



महात्मा गांधी अंतर्राष्ट्रीय हिंदी विश्वविद्यालय

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

Mahatma Gandhi Antarrashtriya Hindi
Vishwavidyalaya

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

एम.बी.ए. पाठ्यक्रम

पाठ्यक्रम कोड : MBA - 001



तृतीय सेमेस्टर

पाठ्यचर्चा कोड : एमएस – 451

पाठ्यचर्चा का शीर्षक : मानव संसाधन विकास

दूर शिक्षा निदेशालय

महात्मा गांधी अंतर्राष्ट्रीय हिंदी विश्वविद्यालय

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

चतुर्थ सेमेस्टर - एमएस 451 मानव संसाधन विकास

मार्ग निर्देशन समिति

प्रो. गिरीशर मिश्र

कुलपति, म.गां.अं.हिं.वि.वि., वर्धा

प्रो. आनंद वर्धन शर्मा

समकुलपति, म.गां.अं.हिं.वि.वि., वर्धा

संपादक

प्रो. कृष्ण कुमार सिंह

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

मनोज कुमार चौधरी

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

संपादक मंडल

डॉ. खीन्द्र टी. बोरकर

सह प्रोफेसर एवं क्षेत्रीय निदेशक

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

डॉ. ए. के. जे. मंसूरी

जी. एस. कॉलेज ऑफ कॉमर्स, वर्धा

डॉ. राम ओ. पंचारिया

बी. डी. कॉलेज ऑफ इंजीनियरिंग, सेवाग्राम

मनोज कुमार चौधरी

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

डॉ. अनुभव नाथ त्रिपाठी

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

प्रकाशक:

कुलसचिव, महात्मा गांधी अंतरराष्ट्रीय हिंदी विश्वविद्यालय, वर्धा

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

पाठ्यक्रम परिकल्पना, संरचना एवं संयोजन

मनोज कुमार चौधरी

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

इकाई लेखन

डॉ. पूजा वालिया मान

अधिष्ठाता, फैकल्टी ऑफ मैनेजमेंट

समालखा ग्रुप ऑफ इंस्टिट्यूसंस

समालखा (पानीपत), हरयाणा

कार्यालयीन एवं मुद्रण सहयोग

श्री विनोद वैद्य

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

सुश्री राधा ठाकरे

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



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

विषय कोड: MS 451

क्रेडिट्स: 2 क्रेडिट

विषय का नाम: मानव संसाधन विकास (Human Resource Development)

पाठ्यक्रम के उद्देश्य:

- मानव संसाधन विकास के विभिन्न आयामों से विद्यार्थियों को अवगत कराना।
- मानव संसाधन विकास सामग्री, परिणाम और प्रक्रियाओं को पहचानना तथा विविधता अनुप्रयोगों और संगठन पर उनके प्रभाव को समझना।

मूल्यांकन के मानदंड:

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

पाठ्यक्रम सामग्री:

इकाई - I: मानव संसाधन विकास का परिचय (Introduction to Human Resource Development)

- मानव संसाधन विकास का अर्थ, परिभाषा तथा क्षेत्र (Meaning, Definition, Scope of HRD)
- मानव संसाधन विकास के कार्य तथा उद्भव (Functions and Evolution of HRD)
- मानव संसाधन प्रबंधन से सम्बन्ध (Relationship with HRM)
- एच आर डी पेशेवरों की भूमिका तथा क्षमताएँ/ दक्षताएँ (Roles and Competencies of HRD Professionals)
- संगठन की चुनौतियाँ तथा एच आर डी पेशेवर (Challenge to organization and HRD Professionals)

इकाई - II: एच आर डी की रूपरेखा (Frame work of Human Resource Development)

- एच आर डी प्रक्रियाएँ, एच आर डी की आवश्यकताओं का अनुमान/ मूल्यांकन, एच आर डी प्रतिमान (HRD Process, Assessing HRD Needs, HRD Models)
- प्रभावशाली एच आर डी कार्यक्रम का निर्माण, अभिकल्पन एवं क्रियान्वन, एच आर डी हस्तक्षेप (Creating, Designing and Implementing effective HRD Program, HRD Interventions)
- मूल्यांकन के प्रतिमान एवं रूपरेखा, एच आर डी कार्यक्रमों के प्रभाव का मूल्यांकन (Models and Framework of Evaluation, Assessing the Impact of HRD Programs)

इकाई - III: प्रशिक्षण और विकास (Training and Development)

- प्रशिक्षण आवश्यकताओं की पहचान, प्रशिक्षण रणनीति का विकास (Identifying Training Needs, Evolving Training Strategy)
- प्रशिक्षण कार्यक्रमों का क्रियान्वन (Implementation of Training Programs)
- प्रशिक्षण तथा निष्पादन प्रबंधन (Training and Performance Management)
- कर्मचारी मार्गदर्शन/ परामर्श/ विमर्श तथा स्वास्थ्य सेवाएँ (Employee Counseling and Wellness Services)

इकाई - IV: प्रतिस्पर्धी लाभ के लिए एच आर डी रणनीतियां (Human Resource Development Strategies for Competitive Advantage)

- मानव संसाधन आधारित संगठनात्मक रणनीतियां (Organizational Strategies based on Human Resources)
- मानव संसाधन आधारित रणनीतिके रूप में उत्पादकता (Productivity as an HR Based Strategy)
- मानव संसाधनों के आधिक्य एवं अल्पता का प्रबंधन- कार्यबल अपचयन/ न्यूनन तथा पुनर्स्थापन, मानव संसाधन निष्पादन एवं निर्देश तलचिह्न (Management of Human resource surplus and shortage- Work force reduction and realignment, HR performance and benchmarking)
- मानव संसाधनों का अवधारण, इसके निर्धारक तथा अवधारण प्रबंधन प्रक्रिया (Retention of Human Resources, Its Determinants and Retention Management Process)

इकाई - V: एच आर डी एवं वैश्वीकरण (HRD and Globalization)

- व्यवसाय का वैश्वीकरण तथा उसका एच आर डी पर प्रभाव- विविधता (Globalization of business and their Impact on HRD- Diversity)
- कार्यबल विविधता का प्रबंधन (Managing Diversity of Workforce)

सम्बन्धित पुस्तकें:

- Arunajatesan S. & Viswanathan T.R. (2009), Risk Management & Insurance: Concepts and Practices of Life and General Insurance. Third Edition. Macmillan Publishers India.
- Gupta P.K. (2010). Insurance and Risk Management. Second Edition. Himalayan Publishing House Pvt. Ltd., New Delhi.
- Black, Kenneth and Horord D. Shipper (2010). Life & Health Insurance. Pearson Education, New Delhi.

