



महात्मा गांधी अंतरराष्ट्रीय हिंदी विश्वविद्यालय

(संसद द्वारा पारित अधिनियम 1997, क्रमांक 3 के अंतर्गत स्थापित केंद्रीय विश्वविद्यालय)

Mahatma Gandhi Antarrashtriya Hindi
Vishwavidyalaya

(A Center University Established by Parliament by Act No.
3 of 1997)

एम.बी.ए. पाठ्यक्रम पाठ्यक्रम कोड : MBA - 001



तृतीय सेमेस्टर

पाठ्यचर्या कोड : एमएस – 453

पाठ्यचर्या का शीर्षक : मानव संसाधन नियोजन

दूर शिक्षा निदेशालय

महात्मा गांधी अंतरराष्ट्रीय हिंदी विश्वविद्यालय

पोस्ट- हिंदी विश्वविद्यालय, गांधी हिल्स, वर्धा - 442001 (महाराष्ट्र)

तृतीय सेमेस्टर - एमएस 453 मानव संसाधन नियोजन

मार्ग निर्देशन समिति

प्रो. गिरीश्वर मिश्र

कुलपति, म.गां.अं.हिं.वि.वि., वर्धा

प्रो. आनंद वर्धन शर्मा

समकुलपति, म.गां.अं.हिं.वि.वि., वर्धा

संपादक

प्रो. कृष्ण कुमार सिंह

प्रभारी, दूर शिक्षा निदेशालय, म.गां.अं.हिं.वि.वि., वर्धा

मनोज कुमार चौधरी

पाठ्यक्रम संयोजक: एमबीए, दूर शिक्षा निदेशालय, म.गां.अं.हिं.वि.वि., वर्धा

संपादक मंडल

डॉ. रवीन्द्र टी. बोरकर

सह प्रोफेसर एवं क्षेत्रीय निदेशक

दूर शिक्षा निदेशालय, म.गां.अं.हिं.वि.वि., वर्धा

डॉ. ए. के. जे. मंसूरी

जी. एस. कॉलेज ऑफ कॉमर्स, वर्धा

डॉ. राम ओ. पंचारिया

बी. डी. कॉलेज ऑफ इंजीनियरिंग, सेवाग्राम

मनोज कुमार चौधरी

सहायक प्रोफेसर, प्रबंधन विद्यापीठ, म.गां.अं.हिं.वि.वि., वर्धा

डॉ. अनुभव नाथ त्रिपाठी

सहायक प्रोफेसर, प्रबंधन विद्यापीठ, म.गां.अं.हिं.वि.वि., वर्धा

प्रकाशक:

कुलसचिव, महात्मा गांधी अंतरराष्ट्रीय हिंदी विश्वविद्यालय, वर्धा

पोस्ट: हिंदी विश्वविद्यालय, गांधी हिल्स, वर्धा, महाराष्ट्र - 442001

पाठ्यक्रम परिकल्पना, संरचना एवं संयोजन

मनोज कुमार चौधरी

पाठ्यक्रम संयोजक: एमबीए, दूर शिक्षा निदेशालय, म.गां.अं.हिं.वि.वि., वर्धा

इकाई लेखन

डॉ. मोहसीन उद्दीन

Project Faculty, Centre for PG Studies and Distance Education

NIRD&PR, Hyderabad

कार्यालयीन एवं मुद्रण सहयोग

श्री विनोद वैद्य

सहायक कुलसचिव, दूर शिक्षा निदेशालय, म.गां.अं.हिं.वि.वि., वर्धा

सुश्री राधा ठाकरे

टंकक, दूर शिक्षा निदेशालय, म.गां.अं.हिं.वि.वि., वर्धा



महात्मा गांधी अंतरराष्ट्रीय हिंदी विश्वविद्यालय
 (संसद द्वारा पारित अधिनियम 1997, क्रमांक 3 के अंतर्गत स्थापित केंद्रीय विश्वविद्यालय)
Mahatma Gandhi Antarrashtriya Hindi Vishwavidyalaya
 (A Central University Established by Parliament by Act No. 3 of 1997)

विषय कोड: MS 453

क्रेडिट्स: 2 क्रेडिट

विषय का नाम: मानव संसाधन नियोजन (Human Resource Planning)

पाठ्यक्रम के उद्देश्य:

- विद्यार्थियों को मानव संसाधन नियोजन की मूल अवधारणाओं से अवगत कराना।
- व्यावसायिक संस्थाओं में मानव संसाधन नियोजन के आवश्यकता एवं महत्व से विद्यार्थियों को अवगत कराना।

मूल्यांकन के मानदंड:

1. सत्रांत परीक्षा : 70 %
2. सत्रीय कार्य : 30 %

पाठ्यक्रम सामग्री:

इकाई – I: मानव संसाधन नियोजन का परिचय (Introduction to Human Resource Planning)

- मानव संसाधन नियोजन की आवश्यकता, उद्देश्य एवं लाभ (The need, objective and benefits of human resource planning)
- विभिन्न स्तरों पर मानव संसाधन नियोजन (Human resources planning at various levels)
- मानव संसाधन नियोजन प्रक्रिया (Human Resources Planning Process)

इकाई – II: मानव संसाधन नीतियां और रणनीतियां (Human Resources Policies and Strategies)

- मानव संसाधन नीति (Human Resources Policy)
- एकीकृत रणनीतिक नियोजन (Integrated Strategic Planning)
- मानव संसाधन विकास का संरेखण (Alignment of human resource development)

इकाई – III: मानव संसाधन नियोजन की भूमिका (Role of Human Resource Planning)

- उत्पादकता, प्रौद्योगिकी एवं मानव संसाधन नियोजन (Productivity, Technology and Human Resources Planning)
- नियुक्ति, चयन एवं अभिप्रेरण (Recruitment, selection and motivation)
- करियर का महत्व एवं करियर नियोजन (Importance of Career and career planning)

इकाई – IV: प्रदर्शन का मूल्यांकन एवं प्रशिक्षण (Performance evaluation and training)

- नौकरी का विश्लेषण, विवरण और मूल्यांकन (Job analysis, description and evaluation)

- प्रशिक्षण का परिचय (Introduction to training)
 - प्रदर्शन का मूल्यांकन (performance evaluation)
- इकाई – V: कर्मचारी के कौशल की वृद्धि एवं विकास (Employee skill enhancement and development)**
- कौशल-वर्धन (Skill-enhancement)
 - स्थानांतरण, पदोन्नति और नौकरी का चक्रीकरण (Transfer, promotion and job rotation)

सम्बन्धित पुस्तकें:

- अश्वथपा, के. 1997 ह्यूमन रिसोर्स एण्ड पर्सनल मैनेजमेन्ट, टाटा मैकग्राहिल, नई दिल्ली
- द्विवेदी आर. एस., 2009 अ टेक्स्ट बुक ऑफ ह्यूमन रिसोर्स मैनेजमेंट, विकास पब्लिकेशन हाऊस, नई दिल्ली.
- प्रकाश चंद्र, 2012 मानव संसाधन प्रबंधन के मूल सिद्धांत, रावत प्रकाशन, नई दिल्ली
- रंघावा, गुरप्रीत, 2007 ह्यूमन रिसोर्स मैनेजमेंट, अटलांटिक पब्लिशर एण्ड डिस्ट्रीब्यूटर, नई दिल्ली
- राव, सुब्बा पी. 2009 इसेनशियल आफ ह्यूमन रिसोर्स मैनेजमेन्ट एण्ड इन्डस्ट्रीयल रिलेशनस, हिमालय पब्लिकेशन हाऊस, मुंबई

अनुक्रम

क्र. सं.	इकाईयों के नाम	पृष्ठ संख्या
1.	इकाई – I मानव संसाधन नियोजन का परिचय	
2.	इकाई – II मानव संसाधन नीतियां और रणनीतियां	
3.	इकाई – III मानव संसाधन नियोजन की भूमिका	
4.	इकाई – IV प्रदर्शन का मूल्यांकन एवं प्रशिक्षण	
5.	इकाई – V कर्मचारी के कौशल की वृद्धि एवं विकास	

इकाई – I: मानव संसाधन नियोजन का परिचय

इकाई की संरचना

- 1.1 उद्देश्य
- 1.2 प्रस्तावना
- 1.3 मानव संसाधन नियोजन की आवश्यकता, उद्देश्य एवं लाभ
- 1.4 विभिन्न स्तरों पर मानव संसाधन नियोजन
- 1.5 मानव संसाधन नियोजन प्रक्रिया
- 1.6 सारांश
- 1.7 बोध प्रश्न
- 1.8 संदर्भ ग्रंथ

1.1 उद्देश्य

इस इकाई के अध्ययन के उपरान्त आप निम्नलिखित को समझ सकेंगे:

- मानव संसाधन की आवश्यकता से परिचित हो सकेंगे।
- मानव संसाधन नियोजन के उद्देश्य जान सकेंगे।
- मानव संसाधन नियोजन के लाभ बता सकेंगे।
- विभिन्न स्तरों पर मानव संसाधन नियोजन के बारे में चर्चा कर सकेंगे।
- मानव संसाधन नियोजन की प्रकृति की व्याख्या कर पाएँगे।
- मानव संसाधन नियोजन की सीमाएं तथा प्रभावित करने वाले कारकों पर प्रकाश डाल पाएँगे।
- प्रभावी मानव संसाधन नियोजन एवं मानव संसाधन सूचना प्रणाली को समझा सकेंगे।

1.2 प्रस्तावना

किसी भी संगठन या उद्योग में मानव शक्ति सबसे अधिक महत्वपूर्ण संपत्ति है। किसी भी संगठन अथवा उद्योग में, चाहे वह आकार में छोटा हो या बड़ा, सही मानव शक्ति नियोजन आवश्यक है। मानव शक्ति नियोजन का संबंध मानव संसाधनों का इस ढंग से विकास करने से है, ताकि कर्मचारियों का सही मात्रा में सही स्थानों पर सही उपयोग किया जा सके। किसी भी संगठन की सफलता उसमें लगी मानव शक्ति के उचित नियोजन पर ही निर्भर करती है।

मानव संसाधन अपने आप में बड़ी शक्ति है। कोई भी संगठन मानव संसाधन की भूमिका को नजरअंदाज नहीं कर सकता। इसलिए सभी संगठन मानव के समुचित नियोजन पर बल देते हैं। मानव संसाधन नियोजन में उचित योग्यता, सही समय एवं सही वेतन पर ध्यान देना होता है। यदि संगठन में सभी तथ्यों को ध्यान में रखकर नियोजन किया जाए तो किसी भी तरह की समस्या का सामना नहीं करना पड़ेगा।

1.3 मानव संसाधन नियोजन की आवश्यकता, उद्देश्य एवं लाभ

मानव संसाधन नियोजन की आवश्यकता

मानव शक्ति नियोजन का लक्ष्य मानव शक्ति के अपव्यय को रोककर उसका प्रभावशाली और अधिकतम उपयोग करना होता है। इसका कारण यह है कि उपलब्ध जन-संसाधन में से संगठन अपनी आवश्यकतानुसार कर्मचारियों का चयन कर सके, इसके लिए सावधानी बरतना आवश्यक हो जाता है। पुराने कर्मचारी की मृत्यु, सेवानिवृत्ति, त्यागपत्र आदि कारणों से संस्था में नए कर्मचारियों की भर्ती जरूरी हो जाती है। सही कार्य पर सही व्यक्ति की नियुक्ति के लिए उसकी खोज एवं नियुक्ति की आवश्यकता आज अत्यधिक बढ़ गई है।

मानव शक्ति नियोजन की आवश्यकता निम्नलिखित बिंदुओं से स्पष्ट हो जाती हैं—

1. कर्मचारी लागत कम करने में सहायक
2. भर्ती के स्रोत ढूँढने में सहायक
3. चयन, नियुक्ति तथा प्रतिस्थापना में सहायता करना
4. कर्मचारी का विकास
5. कर्मचारी अपव्यय नियंत्रण
6. कर्मचारी आवर्तन पर नियंत्रण बनाना
7. निरंतर उत्पादन को संभव बनाना

8. औद्योगिक शांति

1. कर्मचारी की लागत कम करने में सहायक

कच्चे माल के बाद लागत का एक बड़ा भाग श्रम ही होता है। कर्मचारी और श्रम की लागत को कम करने के लिए इस पर नियंत्रण जरूरी होता है।

मानव संसाधन नियोजन कर्मचारी ज्यादा या कमी को दूर करके संस्था के लिए एक आदर्श कर्मचारी संसाधन की व्यवस्था करता है।

2. भर्ती के स्रोत ढूँढ़ने में सहायक

भविष्य में किस प्रकार के कर्मचारियों की आवश्यकता होगी उसका निर्धारण हो जाने के बाद ही भर्ती से सही चयन किया जा सकता है। मानव संसाधन नियोजन कर्मचारियों में किस गुण स्तर की आवश्यकता होगी, यह निश्चित किया जा सकता है।

3. कर्मचारियों के चयन नियुक्ति तथा प्रतिस्थापना में सहायक

किसी संगठन में कर्मचारी प्रबंध का उद्देश्य सही कार्य पर सही व्यक्ति का चयन और नियुक्ति करना होता है। संगठन के लिए मानव-शक्ति की आवश्यकता का नियोजन करके सुविधा पूर्वक उपयुक्त व्यक्तियों का चयन तथा नियुक्ति की जा सकती है।

4. कर्मचारी का विकास

कर्मचारियों के विकास कार्यक्रमों को प्रभावी तभी बनाया जा सकता है, जबकि विकास कार्यक्रमों को मानव-शक्ति नियोजन से संबद्ध किया जाए। कर्मचारी के पदों एवं अपेक्षित योग्यताओं का पूर्वज्ञान ही प्रशिक्षण कार्यक्रमों का आधार होता है।

5. कर्मचारी के अपव्यय पर नियंत्रण

किसी संगठन में सावधानीपूर्वक मानवशक्ति के नियोजन के द्वारा ही मानव संसाधन के अपव्यय को रोका जा सकता है। मानव-शक्ति नियोजन के अभाव में कर्मचारी की आवश्यकताओं की पूर्ति बिना किसी निश्चित मापदंडों के हो जाती है और इस प्रकार संभव है कि संगठन में अनुपयुक्त कर्मचारी की भर्ती हो जाए।

6. कर्मचारी के आवर्तन पर नियंत्रण करना

किसी संगठन में उपयुक्त कर्मचारियों का चयन एवं नियुक्ति कर्मचारी आवर्तन में कमी लाने में सहायक होती है। कर्मचारी आवर्तन की दर अधिक होने से उपक्रम को अनेक हानियों का सामना करना पड़ता है।

7. निरंतर उत्पादन को संभव बनाना

उत्पादन विघटन पर रोक के लिए मानव-शक्ति नियोजन प्रभावकारी साधन है। आवश्यकता पड़ने पर मानव-शक्ति का अभाव ही उत्पादन में बाधा उत्पन्न करता है। मानव

संसाधन नियोजन मानव-शक्ति की माँग तथा पूर्ति में संतुलन की स्थापना कर निरंतर उत्पादन में बाधा उत्पन्न नहीं होने देता।

8. औद्योगिक शांति

मानव संसाधन नियोजन औद्योगिक अशांति में कमी लाने में सहायक होता है। उपयुक्त मानव संसाधन नियोजन से विभिन्न श्रम समस्याएँ तथा श्रम-आवर्तन, श्रम-निष्कासन, पदोन्नति, छंटनी आदि उत्पन्न नहीं होती है।

मानव संसाधन नियोजन की प्रकृति

मानव संसाधन नियोजन की प्रकृति निम्नलिखित है –

1. **आवश्यकता से संबंधित** – मानव संसाधन नियोजन का उद्देश्य संगठन की मानव शक्ति की आवश्यकताओं को संख्या तथा प्रकार दोनों प्रकार से निश्चित करना होता है।
2. **इन्वेन्ट्री से संबंधित** – यह संगठन की वर्तमान मानव शक्ति को एक सूची के रूप में प्रस्तुत करता है। इन्वेन्ट्री का विश्लेषण करता है तथा वर्तमान में उपलब्ध सूची में से अप्रयुक्त प्रतिभा की खोज करने में सहायता करता है।
3. **माँग तथा पूर्ति के बीच उचित संतुलन** – यह कुल मानव शक्ति आवश्यकता की तुलना वर्तमान में उपलब्धता से करके मानव शक्ति की कमी या अधिकता को निर्धारित करने में सहायता करता है।
4. **संगठन के कार्यक्रम** – यह मानव संसाधनों की माँग तथा पूर्ति के आधार पर विभिन्न संगठनों में नए कार्यक्रम प्रारंभ करने से संबंधित होता है। यदि आवश्यकता वर्तमान में उपलब्ध कौशल से ज्यादा है तब यह अंतराल रोजगार एवं प्रशिक्षण का आधार बन जाता है तथा यदि वर्तमान में कौशल जरूरत से ज्यादा है तब यह अवकाश, एवं निष्कासन का आधार बनता है।

टूल बाक्स – 1

मानव संसाधन नियोजन एक संगठन में मानव संसाधन माँग और आपूर्ति संबंधी पूर्वानुमान करने की प्रक्रिया है।

मानव संसाधन नियोजन के उद्देश्य

मानव संसाधन नियोजन की विचारधारा, नियोजन के सिद्धांत पर आधारित है। मानव संसाधन नियोजन में परिमाणात्मक व गुणात्मक पहलू से भावी मानव शक्ति का निर्धारण कर आवश्यकताओं को पूरा करने का प्रयास किया जाता है।

मानव संसाधन नियोजन के प्रमुख उद्देश्य इस प्रकार हैं:-

- **मानव संसाधन की आवश्यकता का सही पूर्वानुमान** – मानव संसाधन नियोजन से संगठन में मानव शक्ति की आवश्यकताओं का सही पूर्वानुमान लगाया जा सकता है, ताकि भविष्य में आवश्यकता के अनुरूप योग्यता वाले कर्मचारी आसानी से प्राप्त किये जा सकें।
- **मानव संसाधनों का अनुकूलतम उपयोग**– मानव संसाधन नियोजन द्वारा संगठन में उपलब्ध मानव संसाधनों का अनुकूलतम उपयोग किया जा सकता है।
- **भर्ती एवं चयन नीति को वैज्ञानिक बनाना**– मानव शक्ति नियोजन भर्ती व चयन नीति का वैज्ञानिक तरीके से निर्माण करने में भी सहायक होता है। इसके द्वारा ऐसी भर्ती तकनीक का निर्माण किया जा सकता है, जिससे कम लागत में भी श्रेष्ठ कर्मचारियों की भर्ती की जा सके।
- **मानव संसाधन का कुशल प्रबंध करना**– मानव संसाधन नियोजन द्वारा वर्तमान कर्मचारियों को अनेक पदों के अनुरूप बनाना, वर्तमान पद रिक्तियों का वर्तमान मानव संसाधन द्वारा सर्वोत्तम ढंग से पूर्ति करना तथा मानव शक्ति की आवश्यकताओं का निर्धारण करना आदि कार्य मानव संसाधन प्रबंध द्वारा किए जाते हैं।
- **पारिश्रमिक पर नियंत्रण**– मानव संसाधन नियोजन द्वारा वेतन एवं मजदूरी पर प्रभावी नियंत्रण किया जा सकता है, जिससे श्रम लागतों में कमी की जा सके।
- **मानव शक्ति के प्रशिक्षण एवं विकास की वैज्ञानिक पद्धति**– मानव संसाधन नियोजन कार्मिक प्रशिक्षण एवं विकास को वैज्ञानिक बनाने में सहायक हैं।
- **उत्पादन स्तर को बनाए रखना**– एक अच्छे मानव संसाधन नियोजन से श्रमिक/कार्मिक आवर्तन में कमी आती है, जिससे संगठन का उत्पादन निरंतर बढ़ता है।

दूल बाक्स – 1

मानव संसाधन नियोजन का उद्देश्य मानवीय श्रम का सदुपयोग करना है।

मानव संसाधन नियोजन के लाभ

मानव संसाधन नियोजन के लाभ निम्नलिखित हैं –

1. वर्तमान युग में ज्ञान विज्ञान और तकनीकी के विकास के कारण उद्योगों में प्रशिक्षित और किसी विशिष्ट कार्य संपन्न करने की कार्य दक्षता रखने वाले श्रमिकों, कर्मचारियों के दिन-प्रतिदिन बढ़ती जा रही माँग और पूर्ति की कमी की समस्या से मुक्त होने हेतु मानव संसाधन नियोजन का अत्यधिक महत्व है।
2. वर्तमान युग में प्रायः सभी श्रमिक वर्ग का व्यावसायिक कलेवर उनके कार्यों के अनुरूप परिवर्तित हो गया है। ऐसी स्थिति में मानव संसाधन नियोजन आवश्यक एवं महत्वपूर्ण हो गया है।
3. अत्याधुनिक तकनीकी के प्रचलन अपनाने के कारण इस युग में व्यावसायिक प्रशिक्षण पुनर्प्रशिक्षण एवं कौशल उन्मुखीकरण की आवश्यकता के कारण मानव संसाधन नियोजन में पर्याप्त वृद्धि हुई है।
4. विकासशील देशों में औद्योगिक विकास की दशा में प्रगति करने के फलस्वरूप उपयुक्त कारण कार्य दक्षता और कौशल वाले लोगों के अभाव को दूर करने की दृष्टि से भी मानव संसाधन नियोजन के लाभ की अनिवार्यता है।
5. जनशक्ति साधनों की राष्ट्रीय एवं अंतरराष्ट्रीय स्तर पर गतिशीलता वृद्धि के कारण पूर्वानुमान के आधार पर मानव संसाधन नियोजन महत्वपूर्ण हो गया है, ताकि मानसिक रूप से सुयोग्य, दक्ष एवं व्यावसायिक कुशलता में प्रशिक्षित जनशक्ति का प्रवाह रोकने में सफलता मिल सके।
6. राष्ट्रीय और अंतरराष्ट्रीय स्तर पर रोजगार के अवसरों तथा जनशक्ति के समुचित एवं प्रभावशाली उपयोग पर विशेष ध्यान देने की दृष्टि से भी मानव संसाधन नियोजन की प्रतिष्ठा बढ़ी है।
7. वर्तमान युग में प्रबंधकीय नियोजन में बढ़ती हुई रुचियों और औद्योगिक विविधताओं के कारण भी मानव संसाधन नियोजन को लोकप्रियता प्राप्त होने से इसके महत्व में वृद्धि हुई है।
8. मानव शक्ति के सदुपयोग, अधिकतम कल्याण और मानवीय व्यवहारों के अनुरूप विकास के फलस्वरूप मानव संसाधन नियोजन आवश्यक एवं महत्वपूर्ण बन गया है।
9. उद्योग में उत्पादन वृद्धि तथा भौतिक साधनों के साथ श्रमशक्ति के सामंजस्यपूर्ण अनुकूलतम उपयोग एवं प्रत्येक कार्य के लिए उपयुक्त व्यक्ति को कार्य में लगाने की दृष्टि से मानव संसाधन नियोजन नितांत महत्वपूर्ण है।

10. राष्ट्रीय मानव संसाधन नियोजन के आधार तथा बेरोजगारी जैसी समस्याओं के निदान की दृष्टि से सक्षम जनशक्ति नियोजन का महत्व बढ़ा है।

मानव संसाधन नियोजन की सीमाएं तथा कठिनाइयाँ

1. आज ज्ञान, विज्ञान, तकनीकी के क्षेत्र में नित्य नई-नई बातें सुनने व देखने को मिल रही है। देश-विदेश की आर्थिक, सामाजिक, व्यापारिक और औद्योगिक स्थिति, विभिन्न क्षेत्रों में कार्यरत श्रमिकों की स्थिति और उत्पादन की तकनीकी में होने वाले व्यापक परिवर्तनों के कारण जनशक्ति की आवश्यकताओं का निर्धारण व सही-सही पूर्वानुमान लगाना बहुत कठिन बात हो गई है।
2. आज सांख्यिकीय पद्धति प्रचलित है, किंतु त्रुटिपूर्ण सांख्यिकीय आँकड़ों को अपनाने, उनका विश्लेषण कर परिणाम प्राप्त करके पूर्वानुमान भी त्रुटिपूर्ण हो सकते हैं।
3. मानव संसाधन नियोजन एक वैज्ञानिक पद्धति है, जिसके लिए उपयुक्त व्यक्तियों व विशेषज्ञों की आवश्यकता रहती है; किंतु समुचित विशेष योग्यता वाले व्यक्तियों के अभाव में इसका कार्य संचालन वांछित लक्ष्यों की पूर्ति में बाधक बनता है।
4. निजी, सार्वजनिक, संयुक्त सभी क्षेत्रों में मानव संसाधन नियोजन की अलग-अलग विधियों, उद्देश्यों और लक्ष्यों के कारण इनका राष्ट्रीय जनशक्ति नियोजन में सामंजस्यपूर्ण समायोजन न हो पाने के कारण भी मानव संसाधन नियोजन में कठिनाईयाँ आती हैं।

1.4 विभिन्न स्तरों पर मानव संसाधन नियोजन

मानव संसाधन नियोजन विभिन्न संगठनों के द्वारा अपने उद्देश्यों को पूरा करने के लिए विभिन्न स्तरों पर की जाती है। एक औद्योगिक संगठन में मानवीय नियोजन के विभिन्न स्तर हैं:

राष्ट्रीय: केंद्रीय सरकार सारे राष्ट्र के लिए मानव संसाधन की योजना बनाता है। यह राष्ट्रीय स्तर पर मानवीय मांग के लिए और पूर्ति के लिए पूर्वाभास करता है।

क्षेत्रीय: केंद्र और राज्य सरकारें क्षेत्रीय स्तर पर मानव संसाधन की मांग के लिए योजना बनाती हैं। यह कुछ विशेष विभागों की जरूरतों को संतुष्ट करने में सहायक है, जैसे- कृषि विभाग, वाणिज्य विभाग और सेवा विभाग।

औद्योगिक: इस तरह की योजना एक विशेष उद्योग की शक्ति की जरूरत को पूरा करने के लिए की जाती है, जैसे— इंजीनियरिंग, भारी उद्योग, पेपर उद्योग, उपभोक्ता वस्तु उद्योग, जन उपयोगी, सीमेंट उद्योग आदि।

इकाई: एक संगठन की मानवीय मांगों का अनुमान लगाने के लिए इकाई स्तर को पूरा किया जाता है जो कि व्यापारिक योजना के उपर निर्भर होते हैं।

विभागीय: एक कंपनी विभिन्न विशेष विभागों की शक्ति जरूरतों को पूरा करने के लिए इस स्तर पर योजना बनाती है। जैसे— विपणन विभाग, उत्पादन विभाग, वित्त विभाग आदि।

कार्य: इस स्तर की योजना एक विशेष कार्य परिवार की मानव संसाधन की जरूरतों को पूरा करती है। उदाहरण के लिए, विपणन विभाग या उत्पादन विभाग की मांग।

मानव संसाधन आवश्यकता के लिए कारक

संगठन/उद्योग के लिए आवश्यक कर्मचारियों की संख्या एवं उनके प्रकार का निर्धारण उनके कारको पर निर्भर करता है। पहले से ही कार्यरत अर्थात् विद्यमान संगठन में मानव उपक्रम में मानव संसाधन की आवश्यकताएँ अग्रतत्वों द्वारा प्रभावित होती हैं।

वर्तमान मानव संसाधनों की प्रकृति

स्ट्रास एवं साइल्स के अनुसार “भर्ती संबंधी प्रबंधकीय दृष्टिकोण के ऐतिहासिक तत्वों का भी योगदान होता है।” किसी संगठन की बदलती हुई आवश्यकताओं के संदर्भ में मानव संसाधनों की आवश्यकता का अनुमान लगाया जा सकता है। संगठन की उत्पादन श्रृंखला में निरंतर वृद्धि एवं उत्पादन तकनीक में नित नवीन परिवर्तनों के फलस्वरूप संगठन की मानव संसाधनों की आवश्यकताओं में परिवर्तन होते रहते हैं। इस कारण उस मानव संसाधनों की निरंतर पूर्ति के लिए एवं उसे बचाने के लिए वर्तमान मानव संसाधनों के स्वरूप मूल्यांकन परम आवश्यक है। समग्र वर्तमान मानव को निश्चित आधारों पर विभक्त किया जाना चाहिए। आधार उपक्रम के लिए आवश्यक कार्य एवं उनसे योग्यताएँ हो सकती है। तत्पश्चात उनकी आयु, संख्या एवं सेवानिवृत्ति की तिथि आदि की विस्तृत जानकारी प्राप्त की जानी चाहिए।

कर्मचारी आवर्तन

जैसा कि उल्लेख किया जा चुका है कर्मचारी आवर्तन संस्था में कार्य कर रहे कर्मचारियों के कार्य छोड़कर चले जाने की प्रवृत्ति को कहा जाता है। यह प्रवृत्ति स्थायी रूप से कर्मचारियों की संख्या पर प्रभाव डालती है। आवर्तन को प्रतिशत के रूप में व्यक्त किया जाता है।

कर्मचारी आवर्तन की दर का ज्ञान मानव संसाधन नियोजन की दृष्टि से अत्यंत आवश्यक है। कर्मचारी आवर्तन के कम अथवा अधिक होने के कारण ही विभिन्न संगठनों की

भर्ती संबंधी समस्याएं अलग-अलग रूप धारण कर लेती हैं। उदाहरण के लिए किसी विभाग भंडार में जहाँ युवा तथा अविवाहित महिला कर्मचारियों का बाहुल्य हो, कर्मचारी आवर्तन की दर अधिक पाई जाती है। इसके विपरीत अनेक संगठनों में जिनके ऐसे पुरुष कर्मचारियों की संख्या अधिक है जो अधिक समय से एक ही संस्थान में कार्य कर रहे हैं एवं जो प्रबंधकों की कर्मचारी संबंधी नीतियों से संतुष्ट हैं, भर्ती की समस्या अधिक जटिल नहीं होती है।

कर्मचारी आवर्तन की दर को साझा करने के लिए निम्न सूत्र का उपयोग किया जाता है:

कर्मचारी आवर्तन दर :-

$$\frac{\text{संगठन को छोड़कर जाने वाले कर्मचारी की संख्या}}{\text{कार्य पर नियुक्त कर्मचारियों की औसत संख्या}} \times 100$$

उच्च कर्मचारी आवर्तन की दर से उत्पन्न हानियाँ:-

कर्मचारी आवर्तन से अधिक हानियाँ उत्पन्न हो जाती हैं और यदि आवर्तन की दर अत्याधिक है तो ये हानियाँ भी अधिक होती हैं। कर्मचारी आवर्तन से उत्पन्न होने वाली हानियाँ निम्नलिखित हैं-

- **उत्पादन में कमी**

अनुभवी एवं कार्यकुशल कर्मचारियों के संस्थान से बाहर चले जाने का प्रभाव उत्पादन पर पड़ता है। नवीन कर्मचारियों को काम सीखने तथा पुराने कर्मचारियों के समान कार्य-कुशलता प्राप्त करने में समय लगता है।

- **उत्पादन लागत में वृद्धि**

नवीन कर्मचारियों द्वारा अनुभव के अभाव में उत्पादन सामग्री का अपव्यय होता है। उत्पादन सामग्री की मितव्ययिता के अभाव में लागत बढ़ जाती है।

- **नवीन कर्मचारियों की भर्ती से प्रशिक्षण व्यय में वृद्धि**

नए कर्मचारियों के प्रशिक्षण आदि की नए सिरे से व्यवस्था करने की जरूरत होती है। फलतः संगठन का व्यय बढ़ जाता है।

- **वर्तमान कर्मचारियों के मनोबल पर प्रभाव**

कर्मचारियों के मनोबल पर विपरीत असर डालता है। ऐसे कर्मचारियों की कार्य करने में रुचि भी कम होती है और संगठन को उन पर भरोसा भी कम होता जाता है।

- **अस्थायित्व**

जिस संगठन में कर्मचारी आवर्तन की दर ज्यादा पाई जाती है, उसमें नए व्यक्ति भी आने में संकोच करते हैं। इस प्रकार की अवस्था में ऐसा भ्रम फैल जाना स्वाभाविक है कि संगठन रोजगार में स्थायित्व प्रदान करने में असमर्थ हैं। अतः ऐसे संगठन को कार्यकुशल कर्मचारी मिलने में काफी मुश्किल होती है।

संगठन के विकास की दर

विकास स्वयं प्रबंधक नीतियों प्रतिस्पर्धा, देश की अर्थव्यवस्था आदि अनेक कारणों से प्रभावित होता है। संगठन के उत्पादन और विक्रय में वृद्धि द्वारा स्वतः ही कर्मचारी की माँग में वृद्धि नहीं हो पाती है। तकनीकी विकास के संदर्भ में मानव संसाधनों की आवश्यकता का अनुमान लगाते समय तकनीकी विकास की गति का ध्यान रखना भी आवश्यक है।

श्रम बाजार की प्रकृति

श्रम बाजार एक ऐसा भौगोलिक क्षेत्र है, जिसमें से नियोक्ता कर्मचारियों की भर्ती करने तथा इच्छुक व्यक्ति रोजगार की खोज करके उसे प्राप्त करने का प्रयत्न करते हैं यह माँग तथा पूर्ति संबंधी तत्वों का मिलन स्थल है। सामान्यतः किसी भी संगठन के लिए एक निर्धारित श्रम क्षेत्र से ही पूर्ति होती है। अपने श्रम-क्षेत्र का ज्ञान संगठन की श्रम की संभावित पूर्ति का अनुमान लगाने में सहायक होता है। साथ ही संगठन को इस बात का पता लगाने में भी सुविधा होती है। सभी कर्मचारियों की भर्ती से पूर्व यह जान लिया जाता है कि उसके श्रम के क्षेत्र से किस प्रकार के कर्मचारियों को प्राप्त किया जा सकता है उस क्षेत्र में रोजगार प्राप्त करने के लिए इच्छुक लोग रोजगार की खोज किस तरह करते हैं और उनकी उस रोजगार से क्या उम्मीदें हैं?

कोई संगठन श्रम-क्षेत्र की संपूर्ण उपलब्ध कार्य संसाधन में रुचि नहीं रखता, उसकी रुचि केवल यह मालूम करने में होती है कि किस प्रकार का कौशल उपलब्ध है संगठन की पारिश्रमिक आदि की व्यवस्था को देखते हुए कितने व्यक्तियों को संगठन की ओर आकर्षित किया जाना संभव होगा और संभावित प्रार्थियों का संगठन के प्रति दृष्टिकोण क्या है? मतलब किसी विशेष संगठन के लिए कर्मचारियों की पूर्ति निम्न तीन बिंदुओं पर निर्भर करती है :-

- (1) श्रम बाजार में श्रम संसाधन की उपलब्धि
- (2) संगठन तथा कार्य का आकर्षण
- (3) संगठन की आवश्यकतानुसार विशिष्ट कौशल की माँग एवं उपलब्धि

मानव संसाधन नियोजन का उपरोक्त तीन बिंदुओं से घनिष्ठ संबंध है। परिमाणात्मक एवं गुणात्मक मानव संसाधनों की उपलब्धि क्रय बाजार की प्रकृति पर निर्भर करती है। मानव संसाधनों की भावी आवश्यकताओं की पूर्ति का नियोजन इसको ध्यान में रखकर किया जाना आवश्यक है। साथ ही कर्मचारियों के प्रशिक्षण एवं विकास से संबंधी योजनाएँ भी श्रम पूर्ति की दशा को ध्यान में रखकर निश्चित की जानी चाहिए।

आर्थिक जगत में होने वाले परिवर्तन

आर्थिक उदारीकरण के परिणाम स्वरूप उद्योगों के क्षेत्र में प्रतिस्पर्धा को बढ़ावा मिला है। विकसित देशों के औद्योगिक संस्थानों के लिए अर्थव्यवस्था के द्वार खुल गए हैं। औद्योगिक इकाइयों का आकार बेहतर होने लगा है। ऐसी स्थिति में इन संगठनों में लगने वाले संसाधनों में भी अभिवृद्धि होना स्वाभाविक ही है।

बहुराष्ट्रीय कंपनियों के हमारी अर्थव्यवस्था में प्रवेश का मानव संसाधनों के संदर्भ में एक प्रभाव यह पड़ा है कि उच्च-स्तरीय प्रबंधकों का क्षतिपूरक (वेतनमान तथा सुविधाएँ) एकदम बढ़ गया है। इसी कारण उच्च-स्तरीय प्रबंधकों की माँग में वृद्धि अप्रत्यक्ष हुई है, जिससे माँगों की पूर्ति का संतुलन बिगड़ गया है। प्रबंधकों के जिम्मेदारियों में भी अचानक वृद्धि हो रही है और प्रबंधकों की उम्मीदे भी बढ़ रही है बहुराष्ट्रीय कंपनियों के आने से मानव संसाधन नियोजन बेहद जरूरी हो गया है।

अपनी प्रगति की जाँच कीजिए।

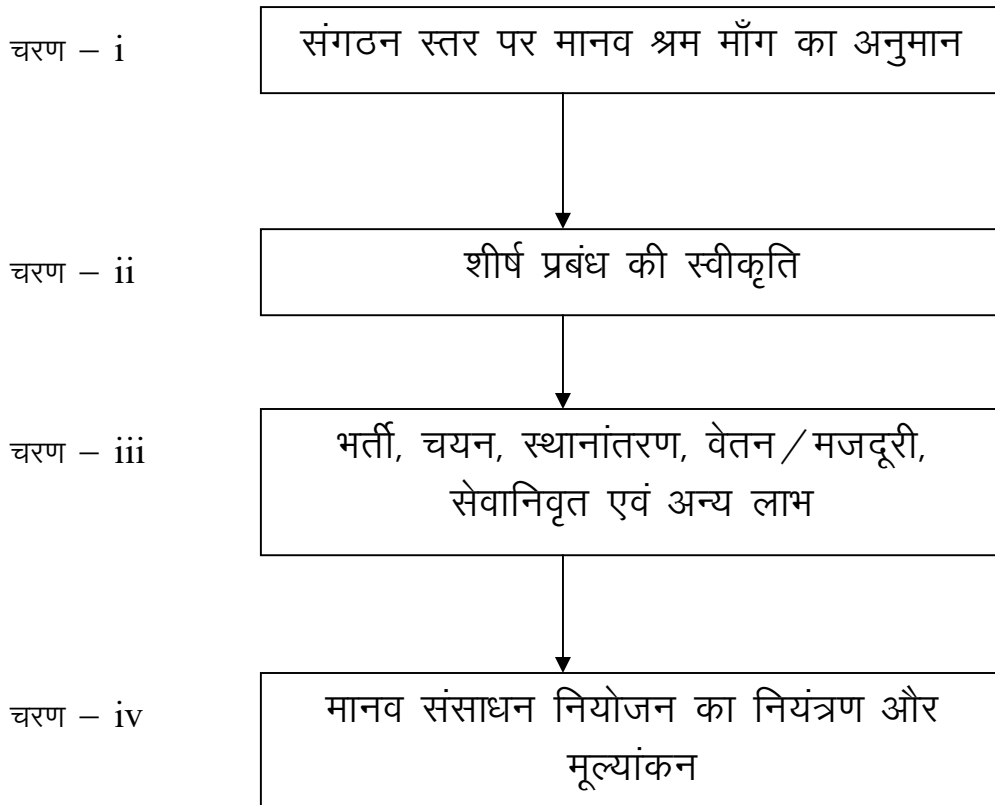
प्रश्न 1: किसी संगठन में मानव संसाधन नियोजन क्यों आवश्यक है?

