ज्ञान शांति मैत्री

महात्मा गांधी अंतरराष्ट्रीय हिंदी विश्वविद्यालय

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

Mahatma Gandhi Antarrashtriya Hindi Vishwavidyalaya

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

एम.बी.ए. पाठ्यक्रम

पाठ्यक्रम कोड : MBA - 001

द्वितीय सेमेस्टर

पाठ्यचर्या कोड : MS – 411

पाठ्यचर्या का शीर्षक : मानव संसाधन प्रबंधन

दूर शिक्षा निदेशालय

महात्मा गांधी अंतरराष्ट्रीय हिंदी विश्वविद्यालय

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

द्वितीय सेमेस्टर – 411 मानव संसाधन प्रबंधन

मार्ग निर्देशन समिति

प्रो. गिरीश्वर मिश्र
कुलपति, म.गां.अं.हिं.वि.वि., वर्धा

प्रो. आनंद वर्धन शर्मा
प्रतिकुलपति, म.गां.अं.हिं.वि.वि., वर्धा

संपादक

प्रो. अरबिंद कुमार झा
निदेशक, दूर शिक्षा निदेशालय, म.गां.अं.हिं.वि.वि., वर्धा

मनोज कुमार चौधरी
पाठ्यक्रम संयोजक: एमबीए, दूर शिक्षा निदेशालय, म.गां.अं.हिं.वि.वि., वर्धा
सहायक प्रोफेसर, प्रबंधन विद्यापीठ, म.गां.अं.हिं.वि.वि., वर्धा

संपादक मंडल

डॉ. रवीन्द्र. टी. बोरकर
सह प्रोफेसर एवं क्षेत्रीय निदेशक, दूर शिक्षा निदेशालय, म.गां.अं.हिं.वि.वि., वर्धा

डॉ. ए. के. जे. मंसूरी
जी. एस. कॉलेज ऑफ़ कॉमर्स, वर्धा

डॉ. राम ओ. पंचारिया
बी. डी. कॉलेज ऑफ़ इंजीनियरिंग, सेवाग्राम

डॉ विनय चतुर्वेदी
सहायक प्रोफेसर,
दूर शिक्षा निदेशालय म.गां.अं.हिं.वि.वि., वर्धा

प्रकाशक:

कुलसचिव, महात्मा गाँधी अंतरराष्ट्रीय हिंदी विश्वविद्यालय, वर्धा
पोस्ट: हिंदी विश्वविद्यालय, गाँधी हिल्स, वर्धा, महाराष्ट्र – 442001

पाठ्यक्रम परिकल्पना, संरचना एवं संयोजन

मनोज कुमार चौधरी
पाठ्यक्रम संयोजक: एमबीए, दूर शिक्षा निदेशालय, म.गां.अं.हिं.वि.वि., वर्धा
सहायक प्रोफेसर, प्रबंधन विद्यापीठ, म.गां.अं.हिं.वि.वि., वर्धा

इकाई लेखन

श्री अनुभव नाथ त्रिपाठी
सहायक प्रोफेसर, प्रबंधन विद्यापीठ, म.गां.अं.हिं.वि.वि., वर्धा

कार्यालयीन एवं मुद्रण सहयोग

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

श्री महेंद्र प्रसाद
सहायक संपादक, दूर शिक्षा निदेशालय, म.गां.अं.हिं.वि.वि., वर्धा

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

महात्मा गांधी अंतरराष्ट्रीय हिंदी विश्वविद्यालय
(संसद द्वारा पारित अधिनियम 1997, क्रमांक 3 के अंतर्गत स्थापित केंद्रीय विश्वविद्यालय)
Mahatma Gandhi Antarrashtriya Hindi Vishwavidyalaya
(A Central University Established by Parliament by Act No. 3 of1997)

विषय कोड: MS 411 **क्रेडिट्स:** 4 क्रेडिट

विषय का नाम: मानव संसाधन प्रबंधन (Human Resource Management)

पाठ्यक्रम के उद्देश्य:

- मानव संसाधन प्रबंधन का सार समझना तथा संगठन में मानव संसाधन प्रबंधक की भूमिकाओं और कार्यों को समझना।
- यह समझना कि वर्तमान व्यापारिक परिदृश्य में मानव संसाधन प्रबंधन किसी भी व्यापारिक संगठन के कामकाज में कैसे एक महत्वपूर्ण भूमिका हासिल कर ली है ।
- समकालीन संगठनों में उभरते मानव संसाधन मुद्दों में एक अंतर्दृष्टि हासिल करना।

मूल्यांकन के मानदंड:

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

पाठ्यक्रम सामग्री:

इकाई - I: मानव संसाधन प्रबंधन का परिचय (Introduction to Human Resource Management)

- मानव संसाधन प्रबंधन की परिभाषा एवं विशेषताएँ (Definition and Characteristics of Human Resource Management)
- मानव संसाधन प्रबंधन के उद्देश्य (Objectives of Human Resource Management)
- मानव संसाधन प्रबंधन का महत्व(Importance of Human Resource Management)
- मानव संसाधन प्रबंधन का क्षेत्र(Scope of Human Resource Management)
- मानव संसाधन प्रबंधन के कार्य(Functions of Human Resource Management)

इकाई - II: मानव संसाधन संगठन एवं सम्पूर्ण किस्म प्रबंधन **(Human Resource Organisations and Total Quality Management)**

- मानव संसाधन संगठन का अर्थ एवं उद्देश्य (Meaning and Objectives of Human Resource Organisations)
- भारत में मानव संसाधन प्रबंधन (Human Resource Management in India)
- गुणवत्ता नियंत्रण चक्र (Quality Control Circle)
- सम्पूर्ण किस्म प्रबंधन का अर्थ, परिभाषा एवं विशेषताएँ (Meaning, Definition and Characteristics of Total Quality Management)
- सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन के सिद्धांत (Principles of Total Quality Management)
- मानव संसाधन प्रबंधन एवं सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन (Human Resource Management and Total Quality Management)
- सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन के बाधक तत्व(Constraints of Total Quality Management)

इकाई - III: मानव संसाधन नियोजन (Human Resource Planning)

- मानव संसाधन नियोजन का अर्थ, परिभाषा एवं उद्देश्य (Meaning, Definition and Objectives of Human Resource Planning**)**
- मानव संसाधन नियोजन प्रक्रिया (Process of Human Resource Planning)
- मानव संसाधन नियोजन की आवश्यकता एवं महत्व(Need and Importance of Human Resource Planning)
- मानव संसाधन नियोजन के लाभ(Benefits of Human Resource Planning)
- मानव संसाधन नियोजन को प्रभावित करने वाले कारक(Factors affecting Human Resource Planning)

इकाई - IV : कार्य विवरण एवं कार्य विशिष्टीकरण तथा भर्ती एवं चयन (Job Description and Job Specification and Recruitment and Selection)

- कार्य विवरण (Job Description)
- कार्य विशिष्टीकरण (Job Specification)
- भर्ती का अर्थ, परिभाषा एवं उद्देश्य (Meaning, Definition and Objectives of Recruitment)
- भर्ती प्रक्रिया एवं भर्ती के स्रोत (Recruitment Process and Sources of Recruitment)
- भर्ती को प्रभावित करने वाले घटक (Factors Affecting Recruitment)
- चयन का अर्थ एवं परिभाषा(Meaning and Definition of Selection)
- चयन प्रक्रिया(Selection Process)

इकाई - V: प्रशिक्षण एवं विकास तथा शांतिपूर्ण प्रबंधन (Training and Development and Peaceful Management)

- प्रशिक्षण एवं विकास (Training and Development)
- शांतिपूर्ण प्रबंधन(Peaceful Management)
- निष्पादन मूल्यांकन (Performance Evaluation)
- कार्य परिवर्तन (Job Rotation)

सम्बन्धित पुस्तकें:

- Dessler G.& Varkkey, B. 2011, Human Resource Management, 12th Edition, Pearson Education, Inc, Delhi
- Decenzo, D. A. & Robbins, S. P., 2009, Fundamentals of Human Resource Management, 10th Edition, John Wiley& Sons Inc., New Delhi

अनुक्रम

क्र. सं.	इकाई का नाम	पृष्ठ संख्या
1.	इकाई – I मानव संसाधन प्रबंधन का परिचय	6-19
2.	इकाई – II मानव संसाधन संगठन एवं सम्पूर्ण किस्म प्रबंधन	20-59
3.	इकाई – III मानव संसाधन नियोजन	60-74
4.	इकाई – IV कार्य विवरण एवं कार्य विशिष्टीकरण तथा भर्ती एवं चयन	75-104
5.	इकाई – V प्रशिक्षण एवं विकास तथा शांतिपूर्ण प्रबंधन	105-186

इकाई – I: मानव संसाधन प्रबंधन का परिचय

इकाई की रूपरेखा

1.0 उद्देश्य
1.1 प्रस्तावना
1.2 मानव संसाधन प्रबंधन की परिभाषा एवं विशेषताएँ
1.3 मानव संसाधन प्रबंधन के उद्देश्य
1.4 मानव संसाधन प्रबंधन का महत्व
1.5 मानव संसाधन प्रबंधन का क्षेत्र
1.6 मानव संसाधन प्रबंधन के कार्य
1.7 सारांश
1.8 बोध प्रश्न
1.9 संदर्भ एवं उपयोगी ग्रंथ

1.0 उद्देश्य

इस इकाई का अध्ययन करने के पश्चात आप :

- मानव संसाधन प्रबंधन के महत्त्व एवं कार्य को समझने में
- सेविवर्गीय प्रबंधन एवं मानव संसाधन प्रबंधन के अंतर तथा महत्त्व को समझने में।

1.1 प्रस्तावना

सामान्य शब्दों में मानव संसाधन प्रबंधन एक प्रबंधकीय कार्य है जो प्रबंधकों को संगठन के लिए सदस्यों की भर्ती, चयन, प्रशिक्षण एवं विकास आदि से संबंधित प्रक्रियाओं के संपादन में सहायक होता है। अतः मानव संसाधन प्रबंधन के अंतर्गत कर्मचारियों के जीवन के विभिन्न आयाम सम्मिलित होते हैं। मानव संसाधन प्रबंधन पद का आधिकारिक प्रयोग एक संगठन के लोगों के प्रबंधन संबंधी दर्शन, नीतियों, प्रक्रियाओं, तथा कार्यान्वयन के अर्थ में किया जाता है। यह लोगों को संगठन के संपर्क में इस प्रकार से लाने की प्रक्रिया हैसमाज तथा मानव ,जिससे संगठन ,, सभी के उददेश्यों की पूर्ति की जा सके। संगठनात्मक प्रभावोत्पादकता तथा संगठनात्मक उद्देश्यों की पूर्ती हेतु एक सक्षम एवं सामर्थ्यवान जनबल (competent workforce) के उपार्जन, संभरण एवं विकास की कला को मानव संसाधन प्रबंधन कहते हैं।

स्पष्ट है कि जब मनुष्य किसी भी उत्पादन प्रक्रिया में नियोजित होकर उत्पादन के घटक (factor of production) के रूप में कार्य करते हैं तो वे उस उत्पादन प्रक्रिया के लिए संसाधन बन जाते हैं।

मानव संसाधन प्रबंधन के निहितार्थों को समझने के लिए निम्नलिखित बिन्दुओं पर ध्यान देना आवश्यक है:

1. संगठन मात्र ईंट, सीमेंट आदि से निर्मित भवन अथवा यंत्रों एवं विभिन्न् भण्डारणेां का संग्रह नही है। संगठन से अर्थ उसके लोगों अर्थात् मानव संसाधनों से है जो कि अन्य सभी संसाधनों का समन्वय, क्रियान्वयन, निर्देशन एवं प्रबंधन करते हैं।
2. मानव संसाधन प्रबंधन, प्रबंधन के कार्यों एवं सिद्धांतों का संगठन के सदस्यों का प्रबंधन करने में अनुप्रयोग है। इन कार्यों एवं सिद्धांतो का प्रयोग कर्मचारियों के उपार्जन/ प्रतिधारण, संभरण, पारिश्रमिक प्रशासन एवं विकास के निर्धारण में होता है।
3. कर्मचारियों /मानव संसाधनों से संबंधित कोई भी निर्णय स्वीकृत होना चाहिए। कर्मचारियों के विभिन्न पक्षों से संबंधित निर्णयों तथा मानव संसाधन प्रबंधन के अन्य निर्णयों में समरूपता होनी चाहिए।
4. निर्णय, संगठन की प्रभावशीलता के पक्ष में होने चाहिए तथा प्रभावशीलता का परिणाम, उपभोक्ताओं/ ग्राहकों उचित मूल्य पर उच्च गुणवत्ता वाले उत्पादों/ सेवाओं आदि की प्राप्ति के रूप में मिलना चाहिए।
5. मानव संसाधन प्रबंधन का कार्य सिर्फ व्यावसायिक प्रतिष्ठानों तक ही सीमित नहीं है, बल्कि इसका प्रयोग शिक्षा, चिकित्सा, मनोरंजन आदि व्यावसायिक एवं गैर व्यावसायिक क्षेत्रों तथा संस्थानों के लिए भी समान रूप से किया जा सकता है।

मानव संसाधन प्रबंधन, वस्तुतः कर्मचारियों के प्रबंधन में व्यवहारवादी दृष्टिकोंण का अनुप्रयोग है। मानव संसाधन प्रबंधन की अवधारणा का विकास 1980 के दशक में हुआ है। उसके पहले से चली आ रही कार्मिक प्रबंधन (Personnel Management) की अवधारणा, सिद्धांतो एवं तकनीकों में उल्लेखनीय परिवर्तन हुए हैं, जिससे इसके क्षेत्र एवं व्यवहार में भी सुधार की दिशा में व्यापक परिवर्तन हुए हैं। कार्मिक प्रबंधन की अवधारणा के अंतर्गत मानव को उत्पादन प्रक्रिया में एक उपकरण मात्र की दृष्टि से देखा जाता था, जिसका उपयोग पूंजीपतियों, उद्योगपतियों तथा उद्योगों के लाभ के लिए मनमाने ढंग से किया जाता था। जब उनकी उपयोगिता समाप्त हो जाती थी तो उन्हें सहजता से कार्य-मुक्त कर दिया जाता था। तात्पर्य यह है कि उस समय उद्योग में मानव वर्ग शोषण का शिकार था। किन्तु वर्तमान में उद्योगों में मानव तत्व का महत्व दिनों दिन बढ़ता जा रहा है। संगठन में मानव संसाधनों तथा उनके मानवीय पक्षों को तकनीकी, प्रौद्योगिकी यंत्रों, उपकरणों, एवं विधियों की अपेक्षा अधिक महत्त्व एवं प्राथमिकता दी जाने लगी है। उपक्रमों में मानवीय मूल्यों(human values) की स्थापना के कारण कर्मचारियों के प्रति प्रबंधकों के दृष्टिकोंण में भी काफी परिवर्तन हुआ है। फलस्वरूप कार्मिक प्रबंधन व्यवहारवादी मूल्यों (behavioral values) तथा मनोवैज्ञानिक एवं समाजशास्त्रीय दृष्टिकोण का प्रादुर्भाव हुआ है। कर्मचारियों की समस्त समस्याओं का विश्लेषण, वर्तमान

में व्यवहारवादी दृष्टिकोंण को ध्यान में रखकर किया जाने लगा है। कार्मिक प्रबंधन की पेशेवर तथा तकनीकी विचारधारा अब दार्शनिक एवं व्यवहारवादी होती जा रही है। इस विचारधारा में मानवीय मूल्यों तथा मानवीय संबंधों (human relations) का समावेश हो चुका है। कार्मिक प्रबंधन का यह बदलता हुआ, आधुनिक स्वरूप ही मानव संसाधन प्रबंधन के नाम से प्रचलित है।

1.2 मानव संसाधन प्रबंधन की परिभाषा एवं विशेषताएँ

मानव संसाधन प्रबंधन की परिभाषा

विभिन्न विद्वानों ने मानव संसाधन प्रबंधन को अपने- अपने ढंग से परिभाषित किया है। कुछ ने अपनी परिभाषा में 'कार्मिक प्रबंधन' (Personnel management) पद का उपयोग किया है, तो अन्य ने मानव संसाधन प्रबंधन का प्रयोग किया है। विद्वानों ने इस विधा को चाहे जिस भी नाम से संबोधित किया हो, इसकी मूल आत्मा वस्तुत: एक ही है। कुछ परिभाषाएं जो संज्ञान में लेने योग्य हैं तथा जिनसे मानव संसाधन प्रबंधन की प्रकृति एवं स्वरुप स्पष्ट होता है, निम्नलिखित हैं:

"मानव संसाधन प्रबंधन संगठनात्मक एवं व्यक्तिगत लक्ष्यों की प्राप्ति हेतु लोगों का अत्यधिक प्रभावी उपयोग करने से संबंधित है। यह लोगों के कार्य का प्रबंधन करने का ढंग है, ताकि वह संगठन को अपना सर्वश्रेष्ठ योगदान दे सकें।"

(ग्लुएक एवं इवान्सेविच, 1990)

"मानव संसाधन प्रबंधन एक प्रक्रिया है जो चार गतिविधियों से मिलकर बनी है- मानव संसाधनों की प्राप्ति, उनका विकास, उनका अभिप्रेरण तथा उनका अभिरक्षण।"

(स्टीफेन पी. रॉबिन्स, 1982)

"मानव संसाधन प्रबंधन कर्मचारियों एवं कार्य की व्यवस्था का ही प्रबंध है।"

(पी. एफ. ड्रकर)

"मानव संसाधन प्रबंधन प्रबंधन, प्रबंधन प्रक्रिया का वह भाग है, जो मुख्यत: किसी संगठन के मानवीय तत्वों से सम्बंधित है।"

(ब्रीच)

“साधारण अर्थ में मानव संसाधन प्रबंधन से तात्पर्य लोगों को सेवायोजित करना, उनके संसाधनों को विकसित करना, उनकी सेवाओं का उपयोग, अनुरक्षण एवं क्षतिपूर्ति कार्य, संगठनात्मक आवश्यकताओं के साथ तालमेल बैठाते हुए करना है।

(पी. सुब्बाराव)

“मानव संसाधन प्रशासन सक्षम कार्य दल को प्राप्त करने, विकसित करने एवं बनाए रखने की वह कला है, जिससे संगठन के उददेश्यों एवं कार्यों को मानव शक्ति के अधिकतम सदुपयोग द्वारा मितव्ययी ढंग से पूरा किया जाता है।”

(अमेरिकी मानव संसाधन प्रशासन समाज)

“मानव संसाधन प्रबंधन, प्रबंधन प्रक्रिया का वह भाग है, जो संगठन के मानवीय संबंधो से मुख्यत : उन मानसंबंधित है। इसका उददेश्यवीय संबंधो का प्रतिपालन करना है जिससे कि उपक्रम में कार्यरत व्यक्ति इस योग्य बन सकें कि वे उपक्रम के प्रभावपूर्ण कार्य संचालन में अधिकतम योगदान प्रदान कर सकें।“

(भारतीय मानव संसाधन प्रबंधन संस्थान, कोलकाता)

उपरोक्त सभी परिभाषाओं में मानव संसाधन प्रबंधन की प्रकृति पर विभिन्न दृष्टिकोंणों से प्रकाश डाला गया है। सभी परिभाषाएं मिलकर, बहुत सीमा तक मानव संसाधन प्रबंधन के वास्तविक स्वरुप का चित्रण करती हैं। इस सन्दर्भ मानव संसाधन प्रबंधन क्षेत्र के प्रणेता एवं अग्रणी माने जाने जाने वाले **एडविन बी. फ्लिप्पो** द्वारा दी गयी मानव संसाधन प्रबंधन की एक वृहद् परिभाषा विशेष रूप से उल्लेखनीय है, जिसमें मानव संसाधन प्रबंधन के प्रबंधकीय एवं संचालनात्मक कार्य (managerial and operative functions), उसकी विषय-वस्तु (scope) तथा उसके उद्देश्यों (objectives) को सटीक एवं स्पष्ट ढंग से प्रस्तुत किया गया है, जो इस प्रकार है:

“मानव संसाधन प्रबंधन, मानव संसाधनों की अधिप्राप्ति, विकास, क्षतिपूर्ति, पारिश्रमिक, एकीकरण, संभरण तथा वियोजन/ पृथक्करण का नियोजन, आयोजन, निर्देशन एवं नियंत्रण है, जिसकी परिणति वैयक्तिक, संगठनात्मक तथा सामाजिक उददेश्यों की पूर्ति है।“

(एडविन बी. फिलप्पो)

उपरोक्त परिभाषा के अनुसार मानव संसाधन प्रबंधन के कार्य-क्षेत्र को मुख्यतः दो श्रेणियों में विभाजित किया गया है, जो इस प्रकार हैं:

(अ) प्रबंधकीय कार्य (Managerial functions)

1. नियोजन (Planning)
2. आयोजन (Organising)
3. निर्देशन (Directing)
4. नियंत्रण (Controling)

(ब) संचालनात्मक कार्य

1. अधिप्राप्ति (Procurement)

2. विकास (Development)

3. क्षतिपूर्ति (Compensation)

4. एकीकरण (Integration)

5. संभरण (Maintenance)

6. वियोजन (Separation)

उपरोक्त परीभाषा से मानव संसाधन प्रबंधन के निम्नलिखित तीन **उददेश्य** भी स्पष्ट होते हैं:

(अ) वैयक्तिक उददेश्य (Individual objectives)
(आ) संगठनात्मक उददेश्य (tivesOrganisational objec)
(इ) सामाजिक उददेश्य (Social objectives)

मानव संसाधन प्रबंधन की विशेषताएँ

मानव संसाधन प्रबंध की प्रकृति, अवधारणा एवं परिभाषाओं के विश्लेषण के आधार पर उसकी निम्नलिखित विशेषताएँ एवं लक्षण परिलक्षित होते हैं :

1. मानव संसाधन प्रबंधन, संगठनात्मक प्रणाली में एक केन्द्रीय उपप्रणाली है।
2. मानव संसाधन प्रबंधन कार्मिक /सेविवर्गीय प्रबंधन की एक व्यापक मानवीय एवं आधुनिक विचारधारा है।
3. यह एक विशेषीकृत शाखा है, जिसका संबंध उत्पादन के एक बहुमूल्य संसाधन अर्थात् मानव संसाधन से है।
4. यह कर्मचारियों के प्रति एक व्यवहारवादी दृष्टिकोण (behavioral approach) है।

5. मानव संसाधन प्रबंध, मानवीय संसाधनों की योग्यता, कौशल, सामर्थ्य एवं व्यक्तिव विकास की एक कला है।
6. मानव संसाधन प्रबंधन व्यापक अथवा प्रसरणशील शक्ति (pervasive force) है जो अनिवार्य रूप से प्रत्येक संगठन में विद्यमान रहती है तथा संगठन के प्रत्येक स्तर में व्याप्त रहती है। इस दृष्टिकोण से संगठन का प्रत्येक प्रबंधक वस्तुतः मानव संसाधन प्रबंधक होता है।
7. यह एक कार्यवाही उन्मुख (action oriented) प्रथा है जो मानव संसाधन प्रबंधन मात्र अभिलेखन, लिखित प्रक्रियाओं एवं मानकों से ही संबंधित नहीं है अपितु कार्य-स्थल पर कर्मचारियों से संबंधित समस्याओं के समाधान के प्रति क्रियाशीलता से भी संबंधित है।
8. इसके अंतर्गत संगठन में कार्यरत व्यक्तियों के जीवन के वैयक्तिक तथा सामूहिक दोनों ही पक्षों का अध्ययन एवं विश्लेषण किया जाता है। यह व्यक्तियों के समग्र व्यक्तित्व को स्वीकार करता है तथा उनकी संपूर्णता पर बल देता है। अतः यह व्यक्ति- उन्मुख (individual oriented) भी है।`
9. मानव संसाधन प्रबंध कुछ निश्चित मान्यताओं, सिद्धांतो एवं दर्शन पर आधारित है, जिनके अनुसार कार्य योजनाओं तथा व्यवहारों का पालन होता है।
10. यह कर्मचारियों, उनकी समस्याओं के समाधान तथा उनके कार्य संबंधों के विश्लेषण में अंतरअनुशासनिक दृष्टिकोण (interdisciplinary approach) अपनाता है।
11. यह मानव संसाधनों का प्रशिक्षण, विकास, अन्त:शक्ति, एवं अन्त:दृष्टि विकास के माध्यम से सर्वोत्तम उपयोग करने से संबंधित है, जिससे संज्ञानात्मक, व्यक्तिगत एवं सामाजिक लक्ष्यों की प्राप्ति हो सके तथा संगठनात्मक उत्पादकता, प्रभावशीलता एवं गुणवत्ता मे वृद्धि हो सके।
12. यह एक निरंतर चलने वाली प्रक्रिया (continuous process) है।
13. यह एक सहायक सेवा/ कार्य (auxiliary function) है। मानव संसाधन विभाग का कार्य लाइन प्रबंधकों (line managers) तथा संचालन प्रबंधकों (operative managers) सुझाव देना तथा उनकी सहायता करना है। मानव संसाधन प्रबंधक एक विशिष्ट सलाहकार (specialised advisor) होते हैं।
14. मानव संसाधन प्रबंधन की अवधारणा बहुआयामी (multi-dimensional) पर लचीली/ परिवर्तनशील (flexible) है। यह मानवीय व्यवहार की भिन्नता, विविधता, तार्किकता, अनौपचारिकता, तथा अंत :क्रियाशीलता को पूर्णत :स्वीकार करती है। यह व्यवहार के मनोवैज्ञानिक एवं समाजिक निर्धारकों पर भी विचार करता है।

1.3 मानव संसाधन प्रबंधन के उद्देश्य

मानव संसाधन प्रबंधकों को, सही संख्या में, सही समय पर, सही जगह पर, सही लोगों को प्राप्त करने और फिर उन्हें उनके वर्तमान एवं भविष्य के श्रेष्ठ निष्पादन के लिए, उनकी क्षमताओं को विकसित करने हेतु सहायता देने की आवश्यकता होती है। मानव संसाधन प्रबंधन के प्रमुख उद्देश्यों को इस प्रकार सूचीबद्ध किया जा सकता है:

1. संगठन को अपने लक्ष्य तक पहुँचने में मदद करने के लिए: एक संगठन में मानव संसाधन विभाग का उद्देश्य, अन्य विभागों की भांति, सर्वप्रथम संगठन के लक्ष्यों को प्राप्त करना है और यदि वह इस उद्देश्य की पूर्ति करने में असफल रहता है तो मानव संसाधन विभाग जड़ एवं निष्क्रिय माना जाएगा।

2. कर्मचारियों के कौशल एवं क्षमताओं का उत्पादक्तायुक्त उपयोग: मानव संसाधन प्रबंधन का प्राथमिक उद्देश्य लोगों की क्षमताओं का विकास करना, उन्हें उत्पादक बनाना तथा ग्राहकों, स्टॉकधारकों और कर्मचारियों को लाभ पहुंचाना है। अपने कर्मचारियों को खुश रखने और उन्हें प्रत्येक ग्राहक को संतुष्ट रखने के लिए हर संभव प्रयास करने के लिए प्रोत्साहित करने के परिणाम वास्तव में सर्वोत्तम होते हैं।

3. संगठन के लिए सुप्रशिक्षित एवं अभिप्रेरित कर्मचारियों को उपलब्ध कराना: मानव संसाधन विभाग आवश्यकता है कि कर्मचारियों को उनके सर्वश्रेष्ठ प्रयास के लिए प्रेरित किया जाए, उनके निष्पादन के परिणामों का उचित मूल्यांकन किया जाए तथा उनका पारिश्रमिक, संगठन में उनके योगदान पर आधारित हो।

4. कर्मचारियों की कार्य-संतुष्टि और आत्म-बोध के स्तर को चरम पर पहुंचाना: मानव संसाधन प्रबंधन प्रत्येक कर्मचारी को अपनी वास्तविक क्षमता का बोध कराने का प्रयास करता है। इस दिशा में कार्य-जीवन की गुणवत्ता में सुधार लाने हेतु उपयुक्त कार्यक्रमों का आयोजन किया जाना चाहिए।

5. कार्य-जीवन की गुणवत्ता का विकास करना तथा उसे बनाए रखना: मानव संसाधन प्रबंधन, संगठन में रोज़गार को एक वांछनीय, व्यक्तिगत और सामाजिक स्थिति में बनाता है। कार्य-जीवन की गुणवत्ता में सुधार किये बिना उत्कृष्ट संगठनात्मक प्रदर्शन संभव नहीं है।

6. मानव संसाधन नीतियों को सभी कर्मचारियों को संप्रेषित करना: मानव संसाधन प्रबंधन का यह दायित्व है की वह उपयुक्त अर्थों में, विभाग एवं संगठन की नीतियां एवं विचार, उपभोक्ताओं, ग़ैर-उपभोक्ताओं, नियामकों एवं बाह्य जनता की भावनाओं एवं सुझाव, तथा आन्तरिक मानव संसाधनों के विचारों को अपने कर्मचारयों में सफलतापूर्वक संप्रेषित करे।

7. समाज की आवश्यकताओं के प्रति नैतिक एवं सामाजिक रूप से उत्तरदायित्व: मानव संसाधन प्रबंधन यह सुनिश्चित करता है कि संगठन में मानव संसाधन का उपयोग वैधानिक एवं नैतिक मानदंडों के आधार पर, नैतिक एवं सामाजिक रूप से जिम्मेदारी के साथ हो।

1.4 मानव संसाधन प्रबंधन का महत्व

मानव संसाधन सदैव से ही संगठनों के केन्द्र बिन्दु रहे हैं, किन्तु वर्तमान के ज्ञान एवं सूचना प्रौद्योगिकी आधारित उद्योगों में उसका महत्व निरंतर बढ़ रहा है। किसी संगठन की सफलता में वृद्धि का मूल कारण उसके कर्मचारियों का ज्ञान, कौशल एवं क्षमता (KSAs-knowledge, skills, abilities) है जो संगठन की उन मूलभूत सक्षमताओं का एक वृत्त (set of core competencies) तैयार करने में सहायक होते हैं जिसके माध्यम से वह संगठन, सर्वोत्तम मानव संसाधनों की अधिप्राप्ति, विकास एवं सदुपयोग, निर्धारित लक्ष्यों की प्राप्ति, तथा दूसरे संगठनों से बेहतर परिणाम दे सकता है।

व्यावसायिक परिपेक्ष्य में मानव संसाधन प्रबंधन एक अति संवेदनशील एवं महतवपूर्ण प्रबंधकीय कार्य है। इसका मुख्य कारण यह है कि किसी भी संगठन को प्रतिस्पर्धी बढ़त (competitive advantage) उसके मानव संसाधनों के प्रयासों तथा उनके कुशल निर्देशन के माध्यम से प्राप्त होती है, अर्थात् उनका प्रबंधन, मानव संसाधन प्रबंधन की ही विषयवस्तु एवं क्षेत्र है। किसी संगठन को प्रतियोगात्मक लाभ तब मिलता है जब वह ऐसे उचित मूल्य एवं उच्च् गुणवत्ता वाले उत्पाद एवं सेवाएं प्रदान करने में सक्षम होता है जो कि उसके प्रतियोगियों के लिए संभव नही होता है।

मानव संसाधनों के माध्यम से यह प्रतियोगात्मक लाभ निम्नलिखित प्रकार से मिलते है :

1. मानव संसाधन अपने कौशलों, क्षमताओं, व्यवस्थाओं, तंत्रों, गति, भाषा, संबद्धता , कार्य प्रणाली एवं व्यवहार के माध्यम से संगठन की रणनीतियों पर कार्य करते हैं तथा परिणाम देते है। व्यप्देशी/ नैतिक क्रियान्वयन (strategic/ ethical implementation), भौतिक संसाधनों, जैसे – यंत्र, प्रौद्योगिकी, भवन, कच्चे माल आदि द्वारा अपने आप, स्वतः संभव नहीं है। इन संसाधनों के उचित प्रयोग हेतु रणनीति बनाने और उस पर कार्य करने का काम मानव संसाधन ही करते हैं।
2. मानव संसाधन योजनाओं (HR plans) को व्यावसायिक योजनाओं के साथ एकीकृत एवं पंक्तिबद्ध करने के कारण मानव संसाधन प्रबंधक संगठन में व्यप्देशी सहभागी की भी भूमिका निभाते है।
3. नवाचार (innovation) होता है। यह नवाचार भौतिक एवं वित्तीय संसाधनों द्वारा नहीं, अपितु मानव संसाधनों द्वारा ही संभव है। इस संदर्भ में गूगल (google) कंपनी का उदाहरण उल्लेखनीय है। नवाचार को प्रोत्साहित करने के लिए गूगल ने उपने कर्मचारियों को '10/20/70' नाम के एक अनोखे नियम का पालन करने का आग्रह किया है। इस नियम के अनुसार कर्मचारी अपने दैनिक कार्यालयी समय में से 70 प्रतिशत समय अपने निर्धारित कार्यों लिए, 20 प्रतिशत समय निरंतर नवाचार के लिए तथा 10 प्रतिशत समय संगठन के ऐसे किसी भी कार्य–क्षेत्र में समय–समय पर नवाचार के लिए जिसमें उनकी उत्पादकता प्रमाणित हो, देना चाहिए।

4. मानव संसाधन कार्य, किसी विपरित परिस्थिति को सुअवसर में परिवर्तित करने का प्रयास करता है। मानव संसाधन प्रबंधक ज्यादातर नीति संबंधित भूमिकाओं में, कर्मचारी असंतुष्टि संबंधित मध्यस्थताओं में, रोजगार संबंधी अधिनियम के पालन में तथा अपेक्षित कार्य व्यवहार संबंधी मानकों को लागू करने आदि प्रक्रियाओं में उलझे रहते हैं। इससे भी आगे बढ़कर मानव संसाधन प्रबंधन अपना ध्येय कर्मचारियों की उन कार्य-संबंधी कमियों एवं बाधाओं को दूर करना मानता है, जो उनके बेहतर निष्पादन को कुप्रभावित करती हैं। इन सभी समस्याओं को अनदेखा किए बिना वर्तमान समय के मानव संसाधन प्रबंधक और भी अधिक सकारात्मक दृष्टिकोण रखते हैं। जैसे -किस प्रकार से अपने कर्मचारियों के लिए अधिक से अधिक कर के संगठन की आय को बढाया जाए ,कर्मचारी की किसी गंभीर अक्षमता कमी को दूर करने के बजाय/, उसकी क्षमताओं के आधार पर उसे कौन सी नई एवं . भूमिका दी जाए। उदाहरण के लिए काउपयुक्तर्य मूल्यांकन के परिणामों में यदि वित्त विभाग के किसी कर्मचारी का संबंधित क्षेत्र में ज्ञान उपयुक्त नही पाया जाता है, किन्तु उसमें विपणन क्षेत्र से संबंधित पर्याप्त रचनात्मक कौशल हैं तो उसे विपणन से संबंधित एक बड़ी एवं जिम्मेदार भूमिका सौंपी जा सकती है, जिससे संगठन को विदेशी बाजार में भी अपना व्यवसाय फैलाने का अवसर मिल सकता है।
5. संगठनात्मक संरचना हमेशा के लिए स्थिर नहीं (al designorganisation) रहती है तथा समय के साथ-साथ उसमें परिवर्तन की आवश्यकता होती है। पर्यावरणीय परिवर्तन, संगठनात्मक संरचना में भी परिवर्तन की मांग करते हैं। संरचना में परिवर्तन के साथ ही संगठन, अनिश्चितता परिहार तंत्र (uncertainty avoidance mechanism), विभेदन तंत्र (differentiaon mechanism) तथा एकीकरण तंत्र (integration mechanism) को अपनाते हैं जिससे पर्यावरणीय परिवर्तनों का सामना किया जा सके।
6. मानव संसाधन अधिकारी/ अधिशासी (HR executive) अब परिवर्तन प्रबंधन (change mangement) में भी प्रभावशाली भूमिका का निर्वहन कर रहा है। परिवर्तन प्रबंधन किसी भी संगठन की सफलता के लिए महत्वपूर्ण है। परिवर्तन अभिकर्ताओं (change agents) के माध्यम से संगठन भविष्य में होने वाले परिवर्तनों को देख पाने में तथा उनका पूर्वानुमान कर पाने में सक्षम होते हैं। वहीं दूसरी ओर निष्क्रिय संगठन, अर्थात् परिवर्तनों का पूर्वानुमान कर पाने में अक्षम संगठन आकस्मिक परिवर्तनों से उद्वेलित होकर उनके आगे असहाय महसूस करते हैं तथा प्रगतिशील संगठनों से स्पर्धा में पिछड़ जाते हैं।

व्यावसायिक संगठन परिवर्तनों का सामना करने के लिए सामान्यतः तीन प्रकार की प्रक्रिया अपनाते हैं। पहल परिवर्तन (initiative changes), नए कार्यक्रमों, नई परियोजनाओं तथा प्रक्रियाओं के क्रियान्वयन पर केद्रिंत होते हैं ,जैसे- संगठनात्मक संरचना, गुणवत्ता सुधार प्रयास तथा लागत न्यूनता कार्यक्रम आदि। प्रक्रिया परिवर्तन (process change), किसी संगठन में विभिन्न् प्रकार के कार्यों के संपादन-शैली में परिवर्तन पर

केन्द्रित हैं। व्यवसाय करने की मूलभूत एव परंपरागत शैलियों तथा सोच में परिवर्तन को सांस्कृतिक परिवर्तन (cultural change) माना जाता है। इन सभी प्रकार के परिवर्तनों में मानव संसाधन अधिकारियों की भूमिका स्पष्ट एवं महत्वपूर्ण है।

1.5 मानव संसाधन प्रबंधन का क्षेत्र

मानव संसाधनों के किसी संगठन में नियुक्ति से लेकर उनके उस संगठन को छोड़ने तक की अर्थात् उनके कार्यकारी जीवन की वस्तुतः सभी प्रमुख गतिविधियाँ मानव संसाधन प्रबंधन के अध्ययन की विषय-वस्तु हैं। मानव संसाधन प्रबंधन की अवधारणा मानवीय पक्ष के व्यवहारवादी दृष्टिकोण पर आधारित है तथा मानव संसाधनों की परिवर्तनशील प्रकृति सर्वविदित है। अतः इस परिप्रेक्ष्य में मानव संसाधन प्रबंधन का विषय-क्षेत्र और भी अधिक व्यापाक हो जाता है तथा इसके अंतर्गत किसी भी गतिविधि अथवा प्रक्रिया को मानव संसाधनों से अलग करके नहीं देखा जा सकता है। संगठनात्मक, यहाँ तक की स्वचालित यंत्रों एवं प्रक्रियाओं के क्रियान्वयन में भी मानवीय हस्तक्षेप की आवश्यकता पड़ती है। सक्षम एंव अभिप्रेरित मानव संसाधन, संगठन के किसी भी क्रिया-कलाप पर सकारात्मक प्रभाव डालता है। भारतीय कार्मिक प्रबंधन संस्था (Indian Institute of Personnel Management) ने मानव संसाधन प्रबंधन की विषय-वस्तु/ क्षेत्र को निम्नलिखित श्रेणियों के अंतर्गत परिभाषित किया है:

(अ) **कार्मिक पक्ष (Personnel Aspect)-** यह पक्ष मानव संसाधनों के नियोजन, भर्ती, चयन, स्थापन, पदोन्नति, स्थानान्तरण, प्रशिक्षण एवं विकास, पदच्युति, छंटनी, पारितोषिक/ पारिश्रमिक प्रशासन आदि से संबंधित है।

(आ) **कल्याण पक्ष (Welfare Aspect)-** यह पक्ष मानव संसाधनों /कर्मचारियों के कार्य करने की परिस्थितियों तथा सुविधाओं से संबंधित है। उदाहरण के लिए, कर्मचारियों की शिक्षा, उनके लिए भोजनालय, विश्रामालय, घर, मनोरंजन, चिकित्सकीय सहयोग, स्वास्थ्य एवं सुरक्षा, यातायात सुविधाएं आदि व्यवस्थाओं से सम्बंधित है।

(इ) **औद्योगिक संबंध पक्ष (Industrial Relations Aspect)-** इसके अंतर्गत कर्मचारी/ मजदूर /श्रमसंघो एवं प्रबंधन के बीच संबंध , संयुक्त वार्ता (joint consultation), सामूहिक सौदेबाजी (collective bargaining), अनुशासनात्मक कार्यवाही (disciplinary action), अन्याय/ असंतुष्टि/ परिवेदना की पहचान एवं निवारण (grievance identification and handling/ settlement), औद्योगिक विवाद एवं समाधान (industrial disputes and settlement) आदि मुददों पर ध्यान केन्द्रित किया जाता है।

अतः मानव संसाधन प्रबंधन के व्यापक विषय क्षेत्र को भारतीय कार्मिक प्रबंधन संस्था (IIPM) ने मुख्यतः उपरोक्त तीन श्रेणियों में विभाजित किया है, किन्तु अध्ययन की सुविधा के दृष्टिकोण से इन तीन मुख्य श्रेणियों की विषय-वस्तु का विशिष्ट एवं पृथक रूप से सरलीकरण निम्नलिखित बिंदुओं के अंतगर्त किया जा सकता है।

1. **कार्य विश्लेषण (Job Analysis)-** इसके अंतर्गत संगठन के विभिन्न् कार्यों/ पदों से सम्बंधित दायिवों, कार्यों, योग्यताओं, अनुभव आदि का उल्लेख किया जाता है।
2. **मानव संसाधन नियोजन (HR Planning)-** इसके अंतर्गत संगठन में कर्मचारियों की मांग एवं आपूर्ति से संबंधित अध्ययन, विश्लेषण एवं निर्धारण, विशिष्ट तकनीकों के आधार पर किया जाता है।
3. **भर्ती एवं चयन (Recruitment and Selection)–** इसके अंतर्गत चयन के लिए कर्मचारियों की तलाश करना तथा संगठन में आवेदन करने हेतु उन्हें अभिप्रेरित करने का कार्य किया जाता है जिसके आधार पर संगठन में सर्वाधिक उपयुक्त पात्रों का अंतिम चयन होता है।
4. **प्रशिक्षण एवं विकास (Training and Development)–** इसके अंतर्गत कर्मचारियों को उनके कार्य निष्पादन से संबंधित ज्ञान एवं कौशलों की शिक्षा प्रदान की जाती है, जिससे उनका निष्पादन और बेहतर हो सके तथा साथ ही साथ उनकी क्षमताओं की पहचान करके विशिष्ट शिक्षा एवं ज्ञान के माध्यम से उन्हें भविष्य में बेहतर निष्पादन करने के लिए प्रोत्साहित किया जाता है।
5. **निष्पादन मूल्यांकन एवं संभावना मूल्यांकन (Performance Appraisal and Potential Appraisal)-** इसके अंतर्गत किसी विशिष्ट कार्य-अवधि में कर्मचारियों के निष्पादन एवं उसके परिणामों का मूल्यांकन किया जाता है तथा साथ ही साथ भविष्य में किसी पद, कार्य संबंधी दायित्वों का निर्वहन करने के लिए उचित क्षमताओं एवं कौशलों का भी आकलन किया जाता है।
6. **कार्य-मूल्यांकन (Job evaluation)-** इसके अंतर्गत संगठन के विभिन्न कार्यों/ पदों की उपयोगिता एवं मूल्य का विश्लेषण किया जाता है।
7. **कर्मचारियों का स्थानांतरण (Employee Transfer)**
8. **कर्मचारियों की पदोन्न्ति (Employee Promotion)**
9. **कर्मचारी वियोजन (Employee Separation)**
10. **मजदूरी भत्ता एवं वेतन प्रशासन (Wage and Salary Administration)**
11. **कर्मचारी अंकेक्षण (HR Audit)-** विभिन्न प्रकार के कर्मचारियों के कौशलों, शिक्षा, योग्यता, आयु, अनुभव, पद, क्षमता आदि से संबंधित सूचनाओं तथा उनका अन्य प्रक्रियाओं के लिए उपयोग एवं रख-रखाव का ब्यौरा इसके अंतर्गत किया जाता है।

12. **परिवेदना प्रबंधन (Grievance Management)-** इसके अंतर्गत कर्मचारियों की संगठन /कार्य से संबंधित किसी भी प्रकार की असंतुष्टि, अन्याय अथवा परिवेदना की पहचान तथा उसका निवारण / समाधान किया जाता है।
13. **अनुशासनात्मक कार्यवाही –(Disciplinary Action)** इसके अंतर्गतकर्मचारियों को संगठनात्मक अनुशासन का महत्व समझाया जाता है तथा उनके अमर्यादित, अनापेक्षित एवं अनुशासनहीन व्यवहार के लिए कार्यवाही के प्रावधानों का निर्धारण किया जाता है।
14. **अभिप्रेरणा एवं संप्रेषण –(Motivation and Communication)** कर्मचारियों में संगठन के प्रति सर्मपण एवं दायित्व की भावना का प्रत्यारोपण, उन्हें अभिप्रेरित करके किया जाता है तथा संगठनात्मक प्रभावशीलता हेतु उनके संप्रेषण कौशलों का विकास किया जाता है।
15. **औद्योगिक संबंध (Industrial Relations)-** इसके अंतर्गत नियोक्ताओं, प्रबंधन तथा कर्मचारियों के संबंधों तथा उन संबंधो को नियामक बनाने हेतु सरकारराष्ट्र / की भूमिका का अध्ययन किया जाता है, जिसका उददेश्य इन विभिन्न पक्षों के संबंधो को बेहतर एंव उत्पादक बनाना तथा औद्योगिक शांति की स्थापना करना है।
16. **औद्योगिक विवाद: बचाव तथा निपटारा (Industrial Disputes: Prevention & Settlement)-** रोजगार संबंधी विभिन्् पक्षों के बीच उत्पन्् विवादों एवं उनके कारणों का विश्लेष्ण , तथा साथ ही साथ उनसे बचाव तथा समाधान के उपायों का अध्ययन इस बिन्दू के अंतर्गत किया जाता है।
17. **अभिलेखन (Record keeping)-** कर्मचारियों तथा उनके कार्यो से संबंधित महत्वपूर्ण सूचनाओं का ब्यौरा तैयार करना।
18. **कर्मचारी कल्याण (loyee WelfareEmp)**– कर्मचारी जिन परिस्थितियों में संगठन के अंतर्गत कार्य करते हैंउन्हें बेहतर सुरक्षित ,, स्वस्थ एवं सुविधापूर्ण बनाना, आवश्यक दैनिक एवं मौलिक संसाधनों को सुलभ बनाना आदि कार्य कर्मचारी कल्याण के क्षेत्र के अंतर्गत आते हैं।
19. **सहभागिता प्रंबंधन (Participative Management)-** कर्मचारियों की प्रबंधन में सहभागीता/ भागीदारी सुनिश्चित करना।

1.6 मानव संसाधन प्रबंधन के कार्य

संगठन में नीतियों, कार्यक्रमों और प्रथाओं के साथ-साथ, आठ प्रमुख मानव संसाधन प्रबंधन कार्यों की पहचान की गई है जो इस प्रकार हैं:

1. नियोजन: संगठन की रणनीतियों, आंतरिक ताकत और कमजोरियों, उसकी संरचना, संस्कृति, प्रौद्योगिकी और नेतृत्व के प्रकाश में भविष्य की मानव संसाधन आवश्यकताओं का पूर्वानुमान के आधार पर निर्धारण करना।

2. स्टाफिंग: संगठन में विभिन्न पदों को भरने के लिए उचित कौशल, योग्यता, ज्ञान और अनुभव वाले मानव संसाधनों को उपलब्ध कराना। मानव संसाधन नियोजन, कार्य-विश्लेषण, भर्ती और चयन प्रमुख कार्य हैं।

3. विकास: उपयुक्त ज्ञान और कौशल के साथ अपने कार्य में संतोषजनक ढंग से प्रदर्शन को सुनिश्चित करने लिए या संगठन में अग्रिम रहने के लिए, कर्मचारियों की सीखने की आवश्यकताओं का विश्लेषण करना। निष्पादन मूल्यांकन के द्वारा कर्मचारियों के प्रमुख कौशल और दक्षताओं की पहचान की सकती है।

4. निरीक्षण: पुरस्कार अथवा प्रोत्साहन योजना का प्रारूप तैयार करना एवं उसका प्रशासन करना। प्रमुख मानव संसाधन प्रथाओं में कार्य मूल्यांकन, निष्पादन मूल्यांकन, वेतन और लाभ शामिल हैं।

5. संभरण: एक सक्षम कार्यबल को बनाए रखने तथा वैधानिक मानकों और नियमों का पालन करने के लिए कार्य-स्थल पर सुरक्षा, स्वास्थ्य और कल्याण नीतियों की निरीक्षण एवं प्रशासन करना।

6. संबंधों का प्रबंध: इसके अंतर्गत गैर-संघ या श्रम-संघ वाले संगठनों में कर्मचारी सहभागिता अथवा भागीदारी की योजनाएं शामिल हैं। श्रम-संघ वाले संगठनों में इसके अंतर्गत सामूहिक समझौते अथवा सौदेबाजी का प्रशासन तथा उन पर आधारित अनुबंध आते हैं।

7. परिवर्तन प्रबंध: यह भविष्य की कल्पना करने हेतु दृष्टि को विकसित करने के लिए दूसरों की मदद करने, इस दृष्टि अथवा कल्पना को संगठन में संप्रेषित करने, निष्पादन के लिए स्पष्ट अपेक्षाओं/ मानकों की स्थापना करने, लोगों को पुनर्गठित करने की क्षमता विकसित करने तथा अन्य संसाधनों के पुनः आवंटन करने से सम्बंधित है।

8. मूल्यांकन: ऐसी प्रक्रियाओं को विकसित करना जिनसे मानव संसाधन प्रथाओं के मूल्य वर्धित घटकों तथा संगठन के सम्पूर्ण मानव संसाधन प्रणाली का मापन, मूल्यांकन एवं सम्प्रेषण किया जा सके।

1.8 बोध प्रश्न

1. मानव संसाधन प्रबंधन को परिभाषित कीजिये।
2. मानव संसाधन प्रबंधन के प्रबंधकीय एवं संचालनात्मक कार्यों का उल्लेख कीजिये।

3. मानव संसाधन प्रबंधन के उद्देश्यों को स्पष्ट कीजिये।
4. मानव संसाधन प्रबंधन की विशेषताओं का उल्लेख करें।
5. मानव संसाधन प्रबंधन के कार्यों पर प्रकाश डालिए।
6. मानव संसाधन प्रबंधन की अवधारणा पर विस्तारपूर्वक प्रकाश डालिए।
7. मानव संसाधन प्रबंधन के महत्त्व पर चर्चा कीजिये।
8. मानव संसाधन प्रबंधन के क्षेत्र का विस्तृत वर्णन कीजिये।

1.9 संदर्भ एवं उपयोगी ग्रंथ

इकाई – II : मानव संसाधन संगठन एवं सम्पूर्ण किस्म प्रबंधन

इकाई की रूपरेखा

2.0 उद्देश्य

2.1 प्रस्तावना

2.2 मानव संसाधन संगठन का अर्थ एवं उद्देश्य

2.3 भारत में मानव संसाधन प्रबंधन

2.4 गुणवत्ता नियंत्रण का परिचय

2.5 सम्पूर्ण किस्म प्रबंधन का अर्थ, परिभाषा एवं विशेषताएँ

2.6 सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन के सिद्धांत

2.7 मानव संसाधन प्रबंधन एवं सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन

2.8 सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन के बाधक तत्व

2.9 सारांश

2.10 बोध प्रश्न

2.11 संदर्भ एवं उपयोगी ग्रंथ

2.0 उद्देश्य

इस इकाई का अध्ययन करने के पश्चात आप :

- मानव संसाधन संगठन के अर्थ को समझने में।
- लाइन एवं स्टाफ संबंधों का अर्थ तथा महत्त्व समझने में
- भारत में मानव संसाधन प्रबंधन के उद्भव एवं विकास को समझने में
- गुणवत्ता चक्र की अवधारणा को ग्रहण करने में
- सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन के अर्थ, महत्त्व एवं उद्देश्य से परिचित होने में।

2.1 प्रस्तावना

मानव संसाधन विभाग के संगठन के संदर्भ में दो मुददे मुख्य रूप से महत्वपूर्ण, प्रासंगिक एवं उल्लेखनीय हैं। मानव संसाधन विभाग का संपूर्ण संगठनात्मक व्यवस्था/ तंत्र में स्थान तथा स्वयं मानव संसाधन विभाग के संघटक। समग्र संगठनात्मक ढांचे में मानव संसाधन विभाग का स्थान, प्रतिष्ठान/ संगठन

के आकार, व्यवसाय की प्रकृति, उसकी वैश्विक उपस्थिति तथा प्रबंधन के दर्शन अथवा विचारधारा पर निर्भर करता है।

हाल के वर्षों में, सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन (Total Quality Management) ने विश्व भर का ध्यान आकर्षित किया है और कई उद्योगों में अपनाया जा रहा है, विशेष रूप से विकसित अर्थव्यवस्थाओं में। सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन की उत्पत्ति एवं विकास के मुख्य कारण, वैश्विक अर्थव्यवस्था में परिवर्तन तथा बाजार की शक्तियों में मांग (demand in market forces) रहे हैं। हालांकि उद्योगों में गुणवत्ता नियंत्रण का अभ्यास पिछले कई वर्षों से होता रहा है, किन्तु उद्योगों द्वारा एक महत्वपूर्ण पूर्व-आवश्यकता के रूप में सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन को इधर हाल के वर्षों में तेजी से अपनाया जा रहा है। गुणवत्ता को सुनिश्चित करने की पारंपरिक नियंत्रण विधियों ने अपेक्षाओं के अनुरूप बहुत संतोषजनक परिणाम नहीं दिए हैं। इसके अतिरिक्त, तेजी से बदलती प्रौद्योगिकी और ग्राहकों की अपेक्षाओं ने पहले से ही दुनिया भर के संगठनों को प्रभावित किया है और इस तरह की गुणवत्ता प्रबंधन को एक नए दृष्टिकोण से देखने की आवश्यकता पर बल दिया है।

सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन की अवधारणा एवं सिद्धांत, व्यक्तियों, समूहों तथा संगठनों के लिए बहुत मूल्यवान साबित हुए हैं तथा वर्तमान में कई संगठनों ने गुणवत्ता और लाभ के मध्य एक प्रकार के सम्बन्ध का भी अन्वेषण किया है। आज संगठनों के लिए सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन के सिद्धांतों को अपनाकर, एक गुणवत्ता सम्बन्धी रणनीति का विकास करना अत्यावश्यक हो गया है। वास्तविकता में जीवन के हर क्षेत्र में गुणवत्ता, सफलता का एक मूलमंत्र बंन गई है। गुणवत्ता के प्रति किसी भी प्रकार की लापरवाही या अनदेखी की परिणति निश्चित तौर पर असफलता के रूप में साबित हो चुकी है।

सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन की तकनीक का विकास एडवर्ड डेमिंग (Edward Deming) द्वारा, लोचशील कार्य-समूहों (flexible work teams) की उत्पादकता में सुधार लाने के लिए किया गया था। सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन का व्यापक लक्ष्य, 'निरंतर प्रगति' है। इसका उद्देश्य कर्मचारियों को लागत कम करने, गुणवत्ता में सुधार लाने तथा अपशिष्टों से बचाव के लिए उत्पादन प्रक्रिया में निरंतर सुधार के महत्त्व से अवगत कराना है। सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन तंत्र में कर्मचारियों से यह अपेक्षा की जाती है कि वह कार्य-प्रक्रियाओं के सभी पक्षों से सम्बंधित सुधारों के लिए सुझाव दें तथा प्रबंधन के साथ अपने विशेषज्ञ ज्ञान को साझा करें जिससे इसका सम्प्रेषण पूरे संगठन में किया जा सके।

2.2 मानव संसाधन संगठन का अर्थ एवं उद्देश्य

व्यवसाय का आकार – लघु उद्योगों अथवा संगठनों में जहां कर्मचारियों की संख्या लगभग 100 के आसपास होती है, मानव संसाधन गतिविधियां बहुत ही बुनियादी एवं मौलिक होती हैं। प्रमुख कार्यों में भर्ती एवं चयन, वेतन प्रशासन, अवकाश प्रबंधन, वैधानिक अभिलेखों का रख-रखाव, सामूहिक सैर/ यात्रा का आयोजन तथा अन्य प्रशासनिक एवं समन्वयन गतिविधियां आती है। इनके संचालन की भूमिका अधिकतर

स्वागत डेस्क या प्रशासनिक कार्यालय की होती है। मानव संसाधन क्रियाओं की प्रकृति अधिकांशतः विनिमयात्मक होती है। जीवन आवश्यकताओं की पूर्ति की संस्कृति कर्मचारियों को संगठन से बांधे रखती है।

औसत या मध्यम आकार के संगठन जिनमें कर्मचारियों की संख्या 200 से 500 के करीब होती है, वहाँ मानव संसाधन कार्य अपेक्षाकृत अधिक व्यवस्थित रूप में हेाता है। मुख्य मानव संसाधन गतिविधियाँ, जैसे- प्रशिक्षण, पारिश्रमिक/ क्षतिपूर्ति, स्वास्थ्य एवं सुरक्षा आदि का दायित्व स्पष्ट एवं निर्धारित होता है। किसको क्या करना चाहिए तथा वह कार्य कैसे होना चाहिए, के निर्धारण के लिए स्पष्ट नीतियों, प्रक्रियाओं का निर्माण तथा निरूपण होता है। व्यावसायिक उददेश्यों को लेकर समझौते की कोई गुंजाइश न रहे, इसलिए मानव संसाधन विभाग के कार्यों से संबंधित सेवा स्तरीय अनुबंधों को परिभाषित किया जाता है। कौशल तथा मेधा को आकर्षित करना एवं उसका प्रतिधारण करना, कर्मचारी असंतुष्टि का समुचित प्रबंधन करना, लागतों तथा संबंधित व्ययों पर नियंत्रण रखना आदि, कुछ प्रमुख मानव संसाधन कार्य है।

बड़े संगठन जहां कर्मचारियों की संख्या 1000 से ऊपर होती है, वहां मानव संसाधन कार्य अत्यंत परिपक्व एवं सुव्यवस्थित रूप में होता है। मानव संसाधन प्रक्रियाओं को परिभाषित करना, उनका क्रियान्वयन तथा अभिलेखन करना, आदि कार्य बहुत ही सफलता पूर्वक संपादित किये जाते हैं। परिष्कृत मानव संसाधन उपकरणों तथा प्रौद्योगिकी का उपयोग संगठनात्मक तथा सामाजिक लक्ष्यों की प्राप्ति हेतु किया जाता है। मानव संसाधन संगठन की संरचना और अधिक विकसित होती है, जो कि प्रत्येक मानव संसाधन गतिविधि के लिए उत्कृष्टता के केन्द्रों को स्थापित एवं परिभाषित करती है।

बहुराष्ट्रीय संगठनों में मानव संसाधन संगठन, व्यावसायिक रणनीतियों एवं प्राथमिकताओं के साथ अपने कार्यों को पंक्तिबद्ध करते हुए सर्वाधिक परिपक्व रूप में होता है। मानव संसाधन कार्य व्युह-रचनात्मक रूप में स्थानीय तथा वैश्विक प्राथमिकताओं को कार्य-जीवन संतुलन कार्यक्रमों ,कार्य-स्थल विविधता प्रबंधन, कर्मचारी सहभागिता गतिविधियों के संस्थापन, संस्कृति निर्माण क्रियाओं, आदि से संबंधित होते हैं। मानव संसाधन विभाग का एक विशिष्ट एवं महत्वपूर्ण स्थान होता है तथा यह प्रत्येक व्यावसायिक रणनीति एवं निर्णय से संबंधित होता है।

व्यवसाय की प्रकृति– मानव संसाधन विभाग की संरचना का निर्धारण, बहुत हद तक व्यवसाय की प्रकृति पर निर्भर करता है। ज्ञान एवं सूचना आधारित संगठनों में अति परिपक्व मानव संसाधन संरचना को देखा जा सकता है। कर्मचारियों के ज्ञान पर अत्यधिक निर्भरता इस परिपक्व संरचना में वृद्धि करती है। ज्ञान आधारित संगठनों के मानव संसाधन अधिकारी, व्यावसायिक प्राथमिकताओं को कर्मचारी सहभागिता की सुनिश्चितता से संबद्ध करने के लिए प्रयासरत रहते हैं। मानव संसाधन भूमिकाओं का स्पष्ट विभाजन, संचालनात्मक मानव संसाधन, जिसके अंर्तगत विनियमात्मक गतिविधियां अब भी विद्यमान हैं, तथा

उत्कृष्टता के केन्द्र जो कि मूल्य-वर्धित मानव संसाधन क्रियाओं से संबंधित है, के रूप में किया गया है। मानव संसाधन सूचना प्रणाली/ तंत्र का उपयोग, संपूर्ण मानव संसाधन जीवन चक्र के स्वचालन को सुनिश्चित करने हेतु होता है। गहन विश्लेषण के साथ विस्तृत मानव संसाधन प्रतिवेदनों का संसाधन संबंधित निर्णयन के लिए नियमित निर्माण एवं पुनरावोलोकन होता है।

सेवा क्षेत्र के संगठनों में मानव संसाधन विभाग को साधारण रखा जाता है तथा मुख्य ध्यान कर्मचारियों से संबंधित, औपचारिक एवं विनियात्मक प्रकृति की गितविधियों पर होता है। मानव संसाधन संगठन की संरचना सामान्य एवं सरल होती है। समय पर भर्ती एवं चयन, अनुरक्षण, लाभ एवं वेतन प्रशासन आदि प्रक्रियाएं मानव संसाधन विभाग से मुख्य अपेक्षाएं होती हैं।

वरिष्ठ/ शीर्ष प्रबंधन का दर्शन -: संगठन के संस्थापक सदस्य तथा वरिष्ठ प्रबंधक भी मानव संसाधन क्रियाओं के क्षेत्र एवं प्रकृति का निर्धारण करते हैं। मानव संसाधन प्रमुख/ प्रधान की महत्ता, मानव संसाधन अधिकारियों का संगठन में सापेक्षिक स्थान तथा उनकी कथित संगठनात्मक संबंद्धता, सभी वरिष्ठ एवं उच्च पदासीन अधिकारियों की अभिवृत्ति/ दृष्टिकोण पर निर्भर करता है।

वैश्विक उपस्थिति :- वैश्विक उपस्थिति वाले संगठनों में मानव संसाधन संगठन की संरचना अत्यधिक सुदृढ एवं उन्नत होती है। संगठन के मुख्यालय में एक संयुक्त संगठित मानव संसाधन विभाग होता है तथा संगठन की प्रत्येक अनुषंगी/ सहायक इकाई का अपना एक अलग मानव संसाधन दल/ समूह होता है। मुख्यालय स्थित मानव संसाधन विभाग पूरे संगठन के लिए मानव संसाधन नीतियों तथा प्रक्रियाओं का निरूपण एवं प्रतिपादन करता है। यह नीतियां, मानव संगठन की सभी इकाइयों को एक ही संगठनात्मक संस्कृति से बांधे रखना सुनिश्चित करती है। स्थानीय इकाइयों के मानवसं साधन विभाग, संपूर्ण संगठन हेतु बनाई गई इन नीतियों को लागू करने के साथ ही साथ स्थानीय व्यावसायिक आवश्यकताओं के लिए विशिष्ट रूप से निर्मित प्रथाओं को भी अपनाते हैं।

मानव संसाधन विभाग के संघटक:- मानव संसाधन विभाग के संघटकों के संदर्भ में यह कहा जा सकता है कि यह संगठन की गतिविधियों एवं क्रिया-कलापों के स्तर पर तथा शीर्ष प्रबंधन के कर्मचारियों के प्रति दृष्टिकोंण एवं मनोवृत्ति पर निभर्र करता है। फिर भी एक आदर्श मानव संसाधन विभाग के अंतर्गत, बतौर अध्यक्ष एक निदेशेक होता है, जिसके अधीन प्रबंधक- कार्मिक प्रशासन, प्रबंधक -मानव संसाधन विकास तथा प्रबंधक- औद्योगिक संबंध आते हैं।

मानव संसाधन संगठन के उद्देश्य

मानव संसाधन प्रबंधकों को, सही संख्या में, सही समय पर, सही जगह पर, सही लोगों को प्राप्त करने की और फिर उन्हें उनके वर्तमान एवं भविष्य के श्रेष्ठ निष्पादन के लिए, उनकी क्षमताओं को विकसित करने हेतु सहायता देने की आवश्यकता होती है। मानव संसाधन प्रबंधन के प्रमुख उद्देश्यों को इस प्रकार सूचीबद्ध किया जा सकता है:

1. **संगठन को अपने लक्ष्य तक पहुँचने में मदद करने के लिए:** एक संगठन में मानव संसाधन विभाग का उद्देश्य, अन्य विभागों की भांति, सर्वप्रथम संगठन के लक्ष्यों को प्राप्त करना है और यदि वह इस उद्देश्य की पूर्ति करने में असफल रहता है तो मानव संसाधन विभाग जड़ एवं निष्क्रिय माना जाएगा।
2. **कर्मचारियों के कौशल एवं क्षमताओं का उत्पादक्तायुक्त उपयोग:** मानव संसाधन प्रबंधन का प्राथमिक उद्देश्य लोगों की क्षमताओं का विकास करना, उन्हें उत्पादक बनाना तथा ग्राहकों, स्टॉकधारकों और कर्मचारियों को लाभ पहुंचाना है। अपने कर्मचारियों को खुश रखने और उन्हें प्रत्येक ग्राहक को संतुष्ट रखने के लिए हर संभव प्रयास करने के लिए प्रोत्साहित करने के परिणाम वास्तव में सर्वोत्तम होते हैं।
3. **संगठन के लिए सुप्रशिक्षित एवं अभिप्रेरित कर्मचारियों को उपलब्ध कराना:** मानव संसाधन विभाग आवश्यकता है कि कर्मचारियों को उनके सर्वश्रेष्ठ प्रयास के लिए प्रेरित किया जाए, उनके निष्पादन के परिणामों का उचित मूल्यांकन किया जाए तथा उनका पारिश्रमिक, संगठन में उनके योगदान पर आधारित हो।
4. **कर्मचारियों की कार्य-संतुष्टि और आत्म-बोध के स्तर को चरम पर पहुंचाना:** मानव संसाधन प्रबंधन प्रत्येक कर्मचारी को अपनी वास्तविक क्षमता का बोध कराने का प्रयास करता है। इस दिशा में कार्य-जीवन की गुणवत्ता में सुधार लाने हेतु उपयुक्त कार्यक्रमों का आयोजन किया जाना चाहिए।
5. **कार्य-जीवन की गुणवत्ता का विकास करना तथा उसे बनाए रखना:** मानव संसाधन प्रबंधन, संगठन में रोज़गार को एक वांछनीय, व्यक्तिगत और सामाजिक स्थिति में बनाता है। कार्य-जीवन की गुणवत्ता में सुधार किये बिना उत्कृष्ट संगठनात्मक प्रदर्शन संभव नहीं है।
6. **मानव संसाधन नीतियों को सभी कर्मचारियों को संप्रेषित करना:** मानव संसाधन प्रबंधन का यह दायित्व है की वह उपयुक्त अर्थों में, विभाग एवं संगठन की नीतियां एवं विचार, उपभोक्ताओं, ग़ैर-उपभोक्ताओं, नियामकों एवं बाह्य जनता की भावनाओं एवं सुझाव, तथा आन्तरिक मानव संसाधनों के विचारों को अपने कर्मचारयों में सफलतापूर्वक संप्रेषित करे।

7. **समाज की आवश्यकताओं के प्रति नैतिक एवं सामाजिक रूप से उत्तरदायित्व:** मानव संसाधन प्रबंधन यह सुनिश्चित करता है कि संगठन में मानव संसाधन का उपयोग वैधानिक एवं नैतिक मानदंडों के आधार पर, नैतिक एवं सामाजिक रूप से जिम्मेदारी पूर्वक हो।

2.3 भारत में मानव संसाधन प्रबंधन

विकासशील देशों के अंतर्गत, भारत व्यापक रूप से विश्व की सबसे रोमांचक उभरती हुई अर्थव्यवस्था के रूप में पहचाना जा रहा है। इसे आउटसोर्सिंग का एक वैश्विक केन्द्र माना जा रहा है तथा भारतीय संगठन विलय और अधिग्रहण के माध्यम से विश्व स्तर पर अपनी सशक्त उपस्थिति दर्ज करा रहे हैं। 'मानव संसाधन प्रबंध', जो की अपेक्षाकृत एक नवीन पद है, की अवधारणा का उद्भव 1970 के दशक के हुआ, 1980 के दशक के दौरान इसे औपचारिक पहचान मिली तथा भारत में इसका सूत्रपात 1990 के दौरान माना जा सकता है, किन्तु मानव संसाधन प्रबंध के पूर्व संगठन में कार्य करने वाले कर्मचारियों की स्थिति एवं प्रबंधन पर दृष्टि डाली जाए, तो स्वतंत्रता प्राप्ति के पूर्व एवं बाद के लगभग सभी दशकों में इस दिशा में व्यापक परिवर्तन देखने को मिलेंगे। इसी कारण से बहुत से लोग इस विषय को अब भी इसके परम्परागत नामों जैसे कार्मिक प्रबंधन (Personnel Management), कार्मिक प्रशासन (Personnel Administration) आदि से संबोधित करते हैं।

कई सदियों से भारत सम्पूर्ण विश्व से प्रबंधकीय विचारों और व्यवहारों को ग्रहण करता चला आ रहा है। 4500 बी.सी. से 300 ईसा पूर्व के प्रारंभिक व्यापारिक अभिलेखों से, न केवल अंतरराष्ट्रीय आर्थिक और राजनीतिक सम्बद्धता के संकेत मिलते हैं बल्कि सामाजिक और लोक प्रशासन के विचारों के भी। 300 ईसा पूर्व लिखी गई कौटिल्य की रचना 'अर्थशास्त्र' में, प्राचीन भारत की मानव संसाधन प्रथाओं के कई पहलुओं को कूटबद्ध किया गया है। इस ग्रंथ में राज्य के वित्तीय प्रशासन के साथ-साथ, व्यापार और वाणिज्य के लिए सिद्धांतों तथा लोगों के प्रबंधन से सम्बंधित विचार भी प्रस्तुत किए गए। 250 ई तक रोमन लोगों के साथ बढ़ते हुए व्यापार ने शासन के व्यापक और व्यवस्थित तरीकों में वृद्धि की। प्रथम भारतीय साम्राज्य, गुप्ता राजवंश ने अगले 300 वर्षों में प्रभंध्कीय तंत्र हेतु मानकों एवं विनिमयों की स्थापना पर जोर दिया तथा के लिए नेतृत्व के साथ सगाई शामिल बढ़ाने से प्रथम भारतीय साम्राज्य, गुप्ता राजवंश, के बारे में बाद में नियमों और प्रबंधकीय व्यवस्था के लिए नियमों की स्थापना के लिए प्रोत्साहित किया और तत्पश्चात, लगभग 1000 ई में इस्लाम ने व्यापार और वाणिज्य के कई क्षेत्रों को प्रभावित किया। भारत के प्रबंधकीय इतिहास पर एक और शक्तिशाली प्रभाव, कॉर्पोरेट संगठन की ब्रिटिश प्रणाली द्वारा लगभग 200 साल के लिए होना अभी बाकी था।

स्पष्ट है की भारतीय विरासत की सामाजिक-सांस्कृतिक जडें विविध रही हैं और पुराने विश्व के अन्य भागों से लिए गए विचारों सहित कई स्रोतों से निर्मित हैं। समकालीन परिप्रेक्ष्य में, भारतीय प्रबंधन विचारधारा, वैश्विक वास्तविकताओं की जटिलताओं का सामना करते हुए अब भी प्राचीन ज्ञान के अवशिष्टों से प्रभावित है।

वेदांत दर्शन के रूप में, समग्र ज्ञान की एक धारा, कार्य संगठनों के सभी स्तरों पर प्रबंधकीय व्यवहार में व्याप्त है। इस दार्शनिक परंपरा की जडें, 2000 बी.सी. से पवित्र ग्रंथों में मिलती हैं और इसके अनुसार, दैनिक चुनौतियों का सामना करते हुए, मानव स्वभाव में आत्म परिवर्तन और आध्यात्मिक उप्लाब्धि को प्राप्त करने की क्षमता है। इस तरह की संस्कृति आधारित परंपरा और विरासत, परिवार के संबंधों और दायित्वों की पारस्परिकता के सन्दर्भ में, वर्तमान प्रबंधकीय मानसिकता पर काफी प्रभाव डाल सकती है। जाति व्यवस्था, जो तीसरी शताब्दी ईसा पूर्व में यूनानी राजदूत मेगस्थनीज के लेखन में दर्ज की गई थी, भारतीय सामाजिक विरासत की एक और महत्वपूर्ण विशेषता है, जो सदियों से संगठनात्मक वास्तुकला तथा प्रबंधकीय प्रथाओं प्रभावित करती रही और वर्तमान में सामाजिक, राजनीतिक और कानूनी चिंतन एवं ध्यान का विषय-केन्द्र हो गई है। मूल्यों और सांस्कृतिक प्रथाओं के सबसे महत्वपूर्ण क्षेत्रों में से एक जाति-व्यवस्था रही है। जाति व्यवस्था ने परंपरागत रूप से, सामाजिक एवं संगठनात्मक संतुलन बनाए रखा। ब्राह्मण (पुजारियों और शिक्षकों) शीर्ष पर, तथा क्षत्रिय (शासकों और योद्धाओं), वैश्य (व्यापारियों और प्रबंधकों) और शूद्र (कारीगरों और श्रमिकों) का स्थान उनके बाद का था। जाति पदानुक्रम के बाहर आने वालों को 'अछूत' कहा जाता था। यहां तक कि दशकों पहले, एक निश्चित सार्वजनिक उद्यम विभाग पर एक खास जाति के लोगों का वर्चस्व हो सकता था। जाति के मामलों से जुड़ी भावनाओं ने प्रबंधकों को भर्ती, पदोन्नति और कार्य आवंटन जैसे क्षेत्रों में प्रभावित किया। भारतीय संस्थानों निचली जातियों के लिए और आदिवासी समुदायों के लिए 'अनुसूचित जाति और अनुसूचित जनजाति' नामों से कूटबद्ध किया। सरकार द्वारा ‘आरक्षण’ नाम की एक सख्त कोटा प्रणाली के माध्यम से, जातियों में एक सकारात्मक समतुल्यता प्राप्त करने का प्रयास किया गया है। केंद्र सरकार ने कुल भर्ती का 15 प्रतिशत अनुसूचित जाति के लिए और साढ़े सात प्रतिशत अनुसूचित जनजातियों के लिए निर्धारित किया है। इसके अतिरिक्त 27 प्रतिशत अन्य पिछड़ी जातियों के लिए निर्धारित किया गया है।