अनुक्रम

क्र. सं.	इकाईयों के नाम	पृष्ठ संख्या
1.	इकाई – I मानव संसाधन विकास का परिचय	6-28
2.	इकाई – II एच आर डी की रूपरेखा	29-55
3.	इकाई – III प्रशिक्षण और विकास	56-83
4.	इकाई – IV प्रतिस्पर्धी लाभ के लिए एच आर डी रणनीतियां	84-108
5.	इकाई – V एच आर डी एवं वैश्वीकरण	109-126

इकाई – I: मानव संसाधन विकास का परिचय

इकाई की संरचना

1.1 उद्देश्य

1.2 प्रस्तावना

1.3 मानव संसाधन विकास का अर्थ, परिभाषा तथा क्षेत्र

1.4 मानव संसाधन विकास के कार्य तथा उद्देश्य

1.5 मानव संसाधन प्रबंधन से सम्बन्ध

1.6 एच आर डी पेशेवरों की भूमिका तथा क्षमताएँ/ दक्षताएं

1.7 संगठन की चुनौतियाँ तथा एच आर डी पेशेवर

1.8 सारांश

1.9 बोध प्रश्न

1.10 संदर्भ ग्रंथ

1.1 उद्देश्य

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

- मानव संसाधन विकास क्या होता है?
- मानव संसाधन विकास की विशेषताएं।
- मानव संसाधन विकास की आवश्यकता।
- मानव संसाधन विकास की प्रक्रिया।
- मानव संसाधन विकास पेशेवरों की विशेषताएं तथा उनकी भूमिका।
- मानव संगठन विकास का संगठन।

- मानव संगठन विकास के लाभ।
- मानव संसाधन विकास की मांग कर्मचारियों द्वारा किए जाने के कारण।

1.2 प्रस्तावना

मानव संसाधन विकास कर्मचारियों के व्यक्तिगत एवं संगठनात्मक कौशलता, ज्ञान एवं सामर्थ्यता को विकसित करने हेतु ढांचा 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।

1.3 मानव संसाधन विकास का अर्थ, परिभाषा तथा क्षेत्र

मानव संसाधन विकास का अर्थ व परिभाषाएं

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 महता को ध्यान में रखते हुए, यह अत्यावश्यक है की इसके विकास के लिए पर्याप्त ध्यान देना होगा।

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

संसाधन एक ऐसा स्त्रोत है जिसका उपयोग मनुष्य अपने लाभ के लिये करता है। कोई वस्तु प्रकृति में हो सकता है हमेशा से मौजूद रही हो लेकिन वह संसाधन तब बनती है जब मनुष्य को उसके लाभप्रद उपयोग के बारे में ज्ञात होता है और वह लाभ प्राप्त करना शुरू करता है। जिम्मरमैन के अनुसार, “संसाधन होते नहीं, बन जाते हैं।”

मानव संसाधन की परिभाषाएं

मानव संसाधन वह अवधारणा है जो जनसंख्या को अर्थव्यवस्था पद दायित्व से अधिक परिसंपत्ति के रूप में देखती है। शिक्षा प्रशिक्षण और चिकित्सा सेवाओं में निवेश के परिणाम

स्वरूप जनसंख्या मानव संसाधन के रूप में बदल जाती है। मानव संसाधन उत्पादन में प्रयुक्त हो सकने वाली पूँजी है। यह मानव पूँजी कौशल और उनमें निहित उत्पादन के ज्ञान का भंडार है। यह प्रतिभाशाली और काम पर लगे हुए लोगों और संगठनात्मक सफलता के बीच की कड़ी को पहचानने का सूत्र है। यह उद्योग/संगठनात्मक मनोविज्ञान और सिंद्धांत प्रणाली संबंधित अवधारणाओं से संबद्ध हैं। मानव संसाधन की संदर्भ के आधार पर दो व्याख्याएं मिलती हैं।

इसका मूल अर्थ राजनीतिक अर्थव्यवस्था और अर्थशास्त्र से लिया गया है जहां पर इसे पारंपरिक रूप से उत्पादन के चार कारकों में से एक श्रमिक कहा जाता था, यद्यपि यह दृष्टिकोण राष्ट्रीय स्तर पर नए और योजनाबद्ध तरीकों में अनुसाधन के चलते बदल रहा है। पहला तरीका अधिकतर मानव संसाधन विकास शब्द से यह कारपोरेशन व व्यापार के क्षेत्र में व्यक्ति विशेष के लिए, तथा कंपनी के उस हिस्से को जो नियुक्ति करने, निकालने, प्रशिक्षण देने तथा दूसरे व्यक्तिगत मूद्दों से सम्बंधित है व जिसे साधारणतया: मानव संसाधन प्रबंधन के नाम से जाना जाता है, के लिए प्रयुक्त होता है। यह लेख दोनों परिभाषाओं से सम्बंधित है।

टूल बाक्स-1

मानव संसाधन विकास का अर्थ

मानव संसाधन विकास कर्मचारियों के प्रशिक्षण, प्रबंधन, विकास, शिक्षण, सामूहिक कार्य, अभिप्रेरणा आदि के द्वारा, संगठन के मानवीय संसाधनों का सम्पूर्ण विकास करना।

