उत्तर प्रदेश राजर्षि टण्डन मुक्त विश्वविद्यालय, इलाहाबाद

M.COM-07
मानव संसाधन प्रबन्ध
Human Resource Management

खण्ड

1

मानव संसाधन प्रबन्ध के मूल तत्व

(Basic to HRM)

इकाई -1 मानव संसाधन प्रबन्ध की अवधारणा और यथार्थ-चित्रण (Perspective)	5
इकाई -2 परिवर्तित परिवेश में मानव संसाधन प्रबन्ध	26
इकाई -3 मानव संसाधन योजना और सामूहिक उद्देश्य (Co-operative Objective)	42

परामर्श-समिति

प्रो0 नागेश्वर राव	**कुलपति - अध्यक्ष**
डॉ0 हरीशचन्द्र जायसवाल	वरिष्ठ परामर्शदाता - कार्यक्रम संयोजक
श्री एम0 एल0 कनौजिया	कुलसचिव - सचिव

संरचनात्मक सम्पादन

डॉ0 मंजूलिका श्रीवास्तव — निदेशक, दूरस्थ शिक्षा परिषद्, नई दिल्ली

विषयगत सम्पादन

प्रो0 जगदीश प्रकाश — पूर्व, कुलपति, इलाहाबाद विश्वविद्यालय, इलाहाबाद

लेखक

डॉ. के. के. चौरसिया — एसोशिएट प्रोफेसर,
जी.डी. बिन्नानी पी.जी. कालेज, मीरजापुर

प्रस्तुत पाठ्य सामग्री में विषय से सम्बन्धित सभी तथ्य एवं विचार मौलिक रूप से लेखक के स्वयं के हैं।

© उत्तर प्रदेश राजर्षि टण्डन मुक्त विश्वविद्यालय, इलाहाबाद

सर्वाधिकार सुरक्षित। इस पाठ्य-सामग्री का कोई भी अंश उत्तर प्रदेश राजर्षि टण्डन मुक्त विश्वविद्यालय की लिखित अनुमति लिए बिना, मिमियोग्राफ अथवा किसी अन्य साधन से पुनः प्रस्तुत करने की अनुमति नहीं है।

उत्तर प्रदेश राजर्षि टण्डन मुक्त विश्वविद्यालय, इलाहाबाद की ओर से श्री एम0 एल0 कनौजिया, कुलसचिव द्वारा मुद्रित एवं प्रकाशित, मार्च 2010
मुद्रक नितिन प्रिन्टर्स, 1, पुराना कटरा, इलाहाबाद।

खण्ड- 1 परिचय (मानव संसाधन प्रबन्ध)

इस खण्ड में मानव संसाधन प्रबन्ध के मूल तत्वों का वर्णन निम्नलिखित तीन इकाइयों के माध्यम से किया गया है -

इकाई-1 में मानव संसाधन प्रबन्ध की अवधारणा परिभाषा व विशेषताओं की व्याख्या की गई है। इसकी प्रकृति, उद्देश्य, महत्व और कार्य का गहन अध्ययन प्रस्तुत किया गया है।

इकाई-2 में परिवर्तित परिवेश में मानव संसाधन प्रबन्ध की विशद व्याख्या की गई है।

इकाई-3 में मानव संसाधन योजना ओर उसके सामूहिक उद्देश्य का विश्लेषण किया गया है।

इकाई –01 मानव संसाधन प्रबन्ध की अवधारणा और यथार्थ चित्रण (Concepts and Prospective of HRM)

इकाई की रूपरेखा

1.0 उद्देश्य

1.1 प्रस्तावना

1.2 मानव संसाधन प्रबन्ध की अवधारणा

1.2.1 मानव संसाधन प्रबन्ध का अर्थ

1.2.2 मानव संसाधन प्रबन्ध की परिभाषा

1.2.3 मानव संसाधन प्रबन्ध की विशेषताएँ

1.3 मानव संसाधन प्रबन्ध की प्रकृति

1.4 मानव संसाधन प्रबन्ध के उद्देश्य

1.5 मानव संसाधन प्रबन्ध का महत्व

1.6 मानव संसाधन प्रबन्ध के कार्य

1.7 सारांश

1.8 स्व–परख प्रश्न के उत्तर

1.9 संदर्भ ग्रन्थ सूची

1.10 संबंधित प्रश्न

1.0 उद्देश्य

इस इकाई के अध्ययन के पश्चात आप –

– मानव संसाधन प्रबन्ध की अवधारणा, अर्थ परिभाषा कर सकेंगे,
– मानव संसाधन प्रबन्ध की प्रकृति को बता सकेंगे,
– मानव संसाधन प्रबन्ध के उद्देश्य व महत्व को स्पष्ट कर सकेंगे,
– मानव संसाधन प्रबन्ध का यथार्थ चित्रण प्रस्तुत कर सकेंगे,
– मानव संसाधन प्रबन्ध के कार्य व क्षेत्र की जानकारी का विवरण कर सकेंगे।

1.1 प्रस्तावना (Introduction)

जब मानव ने अपने पेट की भूख मिटाने हेतु दूसरों के लिए कार्य करना प्रारम्भ किया था उसी समय से ''मानव संसाधन प्रबन्ध'' की समस्या आरम्भ

हो गयी थी। 18वीं और 19वीं शताब्दी में ''मानव संसाधन'' की आवश्यकता प्रारम्भ हुई। उस समय माता पिता की भॉति मालिक ही अपने सम्पूर्ण व्यवसाय का पालनकर्ता व जन्मदाता हुआ करता था। किन्तु 20वीं सदी में प्रबन्ध जगत में अत्यन्त क्रान्तिकारी परिवर्तन हुआ। मानव संसाधन प्रबन्ध का श्री गणेश इसी शताब्दी में हुआ। उस समय पीगू और मार्शल आदि अर्थशास्त्रियों ने मानव संसाधन को एक 'वस्तु' (commodity) का अम्ली जामा दिया निश्चित रूप से मानव ही सृजनात्मक शक्ति रखता है। कोई भी व्यवसाय में मानव को उत्पादन के अन्य घटकों जैसे – भूमि, पूँजी, संगठन व साहस की तरह एक महत्वपूर्ण पांचवाँ घटक माना जाने लगा। कोई भी व्यवसाय अपने उद्देश्यों को प्राप्त करने हेतु चार प्रमुख 'M' का प्रयोग करते हैं। जैसे Man (मानव), Machine (मशीन), Materials (माल) और Money (मुद्रा) उपर्युक्त पॉचों 'M' में Man (मानव) संसाधन की उपलब्धता व कुशलता के द्वारा ही आर्थिक व प्राकृतिक संसाधनों का सदुपयोग सम्भव हो पाता है।

अतः व्यवसाय के लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए ''मानव संसाधन का प्रबन्ध'' अत्यन्त आवश्यक है। विज्ञान व तकनीक कितना भी विकसित हो जाये मानव का विकल्प कोई भी यंत्र या तकनीक नहीं ले सकता है। इस प्रकार ''मानव संसाधन प्रबन्ध'' की धुरी व केन्द्र बिन्दु है, अतः डार्विन के 'Survival of the fittest' सिद्धान्त 'मानव संसाधन प्रबन्ध' में स्पष्टतः लागू होता है।

1.2 मानव संसाधन प्रबन्ध की अवधारणा (Concept of Human Resource Management)

'मानव संसाधन प्रबन्ध' की अवधारणा 20वीं शताब्दी की देन है। 'मानव संसाधन प्रबन्ध' को विभिन्न विद्वानों ने विभिन्न नामों से सम्बोधित किया है जैसे 'श्रम–सम्बन्ध' (Labour Relations), 'मानवीय सम्बन्ध' (Human Relations),'सेविवर्गीय प्रबन्ध' (Personel Relations), 'मानवीय अभियन्त्रण (Human Engineering), 'जनशक्त्ति प्रबन्ध'(Man Power Management), 'कर्मचारी सम्बन्ध' (Employee Relations) |

सामान्यतः छात्र इन शब्दों से भ्रमित होते हैं। अतः प्रयुक्त शब्दावली का सही अर्थ समझना आवश्यक है।

पीटर ड्रकर जैसे विद्वान कर्मचारियों एवं कार्य की व्यवस्था को ही 'मानव संसाधन प्रबन्ध' मानते हैं।

प्रो. रिचार्ड पी. कलहुन (Richard P. Kalhoon) ने अमेरिका के संदर्भ में लिखा है कि– यहाँ पर 60 प्रतिशत व्यवसायिक संस्थानों में 'सेविवर्गीय प्रबन्ध', 15 प्रतिशत संस्थानों में 'औद्योगिक सम्बन्ध' और शेष में 'कर्मचारी सम्बन्ध' जैसी शब्दावली का प्रचलन है।

इस प्रकार मानव संसाधन प्रबन्ध संविवर्गीय प्रबन्ध का पर्यायवाची माना जाता है। दोनों में अन्तर केवल इतना है कि प्रथम में मानव को एक महत्वपूर्ण संसाधन स्वीकार करके उसका प्रबन्ध किया जाता है। मानव संसाधन विकास भी मानव संसाधन प्रबन्ध का एक अंग है। मानव संसाधन विकास में कर्मचारियों का सर्वांगीण विकास करने का प्रयास किया जाता है जिससे मानव की प्रकट व अप्रकट प्रतिभाओं का विकास हो सके। जबकि मानव संसाधन प्रबन्ध में मानव संसाधन विकास की इस भावना को ध्यान में रखकर प्रबन्ध कार्य किया जाता है।

इस प्रकार मानवीय संसाधनों का प्रबन्ध कला व विज्ञान दोनों हैं। वस्तुतः प्रबन्धकों को कार्य एक टीम के कप्तान की तरह होता है। जिस प्रकार बैण्ड मास्टर के नियन्त्रण में धुन निकालने पर सब बैण्ड वादक लययुक्त स्वर देते हैं ठीक उसी प्रकार मानव संसाधन प्रबन्धक के नियन्त्रण में कर्मचारीगण अधिक व्यवस्थित ढंग से कार्य करने में सफल होते हैं। एक सफल प्रबन्धक वह होता है जो न केवल अपने पद के कारण बल्कि बहुमुखी कार्य क्षमता द्वारा कर्मचारियों को प्रभावित करने में सफल हो। योग्य मानव संसाधन प्रबन्धक न केवल उद्योगों में व्याप्त मानवी समस्याओं को निराकरण कर सकता है बल्कि एक कुशल कार्यदल का निर्माण भी कर सकता है।

मानव संसाधन प्रबन्ध की आधुनिक अवधारणा के अनुसार अब सभी लोग यह महसूस करने लगे हैं कि मानवीय संसाधन की कुशलता पर ही अन्य साधनों का सदउपयोग संभव है। 'मानव' इतना महत्वपूर्ण क्यों हैं? इसका कारण है कि –

(1) नवीन ज्ञान व प्रविधि का मानव ने ही सृजन व विकास किया है और वही उसका अधिकतम प्रयोग भी करता है।

(2) संगठनात्मक व्यवहार व कार्य में मानव का ही व्यक्तित्व दिया हुआ है।

(3) सेवा व वस्तु के विपणन में भी मानव का ही चातुर्य व कौशल रहता है।

(4) नये उत्पाद, वस्तु व सेवा का निर्माण भी मनुष्य ही करता है।

श्री सुशील हॉडा, कोर हेल्थ केयर के प्रधान, के अनुसार, ''आधुनिक व्यवसाय के सृजन, विकास व समृद्धि में 'मानव' का ही प्रमुख योगदान रहता है।'' जापान के प्रबन्ध गुरू श्री केनिची ओहये के अनुसार, ''मानव संसाधन प्रबन्ध की आधुनिक अवधारणा का केन्द्र बिन्दु मानव का सर्वांगीण विकास है।'' इस प्रकार मानव संसाधन प्रबन्ध में मानव ही उत्पादन के अन्य साधनों को एकत्रित करता है, उनमें पर्याप्त समन्वय बना कर रखता है, संस्था का संगठनात्मक कार्य करता है, क्रियाओं का निर्देशन व मार्गदर्शन करता है एवं समस्त क्रियाओं पर नियन्त्रण रखता है। इसलिए मानव संसाधन का प्रबन्ध ही वास्तव में सेविवर्गीय प्रबन्ध है।

1.2.1 मानव संसाधन प्रबन्ध का अर्थ (Meaning of Human Resource Management)

मानव संसाधन प्रबन्ध तीन शब्दों का संयोजन है – 'मानव' उत्पादन के पाँच संसाधनों (मानव, भूमि, पूँजी, साहस व संगठन) में सब श्रेष्ठ साधन माना जाता है क्योंकि मानव ही प्रबन्ध का केन्द्र बिन्दु है। दूसरा शब्द 'संसाधन' है जिसका अर्थ है उत्पादन के साधन। तीसरा शब्द 'प्रबन्ध' का आशय है कि प्रबन्ध एक वैज्ञानिक प्रक्रिया है जिसके आधारभूत तत्व हैं – नियोजन, संगठन, अभिप्रेरण और नियन्त्रण, जो किसी व्यावसायिक संस्था के प्रयासों के श्रेष्ठतम व अनुकूलतम उपयोग के लिए मानव, माल, मशीन, मेथड व मुद्रा अर्थात 5 Ms का प्रयोग किया जा सके। इस प्रकार, मानव संसाधन प्रबन्ध का आशय उस कला व विज्ञान से है जिसके द्वारा मानवीय शक्तियों का पूर्णतया विकास किया जाता है और उसी के सहयोग से उनकी अधिकतम कुशलता तथा योग्यता का उपयोग संगठन के उद्देश्यों के पूर्ति के लिए किया जाता है।

अतः मानव संसाधन प्रबन्ध, प्रबन्ध का वह भाग है जो किसी संस्था के मानवीय सम्बन्धों से सम्बन्धित हैं। जिसका उद्देश्य सम्बन्धों को बनाये रखना तथा उनका विकास करना है। यह विभागीय उत्तर दायित्व को निभाने के साथ साथ उच्च प्रबन्धों को अपनी सलाह प्रदान करता है। इसका मुख्य कार्य मानव शक्ति को सृजित करना, विकसित करना, उसका नियोजन, संगठन, समन्वय, नियन्त्रण, एवं उत्प्रेरण प्रदान करके व्यवसायिक संस्था के निर्धारित उद्देश्यों को प्राप्त करना है। संक्षेप में मानव शक्ति का प्रबन्ध ही मानव संसाधन प्रबन्ध है।

1.2.2 मानव संसाधन प्रबन्ध की परिभाषाएँ (Definitions of HRM)

इसका अर्थ और स्पष्ट करने के लिए इसकी परिभाषाओं का आलोचनात्मक अध्ययन प्रस्तुत है –

1. **प्रो. डेल योडर (DALE YODER)** के शब्दों में, ''सेविवर्गीय प्रबन्ध या मानव संसाधन प्रबन्ध, नियोजन में मानवीय साधनों की प्रयुक्ति, विकास एवं प्रयोग से सम्बन्धित आयोजन व निर्देशन की प्रक्रिया है।''
2. **ई. एफ. एल. ब्रेच (E.F.L. Brech)** के अनुसार ''सेविवर्गीय प्रबन्ध, प्रबन्ध प्रक्रिया का वह भाग जो कि मुख्यतः किसी संगठनात्मक मानवीय तत्वों से सम्बन्धित हैं।''
3. **लारेन्स ए. एप्पले (Lawerence A. Applay)** के अनुसार, ''सेविवर्गीय प्रबन्ध मनुष्यों का विकास है, न कि वस्तुओं का निर्देशन .... प्रबन्ध कार्मिक प्रशासन है।''

उपर्युक्त परिभाषाओं में आपका ध्यान मानवीय दृष्टिकोण की तरफ आकर्षित करने का पूरा प्रयास है। उत्पादन के साधन दो प्रकार के होते हैं।

(1) भौतिक संसाधन

(2) मानवीय संसाधन

भौतिक संसाधनों में कच्चा माल, भूमि, पूँजी, यंत्र व अन्य उपकरण आते हैं जबकि मानवीय संसाधनों में –

(अ) कर्मचारियों की वैज्ञानिक भर्ती व चयन,

(ब) मानव के पर्यावरण का विकास,

(स) मानव का वैज्ञानिक प्रशिक्षण,

(द) पदोन्नति

(य) मानव की प्राकृतिक प्रतिभाओं व व्यक्तित्व का विकास आदि घटकों को शामिल किया जाता हैं ।

प्रबन्धकों को इन दोनों संसाधनों की आवश्यकता पड़ती है। किन्तु देखा जाय तो मानव संसाधन का प्रबन्ध अधिक महत्वपूर्ण है। यह अटल सत्य है कि भौतिक संसाधन मानव के लिए होते है न कि मानव भौतिक संसाधनों के लिए। यह भी पूर्ण सत्य है कि यदि मानव अपनी पूर्ण क्षमता के साथ काम

करता है तो समस्त भौतिक संसाधनों का श्रेष्ठतम उपयोग सम्भव हो जाता है। इण्टरनेट व सुपर कम्प्यूटर भी मानव की क्षमता पर निर्भर करते है।

4. पीटर एफ. ड्रकर (Peter F. Drucker) के अनुसार, ''कार्य एवं कर्मचारियों का प्रबन्ध ही सेविवर्गीय प्रबन्ध कहलाता है।''

इस परिभाषा में दो बातों पर विशेष ध्यान दिया गया है (अ) कार्य का नियोजन करना, दूसरे शब्दों में कार्य के उद्देश्य, नीति, कार्यक्रम कार्यविधि इत्यादि का निर्धारण करना। (ब) कार्य के अनुसार कर्मचारियों का चयन अर्थात सही पद सही व्यक्यिों की नियुक्ति पदोन्नति आदि करना।

अधिक स्पष्ट शब्दों में कहें तो मानव संसाधन शक्ति का नियोजन ही मानव संसाधन प्रबन्ध है।

उपर्युक्त परिभाषाओं का निचोड़ यह है कि मानव संसाधन प्रबन्ध एक प्रबन्ध दर्शन है, एक प्रक्रिया है, एक दृष्टिकोण है, या एक चिन्तन तकनीकी है। यह प्रबन्ध एक चिन्तन तकनीकी या दृष्टिकोण इसलिये हैं क्योंकि इसका केन्द्र बिन्दु मानव है। इसके द्वारा मानव की प्राकृतिक प्रतिभाओं में निखार लाया जा सकता है। यह विषय प्रबन्ध दर्शन इसलिए है क्योंकि यह प्रबन्ध की व्यवहारिक पद्धतियों से प्रबन्ध के वास्तविक नजरिये का सफलता पूर्वक पता लगा सकता है।

1.2.3 मानव संसाधन प्रबन्ध की विशेषतायें

इस प्रबन्ध की निम्नलिखित विशेषतायें हैं –

1. यह एक निरन्तर या सतत प्रक्रिया है। जार्ज आर. टेरी के अनुसार ''यह पानी की भॉति नहीं है जिसे एक टोटी से चालू या बन्द किया जा सकता है । इसे एक दिन में, एक घण्टा अथवा एक सप्ताह में एक दिन के लिए लागू नहीं किया जा सकता है। यह प्रबन्ध प्रतिदिन की क्रियाओं में मानवीय सम्बन्धों एवं उनके महत्व के प्रति निरन्तर सतर्क एवं सावधान बने रहना आवश्यक मानता है।''
2. यह प्रबन्ध की एक विशिष्ट शाखा है जिसका सम्बन्ध मानव शक्ति के नियोजन व विकास से है। जिसके अन्तर्गत कर्मचारियों के नियोजन, संगठन, निर्देशन और नियन्त्रण जैसी क्रियायें सम्मिलित हैं।
3. यह प्रबन्ध मानवीय इन्जीनियरिंग का विज्ञान है। जिसमें संस्था के कर्मचारियों की सेवाओं को प्राप्त करना, कार्यरत या सेवारत व्यक्तियों की देखभाल करना उनकी सेवाओं को बनाये रखना और उनका अधिकतम विकास करना, इत्यादि कार्यों को सम्मिलित किया जाता है।
4. यह प्रबन्ध मानव संसाधन के सर्वश्रेष्ठ प्रयोग से सम्बन्ध रखने वाला एक दर्शन, चिन्तन, दृष्टिकोण व तकनीक है।
5. इसका सम्बन्ध सिर्फ श्रमिकों से नहीं, बल्कि संगठन के प्रत्येक स्तर पर कार्यरत कर्मचारियों से होता है।
6. यह एक सार्वभौमिक उपयोगिता का विज्ञान है क्योंकि इसके सिद्धान्त आर्थिक, धार्मिक, राजनैतिक, सामाजिक इत्यादि सभी क्षेत्रों में एक समान रूप से लागू होते हैं।
7. यह प्रबन्ध शीर्ष प्रबन्ध को महत्वपूर्ण सलाह देता रहता है परिणामस्वरूप संस्था के उद्देश्यों को प्राप्त करना आसान हो जाता है।
8. यह प्रबन्ध निश्चित सिद्धान्तों व व्यवहारों का पालन करता है।
9. यह मानवीय सम्बन्ध स्थापित करके उन्हें बनाये रखने का प्रयास करता है। अतः यह सतत जारी रहने वाली प्रक्रिया है।
10. यह मानवीय समस्याओं को हल करके कर्मचारियों में टीम भावना विकसित करता है और उत्पादकता में वृद्धि करता है।

1.3 मानव संसाधन प्रबन्ध की प्रकृति (Nature of HRM)

संस्था का मुख्य उद्देश्य न्यूनतम लागत पर उत्पादन करके उपभोक्ताओं को उचित मूल्यों पर अधिकतम वस्तु व सेवा प्रदान करना होता है। इस उद्देश्य की पूर्ति प्रत्येक विभाग में लगे कर्मचारियों की योग्यता व कुशलता पर निर्भर करता है। संस्था के इस महत्वपूर्ण अंग की प्रकृति के सम्बन्ध में विभिन्न विद्वानों में मतैक्य नहीं है। इसकी प्रकृति का वर्णन निम्न है –

(1) यह प्रबन्ध एक पेशा है क्योंकि पेशे का स्तर प्रदान करने के लिए तीन विशिष्टताओं की आवश्यकता होती है –

(क) विशिष्ट ज्ञान एवं उस ज्ञान को प्राप्त करने की अनिवार्यता का होना

(ख) पेशे में लगे लोगों का एक संघ का होना,

(ग) उसके सदस्यों के पालनार्थ आचार संहिता का भी होना। इस प्रकार पेशा तकनीकी ज्ञान की आधारशिला पर खड़ा होकर सेवा–भाव

के उद्देश्य को पूरा करता है। यदि इस प्रबन्ध को एक पेशे के रूप में मूल्यांकित किया जाय तो स्पष्ट होता है कि इसकी आधारशिला भी तकनीकी ज्ञान व सेवाभाव ही है। ए.वाटर्स के अनुसार, ''सेविवर्गीय प्रशासन के लिए उससे भी अधिक उच्चस्तर की पेशेगत दक्षता आवश्यक होती है जितनी की अभी तक अधिकांश संगठनों में विकसित हुई है। केवल वास्तविक पेशेवर ही ऐसे महत्वपूर्ण उद्देश्य को प्राप्त कर सकते हैं ।''इस प्रबन्ध की इन्हीं विशेषताओं को देखते हुये डी. जैकिन्स, एफ. बी. मिलर तथा आर. पी. कनहून जैसे विद्वानों ने मानव संसाधन प्रबन्ध को एक पेशे की संज्ञा दी है।

(2) मानव संसाधन प्रबन्ध एक विज्ञान और कला दोनों ही हैं क्योंकि कार्मिक प्रशासन के सिद्धान्त, वास्तविक तथा नीति प्रधान होनों ही हैं। दूसरे शब्दों में ये सिद्धान्त वास्तविक अवस्था का ही अध्ययन नहीं करते बल्कि उन आदर्श विधियों की ओर संकेत भी करते हैं जिनके प्रयोग से अधिकतम, श्रेष्ठतम व सस्ता उत्पादन सम्भव हो पाता है।

(3) यह प्रबन्ध एक गतिमान व्यवहारवादी विज्ञान है – इसका मुख्य उद्देश्य मानवीय व्यवहार को समझना, पुर्वानुमान लगाना और स्पष्ट करना तथा नियन्त्रित करना है। व्यवहारवादी विज्ञान में अर्थशास्त्र के अन्तर्गत आर्थिक वातावरण, विशिष्टीकरण, सामूहिक सौदेबाजी, रहन सहन की लागत, वेतन व मजदूरी आदि का अध्ययन किया जाता है और ये सभी इस प्रबन्ध को प्रभावित करते हैं। रोथलिस वर्जर तथा एल्टन मेयो ने अपने हॉथार्न के प्रयोगों द्वारा यह सिद्ध कर दिया कि एक व्यवहारिक संस्था भी सामाजिक इकाई है जिसमें कर्मचारी समूहों में रहकर उत्पादकता में वृद्धि करते हैं। इसी प्रकार थकान, उदासीनता, घरेलू झगड़ों में पड़कर अपना मानसिक सन्तुलन खो देते हैं। ऐसे व्यक्तियों को स्वस्थ चिकित्सा देकर पुनः कार्यरत करना प्रबन्धक का उत्तरदायित्व है। निष्कर्षतः यह कहा जा सकता है कि मानव का उपयोग मानवता के दृष्टिकोण से मानव के हित के लिए करना ही मानव संसाधन प्रबन्ध का व्यवहारवादी पहलू है।

(4) इस प्रबन्ध के सिद्धान्त व कार्य काफी सीमा तक अपनी सार्वभौमिकता की प्रकृति को स्पष्ट करते हैं। अर्थात कार्मिक प्रशासन के सिद्धान्तों का उपयोग, हर एक प्रकार के संगठन में और संसार में कहीं भी किया जा सकता है। इसी कारण इस प्रबन्ध का प्रचलन वर्तमान में लोकप्रिय होता जा रहा है।

(5) यह प्रबन्ध 'रेखा' और 'स्टाफ' दोनों का कार्य करता है। यहॉ 'रेखा' से तात्पर्य संगठन में कार्यरत उन कर्मचारियों से है जो संगठन के उद्देश्य की पूर्ति हेतु प्रत्यक्ष रूप से उत्तरदायी होते हैं। रेखीय कार्यों में निष्पादन, निर्देशन, क्रियान्वयन, निर्णयन और नियन्त्रण आदि आते हैं। यहॉ 'स्टाफ' से तात्पर्य उन विशेषज्ञों से है जो रेखा अधिकारियों को आवश्यक सलाह देकर उन सब की सेवा करते हैं। इसमें परामर्श, शोध, विश्लेषण, मूल्यांकन, विकास आदि कार्यों को सम्मिलित किया जाता है।

(6) यह एक प्रणाली का तन्त्र है जिसका मुख्य कार्य स्वस्थ मानवीय व औद्योगिक सम्बन्धों को बनाये रखना है।

मानव संसाधन प्रबन्ध के प्रकृति को उपर्युक्त तथ्यों के अध्ययन से भली भॉति समझा जा सकता है।

1.4 मानव संसाधन प्रबन्ध के उद्देश्य (Objectives of HRM)

मानव संसाधन प्रबन्ध का मुख्य उद्देश्य संस्था में कार्यरत कर्मचारियों को इस योग्य बनाना है कि वह अपने कार्य को अधिक कार्यकुशलता से करते हुये संस्था के लाभों को बढ़ाने में एवं मानवीय संसाधनों का विवेकपूर्ण उपयोग करने में सहयोग करें अर्थात मानव संसाधन प्रबन्ध का मुख्य उद्देश्य कर्मचारियों के सहयोग के साथ स्वेच्छा से श्रेष्ठतम कार्य लेना है।

अध्ययन की सुविधा के दृष्टिकोण से इसके विभिन्न उद्देश्य निम्नलिखित हैं –

1. अच्छे मानवीय सम्बन्ध और अनुशासन बनाये रखना

मजबूत व सुदृढ़ संस्था के लिए मृदुल व अच्छे मानवीय सम्बन्ध एक रामबाण औषधि की तरह है क्योंकि सेविवर्गीय विभाग इस बात के लिए हमेशा तत्पर रहता है कि कर्मचारियों में आपसी आदर भाव, मान–सम्मान, सदभाव आदि गुणों का विकल्प हो और प्रबन्ध व कर्मचारी वर्ग आपसी सहयोग व अनुशासन से कार्य करें।

2. कर्मचारियों में टीम–भावना विकसित करना

टीम भावना का विकास होने पर उपक्रम के लक्ष्यों को सरलता से प्राप्त किया जा सकता है जैसा कि स्कॉट, क्लोदियर और स्प्रीगल ने कहा है,

''सेविवर्गीय प्रबन्ध का उद्‌देश्य अधिकतम व्यक्ति का विकास करना है, कर्मचारियों के साथ मधुर व अच्छे सम्बन्ध बनाये रखना है तथा मानवीय साधनों को भौतिक साधनों का अधिकतम उपयोग करने के लिए प्रेरित करना है।''

3. कर्मचारियों के व्यक्तिगत हितों की पूर्ति करना

कर्मचारियों के स्वहितों जैसे उचित मजदूरी, उचित काम के घण्टे, काम की सुरक्षा, सकारात्मक टीम भावना, विकास के लिए समुचित अवसर आदि की पूर्ति करना मानव संसाधन प्रबन्ध का मुख्य उद्‌देश्य है।

4. कर्म कार्य समूह का निर्माण करना

आर. सी. डेविस के मत में सेविवर्गीय प्रबन्ध का मुख्य उद्‌देश्य संगठन के उद्‌देश्यों की पूर्ति हेतु एक ऐसे कार्य समूह का निर्माण करना है जो लगन, निष्ठा व कार्यक्षमता के साथ काम करे।

5. मितव्ययिता व प्रभावकारिता

इसका उद्‌देश्य संस्था के सीमित साधनों का जिसमें कि मानवीय साधन भी सम्मिलित हैं, का प्रभावकारी ढंग से उपयोग किया जाना है क्योंकि जो संस्था साधनों का अपव्यय करती है वे प्रतिस्पर्धा की दौड़ में पिछड़ जाते हैं।

6. सामुदायिक एवं सामाजिक उद्‌देश्य

समाज के प्रति व्यवसायिक का उत्तरदायित्व होता है। अधिकांश व्यवसायी वर्ग अपने सामाजिक उत्तरदायित्वों की पूर्ति हेतु उदासीन होते हैं। अतः संस्था में सामाजिक व सामुदायिक उत्तरदायित्तव की भावना का सृजन करना व विकास करना इस प्रबन्ध का उद्‌देश्य होता हैं

7. सेवा उद्‌देश्य

सेवा कर्मचारियों का यह कर्तव्य है कि वे संस्था को सेवा उद्‌देश्य की प्राप्ति में स्वेच्छा से सहयोग प्रदान करें। यह उद्‌देश्य संस्था का मुख्य उद्‌देश्य है।

8. कर्मचारियों की उत्पादकता में वृद्धि करना

'कार्य ही पूजा है।' 'श्रम करो शर्म नहीं', की भावना संगठन में उसी दशा में उत्पादन हो सकती है जब कर्मचारी का चयन व प्रशिक्षण उचित ढंग से हो।

मानव संसाधन प्रबन्ध के दृष्टिकोण से कर्मचारियों का प्रबन्ध 'दक्षता का प्रबन्ध' है जिसमें हर वर्ग के कर्मचारी व प्रबन्धक शामिल होते हैं।

9. मानवीय उद्‌देश्य

लारेन्स एप्पले के शब्दों में, ''कर्मचारी प्रशासन ही प्रबन्ध है।'' इस तरह मानवीय उद्‌देश्य काफी विस्तृत है क्योंकि इस उद्‌देश्य की पूर्ति से उपक्रम व कर्मचारी दोनों को लाभ होता है।

10. सेवायोजक और कर्मचारियों के हितों में समन्वय स्थापित करना

इन दोनों के हितों में कोई साम्य नहीं है क्योंकि सेवायोजक न्यूनतम मजदूरी देकर उत्पादन लागत कम से कम करने का प्रयास करनेका प्रयास करता है जबकि कर्मचारी अधिक वेतन, मॅहगाई व बोनस पाने के लिए प्रयत्नशील रहते हैं। किन्तु संयुक्त प्रयास द्वारा दोनों के हितों में साम्य स्थापित किया जा सकता है।

मानव संसाधन प्रबन्ध या सेविवर्गीय प्रबन्ध के उपर्युक्त उद्‌देश्यों के अध्ययन से यह निष्कर्ष निकलता है कि यह प्रबन्ध कर्मचारियों के हितों के साथ साथ सेवायोजकों के हितों की रक्षा करता है।

1.5 मानव संसाधन प्रबन्ध का महत्व (Importance of HRM)

मानव संसाधन प्रबन्ध व्यावसायिक प्रबन्ध की आत्मा है। जब और जहॉ भी मानव और उसके व्यक्तिगत समूहों द्वारा कार्य पूरा किया जाता है, तब और वहॉ पर इस प्रबन्ध का महत्व बढ़ जाता है। यूँकि मानव या कर्मचारियों के बिना किसी विभाग का कार्य पूरा नहीं किया जा सकता। अतः यह प्रबन्ध संस्था के सभी विभागों, कार्यों व क्षेत्रों में अपना प्रभाव अनिवार्यतः छोड़ता है।

मानव जीवन को स्वस्थ रखने का जो स्थान स्नायु तन्त्र (Nervous System) का है, वही स्थान संस्था व संगठन में मानव संसाधन प्रबन्ध का है। यह प्रबन्ध सिर्फ स्नायु तन्त्र है। यह प्रबन्ध न तो मस्तिष्क है न हाथ पैर है, न तो ऑख कान है, न नियन्त्रक है और न ही शक्तिदायक तत्व है। यह प्रबन्ध एक स्वचालित नाड़ी है स्वचालित शक्ति है क्योंकि यदि नाड़ी सही कार्य न करें तो कई शारीरिक विसंगतियॉ उत्पन्न हो जाती हैं तो उसी प्रकार यदि इस प्रबन्ध में विसंगति आ जाये तो यह एक शत्रु की भॉति संस्था पर हमला बोल सकता है। जैसे मानव का स्नायु तन्त्र शरीर के प्रत्येक अंग से जुड़कर

अपना कार्य करता रहता है। उसी प्रकार व्यवसायिक तन्त्र के प्रत्येक विभागों से मानव संसाधन प्रबन्ध जुड़ा हुआ है। अतः सेविवर्गीय प्रबन्ध भी मानव संसधन प्रबन्ध को व्यवसाय की आत्मा की संज्ञा दी जा सकती है।

अमेरिकन मैनेजमेन्ट एसोसियेशन के अध्यक्ष के शब्दों में ''हम मोटरें, फ्रीज, वायुयान, रेडियो या वस्त्रों का निर्माण नहीं करते, हम ''तो मनुष्य बनाते हैं और मनुष्य इन वस्तुओं का निर्माण करते हैं।'' यही अवधारणा जर्मनी, जापान, कनाडा, फ्रांस आदि विकसित राष्ट्रों ने अपनाकर अपने मानवों का उचित प्रबन्ध करके अपने यहॉ उपलब्ध सीमित भौतिक संसाधनों का सर्वश्रेष्ठ प्रयोग करके उत्पादकता में वृद्धि किये हैं और विकसित राष्ट्र का दर्जा प्राप्त किये हैं। वहीं दूसरी ओर अपने मानवीय संसाधनों का सही प्रबन्ध न करके भारत भौतिक संसाधनों की प्रचुरता के बावजूद एक निर्धन देश, अल्पविकसित राष्ट्र बना रहा। अतः मानव संसाधन प्रबन्ध करके विकास की ऊँचाइयों को जल्दी प्राप्त किया जा सकता है।

निम्नलिखित शीर्षकों से मानव संसाधन प्रबन्ध के महत्व को भलिभॉति समझा जा सकता है –

1. मानव संसाधन प्रबन्ध के सिद्धान्त सार्वभौमिक सिद्धान्त

मानव संसाधन प्रबन्ध सभी प्रकार के व्यावायिक संगठनों में अति आवश्यक है। चाहे व्यवसायिक, सार्वजनिक, निजी, बिनालाभ वाली संस्थायें हो या धार्मिक व सैनिक संबठन हो, यह प्रबन्ध सभी में लागू किया जा सकता है।

2. मानवीय अप्रचलन को कम करने में सहायक

वर्तमान युग में शिक्षा व प्रौद्योगिकी में वृद्धि के कारण मानवीय संसाधनों का शैक्षणिक स्तर बढ़ गया है क्योंकि कल की अपेक्षा अल्प प्रशिक्षण, पुनः प्रशिक्षण और नवीनीकरण पाठ्य सामग्री का सिलसिला कर्मचारियों के जीवन के अभिन्न अंग बन गये हैं जिस कारण मानव संसाधन प्रबन्ध के महत्व में चार चॉद लग गये हैं।

3. व्यवसाय की नवीन जटिलताओं का सामना

सरकारी हस्तक्षेप में वृद्धि, संस्था के जटिलताओं में वृद्धि, श्रम संगठनों के शक्ति व कार्यक्षेत्र में अनेक जटिलताओं व अड़चने आ गई हैं जिनका मुकाबला इसी प्रबन्ध के द्वारा किया जा सकता है। जैसा कि लारेन्स एप्ले ने कहा है, ''आज प्रबन्ध व्यक्तियों का विकास है, न कि वस्तुओं का निर्देशन

............................प्रबन्ध एवं सेविवर्गीय प्रशासन एक ही हैं उन्हें कदापि पृथक नहीं करना चाहिए। मानवीय सम्बन्धों प्रबन्ध में श्रमिकों की भागीदारी, औद्योगिक सत्ता का विकेन्द्रीकरण आदि अवधारणाओं ने ''मानव'' के महत्व को बढ़ दिया गया है और फलतः सेविवर्गीय प्रबन्ध का महत्व भी बढ़ गया है।''

4. सभी उपक्रमों के सफलता का आधार

मानव संसाधन प्रबन्ध सभी प्रकार के संगठनों की सफलता का मूल आधार है अर्थात मानवीय संसाधन प्रबन्ध का कार्यक्षेत्र, क्रय, वित्त, विपणन व उत्पादन सभी विभागों में फैला हुआ है। अतः सभी प्रबन्ध में यह प्रबन्ध मुख्य है।

5. मानवीय संसाधनों का अनुकूलतम प्रयोग

मनोवैज्ञानिक कारणों ने अर्थात मनुष्य की भावनाओं, प्रतिष्ठा, मूल्य व प्रवृत्ति आदि कारकाकं ने मानवीय संसाधनों के प्रबन्ध को अन्य भौतिक संसाधनों की तुलना में अधिक कठिन व जटिल बना दिया है किन्तु मानवीय व्यवहार विज्ञान ने इस प्रबन्ध को नये आयाम प्रदान किये हैं। परिणामस्वरूप, मानव का अनुकूलतम उपयोग सम्भव हो पाता है।

6. व्यवसाय के भावी समृद्धि व अस्तित्व में सहायक

आज के गलाकाट प्रतियोगिता के युग में अस्तित्व बचाये रखने के लिए कार्यकुशलता में वृद्धि करना अति आवश्यक हो गया है। भौतिक संसाधन व प्रौद्योगिकी सभी संस्था को उपलब्ध हो जाते हैं परन्तु कार्यकुशलता में अन्तर सिर्फ मानव संसाधन के कुशलतम प्रयोग पर ही आश्रित होता है जैसा कि उद्योगपति कुमार मंगलम के शब्दों में,

"It is a quality of people that distinguishes one product from another."

7. उत्पादकता वृद्धि में सहायक

वर्तमान जगत में निरन्तर उत्पादकता बढ़ाने पर जोर दिया जाता है। इस दृष्टि से संस्था में कार्यरत कर्मचारियों का श्रेष्ठतम उपयोग आवश्यक है। यह प्रयोग प्रभावशाली मानवीय संसाधन प्रबन्ध के द्वारा ही सम्भव है।

8. मानव संसाधन की उत्पत्ति के अनिवार्य अंग के रूप में मान्यता

मानव संसाधन प्रबन्ध के अन्तर्गत कर्मचारी को ऐसी मान्यता प्राप्त होती जो उत्पत्ति के शेष चार अंगों को प्राप्त है।

9. औद्योगिक शान्ति को बढ़ावा

मानव संसाधन प्रबन्ध द्वारा श्रम और पूंजी के मध्य हार्दिक व मधुर विश्वास व सहयोग की भावना बढ़ती है। इससे श्रम–पूँजी संघर्ष समाप्त होते हैं तथा देश में औद्योगिक शान्ति की स्थापना होती है।

10. मानव संसाधन के सर्वोत्तम उपयोग से सस्ते, अच्छे व अधिक उत्पादन की सम्भावना

मानव संसाधन के अन्तर्गत श्रमशक्ति का श्रेष्ठतम उपयोग होता है जिससे श्रमिक वर्ग उत्पत्ति के अन्य साधनों का सर्वोत्तम उपयोग करते हैं जिससे उत्पादन की भाषा में वृद्धि होती है और राष्ट्र उद्योगपति, श्रमिक व उपभोक्ता सभी वर्ग का कल्याण होता है।

1.6 मानव संसाधन प्रबन्ध के कार्य या क्षेत्र (Function or Scope of HRM)

अध्ययन की दृष्टि से सेविवर्गीय प्रबन्ध के कार्यों या क्षेत्र को चार भागों में बॅाटा जा सकता है – जो अग्रांकित से स्पष्ट हैं –

सेविवर्गीय के कार्य

(अ) प्रबन्धकीय कार्य (Managerial Function)

इस कार्य के अन्तर्गत निम्न कार्य आते हैं –

(I) नियोजन : (Planning)

इस कार्य के अन्तर्गत निम्नलिखित प्रबन्धकीय कार्य आते हैं –

1. रिक्त स्थानों का पूर्वानुमान लगाना (Anticipating Vacancies)

इसके अन्तर्गत अग्रांकित क्रियायें आती हैं –

(i) भविष्य में सम्भावित मृत्यु,

(ii) सेवा, नियुक्तियों, नौकरी से निकालना, पद–त्याग आदि का पूर्वानुमान लगाना,

(iii) भावी पदोन्नतियों का अनुमान लगाना,

(iv) भावी स्थानान्तरण का अनुमान लगाना,

(v) उपयुक्त कारण में से भविष्य में होने वाले रिक्त पदों का अनुमान लगाना और

(vi) भावी सम्भावित अतिरिक्त पदों का अनुमान लगाना।

2. भर्ती (Recruitment)

संगठनों के रिक्त पदों के लिये योग्य व्यक्ति ढूँढना। इसमें निम्न कार्य आते हैं –

(i) कार्य विश्लेषण द्वारा जॉब–रिपोर्ट प्राप्त करना,

(ii) किसी पद पर कार्य करने वाले व्यक्ति की विशेषताओं एवं योग्यता का पता लगाना,

(iii) सम्भावित कर्मचारियों की प्राप्ति के श्रोतों का विश्लेषण करना और

(iv) योग्य व्यक्तियों को संस्था की ओर आकर्षित करना।

(II) संगठन (Organisation)

इसके अन्तर्गत मानव संसाधन को संगठित किया जाता है। इसमें निम्न कार्य आते हैं –

1. संगठनात्मक नियोजन (Oorganisational Planning)

संगठन के प्रारूप निर्धारित करना तथा जनशक्ति की आवश्यकता का अनुमान लगाना ही आयोजन है। इसमें निम्नलिखित कार्यों को शामिल किया जाता है –

(i) कर्मचारियों की संख्या का अनुमान लगाना,

(ii) संगठन का ढॉचा निर्धारित करना,

(iii) आवश्यक परिवर्तनों को सुझाना,

(iv) जनशक्ति की आवश्यकता का अनुमान लगाना।

2. चयन करना (Selection)

आवेदकों के प्रार्थनापत्रों का परीक्षण करना, विश्लेषण करना, और उनकी योग्यता का निर्धारण करना। इन कार्यों के बाद –

(i) साक्षात्कार का आयोजन

(ii) लिखित एवं शारीरिक परीक्षण का आयोजन

(iii) उनके बारे में आवश्यक जानकारी प्राप्त करना,

(iv) आवेदन पत्रों का मूल्यांकन करना और

(v) अन्तिम चयन करना।

3. कर्मचारियों का वर्गीकरण (Classification of Employees)

इसके अन्तर्गत तीन कार्यों को शामिल किया जाता है।

(i) कृत्य विवरण (Job Description) तैयार करना,

(ii) प्रत्येक उप–कृत्य (Position) को एक उपयुक्त शीर्षक प्रदान करना और

(iii) समय समय पर कृत्य विवरणों का पुनरावलोकन करना।

(III) स्टाफिंग (Staffing)

इसके अन्तर्गत अग्रांकित कार्यों का समावेश होता है –

(1) कार्य पर नियुक्ति या दीक्षा (Induction)

नये कर्मचारी को उपयुक्त प्रशिक्षण व जानकारी प्रदान की जाती है। जिससे की वे अपने कर्तव्यों को सम्पन्न कर सकें। यहॉं निम्न कार्य शामिल हैं –

(i) अमुक कृत्य के बारे में कर्मचारी को पूरी जानकारी देना,

(ii) उन्हें अधिक सक्षम बनाने हेतु प्रशिक्षण की आवश्यकताओं का निर्धारण करना।

(iii) उनका समय समय पर मूल्यांकन करना।

(2) स्थानान्तरण व पदोन्नति (Promotion & Transfer)

इसका प्रमुख उद्देश्य कर्मचारियों की क्षमताओं का अनुकूलतम उपयोग करना है। निम्नलिखित क्रियायें इसमें शामिल हैं –

(i) कर्मचारियों के विकास के आधार पर उसे पदोन्नति देना व स्थानान्तरित करना।

(ii) कृत्य विवरणों का विश्लेषण करते रहना,

(iii) कर्मचारियों की योग्यताओं का मूल्यांकन करना।

(3) प्रशिक्षण (Training)

कर्मचारियों की पदोन्नति और उनकी कार्यक्षमता में वृद्धि करने के लिए प्रशिक्षण दिया जाता है। इसमें निम्न क्रियायें हैं –

(i) प्रशिक्षण कार्यक्रम निर्धारित करना,

(ii) कार्यक्रम की अवधि निर्धारित करना,

(iii) नेतृत्व हेतु प्रशिक्षित करना,

(iv) प्रशिक्षण कार्यक्रम का आयोजन करना एवं मूल्यांकन का प्रबन्ध करना।

(4) जनशक्ति विकास (Manpower Development)

विभिन्न पदों के लिए कार्य सम्बन्धी प्रमाण निर्धारित करना और कर्मचारियों की उन्नति हेतु क्षेत्र निर्धारण करना। इस कार्य के अन्तर्गत आते हैं –

(IV) अभिप्रेरण (Motivation)

अभिप्रेरण के अन्तर्गत निम्नलिखित प्रशासनिक कार्य आते हैं –

1. दर–निर्धारण (Rate Determination)

विभिन्न कृत्यों (Jobs) का मौद्रिक निर्धारित करना इसका उद्देश्य है। इसके अन्तर्गत निम्नलिखित क्रियायें सम्मिलित की जाती हैं –

(i) विभिन्न कृत्यों का मूल्य–निर्धारित करना,

(ii) वेतन व मजदूरी का सर्वेक्षण करना,

(iii) वेतन व मजदूरी की दर तय करना।

2. सम्प्रेषण (Communication)

सम्पूर्ण संगठन में ऐसी व्यवस्था करना कि जिससे विचारों का आदान प्रदान सरलतापूर्वक हो सके। इसके लिए –

कर्मचारियों को सूचना देने का स्त्रोत निश्चित करना एवं उन्हें विकसित करना,

(i) सुझाव पद्धति का आयोजन

(ii) परिवेदना पद्धति का निर्माण करना और

(iii) मत सर्वेक्षण करना

3. सामूहिक सौदेबाजी (Collective Bargaining)

मान्यता प्राप्त श्रम संघों से उनके विवादों के बारे में जानकारी प्राप्त करना और उनकी मांगों को उचित विचार के बाद स्वीकार करना इसका

मुख्य कार्य है

4. मनोरंजन सेवायें (Recreation Services)

कर्मचारियों के नियुक्ति को आकर्षक व आनन्ददायक बनाना इसका उद्देश्य है इसमें –

1. कवि सम्मेलन, मुशायरा 2. चलचित्र दिखाना, 3. खेलकूद की व्यवस्था करना शामिल है।

5. कर्मचारी अनुशासन (Employee Discipline)

कार्य को सुचारू एवं व्यवस्थित ढंग से करने के लिए और संस्था में मधुर वातावरण बनाने हेतु कर्मचारियों में अनुशासन कायम रखने हेतु निम्न कार्य किये जाते हैं –

(i) आचार संहिता का निर्माण,

(ii) नियमों का निर्माण,

(iii) उनका कड़ाई से पालन करना।

(V) नियन्त्रण (Controlling)

इसके अन्तर्गत निम्न प्रशासनिक कार्य आते हैं –

1. निष्पादन मूल्यांकन (Performance Evaluation)

प्रत्येक कर्मचारी को सौंपे गये कर्तव्य व दायित्वों का मूल्यांकन करना इसमें शामिल हैं।

2. सेविवर्गीय आलेख व प्रतिवेदन (Personnel Records & Reports)

नियन्त्रण के दृष्टि से प्रत्येक कर्मचारी का अधिकारी का सेवा सम्बन्धी प्रपत्र एवं प्रतिवेदन तैयार करना और उन्हें सम्भाल कर रखना ताकि आवश्यकता पड़ने पर उन्हें देखकर आवश्यक निर्णय लेना इस कार्य के अन्तर्गत आते हैं।

(VI) सेविवर्गीय शोध (Personnel Research)

इस कार्य का मुख्य उद्देश्य कर्मचारियों के कार्य करने की दशाओं एवं प्रवृत्तियों में विकास करना है।

(A) उपर्युक्त सभी कार्य प्रबन्धकीय कार्यों के श्रेणी में आते हैं।

(B) परामर्शदायी कार्य (Advisory Functions) इसके अन्तर्गत तीन कार्य आते हैं।

(1) शीर्ष प्रबन्ध को नीति–निर्धारण में परामर्श करना

सामान्यतः शीर्ष प्रबन्ध नीति निर्धारण का कार्य करता है किन्तु, HRM इस कार्य में उनकी मदद कर सकता है।

(2) कर्मचारियों को परामर्श देना (Employee Counselling)

HRM कर्मचारियों की व्यक्तिगत समस्याएं जैसे – आर्थिक तंगी, बीमारी व त्याग पत्र के संदर्भ को हल करने में भी सहायक होता है।

(3) विभागीय अधिकारियों को परामर्श देना

यह प्रबन्ध विभागीय कर्मचारियों को मानवीय समस्याओं के समाधान के लिए समय समय पर आवश्यक परामर्श देता रहता है।

(C) क्रियात्मक कार्य (Operations or Functional Functions)

जहाँ एक ओर प्रबन्धकीय कार्यों में प्रशासकीय पक्ष पर विशेष ध्यान दिया जाता है। इस शीर्षक के अन्तर्गत निम्नलिखित कार्य सम्मिलित हैं–

1. जॉब सुरक्षा (Job Security)
2. व्यक्तिगत सेवायें (Personal Services)
3. कार्य एवं भूमिका विश्लेषण (Job and role analysis)
4. अभिनवीकरण व नियुक्ति (Oreintation and placement)
5. प्रशिक्षण व विकास (Training and Development)
6. सुरक्षा व स्वास्थ प्रबन्ध (Safety & health management)
7. क्षतिपूर्ति का प्रबन्ध करना (Compensation management)
8. कर्मचारियों की भर्ती व चयन (Recruitment & selection personnel)
9. कार्य सूची नियंत्रण (Works Schedule control)
10. आनुसंगिक लाभ व सेवाओं सम्बन्धी कार्यक्रम (Fringe benefits and other services)

उपर्युक्त सभी कार्य HRM के क्रियात्मकता पहलू पर विशेष बल देते हैं।

(D) सहायक क्रियायें (Supporting Function)

सहायक क्रियाओं के अन्तर्गत निम्नलिखित क्रियायें सम्मिलित हैं–

1. मानव संसाधन सूचना प्रणाली विकसित करना (HR Information System)
2. मानव संसाधनों पर शोध करना (HR Research)
3. मानव संसाधनों का लेखांकन कार्य करना (HR Accounting)
4. मानव संसाधनों का अंकेक्षण करना (HR Audit)

1.7 सारांश

मानव संसाधन प्रबन्ध वास्तव में मानव को एक पूंजी के रूप में देखता है तथा उसके सर्वांगीण विकास से जुड़े संस्थान के विकास के महत्व को दर्शाता है। मानव संसाधन का आज का रूप इसमें हो रही बदलाव की वजह से दिखायी देता है। यह बदलाव इसलिए भी आवश्यक है कि बिना मानव संसाधन के विकास के कोई संस्थान उन्नति नहीं कर सकता और यही वजह से इसे एक सार्वभौमिक उपयोगिता का विज्ञान भी कहा गया है।

1.8 स्व–परख प्रश्न

प्र.1 मानव संसाधन प्रबन्ध क्या है? इसके उद्देश्य व महत्व पर प्रकाश डालिए।

प्र.2 मानव संसाधन प्रबन्ध को परिभाषित कीजिए । इसकी मुख्य विशेषताओं को बताइये।

प्र.3 मानव संसाधन प्रबन्ध के क्षेत्र व प्रकृति को स्पष्ट कीजिए।

1.9 संदर्भ ग्रन्थ सूची

1- Prasad, L.M. 'Human Resource Management', Sultan Chand & Sons, New Delhi.

2. Aswathappa, K., 'Human Resource Management', Tata Mc-Graw Hill Publishing Co. Ltd., New Delhi.
3. Agrawal, R.D., 'Dynamics of Personnel Management in India', Tata Mc-Graw Hill Publishing Co. Ltd., New Delhi.
4. Basu, K.S., 'New Dimension in Personnel Management,' Macmillan & Co., New Delhi.

5. Chris Hendry, 'Human Resource Management', A Business Services.
6. Jhon M. Ivaneevich, 'HRM' Tata McGraw Hill Co., New Delhi.
7. Sharma, G.D., 'HRM', Ramesh Book Depot, Jaipur.
8. Mamoria Chaturbhuj, 'Personnel Management and Industrial Relations', Sahitya Bhavan Publication, Agra,
9. Dr. Saxena, S.C. 'Personnel Management' Sahitya Bhavan Publication, Agra.

इकाई–2 परिवर्तित परिवेश में मानव संसाधन प्रबन्ध (Human Resource Management in Changing Environment)

इकाई की संरचना

2.0 उद्देश्य

2.1 प्रस्तावना (परिवर्तित परिवेश क्या है)

2.2 परिवर्तित परिवेश में मानव संसाधन को प्रभावित करने वाले घटक

2.2.1 सामाजिक व सांस्कृतिक घटक

2.2.2 सरकारी हस्तक्षेप व नीतियॉं

2.2.3 स्वामित्व के स्वरूप

2.2.4 प्रबन्ध शैली

2.2.5 प्रबन्ध का दर्शन

2.2.6 व्यवसायिक इकाई का आकार

2.2.7 अन्य घटक

2.3 भारतीय संस्कृति एवं सामाजिक परिवर्तित परिवेश में मानव संसाधन प्रबन्ध

2.3.1 जाति प्रथा का बोलबाला

2.3.2 पर्व और त्योहार

2.3.3 सामाजिक एवं सांस्कृतिक

2.3.4 समाज की व्यवसाय व व्यवसायियों के प्रति अभिरूचि

2.3.5 ईमानदारी व सत्यता के प्रति समाज का दृष्टिकोण

2.3.6 धार्मिक मान्यताएं

2.3.7 संयुक्त परिवार प्रथा

2.3.8 निम्न शैक्षणिक स्तर

2.3.9 मानव संसाधन का गांव से पलायन

2.3.10 मानव संसाधन का गांव तथा कृषि से लगाव

2.4 मानव संसाधन प्रबन्ध व चुनौतियां

2.4.1 उत्पादन के परिवर्तनशील स्तर

2.4.2 परिवर्तनशील राष्ट्रीय व अन्तर्राष्ट्रीय परिवेश

2.4.3 जन बल का बदलता हुआ व्यक्तिगत मूल्य

2.4.4 जन बल का बदलता हुआ स्वरूप

2.4.5 कर्मचारियों की बदलती हुई आकांक्षायें

2.5 मानव संसाधन प्रबन्ध के चुनौतियों से निबटने के उपाय

2.5.1 कार्य मानवीकरण

2.5.2 निष्पादन आधारित पुरस्कार

2.5.3 कैरियर नियोजन

2.5.4 मानव संसाधन का कुशल उपयोग

2.5.5 मानव जटिलता का ज्ञान

2.5.6 प्रबन्ध में व्यवहार विज्ञानों का प्रयोग

2.5.7 बदलती हुई टेक्नालॉजी

2.5.8 नवीन विचारधाराओं का विकास

2.5.9 सामाजिक लक्ष्यों की पूर्ति

2.5.10 सुदृढ़ औद्योगिक सम्बन्धों की रचना

2.5.11 श्रेष्ठ कार्य जीवन का सृजन

2.6 सारांश

2.7 स्वपरख प्रश्न

2.8 संदर्भ ग्रन्थ सूची

2.0 उद्देश्य

इस इकाई के अध्ययन के पश्चात आप इस योग्य हो सकेंगे कि–

– बदलते परिवेश में मानव संसाधन प्रबन्ध को प्रभावित करने वाले घटकों का विश्लेषण व विवेचना कर सकेंगे,

– भारत में मानव संसाधन के समक्ष आने वाली चुनौतियों का वर्णन कर सकेंगे,

– भारतीय संस्कृति व सामाजिक परिवेश में मानव संसाधन प्रबन्ध की कार्य प्रणाली की विवेचना कर सकेंगे।
– परिवर्तित परिवेश में मानव संसाधन प्रबन्ध का विश्लेषण कर सकेंगे।
– मानव संसाधन प्रबन्ध के समक्ष उत्पन्न चुनौतियों से निपटने के उपायों की व्याख्या कर सकेंगे।

2.1 प्रस्तावना

मानव संसाधन प्रबन्ध, प्रबन्ध की एक विशेष शाखा है। बदलते हुए परिवेश में, जिस प्रकार सामान्य प्रबन्ध की राष्ट्रीय व अन्तर्राष्ट्रीय स्तर पर कार्यान्विति होती है ठीक उसी प्रकार मानव संसाधन प्रबन्ध की भी अन्तर्राष्ट्रीय स्तर पर कार्यान्विति होती है। मानव संसाधन प्रबन्ध की आवश्यकता और महत्व अन्तर्राष्ट्रीय स्तर पर बदलते परिवेश में स्वीकार की जाती है। भारत इसका अपवाद नहीं है। देश में औद्योगिकीकरण के विस्तार, भूमण्डलीकरण के प्रभाव और उदारीकरण की नीतियों को अपनाने के कारण मानवस संसाधन प्रबन्ध का महत्व भी निरन्तर बदलते परिवेश में बढ़ता जा रहा है।

किसी संगठन में व्यक्तियों का प्रबन्ध उतना ही पुराना है, जितना हमारे समाज में संगठनों का अस्तित्व। भारत में मानव संसाधन प्रबन्ध का उद्‌गम व विकास का इतिहास अधिक पुराना नहीं है। यहॉ इसका श्री गणेश सन 1920 में हुआ था। उस समय देश के कुछ पूंजीपतियों व उद्योगपतियों ने यह प्रयास किया कि देश में मानव संसाधन के कल्यार्थ कानून में आवश्यक व्यवस्था सरकार को करनी चाहिए क्योंकि उस समय तक मानव प्रबन्ध का स्तर सिर्फ लिपिकीय स्तर तक था। किन्तु प्रथम विश्वयुद्ध (सन 1914 से 1918) के बाद श्रम संघ आन्दोलन में काफी तेजी आयी।

श्रम के शाही आयोग (Royal Commission on Labour) ने श्रमिकों के विधिवत भर्ती एवं उनके समस्याओं के निदान हेतु श्रम कल्याण अधि ाकारियों के नियुक्ति की सिफारिश की। 15 अगस्त 1947 को स्वतंन्त्रता प्राप्ति के बाद 1948 में कारखाना अधिनियम पारित हुआ, जिसके अनुसार 500 या इससे अधिक श्रमिकों वाले कारखानों के लिए योग्य व प्रशिक्षित श्रम कल्याण (LWOs) की नियुक्ति आवश्यक कर दी गई है। इस प्रकार सन् 1960 तक मानव प्रबन्ध का स्तर मात्र प्रशासकीय था।

बदलते परिवेश में समय की गति के साथ मानव प्रबन्ध हेतु उपयुक्त पर्यावरण का निर्माण होने लगा था। परिणामस्वरूप दो पेशेवर संस्थाओं का प्रादुर्भाव हुआ । एक संस्था का नाम 'सेविवर्गीय प्रबन्ध का भारतीय संस्थान' और दूसरा 'श्रम प्रबन्ध का राष्ट्रीय संस्थान'। ये दोनों संस्थान जूट व सूती वस्त्र उद्योग के प्रमुख केन्द्र थे। किन्तु 1960 के बाद मानव संसाधन प्रबन्ध में त्रिकोणीय रूप से विकास हुआ। जैसे – 1. श्रम कल्याण में वृद्धि 2. औद्योगिक सम्बन्ध में वृद्धि और 3. सेविवर्गीय प्रशासन का प्रादुर्भाव। इसके परिणामस्वरूप, मानव संसाधन प्रबन्ध धीरे धीरे एक पेशे का रूप लेने लगा और उसका स्तर 'प्रशासकीय' से 'प्रबन्धकीय' होने लगा।

पंचवर्षीय योजना (II 1956-61) में औद्योगिक विकास पर अधिक जोर और सार्वजनिक सेक्टर के विस्तार ने प्रबन्ध के पेशेवर रूप की नींव डाल दी। इस प्रकार मानव प्रबन्ध का पर्यावरण पनपने लगा। 1980 के दशक में विश्व अर्थव्यवस्था के भूमण्डलीकरण के कारण और अन्तर्राष्ट्रीय स्तर पर प्रतियोगिता में वृद्धि होने के कारण विकसित देशों की बहुत सी कम्पनियों ने अपने मानव संसाधनों पर विशेष ध्यान देना प्रारम्भ किया। लोगों का ध्यान कल्याण कार्य की तुलना में विकास पर अधिक केन्द्रित होने लगा। सन 1980 के बाद नवीन तकनीकों की चर्चा प्रारम्भ हो गई, जैसे मानव संसाधन प्रबन्ध, मानव संसाधन विकास आदि।

सन 1990 के दरम्यान भारतीय अर्थव्यवस्था में उदारीकरण और इसे विश्व अर्थव्यवस्था से जुड़ने के बाद भारतीय कम्पनियों ने भी 'मानव संसाधन प्रबन्ध' पर अपना ध्यान केन्द्रित करना प्रारम्भ कर दिया। यहीं से 'सेविवर्गीय प्रबन्ध' का स्थान 'मानव संसधन प्रबन्ध' ने ले लिया।

इस प्रकार संगठन के मानवीय पक्ष की ओर विशेषज्ञों का ध्यान बढ़ने लगा। यह विश्वास दृढ़ होने लगा कि मशीनों के स्वचलन की तुलना में मानव मस्तिष्क का स्वचलन अधिक महत्वपूर्ण है। इसमें दो राय नहीं कि हमारे भविष्य का निर्धारण विज्ञान व प्रौद्योगिकी के द्वारा नहीं बल्कि 'मानव के प्रबन्ध' (Managing People) के द्वारा ही सम्भव हो पाया है। इस प्रकार यह कहा जा सकता है कि –"Change is the only thing that will never change. So better to adopt it."