हालांकि, बाजार और वैश्विक संबंधों के उदारीकरण ने मानव संसाधन (HR) की नीतियों और प्रथाओं के प्रति दृष्टिकोण में परिवर्तन लाया है। भारतीय संगठन के बदलते सामाजिक और आर्थिक परिदृश्य में संगठन के पश्चिमी विचारों की प्रासंगिकता की चुनौती का सामना करने के लिए भारत में मानव संसाधन प्रबंधन क्षेत्र के पेशेवर जानकारों ने आगे बढ़कर मानव संसाधन प्रबंधन के एक व्यापक एवं चिंतनशील दृष्टिकोण को अपनाया है।

भारत में कार्मिक प्रबंध (Personnel Management) का विकास 1920 के दशक के दौरान चलाए गए श्रम कल्याण कार्यक्रमों के साथ हुआ था। श्रमिकों की सामाजिक सुरक्षा की आवश्यकताओं को ध्यान में रखते हुए श्रमिक क्षतिपूर्ति अधिनियम, 1923 (Workmen’s Compensation Act, 1923) के रूप में प्रथम सामाजिक सुरक्षा अधिनियम पारित किया गया। श्रमिकों में एकता की भावना को प्रोत्साहित करने के लिए 1926 में श्रम संग अधिनियम पारित किया गया। फलस्वरूप

श्रमिक अब पहले की अपेक्षा अधिक संगठित एवं सशक्त थे। 1931 में जे. एच. व्हिट्ले की अध्यक्षता में 'रॉयल कमीशन ऑन लेबर' (Royal Commission on Labour) ने भारतीय उद्योग कारखानों में श्रम कल्याण अधिकारी (Labour Welfare Officer) की नियुक्ति की सिफारिश करके भारत में कार्मिक प्रबंध औपचारिक शुरुआत की। 1930 से 1940 के दशकों के दौरान श्रम संघों के तीव्र विकास के फलस्वरूप, श्रम अनुबंधों का प्रशासन, सामूहिक सौदेबाजी, परिवेदनाओं एवं विवादों का निपटारा आदि कार्य कार्मिक विभाग के दायित्वों में सम्मिलित किए गए। इन उल्लेखनीय परिवर्तनों के कारण ही औद्योगिक सम्बन्ध तथा श्रम सम्बन्ध जैसी शब्दावली का प्रचलन हुआ।

इसी क्रम में 1946 में औद्योगिक रोज़गार अधिनियम(Industrial Employment: Standing Orders Act) तथा 1948 में कर्मचारी राज्य बीमा अधिनियम (Employees' State Insurance Act) जैसे महत्वपूर्ण अधिनियम पारित किए गए। 1946 में केन्द्रीय श्रम-अनुसन्धान समिति की रिपोर्ट प्रकाशित हुई। इस समिति की सिफारिशों के आधार पर औद्योगिक विवाद अधिनियम, 1947 तथा कारखाना अधिनियम, 1948 पारित किए गए। कारखाना अधिनियम, 1948 ने ऐसे सभी कारखानों में एक श्रम कल्याण अधिकारी की नियुक्ति अनिवार्य कर दी, जहाँ 500 अथवा उससे अधिक कर्मचारी कार्यरत हैं। तत्पश्चात, 1948 की औद्योगिक नीति ने, 1950 में भारत के संविधान ने तथा 1951 से शुरू हुई पंचवर्षीय योजनाओं ने क्रमशः भारत में कार्मिक प्रबंधन की दिशा को सुदृढ़ता प्रदान की। इस अवधि में श्रम कल्याण सम्बन्धी अनेक अधिनियम पारित किए गए जिनके परिणामस्वरूप श्रमिकों के कल्याण के अतिरिक्त उन सामाजिक सुरक्षा, उचित पारिश्रमिक, बोनस, प्रशिक्षण एवं विकास, सामूहिक सौदेबाजी, परामर्श तथा स्वास्थ्य एवं सुरक्षा आदि अनेक प्रबंध किए गए।

इसी दौरान इस क्षेत्र से सम्बंधित कुछ व्यावसायिक संस्थाओं, जैसे जेविअर इंस्टिट्यूट ऑफ़ लेबर रिलेशंस, जमशेदपुर (XLRI,Jamshedpur), इंडियन इंस्टिट्यूट ऑफ़ पेर्सोनेल मैनेजमेंट, कोलकाता (IIPM, Kolkata) तथा नेशनल इंस्टिट्यूट ऑफ़ लेबर मैनेजमेंट, मुंबई (NILM, Mumbai) का गठन हुआ जो कार्मिक प्रबंध के क्षेत्र में शिक्षा, प्रशिक्षण तथा शोध कार्य से सम्बंधित रही हैं। 1960 एवं 1970 के दौरान इसमें से दो प्रमुख संस्थाओं, इंडियन इंस्टिट्यूट ऑफ़ पेर्सोनेल मैनेजमेंट, कोलकाता तथा नेशनल इंस्टिट्यूट ऑफ़ लेबर मैनेजमेंट, मुंबई का विलयन हो गया तथा नेशनल इंस्टिट्यूट ऑफ़ पेर्सोनेल मैनेजमेंट, कोलकाता का गठन हुआ। इस समय तक कार्मिक प्रबंधकों की भूमिका तकनीकी तथा विनियामक हो चुकी थी तथा इस क्षेत्र में अनेक नवीन तकनीकों, विधियों एवं प्रक्रियाओं विकास हुआ। अतः अब कार्मिक प्रबंधन का स्तर एक प्रकार से प्रशासनिक हो गया था। यह वह समय था जब मानवीय सम्बन्धों के प्रति दृष्टिकोण तेजी से बदल रहा था। औद्योगिक गतिविधियों के प्रबंध में अंतरानुशासानिक विषयों जैसे अभियांत्रिकी, मनोविज्ञान, अर्थशास्त्र, समाजशास्त्र, मानवशास्त्र आदि का उपयोग बढ़ने लगा। उद्योगों में मानव को एक उपकरण के तौर पर नहीं, बल्कि एक संसाधन के रूप में देखा जाने लगा तथा साथ ही साथ मानवीय व्यवहार एवं कर्मचारी संबंधों को संज्ञान में लिया गया तथा मान्यता दी गई। नए ज्ञान एवं सूचनाओं के आधार पर कार्मिक प्रबंध क्षत्र की शब्दावली में भी परिवर्तन हुए, जैसे मानव अभियांत्रिकी (Human Engineering), श्रम सम्बन्ध (Labour Relations), कार्मिक प्रशासन (Personnel Administration), जन-शक्ति नियोजन (Manpower Planning) आदि।

1970 के दशक में हुए तकनीकी, सामाजिक तथा वैधानिक पर्यावरण के परिवर्तनों के फलस्वरुप कार्मिक प्रबंध के क्षेत्र में व्यावसायिक तथा मानवीय मूल्यों का विकास होने लगा। अब यह स्वीकार किया जाने लगा कि उत्पादकता बढ़ाने के लिए कार्य पर स्थित व्यक्तियों को अभिप्रेरित करना होगा तथा इसके लिए उनक वेतन के अतिरिक्त अन्य सुविधाएँ, प्रशिक्षण एवं शिक्षा देनी होगी। कार्मिक प्रबंधकों, निदेशकों तथा मानव संसाधन विभाग के अन्य अधिकारियों के लिए आवश्यक योग्यताओं का निर्धारण किया जाना महत्वपूर्ण समझा जाने लगा। 1980 के दशक में मानव संसाधन प्रबंधन (Human Resource Management) तथा मानव संसाधन विकास (Human Resource Development) की विचारधाराओं का आविर्भाव हुआ जिससे प्रबंधकों के समक्ष नई चुनौतियाँ प्रकट हुई। इस अवधि में कार्मिक प्रबंधन के क्षेत्र में व्यावसायिक मूल्यों का, व्यावसायिक शिष्टता तथा सामाजिकता के तात्वों का उद्भव हुआ तथा उसका दृष्टिकोण व्यावसायिक, वैधानिक तथा अवैयक्तिक हो गया। इस समय कार्मिक प्रबंधन में नियमन, विनियमन, अनुपालन मानकों आदि की आवश्यकता पर जोर दिया जाने लगा।

वर्तमान में कार्मिक प्रबंध के क्षेत्र में मानव संसाधन सूचना प्रणाली (Human Resource Information System) तथा मानव संसाधन अंकेक्षण (Human Resource Audit) जैसे नए सप्रत्ययों का आविर्भाव हुआ है। इस कारण से क्षेत्र का परिप्रेक्ष्य दार्शनिक हो गया है तथा मानवीय मूल्यों, सामर्थ्यों एवं वैयक्तिक भिन्नताओं को संज्ञान में लेकर उत्पादकता एवं प्रौद्योगिकी के माध्यम से संगठनात्मक, वैयक्तिक एवं सामाजिक लक्ष्यों की प्राप्ति का प्रयास किया जा रहा है। आज मानवीय संसाधनों की आवश्यकता को अपरिहार्य समझा जाता है तथा उनके योगदानों की अतुलनीय महत्ता है। संगठनों की प्रगति एवं सफलता का आधार, निर्विवादित रूप से उनके मानव संसाधन तथा मानवीय मूल्यों के प्रति सम्मान है।

1980 में प्रोफेसर उदय पारीक तथा प्रोफेसर टी. वी. राओ के उल्लेखनीय प्रारंभिक प्रयासों के परिणामस्वरूप भारत के संगठनात्मक प्रमुखों की सोंच में, विशेषकर लोगों के प्रबंधन के प्रति उनकी मनोवृत्ति तथा नजरिए में क्रांतिकारी परिवर्तन हुए। संगठन इस तथ्य को स्वीकारने लगे थे की मानव संसाधन, संगठन की सर्वाधिक महत्वपूर्ण संपत्ति हैं तथा उनकी क्षमताओं के अधिकाधिक विकास के लिए एक स्वस्थ कार्य-वातावरण अत्यावश्यक है। यदि संगठनात्मक आवश्यकताओं को कर्मचारी कौशलों, ज्ञान तथा अनुभव के साथ संतोषजनक ढंग से सम्बद्ध किया जाए तो कर्मचारियों की संगठन के प्रति निष्ठां में वृद्धि संभव है। जब मानव संसाधन विकास (Human Resource Development) की अवधारणा संगठनात्मक जीवन की एक सोंच के रूप में विकसित होती है तो संगठन को प्रतियोगात्मक लाभ मिलने आरंभ हो जाते है तथा वह उत्कृष्ट प्रदर्शन करने लगता है।

1990 के दशक में उदारीकरण, निजीकरण तथा वैश्वीकरण के परिणामस्वरूप संगठनों का कर्मचारी क्षमताओं, उत्पाद गुणवत्ता, त्वरित निर्णय, उपभोक्ता संतुष्टि आदि पर ध्यान देने के दबाव के कारण संगठनात्मक पुनर्संरचना तथा लागत न्यूनता प्रयासों पर जोर दिया जाने लगा।

विश्व-स्तर पर व्याप्त संगठनों जैसे रिलायंस, टाटा मोटर्स, टिस्को, रैनबेक्सी आदि में कार्यरत कर्मचारियों के विभिन्न सांस्कृतिक, सामाजिक, क्षेत्रिय तथा धार्मिक पृष्ठभूमि के कारण कार्य-बल

अथवा जन-बल/ जन-शक्ति विविधता (workforce diversity) ने भी मानव संसाधन प्रबंधन के क्षेत्र में पर्याप्त ध्यान आकर्षित किया है।

सन 2000 एवं उसके बाद, अधिकाँश संगठन वैश्विक सगठनों के साथ प्रतियोगिता कर रहे हैं तथा प्रतियोगिता में अपना सर्वश्रेष्ठ प्रदर्शन करने के लिए प्रयासरत हैं। परिणामस्वरूप, मानव संसाधन प्रबंधन को अब समृद्धि के तौर पर नहीं, बल्कि एक प्रतियोगात्मक आवश्यकता के रूप में देखा जा रहा है।

निम्नांकित तालिका भारत में मानव संसाधन प्रबंधन के विकास तथा निरंतर परिवर्तनशील परिप्रेक्ष्य का उपयुक्त चित्रण करती है:

तालिका 1
कार्मिक प्रबंधन: परिवर्तनशील परिदृश्य

अवधि (Period)	बल/ प्रभाव (Emphasis)	अवस्था/ स्थिति (Status)	भूमिका (Roles)
1920-30	कल्याण प्रबंधन (Welfare management) प्रतिपालक प्रथाएँ (Paternalistic practices)	लिपिकीय (Clerical)	1. कल्याण प्रशासक (Welfare Administrator) 2. पुलिसकर्मी (Policeman)
1940-60	श्रम/ कल्याण/औद्योगिक संबध तथा कार्मिक प्रशासन जैसी विचारधाराओं का समावेश	प्रशासनिक (Administrative)	1. सलाहकार 2. मूल्यांकनकर्ता 3. मध्यस्थ 4. कानूनी सलाहकार
1970-80	उत्पादकता, प्रभावशीलता, मानवीय मूल्य, आत्म-सम्मान, प्रतिष्ठा, महत्वकांक्षा	विकासशील (Developmental)	1. परिवर्तन अभिकर्ता 2. समाकलक 3. प्रशिक्षक 4. शिक्षक

1990-2000	**मानव संपत्ति द्वारा क्रमिक उत्पादकता लाभ**	**अग्रसक्रिय (Proactive)**	**1. विकासकर्ता** **2. परामर्शदाता** **3. प्रशिक्षक** **4. मार्गदर्शक** **5. सलाहकार** **6. समस्या समाधानकर्ता**
2000 के बाद	**वैश्विक वातावरण में प्रतियोगिता के लिए लागत न्यूनता के प्रति आक्रामक रवैया**	**अस्तित्व एवं आजीविका बनाए रखने के लिए संघर्ष**	**सर्वश्रष्ठ प्रदर्शन के साथ प्रतियोगी वातावरण में जीत**

2.4 गुणवत्ता नियंत्रण चक्र या गुणवत्ता चक्र/किस्म चक्र

'गुणवत्ता चक्र/ किस्म चक्र हस्तपुस्तिका' (Quality Circle Handbook) के अनुसार:

"किस्म चक्र 3 से 12 लोगों का एक छोटा समूह होता है, जो सामान अथवा एक ही कार्य-क्षेत्र से संबन्धित होते हैं तथा प्रत्येक सप्ताह नियमित रूप से कार्य-अवधि में स्वेच्छा से अपने पर्यवेक्षक के नेतृत्व में लगभग एक घंटे की बैठक करते हैं और अपने कार्य-क्षेत्र की गुणवत्ता सम्बंधित समस्याओं की पहचान, विश्लेषण तथा समाधान करने के लिए प्रशिक्षित होते हैं, प्रबंधन के समक्ष इन उपायों को प्रस्तुत करते हैं और जहाँ संभव होता है, इन समाधानों को स्वयं क्रियान्वित करते हैं।"

व्यावसायिकशब्दकोष. कॉम (businessdictionary.com) के अनुसार:

"किस्म चक्र/ गुणवत्ता चक्र, संगठन की व्यापक गुणवत्ता प्रणाली के अंतर्गत एक सहभागी प्रबंधन तकनीक है जिसमें स्वयंसेवक कर्मचारियों के छोटे समूहों (6 से 12 लोग) का गठन, उनके कार्य क्षेत्र की गुणवत्ता अथवा निष्पादन संबंधित समस्याओं की पहचान, निर्धारण तथा समाधान करने के लिए किया जाता है।"

जापान (Japan) में, जहाँ इसका जन्म हुआ, गुणवत्ता चक्र व्यावसायिक प्रतिष्ठान प्रबंधन का एक अनिवार्य एवं अविभाज्य अंग हैं तथा वहां यह गुणवत्ता नियन्त्रण चक्र(Quality Control Circle) के नाम से प्रचलित है। इसका निर्माण संगठनात्मक प्रदर्शन को बेहतर बनाने, कर्मचारियों को अभिप्रेरित करने तथा उनके कार्यों को समृद्ध बनाने हेतु किया जाता है। परिपक्व गुणवत्ता चक्र, प्रबंधन का विशवास प्राप्त कर स्व-प्रबंधित एवं स्व-क्रियान्वित होते हैं। गुणवत्ता चक्र कर्मचारियों या छात्रों के जीवन को समृद्ध बनाने में सक्षम हैं और सद्भाव और उच्च प्रदर्शन को संभव बनाते हैं। विशिष्ट विषयों जैसे व्यावसायिक सुरक्षा और स्वास्थ्य, उत्पाद डिजाइन में सुधार, कार्यस्थल सुधार और विनिर्माण प्रक्रियाओं में सुधार कर रहे हैं।

गुणवत्ता चक्र, विशेष रूप से संगठन/ विभाग के प्रदर्शन में सुधार, कर्मचारियों के अभीप्रेरण और उनके कार्यों को समृद्ध बनाने के क्रम में, उत्पाद या सेवाओं की गुणवत्ता से संबंधित हैं। इस

समूह में संगठन चौड़ा नियंत्रण गतिविधियों, सभी भाग लेने वाले सदस्यों के साथ कार्यस्थल का उपयोग गुणवत्ता नियंत्रण तकनीकों के भीतर स्वयं और आपसी विकास और नियंत्रण और सुधार के एक भाग के रूप में लगातार पर किया जाता है। आम तौर पर एक ही कार्य क्षेत्र से छह से बारह स्वयंसेवकों एक वृत्त बनाते हैं। सामान्यतः सदस्यों को समस्या समाधान, सांख्यिकीय गुणवत्ता नियंत्रण और समूह प्रक्रियाओं आदि के लिए प्रशिक्षण प्रदान किया जाता है। गुणवत्ता चक्र आम तौर पर गुणवत्ता और सेवाओं से सम्बंधित सुझाव प्रस्तुत करते हैं, जिनको प्रबंधन द्वारा लागू किया जा सकता है। इस प्रकार गुणवत्ता चक्र न केवल एक सुझाव प्रणाली या एक गुणवत्ता नियंत्रण समूह है, अपितु उससे अधिक है, क्योंकि इसकी गतिविधियों अत्यंत व्यापक हैं। इसके अतिरिक्त, यह कोई विशेष कार्यदल (taskforce) नहीं है क्योंकि, यह किसी संगठन या विभाग का एक स्थायी अंग हो सकता है।

गुणवत्ता चक्र के दो मुख्य कार्य हैं: समस्याओं की पहचान करना; तथा उनके समाधान के लिए सुझाव प्रस्तुत करना। एक द्वितीयक उद्देश्य बैठकों में उपस्थिति और काम से संबंधित मुद्दों पर चर्चा करने के लिए औपचारिक अवसर के माध्यम से समूह के मनोबल को बढ़ाना है।

बैठकों का आयोजन एक व्यवस्थित तरीके से किया जाता है। चक्रानुक्रम (rotation) आधार पर एक अध्यक्ष की नियुक्ति की जाती है तथा एक मुद्दा/ विषय (agenda) तैयार किया जाता है। कार्यवृत्त भी तैयार किया जाता है जो प्रस्तावों और उनके कार्यान्वयन में एक उपयोगी साधन कार्य करता है। गुणवत्ता चक्र की सफलता के मुख्य रूप से वरिष्ठ/ शीर्ष प्रबंधन के समर्थन पर तथा चक्रों के लक्ष्यों एवं तरीकों के परिप्रिप्रेक्ष्य में प्रतिभागियों के प्रशिक्षण की मात्रा पर निर्भर करता है।

1989 में दिवंगत हुए टोक्यो विश्वविद्यालय में प्रोफेसर काओरो इशिकावा का गुणवत्ता चक्रों के विकास का सर्वाधिक श्रेय जाता है। 1980 के दशक में, जब प्रत्येक जापानी तकनीक को सम्मान की दृष्टि से देखा जाता था, उस समय गुणवत्ता चक्रों ने गज़ब की जिज्ञासा एवं उत्साह उत्पन्न किया था। परिणामस्वरूप वेस्टिंगहाउस तथा हेवलेट्ट पैकार्ड जैसी अनेक यूरोपीय तथा अमेरिकी संगठन ने गुणवत्ता चक्रों का गठन किया था। 1980 के दशक के दौरान एक समय ऐसा आया जब अकेले जापानी उद्योगों में करीब एक करोड़ लोग गुणवत्ता चक्रों के सहभागी थे।

विशेषताएं:

डे, उदप्पा तथा बर्नार्दिन (Dey; Udapa; Barnardin) के अनुसार गुणवत्ता चक्र की प्रमुख विशेषताएँ निम्नलिखित हैं-

1. स्वैच्छिक / स्वयंसेवक समूह (Voluntary group): यह कर्मचारियों का एक स्वैच्छिक समूह होता है। सदस्य अपनी इच्छा से चक्र में सहभागिता करते हैं। इसके लिए उन पर प्रबंधन का कोई दबाव नहीं होता है।
2. नियंत्रित आकार (Manageable/ Controllable size): सदस्यों की संख्या आमतौर पर छः से दस (6 to 10) होती है तथा वह से एक ही कार्य क्षेत्र सम्बद्ध होते हैं।
3. नियमित बैठकें (Regular meetings): सदस्य गुणवत्ता संबंधी समस्याओं पर चर्चा करने के लिए निश्चित अंतराल पर मिलते हैं। वह सामान्यतः कार्य दिवस के अंतिम कार्य क्षणों में मिलते हैं। बैठक का

समय प्रबंधक से विमर्श के उपरान्त पहले ही निर्धारित कर लिया जाता है। नियम की तरह यह बैठकें सप्ताह में एक बार अवश्य होती हैं तथा प्रत्येक बैठक लगभग एक घंटे तक चलती है।

4. स्वतन्त्र मुद्दा (Own Agenda): प्रत्येक गुणवत्ता चक्र का अपना एक स्वतंत्र मुद्दा/ विषय होता है। गुणवत्ता चक्रों के सन्दर्भ-विशेष भिन्न होते हैं, अपनी अलग समस्याएँ होती हैं, तथा समस्याओं के समाधान के लिए अलग सुझाव भी होते हैं।
5. एकल ध्यान-केन्द्र गुणवत्ता (Exclusive focus on quality): अपनी प्रकृति के अनुसार गुणवत्ता चक्रों का एकमात्र उद्देश्य गुणवत्ता सम्बन्धी समस्याओं की पहचान, विश्लेषण एवं समाधान करना है। इसके माध्यम से संगठनात्मक कार्य प्रणाली में, तथा कार्य-जीवन की गुणवत्ता में सुधार का उद्देश्य सर्वोपरि है।

सफलता के लिए आवश्यकताएँ

रॉन बसु और जे. नेवान राइट (Ron Basu & J. Nevan Wright) ने अपनी पुस्तक गुणवत्ता से परे सिक्स सिग्मा (Quality Beyond Six Sigma) में गुणवत्ता चक्रों/ किस्म चक्रों के सफल कार्यान्वयन के लिए सात आवश्यक शर्तें निर्दिष्ट की हैं। इनका संक्षिप्त विवरण निम्नलिखित है:

1. गुणवत्ता चक्रों में सहभागिता, पूरे तरीके से सिर्फ स्वेच्छा से (स्वयंसेवकों/ स्वैच्छिक कर्मचारियों द्वारा) होनी चाहिए।

2. प्रत्येक प्रतिभागी को एक अलग कार्यात्मक गतिविधि (functional activity) का प्रतिनिधित्व करना चाहिए।

3. समस्या को गुणवत्ता चक्र (QC) द्वारा ही संबोधित किया जाना चाहिए, न की प्रबंधन के द्वारा, और समस्या भले ही प्रथमदृष्ट्या किसी संगठनात्मक लक्ष्य से संबंधित न दिखती हो, किन्तु उसको सम्मानपूर्वक संज्ञान में लेना चाहिए।

4. प्रबंधन को चक्र का समर्थन करना चाहिए तथा उनके कार्यों के लिए उचित धनराशी भी मुहैया करनी चाहिए, बावजूद इसके की इस धनराशी के लिए आग्रह करना छुद्र प्रतीत होता हो तथा यह यह व्यय वास्तविक समस्याओं का समाधान का समाधान करने में सहायक न दिखते हों।

5. चक्र के सदस्यों समस्या का समाधान करने में उचित प्रशिक्षण प्राप्त करना चाहिए।

6. चक्र को अपने सदस्यों के भीतर से ही अपने नेता का चयन करना चाहिए।

7. प्रबंधन चक्र अपने उद्देश्यों की सफलतापूर्वक पूर्ति कर पए, इसके लिए प्रबंधन को समूह के मार्गदर्शक के रूप में एक प्रबंधक नियुक्त करना चाहिए जो सदस्यों की लगातार सहायता करे। किन्तु यह व्यक्ति गुणवत्ता चक्र का प्रबंधन न करे।

किस्म चक्र/ गुणवत्ता चक्र के उद्देश्य (Objectives):

गुणवत्ता चक्र कर्मचारियों की सहभागिता के साथ-साथ सामूहिक-कार्य को भी प्रोत्साहित करता है। इस प्रकार यह समूह प्रक्रियाओं के माध्यम से संगठनात्मक प्रभावशीलता की दिशा में योगदान करने के लिए लोगों को अभिप्रेरित करता है। गुणवत्ता चक्र के उद्देश्यों को व्यापक रूप से निम्नलिखित बिन्दुओं के अंतर्गत समझा जा सकता है:

1. किसी संगठन या उसके एक विभाग का सुधार एवं विकास करना।

2. इतनी के रूप में विचारों का एक खुला विनिमय को बढ़ावा के लिए बाधाओं कि प्रचलित विचारों के विनिमय के लिए मुक्त वातावरण को प्रोत्साहित करने के लिए, संगठनात्मक संरचना में व्याप्त बाधाओं को दूर करना।

3. उत्पादों एवं सेवाओं को उपलब्ध कराने से संबंधित निर्णय प्रक्रिया में सहभागिता के अनुभव तथा एक सकारात्मक प्रवृत्ति एवं दृष्टिकोण को विकसित करना।

4. मानवता का सम्मान करना तथा कार्य करने स्थान एवं वातावरण को सुखद बनाना।

5. दीर्घकालीन दृष्टिकोण को ध्यान में रखते हुए, असीमित संभावनाओं के बोध, तथा उनको मूर्त्त रूप देने के लिए, मानव क्षमताओं का पूर्ण प्रदर्शन करना।

6. उत्पादों और सेवाओं की गुणवत्ता में सुधार करने के लिए।

7. क्षमता एवं सामर्थ्यों (competencies) में वृद्धि करना, जो की सभी संगठनों के अनेक लक्ष्यों में से एक है।

8. दीर्घकाल में लागत और निरर्थक प्रयासों को कम करना।

9. समय पर सूचना के उपयुक्त प्रसारण से उत्पादकता में वृद्धि होती है, जिससे उपभोक्ताओं को निर्धारित समय सीमा पर सेवाएँ प्रदान करने में सुधार होता है।

10. ग्राहक संतुष्टि किसी भी संगठन का मौलिक लक्ष्य है। इसे अंततः गुणवत्ता चक्र द्वारा प्राप्त किया जा सकता है और यह संगठन के एक लंबे समय तक प्रतिस्पर्धा में बने रहने में सहायक होगा।

किस्म चक्र/ गुणवत्ता चक्र की संरचना

(Structure of Quality Circle)

किस्म चक्र/ गुणवत्ता चक्र की संगठनात्मक संरचना के चार स्तर होते हैं- सदस्य (members), नेता (leader), प्रोत्साहक (facilitator) तथा स्टीयरिंग समिति (steering committee)।

सदस्य: समान कार्य-समूह के सदस्य चक्र का निर्माण करते हैं। वह कभी भी अपनी इच्छा से चक्र छोड़ सकते हैं। किसी को भी सदस्यता ग्रहण करने के लिए बाध्य नहीं किया जाता है। सदस्यता ग्रहण

करने के लिए किसी भी प्रकार का पुरस्कार, प्रतिफल अथवा लाभ नहीं मिलता है। सक्रियता से सहभागिता न करने के लिए किसी जुर्माने या दंड का भी प्रावधान नहीं होता है। किन्तु सामान्यतः, सदस्यों की बैठकों में नियमित सहभागिता, सक्रीय सहभागिता तथा गुणवत्ता सम्बन्धी समस्याओं पर उनके विचारों की अभिव्यक्ति एवं योगदान, अपेक्षित होता है।

नेता: प्रत्येक गुणवत्ता चक्र की अध्यक्षता एक चयनित नेता के द्वारा होती है जो सभी सदस्यों के कार्यों का समन्वयन करता है तथा उन्हें मुख्य धारा से जोड़ता है। किसी विशेष अनुभाग, जहाँ गुणवत्ता चक्र का गठन हुआ हो, वहां के प्रबंधक अथवा पर्यवेक्षक नेता की भूमिका निभा सकते हैं। वह चर्चाओं की पहल, बैठकों का आयोजन तथा सदस्यों को सक्रीय सहभागिता के लिए अभिप्रेरित करने के साथ-साथ सदस्यों एवं प्रोत्साहक के बीच की कड़ी का अर्थात उन्हें जोड़ने का भी कार्य करता है। वह सदस्यों को समस्याओं की पहचान करने, उन पर चर्चा करने तथा समस्या-समाधान तकनीकों के लिए उन्हें प्रशिक्षण भी देता है। गुणवत्ता चक्र की स्थापना की पहल

प्रोत्साहक: प्रोत्साहक, गुणवत्ता चक्र तथा स्टीयरिंग समिति के मध्य एक महत्वपूर्ण व्यक्ति होता है। वह निम्नलिखित भूमिकाएँ निभा सकता है-

(अ) चक्र नेताओं का सलाहकार एवं मार्गदर्शक की भूमिका।

(ब) चक्र नेताओं तथा सदस्यों के शिक्षण एवं प्रशक्षण तथा पर्यवेक्षक को विश्वास में लेकर गुणवत्ता चक्र की स्थापना की पहल करना।

(स) स्टीयरिंग समिति को, गुणवत्ता चक्र की कार्यवाही तथा परिणामों के सम्बन्ध में प्रतिपुष्टि देना।

(द) गुणवत्ता चक्र द्वारा संचालित कार्यो, गतिविधियों, प्रक्रियाओं एवं कार्यक्रमों के मूल्यांकनकर्ता एवं समालोचक की भूमिका।

प्रोत्साहक को एक समाजिक नेता के तौर पर कार्य करने के लिए प्रगाढ़ अंतर्वैयक्तिक सम्बन्ध बनाने होते हैं। उसे स्वयं को एक सफल समन्वयक, प्रशिक्षक, शिक्षक, नवाचारी तथा प्रोत्साहक के रूप में सिद्ध करने की आवश्यकता होती है। उच्च स्तरीय प्रबंधकों के प्रशिक्षण के लिए उनसे, प्रोत्साहक के रूप में एक उत्कृष्ट संगठनात्मक संसाधन की अपेक्षा रखी जाती है।

स्टीयरिंग समिति: इसके अंतर्गत शीर्ष स्तरीय विभिन्न विभागों के प्रबंधन प्रतिनिधि तथा अधिकृत/ मान्य कर्मचारी संघ के उच्च स्तरीय प्रतिनिधि होते हैं। इस समिति के प्रमुख कार्य निम्नवत हैं:

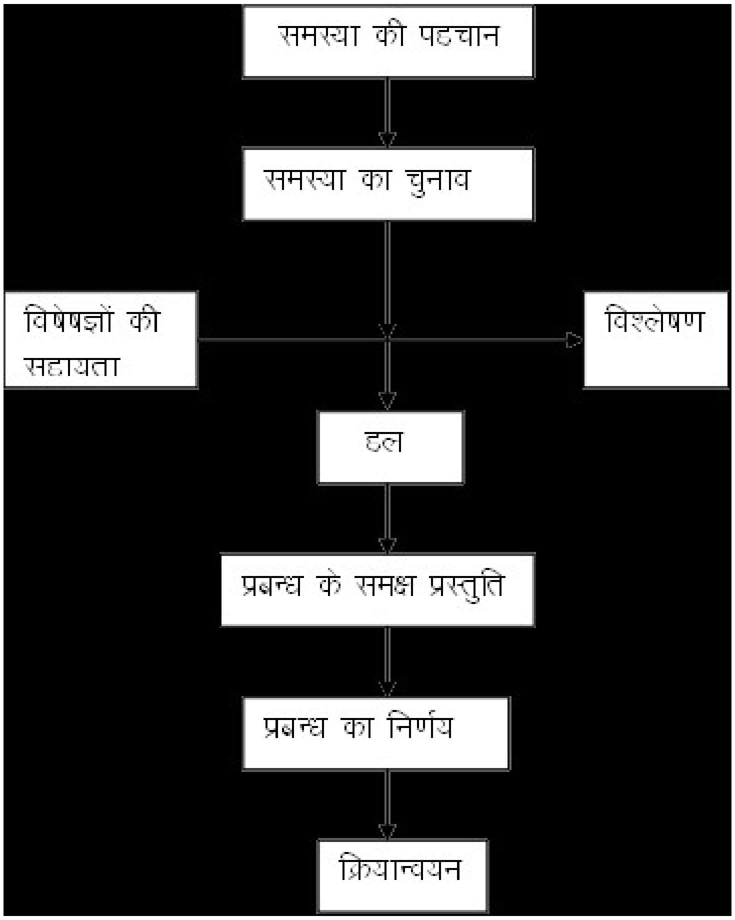
(क) ऐसे विभाग जहाँ गुणवत्ता चक्रों का गठन करना है उनकी पहचान करना; चक्र के सदस्यों तथा नेता के प्रशिक्षण के प्रावधान तय करना; विचारणीय समस्याओं की पहचान करना; सुझावों को ग्रहण करना, उन पर चर्चा करना तथा उनका निर्धारण एवं क्रियान्वन करना आदि कार्यों से सम्बंधित उद्देश्यों को परिभाषित करने तथा उनके संचालन के लिए दिशा निर्देश तैयार करने के माध्यम से पूरे संगठन में गुणवत्ता चक्र कार्यक्रम को प्रायोजित करना।

(ख) प्रोत्साहकों का चयन एवं प्रशिक्षण
(ग) प्रोत्साहकों को संसाधन उपलब्ध करना तथा उनका नैतिक समर्थन करना।

गुणवत्ता चक्र प्रक्रिया

गुणवत्ता चक्र की प्रक्रिया निम्नलिखित चरणों से होकर गुज़रती है:

1. समस्या की पहचान: सर्वप्रथम चक्र के सदस्यों से किसी विशेष क्षेत्र से सम्बंधित समस्या पर अपने विचारों को व्यक्त करने के लिए कहा जाता है। बिना किसी आपत्ति के इन सभी विचारों को लेखबद्ध कर लिया जाता है। इस प्रकार अनेक बैठकों के बाद इनमें से कुछ महत्वपूर्ण मुद्दे सामने आते हैं। अब छंटनी की प्रक्रिया आरंभ होती है। अन्य क्षेत्रों से सम्बंधित मुद्दे, संघ सम्बन्धी मुद्दे, व्यक्तिगत परिवेदनाएं आदि जहाँ सदस्यों की कोई विशेष प्रतिक्रिया, ज्ञान तथा अनुभव नहीं होता है, ऐसे मुद्दों को किनारे किया जाता है तह सिर्फ अत्यधिक महत्वपूर्ण मुद्दों को ही आगे की कार्यवाही हेतु संज्ञान में लिया जाता है। चक्र नेता अपेक्षित दिशा में सदस्यों द्वारा अति गंभीर समस्याओं की पहचान करने, जिन्हें सदस्यों के पर्याप्त ध्यान की आवश्यकता है, से सम्बंधित चर्चाओं को प्रोत्साहित करता है। जब सब कुछ सही ढंग से होने लगता है, तो कई अवसरों पर सदस्यों को ऐसा लग सकता है की चक्र के समक्ष अब अन्य कोई समस्या नहीं है। यही वह समय होता है जब नेता को, सदस्यों द्वारा विचारों की अभिव्यक्ति के लिए दूसरे बुद्धिशीलता सत्र (brainstorming session) का आयोजन करना चाहिए।
2. समस्या का विश्लेषण: इस चरण में सदस्यों से यह अपेक्षा की जाती है की वह समस्या पर अपना ध्यान केन्द्रित करें, उनका गहन विश्लेषण करें तथा संगठन पर उनके प्रभाव को जानने का प्रयास करें। समस्याओं के कारण तथा उनके संभावित प्रभावों को चित्रों, तालिकाओं तथा चार्ट के माध्यम से सुनिश्चित किया जाता है। अन्य विभागों के सहयोग से प्रत्येक कारण की वैधता का गहन परीक्षण किया जाता है।
3. समाधान संबंधित सुझाव: एक बार समस्याओं के मुख्य कारणों एवं उनके संभावित परिणामों को चिन्हित करने के उपरांत उनके सर्वाधिक उपयुक्त समाधान विकल्पों को स्टीयरिंग समिति (Steering Committee) द्वारा प्रबंधन के समक्ष प्रस्तुत किया जाता है। प्रबंधन के सामने इस प्रस्तुतीकरण में, नेता तथा सदस्य अपने द्वारा किए गए परियोजना कार्य तथा सुझावों की विवेचना अपने प्रबंधक के सम्मुख रखते हैं। यह प्रस्तुतीकरण सहभागिता, सम्प्रेषण तथा पहचान के एक अति रोचक प्रारूप का प्रतिनिधित्व करता है। सामान्यतः इस तरह के प्रस्तुतीकरण हर तीन महीने के बाद होते हैं।



चित्र: किस्म चक्र/ गुणवत्ता चक्र प्रक्रिया

किस्म चक्र/ गुणवत्ता चक्र की प्रक्रिया को उपरोक्त चित्र के द्वारा भी सरलतापूर्वक समझा जा सकता है।

किस्म चक्र/ गुणवत्ता चक्र के लाभ:

गुणवत्ता चक्र का कोई आर्थिक अथवा मौद्रिक लाभ नहीं है। हालांकि, कई अन्य लाभ हैं, जो काफी हद तक व्यक्तिगत तथा व्यापारिक हित में हैं। ग्रह इस प्रकार हैं:

• आत्म-विकास: क्यूसी के आत्मविश्वास, व्यवहारगत एवं अभिवृत्ति परिवर्तन, और उपलब्धि की भावना में सुधार के द्वारा गुणवत्ता चक्र सदस्यों के आत्म विकास में सहायक भूमिका निभाते हैं।

• सामाजिक विकास: गुणवत्ता चक्र एक सहभागी एवं परामर्शक कार्यक्रम है एक सलाहकार और सहभागिता कार्यक्रम है जहां हर सदस्य दूसरों के साथ सहयोग करता है। यह बातचीत/ वार्तालाप सद्भाव विकसित करने में सहायक होती है।

• ज्ञान प्राप्त करने का अवसर: एक दुसरे के साथ राय, विचार, और अनुभव साझा करने से, सदस्यों को नए ज्ञान की प्राप्ति करने का अवसर मिलता है।

• संभावित नेता: कोई भी सदस्य चक्र का नेता बन सकता है, इस तथ्य को ध्यान में रखते हुए प्रत्येक सदस्य को अपनी नेतृत्व क्षमता विकसित करने का आवसर मिलता है।

• संप्रेषण कौशलों में वृद्धि: एक दुसरे के साथ मिलकर समस्याओं के समाधान एवं प्रबंधन के समक्ष प्रस्तुति से सदस्यों को अपने संप्रेषण कौशल विकसित करने में मदद मिलती है।

• कार्य संतुष्टि: रचनात्मकता को बढ़ावा देने के लिए सदस्यों के अनछुए बौद्धिक कौशलों के दोहन के माध्यम से गुणवत्ता चक्र रचनात्मकता को प्रोत्साहित करता है।

• स्वस्थ कार्य-वातावरण: गुणवत्ता चक्र एक तनाव मुक्त वातावरण उत्पन्न करते हैं जिसे प्रत्येक सदस्य पसंद करता है, तथा दूसरों को समझता एवं उनकी मदद करता है।

• संगठनात्मक लाभ: व्यक्तिगत लाभ एक सहक्रीय (synergistic) प्रभाव डालते हैं जिनसे लागत प्रभावशीलता (cost effectiveness), अपशिष्ट में कमी, बेहतर गुणवत्ता, और उच्च उत्पादकता जैसे परिणाम मिलते हैं।

यह सभी लाभ स्वभावतः दीर्घकालीन होते हैं, जो आगे चलकर सफलताके रूप में परिणत होते हैं।

किस्म चक्र/ गुणवत्ता चक्र: संक्षिप्त इतिहास

• जापान में गुणवत्ता चक्रों का सर्वप्रथम उपयोग किया है।

• जापानी शब्दावली: गुणवत्ता नियंत्रण चक्र (Quality Control Cycle); आम तौर गुणवत्ता चक्रों को जापान में लघु समूह गतिविधि (Small Group Activity) भी कहते है।

• 1962: प्रथम गुणवत्ता चक्र, जापान में गुणवत्ता नियंत्रण चक्र मुख्यालय (QC Circle Headquarters) के साथ पंजीकृत हुआ था।

• 1974: लॉकहीड कंपनी, संयुक्त राज्य अमेरिका (Lockheed Company, USA) ने क्वालिटी सर्किल आंदोलन किया।

• 1977: संयुक्त राज्य अमेरिका में अंतरराष्ट्रीय गुणवत्ता चक्र संगठन (International Association of Quality Circles, IACC) का गठन किया गया।

• 1980: भारत में भेल, हैदराबाद BHEL (Bharat Heavy Electricals Limited, Hyderabad), गुणवत्ता चक्र का उपयोग करने वाला पहला संगठन बना।

• 1982: भारतीय गुणवत्ता चक्र फोरम (Quality Control Forum of India, QCFI) की स्थापना की गई।

गुणवत्ता चक्र द्वारा प्रयुक्त समस्या समाधान उपकरण(Problem solving tools used by Quality Circles):

बुद्धिशीलता (Brainstorming)

बुद्धिशीलता (Brainstorming) एक समूह रचनात्मकता तकनीक है, जिसके द्वारा एक समूह किसी विशिष्ट समस्या के समाधान के लिए अपने सदस्यों द्वारा अनायास एवं सहजता से व्यक्त किए गए विचारों का संग्रहण करता है। इस तकनीक को एलेक्स फैकने ओसबोर्न द्वारा 1953 में उपयोग में लाया गया था जो आज भी अत्यंत प्रसिद्ध है। अपनी पुस्तक, 'Applied Imagination (1953)' में ओसबोर्न ने न सिर्फ इस तकनीक को प्रस्तावित किया था बल्कि बुद्धिशीलता सत्र की मेजबानी के लिए प्रभावी नियमों की स्थापना भी की थी।

बुद्धिशीलता को चक्र के प्रत्येक सदस्य द्वारा स्वतंत्र रूप से अपनी राय व्यक्त करने या एक मुक्त चर्चा में अपने विचारों को रखने के लिए प्रोत्साहित करने वाली पद्धति के रूप में परिभाषित किया जा सकता है। बुद्धिशीलता का उपयोग संगठन की सभी समस्याओं, उनके कारणों और संभावित प्रभावों को सूचीबद्ध करने के लिए किया जा सकता है।

बुद्धिशीलता में सर्वप्रथम किसी समस्या पर ध्यान केंद्रित किया जाता है, और फिर दूर तक विचार करने के पश्चात् उस समस्या के सभी संभावित समाधानों को प्रस्तुत किया जाता है। इस तकनीक के प्रभावी होने का एक कारण यह भी है की सदस्य न सिर्फ अपने नए विचारों के साथ सामने आते हैं बल्कि अन्य सदस्यों द्वारा व्यक्त किए गए विचारों को भी विकसित एवं परिष्कृत करने का कार्य करते हैं।

किसी विशेष मुद्दे पर अनेक विचारों को उत्पन्न करने और फिर यह निर्धारित करने के लिए की उनमें से कौन सा विचार (या एक से अधिक विचार) सर्वोत्तम है, बुद्धिशीलता एक प्रभावी तकनीक हो सकती है। तनावमुक्त वातावरण में 8-12 सदस्यों के साथ, बुद्धिशीलता तकनीक का प्रयोग सर्वाधिक प्रभावी हो सकता है।

प्रभावी बुद्धिशीलता सत्र के लिए मुख्य आवश्यकताएं हैं- एक प्रोत्साहक, शांत स्थल तथा सफेद बोर्ड या फ्लिप चार्ट जैसी कोई वस्तु जिस पर विचारों को लिखा जा सके। प्रोत्साहक की भूमिका सत्र का मार्ग दर्शन करना, सहभागीता को प्रोत्साहित करना तथा विचारों को लिखने की होती है

बुद्धिशीलता, लोगों के एक विविध समूह के साथ सबसे और भी अधिक प्रभावशाली होती है। प्रतिभागियों को संगठन के विभिन्न विभागों से होना चाहिए तथा उनकी पृष्ठभूमि भी भिन्न होनी

चाहिए। यहाँ तक कि विशेषज्ञ क्षेत्रों में भी बाहरी लोगों द्वारा प्रस्तुत नए विचार विशेषज्ञों को प्रेरित कर सकते हैं। बुद्धिशीलता के प्रमुख चरण इस प्रकार हैं:

(क) समस्याओं की पहचान एवं उद्बोधन
(ख)समस्याओं पर विचार-विमर्श/ चर्चा
(ग) उनका मूल्यांकन
(घ) समाधानों पर चर्चा
(ङ) सर्वाधिक उपयुक्त समाधानों का निर्धारण
(च) समाधान सम्बन्धी सुझावों को सूचीबद्ध करना

विचारों के प्रस्फुटन, समग्र रचनात्मकता में वृद्धि, तथा समूह सदस्यों के सामजिक अवरोधों और संकोच में कमी के उद्देश्यों की पूर्ति के लिए बुद्धिशीलता के चार बुनियादी नियम (ओसबोर्न, 1963) हैं :

(क)प्रतिक्रिया नहीं देना (Don't React)/ आलोचना न करना (No Criticism)
(ख)सभी को सुनना (Hear them out)
(ग) प्रतिपुष्टि के लिए आग्रह करना (Ask for feedback)
(घ) आत्म-विश्वास बनाए रखना (Be Confident)

पैरीटो विश्लेषण (Pareto Analysis)

प्रसिद्ध अर्थशास्त्री विल्फ्रेडो पैरीटो (1848-1923) के नाम पर आधारित पैरीटो चार्ट (Pareto chart) या पैरीटो आरेख (Pareto diagram), गुणवत्ता नियंत्रण का एक प्रसिद्ध उपकरण है तथा पैरीटो विश्लेषण के एक भाग के रूप में सबसे महत्वपूर्ण कारकों की, सबसे अधिक होने वाली विसंगतियों/ त्रुटियों की, और सबसे आम समस्याओं की दृष्टिगत पहचान करने हेतु उपयोग में लाया जाता है।

पैरीटो विश्लेषण, समग्र प्रासंगिक एवं महत्वपूर्ण प्रभाव उत्पन्न करने वाले कार्यों की सीमित संख्या में चयन करने हेतु उपयोग में लाई जाने वाली, निर्णयन की एक सांख्यिकीय तकनीक है। इसमें पैरीटो सिद्धांत, जिसे 80/ 20 नियम भी कहा जाता है का उपयोग किया जाता है जिसके अनुसार 20% कार्य करने से, पूरे कार्य का 80% लाभ उत्पन्न किया जा सकता है। दूसरी ओर गुणवत्ता सुधार के संदर्भ में, समस्याओं का एक बड़ा प्रतिशत (80%), कुछ प्रमुख कारणों में (20%) द्वारा उत्पन्न होता है। करता विचार है कि काम के 20% करने से आप पूरे काम कर के लाभ का 80% उत्पन्न कर सकते हैं (यह भी 80/20 नियम के रूप में जानते

हैं)। या दूसरी ओर गुणवत्ता सुधार के संदर्भ में, समस्याओं का एक बड़ा प्रतिशत (80%), कुछ प्रमुख कारणों में (20%) द्वारा उत्पन्न होता है। यह महत्वपूर्ण कुछ और तुच्छ कई के रूप में भी जाना जाता है (This is also known as the vital few and the trivial many)। 80/ 20 नियम प्रबंधन विज्ञान से लेकर भौतिक दुनिया के लगभग किसी भी क्षेत्र में प्रयुक्त किया जा सकता है।

इशिकावा आरेख (Ishikawa Diagrams)

इशिकावा आरेख, जिसे हेरींगबोनन आरेख (Herringbone diagram), फिशबोन आरेख (Fishbone diagram), कारण-प्रभाव आरेख (Cause and effect diagram) तथा फिशिकावा नामों से भी जाना जाता है, मूलतः कारणत्व (causal) आरेख होते हैं जो किसी घटना/ तथ्य विशेष के कारणों को प्रदर्शित करते हैं। इसे काओरो इशिकावा द्वारा 1990 में विकसित किया गया था। सामान्यतः इसका उपयोग उत्पाद प्रारूप (product design), समग्र प्रभाव उत्पन्न करने वाले संभावित कारकों की पहचान करने तथा non-conformances के मुख्य कारणों का पता लगाने के लिए किया जाता है।

इशिकावा आरेख को सर्वप्रथम 1960 में काओरो इशिकावा द्वारा प्रस्तावित किया गया था, जिन्होंने कावासाकी शिपयार्ड में गुणवत्ता प्रबंधन प्रक्रिया का प्रारंभ किया था तथा इस प्रक्रिया के द्वारा उनका नाम आधुनिक प्रबंधन के प्रणेताओं में शामिल हो गए। इशिकावा आरेख को हिस्टोग्राम (histogram), पैरीटो चार्ट (Pareto chart), चेक शीट (Check sheet), नियंत्रण चार्ट (Control chart), प्रवाह चार्ट (Flowchart) तथा स्कैटर आरेख (Scatter diagram) के साथ गुणवत्ता प्रबंधन (Quality management) के सात मौलिक उपकरणों (7 basic tools) में से एक माना जाता है।

इशिकावा आरेख में कारण, कुछ विशिष्ट कारणों के समूह पर आधारित होते हैं, जैसे- 6 एम (6 Ms)। यह कारण-प्रभाव आरेख, विभिन्न कारकों के बीच मुख्य संबंधों को उद्धृत कर सकते हैं, तथा संभावित कारण प्रक्रिया व्यवहार में अतिरिक्त ज्ञान अतवा अंतर्दृष्टि प्रदान कर सकते हैं।

एक सामान्य इशिकावा आरेख में कारणों को विभिन्न समूहों के अंतर्गत विभाजित किया जाता है, जिनमें से कुछ मुख्य समूह इस प्रकार हैं: 4 पी

6 एम (Ms)- व्यक्ति (Men), यंत्र (Machines), विधि (Methods), सामग्री (Materials), मापन (Measures), मुख्य स्वभाव (Mother nature)

4 पी (Ps)- स्थान (Places), प्रक्रियाएं (Procedures), लोग (People), राजनीति (Politics)

4 एस (Ss)- परिवेश (Surroundings), आपूर्तिकर्ता (Suppliers), प्रणाली/ तंत्र (System), कौशल (Skills)

कारणों की उत्पत्ति बुद्धिशीलता सत्र से प्राप्त होनी चाहिए। तत्पश्चात समानता-समूह के आधार पर छांटना चाहिए जिससे एक जैसे विचारों को एक साथ रखा जा सके। तब इन समूहों को फिशबोन श्रेणियों के रूप में चिह्नित किया जाना चाहिए। विशेष रूप से वह उपरोक्त उल्लिखित परंपरागत श्रेणियों में से एक होंगी, किन्तु इस उपकरण के प्रयुक्त होने से वह कुछ अलग एवं अनोखी भी हो सकती है। कारणों को विशिष्ट, नियंत्रण योग्य एवं मापन योग्य होना चाहिए।

हिस्टोग्राम (Histogram)

हिस्टोग्राम, कार्ल पियर्सन द्वारा प्रस्तावित किसी विशेष समस्या की तीव्रता को प्रदर्शित करने वाला रेखांकित प्रस्तुतीकरण (graphical representation)। हिस्टोग्राम में वितरण की चौड़ाई (width) तथा उसके आकार (shape) के माध्यम से संगठनात्मक तंत्र में व्याप्त समस्या के कारणों की पहचान की जाती है।

स्कैटर आरेख (Scatter Diagram)

तितर बितर स्कैटर आरेख एक गुणवत्ता प्रबंधन उपकरण है जो दो चरों के बीच संबंधों का विश्लेषण करने में मदद करता है। एक स्कैटर चार्ट में, आंकड़ों (data) का प्रतिनिधित्व बिन्दुओं द्वारा होता है, जहाँ प्रत्येक बिंदु क्षैतिज तथा लम्बवत अक्षों पर एक मूल्य को प्रदर्शित करता है।

रेखांकन (Graphs)

रेखांकन सबसे सरल तथा सामान्यतः उपयोग में लाया जाने वाला गुणवत्ता उपकरण है। रेखांकन इस तथ्य की पहचान करने में सहायक होते हैं कि प्रक्रियाएं तथा प्रणाली अपेक्षित मानकों के अनुसार काम कर रहे हैं या नहीं, और यदि नहीं कर रहे हैं तो रेखांकन के द्वारा मानक स्तर से उनके विचलन का भी अभिलेखन किया जाता है।

जांच-सूची (Check-list)

जांच-सूची आसानी से आंकड़ों तथा सूचनाओं के संग्रहण में सहायक होती हैं। जांच सूची, कर्मचारियों को ऐसी समस्याओं की पहचान करने में भी सहायक होती हैं, जो संगठन द्वारा उपभोक्ताओं को उनकी अपेक्षाओं के अनुसार गुणवत्तायुक्त उत्पाद अथवा सेवा प्रदान कर पाने में बाधक होती हैं। जांच-सूची मुख्यतः ऐसी चिह्नित समस्याओं की लम्बी सूची होती है, जिन पर ध्यान देना आवश्यक होता है। एक बार जैसे ही किसी समस्या का समाधान हो जाता है, तो तुरंत उस समस्या के आगे चिह्न लगा दिया जाता है। कर्मचारियों द्वारा

जांच सूची का उपयोग यह देखने के लिए किया जाता है कि प्रणाली/ तंत्र में किये गए परिवर्तनों से संगठन की गुणवत्ता में स्थिरता आई है अथवा नहीं।

2.5 सम्पूर्ण किस्म प्रबंधन का अर्थ, परिभाषा एवं विशेषताएँ

सम्पूर्ण किस्म प्रबंधन का अर्थ एवं परिभाषा

सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन को विद्वानों ने विभिन्न अर्थों में परिभाषित किया है। सामान्यतः सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन से तात्पर्य, 'ग्राहकों की अपेक्षाओं एवं उससे अधिक की पूर्ति हेतु सभी स्तरों पर सदस्यों की सक्रीय सहभागिता के द्वारा पूरे संगठन में गुणवत्ता की निरंतर प्रगति एवं सुधार के प्रति संगठन की प्रतिबद्धता' से है।

परिवर्तन की आवश्यकताओं की पूर्ति के लिए, सांख्यिकीय आंकड़ों पर आधारित सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन एक तर्कसंगत तकनीक है। इसके अंतर्गत, चार मुख्य घटकों- प्रणालियों/ तंत्र (systems), प्रक्रियाओं (processes), लोगों (people) तथा प्रबंधन (management) के माध्यम से संगठन में परिवर्तन लाया जा सकता है।

सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन, जिसे सम्पूर्ण उत्पादक अनुरक्षण (Total Productive Maintenance) भी कहा जाता है, एक ऐसे प्रबंधन दृष्टिकोण का वर्णन करता है जिसमें ग्राहकों की संतुष्टि के माध्यम से दीर्घकालीन सफलता प्राप्त होती है। सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन को, त्रुटियों से बचाव को संभव बनाने तथा प्रत्येक अवसर पर ग्राहकों/ उपयोगकर्ताओं को पूरी तरह से संतुष्ट करने के लिए, लोगों में सही कौशल और व्यवहार के विकास के द्वारा, उत्कृष्टता की एक निरंतर खोज (continuous quest for excellence) के रूप में परिभाषित किया जा सकता है। यह एक व्यापक संगठनात्मक गतिविधि है, जिसका संगठन के भीतर प्रत्येक व्यक्ति तक पहुंचना आवश्यक है।

सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन की कुछ प्रमुख एवं उल्लेखनीय परिभाषाएँ निम्नलिखित हैं।

ओकलैंड (Oakland) ने सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन को इस प्रकार परिभाषित किया है- "सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन, समग्र के तौर पर व्यवसाय की प्रभावशीलता और लोचशीलता में वृद्धि करने का एक दृष्टिकोण है। यह अनिवार्य रूप से प्रत्येक विभाग, प्रत्येक गतिविधि तथा प्रत्येक स्तर पर हर व्यक्ति को पूरे संगठन से जोड़ने एवं व्यवस्थित करने का एक तरीका है।"

फाओ (Pfau) के अनुसार, "सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन संगठन के सभी स्तरों और कार्यों की भागीदारी के माध्यम से प्रदत्त वस्तुओं और सेवाओं की गुणवत्ता में निरंतर सुधार लाने की एक पद्धति है।"

अंतरराष्ट्रीय प्रमाप संगठन (International Standards Organisation) ISO) के अनुसार, "सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन, संगठन का एक प्रबंधकीय दृष्टिकोण है जो गुणवत्ता केन्द्रित है। इसमें सभी सदस्यों की सहभागिता आवश्यक है। इसका उद्देश्य ग्राहकों की संतुष्टि के माध्यम से दीर्घकालीन सफलता प्राप्त करना है जो संगठन तथा समाज के सभी सदस्यों के लिए लाभप्रद है।" (ISO)

सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन, किसी संगठन की व्यवहारिक गतिकी का वर्णन करने वाली विभिन्न प्रक्रियाओं के एकीकरण को कहते हैं। इसी कारण से संगठन को एक संपूर्ण प्रणाली/ तंत्र (सामाजिक-तकनीकी), जहां सभी गतिविधियों उत्पादकता और प्रभावशीलता के साथ ग्राहकों की आवश्यकताओं को पूरा करने की दिशा में लक्षित हैं। ज़ैरे एवं सिमिन्तिरस (Zaire & Simintiras) ने इस दृष्टिकोण का प्रतिपादन इस प्रकार किया है:

"सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन हर प्रक्रिया के हर स्तर पर, आर्थिक व्यवहार्यता के साथ सही काम करने (बाह्य) तथा पहली बार और हर बार सबकुछ सही करने (आंतरिक) के लिए सामाजिक-तकनीकी प्रक्रियाओं का संयोजन है।"

सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन, लागत; विश्वसनीयता; गुणवत्ता; नवाचारी उत्पादकता और व्यवसाय प्रभावशीलता के क्षेत्रों में निरंतर सुधार तथा प्रगति से सबंधित अन्वेषण पर आधारित रहा है।

टोबिन (Tobin) के अनुसार, संगठनात्मक संस्कृति के हर पहलू में सुधार के द्वारा प्रतिस्पर्धी लाभ पाने के लिए पूर्ण रूप से एकीकृत प्रयास ही सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन है। डेमिंग (Deming) ने सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन की एक संचालनात्मक/ क्रियाशील परिभाषा दी है जो इस अवधारणा में अभिप्रेरणात्मक अर्थ प्रत्यारोपित करती है। सिंक (Sink) का मानना है की सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन सिर्फ तभी सफल हो सकता है जब इसकी संचालनात्मक/ क्रियाशील परिभाषा को संगठन के नेतृत्व में, रणनीतियों में परिवर्तित किया जाए जिन पर त्वरित कार्यवाही हो तथा इन्हें निष्ठा एवं स्पष्टता के साथ पूरे संगठन में संप्रेषित किया जाए।

हालांकि, सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन को दो बुनियादी कार्यों, अर्थात 'कुल गुणवत्ता नियंत्रण' (Total Quality Control) तथा 'गुणवत्ता प्रबंधन' (Quality Management) के एकीकरण के क्रियात्मक रूप में भी देखा जा सकता है। यानि कुल गुणवत्ता नियंत्रण और गुणवत्ता प्रबंधन के रूप में कार्यात्मक देखी जा सकती है। गुणवत्ता को भी विभिन्न प्रकार से परिभाषित किया गया है, जैसे- "उपयोग के लिए फिटनेस" (fitness for use), "आवश्यकताओं के अनुरूप", आदि। 'कुल गुणवत्ता नियंत्रण', संगठनों के लिए दीर्घकालीन सफलता की एक रणनीति है। ग्राहक संतुष्टि, कर्मचारी संतुष्टि, अपने सभी चरणों में उत्पाद की गुणवत्ता का आश्वासन, तथा निरंतर सुधार और नवाचार, कुल गुणवत्ता नियंत्रण के प्रमुख तत्व हैं;

जबकि गुणवत्ता प्रबंधन संगठन में उत्कृष्टता प्राप्त करने हेतु नियोजन, आयोजन एवं निर्देशन का एक तरीका है जिसके द्वारा सभी क्षेत्रों में निरंतर प्रगति के लिए, सभी कर्मचारियों की क्षमताओं को एकीकृत एवं प्रोत्साहित किया जाता है। इस प्रकार सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन, किसी संगठन की उत्पाद-प्रक्रिया गुणवत्ता, कार्य-वातावरण तथा कार्य-संस्कृति में सुधार एवं प्रगति के प्रति आश्वस्त करने के लिए सभी लोगों को एक साथ जोड़ता है।

ओकलैंड (Oakland) ने सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन का चित्रण, पांच भिन्न घटकों का प्रतिनिधित्व करने वाले एक पिरामिड (Pyramid) के रूप में किया है- प्रबंधन प्रतिबद्धता (management commitment) , ग्राहक आपूर्तिकर्ता श्रृंखला (customer-supplier chain), गुणवत्ता प्रणाली (quality systems), सांख्यिकी प्रक्रिया नियंत्रण उपकरण (statistical process control tools) तथा सामूहिक-कार्य (teamwork)। इसमें शीर्ष पर ग्राहक आपूर्तिकर्ता श्रृंखला (customer-supplier chain) है जो अपनी पूरी प्रक्रिया के दौरान होने वाले, प्रक्रिया स्वामित्व (process ownership), प्रक्रिया प्रबंधन (process management) और प्रक्रिया सुधार (process improvement) को प्रतिबिंबित करती है।

सोहेल एवं अन्य (Sohal et al) के अनुसार, गुणवत्ता में निरंतर प्रगति, व्यापार चक्र (business cycle) की विभिन्न गतिविधियों में क्रियात्मक योजनाओं द्वारा गुणवत्ता नियंत्रण के एक एकीकृत दृष्टिकोण के माध्यम से संभव है। उन्होंने ने इस तरह के पांच तत्वों- ग्राहक पर ध्यान (customer focus) , प्रबंधन प्रतिबद्धता (management commitment), पूर्ण सहभागिता (total participation), सांख्यिकीय गुणवत्ता नियंत्रण (statistical quality control) और व्यवस्थित समस्या-समाधान (systematic problem-solving), की पहचान की है।

प्राइस और गास्किल(Price & Gaskill) ने सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन के तीन आयामों की पहचान की है। वो हैं:

(1) **उत्पाद और सेवा आयाम (product and service dimension):** वह मात्रा अथवा स्तर जिस पर ग्राहक आपूर्तित उत्पाद या सेवा से संतुष्ट रहता है।

(2) **लोग आयाम (people dimension):** वह मात्रा अथवा स्तर जिस पर ग्राहक उत्पाद या सेवा की आपूर्ति करने वाले संगठन के लोगों के साथ अपने संबंधों को लेकर संतुष्ट हो रहता है।

(3) **प्रक्रिया आयाम (process dimension):** वह मात्रा अथवा स्तर जिस पर आपूतिकर्ता, उत्पादों और सेवाओं को विकसित करने के लिए उपयोग में लाई जाने वाली आंतरिक कार्य-प्रक्रियाओं से संतुष्ट रहता है।

सम्पूर्ण किस्म प्रबंधन की विशेषताएँ

उपरोक्त परिभाषाओं एवं चर्चा के आधार पर 'सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन' की

निम्नलिखित विशेषताएँ परिलक्षित होती हैं:

1. सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन पूर्ण रूप से ग्राहक केन्द्रित है। ग्राहकों के प्रति प्रतिबद्धता से संगठन को प्रतिस्पर्धी लाभ प्राप्त होते हैं।
2. 'उत्पाद बाज़ार में जीत दिलाते हैं' ("products conquer markets"), यह सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन की बुनियादी मान्यता है।
3. सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन के दृष्टिकोण के अनुसार लाभ या मुनाफा गुणवत्ता के कारण मिलता है, अन्य किसी कारण से नहीं।
4. 'पूर्ण गुणवत्ता' के बहुआयामी लक्षण (multi-dimensional attributes) होते हैं।
5. सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन, ग्राहकों, प्रबंधकों और श्रमिकों के बीच लक्ष्य निर्देशित संबंधों का निर्माण करता है। हर कोई गुणवत्ता की दिशा में योगदान करने के लिए अभिप्रेरित होता है। सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन में प्रत्येक कर्मचारी को बिना स्तर की परवाह किये, कार्य करने के बेहतर तरीकों को खोजने के लिए सशक्त बनाया जाता है।
6. पारंपरिक प्रबंधन के परिणाम-केन्द्रित दृष्टिकोण की बजाय सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन का दृष्टिकोण प्रक्रिया-केन्द्रित है।
7. सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन एक व्यापक नियंत्रण सीमा (wide span of control) का पक्षधर है, जिसमें अधिकार को लगभग लघुतम स्तर तक स्थापित किया जाता है तथा गुणवत्ता के प्रति जवाबदेही हर स्तर पर सन्निहित होती है।
8. सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन में श्रम-विभाजन (division of labour) के विपरीत, कार्य चक्रानुक्रम (job rotation) के साथ बहुमुखी कौशल वाले कार्यबल (workforce) की आवश्यकता है।

संक्षेप में, सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन में सामूहिक रूप से संगठन के सभी लोगों का दायित्व है तथा यह निरंतर सुधार करने के लिए हर किसी की चिंता का विषय है।

2.6 सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन के सिद्धांत

सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन एक प्रबंधकीय प्रणाली है जिसके अंतर्गत, एक ग्राहक-केन्द्रित संगठन में निरंतर प्रगति हेतु सभी कर्मचारी सम्मिलित होते हैं। यह गुणवत्ता की अवधारणा को संगठन की संस्कृति एवं

गतिविधियों के साथ एकीकृत करने के लिए आंकड़ों, रणनीति तथा प्रभावी सम्प्रेषण का उपयोग करती है। सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन के आठ प्रमुख सिद्धांत अथवा घटक हैं, जो इस प्रकार हैं:

1. **ग्राहक-केन्द्रित (Customer-focused)**

   गुणवत्ता के स्तर का निर्धारण अंततः ग्राहक ही करता है। इस तथ्य से कोई फर्क नहीं पड़ता की संगठन गुणवत्ता सुधार को प्रोत्साहित करने हेतु, कर्मचारी प्रशिक्षण, गुणवत्ता को अभिकल्पन – प्रक्रिया से सम्बद्ध करना, कंप्यूटर अथवा सॉफ्टवेयर का उन्नयन, तथा नए मापन-उपकरणों को खरीदना आदि क्या-क्या उपाय करता है- ग्राहक ही यह निर्धारित करेगा की यह प्रयास सार्थक हैं अथवा नहीं।

2. **पूर्ण कर्मचारी-सहभागिता (Total employee involvement)**

   सामान लक्ष्यों की प्राप्ति की दिशा में सभी कर्मचारियों की सहभागिता होती है। कर्मचारी प्रतिबद्धता तभी संभव है जब कार्य-स्थल से डर का पलायन हो जाए, कर्मचारियों को सशक्त बनाया जाए, तथा प्रबंधन के द्वारा अनुकूल वातावरण स्थापित किया जाए। उच्च-निष्पादन वाले कार्य-तंत्र (high-performance work systems),निरंतर सुधार/प्रगति के प्रयासों को सामान्य व्यापारिक गतिविधियों से एकीकृत करते हैं।

3. **प्रक्रिया-केन्द्रित (Process-centred)**

   सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन का एक मूलभूत तत्व प्रक्रिया चिंतन पर केन्द्रित होना है। प्रक्रिया संचालन के आवश्यक कदम निर्धारित होते हैं, तथा अनपेक्षित परिवर्तनों की पहचान करने के लिए निष्पादन प्रमापों का निरंतर निरीक्षण होता है।

4. **एकीकृत प्रणाली (Integrated system)**

   यद्यपि एक संगठन में लम्बवत संरचित विभागों में व्यवस्थित विभिन्न क्रियात्मक विशेषज्ञताएं होती हैं, तथापि इन विभिन्न कार्यों को अंतर्संबद्ध करने वाली क्षैतिज प्रक्रियाएं, सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन का केन्द्र होती हैं।

   संगठन की छोटी-छोटी प्रक्रियाओं को जोड़कर बड़ी प्रक्रियाएं बनती हैं, तथा यह सभी प्रक्रियाएं मिलकर रणनीति को निर्धारित एवं क्रियान्वित करने के लिए आवश्यक व्यावसायिक प्रक्रियाओं का रूप लेती हैं। संगठन की दृष्टि, ध्येय, उद्देश्य, मार्गदर्शक सिद्धांत, गुणवत्ता नीतियां तथा अन्य महत्वपूर्ण प्रक्रियाएं सभी को स्पष्ट होने चाहिए। व्यावसायिक निष्पादन का निरंतर निरीक्षण एवं सम्प्रेषण होना चाहिए।

   एक एकीकृत व्यावसायिक तंत्र, बालड्रिज राष्ट्रीय गुणवत्ता कार्यक्रम (Baldridge National Quality Programme) अथवा अंतर्राष्ट्रीय प्रमाप मानक (ISO 9000 Standards) के मानकों को आदर्श मानकर, उन पर आधारित हो सकता है। प्रत्येक संगठन की अपनी एक

अनोखी संस्कृति होती है, तथा यह लगभग असंभव है की वह अपने उत्पादों या सेवाओं में, एक अच्छी गुणवत्ता संकृति को प्रोत्साहित किए बिना उत्कृष्टता प्राप्त कर ले। अतः एक एकीकृत प्रणाली निरंतर प्रगति तथा ग्राहकों, कर्मचारियों एवं संगठन से सम्बंधित अन्य लोगों की अपेक्षाओं पर खरा उतरने के लिए, व्यावसायिक सुधार के तत्वों को एकीकृत अथवा सम्बद्ध करती है।

5. **सामरिक तथा व्यवस्थित दृष्टिकोण (Strategic and systematic approach)**

गुणवत्ता प्रबंधन का एक महत्वपूर्ण अंग, संगठन के ध्येय, दृष्टि एवं लक्ष्यों की पूर्ति के लिए एक व्यवस्थित तथा रणनैतिक दृष्टिकोण अपनाना है। सामरिक नियोजन अथवा सामरिक प्रबंधन की इस प्रक्रिया के अंतर्गत, रणनैतिक योजनाओं के निर्माण को गुणवत्ता के एक महत्वपूर्ण तत्व के साथ एकीकृत किया जाता है।

6. **निरंतार प्रगति/ सुधार (Coninual improvement)**

सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन के ध्यान का एक प्रमुख केन्द्र, प्रक्रियाओं का निरंतर सुधार है। प्रक्रियाओं की निरंतर प्रगति के द्वारा संगठन अधिक प्रतिस्पर्धी, तथा अपने से सम्बंधित विभिन्न साझेदारों की अपेक्षाओं की पूर्ति करने में विश्लेषणात्मक तथा सृजनशील बनता है।

7. **तथ्य-आधारित निर्णयन (Fact-based decision making)**

संगठन कितना अच्छा प्रदर्शन कर रहा है, इस तथ्य की जानकारी के लिए निष्पादन- मापन पर आधारित आंकड़े आवश्यक होते हैं। निर्णयन की शुद्धता में प्रगति करने, सर्वसम्मति प्राप्त करने, तथा अतीत के इतिहास पर आधारित पूर्वानुमान करने के लिए, सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन के अंतर्गत यह आवश्यक है कि संगठन निरंतर निष्पादन से सम्बंधित आंकड़ों का संग्रहण एवं विश्लेषण करे।

8. **सम्प्रेषण (Communication)**

संगठनात्मक परिवर्तनों के साथ-साथ दैनिक गतिविधियों एवं कार्यों में, सभी स्तरों पर कर्मचारियों का मनोबल बढ़ाने तथा उन्हें अभिप्रेरित करने में सम्प्रेषण एक महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है। सम्प्रेषण में समय की पाबंदी, विधियां तथा रणनीतियां सम्मिलित होती हैं।

यह तत्व सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन में इतने आवश्यक समझे जाते हैं, कि बहुत से संगठन इन्हें प्रमुख मूल्यों अथवा सिद्धांतों के एक वृत्त के रूप में परिभाषित करते हैं, जिनके आधार मानकर संगठन कार्य करते हैं। इस दृष्टिकोण को लागू अथवा कार्यान्वित करने के तरीके फिलिप बी क्रोसबी (Philip B. Crosby), डब्ल्यू एडवर्ड्स डेमिंग (W. Edwards Deming), आर्मंड वी फीगेनबाम (Armand V. Feigenbaum), काओरो इशिकावा (Kaoru Ishikawa), और यूसुफ एम जुरान (Joseph M. Juran) जैसे गुणवत्ता नेताओं की शिक्षण कार्यों से आते हैं।

2.7 मानव संसाधन प्रबंधन एवं सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन

मानव संसाधन प्रबंधक, सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन को कई प्रकार से प्रस्तावित एवं क्रियान्वित कर सकते हैं:

1. सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन की तकनीकों के उपयोगों को चिह्नित कर सकते हैं।
2. सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन को प्रस्तावित करने हेतु संचार अथवा सम्प्रेषण प्रणाली को विकसित कर सकते हैं तथा गुणवत्ता के प्रति जागरूकता में वृद्धि कर सकते हैं।
3. लोगों का ध्यानपूर्वक चयन करना तथा उनको प्रशिक्षण देना, जिससे की सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन का क्रियान्वन करने के लिए उपयुक्त कौशल विद्यमान हों।
4. सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन के दर्शन के साथ मूल्यांकनों की तुलना करना।
5. नई ऊँचाइयों को छूने के लिए प्रतिफल योजनाओं (reward schemes) का स्थापन करना।
6. कमज़ोर पक्षों को चिह्नित करने के लिए कार्मचारी-अभिवृत्त तथा संगठनात्मक-वातावरण सर्वेक्षण करना; साथ ही साथ सुधार के प्रयासों पर ध्यान देना।
7. गुणवत्तायुक्त तथा नैतिक अंकेक्षण करना।
8. सर्वश्रेष्ठ प्रतियोगी इकाइयों से अपने संगठन के सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन के अनुप्रयोगों की तुलना करना तथा निरंतर उनसे आगे निकलने का प्रयास करना।
9. सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन को व्यवसाय करने के एक निरंतर एवं व्यवस्थित अनुशासन के तौर पर अपनाना।
10. शीर्ष प्रबंधन को गुणवत्ता की भाषा एवं सिद्धांतों को अवश्य अपनाना चाहिए, प्रक्रियाओं का अनुसरण करना चाहिए, दूसरों के लिए उदाहरण स्थापित करने चाहिए तथा कर्मचारियों का मार्गदर्शन करना चाहिए।