मानव संसाधन विकास की विशेषताएं

मानव संसाधन विकास की विशेषताएं निम्नलिखित हैं—

(क) **मानव संसाधन विकास एक प्रणाली है—** मानव संसाधन विकास बहुत से आपसी निर्भर तत्व का मिश्रण है। यह एक उप प्रणालियों से बना हुआ है। ये विभिन्न उप प्रणालियों क्र्य, विकास, कार्य प्रशंसा आदि हो सकते हैं। यदि किसी एक उप प्रणाली में कुछ बदलाव हो तो उससे सम्पूर्ण प्रणाली में बदलाव आ सकता है।

(ख) मानव संसाधन एक नियोजित प्रक्रिया है— मानव संसाधन, कर्मचारियों के विकास की नियोजित प्रणाली है। यह जीवन भर चलने वाली व लगातार प्रक्रिया है।

(ग) मानव संसाधन चार स्तरों पर क्षमताओं का विकास करते हैं—

(i) वैयक्तिक स्तर पर— कर्मचारियों को उनके कार्य, क्षमताओं तथा मनोवृत्तियों के प्रति जागरूकता प्रदान की जाती है ताकि वह अपने कार्यों को ज्यादा रुची के साथ तथा सार्थक रूप से कर सके।

(ii) नियोजक व कर्मचारियों के संबंध स्तर पर— कर्मचारियों के आपसी संबंधों का विकास करने के लिए विश्वास, सहायता तथा एकरूपता को बढ़ावा देकर ही बनाए जा सकते हैं।

(iii) समूह स्तर पर— कार्य स्थल पर उपस्थित विभिन्न कार्य समूहों के बीच में झगड़े या परेशानियां कार्य स्थल पर नकारात्मक प्रभाव डालते हैं। यदि उनके बीच में विश्वास, प्यार की भावना हो तो सभी के हित के लिए फायदेमंद होगा।

(iv) संगठनात्मक स्तर पर— यदि संगठन का वातावरण, विकासात्मक हो और वातावरण में होने वाले सभी बदलावों को सकारात्मक रूप में ग्रहण किया जाए तथा संगठन के उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए अपनी क्षमताओं के अनुसार सभी के द्वारा प्रयत्न किए जाए तो संगठनात्मक क्षमताओं का विकास होता है।

(घ) मानव संसाधन विकास एक सतत् प्रक्रिया है— मानव संसाधन विकास, एक विकास की प्रक्रिया है। यह कभी नहीं रुकती। संगठन विकास की प्रक्रियाओं को ऐसे बढ़ावा देता है—

(i) नियोजन द्वारा।

(ii) उद्देश्य की प्राप्ति के लिए विभिन्न संसाधनों का चयन।

(iii) मानवीय मूल्यों को बढ़ावा देकर तथा उनका विकास करके।

टूल बाक्स—2

मानव संसाधन विकास की विशेषताएं—

- यह एक प्रणाली है।
- यह एक नियोजित प्रक्रिया है।
- चार स्तरों पर क्षमताओं का विकास करता है।
- यह एक सतत प्रक्रिया है।

मानव संसाधन विकास का क्षेत्र

(क) कर्मचारियों की नियुक्ति:— मानव संसाधन विकास का कार्य मानव संसाधनों के होने से शुरू होता है। प्रबंधकों द्वारा कर्मचारियों की आवश्यकता का पता लगाकर, उचित स्थान पर, उचित प्रशिक्षित कर्मचारी की नियुक्ति की जाती है।

टूल बाक्स—3

मानव संसाधन विकास का क्षेत्र

- कर्मचारियों की नियुक्ति
- कर्मचारियों को उचित वेतन प्रदान किया जाता है।
- कर्मचारियों का रिस्थिर रखना
- औद्योगिक संबंध अच्छे बनाना
- कर्मचारियों का मनोबल बढ़ाना
- कर्मचारियों के हितों के लिए कार्य करना

(ख) उचित वेतन— मानव संसाधन विकास प्रबंधक द्वारा ही प्रत्येक कर्मचारी के लिए उचित वेतन का निर्धारण कर, कार्य के अनुरूप समय पर कार्य अनुसार वेतन प्रदान किया जाता है।

(ग) कर्मचारियों की स्थिरता—संगठन द्वारा कर्मचारियों की नियुक्ति, प्रशिक्षण आदि करने के पश्चात् कर्मचारियों को संगठन के अनुकूल बनाया जाता है तथा उनकी संतुष्टि का भी ध्यान रखा जाता है ताकि कर्मचारी अपने कार्य पर स्थिर रहे व संगठन को छोड़कर जाने का विचार न रखें।

(घ) औद्योगिक संबंध अच्छे बनाना— कर्मचारी ही किसी व्यवसाय के लिए बहुत महत्वपूर्ण संपत्ति साबित होते हैं इसलिए आवश्यक है कि प्रबंधकों तथा कर्मचारियों, व्यवसाय के मालिक व कर्मचारियों के मध्य अच्छे संबंध रहे व औद्योगिक शांति रहें।

(ङ) मनोबल बढ़ाना— मानव संसाधन विकास का कार्य कर्मचारियों का समय—समय पर मनोबल बढ़ाना है ताकि वह कार्य करने के लिए प्रेरित हो तथा संगठन अपने उद्देश्यों को प्राप्त कर पायें।

(च) कर्मचारियों के हित के लिए कार्य करना—मानव संसाधन विकास का कार्यक्षेत्र काफी विस्तृत होता है। यह कर्मचारियों के हित के लिए अन्य कई कार्य जैसे—

- पानी का प्रबंध करना।
- प्रकाश का प्रबंध करना।
- अच्छे आहार का प्रबंध।
- कार्य की रुकावटों को दूर करना।
- कर्मचारियों के बैठने का उचित प्रबंध।
- आराम कक्ष का प्रबंध।
- अच्छे अनुकूल वातावरण का प्रबंध।

अपनी प्रगति जांचिए

प्र.1 संसाधन से क्या तात्पर्य है?