2.2 परिवर्तित परिवेश में मानव संसाधन को प्रभावित करने वाले घटक (Factors influencing the HRM in changing Environment)

भूमण्डलीकरण, उदारीकरण, निजीकरण, सूचना एवं तकनीकी क्रान्ति, कम्प्यूटरीकरण, ट्रेड यूनियनों का प्रादुर्भाव, प्रबन्ध में कर्मचारियों की सहभागिता, लाभ में सहभागिता, सामाजिक सुरक्षा में बदलाव इत्यादि बदलते परिवेश में मानव संसाधन प्रबन्ध पर निम्नलिखित घटकों का प्रभाव पड़ता है।

2.2.1 सामाजिक एवं सांस्कृतिक घटक

समाज की संरचना, जाति प्रथा, त्योहार, समाज में महिलाओं, बच्चों तथा वृद्धों का स्थान, शैक्षिक स्तर, समाज की व्यवसाय के प्रति अभिरूचि, नीतिपरक विषयों पर समाज का रवैया, समय व वचन का पालन, लिंग व्यवहार, संयुक्त परिवार व्यवस्था, देहात और गॉवों से आकर कर्मियों का शहरों में बसना, रहन–सहन के तौर–तरीके, धार्मिक शिक्षायें व व्यवहार आदि अनेक ऐसे विचार व भावनायें हैं जो प्रबन्धकों एवं कर्मियों के आपसी व्यवहार को प्रभावित करती हैं और इस प्रकार प्रत्यक्ष और परोक्ष रूप से मानव संसाधन प्रबन्ध को भी प्रभावित करती हैं।

2.2.2 सरकारी हस्तक्षेप एवं नीतियाँ

वर्तमान समय में विभिन्न देशों की सरकारों ने व्यवसाय के क्षेत्र में हस्तक्षेप की नीति बनाई है, जिससे व्यवसाय पर सरकारी नियंत्रण बढ़ता जा रहा है। आजकल कोई भी व्यवसाय न तो बिना सरकारी आज्ञा के प्रारम्भ ही किया जा सकता है और न ही बन्द किया जा सकता है। आज कल मानवीय संसाधनों को कार्य पर से हटाना असम्भव प्रतीत होने लगा है। श्रमिकों की मजदूरी, बोनस, मकान भत्ता, कार्य की दशायें कार्य के घण्टे, मंहगाई भत्ता, भविष्य निधि, स्वास्थ्य सेवायें अब सबकुछ सरकारी नियमों और नीतियों के अन्तर्गत तय किया जाता है।

नौकरियों में आरक्षण, पदोन्नति की अवधि, श्रम संघों का गठन, पंजीकरण मान्यता, संघों के साथ सौदेबाजी इत्यादि पर सरकारी नियम बने हुए हैं। ये सभी कारक मानव संसाधन व्यवहार को गहराई से प्रभावित करते हैं।

बदलते परिवेश व पर्यावरण में सरकारी हस्तक्षेप के साथ साथ राजनैतिक हस्तक्षेप का प्रभाव भी मानव संसाधन प्रबन्ध पर पड़ता है। सरकारी हस्तक्षेप घोषित नीतियों के अन्तर्गत सरकार द्वारा बनाये गये नियमों व अधिनियमों के अनुसार किया जाता है जबकि राजनैतिक हस्तक्षेप व्यक्ति स्वार्थों की पूर्ति हेतु किया जाता है।

2.2.3 स्वामित्व के स्वरूप

प्रबन्धकों का पारिश्रमिक और अभिप्रेरण निजी क्षेत्र में सर्वाधिक तथा सहकारी क्षेत्र में न्यूनतम होता है। इसका प्रभाव प्रबन्धकों और कर्मचारियों सभी पर समान रूप से पड़ता है। पारिश्रमिक, अभिप्रेरण और मनोबल, उत्पादन और उत्पादकता को प्रभावित करते हैं। इसी प्रकार उत्पादन तथा उत्पादकता फिर पारिश्रमिक आदि को प्रभावित करती हैं। इस प्रकार न्यूनतम पारिश्रमिक और न्यूनतम उत्पादकता का कुचक्र चलता रहता है।

2.2.4 प्रबन्ध शैली

प्रबन्ध शैली का आशय नेतृत्व की शैली से है। प्रबन्ध की कार्यशैली कार्मिक प्रेरित या कार्य प्रेरित हो सकती हैं। नेतृत्व शैली का प्रभाव संगठन की संवहन प्रणाली व निर्णयन प्रणाली पर पड़ता है। इसी प्रकार प्रबन्ध की कार्यशैली भी मानव संसाधन प्रबन्ध व्यवहार को प्रभावित करती हैं। अभिप्रेरण, प्रेरणायें, श्रमिक कल्याण की योजनायें वे सभी प्रत्यक्ष रूप से प्रबन्ध शैली द्वारा निर्धारित होती हैं। श्रमिक संघों के प्रति प्रबन्ध का रवैया, सामूहिक सौदेबाजी में प्रबन्ध द्वारा अपनाया जाने वाला रूख, बोनस, अनुशासन, निष्पादन–मूल्यांकन सम्बन्धी नीतियॉं आदि प्रबन्ध की कार्यशैली से प्रत्यक्ष और परोक्ष रूप से प्रभावित होती हैं।

2.2.5 प्रबन्ध का दर्शन

प्रबन्ध का दर्शन वह मौलिक धुरी है जिस पर सारी प्रबन्ध व्यवस्था, नेतृत्व की शैली तथा प्रबन्ध की कार्यशैली आदि टिकी हुई रहती है। प्रबन्ध का दर्शन, व्यवसाय की स्थापना के पीछे निहित भावना को प्रकट करता है। प्रबन्ध दर्शन व्यवसाय का समाज, सरकार, अन्य व्यवसायियों तथा कार्मिकों आदि के प्रति दृष्टिकोण को स्पष्ट करता है, व्यवसाय के आर्थिक लाभों की सीमा को निर्धारित करता है, माल की गुणवत्ता, अन्वेषण एवं विकास सम्बन्धी नीतियों का निर्धारण करता है।

2.2.6 व्यावसायिक इकाई का आकार

व्यावसायिक इकाई का आकार बड़ा या छोटा हो सकता है। इकाई के आकार के अनुरूप पूंजी की मात्रा, उत्पादन का परिणाम तथा कर्मचारियों की संख्या निर्धारित की जाती है। कर्मचारियों की संख्या पर व्यावसायिक इकाई का आंतरिक संगठन निर्भर करता है। सेविवर्गीय प्रबन्ध विभाग, आंतरिक संगठन का ही एक अंग होता है।

व्यावसायिक इकाई का आकार न केवल उत्पादन का परिमाण निर्धारित करता है अपितु उत्पादन की प्रक्रिया और विधियों का भी निर्धारण करता है। मशीनों का आकार और किस्म, अपनाई जाने वाली उत्पादन प्रक्रिया के अनुसार निर्धारित की जाती हैं ।

राजकीय नियंत्रण तथा हस्तक्षेप का व्यावसायिक इकाई के आकार से सीधा सम्बन्ध है। इकाई का आकार बहुत कुछ सीमा तक स्वामित्व का स्वरूप भी निर्धारित करता है जैसे एकल स्वामित्व, साझेदारी कम्पनी आदि।

2.2.7 अन्य घटक

सेविवर्गीय प्रबन्ध व्यवहार को प्रभावित करने वाले अन्य घटकों में व्यावसायिक इकाई की भौगोलिक स्थिति, श्रम संघों की विचारधारा तथा कार्य शैली, उद्योग विशेष की आर्थिक स्थिति, प्रतिस्पर्द्धा तथा एकाधिकार की स्थिति तथा राज्य में कानून, न्याय तथा व्यवस्था की स्थिति, राजनैतिक स्थिरता (अस्थिरता), सत्ताधारी राजनैतिक दल की व्यवसाय के प्रति विचारधारा, केन्द्र राज्य सम्बन्ध आदि को सम्मिलित किया जा सकता है।

उपरोक्त सभी घटक परिवर्तित परिवेश में मानव संसाधन प्रबन्ध को प्रभावित करते हैं।

2.3 भारतीय सांस्कृतिक एवं सामाजिक परिवर्तित परिवेश में मानव संसाधन प्रबन्ध

भारतीय सांस्कृतिक व सामाजिक परिवेश निरन्तर गतिशील और परिवर्तनशील है। अतः भारतीय परिवेश में निहित विभिन्न तत्व मानव संसाधन पर अपना विशेष प्रभाव छोड़ते हैं। हमारे मानकीय व्यवहार तथा वास्तविक व्यवहार में बड़ा अन्तर है। समाज के प्रतिस्थापित मूल्य तथा मानक, हमारे दिन प्रतिदिन के व्यवहार को प्रभावित करते हैं, लेकिन हमारा वास्तविक व्यवहार, मानकों की ऊँचाई को छूने में सर्वथा अक्षम दिखलाई

पड़ता है। यही कारण है कि हमारी कथनी (मानक या मानकीय व्यवहार) तथा करनी (वास्तविक व्यवहार) में काफी अन्तर दिखलाई पड़ता है। अतः प्रश्न यह उत्पन्न होता है कि प्रस्तुत विश्लेषण में मानकीय व्यवहार को ध्यान में रखेंगे या वास्तविक व्यवहार को। हमारा विचार यह है कि मानकी व्यवहार के संदर्भ में किया गया विश्लेषण, मानव प्रबन्ध व्यवहार की वास्तविकता को छू पाएगा। अतः सांस्कृतिक तथा सामाजिक परिवेश में किया गया वास्तविकता व्यवहार (आचरण) ही मानव प्रबन्ध व्यवहार की वास्तविकता को प्रकट करने में सार्थक सिद्ध हो सकेंगा।

भारतीय सांस्कृतिक एवं सामाजिक परिवर्तित परिवेश में मानव संसाधन प्रबन्ध से सम्बन्धित विभिन्न आयामों का स्पष्टीकरण निम्नलिखित है–

2.3.1 जाति प्रथा का बोलबाला

भारतीय समाज की रचना वर्णव्यवस्था के आधार पर की गई है, जिसमें जाति प्रथा का बोलबाला है। संवैधानिक रूप से देश के धर्म निरपेक्ष होते हुए भी, जाति प्रथा की जड़ें कमजोर होने के स्थान पर गहरी होती जा रही है। जाति के आधार पर राजनैतिक चुनावों का लड़ना तथा नौकरियों में पिछड़ी जातियों आदि को संरक्षण प्रदान करना, इसके दो प्रमुख कारण रहे हैं। जाति प्रथा का प्रभाव मुख्यतः चयन प्रक्रिया पर पड़ता है। चयनकर्ता की यह कमजोरी अक्सर देखने में आती है कि वह अपनी जाति या धर्म के प्रत्याशी को, अन्य जातियों या धर्म वाले प्रत्याशियों की तुलना में प्राथमिकता प्रदान करता है। अतः चयन प्रक्रिया में योग्यता की बलि चढ़ाना एक असामान्य या असाधारण बात नहीं है। चयन प्रक्रिया की इस बुराई को दूर करने के लिए व्यक्ति के स्थान पर, हम चयनकर्ताओं का मण्डल बनाना पसन्द करते हैं लेकिन चयन मण्डल के निर्माण में भी आधार जातिगत ही रहता है, अतः चयन प्रक्रिया का जातिगत प्रभाव से मुक्त होना सम्भव नहीं हो पाता।

2.3.2 पर्व एवं त्यौहार

भारत में पर्व और त्यौहारों की भरमार है। इसका प्रत्यक्ष प्रभाव उत्पादन, कार्य दिवसों, छुट्‌टी और अनुपस्थिति पर पड़ता है। अप्रत्यक्ष रूप से, इसके कारण अधिसमय की समस्या उत्पन्न होती है।

2.3.3 सामाजिक एवं सांस्कृतिक घटक

समाज की महिलाओं, बच्चों तथा वृद्धों का स्थान तथा उनके प्रति भावनाएँ, सामाजिक एवं सांस्कृतिक घटक का एक तत्व लिया गया है। हमारी सामाजिक मान्यता महिलाओं के चयन, पदोन्नति, स्थानान्तरण आदि सभी को प्रभावित करती है। और यही कारण है कि इन सेवाओं के अतिरिक्त अन्य सेवाओं में महिला कर्मचारियों का अनुपात नगण्य सा ही है। अधिक उम्र का व्यक्ति अपने से कम उम्र वाले व्यक्ति से अधिक ज्ञानवान माना जाता है। इस धारणा का सीधा प्रभाव यह पड़ता है कि अधिक कार्य अनुभव को, अधिक योग्यता का पर्याय मानने लगते है। कार्यानुभव की गुणवत्ता पर ध्यान देने के स्थान पर कार्यानुभव की अवधि पर ध्यान देते है जिसके फलस्वरूप हमारे मानवीय संसाधन गुणात्मक दृष्टि से दुर्बल रह जाते है।

2.3.4 समाज की व्यवसाय तथा व्यवसायियों के प्रति अभिरूचि

भारतवर्ष में उद्यमियों एवं साहसियों की कमी रही है। आज जो उद्योगपति दिखलाई पड़ते हैं, वे भी पिछली पीढ़ी में मात्र व्यापारी थे। अतः व्यवसाय में, व्यापार धनोपार्जन का मुख्य साधन रहा है। भारतवर्ष का अधिकांश धनाढ्य वर्ग द्वितीय विश्व युद्ध के समय जन्मा है। व्यापार में अत्यधिक मुनाफाखोरी तथा सट्टा उसकी आय के मुख्य स्रोत रहे हैं। अतः व्यवसाय तथा व्यवसायी को भारतीय समाज में एक सम्मानजनक स्थान प्राप्त नहीं हैं। इसका परिणाम यह हुआ कि प्रतिभा का आकर्षण व्यवसाय के प्रति न होकर सरकारी नौकरियों के प्रति अधिक रहा है। व्यवसाय के प्रबन्ध में ऊँचे दर्ज की प्रतिभा के आकृष्ट न होने के कारण, मानव संसाधन प्रबन्ध का गुणात्मक स्तर नीचा रहा है।

2.3.5 ईमानदारी और सत्यता के प्रति समाज का दृष्टिकोण

सत्यता और ईमानदारी इस देश में धर्म का आधार अवश्य रहा है, लेकिन व्यवसाय में इनके सह सम्बन्ध को स्वीकार नहीं करते। व्यवसायी का उद्देश्य लाभ कमाना है। समाज ने व्यवसाय की इन बुराइयों को, व्यवसाय के एक अनिवार्य अंग के रूप में स्वीकार कर लिया है। एक ओर व्यवसायी समाज ओर सरकार का शोषण करता है और दूसरी ओर मानव संसाधन का शोषण करने में भी नहीं चूकता। कम वेतन देना, अधिक की रसीद लेना, कर्मचारी के गलत हस्ताक्षर कर लेना, भविष्य निधि में अपना अंशदान जमा न करना इत्यादि गलत आचरण के कारण व्यवसाय पर सरकार का नियंत्रण

बढ़ता जा रहा है और दिन प्रतिदिन नये नये कानून बनते जा रहे हैं। कानून के इस दुष्चक्र में मानव संसाधन फसते जा रहे हैं।

2.3.6 धार्मिक मान्यताएं

भारतवर्ष में पूर्व जन्म, पूर्व कर्म और भाग्य की धार्मिक विचारधारा में विश्वास करने वाले लोग ज्यादा हैं इसलिए अधिकांश भारतीय यह मानकर चलते हैं कि उनकी वर्तमान स्थिति, उनके पूर्व कर्मों का फल है। एक कहावत है 'भाग्य से अधिक और समय से पूर्व कुछ नहीं मिलता' इसलिए मानव संसाधन भाग्यवादी हो गये हैं। ऐसी स्थिति में अकर्मण्ता, व्यक्ति धर्म का रूप ले लेता है। परिणाम स्वरूप मानव संसाधन भाग्यवादी और धार्मिक ज्यादा है।

2.3.7 संयुक्त परिवार प्रथा

संयुक्त परिवार हिन्दू धर्म की एक जीवन शैली है परिवार का सबसे बड़ा पुरूष परिवार का मुखिया होता है। संयुक्त परिवार भावना, परिवार के सदस्यों को विपदा के समय, एक जुट होकर विपदा का सामना करने के लिए प्रेरित करती रहती है। एक कहावत है कि 'सुख बांटने से बढ़ता और दुख बांटने से घटता है।' इस प्रकार संयुक्त परिवार सामाजिक बीमा का कार्य करता है।

2.3.8 निम्न शैक्षणिक स्तर

भारतवर्ष में विद्यमान निम्न शैक्षणिक स्तर, कर्मचारियों की गुणवत्ता और निपुणता को प्रभावित करता है और शिक्षण प्रशिक्षण की आवश्यकता पर जोर देता है। इसलिए मानव संसाधन के शिक्षा का स्तर निम्न है।

2.3.9 मानव संसाधन का गांव से पलायन

भारतीय श्रमिक की यह विशेषता उसकी प्रवासी प्रवृत्ति को प्रोत्साहित करती है। सामाजिक उत्सवों, परिवार में शादी विवाह, मृत्यु भोज, जन्म भोज, आदि के कारण मानव संसाधन के अनुपस्थिति कार्य स्थल पर बढ़ जाती है जिससे मानव संसाधन की कार्य क्षमता प्रभावित होती है।

2.3.10 मानव संसाधन का गांव तथा कृषि से लगाव

कृषि आजीविका का मुख्य साधन रही है। कृषि योग्य भूमि के कारण परिवार के कुछ सदस्यों को शहरों में रोजगार की तलाश में निकलना पड़ता

है। परिवार के ये प्रवासी सदस्य भी प्रत्यक्ष रूप से कृषि में अपना स्वामित्व बनाये रखना चाहते हैं। अतः बुआई और कटाई के समय अपने गांव में जाना आवश्यक समझते हैं। जिससे प्रवासी सदस्य अपने रोजगार के प्रति अपेक्षित उपस्थिति व क्षमता नहीं रख पाता है जिससे मानव संसाधन प्रबन्ध की गुणवत्ता पर बुरा असर पड़ता है।

उपर्युक्त सामाजिक एवं सांस्कृतिक तत्व परिवर्तनशील हैं और मानव संसाधन प्रबन्ध पर अपना प्रत्यक्ष व अप्रत्यक्ष प्रभाव डालते रहते हैं।

2.4 मानव संसाधन प्रबन्ध व चुनौतियाँ

प्रो. फिलिप्पों ने अपनी पुस्तक 'Personnel Management' में मानव संसाधन प्रबन्ध के समक्ष आने वाली चुनौतियों का विस्तृत व सारगर्भित वर्णन प्रस्तुत किया है भारतीय परिवर्तनशील परिवेश में मानव संसाधन प्रबन्ध के समक्ष आने वाली चुनौतियों का विवेचन अग्रांकित है –

2.4.1 उत्पादन के परिवर्तनशील स्तर

मानव संसाधन का बदलता हुआ मिश्रण अर्थात आरक्षित वर्ग का बढ़ता हुआ अनुपात, व्यक्तिगत मूल्यों में परिवर्तन तथा नागरिक कर्मचारियों के आकांक्षाओं में हुई वृद्धि का सम्मिलित प्रभाव यह हुआ है कि उत्पादन का स्तर गिर गया है। निर्माणी उद्योगों की तुलना में सेवाओं में उत्पादन के मानकों की स्थापना एक जटिल कार्य हो गया है। नित्य प्रति उत्पादन के बदलते हुए स्तर के कारण मानव संसाधन प्रबन्ध की कार्य कुशलता पर प्रभाव पड़ता है। यह एक समस्या के रूप में है यह एक चुनौती है, जिसका सामना करना आवश्यक है।

2.4.2 परिवर्तनशील राष्ट्रीय व अन्तर्राष्ट्रीय परिवेश

विश्व में सरकार का व्यवसाय तथा आर्थिक मामलों में हस्तक्षेप निरन्तर बढ़ता जा रहा हैं। यही स्थिति भारतवर्ष में भी है। श्रम संगठनों का अन्तर्राष्ट्रीयकरण, अन्तर्राष्ट्रीय श्रम संगठन का गठन भी मानव संसाधन प्रबन्ध की क्रिया को प्रभावित करता है। श्रम की गतिशीलता आज राष्ट्रीय सीमाओं को लांघ गयी है। प्रतिभाशाली पेशेवर व्यक्ति विदेशों में रोजगार की तलाश में तो जाते ही हैं लेकिन आज सामान्य श्रमिक भी रोजगार की तलाश में विदेशों में जाने लगा है। श्रम की गतिशीलता को सरकारें कभी प्रोत्साहित करती हैं। कभी हतोत्साहित करती हैं यह एक चुनौती है।

2.4.3 जन बल का बदलता हुआ व्यक्तिगत मूल्य

पहले काम को पूजा माना जाता था और व्यक्ति की तुलना में संगठन को प्राथमिकता दी जाती थी। किन्तु आज काम को जीविकोपार्जन का साधन मात्र माना जाता है। अतः व्यक्ति पहले और संगठन जो उसकी आवश्यकता पूर्ति का साधन हैं, प्राथमिकताओं में गौड़ स्थान लेने लगा है। इस बदलते हुए व्यक्तिगत मूल्यों के कारण, कार्य के प्रति व्यक्ति की निष्ठा और लगन में कमी आयी है और व्यक्ति संगठन से विमुख होने लगा है। मानव संसाधन प्रबन्धकों के समक्ष आज यह चुनौती है कि वे किस प्रकार व्यक्ति को संगठन के साथ जोड़े।

2.4.4 जन बल का बदलता हुआ स्वरूप

आज प्रत्येक कार्यरत श्रमिकों की संगठन में निम्नलिखित बदलाव आ रहा है –

(क) मानव बल का बढ़ता हुआ शैक्षिक स्तर ।

(ख) मानव बल में आरक्षित वर्ग का बढ़ता हुआ अनुपात।

(ग) अधिकाधिक संख्या में लड़कियों और महिलाओं द्वारा नौकरी करना।

(घ) अल्प आय प्राप्त कर्मियों की तुलना में अधिक आय प्राप्त कर्मचारियों की संख्या वृद्धि होना।

उपर्युक्त बदलाव के कारण मानव संसाधन के समक्ष एक चुनौती खड़ी हो गयी है।

2.4.5 कर्मचारियों की बदलती हुई आकांक्षाएं

मानव संसाधन के आकांक्षाओं में आज बहुत अधिक वृद्धि हुई है। अतः यह मान लिया गया है कि राजनैतिक स्वतंत्रता ने व्यक्ति को अपनी इच्छाओं को अधिकतम सीमा तक बढ़ाने का रास्ता खोल दिया है। लेकिन यह सभी इच्छाएं पूर्ण करने में मानव को कठिन चुनौती का सामना करना पड़ता है। आकांक्षाओं ने मानव संसाधन की आशाओं को जगाया है और उनकी आवश्यकताओं को बढ़ाया है। लेकिन जब उनकी संतुष्टि नहीं हो पाती तो मानव अपने आप को असंतुष्ट पाने लगता है। यह असंतुष्टि उसके कार्य और व्यवहार दोनों में प्रगट होने लगती है।

निष्कर्ष के रूप में मानव संसाधन प्रबन्ध के परिवर्तनशील पर्यावरण में, वर्तमान में अनेक समस्याएं व चुनौतियां हैं जिनका सामना कर के ही उज्जवल

भविष्य की ओर अग्रसर हुआ जा सकता है। उपरोक्त चुनौतियों के अतिरिक्त कुछ विशेष चुनौतियां निम्न हैं– बढ़ती हुई जनसंख्या, बढ़ती हुई बेरोजगारी, श्रम संगठनों का राजनीतिकरण, आवश्यकता से अधिक कर्मियों की भर्ती इत्यादि। अतः बदलते हुए पर्यावरण को देखते हुए यह कहा जा सकता है। कि भारत में मानव संसाधन प्रबन्ध का भविष्य उज्जवल है। निजीकरण व विश्व व्यापीकरण के आधुनिक परिवेश में व्यवसाय व उद्योग के साथ साथ मानव प्रबन्ध की विद्या भी विकसित होगी।

2.5 मानव संसाधन प्रबन्ध की चुनौतियों से निबटने के उपाय

मानव संसाधन प्रबन्ध के समक्ष उत्पन्न चुनौतियों का सफलतापूर्वक सामना करने हेतु बदलते परिवेश में निम्न उपाय किये जा सकते हैं–

2.5.1 कार्य मानवीकरण

उद्योगों में कार्य की तकनीकों एवं प्रौद्योगिकीय विधियों को मानवीय आवश्यकताओं के साथ जोड़ना अति आवश्यक हो गया है। इसके लिए कई विधियॉ प्रयुक्त की जाती है। जैसे कार्य सम्पन्नता, कार्य सरलीकरण अथवा कार्य चक्रमण आदि। इन सबके लिए मानव संसाधन प्रबन्ध कौशल की आवश्यकता होती है।

2.5.2 निष्पादन आधारित पुरस्कार

कर्मचारियों को उनके वास्तविक निष्पादन के आधार पर पुरस्कार या क्षतिपूर्ति प्राप्त होना चाहिए। यह पद्धति ही न्यायोचित है। यह कार्य परिणामों पर आधारित है। कार्य विवरण तो यह बताते हैं कि कर्मचारी को कितना उत्पादन करना चाहिए किन्तु उसका वास्तविक उत्पादन क्या है, यह जानना आवश्यक होता है। मानव संसाधन प्रबन्ध इसमें अधिकारियों के लिए सहायक होता है।

2.5.3 कैरियर नियोजन

कैरियर नियोजन मानव संसाधन नियोजन का ही एक भाग है। मानव संसाधन प्रबन्धक कर्मचारियों को व्यावसायिक मार्गदर्शन, कार्य तनावों से समायोजन तथा सेवानिवृत्ति की दशा में उपर्युक्त कार्य परामर्श प्रदान करके उनके कैरियर नियोजन में सहयोग प्रदान कर सकता है।

2.5.4 मानव संसाधन का कुशल उपयोग

मानव संसाधनों की क्षमता का अधिकतम उपयोग करने के लिए उनसे सम्बन्धित कार्यक्रमों का उचित ढंग से नियोजन एवं क्रियान्वयन करना आवश्यक होता है तभी कार्य असन्तुष्टि, अनुपस्थिति, अकार्य कुशलता का उपयोग किया जा सकता है।

2.5.5 मानव जटिलता का ज्ञान

कर्मचारी जीवित संसाधन होने के कारण जटिलतम यंत्र से भी जटिल होते हैं। उनकी भावनाओं मान्यताओं, मूल्यों, प्रतिष्ठा एवं विश्वासों के कारण यह जटिलता और भी बढ़ जाती है। व्यक्तियों की मानसिक स्थिति,अवधारणाओं विचार प्रणाली आदि को समझे बिना उनसे कार्य करवाना अत्यन्त कठिन होता है। अतएव मानव प्रकृति की जटिलता को ठीक से समझने के लिए मानव संसाधन प्रबन्ध की आवश्यकता होती है।

2.5.6 प्रबन्ध में व्यवहार विज्ञानों का प्रयोग

प्रबन्ध प्रणाली में व्यवहार विज्ञानों के बढ़ते हुए प्रयोग ने प्रबन्धक को चमत्कृत एवं भ्रमित कर दिया है। व्यवहार विज्ञानों के निष्कर्षों का उद्योगों में सही प्रयोग करने के लिए मानव संसाधन प्रबन्ध कौशल की आवश्यकता बढ़ गयी है।

2.5.7 बदलती हुई टेक्नोलाजी

तेजी से बदलती हुई टेक्नोलाजी के कारण उद्योगों में तकनीकी अप्रचलन की समस्या हो गयी है। अतएव कर्मचारियों को निरन्तर नवीन कार्य पद्धतियों में प्रशिक्षित करने, उनके लिए नवीनीकरण पाठ्यक्रम संचालित करने, व्यावसायिक परामर्श, प्रदान करने तथा उन्हें संगठन विकास का अंग बनाने के लिए मानव संसाधन प्रबन्ध की महत्ता बढ़ गयी है। इससे प्रबन्ध के प्रत्येक क्रियात्मक क्षेत्र में प्रत्येक निर्माण ''मानव'' को केन्द्र से रखकर लिए जाने लगे हैं। इस प्रकार उद्योगों में मानव संसाधन प्रबन्ध का महत्व तेजी से बढ़ा है।

2.5.8 सामाजिक लक्ष्यों की पूर्ति

मानव संसाधन प्रबन्ध कई सामाजिक लक्ष्यों की पूर्ति में भी सहायक होता है।

2.5.9 सुदृढ़ औद्योगिक सम्बन्धों की रचना

सुदृढ़ श्रम प्रबन्ध सम्बन्धों की नीव कुशल मानव संसाधन प्रबन्ध पर ही निर्भर करती है। श्रमिकों की समस्याओं पर सहानुभूतिपूर्वक विचार करने, उनके परिवादों को निपटाने, उनके कल्याण सम्बन्धी मामलों पर सामूहिक सौदेबाजी करने की कुशलता व्यवस्था मानव संसाधन विभाग द्वारा ही की जाती है। वस्तुतः यही अच्छे श्रम सम्बन्धों की कुंजी है।

2.5.10 श्रेष्ठ कार्य जीवन का सृजन

उद्योगों में श्रेष्ठ कार्य वातावरण का निर्माण करने, कार्य की पूर्णरचना, करने, कार्य के भौतिक, मानसिक एवं मानवीय पहलुओं को समृद्ध करने में मानव संसाधन प्रबन्धक एवं महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है। इस प्रकार यह कर्मचारियों को एक श्रेष्ठ कार्य जीवन जीने का अवसर प्रदान करता है।

2.6 सारांश

वस्तुतः पहले के अध्ययन से यह समझ सकते हैं कि इस विश्व में सिर्फ एक ही वस्तु स्थिर है और वह है बदलाव। वास्तव में परिवर्तन प्रकृति का शाश्वत नियम है और यह नियम हमारे वातावरण में रहने वाले हर प्रकार के अस्तित्व पर प्रभाव डालते हैं। इसी सन्दर्भ में यह भी कह सकते हैं कि मानव संसाधन प्रबन्ध भी इस बदलाव से अछूता नहीं रहा पाया है। आज के इस तेजी से बदलते युग में यहॉ यह नितान्त आवश्यक हो जाता है कि मानव संसाधन प्रबन्ध को भी आज के बदलते स्वरूप के अनुसार परिवर्तित करें, अन्यथा बदलते कारकों से उत्पन्न होने वाली चुनौतियों का सामना करने में कठिनाई हो जायेगी। परिवर्तनशील पर्यावरण को देखते हुये यह निश्चयपूर्वक कहा जा सकता है कि भारत में मानव संसाधन प्रबन्ध का भविष्य उज्ज्वल हैं।

2.7 स्वपरख प्रश्न

(1) बदलते परिवेश में मानव संसाधन प्रबन्ध को प्रभावित करने वाले घटकों का वर्णन कीजिए।

(2) भारत में मानव संसाधन प्रबन्ध के समक्ष आने वाली चुनौतियों का वर्णन कीजिए।

(3) भारतीय सांस्कृतिक और सामाजिक परिवेश ने मानव संसाधन प्रबन्ध की कार्य प्रणाली को किस प्रकार से प्रभावित किया है?

(4) भारत में मानव संसाधन प्रबन्ध का स्वरूप निरन्तर बदलता रहा है। इसके प्रमुख कारण क्या रहे हैं?

(5) परिवर्तित परिवेश में मानव संसाधन प्रबन्ध पर एक निबन्ध लिखिए।

(6) मानव संसाधन प्रबन्ध के समक्ष उत्पन्न चुनौतियों से निपटने के उपायों की व्याख्या कीजिए।

2.8 संदर्भ ग्रन्थ सूची

1. Prasad, L.M., 'Human Resource Management', Sultan Chand & Sons, New Delhi.
2. Aswathappa, K., 'Human Resource Management', Tata Mc-Graw Hill Publishing Co. Ltd., New Delhi.
3. Agrawal R.D., 'Dynamics of Personnel Management in India,' Tata McGraw Hill Publishing Co. Ltd., New Delhi.
4. Basu, K.S. 'New Dimension in Personnel Management.' Macmillan & Co. New Delhi.
5. Chris Hendry, 'Humaj Resource Management', A Business Services.
6. Jhon M Ivaneevish, 'HRM' Tata Mc Graw Hill Co., New Delhi.
7. Sharma G.D., 'HRM' Ramesh Book Depot, Jaipur.
8. Mamoria Chaturbhuj, 'Personel Management and Industrial Relations', Sahitya Bhavan Publication, Agra.
9. Dr. Saxena, S.C. 'Personnel Management,' Sahitya Bhavan Publication, Agra.

इकाई–3 मानव संसाधन आयोजन एवं उद्देश्य (HR Planning and Cooperative Objective)

इकाई की संरचना

3.0 उद्देश्य
3.1 प्रस्तावना
3.2 मानव संसाधन नियोजन की अवधारणा
3.2.1 मानव संसाधन नियोजन का अर्थ
3.2.2 मानव संसाधन नियोजन की परिभाषायें
3.3 मानव संसाधन नियोजन के उद्देश्य
3.4 मानव संसाधन नियोजन की आवश्यकता
3.5 मानव संसाधन नियोजन के प्रारूप
3.6 मानव संसाधन नियोजन की पूर्व अपेक्षायें
3.7 मानव शक्ति नियोजन का महत्व
3.8 मानव शक्ति नियोजन प्रक्रिया
3.9 सारांश
3.10 प्रश्न के उत्तर
3.11 संदर्भ ग्रन्थ सूची
3.12 संबंधित प्रश्न

3.0 उद्देश्य

इस इकाई के अध्ययन करने के पश्चात आप –

– मानव संसाधन नियोजन की अवधारणा, अर्थ व परिभाषा को जान सकेंगे,
– मानव संसाधन नियोजन के उद्देश्य व आवश्यकता को जान सकेंगे,
– मानव संसाधन नियोजन की पूर्व अपेक्षायें व प्रारूप को स्पष्ट कर सकेंगे,
– मानव शक्ति के महत्व व प्रक्रिया को समझ सकेंगे ।

3.1 प्रस्तावना (Introduction)

आधुनिक भूमण्डलीकरण और उदारीकरण के युग में 'मानव शक्ति' ही राष्ट्र शक्ति है। किसी राष्ट्र का निर्माण वहाँ पर उपलब्ध 'मानव शक्ति' के विकास एवं प्रगति पर निर्भर करता है। यद्यपि राष्ट्र निर्माण में वहाँ पर उपलब्ध प्राकृतिक व भौतिक संसाधन, पूँजी विदेशी सहायता और विदेशी व्यापार अपनी भूमिका निभाते हैं। तथापि इनमें से कोई भी संसाधन इतना महत्वपूर्ण एवं प्रभावशाली नहीं है जितना 'मानव संसाधन' हैं। जैसा कि प्रो. व्हीपल (Whipple) ने लिखा है, ''एक राष्ट्र की वास्तविक सम्पत्ति उसकी भूमि, जल, वन, खानों, पशुओं, डालर या अन्य सम्पत्तियों में निहित नहीं होती वरन् उस राष्ट्र की समृद्धि जनशक्ति के नियोजन में निहित होती हैं।''

'मानव शक्ति या 'जनशक्ति' भी उत्पादन के अन्य साधनों की भाँति एक साधन है। मानव शक्ति का अर्थ उन सभी कर्मचारियों से है जो सभी संगठित व असंगठित क्षेत्र में लगे हैं, जैसे श्रमिक, प्रबन्धक, पर्यवेक्षक और अन्य कर्मचारी इत्यादि। ये कर्मचारी काम करने की क्षमता रखते हैं या काम में लगे हुये हैं या नहीं लगे हुये हैं। अतः जनशक्ति का आयोजन मानवीय श्रम का सदुपयोग करना है। 'जनशक्ति' आयोजन का अर्थ ऐसे कार्यक्रम से है जिसमें नियोक्ता द्वारा संस्था के कर्मचारियों की प्राप्ति, विकास, उपयोग व अनुरक्षण सम्भव है। जनशक्ति का मूल्यांकन, पूर्वानुमान और उपलब्धि के स्रोतों की खोज आदि भी इसकी विषय वस्तु है। इस प्रकार मानव शक्ति आयोजन का अर्थ व्यापक होता जा रहा है। मानव शक्ति आयोजन ऐसी पद्धति है जिसमें सभी वर्ग के और सभी स्तरों पर कार्य करने वाले व्यक्तियों के लिए कार्य उपलब्ध करने एवं उनकी शक्ति का पूर्ण उपयोग करने की दृष्टि से योजनाबद्ध कार्यवाही की जाती है। स्ट्रास एवं साइल्स (Strauss and Sayles) के अनुसार ''किसी व्यवसाय की स्थापना एवं विकास का सबसे महत्वपूर्ण चरण है 'कुशल व योग्य कर्मचारियों की प्राप्ति'। अतः किसी भी संस्था की सफलता व प्रभावशीलता उसके द्वारा विभिन्न पदों पर नियुक्त किये गये योग्य व कुशल कर्मचारियों पर आश्रित है। इस उद्देश्य के लिए जनशक्ति का नियोजन इस प्रकार करना चाहिए ताकि जब आवश्यकता पड़े तो उपयुक्त संख्या में उपयुक्त पदों पर योग्य व कुशल कर्मचारी प्राप्त हो सकें। इस कार्य के लिए पूर्व नियोजन अति आवश्यक है। अतः हम यह कह सकते हैं कि चयन व भरती के पूर्व मानवशक्ति नियोजन का कार्य पूरा कर लिया जाना चाहिए।

मानव शक्ति नियोजन में 'नियोजन' (Planning) व ''योजना'' (Plan) प्रतीत होते हैं किन्तु दोनों में मूलाभूत अन्तर है। जहॉं 'नियोजन' एक क्रिया (An Activity) है, यह एक 'प्रक्रिया' (Process) भी हैं, वहीं दूसरी ओर 'योजना' (Plan) किसी कार्य को पूरा करने के लिए व एक निश्चित लक्ष्य को प्राप्त करने के लिए एक 'वचनबद्धता' (Commitment) है। जैसे– भारत सरकार की पंचवर्षीय 'योजना' जिसमें कई कार्यक्रम बनाये जाते हैं जिन्हें एक निश्चित समय में निश्चित संसाधनों का प्रयोग करके पूरा करना होता है। ये योजनाएं एक निश्चित नियोजन प्रक्रिया को पूरा करके बनाई जाती है। इस प्रक्रिया में यह निर्धारित किया जाता है कि क्या लक्ष्य प्राप्त करना है, कैसे प्राप्त करना है, और कब तक करना है। इस प्रकार Prof. L.M.Prasad के शब्दों में "Planning as a process involves the determination of future course of action" इस नियोजन और योजना को राष्ट्रीय स्तर पर क्षेत्र पर, औद्योगिक स्तर पर या व्यक्तिगत संगठन स्तर पर लागू किया जा सकता है। यहॉं हम इसको संगठन स्तर पर लागू करते हैं अर्थात उत्पादन, विपणन, वित्त, मानव संसाधन इत्यादि क्षेत्रों में लागू करते हैं। किन्तु 'मानव संसाधन की शक्ति एवं उसके 'नियोजन' का अध्ययन इसका केन्द्र बिन्दु है।

3.2 मानव संसाधन नियोजन की अवधारणा (Concept of Human Resource Planning)

3.2.1 मानव शक्ति नियोजन का अर्थ (Meaning of Man Power Planning)

Human Resource Planning is the proces of forecasting a firm's future demand for, and supply of, the right type of people in the right number.

इस वाक्य से स्पष्ट है कि मानव संसाधन नियोजन एक फर्म या संगठन की भावी भागों के लिए पूर्वानुमान की एक प्रक्रिया है और इस प्रक्रिया द्वारा योग्य व कुशल व्यक्तियों की सही संख्या में आपूर्ति की जाती है। इस पूर्वानुमान प्रक्रिया की बाद ही HRM विभाग चयन व भरती की क्रिया प्रारम्भ कर सकता है। सम्पूर्ण संगठनात्मक नियोजन में HRM एक उप प्रणाली है। इस तरह, मानव शक्ति नियोजन मानवीय संसाधन का सदुपयोग करना है। यह दो शब्दों से बना है – 1. मानव संसाधन 2. नियोजन । मानव संसाधन का अर्थ सभी के संगठित और असंगठित श्रमिक, प्रबन्धक, कर्मचारी, नियोक्ता व पर्यवेक्षक से है जो संस्था के लक्ष्यों व योजनाओं को पूरा करने हेतु संस्था में कार्यरत हैं या काम करने योग्य है किन्तु अभी काम नहीं मिला है। इस तरह 'श्रम' मानव संसाधन के काफी करीब है। दूसरे शब्द 'नियोजन' से तात्पर्य एक 'प्रक्रिया' या 'आयोजन' से है। अतः 'मानव संसाधन नियोजन' से तात्पर्य ऐसे कार्यक्रम से है जिसमें संस्था के नियोक्ता द्वारा संस्था के लिए कर्मचारियों की प्राप्ति, उपयोग, अनुरक्षण व विकास सम्भव है। इस प्रकार किसी संस्था के सन्दर्भ में कर्मचारियों के मॉंग एवं पूर्ति में सामंजस्य स्थापित करना ही मानव शक्ति का नियोजन कहलाता है। मानवीय आवश्यकताओं का पूर्वानुमान ही मानव संसाधन नियोजन है। मानव संसाधनों का मूल्यांकन एवं पूर्वानुमान और उनकी उपलब्धि के स्रोतों की खोज इत्यादि भी इसके विषय वस्तु के अन्तर्गत आते हैं। मानव शक्ति नियोजन का उद्देश्य इसका विवेकपूर्ण उपयोग है। यह एक ऐसा नियोजन है जिसके अन्तर्गत संस्था की मानव संसाधन की व्याख्या एवं भावी आवश्यकताओं का पूर्वानुमान प्रस्तुत किया जाता है। कर्मचारियों के चयन एवं भर्ती सम्बन्धी नीति इसी पूर्वानुमान पर आधारित होते हैं।

3.2.2 मानव संसाधन नियोजन की परिभाषाएँ (Definitions of HRP)

HRP की कुछ मुख्य परिभाषायें अग्रांकित है –

(1) गोरडन मेकवेथ के शब्दों में, ''जनशक्ति नियोजन के दो चरण हैं– (क) जनशक्ति सम्बन्धी आवश्यकताओं का अनुमान लगाना और (ख) जनशक्ति की पूर्ति हेतु आयोजन करना।''

(2) अरविन्द चौहान और पटेल (Arvind Chauhan and Patel) -

''मानवशक्ति नियोजन से आशय उस सेविवर्गीय प्रकार्य से है जो मानवीय संसाधन के पूर्वानुमान, प्रशिक्षण, अधिप्राप्ति, उपयोग, अनुरक्षण व विकास से सम्बन्ध रखता है जिससे कि संगठनात्मक एवं वैयक्तिक उद्देश्यों की पूर्ति हो सके।''

(3) जिसलर ई.बी. (Gisler E.B.) -

''मानव शक्ति नियोजन से तात्पर्य उस प्रक्रिया से है जिसमें पूर्वानुमान, विकास, नियन्त्रण व क्रियान्वयन सम्मिलित है, जिसके द्वारा संस्था को इस बात का पूरा विश्वास हो जाता है कि उसके पास सही संख्या में, सही किस्म के व्यक्ति, सही समय पर एवं स्थान पर उपलब्ध है तथा वे उन कार्यों में

संलग्न है जो आर्थिक दृष्टि से अत्यधिक उपयोगी है।''

(4) एरिक डब्लू. वेटर (Eric W. Vetter) – के शब्दों में ''मानव शक्ति नियोजन वह प्रक्रिया है, जिसके द्वारा प्रबन्धक यह निर्णय करता है कि संस्था की अपनी वर्तमान मानवशक्ति स्थिति से वांछित मानव शक्ति स्थिति की ओर कैसे जाना चाहिए।''

(5) कोलमैन ब्रूस पी. (Coleman Bruce P.) के अनुसार ''मानव शक्ति नियोजन मानवीय संसाधन से सम्बन्धित आवश्यकताओं को निर्धारित करने की प्रक्रिया है तथा संगठन की एकीकृत योजनाओं को क्रियान्वित करने के लिए उन आवश्यकताओं की पूर्ति का एक साधन है।''

(6) एडविन बी. फिलिप्पो (Edwin B. Flippo) ''मानव शक्ति नियोजन का उद्देश्य योग्य व्यक्तियों की निरन्तर पूर्ति द्वारा किसी संगठन के स्थायित्व एवं प्रगति में योगदान करना है।''

(7) डेल योडर (Dale Yoder) के अनुसार, ''मानव शक्ति नियोजन सम्बन्धी सामान्यतः यह धारणा रखती है कि संगठन की वर्तमान एवं भावी मानवीय आवश्यकताओं की व्याख्या उसके गुणस्तर एवं संस्था के सन्दर्भ में की जायेगी। जहॉं तक सम्भव होगा आवश्यकता का पूर्वानुमान किया जायेगा ताकि आवश्यकतानुसार मानव शक्ति उपलब्ध हो सके।''

(8) David A. Decenzo and Stephen P. Robbins: के अनुसार "Specifically, human resource planning is the process by which an organisation ensures that it has the right number and kind of people at the right place, at the right time, capable of effectively and efficiently completing those tasks that will help the organisation to achieve its overall objectives."

उपर्युक्त परिभाषाओं के अध्ययन व विश्लेषण से मानव संसाधन नियोजन के निम्नलिखित विशेषताएं स्पष्ट होती हैं –

3.2.3 (Features of HRP)

HRP की विशेषताएं –

HRP की निम्नलिखित विशेषताएं हैं –

(1) HRP एक प्रक्रिया है जो कई बातों को सम्मिलित करती हैं जिसके द्वारा एक संगठन यह निश्चित कर पाता है कि सही व्यक्ति, सही स्थान पर

और सही समय पर संगठन में उपलब्ध है।

(2) HRP संगठनात्मक नियोजन एवं ढांचे के जरूरत के अनुसार मानव शक्ति की भावी आवश्यकताओं का अनुमान करती है। इसलिए, यह मुख्यतः इन्हीं कारकों पर निर्भर करती है। मानव शक्ति की भावी आवश्यकता का अनुमान प्रबन्ध को आवश्यक कार्यवाही करने की सुविधा प्रदान करता है।

(3) एक संगठन में भविष्य में उपलब्ध होने वाले मानव शक्ति पर विशेष ध्यान देता है। इसलिए, यह बताता है कि उपलब्ध मानव शक्ति को प्रबन्धकीय कार्य हेतु और अधिक योग्य व निपुण बनाने के लिए क्या कार्यवाही किया जा सकता है। साथ ही यह बताता है कि उपलब्ध मानव शक्ति और आवश्यक मानव शक्ति के बीच की कमी को कैसे पूरा किया जा सकता है।

(4) HRP एक व्यापक शब्द है और इसमें मानव शक्ति का पूर्वानुमान, उसका स्कन्ध एवं विश्लेषण, भर्ती तथा विकास सम्मिलित होता है। यह संगठन के वर्तमान एवं भावी उद्देश्यों को ध्यान में रखते हुये मानव शक्ति के पूर्वानुमान एवं उसकी आवश्यकतानुसार उपलब्धि की तकनीक है।

(5) मानव शक्ति नियोजन, मानव शक्ति के उपयोग में अनिश्चितता को बड़ी सीमा तक कम कर देता है। संस्था में उपलब्ध मानवीय साधनों का अधिकतम उपयोग किया जा सके तथा मानवशक्ति की पूर्ति पर्याप्त बनी रहे यह HRP की भौतिक विशेषता है।

(6) HRP एक कार्यक्रम है जिसके द्वारा मानव शक्ति की परिपूर्ति, विकास एवं उपयोग के कार्य सम्भव होते हैं।

3.3 मानव संसाधन नियोजन के उद्देश्य (Objectives of HRP)

HRP अनेक उद्देश्यों की पूर्ति में अपना महत्वपूर्ण योगदान होता है–

(1) मानवीय शक्ति की आवश्यकता का सही पूर्वानुमान लगाना (Correct Estimation of Man Power Requirements)-

HRP से संस्था में आवश्यक मानवीय शक्ति का पूर्वानुमान लगाना सम्भव हो जाता है। अतः संगठन की आवश्यकता के समय उपयुक्त मात्रा में पर्याप्त योग्य कर्मचारी की प्राप्ति सरलतापूर्वक की जा सकती है।

(2) कुशल और निपुण कर्मचारियों की उचित पूर्ति की व्यवस्था करना (To manage the eligible man power) – संस्था में आवश्यकता

के अनुसार सही समय पर सही स्थान पर योग्य व निपुण मानव शक्ति आज एक बार नियुक्त कर लेने के बाद किसी कर्मचारी को बाहर निकालना बड़ा कठिन हो गया है। अतः यह आवश्यक है कि पहले से ही ऐसी व्यवस्था की जाये ताकि प्रत्येक कार्य के लिए उपयुक्त कर्मचारियों की नियुक्ति की जा सके। यह उद्देश्य HRP द्वारा पूरा किया जाता है।

(3) उचित प्रशिक्षण द्वारा कर्मचारियों का विकास करना –

HRP नियुक्त कर्मचारियों को प्रशिक्षित करके संस्था के कार्यों के लिए उन्हें और योग्य बनाता है उनका विकास करता है।

(4) कर्मचारियों का अधिकतम उपयोग करना ताकि प्रति इकाई श्रम–लागत में कमी हो सके।

(5) परिवर्तनशील अर्थव्यवस्था के आवश्यकताओं के अनुरूप HRP में आवश्यक संसोधन करना।

(6) मानव संसाधन विषयक आवश्यकताओं का पूर्वानुमान लगाना।

(7) HRP से श्रमिकों की अनुपस्थिति दर, श्रम आवर्तन दर एवं अन्य करणों से ली जाने वाली अवकाश की दरें कम हो जाती हैं जिससे HRP के द्वारा उत्पादन स्तर को बनाये रखने में मदद मिलती है।

(8) HRP के द्वारा कर्मचारी कल्याण कार्यक्रमों को और अधिक प्रभावशाली बनाया जा सकता है।

(9) औद्योगिक सम्बन्धों को सुदृढ़ बनाना इत्यादि।

(10) अधिशासी विकास कार्यक्रम आयोजित करना।

इस सम्बन्ध में विचार करते हुये फिलिप्पो के अनुसार, ''मानव शक्ति नियोजन का उद्देश्य योग्य व्यक्तियों की निरन्तर पूर्ति द्वारा किसी संगठन के स्थायित्व एवं प्रगति में योगदान करना है।'' इस उद्देश्य की पूर्ति तभी की जा सकती है जब वर्तमान एवं भावी मानव शक्ति परिस्थितियों का सावधानी पूर्वक विश्लेषण किया जाय।

(11) स्ट्रास एवं साईल्स (Strauss and Sayles) के अनुसार सावधानी पूर्वक किये गये HRP के उद्देश्य निम्न हैं –

(i) रिक्त स्थानों की पूर्ति के लिए कर्मचारियों की निरन्तर एवं व्यवस्थित पूर्ति का आश्वासन।

(ii) वाह्य श्रोतों से अथवा वर्तमान कर्मचारियों को प्रशिक्षण प्रदान कर जिन स्थानों की पूर्ति की जानी है। उनका अनुमान।

(iii) पदोन्नति के लिए प्रत्येक कर्मचारी पर विचार किये जाने का आश्वासन।

(iv) आन्तरिक श्रोतों के अधिकतम उपयोग की सम्भावना ।

3.4 मानव संसाधन नियोजन की आवश्यकता (Need of HRP)

मानवीय संसाधनों का सदुपयोग ही प्रबन्ध की कुशलता का मापदण्ड होता है। अतः एक श्रेष्ठ व अच्छा प्रबन्धक कार्य करने की दशाओं व वातावरण की मधुर व आकर्षक बनाकर अधिक उत्पादन प्राप्त करने में सदा सफल होता है। यह आवश्यक नहीं है कि संगठन में अधिक कर्मचारी अधिक उत्पादन कर ही लें। कर्मचारियों की संख्या भले ही कम हो किन्तु यदि वे प्रशिक्षित, योग्य व कुशल हैं तो निश्चय ही उत्पादन अधिक होगा। मानव शक्ति की नियोजन दृष्टि से पदों का सृजन कार्य आवंटन, नियुक्ति, कार्य अवलोकन, कार्यभार का अनुमान, पद समापन आदि कार्य आवश्यक है। अतः उपयुक्त कार्य पर (On right job), सही समय पर (On right time),सही स्थान पर (On right place),उपयुक्त व्यक्ति की नियुक्ति करने के लिए मानव संसाधन नियोजन आवश्यक है।

किसी व्यवसायिक उपक्रम में मानव संसाधन नियोजन की आवश्यकता मानव शक्ति के अपव्यय को रोककर उसका प्रभावशाली उपयोग करना होता है। मानवीय संसाधन का बाहुल्य मानव शक्ति नियोजन को और भी आवश्यक बना देता है क्योंकि उपलबध मानव शक्ति में से उपक्रम अपनी आवश्यकतानुसार कर्मचारियों का चयन कर सकें। मेकफार लैण्ड (Mefor land) ने ठीक ही कहा है, ''आज के विशेष प्रकार के कौशल जैसे इन्जीनियरी, गणित तथा भौतिक विज्ञान का अभाव उपस्थित है, साथ ही प्रशासकीय एवं नेतृत्व योग्यता का अभाव सदैव से ही रहा है। ऐसी कमियों को पूरा करने, के लिए बड़ी मात्रा में राष्ट्रीय एवं उपक्रम आधार पर मानव संसाधन नियोजन की आवश्यकता है।''

उपक्रम के आधार पर मानव शक्ति नियोजन की आवश्यकता निम्नलिखित कारणों से है –

(1) कर्मचारी लागत का ऊंचा होना (High Cost of Personnel) -

कर्मचारी लागत के कम करने के लिए इस पर नियन्त्रण का प्रयत्न प्रबन्धकों द्वारा करना आवश्यक होता है। मानव शक्ति नियोजन कर्मचारी

बाहुल्य और कमी को दूर करके उपक्रम के लिए आदर्श कर्मचारी शक्ति की व्यवस्था करता है।

(2) मानव शक्ति के प्रकार के निर्धारण द्वारा उसकी भर्ती के श्रोतों की खोज में सहायक होना –

भविष्य में किस प्रकार के कर्मचारियों की आवश्यकता होगी, इस बात के निर्धारण द्वारा भर्ती के सही श्रोतों का चयन किया जा सकता है। साथ ही भर्ती के लिए उपलब्ध विभिन्न श्रोतों में किसका अथवा जिनका उपयोग किया जाय यह निर्धारित करना प्रबन्धकों के लिए सरल हो जाता है।

(3) कर्मचारी विकास की प्रभावशीलता (Effectiveness of Employee Development) –

कर्मचारी विकास कार्यक्रमों को प्रभावी तभी बनाया जा सकता है जबकि विकास कार्यक्रमों को मानव संसाधन नियोजन से सम्बद्ध किया जाय।

(4) मानव शक्ति के चयन, नियुक्ति तथा प्रतिस्थापन में सहायक (Helpful in selection, placement and replacement of Personnel)–

HRP का लक्ष्य सही कार्य पर सही व्यक्ति का सही समय पर चयन व नियुक्ति करना होता है। संस्था के लिए मानव शक्ति की आवश्यकता का नियोजन करके सरलतापूर्वक उपयुक्त व्यक्ति का चयन तथा नियुक्ति की जा सकती है।

(5) मानव शक्ति की आवश्यकताओं में समन्वय (Co-Ordination in man power requirement) –

संस्था के विभिन्न विभागों द्वारा कर्मचारियों की आवश्यकताओं में तालमेल स्थापित करना आवश्यक है। मानव संसाधन नियोजन द्वारा ही ऐसा किया जा सकता है।

(6) उत्पादन में उत्पन्न विघटन पर रोक (Check on diseruption in production) –

उत्पादन विघटन पर रोक के लिए मानव शक्ति नियोजन बहुत प्रभावशाली साधन है। पूर्व नियोजन, मानव शक्ति की मात्र व पूर्ति में सन्तुलन की स्थापना द्वारा उत्पादन में बाधा नहीं उत्पन्न होने देता है।

(7) राष्ट्रीय जनशक्ति नियोजन का आधार –

हर संस्था के स्तर पर किया गया मानव शक्ति नियोजन श्रृंखला में

एक कड़ी के रूप में कार्य करता है।

(8) औद्योगिक अशान्ति में कमी होना –

विवेकपूर्ण मानव शक्ति नियोजन के परिणामस्वरूप श्रम निष्कासन, श्रम बदली, अशान्ति, झगड़े पैदा नहीं होते हैं।

3.5 मानव संसाधन नियोजन के प्रारूप (Forms of Man Power Planning)

HRP के तीन प्रारूप हैं –

1. अल्प कालीन मानव शक्ति आयोजन।
2. मध्य कालीन मानव शक्ति आयोजन।
3. दीर्घ कालीन मानव शक्ति आयोजन।

1. अल्प कालीन मानव शक्ति आयोजन (Short-Term Man Power Planning)-

इससे तात्पर्य उस आयोजन से है जो थोड़े समय (दो वर्ष से कम) के लिए किया जाता है। यह आयोजन उन दशाओं में किया जाता है जब संस्था में किसी नई विधि पर प्रयोग किया जा रहा हो या नई तकनीक के अनुसार प्रशिक्षित कर्मचारी उपलब्ध होने की अवधि तक की व्यवस्था करनी हो। यह आयोजन कर्मचारियों के पदस्थापन के लिए अथवा नव सृजित पदों को भरने के लिए किया जाता है । अल्पकालीन आयोजन का उद्देश्य है कि वर्तमान कर्मचारियों को उनके वर्तमान पदों के अनुरूप बनाना एवं वर्तमान मानव शक्ति द्वारा वर्तमान पद–रिक्तियों की सर्वोत्तम ढंग से पूर्ति करना है।

2. मध्यकालीन मानव शक्ति आयोजन (Medium Term Man Power Planning) –

इसका आशय उस मानव शक्ति नियोजन से हैं जो मध्यकालीन अवधि के लिए किया जाता है अर्थात यह अवधि 2 से 5 वर्ष तक की होती है। इस आयोजन का मुख्य उद्देश्य मध्यकालीन अवधि के लिए जनशक्ति की व्यवस्था करना है। यह नियोजन पर्यवेक्षकीय स्तर के पदों के लिए किया जाता है क्योंकि निम्नतम वर्ग के श्रमिकों को अधिक प्रशिक्षण की आवश्यकता नहीं होती है। पर्यवेक्षकीय तथा प्रबन्धक स्तर के पदों पर कार्य करने वाले कर्मचारी या तो सीधी भर्ती द्वारा लिये जा सकते हैं या पदोन्नति द्वारा। इस तरह का नियोजन सामान्य अनुभव द्वारा भी किया जा सकता है।

3. दीर्घकालीन मानव शक्ति आयोजन (Long Term Perspective Man Power Planning) –

ऐसे आयोजन का आशय ऐसे आयोजन से है जो सामान्यतः पॉच वर्ष की अधिक की अवधि के लिए किया जाये। इसका उद्देश्य है –

(i) भविष्य में संस्था के अन्दर ऐसी स्थिति पैदा करने का प्रयास करना जिसमें कि समस्त पदों और सभी पदाधिकारियों में पूर्ण एकरूपता स्थापित हो सके।

(ii) भविष्य के पद रिक्तियों के लिए पहले से ही उपयुक्त कर्मचारियों की व्यवस्था करना।