1.5 मानव संसाधन नियोजन प्रक्रिया

मानव संसाधन नियोजन किसी भी संगठन के लिए अत्यंत महत्वपूर्ण है। मानव संसाधन नियोजन की प्रक्रिया सुव्यवस्थित नहीं होने से कई संगठनों को समस्याओं का सामना करना पड़ता है। बड़े संगठनों में तो मानव संसाधन नियोजन एक निरंतर चलने वाली प्रक्रिया है जो कुछ-न-कुछ मात्रा में सभी विभागों में की जाती है तथा सभी विभागों के लिए केंद्रीय जनशक्ति नियोजन का कार्य कार्मिक विभाग में होता है। मानव संसाधन नियोजन के संदर्भ में वेटर एरिक डब्ल्यू ने अपनी पुस्तक “मेन पावर प्लानिंग फोर हाई पर्सनल” में मानव संसाधन नियोजन के चार चरण व्यक्त किए हैं।

इन चरणों को नीचे स्पष्ट किया जा रहा है –

1. **प्रथम चरण** : विभिन्न प्रकार के विश्लेषण करने के उपरांत विभागीय स्तर पर तथा संगठन के स्तर पर सम्पूर्ण जनशक्ति मांग का अनुमान किया जाता है। ऐसा करते समय संगठन के बजट का भी ध्यान रखा जाता है। ये अनुमान संगठन के उद्देश्यों और योजनाओं के क्रियान्वयन को ध्यान में रखते हुए पर्याप्त होना चाहिए।
2. **द्वितीय चरण** : प्रबंधकीय स्तर पर बनी नीतियों के अनुरूप मानव संसाधन नियोजन करके दूसरी स्वीकृति उच्च प्रबंध से ली जाती है।
3. **तृतीय चरण** : मानव संसाधन नियोजन कार्यक्रम की स्वीकृति के पश्चात, भर्ती की प्रक्रिया प्रारंभ होती है। इस चरण में भर्ती, चयन, स्थापना, स्थानांतरण पदोन्नति, निष्कासन, सेवा समाप्ति, प्रशिक्षण मूल्यांकन तथा संप्रेषण की क्रियाएं सेवीवर्गीय विभाग द्वारा संपन्न की जाती है।
4. **चतुर्थ चरण** : समस्त अनुमानों, क्रियाओं, वातावरण जनित परिवर्तनों आदि पर नियंत्रण रखते हुए संगठन में मानव संसाधन नियोजन की प्रक्रिया को निरंतरता प्रदान की जाती है।



आरेख : मानव संसाधन नियोजन प्रक्रिया

आजकल जन शक्ति नियोजन को अधिक प्रभावी बनाने के लिए विविध सूचनाओं का सहारा लिया जाता है। कंप्यूटर प्रणाली का प्रयोग बड़े संगठन में आम बात है।

इस प्रकार मानव संसाधन नियोजन एक जटिल प्रक्रिया है जो संगठन की जटिलतम समस्याओं के निराकरण में सहायक होती है। अच्छी जनशक्ति नियोजन से मानव संबंधों में सुधार होता है तथा औद्योगिक शांति बनी रहती है।

मानव संसाधन नियोजन की सीमाएं

मानव संसाधन नियोजन से कर्मचारी, संगठन, समाज और राष्ट्र को अनेक लाभ प्राप्त होते हैं, किंतु ये लाभ पूरी तरह प्राप्त नहीं हो पा रहे हैं, क्योंकि मानव संसाधन नियोजन के मार्ग में अनेक सीमाएं हैं। ये निम्नानुसार है –

1. **उच्च प्रबंधन के सहयोग की कमी** – उच्च स्तर के प्रबंधन का पर्याप्त सहयोग नहीं मिलने पर मानव संसाधन नियोजन विकसित करने में परेशानी आती है। कभी-कभी धैर्य की कमी से भी प्रक्रिया की गति मंद पड़ जाती है। कभी प्रतिस्पर्धा की होड़ में नीतियाँ जबरदस्ती लागू की जाती हैं।
2. **कर्मचारी प्रतिरोध** – कर्मचारी एवं ट्रेड यूनियन सदैव मानव संसाधन नियोजन का विरोध करते हैं। वे मानते हैं कि इससे उनका काम का बोझ बढ़ जाएगा। बेरोजगारी के कारण जैसे भी जहाँ भी जरूरी हो उसके अनुसार लोग काम हेतु मिल जाते हैं। वे मानव संसाधन नियोजन को ठीक से नहीं समझ पाते हैं, इसलिए इसका विरोध करते हैं।
3. **अनिश्चितता** – श्रमिकों की अनुपस्थिति, काम छोड़ कर चले जाना, मौसमी रोजगार, प्रौद्योगिकी परिवर्तन तथा बाजार के उतार चढ़ाव अनिश्चित रहते हैं। ये मानव संसाधन नियोजन में बाधक बनते हैं। वातावरण में तेजी से होने वाले बदलाव के संदर्भ में मानव शक्ति को लेकर सामान्य अनुमान लगा लेना जोखिमपूर्ण है।
4. **ज्यादा समय लेने वाली तथा खर्चीली** – मानव शक्ति नियोजन ज्यादा समय भी लेती है एवं खर्चीली प्रक्रिया भी है। आवश्यक आंकड़े, तथ्य आदि का संकलन करने में समय एवं पैसा खर्च होता है।
5. **यथार्थ से दूर** – यह प्रक्रिया मानव संसाधन की माँग एवं पूर्ति के संबंध में भविष्य कथन करती है। और भविष्य कथन कभी 100 प्रतिशत सच नहीं हो पाते। जितने ज्यादा समय की योजना होगी उसमें यथार्थता की उतनी ही कम संभावना हो जाएगी। यह उस समय और बढ़ जाती है जब भविष्य कथन उचित समीक्षा के बिना ही अंदाज के आधार पर किए गए हों।

यद्यपि उपयुक्त सीमाओं को दूर करने का प्रयास किया गया है, लेकिन अभी भी कुछ कमियाँ विद्यमान हैं, जो प्रभावी संसाधन नियोजन में बाधक हैं।

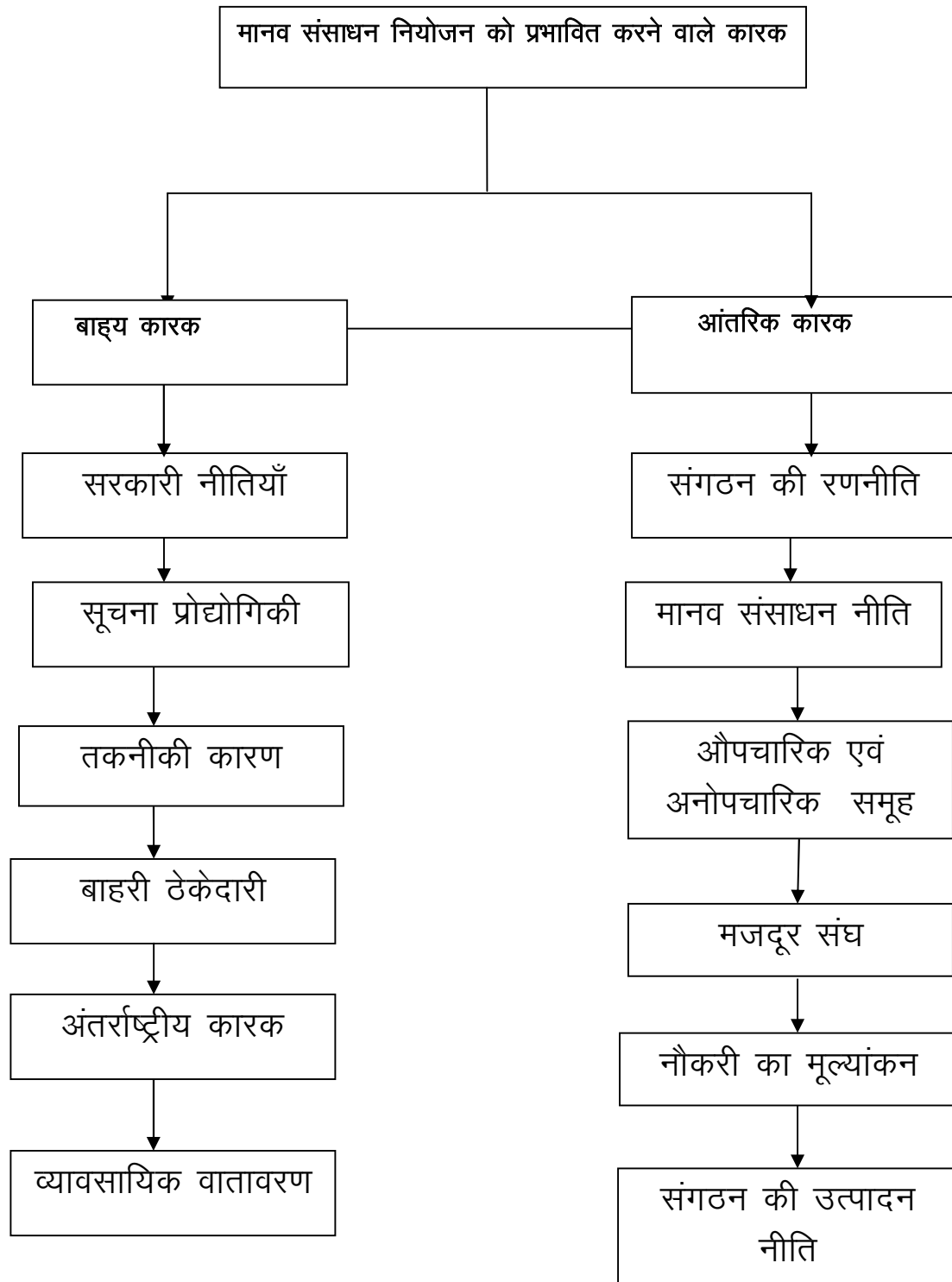
अपनी प्रगति की जाँच कीजिए

प्रश्न : मानव संसाधन नियोजन में बाधाओं का वर्णन कीजिए।

मानव संसाधन नियोजन को प्रभावित करने वाले कारक

प्रत्येक संगठन के लिए ऐसा मानव संसाधन नियोजन करना जो उसके लिए अच्छा हो और उसे तुरंत स्वीकार किया जा सके, बहुत कठिन है। प्रत्येक संगठन अलग-अलग परिस्थितियों में कार्य कर रहा होता है, इसलिए उसके लिए ऐसे मानव संसाधन नियोजन की नीति का निर्माण किया जाए जो उन परिस्थितियों में संगठन के लिए उपयुक्त हो।

अतः किसी भी संगठन के लिए उपयुक्त नियोजन करते समय निम्न कारकों को निम्न आरेख चित्र के माध्यम से समझ सकते हैं –



आरेख : मानव संसाधन नियोजन को प्रभावित करने वाले कारक

प्रभावी मानव संसाधन नियोजन

जैसा कि पहले भी स्पष्ट किया जा चुका है कि किसी भी संगठन की सफलता उसकी मानव संसाधन नियोजन पर निर्भर करती है। एक संगठन तभी सफल हो सकता है, जबकि उसका नियोजन अच्छा हो।

अतः मानव संसाधन नियोजन को प्रभावी बनाने के लिए निम्नलिखित बिंदु आवश्यक हैं:

1. मानव संसाधन नियोजन को सुविधाजनक करने के लिए एक व्यवस्थित सूचना प्रणाली या डाटा बेस विकसित किया जाना चाहिए।
2. योजना के नियमित अनुश्रवण एवं मूल्यांकन हेतु पद्धति विकसित की जानी चाहिए।
3. मानव संसाधन नियोजन की नीति लचीली बनाई जानी चाहिए।
4. संगठन के उद्देश्य स्पष्ट एवं सुपरिभाषित होने चाहिए।
5. उच्च प्रबंधकों का लगातार सहयोग प्राप्त करने का प्रयास किया जाना चाहिए।
6. मानव संसाधन प्रबंध में विभिन्न श्रोतों के प्रबंधको एवं सलाहकारों की भागीदारी सुनिश्चित करनी चाहिए।
7. मानव संसाधन नियोजन एक निश्चित समय के लिए तैयार किया जाना चाहिए।
8. सभी स्तरों पर कर्मचारियों का सहयोग और उत्तरदायित्व आवश्यक है।
9. मानव संसाधन नियोजन को एक संस्थागत स्वरूप प्रदान किया जाना चाहिए।
10. मात्रा तथा गुणवत्ता पहलुओं पर बराबर का ध्यान दिया जाना चाहिए।
11. मानव संसाधन नियोजन की विधि तथा तकनीकें निगमिय उद्देश्यों तथा पर्यावरण के अनुकूल होनी चाहिए।

मानव संसाधन सूचना प्रणाली

यह प्रणाली उन संगठनों के लिए अधिक उपयोगी है जहाँ 15 से ज्यादा कर्मचारी कार्य करते हैं। यह एक ऐसी प्रणाली है जो मानव संसाधन का प्रबंध करने, विकसित करने और उसका अधिकतम उपयोग करने में महत्वपूर्ण भूमिका निभाती है। इसमें मुख्यतः पारिश्रमिक सूची (पैरोल) और कर्मचारी इंटरनेट जैसी प्रणालियाँ होती हैं। मानव संसाधन सूचना प्रणाली आम तौर पर पूरी मानव संसाधन सूचना, प्रक्रियाओं और जानकारी को एक प्रणाली के तहत एकीकृत करता है। इंटरनेट पर कर्मचारियों को शादी की वर्षगांठ, जन्म दिन की शुभकामनाएं भेजने से लेकर प्रशिक्षण की जरूरत की पहचान करने और कार्य प्रदर्शन आकलन जैसे उद्देश्यों के लिए इसका उपयोग किया जा सकता है।

आजकल इंटरनेट के साथ साथ ई ऑफिस, मेसेन्जर एवं वाट्सप एप का भी उपयोग किया जा रहा है। ऐसी प्रणाली आवश्यक नहीं कि एक बार में ही लागू की जाए, इसे क्रमशः बढ़ाते हुए विकसित किया जा सकता है।

1.6 सारांश

इस इकाई में हमने मानव संसाधनों की आवश्यकता, मानव संसाधन नियोजन के उद्देश्य, मानव संसाधन नियोजन के लाभ को विस्तार से पढ़ा है यह आपको रुचिकर एवं ज्ञानप्रद लगा होगा।

इस इकाई में हमने मानव संसाधन नियोजन की प्रकृति, प्रक्रिया का अध्ययन किया है। हमने मानव संसाधन नियोजन को प्रभावित करने वाले कारक एवं प्रभावी मानव संसाधन नियोजन को भी समझा है।

1.7 बोध प्रश्न

1. मानव संसाधन नियोजन की आवश्यकता पर प्रकाश डालिए।
2. मानव संसाधन नियोजन के उद्देश्यों की विवेचना कीजिए।
3. मानव संसाधन नियोजन से क्या लाभ है?
4. विभिन्न स्तरों पर मानव संसाधन क्यों
5. मानव संसाधन नियोजन की प्रक्रिया की व्याख्या करें।
6. प्रभावी मानव संसाधन नियोजन से आप क्या समझते हैं?
7. मानव संसाधन नियोजन की सीमाओं का उल्लेख करें।
8. मानव संसाधन सूचना प्रणाली से क्या समझते हैं?

1.8 संदर्भ ग्रंथ

- अश्वथपा, के. 1997 ह्यूमन रिसोर्स एण्ड पर्सनल मैनेजमेन्ट, टाटा मैकग्राहिल, नई दिल्ली

- द्विवेदी आर. एस., 2009 अ टेक्स्ट बुक ऑफ ह्यूमन रिसोर्स मैनेजमेंट, विकास पब्लिकेशन हाऊस, नई दिल्ली.
- प्रकाश चंद्र, 2012 मानव संसाधन प्रबंधन के मूल सिद्धांत, रावत प्रकाशन, नई दिल्ली
- रंघावा, गुरप्रीत, 2007 ह्यूमन रिसोर्स मैनेजमेंट, अटलांटिक पब्लिशर एण्ड डिस्ट्रीब्यूटर, नई दिल्ली
- राव, सुब्बा पी. 2009 इसेनशियल आफ ह्यूमन रिसोर्स मैनेजमेन्ट एण्ड इन्डस्ट्रीयल रिलेशनस, हिमालय पब्लिकेशन हाऊस, मुंबई

इकाई – II: मानव संसाधन नीतियां और रणनीतियां

इकाई की संरचना

2.1 उद्देश्य

2.2 प्रस्तावना

2.3 मानव संसाधन नीति

2.4 एकीकृत रणनीतिक नियोजन

2.5 मानव संसाधन विकास का संरेखण

2.6 सारांश

2.7 बोध प्रश्न

2.8 संदर्भ ग्रंथ

2.1 उद्देश्य

इस इकाई के अध्ययन के उपरान्त आप निम्नलिखित को समझ सकेंगे:

- मानव संसाधन नीति के बारे में ।
- रणनीतिक नियोजन के बारे में ।

2.2 प्रस्तावना

मानव संसाधन प्रबंधन के सभी कार्यक्रम मानव संसाधन नीतियों से प्रारंभ होते हैं। कार्यक्रम की श्रेष्ठता नीतियों पर निर्भर करती है। नीतियाँ संगठन के नियोजन एवं कार्यक्रमों के क्रियान्वयन का मार्गदर्शन करती है। वस्तुतः नीतियाँ संगठन के लिए पथदर्शक के रूप में स्वीकार की जाती है।

आज के परिवेश में संगठन को प्रतियोगियों के साथ प्रतिस्पर्धा करनी पड़ती है, इसके लिए रणनीतिक नियोजन की आवश्यकता पड़ती है। व्यवसायिक जगत में रणनीतिक नियोजन का विशेष महत्व है। इस इकाई के अंतर्गत मानव संसाधन नीति एवं रणनीतियों पर प्रकाश डालने का प्रयास किया गया है।

2.3 मानव संसाधन नीति

मानव संसाधन नीतियाँ मार्गदर्शन का कार्य करती हैं, जिसके परिणामस्वरूप संगठन के कार्यकलाप सुचारु रूप से संपादित होते रहते हैं।

परिभाषा

एडविन बी. फिलिप्सों के शब्दों में, “नीतियाँ मानव कृत नियम अथवा एक पूर्व निश्चित कार्यप्रणाली हैं, जो संगठन के निर्धारित उद्देश्यों की पूर्ति हेतु किए जाने वाले कार्यों का मार्गदर्शन करती हैं। यह एक दीर्घकालीन योजना है जो कर्मचारियों को अपने कार्य संपादन का मार्ग दर्शन देती हैं।”

रिचर्ड बी. कल्हुन के शब्दों में, “मानव संसाधन नीतियाँ कार्य के क्रियान्वयन के लिए मार्गदर्शन करती हैं। ये सामान्य प्रभाव या आधार प्रस्तुत करती हैं, जिनके आधार पर निर्णय लिए जा सकें। इनका अस्तित्व संगठन के विभिन्न मूल्यों, दर्शन विचार तथा उद्देश्यों में पाया जाता है।”

डेलयोडर के शब्दों में, “नीति एक ऐसा पूर्व निर्धारित एवं चयनित पथ हैं, जो स्वीकृत उद्देश्यों की प्राप्ति से हमारा मार्गदर्शन करता हैं।”

अर्नेस्ट मिलन के शब्दों में, “नीति एक ऐसा कथन अथवा सामान्य स्वीकृत अवबोध है जो कि निर्णयन ? की कसौटी अथवा सूत्र के रूप में प्रयुक्त किया जाता है, इसके माध्यम से बार-बार आने वाली समस्याओं को नैतिक रूप से निपटाने तथा परिचालन में मितव्ययिता आती है। इसके आधार पर निर्णय को निम्न प्रबंध स्तर पर प्रत्योजन में सुगमता रहती है।”

ग्रीनवुड की संक्षिप्त परिभाषा हैं कि “नीतियाँ प्रत्यायोजित निर्णयन के लिए नियंत्रण मार्गदर्शिका होती है।”

नीतियाँ उद्देश्यों का स्पष्टीकरण करती हैं तथा इनको प्राप्त करने के लिए मार्गों का चयन कर उन पर बढ़ने के लिए मार्ग प्रशस्त करती हैं। ये नीतियाँ व्यवस्था की आधारशिला के रूप में कार्य करती हैं। ये संगठन में कार्यरत व्यक्तियों के हितों की रक्षा करती है।

उपरोक्त कथन से यह स्पष्ट हो जाता है कि मानव संसाधन नीतियाँ अत्यधिक महत्वपूर्ण हैं। मानव संसाधन नीतियाँ उन सिद्धांतों से संबंधित हैं, जो विभिन्न कार्यों को संपादित करने, पुनः विवेचित करने, उपविभागों में विभक्त करने तथा श्रम संबंधों को सुदृढ़ बनाने के लिए सहायक होती है।

मानव संसाधन नीतियों की विशेषताएं एवं लाभ

मानव संसाधन नीतियों की विशेषताएं

1. **निष्पक्षता** – मानव संसाधन नीति किसी कर्मचारी विशेष के लाभ के लिए न होकर सामान्य हितों के अनुकूल बनाई जानी चाहिए। उसमें पूर्णरूप से निष्पक्षता का पालन होना आवश्यक है।
2. **सरलता** – मानव संसाधन नीति इतनी सरल होनी चाहिए कि उसे कम शिक्षित कर्मचारी भी आसानी से समझ सकें।
3. **स्पष्टता** – मानव संसाधन नीति पूर्णरूप से स्पष्ट होनी चाहिए। उसमें किसी भी प्रकार का छुपाव नहीं होना चाहिए, क्योंकि अस्पष्ट नीति संदेह को जन्म देती है जो कि संस्था के लिए अहितकर है।
4. **उद्देश्य पूरक** – मानव संसाधन नीति में उद्देश्यपूरकता का गुण भी होना चाहिए। उद्देश्यहीन नीति का कोई महत्व नहीं होता।
5. **लोचपूर्णता** – मानव संसाधन नीति में लोच का गुण होना चाहिए अर्थात् उसमें यह विशेषता होनी चाहिए कि इसमें समय एवं परिस्थितियों के अनुसार परिवर्तन किया जा सके।
6. **सद्भावनापूर्ण** – मानव संसाधन नीति ऐसी होनी चाहिए, जिसमें नियोक्ता एवं कर्मचारियों तथा प्रबंधन एवं कर्मचारियों के बीच मैत्रीपूर्ण वातावरण का विकास हो।
7. **सुरक्षाभाव** – मानव संसाधन नीति ऐसी होनी चाहिए, ताकि वह कर्मचारियों में सुरक्षा की भावना भर सके। कर्मचारी अपने आपको संगठन में जितना अधिक सुरक्षित समझते हैं उतना ही अधिक मेहनत के साथ वह संगठन के लिए कार्य करने को तत्पर रहते हैं।
8. **आत्मविश्वास प्रेरक** – मानव संसाधन नीति कर्मचारियों में आत्म विश्वास एवं गौरव की भावना का विकास करती है। यह गुण प्रत्येक मानव संसाधन नीति में होना चाहिए।

मानव संसाधन नीतियों के लाभ

संगठन के उद्देश्यों की प्राप्ति में मानव संसाधन नीतियों का महत्वपूर्ण योगदान होता है। इन नीतियों के अभाव में कोई भी संगठन अपने पूर्व निर्धारित लक्ष्यों को प्राप्त नहीं कर सकता है। मानव संसाधन नीति के लाभ को प्रतिपादित करने के संबंध में निम्नलिखित तर्क हैं –

1. **अधिकतम व्यक्तिगत विकास** – मानव संसाधन नीतियों से संगठन में कार्यरत विभिन्न व्यक्तियों को विकास के पूर्ण अवसर प्राप्त होते हैं, फलतः संगठन के उद्देश्यों को प्राप्त करना और भी आसान हो जाता है।
2. **अत्यधिक कार्य करने की प्रेरणा** – पदोन्नति, वेतन एवं इसी प्रकार की अन्य नीतियाँ पूर्व निश्चित होने से कर्मचारी स्वविकास हेतु प्रयत्नशील रहता है, परिणामस्वरूप (कर्मचारी) को अधिक कार्य करने के लिए प्रेरणा मिलती है और कर्मचारियों को कार्य के लिए प्रेरणा मिलने से संगठन के लक्ष्यों एवं उद्देश्यों को प्राप्त करने में भी सुविधा रहती है।
3. **निर्णयों में एकरूपता** – लगभग सभी मानव संसाधन मद्दों एवं पहलुओं के संबंध में पहले से ही नीतियाँ निर्धारित होने से कार्यप्रणाली में नियमितता आती है तथा संगठन द्वारा लिए जाने वाले निर्णयों में भी एकरूपता आती है।
4. **कार्य संतुष्टि** – मानव संसाधन नीतियों से संगठन में कार्यरत कर्मचारियों को कार्य से संतुष्टि भी प्राप्त होती है। परिणामस्वरूप वे प्रसन्न मन से संगठन के उद्देश्यों की प्राप्ति में जुट जाते हैं।
5. **परिवार का छोटा आकार** – मानव संसाधन नीतियाँ कर्मचारियों को अपने परिवार का आकार छोटा रखने के लिए भी प्रेरित करती हैं, जब कर्मचारी का परिवार छोटा होता है, तो वह अपेक्षाकृत अधिकतम संतुष्टि प्राप्त कर सकता है और एक संतुष्ट कर्मचारी संगठन के लक्ष्यों को अधिक आसानी से एवं शीघ्रता के साथ प्राप्त कर सकता है।
6. **श्रमसंघों द्वारा विरोध नहीं** – कर्मचारियों से संबंधित विभिन्न पहलुओं पर नीतियाँ निर्धारित करते समय श्रम संघों की सलाह ली जाती है एवं उनके द्वारा दिए गए उचित सुझावों को मान्यता भी प्रदान की जाती है, जिससे वे संगठन के कार्यों में अनावश्यक रूप से बाधाएं उत्पन्न करने की अपनी प्रवृत्ति को छोड़ देते हैं, इससे कार्य संचालन एवं संगठन को अपने लक्ष्यों को प्राप्त करने में अधिक सुगमता रहती है।
7. **पक्षपात की अधिक संभावना नहीं** – मानव संसाधन नीतियों के होने से पक्षपात की अधिक संभावना नहीं रहती है। निष्पक्ष कार्य संचालन से कर्मचारियों के उत्साह एवं मनोबल में वृद्धि होती है तथा संगठन के लक्ष्यों को प्राप्त करने में सहायता मिलती है।

8. **परिवर्तनों का विरोध नहीं** – मानव संसाधन नीतियों के कारण श्रमिक अनावश्यक रूप से परिवर्तनों को विरोध भी नहीं करते हैं, फलतः संगठन के उद्देश्यों को प्राप्त करने में सहायता एवं सुविधा मिलती है।
9. **विकेंद्रीकरण को प्रोत्साहन** – मानव संसाधन नीतियों से विकेंद्रीकरण को प्रोत्साहन मिलता है, क्योंकि सेविवर्गीय नीतियों के द्वारा उचित व्यक्ति को उचित कार्य प्राप्त हो जाता है।
10. **यवहार का एक सामान्य स्तर** – मानव संसाधन नीतियाँ कर्मचारियों से व्यवहार का एक सामान्य स्तर निर्धारित करती है।
11. **सुरक्षा की गारंटी** – मानव संसाधन नीतियाँ उन कर्मचारियों को सुरक्षा की गारंटी प्रदान करती हैं, जो किसी श्रम संघ के सदस्य नहीं हैं, क्योंकि सेविवर्गीय नीतियाँ सभी श्रमिकों पर समान रूप से लागू होती हैं।
12. **औद्योगिक शांति** – विभिन्न मानव संसाधन नीतियों के पूर्व निर्धारण एवं उनके अनुरूप आचरण से संगठन में शांतिपूर्ण वातावरण बना रहता है तथा श्रम एवं पूँजी के मध्य मधुर संबंधों की स्थापना हो जाने से संगठन एवं औद्योगिक विकास के लक्ष्यों को आसानी के साथ प्राप्त किया जा सकता है। इस प्रकार मानव संसाधन नीतियाँ औद्योगिक संबंधों को मधुर बनाए रखकर औद्योगिक जगत में शांतिपूर्ण वातावरण को बनाए रखती हैं, जो कि औद्योगिक विकास के लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए अत्यंत आवश्यक है।
13. **निर्णयों का आधार** – कर्मचारियों से संबंधित विभिन्न मामलों में मानव संसाधन नीतियाँ निर्णयों के आधार का कार्य करती हैं, अतः प्रबंधक उचित निर्णय को समय पर लेकर संगठन को गति प्रदान कर सकता है।

नीतियों के निर्धारण के चरण

नीतियाँ स्थायी तथा दीर्घकालीन होती हैं, अतः आवश्यकता इस बात की होती है कि नीतियों का निर्धारण विचार-विमर्श के पश्चात किया जाना चाहिए। विचार-विमर्श की प्रक्रिया सतत चलने वाली प्रक्रिया है। एक बार नीति निर्धारण हो जाने के पश्चात भी अनुभव एवं सुझावों के आधार पर नीतियों में परिवर्तन तथा संशोधन का क्रम चलता ही रहता है। इस प्रकार नीतियों में लोच लाकर उन्हें वर्तमान समय के अनुरूप बनाने का प्रयास किया जाता है। नीति निर्धारण प्रक्रिया के विभिन्न चरण निम्नलिखित हैं –

(i) **नीति की बात उठाना** – नई नीति की बात उठाने की क्रिया प्रबंधक, कर्मचारी अथवा श्रम संगठन की ओर से की जा सकती है। मानव संसाधन विभाग नीति निरूपण में संगठन के मस्तिष्क की भाँति कार्य करता है। इस विभाग की सजगता इसमें है कि नीतियों की आवश्यकता की माँग उठने से पहले ही प्रबंधकों का ध्यान इस ओर आकृष्ट कर, इस विषय में से विचार-विमर्श आरंभ कर दें।

(ii) कारणों का पता लगाना – कारणों को पता करने का कार्य विषय, विशेषज्ञ, सलाहकारों या मानव संसाधन विभाग को सौंपा जा सकता है। साक्षात्कार तथा बैठकों की सहायता से संगठन के अंदर व बाहर इस प्रकार की खोज का कार्य किया जाता है। इस कार्य के लिए उपलब्ध साहित्य तथा अन्य संगठन की नीतियों एवं व्यवहार का गहराई से अध्ययन करना आवश्यक होता है। संगठन में कार्यरत सभी कर्मचारियों एवं वर्गों के सुझावों का स्वागत किया जाना चाहिए।

(iii) नीति की अनुशंसा – तथ्यों की जाँच-पड़ताल करने के पश्चात् मानव संसाधन विभाग, प्रबंधन की प्रस्तावित नीति के संबंध में अनुशंसा करता है। इस अनुशंसा का उद्देश्य प्रबंधन का विश्वास अर्जन करना एवं नीति का अनुमोदन करना होता है।

(iv) नीति का लेखन – नीतियों को लिखना करना एक अत्यन्त कठिन कार्य है। लिखित नीतियों में कमियाँ निकालना, उनकी अलग-अलग तरह से व्याख्या करना, विभिन्न मतों एवं स्वार्थों के द्वारा उनकी अपने-अपने पक्ष के समर्थन में खींचतान करना, कुछ ऐसी बातें हैं, जिनका प्रत्येक लिखित-नीति को सामना करना पड़ता है, नीतियों का लेखनी से स्पष्टता एवं दृढ़ता आती है। साथ ही साथ नीतियों का लेखनी बद्ध करना इस बात का स्पष्ट प्रमाण है कि प्रबंधन नीतियों के प्रति आस्थावान एवं वचनबद्ध है।

(v) नीति का स्पष्टीकरण – नीतियों पर चर्चा की प्रक्रिया उनके लेखनीबद्ध करने से पूर्व ही आरंभ हो जाती है। लिखने से पूर्व नीतियाँ अस्पष्ट होती हैं। जब नीतियों को लिख दिया जाता है तो उनका स्पष्ट रूप सभी के सामने आ जाता है। अतः इस स्थिति में विवेचन आवश्यक होने के साथ-ही-साथ काफी हद तक सार्थक सिद्ध होता है। अगर नीतियों को बिना पूर्व विवेचन के ही स्वीकार कर उपयोग में लाया जाएगा तो बाद में होने वाला विचार विमर्श एवं विवेचना विध्वंसात्मक प्रवृत्ति का होगा। विवेचन का उद्देश्य यह पता करना होता है कि –

(अ) नीतियाँ स्पष्ट हैं या नहीं

(ब) नीतियाँ स्वीकार्य हैं या नहीं, तथा

(स) नीतियों, क्रिया विधियों, कार्यक्रमों सिद्धांतों तथा नियमों आदि में एकरूपता है या नहीं।

(vi) नीति को अपनाना – प्रस्तावित नीति पर पर्याप्त चर्चा एवं विश्लेषण से जो रूप सामने आता है उस नीति को अपनाने का कार्य एवं दायित्व उच्च प्रबंध का होता है।

(vii) नीति को निर्मुक्त करना – उच्च प्रबंध द्वारा नीति को अपनाने के पश्चात् उसका सही समय पर सही ढंग से निर्मुक्त करना आवश्यक होता है। संगठन के प्रत्येक कर्मचारी को प्रबंध द्वारा निर्धारित नीतियों की जानकारी न केवल निर्धारित उद्देश्यों की पूर्ति हेतु आवश्यक है, अपितु उनके सही क्रियान्वयन तथा विभिन्न शंकाओं के निवारण के लिए भी महत्वपूर्ण है।

अतः मानव संसाधन विभाग को ऐसी व्यवस्था अपनानी चाहिए, जिनके माध्यम से संगठन का हर एक कर्मचारी नीतियों से जागरूक हो जाये। इस हेतु जिन माध्यमों को प्रयोग किया जाता है, उनमें कर्मचारी हैण्डबुक तथा सुपरवाइजर का मौखिक स्पष्टीकरण एवं समझाना मुख्य है।

(viii) नीति को लागू करना – नीति का वास्तविक स्वरूप उसके प्रयोग एवं लागू करने से ही प्रकट होता है। कर्मचारी, श्रम संगठन तथा अधिशासी नीतियों को किस प्रकार समझते हैं एवं उनकी व्याख्या करते हैं, यह उनके प्रयोग में लाने से ही स्पष्ट हो जाता है।

(ix) फलो अप – यह नीतियों की परीक्षण की अवस्था है। इस स्तर पर यह ज्ञात किया जाता है कि नीति का सफलतापूर्वक क्रियान्वयन हुआ है अथवा नहीं तथा नीति, संस्था के उद्देश्यों के अनुरूप सार्थक सिद्ध हो रही है अथवा नहीं। नीति में किस प्रकार की कमियाँ हैं तथा किस सीमा तक हैं, इसकी जानकारी पर्यवेक्षकों के द्वारा की जाती है।

(x) विद्यमान नीतियों का मूल्यांकन – यदि संगठन में संचार व्यवस्था द्विमार्गीय है तो मूल्यांकन का कार्य काफी सरल हो जाता है। प्रबंधकों को नीतियों के प्रति सभी की प्रतिक्रिया की जानकारी प्राप्त करने का प्रयत्न करना चाहिए। यदि नीतियाँ समय एवं उपयोगिता की कसौटी पर खरी उतरती हैं, तो उन्हें पुनः पुष्ट कर दिया जाना चाहिए अन्यथा उनमें आवश्यक संशोधन किए जाने चाहिए।

(xi) संशोधन एवं पुनः निर्धारण—अनुपरीक्षण एवं मूल्यांकन के साथ-साथ परिस्थितियों में परिवर्तन, सरकार की नीति में परिवर्तन, बाजार दशाओं में परिवर्तन, प्रतियोगियों की नीतियों में परिवर्तन, प्रबंध के क्षेत्र में हो रहे परिवर्तन आदि ऐसे कारण हैं जिनके कारण से नीतियों में संशोधन एवं पुनः निर्धारण करना होता है। मानव संसाधन प्रबंध, सामान्य प्रबंध की एक शाखा है जो गतिशील है अतः इस गतिशीलता को बनाये रखने के लिए मानव संसाधन नीतियों में संशोधन एवं उनका पुनः निर्धारण होता ही रहना चाहिए।

मानव संसाधन नीतियों की समीक्षा

एक विकासशील संगठन को अपनी नीतियों की समीक्षा करते रहना चाहिए, जिससे माँग और परिस्थितियों के अनुसार नीतियों में परिवर्तन किए जा सकें। वर्तमान वातावरण परिवर्तनशील है, जिसका प्रभाव संगठन पर पड़ता है। यदि हम संगठन का विकास चाहते हैं, तो हमें मानव संसाधन नीतियों में परिस्थितियों एवं माँग के अनुकूल परिवर्तन करने होंगे। इस प्रकार हम कह सकते हैं कि नीतियों की समीक्षा एक निरंतर चलने वाली प्रक्रिया है।

अपनी प्रगति की जाँच कीजिए

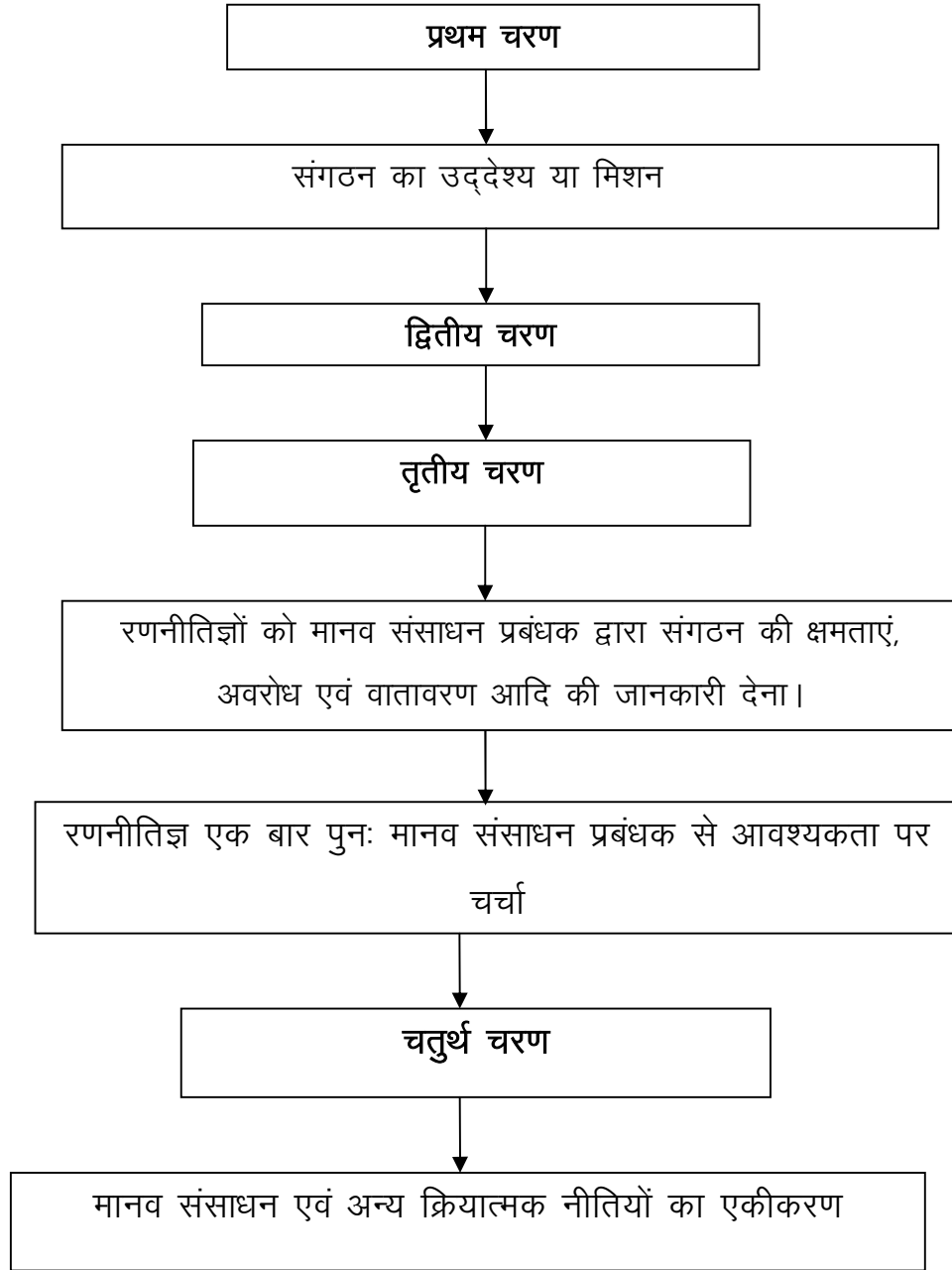
प्रश्न : मानव संसाधन नीतियों से आप क्या समझते हैं?