प्र.2 मानव संसाधन की कोई एक परिभाषा बताएं?

प्र.3 मानव संसाधन की क्षमता के चार स्तर बताएं?

प्र.4 मानव संसाधन की तीन विशेषताएं बताएं?

1.4 मानव संसाधन विकास के कार्य तथा उद्देश्य

मानव संसाधन विकास के कार्य

टूल बाक्स-4

मानव संसाधन विकास का कार्य

विकासात्मक कार्य	नियंत्रण कार्य	रखरखाव कार्य
प्रशिक्षण सिखाना तथा विकास	मानव संसाधन विकास लेखा परीक्षा	कर्मचारियों को परामर्श व सलाह देना
व्यवसाय नियोजन तथा विकास	मानव संसाधन विकास में आचार विचार	कार्य की गुणवत्ता को बढ़ावा देना
कर्मचारी सशक्तिकरण		
कार्य का प्रदर्शन मूल्यांकन		

(1) **विकासात्मक कार्य**— विकासात्मक कार्य कर्मचारियों की क्षमताओं का इस प्रकार विकास करने से संबंधित है के वे अपने कार्यों को प्रभावपूर्ण तरीकों द्वारा कर सकने में समर्थ हो। आजकर के व्यावसियक वातावरण में, एक संगठन को अपनी कर्मचारियों की क्षमताओं तथा विकास करना आवश्यक है ताकि संगठन प्रभावपूर्ण कार्य कर अपने उद्देश्यों को प्राप्त कर सकें।

(2) रखरखाव कार्य— रखरखाव कार्यों का संबंध कर्मचारियों की संतुष्टि के स्तर को बढ़ावा तथा उनकी समस्याओं तथा असुविधाओं को दोनों स्तरों, वैयक्तिगत तथा कार्यात्मक पर बेहतर बनाना है। यह प्रोग्राम जैसे—सलाहाएं प्रदान करना, कोचिंग आदि द्वारा कर्मचारियों की भावनात्मक समस्याओं को दूर किया जा सकता है।

(3) नियंत्रण कार्य— नियंत्रण कार्यों का संबंध संगठन के उद्देश्यों व मानव संसाधन विकास कार्यक्रमों में समन्वय स्थापित करना होता है। यदि इनमें कोई अंतर पाया जाए तो तुरंत कार्यवाही की जाती है। इसके अंतर्गत कर्मचारियों को प्रशिक्षण प्रोत्साहन तथा विकास करने में सहायता प्रदान की जाती है।

अपनी प्रगति जांचिए

प्र.5 कर्मचारियों स्थिरता से आप क्या समझते हैं?

प्र.6 मानव संसाधन कर्मचारियों के हित के लिए कौन से कार्य करता है?

प्र.7 विकासात्मक कार्यों में कौन से कार्य शामिल होते हैं?

प्र.8 नियंत्रण कार्यों में मानव संसाधन विकास क्या करता है?

मानव संसाधन विकास से लाभ

- कर्मचारियों की प्रगति में एकीकरण लेकर आता है
- मानव संसाधन विकास कर्मचारियों द्वारा स्वयं की शक्तियों तथा कमजोरियों को पहचान कर उनकी क्षमताओं में वृद्धि करने में सहायक है।
- मानव संसाधन विकास कर्मचारियों के बारे में सारी सूचनाएं जैसे—प्रशिक्षण, भर्ती, चयन, उन्नति आदि सभी को सुरक्षित रखने में सहायक है।
- मानव संसाधन विकास बेहतर संगठनात्मक प्रभाव को बनाता है।
- मानव संसाधन विकास के द्वारा प्रबंधन कर्मचारियों प्रतिक्रिया शीघ्र ही पाकर, उन्हें आगे के लिए परामर्श प्रदान करते हैं।

मानव संसाधन विकास का उद्घव

मानव संसाधन विकास का उद्घव कई अवस्थाओं के बाद हुआ। प्रारम्भिक अवस्था में हाथों से कार्य होते थे। बाद में मशीनी युग का आगमन हुआ।

(1) प्रारम्भिक प्रशिक्षण प्रोग्राम— इस अवस्था तथा स्तर में कर्मचारी हाथों के द्वारा कार्य करते थे। इस अवस्था की शुरूआत 1700 ई. में हुई।

टूल बाक्स—5

मानव संसाधन विकास का उद्घव

- प्रारम्भिक प्रशिक्षण प्रोग्राम।
- प्रारम्भिक व्यवसायिक शिक्षा प्रोग्राम।
- प्रारम्भिक कारखाना स्कूल।
- प्रारम्भिक प्रशिक्षण दक्ष व अदक्ष कर्मचारियों के लिए।
- मानव संबंध गतिविधियां।
- पेशेवर प्रशिक्षण की स्थापना।

इसके अंतर्गत लोग अपने मालिक के शासन में कार्य किया करते थे। कला का कार्य उस समय का प्रमुख कार्य था।

(2) प्रारम्भिक व्यवसायिक शिक्षा प्रोग्राम— इसकी शुरूआत सन् 1809 में डीवील कलिगटन ने किया था। इस अवस्था में कुछ लोगों को प्रशिक्षण दिया जाता था ताकि वो लोग कुछ कार्य कर अपनी आजीविका कमा सकें। इसके अंतर्गत लोगों को फंड उपलब्ध करवाए जाते थे।

(3) प्रारम्भिक कारखाना स्कूल— इस अवस्था की शुरूआत 1800 सदी में हुआ। इसके अंतर्गत काये करने के लिए अदक्ष कर्मचारियों द्वारा मशीनों से कार्य किया जाने लगे तथा कारखानों की शुरूआत होती। उत्पादन का कार्यक्षेत्र बढ़ने लगा।