दीर्घकालीन मानव शक्ति नियोजन हेतु निम्न चरण उठाना आवश्यक होता है–

(1) भावी आवश्यकताओं के संदर्भ में वर्तमान कर्मचारियों की उपयुक्तता का पता लगाना।

(2) भावी मानव शक्ति का अनुमान लगाना,

(3) कर्मचारियों के व्यक्तिगत विकास हेतु योजना बनाना।

(4) निश्चित समयावधि के बाद HRP की पुनरावलोकन करना।

3.6 मानव संसाधन नियोजन की पूर्व अपेक्षाएँ या आवश्यकतायें (Pre-requisities of HRP)

HRP की सफलता हेतु कुछ पूर्व आवश्यकतायें हैं जो अग्रांकित हैं–

(1) उद्देश्यों की स्पष्ट व्याख्या होनी चाहिए (Clearly defined objectives)-

इस नियोजन के उद्देश्यों की स्पष्ट व्याख्या इसका आधार मानी जाती है। उद्देश्य दो प्रकार के होते हैं –

(i) सामरिक उद्देश्य (Strategic Objectives)-

जिसका सम्बन्ध दीर्घकालीन HRP से होता है।

(II) परिचालन उद्देश्य (Operational Objectives) -

इसका समबन्ध अल्पकालीन HRP से होता है। ये दोनों प्रकार के उद्देश्यों का निर्धारण प्रारम्भ में ही कर लेना आवश्यक होता है।

(2) नियोजन का संगठन (Organisation for Planning)-

HRP के नियोजन के लिए एक पृथक विभाग होना चाहिए और उसका उत्तरदायित्व एक शीर्ष अधिकारी को सौंपना चाहिए। ज्यादातर बड़े संस्थान HR प्रबन्ध के लिए एक पृथक विभाग इस उद्देश्य की पूर्ति हेतु खोलती हैं। यही विभाग विभिन्न विभागों के द्वारा मानव शक्ति की मॉगों की योजनाओं में सामंजस्य स्थापित करता है और सम्पूर्ण संस्थान हेतु मानव संसाधन सम्बन्धी अल्पकालीन तथा दीर्घकालीन योजनाओं को तैयार करता है।

(3) समय, धन और अन्य साधन की आवश्यकता (Need for time, money and other resources) –

मानव शक्ति नियोजन का उद्देश्य प्रभावी मानव शक्ति की उपलब्धि है, अतः समय धन या अन्य साधनों की कमी इस उपलब्धि में बाधा डाल सकती हैं ।

(4) प्रभावी सूचना पद्धति (Effective Information system)-

मानव संसाधन नियोजन की प्रभावशीलता उससे सम्बन्धित पूर्वानुमानों की यथार्थता व परिशुद्धता पर निर्भर करती है। पूर्वानुमानों की यथार्थता एवं परिशुद्धता पर्याप्त व शुद्ध सूचनाओं, तथ्यों एवं अभिलेखों पर निर्भर करती है। अतः सूचनाओं के सम्प्रेषण की एक प्रभावी व्यवस्था मानव संसाधन नियोजन में यथार्थता एवं परिशुद्धता लाने के लिए अति आवश्यक है। नियोजनकर्ता को अपने उद्देश्य के लिए कर्मचारियों के विषय में उनकी आयु, अनुभव, कुशलता, विशिष्ट दक्षताएं, अभिवृत्तियॉ आदि सूचनाओं को अवश्य एकत्र करना चाहिए।

(5) समन्वय तथा एकीकरण (Co-ordination and integration) -

मानव संसाधन नियोजन का उद्देश्य संस्थान की आवश्यकताओं के लिए मानव संसाधन का उपयोग एवं विकास सम्भव बनाना होता है। यह (HRP) स्वयं में कोई उपलब्धि नहीं है। यह केवल एक साधन है जो संस्था की मानव शक्ति सम्बन्धी आवश्यकता की पूर्ति करता है। संस्था की उत्पादन प्रणालियॉ, विपणन व्यवस्था, वित्त व्यवस्था, आदि मानव शक्ति की आवश्यकता हो प्रभावित करती है। अतः HRP को पृथक से न देखकर सम्पूर्ण व्यवसाय के सन्दर्भ में देखा जाना चाहिए।

(6) प्रशासकीय समर्थन (Administrative Support) –

मानव शक्ति नियोजन की सफलता उच्च प्रशासकीय समर्थन के अभाव में संदिग्ध बनी रहती है। ऐसे समर्थन में अभाव में चूँकि पर्याप्त संसाधान उपलब्ध नहीं होते हैं, अतः HRP का कार्य न तो ठीक प्रकार से हो सकता है, न ही यह आशा के अनुकूल प्रभावशाली ही होता है।

3.7 मानव शक्ति नियोजन का महत्व (Importance of HRP Man Power Planning)

किसी संस्था में बिना HRP के कोई भी दूसरा कार्य सही ढंग से पूरा नहीं किया जा सकता है। HRP किसी संगठन की संगठनात्मक उद्देश्यों एवं योजनाओं को कर्मचारियों की संख्या व प्रकार इस प्रकार व्याख्या करता है जिससे संगठन के उद्देश्यों को प्राप्त किया जा सके। बिना स्पष्ट नियोजन के संगठन के HR की आवश्यकता का अनुमान लगाना एक कोरी कल्पना है। HRP निम्नलिखित तरीके से एक संगठन के HR का प्रबन्ध करता है –

1. मानव कर्मचारियों की आवश्यकता (Defining Future Personnel Need) – HRP भावी कर्मचारियों की आवश्यकता को परिभाषित करता है जो कर्मचारियों के विकास व नियुक्ति का आधार व श्रोत है। HRP की स्पष्ट नीति के अभाव में संगठन में कर्मचारियों की संख्या में काफी वृद्धि हो जाती है। अतः इस स्थिति से बचने के लिए उचित HRP का होना एक अनिवार्य शर्त है।

2. राष्ट्रीय व अन्तर्राष्ट्रीय परिवर्तनों के अनुकूल (Favourable with National and International Charges) – राष्ट्रीय व अन्तर्राष्ट्रीय स्तर पर काफी तेज परिवर्तन हो रहे हैं। भारतीय अर्थव्यवस्था में यह परिवर्तन उदारीकरण के कारण हो रहे हैं किन्तु अन्तर्राष्ट्रीय स्तर पर स्वतंत्र व्यापार की नीति, जिसे विश्व व्यापार संगठन ने प्रेरित किया है, भूमण्डलीकरण प्रतियोगिताओं के कारण, ऐसे परिवर्तन हो रहे है। ऐसे परिवर्तनों के बीच प्रत्येक संगठन अपने प्रबन्धकीय योग्यता एवं विश्वसस्तरीय तकनीकों के आधार पर प्रतियोगिताओं में विजय पाने के लिए तत्पर हैं। परिणामतः भूमण्डलीय बौद्धिक युद्ध (Global talent war) प्रारम्भ हो गया है। इस युद्ध में वही कम्पनियाँ स्थिर रह सकती है जो एक वैज्ञानिक, औपचारिक व स्पष्ट HRP को अपनाती है। साथ ही HRP के द्वारा कर्मचारियों की माँग एवं उपलब्धता में सामन्जस्य काफी पहले से स्थापित किया जा सकता है।

3. विकासशील बौद्धिकता के लिए आधार प्रस्तुत करना (Providing Base for Developing Talents) – अब कृत्य (Job) काफी ज्ञान विन्यास ययुक्त हो गये हैं। जिससे मानव शक्ति का स्तर काफी ऊँचा हो गया है। कृत्य में ज्ञान की अति आवश्यकता के कारण, किसी विशिष्ट ज्ञान से युक्त कर्मचारियों की काफी माँग विभिन्न संगठनों में रहती है जिससे ऐसे कर्मचारी एक संगठन से दूसरे संगठन में स्वतंत्रता पूर्वक आना जाना किये रहते हैं। इस स्थिति से बचाव उचित HRP के प्रयोग द्वारा ही संगठन में सम्भव है।

3. HRM में शीर्ष प्रबन्ध को प्रेरित करना (Forcing Top Management to Involve in HRM) – उचित व नियमित HRP एक संगठन के शीर्ष प्रबन्ध को HRM क्रियाओं को लागू करने हेतु बल पूर्वक प्रेरित करता है। यदि शीर्ष प्रबन्ध का सक्रिय सहयोग HRM को प्राप्त हो तो HR के द्वारा संगठनात्मक उद्देश्यों व लक्ष्यों को आसानी से प्राप्त किया जा सकता है।

3.8 मानव संसाधन नियोजन प्रक्रिया (Human Resource Planning Process)

आर्थिक दृष्टि से मानव शक्ति का आशय प्रबन्धकीय वैज्ञानिकी, इन्जीनियरिंग, तकनीकी, कुशल व योग्य और अन्य कर्मचारियों से हैं जो उत्पादकीय, आर्थिक और सेवा संगठनों के निर्माण, विकास तथा प्रबन्धकीय कार्यों में लगे हुये हैं। एक निरन्तर परिवर्तनशील व गतिशील अर्थव्यवस्था में व्यवसाय में निरन्तर परिवर्तन होते रहते हैं। अतः भावी मानव शक्ति सम्बन्धी आवश्यकताओं का सही अनुमान लगाना आवश्यक है।

HRP एक सतत प्रक्रिया है जो विभिन्न क्रियाओं के द्वारा आगे बढ़ती रहती है। National Industrial Conference Board, USA ने निष्कर्ष निकाला है कि मानव शक्ति का नियोजन विभिन्न क्रियाओं की श्रृंखला के द्वारा निम्नलिखित मार्गदर्शक सिद्धान्तों का अनुसरण करके किया जा सकता है। अर्थात नियोजन की प्रक्रियाओं का आशय उन चरणों से है जिनके द्वारा नियोजन किया जाता है। मानव शक्ति नियोजन के लिए भी कुछ आवश्यक चरण उठाने पड़ते है, जो निम्नलिखित हैं –

A) मानव शक्ति आवश्यकताओं का निर्धारण (Determination of Man power needs) :– प्रत्येक संगठन में मानव संसाधन की आवश्यकता का निर्धारण उसके उत्पादन कार्यक्रम के द्वारा होता है जो स्वयं विक्रय

आदेशों पर निर्भर करता है। विक्रय अनुमानों से उत्पादन कार्यक्रम निश्चित किया जा सकता है तथा कर्मचारियों का अनुमान लगाया जा सकता है और कर्मचारी आवर्तन को कम किया जा सकता है।

इस प्रकार मानव संसाधन की आवश्यकताओं के निर्धारण हेतु संगठन द्वारा अग्रांकित कदम उठाये जा सकते हैं।

(1) विक्रय का पूर्वानुमान लगाना (To Make Sale Forecasting)–

प्रत्येक संगठन द्वारा जो विक्रय पूर्वानुमान लगाया जाता है उस पर संगठन का सम्पूर्ण क्रियाकलाप निर्भर करते हैं। यह दीर्घकालीन या अल्पकालीन पूर्वानुमान हो सकते हैं। संगठन के उत्पादन, वित्त कर्मचारी आदि नीतियों के निर्धारण व परिवर्तन को ये पूर्वानुमान विशेष रूप से प्रभावित करते हैं।

(2) उत्पादन कार्यक्रम का निर्धारण (Determination of Production Programme) :–

विक्रय पूर्वानुमान पर उत्पादन का कार्यक्रम निर्भर है। उत्पादन में वृद्धि हेतु मानव संसाधन के अधिकतम उपयोग की व्यवस्था की जाती है और पूर्वानुमान के आधार पर नये भर्ती व चयन प्रक्रिया के कार्यक्रम तैयार किये जाते हैं।

(3) पदों की आवश्यकता का निर्धारण (Determination of Position Needed) :–

उत्पादन कार्यक्रमों के अनुसार मानव शक्ति की आवश्यकता (निश्चित कृत्यों व पदों) में परिवर्तन करना आवश्यक है। उत्पादन कार्यक्रम से मानव शक्ति में स्थायी परिवर्तन का आयोजन करने में सहायता प्राप्त होती है।

(4) पदों की स्वीकृति लेना :–

कृत्यों एवं पदों के निर्धारण से विभिन्न विभागों में मानव शक्ति आवश्यकता का सही अनुमान लग जाता है। इसी के आधार पर पदों की स्वकृति उच्च अधिकारियों द्वारा प्रदान की जा सकती है। इस हेतु पे–रोल बजट और मैनिंग तालिकाओं का उपयोग किया जा सकता है। पे–रोल–बजट प्रत्येक विभाग के लिए निर्धारित वेतन की अधिकतम राशि होती है। जिसके अन्तर्गत कर्मचारियों की व्यवस्था की जा सकती है। इसी प्रकार मैनिंग तालिका कर्मचारियों की संख्या एवं पदों का निर्धारण करते समय कर्मचारियों की विभिन्न कारणों से अस्थायी अनुपस्थिति का भी ध्यान रखना चाहिए। साथ ही दो प्रकार के विश्लेषण भी किये जाते हैं।

1. कार्यभार विश्लेषण   2. कार्यशक्ति विश्लेषण

(B) मानव शक्ति आवश्यकताओं को प्रभावित करने वाले तत्व (Factors Affecting Manpower Needs) :–

संगठन के लिए आवश्यक कर्मचारियों की संख्या एवं उनके प्रकार का निर्धारण अनेक तत्वों पर निर्भर करता है। पहले से ही काम कर रहे संगठन में मानव शक्ति की आवश्यकतायें अग्रांकित तत्वों द्वारा प्रभावित होती है।

(1) वर्तमान मानव शक्ति की प्रकृति (Nature of Present work Force) :–

किसी भी संगठन की बदलती हुई आवश्यकताओं के संदर्भ में मानव शक्ति की वर्तमान स्थिति का मूल्यांकन करना आवश्यक है ताकि भावी मानव शक्ति की आवश्यकता का मूल्यांकन करना आवश्यक है। ताकि सही अनुमान लगाया जा सके। स्ट्रास एवं साइलस (Strauss and Sayles) के शब्दों में ''भर्ती सम्बन्धी प्रबन्धकीय दृष्टिकोण में ऐतिहासिक तत्वों का भी योगदान होता है।''

(2) कर्मचारी आवर्तन (Employee Turnover) :–

कर्मचारी आवर्तन का आशय संस्था में कार्य कर रहे कर्मचारियों के कार्य छोड़कर चले जाने की प्रवृत्ति से है। यह प्रवृत्ति स्थायी रूप से कर्मचारियों की संख्या पर प्रभाव डालती है।

(3) उपक्रम के विकास की दर (Rate of Growth of The Organisation) :–

विकास स्वयं प्रबन्धकीय नीतियों, प्रतिस्पर्धा, देश की अर्थव्यवस्था आदि अनेक कारणों से प्रभावित होता है। अतः संगठन के विकास के संदर्भ में मानव शक्ति की आवश्यकता का अनुमान लगाते समय तकनीकी विकास की गति का ध्यान रखना भी आवश्यक है।

(4) श्रम बाजार की प्रकृति (Nature of Labour Market) :–

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 संगठन के लिए यहीं से श्रम की माँग एवं उसकी पूर्ति होती है।

(C) मानव शक्ति आवश्यकताओं का पूर्वानुमान (Forecasting Manpower Needs) :–

भावी आवश्यकता का पूर्वानुमान संगठन नियोजन और कृत्य विशेषताओं में परिवर्तन का सावधानीपूर्वक अंकन है। भावी मानव शक्ति की आवश्यकता का पूर्वानुमान के लिए मैनिंग तालिका के साथ प्रतिस्थापन तालिका का उपयोग भी होता है । भावी आवश्यकताओं के पूर्वानुमान अल्पकाल, दीर्घकाल या मध्यकाल के लिए हो सकते हैं।

3.9 सारांश

वस्तुतः आधुनिक भूमण्डलीयकरण एवं उदारीकरण के युग में मानव शक्ति ही राष्ट्र शक्ति है। किसी राष्ट्र का निर्माण वहॉ पर उपलब्ध मानव शक्ति के विकास एवं प्रगति पर निर्भर करता है तथा उस राष्ट्र की समृद्धि जनशक्ति के नियोजन में निहित है। यही तथ्य किसी संगठन के लिए भी उपयुक्त प्रतीत होते हैं। वास्तव में नियोजन एक सतत प्रक्रिया है जिसमें संगठन मानव शक्ति की जरूरतों को पूरा करने के लिए प्रयत्नशील रहता है।

3.10 स्वपरख प्रश्न

निम्नलिखित प्रश्नों की व्याख्या कीजिए –

प्र.1 जनशक्ति नियोजन की आवश्यकता एवं उद्देश्यों को स्पष्ट करें।

प्र.2 मानव संसाधन नियोजन के प्रारूप व पूर्व–अपेक्षाओं को स्पष्ट कीजिए।

प्र.3 मानव शक्ति नियोजन की अवधारणा व महत्व को स्पष्ट करें।

प्र.4 मानव संसाधन नियोजन को परिभाषित कीजिए। इसमें सुधार हेतु आप क्या सुझाव देना चाहेंगे?

3.11 संदर्भ ग्रन्थ सूची

1. Prasad, L.M., 'Human Resource Management', Sultan Chand & Sons, New Delhi.
2. Aswathappa, K., 'Human Resource Management', Tata Mc-Graw Hill Publishing Co. Ltd., New Delhi.
3. Agrawal R.D., 'Dynamics of Personnel Management in India,' Tata McGraw Hill Publishing Co. Ltd., New Delhi.

4. Basu, K.S. 'New Dimension in Personnel Management.' Macmillan & Co., New Delhi.
5. Chris Hendry, 'Humaj Resource Management', A Business Services.
6. Jhon M Ivaneevish, 'HRM', Tata Mc Graw Hill Co., New Delhi.
7. Sharma G.D., 'HRM' Ramesh Book Depot, Jaipur.
8. Mamoria Chaturbhuj, 'Personel Management and Industrial Relations', Sahitya Bhavan Publication, Agra.
9. Dr. Saxena, S.C. 'Personnel Management,' Sahitya Bhavan Publication, Agra.

NOTES

उत्तर प्रदेश राजर्षि टण्डन मुक्त
विश्वविद्यालय, इलाहाबाद

M.COM-07

मानव संसाधन प्रबन्ध

Human Resource Management

खण्ड

2

मानव शक्ति का नियोजन

इकाई -1 कैरियर व उत्तराधिकार नियोजन, कार्य विश्लेषण व विवरण	5
इकाई -2 मानव संसाधन के भर्ती व चयन की विधियाँ	20
इकाई -3 मानव शक्ति का प्रशिक्षण व विकास	36

परामर्श-समिति

प्रो0 नागेश्वर राव	**कुलपति - अध्यक्ष**
डॉ0 हरीशचन्द्र जायसवाल	वरिष्ठ परामर्शदाता - कार्यक्रम संयोजक
श्री एम0 एल0 कनौजिया	कुलसचिव - सचिव

संरचनात्मक सम्पादन

डॉ0 मंजूलिका श्रीवास्तव	निदेशक, दूरस्थ शिक्षा परिषद्, नई दिल्ली

विषयगत सम्पादन

प्रो0 आशा राम त्रिपाठी	प्रोफेसर, वाणिज्य विभाग, काशी हिन्दू विश्वविद्यालय, वाराणसी।

लेखक

डॉ. ओम शंकर गुप्ता	असिस्टेन्ट प्रोफेसर, जी.जी. बिन्नानी पी.जी. कालेज, मीरजापुर

प्रस्तुत पाठ्य सामग्री में विषय से सम्बन्धित सभी तथ्य एवं विचार मौलिक रूप से लेखक के स्वयं के हैं।

© उत्तर प्रदेश राजर्षि टण्डन मुक्त विश्वविद्यालय, इलाहाबाद

सर्वाधिकार सुरक्षित। इस पाठ्य-सामग्री का कोई भी अंश उत्तर प्रदेश राजर्षि टण्डन मुक्त विश्वविद्यालय की लिखित अनुमति लिए बिना, मिमियोग्राफ अथवा किसी अन्य साधन से पुनः प्रस्तुत करने की अनुमति नहीं है।

उत्तर प्रदेश राजर्षि टण्डन मुक्त विश्वविद्यालय, इलाहाबाद की ओर से श्री एम0 एल0 कनौजिया, कुलसचिव द्वारा मुद्रित एवं प्रकाशित, मार्च 2010
मुद्रक नितिन प्रिन्टर्स, 1, पुराना कटरा, इलाहाबाद।

खण्ड- 2 परिचय (मानव शक्ति का नियोजन)

मानव संसाधन किसी भी उपक्रम का सबसे महत्वपूर्ण सम्पत्ति है। किसी भी उपक्रम में कर्मचारियों का आना जाना सदैव बना रहता है। नयी भर्ती, पदोन्नति, सेवानिवृत्ति, बर्खास्तगी, स्वैच्छिक विमुक्ति आदि अनेक कारणों से कर्मचारियों की संख्या में परिवर्तन होते रहते हैं। मानव संसाधन प्रबन्धक को कर्मचारियों की संख्या, योग्यताएँ पूर्ति एवं विकास आदि के सम्बन्ध में एक उचित योजना बनानी होती है। कर्मचारियों की आवश्यकता का पूर्वानुमान करना, उन्हें खोजना, उनका चयन करना तथा उन्हें प्रशिक्षित एवं विकसित करना मानव संसाधन प्रबन्धक का एक महत्वपूर्ण उत्तरदायित्व होता है तथा किसी भी उपक्रम की सफलता उसकी मानव शक्ति के उचित नियोजन पर ही निर्भर करती है।

इकाई –01 कैरियर व उत्तराधिकार नियोजन, कार्य विश्लेषण व विवरण

इकाई की रूपरेखा

1.0 उद्देश्य

1.1 प्रस्तावना

1.2 मानव शक्ति नियोजन तथा कैरियर नियोजन में अन्तर

1.3 कार्य विश्लेषण

- 1.3.1 कार्य विश्लेषण आशय व परिभाषा
- 1.3.2 कार्य विश्लेषण के उद्देश्य व उपयोग
- 1.3.3 कार्य विश्लेषण से प्राप्त सूचनाएॅ

1.4 कार्य विवरण

- 1.4.1 कार्य विवरण का आशय
- 1.4.2 कार्य विवरण की विशेषताएँ
- 1.4.3 कार्य विवरण का क्षेत्र
- 1.4.4 कार्य विवरण के लाभ
- 1.4.5 कार्य विवरण का वर्गीकरण
- 1.4.6 एक अच्छे कार्य विवरण की विशेषताएँ

1.5 कार्य विश्लेषण प्रक्रिया

1.6 कार्य विश्लेषक की कार्य प्रणाली

1.7 सारांश

1.8 सम्बन्धित प्रश्न

1.9 उपयोगी पुस्तकें

1.0 उद्देश्य

इस इकाई के अध्ययन के पश्चात आप –

- कैरियर नियोजन व उत्तराधिकार नियोजन का विश्लेषण कर सकेंगे,
- कार्य विश्लेषण के उद्देश्य व उपयोग पर वर्णन कर सकेंगे,
- कार्य विश्लेषण प्रविधि की विवेचना कर सकेंगे,

- कार्य विश्लेषक के कार्य प्रणाली पर चर्चा कर सकेंगे।

1.1 प्रस्तावना (Introduction)

कैरियर नियोजन उपक्रम में होने वाले रिक्त स्थानों को कर्मचारियों की जीवन–वृत्ति की प्रगति से भरते रहने की एक योजना है यह उत्तराधिकार के मार्ग से कर्मचारियों को प्रगति के अवसर उपलब्ध कराने का कार्यक्रम है। यह मानव शक्ति नियोजन का आवश्यक अंग है।

कैरियर प्रबन्ध के अन्तर्गत कर्मचारियों को अपने कैरियर को समृद्ध बनाने की सुविधायें एवं अवसर प्रदान की जाती है। अनेक उपक्रमों ने अपने कर्मचारियों के लिए पदोन्नति की श्रृंखलायें व मार्ग (Pathway) निर्मित किये हुए हैं जिनके द्वारा वे उच्च पदों तक पहुँच जाते हैं। कैरियर विकास कर्मचारियों को वैयक्तिक रूप से मार्गदर्शन प्रदान करने, स्व–विश्लेषण करने व विकास के अवसर उपलब्ध कराने से सम्बन्धित है। कम्पनियाँ कर्मचारियों को पदोन्नति, प्रशिक्षण अतिरिक्त शिक्षा, रिफ्रेशर कोर्स व ओरियन्टेशन पाठ्यक्रम, स्व–विश्लेषण, कार्य–दायित्वों में परिवर्तन, व्यावसायिक मार्गदर्शन व कैरियर परामर्श आदि की सुविधाएँ प्रदान करके उनके जीवन में प्रगति का मार्ग खोलती है।

1.2 मानव शक्ति नियोजन तथा कैरियर नियोजन में अन्तर

मानव शक्ति नियोजन तथा कैरियर नियोजन में अन्तर होता है। मानव शक्ति नियोजन संगठन में उपलब्ध योग्यताओं (Skills) एवं उनकी भावी संभाव्यताओं (Potentials) की विश्लेषणात्मक सूची है जबकि कैरियर नियोजन इस बात को दर्शाता है कि कर्मचारियों के निष्पादन तथा उनकी संभावनाओं पर किये गये मूल्यांकन एवं जांच के आधार पर किसे उच्च स्तरों पर नियुक्त कि जाना चाहिए। दूसरे शब्दों में कैरियर नियोजन यह बतलाता है कि उच्च स्तरों के दायित्वों को वहन करने के लिए कौन योग्य कर्मचारी है तथा उन्हें कहॉ, कैसे और कब उच्च स्तरों पर आसीन किया जाए।

मानव शक्ति नियोजन उच्च प्रबन्धकों को यह जानकारी प्रदान करता है कि संगठन में मानव संसाधनों की वर्तमान स्थिति क्या है ताकि किसी भी परिवर्तन जैसे विस्तार, प्रौद्योगिकीय नवप्रवर्तन, नये संयत्र या नई ब्रांच की स्थापना आदि की दशा में क्या तुरन्त समायोजन किये जा सकते हैं। कैरियर नियोजन संगठन में एक उत्तरोत्तर योजना (Succession Plan) का चित्र प्रस्तुत करता है तथा यह बतलाता है कि सेवा निवृत्ति, भावी विकास या

किसी आकस्मिकता के कारण उत्पन्न भावी मानव शक्ति की आवश्यकता की पूर्ति के लिए कौन अधिक योग्यता रखता है अथवा उनके विकास की सम्भावनाएं क्या हैं ?

1.3 कार्य विश्लेषण

1.3.1 कार्य विश्लेषण का आशय

कार्य विश्लेषण के आधार पर कर्मचारियों के चयन, प्रशिक्षण, पदोन्नति, पद अवनति आदि कार्य किये जाते हैं। उपक्रम में कर्मचारियों के चयन का मूलाधार कार्य विश्लेषण होता है क्योंकि जब तक प्रत्येक कार्य के तत्वों का विस्तृत विवरणउपलब्ध नहीं होता है, तब तक योग्य कर्मचारी का चयन नही किया जा सकता है।

कार्य विश्लेषण की परिभाषा

1. **जॉन ए. शुबिन (John A. Shubin)** – ''कार्य विश्लेषण, किसी कार्य से सम्बन्धित तथ्यों का व्यवस्थित रूप से संग्रह और अध्ययन करना है, जिससे प्रत्येक कार्य को इस ढंग से परिभाषित कर उसकी विशेषताएं बतायी जा सकें जिससे अन्य कार्यों से उनकी पृथकता स्पष्ट हो जाये।''

2. **डेल योडर (Dale Yoder)** – ''कार्य विश्लेषण वह प्रक्रिया है जिसके द्वारा प्रत्येक कार्य से सम्बन्धित तथ्यों को योजनाबद्ध प्रणाली से खोजकर अंकित किया जाता है।''

3. **इंगलैण्ड के श्रम मंत्रालय के अनुसार**, ''कार्य विश्लेषण कार्य के परीक्षण की प्रक्रिया है जिसके द्वारा कार्य तथा कार्य के उप–भागों को पहचाना जाता है तथा उन स्थितियों को स्पष्ट किया जाता है।''

इस प्रकार संयुक्त राज्य अमरीका के श्रम मंत्रालय के अनुसार ''कार्य विश्लेषण क्रियाओं का निर्धारण करना है जिसमें श्रमिक, चातुर्य, ज्ञान, योग्यता एवं उत्तरदायित्व के आधार पर सफलता के लिए निर्णय लेता है जो हर व्यक्ति तथा हर कार्य के साथ बदलता रहता है।''

1.3.2 कार्य विश्लेषण के उद्देश्य एवं उपयोग

एक विस्तृत कार्य–विश्लेषण कार्यक्रम अच्छे मानव संसाधन प्रबन्ध का अभिन्न अंग होता है। यह श्रम शक्ति प्रबन्ध का आधार स्तम्भ है क्योंकि इसके विश्लेषण से प्राप्त निर्णयों का प्रयोग व्यापक रूप से किया जाता है। वस्तुतः कार्य–विश्लेषण के आधार पर प्राप्त जानकारी यदि नितान्त आवश्यक

नहीं तो अवश्य ही है। कार्य विश्लेषण निम्न कार्यों के लिए उपयोगी है।

(i) **संगठन तथा श्रम–शक्ति नियोजन (Organisation and Manpower Planning)** – कार्य विश्लेषण प्रबन्धकीय नियोजन में लाभदायक है क्योकि इसके द्वारा श्रमिकों की आवश्यकताओं का भली भॉति विश्लेषण किया जाता है तथा विभिन्न श्रमिकों के कर्तव्यों एवं उत्तरदायित्वों को वर्गीकृत कर कार्य में समन्वय किया जाता है। इस प्रकार यह श्रम शक्ति नियोजन का एक आवश्यक तत्व है।

(ii) **भर्ती एवं चयन (Recruitment and Selection)** – कार्य विश्लेषण अपेक्षित विशिष्टताओं प्रत्येक कार्य में अपेक्षित विशिष्टताओं (चातुर्य, ज्ञान, आदि) प्रस्तुत करता है। यह श्रम की भर्ती एवं चयन के लिए एक सुदृढ़ मंच तैयार करता है। यह श्रमिकों के प्रशिक्षण, स्थापन, स्थानान्तरण तथा पदोन्नति में भी सहायक होता है। मूलतः कार्य की आवश्यकताओं से श्रमिक की योग्यता, रूचि, दक्षता आदि में सन्तुलन बिठाना इनका प्रमुख उद्देश्य है।

(iii) **वेतन एवं मजदूरी प्रशासन (Wages and Salary Administration)** कार्य विश्लेषण कार्य विशिष्ट को करने के लिए आवश्यक योग्यता की जानकारी देकर कार्य सम्बन्धी अनिश्चितता को कम करता है तथा वेतन एवं मजदूरी के निर्धारण में अपना महत्वपूर्ण योगदान देता है। कार्य विश्लेषण को कार्य मूल्यांकन का आधार माना जाता है।

(iv) कार्य की पुनः रचना (Job Re-engineering) – कार्य अध्ययन के उपरान्त अधिक उत्पादन देने वाली प्रणाली को लागू करना शोध का विषय बन जाता है तथा उस दिशा में कार्य विश्लेषण का महत्वपूर्ण योगदान होता है। इसके द्वारा कार्य को दो भागों में बांटा जा सकता है :

(अ) औद्योगिक इंजीनियरिंग जिसमें कार्य विधि विश्लेषण , गति अध्ययन, कार्य सरलीकरण, कार्य तथा कार्य स्थल में सुधार एवं कार्यमापन सम्मिलित है। यह क्रिया कार्यकुशलता बढ़ाने, प्रति इकाई श्रम की लागत घटाने तथा उत्पादन एक निश्चित प्रमाप को निर्धारित करने के लिए की जाती है।

(ब) मानवीय इंजीनियरिंग (Human Engineering) के अन्तर्गत कर्मचारियों की शारीरिक, मानसिक एवं मनोवैज्ञानिक क्षमताओं का अध्ययन किया जाता है। इसका उद्देश्य औद्योगिक प्रशासन को

भली भॉंति चलाना, श्रमिकों से अधिक कुशलतापूर्वक कार्य लेकर अधिक उत्पादन प्राप्त करने के लिए आधार तैयार करना है।

(v) **कर्मचारी प्रशिक्षण एवं प्रबन्धकीय विकास (Employee Training and management Development)** – कार्य विश्लेषण के आधार पर प्रशिक्षण कार्यक्रम के लिए विषय वस्तु का निर्धारण किया जा सकता है। कार्य विश्लेषण से आवेदनपत्रों की जांच करने, साक्षात्कार करने, परीक्षण का मूल्यांकन करने तथा विभिन्न सन्दर्भ प्राप्त करने में सहायता मिलती है।

(vi) **निष्पादन मूल्यांकन (Performance Appraisal)-** कार्य निष्पादन के स्पष्ट प्रमाण निर्धारित करने में कार्य विश्लेषण सहायक होता है। निष्पादन मूल्यांकन के आधार पर व्यक्तिगत रूप में किये गये कार्य की प्रमाप से तुलना की जा सकती है।

(vii) **स्वास्थ्य एवं सुरक्षा (Health and Safety)** – इसके अन्तर्गत कार्य–वातावरण की कमियों का पता लगाया जाता है जिसके आधार पर उन्हें सुधारने के उपाय किये जा सकते हैं। ऐसा करने से एक ओर श्रमिक की कार्य के प्रति रूचि बढ़ती है तथा दूसरी ओर दुर्घटनाओं की संख्या में कमी होती है।

संक्षेप में कार्य–विश्लेषण एक सुनियोजित प्रक्रिया है जिससे कार्य विशिष्ट के प्रति समस्त जानकारी उपलब्ध होती है तथा उसका उल्लेख किया जाता है सेविवर्गीय प्रबन्ध के लिए कई प्रकार से उपयोगी है। कार्य–विश्लेषण द्वारा कार्य सम्बन्धी आवश्यक योग्यता की जानकारी मिलती है, भर्ती एवं चयन में सहायता मिलती है एवं कार्यरत कर्मचारियों को स्थानान्तरण तथा पदोन्नति के लिए मूल्यांकित किया जा सकता है। मूलतः यह कार्य मूल्यांकन का आधार है।

1.3.3 कार्य विश्लेषण से प्राप्त सूचनाएँ

कार्य विश्लेषण द्वारा निम्न सूचनाएँ उपलब्ध होती हैं :

(i) **कार्य शीर्षक**– कार्य विश्लेषण द्वारा प्रत्येक कार्य का उचित नामकरण करना तथा उसकी संख्या निश्चित की जाती है।

(ii) **कार्य की प्रमुख विशेषताएँ** – कार्य विश्लेषण द्वारा कार्य स्थापना करना, उसका भौतिक रूप से औचित्य स्पष्ट करना, कार्य पर्यवेक्षण करना, कार्य क्षेत्र निर्धारण करना तथा कठिनाइयों एवं व्यवधानों को स्पष्ट करना

आसान हो जाता है।

(iii) **विशिष्ट श्रमिक के कार्य पर देखरेख** – कार्य विश्लेषण द्वारा एक विशिष्ट श्रमिक क्या करता है? तथा वह सौंपे हुए कार्य को कितनी कुशलता से करता है? उसके कार्य पूर्ण करने का समय, कार्य करने का ढंग, दूसरों तथा फर्म के स्वामित्व के प्रति उत्तरदायित्व का वहन, आदि के बारे में तुलनात्मक अध्ययन करना सरल हो जाता है।

(iv) **श्रमिकों द्वारा प्रयोग किये जा रहे साधनों एवं उपकरणों की सूची**– कार्य विश्लेषण में श्रमिक द्वारा उपयोग किया जा रहा कच्चा माल (जैसे सूत, कपास, प्लास्टिक) तथा उत्पादन के लिए प्रयोज्य उपकरण (मिलिंग मशीन, माइक्रोमीटर आदि) के बारे में छानबीन करना आसान हो जाता है।

(v) **कार्य सम्पादन प्रक्रिया** – कार्य विश्लेषण के अन्तर्गत कार्य निष्पादन की प्रणाली, यन्त्रों को स्थानान्तरित करना, उसका उपयोग करना, उन्हें हटाना, मशीन पर फिट करना, आदि क्रियाओं का अध्ययन करना है।

(vi) **व्यक्तिगत गुण** – श्रमिक को प्राप्त अनुभव, प्रशिक्षण शारीरिक शक्ति कार्य से समन्वयन, मानसिक योग्यता, सामाजिक चातुर्य, आदि के बारे में कार्य विश्लेषण से जानकारी हो जाती है।

(vii) **कार्य का सम्बन्ध** – तुलनात्मक दृष्टि से कार्य के प्रति अनुभव, उन्नति की आकांक्षा, पदोन्नति की विधियॉं, आवश्यक सहयोग, निर्देशन तथा नेतृत्व किस प्रकार प्राप्त किया एवं दिया जा रहा है। इस बात का अध्ययन कार्य विश्लेषण से हो जाता है।

1.4 कार्य विवरण

1.4.1 कार्य विवरण का आशय

कार्य विवरण कार्य को प्रस्तुत करने की एक विशिष्ट प्रणाली होती है। यह कार्य का विस्तृत रूप दर्शाने की एक प्रत्यक्ष विधि है जिससे कर्मचारी को क्या करना है? इसका ज्ञान हो जाता है। इसे सरल ढंग से प्रस्तुत करने के लिए प्रमापित प्रारूप होता है। इसकी सहायता से सन्दर्भ शीघ्र मिल जाता है। इससे शंकाओं का निदान होता है तथा थोड़े स्थान में सभी सूचना प्रस्तुत कर दी जाती है।

कार्य विवरण के सम्बन्ध में विद्वानों ने परिभाषाएं निम्न प्रकार दी हैं–

पीगर्स एवं मायर्स (Pigors and Myers) – के अनुसार, ''कार्य विवरण दिये हुये कार्य अथवा स्थिति के अन्तर्गत आने वाले विभिन्न कर्तव्यों, जिम्मेदारियों और संगठनात्मक सम्बन्धों का लिखित सारांश है। यह कार्य विभाजन तथा उत्तरदायित्व के क्षेत्र को परिभाषित करता है।

बैथेल, अटवाटर, स्मिथ एवं स्टेकमेन (Bethel, Atwater, Smith and Stack man) – के अनुसार, ''कार्य विवरण वास्तव में कार्य विश्लेषण का सार तत्व है जो कार्य को भली भॉति पहचानने में कार्य विश्लेषक की सहायता करता है।''

कमिंग (Cuming) – के अनुसार, ''कार्य विवरण एक विशिष्ट कार्य के उद्देश्यों, क्षेत्र, कर्तव्यों और उत्तरदायित्वों का व्यापक विवेचन है।''

फलप्पो के अनुसार, ''कार्य विवरण, कार्य विश्लेषण का प्रथम और तात्कालिक उत्पादन है। इसके शीर्षक से ही पता लगता है कि यह विवरण प्रकृति से ही वर्णनात्मक है तथा विद्यमान और संगत कार्य तथ्यों के अभिलेख का निर्माण करता है।''

1.4.2 कार्य विवरण की विशेषतायें

1. प्रत्येक वाक्य सीधे शब्दों में कहा जाता है 2. वर्तमान काल का उपयोग किया जाता है, 3. अनावश्यक शब्दों का प्रयोग नहीं किया जाता। 4. भाषा संयत तथा मधुर होती है। 5. कार्य शीर्षक बड़े अक्षरों में लिखे जाते हैं, 6. रेखांकित शब्दों की व्याख्या की जाती है।

1.4.3 कार्य विवरण का क्षेत्र

कार्य विवरण में निम्न बातें सम्मिलित की जाती हैं :

(i) कार्य की जानकारी (Job Identification) - इसमें कार्य का मुख्य शीर्षक, गौण शीर्षक, विभाग, अनुभाग, संयंत्र, संकेत सख्या आदि सम्मिलित किये जाते हैं। कार्य शीर्ष से किसी कार्य के प्रति विभाग तथा अनुभाग के बारे में पर्याप्त जानकारी मिलते है। विभाग का नाम स्पष्टतः जैसे यान्त्रिक विभाग, संधारण विभाग, आदि दिया जाता है। उक्त विभाग एवं कार्य किस स्थान पर होगा, उसकी स्थिति स्पष्ट रूप से बतायी जाती है।

(ii) कार्य का संक्षेप (Job Summary) – इससे दो उद्देश्य सिद्ध होते हैं :– 1. कार्य के बारे में सामान्य जानकारी एक ही दृष्टि में मिल जाती है जिससे अतिरिक्त ज्ञान प्राप्त होता है। उन दशाओं में जब केवल शीर्ष से

विष्ज्ञय वस्तु स्पष्ट न हो तो यह जानकारी अधिक लाभदायक होती है : 2. कार्य विवरण पाठक को समस्त विवरण पत्रक का संक्षेप में ज्ञान करा देता है जिसका विस्तृत विवरण यथास्थान दिया होता है। अन्य शब्दों में, यह पाठक को कैप्सूल की भॉति शीघ्र भूल जाने वाला जानकारी देता है।

(iii) कार्य कर्तव्य (Job Duties) – इससे प्रत्येक क्रिया की आवृत्ति के बारे में सूचना उपलब्ध की जाती है तथा कितना प्रतिशत समय प्रत्येक क्रिया में लगेगा, इसका भी विवरण प्राप्त होता है। कर्तव्य चार्ट यह बताता है कि क्या करना है? कैसे करना है? तथा क्यों करना है?

(iv) अन्य कार्यों से सम्बन्ध (Relation to other jobs) – कार्य की स्थिति के बारे में यह आसानी से पता लग जाता है कि कौन सा कार्य किस स्तर का है – कौन सा स्तर एक कार्य विशिष्ट से ऊपर या उससे नीचे हैं। इस प्रकार यह कार्यों में लम्बरूप तथा विभिन्न कार्यों में क्षैतिजीय सम्बन्ध बताता है जिससे कार्य की विधि तथा कार्य प्रणाली का ज्ञान होता है।

(v) पर्यवेक्षक की स्थिति (Supervision) – कार्य विवरण के अन्तर्गत यह भी स्पष्ट होता है कि कौन सा कार्य किन किन कर्मचारियों द्वारा तथा कब कब पर्यवेक्षण और निरीक्षण किया जायेगा। पर्यवेक्षण किस स्तर का होगा तथा इसके लिए सामान्य निर्देशन या सूक्ष्म परीक्षण/ छिद्रान्वेषण की आवश्यकता होगी, यह भी इसमें अंकित किया जाता है।

(vi) मशीनें, औजार तथा उपकरण (Machine, Tools and Equipment) – कार्य विवरण में विभिन्न प्रकार की मशीनों, उपकरणों, औजारों आदि के व्यावसायिक नामों तथा उपयोग किये जाने वाले कच्चे माल का ब्योरा भी दिया जाता है।

(vii) कार्य की दशाएँ (Working Condition) – कर्मचारी को जिन दशाओं में तथा जिस वातावरण में कार्य करना है उसकी सूचना दी जाती हैं। इसमें तापमान, प्रकाश, ध्वनि, कार्यस्थल, प्रदूषण, नमी, आदि के बारे में जानकारी होती है।

(viii) दैवी संकट (Hazard) – ऐसे संकट, जिनमें मनुष्य को शारीरिक हानि होने की सम्भावना है, की जानकारी कर्मचारी को दी जाती है। जिससे कार्य में निहित जोखिम से यथाशक्ति बचा जा सके।

1.4.4 कार्य विवरण का लाभ

कार्य विवरण से निम्न लाभ हैं –

(i) कर्मचारियों के चुनाव एवं नियुक्ति में सहायता – कार्य विवरण साक्षात्कार के समय प्रबन्धकों को सहायता प्रदान करता है। विशेषतः उस स्थिति में अधिक सहायक होता है जब प्रार्थना पत्र ही चयन का माध्यम हो। कार्य विवरण, प्रार्थना पत्र प्रस्तुत करने वाले व्यक्तियों की छंटनी में सहायक होता है।

(ii) प्रशिक्षण में सहायता – विस्तृत कार्य विवरण उपलब्ध होने पर प्रशिक्षणार्थी को उसके कार्य के लिए आवश्यक प्रशिक्षण दिया जा सकता है।

(iii) नये कर्मचारियों को कार्य परिचय देने में सुविधा – पर्यवेक्षक तथा प्रबन्धक को नये कर्मचारी के लिए कार्य परिचय कराते समय अधिक कष्ट नहीं उठाना पड़ता है।

(iv) स्थानान्तरण, पदोन्नति एवं पदावनति सम्बन्धी निर्णयों में सहायता– इससे प्रबन्धकों को औचित्य का निर्धारण करने तथा श्रम संघों के सामने स्थिति स्पष्ट करने में किसी प्रकार की कठिनाई का अनुभव नहीं करना पड़ता है।

(v) श्रम असन्तोष में कमी तथा कर्मचारी शिकायतों का निराकरण– विस्तृत कार्य विवरण उपलब्ध होने पर कर्मचारी को कार्य करने अथवा नहीं करने, कार्यक्षेत्र निर्धारित करने, आदि के बारे में अपने विवेक का प्रयोग नहीं करना पड़ता। इससे श्रमिक असन्तोष में कमी हो जाती है। औद्योगिक सम्बन्ध अच्छे रह सकते हैं तथा विवाद या तो उत्पन्न ही नहीं होते या उनका समाधान आसानी से हो जाता है।

(vi) वेतन अथवा मजदूरी निर्धारण आसान – कार्य की जटिलता एवं विवधता के आधार पर कर्मचारी का वेतन अथवा मजदूरी निर्धारण आसान हो जाता है। कार्य विवरण स्पष्ट नहीं होने पर ऐसी कठिनाइयाँ उत्पन्न हो जाती हैं।

(vii) व्यावसायिक सलाह आदि में सुविधा – कर्मचारी की योग्यताओं के अनुसार अधिक सरल तथा अनुकूल कार्य सौंपने के लिए कार्य विवरण काफी लाभदायक सिद्ध होता है।

यह एक महत्वपूर्ण विवरण तालिका है जिसमें कार्य विश्लेषण सम्बन्धी विस्तृत ब्यौरा मिलता है तथा एक कार्य विशिष्ट की तुलना दूसरे कार्य से करने में सहायता मिलती है। यह पत्रक बताता है कि क्या करना है? तथा क्यों करना है? विवरण में सामान्य जानकारी यह भी होती है कि कार्य कहॉं करना है?

1.4.5 कार्य विवरण का वर्गीकरण

कार्य विवरण की दृष्टि से कर्मचारियों को निम्न वर्गों में बांटा जा सकता है –

1. श्रमिक वर्ग 2. लिपिकीय वर्ग तथा 3. पर्यवेक्षक एवं प्रबन्धकीय वर्ग। प्रत्येक वर्ग के कर्मचारियों की कार्य प्रकृति एवं कार्य स्वरूप अलग होने के कारण कार्य विवरण भी अलग होते हैं। इसके अतिरिक्त प्रत्येक वर्ग के उपकार्यों का विभाजन भी कार्य की प्रकृति के अनुसार किया जाता है।

1.4.6 एक अच्छे कार्य विवरण की विशेषताएँ

1. कार्य विवरण विस्तृत होना चाहिए।
2. कार्य के उद्देश्यों के अनुकूल प्रत्येक कार्य एवं उपकार्य की सीमाओं का स्पष्ट उल्लेख होना चाहिए।
3. कार्य विवरण लोचदार होना चाहिए अर्थात समय समय पर इसमें आवश्यकतानुसार परिवर्तन किया जाना सम्भव हो।
4. कार्य विवरण की जानकारी सभी कर्मचारियों को होनी चाहिए।
5. कार्य शीर्षक स्पष्ट एवं स्वयं समझाने वाला होना चाहिए।
6. कार्य निष्पादन में सामान्यतः अपेक्षित शुद्धता एवं सतर्कता की मात्रा प्रतिशत में स्पष्ट होनी चाहिए।
7. कार्य विवरण में कर्तव्यों एवं उत्तरदायित्वों का स्पष्ट उल्लेख होना चाहिए।
8. विश्लेषक की दृष्टि से कार्य विवरण सभी प्रकार की जानकारी देने में समर्थ होना चाहिए अर्थात विवरण पत्रक में सूचना प्राप्त करने के उपरान्त कार्य विश्लेषक अपना पूरा प्रतिवेदन तैयार कर सकें।
9. कार्य विवरण में विशिष्ट कार्य परिस्थितियों, उसके अनुकूल कर्मचारी गुणों तथा अपेक्षित विशिष्टताओं का विस्तृत स्पष्टीकरण होना चाहिए।
10. कार्य विवरण सरल और बोधगम्य होना चाहिए जिससे केवल नियोक्ता और कर्मचारी ही कार्य परिचय प्राप्त करने में समर्थ नहीं हो अपितु उनके सम्पर्क में आने वाले अन्य व्यक्ति भी सही कार्य परिचय प्राप्त कर सकें।

1.5 कार्य विश्लेषण प्रक्रिया

कार्य विश्लेषण हेतु चार विभिन्न पद्धतियाँ अपनायी जाती हैं।

1. प्रश्नावली विधि या सर्वेक्षण विधि
2. साक्षात्कार विधि
3. अवलोकन विधि
4. अभिलेख विधि

1. प्रश्नावली विधि या सर्वेक्षण विधि – इस विधि के अन्तर्गत कर्मचारियों से कार्य की सूक्ष्मताओं, उनकी कार्य सम्बन्धी कठिनाइयों, कार्य विवरण के औचित्य, आदि के बारे में विविध बाते प्रश्नावली के माध्यम से ज्ञात की जाती है। प्रश्नावली विधि में प्रत्येक कर्मचारी अपनी सुविधानुसार सूचना दे देता है। प्रश्नावली विधि को अधिक प्रभावी बनाने के लिए सर्वेक्षण का उद्देश्य स्पष्ट कर देना चाहिए। प्रश्नावलियों से प्राप्त सूचना के आधार पर प्रबन्धक अनेक प्रकार के निर्णय लेते हैं। इससे कर्मचारियों पर यह प्रभाव पडता है कि वे प्रबन्ध में अपना अधिकार समझने लगते हैं और इस बात पर गर्व अनुभव करते हैं कि उनसे प्रबन्धक सलाह कर निर्णय करते हैं। इस बात का प्रयोग इंजीनियरिंग सलाहकारों द्वारा अधिक किया जाता है।

दोष – सर्वेक्षण प्रणाली की प्रश्नावलियॉ भरने तथा सूचना प्रेषित करने का काम कर्मचारियों पर छोड़ दिया जाता है। अतः कर्मचारी प्रायः लापरवाही से सूचनाएं भरते हैं जिससे या तो सूचना अधूरी रह जाती है या गलत होती है। अतः इस प्रणाली का उपयोग केवल शिक्षित वर्ग में ही किया जाता है।

2. साक्षात्कार विधि – साक्षात्कार विधि में कर्मचारी से सीधे सम्पर्क स्थापित कर कार्य विश्लेषक सारी जानकारी प्राप्त करता है। इससे विभिन्न प्रश्नों तथा बातचीत, हावभाव, आदि के आधार पर कार्य के प्रति कर्मचारी का अभिमत ज्ञात किया जाता है। साक्षात्कार विधि का प्रयोग करते समय कार्य विश्लेषक का इन बातों पर ध्यान देना चाहिए – **अ.** कर्मचारियों का साक्षात्कार का उद्देश्य स्पष्ट करना, **ब**. कर्मचारियों के विचार को अच्छी तरह समझना तथा कर्मचारियों को अपना विचार अच्छी तरह स्पष्ट करना, **स.** कर्मचारियों को यह बताना कि उनकी वास्तव में उनके कार्य में रूचि है तथा उनकी समस्याओं का समाधान करना चाहता है। **द.** कार्य और कर्मचारी के अन्तर को स्पष्ट समझना। प्रमाप के अनुसार कार्य करना कर्मचारी का कर्तव्य है किन्तु कर्मचारी अपनी सुरक्षा का ध्यान रखते हुए कार्य करें। **य.**

पूर्ण एवं सही जानकारी के लिए आवश्यक है कि साक्षात्कार के समय कर्मचारी की सहमति ली जाय। **र.** यह कार्य – विश्लेषक का कर्तव्य नहीं है कि वह सूचना एकत्र करते समय कार्य प्रणाली का विवेचन करे अथवा कार्य करने की विधियों पर प्रकाश डालें। अतः यथासम्भव उसे इस बातों से बचना चाहिए। **ल.** कार्य विश्लेषक को अपने उद्देश्यों की पूर्ति हेतु कर्मचारी से सभी अनुकूल प्रश्न पूछने चाहिए, किन्तु व्यर्थ की बातचीत नहीं करनी चाहिए। **व.** प्राप्त सूचनाओं का औचित्य सिद्ध करना चाहिए। व्यक्तिगत रूप में साक्षात्कार करने से कर्मचारियों के प्रति विस्तृत जानकारी प्राप्त होती है। अतः यह प्रणाली सबसे अच्छी कही जा सकती है। इस प्रणाली में केवल एक ही दोष है अतः यह प्रणाली सबसे अच्छी कही जा सकती है। इस प्रणाली में केवल एक ही दोष है कि इसमें समय का अपव्यय होता है।

3. अवलोकन विधि – अवलोकन विधि के अन्तर्गत कर्मचारी का कार्य करते हुए समय समय पर अवलोकन किया जाता है। कार्य प्रारम्भ होते ही विश्लेषक अपने प्रश्न पूछना आरम्भ करता है। और कर्मचारी से स्पष्टीकरण मांगता है। इस विधि में साक्षात्कार विधि तथा अवलेकन विधि दोनों का सम्मिलित प्रयोग किया जाता है। । साक्षात्कार विधि के द्वारा प्राप्त मौखिक सूचनाओं को कार्य सम्पादन के समय अवलोकन की क्रिया को कार्य टेबिल निरीक्षण या डेस्ट अंकेक्षण कहते हैं।

दोष – इस प्रणाली की मुख्य कमी यह है कि कुछ क्रियायें जिनका प्रयोग कभी किया जाता है। विश्लेषक के ध्यान से छूट जाती है। अतः व्यवहार में साक्षात्कार विधि के साथ इस विधि का प्रयोग किया जाता है।

4. अभिलेख विधि – इस विधि को कार्य पुस्तक विधि भी कहते हैं इस विधि में कर्मचारी के बारे में जो सूचना सेविवर्गीय विभाग को उपलब्ध होती है, उसका विश्लेषण किया जाता है। इन सूचनाओं में कार्य अध्ययन, समय एवं गति अध्ययन सम्बन्धी सूचनाएं उपलब्ध की जाती हैं किन्तु यह पता नहीं लगता कि कार्य में कौन कौन से उपकरण प्रयोग किये गये? कार्य की दशाएं कैसी होती है? अभिलेख विधि से यह पता लगता है कि कार्य कब शुरू हुआ? कब समाप्त हुआ? कितना समय लगा? तथा कार्य में कितनी उप क्रियायें हैं?

दोष – इस प्रणाली का बड़ा दोष यही है कि कर्मचारी के व्यक्तिगत गुणों, व्यवहार एवं सम्बन्धों तथा प्रयोग किये गये उपकरणों के बारे में सूचना नहीं मिल पाती है। इससे विश्लेषण अधूरा रह जाता है।

मूल्यांकन – उपभोक्ता विधियों के अध्ययन से यह स्पष्ट होता है कि कार्य विश्लेषण की कोई भी विधि पूर्ण नहीं है। विशेषतः कार्य विश्लेषक कर्मचारी के गुणों, कार्यों तथा व्यवहार के मनोवैज्ञानिक पक्ष को बिल्कुल अछूता छोड़ देता है। अपने विश्लेषण में इस पहलू पर कोई ध्यान नहीं देता। वह अपना विश्लेषण प्रतिवेदन केवल कर्मचारी के कर्तव्यों तथा कार्य दशाओं तक ही सीमित रखता है। वास्तव में, देखा जाय तो कार्य विश्लेषक को मनोवैज्ञानिक क्षेत्र की भी पर्याप्त जानकारी होना आवश्यक है। यदि वह ऐसा करने में असमर्थ है तो उसे किसी मनोवैज्ञानिक की सहायता लेनी चाहिए।

1.6 कार्य विश्लेषक की कार्य प्रणाली

कार्य विश्लेषक अपने कार्य के पूरा करने के लिए निम्न प्रणाली का प्रयोग करना है।

(i) आवश्यक तथ्य एकत्र करना – कार्य विश्लेषण के लिए कार्य सम्बन्धी जानकारी एकत्र की जाती है। जानकारी एकत्र करने के लिए बातचीत, फोटो लेना, नमूने एकत्रित करना आदि विधियां अपनायी जाती हैं। सूचना एकत्र करते समय कर्मचारी के साथ कार्य विश्लेषक का व्यवहार नम्रतापूर्ण, गम्भीर तथा सहयोगी होना चाहिए। कार्य विश्लेषक को हमेशा अपने उद्देश्य का ध्यान रखना चाहिए।

(ii) कार्य विवरण पत्रक भरना – कार्य विवरण पत्रक में कार्य का लक्ष्य एवं कार्य सम्बन्धी क्रियाओं और उप क्रियाओं का वर्गीकरण किया जाता है। उनके अनुसार कर्मचारी द्वारा कार्य किया जाता है अथवा नहीं, यह सूचना कार्य विवरण पत्रक में भरनी होती है। यदि एक ही प्रकार के कार्य में अधिकांश श्रमिकों द्वारा कोई विशेष क्रिया नहीं की जाती है किन्तु विवरण पत्रक में उल्लेख है तो उसका पता लगाया जाना चाहिए कि वास्तव में उक्त क्रिया क्यों नहीं की जाती है। उदाहरण के लिए कोई सचिव गोपनीय सूचनाओं को अपने पास नहीं रखना चाहता अथवा उसके पास पड़ी हुई डिक्टाफोन मशीन का उपयोग नहीं करता है तो इसका कारण जानना कार्य विश्लेषक का कर्तव्य है। कार्य विश्लेषक के पास कार्य का विस्तृत विवरण उपलब्ध रहता है जो कर्मचारी से साक्षात्कार के समय सहायक होता है।

(iii) प्रारम्भिक सूचना का पुनरावलोकन – जो सूचना कर्मचारी से प्राप्त की जाती है उसे अधिक सही बनाने के लिए तथा उनमें पायी जाने वाली असंगतियों को दूर करने के लिए विश्लेषक को चाहिए कि विवरण पत्रक का

पुनरावलोकन करें। यदि कोई सूचना छूट गयी हो तो प्राप्त कर ले।

(iv) प्रतिवेदन तैयार करना – विवरण पत्रक में कार्य विवरण के अनुसार कार्य निष्पादन सम्बन्धी सूचना एकत्रित करने एवं उस सूचना का पुनरावलोकन करने के उपरान्त कार्य विश्लेषक अपनी सूझ बूझ एवं विश्लेषण के आधार पर विस्तृत प्रतिवेदन तैयार करके प्रस्तुत करता है। इसके उपरान्त प्रतिवेदन आलेख फाइल में रख दिया जाता है।

(v) श्रम संघ के साथ प्रतिवेदन का पुनरावलोकन – प्रतिवेदन का श्रम संघ के साथ पुनरावलोकन करने से आशय उनकी अनुमति प्राप्त करना नहीं है, परन्तु इसका आशय श्रम संघ को इस बात की जानकारी देना है कि किन कारणों तथा किस सीमा तक प्रबन्धक कार्य विवरण में परिवर्तन कर रहे हैं। इससे श्रम संघों को भी कुछ सुझाव देने का अवसर मिलता है तथा श्रम सम्बन्ध अच्छे रहते हैं।

1.7 सारांश

कैरियर व उत्तराधिकार नियोजन को बनाते कुछ बातों को ध्यान में रखना आवश्यक है जो निम्न प्रकार है –

1. यह संगठन की यथार्थ अवस्था को ध्यान में रखकर तैयार किया जाना चाहिए।
2. यह सभी प्रकार के कर्मचारियों के लिए तैयार किया जाना चाहिए।
3. यह नियमित व सतत क्रिया के रूप में विकसित किया जाना चाहिए।
4. इस प्रकार के कार्यक्रम को शीर्ष प्रबन्ध का पूर्ण समर्थन प्राप्त होना चाहिए।
5. इस प्रकार के कार्यक्रम का समन्वय मानव संसाधन प्रबन्ध के अन्य कार्य तथा मानव शक्ति।
6. नियोजन कार्य विश्लेषण, निष्पादन मूल्यांकन आदि के साथ होना चहिए।
7. इन कार्यक्रमों में कर्मचारी परामर्श तथा सूचना प्रणाली को पर्याप्त स्थान दिया जाना चाहिए।
8. कार्यक्रमों में कर्मचारियों की अपेक्षाओं एवं योग्यताओं को भी ध्यान में रखना चाहिए।

1.8 सम्बन्धित प्रश्न

प्र.1 मानव शक्ति नियोजन व कैरियर नियोजन में अन्तर कीजिए।

प्र.2 कैरियर नियोजन तथा उत्तराधिकार नियोजन को स्पष्ट कीजिए।

प्र.3 कार्य विश्लेषण का आशय तथा परिभाषा दीजिए।

प्र.4 कार्य विश्लेषण के उद्देश्य एवं उपयोग पर प्रकाश डालिए।

प्र.5 कार्य विश्लेषण से कौन कौन सी सूचनाएं प्राप्त की जा सकती हैं?