टूल बाक्स – 1

नीतियाँ वे सामान्य विवरण है जो निर्णय में कर्मचारियों को मार्गदर्शन हेतु बनाए जाते हैं।

2.4 एकीकृत रणनीतिक नियोजन

एकीकृत रणनीति के अंतर्गत विभिन्न मूल्यों पर आधारित क्रियाओं को एक साथ मिलाना होता है। अनुसंधान एवं विकास, उत्पादन, विपणन आदि सभी कार्य को एक ही प्रबंधन करता है। मानव संसाधन प्रबंधक रणनीतियों संगठन की क्षमता एवं कमियाँ बताता है। रणनीतिज्ञ एक बार फिर से मानव संसाधन प्रबंधक से चर्चा करते हैं। संगठन की रणनीति एवं मानव संसाधन नीति दोनों को मिलाकर एकीकृत रणनीति नियोजन किया जाता है। इसके चार चरण हैं। इस प्रक्रिया को निम्न रेखा चित्र के माध्यम से समझेंगे –



रेखाचित्र : एकीकृत रणनीतिक नियोजन

मानव संसाधन रणनीति की भूमिका

संगठन में मानव संसाधन रणनीति की निम्नलिखित मुख्य भूमिका है।

(i) रणनीतिक भूमिका – रणनीतिक भूमिका के अंतर्गत व्यवसायिक निर्णय, कारपोरेट रणनीति को मानव संसाधन रणनीति में परिवर्तित करना, ग्राहकों की आवश्यकता को ध्यान में रखते हुए कर्मचारियों का प्रशिक्षण।

(ii) सूचना एवं निर्णय प्रक्रिया भूमिका – इस भूमिका के अंतर्गत मानव संसाधन प्रबंध विभाग, संगठन को नए उत्पाद विकास या अच्छी ग्राहक सेवा की बेस्ट प्रेक्टिस की जानकारीयों एवं सुझाव देता है।

(iii) क्रियात्मक मानव संसाधन रणनीति भूमिका – यह भूमिका अति महत्वपूर्ण है, इस भूमिका में मानव संसाधन कर्मचारियों की रूपरेखा, नियोजन एवं मूल्यांकन प्रणाली का चयन करता है।

(iv) प्रशासनिक भूमिका – इस भूमिका के अंतर्गत मानव संसाधन संगठन की नीतियों को क्रियान्वित करता है। मानव संसाधन विभाग संगठन की प्रशासनिक व्यवस्था को बेहतर बनाने की व्यवस्था करता है।

मानव संसाधन रणनीतिक के प्रकार

प्रत्येक संगठन की मानव संसाधन रणनीतियां भिन्न-भिन्न होती हैं, क्योंकि सभी संगठन अलग-अलग हैं। इनमें मानक विशेषताएँ एक जैसी नहीं होती। आम्रस्ट्रोगं और लांग (1994) एवं आम्रस्ट्रोगं और बेरोन ने (2002) मानव संसाधन रणनीतियों पर अध्ययन किया और उन्होंने पाया कि संगठनों के स्तर पर रणनीतियों में भिन्नता है।

मानव संसाधन रणनीतियों के निम्नलिखित प्रकार हैं।

(i) व्यापक मानव संसाधन रणनीतियां – व्यापक मानव संसाधन रणनीतियों के अंतर्गत संगठन कैसे अपने कर्मचारियों को संगठित कर सकता है? कर्मचारियों के विकास के लिए क्या कदम उठाए जाए, जिससे कर्मचारियों को संगठन में रोका जा सके, एवं कर्मचारियों को प्रेरित किया जा सके।

(ii) विशिष्ट मानव संसाधन रणनीतियां– संगठन के उद्देश्यों एवं विशेष ध्यान के क्षेत्रों पर कार्य करने के लिए विशिष्ट मानव संसाधन रणनीतियां बनाई जाती हैं।

1. **ज्ञान प्रबंधन** – साझा करने, सीखने और प्रदर्शन को बढ़ाने के लिए ज्ञान का उपयोग।

2. **प्रतिभा प्रबंधन** – संगठन के लक्ष्य पर विजय।

3. **संसाधन** – उच्च गुणवत्ता वाले कर्मचारियों को आकर्षित करना एवं संगठन में बनाए रखना।
4. **सीखना एवं विकास** – कर्मचारियों को सीखने के लिए अच्छा वातावरण प्रदान करना।
5. **कर्मचारी संबंध** – कर्मचारी संगठन या ट्रेड यूनियन से बेहतर संवाद
6. **पुरस्कार** – अच्छे कर्मचारियों जिन्होंने संगठन के लक्ष्य को प्राप्त करने में सहयोग दिया है, उन्हें पुरस्कृत करना।
7. **कॉर्पोरेट सामाजिक दायित्व** – समुदाय के विकास में संगठन का योगदान

दूल बाक्स – 2

इंजीनियर्स इंडिया लिमिटेड का कॉर्पोरेट सामाजिक दायित्व

कॉर्पोरेट सामाजिक दायित्व (सीएसआर) की अवधारणा को संपोषित आर्थिक विकास के सिद्धांतों से जोड़कर देखा जाता रहा है, जिसमें यह आवश्यक होता है कि संगठन को वित्तीय पहलुओं पर आधारित निर्णय ही नहीं लिए जाते हैं, अपितु उनके कार्यकलापों के तात्कालिक और दीर्घावधि सामाजिक तथा पर्यावरणीय प्रभावों पर भी आधारित होते हैं। इसलिए ज्ञान आधारित कंपनी होने के नाते, ई आई एल सामाजिक महत्व के प्रति सदैव संवेदनशील रहता है और समुदाय तथा पर्यावरण के व्यापक हितों को ध्यान में रखते हुए सामाजिक उत्तरदायित्व को पूरा करते हुए अपना मुख्य कारोबार करने के लिए प्रतिबद्ध है।

इंजीनियर्स इंडिया लिमिटेड (इ.आई.एल.) का सी. एस.आर. मिशन दो मौलिक विचारधाराओं पर मार्गदर्शित है, अर्थात् समाज की शिक्षा, स्वास्थ्य और पर्यावरण के माहौल को बढ़ाने के सिद्धांत और परियोजना स्थल और शाखा कार्यालय और नई दिल्ली मुख्यालय सहित स्थानीय और कार्यस्थल के आसपास स्थानीय प्रशासन, राज्य अथवा केंद्र सरकार द्वारा चलाई जा रही है और नियोजित की गई पहल की परियोजनाएं/एजेंसियों, स्व-सहायता समूह आदि के अनुरूप और परामर्श के अनुसार ही हैं।

ई.आई.एल. सतत विकास को बढ़ावा देने की दृष्टि से, समुदाय और पर्यावरण के व्यापक हितों को ध्यान में रखते हुए सामाजिक उत्तरदायित्व के रूप में अपने मूल कारोबार का प्रचालन के लिए प्रतिबद्ध है।

ई.आई.एल. की सी.एस.आर. के उद्देश्य हैं:

- सभी स्टेकधारकों के हितों को पूरा करते समय सामाजिक और आर्थिक रूप से कमजोर वर्गों की कठिनाई और दरिद्रता दूर करने में सहायता करना।
- ग्रामीण/शहरी समुदाय के विकास के लिए समुदाय परिसंपत्तियों का सृजन करना।
- ई आई एल परियोजना स्थलों और कार्यालयों के आसपास बड़े पैमाने पर सी एस आर गतिविधियों आरंभ करना।
- कार्पोरेट संस्था के रूप में ई.आई.एल. की 'सकारात्मक और सामाजिक रूप से उत्तदायी की छवि' को सुदृढ़ बनाना।
- कंपनी की सामाजिक और पर्यावरणीय विवके को सुदृढ़ करने की दिशा में संगठन में सभी स्तरों पर प्रतिबद्धता को बढ़ाना।
- स्टेकधारकों को यह विश्वास दिलाना कि उनकी समुदाय की गुणवत्ता एवं आर्थिक संपन्नता बढ़ाने के लिए संवेदनशील है।

स्रोत : <http://engineersindia.com/>

2.5 मानव संसाधन विकास का संरेखण

संगठन के लक्ष्यों के साथ मानव संसाधन विकास प्रबंधन का रूपरेखा का कार्य संगठन के लक्ष्यों को प्राप्त करना होता है। इन लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए संगठन में कर्मचारियों को निर्देशित करता है।

इस प्रक्रिया में प्रत्येक कर्मचारी को कार्य सौपा जाता है ताकि संगठन से लक्ष्यों को प्राप्त करने में सहयोग किया जा सके। एक समय पर संगठन के लक्ष्य अनेक हो सकते हैं। कई बार ये एक दूसरे के विरोधी भी हो जाते हैं। ऐसी स्थिति में बीच का रास्ता अपना कर स्थायित्व बनाना पड़ता है।

आज मानव संसाधन पदाधिकारियों ने यह समझ लिया है कि संगठन के लक्ष्य और व्यापार के लक्ष्य के साथ तालमेल अच्छे परिणाम के लिए आवश्यक है।

जैसा कि हम जानते हैं कि मानव संसाधन विकास का संगठन में विशेष महत्व है। इसे तभी प्रभावी कहा जाएगा यदि मानव संसाधन का कुशलतम उपयोग करके संगठन के लक्ष्यों को प्राप्त कर लिया जाए।

निम्न चित्र के माध्यम से हम मानव संसाधन के संरेखण को समझ सकते हैं –

व्यापारिक रणनीति	● आंतरिक एवं वाह्यवातावरण
	● व्यापार से संबंधित मुद्दे एवं परिवर्तन
संरेखण	● उद्देश्य, रणनीतियों, विजन, एवं मिशन
क्रियान्वयन	● मानव संसाधन मुद्दे
	● मानव संसाधन रणनीति
मानव संसाधन का प्रबंधन	● मानव संसाधन कार्यक्रम एवं गतिविधि
	● परिणाम का मूल्यांकन

रेखाचित्र : मानव संसाधन का संरेखण

2.6 सारांश

व्यवसायिक संगठनों की सफलता उनकी नीतियों, रणनीतियों एवं प्रभावपूर्ण प्रबंध पर निर्भर करती है।

इस इकाई में हमने मानव संसाधन नीति एवं रणनीतियों का अध्ययन किया है अगली इकाई में हम मानव संसाधन नियोजन का अध्ययन करेंगे।

2.7 बोध प्रश्न

1. संगठन के उद्देश्यों की प्राप्ति में कर्मचारी नीति का क्या योगदान रहता है?
2. नीतियों का प्रबंध में क्या महत्व है? वर्णन कीजिए।
3. एकीकृत रणनीतिक नियोजन को समझाइए।
4. नीतियों की समीक्षा से क्या लाभ है?

2.8 संदर्भ ग्रंथ

- अश्वथपा, के. 1997 ह्यूमन रिसोर्स एण्ड पर्सनल मैनेजमेन्ट, टाटा मैकग्राहिल, नई दिल्ली
- द्विवेदी आर. एस., 2009 अ टेक्स्ट बुक ऑफ ह्यूमन रिसोर्स मैनेजमेंट, विकास पब्लिकेशन हाऊस, नई दिल्ली.
- प्रकाश चंद्र, 2012 मानव संसाधन प्रबंधन के मूल सिद्धांत, रावत प्रकाशन, नई दिल्ली
- रंघावा, गुरप्रीत, 2007 ह्यूमन रिसोर्स मैनेजमेंट, अटलांटिक पब्लिशर एण्ड डिस्ट्रीब्यूटर, नई दिल्ली
- राव, सुब्बा पी. 2009 इसेनशियल आफ ह्यूमन रिसोर्स मैनेजमेन्ट एण्ड इन्डस्ट्रीयल रिलेशनस, हिमालय पब्लिकेशन हाऊस, मुंबई

केस अध्ययन

श्री आनंद देशमुख एक प्रसिद्ध फार्मा कंपनी में बिक्री प्रतिनिधि के पद पनागपुर में वर्ष 2011 से कार्यरत हैं। उनकी शादी वर्ष 2012 में हुई है उनकी लड़की जिसकी उम्र 4 वर्ष है। आनंद देशमुख अपनी कंपनी के ईमानदार एवं कर्तव्यनिष्ठ कर्मचारी हैं। वह प्रति दिन घर से सुबह 7.30 बजे नागपुर और आस-पास के जिलों एवं गांवों का दौरा करने के लिए निकल जाते हैं और रात को लगभग 8 बजे वापस आते हैं। रविवार एवं अन्य छुट्टी के दिन साप्ताहिक रिपोर्ट बनाना और ट्रांसपोर्ट नगर से दवाइयों के नमूने डाक्टरों एवं अस्पतालों तक पहुँचाने का कार्य रहता है।

श्रीमती देशमुख चाहती हैं कि उनकी बेटी को नागपुर के किसी अच्छे अंग्रेजी माध्यम के विद्यालय में प्रवेश दिलाया जाए। लेकिन देशमुख साहब के पास समय ही नहीं है। एक दिन श्रीमती देशमुख ने क्षेत्रीय बिक्री प्रबंधक को ई-मेल लिखा, जिसमें उन्होंने अपनी परेशानी का विस्तार पूर्वक उल्लेख किया। क्षेत्रीय बिक्री प्रबंधक ने ई-मेल को मानव संसाधन प्रबंधक की ओर प्रेषित कर दिया।

1. मान लीजिए अगर आप कंपनी में मानव संसाधन प्रबंधक होते तो आप क्या करते?
2. आप कंपनी की कार्य नीति में क्या सुधार करना चाहेंगे? विस्तार से लिखिए।

इकाई – III: मानव संसाधन नियोजन की भूमिका

इकाई की संरचना

- 3.1 उद्देश्य
- 3.2 प्रस्तावना
- 3.3 उत्पादकता, प्रौद्योगिकी एवं मानव संसाधन नियोजन
- 3.4 नियुक्ति, चयन एवं अभिप्रेरण
- 3.5 करियर का महत्व एवं करियर नियोजन
- 3.6 सारांश
- 3.7 बोध प्रश्न
- 3.8 संदर्भ ग्रंथ

3.1 उद्देश्य

इस इकाई के अध्ययन के उपरांत आप निम्नलिखित को समझ सकेंगे:

- उत्पादकता की परिभाषा बता सकेंगे।
- उत्पादकता के लिए मानव संसाधन नियोजन के लाभ की व्याख्या कर सकेंगे।
- तकनीकी परिवर्तन के माध्यम से उत्पादकता में लाभ पर चर्चा कर सकेंगे।
- नियुक्ति को परिभाषित कर सकेंगे।
- नियुक्ति की प्रक्रिया को समझ सकेंगे।
- भर्ती तथा चयन का अर्थ बता सकेंगे।
- करियर नियोजन की आवश्यकता के संबंध में जान सकेंगे।

- करियर नियोजन के लाभ पर बात कर सकेंगे।
- करियर नियोजन और उत्तराधिकार नियोजन की विवेचना कर सकेंगे।
- करियर विकास का प्रारूप समझ सकेंगे।

3.2 प्रस्तावना

किसी भी संगठन की असली शक्ति, उसकी उत्पादकता है। उत्पादकता ढेर सारे तत्वों पर निर्भर करती है; जैसे— पूँजी, उपकरण, मानव श्रम तथा कौशल व तकनीकी प्रेरणा तथा संगठन का उत्पाद संकट आदि।

इस इकाई में हम उत्पादकता की परिभाषा, उत्पादकता के लिए मानव संसाधन नियोजन के लाभ तथा तकनीकी परिवर्तन के माध्यम से उत्पादकता में लाभ पर चर्चा करेंगे।

नियुक्ति मानव संसाधन प्रबंधन का एक महत्वपूर्ण कार्य है, जिसमें कर्मचारियों का भर्ती, चयन, प्रशिक्षण आदि समाहित है। नियुक्तिकरण एक निरंतर चलने वाली प्रक्रिया है। क्योंकि संगठन/कंपनी में कर्मचारियों की आवश्यकता एवं योग्य कर्मचारियों की पूर्ति निरंतर चलने वाली प्रक्रिया है।

मानव संसाधन किसी भी संगठन की सबसे बहुमूल्य संपदा होती है और कर्मचारियों की क्षमताओं का विकास और मानवीय आवश्यकताओं की संतुष्टि किए बिना संगठनात्मक लक्ष्य प्राप्त करना असंभव है।

व्यापक रूप से करियर का संबंध किसी व्यक्ति के पूरे कार्य जीवन के संबंध से होता है। करियर का विकास वह प्रक्रिया है जो एक संगठन/कंपनी को उसके कर्मचारियों के लिए व्यापक अवसर देते हुए इस योग्य बनाती है कि वह अपनी आवश्यकताओं को पूरा कर सके। व्यक्ति के लिए उपयुक्त करियर का चयन एवं सफलतापूर्वक आगे बढ़ना, व्यक्ति, नियोक्ता एवं समाज के हित में है। इस इकाई में हम करियर नियोजन की आवश्यकता लाभ, उत्तराधिकार नियोजन की चर्चा करेंगे।

3.3 उत्पादकता, प्रौद्योगिकी एवं मानव संसाधन नियोजन

उत्पादकता का अर्थ एवं परिभाषा

उत्पादकता का अर्थ

उत्पादकता सभी प्रकारों के क्षय के निराकरण का दूसरा नाम है। वस्तुतः उत्पादकता से उत्पादन तथा उत्पादन में प्रयुक्त संसाधनों की मात्रा के मध्य भौतिक संबंध का बोध होता है। सूत्र रूप में हम कह सकते हैं कि –

$$\text{उत्पादकता (P)} = \frac{\text{आऊटपुट (O)}}{\text{इनपुट (I)}}$$

$$\text{या उत्पादकता} = \frac{\text{उत्पादन}}{\text{उत्पत्ति के साधन का अंशदान}}$$

उत्पादकता एक सापेक्षिक मद है जो कुल उत्पादन तथा उसकी प्राप्ति के लिए लगे साधनों के अनुपात की अभिव्यक्ति करता है।

उत्पादकता की परिभाषा

विभिन्न विद्वानों ने उत्पादकता को निम्नलिखित प्रकार से परिभाषित किया है –

वी.के. मनन के शब्दों में, “उत्पादकता का उद्देश्य ऐसी किस्म की अधिकतम सामानों और सेवाओं, जो उपभोक्ताओं द्वारा सबसे अधिक वांछित हैं, पर जितना अधिक संभव हो न्यूनतम लागत पर प्राप्त करने के लिए साधनों का अधिकतम उपभोग हो।”

जी. एल नंदा के अनुसार “उत्पादकता अंशतः प्रगति का एक पर्याय है।”

लेनिन के शब्दों में “श्रम की उत्पादकता औद्योगिक समृद्धि की आवश्यक स्थिति है।”

एल. टेपर के अनुसार “उत्पादकता की पृष्ठभूमि में व्यवस्थापको की यह सदिच्छा सन्निहित है कि उद्योग के तीन आधार – मानव, मशीन एवं कच्चे माल का पूर्णरूप से एवं कुशलतम उपयोग किया जाए।”

एम. बनर्जी के शब्दों में “उत्पादकता का साधारण अर्थ वस्तुओं एवं सेवाओं के रूप में संपत्ति के उत्पादन तथा उस उत्पादन में साधनों के उपयोग के अनुपात से है।”

अंतर्राष्ट्रीय श्रम संगठन के अनुसार “उत्पादकता से आशय समूह, समाज अथवा देश के प्रसाधनों के साथ समस्त उपलब्ध वस्तुओं एवं सेवाओं के अनुपात से है। इसमें मानव, मशीन, माल, द्रव्य, शक्ति तथा भूमि आदि उपलब्ध समस्त साधनों का पूर्ण, उचित एवं कुशल उपयोग निहित है। यह प्रत्येक क्षेत्र में प्रत्येक प्रकार के अपव्यय के विरुद्ध संगठित प्रयत्न है।”

ड्रकर के अनुसार “उत्पादकता, उत्पादन के सभी घटकों के माध्य संतुलन है जा थोड़ा प्रयास करने पर भी अधिकतम आउटपुट देगा।”

अपनी प्रगति की जाँच कीजिए

प्रश्न : उत्पादकता पर संक्षिप्त टिप्पणी लिखे।

टूल बाक्स – 1

उत्पादकता को प्रभावित करने वाले तत्व

उत्पादकता विभिन्न तत्वों का परिणाम है। ये तत्व इतने सह-संबंधित हैं कि उत्पादकता पर किसी एक तत्व का प्रभाव करना कठिन हो जाता है। इन तत्वों को व्यापक रूप से दो श्रेणियों में बांटा जा सकता है। (अ) मानवीय तत्व तथा, (ब) तकनीकी तत्व ।

(अ) मानवीय तत्व— मानव प्रकृति तथा मानवीय व्यवहार उत्पादकता के अत्यंत महत्वपूर्ण निर्धारक तत्व हैं। मानवीय तत्वों को पुनः दो श्रेणियों में बांटा जा सकता है –

1. कार्य करने की योग्यता,
2. कार्य करने की इच्छा

(ब) तकनीकी तत्व – तकनीकी तत्व उत्पादकता के स्तर पर महत्वपूर्ण प्रभाव डालते हैं। मुख्य तकनीकी तत्व निम्न प्रकार हैं :

- (i) संयंत्र का आकार तथा क्षमता
- (ii) उत्पाद अभिकल्पना तथा प्रमाणीकरण

(iii) सामग्री तथा ईंधन की समय से पूर्व आपूर्ति

(iv) विवेकीकरण तथा स्वचालन तंत्र

(v) मरम्मत तथा अनुरक्षण

(vi) उत्पादन नियोजन तथा नियंत्रण

(vii) संयंत्र अभिविन्यास तथा स्थिति

(viii) निरीक्षण तथा गुणवत्ता नियंत्रण

(ix) मशीनें तथा प्रयुक्त उपकरण

(x) शोध एवं विकास तथा

(xi) स्टॉक नियंत्रण,

स्रोत : मित्तल एवं चतुर्वेदी, 1999. उत्पादन, उत्पादकता एवं लागत प्रभावोत्पादकता, श्री महावीर बुक डिपो (पब्लिशर्स), नई दिल्ली

उत्पादकता के लिए मानव संसाधन नियोजन के लाभ

उत्पादकता के लिए सुव्यवस्थित मानव संसाधन नियोजन को सभी संगठनों ने मान्य किया है। पहले छोटे संगठनों के प्रबंधकों में आम धारणा थी कि उन्हें जरूरत पड़ने पर कर्मचारी मिल जाएंगे, परंतु अब औद्योगिक वातावरण में नियमित मानव शक्ति नियोजन की हर बड़े एवं छोटे संगठनों में आवश्यकता है, जिससे कि तकनीकी ज्ञान में आ रहे बदलावों की पूर्ति, उत्पादों, बाजार व आंतरिक संगठन आदि में कर्मचारियों के कौशल का उपयोग हो, ताकि संगठन की उत्पादकता पर कोई असर न पड़े। अनेक संगठनों ने मानव संसाधन पर सर्वाधिक महत्वपूर्ण संसाधन के रूप में ध्यान केंद्रित करने की आवश्यकता समझी है और उच्चस्तरीय उत्पादकता व कार्य क्षमता प्राप्त करने के लिए कदम उठाए हैं।

उत्पादकता के लिए मानव संसाधन नियोजन के कुछ महत्वपूर्ण बिंदुओं का वर्णन नीचे किया गया है—

1. उत्पादकता के लिए मानव संसाधन नियोजन के तहत मानव शक्ति का नियोजन किया जाता है इसका परिणाम यह होता है कि कार्य वितरण के समय कर्मचारियों की योग्यता के अनुसार उन्हें कार्य मिल जाता है।
2. मानव संसाधन नियोजन संगठन की उत्पादकता हेतु हितकर है। इसके माध्यम से संगठन अनुमान लगा सकता है कि मानव शक्ति की क्या समस्याएं हैं? ताकि उन पर

जल्दी कार्यवाही की जा सके। अतः मानव शक्ति नियोजन सुधारात्मक कार्यवाही करने का बाध्य करता है।

3. संगठन के क्रियाकलापों को नियंत्रित करने हेतु एवं उसमें जरूरी बदलाव करने के लिए मानव शक्ति नियोजन का उपयोग किया जाता है।
4. मानव संसाधन नियोजन प्रक्रिया के द्वारा कर्मचारियों द्वारा संपन्न होने वाले कार्य का मूल्यांकन संभव हो जाता है, ताकि विचलन पर अंतर को समझा जा सके। यह विचलन गत्यात्मकता एवं कार्य गुणवत्ता को प्रदर्शित करता है।
5. मानव संसाधन नियोजन का लाभ कर्मचारी विशेष को भी होता है कैसे मानव संसाधन की आवश्यकता है? संगठन में कर्मचारी की योग्यता कैसी होनी चाहिए। संगठन की उत्पादकता बढ़ाने में वह क्या कर सकता है? का ज्ञान कर्मचारी को हो जाता है, जिससे वह अपनी योग्यता एवं कौशल वृद्धि हेतु प्रयत्न कर सकता है।
6. वर्तमान में निरंतर उत्पादकता बढ़ाने पर जोर दिया जाता है। इस दृष्टि से संगठन में कार्यरत कर्मचारियों का श्रेष्ठतम उपयोग आवश्यक है। यह प्रयोग प्रभावशाली मानव संसाधन नियोजन से ही संभव है।
7. मानव संसाधन नियोजन के माध्यम से उत्पादकता बढ़ाने के लिए प्रबंधकों को कर्मचारियों की आवश्यकताओं का पता लगाया जात है और उन्हें पूरा करने के तरीके खोजे जाते हैं। इस प्रकार स्पष्ट है कि प्रभावी मानव संसाधन नियोजन से संगठन की उत्पादकता बढ़ाई जा सकती है।

दूल बाक्स – 2

कार्य स्थल पर उत्पादकता प्रभावित कर रहा है

सोशल मीडिया

कर्मचारी दिन का 32 प्रतिशत समय खर्च कर रहे इस पर एक सर्वे में खुलासा हुआ है कि सोशल मीडिया के असीमित उपयोग से कार्यस्थल पर कर्मचारियों की उत्पादकता पर नकारात्मक असर पड़ रहा है। ऐसा इसलिए हो रहा है, क्योंकि कर्मचारी हर दिन अपने समय का 32 प्रतिशत से भी अधिक समय सोशल मीडिया पर खर्च करते हैं। टीम लीज वर्ल्ड ऑफ वर्क रिपोर्ट से यह निष्कर्ष निकाला गया है। इसके अनुसार कार्य स्थल पर सोशल मीडिया पर हर दिन 2.35 घंटे खर्च किए जाते हैं। और सोशल मीडिया में लगे रहने के कारण संगठन की कुल उत्पादकता में गिरावट आ रही है।

स्रोत : paisa.khabarindiatv.com, दिनांक 18 अक्टूबर, 2016.

तकनीकी परिवर्तन के माध्यम से उत्पादकता में लाभ

तकनीकी परिवर्तन ने उत्पादकता वृद्धि में योगदान दिया है। तकनीकी ने उत्पादन के तरीके बदल दिए हैं। यह कुशल श्रम की आवश्यकता बढ़ गई है और उत्पादन का समय कम हो गया है संगठनों में उत्पादन की लगातार बढ़ गई है। मानक कार्यालय लैपटॉप और स्मार्ट फोन के अलावा संगठनों को सुचारु रूप से चलाने के लिए एवं संचालन करने के लिए सूचना प्रणाली, कस्टम सॉफ्टवेयर का उपयोग किया जाने लगा है आज के प्रबंधक तकनीकी विकास के साथ कदम मिलाकर चले बिना कामयाब नहीं हो सकते।

तकनीक का उपयोग निर्णय में होने वाली देरी को कम करता है, प्रबंधकों को निर्णय लेने में सहायता करता है। तकनीक का उपयोग ज्ञान के पुनः प्रयोग को सुधारता है और संगठन की उत्पादकता में सुधार लाता है।

तकनीकी परिवर्तन के माध्यम से उत्पादकता में निम्नलिखित लाभ हैं –

- नई तकनीकों से श्रम और पूँजी की उत्पादकता में वृद्धि होती रहती है, कुछ उत्पादन की मात्रा बढ़ती रहती है और उत्पादन की माँग में वृद्धि के अनुसार वस्तुओं की पूर्ति बढ़ाई जाती है।
- तकनीकी परिवर्तन से ही अनेक प्राकृतिक संसाधनों का पता लगाया जा रहा है जो अब तक अछूते थे और उनका औद्योगिक उपयोग संभव हो पाया है।
- तकनीकी परिवर्तन से उत्पादन लागतों में कमी करने में सहायता मिली है। तकनीकी परिवर्तन के कारण श्रम एवं भूमि जैसे उत्पादन साधनों की बचत होती है, जैसे— कि स्वचालित मशीनों में पुरानी मशीनों की अपेक्षा बहुत कम श्रम की आवश्यकता होती है। इसी प्रकार तकनीकी परिवर्तन से पूँजी की भी बचत होती है, क्योंकि तकनीकी सुधार से एक ही पूँजी (मशीन) से अधिक उत्पादन किया जा सकता है। विकसित देशों में तकनीकी परिवर्तन के माध्यम से उत्पादकता बढ़ी है।
- तकनीकी परिवर्तन ने संगठन के विकास को नई दिशाएँ दी हैं, जिससे उसके उत्पादन एवं प्रक्रिया में परिवर्तन आया है। कंप्यूटर संबंधी रूपरेखा तथा कंप्यूटर संबंधी निर्माण ने उत्पादन प्रक्रिया में मानव का हस्तक्षेप कम कर दिया है, जिससे संगठन की उत्पादकता बढ़ी है।

- तकनीकी परिवर्तन से कम समय में ही अच्छी वस्तुएँ पर्याप्त मात्रा में बनती है। इससे एक ओर तो कर्मचारियों के कार्य के घंटों में कमी आती है और संगठन की उत्पादकता बढ़ती है।
- किसी भी संगठन की सफलता तकनीकी परिवर्तन पर निर्भर करती है संगठन की उत्पादकता को संतोषजनक बनाए रखने के लिए आवश्यक है कि नई तकनीक की खोज एवं उपयोग सही समय पर हो तभी संगठन की उत्पादकता संतोषप्रद हो जाती है।

स्पष्ट है कि उर्युक्त विवेचनों में स्पष्ट है कि संगठन तकनीकी परिवर्तन के माध्यम में उत्पादकता बढ़ा सकता है।

ढूल बाक्स – 3

उत्पादकता सुधार की तकनीकें

उत्पादकता सुधारने हेतु अनेक तकनीकें विकसित की गई हैं, इनमें से कुछ तकनीकों का संक्षेप में विवरण नीचे दिया जा रहा है:

1. **कार्य अध्ययन** – कार्य के सभी पहलुओं की वैज्ञानिक समीक्षा तथा सुधार उत्पादकता बढ़ाने की एक अत्यंत उपयोगी तकनीक है। कार्य अध्ययन के फलस्वरुप संयंत्र अभिविन्यास, सामग्री हस्थन तंत्र, प्रक्रिया अभिकल्पना तथा प्रमाणीकरण एवं कार्यगत परिस्थितियां आदि में सुधार होता है। यह सब बातें दोषपूर्ण कार्य तथा बरबादी में भारी कमी लाती हैं।
2. **शोध एवं विकास** – सतत शोध एवं विकास विद्यमान मशीन, उपकरण आदि में सुधार तथा उत्पादन की श्रेष्ठ तकनीकों के विकास की खोज का मार्ग प्रशस्त करती है। तकनीकी प्रगति की दर उत्पादकता का प्रत्यक्ष निर्धारक तत्व है। यही कारण है कि कंपनियां शोध तथा विकास कार्यक्रमों पर भारी व्यय कर रही है।
3. **प्रेरणात्मक योजनाएं** – प्रेरणात्मक योजनाएं कर्मचारियों को अतिरिक्त पारिश्रमिक दिलाकर कर्मचारियों को अभिप्रेरित करती हैं। लाभ सहभागिता तथा बोनस, श्रम कल्याण कार्य तथा अच्छी कार्य दशाएं भी इस दिशा में लाभदायक सिद्ध हो सकती है। ये सभी योजनाएं आत्म बोध तथा गहन मानवीय संबंधों को सृजन करती है। फलस्वरुप अनुपस्थितिवाद, दुर्घटना तथा विवाद आदि से उत्पन्न होने वाले व्यर्थ समय में कमी संभव होती है।

4. **उत्पादन नियोजन तथा नियंत्रण** – वैज्ञानिक कार्य नियोजन साधनों की नियमित पूर्ति संयंत्रों की उचित अनुरक्षण व्यवस्था, प्रभावी कार्य, संयंत्र के दिन-प्रतिदिन के काम का उचित समय क्रमण तथा नियमन आदि के प्रति आवश्यक करती हैं। यह संयंत्र क्षमता का पूर्ण उपयोग तथा उत्पादन लक्ष्यों की प्राप्ति का मार्ग प्रशस्त करता है।

5. **प्रबंध में श्रमिकों की भागीदारी** – प्रबंध में श्रम की सहभागिता उत्पादकता सुधारने का एक प्रभावी तंत्र है। इससे श्रम तथा प्रबंध के मध्य आपसी समन्वय तथा सहयोग का विकास होता है। संयुक्त विचार विनिमय, सुझाव तंत्र, द्विचरणीय संचार, शिकायत निदान आदि को प्रबंध में क्षय की सहभागिता

के उपकरण माना जा सकता है।

स्रोत : मित्तल एवं चतुर्वेदी, 1999. उत्पादन, उत्पादकता एवं लागत

प्रभावोत्पादकता, श्री महावीर बुक डिपो (पब्लिशर्स), नई दिल्ली

टूल बाक्स – 4

दस साल से घाटे में चल रही एयर इंडिया ऐसे आई मुनाफे में

दस साल में पहली बार एयर इंडिया मुनाफे में आई है। यहां मुनाफे का मतलब सिर्फ ऑपरेटिंग प्रॉफिट से है। पिछले साल एयर इंडिया के न सिर्फ यात्री बढ़े, बल्कि किराया भी सस्ता हुआ। हाल ही एयर इंडिया ने 2015-16 की अपनी वित्तीय रिपोर्ट को मंजूरी दी है, जिसमें 105 करोड़ रुपए का परिचालन लाभ दिखाया गया है। जानिए वे पांच कारण, जो एयर इंडिया के लिए अच्छी खबर लाए हैं।

1. **चार नए अंतरराष्ट्रीय, 10 घरेलू रूट जोड़े** – ऑन टाइम परफॉर्मेंस सुधारी। नेवार्क, सेन फ्रांसिस्को, विएना और मैड्रिड जैसे 4 अंतरराष्ट्रीय और 10 से ज्यादा घरेलू सेक्टरों के बीच उड़ानें शुरू हुईं। नए ग्राहक जोड़े। 2014 की तुलना में 8 प्रतिशत ज्यादा सीट ऑक्यूपेंसी का लक्ष्य पूरा किया।
2. **विदेश में पढ़ रहे छात्रों को 25 प्रतिशत छूट** – विदेश में पढ़ रहे 12-30 साल के बच्चे-युवाओं को इकॉनोमी क्लास में 25 प्रतिशत किराए पर छूट। कैंसर पीड़ित मरीजों को किराए में 50 प्रतिशत छूट को

ऐलान किया गया है। नवजात बच्चों के साथ सफर करने वाली महिलाओं को भी 10 किलो अतिरिक्त बैगेज की छूट दी गई।

3. **फ़्यूल खर्च बचाया, टिकट 7.7 प्रतिशत सस्ते** – पिछले साल की तुलना में फ़्यूल 24 प्रतिशत सस्ता रहा इसी के चलते ऑपरेटिंग कॉस्ट प्रति एएसकेएम (अवलेबल सीट किलोमीटर) 4.59 रुपये से घटकर 3.88 रुपये आ गई।
4. **देश में ही खोले सर्विस सेंटर** – दूसरी एयरलाइंस कंपनियों की तरह एयर इंडिया अपने विमानों को सर्विसिंग के लिए विदेश नहीं भेजती। पुणे और हैदराबाद में खुद सर्विस सेंटर्स खोले हैं। पायलट की ट्रेनिंग पर भी विदेशी मुद्रा खर्च नहीं करती। अनुपयोगी संपत्तियों से भी आय की तैयारी।
5. **कोई भी दे सकता है बेहरती का सुझाव** – अब कोई भी कर्मचारी सीधे अपना सुझाव रख सकता है। एक दिसंबर से एयरलाइंस मैड्रिड और सेनफ्रांसिस्को की फ्लाइट का परिचालन तीन दिन से बढ़ाकर छह दिन करने वाली है। एयरलाइंस के 20 हजार कर्मचारी अपनी कार में स्क्रीन गार्ड लगाकर की इसका प्रचार-प्रसार करेंगे।

स्रोत : रसरंग, दैनिक भास्कर, दिनांक 23 अक्टूबर, 2016

3.4 नियुक्ति, चयन एवं अभिप्रेरण

नियुक्ति

संगठन में समय-समय पर पद रिक्त होते जाते हैं। इन रिक्त पदों को भरने के लिए कर्मचारियों की आवश्यकता होती है। संगठन द्वारा की गई प्रक्रिया के दौरान आवश्यकतानुसार योग्य व्यक्ति को पद पर नियुक्त किया जाता है। संगठनात्मक ढाँचे में पदों को भरने तथा भरे पदों को बनाए रखने के लिए भर्ती, प्रशिक्षण, चयन, जनशक्ति, विकास, हस्तांतरण, पदोन्नति आदि कार्य की आवश्यकता होती है।

नए कर्मचारी को कार्य सौंपना आसान कार्य लगता है, किंतु ऐसा नहीं है। संगठन नियोक्ता उम्मीदवारों के लिए आवेदन हेतु सबसे पहले विज्ञापन देता है। विज्ञापन के अंदर पद विवरण और कृत्य विशिष्टता की संपूर्ण जानकारी रहती है। जब उपयोगिता के अनुसार उम्मीदवार का चयन किया जाता है। तब सामान्यतः लोग समझते हैं कि उनका चयन विज्ञापन के अनुसार किया जाएगा किंतु यह प्रक्रिया जितनी आसान लगती है, उतनी आसान

नहीं है। नियुक्ति में कई समस्याएं हैं; जैसे— सरकार का दबाव, महिलाओं को आगे बढ़ने का दबाव आदि। भर्ती करने के लिए दबाव बढ़ रहा है।

संगठन के पास अनेक कार्य होते हैं किंतु युवा के पास केवल एक ही कार्य होता है। इसलिए नियुक्ति प्रक्रिया द्वारा कार्य किया जाता है। आज के युग में आवेदक को किसी एक कार्य के लिए नियुक्त नहीं किया जाता है, बल्कि उसे अन्य दूसरे कार्य लेने पर विचार किया जाता है। जब कोई व्यक्ति एक कार्य में असफल होता है तो उसे अन्य कार्य के लिए भेजा जाता है यह नियोक्ता के कार्य होते हैं।

कुछ लोगों का कहना है कि नियुक्ति संगठन द्वारा की गई प्रक्रिया है। मतलब भूमिकाओं तथा पदों के इच्छानुसार ढाँचे को निर्मित करने से नजदीक से संबंधित स्थापित होना नियुक्ति को संगठन प्रक्रिया के एक तत्व के रूप में मानते हैं। लेकिन कुछ लेखकों का कहना है नियुक्ति को कई कारणों से अलग-अलग मानना बेहतर होगा क्योंकि नियुक्ति को कई कारणों से अलग अलग माना जाता है। दूसरा नियोक्ता को अलग मानने से चयन आकलन आदि में मानवीय तत्व पर ज्यादा जोर देने में सुविधा होती है। तीसरा नियुक्ति के क्षेत्र में ज्ञान तथा अनुभव की एक महत्वपूर्ण बाँड़ी विकसित हुई है। चौथा प्रबंधक इस तथ्य की अवहेलना कर देते हैं कि नियुक्ति उनकी जिम्मेदारी है न कि संवर्गीय विभाग की। अतः नियुक्ति को प्रबंधकीय प्रक्रिया के जरूरी तत्व के रूप में देखा जाना चाहिए।

प्रबंधकीय और संगठनात्मक रूप से देखे तो कर्मचारी को व्यक्तिगत रूप से देखना चाहिए। क्योंकि सभी व्यक्ति की सोच, संवेदना अलग-अलग होती है। सभी की रुचि कार्यक्षमता, व्यक्ति भिन्नता, आदि अलग-अलग होते हैं। इसलिए व्यक्तिगत भिन्नता को देखने का आदर्श तरीका उसकी प्रोफाइल को हर व्यक्तिगत मापदंडों से मिलना चाहिए। अगर एक बार यह प्रोफाइल बन जाती है तो यूनिक प्रोफाइल द्वारा हर व्यक्ति और उनके कार्यों को आसानी से मिलाया जा सकता है। अगर व्यक्तियों की संख्या काम की संख्या से ज्यादा हो तो कार्य के लिए अधिक योग्य व्यक्ति का चयन कर, उनकी नियुक्ति करना चाहिए और अगर इसके विपरीत काम की संख्या ज्यादा है और लोग कम हैं तो कम योग्यता वाले व्यक्ति की नियुक्ति करनी होती है।

परिभाषा

नियुक्ति की कुछ महत्वपूर्ण परिभाषाएं निम्नलिखित हैं:

पिगर्स और मेसर्स के शब्दों में “नियुक्ति उस कार्य के बारे में ज्ञात करना है, जहाँ स्वीकृत व्यक्ति को प्रदस्य करना तथा कार्यभार देना है। यह दूसरा मेल है कि निरीक्षक कार्य की आवश्यकता के संबंध के बारे में क्या करने की सोचता है, यह इस बात का मेल है कि वह क्या प्रस्ताव देता है (तनाव, कार्य, स्थिति आदि) वेतन पत्रक के रूप में दूसरों से मित्रता पदोन्नति की संभावनाएं आदि।”

कूल्स तथा ओडोनेल के अनुसार “नियुक्ति (स्टाफिंग) में संगठन डिजाइन किए गए पदों को भरने हेतु उचित तथा प्रभावी चयन, आकलन तथा सेविवर्गीय विकास द्वारा संगठन के ढाँचे को पूर्ण करना शामिल है।”