सम्पूर्ण गुणवत्ता मानव संसाधन प्रबंधन (Total Quality HRM) में सभी कर्मचारी, गुणवत्ता सुधार प्रक्रिया में हृदय से मेहनतपूर्वक सहभागिता देते हैं। कर्मचारियों की आवश्यक्ताओं की पूर्ति के लिए लाभों एवं प्रतिफल का प्रारूप तैयार करने हेतु चैतन्य प्रयास होते हैं। संगठन के कर्मचारियों के साथ ग्राहकों की तरह व्यवहार किया जाता है। उत्कृष्ट निष्पादन-समूहों के चयन से पहले 360० मूल्यांकन किया जाता है जिसमें प्रत्येक कर्मचारी का मूल्यांकन उसके अधिकारियों, सहकर्मियों, अधीनस्थों, तथा उसके स्वयं के द्वारा किया जाता है। तथ्य पर आधारित निर्णयों को प्रोत्साहित किया जाता है। विभिन्न स्तरों पर कार्यरत लोगों के द्वारा प्रस्तावित छोटे-छोटे विचारों के माध्यम से निरंतर सुधार एवं प्रगति को महत्त्व दिया जाता है। सभी कर्मचारियों के बीच सहयोग की भावना को प्रोत्साहित किया जाता है। सभी कोनों से सुझावों का स्वागत होता है। सम्पूर्ण गुणवत्ता

मानव संसाधन प्रबंधन (Total Quality HRM) का सार लोगों की देखभाल करना है अर्थात, "लोग गुणवत्ता का ध्यान रखें, इसके लिए लोगों का ध्यान रखना आवश्यक है।"

लोकप्रियता के कारण

सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन की लोकप्रियता के निम्नलिखित कारण हैं:

1. सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन पूर्ण रूप से ग्राहक केन्द्रित है। ग्राहकों पर ध्यान के प्रति दृढ़ता के कारण संगठन को प्रतिस्पर्धी लाभ प्राप्त होते हैं।
2. "उत्पाद/ सेवाएँ बाज़ार को जीतते हैं", ऐसी सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन की मूलभूत मान्यता है।
3. सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन के दृष्टिकोण के अनुसार गुणवत्ता के कारण ही लाभ प्राप्त होते हैं, इसका अन्य कोई विकल्प नहीं है।
4. इसके अंतर्गत सम्पूर्ण गुणवत्ता को बहुआयामी लक्षणों वाला माना जाता है।
5. सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन प्रक्रिया-केन्द्रित है, ना कि पारंपरिक प्रबंधन की भांति परिणाम-केन्द्रित।
6. सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन ग्राहकों, प्रबंधकों एवं कर्मचारियों के मध्य लक्ष्य-निर्देशित संयोजन का निर्माण करता है। सभी गुणवत्ता के प्रति योगदान के लिए अभिप्रेरित होते हैं। कार्य करने के बेहतर तरीकों के अन्वेषण के लिए सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन सभी कर्मचारियों को बिना उनके स्तर की परवाह किए सशक्त बनता है। इसके विपरीत, पारंपरिक प्रबंधन का दृष्टिकोण एकल है, जहाँ श्रमिक कार्य करते हैं तथा प्रबंधक श्रमिकों का प्रबंधन करते हैं।
7. सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन एक लम्बे नियंत्रण-विस्तार (long span of control) का पक्षधर है, जिसमें अधिकार लगभग कर्मचारियों के निम्नतम स्तर तक प्रसारित होता है, बजाय पारंपरिक प्रबंधन संस्कृति के लघु नियंत्रण-विस्तार एवं बहु-स्तरीय अधिकार क्षेत्रों के। गुणवत्ता के प्रति जवाबदेही प्रत्येक स्तर में अन्तर्निहित होती है।
8. सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन के अंतर्गत श्रम-विभाजन (division of labour) के विपरीत, चक्रानुक्रम (rotation) में एक कौशल-बाहुल्य कार्यबल (multi-skilled workforce) की आवश्यकता होती है।

संक्षेप में सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन संगठन के सभी लोगों द्वारा अपनाया जाता है तथा गुणवत्ता में निरंतर सुधार एवं प्रगति, प्रत्येक व्यक्ति की चिंता का विषय होता है।

सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन का उद्भव एवं विकास

सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन के उद्भव एवं विकास को चार चरणों के अंतर्गत समझा जा सकता है। यह चार चरण इस प्रकार हैं:

1. गुणवत्ता निरीक्षण/ जांच (Quality Inspection)

2. गुणवत्ता नियंत्रण (Quality Control)
3. गुणवत्ता आश्वासन (Quality Assurance)
4. सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन (Total Quality Management)

गुणवत्ता सदैव से ही, जहाँ तक हम स्मृति कार्य करती है, विद्यमान रही है। हांलाकि इसके विकास के प्रथम चरण को 1990 से देखा जा सकता है जब फोर्ड कंपनी ने अपनी नई 'टी' (T) मॉडल कार को उत्पाद के रूप में बाजार में उतारा था। इस उत्पाद की परियोजना मानकों से तुलना एवं परीक्षण के लिए कंपनी ने निरीक्षक दलों की नियुक्ति शुरू की। यह निरीक्षण एवं जांच कार्य, उत्पादन एवं वितरण आदि के साथ-साथ प्रत्येक स्तर पर प्रयुक्त हुआ। इस कार्य का उद्देश्य निरीक्षकों द्वारा चिह्नित खराब गुणवत्ता वाले उत्पादों को स्वीकार्य गुणवत्ता वाले उत्पादों से अलग करना तथा फिर उन्हें नष्ट करना या फिर उन पर पुनः कार्य कर के निम्न गुणवत्ता वाले उत्पादों के रूप में बेचना था।

बाद की औद्योगिक प्रगति के साथ ही सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन के द्वितीय चरण का प्रारम्भ हुआ तथा गुणवत्ता को संचालित कौशलों, लिखित विनिर्देशों, मापन तथा मानकीकरण के माध्यम से नियंत्रित किया गया। द्वितीय विश्व युद्ध के दौरान उत्पादन एवं विनिर्माण प्रणाली और जटिल हो गई तथा गुणवत्ता को श्रमिकों द्वारा स्वयं के बजाय निरीक्षण के द्वारा सत्यापित किया जाने लगा। निरीक्षण के द्वारा सांखिकीय गुणवत्ता नियंत्रण अर्थात अच्छे उत्पादों को खराब उत्पादों से अलग करने का उत्पादन-उपरान्त प्रयास तब जा कर विकसित हुआ। नियंत्रण चार्ट (control chart) के विकास तथा शेवहार्ट एवं डॉज-रोमिंग (Shewhart & Dodge-Roming) द्वारा 1924-1931 में प्रस्तावित स्वीकार्य प्रतिदर्श विधियों (acceptance sampling methods) ने इस सदी को पूर्व की निरीक्षण सदी की तुलना में और अधिक समृद्ध बनाया। इस चरण में शेवहार्ट ने यह विचार प्रस्तुत किया कि दो प्रकार की प्रक्रिया भिन्नताओं को अलग करने तथा उनमें विभेदन करने में गुणवत्ता नियंत्रण सहायक हो सकता है; प्रथमतः, यादृच्छिक कारणों से उत्पन्न होने वाली भिन्नताएँ तथा द्वितीयतः चिह्नित अथवा विशिष्ट कारणों से उत्पन्न होने वाली भिन्नताएँ। उन्होंने यह सुझाव भी दिया कि विशिष्ट कारणों से उत्पन्न होने वाली भिन्नताओं को अलग करने से किसी प्रक्रिया को पूर्वानुमेय ढंग से कार्यरत बनाया जा सकता है। आगे उन्होंने ऐसे प्रक्रिया नियंत्रण के निरीक्षण के लिए तथा प्रतिकूलता अथवा विषमता के प्रमाणों को कम करने के लिए एक नियंत्रण-चार्ट का अभिकल्पन किया।

इस विकास के तृतीय चरण अर्थात् गुणवत्ता आश्वासन में पिछले सभी चरण सम्मिलित हैं, जो इस तथ्य का पर्याप्त विश्वास दिलाते हैं कि उत्पाद/ सेवाएँ, उपभोक्ताओं की आवश्यकताओं को

पूर्ण करेंगे एवं उन्हें संतुष्ट रखेंगे। अन्य गतिविधियाँ जैसे की विस्तृत गुणवत्ता नियमावली, गुणवत्ता की लागत का उपयोग, प्रक्रिया नियंत्रण का विकास तथा गुणवत्ता प्रणाली के अंकेक्षण का विकास भी सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन की गुणवत्ता नियंत्रण से गुणवत्ता आश्वासन की सदी के लिए हुआ है। इस चरण में संसूचन गतिविधियों के निम्नस्तरीय गुणवत्ता से बचाव की दिशा में परिवर्तन पर प्रमुख बल दिया गया।

इस विकास के चतुर्थ चरण, अर्थात् सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन में व्यावसायिक गतिविधियों के प्रत्येक क्षेत्र में गुणवत्ता प्रबंधन के सिद्धांतों तथा अवधारणाओं की समझ तथा उनके क्रियान्वन को सम्मिलित किया गया। सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन की मांग है कि गुणवत्ता प्रबंधन के सिद्धांत, संगठन के प्रत्येक स्तर, प्रत्येक चरण तथा प्रत्येक विभाग में प्रयुक्त होने चाहिए। सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन दर्शन के विचार को परिष्कृत गुणवत्ता प्रबंधन तकनीकों के अनुप्रयोग के माध्यम से भी समृद्ध करने की आवश्यकता है। सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन की प्रक्रिया में संगठन के आंतरिक मुद्दों से परे जाकर आपूर्तिकर्ताओं आदि के साथ संगठन के संबंधों को प्रगाढ़ करने का भी प्रयास करना चाहिए।

सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधान- प्रमुख विचारक

सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन की क्रान्ति को समझने के लिए इससे सम्बंधित कुछ प्रमुख विचारकों के गुणवत्ता- दर्शन को समझना आवश्यक है जिन्होंने इस क्रान्ति को दिशा प्रदान की। वर्तमान में गुणवत्ता के प्रति हमारे ज्ञान और समझ को विकसित करने में इनके दर्शन एवं शिक्षा का महत्वपूर्ण एवं प्रमुख योगदान रहा है।

1. **वाल्टर ए. शेवहार्ट-** वाल्टर ए. शेवहार्ट 1920 से 1930 के दशक में अमेरिका के बेल लेबोरेटरी में एक सांख्यिकीविद थे। वाल्टर ने यादृच्छिकता का अध्ययन किया तथा पाया की विचलनशीलता अथवा अस्थिरता प्रायः सभी उत्पादन प्रक्रियाओं में सामान रूप से पाई जाती है। उन्होंने गुणवत्ता नियंत्रण- चार्ट का विकास किया जिसका प्रयोग यह सुनिश्चित करने के लिए किया जाता है कि किसी प्रक्रिया में अस्थिरता या असमानता, यादृच्छ है अथवा अयोग्य श्रमिक तथा अनुपयुक्त एवं त्रुटीपूर्ण संयंत्र जैसे अन्य विशिष्ट एवं आवंटनयोग्य कारणों से है। वाल्टर के कार्यों को आधुनिक सांख्यिकीय प्रक्रिया नियंत्रण की नींव माना जाता है।
2. **डब्ल्यू एडवर्ड्स डेमिंग-** इनको 'गुणवत्ता- नियंत्रण' के जनक के नाम से जाना जाता है। डेमिंग 1940 के दशक में न्यू यॉर्क विश्वविद्यालय में सांख्यिकी के प्रोफेसर थे। द्वितीय विश्व युद्ध के पश्चात इन्होंने अनेक जापानी संगठनों की गुणवत्ता सुधारने में सहायता की । जापान में उनको इतना अधिक सम्मान मिला की 1951 में उनके नाम से वार्षिक 'डेमिंग पुरस्कार'

की घोषणा की गई जो उन संगठनों को दिया जाता है जो गुणवत्ता के क्षेत्र में उल्लेखनीय प्रदर्शन करते हैं। लगभग तीस वर्षों के बाद अमेरिकी व्यवसायों ने गुणवत्ता पर डेमिंग के दर्शन को अपनाया। डेमिंग के गुणवत्ता दर्शन के अनेक तत्त्व गुणवत्ता की परंपरागत अवधारणा से भिन्न हैं। इनमें से प्रथम, वह भूमिका है जो प्रबंधन को संगठन के गुणवत्ता सुधारने के प्रयासों के सन्दर्भ में निभानी चाहिए। ऐतिहासिक रूप से निम्न गुणवत्ता का कारण श्रमिकों की अक्षमता, अकर्मण्यता तथा आलस को माना जाता था। डेमिंग के अनुसार, वास्तविकता में गुणवत्ता संबंधी अधिकतर समस्याएँ सिर्फ 15 प्रतिशत श्रमिकों के कारण होती हैं। जबकि शेष 85 प्रतिशत समस्याओं का कारण प्रक्रियाएं, तंत्र/ प्रणालियाँ आदी होते हैं जिसमें प्रभावहीन प्रबंधन भी सम्मिलित है। डेमिंग के अनुसार यह प्रबंधन का कार्य है की वह तंत्र संबंधी समस्याओं को सुधारे तथा एक ऐसे संगठनात्मक पर्यावरण का निर्माण करे जो गुणवत्ता को प्रोत्साहित करे तथा कर्मचारियों को अपनी क्षमताओं को पूर्ण रूप से पहचानने एवं विकसित करने में सहायक हो।

डेमिंग ने अपने दर्शन में 14 प्रमुख गुणवत्ता संबंधी बिन्दुओं का उल्लेख किया है जो इस प्रकार हैं :

- उत्पाद एवं सेवाओं में गुणवत्ता सुधार के उद्देश्य पर सदैव ध्यान देते रहना। गुणवत्ता के लिए प्रतियोगिता में बने रहना तथा कर्मचारियों को रोज़गार के अवसर प्रदान करने का लक्ष्य बनाये रखना।
- गुणवत्ता के लिए नवाचार एवं नवीन दर्शन को ग्रहण करना।
- गुणवत्ता प्राप्त करने के लिए सामूहिक निरिक्षण की पद्धति पर निर्भरता समाप्त करना।
- कीमतों के आधार पर व्यावसायिक सौदों को समाप्त करना।
- उत्पाद एवं सेवाओं को प्रदान करने की प्रक्रिया तथा प्रणाली में निरंतर सुधार करते हुए गुणवत्ता एवं उत्पादकता के माध्यम से लागतों को निरंतर कम करना।
- कार्यरत स्टाफ के लिए प्रशिक्षण की व्यवस्था सुनिश्चित करना।
- प्रभावशाली नेतृत्व को सुनिश्चित एवं प्रोत्साहित करना।
- कर्मचारियों में भय की भावना को समाप्त करना, जिससे की वह संगठन के हित में प्रक्रियाओं में आवश्यक सुधार के माध्यम से प्रभावशाली ढंग से कार्य कर सकें।
- अन्तर्विभागीय विवादों एवं बाधाओं को समाप्त करना।

- बिना पर्याप्त कार्यबल एवं कार्य करने के उचित तरीकों के उत्पादन के नए मानदंडों का उद्बोधन करना तथा उनको प्राप्त करने का लक्ष्य न देना।
- सांख्यिकीय नियतांश (कोटा) निश्चित करने वाले कार्य मानकों को समाप्त करना
- उन बाधाओं को समाप्त करना जिनसे कर्मचारियों को अपनी कार्यकुशलता पर गर्व करने के अधिकार का हनन होता है।
- संगठन में शिक्षा एवं आत्मसुधार हेतु कार्यक्रमों का आयोजन करना एवं प्रावधान रखना।
- संगठन के प्रत्येक कर्मचारी को प्रक्रियाओं आदि के सन्दर्भ में आवश्यकतानुसार रूपांतरण का अधिकार देकर सशक्त बनाना।

3. **डॉ जोसफ जुरान-** डेमिंग के बाद गुणवत्ता प्रबंधन के क्षेत्र को जिस नाम ने सर्वाधिक प्रभावित किया है, वह है डॉ. जोसफ जुरान। जुरान ने प्रथमतया वेस्टर्न इलेक्ट्रिक कंपनी के 'गुणवत्ता कार्यक्रम' में कार्य किया। उन्हें 1951 में उनकी पुस्तक 'गुणवत्ता नियंत्रण हस्तपुस्तिका' के प्रकाशन के बाद ख्याति प्राप्त हुई। 1954 में वह गुणवत्ता पर कक्षाएं लेने तथा उत्पादनकर्ताओं के साथ कार्य करने के लिए जापान गए। जहाँ डेमिंग ने गुणवत्ता के लिए 'संगठनात्मक रूपांतरण' पर बल दिया, वहीँ जुरान का मानना था कि गुणवत्ता प्राप्त करने के लिए इतने नाटकीय एवं व्यापक परिवर्तनों की आवश्यकता नहीं है बल्कि गुणवत्ता को संगठन में ही अंतर्निहीत होना चाहिए अर्थात् गुणवत्ता को संगठन का अविभाज्य अवयव बनाने की आवश्यकता है।

   जुरान के कुछ महत्वपूर्ण योगदानों में उनका गुणवत्ता की परिभाषा तथा उसकी लागत पर ध्यान केन्द्रित करना है। जुरान ने गुणवत्ता को 'उपयोग के लिए उपयुक्त' के रूप परिभाषित किया न की सिर्फ 'मानकों के अनुरूप' के रूप में। 'उपयोग के लिए उपयुक्त' की अवधारणा उत्पाद के तकनीकी पक्षों की बजाय, उपभोक्ताओं के उत्पाद का उपयोग करने के मंतव्यों की ओर ध्यान आकृष्ट करती है। जुरान का एक प्रमुख योगदान 'गुणवत्ता की लागत' के संप्रत्यय का विकास करना भी है जिसके माध्यम से गुणवत्ता का मापन सिर्फ व्यक्तिगत मूल्यांकन के आधार पर नहीं बल्कि मौद्रिक प्रमापों के आधार पर भी किया जा सकता है।

   जुरान को 'गुणवत्ता- त्रय'/ 'गुणवत्ता ट्राइलॉजी' (quality trilogy) के संप्रत्यय के विकास के लिए भी लोकप्रियता मिली। इस 'गुणवत्ता ट्राइलॉजी' के प्रथम चरण 'गुणवत्ता नियोजन' है जो संगठनों का उनके उपभोक्ताओं, उत्पाद की आवश्यकताओं तथा सर्वाधिक महत्वपूर्ण लक्ष्यों को पहचानने के लिए आवश्यक है। प्रक्रियाओं को इस प्रकार से अपनाया

जाए की गुणवत्ता मानकों की प्राप्ति सुनिश्चित की जा सके। 'गुणवत्ता ट्राइलॉजी' के द्वितीय चरण अर्थात् 'गुणवत्ता नियंत्रण' में सांख्यिकीय नियंत्रण तकनीकों के नियमित प्रयोग पर बल दिया गया है जिससे गुणवत्ता मानकों से विचलन की पहचान तथा गुणवत्ता मानकों की प्राप्ति सुनिश्चित की जा सके। गुणवत्ता ट्राइलॉजी' का तृतीय चरण 'गुणवत्ता सुधार' है। जुरान के अनुसार गुणवत्ता सुधार निरंतर होना चाहिये तथा साथ ही साथ निर्णायक होना चाहिए। डेमिंग के साथ जुरान ने भी निरंतर सुधार को क्रियान्वित करने के लिए कर्मचारियों को सही विधियों के सन्दर्भ में नियमित रूप से प्रशिक्षित करने पर बल दिया।

4. **आर्मंड वी. फीगेनबाम-** एक अन्य गुणवत्ता विचारक जिन्होंने 'सम्पूर्ण गुणवत्ता नियंत्रण' की अवधारणा का सूत्रपात किया। 1961 में आई इनकी पुस्तक 'सम्पूर्ण गुणवत्ता नियंत्रण' (Total Quality Control) में इन्होंने अपने गुणवत्ता सिद्धांतों को 40 चरणों में प्रस्तुत किया है। फीगेनबाम ने गुणवत्ता को 'सम्पूर्ण संगठन' के दृष्टिकोण से देखा। उन्होंने एक ऐसे कार्य पर्यावरण को प्रोत्साहित किया जहाँ गुणवत्ता विकास पूरे संगठन में एकीकृत हो, जहाँ प्रबंधन एवं कर्मचारी गुणवत्ता को सुधारने के लिए पूरी तरह से समर्पित हों तथा लोग एक दुसरे की सफलता से प्रेरणा एवं सीख लेते हों। इस दर्शन को जापानी संगठनों द्वारा अपनाया गया तथा 'संगठन- व्याप्त गुणवत्ता नियंत्रण' (company-wide quality control) का नाम दिया गया।
5. **फिलिप बी. क्रॉसबी**- सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन के क्षेत्र में एक अन्य प्रसिद्ध नाम क्रॉसबी का है। गुणवत्ता के क्षेत्र में उन्होंने कई वर्षों तक कार्य किया। पहले उन्होंने मार्टिन मैरियेटी में तथा बाद में 1970 के दशक के दौरान आई.टी.टी. में गुणवत्ता के लिए उपाध्यक्ष पद पर कार्य किया। उन्होंने 'प्रथम बार में ही सही कार्य करो' (do it right the first time) जैसी उक्ति तथा 'शून्य विसंगति' (zero defects) जैसे मन्त्रों का विकास किया जो इस तर्क पर आधारित हैं की किसी भी प्रकार एवं मात्रा की विसंगति/ त्रुटी स्वीकार्य नहीं है। उन्होंने इस विचार का खंडन किया कि संचालन अथवा उत्पादन प्रक्रिया में थोड़ी बहुत विसंगतियां/ त्रुटियाँ सामान्य हैं क्योंकि कोई भी प्रणाली, तंत्र अथवा कर्मचारी परिपूर्ण नहीं है। बल्कि उन्होंने विसंगतियों से बचाव के प्रावधानों तथा विचार पर बल दिया। अपने विचारों को प्रोत्साहित करने के लिए उन्होंने 'गुणवत्ता स्वतन्त्र है' (Quality is Free) नामक एक पुस्तक लिखी जिसका प्रकाशन 1979 में हुआ। क्रॉसबी को, 'गुणवत्ता स्वतन्त्र है' की उक्ति के लिए तथा गुणवत्ता की कई प्रकार की लागतों कि ओर ध्यान आकृष्ट करने के लिए, बहुत प्रसिद्धि मिली। इन गुणवत्ता लागतों में व्यर्थ श्रम, रद्दी, खराब संयंत्र, बिक्री में कमी, कार्य पुनरावृत्ति के साथ साथ संगठनात्मक लागतें भी है जिन्हें परिमाणित करना कठिन

होता है। क्रॉसबी के अनुसार गुणवत्ता को सुधारने के लिए खर्च करने से अधिक महत्वपूर्ण इन विभिन्न लागतों से बचना है। अतः 'गुणवत्ता स्वतंत्र है'। डेमिंग तथा जुरान की तरह क्रॉसबी ने भी गुणवत्ता सुधारने के प्रयासों में प्रबंधन की भूमिका एवं सांख्यिकीय नियंत्रण उपकरणों के उपयोग से गुणवत्ता के निरीक्षण एवं मापन पर बल दिया है।

6. **काओरो इशिकावा**- काओरो इशिकावा को गुणवत्ता उपकरणों जैसे, कार्य- कारण आरेख जिसे फिशबोन आरेख तथा इशिकावा आरेख के नाम से भी जाना जाता है, के विकास के विकास के लिए जाना जाता है। इन उपकरणों को गुणवत्ता सम्बन्धी समस्याओं के समाधान के लिए उपयोग में लाया जाता है। इशिकावा प्रथम गुणवत्ता विचारक थे जिन्होंने 'आंतरिक उपभोक्ता' के महत्त्व की ओर ध्यान आकृष्ट किया। वह सिर्फ उत्पादों तथा सेवाओं पर ध्यान देने की बजाय सम्पूर्ण संगठात्मक गुणवत्ता नियंत्रण पर बल देने वाले भी पहले व्यक्ति थे।

   इशिकावा का मानना था की संगठन में सभी को एक साझा दृष्टि एवं लक्ष्य के आधार पर संगठित होने की आवश्यकता है। उनके अनुसार गुणवत्ता सुनिश्चित करने के लिए संगठन के प्रत्येक स्तर पर पहल होनी चाहिए तथा सभी कर्मचारियों को इसमें सम्मिलित होना चाहिए। इशिकावा को 'गुणवत्ता चक्र' के विकास के लिए बहुत प्रसिद्धि मिली, जो सामान कार्य-क्षेत्र से सम्बंधित स्वयंसेवी कर्मचारियों का एक छोटा समूह होता है जो अपने क्षेत्र की गुणवत्ता सम्बन्धी समस्याओं पर, नियमित अवधि में एक बैठक के माध्यम से चर्चा करता है तथा उनके समाधान का प्रयास करता है।

7. **डॉ. गेनिची टागुची -** डॉ. गेनिची टागुची, जो कि एक जापानी गुणवत्ता विशेषज्ञ हैं, को उत्पाद प्रारूप के क्षेत्र में उनके कार्यों के लिए जाना जाता है। उनका आकलन है कि लगभग 80 प्रतिशत दोषयुक्त उत्पादों का कारण उनका निम्नस्तरीय/ खराब उत्पाद प्रारूप है। टागुची के अनुसार संगठनों को उत्पाद के प्रारूप निर्माण चरण में ही अपने गुणवत्ता सुधार के प्रयासों पर ध्यान केन्द्रित करना चाहिए क्योंकि इस चरण में उत्पाद में परिवर्तन करना अपेक्षाकृत कम खर्चीला एवं आसान है बजाय उत्पादन प्रक्रिया के आरम्भ होने के दौरान। टागुची को उत्पाद प्रारूप में 'प्रयोग के प्रारूप' (design of experiment) के संप्रत्यय के अनुप्रयोग के लिए जाना जाता है। यह विधि एक अभियांत्रिकी उपागम है जो की एक सुदृढ़ प्रारूप निर्माण एवं विकास पर आधारित है, एक ऐसा प्रारूप जिसका परिणाम विभिन्न परिस्थितियों में कार्य करने वाले उत्पाद बनाना है। टागुची का यह गुणवत्ता दर्शन इस तर्क पर आधारित है की पर्यावरणीय परिस्थितियों का नियंत्रण करने की अपेक्षा ऐसे उत्पादों का निर्माण करना अधिक आसान है जो इन विभिन्न परिस्थितियों में भी कार्य कर सकें।

2.8 सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन के बाधक तत्व

विकासशील राष्ट्रों के दृष्टिकोण से सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन को लागू करने जो प्रमुख बाधाएं आती हैं, वह निम्नांकित हैं-

- सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन के विषय में अपर्याप्त एवं अपूर्ण जानकारी
- प्रबंधन के मंतव्यों को लेकर कर्मचारियों के मन में आशंकाएं
- इसके लिए दीर्घकालीन रूचि एवं समर्पण बनाए रखने में प्रबंधन की असफलता
- सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन की प्रभावशीलता के मापन की समस्या
- संगठन के विभिन्न स्तरों पर परिवर्तन के प्रतिरोध की समस्या
- वरिष्ठ प्रबंधकों के समर्पण की भावना में कमी
- अपर्याप्त शिक्षा एवं प्रशिक्षण संसाधन
- उपभोक्ताओं की जागरूकता में कमी तथा उनकी अपेक्षाओं एवं संतुष्टि के आकलन की समस्या
- निम्नस्तरीय आंतरिक सम्प्रेषण

अतः संगठनों को विशेषकर तथा विकासशील राष्ट्रों को सामान्यतया, संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन के प्रति एक व्यवस्थित दृष्टिकोण को अपनाने की आवश्यकता है।

सफलता के घटक

सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन, निरंतर संगठनात्मक सुधार प्रक्रिया की योजना और क्रियान्वन के लिए एक सहभागितापूर्ण एवं व्यवस्थित दृष्टिकोण है। इसका दृष्टिकोण, उपभोक्ताओं की बढती अपेक्षाओं तथा समस्याओं का पहचान करना, कर्मचारियों की प्रतिबद्धता का निर्माण करना, और श्रमिकों को निर्णय की स्वतंत्रता देने के लिए प्रोत्साहित करने पर केंद्रित है। सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन के सफल क्रियान्वन के लिए पांच प्रमुख घटक हैं, जो निम्नलिखित हैं।

- **कर्मरियों की प्रतिबद्धता और समझ**

  यह सुनिश्चित करना महत्वपूर्ण है कि संगठन के सभी कर्मचारी सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन नीतियों से अवगत हैं और उन्हें अपने कार्य का मूलभूत अंग मानते हैं। कर्मचारियों को संगठन के कॉर्पोरेट लक्ष्यों को जानना चाहिए और इन लक्ष्यों की महत्ता को अपने संगठन की समग्र सफलता के लिए पहचानना चाहिए। कर्मचारियों को यह समझने की आवश्यकता है कि उनसे क्या अपेक्षाएं की जाती हैं और क्यों। यह तथ्य मूर्खतापूर्ण प्रतीत हो सकता है किन्तु प्रायः यह पाया जाता है की प्रबंधन द्वारा इन बिन्दुओं पर ध्यान नहीं दिया जाता है। जब कर्मचारी एवं प्रबंधन, दोनों एक ही दृष्टि एवं समझ को

साझा करते हैं तो संभावनाओं का एक नया संसार सामने आता है। यदि प्रबंधन द्वारा कर्मचारियों को अंधेरे में रखा जाएगा तो उनकी प्रतिबद्धता में कमी आएगी और नीतियां सफलतापूर्वक का सफलतापूर्वक अनुसरण नहीं होगा।

- **गुणवत्ता सुधार संस्कृति**

  कर्मचारी प्रतिक्रिया/ प्रतिपुष्टि को प्रोत्साहित करने के लिए संगठनात्मक संस्कृति को निरंतर आधुनिक बनाने की आवश्यकता है। कर्मचारी बहुमूल्य ज्ञान से समृद्ध हैं, उन्हें अपनाने की आवश्यकता है। वह प्रक्रियाएं जिनके द्वारा व्यवसाय प्रतिदिन प्रगति करता है, उन्हें निष्पादित करने वालों को सुनना चाहिए। यदि कर्मचारियों को कार्य संचालन के बेहतर तरीके समझ में आते है तथा उनमें सुधार करने हेतु वह कोई विचार करते हैं, तो उन्हें यह पता होना चाहिए कि प्रबंधन उनके विचारों का सम्मान करता है, अन्यथा कर्मचारी अपने विचारों को साझा नहीं करेंगे।

- **प्रक्रिया में निरंतर सुधार**

  सुधार निरंतर चलने वाली प्रक्रिया होनी चाहिए। यदि संगठन आगे नहीं बढ़ रहे हैं, तो इसका अर्थ है की वह पीछे की ओर जा रहे हैं। सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन एक सतत प्रक्रिया है न कि कार्यक्रम। इसके लिए प्रबंधन द्वारा स्थापित सभी संबंधित नीतियों, प्रक्रियाओं और नियंत्रणों में लगातार सुधार की आवश्यकता है। निरंतर शोध कटे रहने की आवश्यकता है। संगठनों का दयां बाजार पर होना चाहिए तथा और अपने अपनी संचालनात्मक गतिविधियों के सभी पहलुओं को नियमित रूप से संशोधित करने का प्रयास करना चाहिए। उत्पादकता में सुधार करने के लिए निरंतर प्रयासरत होना चाहिए - जिसके परिणामस्वरूप सुधार की निरंतर संभावनाएं होंगी, भले ही सुधारों की मात्रा एवं आकार छोटे हों।

- **उपभोक्ताओं की आवश्यकताओं पर ध्यान दें**

  वर्तमान में उपभोक्ताओं को शून्य दोषों के साथ गुणवत्तायुक्त उत्पादों एवं सेवाओं की आवश्यकता होती है। उपभोक्ताओं के साथ संबंध बनाने के लिए उनकी आवश्यकताओं पर ध्यान केंद्रित करना, दीर्घकालीन अस्तित्व बनाए रखने के लिए महत्वपूर्ण है। लोग भावनाओं के आधार पर व्यवसाय करते हैं। प्रतियोगियों का जोखिम सदैव बना रहेगा। अतः संगठनों को अपने उपभोक्ताओं अपने सन्निकट एवं संतुष्ट रखना चाहिए।

- **प्रभावी नियंत्रण**

  व्यवसाय के प्रदर्शन का निरीक्षण एवं मापन आवश्यक है। यह भूलना आसान है कि एक वर्ष में कितनी बार कोई कर्मचारी एक नियंत्रित प्रक्रिया के अनुरूप कार्य नहीं करता है या अनियोजित रखरखाव के कारण कोई उपकरण कितनी खराब हुआ। यदि सख्त प्रलेखन किया जाए, तो

आवश्यक सुधार के क्षेत्रों को वस्तुनिष्ठ रूप से परिमाणित किया जा सकता है और अपने प्रयासों पर ध्यान केंद्रित किया जा सकता है जो संगठन के समय और वित्तीय संसाधनों दोनों का बेहतर प्रतिलाभ प्रदान करेंगे।

यह तथ्य स्मरणीय है कि सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन अनेक चरणों का एकीकरण है। आज के बदलते आर्थिक बाजारों के परिदृश्य में संगठनों को मात्र पर्यवेक्षक की भूमिका निभाने से ऊपर उठकर, उपभोक्ताओं एवं कर्मचारियों की अपेक्षाओं से बढ़कर प्रदर्शन करने की आवश्यकता है।

2.10 बोध प्रश्न

1. मानव संसाधन संगठन से क्या तात्पर्य है?
2. व्यवसाय का आकार किस प्रकार से मानव संसाधन संगठन को प्रभावित करता है?
3. व्यवसाय की प्रकृति किस प्रकार से मानव संसाधन संगठन को प्रभावित करती है?
4. व्यवसाय की वैश्विक उपस्थिति एवं शीर्ष प्रबंधन का दर्शन किस प्रकार से मानव संसाधन संगठन के लिए प्रासंगिक है?
5. गुणवत्ता चक्र की विशेषताओं का उल्लेख कीजिये।
6. गुणवत्ता चक्र की सफलता के घटकों पर प्रकाश डालिए।
7. गुणवत्ता चक्र के उद्देश्यों को स्पष्ट कीजिये।
8. गुणवत्ता चक्र के लाभ बतलाइए।
9. गुणवत्ता चक्र के सक्षिप्त इतिहास पर प्रकाश डालिए।
10. मानव संसाधन संगठन के उद्देश्यों का विस्तारपूर्वक वर्णन कीजिये।
11. भारत में मानव संसाधन प्रबंधन के उद्भव एवं विकास पर विस्तारपूर्वक चर्चा कीजिये।
12. गुणवत्ता चक्र की अवधारणा का विस्तृत वर्णन करें।
13. गुणवत्ता चक्र की संरचना एवं प्रक्रिया का वर्णन कीजिये।
14. गुणवत्ता चक्र द्वारा प्रयुक्त विभिन्न समस्या-समाधान उपकरणों का विस्तारपूर्वक वर्णन कीजिये।
15. सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन से क्या आशय है?
16. सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन को परिभाषित कीजिये?
17. सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन की विशेषताओं का उल्लेख कीजिये।
18. सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन की लोकप्रियता के क्या कारण हैं?
19. सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन के बाधक तत्वों पर प्रकाश डालिए।
20. मानव संसाधन प्रबंधन एवं सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन किस प्रकार से सम्बंधित हैं?

21. सपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन की अवधारणा पर विस्तारपूर्वक चर्चा कीजिये।

22. सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन के सिद्धांतों पर विस्तारपूर्वक प्रकाश डालिए।

23. सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन के उद्भव एवं विकास का विस्तृत वर्णन कीजिये।

24. सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन के क्षेत्र में प्रमुख विचारकों के योगदान पर विस्तारपूर्वक चर्चा किजीये।

25. सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन की सफलता के घटकों का वर्णन कीजिये।

2.11 संदर्भ एवं उपयोगी ग्रंथ

इकाई – I I I: मानव संसाधन नियोजन

इकाई की रूपरेखा

3.0 उद्देश्य
3.1 प्रस्तावना
3.2 मानव संसाधन नियोजन का अर्थ, परिभाषा एवं उद्देश्य
3.3 मानव संसाधन नियोजन प्रक्रिया
3.4 मानव संसाधन नियोजन की आवश्यकता एवं महत्व
3.5 मानव संसाधन नियोजन के लाभ
3.6 मानव संसाधन नियोजन को प्रभावित करने वाले कारक
3.7 सारांश
3.8 बोध प्रश्न
3.9 संदर्भ एवं उपयोगी ग्रंथ

3.0 उद्देश्य

इस इकाई का अध्ययन करने के पश्चात आप :

- मानव संसाधन नियोजन के माध्यम से संगठन में कर्मचारियों की आवश्यकताओं का उचित योग्यताओं के साथ सही समय पर एवं सही स्थान पर निर्धारण करना।
- इस निर्धारण से कर्मचारियों को कार्य-आवंटन करने में किसी समस्या का सामना नहीं करना पड़ेगा।

3.1 प्रस्तावना

किसी भी संगठन में मानव संसाधनों का अधिग्रहण प्रमुख कार्यों में से एक है। वर्तमान समय में सही एवं कुशल कर्मचारियों को प्राप्त करना एक चुनौती है किन्तु इनको संगठन में बनाए रखना अथवा इनको संतुष्ट रखना अधिक चुनौतीपूर्ण है क्योंकि एक कुशल कर्मचारी के लिए अनेक उद्योगों के द्वार सदैव खुले रहते हैं तथा किसी भी संगठन के लिए संगठनात्मक कार्य करने तथा उत्पादकता एवं लाभप्रदता में सुधार करने के लिए संगठन में लोगों का सही मिश्रण वांछनीय है। मानव संसाधनों के अधिग्रहण में मानव संसाधनों की सुरक्षा, उनके कैरियर की योजना और प्रबंधन तथा मानव संसाधन विकास योजना सम्मिलित होती है। मानव संसाधन नियोजन एक ऐसी प्रक्रिया है जो मौजूदा और भविष्य के मानव संसाधनों की पहचान करती है जो संगठन के लक्ष्यों को प्राप्त करने में सहायक हों। मानव संसाधन नियोजन को मानव संसाधन प्रबंधन और संगठन की समग्र सामरिक योजना के बीच एक कड़ी के रूप में कार्य करना चाहिए। अधिकांश पश्चिमी देशों में

वृद्ध कर्मचारियों की बढती आबादी तथा विकासशील अर्थव्यवस्थाओं में योग्य श्रमिकों की बढ़ती मांग ने प्रभावशाली मानव संसाधन नियोजन के महत्व को रेखांकित किया है।

सबसे सुदृढ़ प्रथा वाले संगठनों की योजना प्रक्रिययाएं न केवल यह परिभाषित करती है की निर्धारित समय-सीमा के भीतर क्या किया जाएगा, बल्कि व्यावसायिक लक्ष्यों को हासिल करने के लिए आवश्यक मानव संसाधनों की संख्या और प्रकार को भी परिभाषित करते हैं (उदाहरण के लिए, मानव संसाधनों की संख्या, आवश्यक दक्षता/ क्षमताएँ तथा कब इन संसाधनों की आवश्यकता होगी आदि)।

योग्यता आधारित प्रबंधन, संगठन की दृष्टि, ध्येय और व्यापार लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए आवश्यक क्षमता की तुलना में, वर्तमान मानव संसाधनों का उनकी क्षमताओं के आधार पर मूल्यांकन करने के माध्यम से, मानव संसाधन नियोजन को व्यापार योजनाओं के साथ एकीकृत करने का समर्थन करता है। अनियमितताओं तथा विसंगतियों को दूर करने के लिए लक्षित मानव संसाधन रणनीतियों, योजनाओं और कार्यक्रमों का निर्माण, विकास एवं क्रियान्वन किया जाता है (उदाहरण के लिए, भर्ती / स्टाफिंग; प्रशिक्षण; करियर विकास; उत्तराधिकार प्रबंधन आदि)।

इन रणनीतियों और कार्यक्रमों का नियमित आधार पर निरीक्षण एवं मूल्यांकन किया जाता है जिससे यह सुनिश्चित हो सके कि वह संगठनों को वांछित दिशा में ले जा रहे हैं, तथा आवश्यकतानुसार सुधार किए जाते हैं। मानव संसाधन नियोजन किसी संगठन की सबसे मूल्यवान संपत्ति अर्थात् मानव संसाधनों का सर्वोत्तम उपयोग करने के लिए व्यवस्थित योजना की निरंतर प्रक्रिया है। मानव संसाधन नियोजन का उद्देश्य, कार्यबल की कमी या आधिक्य की समस्या से बचते हुए, कर्मचारियों और कार्यों/ पदों के बीच सबसे उपयुक्त तालमेल सुनिश्चित करना है। मानव संसाधन नियोजन प्रक्रिया के तीन मुख्य तत्व श्रमिक मांग का पूर्वानुमान करना, वर्तमान श्रम- आपूर्ति का विश्लेषण करना तथा अनुमानित श्रम- मांग एवं आपूर्ति को संतुलित करना है।

3.2 मानव संसाधन नियोजन का अर्थ, परिभाषा एवं उद्देश्य

उत्पादन के साधनों में मानव संसाधन ही एकमात्र सक्रिय साधन है, जो अन्य निष्क्रिय साधनों का प्रयोग करके उत्पादन प्रक्रिया को सम्भव बनाता है। मानव संसाधन स्वयं ही प्रबंधन प्रक्रिया को क्रियान्वित करता है तथा यह प्रक्रिया स्वयं अर्थात मानव संसाधन पर भी लागू होती है। प्रंबधन प्रक्रिया का सबसे महत्वपूर्ण व प्रारंभिक चरण है- नियोजन। यह महत्वपूर्ण चरण मानव संसाधन के प्रबंधन के लिए आवश्यक ही नहीं वरन् अनिवार्य है।

मानव संसाधन नियोजन किसी भी उपक्रम के लिए अत्यन्त महत्वपूर्ण है। मानव संसाधन आयोजन की प्रक्रिया सुव्यवस्थित नहीं होने से कई उपक्रमों को समस्याओं का सामना करना पड़ता है। बड़े संगठनों में

तो जन-शक्ति आयोजन एक निरन्तर चलने वाली प्रक्रिया है, जो कुछ न कुछ मात्रा में सभी विभागों में की जाती है तथा सभी विभागों के लिए केन्द्रीय जन-शक्ति आयोजन का काम कार्मिक विभाग में होता है। मानव संसाधन प्रक्रिया को सामान्यत: चार चरणों में सम्पन्न किया जा सकता है-

1. प्रथम चरण - विभिन्न प्रकार के विश्लेषण करने के उपरान्त विभागीय स्तर पर तथा संगठन के स्तर पर सम्पूर्ण जनशक्ति मांग का अनुमान किया जाता है। ऐसा करते समय संगठन के बजट का भी ध्यान रखा जाता है। ये अनुमान संगठन के उद्देश्यों और योजनाओं के क्रियान्वयन को ध्यान में रखते हुए पर्याप्त होने चाहिए।

2. द्वितीय चरण- प्रबंधकीय स्तर पर बनी नीतियों के अनुरूप जनशक्ति आयोजन करके इसकी स्वीकृति उच्च प्रबंध से ली जाती है।

3. तृतीय चरण - जनशक्ति आयोजन कार्यक्रम की स्वीकृति के पश्चात् भर्ती की प्रक्रिया प्रारंभ होती है। इस चरण में भर्ती, चयन, स्थापन, स्थानान्तरण, पदोन्नति, निष्कासन, सेवा-निवृत्ति, प्रिशक्षण, मूल्यांकन तथा संप्रेषण की क्रियाएं सेविवर्गीय विभाग द्वारा संपन्न की जाती हैं।

4. चतुर्थ चरण - समस्त अनुमानों, क्रियाओं, वातावरण जनित परिवर्तनों आदि पर नियन्त्रण रखते हुए संगठन में जनशक्ति आयोजन की प्रक्रिया को निरन्तरता प्रदान की जाती है।

आजकल जन-शक्ति आयोजन को अधिक प्रभावी बनाने के लिए विविध सूचनाओं का सहारा लिया जाता है। कम्प्यूटर प्रणाली का प्रयोग बड़े संगठनों में आम बात हो गई है।

इस प्रकार मानव संसाधन आयोजन एक जटिल प्रक्रिया है जो संगठन की जटिलतम समस्याओं के निराकरण में सहायक होती है। अच्छे जन-शक्ति आयोजन से मानव संबन्धों में सुधार होता है तथा औद्योगिक शान्ति बनी रहती है। आयोजन के अभाव में प्रत्येक क्षेत्र में अनेक जटिलताएं उत्पन्न होती हैं, जैसे- अतिरिक्त श्रम समस्या, अतिरिक्त उत्पादन, वित्त का अभाव, उत्पादन लागत में वृद्धि आदि।

मानव संसाधन नियोजन का अर्थ एवं परिभाषा

नियोजन एक ऐसी प्रक्रिया है, जिसमें न केवल संस्था के उद्देश्यों को निर्धारित किया जाता है, वरन उन उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए किए जाने वाले कार्यो, आवश्यक संसाधनों, उन्हें प्राप्त करने के स्रोतों, नीतियों, पद्धतियों, कार्यविधियों, कार्यक्रमों व व्यूह रचना को भी निर्धारित किया जाता है।

मानव संसाधन नियोजन या जनशक्ति नियोजन शब्द का प्रयोग विभिन्न स्तरों पर किया जाता है, जैसे- वैश्विक, राष्ट्रीय, क्षेत्रीय व संस्थान के स्तर पर ही नहीं, यह परिवार व वैयक्तिक स्तर पर भी आवश्यक है। देखने में आता है कि हम भौतिक संसाधनों के पीछे तो जी-जान से पड़े रहते हैं किन्तु परिवार में व्यक्तियों

का तथा स्वयं अपना प्रबंध नहीं करते और तमाम धन-संपत्ति के रहते हुए भी जीवन, जीवन नहीं रह जाता। अन्त में निराश होकर मन्दिर और मस्जिदों में शान्ति खोजते हैं। मन्दिर और मस्जिदों आदि में बढ़ती भीड़ मानव संसाधन प्रबंध की कमी की द्योतक है। सभी स्तरों पर मानव संसाधन प्रबंध की आवश्यकता भिन्न-भिन्न होती हैं।

संस्थान के स्तर पर जनशक्ति आयोजन का अर्थ ऐसे कार्यक्रम से है, जिसमें नियोक्ता द्वारा संस्था के लिए आवश्यक व पर्याप्त मानव शक्ति की प्राप्ति, विकास, अनुरक्षण और उपयोग सम्भव हो। जनशक्ति का मूल्यांकन, पूर्वानुमान तथा उपलब्धि के स्रोतों की खोज तथा प्राप्त करने का कार्यक्रम भी जनशक्ति आयोजन की विषयवस्तु है। जिस प्रकार आर्थिक आयोजन का उद्देश्य भौतिक आर्थिक संसाधनों का विवेकपूर्ण उपयोग करना है, उसी प्रकार मानव संसाधन आयोजन का अर्थ मानव संसाधन का विवेकपूर्ण उपयोग करने से है।

वर्तमान समय में जनशक्ति आयोजन में-

1.वर्तमान एवं अपेक्षित रिक्त स्थानों का विश्लेशण, जो सेवानिवृत्ति, स्थानान्तरण, पदोन्नति, बीमारी अवकाश, दुघर्टना, पदत्याग, अनुपस्थिति, अनुशासनहीनता आदि के कारण रिक्त होते हैं, 2. विभागीय विस्तार एवं कटौती का विश्लेशण तथा

3. उत्पादकीय क्षेत्र के होने वाले तकनीकी परिवर्तनों के साथ सामंजस्य सम्मिलित किया जाता है। तकनीकी परिवर्तनों के साथ सामाजिक परिवर्तन, कौशल के स्तर, जनशक्ति उपलब्धि की मात्रा, राजकीय नियमों में परिवर्तन, न्यायालयों के निर्णय, मजदूरी नीति, आरक्षण नीति, मानवीय अधिकार संबन्धी व्यवस्थाओं का भी ध्यान रखना पड़ता है।

एरिक डब्लयू.वेटर के अनुसार- ``मानव संसाधन नियोजन एक प्रक्रिया है जिसके माध्यम से प्रबंध यह निश्चय करता है कि संगठन को किस प्रकार से कदम उठाने चाहिए कि वह अपनी विद्यमान मानव संसाधन स्थिति से इच्छित मानव संसाधन स्थिति में पहुंच जाय। आयोजन के माध्यम से प्रबंध सही संख्या में, सही प्रकार के व्यक्तियों को, सही स्थानों पर, सही समय में प्राप्त करने में समर्थ होता है। इससे संगठन एवं कार्मिक दोनों को ही अधिकतम दीर्घकालीन लाभों की प्राप्ति होती है।´´

इस प्रकार मानव संसाधन नियोजन से आशय किसी उपक्रम के द्वारा कर्मचारियों की मांग व पूर्ति में सामंजस्य स्थापित करना है। यह मानवीय आवश्यकताओं का पूर्वानुमान व नियोजन है। इसके अन्तर्गत उपक्रम की मानव संसाधन आवश्यकताओं का संख्यात्मक व गुणात्मक रूप से अनुमान व व्याख्या तथा इस अनुमान पर कर्मचारियों की व्यवस्था संबन्धी नीति सम्मिलित होती है।

मानव संसाधन नियोजन के उद्देश्य

मानव संसाधन नियोजन का उद्देश्य उपक्रम के लिए आवश्यक योग्य कर्मचारियों की आपूर्ति की निरन्तरता को बनाये रखना है। अधिशासी मानव संसाधन नियोजन के संबन्ध में विचार करते हुए फिलिप्पो ने लिखा है, ``प्रबंधकीय मानव संसाधन नियोजन का उद्देश्य योग्य व्यक्तियों की निरन्तर आपूर्ति द्वारा किसी संगठन के स्थायित्व तथा प्रगति में योगदान करना है।´´

इस उद्देश्य की पूर्ति तभी की जा सकती है जब वर्तमान तथा भावी मानव संसाधन परिस्थितियों का सावधानीपूर्वक विश्लेषण किया जाए, यह विश्लेषण कर्मचारियों के गुण व संख्या दोनों से संबन्धित होता है। मानव संसाधन नियोजन के विश्लेषण से पता चलता है :-

(अ) कार्य जिनके लिए नवीन कर्मचारियों की आवश्यकता होगी?

(आ) कौशल जो इन कार्यो को संपन्न करने के लिए आवश्यक है?

(इ) नवीन कर्मचारियों की पदोन्नति द्वारा उच्च पदों को भरने की सामर्थ्य की सीमा।

स्ट्रास एवं साईल्स के अनुसार, एक व्यावहारिक मानव संसाधन नियोजन के उद्देश्यों को निम्न प्रकार व्यक्त किया जा सकता है -

1. रिक्त स्थानों की आपूर्ति के लिए कर्मचारियों की निरन्तर एवं व्यवस्थित पूर्ति का एक विश्वसनीय आश्वासन।

2. बाह्य स्रोतों से अथवा वर्तमान कर्मचारियों को प्रशिक्षण प्रदान कर जिन स्थानों की पूर्ति की जानी है, उनका अनुमान।

3. पदोन्नति के लिए प्रत्येक कर्मचारी पर विचार किए जाने का आश्वासन।

4. आन्तरिक स्रोतों के अधिकतम उपयोग की संभावना।

मानव संसाधन नियोजन मानव संसाधन के उपयोग में अनिश्चितता को कम करता है। उपलब्ध मानवीय साधनों का अधिकतम उपयोग किया जा सके तथा मानव संसाधन की पूर्ति बनी रहे, यह मानव संसाधन नियोजन का वास्तविक उद्देश्य है। इस प्रकार मानव संसाधन नियोजन के प्रमुख उद्देश्य संक्षेप में निम्नलिखित हैं-

क. वर्तमान कर्मचारियों को उनके वर्तमान पदों की आवश्यकता के अनुरूप ढालना।

ख. पद रिक्तियों की वर्तमान मानव संसाधन द्वारा परिपूर्ति के लिए वर्तमान कर्मचारियों को अवसर प्रदान करना।

ग. भावी मानव संसाधन की आवश्यकताओं का अनुमान लगाना एवं उसकी आन्तरिक व बाह्य साधनों से पूर्ति करना।

3.3 मानव संसाधन नियोजन प्रक्रिया

मानव संसाधन नियोजन एक ऐसी प्रक्रिया है जिसके माध्यम से सही कार्य के लिए सही उम्मीदवार सुनिश्चित किया जाता है। किसी भी प्रक्रिया का संचालन करने के लिए, सबसे महत्वपूर्ण कार्य, उक्त प्रक्रिया के संचालन के माध्यम से संपन्न होने वाले संगठनात्मक उद्देश्य को विकसित करना है।

मानव संसाधन नियोजन के माध्यम से संगठन भविष्य के व्यवसाय और पर्यावर्णीय शक्तियों का पूर्वानुमान करता है। मानव संसाधन नियोजन भविष्य की अवधि के लिए जनबल की आवश्यकता का आकलन करती है। यह संगठनात्मक गतिविधियों के संचालन के लिए आवश्यक पर्याप्त जनशक्ति प्रदान करने का प्रयास करता है। मानव संसाधन नियोजन एक सतत प्रक्रिया है जो मानव संसाधन उद्देश्यों की पहचान से आरम्भ होती है, मानव संसाधन संसाधनों के विश्लेषण के माध्यम से आगे बढ़ती तथा मानव संसाधन नियोजन के मूल्यांकन पर समाप्त होती है।

मानव संसाधन नियोजन की प्रक्रिया के निम्नलिखित चरण हैं :

1) **संगठनात्मक उद्देश्यों एवं योजनाओं का विश्लेषण करना-** उत्पादन, विपणन, वित्त, विस्तारीकरण एवं विक्रय जैसे विभिन्न क्षेत्रों के उद्देश्य संगठन में किए जाने वाले कार्यों के बारे में जानकारी प्रदान करते हैं। अतः मानव संसाधन नियोजन के उद्देश्यों को संगठनात्मक उद्देश्यों, नीतियों एवं योजनाओं पर आधारित होना चाहिए, अर्थात् सर्वप्रथम संगठन की दिशा का निर्धारण एवं आकलन करने की आवश्यकता होती है। उदहारणस्वरुप- सरकार की प्रमुख प्राथमिकताओं या वर्तमान दिशा-निर्देशों का पुनरावलोकन एवं समीक्षा करनी चाहिए जो संगठन की कार्य- प्रणाली एवं नीतियों पर प्रभाव डाल सकते हैं। साथ ही साथ संगठन की व्यावसायिक प्राथमिकताओं, बजट आवंटन और प्रदर्शन- संकेतकों की समीक्षा करने आदि की भी आवश्यकता होती है।
2) **मानव संसाधन नियोजन के उद्देश्यों को निर्धारित करना-** किसी भी प्रक्रिया में सबसे महत्वपूर्ण कदम उन उद्देश्यों का निर्धारण होता है जिनके लिए उस प्रक्रिया को अपनाया जाता है। जिस उद्देश्य के लिए कार्यशक्ति की नियोजन किया जा रहा है, उसे उचित प्रकार से

परिभाषित किया जाना चाहिए, जिससे यह सुनिश्चित हो सके कि सही प्रकार की कार्य/ पदों के लिए, व्यक्तियों का सही संख्या में पूर्वानुमान किया गया है।

संगठन के विभिन्न विभागों के उद्देश्य भिन्न हो सकते हैं जैसे कि कर्मचारियों की मांग विपणन, वित्त, उत्पादन, मानव संसाधन आदि विभागों में उनकी भूमिकाओंएवं कार्यों के आधार पर भिन्न हो सकती है।

3) **वर्तमान कार्यबल सूची (इन्वेंटरी) का विश्लेषण**- अगले चरण में किसी विशेष नौकरी/ पद के लिए आवश्यक उनके, क्षमता, कौशल, आदि के संदार्भ में कर्मचारियों के बारे में संग्रहीत जानकारी के माध्यम से संगठन में वर्तमान जनशक्ति का विश्लेषण करना है। साथ ही, भावी रिक्तियों का अनुमान लगाया जा सकता है जिससे दोनों, आंतरिक (वर्तमान संगठनात्मक कर्मचारी) तथा बाह्य (बाहर के उम्मीदवारों के भर्ती) स्रोतों के उपयोग से मानवशक्ति की योजना बनाई जा सके। इस प्रकार, यह सुनिश्चित किया जाता है कि निकट भविष्य में होने वाली किसी भी रिक्ति को भरने के लिए प्रतिभाओं का पर्याप्त भंडार उपलब्ध है।

4) **मांग पूर्वानुमान-** यह किसी संगठन में मानव संसाधनों की मांग का पूर्वानुमान करने की प्रक्रिया है। मांग पूर्वानुमान किसी संगठन की भविष्य की मानव संसाधन आवश्यकताओं का मात्रा और गुणवत्ता के संदर्भ में निर्धारित करने की एक प्रक्रिया है। यह उत्पादन के वांछित स्तर को प्राप्त करने के लिए संगठन के भविष्य के कर्मियों की आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए किया जाता है। भविष्य के मानव संसाधन की आवश्यकताओं का संगठन की वर्तमान मानव संसाधन स्थिति और संगठनात्मक योजनाओं के विश्लेषण की सहायता से अनुमान लगाया जा सकता है। वार्षिक आधार पर, प्रत्येक महत्वपूर्ण स्तर एवं प्रकार के लिए यह विश्लेषण करना आवश्यक है।

5) **आपूर्ति पूर्वानुमान-** आपूर्ति पूर्वानुमान मानव संसाधनों के आकलन का दूसरा पक्ष है। वर्तमान संसाधनों के विश्लेषण और संगठन में मानव संसाधनों की भविष्य में उपलब्धता को देखते हुए यह मानवशक्ति की आपूर्ति के अनुमान संबंधित है। यह मानव संसाधनों के भविष्य के स्रोतों का अनुमान लगाता है, जिनकी संगठन के भीतर एवं बाहर से उपलब्ध होने की संभावना है। आंतरिक स्रोतों में पदोन्नति, स्थानांतरण, कार्य- विस्तारीकरण एवं कार्य- संवर्धन सम्मिलित हैं, जबकि बाह्य स्रोतों में विज्ञापन, रोजगार एक्सचेंज, कंसल्टेंसी सेवाएँ, श्रम ठेकेदार, महाविद्यालय, विश्वविद्यालयों आदि के माध्यम से नए उम्मीदवारों की भर्ती सम्मिलित है जो संगठन में अच्छा प्रदर्शन करने में सक्षम हैं।

6) **मांग एवं आपूर्ति के अंतर का विश्लेषण-** मांग और आपूर्ति के पूर्वानुमान के पश्चात्, जनशक्ति के अंतर का मूल्यांकन आसानी से किया जा सकता है। यदि मांग मानव संसाधनों की आपूर्ति से अधिक है, तो इसका अर्थ है कि मानव संसाधनों की कमी है, अतः नए उम्मीदवारों की भर्ती आवश्यक है।

   जबकि, यदि मांग आपूर्ति से कम है तो मानव संसाधनों के अधिशेष/ आधिक्य की संमस्या उत्पन्न होती है, अतैव कर्मचारियों को अवसान, निलंबन, निष्कासन, सेवानिवृत्ति, छंटनी, स्थानांतरण आदि के माध्यम से पदच्युत करना आवश्यक हो जाता है।

7) **कार्यवाही योजना/ रोजगार योजना-** मांग एवं आपूर्ति के अंतर के मूल्यांकन के आधार पर कार्यवाही करने के लिए संगठन तैयार रहता है। यह वस्तुतः मानव संसाधन नियोजन का अंतिम चरण है जो कि मानव संसाधनों के अधिशेष एवं कमी की समस्या के निवारण से सम्बंधित है। इसके अंतर्गत मानव संसाधनों के अधिशेष एवं कमी की समस्या का निवारण विभिन्न मानव संसाधन गतिविधियों के माध्यम से क्रियान्वित होता है। मानव संसाधन नियोजन के प्रतिफल को कार्यवाही के रूप में निष्पादित करने के लिए आवश्यक प्रमुख गतिविधियां भर्ती, चयन, नियुक्ति, प्रशिक्षण और विकास, समाजीकरण आदि हैं। मानव संसाधनों की कमी की परिस्थिति में संगठन भर्ती, प्रशिक्षण, अन्तर्विभागीय अंतरण गतिविधयां अपना सकता है, जबकि अधिशेष के मामले में, स्वैच्छिक सेवानिवृत्ति योजनाओं, पुनरीक्षण, स्थानांतरण, छंटनी आदि गतिविधियों को संपन्न कर सकता है।

8) **जनशक्ति नियोजन की समीक्षा/ मूल्यांकन एवं नियंत्रण-** अंत में, मानव संसाधन नियोजन प्रक्रिया की प्रभावशीलता का मूल्यांकन एवं समीक्षा किया जाना आवश्यक है। यहां मानव संसाधन नियोजन प्रक्रिया की तुलना विभिन्न कार्यों/ पदों के लिए विभिन्न कर्मचारियों की उपलब्धता को सुनिश्चित करने के लिए अपने वास्तविक कार्यान्वयन से की जाती है।

   इस स्तर पर, संगठन को नियोजन की सफलता का मूल्यांकन करता है तथा इसमें किसी भी प्रकार की कमी या विसंगति, यदि कोई हो तो, उसे सुधारने एवं नियंत्रित करने का प्रयास करता है।

   इस प्रकार, मानव संसाधन नियोजन एक सतत प्रक्रिया है जो संगठनात्मक उद्देश्यों के विश्लेषण से आरम्भ होकर नियोजन प्रक्रिया के मूल्यांकन एवं नियंत्रण के साथ समाप्त होती है।

3.4 मानव संसाधन नियोजन की आवश्यकता एवं महत्व

निम्नलिखित कारणों से रूग्ण संगठनों के लिए मानव संसाधन नियोजन या जनशक्ति नियोजन आवश्यक है:

संगठन की आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए: संगठन में काम करने के लिए, प्रत्येक संगठन को वांछित कौशल, ज्ञान और अनुभव संपन्न कर्मियों की आवश्यकता होती है। संगठन की इस मानव संसाधन की आवश्यकता को उचित मानव संसाधन योजना के माध्यम से प्रभावी ढंग से पूरा किया जा सकता है। यह कर्मियों के प्रकार के साथ-साथ अपनी संगठनात्मक आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए आवश्यक कर्मियों की संख्या को परिमाणित करने में सहायता करता है। यह अपेक्षित मानव संसाधनों की आवश्यकतानुसार उपलब्धता को सुनिश्चित करता है।

असुरक्षा, अनिश्चितता एवं परिवर्तन का सामना: संगठन में मानव और गैर-मानव संसाधनों का उचित उपयोग होना चाहिए। कभी-कभी संगठन में पर्याप्त गैर-मानव संसाधन हो सकते हैं जैसे, मशीन, सामग्री और धन, किन्तु अपर्याप्त मानव संसाधनों के परिणामस्वरूप, निर्माण प्रक्रिया/ उत्पादन शुरू नहीं किया जा सकता है। मानव संसाधन नियोजन, जहां तक संभव हो, अनिश्चितताओं और परिवर्तनों का सामना करने में मदद करता है तथा सही समय पर, सही संख्या में और सही जगह पर मानव संसाधनों की उपलब्धता सुनिश्चित करने में संगठन को सक्षम बनाता है।

यह श्रम असंतुलन की जांच करने में सहायक होता है: मानव संसाधन की नियोजन संगठन में जनशक्ति की कमी और/ या अधिशेष का अनुमान लगाने में सहायता करता है। जनशक्ति की कमी और साथ ही जनशक्ति का अधिशेष संगठन के लिए वांछनीय नहीं है। यह दोनों ही परिस्थितियाँ संगठन के लिए बहुत महंगी साबित हो सकती हैं। मानव संसाधन की कमी के कारण, संगठन के भौतिक संसाधनों का उत्पादकतापूर्ण उपयोग नहीं किया जा सकता है। मानव संसाधनों के अधिशेष के सन्दर्भ में, इन संसाधनों का समुचित उपयोग नहीं किया जा सकता है। यह मानव संसाधनों के अभाव और अधिशेष कर्मचारियों की समस्या को समेकित करने में बहुत सहायक है। इससे पहले कि यह असंतुलन असहनीय और महंगा हो, मानव संसाधन नियोजन इस असंतुलन की समस्या का समाधान करने में सहायता करता है।

संगठन की मानव संसाधन आवश्यकताओं को सही-आकार प्रदान करने में: एक मौजूदा संगठन में, मानव संसाधनों के सन्दर्भ में संगठन को सही आकार देने की लगातार आवश्यकता होती है। संगठन में, सेवानिवृत्ति, दुर्घटना, इस्तीफे, पदोन्नति या कर्मचारियों की मृत्यु के परिणामस्वरूप कुछ पद खाली हो सकते हैं।परिणामस्वरूप, रिक्त पदों लोगों के स्थानापन्न की लगातार आवश्यकता होती है। मानव संसाधन नियोजन

संगठन की भविष्य में, सही प्रकार, सही संख्या, सही समय और सही स्थान पर मानव संसाधनों की उपलबध्ता को सुनिश्चित करने में सहायता प्रदान करता है।

संगठन की विस्तार और विविधीकरण की आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए- यह विस्तार, विविधीकरण और आधुनिकीकरण के संबंध में संगठन की भविष्य की योजनाओं को क्रियान्वित करने में सहायता करता है। मानव संसाधन नियोजन के माध्यम से यह सुनिश्चित किया जाता है कि संगठन की इन आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए आवश्यक संख्या में सही प्रकार के कर्मचारी उपलब्ध हों। यह सुनिश्चित करता है कि चुनौतीपूर्ण पदों/ कार्यों की आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए वांछित कौशल और ज्ञान वाले कर्मचारी उपलब्ध हों।

कर्मचारियों का प्रशिक्षण और विकास- संगठन की निरंतर बदलती आवश्यकताओं के परिणामस्वरूप कर्मचारियों के प्रशिक्षण और विकास की लगातार आवश्यकता है। मानव संसाधन नियोजन, प्रशिक्षण एवं विकास आदि के माध्यम से कर्मचारियों के उन्नयन और विकास के अवसर प्रदान करता है। इस प्रकार, यह संगठन के भविष्य की अत्यधिक कुशल कर्मचारियों की आवश्यकताओं को पूरा करने में मदद करता है।

कर्मचारियों की व्यक्तिगत आवश्यकताओं को पूरा करना- मानव संसाधन नियोजन, पदोन्नति, स्थानांतरण, वेतन, बेहतर लाभ, विकास आदि के माध्यम कर्मचारियों की व्यक्तिगत आवश्यकताओं को पूरा करने में सहायता करता है।

बजट तैयार करने में मदद करता है- यह मानव संसाधनों के उपयोग की लागत का आकलन करने में मदद करता है, उदाहरणस्वरूप- वेतन तथा अन्य वित्तीय एवं गैर वित्तीय लाभ आदि इसमें सम्मिलित हैं। यह संगठन के विभिन्न विभागों/ अनुभागों के लिए मानव संसाधन बजट तैयार करने की प्रक्रिया को दिशा प्रदान करता है। इसलिए, यह संगठन में उपयुक्त बजट तैयार करने में भी मदद कर सकता है।

बेरोजगारी की समस्या का समाधान करने के लिए- संगठन को कर्मचारियों के सन्दर्भ में सही आकार प्रदान के प्रयास में, कुछ कर्मचारी अधिशेष हो सकते हैं। इसका अर्थ है कि संगठन में उनकी सेवाओं की आवश्यकता नहीं है। इस अतिरेक की परिस्थिति में विभिन्न संबंधित दलों और अधिकारियों के साथ परामर्श करने के उपरान्त मानव संसाधन नियोजन के माध्यम से कर्मचारियों को वैकल्पिक रोजगार प्रदान करने का प्रयास भी किया जाता है।

3.5 मानव संसाधन नियोजन के लाभ

1. मानव संसाधन नियोजन न सिर्फ संगठन की भविष्य की आवश्यकताओं का पूर्वानुमान करने में सहायता करता है बल्कि, यह निकट भविष्य में होने वाली संभावित का भी आकलन करता है।

2. यह लागत प्रभावी है, अर्थात संगठन जनशक्ति की कमी एवं अधिशेष का पूर्वानुमान कर सकता है और मानव संसाधनों के इस असंतुलन को नियंत्रित कर सकता है, जो किसंगठन के लिए असहनीय या महंगा हो सकता है।

3. कर्मचारी विकास के लिए बेहतर योजना। मानव संसाधन नियोजन के माध्यम से, वर्तमान कर्मचारियों के कौशल को समय पर प्रशिक्षण और विकास के अवसर देकर उनमें सुधार किया जा सकता है।

4. प्रशिक्षण कार्यक्रम अधिक प्रभावशाली हो गए हैं क्योंकि, जनशक्ति की अल्पता या अधिशेष से उत्पन्न होने वाले अंतर एवं असंतुलन को मानवशक्ति की नियोजन के माध्यम से निर्धारित किया जा सकता है और इसके अनुसार प्रशिक्षण प्रदान किया जा सकता है।

5. मानव संसाधन नियोजन, भर्ती और प्रशिक्षण से संबंधित रणनीतिक निर्णय लेने में सहायता करता है। यह जनबल के अधिशेष की परिस्थित में, सवानिवृत्ति, छंटनी, स्थानान्तरण, विस्थापन आदि तथा कमी की परिस्थिति में भर्ती एवं प्रशिक्षण जैसे निर्णय ले सकता है।

6. मानव संसाधन नियोजन के माध्यम से रिक्तियों से उत्पन्न होने वाली निष्क्रियता को कम किया जा सकता है और इस प्रकार व्यापार का समग्र प्रदर्शन अप्रभावित रहता है।

इस प्रकार मानव संसाधन नियोजन के माध्यम से, मानव शक्ति की आवश्यकताओं (वर्तमान और भविष्य दोनों) का प्रभावशाली रूप से का प्रबंधन किया जा सकता है तथा रिक्त पदों के लिए संभावित उम्मीदवारों की बिताए गए प्रमुख समय को कम करने में भी मदद करता है।

3.6 मानव संसाधन नियोजन को प्रभावित करने वाले कारक

प्रभावशाली मानव संसाधन नियोजन की पूर्वआवश्यकताएँ

क) मानव संसाधन कर्मियों का मानव संसाधन नियोजन प्रक्रिया को भली भाँती समझना।

ख) शीर्ष प्रबंधन का सहयोग

ग) मानव संसाधन नियोजन कर्मचारी और लाइन प्रबंधन के बीच स्वस्थ एवं सहयोगपूर्ण संचार

घ) मानव संसाधन नियोजन को संगठन की रणनीतिक व्यवसाय योजना के साथ एकीकृत करना।

मानव संसाधन नियोजन को प्रभावित करने वाले कारक

1) संगठन का प्रकार और रणनीति

संगठन का प्रकार एक महत्वपूर्ण कारक है क्योंकि यह निर्धारित करता है कि उत्पादन प्रक्रियाएं कैसी हैं, किस संख्या और प्रकार के कर्मचारियों की आवश्यकता है तथा कितने पर्यवेक्षी और प्रबंधकीय कर्मियों की आवश्यकता है। इस संबंध में, सेवाएँ प्रदान करने वाले संगठनों की तुलना में विनिर्माण संगठन अधिक जटिल होते हैं।

संगठन की रणनीतिक योजना संगठन की मानव संसाधन आवश्यकताओं को परिभाषित करती है। उदाहरण के लिए, आंतरिक विकास की रणनीति का अर्थ है कि अतिरिक्त कर्मचारियों को काम पर रखने की आवश्यकता है। दूसरी ओर, अधिग्रहण या विलय जैसी परिस्थितियों में संगठनों को छंटनी के लिए योजना बनाने की आवश्यकता होगी, क्योंकि विलय, में सामान एवं अतिव्यापी स्थिति वाले पदों की उत्पत्ति होती है जिसे कम कर्मचारियों के साथ अधिक कुशलतापूर्वक संभाला जा सकता है।

मुख्य रूप से, संगठन या तो मानव संसाधन नियोजन में सक्रिय या प्रतिक्रियाशील होने का निर्णय लेता है। वह या तो भविष्य की मानव संसाधन आवश्यकताओं को ध्यान में रखकर, उन्हें व्यवस्थित रूप से भरने के लिए पहले से तैयार रहने का निर्णयले सकता है अथवा वह सिर्फ इन आवश्यकताओं के उत्पन्न होने पर प्रतिक्रिया कर सकता है। निस्संदेह मानव संसाधन आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए मानव संसाधन नियोजन सावधानीपूर्वक एवं बेहतर ढंग से सहायता करता है जिससे यह सुनिश्चित हो सके कि आवश्यकता पड़ने पर संगठन मानव संसाधनों को सही संख्या और उचित कौशल तथा दक्षताओं के साथ प्राप्त कर लेगा।

इसी तरह, संगठन को नियोजन की व्यापकता का निर्धारण करना चाहिए। अनिवार्य रूप से, संगठन केवल एक या दो मानव संसाधन क्षेत्रों, जैसे कि भर्ती या चयन, में नियोजन के द्वारा एक संकीर्ण दृष्टिकोण अपना सकता है, या यह प्रशिक्षण, पारिश्रमिक आदि सहित सभी क्षेत्रों में योजना बनाकर और व्यापक दृष्टिकोण अपना सकता है।

संगठन को योजना की औपचारिकता पर भी निर्णय करना चाहिए। यह एक अनौपचारिक योजना का निर्णय ले सकता है जो कि अधिकतर प्रबंधकों और कर्मचारियों के दिमाग में होती है। वैकल्पिक रूप से, संगठन एक औपचारिक योजना बना सकता है जो स्पष्ट एवं लिखित रूप में, प्रलेखन, दस्तावेजों और आंकड़ों द्वारा समर्थित हो।

अंततः संगठन को योजना के लचीलेपन पर निर्णय लेना चाहिए- अनिश्चितताओं तथा आकस्मिकताओं का अनुमान करने, समझने और उनसे निपटने के लिए मानव संसाधन नियोजन को समर्थ एवं क्षमतावान होना

चाहिए। किसी भी संगठन को उच्च स्तर की अनिश्चितता पसंद नहीं है। संगठन नियोजन के माध्यम से इन अनिश्चितताओं को कम करना चाहते हैं, जिसमें संभावित भविष्य की स्थितियों और घटनाओं की भविष्यवाणी और पूर्वानुमान सम्मिलित है। मानव संसाधन नियोजन में कई आकस्मिकताओं को सम्मिलित कर अलग-अलग परिदृश्यों को दर्शाया जा सकता है जिससे यह सुनिश्चित किया जा सकता है कि योजना लचीली और अनुकूलनीय है।

2) संगठनात्मक विकास चक्र और योजना

किसी संगठन के विकास के चरणों का मानव संसाधन नियोजन पर काफी प्रभाव पड़ सकता है। भ्रूणावस्था के चरण में छोटे संगठनों में कार्मिक नियोजन नहीं हो सकता है। नियोजन की आवश्यकता महसूस होती है जब संगठन विकास के चरण में प्रवेश करता है। मानव संसाधनों का पूर्वानुमान आवश्यक हो जाता है। विकास के साथ- साथ स्वयं को समायोजित करने तथा उन्नत करने में कर्मचारियों का आंतरिक विकास भी ध्यान आकृष्ट करता है।