प्र.6 कार्य विवरण के विशेषताओं तथा लाभों का उल्लेख कीजिए।

प्र.7 कार्य विश्लेषण प्रक्रिया का वर्णन कीजिए।

प्र.8 कार्य विश्लेषक के कार्य प्रणाली पर प्रकाश डालिए।

1.9 उपयोगी पुस्तकें

1. Prasad, L.M.'Human Resource Management', Sultan Chand & Sons, New Delhi.
2. Basu, K.S., 'New Dimensions in Personnel Management,' Macmillan & Co. New Delhi.
3. सिंह, देवेन्द्र प्रताप नारायण : सेविवर्गीय प्रबन्ध : बिहार हिन्दी ग्रन्थ अकादमी द्वारा प्रकाशित (पुरस्कृत)
4. शर्मा, शर्मा एवं सुराणा : मानव संसाधन प्रबन्ध : रमेश बुक डिपो, जयपुर।

इकाई–2 मानव संसाधन के भर्ती एवं चयन की विधियां

इकाई की संरचना

2.0 उद्देश्य

2.1 प्रस्तावना

2.2 भर्ती की विधियाँ

- 2.2.1 आंतरिक स्रोत
- 2.2.2 बाह्य स्रोत

2.3 भारत में भर्ती के स्रोत

- 2.3.1 रोजगार कार्यालय
- 2.3.2 महाविद्यालयों से भर्ती
- 2.3.3 व्यावसायिक बैठकें तथा परम्पराएं
- 2.3.4 प्रशासनिक स्रोत
- 2.3.5 कर्मचारी परिचायक
- 2.3.6 आन्तरिक खोज

2.4 उद्योगों में भर्ती

2.5 चयन विधि

- 2.5.1 आवेदन पत्र
- 2.5.2 अभिवादन या प्राथमिक साक्षात्कार
- 2.5.3 रोजगार परीक्षण
- 2.5.4 नियुक्ति साक्षात्कार
- 2.5.5 स्वास्थ्य परीक्षण
- 2.5.6 सन्दर्भ मंगवाना

2.6 सारांश

2.7 सम्बन्धित प्रश्न

2.8 उपयोगी पुस्तकें

2.0 उद्देश्य

इस इकाई के अध्ययन के पश्चात आप –

- भर्ती के आन्तरिक व बाह्य स्रोतों का विवरण दे सकेंगे।
- भारत में भर्ती के स्रोतों पर प्रकाश डाल सकेंगे।
- उद्योगों में भर्ती का उल्लेख कर सकेंगे।
- चयन विधि को स्पष्ट कर सकेंगे।

2.1 प्रस्तावना

प्राचीन काल में जब उद्योगों का अधिक विकास नहीं हुआ था तब मानव संसाधनों की भर्ती की समस्या जटिल नहीं थी। द्वितीय विश्व युद्ध के समय तथा उसके उपरान्त जब तीव्रगति से औद्योगीकरण आरम्भ हुआ तब भर्ती की अनेक प्रणालियों का विकास हुआ तथा भर्ती के नये स्रोत ढूँढे गये। पहले मानव संसाधन की भर्ती के लिए केवल मध्यस्थों का प्रयोग किया जाता था। किन्तु अब कई विधियों जैसे नियोजन कार्यालय, विज्ञापन, क्षेत्रीय यात्रा, महाविद्यालय से चयन, व्यावसायिक मीटिंग, विशिष्ट खोज, विभिन्न स्रोत तथा कम्पनी के भीतर ही उपयुक्त व्यक्ति की खोज, आदि का प्रयोग किया जाता है।

2.2 भर्ती की विधियाँ

2.2.1 आन्तरिक श्रोत

आन्तरिक श्रोत के दो उप भाग किये जा सकते हैं : (अ) वर्तमान कर्मचारी तथा (ब) वर्तमान कर्मचारियों की सिफारिश के आधार पर लिये गये कर्मचारी। जहॉ आन्तरिक कर्मचारी कार्य से परिचित होने के कारण पदोन्नति के लिए अधिक सक्षम पाये जाते हैं वहाँ उनकी सिफारिश पर बाहरी व्यक्तियों को लिया जाना भी कम्पनी के हित में समझा जाता है।

गुण – आन्तरिक स्रोत का उपयोग स्थानान्तरण, पदोन्नति, पद अवनति, आदि के माध्यम से किया जाता है। इस नीति के कुछ गुण इस प्रकार हैं : (1) यह व्यक्ति के नैतिक स्तर को ऊँचा उठाने में सहायक होती है। (2) यह व्यक्ति में संगठन के प्रति स्वामिभक्ति जाग्रत करती है। (3) जिन व्यक्तियों को कम्पनी की इस पदोन्नति प्राथमिकता नीति का ज्ञान होता है वे अपना कार्य अधिक लगन एवं निष्ठा से करते हैं तथा उन्हें अपेक्षाकृत प्रशिक्षण की

आवश्यकता पड़ती है। (4) कम्पनी के सामान्य आचरण, व्यवहार, नियम, आदि के प्रति वे व्यक्ति प्रशिक्षित होते हैं।

दोष – (1) इस प्रणाली में प्रायः नये एवं साहसी व्यक्तियों का कार्य में प्रवेश करने का अवसर नहीं मिलता तथा इस प्रकार उपक्रम योग्य कर्मचारी का लाभ प्राप्त करने से वंचित रह जाता है। (2) आन्तरिक साधनों से कई बार योग्य व्यक्ति प्राप्त नहीं किये जाते क्योंकि पदोन्नति आदि के अवसरों पर सिफारिश या भाई – भतीजावाद की प्रवृत्ति अधिक कार्य करती है। (3) आन्तरिक स्रोत से पदोन्नति वस्तुतः वरिष्ठता क्रम में की जाती है, इससे वांछित योग्यता वाले व्यक्ति का चयन नहीं किया जा सकता है। (4) इस प्रकार के चयन में प्रबन्धकों की व्यक्तिगत धारणा अधिक महत्व रखती है।

2.2.2 बाह्य स्रोत

बाह्य स्रोत का उपयोग अधिकतर निम्न स्तर के पदों के लिए किया जाता है। इसका उपयोग कुछ विशिष्ट पदों के लिए भी किया जाता है जैसे इंजीनियर, लेखाधिकारी, लेखा प्रशिक्षणार्थी, सम्पादकीय सहायक, सचिव, सांख्यिकी कर्मचारी आदि। बाह्य स्रोतों का उपयोग उस दशा से भी किया जाता है जब अधिक दक्ष कर्मचारियों की आवश्यकता हो। संक्षेप में, आन्तरिक स्रोतों की अपेक्षा बाह्य स्रोत अधिक है तथा प्रत्येक नियोक्ता यह प्रयत्न करता है कि अधिक से अधिक व्यक्तियों के साक्षात्कार के उपरान्त अच्छे व्यक्ति का चयन किया जाय।

भर्ती के बाह्य स्रोतों में यह स्रोत सम्मिलित है – (1) डाक से प्रार्थना पत्र मांगना (2) कम्पनी द्वारा भर्ती (3) आकस्मिक रूप से एकत्रित व्यक्तियों में से फाटक पर भर्ती। (4) श्रम नियोजन कार्यालय एवं रोजगार कार्यालय (5) व्यावसायिक संस्थाएँ, महाविद्यालय, विश्वविद्यालय, नियोजन ब्यूरो आदि (6) समाचार पत्रों, व्यापारिक तथा अन्य तकनीकी पत्रिकाओं में विज्ञापन (7) महाविद्यालय प्राध्यापकों के सेमिनार । (8) प्रबन्धकीय सलाहकार संस्थाऍ (9) अधिशासी नियोजन (10) व्यावसायिक सहयोगी संस्थाओं की बैठकें (11) मित्र एवं सम्बन्धी (12) अन्य साधन।

संक्षेप में, नियोक्ता को खुले बाजार से कर्मचारी नियुक्त करने के लिए इन सभी स्रोतों का उपयोग करना पड़ता है। कोई कम्पनी किसी एक प्रणाली पर आश्रित रहकर अच्छे कर्मचारियों की नियुक्ति नहीं कर सकती है। वास्तव में उसे चयन के समय पर्याप्त सतर्कता रखनी चाहिए जिससे अच्छे व्यक्ति

कार्य पर लगाये जा सकें।

यह आवश्यक है कि संविवर्गीय प्रबन्धक इन स्रोतों के निकट सम्पर्क में रहे। एक अच्छी प्रबन्धकीय नीति वह है जिसमें कार्यरत कर्मचारी को प्राथमिकता दी जाती है, अर्थात् आन्तरिक स्रोत का यथासम्भव पहले उपयोग किया जाय। यदि आन्तरिक स्रोत से व्यक्ति प्राप्त नहीं होते हैं तो उसके उपरान्त बाह्य स्रोत का उपयोग किया जाना चाहिए।

2.3 भारत में भर्ती के स्रोत

भारत में भर्ती के प्रमुख स्रोत इस प्रकार हैं –

1. संगठन के आन्तरिक स्रोत
2. बदली/अस्थायी कर्मचारी
3. नियोजन कार्यालय
4. आकस्मिक कार्यकर्ता
5. मित्र एवं सम्बन्धी
6. विज्ञापन
7. श्रम ठेकेदार

उपर्युक्त विधियों का उपयोग इस बात पर निर्भर करता है 1. कम्पनी की नीति क्या है? मानव संसाधन पूर्ति की स्थिति क्या है? 2. राजकीय निगम एवं श्रम संघ किस प्रकार के हैं? भर्ती की कुछ प्रमुख विधियां इस प्रकार हैं।

2.3.1 रोजगार कार्यालय (Employment Exchange)

रोजगार कार्यालय भर्ती के लिए व्यक्ति प्राप्त करने का अच्छा साधन है। प्रारम्भिक काल में ये संस्थाएँ अधिक शुल्क लेकर घरेलू कार्यो के लिए अथवा निम्नस्तर कार्यों के लिए श्रम उपलब्ध कराने का कार्य करती थीं । द्वितीय विश्व युद्ध के उपरान्त इनके कार्यों में वृद्धि हुई तथा वे संस्थाएं अधिकाधिक कार्य करने लगी। विशिष्ट कार्यों के लिए आवश्यक श्रमिकों के लिए कुछ नियोजन संस्थाओं ने मिलकर पृथक सलाकहार संस्थाओं को जन्म दिया जिनका कार्य श्रमिकों को वांछित मात्रा में उपलबध कराना ही नहीं, अपितु वांछित स्तर एवं वांछित कौशल वाले श्रमिकों की पूर्ति करना भी था। आजकल ये संस्थाएं उद्योगों को तकनीकी एवं लिपिक सम्बन्धी कार्यों के लिए प्रत्याशियों को उपलब्ध करवाती हैं। बेरोजगारी का समाधान करने के लिए

ये संस्थाएं शिक्षित एवं प्रशिक्षित व्यक्तियों को नामजद करती हैं तथा उपयुक्त स्थानों के लिए उनके नाम अग्रप्रेषित करती है।

इन संस्थाओं का अधिकतम उपयोग करने के लिए संस्थाओं के नाम से विज्ञापन देना अधिक लाभदायक होता है, क्योंकि एक विशिष्ट योग्यता के व्यक्ति जो कई इकाइयों के लिए काम करते हैं, की सूची बन जाती है और बार बार उनको ढूँढने की आवश्यकता नहीं रहती। इससे विज्ञापन लागत बहुत कम आती है। इसके अतिरिक्त नियोजन संस्था अधिक कुशल व्यक्तियों को खोजने के लिए विशिष्ट प्रयास भी करती है।

2.3.2 महाविद्यालयों से भर्ती

इस विधि का प्रयोग प्रबन्धकीय पदो के लिए कर्मचारियों के चयन के लिए किया जाता है। यदि इस पद्यति का पर्याप्त प्रयोग किया जाय तो अधिक लाभदायक सिद्ध हो सकते हैं। कई कम्पनियां यह निर्णय लेती हैं कि कम से कम कुल वार्षिक नियोजन का दसवां भाग महाविद्यालय स्नातकों में से प्राप्त किया जाय। यह पद्धति सभी श्रेणी के व्यक्तियों के चयन के लिए लाभदायक हो सकती है।

2.3.3 व्यावसायिक बैठकें तथा परम्पराएँ

कम्पनी द्वारा एक विशिष्ट परम्परा स्थापित करना जिसके अन्तर्गत समय समय पर वाद विवाद प्रतियोगिताएं, व्यावसायिक सेमिनार, आदि आयोजित किये जाये जिससे योग्य व्यक्तियों से सम्पर्क स्थापित किया जा सके तथा कुशल व्यक्ति प्राप्त करने के अवसर प्राप्त हों।

2.3.4 प्रशासनिक खोज

सलाहकारों तथा रोजगार कार्यालयों की सहायता से उपयुक्त व्यक्तियों की खोज करना तथा उसमें से योग्यतम व्यक्ति का चयन ही प्रशासनिक खोज है। प्रबन्धकीय सलाहकार को योग्य व्यक्तियों की खोज के बारे में आवश्यक जानकारी दी जाती है। यह विधि अधिक खर्चीली है किन्तु उच्च पदों पर नियुक्ति के लिए यह एक अच्छा साधन है।

2.3.5 कर्मचारी परिचायक

इस विधि का प्रयोग बहुत कम किया गया है, किन्तु इस विधि द्वारा अच्छे व्यक्ति प्राप्त हो सकते हैं। यह मान्यता है कि कोई अपने मित्र, पूर्व सहयोगी या परिचित के बारे में सिफारिश करेगा, जब वह यह जानता हो कि

व्यक्ति वास्वत में कुशल है तथा जहां नियुक्त किया जायेगा, वहाँ से पुनः उसे किसी प्रकार का खेद पत्र प्राप्त नहीं होगा। कर्मचारी की नियुक्ति करके कम्पनी प्रबन्धक परिचायक व्यक्ति के प्रति अधिक आश्वस्त हो सकते हैं। कर्मचारियों को इस कार्य के लिए नकदी बोनस, पुरस्कार आदि दिये जाते हैं, किन्तु स्वामिभक्ति तथा कम्पनी के प्रति अधिक विश्वास एवं कर्मचारिी प्रबन्धक सम्बन्ध अधिक लाभदायक हो सकते हैं।

2.3.6 आन्तरिक खोज

उपलब्ध कर्मचारियों का उनकी शिक्षा, ज्ञान एवं तकनीकी के आधार पर वर्गीकरण कर दिये जाने पर, वरिष्ठ पदों के लिए श्रमिकों एवं निम्न श्रेणी कर्मचारियों में से चयन करना सुगम होता है। यद्यपि प्रारम्भ में प्रत्येक व्यक्ति का वर्गीकरण एक कठिन एवं खर्चीला कार्य होता है, किन्तु बाद में ऐसा करने के लिए कोई अतिरिक्त व्यय नही करना पड़ता। आन्तरिक खोज के लिए सामान्यतः ये सूचनाएं एकत्र की जाती है। 1. विभिन्न कौशल के लिए वर्गीकरण हेतु कोड प्रणाली का निर्माण तथा प्रयोग करना। 2. तकनीकी कर्मचारियों से प्रश्नावलियों के माध्यम से सूचना एकत्र करना। 3. सूचना को समंक रूप में परिणत करना तथा उसे कोड तथा कार्ड प्रणाली में व्यक्त करना।

2.4 उद्योगों में भर्ती

उद्योगों के लिए सीधी भर्ती तथा मध्यस्थों द्वारा भर्ती इन दो विधियों का प्रयोग किया जाता है। मध्यस्थ आज भी उद्योगों में श्रमिकों को गांव से लाने का कार्य करते हैं। इन्हें विभिन्न उद्योगों में तथा विभिन्न क्षेत्रों में विभिनन नामों से पुकारा जाता था : जैसे – सरदार, मिस्त्री, मुकादम, चौधरी, कंगनी, टिण्डैल, आदि। नारी मध्यस्थों को नायकिन, मुकमिन के नाम से जाना जाता है। मध्यस्थ कई प्रकार के कार्य करते हैं, जैसे – श्रमिकों की नियुक्ति, कार्य प्रशिक्षण, पदोन्नति, निष्कासन, दण्ड और पुरस्कार प्रदान करने का कार्य करते हैं। मध्यस्थ कई प्रकार के झूठे प्रलोभन देकर श्रमिकों को नगरों की ओर आकृष्ट करते हैं तथा प्रबन्धकों से काफी राशि कमीशन के रूप में प्राप्त करते हैं।

कालान्तर में इस प्रणाली में कई दोष आ गये हैं। यह मध्यस्थ श्रमिकों से दस्तूरी और घूस आदि लेने लगे। यहॉ तक कि पहले महीने का वेतन ये व्यक्ति श्रमिकों से वसूल कर लेते हैं। यह प्रथा धीरे धीरे इस प्रकार बढ़ी कि

श्रमिक का कार्य केवल मध्यस्थ या सरदार को प्रसन्न करने से ही नहीं बनता, वरन् उसे मुख्य सरदार, वेतन क्लर्क, समय लेखक, पर्यवेक्षक, आदि सभी को प्रसन्न रखने के लिए प्रयास करने पड़ते हैं। घूस का अनुमान इस बात से लगाया जा सकता है कि पचास से सत्तर रूपये पाने वाला सरदार सौ से तीन सौ रूपये घूस लेकर अपनी आय बढ़ा लेता था।

2.5 चयन विधि

मानव संसाधनों के चयन हेतु एक व्यवस्थित प्रक्रिया का अनुसरण किया जाता है, जो निम्न प्रकार है :–

2.5.1 आवेदन पत्र

आवेदन पत्र एक निर्धारित फार्म में प्राप्त करना परम्परागत एवं वृहद स्तर पर प्रयोग की जाने वाली प्रणाली है इसके द्वारा प्रार्थी के बारे में सामान्य जानकारी प्राप्त की जाती है तथा चयन के लिए प्रथम निर्णय लिया जाता है।

सामान्यतः समस्त जानकारी प्रार्थी द्वारा स्वयं लिखित होनी चाहिए तथा वह उसके बारे में पूर्ण जानकारी देने वाली होनी चाहिए जिससे उसके सम्बन्ध में सामान्य निर्णय लिया जा सके कि वह व्यक्ति कार्य के लिए उपयुक्त रहेगा या नहीं। यह सूचना निम्न मदों पर प्राप्त की जाती हैः

क. जीवन सम्बन्धी जानकारी – स्वयं तथा पिता का नाम, जन्म दिनांक व स्थान, आयु, लिंग, नागरिकता, शारीरिक माप, पहचान चिन्ह, शारीरिक दोष (यदि कोई हो) वैवाहिक स्तर तथा निर्भर व्यक्तियों के सम्बन्ध में जानकारी।

ख. शैक्षणिक जानकारी – शिक्षा, विषय जिनमें विशिष्टता प्राप्त की हो, प्रशिक्षण तकनीकी ज्ञान जो किसी कार्य में रहते हुए प्राप्त किया हो।

ग. कार्य अनुभव – पूर्व कार्य का अनुभव, पद ग्रहण करने की सूचना एवं पदों की संख्या, कार्य की प्रकृति, कार्यकाल, वेतन जो प्राप्त किया, वेतनमान तथा वर्तमान पद छोड़ने के कारण।

घ. न्यूनतम स्वीकार्य वेतन तथा अन्य सुविधाएॅं – जो अपेक्षित हों।

ङ. व्यक्तिगत जानकारी – रूचियाँ अतिरिक्त कार्य, खेल कूद में प्राप्त योग्यता एवं पद के अनुकूल यदि अन्य कोई विशिष्ट योग्यता प्राप्त की हो तो उसकी जानकारी।

च. अन्य बातें – पूर्व नियोक्ताओं के नाम एवं पते तथा अन्य व्यक्तियों के सन्दर्भ।

इस प्रकार आवेदन पत्र व्यक्ति की योग्यता के बारे में अनुमान लगाने में सहायक होते हैं तथा शैक्षणिक, पूर्वानुभव, कार्य की रूचि, स्वास्थ्य, कौशल एवं अन्य सम्बन्धित जानकारी देने में सहायक होते हैं। आवेदन पत्र में चाही गयी जानकारी निर्धारित पद के लिए उपयोगी होनी चाहिए। प्रार्थी द्वारा जानकारी सही दी जा रही है, इस बात को बल देने के लिए आवश्यक (यदि दिया गया विवरण असत्य हुआ तो व्यक्ति को किसी भी समय नौकरी से निकाला जा सकता है), भी आवेदन पत्र पर छपी रहती है। अवांछित प्रश्न आवेदन पत्र में सम्मिलित नहीं किये जाने चाहिए। प्रश्न ऐसे नहीं होने चाहिए जिनका उत्तर ईमानदारी से न दिया जा सके।

संक्षेप में, आवेदन पत्र का प्रारूप इस प्रकार बनाया जाना चाहिए कि वह प्रार्थी के बारे में समस्त जानकारी प्रदान करने में समर्थ हो।

2.5.2 अभिवादन या प्राथमिक साक्षात्कार

जहाँ प्रार्थी बहुत अधिक संख्या में होते हैं, वहाँ प्राथमिक साक्षात्कार नियोजन कार्यालय द्वारा आयोजित किये जाते हैं यह चयन का प्रथम चरण होता है। ऐसे साक्षात्कार को खड़े होकर साक्षात्कार भी कहा जाता है। इसके अन्तर्गत साक्षात्कार के लिए तो बहुत कम समय दिया जाता है तथा कार्य की प्रकृति आदि समझाकर उसकी स्वीकृति जानी जाती है। कार्य की प्रकृति के साथ मजदूरी, कार्य के घण्टे एवं कार्य की दशाओं सम्बन्धी सूचना भी उसे दी जाती है। प्रार्थियों से उनकी शैक्षणिक योग्यता, अनुभव, कौशल, कार्य रूचि, आदि जानकारी प्राप्त की जाती है। प्रार्थी की संभाषण क्षमता, वेतन की मॉग तथा वर्तमान कार्य छोड़ने के बारे में उसकी राय जानी जाती है तथा इसी प्रकार की सामान्य जानकारी प्राप्त की जाती है। यदि प्राथमिक जानकारी से ऐसा पता लगता है कि व्यक्ति योग्य है तो उसे रोजगार साक्षात्कार के लिए आमन्त्रित कियाय जाता है। इसके द्वारा ऐसे कर्मचारियों के चयन में सहायता प्राप्त होती है जो कार्य विशेष के लिए उपयोगी हों। स्टेनोग्राफर, टेलीफोन ऑपरेटर, सचिव व विक्रेता पदों के लिए स्त्रियों को अधिक महत्व दिया जाता है या कुछ पद अपाहिज व्यक्तियों के लिए सुरक्षित कर दिये जाते हैं। कार्य के घण्टे इस प्रकार से निर्धारित कर दिये जाते हैं कि विकलांग युवतियाँ भी आसानी से कार्य कर सकें।

चयन प्रक्रिया इस मान्यता पर आधारित है कि किसी भी कार्य को भली भॉति पूर्ण रूप से करने के लिए आवश्यक है कि उस कार्य पर ऐसे व्यक्ति की नियुक्ति की जाय जिसकी कार्य में रूचि हो तथा भली भॉति कार्य कर सकें।

साक्षात्कार में आवश्यक गोपनीयता अवश्य बरती जानी चाहिए।

2.5.3 रोजगार परीक्षण

चयन की विभिन्न विधियों में रोजगार परीक्षण एक महत्वपूर्ण विधि है। रोजगार परीक्षण प्रायः प्रार्थियों की योग्यताओं, रूचियों, क्षमता एवं व्यक्तित्व के बारे में विस्तृत ज्ञान प्राप्त करने हेतु आयोजित किये जाते हैं।

ब्लूम के अनुसार – ''परीक्षण व्यक्तिगत व्यवहार, कार्यकुशलता तथा कार्यरूचियों का नमूने के तौर पर ज्ञान प्राप्त करना है।''

दूसरे शब्दों में, मानवीय व्यवहार का परीक्षण करने की यह एक व्यवस्थित प्रक्रिया है।

प्रबन्धक विभिन्न स्तर के व्यक्तियों के चयन हेतु विभिन्न प्रकार के परीक्षणों का उपयोग करते हैं जिससे कि योग्यतम व्यक्ति के चुनाव में सहायता प्राप्त हो सकें। परीक्षण के उद्देश्य –

क. प्रार्थी की मानसिक योग्यता का परीक्षण करना।

ख. कार्य के प्रति प्रार्थी की रूचि ज्ञात करना।

ग. प्रार्थी की कार्य करने की प्रवृत्ति ज्ञात करना।

घ. कार्य के प्रति उसकी शारीरिक योग्यता ज्ञात करना।

ङ. प्रशिक्षण के सम्बन्ध में प्रतिपुष्टि ज्ञात करना।

परीक्षण के प्रकार – प्रार्थियों के विभिन्न गुणों के मूल्यांकन हेतु भिन्न भिन्न प्रकार के परीक्षणों का प्रयोग किया जाता है। इस दृष्टि से कुछ प्रचलित परीक्षण जिनका सामान्यतः प्रयोग किया जाता है वे इस प्रकार है–

1. योग्यता परीक्षण
2. उपलब्धि जॉच
3. व्यक्तिगत परीक्षण
4. रूचि परीक्षण
5. यान्त्रिक योग्यता परीक्षण

6. लिपिक – कार्य कुशाग्रता परीक्षण

1. योग्यता परीक्षण – व्यक्ति की छिपी हुई विशिष्ट योग्यताओं, शक्तियों और कार्यक्षमता का मूल्यांकन करने के लिए इस प्रकार का परीक्षण किया जाता है इससे यह ज्ञात होता है कि चयनित व्यक्ति प्रस्तावित पद के लिए सक्षम होगा या नहीं। इस प्रकार के परीक्षण से व्यक्ति की विशेषताओं का तो पता लगता है, किन्तु साथ ही उसमें पाये जाने वाले दोषों का भी ज्ञान हो जाता है। ये योग्यता परीक्षण निम्न प्रकार के हो सकते हैं।

(अ) मानसिक–कुशाग्रता सम्बन्धी परीक्षण – इससे कर्मचारी की बुद्धि एवं कुशाग्रता का परीक्षण किया जाता है। यह परीक्षण न केवल चयन के समय, अपितु कर्मचारियों के सम्पूर्ण सेवाकाल तक लाभदायक सिद्ध होता है। इस प्रकार के परीक्षण में शब्दों का चयन, धाराप्रवाह भाषण की क्षमता, स्मरण शक्ति, तर्क प्रस्तुत करने की क्षमता, स्थान सम्बन्धी दृष्टिकोण, आदि बातों पर ध्यान दिया जाता है। इस प्रकार का परीक्षण मुख्यतः लिपिकीय कार्यों , पर्यवेक्षण सेवाओं तथा तकनीकी व्यवसायों के लिए लाभदायक होता है। सही योग्यता परीक्षण करने के लिए काफी तैयारी की आवश्यकता होती है। इस कारण यह पद्धति मंहगी तथा कठिन है। इस प्रकार का परीक्षण कुछ प्रार्थियों के पक्ष में हो सकता है तथा कई बार ये मौलिक तथा सृजनात्मक कार्यों के लिए चिन्तन का अवसर भी देते हैं।

(ब) यान्त्रिक योग्यता परीक्षण – किसी व्यक्ति के यान्त्रिक कार्य करने की क्षमता का माप इस प्रकार की योग्यता परीक्षण द्वारा सम्भव है। इस परीक्षण के माध्यम से कर्मचारियों को यन्त्रों को पहचानने की क्षमता तथा उनका सुचारू रूप से प्रयोग की क्षमता का पता लगता है। यन्त्र बनाने और उन्हें सुधारने वाले तथा अन्य इसी प्रकार के तकनीकी कर्मचारियों की इसी प्रकार के परीक्षण द्वारा चयन किया जाता है।

(स) मनोवैज्ञानिक परीक्षण – मनुष्य की मानसिक योग्यता का माप करने के लिए मनोवैज्ञानिक विधियों का प्रयोग किया जाता है। अर्द्ध कुशल श्रमिक तथा ऐसे कर्मचारी जिन्हें एक ही प्रकार की क्रियायें बार बार करनी पड़ती है। जैसे पुर्जे जोड़ने का काम, पैकिंग, परीक्षण एवं निरीक्षण का काम, घड़ी के पुर्जे जोड़ने का काम आदि के लिए इस प्रकार के परीक्षण करना उचित होता है। इस परीक्षण के अन्तर्गत उसकी मानसिक क्षमता, हाथ पॉव हिलाने, आंख और हाथों के कार्यों के बीच समन्वय करने की क्रिया आदि बातों का परीक्षण किया जाता है।

2. उपलब्धि परीक्षण – यह परीक्षण कार्यरत व्यक्तियों को वांछित प्रशिक्षण देने के बाद किया जाता है। जिनसे पता लग सके कि व्यक्ति विशेष दिखाई गयी बातों में से कितनी बातें समझ पाया है तथा वह संगठन के लिए कितना लाभदायक सिद्ध हो सकता है। यह परीक्षण दो प्रकार से किया जा सकता है। : प्रथम कार्य ज्ञान ज्ञात करने के लिए किया गया परीक्षण जो लिखित या मौखिक दोनों ही प्रकार का हो सकता है। यह परीक्षण द्रुत लेखन, मशीन चलाने तथा साधारण मशीनों के प्रयोग के लिए होता है। दूसरा कार्य–नमूना परीक्षण यह वास्तव में व्यक्ति को कार्य पर लगाकर किया जाता है तथा परीक्षण के समय पायी जाने वाली त्रुटियों के आधार पर निर्णय लिया जाता है।

3. व्यक्तित्व परीक्षण – यह परीक्षण व्यक्ति की नैतिक धारणाओं, मूल्यों तथा मनःस्थिति का अध्ययन करने के लिए किया जाता है। यह परीक्षण व्यक्ति विशेष की कार्य के प्रति लगन, दैनिक जीवन की कठिनाइयों के प्रति धैर्य, आपसी मेल जोल और स्वयं का व्यक्तित्व परीक्षण करने के लिए भी किये जाते हैं। व्यवसायिक जगत में व्यक्तित्व परीक्षण का महत्व अधिक होता है क्योंकि इसके अध्ययन से व्यक्ति के बारे में सम्पूर्ण जानकारी प्राप्त हो सकती है, किन्तु कई बार इन परीक्षणों को अनावश्यक एवं व्यर्थ भी माना जाता है। व्यक्तिगत परीक्षण तीन प्रकार के हो सकते हैं।

अ) उद्देश्य सहित परीक्षण – इन परीक्षणों से ऐसे परिणाम प्राप्त होते हैं जिन्हें वस्तुतः अनुभव किया जा सकता है, जैसे – आत्म–विश्वास, प्रभुत्व क्षमता, आत्म–निर्भरता आदि।

ब) प्रतिबिम्ब परीक्षण – इस प्रकार का परीक्षण व्यक्ति की किसी कार्य कें प्रति अपना स्वयं का ज्ञान उपयोग कर एक सफल योजना को क्रियान्वित करने की क्षमता आंकने के लिए किया जाता है। इसमें किसी योजना के प्रति व्यक्ति का स्वयं निर्णय कितना सारगर्भित है, यह भी देखा जाता है अर्थात उद्देश्य के अनुसार बिम्ब बनता है। अथवा नहीं।

स) स्थिति सम्बन्धी परीक्षण – यह परीक्षण व्यक्ति की किसी विशेष परिस्थिति में तथा किसी विशेष समय के उत्पन्न होने पर लिये जाने वाले निर्णय के प्रति ज्ञान प्राप्त करने का प्रयत्न करता है। परीक्षण के लिए आये हुए सभी व्यक्तियों को एक समस्या दे दी जाती है। तथा उन्हें अपना स्वतंत्र या सामूहिक रूप से निर्णय लेने के लिए कहा जाता है।

द) रूचि परीक्षण – इस प्रकार के परीक्षण व्यक्ति की रूचि ज्ञात करने

की दृष्टि से किये जाते हैं इसमें कार्य के प्रति रूचि, व्यक्ति की स्वेच्छा से किये जाने वाले कार्य तथा मनोरंजन के लिए की गयी क्रियाएं सम्मिलित की जाती हैं।

उपरोक्त परीक्षणों में से कुछ परीक्षणों के क्षेत्र वृहत होते हैं तथा वे प्रायः सभी व्यवसायों एवं संस्थाओं द्वारा प्रयोग में लिये जाते हैं। ये परीक्षण लगभग पूर्णतः प्रमाणित हो चुके हैं तथा इनसे पूछे जाने वाले प्रश्न एवं किये जाने वाले परीक्षणों की विधियां भी भली भांति पुष्ट हो चुकी है। अन्य कुछ परीक्षण तभी तक विकसित नहीं हो पाये है। उनमें आवश्यकतानुसार समय समय पर परिवर्तन कर संगठन की आवश्यकता के अनुरूप उन्हें बनाया जा सकता है। दूसरे शब्दों में वे परीक्षण व्यक्तिगत आवश्यकता के अनुसार किये जाते है। ये परीक्षण तभी सफल हो सकते हैं जब एक ही प्रकार के व्यवसाय के लिए कई कर्मचारियों की आवश्यकता हो।

5. **यान्त्रिक योग्यता परीक्षण** – यान्त्रिक योग्यता का पता लगाने के लिए निम्न परीक्षण काम में लाये जाते हैं।

अ) फार्म बोर्ड परीक्षण ब) निर्माण भूलभुलैया स) चित्रांकित कागज एवं कलम परीक्षण द) मिनीसोटा स्थानिक परीक्षण य) यान्त्रिक योग्यता की मेकक्वेरी परीक्षण र) मिनी सोटा यान्त्रिक एकत्रीकरण परीक्षण ल) यान्त्रिक कुशाग्रता परीक्षण।

6. **लिपिक –कार्य कुशाग्रता परीक्षण** – लिपिक कार्य की कुशाग्रता का पता लगाने के लिए अग्र परीक्षणों में से कोई भी परीक्षण काम में लाया जा सकता है।

1. मिनीसोटा लिपिक वर्ग परीक्षण 2. मनोवैज्ञानिक कारपोरेशन का सामान्य लिपिक वर्ग परीक्षण 3. तुर्स लिपिक वर्ग कुशाग्रता परीक्षण 4. पुरडु लिपिक वर्ग ग्राहता परीक्षण 5. शीघ्र नियोजन परीक्षण 6. तुर्स आशुलिपि योग्यता परीक्षण 7. ई.आर.सी आशुलिपि योग्यता 8. फ्लेनगन की टंकण लिपिकों के लिए परीक्षण ।

2.5.4 नियुक्ति साक्षात्कार

''साक्षात्कार चयन की वह विधि है, जिससे व्यक्ति के उत्तरदायित्व, उसके व्यवहार तथा उसके गुणों का पता लगाया जा सकता है।'' इस विधि का प्रयोग अत्यधिक किया जाता है। मैण्डेल के अनुसार – ''सामान्यतः जो साक्षात्कार आयोजित किये जाते हैं उनकी मूलभूत कठिनाई यह है कि इनमें

सीमित सूचना के आधार पर बहुत अनुमान लगाये जाते है तथा यह सूचना भी अविशिष्ट विचारकों द्वारा कृत्रिम परिस्थितियों में प्राप्त की जाती है।

साक्षात्कार एक संप्रेषण है –

साक्षात्कार एक निश्चित उद्देश्य की पूर्ति के लिए आयोजित विचारों का आदान प्रदान करता है जो केवल सन्तोष के लिए किये गये आदान प्रदान से भिन्न है। यह प्रक्रिया साक्षात्कारकर्ता तथा साक्षात्कारदाता के मध्य संदेशवाहन से सम्बन्धित है जो आदान–प्रदान, हाव–भाव, मुख मुद्रा तथा अन्य सम्प्रेषण प्रणालियों द्वारा होता है।

साक्षात्कार मूलतः एक सम्प्रेषण है। यह निम्न दृष्टियों से अन्य सम्प्रेषण प्रणालियों के अनुरूप है।

(1) **संवाद** – इसमें साक्षात्कार के विषय सम्बन्धी सूचना सम्मिलित रहती है। प्रार्थी के बारे में जो सूचना साक्षात्कारकर्ता चाहता है तथा साक्षात्कारकर्ता से जो सूचना प्रार्थी अपने कार्य आदि के विषय में चाहता है, वह इस श्रेणी में सम्मिलित की जाती है।

(2) **कोड देना** – साक्षात्कार में सभी सूचनाएं मौखिक प्रदान की जाती है। इस प्रकार साक्षात्कारकर्ता तथा प्रार्थी की मौखिक सम्प्रेषण क्षमता का ज्ञान होता है।

(3) **सम्प्रेषण श्रृंखला** – साक्षात्कार में कम से कम दो श्रृंखलाएं होती है। – संवाद तथा हाव भाव । इन दोनों के आधार पर निर्णय लिये जाते हैं।

(4) **सूचना का निर्वचन** – प्राप्त सूचना का निर्वचन विभिन्न प्रकार से किय जाता है। एक ही प्रकार की सूचना विभिन्न व्यक्तियों के लिए विभिन्न ढंग से निर्वाचित की जाती है। तथा समझी जाती हैं ।

2.5.5 स्वास्थ्य परीक्षण

कुछ कार्यों की प्रकृति ऐसे होती है जिसके निष्पादन में विशेष क्षमता शक्ति एवं हानिकारक कार्य वातावरण को सहन करने की क्षमता होना आवश्यक है। स्वास्थ्य परीक्षण से यह पता लगता है कि चयनित व्यक्ति में कार्य के लिए आवश्यक क्षमता है अथवा नहीं, अथवा वह कहीं अन्य पद पर स्थानान्तरित किया जा सकता है या नहीं। इससे व्यक्ति की हीन भावना एवं

शारीरिक दुर्बलता का ही पता नहीं लगता, वरन यह भी ज्ञात हो जाता है कि कौन सा व्यक्ति किस प्रकार के कार्य करने के लिए अधिक सक्षम है। शारीरिक जांच निम्न चार उद्देश्यों की मूलतः पूर्ति करती है।

(1) ऐसे व्यक्तियों के बारे में जानकारी प्राप्त करना जो शारीरिक रूप से कार्य करने में अयोग्य हो तथा कार्य की वांछित दशाओं को पूर्ण करने में असमर्थ हो।

(2) कर्मचारी की भर्ती के समय उसकी शारीरिक जांच का प्रलेख प्राप्त करना जिससे कालान्तर में किसी भी क्षतिपूर्ति के समय कम्पनी वैधानिक तथा नैतिक स्थिति सुदृढ़ बना सके एवं क्षति के कारणों का अधिकृत रूप से पजा लगाया जा सके।

(3) छूत की बीमारियों से ग्रस्त व्यक्तियों को रोजगार देने से बचाया जा सके।

(4) ऐसे व्यक्ति जो शारीरिक दृष्टि से क्षीण हैं किन्तु अन्य सरल कार्य काफी दक्षता से कर सकते हैं उन्हें रोजगार प्रदान करना जैसे अपंग, बूढ़े व्यक्ति, बहरे या गूंगे व्यक्ति आदि।

शारीरिक परीक्षण का कार्य सामान्यतः कम्पनी के चिकित्सक द्वारा या अन्य किसी चिकित्सा अधिकारी द्वारा किया जाता है। शारीरिक परीक्षण के आवश्यक तत्वों को स्टोन तथा कैण्डाल ने निम्न प्रकार बताया है।

क. प्रार्थी का चिकित्सा इतिहास ज्ञात करना।

ख. शारीरिक नाप तौल जैसे ऊँचाई, वजन, छाती का माप, पेट या कमर का घेरा आदि।

ग. छाती तौल परीक्षण जिसमें त्वचा, जोड़े एवं मासपेशियां आदि का परीक्षण करना।

घ. प्रार्थी के विशिष्ट इन्द्रियजनित बोध जैसे दूर की वस्तुओं को देख सकने की क्षमता के लिए दृष्टि परीक्षण सुनने की क्षमता की जाँच, आदि सूक्ष्मता से की जाती है।

ङ. आँख, कान, नाक, दाँत, गला, आदि का सामान्य परीक्षण करना।

च. छाती एवं फेफड़ों का परीक्षण करना।

छ. रक्तचाप तथा हृदयगति का निरीक्षण करना।

ज. पेशाब, रक्त आदि का परीक्षण करना।

झ. छाती एवं अन्य शारीरिक अंगों का एक्स रे परीक्षण।

2.5.6 सन्दर्भ मंगवाना

इसके अन्तर्गत प्रार्थी द्वारा नामांकित विभिन्न व्यक्तियों से प्रार्थी के बारे में सन्दर्भ प्राप्त किये जाते हैं। इन सन्दर्भों के आधार पर प्रार्थी की पृष्ठभूमि सामाजिक एवं अन्य वातावरण से लगाव, आदि का ज्ञान प्राप्त किया जाता है। रोजगार की दृष्टि से तीन प्रकार के सन्दर्भ सामान्यतः प्राप्त किये जाते हैं। 1. चरित्र 2. कार्य 3. शैक्षणिक।

आजकल चरित्र सम्बन्धी सन्दर्भ अधिक महत्वपूर्ण नहीं होते क्योंकि चरित्र सम्बन्धी प्रमाण पत्र प्रार्थी अपनी इच्छा से अनुकूलतम व्यक्ति से प्राप्त कर लेते हैं, अतः इसमें अत्यधिक सत्यता नहीं होती है। प्रायः चरित्र प्रमाण - पत्र अच्छा चरित्र ही प्रदर्शित करते हैं।

कार्य सम्बन्धी प्रमाण-पत्र अधिक महत्वपूर्ण होता है क्योंकि इससे पूर्व किये गये कार्य के बारे में जानकारी मिलती है। सीधी भर्ती के लिए शैक्षणिक तथा विद्यालय के प्रमाण-पत्र भी विश्वसनीय हो सकते हैं। कई बार शिक्षक द्वारा किया गया मूल्यांकन उपक्रम के लिए लाभदायक होता है। वांछित सूचना प्राप्त करने के लिए निम्न विधियां प्रयोग की जाती है।

(i) प्रार्थी की प्रार्थना पर सन्दर्भ माँगा जाय।

(ii) नियोक्ता द्वारा सन्दर्भ पत्र मांगा जाय।

(iii) सन्दर्भ दिये गये व्यक्ति के दूरभाष की सहायता से सम्पर्क करना।

(iv) सन्दर्भ दिये गये व्यक्ति से व्यक्तिगत भेट।

यह कहा जा सकता है कि सन्दर्भ दिये गये व्यक्ति से निकटतम सम्पर्क बनाने पर अधिकतम सूचना प्राप्त की जा सकती है।

एक विशिष्ट सन्दर्भ प्रणाली में नियोक्ता कुछ प्रश्न पूर्व निर्धारित कर लेते हैं तथा तद्नुरूप उन पर आवश्यक सूचना मांगते हैं जैसे -

पूर्व उपस्थिति विवरण किस प्रकार का है ?

दूसरे शब्दों में अच्छी सन्दर्भ प्रणाली से नियोक्ता प्रार्थी के प्रति पूर्ण जानकारी प्राप्त करने में असमर्थ होता है। यह चयन प्रणाली का एक आवश्यक अंग बन गया है।

2.6 सारांश

जब मानव शक्ति आवश्यकताओं के विश्लेषण से यह प्रकट होता है कि उपक्रम में किन्ही विशिष्ट कौशल एवं योग्यताओं की पूर्ति के लिए कुछ कर्मचारियों जैसे इंजीनियर्स, वैज्ञानिक, तकनीशियन, मध्यस्तरीय, प्रबन्धकों, लेखाकारों आदि की भर्ती की जानी है तो मानव संसाधन प्रबन्धक द्वारा इनकी पूर्ति के विभिन्न श्रोतों का निर्धारण करके योग्य व्यक्तियों को उपक्रम में आवेदन करने के लिए आकर्षित किया जाता है।

योग्य कर्मचारियों के चयन हेतु पेशेवर विशेषज्ञों की सहायता से 'चयन कार्यक्रम' बनाये जाते हैं इनमें योग्यता प्रमापों, चयन जाँच, योग्यता परीक्षण की विधियों आदि का सतर्कतापूर्वक निर्धारण किया जाता है। भर्ती व चयन के सम्बन्ध में विभिन्न वैधानिक एवं सरकारी नियमों का पालन किया जाता है।

2.7 सम्बन्धित प्रश्न

(i) भर्ती की कौन-कौन सी विधियां हैं ?

(ii) भर्ती के आन्तरिक एवं बाह्य स्रोतों पर प्रकाश डालिए।

(iii) उद्योगों में भर्ती पर लेख लिखिए।

(iv) चयन विधि को विस्तार से समझाइए।

28 उपयोगी पुस्तकें

i. Aswathappa, K. Human Resource Management', Tata Mc-Graw Hill, Publishing Co. Ltd. New Delhi.

ii. Chris Hendry, 'Human Resource Management', A Business Services.

iii सिंह, देवेन्द्र प्रताप नारायण, सेविवर्गीय प्रबन्ध, विचार हिन्दी ग्रन्थ अकादमी द्वारा प्रकाशित (पुरस्कृत)

iv सुधा जी०एस०, क्रियात्मक प्रबन्धक, रमेश बुक डिपो, जयपुर।

इकाई–3 मानव शक्ति का प्रशिक्षण व विकास

इकाई की संरचना

3.0 उदेद्श्य

3.1 प्रस्तावना

3.2 मानव शक्ति का प्रशिक्षण

3.2.1 अर्थ व परिभाषा

3.2.2 प्रशिक्षण के उद्देश्य

3.2.3 प्रशिक्षण के पूर्व तैयारी

3.2.4 प्रशिक्षण के सिद्धान्त

3.3 प्रशिक्षण की तकनीक / विधियाँ

3.3.1 कार्यरत प्रशिक्षण

3.3.2 विद्यालय प्रशिक्षण

3.3.3 प्रशिक्षित श्रमिक द्वारा प्रशिक्षण

3.3.4 पर्यवेक्षकों द्वारा प्रशिक्षण

3.3.5 शिशु प्रशिक्षण

3.3.6 द्वारकोष्ठ प्रशिक्षण

3.3.7 संयुक्त प्रशिक्षण

3.3.8 भाषण

3.3.9 सम्मेलन

3.3.10 भूमिका निर्वाह पद्धति

3.3.11 इन बास्केट प्रशिक्षण

3.3.12 प्रबन्ध खेल विधि

3.3.13 प्रदर्शन प्रणाली

3.3.14 अन्य विधियाँ

3.4 भारत में प्रशिक्षण कार्यक्रम का विकास

3.5 सारांश

3.6 सम्बन्धित प्रश्न

3.7 उपयोगी पुस्तकें

3.8 कार्य सम्बन्धी

3.0 उद्देश्य

इस इकाई का अध्ययन करने के बाद आप :

- प्रशिक्षण के अर्थ व उद्देश्य का उल्लेख कर सकेंगे।
- प्रशिक्षण के सिद्धान्त को स्पष्ट कर सकेंगे।
- प्रशिक्षण के विभिन्न विधियों का वर्णन कर सकेंगे।
- भारत में प्रशिक्षण कार्यक्रम के विकास पर प्रकाश डाल सकेंगे।

3.1 प्रस्तावना

''प्रशिक्षण, समस्या समाधान का एक साधन है। वास्तव में, हमारे देश की जन-शक्ति उत्पादन क्षमता का मूल्यांकन शिक्षा एवं प्रशिक्षण के आधार पर किया जा सकता है। यह एक प्राचीन मान्यता है कि यदि कुछ अच्छा है तो अधिकांश उससे भी अच्छा है। **जिस प्रकार स्वास्थ्य को बनाने के लिए विटामिन की गोलियाँ लाभदायक होती हैं, ठीक उसी प्रकार जन-शक्ति समस्याओं के निराकरण के लिए प्रशिक्षण लाभदायक है।** प्रशिक्षण सुविधाओं को अधिक या कम मात्रा में प्रदान करने का अर्थ प्रशिक्षण महत्व को अधिक या कम समझना है।

प्रशिक्षण एक अच्छी प्रणाली का मूल मन्त्र है। यदि प्रबन्धक कर्मचारियों से कार्य, अधिक उत्पादन प्राप्त करना चाहते हैं, उनके द्वारा बनायी गयी वस्तुओं की किस्म अच्छी रखना है तो प्रशिक्षण अत्यन्त आवश्यक है। प्रशिक्षण द्वारा कर्मचारी को न केवल कार्य के प्रति सामान्य ज्ञान प्राप्त होता है, अपितु उन्हें सौंपे गये कार्य में रूचि भी उत्पन्न होती है। पहल करने की क्षमता, वर्तमान उत्पादन प्रणालियों में सुधार करने की योग्यता तथा उत्पादन की किस्म में सुधार करने की दशा में मार्ग दर्शन मिलता है। प्रशिक्षण से कर्मचारी का सामयिक मूल्यांकन एवं निरीक्षण सम्भव होता है। प्रशिक्षण के फलस्वरूप सम्भावित पदोन्नतियाँ, कौशल की आवश्यकता, आदि के बारे में जानकारी प्राप्त हो जाती है।

3.2 मानव शक्ति का प्रशिक्षण

3.2.1 प्रशिक्षण का अर्थ एवं परिभाषा

कर्मचारी को कार्य के अनुसार विशिष्ट योग्यता प्रदान करना ही प्रशिक्षण है। दूसरे शब्दों में, **प्रशिक्षण एक ऐसी प्रक्रिया है जिसके द्वारा व्यक्ति की योग्यता,**

कार्यक्षमता तथा निपुणता में वृद्धि की जाती है। फ्लिप्पों के अनुसार, ''कर्मचारी में विशिष्ट कार्य के लिए योग्यता की वृद्धि करना ही प्रशिक्षण है।'' प्रशिक्षण सामान्य ज्ञान के विपरीत विशिष्ट ज्ञान है कि जिसकी आवश्यकता कार्य विशेष को निष्पादित करने के लिए होती है।

3.2.2 प्रशिक्षण के उद्देश्य

कई उपक्रम प्रशिक्षण कार्यक्रम इसलिए आयोजित करते हैं कि उन्हें आयोजित किया जाना है। वे इसके उद्देश्यों को महत्व नहीं देते। किसी प्रशिक्षण कार्यक्रम की सफलता इस बात पर निर्भर करती है कि इसके उद्देश्यों का निर्धारण कितनी दक्षता से किया गया है। सेविवर्गीय प्रबन्धक सामान्यतः सभी विभागों के कर्मचारियों हेतु प्रशिक्षण की सुविधा उपलब्ध कराता है। प्रशिक्षण एक अविरल गति से चलने वाला क्रम है जिसमें नये एवं पुराने सभी प्रकार के कर्मचारी प्रशिक्षण प्राप्त करते हैं। अपने कार्यकाल में किये जाने वाले त्रुटिपूर्ण क्रियाओं को ठीक करने का अवसर मिलता है। प्रशिक्षण प्राप्ति से कर्मचारी अपने कार्य में रूचि रखता है तथा अपने कार्य से प्रबन्धक को अधिक सन्तुष्ट रख सकता है। प्रशिक्षण कई प्रकार के हो सकते हैं, अत्यधिक तकनीकी एवं विशिष्ट से लेकर अत्यधिक कार्य से सम्बन्धित एवं सामान्य तक। सामान्य प्रशिक्षण में व्यक्तियों को अर्थ व्यवस्था, समाज, उपभोक्ताओं की रूचियों, फैशन, बदलते हुए मूल्यों आदि के बारे में जानकारी दी जाती है तथा उस विशिष्ट परिवेश में संगठन के हित की दृष्टि से आवश्यक सुझाव प्रदान कर कर्मचारियों को कार्य में वांछित सुधार करने हेतु प्रशिक्षित किया जाता है। सामान्यतः प्रशिक्षण के उद्देश्य निम्नवत् हैं :-

i. **संगठन के प्रति निष्ठा** - प्रशिक्षण का मूल उद्देश्य कर्मचारियों की प्रबन्ध के प्रति आस्था जाग्रत करना है। कई बार मत-मतान्तरों के कारण कर्मचारियों की विचारधारा में मतभेद हो जाता है, उसे दूर करने के लिए प्रशिक्षण का आयोजन किया जाता है। प्रशिक्षण के समय सभी प्रशिक्षणार्थियों को एक-सा ज्ञान दिया जाता है। एक सी विधियाँ सिखायी जाती है, जिससे यह भावना दृढ़ हो सके कि संगठन एक है तथा सभी कर्मचारियों का उद्देश्य एक ही है।

ii. **मनोबल में वृद्धि** - संगठन के प्रति कर्मचारियों की धारणा प्रबल बनाना तथा कर्मचारियों को मनोबल में वृद्धि करना।

iii. **कर्मचारियों की कार्यक्षमता में वृद्धि करना** - इससे कर्मचारी कार्य-प्रणाली में सम्भाव्य परिवर्तन की जानकारी प्राप्त करने में सफल होते हैं तथा उन्नत

विधियों के बारे में प्राप्त करते हैं।

iv. **कार्य सम्बन्धी ज्ञान एवं कौशल का विकास करना** - प्रायः प्रशिक्षण कार्यक्रम ज्ञान एवं कुशलता में वृद्धि करने की दृष्टि से आयोजित किये जाते हैं। कुशलता की श्रेणी में शारीरिक कार्य-कुशलता के साथ अन्तर्व्यक्ति सम्बन्ध कुशलता, पर्यवेक्षण, संगठन, आयोजन क्रियाएं तथा अन्य इसी प्रकार की कुशलता में योग्यता सम्मिलित की जाती है।

v. **सूचना प्रसारित करना** - कुछ प्रशिक्षण कार्यक्रमों का उद्देश्य सामान्य प्रकृति की सूचनाएँ प्रसारित करना होता है, जिनका कार्य विशेष से कोई सम्बन्ध नहीं होता जैसे कम्पनी का इतिहास, उसका उत्पादन, उसकी सेवाएँ, संगठन तथा उसकी नीतियों के बारे में जानकारी देना।

vi. **धारणाओं**- कुछ प्रशिक्षण कार्यक्रमों का उद्देश्य कर्मचारियों की धारणाओं में परिवर्तन करना होता है। जैसे पर्यवेक्षकों और प्रबन्धकों को कर्मचारियों की धारणाओं, प्रक्रियाओं, आदि जानने के लिए उपयुक्त प्रशिक्षण देना, अभिप्रेरणा में वृद्धि करना तथा कम्पनी के समर्थन में कर्मचारियों की धारणा को पुष्ट करना है। संक्षेप में कहा जाता है कि प्रशिक्षण से कर्मचारी की कार्यक्षमता में वृद्धि ही नहीं होती, वरन् उसे अपनी दक्षता का पूर्ण उपयोग करते हुए संगठनात्मक व व्यक्तिगत लक्ष्यों में सामंजस्य स्थापित करने में सहायता मिलती है। इसके अतिरिक्त प्रशिक्षण से कर्मचारियों की नेतृत्व क्षमता का विकास होता है और उन्हें विकास के अवसर प्राप्त होते हैं।

प्रशिक्षण के लाभ :-

i. कार्य में कच्चे माल का अपव्यय तथा होने वाली त्रुटियों की मात्रा कम हो जाती है।

ii. कार्य प्रणाली में सुधार होता है।

iii. संयन्त्र, औजार, मशीनों तथा कच्चे माल का अधिकतम एवं विवेकपूर्ण उपयोग संभव हो पाता है।

iv. कर्मचारी के मनोबल, उसकी कार्यदक्षता तथा उत्पादकता में वृद्धि होती है।

v. कर्मचारियों को अधिक पर्यवेक्षण की आवश्यकता नहीं होती है।

vi. अधिक समय कार्य लागत में कमी हो जाती है और अनुपस्थिति तथा श्रम-बदली दरों में कमी हो जाती है।

प्रशिक्षण की आवश्यकता का निर्धारण सामान्यतः कार्य-विश्लेषण, लिखित परीक्षण, कर्मचारी मनोबल एवं कार्य के प्रति रूचि सम्बन्धी सर्वेक्षणों तथा कार्य-प्रवृत्ति विश्लेषणों के अवसर पर किया जा सकता है।

3.2.3 प्रशिक्षण कार्यक्रम की पूर्व तैयारी

प्रशिक्षण कार्यक्रम का निर्धारण करने से पहले प्रबन्धकों को निम्न तत्वों का सूक्ष्मता से अध्ययन करना चाहिए।

i. प्रशिक्षण की आवश्यकता क्यों है?

ii. इससे किस उद्देश्य की पूर्ति हो सकेगी?

iii. प्रशिक्षण आयोजित करने का उत्तरदायित्व किसका है?

iv. प्रशिक्षण सामान्य है अथवा विशिष्ट ?

v. प्रशिक्षण किन कर्मचारियों को एवं किस प्रकार का दिया जायेगा ?

vi. प्रशिक्षण काल कितना होगा ?

vii. क्या प्रशिक्षण कालान्तर में भी आयोजित किया जाता रहेगा एवं उसकी निरन्तरता बनी रहेगी ?