थियो हेमेन – “स्टाफिंग का संबंध संगठन के उन सभी सदस्यों की नियुक्ति तथा वृद्धि विकास से होता है, जिनका कार्य अन्य व्यक्तियों के प्रयत्नों के द्वारा कार्य को करवाना है।”

दूल बाक्स – 1

नियुक्ति का अर्थ है किसी पद पर योग्य व्यक्ति को नियुक्त करना।

नियुक्ति के सिद्धांत

किसी कर्मचारी को कार्य पर नियुक्त करने से पहले कुछ बुनियादी सिद्धांतों का पालन करना पड़ता है। जिन्हें निम्न वर्गों में विभाजित किया गया है।

- 1. आवश्यकता अनुसार :** व्यक्ति का कार्य आवश्यकताओं के अनुसार होना चाहिए। कार्य के हि साथ को व्यक्ति की योग्यता एवं आवश्यकतानुसार तय नहीं करना चाहिए। कार्य पहले, व्यक्ति वाद में का सिद्धांत नियुक्ति में होना चाहिए।
- 2. व्यक्ति की योग्यता :** व्यक्ति की योग्यता के अनुसार उसे कार्य प्रस्ताव देना चाहिए नियुक्ति उसकी योग्यताओं से ऊपर अथवा नीचे नहीं चाहिए।
- 3. संपूर्ण जानकारी :** कर्मचारी को उद्योग की कार्य परिस्थिति तथा कार्य से संबंधित संपूर्ण जानकारी होना चाहिए। यदि वह कोई गलती करता है तो उसे उस गलती के दंड के बारे में जानकारी होना चाहिए।
- 4. सहयोग भावना :** कर्मचारी को कार्य से अवगत कराते समय नए कर्मचारी में निष्ठता सहयोग की भावना पैदा करना चाहिए, ताकि उसे संगठन के प्रति भरोसा हो और वह अपनी जिम्मेदारी को बहुत अच्छे से समझे।
- 5. पूर्व के कार्य :** नए उम्मीदवार की कार्य उपस्थिति के पूर्व उसको क्या कार्य करना है स्पष्ट होना चाहिए।
- 6. स्थानांतरण प्रक्रिया :** जब किसी कर्मचारी की नियुक्ति होती है। तो वह अस्थायी पद पर नियुक्त होता है। लेकिन कुछ समय सीमा बीतने के बाद वह स्थायी हो जाता है। वह वातावरण से परिचित हो जाता है तब उसका स्थानांतरण दूसरे कार्य में हो सकता है जहाँ वह अपने पद से बेहतर न्याय कर सके।

उचित नियुक्ति कर्मचारियों की कार्य क्षमता बढ़ाने और उनके मनोबल विकास के लिए सहायक होती है। कर्मचारी की योग्यता का पूरा उपयोग किया जाए इस लिए नियुक्ति की जाती है। कर्मचारी को उस पद पर नियुक्त किया जाता है जिस पद के लिए वह उपयुक्त है तो उसकी कार्य क्षमता पर प्रभाव पड़ेगा और नियुक्ति श्रम व्यय, दुर्घटनाओं में कमी, अनुपस्थिति आदि की समस्याएं भी दूर हो सकती हैं और अगर कर्मचारी कार्य में सामंजस्य स्थापित कर लेता है तो नियुक्ति को उचित कह सकते हैं।

अपनी प्रगति की जाँच कीजिए।

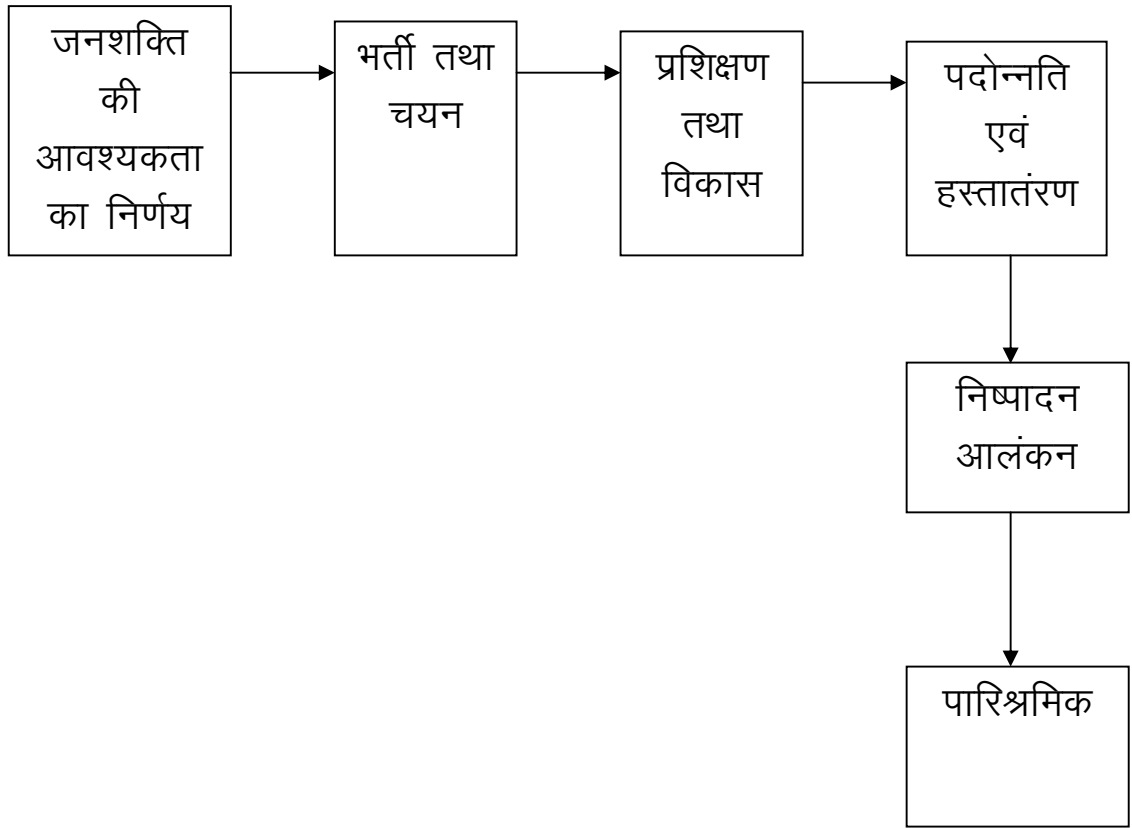
प्रश्न 1: नियुक्ति से आप क्या समझते हैं?

नियुक्ति की प्रक्रिया

संगठन आवश्यकता के अनुरूप सबसे योग्य अनुकूल व्यक्तियों की नियुक्ति करता है इसके लिए निम्न प्रक्रिया को पूरा करना होता है।

- जनशक्ति की आवश्यकता का निर्णय** – नियुक्ति प्रक्रिया में सबसे पहले जनशक्ति कर्मचारियों की आवश्यकता का अनुमान लगाना होता है। यह निर्णय लिया जाता है कि व्यक्तियों को किस समय अधिक आवश्यकता है और किस समय कम आवश्यकता है। जब ज्यादा व्यक्तियों की आवश्यकता होती है। तो संगठन में पहले से उपलब्ध व्यक्तियों से जरूरते पूरी की जाती है। लेकिन किसी कारणवश अगर व्यक्तियों से ज्यादा कार्य हो तो अन्य और व्यक्तियों की भर्ती की जाती है।
- भर्ती तथा चयन** – भर्ती कर्मचारियों को चुनने और उन्हें संगठन में मानव संसाधनों की आपूर्ति का एक स्रोत है। भर्ती संस्था के लिए योग्य व्यक्ति खोज करने उन्हें पदों की जानकारी देने तथा उन्हें पदों के लिए आवेदन करने के लिए प्रोत्साहित करने की क्रिया है। चयन, भर्ती प्रक्रिया के समाप्त होने के बाद शुरू होती है। संगठन की सफलता, कुशल और योग्य कर्मचारियों पर निर्भर करती है, क्योंकि कुशल मानव संसाधन संस्था की पूंजी होता है। यह संस्था की ख्याति और लाभ को प्रभावित करता है। चयन संस्था में कार्य पाने के लिए इच्छुक व्यक्तियों में से योग्य व्यक्ति या उम्मीदवारों चयनित करने वाली प्रक्रिया है। भर्ती और चयन का सामान्य उद्देश्य है कि सही नौकरी के लिए सही व्यक्ति का चयन करना। किसी भी संस्था में सबसे योग्य और अनुकूल व्यक्ति का चयन करने के लिए दो तरीके अपनाने चाहिए (1) अनेक प्रकार के परीक्षण है जो उनकी योग्यता कुशलता और चतुराई को दिखाने का

मौका देते हैं (2) साक्षात्कार एक महत्वपूर्ण तरीका है, जिससे प्रतियोगी का व्यक्तित्व सामने आता है और अतिरिक्त गुण का पता चलता है।



आरेख – 3.1 नियुक्ति प्रक्रिया

3. **प्रशिक्षण और विकास** – प्रशिक्षण की आवश्यकता प्रायः सभी संस्थान को होती है प्रशिक्षण कर्मचारियों की कार्य क्षमता, कुशलता योग्यता आदि बढ़ाने के लिए किया जाता है। एक अच्छे प्रशिक्षण से कर्मचारियों की कुशलता और उत्पादन क्षमता का विकास होता है यह कर्मचारी और संगठन दोनों के लिए लाभदायक होता है। सभी वर्ग के कर्मचारियों के लिए अलग-अलग प्रशिक्षण होता है। एक औपचारिक प्रशिक्षण परीक्षण और मूल जोखिम से बचाएगा। प्रशिक्षण प्रायः व्यर्थ के व्ययों में कमी और लागत में कमी कर उत्पादन में वृद्धि करता है।

विकास का मतलब प्रबंधकीय या संगठनात्मक स्टाफ के प्रशिक्षण से है। विकास के द्वारा भविष्य की चुनौतियों का सामना करने की क्षमता का विकास होता है। विकास से नई तकनीकी ज्ञान की प्राप्ति होती है विकास व्यक्ति के सभी दृष्टिकोणों को विकसित करता है।

4. **पदोन्नति तथा हस्तांतरण** – कर्मचारियों को उनकी योग्यता और वरिष्ठता के आधार पर समय समय पर उनकी पदोन्नति की जाती है, जिससे उनकी कार्य क्षमता और प्रतिष्ठा बढ़ती है और जब सामान्य पद पर कार्य और वेतन पर एक कार्य से दूसरे कार्य में भेजा जाता है, उसे हस्तांतरण या स्थानांतरण कहते हैं।
5. **पारिश्रमिक** – किसी भी कर्मचारी के श्रम या सेवा के बदले दिए जाने वाला भुगतान पारिश्रमिक कहलाता है। कर्मचारियों को उनकी सेवा का उचित भुगतान दिया जाना चाहिए, ताकि वह अपने कार्य से संतुष्ट रहे, उनका संगठन पर भरोसा बना रहे और उनकी कार्य दक्षता का विकास हो सके। मजदूरी प्रायः बिताए समय पर दी जाती है। कर्मचारियों में कार्य के प्रति रुचि पैदा करने के लिए श्रम भुगतान की प्रक्रिया के साथ-साथ किसी प्रोत्साहन योजना का भी विकास करना चाहिए।

नियुक्ति की नीतियाँ

सभी कंपनिया अपने उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए नीतियाँ बनाती हैं। जब कंपनी अपने उद्देश्य को निर्धारित कर लेती है तो फिर वह नीति का निर्धारण करती है। यह कंपनी या संख्या की महत्वपूर्ण प्रक्रिया है। इसके बिना व्यापार की कल्पना करना संभव नहीं है। इस प्रकार योजना निर्धारित करने में नीति निर्धारण में महत्वपूर्ण भूमिका होती है। जिन सिद्धांतों के आधार पर कंपनी अपने उद्देश्यों की प्राप्ति करती है उसे नीति कहते हैं।

नीतियाँ हमें किस कार्य को किस प्रकार करना है। समझाती हैं नीतियाँ प्रायः प्रबंधक कार्य में आगे बढ़ने में मार्गदर्शन कराती हैं, यह संस्था में प्रबंधन के अधिकार और कार्य कर्मचारियों में समायोजन स्थापित करती हैं यह सैद्धांतिक प्रक्रिया है। नीतियों का रूप विस्तृत होता है। इसके अंदर अनेक गतिविधि आती हैं। इसका निर्णय संस्था के विभिन्न पदों पर कार्य करने वाले प्रबंधक लेते हैं कि कौन सी नीति उपयोगी है।

नीतियों के प्रकार निम्नलिखित हैं

- (1) माल विक्रय सिर्फ नगद होना चाहिए
- (2) कच्चा माल सिर्फ स्थायी बाजार से लिया जाएगा।
- (3) अंतिम मूल्यों पर ही वस्तु बेची जाएगी
- (4) नगद बिक्री पर निम्न या निर्धारित छूट दी जाएगी।
- (5) पदोन्नति के समय उच्च पदों पर केवल संस्था के सदस्य ही जाएंगे बाहर से नियुक्ति नहीं होगी

परिभाषा:

नीतियों की कुछ महत्वपूर्ण परिभाषाएं निम्नलिखित हैं –

- **कण्ट्रज व ओडोनेल के शब्दों में** – “नीतियाँ उस क्षेत्र को सीमित कर देती हैं, जिन पर निर्णय लेना है। साथ ही इस को भी सुनिश्चित करती हैं कि निर्णय सुसंगत होगा तथा उद्देश्यों की पूर्ति में सहायक होगा।”
- **पियो हैमन के अनुसार** – “मोर्चाबंदी एक व्याख्यात्मक नीति है यह वह नीति है जो उच्च प्रबंधकों द्वारा दूसरी नीतियों का स्वरूप तथा व्याख्या करने के लिए बनाई जाती है।”

नियुक्ति नीति की विशेषताएं

1. नियुक्ति की नीति प्रायः दीर्घकालीन होती है, लेकिन कभी-कभी अल्पकालीन परिस्थितियों में भी उपयोगी होती है।
2. यह प्रक्रिया लोचपूर्ण और गतिशील है। इसमें समझ और परिस्थितियों के अनुसार परिवर्तन किया जा सकता है।
3. यह नीति में कोई भी दाव-पेच (चाल) नहीं होना है, बल्कि विश्लेषणात्मक प्रक्रिया है।
4. कार्यनीति एक प्रतियोजना होती है, जिसका निर्माण प्रतिद्वंद्वियों की योजनाओं को ध्यान में रखकर किया जाता है। इस तरह यह प्रतिद्वंद्वियों की योजना की काट करने के लिए बनाई जाती है।
5. यह नीति उच्च प्रबंधकों के द्वारा बनाई जाती है। इसमें मध्यस्तरीय और निम्नस्तरीय प्रबंधक भी शामिल होते हैं।

चयन

चयन पद्धति संस्था की महत्वपूर्ण प्रक्रिया है। जब भर्ती की प्रक्रिया समाप्त हो जाती है, तो चयन प्रक्रिया प्रारंभ होती है। संस्था की नींव योग्य और कुशल कर्मचारी होते हैं, जो संस्था की ख्याति, सफलताओं और छवी को बढ़ाने का कार्य करते हैं, जिस पर संस्था का लाभ निर्भर करता है इसलिए कुशल और योग्य मानव संसाधन का होना बहुत आवश्यक होता है। योग्य और कुशल व्यक्तियों के चयन से लाभ में वृद्धि के साथ-साथ मानव शक्ति के आवर्तक में कमी आती है। कर्मचारी की कार्यक्षमता बढ़ती है। और उचित चयन से उत्पादन और उत्पादकता में वृद्धि होती है और लागत में कमी आती है।

चयन पद्धति मजबूत ऊर्जा देने वाली और नाजुक प्रक्रिया है। इसी कारण मजदूरों या कर्मचारियों को चयन में पर्याप्त सावधानी बरतनी चाहिए। चयन प्रक्रिया के समय हाने वाली

गलती भविष्य में भयानक रूप ले सकती है तथा संगठन के लिए खतरनाक साबित हो सकती है। इस कारण संगठन को विवकेपूर्ण और भेदभावरहित चयन पर जोर देना चाहिए। जो वैज्ञानिक सिद्धांत द्वारा होना चाहिए। यह बात सत्य है, कि कुशल कर्मचारी संगठन के लिए वरदान होते हैं और अकुशल अभिशाप सिद्ध होते हैं।

प्रबंधन को सही कर्मचारी चयन करने का कार्य निश्चित समय अवधि में ही कर लेना चाहिए। सभी रिक्त पदों को भरने के लिए चयन पद्धति के दिशानिर्देश जारी करने के लिए एक ऐसी नीति की आवश्यकता होती है जो योग्य और कुशल कर्मचारी का चयन करने में सहायक हो। चयन पद्धति का लक्ष्य उस व्यक्ति को चयन करना है, जो संगठन के द्वारा दिए गए कार्यों को ईमानदारी से करे और कार्य दक्षता का अच्छा प्रदर्शन करे। चयन प्रक्रिया सकारात्मक प्रक्रिया है। इसके अंतर्गत आवेदन-पत्रों की सूक्ष्म जाँच, साक्षात्कार, योग्यता, परीक्षण, स्वास्थ्य, परीक्षण आदि प्रक्रिया शामिल की जाती है।

परिभाषा :

चयन की मुख्य परिभाषाएं निम्नलिखित हैं –

1. **डेल योडर के अनुसार** “चयन वह प्रक्रिया है, जिसके द्वारा नियुक्ति के इच्छुक प्रार्थियों को दो वर्गों में विभाजित किया जाता है वे जिन्हें नियुक्ति का प्रस्ताव करना है और वे जिन्हें नियुक्ति का प्रस्ताव नहीं करना है।”
2. **कुंज और वेहरिच के अनुसार** – “चयन संगठन के भीतर और बाहर से वर्तमान एवं भविष्य की स्थितियों के लिए व्यक्तियों के चयन की प्रक्रिया है।”
3. **भामस स्टोन के शब्दों में** – “चयन वह प्रक्रिया है, जिसमें उम्मीदवारों में यह अंतर पहचान करने के लिए किया जाता है कि कौन से उम्मीदवार कार्य सफलता प्राप्त करने में ज्यादा सहायक हो सकते हैं।”

उपरोक्त परिभाषाओं से स्पष्ट होता है कि चयन प्रक्रिया के अंतर्गत पूर्व निर्धारित योग्यताओं के आधार पर चुना जाता है।

दूल बाक्स – 2

चयन का अर्थ है आवेदकों की संख्या में से विभिन्न परीक्षणों द्वारा योग्य व्यक्ति को पहचानना।

चयन का उद्देश्य

चयन पद्धति का उद्देश्य हमेशा योग्य और कुशल व्यक्ति का चयन करना है, जो संगठन की उम्मीदों पर खरा उतरे और अपनी कार्य दक्षता में निपुण हो और यह जानना आवश्यक है कि कौन-सा कार्य किस व्यक्ति के लिए उपयुक्त होगा और उनको उनकी योग्यता के अनुसार कार्य दिया जाए इसके लिए संगठन भावी कर्मचारियों की सूची बनाता है, जिसमें उम्मीदवार की योग्यता, कुशलता, अनुभव दक्षता आदि की जानकारी होती है। कार्य आवश्यकता उम्मीदवारों की प्रोफाइल से मेल खाना चाहिए। चयन प्रक्रिया कई चरणों में पूरी की जाती है और जो उम्मीदवार यह चरण पूरा करता है, योग्य उम्मीदवार कहलाता है। चयन प्रक्रिया के माध्यम से योग्य कर्मचारियों का चयन कर बाकी के बचे अयोग्य उम्मीदवार अलग कर दिए जाते हैं।

कर्मचारी कितना कार्य से तालमेल बिठा रहा है। यह जानना बहुत आवश्यक होता है। इससे कर्मचारी की कार्य दक्षता और कुशलता पर इस का प्रभाव पड़ता है। अगर इस में किसी कारण से मेल न बैठे तो संगठन का समय, पैसे और अन्य समस्या का सामना करना पड़ता है। लागत का खर्च बढ़ जाता है और परीक्षण का भी भार पड़ता है।

समय के साथ-साथ कर्मचारियों में कार्य करने की इच्छा कम होती जाती है। मनोबल का विकास नहीं होता है कंपनी को लेकर असंतोष की भावना बढ़ती जाती है और कई बार तो कंपनी को लेकर अफवाहे और नकारात्मक बातें भी फैला दी जाती है। जो कंपनी को भारी नुकसान पहुँचाती है। इसी कारण कंपनी को कर्मचारी का चयन में सर्तकता और नियंत्रण का आवश्यकता रहती है।

अपनी प्रगति की जाँच किजिए।

प्रश्न 2: भर्ती एवं चयन में क्या अंतर है?

चयन पद्धति का महत्व

किसी भी संगठन की सफलता कर्मचारी पर निर्भर करती है और यह तभी संभव है कि कर्मचारी का चयन, निष्पक्ष चयन पद्धति से किया जाए। कर्मचारी का चयन प्रबंधन की महत्वपूर्ण प्रक्रिया है। चयन का महत्व निम्नलिखित है –

1. **योग्य कर्मचारी का चयन** – चयन प्रक्रिया का महत्वपूर्ण कार्य रिक्त पद के लिए इच्छुक उम्मीदवार में से योग्य कर्मचारी का चयन करना है। यह प्रक्रिया कई चरण में

होती है। इसमें वांछित उम्मीदवार को रखकर अन्य उम्मीदवार को अलग कर दिया जाता है

2. **कम लागत में प्रशिक्षण** – उम्मीदवार का सही चयन से प्रशिक्षण लागत कम हो जाती है, क्योंकि योग्य कर्मचारी पर अधिक मेहनत नहीं करनी पड़ती है उसके सीखने की क्षमता अच्छी होने के कारण उसे कोई भी कार्य का तकनीकी ज्ञान प्राप्त करने में अधिक समय नहीं लगता है।

संगठन कर्मचारी के व्यक्तित्व के आधार पर प्रशिक्षण कार्यक्रम आयोजित कर कर्मचारियों को प्रशिक्षित कर सकता है, इसमें उसे कम लागत कम समय में अधिक प्रशिक्षण देकर अधिक लाभ प्राप्त होगा।

3. **कर्मचारियों की समस्याओं का निवारण** – कर्मचारियों का सही चयन संगठन की अनेक समस्याओं को दूर कर सकता है, जैसे— अनुपस्थिति, आलसी, कामचोरी कर्मचारियों का चयन नहीं हो पाना है। यदि कर्मचारी के संगठन से श्रम संबंध अच्छे होते हैं, तो कर्मचारी भी संगठन पर भरोसा कर अच्छे कार्य का प्रदर्शन करता है।

नियुक्ति प्रेरणा कार्यक्रम

प्रत्येक संगठन को खाली पदों का भरने को लिए नियुक्ति प्रेरणा कार्यक्रम करने पड़ते हैं, ताकि योग्य कर्मचारियों को भर्ती किया जा सके। नियुक्ति प्रेरणा कार्यक्रम मुख्यतः महाविद्यालयों, विश्वविद्यालयों, भारतीय प्रबंधन संस्थान, भारतीय प्रौद्योगिक संस्थाओं में आयोजित किए जाते हैं। युवाओं को संगठन/कंपनी की मानव संसाधन नीति, कंपनी प्रोफार्म आदि साझा की जाती है। युवाओं को संगठन/कंपनी में भर्ती होने के लिए प्रेरित किया जाता है।

3.5 करियर का महत्व एवं करियर नियोजन

करियर की अवधारणा

करियर में उन सभी कार्यों को शामिल किया जाता है, जो व्यक्ति के कार्यकाल से संबंधित है। यह व्यक्ति के कार्यों की स्थितियों का एक क्रम है। एडविन बी फ़लिप्पो के अनुसार करियर “एक अलग परंतु कार्य से संबंधित श्रृंखला जो व्यक्ति के जीवन को कार्यशीलता, व्यवस्थिता व अर्थपूर्णता प्रदान करती है।”

उपरोक्त परिभाषा से स्पष्ट है कि जीवन में करियर का अत्यधिक महत्व है। जीवन की जिम्मेदारियों का निर्वाह करना एवं सामाजिक जीवन में आगे बढ़ना यह हमारे किसी करियर में सफलतापूर्वक प्रवेश करने, सफल होने एवं प्रगति करने से संबंधित है। एक संगठन या कंपनी को उन्नति तभी प्राप्त होती है, जब कार्यरत कर्मचारियों को यह भरोसा हो

जाए कि उन्हें अर्थ लाभ के साथ-साथ मानसिक एवं भावनात्मक संतुष्टि मिलेगी। अंतः बेहतर करियर संभावनाएं किसी संगठन के अंदर एक महत्वपूर्ण अभिप्रेरक कारक हो सकती हैं। कॉर्पोरेट क्षेत्र इसका अधिकतम उपयोग करता है।

करियर नियोजन की आवश्यकता

करियर नियोजन आज के परिवर्तनशील युग में हर व्यापार, कंपनी या उद्योग की महत्वपूर्ण आवश्यकता बन गया है। इस के बिना व्यवसाय की सफल कल्पना कर पाना असंभव है। आज के युग में प्रतिस्पर्धा की दौड़, अपने व्यवसाय को स्थापित करना और उसमें बने रहने के लिए करियर नियोजन महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है। प्रतिस्पर्धा के कारण कर्मचारियों का संगठन को छोड़ कर जाना आम बात है इससे संगठन को हानि होती है। इस कारण करियर नियोजन कर्मचारियों को संगठन में बनाए रखने में मदद करता है।

करियर नियोजन केवल संगठन की भलाई के लिए नहीं होता, बल्कि यह क्रिया संगठन और कर्मचारी दोनों के लिए होती है। यह कर्मचारी को समय समय पर दिशा निर्देश कर उनकी कार्य दक्षता बढ़ाने में सहायक है, जिससे कर्मचारी का विकास होता है। जिस कारण वह भविष्य में आने वाली चुनौतियों का सामना करने में अपने आपको समर्थ बना लेता है।

करियर नियोजन का निर्धारण संगठन के प्रारंभ होने से पहले ही हो जाता है और यह क्रिया लगातार चलती रहती है। कर्मचारियों की नियुक्ति के समय करियर नियोजन की विशेष भूमिका है। जिससे कर्मचारी की चयन प्रक्रिया से लेकर नियुक्ति तक की प्रक्रिया पर करियर नियोजन प्रभावित करती है, जिससे सही कर्मचारी की नियुक्ति की संभावना बढ़ जाती है।

करियर नियोजन कर्मचारी की कार्य क्षमता को बढ़ाने और समय-समय पर उन्हें अभिप्रेरित करने का कार्य करता है। इससे कर्मचारी का मार्गदर्शन उसकी कार्य कुशलता एवं भावना का विकास होता है। करियर नियोजन कर्मचारी को आगे बढ़ने के लिए प्रोत्साहित करता है, जिससे कर्मचारी उत्साहित होकर कार्य करता है और संगठन से जुड़ा रहता है।

करियर नियोजन का कार्य है कि वह कम लागत पर कर्मचारी की नियुक्ति करे और संगठन को अधिक लाभ के साथ-साथ कर्मचारियों में असंतुष्टि या असंतोष की भावना पैदा न होने दे। अगर किसी कारण कर्मचारियों में असंतुष्टि की भावना पैदा हो गई तो उसे दूर करने का महत्वपूर्ण कार्य करियर नियोजन द्वारा किया जाता है।

संगठन के भीतर उपलब्ध प्रबंधकीय कौशल के उपयोग को बढ़ाने हेतु संगठन नियोजन हमेशा सक्रिय रहता है। जिसके कारण कर्मचारी अनुशासन का पालन करते हैं, जिससे कार्य दक्षता का विकास होता है और कार्य नियमित रूप से चलता रहता है।

करियर नियोजन के लाभ

करियर नियोजन व्यवस्था की यह कोशिश रहती है कि कर्मचारी की व्यक्तिगत आवश्यकताओं और संगठन की कार्यक्षमता के बीच संतुलित तालमेल बना रहे। करियर नियोजन कर्मचारी और संगठन दोनों की आवश्यकता और संतुष्टि को ध्यान में रखकर कार्य करता है। इसे कई चरणों से गुजरना पड़ता है। करियर नियोजन का उद्देश्य मानव संसाधनों का सही उपयोग कर ज्यादा से ज्यादा उत्पादकता बढ़ाना है। यह कर्मचारी को समय-समय पर अभिप्रेरित करने का कार्य करता है और संगठन की वर्तमान, भविष्य और मानव संसाधन की आवश्यकताओं को पूरा करता है। करियर नियोजन तीन वर्गों को प्रभावित करता है। (1) कर्मचारी को लाभ (2) संगठन को लाभ (3) संबंध के लाभ।

(1) कर्मचारियों को लाभ – कर्मचारी को कंपनी के अंदर अपने करियर में आगे कैसे बढ़ना है, मालूम रहता है उसे कंपनी में अपना स्थान पता रहता है और कंपनी में करियर संभावनाओं का पता चलता है। उसके आगे कौन है, औद्योगिक गतिविधियों की सीढ़ी पर एक के बाद एक कदम रखकर कैसे चलते जाना है। करियर नियोजन इन सब में उसकी मदद करता है। इससे वह करियर में अपने लक्ष्य को निर्धारित कर पाता है और वास्तविकता का सामना कर आगे बढ़ता है। यह कर्मचारियों को आत्म निरीक्षण के अवसर भी प्रदान करता है। कर्मचारियों को संघ के प्रति निष्ठावान बनाने में सहायक है और करियर नियोजन कर्मचारियों को उच्च स्तरीय मनोबल, कार्य विकास के अवसर उपलब्ध कराता है।

(2) संगठन को लाभ – करियर नियोजन संगठन की ख्याति बढ़ाने में मदद करता है और नियोक्ता और श्रमिक के बीच मधुर संबंध स्थापित करने में मदद करता है। संगठन अपने निर्णय कार्य-कलाप बहुत सुनियोजित ढंग से व्यवस्थित करके रखता है। वह हर कार्य, प्रशिक्षण की योजना करियर नियोजन के माध्यम से पहले से बनाकर रखता है, प्रतिभाशाली कर्मचारी के लिए मार्गदर्शन व्यवस्था और सामान्य कर्मचारियों को उचित प्रशिक्षण, तबादलों की योजना पहले से तैयार कर रखता है। कर्मचारी को कार्य में उत्साह बनाए रखने के लिए समय-समय पर प्रशिक्षण कार्यक्रम आयोजित किए जाते हैं। जिससे कर्मचारी का काम के प्रति मन लगा रहे। करियर नियोजन, संगठन के भीतर व बाहर संभावनाओं का विश्लेषण खोजता है। यह काम श्रम लागत पर अधिक उत्पादन करने की व्यवस्था करता है। संगठन की वर्तमान व भविष्य के मानव संसाधन की आवश्यकता को पूरा करता है।

(3) संबंध के लाभ – नियोक्ता और कर्मचारी के बीच गहरा संबंध होता है। दोनों की सफलता एक दूसरे पर निर्भर करती है। कर्मचारी की योग्यता और कौशल का उचित उपयोग कर संगठन अधिक-से-अधिक लाभ कमा सकता है, जिससे उसकी ख्याति पर भी अच्छा प्रभाव पड़ता है। एक अच्छा और कुशल कर्मचारी सफल संगठन की नींव बनाता है और एक आलसी और असंतुष्ट कर्मचारी संगठन पर भार होता है।

दूल बाक्स – 1

कोई व्यक्ति जीवन के विभिन्न कालावधियों में जिस क्षेत्र में कार्य करता है उसी को उसका करियर कहते हैं, जिससे जीविकोपार्जन होता है।

करियर नियोजन और उत्तराधिकार नियोजन**करियर नियोजन**

करियर नियोजन का अर्थ – कर्मचारियों की व्यक्तिगत आवश्यकता और संगठन को उनकी कार्यक्षमता की पूर्ति के लिए आपस में तालमेल बिठाना आवश्यक होता है। यह कार्य करियर नियोजन पूरा करता है व करियर योजना तैयार करने में मदद करता है। यह संगठनात्मक व्यवस्था में करियर की प्रक्रिया और प्रगति व्यक्ति के नोकरी प्रारंभ करने से लेकर सेवानिवृत्त होने तक चलती रहती है। यह प्रबंधक द्वारा चलाई जाने वाली तकनीक है। जो कि युवा कर्मचारी की कार्य दक्षता बढ़ाने और प्रबंधकीय नियंत्रण को मापने का सूत्र धार है।

यह संगठन की कार्यशीलता बढ़ाता है और कर्मचारियों की आत्म संतुष्टि बढ़ाने पर निर्भर करता है। करियर नियोजन कर्मचारियों की प्रतिभा खोज कर उनका विकास करता है। यह एक निश्चित समय के लिए या निश्चित व्यक्ति के लिए नहीं होती है। बल्कि यह प्रक्रिया मानव संसाधन विकास के लिए निरंतर चलते रहने वाली बहुत महत्वपूर्ण प्रक्रिया है।

करियर नियोजन की परिभाषाएँ

करियर नियोजन की कुछ प्रमुख परिभाषाएँ निम्नलिखित हैं :-

शूलर के शब्दों में, “यह वैयक्तिक आवश्यकताओं, योग्यताओं, ध्येय तथा संगठन की प्रत्यक्ष अपेक्षाओं एवं क्रत्य परितोषण अभिज्ञान की एक क्रिया है तथा फिर उन्नत संरचित करियर-विकास कार्यक्रम द्वारा योग्यताओं का अपेक्षाओं एवं पारितोषण से मिलान करना है।”

हेनेमन एवं श्वाव के शब्दों में,, “ करियर प्रबंध में उस मार्ग का नियोजन होता है, जिस पर कर्मचारीगण यात्रा करते हैं जिसमें सिखलाई मन्त्रण तथा कर्मचारी का पदोन्नति मूल्यांकन उन पदों का चयन जिन पर कर्मचारी बैठेगा, कृत्य से पृथक प्रशिक्षण तथा उसके द्वारा भौगोलिक स्थानांतरण सम्मिलित है।”

मैन्सफील्ड के शब्दों में, “करियर विकास वह प्रक्रिया है, जिसमें वैयक्तिक अनुभव अवधारणा तथा करियर का लोक दर्शनीय पक्ष, जीविका स्थितियों की प्रत्येक उत्तरोत्तर मंजिल को प्रवाहित बनाने के लिए प्रति-प्रभावित करते हैं।”

हिल एवं ग्रीयर – के शब्दों में, “करियर विकास किसी व्यक्ति के लिए किसी संगठन में उसके सेवाकाल में धारण की जाने वाली संभावित कृत्य श्रृंखला का नियोजन तथा उत्पन्न अवसरों के अनुसार आवश्यक कृत्य कौशल प्रदान करने के लिए निकास व्यूह रचनाओं की एक प्रक्रिया है।”

टूल बाक्स – 2

करियर नियोजन व्यक्ति द्वारा अपने कार्य जीवन के दौरान धारण किए गए विभिन्न पदों का क्रम है।

करियर नियोजन की प्रक्रिया

करियर नियोजन प्रक्रिया के चरण निम्नलिखित हैं।

1. करियर नियोजन प्रक्रिया के प्रथम चरण में कर्मचारी की व्यक्तिगत कार्य दक्षता का अध्ययन करता है। उनकी कमियों का विश्लेषण कर उन्हें दूर करने का प्रयास करता है, उन्हें मार्गदर्शित करना उनकी अभिरुचि जानना और प्रेरित करने का कार्य करता है।
2. करियर नियोजन प्रक्रिया के दूसरे चरण में व्यक्ति (कर्मचारी) के संगठन के अंदर और बाहर करियर विकास के अवसर के लिए मार्गदर्शन करना होता है, ताकि कर्मचारी का काम के प्रति मनोबल बढ़े।
3. करियर नियोजन प्रक्रिया के तीसरे चरण में संगठन द्वारा व्यक्ति की कुशलता, ज्ञान, योग्यता, व्यक्तिगत दक्षता, अभिरुचि, अनुभव और प्रशिक्षण की जानकारी रखना आवश्यक होता है। संगठन को व्यक्ति की जरूरतों का विश्लेषण करना चाहिए, ताकि व्यक्ति को समझने और उनकी कार्य दक्षता बढ़ाने में आसानी हो सके और व्यक्ति का संगठन के प्रति भरोसा बना रहे।
4. करियर नियोजन प्रक्रिया का चौथा चरण लक्ष्य निर्माण है। संगठन में व्यवसाय के निर्माण के आरंभ से लक्ष्य निर्धारित किए जाते हैं, इन लक्ष्यों की रूपरेखा बनाई जाती है और निर्धारित लक्ष्य के अनुसार कार्य किया जाता है। अपने निर्धारित लक्ष्य की प्राप्ति के लिए पूरा प्रयत्न किया जाता है। यह लक्ष्य कभी दीर्घकालीन होते हैं तो कभी अल्पकालीन हो सकते हैं।
5. करियर नियोजन का पाँचवा चरण संगठन को अपनी योजनाओं को कार्यवान रूप देना होता है और योजना को विकसित करना है, ताकि समय के साथ चल सके

और नई-नई चुनौतियों का सामना अच्छे ढंग से कर सके। प्रतिस्पर्धा में अपने आपको उभार सके और परिवर्तन को अपना सके।

6. करियर नियोजन का छठवाँ चरण यह होता है कि व्यक्ति अपनी योजना का निर्माण करे और क्रियान्वयन करने के लिए संसाधन जुटाए तथा लक्ष्य प्राप्ति की ओर अग्रसर होने के लिए रास्ते में आने वाली कठिनाईयों को समझ कर संतुलन बना सके और साथ ही सावधानी भी बरते।
7. करियर नियोजन के सातवें चरण में संगठन और कर्मचारियों की लगातार बदलती आवश्यकता अनुसार निरंतरता बनाएं रखनी चाहिए। कर्मचारियों की करियर गतिविधियां का रिकार्ड रखना चाहिए और समय पर गणना की जानी चाहिए।

अपनी प्रगति की जाँच कीजिए।

प्रश्न 1: करियर नियोजन से संगठन को क्या लाभ है।

प्रभावी करियर नियोजन

करियर नियोजन के प्रयास से लाभ कर्मचारियों और संगठन दोनों को मिलते हैं।

प्रभावी करियर नियोजन के लिए निम्नलिखित कदम उठाए जा सकते हैं –

- **सहारा देना** – करियर नियोजन प्रयासों को अनवरत सहारा और मार्गदर्शन उच्च प्रबंधकों द्वारा मिलते रहना चाहिए।
- **लक्ष्य** – औद्योगिक लक्ष्यों को साफ तौर पर परिभाषित करना चाहिए।
- **पुरस्कार** – कर्मचारियों को उनकी दक्षताओं के विस्तार हेतु तैयार रहना चाहिए। प्रशिक्षकों को कर्मचारियों को मार्गदर्शन देने, सलाह देने और ज्ञान बाँटने हेतु तैयार रहना होता है। प्रशिक्षकों एवं कर्मचारियों हेतु उचित पुरस्कार होने चाहिए।
- **नियुक्ति** – कर्मचारियों को उनकी दक्षताओं के अनुसार कार्य सौंपने का हर संभव प्रयास होना चाहिए।
- **करियर पथ** – अलग-अलग कर्मचारियों के लिए सही करियर पथ बनाया जाना चाहिए।
- **निरंतर पर्यवेक्षण** – करियर नियोजन के प्रयास में संगठन और कर्मचारियों की लागत बदलती आवश्यकता अनुसार निरंतरता बनाए रखनी चाहिए। कर्मचारियों की करियर गतिविधियों का रिकार्ड रखना चाहिए और समय पर गणना की जानी चाहिए।

- **प्रचार प्रसार** – संगठन के भीतर सभी में करियर संभावनाओं के प्रति जागरूकता होनी चाहिए।

उत्तराधिकार नियोजन

उत्तराधिकार नियोजन “एक प्रक्रिया है, जो वर्तमान और भविष्य के वरिष्ठों के सफल उत्तराधिकारियों की उचितपूर्ति करे एवं व्यापारिक रणनीतियों द्वारा ऐसे कृत्य पैदा करे, जिससे व्यक्तियों का करियर नियोजन किया जा सके और संगठनिक आवश्यकताओं के अनुकूलन और व्यक्तियों की आकांक्षाओं को प्रबंधित किया जा सके।