एक परिपक्व संगठन कम लचीलेपन और परिवर्तनशीलता का अनुभव करता है। विकास की गति धीमी हो जाती है। कार्यबल वृद्ध हो जाता है तथा बहुत कम युवा कर्मचारियों को काम पर रखने की आवश्यकता होती है। योजना अधिक औपचारिक, ध्यानपूर्वक तथा कम लचीली एवं नवाचारी हो जाती है। सेवानिवृत्ति और संभावित छंटनी जैसे मुद्दों नियोजन पर अधिक हावी हो जाते हैं।

अंत में, वृद्धावस्था या ह्रास की अवस्था में, मानव संसाधन नियोजन एक अलग दृष्टिकोण अपनाता है। नियोजन कार्य, छंटनी, और सेवानिवृत्ति के लिए किए जाते हैं। चूंकि संगठन द्वारा निर्णय प्रायः, गंभीर बिक्री एवं वित्तीय घाटों के बाद लिए जाते हैं, इसलिए नियोजन की प्रकृति वस्तुतः प्रतिक्रियाशील होती है।

3) पर्यावरण अनिश्चितता

मानव संसाधन प्रबंधकों को शायद ही कभी एक स्थिर और पूर्वानुमानित वातावरण में संचालन का विशेषाधिकार प्राप्त होता है। राजनीतिक, सामाजिक और आर्थिक परिवर्तन सभी संगठनों को प्रभावित करते हैं। कार्मिक नियोजन, सावधानीपूर्वक भर्ती, चयन, तथा प्रशिक्षण और विकास नीतियों और कार्यक्रमों को तैयार करके पर्यावरणीय अनिश्चितताओं से निपटता है। उत्तराधिकार नियोजन, पदोन्नति माध्यम, छंटनी, समय लोचशीलता , नौकरी साझाकरण, सेवानिवृत्ति, स्वैच्छिक सेवानिवृत्ति एवं कर्मियों से संबंधित अन्य व्यवस्थाओं के माध्यम से मानव संसाधन प्रबंधन कार्यक्रम में संतुलन तंत्र को सन्निहित गया है।

4) समय सीमा

एक अन्य प्रमुख कारक जो कार्मिक नियोजन को प्रभावित करता है, वह समय सीमा है। एक योजना किसी समय सीमा पर बहुत लंबे समय तक प्रभावशाली नहीं हो सकती क्योंकि संचालननात्मक वातावरण स्वयं परिवर्तनों तथा विसंगतियों से गुजर सकता है। एक तरफ, छह महीने से एक साल तक की अल्पकालिक योजनाएं हैं तो दूसरी ओर, दीर्घकालिक योजनाएं- जो तीन से बीस वर्षों तक चलती हैं। हालांकि, सटीक समय अवधि, संगठन के वातावरण में प्रचलित अनिश्चितता की मात्र पर निर्भर करता है।

अस्थिर वातावरण में काम कर रहे संगठनों के लिए लघुकालीन या अल्पकालीन होनी चाहिए, उदाहरण के लिए कंप्यूटर। अन्य संगठन जिनके लिए पर्यावरण अपेक्षाकृत स्थिर है, उनके लिए योजनाएं दीर्घकालिक हो सकती हैं, उदाहरण के लिए किसी विश्वविद्यालय की योजना। सामान्य तौर पर, अधिक अनिश्चित वातावरण में योजना की समय सीमा लघुकालीन तथा अपेक्षाकृत स्थिर वातावरण में दीर्घकालीन होनी चाहिए।

5) सूचना की गुणवत्ता एवं प्रकार

कर्मचारीयों की आवश्यकताओं का पूर्वानुमान करने के लिए उपयोग में लाई जाने वाली सूचनाएं विभिन्न प्रकार के स्रोतों से उत्पन्न होती है। कार्मिक नियोजन में एक प्रमुख मुद्दा सूचना का वह प्रकार है जिसे पूर्वानुमान करने के लिए उपयोग में लाया जाता है।

सूचना के प्रकार से ही निकट संबंधित, उपयोग में लाई गयी डेटा की गुणवत्ता है। सूचना की गुणवत्ता और सटीकता, स्पष्टता पर निर्भर करती है, जिसके आधार पर संगठनात्मक निर्णयकर्ता अपनी रणनीति, संगठनात्मक संरचना, बजट, उत्पादन कार्यक्रम आदि को परिभाषित करते हैं। इसके अतिरिक्त, मानव संसाधन विभाग को सावधानीपूर्वक विकसित कार्य-विश्लेषण सूचनाएं और मानव संसाधन सूचना प्रणाली (एचआरआईएस) को बनाए रखना चाहिए जो समय पर और सटीक डेटा प्रदान करती हैं। सामान्यतया, स्थिर वातावरण में सक्रिय संगठन, दीर्घकालीन योजना अवधि, स्पष्ट रूप से परिभाषित रणनीति एवं उद्देश्यों तथा कम अवरोधों के कारण, व्यापक, सयिक एवं सटीक सूचनाएं प्राप्त करने की अपेक्षाकृत बेहतर स्थिति में होते हैं।

6) श्रम बाजार

श्रम बाजार में ऐसे कौशलों एवं क्षमताओं वाले लोग होते हैं, जिन्हें आवश्यकता पड़ने पर प्राप्त किया जा सकता है। शैक्षिक, पेशेवर और तकनीकी संस्थानों के प्रयासों के परिणामस्वरूप प्रशिक्षित मानव संसाधन सदीव बाजार में उपलब्ध हैं। तथापि, मानव संसाधनों की कमी होती है। उदाहरण के लिए, भारतीय उद्योग परिसंघ (सीआईआई) का अनुमान था कि 2015 तक भारत को स्वास्थ्य देखभाल, बैंकिंग और वित्तीय

सेवाओं, खुदरा, ऑटो और निर्माण जैसे क्षेत्रों में 30 लाख अतिरिक्त कुशल श्रमिकों की आवश्यकता होगी। यह संदेहास्पद ही है कि देश में कुशल श्रमिक इतनी संख्या में उपलब्ध होंगे या नहीं।

श्रम आपूर्ति के सन्दर्भ में, निम्नलिखित तथ्य विचारणीय हैं:

क) आबादी का आकार, आयु, लिंग और शैक्षिक संरचना
ख) देश में उत्पाद और सेवाओं की मांग
ग) उत्पादन तकनीक की प्रकृति
घ) लोगों की रोजगारपरकता

3.8 बोध प्रश्न

1. मानव संसाधन नियोजन से क्या आशय है? समझाइए।
2. मानव संसाधन नियोजन को परिभाषित कीजीये।
3. मानव संसाधन नियोजन के उद्देश्यों का उल्लेख कीजिये।
4. मांग एवं आपूर्ति पूर्वानुमान में क्या अंतर है? स्पष्ट कीजिये।
5. मानव संसाधन नियोजन के लाभों को बतलाइये।
6. प्रभावशाली मानव संसाधन नियोजन की पूर्व-आवश्यकताओं का उल्लेख कीजिये।
7. मानव संसाधन नियोजन की अवधारणा की विस्तृत व्याख्या कीजिये।
8. मानव संसाधन नियोजन की आवश्यकता एवं महत्त्व पर विस्तारपूर्वक चर्चा कीजिये।
9. मानव संसाधन नियोजन की प्रक्रिया को विस्तारपूर्वक समझाइए।
10. मानव संसाधन नियोजन को प्रभावित करने वाले कारकों का विस्तृत वर्णन कीजिये।

3.9 संदर्भ एवं उपयोगी ग्रंथ

इकाई – IV: कार्य विवरण एवं कार्य विशिष्टीकरण तथा भर्ती एवं चयन

इकाई की रूपरेखा

4.0 उद्देश्य

4.1 प्रस्तावना

4.2 कार्य विवरण

4.3 कार्य विशिष्टीकरण

4.4 भर्ती का अर्थ, परिभाषा एवं उद्देश्य

4.5 भर्ती प्रक्रिया एवं भर्ती के स्त्रोत

4.6 भर्ती को प्रभावित करने वाले घटक

4.7 चयन का अर्थ एवं परिभाषा

4.8 चयन प्रक्रिया

4.9 सारांश

4.10 बोध प्रश्न

4.11 संदर्भ एवं उपयोगी ग्रंथ

4.0 उद्देश्य

इस इकाई का अध्ययन करने के पश्चात आप :

- कार्य-विवरण के माध्यम से कर्मचारियों चयन, नियुक्ति, प्रशिक्षण, स्थानांतरण, पदोन्नति एवं अवनति सम्बन्धी निर्णयों में सहायता प्रदान करना।
- व्यावसायिक परामर्श, श्रम असंतोष, विक्रय पूर्वानुमान, उत्पादन कार्यक्रम आदि में सहायता प्रदान करना।
- वृत्ति से सम्बंधित जानकारियों का ज्ञान प्राप्त करना।
- कर्मचारियों की नियुक्ति हेतु प्रदत्त कार्य-विधि, भर्ती एवं चयन विधि तथा नीतियों की जानकारी प्रदान करना।

4.1 प्रस्तावना

इस इकाई में एक अन्य महत्वपूर्ण मानव संसाधन गतिविधि, 'कार्य- विश्लेषण' के विभिन्न आयामों एवं तत्वों पर चर्चा की गयी है। ध्यातव्य है की मानव संसाधन नियोजन कार्य एवं इसके उद्देश्यों की पूर्ति, 'कार्य- विश्लेषण' को संज्ञान में लिए बिना नहीं की जा सकती है।

कार्य विश्लेषण (जिसे नौकरी/ पद विश्लेषण के नाम से भी जाना जाता है), क्रियाकलापों की दृष्टि से किसी कार्य/ पद की विषयवस्तु की पहचान करने के लिए उस कार्य से सम्बंधित गतिविधियों एवं आवश्यक विशेषताओं के संदर्भ में, कार्यविधियों का एक समूह है। कार्य विश्लेषण संगठनों को वह सूचनाएं प्रदान करता है जो यह निर्धारित करने में मदद करती हैं कि किसी विशिष्ट कार्य के लिए कौन सा कर्मचारी सबसे उपयुक्त है। नौकरी विश्लेषण के माध्यम से, विश्लेषक को यह समझने की आवश्यकता है कि नौकरी के महत्वपूर्ण कार्य क्या हैं, कैसे किए जाते हैं, उन कार्यों को सफलतापूर्वक पूरा करने के लिए आवश्यक मानवीय गुण क्या हैं।

कार्य/ पद विश्लेषण की प्रक्रिया में एक विश्लेषक सम्मिलित होता है जो उस पद धारक के कर्तव्यों, कार्य की प्रकृति और शर्तों, तथा कुछ बुनियादी योग्यताओं का वर्णन करता है। इसके बाद, नौकरी विश्लेषक कार्य मनोवृत्त नामक एक प्रपत्र का निर्माण करता है, जो नौकरी की मानसिक आवश्यकताओं का उल्लेख करता है। एक उत्कृष्ट कार्य- विश्लेषण का मापक, एक वैध एवं स्वीकृत कार्य सूची है। इस सूची में पद के सापेक्ष, कर्तव्य क्षेत्र, संबंधित कार्य और बुनियादी प्रशिक्षण के सुझाव सम्मिलित होते हैं। विषय- वस्तु विशेषज्ञ (पद धारक) तथा उस कार्य के पर्यवेक्षक को कार्य- विश्लेषण की वैधता प्रमाणित करने के लिए इस अंतिम सूची को स्वीकृति प्रदान करने की आवश्यकता होती है।

कार्य- विश्लेषण, सर्वप्रथम, कर्मचारियों को अपना करियर विकसित करने में सहायता प्रदान करने के लिए, तथा साथ ही साथ संगठनों की भी उनके कर्मचारियों की प्रतिभा को विकसित करने में सहायता प्रदान करने के दृष्टिकोण से महत्वपूर्ण है।

कार्य- विश्लेषण किसी पद से संबंधित पूर्ण जानकारी एकत्र करने की एक व्यवस्थित प्रक्रिया है। कार्य- विश्लेषण, इस कार्य के लिए प्रशिक्षित एक विशेष अधिकारी, कार्य- विश्लेषक द्वारा किया जाता है।

कार्य- विश्लेषण एक ऐसी प्रक्रिया है जिसके माध्यम से संगठन विभिन्न पदों के कर्तव्यों और जिम्मेदारियों को निर्धारित करते हैं,कार्य की प्रकृति तथा अंत में एक कर्मचारी की कार्य विशेष करने के लिए आवश्यक योग्यता, कौशल और ज्ञान का निर्णय लेते हैं। कार्य विश्लेषण यह समझने में सहायता करता है कि संगठन कौन से कार्य कितने महत्वपूर्ण हैं और इन्हें कैसे किया जाता है। कार्य- विश्लेषण, अन्य मानव संसाधन गतिविधियों के लिए आधार बनता है जैसे- मानव संसाधन नियोजन, प्रभावी प्रशिक्षण कार्यक्रम, कर्मचारियों का चयन, प्रदर्शन मानकों की स्थापना और कर्मचारियों के मूल्यांकन (निष्पादन मूल्यांकन)।

कार्य/ पद से संबंधित आंकड़े एकत्र करने के लिए कार्य- विश्लेषण एक प्राथमिक उपकरण है। इसका परिणाम, कार्य विवरण और कार्य विशिष्टीकरण सहित दो डाटा (आंकड़े) सेटों को एकत्र करना और रिकॉर्ड करना है। कोई भी रिक्त पद तब तक नहीं भरा जा सकता है जब तक कि मानव संसाधन प्रबंधकों के पास डेटा के यह दो सेट न हों। सही जगह पर, सही समय पर तथा सही व्यक्ति को नियुक्त करने के लिए उन्हें (कार्य

विवरण तथा कार्य विशिष्टीकरण) सही ढंग से परिभाषित करना आवश्यक है। इससे नियोक्ता और कर्मचारी दोनों को यह समझने में मदद मिलती है कि वास्तव में क्या और कैसे करने की आवश्यकता है।

कार्य विवरण और कार्य विशिष्टीकरण दोनों ही, कार्य- विश्लेषण के महत्वपूर्ण तत्व हैं। उन्हें स्पष्ट रूप से और सटीक ढंग से लिखना, संगठनों और श्रमिकों को कई चुनौतियों का सामना करने में सहायता करता है।

भर्ती प्रक्रिया एक मूल्य वर्धित मानव संसाधन प्रक्रिया है। यह नए कर्मचारियों को आकर्षित करने, साक्षात्कार और भर्ती से सम्बंधित है। आदर्श भर्ती में नए कर्मचारियों का अनुकूलन भी सम्मिलित है। यह पद रिक्ति को परभाषित करने, आकर्षक भर्ती लिखित सामग्री तैयार करने तथा विजेता उम्मीदवारों को प्रतिस्पर्धी पारितोषिक देने की पेशकश से सम्बंधित है। भर्ती प्रक्रिया को भर्ती रणनीति द्वारा प्रबंधित किया जाता है। भर्ती सिर्फ बाह्य नहीं होती है; आंतरिक भर्ती का संगठन के प्रदर्शन पर बहुत प्रभाव पड़ता है तथा कर्मचारियों की संतुष्टि में वृद्धि करती है। भर्ती सिर्फ संचालनात्मक मानव संसाधन प्रक्रिया नहीं है। भर्ती को परिभाषित करना आसान नहीं है, और पूरी भर्ती प्रक्रिया बेहद जटिल हो सकती है।

भर्ती संगठन की विपणन गतिविधियों का सहयोग करती है। नए लोगों की नियुक्ति सामाजिक मीडिया के लिए एक संचार विषय है।मानव संसाधन विभाग अपनी भर्ती गतिविधियों के ईर्द- गिर्द, सम्बद्ध सामाजिक समुदाय का निर्माण शुरू कर सकता है। सभी विपणन विशेषज्ञों को मानव संसाधन विभाग के साथ घनिष्ठ सहयोग पर ध्यान देना चाहिए। मानव संसाधन का विपणन संगठनों में चर्चा के लिए एक मजबूत विषय है। मानव संसाधनों का विपणन एक मजबूत प्रतिस्पर्धात्मक लाभ का निर्माण कर सकता है।

भर्ती आंतरिक प्रचार और प्रतिभा की पहचान के लिए उत्कृष्ट अवसर है। भर्ती विशेषज्ञ कई आंतरिक उम्मीदवारों का साक्षात्कार लेते हैं और वह कैरियर विकास विशेषज्ञों को इस सम्बन्ध में जानकारी दे सकते हैं। भर्ती रणनीति को कैरियर विकास विशेषज्ञों के साथ भर्ती गतिविधि को सम्बद्ध करना चाहिए। आंतरिक भर्ती अलग प्रक्रिया नहीं है। इसे संगठन की सर्वश्रेष्ठ प्रतिभाओं को चुनौतीपूर्ण पदों पर स्थानांतरित करना चाहिए। आंतरिक भर्ती के लिए शीर्ष प्रबंधन से मजबूत समर्थन की आवश्यकता होती है। यह एक परस्पर विरोधी प्रक्रिया हो सकती है और इसे मानव संसाधन विभाग द्वारा स्पष्ट नियम और प्रक्रियाओं के माध्यम से परिभाषित करना चाहिए।

भर्ती प्रक्रिया में कई प्रकार के संवाद होते हैं। यह संगठन के लिए मूल्य- वर्धित होने के साथ-साथ सबसे कठिन मानव संसाधन प्रक्रिया है। इस प्रक्रिया में प्रबंधक, कर्मचारी, मानव संसाधन, भर्ती एजेंसियां और उम्मीदवार शामिल हैं। सभी प्रतिभागियों का एक ही लक्ष्य है – पद रिक्ति भरने और उन्हें समग्र लक्ष्य तक आसानी से पहुंचाने के लिए सहयोग करना। कई संगठन उम्मीदवार को नज़रंदाज़ करने की गलती करते

हैं, जबकि उम्मीदवार ही अंतिम निर्णय लेता है। कंपनी नौकरी प्रदान करती है, लेकिन उम्मीदवार उस अवसर पर निर्णय करता है। भर्ती प्रक्रिया का मापन होना चाहिए। और मुख्य भर्ती केपीआई को निर्धारित करना होगा। अपरिमेय भर्ती प्रक्रिया संगठन में मानव संसाधन विभाग की सफलता में सहयोग नहीं कर सकती है।

भर्ती सबसे संवेदनशील मानव संसाधन गतिविधि है। रोज़गार बाजार में नित्य नए परिवर्तन स्पष्टः देखे जा सकते हैं। उत्कृष्ट भर्ती प्रक्रिया, मानव संसाधन पेशेवरों को लचीला और नवाचारी होने की सीख देती है। रोज़गार बाजार में प्रतियोगिता कठिन है, और संगठन को सर्वश्रेष्ठ प्रतिभाओं को जीतना होगा। भर्ती बुद्धिमत्तापूर्ण होना चाहिए।

4.2 कार्य विवरण

व्यावसायिक अग्रणी संगठन में एक बार भर्ती हो जाने के उपरांत, सर्वाधिक उपयुक्त कार्मिकों को कार्य पर तथा पेरोल पर रखे जाने के रणनीतिक महत्व की सराहना करते हैं। परिणामस्वरूप, संभावित कर्मचारियों की अन्वेषण प्रक्रिया का आयोजन व्यवसाय स्वामियों के लिए एक दुरूह कार्य हो सकता है। स्पष्ट एवं सटीक ढंग से लिखित कार्य विवरण, एक स्टाफ की आवश्यकता का सही मूल्यांकन प्रदान करने तथा कर्मचारियों के प्रदर्शन एवं योग्यताओं के मूल्यांकन के लिए एक आधार प्रस्तुत करने में सहायता प्रदान करता है।

कार्य विवरण सामान्यतया किसी विशिष्ट कार्य से सम्बंधित दायित्वों एवं क्रियाओं का एक व्यापक एवं लिखित कथन होता है, जो कार्य- विश्लेषण के निष्कर्षों पर आधारित होता है। इसमें आम तौर पर पद के शीर्षक के साथ पद के कार्य, कर्तव्य, उद्देश्य, कार्य- क्षेत्र और कार्य की परिस्थितियां जैसी सूचनाएं लिखित रूप में होती हैं, तथा उस व्यक्ति का नाम या पदनाम शामिल होता है जिसे कर्मचारी रिपोर्ट करता है। कार्य विवरण, सामान्यतः कार्य विशिष्टीरण का आधार बनाता है।

कार्य विवरण में नौकरी से संबंधित बुनियादी सूचनाएं सम्मिलित होती हैं जो किसी विशिष्ट नौकरी का विज्ञापन करने और प्रतिभासम्पन्न आवेदकों के एक समूह को आकर्षित करने के लिए उपयोगी है। इसमें कार्य शीर्षक, नौकरी स्थान, कर्मचारियों की रिपोर्टिंग, नौकरी सारांश, कार्य प्रकृति, कर्तव्य, कार्य करने की स्थिति, तथा मशीन एवं उपकरणों की जानकारी जो संभावित कर्मचारियों द्वारा उपयोग किए जाने वाले हैं आदि जानकारी सम्मिलित होती है।

कार्य विवरण का निर्माण भर्ती प्रक्रिया में एक महत्वपूर्ण चरण है। संगठनों को अपने तथा अपने कर्मचारियों के बीच विभिन्न कार्यों को विभाजित करने के लिए, नए कर्मचारियों के कार्यों का उपयुक्त ढंग से वर्णन करने में सक्षम होना चाहिए।

कार्य विवरण, कार्य विश्लेषण की प्रक्रिया के माध्यम से संगठन में कार्यों/ पदों की सूची से संबंधित कार्यक्षेत्र, कर्तव्यों, कार्यों, जिम्मेदारियों और कार्य करने की परिस्थितियों जैसी सूचनाओं का एक पूर्ण एवं लिखित दस्तावेज है। कार्य विवरण में कौशल और योग्यताओं का भी विवरण दिया जाता है जो कि नौकरी के लिए आवेदन करने वाले व्यक्तियों से अपेक्षित होती हैं। यह मूल रूप से वह सभी विवरण देता है जो संगठन और आवेदक दोनों के लिए ही अच्छा है क्योंकि दोनों पक्ष कार्य/ पद के लिए सामान अपेक्षाएं रखते हैं।

कार्य विवरण का प्रयोग, भर्ती प्रक्रिया में कार्य/ पद के दायित्वों और आवश्यकताओं के सन्दर्भ में आवेदकों को सूचित करने के लिए किया जाता है, तथा कार्य विवरण के सापेक्ष कर्मचारी के प्रदर्शन का मूल्यांकन करने के लिए निष्पादन प्रबंधन प्रक्रिया में भी किया जाता है। वस्तुतः, कार्य- विश्लेषण को दो घटकों में विभाजित किया जाता है-कार्य विवरण तथा कार्य विशिष्टीकरण/ विनिर्देश।

कार्य- विवरण इस तथ्य का मूल्यांकन करने में सहायक होता है कि संगठन को पूर्णकालिक अथवा अंशकालिक कर्मचारी की आवश्यकता है। यह संगठन द्वारा किए गए विज्ञापनों का आधार बन सकता है, तथा नौकरी के लिए आवेदकों को एक स्पष्ट तस्वीर प्रस्तुत करने के लिए उपयोग में लाया जा सकता है। अंत में, यह कर्मचारियों द्वारा किए गए कार्यों के मूल्यांकन में भी एक महत्वपूर्ण भूमिका निभा सकता है कि अर्थात कर्मचारी अपेक्षित कार्यों को मानकों के अनुसार पूरा कर रहे हैं अथवा नहीं।

कार्य विवरण एक ऐसी सूची है, जिसे किसी कर्मचारी के सामान्य कार्य या कार्यों और दायित्वों के लिए उपयोग में लाया जा सकता है। इसमें कार्य विशेष के सापेक्ष उसके पर्यवेक्षीय पदों की, कार्य करने के लिए व्यक्ति द्वारा आवश्यक योग्यता या कौशल की तथा विशिष्ट वेतन सीमाओं सम्बन्धी सूचनाएं भी सम्मिलित होती हैं। नौकरी विवरण आम तौर पर वर्णनात्मक होता है। टॉरिंगटन के अनुसार, कार्य विवरण आम तौर पर कार्य विश्लेषण के द्वारा विकसित किया जाता है, जिसमें पद के लिए आवश्यक कार्यों और कार्य- अनुक्रमों की जांच सम्मिलित होती है। यह विश्लेषण नौकरी के लिए आवश्यक ज्ञान और कौशल के क्षेत्रों का उल्लेख करता है। किसी नौकरी में आमतौर पर कई भूमिकाएं होती हैं। हॉल के अनुसार, कार्य विवरण को, व्यक्ति विनिर्देश बनाने के लिए विस्तृत भी किया जा सकता है या "संदर्भ की बिन्दुओं" के रूप में भी जाना जा सकता है। व्यक्ति/ कार्य विनिर्देश एक पृथक दस्तावेज़ के रूप में प्रस्तुत किया जा सकता है, लेकिन व्यवहार में इसे आमतौर पर नौकरी विवरण के भीतर शामिल किया जाता है। कार्य विवरण का उपयोग मानव संसाधन तथा भर्ती एवं चयन आदि गतिविधियों में किया जाता है।

कार्य विवरण का उद्देश्य

कार्य विवरण का मुख्य उद्देश्य किसी विशेष नौकरी/ पद हेतु विज्ञापन देने के लिए नौकरी से संबंधित सूचनाएं अथवा आंकड़े एकत्र करना है।

क) यह सही कार्य के लिए सही उम्मीदवार को आकर्षित करने, लक्षित करने तथा भर्ती और चयन करने में सहायता करता है।

ख) किसी विशेष नौकरी में क्या करने की आवश्यकता होती है इसका निर्धारण करने में कार्य विवरण का प्रयोग किया जाता है। यह स्पष्ट करता है कि किसी विशेष नौकरी/ पद हेतु चयनित कर्मचारियों को क्या करना चाहिए ।

ग) यह भर्ती के लिए उत्तरदायी कर्मचारियों को एक स्पष्ट दृष्टिकोण देता है कि किसी विशेष विभाग या डिवीजन में किसी विशिष्ट कार्य या नौकरी को करने के लिए किस प्रकार के उम्मीदवार की आवश्यकता है।

घ) कार्य विवरण यह भी स्पष्ट करता है कि कौन किसे रिपोर्ट करेगा

कार्य विवरण का महत्व

कार्य विवरण नौकरी से सम्बंधित तथ्यों की सूची में सबसे महत्त्वपूर्ण तत्व है। कार्य विवरण नौकरी से संबंधित सभी आवश्यक विवरण देता है। विवरण जो यह तय कर सकता है कि पद/ कार्य प्रासंगिक अर्थात योग्यतानुसार है अथवा नहीं। कार्य विवरण दस्तावेज में योग्यताएं, भूमिकाएं, दायित्व आदि सम्मिलित होते हैं, जो किसी विशेष भूमिका से क्या अपेक्षित है का स्पष्ट चित्रण करते हैं।

भूमिकाएं एवं दायित्व

किसी कार्य विवरण में संगठन में कर्मचारियों/ पदों के अन्य लोगों के साथ संबंध सम्मिलित हो सकते हैं, जैसे- पर्यवेक्षी स्तर, प्रबंधकीय आवश्यकताएं, और अन्य सहयोगियों के साथ संबंध।

लक्ष्य

कार्य विवरण को मात्र वर्तमान स्थिति को, या वर्तमान में अपेक्षित कार्यों को समझाए जाने तक के लिए सीमित नहीं होना चाहिए। यह भविष्य में क्या हासिल किया जा सकता है, इसके लिए लक्ष्य भी निर्धारित कर सकता है।

कार्य विवरण कथन के तत्व

कार्य विवरण कथन के निम्नलिखित तत्व सम्मिलित होते हैं:

1. **कार्य/ पद शीर्षक**

   यह पद का शीर्षक अथवा पदनाम की जानकारी देता है। इसका अर्थ है, की यह विशिष्ट कार्य क्या है और किससे सम्बंधित है, इसकी पहचान इस शीर्षक के अथवा पदनाम के माध्यम से होती है।

2. **कार्य स्थान**

   यह उस विभाग के नाम को संदर्भित करता है जहां विचाराधीन नौकरी/ पद संगठन में अपस्थित एवं कार्यरत है।

3. **नौकरी सारांश**

   नौकरी सारांश एक संक्षिप्त इतिहास का कार्य कारता है। यह एक संक्षिप्त कथन है, जो किसी पदाधिकारी द्वारा किए जाने वाले कार्यों और गतिविधियों की सूचना देता है। यह एक वक्तव्य है जो यह बताता है कि उस पद वशेष के अंतर्गत क्या आता है।

4. **कर्तव्य**

   कर्तव्य से तात्पर्य किसी कर्मचारी द्वारा निष्पादित कार्यों के सन्दर्भ में सूचना से है। कर्मचारी के कार्य का उल्लेख करना आवश्यक है क्योंकि यह उसके प्रदर्शन के लिए समर्पित, आवश्यक समय की मात्रा का निर्धारण करने में सहायक होता है।

5. **मशीनें, उपकरण और उपकरणों**

   इस शीर्षक के अंतर्गत किसी कर्मचारी द्वारा निष्पादित कार्यों के लिए उपयोग में लाई जाने वाली मशीनों, उपकरणों आदि का उल्लेख होता है।

6. **प्रयुक्त सामग्री और प्रपत्र**

   इसके अंतर्गत आगत/ निवेश सम्बन्धी आवश्यकताएं तथा उनके उत्पादन प्रक्रिया में प्रयुक्तिकरण की विधि का उल्लेख होता है।

7. **कार्य पर्यावरण**

   कार्य वातावरण वास्तविक कार्य स्थान से संबंधित है। यह गर्मी, प्रकाश, शोर के स्तर आदि के सन्दर्भ में कार्यस्थलीय परिस्थितियों को परिभाषित करता है।

8. **खतरे एवं बाधाएं**

   इसके अंतर्गत कार्य से सम्बंधित खतरे एवं बाधाओं का ब्यौरा होता है जो कार्य के वास्तविक प्रदर्शन के दौरान उत्पन्न हो सकती हैं।

कार्य विवरण के लाभ

संगठन द्वारा दिए गए व्यापक कार्य विवरण देने के कई लाभ हैं। कार्य विवरण के कुछ नीचे लाभ निम्नांकित हैं:

1. संगठनों को उम्मीदवारों के प्रकार को समझने में मदद मिलती है, जिन्हें वह शीर्षक, पद और स्थान के आधार पर प्राप्त करना चाहते हैं।

2. कर्मचारी अपनी कार्य/ नौकरी की भूमिकाओं और कर्तव्यों के सन्दर्भ में भली- भाँती अवगत होते हैं।

3. कार्य विवरण किसी संभावित कर्मचारी के लिए कार्यस्थलीय पर्यावरण, लाभ आदि को समझाने में सहायता करता है।

4. बेहतर भर्ती और चयन में सहायता करता है।

5. पद/ नौकरी का विवरण स्पष्ट रूप से सभी आवश्यकताओं, उद्देश्यों और लक्ष्यों को स्पष्ट करता है जो कि एक कर्मचारी से अपेक्षित है।

4.3 कार्य विशिष्टीकरण

कार्य विशिष्टीकरण को कर्मचारी विशिष्टताओं के नाम से भी जाना जाता है। कार्य विशिष्टीकरण किसी कार्य/ पद से सम्बंधित दायित्वों को निभाने तथा नौकरी में सम्मिलित अन्य असामान्य संवेदी मांगों को पूरा करने हेतु कर्मचारियों की आवश्यक शैक्षिक योग्यता, विशिष्ट गुण, अनुभव के स्तर, शारीरिक, भावनात्मक, तकनीकी एवं संचार कौशल का एक औपचारिक एवं लिखित कथन है। इसमें सामान्य स्वास्थ्य, मानसिक स्वास्थ्य, बुद्धि, योग्यता, स्मृति, निर्णय, नेतृत्व कौशल, भावनात्मक क्षमता, अनुकूलन क्षमता, लचीलापन, मूल्य और नैतिकता, शिष्टाचार और रचनात्मकता आदि शामिल होते हैं।

स्टीफेन पी. रॉबिन्स एवं मैरी कोटलर के अनुसार, "किसी नौकरी/ कार्य को सफलतापूर्वक करने के लिए आवाश्यक न्यूनतम योग्यता के लिखित कथन को कार्य विशिष्टीकरण/ विनिर्देश कहते हैं।"

कार्य विशिष्टता को कार्य विश्लेषण के माध्यम से विकसित किया जाता है। सैद्धांतिक रूप से, विस्तृत कार्य विवरण द्वारा भी विकसित किया गया, कार्य विशिष्टीकरण/ विनिर्देश उस व्यक्ति का वर्णन करता है जिसे संगठन किसी विशेष पद के लिए प्राप्त करना चाहते हैं।

जहाँ कार्य विवरण में नौकरी/ पद से सम्बंधित गतिविधियों का वर्णन किया जाता है, वहीँ कार्य विशिष्टीकरण उस नौकरी को सफलतापूर्वक एवं संतोषजनक ढंग से करने के लिए आवश्यक ज्ञान, कौशल और क्षमताओं

को सूचीबद्ध करता है। ज्ञान, कौशल और क्षमताओं (केएसए) में शिक्षा, अनुभव, कार्य कौशल आवश्यकताएं, व्यक्तिगत क्षमताएं, और मानसिक और शारीरिक आवश्यकताएं आदि सम्मिलित हैं। डेटा प्रविष्टि ऑपरेटर के लिए कार्य विशिष्टताओं में एक आवश्यक शैक्षिक योग्यता, निश्चित अनुभव, 60 शब्द प्रति मिनट की टाइपिंग की क्षमता, एक उच्च डिग्री दृश्य एकाग्रता तथा समय दबाव में काम करने की क्षमता शामिल हो सकती है। यह ध्यान रखना ज़रूरी है कि सटीक कार्य विशिष्टता यह पहचानने के लिए आवश्यक है कि किस प्रकार के ज्ञान, कौशल और क्षमताओं की आवश्यकता है, यह आवश्यक नहीं है कि वर्तमान में कर्मचारी की क्या योग्यताएं हैं।

कार्य विशिष्टता के उद्देश्य

- कार्य विवरण के आधार पर वर्णित कार्य विशिष्टता, उम्मीदवारों के इस विश्लेषण में सहायता करती है कि क्या किसी विशेष रिक्ति के लिए वह आवेदन करने योग्य हैं अथवा नहीं।

- यह किसी संगठन के भर्ती समूह को यह समझाने में मदद करता है कि, उम्मीदवार में किसी नौकरी विशेष हेतु, योग्यता, गुण और विशेषताओं का स्तर क्या होना चाहिए।

- कार्य विशिष्टता किसी नौकरी/ पद के दायित्वों, वांछित तकनीकी और शारीरिक कौशल, संवादात्मक क्षमता आदि के बारे में विस्तृत जानकारी देता है।

- यह किसी विशेष नौकरी के लिए सबसे उपयुक्त उम्मीदवार चुनने में मदद करता है।

कार्य विवरण एवं कार्य विशिष्टता नौकरी विश्लेषण के दो अभिन्न अंग हैं। वह किसी पद/ कार्य को पूरी तरह से परिभाषित करते हैं तथा भर्ती और चयन की पूरी प्रक्रिया किस प्रकार से आगे बढ़नी है, इस सन्दर्भ में नियोक्ता और कर्मचारी दोनों को निर्देशित करते हैं। नौकरी और प्रतिभा के बीच एक सही सामंजस्य बनाने के लिए दोनों सूचनाएं बेहद प्रासंगिक हैं। निष्पादन मूल्यांकन और प्रशिक्षण की आवश्यकताओं का विश्लेषण किसी विशेष पद/ कार्य के मूल्यांकन के लिए भी कार्य विश्लेषण एवं इसके दोनों घटक- कार्य विवरण तथा कार्य विशिष्टीकरण अत्यन्त उपयोगी हैं ।

कार्य विशिष्टता के घटक

अनुभव: आवेदन किये जाने वाले पद के लिए वर्षों में अनुभव की संख्या। चयनित उम्मीदवारों के लिए आवश्यक कार्य अनुभव के वर्षों की संख्या। ध्यान देने योग्य है कि पद के लिए उत्तरोत्तर अधिक जटिल और दायित्वपूर्ण अनुभव अथवा पर्यवेक्षीय एवं प्रबंधकीय अनुभव की आवश्यकता है या नहीं।

शिक्षा: पद के लिए किस डिग्री, प्रशिक्षण या प्रमाणपत्र एवं योग्यता की आवश्यकता है। **आवश्यक कौशल, ज्ञान, और लक्षण:** आवेदकों के कौशल, ज्ञान और व्यक्तिगत विशेषताओं का उल्लेख, जिन्होंने

पूर्व में सफलतापूर्वक इस नौकरी को किया है। अन्यथा अपने योग्यतम उम्मीदवार से जिन विशेषताओं की अपेक्षा है, उनका निर्धारण करने के लिए संगठन की कार्य विश्लेषण सूचनाओं/ दस्तावेजों का उपयोग किया जाता है।

कार्य विवरण भर्ती के लिए उपयोगी है क्योंकि यह संगठन की 'जॉब पोस्टिंग' और उसकी वेबसाइट पर भर्ती की अधिसूचना/ विज्ञापन लिखने में सहायता करता है।

कार्य विशिष्टता सोशल मीडिया में वितरण के लिए, स्क्रीनिंग शुरू करने के लिए और साक्षात्कारकर्ताओं के लिए उपयोगी है ।

किसी कार्य को करने के लिए वास्तव में क्या आवश्यक है इसके संदर्भ में कर्मचारियों को त्वरित रूप से जानकारी कार्य विशिष्टीकरण से मिलती है। इस मायने में, यह स्क्रीनिंग और उम्मीदवारों का चयन करने के लिए उपयोगी है, क्योंकि यह संगठन के नए कर्मचारियों के लिए सबसे महत्वपूर्ण विशेषताओं का वर्णन करता है। यह उस समय एक अत्यंत उपयोगी दृष्टिकोण और उपकरण है जब संगठन एक सामान आत्म्वृत्तों का सामना करते हैं और समय सीमित होता है।

कार्य विशिष्टता सूचनाएं

कार्य विशिष्टता निर्माण कार्यक्रम में पहला कदम संगठन में सभी प्रकार की नौकरियों की सूची तैयार करना और उनके स्थान का निर्धारण करना है। दूसरा कदम एक संगठन के प्रत्येक कार्य के बारे में जानकारी एकत्रित करना और लिखना है। आमतौर पर, संगठन के प्रत्येक कार्य के बारे में जानकारी में निम्नलिखित सूचनाएं सम्मिलित होती हैं:

1. शारीरिक विशेषताएँ – शारीरिक विशिष्टताओं में शारीरिक योग्यताएं तथा शारीरिक क्षमताएं शामिल हैं जो विभिन्न कार्यों के लिए भिन्न- भिन्न होती हैं। शारीरिक योग्यताओं या क्षमताओं में कद, वजन, छाती, दृष्टि, श्रवण, भार उठाने की क्षमता, वजन, स्वास्थ्य, आयु, मशीनों का उपयोग करने या मशीनों, उपकरणों आदि को संचालित करने की क्षमताओं जैसी विशेषताएं आती हैं।

2. मानसिक विशेषताएं- मानसिक विशिष्टताओं में प्रदर्शन की क्षमता, अंकगणितीय गणना, आंकड़ों का विश्लेषण करना, बिजली के सर्किट पढ़ना, योजनाएं बनाने की क्षमता, सूचनाओं का ब्लूप्रिंट तैयार करना, वैज्ञानिक क्षमता, निर्णय लेने की तथा ध्यान केंद्रित करने की क्षमता, आकस्मिक चरों को नियंत्रित करने की क्षमता, सामान्य बुद्धि, स्मृति आदि सम्मिलित हैं।

3. भावनात्मक और सामाजिक विशिष्टताएं- प्रबंधकों, पर्यवेक्षकों, फोरमैन आदि के लिए भावनात्मक एवं सामाजिक विशेषताएं अधिक महत्वपूर्ण हैं। इसमें भावनात्मक स्थिरता, लचीलापन, मानवीय संबंधों में सामाजिक अनुकूलनशीलता, व्यक्तिगत दिखावट/ रूप- रंग, रख-रखाव एवं भाव- भंगिमा आदि विशेषताएँ शामिल हैं।

4. व्यवहारात्माक विशेषताएं- व्यवहारात्मक विनिर्देश संगठनात्मक पदानुक्रम में उच्च-स्तरीय पदों के लिए उम्मीदवारों को चुनने में एक महत्वपूर्ण भूमिका निभाते हैं। यह विनिर्देश प्रबंधकों के कार्यों का वर्णन करते हैं न कि उन लक्षणों का जिनके कारण वह कार्य होते हैं। इन विनिर्देशों में निर्णयन, शोध, रचनात्मकता, शिक्षण क्षमता, समझौते का परिपक्वता परीक्षण, आत्मनिर्भरता, प्रभुत्व आदि सम्मिलित होते हैं।

कर्मचारी विशिष्टता/ विनिर्देश

रिक्तियों को भरने के लिए किस प्रकार के कर्मचारियों की आवश्यकता है, यह जानने के लिए कार्य विशिष्टता सूचनाओं को 'कर्मचारी विनिर्देश' में परिवर्तित किया जाना चाहिए। 'कर्मचारी विनिर्देश' एक ब्रांड नाम की तरह है, जो यह बताता है कि कर्मचारी विनिर्देश के साथ पात्र उन गुणों,योग्यताओं एवं विशेषताओं को रखता है जिनका उल्लेख कार्य विशिष्टीकरण में किया गया है। कर्मचारी विनिर्देश आम तौर पर कार्य विनिर्देश के तहत निर्दिष्ट गुण हैं।

किसी विशेष नौकरी के लिए उम्मीदवारों के विशेष समूह की उपयुक्तता जानने के लिए कर्मचारी विनिर्देश उपयोगी होता है। इस प्रकार, कर्मचारी विनिर्देश संभाव्य कर्मचारियों (लक्ष्य समूह) को तलाशने के लिए उपयोगी होता है, जबकि कार्य विशिष्टता किसी कार्य/ नौकरी के लिए सही उम्मीदवार का चयन करने के लिए उपयोगी होती है।

4.4 भर्ती का अर्थ, परिभाषा एवं उद्देश्य

अर्थ एवं परिभाषा

किसी संगठन के लिए समय पर और लागत प्रभावी ढंग से रोज़गार के लिए सर्वोत्तम योग्यता वाले उम्मीदवारों (या किसी संगठन के बाहर) को खोजने एवं उन्हें आवेदन करने हेतु आकर्षित करने की प्रक्रिया को भर्ती कहते हैं। भर्ती प्रक्रिया में नौकरी की आवश्यकताओं का विश्लेषण करना, भावी कर्मचारियों को उस नौकरी के लिए आकर्षित करना, आवेदकों को छांटना, और नए कर्मचारी को संगठन में एकीकृत करना, आदि सम्मिलित है। भर्ती भावी कर्मचारियों की खोज तथा उन्हें संगठन में रोज़गार हेतु आवेदन करने के लिए अभिप्रेरित करने की एक सकारात्मक प्रक्रिया है। जब अधिक से अधिक व्यक्ति रोजगार के लिए आवेदन करते हैं तो बेहतर व्यक्तियों की भर्ती की संभावनाएं एवं अवसर बढ़ जाते हैं।

दूसरी ओर आवेदकों को भी ऐसे संगठनों की तलाश रहती है जो उन्हें रोज़गार प्रदान कर सकें। भर्ती रोजगार संगठनों एवं रोज़गार तलाश करने वाले व्यक्तियों के बीच की एक माध्यम गतिविधि है। सामान्य शब्दों में, भर्ती से अर्थ उन स्रोतों का पता लगाना है जहां से संभावित कर्मचारियों का चयन किया जा सकता है। वैज्ञानिक भर्ती प्रक्रिया, उच्च उत्पादकता, बेहतर वेतन, उच्च मनोबल, कर्मचारी अनुपस्थिति एवं अलगाव में कमी, और संगठनात्मक प्रतिष्ठा में वृद्धि करती है। यह लोगों को रोज़गार के लिए आवेदन करने के लिए अभिप्रेरित करने के कारण एक सकारात्मक प्रक्रिया है।

विभिन्न विद्वानों ने भर्ती प्रक्रिया को भिन्न- भिन्न प्रकार से परिभाषित किया है। इनमें से कुछ महत्वपूर्ण परिभाषाएं निम्नलिखित हैं-

एडविन बी. फ्लिप्पो के अनुसार, "यह संगठन में संभावित कर्मचारियों के लिए खोज की तथा उन्हें एक संगठन में नौकरियों हेतु आवेदन करने के लिए आकर्षित एवं प्रोत्साहित करने की एक प्रक्रिया है।" उन्होंने आगे विस्तार से बताया कि यह प्रक्रिया नकारात्मक और सकारात्मक दोनों है।

वह कहते हैं, "इसे अक्सर सकारात्मक कहा जाता है, क्योंकि यह भर्ती अनुपात में वृद्धि करने के लिए लोगों को नौकरी हेतु आवेदन करने के लिए प्रोत्साहित करती है अर्थात् नौकरी के लिए आवेदकों की संख्या को बढ़ाती है। दूसरी ओर, चयन नकारात्मक हो जाता है क्योंकि यह उन लोगों की अच्छी संख्या को अस्वीकार कर के, सिर्फ योग्यतम आवेदकों को ही चुनता है। "

डेल योडर के शब्दों में, भर्ती "स्टाफिंग कार्यक्रम की आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए जनशक्ति के स्रोतों की खोज और एक कुशल कार्यबल के प्रभावी चयन को सुविधाजनक बनाने के लिए पर्याप्त संख्या में उस जनशक्ति को आकर्षित करने के लिए प्रभावी उपायों को नियुक्त करने की प्रक्रिया है।"

केम्प्नेर लिखते हैं, "भर्ती प्रक्रिया में प्रथम चरण है, जो चयन के साथ जारी रहती है और उम्मीदवारों की नियुक्ति के साथ समाप्त हो जाती है।"

कर्मियों की भर्ती में, प्रबंधन केवल नौकरी हेतु रिक्तियों को भरने के बजाय आवेदकों की संख्या अधिक करने का प्रयास करता है। नियमित रूप से कर्मियों की भर्ती के लिए फार्मूला सरल होता है अर्थात रिक्तियों पर जो भी पहले आवेदन करे उसका चयन कर लिया जाए।

भर्ती के उद्देश्य

प्रत्येक संगठन के अनूठे लक्ष्य और उद्देश्य होते हैं जो भर्ती रणनीतियां विकसित करने के दौरान ध्यान में रखे जाते हैं। एक सफल भर्ती रणनीति किसी संगठन को मानव पूंजी की खोज में सहायता प्रदान करती है, जिसके माध्यम से वह अपना लाभ बढाने के साथ- साथ व्यावसायिक उद्देश्यों और लक्ष्यों के साथ आगे

बढ़ने का प्रयास करती है। सबसे लाभदायक नवाचार प्रायः साझा लक्ष्यों वाले व्यक्तियों के एक विविध समूह से आते हैं। भर्ती प्रक्रिया के निम्नलिखित प्रमुख उद्देश्य होते हैं।

उच्च कोटि की प्रतिभा को आकर्षित करना

भर्ती नए विचारों एवं तरीकों को लाने और संगठनात्मक कमियों को दूर करने का एक तरीका है। लक्षित भर्ती प्रयासों, उदार वेतन, लाभ और एक सशक्त संगठनात्मक संस्कृति के साथ, किसी भी उद्योग में उच्चस्तरीय प्रतिभाओं को आकर्षित करना संभव है। अपने आवेदक समूह के सर्वश्रेष्ठ उम्मीदवारों की भर्ती करना अपेक्षाकृत सरल है, जबकि उच्च प्रतिभा को आकर्षित करने में अक्सर अधिक व्यापक सम्पर्क- क्षेत्र की आवश्यकता होती है, जैसे- भर्ती संगठन को आउटसोर्सिंग या स्थानीय विश्वविद्यालयों से भर्ती करने के लिए उम्मीदवारों की संख्या में वृद्धि करने के लिए संगठनात्मक आवश्यकतानुसार कौशल और अनुभव सम्मिलित करने होते हैं।

प्रतिस्पर्धात्मक लाभ प्राप्त करना

कई उद्योगों में प्रतिस्पर्धात्मक लाभ, सर्वश्रेष्ठ और प्रतिभाशाली उम्मीदवारों की भर्ती और उनके संधारण के माध्यम से प्राप्त किया जाता है। प्रायः जब वह नौकरी बदलते हैं तो उद्योग विशेषज्ञ उनके साथ-साथ ग्राहकोण के एक वफादार समूह को लाते हैं। प्रतिस्पर्धी बाजारों में स्थान बनाए रखने का सर्वोत्तम तरीका है उद्योगों पर आधारित उम्मीदवारों की भर्ती करना।

कार्यस्थल विविधता

अमेरिकी संगठनों को विकलांग अधिनियम और समान रोजगार अवसर आयोग कार्यस्थल विविधता के लिए दिशानिर्देश प्रदान करते हैं। 15 से अधिक कर्मचारियों वाली कंपनियों के लिए, एक विविध कार्यबल की भर्ती एक कानूनी आवश्यकता है। यदि किसी कंपनी में विविधता की कमी है, तो नेटवर्किंग, जॉब- मेलों और कॉलेज भर्ती के माध्यम से भर्ती की रणनीतियों का विस्तार करना विविधता प्राप्त करने के दृष्टिकोण से एक बहुत व्यापक मंच प्रदान करेगा जिसमें विविध उम्मीदवार सम्मिलत होंगे।

संगठन का विकास

भर्ती, कौशल और अनुभव के अधिग्रहण का अवसर प्रदान करती है जिसका किसी व्यवसाय में वर्तमान में अभाव हो सकता है। विस्तार के लिए नए विचारों और अवसरों को लाकर भर्ती प्रक्रिया संगठन को स्फूर्ति प्रदान करती है। नए पदों के लिए, कॉलेज के नए स्नातकों से लेकर उद्योग के अग्रणियों तक, भारती प्रक्रिया संगठन की चुनौतियों का सामना करने के लिए नए विचार और अभिनव समाधान लाती है।

4.5 भर्ती प्रक्रिया एवं भर्ती के स्रोत

भर्ती प्रक्रिया

(I) भर्ती के लिए उन स्रोतों की खोज करना जहां से आवश्यक व्यक्ति उचित संख्या में उपलब्ध हो सकें। यदि युवा प्रबंधकों को भर्ती किया जाना है तो व्यवसाय प्रशासन में पाठ्यक्रम चलाने वाले संस्थान सर्वश्रेष्ठ स्रोत होंगे।

(Ii) उपयुक्त उम्मीदवारों को आकर्षित करने के लिए तकनीकों का विकास करना। बाजार में किसी संगठन की सद्भावना और प्रतिष्ठा भी एक महत्वपूर्ण माध्यम हो सकता है। कंपनी के एक पेशेवर नियोक्ता होने का प्रचार भी उम्मीदवारों को आवेदन के लिए आकर्षित करने में सहायक हो सकता है।

(Iii) संभावित उम्मीदवारों को आकर्षित करने के लिए अच्छी तकनीकों का उपयोग करना आकर्षक वेतन, विकास के लिए उचित सुविधाएं आदि प्रभावशाली स्रोत हो सकते हैं।

(Iv) इस प्रक्रिया के अगले चरण में नौकरियों के लिए आवेदन करने के लिए जितने संभव हो उतने उम्मीदवारों को आकर्षित/ अभिप्रेरित करना है। सर्वश्रेष्ठ व्यक्ति का चयन करने के लिए, अधिकाधिक उम्मीदवारों को आकर्षित करने की आवश्यकता है।

भर्ती के स्रोत

आंतरिक स्रोत- संगठन के भीतर भी सर्वश्रेष्ठ कर्मचारी पाए जा सकते हैं। जब संगठन में कोई रिक्ति उत्पन्न होती है, तो यह उस कर्मचारी को दी जा सकती है जो वेतन-रोल पर पहले से ही है। आंतरिक स्रोतों में पदोन्नति, स्थानांतरण और कुछ मामलों में पदोन्नति भी सम्मिलित है। जब कोई उच्च पद, किसी योग्य कर्मचारी को दिया जाता है, तो यह संगठन के सभी अन्य कर्मचारियों को कड़ी मेहनत करने के लिए प्रेरित करता है। आंतरिक विज्ञापन द्वारा कर्मचारियों को ऐसी रिक्ति के बारे में सूचित किया जा सकता है

1.पदोन्नति :

प्रोन्नति/ पदोन्नति व्यक्तियों को बेहतर प्रतिष्ठा, उच्च दायित्वों और अधिक भुगतान करने वाले पदों पर स्थानांतरित करने की प्रक्रिया को कहते हैं। संगठन के भीतर के कर्मचारियों के द्वारा ही रिक्त होने वाले उच्च पदों को भरा जा सकता है। पदोन्नति से संगठन में कर्मचारियों की संख्या में वृद्धि नहीं होती है।

एक उच्च पद पर स्थानांतरित व्यक्ति अपने वर्तमान पद को खाली करता है। प्रोन्नति/ पदोन्नति, कर्मचारियों को अपने प्रदर्शन को बेहतर बनाने के लिए प्रेरित करती है जिससे वह भी पदोन्नति प्राप्त कर सकें। पदोन्नति नीति उन कर्मचारियों के लिए एक प्रेरक तकनीक के रूप काम करती है जो कड़ी मेहनत करते हैं और अच्छा प्रदर्शन दिखाते हैं। वेतन, पद, दायित्व और अधिकारक्षेत्र में संवर्द्धन, पदोन्नति के परिणामस्वरूप होते हैं।

पदोन्नति नीति के क्रियानावन के लिए महत्वपूर्ण आवश्यकता यह है कि शर्तें, नियम, मानकों और विनियमों को अच्छी तरह से परिभाषित किया जाना चाहिए।

2. सेवानिवृत्त- कर्मचारी :

पद के लिए उपयुक्त उम्मीदवारों की अनुपलब्धता की परिस्थिति में सेवानिवृत्त कर्मचारियों को सेवा- विस्तार दिया जा सकता है।

3. पूर्व कर्मचारी:

पूर्व कार्यकर्ता जिन्होंने अपने कार्यकाल के दौरान अच्छा प्रदर्शन किया था उन्हें वापस कार्य पर बुलाया जा सकता है, और अधिक वेतन एवं सुविधाएं उन्हें प्रदान की जा सकती हैं।

4. स्थानांतरण:

स्थानांतरण में कर्मचारियों को उनके वर्तमान पद से, अन्य समान पदों पर स्थानांतरित किया जाता है। इसमें रैंक, दायित्व या प्रतिष्ठा में कोई परिवर्तन नहीं होता है। स्थानान्तरण में कर्मचारियों की संख्या में वृद्धि नहीं होती है। कर्मचारियों को एक विभाग से दूसरे विभाग में, जहां पर पद रिक्त हो तथा पद का कार्य आवश्यक हो, स्थानांतरित किया जा सकता है। यह कर्मचारी आधिक्य की परिस्थिति में और भी लाभप्रद एवं महत्वपूर्ण हो जाता है।

5. आंतरिक विज्ञापन:

वर्तमान कर्मचारियों की भी रिक्त पदों में रूचि हो सकती है। चूंकि वह लंबे समय से संगठन में काम कर रहे हैं, अतः वह रिक्त पद के विनिर्देश और विवरण के बारे में जानते हैं। उनके लाभ के लिए, संगठन के भीतर आंतरिक विज्ञापन प्रसारित किया जाता है जिससे कर्मचारियों को सूचना हो सके।

6. वर्तमान कर्मचारी:

वर्तमान कर्मचारियों को संगठन के रिक्त एवं संभावित रिक्त पदों के बारे में सूचना होती है। कर्मचारी अपने संबंधियों या ऐसे व्यक्तियों को उन रिक्त पदों के लिए प्रस्तावित कर सकते हैं जिनको वह भली- भांति जानते हैं। इससे प्रबंधन को नए कर्मचारियों को खोजने की प्रक्रिया से राहत मिलती है।

कर्मचारियों द्वारा अनुशंसित व्यक्ति प्रायः निर्धारित पदों के लिए उपयुक्त हो सकते हैं, क्योंकि वह विभिन्न पदों की आवश्यकताओं को जानते हैं। वर्तमान कर्मचारी अपने द्वारा अनुशंसित नई भर्तियों की पूरी जिम्मेदारी लेते हैं और उनके उचित व्यवहार और प्रदर्शन को भी सुनिश्चित करते हैं।

भर्ती के आंतरिक स्रोतों के लाभ:

1. वर्तमान कर्मचारी अभिप्रेरित होते हैं।

2. लागत बचती है क्योंकि रिक्ति के बारे में विज्ञापन देने की कोई आवश्यकता नहीं होती है।

3. यह संगठन के प्रति कर्मचारियों के बीच निष्ठा एवं समर्पण की भावना को प्रोत्साहित करता है।

4. प्रशिक्षण की लागत को बचाया जा सकता है, क्योंकि कर्मचारी पहले से ही कार्य की प्रकृति के बारे में जानते हैं।

5. यह एक विश्वसनीय और सरल प्रक्रिया है।

भर्ती के आंतरिक स्रोतों की सीमाएं:

1. आधुनिक तकनीकों एवं नवीन विचारों के ज्ञान वाले युवाओं को अवसर नहीं मिलता है।

2. वर्तमान कर्मचारियों का प्रदर्शन सदैव एक सामान कुशल नहीं हो सकता है।

3. यह उन कर्मचारियों के मनोबल को कम करता है जो पदोन्नति नहीं होते हैं या चयनित नहीं होते हैं।

4. इससे पक्षपात को प्रोत्साहन मिल सकता है।

5. यह हमेशा संगठन के हित में नहीं हो सकता है।

बाह्य स्रोत

वर्तमान कर्मचारियों की कमी अथवा अनउपयुक्तता की स्थिति में सभी संगठनों को उच्च पदों पर भर्ती के लिए बाह्य स्रोतों का उपयोग करना होता है। विस्तारीकरण में अधिक की कर्मचारियों की आवश्यकता होती है।

1. विज्ञापन:

यह अधिकतर कुशल श्रमिकों, लिपिकों और उच्चतर कर्मचारियों के भर्ती की एक विधि है। विज्ञापन, अखबारों और पेशेवर पत्रिकाओं में दिया जा सकता है। ये विज्ञापन अत्यधिक विविध गुणवत्ता वाले आवेदकों को बड़ी संख्या में आकर्षित करते हैं।

अच्छा विज्ञापन तैयार करना एक विशिष्ट कार्य है। यदि कोई संगठन अपना नाम छिपाना चाहता है, तो 'अंनाम विज्ञापन' के माध्यम से आवेदकों को पोस्ट बैग या बॉक्स नंबर पर आवेदन भेजने के लिए कहा जाता है या कुछ विज्ञापन एजेंसियों की सहायता ली जा सकती है।

2. रोजगार एक्सचेंज:

भारत में रोजगार एक्सचेंज सरकार द्वारा चलाए जाते हैं। अकुशल, अर्द्ध कुशल, कुशल, लिपिक पदों आदि के लिए, इसका उपयोग प्रायः भर्ती के स्रोत के रूप में किया जाता है। कुछ मामलों में यह व्यापारिक संगठनों के लिए अनिवार्य कर दिया गया है कि वे अपनी रिक्तियों को रोजगार एक्सचेंज के लिए सूचित करें। पूर्व में, नियोक्ता केवल इन एजेंसियों को ही अंतिम उपाय के रूप में लेते थे। नौकरी चाहने वालों और नौकरी देने वालों को रोजगार एक्सचेंजों के संपर्क में लाया जाता है।

3. स्कूल, कॉलेज और विश्वविद्यालय:

कुछ पद/ नौकरियों जिनके लिए तकनीकी या व्यावसायिक योग्यता की आवश्यकता होती है, शैक्षिक संस्थानों से सीधी भर्ती (यानी नियुक्ति) सामान्य प्रथा है। संगठन और शैक्षणिक संस्थानों के बीच निकट संबंध, उपयुक्त उम्मीदवारों को प्राप्त करने में मदद करता है। विद्यार्थियों को उनके अध्ययन के दौरान चिह्नित किया जाता है। जूनियर स्तर के अधिकारी या प्रबंधकीय प्रशिक्षुओं की भर्ती इस प्रकार से की जा सकती है।

4. वर्तमान कर्मचारियों की सिफारिश:

वर्तमान कर्मचारी, और उनके द्वारा प्रस्तावित उम्मीदवारों और संगठन, दोनों को जानते हैं। इसलिए कुछ संगठन अपने वर्तमान कर्मचारियों को नौकरी के लिए इच्छुक, उनके परिचितों से आवेदन प्राप्त करने में सहायता करने के लिए प्रोत्साहित करते हैं।

कभी- कभार आंतरिक कर्मचारियों को पुरस्कार भी दिए जा सकते हैं यदि उनके द्वारा सुझाए गए उम्मीदवारों को वास्तव में संगठन द्वारा चयनित किया जाता है। अगर सिफारिश पक्षपातपूर्ण होती है, तो यह कर्मचारियों के मनोबल को कमजोर कर सकती है।

5. **फैक्टरी गेट भर्ती:**

रोजगार के लिए प्रतिदिन कारखाने के गेट पर कुछ कर्मचारी स्वयं उपस्थित होते हैं। अकुशल या अर्द्ध कुशल श्रमिकों के लिए भारत में भर्ती की यह विधि बहुत लोकप्रिय है। वांछनीय उम्मीदवारों को पहली पंक्ति के पर्यवेक्षकों द्वारा चुना जाता है। इस प्रणाली का प्रमुख नुकसान यह है कि चयनित व्यक्ति रिक्त पद के लिए उपयुक्त नहीं भी हो सकता है।

7. अनौपचारिक आवेदक:

उन कर्मियों को जो अनौपचारिक तौर पर रोजगार के लिए संगठन में आते हैं, उन्हें पर भी रिक्त पदों के लिए भी विचार किया जा सकता है। यह भर्ती का सबसे किफायती तरीका है। उन्नत देशों में, भर्ती की यह विधि बहुत लोकप्रिय है।

7. केंद्रीय आवेदन फ़ाइल:

वह आवेदक जिन्होंने पहले आवेदन किया था किन्तु उनका चयन नहीं हुआ, उनको 'केंद्रीय आवेदन फ़ाइल' में दर्ज उनकी सूचनाओं के आधार पर संपर्क किया जा सकता है। फ़ाइल को जीवित रखने के लिए, फाइलों में मौजूद आवेदनों को आवधिक अंतराल पर चेक किया जाना चाहिए।

8. श्रमिक संघ:

निर्माण, होटल, समुद्री उद्योग आदि जैसे कुछ व्यवसायों में, (यानी, उद्योग जहां रोजगार की अस्थिरता है) सभी रंगरूट आमतौर पर यूनियनों से आते हैं। प्रबंधन के दृष्टिकोण से यह लाभप्रद है क्योंकि यह भर्ती का खर्च बचाता है। हालांकि, अन्य उद्योगों में, यूनियनों को एक सद्भावना संकेत के रूप में या संघ की ओर से सौजन्य के रूप में उम्मीदवारों की सिफारिश करने के लिए कहा जा सकता है।

9. श्रम ठेकेदार:

ईंट- भट्ठों पर आधारित उद्योग में अकुशल एवं अर्द्ध कुशल श्रमिकों को भर्ती के लिए भारत में भर्ती का यह तरीका अभी भी प्रचलित है। ठेकेदार खुद को श्रमिकों के संपर्क में रखते हैं और उन जगहों पर श्रमिकों को ले जाते हैं जहां उनकी आवश्यकता होती है। उन्हें उनके द्वारा दिए गए व्यक्तियों की संख्या के लिए कमीशन मिलता है।

10. पूर्व कर्मचारी:

यदि कर्मचारियों ने संगठन छोड़ दिया गया है या संगठन में उनकी सेवाओं को पहले समाप्त किया जा चूका है, और यदि वे उस संगठन में पुनः कार्य करने में दिलचस्पी रखते हैं (यदि उनका रिकॉर्ड अच्छा रहा है), तो आवश्यकता पड़ने पर पुनः कार्य पर रखा जा साकता है।

भर्ती के बाहरी स्रोतों के लाभ:

1. नई प्रतिभाओं का अवसर मिलता है।
2. सर्वोत्तम चयन संभव है क्योंकि बड़ी संख्या में उम्मीदवार नौकरी के लिए आवेदन करते हैं।

3. संगठन के भीतर उपयुक्त उम्मीदवारों की अनुपलब्धता के सन्दर्भ में, उनके लिए बाहरी स्रोतों के माध्यम से चयन करना बेहतर होता है।

भर्ती के बाहरी स्रोत की सीमाएं:

1. कुशल और महत्वाकांक्षी कर्मचारी नौकरी में अपेक्षाकृत अधिक परिवर्तन कर सकते हैं/ नौकरी छोड़ सकते हैं।
2. वर्तमान उम्मीदवारों के बीच यह असुरक्षा की भावना बढाता है।
3. यह लागत में वृद्धि करता है क्योंकि नए उम्मीदवारों के लिए प्रेस के जरिए विज्ञापन दिया जाना और प्रशिक्षण की सुविधा उपलब्ध कराना हो सकता है।

4.6 भर्ती को प्रभावित करने वाले घटक

1. संगठन का आकार:

भर्ती होने वाले व्यक्तियों की संख्या किसी उद्यम के आकार पर निर्भर करती है। एक बड़े संगठन को नियमित अंतराल पर अधिक व्यक्तियों की आवश्यकता होती है, जबकि एक छोटा उपक्रम केवल कुछ कर्मचारियों को रोजगार देता है। एक बड़ा व्यापारिक संगठन आपूर्ति के स्रोतों के साथ हमेशा संपर्क में रहता है और उचित चयन करने के लिए अधिक से अधिक व्यक्तियों को आकर्षित करने का प्रयास करेगा। संभावित उम्मीदवारों को ढूंढने में यह अधिक मात्रा में खर्च कर सकते हैं। इसलिए किसी उद्यम का आकार भर्ती की प्रक्रिया को प्रभावित करेगा।

2. रोजगार की शर्तें:

अर्थव्यवस्था में रोजगार की स्थिति भर्ती प्रक्रिया को बहुत प्रभावित करती है। कम विकसित अर्थव्यवस्थाओं में, रोजगार के अवसर सीमित हैं और भावी उम्मीदवारों की कोई कमी नहीं है। पर ठीक उसी समय उपयुक्त उम्मीदवार शैक्षिक और तकनीकी सुविधाओं की कमी के कारण उपलब्ध नहीं हो सकते हैं। अगर व्यक्तियों की उपलब्धता अधिक है, तो बड़ी संख्या से चयन आसान हो जाता है। दूसरी ओर, यदि योग्य तकनीकी व्यक्तियों की कमी है, तो उपयुक्त व्यक्तियों का पता लगाना दुरूह होगा।

3. वेतन संरचना और कार्य शर्तें:

प्रस्तावित किया गया वेतन और एक संगठन में प्रचलित कार्य करने की परिस्थितियां कर्मियों की उपलब्धता को प्रभावित करती हैं। यदि किसी संगठन की तुलना में प्रतियोगी संगठन अधिक वेतन का भुगतान करता है, तो उसे को भर्ती करने में कोई कठिनाई नहीं होगी। कम मजदूरी देने वाला संगठन श्रमिकों के संगठन छोड़ने की समस्या का सामना कर सकता है।

किसी संगठन में काम करने की स्थिति कर्मचारियों की नौकरी की संतुष्टि का निर्धारण करेगी उचित स्वच्छता, प्रकाश व्यवस्था, वेंटिलेशन आदि जैसी बेहतर कार्य परिस्थितियां देने वाला संगठन कर्मचारियों को अधिक

संतुष्टि देगा और वे अपनी वर्तमान नौकरी नहीं छोड़ पायेंगे। दूसरी तरफ, यदि कर्मचारियों को असंतोषजनक काम की परिस्थितियों के कारण नौकरी छोडनी पड़ती है, तो नए लोगों की नई भर्ती होगी जिससे लागत भी बढ़ेगी।

4. विकास दर:

किसी संगठन का विकास दर भर्ती प्रक्रिया को प्रभावित करता है। संगठन को विस्तारीकरण के लिए नए कर्मचारियों के नियमित रोजगार की आवश्यकता होगी। वर्तमान कर्मचारियों की पदोन्नति द्वारा भी उन रिक्तियों को भरने की आवश्यकता होगी। एक जड़/ स्थिर प्रतिष्ठान सिर्फ तब नए व्यक्तियों की भर्ती कर सकता है जब वर्तमान कर्मचारियों की सेवानिवृत्ति, आदि के कारण उस संगठन के पद रिक्त हो जाते हैं।

भर्ती आवश्यकताओं के प्रकार

• **योजनाबद्ध-** अर्थात संगठनात्मक नीतियों में परिवर्तन एवं सेवानिवृत्ति के परिणामस्वरूप होने वाली रिक्तियां।

• **प्रत्याशित-** अनुमानित आवश्यकताएं वो हैं जो संगठन के आंतरिक और बाह्य वातावरण अर्थात रोज़गार पर्यावरण में परिवर्तन के कारण कर्मियों के आवागमन के कारण उत्पन्न होती हैं तथा जिनका अध्ययन करके संभावित रिक्तियों की भविष्यवाणी की जा सकती है।

• **अप्रत्याशित**

इस्तीफा, मृत्यु, दुर्घटनाएं, बीमारी अप्रत्याशित आवश्यकताओं को जन्म देते हैं।

भर्ती का महत्त्व

उम्मीदवारों की भर्ती चयन से पहले का कार्य है, जो संगठन के लिए संभावित कर्मचारियों का एक समूह बनाने में सहायता करता है ताकि प्रबंधन इस समूह से सही नौकरी के लिए सही उम्मीदवार का चयन कर सके। भर्ती प्रक्रिया का मुख्य उद्देश्य चयन प्रक्रिया को प्रोत्साहित करने के लिए है।

भर्ती एक सतत प्रक्रिया है जिसके माध्यम से भविष्य में मानव संसाधन की आवश्यकताओं के लिए योग्य आवेदकों के एक समूह का विकास करने की कोशिश की जाती है, हालांकि विशिष्ट रिक्तियों का होना आवश्यक नहीं है। आम तौर पर, भर्ती प्रक्रिया तब आरम्भ होती है जब एक प्रबंधक किसी विशेष रिक्ति या प्रत्याशित रिक्ति के लिए कर्मचारी की मांग करता है।

प्रतिस्पर्धात्मक लाभ बनाए रखने के लिए भर्ती एक अनिवार्य अवयव है। मानव संसाधन विशेषज्ञों को आवश्यक प्रालेखों (कौशल और दक्षता) को परिभाषित करना चाहिए। आदर्श उम्मीदवार का प्रालेख (प्रोफ़ाइल) संगठनात्मक संस्कृति और मूल्यों के साथ सम्बद्ध किया जाना चाहिए। प्रालेख (प्रोफ़ाइल) को संगठनात्मक क्षमता बढ़ाने का समर्थन करना चाहिए। भर्ती संगठन को समृद्ध करने के सर्वोत्तम अवसरों में से एक है, और यह सीखने वाले संगठनों को बनाने का एक तरीका है। मानव संसाधन विभाग को भर्ती के लिए

सबसे योग्य उम्मीदवार के सही प्रालेख (प्रोफाइल) की पहचान करने के लिए कुशल होना चाहिए, तथा उन्हें सर्वोत्तम भर्ती विकल्प के रूप में प्रबंधकों को पदोन्नत करना की आवश्यकता है।

भर्ती रणनीति संगठनात्मक प्रगति के लिए एक महत्वपूर्ण कारक है। यह रोजगार बाजार पर संगठन के प्रतिस्पर्धात्मक लाभ को परिभाषित करती है। संगठन को भर्ती स्रोतों, भर्ती एजेंसियों और भर्ती संदेश के सही मिश्रण का चयन करने की आवश्यकता है।संगठन को लक्ष्य समूह चुनना पड़ता है, और अंतर्निहित विश्लेषण में उन तक पहुंचने के सही तरीके की पहचान होनी चाहिए।

4.7 चयन का अर्थ एवं परिभाषा

चयन: अर्थ एवं परिभाषा

चयन कुल भर्ती किए व्यक्तियों के समूह में से उन व्यक्तियों को चुनने की प्रक्रिया है, जिनके पास संगठन के रिक्त पद पर नौकरी करने के लिए आवश्यक योग्यता एवं क्षमता है। कुछ चयन जैसे कि पदोन्नति या स्थानांतरण संगठन में आंतरिक भर्ती के लिए उपयोग में लाए जाते हैं। चयन मुख्य रूप से, संगठन के बाहर से आवेदकों के चयन को संदर्भित करता है। भर्ती और चयन समग्र रूप से मानव संसाधन प्रबंधन तंत्र के दो सबसे महत्वपूर्ण उपतंत्र हैं। मानव संसाधन प्रबंधन की इन दोनों प्रणालियों के बीच एक बहुत सा छोटा अंतर है। भर्ती को एक सकारात्मक प्रक्रिया के रूप में माना जाता है क्योंकि इसका उद्देश्य एक विशेष नौकरी के लिए आवेदकों की अधिकतम संख्या को आकर्षित करना है, जबकि चयन को एक के रूप में नकारात्मक गतिविधि के रूप में जाना जाता है क्योंकि इसमें सर्वोत्तम उम्मीदवार का चयन करने के लिए अन्य को अस्वीकार करना करना पड़ता है। अन्य शब्दों में भर्ती संभावित् कर्मचारियों को पहचानने और संगठन में आवेदन के लिए प्रोत्साहित करने की एक प्रक्रिया है। चयन से अर्थ आवेदकों के समूह में से सही एवं सर्वाधिक उपयुक्त आवेदकों को चुनने से है।

संगठन की प्रभावशीलता में चयन प्रक्रिया की एक महत्वपूर्ण भूमिका है। यह संगठन में काम करने के लिए चयनित मानव संसाधनों की गुणवत्ता है जो तय करती है संगठन की प्रतिस्पर्धात्मकता क्षमता कितनी है। कार्य निष्पादन व्यक्तिगत कर्मचारियों पर ही निर्भर करता है। वह संगठन जिनमें सर्वोत्तम प्रतिभाओं को आकर्षित करने और उन्हें भर्ती करने की क्षमता है वही अपने प्रतियोगियों की तुलना में प्रतिस्पर्धात्मक लाभ उठाती हैं।

संगठन योग्यता के आधार पर उम्मीदवारों का चयन करता है, इससे कर्मचारियों के मनोबल पर प्रभाव पड़ता है। यदि चयनित कर्मचारी नौकरी के लिए उपयुक्त हैं तो वर्तमान कर्मचारियों पर इसका एक सकारात्मक प्रभाव पड़ता है। दूसरी ओर यदि चयनित कर्मचारी अपने कार्यों में सफल नहीं हैं तो इसका विपरीत प्रभाव वर्तमान कर्मचारियों पर पड़ता है।