3.2.4 प्रशिक्षण के सिद्धान्त

प्रभावशाली प्रशिक्षण कार्यक्रम के आयोजन हेतु कुछ सामान्य सिद्धान्तों का अनुसरण किया जाना आवश्यक है। अमेरिका में राष्ट्रीय औद्योगिक बोर्ड द्वारा इन सिद्धान्तों को निम्न रूप से प्रस्तुत किया गया है :-

i. प्रबन्धकों को प्रशिक्षण के उद्देश्य व आवश्यकताओं का पर्याप्त ज्ञान होना चाहिए।

ii. प्रशिक्षण का उद्देश्य प्रशिक्षणार्थी को संगठन में उपलब्ध सभी स्तरों पर कार्य करने का अवसर प्रदान करने, वांछित कुशलता प्राप्त करने तथा कार्य करने तथा कार्य में दक्षता एवं व्यवहार में परिपक्वता प्राप्त होती होनी चाहिए।

iii. प्रशिक्षण प्रविधियाँ तथा प्रणालियाँ (**Techniques & Procedure**) प्रशिक्षण के उद्देश्य तथा आवश्यकताओं के अनुरूप होनी चाहिए।

iv. प्रशिक्षण कार्य प्रत्येक प्रबन्धक का उत्तरदायित्व होना चाहिए।

v. प्रशिक्षणार्थी को आवश्यक निर्देश देने के अतिरिक्त प्रशिक्षक का यह भी

कर्तव्य भी है। कि वह रेखीय-प्रबन्धक को प्रशिक्षण की आवश्यकताओं, विकास नीतियों, प्रबन्धकीय व्यवस्थाओं एवं कालान्तर में प्रशिक्षण योजनाओं के प्रति आवश्यक सुझाव समय समय पर दें।

vi. प्रभावपूर्ण प्रशिक्षण के लिए आवश्यक है कि प्रबन्धक उपयुक्त विधियों द्वारा इस बात का सत्यापन करें कि प्रशिक्षणार्थी किस स्तर तक प्रशिक्षण से लाभान्वित हुए हैं।

vii. प्रशिक्षण व्यवसाय की आवश्यकताओं के अनुकूल होना चाहिए।

आदर्श प्रशिक्षण कार्यक्रम (Model Training Program) :-

प्रशिक्षण कार्यक्रम सम्पूर्ण प्रशिक्षण प्रक्रिया की आधारशिला है। अतः प्रशिक्षण की सफलता एक उचित कार्यक्रम पर निर्भर करती है। एक गतिमान प्रशिक्षण कार्यक्रम के निर्धारण में निम्न तत्वों का समावेश किया जाना चाहिए।

i. विभिन्न कार्यों तथा उनके प्रत्येक उक्त-कार्यों का वर्गीकरण करना।

ii. पूर्व काल के बारे में पृष्ठभूमि उपलब्ध करना।

iii. कौशल एवं क्रियाकलाप में पाये जाने वाले दोषों को प्राप्त करना।

vi. प्रशिक्षण हेतु लिखित कार्यक्रम तैयार करना।

v. प्रशिक्षण विधियों तथा स्थान का निर्धारण करना।

vi. प्रशिक्षकों का प्रशिक्षण आयोजित करना।

vii. प्रशिक्षणार्थियों के चयन हेतु उपयुक्त प्रणाली का चुनाव करना।

viii. मूल्यांकन तथा प्रशिक्षणोपरान्त कार्यक्रम आयोजित करना।

संक्षेप में कहा जा सकता है कि प्रशिक्षण कार्यक्रम का निर्धारण इस प्रकार किया जाना चाहिए कि न्यूनतम प्रयासों द्वारा अत्यधिक लाभ प्राप्त किया जा सके। इसके लिए आवश्यक है कि संगठन की आवश्यकताओं व कर्मचारी विकास के अवसरों में उचित सम्बन्ध स्थापित किया जाय। इसके अतिरिक्त अनुकूल संगठनात्मक वातावरण, उचित प्रशिक्षण तकनीक, योग्य प्रशिक्षक, सम्पूर्ण प्रशिक्षण प्रक्रिया को प्रभावशाली बना सकते हैं।

3.3 प्रशिक्षण की तकनीक/विधियाँ

प्रशिक्षण के लिए सामान्यतः निम्न पद्धतियाँ काम में ली जाती है।

3.3.1 कार्यरत प्रशिक्षण

3.3.2 विद्यालय प्रशिक्षण

3.3.3 प्रशिक्षित श्रमिक द्वारा प्रशिक्षण

3.3.4 पर्यवेक्षकों द्वारा प्रशिक्षण

3.3.5 शिशु प्रशिक्षण

3.3.6 द्वारकोष्ठ प्रशिक्षण

3.3.7 संयुक्त प्रशिक्षण

3.3.8 भाषण

3.3.9 सम्मेलन

3.4.0 भूमिका निर्वाह पद्धति

3.4.1 इन बास्केट प्रशिक्षण

3.4.2 प्रबन्ध खेल विधि

3.4.3 प्रदर्शन प्रणाली

3.4.4 अन्य प्रणाली

3.3.1 कार्यरत प्रशिक्षण (On the Job Training)

कर्मचारियों को प्रशिक्षण प्रदान करने के लिए सबसे अधिक प्रचलित प्रणाली कार्यरत प्रशिक्षण है। इस प्रणाली के अन्तर्गत कर्मचारी को कार्य करते समय ही यह प्रशिक्षण दिया जाता है। ज्यों-ज्यों कर्मचारी अधिकाधिक कार्य निष्पादन करता है, त्यों-त्यों प्रशिक्षणात्मक निर्देशन में कमी आती जाती है। प्रशिक्षण कुशल एवं अनुभवी श्रमिकों, पर्यवेक्षकों या विशिष्ट प्रशिक्षण अधिकारियों द्वारा श्रमिक को कार्य करते समय दिया जाता है। प्रायः नया कर्मचारी अन्य व्यक्तियों को कार्य करते देखकर भी कार्य सीखता है।

जब कर्मचारी को कार्यरत प्रशिक्षण प्रदान किया जाता है तो वह उस दशाओं तथा विशिष्ट परिस्थितियों से अवगत होता है जो उसे कार्य निष्पादन के समय अनुभव होती है। इस प्रणाली में प्रशिक्षण केन्द्र की आवश्यकता नहीं होती और न ही कर्मचारियों को प्रशिक्षण केन्द्र से कार्य कर स्थानान्तरित करने में कठिनाई होती है।

कार्य प्रशिक्षण के लाभ :-

- **i.** कर्मचारी को आवश्यक ज्ञान अर्जित करने में कठिनाई नहीं होती है।
- **ii.** प्रशिक्षार्थी कार्य सम्बन्धी नियमों एवं दैनिक व्यवहारों की जानकारी स्वतः ही प्राप्त कर लेता है।
- **iii.** प्रबन्धक प्रशिक्षार्थी को उपयुक्त प्रशिक्षण प्रदान करने में असमर्थ होते हैं।
- **iv.** ऐसे उपक्रम जहाँ विविध प्रकार के कार्य होते हैं, वहाँ इस प्रकार का प्रशिक्षण व्यक्ति को अधिक कुशल बनाने में सहायक होता है।

कार्यरत प्रशिक्षण प्रणाली के दोष -

- **i.** प्रशिक्षण के समय कई ऐसी बातें जो प्रशिक्षक के ध्यान में नहीं आती, प्रायः छूट जाती हैं और जिसके फलस्वरूप समय-समय पर कर्मचारी को कठिनाई का अनुभव होता है।
- **ii.** यह प्रशिक्षण सुनियोजित नहीं होता है अतः प्रशिक्षण सभी आवश्यक बातों को एक साथ सिखाने में असमर्थ रहता है।
- **iii.** प्रशिक्षण की दृष्टि से समय अधिक नष्ट होता है जिससे उत्पादन प्रक्रिया प्रभावित होती है।
- **vi.** प्रशिक्षक को प्रशिक्षण के लिए पर्याप्त अभिप्रेरण नहीं मिलता फलतः कर्मचारी को पर्याप्त लगन के साथ कार्य सिखाने में रूचि नहीं लेता है।

3.3.2 विद्यालय प्रशिक्षण

कई कम्पनियाँ प्रशिक्षण विद्यालयों के माध्यम से प्रशिक्षण कार्यक्रमों को नियमित रूप से चलाती रहती है। इन विद्यालयों में प्रशिक्षणार्थियों को कक्षा की भाँति पढ़ाया जाता है तथा कार्य से पृथक वातावरण में प्रशिक्षण प्रदान किया जाता है, किन्तु प्रशिक्षण के समय कार्य में आने वाली मशीनों एवं औजारों जैसे ही संसाधन प्रयोग में लाये जाते हैं। इस प्रकार तकनीकी प्रशिक्षण केन्द्र प्रायः सरकार अथवा कल्याणकारी संस्थाओं द्वारा चलाये जाते हैं, जिनमें व्यस्क व्यक्ति प्रशिक्षण प्राप्त करते हैं।

सामान्यतः इस प्रकार का प्रशिक्षण अर्द्ध कुशल कर्मचारियों को दिया जाता है। यह प्रशिक्षण सामान्यतः लिपिकीय कार्यकताओं निरीक्षकों, मशीन, ऑपरेटरों, जाँचकर्ता तथा टंकण लिपिकों के लिए अधिक लाभदायक होता है। इस प्रकार का प्रशिक्षण उस स्थान पर अधिक सफल होता है जहाँ अधिकांश बातें सिद्धान्तों विचारों, आदर्शों, नीतियों, आदि के रूप में समझायी जानी आवश्यक होती है।

लाभ - इस पद्धति के लाभ है :

- **i.** यह पद्धति सुनियोजित होने एवं कार्य स्थल से पृथक स्थान पर होने के कारण कार्य में कोई व्यवधान नहीं पड़ता तथा प्रशिक्षण विधिवत् दिया जा सकता है।
- **ii.** प्रशिक्षक को विषय सम्बन्धी सारी जानकारी रहती है जिससे वह अच्छा प्रशिक्षण देने में सफल होता है।

दोष - इस पद्धति को दोष :

- **i.** उत्तरदायित्व विभाजन होने के कारण कई संगठनीय समस्याएँ उत्पन्न हो जाती है।
- **ii.** प्रशिक्षण हेतु विशेष रूप से मशीनों एवं उपकरणों को आयोजन करना पड़ता है जिससे अनावश्यक रूप से धन एवं साधनों का विनियोग करना पड़ता है।
- **iii.** इस प्रकार का प्रशिक्षण उन्हीं दशाओं में सम्भव है। जहाँ उपक्रम अतिरिक्त यन्त्रों की व्यवस्था कर सकता है।
- **iv.** प्रशिक्षण के समय व्यवहारिक स्थिति वास्तविक स्थिति से सर्वथा भिन्न होती है।

जब प्रशिक्षर्थियों की संख्या अधिक होती है वहां इस प्रकार के प्रशिक्षण को अधिक सफलतापूर्वक लागू किया जा सकता है, किन्तु जब प्रशिक्षार्थियों की संख्या कम हो तो कार्य पर प्रशिक्षण प्रणाली अधिक सफल होती है।

3.3.3 प्रशिक्षित श्रमिक द्वारा प्रशिक्षण

लम्बे समय से कार्य करते-करते, श्रमिक किसी विशेष कार्य प्रणाली में दक्षता प्राप्त कर लेता है तथा वह अन्य प्रशिक्षकों की अपेक्षा अधिक अच्छे ढंग से शिक्षुक श्रमिक को कार्य की जानकारी दे सकता है। यह प्रशिक्षण उन दशाओं में अधिक लाभप्रद होता है जहाँ एक श्रमिक को सहायक श्रमिकों की आवश्यकता होती है। यह प्रणाली उन कार्यों में भी सफल होती है जहाँ कार्य एक सुनिश्चित पद्धति से क्रमागत रूप में कार्य आगे बढ़ाता है।

3.3.4 पर्यवेक्षकों द्वारा प्रशिक्षण

इस प्रकार के प्रशिक्षण के माध्यम से श्रमिक अपने पर्यवेक्षकों के समीप आने में समर्थ होते हैं तथा पर्यवेक्षक अपने अधीनस्थ कर्मचारियों को योग्यता का अंकन करने तथा उनकी प्रशिक्षण की आवश्यकता ज्ञात करने में समर्थ होते हैं।

3.3.5 शिशु प्रशिक्षण

शिशु प्रशिक्षण बहुत पुरानी तथा सामान्यतः प्रयोग की जाने वाली प्राणाली है। यह प्रणाली उन्हीं पद्धतियों में अधिक सफल होती है जहां प्रशिक्षण में अधिक समय लगता है। यह प्रशिक्षण ड्राफ्टमैन, मशीनमैन, प्रिन्टर, औजार बनाने वाला, डिजाइनर, बढ़ई, लोहार, फिटर, सुनार आदि के कार्यों के लिए लाभदायक होता है।

इस प्रशिक्षण का अधिकांश भाग कार्य करते हुए प्राप्त किया जाता है। श्रमिक कुछ उत्पादन भी करता है। प्रत्येक श्रमिक को एक निश्चित कार्य सिखाया जाता है। सुनियोजित एवं दक्ष प्रशिक्षण कार्यक्रम श्रमिक के लिए व्यवसायिक कुशलता प्रदान करने में सहायक होता है।

3.3.6 द्वारकोष्ठ प्रशिक्षण

यह प्रशिक्षण काल से अलग विशेष प्रशिक्षणशाला में दिया जाता है जहाँ कारखाने जैसों वातावरण होता है और जहाँ मशीने व औजार कारखाने जैसे होते हैं। यहाँ पर प्रशिक्षण देने के उपरान्त प्रशिक्षार्थी को कारखानों में कार्य नियुक्त कर दिया जाता है।

3.3.7 संयुक्त प्रशिक्षण

यह प्रशिक्षण तकनीकी संस्थान और व्यावसायिक संस्थान मिलकर अपने सदस्य, प्रशिक्षार्थियों को संयुक्त रूप से देते हैं। इसमें प्रशिक्षार्थियों की सैद्धान्तिक व व्यावहारिक प्रशिक्षण दिया जाता है। अतः इसमें समय अधिक लगता है।

3.3.8 भाषण

प्रशिक्षण की यह सबसे सरलतम तकनीक है। इसके अन्तर्गत कर्मचारियों को भाषण के माध्यम से प्रशिक्षित किया जाता है। इस तकनीक की कार्यविधि शिक्षण संस्थाओं में दिये जाने वाले प्रतिदिन के प्रवचन की भाँति होती है। प्रशिक्षक द्वारा प्रणाली में एक प्रवक्ता की भूमिका निभाता है, अतः इसे प्रशिक्षण की विषय-वस्तु का ज्ञान होना आवश्यक है। सम्पूर्ण प्रशिक्षण की सफलता प्रशिक्षक की इस दक्षता पर निर्भर करती है कि वह कितनी कुशलता पूर्वक तथ्यों को प्रकट कर सकता है। इस

तकनीक के प्रमुख लाभ इस प्रकार के हैं।

i. इससे कम समय में कई अधिक व्यक्तियों को प्रशिक्षित किया जा सकता है, जिससे यह प्रणाली अधिक खर्चीली नहीं होती।

ii. प्रशिक्षक अपने विचार, श्रृंखलाबद्ध रूप में प्रस्तुत कर सकता है।

iii. जहाँ समस्या से सम्बन्धित सैद्धान्तिक पहलुओं को स्पष्ट किया जाना होता है, वहाँ यह तकनीक प्रभावी सिद्ध होती है।

लेकिन इस तकनीक के कुछ दोष भी हैं-

i. अशिक्षित कर्मचारी इस विधि से लाभान्वित नहीं होते।

ii. इससे सम्प्रेषण एक तरफा होता है, अतः कर्मचारियों को विचार विमर्श करने का अवसर प्राप्त नहीं होता है।

iii. प्रवचन में प्रस्तुतीकरण का स्तर सामान्य होता है, अत: योग्य व कुशल कर्मचारी इसमें रूचि नहीं लेते।

iv. इसके माध्यम से सैद्धान्तिक ज्ञान ही दिया जा सकता है, प्रायोगिक नहीं।

प्रवचन विधि को प्रभावशाली बनाने के लिए आवश्यक है कि इसका प्रयोग अन्य प्रशिक्षण तकनीकों के साथ सम्मिलित रूप में किया जाय। प्रशिक्षक यदि प्रवचन के साथ विचार विमर्श, पठन सामग्री, चल चित्र प्रदर्शन आदि का प्रयोग करें तो यह विधि अत्यधिक प्रभावशाली सिद्ध हो सकती है।

3.3.9 सम्मेलन

कर्मचारियों के नेतृत्व, निर्णयन, संदेशवाहन योग्यता का विकास करने की दृष्टि से यह उचित प्रशिक्षण तकनीक है। इसके अन्तर्गत प्रत्येक प्रशिक्षणार्थी का समूह के सम्मुख अपने विचार प्रकट करने का अवसर प्राप्त होता है।

सामान्यतः प्रशिक्षण हेतु तीन प्रकार के सम्मेलन आयोजित किए जाते हैं।

i. निर्देशित सम्मेलन।

ii. परामर्श दात्री सम्मेलन।

iii. समस्या निवारक सम्मेलन।

प्रशिक्षण के उद्देश्य से आयोजित बैठकें मुख्यतः प्रथम प्रकार की होती है जिनमें निर्देशक अपने विचार प्रस्तुत करता है और वह यह अपेक्षा करता है कि समस्त

प्रशिक्षणार्थी उसे ग्रहण करे। वह इस बात को भी ध्यान में रखता है कि इसमें प्रशिक्षण के उद्देश्यों से सम्बन्धित सभी तत्व सम्मिलित कर दिए गए हैं।

निर्देशित सम्मेलन के आवश्यक तत्व इस प्रकार है।

i. प्रशिक्षार्थी समूह 15 या 20 से अधिक व्यक्तियों के नहीं होने चाहिए।

ii. प्रशिक्षार्थी इस प्रकार बैठाये जाने चाहिए कि वे एक दूसरे से स्वतन्त्रतापूर्वक विचार विमर्श कर सके।

iii. विषय वस्तु के बारे में प्रशिक्षार्थियों को सामान्य ज्ञान होना चाहिए।

प्रशिक्षक प्रवचन के उपरान्त उनमें से कुछ समस्याओं पर विचार विमर्श के लिए प्रशिक्षार्थियों को आमंत्रित करता है। उन्हें चुनौती देने वाले प्रश्न पूछकर यह स्पष्ट कर लेता है कि क्या सभी व्यक्ति समस्याओं का विश्लेषण भली-भाँति करने में सक्षम है। इस प्रणाली में विवेचन के समय कई गौण समस्याएँ सामने आती है, जो कर्मचारियों को उनका विश्लेषण तथा निराकरण करने के लिए प्रेरित करती है।

निर्देशित सम्मेलन प्रणाली का दोष यह है कि इसमें -

i. समूह छोटा होना आवश्यक है।

ii. समस्या निवारण में काफी समय लगता है क्योंकि प्रत्येक व्यक्ति अपने विचार प्रकट करने की चेष्टा करता है।

परामर्श दात्री सम्मेलन - परामर्शदात्री सम्मेलन की विशेषता यह है कि आयोजक अथवा प्रबन्धकों को विचारों की प्राप्ति उपस्थित समूह से होती है। समस्या निवारण की दृष्टि से ऐसा सम्मेलन उपयोगी होता है। विविध विचारों के सामंजस्य से समस्या का निदान अच्छी तरह किया जा सकता है। निर्णय वस्तुतः प्रबन्ध की लेते हैं। यह प्रबन्धकों की इच्छा पर निर्भर है कि सभा में उपस्थित व्यक्तियों से प्राप्त सलाह के अनुरूप अपना निर्णय ले। इस प्रकार उपस्थित सदस्यों एवं सभासदों के विचार परामर्श लिये जाते हैं। इसी कारण इस प्रकार के सम्मेलन को परामर्शदात्री सम्मेलन कहा जाता है।

समस्या निवारक सम्मेलन - इस प्रकार के सम्मेलन परामर्शदात्री सम्मेलन के आधार पर ही आधारित है, किन्तु इसमें सामूहिक विचार के आधार पर निर्णय लिये जाते हैं, समूह के सभी सदस्य सामूहिक रूप से किसी निर्णय पर पहुँचते हैं, समस्या निवारक सम्मेलन में, प्रत्येक सदस्य केवल परामर्शदाता नहीं, वरन निर्णायक भी होता

है। उचित प्रकार से आयोजित ऐसे सम्मेलनों में नेता का अधिकांश समय विचार श्रृंखला को बनाये रखने में व्यतीत होता है। वह सम्मेलन बुलाता है, समस्या प्रस्तुत करता है, समस्या को सही रूप में समझाने की चेष्टा करता है, प्राप्त तथ्य प्रस्तुत करता है, विभिन्न प्रश्न उठता है, सदस्यों को विचार-विमर्श करने के लिए प्रेरित करता है विचार-श्रृंखला को चालू रखने की चेष्टा करता है। अन्ततः सभी प्रकार के प्राप्त विचारों के अधार पर निष्कर्ष निकालता है।

3.4.0 भूमिका निर्वाह पद्धति

कर्मचारी को अपने अधिकारियों व सहयोगियों के साथ विभिन्न परिस्थितियों में किस प्रकार से व्यवहार करना चाहिए जिससे कि अच्छे मानवीय सम्बन्धों का विकास हो सके, यह तथ्य कर्मचारी तब तक नहीं जान सकता जब तक वह स्वयं उस पद पर कार्य न करे ले। इस प्रणाली में एक या दो प्रशिक्षणार्थियों को अन्य लोगों के सम्मुख सौंपे गये विशिष्ट कार्य की भूमिका का निर्वाह करने का अवसर दिया जाता है। उन्हें सौंपे गये कार्य के निष्पादन के लिए आयोजन का पर्याप्त समय प्रदान किया जाता है। कुछ भूमिकाएँ इस प्रकार की हो सकती है। (1) पर्यवेक्षक कर्मचारी से परिवाद सुलझाते हुए, (2) पर्यवेक्षक कर्मचारी से चयन से पश्चात् साक्षात्कार करते हुए, (3) भर्ती के लिए कर्मचारी से साक्षात्कार करते हुए, आदि। इन भूमिकाओं के निर्वाह से कर्मचारियों को अन्य व्यक्तियों की समस्याओं एवं मनोवृत्ति समझने का अवसर प्राप्त होता है।

3.4.1 इन बास्केट प्रशिक्षण विधि

यह पद्धति अनुरूप प्रशिक्षण का ही एक अंग है। इसमें प्रशिक्षण विशिष्ट ढंग से दिया जाता है। इसमें कर्मचारी को कार्य के तकनीकी पहलुओं तथा मानवीय सम्बन्धों का ज्ञान प्राप्त करने के लिए प्रशिक्षित किया जाता है। इस प्रणाली की मुख्य विशेषता यह है कि किये गये कार्य का मूल्यांकन किया जा सकता है तथा प्रशिक्षण के प्रभावों की सांख्यिकीय जानकारी उपलब्ध की जा सकती है।

इन बास्केट से आशय यह है कि प्रबन्धक को विविध सामग्री तथा निर्णय सम्बन्धी सूचना एक ही स्थान पर उपलब्ध कर दी जाती है। उन्हें यह बताया गया है कि वे समस्याओं का निवारण किस प्रकार करेंगे। प्रशिक्षणार्थी को कार्य-भार की स्थिति में रखा जाता है, सीमित सूचनाएँ उपलब्ध की जाती हैं तथा ऐसे कार्यों की सूची भेज दी जाती है जिन पर उसे कार्यवाही करनी हो अथवा निर्णय लेने हो। वह

उन समस्याओं को अधिकतर हस्तान्तरण करके, पत्रों का उत्तर देकर, मीटिंग बुलाकर, कार्यवाही में ढिलाई देकर कुछ अति आवश्यक कार्यों को जल्दी निपटा अथवा उस पर उपयुक्त कार्यवाही करता है। इस प्रकार यह प्रशिक्षण अधिक क्रियात्मक है। इसमें मानवीय सम्बन्ध योग्यता की अपेक्षा मानसिक योग्यता का अधिक विकास होता है। इस प्रणाली से निर्णायक को जल्दबाजी से निर्णय लेने से होने वाली हानियों का पता लगता है तथा उसके कार्य को तेजी से पूरा करने की प्रवृत्ति का विकास होता है।

3.4.2 प्रबन्ध खेल विधि

यह विधि आजकल काफी विकसित हो रही है। सर्वप्रथम इस प्रणाली का प्रयोग सैनिकों को युद्ध कौशल सिखाने के लिए किया जाता था। अब खेल सिद्धान्त को व्यावसायिक जगत में काफी महत्व दिया जाने लगा है। कम्प्यूटर प्रणाली का विकास होने से इस प्रणाली की लोकप्रियता बढ गयी है। युद्ध रूपी खेल की भाँति व्यावसायिक खेल भी वास्तविक जटिलताओं को ध्यान में रखते हुए अपने प्रतिद्वन्द्वियों के विकास के विरुद्ध की गयी कार्यवाही है। उदाहरण के लिए, दो या अधिक टीमें प्रतिद्वन्द्वी संगठनों के रूप में अपनी भूमिका पूरी करती है। उन्हें अपने समूहों के हित में आवश्यक निर्णय लेने को कहा जाता है। जैसे वस्तु संग्रह सम्बन्धी निर्णय, उत्पादन सम्बन्धी निर्णय, माँग के अनुमान लगाने, उत्पादन में अल्पकालीन परिवर्तन करने, दीर्घकालीन योजनाओं में तालमेल बैठाने, सम्भावित लाभ और जोखिम से होने वाली हानियों का अनुमान लगाने, आदि मामलों में निर्णय लेना। इस प्रणाली के अन्तर्गत सभी उपलब्ध तथ्यों को एकत्रित कर विश्लेषण किया जाता है। इन्हीं तथ्यों को आवश्यक योजनाएँ बनाने अथवा उनमें सुधार करने हेतु प्रयोग में लाया जाता है।

3.4.3 प्रदर्शन प्रणाली

यह प्रणाली प्रशिक्षण की एक विशिष्ट प्रणाली है। इसके अन्तर्गत प्रशिक्षक, प्रशिक्षण के समय प्रशिक्षणार्थी को कार्य निष्पादन की पूरी विधि अर्थात् समस्त क्रियाएँ स्वयं करके दिखाते हैं। कार्य के साथ प्रशिक्षण में प्रदर्शन एक आवश्यक कदम होता है। इसमें उत्पादन के पूर्व किस प्रकार कच्चा माल जमा किया जाता है, किस प्रकार मशीनें चलायी जाती हैं किस प्रकार तैयार पुर्जो को जोड़ा जाता है, आदि आवश्यक तथ्य निर्देशक द्वारा सिखाये जाते हैं। इस प्रणाली का मुख्य लाभ यह है कि प्रशिक्षार्थी कार्य का क्रियात्मक रूप प्रशिक्षण के समय सीख लेते हैं। यदि

प्रवचन, वाद-विवाद तथा चित्रों के साथ प्रदर्शन विधि का प्रयोग किया जाय तो यह पद्धति अधिक सफल हो सकती है।

3.4.4 अन्य विधियाँ

इसी प्रकार आजकल फिल्मों, टेलीविजन यंत्रों का उपयोग विविध प्रशिक्षण कार्यक्रमों के साथ किया जाता है। नियोजित निर्देशन तकनीक द्वारा व्यक्तिगत तथा सामूहिक दोनो प्रकार के प्रशिक्षण दिये जाते हैं। प्रयोशाला विधि द्वारा आजकल अधिक काम में लिया जाता है। संघर्ष प्रबंध के लिए यह उत्तम तकनीक मानी जाती है।

उपरोक्त विधियों के प्रयोग सम्बन्धी अध्ययन से पता लगता है कि कार्य-निर्देशन, सम्मेलन एवं विचार-विमर्श प्रशिक्षु, कार्य परिवर्तन, भाषण विशेष अध्ययन, फिल्म, टी0वी0 आदि का प्रयोग सामान्य रूप से किया जाता है। अधिकांश व्यवसाय इन्ही विधियों को प्राथमिकता देते हैं। एकदम नये काम नहीं जानने वाले कर्मचारियों के लिए प्रयोगशाला, प्रशिक्षण अनुकरण भूमिका निर्वाह, द्वार-प्रकोष्ठ प्रशिक्षण, आदि विधियाँ प्रयोग की जाती है।

3.4 भारत में प्रशिक्षण का विकास

भारत में प्रशिक्षण कार्यक्रम के विकास को अधिक समय नहीं हुआ है। अधिकांश भारतीय प्रबन्धक प्रशिक्षण कार्यक्रम को एक आवश्यक बुराई समझते हैं और इनके क्रियान्वयन से सक्रिय योगदान नहीं देते। द्वितीय विश्वयुद्ध काल में कुशल श्रमिकों तथा तकनीकी कर्मचारियों के प्रशिक्षण कार्यक्रम के बारे में विचार किया जाता था। मुख्यतः सैनिक साज-सामान सम्बन्धी कारखानों में कार्यरत श्रमिकों को, सरकार की आवश्यकता की पूर्ति के लिए प्रशिक्षित किया गया था। देश में सन् 1947 में स्नातक स्तर के 28 इंजीनियरिंग स्थान एवं 16 तकनीकी संस्थान थे। इन संस्थानों के अतिरिक्त इंजीनियरिंग क्षेत्र में डिप्लोमा देने वाली 41 संस्थाएं थीं, लेकिन आज 440 पोलीटेक्नीक 214 इंजीनियरिंग व 96 तकनीकी संस्थान है।

पंचवर्षीय योजनाओं के प्रारम्भ में ही तकनीकी प्रशिक्षण पर पर्याप्त बल दिया गया क्योंकि सुनियोजित विकास के लिए औद्योगिक क्षेत्र में प्रशिक्षित व्यक्तियों की तीव्र माँग होने की सम्भावना थी। विभिन्न प्रशिक्षण केन्द्र खोलने के साथ ही विदेशी सहयोग से भी कई संयन्त्र स्थापित किये गये जिनमें विदेशी तकनीशियनों का सहयोग

लिया गया। इस क्षेत्र में इस्पात संयन्त्र, तेल की खोज के कारखाने, मोटरें, रेलगाड़ियों के डिब्बे, हवाई जहाज, आदि बनाने के कारखाने, तेल शोधक संयन्त्र स्थापित किये गये। नवयुवकों, इंजीनियरों, पर्यवेक्षकों तथा तकनीशियनों के दल प्रशिक्षणार्थ अमरीका, रूस जर्मनी, रूमानिया, इंगलैण्ड आदि देशों को भेजे गये। इनमें से अधिकांश मित्र देशों के तकनीकी सहायता एवं सहयोग कार्यक्रम के अन्तर्गत भेजे गये। कुशल श्रमिकों तथा कार्यकर्ताओं का प्रशिक्षण विभिन्न विभागीय संस्थाओं जैसे रेलवे ट्रेनिंग, स्कूलों, सरकारी विभागों, जन-विभागों, जन-निर्माण कार्य विभाग आदि द्वारा प्रदान किया जाता है। राज्यस्तरीय विभागों में लघुस्तरीय उद्योग संस्थान, ग्रामीण प्रशिक्षण केन्द्र, समाज कल्याण केन्द्र तथा सामुदायिक विकास योजनाओं के अन्तर्गत चल रहे केन्द्र मुख्य हैं। कुछ निजी संस्थान भी इस ओर प्रयत्नशील हैं।

3.5 सारांश

उपक्रम में नई प्रौद्योगिकी (Technology) नये उत्पादों व नई सेवाओं के प्रारम्भ किये जाने, कार्यों का पुनर्विवरण होने, व्यक्तियों के पदोन्नत या स्थानान्तरित होने के फलस्वरूप प्रशिक्षण व विकास के एक प्रभावी कार्यक्रम की आवश्यकता होती है। इसके अतिरिक्त नये कर्मचारियों के भर्ती किये जाने की दशा में भी प्रशिक्षण आवश्यक हो जाता है। नई कार्य प्रक्रियाओं व कार्य-विधियों से कर्मचारियों को अवगत कराने के लिए भी प्रशिक्षण व विकास के कार्यक्रम बनाये जाते हैं। उपक्रमों में कर्मचारियों की आवश्यकता के अनुरूप प्रवेशात्मक प्रशिक्षण, कार्य-प्रशिक्षण, पदोन्नति प्रशिक्षण, पुनर्अभ्यास प्रशिक्षण, मनोवृत्ति व सुरक्षा प्रशिक्षण प्रदान किये जा सकते है। प्रशिक्षण प्रदान करने के लिए अनेक विधियाँ काम में लायी जा सकती है। जैसे कार्य पर प्रशिक्षण, इन्टर्नशिप, द्वार-प्रकोष्ट, व्याख्यान, सम्मेलन, समस्या-अध्ययन विधि, कार्यक्रमात्मक आदि।

3.6 सम्बन्धित प्रश्न

i. प्रशिक्षण के अर्थ एवं उद्देश्य समझाइये।

ii. प्रशिक्षण के सिद्धान्त को स्पष्ट कीजिए।

iii. प्रशिक्षण के विभिन्न विधियों का वर्णन कीजिए।

iv. भारत में प्रशिक्षण कार्यक्रम के विकास पर निबन्ध लिखिए।

3.7 उपयोगी पुस्तकें

i. Agrawal R. D., 'Dynamics of Personnel Management in India' , Tata Megraw Hill Publishing Co. Ltd. New Delhi.

ii. John M. Invaeevich, 'HRM', Tata Mcgraw Hill Publishing Co. Ltd., New Delhi.

iii. Sharma G.D., 'HRM', Ramesh Book Depo, Jaipur

iv. Mamoria Chaturbhuj, 'Personnel Management and Industrial Relations, Sahitya Bhawan Publication, Agra.

v. Dr. Saxena S.C., 'Personnel Management' SAhitya Bhawan Publication, Agra.

vi. शर्मा, शर्मा एवं सुराना, सेविवर्गीय प्रबन्ध, रमेश बुक डिपो, जयपुर।

vii. सिंह, देवेन्द्र प्रताप नारायण, सेविवर्गीय प्रबन्ध, बिहार हिन्दी ग्रन्थ अकादमी द्वारा प्रकाशित (पुरस्कृत)

उत्तर प्रदेश राजर्षि टण्डन मुक्त
विश्वविद्यालय, इलाहाबाद

M.COM-07
मानव संसाधन प्रबन्ध
Human Resource Management

खण्ड
3

निष्पादन तन्त्र (Appraisal System)

इकाई -1 5
कार्य परिचय

इकाई -2 12
निष्पादन मूल्यांकन

इकाई -3 25
कार्य मूल्यांकन

इकाई -4 38
मजदूरी निर्धारण

परामर्श-समिति

प्रो0 नागेश्वर राव	**कुलपति - अध्यक्ष**
डॉ0 हरीशचन्द्र जायसवाल	वरिष्ठ परामर्शदाता - कार्यक्रम संयोजक
श्री एम0 एल0 कनौजिया	कुलसचिव - सचिव

संरचनात्मक सम्पादन

डॉ0 मंजूलिका श्रीवास्तव	निदेशक, दूरस्थ शिक्षा परिषद्, नई दिल्ली

विषयगत सम्पादन

प्रो0 जगदीश प्रकाश	पूर्व कुलपति, इलाहाबाद विश्वविद्यालय, इलाहाबाद

लेखक

डॉ0 ज्ञान प्रकाश	असिस्टेन्ट प्रोफेसर, प्रबन्ध उ0 प्र0 राजर्षि टण्डन मुक्त विश्वविद्यालय, इलाहाबाद

प्रस्तुत पाठ्य सामग्री में विषय से सम्बन्धित सभी तथ्य एवं विचार मौलिक रूप से लेखक के स्वयं के हैं।

© उत्तर प्रदेश राजर्षि टण्डन मुक्त विश्वविद्यालय, इलाहाबाद

सर्वाधिकार सुरक्षित। इस पाठ्य-सामग्री का कोई भी अंश उत्तर प्रदेश राजर्षि टण्डन मुक्त विश्वविद्यालय की लिखित अनुमति लिए बिना, मिमियोग्राफ अथवा किसी अन्य साधन से पुनः प्रस्तुत करने की अनुमति नहीं है।

उत्तर प्रदेश राजर्षि टण्डन मुक्त विश्वविद्यालय, इलाहाबाद की ओर से श्री एम0 एल0 कनौजिया, कुलसचिव द्वारा मुद्रित एवं प्रकाशित, मार्च 2010
मुद्रक नितिन प्रिन्टर्स, 1, पुराना कटरा, इलाहाबाद।

खण्ड-3 परिचय

मानव संसाधन प्रबन्धन का एक प्रमुख कार्य ऐसे निष्पादन तन्त्र का विकास करना है जिससे संगठन के कार्य उच्च गुणवत्ता के साथ सहजता पूर्वक सम्पन्न हो सके। इस खण्ड में सर्वप्रथम 'कार्य परिचय' अर्थात् कर्मचारी को संगठन के वातावरण के साथ परिचित कराते हुए इसे संगठन के प्रत्येक पहलू से अवगत कराया जाता है। इसके पश्चात् उसके द्वारा सम्पादित कार्य का मूल्यांकन किया जाता है। मूल्यांकन की विधियाँ संगठन की प्रकृति एवं आवश्यकता के अनुसार किया जाता है। कार्य मूल्यांकन के अन्तर्गत संगठनों के अन्तर्गत किये जाने वाले कार्यों का मूल्यांकन होता है। जहाँ निष्पादन मूल्यांकन के अन्तर्गत कार्य करने वाले का मूल्यांकन होता है वही कार्य मूल्यांकन के अन्तर्गत स्वयं कार्य का मूल्यांकन होता है। कार्य मूल्यांकन के आधार पर मजदूरी का निर्धारण होता है। अधिक महत्वपूर्ण कार्य की अधिक मजदूरी ततथा कम महत्वपूर्ण कार्यों की कम मजदूरी होती है।

इकाई 1 : कार्य परिचय

इकाई की रूपरेखा

1.1 परिचय
1.2 उद्देश्य
1.3 परिचय कार्यक्रम
1.4 कार्य परिचय की विधि
1.5 पर्यवेक्षकीय परिचय
1.5 पर्यवेक्षक पद के कार्य परिचय के मुख्य तत्व
1.6 सारांश
1.7 बोध प्रश्न
1.8 सन्दर्भ ग्रन्थ

1.1 परिचय

कार्य के प्रारम्भ में नव नियुक्त कर्मचारी कुछ कठिनाई अनुभव कर सकता है, किन्तु यदि उसे कार्य के बारे में पर्याप्त जानकारी दे दी जाय तो वह भली-भाँति कार्य कर सकता है। इस प्रकार ''कार्य परिचय'' व्यक्ति को कार्य के बारे में जानकारी देने तथा सन्निहित समस्याओं को समझाने की प्रक्रिया है। यह नये कार्य की जानकारी के लिए नये कर्मचारी की उत्सुकता को कम करने में सहायक होता है।

इसे परिचय की प्रक्रिया (Process of Induction) सिद्धान्त बोध के नाम से भी जाना जाता है। इसके द्वारा कर्मचारी को संगठन का एक अंग बनाया जाता है तथा कर्मचारी अपने आप को संगठन का एक सदस्य समझता है तथा कार्य के साथ उसका पूर्णतया समायोजन हो जाता है। इसके पश्चात् कर्मचारी को नये कार्य एवं वातावरण में किसी प्रकार की कठिनाई का अनुभव नहीं होता है। यह कर्मचारियों में कार्य के प्रति तथा संगठन के प्रति अपनत्व की भावना का संचार करती है।

1.2 उद्देश्य

कार्य परिचय का उद्देश्य कर्मचारी को कार्य के प्रति आवश्यक जानकारी देना होता है। उसके मुख्य उद्देश्य निम्न है-

1. नये कर्मचारी को कार्य का महत्व बताना, आवश्यक प्रशिक्षण एवं सम्भावित कठिनाइयों की जानकारी देना।
2. कम्पनी के इतिहास एवं उत्पादन के तिथियों की जानकारी देना।
4. उपक्रम का संगठनात्मक ढांचा, संयन्त्र की स्थिति तथा विभिन्न विभागों के कार्य सम्बन्धी सूचना देना।
4. कर्मचारी को स्वयं के विभाग सम्बन्धी कार्य तथा सामान्य संगठन ने उस विभाग का महत्व बतलाना।
5. कम्पनी की नीतियों, उद्देश्यों तथा नियमों की जानकारी प्रदान करना।
6. सेविवर्गीय विभाग तथा फोरमैन के सम्बन्ध स्पष्ट करना।
7. सेवा की शर्तों एवं मान्यताओं, श्रम-कल्याण सुविधा तथा अन्य उपलब्ध लाभों की जानकारी देना।
8. कार्य के घण्टे, अधिसमय कार्य, भुगतान पद्धति, सुरक्षा एवं दुर्घटना से सुरक्षा, बचाव सम्बन्धी नियम, छुट्टियों, अवकाश तथा थकावट अनुभव होने पर प्रार्थना करने की विधि आदि की जानकारी देना।
9. परिवाद निवारण पद्धति एवं अनुशासन प्रणाली के बारे में सूचित करना।
10. सेविवर्गीय नीतियों एवं सूचना के स्रोत सम्बन्धी परिचय कराना।
11. सामाजिक लाभ तथा मनोरंजनात्मक सुविधाओं की जानकारी देना।
12. पदोन्नति के अवसर, स्थानान्तरण, सुझाव योजनाओं एवं कार्य स्थायित्व सम्बन्धी जानकारी देना।

1.3 परिचय कार्यक्रम

परिचय कार्यक्रम के तीन मुख्य चरण इस प्रकार है-

1. सविवर्गीय विभाग के कर्मचारियों द्वारा सामान्य जानकारी देना।
2. कार्य पर्यवेक्षक या उसके प्रतिनिधि द्वारा कार्य की विशिष्ट जानकारी देना।
4. सेविवर्गीय विभाग या पर्यवेक्षक द्वारा कालान्तर में दोहराने स्वरूप जानकारी देना।

1. प्रथम चरण का कार्य सेविवर्गीय विभाग द्वारा किया जाता है। कर्मचारी को उपक्रम के विभिन्न पहलुओं के बारे में जानकारी उपलब्ध कराने के उद्देश्य से उसे संगठन के इतिहास की जानकारी तथा उसकी कार्य प्रणाली से अवगत कराया जाता है। इसके अतिरिक्त कर्मचारियों को सेवा निवृत्ति नियम, स्वास्थ्य सेवाएँ, श्रम-कल्याण कार्य और सुरक्षात्मक कार्यक्रम जैसे सेवा नियमों की सामान्य जानकारी भी दी जाती है। समस्त जानकरियां एक साथ न देकर धीरे-धीरे देना एक अच्छी नीति का परिचायक है।

2. द्वितीय चरण की जानकारी पर्यवेक्षक द्वारा दी जाती है। यह विशेष जानकारी होती है जिसे देने के लिए फोरमैन को पूर्णतः तैयार रहना पड़ता है। कर्मचारी को विभाग, कार्य का स्थल आदि बताया जाता है। सहयोगी कार्मियों से परिचय, प्रसाधन एवं अल्पाहार गृह की स्थिति तथा समय पर आने सम्बन्धी सूचना आदि दी जाती है। इसके अतिरिक्त विशिष्ट परम्पराओं जैसे कर्मचारी दोपहर का भोजन स्वयं लाते हैं या यही मिलता है, कार्य की पोशाक कम्पनी देगी, आदि बातों की जानकारी दी जाती है। विशिष्ट जानकारी का उद्देश्य यह होता है कि नवागन्तुक कार्य तथा कार्य के वातावरण में अपने आपको समायोजित कर सके।

4. तृतीय चरण कार्य नियुक्ति के कुछ समय बाद प्रारम्भ होता है। यह समय एक सप्ताह से छः माह तक हो सकता है। किसी विशेषज्ञ या फोरमैन द्वारा यह कार्य जानकारी दी जाती है। इसका उद्देश्य यह ज्ञात करना होता है कि कर्मचारी उपलब्ध जानकारी से संतुष्ट है अथवा नहीं, वह कार्य के प्रति संतुष्ट है या नहीं तथा पर्यवेक्षक संतुष्ट है अथवा नहीं।

इस हेतु कर्मचारी से यह पूछा जा सकता है कि क्या उसके कार्य के घण्टे एवं वेतन उतना ही है जितना की नियुक्ति के पूर्व बताया गया था। वरिष्ठ अधिकारियों एवं साथी कर्मचारियों के प्रति उसके क्या विचार है? कार्य परिचय प्रणाली में क्या वह कुछ सुधार चाहता है? या कम्पनी की अन्य किसी नीति में कोई सुझाव देना चाहता है।

इन दोनों को लिखते समय साक्षात्कारकर्ता अपने स्वयं की राय भी बताता है जिससे कर्मचारियों की प्रगति को जाना जा सके। उसी समय पर्यवेक्षक कर्मचारी का मूल्यांकन करते हुए उसके दोष एवं गुणों का उल्लेख करता है। कार्य परिचय का अर्थ न केवल अच्छा व्यवसाय उपलब्ध कराना वरन् नये कर्मचारियों की महत्वाकांक्षाओं को पूर्ण करना भी है।

1.4 कार्य परिचय विधि

वास्तविकि रूप में कार्य परिचय उस समय से प्रारम्भ होता है जब कर्मचारी को अंतिम रूप से चयनित कर लिया जाता है, परन्तु फिर भी साक्षात्कार के समय उसे प्रतीक्षालय में बैठाना, उसे सुविधाजनक वातावरण प्रदान करना, उसके आवश्यक प्रमाण पत्रों की जाँच का कार्य निपटाने आदि बातों का व्यक्ति पर अमिट प्रभाव पड़ता है, इससे वह चयन होने अथवा न होने दोनों ही स्थितियों में लम्बे समय तक प्रभावित रहता है।

कार्य परिचय का प्रथम चरण सुविधाजनक प्रतीक्षालय, प्रश्नों के तुरन्त मृदु एवं भली प्रकार जवाब देने एवं साक्षात्कार क्रम बनाने से प्रारम्भ होता है। कार्य प्रारम्भ करने के पूर्व आवश्यक कार्यवाहियों को पूर्ण करने का ज्ञान दिया जाता है। इस प्रकार शारीरिक जाँच समय पर आने की सूचना रखना, कार्य करने का अनुज्ञा पत्र प्राप्त करना आदि के पश्चात् कार्य के बारे में विस्तृत जानकारी दी जाती है।

कार्य के प्रथम दिन परिचय अधिकारी को चाहिए कि यथासम्भव नवांगतुकों का अलग समूह तथा इसमें एक पुराना कर्मचारी भी रखे जिससे कर्मचारियों को असुविधा न हो। परिचय अधिकारी नियोजन कार्यालय से नव चयनित व्यक्ति को लेकर कार्य स्थल तक एवं कर्मचारियों को उनके निवास स्थान से कार्य स्थल तक का सीधा रास्ता बताये। कर्मचारियों को यह स्पष्ट कर देना चाहिए कि कार्य पर जाते समय तथा पुनः कार्य से लौटते समय वे अपने अनुज्ञा पत्र बताकर जाये। इसके पश्चात् व्यक्ति को विभागीय अधीक्षक से मिलना होगा जो उसका परिचय फोरमैन से करायेगा। फोरमैन कार्य पर परिचय करवाता है। इसके उपरान्त परिचय अधिकारी कर्मचारी पर कुछ समय तक नियमित रूप से दृष्टि रखता है तथा यथाशीघ्र निम्न बातों के बारे में पर्याप्त जानकारी देता है-

1. नवागन्तुक को उन सभी क्रियाओं से परिचित कराना जिनमें उसे कार्य करना होता है।
2. कार्य के समय सम्बन्धी जानकारी।
4. विभाग में प्राप्त होने वाले अधिलाभ एवं अन्य पुरस्कार सम्बन्धी जानकारी।
4. कम्पनी के नियम तथा सुरक्षात्मक उपायों की जानकारी।
5. स्नान गृह, मूत्रालय एवं शौचालय की स्थिति सम्बन्धी जानकारी।

6. भोजन अवकाश एवं कैन्टीन सम्बन्धी जानकारी।
7. सुरक्षात्मक वस्तुओं एवं उपायों की जानकारी।
8. परिवाद-निवारण पद्धति, सामूहिक, वार्ता प्रणाली, सुझाव प्रणाली, कार्य निष्पादन, पदोन्नति एवं वरिष्ठता क्रम सम्बन्धी नियमों की जानकारी।
9. शिक्षा एवं प्रशिक्षण सम्बन्धी जानकारी।
10. श्रम कल्याण सम्बन्धी सेवाएँ जो कम्पनी द्वारा उपलब्ध की जाती है।

इन सभी प्रकार की जानकारी से परिचय कराने के लिए एक जाँच सूची का प्रयोग किया जाता है जिससे यह ज्ञात होता है कि सभी आवश्यक जानकारी व्यक्ति विशेष को दे दी गयी है।

1.5 पर्यवेक्षकीय परिचय

नवागन्तुक के लिए परिचय कार्यक्रम का अर्थ यही है कि उसे कार्य प्रणाली एवं अन्य सामान्य व्यवहारों से परिचित करा दिया जाये। पदोन्नति की दशा में भी कार्य परिचय आवश्यक है। पदोन्नति के पश्चात् कर्मचारी कार्य भार सम्भालते ही अपने पूर्व साथियों पर प्रभाव जमाने एवं पर्यवेक्षण करने में सफल नहीं हो पाते। कुछ व्यक्ति पद के अहंकार में अधिकार जमाने की चेष्टा करते हैं जबकि कुछ के व्यवहार में कोई अन्तर नहीं आता है। इस प्रकार के व्यक्ति प्रबन्धकों के सम्मुख कर्मचारियों की बातें, अच्छे, बुरे या तटस्थ रूप में रखते हैं तथा किसी भी उत्तरदायित्व से अपने को अलग रखते हैं। दूसरी प्रकार के व्यक्ति प्रबन्धक के लिए उपयुक्त नहीं होते हैं। अतः यह आवश्यक है कि ऐसे व्यक्ति जो पर्यवेक्षकीय पद पर पदोन्नत किये जायें एवं यह कार्यक्रम विभाग के प्रमुख अधिकारी द्वारा आयोजित किया जाय।

1.6 पर्यवेक्षक पद के कार्य परिचय के मुख्य तत्व

1. पदोन्नत व्यक्ति जो पहले श्रमिक था परन्तु अब प्रबन्धक का प्रतिनिधि हो गया है, उसे कम्पनी की नीतियों, कार्यक्रमों, उद्देश्यों तथा संगठन का पर्याप्त ध्यान रखना चाहिए।
2. अपने स्वयं के कार्य तथा अधीनस्थों के कार्य का उत्तरदायित्व का वहन करना चाहिए।

4. कम्पनी के हितों का ध्यान रखते हुए उसे वर्तमान स्थिति में निर्णय लेना तथा समस्याओं का समाधान करना होता है।
4. पहल करने की क्षमता का प्रयोग करते हुए उसे कई समस्याओं पर निर्णय लेना पड़ता है।
5. श्रम सम्बन्धों एवं अन्य कार्यकारी क्षेत्रों के सफलतापूर्वक प्रयोग के लिए उसे कम्पनी की नीतियों का पर्याप्त ज्ञान होना चाहिए।
6. उसे अपने अधिकारियों, सहयोगियों तथा अधीनस्थ कर्मचारियों के साथ उचित व्यवहार करना चाहिए।
7. उसे विभिन्न प्रशिक्षणों एवं विकास के प्रयत्नों के आधार पर विभिन्न क्षेत्रों में विशिष्टता प्राप्त करनी चाहिए।

1.7 सारांश

संगठन में प्रवेश करने वाला कर्मचारी संगठन के बारे में बहुत सी चीजें जानता है जिसके कारण कार्य को सुचारू ढंग से संचालित करना एक कठिन कार्य होता है। संगठन की नीतियों, उद्देश्यों, कार्य प्रणालियों आदि के बारे में कर्मचारी को ज्ञान होना आवश्यक होता है। परिचय कार्यक्रम के अन्तर्गत प्रमुख रूप से तीन चरण होते हैं। इसके अन्तर्गत सेविवर्गीय विभाग के कर्मचारियों द्वारा सामान्य जानकारी, कार्य पर्यवेक्षक द्वारा विशिष्ट जानकारी देना तथा सेविवर्गीय द्वारा कालान्तर से दोहराये जाने वाले कार्य स्वरूप की जानकारी देना। कार्य परिचय कार्यक्रम का प्रारम्भ कर्मचारी के साक्षात्कार से ही प्रारम्भ होता है जहाँ से उसे आवश्यक जानकारी उपलब्ध करायी जाती है। इस क्रम में उसे संगठन से सम्बन्धित प्रत्येक कार्य एवं प्रक्रिया से परिचित कराया जाता है। पर्यवेक्षकीय परिच्य कार्यक्रम के अन्तर्गत पर्यवेक्षकीय पद पर प्रोन्नत किये गये कर्मचारियों को कार्य परिचय कराया जाता है। इसका महत्वपूर्ण कारण यह है कि पर्यवेक्षक एक महत्वपूर्ण पद होता है जिस पर कार्य करने वाला व्यक्ति संगठन के लिए अत्यन्त महत्वपूर्ण होता है। अतः उसका परिचय कार्यक्रम अत्यन्त सावधानी पूर्वक कराया जाना चाहिए। इसके अन्तर्गत पर्यवेक्षक की पहल करने की योग्यता, स्वयं के कार्य तथा अधीनस्थों के कार्य का उत्तरदायित्व के साथ-साथ कर्मचारियों के साथ उचित व्यवहार करना चाहिए। इस प्रकार कार्य परिचय द्वारा किसी व्यक्ति को संगठन की आवश्कताओं के अनुरूप बनाया जाता है।

1.8 बोध प्रश्न -

प्र01. कार्य परिचय से आप क्या समझते हैं? इसके प्रमुख चरणों को समझाइये।

प्र02 कार्य परिचय विधि का वर्णन करें तथा अधिकारी द्वारा कर्मचारी को किन बातों की जानकारी देना चाहिए ?

प्र03 पर्यवेक्षकीय परिचय से क्या समझते हैं? पर्यवेक्षक पद के कार्य परिचय के मुख्य तत्वों को बताइये।

1.9 सन्दर्भ ग्रन्थ

1. डॉ0 ममोरिया, मानव संसाधन प्रबन्ध, साहित्य भवन पब्लिकेशन आगरा-2009

2. प्रो0 रमेशचन्द्र अग्रवाल, सेविवर्गीय प्रबंध एवं औद्योगिक संबंध, नवयुग साहित्य सदन, आगरा।

4. पी0 सुब्बाराव, पर्सनेल/ह्यूमन रिसोर्स मैनेजमेन्ट, कोनार्क पब्लिकेशन, नई दिल्ली।

इकाई 2 : निष्पादन मूल्यांकन

इकाई की रूपरेखा

2.1 परिचय

2.2 उद्देश्य

2.3 निष्पादन मूल्यांकन

2.4 निष्पादन मूल्यांकन के उद्देश्य

2.4.1 आकस्मिक अनियोजित मूल्यांकन

2.4.2 पारस्परिक तथा सुनियोजित मूल्यांकन

2.4.3 व्यवहार प्रणाली

2.5 कार्य मूल्यांकन कार्यक्रम के चरण

2.6 निष्पादन मूल्यांकन विधियाँ

2.6.1 सीधी क्रमविधि

2.6.1 श्रेणीकरण

2.6.3 व्यक्ति दर व्यक्ति तुलना

2.6.4 बलात् वितरण विधि

2.6.5 आरेखीय क्रम निर्धारण विधि

2.6.6 बलपूर्ण चुनाव वितरण

2.6.7 संक्रमणीय प्रसंग विधि

2.6.8 जांच सूची

2.6.9 उपलब्धियाँ के अनुसार मूल्यांकन

2.7 निष्पादन मूल्यांकन कार्यक्रम की विशेषताएँ

2.8 निष्पादन मूल्यांकन के गुण

2.9 निष्पादन मूल्यांकन के दोष

2.10 क्षमता मूल्यांकन

2.11 सारांश

2.12 बोध प्रश्न

2.13 सन्दर्भ ग्रन्थ

2.1 परिचय

किसी भी संगठन की सफलता उसके कर्मचारियों द्वारा निष्पादित कार्यों पर निर्भर करती है। अतः यह आवश्यक है कि कर्मचारियों का निष्पादन मूल्यांकन यथार्थ रूप से किया जाय एवं प्राप्त कमियों को दूर करने के उपाय किये जाए। निष्पादन मूल्यांकन के द्वारा निष्पादित कार्य एवं क्षमता मूल्यांकन द्वारा उसकी कार्य करने की क्षमता का आकलन किया जाता है। निष्पादन मूल्यांकन करने की अनेक विधियाँ प्रचलित है जो संगठन की आवश्यकता के अनुसार निर्धारित की जाती है।

2.2 उद्देश्य

इस इकाई के अध्ययन के पश्चात् आप सक्षम होंगे -

- निष्पादन मूल्यांकन की आवश्यकता को समझने में।
- निष्पादन मूल्यांकन का महत्व समझने में।
- निष्पादन मूल्यांकन की विधियों एवं तरीकों के बारे में जानने में।
- निष्पादन मूल्यांकन के गुण व दोष जानने में।
- क्षमता मूल्यांकन के बारे में जानने में।

2.3 निष्पादन मूल्यांकन

निष्पादन मूल्यांकन कर्मचारियों के कृत्य एवं परिणामों का अध्ययन एवं आंकलन है। इस अध्ययन एवं आकलन द्वारा कर्मचारियों की कार्य क्षमता में वृद्धि के लिए आवश्यक प्रयास किये जाते हैं।

डेल योजोर के अनुसार-''निष्पादन मूल्यांकन'' अथवा 'कर्मचारी मूल्यांकन' शब्द का आशय उन समस्त औपचारिक कार्यविधियों से है जिनका प्रयोग कार्यरत संगठनों में कर्मचारियों के लिए किया जाता है' एडविन फिलिप्पों के अनुसार-''निष्पादन मूल्यांकन किसी कर्मचारी का उसके वर्तमान कार्य के सम्बन्ध में तथा उच्चतर कार्य के लिए उसकी क्षमताओं का व्यवस्थित आवधिक एवं जहाँ तक मानवीय ढंग से सम्भव हो, एक निष्पक्ष अंकन है।''

अतः निष्पादन मूल्यांकन से आशय विभिन्न स्तरों पर कार्य कर रहे कर्मचारियों के योग्यता स्तर का पता लगाने के लिए उपयोग में लाई जाने वाली विधि से है। यह

मूल्यांकन कर्मचारी के पदोन्नत होने एवं विकास में ही सहायक नहीं होता अपितु उसके निष्पादन स्तर सुधार में भी सहायक होता है।

2.4 निष्पादन मूल्यांकन के उद्देश्य

- कर्मचारियों की योग्यताओं के सम्बन्ध में उच्चतर अधिकारी द्वारा तर्कसंगत मूल्यांकन का विकास।
- नवीन एवं पूर्व प्रशिक्षित कर्मचारियों की प्रगति का अभिलेख उपलब्ध कराना।
- कर्मचारी प्रशिक्षण की नवीन एवं परिवर्तित आवश्यकताओं का ज्ञान।
- कर्मचारियों की पदोन्नति, स्थानान्तरण आदि के यथार्थपरक आधारों की उपलब्धि।
- कर्मचारियों को उनके उच्चतर अधिकारी के उनके सम्बन्ध में विचारों का ज्ञान।
- पारिश्रमिक वृद्धि के औचित्य का आधार निर्माण करना।
- परिवेदनाओं का कम करना।
- कर्मचारी को उसके निष्पादन स्तर के बारे में जानकारी देकर व्यक्तिगत और समूह विकास के बनाये रखना।

2.4 निष्पादन मूल्यांकन के प्रकार -

सामान्यतः निष्पादन मूल्यांकन तीन प्रकार से किया जाता है-

2.4.1 आकस्मिक, अनियोजित तथा विश्रृंखला मूल्यांकन -

इस प्रणाली में किसी निर्धारित प्रक्रिया के अनुसार कर्मचारियों का मूल्यांकन नहीं किया जाता है। सामान्यतः व्यक्तिगत अवलोकन के आधार पर उच्चाधिकारी अपने अधीनस्थ का मूल्यांकन करते हैं।

2.4.2 पारस्परिक तथा सुनियोजित मूल्याकंन

इस प्रणाली के अन्तर्गत कर्मचारी की विशेषताएँ एवं उसका योगदान दोनों बातें सम्मिलित की जाती है। सभी कार्यों के मूल्यांकन में एक ही प्रणाली प्रयोग की जाती है जिससे विभिन्न व्यक्तियों के मूल्यांकन निर्णयों की आपस में तुलना की जा सके।

2.4.3 व्यवहार प्रणाली -

इस प्रणाली में प्रबन्ध एवं कर्मचारी सम्मिलित रूप से लक्ष्यों का निर्धारण करते हैं जिसमें पर्यवेक्षक सर्वेसर्वा होता हैं। पर्यवेक्षक समय-समय पर व्यक्ति की परख एवं आलोचना करता है। अतः इस प्रणली में सभी दोषों को दूर करने के लिए मिल-जुलकर लक्ष्य निर्धारण की व्यवस्था की गई है। इसमें कर्मचारी तथा कार्य मूल्यांकनकर्ता दोनों सामूहिक रूप से कार्य प्रगति की समीक्षा करते हैं, जिससे सहयोग के आधार पर आवश्यक सुधार किया जा सके।

2.5 निष्पादन मूल्यांकन कार्यक्रम के चरण-

व्यक्ति के विकास के लिए मूल्यांकन क्रियाविधि आवश्यक है। ऐसा विकास कार्य निष्पादन तथा नयी तकनीकि ज्ञात करने में सहायक होता हैं। मूल्यांकन कार्यक्रम के निर्धारण में निम्न चरण होते हैं।

1. कार्य एवं उत्तरदायित्वों का विश्लेषण-

मूल्यांकन कार्यक्रम के प्रथम-चरण में कर्मचारियों के कार्य एवं उत्तरदायित्वों का विश्लेषण किया जाता है। यह कार्य अधीनस्थ कर्मचारियों से विचार-विमर्श के पश्चात् किया जाना चाहिए।

2. कार्य निष्पादन के प्रमाप निर्धारित करना -

अधीनस्थ कर्मचारी से विचार-विमर्श करके पर्यवेक्षक उचित प्रमाप निर्धारित करते हैं जो यथासम्भव सही रूप में क्रियान्वयन के लिए आवश्यक होते हैं।

1. कार्य निष्पादन का पर्यवेक्षण करना।
2. कर्मचारी की योग्यता का मूल्यांकन करना तथा इनके विकास के अवसरों का अनुमान लगाना।
4. मूल्यांकन रिपोर्ट के बारे में विचार-विमर्श करना तथा उसके गुण व दोषों को स्पष्ट करना। कर्मचारी का उचित मार्गदर्शन द्वारा कुशलतापूर्वक कार्य करने के लिए प्रेरित करना।
4. विशिष्ट प्रकार के कार्यों द्वारा कर्मचारी को प्रशिक्षित कर उन्हें अधिकाधिक निर्णयन के अवसर प्रदान करना तथा कर्मचारी को अपना उत्तरदायित्व समझने का अवसर प्रदान करना।

5. प्रगति की समीक्षा एवं मूल्यांकन
6. कार्य को मान्यता देना तथा
7. मूल्यांकन के आधार पर नये लक्ष्य निर्धारित करना।

2.6 निष्पादन मूल्यांकन विधियाँ -

कर्मचारियों के निष्पादन का मूल्यांकन करने की अनेक विधियाँ प्रचलित हैं। विभिन्न कार्यों को तुलनात्मक दृष्टि से देखने पर प्रचलित प्रणालियाँ कर्मचारी की निष्पादन योग्यता आंकने में सहायक होती है। मूल्यांकन की प्राचीन विधियाँ जहाँ पूर्वाग्रहों से ग्रसित थी, वहीं आधुनिक विधियाँ अधिक न्याय संगत एवं तर्क पर आधारित हैं। मूल्यांकन की निम्न विधियाँ प्रचलित हैं :-

1. सीधी क्रम विधि।
2. श्रेणीकरण।
4. व्यक्ति से व्यक्ति की तुलना।
4. बलात् वितरण विधि।
5. आरेखीय क्रम निर्धारण मान।
6. बलात् चुनाव वर्णन विधि।
7. आलोचनात्मक प्रसंग विधि।
8. जाँच सूची ।
9. उपलब्धियों के अनुसार मूल्यांकन।

2.6.1 सीधी क्रम विधि -

यह प्राचीन एवं सरल विधि हैं, इसमें मूल्यांकनकर्ता द्वारा व्यक्ति एवं उसका निष्पादन एक ही माना जाता है अर्थात् व्यक्ति को उसके कार्य निष्पादन से अलग नहीं किया जा सकता है। इसमें एक व्यक्ति की तुलना सीधे दूसरे व्यक्ति से की जाती है। व्यक्ति को क्रम उसकी योग्यता के आधार पर दिया जाता है। अलग-अलग समूहों के लिए अलग-अलग सूचियाँ बनायी जाती हैं तथा प्रत्येक वर्ग को एक दूसरे की तुलना में रखा जाता है। यह एक अधिकतम कुशल व्यक्ति को न्यूनतम व्यक्ति के पृथक करने की सीधी विधि है।

इस विधि में कई कर्मचारियों की एक साथ आपस में तुलना करने तथा उनका योग्यता क्रम निर्धारित करन अत्यधिक कठिन है। अतः तुलना के लिए युगल तुलना तकनीक को अपनाया जाता है इसमें एक कर्मचारी की एक समय में तुलना प्रत्येक अन्य कर्मचारी के साथ की जाती है। इस विधि के प्रत्येक निर्णय में सिर्फ दो व्यक्ति शामिल होंगे अतः कुल निर्णयों की संख्या का निर्धारण निम्न सूत्र से किया जाता है-

तुलनाओं के संख्या = N(N-1)/2

उपरोक्त सूत्र में N का आशय तुलना की जाने वाली व्यक्तियों की सख्या से हैं। इन तुलनाओं के परिणामों के द्वारा साख वृद्धि किया जाता है जो कर्मचारी जितनी अधिक बार दूसरे कर्मचारियों से श्रेष्ठ समझा जाता है वह योग्यता क्रम में श्रेष्ठ होता है।

2.6.2 श्रेणीकरण -

इस विधि में योग्यता की श्रेणियाँ पहले से तैयार कर उन्हें परिभाषित कर दिया जाता है। जो इस प्रकार हो सकती है-उत्कृष्ठ, बहुत अच्छा, सन्तोषप्रद और असन्तोषप्रद। श्रेणियाँ निर्धारित करने के पश्चात् कर्मचारी योग्यता के विभिन्न घटकों को ये श्रेणियाँ प्रदान की जाती है। यह विधि कृत्य मूल्यांकन में भी अपनायी जाती है।