(4) प्रारम्भिक प्रशिक्षण दक्ष व अदक्ष कर्मचारियों के लिए— इसका समय से शुरूआत हुई तथा हेनरी फेयोल ने टी प्रणाली की शुरूआत की तथा कम्पनियां स्वयं ही कर्मचारियों को प्रशिक्षण प्रदान करने लगी। इस कार्यकाल में विश्व युद्ध होने के कारण हथियारों का निर्माण भी होने लगा।

(5) मानव संबंध गतिविधियां— मानव संसाधन विकास की शुरूआत इस अवस्था में हुई। इस अवस्था में कर्मचारियों के प्रशिक्षण विकास तथा प्रगति के बारे में विचार होने की शुरूआत हुई। अब मानवीय तत्वों को सम्मान दिया जाने लगा।

(6) पेशेवर प्रशिक्षण की स्थापना— मानव संबंध गतिविधियों की शुरूआत होने के बाद समय में परिवर्तन के अनुसार पेशेवर प्रशिक्षण का महत्व बढ़ गया है। अब व्यवसायी व प्रबंधकों द्वारा, कर्मचारियों को प्रशिक्षण दिया जाता है।

अपनी प्रगति जांचिए

रिक्त स्थान भरों

प्र.9 मानव संसाधन व अवधारणा है जो जनसंख्या को अर्थव्यवस्था पर से अधिक परिसंपत्तियों के रूप में देखती है।

प्र.10 मानव संसाधन विकास कई से बना है।

प्र.11 मानव संसाधन विकास का कार्य के होने से शुरू होता है।

प्र.12 प्रारम्भिक प्रशिक्षण प्रोग्राम की शुरूआत में हुई।

प्र.13 सन् 1913 में हेनरी फेयोल ने प्रणाली की शुरूआत की थी।

उत्तर—1. दायित्व, 2. उप-प्रणालियों, 3. मानव संसाधनों, 4. 1700 ई, 5. टी प्रणाली।

1.5 मानव संसाधन प्रबंधन से सम्बन्ध

मानव संसाधन विकास का मानव संसाधन प्रबंधन से संबंध

टूल बाक्स-6

मानव संसाधन विकास तथा मानव संसाधन प्रबंधन में अंतर

1	अर्थ	मनव संसाधन विकास से अभिप्राय उस लगातार विकास कार्य से है जिसके द्वारा संगठन में कर्मचारियों को प्रदर्शन में सुधार लाया जाता है।	मानव संसाधन प्रबंधन से अभिप्राय उस अवधारणा से है जिसके अंतर्गत प्रबंधन समिति, कर्मचारियों का उचित प्रबंध करती है।
2	क्या है	मानव संसाधन का एक हिस्सा है	प्रबंधन का कार्य
3	कार्य	सक्रिय	प्रतिक्रियाशील
4	उद्देश्य	कर्मचारियों की दक्षता तथा ज्ञान में लगातार वृद्धि करना।	कर्मचारियों के प्रदर्शन को बेहतर करना।
5	प्रक्रिया	ल्यातार चलने वाली	दिनचर्या/दैनिक

समरूपताएँ— मानव संसाधन विकास व मानव संसाधन प्रबंधन में बहुत सी समरूपताएँ पाई जाती है। जैसे—

- मानव संसाधन विकास तथा मानव संसाधन प्रबंधन दोनों के द्वारा ही संगठनात्मक उद्देश्यों तथा मानव संसाधन के कार्यों के एकीकरण पर जोर दिया है।
- दोनों के द्वारा की विकास कार्य किए जाते हैं।

- मानव संसाधन विकास तथा मानव संसाधन प्रबंधन दोनों के द्वारा कर्मचारियों की व्यक्तिगत क्षमताओं तथा अपने संगठन के प्रति संतुष्टि पर जोर दिया गया है ताकि कर्मचारी संगठन की सफलता के लिए बेहतर सहयोग प्रदान करें।
- मानव संसाधन विकास तथा मानव संसाधन प्रबंधन दोनों का उद्देश्य ही सही कार्य के लिए सही व्यक्ति का चयन करके संगठन के उद्देश्यों की प्राप्ति करना है।

अंतर

मानव संसाधन विकास तथा मानव संसाधन प्रबंधन में निम्न अंतर है—

- मानव संसाधन विकास प्रबंधन टीम के विकास पर जोर देता है न कि सिर्फ कर्मचारियों के विकास पर जबकि मानव संसाधन प्रबंधन केवल कर्मचारियों के विकास पर ही ज्यादा जोर देता है।
- मानव संसाधन विकास एक उप प्रणाली है जबकि मानव संसाधन प्रबंधन स्वतंत्र प्रणाली है।
- मानव संसाधन विकास संपूर्ण संगठन के विकास के लिए होता है जबकि मानव संसाधन प्रबंधन केवल कर्मचारियों के लिए।

मानव संसाधन विकास का महत्व

मानव संसाधन विकास का महत्व निम्न बातों से पता चलता है।

(क) मानव संसाधन विकास दक्षताओं का विकास करने के लिए आवश्यक है— कोई भी संगठन तब तक प्रगति नहीं कर सकता जब तब कि उसके कर्मचारियों में जानकारी, क्षमता, दक्षता तथा नकारात्मक प्रतिक्रिया होगी। लाभकारी तथा अलाभकारी दोनों की संगठनों को कुशल कर्मचारियों की आवश्यकता पड़ती है।

(ख) उद्यम की नकारात्मक को कम करने के लिए— मानव संसाधन विकास की आवश्यकता पड़ती है। कर्मचारियों की भूमिका को उद्यम में बढ़ाने से मानव संसाधन विकास उनके संतुष्टि के स्तर को बढ़ाता है आत्म सम्मान

(ग) प्रणाली में बड़े बदलाव करने के लिए— मानव संसाधन विकास के द्वारा पुरानी नीतियों तथा तरीकों जैसे— प्रशिक्षण, कार्य में बदलाव, चयन, छटनी आदि में बदलाव लाकर नयापन लाया जा सकता है। इसमें सामाजिक—तकनीकी प्रणाली में बदलाव आता है।