भर्ती एवं चयन की प्रक्रिया एक महंगी प्रक्रिया है, जो समय, धन और प्रयास की मांग करती है और यदि परिणाम सकाआरात्मक नहीं मिलते हैं तो सब व्यर्थ हो जाता है। यदि गलत कर्मचारियों का चयन हो जाता है तो इनके प्रदर्शन का संगठन पर विनाशकारी प्रभाव पड़ता है। एक उचित चयन प्रक्रिया संगठन को अपने लक्ष्यों को प्राप्त करने तथा उन्नत बनाने में काफी सहायक होती है।

एक बार भर्ती के माध्यम से उम्मीदवारों का एक समूह तैयार हो जाता है, तो मानव संसाधन प्रबंधन का अगला कदम यह निर्धारित करना होता है कि नौकरी के लिए कौन सबसे उपयुक्त एवं योग्य उम्मीदवार हैं। इस चरण को चयन कहा जाता है। चयन प्रक्रिया में पारस्परिक निर्णय और आकलन सम्मिलित होता है। संगठन तय करता है की नौकरी का प्रस्ताव देना है अथवा नहीं तथा यह प्रस्ताव कितना आकर्षक हो। उम्मीदवार यह तय करता है कि क्या संगठन एवं पद/ नौकरी का प्रस्ताव उसके और उसकी आवश्यकताओं तथा व्यक्तिगत लक्ष्यों के अनुकूल हैं अथवा नहीं। चयन प्रक्रिया यह आकलन करने का भी प्रयास करती है कि कौन से आवेदक सफल होंगे। इसका अर्थ यह है की कर्मचारियों के निष्पादन का संगठनात्मक मानदंडों के आधार पर मूल्यांकन किया जाता है।

चयन निर्णय के चार संभावित परिणाम हो सकते हैं। सही चयन निर्णय वह हैं जहां उम्मीदवार के पहले से सफल होने का अनुमान लगाया गया था और वह कार्य/ नौकरी पर सफल साबित हुआ भी । कभी-कभी आवेदक की असफलता का आकलन किया जाता है और जैसा कि अपेक्षित है, चयनित होने के बाद वह असंतोषजनक प्रदर्शन करता है। पहले मामले में संगठन कर्मचारी को सफलतापूर्वक स्वीकार करता है तथा दुसरे में सफलतापूर्वक खारिज

त्रुटियां तब उत्पन्न होती हैं जब संगठन किसी ऐसे उम्मीदवार को अस्वीकार करते हैं जो सफलतापूर्वक पर प्रदर्शन कर सकते था। इसे अस्वीकृति त्रुटि कहेंगे। कुछ परिस्थितियों में एक कर्मचारी को अंततः स्वीकार किया जाता है किन्तु उसका प्रदर्शन असंतोषजनक होता है। इसे स्वीकृति त्रुटि कहा जाता है।

यदि प्रणाली निष्पक्ष, वस्तुनिष्ठ एवं समान मूल्यांकन मापदंडों का पालन करने वाली है, तो उपरोक्त दोनों त्रुटियों को कम किया जा सकता है। कुशल प्रबंधक अच्छे चयन निर्णय के लाभों एवं लागत, दोनों को समझते हैं। चयन प्रक्रिया की कुछ महत्वपूर्ण परिभाषाएं निम्नलिखित हैं-

चयन की परिभाषा: विभेदन की प्रक्रिया

"चयन किसी नौकरी में सफलता की अधिक संभावना वाले लोगों की पहचान करने, और उनकी सेवाएं प्राप्त करने के लिए आवेदकों के बीच विभेदन करने की एक प्रक्रिया है।"(स्टोन)

“चयन वस्तुतः अस्वीकृति/ अपचयन की प्रक्रिया है।”

डेल योडर के अनुसार,

“चयन वह प्रक्रिया है जिसमें रोजगार के लिए उम्मीदवारों को दो वर्गों में विभाजित किया जाता है, वह जिन्हें रोजगार का प्रस्ताव दिया जा राह है और वह जिन्हें नहीं। से चयन अर्थ एक ऐसी प्रक्रिया से है जिसके द्वारा योग्य व्यक्तियों को रोजगार के लिए संगठन में अपनी सेवाएं देने के लिए तत्पर आवेदकों में से चुना जाता है।’

4.8 चयन प्रक्रिया

चयन प्रक्रिया निम्नलिखित चरणों से होकर गुज़रती है।

1) **स्वागत/ अभिनन्दन-**

किसी भी संगठन की पहचान उसके कर्मचारियों से ही होती है, इसलिए वह प्रारंभिक चरण में ही, अपने संभावित कर्मचारियों के स्वागत/ अभिनन्दन के माध्यम से उन पर एक सकारात्मक प्रभाव डालने का प्रयास करते हैं। चयन समिति को आवेदकों की सौहार्द्रपूर्वक सहायता करने के इंतजाम करने चाहिए जिससे कि वह औपचारिक प्रक्रिया आरम्भ होने के पूर्व तनावमुक्त एवं निश्चिंत महसूस करें। आवेदकों को सत्यतापूर्वक एवं स्पष्ट रूप से सभी रिक्त पदों के पारे में जानकारी प्रदान करनी चाहिए।

2) **अनुवीक्षण/ जांच साक्षात्कार-**

प्रारंभिक साक्षात्कार का उद्देश्य मूल रूप से आवेदन फॉर्मों में दी गई जानकारी के आधार पर अयोग्य आवेदनों को समाप्त करना है। बुनियादी उद्देश्य योग्य पात्रों को अस्वीकार करना है। प्रारंभिक साक्षात्कारों को अक्सर सौजन्य साक्षात्कार कहा जाता है और यह एक अच्छा सार्वजनिक संबंध बनाने का प्रयास है।

इस प्रारंभिक साक्षात्कार का एक उद्देश्य चयन प्रक्रिया की लागत को कम करना भी है तथा सिर्फ योग्य उम्मीदवारों को ही आगे की प्रक्रिया में सम्मिलित होने देना है। एक कनिष्ठ कर्मचारी, आवेदकों को उनकी आयु, शिक्षा, अनुभव, वेतन अपेक्षाओं, पद एवं स्थान वरीयता, अभिरुचि आदि के आधार पर छांटता है। यदि भर्ती समूह किसी कर्मचारी को उपयुक्त पाता है तो उसे एक आवेदन प्रारूप भरने के लिए दिया जाता है।

3) **रिक्त आवेदन प्रारूप-**

रिक्त आवेदन प्रारूप आवेदकों के विभिन्न पक्षों से सम्बंधित सूचनाओं जैसे, उनकी शैक्षणिक, सामाजिक एवं जनांकिकीय पृष्ठभूमि, सन्दर्भ आदि एकत्रित करने की एक सामान्य विधि है।

रिक्त आवेदन प्रारूप के निम्नलिखित तत्व हैं:-

व्यक्तिगत सूचनाएं

वैवाहिक सूचनाएं

शारीरिक सूचनाएं

शैक्षणिक सूचनाएं

पूर्व रोज़गार सम्बन्धी सूचनाएं

सन्दर्भ

4) **चयन परीक्षण:**

प्रारंभिक साक्षात्कार के आधार पर चयनित उम्मीदवारों को लिखित परीक्षा में सम्मिलित होना आवश्यक है। नौकरी के स्तर, प्रकृति और दायित्व तथा आवेदकों की संख्या के आधार पर विभिन्न प्रकार के चयन परीक्षणों का उपयोग किया जा सकता है। बुद्धि, व्यक्तित्व, अभिवृत्ति रूचि, अभिरुचि परीक्षण आदि कुछ आम चयन परीक्षण हैं जो संगठनात्मक आवश्यकता के प्रकृति के

आधार पर उपयोग किए जा सकते हैं। इस प्रक्रिया से, उम्मीदवार संगठनात्मक उद्देश्यों के लिए उपयुक्त है या नहीं, इसका निर्धारण किया जा सकता है। नौकरी के लिए जरूरी कौशल और योग्यता का मापन, चयन परीक्षणों से ही किया जाता है। यदि आवेदकों में न्यूनतम अपेक्षित गुणवत्ता नहीं है, तो उनको अस्वीकार कर दिया जाता है।

5) **चयन साक्षात्कार:**

चयन परीक्षा के सफल उम्मीदवारों को इस चरण में अंतिम व्यापक साक्षात्कार का सामना करना होता है। चयन साक्षात्कार, आवदकों की उपयुक्तता की जांच करने के लिए एक गहन, औपचारिक एवं मौखिक वार्तालाप की प्रक्रिया है। यहाँ पर उम्मीदवारों को आमने-सामने वार्तालाप करने की आवश्यकता होती है। इस चरण में उम्मीदवारों की बुद्धि, भाषण दक्षता, समस्याओं को समझने की क्षमता, अभिप्रेरित करने की क्षमता आदि क्षमताओं का मूल्यांकन किया जाता है। यह एक वृहद् साक्षात्कार है क्योंकि इस साक्षात्कार में नौकरी के लिए उम्मीदवारों की उपयुक्तता के बारे में जानकारी एकत्रित की जाती है। इस साक्षात्कार में नौकरी विवरण और नौकरी विवरण के आधार पर प्रश्न सम्मिलित होते हैं।

साक्षात्कार संरचित, अर्द्ध संरचित या असंरचित हो सकते हैं। संरचित साक्षात्कार में, उम्मीदवारों से पूछने के लिए सभी प्रश्न अग्रिम में तैयार किए जाते हैं तथा वही प्रश्न सभी उम्मीदवारों से पूछे जाने चाहिए। संरचित साक्षात्कार नीरस हो सकता है। असंरचित साक्षात्कार प्रासंगिक हैं अर्थात प्रश्नों का निर्माण साक्षात्कार के दौरान ही होता है तथा वह साक्षात्कार वातावरण के आधार पर बनाए गए होते हैं। असंरचित साक्षात्कार में प्रश्न सामान्य मुद्दों से बाहर के हो सकते हैं। ऐसे साक्षात्कार आवश्यक कौशल के साथ सही व्यक्ति का चयन करने के लिए पर्याप्त नहीं हो सकते हैं। अर्द्ध संरचित प्रश्नावली में, कुछ बुनियादी सवालों को सभी उम्मीदवारों से पूछा जाता है और अन्य प्रश्न साक्षात्कार के वातावरण से बनाए जा सकते हैं।

6) **संदर्भ और पृष्ठभूमि जांच**:

उम्मीदवारों द्वारा प्रदान की गई जानकारी को सत्यापित करने के लिए संदर्भ और पृष्ठभूमि की जांच की जाती है। संदर्भ जांच औपचारिक पत्र, टेलीफोन वार्तालापों के जरिए हो सकते हैं। हालांकि यह केवल एक औपचारिकता है और चयन निर्णय शायद ही कभी इसके द्वारा प्रभावित होते हैं।

7) **चिकित्सकीय/ शारीरिक परीक्षा:**

सभी उपरोक्त चरणों को पूरा करने के बाद, सफल उम्मीदवारों को अब शारीरिक परीक्षणों में सम्मिलित एवं उत्तीर्ण होना होटा है। नौकरी की प्रकृति के आधार पर, उम्मीदवारों की शारीरिक क्षमता अधिक महत्वपूर्ण हो जाती है। उम्मीदवारों को कोई गंभीर बीमारी नहीं होनी चाहिए तथा उन्हें शारीरिक और मानसिक रूप से स्वस्थ होना चाहिए।

8) **अंतिम निर्णय:**

सारी जानकारी प्राप्त करने के बाद, सबसे महत्वपूर्ण कदम चयन का निर्णय लेना होता है। अंतिम निर्णय उन आवेदकों के लिए किया जाता है, जिन्होंने प्रारंभिक साक्षात्कार, परीक्षण, अंतिम साक्षात्कार और संदर्भ चेक आदि उत्तीर्ण किए हैं। लाइन प्रबंधकोंके विचारों को सामान्यतः प्राथमिकता दी जाती है क्योंकि यह लाइन प्रबंधक ही हैं, जो नए कर्मचारी के प्रदर्शन के लिए

जिम्मेदार होंगे। चयन प्रक्रिया के उपरोक्त सभी चरणों को पूरा करने के बाद, अब प्रबंधन अंतिम चयन का निर्णय लेते हैं। प्रबंधन सफल उम्मीदवारों को बधाई देने के साथ नियुक्ति पत्र तैयार करता है। प्रबंधन ,नौकरी विवरण, वेतन और लाभ, अधिकार, दायित्व एवं जवाबदेही आदि के साथ नियुक्ति पत्र प्रदान किया जाता है। ऐसे उम्मीदवारों को अब निश्चित तारीखों पर उनकी कार्यभार/ पदभार ग्रहण करने के लिए सूचित किया जाएगा।

9) **रोज़गार प्रस्ताव**: चयन प्रक्रिया में अगला कदम उन आवेदकों को नौकरी का प्रस्ताव देना होता है जिन्होंने पिछली सभी बाधाओं को पार कर लिया है। यह नियुक्ति पत्र के माध्यम से किया जाता है। इस चरण में चुने हुए उम्मीदवारों को पद/ नौकरी का प्रस्ताव देना है। ई-मेल या पत्र के माध्यम से एक रोज़गार प्रस्ताव- पत्र तैयार एवं संप्रेषित किया जाता है। नियुक्ति पत्र के माध्यम से आवेदकों को कोई पद दिया जाता है।

10) **रोज़गार अनुबंध:** यह एक औपचारिक लिखित अनुबंध है जिसमे पद एवं रोज़गार से सम्बंधित विभिन्न सूचनाएं सम्मिलित होती हैं, जैसे- पदनाम, परिवीक्षा काल, नौकरी के नियम एवं शर्तें, अधिकार एवं दायित्व, कार्य करने का समय, निर्धारित अवकाश, वेतन एवं अन्य सुविधाएं आदि ।

11) **स्थापन :**

इस अंतिम चरण में निर्धारित पद, नियुक्त उम्मीदवार को आवंटित किया जाता है जिससे वह नौकरी की प्रकृति के बारे में पूरी जानकारी पा सकें। वह नौकरी एवं उसके वातावरण के लिए समायोजन कर सकें और भविष्य में अच्छी तरह से अपनीक्षमताओं और ताकत के साथ प्रदर्शन कर सकते हैं।

चयन परीक्षण के प्रकार

क) योग्यता/ क्षमता परीक्षण:

योग्यता परीक्षण यह निर्धारित करते हैं कि चयनित होने पर उम्मीदवार कितनी कुशलतापूर्वक नौकरी करेंगे। इस प्रकार योग्यता परीक्षण कर्मचारियों के चयन के आधार पर प्रदर्शन के स्तर को सुनिश्चित करते हैं। योग्यता परीक्षण, अभिरुचि परीक्षण, उपलब्धि परीक्षण और बुद्धि परीक्षण जैसे विभिन्न प्रकार के चयन परीक्षण हो सकते हैं।

- **अभिरूचि परीक्षण:**

अभिरूचि परीक्षण, किसी कार्य विशेष को करने की क्षमता, प्रतिभा, प्रवृत्ति, कौशल और उपयुक्तता का परीक्षण है।अतः, योग्यता परीक्षण यह सुनिश्चित करते हैं की वे भविष्य में उम्मीदवार नौकरी से संबंधित कौशल और ज्ञान सीख पायेंगे या नहीं। यह उम्मीदवारों की भविष्य की उपलब्धि की संभावना से संबंधित हैं । जीमैट, मैकेनिकल एपटिट्यूड परीक्षण, साइकोमोटर एपटिट्यूड परीक्षण, आर्टिस्टिक एप्टीट्यूड परीक्षण इत्यादि विभिन्न प्रयोजनों के लिए उपयोग किए जाने वाले बहुत सामान्य अभिरुचि परीक्षण हैं।

- **उपलब्धि परीक्षण:**

उपलब्धियां अतीत से संबंधित होती हैं। इस प्रकार यह परीक्षण, उम्मीदवारों की पिछली उपलब्धि और प्रदर्शन के मापक होते हैं। यह परीक्षण पिछली नौकरियों में हासिल की गई दक्षता के स्तर का मापन करते हैं। उपलब्धि परीक्षण यह सुनिश्चित करते हैं कि उम्मीदवार गुणवत्ता में उत्कृष्टता के स्तर को

बढ़ाता है। यह परीक्षण अनुभव के लिए उम्मीदवारों की दावेदारी साबित करते हैं। कार्य-ज्ञान परीक्षण तथा कार्य- नमूना परीक्षण कर्मचारी चयन प्रक्रिया में उपयोग किए जाने वाले दो सबसे सामान्य परीक्षण हैं।

• बुद्धि परीक्षण:

बुद्धि, चालाकी या होशियारी के स्तर को दर्शाता है। यह मन की अवस्था है या मस्तिष्क समस्या को समझता है और समस्या को हल करने के लिए तर्क की क्षमता प्रदान करता है। प्रबंधकीय नौकरियों के लिए बुद्धि परीक्षण अधिक महत्वपूर्ण है। वह बुद्धि, तर्क, संख्या, स्मृति आदि के संदर्भ में बुद्धि गुणांक (आई क्यू) प्रदान करते हैं। इंटेलिजेंस टेस्ट उम्मीदवारों की वास्तविक उम्र के साथ मानसिक बुद्धि की तुलना करते हैं।

ख) व्यक्तित्व परीक्षण

सामान्य सार्वजनिक उपभोक्ताओं के संपर्क में रहने वाले कर्मचारियों के लिए तथा प्रबंधकीय स्तर पर कार्यरत कर्मचारियों के लिए व्यक्तित्व विशेष रूप से महत्वपूर्ण है। कर्मचारियों के व्यक्तित्व के आयाम उनसे सम्बंधित समूहों की संतुष्टि के स्तर पर विशेष प्रभाव डालते हैं। इसलिए, व्यक्तित्व परीक्षणों का प्रयोग उम्मीदवारों के व्यक्तित्व आयामों को मापने के लिए किया जाता है। ऐसे आयाम मुखरता, भावनात्मक स्थिरता, अनुभव के लिए खुलापन, प्रेरणा, सहमति, पहल क्षमता, ईमानदारी आदि हो सकते हैं। तीन प्रकार के व्यक्तित्व परीक्षणों का उपयोग कर्मचारी चयन के लिए किया जा सकता है, जो निम्नानुसार सूचीबद्ध हैं:

• रूचि परीक्षण:

यह कर्मचारियों की सामान्य वरीयताओं का मापन करते हैं। इस तरह की प्राथमिकताएं कर्मचारियों की गतिविधियों को निर्देश देती हैं। अतः रूचि परीक्षण, शौक, मनोरंजन गतिविधियों, समूह गतिविधियों और कैरियर के विकल्प से संबंधित पसंद और नापसंदगियों की जांच करते हैं।

• अभिवृत्त/ मनोवृत्ति परीक्षण:

मनोवृत्ति व्यक्ति की मानसिक स्थिति को प्रदर्शित/ संदर्भित करती है जो व्यवहार, विचारों और भावनाओं को निर्देशित करती है। उम्मीदवारों का व्यवहार, इस प्रकार संगठनात्मक प्रदर्शन को प्रभावित करता है। इस प्रकार, अभिवृत्ति परीक्षण वस्तुओं, लोगों या घटनाओं के प्रति अनुकूल या प्रतिकूल कार्य करने के लिए प्रवृत्तियों को मापते हैं।

• प्रक्षेपी/ प्रक्षेपण परीक्षण:

प्रक्षेपण भविष्य का आकलन करने का कार्य है। इस प्रकार प्राक्षेपण परीक्षण, अधिक सटीकता के साथ भविष्य में किसी भी कार्य के परिणामों का आकलन करने के लिए कर्मचारियों की क्षमता का संकेत देती है। अतः, कर्मचारियों का चयन करते समय, उनकी भविष्य में कार्य करने की मनोवृत्ति एवं अनुकूलन क्षमता का मापन प्रक्षेपण परीक्षणों के साथ किया जाता है। ऐसे परीक्षणों के माध्यम से यह

पता करने का प्रयास किया जाता है की कोई उम्मीदवार किसी भी घटना विशेष में किस प्रकार का व्यवहार कर सकता है। प्रक्षेपण परीक्षण के द्वारा इसके पूर्व संकेत प्राप्त किये जा सकते हैं। । इसके लिए, एक काल्पनिक अथवा निर्मित स्थिति, उम्मीदवारों के समक्ष प्रस्तुत की जा सकती है।

ग) स्थितिपरक /परिस्थितीय परीक्षण:

उम्मीदवार कितनी प्रभावी ढंग से किसी परिस्थिति का सामना करता है, यह प्रबंधकीय पदों पर कार्यरत व्यक्तियों के लिए रूचि का विषय होता है। इसका अर्थ है, स्थिति आधारित समस्या निवारण की क्षमता का निर्धारण स्थितिपरक परीक्षणों द्वारा किया जाता है। इस तरह के परीक्षणों के माध्यम से उम्मीदवारों को स्थिति विशिष्ट समस्याओं का हल करने के लिए कहा जाता है। उम्मीदवारों की तत्काल निर्णय क्षमता के बारे में जानकारी प्राप्त करने के लिए समूह चर्चा आयोजित की जा सकती है। उनकी प्रतिक्रिया का वीडियो रिकॉर्ड किया जा सकता है और उसके बाद मूल्यांकन किया जा सकता है।

घ) ईमानदारी परीक्षण:

ईमानदारी सत्यता एवं सटीकता की मात्रा एवं मापक दोनों है। उम्मीदवार द्वारा प्रदान की गई जानकारी की सटीकता सुनिश्चित करने के लिए, ईमानदारी परीक्षण आयोजित किया जाता है। ऐसे परीक्षणों यह आकलन करने का प्रयास करते हैं कि उम्मीदवार कितनी दृढ़तापूर्वक और कब तक नौकरी के प्रति ईमानदार हो सकते हैं।

चयन परीक्षण के उद्देश्य

चयन परीक्षण में तीन प्रमुख उद्देश्यों का पालन किया गया है:

।) आकलन/ भविष्यवाणी:

उम्मीदवार का आकलन/ भविष्यवाणी करने के लिए चयन परीक्षण आयोजित किया जाता है अर्थात् वह नौकरी के लिए चुने गए तो कितनी कुशलतापूर्वक और प्रभावी ढंग से नौकरी करेंगे।

ii) निदान:

चयन परीक्षण का उद्देश्य व्यवहार, मनोवृत्ति और चिंतन के स्तर को पहचानना एअव्म उसका निदान करना है।

iii) व्यवहार संबंधी परीक्षण:

चयन परीक्षण यह समझने में सहायता करता है कि कार्रवाई के दौरान उम्मीदवार किसी भी समस्या का समाधान कैसे कर सकता है। यह जानने में मदद करता है कि किसी भी समस्या के दौरान उम्मीदवार किस स्तर पर उस समस्या का समाधान एवं अन्य कर्मचारियों के साथ समन्वय करता है।

चयन परीक्षण की पूर्व- आवश्यकताएं

क) मानकीकरण- चयन परीक्षण के प्रशासन/ संचालन, मूल्यांकन एवं एवं निष्कर्षों की व्याख्या के कुछ पूर्व निर्धारित मानदंड होने चाहिए।

ख) विश्वसनीयता- यदि एक ही व्यक्ति पर, समान परिस्थितियों में कोई परीक्षण बार- बार दोहराया जाए, तो प्राप्तांकों में एकरूपता होनी चाहिए न की असमानता।

ग) **वैधता-** वैधता से तात्पर्य उस सीमा से है, जहां तक कोई परीक्षण किसी निर्धारित तत्व का ही मूल्यांकन करे न कि किसी और तथ्य का। उदाहंस्वरूप, बुद्धि परीक्षण को बुद्धि का ही मापन करना चाहिये न कि अभिरुचि, व्यक्तित्व आदि का।

घ) **वस्तुनिष्ठता-** परीक्षण के अंकों अथवा मूल्यांकन को व्यक्तिगत विचारों एवं भावनाओं सा प्रभावित न होकर सत्य एवं वस्तुनिष्ठ होना चाहिए अर्थात मूल्यांकनकर्ता को निष्पक्ष होना चाहिए।

चयन साक्षात्कार के प्रकार

क) **संरचित -** संरचित साक्षात्कार में प्रश्न तथा उनकी प्रकृति सामान्यतः पूर्वनिर्धारित रहती है।

ख) **असंरचित साक्षात्कार-** इस प्रकार के साक्षात्कार में सामान्यतः प्रश्न साक्षात्कार के दौरान ही पूछे जाते हैं तथा उनकी प्रकृति साक्षात्कार के वातावरण पर निर्भर करती है।

ग) **व्यवहारात्मक साक्षात्कार-** व्यवहारातामक साक्षात्कार में आवेदक से काल्पनिक परिस्थितियों एवं समस्याओं आधारित प्रश्न पूछे जाते हैं। मूल्यांकन आवेदक के समस्या समाधान के दृष्टिकोण एवं विधि पर आधारित होता है।

घ) **तनाव साक्षात्कार-** यह त्वरित एवं तल्ख़ प्रश्नों की एक श्रृंखला होती है जिसका उद्देश्य आवेदक को तनाव में लाना होता है तथा उस स्थिति में आवेदक कैसे व्यवहार अथवा कार्य करेगा यह देखना होता है।

ङ) **पैनल साक्षात्कार-** इस प्रकार के साक्षात्कार में दो से लेकर पंद्रह साक्षात्कारकर्ता हो सकते हैं। इसमें विभिन्न विषयों से सम्बंधित विशेषग्य हो सकते हैं। यह औपचारिक तथा कम सौहार्द्रपूर्ण हो सकता है और यदि सही सही से संचालित किया जाए तो अपेक्षित सूचनाओं का भण्डार मिल सकता है, अन्यथा यह विभिन्न विशषज्ञों द्वारा अनिर्धारित क्रम में पूछे गए प्रश्नों के कारण आवेदक के लिए असहज एवं तनावपूर्ण हो सकता है।

च) **एकैक साक्षात्कार-** यहाँ पर एक आवेदक एवं एक साक्षात्कारकर्ता होता है तथा प्राथमिक साक्षात्कार इसका एक उदाहरण हो सकता है।

छ) **श्रृंखला साक्षात्कार-** इस प्रकार के साक्षात्कार में एक के बाद एक करके कई साक्षात्कारों की एक श्रृंखला होती है जिसका उद्देश्य आवेदक के व्यक्तित्व एवं उसके विभिन्न पक्षों के सन्दर्भ में जानकारी एकत्रित करना होता है। बहुराष्ट्रीय संगठनों में इस प्रकार के साक्षात्कार बहुत प्रचलित हैं, जो दूरभाषीय साक्षात्कार से शुरू होकर श्रृंखला साक्षात्कार पर समाप्त हो सकते हैं।

चयन साक्षात्कार के दोष

क) **विश्वसनीयता की अनुपस्थिति-** कोई भी दो अथवा अधिक साक्षात्कारकर्ता एक ही आवेदक का सामान मूल्यांकन कर एक ही अंक नहीं प्रदान कर सकते हैं।

ख) **वैधता की अनुपस्थिति-** कुछ ही विभाग होते हैं जो मानक प्रश्नों का उपयोग करते हैं जन पर वैधता अध्ययन संचालित किए जा सकते हैं।

ग) **वस्तुनिष्ठता की अनुपस्थिति-** सक्षात्कर्ताओं के व्यक्तिगत विचार, भावनाएं, अभिवृत्ति, प्रत्यक्षीकरण , मूल्य आदि साक्षात्कार के परिणामों को प्रभावित कर सकते हैं अर्थात परिणाम पक्षपातपूर्ण हो सकते हैं।

4.10 बोध प्रश्न

1. कार्य-विवरण क्या है? स्पष्ट कीजिये।
2. कार्य विवरण को परिभाषित कीजिये।
3. कार्य-विवरण के उद्देश्यों एवं महत्त्व पर प्रकाश डालिए।
4. कार्य-विवरण के लाभों का उल्लेख किजीये।
5. कार्य-विशिष्टिकरण/ कार्य-विनिर्देश से क्या आशय है?
6. कार्य-विशिष्टीकरण/ कार्य-विनिर्देश को परिभाषित कीजिये।
7. कार्य-विनिर्देश के उद्देश्यों पर प्रकाश डालिए।
8. कार्य-विशिष्टिकरण/ कार्य-विनिर्देश एवं कर्मचारी-विनिर्देश में क्या अंतर है?
9. कार्य-विवरण की अवधारणा एवं उसके तत्वों का सविस्तार वर्णन कीजिये।
10. कार्य-विशिष्टीकरण के संप्रत्यय एवं उसके घटकों पर विस्तारपूर्वक चर्चा कीजिये।
11. कार्य-विवरण एवं कार्य-विशिष्टीकरण में क्या अंतर है? विस्तारपूर्वक समझाइए।
12. कार्य-विनिर्देश में सम्मिलित सूचनाओं का विस्तारपूर्वक वर्णन कीजिये।
13. भर्ती को परिभाषित कीजिये।
14. भर्ती के उद्देश्यों पर प्रकाश डालिए।
15. भर्ती की प्रक्रिया को समझाइये।
16. भर्ती के आंतरिक स्रोतों के लाभ एवं दोष बतलाइये।
17. भर्ती के बाह्य स्रोतों के लाभ एवं सीमाएं बतलाइये।
18. भर्ती को प्रभावित करने वाले कारकों का उल्लेख कीजिये।
19. भर्ती का क्या महत्त्व है? समझाइये।
20. भर्ती आवश्यकताओं के प्रकारों पर प्रकाश डालिए।
21. चयन को परिभाषित किजीये।
22. चयन परीक्षण के उद्देश्यों पर प्रकाश डालिए।
23. चयन परीक्षण की पूर्व-आवश्यकताओं का उल्लेख कीजिये।
24. चयन साक्षात्कार के प्रकारों का वर्णन कीजिये।
25. चयन साक्षात्कार के दोषों प्रकाश डालिए।
26. भर्ती की अवधारणा एवं महत्त्व का विस्तृत वर्णन कीजिये।
27. भर्ती के बाह्य एवं आंतरिक स्रोतों का सविस्तार वर्णन कीजिये।

28. चयन से क्या तात्पर्य है? चयन प्रक्रिया का विस्तारपूर्वक वर्णन किजिये।
29. चयन परीक्षण के प्रकारों पर विस्तारपूर्वक चर्चा कीजिये।

4.11 संदर्भ एवं उपयोगी ग्रंथ

इकाई – V: प्रशिक्षण एवं विकास तथा शांतिपूर्ण प्रबंधन

इकाई की रूपरेखा

5.0 उद्देश्य
5.1 प्रस्तावना
5.2 प्रशिक्षण एवं विकास
5.3 शांतिपूर्ण प्रबंधन
5.4 निष्पादन मूल्यांकन
5.5 कार्य परिवर्तन
5.6 सारांश
5.7 बोध प्रश्न
5.8 संदर्भ एवं उपयोगी ग्रंथ

5.0 उद्देश्य

इस इकाई का अध्ययन करने के पश्चात आप :

- प्रशिक्षण एवं विकास की अवधारणा, उद्देश्यों एवं महत्त्व को समझने में।
- प्रशिक्षण एवं विकास की विभिन्न विधियों एवं तकनीकों से परिचित होने में।
- प्रशिक्षण एवं विकास कार्यक्रम के मूल्यांकन की आवश्यकता को समझने में।
- कार्य मूल्यांकन का आशय एवं महत्त्व समझने में।
- क्षतिपूरण प्रबंधन की अवधारणा, आवश्यकता एवं महत्त्व को जानने में।
- निष्पादन मूल्याँकन का अर्थ एवं महत्त्व समझने में।
- निष्पादन मूल्याँकन की विधियों से परिचित होने में।
- कार्य-परिवर्तन की अवधारणा एवं उसके विभिन्न रूपों को समझने में।।

5.1 प्रस्तावना

मानव संसाधन प्रशिक्षण एवं विकास कर्मचारियों के व्यक्तिगत एवं संगठनात्मक कौशल, ज्ञान एवं सामर्थ्य को विकसित करने हेतु सहायक ढाँचा है। मानव संसाधन विकास कर्मचारी प्रशिक्षण, कर्मचारी जीविका विकास, निष्पादन प्रबंधन एवं विकास, शिक्षण, अनुक्रमण योजना, मुख्य कर्मचारी पहचान, एवं संगठन विकास जैसे अवसरों को सम्मिलित करता है।

मानव संसाधन प्रशिक्षण एवं विकास के सभी पहलुओं का केन्द्र बिन्दु अत्यधिक बेहतर कार्यबल को विकसित करना है ताकि संगठन एवं व्यक्तिगत कर्मचारी अपने कार्य लक्ष्यों को सुयोजित एवं निष्पादित कर सकें।

कर्मचारियों की सेवाओं के लिए उनको मुआवजा देना मानव संसाधन प्रबंधन की ज़िम्मेदारी है। संगठन के प्रति प्रतिभाशाली कर्मचारियों को आकर्षित करने और बनाए रखने के लिए प्रत्येक संगठन को कर्मचारियों को अच्छे वेतन और अनुषंगी लाभ देने की आवश्यकता होती है। अगर किसी भी समय, किसी संगठन द्वारा दी गई मजदूरी अन्य संगठनों की तुलना में प्रतिस्पर्धी नहीं होती है, तो कुशल श्रमिक संगठन को छोड़ सकते हैं। इसलिए, श्रमिकों को उनकी सेवाओं के लिए पर्याप्त भुगतान किया जाना चाहिए। श्रमिकों का मुआवजा भुगतान नौकरी की प्रकृति, आवश्यक कौशल, कार्यरत परिस्थितियों की प्रकृति, नियोक्ता की भुगतान क्षमता, ट्रेड यूनियन की सौदेबाजी की शक्ति, क्षेत्र या उद्योग में अन्य इकाइयों द्वारा प्रदान किए गए मजदूरी और लाभों के आधार पर भिन्न होगा। यह ध्यान में रखते हुए कि कई क्षेत्रों (विशेषकर आईटी और सेवाओं जैसे ज्ञान आधारित क्षेत्रों) में वर्तमान प्रवृत्ति कर्मचारियों के साथ 'सिर्फ उत्पादन के एक अन्य कारक" की बजाय "मूल्य के निर्माता और वाहकों" के रूप में अपनाना है। विश्वभर में संगठन इन तथ्यों पर अधिक ध्यान दे रहे हैं कि वह कितना भुगतान करते हैं, इस प्रकार के भुगतान के तत्त्व क्या हैं, तथा यह कि सर्वश्रेष्ठ प्रतिभा को आकर्षित करने के लिए वह प्रतिस्पर्धी मुआवजे की पेशकश कर रहे हैं अथवा नहीं।

निष्पादन-मूल्यांकन, कर्मचारी मूल्यांकन के रूप में भी ज्ञात, एक ऐसी विधि है जिसके द्वारा किसी कर्मचारी के कार्य निष्पादन को मूल्यांकित किया जाता है (साधारणतया गुण, मात्रा, लागत एवं समय के संबंध में). निष्पादन-मूल्यांकन जीवन-वृत्ति विकास का ही एक हिस्सा है। निष्पादन-मूल्यांकन, संगठनों में कर्मचारी निष्पादन की नियमित समीक्षा है।

5.2 प्रशिक्षण एवं विकास

संगठन और व्यक्ति दोनों ही को अपने अस्तित्व की रक्षा तथा लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए स्वयं का विकास और प्रगति करते रहनी चाहिए । अतः प्रत्येक आधुनिक प्रबंधन को मानव संसाधन विकास के माध्यम से संगठन को विकसित करना होगा। कर्मचारी प्रशिक्षण संगठन के मानव संसाधन विकास की एक महत्वपूर्ण उप-प्रणाली है। कर्मचारी प्रशिक्षण एक विशिष्ट कार्य है और यह है मानव संसाधन प्रबंधन के विभिन्न मौलिक संचालनात्मक कार्यों में से एक है।

मानव संसाधन किसी भी संगठन के लिए सबसे महत्वपूर्ण संसाधन हैं। प्रशिक्षित कर्मचारी एक मूल्यवान संपत्ति है।

संगठनात्मक स्तर पर, एक सफल मानव संसाधन विकास कार्यक्रम व्यक्ति विशेष को काम के एक उच्च स्तर पर ले जाने के लिए तैयार करेगा। **"प्रशिक्षण प्रदर्शन में परिवर्तन की संभावना से एक निश्चित अवधि में व्यवस्थित ढंग से सिखाया जाता है" (नेडलर 1984)।** इन स्थितियों में, मानव संसाधन विकास एक ढाँचे के रूप में पहले चरण में संगठनों की दक्षता, प्रशिक्षण तथा उसके बाद संगठनों की लम्बी

अवधि की आवश्यकताओं के अनुसार शिक्षा के माध्यम से कर्मचारी, उसके व्यवसायिक लक्ष्यों का विकास, कर्मचारी के अपने वर्तमान तथा भविष्य के नियोक्ताओं के प्रति मूल्यों पर ध्यान केन्द्रित करता है। मानव संसाधन विकास को सामान्य रूप से किसी भी व्यवसाय के सबसे महत्वपूर्ण भाग को विकसित करने के रूप में परिभाषित किया जा सकता है। **"उद्योग की प्रभावशीलता को अधिकतम करने के लिए सभी स्तरों पर कर्मचारियों के कौशल और व्यवहार में सुधार करके इसे प्राप्त किया जा सकता है" (केली 2001)।** एक संगठन में कार्य करने वाले लोग इसके मानव संसाधन होते हैं। एक व्यापार के नजरिए से मानव संसाधन पूरी तरह से व्यक्तिगत विस्तार और विकास पर केंद्रित नहीं है। **"संगठन का मूल्य बढ़ाने के लिए विकास होता है, न कि केवल व्यक्तिगत सुधार के लिए. व्यक्तिगत शिक्षा और विकास उपकरण हैं और एक अंत तक जाने का माध्यम है न कि अपने आप में एक अंतिम लक्ष्य" (एलवुड एफ होल्टन द्वितीय, जेम्स डब्ल्यू ट्रोट जूनियर)।** मानव संसाधन के विकास के लिए राष्ट्रीय स्तर पर और योजनाबद्ध ढंग से चिंतन और अधिक उभर रहा है क्योंकि नए स्वतंत्र हुए देश अपने कुशल पेशेवरों के लिए मजबूत प्रतिस्पर्धा और बुद्धिजीवियों के विदेशों में बसने की समस्या से जूझ रहे हैं।

मानव संसाधन किसी भी संगठन की अत्यधिक महत्वपूर्ण संपत्ति होती है। किसी भी संगठन की क्षमता एवं प्रभाविकता उसके मानव संसाधन के प्रभावी उपयोग पर अधिक निर्भर करता है। इस संसाधन की महत्ता को ध्यान में रखते हुए, यह अत्यावश्यक है की इसके विकास के लिए पर्याप्त ध्यान देना होगा।

अर्थ एवं परिभाषा

किसी कार्यविशेष को कुशलता के साथ करने हेतु कर्मचारियों के ज्ञान, कुशलता, अभिरुचि तथा क्षमताओं में वृद्धि की प्रक्रिया का नाम प्रशिक्षण हॆ। प्रशिक्षण एवं स्टाफ़-विकास यह सुनिश्चित करता हॆ कि आपका कार्यबल वर्तमान तथा भविष्य दोनों की आवश्यकताओं के अनुसार अपनी कुशलताओं का विकास करता रहेगा।

प्रशिक्षण का उददेश्य कर्मचारियों को उनके वर्तमान तथा आगामी कार्यों से परिचित होने हेतु सक्षम बनाना हॆ। इससे नये कर्मचारी न्यूनतम समय में अधिक उत्पादक तथा कार्यकुशल बनते हॆं तथा पुराने कर्मचारियों के ज्ञान को अद्यतन करके नयी मशीनों तथा प्रॊद्योगिकी के विषय में जानकारी प्राप्त होती हॆ। प्रॊद्योगिकी में तीव्र गति से हो रहे बदलाव के कारण नये रोज़गार के अवसर उत्पन्न हो रहे हॆं तथा इनके कारण ऒपचारिक तथा सुयोजित प्रशिक्षण की आवश्यकता बढ गयी हॆ।

इन नये कार्यों हेतु विशिष्ट कुशलताओं की आवश्यकता होती हॆ जिन्हें उपयुक्त तथा सर्वश्रेष्ठ रूप से परिचालित कार्यविधियों के द्वारा ही विकसित किया जा सकता हॆ।

कर्मचारी के चयन, स्थापन एवं कार्य-स्थल से उसका परिचय कराने के पश्चात उसे प्रशिक्षण सुविधाएं प्रदान किया जाना चाहिए। प्रशिक्षण का कार्य है किसी विशिष्ट कार्य को करने हेतु कर्मचारी के ज्ञान और कौशल में वृद्धि करना। प्रशिक्षण एक अल्पकालिक शैक्षिक प्रक्रिया है तथा कर्मचारी को एक निश्चित उद्देश्य हेतु

तकनीकी ज्ञान और कौशल सिखाने के लिए एक व्यवस्थित और संगठित प्रक्रिया का उपयोग करता है। **डेल. एस. बीच के अनुसार, "प्रशिक्षण एक संगठित प्रक्रिया जिसके द्वारा किसी विशिष्ट उद्देश्य के लिए लोग ज्ञान और/ या कौशल सीखते हैं।"**

दूसरे शब्दों में प्रशिक्षण, कर्मचारी के ज्ञान, कौशल, व्यवहार, योग्यता, एवं अभिवृत्ति आदि को नौकरी और संगठन की आवश्यकताओं के अनुसार आकार देता है। प्रशिक्षण से तात्पर्य शिक्षण और सीखने की गतिविधियों से है, जिनका प्राथमिक उद्देश्य किसी पद एवं संगठनात्मक आवश्यकतानुसार उसके सदस्यों को उचित ज्ञान, कौशल, क्षमताओं अभिवृत्तियों एवं व्यवहारों के अर्जन में सहायता प्रदान करना है।

"प्रशिक्षण किसी विशेष नौकरी/ कार्य के लिए कर्मचारी के ज्ञान और कौशल बढ़ाने की कला है।" (फ्लिप्पो)

"प्रशिक्षण सीखने के लिए साधन प्रदान करने का एक प्रयोजनबद्ध कार्य है।" (प्लांटी)

प्रशिक्षण कौशल को बेहतर बनाने या ज्ञान के वर्तमान स्तर में वृद्धि करने का प्रयास करता है जिसे कि कर्मचारी अपने वर्तमान कार्य को करने के लिए अथवा भविष्य में अधिक दायित्वपूर्ण ढंग से किसी उच्च पद के लिए पूर्ण रूप से तैयार रहें तथा निरंतर परिवर्तनशील पर्यावरण के दबाव में भी बेहतर ढंग से कार्य करें।

प्रशिक्षण कर्मचारियों के व्यवहार एवं अभिवृत्ति को बदलने की एक व्यवस्थित प्रक्रिया है, तथा कर्मचारी विशेषताओं एवं संगठनात्मक अपेक्षाओं के बीच के अंतर को मिटाने की एक कड़ी है।

मानव संसाधन प्रशिक्षण एवं विकास कर्मचारियों के व्यक्तिगत एवं संगठनात्मक कौशल, ज्ञान एवं सामर्थ्य को विकसित करने हेतु सहायक ढाँचा है। मानव संसाधन विकास कर्मचारी प्रशिक्षण, कर्मचारी जीविका विकास, निष्पादन प्रबंधन एवं विकास, शिक्षण, अनुक्रमण योजना, मुख्य कर्मचारी पहचान, एवं संगठन विकास जैसे अवसरों को सम्मिलित करता है।

मानव संसाधन प्रशिक्षण एवं विकास के सभी पहलुओं का केन्द्र बिन्दु अत्यधिक बेहतर कार्यबल को विकसित करना है ताकि संगठन एवं व्यक्तिगत कर्मचारी अपने कार्य लक्ष्यों को सुयोजित एवं निष्पादित कर सकें।

प्रशिक्षण के उद्देश्य

आम तौर पर लाइन प्रबंधक, कार्मिक प्रबंधकों को प्रशिक्षण नीतियां तैयार करने के लिए कहते हैं। कार्मिक प्रबंधक संगठन के लक्ष्यों एवं उद्देश्यों को ध्यान में रखते हुए प्रशिक्षण के निम्नलिखित उद्देश्यों का निर्धारण एवं निरूपण करता है।

क) नए तथा पुराने दोनों प्रकार के कर्मचारियों को वर्तमान की एवं भविष्य की संभावित परिवर्तनशील आवश्यकताओं के अनुसार तैयार करना।
ख) निष्क्रिय, अप्रचलित एवं जड़. स्थिति से बचाव के लिए
ग) नए प्रवेशकों को निश्चित नौकरी में बुद्धिमत्तापूर्वक प्रदर्शन के लिए आवश्यकबुनियादी ज्ञान और कौशल प्रदान करना।
घ) उच्च स्तर के कार्यों के लिए कर्मचारियों को तैयार करना।
ङ) कर्मचारियों को उनके वर्तमान पद पर प्रभावी ढंग से कार्य करने में सहायता प्रदान करने के लिए नवीनतम संप्रत्ययों, सूचना और तकनीकों को विकसित करना और विशेष क्षेत्रों में उत्कृष्ट प्रदर्शन के लिए कौशल विकसित करना।
च) सक्षम अधिकारियों की दूसरी पंक्ति बनाने और तैयार करने के लिए तथा उन्हें और अधिक जिम्मेदार पदों का दायित्व निभाने के लिए तैयार करना।
छ) अति विशेषज्ञता के कारण उत्पन्न संकीर्ण दृष्टिकोण को सुधारने के लिए वरिष्ठ प्रबंधकों को भीतर और बाहर के उनके अनुभवों के आदान प्रदान का अवसर प्रदान करके उनकी सोच को व्यापक बनाने के लिए।
ज) अगले स्तर/ उच्च स्तर की नौकरी के लिए लोगों की क्षमता विकसित करना।
झ) विभागों के धाराप्रवाह और कुशल कार्य को सुनिश्चित करने के लिए।
ञ) आवश्यक गुणवत्ता के आर्थिक उत्पादन को सुनिश्चित करने के लिए
ट) व्यक्तिगत और सामूहिक मनोबल, दायित्व, सहयोगपूर्ण व्यवहार और अच्छे संबधों को प्रोत्साहित करने के लिए।

प्रशिक्षण के क्षेत्र

संगठन अपने कर्मचारियों को निम्नलिखित क्षेत्रों में प्रशिक्षण प्रदान करता है:

- **संगठन की नीतियाँ और प्रक्रियाएं**

- **विशिष्ट कौशल**

- **मानव संबंध**

- **समस्या को सुलझाना**

- **प्रबंधकीय एवं पर्यवेक्षी कौशल**

- **अपरेंटिस प्रशिक्षण**

1) संगठन की नीतियाँ और प्रक्रियाएं

प्रशिक्षण के इस क्षेत्र में नए कर्मचारियों को संगठन के नियमों, प्रथाओं, प्रक्रियाओं, परंपरा, प्रबंधन, संगठन संरचना, पर्यावरण, उत्पाद, सेवाएं आदि से परिचित कराया जाता है।

यह परिचय नए कर्मचारी को समायोजित करने में सक्षम बनाता है। खुद बदलती परिस्थितियों के साथ संबंध में जानकारी कंपनी के संगठन के नियम और नीतियों की जानकारी संगठन के उत्पादों / सेवाओं के सन्दर्भ में कर्मचारी में सकारात्मक अभिवृत्ति एवं अनुकूल व्यवहार उत्पान करने के साथ-साथ उसमें संगठन के वर्तमान कर्मचारियों के लिए सम्मान की भावना भी उत्पान करती है। संगठन अपने विकास कार्यक्रमों, उत्पादों/ सेवाओं की गुणवत्ता तथा कर्मचारियों द्वारा आवश्यक कौशल आदि के बारे में भी कर्मचारी को प्राथमिक जानकारी प्रदान करता है। यह जानकारियाँ कर्मचारियों को संगठन के विकास और वृद्धि में उनके योगदान से परिचित कराती हैं।

2) विशिष्ट कौशल में प्रशिक्षण:

प्रशिक्षण के इस क्षेत्र में कर्मचारी को नौकरी पर और अधिक प्रभावशाली बनाने के लिए सक्षम बनाया जाता है। प्रशिक्षक कर्मचारी को वास्तविक कार्य/ नौकरी करने के लिए आवश्यक विभिन्न कौशलों के सन्दर्भ में प्रशिक्षित करता है। उदाहरण के लिए, बैंक में क्लर्क को अंकगणितीय गणनाओं की सही तरीके से प्रविष्टियां करने के कौशल, आंकड़ों, प्रविष्टियों की त्वरित तुलना आदि में प्रशिक्षित होना चाहिए।

3) मानवीय संबधों में प्रशिक्षण:

मानवीय संबंध में प्रशिक्षण संगठनों में अधिक महत्व रखता है क्योंकि कर्मचारियों को न केवल अन्य कर्मचारियों के साथ ही मानवीय सम्बन्ध बनाए रखने हैं बल्कि संगठन के उपभोक्ताओं के साथ भी। कर्मचारियों को स्व- अधिगम, अंतर्वैयक्तिक कौशल क्षमता, समूह गतिशीलता, अभिवृत्ति, प्रत्यक्षीकरण, नेतृत्व शैली, अभिप्रेरणा, परिवेदना/ असंतुष्टि निवारण, अनुशासनात्मक प्रक्रिया आदि क्षेत्रों में प्रशिक्षित किए जाने की आवश्यकता होती है। यह प्रशिक्षण कर्मचारियों को बेहतर समूह-कार्य करने के लिए सक्षम बनाता है, जिससे संगठन की दक्षता एवं उत्पादकता बढ़ जाती है।

4) समस्या- समाधान में प्रशिक्षण:

संगठन के विभिन्न स्तरों पर समान गतिविधियों का सामना करने वाले कर्मचारियों के लिए अधिकांश संगठनात्मक समस्याएं आम हैं। इसके अतिरिक्त विभिन्न प्रबंधकों की समस्याओं के कुछ सामान मूल कारण हो सकते हैं। अतः, प्रबंधन सामान्य समस्याओं पर चर्चा करने के लिए सभी प्रबंधकीय कर्मियों को एक साथ बुला सकता है जिससे की प्रभावी समाधान सामने आ सकें। यह न केवल समस्याओं को सुलझाने में सहायता करता है प्रशिक्षक को इस तरह की बैठकें आयोजित

करनी चाहिए तथा प्रशिक्षुओं को ऐसी बैठकों में सक्रिय रूप से भाग लेने के लिए प्रोत्साहित करना चाहिए।

5) **प्रबंधकीय और पर्यवेक्षी प्रशिक्षण:**

कुछ अवसरों पर गैर-प्रबंधक को भी कभी-कभी नियोजन, निर्णयन, आयोजन, अंतर्वैयाक्तिक संबंधों को बनाए रखने, निर्देशन और नियंत्रण जैसे प्रबंधकीय और पर्यवेक्षी कार्य करने पड़ते हैं। इसलिए, प्रबंधन को कर्मचारी को प्रबंधकीय और पर्यवेक्षी कौशल में भी प्रशिक्षित करना की आवश्यकता है।

6) **अपरेंटिस प्रशिक्षण**:

अपरेंटिस अधिनियम, 1961 के अनुसार विशिष्ट उद्योगों की औद्योगिक इकाइयों को विशिष्ट व्यापारों में प्रशिक्षित बेरोजगारों/ प्रशिक्षुओं को आवश्यक कौशल और ज्ञान में प्रशिक्षण प्रदान करने की आवश्यकता है जिससे उनके रोजगार के अवसरों में सुधार हो सके या वह अपना उद्योग शुरू करने के लिए सक्षम बन सकें। इस तरह के प्रशिक्षण आमतौर पर एक वर्ष से चार वर्ष तक की अवधि के होते हैं। यह प्रशिक्षण आम तौर पर लघु उद्योगों/ व्यापार, शिल्पकारी आदि जैसे क्षेत्रों में तकनीकी ज्ञान और कौशल प्रदान करने के लिए दिया जाता है।

प्रशिक्षण का महत्त्व

प्रशिक्षण मानव संसाधन विकास का सार है (राव,1991)। इसे एक ऐसी प्रक्रिया के रूप में जाना जाता है जो ऐसी परिस्थितियाँ उत्पन्न करता है कि लोगों को स्वयं और उनके जीवन से सर्वोत्तम प्राप्त करा सके। विकास एक कभी न खत्म होने वाली प्रक्रिया है। जैसे-जैसे लोग खुद को और अपनी दिशाओं को विकसित करते हैं, नई समस्याएं और मुद्दे सामने आते हैं जिससे लोगों को बदलती आवश्यकताएं, आकांक्षाएं और समस्याओं का समाधान करने के लिए नई दक्षता विकसित करने की आवश्यकता होती है। संगठन के स्तर पर मानव संसाधन विकास का लक्ष्य आम तौर पर, संगठन की उत्पादकता, लाभप्रदता और विकास के उच्च स्तर को सुनिश्चित करने के लिए सक्षम और अभिप्रेरित लोगों की प्राप्ति है। संगठन व्यक्तिगत रूप से या समूहों में कर्मचारियों के बीच दक्षता, संस्कृति और प्रतिबद्धता के विकास की दिशा में अपने मानव संसाधन विकास प्रयासों का निर्देशन करता है। सक्षम और प्रतिबद्ध कर्मचारियों के अभाव में संगठन अपेक्षित परिणाम नहीं पा सकता है, भले ही उसके पास उत्कृष्ट तकनीकी और अन्य संसाधनों के आधार हों।

मानव संसाधन विकास, कर्मचारियों के प्रदर्शन सुधार और/ या व्यक्तिगत विकास की संभावना के दृष्टिकोण से एक नियोक्ता द्वारा निर्धारित समय के भीतर प्रदान किए गए सीखने के अनुभवों का एक व्यवस्थित कार्यक्रम है (नाडलर,1970)। मानव संसाधन विकास के अंतर्गत मुखतः तीन गतिविधियां हैं: प्रशिक्षण,

शिक्षा और विकास जो (नाडलर, 1970); प्रशिक्षण का परिणाम अधिगम है जो कि कर्मचारी की वर्तमान नौकरी पर बेहतर प्रदर्शन के लिए प्रशिक्षण पर केंद्रित है; शिक्षा भविष्य की नौकरी के लिए अधिगम पर केंद्रित है; और विकास से तात्पर्य उस अधिगम से है जो किसी विशेष नौकरी पर केंद्रित नहीं है बल्कि पूरे संगठन पर केंद्रित है।

मानव संसाधन प्रबंधन का महत्व बहुत हद तक मानव संसाधन विकास पर निर्भर करता है। प्रशिक्षण मानव संसाधन विकास की सबसे महत्वपूर्ण तकनीक है। जैसा कि स्पष्ट है, किसी भी संगठन ऐसा उम्मीदवार को ऐसा उम्मेदवार मिलना कठिन है जो नौकरी और संगठनात्मक आवश्यकताओं के साथ पूरी तरह से मेल खाता हो। इसलिए, कर्मचारियों को विकसित करने के लिए प्रशिक्षण महत्वपूर्ण है और वह उसे नौकरी के लिए उपयुक्त बनाते हैं। नौकरी और संगठनात्मक आवश्यकता स्थिर नहीं हैं तथा तकनीकी उन्नति एवं कुल गुणवत्ता और उत्पादकता प्रबंधन की जागरूकता में परिवर्तन को देखते हुए वह समय-समय पर परिवर्तित होते हैं। कुल गुणवत्ता एवं उत्पादकता प्रबंधन के उद्देश्यों को प्रशिक्षण के माध्यम से हासिल किया जा सकता है क्योंकि प्रशिक्षण मानव कौशल और दक्षता को विकसित करता है। प्रशिक्षित कर्मचारी एक संगठन के लिए मूल्यवान संपत्ति होते हैं। संगठनात्मक दक्षता, उत्पादकता, प्रगति और विकास, प्रशिक्षण पर निर्भर करता है। प्रशिक्षण के जरिए व्यवहारिकता, स्थिरता और विकास जैसे संगठनात्मक उद्देश्यों को भी हासिल किया जा सकता है। प्रशिक्षण महत्वपूर्ण है क्योंकि यह प्रबंधन नियंत्रण का एक महत्वपूर्ण अंग है।

प्रशिक्षण के लाभ

क) प्रशिक्षण द्वारा संगठन को निम्नलिखित लाभ प्राप्त होते हैं-

- बेहतर लाभप्रदता और/ या लाभ के प्रति अधिक सकारात्मक दृष्टिकोण में वृद्धि करता है।
- संगठन के सभी स्तरों पर नौकरी के लिए आवश्यक ज्ञान और कौशल में सुधार करता है।
- कर्मचारियों की मनोबल में वृद्धि करता है।
- कर्मचारियों को संगठनात्मक लक्ष्यों की पहचान करने में सहायता करता है।
- बेहतर संगठनात्मक छवि बनाने सहायता करता है।
- प्रामाणिकता, खुलेपन और विश्वास को प्रोत्साहित करता है।
- अधिकारी और अधीनस्थ के संबंधों में सुधार करता है।
- संगठनात्मक विकास में सहायता करता है।

• कार्य के लिए दिशानिर्देश तैयार करने में मदद करता है।

• संगठनात्मक नीतियों को समझने और प्रयुक्त करने में सहायता करता है।

• संगठन के सभी क्षेत्रों में भविष्य की आवश्यकताओं के लिए जानकारी प्रदान करता है।

• संगठन को प्रभावशाली ढंग से निर्णय लेना और समस्या को सुलझाना अधिक सरल हो जाता है।

• भीतर से पदोन्नति के लिए विकास में सहायता प्रदान करता है।

• नेतृत्व कौशल, प्रेरणा, वफादारी, बेहतर अभिवृत्ति तथा अन्य पक्षों जिनका प्रदर्शन सफल प्रबंधक एवं कर्मचारी करते हैं के निर्माण में सहायता प्रदान करता है।

• उत्पादकता और/ या काम की गुणवत्ता को बढ़ाने में सहायता करता है।

• कई क्षेत्रों, जैसे- उत्पादन, कर्मियों, प्रशासन आदि में लागत कम करने में सहायता करता है,

• संगठन के लिए सक्षमता और ज्ञान के माध्यम से दायित्व की भावना को विकसित करता।

• श्रम प्रबंधन संबंधों में सुधार

• सक्षम आंतरिक परामर्श का उपयोग करके बाह्य परामर्श लागत को कम करता है तथा निवारक प्रबंधन को प्रोत्साहित करता है।

• विकास, संचार के लिए उपयुक्त पर्यावरण तैयार करता है।

• संगठनात्मक संचार में सुधार के लिए सहायता प्रदान करता है।

• कर्मचारियों को परिवर्तन के लिए समायोजित करने में सहायता करता है।

• औद्योगिक विवाद/ संघर्ष के समाधान में सहायता करता है जिससे तनाव तथा दबाव को कम करने में मदद मिलती है।

ख) व्यक्तिगत लाभ जो की अंततः संगठनात्मक लाभ में परिणत होते हैं।

• बेहतर निर्णयों तथा प्रभावी समस्या समाधान में कर्मचारियों को सहायता करता है।

• प्रशिक्षण और विकास के माध्यम से प्रेरक चरों जैसे- मान्यता, उपलब्धि, विकास, और उन्नति का आत्मसातीकरण एवं संचालन किया जाता है।

• आत्म-विकास एवं आत्मविश्वास को प्रोत्साहित करने और प्राप्त करने में सहायता करता है। किसी व्यक्ति को तनाव, निराशा और संघर्ष के समाधान में सहायता प्रदान करता है।

• नेतृत्व ज्ञान, संचार कौशल और व्यवहार में सुधार के लिए जानकारी प्रदान करता है।

• कार्य- संतुष्टि और मान्यता में वृद्धि होती है।

• बेहतर बनाने के दौरान एक अंतर्वैयक्तिक कुशालों में सुधार के माध्यम से व्यक्ति को निजी लक्ष्यों की ओर अग्रसर करता है। प्रशिक्षक एवं प्रशिक्षु के व्यक्तिगत लक्ष्यों एवं आवश्यकताओं की पूर्ती करता है।

• प्रशिक्षु को विकास एवं भविष्य में उसकी सफलता के लिए एक कारण देता है। अधिगम में वृद्धि की भावना देता है।

• व्यक्ति के भाषण, लेखन एवं श्रवण कौशलों में वृद्धि करता है।

• नए कार्यों के प्रयास में डर को खत्म करने में मदद करता है।

ग) कार्मिक और मानवीय संबंध तथा अंतरसमूह एवं आंतरिक समूह संबंधों के लिए लाभ

• समूहों और व्यक्तियों के बीच संचार में सुधार

• नए कर्मचारियों के लिए तथा स्थानांतरण या पदोन्नति के माध्यम से नए पदों पर कार्यरत व्यक्तियों के अभिविन्यास में सहायता प्रदान करता है।

• समान अवसर और सकारात्मक कार्रवाई के बारे में सूचना प्रदान करता है

• सरकारी अधिनियमों एवं प्रशासनिक नीतियों के बारे में सूचनाएं प्रदान करता है तथा अंतर्वैयक्तिक संबंधों को सुधारता है।

• संगठन नीतियों, नियमों और विनियमों को व्यावहारिक बनाता है।

• मनोबल में सुधार करता है।

• समूहों में तारतम्यता, सामंजस्य एवं संयम का निर्माण करता है।

• सीखने, विकास और समन्वय के लिए एक अच्छा पर्यावरण प्रदान करता है

• संगठन को काम करने और जीने के लिए एक बेहतर जगह बनाती है।

प्रतिस्पर्धा वृद्धि से अन्य बातों के अतिरिक्त, प्रशिक्षण का महत्व बढ़ता है। प्रशिक्षण समय-समय पर नौकरी के साथ कर्मचारी का तालमेल बनाए रखता है। इसके अतिरिक्त, प्रशिक्षित कर्मचारी संगठनात्मक परिवर्तन को आमंत्रित करते हैं तथा किसी भी प्रकार की कार्य/ परियोजना करने के लिए तैयार रहते है। किसी भी संगठन की सफलता, बहुत हद तक एक संगठन द्वारा प्रदान की गई गुणवत्तापूर्ण एवं सामयिक प्रशिक्षण पर निर्भर करती है। प्रशिक्षण के महत्व को प्रशिक्षण और प्रशिक्षण के लाभों से भी समझा जा सकता है।

प्रशिक्षण की प्रासंगिकता

किसी संगठन को प्रशिक्षण देने के योगदान स्पष्ट होने चाहिए। प्रमुख मूल्य हैं:

I) उत्पादकता में वृद्धि:

कौशल में वृद्धि सामान्य तौर पर उत्पादन की मात्रा और गुणवत्ता दोनों में वृद्धि में करती है। हालांकि आधुनिक नौकरियों की तेजी से बढती हुई तकनीकी प्रकृति, उपलब्धि का न्यूनतम स्तर को प्राप्त करने के लिए भी व्यवस्थित प्रशिक्षण की मांग करती है।

ii) मनोबल में वृद्धि:

आवश्यक कौशल की प्राप्ति, सुरक्षा और अहँ संतुष्टि जैसी बुनियादी मानवीय आवश्यकताओं की पूर्ती करती है। संगठित एवं समन्वयित कार्मिम तथा मानवीय सम्बन्ध कार्यक्रम मनोबल वृद्धि में योगदान कर सकते हैं।

iii) पर्यवेक्षण/ निरीक्षण में कमी:

प्रशिक्षित कर्मचारी वह है जो सीमित पर्यवेक्षण के साथ अच्छा प्रदर्शन कर सकता है। कर्मचारी और पर्यवेक्षक दोनों ही पर्यवेक्षण की मात्र में कमी चाहते हैं लेकिन जब तक कि कर्मचारी पर्याप्त रूप से प्रशिक्षित नहीं हों अधिक स्वायत्तता अथवा स्वतंत्रता देना संभव नहीं है ।

iv) कम दुर्घटनाएं:

उपकरण और कार्य- परिस्थितियों में दोषों की तुलना में अधिक दुर्घटनाएं कर्मचारियों के कौशल एवं ज्ञानाभाव, के कारण होती हैं। कार्य- कौशल और सुरक्षात्मक अभिवृत्ति, दोनों ही पहलुओं में उचित प्रशिक्षण दुर्घटनाओं में कमी की ओर योगदान दे सकते हैं।

V) संगठनात्मक स्थिरता में वृद्धि:

प्रमुख कर्मियों के नुकसान के बावजूद किसी संगठन की प्रभावशीलता को बनाए रखने की क्षमता केवल कुशल कर्मचारियों के एक पर्याप्त संग्रह के निर्माण के द्वारा विकसित की जा सकती है। कार्य में लघुकालीन परिवर्तनों के प्रति समायोजन की क्षमता के लिए ऐसे बहुआयामी कौशल वाले कर्मचारियों की आवश्यकता है जिन्हें मांग के अनुसार स्थानांतरण की अनुमति दी जा सकती है।

प्रशिक्षण एवं विकास की आवश्यकता

प्रत्येक संगठन को अपने सभी कर्मचारियों को उनकी योग्यता, कौशल, नौकरी की उपयुक्तता आदि की परवाह किए बिना, प्रशिक्षण प्रदान करना चाहिए, चाहे वह संगठन बड़ा या छोटा, उत्पादक या गैर-उत्पादक, आर्थिक या सामाजिक, पुरानी या नव स्थापित कैसा भी हो।

इस प्रकार, कोई संगठन यह तय नहीं कर सकता है कि उसे कर्मचारियों को प्रशिक्षण देना है अथवा नहीं। प्रशिक्षण एक बार होने वाली प्रक्रिया नहीं है, यह किसी भी सुस्थापित संगठन में निरंतर चलने वाली प्रक्रिया है। इसके अतिरिक्त तकनीकी एवं प्रौद्योगिकीय परिवर्तन, स्वचालन आदि में कौशलों के अद्यतनीकरण की आवश्यकता होती है।

विशेष रूप से, निम्नलिखित कारणों से प्रशिक्षण की आवश्यकता होती है:

I) कार्य आवश्यकताओं तथा संगठनात्मक आवश्यकताएं के साथ कर्मचारी विनिर्देशों के मिलान के लिए:

किसी कर्मचारी के पिछले अनुभव, योग्यता, कौशल, ज्ञान आदि के बावजूद पद तथा संगठनात्मक आवश्यकताओं के अनुरूप, कर्मचारी विनिर्देश उपयोक्त नहीं हो सकता है। इस प्रकार, हर प्रबंधन में कर्मचारी की वर्तमान विशिष्टताओं और नौकरी तथा संगठनात्मक आवश्यकताओं में विचलन मिलता है। इस अंतर को भरने के लिए प्रशिक्षण के माध्यम से पद एवं संगठनात्मक आवश्यकताओं के अनुरूप, कर्मचारी के कौशल ज्ञान, अभिवृत्ति, व्यवहार इत्यादि में परिवर्तन तथा विकास किया जाता है।

ii) संगठनात्मक व्यवहार्यता और परिवर्तन प्रक्रिया

अधिकांश संगठनों का प्राथमिक लक्ष्य उनकी व्यवहार्यता को निरंतर पर्यावरणीय दबाव के कारण प्रभावित होने से बचाना है। यदि संगठन खुद को इनके प्रति समायोजित नहीं करता है तो वह अपना बाजार खो देगा। यदि संगठन इन परिवर्तनों को अनुकूलित करने की इच्छा करता है, तो सबसे पहले उसे विशिष्ट कौशल प्रदान करने के लिए अपने कर्मचारियों को प्रशिक्षित करना होगा जिससे की वह परिवर्तनशील वातावरण के प्रति संगठन को समायोजित करने में सहायक होंगे तथा संगठनात्मक उत्पादकता में वृद्धि करेंगे। इससे संगठनात्मक प्रक्रिया एवं विकास में निरंतरता आती है। संगठनात्मक उत्पादकता को उत्पादन प्रक्रिया की दक्षता में विकास के माध्यम से सुधार जा सकता है, जो कि कर्मचारियों के वर्तमान ज्ञान एवं कौशल में वृद्धि के द्वारा संभव है। इन सभी लक्ष्यों की पूर्ति संगठन के मानव संसाधनों की प्रभावशीलता पर निर्भर है। मानव संसाधनों की प्रभावशीलता प्रशिक्षण के माध्यम से संभव है।

iii) तकनीकी विकास

अपना अस्तित्व बनाए रखने और प्रभावशाली बने रहने के लिए हर संगठन को नवीनतम तकनीक अपनाना चाहिए, अर्थात् मशीनीकरण, कम्प्यूटरीकरण और स्वचालन। नवीनतम तकनीकी साधनों और विधियों को अपनाना, तब तक पूरा नहीं होगा जब तक संगठन उन्हें संचालित करने के लिए कौशल रखने वाले कर्मचारियों से लैस नहीं होते हैं। इसलिए, संगठन को समय-समय पर तकनीकी कौशल और ज्ञान के परिवर्तन के क्षेत्र में समृद्ध करने के लिए कर्मचारियों को प्रशिक्षित करना चाहिए।

iv) संगठनात्मक जटिलता

बढ़ते हुए मशीनीकरण और स्वचालन के उद्भव के साथ, कई उत्पादों और उप-उत्पादों का निर्माण या विविध क्षेत्रों की सेवाओं में काम करना, देश के विभिन्न क्षेत्रों में या विदेशी देशों में संचालन का विस्तार, ज्यादातर संगठनों की संरचना एवं स्वरुप जटिल हो गया है। इससे संगठनात्मक पदानुक्रम में संख्या और प्रकार के कर्मचारियों और उनके स्टारों में वृद्धि हुई है। इससे विस्तार और विविधता लाने वाली परिस्थितियों के अनुकूल और अनुकूलनीय गतिविधियों के समन्वयन और एकीकरण की जटिल समस्याएं पैदा होती हैं। इस स्थिति में विकास की आवश्यकताओं, विविधीकरण की समन्वय, एकीकरण और अनुकूलन क्षमता के कौशल में प्रशिक्षण की आवश्यकता है। संगठन निरंतर संगठनात्मक प्रभावशीलता को बेहतर बनाने के अवसरों की खोज करते हैं। किसी संगठन में नियोजित परिवर्तन और प्रभावशीलता निश्चित रूप से प्रशिक्षण पर निर्भर है क्योंकि यह लोगों को परिवर्तन एजेंट होने और प्रभावशीलता कार्यक्रमों को लागू करने के लिए तैयार करता है। इस प्रकार, प्रशिक्षण संगठनात्मक जटिलता की समस्याओं का हल करता है।

V) मानवीय संबंध:

कर्मियों के प्रबंधन के प्रति दृष्टिकोण में चलन, वस्तु से लेकर साझेदारी दृष्टिकोण से होते हुए मानव संबंध दृष्टिकोण को पार करने तक बहुत हद तक परिवर्तित हुआ है। इसलिए आज, अधिकांश संगठनों के प्रबंधन को सुदृढ़ औद्योगिक संबंधों को बनाए रखने के अतिरिक्त मानवीय संबंध बनाए रखना आवश्यक है, जबकि अब तक प्रबंधक का दृष्टिकोण कर्मचारियों के प्रति पूरी तरह बदल नहीं पाया है और इस प्रकार के संबंधों के लिए वह आदी नहीं हैं। इसलिए मानव संबंधों में मानव समस्याओं (अलगाव, पारस्परिक और अंतर-समूह संघर्षों सहित) से निपटने के लिए और मानव संबंधों को बनाए रखने के लिए प्रशिक्षण आवश्यक है। ।

Vi) कार्य नियुक्ति/ आवंटन में परिवर्तन:

संगठन में वर्तमान कर्मचारियों को संगठन में उच्च स्टार के पद पर प्रोन्नत करने के लिए अथवा नए पद के लिए या स्थानान्तरण के कारण भी प्रशिक्षण आवश्यक होता है। पुराने कर्मचारियों को उन्नत विषयों, तकनीकों या प्रौद्योगिकी लैस करने के लिए भी प्रशिक्षण आवश्यक है।

प्रशिक्षण की आवश्यकता यहाँ पर भी होती है: -

• उत्पादकता में वृद्धि

• उत्पाद/ सेवा की गुणवत्ता में सुधार

• किसी संगठन की भविष्य की आवश्यकताओं को पूरा करने में

• संगठनात्मक पर्यावरण में सुधार

• स्वास्थ्य और सुरक्षा में सुधार

• अप्रचलन/ स्थिरता/ जड़ता से बचाव

• निजी विकास को प्रोत्साहित करना

• परिवर्तन के लिए प्रतिरोध को कम करना

मानव संसाधन विकास की भूमिकाएं

व्यक्तिगत विकास के लिए

• व्यक्ति को स्वयं को बेहतर समझने के लिए सहायता करना

• व्यक्ति को स्वयं को विकसित करने में मदद के लिए

• व्यक्ति को निष्क्रिय होने से बचाव के लिए

• नवीनता और रचनात्मकता को प्रोत्साहित करने के लिए

• व्यक्ति को अपने संगठन के लिए और अधिक योगदान करने के लिए प्रोत्साहित करना

संगठनात्मक विकास के लिए

• स्व प्रबंधन सीखने में सहायता करना

• दूसरों के प्रबंधन की कला सीखने में सहायता करना

• संगठन को समझने के लिए व्यक्तिगत सहायता करना

• अंतर्वैयाक्तिक संबंधों को प्रगाढ़ बनाने में सहायता के लिए

• सामाजिकता एवं भाईचारे का वातावरण निर्माण हेतु

• समूहों की समस्या को हल करने के लिए प्रोत्साहित करना

प्रशिक्षण, शिक्षा एवं विकास

अब संस्थाएं अलग से प्रशिक्षण की बात नहीं करतीं हैं। इसे आमतौर पर विकास के साथ ही संबोधित किया जाता है। दो प्रक्रियाओं के संयुग्मन के संदर्भ में, डेल योडर ने कहा है "आज की रोज़गार परीस्थिति में प्रशिक्षण और विकास के नियमों का प्रयोग अकेले 'प्रशिक्षण' से कहीं ज्यादा उपयुक्त है क्योंकि जब सीखने की प्रक्रिया सामान्य दिनचर्या से परे हो तो मानव संसाधन अपनी पूरी क्षमता का प्रयोग कर सकते हैं। "

सामान्य तौर पर प्रशिक्षण और विकास शब्दों का प्रयोग एक साथ किया जाता है इसलिए प्रायः उनके अर्थ भ्रमित करते हैं। प्रशिक्षण का अर्थ है किसी विशेष नौकरी या नौकरियों के एक समूह के लिए आवश्यक बुनियादी कौशल और ज्ञान को सीखना। दूसरे शब्दों में, प्रशिक्षण एक विशेष नौकरी करने के लिए ज्ञान को बढ़ाने का कार्य है। लेकिन विकास सभी पक्षों में किसी व्यक्ति की वृद्धि को दर्शाता है। एक संगठन अपने अधिकारियों या संभावित अधिकारियों के विकास के लिए काम करता है जिससे उन्हें प्रबंधन के विभिन्न कार्यों को पूरा करने के लिए अधिक प्रभावशाली बनाया जा सके। एक कार्यकारी विकास कार्यक्रम का उद्देश्य वांछित उद्देश्यों को हासिल करने के लिए व्यक्तियों की क्षमताओं में वृद्धि करना है। कार्यकारी क्षमताएं उनकी व्यक्तिगत क्षमताओं एवं दक्षताओं को दर्शाती हैं। अपेक्षित उद्देश्य संगठन और व्यक्तियों के तय लक्ष्यों के लिए द्योतक होते हैं। क्षमताओं को बढ़ाने से यह पता चलता है कि परिवर्तन कर्मचारी/ अधिकारी में होना