उत्तराधिकार नियोजन की जरूरत उन लोगों को चुनने और विकास करना है जिन्हें वर्तमान कार्यरत लोगों को विशेष स्थितियों में बदला जाएगा। उत्तराधिकार नियोजन के द्वारा कंपनियां आंतरिक प्रतिभाओं का प्रवाह महत्वपूर्ण रिक्तियों को भरने के लिए करती है। उत्तराधिकार नियोजन भीतर से भर्ती हेतु प्रोत्साहित करती है एवं स्वस्थ वातावरण का निर्माण करती है जिसमें कर्मचारियों के पास करियर होता है, रोजगार नहीं।” यह मानव संसाधन की कमियाँ का पता लगाता है, जिससे चयनित उम्मीदवारों को आगे की रिक्तियों के लिए तैयार करना संभव होता है।

उत्तराधिकार नियोजन में निश्चित व्यक्तियों को खोजना होता है जो कि निर्धारित पदों में कार्य कर रहे व्यक्तियों का स्थान भर सके, वे कौन-सी गतिविधियां हैं जो सफल योजना या प्रबंधन का केंद्र बनाती है। निम्नलिखित बिंदुओं के द्वारा हम समझ सकते हैं –

- प्रबंधक व विशेषज्ञों की मांग का कौशल के अनुसार विश्लेषण।
- करियर मार्गदर्शन कर्म और व्यक्तिगत आवश्यकताओं के भविष्य को ध्यान में रखकर करना चाहिए।
- पदोन्नति योजनाएं विकास लक्ष्यों के साथ भविष्य की व्यापार आवश्यकताओं को दर्शाती है।
- वर्तमान कार्यक्रम का लेखा और भविष्य में अंतर व बाह्य संसाधनों से पूर्ति।
- वास्तविक प्रक्रिया, जिसके द्वारा पद भरे जाते हैं, जिसमें शामिल हैं— भर्ती प्रक्रिया, आंतरिक नियुक्ति प्रक्रिया, आंकलन की विधियां, आंतरिक खोज तथा कंप्यूटर आधारित सूचना व्यवस्था का उपयोग।

उत्तराधिकार नियोजन प्रक्रिया

उत्तराधिकार नियोजन साल में एक बार होने वाली प्रक्रिया है। यह कंपनी के अंशधारियों के प्रति अपनी जिम्मेदारी को पूरा करने हेतु प्रबंधन द्वारा की जाती है। उन्हें उच्च रिक्त पदों पर नियुक्ति के लिए उत्तराधिकार नियोजन का उपयोग करना होता है। उत्तराधिकार नियोजन संगठन चार्ट से बेहतर होना चाहिए, जो यह बताए कि कौन किसकी जगह लेगा, कौन कितना आगे है, इसमें सबसे पहले व्यापारिक रूपरेखा निर्धारित करना चाहिए। इसी के आधार पर भविष्य में उत्तराधिकार नियोजन तय किया जाता है। इसमें भावी प्रबंधन हेतु संगठन का आकार-प्रकार, डिजाइन दिखाया जाता है।

उत्तराधिकार नियोजन सदैव लचीला और स्पष्ट होना चाहिए। जिससे समय के साथ बदलती व्यापार परिस्थितियों के अनुसार बदल सके और अनपेक्षित त्यागपत्र, भर्ती द्वारा नई प्रतिभाओं की नियुक्ति के साथ सामंजस्य स्थापित कर सके।

उत्तराधिकार नियोजन की प्रतिवर्ष मूल्यांकन प्रक्रिया होना चाहिए। जिसमें गंभीर बातों पर विचार विमर्श होना चाहिए। दूसरा महत्वपूर्ण मुद्दा है, बजट जो व्यापार का आधार है। उत्तराधिकार नियोजन प्रबंधकीय वार्षिक गतिविधि का भाग है।

करियर नियोजन और उत्तराधिकार नियोजन में अंतर

करियर नियोजन वह व्यवस्था है, जो व्यक्ति के पूरे जीवन काल में साथ चलती है और इसमें व्यक्ति का कार्यकलाप व्यवस्था की पूर्ण गतिविधि होती है। इसमें विषयात्मक तत्व भी शामिल होते हैं। यह कर्मचारियों को उनकी योग्यताओं व संगठन की आवश्यकताओं के अनुसार करियर नियोजन रूपरेखा तैयार करने में सहायता प्रदान करता है। यह प्रक्रिया बहुत लंबी प्रक्रिया है यह व्यक्ति की नियुक्ति से लेकर उसके सेवानिवृत्ति तक चलती है। यह प्रक्रिया संगठन और कर्मचारी के बीच तालमेल स्थापित करने में काम आती है। यह कोई निश्चित प्रक्रिया नहीं है, बल्कि मानव संसाधन विकास प्रक्रिया है।

उत्तराधिकार नियोजन में जैसे कौन कर्मचारी इस समय पद पर है, किसकी सेवानिवृत्ति हो गई है। कौन सेवानिवृत्ति, स्वैच्छिक सेवानिवृत्ति, बीमारी आदि के कारण पद ग्रहण करने योग्य नहीं है। यह प्रक्रिया समय-समय पर होती है करियर नियोजन जैसे लंबी नहीं चलती है। उत्तराधिकार नियोजन का महत्वपूर्ण कार्य है उन लोगों की जानकारी प्राप्त करना, जिन्हें वर्तमान में कार्यरत महत्वपूर्ण व्यक्तियों के स्थान पर नियुक्ति किया जा सके। यह योजना संगठन की आंतरिक प्रतिभा को बढ़ावा, रिक्त पदों को भरने का कार्य करती है। यही कर्मचारियों के आगे बढ़ने में प्रोत्साहित करती है, जिससे कंपनी में स्वस्थ वातावरण स्थापित होता है। यह कर्मचारियों को सिर्फ रोजगार नहीं, बल्कि करियर भी देती है। जिससे मानव संसाधन कौशल में भर्तीपूर्ण कमियों का आंकड़ा तैयार कर उन्हें दूर करने का प्रयास किया जा सके।

करियर नियोजन और उत्तराधिकार नियोजन दोनों अलग-अलग शब्द हैं, लेकिन उनके कुछ कार्य समानांतर हैं। उत्तराधिकार नियोजन रिक्त हुए महत्वपूर्ण पदों को भरने का कार्य करता है और करियर नियोजन उच्च कुशल योग्य कर्मचारियों की नियुक्ति सहित सभी स्तरों पर लागू होता है करियर नियोजन में उत्तराधिकार शामिल होता है। उत्तराधिकार की अपेक्षा करियर नियोजन का क्षेत्र व्यापक है। नियोजन कर्मचारियों को मार्गदर्शित करता है, ताकि वह भविष्य में उन्नति प्राप्त कर सकें। किसी रिक्त पद पर योग्य व्यक्ति की भर्ती के लिए करियर नियोजन उत्तराधिकार नियोजन द्वारा बनाए चार्ट के द्वारा समर्थित होता है। यह दोनों एक दूसरे के पूरक और परस्पर हैं।

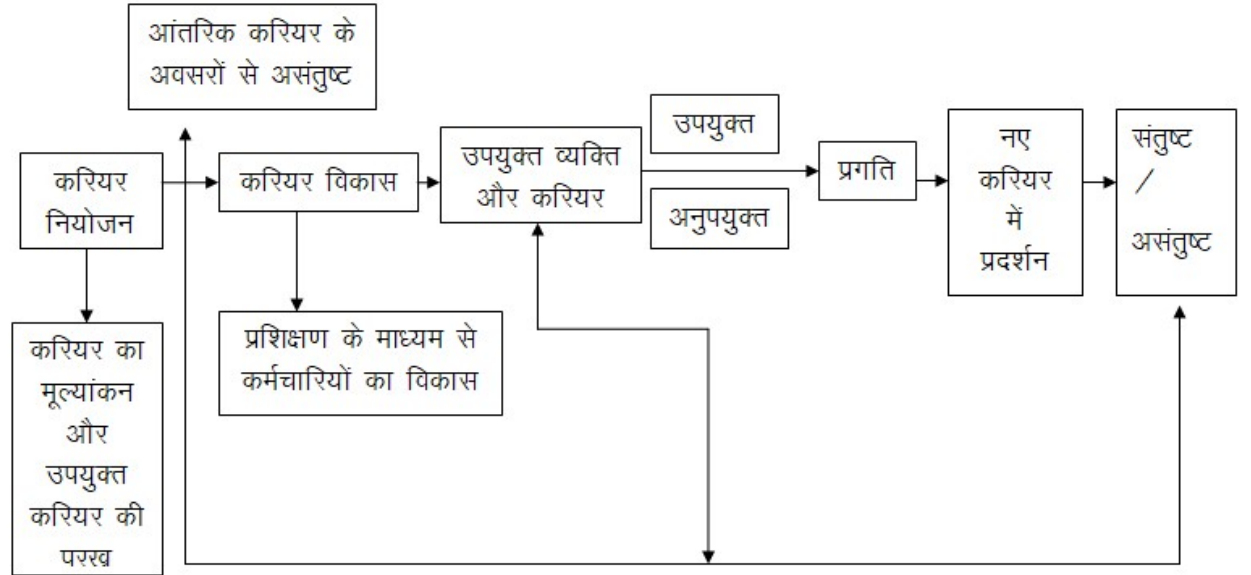
अपनी प्रगति की जाँच कीजिए।

प्रश्न 2: करियर नियोजन और उत्तराधिकार नियोजन में क्या अंतर है?

करियर विकास का प्रारूप

करियर विकास लगातार चलने वाली प्रक्रिया है। यह आमतौर पर व्यक्ति के संगठनात्मक या अंतर संगठनात्मक करियर के प्रबंधन से संबंधित है। करियर विकास का अर्थ है एक कर्मचारी का संगठन में प्रारंभिक स्तर से संतुष्ट स्तर तक पहुँचने से है। इसमें वेतन एवं सुविधाएँ अधिक, अधिकार, उत्तरदायित्व एवं कार्य संतुष्टि समाहित है। व्यवस्थित करियर की योजना, कर्मचारी की करियर की दिशा एवं गति को तय करती है। अधिक प्रभावी एवं संतोषजनक करियर का निर्णय लिया जा सकता है।

करियर विकास की प्रक्रिया को हम निम्नलिखित आरेख के माध्यम से समझ सकते हैं।



स्रोत: पी सुब्बा राव, 2009, इसेनशियल आफ ह्यूमन रिसोर्स मैनेजमेन्ट एंड इन्डस्ट्रीयल रिलेशनस, हिमालय पब्लिकेशन हाउस, मुंबई

आरेख – 4.1 करियर विकास का प्रारूप

3.6 सारांश

इस इकाई में हमने उत्पादकता का अर्थ एवं परिभाषा, उत्पादकता के लिए मानव संसाधन नियोजन के लाभ एवं तकनीकी परिवर्तन के माध्यम से उत्पादकता के लाभ को समझा है। अगली इकाई में हम नौकरी के लिए चयन प्रक्रिया एवं नौकरी मूल्यांकन का अध्ययन करेंगे।

प्रस्तुत इकाई में आपने नियुक्ति, नियुक्ति प्रक्रिया को समझा है। चयन का आशय, चयन के उद्देश्य, चयन पद्धति का महत्व को जाना है। इस इकाई के अध्ययन से आप उपयुक्त विषय में जानकारी प्राप्त कर सके होंगे।

इकाई में हमने करियर नियोजन की आवश्यकता, लाभ और उत्तराधिकार नियोजन को विस्तार से पढ़ा, यह आपको रुचिकर एवं ज्ञानप्रद लगी होगी।

3.7 बोध प्रश्न

1. उत्पादकता को परिभाषित कीजिए।
2. तकनीकी परिवर्तन होने से उत्पादकता में क्या प्रभाव पड़ता है?
3. उत्पादकता से आप क्या समझते हैं?।
4. तकनीकी परिवर्तन से क्या आशय है?
5. नियुक्ति की प्रक्रिया के विभिन्न चरणों को बताइए।
6. चयन को विस्तार से समझाइए?
7. भर्ती से क्या तात्पर्य है? यह चयन से किस प्रकार अलग है?
8. नियुक्ति से आप का क्या अभिप्राय है?
9. चयन का क्या अर्थ है?
10. करियर नियोजन की आवश्यकता पर प्रकाश डालिए।
11. करियर नियोजन की प्रक्रिया को समझाइए।
12. करियर नियोजन से आप क्या समझते हैं?
13. लेख लिखिए – उत्तराधिकार नियोजन।

3.8 संदर्भ ग्रंथ

- अश्वथपा, के. 1997 ह्यूमन रिसोर्स एण्ड पर्सनल मैनेजमेन्ट, टाटा मैकग्राहिल, नई दिल्ली
- द्विवेदी आर. एस., 2009 अ टेक्स्ट बुक ऑफ ह्यूमन रिसोर्स मैनेजमेंट, विकास पब्लिकेशन हाऊस, नई दिल्ली.
- प्रकाश चंद्र, 2012 मानव संसाधन प्रबंधन के मूल सिद्धांत, रावत प्रकाशन, नई दिल्ली
- रंधावा, गुरप्रीत, 2007 ह्यूमन रिसोर्स मैनेजमेंट, अटलांटिक पब्लिशर एण्ड डिस्ट्रीब्यूटर, नई दिल्ली
- राव, सुब्बा पी. 2009 इसेनशियल आफ ह्यूमन रिसोर्स मैनेजमेन्ट एण्ड इन्डस्ट्रीयल रिलेशनस, हिमालय पब्लिकेशन हाऊस, मुंबई

केस अध्ययन -1

वाशिंग मशीन बनाने वाली एक अमेरिकी कंपनी का संयंत्र मिशिगन स्टेट में है। जो कि आज के अनुसार अत्याधुनिक नहीं है कंपनी में 256 कर्मचारी कार्यरत है। उत्पादकता में निरंतर कमी के चलते कंपनी ने संयंत्र को बंद करने का निर्णय लिया है। कंपनी संयंत्र में नया निवेश करके नई तकनीकी लाने का भी कोई इरादा नहीं रखती है। प्रबंधकों ने कर्मचारियों को अच्छे उत्पादन के विषय में अनेक प्रशिक्षण कार्यक्रम आयोजित किए, लेकिन उत्पादकता में कोई खास फर्क देखने को नहीं मिला। फिर कंपनी ने निर्णय लिया कि वह कर्मचारियों को लाभांश में हिस्सा देगी प्रबंधक और कर्मचारियों की आपसी बैठक में यह तय हुआ कि लाभांश का कुछ अंश कर्मचारियों में वितरित किया जाएगा। कुछ महिनो बाद लाभांश हिस्सेदारी नीति का असर देखने को मिलने लगा और कंपनी की उत्पादकता में वृद्धि हुई, लेकिन कुछ कर्मचारी दुखी थे, क्योंकि जो कर्मचारी कार्य नहीं भी कर रहे थे उनको भी लाभांश मिल रहा है।

प्रश्न 1: क्या आपके अनुसार लाभांश हिस्सेदारी की नीति कर्मचारियों के प्रेरणा के लिए आवश्यक है? व्याख्या करें।

प्रश्न 2: अगर आप कंपनी में प्रबंधक होते तो आप कंपनी की उत्पादकता बढ़ाने के लिए क्या करते?

केस अध्ययन - 2

सागर सोया प्रा.लि. जो कि मध्यप्रदेश के सागर जिले में स्थित है सोया तेल का उत्पादन करती है। इस कंपनी में तीन सहायक प्रबंधक एवं एक प्रबंधक कार्य करते है। इस वर्ष कंपनी सोया तेल के साथ-साथ वनस्पति घी का उत्पादन प्रारंभ करना चाहती है, इसके लिए कंपनी ने एक नए प्लांट का निर्माण दमोह जिले में करवाया है। नए प्लांट के लिए कंपनी को योग्य प्रबंधक की आवश्यकता है। इस हेतु कंपनी ने स्थानीय समाचार पत्र 'आचरण' में विज्ञापन दिया। कंपनी को 15 आवेदन प्राप्त हुए है, जिनमें से तीन आवेदन कंपनी में कार्यरत सहायक प्रबंधकों के है। साक्षात्कार के पश्चात कंपनी ने श्री विवक को योग्यता के आधार पर प्रबंधक के पद पर चयनित किया है, जो कि कंपनी में सहायक प्रबंधक के पद पर पूर्व से कार्यरत है। अन्य सहायक प्रबंधकों ने स्थानीय श्रम न्यायालय में उक्त नियुक्ति के विरुद्ध याचिका प्रस्तुत की है कि उक्त नियुक्ति अवैध है, क्योंकि जिस व्यक्ति का चयन प्रबंधक पद पर हुआ है उसका नाम कंपनी की वरिष्ठता सूची में अंत में है।

1. आपके मतानुसार माननीय श्रम न्यायालय में क्या चर्चा होगी।

2. कंपनी की नियुक्ति प्रक्रिया से क्या आप सहमत है? यदि हाँ तो क्यों?

इकाई – IV: प्रदर्शन का मूल्यांकन एवं प्रशिक्षण

इकाई की संरचना

4.1 उद्देश्य

4.2 प्रस्तावना

4.3 नौकरी का विश्लेषण, विवरण और मूल्यांकन

4.4 प्रशिक्षण का परिचय

4.5 प्रदर्शन का मूल्यांकन

4.6 सारांश

4.7 बोध प्रश्न

4.8 संदर्भ ग्रंथ

4.1 उद्देश्य

इस इकाई के अध्ययन के उपरांत आप निम्नलिखित को समझ सकेंगे:

- नौकरी के लिए चयन प्रक्रिया की व्याख्या कर सकेंगे।
- नौकरी के मूल्यांकन की आवश्यकता पर चर्चा कर सकेंगे।
- प्रशिक्षण का अर्थ, महत्व एवं उद्देश्य से परिचित हो सकेंगे।
- प्रशिक्षण का महत्व और लाभ जान पाएंगे।
- प्रशिक्षण कार्यक्रम के प्रकार, प्राशिक्षण कार्यक्रम में शामिल चरण का ज्ञान प्राप्त कर सकेंगे।
- प्रदर्शन के मूल्यांकन के संबंध में बात कर पाएंगे।

4.2 प्रस्तावना

मानव संसाधन संबंधी कार्यों को सूचीबद्ध स्वरूप में प्रस्तुत करना एक कठिन किंतु आवश्यक कार्य है। प्रत्येक संगठन में योग्य कर्मियों की भर्ती एवं चयन करके अपनी सफलता को सुनिश्चित किया जाता है। भर्ती के पश्चात चयन प्रक्रिया आरंभ होती है। चयन के अंतर्गत यह प्रयास किया जाता है कि अभ्यर्थियों में से किसी ऐसे योग्य व्यक्ति का चुनाव हो जिसकी योग्यता कौशल तथा अनुभव आदि संगठन की आवश्यकता के अनुरूप है।

इस इकाई में हमारे समक्ष नौकरी के लिए चयन प्रक्रिया तथा नौकरी का मूल्यांकन का विस्तृत ब्यौरा प्रस्तुत होगा।

प्रशिक्षण, कर्मचारी प्रशासन की आधार शिला है। प्रशिक्षण एक पूर्व नियोजित प्रक्रिया है, जिसके द्वारा कर्मचारी के किसी विशिष्ट कार्य के संबंध में ज्ञान, कौशल, चातुर्य, अभिरुचि तथा योग्यता का विकास करने का प्रयास किया जाता है, ताकि कर्मचारी कार्य को व्यवस्थित एवं सर्वोत्तम तरीके से करते हुए संगठन की कुशलता में योगदान दे सके।

4.3 नौकरी का विश्लेषण, विवरण और मूल्यांकन

चयन

चयन का अर्थ किसी कार्य के लिए उपयुक्त व्यक्ति के चुनने की प्रक्रिया से है। यदि चयन सही व्यक्ति का नहीं होगा तो संगठन को नुकसान उठाना पड़ सकता है। अतः कर्मचारियों का चयन सोच समझ कर करना चाहिए।

नौकरी के लिए चयन प्रक्रिया

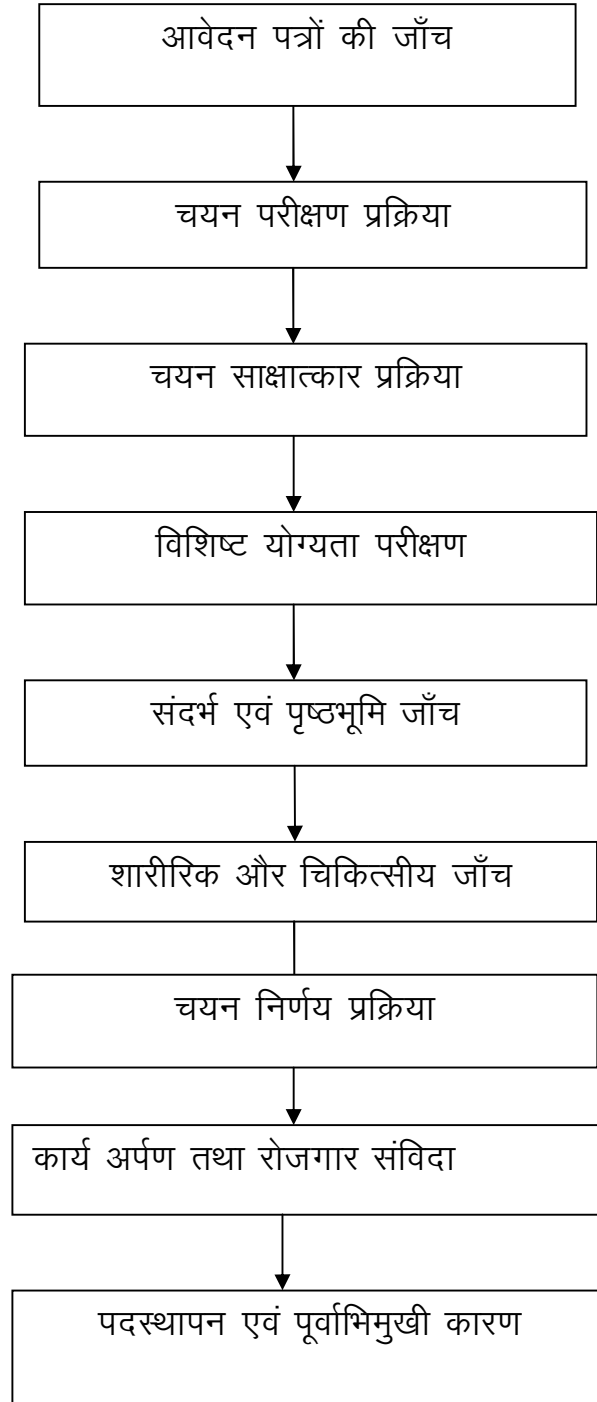
चयन प्रक्रिया सभी संगठनों में होने वाली महत्वपूर्ण प्रक्रियाओं में से एक है। चयन की प्रक्रिया सभी संगठनों में अलग-अलग तरह से होती है। यह प्रक्रिया एक ही संगठन में विभिन्न पदों के लिए और विभिन्न क्षेत्र के पदों के लिए अलग-अलग हो सकती है। चयन अलग-अलग पदों में भी हो सकता है। विभिन्न पदों में व्यक्ति की अलग-अलग योग्यता, गुण, आदि की आवश्यकता पड़ती है।

कर्मचारी चयन प्रक्रिया लंबी होती है, जिसमें व्यक्ति के शारीरिक, मानसिक योग्यता को परखा जाता है। तथा जो व्यक्ति सभी प्रक्रियाओं में योग्य होता है उनका चुनाव किया जाता है। यह प्रक्रिया जटिलताओं से भरी होती है। इस पर देश की आर्थिक स्थिति निर्भर करती है। चयन प्रक्रिया में देश की रोजगार की स्थिति, आर्थिक व्यवस्था, राजनीति, कानून व्यवस्था, तकनीकी, शैक्षणिक आवश्यकताओं के साथ-साथ संगठन की ख्याति आदि परिस्थितियाँ हैं जो चयन प्रक्रिया पर प्रभाव डालती हैं।

चयन प्रक्रिया अनेक चरणों से होकर गुजरती है। चयन प्रक्रिया के चरण इस प्रकार हैं –

1. आवेदन पत्रों की जाँच
2. चयन परीक्षण
3. चयन साक्षात्कार
4. विशिष्ट योग्यता
5. संदर्भ एवं पृष्ठभूमि जाँच
6. शारीरिक और चिकित्सीय जाँच
7. चयन निर्णय
8. कार्य अर्पण तथा रोजगार संविदा
9. पदस्थापन एवं पूर्वाभिमुखी कारण

चयन की प्रक्रिया



आरेख : चयन की प्रक्रिया

1. आवेदन-पत्रों की जाँच – भर्ती की प्रक्रिया समाप्त होने के बाद चयन की प्रक्रिया आरंभ होती है। इसमें सबसे पहले नौकरी के लिए इच्छुक व्यक्ति भर्ती के लिए आवेदन देते हैं। आवेदनों की जाँच से यह प्रक्रिया प्रारंभ होती है। आवेदन पत्र नौकरी तलाश करने वाले का सी.वी. है, जिसमें आवेदन कर्ता की व्यक्तिगत जानकारी, वित्तीय जानकारी, अभिरुचि, कार्यक्षमता, योग्यता आदि की जानकारी दी जाती है।

आवेदन-पत्र की सूचना को स्थायी लेख के रूप में लिखित दस्तावेज में रखा जाता है। आवेदन पत्रों की जाँच की जाती है। जो व्यक्ति रिक्त पदों के लिए वांछित योग्यताओं के अनुकूल होता है, उसका आवेदन स्वीकृत कर दिया जाता है। बाकी आवेदनों को अस्वीकृत किया जाता है।

2. चयन परीक्षण प्रक्रिया – यह प्रक्रिया दूसरी सबसे महत्वपूर्ण प्रक्रिया है इसके अंतर्गत आवेदक में न्यूनतम योग्यता है या नहीं इसकी जाँच परख की जाती है। चयन परीक्षण में न्यूनतम वांछित योग्यता व गुण आवेदक में है या नहीं परखा जाता है। इसके द्वारा आवेदक की योग्यता, लगन, चतुराई, स्वभाव का अध्ययन किया जाता है। जाँच के माध्यम से कार्यक्षमता और कौशल को परखा जाता है। चयन परीक्षण के लिए निम्नलिखित जाँच मुख्यतः की जाती है: –

- (i) व्यक्तित्व परीक्षण
- (ii) उपलब्धि की जाँच
- (iii) तीव्रता की जाँच
- (iv) योग्यता की जाँच
- (v) अभिरुचि परीक्षण
- (vi) रुचि परीक्षण
- (vii) लिपि विज्ञान की जाँच

व्यक्तित्व की जाँच में आवेदक के आत्मविश्वास, भावनात्मक व्यवहार, धैर्य, सामाजिक व्यवहार आदि की जाँच की जाती है। व्यक्तित्व की जाँच परख में आत्मबोध परीक्षण विषयक प्रबंधकीय क्षमता, मूल्यांकन आदि कई तरीके विकसित किए गए हैं, जिससे व्यक्ति को योग्यता, निपुणता व प्रवीणता का पता चलता है। इससे व्यक्ति की कार्य तीव्रता मानसिक योग्यता, स्मृति, निर्णय शक्ति का परीक्षण किया जाता है। परीक्षण में व्यक्ति की सीखने की लगन, समझने की शक्ति की जाँच होती है। अभिरुचि जाँच इसका अभिन्न अंग है। इसके अंतर्गत विभिन्न क्षेत्रों में व्यक्ति की अभिरुचि और लगाव की जाँच कर निष्कर्ष निकाला जाता है।

3. चयन साक्षात्कार प्रक्रिया – चयन प्रक्रिया का तीसरा महत्वपूर्ण चरण साक्षात्कार है। जो व्यक्ति पहले, दूसरे चरण में सफल होता है, वह फिर तीसरे चरण में आता है। साक्षात्कार निश्चित समय, स्थान पर होता है। साक्षात्कार में संगठन का प्रतिनिधित्व कर रहे व्यक्तियों का समूह, बुलाए गए आवेदकों से प्रश्नोत्तर करता है, जिससे उनकी अभिरुचि, योग्यता,

आत्मविश्वास, आवश्यकताओं, कार्य क्षमता, मानसिक मनोवृत्ति का पता चलता है। जो लिखित परीक्षण द्वारा संभव नहीं होता है।

व्यक्ति की जाँच में आवेदक की योग्यता भी बहुत महत्वपूर्ण होती है इसी पर उसकी निर्णायक क्षमता का ज्ञान किया जाता है। एक कमजोर व्यक्ति साहसी निर्णय नहीं ले सकता है। इसी तरह एक भावुक व्यक्ति कठोर निर्णय नहीं ले सकता है। इन सब बातों की जाँच के लिए व्यक्ति की जाँच आवश्यक होती है। अतः साक्षात्कार में भली भाँति ध्यान दिया जाता है।

साक्षात्कार का क्षेत्र व्यापक है। कई कंपनियों तो संपूर्ण चयन साक्षात्कार प्रणाली द्वारा करती है। साक्षात्कार कंपनी और भावी कर्मचारी के बीच एक सीधी बातचीत है, जिससे भावी कर्मचारी के नियुक्त होने से पहले साक्षात्कार के माध्यम से भावी कर्मचारी की विचार शैली, आचरण वाणी, नेतृत्व क्षमता, कार्य दक्षता आदि के बारे में जानकारी प्राप्त होती है।

साक्षात्कार कई प्रकार का होता है, जैसे— प्रारंभिक साक्षात्कार, सामूहिक साक्षात्कार, व्यवहारवादी साक्षात्कार, औपचारिक तथा अनौपचारिक साक्षात्कार, मिश्रित साक्षात्कार आदि है।

टूल बाक्स – 1
मनोवैज्ञानिक परीक्षण
आवेदक की मानसिक योग्यता की माप करने के लिए वैज्ञानिक विधियों का उपयोग किया जाता है। अर्द्धकुशल कर्मचारी तथा ऐसे कर्मचारी जिन्हें एक ही कार्य बार-बार करना पड़ता है।

4. विशिष्ट योग्यता परीक्षण – यह परीक्षण एक विशेष प्रकार का होता है। जब किसी तकनीकी पद पर नियुक्ति करनी होती है; जैसे कंप्यूटर आपरेटर पद के लिए टाइपिंग एवं कंप्यूटर की जानकारी की परख की जाती है। प्रबंधकीय एवं पर्यवेक्षक पदों के लिए इस प्रकार के परीक्षण की आवश्यकता नहीं होती है।

5. संदर्भ एवं पृष्ठभूमि जाँच – इस प्रक्रिया में व्यक्ति के चरित्र, आचरण, सामाजिक व्यवहार की जाँच की जाती है आवेदक से आवेदन पत्र में लिखित रूप से सूचना ली जाती है। इस सूचना में आवेदक को कुछ व्यक्तियों के नाम, पता, फोन नं. मोबाईल नं., फ़ैक्स, ई-मेल आदि संदर्भ के लिए माँगे जाते हैं। आवेदक को अपने स्कूल, कॉलेज शिक्षकों, पूर्व के नियोक्ताओं, मित्र, पड़ोसियों की जानकारी संदर्भों रूप में देनी पड़ती है। कंपनी के नियोजक आवेदक की नियुक्ति से पहले या बाद में इन संदर्भों के बारे में व्यक्तिगत संपर्क कर जाँच पड़ताल कर सकते हैं कि आवेदक के द्वारा दी गई जानकारी सही है या नहीं।

6. शारीरिक एवं चिकित्सीय परीक्षण – शारीरिक परीक्षण कुछ संगठनों में अनिवार्य होता है और कुछ संगठनों में चिकित्सीय परीक्षण अनिवार्य होता है। कई संगठनों में दोनों की अनिवार्यता होती है। शारीरिक परीक्षण शरीर की बनावट, लंबाई, वजन का परीक्षण होता है चिकित्सीय परीक्षण में शरीर की अंदरूनी बीमारी की जाँच होती है। इससे यह पता चलता है कि कर्मचारी छूत की बीमारी से ग्रस्त तो नहीं है। शारीरिक दुर्बलता के कारण उसकी कार्य क्षमता भी कम होगी शारीरिक कार्य वाले क्षेत्र में यह जाँच अनिवार्य होती है। किसी भी कार्य के लिए शारीरिक, मानसिक तंदुरुस्ती होना आवश्यक होता है।

7. चयन निर्णय प्रक्रिया – यह प्रक्रिया सबसे अंतिम प्रक्रिया मानी जाती है। इस प्रक्रिया में सुयोग्य व्यक्ति का चयन किया जाता है। सभी प्रक्रिया में जो व्यक्ति सफल होता है, उसका चयन, निर्णय प्रक्रिया में किया जाता है। जो व्यक्ति अयोग्य होते हैं उसको छॉट कर अलग कर दिया जाता है। जो व्यक्ति साक्षात्कार और चिकित्सीय प्रक्रिया में उत्तीर्ण होते हैं उनकी सूची बनाई जाती है। यह रिक्त स्थान को ध्यान में रखकर तैयार की जाती है। अंतिम चयन की प्रक्रिया विभिन्न पदों, संगठनों एवं नीति नियम पर आधारित होती है। इसका निर्णय प्रबंधको, प्रबंधकीय बोर्डों या चयन बोर्डों द्वारा किया जाता है।

8. कार्य अर्पण तथा रोजगार प्रक्रिया – चयन प्रक्रिया के बाद कार्य अर्पण प्रक्रिया आती है। इस प्रक्रिया में चयन प्रक्रिया द्वारा चयन किए गए व्यक्तियों की सूची तैयार की जाती है। इस सूची के आधार पर चयनित व्यक्ति को नियुक्ति पत्र जारी किया जाता है। नियुक्ति पत्र संगठन में कार्य करने का आमंत्रण होता है। नियुक्ति पत्र में नियुक्ति से संबंधित जानकारी होती है इसमें व्यक्ति कार्यकाल कब से कब तक रहेगा, उसकी वार्षिक आय क्या होगी आदि का उल्लेख किया जाता है नियुक्ति पत्र के साथ कभी-कभी नियोजन संविदा पत्र भी दिया जाता है।

संविदा पत्र हमेशा नियोजक के द्वारा जारी किया जाता है। कभी-कभी अनुभवी, योग्य, आवेदक भी अपनी कुछ शर्तें सामने रखते हैं और नियोक्ता के ऊपर निर्भर करता है कि वह उन शर्तों को माने या नहीं माने। रोजगार संविदा पर अगर आवेदक हस्ताक्षर करता है तो इसका अर्थ है कि कर्मचारी संविदा शर्तों पर संगठन में कार्य करेगा।

9. पदस्थापना एवं पूर्वाभिमुखी या उन्मुखीकरण – संविदा रोजगार के बाद कर्मचारी संगठन में क्या पद होगा यह देखा जाता है। अब आवेदक संगठन का अंग बन जाता है। वह कर्मचारी हो जाता है। उसे पद पर क्या-क्या कार्य करना है यह जानकारी दी जाती है। संगठन के नीति नियम, अनुशासन के बारे में बताया जाता है। संगठन के दायित्व, उद्देश्य उसके संगठन के प्रति कर्तव्य आदि से अवगत कराया जाता है। कई संगठनों में कर्मचारी का प्रशिक्षण का समय समाप्त होने के बाद वह स्थायी कर्मचारी हो जाता है।

टूल बाक्स – 2**आमने-सामने साक्षात्कार के बजाय ऑनलाइन इंटरव्यू**

आधुनिकता की वजह से आज के दौर में मीटिंग और आमने-सामने बैठकर बात करना महज एक औपचारिकता बनकर रह गया है। आज साक्षात्कार को ऑनलाइन इंटरव्यू के तौर पर जाना जाने लगा है। इसके लिए सबसे लोकप्रिय टूल स्काइप को माना जा रहा है। यह ऐसा टूल है जो लोगों को आपस में ब्रिज बनने के बजाय गैप बनने का काम करता है और आपसी बैठक की संभावनाओं को भी कम करता है जिससे लोग पास होकर भी दूर होते हैं। आप उन्हें वर्चुअल तरीके से अपने पास पा सकते हैं लेकिन भावनात्मक तरीके से नहीं।

आजकल खर्चे बचाने के लिए ऑनलाइन इंटरव्यू आयोजित किए जाते हैं जिससे आवेदक अपने घर से दुनिया के किसी ऑफिस से जुड़ सकता है। लेकिन साक्षात्कार के इस ट्रेंड में दोनों ओर से कई चीजे मिस हो जाती हैं जैसे आवेदक न तो ऑफिस का जीवंत माहौल देख पाता है और नहीं वहां जाकर अनजान लोगों से मिलकर वहां के बारे में जान सकता है। वहीं दूसरी तरफ कंपनियां भी आवेदक की बॉडी लैंग्वेज को सही ढंग से पहचान नहीं पाते हैं।

स्रोत : दैनिक भास्कर, 3 जुलाई, 2016

अपनी प्रगति की जाँच कीजिए।

प्रश्न : चिकित्सीय परीक्षण से क्या अभिप्राय है?