2.6.3 व्यक्ति दर व्यक्ति तुलना -

इस विधि का प्रयोग सेना द्वारा प्रथम विश्व युद्ध के दौरान किया गया। इसमें व्यक्ति की योग्यता को नेतृत्व, पहलपन, निर्भरता जैसे घटकों में विभाजित करके इनके आधार पर तुलना की जाती है। इन घटकों की तुलना के लिए पैमान विकसित किया जाता है जिसके आधार पर योग्यता अंकन किया जाता है। वह व्यक्ति जिसमें एक विशिष्टता (जैसे - पहलपन) अधिकतम हो पैमाने के उच्चतम सिरे के अंकन तथा वह जिसमें उस विशिष्टता का न्यूनतम अंश हो पैमाने के न्यूनतम सिरे का अंकन प्रदान किया जाता है। शेष व्यक्तियों को इस पैमाने के चरम बिन्दुओं के बीच में रखा जाता है। इसमें प्रत्येक विशिष्ट घटक की मात्राओं को परिभाषित करने के बजाय इन मात्राओं का प्रतिनिधत्व करने वाले विशिष्ट व्यक्तियों का प्रयोग किया जाता है। इसमें मूल्यांकनकर्ता अपने विचार के अनुसार यह पैमाना विकसित करता है।

इस तरह इस विधि में सम्पूर्ण व्यक्ति की सम्पूर्ण व्यक्ति से तुलना करने के बजाय प्रमुख घटकों के आधार पर सेविवर्गीयों की तुलना की जाती है। इस विधि का प्रयोग

आजकल कृत्य मूल्यांकन में किया जाता है, इसे घटक तुलना प्रणाली के नाम से जाना जाता है। यह विधि व्यक्ति की विशिष्टताओं की अपेक्षा कृत्य के मूल्यांकन के लिए अधिक उपयुक्त है। विशिष्टताओं को लेकर अंकनकर्ताओं के अपने विचार हो सकते हैं। अतः इन योग्यता अंकनों की तुलना एक विभाग से दूसरे विभाग में नहीं हो सकती है।

2.6.4 बलात् वितरण विधि -

मूल्यांकनकर्ताओं की अभिनति को कम करने के लिए इस विधि का प्रयोग किया जाता है। इसमें सभी व्यक्ति श्रेष्ठतम या निकृष्ठतम श्रेणी में नहीं रखे जा सकते हैं। इनमें मूल्यांकन कर्ता को एक श्रेणीकरण पूर्व निर्धारित करके दे दिया जाता है। इस पूर्व-निर्धारित वितरण में से अपनी चयनित श्रेणी को ज्ञात करना पड़ता है।

इस पद्धति में एक पाँच बिन्दु मापक को कर्मचारी का वर्गीकरण करने में प्रयुक्त किया जाता है। इस पद्धति में श्रेणीकरण का आधार इस प्रकार प्रति को पूरा प्रतिशत लिखे निश्चित किया जाता है 10 प्रति0 बहुत अच्छे, 20 प्रति0 अच्छे, 40 प्रति0 सन्तोषप्रद, 20 प्रति उत्तम था 10 प्रति0 सामान्य से कम या असन्तोषप्रद्। यह वितरण विधि इस मान्यता पर आधारित है कि कुल सेविवर्गीय में ऐसे 10 प्रात0 प्रथम श्रेणी में, 20 प्रति द्वितीय श्रेणी में, 40 प्रति0 मध्य श्रेणी में, 20 प्रति0 चतुर्थ श्रेणी में तथा 10 प्रति0 निम्नतम श्रेणी में रखे जाने चाहिए।

2.6.5 आरेखीय क्रम निर्धारण मान -

कर्मचारी मूल्यांकन में रेखीय पैमाना का सर्वाधिक उपयोग किया जाता है। इसमें कुछ निश्चित योग्यता घटकों के लिए रेखीय पैमाने का निर्धारण किया जाता है। यह विधि 'व्यक्ति दर व्यक्ति' तुलना विधि से मिलती जुलती है। अन्तर सिर्फ यह है कि घटक पैमाने पर योग्यता को 'परिभाषाओं' द्वारा प्रदर्शित किया जाता है। विशिष्ट व्यक्तियों द्वारा नहीं।

इस प्रकार इस विधि में कर्मचारी योग्यता अंकन के लिए कुछ घटकों को आधार बनाया जाता है। प्रत्येक घटक को कुछ पैमाने में विभक्ति कर दिया जाता है और प्रत्येक पैमाने स्तर को परिभाषित कर दिया जाता है।

रेखीय पैमाना में घटकों का चयन महत्वपूर्ण व आलोच्यपूर्ण है। इसके दो प्रकार हो सकते हैं- विशेषताएँ- जैसे पहलपन और निर्धनता, योगदान जैसे-कार्य की मात्रा व

गुणवत्ता। चूंकि अनेक कार्य निष्पादन को वस्तुनिष्ठ रूप से मापा नहीं जा सकता इसलिए रेखीय पैमाने में विशेषताओं व योगदानों दोनों का उपयोग किया जाता है। इसमें योगदानों पर अधिक जोर दिया जाता है। इसमें उपयोग किए जाने वाले सामान्य घटक इस प्रकार है कार्य की मात्रा व गुणवत्ता सहयोग व्यक्तित्व, बहुविज्ञता, नेतृत्व, सुरक्षा, कार्यज्ञान, उपस्थित, निष्ठा, निर्भरता, और पहलपन।

यह उपयोग में सरल व आसान विधि है। इसमें प्रत्येक कर्मचारी की अन्य कर्मचारियों के साथ तुलना की जा सकती है। लेकिन इसका दोष यह है कि इसमें कर्मचारी की एक कमी उसके दूसरे गुण की अधिकता से ढक जाती है। इसके अतिरिक्त इसमें उद्देश्यपरक मूल्यांकन न होने से पक्षपात होने की सम्भावना रहती है। इसमें घटकों तथा निष्पादन के बीच सम्बन्ध स्पष्ट नहीं है।

2.6.6 बलपूर्वक चुनाव वितरण -

मूल्यांकन की अन्य विधियों का दोष यह है कि मूल्यांकनकर्ता मूल्यांकन करने में पक्षपात कर सकता है। यह पूर्वाग्रह से ग्रसित हो सकता है। इस विधि का विकास इस कमी को दूर करने के लिए किया गया है। इसमें मूल्यांकनकर्ता को समान मूल्य वाले कथनों में से किसी एक के चयन के लिए विवश किया जाता है। इस प्रकार सकारात्मक एवं नकारात्मक कथन चाहे मूल्यांकिती पर लागू होते हैं या नहीं, किन्तु मूल्यांकन को इनमें से किसी एक कथन का चयन करना ही होता है। इस कथनों में से एक श्रेष्ठ निष्पादन से जुड़ा होता है और यह बात मूल्यांकनकर्ता से गोपनीय रखी जाती है। यह मूल्यांकन कुंजी वर्तमान कर्मचारियों का अध्ययन करके बनायी जाती है।

इस विधि का प्रमुख दोष यह है कि मूल्यांकन कुंजी को गुप्त रखना कठिन है। इससे कर्मचारी विकास के मामले में कोई सहायता नहीं मिलती है। इस विधि द्वारा मूल्यांकन या मूल्यांकिती कर्मचारी सुधार की आवश्यकता की दिशा का निर्धारण नहीं कर पाते हैं। इसमें मूल्यांकन की स्वतंत्रता समाप्त हो जाती है। उन्हें लगता है कि उन्हें वे निर्णय लेना है जो उन्हें नहीं लेने चाहिए। इसलिए इस विधि का उपयोग व्यापक रूप में नहीं किया जाता है।

2.6.7 संक्रमणीय प्रसंग विधि -

इसके अन्तर्गत कर्मचारी की क्षमता का मूल्यांकन किसी विशेष घटना के आधार

पर किया जाता है जिन्हें संक्रमणीय घटनाएँ कहा जाता है। प्रत्येक कर्मचारी के व्यवहार में कुछ ऐसी विशेषताएँ होती है। जिनके कारण वह सफल या असफलत हो जाता है तथा जिसकी पहचान कठिन परिस्थितियों में ही हो पाती है। संक्रमणीय घटनाएँ निम्न पहलुओं से जुड़ी हो सकती है-

1. शारीरिक दशाएं, 2. समन्वय की एकता, 4. जाँच एवं निरीक्षण 4. कठिन गणनाएं, निर्णय तथा बुद्धि, 6. यन्त्रों उपकरणों की जानकारी 7. उत्पादकता, 8. विश्वसनीयता 9. प्रतिवेदन का सही प्रस्तुतीकरण 10. विभागीय आवश्यकताओं को महत्व देना। 11 अन्य व्यक्तियों के साथ सहयोग 12 पहल करना 13 उत्तरदायित्व का निर्वाह करना।

इस विधि में पर्यवेक्षक के पास सभी घटनाओं का लिखित विवरण रहता है जो समय-समय पर सामयिक मूल्यांकन करते समय प्रयोग में लाया जाता है। कर्मचारियों को कार्य निष्पादन की दृष्टि में मूल्यांकित करना ही मूल्यांकन प्रणाली की सफलता की कुंजी होती है। अक्सर नीची श्रेणी प्राप्त व्यक्ति पदोन्नति के लिए सक्षम समझा जाता है क्योंकि विषम परिस्थितियों में वह संगठन को कठिनाई से बचाता है। इस प्रकार इस पद्धति द्वारा व्यक्ति की निष्पक्ष परख होती है, परन्तु कर्मचारी का सही मूल्यांकन न हो पाना इस प्रणाली का मुख्य दोष है।

2.6.8 जाँच सूची -

इस विधि में मूल्यांकनकर्ता कर्मचारी निष्पादन का मूल्यांकन नहीं करता, बल्कि एक प्रतिवेदन कार्य के बारे में प्रस्तुत करता है। यह प्रतिवेदन कर्मचारी के कार्य व्यवहार के सम्बन्ध में होता है। इसके आधार पर सेविवर्गीय विभाग उस कर्मचारी का मूल्यांकन करता है।

इसमें कर्मचारी और उसके व्यवहार के बारे में अनेक प्रश्न होते हैं। मूल्यांकनकर्ता प्रश्नों का उत्तर कर्मचारी की योग्यता को ध्यान में रखते हुए हाँ या नहीं में देता है। इन प्रश्नों को भारंकित किया जा सकता है। इससे प्रत्येक गुण को पृथक-पृथक महत्व मिल सकता है। इसके अतिरिक्त, इसमें एक ही गुण का मूल्यांकन करने के लिए भिन्न-भिन्न रूपों में प्रश्न दिए जा सकते हैं ताकि मूल्यांकनकर्ता के पक्षपात या उसकी गलती का मूल्यांकन पर प्रतिकूल प्रभाव न हो।

इस विधि का लाभ यह है कि इसमें व्यक्तिपरकता की मात्रा कम होती है।

व्यक्तिगत पक्षपात कम किया जा सकता है। इस विधि का मुख्य दोष यह है कि कर्मचारी की विशेषताओं व योगदानों के बारे में दिए गये कथनों का विश्लेषण करना व उन्हें भार देना दुष्कर कार्य है। इसके अतिरिक्त कर्मचारियों के प्रत्येक गुण की पारस्परिक तुलना नहीं की जा सकती है।

2.6.9 उपलब्धियों के अनुसार मूल्यांकन -

यह निष्पादन मूल्यांकन की आधुनिकतम विधि है इस विधि में पूर्व निर्धारित उद्देश्यों के अनुसार अधीनस्थ कर्मचारियों के कार्य का प्रबन्धकों द्वारा मूल्यांकन किया जाता है। इसमें श्रमिक का कार्य के प्रति व्यवहार रूचि का अध्ययन भी किया जाता है। मूल्यांकन से प्राप्त निर्णय कार्य अवलोकन तथा निष्पादन पर आधारित होते हैं, न कि वरिष्ठ अधिकारियों की सलाह पर। इसके प्रमुख तत्व निम्न है-

1. कार्य तथा उत्तरदायित्व का निर्धारण वरिष्ठ अधिकारी तथा कर्मचारी मिलकर करते हैं। सम्भावित उपलब्धियों का अनुमान लगाते हुए वे मुख्य उत्तरदायित्व का निर्धारण वरिष्ठ अधिकारी तथा कर्मचारी मिलकर करते हैं। सम्भावित उपलब्धियों का अनुमान लगाते हुए वे मुख्य उत्तरदायित्व तथा कार्य के जटिल स्तरों का निर्धारण करते हैं।
2. अधीनस्थ कर्मचारी अपने लक्ष्यों एवं उद्देश्यों का निर्धारण पहले से एक वर्ष या छः माह के लिए करते हैं। तत्पश्चात् नियोजन के समय पर्यवेक्षक के साथ विचार-विमर्श कर उसमें आवश्यक संशोधन करते हैं। इस प्रकार संयुक्त रूप से लिए गये निर्णयों के अनुसार कार्य किया जाता है।
4. आपसी विचार-विमर्श द्वारा वे अधिक ठोस निर्णय लेने में समर्थ होते हैं।
4. पर्यवेक्षक कार्य निष्पादन के उपरान्त कर्मचारियों के कार्य का मूल्यांकन करता है तथा उसकी पूर्व निर्धारित लक्ष्यों से तुलना करता है।
5. पर्यवेक्षक पुनरावलोकन साक्षात्कार में उपलब्धियों का विवरण प्रस्तुत करता है तथा मूल्यांकन के समय अधीनस्थ कर्मचारी के साथ-विचार विमर्श करता है। इस समय लक्ष्यों, उद्देश्यों तथा कार्यविधियों में आवश्यक सुधार किया जाता है।
6. मूल्यांकम में व्यक्तिगत गुणों तथा निष्पादन उपलब्धियों पर कोई ध्यान नहीं दिया जाता वरन् कर्मचारी को सामान्य उपलब्धियों का विवेचन किया जाता है।

उपलब्धियों के अनुसार मूल्यांकन को सोद्देश्य प्रबन्ध तथा उपलब्धियों के अनुसार प्रबन्ध भी कहा जाता है।

2.7 निष्पादन मूल्यांकन कार्यक्रम की विशेषताएँ

- सहयोग प्राप्ति
- सरलता
- सूचना
- समन्वय
- सामयिक विचार विमर्श
- पुनः अवलोकन

2.8 निष्पादन मूल्यांकन के गुण -

- पारितोषक एवं दण्ड की प्रक्रिया में सहायक।
- पदोन्नति योग्य कर्मचारियों की जानकारी।
- भावी प्रशिक्षण विकास की सम्भावनाओं का ज्ञान।
- उत्तम तथा प्रभावशाली पर्यवेक्षण।
- कर्मचारी का आत्म विकास।
- कर्मचारी मनोबल बनाये रखने में सहायक।
- योग्य एवं महत्वाकांक्षी व्यक्तियों के लिए आकर्षण।

2.9 निष्पादन मूल्यांकन के दोष -

- निष्पादन मूल्यांकन में आवश्यक धन तथा समय नष्ट होता है।
- मूल्यांकन का कर्मचारियों की विपरीत मनोदशा पर प्रभाव पड़ता है।
- मूल्यांकन के समय उसके कार्य का जोश कम रहता है। मूल्यांकन के परिणामों की अनिश्चितता के कारण उनके मन में घबराहट रहती है और वे अपने कार्य पर ध्यान केन्द्रित नहीं कर पाते हैं।
- कर्मचारियों का निष्पक्ष मूल्यांकन सरल कार्य नहीं है। मूल्यांकन में व्यक्तिगत पक्षपात की सदैव गुंजाइश रहती है और इसका यथार्थपरक होना संदिग्ध रहता है।

- जब मूल्यांकन एक से अधिक व्यक्तियों द्वारा किया जाता है, तो विचार भिन्नता के कारण मूल्यांकन भी भिन्न-भिन्न हो सकता है।
- ऐसे व्यक्ति जो योग्यता के आधार पर श्रेष्ठ पाये जाते हैं, वे तुरन्त पदोन्नति की मांग करें लगते हैं। पदोन्नति न मिलने पर उनके हृदय में कुण्ठाये जन्म लेने लगती हैं।
- निष्पादन मूल्यांकन के आधार पर पदोन्नति की व्यवस्था से वरिष्ठता का महत्व कम हो जाता है और यह भी कर्मचारी असन्तोष का कारण सिद्ध होता है।

2.10 क्षमता मूल्यांकन -

परिणाम को प्राप्त करने के लिए किये गये वर्तमान निष्पादन का पदोन्नति की क्षमता से सम्बन्धित नहीं किया जा सकता है। निष्पादन मूल्यांकन प्रक्रिया कर्मचारी की वास्तविक स्थिति को सही रूप में व्यक्त करने में सक्षम नहीं होती है। क्षमता मूल्यांकन का उद्देश्य कर्मचारी की किसी अधिक महत्वपूर्ण कार्य को करने की योग्यता का अनुमान लगाना होता है। क्षमता मूल्यांकन निम्न कारणों से आवश्यक होता है।

- भविष्य की संभावनाओं के बारे में कर्मचारी को सूचित करना।
- प्रबन्ध उत्तराधिकार योजना को बनाने में सगठन को सक्षम बनाना।
- प्रशिक्षण एवं नियुक्ति कार्यक्रम को आधुनिक बनाना।
- कर्मचारियों को वृत्ति सम्भावनाओं को बढ़ाने के बारे में सलाह देना।

क्षमता मूल्यांकन का लक्ष्य कर्मचारियों की योग्यता एवं आकांक्षा को संघटन की आवश्यकता के अनुरूप बनाना है। उच्चस्थ अधिकारियों की एक मूलभूत समस्या यह है कि वे अपने अधीनस्थें का आकलन उनकी कार्य क्षमता के आधार पर न करके उनके द्वारा प्राप्त सफलताओं के आधार पर करते हैं। क्षमता मूल्यांकन का एक नकारात्मक पक्ष यह है कि यह कर्मचारियों के मनोबल को गिरा देता है। अतः यह मूल्यांकन गुप्त रखना चाहिए।

2.11 सारांश -

संगठनों की सफलता उसके कर्मचारियों द्वारा किये गये कार्यों पर निर्भर करती है। इसके द्वारा कर्मचारी के निष्पादित कार्य की गुणवत्ता को परखा जाता है तथा संगठनों के लक्ष्यों एवं उद्देश्यों को सफलतापूर्वक एवं प्रभावपूर्ण ढंग से प्राप्त किया जाता है।

निष्पादन मूल्यांकन के द्वारा कर्मचारी प्रशिक्षण की नवीन एवं परिवर्तित आवश्यकतों का पता लगाकर उनकी पदोन्नति एवं स्थानान्तरण के आधार सुनिश्चित किये जाते हैं। निष्पादन मूल्यांकन के अनेक प्रकार होते हैं जिनमें आकस्मिक,अनियोजित तथा विश्रृंखला, पारस्परिक तथा सुनियोजित एवं व्यवहार प्रणाली प्रमुख है। निष्पादन मूल्यांकन कार्यक्रम के चरण के अन्तर्गत कार्य एवं उत्तरदायित्वों का विश्लेषण कर कार्य निष्पादन के प्रमाप निर्धारित करना तथा कार्य निष्पादन का पर्यवेक्षण आदि सम्मिलित होता है।

कर्मचारियों के निष्पादन के मूल्यांकन करने की अनेक विधियाँ प्रचलित हैं। कर्मचारियों की निष्पादन योग्यता को आंकने में विभिन्न प्रचलित विधियों का प्रयोग कार्य की प्रकृति एवं अन्य आधारों पर किया जाता है। इसके अन्तर्गत जहाँ कुछ प्राचीन विधियाँ पूर्वाग्रहों से ग्रस्त पायी जाती हैं वहीं कुछ आधुनिक विधियाँ अधिक न्याय संगत एवं तर्क पर आधारित है। इसके साथ ही कर्मचारी की क्षमता का आंकलन भी संगठनों के द्वारा किया जाता है। इसका लक्ष्य कर्मचारियों की योग्यता एवं आकांक्षा को सगठन की आवश्यकता के अनुरूप बनाना है।

2.12 बोध प्रश्न -

प्र01. निष्पादन मूल्यांकन से आप क्या समझते हैं? निष्पादन मूल्यांकन के प्रकारों का वर्णन करें।

प्र02. निष्पादन मूल्यांकन कार्यक्रम के प्रमुख चरणों को बताये तथा इसके गुण दोषों का वर्णन करें।

प्र04. निष्पादन मूल्यांकन के प्रमुख उद्देश्यों का वर्णन करें तथा किसी एक विधि का वर्णन करें।

2.13 सन्दर्भ ग्रन्थ -

1. योडर, डेल - ''पर्सनेल मैनेजमेन्ट एण्ड इन्डस्ट्रियल रिलेशन्स'', प्रिन्टिस हाल, नई दिल्ली-1980
2. मैक्ग्रेमर डगलस - ''द ह्यूमन साइड ऑफ इन्टरप्राइज'', मैग्राहिल बुक कम्पनी, न्यूयार्क 1964
4. फिलप्पो एडविन बी0 ''पर्सनल मैनेजमेन्ट, मेक्ग्राहिल, टोक्यो, 1981

इकाई 3 : कार्य मूल्यांकन

इकाई की रूपरेखा

3.1 परिचय
3.2 उद्देश्य
3.3 कार्य मूल्यांकन का अर्थ
3.4 कार्य मूल्यांकन का उद्देश्य
3.5 कार्य मूल्यांकन के सिद्धान्त
3.6 कार्य मूल्यांकन प्रक्रिया
3.7 कार्य मूल्यांकन योजना के कारण
3.7.1 कार्य विवरण तैयार करना
3.7.2 कार्य मूल्यांकन योजना का चयन एवं उसे तैयार करना
3.7.3 कार्यों का वर्गीकरण एवं मूल्यांकन
3.7.4 कार्य मूल्यांकन कार्यक्रम को क्रियान्वित करना
3.7.5 कार्यक्रम का साधारण
3.8 कार्य मूल्यांकन के लाभ
3.9 कार्य मूल्यांकन के दोष
3.10 सारांश
3.11 बोध प्रश्न
3.12 सन्दर्भ ग्रन्थ

3.1 परिचय

संगठन के अन्तर्गत कार्यरत कर्मचारी अपनी क्षमता एवं कौशल के अनुसार कार्यों का निपटारा करते हैं। कर्मचारी क्षमता एवं कौशल में दूसरे कर्मचारी से भिन्न होते हैं तथा उनके द्वारा किया गया कार्य भिन्न-भिन्न होता है। संगठनों में जहाँ कुछ कर्मचारी चुनौतीपूर्ण कार्य करते हैं वहीं कुछ ऐसा नहीं करते हैं। अतः प्रत्येक कर्मचारी निष्पादित कार्य का मूल्यांकन आवश्यक होता है। इसके द्वारा एक न्यायपूर्ण एवं पक्षपात रहित मजदूरी निर्धारण सुनिश्चित की जा सकती है। इसके अतिरिक्त संगठन में कार्यरत सभी व्यक्तियों को सही कार्य पर लगाया जा सकता है।

3.2 उद्देश्य

इस इकाई के अध्ययन के पश्चात् आप सक्षम होंगे -

1. कार्य मूल्यांकन कें अर्थ एवं सिद्धान्त जानने में।
2. कार्य मूल्यांकन प्रक्रिया को जानने में।
4. कार्य मूल्याकंन योजना के विभिन्न चरण जानने में।
4. कार्य मूल्यांकन की विधियाँ जानने में।
5. कार्य मूल्यांकन के गुण एवं दोष जानने में।

3.3 कार्य मूल्यांकन

कार्य मूल्यांकन या कार्य श्रेणीयन एक कार्य के किसी संस्था के अन्दर या उससे बाहर अन्य कार्यों के सम्बन्ध में उसके मूल्यांकन की प्रक्रिया है।

डेल योडर के अनुसार ''कार्य मूल्यांकन एक पद्धति है जो एक संगठन के भीतर मिलते-जुलते संगठनों के बीच कार्यों के तुलनात्मक मूल्य मापने का आधार प्रदान करती है। यह आवश्यक रूप में कार्य श्रेणीयन पद्धति है, जो कर्मचारियों के श्रेणीयन से भिन्न हैं।

कार्य मूल्यांकन अपने सरल रूप में विभिन्न कार्यों का श्रेणीयन है जिसमें पैमाने के एक सिरे पर उन कार्यों को रखा जाता है जिसमे कुल आवश्यकताओं का योग अधिकतम होता है और दूसरे सिरे पर उन कार्यों को रखा जाता है जिनकी आवश्यकताओं का योग न्यूनतम है तथा अन्य कार्यों को उनके सापेक्षिक आवश्यकताओं के योग के अनुसार क्रम से व्यवस्थित कर इन दो सीमाओं के बीच में रखा जाता है। कार्य मूल्यांकन सिर्फ कार्य की आवश्यकताओं से सम्बन्ध रखता है। इसका सम्बन्ध इस बात से नहीं है कि एक व्यक्ति में उन आवश्यकताओं की पूर्ति के गुण किस मात्रा में है। एक संगठन में विभिन्न कार्यों की तुलनात्मक आवश्यकताओं का पता लगाने के लिए कार्य मूल्यांकन किया जाता है।

3.4 कार्य मूल्यांकन के उद्देश्य

1. भुगतान में असमानताओं का निवारण।
2. मजदूरी सम्बन्धी विवादों का निराकरण।

4. व्यक्तिगत पक्षपात का निवारण।

4. सुनिश्चित एवं न्यायसंगत वेतन एवं मजदूरी ढाँचे की स्थापना।

5. कार्य प्रभावीकरण।

6. कार्य निवारण की संरचना।

3.5 कार्य मूल्यांकन के सिद्धान्त

इस इकाई के अध्ययन के पश्चात् आप सक्षम होंगे -

1. मूल्यांकन कार्य का होना चाहिए व्यक्ति का नहीं।

2. घटकों की संख्या कम, परिभाषा स्पष्ट एवं चयन वैज्ञानिक होना चाहिए।

4. कार्य मूल्यांकन पद्धति में उचित प्रतिनिधित्व एवं परामर्श।

4. कार्य वर्ग सीमित हो।

5. कार्य मूल्यांकन के लिए उचित व्यक्तियों की नियुक्ति।

6. कार्य मूल्यांकन पर पुनर्विचार।

3.6 कार्य मूल्यांकन प्रक्रिया

कार्य मूल्यांकन प्रक्रिया द्वारा कार्य मूल्यांकन पद्धति का क्रियान्वयन किया जाता है। कोई भी योजना समझ-बूझ के साथ एवं सर्वमान्य होने पर लागू की जानी चाहिए अन्यथा मूल्यांकन पद्धति की सफलता संदिग्ध रहती है। प्रत्येक निरीक्षक के लिए आवश्यक होता है कि वह स्वयं योजना के महत्व को समझे तथा अपने अधीनस्थों को भी योजना के महत्व के बारे में समझायें।

प्रबन्धकों को चाहिए कि योजना के प्रत्येक भाग की पूर्ण जानकारी प्रचार एवं प्रसार की सुविधायें सम्बन्धित कर्मचारियों को दे। नीतियों, उद्देश्यों तथा कार्य प्रणालियों के पूर्ण विश्लेषण के लिए आवश्यक है कि पर्यवेक्षक योजना को लागू किये जाने के पूर्व प्रशिक्षित किये जायें। कार्य की प्रकृति के अनुसार कर्मचारियों के अलग-अलग वेतनमान निर्धारित किये जाते हैं। इस प्रकार मशीन पर कार्य करने वाले श्रमिक का कार्य कार्यालय लिपिक, विक्रमकर्ता आदि के कार्य समान रूप से तुलनात्मक नहीं है, दक्ष कर्मचारियों की प्राप्त के लिए आवश्यक है कि वेतनमान उस क्षेत्र में प्रचलित वेतनमानों के समकक्ष हो या उससे अधिक होने चाहिए।

नयी योजनायें समुदाय के लिए शंका का कारण बनती है। अतः इस समस्या के निदान के लिए योजना तथा प्रशासन पद्धति इतनी स्पष्ट एवं निश्चित चाहिए कि प्रत्येक व्यक्ति उसे समझ सके। योजना के क्रियान्वयन हेतु सभी वर्ग के कर्मचारियों का सहयोग प्राप्त किया जाना चाहिए।

3.7 कार्य मूल्यांकन योजना के चरण

कार्य मूल्यांकन योजना को प्रारम्भ तथा विकसित करने के लिए आग्रांकित पाँच चरण महत्वूपर्ण है-

1. कार्य विवरण तैयार करना।

2. कार्य मूल्यांकन योजना का चयन एवं उसे तैयार करना।

4. कार्यों का वर्गीकरण तथा मूल्यांकन।

4. कार्य मूल्यांकन कार्यक्रम को क्रियान्वित करना।

5. कार्यक्रम का संधारण।

3.7.1 कार्य विवरण तैयार करना -

कार्य विवरण अर्थात् कार्य की पूर्ण विस्तार से जानकारी प्राप्त होना, कार्य मूल्यांकन कार्यक्रम की सफलता के लिए आवश्यक है। यह मूल्यांकनकर्ता को कार्य के बारे में सम्पूर्ण जानकारी उपलब्ध कराता है। भली प्रकार से बताया गया कार्य विवरण भर्ती, स्थानान्तरण, पदोन्नति तथा कार्य विधि सुधार एवं उत्पादन लागत, अनुमान करने में किया जा सकता है। कार्य विवरण अनुभवी एवं दक्ष व्यक्ति द्वारा किया जाना चाहिए। इस दृष्टि से पर्यवेक्षकों की सेवाओं का उपयोग किया जाना चाहिए कार्य विवरण सही ढंग से तैयार करने के लिए निम्न प्रक्रिया का अनुसरण किया जाना चाहिए-

1. मूल्यांकन योग्य कार्यों की सूची।

2. कार्यक्रम की पूर्व घोषणा।

4. पर्यवेक्षक के साथ साक्षात्कार।

4. कर्मचारी के साथ साक्षात्कार।

5. कार्य-विवरण का पुनरावलोकन।

3.7.2 कार्य मूल्यंकन योजना का चयन एवं उसे तैयार करना -

इस योजना के चयन करने में प्रथम चरण यह निर्णय करता है कि कार्य मूल्यांकन के लिए संख्यात्मक अथवा गैर संख्यात्मक विधियों में से किनका प्रयोग किया जाए। प्रत्येक प्रकार की योजना के लिए दो विधियाँ उपलब्ध हैं।

कार्य मूल्यांकन योजनाएं

गैर संख्यात्मक	**संख्यात्मक**
1. क्रम निर्धारण विधि	1. घटक तुलनात्मक विधि
2. श्रेणीकरण विधि	2. अंक तुलना विधि

A. गैर संख्यात्मक मूल्यांकन विधियाँ -

इसके अन्तर्गत इन विधियों को सम्मिलित किया जाता है-

1. क्रम निर्धारण विधि

2. श्रेणीकरण प्रणाली

1. क्रम निर्धारण विधि -

कार्य से सम्बन्धित समस्त सूचनाओं के आधार पर प्रत्येक कार्य की श्रेणी इस विधि से अन्तर्गत निर्धारित कर दी जाती है। विभिन्न कार्यों की श्रेणियाँ निर्धारित करने के उपरान्त उनको विभिन्न समूहों में विभक्त कर दिया जाता है। समान श्रेणी वाले समस्त कार्यों को एक ही श्रेणी में रखा जाता है। इस विधि में 5 चरणों का प्रयोग किया जाता है। इस विधि 5 चरणों का प्रयोग किया जाता है।

1. कार्य विवरण तैयार करना तथा उसका क्रम कार्ड पर अंकित करना।
2. मुख्य कार्यों तथा मूल्यांकनकर्ताओं का चयन करना। सफल मूल्यांकन के लिए 10 से 20 तक कार्य चयनित किये जाने चाहिए।
4. मुख्य कार्यों को उनकी विशिष्टता के आधार पर क्रमबद्ध करना तथा उनकी सम्पूर्ण सूची तैयार करना।
4. समस्त कार्यों का क्रम निर्धारित करना-इस चरण के अन्तर्गत सभी कार्यों को

उनकी कठिनाई, सुविधा का महत्व के अनुसार क्रमबद्ध किया जाता है। मुख्य कार्यों को प्राथमिकता दी जाती है कम महत्वपूर्ण कार्यों को बाद का क्रम दिया जाता है।

5. क्रम निर्धारण के आधार पर कार्य का वर्गीकरण करना - इसके अन्तर्गत क्रमबद्ध कार्यों को वगीकृत किया जाता है। सामान्यतः 8 या 12 वर्ग बनाये जाते हैं। एक वर्ग में सम्मिलित किये जाने वाले श्रमिकों को समान मजदूरी प्रदान की जाती है।

इस पद्धति में कुछ खामियाँ हैं। इसमें स्थान या क्रम निर्धारित करने वाले अधिकांश के पक्षपात पर कोई नियन्त्रण नहीं होता है। अतः क्रम निर्धारण श्रेणियाँ की अनुपयक्तता के बारे में अधिक विश्वास नहीं किया जा सकता है। प्रत्येक ग्रेड का कम अथवा अधिक होना कार्य के कम अथवा अधिक होने से सम्बन्धित नहीं होता है। सरलता जहाँ इस प्रणाली का मुख्य कारण है वही एक दोष यह भी है कि कोई भी व्यक्ति अपने प्राप्त स्तर के प्रति प्रश्न पूछ सकता है कि उसके इस क्रम का आधार क्या है?

2. श्रेणीकरण प्रणाली

इस प्रणली में भी 5 चरण सम्मिलित किये जाते हैं -

1. कार्य विवरण तैयार करना।

2. वर्ग विवरण तैयार करना। इसके अन्तर्गत प्रत्येक वर्ग को परिभाषित किया जाता है। जिसके आधार पर कार्य के विभिन्न वर्ग तथा स्तर निर्धारित किये जाते हैं। एक बार वर्ग निर्धारित किये जाने पर गैर-पर्यवेक्षकीय उत्तरदायित्व तथा पर्यवेक्षकीय उत्तरदायित्व निर्धारित किया जाता है। सामान्यतः 8 से 12 वर्ग निर्धारित किये जाते हैं।

4. मुख्य कार्य तथा वर्गीकरणकर्ताओं का चयन :- कार्य वर्गीकरण करने वाला व्यक्ति सभी प्रकार के कार्यों से परिचित होना चाहिए। सामान्यतः 10 से 20 मुख्य कार्यों को वर्गीकृत कार्यों को वर्गीकृत किया जाता है जिसमें सभी वर्ग के कार्यों को सम्मिलित किया जाता है।

4. मुख्य कार्यों का वर्गीकरण :- इसके अन्तर्गत उपयुक्त वर्ग स्तर के आधार पर मुख्य कार्यों का वर्गीकरण किया जाता है। सम्बन्धों को वर्ग परिभाषा के अनुसार स्थापित किया जाना आवश्यक है।

5. सभी प्रकार के कार्यों का वर्गीकरण करना एक ही वर्ग में सम्मिलित सभी कार्यों का समान मजदूरी की दर प्रदान की जानी चाहिए।

कार्य श्रेणीयन यद्यपि सरल प्रतीत होता है, परन्तु सामान्य व्यक्ति यह कार्य नहीं कर सकता। श्रेणी निश्चित करने वाले के लिए यह आवश्यक है कि उसे कार्य का पर्याप्त ज्ञान हो। कार्य श्रेणीयन योजना निम्न बातों पर आधारित है--

1. शिक्षा अथवा कार्य का ज्ञान।

2. अनुभव

4. स्वतः प्रेरणा तथा कल्याण शक्ति

4. शारीरिक शक्ति

5. मानसिक योग्यता

6. कार्य प्रणाली एवं कार्य प्रक्रिया के प्रति उत्तरदायित्व।

7. उत्पाद सामग्री के प्रति उत्तरदायित्व

8. अन्य व्यक्तियों की सुरक्षा।

9. अन्य व्यक्तियों के कार्य के प्रति उत्तरदायित्व

10. कार्य की दशाएँ

11. जोखिम जो टाली न जा सके।

B. संख्यात्मक मूल्यांकन विधियाँ -

इसके अन्तर्गत इन विधियों को सम्मिलित किया जाता है-

1. घटक तुलना विधि

2. अंक तुलना विधि

1. घटक तुलना विधि

इस विधि का प्रयोग सर्वप्रथम सन् 1926 में यूजेन जे0 वेगे ने किया था। इस विधि में प्रत्येक घटक को अंक देने के बजाय मौद्रिक मूल्य प्रदान किया जाता है इस प्रणाली में 10 या 15 कार्यों का प्रतिनिधित्व करते हैं। इस विधि में 5 या 7 घटकों का चयन किया जाता है। सामान्यतः में घटक होते हैं- कौशल, पर्यवेक्षकीय, उत्तरदायित्व,

अनुभव प्राप्त पर्यवेक्षण, मानसिक प्रयास, शिक्षा, भौतिक प्रयास, उत्तरदायित्व-भौतिक अथवा औजार सम्बन्धी, कार्य की दशाएँ, सुरक्षा। इस विधि में निम्न चरण सम्मिलित किये जाते हैं-

1. कार्य विवरण तैयार करना।

2. प्रयोज्य घटकों का चयन करना।

4. मूल्यांकन कर्ताओं तथा प्रमुख कार्यों का चयन। इसमें 15 या 20 कार्यों का चयन किया जाता है जिनकी मजदूरी की दरें भिन्न-भिन्न होती है।

4. प्रत्येक कार्य को उसके महत्व के आधार पर मूल्यांकित करना। इनके दो या अधिक घटक समान मूल्य वाले हो सकते हैं

5. मुख्य कार्यों को विभिन्न विशेषताओं के आधार पर क्रमबद्ध करना।

6. प्रत्येक मुख्य कार्य का मुद्रा के रूप में मूल्य स्थापित करना। प्रत्येक आधार पर न्यूनतम तथा अधिकतम मूल्य बाले कार्यों का अन्तर आवश्यक है।

7. समस्त कार्यों की दर निर्धारित करना। यह कार्य अत्यन्त कठिन है क्योंकि प्रत्येक कार्य को उसके सम्बद्ध कार्य से तुलना योग्य बनाना पड़ता है तथा उसी के अनुसार अधिक महत्वपूर्ण एवं जोखिम भरे कार्य को अधिक दर से तथा सरल एवं कम जोखिम कार्य को कम दर से मूल्यांकित किया जाता है।

अंक तुलना विधि

इस विधि के अन्तर्गत प्रत्येक कार्य के लिए कुछ अंक निर्धारित किये जा सकते हैं जो चातुर्य, उत्तरदायित्व, प्रयास तथा कार्य के दशाओं के आधार पर दिये जाते हैं। मुख्य अंक निर्धारण के घटक अनुभव, शिक्षा तथा उत्तरदायित्व आदि होते हैं। सुरक्षा एवं कार्य की दशाएं भी इसी श्रेणी में सम्मिलित की जाती है। प्रत्येक स्तर पर अंक निर्धारित करने के लिए कार्य का वर्गीकरण व प्रत्येक कार्य की परिभाषा निश्चित की जाती है तथा प्रत्येक कार्य को एक दूसरे से तुलनात्मक ढंग से देखा जाता है। अंक तुलना विधि में छः मुख्य माने जाते हैं --

1. कार्य विवरण तैयार करना।

2. समस्त कार्यों से सम्बन्धित घटकों का चयन करना।

4. प्रत्येक घटक का भार निश्चित करना जिससे उसके अनुसार अंक प्रदान किये जा सके।

4. प्रत्येक घटक को परिभाषित करना तथा एक सामान्य परिभाषा निर्धारित करना जिससे साधनों का मूल्यांकन उचित ढंग से किया जा सके।

5. प्रत्येक घटक को विभिन्न स्तरों के अनुसार बाँटना तथा प्रत्येक स्तर के लिए परिभाषा तैयार करना।

6. एक साधन में पाये जाने वाले विभिन्न तत्वों का सापेक्ष मूल्य अंकित करना जिससे उन्हें अंकों के रूप में स्पष्ट किया जा सके।

3.7.3 कार्यों का वर्गीकरण तथा मूल्यांकन -

कार्यों का मूल्यांकन एवं वर्गीकरण करने के लिए एक समिति गठित की जानी चाहिए जिसमें चार से छः सदस्य हो सकते हैं। इस समिति में एक अध्यक्ष, दो स्थायी सदस्य (एक प्रबन्ध से तथा एक श्रम संघ से) एवं दो अस्थायी सदस्य जो मूल्यांकित किये जाने वाले विभाग से सम्बन्धित हो सकते हैं। सामान्यतः अस्थायी सदस्य, फोरमैन तथा विभागीय कर्मचारी हो सकते हैं। कार्य मूल्यांकन समिति सर्वप्रथम मूल्यांकन पुस्तिका के प्रति अपने विचार निश्चित करती है। इसके पश्चात् मूल्यांकन कार्य प्रारम्भ होता है कि किन कार्यों का मूल्यांकन किया जाना चाहिए। प्रत्येक कार्य को घटक के अनुसार मूल्यांकित किया जाता है। मूल्यांकित कार्यों का आलेख रखने के लिए लिपिक रखा जाता है। सभी सदस्यों की सहमति पर कार्य मूल्यांकन समाप्त होता है।

समस्त मूल्यांकित बिन्दुओं को बिन्दुरेखीय चित्र पर अंकित किया जाता है। सामान्यतः यह कार्य विभाग, अनुभाग अथवा संगठन के आधार पर बांटा जाता है। मूल्यांकन के उपरान्त मजदूरी निर्धारण का कार्य महत्वपूर्ण है। मजदूरी की विभिन्न दरें मूल्यांकन के आधार पर निश्चित की जाती है। विभिन्न कार्यों की संख्या 9 से 14 तक होती है। बड़े उद्योगों में इससे भी अधिक वर्ग बनाये जाते हैं।

3.7.4 कार्य मूल्यांकन कार्यक्रम को क्रियान्वित करना -

कार्य मूल्यांकन कार्यक्रम तभी लागू किया जा सकता है जब श्रमिक एवं अन्य सभी सम्बन्धित व्यक्ति उससे सन्तुष्ट हो। सामान्यतः उन्हें कार्यक्रम के बारे में पूर्व सूचना देनी चाहिए तथा इस बात का ध्यान रखना चाहिए कि --

1. कार्य मूल्यांकन से मजदूरी सम्बन्धी सभी समस्याएँ हल नहीं होती हैं।

2. कार्य मूल्यांकन कार्यक्रम एक प्रयोग ही नहीं है, अपितु कार्य समझने की एक कला है

4. किसी भी कर्मचारी को व्यक्तिगत रूप से किसी प्रकार की हानि इस कार्यक्रम से नहीं होनी चाहिए।

4. पर्यवेक्षकों तथा प्रबन्धकों के अधिकारों का हनन कार्यक्रम द्वारा नहीं होना चाहिए।

5. क्या कार्य मूल्यांकन समिति वास्तव में मूल्यांकन कार्य करने के लिए सक्षम है।

श्रमिकों को कार्यक्रम से अवगत करायने के लिए मैगजीन, लेख, समाचार पत्र, नोटिस बोर्ड आदि प्रसार के माध्यमों का सहारा लिया जाता है। मूल्यांकन कार्यक्रम लागू करते समय पर्यवेक्षकों तथा कर्मचारियों के पास कार्य वर्गीकरण उपलब्ध होना चाहिए।

कार्यक्रम का संधारण - मूल्यांकन कार्यक्रम का समय-समय पर पुनरावलोकन तथा परिवर्तित परिस्थितियों के अनुरूप उसमें सुधार अत्यन्त आवश्यक है। कार्यों एवं कार्य विवरणों में प्रायः परिवर्तन होते रहते हैं। अधिकांश मूल्यांकन कार्यक्रमों की असफलता का कारण यह है कि प्रबन्धक बदलते हुए परिवेशों में इसका अनुसरण नहीं कर पाते। एक अच्छे कार्य मूल्यांकन संधारण कार्यक्रम के लिए निम्न बातें होनी चाहिए।

1. उच्च प्रबन्धक अथवा मुख्य औद्योगिक इंजीनियर की अध्यक्षता वाली एक स्थायी कार्य मूल्यांकन समिति होनी चाहिए।

2. सामान्यतः प्रति वर्ष अथवा प्रति दूसरे वर्ष कार्यक्रम का सामयिक पुनरावलोकन होना चाहिए।

4. संयंत्र प्रबन्धक की सिफारिश पर पुराने कार्यों तथा नव सृजित कार्यों का मूल्यांकन करने के लिए मूल्यांकन स्थायी समिति की एक त्रैमासिक बैठक होनी चाहिए। कम्पनी की यह नीति होनी चाहिए कि मूल्यांकन के बिना किसी प्रकार के कार्य के लिए कोई मजदूरी की दर निर्धारित न की जाए।

3.8 कार्य मूल्यांकन के लाभ

कार्य मूल्यांकन को लाभों के अन्तर्राष्ट्रीय श्रमसंघ द्वारा इस प्रकार व्यक्त किया गया है-

1. कार्य मूल्यांकन, कार्यों का क्रम निर्धारण करने तथा उनका सापेक्ष रूप से अध्ययन करने की एक तर्कसंगत विधि है जिससे मजदूरी की असमानताओं तथा विसंगतियों को दूर कने मे सहायता मिलती है।
2., नये कार्यों की दशा में, वर्तमान ढांचे के अनुसार मजदूरी निर्धारण में सहायता मिलती है।
4. मजदूरी से सम्बन्धित विवाद घट जाते हैं।
4. अच्छे श्रम सम्बन्धों का विकास होता है।
5. सामूहिक सौदेबाजी से उत्पन्न कठिनाइयों के निराकरण का आधार प्राप्त होता है एवं इससे प्रबन्धक अधिक पुष्ट तर्क देने में समर्थ होते हैं
6. वेतन एवं मजदूरी प्रशासन सुगम होता है तथा समान दरों को लागू करना सरल हो जाता है।
7. एकत्रित सूचना व्यक्ति के चयन, स्थानान्तरण, पदोन्नति तथा तुलनात्मक अध्ययन के लिए उपयोगी होती है।
8. श्रम का उचित प्रयोग किया जा सकता है, सही व्यक्ति को सही कार्य पर लगाया जा सकता है।

3.9 कार्य मूल्यांकन के दोष

कार्य मूल्यांकन व्यवहार में एक कठिन एवं विषम समस्या है। यह समस्या न केवल उन घटकों से प्रभावित होती है जिन्हें हम कार्य सम्पन्नता या कम्पनी के लिए महत्वपूर्ण समझते हैं बल्कि अनेकों ऐसे घटकों से प्रभावित होती है कि जो सामाजिक मानवीय एवं राजनैतिक स्वाभाव के होते है। व्यवहार में कार्य का सही मूल्यांकन हुआ है, इसकी सत्यतता पर विश्वास बहुत मुश्किल होता है। कार्य मूल्यांकन पद्धति की आलोचना करते हुए वाडटल्स ने निम्नलिखित बातों पर प्रकाश डाला है-

1. कार्य मूल्यांकन शुद्धता का झूठा भरोसा देता है बहुत सी असंगत बातें खोज द्वारा दूर करने के लिए फिर भी रह जाती है।
2. घटकों की संख्या प्रायः अधिक होती है।
4. घटकों को प्रायः सही रूप में परिभाषित नहीं किया जाता।

4. कार्य मूल्यांकन विधि के सम्बन्ध में प्रायः बहुत विवाद होता है और परिणामों पर पर्याप्त ध्यान नहीं दिया जाए।
5. परिणामों पर मूल्यांकन की मानसिक अवस्था का भी प्रभाव पड़ता है अर्थात् परिणाम पूर्णतः वस्तुनिष्ठ नहीं होते।
6. जो श्रमिक यह अनुभव करते हैं कि कार्य मूल्यांकन के आधार पर उन्हें गुण एवं कार्य की कठिनाइयाँ आदि के अनुसार भुगतान होगा यह प्रसन्न रहते हैं, किन्तु अधिकतर श्रमिक जानकारी के अभाव में या स्वभावतः असन्तुष्ट नजर आते हैं।

3.10 सारांश

कार्य मूल्यांकन एक कार्य का किसी संस्था के अन्दर या उससे बाहर अन्य कार्यों के संबंध में उसके मूल्यांकन की प्रक्रिया है। कार्य मूल्यांकन का उद्देश्य भुगतान में असमानताओं का निवारण, मजदूरी सम्बन्धी विवादों का निराकरण, व्यक्तिगत पक्षतात का निवारण, सुनिश्चित एवं न्यायसंगत वेतन एवं मजदूरी ढाँचे की स्थापना, कार्य प्रभावीकरण तथा कार्य विवरण की संरचना होता है। कार्य मूल्यांकन प्रक्रिया द्वारा कार्य मूल्यांकन पद्धति का क्रियान्वयन किया जाता है। कार्य मूल्यांकन योजना अनेक चरणों में विकसित की जाती है। इसके अन्तर्गत कार्य विवरण, कार्य मूल्यांकन योजना का चयन कार्यों का वर्गीकरण तथा मूल्यांकन तथा मूल्यांकन, कार्य मूल्यांकन कार्यक्रम को क्रियान्वित करना तथा कार्यक्रम का संधारण होते हैं। कार्य मूल्यांकन योजनाएं मुख्य दो प्रकार-सख्यात्मक तथा गैर संख्यात्मक होती है। गैर संख्यात्मक विधियों के अन्तर्गत क्रम निर्धारण विधि तथा श्रेणीकरण प्रणाली एवं संख्यात्मक मूल्यांकन विधि के अन्तर्गत घटक तुलनाविधि एवं अंक तुलनाविधि को सम्मिलित किया जाता है। कार्यों का वर्गीकरण तथा मूल्यांकन एक समिति द्वारा की जाती है जो सभी सदस्यों की सहमति द्वारा होता है। कार्य मूल्यांकन कार्यक्रम तभी लागू किया जा सकता है जब श्रमिक एवं अन्य सम्बन्धित व्यक्ति उससे संतुष्ट हो। कार्य मूल्यांकन कार्यक्रम का समय-समय पर पुनरावलोकन तथा परिवर्तित परिस्थितियों के अनुरूप उसमें सुधार अत्यन्त आवश्यक होता है। कार्य मूल्यांकन के अनेक लाभ जहाँ एक तरफ है, तो वहीं दूसरी तरफ अनेक दोष भी पाये जाते हैं।

3.11 बोध प्रश्न

1. कार्य मूल्यांकन से आप क्या समझते हैं? इसके गुण एवं दोषों का उल्लेख करें?
2. कार्य मूल्यांकन योजना के विभिन्न चरणों के संक्षेप में बताइये?
4. गैर संख्यात्मक विधियों को संक्षेप में बताइये?

3.12 सन्दर्भ ग्रन्थ

1. योडर, डेल-''पर्सनल मैनेजमेन्ट इन्टस्ट्रियल रिलेशन्स'', प्रिन्टिक हाल, नई दिल्ली - 1980।
2. मैक्ग्रेसर डगलस- ''द ह्ययूमन साइड ऑफ इन्टरप्राइस'', मैग्राहिल बुक कम्पनी, न्यूयार्क, 1964।
4. फिलप्पों एडविन बी0, ''पर्सनेल मैनेजमेन्ट, मेक्ग्राहिल, टोक्यों, 1981।

इकाई 4 : मजदूरी निर्धारण

इकाई की रूपरेखा

4.1 परिचय
4.2 उद्देश्य
4.3 मजदूरी सिद्धान्त
    4.3.1 जीविका सिद्धान्त
    4.3.2 मजदूरी निधि सिद्धान्त
    4.3.3 आधिक्य मूल्य सिद्धान्त
    4.3.4 क्रमिक घटोत्तरी का सिद्धान्त
    4.3.5 सौदेकारी सिद्धान्त
    4.3.6 व्यावहारिक सिद्धान्त
4.4 सीमान्त लागत सिद्धान्त
4.5 मजदूरी भिन्नता
4.6 मजदूरी निर्धारण
4.7 सामूहिक सौदेकारी और न्यायिकरण
4.8 मजदूरी बोर्ड
4.9 भुगतान आयोग
4.10 मजदूरी भुगतान की पद्धतियाँ
    4.10.1 समयानुसार भुगतान पद्धति
    4.10.2 कार्यानुसार भुगतान पद्धति
4.11 सारांश
4.12 बोध प्रश्न
4.12 सन्दर्भ ग्रन्थ

4.1 परिचय

मजदूरी नियोक्ता द्वारा अपने कर्मचारियों को किया गया भुगतान है जो वह उनकी सेवाओं के बदले देता है। संगठन के काम करने वाले कर्मचारियों को समया, ऊर्जा एवं ज्ञान के बदले में एक प्रकार का मुआवजा मजदूरी के रूप में प्राप्त होता है।

मजदूरी निर्धारण को अत्यन्त सावधानी से काम करना चाहिए क्योंकि मजदूरी निर्धारण जहां श्रमिकों का मनोबल बढ़ाती है वहीं मजदूरी निर्धारण की थोड़ी सी गलती कर्मचारियों में असंतोष पैदा करती है जो संगठन के लिए अच्छा नहीं होता है।

4.2 उद्देश्य

इस इकाई के अध्ययन के पश्चात् आप समझ सकेंगे-

1. मजदूरी का अर्थ जानने।
2. मजदूरी के सिद्धान्तों का परिचय प्राप्त करने में।
3. मजदूरी भिन्नता एवं मजदूरी निर्धारण की संस्थाओं को जानने में।
4. मजदूरी भुगतान की पद्धतियों को जानने में।

मजदूरी

मजदूरी एक आर्थिक मुआवजा है जो नियोक्ता द्वारा अपने मजदूरों को कुछ अनुबन्धों के साथ उनकी सेवाओं के बदले में दी जाती है। अतः मजदूरी में परिवार भत्ता, आराम भत्ता, वित्तीय सहायता एवं अन्य लाभ सम्मिलित होते हैं लेकिन सूक्ष्म अर्थ में मजदूरी वह मूल्य है जो उत्पादन प्रक्रिया में श्रमिक की सेवाओं के बदले में प्रदान किया जाता है और इसमें केवल निष्पादन मजदूरी सम्मिलित होती है।

4.3 मजदूरी सिद्धान्त

भिन्न-भिन्न उद्योगों तथा देशों में मजदूरी भुगतान की अलग-अलग विधियाँ पायी जाती है। मजदूरी का भुगतान मुख्यतः समय, परिणाम या कार्य के आधार पर निर्धारित किया जाता है। मजदूरी का निर्धारण मुख्यतः वैयक्तिक सौदेकारी, सामूहिक सौदेकारी या लोगों अथवा राज्य द्वारा निर्धारित की जाती है। मजदूरी का निर्धारण कैसे किया जाता है यह विषय मजदूरी सिद्धान्तों द्वारा सम्पन्न होता है। इन सिद्धान्तों के प्रमुख तत्व निम्न हैं।

4.4 जीविका सिद्धान्त

यह मजदूरी का ''लौह नियम'' कहा जाता है। इसका प्रतिपादन डेविड रिकार्डो ने किया था। इसके अनुसार श्रमिकों को उतना भुगतान किया जाता है कि वे अपने जीवन का निर्वाह कर सके तथा किसी मुश्किल का सामना न करना पड़े। यह सिद्धान्त इस

अवधारणा पर आधारित है कि यदि श्रमिकों को जीवन निर्वाह स्तर से अधिक भुगतान किया जायेगा तो उनकी संख्या बढ़ जायेगी तथा वे अधिक की माँग करेंगे जिससे मजदूरी दर घट जायेगी। यदि मजदूरी जीविका दर से कम प्रदान की जायेगी तो श्रमिकों की संख्या घट जायेगी, क्योंकि अधिकांश की मृत्यु, भूख, कुपोषण, बीमारियों एवं ठन्ड से हो जायेगी तथा अन्य कई विवाह नहीं कर सकेंगे जिसके परिणाम स्वरूप मजदूरी की दर बढ़ जायेगी।

4.5 मजदूरी निधि सिद्धान्त

इस सिद्धान्त के जनक एडम स्थिम थे। उनकी अवधारणा थी कि मजदूरी सम्पत्तियों के एक पूर्व निर्धारित निधि से प्रदान की जाती है जो सम्पत्तियों के आधिक्य से बनती है। यह बचत के कारण बनती है। इस निधि का उपयोग मजदूरों को काम पर लगाने में किया जाता है। यदि निधि बड़ी होगी तो मजदूरी की दर ऊँची तथा कम होने पर मजदूरी जीविका स्तर से कम होगी। मजदूर की माँग तथा मजदूरी का भुगतान निधि के आकार पर निर्भर करेगा।

4.6 आधिक्य मूल्य सिद्धान्त

इस सिद्धान्त को कार्लमार्क्स ने प्रतिपादित किया इस सिद्धान्त के अनुसार मजदूर एक वाणिज्य की वस्तु है जिसे जीविका मूल्य भुगतान करके खरीदा जा सकता है। किसी वस्तु के मूल्य का निर्धारण इसके उत्पादन में लिये गये समय से होता है। मजदूरों को खर्च किये गये समय के अनुपात में भुगतान नहीं किया गया है बल्कि कुछ कम किया जाता है। यह आधिक्य ही अन्य खर्चों के भुगतान में इस्तेमाल किया जाता है।

4.7 क्रमिक घटोत्तरी का सिद्धान्त

इस सिद्धान्त के जनक फैंसिस ए0 वाकर थे। उनके अनुसार किसी उत्पादन अथवा व्यवसायिक क्रिया कलाप में चार तत्व मुख्य है-भूमि, मजदूर, पूँजी तथा उद्यमशीलता। मजदूरी वही भाग होता है जो उत्पादन के अन्य तत्वों के मूल्य के भुगतान के पश्चात् शेष बचता है।

4.8 सौदेकारी सिद्धान्त

जान डेविडसन ने इस सिद्धान्त का प्रतिपादन किया। इस सिद्धान्त में मजदूरी का निर्धारण मजदूरों अथवा श्रम संघों की नियोक्ताओं से सौदेकारी क्षमता पर निर्भर करती

है। जब एक श्रम संघ मूल मजदूरी, अनुषंगी लाभ, कार्य भिन्नता और वैयक्तिकता विभाग को सम्मिलित करती है तो संगठन एवं श्रमिकों की सम्बन्धित शक्ति का निर्धारण करती है।

4.9 व्यावहारिक सिद्धान्त

अनेक व्यवहारवादी वैज्ञानिकों जो कि औद्योगिक मनोवैज्ञानिक और समाजशास्त्रीय जैसे-मार्स, साइमन, राबर्ट डुविन और इटिओट जैक्स ने मजदूरी एवं वेतन पर अपने विचार दिये, जो उनके द्वारा शोध अध्ययन एवं कार्यक्रम क्रियान्वयन द्वारा दिये गये थे।

4.10 सीमान्त लागत सिद्धान्त

जे0 बी0 क्लार्क के अनुसार मजदूरी का निर्धारण उत्पादन में श्रमिक के सीमान्त भाग के आधार किया जाता है। नियोक्ता श्रमिक को वहीं पर रोक देता है जहाँ उसका भाग उसकी मजदूरी के बराबर हो जाता है।

4.11 मजदूरी भिन्नता

श्रमिकों के जो एक ही इकाई, विभिन्न इकाइयों के बीच व्यवसाय क्षेत्रों तथा अन्य समान श्रम बाजार में श्रमिकों के बीच मजदूरी का अन्तर मजदूरी भिन्नता कहलाता है।

अन्तर वैयक्तिक मजदूरी भिन्नता मुख्यतः गुणों जैसै-लिंग, उम्र, कौशल, और ज्ञान में भिन्नता के कारण होती है। जो एक ही इकाई या समान व्यवसाय की इकाई में काम करते हैं अन्तर प्रतिष्ठान या अन्तर इकाई मजदूरी में अन्तर को कहते हैं। ये भिन्नताएं मुख्यतः प्रतिष्ठान की भुगतान क्षमता के अनुसार बदलती है।

अन्तर व्यवसाय मजदूरी भिन्नता शारीरिक कौशल, सहनशीलता तथा ज्ञान में अन्तर के कारण होता है, तथा माँग एवं पूर्ति की स्थितियों में अन्तर के कारण।

अन्तर क्षेत्रीय मजदूरी भिन्नता मुख्यतः मांग एवं पूर्ति में अन्तर जीवन लागत तथा नियोक्ता की भुगतान क्षमता के कारण होता है।

4.12 मजदूरी निर्धारण

भारत में मजदूरी का निर्धारण मुख्यतः निम्न तीन संस्थाओं द्वारा किया जाता है।

1. सामूहिक सौदेकारी और न्यायधिकरण

सामूहिक सौदेकारी एक प्रक्रिया है जिसमें विपरीत शक्तियों के बीच सामंजस्य स्थापित करने के लिए समझौता होता है। यह मजदूरी से सम्बन्धित कर्मचारियों की समस्याओं का निदान करती है। यदि श्रमिकों की समस्याओं को इससे नहीं सुलझाया जाता है तो पंचनिर्णायकों, न्यायाधिकारकों एवं सामूहिक सौदेकारों को समझौतों के आधार पर ही मजदूरी का निर्धारण किया जाता है।

2. मजदूरी बोर्ड

यह मजदूरी के निर्धारण की, एक महत्वपूर्ण संस्था है जो भारत सरकार द्वारा नियुक्त की गई है। अलग-अलग उद्योगों के लिए अलग-अलग मजदूरी बोर्डों का गठन किया गया है। भारत सरकार ने मजदूरी बोर्ड का गठन द्वितीय पंचवर्षीय योजना के अनुमोदन पर किया, जिसे बाद में बनाये रखा गया। इन बोर्डों का गठन किसी नियम के तहत न कर सरकार द्वारा अनुबंध के अधार पर किया गया है।

प्रत्येक मजदूरी बोर्ड में एक निष्पक्ष अध्यक्ष के अलावा दो स्वतंत्र सदस्य और दो या तीन श्रमिकों तथा प्रबंधक के प्रतिनिधि होते हैं। मजदूरी बोर्ड अपनी अनुशंसा देने के पूर्व अनेक तत्वों का अध्ययन करते हैं। पहले इनको सरकार के पास भेजा जाता है तथा सरकार की स्वीकृति के पश्चात् सम्बन्धित पक्षों पर लागू किया जाता है।

4.13 भुगतान आयोग

यह एक अन्य संस्थान है जो मजदूरी एवं अन्य सुविधाओं का निर्धारण एवं पुनर्निर्माण सरकारी तथा निजी विभागों में करती है। भुगतान आयोग सरकार (केन्द्रीय) तथा राज्य सरकारों द्वारा अलग-अलग किये जाते हैं।

4.14 मजदूरी भुगतान की पद्धतियाँ

मजदूरी भुगतान की पद्धतियों को तीन भागों में रख सकते हैं।

1. मूल पद्धतियाँ
2. प्रेरणात्मक मजदूरी पद्धतियाँ।
3. अतिरिक्त भुगतान पद्धतियाँ

4.15 मूल पद्धतियाँ

मजदूरी भुगतान की केवल दो मूल पद्धतियां है।

1. समयानुसार भुगतान पद्धति

2. कार्यानुसार भुगतान पद्धति।

4.16 समयानुसार भुगतान पद्धति

इस पद्धति में मजदूरी एवं वेतन का भुगतान समय के आधार पर किया जाता है। अर्थात् प्रति घंटा प्रतिदिन, प्रति सप्ताह, प्रतिमाह या प्रतिवर्ष की दर से भुगतान किया जाता है। इसमें नियोक्ता कर्मचारी के समय को क्रय कर लेता है एवं एक निश्चित समय के लिए निश्चित समय के लिए निश्चित भुगतान करने का प्रसंविदा करता है।

समयानुसार मजदूरी भुगतान वहाँ अधिक सन्तोषजनक होता है जहाँ -

1. उत्पादन इकाइयों की गणना करना एवं उनमें अन्तर स्थापित करना सम्भव नहीं।
2. कर्मचारियों के उत्पादों के गुण पर कोई नियंत्रण नहीं।
3. कर्मचारियों के प्रयास एवं परिणाम में कोई सीधा सम्बन्ध नहीं है।
4. कार्य विलाप प्रायः होते हैं एवं कर्मचारी का उन पर कोई नियंत्रण नहीं है।
5. कार्य का गुण विशेष रूप से महत्वपूर्ण है।
6. निरीक्षण अच्छा है एवं निरीक्षक यह जानता है कि एक सामान्य दिन का कार्य क्या है।
7. उत्पादन इकाई में मजदूरी लागत की अग्रिम जानकारी की कोई विशेष आवश्यकता नहीं है।

गुण - इस पद्धति के निम्नलिखित गुण हैं -

1. सरलता।
2. निश्चित भुगतान का आश्वासन।
3. श्रेष्ठ गुणों की वस्तुओं के निर्माण की सम्भावना।
4. सामग्री की कम बर्बादी।
5. मशीनों एवं उपकरणों की कम टूट-फूट एवं घिसावट।
6. कर्मचारी सुरक्षा।

7. श्रम संगठनों का सहयोग।
8. कोई विकल्प ही नहीं।

दोष-

1. प्रेरणा का अभाव।
2. उत्पादन की मात्रा में कमी।
3. कुल लागत में मजदूरी की अनिश्चितता
4. कुशल श्रमिकों के मनोबल पर विपरीत प्रभाव।

4.17 कार्यानुसार मजदूरी

इस पद्धति में मजदूरी के भुगतान का आधार उसके द्वारा किया हुआ कार्य या उत्पादन से होता है। मजदूर को भुगतान उसके द्वारा निष्पादित कार्य या उत्पादन की मात्रा के अनुसार होता है। इस पद्धति में कार्य या उत्पादन की एक सुविधाजनक इकाई निश्चित की जाती है और मजदूरी प्रति इकाई कार्य का उत्पादन के सन्दर्भ में निश्चित की जाती है। उत्पादन की इकाईयाँ तथा प्रति इकाई दर मजदूरी का गुणा करके कुल मजदूरी की राशि निकाल ला जाती है।

कार्यानुसार मजदूरी निम्नलिखित परिस्थितियों में अधिक उपयोगी सिद्ध होती है:

1. जहाँ उत्पादन या कार्य की इकाईयों की गणना करना सरल है एवं उनमें स्थापित करना सम्भव है।
2. जहाँ कर्मचारी के प्रयास एवं उत्पादन की मात्रा में प्रत्यक्ष सम्बन्ध है, अर्थात् जहाँ कार्य बहुत हाथों से होकर नहीं गुजरता।
3. जहाँ कार्य का प्रमाणीकरण सम्भव है।
4. जहाँ प्रति इकाई मजदूरी लागत का कुल लागत में अनुपात प्रतियोगिता की दृष्टि से निश्चित होना आवश्यक है अथवा उसका अग्रिम ज्ञान आवश्यक है।
5. जहाँ उत्पादकों के गुणों को विशेष महत्वपूर्ण नहीं समझा जाता।
6. जहाँ श्रमिकों के ऊपर अच्छा नियंत्रण रखना सम्भव नहीं है।

गुण -

1. प्रेरणादायक ।
2. अधिक न्यायसंगत।
3. प्रति इकाई मजदूरी लागत का उचित एवं अग्रिम ज्ञान।
4. निरीक्षण की आवश्यकता नहीं।
5. आय में वृद्धि का आश्वसन।
6. कर्मचारी एवं नियोक्ता में मधुर सह सम्बन्ध।
7. कर्मचारियों का ऊंचा मनोबल।

दोष

1. अधिक खर्चीली एवं कठिन।
2. कार्य के गुणों में कमी।
3. आय की निश्चितता का अभाव।
4. मशीनों एवं उपकरणों की अधिक घिसावट एवं टूट-फूट।
5. अधिक दुर्घटनाएँ एवं कर्मचारियों के स्वास्थ्य पर बुरा प्रभाव।
6. प्रबंध अकुशलता का कर्मचारियों के स्वास्थ्य पर बुरा प्रभाव
7. श्रम संघों द्वारा विरोध।
8. अप्रत्यक्ष श्रमिकों के लिए उपयोग असम्भव।

4.18 मजदूरी भिन्नता

मजदूरी नियोक्ता द्वारा अपने मजदूरों को दिया गया आर्थिक मुआवजा है जो कुछ अनुबन्धों के साथ उनकी सेवाओं के बदले में दी जाती है। इस प्रकार साधारण शब्दों में कहा जाय तो मजदूरी वह मूल्य है जो उत्पादन प्रक्रिया की सेवाओं के बदले में प्रदान किया जाता है। मजदूरी का निर्धारण अनेक सिद्धान्तों के आधार पर किया जाता है जिनमें जीविका सिद्धान्त, मजदूरी निधि सिद्धान्त, अधिक्य मूल्य, क्रमिक, घटोत्तरी, सौदेकारी, व्यवहारिक, सीमान्त लागत आदि के प्रमुख होते हैं। मजदूरी भिन्नता का अर्थ होता है दो श्रमकों की मजदूरी का भिन्न-भिन्न होना। मजदूरी निर्धारण सामूहिक सौदेकारी और

न्यायाधिकरण, मजदूरी बोर्ड तथा भुगतान आयोग द्वारा किया जाता है। मजदूरी भुगतान की तीन प्रमुख पद्धतियाँ पायी जाती है। इन पद्धतियों को मूल, प्रेरणात्मक मजदूरी तथा अतिरिक्त भुगतान पद्धतियाँ कहते हैं। मूल पद्धतियों के अर्न्तगत समयानुसार तथा कार्यानसार भुगतान पद्धतियाँ पायी जाती है। समयानुसार पद्धति में मजदूरी एवं वेतन का भुतान समय के अधार पर किया जाता है। जबकि कार्यानुसार पद्धति में मजदूरी के भुगतान का आधार उसके द्वारा किया हुआ कार्य या उत्पादन होता है।

4.19 बोध प्रश्न

प्र01 मजदूरी से क्या समझते हो? इसके प्रमुख सिद्धान्तों का वर्णन करो।

प्र02 मजदूरी भिन्नता का क्या अर्थ है॰ इसको निर्धारित करने वाली प्रमुख संस्थाएँ कौन सी हैं?