(घ) संगठन के वातावरण के विकास के लिए— मानव संसाधन के द्वारा निर्णय लेने के प्रभावपूर्ण तरीके, रचनात्मकता को बढ़ावा, समूह में कार्य करना खुले विचार के साथ कार्य करने आदि को बढ़ावा मिलता है।

मानव संसाधन विकास का उद्देश्य

मानव संसाधन विकास के मुख्य उद्देश्य निम्नलिखित होते हैं—

- सशक्तिकरण तथा क्षमताओं के विकास के द्वारा कर्मचारियों को अभिप्रेरणा देना व नैतिकता में वृद्धि करना।
- बेहतर उत्पादन के द्वारा, गुणवता में जागरूकता के द्वारा, लागत को नियंत्रित करके तथा प्रत्येक कार्य को कुशलतापूर्वक करके प्रतियोगिता को बेहतर बनाना तथा अपने उत्पाद को प्रतियोगियों के उत्पादन से बेहतर प्रस्तुत करना।
- टीमवर्क को बढ़ावा देना।
- संगठन के नियोजन व अन्य मोर्चाबंदी कार्यों में कर्मचारियों को सहभागी बनाना।
- मानवीय तत्वों का विकास।
- परिणाम पर जोर देना।
- कार्यस्थल को सुरक्षित बनाना।
- कर्मचारियों की उन्नति व आपसी संबंधों को बेहतर बनाने का कार्य करना।
- मानव संसाधनों को पूर्ण उपयोग का स्तर प्राप्त करना।
- व्यवसाय की मोर्चाबंदी व नियोजन आवश्यकताओं को कुशलतापूर्वक पूर्ण करना।
- आधुनिक तकनीक को प्रारम्भ करना तथा बेहतर तरीकों से बढ़ावा देना।

मानव संसाधन विकास की भूमिका

(क) **नियोजनः—** मानव संसाधन विकास का कार्य संगठन के मानवीय संसाधनों का सही प्रकार से नियोजन करना होता है। प्रारम्भिक नियोजन के अंतर्गत सबसे पहले यह पता लगाया जाता है कि संगठन में कितने और कौन—कौन सी क्षमताओं, दक्षताओं वाले कर्मचारियों की आवश्यकता है।

टूल बाक्स—7

मानव संसाधन विकास की भूमिका

- नियोजन
- नियुक्तिकरण
- मूल्यांकन तथा पुरस्कार
- प्रशिक्षण तथा विकास
- कर्मचारियों के आपसी संबंध
- संगठनात्मक वातावरण

(ख) **नियुक्तिकरणः—** मानव संसाधन विकास के द्वारा ही कर्मचारियों की आवश्यकता की संख्या का पता लगा महत्वपूर्ण कार्य है जिसका कुशलतापूर्वक किया जाना बहुत आवश्यक होता है।

(ग) **मूल्यांकन तथा पुरस्कारः—** नियुक्तिकरण के पश्चात् समय—समय पर उनके कार्यों तथा भूमिका का मूल्यांकन भी मानव संसाधन विकास द्वारा ही किया जाना है, यदि उनका कार्य बेहतरिन हो तो उनके कार्यों को बढ़ावा देने के लिए पुरस्कार भी दिए जाते हैं।

(घ) **प्रशिक्षण तथा विकास—** कर्मचारियों को कार्य कुशलतापूर्वक करने लिए सही तरीके से प्रशिक्षण समय—समय पर दिया जाना भी आवश्यक होता है। मानव संसाधन विकास की प्रशिक्षण तथा कर्मचारियों के पूर्ण विकास में भी महत्वपूर्ण भूमिका होती है।

(ङ) कर्मचारियों के आपसी संबंधः— मानव संसाधन विकास का कार्य केवल कर्मचारियों को संगठन तक लाना ही नहीं होता बल्कि यह भी ध्यान में रखना होता है कि कर्मचारी आपस में मिलजुल कर कार्य करे, सामूहिक कार्य को करने के लिए एकता के साथ कार्य करें।

(च) संगठनात्मक कार्यः— मानव संसाधन विकास की भूमिका अन्य संगठनात्मक कार्यों के करने में भी बहुत अहम होती है जैसे—

- सशक्तिकरण
- मोर्चाबंदी
- सूचनाओं का आदान प्रदान
- लागतों पर नियंत्रण रखना आदि।

अपनी प्रगति जांचिए

प्र.14 मानव संसाधन विकास की शुरुआत कब और कैसे हुई?

प्र.15 पेशेवर प्रशिक्षण का क्या तात्पर्य है?

प्र.16 मानव संसाधन विकास तथा मानव संसाधन प्रबंधन में क्या समानताएं हैं?

प्र.17 मानव संसाधन विकास के तीन पहलु बताएं?

प्र.18 मानव संसाधन विकास की दो भूमिका बताएं?

1.6 एच आर डी पेशेवरों की भूमिका तथा क्षमताएँ/ दक्षताएं

मानव संसाधन विकास पेशेवरों की तीन आवश्यक दक्षताएं

- जानकारी / ज्ञान
- कौशल
- क्षमता

किसी भी मानव संसाधन प्रबंधक में तीन दक्षताएं होनी आवश्यक है।

(1) **जानकारी**— एक प्रबंधक को संगठन के मानव संसाधनों की पूर्ण जानकारी होनी आवश्यक है। यह जानकारी निम्न तत्व शामिल करती है—

- मानव संसाधन
- प्रबंधण तथा शासन प्रबंध
- गणितः— अंकगणित, बीजगणित, सांख्यिकी, ज्यामिती आदि।