नौकरी का मूल्यांकन

कार्मिक प्रबंधन की जिम्मेदारी सिर्फ कर्मचारियों की नियुक्ति व उनके प्रशिक्षण तक ही सीमित नहीं रहती। नियुक्ति के बाद, रोजगारदाता व कर्मचारी दोनों जानना चाहेंगे कि क्या कर्मचारी अपना काम करने के दौरान अपेक्षित मानदंडों पर खरा उतरा कि नहीं अर्थात् मूल्यांकन तथा मापन। जाँच मूल्यांकन का मतलब उस सिलसिलेवार तकनीक से है जिस के द्वारा प्रत्येक कार्य से जुड़ी सभी जिम्मेदारियों व कर्तव्यों के संदर्भ में अलग अलग कार्यों का तुलनात्मक मूल्य आंका जाता है। इस पूरी प्रक्रिया का अंतिम उद्देश्य होता है एक तर्कसंगत वेतन ढाँचा बनाना। नौकरी मूल्यांकन की कुछ महत्वपूर्ण परिभाषाएं निम्नलिखित हैं।

विलियम आर. स्त्रीगल के शब्दों में, “नौकरी मूल्यांकन एक तकनीक है, जिसके द्वारा एक व्यवसाय या उद्योग में एक कार्य की अन्य कार्यों से तुलना तथा श्रेणीयन या अंकन किया जाता है। जिससे यह विदित हो जाए कि प्रत्येक कार्य के लिए किस योग्यता वाले श्रमिक की आवश्यकता है।”

डेल योडर के शब्दों में, “नौकरी मूल्यांकन एक व्यवहार है, जो एक संगठन में तथा समरूप अन्य संगठनों के मध्य विभिन्न कार्यों के तुलनात्मक अध्ययन का आधार प्रस्तुत करता है। निश्चित रूप से यह एक कार्य मूल्यांकन प्रविधि है, जो कर्मचारी मूल्यांकन के तुल्य ही है।”

ए. शुबिन के शब्दों में, “नौकरी मूल्यांकन एक विधिवत प्रणाली है जिसके द्वारा किसी व्यवसाय, कार्य का उद्देश्य, तुलनात्मक महत्व, पाए जाने वाले सामान्य घटकों (चातुर्य, प्रशिक्षण तथा प्रयास) के आधार पर मजदूरी एवं वेतन दर में अंतर स्पष्ट करता है।”

किम्बाल और किम्बाल के शब्दों में, “नौकरी मूल्यांकन प्रत्येक कार्य का सापेक्ष मूल्य निश्चित करने तथा कार्य करने के लिए आवश्यक उत्तरदायित्व एवं आवश्यक घटकों की तुलना करते हुए उचित मजदूरी क्या है इसे निर्धारण करने के लिए किया गया एक प्रयास है।”

इस प्रकार उपरोक्त परिभाषाओं से स्पष्ट है कि नौकरी मूल्यांकन प्रत्येक कार्य के लिए तुलनात्मक मजदूरी अंतर निश्चित करने की उद्देश्यपूर्ण पद्धति है।

नौकरी मूल्यांकन की विशेषताएं

नौकरी मूल्यांकन का उद्देश्य ही विभिन्न कार्यों को इस तरह से क्रमबद्ध करना है कि एक तर्कसंगत व सबको स्वीकार्य वेतन ढाँचा स्थापित किया जा सके। नौकरी मूल्यांकन की कुछ प्रमुख विशेषताएँ इस प्रकार हैं –

- यह कार्य को आंकता है, न कि किसी व्यक्ति को।
- नौकरी मूल्यांकन के लिए आवश्यक बुनियादी जानकारी कार्य विश्लेषण के द्वारा मिलती है।
- नौकरी मूल्यांकन समूहों द्वारा किए जाते हैं, न कि किसी एक अकेले व्यक्ति के द्वारा।
- इस सबके बावजूद, नौकरी मूल्यांकन में कुछेक व्यक्तिनिष्ठ तत्व शामिल किए जाते हैं।
- नौकरी मूल्यांकन एक निश्चित वेतनमान नहीं प्रदान करता बल्कि हमें एक ऐसा आधार प्रदान करता है जिस पर एक तर्कसंगत वेतन ढाँचा खड़ा किया जा सकता है।

नौकरी मूल्यांकन के उद्देश्य

नौकरी मूल्यांकन कार्य अंकन की एक पद्धति है। यह मजदूरी संरचना निर्धारित करने की विधि है। नौकरी मूल्यांकन प्रक्रिया का उद्देश्य पारिश्रमिक और वेतन में आंतरिक एवं बाह्य अनुकूलता प्राप्त करना है। अंतरराष्ट्रीय श्रम संगठन के अनुसार नौकरी मूल्यांकन के दो प्रमुख उद्देश्य हैं।

- विवेकपूर्ण तथ्यों के आधार पर कार्य का सापेक्षिक मूल्य निर्धारित करना तथा
- समान स्तर पर समान कार्यों के लिए वेतन का निर्धारण करना।
सामान्यतः नौकरी मूल्यांकन निम्नलिखित उद्देश्यों की पूर्ति के लिए किया जाता है :
- मजदूरी एवं वेतन संरचना की विसंगति को दूर करना।
- कार्य श्रेणी का निर्धारण कर मजदूरी संरचना दर को सरल बनाना।
- वेतन तथा मजदूरी निर्धारण में व्यक्तिगत ईर्ष्या, द्वेष तथा पूर्वाग्रह को मिटाना।
- प्रत्येक कार्य के लिए न्यूनतम तथा अधिकतम मजदूरी व वेतन का निर्धारण करना।
- वेतन तथा मजदूरी अंतर में प्रमाणीकरण स्थापित करने में सहायता करना।
- अधिकारियों एवं कर्मचारियों के आपसी मतभेदों का निपटारा करना।
- वेतन एवं मजदूरी प्रशासन के लिए एक व्यापक एवं निश्चित योजना तैयार करना।
- कार्य के विभिन्न घटकों को समान महत्व प्रदान करना।
- कर्मचारियों के लिए समान नीति बनाना, जिससे पदोन्नतियां, स्थानांतरण, आदि भलीभांति किए जा सकें।
- कर्मचारियों का मनोबल विकसित करना।
- समान कार्य के लिए समान वेतन की व्यवस्था करना। विभिन्न कार्यों के लिए विभिन्न वेतन दर निर्धारित करना।
- कार्य परिवर्तन के साथ कार्य दर में परिवर्तन हेतु आवश्यक कार्य विधि तैयार करना।

नौकरी मूल्यांकन का कार्य क्षेत्र

- सिद्धांत: नौकरी मूल्यांकन का उपयोग लगभग सर्वव्यापी है। दूसरे शब्दों में, नौकरी मूल्यांकन के सिद्धांत सारे संगठनों में सारे कार्यों पर लागू होते हैं। लेकिन व्यवहार में, नौकरी मूल्यांकन की तकनीकों का प्रयोग बहुत कम कंपनियों में होता है, खास कर उन कार्यों के लिए जिसका परिश्रमिक घंटों के अनुसार दिया जाता है।
- जिन कंपनियों में नौकरी मूल्यांकन का उपयोग नहीं होता वहाँ वेतन व पारिश्रमिकों के बीच अंतराल किसी व्यवस्थित जॉब रैंकिंग के आधार पर तय नहीं होते हैं, बल्कि श्रम की माँग व सप्लाई दे सकने की क्षमता, औद्योगिक समता, सामूहिक मोल-भाव आदि जैसे कारकों के हिसाब से तय होते हैं। लेकिन जिन कंपनियों में नौकरी मूल्यांकन का उपयोग नहीं होता है वहाँ भी नौकरी मूल्यांकन इस संदर्भ में तो उपयोगी हो ही सकता है कि इस तकनीक के माध्यम से एक वस्तुनिष्ठ वेतन ढाँचा मिल सकता है जिसमें अपनी-अपनी आवश्यकता से फेर बदल किये जा सकते हैं।

नौकरी मूल्यांकन के लाभ

नौकरी मूल्यांकन कर्मचारियों के लिए ही लाभकारी नहीं है, बल्कि वह संगठन के लिए भी लाभप्रद है। संगठन में नौकरी मूल्यांकन की उचित तकनीकी विकसित कर निम्नलिखित लाभ प्राप्त किए जा सकते हैं:

- यह नई मजदूरी दरें निर्धारित करने में सहायक है। साथ ही नए कार्यों के लिए नई दरें निर्धारित करने में भी सहायक है।
- यह व्यक्तिगत भेदभाव को समाप्त करने में सहायक है, जो संगठन में विभिन्न कार्यों के मजदूरी दरें या वेतन निर्धारित करने में उत्पन्न होती हैं।
- यह संगठन में मधुर संबंध विकसित करने में सहायक है। क्योंकि अधिकांश असंतोष मजदूरी या वेतन विषमता को लेकर ही उत्पन्न होता है।
- नौकरी मूल्यांकन के द्वारा प्राप्त जानकारियों के आधार पर पदोन्नति, स्थानांतरण, योग्यता, प्रशिक्षण से संबंधित नीतियां तय करने में सुविधा होती है।
- नौकरी मूल्यांकन सामूहिक सौदेबाजी के लिए उपयोगी है।
- यह सही कर्मचारी को सही कार्य पर स्थापित करने का आधार प्रदान करता है।
- यह संगठन में उचित उत्प्रेरणा नियोजन विकसित करने में सहायक है।
- यह संगठन में श्रम लागत को नियंत्रित करने में सहायक है तथा उचित कार्य के लिए उचित मजदूरी की व्यवस्था करने में सहयोग प्रदान करता है।

- यह कर्मचारियों की कार्य-कुशलता एवं मनोबल में वृद्धि करता है।
- नौकरी मूल्यांकन योग्य एवं अनुभवी कर्मचारियों को संगठन की ओर आकर्षित करता है।

अपनी प्रगति की जाँच कीजिए।

प्रश्न : नौकरी के मूल्यांकन से आप क्या समझते हैं?

4.4 प्रशिक्षण का परिचय

प्रशिक्षण का अर्थ एवं उद्देश्य

प्रशिक्षण सभी संगठनों में की जाने वाली महत्वपूर्ण क्रिया है। इसके माध्यम से संगठन कर्मचारी की योग्यता, कार्यक्षमता, कौशल, तकनीकी ज्ञान आदि में वृद्धि करता है। किसी कार्य को कैसे करना है? उपकरण का कैसे उत्तम तरीके से उपयोग करना है। यह कर्मचारी को प्रशिक्षण से ही पता चलता है। प्रशिक्षण एक अनिवार्य मानव संसाधन प्रक्रिया है। जो संगठन के लक्ष्यों, संगठन का विकास और समृद्धि के लिए आवश्यक सिद्ध होता है। प्रशिक्षण कर्मचारी के प्रति समझ और उत्पादन क्षमता को बढ़ाता है।

प्रशिक्षण सीखने की प्रक्रिया है। जो कर्मचारी का कार्यकाल प्रारंभ होने से पहले शुरू हो जाती है। यह मानव पूंजी की उद्देश्यात्म विनियोग है, जिसे प्रायः सभी संगठनों को करना पड़ता है। प्रशिक्षण नियोजन विकास प्रक्रिया है प्रशिक्षण परिवर्तन को अपनाना तथा कर्मचारियों में चिंतन शैली, अभिरूचि एवं व्यवहार में परिवर्तन लाने की प्रक्रिया है।

अर्थ— प्रशिक्षण एक अविरल गति से चलने वाली प्रक्रिया है, जिसमें नए पुराने सभी वर्ग के कर्मचारी प्रशिक्षण प्राप्त करते हैं। प्रशिक्षण के दौरान कर्मचारी को अपनी गलती का पता लगता है, और उसे सुधारने का मौका मिलता है। प्रशिक्षण के कारण कर्मचारी अपने आपको पदोन्नति प्रतियोगिता के लिए तैयार करते हैं और उनके कार्य से संगठन को भी लाभ होता है।

परिभाषा

एडवार्ड वी फिलिप्पो के अनुसार –

“प्रशिक्षण किसी विशेष कार्य को करने हेतु कर्मचारी के ज्ञान एवं कौशल में अभिवृद्धि करने की एक प्रक्रिया है।”

डेल एस. बीच के अनुसार –

“प्रशिक्षण एक ऐसी संगठन कार्यविधि है, जिसके द्वारा व्यक्ति किसी निश्चित उद्देश्य के लिए ज्ञान तथा कौशल सीखते है।”

आर.सी.डेविस के अनुसार–

“प्रशिक्षण तथ्यों, सिद्धांतों तथा कार्यविधियों के संगठन समूह के प्रति एक समझ विकसित करने की एक प्रक्रिया है।”

प्रशिक्षण के उद्देश्य

प्रशिक्षण के उद्देश्य निम्नलिखित हैं।

1. **मनोबल में वृद्धि करना** – प्रशिक्षण का कार्य कर्मचारियों को सुनिश्चित तरीके सिखाने के साथ-साथ उनके मनोबल में विकास करना है। प्रशिक्षण के कारण व्यक्तियों का कार्य में मन लगता है। और संगठन के प्रति उनका भरोसा भी बढ़ता है।
2. **समस्त जानकारी देना** – कुछ प्रशिक्षण का उद्देश्य केवल कर्मचारी को समस्त जानकारी देना होता है। इनका कार्य विशेष से कोई संबंध नहीं होता है। जैसे कंपनी का उत्पादन, संगठन की नीति, कंपनी का इतिहास आदि।
3. **कर्मचारियों की कार्यक्षमता में वृद्धि** – प्रशिक्षण कर्मचारियों की कार्य-प्रणाली का अध्ययन करता है और प्रशिक्षण प्रक्रिया द्वारा यह बताया जाता है, कि उनके कार्यकलाप में क्या परिवर्तन हो, जिससे उनकी कार्यक्षमता का विकास हो सके।
4. **संगठन के ऊपर भरोसा जगाना** – प्रशिक्षण का महत्वपूर्ण उद्देश्य होता है कर्मचारियों का संगठन के प्रति आस्था (भरोसा) मजबूत करना। कई बार विपरीत परिस्थितियों में कर्मचारियों के बीच मतभेद हो जाता है। मतभेद को दूर करने के लिए प्रशिक्षण आयोजित किया जाता है।
5. **कार्य की जानकारी और कौशल विकास** – कुछ प्रशिक्षण कर्मचारी की धारणा में परिवर्तन की जानकारी देने के लिए दिया जाता है, ताकि समय के साथ कार्य पद्धति परिवर्तन को समझ कर चलाया जा सके, और उनकी कार्य कुशलता में विकास हो सकें।
6. **धारणाओं में बदलाव लाना** – कुछ प्रशिक्षण केवल कर्मचारी की सोच में बदलाव लाने के लिए किया जाता है, ताकि उनकी कार्य दक्षता बढ़ाई जा सके। प्रबंधक और पर्यवेक्षक कर्मचारियों की प्रक्रिया जानने के लिए प्रशिक्षण लेने, अभिप्रेरणा में वृद्धि करने और प्रशिक्षण से कर्मचारियों की कार्यदक्षता में वृद्धि होती है।

दूल बाक्स

प्रशिक्षण एक प्रक्रिया है जिससे किसी कर्मचारी को किसी विशेष कार्य करने के योग्य बनाने का प्रयास किया जाता है।

अपनी प्रगति की जाँच

प्रश्न 1: प्रशिक्षण का क्या अर्थ है?

प्रश्न 2: प्रशिक्षण के किन्हीं दो उद्देश्यों की व्याख्या कीजिए।

प्रशिक्षण का महत्व

प्रशिक्षण आज के व्यावसायिक औद्योगिक क्रांति के दौर में व्यवसाय और उद्योग को सफलता की सीढ़ी चढ़ने के लिए बहुत आवश्यक हो गया है। व्यवसाय को निरंतर चलाने, विकसित करने के लिए प्रशिक्षण समय-समय पर होते रहना चाहिए। जैसे मोटर साइकिल, कार को आगे बढ़ने के लिए पेट्रोल की आवश्यकता होती है, मनुष्य को जीवित रहने के लिए भोजन-पानी की आवश्यकता होती है उसी प्रकार व्यावसाय, उद्योग के विकास के लिए प्रशिक्षण की आवश्यकता होती है।

प्रशिक्षण पुराने कर्मचारी के लिए भी उतना ही आवश्यक है जितना नए कर्मचारी के लिए। प्रशिक्षण और विकास से कर्मचारियों की कार्यक्षमता, कार्य-कुशलता, मनोबल का विकास होता है। प्रशिक्षण कर्मचारियों की कमियों को बताकर उसे दूर करने में मदद करता है। यह कर्मचारियों के व्यक्तित्व का विकास करने में सहायक सिद्ध होता है। यही कर्मचारी में पदोन्नति, प्रतियोगिता में हिस्सा लेने के लिए प्रोत्साहित करता है। व्यवसाय में होने वाली बर्बादी को भी कम करता है। कर्मचारी में संगठन के प्रति विश्वास की भावना बनाए रखता है।

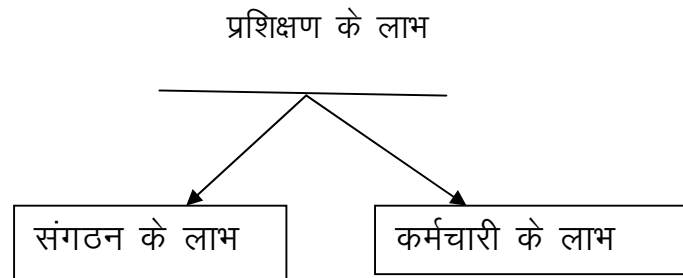
आज की प्रतियोगिता के युग में किसी भी व्यापार को बने रहने के लिए मेहनती कर्मचारी की आवश्यकता पड़ती है। और कर्मचारी की संगठन से जुड़े रहने और अपनी गलती सुधार कर आगे बढ़ने में प्रशिक्षण सहायता करता है।

प्रशिक्षण कर्मचारी के साथ-साथ संगठन के लिए भी आवश्यक होता है। संगठन की उत्पादकता, लाभ और गुणवत्ता को बढ़ाने में प्रशिक्षण मदद करता है। प्रशिक्षण कार्य की

रूपरेखा निर्धारित करने में सहायक सिद्ध होता है, जिससे संगठन के कार्य को निश्चित समय में पूरा करना आसान हो जाता है। किसी संगठन को सफलता से चलाने के लिए कुशल, योग्य और समर्पित कर्मचारी की आवश्यकता होती है यह आवश्यकता प्रशिक्षण द्वारा ही पूरी होती है प्रशिक्षण कर्मचारी को नई-नई तकनीक का अनुभव कराता है उनकी कमी बताकर, उसे दूर करने में सहायता करता है, जिससे उनकी कार्यक्षमता बढ़ती है। संगठन की छवि और ख्याति का निर्माण करने और उसे बनाए रखने के लिए प्रशिक्षण वरदान है।

प्रशिक्षण औद्योगिक संबंध को मजबूत करने में सहायता करता है, जिससे उद्योग का विकास होता है। यह कम लागत पर उच्च स्तर के कार्य करने में सहायता करता है। कार्य समायोजना तथा विशिष्टीकरण के प्रयोग हेतु संस्थागत सूचनाओं को कर्मचारी तक पहुँचाने के लिए प्रशिक्षण दिया जाता है।

प्रशिक्षण के लाभ



संगठन को लाभ

1. संगठन के उद्देश्य व लक्ष्यों के साथ व्यक्तियों की पहचान बनाने में सहायक है।
2. कार्य रूपरेखा निर्धारित करने में सहायक है।
3. श्रम-प्रबंध संबंधों व मानवीय संबंधों का विकास करता है।
4. संगठन के लक्ष्यों को समझने एवं उन्हें विकसित करने में सहायक है।
5. संगठनात्मक संवादवाहन के विकास में सहायक।
6. संगठन के भीतर के तनाव व दबाव को कम करना और संगठन की प्रभावशीलता को बढ़ाने में सहायक होता है।
7. संगठन में उच्चवर्गीय कर्मचारी या पदाधिकारी तथा उनके अधीनस्थों के बीच आपसी संबंध के निर्माण में सहायक है।
8. संगठन के भीतर उपयुक्त वातावरण, अच्छी कार्य संस्कृति आदि के निर्माण करने में सहायक है।

9. आज की प्रतिस्पर्धा के युग में तकनीकी परिवर्तन या अन्य परिवर्तन के साथ समायोजन करने में सहायक है।
10. संगठन के भीतर उपयुक्त वातावरण, अच्छी कार्य प्रणाली का निर्माण करने में सहायक है।

कर्मचारी को लाभ

1. नए कर्मचारी को कार्य समूहों के बीच उन्मुख करना तथा उन्हें कार्य प्रदान करने में सहायता पहुँचाना।
2. अंतः व्यक्तित्व गुणों का विकास करना।
3. परिवादों की मात्रा कम हो जाती है।
4. कर्मचारी पदोन्नतियों के प्रति आशान्वित होते हैं।
5. दुर्घटना दर कम हो जाती है तथा उत्पादित वस्तु की किस्म में सुधार हो जाता है।
6. आपसी सहयोग के वातावरण का निर्माण करना तथा साथ के सीखने व विकसित करने की प्रवृत्तियाँ विकसित करना।
7. विभिन्न सरकारी नियमों और प्रशासनिक नीतियों की सूचना प्राप्त करना तथा उनका अनुपालन करना।
8. व्यक्ति तथा संगठन समूह के मनोबल को ऊँचा उठाना।
9. समूह तथा व्यक्ति के बीच संवादवाहन करना।
10. विभिन्न समूहों को समान अवसर प्रदान करना तथा सकारात्मक सहयोग की भावना विकसित करना।

प्रशिक्षण कार्यक्रम के प्रकार

प्रशिक्षण का क्षेत्र व्यापक है। उद्देश्य की प्राप्ति के लिए कई प्रकार के प्रशिक्षण किए जाते हैं। प्रशिक्षण को निम्न आधार पर बाटा गया है। जैसे— उद्देश्य, विधि, साधन, प्रशिक्षण प्राप्तकर्ता आदि के आधारों को सम्मिलित किया जाता है। प्रशिक्षण निम्न प्रकार के होते हैं।

1. **कार्यकलाप प्रशिक्षण** – यह प्रशिक्षण कर्मचारी के कार्य में निपुण बनाने के लिए किया जाता है, जिससे कर्मचारी अपने कार्यों को ठीक से करना सीखते हैं। कार्य में विशिष्टता प्राप्त कर कार्य की बारिकियों को समझते हैं। इस प्रशिक्षण विधि से कर्मचारी के उपयोग

- में आने वाली मशीन, पदार्थ कार्य, विधि के बारे में नए कर्मचारी को बताया जाता है, जिससे कर्मचारी कार्य-कुशल, योग्य बन सके और उत्पादकता में भी वृद्धि की जा सके। प्रशिक्षण नए और पुराने दोनों कर्मचारी के लिए आवश्यक है।
2. **मनोवृत्ति या प्रोत्साहित प्रशिक्षण** – मनोवृत्ति प्रशिक्षण कर्मचारी के मनोबल में वृद्धि करने के लिए किया जाता है। इसका उद्देश्य कर्मचारियों का संस्था के प्रति अपनापन, स्वामी भक्ति, सद्विश्वास, सकारात्मक दृष्टिकोण, रचनात्मक मनोवृत्ति का विकास करता है। यह प्रक्रिया संगठन द्वारा दीर्घ समय तक व स्थायी रूप से स्थायी संबंध स्थापित करने के लिए चलाई जाती है। ताकि संगठन के प्रति कर्मचारियों की सकारात्मक सोच स्थापित हो सके। यह क्रिया निरंतर चलती रहती है। और इसके लिए अध्ययन गोष्ठी, सभाओं, व्याख्यानों, मार्गदर्शन, समूहिक चर्चा आदि का प्रबंध किया जाता है।
 3. **बहुमुखी प्रशिक्षण** – बहुमुखी प्रशिक्षण प्रक्रिया में कर्मचारी को संपूर्ण विकास के लिए बहुमुखी प्रशिक्षण दिया जाता है। इसमें कर्मचारियों के कौशल, ज्ञान, प्रमुख कार्य के अतिरिक्त और अन्य जानकारी कार्य आदि बहुमुखी प्रशिक्षण सिखाया जाता है। यह प्रशिक्षण कर्मचारी के लिए बहुत आवश्यक होता है इससे कर्मचारी विशेष परिस्थितियों में आई कठिनाई का सामना अच्छे से कर पाता है और व्यावसायिक समृद्धि और व्यवसाय में आई मंदी काल के समय वह बहुमुखी प्रशिक्षण लिए कर्मचारी इस समस्या के समय खरे उतरते हैं। इसमें कर्मचारियों को क्रमवार से कार्य परिवर्तित कर कई प्रकार के कार्यों को निष्पादित करने का प्रशिक्षण दिया जाता है। इससे कर्मचारी को कार्य के प्रति सभी जानकारी हो जाती है। और वह संकट के समय आसानी से सही निर्णय ले पाता है।
 4. **अंतरंग प्रशिक्षण** – यह प्रशिक्षण उच्च शिक्षा या उच्च तकनीकी शिक्षा, उच्च प्रबंधकीय शिक्षा आदि के लिए दिया जाता है। ज्यादातर शिक्षण व व्यावहारिक शिक्षण संस्थान विभिन्न औद्योगिक उपक्रमों में अपने विद्यार्थियों के अंतरंग प्रशिक्षण के लिए व्यवस्था करते हैं, जिससे विद्यार्थियों को उस विषय का विशेष ज्ञान कराया जा सके। प्रशिक्षण में शिक्षण संस्थानों द्वारा प्राप्त उच्च सैद्धांतिक ज्ञान को व्यावहारिक ज्ञान व अनुभव के साथ परिचित कराया जाता है।
 5. **सुरक्षा का ध्यान प्रशिक्षण** – मनुष्य का जीवन जोखिम से भरा है। कल की कोई जिम्मेदारी नहीं ले सकता है। इसी प्रकार संस्था में कार्य करते समय कई कर्मचारी दुर्घटनाग्रस्त, हो जाते हैं। इस लिए कर्मचारियों की सुरक्षा व्यवस्था, दुर्घटना से रोकथाम, कार्य के दौरान सावधान कैसे रहे यह सब कर्मचारी को स्वयं की सुरक्षा के साथ उपक्रम की संपत्तियों की सुरक्षा, अन्य सामान्य सुरक्षा कैसे करना है। इसकी जानकारी दी जाती है।
 6. **प्रबोधन या पुनःअभ्यास प्रशिक्षण** – यह ज्यादातर पुराने कर्मचारियों को दिया जाता है। तकनीकी विकास और बदलते समय के साथ हो रहे परिवर्तन की जानकारी प्रबोधन प्रशिक्षण के माध्यम से पुराने कर्मचारी को दी जाती है। यह प्रशिक्षण समय-समय पर नई

तकनीक, नवीन परिवर्तन, नवीनतम ज्ञान, नवीन मशीनों का ज्ञान आदि दिलाने के लिए किया जाता है। यह प्रशिक्षण प्रायः 15 से 20 दिन तक चलता है। यह संगठन या कंपनी द्वारा आयोजित होता है। इससे पुराने कर्मचारी की कार्य कुशलता बढ़ती है। और पुराने कर्मचारियों के ज्ञान को ताजा करने, उनकी मिथ्य अवधारणा को दूर करने, नई पद्धतियों से अवगत कराने में सहायता मिलती है।

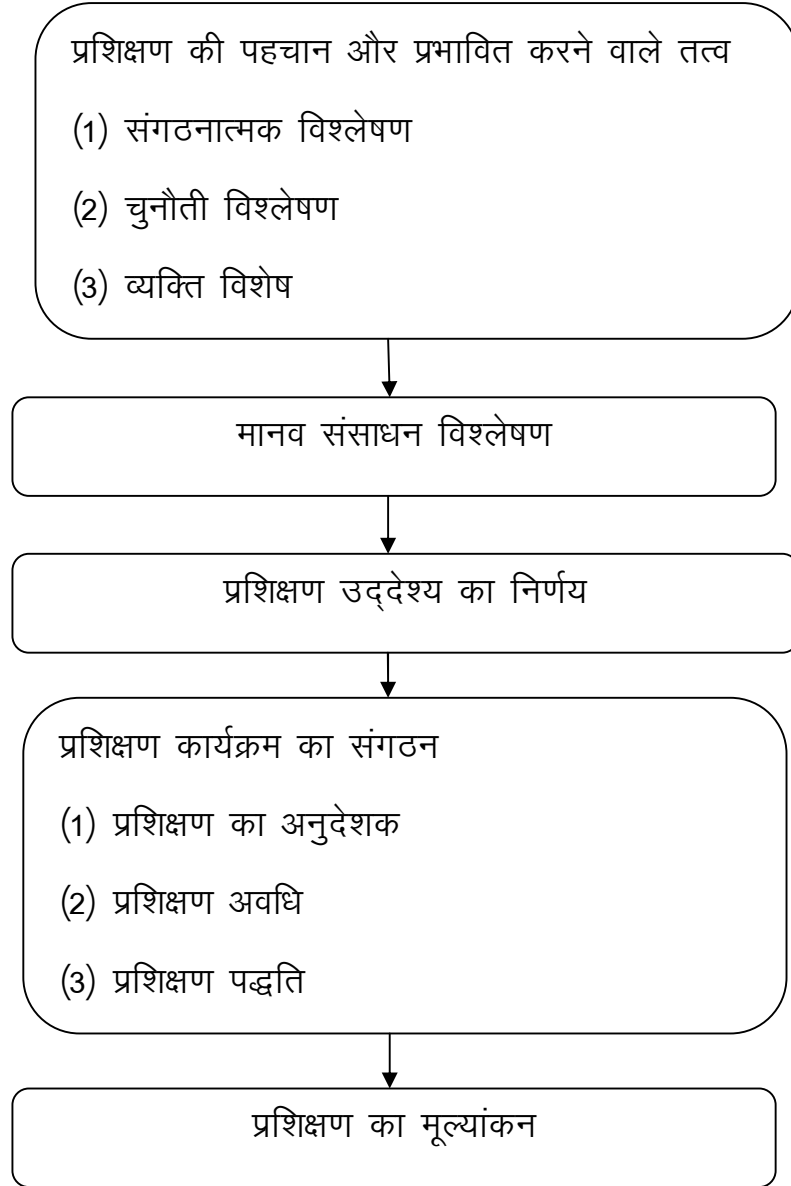
अपनी प्रगति की जाँच कीजिए

प्रश्न 3: प्रशिक्षण से संगठन को क्या लाभ है?

प्रश्न 4: प्रशिक्षण के विभिन्न प्रकारों की व्याख्या करें।

प्रशिक्षण में शामिल चरण

प्रशिक्षण में शामिल चरण निम्नलिखित है

**प्रशिक्षण की उपयोगिता और प्रभावित तत्व**

प्रशिक्षण कार्यक्रम का आयोजित करने से पहले उसकी आवश्यकता और उसको प्रभावित करने वाले तत्वों की पूर्ण जानकारी होना चाहिए। निम्न क्रियाओं में परिवर्तन के कारण प्रशिक्षण की आवश्यकता होती है, जैसे तकनीकी परिवर्तन, संगठनात्मक परिवर्तन, वैश्विक परिवर्तन आदि। नई आधुनिक पद्धतियों का विकास, उत्पाद, उत्पादकता, गुणवत्ता को बढ़ाना, विपत्ति से कंपनी को उभारना, संगठन की कमियों को दूर कर लक्ष्य प्राप्त करना, प्रतिस्पर्धा की दौड़ में बने रहने के लिए, आदि के लिए प्रशिक्षण की आवश्यकता होती है।

प्रशिक्षण क्रिया को सार्थक रूप देने के लिए सूचना एकत्रित करने की आवश्यकता होती है। प्रशिक्षण की आवश्यकता क्यों है? फिर उसके अनुसार संगठन तय करता है। किस प्रकार की योग्यता, कार्यकुशलता तकनीकी, अनुभव आदि वाले व्यक्ति की आवश्यकता है। इस निर्णय को लेने में निम्न बिंदु सहायता करते हैं।

- I. संगठनात्मक तत्व विश्लेषण
- II. चुनौती विश्लेषण
- III. व्यक्ति विश्लेषण

विस्तार से विश्लेषण

- I. **संगठनात्मक तत्व विश्लेषण** – यह विश्लेषण संगठन का वृहत कार्य है। इसमें संगठन को संसाधनों का उपयोग, विकास, विकास की सम्भावनाएँ खोजना, संगठन से उद्देश्यों की समीक्षा करना, वातावरण व्यवस्था आदि तत्वों पर अध्ययन के निर्णय लिए जाते हैं। यह व्यवस्थित विश्लेषण प्रक्रिया है।
- II. **चुनौती विश्लेषण** – यह संगठन का सुनियोजित कार्य है। जो नियमित रूप से विभिन्न पदों या विभागों में किए जा रहे हैं। उन्हें पूर्ण रूप देने के लिए किस प्रकार के गुण, दृष्टिकोण, ज्ञान योग्यता की जरूरत होगी इसका अध्ययन किया जाता है।
- III. **व्यक्ति विशेषता** – अध्ययन में यह देखा जाता है कि कोन से व्यक्ति को परीक्षण की आवश्यकता है। यह जानना बहुत महत्वपूर्ण नियम है। कार्यकुशलता और क्षमता का मूल्यांकन कर के इसका पता चलता है या फिर पर्यवेक्षकों द्वारा बनाए गए रिकोर्डों का अध्ययन कर।

मानव संसाधन का विश्लेषण – मानव संसाधन विश्लेषण पूरी प्रक्रिया का सबसे महत्वपूर्ण और कठिन निर्णय है। इस कार्य को बहुत ध्यानपूर्वक और बहुत सावधानी पूर्ण तरीके के किया जाना चाहिए। संगठन में मानव संसाधन के लिए उपयोगिता, निर्णय, आर्थिक, सामाजिक, तकनीकी, कानून वातावरण, राजनैतिक आदि कारणों को ध्यान में रखकर किया जाता है। इस में मानव संसाधन का अध्ययन कर के यह निर्णय लिया जाता है कि किस कार्य के लिए कोन सी योग्यता वाले व्यक्ति का प्रशिक्षण करना है।

प्रशिक्षण उद्देश्य का निर्णय – कोई भी प्रशिक्षण कार्य बिना उद्देश्य के आयोजित नहीं होता है। प्रशिक्षण कार्यक्रम से पहले, उद्देश्य निर्धारण अतिआवश्यक होता है। जैसे संगठन की ख्याति और प्रभावशीलता को बढ़ाने के लिए किस प्रकार के उद्देश्य की पूर्ति की जाए, किस प्रकार की शिक्षण व्यवस्था हो। प्रत्येक प्रशिक्षण कार्यक्रम में कम से कम एक उद्देश्य को लेकर चलना चाहिए। प्रशिक्षण निम्नलिखित उद्देश्यों की पूर्ति करने के लिए बनाया जाता है।

1. उत्पादकता बढ़ोत्तरी के लिए
2. मानव संसाधनों का उत्तम उपयोग
3. मनोबल का विकास
4. दुरुपयोग और दुर्घटनाओं से बचाव के लिए
5. कर्मचारी की कार्यदक्षता, योग्यता में वृद्धि के लिए
6. गुणवत्ता के विकास के लिए

प्रशिक्षण कार्यक्रम का संगठन – संगठन में जब प्रशिक्षण और उसका उद्देश्य निर्धारित हो जाए, तब प्रबंध पर बल देना चाहिए। प्रशिक्षण कार्यक्रम योजना का होना आवश्यक है और प्रशिक्षण हमेशा योजनाबद्ध तरीके से होना चाहिए। योजना में निम्नलिखित बिंदुओं पर ध्यान देना आवश्यक है।

- I. **प्रशिक्षण तथा अनुदेशक** – प्रशिक्षण क्रिया में प्रशिक्षण लेने वाले का चयन जितना महत्वपूर्ण है उससे भी महत्वपूर्ण निर्णय प्रशिक्षण दिलाने वाले अनुदेशक या प्रशिक्षित का चयन करना होता है। इनका चयन करने के लिए योग्यता अनुभव, कुशलता, प्रभावशीलाता आदि बातों पर ध्यान दिया जाता है। और अलग-अलग प्रशिक्षण के लिए अलग-अलग योग्यता वाले व्यक्ति का चयन किया जाता है। विशिष्ट प्रशिक्षण बहुत महत्वपूर्ण प्रशिक्षण होता है इसके लिए विशिष्ट योग्यता वाले अनुदेशक या प्रशिक्षण का चयन करना प्रशिक्षण गुणवत्ता को बढ़ाता है।
- II. **प्रशिक्षण समय सीमा** – प्रशिक्षण कार्यक्रम में प्रशिक्षण की समय सीमा स्पष्ट और लिखित रूप से सब को अवगत करना चाहिए। किस प्रशिक्षण की समय सीमा कितनी हो इसको पहले से निर्धारित करना चाहिए। अलग-अलग विशिष्टता वाले प्रशिक्षण में अलग-अलग समय लगता है। इसकी अलग-अलग समय सीमा होना चाहिए, जिससे कर्मचारी उचित प्रशिक्षण निश्चित समय सीमा में प्राप्त कर सके। और अपनी कार्यदक्षताएँ, गुणवत्ता, योग्यता में वृद्धि कर सके। उपयोगिता और लागत के बीच सामंजस्य स्थापित करना भी प्रशिक्षण समय सीमा निर्धारण का उद्देश्य होना चाहिए।
- III. **प्रशिक्षण की विधि** – प्रशिक्षण के समय सीमा निर्धारण के बाद अंतिम बिंदु प्रशिक्षण की विधि निर्धारण करना होना चाहिए। इसमें प्रशिक्षण विधि, तकनीक आदि का चयन करना चाहिए। प्रशिक्षण विधि में संगठन के उद्देश्य को ध्यान में रखकर निर्धारित करना चाहिए और उपयोग में आने वाली सामग्री की पहले से व्यवस्था करना चाहिए। यह सामग्री प्रशिक्षण विधि और तकनीक पर आधारित होती है। लिखित सामग्री और अन्य सामग्री की व्यवस्था रखना चाहिए।

प्रशिक्षण मूल्यांकन

प्रशिक्षण मूल्यांकन लंबे समय तक चलने वाली प्रक्रिया है यह प्रक्रिया अति मूल्यवान भी होती है। इस लिए प्रशिक्षण क्रिया पर किए गए व्यय और समय का मूल्यांकन करना बहुत आवश्यक होता है। मूल्यांकन से संगठन और कर्मचारी को लाभ हो रहा है या, नहीं इसका पता चलता है। मूल्यांकन कर के संगठन को यह मालूम होता है कि प्रशिक्षण के कारण वह अपने लक्ष्य को प्राप्त करने में सफल है या नहीं। कर्मचारी की कार्य कुशलता तकनीकी ज्ञान में वृद्धि हो रही है या नहीं, कोई अपव्यय तो नहीं हो रहे है। इसका ज्ञान मूल्यांकन करके होता है। कर्मचारी ने उपयुक्त समय अवधि में क्या सीखा यह ज्ञात होता है। इसका मूल्यांकन अनिवार्य है।

प्रायः कर्मचारी प्रशिक्षण को महत्व नहीं देते वह इसे समय व्यक्त करने का माध्यम या मनोरंजन का साधन मात्र मानते हैं, जिस कारण संगठन में अधिक अपव्यय होते हैं और जिसकी भरपाई संगठन को करनी होती है। संगठन को जिसके कारण हानि होती है। इसलिए संगठन प्रशिक्षण मूल्यांकन क्रिया करवाता है। प्रशिक्षण मूल्यांकन की अलग-अलग विधियां है। संगठन अपनी आवश्यकता अनुसार विधि का चयन कर लेते हैं, ताकि कर्मचारियों के कार्य का सही सही आकड़ा प्राप्त हो सके जो केवल प्रशिक्षण मूल्यांकन से संभव होता है।

प्रशिक्षण की पद्धति का चयन

कर्मचारी को प्रशिक्षण देने की बहुत सी विधियाँ है। उपयुक्त प्रशिक्षण पद्धति का चयन, प्रशिक्षण के उद्देश्य, प्रशिक्षणार्थियों की संख्या, कार्य की प्रकृति, बजट, प्रशिक्षणार्थियों के ज्ञान का स्तर, प्रशिक्षण विषय वस्तु आदि पर निर्भर करता है। ऐसी प्रशिक्षण पद्धति का चयन किया जाना चाहिए जिससे प्रशिक्षणार्थियों को प्रभावी ढंग से प्रशिक्षण दिया जा सके।

4.5 प्रदर्शन का मूल्यांकन

संगठन के किसी सदस्य के द्वारा कार्य की नियमित सूचना समय-समय पर तैयार/एकत्रित की जाती है और उसका विश्लेषण किया जाता है, जिससे यह पता लगता है कि प्रदर्शन मूल्यांकन सही हो रहा है या नहीं। पुष्टि होने पर इसके अतिरिक्त सदस्यों को प्रेरित करने के लिए अच्छे व्यक्तिगत व्यवहारों को बढ़ावा देना भी शामिल है।

परिभाषा

जी.आर.टेरी—“नियंत्रण करना यह तय करता है कि क्या लक्ष्य प्राप्त किया जा रहा है यानी वह कार्य निष्पादन का मूल्यांकन करता है और अगर जरूरत हो तो इसे सही करने के लिए कदम उठाता है, ताकि निष्पादन योजना के मुताबिक हो।”

जे.एस.मैसी—“नियंत्रण वह प्रक्रिया है जो मौजूदा प्रदर्शन को मापती है और कुछ पूर्वनिर्धारित लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए उसे निर्देशित करती है।”

4.6 सारांश

संगठन की सफलता की कुंजी चयन की सफलता में निहित है। उद्योगों की प्रतिस्पर्धात्मक शक्ति में अभिवृद्धि करने के लिए यह आवश्यक है कि संगठन में चयन कार्य वैज्ञानिक आधार पर किया जाए। नौकरी का मूल्यांकन मानव संसाधन प्रबंधन के अंतर्गत एक अत्यंत महत्वपूर्ण कार्य होता है। यह संगठन के मानवीय संसाधनों के विषय में जानकारी प्रदान करता है, जिससे कर्मचारियों के पदोन्नति एवं प्रशिक्षण आदि के प्रबंध में निर्णय लिए जा सकते हैं।

प्रशिक्षण कर्मचारी संगठन के अनंत चलने वाली बदलाव व विकास की प्रक्रिया है। प्रशिक्षण समाज और संगठन में हो रहे बदलावों के साथ-साथ एक कर्मचारी की आंतरिक गतिशीलता को बढ़ाता है। इसलिए आज के परिदृश्य में प्रशिक्षण एक महत्वपूर्ण और उपयोगी यंत्र माना जाता है।

4.7 बोध प्रश्न

1. चयन प्रक्रिया से क्या अभिप्राय है? चयन प्रक्रिया का चरणानुसार वर्णन कीजिए।
2. साक्षात्कार क्या है? इसके विभिन्न प्रकारों का वर्णन कीजिए।
3. उन्मुखीकरण क्या है?
4. विशिष्ट योग्यता परीक्षण से क्या अभिप्राय है?
5. प्रशिक्षण का अर्थ व इसकी परिभाषा दीजिए।
6. प्रशिक्षण कार्यक्रम के प्रकार और चरण पर प्रकाश डालिए।
7. प्रशिक्षण के लाभ और प्रशिक्षण की चयन पद्धति पर प्रकाश डालिए।
8. अंतरग प्रशिक्षण क्या है?
9. प्रशिक्षण का क्या अर्थ है?
10. बहुमुखी प्रशिक्षण पर टिप्पणी लिखिए।

4.8 संदर्भ ग्रंथ

- अश्वथपा, के. 1997 ह्यूमन रिसोर्स एण्ड पर्सनल मैनेजमेन्ट, टाटा मैकग्राहिल, नई दिल्ली
- द्विवेदी आर. एस., 2009 अ टेक्स्ट बुक ऑफ ह्यूमन रिसोर्स मैनेजमेंट, विकास पब्लिकेशन हाऊस, नई दिल्ली.
- प्रकाश चंद्र, 2012 मानव संसाधन प्रबंधन के मूल सिद्धांत, रावत प्रकाशन, नई दिल्ली
- रंघावा, गुरप्रीत, 2007 ह्यूमन रिसोर्स मैनेजमेंट, अटलांटिक पब्लिशर एण्ड डिस्ट्रीब्यूटर, नई दिल्ली
- राव, सुब्बा पी. 2009 इसेनशियल आफ ह्यूमन रिसोर्स मैनेजमेन्ट एण्ड इन्डस्ट्रीयल रिलेशनस, हिमालय पब्लिकेशन हाऊस, मुंबई