प्र03 मजदूरी भुगतान की मूल पद्धतियों का वर्णन करें।

4.20 सन्दर्भ ग्रन्थ

1. योडर, डेल - ''पर्सनेल मैनेजमेन्ट इन्डस्ट्रियल रिलेशन्स'', प्रिन्टिक हाल, नई दिल्ली-1980
2. मैक्ग्रेमर डगलस - '' द ह्यूमन साइड ऑफ इन्टरप्राइस'', मैग्राहिल बुक कम्पनी, न्यूयार्क, 1964।
3. फिल्प्पों एडविन बी0, ''पर्सनेल मैनेजमेन्ट, मैक्ग्राहिल, टोक्यो, 1981

NOTES

NOTES

उत्तर प्रदेश राजर्षि टण्डन मुक्त विश्वविद्यालय, इलाहाबाद

M.COM-07
मानव संसाधन प्रबन्ध
Human Resource Management

खण्ड 4

औद्योगिक सम्बन्ध

इकाई -1 — 5
कर्मचारी कल्याण

इकाई -2 — 15
औद्योगिक सम्बन्ध और श्रमसंघ

इकाई -3 — 29
परिवेदना प्रबन्ध

इकाई -4 — 40
कर्मचारी सशक्तिकरण

इकाई -5 — 50
श्रमिक सहभागिता

परामर्श-समिति

प्रो0 नागेश्वर राव	**कुलपति - अध्यक्ष**
डॉ0 हरीशचन्द्र जायसवाल	वरिष्ठ परामर्शदाता - कार्यक्रम संयोजक
श्री एम0 एल0 कनौजिया	कुलसचिव - सचिव

संरचनात्मक सम्पादन

डॉ0 मंजूलिका श्रीवास्तव — निदेशक, दूरस्थ शिक्षा परिषद्, नई दिल्ली

विषयगत सम्पादन

प्रो0 जगदीश प्रकाश — पूर्व कुलपति, इलाहाबाद विश्वविद्यालय, इलाहाबाद

लेखक

डॉ0 ज्ञान प्रकाश — असिस्टेन्ट प्रोफेसर, प्रबन्ध
उ0 प्र0 राजर्षि टण्डन मुक्त विश्वविद्यालय, इलाहाबाद

प्रस्तुत पाठ्य सामग्री में विषय से सम्बन्धित सभी तथ्य एवं विचार मौलिक रूप से लेखक के स्वयं के हैं।

© उत्तर प्रदेश राजर्षि टण्डन मुक्त विश्वविद्यालय, इलाहाबाद

सर्वाधिकार सुरक्षित। इस पाठ्य-सामग्री का कोई भी अंश उत्तर प्रदेश राजर्षि टण्डन मुक्त विश्वविद्यालय की लिखित अनुमति लिए बिना, मिमियोग्राफ अथवा किसी अन्य साधन से पुनः प्रस्तुत करने की अनुमति नहीं है।

उत्तर प्रदेश राजर्षि टण्डन मुक्त विश्वविद्यालय, इलाहाबाद की ओर से श्री एम0 एल0 कनौजिया, कुलसचिव द्वारा मुद्रित एवं प्रकाशित, मार्च 2010
मुद्रक नितिन प्रिन्टर्स, 1, पुराना कटरा, इलाहाबाद।

खण्ड-4 परिचय

किसी भी संगठन में स्वस्थ एवं सौहार्दपूर्ण औद्योगिक सम्बन्ध अत्यन्त आवश्यक होते हैं। इस प्रकार के औद्योगिक सम्बन्ध संगठन के दीर्घकालीन अस्तित्व को सुनिश्चत करते हैं। इन सम्बन्धों को सुदृढ़ आधार कर्मचारी कल्याण के द्वारा प्राप्त होता है। प्रस्तुत खण्ड में कर्मचारी कल्याण के विविध पहलुओं का वर्णन किया गया है। इसके अतिरिक्त औद्योगिक सम्बन्धों को श्रम संघ तथा आयाम प्रदान करते हैं। परिवेदना प्रबन्ध के अन्तर्गत किसी भी प्रकार की असंतुष्टि जो कि औद्योगिक सम्बन्धों को क्षति पहुँचाने का कार्य करती है को समाप्त किया जाता है। कर्मचारी सशक्तिकरण में कर्मचारी को शिक्षण एवं प्रशिक्षण द्वारा भविष्य की चुनौतियों का सामना करने के योग्य बनाने का प्रयास किया जाता है। अन्त में औद्योगिक सम्बन्धों को श्रमिक सहभागिता को नयी दिशा देने का प्रयास किया जाता है।

इकाई 1 : कर्मचारी कल्याण

इकाई की रूपरेखा

1.1 परिचय
1.2 उद्देश्य
1.3 श्रम कल्याण का अर्थ
1.4 श्रम कल्याण का क्षेत्र
1.5 श्रम कल्याण का महत्व
1.6 श्रम कल्याण का अभिकरण
1.6.1 भारत सरकार द्वारा किये जा रहे श्रम कल्याण
1.6.2 नियोक्ता द्वारा किये जा रहे श्रम कल्याण
1.6.3 श्रम संघों द्वारा श्रम कल्याण
1.6.4 अन्य अभिकरणों द्वारा श्रम कल्याण
1.7 श्रम कल्याण के सिद्धान्त
1.8 श्रम कल्याण का दृष्टिकोण
1.8.1 परम्परावादी दृष्टिकोण
1.8.2 औद्योगिक सक्षमता दृष्टिकोण
1.8.3 सामाजिक दृष्टिकोण
1.9 सारांश
1.7 बोध प्रश्न
1.8 सन्दर्भ ग्रन्थ

1.1 परिचय

श्रमिक संगठन के अभिन्न भाग होते हैं। उनके द्वारा निष्पादित कार्यो द्वारा ही संगठन दीर्घकाल तक अपने अस्तित्व को बनाये रखने में सक्षम होते हैं। श्रम कल्याण के अन्तर्गत श्रमिकों को अनेक प्रकार की सुख सुविधाएँ कार्य दिवसों में प्रदान की जाती है जिसके द्वारा उनका जीवन स्तर ऊँचा उठ सके। श्रम कल्याण के द्वारा जहाँ एक

ओर स्वस्थ समाज का निर्माण होता है वही औद्योगिक उत्पादकता में भी वृद्धि होती है तथा औद्योगिक शान्ति सुनिश्चित होती है। मुख्यतः श्रम कल्याण नियोक्ता द्वारा किये जाते हैं परन्तु सरकार एवं श्रम संगठन अन्य अभिकरण है जो श्रम कल्याण को सुनिश्चित करते हैं।

1.2 उद्देश्य

इस इकाई के अध्ययन के पश्चात् आप सक्षम होंगे --

1. श्रम कल्याण का अर्थ एवं क्षेत्र जानने में।
2. श्रम कल्याण का महत्व पहचानने में।
3. श्रम कल्याण अभिकरणों के बारे में।
4. श्रम कल्याण के सिद्धान्त एवं दृष्टिकोण के बारे में।

1.3 श्रम कल्याण

श्रम कल्याण का तात्पर्य उनके कार्यों से है जो श्रम सन्नियमो द्वारा निर्धारित न्यूनतम प्रमाणों के अतिरिक्त किये जाते हैं तथा जिनका उद्देश्य श्रमिकों के स्वास्थ्य, सुरक्षा, सामान्य भलाई और कार्यक्षमता में सुधार लाना होता है। ''श्रम कल्याण कार्यों का अभिप्राय श्रमिकों को प्रदान की जाने वाली उन सुविधाओं से है जिनका सम्बन्ध श्रमिकों के सुख, स्वास्थ्य एवं समृद्धि से होता है। अन्तर्राष्ट्रीय श्रम-संगठन के अनुसार ''श्रम कल्याण का अर्थ उन सेवाओं और सुविधाओं से है, जो कारखाने के अन्तर या समीपवर्ती स्थानों में स्थापित की गई है, ताकि उनमें काम करने वाले श्रमिक स्वस्थ एवं शान्तिपूर्ण परिस्थिति में काम कर सके तथा स्वास्थ्य एवं नैतिक स्तर ऊंचा उठाने वाली सुविधाओं का लाभ उठा सकें।

1.4 श्रम कल्याण का क्षेत्र

जून 1956 में हुए अन्तर्राष्ट्रीय श्रम सम्मेलन के 39 वें अधिवेशन में श्रम सम्मेलन के 39वें श्रम कल्याण के क्षेत्र में 5 प्रकार की सेवाओं एवं सुविधाओँ को सम्मिलित किया गया।

1- औद्योगिक प्रतिष्ठान के खान-पान की सुविधायें।

2- आराम एवं मनोरंजन की सुविधाएँ।

3- स्थायी श्रमिकों के लिए आवास की व्यवस्था।

4- स्वच्छता एवं चिकित्सा की व्यवस्था।

5- कार्यस्थल तक आने-जाने के लिए यातायात की सुविधाएँ।

भारत की श्रम अनुसंधान कमेटी के अनुसार 'श्रम कल्याण क्षेत्र में सेवायोजकों, सरकार तथा दूसरी संस्थाओं द्वारा श्रमिकों के बौद्धिक, शारीरिक, नैतिक एवं आर्थिक विकास हेतु सम्पन्न किये जाने वाले कार्यों का समावेश होता है। ये कार्य उन सुविधाओं के अतिरिक्त होते हैं जिन्हें श्रमिक अनुबन्धात्मक सम्बन्ध या विधान के अन्तर्गत सेवायोजकों से प्राप्त करते हैं। स्पष्टतः श्रम कल्याण की परिधि में सेवायोजकों द्वारा ऐच्छिक रूप से अकेले या श्रमिकों के सहयोग से सम्पन्न आवास-व्यवस्था, शिक्षा एवं चिकित्सा सुविधायें, सरकारी समितियाँ, नर्सरी एवं शिशु-गृह, स्वास्थ्यप्रद स्थान, सवैतनिक अवकाश, सामाजिक बीमा, बीमारी एवं प्रसूति-लाभ की योजनाएं, भविष्य निधि एवं पैंशन की व्यवस्था, आदि कार्य सम्मिलित होते हैं।

1.5 श्रम कल्याण कार्यों का महत्व

श्रम कल्याण अनेकानेक कारणों से अत्यन्त महत्वपूर्ण माने जाते हैं। कुछ प्रमुख कारण निम्न हैः

1. औद्योगिक केन्द्रों में स्थायी श्रम शक्ति का निर्माण

भारत जैसे देश में स्थायी एवं कुशल शक्ति का निर्माण नहीं हो पाया है जिसका कारण श्रमिकों का प्रवासी स्वभाव है। श्रमिकों के इस स्वभाव के परिणाम स्वरूप श्रमिकों की कार्यक्षमता, कारखाने में उनकी उपस्थिति तथा श्रम संघों की सबलता पर विपरीत प्रभाव पड़ा है। श्रमिकों की कार्य एवं जीवन दशाओं में सुधार द्वारा औद्योगिक केन्द्रों में स्थायी श्रम शक्ति का निर्माण किया जा सकता है।

2. औद्योगिक शान्ति की स्थापना

कल्याण कार्यों द्वारा श्रमिकों में उत्तरदायित्व की भावना प्रोत्साहित की जा सकती है, जो श्रमिकों एवं प्रबन्धकों के मध्य होने वाले विवादों के अवसर घटाने में सहायक हो सकती है। इस प्रकार श्रम कल्याण कार्यों द्वारा औद्योगिक शान्ति की स्थापना की जा सकती है।

3. श्रमिकों की बुरी आदतों का उन्मूलन

श्रमिकों में विद्यमान बुरी आदतों (मद्यपान, जुआखोरी, वेश्यागमन आदि) को दूर करने के लिए मनोरंजन, आवास, खेलकूद, शिक्षा एवं चिकित्सा की व्यवस्था नितांत आवश्यक है। कल्याण सुविधाएं औद्योगिक श्रमिकों को देश के अच्छे नागरिक बनाती है तथा उनमें उद्योग, समाज एवं राष्ट्र के प्रति उत्तरदायित्व की भावना जागृत करती है।

4. अनुपस्थितता एवं श्रमिकावर्त की दर घटाना

कर्मचारियों के लिए सुख-सुविधाओं का व्यवस्था उद्योगों में अनुपस्थितता एवं श्रमिकावर्त की दरें घटाती है। कर्मचारी कल्याण कर्मचारियों के कार्य और जीवन की दशाओं में सुधार करता है जिससे कर्मचारी अपने कार्य से अधिकाधिक संतुष्टि अनुभव करता है। इस प्रकार कर्मचारी की कार्य छोड़ने की इच्छा या आवश्यकता कम हो जाती है तथा उद्योग पर अनुपस्थिता का भार हल्का हो जाता है।

5. श्रमिकों को स्वस्थ एवं कार्यकुशल बनाना

भारत जैसे देश में श्रमिकों के रहन-सहन का स्तर काफी नीचा है क्योंकि ऐसे देशों की मजदूरी का स्तर काफी नीचा है। सस्ते आवास, निःशुल्क चिकित्सा शिक्षा और मनोरंजन की सुविधाएँ उपलब्ध कराके श्रमिकों की वास्तविक मजदूरी बढ़ाई जा सकती है। इस प्रकार श्रमिकों का रहन-सहन स्वास्थ्य एवं कार्यक्षमता का स्तर उन्नत होगा, जो औद्योगिक उत्पादन पर अनुकूल प्रभाव डालेगा।

6. विकास के लक्ष्यों की पूर्ति

भारत में औद्योगिकरण का कार्यक्रम व्यापक स्तर पर लागू किया गया है। इस स्थिति में श्रम कल्याण निःसन्देह महत्वपूर्ण हो जाता है। उत्पादन बढ़ाने एवं विकास के लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए श्रमिकों की सुख सुविधाओं समुचित व्यवस्था आवश्यक है। इस प्रकार श्रमिक स्वयं को सुख और सन्तुष्ट अनुभव करेंगे तथा मन लगाकर उत्पादन वृद्धि में सहयोग करेंगे जिससे विकास के लक्ष्यों को आसानी से प्राप्त किया जा सकता है।

7. कल्याणकारी राज्य की स्थापना

कल्याणकारी राज्य का उद्देश्य अन्तिम रूप से सम्पूर्ण समाज की भलाई करना होता है। इस दृष्टि से श्रमिक वर्ग जो समाज का एक कमजोर एवं शोषित अंग है की भलाई को सर्वोच्च प्राथमिकता मिलनी चाहिए।

8. सम्पूर्ण समाज के लाभ

श्रमिक एवं उद्योग समाज के अंग होते हैं। अतः उनकी भलाई एवं विकास के लिए जो कुछ भी किया जाता है उससे अन्ततः सम्पूर्ण समाज लाभान्वित होता है। जहाँ एक ओर कैन्टीन में सस्ते एवं सन्तुलित तथा चिकित्सा सुविधाओं से श्रमिकों एवं उनके आश्रितों का स्वास्थ्य सुधारता है वही स्वस्थ मनोरंजन द्वारा श्रमिकों की अनेक बुरी आदतें छूट जाती हैं जो समाज के लिए अत्यन्त लाभकारी होता है।

1.6 श्रम कल्याण अभिकरण

भारत में श्रम कल्याण की पहचान बहुत पुरानी नहीं है अर्थात् भारत में श्रम कल्याण के अभिकरण नये हैं। भारत में श्रम कल्याण के मुख्य अभिकरण, नियोक्ता, सरकार तथा श्रम संघ है। इन अभिकरणों द्वारा किये जा रहे कल्याण के कार्यक्रम अभी धीमी गति से हो रहे हैं।

1.6.1 भारत सरकार द्वारा किये जा रहे श्रम कल्याणकारी कार्य -

द्वितीय विश्व युद्ध तक भारत सरकार द्वारा श्रम कल्याण में

बहुत थोड़ा कार्य किया गया था। द्वितीय विश्व युद्ध के दौरान पहली बार श्रमिकों के कल्याण के लिए अध्यादेश लाया गया तथा स्वतंत्रता के पश्चात् एक कल्याणकारी राज्य की संकल्पना प्रस्तुत की गयी, तथा इसको सुनिश्चित करने के अनेक नियम बनाये गये।

कारखाना अधिनियम, 1986 में श्रम कल्याण के अनेक मानक स्थापित किये गये हैं। इन मानकों को भी कारखानों पर अनिवार्य बनाया गया है। इसके अतिरिक्त सरकार ने श्रम कल्याण निधि कुछ प्रतिष्ठानों में व्यवस्था की है। इसके अतिरिक्त सरकार द्वारा किये गये कुछ कार्य निम्न है-

- श्रमिकों की शिक्षा के लिए केन्द्रीय बोर्ड का गठन।
- राष्ट्रीय सुरक्षा पुरस्कार।
- श्रमवीर पुरस्कार
- समान पारिश्रमिक अधिनियम।

इसके अतिरिक्त सभी राज्यों की सरकारें अपने यहाँ श्रम कल्याण के लिए अनेक योजनाएँ प्रदेश स्तर पर चला रही हैं।

1.6.2 नियोक्ता द्वारा किये जा रहे श्रमकल्याण कार्य -

यद्यपि कि आज अधिक से अधिक श्रम कल्याण कानूनों द्वारा आवश्यक कर दिये गये हैं परन्तु फिर भी अनेक कल्याण कार्यक्रम नियोक्ता द्वारा किये जाते हैं। जहाँ अनेक नियोक्ता लाभों में वृद्धि के लिए इन कार्यों को आवश्यक नहीं मानते, वही कुछ नियोक्ता श्रमिकों के कल्याण के लिए अनेक योजनाओं का क्रियान्वयन करते हैं। दवाइयाँ, अस्पताल, भोजनालय, कम मूल्य की दुकानें, सहकारी समितियाँ मनोरंजन क्लब आदि ऐसे ही अनेक उदाहरण है।

श्रम कल्याण की दिशा में नियोक्ताओं द्वारा किये गये कार्य निम्न है-

— कुछ नियोक्ता परिवार नियोजन को बहुत प्रमुखता से

अपने कल्याण कार्यक्रमों में शामिल करते हैं।

— कम दामों पर पौष्टिक आहार की सुविधा देना।

— सस्ती दर पर वस्तुएँ तथा सेवाएँ प्रदान करना।

1.6.3 श्रम संघो द्वारा श्रम कल्याण कार्य -

श्रम संघों की संगठनात्मक तथा वित्तीय मजबूरियों के कारण इनके द्वारा किये गये श्रम कल्याण कार्य लगभग नगण्य है। केवल कुछ संघ जैसे- अहमदाबाद टेक्सटाइल श्रम संघ लगभग 70 प्रतिशत अपनी आय का श्रमिकों के कल्याण पर खर्च करती है।

चीनी श्रमिक संघ (एच0एम0एस0) महाराष्ट्र ने श्रमिकों के लिए एक सुसज्जित अस्पताल खोला है। एच0एम0एस आई एनटीसी के साथ मिलकर लोगों को रोजगार प्रदान कर रही है। फिर भी श्रम संघों के कार्य उत्साहजनक नहीं है क्योंकि वे श्रम कल्याण कार्यों में रूचि नहीं लेते हैं जो कि सही नेतृत्व का अभाव, आपसी विवाद तथा पैसे की कमी के कारण है।

1.6.4 अन्य अभिकरणों द्वारा श्रम कल्याण कार्य -

उद्योगों से जुड़े अभिकरणों के अतिरिक्त अन्य ऐसे अभिकरण है जो कल्याण कार्यक्रमों को चलाते हैं। इनमें मुख्यतः समाजसेवी तथा कुछ स्वैच्छिक संस्थान होते हैं जो श्रम कल्याण के कार्यों को करते हैं। नगरों की नगरपालिकायें भी श्रम कल्याण के कार्यों को करती है।

1.7 श्रम कल्याण के सिद्धान्त

1. सेवा ऐसी हो जो श्रमिकों की वास्तविक आवश्यकताओं की पूर्ति करे सर्वप्रथम प्रबन्धकों को श्रमिकों के सक्रिय भागीदारी द्वारा यह जानने का प्रयास करना चाहएि कि उनकी वास्तविक आवश्यकताएं क्या हैं? इन आवश्यकताओं के निर्धारण के पश्चात् श्रम कल्याण कार्यक्रमों को लागू किया जाना चाहिए।

2. नियोक्ता इस भावना से ग्रसित न हो कि वह परोपकार कर रहा है।

3. सेवाओं का मूल्य गणना योग्य होना चाहिए तथा वित्तीय स्थापना का ठोस आधार होना चाहिए।

4. सेवा परिस्थितियों के अनुसार होनी चाहिए-

श्रमिकों की उम्र, लिंग, वैवाहिक स्थिति, बच्चों की संख्या, कार्य के प्रकार और आय स्तर के अन्तर के कारण लोगों की किसी निश्चित लाभ की पसन्द भिन्न-भिन्न होती है।

5. सेवाओं का आवर्ती निर्धारण या मूल्यांकन होना चाहिए तथा समय-समय पर सुधार प्रतिपुष्टि के आधार पर होना चाहिए।

1.8 दृष्टिकोण

1.8.1 परम्परावादी दृष्टिकोण -

यह परम्परावादी दृष्टिकोण था जिसने उद्योगों में श्रम कल्याण की शुरुआत किया। कुछ नियोक्ता तथा अन्य मानवता, धार्मिकता, कल्याणकारी मान्यताओं ने औद्योगिक श्रमिकों की हालत सुधारने के लिए बहुत कुछ किया। परन्तु परम्परावादी युग ने बहुत कम प्रभाव छोड़ा। यद्यपि कि प्रथम विश्व युद्ध के दौरान काफी मात्रा में श्रम कल्याण का कार्य किया गया जो कि मुख्यतः दबाव एवं तनाव का उत्पाद था, लेकिन यह एक भ्रम था।

1.8.2 औद्योगिक सक्षमता दृष्टिकोण -

परम्परावादी दृष्टिकोण जल्द ही अपयश को प्राप्त हुआ। श्रमिकों की इच्छा का परिणाम ''औद्योगिक प्रौढ़ता'' थी 1930 की महान मंदी ने अमेरिका सहित अनेक देशों की नियोक्ता प्रायोजित वृत्तीय सेवाओं को समाप्त कर दिया। नियोक्ता तथा सामान्य लोगों के बदले व्यवहार के कारण बड़ी औद्योगिक इकाईयों का जन्म हुआ। व्यक्तिगत सम्बन्धों का स्थान अव्यक्तिगत अधिकार और प्रबन्धन ने ले लिया। समर्पण तथा सक्षणता की कठिनाइयों के

परिणाम स्वरूप श्रम कल्याण लागू करने के प्रयास किये गये। अतः कल्याणकारी कार्यक्रम स्वैच्छिक आनन्द के लिए होने लगे।

1.8.3 सामाजिक दृष्टिकोण -

इस दृष्टिकोण में न तो कल्याणकारी मान्यताएँ थी और न ही श्रमिक सक्षमता की अत्यधिक वृद्धि। श्रम कल्याण इस दृष्टिकोण में सामाजिक आर्थिक नीति एक हथियार की तरह प्रयोग की जाती है। इस नीति में श्रम कल्याण का उद्देश्य अन्ततः लोगों की सेवा करना, संघर्ष के बोझ को उठाना था जो कि जीवन की कठिनाई को कम करने में सहायक बन सके।

सारांश

श्रम कल्याण का तात्पर्य उन कार्यों से है जो श्रम सन्नियमों द्वारा निर्धारित न्यूनतम प्रमापों के अतिरिक्त किये जाते हैं। इनका उद्देश्य श्रमिकों के स्वास्थ्य, सुरक्षा, सामान्य भलाई एवं कार्य क्षमता में सुधार लाना है। श्रम कल्याण का क्षेत्र अत्यन्त विस्तृत होता है। इसके अन्तर्गत औद्योगिक प्रतिष्ठान के खान-पान की सुविधायें, आराम एवं मनोरंजन की सुविधाएं, स्थायी श्रमिकों के लिए आवास की व्यवस्था, स्वच्छता एवं चिकित्सा की व्यवस्था तथा कार्यस्थल तक आने जाने के लिए यातायात की सुविधाएं आदि को प्रमुख रूप से सम्मिलित किया जाता है। श्रम कल्याण कार्यों का अत्यधिक महत्व पाया जाता है। यह औद्योगिक केन्द्रों में स्थायी श्रम शक्ति का निर्माण, औद्योगिक शक्ति की स्थापना, श्रमिकों की बुरी आदतों का उन्मूलन, अनुपस्थितता एवं श्रमिकावर्त की दर घटाना, तथा कल्याणकारी राज्य की स्थापना आदि को सम्मिलित करती है। श्रम कल्याण अभिकरण वे संस्थाएँ होती हैं जिनके द्वारा श्रम कल्याण सुनिश्चित किया जाता है। श्रम कल्याण अभिकरणों में सरकार, नियोक्ता श्रम संघ तथा अन्य समाजसेवी संस्थाएँ आती हैं। श्रम कल्याण का कार्य कुछ निश्चित सिद्धान्तों के आधार पर किया जाता है। इनके अन्तर्गत सेवा ऐसी हो जो श्रमिकों का वास्तविक आवश्यकताओं की पूर्ति करे

तथा उसे परिस्थितियों के अनुसार होनी चाहिए। कर्मचारी कल्याण परम्परावादी, औद्योगिक सक्षमता तथा सामाजिक दृष्टिकोण के आधार पर कार्य करता है।

1.10 बोध प्रश्न

प्र01 श्रम कल्याण का क्या अर्थ है? श्रम कल्याण के महत्व को रेखांकित करें।

प्र02 प्रमुख श्रम कल्याण अभिकरणों को संक्षेप में वर्णन करें।

प्र03 प्रमुख श्रम कल्याण के दृष्टिकोण को रेखांकित करें।

1.11 सन्दर्भ ग्रन्थ

1. योडर, डेल-''पर्सनेल मैनेजमेन्ट एण्ड इन्डस्ट्रियल रिलेशन्स'' प्रिन्टिक हाल, नई दिल्ली - 1980
2. मैक्ग्रेमर डगलस - ''द ह्ययूमन साइड आफ इन्टरप्राइस'' मैक्ग्राहिल बुक कम्पनी न्यूयार्क 1964।
3. फिलप्पों एडविन बी0- ''पर्सनेल मैनेजमेन्ट मैक्ग्राहिल टोक्यों 1981।

इकाई 2 : औद्योगिक सम्बन्ध और श्रमसंघ

इकाई की रूपरेखा

2.1 परिचय

2.2 उद्देश्य

2.3 अर्थ

2.4 प्रकृति एवं विशेषताएँ

2.5 औद्योगिक सम्बन्ध का उद्देश्य

2.6 औद्योगिक सम्बन्ध का क्षेत्र

2.7 औद्योगिक सम्बन्ध के कार्य

2.8 औद्योगिक सम्बन्ध के सिद्धान्त

2.9 औद्योगिक सम्बन्धों की आवश्यकता व महत्व

2.10 खराब औद्योगिक सम्बन्धों के कारण

2.11 अच्छे अथवा स्वस्थ औद्योगिक सम्बन्धों की शर्तें या सुलह

2.12 श्रम संबंधी परिभाषा

2.13 श्रम संघों के उद्देश्य

    2.13.1 आर्थिक उद्देश्य

    2.13.2 सामाजिक एवं मनोवैज्ञानिक उद्देश्य

    2.13.3 राजनैतिक उद्देश्य

    2.13.4 अन्य उद्देश्य

2.14 श्रम संघों के कार्य

    2.14.1 संस्थान के अन्दर किये जाने वाले कार्य

    2.14.2 संस्थान के बाहर किये जाने वाले कार्य

    2.14.3 राजनीतिक कार्य

2.15 सारांश

2.16 बोध प्रश्न

2.17 सन्दर्भ ग्रन्थ

2.1 परिचय

संगठनों की सफलता एवं विकास के लिए अच्छे औद्योगिक सम्बन्धों की आवश्यकता होती है। यह सम्बन्ध कर्मचारी एवं नियोक्ता के मध्य होता है जिसको बनाये रखने एवं उसमें उत्तरोत्तर सुधार के लिए श्रम संघ अतिथि भूमिका का निर्वाह करते हैं। औद्योगिक विवादों के कारणों को दूर करने में श्रम संघ अहम् भूमिका का निर्वाह करते हैं। इस प्रकार श्रम संघ अपने कार्यों द्वारा स्वस्थ औद्योगिक सम्बन्धों का निर्माण करते हैं एवं संगठनों के विकास को सुनिश्चित करते हैं।

2.2 उद्देश्य

इस इकाई के अध्ययन के पश्चात् आप सक्षम होंगे --

- औद्योगिक सम्बन्धों के बारे में जानने में।
- औद्योगिक सम्बन्धों की आवश्यकता एवं महत्व समझने में।
- औद्योगिक विवाद एवं उसके कारणों की जानकारी प्राप्त करने में।
- श्रम संघों के अर्थ एवं उद्देश्य को जानने में।
- श्रम संधों द्वारा किये जा रहे कार्यों का ज्ञान प्राप्त करने में।

2.3 अर्थ

औद्योगिक सम्बन्ध का शाब्दिक अर्थ है उद्योगों से सम्बन्धित पक्षकारों के मध्य पारस्परिक सम्बन्ध एवं व्यवहार उद्योगों से सम्बन्धित पक्षकारों में सेवानियोजक, कर्मचारी एवं सरकार तथा श्रमसंघों के पारस्परिक सम्बन्धों एवं व्यहारों से है। वैसे औद्योगिक सम्बन्ध एक गतिशील तथा विकासशील अवधारणा है इसकी सीमाओं का निर्धारण नहीं किया जा सकता है।

डेल योडर के अनुसार - ''औद्योगिक सम्बन्ध शब्द के अन्तर्गत श्रमिकों की भर्ती, चयन 'प्रशिक्षण' सेविवर्गीय प्रबन्ध के

साथ-साथ सामूहिक सौदेबाजी सम्बन्धी नीतियाँ व व्यवहार सम्मिलित किये जाते हैं।'' अन्तर्राष्ट्रीय श्रम संगठन के अनुसार - औद्योगिक सम्बन्ध या तो राज्य और सेवा नियोजकों तथा श्रमिकों के संगठनों के मध्य सम्बन्धों अथवा पेशेवर संगठनों के आपसी सम्बन्धों का अध्ययन है।

अतः कहा जा सकता है कि ''औद्योगिक सम्बन्ध, सामाजिक, आर्थिक एवं राजनैतिक शक्तियों के प्राण है जो औद्योगिक जगत में रोजगार की प्रक्रिया में कर्मचारियों, सेवानियोजकों, श्रमसंघों व सरकार के मध्य अन्तः संबंधों का निर्माण करते हैं।''

2.4 औद्योगिक सम्बन्ध की प्रकृति अथवा विशेषताएं

1. औद्योगिक सम्बन्धों से आशय सेवानियोजक, कर्मचारी, सरकार एवं श्रमसंधों के पारस्परिक सम्बन्धों एवं व्यवहारों से है।
2. औद्योगिक सम्बन्ध कर्मचारियों के रोजगार से सम्बन्धित होते हैं।
3. औद्योगिक सम्बन्ध गतिशील सामाजिक-आर्थिक प्रक्रिया है।
4. यह कारण न होकर सामाजिक, आर्थिक व राजनैतिक शक्तियों का परिणाम है।
5. औद्योगिक संबंध पारस्परिक सम्बन्धों में सुधार की प्रक्रिया है जो निरन्तर चलती रहती है।
6. औद्योगिक सम्बन्धों के पक्षकार पारस्परिक सहयोग एवं समायोजन द्वारा सौहार्दपूर्ण सम्बन्ध बनाने का प्रयास करते हैं।
7. सरकारी नीतियों तथा नियमों द्वारा औद्योगिक सम्बन्धों का नियमन किया जाता है।
8. औद्योगिक सम्बन्ध संगठन के सम्पूर्ण प्रबन्ध का एक अंग है। यह संगठन के अन्य कार्यों जैसे उत्पादन विक्रय, वित्त आदि के समान ही एक महत्वपूर्ण कार्य है।

9. औद्योगिक सम्बन्ध व संगठन की नीतियाँ एक दूसरे को प्रभावित करते हैं।
10. इसमें वैयक्तिक व सामूहिक दोनों प्रकार के सम्बन्धों को सम्मिलित किया जाता है। रोजगार के दौरान कोई विवाद किसी कर्मचारी से सम्बन्धित हो सकती है, या सभी कर्मचारियों से सम्बन्धित हो सकता है। ऐसे विवाद का निपटारा औद्योगिक सम्बन्धों के क्षेत्र में ही आता है।

2.5 उद्देश्य

औद्योगिक सम्बन्धों का मुख्य उद्देश्य कर्मचारियों व सेवा नियोजकों के मध्य मधुर सम्बन्धों की स्थापना करना है। स्काट क्लोदियर तथा स्प्रीगल के अनुसार-''औद्योगिक सम्बन्ध का मुख्य उद्देश्य व्यक्तियों का अधिकतम विकास करना, कर्मचारियों एवं सेवा नियोजकों के मध्य कार्यकारी सम्बन्धों की स्थापना तथा भौतिक साधनों की भाँति मानवीय साधनों की इच्छानुसार कार्य करने की दिशा प्रदान करना है।

औद्योगिक संबंधों के उद्देश्यों को संक्षेप में निम्न प्रकार से स्पष्ट किया जा सकता है।

1. कर्मचारियों, सेवानियोजकों, श्रमसंघों व सरकार के मध्य अच्छे सम्बन्ध स्थापित करना।
2. कर्मचारियों का अधिकतम वैयक्तिक विकास करना।
3. देश में औद्योगिक प्रजातन्त्र की स्थापना करना।
4. औद्योगिक विवादों की संख्या में कमी करना और प्रयास यह हो कि विवाद हो ही न।
5. हड़ताल, तालाबन्दी, छँटनी आदि औद्योगिक विवाद उत्पन्न होने पर उसे सफलतापूर्वक शीघ्र निपटाना।
6. कर्मचारियों के लिए सुरक्षा व कल्याणकारी योजनाओं की व्यवस्था करना।

7. कर्मचारियों की सेवा मुक्ति दर एवं न्यायोचित क्षतिपूर्ति की व्यवस्था ।
9. उत्पादन वृद्धि हेतु प्रेरणात्मक योजनाएं लागू करना।
10. भौतिक साधनों एवं मानवीय साधनों में परस्पर सामंजस्य स्थापित करना।
11. औद्योगीकरण के फलस्वरूप उत्पन्न सामाजिक असंतुलन को दूर करने एवं शान्ति पूर्ण वातावरण बनाये रखने का प्रयास।
12. श्रमिकों एवं प्रबन्धों में एक दूसरे के प्रति आदर एवं प्रतिष्ठा जागृत करना।
13. न्यायपूर्ण व पर्याप्त मजदूरी एवं वेतन पद्धतियों की व्यवस्था।
14. उद्योग के महत्वपूर्ण भागीदार के रूप में मान्यता दिलाने के लिए प्रबन्ध में सहभागिता दिलाना।

2.6 औद्योगिक सम्बन्धों का क्षेत्र

यद्यपि औद्योगिक सम्बन्ध नियोक्ता, कर्मचारी एवम् प्रबन्ध सम्बन्धों से मुख्य रूप से सम्बन्धित है परन्तु उसके क्षेत्र को इस सीमा तक ही सीमित रखना उचित नहीं है। इसमें श्रम संबंध और जन संबंध या सामुदायिक संबंध भी सम्मिलित है। अच्छे औद्योगिक संबंध उद्योगों में न केवल सद्भाव का वातावरण तैयार करते हैं बल्कि औद्योगिक विकास एवं उत्पादन वृद्धि में भी सहायक होते हैं। ये कर्मचारियों के अधिकारों एवं संबंध के हितों की रक्षा करतें हैं।

आइ0एल0ओ0 ने औद्योगिक संबंधों के क्षेत्र में राज्य एवं सेवा नियोजक के मध्य संबंध तथा श्रंमसंघों व व्यावसायिक संगठनों के मध्य संबंधों को सम्मिलित किया है। औद्योगिक संबंधों ने संघों की स्वतंत्रता तथा संगठन के अधिकार का रक्षण, सामूहिक सौदेबाजी का अधिकार, सामूहिक समझौता, मध्यस्थता व पंचनिर्णय तथा अर्थव्यवस्था के विभिन्न स्तरों पर अधिकारियों एवं व्यावसायिक संगठनों के मध्य सहयोग स्थापित करना है।

2.7 औद्योगिक संबंधों के कार्य

यह सही है कि औद्योगिक संबंधों का प्राथमिक कार्य प्रबंध व श्रमिकों के मध्य मधुर संबंधों की स्थापना करना है लेकिन औद्योगिक संबंधों के विभिन्न कार्यों को केवल इस सीमा तक सीमित रखना उचित नहीं है। औद्योगिक संबंध के कार्यों में निम्नलिखित सम्मिलित किया जाता है।

1. सेवा नियोजकों व श्रमिकों के मध्य खाई को पाटना।
2. सेवा नियोजकों व श्रमिकों के मधुर संबंधों की स्थापना करना व उन्हें बनाये रखना।
3. श्रमसंघों के रचनात्मक योगदान को सुनिश्चित करना।
4. औद्योगिक संघर्षों से बचना तथा मधुर संबंध बनाये रखकर उत्पादन कार्य कुशलता को बढ़ाना।
5. श्रमिकों व प्रबंध के हितों की रक्षा करना।
6. औद्योगिक प्रजातंत्र की स्थापना करना व बनाये रखना।
7. उद्योग में हड़ताल, तालाबंदी घेराव आदि को रोकना व उद्योगों के वातावरण को अच्छा बनाये रखना।
8. औद्योगिक उत्पादकता को बढ़ाना व देश के आर्थिक विकास में योगदान देना।
9. उत्पादन प्रक्रिया में श्रमिकों की सहभागिता सुनिश्चित करना।
10. प्रबन्धकों व शासितों में परस्पर सम्पर्क बनाये रखना।
11. श्रमसंघों के सहयोग प्राप्त करना।
12. सरकारी नियमों एवं कानूनों का अनुपालन आदि।

2.6 औद्योगिक संबंध से सिद्धान्त

औद्योगिक संबंध के कुछ सिद्दान्त विकसित किये गये हैं, जिनके आधार पर औद्योगिक संबंध के विभिन्न कार्यों का संचालन

किया जाता है। आई0एल0ओ0 द्वारा निम्नलिखित सिद्धान्त दिये गये-

1. श्रम संघ का नियोक्ता संघ द्वारा स्वतंत्र रूप से विचारों का आदान-प्रदान।
2. सामूहिक सौदेबाजी द्वारा विवाद सुलझाने की चेष्टा।
3. श्रम संघ एवं नियोक्ता संघ में सहयोग।
4. सहभागीदारी का सिद्धान्त
5. सही व्यक्ति को सही कार्य का सिद्धान्त।
6. वैयक्तिक विकास का सिद्धान्त।
7. प्रभावी संचार का सिद्धान्त।
8. उचित पारिश्रमिक का सिद्धान्त।
9. श्रम के प्रति आदर का सिद्धान्तय
10. न्याय व समता का सिद्धान्त।

2.9 औद्योगिक संबंधों की आवश्यकता व महत्व

1. मानवीय संसाधनों का कुशलतम उपयोग।
2. उत्पादन तथा उत्पादकता में वृद्धि होना।
3. उद्योगों तथा देश में औद्योगिक शान्ति की स्थापना।
4. औद्योगिक प्रजातंत्र की स्थापना।
5. उत्पादन लागत में मितव्ययिता।
6. हड़तालों, तालाबंदी व घेराव में कमी।
7. श्रमिकों की कुशलता में वृद्धि तथा श्रम विकास पर बल।
8. सामाजिक सुरक्षा तथा श्रम विकास पर बल।
9. बीमार इकाइयों की संख्या में कमी।
10. तकनीकी योग्यता का विकास।

11. देश में समृद्धि।

2.10 खराब औद्योगिक संबंधों के कारण

देश के औद्योगिक संबंध अच्छे नहीं है, हाल के वर्षों में तो स्थिति और बिगड़ी हैं। खराब औद्योगिक संबंधों के लिए निम्नलिखित कारणों को उत्तरदायी ठहराया जा सकता है।

1. सेवायोजकों व श्रमिकों में परस्पर उदासीनता।
2. अपर्याप्त मजदूरी, खराब व अस्वस्थ कार्य की दशाएं।
3. निरन्तर बढ़ती अनुशासनहीनता।
4. पर्यवेक्षकों व प्रबन्धकों का श्रमिकों के साथ खराब व्यवहार।
5. अपर्याप्त कल्याणकारी सुविधाएँ।
6. श्रमसंधों में पारस्परिक शत्रुता, श्रम सन्नियमों का व्यवहार में लागू न होना।
7. सेवानियोजकों द्वारा श्रमिकों की छंटनी, बर्खास्तगी, तालाबंदी तथा श्रमिकों द्वारा हड़ताल करना।
8. देश का सामान्य आर्थिक व राजनीतिक वातावरण।

2.11 अच्छे अथवा स्वस्थ औद्योगिक संबंधों की शर्तो या सुझाव

औद्योगिक शान्ति की स्थापना व उत्पादन वृद्धि हेतु आवश्यक है कि देश में औद्योगिक संबंध अच्छे हों। हड़तालों, प्रदर्शनों, घेरावों, नारेबाजी व कार्य में रूकावट डालने वाले श्रमिकों की अन्य क्रियाओं को हतोत्साहित किया जाना चाहिए। अच्छे औद्योगिक संबंधों के लिए निम्नलिखित प्रयास होने चाहिए।

i. सेवायोजकों को यह मानना चाहिए कि श्रमिक संगठन के सामान्य उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए कार्यरत दल का महत्वपूर्ण भाग है।

ii. कार्य दशाओं सुविधाओं व अन्य अधिकारों के सम्बन्ध में श्रमिकों के परिवेदनाओं पर समुचित ध्यान देना।

iii. श्रमिकों को उचित मजदूरी एवं कार्य की संतोषप्रद दशा।

iv. सूचना की प्रभावी व्यवस्था होनी चाहिए।

v. सहभागिता के वातावरण की स्थापना की जानी चाहिए।

vi. औद्योगिक विवादों के निपटारे की समुचित व्यवस्था।

vii. श्रमिकों को पर्याप्त सामाजिक सुरक्षा प्रदान की जानी चाहिए।

2.12 श्रम संघ

जैसे-जैसे औद्योगीकरण का समय चक्र आगे बढ़ा विश्व में सर्वत्र श्रम संघों का जन्म होता गया। श्रम संगठनों की स्थापना कार्य करने की दशाओं प्रबन्ध नीतियों एवं आचरणों जननीतियों और सेविवर्गीय संबंधों में सुधार एवं परिवर्तन के उद्देश्यों से हुई। यह संगठन विभिन्न रूपों, ढाँचों और उद्देश्यों को लेकर उदय हुए और कालान्तर में औद्योगिक जगत एवं विशेष रूप से सेविवर्गीय प्रबन्ध में इनका महत्वपूर्ण स्थान बन गया।

सिडनी और बैब के अनुसार – श्रमसंघ मजदूरी अर्जित करने वालों की अपने कार्यजीवन की दशाओं के अनुरक्षण एवं सुधार के उद्देश्यों से बनायी हुई एक सतत् संस्था है।

डेल याडोर के अनुसार – श्रम संघ कर्मचारियों की एक सतत् एवं दीर्घकालीन संस्था है जो कि कर्मचारी सम्बन्धों में अपने सदस्यों के हितों की समृद्धि एवं सुरक्षा के विशेष उद्देश्य से बनायी जाती है और चलाई जाती है।

फिलप्पों के अनुसार – श्रम संघ या व्यापारिक संघ श्रमिकों का एक संगठन है, जो कि सामूहिक कार्यवाही द्वारा अपने सदस्यों के सामाजिक, आर्थिक और राजनैतिक हितों की समृद्धि, सुरक्षा एवं उसमें सुधार के लिए बनाया जाता है।

2.13 उद्देश्य

आजकल श्रम संघों के विभिन्न उद्देश्य एवं कार्य हैं। इन उद्देश्यों की सीमा, क्रान्ति से लेकर नियोक्ता से सहयोग, अपनी सुरक्षा से लेकर कर्मचारियों के सर्वांगीण विकास के लिए रचनात्मक कार्य, और श्रम कल्याण से लेकर अन्तर्राष्ट्रीय श्रम कल्याण आन्दोलन तक है। श्रम संघों के प्रमुख उद्देश्य निम्नलिखित है --

2.13.1 आर्थिक उद्देश्य -

श्रम संघों का सबसे प्रमुख उद्देश्य श्रमिक वर्गका आर्थिक कल्याण है। इन्हीं उद्देश्यों को लेकर वे अधिक मजदूरी एवं वेतन लाभ, भोजन, बोनस भविष्यनिधि और पेंशन, जीवन बीमा, कार्य की सुरक्षा आदि की मांग करते हैं जिससे श्रमिकों का आर्थिक स्तर सुधरे और वे अच्छी तरह जीवन-यापन कर सके। अपने आर्थिक उद्देश्यों की पूर्ति के लिए वे सामूहिक सौदेकारी जैसे अनेकों कार्य करते हैं।

2.13.2 सामाजिक एवं मनोवैज्ञानिक उद्देश्य -

श्रम संघों के सामाजिक और मनोवैज्ञानिक उद्देश्य भी होते हैं, जिससे कि वे श्रमिक वर्ग की मूल मानवीय एवं सामाजिक आवश्यकताओं की भी संतुष्टि करा सके। श्रम संघ की सदस्यता द्वारा सुरक्षा, स्वतंत्रता, शक्ति, विश्वास, वर्ग-समबन्धता, पद प्रतिष्ठा, आत्म अभिव्यक्ति आदि से उनकी सामाजिक एवं मानसिक आवश्यकताओं की संतुष्टि हो जाती है। श्रम संघ श्रमिकों के सामाजिक मिलन का मंच होता है जहाँ सदस्य एक दूसरे से अपने सुख-दुख प्रकट कर सकते हैं, एकता में उन्हें सुरक्षा और शक्ति मिलती है मिलने-जुलने की स्वतंत्रता एवं भावों की अभिव्यक्ति का अवसर मिलता है।

2.13.3 राजनैतिक उद्देश्य -

श्रम संघों का एक राजनैतिक उद्देश्य औद्योगिक संगठनों में प्रजातंत्र की स्थापना है, जिसमें श्रमिक वर्ग प्रजातांत्रिक ढंग से

संगठनों का प्रबंध, नियंत्रण और संचालन कर सके। इसी प्रकार उनका दूसरा राजनैतिक उद्देश्य पूँजीवाद को समूल उखाड़ फेंकना और उसके स्थान पर न्याय है। अतः वे श्रमिकों को संगठिन कर, राजनैतिक सत्ता को प्राप्त कर नीतियों और कानूनों को भी प्रमाणित करने का प्रयास करते हैं।

2.13.4 अन्य उद्देश्य -

श्रम संघों के उद्देश्यों का क्षेत्र आजकल इतना व्यापक हो चुका है कि उनकी गणना के क्षेत्र की सीमा का अनुमान कठिन है। उपर्युक्त उद्देश्यों के अतिरिक्त, श्रमिकों के अनुशासन, परायणता का विकास, प्रबन्ध एवं श्रमिकों के सम्बन्धों में सुधार, औद्योगिक शान्ति की देश और संगठन में स्थापना, श्रमिक वर्ग की शिक्षा, प्रतिष्ठा एवं आत्म सम्मान में वृद्धि, नियोजन के अवसरों में वृद्धि एवं श्रमिकों को उन पदों पर आसीन करना, आदि कुछ अन्य भी उद्देश्य है।

2.14 श्रम संघों के कार्य

श्रम संघ के कार्यों को तीन भागों में विभक्त कर सकते है--

1- संस्थान के अन्दर किये जाने वाले कार्य।

2- संस्थान के बाहर किये जाने वाले कार्य।

3- राजनीतिक कार्य।

2.14.1 संस्थान के अन्दर किये जाने वाले कार्य -

इन कार्यों में श्रमिक के काम की दशाओं को सुधारने, उ्चित वेतन दिलाने, कार्यकुशलता की रक्षा करने, कार्य के कष्टों का नियमन कराने, सवेतन पद बनाए रखने आदि शामिल होते हैं। साथ ही श्रम संघ औद्योगिक विवादों के सम्बन्ध में सलाह देने का भी कार्य करते हैं। कार्य समितियों, समझौता बोर्ड तथा अन्य प्रकार की समितियों में श्रम द्वारा अधिकृत व्यक्ति श्रमिकों का प्रतिनिधित्व करते हैं। श्रमिकों को रोजगार की स्थिरता, छटनी पर प्रतिबन्ध, कामबन्दी

पर प्रतिबन्ध आदि की दिशा में श्रम संघों की भूमिका अत्यन्त महत्वपूर्ण मानी जाती है।

2.14.2 संस्थान के बाहर किये जाने वाले कार्य -

इनमें श्रमिकों के जीवन स्तर को उन्नत बनाने के कार्य आते हैं। जैसे श्रमिकों के बच्चों की शिक्षा की व्यवस्था, श्रम कल्याण की व्यवस्था, मनोरंजन, कुरीतियों के उन्मूलन, मकान निर्माण, आर्थिक सहायता पहुँचाना आदि।

2.14.3 राजनीतिक कार्य -

श्रम संघ राजनीतिक क्षेत्र में भी महत्वपूर्ण भूमिका निभाते हैं। श्रमसंघ के सदस्य चुनावों में भाग लेते हैं और इसके लिए अपने कोषों का इस्तेमाल कर सकते हैं। श्रमिकों के हितार्थ राजनीतिक सभाएँ भी करते रहते हैं।

वर्तमान मे भारत में 55 हजार पंजीकृत श्रमसंघ है जिनकी सदस्य संख्या 70 लाख से भी अधिक है। इस समय भारत में निम्न प्रमुख केन्द्रीय श्रम संघ कार्य कर रहे हैं-

1- अखिल भारतीय ट्रेड यूनियन कांग्रेस

2- भारतीय राष्ट्रीय ट्रेड यूनियन कांग्रेस

3- हिन्द मजदूर सभा

4- संयुक्त ट्रेड यूनियन कांग्रेस

5- भारतीय मजदूर संघ

6- सेण्टर ऑफ इण्डियन ट्रेड यूनियन

7- नेशनल लेबर आर्गेनाइजेशन

8- नेशनल फ्रण्ट ऑफ इण्डियन ट्रेड यूनियन

9- ट्रेड यूनियन कांग्रेस कमेटी।

2.15 सारांश

औद्योगिक संबंध का अर्थ है उद्योगों से संबंधित पक्षकारों के

मध्य पारस्परिक संबंध एवं व्यवहार से है। संगठन की सफलता एवं विकास के लिए अच्छे औद्योगिक संबंधों की आवश्यकता होती है। औद्योगिक संबंध गतिशील सामाजिक-आर्थिक प्रक्रिया है। यह पारस्परिक संबंधों में सुधार की प्रक्रिया है जो निरन्तर चलती रहती है। औद्योगिक संबंधों का मुख्य उद्देश्य कर्मचारियों व सेवा नियोजकों के मध्य मधुर संबंधों की स्थापना करना है। यद्यपि औद्योगिक संबंध नियोक्ता, कर्मचारी अथवा श्रमिक एवं प्रबंध के संबंधों से संबंधित होती है परन्तु इसका क्षेत्र इससे कहीं अधिक होता है तथा इसके अन्तर्गत श्रम संबंध और जन संबंध या सामुदायिक संबंध भी सम्मिलित है। औद्योगिक संबंध का प्राथमिक कार्य प्रबंध व श्रमिकों के मध्य मधुर संबंधों की स्थापना करना है। औद्योगिक संबंध मुख्यतः आई0एल0ओ0 द्वारा विकसित सिद्धान्तों पर कार्य करता है। खराब औद्योगिक संबंधों के अनेक कारण विद्यमान हैं जिनमें सेवायोजकों व श्रमिकों के परस्पर उदासीनता, अपर्याप्त कल्याणकारी सुविधाएँ तथा अपर्याप्त मजदूरी, खराब व अस्वस्थ कार्य की दशाएँ आदि सम्मिलित है। श्रमसंघ मजदूरी अर्जित करने वालों की अपने कार्यजीवन की दशाओं के अनुरक्षण एवं सुधार के उद्देश्यों से बनाई हुई एक सतत् संस्था है। श्रमसंधों के आर्थिक, सामाजिक व मनौवैज्ञानिक राजनीतिक तथा अन्य अनेक उद्देश्य होते हैं। इसके कार्यों के अर्न्तगत संस्थान के अन्दर किये जाने वाले, बाहर किये जाने वाले कार्य तथा राजनैतिक कार्य सम्मिलित किये जाते हैं।

2.16 बोध प्रश्न

प्र01 औद्योगिक सम्बन्ध से आप क्या समझते हैं? इसके कार्य एवं सिद्धान्तों का वर्णन करें।

प्र02 औद्योगिक सम्बन्ध के क्षेत्र एवं उद्देश्यों का वर्णन करें।

प्र03 'श्रम संघ' से आप क्या समझते हैं? श्रम संघों द्वारा किये जाने वाले कार्यों का वर्णन करें।