(2) **कौशल**— प्रबंधक होने के लिए, कुछ कौशल होने भी आवश्यक है जैसे—

- मानव संसाधनों का प्रबंधण
- लेखन गुणवत्ता
- मौखिक गुणवत्ता

(3) **क्षमता**—मानव संसाधन विकास प्रबंधक मे बेहतर क्षमताओं का भी होना आवश्यक है।

- लिखित समझ
- बोल चाल की समझ
- मौखिक अभिव्यक्ति

टूल बाक्स—8

मानव संसाधन विकास पेशेवरों की दक्षताएं—

- जानकारी
- कौशल
- क्षमता

मानव संसाधन विकास प्रबंधक की भूमिका

मानव संसाधन विकास प्रबंधक द्वारा कई प्रकार की भूमिका निभाई जाती है ताकि वह मानवीय संसाधनों का पूरी तरह उपयोग कर, उनके संतुष्टि प्रदान करने के पश्चात् संगठन के उद्देश्यों को भी कुशलतापूर्वक प्राप्त करें।

(1) परिवर्तन एजेन्ट— मानव संसाधन विकास प्रबंधक एक परिवर्तन एजेन्ट की भूमिका निभाता है। यदि मानव संसाधनों में कुछ भी परिवर्तन आता है तो उनके रथान पर दूसरे साधन उपलब्ध करवाता है। अन्य प्रकार के बदलावों पर भी ध्यान रखकर उनके प्रबंधण करने का कार्य मानव संसाधन विकास प्रबंधक करता है।

टूल बाक्स—9

मानव संसाधन विकास प्रबंधक की भूमिका

- परिवर्तन एजेन्ट
- सलाहकार
- विकासकर्ता
- नियोजन में प्रबंधण का सहयोगी
- शोधकर्ता
- परामर्शदाता

(2) सलाहकार:— मानव संसाधन विकास प्रबंधक कर्मचारियों को कई विषयों पर सलाह प्रदान करता है। संगठन से सम्बद्धित समस्यों को सुनना है तथा उचित सलाहें प्रदान करता है।

(3) विकासकर्ता—मानव संसाधन विकास प्रबंधक एक विकासकर्ता की भूमिका में कर्मचारियों को उनके विकास से संबंधी जानकारियां प्रदान करता है तथा अपने भविष्य को उज्ज्वल बना सकते हैं इसके लिए कार्य करता है।

(4) नियोजन में प्रबंधण का सहयोगी:— मानव संसाधन विकास प्रबंधक, संगठन की प्रबंधण समिति द्वारा की जाने वाली नियोजन में सहयोगी का कार्य करता है। कर्मचारियों के लिए

जाने वाले विभिन्न निर्णयों के लिए प्रबंधण को सलाहे, मानव संसाधन विकास प्रबंधक द्वारा ही दी जाती है।

(5) शोधकर्ता:— मानव संसाधन प्रबंधक शोध के द्वारा यह पता लगाता है कि संगठन में कितनी संख्या में, किस प्रकार के प्रशिक्षण, शिक्षा तथा दक्षता वाले लोगों की आवश्यकता है तथा संगठन के कर्मचारियों की आवश्यकताओं, विकास कार्यों का भी शोधण करके एक शोधकर्ता की भूमिका निभाता है।

(6) परामर्शकर्ता:— मानव संसाधन प्रबंधक एक ऐसा व्यक्ति होता है जो कर्मचारियों के सबसे समीप होता है। कर्मचारियों को कार्य का प्रशिक्षण का प्रबंधण, उनका विकास, उनकी गुणवत्ता को बढ़ावा देने का कार्य प्रबंधक ही करता है तथा इन सब कार्यों में आवश्यक परामर्श भी प्रबंधक द्वारा दिया जाता है।

अपनी प्रगति जांचिए

प्र.19 मानव संसाधन विकास पेशेवर में कौन-2 सी कौशल होने आवश्यक होते हैं?

प्र.20 एक मानव संसाधन विकास पेशेवर में कौन-सी क्षमताएं होनी आवश्यक हैं?

प्र.21 एक मानव संसाधन विकास प्रबंधक एक परिवर्तन एजेन्ट की तरह कैसे कार्य करता है?

प्र.22 मानव संसाधन प्रबंधक, एक शोधकर्ता की तरह कैसे कार्य करता है?

मानव संसाधन विकास प्रक्रिया

मानव संसाधन विकास प्रक्रिया में कई तत्व शामिल होते हैं जैसे—

- एक स्वस्थ वातावरण तथा शिष्टता का निर्माण तथा विकास करना।
- सूचनाओं का वितरण।
- सशवित्करण।
- संगठन।

- जानकारी संबंधी पूँजी को बढ़ाना।
- परिवर्तन एंजेन्ट की तरह कार्य करना।
- संघों को बढ़ावा देना।
- व्यवासायी मोर्चाबंदी।
- नेतृत्व का विकास करना।
- प्रतिभाओं का पहचानना।
- टीम में मिलकर कार्य करना।
- मानव संसाधन की उप प्रणालियों का विकास।
- लागतों का प्रबंधन करना।

1.7 संगठन की चुनौतियाँ तथा एच आर डी पेशेवर

(क) कार्यबल जनसांख्यिकी में बदलाव— कार्य करने वाले लोगों में बदलाव आया है। पिछले कई वर्षों में महिलओं की भागीदारी ज्यादा हुई है। जबकि बुजुर्ग कर्मचारियों की संख्या 25 प्रतिशत तक बढ़ी है।

टूल बाक्स—10

मानव संसाधन विकास के लिए उत्पन्न चुनौतियां

- कार्यबल जनसांख्यिकी में बदलाव
- अंतर्राष्ट्रीय अर्थव्यवस्था के साथ प्रतियोगिता
- क्षमता कौशल के अंतर को कम करना।
- जीवन भर चलने वाली शिक्षा के अध्ययन की आवश्यकता।
- संगठनात्मक अध्ययन की आवश्यकता।

(ख) अंतर्राष्ट्रीय अर्थव्यवस्था के साथ प्रतियोगिता— अंतर्राष्ट्रीय अर्थव्यवस्था के साथ प्रतियोगिता में कई प्रकार के परिवर्तन हुए हैं जैसे—