केस अध्ययन – टिस्को में चयन प्रक्रिया

टाटा आयरन स्टील कंपनी जमशेदपुर में भर्ती नीति दो महत्वपूर्ण पहलुओं पर आधारित है— (1) बिहार में रहने वाले व्यक्तियों को वरीयता प्रदान की जाती है। (2) पदोन्नति के लिए संगठन के अंदर कार्यरत कर्मचारियों को ही लिया जाता है तथा नई नियुक्तियों को करने के लिए रोजगार दफ्तरों को महत्व दिया जाता है।

इसी प्रकार, भर्ती के लिए कंपनी द्वारा निम्नलिखित क्रम का अनुसरण किया जाता है तथा 1970 में प्रमाणित संशोधित वर्कस स्टेडिंग ओरडर को लागू किया गया –

1. कंपनी के पुराने कर्मचारी या अस्थायी कर्मचारी जिनका सेवा काल स्वच्छ रहा हो
2. ऐसा कोई व्यक्ति जो पूर्ण अथवा आंशिक रूप से अपंग हो तथा कर्मचारी पर आश्रित हो, जिसका कारण कार्य के समय दुर्घटना का होना रहा हो बशर्ते कि कार्य उसकी योग्यता के अनुसार सही बैठता हो।
3. व्यक्ति उसी राज्य का हो।
4. जिस कर्मचारी ने 25 वर्ष का लगातार कार्यकाल पूरा किया हो, उसके साथ घनिष्ठ संबंध होने चाहिए इसके अलावा कोई संबंध नहीं होने चाहिए। संबंधों के बीच पति-पत्नी, पत्नियां, विधवा, बेटा, लड़की, भाई, बहन तथा दामाद आदि को माना गया है।
5. प्रत्येक वर्ग में जो व्यक्ति अनुसूचित जाति तथा जन-जाति से संबंध रखते हैं, को अन्य व्यक्तियों से वरीयता प्रदान की जानी चाहिए।
6. कोई कर्मचारी जिसकी कार्य पर दुर्घटना होने से मृत्यु हो गई हो, उसके संबंधी को क्षतिपूर्ति के आधार पर उसकी योग्यता के अनुसार स्थायी रोजगार के लिए उच्च प्राथमिकता प्रदान की जानी चाहिए।

चयन प्रक्रिया

जैसे ही किसी पद को आंतरिक या बाहरी रूप से भरने के लिए निर्णय लिया जाता है, सहायक मुख्य सेववर्गीय प्रबंधक को पद के विज्ञापन तथा साक्षात्कार के लिए आवश्यक कदम को उठाने पड़ते हैं। साक्षात्कार के संबंध में सबसे पहले उसी विभाग के कर्मचारी की आवश्यकता है यदि उचित उम्मीदवार वहाँ से नहीं मिलता है तब अन्य विभाग के कर्मचारियों का साक्षात्कार लिया जाता है। अतः यह आवश्यक है कि, जमशेदपुर स्थित कंपनी के अन्य विभागों से कर्मचारियों का साक्षात्कार लिया जाएगा।

इन सभी संभावनाओं को पूरा करने के बाद ही जिन व्यक्तियों ने बाहर से प्रार्थना की है उनका साक्षात्कार लिया जाएगा।

इस चयन समिति में चार से लेकर पाँच सदस्य होते हैं, जिनमें से दो सेविवर्गीय विभाग से, सहायक मुख्य सेविवर्गीय प्रबंधक उस कमेटी का पदेन सदस्य माना जाता है, बल्कि सभी सदस्य इस चयन समिति के गौण सदस्य माने जाते हैं।

जहाँ पर लिखित परीक्षा ली जाती है वहाँ पर साक्षात्कार की आवश्यकता नहीं होती, यदि उम्मीदवार ने उस परीक्षा को पास न की हो तभी साक्षात्कार की आवश्यकता होती है। साक्षात्कार के बाद सचिव रिपोर्ट तैयार करता है, जिसमें चयन समिति द्वारा उम्मीदवारों की वरीयता को दिखाया जाता है। इसके बाद इस रिपोर्ट को सेविवर्गीय निदेशालय द्वारा विभागीय अध्यक्ष को अनुमोदन के लिए भेज दिया जाता है। यदि निरीक्षक का पद है, यदि कोई व्यक्ति निम्न पद पर कार्य कर रहा है तथा वह उस पद के लिए आवश्यक योग्यता पूरी करता है तथा उसके पास वाँछित अनुभव भी है, तो उसकी पदोन्नति कर दी जाती है। अन्यथा पद के लिए विज्ञापन अखबार में दिया जाता है और चयन की पूरी प्रक्रिया को पूरा किया जाता है।

यदि सभी चयनित उम्मीदवार जिनके स्वास्थ्य की जाँच होती है, जोकि बोर्ड द्वारा रोजगार देने से पूर्व की जाती है उन्हें तब तक नहीं रखा जाता है जब तक एक डॉक्टर द्वारा उन्हें मैडिकल रूप से स्वस्थ घोषित न कर दिया जाए। चयन की निर्धारित प्रक्रिया में सत्ता द्वारा उम्मीदवार को पद पर रखने का पत्र जारी कर दिया जाता है तो उस उम्मीदवार को ड्यूटी पर हाजिर होने के लिए सहायक मुख्य सेविवर्गीय प्रबंधन के समक्ष उपस्थित होना पड़ता है ताकि उन्हें उसका परिचय एवं उससे संबंधित सूचनाओं को प्रदान किया जा सके। परिचय के बाद, उम्मीदवार को ड्यूटी पर हाजरी देने के लिए संबंधित विभाग में भेज दिया जाता है।

प्रश्न : मान लीजिए आप एक कंपनी में मानव संसाधन प्रबंधक है और आप अपनी कंपनी के लिए कर्मचारियों की नियुक्ति करना चाहते हैं। इसके लिए अपनाई जाने वाली चयन प्रक्रिया का वर्णन कीजिए।

स्रोत सोनटकी, एवं गुप्ता . 2009, कार्यनीतिक प्रबंध, कल्याणी पब्लिशर्स, नई दिल्ली

केस – लार्सन तथा ट्यूबरो में प्रशिक्षण तथा विकास

लार्सन तथा ट्यूबरो में कर्मचारियों के प्रशिक्षण तथा विकास के उपर महत्वपूर्ण बल दिया जाता है। इसमें कंपनी के अंदर हाने वाले प्रशिक्षण कार्यक्रमों तथा कंपनी के बाहर होने वाले प्रशिक्षण कार्यक्रमों को भी सम्मिलित किया जाता है। उदाहरण के लिए, प्रत्येक महीने के पहले सोमवार को एक परिचय अथवा कार्यक्रम रखा जाता है। इसका उद्देश्य नए सदस्यों को संगठन के साथ परिचित कराना है। उन्हें कंपनी के ढाँचे, निर्माण प्रक्रिया, विपणन तथा सेवाओं के बारे में अवगत कराना है तथा नए कर्मचारियों को कंपनी द्वारा चलाई जा रही विभिन्न सामाजिक कल्याण गतिविधियों, संयंत्र विन्यास से भौतिक रूप से परिचित कराना है।

इसके अतिरिक्त कंपनी के पास कुछ ऐसी योजनाएं होती हैं, जिनके अंतर्गत प्रशिक्षार्थियों को विभिन्न स्तरों पर तकनीकी श्रम शक्ति आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए भर्ती किया जाता है। इन प्रशिक्षार्थियों के लिए, प्रशिक्षण के अंतर्गत, कार्य पर व्यवहारात्मक प्रशिक्षण प्रदान किया जाता है। इसके अलावा कंपनी प्रशिक्षण कार्यक्रम में मानवीय संबंधों, लेबोरेटरी, उत्पादन नियोजन तथा नियंत्रण कार्यक्रम प्रबंधकीय ज्ञान में वृद्धि करना कंप्यूटर तथा राजनीतिक एवं बड़ी संख्या में कार्यक्रम जो कि विभिन्न प्रकार के स्टॉक के अनुसार होते हैं, उन कार्यक्रमों का आयोजन किया जाता है।

प्रत्येक स्तर के कर्मचारियों के लिए विभिन्न कार्यक्रम विकसित किए जाते हैं जो उनकी प्रशिक्षण आवश्यकताओं के अनुरूप होते हैं। कर्मचारियों को कंपनी के अंदर हाने वाले कार्यक्रमों के लिए नियंत्रित किया जाता है, जिसे उनके मूल्यांकन फार्म द्वारा जाता है तथा उनके सीनियर्स के साथ विचार विमर्श करके जाना जाता है। अतः प्रशिक्षण किसी भी संगठन में प्रबंधकीय विकास प्रयासों का एक आंतरिक हिस्सा है।

स्रोत – सोनटकी, सी.एन. एवं गुप्ता, आर.के. 2009, कार्यनीतिक प्रबंध, कल्याणी पब्लिशर्स, नई दिल्ली

इकाई – V: कर्मचारी के कौशल की वृद्धि एवं विकास

इकाई की संरचना

5.1 उद्देश्य

5.2 प्रस्तावना

5.3 कौशल - वर्धन

5.4 स्थानान्तरण, पदोन्नति और नौकरी का चक्रीकरण

5.5 सारांश

5.6 बोध प्रश्न

5.7 संदर्भ ग्रंथ

5.1 उद्देश्य

इस इकाई के अध्ययन के उपरांत आप निम्नलिखित को समझ सकेंगे:

- नौकरी का डिजाइन समझ सकेंगे।
- योग्यता के मानचित्रण की विवेचना कर सकेंगे।
- क्षमता परिपक्वता प्रारूप को समझ सकेंगे।
- मानव पूँजी प्रशिक्षण पर किए गए निवेश से प्राप्ति को स्पष्ट कर सकेंगे।
- स्थानान्तरण का अर्थ और इसकी व्याख्या कर सकेंगे।
- स्थानान्तरण की नीति पर चर्चा कर सकेंगे।
- पदोन्नति एवं पदनावृत्ति के बारे में जान सकेंगे।

5.2 प्रस्तावना

इससे पहली इकाई में आपने प्रदर्शन का मूल्यांकन एवं प्रशिक्षण के बारे में पढ़ा है। इस इकाई में कौशल-वर्धन के विषय में पढ़ेंगे, जिसमें नौकरी की डिजाइन, योग्यता, का मानचित्रण, क्षमता परिपक्वता, मानव पूंजी-प्रशिक्षण पर किए गए निवेश से प्राप्ति सम्मिलित है।

हम सभी जानते हैं कि एक कर्मचारी का कार्य के एक स्थान से दूसरे स्थान पर स्थानांतरण किया जा सकता है, परंतु एक ही वेतनमान में और समान पद पर जबकि पदोन्नती कर्मचारी का वेतनमान ऊँचा कर देती और उसे बड़े उत्तरदायित्व का भागीदार बना देती है।

इस इकाई में हम स्थानांतरण का अर्थ, कारण, प्रकार एवं प्रक्रिया की चर्चा करेंगे। इसके साथ ही हम पदोन्नति एवं पदावनति का भी स्पष्टीकरण करेंगे।

5.3 कौशल - वर्धन

नौकरी की डिजाइन

प्रत्येक संगठन में कर्मचारी संगठन के लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए कार्य करते हैं। लेकिन सभी कर्मचारियों की क्षमताएं एक समान नहीं होती हैं। कर्मचारियों को संगठन में एक साथ काम करना होता है। कर्मचारियों की क्षमता के आधार पर कार्य दिया जाता है, ताकि वह संगठन के लक्ष्य प्राप्त करने में योग्यदान दे सके। प्रत्येक कर्मचारी को उसकी क्षमता एवं चातुर्य के अनुसार संबंधित विभाग में एक निश्चित कार्य सौंपने या कार्य का वितरण हो जाने से कर्तव्यों व दायित्वों से बचने का अवसर नहीं मिलता है। इससे कर्मचारी को पता रहता है की उसे क्या करना है।

अतः नौकरी की डिजाइन, कार्य विश्लेषण के लिए एक तर्कसंगत अनुक्रमक है। यह निश्चित उद्देश्यों की प्राप्ति हेतु कार्य की एक इकाई के अंतर्गत कार्यों, कर्तव्यों एवं उत्तरदायित्वों को व्यवस्थित रूप देने के लिए प्रयास करता है। नौकरी की डिजाइन का संगठन एवं कर्मचारियों के उद्देश्यों पर एक निर्णायक प्रभाव पड़ता है।

नौकरी की डिजाइन क्यों महत्वपूर्ण है?

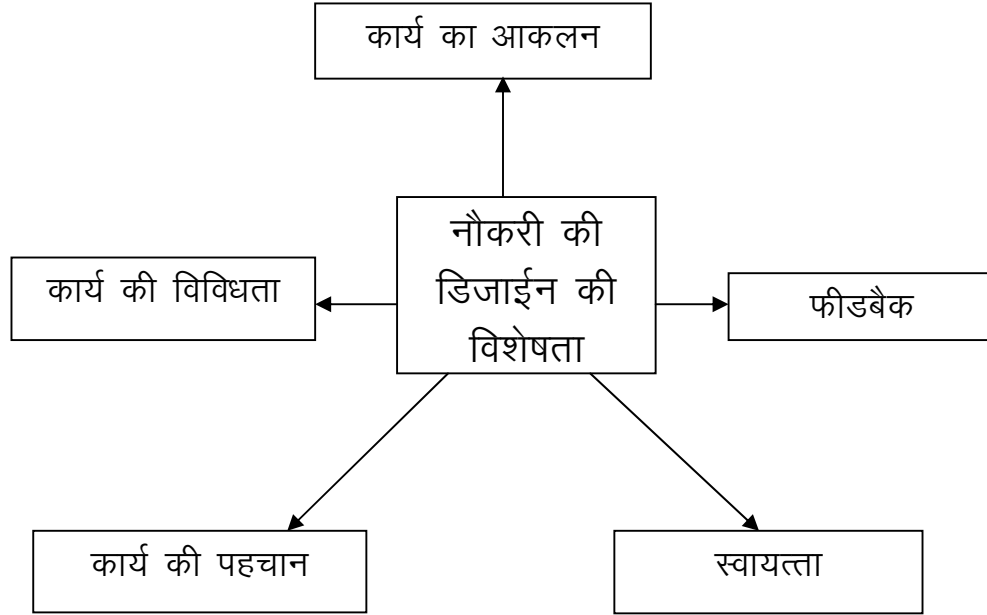
नौकरी डिजाइन संगठन में निम्न कारणों से महत्वपूर्ण है –

1. किसी पद पर कर्मचारी कैसा कार्य कर रहा है— मुख्यतः कर्मचारी का मनोबल।
2. अच्छी नौकरी की डिजाइन से संगठन में कर्मचारियों की अनुपस्थिति में कमी आती है।
3. नौकरी की डिजाइन, कर्मचारियों की कार्य संतुष्टि को प्रभावित करती है।

4. कर्मचारियों के मानसिक एवं शारीरिक स्वास्थ्य को प्रभावित करती है। कर्मचारियों में कमर दर्द, ब्लड प्रेशर, तनाव, हृदय रोग आदि नौकरी डिजाइन के लक्षण है।

नौकरी डिजाइन की विशेषता :

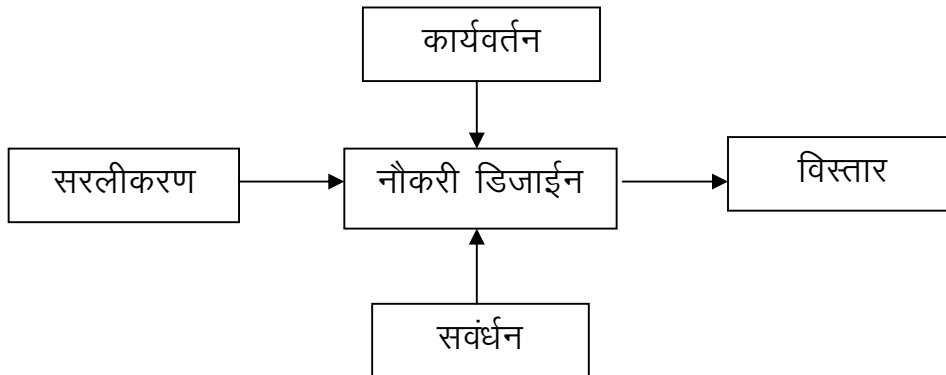
नौकरी डिजाइन का मुख्य उद्देश्य है, कर्मचारियों को प्रेरित करना और उत्पादन बनाना। निम्न रेखाचित्र के माध्यम से नौकरी डिजाइन की विशेषता समझ सकते हैं—



रेखाचित्र : नौकरी डिजाइन की विशेषता

नौकरी डिजाइन के प्रकार

आईए नौकरी डिजाइन के प्रकार को हम रेखाचित्र 2.2 के माध्यम से समझते हैं—



रेखाचित्र 2.2 : नौकरी डिजाइन के प्रकार

नौकरी के डिजाइन को प्रभावित करने वाले कारक:-

नौकरी के डिजाइन को निम्न कारक प्रभावित करते हैं –

- अ. संगठनात्मक कारक-** नौकरी डिजाइन को संगठनात्मक कारक प्रभावित करते हैं, जैसे – कार्य की प्रकृति, संस्कृति आदि।
- ब. वातावरणीय कारक-** नौकरी डिजाइन को वातावरणीय कारक बहुत अधिक प्रभावित करता है। इसमें आंतरिक एवं बाहरी दोनों कारक समाहित हैं। इससे कर्मचारियों का कौशल, उपलब्धता एवं क्षमता शामिल है।
- स. व्यवहारिक कारक या मानवीय कारक –** मानवीय आवश्यकता की संतुष्टि उत्पादकता की आवश्यकता है। इससे स्वायत्ता, विविधता, फीडबैक (प्रतिपुष्टि) शामिल है।

बहुमुखी कौशल

कर्मचारियों को बहुमुखी कौशल देने में संगठन की महत्वपूर्ण भूमिका रहती है। संगठन के द्वारा कर्मचारियों को बहुमुखी कौशल विकसित करने के लिए प्रेरित करने की जरूरत है। कर्मचारियों को विभिन्न प्रशिक्षण कार्यक्रमों, आदि में भाग लेने के लिए प्रोत्साहित किया जाना चाहिए। आज रोजगार के जो अवसर पैदा हो रहे हैं, वे विशेष कौशल संपन्न कर्मचारियों के लिए हैं। बहुमुखी कौशल का अर्थ है संगठन में एक साथ कई कार्य करना। आजकल संगठन नए कर्मचारियों को रखने के बजाए अपने मौजूद कर्मचारियों को कई कार्यों में दक्ष बना रही है, ताकि एक अकेला कर्मचारी ही कई कार्यों को कर सके। संगठन में जब कर्मचारी कई कार्यों को करने में दक्ष होते हैं, तो संगठन कम कर्मचारियों से ही काम चला लेते हैं। दो कर्मचारियों को कम वेतन पर रखने से अच्छा तो एक सक्षम कर्मचारी को अच्छे वेतन पर रखना होता है। इससे न सिर्फ समय बचता है, बल्कि कार्यकुशलता में भी वृद्धि होती है।

बहुमुखी कौशल युक्त कर्मचारी की प्रतिभा के बेहतर उपयोग के लिए उचित अवसर मिलना चाहिए। यदि संगठन में कर्मचारी खुश है तो उत्पादकता बढ़ेगी, नाखुश है तो कार्य पर प्रभाव पड़ेगा। बहुमुखी कौशल युक्त कर्मचारी की सहायता की जानी चाहिए और उसका वेतन दूसरे कर्मचारियों की तुलना में थोड़ा अधिक रखने की जरूरत है।

बहुमुखी कौशल से लाभ – बहुमुखी कौशल युक्त कर्मचारी संगठन के लिए अत्यंत लाभदायक है, क्योंकि वह नए कर्मचारी को रखने की लागत और प्रशिक्षण का खर्च में कमी लाता है, संगठन की उत्पादकता में वृद्धि करता है, तथा उसे विभिन्न परिस्थितियों में दूसरे कर्मचारियों की तुलना में नौकरी की बेहतर संभावना रहती है।

टूल बाक्स – 1
बहुमुखी कौशल युक्त कर्मचारी वह है, जो एक साथ कई जिम्मेदारियों को निभा सकता है।

योग्यता का मानचित्रण

योग्यता का मानचित्रण कर्मचारियों का चयन, भर्ती और उपयुक्त कर्मचारी को संगठन में बनाए रखने में महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है। योग्यता मानचित्रण एक प्रक्रिया है, जिसके माध्यम से हम कौशल की आवश्यकता, ज्ञान का स्तर, और व्यावहारिक क्षमताएं आदि किसी विशिष्ट नौकरी के लिए किसी कर्मचारी में देखते हैं। योग्यता मानचित्रण निम्नलिखित चरणों के माध्यम से किया जा सकता है।

- I. कार्य विश्लेषण** – कार्य विश्लेषण, दो शब्दों—कार्य एवं विश्लेषण के योग से बना है। यह एक प्रक्रिया है, जिसके अंतर्गत प्रत्येक कार्य के संबंध में आवश्यक लक्ष्यों को एकत्र किया जाता है, उनको तालिका बद्ध किया जाता है, उनका विश्लेषण किया जाता है और तत्पश्चात उनसे निष्कर्ष निकाले जाते हैं। इसे कार्य-अध्ययन भी कहते हैं।

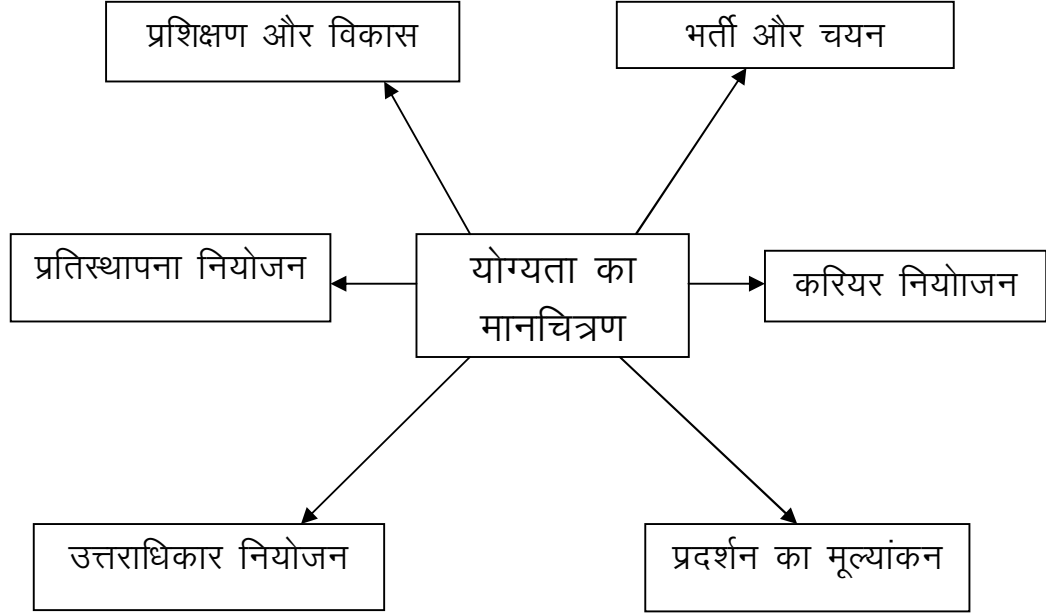
कार्य विश्लेषण के चार लक्ष्य होते हैं –

1. प्रत्येक कार्य को करने की जो विधि निर्धारित की गई है उसमें सुधार करने के लिए।
2. स्वास्थ्य व सुरक्षा की दृष्टि से सावधानियों का पता लगाने के लिए।
3. प्रशिक्षण कार्यक्रम बनाने के लिए।
4. स्थानांतरण, पदोन्नति एवं वेतन आदि के लिए।

- II. व्यवहार घटना साक्षात्कार** – डेविड मेक्लिनेण्ड ने कर्मचारियों की सामान्य और अच्छे प्रदर्शन की पहचान के लिए साक्षात्कार विधि का सृजन किया। उनकी यह विधि महत्वपूर्ण घटना तकनीक पर आधारित है। इस प्रक्रिया में कर्मचारी से तीन सफलताओं और तीन असफलताओं के विषय में कहानी के माध्यम से बताने के लिए कहा जाता है। इसमें साक्षात्कार कर्ता, जाँच कर्ता की तरह कार्य करता है।

योग्यता के मानचित्रण की आवश्यकता –

योग्यता के मानचित्रण की आवश्यकता को निम्न रेखाचित्र के माध्यम से समझते हैं।



रेखाचित्र :- योग्यता का मानचित्रण

योग्यता की पहचान— योग्यता की पहचान निम्नलिखित श्रेणी के द्वारा की जा सकती है।

1. विशेषताओं
2. मानव संसाधन विशेषताओं
3. मनोवैज्ञानिक
4. औद्योगिक अभियांत्रिक
5. रिपोर्टिंग और समीक्षा अधिकारी
6. आंतरिक ग्राहक

अपनी प्रगति की जाँच कीजिए

प्रश्न : योग्यता के मानचित्र से आप क्या समझते हैं?

दूल बाक्स – 2

योग्यता मानचित्रण कर्मचारियों या संगठन में आवश्यक दक्षताओं की पहचान करने की प्रक्रिया है। व्यक्तिगत कर्मचारियों के विशिष्ट प्रशिक्षण की आवश्यकता योग्यता मानचित्रण के माध्यम से पहचानी जाती है।

योग्यता मानचित्रण की विधि:

निम्न विधियाँ योग्यता मानचित्रण के लिए प्रयोग की जाती हैं—

1. साक्षात्कार
2. समूह कार्य
3. कार्यशाला
4. कार्य विश्लेषण
5. प्रश्नवाली
6. निष्पादन मूल्यांकन

क्षमता – परिपक्वता प्रारूप

क्षमता परिपक्वता प्रारूप के पांच चरण होते हैं। यह साफ्टवेयर कंपनियों के लिए उपयोगी है। यह एक साफ्टवेयर की परिपक्वता को देखता है। यह साफ्टवेयर बनाने के तरीके पर आधारित है।

पहला चरण –

प्रारंभिक**परिपक्वता स्तर 2 – दोहराव**

- आवश्यकता प्रबंधन
- साफ्टवेयर परियोजना पर नजर रखना और पर्यवेक्षण

द्वितीय चरण –

- साफ्टवेयर उपठेकेदार प्रबंधन
- साफ्टवेयर गुणवत्ता आश्वासन
- साफ्टवेयर विन्यास प्रबंधन

परिपक्वता स्तर 3 – परिभाषित

- संगठन प्रक्रिया फोकस

तृतीय चरण –

संगठन प्रक्रिया परिभाषा

- प्रशिक्षण कार्यक्रम
- एकीकृत साफ्टवेयर प्रबंधन
- साफ्टवेयर उत्पाद इंजीनियरिंग
- समन्वय
- सहकर्मि समीक्षा

परिपक्वता स्तर 4 – प्रबंधन

चतुर्थ चरण –

- मात्रात्मक प्रक्रिया प्रबंधन
- साफ्टवेयर गुणवत्ता प्रबंधन

परिपक्वता स्तर 5 – अनुकूलन

पंचम चरण –

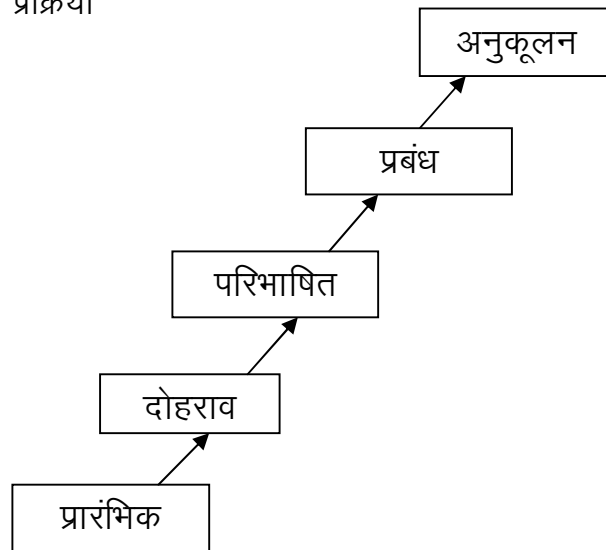
- दोष निवारण
- प्रौद्योगिकी परिवर्तन प्रबंधन
- प्रक्रिया परिवर्तन प्रबंधन
- सी एम एम की संरचना
- परिपक्वता का स्तर

क्षमता परिपक्वता प्रारूप एक कार्यप्रणाली विकसित करने और संगठन के साफ्टवेयर विकास की प्रक्रिया को परिष्कृत करने के लिए प्रयोग किया जाता है।

क्षमता परिपक्वता प्रारूप के क्षेत्र

क्षमता परिपक्वता प्रारूप के निम्नलिखित क्षेत्र हैं –

1. साफ्टवेयर अभियांत्रिकी
2. सिस्टम अभियांत्रिकी
3. परियोजना प्रबंधन
4. साफ्टवेयर रखरखाव
5. जोखिम प्रबंधन
6. व्यापार प्रक्रिया



रेखाचित्र : क्षमता परिपक्वता मॉडल के चरण

क्षमता परिपक्वता प्रारूप के साथ समस्या

1. यह एक लक्ष्य है न कि विधि।
2. यह समस्या के समय सहायता नहीं करता।
3. यह केवल पुनरावृत्ति वाले कार्य में उपयोगी है।
4. यह पुराने परिणाम का उपयोग भविष्य के साफ्टवेयर विकास के प्रोजेक्ट में करता है।

क्षमता परिपक्वता प्रारूप के लाभ

1. साफ्टवेयर विकास की समस्याओं की प्राथमिकता तय करने में,
2. संगठन के लिए साफ्टवेयर प्रक्रिया के सुधार के लिए।

टूल बाक्स – 3	
आई एस ओ और क्षमता परिपक्वता प्रारूप में अंतर	
<ul style="list-style-type: none"> ● यह सभी प्रकार के संगठनों के लिए है। ● आई एस ओ 9000 के कोई भी चरण नहीं है। ● इसका परिणाम सफल या असफल होता है। 	<ul style="list-style-type: none"> ● यह केवल साफ्टवेयर कंपनियों के लिए है। ● इसके पांच चरण हैं। ● इसमें ग्रेड की प्रक्रिया अपनायी जाती है।

सार्वजनिक क्षमता – परिपक्वता प्रारूप

सार्वजनिक क्षमता – परिपक्वता प्रारूप – सार्वजनिक क्षमता परिपक्वता प्रारूप मानव संसाधन कार्यप्रणाली को लागू करने के लिए एक रूपरेखा है। जो की निरंतर मानव संसाधन की क्षमता में सुधार के लिए कार्य करता है। पहला सार्वजनिक क्षमता परिपक्वता आकलन मार्च 1996 से किया गया था। सार्वजनिक क्षमता परिपक्वता प्रारूप का मुख्य उद्देश्य प्रतिभा समूह की क्षमता वृद्धि करना है। सार्वजनिक क्षमता परिपक्वता प्रारूप के भी पाँच परिपक्वता

स्तर है। सार्वजनिक क्षमता परिपक्वता प्रारूप की आवश्यकता संगठन में निम्नलिखित बिंदुओं के आधार पर हैं –

1. रोजगार सुरक्षा
2. नए कर्मचारियों का चयन
3. व्यापक प्रशिक्षण
4. वित्तीय और प्रदर्शन के विषय में जानकारी साझा करना

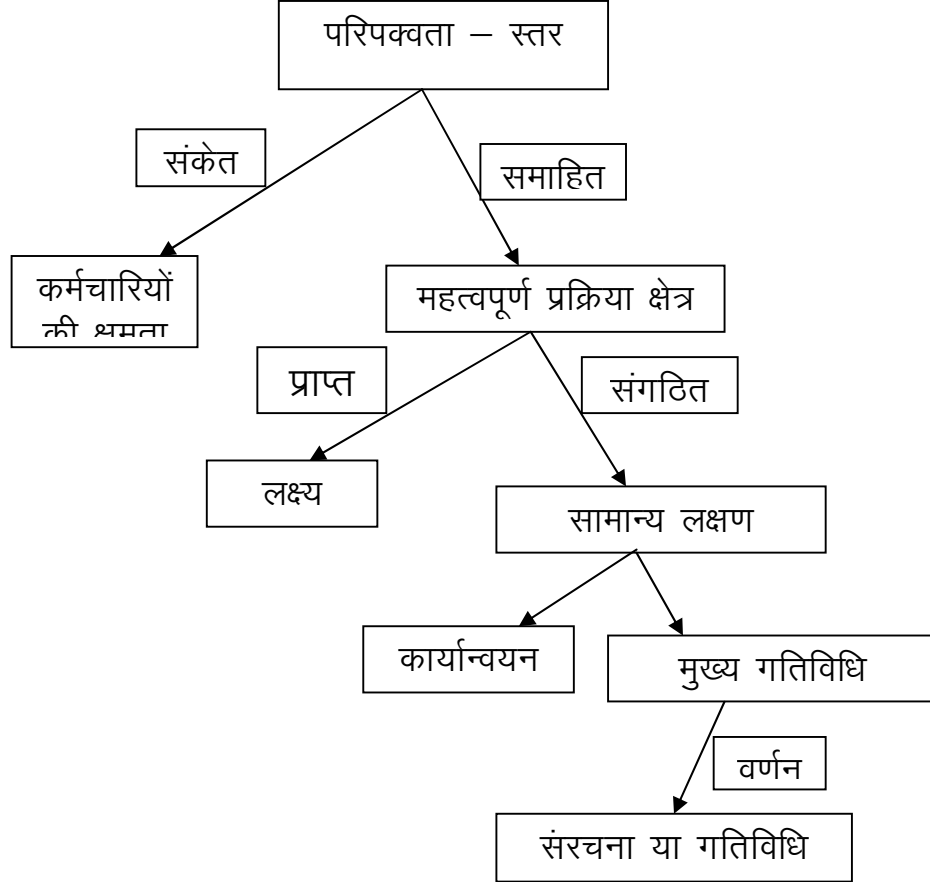
टूल बाक्स – 4	
क्षमता परिपक्वता प्रारूप एवं सार्वजनिक क्षमता परिपक्वता प्रारूप में अंतर	
क्षमता परिपक्वता	सार्वजनिक क्षमता परिपक्वता प्रारूप
<ul style="list-style-type: none"> ● संगठन प्रक्रिया पर केंद्रित ● संगठन की क्षमता बढ़ाना 	<ul style="list-style-type: none"> ● संगठन के कर्मचारियों की संख्या पर केंद्रित ● संगठन के कर्मचारियों की दक्षता बढ़ाना

अपने अनुभव से सीखें

क्या आप इस तर्क से सहमत हैं कि संगठन में योग्यता का मानचित्र आवश्यक है?

अपने अध्ययन केंद्र के अन्य विद्यार्थियों से इस पर विचारों का आदान – प्रदान कीजिए।

सार्वजनिक क्षमता प्रारूप की संरचना



रेखाचित्र 2.5: सार्वजनिक क्षमता प्रारूप की संरचना

मानव पूँजी प्रशिक्षण पर किए गए निवेश से प्राप्ति

मानव पूँजी – प्रशिक्षण पर किए गए निवेश से प्राप्त (आर ओ आई) प्रशिक्षण मुख्य रूप से एक अवसर है। प्रशिक्षण अत्यंत खर्चीला होता है। पर यह संगठन के लिए एक निवेश है। यदि कर्मचारी की सेवा अवधि को प्रशिक्षण में खर्च से भागित किया जाए तो निवेश से प्राप्त आय अधिक होगी। कर्मचारियों को प्रशिक्षण देने से मानवीय अप्रचलन को रोका जा सकता है। संगठन के सभी स्तरों पर कर्मचारियों की पूर्ति बनाए रखी जा सकती है।

यदि किसी संगठन में कर्मचारियों के प्रशिक्षण पर ध्यान नहीं दिया जाता है, तो इसका यह अर्थ नहीं है कि संगठन ने प्रशिक्षण पर होने वाले निवेश को बचा लिया है, बल्कि इससे निवेश बढ़ जाता है। एक अच्छा प्रबंधक यह जानता है कि निवेश किए गए समय का परिणाम उतना ही महत्वपूर्ण है जितना निवेश किए गए धन से आय, कई बार आयु से पूर्व ही कर्मचारी वी.आर.एस. ले लेते या नौकरी छोड़ देते हैं। ऐसे कर्मचारियों के प्रशिक्षण में संगठन ने जो धन राशि खर्च की थी या कर्मचारियों को समय-समय पर आवश्यकतानुसार तकनीकी जानकारी भी उपलब्ध कराई गई थी, ऐसे कर्मचारियों के जाने का नुकसान संगठन को भारी पड़ता है।

प्रशिक्षण से कोई बड़ा चमत्कार नहीं होगा, किंतु इससे संगठन की उत्पादता में लाभ होता है तथा निवेश से अधिक आय प्राप्त होती है। मानव संसाधन विकास में मानव पूँजी-प्रशिक्षण पर किए गए निवेश से प्राप्ति सबसे ज्यादा चुनौतीपूर्ण और पेचीदा मुद्दा है। मानव पूँजी पर किए गए निवेश के आकलन से संगठन को प्रशिक्षण के संबंध में प्रबंधकों की धारणा बदलने में मदद मिलती है।

आकलन क्यों आवश्यक है?