चाहिए और उसके माध्यम से उसके अधीनस्थों में होना चाहिए। प्रशिक्षण एवं विकास में निम्नलिखित अंतर हैं:-

1) प्रशिक्षण का अर्थ है किसी नौकरी के लिए कौशल और ज्ञान सीखना तथा एक विशेष नौकरी के लिए कौशल को बढ़ाना। दूसरी ओर विकास सभी अर्थों में किसी कर्मचारी के विकास और वृद्धि को दर्शाता है। यह दृष्टिकोण एवं मनोवृत्ति को आकार देने से अधिक सम्बंधित है।
2) प्रशिक्षण आम तौर पर कर्मचारियों को विशिष्ट कौशल प्रदान करता है। जबकि विकास की प्रकृति अधिक सामान्य है और इसका उद्देश्य अधिकारियों का समग्र एवं सर्वांगीण विकास है।
3) प्रशिक्षण का सम्बन्ध वर्तमान नौकरी में प्रदर्शन को बनाए रखने और सुधारने के साथ है। इस प्रकार यह एक अल्पकालिक परिप्रेक्ष्य है जबकि विकास भविष्य के प्रदर्शन के लिए क्षमताओं का निर्माण करता है और यह एक दीर्घकालिक परिप्रेक्ष्य है।
4) प्रशिक्षण प्रकृति में पद/ कार्य केंद्रित है जबकि विकास प्रकृति में करियर केंद्रित है।
5) प्रशिक्षण में प्रशिक्षक या पर्यवेक्षक की भूमिका बहुत महत्वपूर्ण है। दूसरी ओर सभी विकास 'आत्म-विकास' है और अधिकारी को आंतरिक रूप से उसी के लिए प्रेरित किया जाना चाहिए।

निम्नलिखित मामलों में प्रशिक्षण शिक्षा से भी अलग है:

• प्रशिक्षण एक विशेष कार्य को करने के लिए ज्ञान और कौशल में वृद्धि के साथ संबधित है। प्रशिक्षण का प्रमुख भार नियोक्ता पर पड़ता है लेकिन शिक्षा क्षेत्र में व्यापक है। इसका उद्देश्य व्यक्तियों को विकसित करने तक ही सीमित नहीं है, अपितु यह सामान्य ज्ञान को बढ़ाने और कुल पर्यावरण की समझ के साथ संबंधित है।

• शिक्षा आम तौर पर स्कूल या कॉलेज में औपचारिक शिक्षा को दर्शाती है, जबकि प्रशिक्षण का उद्देश्य व्यावसायिक है और सामान्यतः कार्य- स्थल पर प्रदान किया जाता है।

• प्रशिक्षण का उद्देश्य आमतौर पर शिक्षा की तुलना में तत्काल उपयोग है।

कई बार, प्रशिक्षण और शिक्षा दोनों एक साथ, एक ही समय पर घटित होते हैं। कुछ विद्यालय औपचारिक व्यावसायिक पाठ्यक्रम चलाते हैं, जो नौकरी उन्मुख हो सकते हैं, जबकि उद्योग में कुछ कर्मचारी विकास कार्यक्रमों में काफी व्यापक गुंजाइश है और उन्हें शिक्षा के दृष्टिकोण से देखा जा सकता है।

प्रशिक्षकों की भूमिकाएं और उत्तरदायित्व

किसी प्रशिक्षक को प्रभावी प्रशिक्षण देने के लिए कई भूमिकाएं निभानी पड़ती हैं। शिक्षा के विपरीत, जहां गुरु मित्र, दार्शनिक और एक मार्गदर्शक के रूप में कार्य करता है, एक प्रशिक्षु और प्रशिक्षक के बीच का संबंध अधिक पेशेवर है। फिर भी, एक प्रशिक्षक को कई भूमिकाएं निभानी पड़ती हैं। एक प्रशिक्षक की भूमिका के कई वर्गीकरण हैं, जिन्हें निम्नानुसार कहा जा सकता है:

1. प्रशिक्षक

2. प्रदाता

3. परामर्शदाता/ सलाहकार

4. नवाचारी/ प्रर्वतक

5. प्रबंधक

1. प्रशिक्षक

एक प्रशिक्षक की भूमिका मुख्य रूप से वास्तविक एवं प्रत्यक्ष प्रशिक्षण से संबंधित है। यह एक ऐसी भूमिका है जिसमें प्रशिक्षक को लोगों को सीखने में मदद करने, प्रशिक्षुओं की आवश्यकताओं को पूरा करने, उनके द्वारा अपने अधिगम की प्रतिपुष्टि प्रदान करने तथा उनके सीखने के लिए पाठ्यक्रम के निर्माण का कार्य करना पड़ता है। प्रशिक्षक की भूमिका में कक्षा अध्यापन और अनुदेश, प्रयोगशाला कार्य, लघु- समूह कार्य, व्यक्तिगत परियोजना कार्यों की देखरेख और उन सभी गतिविधियों को शामिल किया जा सकता है जो तुरंत सीखने के अनुभवों को प्रत्यक्ष रूप से प्रभावित करती हैं। वास्तविकता में, प्रशिक्षक एक अधिगम विशेषज्ञ है।

2. प्रदाता

यह प्रशिक्षण भूमिका प्रशिक्षण कार्यक्रमों के प्रारूप निर्माण, रखरखाव और वितरण से संबंधित है। इसमें प्रशिक्षण-संबंधी विश्लेषण शामिल है; लक्ष्य निर्धारित करना; पाठ्यक्रम का प्रारूप निर्माण; उपयुक्त विधियों का चयन; पाठ्यक्रमों या प्रशिक्षण गतिविधियों का परीक्षण और मूल्यांकन करना; और प्रशिक्षकों को प्रशिक्षण देने में मदद करता है।

3. सलाहकार/ परामर्शदाता

एक सलाहकार के रूप में, प्रशिक्षक प्राथमिक रूप से व्यापार की समस्याओं का विश्लेषण करने और समाधानों का मूल्यांकन/ अनुशंसा करने के लिए उत्तरदायी है, जिनमें से कुछ के लिए प्रशिक्षण की आवश्यकता हो सकती है। इसमें प्रदाता भूमिका के कुछ तत्व शामिल हो सकते हैं लेकिन विशेष रूप से लाइन प्रबंधकों के साथ संबंधों पर ध्यान केंद्रित किया जा सकता है; उनकी प्रदर्शन समस्याओं की पहचान; संभावित प्रशिक्षण समाधान (जहां उपयुक्त हो) पर सलाह देना; प्रशिक्षण कार्यक्रम आयोजित करने के लिए प्रदाताओं और/ या प्रशिक्षकों के साथ काम करना; प्रशिक्षण लक्ष्यों पर प्रशिक्षण प्रबंधकों को सलाह देना है (जहां भूमिकाएं अलग होती हैं); और नीतियां; और मूल्यांकन को तथा परिणामों के उपयोग को सुनिश्चित करन होता है।

4. नवाचारी/ प्रर्वतक

एक प्रर्वतक के रूप में, प्रशिक्षक संगठनों का प्रभावी ढंग से परिवर्तन का प्रबंधन करने और प्रदर्शन समस्याओं को हल करने में सहायता करने से संबंधित है। इसमें निम्नलिखित सम्मिलित है:

• वरिष्ठ/ मध्य स्तरों के प्रबंधकों के साथ काम करना।

• परिवर्तन से निपटने में प्रबंधकों को समर्थन और सहायता प्रदान करना।

• यह पहचानना कि परिवर्तन के लिए प्रबंधकों को शिक्षित करने के लिए किस स्थान पर सेमिनार और कार्यशाला एक उपयोगी साधन हो सकते हैं।

• परिवर्तन को प्रोत्साहित करने ; संगठन में सत्ता के वास्तविक स्रोतों की पहचान करना और परिवर्तन लाने में मदद करने के लिए इनसे जुड़ना।

• परिवर्तन प्रक्रिया में प्रशिक्षण सबसे अच्छी सहायता कैसें कर सकता है, इस बारे में प्रशिक्षण प्रक्रिया का मार्गदर्शन करना।

संगठन विकास के सन्दर्भ में, ऐसी भूमिका को 'परिवर्तन एजेंट', 'उत्प्रेरक' या 'हस्तक्षेपी' कहा जा सकता है। भूमिका अक्सर परामर्शदाता की भूमिका से मिलती- जुलती होती है

5. प्रबंधक

प्रशिक्षण में प्रबंधक की भूमिका मुख्य रूप से प्रशिक्षण, विकास, नियंत्रण तथा प्रशिक्षण और विकास गतिविधि के विकास से सम्बंधित होती है। इसमें निम्नलिखित कार्य सम्मिलित हैं:

• प्रशिक्षण लक्ष्यों, नीतियों और योजनाओं को निर्धारित करना।

• प्रशिक्षण के योगदान के बारे में अन्य विभागों और वरिष्ठ प्रबंधकों के साथ विचारों को साझा करना और प्रदर्शन में सुधार लाने के लिए प्रोत्साहित करना।

• यह सुनिश्चित करना कि उचित प्रशिक्षण गतिविधियों का प्रारूप निर्माण, विकास, वितरण एवं मूल्यांकन किया गया है।

• प्रशिक्षण स्टाफ प्राप्त करना और विकसित करना; प्रशिक्षण गतिविधि के अंतर्गत प्रभावशाली अधिक्कार सत्ताएँ एवं संचार स्थापित करना।

• गैर-कर्मचारी संसाधनों का उपयोग करना और प्रभावशाली ढंग से उपयोग करना।

• कुल प्रशिक्षण योजना के लिए गुणवत्ता मानकों और नियंत्रण गतिविधियों का निरीक्षण करना।

प्रशिक्षण की प्रक्रिया

1) संगठनात्मक उद्देश्य और रणनीतियां:

प्रशिक्षण प्रक्रिया में पहला कदम संगठनात्मक उद्देश्यों और रणनीतियों का आकलन करना है। हम किस व्यवसाय में हैं? हम किस उत्पाद/ सेवा की गुणवत्ता किस स्तर पर प्रदान करना चाहते हैं? भविष्य में हम कहाँ पहुंचना एवं क्या करना चाहते हैं? ऐसे और इनके जैसे अन्य संबंधित प्रश्नों का उत्तर देने के बाद ही है कि संगठन को अपने मानव संसाधनों की ताकत और कमजोरियों का मूल्यांकन कर साकता है।

2) प्रशिक्षण की आवश्यकता का विश्लेषण/ आकलन:

आवश्यकता विश्लेषण, प्रशिक्षण एवं विकास के माध्यम से वर्तमान समस्याओं तथा भविष्य की चुनौतियों का आकलन करता है। आवश्यकताओं का मूल्यांकन दो स्तरों पर होता है- सामूहिक स्तर एवं व्यक्तिगत स्तर पर। एक व्यक्ति को स्पष्ट रूप से प्रशिक्षण की आवश्यकता होती है, जब उसका निष्पादन अपेक्षा से कम हो या मानकोंके अनुसार ना हो, जब निष्पादन की कमी होती है। प्रदर्शन में कमी अपर्याप्त कौशल या ज्ञान या किसी अन्य समस्या के कारण हो सकती है।

प्रशिक्षण की आवश्यकता का निर्धारण मान निष्पादन क और वास्तविक के निष्पादन बीच के अंतर से होता है।अतः यह मानक निष्पादन और वास्तविक निष्पादन के बीच की खाई को पाटने का प्रयास करता है। यह अंतर स्पष्ट रूप से कर्मचारियों के प्रशिक्षण की आवश्यकता को रेखांकित करता है। इसलिए, इस चरण के तहत, प्रशिक्षण की आवश्यकताओं के आकलन के लिए इस अंतर की पहचान की जाती है।

3) संगठनात्मक प्रशिक्षण के उद्देश्यों का निर्धारण:

प्रशिक्षण आवश्यकताओं की पहचान करने के बाद, प्रशिक्षण के उद्देश्यों को निर्धारित करना आवश्यक है। इसलिए, प्रशिक्षण का प्राथमिक उद्देश्य मानक प्रदर्शन और वास्तविक प्रदर्शन के बीच के अंतर को समाप्त करने पर केंद्रित होना चाहिए। यह प्रशिक्षण उद्देश्यों को स्थापित करने के माध्यम से किया जा सकता है। इस प्रकार, प्रशिक्षण का मूल उद्देश्य मनुष्य और नौकरी/ कार्य/ पद के बीच उचित मेल एवं तारतम्यता के लिए है।

प्रशिक्षण के मूल्यांकन की आवश्यकता (संगठनात्मक, कार्य और व्यक्ति), संगठन की वर्तमान प्रशिक्षण की पहल और कर्मचारी कौशल विन्यासों में किसी भी अंतर की पहचान कर सकता है। इन अंतरों का विश्लेषण करना चाहिए तथा इन्हें प्राथमिकता दी जानी चाहिए एवं इन्हें संगठन के प्रशिक्षण उद्देश्यों में परिवर्तित करना चाहिए। अंतिम लक्ष्य, एक प्रशिक्षण कार्यक्रम के विकास के माध्यम से वर्तमान और अपेक्षित निष्पादन के बीच के अंतर को समाप्त करना है। कर्मचारी स्तर पर, प्रशिक्षण को 360 डिग्री मूल्यांकन पर आधारित सुधार क्षेत्रों पर केन्द्रित होना चाहिए।

4) प्रशिक्षण एवं विकास कार्यक्रम का प्रारूप निर्माण:

अगला कदम एक व्यापक कार्यक्रम योजना तैयार करना है जिसमें सीखने के सिद्धांत, अनुदेशात्मक प्रारूप, सामग्री, और अन्य प्रशिक्षण तत्व शामिल हैं। संसाधन और प्रशिक्षण प्रदान करने की विधियों को भी विस्तृत होना चाहिए। कार्यक्रम के विकास के दौरान, प्रशिक्षण के स्तर एवं प्रतिभागियों के 'सीखने की शैलियों' के पर भी विचार किया जाना चाहिए। अनेक संगठन सर्वप्रथम अपने प्रयासों का पूर्वाभ्यास करते हैं और संगठनात्मक स्तर पर कार्यक्रम शुरू करने से पहले अनुकूलन करने के लिए इस पर प्रतिपुष्टि लेते हैं।

इस चरण में कई बिन्दुओं पर विचार किया जाता है, जो निम्नलिखित हैं-

क) प्रशिक्षण कहाँ आयोजित किया जा रहा है और कैसे?

- नौकरी/ कार्य- स्थल पर
- साइट पर लेकिन कार्य- स्टाल पर नहीं। उदाहरण के लिए संगठन के प्रशिक्षण कक्ष में।
- साइट से दूर, जैसे- विश्वविद्यालय, कॉलेज कक्षा, होटल, आदि।

ख) प्रशिक्षण की उपयुक्त विधि का चुनाव

प्रशिक्षण विधियाँ निर्धारित उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए वांछित माध्यम है। प्रशिक्षण उद्देश्यों एवं प्रशिक्षण की आवश्यकताओं के निर्धारण के बाद, एक उपयुक्त प्रशिक्षण पद्धति को चिह्नित एवं चयनित करना आवश्यक है जो उद्देश्यों की प्राप्ति में सहायक होगी। अनेक विधियाँ उपलब्ध हैं लेकिन संगठनात्मक प्रशिक्षण की आवश्यकताओं के अनुसार उनकी उपयुक्तता का मूल्यांकन किया जाता है।

ग) प्रशिक्षु कौन हैं? (श्रमिक/ सामान्य कर्मचारी/ पर्यवेक्षीय एवं प्रबंधकिय अधिकारी/ आदि में से किस वर्ग को प्रशिक्षण की आवश्यकता है?)

घ) प्रशिक्षक कौन हैं? (संगठनात्मक अधिकारी/ विभागीय अध्यक्ष/ विषय विशेषज्ञ/ बाह्य विशेषज्ञ आदि में से कौन प्रशिक्षण कार्यक्रम संचालित करेगा)

ङ) प्रसिक्षण का स्तर क्या होगा?

च) अधिगम सिद्धांत क्या होंगे?

5) प्रशिक्षण कार्यक्रम को क्रियान्वित करना:

क्रियान्वन चरण वह है जहां प्रशिक्षण कार्यक्रम वास्तविकता में क्रियाशील एवं गतिशील अवस्था में होता है। संगठनों को यह तय करने की आवश्यकता है कि प्रशिक्षण का संचालन आंतरिक होगा अथवा बाह्य रूप से समन्वित होगा। कार्यक्रम के कार्यान्वयन में प्रशिक्षण संबंधी गतिविधियों का निर्धारण तथा किसी भी संबंधित संसाधनों (सुविधाएं, उपकरण, आदि) की व्यवस्था शामिल हैं। प्रशिक्षण कार्यक्रम को आधिकारिक तौर पर प्रारम्भ किया जाता है, प्रोत्साहित किया जाता है और आयोजित किया जाता है। कार्यक्रम प्रभावशाली है, यह सुनिश्चित करने के लिए प्रशिक्षण के दौरान, प्रतिभागी की प्रगति पर नजर रखी जाती है।

तय अवधि में, सम्बंधित विषय क्षेत्रों में ज्ञान और विशेषज्ञता वाले पेशेवरों द्वारा ही प्रशिक्षण का संचालन किया जाना चाहिए। एक प्रशिक्षक जिसके पास यह ज्ञान नहीं है कि वह क्या पढाना चाहता है, के साथ कक्षा में रहने से भी कुछ भी बुरा नहीं है,! सबसे अच्छे विकल्प के रूप में आंतरिक संसाधन पुरुष, अनुभवी प्रतिभा या बाहरी पेशेवर प्रशिक्षण स्रोत का उपयोग करना चाहिए। प्रशिक्षण इस प्रकार प्रस्तुत किया जाना चाहिए जिससे इसकी संरचना और अर्थ कर्मचारियों को स्पष्ट हो। एक प्रभावशाली प्रशिक्षण कार्यक्रम कर्मचारियों को प्रशिक्षण प्रक्रिया में भाग लेने और उनके कौशल और/ या ज्ञान का अभ्यास करने की अनुमति देता है। कर्मचारियों को चर्चा में भाग लेने, प्रश्न पूछने, उनके ज्ञान और विशेषज्ञता में योगदान देने, अनुभवों के माध्यम से सीखने, और यहां तक कि भूमिका निर्वहन अभ्यास के माध्यम से प्रशिक्षण प्रक्रिया में सम्मिलित होने के लिए प्रोत्साहित किया जाना चाहिए।

एक उचित विधि के चयन के बाद, वास्तविक प्रशिक्षण प्रारंम्भ होता है। इस चरण के अंतर्गत, तैयार योजना और कार्यक्रमों को वांछित परिणाम प्राप्त करने के लिए लागू किया जाता है। इसके अंतर्गत, कर्मचारियों को संगठनात्मक गतिविधियों के बेहतर प्रदर्शन के लिए विकसित करने के लिए प्रशिक्षित किया जाता है।

कार्यक्रम कार्यान्वयन में निम्न कार्य सम्मिलित हैं:

- स्थान का निर्धारण करना और प्रशिक्षण और अन्य सुविधाएं आयोजित करना।

• प्रशिक्षण कार्यक्रम को निर्धारित करना
• कार्यक्रम का आयोजन एवं संचालन
• प्रशिक्षुओं की प्रगति का निरीक्षण

6) मूल्यांकन एवं पुनरावलोकन:

प्रशिक्षण कार्यक्रम अपने लक्ष्यों को पूरा कर रहा है अथवा नहीं, यह सुनिश्चित करने का एक तरीका छात्रों और प्रशिक्षकों द्वारा प्रशिक्षण के मूल्यांकन का उपयोग करना है। प्रशिक्षण को अपने महत्वपूर्ण घटकों में से एक के रूप में, प्रशिक्षण की प्रभावशीलता को मापने का एक तरीका होना चाहिए। मूल्यांकन के माध्यम से नियोक्ता या पर्यवेक्षकों को सीखी गई मात्रा का निर्धारण करने में सहायता मिलेगी और परिणामस्वरूप, एक कर्मचारी के प्रदर्शन में सुधार हुआ है अथवा नहीं, इस तथ्य की पुष्टि हो सकेगी।

प्रशिक्षण कार्यक्रम को लगातार निरीक्षण की आवश्यकता होती है। अंत में, यह निर्धारित करने के लिए पूरे कार्यक्रम का मूल्यांकन किया जाना चाहिए कि क्या यह सफल रहा और प्रशिक्षण उद्देश्यों प्राप्त हुए। कार्यक्रम और प्रशिक्षक प्रभावशीलता और ज्ञान या कौशल अधिग्रहण निर्धारित करने के लिए सभी हितधारकों से प्रतिक्रिया प्राप्त की जानी चाहिए। इस प्रतिपुष्टि का विश्लेषण करने से कार्यक्रम में किसी भी प्रकार के दोषों की पहचान करना संगठन के लिए सरल होगा। इस बिंदु पर, यदि अपेक्षित लक्ष्यों की प्राप्ति नहीं होती है तो प्रशिक्षण कार्यक्रम या कार्य योजना को संशोधित एवं पुनरावृत्त किया जा सकता है।

परिणामों का मूल्यांकन इसलिए आवश्यक है क्योंकि संगठन का काफी मात्र में प्रशिक्षण और विकास पर धन एवं समय खर्च करते हैं, अतः इस कार्यक्रम का कितना लाभ होता है, यह निर्धारित किया जाना चाहिए। मूल्यांकन प्रशिक्षण और विकास कार्यक्रम के परिणामों को निर्धारित करने में सहायता करता है। हालांकि इस अभ्यास में, या तो संगठन मूल्यांकन के लिए सुविधाओं को अनदेखा करते हैं अथवा उनमें कटौती करते हैं।

7) प्रतिपुष्टि/ प्रतिक्रिया

अंततः, प्रशिक्षण कार्यक्रम में कमजोर क्षेत्रों की पहचान करने के लिए और भविष्य में इनमें सुधार के लिए एक प्रतिक्रिया तंत्र बनाया गया है। इस प्रयोजन के लिए, प्रतिभागियों से प्रशिक्षण के दौरान उनकी कक्षा, भोजन, आवास आदि से संबंधित जानकारी एकत्रित की जाती है। प्रशिक्षण कार्यक्रमों के कमजोर क्षेत्रों और भावी सुधारों को चिह्नित करने के लिए प्राप्त जानकारी को फिर तालिकाबद्ध, मूल्यांकित एवं विश्लेषित किया जाता है।

प्रशिक्षण विधियाँ/ तकनीकें

अ) कार्य पर प्रशिक्षण विधियाँ :

1. कोचिंग

2. मार्गदर्शन/ सलाह

3. कार्य चक्रानुक्रम

4. कार्य- निर्देशात्मक तकनीक

5. प्रशिक्षुता

6. अंडरस्टडी

ब) कार्य से पृथक प्रशिक्षण विधियाँ:

1. व्याख्यान और सम्मेलन

2. वेस्टिब्यूल/ प्रकोष्ठ प्रशिक्षण

3. सिमुलेशन व्यायाम

4. संवेदनशीलता प्रशिक्षण

5. विनिमय विश्लेषण प्रशिक्षण

अ) कार्य पर प्रशिक्षण विधियाँ:

इन विधियों के अंतर्गत नए अथवा अनुभवहीन कर्मचारी नौकरी करने वाले साथियों या प्रबंधकों को देखकर उनके व्यवहार का अनुसरण करने का प्रयास करते हैं। यह विधियां अधिक लागत वाली नहीं हैं और कम व्यवधानात्मक एवं विघटनकारी हैं क्योंकि कर्मचारी अधिकतर कार्य पर ही होते हैं, प्रशिक्षण समान मशीन पर दिया जाता है और अनुभव पहले से ही स्वीकृत मानकों के आधार पर होता है, तथा सबसे अधिक महत्वपूर्ण यह है कि प्रशिक्षण में कमाई करने के साथ ही सीखना होता है। इस विधि के अंतर्गत उपयोग में लाइ जाने वाली कुछ तकनीकें इस प्रकार हैं:

1. कोचिंग:

कोचिंग एकैक प्रशिक्षण है अर्थात एक प्रशिक्षु पर एक प्रशिक्षक। यह कमजोर क्षेत्रों की पहचान करने में मदद करता है और उन पर ध्यान केंद्रित करने की कोशिश करता है। यह अभ्यास करने के लिए सीखे हुए सिद्धांत के हस्तांतरण का लाभ भी प्रदान करता है। इस तकनीक के साथ सबसे बड़ी समस्या यह है कि यह वर्तमान प्रथाओं और शैलियों का समर्थन एवं प्रयोग करती है। भारत में अधिकाँश स्कूटर मेकेनिक केवल इस तकनीक के माध्यम से प्रशिक्षित होते हैं।

2. परामर्श/ सलाह:

इस प्रकार के प्रशिक्षण में ध्यान का केंद्र अभिवृत्ति का विकास होता है। यह प्रबंधकीय कर्मचारियों के लिए उपयोग किया जाता है परामर्श हमेशा एक वरिष्ठ अंदरूनी व्यक्ति द्वारा दिया जाता है। यहाँ पर भी कोचिंग जैसे एकैक वार्तालाप होती है।

3.कार्य चक्रानुक्रम:

यह संबंधित नौकरियों की एक श्रृंखला पर कार्यानुभव के माध्यम से कर्मचारियों को प्रशिक्षित करने की प्रक्रिया है। चक्रानुक्रम न केवल अलग-अलग नौकरियों के साथ व्यक्ति को अच्छी तरह से परिचित करता है, बल्कि यह बोरियत को भी कम करता है और कई लोगों के साथ तालमेल विकसित करने का अवसर देता है। चक्रानुक्रम तार्किक होना चाहिए

4. कार्य- निर्देशात्मक तकनीक:

यह कार्य पर प्रशिक्षण पद्धति की एक चरणबद्ध तकनीक (संरचित) है जिसमें एक उपयुक्त प्रशिक्षक (ए) किसी प्रशिक्षु को कार्य/ नौकरी के सिंहावलोकन, उसका उद्देश्य, और वांछित परिणामों के साथ तैयार करता है, (बी) प्रशिक्षु को कार्य या कौशल का प्रदर्शन करता है, (सी) प्रशिक्षु को स्वयं से प्रदर्शन करने का अवसर देता है, और (डी) प्रतिक्रिया और सहायता प्रदान करने का कार्य करता है। प्रशिक्षुओं को अधिगम सामग्री लिखित में, अथवा मशीनों द्वारा प्रस्तुत 'फ्रेम्स' नामक श्रृंखला के माध्यम से सीखने के लिए दी जाती हैं। यह पद्धति सभी शिक्षकों (शिक्षकों और प्रशिक्षकों) के लिए एक महत्वपूर्ण उपकरण है। यह सहायता करती है:

क) चरण-दर-चरण निर्देश देने के लिए
ख) जानने के लिए की कब अधिगमकर्ता ने सीख लिया है
ग) पहले से मेहनत करने के लिए तैयार रहने के लिए (कई कार्यस्थल के वातावरण में)

5. प्रशिक्षुता:

प्रशिक्षुता एक नई पीढ़ी के अभ्यासकर्ताओं को कौशलों के सन्दर्भ में प्रशिक्षित करने की एक प्रणाली है। प्रशिक्षण की यह पद्धति उन व्यवसायों, शिल्प और तकनीकी क्षेत्रों में प्रचलित है जिनमें प्रवीणता प्राप्त करने के लिए एक लंबी अवधि की आवश्यकता है। प्रशिक्षुओं को लंबे समय के लिए विशेषज्ञों के सहायक के रूप में सेवा करना होता है। उन्हें अपने स्वामी के प्रत्यक्ष पर्यवेक्षण में, के साथ सीधे सहयोग में भी काम करना होता है।

इस तरह के प्रशिक्षण का उद्देश्य प्रशिक्षुओं को सर्वांगीण कारीगर बनाना है। यह प्रशिक्षण का एक महंगा तरीका है। इसके अतिरिक्त, इस बात की कोई गारंटी नहीं है कि प्रशिक्षण प्राप्त करने के बाद प्रशिक्षित कार्यकर्ता उसी संगठन में काम करना जारी रखेगा। प्रशिक्षु समझौते के अनुसार प्रशिक्षुओं को पारिश्रमिक भुगतान किया जाता है।

6. अंडरस्टडी:

इस पद्धति में एक वरिष्ठ अधिकारी, एक अधीनस्थ को प्रशिक्षण प्रदान करता है, जैसे कि एक निर्देशक (फिल्म का) अपने सहायक को प्रशिक्षण एवं मार्गदर्शन देता है। अधीनस्थ, अनुभव और निरीक्षण के माध्यम से दैनिक समस्याओं के समाधान में सहभागिता करने के द्वारा सीखता है। मूल उद्देश्य पूर्ण जिम्मेदारियों और कर्तव्यों को संभालने के लिए अधीनस्थ तैयार करना होता है।

ब) कार्य से पृथक प्रशिक्षण विधियाँ:

कार्य से पृथक प्रशिक्षण विधियों को कार्य/ नौकरी के वातावरण से अलग संचालित किया जाता है, अध्ययन सामग्री प्रदान की जाती है, निष्पादन के बजाय सीखने पर पूर्ण एकाग्रता होती है, और अभिव्यक्ति की स्वतंत्रता होती है। इसके अंतर्गत महत्वपूर्ण विधियाँ निम्नलिखित हैं:

1. व्याख्यान और सम्मेलन:

व्याख्यान और सम्मेलन शिक्षा की पारंपरिक और सीधी पद्धति है। प्रत्येक प्रशिक्षण कार्यक्रम, व्याख्यान और सम्मेलन के साथ शुरू होता है। यह अधिक दर्शकों के लिए मौखिक प्रस्तुति है। हालांकि, व्याख्यानों को अभिप्रेरित करने वाला तथा प्रशिक्षुओं के बीच रुचि पैदा करने वाला होना चाहिए। वक्ता को विषय का अच्छा ज्ञान होना चाहिए। कॉलेजों और विश्वविद्यालयों में, प्रशिक्षण के लिए व्याख्यान और सेमिनार सबसे आम तरीके हैं।

2. वेस्टिब्यूल प्रशिक्षण:

वेस्टिब्यूल प्रशिक्षण, नौकरी के निकट प्रशिक्षण के लिए एक शब्द है, क्योंकि यह कुछ नए (शिक्षा) तक पहुंच प्रदान करता है। वेस्टइबुल प्रशिक्षण में, कार्यकर्ताओं को कारखाने के एक विशेष भाग में विशिष्ट नौकरियों पर एक प्रतिकृत वातावरण में प्रशिक्षित किया जाता है।

वास्तविक कार्यस्थल की परिस्थितियों के समान कार्य करने की अथवा प्रशिक्षण की परिस्थितियों को बनाने के लिए एक प्रयास किया जाता है। ऐसी परिस्थितियों में श्रमिकों को प्रशिक्षित करने के बाद, वास्तविक कार्यशाला में प्रशिक्षित श्रमिकों को समान नौकरियों पर रखा जा सकता है।

इससे श्रमिकों को काम करने और प्रारंभिक भय से छुटकारा पाने के लिए, सर्वोत्तम तरीकों में प्रशिक्षण हासिल करने में मदद मिल सकती है। द्वितीय विश्व युद्ध के दौरान, इस पद्धति का उपयोग कम समय में श्रमिकों की अधिक संख्या को प्रशिक्षित करने के लिए किया गया था।इसे कार्य पर प्रशिक्षण के लिए प्रारंभिक तकनीक के रूप में भी उपयोग किया जा सकता है। अवधि कुछ दिनों से लेकर कुछ हफ़्ते तक होती है। यह प्रशिक्षुओं को वास्तविक मशीनों पर महंगी गलतियों को करने से बचाव करता है।

3. सिमुलेशन व्यायाम:

सिमुलेशन वास्तविक स्थिति के समान बिल्कुल कृत्रिम वातावरण होता है। प्रशिक्षण प्रदान करने के लिए चार बुनियादी सिमुलेशन तकनीकों का उपयोग किया जाता है: प्रबंधन खेल, केस स्टडी, भूमिका निर्वहन, और इन-बास्केट प्रशिक्षण।

(क) प्रबंधन खेल:

सावधानीपूर्वक एवं उपयुक्त रूप से डिजाइन किए गए खेल, कर्मचारियों में चिंतन आदतों, विश्लेषणात्मक क्षमताओं, तर्क क्षमताओं, समूह- कार्य का महत्व, समय प्रबंधन आदि विकसित करते हैं, जिससे पूर्ण जानकारी, संचार और नेतृत्व क्षमताओं के अभाव में निर्णय लेने में सहायता मिलती है। प्रबंधन खेल का प्रयोग तनाव के साथ मुकाबला करने के लिए नवीन एवं अभिनव तंत्र को प्रोत्साहित कर सकता है।

प्रबंधन खेल, विषय के व्यावहारिक प्रयोज्यता वाले एक उम्मीदवार को उन्मुख करते हैं। यह खेल व्यावहारिक तरीके से प्रबंधन अवधारणाओं की सराहना करने में सहायता करते हैं। विभिन्न खेलों का उपयोग सामान्य प्रबंधकों और मध्य प्रबंधन और क्रियात्मक प्रमुखों के लिए किया जाता है, जैसे- कार्यकारी खेल और क्रियात्मक प्रमुख।

(ख) मामला अध्ययन/ केस स्टडी:

मामला अध्ययन/ केस स्टडी जटिल उदाहरण हैं, जो समस्या के संदर्भ में अंतर्दृष्टि प्रदान करते हैं साथ ही साथ मुख्य बिंदु को परिलक्षित करते हैं। मामला अध्ययन, प्रशिक्षु केन्द्रित गतिविधियों हैं जो उन विषयों पर आधारित है, जो एक प्रयुक्त वातावरण में सैद्धांतिक अवधारणाओं को प्रदर्शित करती हैं।

एक मामला अध्ययन सैद्धांतिक अवधारणाओं के प्रयोग को प्रदर्शित करने का प्रयास करता है तथा इस प्रकार सिद्धांत और व्यवहार के बीच की खाई को पाटने, सक्रिय अधिगम को प्रोत्साहित करने, संचार, समूह कार्य और समस्या सुलझाने जैसे प्रमुख कौशल के विकास के लिए अवसर प्रदान करता है, और प्रशिक्षुओं के लिए विषय को आनंददायक बनता है जिससे उनकी सीखने की इच्छा में भी वृद्धि होती है।

(ग) भूमिका निर्वहन:

प्रत्येक प्रशिक्षु, किसी मुद्दे से प्रभावित व्यक्ति की भूमिका का निर्वहन करता है तथा मानव जीवन पर उन मुद्दों का प्रभाव और/ या हमारे आसपास की दुनिया पर मानव गतिविधियों के प्रभावों का अध्ययन करता है।

यह विज्ञान के "वास्तविक-विश्व" पक्ष पर जोर देता है और विद्यार्थियों को बिना किसी एकल "सही" उत्तर के जटिल समस्याओं से निपटने के लिए तथा एक विशिष्ट शोध परियोजना में प्रयुक्त कौशलों से परे, विभिन्न कौशलों के उपयोग पर बल देता है।

विशेष रूप से, भूमिका निर्वहन के द्वारा विद्यार्थियों को न सिर्फ पाठ्यक्रम सामग्री सीखने का मौका मिलता है, बल्कि इस सम्बन्ध में अन्य पक्षों एवं दृष्टिकोण को भी समझने का अवसर मिलता है। भूमिका निर्वहन में सम्मिलित चरणों में, उद्देश्यों को परिभाषित करना, संदर्भ और भूमिकाएं चुनना, अभ्यास शुरू करना, प्रशिक्षु को तैयार करना/ अनुसंधान, भूमिका-निर्वहन, समापन चर्चा, और मूल्यांकन सम्मिलित हैं। भूमिका निर्वहन के कई प्रकार हो सकते हैं, जैसे- एकल भूमिका निर्वहन, विविध भूमिका निर्वहन, भूमिका चक्रानुक्रम, एवं सहज भूमिका निर्वहन।

(घ) इन- बास्केट प्रशिक्षण:

इन- बास्केट अभ्यास, जिसे इन-ट्रे प्रशिक्षण भी कहा जाता है, में व्यापारिक पत्रों का एक समूह शामिल होता है, जिसमें ई-मेल, एसएमएस, रिपोर्ट, मेमो, और अन्य आइटम शामिल हो सकते हैं। अब प्रशिक्षक को तत्काल यह प्राथमिकता निर्धारित करनी होती है कि उपरोक्त में से किस पर तत्काल में निर्णय लेने की आवश्यकता है तथा किसमें थोडा विलम्ब किया जा सकता है।

4. संवेदनशीलता प्रशिक्षण:

संवेदनशीलता प्रशिक्षण को प्रयोगशाला या टी-समूह प्रशिक्षण के रूप में भी जाना जाता है। यह प्रशिक्षण लोगों को तार्किकतापूर्वक अपने बारे में तथा दूसरे लोगों के बारे में समझने से सम्बंधित है, जो उनमें सामाजिक संवेदनशीलता और व्यवहारिक लचीलापन विकसित करके किया जाता है। अतः यह प्रशिक्षण

अंतर्वैयक्तिक कौशलों के विकास से सम्बंधित है। यह एक व्यक्ति की समझने की क्षमता है कि दूसरे को क्या महसूस होता है तथा उनके अपने दृष्टिकोण से वह क्या सोचते हैं।

यह व्यक्ति के अपने व्यक्तिगत गुणों, चिंताओं, भावनात्मक मुद्दों और उन तथ्यों के बारे में जानकारी देता है जो उनके और समूह के अन्य सदस्यों में समान हैं। यह समझ के आधार पर उपयुक्त ढंग से व्यवहार करने की क्षमता है। एक समूह का प्रशिक्षक, समूह के नेता या व्याख्याता के रूप में कार्य करने से बचता है, बल्कि वह सामान्य बिंदुओं को स्पष्ट करने या प्रतिक्रिया देने के लिए, उदाहरणों के रूप में घटनाओं के माध्यम से समूह प्रक्रियाओं को स्पष्ट करने का प्रयास करता है। सामूहिक क्रिया, कुल मिलाकर, लक्ष्य भी है और प्रक्रिया भी।

5.3 शांतिपूर्ण प्रबंधन

एक बार सही उम्मीदवार को सही कार्य/ नौकरी/ पद पर रखे जाने के बाद, उस व्यक्ति को उक्त कार्य के लिए उचित रूप से मुआवजा देने की आवश्यकता होती है। समान भुगतान के प्रयास में, संगठनों के भीतर सभी नौकरियों के लिए आधार मुआवजा दरों के बीच एक सुसंगत और व्यवस्थित संबंध स्थापित किया जाना चाहिए। इस तरह की स्थापना की प्रक्रिया को "नौकरी/ कार्य मूल्यांकन" कहा जाता है। किसी संगठन में विभिन्न नौकरियों के सापेक्षिक मूल्य का पता लगाने के लिए उनके मूल्यांकन की आवश्यकता होती है जिससे नौकरियों के लिए तदनुसार मुआवजा दिया जा सके और समान वेतन और वेतन संरचना संगठन में स्थापित किया जा सके। कर्मचारियों और नियोक्ता के बीच शांतिपूर्ण एवं सौहार्दपूर्ण संबंधों को बनाए रखने के लिए यह आवश्यक है। इसलिए, आधुनिक संगठनों में नौकरी मूल्यांकन की जटिलताओं की सराहना एवं समीक्षा की आवश्यकता है।

नौकरी/ कार्य मूल्यांकन किसी संगठन में कार्यो/ पदों के सापेक्षिक मूल्य का पता लगाने के लिए व्यवस्थित तरीके से विभिन्न नौकरियों का विश्लेषण और मूल्यांकन करने की प्रक्रिया है। नौकरी का मूल्यांकन उसकी सामग्री/ विषयवस्तु/ कार्य-क्षेत्र के आधार पर किया जाता है और उनके महत्व के एक निश्चित क्रम में रखा जाता है।

यह ध्यान दिया जाना चाहिए कि नौकरी/ कार्य मूल्यांकन कार्यक्रम में, नौकरियों/ पदों को स्थान दिया जाता है और पदधारकों को नहीं। पदधारकों के प्रदर्शन का मूल्यांकन, निष्पादन मूल्यांकन के माध्यम से किया जाता है।

कर्मचारियों की सेवाओं के लिए उनको मुआवजा देना मानव संसाधन प्रबंधन की ज़िम्मेदारी है। संगठन के प्रति प्रतिभाशाली कर्मचारियों को आकर्षित करने और बनाए रखने के लिए प्रत्येक संगठन को कर्मचारियों को अच्छे वेतन और अनुषंगी लाभ देने की आवश्यकता होती है। अगर किसी भी समय, किसी संगठन द्वारा दी गई मजदूरी अन्य संगठनों की तुलना में प्रतिस्पर्धी नहीं होती है, तो कुशल श्रमिक संगठन को छोड़ सकते हैं। इसलिए, श्रमिकों को उनकी सेवाओं के लिए पर्याप्त भुगतान किया जाना चाहिए। श्रमिकों का मुआवजा भुगतान नौकरी की प्रकृति, आवश्यक कौशल, कार्यरत परिस्थितियों की प्रकृति, नियोक्ता की भुगतान क्षमता, ट्रेड यूनियन की सौदेबाजी की शक्ति, क्षेत्र या उद्योग में अन्य इकाइयों द्वारा प्रदान किए गए

मजदूरी और लाभों के आधार पर भिन्न होगा। यह ध्यान में रखते हुए कि कई क्षेत्रों (विशेषकर आईटी और सेवाओं जैसे ज्ञान आधारित क्षेत्रों) में वर्तमान प्रवृत्ति कर्मचारियों के साथ 'सिर्फ उत्पादन के एक अन्य कारक" की बजाय "मूल्य के निर्माता और वाहकों" के रूप में अपनाना है। विश्वभर में संगठन इन तथ्यों पर अधिक ध्यान दे रहे हैं कि वह कितना भुगतान करते हैं, इस प्रकार के भुगतान के तत्त्व क्या हैं, तथा यह कि सर्वश्रेष्ठ प्रतिभा को आकर्षित करने के लिए वह प्रतिस्पर्धी मुआवजे की पेशकश कर रहे हैं अथवा नहीं।

अर्थ एवं परिभाषा

यह अन्य कार्यों/ नौकरियों की तुलना में किसी नौकरी/ कार्य विशेष के सापेक्ष मूल्य का निर्धारण करने के लिए एक क्रमबढ एवं व्यवस्थित प्रक्रिया है। इस प्रक्रिया का उद्देश्य वेतन का सही दर निर्धारित करना है। अतः यह नौकरी/ कार्य विश्लेषण के समान नहीं है बल्कि, यह नौकरी/ कार्य विश्लेषण प्रक्रिया का अनुसरण करता है, जो मूल्यांकन हेतु मौलिक सूचनाएं/ आंकड़े प्रदान करता है।

सामान्य शब्दों में, नौकरी मूल्यांकन किसी संगठन की विभिन्न नौकरियों/ कार्यों का मूल्यांकन है। यह एक नौकरी पदानुक्रम में मूल्य या मूल्यों की स्थापना की प्रक्रिया है और किसी संगठन के भीतर कार्यों के सापेक्षिक आंतरिक मूल्य या मूल्यों की तुलना करता है। नौकरी/ कार्य मूल्यांकन की कुछ महत्वपूर्ण परिभाषाएं परिभाषा निम्नलिखित हैं:

"नौकरी/ कार्य मूल्यांकन अन्य नौकरियों की तुलना में किसी नौकरी/ कार्य विशेष के सापेक्षिक मूल्य का निर्धारण करने की एक प्रक्रिया है।"

स्कॉट, क्लॉथियर और प्रिगेल, नौकरी मूल्यांकन को इस परिभाषित करते हैं- "संगठन के भीतर या बाहर अन्य नौकरियों के संबंध में किसी विशेष नौकरी का मूल्यांकन करने का संचालन"।

डेल योडर ने नौकरी मूल्यांकन को इस प्रकार परिभाषित किया है- "एक अभ्यास जो किसी संगठन के भीतर और समान संगठनों में नौकरियों के तुलनात्मक मूल्य को मापने में एक निष्पक्षता प्रदान करने का प्रयास करता है"।

एडविन बी.फ्लिपो नौकरी मूल्यांकन को "अन्य नौकरियों के संबंध में नौकरी विशेष के मूल्य का निर्धारण करने की एक क्रमबद्ध और व्यवस्थित प्रक्रिया" के रूप में परिभाषित करते हैं।

आर्थर ए स्लोन के अनुसार नौकरी मूल्यांकन, "एक औपचारिक प्रणाली है जो संगठन में विभिन्न नौकरियों के सापेक्ष मूल्य को निर्धारित करने का प्रयास करती है, जिससे अधिक मूल्य वाले कार्यों/ नौकरियों को अधिक वेतन से पुरस्कृत किया जा सके"।

अंतर्राष्ट्रीय श्रम संगठन (आईएलओ) के अनुसार, "रोजगार मूल्यांकन, बिना व्यक्तिगत क्षमताओं या संबंधित कर्मचारियों के प्रदर्शन को ध्यान में रखे, उन मांगों को निर्धारित करने और उनकी तुलना करने का प्रयास है जो किसी विशेष नौकरी में सामान्य प्रदर्शन के लिए सामान्य श्रमिकों से अपेक्षित है।"

ब्रिटिश इंस्टीट्यूट ऑफ मैनेजमेंट ने "एक संतुलित मजदूरी ढांचे के आधार के रूप में आकलन का उपयोग, विश्वसनीय तरीके से नौकरियों/ कार्यों के नकारात्मक मूल्य का पता लगाने के लिए नौकरियों के विश्लेषण और मूल्यांकन की प्रक्रिया" के रूप में नौकरी मूल्यांकन को परिभाषित किया है।

वेंन्डेल फ्रेंच नौकरी मूल्यांकन को इस प्रकार परिभाषित करते हैं- "संगठन के भीतर विभिन्न नौकरियों के सापेक्षिक मूल्य का निर्धारण करने की एक प्रक्रिया है, जिससे विभेदक वेतन/ मजदूरी का विभिन्न मूल्यों की नौकरी के लिए भुगतान किया जा सके। नौकरी के सापेक्षिक मूल्य का अर्थ है सापेक्ष मूल्य का उत्पादन। उत्पादित मूल्य से संबंधित होने वाले जिन चरों का अनुमान किया जाता है वह हैं, दायित्वबोध, कौशल, प्रयास और कार्य परिस्थितियाँ।"

नौकरी/ कार्य मूल्यांकन के उद्देश्य

नौकरी मूल्यांकन का मुख्य उद्देश्य किसी नौकरी के सापेक्षिक मूल्य के लिए समान पारिश्रमिक सुनिश्चित करना है। आईएलओ की रिपोर्ट के अनुसार, रोजगार मूल्यांकन की बहुसंख्यक प्रणालियों का उद्देश्य, तर्कसंगत आधार पर, किसी विशेष संगठन या कारखाने में विभिन्न नौकरियों के सापेक्षिक मूल्य की स्थापना करना अर्थात् इसका उद्देश्य किसी नौकरी के सापेक्षिक मूल्य का निर्धारण करना है।

नौकरी मूल्यांकन के उद्देश्यों का अधिक व्यवस्थित तरीके से वर्णन निम्नानुसार किया जा सकता है:

1. किसी संगठन में प्रत्येक नौकरी के सापेक्ष मूल्य का निर्धारण करने के लिए एक मानक प्रक्रिया स्थापित करना।

2. नौकरियों के लिए समान वेतन सुनिश्चित करना और पदानुक्रमित संगठन में विभिन्न नौकरियों के बीच उचित मजदूरी/ वेतन के अंतर का निर्धारण करना।

3. प्रत्येक कार्य के लिए वेतन दर निर्धारित करना जो संगठन, समुदाय या उद्योग में अन्य नौकरियों के संबंध में उचित और न्यायसंगत है।

4. मजदूरी/ वेतन संबंधी अनियमितताओं/ असमानताओं को समाप्त करना।

5. प्रोत्साहन और विभिन्न बोनस योजना तय करने के लिए आधार के रूप में उपयोग करना

6. सभी कर्मचारियों की पदोन्नति और स्थानांतरण के लिए एक निष्पक्ष और सटीक आधार को प्रोत्साहित करना।

7. कार्य संगठन के लिए अर्थात, कर्मचारी चयन, नियुक्ति, प्रशिक्षण और अन्य समान उद्देश्यों के लिए जानकारी प्रदान करना।

8. संगठन में कर्मचारियों के लिए कैरियर की योजना बनाने के लिए एक बेंचमार्क प्रदान करना।

9. सुनिश्चित करना कि मजदूरों/ श्रमिकों/ कर्मचारियों को सामान कार्य के लिए सामान भुगतान किया जाता है।

10. किसी संगठन में विभिन्न नौकरियों के लिए कार्य विवरण, कार्य विशिष्टता और कर्मचारी विनिर्देशों से संबंधित डेटा और सूचना एकत्र करना।

11. कर्तव्य, जिम्मेदारियों आदि के सन्दर्भ में अन्य नौकरियों के साथ किसी विशेष नौकरी की मांगों की तुलना करना।

12. संगठन में विभिन्न नौकरियों के पदानुक्रम और स्थान का निर्धारण करने के लिए।

13. विभिन्न नौकरियों के रैंक (पदस्थान) या ग्रेड (श्रेणी) का निर्धारण करने के लिए।

14. सापेक्षिक मूल्य या नौकरियों के मूल्य के आधार पर उचित और न्यायसंगत मजदूरी/ वेतन सुनिश्चित करने के लिए। दूसरे शब्दों में समान मूल्य की नौकरियों के लिए सामान वेतन तय करना।

15. लिंग, उम्र, जाति, क्षेत्र, धर्म आदि के आधार पर मजदूरी भेदभाव को कम करने के लिए।

नौकरी/ कार्य मूल्यांकन के सिद्धांत

नौकरी/ कार्य मूल्यांकन में कुछ सिद्धांत हैं जिनका अनुसरण मूल्यांकनकर्ताओं को मूल्यांकन करते समय करना चाहिए। ये सिद्धांत केवल उचित नौकरी मूल्यांकन के लिए मार्गदर्शन निर्देश नहीं हैं बल्कि मूल्यांकन की प्रक्रिया में स्पष्टता भी प्रदान करते हैं। **क्रेस** के अनुसार, ये सिद्धांत हैं:

1. नौकरी का मूल्यान्कान करें, नौकरी करने वाले का नहीं। प्रत्येक तत्व का मूल्यांकन कार्य/ नौकरी की आवश्यकताओं के आधार पर होना चाहिये।

2. मूल्यांकन उद्देश्यों के लिए चयनित तत्वों का शब्दों में तथा कुछ का संख्याओं के रूप में वर्णन संभव होना चाहिए जिससे की प्रत्येक कार्य की आवश्यकताओं का बिना किसी अतिव्याप्तता के निर्धारण करना संभव हो।

3. तत्व स्पष्ट रूप से परिभाषित और उचित प्रकार से चयनित होने चाहिए।

4. किसी भी कार्य मूल्यांकन का सम्प्रेषण सम्बंधित पर्यवेक्षकों एवं कर्मचारियों से करना चाहिए क्योंकि वह उक्त कार्य की उपयोगिता को स्पष्ट करते हैं।

5. पर्यवेक्षकों को अपने स्वयं के विभागों में नौकरियों के मूल्यांकन में भाग लेना चाहिए।

6. कर्मचारियों से अधिकतम सहयोग प्राप्त किया जा सकता है, यदि उन्हें स्वयं मूल्यांकन प्रक्रिया में सहभागिता एवं कार्य/ नौकरी की उपयोगिता पर चर्चा का अवसर दिया जाए।

7. बहुत अधिक रोजगारपरक मजदूरियों/ श्रेणियों की स्थापना नहीं करनी चाहिए व्यावसायिक मजदूरी स्थापित नहीं की जानी चाहिए। कुल अंकों के आधार पर प्रत्येक नौकरी/ कार्य के लिए एक वेतन निर्धारित करना समझदारी नहीं होगी, अपितु उनका श्रेणियों के अंतर्गत विभेदन करना अधिक उचित होगा।

आधारभूत कार्य मूल्यांकन नियम:

प्रत्येक पद/ नौकरी के मूल्यांकन के लिए निम्नलिखित बुनियादी नियम हैं:

1. भविष्य में किसी पद/ नौकरी के स्थान अथवा भूमिका की क्या संभावना है इससे अप्रभावित होकर सिर्फ कार्य के वर्तमान स्वरुप का मूल्यांकन करना है।

2. नौकरी/ पद का मूल्यांकन करना है और नौकरी/ पद धारक का नहीं। प्रत्येक कारक के आकलन के आधार पर काम किया जा रहा है।

नौकरी/ कार्य मूल्यांकन के कारक/ मापदंड:

नौकरी मूल्यांकन प्रणाली में अनेक कारक सम्मिलित होते हैं। कुछ मामलों में, शब्दों में मामूली परिवर्तन, संबंधित कर्मचारी की संस्कृति और पर्यावरण के साथ पद्धति को बेहतर ढंग से संरेखित करने के लिए कारकों और स्तरों को परिभाषित करने के लिए उपयोग किया जाता है। कार्य मूल्यांकन के समय, अंतर-संगठनात्मक स्थिरता सुनिश्चित करने के लिए बहुत सावधानी बरती जाती है। मुआवजे का निर्धारण करने के लिए प्राथमिक कारक, कार्य के निष्पादन का मूल्यांकन है। नौकरी के आंतरिक मूल्य का निर्धारण निम्नलिखित कारकोण के मूल्यांकन के आधार पर होता है:

1. तकनीकी ज्ञान-

तकनीकी ज्ञान से तात्पर्य, मानक स्वीकार्य प्रदर्शन के लिए आवश्यक ज्ञान, कौशल और अनुभव से है। यह तकनीकी और पेशेवर कौशल, विशेषज्ञता और अनुभव, नियोजन और आवश्यक आयोजनों की आवश्यकता तथा दूसरों के साथ एवं उनके माध्यम से काम करने की आवश्यकता की समझ है। तकनीकी ज्ञान के तीन आयाम नीचे सूचीबद्ध हैं:

तकनीकी जानकारी- बुनियादी सिद्धांतों से लेकर विशेष तकनीकों पर कार्य तथा वैज्ञानिक सिद्धांतों के पेशेवर स्वामित्व के लिए और ज्ञान के स्तर का मापन।

प्रबंधकीय जानकारी- विभिन्न प्रकार के पर्यवेक्षी या प्रबंधकीय गतिविधियों को एकीकृत करने के लिए कार्य की आवश्यकताओं का मापन।

मानवीय सम्बन्ध जानकारी- उस मात्रा के स्तर का मापन जिस पर किसी कार्य में व्यावहारिक रूप से अंतर्वैयक्तिक कौशलों, अनुनय, अभिप्रेरणा और लोगों के चयन की आवश्यकता होती है।

2. समस्या समाधान– निष्कर्ष का विश्लेषण, मूल्यांकन, निर्माण, तर्क, निष्कर्ष पर पहुंचने आदि के लिए आवश्यक चिंतन; वह सीमा जहाँ तक चिंतन पूर्ववर्ती कारकों से तथा आवश्यक मानदंडों से सम्बद्ध जिसकी इस सोच को पूर्वजों द्वारा कवर किया गया है या मानकों द्वारा संबद्ध है; तथा रचनात्मकता एवं मौलिक चिंतन की आवश्यक मात्र का होना। समस्या समाधान के दो आयाम निम्नलिखित हैं।

चिंतन पर्यावरण

समस्याओं को सुलझाने में नौकरी/ कार्य द्वारा प्रदान की गई संरचना की डिग्री।

चिंतन चुनौतियां

यह आवंटित कार्यों में समस्याओं की जटिलता और नौकरी/ कार्य से संबंधित समस्या को हल करने के लिए आवश्यक चिंतन की मात्रा है।

3. जवाबदेही- जिस मात्रा तक किसी कर्मचारी को कार्यवाही करने के लिए तथा उस कार्यवाही के परिणामों के लिए जिम्मेदार ठहराया जाता है। यह अंत परिणामों पर कार्य का मापित प्रभाव है। प्रबंधकों, समितियों और प्रक्रियाओं की बाधाओं के अस्तित्व या अनुपस्थिति के माध्यम से मापी जाने वाली कार्य की कार्य की स्वतंत्रता तथा उस कार्य के संगठन पर प्रभाव का मापन। जवाबदेही के तीन आयाम निम्नलिखित हैं।

कार्य करने की स्वतंत्रता

मात्रा के उस स्तर का मापन जिस पर निर्णय लिया जा सकता है, आवश्यक अधिकार का स्तर, वह पूर्ववर्ती कारक, नीतियाँ एवं प्रक्रियाएं जिन पर व्यक्ति किसी कार्यवाही के पहले विचार करता है।

परिमाण

यह किसी पद के संगठनात्मक संचालन पर प्रभाव की मात्रा है।

प्रभाव

यह वह मात्रा है जिस पर कोई कार्य संगठनात्मक संचालन को प्रभावित करता है। कुछ नौकरियां प्रत्यक्ष रूप से कार्यों के लिए ज़िम्मेदार हैं, जबकि अन्य परामर्श और सलाह प्रदानवाली होती हैं, जिसका उपयोग दूसरों द्वारा कार्रवाई करने के लिए किया जाता है।

4. शिक्षा- शिक्षा से तात्पर्य किसी नौकरी के कार्यों के लिए आवश्यक औपचारिक शिक्षा के स्तर से है। प्रायः शिक्षा और अनुभव के बीच एक अतिव्याप्तता होती है, और इस कारण से ही बाह्य लोसन की भर्ती एवं छायाँ के सन्दर्भ में अपेक्षित शिक्षा के स्तर पर विचार करने के लिए सलाह दी जाती है।

5. अनुभव- तकनीकी/ प्रबंधकीय परिवीक्षा की आवश्यकता तथा व्यावहारिक अनुभव की मात्रा। यह अनुभव औपचारिक शिक्षा के अतिरिक्त है

6. जटिलता- निम्नलिखित सन्दर्भों में: (अ) सीखने और विशिष्ट नौकरी की आवश्यकताओं के प्रति स्वयं को समायोजित करने के लिए लिया गया समय, (ब) जिस स्तर पर नौकरी के कार्य परिभाषित किए गए हैं तथा स्थापित और अनुमान योग्य व्यवहार प्रक्रियाओं का पालन करना तथा, (स) तेजी से बदलती परिस्थितियों और नई कॉर्पोरेट दिशा को शुरू करने के लिए आवश्यक अभिनव या वैचारिक सोच के प्रति अनुकूलन करने के लिए आवश्यक चिंतन चुनौतीयाँ।

7. नौकरी का क्षेत्र/ विषयवस्तु- कार्य की जटिलता और विषयवस्तु, पद से संबंधित शिक्षा और अनुभव के स्तर से संबंधित होती हैं। इन कारकों में से प्रत्येक के लिए अंकों की गणना शिक्षा और अनुभव के मूल्यांकन में प्राप्त अंकों के योग के प्रतिशत मूल्यांकन के प्रयोग पर आधारित है।

8. प्राप्त पर्यवेक्षण- नौकरी धारक को दिए जा रहे पर्यवेक्षण, निर्देशन या मार्गदर्शन की सीमा और कर्मचारी को कार्रवाई करने की स्वतंत्रता।

9. अधिकार का प्रयोग- नियमित व्यय, पूंजीगत व्यय, निवेश, ऋण देने, भर्ती और निष्कासन आदि के संदर्भ में व्यक्त अधिकार का स्तर।

नौकरी मूल्यांकन प्रक्रिया

नौकरी/ कार्य मूल्यांकन, किसी पद/ नौकरी के लिए आवंटित कर्तव्यों और जिम्मेदारियों के आधार पर, संगठन में नौकरियों को रैंक/ क्रमबद्ध करने की एक तकनीक है। नौकरी मूल्यांकन प्रक्रिया का परिणाम किसी नौकरी/ पद को एक वेतन ग्रेड का आवंटन करना है। वेतन ग्रेड, एक वेतन सीमा से जुड़ा हुआ है जिसे न्यूनतम

और अधिकतम वेतन दर से परिभाषित किया गया है। निम्नलिखित चरणों के माध्यम से नौकरी मूल्यांकन प्रक्रिया का एक मॉडल प्रस्तुत किया गया है:

प्रथम चरण (कार्य विवरण)- पद पर्यवेक्षक कर्तव्यों को नियत करता है और कार्य का विवरण लिखता है। यदि उस पद पर कोई कर्मचारी कार्यरत है, तो वह उस कार्य- विवरण की समीक्षा करता है, और वह दोनों इस पर हस्ताक्षर करते हैं। यदि आवश्यक हो तो निर्देशों और अतिरिक्त सहायता हेतु मानव संसाधन उपलब्ध होते हैं। कार्य- विवरण, नौकरी के वर्तमान कर्तव्यों और जिम्मेदारियों और/ या पदधारक को दर्शाने वाली नौकरी की एक झलक होती है, जो वर्तमान में अस्तित्ववान है।

द्वितीय चरण (अनुमोदन)- संगठन का उपाध्यक्ष नौकरी विवरण की समीक्षा करता है और यदि वह उसकी सहमति देता है, तो को नए मूल्यांकन के लिए प्रस्तुत कार्य विवरण में सम्मिलित जिम्मेदारियों, आवश्यकताओं, और विभागीय संरचना पर हस्ताक्षर करता है। यदि उपाध्यक्ष कार्य- विवरण की सामग्री से सहमत नहीं है, तो यह परिवर्तनों के लिए पर्यवेक्षक को वापस भेज दिया जाता है।

तृतीय चरण (समीक्षा)- मानव संसाधन विभाग, नौकरी विवरण समिति (चरण 4) द्वारा मूल्यांकन करने से पहले, पर्यवेक्षक के साथ प्रस्तुत कार्य- विवरण की समीक्षा करता है। मानव संसाधन विभाग, कार्य विवरण को स्पष्टता और प्रारूप प्रदान करने के लिए उनके सम्पादन के माध्यम से नौकरी विवरणों एवं शीर्षकों में एक प्रकार की समरूपता एवं साम्यता को सुनिश्चित करने में सहायता करता है। यदि मानव संसाधन कार्यालय कार्य- विवरण में परिवर्तन करता है, तो कार्य- विवरण को नौकरी मूल्यांकन समिति (चरण 4) को प्रस्तुत करने से पहले हस्ताक्षर करने के लिए पर्यवेक्षक और उपाध्यक्ष के पास वापस भेज दिया जाता है।

चतुर्थ चरण (मूल्यांकन)- 'कार्य/ नौकरी मूल्यांकन समिति' एक बहु-सदस्यीय समिति है, जिसके सदस्यों को 'कर्मचारी वेतन प्रशासन समिति' द्वारा नियुक्त किया जाता है, जिसमें सम्पूर्ण संगठन के कर्मचारियों का प्रतिनिधित्व होता है। 'कार्य मूल्यांकन समिति', मूल्यांकन के लिए स्थापित, सुसंगत मानदंडों के उपयोग के माध्यम से नौकरियों के बीच साम्यता को सुनिश्चित करता है और समीक्षा के लिए प्रस्तुत नौकरी सामग्री में परिवर्तनों को मान्य करके नौकरी मूल्यांकन ग्रेड के उन्नयन को रोकता है। । 'कार्य मूल्यांकन समिति' के सदस्य कार्य/ नौकरी मूल्यांकन पर सघन प्रशिक्षण प्राप्त करते हैं और मूल्यांकन के लिए लागू एक सतत बिंदु प्रणाली का उपयोग करते हैं।

पंचम चरण (पुष्टिकरण/ संस्तुति)- 'कर्मचारी वेतन प्रशासन समिति', 'कार्य मूल्यांकन समिति' द्वारा अनुशंसित सभी कार्य मूल्यांकनों एवं शीर्षकों की संस्तुति/ पुष्टि करता है। इस समिति में एसएलसीसी उपाध्यक्ष, मानव संसाधन निदेशक, और अन्य संबंधित सह-विशेषज्ञ होते हैं। कार्य मूल्यांकन एवं नौकरी विवरण की पुष्टि के बाद 'कर्मचारी वेतन प्रशासन समिति', मूल्यांकन के परिणामों एवं शीर्षक के लिए पर्यवेक्षकों को सलाह देती है। पर्यवेक्षक तब नौकरी मूल्यांकन के परिणामों की जानकारी एवं सलाह कर्मचारी को देता है।

कार्य मूल्यांकन विधियाँ

अ) विश्लेषणात्मक विधियां

1) बिंदु विधि

संगठनात्मक तंत्र, कार्यों/ नौकरी के कारकों के चयन, प्रत्येक कारक के लिए महत्ता/ तीव्रता की मात्रा का निर्धारण, और प्रत्येक कारक की महत्ता की मात्रा के लिए अंकों के आवंटन के साथ आरम्भ होता है। विभिन्न कार्यों के लिए अलग-अलग कारकों उनकी मात्रा तथा अंकों में अंतर के साथ चयन किया जाता है।

एक उदाहरण के माध्यम से विभिन्न कारकों को समझा जा सकता है:

नेशनल इलेक्ट्रिकल मैन्युफैक्चरिंग एसोसिएशन (एनईएमए), संयुक्त राज्य अमेरिका ने प्रति घंटा की दर से और वेतनभोगी नौकरियों के लिए कारकों, मात्रा और अंकों का सुझाव दिया है। प्रति घंटे की दर वाली नौकरियों के लिए नेमा द्वारा ध्यान में रखे गए नौकरी कारक इस प्रकार हैं:

कौशल

- शिक्षा
- अनुभव
- पहल और असमान्यता

प्रयास

- शारीरिक मांग
- मानसिक और/ या दृश्य मांग

दायित्व

- उपकरण अथवा प्रक्रिया के लिए
- सामग्री अथवा उत्पाद के लिए
- दूसरों की सुरक्षा के लिए
- उत्तरदायित्व

कार्य- परीस्थितियाँ

- काम करने की स्थिति
- खतरे

नेमा - वेतनभोगी नौकरियों के लिए मैनुअल

कारक: -

- शिक्षा
- अनुभव
- कर्तव्यों की जटिलता
- मौद्रिक जिम्मेदारी
- कार्य परिस्थितियाँ
- संपर्क
- पर्यवेक्षण के प्रकार
- पर्यवेक्षण की सीमा

2) कारक- तुलना विधि:

विश्लेषणात्मक समूह में नौकरी मूल्यांकन के लिए कारक-तुलना विधि एक अन्य दृष्टिकोण है। इस विधि के तहत, आरम्भ कारकों के चयन के साथ शुरू होता है; आम तौर पर उनमें से पांच- सभी नौकरियों के लिए स्थिर होना माने जाते हैं। प्रत्येक कारक अन्य नौकरियों के साथ व्यक्तिगत रूप से रैंक/ स्थान दिया जाता है। उदाहरण के लिए, सभी नौकरियों की तुलना पहले कारक 'मानसिक आवश्यकताओं' से की जा सकती है। इसी प्रकार कौशल, भौतिक आवश्यकताएँ, जिम्मेदारी और कार्य- परिस्थितियों को रैंक/ स्थान दिया जाता है। उसके बाद कुल अंक प्रत्येक कारक को आवंटित किए जाते हैं। तब सभी बिंदु मूल्यों को एक साथ जोड़कर एक नौकरी का मूल्य प्राप्त किया जाता है।

ब) गैर विश्लेषणात्मक विधियां:

रैंकिंग/ स्थान आवंटन और नौकरी वर्गीकरण विधियां इस श्रेणी के अंतर्गत आती हैं क्योंकि इसमें विस्तृत कार्य कारकों का उपयोग नहीं किया जाता है। प्रत्येक नौकरी को उसके सापेक्षिक स्थान का निर्धारण करने के लिए सम्पूर्ण के रूप में लिया जाता है।

1) स्थान आवंटन/ रैंकिंग विधि:

यह सबसे आसान, सबसे सस्ती और मूल्यांकन की सबसे अधिक सुविधाजनक विधि है। मूल्यांकन समिति प्रत्येक नौकरी के मूल्य को उसके शीर्षक के आधार पर या उसकी सामग्रियों/ विषय- वस्तु के आधार पर निर्धारित करती है, यदि सामग्री अथवा विषय- वस्तु उपलब्ध है तो। किन्तु उस नौकरी के तत्वों या कारकों के सन्दर्भ में उसे नहीं देखा जाता है, बल्क प्रत्येक नौकरी की तुलना दूसरों के साथ की जाती है और इनका स्थान निर्धारित किया जाता है।

इस पद्धति में कई दोष हैं। नौकरी मूल्यांकन व्यक्तिपरक हो सकता है, क्योंकि नौकरी को उसके कारकों के आधार पर मूल्यांकित नहीं किया जाता है, तथा नौकरियों को उनकी समग्रता के आधार पर मापना कठिन है।

रैंकिंग कार्य मूल्यांकन की सबसे सरल विधि है। नौकरियों, लोगों या यहां तक कि टीमों को संगठन में, सबसे कम से लेकर सबसे अधिक मूल्य जोड़ने वाले के आधार पर स्थान/ रैंक दी जा सकती है। रैंकिंग के लिए मापदंड स्पष्ट नहीं किया जाता है। लोगों की बजाय नौकरियों को रैंक करना आसान होता है, जब नौकरियों में बड़ी संख्या में लोग होते हैं। टीमों को एक टीम-आधारित वातावरण में स्थान और लोगों के रैंकिंग के लिए या इसके अतिरिक्त विकल्प के रूप में स्थान दिया जा सकता है। जब बड़ी संख्या में नौकरियों, लोगों या टीमों को रैंक करना होता है, तो युग्मित तुलना की विधि का उपयोग किया जा सकता है। इस दृष्टिकोण के अंतर्गत मूल्य के सन्दर्भ में, संगठन की प्रत्येक इकाई की तुलना दूसरी इकाई से की जाती है।

इकाई का कुल मूल्य का निर्धारण समय की उस संख्या से होता है जितनी बार उस इकाई का मूल्यांकन दूसरी इकाइयों की तुलना में अधिक मूल्य वाली इकाई के रूप में हुआ है। यदि बहुत बड़ी संख्या में तुलनाएँ की जानी हैं, तो प्रतिदर्श सिद्धांत के उपयोग के माध्यम से तुलना की संख्या को कम करने के लिए सांख्यिकीय सूत्र उपलब्ध हैं।

लाभ:

1. उपयोग करने के लिए सरल है, यदि मूल्यांकन के लिए छोटी संख्या में नौकरियां, लोग या टीम हैं।

2. कम समय की आवश्यकता होती है।

3. न्यूनतम प्रशासन आवश्यक है।

दोष:

1. रैंकिंग के लिए मानदंड नहीं होते हैं।

2. मूल्यांकनकर्ता के पूर्वाग्रह की संभावना अधिक होती है।

3. यदि बड़ी संख्या में नौकरियों, लोगों या टीमों का मूल्यांकन करने के लिए उपयोग किया जाए तो बहुत दुरूह है।

4. विभिन्न मूल्यांकनकर्ताओं द्वारा रैंकिंग तुलनीय नहीं हैं।

5. प्रत्येक रैंक के बीच दूरी आवश्यक रूप से बराबर नहीं होती है।

6. असमानता/ असाम्यता के विचारों को उत्पन्न कर सकती है।

2) बैंडिंग

जब समान विशेषताओं के आधार पर नौकरियों को एक साथ समूहीकृत किया जाता है तब बैंडिंग प्रक्रिया स्थान लेती है। नौकरियों को समूहबद्ध करने के लिए उपयोग में लाई जाने वाली विशेषताएं हैं: किसी विशेष योग्यता से मुक्त अथवा अमुक्त, पेशेवर बनाम गैर पेशेवर, संघ बनाम गैर संघ, मुख्य योगदानकर्ता बनाम गैर-

प्रमुख योगदानकर्ता, लाइन बनाम कर्मचारी, तकनीकी बनाम गैर-तकनीकी, मूल्य वर्धित बनाम गैर-मूल्य वर्धित, और वर्गीकृत बनाम गैर-वर्गीकृत। प्रायः यह समूह तब क्रमबद्ध किए जाते हैं और प्रत्येक समूह को एक भुगतान बैंड में रखा जाता है।

लाभ:

1. त्वरित और आसान प्रक्रिया

2. कर्मचारियों की प्रारंभिक महत्ता उनकी वैधता है।

3. संगठनात्मक लचीलापन के लिए अनुमति देता है।

4. न्यूनतम प्रशासन आवश्यक है।

दोष:

1. समूहों के बीच सूक्ष्म किन्तु महत्वपूर्ण अंतरों को अनदेखा किया जाता है।

2. समूहों के अन्दर के सूक्ष्म किन्तु महत्वपूर्ण अंतरों को अनदेखा किया जाता है।

3. असमान एवं विषम धारणाओं को आमंत्रित कर सकती है।

3) वर्गीकरण:

वर्गीकरण प्रणाली, वर्गीकरण स्तर के पदानुक्रम के लिए लिखित मानकों वाली नौकरियों, लोगों या टीमों के मूल्य को परिभाषित करती है। प्रत्येक वर्गीकरण स्तर को ऐसे कई कारकों द्वारा परिभाषित किया जा सकता है, जिनके लिए नौकरी, व्यक्ति या टीम के विशेष वर्गीकरण स्तर में उपस्थित होने की आवश्यकता होती है।

ये कारक आम तौर पर मिश्रित होते हैं जिसके परिणामस्वरूप प्रत्येक वर्गीकरण स्तर के लिए एक मानक होता है।

लाभ:

1. नौकरियां, लोग, और टीमों को जल्दी से संरचना में ढाला जा सकता है।

2. कर्मचारियों के लिए वर्गीकरण के स्तर की महत्ता वैधता है।

3. मूल्य स्थापित करने के लिए मानकों की स्थापना को स्पष्ट किया जाता है।

दोष:

1. कई नौकरियां, लोग, या टीम एक वर्गीकरण स्तर में बड़े स्पष्ट तरीके से समायोजित नहीं होती हैं।

2. व्यापक निर्णय आवश्यक है क्योंकि प्रत्येक कारक को परिभाषित करने के लिए उपयोग किए जाने वाले मानकों को एक साथ मिश्रित किया जाता है।

3. वर्गीकरण के स्तर के बीच अंतर समान नहीं हो सकता है।

4. संगठनों के भीतर साख/ प्रतिष्ठा पदानुक्रम का निर्माण होता है।

5. व्यापक प्रशासन आवश्यक है।

4) कार्य- वर्गीकरण विधि:

रैंकिंग पद्धति के अनुसार, कार्य- वर्गीकरण विधि (या नौकरी वर्गीकरण विधि) नौकरी के कारकों के विस्तृत या मात्रात्मक विश्लेषण के लिए बल नहीं देता है। यह एक समग्र के रूप में कार्य/ नौकरी पर आधारित है। दोनों के बीच अंतर यह है कि रैंकिंग पद्धति में, मूल्यांकन के लिए कोई मापदंड नहीं है, जबकि वर्गीकरण विधि में, नौकरी वर्गों या श्रेणियों के रूप में ऐसे मापदंड हैं। वर्गीकरण विधि के तहत, ग्रेड की संख्या पहले तय की जाती है, और इन ग्रेडों के अनुरूप फिर कारक निर्धारित होते हैं।