2.17 सन्दर्भ ग्रन्थ

1. योडर, डेल-''पर्सनेल मैनेजमेन्ट एण्ड इन्डस्ट्रियल रिलेशन्स'' प्रिन्टिक हाल, नई दिल्ली-1980
2. मैक्ग्रेमर डगलस-''द ह्यूमन साइड ऑफ इन्टरप्राइस'', मैक्ग्राहिल बुक कम्पनी, न्यूयार्क, 1964
3. फिलप्पों एडविन बी0-''पर्सनेल मैनेजमेन्ट, मैक्ग्राहिल, टोक्यो, 1981

इकाई 3 : परिवेदना प्रबन्ध

इकाई की रूपरेखा

3.1 परिचय

3.2 उद्देश्य

3.3 परिभाषाएँ

3.4 परिवेदना के कारण

3.5 परिवेदना निवारण की आवश्यकता

3.6 परिवेदना निवारण के सिद्धान्त

3.7 परिवेदना निवारण प्रक्रिया

3.8 आदर्श परिवेदना निवारण प्रक्रिया

3.9 परिवेदना निवारण प्रक्रिया के लाभ

3.10 सारांश

3.11 बोध प्रश्न

3.12 सन्दर्भ ग्रन्थ

3.1 परिचय

कर्मचारी अपनी कार्यक्षमता के साथ कार्य तभी कर सकते हैं जब वे सन्तुष्ट होते हैं। औद्योगिक अशान्ति उत्पादकता को कम करने के साथ-साथ श्रमिकों को भीतर से खोखला कर देती है। कर्मचारियों का यह कथन है कि उनका वेतन कम है, कार्य की अवधि अधिक है, छुट्टी नहीं मिलती, स्थानान्तरण मनमानी तरीके से किया गया, पदोन्नति नहीं की गयी, कार्य की दशायें असन्तोषजनक है, पर्यवेक्षकों का व्यवहार उनके प्रति पक्षपातपूर्ण है, उन्हें गलत रूप से निष्कासित किया गया है, जैसी अनेक शिकायतें, कर्मचारियों की परिवेदनाओं की परिचायक है। जहाँ एक ओर कर्मचारी सेवायोजकों पर लांछन लगाते हैं वहीं दूसरी ओर नियोक्ता कर्मचारियों पर ठीक से कार्य न करने, अनुशासन भंग करने, ग्रुपबाजी करने तथा देर से आने जैसे आरोप लगाते हैं। इस प्रकार चाहे ये परिवेदनाएं वैधानिक हो अथवा

अवैधानिक, वास्तविक हो अथवा काल्पनिक, परन्तु शिकायतें अवश्य ही औद्योगिक विवादों को जन्म देती हैं। इस प्रकार मानसिक अशान्ति बढ़ जाती है और प्रबन्ध तथा कर्मचारी एक दूसरे की आलोचना करते हैं।

3.2 उद्देश्य

इस इकाई के अध्ययन के पश्चात् आप सक्षम होंगे --

1. परिवेदना का अर्थ एवं परिभाषाओं को जानने में।
2. परिवेदना के कारण एवं निवारण की आवश्यकता को जानने में
3. परिवेदना निवारण के सिद्धान्तों को जानने में।

4- परिवेदना निवारण प्रक्रिया को जानने में।

3.3 परिभाषायें

पीगर्स एवं मायर्स के अनुसार ''परिवेदना औपचारिक रूप से लिखित असन्तोष है जो संगठन के क्रिया कलाप द्वारा उत्पन्न होता है। शिकायत प्रस्तुत करने वाला व्यक्ति संगठन के क्रिया-कलाप को अनुचित, अन्यायपूर्ण, गलत एवं असमान समझाता है।''

बीच के अनुसार - ''परिवेदन ऐसे असन्तोष एवं अन्याय की भावना है जो कि एक व्यक्ति अपने रोजगार की स्थिति में अनुभव करता है और जिसके लिए प्रबन्धक का ध्यान आकर्षित किया जाता है।

अतः कहा जा सकता है कि परिवेदना औपचारिक रूप से लिखित में प्रस्तुत किया गया असन्तोष है जो संगठन के सम्बन्धित विषयों से उत्पन्न होता है और जिसे परिवेदना प्रस्तुतकर्ता स्वयं के प्रति अनुचित, गलत, अन्यायपूर्ण एवं असमान सोचता, समझता एवं विश्वास करता है।

3.4 परिवेदना के कारण (Cause of Grievance)

जब कर्मचारियों के हितों एवं अधिकारों का अतिक्रमण किया

जाता है तो वह असन्तोष अनुभव करता है। इसके परिणामस्वरूप परिवाद उपस्थित करता है। साधारणतः यह स्थिति कम्पनी की नीतियों, नियमों एवं व्यवहारों को गलत ढंग से लागू करने के कारण उत्पन्न होती है। कर्मचारी परिवाद निम्न कारणों से होता है-

1. व्यक्तिगत मजदूरी निर्धारण एवं कर्मचारी की उचित मजदूरी के लिए माँग तथा उसका पूरा न किया जाना।
2. कार्य वितरण, अनुशासन एवं अभिप्रेरणा प्रणाली के प्रति रोष।
3. पर्यवेक्षकों द्वारा पक्षपात।
4. वरिष्ठता एवं सेवा अनुबन्ध सम्बन्ध की निष्फलता।
5. वरिष्ठता अधिकार अथवा पदोन्नति क्रम में परिवर्तन।
6. अनुशासन के आधार पर कार्य से निष्कासन या जबरन छुट्टी।
7. अन्य विभागों या पारियों में स्थानान्तरण।
8. सुरक्षा एवं चिकित्सा की दृष्टि से अपर्याप्त प्रावधान।
9. सामूहिक सौदेबाजी के समझौतों का उल्लंघन।
10. समय पर उत्पादन सामग्री की प्राप्ति न होना।
11. अनुचित कार्य की दशाएँ।
12. अविवेकपूर्ण ढंग से कार्य सौंपना।

प्रबन्धक भी व्यक्तिगत रूप में कर्मचारी के विरुद्ध अपनी शिकायत करते हैं। उनकी शिकायत के विभिन्न आरोप निम्न है-

1. अनुशासनहीनता।
2. कार्य की धीमी गति।
3. संविदा पूरा न करना।
4. संघों का सफलतापूर्वक कार्य न करना।
5. संघ के सदस्यों द्वारा प्रबन्धकों पर दबाव डालने की नीति का अपनाया जाना।

6. संगठनों और श्रम संघों के हितों में टकराव और
7. श्रम संघों द्वारा प्रबन्ध पर लगाये गये अवांछित आक्षेप एवं प्रचार।

3.5 परिवेदना निवारण की आवश्यकता

परिवेदना निवारण की आवश्यकता निम्न कारणों से पड़ती है-

1. अधिकतर परिवेदनाएं कर्मचारियों को मुश्किल में डाल देती है जिससे उनका नैतिक बल, उत्पादन तथा सहयोग कम हो जाता है। अतः यह आवश्यक है कि परिवेदनाओं का निवारण तत्काल कर दिया जाय।
2. परिवेदना निवारण प्रक्रिया प्रशासन पर अंकुश लगाती है और प्रबन्धकों को मनमानी करने से रोकती है।
3. कर्मचारियों में निराशा और असन्तोष कम करने तथा उनके अधिकारों की रक्षा करने के लिए परिवेदना निवारण प्रक्रिया आवश्यक होती है।
4. परिवेदना की प्रस्तुति उर्ध्वमुखी सम्प्रेषण है। उच्च प्रबन्धकों को कर्मचारियों की निराशा, समस्या तथा अपेक्षाओं की जानकारी प्राप्त होती है। वे कर्मचारी कल्याण के प्रति जागरूक हो जाते हैं जिससे योजना बनाते समय तथा नीतियाँ निर्धारित करते समय श्रमिक के हितों का हनन नहीं होता।
5. निर्धारित प्रक्रिया कर्मचारी समस्याओं पर विचार करने का अवसर प्रदान करती है जिससे नियम अधिक प्रभावी हो जाते हैं।

3.6 परिवेदना निवारण के सिद्धान्त

माइकेल ज्यूशियस ने परिवेदना निवारण के निम्न चार सिद्धान्त बताये हैं -

i. साक्षात्कार सिद्धान्त।

ii. कर्मचारियों के प्रति प्रबन्धकों की धारणा।

iii. प्रबन्धकों का उत्तरदायित्व।

iv. दीर्घकालीन सिद्धान्त।

i. साक्षात्कार सिद्धान्त (Principal of Interviewing)

अच्छे श्रमिक सम्बन्धों के लिए आवश्यक है कि शिकायतों और परिवेदनाओं को समय रहते हल कर लेना चाहिए। इसके लिए आवश्यक है कि प्रबन्धक कर्मचारियों से अधिक निकट रहे। इसके अन्तर्गत प्रबन्धकों को कर्मचारियों से सम्बन्धित बातें पूछती रहनी चाहिए जिससे वे प्रबन्ध को अपने करीब पा सके।

ii. कर्मचारियों के प्रति प्रबन्धकों की धारणा -

प्रबन्धकों को कर्मचारियों की शिकायत या परिवेदना सुनने में रूचि दिखानी चाहिए तथा सद्‌भावना का परिचय देना चाहिए परन्तु यह ध्यान रखना चाहिए कि झूठी एवं मनगढ़न्त बातों पर सरलता से विश्वास न किया जाये। प्रबन्धक को शिकायत के औचित्य का निर्धारण करना चाहिए तथा अपना निर्णय सोच-समझ कर देना चाहिए। एक भी गलत निर्णय प्रबन्धक की प्रतिष्ठा को हानि पहुँचाती है।

iii. प्रबन्धकों का उत्तरदायित्व

प्रत्येक उचित एवं अनुचित निर्णय के लिए प्रबन्धक उत्तरदायी होते हैं। प्रबन्धकों में कर्मचारियों का सद्‌विश्वास ही औद्योगिक शान्ति को प्रोत्साहित करता है। अतः प्रबन्धकों का उत्तरदायित्व है कि कर्मचारियों में अपना विश्वास स्थापित करें। कर्मचारियों को यह पूर्ण विश्वास होना चाहिए कि प्रबन्धक उनके हित के लिए ही कार्य करेंगे।

iv. दीर्घकालीन सिद्धान्त

प्रबन्धकों को किसी भी निर्णय के पूर्व संगठन के दीर्घकालीन

हित ध्यान में रखना चाहिए। कर्मचारियों की तत्काकालिक प्रसन्नता से कई बार दीर्घकाल मं संगठन को अत्यधिक हानि हो सकती है। एक निर्णय से गलत परम्परा स्थापित हो सकती है।

परिवेदना निवारण का उद्देश्य औद्योगिक शान्ति को प्रोत्साहित करना है। इस उद्देश्य की प्राप्ति के लिए सम्प्रेषण प्रणाली का उपयोग कर्मचारी से निरन्तर सम्पर्क बनाये रखना, शिकायत के औचित्य का निर्धारण करना तथा दीर्घकालीन हित को ध्यान में रखते हुए उचित निर्णय लेना आवश्यक है।

3.7 परिवेदना निवारण प्रक्रिया

यद्यपि परिवेदना प्रक्रिया परिस्थितियों पर निर्भर करती है, किन्तु फिर भी सामान्यतः निम्नलिखित प्रक्रिया का प्रयोग किया जाता है-

1. एक असंतुष्ट कर्मचारी सर्वप्रथम अपनी परिवेदना निकटस्थ सक्षम अधिकारी को मौखिक रूप से प्रस्तुत करेगा। वह अधिकारी परिवेदना सुनने के उपरान्त 48 घण्टों में अपना जवाब देना।

2. यदि श्रमिक/कर्मचारी उत्तर से असंतुष्ट है या निर्धारित समय सीमा में उसे उत्तर नहीं प्राप्त होता तो वह व्यक्तिगत रूप में या अपने प्रतिनिधि के विभागाध्यक्ष के पास वाद प्रस्तुत करेगा विभागीय अध्यक्ष परिवेदना प्रस्तुत किये जाने के तीन दिन बाद अपना निर्णय देगा। यदि निर्धारित अवधि में निर्णय नहीं दिया जाता है उसका कारण स्पष्ट किया जाना चाहिए।

3. यदि विभागीय अध्यक्ष का उत्तर सन्तोषजनक नहीं है तो श्रमिक यह प्रार्थना कर सकता है कि उसकी परिवेदना समिति के पास अग्रप्रेषित कर दी जाय। यह समिति प्रबन्ध को श्रमिक की प्रार्थना से 7 दिन की अवधि में अपनी सिफारिशें भेज देगी। विलम्ब की स्थिति में परिवदेना समिति कारण स्पष्ट करेगी। प्रबन्धकों द्वारा निर्विवाद रूप से परिवेदना समिति की सिफारिशें लागू की जायेंगी। समिति के सदस्यों में मतभेद

होने की दशा में सभी सूचनाएँ प्रबन्ध के सामने रखे जायेंगे तथा प्रबन्धक का निर्णय अन्तिम होगा।

4. प्रबन्धक द्वारा निर्धारित समय में अपना निर्णय नहीं दे पाने अथवा निर्णय असन्तोषजनक होने की स्थिति में श्रमिक पुनरावलोकन के लिए प्रार्थना कर सकता है। इस प्रकार की अपील में श्रम संघ के प्रतिनिधि भी भाग ले सकते हैं। प्रबन्धकों की ओर से इस पुनरावलोकन अपील पर विचार कर एक सप्ताह में निर्णय दिये जाने की व्यवस्था है।

5. इसके पश्चात् भी यदि सहमति सम्भव नहीं है तो श्रम संघ तथा प्रबन्धक मिलकर मामले को ऐच्छिक पंचनिर्णय के लिए भेज सकते हैं। यह अग्रपेषण प्रबन्धक के निर्णय प्राप्त होने के उपरान्त 7 दिन के भीतर किया जा सकता है।

6. जहाँ इस प्रकार पर श्रमिक द्वारा परिवेदनाएं सुलझाने हेतु कार्यवाही की जाती है, उसमें समझौता संयन्त्र तब तक हस्तक्षेप नहीं करेगा जब तक सभी साधनों का उपयोग करने पर भी सफलता प्राप्त नहीं हो सकें।

7. यदि प्रबन्धक द्वारा दिये गये निर्णय के परिणामस्वरूप कोई परिवेदना उत्पन्न होती है तो श्रमिक को पहले आदेश का पालन करना होगा तथा वह बाद में परिवेदना प्रस्तुत करेगा। यदि आदेश निकलने तथा लागू होने में समयान्तराल है तो परिवेदना तुरन्त प्रस्तुत की जा सकती है, किन्तु फिर भी श्रमिक को आदेश का पालन तो करना ही पड़ेगा चाहे परिवेदना निवारण प्रक्रिया के सभी चरण समाप्त नहीं हुए हों।

8. परिवेदना समिति में श्रमिक प्रतिनिधि जाँच पड़ताल सम्बन्धी किसी भी पत्र/पत्रावली को देख सकता है। प्रबन्धक का प्रतिनिधि ऐसी किसी सूचना अथवा प्रमाण को देने से मना कर सकता है कि जिसे वह गोपनीय समझना है। ऐसे गोपनीय प्रमाणों का प्रयोग निवारण प्रक्रिया के अन्तर्गत श्रमिक के विरुद्ध नहीं किया जायेगा।

9. एक चरण से दूसरे चरण पर अपील की दशा में समयावधि

का ध्यान रखना आवश्यक है। इस उद्देश्य से असंतुष्ट श्रमिक 72 घण्टों में उच्चचरण पर अपील कर सकता है।

10. अपील का समय निर्धारित करने में किसी भी स्तर पर छुट्टी का दिन सम्मिलित नहीं किया जायेगा।

11. परिवेदना निवारण प्रक्रिया को सुचारू रूप से चलाने के लिए प्रबन्धक लिपिक वर्ग तथा कर्मचारियों की व्यवस्था करेंगे।

12. यदि किसी श्रमिक की परिवेदना निवारण प्रक्रिया के अन्तर्गत बुलाये जाने पर कार्य को छोड़कर जाना पड़ता है तो उसे अपने अधिकारी से पूर्व अनुमति लेना आवश्यक है। इसमें श्रमिक को हानि न हो इसका ध्यान रखना आवश्यक है।

13. परिवेदना निवारण प्रक्रिया में कोई ऐसा व्यक्ति प्रबन्धकों द्वारा लगाया गया है जिसके विरुद्ध शिकायत है तो श्रमिक अपना मामला विभागीय अध्यक्ष. के पास ले जा सकता है।

14. यदि किसी श्रमिक को निष्कासित करने अथवा पदमुक्त करने के निर्णय को लेकर कोई परिवेदना उत्पन्न होती है तो उपर्युक्त प्रक्रिया लागू नहीं होगी। उस दशा में निष्कासित/पदमुक्त श्रमिक या तो पदमुक्त करने वाले अधिकारी के पास या किसी वरिष्ठ अधिकारी के पास अपील कर सकता है जो प्रबन्धक द्वारा मनोनीत किया गया हो। यह कार्य आदेश प्राप्ति से एक सप्ताह के भीतर किया जा सकता है।

3.7 आदर्श परिवेदना निवारण प्रक्रिया

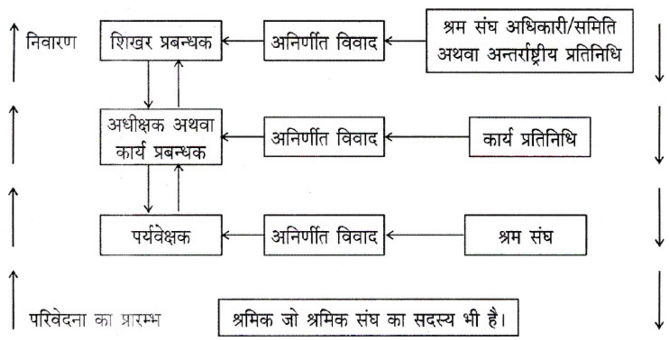
आदर्श परिवेदना निवारण प्रक्रिया की व्यवस्था श्रमिकों को सर्वत्र एक जैसा न्याय मिलने के उद्देश्य से की गई है। इस प्रक्रिया का प्रशासन चलाने के लिए प्रत्येक इकाई में यह व्यवस्था की जाती है कि एक परिवेदना निवारण संयत्र लागू किया जाय। परिवाद निवारण प्रक्रिया का गठन करने के लिए प्रत्येक विभाग से प्रतिनिधि चयनित होते हैं।

प्रत्येक पारी के लिए अलग-अलग प्रतिनिधि होते हैं जो कम

से कम एक वर्ष की अवधि के लिए कार्य करते हैं। यदि संघ द्वारा सर्वसम्मत से चुने गये प्रतिनिधियों की सूची प्रबन्धकों को दे दी गई है तो चयन करने की अवश्यकता नहीं रहती है। प्रत्येक विभाग के लिए प्रबन्धकों की ओर से व्यक्ति मनोनीत कर दिये जाते हैं। दो या तीन विभागीय श्रम प्रतिनिधि एवं दो या तीन विभागाध्यक्ष मिलकर परिवेदना समिति का निर्माण करते हैं। सेवा मुक्ति आदि मामलों में अपील के लिए प्रबन्धक द्वारा सक्षम अधिकारी का मनोनयन कर दिया जाता है।

परिवेदना समिति

शिकायत अथवा परिवेदना प्रक्रिया समस्या निवारण



3.9 परिवेदना निवारण प्रक्रिया के लाभ

परिवेदना निवारण प्रक्रिया से सामान्य विवाद बड़ा रूप नहीं ले पाते हैं। इस प्रक्रिया के निम्नलिखित लाभ होते हैं-

1. इस प्रक्रिया में प्रत्येक कर्मचारी को ऐसी सुविधा उपलब्ध होती है जिसके द्वारा वह अपनी शिकायत प्रस्तुत कर अपना असन्तोष व्यक्त कर सकता है।
2. पूर्व निर्धारित प्रक्रिया द्वारा प्रत्येक परिवेदना को अच्छी तरह समझा और हल किया जा सकता है।
3. यह कर्मचारियों को अपनी भावनाएँ प्रस्तुत करने का उपकरण

तैयार करता है।

4. यथा शीघ्र परिवेदनाओं को सुलझाने का महत्वपूर्ण साधन होता है।
5. प्रबन्ध और श्रम संघ के बीच सौहार्दपूर्ण सम्बन्ध बनाने तथा अन्य कई प्रकार की समस्याओं का हल निकालने का उचित माध्यम है।
6. कर्मचारियों को अधिक संतुष्ट रखने का साधन होता है।
7. परिवाद सुलझाने में एक रूपता दिखाती है।
8. कर्मचारियों में यह आत्मविश्वास उत्पन्न करता है कि उनकी शिकायत पर विशेष ध्यान दिया जायेगा तथा वह प्रबन्धकों से न्याय प्राप्त कर सकता है।
9. नियमों को निर्णय का आधार बनाने के लिए निर्धारित प्रणाली उपलब्ध कराता है।
10. इस प्रक्रिया के अनुसार परिवेदना सुलझाने में किसी प्रकार का व्यक्तिगत वैमनस्य नहीं हो सकता है।

3.10 सारांश

संतुष्ट कर्मचारी ही अपनी कार्यक्षमता के अनुसार कार्य कर सकते हैं। औद्योगिक अशान्ति श्रमिकों को इस तरह से कमजोर कर देती है तथा उत्पादकता को कम करती है। परिवेदना औपचारिक रूप से लिखित में प्रस्तुत किया गया असन्तोष है जो संगठन के सम्बन्धित विषयों से उत्पन्न होता है। इसमें परिवेदना प्रस्तुतकर्ता स्वयं के प्रति अनुचित गलत, अन्यायपूर्ण एवं असमान सोचता समझता एवं विश्वास करता है। परिवेदना के अनेक कारण पाये जाते हैं जिनमें मजदूरी की मांग तथा उनका पूरा न किया जाना, कार्य वितरण, अनुशासन एवं अभिप्रेरणा प्रणाली के प्रति रोष तथा पर्यवेक्षकों द्वारा पक्षपात आदि को सम्मिलित किया जा सकता है। परिवेदना का निवारण अत्यन्त आवश्यक होता है क्योंकि ये परिवेदनाएँ कर्मचारियों को मुश्किल में डाल देती हैं। यह प्रशासन पर अंकुश

लगाकर मनमानी को रोकती है। परिवेदना निवारण के प्रमुख सिद्धान्तों में साक्षात्कार सिद्धान्त, कर्मचारियों के प्रति प्रबंधकों की धारणा, प्रबंधकों का उत्तरदायित्व तथा दीर्घकालीन सिद्धान्त सम्मिलित किये जाते हैं। परिवेदना निवारण प्रक्रिया वह प्रक्रिया है जिसके द्वारा संगठनों में व्याप्त परिवेदनाओं को दूर किया जाता है तथा संगठनों को सुचारू रूप से अपनी गतिविधियों को चलाने के लिए प्रोत्साहित करता है। आदर्श परिवेदना निवारण प्रक्रिया की व्यवस्था श्रमिकों को सर्वत्र एक जैसा न्याय मिलने के उद्देश्य से की गई है। परिवेदना निवारण प्रक्रिया के अनेक लाभ होते हैं। इसके द्वारा कर्मचारी अपनी भावनाएँ प्रस्तुत करता है। इस प्रक्रिया में प्रत्येक कर्मचारी को ऐसी सुविधा उपलब्ध होती है कि जिसके द्वारा वह अपनी शिकायत प्रस्तुत कर अपना असंतोष व्यक्त कर सकता है। इस प्रकार यह कर्मचारियों को संतुष्ट रखने का साधन है।

3.11 बोध प्रश्न

प्र01 परिवेदना निवारण से आप क्या समझते हैं? इसके प्रमुख कारणों को बताइये।

प्र02 परिवेदना निवारण के सिद्धान्तों का वर्णन करें।

प्र03 परिवेदना निवारण प्रक्रिया का वर्णन करें।

प्र04 आदर्श परिवेदना निवारण प्रक्रिया को बताइये।

3.12 सन्दर्भ ग्रन्थ

1 योडर, डेल-''पर्सनेल मैनेजमेन्ट एण्ड इन्डस्ट्रियल रिलेशन्स'' प्रिन्टिक हाल, नई दिल्ली-1980

2 मैक्ग्रेमर डगलस - ''द ह्यूमन साइड आफ इन्टरप्राइस'' मैक्ग्राहिल बुक कम्पनी न्यूयार्क 1964

3. फिलप्पों एडविन बी0-''पर्सनेल मैनेजमेन्ट मैक्ग्राहिल टोक्यो 1981

इकाई 4 : परिवेदना प्रबन्ध

इकाई की रूपरेखा

4.1 परिचय

4.2 उद्देश्य

4.3 कर्मचारी सशक्तिकरण

4.4 श्रमिक शिक्षा

4.5 श्रमिक शिक्षा के उद्देश्य

4.6 भारत में श्रमिक शिक्षा

4.7 श्रमिक शिक्षा के विकास में बाधाएं

4.8 प्रशिक्षण

4.9 प्रशिक्षण के उद्देश्य

4.10 भारत में कारीगर प्रशिक्षण योजना का विकास

4.11 अन्य प्रशिक्षण कार्यक्रम

4.12 सारांश

413 बोध प्रश्न

4.14 सन्दर्भ

4.1 परिचय

सशक्तिकरण ने विकास के उच्च आदर्शों की स्थापना की है जिसने मानव जीवन को सुखपूर्ण एवं खुशहाल बनाया है। कर्मचारी सशक्तिकरण संगठनों में कार्य कर रहे कर्मचारियों को उनके कार्यों एवं उत्तरदायित्वों का बोध कराने के साथ-साथ उनके अधिकारों का बोध कराता है। इस प्रकार यह एक तरफ कर्मचारियों की क्षमता एवं कुशतला में वृद्धि करता है, वही दूसरी तरफ किसी भी तरह के अन्याय के खिलाफ आवाज बुलन्द करता है। यह कर्मचारियों को शिक्षण एवं प्रशिक्षण के माध्यम से कर्मचारियों के ज्ञान एवं कौशल में वृद्धि करता है तथा भविष्य की चुनौतियों का सामना करन के

योग्य बनाता है।

4.2 उद्देश्य

इस इकाई के अध्ययन के पश्चात् आप सक्षम होंगे --

1. कर्मचारी सशक्तिकरण के अर्थ को जानने में।
2. कर्मचारी शिक्षा की आवश्यकता एवं उद्देश्य समझने में।
3. कर्मचारी प्रशिक्षण के महत्व को जानने में।
4- प्रशिक्षण कार्यक्रमों को जानने में।

4.3 कर्मचारी सशक्तिकरण

कर्मचारी सशक्तिकरण औद्योगिक संगठनों में कार्य कर रहे श्रमिकों की सामाजिक, आर्थिक एवं राजनैतिक विकास को सुनिश्चित करने की प्रक्रिया है। इसके द्वारा श्रमिकों का चतुर्मुख विकास होता है जिससे वे अपने आपको किसी भी दृष्टि से हीन न महसूस करे। इसमें श्रमिकों के न केवल कौशल एवं क्षमता का विकास किया जाता है वरन् उसके आत्मबल को भी विकसित करने का प्रयत्न किया जाता है। सशक्तिकरण द्वारा कर्मचारी अधिक विश्वास पूर्ण ढंग से अपने कार्यों को सम्पादित कर पाते हैं, एवं राष्ट्र के सम्पूर्ण विकास में योगदान करने में सक्षम हो पाते हैं।

कर्मचारी सशक्तिकरण के लिए आवश्यक है कि प्रबन्धक एवं कर्मचारी समर्पण भाव के साथ तथा नियोजित तरीके से इसके लिए कार्य करें। बहुत कम ऐसे संस्थान हैं जो इस सिद्धान्त को साथ कार्य करते हैं। इसलिए इस क्षेत्र में अधिक सफलता नहीं मिल सकी है। इसका कारण संस्थान के प्रबन्ध तन्त्र के मस्तिष्क में यह भ्रान्ति पायी जाती है कि सशक्तिकरण एक दिन अथवा एक बार में की जाने वाली प्रक्रिया है। यह एक सतत् प्रक्रिया है। सशक्तिकरण की सर्वप्रमुख आवश्यकता श्रमिक शिक्षा एवं प्रशिक्षण होती है। इसके अतिरिक्त सामाजिक सुरक्षा भी श्रमिकों के शक्तिकरण के लिए उत्तरदायी है।

4.4 श्रमिक शिक्षा -

फ्लोरेन्स पीटरसन के शब्दों में ''श्रमिक शिक्षा विशिष्ट प्रकार की प्रौढ़ शिक्षा है, जो श्रमजीवियों को श्रमिक संगठन के सदस्य, उपभोक्ता तथा नागरिक के रूप में उनके स्तर के अनुकूल अधिक एवं उत्तरदायित्वों की जानकारी प्रदान करती है।'' श्रमिक शिक्षा का सार यह है कि यह श्रमिक को उसकी समस्याएँ व्यक्ति के रूप में नहीं अपितु सामाजिक सदस्य के रूप में सुलझाने में सहायक करती है।

अन्तर्राष्ट्रीय श्रम संगठन के अनुसार - श्रमिक शिक्षा अपनी परिधि में श्रमिक की विभिन्न शैक्षणिक आवश्यकताओं को समेटे होती है, जैसे-वैयक्तिक विकास हेतु एक 'व्यक्ति' के रूप में शिक्षा की आवश्यकता कुशलता एवं उन्नति के लिए एक श्रमिक के रूप में शिक्षा की आवश्यकता सुखी एवं एकीकृत सामाजिक जीवन के लिए एक 'नागरिक' के रूप में शिक्षा की आवश्यकता।

इस प्रकार कहा जा सकता है कि श्रमिक शिक्षा का श्रमिक के विकास में महत्वपूर्ण योगदान है। इससे उनकी न केवल व्यक्तिगत समस्यायें दूर होती हैं वरन् उनकी कार्य से सम्बन्धित समस्यायें भी दूर हो जाती है तथा वे अपना सम्पूर्ण विकास कर देश एवं समाज की सेवा करने में सक्षम हो पाते हैं।

4.5 श्रमिक शिक्षा के उद्देश्य निम्न हैं

1. उचित प्रशिक्षण प्राप्त और प्रबुद्ध श्रमिकों द्वारा सुदृढ़ एवं प्रभावपूर्ण श्रम संघों का विकास।
2. श्रम संघों के संगठन एवं प्रबन्ध में जनतनन्त्रीय परम्पराओं और पद्धतियों को प्रोत्साहन।
3. श्रम संगठनों के लिए श्रमिकों में से ही नेता तैयार करना।
4. संगठित श्रमिकों को जनतंत्रीय समाज में उचित स्थान पाने और सामाजिक - आर्थिक कार्य एवं उत्तरदायित्व प्रभावशाली

ढंग से पूरा करने में समर्थ बनाना।

5. श्रमिकों को अपने आर्थिक वातावरण की समस्याओं से परिचित कराना।

6. संघ के सदस्य, कारखाने के कर्मचारी और देश के नागरिक के रूप में श्रमिकों को अपने विशिष्ट अधिकारों और उत्तरदायित्वों की जानकारी कराना।

4.6 भारत में श्रमिक शिक्षा

भारत में श्रमिक शिक्षा का कार्यक्रम श्रम कल्याण कार्यों के अन्तर्गत सरकार, सेवायोजक एवं श्रम संघ द्वारा कुछ वर्ष पूर्व तक चलाया जाता था। 1957 में भारत सरकार ने फोर्ड फाउण्डेशन के सहयोग से विशेषज्ञों का दल श्रमिक-शिक्षा कार्यक्रम पर आवश्यक सलाह देने के लिए आमन्त्रित किया था। इस दल की सिफारिशों के आधार पर श्रम शिक्षा योजना के प्रशासन हेतु सरकार ने 1958 में केन्द्रीय श्रमिक-शिक्षा बोर्ड स्थापित किया। बोर्ड का प्रधान कार्यालय नागपुर में है। बोर्ड की संगठनात्मक व्यवस्था के अन्तर्गत मुख्य कार्यालय के अधीन क्षेत्रीय केन्द्र, उपक्षेत्रीय केन्द्र तथा संस्थान स्तरीय कक्षाएं आती हैं। मार्च 1970 में बोर्ड की एक की एक प्रशिक्षण शाखा स्थापित की गई जिसका नाम 'श्रमिक शिक्षा का भारतीय संस्थान है'।

4.7 श्रमिक शिक्षा के विकास में मुख्य बाधाएं

भारत में श्रमिक शिक्षा के विकास और विस्तार में आनेवाली प्रमुख बाधाएं निम्नलिखित हैं-

1. प्रवासीपन और श्रमिकावर्त -

औद्योगिक केन्द्रों में ज्यादातर श्रमिक ग्रामीण क्षेत्रों से आते हैं जो अपने गाँवों से सम्बन्ध बनाये रखते हैं एवं मौका मिलते ही गाँवों को लौट जाते हैं। इसके अतिरिक्त कारखानों के कठोर अनुशासन से

घबराकर एवं ग्रामीण जीवन के साथ अपने लगाव के कारण श्रमिक एक कारखाने से दूसरे कारखाने में भी आते जाते रहते हैं जिसके कारण श्रमिक शिक्षा में रूकावट आती है।

2. साक्षरता की धीमी प्रगति

नियोजन काल में साक्षरता की धीमी प्रगति श्रमिक शिक्षा के विकास में एक बड़ी रूकावट है। अशिक्षित श्रमिक शिक्षा के महत्व को नहीं सनझते हैं।

3. श्रम संघों का पिछड़ापन -

भारत में श्रम संघ प्रशिक्षित एवं अनुभवी कार्यकर्ताओं तथा आवश्यक वित्तीय साधनों के मामले में पिछड़े हैं। अतः उनके लिए श्रमिक शिक्षा की व्यवस्था कर पाना बहुत कठिन है जबकि अन्य देशों में शिक्षा देने का कार्य विशेष रूप से उनके संगठनों द्वारा किया जाता है।

4. सेवायोजकों का असहयोग

सेवायोजकों ने श्रमिक शिक्षा कार्यक्रम के विकास में सहयोग नहीं दिया है। ऐसे अनेक उदाहरण हैं जब किसी सेवायोजक ने चयनित श्रमिकों को सेवा मुक्त करने की स्थानीय कमेटी की प्रार्थना मानने से इन्कार कर दिया या इकाई स्तर पर कक्षाएँ आरम्भ करने की सुविधाएं प्रदान नहीं की।

5. प्रेरणा की समस्या

भारत में अधिकांश औद्योगिक श्रमिक अशिक्षित एवं भाग्यवादी हैं। उन्हें यह विश्वास दिलाना बहुत कठिन है कि उनकी प्रगति सम्भव है तथा उन्हें कठोर परिश्रम का लाभ अवश्य मिलेगा।

4.8 प्रशिक्षण

प्रशिक्षित एवं कुशल श्रम का निर्माण किये बिना मजबूत औद्योगिक आधार का निर्माण सम्भव नहीं है विज्ञापन एवं शिल्पकला के विकास उत्पादन की आधुनिक तकनीक एवं विवेकीकरण कार्यक्रम

के विस्तार के साथ-साथ कुशल एवं प्रशिक्षित श्रमिकों की आवश्यकता बढ़ती जाती है। गैर प्रशिक्षित श्रम उद्योग के उद्देश्य की पूर्ति में सीमित अंशदान ही कर सकता है। इस प्रकार प्रशिक्षण उद्योगों के लिए अति आवश्यक है।

4.9 प्रशिक्षण के उद्देश्य

प्रशिक्षण का मुख्य उद्देश्य श्रमिक के वर्तमान कार्य के कुशल निष्पादन हेतु तैयार करना है। इसके अतिरिक्त नये कार्यों, नये संयत्रों, नई तकनीक और पदोन्नति के लिए तैयार करना। प्रशिक्षण कार्यक्रम श्रमिकों में प्रभावी कार्य आदतें एवं कार्य पद्धतियाँ विकसित करने कार्य निष्पादन सुधारने, माल की बर्बादी, दुर्घटनायें तथा अनावश्यक कार्य घटाने, उत्पादन की गुणात्मक उन्नति तथा श्रमिकों का पारिश्रमिक बढ़ाने का महत्वपूर्ण समाधान है। प्रबन्ध के लिए प्रशिक्षण का अर्थ सुधरा हुए उत्पाद ही नहीं होता, अपितु स्वस्थ औद्योगिक सम्बन्धों हेतु क्षमताओं का विकास भी होता है। प्रशिक्षण कार्यक्रम प्रबन्धकों एवं श्रमिकों को संगठनात्मक परिवर्तनों तथा उद्देश्यों को समझाने तथा नए सामाजिक-आर्थिक वातावरण का मूल्यांकन करने की प्रेरणा देते हैं।

4.10 भारत में कारीगर प्रशिक्षण योजना का विकास

भारत में सबसे पहली प्रशिक्षण योजना द्वितीय विश्वयुद्ध के दौरान शुरू की गई। यह योजना रोजगार कार्यालयों के निरीक्षण के अधीन थी। इसका उद्देश्य युद्ध के लिए प्रशिक्षित तकनीशियनों की पूर्ति करना था। युद्ध की समाप्ति पर यह योजना भूतपूर्व सैनिकों एवं विस्थापितों को विभिन्न व्यवसायों का प्रशिक्षण देने के उद्देश्य से चालू रखी गई। मार्च 1950 में इस योजना के स्थान पर 'व्यस्कों की प्रशिक्षण योजना' चालू की गई।

1954 में इस योजना को पुनर्गठित किया गया एवं इसे 'कारीगर प्रशिक्षण योजना' (Crafts Training Scheme) संज्ञा दी

गई। इस योजना में प्रशिक्षण के व्यावहारिक पहलू पर अधिक बल डाला गया। इसके अन्तर्गत देश के विभिन्न संस्थानों पर औद्योगिक प्रशिक्षण संस्थान खोले गये जिनमें निःशुल्क प्रशिक्षण दिया जाता है। उद्योग धन्धों की आवश्यकतानुसार प्रशिक्षण का पाठ्यक्रम निर्धारित किया गया। 'राष्ट्रीय व्यवसाय प्रमाण पत्र बोर्ड' इन संस्थानों में परीक्षाओं का संचालन तथा डिप्लोमा प्रदान करता है। प्रशिक्षणार्थियों को उनके रुझान की परख के आधार पर चयनित किया जाता है। प्रशिक्षण सम्बन्धी नीति के निर्धारण में परामर्श देने तथा विभिन्न स्तरों पर एकता लाने के लिए 'राष्ट्रीय परिषद्' की स्थापना की गई है।

4.11 अन्य प्रशिक्षण कार्यक्रम

द्वितीय पंचवर्षीय योजना तथा उसके पश्चात् भारत में प्रशिक्षण योजनाएं आरम्भ की गई जिनका संक्षिप्त विवेचन निम्नलिखित है।

1. राष्ट्रीय शिक्षुता प्रशिक्षण योजना

यह योजना द्वितीय पंचवर्षीय योजना में आरम्भ की गई। इस योजना को अनिवार्य रूप प्रदान करने के लिए 1961 में शिक्षुता अधिनियम पास किया गया। अधिनियम द्वारा कुछ उद्योगों में सभी सेवायोजकों के लिए निर्धारित अनुपात में निश्चित उद्योग धन्धों में अप्रन्टिस नियुक्त करना अनिवार्य किया गया। इसमें बुनियादी प्रशिक्षण का साथ-साथ कार्य प्रशिक्षण भी दिया जाता है। मई 1973 में अधिनियम को संशोधित कर इसमें स्नातक इन्जीनियरों और डिप्लोमा धारकों को भी सम्मिलित किया गया।

2. औद्योगिक श्रमिकों के लिए प्रशिक्षण योजना

द्वितीय योजनावधि में श्रमिकों की सैद्धान्तिक जानकारी बढ़ाने के उद्देश्य से एक प्रयोग के तौर पर केन्द्रीय प्रशिक्षण संस्थानों में सांयकालीन कक्षाएं चालू की गई। योजना की सफलता एवं इससे प्राप्त अनुभवों के आधार पर योजना का पुनर्गठन किया गया है।

आज अनेक प्रशिक्षण संस्थान औद्योगिक श्रमिकों के लिये सांयकालिन कक्षाएं चल रहे हैं।

3. प्रशिक्षकों के लिए प्रशिक्षण योजना

प्रशिक्षकों के प्रशिक्षण हेतु चुम्बई, कोलकाता, हैदराबाद, कानपुर, लुधियाना, मद्रास और नई दिल्ली में 'केन्द्रीय प्रशिक्षण संस्थान' खोल गये हैं। नई दिल्ली का संस्थान केवल स्त्री शिक्षकों के लिए है।

4. सुपरवाइजरों के लिए प्रशिक्षण योजना

यह योजना जून 1971 में पश्चिमी जर्मनी के सहयोग से बंगलौर में स्थापित ''फोरमैन प्रशिक्षण संस्थान'' द्वारा चली जा रही है। इस योजना को सार्वजनिक एवं निजी क्षेत्र की संस्थाओं में लागू करने के उद्देश्य से पुनर्गठित किया गया है।

5. उच्च व्यवसायिक प्रशिक्षण योजना

भारत सरकार ने 'संयुक्त राष्ट्र विकास कार्यक्रम के सहयोग से 1971 में मद्रास में उच्च प्रशिक्षण संस्थान की स्थापना की। यह औद्योगिक श्रमिकों और तकनीशियनों को विशिष्ट क्षेत्रों में निपुणता बढ़ाने के लिए प्रशिक्षित करता है। यह योजना मद्रास के अतिरिक्त मुम्बई, कोलकाता हैदराबाद, कानपुर और लुधियाना स्थित केन्द्रीय प्रशिक्षण संस्थानों तथा बंगलौर, बड़ोदरा, धनबाद, दुर्गापुर, फरीदाबाद, नवलपुर, गौहाटी, जम्मू जोधपुर, कोलोमेसेरी, मेरठ, पुणे, पटियाला, विशाखापटनम और रायबरेली में भी चलाई जा रही है। सम्पूर्ण देश के लिए मद्रास का उच्च प्रशिक्षण संस्थान शीर्ष संस्था के रूप में कार्य करा है।

6. व्यावसायिक प्रशिक्षण अनुसंधान

पश्चिमी जर्मनी के सहयोग से 1970 में भारत सरकार ने कोलकाता में 'केन्द्रीय और राज्य सरकारों तथा उद्योगों के अधिकारियों

एवं स्टाफ का प्रशिक्षण तकनीकों मे शोधकार्य भी करता है। 1964 में नई दिल्ली में स्थापित 'श्रम अध्ययन' के भारतीय संस्थान में औद्योगिक सम्बन्ध कार्मिक प्रबन्ध, श्रम सन्नियम आदि के बारे में प्रशिक्षण दिया जाता है।

7. अन्य योजनाएं

नई दिल्ली में 1955 में 'औद्योगिक प्रशिक्षण़ केन्द्र' की स्थापनी की गई जो महिलाओं को कटाई, सिलाई, कढ़ाई और बुनाई के कार्यों में प्रशिक्षण देता है। इस केन्द्र में 1977 में 'राष्ट्रीय व्यावसायिक प्रशिक्षण संस्थान' का रूप दे दिया गया। मुम्बई और बंगलौर में महिलाओं के लिए प्रशिक्षण संस्थाएं स्थापित की गई। नाविकों एवं मोची कर्मचारियों के लिए भी प्रशिक्षण योजनाएँ लागू की गई। सामुदायिक विकास एवं सहकारिता मन्त्रालय द्वारा ग्रामीण श्रमिकों को व्यवसाय की ट्रेनिंग देने की योजनाएं लागू की गई है।

4.12 सारांश

श्रमिकों की सामाजिक, आर्थिक एवं राजनीतिक विकास को सुनिश्चित करने की प्रक्रिया कर्मचारी सशक्तिकरण के नाम से जानी जाती है। इसके द्वारा श्रमिकों का सर्वांगीण विकास होता है। जिससे वे अपने आपको किसी भी दृष्टि से हीन न महसूस करे। इसके द्वारा श्रमिकों के आत्मबल को विकसित किया जाता है। इसके लिए आवश्यक है कि कर्मचारी समर्पण भाव के साथ नियोजित तरीके से इसके लिए कार्य करे। वह एक सतत् प्रक्रिया है जो अनवरत चलती रहती है। कर्मचारी सशक्तिकरण के अन्तर्गत शिक्षा एवं प्रशिक्षण को प्रमुख रूप से सम्मिलित किया जाता है। श्रमिक शिक्षा एक प्रकार की प्रौढ़ शिक्षा है जो कि श्रम जीवियों को श्रमिक संगठन के सदस्य उपभोक्ता तथा नागरिक के रूप में स्तर के अनुकूल अधिक एवं उत्तरदायित्वों की जानकारी प्रदान करती है। यह शिक्षा श्रमिक को उसकी समस्याएं व्यक्ति के रूप में नहीं अपितु एक सामाजिक सदस्य के रूप में सुलझाने में सहायता करती है।

प्रशिक्षण का मुख्य उद्देश्य श्रमिक को वर्तमान कार्य के कुशल निष्पादन हेतु तैयार करना है। यह नए कार्यों, नए संयत्रों, नई तकनीक और पदोन्नति के लिए श्रमिकों को तैयार करता है। प्रशिक्षण कार्यक्रम के द्वारा कार्य पद्धतियों का विकास, कार्य निष्पादन सुधारने, माल की बर्बादी रोकने दुर्घटनाएं तथा अनावश्यक कार्य घटाने, उत्पादन की गुणवत्ता तथा श्रमिकों का पारिश्रमिक बढ़ाने में महत्वपूर्ण समाधान है।

4.13 बोध प्रश्न

प्र01 श्रमिक शिक्षा से क्या समझते हैं? भारत में श्रमिक शिक्षा की मुख्य बाधाओं का वर्णन करें।

प्र02 प्रशिक्षण के उद्देश्यों का वर्णन करे तथा प्रमुख प्रसिक्षण योजनाओं के बारे में बतायें।

प्र03 कर्मचारी सशक्तिकरण के आवश्यक तथ्यों का वर्णन करें।

3.14 सन्दर्भ ग्रन्थ

1 योडर, डेल-''पर्सनेल मैनेजमेन्ट एण्ड इन्डस्ट्रियल रिलेशन्स'' प्रिन्टिक हाल, नई दिल्ली-1980

2 मैक्ग्रेमर डगलस - ''द ह्यूमन साइड आफ इन्टरप्राइस'' मैक्ग्राहिल बुक कम्पनी, न्यूयार्क, 1964

3. फिलप्पों एडविन बी0-''पर्सनेल मैनेजमेन्ट, मैक्ग्राहिल, टोक्यो, 1981

इकाई 5 : श्रमिक सहभागिता

इकाई की रूपरेखा

5.1 परिचय

5.2 उद्देश्य

5.3 प्रबंध में श्रमिकों का भाग

5.4 प्रबन्ध में कर्मचारी सहभागिता के उद्देश्य

- 5.4.1 आर्थिक दृष्टिकोण से
- 5.4.2 मनोवैज्ञानिक दृष्टि से
- 5.4.3 सामाजिक दृष्टि से

5.5 प्रबन्ध में सहभागिता के चरण

- 5.5.1 सूचना सहभागिता
- 5.5.2 परामर्श सहभागिता
- 5.5.3 साहचर्य सहभागिता
- 5.5.4 प्रशासकीय सहभागिता
- 5.5.5 निर्णयात्मक सहभागिता

5.6 श्रमिक सहभागिता के लाभ

- 5.6.1 पारस्परिक सद्भाव की स्थापना
- 5.6.2 उत्पादकता एवं उत्पादन में वृद्धि
- 5.6.3 औद्योगिक शान्ति में सहायक
- 5.6.4 विवेकीकरण एवं वैज्ञानिक प्रबन्ध में सहायक
- 5.6.5 औद्योगिक प्रजातन्त्र की स्थापना

5.7 सारांश

5.8 बोध प्रश्न

5.9 सन्दर्भ

5.1 परिचय

औद्योगिक सम्बन्धों को सौहार्दपूर्ण बनाये रखने के लिए आवश्यक है कि कर्मचारी सहभागिता को बढ़ाया जाय। कर्मचारी

सहभागिता द्वारा संगठनों को अनेक लाभ होत हैं तथा श्रमिकों का मनोबल बढ़ता है जिससे वे कार्यों को अधिक कुशलतापूर्वक करते हैं। कर्मचारी सहभागिता औद्योगिक शान्ति को बढ़ाती है तथा उत्पादकता एवं विवेकीकरण में सहायक होती है।

5.2 उद्देश्य

इस इकाई के अध्ययन के पश्चात् आप सक्षम होंगे --

1. श्रमिक सहभागिता का अर्थ जानने में
2. श्रमिक सहभागिता के उद्देश्य समझने में।
3. श्रमिक सहभागिता का दृष्टिकोण जानने में।
4- श्रमिक सहभागिता के लाभ जानने में।

5.3 प्रबन्ध में श्रमिकों की भागीदारी (Workers Participation in Management)

औद्योगिक प्रबन्ध में श्रमिकों का भाग एक अत्यन्त ही लोचपूर्ण धारणा है जिसका अर्थ है उद्योग के विभिन्न पक्षों, उद्योगपतियों, श्रमिकों और सरकार ने अपने-अपने हितों को ध्यान में रखकर पृथक-पृथक बनाया है। उद्योगपति इसको संयुक्त परामर्श (Joint Consultation) और श्रमिक इसका अर्थ सहनिर्णय (Co Determination) समझते हैं। सरकार इन योजनाओं को ''औद्योगिक प्रजातन्त्र'' तथा ''समाजवादी समाज की स्थापना की पूर्वाभास'' समझती है। इसका अर्थ कुछ भी लगाया जाये, किन्तु यह विचारधारा मूलतः इस दर्शन पर आधारित है कि श्रम एवं प्रबन्ध उद्योग के सहस्वामी है। अतः दोनों पक्षों की विभिन्न समस्याओं के बारे में विचार करने के लिए और निर्णय लेने का अवसर मिलना चाहिए।

सरल शब्दों में ''प्रबन्ध में कर्मचारियों के भाग लेने से तात्पर्य है कि उद्योग की नीति निर्धारण और लाभ दोनों में भाग ले। अर्थात् इस योजना के अन्तर्गत कर्मचारी मजदूरी को अतिरिक्त लाभ तथा

उद्योग से सम्बन्धित नीतियों के निर्धारण करने तथा उन्हें कार्यान्वित करने में सक्रिय सहयोग प्रदान करते हैं। इसमें श्रमिकों एवं मिल मालिकों के पारस्परिक सहयोग की आवश्यकता होती है। ऐसे सहयोग का आधार आपस में विचार-विमर्श होता है। इसका अर्थ यह नहीं कि उद्योगों में प्रबन्ध में समस्त श्रमिकों को बुलाकर उनकी सलाह ली जाय, ताकि वे अपनी अमूल्य सलाह दे सके। इससे श्रमकों और मालिकों के पारस्परिक सम्बन्धों में सुधार होगा। इसके अतिरिक्त औद्योगिक जनतन्त्रवाद पनपेगा।

अतएव प्रबन्ध में कर्मचारी भाग की व्यवस्था का अर्थ आवश्यक रूप से निर्णय लेने में हिस्सा बांटने से ही नहीं है। सहभागिता सूचकांकों के आदान-प्रदान में भी हो सकती है जिसे निष्क्रिय भागिता कहा जा सकता है और प्रबन्ध में कर्मचारी का भाग निर्णय लेने तथा उसकी क्रियान्वित में भी हो सकता है कि जिसे सक्रिय भागिता कहा जा सकता है।

5.4 प्रबन्ध में कर्मचारियों की सहभागिता की व्यवस्था के उद्देश्य

5.4.1 आर्थिक दृष्टिकोण से

इस व्यवस्था का उद्देश्य श्रम एवं प्रबन्ध में सहयोग की स्थापना द्वारा उत्पादकता में वृद्धि के साथ-साथ औद्योगिक सम्बन्धों में सुधार करना है।

5.4.2 मनोवैज्ञानिक दृष्टिकोण से

इस व्यवस्था के मुख्य उद्देश्य उद्योग से मानवीय तत्वों को मान्यता प्रदान करना, कार्य में गर्व की भावना उत्पन्न करना, आत्माभिव्यक्ति के लिए स्वतन्त्रता एवं अवसर प्रदान करना और श्रम तथा प्रबन्ध के हितों का एकीकरण करना आदि है।

5.4.3 सामाजिक दृष्टिकोण से

औद्योगिक विवादों को दूर करना, औद्योगिक शान्ति के लिए

वातावरण तथा दशाएँ उत्पन्न करना है, अथवा

1. सेवा नियोजकों एवं श्रमिकों के बीच पैदा होने वाले संघर्षों एवं मत मतान्तरों के अन्त के लिए।
2. औद्योगिक उत्पादकता में वृद्धि करने के लिए एवं श्रमिकों की कार्यक्षमता में वृद्धि करने के लिए।
3. श्रमिकों में उद्योग के प्रति अपनत्व की भावना का अभ्युदय करने के हेतु लगाव पैदा करने हेतु।
4. श्रमिकों को आत्मभिव्यजंना (Self Expression) का अवसर प्रदान करने हेतु।
5. विवेकीकरण एवं वैज्ञानिक प्रबन्ध की योजनाओं को कार्यरूप देने के लिए एंव उनको सफल बनाने के लिए।
6. श्रमिकों को अभिप्रेरणा देने के लिए।
7. स्वस्थ श्रम पूँजी के सम्बन्धों का निर्माण करने के लिए।
8. देश में औद्योगिक शान्ति बनाये रखने के लिए।
9. औद्योगिक प्रजातन्त्र की स्थापना के लिए।
10. समाजवादी समाज की स्थापना के लिए।

प्रबन्ध में श्रमिक भाग के विभिन्न रूप

1. सहभागिता (Copartnership)
2. संचालक मण्डल (Board of Direcrtor)
3. सयुक्त परामर्श समिति (Joint Consultantion Committee)

5.5 सहभागिता के चरण

Dr. Mhetras के अनुसार प्रबन्ध के सहभागिता के पाँच चरण

हैं :-

1. सूचनात्मक सहभागिता (Informative)

सूचना सहभागिता कर्मचारियों के प्रबन्ध में भाग लेने का सबसे हल्का रूप है क्योंकि सदस्यों को यहाँ पर उपलब्ध की गई सूचनाओं की गहरी छानबीन का अधिकार नहीं होता है। ये सूचनाएं उत्पादन, आय व्यय का चिट्ठा एवं विभागों की प्रगति से सम्बन्धित होती है।

2. परामर्श सहभागिता (Consultative)

इस स्थिति में सदस्य मिलकर पारस्परिक भावनाओं एवं विचारों का आदान-प्रादान करते हैं। ऐसी सहभागिता में कैण्टीन, कल्याण सुविधाएं, उत्पादन एवं कार्य विधियाँ, सुरक्षा, मकान एवं कम्पनी की प्रगति आदि के सम्बन्ध में परामर्श प्राप्त किये जाते हैं, किन्तु कर्मचारी द्वारा प्रदत्त सुझाव प्रबन्ध द्वारा स्वीकार या अस्वीकार किये जा सकते हैं।

3. साहचर्य सहभागिता (Associate)

ऐसी सहभागिता के स्तर पर सदस्य सूचनाएं प्राप्त करते हैं और उन पर विचार विमर्श करते हैं। विचार विमर्श के पश्चात् सुझाव भी प्रदान किये जाते हैं। इन सुझावों की प्राप्ति के लिए सदस्यों का उत्पादन प्रणालियों एवं कार्यों में कैसे सुधार किया जाय उत्पादन एवं विक्रय कार्यक्रम, संगठन एवं प्रतिष्टान की सामान्य आदि के मामले सौंपे जाते हैं।

4. प्रशासकीय सहभागिता (Adminstrative)

ऐसी सहभागिता प्रबन्ध के कार्यों मे भाग लेने से सम्बन्धित होती है तथा प्रबन्धकीय अधिकारों एवं दायित्वों में सम्मिलित होता है। यह सहभागिता, कल्याण एवं सुरक्षा कार्यों, व्यवसायिक, प्रशिक्षण, कार्यविधि, सारणीयन या सूचीयन, छुट्टियाँ आदि मामलों में प्रशासकीय तथा पर्यवेक्षकीय अधिकारों का प्रयोग करने की स्वतंता होती है।

5. निर्णयात्मक सहभागिता (Decisive)

इस सहभागिता में निर्णय सम्बन्धी मामलों में कर्मचारियों द्वारा भाग लिया जाता है, यह सहभागिता प्रबन्ध की निर्णयात्मक पंक्ति में हिस्सा बटाती है। आर्थिक, वित्तीय, प्रशासकीय नीतियों आदि के सम्बन्ध में लिये जाने वाले निर्णयों में कर्मचारी भाग लेते हैं और निर्णय में अपना सहयोग प्रदान करते हैं।

5.6 श्रमिकों को उद्योग के प्रबन्ध में भाग देने का लाभ

1. पारस्परिक सद्‌भावना की स्थापना

विशाल उत्पादन गृहों में प्रबन्ध और श्रम के बीच प्रत्यक्ष सम्बन्ध न होने के कारण वे एक दूसरे को सन्देह और अविश्वास की दृष्टि से देखते हैं। ऐसा इसलिए होता है कि दोनों ही वर्ग एक दूसरे की समस्याओं के बारे में कुछ जानते हैं। लेकिन जब श्रमिकों को प्रबन्ध में भाग दिया जाता है और दोनों पक्ष समान स्तर पर बैठकर आपसी समस्याओं को समझने का प्रयत्न करते हैं तो उनमें सद्भावना होती है।

2. उत्पादक एवं उत्पादन में वृद्धि

इस योजना के लागू होने से श्रमिक वर्ग में उत्साह तथा संस्था के प्रति एकत्व की भावना का संचार होता है। श्रमिक वर्ग अधिक परिश्रम और लगन से कार्य करता है जिससे उसकी कार्यक्षमता तथा उत्पादन में वृद्धि होती है, लागत मूल्य में कमी आती है।

3. औद्योगिक शान्ति में सहायक

औद्योगिक संघर्षो का मुख्य कारण पारस्परिक अविश्वास है लेकिन यह योजना दोनों पक्षों को एक दूसरे के निकट लाती है और उनमें पारस्परिक सहयोग की भावना जागृत करके विभिन्न विरोधी समस्याओं पर निर्णय लेने में सहायक होती है।

4. विवेकीकरण एवं वैज्ञानिक प्रबन्ध की योजना में सहायक

सामान्यतः श्रमिकों द्वारा विवेकीकरण और वैज्ञानिक प्रबन्ध की योजनाओं का विरोध किया जाता है लेकिन यदि यह योजना इनकी राय से संयुक्त परामर्श के आधार पर क्रियान्वित की जाती है तो इसमें सफलता मिलती है।

5. औद्योगिक प्रजातन्त्र की स्थापना -

यह योजना औद्योगिक प्रजातन्त्र की स्थापना में काफी सीमा तक सहायक होती है क्योंकि संयुक्त प्रबन्ध परिषद् के मंच पर आकार प्रबन्ध वर्ग के साथ बैठने में श्रमिक वर्ग में गौरव की भावना पैदा होती है और वह अपना सामाजिक स्तर ऊंचा अनुभव करता है।

5.7 सारांश

औद्योगिक सम्बन्धों को प्रभावी बनाने के लिए आवश्यक है कि श्रमिक सहभागिता को बढ़ाया जाय। यह आज आधुनिक संगठनों के लिए अत्यन्त आवश्यक माना जाता है। प्रबंध में कर्मचारियों की सहभागिता की व्यवस्था के आर्थिक, मनोवैज्ञानिक तथा समाजिक दृष्टिकोण पाये जाते हैं। इसके अतिरिक्त प्रबंध में श्रमिक भाग के रूपों में सहभागिता, संचालक मण्डल तथा संयुक्त परामर्श समिति पायी जाती है। श्रमिक सहभागिता के पांच चरण सूचनात्मक, परामर्श, साहचर्य, प्रशासकीय तथा निर्णयात्मक होते हैं। श्रमिकों को उद्योग के प्रबंध में भाग देने के अनेक लाभ होते हैं जिनमें से कुछ लाभ पारस्परिक सद्‌भाव की स्थापना, उत्पादक एवं उत्पादन में वृद्धि, औद्योगिक शान्ति में सहायक, विवेकीकरण एवं वैज्ञानिक प्रबंध की योजना में सहायक तथा औद्योगिक प्रजातन्त्र की स्थापना प्रमुख रूप से होती है। इस प्रकार कहा जा सकता है कि श्रमिक सहभागिता के द्वारा संगठनों में उच्चकोटि के औद्योगिक सम्बन्धों की स्थापना होती है तथा संगठन में कार्यरत श्रमिकों को

मनोबल की बढ़ोत्तरी होती है।

NOTES

4.8 बोध प्रश्न

प्र01 प्रबन्ध में श्रमिक हिस्सेदारी से आप क्या समझते हैं? इसके प्रमुख उद्देश्यों का वर्णन करें।

प्र02 प्रबन्ध में श्रमिक भाग के विभिन्न रूपों का संक्षेप में वर्णन करें।

प्र03 प्रबन्ध में श्रमिक हिस्सेदारी के महत्व को रेखांकित करें।

3.9 सन्दर्भ ग्रन्थ

1 योडर, डेल-''पर्सनेल मैनेजमेन्ट एण्ड इन्डस्ट्रियल रिलेशन्स'' प्रिन्टिक हाल, नई दिल्ली-1980

2 मैक्ग्रेमर डगलस - ''द ह्यूमन साइड आफ इन्टरप्राइस'', मैक्ग्राहिल बुक कम्पनी, न्यूयार्क, 1964

3. फिलप्पों एडविन बी0-''पर्सनेल मैनेजमेन्ट, मैक्ग्राहिल टोक्यो, 1981

NOTES

NOTES