मानव संसाधन विकास में मानव पूँजी पर किए गए निवेश का आकलन निम्न कारणों से आवश्यक है :-

1. प्रशिक्षण कार्यक्रम की निरंतरता या बंद करने के निर्णय के लिए।
2. प्रशिक्षण विभाग के अस्तित्व का औचित्य साबित करने के लिए कि वह संगठन के उद्देश्य और लक्ष्य प्राप्ति में योगदान दे रहा है।
3. वर्तमान प्रतियोगी अधिक दबाव में सभी व्यय की समीक्षा।

एक प्रभावी आरओआई प्रक्रिया के लिए मानदंड

टार. ओ. आई. को मापना एक व्यक्ति के बस की बात नहीं है। यह एक शक्तिशाली उपकरण है। प्रशिक्षण प्रबंधकों, शिक्षाविद एवं विषय विशेषज्ञ द्वारा प्रभावी आर. ओ. आई. के लिए निम्न मानदंड दिए हैं: -

1. यह सरल होना चाहिए।

2. यह किफायती होना चाहिए तथा यह प्रशिक्षण और विकास का एक नियमित भाग होना चाहिए ।
3. उपयोग होने वाली कार्यप्रणालियां एवं तकनीके विश्वसनीय होनी चाहिए ।
4. आर. ओ. आई. सभी तरह के आँकड़ों के लिए लागू होनी चाहिए ।
5. इसके माध्यम से अन्य कारकों को भी देखना चाहिए जो उत्पादन को प्रभावित करते हैं ।

5.4 स्थानांतरण, पदोन्नति और नौकरी का चक्रीकरण

स्थानांतरण का अर्थ और परिभाषा

स्थानांतरण का अभिप्राय किसी भी कर्मचारी को एक स्थान से दूसरे स्थान पर नियुक्त करना होता है इससे कर्मचारी के कार्य, वेतन और पद पर कोई प्रभाव नहीं पड़ता है। स्थानांतरण संगठन या कर्मचारी की सहमति से होता है। ज्यादातर स्थानांतरण क्रमिक विभाग के कार्यक्षेत्र में होता है। यह कदम मानव संसाधन विभाग कई कारणों से उठाते हैं। संगठन द्वारा नियुक्त व्यक्तियों का मानव संसाधन में भरपूर उपयोग किया जाए। इसलिए संगठन समय-समय पर आवश्यकता पड़ने पर ऐसा निर्णय लेता है। वह जहाँ पद खाली हो या जहाँ कर्मचारियों की अधिक आवश्यकता हो, तब कर्मचारियों को स्थानांतरण कर देते हैं, ताकि कार्य प्रणाली में संयम बना रहे। स्थानांतरण क्षैतिज गति का होता है। जिन व्यक्तियों को स्थानांतरण किया जाता है। उनकी कार्य क्षमता की जाँच की जाती है कि वह दूसरे पद पर कार्य के योग्य है या नहीं। इस प्रकार का स्थानांतरण केवल समायोजन मात्र के लिए होता है।

स्थानांतरण की परिभाषा

डेल थोडर के अनुसार “स्थानांतरण में किसी कर्मचारी को एक कार्य से दूसरे कार्य पर बदलना सम्मिलित है, जिससे उसके कर्तव्यों, दायित्वों, कौशल या क्षतिपूर्ण में कोई महत्वपूर्ण परिवर्तन नहीं होता है।”

नौकरी के स्थानांतरण के कारण

स्थानांतरण निम्नलिखित कारण से किया जाता है।

1. **कार्य शक्ति में समायोजन:**— आज के युग में प्रतियोगिता एक जंग के समान है तो दूसरी ओर संगठन में उतार-चढ़ाव आते रहते हैं। गंभीर प्रतियोगिता के कारण बहुत से उद्योग बंद हो जाते हैं तो कहीं नए उद्योग खुलते हैं। इस हेतु व्यापार में बने रहने के लिए

- संगठनों को यह कदम उठाना पड़ता है। कर्मचारियों का स्थानांतरण कर उनकी कार्य क्षमता बढ़ना तथा समायोजन स्थापित करना उद्देश्य रहता है।
2. **मानव संसाधन का अधिक-से-अधिक उपयोग:-** संगठन का उद्देश्य यह है कि मानव संसाधनों का अधिक-से-अधिक उपयोग कैसे करें। इसलिए संगठन किसी कर्मचारी को एक स्थान पर अनुपयोगी पाता है तो उसे वह दूसरे स्थान पर लगा देता है, ताकी उसकी उपयोगिता का पूरा उपयोग किया जा सके।
 3. **पुराने कर्मचारी के स्थान पर नए कर्मचारी को मौका देना:-** कभी-कभी कोई कर्मचारी काफी समय से एक स्थान पर महत्वपूर्ण कार्य कर रहे होते हैं और इस कारण उन पर कार्यभार अधिक होता है तो संगठन उनके कार्य भार को कम करने तथा उन्हें राहत देने के लिए उन्हें एक स्थान से दूसरे स्थान पर स्थानांतरण कर देते हैं, जिससे उन पर कार्य का दबाव कम होता है और उनके स्थान पर नए कर्मचारी को रखा जाता है।
 4. **कर्मचारी के अनुरोध के कारण:-** कभी-कभी कई कर्मचारी अपने परिवार से दूरी के कारण, मानसिक परेशानी के कारण, व्यक्तिगत कारण अपने सहकर्मी या निकटस्थ अधिकारी के व्यवहार से असंतुष्ट रहने के कारण एक स्थान से दूसरे स्थान पर जाने का अनुरोध करते हैं। इसके लिए वह लिखित अर्जी अधिकारी को भेजते हैं। मानव संसाधन विभाग उनके अनुरोध की गंभीरता पूर्ण निर्णय करता है।
 5. **कर्मचारियों को दंडित करने के लिए:-** कभी-कभी अनुशासन हीनता का दोषी पाया जाता है या नियमों का उल्लंघन करता पाया जाता है तब उसे दंडित करने के लिए कर्मचारी का स्थानांतरण किया जाता है।
 6. **कर्मचारियों को अपनी सुविधानुसार कार्य पर आने की सहायता के लिए:-** कर्मचारियों संगठन में कुछ कर्मचारियों कभी-कभी आने जाने में कठिनाई के कारण रात्रि पाली में कार्य करने के लिए या अन्य कारणों से भी स्थानांतरण किया जाता है।

टूल बाक्स - 1

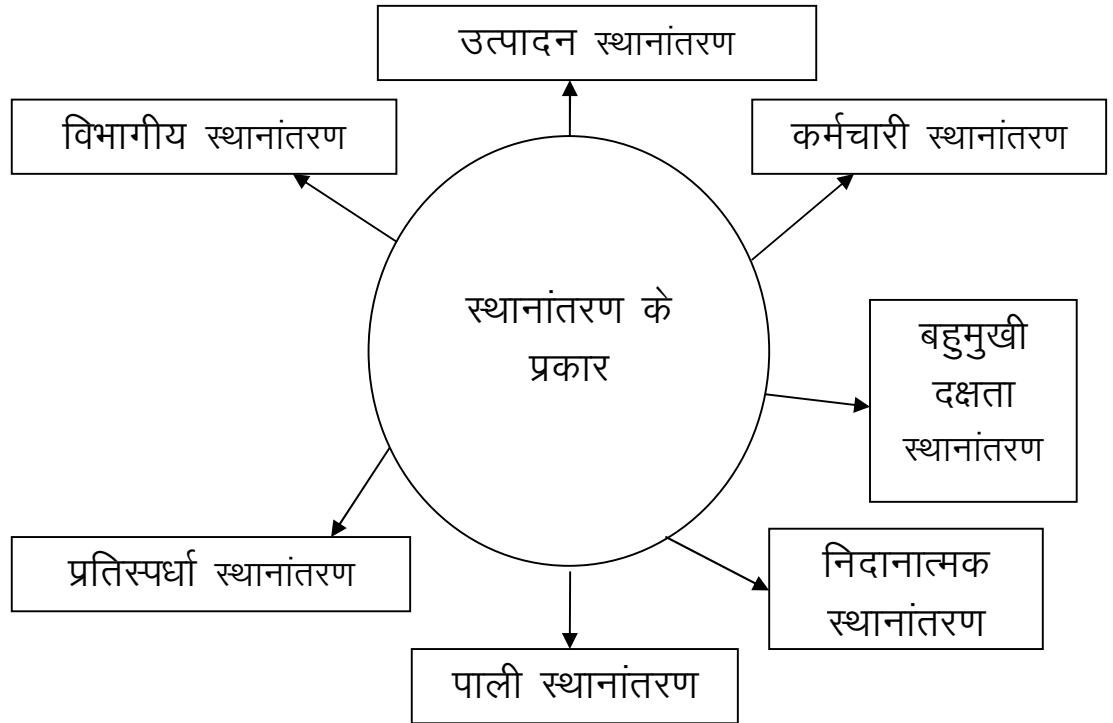
स्थानांतरण का अर्थ है कर्मचारी को समान वेतन, समान उत्तरदायित्व, समान कार्य-दशाएं समान स्तर वाले पद पर एक स्थान से दूसरे स्थान पर भेजना।

7. **निश्चित अवधी कार्य प्रणाली:-** यह प्रणाली में कर्मचारी एक निश्चित समय तक एक स्थान पर कार्य करता है। उसके बाद फिर उसका स्थान बदल जाता है इससे कर्मचारी को दूसरे स्थान पर कार्य करने का अनुभव मिलता है। लंबे समय तक एक स्थान पर कार्य करने से कर्मचारी उब जाते हैं।
8. **विभिन्न कार्य करने से कार्य क्षमता में वृद्धि:-** संगठन का मानना है जब कर्मचारियों को एक स्थान से दूसरे स्थान पर स्थानांतरण किया जाता है तो उनकी कार्यक्षमता और

योग्यता का विकास होता है। मानव संसाधन कर्मचारी की उपयोगिता का अधिक उपयोग करता है।

9. **संगठन समायोजन के लिए:**— संगठन अपने उद्योग में संयम बनाए रखना चाहता है। कार्य निश्चित गति से चलता रहे, लेकिन कर्मचारियों को सेवानिवृत्त होना पदोन्नति होना, संगठनात्मक संरचना में परिवर्तन होने के कारण उत्पादन की मात्रा परिवर्तित होने के कारण और कई कारणों से पद रिक्त हो जाते हैं, इसलिए कार्य असंतुलित हो जाता है। रिक्त पदों को भरने के लिए स्थानांतरण किया जाता है, ताकि संगठन में कार्य समायोजित किया जा सके।

स्थानांतरण के प्रकार



आरेख : स्थानांतरण के प्रकार

1. **उत्पादन कार्य स्थानांतरण:**— किसी भी संगठन या उद्योग में कार्य भार बढ़ जाता है तो कर्मचारियों की बदली एक विभाग से दूसरे विभाग में कर दी जाती है, जिसे कार्यभार कम होता है और सामांजस स्थापित हो जाता है। इस क्रिया को उत्पादन स्थानांतरण कहते हैं।
2. **प्रतिस्थापन स्थानांतरण:**— जब कभी जूनियर कर्मचारी का पद रिक्त हो तो उसकी पूर्ति के लिए सीनियर के उस पद पर पहुँचाया जाता है तो इसे प्रतिस्थापन स्थानांतरण कहते हैं। प्रायः यह जब होता है जब जूनियर पद रिक्त हो और उस पर नए कर्मचारी की नियुक्ति किसी कारणवश नहीं हो पाई है और जिससे कार्य पर अधिक प्रभाव पड़ रहा है तो सीनियर कर्मचारी को कुछ समय के लिए उस रिक्त पद पर भेजा जाता है। यह स्थानांतरण अस्थायी होता है।
3. **कर्मचारी स्थानांतरण:**— यह स्थानांतरण तब होता है जब किसी कर्मचारी की नियुक्ति उस पद के अनुपयुक्त हो जाती है तब इस गलती को सुधारने के लिए कर्मचारी का स्थानांतरण किया जाता है। यह स्थानांतरण बहुत कम में होता है।
4. **बहुमुखी दक्षता स्थानांतरण:**— यह स्थानांतरण तब किया जाता है, जब कर्मचारी को एक से अधिक विभागों की कार्यप्रणाली का अध्ययन करना पड़ता है। कभी-कभी कर्मचारी को अपने विभाग के अलावा दूसरे विभाग की जानकारी दिलाना संगठन को आवश्यक लगता है, तो वह कर्मचारी का बहुमुखी स्थानांतरण करता है।
5. **पारी स्थानांतरण:**— कई कंपनियों में कर्मचारी दो पारी में कार्य करते हैं। कभी-कभी कर्मचारी अपना कार्य सुबह से रात्रिपारी में स्थानांतरण कर लेते हैं। यह वह आने-जाने की सुविधा के कारण करते हैं। इसे पारी स्थानांतरण कहते हैं। बड़े-बड़े कारखानों या कंपनियों में हर महीने पारी स्थानांतरण किया जाता है।
6. **विभागीय स्थानांतरण:**— बड़ी-बड़ी कंपनियों या कारखानों में कई विभाग होते हैं, जिसमें कर्मचारी कार्य करते हैं। किसी कर्मचारी के एक विभाग से निकाल कर दूसरे विभाग में भेज दिया जाता है, इसे विभागीय स्थानांतरण कहते हैं। जैसे— कोई कर्मचारी को लेखा शाखा से संगठन की दूसरी शाखा में भेजा जाना। किसी कर्मचारी को उत्पादन विभाग से विपणन विभाग में या किसी कर्मचारी को क्रय विभाग से विक्रय विभाग में भेजना आदि विभागीय स्थानांतरण है।
7. **निदानात्मक स्थानांतरण:**— कभी-कभी कर्मचारी के परिवारिक कारण या सहकर्मचारी के साथ मतभेद बना रहता है, जिससे कार्य प्रभावित होता है तब संगठन निदानात्मक स्थानांतरण करता है। यह समस्या का समाधान के लिए समायोजन होता है।

स्थानांतरण की नीति

स्थानांतरण मानव संसाधन का महत्वपूर्ण अंग है। इसके लिए स्पष्ट नीति होनी चाहिए, सभी कर्मचारियों को इस नीति का पता होना चाहिए। स्थानांतरण बिना किसी विशेष कारण या असमय नहीं होना चाहिए, इससे कर्मचारी और संगठन दोनों का नुकसान होता है। जब कर्मचारी को एक स्थान से दूसरे स्थान पर भेजा जाता है तो उसे नए स्थान पर कार्य समझने में समय लगता है। वातावरण के अनुकूल होने में कुछ दिन लगते हैं, जिससे उसकी कार्यक्षमता व कार्यक्षमता प्रभावित होती है, जिसके कारण संगठन उत्पादन-उत्पादकता तथा गुणवत्ता पर भी प्रभाव पड़ता है।

कर्मचारियों का स्थानांतरण उनकी सहमति और समान प्रकृति के कार्य पर किया जाना चाहिए और अगर नए कार्य में किया गया हो तो उसे कार्य के लिए प्रशिक्षण दिया जाना चाहिए।

स्थानांतरण नीति को अच्छा नहीं समझा जाता है इसके लिए सभी कर्मचारी को इसे अवगत करना चाहिए। स्थानांतरण नीति में ध्यान देने योग्य बिंदु निम्नलिखित हैं –
स्थानांतरण नीति में यह स्पष्ट होना चाहिए की स्थानांतरण किस कारण और किन परिस्थितियों में किया जा रहा है।

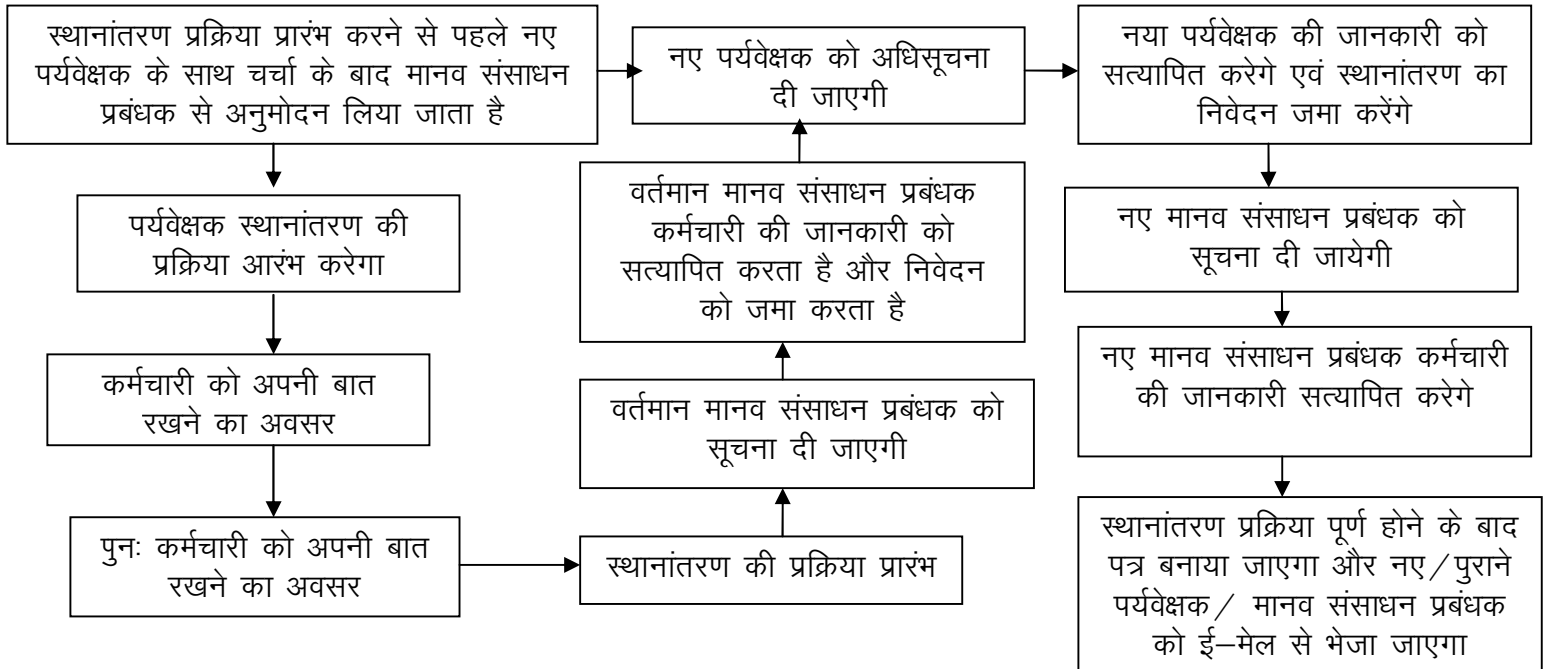
1. स्थानांतरण नीति लिखित और स्पष्ट होनी चाहिए।
2. स्थानांतरण की सूचना उचित माध्यम से कर्मचारी को देना चाहिए।
3. स्थानांतरण नीति में अवधि पर विशेष ध्यान देना चाहिए।
4. स्थानांतरण पक्षपात रहित होना चाहिए। स्थानांतरण नीति की पूरी जानकारी कर्मचारी को होना चाहिए।
5. स्थानांतरण नीति संगठन के सभी विभागों पर समान रूप से लागू होना चाहिए।
6. स्थानांतरण नीति सरल भाषा में होना चाहिए ताकि सभी कर्मचारियों की आसानी से समझ में आए।
7. स्थानांतरण नीति कार्य विवरण तथा कार्य विश्लेषण के आधार पर होना चाहिए।
8. स्थानांतरण के समय मानवीय मूल्यों को ध्यान में रखना चाहिए।
9. स्थानांतरण का कार्य किस स्तर के अधिकारी के द्वारा किया जाए, इसका स्पष्ट उल्लेख होना चाहिए।

अपनी प्रगति की जाँच कीजिए

प्रश्न : स्थानांतरण क्या है?

स्थानांतरण की प्रक्रिया

कर्मचारियों के स्थानांतरण में एक व्यवस्थित प्रक्रिया का अनुसरण किया जाता है। प्रत्येक संगठन में अलग अलग स्थानांतरण प्रक्रिया होती है। आपकी समझ के लिए कोडक महिन्द्रा में स्थानांतरण प्रक्रिया को निम्न आरेख के माध्यम से दर्शाया गया है।



आरेख 3.2 : कर्मचारी की स्थानांतरण प्रक्रिया

पदोन्नति

पदोन्नति संगठन की महत्वपूर्ण प्रक्रियाओं में से एक है। पदोन्नति का अर्थ पद में उन्नति से है। पदोन्नति किसी संगठन के लिए प्रगति का प्रतीक है, जिससे कर्मचारियों का व्यक्तिगत विकास होता है जो की अनिवार्य है। पदोन्नति के अंतर्गत कर्मचारी का एक पद तथा विभाग से दूसरे विभाग में भेजा जाता है, जिससे उसकी आय और दायित्वों में भी वृद्धि होती है।

किसी भी संगठन में मानव संसाधन विकास के लिए या कर्मचारियों के विकास के लिए अच्छा कार्य करने पर उचित पदोन्नति करना आवश्यक है। इसके आभाव में व्यक्तिगत विकास की अभिप्रेणा समाप्त हो जाती है तथा कर्मचारी की कार्य करने की रुची कम हो जाती है। जो की संगठन और कर्मचारी दोनों के लिए नुकसानदायक होता है। बदलते परिपेक्ष प्रतिस्पर्धा भी बढ़ती जा रही है। इस कारण कर्मचारी को एक संगठन के साथ बनाए रखना एवं कर्मचारी को स्थापित करना चुनौतिपूर्ण होता जा रहा है। किसी संगठन में थोड़ा अधिक वेतन मिला या बड़ा पद मिला तो कर्मचारी कार्य छोड़ने में संकोच नहीं करेगाऐसा में

संगठन को कर्मचारी को कार्य से लगाव बनाए रखने, अभिप्रेरित करने के लिए और मनोबल बढ़ाने के लिए पदोन्नति समय समय पर करनी पड़ती है।

परिभाषा

डेल एस. बीच के अनुसार “जब किसी कर्मचारी को उच्च स्तरीय पद का कार्यभार सौंपा जाता है तो पदोन्नति कहा जाता है।

स्कॉट एवं स्प्रिंगल के शब्दों में “पदोन्नति किसी कर्मचारी का ऐसे कार्य पर स्थानांतरण है जो उसे पहले से अधिक धन अथवा उच्च पद प्रदान करता है”

पीगर्स और मेयर्स के शब्दों में “पदोन्नति किसी कर्मचारी की श्रेष्ठतर कार्य के लिए प्रगति है यह श्रेष्ठातर उच्चतर उत्तरदायित्वों अधिक आदर या हैसियत, अधिक कौशल और बड़ी हुई वेतन दर से कार्य करने के संबंध में है उपयुक्त कार्य को घंटे या श्रेष्ठकर कार्य स्थितियां कार्य दशाए या श्रेष्ठकर करने का चिन्ह है। किंतु यदि कार्य में अधिक अंतर एवं कौशल की आवश्यकता नहीं है और अधिक क्षतिपूर्ण भी नहीं मिलता है इसे पदोन्नति नहीं कहा जाना चाहिए।”

इस प्रकार पदोन्नति, कर्मचारी के विकास की प्रक्रिया है, जिससे उसके कार्य में परिवर्तन होता है। वह बढ़ा हुआ वेतन, अधिक उत्तरदायित्व प्राप्त करता है।

पदोन्नति का आधार

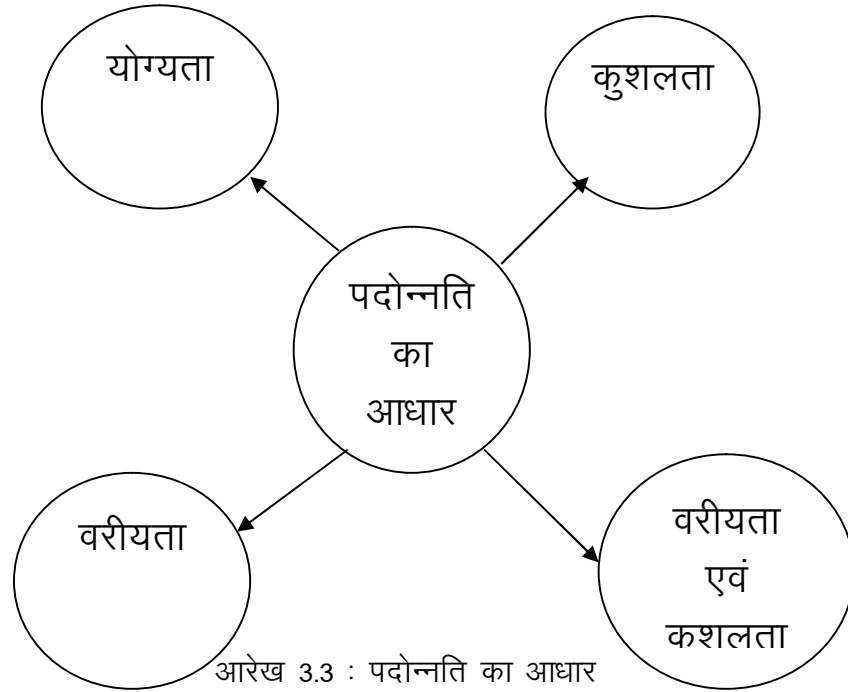
पदोन्नति निम्नलिखित आधारों पर तय की जाती है।

- 1. योग्यता:**— योग्यता का अर्थ है कि कर्मचारी की कार्य दक्षता, शैक्षणिक योग्यता, अनुभव आदि हैं। किसी भी व्यक्ति की योग्यता का मूल्यांकन साक्षात्कार, मौखिक परीक्षा द्वारा किया जा सकता है। किसी विद्यमान कर्मियों की योग्यता का मूल्यांकन अभिलेख के आधार पर किया जाता है, लेकिन इस बात का मूल्यांकन कठिन है कि कर्मिक जो वर्तमान पद पर अच्छे से कार्य कर रहा है वह उच्च पद पर भी अच्छे से कार्य करेगा।
- 2. कुशलता:**— योग्यता और कुशल में निम्न भिन्नता होती है। योग्यता में शैक्षणिक, व्यावसायिक या अन्य प्रकार के गुण होते हैं जबकी कुशलता में कौशल व्यक्ति एवं संगठन की प्रवृत्तियों, कार्य कुशलता एवं क्षमता आदि का समावेश है। कुशलता ही पदोन्नति का आधार होना चाहिए, क्योंकि कार्य कुशल व्यक्ति उच्च पद पर जा कर अपनी कुशलता से कार्य पूर्ण करेगा।
- 3. वरीयता:**— वरीयता का अर्थ वरिष्ठ से है। इसके आधार पर जो व्यक्ति संगठन में अपना योग्यदान बहुत पहले से दे रहा है उसे पहले पदोन्नति प्राप्त होगी। इसमें व्यक्ति को पहले से पता होता है कि यह पद रिक्त होगा तो इस पर वरीयता सूची में जो सबसे

ऊपर है उनकी की पदोन्नति की जाएगी। यानि अधिक अनुभवी व्यक्ति ही उच्च पद पर जाएगा। इस क्रिया में किसी भी प्रकार का पक्षपात नहीं होता है। इस को आधार मानने से कर्मचारियों में एकता बनी रहती है।

4. **वरीयता और कुशलता:**— पदोन्नति के लिए कौन सा आधार तय किया जाए यह निर्णय कर पाना कठिन है। पदोन्नति के लिए वरीयता और कुशलता दोनों की आवश्यकता होती है। इसलिए उन व्यक्तियों का चयन हो जो वरीयता के साथ कुशल भी हो इसके लिए उन कर्मचारियों को सूची बनानी चाहिए और वर्णक्रम के आधार पर पदोन्नति करनी चाहिए।

पदोन्नति का आधार



आरेख 3.3 : पदोन्नति का आधार

टूल बाक्स – 2

पदोन्नति और कुछ नहीं, बल्की कर्मचारियों के मध्य से ही रिक्त स्थानों को अप्रत्यक्ष रूप से भरने की एक प्रक्रिया है।

पदावनति

पदावनति पदोन्नति के विपरीत है। पदावनति दंड के रूप में किया जाने वाला कार्य है। इसमें कर्मचारी को वर्तमान पद जिस पर वह कार्य कर रहा है उसे उस पद से नीचे का पद दे दिया जाता है। और उसका वेतन भी कम कर दिया जाता है। यह अति विशिष्ट परिस्थिति में किया जाता है।

यह कर्मचारी के कार्य के प्रति लापरवाही नियम का उल्लंघन करना, जानबूझकर गलती करना, संगठन को क्षति पहुँचाना आदि कारणों के लिए पदावनति की जाती है।

परिभाषा

डेल एस. बीच के अनुसार, “किसी कर्मिक के निम्न स्तर का कार्य एवं उसी के अनुरूप पारिश्रमिक प्रदान करना, जिसमें सामान्यतः निम्न स्तर की कठिनाईयाँ एवं उत्तरदायित्वों सम्मिलित हैं, पदावनति है”

पदावनति की प्रक्रिया बहुत कम होती है और बहुत आवश्यक होने पर ही इसको करते हैं। क्योंकि इससे कर्मचारी का मनोबल टूटता है। पदावनति का आदेश देना आसान है, लेकिन इसका प्रभाव कर्मचारी पर बहुत गहरा पड़ता है। उसे इस आदेश को स्वीकार करने में बहुत कठिनाई होती है। इससे व्यक्ति की प्रतिष्ठा पद, आय, कैरियर आदि पर गहरा प्रभाव पड़ता है। आगे बढ़ने और कार्य करने की इच्छा बिलकुल समाप्त हो जाती है। यह संगठन के लिए भी नुकसानदायक है। यह संगठन की सामान्य क्रिया नहीं है यह विशेष परिस्थितियों में लिया गया निर्णय है। इस लिए यह निर्णय बहुत छान-बीन कर सत्यता की जाँच कर के समझदारी के साथ लेना चाहिए। जहाँ तक हो सके कर्मचारी को अपनी गलती सुधारने का मौका देना चाहिए। उससे आगे यह गलती न हो इसकी चेतावनी देना चाहिए। क्योंकि इससे उसकी सामाजिक एवं आर्थिक प्रतिष्ठा प्रभावित होती है जो वह स्वीकार नहीं कर पाता है। उसके अंदर प्रतिशोध की भावना जागती है तो कई बार वो अपना त्याग-पत्र भी दे देते हैं लेकिन पदावनति को स्वीकार नहीं करते हैं।

पदावनति का कुप्रभाव कर्मचारी और संगठन दोनों पर पड़ता है, इसलिए इस फैसले पर पुनः विचार करना आवश्यक होता है। फिर भी संगठन इसे विशेष परिस्थिति में मजबूर हो कर यह प्रक्रिया करता है।

अपनी प्रगति की जाँच कीजिए।

प्रश्न : पदावनति क्यों की जाती है?

टूल बाक्स – 3

पदोन्नति एवं पदावनति में अंतर – पदोन्नति से उच्च पद मिलता है जबकि पदावनति में कर्मचारी वर्तमान पद से नीचे की ओर ढकेल दिया जाता है। पदोन्नति उत्तरदायित्व बढ़ाती है, जबकि पदावनति में उत्तरदायित्व कम हो जाते हैं।

नौकरी का चक्रीकरण

नौकरी के चक्रीकरण से आशय नौकरी के कार्य अभिकल्पना प्रक्रिया से है, जिससे कर्मचारी के नियमबद्ध तरीके से कर्मचारी के दो या दो से अधिक पदों पर स्थानांतरण किया जाता है ताकि कर्मचारी अधिक अनुभवी और अधिक कौशल को सीख सके। इसे कुछ वर्षों से अधिक उपयोग में लाया जा रहा है।

अब अधिक-से-अधिक संख्या में संगठन स्थानांतरण चक्रीकरण का उपयोग कर रही है अपने कर्मचारियों को प्रशिक्षित करने के लिए इस प्रक्रिया में सिक्के के दो पहलू की तरह सकारात्मक और नकारात्मक प्रभाव होते हैं। संगठन की इन दोनों पहलूओं को ध्यान में रखकर कार्य करना होता है। जो संगठन संवेदनशील जानकारी या सिस्टम के साथ काम करते हैं। उन्हें व्यक्तिगत लाभ का अवसर मिलता है। कई लोगों को सामान्य रूप से एक समारोह में प्रदर्शन करने के लिए सुसज्जित के रूप में स्थानांतरण चक्रीकरण भी कारोबारी माहौल निरंतरता में मदद करता है। जब कोई कर्मचारी किसी कारण से कुछ समय तक संगठन में अनुपस्थित होता तो उसके स्थान पर दूसरे कर्मचारी का स्थानांतरण चक्रीकरण कर दिया जाता है, जिससे संगठन का कार्य प्रभावित नहीं होता है।

यह अकसर युवा कर्मचारियों का किया जाता है जो कॉलेज की पढ़ाई पूरी कर संगठन में प्रवेश करते हैं, तो उन्हें अलग-अलग क्षेत्र में कार्य करने से अलग-अलग अनुभव मिलता है। नए वातावरण को समझने और उसमें समायोजित होने का मौका मिलता है।

टूल बाक्स – 4

जॉब चक्र – मानव संसाधन विकास यंत्र रचना की एक अन्य उप-प्रणाली है। इस यंत्र का प्रयोग उद्योग में सबसे कम किया जाता है। इसका उपयोग संगठन में पर्यवेक्षकों एवं प्रबंधकों विकास के लिए किया जाता है। यह कर्मचारी को एक कार्य से दूसरे कार्य पर एक निश्चय समय के लिए बदलने एक सुव्यवस्थित एवं नियोजित कार्यक्रम है। इसके द्वारा कर्मचारियों को अन्य क्रियात्मक क्षेत्रों एवं सामान्य प्रबंध विकास से परिचित होने का अवसर मिलता है। इससे कर्मचारी दूसरे विभागों की कार्यशैली को समझने का प्रयास करते हैं। इसका उद्देश्य संगठन में सर्वगुण संपन्न व्यक्तियों का विकास है।

5.5 सारांश

इस इकाई में हमने नौकरी के डिजाइन का अध्ययन किया है। बहुमुखी कौशल, योग्यता का मानचित्रण एवं क्षमता परिपक्वता प्रारूप को व्याख्यायित किया गया है। अंत में मानव पूंजी-प्रशिक्षण पर किए गए निवेश से प्राप्ति पर चर्चा की गई है।

क्रमिक प्रशासन में स्थानांतरण, पदोन्नति एवं पदावनति एक महत्वपूर्ण प्रक्रिया है। इस इकाई में हमने स्थानांतरण का अर्थ, कारण, प्रकार एवं नीति की चर्चा की है। हमने पदोन्नति एवं पदावनति के अंतर को समझा है कि अंत में हमने नौकरी के चक्रीकरण को भी समझा है।

5.6 बोध प्रश्न

1. योग्यता के मानचित्रण से आप क्या समझते हैं? व्यवसाय में इसके योगदान की विवेचना कीजिए।
2. मानव पूंजी-प्रशिक्षण पर किए गए निवेश से प्राप्ति पर निबंध लिखिए।
3. नौकरी का डिजाइन क्यों आवश्यक है?
4. क्षमता परिपक्वता प्रारूप क्या है?
5. स्थानांतरण क्या है? इसके कारणों की व्याख्या करें।
6. पदोन्नति का अर्थ स्पष्ट कीजिए और इसकी संगठन में आवश्यकता पर प्रकाश डालिए।

7. पदोन्नति क्या है?
8. पदावनति से क्या आशय है?

5.7 संदर्भ ग्रंथ

- अश्वथपा, के. 1997 ह्यूमन रिसोर्स एण्ड पर्सनल मैनेजमेन्ट, टाटा मैकग्राहिल, नई दिल्ली
- द्विवेदी आर. एस., 2009 अ टेक्स्ट बुक ऑफ ह्यूमन रिसोर्स मैनेजमेंट, विकास पब्लिकेशन हाऊस, नई दिल्ली.
- प्रकाश चंद्र, 2012 मानव संसाधन प्रबंधन के मूल सिद्धांत, रावत प्रकाशन, नई दिल्ली
- रंघावा, गुरप्रीत, 2007 ह्यूमन रिसोर्स मैनेजमेंट, अटलांटिक पब्लिशर एण्ड डिस्ट्रीब्यूटर, नई दिल्ली
- राव, सुब्बा पी. 2009 इसेनशियल आफ ह्यूमन रिसोर्स मैनेजमेन्ट एण्ड इन्डस्ट्रीयल रिलेशनस, हिमालय पब्लिकेशन हाऊस, मुंबई

केस अध्ययन – 1

श्री महेश दत्त ने विदेश में लगभग 15 वर्षों तक नौकरी की और वर्ष 2016 में अपने देश वापस आ गए और 2016 में उन्होंने अपनी कंपनी खोल ली। जब वह विदेश में नौकरी कर रहे थे तो उनकी कंपनी ने उन्हें घर पर कार्य करने की स्वंत्रता दी थी। महेश दत्त ने इस सुविधा का लगभग 5 प्रतिशत गलत उपयोग भी किया था। कंपनी का रजिस्ट्रेशन कराने के बाद दत्त साहब ने अनेक केस अध्ययन और पुस्तके पढ़ी जो कि मुख्यतः नौकरी डिजाईन पर आधारित थी।

कर्मचारियों के घर पर कार्य करने संबंधी निम्नलिखित बिंदुओं पर उनकी समझ बनी—

1. आज घर पर कार्य करने वाले कर्मचारियों की संख्या बढ़ी है।
2. घर पर ही कार्य करने से भौगोलिक दूरियाँ एवं नए स्थान पर बसने से कोई प्रभाव नहीं पड़ता।
3. समय की बचत होती है। कर्मचारी अपने बच्चों की देखभाल कर सकते हैं।
4. दिव्यांग कर्मचारी भी घर पर कार्य कर सकते हैं।
5. अच्छे कौशल युक्त कर्मचारियों, विशेषज्ञों की सेवा ली जा सकती है।
6. ऑफिस की आवश्यकता नहीं पड़ती है।

7. कर्मचारी नौकरी डिजाई, नौकरी विवरण से ज्यादा कार्य करते है।

घर पर कार्य करने से कुछ समस्याएं भी है जैसे समाज से कट जाना, संगठनात्मक जानकारी की सुरक्षा, संगठन से जुड़ाव की भावना कम होना आदि।

घर पर कार्य करने के विषय पर आलोचना :

1. अगर कंप्यूटर खराब हो गया या कोई तकनीकी समस्या आ गई तो क्या करेगे?
2. क्या कर्मचारी वास्तव में कार्य करेगा या टेलिविजन देखता रहेगा।
3. कार्य का वातावरण कैसे बनेगा?

महेश दत्त निर्णय लेने में अपने को अक्षम पाते है कि कर्मचारियों को घर पर कार्य करने की स्वतंत्रता देनी चाहिए या उन्हें ऑफिस बुलाना चाहिए।

प्रश्न 1: कर्मचारियों के घर पर कार्य करने से संगठन को क्या लाभ होगा?

प्रश्न 2: कर्मचारियों के घर पर कार्य करने से संगठन को क्यों खतरा है?

केस अध्ययन – 2. सेन्डोज इंडिया लिमिटेड में स्थानांतरण नीतियाँ

सेन्डोज इंडिया लिमिटेड में, विभागों के बीच स्थानांतरण, एक विभाग से दूसरे विभाग में स्थानांतरण एक ब्रांच से दूसरी ब्रांच में स्थानांतरण, सभी कर्मचारियों के लिए सेवाओं में निर्धारित दशाओं (नियमों) के अनुरूप होता है। कंपनी के प्रमाणित निर्धारित आदेशों के अनुसार, यदि कंपनी में उसी जैसे कार्य के लिए जिस पर कर्मचारी कार्य कर रहा होता है तो कहीं दूसरे विभाग, अथवा ब्रांच में आवश्यकता होती है तो उसे स्थानांतरित कर दिया जाता है। यह प्रबंध की इच्छा पर निर्भर करता है, इसके लिए केवल एक ही प्रावधान है कि ऐसे स्थानांतरण से कर्मचारी का वेतन तथा उसकी सुरक्षा प्रभावित नहीं होनी चाहिए। स्थानांतरण की पहल संयंत्र (प्लांट) के प्रबंधक द्वारा अन्य संबंधित संयंत्रों के प्रबंधकों तथा सेववर्गीय विभाग के प्रबंधकों की सलाह के आधार पर की जाती है।

स्रोत : सोनटकी एवं गुप्ता . 2009, कार्यनीतिक प्रबंध, कल्याणी पब्लिशर्स, नई दिल्ली

केस अध्ययन – 3 एन एम एम लिमिटेड में पदोन्नतियाँ

नेशनल मशीनरी मैनुफैक्चर्स लिमिटेड अपने यहाँ कार्यरत कर्मचारियों के लिए पदोन्नति के लिए प्रोत्साहित करती है। उदाहरण के लिए, यदि किसी विभाग में कोई पद खाली होता है तो उसे उसी विभाग में नीचे पद पर कार्य कर रहे कर्मचारी द्वारा भरने की कोशिश की जाती है। जब किसी कर्मचारी की पदोन्नति की जाती है तो उसकी वरिष्ठता, गुण कार्य को

पहल करने की शक्ति, कार्य की शुद्धता, कार्य का विस्तृत ज्ञान एवं उसके व्यक्तिगत रिकार्ड को ध्यान में रखा जाता है।

स्रोत सोनटकी एवं गुप्ता . 2009, कार्यनीतिक प्रबंध, कल्याणी पब्लिशर्स, नई दिल्ली

प्रश्न : मान लीजिए आप मानव संसाधन प्रबंधक हैं और आप अपनी कंपनी के कर्मचारी की पदोन्नति करना चाहते हैं। इसके लिए आप क्या करेंगे?

केस अध्ययन – 4 सेन्डोज इंडिया लिमिटेड में स्थानांतरण नीतियाँ

सेन्डोज इंडिया लिमिटेड में, विभागों के बीच स्थानांतरण, एक विभाग से दूसरे विभाग में स्थानांतरण एक ब्रांच से दूसरी ब्रांच में स्थानांतरण, सभी कर्मचारियों के लिए सेवाओं में निर्धारित दशाओं (नियमों) के अनुरूप होता है। कंपनी के प्रमाणित निर्धारित आदेशों के अनुसार, यदि कंपनी में उसी जैसे कार्य के लिए जिस पर कर्मचारी कार्य कर रहा होता है तो कहीं दूसरे विभाग, अथवा ब्रांच में आवश्यकता होती है तो उसे स्थानांतरित कर दिया जाता है। यह प्रबंध की इच्छा पर निर्भर करता है, इसके लिए केवल एक ही प्रावधान है कि ऐसे स्थानांतरण से कर्मचारी का वेतन तथा उसकी सुरक्षा प्रभावित नहीं होनी चाहिए। स्थानांतरण की पहल संयंत्र (प्लांट) के प्रबंधक द्वारा अन्य संबंधित संयंत्रों के प्रबंधकों तथा सेववर्गीय विभाग के प्रबंधकों की सलाह के आधार पर की जाती है।

स्रोत : सोनटकी एवं गुप्ता . 2009, कार्यनीतिक प्रबंध, कल्याणी पब्लिशर्स, नई दिल्ली

केस अध्ययन – 5 एन एम एम लिमिटेड में पदोन्नतियाँ

नेशनल मशीनरी मैनुफैक्चर्स लिमिटेड अपने यहाँ कार्यरत कर्मचारियों के लिए पदोन्नति के लिए प्रोत्साहित करती है। उदाहरण के लिए, यदि किसी विभाग में कोई पद खाली होता है तो उसे उसी विभाग में नीचे पद पर कार्य कर रहे कर्मचारी द्वारा भरने की कोशिश की जाती है। जब किसी कर्मचारी की पदोन्नति की जाती है तो उसकी वरिष्ठता, गुण कार्य को पहल करने की शक्ति, कार्य की शुद्धता, कार्य का विस्तृत ज्ञान एवं उसके व्यक्तिगत रिकार्ड को ध्यान में रखा जाता है।

स्रोत सोनटकी एवं गुप्ता . 2009, कार्यनीतिक प्रबंध, कल्याणी पब्लिशर्स, नई दिल्ली

प्रश्न : मान लीजिए आप मानव संसाधन प्रबंधक हैं और आप अपनी कंपनी के कर्मचारी की पदोन्नति करना चाहते हैं। इसके लिए आप क्या करेंगे?