दोष:

क) नौकरी ग्रेड विवरण अस्पष्ट हैं और मात्रा नहीं हैं;

ख) ग्रेड के विवरणों की अस्पष्टता के कारण एक विशेष ग्रेड में नौकरी शामिल करने के सम्बन्ध में कर्मचारियों को समझाने में कठिनाई; तथा

ग) अधिक नौकरी वर्गीकरण कार्यक्रम तैयार करने की आवश्यकता है क्योंकि समान कार्यक्रम का उपयोग सभी प्रकार की नौकरियों के लिए नहीं किया जा सकता है।

मूल्यांकन कार्यक्रमों में सुधार हेतु उपाय

• नौकरी/ कार्य मूल्यांकन योजना का चयन सावधानी से करना चाहिए। इसे रोजगार बाजार, श्रम की मांग, पक्षों की सौदेबाजी की शक्ति और कार्य- परिस्थितियों के आधार पर तैयार और प्रशासित किया जाना चाहिए।

• इस योजना का ब्योरा इस तरह तैयार किया जाना चाहिए कि वह सामूहिक समझौते के अन्य प्रावधानों के साथ विरोधाभासी न हों।

• इस योजना को सभी संबंधितों से साझा करना चाहिए तथा उनके सुझाव आमंत्रित करने चाहिए।

• नौकरी के शीर्षक और वर्गीकरण की संख्या को न्यूनतम रखे जाना को प्रमुख महत्त्व देना चाहिए।

• एक योजना स्थापित होने से पहले तरीकों में कोई भी प्रत्याशित परिवर्तन किया जाना चाहिए और इसे पूरी तरह से स्थापित होने तक सभी संशोधनों का विरोध करना चाहिए।

• नौकरी/ कार्य विवरण तैयार करते समय उन बिन्दुओं पर बल देना चाहिए जो किसी नौकरी को दूसरी नौकरियों से अलग करते हैं बजाय नौकरी के सभी कर्तव्यों का व्यापक विवरण प्राप्त करने के।

• औद्योगिक संबंधों की बेहतर स्थिति में एक नौकरी मूल्यांकन योजना शुरू करना आसान है।

नौकरी/ कार्य मूल्यांकन कार्यक्रम की सफलता के लिए आवश्यक तत्व

नौकरी/ कार्य मूल्यांकन की सफलता के लिए निम्नलिखित आवश्यक हैं:

1. पारिश्रमिक के लिए ज़िम्मेदार कारकों को नौकरी सामग्री के सभी प्रमुख पहलुओं का प्रतिनिधित्व करना चाहिए। चयनित पारिश्रमिक कारकों को:

• अति अतिव्याप्तता या दोहराव से बचना चाहिए।

• परिभाषित और मापने योग्य होना चाहिए।

• कर्मचारियों और प्रशासकों द्वारा आसानी से समझा जा सकने योग्य होना चाहिए।

• अत्यधिक प्रयुक्तिकरण अथवा या प्रशासनिक लागत को नहीं बढ़ाना चाहिये।

• कानूनी पक्षों पर विचार करने के साथ चयन किया जाना चाहिए।

मजदूरी एवं वेतन प्रशासन- अर्थ एवं परिभाषा

पारिश्रमिक से तात्पर्य किसी नियोक्ता के लिए काम करने के बदले किसी कर्मचारी को प्राप्त वित्तीय भुगतान से है। यह भुगतान मजदूरी या वेतन के रूप में किया जा सकता है। पारिश्रमिक एक ऐसा कारक है जो वफादार और अपने काम के लिए उच्च स्तर की प्रतिबद्धता प्रदर्शित करने वाले उत्पादक और कुशल कर्मचारियों को संगठन में बनाए रखने में सहायता करता है। कर्मचारियों को उचित भुगतान करना महत्वपूर्ण है क्योंकि यह कर्मचारी अभिप्रेरणा को बढ़ाकर उनकी उत्पादकता को प्रभावित करता है, तथा अनुपस्थिति और कर्मचारियों के पलायन की दरदारों को कम करता है। हालांकि कर्मचारी अभिप्रेरणा, पारिश्रमिक से अधिक व्यापक मुद्दों से प्रभावित होती है, तथापि अच्छे कर्मचारियों को आकर्षित करने और बनाए रखने में वेतन का पर्याप्त स्तर आवश्यक है। अधिकांश उद्योग ऐसे पुरस्कारों से संचालित होते हैं जो उन उद्योगों के भीतर श्रमिकों के लिए न्यूनतम पारिश्रमिक स्तर निर्धारित करते हैं। इसके अलावा एक राष्ट्रीय न्यूनतम मजदूरी है, जो कानूनी तौर पर न्यूनतम मजदूरी है जिसे किसी भी वयस्क कर्मचारी को दिया जाता है। संगठन अपने कर्मचारियों को इन न्यूनतम स्तरों से ऊपर का भुगतान कर सकते हैं, और अतिरिक्त प्रोत्साहन देने के लिए निम्न्लीखित में से कुछ का उपयोग कर सकते हैं:

• **वित्तीय प्रोत्साहन**, जैसे कि बोनस, कमीशन और भत्ते, जिनका भुगतान कर्मचारियों को निर्दिष्ट लक्ष्यों की प्राप्ति पर होता है।

• **अन्य पुरस्कार**, जैसे कि एक कंपनी की कार, लैपटॉप का उपयोग, कंप्यूटर, शिशु- पोषण सुविधाएं और छुट्टियां

• **वेतन बलिदान** (जिसे वेतन पैकेजिंग भी कहा जाता है)

जहां कर्मचारियों द्वारा अपने वेतन का कुछ अंश को कार आदि आरामदायक उत्पादों के लिए बलिदान किया जाता है। इस प्रकार के उत्पाद सामान्यतः उनके करमुक्त वेतन अथवा कर पूर्व वेतन से क्रय किये जाते हैं जो वेतन बलिदान को एक आकर्षक विकल्प बनाते हैं।

आधार मजदूरी का सम्मिश्रण तथा इस प्रकार के अतिरिक्त अवयव जिसे 'पारिश्रमिक पैकेज' का निर्माण करते हैं। यह महत्वपूर्ण है कि कोई भी पारिश्रमिक पैकेज संगठन के रणनीतिक और सामरिक लक्ष्यों से जुड़ा हो, और यह अतिरिक्त बोनस वास्तव में उन लक्ष्यों की उपलब्धि में योगदान करने वाले कर्मचारियों द्वारा अर्जित

किए जाते हों। हाल के वर्षों में, कुछ बड़े सरकारी संगठनों के शेयरधारकों ने यह आलोचना की है कि संगठन के खराब प्रदर्शन के बावजूद वरिष्ठ प्रबंधकों को बहुत अधिक पुरस्कृत किया गया है।

परिभाषाएं

गैरी डेस्लर ने अपनी पुस्तक मानव संसाधन प्रबंधन में इन शब्दों में मुआवजे को परिभाषित किया है- "कर्मचारी मुआवजा, कर्मचारियों को किए जाने वाले एवं उनके रोज़गार से उत्पन्न सभी प्रकार के वेतन प्रारूपों को संदर्भित करता है।" परिभाषा में 'सभी प्रकार के वेतन' वाक्यांश में गैर-वित्तीय लाभ शामिल नहीं हैं, किन्तु सभी प्रत्यक्ष और अप्रत्यक्ष वित्तीय क्षतिपूर्तियां हैं।

थॉमस जे बर्गमन (1988) के अनुसार मुआवजे में चार अलग-अलग तत्व सम्मिलित होते हैं: मुआवजा = मजदूरी या वेतन + कर्मचारी लाभ + गैर-आवर्ती वित्तीय पुरस्कार + गैर-वित्तीय पुरस्कार।

मुआवजे की संकल्पना एवं उद्देश्य

मुआवजा वित्तीय और गैर वित्तीय पुरस्कारों की एक विस्तृत श्रृंखला को संदर्भित करता है, जो कर्मचारियों द्वारा संगठन के लिए प्रदान की गई उनकी सेवाओं के फलस्वरूप मिलता है। इसका भुगतान मजदूरी, वेतन, और अन्य कर्मचारी लाभ जैसे कि अवकाश, बीमा, प्रसूति अवकाश, मुफ्त यात्रा सुविधा, सेवानिवृत्ति लाभ आदि के रूप में किया जाता है। मौद्रिक भुगतान कर्मचारियों को क्षतिपूर्ति का एक प्रत्यक्ष रूप है और कर्मचारियों को अभिप्रेरित करने में इसकी बहुत महत्वपूर्ण भूमिका है। मुआवजे की व्यवस्था इस प्रकार संरचित की जानी चाहिए कि वह निम्नलिखित **उद्देश्यों** की प्राप्ति में सहायक हों:

➢➢ संगठन के प्रति सक्षम कर्मचारी आकर्षित होते हों।

➢➢ कर्मचारी बेहतर प्रदर्शन के लिए अभिप्रेरित हों।

➢➢ कर्मचारी शीघ्र/ अल्पकाल में संगठन न छोड़ें।

मुआवजे के घटक/ तत्व

1) मूल (बेसिक) मजदूरी/ वेतन

मूल मजदूरी/ वेतन से तात्पर्य मजदूरी/ वेतन संरचना के नकद तत्व से है, जिस पर मुआवजे के अन्य तत्व आधारित हो सकते हैं। यह सामान्य तौर पर एक निश्चित राशि है जो वार्षिक वृद्धि के आधार पर परिवर्तन का अथवा सामयिक वेतन वृद्धि का विषय है।

मजदूरी वेतन की प्रति घंटा दरों का प्रतिनिधित्व करता है, और वेतन कर्मचारी के द्वारा कार्य किए गए घंटों की संख्या पर ध्यान दिए बिना, वेतन की मासिक दर का संदर्भ देता है। मजदूरी और वेतन वार्षिक वेतन वृद्धि के विषय हैं। यह सभी कर्मचारियों के लिए भिन्न होते हैं तथा नौकरी की प्रकृति, वरिष्ठता, और योग्यता पर निर्भर करते हैं।

2) महंगाई भत्ता

महंगाई भत्ते का भुगतान कर्मचारियों और श्रमिकों को उनके द्वारा उपयोग किए गए सामानों और सेवाओं की कीमतों में वृद्धि या मुद्रास्फीति का सामना करने की सुविधा प्रदान करता है। श्रमिकों के जीवन पर कीमतों में वृद्धि का बहुत असर पड़ता है।

बढ़ती कीमतों से मुआवजा स्वतः कम हो जाता है और मुद्रास्फीति के स्तर के आधार पर मुद्रा का मूल्य कम होता है। महंगाई भत्ते का भुगतान, जो मूल वेतन पर एक निश्चित प्रतिशत हो सकता है, कर्मचारियों को बढ़ती कीमतों का सामना करने में सक्षम बनाता है।

3) प्रोत्साहन राशि

प्रोत्साहनों का मजदूरी और वेतन के अतिरिक्त भुगतान किया जाता है और इसे 'परिणामों द्वारा भुगतान' भी कहा जाता है। प्रोत्साहन उत्पादकता, बिक्री, लाभ तथा लागत में कमी करने के प्रयासों पर निर्भर करते हैं।

यह निम्नलिखित प्रकार के हो सकते हैं:

(अ) व्यक्तिगत प्रोत्साहन योजनाएं- व्यक्तिगत प्रोत्साहन विशिष्ट कर्मचारी के प्रदर्शन के लिए प्रयुक्त किये जाते हैं।

(ब) समूह प्रोत्साहन कार्यक्रम- जब कोई कार्य सामूहिक प्रयासों के आधार पर संपन्न होता है, तो प्रोत्साहन का समूह के रूप में भुगतान किया जाता है। इस राशि को बाद में समान मात्रा में समूह के सदस्यों के बीच विभाजित कर दिया जाता है।

4) बोनस

बोनस का भुगतान अलग-अलग तरीकों से किया जा सकता है। यह वार्षिक आधार पर भुगतान की गयी मूल मजदूरी/ वेतन का एक प्रतिशत हो सकता है अथवा लाभ के अनुपात के रूप में हो सकता है। सरकार सभी कर्मचारियों एवं श्रमिकों के लिए न्यूनतम वैधानिक बोनस भी निर्धारित करती है। एक बोनस योजना का प्रावधान भी है, जो बिक्री राजस्व या लभांश के आधार पर प्रबंधकों और कर्मचारियों की क्षतिपूर्ति करता है। बोनस योजनाएं खंड-दर वेतन (जितना किसी कर्मचारी द्वारा उत्पादित किया गया है उस आधार पर वेतन) पर भी आधारित हो सकती हैं लेकिन यह श्रमिक की उत्पादकता पर निर्भर करती हैं।

5) गैर मौद्रिक लाभ

यह लाभ कर्मचारियों को वित्तीय लाभों के न मिलने पर भी उन्हें मनोवैज्ञानिक संतुष्टि देते हैं। यह निम्नलिखित हो सकते हैं:

(ए) प्रमाणपत्र, आदि के माध्यम से योग्यता की मान्यता एवं प्रशंसा।

(बी) चुनौतीपूर्ण कार्य- दायित्वों की पेशकश

(सी) विकास की संभावनाओं को प्रोत्साहन

(डी) आरामदायक कार्य- परिस्थितियाँ

(ई) सक्षम पर्यवेक्षण

(च) साझा- कार्य करने के अवसर और समय- लोचशीलता अथवा समय में छूट

6) निर्धारित प्रतिशत (कमिशन)

निर्धारित प्रतिशत लाभ (कमिशन), प्रबंधकों और कर्मचारियों के लिए बिक्री राजस्व या कंपनी के मुनाफे पर आधारित हो सकता है। यह लक्ष्य प्राप्त करने पर हमेशा एक निश्चित प्रतिशत होता है। कराधान के प्रयोजनों के लिए, यह भी मुआवजे का एक कर योग्य घटक है। कमिशन के एक घटक के रूप में कमीशन का भुगतान लक्ष्य आधारित बिक्री पर अत्यधिक प्रचलित है। प्राप्त लक्ष्यों के आधार पर, संगठन एक मासिक या आवधिक आधार पर कमिशन का भुगतान कर सकते हैं।

7) मिश्रित योजनाएं

संगठन कर्मचारियों तथा अन्य को वेतन के साथ-साथ कमिशन के संयोजन में भी भुगतान कर सकते हैं। इस योजना को संयोजन या मिश्रित योजना कहा जाता है। भुगतान किए गए वेतन के अलावा, कर्मचारी बिक्री, मुनाफे या निष्पादन लक्ष्यों की प्राप्ति पर एक निश्चित प्रतिशत के लिए पात्र हो सकते हैं। आजकल, अधिकांश कॉर्पोरेट क्षेत्र इस प्रथा का अनुसरण कर रहे हैं। इसे मुआवजे के परिवर्तनशील घटक के रूप में भी जाना जाता है।

8) खंड-दर मजदूरी/ वेतन

खंड-दर मजदूरी विनिर्माण उद्योग में प्रचलित है। मजदूरों द्वारा उनके द्वारा उत्पादित मात्रा में से प्रत्येक खंड (उत्पाद अथवा उत्पाद का कोई खंड) के लिए मजदूरी का भुगतान किया जाता है। श्रम की सकल आय उनके द्वारा उत्पादित वस्तुओं की संख्या के बराबर होगी। खंड-दर वेतन उत्पादकता में सुधार और मजदूरी/ वेतन संरचना के लिए उत्पादकता का एक समग्र माप है। मुआवजे की निष्पक्षता पूर्ण रूप से उत्पादकता पर आधारित होती है न कि अन्य गुणात्मक कारकों के आधार पर।

9) अनुषंगी (फ्रिन्ज) लाभ

फ्रिंज लाभ को व्यापक लाभों और सेवाओं की एक श्रृंखला के रूप में परिभाषित किया जा सकता है जो कर्मचारियों को उनके कुल मुआवजे के एक अभिन्न अंग के रूप में प्राप्त होता है। वह महत्वपूर्ण कार्य कारकों और प्रदर्शन पर आधारित हैं। फ्रिंज लाभ अप्रत्यक्ष मुआवजे का गठन करते हैं क्योंकि वह आम तौर पर रोजगार परिस्थितियों के रूप में विस्तृत किये जाते हैं न कि संबंधित कर्मचारियों के प्रदर्शन से संबंधित होते हैं। फ्रिंज लाभ नियोक्ताओं की लागत पर श्रमिकों द्वारा प्राप्त नियमित मजदूरी के पूरक हैं। इनमें भुगतान अवकाश, पेंशन, स्वास्थ्य, बीमा योजनाएं आदि, जैसे लाभ सम्मिलित हैं। इस तरह के लाभ की मौद्रिक सन्दर्भों में गणना संभव हैं तथा सामान्य तौर पर लाभ की राशि पूर्व-निर्धारित नहीं होती है। फ्रिंज लाभ का उद्देश्य लंबे समय तक संगठन में कुशल और सक्षम लोगों को बनाए रखना है। यह वफादारी को प्रोत्साहित करते हैं और कर्मचारियों के लिए सुरक्षा आधार के रूप में कार्य करते हैं।

10) लाभ- साझेदारी

लाभ-साझेदारी को औद्योगिक लोकतंत्र के लिए पहला कदम माना जाता है। लाभ साझा करना एक ऐसा अनुबंध है जिसके द्वारा कर्मचारियों को एक भाग प्राप्त होता है, जो मुनाफे के पहले तय होता है। लाभ-साझेदारी में लाभ का निर्धारण आम तौर किसी वित्तीय वर्ष के अंत में होता है तथा फिर उस लाभ में हिस्सा देने के लिए मजदूरों को मुनाफे के प्रतिशत का वितरण होता है। श्रमिकों द्वारा साझा किए जाने वाले प्रतिशत का निर्धारण प्रायः अक्सर कार्य- अवधि की शुरुआत में ही पूर्व निर्धारित होता है और श्रमिकों को सूचित किया जाता है जिससे उनको भविष्य की संभावित कमाई का एक अंदाज़ा एवं ज्ञान हो सके। लाभ साझेदारी के लिए श्रमिकों को कुछ निश्चित वर्षों के लिए काम करना होता है और वरिष्ठता प्रमाणित करनी होती है। लाभ-साझेदारी के दर्शन के अनुसार, प्रबंधन यह मानता है कि उसके कार्यकर्ता अपने दायित्वों को और निपुणतापूर्वक पूरा करेंगे, यदि उन्हें उनके प्रयासों के परिणामस्वरुप होने वाले उच्च मुनाफे का पता हो तथा जो लाभ-साझाकरण के माध्यम से उन्हें प्राप्त होगा।

मुआवजे के प्रकार/ आधार और पूरक मुआवजे

कुल मुआवजा भुगतान अधिक विनिमय प्रधान हैं। इसमें निम्नलिखित भुगतान सम्मिलत हैं-प्रत्यक्षतः नकद के रूप में (जैसे मूल, योग्यता, प्रोत्साहन, जीवन समायोजन की लागत) तथा अप्रत्यक्ष रूप से लाभ (जैसे पेंशन, चिकित्सा बीमा, संतुलन कार्य-जीवन संतुलन की मांग की पूर्ती में सहायक कार्यक्रम, अच्छी वर्दी आदि)। लोगों को भुगतान करने के लिए कार्यक्रम विभिन्न तरीकों से तैयार किए जा सकते हैं, और एक नियोक्ता आमतौर पर एक से अधिक का तरीकों का उपयोग करता है।

अ) प्रत्यक्ष/ आधार/ मूल मुआवजा

प्रत्यक्ष मुआवजे को कर्मचारी द्वारा संगठन को प्रदान की जाने वाली सेवाओं के बदले उनको प्रदान किए गए मौद्रिक लाभों के रूप में जाना जाता है। मौद्रिक लाभ में बुनियादी वेतन, मकान किराया भत्ता, वाहन, यात्रा भत्ता, चिकित्सा प्रतिपूर्ति, विशेष भत्ते, बोनस, पीएफ / ग्रैच्युटी, आदि शामिल हैं। यह निश्चित समय पर एक नियमित अंतराल पर दिए जाते हैं।

मूल वेतन

वेतन उस कर्मचारी के द्वारा प्राप्त राशि है जो एक निश्चित अवधि, जैसे- दिन, महीना, साल, में किए गए कार्य के बदले उसे मिलती है। यह वह राशि है जो कर्मचारी को उसके नियोक्ता से उसकी सावों के बदले में मिलती है।

मकान किराया भत्ता

संगठन या तो अपने कर्मचारियों के लिए आवास उपलब्ध कराते हैं जो विभिन्न राज्यों या देशों से आते हैं, या वह अपने कर्मचारियों को मकान का किराया भत्ते प्रदान करते हैं। यह उन्हें सामाजिक सुरक्षा प्रदान करने और उन्हें काम करने के लिए प्रेरित करने के लिए दिया जाता है।

परिवहन सुविधा/ आवागमन सुविधा

संगठन अपने कर्मचारियों आवागमन हेतु टैक्सी सुविधाएं प्रदान करते हैं। कुछ संगठन अपने कर्मचारियों को वाहन और पेट्रोल भत्ते भी उनको अभिप्रेरित करने के लिए देते हैं।

यात्रा अवकाश भत्ता

संगठन में सर्वश्रेष्ठ प्रतिभा को बनाए रखने के लिए यह भत्ते प्रदान किए जाते हैं। कर्मचारियों को उनके परिवार के साथ किसी भी इच्छित जगह पर घूमने के लिए भत्ता मिलता है। संगठन में कर्मचारी के पद के अनुसार भत्ते को बढ़ाया जाता है।

चिकित्सा प्रतिपूर्ति

संगठन अपने कर्मचारियों की स्वास्थ्य समस्याओं की देखभाल भी करते हैं। कर्मचारियों को उनके और उनके परिवार के सदस्यों के लिए चिकित्सा- बीमा भी प्रदान किया जाता है। इन चिकित्सा बीमाओं में स्वास्थ्य बीमा और उपचार बिल भी सम्मिलित हैं।

बोनस

त्योहारों के दौरान कर्मचारियों को बोनस का भुगतान किया जाता है ताकि उन्हें अभिप्रेरित किया जा सके और सामाजिक सुरक्षा प्रदान की जा सके।

विशेष भत्ता

ओवरटाइम, मोबाइल भत्ते, भोजन, कमीशन, यात्रा व्यय, कम ब्याज ऋण; बीमा, क्लब सदस्यता आदि जैसे विशेष भत्ते, कर्मचारियों को उन्हें सामाजिक सुरक्षा प्रदान करने के लिए प्रदान किए जाते हैं और उनको आभिप्रेरित किया जाता है जिससे संगठनात्मक उत्पादकता में सुधार होती है।

ब) अप्रत्यक्ष/ पूरक मुआवजा

अप्रत्यक्ष मुआवजे, कर्मचारियों द्वारा संगठन को प्रदान की गयी सेवाओं के बदले में दिए गए गैर-मौद्रिक लाभ हैं। इनमें अवकाश नीति, अतिरिक्त अवधि वेतन नीति, परिवहन नीति, चिकित्सकिय भर्ती, बीमा, यात्रा अवकाश सहायक नीति, सेवानिवृत्ति लाभ, अवकाश गृह आदि सम्मिलित हैं।

अवकाश नीति

संगठन के साथ काम करते समय कर्मचारी को पर्याप्त संख्या में अवकाश प्राप्त करने का अधिकार होता है। संगठन भुगतान अवकाशों जैसे कि विश्राम अवकाश, चिकित्सा अवकाश, और मातृत्व अवकाश आदि के लिए सांविधिक वेतन प्रदान करते हैं।

अतिरिक्त अवधि वेतन नीति

कर्मचारियों को कार्य करने हेतु उनके अतिरिक्त समय देने के लिए पर्याप्त भत्ते और सुविधाएं प्रदान की जानी चाहिए। जैसे परिवहन सुविधा, अतिरिक्त अवधि वेतन आदि।

चिकित्सकीय सुविधा

कर्मचारियों को वार्षिक तौर उनके नियमित स्वास्थ्य-परीक्षण के लिए भत्ता दिया जाना चाहिए। यहां तक कि उनके आश्रितों को भी चिकत्सकीय सुविधाओं एवं बीमा का प्रावधान होना चाहिए जो उन्हें भावनात्मक और सामाजिक सुरक्षा प्रदान करेगा।

बीमा

संगठन कर्मचारियों के लिए आकस्मिक बीमा और जीवन बीमा भी प्रदान करते हैं। इससे उन्हें भावनात्मक सुरक्षा मिलती है और वह खुद को संगठन मके लिए मूल्यवान मानते हैं।

यात्रा अवकाश

कर्मचारियों को उनके परिवारों के साथ यात्रा पर जाने के लिए जाने के लिए अवकाश और यात्रा भत्ता भी प्रदान किया जाता है। कुछ संगठन कर्मचारियों के लिए दौरे की व्यवस्था भी करते हैं। यह आमतौर पर कर्मचारियों को तनाव से मुक्त करने के लिए किया जाता है।

सेवानिवृत्ति लाभ

संगठन अपने कर्मचारियों के लिए पेंशन योजनाएँ एवं अन्य लाभ उपलब्ध करवाते हैं जो निर्धारित आयु में संगठन से सेवानिवृत्त होने के पश्चात उन्हें लाभ देते हैं।

अवकाश गृह

संगठन अपने कर्मचारियों के लिए यात्रा के दौरान अवकाश गृह अथवा अतिथि गृह भी उपलब्ध करवाते हैं। यह अवकाश गृह विभिन्न स्थानों पर, आमतौर पर पहाड़ी पर्यटक- स्थलों पर स्थित होते हैं अथवा सर्वाधिक वांछित अवकाश एवं यात्रा स्थल होते हैं। संगठन सुनिश्चित करते हैं कि अतिथि गृह में रहने के दौरान कर्मचारियों को किसी प्रकार की कठिनाइयों का सामना नहीं करना पड़े।

समय- लोचशीलता/ समय की छूट

संगठन उन कर्मचारियों को समय की छूट या समय में लचीलेपन की अनुमति प्रदान करते हैं जो व्यक्तिगत समस्याओं और अन्य वैध कारणों से तय समय पर नहीं आ सकते हैं।

मुआवजा निर्णय को प्रभावित करने वाले कारक

अ) बाह्य कारक

श्रम की मांग और आपूर्ति

मजदूरी/ वेतन एक मजदूर/ कर्मचारी द्वारा संगठन को प्रदान की गई सेवाओं की कीमत या मुआवजा है। संगठन को इन सेवाओं की आवश्यकता होती है, और इसके लिए उन्हें एक कीमत का भुगतान करना होगा जो श्रमिकों/ कर्मचारियों की आपूर्ति को सुनिश्चित करेगी क्योंकि यह आपूर्ति कर्मचारियों के अथवा उनसे सम्बद्ध श्रम संघों के नियंत्रण में होती है। श्रम आपूर्ति और मांग के नियम का प्राथमिक परिणाम वर्तमान मजदूरी दर की स्थापना होती है। सैद्धांतिक रूप से प्रत्येक नौकरी के लिए एक अलग मांग एवं आपूर्ति वक्र उपलब्ध होने के बावजूद संगठन में प्रत्येक नौकरी के लिए मांग और आपूर्ति वक्र का निर्धारण कर पाना व्यावहारिक नहीं है।

जीवन यापन की लागत

मजदूरी को प्रभावित करने वाला एक और महत्वपूर्ण कारक है जीवन के समायोजन की लागत। यह सामान्य मूल्य स्तर और उपभोक्ता मूल्य सूचकांक में वृद्धि या गिरावट के कारण परिवर्तित होने वाले जीवन लागत सूचकांक के आधार पर मौद्रिक मजदूरी दर में परिवर्तन करता है। यह दीर्घकालिक श्रम अनुबंध का एक अनिवार्य घटक है जब तक कि मजदूरी उपधारा की समय-समय पर समीक्षा अथवा पुनरावलोकन के लिए प्रावधान न हो।

श्रम संघ

संगठित श्रम, असंगठित श्रम की तुलना में एक बेहतर मजदूरी सुनिश्चित करने में सक्षम है। श्रम संघों के दबाव में संगठन द्वारा अपने मजदूरों को उच्च मजदूरी का भुगतान करना पड़ सकता है। यदि श्रम संघ सामूहिक सौदेबाजी के माध्यम से मजदूरी और अन्य भत्ते बढ़ाने के प्रयास में विफल रहता है, तो वह इसके लिए हड़ताल और अन्य तरीकों का सहारा लेते हैं तथा श्रम आपूर्ति प्रतिबंधित कर सकते हैं। इससे नियोक्ता पर, श्रम संघों की मांगों को मानने के लिए आंशिक रूप से ही सही, किन्तु एक प्रकार का दबाव रहता है।

सरकार

शक्तिशाली नियोक्ताओं के शोषण से मजदूर वर्ग के बचाव के लिए सरकार ने कई कानून लागू किए हैं न्यूनतम मजदूरी, कार्य- अवधि, समान कार्य के लिए समान वेतन, महंगाई और अन्य भत्ते का भुगतान, बोनस आदि के भुगतान संबंधी कानून मजदूर वर्ग को क्षतिपूर्ति प्रदान करने में निष्पक्षता लाने के लिए लागू किए गए हैं। इस प्रकार सरकार द्वारा लागू किए गए कानून और श्रम नीतियों के द्वारा नियोक्ता द्वारा भुगतान की गई मजदूरी और वेतन पर एक महत्वपूर्ण प्रभाव पड़ता है। मजदूरी और वेतन सरकार द्वारा निर्धारित तय स्तर से नीचे नहीं तय किया जा सकता है।

प्रचलित वेतन दर

किसी संगठन में मजदूरी, सामान्य मजदूरी स्तर अथवा उद्योग, क्षेत्र और अर्थव्यवस्था में समान कार्यों के लिए की जाने वाली मजदूरी से प्रभावित होती है। मजदूरी का बाह्य संरेखण आवश्यक है क्योंकि अगर किसी संगठन द्वारा भुगतान की गई मजदूरी अन्य संगठनों द्वारा भुगतान की तुलना में कम होती है, तो संगठन कुशल कर्मचारियों को आकर्षित करने और बनाए रखने में सक्षम नहीं होगा। उदाहरण के लिए, बहुराष्ट्रीय और भारतीय संगठनों द्वारा प्रदत्त वेतन पैकेजों के बीच में बहुत अंतर है। इस अंतर के कारण ही बहुराष्ट्रीय निगम सबसे प्रतिभाशाली कार्यबल को आकर्षित करने में सक्षम होते हैं।

ब) आंतरिक कारक

भुगतान करने की क्षमता

भुगतान करने की नियोक्ता की क्षमता, न केवल किसी व्यक्तिगत संगठन के लिए, बल्कि पूरे उद्योग के लिए मजदूरी को प्रभावित करने वाला एक महत्वपूर्ण कारक है। यह किसी संगठन की वित्तीय स्थिति और लाभप्रदता पर निर्भर करता है। हालांकि, व्यक्तिगत सांगठन के लिए मजदूरी दर के मौलिक निर्धारक श्रम की मांग एवं आपूर्ति से उत्पन्न होते हैं। यदि संगठन कमजोर है और प्रतिस्पर्धी दरों का भुगतान नहीं कर सकता है, तो सामान्यतः इसके कर्मचारियों द्वारा अन्य संगठनों में बेहतर भुगतान करने वाले नौकरियों के लिए इसे छोड़ दिया जाएगा। किन्तु श्रम की गतिहीनता की समस्या और विकल्पों के सही ज्ञान की कमी के कारण, यह समायोजन न तो तात्कालिक है और न ही परिपूर्ण है। यदि संगठन बेहद सफल है, तो योग्य कर्मचारियों को प्राप्त करने के लिए प्रतियोगी दरों से अधिक भुगतान करने की आवश्यकता होती है। भुगतान करने की क्षमता न केवल किसी व्यक्तिगत संगठन के लिए, बल्कि पूरे उद्योग के लिए एक महत्वपूर्ण कारक है जो मजदूरी को प्रभावित करता है।

शीर्ष प्रबंधन दर्शन

कर्मचारियों के लिए भुगतान की जाने वाली मजदूरी की दरें शीर्ष प्रबंधन के दर्शन, मूल्यों और व्यवहारों से प्रभावित होती हैं। चूंकि मजदूरी और वेतन भुगतान, कर्मचारियों के लिए लागतों और/ या मुनाफे का एक बड़ा हिस्सा है, शीर्ष प्रबंधन इसे न्यूनतम रखने का इच्छुक हो सकता है। दूसरी ओर, शीर्ष प्रबंधन शीर्ष प्रतिभा को आकर्षित करने के लिए उच्च वेतन का भुगतान करना भी पसंद कर सकता है।

श्रमिकों की उत्पादकता

श्रमिकों के अच्छे परिणाम प्राप्त करने के लिए और उन्हें अपनी उत्पादकता बढाने हेतु अभिप्रेरित करने के लिए मजदूरी को उत्पादकता आधारित होना चाहिए। वर्तमान में, उत्पादकता में वृद्धि के लिए, मजदूरी/ वेतन में वृद्धि की प्रवृत्ति बढती हुई देखी जा सकती है। उत्पादकता किसी संगठन के संचालन में प्रमुख कारक है। उच्च मजदूरी और कम लागत सिर्फ तभी संभव है जब उत्पादकता में अपेक्षित वृद्धि हो।

नौकरी की आवश्यकताएँ

नौकरी/ कार्य की समस्याओं के मापकों का संकेत देने वाली नौकरी की आवश्यकताएँ, किसी उद्यम में, एक नौकरी की तुलना में अन्य नौकरियों के सापेक्षिक मूल्य का निर्धारण करने के लिए एक आधार प्रदान करती है। स्पष्ट रूप से, नौकरी की योग्यता, प्रयास और दायित्व तथा कार्य- परिस्थितियों की प्रतिकूलता की सापेक्ष मात्रा के संदर्भ में नौकरियों को वर्गीकृत किया जा सकता है। व्यावसायिक/ कार्य- संबंधी मजदूरी में अंतर के निम्नलिखित कारक हैं:

ए) कठिनाई,

बी) नौकरी सीखने की कठिनाई

सी) रोजगार की स्थिरता

घ) नौकरी सीखने की जिम्मेदारी

च) कार्य में सफलता या विफलता के लिए परिवर्तन

यह नौकरी/ कार्य मूल्यांकन योजनाओं के लिए एक आधार का निर्माण करते हैं,तथा इस प्रकार, किसी उद्योग में एक वेतन के स्तर का निर्धारण करते हैं।

कर्मचारी संबंधित कारक

अनेक कर्मचारी संबंधित कारक भी पारिश्रमिक का निर्धारण करने में महत्वपूर्ण होते हैं। इसमें निम्नलिखित सम्मिलित हैं:

I) प्रदर्शन: उत्पादकता को सदैव वेतन वृद्धि के साथ पुरस्कृत किया जाता है। पुरस्कृत किया गया निष्पादन कर्मचारियों को भविष्य में बेहतर करने के लिए प्रेरित करता है।

Ii) वरिष्ठता: श्रम/ कर्मचारी संघ, वेतन वृद्धि के लिए सर्वाधिक उपयुक्त मानदंड के रूप में वरिष्ठता को देखते हैं, जबकि प्रबंधन वेतन वृद्धि प्रभावित करने के लिए प्रदर्शन को आधार के रूप में प्राथमिकता देता है।

Iii) अनुभव: अनुभव किसी कर्मचारी को मूल्यवान अंतर्दृष्टि प्रदान करता है तथा सामान्यतः उसे पुरस्कृत किया जाता है।

Iv) क्षमता: संगठन क्षमता के आधार पर कुछ कर्मचारियों को भुगतान करते हैं। युवा प्रबंधकों को उनके प्रदर्शन की क्षमता की वजह से अधिक भुगतान किया जाता है, भले ही उनका अनुभव कम हो।

संगठनात्मक राजनीती

मुआवजा सर्वेक्षण, नौकरी विश्लेषण, नौकरी मूल्यांकन और कर्मचारी प्रदर्शन आदि सभी कारक मजदूरी और वेतन निर्धारण में सम्मिलित होते । राजनैतिक विचार निम्नलिखित तरीकों से इस समीकरण में प्रवेश कर सकते हैं:

I) मुआवजा सर्वेक्षण में सम्मिलित संगठनों का निर्धारण: प्रबंधक अनुवर्ती वेतन देने वाले संगठनों को सर्वेक्षण में सम्मिलित करके, अपने संगठन को मजदूरी भुगतान के क्षेत्र में अग्रणी प्रक्षेपित कर सकता है।

Ii) नौकरी मूल्यांकन योजना के लिए मुआवजे के कारकों के विकल्प का चयन: इस प्रक्रिया द्वारा फिर से निर्धारित नौकरी/ कार्य के मूल्य में हेरफेर किया जा सकता है।

Iii) या तो आंतरिक या बाह्य समता पर बल दिया जाना।

Iv) कर्मचारी के प्रदर्शन के मूल्यांकन के परिणामों को जानबूझकर पर्यवेक्षक द्वारा भंग/ दूषित किया जा सकता है।

इस प्रकार एक उत्कृष्ट एवं वस्तुनिष्ठ मुआवजा प्रणाली को संगठनात्मक राजनीति द्वारा नष्ट किया जा सकता है।

5.4 निष्पादन मूल्यांकन

कर्मचारियों का मूल्यांकन उनके कार्य निष्पादन की जांच करने तथा वांछित लक्ष्यों की ओर प्रगति का आकलन करने हेतु महत्वपूर्ण हेै। कार्य निष्पादन मूल्यांकन में कर्मचारियों के विगत कार्यनिष्पादन का लेखा जोखा रखा जाता हेै तथा उनके कार्यनिष्पादन में भविष्य में सुधार पर ध्यान दिया जाता हेै।

मूल्यांकन प्रणाली के मुख्य उद्देश्य होते हैं, कार्य निष्पादन की समीक्षा, क्षमताओं तथा संभाव्यताओं का आकलन तथा प्रशिक्षण संबंधी आवश्यकताओं की पहचान करना। साथ ही, कार्यनिष्पादन मूल्यांकन प्रणाली के माध्यम से यह निर्णाय भी लिया जा सकता हेै कि कर्मचारियों को उनके कार्यनिष्पादन हेतु वित्तीय पुरस्कार प्रदान किया जाये।

छोटी कंपनियां भी अपने कर्मचारियों के कार्य निष्पादन की समीक्षा के लिये मूल्यांकन प्रणाली का प्रयोग कर सकती हेै। छोटी संस्थाओं में मूल्यांकन प्रणाली को कंपनी की आवश्यकताओं के अनुरूप डिज़ाइन किया जा सकता हेै तथा आवश्यक नहीं कि यह विस्तृत हो।

मूल्यांकन के द्वारा कर्मचारियों की सामर्थ्य तथा असमर्थताओं की पहचान करने तथा उनकी क्षमताओं का संस्था के लिये अधिकतम उपयोग केैसे किया जाये यह निर्णय लेने के माध्यम से कर्मचारियों के कार्य निष्पादन में सुधार लाने में सहायता मिलती हेै। इनके द्वारा ऐैसी समस्याओं का भी पता चलता हेै जो कर्मचारियों की प्रगति में बाधक हेैं तथा अकुशल कार्य-व्यवहार का कारण हेै।

निष्पादन-मूल्यांकन, कर्मचारी मूल्यांकन के रूप में भी ज्ञात, एक ऐसी विधि है जिसके द्वारा किसी कर्मचारी के कार्य निष्पादन को मूल्यांकित किया जाता है (साधारणतया गुण, मात्रा, लागत एवं समय के संबंध में). निष्पादन-मूल्यांकन जीवन-वृत्ति विकास का ही एक हिस्सा है। निष्पादन-मूल्यांकन, संगठनों में कर्मचारी निष्पादन की नियमित समीक्षा है।

किसी संख्यासूचक या अदिश श्रेणी पद्धति का प्रयोग करना, निष्पादन को मूल्यांकित करने का एक सामान्य तरीका है जिसमें प्रबंधकों को अनगिनत उद्देश्यों/ लक्षणों के आधार पर किसी व्यक्ति विशेष को चिन्हित (स्कोर) करने के लिए कहा जाता है। कुछ संगठनों में, निष्पादन का आत्म-मूल्यांकन करने पर भी कर्मचारियों को उनके प्रबंधक, समपदस्थ-कर्मचारियों, अधीनस्थ-कर्मचारियों और ग्राहकों से मूल्यांकन प्राप्त होते हैं। इसे 360° मूल्यांकन के रूप में जाना जाता है, जो अच्छी संचार व्यवस्था तैयार करता है।

अर्थ एवं परिभाषा

प्रदर्शन मूल्यांकन व्यक्तिगत या टीम कार्य प्रदर्शन की समीक्षा और मूल्यांकन की एक औपचारिक प्रणाली है। परिभाषा में एक महत्वपूर्ण बिंदु औपचारिक शब्द है, क्योंकि वास्तविकता में, प्रबंधकों को एक निरंतर आधार पर किसी व्यक्ति के प्रदर्शन की समीक्षा करनी चाहिए। निष्पादन मूल्यांकन, प्रदर्शन प्रबंधन की सफलता के लिए विशेष रूप से महत्वपूर्ण है। यद्यपि निष्पादन मूल्यांकन, प्रदर्शन प्रबंधन के घटकों में से एक है, इसके लिए यह महत्वपूर्ण है कि इसमें संगठन की सामरिक योजना को प्रत्यक्ष रूप से परिलक्षित किया जाए। यद्यपि टीम/ समूह के प्रदर्शन का मूल्यांकन महत्वपूर्ण है जब किसी संगठन में टीम/ समूह उपस्थित होते हैं, अधिकतर संगठनों में निष्पादन मूल्यांकन का ध्यान व्यक्तिगत कर्मचारी पर रहता है। निष्पादन मूल्यांकन के ध्यान का केंद्र- बिंदु कोई भी हो, एक प्रभावी मूल्यांकन प्रणाली उपलब्धियों का मूल्यांकन करती है तथा विकास, लक्ष्य और उद्देश्यों के लिए योजनाएं आरंभ करती है।

प्रदर्शन मूल्यांकन प्रायः एक नकारात्मक, अप्रिय गतिविधि होती है। प्रबंधकों को उसे करना पसंद नहीं आता है और कर्मचारियों को उसे प्राप्त करना पसंद नहीं होता है। वास्तव में, एक सर्वेक्षण में, लगभग 80 प्रतिशत श्रमिकों ने अपनी निष्पादन मूल्यांकन प्रक्रिया से असंतोष जताया। यदि ऐसा है, तो इसे प्रथा को समाप्त क्यों नहीं कर देना चाहिए। वास्तव में कुछ प्रबंधक ऐसा ही करना चाहते हैं, यदि उन्हें प्रतिक्रिया प्रदान करने, प्रदर्शन में सुधार को प्रोत्साहित करने, वैध निर्णय, निष्कासन को उचित ठहराने, प्रशिक्षण और विकास की आवश्यकताओं की पहचान करने, और कार्मिक निर्णयों को प्रमाणित करने आदि की आवश्यकता न हो तो। निष्पादन मूल्यांकन कई उद्देश्यों की पूर्ति करता है, और आज के विश्व-स्तर पर प्रतिस्पर्धी बाजारों में बेहतर परिणाम और दक्षता सर्वाधिक महत्वपूर्ण हैं। इसलिए, अपने नाम और कर्मचारियों के प्रदर्शन पर ध्यान देना वाले इस एकमात्र कार्यक्रम को छोड़ना अथवा समाप्त करना दूषित मानसिकता का परिचायक प्रतीत होता है। एक प्रभावी निष्पादन मूल्यांकन प्रणाली का विकास करना प्रबंधन के लिए उच्च प्राथमिकता रहा है।

निष्पादन/ प्रदर्शन मूल्यांकन की परिभाषाएं:

निष्पादन/ प्रदर्शन मूल्यांकन को निम्नानुसार परिभाषित किया गया है:

एडविन फ्लिप्पो – "निष्पादन मूल्यांकन अपनी वर्तमान नौकरी के सन्दर्भ में तथा एक बेहतर नौकरी के लिए उनकी की क्षमता के लिए कर्मचारियों की उत्कृष्टता का एक व्यवस्थित, आवधिक/ सामयिक एवं निष्पक्ष मूल्यांकन है।"

कमिंग्स के अनुसार, "प्रदर्शन के मूल्यांकन का सम्पूर्ण उद्देश्य किसी उद्यम में कार्यरत व्यक्तियों के सर्वोत्तम प्रयासों को गतिशीलता प्रदान करने के माध्यम से उसकी उत्पादकता को सुधारना है। इस प्रकार के मूल्यांकनों से हमारे उद्देश्यों की प्राप्ति होती है जिसमें, वेतन समीक्षा, कर्मचारियों का विकास एवं प्रशिक्षण, कार्य-चक्रानुक्रम की योजना, तथा प्रोन्नति में सहायता सम्मिलित हैं।"

वेन्डेल फ्रेंच के अनुसार, "निष्पादन मूल्यांकन एवं समीक्षा, स्थापित मानदंडों की तुलना में कर्मचारी कितनी अच्छी तरह से कार्य कर रहे हैं, इसका एक औपचारिक एवं व्यवस्थित मूल्यांकन तथा इस मूल्यांकन को कर्मचारियों को सम्प्रेषित करना है।"

निष्पादन मूल्यांकन के लक्षण/ विशेषताएँ:

प्रदर्शन मूल्यांकन की निम्नलिखित विशेषताएं हैं

1. एक प्रक्रिया:

निष्पादन मूल्यांकन कोई एक कार्य नहीं है। यह एक ऐसी प्रक्रिया है जिसमें कई कार्य या चरण शामिल हैं।

2. व्यवस्थित आकलन:

निष्पादन मूल्यांकन, की जाने वाली नौकरी/ पद के संदर्भ में किसी कर्मचारी की क्षमताओं/ शक्तियों और कमजोरियों का एक व्यवस्थित मूल्यांकन है।

3. प्रमुख उद्देश्य:

इसका प्रमुख उद्देश्य यह जानना है कि कर्मचारी कितनी अच्छी तरह से संगठन के लिए कार्य रहा है और उसमें क्या सुधार किया जाना चाहिए अथवा उसके कार्य में सुधार के लिए क्या आवश्यक है।

4. वैज्ञानिक मूल्यांकन:

यह एक औपचारिक तरीके से सभी कर्मचारियों का समान विधियों और प्रक्रियाओं के माध्यम से किया गया वस्तुनिष्ठ, निष्पक्ष और वैज्ञानिक मूल्यांकन है।

5. सामयिक/ आवधिक मूल्यांकन:

कर्मचारियों का व्यवस्थित अर्थात्, औपचारिक मूल्यांकन उनके रोजगार के इतिहास के कुछ नियमित अंतरालों पर किया जाता है (अर्थात् त्रैमासिक, छह मासिक, सालाना आदि)।

निष्पादन मूल्यांकन के उद्देश्य

प्रदर्शन मूल्यांकन के मुख्य उद्देश्य निम्नलिखित हैं:

1. मूल्यांकन प्रक्रिया:

यह प्रदर्शन मूल्यांकन का एक सामान्य और एकीकृत उपाय प्रदान करता है, जिससे सभी कर्मचारियों का सामान तरीके/ विधियों से मूल्यांकन किया जा सके। यह सभी कर्मचारियों के भेदभावपूर्ण मूल्यांकन में सहायता देता है

2. निर्णयन:

कर्मचारियों के प्रदर्शन के मूल्यांकन संगठन के निर्णय लेने की प्रक्रिया में बहुत उपयोगी है। चयन, प्रशिक्षण, पदोन्नति, वेतन वृद्धि और हस्तांतरण में, प्रदर्शन मूल्यांकन में बहुत उपयोगी उपकरण है।

4. कार्य निष्पादन अभिलेख :

प्रदर्शन मूल्यांकन हमें बहुत से कर्मचारियों के संबंध में अभिलेख के रूप में पूरी जानकारी प्रदान करता है। वरिष्ठता, योग्यता आदि विवाद सम्बन्धी मामलों में, यहां तक कि मध्यस्थ द्वारा कर्मचारियों की परिवेदना/ शिकायत समाधान की प्रक्रिया के दौरान इन अभिलेखों का उपयोग किया जाता है।

4. कर्मचारी विकास:

निष्पादन मूल्यांकन कर्मचारियों को उनके निष्प्रभावों को दूर करने और उनके कार्य को सुधारने में सहायता करता है। प्रदर्शन मूल्यांकन में दर्ज की गयी कर्मचारी की कमजोरियां एक व्यक्ति के विकास कार्यक्रम के लिए आधार प्रदान करती हैं। यदि ठीक से अभिलेखन एवं उपयोग किया जाए, तो प्रदर्शन के मूल्यांकन से कर्मचारियों में सुधार करने और उनकी गलतियों को सही करने के लिए उचित अवसर मिलते हैं।

5. पर्यवेक्षकों को अधिक सतर्क और सक्षम होने में समर्थ बनाता है:

कर्मचारी के निष्पादन का सम्पूर्ण ब्यौरा देकर निष्पादन मूल्यांकन पर्यवेक्षक को अधिक सतर्क और सक्षम होने के लिए समर्थ बनाता है और पर्यवेक्षण की गुणवत्ता को सुधारने में सहायता प्रदान करता है। वह एक कर्मचारी का उस स्थान पर उचित मार्गदर्शन कर सकता है, जहां पर वह कर्मचारी सर्वाधिक गलतियां करने के लिए प्रवण होता है।

साधारणतः, निष्पादन-मूल्यांकन के निम्न उद्देश्य होते हैं:

- कर्मचारियों के निष्पादन पर प्रतिपुष्टि देना.
- कर्मचारी के प्रशिक्षण की आवश्यकताओं की पहचान करना।

- संगठनात्मक पुरस्कारों को आवंटित करने के लिए प्रयुक्त दस्तावेज़ का मानदंड

- वेतन-वृद्धि, पदोन्नति, अनुशासनात्मक कार्रवाई, इत्यादि से संबंधित व्यक्तिगत फैसलों के लिए एक आधार तैयार करना।

- संगठनात्मक निदान और विकास के लिए अवसर प्रदान करना।

- कर्मचारी और प्रशासन के मध्य संचार की सुविधा प्रदान करना।

- संघीय समान रोजगार अवसर की आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए चयन तकनीकों और मानव संसाधन नीतियों को मान्य करना।

निष्पादन मूल्यांकन का उपयोग

1. पदोन्नति तय करने में सहायता:

प्रबंधन के सर्वोत्तम हित में निष्पादन मूल्यांकन के आधार पर, उन पदों पर कर्मचारियों को प्रोन्नत करना होता है, जहाँ पर वह अपनी क्षमताओं का सबसे प्रभावी उपयोग कर सकते हैं।

2. कार्मिक गतिविधियों में सहायता:

वस्तुतः सभी कार्मिक गतिविधियों जैसे- भर्ती एवं चयन, प्रशिक्षण एवं विकास, छंटनी, अवनति, स्थानान्तरण और पदच्युतन इत्यादि। यह सभी गतिविधियाँ केवल तभी उचित प्रभावशाली एवं सफलतापूर्वक संपन्न की जा सकती हैं जब वह प्रदर्शन मूल्यांकन पर आधारित हों। कुछ मामलों में, कर्मचारी के असंतोषजनक प्रदर्शन के कारण कार्रवाई की जाती है, कुछ अन्य मामलों में इसे नियंत्रण से परे कुछ आर्थिक स्थितियों जैसे कि उत्पादन प्रक्रिया में बदलाव के कारण कहा जा सकता है। पहली परिस्थिति में कार्रवाई को केवल प्रदर्शन मूल्यांकन के परिणाम के आधार पर उचित किया जा सकता है।

3. मजदूरी और वेतन प्रशासन में सहायता:

प्रदर्शन के आधार पर कुछ कर्मचारियों को दी गयी मजदूरी में वृद्धि प्रदर्शन और मूल्यांकन के परिणाम के आधार पर ही न्यायोचित हो सकती है। कुछ मामलों में मूल्यांकन के साथ, योग्यता और वरिष्ठता को भी उच्च पदों और उच्च वेतन के लिए सम्बद्ध कर दिया जाता है।

4. प्रशिक्षण और विकास में सहायता:

प्रदर्शन मूल्यांकन की एक उपयुक्त प्रणाली प्रशिक्षण और विकास कार्यक्रम तैयार करने और कौशल या ज्ञान के क्षेत्रों की पहचान करने में प्रबंधन की सहायता करती है, जिसमें कई कर्मचारी नौकरी की आवश्यकताओं

के अनुरूप नहीं हैं। इस प्रकार मूल्यांकन प्रणाली सामान्य प्रशिक्षण की कमियों को इंगित करती है, जिसे अतिरिक्त प्रशिक्षण, साक्षात्कार, चर्चा या परामर्श द्वारा ठीक किया जा सकता है। यह अधिकारियों की एक सूची बनाने के लिए उन्हें प्रशिक्षित करने और विकसित करने की क्षमता को चिह्नित करने में मदद करता है।

5. कार्मिक अनुसंधान के लिए सहायता:

प्रदर्शन मूल्यांकन कर्मियों के प्रबंधन के क्षेत्र में अनुसंधान करने में मदद करता है। कार्मिकों के क्षेत्र में सिद्धांत, कर्मियों और उनके प्रदर्शन के बीच के कारण और प्रभाव संबधों को जानने के प्रयासों के परिणाम हैं। प्रदर्शन मूल्यांकनकर्ता द्वारा सामना की जा रही विभिन्न समस्याओं का अध्ययन करके, कर्मियों के क्षेत्र में अनुसंधान के नए क्षेत्रों को विकसित किया जा सकता है।

प्रभावी निष्पादन मूल्यांकन प्रणाली की अनिवार्य आवश्यकताएं:

एक प्रभावी निष्पादन मूल्यांकन प्रणाली के निम्न आवश्यक हैं:

1. **पारस्परिक विश्वास:**

भरोसे और विश्वास के माहौल का महत्त्व इतना अधिक है कि दोनों पर्यवेक्षक और कर्मचारी स्पष्ट रूप से विभिन्न मुद्दों पर पर चर्चा कर सकते हैं और उन सुझावों की पेशकश कर सकते हैं जो संगठन तथा कर्मचारी के सुधार के लिए बेहद लाभप्रद हो सकते हैं। मूल्यांकन प्रणाली को प्रस्तुत एवं क्रियान्वित करने से पहले संगठन में आपसी विश्वास और आत्मविश्वास का माहौल बनाया जाना चाहिए। मूल्यांकन पर स्पष्ट चर्चा एवं बेहतर परिणामों के लिए ऐसा वातावरण आवश्यक है। यह मूल्यांकन प्रणाली में कर्मचारियों का विश्वास प्राप्त करने में भी मदद करता है।

2. स्पष्ट उद्देश्य:

निष्पादन मूल्यांकन के उद्देश्य और उपयोग स्पष्ट और विशिष्ट होने चाहिए। उद्देश्य प्रासंगिक, समय पर और प्रत्यक्ष होने चाहिए। पर्यवेक्षक को कर्मचारी के प्रदर्शन का अच्छी तरह से मूल्यांकन करना चाहिए जिससे कि वह अपने द्वारा की गयी अधीनस्थों की अपनी रेटिंग के बारे में चुनौतियों का सामना करने में सक्षम हो।

3. मानकीकरण:

अच्छी तरह से परिभाषित प्रदर्शन कारक और मापदंड विकसित किए जाने चाहिए। इन कारकों के साथ-साथ मूल्यांकन प्रपत्र, प्रक्रियाएं और तकनीकों को मानकीकृत किया जाना चाहिए। यह एकरूपता और रेटिंग की तुलना सुनिश्चित करने में मदद करेगा। मूल्यांकन तकनीकों को वही मापना चाहिए जिसके मापन के उद्देश्य के लिए उनका प्रयोग किया जा रहा हो। साथ ही साथ इनके प्रशासन एवं उपयोग की विधि भी सरल तथा किफायती होनी चाहिए। मूल्यांकन प्रणाली को प्रदर्शन आधारित एवं एकरूप होना चाहिए। कर्मचारियों को

प्रदर्शन मानकों के बारे में पूरी तरह से अवगत होना चाहिए और उन्हें मानकों को निर्धारित करने में सम्मिलित करना चाहिए।

4. प्रशिक्षण:

मूल्यांकनकर्ताओं को उनके दर्शन और मूल्यांकन की तकनीक में प्रशिक्षण दिया जाना चाहिए। उन्हें मूल्यांकन के अभिलेखन, मूल्यांकन पश्चात साक्षात्कार, रेटिंग त्रुटियों इत्यादि के लिए ज्ञान और कौशल प्रदान किया जाना चाहिए।

5. नौकरी सम्बद्धता:

मूल्यांककर्ताओं को नौकरी से संबंधित व्यवहार और कर्मचारियों के प्रदर्शन पर ध्यान केंद्रित करना चाहिए। व्यक्तित्व गुणों के बजाय प्रदर्शन के परिणामों को उचित वजन दिया जाना चाहिए। सुधार के लिए सुझावों को कार्य से सम्बंधित वस्तुनिष्ठ तथ्यों के प्रति निर्दिष्ट होना चाहिए, जैसे कि, काम की समय-सारणी, उत्पादन, पूर्ण प्रतिवेदन, विक्रय, हानि, लाभ आदि से सम्बंधित।

6. शक्ति और कमजोरियाँ:

मूल्यांकनकर्ताओं को अपनी रेटिंग का औचित्य प्रमाणित करने की आवश्यकता होनी चाहिए। पर्यवेक्षक को किसी कर्मचारी की ताकत और कमजोरियों का विश्लेषण करने की कोशिश करनी चाहिए तथा उन कमजोरियों को ठीक करने के लिए उन्हें सलाह देना चाहिए।

7. प्रतिपुष्टि और सहभागिता:

कर्मचारियों और मूल्यांकनकर्ताओं, दोनों के बीच मूल्यांकन पर संवाद करने के लिए व्यवस्था की जानी चाहिए। कर्मचारियों को कार्यप्रणाली प्रबंधन और मूल्यांकन की निरंतर प्रक्रिया में सक्रिय रूप से भाग लेना चाहिए। पर्यवेक्षकों को श्रेष्ठ मार्गदर्शक और परामर्शदाता की भूमिका निभानी चाहिए। आकलन के समग्र उद्देश्य निर्णयात्मक होने की बजाय विकासात्मक होना चाहिए।

8.वैयक्तिक भिन्नताएं:

मूल्यांकन प्रणाली को डिजाइन करते समय, संगठनों को वैयक्तिक भिन्नताओं को संज्ञान में लेना चाहिए। प्रत्येक संगठन आकार, प्रकृति, आवश्यकताओं और पर्यावरण के संदर्भ में भिन्न होता है, इसलिए मूल्यांकन प्रणाली को संगठन विशेष के लिए बनाया जाना चाहिए।प्रतिपुष्टि, गतिशीलता, आत्मविश्वास और ग्राह्यता के मामले में मूल्यांकन की आवश्यकताओं पर भी विचार किया जाना चाहिए।

निष्पादन मूल्यांकन के लाभ

ऐसा माना जाता है कि निष्पादन मूल्यांकन संगठन के लिए एक निवेश है जिसे निम्नलिखित लाभों के कारण से उचित माना जा सकता है:

1. पदोन्नति: निष्पादन मूल्यांकन कुशल पर्यवेक्षकों को प्रभावी कर्मचारियों के लिए पदोन्नति कार्यक्रमों का प्रबंधन करने में मदद करता है। इस संबंध में, अक्षम कर्मचारियों को खारिज किया जा सकता है या सेवामुक्त किया जा सकता है।

2. पारिश्रमिक: प्रदर्शन मूल्यांकन कर्मचारियों के लिए पारिश्रमिक/ पारितोषिक को तैयार करने में मदद करता है। निष्पादन मूल्यांकन के माध्यम से मेरिट रेटिंग संभव है। निष्पादन मूल्यांकन एक प्रदर्शन को मूल्य प्रदान करने की कोशिश करता है। पारिश्रमिक/ पारितोषिक, जिसमें बोनस, उच्च वेतन दर, अतिरिक्त लाभ, भत्ते और पूर्व-आवश्यकताएं सम्मिलित हैं, वह प्रदर्शन मूल्यांकन पर निर्भर होते हैं। मानदंड वरिष्ठता के बजाय योग्यता होनी चाहिए।

3. कर्मचारी विकास: प्रदर्शन मूल्यांकन की व्यवस्थित प्रक्रिया पर्यवेक्षकों को प्रशिक्षण नीतियों और कार्यक्रमों का प्रारूप तैयार करने में मदद करती है। यह कर्मचारियों की ताकत और कमजोरियों का विश्लेषण करने में मदद करता है जिससे कुशल कर्मचारियों के लिए नए पद तैयार किये जा सकें। यह भविष्य के विकास कार्यक्रमों को तैयार करने में भी मदद करता है।

4. चयन मानकीकरण: प्रदर्शन मूल्यांकन पर्यवेक्षकों को चयन प्रक्रिया की वैधता और महत्व को समझने में मदद करता है। पर्यवेक्षकों को वैधता पता चलता है और इस प्रकार चयन प्रक्रिया की ताकत और कमजोरियों का भी। इस संबंध में चयन पद्धतियों में भविष्य में बदलाव किए जा सकते हैं।

5. संचार: एक संगठन के लिए, कर्मचारियों और नियोक्ताओं के बीच प्रभावी संचार बहुत महत्वपूर्ण है। निष्पादन मूल्यांकन के माध्यम से, निम्नलिखित तरीकों से स्वस्थ संचार सुनिश्चित किया जा सकता है:

क) प्रदर्शन मूल्यांकन के माध्यम से नियोक्ता, अधीनस्थों के कौशल को समझ एवं स्वीकार कर सकते हैं।

ख) अधीनास्थ भी वरिष्ठ अधिकारियों में विश्वास और आत्मविश्वास को विकसित कर सकते हैं तथा उनका निर्माण कर सकते हैं।

ग) यह स्वस्थ एवं सौहार्दपूर्ण श्रम प्रबंधन संबंधों को बनाए रखने में भी मदद करता है।

घ। यह कार्य- भावना को विकसित करता है और कर्मचारियों के मनोबल को बढ़ाता है।

उपरोक्त सभी कारक प्रभावी संचार सुनिश्चित करते हैं।

6. प्रेरणा: प्रदर्शन मूल्यांकन एक प्रेरणा उपकरण के रूप में कार्य करता है। यदि लक्ष्य प्राप्त किए जाते हैं तो कर्मचारियों के प्रदर्शन के मूल्यांकन के माध्यम से, उनकी दक्षता निर्धारित की जा सकती है। यह एक व्यक्ति को बेहतर काम के लिए प्रेरित करता है और भविष्य में अपने प्रदर्शन को सुधारने में उसकी मदद करता है।

निष्पादन मूल्यांकन की कमियाँ/ दोष

निष्पादन मूल्यांकनकर्ता की कर्मचारियों के प्रति अति विनम्रता/ नरमी अथवा अति सख्ती, यह दो प्रवृत्तियाँ मुख्य रूप से मूल्यांकन एवं उसके परिणामों को दोषपूर्ण बनती हैं। इनके निम्नलिखित दोष हैं:

अति उदारता के कारण उत्पन्न होने वाले दोष:

- यह विश्वास कि सही मूल्यांकन का अधीनस्थ के प्रदर्शन, अभिप्रेरणा तथा मनोबल पर एक विपरीत एवं हानिपकारक प्रभाव पड़ेगा।
- योग्यता के लिए किसी कर्मचारी की पात्रता में वृद्धि की इच्छा
- विभाग की कमियों को छिपाना।
- खराब प्रदर्शन का एक नकारात्मक स्थायी रिकॉर्ड बनाने से बचने की इच्छा, जो कि कर्मचारी के लिए कष्टप्रद हो सकता है।
- निजी कारणों से अच्छा प्रदर्शन न कर पाने के कारण योग्य कर्मचारियों को बचाने की भावना।
- बहुत अच्छे प्रयासों को प्रदर्शित करने वाले कर्मचारियों को पुरस्कार देने की इच्छा जबकि परिणाम अपेक्षाकृत संतोषजनक न हों।
- कुछ अनियंत्रित कर्मचारियों के साथ टकराव से बचने की आवश्यकता।

कठोर/ सख्त मूल्यांकन के कारण उत्पन्न होने वाले दोष:

- किसी कर्मचारी से बेहतर प्रदर्शन करने के लिए भयभीत अथवा चिंतित करने के लिए।
- किसी अनुशासनहीन या विद्रोही कर्मचारी को दंडित करने के लिए।
- किसी समस्यात्मक कर्मचारी को पद से हटाने के लिए।
- किसी योजनाबद्ध निष्कासन अथवा छंटनी को सही ठहराने हेतु एक मजबूत अभिलेख बनाने के लिए।
- एक संगठन के अधिकार का अनुपालन करने के लिए जो उच्च रेटिंग देने से प्रबंधकों को हतोत्साहित करता है।

निष्पादन मूल्यांकन प्रक्रिया

निष्पादन मूल्यांकन के चरण :

1. निष्पादन मानकों की स्थापना:

मूल्यांकन की प्रक्रिया प्रदर्शन के मानकों की स्थापना के साथ शुरू होती है। किसी कार्य/ नौकरी/ पद का प्रारूप तैयार करने और कार्य- विवरण तैयार करने के दौरान, प्रदर्शन मानकों को आमतौर पर पद के लिए विकसित किया जाता है। इन मानकों को बहुत ही स्पष्ट, न कि अस्पष्ट होना चाहिए, तथा इनको समझने इनके मापन के लिए इन्हें पर्याप्त रूप से वस्तुनिष्ठ होना चाहिए। इन पर विचार करने के लिए पर्यवेक्षकों के साथ भी चर्चा की जानी चाहिए कि किन कारकों को सम्मिलित किया जाना है। प्रत्येक कारक के लिए वजन और अंक दिए जाने के बाद इन्हें मूल्यांकन प्रपत्र पर सूचित किया जाना चाहिए, और बाद में कर्मचारियों के प्रदर्शन का आकलन करने के लिए उपयोग किया जाना चाहिए।

2. कर्मचारियों को निष्पादन मानकों एवं अपेक्षाओं का संचार:

अगला महत्वपूर्ण चरण, संबंधित कर्मचारियों को उपरोक्त मानकों के संबंध में संवाद के माध्यम से उनसे परिचित कराना है। उनकी नौकरी और नौकरियों से संबंधित व्यवहार स्पष्ट रूप से उन्हें समझाए जाने चाहिए। यह ध्यान दिया जाना चाहिए कि नौकरी से संबंधित व्यवहार वह महत्वपूर्ण व्यवहार हैं जो नौकरी की सफलता को सुनिश्चित करते हैं। कर्मचारियों के कार्य- व्यवहार उनके अनुमान करने के लिए नहीं छोड़ देना चाहिए। यह ध्यान देने योग्य है कि यहां संचार का अर्थ है कि मानकों को कर्मचारी को संप्रेषित किया गया है और उन्होंने उसे द्विपक्षीय वार्ता के माध्यम से ग्रहण किया है और समझा है, अर्थात् प्रबंधक द्वारा अधीनस्थों को अपेक्षाओं के सन्दर्भ में सूचना प्रदान करना, तथा अधीनस्थों द्वारा प्रतिपुष्टि के माध्यम से प्रबंधक को यह स्पष्ट करना कि दी गयी सूचनाओं को उन्हीं अर्थों एवं विषयवस्तु में ग्रहण किया गया एवं समझा गया है जैसा कि उनका प्रयोजन था।

3. वास्तविक निष्पादन का मापन:

तृतीय चरण वास्तविक प्रदर्शन का मापन करना है। वास्तविक प्रदर्शन क्या है यह निर्धारित करने के लिए, इसके बारे में जानकारी प्राप्त करना आवश्यक है। यह ध्यान देना चाहिए कि कैसे मापन होता है, और क्या मापन (किस तत्व का) होता है। वास्तविक प्रदर्शन के मापन के लिए प्रायः सूचना के चार स्रोतों का उपयोग किया जाता है: व्यक्तिगत अवलोकन, सांख्यिकीय रिपोर्ट, या अल रिपोर्ट और लिखित रिपोर्ट।

4. मानक निष्पादन के साथ वास्तविक निष्पादन की तुलना:

अगला कदम मानकों के साथ वास्तविक प्रदर्शन की तुलना है। ऐसा करने से, किसी कर्मचारी के विकास और उन्नति की संभावना का आकलन और न्याय किया जा सकता है। मानक प्रदर्शन और वास्तविक प्रदर्शन के बीच विचलन खोजने के लिए प्रयास किए जाते हैं।

5. कर्मचारी के साथ मूल्यांकन के परिणामों पर चर्चा:

मानकों के साथ वास्तविक प्रदर्शन की तुलना करने के बाद, अगले चरण में कर्मचारी के साथ समय-समय पर मूल्यांकन के परिणामों पर चर्चा करना है। इन चर्चाओं के तहत अच्छे अंक, कमजोर अंक और कठिनाइयों का संकेत दिया जाता है और चर्चा की जाती है जिससे कि प्रदर्शन में सुधार हो सके। अधीनस्थ इस निष्पादन के आकलन के बारे में जो जानकारी प्राप्त करते हैं वह उनके आत्मसम्मान को और मूल्यांकन के पश्चात के उनके प्रदर्शन को बहुत प्रभावित करती हैं। प्रबंधक और अधीनस्थ दोनों के लिए अच्छी खबर देने और प्राप्त करने में कठिनाइयाँ कम होती हैं, बजाय तब जब प्रदर्शन, अपेक्षा एवं मानकों के अनुरूप न होकर निम्न होता है।

निष्पादन मूल्यांकन की विधियां/ तकनीकें

प्रदर्शन की मात्रा और गुणवत्ता को मापने के लिए कई विधियां तैयार की गई हैं। प्रत्येक विधि केवल कुछ संगठनों के लिए अथवा कुछ उद्देश्यों के लिए उचित रूप से प्रभावशाली है। किसी भी विधि को पूरी तरह से बर्खास्त या उपयुक्त के रूप में स्वीकार नहीं किया जा सकता है क्योंकि वह किसी संगठन या किसी कर्मचारी की विशेष आवश्यकताओं से संबंधित हो सकती हैं।

मोटे तौर पर मूल्यांकन की सभी विधियों को दो श्रेणियों में विभाजित किया जा सकता है।

• पूर्व- उन्मुख विधियां

• भविष्य- उन्मुख विधियां

अ) पूर्व- उन्मुख विधियां

1. रेटिंग स्केल:

रेटिंग स्केल में नौकरी से संबंधित प्रदर्शन मानदंड जैसे कि विश्वसनीयता, पहल क्षमता, उत्पादकता, उपस्थिति, अभिवृत्ति आदि का प्रतिनिधित्व करने वाले कई संख्यात्मक मापन उपकरण सम्मिलित होते हैं। प्रत्येक मापन श्रेणी के बिंदु, उत्कृष्ट से लेकर निम्न तक होते हैं। कुल संख्यात्मक अंकों की गणना की जाती है और अंतिम निष्कर्ष निकाले जाते हैं।

इस पद्धति के अंतर्गत अनेक कारकों का आकलन किया जाता है जैसे कार्य की मात्रा तथा गुणवत्ता, जिन्हें बाद में कार्यनिष्पादन के स्तर के अनुसार संख्यात्मक मानदंड पर रेटिंग दी जाती है, उदाहरणार्थः

- उत्कृष्ट
- कार्य की अपेक्षा से अधिक
- कार्य की अपेक्षाओं के अनुरूप
- कतिपय गौण कमज़ोरियां दर्शाता है
- महत्वपूर्ण कमज़ोरियां दर्शाता है
- अस्वीकार्य।

रेटिंग मानदंड पद्धति निर्माण, प्रयोग तथा समझने की दृष्टि से आसान है। तथापि यह अत्यधिक व्यक्तिपरक है तथा इसमें सभी रेटिंगों को एक औसत बिंदु के आसपास रखने की प्रवृत्ति होती है तथा समग्र प्रभाव व्यक्तिगत मूल्यांकनों को प्रभावित कर सकता है ।

रेटिंग स्केल के लाभ- अनुकूलन योग्यता; उपयोग में आसान; कम लागत; किसी भी प्रकार के कार्य का मूल्यांकन किया जा सकता है; बड़ी संख्या में कर्मचारियों पर सब्चालित किया जा सकता है; औपचारिक प्रशिक्षण की आवश्यकता नहीं है;

दोष/ कमी- मूल्यांकनकर्ता के पूर्वाग्रह

2. चेकलिस्ट/ जांच- सूची:

इस विधि के अंतर्गत, कर्मचारी के गुणों के कथनों के आधार पर हां या ना के आधारभूत प्रश्नों के रूप में एक जांच-सूची तैयार की जाती है। यहां मूल्यांकनकर्ता केवल सूचना देता है या जांच करता है और मानव संसाधन विभाग वास्तविक मूल्यांकन करता है।

लाभ- किफायती; प्रशासन मेंसरल; सीमित प्रशिक्षण की आवश्यकता; मानकीकृत।

दोष/ कमियाँ- मूल्यांकनकर्ता के पूर्वाग्रह; मानव संसाधन विभाग द्वारा अनुचित कारकों का उपयोग मूल्यांकनकर्ता को सापेक्षिक मूल्यांकन की अनुमति नहीं देता है।

3. अनिवार्य विकल्प- चयन विधि:

इस विधि के अंतर्गत दो या अधिक के खण्डों में व्यवस्थित कथनों की श्रृंखला दी जाती है और मूल्यांकनकर्ता इंगित करता है कि कौन सा कथन सही है अथवा गलत है। मूल्यांकनकर्ता को एक विकल्प चुनने के लिए मजबूर किया जाता है। मानव संसाधन विभाग वास्तविक मूल्यांकन करता है।

लाभ- अनिवार्य विकल्प चुनाव के कारण निजी पूर्वाग्रहों के लिए कोई स्थान नहीं है।

दोष/ कमी- विवरण गलत तरीके से तैयार किए जा सकते हैं।

4. अनिवार्य वितरण पद्धति:

यहां कर्मचारियों को रेटिंग पैमाने पर एक उच्च बिंदु के आसपास समूहबद्ध किया जाता है। मूल्यांकनकर्ता को स्केल के सभी बिंदुओं पर कर्मचारियों को वितरित करने के लिए मजबूर किया जाता है। यह माना जाता है कि प्रदर्शन सामान्य वितरण के अनुरूप हैं।

लाभ- पूर्वाग्रह के लिए कोई स्थान नहीं है।

दोष/ कमियाँ- सामान्य वितरण वक्र की मान्यता पार आधारित; अवास्तविक; केंद्रीय प्रवृत्ति की त्रुटियों की संभावना

5. महत्वपूर्ण प्रसंग विधि:

यह विधि कर्मचारियों से सम्बंधित कुछ महात्वपूर्ण प्रसंगों अथवा व्यवहारों पर केंद्रित है जो उनके प्रदर्शन का निर्धारण करते हैं तथा उनका द्योतक होते हैं। पर्यवेक्षक ऐसे प्रसंगों के उत्पन्न होने पर उनको उसी रूप में अभिलिखित कर लेते हैं।

इस पद्धति के अंतर्गत मूल्यांकनकर्ता को एक निश्चित अवधि के दौरान कर्मचारी के सकारात्मक तथा नकारात्मक व्यवहार की घटनाओं का लेखा जोखा रखना होता है । जब भी ऎसी कोई घटना घटती तो है उसके विषय में मूल्यांकनकर्ता से अपेक्षित होता है कि वह उसकी प्रतिक्रिया दे। इसमें अच्छे कार्य- निष्पादन के लिये सराहना तथा खराब कार्य- निष्पादन के लिये परामर्श देना शामिल हो सकता है । वर्ष भर के दौरान हुई इन घटनाओं के लेखा जोखा के आधार पर मूल्यांकन रिपोर्ट तैयार की जाती है ।

इस मूल्यांकन पद्धति से बार बार अभिलेख रखने को प्रोत्साहन मिलता है तथा कर्माचारी के कार्यनिष्पादन को वास्तविक घटनाओं के आधार पर आकलन करने में सहायता मिलती है न कि व्यक्तिपरक आकलनों के आधार पर। इस पद्धति में वार्षिक रिपोर्टिंग करते समय मूल्यांकन से तुरंत पहले की घटनाओं पर आवश्यकता से अधिक निर्भरता की समस्या से भी बचा जा सकता है ।

तथापि, महत्वपूर्ण घटना पद्धति में समय तथा प्रयास अधिक लगता है तथा इसके कारण अत्यधिक पर्यवेक्षण की स्थिति आ सकती है जोकि कुछ कर्मचारियों को हतोत्साहित कर सकती है।

लाभ- मूल्यांकन वास्तविक कार्य/ नौकरी के व्यवहार पर आधारित हैं; मूल्यांकन विवरणों के आधार पर समर्थित हैं; प्रातिपुष्टि आसान है; ताजा पूर्वाग्रहों को कम करता है; अधीनस्थ सुधार की संभावना अधिक होती है।

दोष/ कमियाँ- नकारात्मक घटनाओं को प्राथमिकता दी जा सकती है; घटनाओं का भूलना; अत्यधिक सख्त निरीक्षण; प्रतिपुष्टि बहुत अधिक हो सकती है और सजा जैसी प्रतीत हो सकती है।

6. व्यवहार सम्बद्ध रेटिंग स्केल:

इस विधि के अंतर्गत प्रभावशाली और अप्रभावशाली व्यवहार के कथन अंक निर्धारित करते हैं। इन कथनों को व्यवहार से सम्बद्ध माना जाता है। मूल्यांकनकर्ता से याह अपेक्षा की जाती है कि वह यह बताये कि कौन सा व्यवहार कर्मचारी के प्रदर्शन का वर्णन करता है।

लाभ- रेटिंग/ मूल्यांकन त्रुटियों को दूर करने में मदद करता है।

दोष/ कमी- अधिकांश रेटिंग/ मूल्यांकन तकनीकें अंतर्निहित विकृतियों से ग्रस्त हैं।

7. क्षेत्र समीक्षा विधि:

यह आमतौर पर कर्मचारी के स्वयं के विभाग के बाहर किसी व्यक्ति द्वारा किया गया मूल्यांकन है। यह कॉर्पोरेट या मानव संसाधन विभाग का कोई व्यक्ति हो सकता है।

लाभ- यह प्रबंधकीय स्तर पर प्रोन्नति के लिए उपयोगी है जहाँ तुलनात्मक सूचनाओं की आवश्यकता होती है;

दोष/ कमियाँ- बाहरी व्यक्ति आम तौर पर कर्मचारियों के कार्य- वातावरण से परिचित नहीं होते हैं; वास्तविक व्यवहारों का निरीक्षण संभव नहीं है।

8. प्रदर्शन परीक्षण एवं निरीक्षण:

यह ज्ञान या कौशल की परीक्षा पर आधारित है। परीक्षाएं लिखित हो सकती हैं अथवा कौशल की एक वास्तविक प्रस्तुतिकारण हो सकता है। उपयोगी होने के लिए परीक्षण को विश्वसनीय और वैध होना चाहिए।

लाभ- वास्तविक प्रदर्शन से अधिक क्षमताओं के आकलन करने के लिए परीक्षण उपयुक्त हो सकते हैं।

दोष/ कमी- परीक्षण विकास या प्रशासन की लागत अधिक होने पर परीक्षण महंगा साबित हो सकता है।

9. गोपनीय अभिलेख:

अधिकतर सरकारी विभागों द्वारा इस विधि का उपयोग किया जाता है, हालांकि उद्योग में भी इसके उपयोग से इनकार नहीं किया जा सकता है। यहां रिपोर्ट, वार्षिक गोपनीयता रिपोर्ट के रूप में दी जाती है और निम्नलिखित मदों के संबंध में रेटिंग अभिलेखन कर सकती है- उपस्थिति, आत्म अभिव्यक्ति, समूह- कार्य, नेतृत्व, पहल क्षमता, तकनीकी क्षमता, तर्क क्षमता, मौलिकता और कुशलता आदि। प्रणाली बेहद गोपनीय होती है। कर्मचारियों से संबंधित यह सूचनाएं सिर्फ असामान्य पारिस्थितियों में दी जाती हैं।

दोष/ कमी- यह सूचनाएं बेहद व्यक्तिनिष्ठ होती हैं और मूल्यांकन में हेरफेर किया जा सकता है क्योंकि मूल्यांकन मानव संसाधन प्रक्रियाओं जैसे प्रमोशन आदि से जुड़ा हुआ होता है।

10. निबंध विधि:

इस पद्धति में मूल्यांकनकर्ता, कर्मचारियों का विस्तृत विवरण में विस्तारपूर्वक लिखता है, जैसे- कर्मचारियों का समग्र प्रदर्शन, कर्मचारीकी प्रोन्नति की संभावनाएं एवं क्षमताएं, वर्तमान क्षमताएँ और नौकरी/ कार्य के लिए योग्यताएं, ताकत और कमजोरियां तथा प्रशिक्षण की आवश्यकताएं।

इस पद्धति में मूल्यांकनकर्ता को व्यक्ति के कार्य निष्पादन तथा व्यवहार का अपने शब्दों में वर्णन करना होता । है वर्णनात्मक रिपोर्ट एक निबंध के रूप में भी हो सकती है अथवा सीमित शब्दों में लिखित हो सकती है, यथा कतिपय शीर्षकों अथवा दिशानिर्देशों के उत्तर के रूप में। इस पद्धति को कभी कभी रेटिंग मानदंडों के साथ जोड़ कर प्रयोग किया जाता है । वर्णनात्मक रिपोर्टिंग लचीली होती हे तथा मूल्यांकनकर्ता को रिपोर्ट में विशिष्ट परिस्थितियों को सम्मिलित करने का अवसर मिलता है।

लाभ- कर्मचारियों के बारे में अधूरी जानकारियां प्राप्त करने में यह बेहद उपयोगी है जो कि प्रायः एक बेहतर संरचनाबद्ध चेकलिस्ट में होते हैं।

दोष/ कमी- यह मूल्यांकनकर्ता के लेखन कौशल पर अत्यधिक निर्भर है और उनमें से अधिकतर लेखक अच्छे नहीं हो सकते हैं। वह भ्रमित हो सकते हैं। इसमें सफलता लेखक की स्मरण- शक्ति पर निर्भर करती है।

11. लागत लेखा पद्धति:

यहां पर कर्मचारी के प्रदर्शन का आकलन उसके द्वारा अपने संगठन के लिए मौद्रिक लाभों के निर्धारण से किया जाता है। कर्मचारी को रखने की लागत, और संगठन को उसके राख्ने से लाभ को सुनिश्चित किया जाता है। इसलिए यह लागत और लाभ विश्लेषण पर अधिक निर्भर है।

12. तुलनात्मक मूल्यांकन पद्धति (रैंकिंग और युग्मित तुलना):

ये विभिन्न तरीकों का संग्रह है जिसमें दूसरे सहकर्मियों के साथ प्रदर्शन की तुलना की जाती है। उपयोग किए जाने वाले सामान्य तकनीकें रैंकिंग विधियां और युग्मित तुलनात्मक विधि हो सकती हैं।

• **रैंकिंग विधि:** सुपीरियर अपने कार्यकर्ता मेरिट पर आधारित है, सबसे अच्छे से सबसे खराब हालांकि, इस पद्धति में सबसे अच्छा और सबसे अच्छा क्यों नहीं बताया गया है। यह प्रशासन और स्पष्टीकरण आसान है।

• **युग्मित तुलना विधि:** इस पद्धति में प्रत्येक कर्मचारी का जोड़े के रूप में दूसरे कर्मचारी के साथ तुलनात्मक मूल्यांकन किया जाता है। तुलनाओं की संख्या की गणना निम्नलिखित सूत्र के आधार पर की जा सकती है-

N x (N-1) / 2, जहाँ पर N कर्मचारियों की संख्या है।

ब) भविष्य उन्मुख तरीविधियां

1. उद्देश्यों द्वारा प्रबंधन:

इसका अर्थ है उद्देश्यों द्वारा प्रबंधन और प्रबंधन के द्वारा उल्लिखित उद्देश्यों की तुलना में उपलब्धि का मूल्यांकन। एमबीओ प्रक्रिया निम्नानुसार हो जाती है।

इस प्रणाली के अंतर्गत, कर्मचारी तथा उसके प्रबंधक द्वारा मूल्यांकन की अवधि के आरंभ में कुछ उद्देश्य निर्धारित किये जाते हैं तथा तत्पश्चात मूल्यांकन इस आधार पर किया जाता है कि इन उद्देश्यों की पूर्ति किस सीमा तक हुई है । यह पद्धति रेटिंग मानदंडों से अधिक वस्तुपरक है क्योंकि इसमें कार्य तथा उपलब्धियों पर ज़ोर दिया जाता है। यह अधिक सहभागितापूर्ण भी है क्योंकि इसमें कर्मचारियों को अपने उद्देश्य तथा लक्ष्य पर सहमति का अवसर मिलता है तथा एक तरह के स्व मूल्यांकन हेतु सक्षम बनाता है ।

• प्रत्येक अधीनस्थ के लिए लक्ष्यों और वांछित परिणामों को स्थापित करना

• प्रदर्शन मानकों को निर्धारित करना

कर्मचारी द्वारा प्राप्त लक्ष्यों के साथ वास्तविक लक्ष्यों की तुलना

• पिछले वर्ष में अप्राप्त लक्ष्यों के लिए नए लक्ष्यों और नई रणनीतियों को स्थापित करना।

लाभ- यह प्रबंधकीय पदों के लिए अधिक उपयोगी है I

दोष/ कमी- यह सभी कार्यों/ नौकरियों के लिए उपयोगी नहीं है; मेरिट भुगतान के आवंटन के परिणामस्वरूप महत्वपूर्ण और दीर्घकालिक लक्ष्यों के बजाय अल्पकालिक लक्ष्य निर्धारित किए जा सकते हैं।

2. मनोवैज्ञानिक मूल्यांकन:

पिछले निष्पादन के मूल्यांकन की बजाय भविष्य के प्रदर्शन के लिए कर्मचारियों की क्षमता का आकलन करने के लिए यह विधि अधिक उपयोगी है। यह गहन साक्षात्कार, मनोवैज्ञानिक परीक्षण और पर्यवेक्षकों के साथ चर्चा और अन्य मूल्यांकन की समीक्षा के सन्दर्भ में किया जाता है। यह कर्मचारियों के प्रदर्शन को प्रभावित करने वाली भावनात्मक, बौद्धिक, अभिप्रेरक और अन्य व्यक्तिगत विशेषताओं पर अधिक केंद्रित है। यह दृष्टिकोण धीमा और महंगा है और उज्ज्वल युवा सदस्यों के लिए उपयोगी हो सकता है, जिनमें काफी क्षमता एवं संभावना हो सकती है। हालांकि इस प्रकार के मूल्यांकनों की गुणवत्ता काफी हद तक उन मनोवैज्ञानिकों के कौशल पर निर्भर करती है जो मूल्यांकन करते हैं।

3. आकलन केंद्र:

सर्वप्रथम 1943 में यह तकनीक संयुक्त राज्य अमेरिका और ब्रिटेन में विकसित की गई थी। मूल्यांकन केंद्र एक केंद्रीय स्थान होता है, जहां प्रशिक्षित पर्यवेक्षकों द्वारा मूल्यांकन किए गए कार्य/ नौकरी से संबंधित अभ्यासों में भागीदारी के लिए प्रबंधक एक साथ आ सकते हैं। यह चुनिंदा अभ्यासों या कार्य के नमूने की एक श्रृंखला में व्यवहारों के अवलोकन पर अधिक ध्यान केंद्रित करता है। मूल्यांकनकर्ताओं को इन- बास्केट अभ्यास, कार्य समूहों, कंप्यूटर सिमुलेशन, भूमिका निर्वहन और अन्य इसी तरह की गतिविधियों में भाग लेने का अनुरोध किया जाता है जिनमें उन्हीं विशेषताओं/ गुणों की आवाश्यकता होती है जो वास्तविक नौकरी में सफल प्रदर्शन के लिए आवश्यकता होती हैं। आकलन केंद्र में मूल्यांकिट की गयी विशेषताएं, मुखरता, प्रेरक क्षमता, संचार क्षमता, योजना और संगठनात्मक क्षमता, आत्मविश्वास, तनाव के प्रति प्रतिरोध, ऊर्जा स्तर, निर्णय लेने, भावनाओं के प्रति संवेदनशीलता, प्रशासनिक क्षमता, रचनात्मकता और मानसिक सतर्कता आदि हो सकती हैं।

दोष/ कमियाँ- कर्मचारियों तथा मनोवैज्ञानिकों की यात्रा और रहने की लागत; मूल्यांकनकर्ता का मूल्यांकन उसके अंतर्वैयाक्तिक कौशलों से प्रभावित हो सकता है; अच्छे प्रदर्शनकारी सिम्युलेटेड (प्रतिरूप) परिस्थितियों में घुटन महसूस कर सकते हैं; जो लोग इसके लिए चयनित नहीं हुए हैं वह भी प्रभावित हो सकते हैं।

लाभ- अच्छी तरह से आयोजित आकलन केंद्र मूल्यांकन, मूल्यांकन की अन्य विधियों की तुलना में भविष्य के प्रदर्शन और प्रगति का बेहतर पूर्वानुमान कर सकता है। साथ ही साथ मूल्यांकन केंद्रों में विश्वसनीयता, सामग्री वैधता और अनुमान क्षमता भी उच्च होती है। यह परीक्षण यह भी सुनिश्चित करते हैं कि

अयोग्य लोगों का चयन अथवा पदोन्नति नहीं हो रही है। अंत में यह स्पष्ट रूप से चयन और पदोन्नति के लिए मानदंड को परिभाषित करते हैं।

5. 360 डिग्री आकलन:

यह एक ऐसी तकनीक है जिसमें कर्मचारी के प्रदर्शन के सन्दर्भ में अलग- अलग समूह वर्ग से प्राप्त सूचनाओं का एक व्यवस्थित संग्रह होता है, जो कई हितधारकों जैसे कि तत्काल पर्यवेक्षक, टीम के अन्य सदस्य, ग्राहक, साथी और स्वयं से प्राप्त होती हैं। वस्तुतः कोई भी ऐसा व्यक्ति या पक्ष जो कर्मचारी के नौकरी पर प्रदर्शन के सन्दर्भ में उपयोगी जानकारी प्रदान कर सकता है, वह मूल्यांकनकर्ताओं में से एक हो सकता है। यह तकनीक व्यापक परिप्रेक्ष्य, अधिक आत्म-विकास और बहु-स्रोत प्रतिक्रिया के संदर्भ में अत्यधिक उपयोगी है। **लाभ-** 360-डिग्री मूल्यांकन अंतर्वैयक्तिक कौशलों, ग्राहक संतुष्टि और टीम निर्माण कौशल को मापने के लिए अत्यंत उपयोगी है।

दोष/ कमियां- हालांकि, नकारात्मक पक्ष यह कि, कई स्रोतों से प्रतिक्रिया प्राप्त करना, डराने, धमकाने आदि जैसा प्रतीत हो सकता है। विभिन्न मूल्यांकनकर्ता संतुलित और उद्देश्यपूर्ण प्रतिक्रिया प्रदान करने में कम कुशल हो सकते हैं।

निष्पादन मूल्यांकन को प्रभावी तथा सफ़ल बनाने हेतु सुझाव

- मूल्यांकनों को प्रबंधन के सभी स्तरों पर निष्ठा तथा सहयोग की ज़रूरत होती है।
- मूल्यांकन प्रणाली लागू करने से पूर्व प्रबंधकों तथा ट्रेड यूनियनों के प्रतिनिधियों के साथ परामर्श करना चाहिये
- मूल्यांकनों को पृथक रूप से नहीं बल्कि अन्य क्षेत्रों, यथा मानव संसाधन योजना, समान अवसर तथा वेतन संबंधी नीतियों तथा व्यवहार के साथ संयुक्त रूप से देखना चाहिये।
- मूल्यांकन हेतु उत्तरदायी लोगों को पर्याप्त प्रशिक्षण दिया जाना चाहिये ताकि वह वस्तुनिष्ठ आकलन कर सकें तथा उनमें प्रभावी मूल्यांकन साक्षात्कार करने हेतु आत्मविश्वास उत्पन्न हो सके।
- मूल्यांकन का उद्देश्य तथ मूल्यांकन प्रणाली किन बातों पर आधारित है इसकी जानकारी उन्हें दी जानी चाहिये जिनका मूल्यांकन किया जा रहा है।
- कागजी कार्रवाई को कम से कम रखा जाना चाहिये तथा मूल्यांकन फ़ार्म सरल तथा स्पष्ट रूप से डिज़ाइन किया जाना चाहिये।
- मूल्यांकन प्रणालियों की समय समय पर समीक्षा की जानी चाहिये ताकि वे बदलती आवश्यकताओं के अनुरूप हो सकें।

5.5 कार्य परिवर्तन

मानव संसाधन प्रबंधन के अंतर्गत कार्य परिवर्तन से अभिप्राय वस्तुतः कर्मचारियों के स्थानान्तरण, पदोन्नति अथवा प्रोन्नति एवं अवनति से है। पदोन्नति किसी कर्मचारी को एक नई परिस्थिति के रूप में एक

उच्च पद पर स्थानांतरित करता है जो उसके पुराने वेतन की तुलना में अधिक वेतन, उच्च पद, बेतर कार्य-परिस्थितियाँ एवं विशेषाधिकार का आदेश देता है। यह कर्मचारियों के अच्छे कार्य, व्यवहार के परिणामस्वरूप या आर्थिक रूप से बेहतर स्थिति में लाने के लिए किया जा सकता है। इसके विपरीत, एक कार्यकर्ता को अकुशलता, विनाशकारी व्यवहार या अनुपस्थिति के लिए अवनति के माध्यम से दंडित भी किया जा सकता है। इस्तीफे एवं निष्कासन संगठनात्मक अलगाव के रूप हो सकते हैं। साथ ही साथ संगठन के अन्य क्षेत्रों में किसी की प्रतिभा का उपयोग करने के लिए उसका स्थानांतरण भी किया जा सकता है। श्रमिक आवर्तन किसी संगठन के विकास के लिए हानिकारक है और इसे नियंत्रित करने की आवश्यकता है।

पदोन्नति मूल रूप से दक्षता एवं योग्यता के लिए एक पुरस्कार है। यह अतिरिक्त लाभ, आमतौर पर उच्च वेतन के रूप में, दायित्व अथवा कौशल में वृद्धि के लिए है जो पद या रैंक में वृद्धि के द्वारा औपचारिक रूप से संगठन द्वारा कर्मचारियों के लिए की जाती है। एक अन्य दृष्टिकोण से, पदोन्नति को किसी संगठन में किसी कर्मचारी को दूसरी नौकरी के लिए उन्नति के रूप में परिभाषित किया जा सकता है, जो उनको बेहतर वेतन/ मजदूरी, बेहतर पद/ प्रतिष्ठा, उच्च अवसर/ चुनौतियाँ और दायित्व, बेहतर कार्य वातावरण एवं कार्य-अवधि आदि सुविधाएं प्रदान करती है।

स्थानांतरण किसी एक स्थान/ पद, उपविभाग, खंड, विभाग या इकाई से दूसरे स्थान पर कर्मचारियों की पार्श्विक अथवा क्षैतिज विस्थापन की गतिविधि है। आम तौर पर स्थानांतरण में क्षतिपूर्ति, कर्तव्यों, दायित्वों, या तक की पद एवं प्रतिष्ठा में कोई महत्वपूर्ण परिवर्तन सम्मिलित नहीं होता है। प्रस्तुत इकाई इन सभी पर चर्चा करती है।

पदोन्नति- अर्थ एवं परिभाषा

पदोन्नति का अर्थ है कि किसी कर्मचारी की वर्तमान नौकरी की तुलना में उच्च पद पर उर्ध्वगामी वृद्धि गतिविधि, जो वेतन, जिम्मेदारी और / या संगठनात्मक स्तर में उच्च है। पदोन्नति में प्रतिष्ठा की वृद्धि, बेहतर वेतन, अधिक दायित्व और कर्मचारी को प्रोत्साहित करने के लिए बेहतर कार्य- वातावरण प्रदान किया जाता है। जाहिर है, 'सूखी पदोन्नति' हो सकती है, जहां जब किसी व्यक्ति को वेतन में वृद्धि के बिना उच्च स्तर की नौकरी के लिए स्थानांतरित किया जाता है तो उस स्थिति को 'शुष्क पदोन्नति' कहा जाता है। पदोन्नति, उन्नयन से भिन्न है जिसका अर्थ है कि संगठनात्मक पदानुक्रम में नौकरी के स्थान/ पद को ऊपर उठाना (एक बेहतर शीर्षक के माध्यम से) या नौकरी को उच्च श्रेणी/ वर्ग में सम्मिलित करना (एक विशेष ग्रेड/ श्रेणी के भीतर, सीमा के अन्दर भुगतान में मामूली वृद्धि)। स्थानांतरण से तात्पर्य किसी कर्मचारी के समान स्तर की दूसरी नौकरी पर क्षैतिज विस्थापन है। वेतन, अधिकार या पद में कोई वृद्धि नहीं होती है। अतः यह एक प्रेरक

उपकरण के रूप में कार्य नहीं कर सकता है। दूसरी ओर, पदोन्नति में अभिप्रेरक मूल्य अंतर्निहित है, क्योंकि यह एक संगठन के भीतर किसी कर्मचारी की प्रतिष्ठा, अधिकार एवं शक्ति का संवर्धन करता है।

इस विषय पर विद्वानों द्वारा दी गई कुछ परिभाषाएं निम्नलिखित हैं:

स्कॉट और क्लोथियर के अनुसार, "पदोन्नति किसी कर्मचारी को उसकी नौकरी से ऐसी नौकरी पर स्थानांतरित करती है जो अधिक धन देती है अथवा कुछ बेहतर प्रतिष्ठा रखती है।"

प्रोफेसर मामोरिया के अनुसार, "पदोन्नति एक शब्द है जो परिवर्तन को सम्मिलित करता है और अधिक दायित्वों का बोध कराता है, तथा आमतौर पर उच्चतर वेतन और बेहतर नियम और सेवा की शर्तें सम्मिलित करता है, और इस प्रकार उच्च स्तर/ पद या रैंक भी।"

अरुण मोनप्पा और सय्यदैन के अनुसार, "पदोन्नति एक संगठन के पदानुक्रम में किसी व्यक्ति का अधिक दायित्व, बेहतर प्रतिष्ठा और आमतौर पर बढ़ती आय के साथ कार्य का उर्ध्वगामी पुनरावंटन है, हालांकि हमेशा ऐसा नहीं होता है।"

उपरोक्त परिभाषाओं सके आधार पर यह कहा जा सकता है कि सामान्यतः पदोन्नति से तात्पर्य कर्मचारी से सम्बंधित कई तथ्यों से है- बेहतर प्रतिष्ठा, संगठन के अन्दर तथा समाज दोनों में, अधिक वेतन तथा अनुषंगी लाभ, संभवतः अधिक से अधिक नौकरी की सुरक्षा और एक अधिक वरिष्ठ पद जिसके माध्यम से एक व्यक्ति अपने संगठन को बेहतर सेवा प्रदान करता है। कर्मचारी पदोन्नति के अवसरों की सूचना की अपेक्षा रखते हैं- वे उन्नति के लिए खुद को कैसे तैयार कर सकते हैं तथा उच्च- स्तरीय नौकरी में उनसे क्या उम्मीद की जाएगी आदि।

पदोन्नति के प्रकार

विभिन्न प्रकार की पदोन्नति इस प्रकार हैं:

(अ) सीमित पदोन्नति

सीमित पदोन्नति, उन्नयन के रूप में भी जानी जाती है। यह किसी कर्मचारी का एक ही व्यावसायिक इकाई के भीतर एक अधिक जिम्मेदार नौकरी के लिए तथा उसी अनुपात में वेतन में वृद्धि के लिए कार्य-परिवर्तन है। इस प्रकार, उन्नयन का अर्थ है नौकरी बदले बिना ही एक ही नौकरी पर वेतन में वृद्धि या उच्चतर स्तर पर जाना।

(ब) शुष्क पदोन्नति

शुष्क पदोन्नति ऐसी पदोन्नति है जिसके परिणामस्वरूप कर्मचारी के वेतन में कोई वृद्धि नहीं होती है। शुष्क पदोन्नति वह है, जो मुआवजे में वृद्धि के बदले की जाती है। इसमें आमतौर पर किसी कर्मचारी को एक नया और उच्च पदनाम देकर उसके पद/ कार्य को आकर्षक बना दिया जाता है।

(स) बहु-श्रृंखला पदोन्नति

बहु-श्रृंखला पदोन्नति, संगठन के प्रत्येक स्थान/ पद को, कई अन्य पदों से व्यवस्थित रूप से सम्बद्ध करने के अवसर प्रदान करती है। इस प्रकार की पदोन्नति में, संगठन के प्रत्येक पद/ स्थान के लिए स्पष्ट दृष्टिकोण एवं कार्यों के माध्यम से बहुसंख्यक पदोन्नति के अवसरों को चिह्नित करने का प्रयास किया जाता है।

(द) ऊर्ध्व एवं बाह्य पदोन्नति

ऊर्ध्व एवं बाह्य पदोन्नति प्रायः सेवाओं की समाप्ति की ओर अग्रसर करती है। इस प्रकार की पदोन्नति में, किसी व्यक्ति को या तो संगठन में अपने कार्यों के द्वारा पदोन्नति अर्जित करनी होती अथवा उसे अन्य किसी संगठन में रोजगार की तलाश करनी चाहिए।

पदोन्नति के उद्देश्य

पदोन्नति के निम्नलिखित उद्देश्य हैं:

- कर्मचारी के प्रदर्शन और प्रतिबद्धता को पहचानने के लिए;
- उसे बेहतर प्रदर्शन के लिए अभिप्रेरित करने के लिए;
- उच्च स्तर की नौकरियों हेतु ज्ञान और कौशल प्राप्त करने के लिए कर्मचारियों के बीच प्रतिस्पर्धी भावना विकसित करना;
- कुशल और प्रतिभाशाली कर्मचारियों को संगठन में बनाए रखना;
- असंतोष और अशांति को कम करना;
- संगठन में नौकरी के रिक्त पदों को भरने के लिए, जो कर्मचारी की सेवानिवृत्ति, इस्तीफे या मृत्यु के कारण उत्पन्न हुए हैं। इस परिस्थिति में अगले वरिष्ठ कर्मचारी को रिक्त स्थान पर पदोन्नत किया जाएगा।

• कर्मचारियों और कर्मचारियों के ज्ञान और कौशल को प्रभावी ढंग से उपयोग करना; तथा

• उपयुक्त और सक्षम कर्मचारियों को आकर्षित करना

डेल योडर के अनुसार, "पदोन्नति पहल, उद्यम और महत्वाकांक्षा के लिए प्रोत्साहन प्रदान करती है; असंतोष और अशांति को कम करती है; सक्षम व्यक्तियों को आकर्षित करती है; उन्नयन के लिए तार्किक प्रशिक्षण की आवश्यकता पर बल देती है; तथा विश्वसनीयता, ईमानदारी, सहयोग और लंबी सेवा आदि के लिए एक प्रभावशाली इनाम सुनिश्चित करती है।"

पदोन्नति कर्मचारियों और नियोक्ता दोनों को लाभान्वित करती है। हालांकि, इसका निर्णय बहुत सावधानी के साथ किया जाना चाहिए क्योंकि गलत पदोन्नति संगठन के लिए एक प्रकार या अन्य निहितार्थों को आमंत्रित कर सकती है। अतः पदोन्नति एक दोधारी हथियार की तरह है, इसलिए प्रत्येक संगठन को अपने कर्मचारियों के लिए उपयुक्त पदोन्नति नीति विकसित करने और कार्यान्वित करने की जरूरत है।

पदोन्नति के आधार

पदोन्नति विभिन्न आधारों पर की जा सकती है, जिसमें से निम्नलिखित प्रमुख हैं:

1. वरिष्ठता अर्थात्, सेवा की लंबाई

2. मेरिट, अर्थात प्रदर्शन

3. शैक्षिक और तकनीकी योग्यता

4. बेहतर प्रदर्शन के लिए संभावना

5. करियर और उत्तराधिकार योजना

6. संगठनात्मक चार्ट पर आधारित रिक्तियाँ

7. कार्य-विस्तारीकरण जैसी अभिप्रेरक रणनीतियाँ।

8. प्रशिक्षण

पदोन्नति के सिद्धांत

एक अच्छी प्रोत्साहन नीति निम्नलिखित सिद्धांतों पर आधारित होनी चाहिए:

(1) समानता/ समरूपता- एक पदोन्नति नीति को पूरे संगठन में पदोन्नति के अवसरों के लिए समानता का वातावरण प्रदान करना चाहिए। बाहरी भर्ती एवं आंतरिक पदोन्नति का अनुपात सभी विभागों में, विभिन्न स्तरों पर समान होना चाहिए, अन्यथा निम्न पदोन्नति दर के लिए पहचाने जाने वाले विभागों के कर्मचारियों का मनोबल गंभीर रूप से कमजोर होने होगा।

(2) संगतता- एक पदोन्नति नीति को स्थिरता का आनंद लेना चाहिए, अर्थात कौन इससे प्रभावित होते हैं, इसकी परवाह किये बिना स्थिरता को लागू किया जाना चाहिए। नीति को कैरियर नियोजन से सहसंबंधित किया जाना चाहिए जिससे पदोन्नति के अभाव की लंबी अवधि के बाद, कई व्यक्तियों के लिए एक साथ समयपूर्व लाभ प्रदान करने के लिए पदोन्नति की अचानक से उत्पन्न होने की स्थिति न आए।

(3) न्यायसंगत एवं निष्पक्ष- पदोन्नति नीति न्यायसंगत और निष्पक्ष होनी चाहिए, अर्थात् प्रबंधन को विशेष व्यक्तियों के प्रति निष्ठा, आदिवासियों के लिए नितांतता, दुश्मवाद के सभी संदेह को दूर करने में सक्षम होना चाहिए।

(4) नियोजित गतिविधि- पदोन्नति एक योजनाबद्ध गतिविधि होनी चाहिए, अर्थात प्रबंधन को संगठन के भीतर की आवश्यकताओं या पदोन्नति के अवसरों का सही आकलन करना चाहिए तथा न्यूनानुमान अथवा अधिमूल्यांकन की स्थिति नहीं होनी चाहिए। इसके लिए, पदोन्नति चार्ट तैयार किए जा सकते हैं।

(5) निश्चित आधार- पदोन्नति के लिए एक निश्चित मानदंड होना चाहिए। इसके विपरीत. किसी अनुबंध की अनुपस्थिति में, नियोक्ता को पदोन्नति योग्यता निर्धारित करने के लिए किसी भी मानदंड को स्थापित करने का अधिकार है यदि वह उचित है, नौकरी के लिए उपयुक्त है और भेदभावपूर्ण ढंग से लागू नहीं किया गया है। पदोन्नति के फैसले लेने के लिए प्रायः उपयोग में लाए जाने वाले दो मानदंड, योग्यता और वरिष्ठता हैं।

(6) स्वीकृति- सभी पदोन्नति को अंततः संबंधित लाइन प्रमुखों द्वारा स्वीकृत किया जाना चाहिए। कार्मिक विभाग सिर्फ संभावित उम्मीदवारों के नाम प्रस्तावित कर सकता है और उनसे सम्बंधित अभिलेखों को उस विभाग को भेज सकता है जो रिक्त पदों को भरने की मांग का निर्णय करते हैं। इस प्रकार से, कार्मिक विभाग का सहायक विभाग, विभाग विशेष के सेवा के अधिकार-क्षेत्र में घुसपैठ नहीं कर सकता है। इसके अतिरिक्त अधीनस्थों पर उनकी प्रगति के लिए उनके लाइन अधिकारियों की चिंता, अधीनस्थों को सकारात्मक रूप से प्रभावित करती है।

(7) समीक्षा- एक बेहतर पदोन्नति नीति को समीक्षा, परामर्श और मार्गदर्शन की एक उपयुक्त प्रणाली का अनुसरण करना चाहिए। कहने का तात्पर्य है की, परिवर्तन के दो या अधिक महीने बाद, कार्मिक विभाग को पदोन्नत कर्मचारी तथा उसके अधिकारी के साथ एक संक्षिप्त साक्षात्कार करना चाहिए जिससे यह सुनिश्चित

किया जा सके की सब भली-भांति चल रहा है तथा पदोन्नति तर्कसंगत है। सभी पदोन्नति एक परीक्षण अवधि के लिए की जानी चाहिए ताकि अगर पदोन्नत कर्मचारी नौकरी को ठीक से करने में सक्षम न हो तो उसे अपने पूर्व पद और उसके पूर्व वेतनमान पर वापस लिया जा सकता है।

स्थानांतरण- अर्थ एवं परिभाषा

स्थानान्तरण से आशय कर्मचारियों के प्रदत्त कार्य में परिवर्तन से है। इसमें जिम्मेदारी, दायित्व, वेतन और पद में परिवर्तन सम्मिलित नहीं होता है। आवधिक अंतराल पर समकक्ष पदों के बीच किसी कर्मचारी के स्थापन अथवा विस्थापन को "स्थानांतरण" कहा जाता है। अतः स्थानान्तरण में जिम्मेदारी या मुआवजे में परिवर्तन सम्मिलित नहीं है। सामान्य तौर पर स्थानान्तरण कर्मचारियों को ऐसे पदों पर रखने के लिए किया जाता है जहां उनके अधिक प्रभावी होने की संभावना होती है या जहां उन्हें अधिक से अधिक कार्य-संतुष्टि मिल सकती है। स्थानान्तरण या तो संगठन की पहल पर किया जा सकता है, या कर्मचारी की पहल पर किया जा सकता है। कोई संगठन उन पदों पर कर्मचारियों को स्थानांतरित करने के लिए एक स्थानान्तरण प्रक्रिया आरंभ कर सकता है जहां वे अधिक प्रभावी होने की संभावना रखते हैं या जहां संगठन के कार्यों को समय से पूरा करने में वे बेहतर रूप से सक्षम होते हैं। कर्मचारियों की पहल पर किया स्थानान्तरण जिसे "कार्मिक स्थानान्तरण" भी कहा जाता है, उसे कई कारणों से शुरू किया जा सकता है। ये अधिकारियों में परिवर्तन या स्थान का परिवर्तन चाहते हैं या उनके वर्तमान सहकर्मियों के साथ पारस्परिक संघर्ष से बचने के लिए एवं अपने मित्रों और शुभेक्षुओं के साथ कार्य करने को लेकर हो सकते हैं।

योडर ने स्थानान्तरण को **"एक स्थानांतरिक परिवर्तन के रूप में परिभाषित किया है, जिसमें व्यक्तियों के एक स्थान से दूसरे स्थान पर भेजा जाता है तथा कर्तव्यों, जिम्मेदारियों, आवश्यक कौशल या मुआवजे में कोई भी उल्लेखनीय परिवर्तन नहीं किया जाता है।"**

अरुण मोनप्पा और मिर्जा सय्यदैन के अनुसार **"स्थानांतरण प्रदत्त-कार्य में एक परिवर्तन है, जिसमें कर्मचारी समान प्रकार के दायित्व स्तर, लगभग सामान कौशल और उसी वेतन के साथ ज़िम्मेदारी, किसी अन्य पद/ नौकरी पर जाता है।"**

आर. एस. डावर के अनुसार, **"स्थानांतरण किसी कर्मचारी का एक पार्श्व विस्थापन है, जिसमें पदोन्नति या अवनति सम्मिलित नहीं है। अतः इसी लिए स्थानान्तरण में जिम्मेदारी या मुआवजे में कोई भौतिक परिवर्तन सम्मिलित नहीं है। "**

स्थानान्तरण, अस्थायी अथवा स्थायी, आवश्यकता के आधार पर, किसी विभाग के भीतर, विभागों तथा प्रभागों के बीच अथवा किसी कंपनी के विभिन्न कारखानों के बीच हो सकता है। स्थानान्तरण के लिए किसी

कर्मचारी को अपने कार्य-समूह, कार्य स्थान या संगठनात्मक इकाई को बदलने की आवश्यकता हो सकती है। जैसे ही क्षमताओं में वृद्धि और रिक्तियों के होने की स्थिति उत्पन्न हो, किसी भी कंपनी का लक्ष्य कर्मचारियों के पदों में परिवर्तन होना चाहिए।

स्थानांतरण के प्रकार

स्थानान्तरण के उद्देश्यों के आधार पर भिन्न प्रकार के स्थानांतरण हो सकते हैं। उद्देश्य के दृष्टिकोण से देखते हुए, नौ प्रकार का स्थानान्तरण हैं:

(1) सामान्य

सामान्य स्थानान्तरण आमतौर पर वर्ष की किसी खास अवधि के दौरान क्रियान्वित होते हैं, जिसमें वह सभी कर्मचारी सम्मिलित होते हैं जो किसी पद या किसी स्थान पर सेवा की अवधि को पूर्ण कर लेते हैं। ऐसे स्थानान्तरण को प्रभावित करने में निश्चित नियम और विनियमों का पालन किया जाना चाहिए। ऐसे स्थानान्तरण का पालन बड़े संगठनों, अर्ध-सरकारी संगठनों और सरकारी विभागों में किया जाता है।

(2) उत्पादन

उत्पादन स्थानान्तरण आमतौर पर एक विभाग से दूसरे तक किया जाता है, जहां कर्मचारी की आवश्यकता अधिक होती है। इस प्रकार के स्थानान्तरण में कर्मचारियों को एक ही संगठन में वैकल्पिक पदों को प्रदान करके कुशल और प्रशिक्षित कर्मचारियों के संगठन को छोड़ने की संभावना से बचा जाता है। ये परिवर्तन किसी संगठन में रोज़गार को स्थिर करने में सहायता करते हैं और इसके लिए केंद्रीय नियंत्रण की आवश्यकता होती है। यद्यपि इसे उत्पादन हस्तांतरण कहा जाता है, इस तरह की परीस्थिति गैर-विनिर्माण उद्यमों या प्रभागों में भी उत्पन्न हो सकती है, जहां कर्मचारी को एक विभाग से दूसरे विभाग पर सामान कारणों से स्थानांतरित किया जाता है।

(3) प्रतिस्थापन

ये लंबी सेवा-अवधि वाले कर्मचारियों का, दूसरे विभागों में समान नौकरियों पर स्थानांतरण है, जहां वे कम सेवा वाले कर्मचारियों की जगह लेते हैं या 'प्रतिस्पर्धा' करते हैं। इस्तीफे, सेवानिवृत्ति, बर्खास्तगी या मौत के कारण संगठन छोड़ने वाले व्यक्तियों के कारण उत्पन्न होने वाली परिस्थितियों में प्रतिस्थापन स्थानांतरण प्रभावित किए जाते हैं। प्रायः ऐसे स्थानान्तरण किसी नए कर्मचारी को बदलने के लिए प्रभावित किए जाते हैं, जो संगठन में निष्प्रभावी साबित हुए हैं। हालांकि इन स्थानान्तरण का उद्देश्य इस प्रक्रिया में कुशल और प्रशिक्षित कर्मचारी बनाए रखना है। तथापि इसमें कुछ लघु-सेवा कर्मचारी अपनी नौकरी खो सकते हैं।

(4) शिफ्ट

शिफ्ट स्थानांतरण कर्मचारियों के एक ही प्रकार की नौकरी/ पद पर एक शिफ्ट से दूसरी शिफ्ट पर स्थानांतरण को कहते हैं। श्रमिक आम तौर पर दूसरे या तीसरे शिफ्ट को नापसंद करते हैं क्योंकि यह सामुदायिक जीवन में उनकी भागीदारी को प्रभावित करता है। इसे कम करने के लिए, शिफ्ट स्थानांतरण प्रभावित किए जाते हैं। स्थानान्तरण में बदलाव कर्मचारियों को नियमित थकान से निपटने में भी मदद करता है।

(5) उपचारात्मक

उपचारात्मक स्थानान्तरण मुख्य रूप से नौकरी पर कर्मचारी से संबंधित कुछ परिस्थितियों का समाधान करने के लिए किया जाता है। उपचारात्मक स्थानान्तरण के साथ, प्रबंधन एक ऐसी प्रक्रिया प्रदान करता है जिससे एक असंतोषजनक नियुक्ति या स्थापन को सही किया जा सकता है। प्रारंभिक नियुक्ति दोषपूर्ण हो सकती है या कार्य का प्रकार कर्मचारी के अपने स्वास्थ्य के अनुरूप नहीं हो सकता है। ऐसे मामलों में कर्मचारी को किसी अन्य प्रकार के काम पर स्थानांतरित करने से लाभ हो सकता है।

(6) बहुमुखी प्रतिभा

इस स्थानान्तरण का उद्देश्य कर्मचारी की बहुमुखी प्रतिभा को एक नौकरी से दूसरे पर स्थानांतरित करके उसका संवर्धन करना है। इस तरह, कर्मचारी को एक विविध और व्यापक नौकरी अनुभव प्रदान किया जाता है। यह स्थानांतरण एक चक्रानुक्रम स्थानान्तरण की तरह है। बहुमुखी प्रतिभा स्थानान्तरण, इसके अलावा मजदूरी में वृद्धि तथा कार्य-विस्तारीकरण के माध्यम से श्रमिकों की अधिक संतुष्टि के साथ-साथ एक सक्षम कार्य-बल भी बनाता है, जिसे जरूरत के समय में अन्य नौकरियों पर आसानी से स्थानांतरित किया जा सकता है।

(7) सजा या दंड

इस प्रकार का स्थानांतरण दोषी अथवा लापरवाह कर्मचारियों के लिए दंड के रूप में किया जाता है। अक्सर कर्मचारियों को एक स्थान से दूसरे स्थान पर स्थानांतरित किया जाता है ताकि वे जोखिम और खतरों की स्थिति में काम करने के लिए बाध्य हों। कर्मचारियों को ऐसे स्थानों पर तैनात किया जाता है, जो उनके गलत कृत्यों एवं लापरवाही की वजह से दंड का कार्य करते हैं। कभी-कभी, इस प्रकार के स्थानांतरण का उपयोग अपरोक्ष रूप से दंड के रूप में किया जाता है। किसी अनुशासनहीन एवं समस्याग्रस्त कर्मचारी को एक दूरस्थ शाखा में स्थानांतरित किया जा सकता है जहां वह अपनी अवांछनीय गतिविधियां को जारी नहीं रख सकते हैं।

(8) अनुरोध स्थानान्तरण

इस प्रकार का स्थानांतरण कर्मचारी के अनुरोध पर किया जाता है। यह सामान्यतः मानवीय आधार पर किया जाता है जिससे कर्मचारी को अपने परिवार और निजी समस्याओं की देखभाल में मदद मिल सके।

(9) पारस्परिक स्थानान्तरण

जब स्थानांतरण दो कर्मचारियों के बीच उनकी पारस्परिक इच्छा के अनुसार किया जाता है, तो उसे पारस्परिक स्थानान्तरण कहते हैं। सामान्यतः, संगठन इस प्रकार के स्थानांतरण के लिए कर्मचारियों के अनुरोध को स्वीकार करता है, यदि कर्मचारी एक-दूसरे के स्थान पर जाने के लिए तैयार होते हैं।

स्थानांतरण के कारण

- पक्षपात और भाई-भतीजवाद से बचने के लिए।
- एक कर्मचारी को उसके काम में एकरसता एवं बोरियत से बचाने के लिए।
- एक कर्मचारी को अपने पद अथवा कार्य हेतु जवाबदेह बनाने के लिए, ताकि उनके उत्तराधिकारी गलती न खोज सकें।
- कर्मचारियों और उनके कार्य के बीच पारदर्शिता बनाने रखने के लिए।
- किसी विशेष पद या अनुभाग में लाभ और सम्पूर्ण नियंत्रण को सीमिट करने के लिए।
- अपने लाभ के लिए दूसरों पर अनावश्यक प्रभाव डालने से बचाने के लिए।
- विभिन्न पदों पर कार्य करने के अनुभव के लिए।
- अनावश्यक विवादों से बचने हेतु सौहार्दपूर्ण वातावरण बनाए रखने के लिए
- सभी कर्मचारियों एवं सदस्यों के बीच स्वस्थ संबंध बनाए रखने हेतु।

मानव संसाधन अंकेक्षण- प्रस्तावना

परंपरागत रूप से एक स्वतंत्र अंकेक्षक, अंकेक्षण कार्य को पूरा करने के बाद, अपने निष्कर्षों के आधार पर, अंकेक्षण अवधि का उलेख करते हुए एक प्रमाण पत्र प्रस्तुत करने की स्थिति में होता है। इस प्रमाण पत्र में एक अभिकथन सम्मिलित होता है कि, कंपनी के आंतरिक नियंत्रण प्रणाली से की गई है और इसके द्वारा अपनाई गई लेखा प्रक्रिया की समीक्षा की गई है। अंकेक्षण के क्षेत्र एवं विषय-वस्तु के सन्दर्भ में एक संक्षिप्त बयान दिया जाता है। ऐसी कोई योग्यता, जो कि प्रदत्त कार्य या कंपनी के खातों के निष्पादन के लिए लागू होती है, वह प्रस्तावित की जाती है। अंत में, स्वतंत्र अंकेक्षक कंपनी के वित्तीय

वक्तव्यों के बारे में अपनी एक राय देता है तथा जिस आधार पर खातों को संरक्षित किया गया है। व्यावसायिक नैतिकता का पालन स्वतंत्र अंकेक्षकों द्वारा किया जाता है। भौतिक तथ्यों को न तो अनदेखा किया जाता है और न ही अनुचित रूप में प्रस्तुत किया जाता है।

जन-बल अंकेक्षण के दौरान, पेरोलों के सापेक्ष किए गए संवितरण की, आधारभूत अभिलेखों के माध्यम से जांच की जाती है। यदि आवश्यक हो, तो पेरोल रसीदों पर कर्मचारियों के हस्ताक्षर की जांच एवं सत्यापन किया जा सकता है। कर्मचारियों के आगमन और प्रस्थान के समय के रिकॉर्ड की जांच की जाती है; ऐसी ही जांच खंड-दर श्रमिकों द्वारा उत्पादित खण्डों की, उसकी रिपोर्ट के आधार पर की जा सकती है। बोनस और कर्मचारियों को बिक्री पर कमीशन का उल्लेख कारने वाले पेरोल अभिलेख भी जांच के अधीन हैं। साथ ही, कई सामाजिक सुरक्षा और कल्याण कानूनों को ध्यान में रखते हुए, कुछ पेरोल कटौतियों और योगदानों की, अनुपालन और सटीकता के लिए जांच की जाती है।

चयन के तरीके और अंकेक्षण की मात्रा के मामले में, लेखा-परीक्षक आखिरी जांच के तत्वों को सम्मिलित कर सकता है तथा किसी प्रकार से आश्चर्यचकित करना उसके विवेकाधिकार पर निर्भर होता है। अंकेक्षण अवधि के दौरान कंपनी के कर्मचारियों के संबंध में परिवर्तनों का विश्लेषण करना स्वतंत्र अंकेक्षक के लिए एक सामान्य अभ्यास है। संगठन के किसी भी कार्य या व्यवसाय में कर्मचारियों की संख्या में शुद्ध वृद्धि या कमी, कंपनी के वरिष्ठ अधिकारियों में से एक के साथ, इस सन्दर्भ में उनकी टिप्पणी का लाभ प्राप्त करने के लिए चर्चा की जाती है।

अंकेक्षण-कार्यक्रम के क्षत्र निर्धारण करते हुए, स्वतंत्र अंकेक्षक द्वारा कंपनी के आंतरिक नियंत्रण प्रणाली के लिए सावधानीपूर्वक विचार और जांच की जाती है। जाहिर है, अंकेक्षण की अधिक मात्रा और बल, सीधे तौर पर संगठन के आंतरिक नियंत्रण प्रणाली की प्रभावशीलता से संबंधित होते हैं।

प्रबंधकीय नियंत्रण से तात्पर्य मुख्यतः दो कार्यों से है- प्रथमतः जांच, और द्वितीय, मापन। जांच में, संगठन के विभिन्न विभागों के कामकाज पर, वहां के कार्यों के निरीक्षण के माध्यम से निगरानी रखी जाती है, प्रतिक्रिया प्राप्त की जाती है और जहां कहीं आवश्यक हो वहां सुधारात्मक कार्रवाई की जाती है। मापन प्रक्रिया, नियंत्रण प्रमापों को संदर्भित करती है जो पहले से निर्धारित किए गए होते हैं तथा जिनके माध्यम से ये सुनिश्चित किया जाता है की निर्धारित मानकों को कितनी अच्छी तरह से प्राप्त किया जा रहा है।

मानव संसाधन प्रबंधन में अंकेक्षण, मानव संसाधन नियोजना प्रक्रिया के सर्वाधिक महत्वपूर्ण उपकरणों में से एक है। बल्कि, इसे मानव संसाधन नियोजन का पहला कदम माना जाता है।

मानव संसाधन अंकेक्षण की अवधारणा

"ऑडिट" शब्द लैटिन भाषा की क्रिया 'ऑडिरे' से लिया गया है, जिसका अर्थ है, 'सुनना' । 'सुनने' से तात्पर्य संबंधित मामलों की स्थिति जानने की कोशिश से है जैसी कि वे अस्तित्व में हैं और जैसा कि उनके होने की उम्मीद है/ होने का वादा किया गया है। एक औपचारिक प्रक्रिया के रूप में ऑडिटिंग की जड़ें 'सुनने' की इस विशेषता में निहित हैं। नतीजतन, यह न केवल वर्तमान परिस्थिति का पता लगाने के लिए एक नैदानिक उपकरण है, बल्कि वर्तमान स्थिति और उस क्षेत्र में वांछित स्थिति के बीच में अंतर जाने का भी प्रयास है जिसका अंकेक्षण किया जा रहा है।

वित्त के क्षेत्र में अंकेक्षण एक नियमित व्यायाम है, खासकर क्योंकि यह एक वैधानिक दायित्व है। हालांकि, मानव संसाधन के क्षेत्र में, अंकेक्षण अपनाने के लिए कोई कानूनी बाध्यता नहीं है। कुछ संगठन तो मानव संसाधन अंकेक्षण को कभी पसंद नहीं करते हैं।

किसी भी अंकेक्षण की तरह, मानव संसाधन अंकेक्षण भी एक व्यवस्थित औपचारिक प्रक्रिया है, जो संगठन के मानव संसाधन प्रबंधन के क्षेत्र में रणनीतियों, नीतियों, प्रक्रियाओं, दस्तावेज, संरचना, प्रणालियों और प्रथाओं की जांच करने के लिए निर्मित की गई है। यह व्यवस्थित और वैज्ञानिक रूप से ताकत, सीमाओं, और मूल्यांकन करता है तथा व्यापक रूप से संगठनात्मक प्रदर्शन को बढ़ाने के लिए वर्तमान मानव संसाधनों की विकास आवश्यकताओं का आकलन करता है।

मानव संसाधन अंकेक्षण इस तथ्य पर आधारित है कि मानव संसाधन प्रक्रियाएं गतिशील हैं, और कभी-कभी बदलती आवश्यकताओं के प्रति उत्तरदायी बने रहने के लिए उन्हें लगातार पुनः निर्देशित किया जाना चाहिए। मानव संसाधन अंकेक्षण समस्याओं को हल करने के उद्देश्य से नियमित प्रथा नहीं हैं। समस्याओं को सीधे तौर पर सुलझाने के बजाय, वित्तीय अंकेक्षण की भांति मानव संसाधन अंकेक्षण, वर्तमान और भविष्य की समस्याओं के लिए संभावित कारणों को जानने में अंतर्दृष्टि प्रदान करने का प्रयास करता है।

इस अंकेक्षण के निष्कर्ष संगठन में निर्णय लेने में सहायता करते हैं और आमतौर पर आंतरिक दस्तावेज होते हैं, जिन्हें जनता के साथ साझा किया जाना जरूरी नहीं है। इसके अलावा, वित्तीय अंकेक्षण के विपरीत, जो कि नियमित, विनियमित और मानकीकृत हैं, मानव संसाधन अंकेक्षण गैर-नियमित हैं और किसी विशेष समय पर संगठन की अनूठी आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए तैयार किए जा सकते हैं। यह वास्तव में, एक असामान्य प्रकृति का अध्ययन है। जिस प्रकार से अंकेक्षण किया जाता है, वह बाहरी सलाहकारों द्वारा हस्तक्षेप से लेकर स्व-निर्देशित सर्वेक्षणों तक विभिन्न रूपों में हो सकता है।

"मानव संसाधन अंकेक्षण संगठन के मानव संसाधन कार्यों, इसकी संरचना, प्रणालियों और प्रक्रियाओं का, और संगठन को मूल्य प्रदान करने वाला एक व्यापक मूल्यांकन है । एक अंकेक्षण संगठन के भीतर मानव संसाधन प्रबंधन प्रथाओं से संबंधित प्रभावशीलता (या इसके अभाव) की पहचान करता है और साथ ही साथ परिवर्तनशील नियमों और विनियमों के अनुपालन के उपायों की पहचान करता है। उचित रूप से निष्पादित अंकेक्षण, चिंता के संभावित क्षेत्रों को उद्धृत करेगा और इनके लिए निदानात्मक उपाय प्रस्तुत करेगा।"

मानव संसाधन अंकेक्षण के उद्देश्य

- संगठनात्मक लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए विभिन्न नीतियों के कार्यान्वयन की प्रभावशीलता का आकलन करने के लिए, मानव संसाधन विभाग और उससे सम्बंधित गतिविधियों के प्रदर्शन की समीक्षा करना।
- मानव संसाधन विभाग की नीतियों, प्रक्रियाओं, प्रथाओं, निर्देशों के क्रियान्वयन में हुए अंतर, चूक, अनियमितताओं, कमियों की पहचान करने के लिए और उपचारात्मक कार्रवाइयों का सुझाव देने के लिए।
- उन कारकों की पहचान करने के लिए जो योजनाबद्ध कार्यक्रमों और गतिविधियों के गैर-कार्यान्वयन या गलत कार्यान्वयन के लिए जिम्मेदार हैं तथा हानिकारक हैं।
- भविष्य के मार्गदर्शन के लिए, यदि कोई गलती, कमी हुई हो तो, उन्हें सुधारने के उपायों और सुधारात्मक कदमों का सुझाव देना, तथा मानव संसाधन विभाग के कार्य के प्रभावी प्रदर्शन के लिए सलाह देना।
- प्रदर्शन मूल्यांकन रिपोर्ट के संदर्भ में कार्मिक विभाग के कर्मचारियों का मूल्यांकन करने के लिए और कर्मचारियों की दक्षता में सुधार के लिए उपयुक्त सुझाव देने हेतु।
- मानव संसाधन प्रबंधक, कार्यकारी अधिकारियों, प्रशासनिक अधिकारियों, अधिशासी अधिकारियों, भर्ती अधिकारियों आदि के नौकरी-चार्ट का मूल्यांकन करने के लिए, तथा क्या उन्होंने अपने संबंधित विभागों में मानव संसाधनों के प्रभावी प्रबंधन के निर्देश और दिशा निर्देश लागू किए हैं अथवा नहीं।

मानव संसाधन अंकेक्षण की आवश्यकता/ कारण

निम्नलिखित कारणों से मानव संसाधन अंकेक्षण संगठन के लिए आवश्यक है:

- नीतियों और प्रक्रियाओं को पहचानने के लिए, जिन्हें कानून या अनुपालन नियमों में हुए परिवर्तनों के लिए अद्यतन करने की आवश्यकता है।
- नीतियों और प्रक्रियाओं का पता लगाने के लिए, जिनके अनुपालन नहीं किया गया है तथा क्यों नहीं किया गया है, इसका पता करने के लिए।
- अलिखित प्रथाओं के बारे में पता करने के लिए और क्या उन प्रथाओं से किसी भी प्रकार का कानूनी जोखिम तो सम्बंधित नहीं है?
- इस तथ्य के निरीक्षण के लिए कि क्या प्रक्रियाएं और व्यवहार उपयोगकर्ता के अनुकूल हैं, और व्यापक अनुपालन सुनिश्चित करने में सहायता के लिए कौन-से परिवर्तन किए जा सकते हैं?
- नई नीतियों या प्रक्रियाओं के अवसरों की पहचान करने के लिए जो जोखिम को कम करने में मदद करेंगी।
- यह निर्धारित करने के लिए कि क्या रिकार्ड रखने के तरीकों/ मानकों का पालन किया जा रहा है?
- यह पहचानने के लिए कि अतिरिक्त प्रशिक्षण या संचार/ सम्प्रेषण, अनुपालन के लिए किस प्रकार से सहायक होगा?

मानव संसाधन अंकेक्षण के लाभ

मानव संसाधन अंकेक्षण से सम्बंधित कई लाभ नीचे सूचीबद्ध हैं। एक अंकेक्षण मानव संसाधन विभाग के सदस्य और दूसरों को, प्रबंधकों और विशेषज्ञों के बीच विभाग की अधिक पेशेवर छवि बनाकर अपने योगदानों की याद कराती है। अंकेक्षण विभाग की भूमिका को स्पष्ट बनाने में मदद करता है और अधिक समरूपता की ओर ले जाता है, विशेष रूप से बड़े संगठनों के भौगोलिक रूप से बिखरे हुए और विकेन्द्रीकृत मानव संसाधन गतिविधियों में। संभवतः सबसे महत्वपूर्ण, यह समस्याओं का पता लगाता है और एक संगठन में विभिन्न कानूनों और रणनीतिक योजनाओं का अनुपालन सुनिश्चित करता है।

मानव संसाधन अंकेक्षण के निम्नलिखित महत्वपूर्ण लाभ हैं:

- संगठन को मानव संसाधन विभाग के योगदान की पहचान कराता है।
- मानव संसाधन विभाग की पेशेवर छवि को बेहतर बनाता है।
- मानव संसाधन विभाग के सदस्यों के बीच अधिक जिम्मेदारी और व्यावसायिकता को प्रोत्साहित करता है।
- मानव संसाधन विभाग के कर्तव्यों और जिम्मेदारियों को स्पष्ट करता है।

- मानव संसाधन नीतियों और प्रथाओं की एकरूपता को प्रोत्साहित करता है।
- महत्वपूर्ण मानव संसाधन समस्याओं का पता लगाता है।
- कानूनी आवश्यकताओं के साथ समय पर अनुपालन सुनिश्चित करता है।
- अधिक प्रभावी मानव संसाधन प्रक्रिया के माध्यम से मानव संसाधन लागत कम कर देता है।
- मानव संसाधन विभाग में आवश्यक परिवर्तन की स्वीकृति को बढ़ाता है।
- मानव संसाधन विभाग की सूचना प्रणाली की संपूर्ण समीक्षा की आवश्यकता पर ध्यान केन्द्रित करता है।

अनुपालन सुनिश्चित करने के अलावा, अंकेक्षण विभाग की छवि और कंपनी को योगदान में सुधार कर सकता है। संचालनात्मक प्रबंधकों को विभाग के प्रति अधिक सम्मान का एहसास होता है, जब एक अंकेक्षण टीम उनके विचारों की तलाश करती है। अगर प्रबंधक की टिप्पणियों पर कार्रवाई की जाती है, तो विभाग को उसकी आवश्यकताओं के प्रति अधिक उत्तरदायी माना जाएगा। और चूंकि यह सेवा विभाग है, इसलिए यह क्रियाएं संगठनात्मक उद्देश्यों के प्रति अपने योगदान में सुधार कर सकती हैं।

मानव संसाधन अंकेक्षण के प्रकार

अधिकांश मानव संसाधन अंकेक्षण में, सामान्यतः एक चेकलिस्ट का उपयोग करके कंपनी की मानव संसाधन गतिविधियों के सभी या ज्यादातर पहलुओं की समीक्षा करना सम्मिलित होता है। हालांकि, विशेष परीस्थितियों में, एक या एक से अधिक विशेष अंकेक्षण की आवश्यकता हो सकती है। इनमें निम्नलिखित सम्मिलित हो सकते हैं:

अ) अंकेक्षकों के अनुसार:

• **आंतरिक-** आंतरिक प्रक्रियाओं और मानकों के आधार पर कंपनी में विशेष इकाइयों द्वारा किए गए;

• **बाह्य-** बाह्य संगठनों द्वारा संचालित किए गए- संगठन के अनुरोध पर विशेष अंकेक्षण संगठनों द्वारा।

बी) उनकी आवृत्ति के अनुसार:

• **नियमित (नियोजित)-** सामान्यतः वार्षिक आधार पर, लेकिन अन्य अवधि में अंकेक्षण भी एक विकल्प हो सकता है।

• **अनुरोध पर**- संगठन के प्रबंधन के निर्णय पर आधारित; या दुर्घटना के मामले में या किसी अन्य आपातकाल में; अन्य संगठनों से तुलना हेतु उद्योग बेंचमार्किंग के लिए।

स) लक्ष्यों के अनुसार:

• **अनुपालन अंकेक्षण-** कंपनी की नीतियों और/ या कानूनों के परिप्रेक्ष्य में मानव संसाधन अभ्यासों की एक व्यवस्थित तुलना है। अंकेक्षण का परिणाम कंपनी की वर्तमान स्थिति क्या है, और क्या होनी चाहिए के बीच के अंतर और विसंगतियों की एक विस्तृत सूची है।

चूंकि कार्य-विवरण अलग-अलग होते हैं, अधिकांश मानव संसाधन विभाग रिपोर्टिंग की जरूरतों के साथ-साथ सभी नियमों के अनुपालन के साथ कानूनी अनुपालन सुनिश्चित करने के लिए अनुपालन ऑडिट करते हैं। उदाहरण के लिए, कई कंपनियां ऑडिट करती हैं ताकि वे विकलांगता अधिनियम या परिवार और मेडिकल लीव विनियमों के अनुपालन सुनिश्चित करें। अनुपालन सुनिश्चित करने के लिए कोई भी कानूनी प्रावधान अंकेक्षण करने का एक तर्क हो सकता है।

• **सतत सुधार अंकेक्षण-** मानव संसाधन विभाग के प्रदर्शन में विसंगतियों एवं अंतर की पहचान की व्यवस्थित प्रक्रिया तथा वर्तमान में क्या है और क्या होना चाहिए के बीच तुलनात्मक विश्लेषण है। अंकेक्षण का परिणाम, संगठनात्मक और/ या क्रियात्मक स्तर पर मानव संसाधन विभाग की प्रभावशीलता और दक्षता में सुधार के लिए अवसरों की एक रिपोर्ट है।

• **विलय और अधिग्रहण में-** जोखिम वाले कारकों का निर्धारण करने हेतु महत्वपूर्ण सूचनाओं को पहचान कर, एकत्रित करके और समीक्षा करके संगठन में मानव संसाधन प्रबंधन की वर्तमान स्थिति का मूल्यांकन, एक औपचारिक अनुसंधान के माध्यम से किया जाता है।

• **सर्वोत्तम प्रथा अंकेक्षण-** संगठन की भर्ती प्रक्रियाएँ एवं अन्य गतिविधियाँ, उद्योग की सर्वोत्तम "सर्वोत्तम प्रथाओं" की तुलना में कहाँ हैं, विशेष रूप से इसका निर्धारण करने के लिए।

• **रणनीतिक अंकेक्षण -** क्या संगठन की मानव संसाधन प्रबंधन प्रथाएं, आवश्यक कर्मचारी व्यवहार को प्रोत्साहित करने के द्वारा सामरिक लक्ष्यों को प्राप्त करने में मदद कर रही हैं, विशेष रूप से इसका निर्धारण करने के लिए।

• **कार्य-विशिष्ट अंकेक्षण-** इस प्रकार के अंकेक्षण में एक या एक से अधिक विशिष्ट मानव संसाधन प्रबंधन क्षेत्रों पर ध्यान केंद्रित किया जाता है, जैसे मुआवजा या प्रशिक्षण और विकास।

• **1-9 अंकेक्षण-** यह अंकेक्षण कर्मचारियों के सभी पक्षों की समीक्षा करता है और यह सुनिश्चित करता है कि वे सभी उपलब्ध हैं, और वे सभी पूरी तरह से और सही तरीके से हो रहे हैं। यह किसी अनुवर्ती आवश्यकता या अतिरिक्त अभिलेखन आवश्यकताओं की जांच भी कर सकता है।

• **पॉलिसी या हैंडबुक अंकेक्षण-** इस प्रकार की अंकेक्षण, आम तौर पर नीतिगत परिवर्तनों के लिए किया जाता जिनको करना ये सुनिश्चित करने के लिए आवश्यक है कि नीतियाँ आंतरिक रूप से सुसंगत एवं एकरूपता वाली हैं अथवा नहीं, और उनमे ऐसा कुछ भी नहीं है जो कानूनी तौर पर अनुमत नहीं है- जो विशेष रूप से इसलिए महत्वपूर्ण है क्योंकि कानून बदल सकते हैं। यह पुष्टि करता है कि सभी कर्मचारियों को सभी नीतियों की प्रतियां प्राप्त हुई हैं, और आदर्श रूप से, नियोक्ता के पास हर किसी के द्वारा से इस प्रकार की हस्ताक्षरित पावती है।

• **क्रियात्मक अंकेक्षण-** कार्यात्मक अंकेक्षण में, एक विशिष्ट कार्य, जैसे-पेरोल, का यह सुनिश्चित करने के लिए मूल्यांकन किया जाता है कि यह उद्देश्यानुसार काम कर रहा है अथवा नहीं। इस तरह के अंकेक्षण को आम तौर पर सभी कार्यों पर लागू किया जाता है, जैसे प्रदर्शन प्रबंधन, शिकायत की जांच, परिवेदना प्रबंधन, अनुशासनिक कार्यवाही आदि।

• **मजदूरी और घंटा प्रथाओं का अंकेक्षण-** इस प्रकार का अंकेक्षण मजदूरी और घंटे की प्रथाओं के साथ किसी भी संभावित समस्याओं को उजागर करता है। उदाहरण के लिए, यह पता चलेगा कि जिन कर्मचारियों को दोपहर के भोजन के लिए ब्रेक लेने की आवश्यकता है, वे ऐसा कर पा रहे हैं अथवा नहीं। यह भी पता चल सकता है कि सभी ओवरटाइम की गणना और ठीक से भुगतान किया जा रहा है या नहीं। ये मजदूरी और घंटे के छतरी के तहत आयोजित किए जा सकने वाले अंकेक्षण के प्रकार के उदाहरण हैं।

• **छूट अंकेक्षण-** इस प्रकार का अंकेक्षण यह आकलन करता है कि, क्या उन सभी कर्मचारियों को जिनको ओवरटाइम से छूट के रूप में वर्गीकृत किया गया है, वास्तव में उस छूट को प्राप्त करने के लिए योग्य हैं।

• **कार्य-विवरण अंकेक्षण-** हालांकि यह गतिविधि हमेशा अंकेक्षण के रूप में संदर्भित नहीं की जाती है, यह इसी रूप में कार्य करती है। यहां मुख्य कार्य-विवरणों की समीक्षा की जाती है, तथा उन्हें सटीकता और अनुपालन के लिए दोनों के लिए अद्यतन किया जाता है।

• **सुरक्षा अंकेक्षण-** जैसा कि नाम से बोध होता है, इस प्रकार का अंकेक्षण संगठन के भीतर किए गए सुरक्षा उपायों एवं प्रावधानों का मूल्यांकन करता है (यह कंपनी संरचना के आधार पर मानव संसाधन अंकेक्षण के अंतर्गत आ सकता है अथवा नहीं)। संगठनों को यह सुनिश्चित करना होगा कि वे निर्धारित मानकों का लगातार पालन कर रहे हैं।

• **प्रक्रिया अंकेक्षण-** इस प्रकार का अंकेक्षण भर्ती प्रक्रियाओं से सम्बंधित है और ये सुनिश्चित करता है कि वे सुसंगत, कुशल और अविभेदनकारी हैं।

• **प्रशिक्षण और विकास अंकेक्षण-** इस प्रकार का अंकेक्षण संगठन के भीतर कर्मचारी विकास कार्यक्रमों का मूल्यांकन करता है। यह विश्लेषण करता है कि क्या विसंगतियां एवं अंतर मौजूद हैं और क्या सभी वैधानिक प्रशिक्षण पूरा हो चुका है।

• **मुआवजा और लाभ अंकेक्षण-** व्यवसाय की आवश्यकताओं के आधार पर इस प्रकार का अंकेक्षण कई रूप ले सकता है। इसका उपयोग यह सुनिश्चित करने के लिए किया जा सकता है कि लाभों को निर्धारित करने और लागू करने से संबंधित सभी नियमों को पूरा किया जा रहा है। यह सुनिश्चित कर सकता है कि मुआवजा कंपनी उद्देश्यों के साथ संरेखण में है। इसका उपयोग यह सुनिश्चित करने के लिए किया जा सकता है कि निजी कर्मचारी सूचना-जैसे कि स्वास्थ्य बीमा के प्रशासन से संबंधित स्वास्थ्य संबंधी जानकारी-अन्य कर्मचारियों की सूचनाओं से पूरी तरह से अलग रखा जाता है।

5.7 बोध प्रश्न

1. प्रशिक्षण एवं विकास को परिभाषित कीजिये।
2. प्रशिक्षण के उद्देश्यों पर प्रकाश डालिए।
3. प्रशिक्षण का महत्त्व समझाइये।
4. प्रशिक्षण की क्या प्रासंगिकता है? स्पष्ट कीजिये।
5. मानव संसाधन विकास की भूमिकाओं का वर्णन कीजिये।
6. प्रशिक्षण, विकास एवं शिक्षा में अंतर बतलाइये।
7. प्रशिक्षण एवं विकास की अवधारणा तथा महत्त्व का सविस्तार वर्णन कीजिये।
8. प्रशिक्षण के क्षेत्रों का विस्तृत वर्णन कीजिये।
9. प्रशिक्षण एवं विकास की आवश्यकताओं पर विस्तारपूर्वक चर्चा कीजिये।
10. प्रशिक्षकों की भूमिकाओं एवं उत्तरदायित्व का विस्तार में वर्णन कीजिये।
11. प्रशिक्षण की प्रक्रिया का विस्तारपूर्वक वर्णन कीजिये।
12. विभिन्न प्रशिक्षण एवं विकास विधियों पर विस्तृत चर्चा कीजिये।
13. कार्य-मूल्यांकन को परिभाषित कीजिये।
14. कार्य-मूल्यांकन के उद्देश्यों को स्पष्ट कीजिये।
15. कार्य-मूल्यांकन के सिद्धांतों एवं नियमों का उल्लेख करें।
16. कार्य-मूल्यांकन की प्रक्रिया को समझाइये।
17. कार्य-मूल्यांकन में सुधार हेतु उपाय एवं कार्य-मूल्यांकन की सफलता के आवश्यक तत्वों का उल्लेख किजीये।
18. मजदूरी एवं वेतन प्रशासन को परिभाषित कीजिये।
19. मुआवजे की संकल्पना एवं उद्देश्यों पर प्रकाश डालिए।
20. शान्तिपूरण प्रबंधन की अवधारणा को सविस्तार समझाइये।

21. कार्य-मूल्यांकन के मापदंडों का विस्तृत वर्णन कीजिये।
22. कार्य मूल्यांकन की विभिन्न विधियों पर विस्तारपूर्वक चर्चा कीजिये।
23. कार्य मूल्यांकन की विभिन्न विधियों के लाभ एवं दोषों का वर्णन करें।
24. मजदूरी एवं वेतन प्रशासन की अवधारणा का सविस्तार वर्णन कीजिये।
25. मुआवजे के घटकों पर विस्तारपूर्वक चर्चा कीजिये।
26. मुआवजे के प्रकारों का विस्तृत वर्णन प्रस्तुत करें।
27. मुआवजा निर्णय को प्रभावित करने वाले कारकों पर विस्तारपूर्वक चर्चा कीजिये।
28. निष्पादन मूल्यांकन को परिभाषित करें।
29. निष्पादन मूल्यांकन की विशेषताओं का उल्लेख कीजिये।
30. निष्पादन मूल्याँकन के उद्देश्यों को स्पष्ट कीजिये।
31. निष्पादन मूल्याँकन के उपयोगों को उद्धृत कीजिये।
32. निष्पादन मूल्याँकन की अनिवार्य आवश्यकताओं पर प्रकाश डालिए।
33. निष्पादन मूल्यांकन की अवधारना का सविस्तार वर्णन कीजिये।
34. निष्पादन मूल्याँकन के लाभ एवं दोषों का विस्तृत वर्णन कीजिये।
35. निष्पादन मूल्याँकन की प्रक्रिया पर विस्तारपूर्वक चर्चा करें।
36. निष्पादन मूल्याँकन की विभिन्न विधियों को विस्तारपूर्वक समझाइये।
37. कार्य-परिवर्तन से क्या आशय है? स्पष्ट कीजिये।
38. पदोन्नति को परिभाषित करते हुए इसका अर्थ समझाइये।
39. पदोन्नति के उद्देश्यों एवं आधार का उल्लेख कीजिये।
40. स्थानान्तरण से क्या तात्पर्य है? इसको परिभाषित कीजये।
41. स्थानान्तरण के कारणों पर प्रकाश डालिए।
42. मानव संसाधन अंकेक्षण के उद्देश्यों को स्पष्ट कीजिये।
43. मानव संसाधन अंकेक्षण की आवश्यकता/ कारणों पर प्रकाश डालिए।
44. मानव संसाधन अंकेक्षण के क्या लाभ है? स्पष्ट कीजिये।
45. कार्य-परिवर्तन की अवधारणा का सविस्तार वर्णन कीजिये।
46. स्थानान्तरण के विभिन्न प्रकारों पर विस्तारपूर्वक चर्चा कीजिये।
47. पदोन्नति के सिद्धांतों की विस्तृत व्याख्या कीजिये।
48. मानव संसाधन अंकेक्षण की अवधारणा का विस्तारपूर्वक वर्णन कीजिये।
49. मानव संसाधन अंकेक्षण के विभिन्न प्रकारों पर विस्तारपूर्वक चर्चा कीजिये।

5.8 संदर्भ एवं उपयोगी ग्रंथ