- नई तकनीक।
- ज्यादा श्रम तथा शिक्षित कर्मचारियों की आवश्यकता।
- संस्कृतिक जागरूकता की आवश्यकता।
- टीम/समूह की भागीदारी।
- समस्याओं को सुलझाना।
- संचार कौशल को बेहतर बनाना आवश्यक हो गया है।

(ग) क्षमता कौशल के अंतर को कम करना— कौशल के अंतर को जांचना तथा मानव संसाधनों की मांग तथा पूर्ति के अंतर का पता लगाकर, विभिन्न स्त्रोतों द्वारा उस अंतर का कम करना।

(घ) आजीवन चलने वानी शिक्षा/कौशल के अध्ययन की आवश्यकता—

- संगठनात्मक परिवर्तन।
- तकनीकी परिवर्तन।
- उत्पाद में परिवर्तन।
- प्रक्रियाओं में परिवर्तन।
- कार्य करने वाले लोगों या कर्मचारियों में भी आवश्यक परिवर्तन।

(ङ) संगठनात्मक अध्ययन की आवश्यकता

- संगठन सीखने, परिवर्तन तथा नवीनतम तत्वों के लिए तैयार रहने व क्षमता रखता हो
- अवधारणाएं
 - प्रणाली की सोच
 - व्यक्तिगत प्रभुत्व
 - मनसिक प्रतिरूप
 - भागीदारी दृष्टिकोण
 - टीम से सिखना।

- मानव संसाधन विकास विभाग का संगठन
- मानव संसाधन विकास प्रबंधक
- मानव संसाधन सूचना सहायक:—
 - चयन तथा भर्ती विशेषज्ञ
 - क्षर्तिपूर्ति तथा लाभ विशेषज्ञ
 - प्रशिक्षण तथा विकास विशेषज्ञ
 - कर्मचारियों के साथ संबंध के विशेषज्ञ

कर्मचारियों के मध्य मानव संसाधन विकास की मांग

किसी संगठन के कर्मचारियों के मध्य मानव संसाधन विकास होने की मांग यह दिखाती है कि मानव संसाधन उनके विकास के लिए कितना आवश्यक होता है। कर्मचारियों के सम्पूर्ण विकास में मानव संसाधन विकास एक महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है।

- कर्मचारियों के मध्य सहयोग की भावना आती है।
- किसी भी अनहोनी से संगठन को बचाता हैं
- संगठन के बेहतर बनाने के लिए विभिन्न परामर्श प्रदान करता है।
- स्वः शिक्षा को बढ़ावा।
- संगठन में सकरात्मक वातावरण का निर्माण होता है।

1.8 सारांश

इस इकाई के द्वारा यह समझ सके है—

- मानव संसाधन विकास एक सतत् प्रक्रिया है। इसका उद्देश्य कर्मचारियों के गुणों, दक्षताओं को लगातार या आजीवन बढ़ावा देना है।
- मानव संसाधन प्रबंधन, प्रबंधन के लिए कार्य से बहुत अधिक होता है। यह मूल्यों, मान्यताओं तथा क्रियाओं के द्वारा संगठन का विकास करने में सहायक है।

- मानव संसाधन की नई तकनीकें जैसे—कर्मचारी नियोजन, कार्यों की सराहना, प्रतिक्रिया आदि के द्वारा लोगों की दक्षताओं में वृद्धि होती है।
- मानव संसाधन संगठन के उद्देश्यों को सफलतापूर्वक प्राप्त करने के लिए प्रभावपूर्ण तरीके से कर्मचारियों का विकास करता है।
- एच आर फरेमवर्क का प्रतिपादन सन् 1990 में उल्लिच तथा लेक द्वारा किया गया था जिसका उद्देश्य मानव संसाधन के कार्यों को बढ़ावा देना था।

1.9 बोध प्रश्न

प्र.1 मानव संसाधन प्रबंधन तथा मानव संसाधन विकास में क्या समानताएं हैं?

प्र.2 मानव संसाधन द्वारा विकसित कि जाने वाली तीन दक्षताएं जो प्रबन्धकों के लिए आवश्यक हैं बताएं?

प्र.3 सूचना व तकनीक का मानव संसाधन विकास में क्या भूमिका है?

प्र.4 एक मानव संसाधन प्रबंधक में क्या गुण होने चाहिए?

प्र.5 मानव संसाधन विकास के विकास व रखरखाव कार्य कौन से होते हैं?

प्र.6 मानव संसाधन विकास स्टॉफ के विकास में कैसे योगदान देते हैं?

प्र.7 मानव संसाधन विकास से क्या अभिप्राय है, विशेषताओं सहित बताएं?

प्र.8 मानव संसाधन विकास, रुढ़ीवादी मानव संसाधन प्रबंधन से कैसे अलग है, वर्णन करें।

प्र.9 मानव संसाधन विकास का महत्व क्या है?

प्र.10 मानव संसाधन विकास प्रबंधक की दक्षताएं तथा भूमिका का वर्णन करें?

प्र.11 मानव संसाधन विकास का उद्द्वेष्ट किस प्रकार हुआ, विस्तारपूर्वक करें?

प्र.12 मानव संसाधन विकास का क्षेत्र तथा लाभों का वर्णन करें?

प्र.13 मानव संसाधन विकास के कार्य तथा संगठन द्वारा कौन सी चुनौतियों का सामना किया जाता है?

1.10 संदर्भ ग्रंथ

- Arunajatesan S. & Viswanathan T.R. (2009), Risk Management & Insurance: Concepts and Practices of Life and General Insurance. Third Edition. Macmillan Publishers India.
- Gupta P.K. (2010). Insurance and Risk Management. Second Edition. Himalayan Publishing House Pvt. Ltd., New Delhi.
- Black, Kenneth and Horord D. Shipper (2010). Life & Health Insurance. Pearson Education, New Delhi.

इकाई – II: एच आर डी की रूपरेखा

इकाई की संरचना

2.1 उद्देश्य

2.2 प्रस्तावना

2.3 एच आर डी प्रक्रियाएं, एच आर डी की आवश्यकताओं का अनुमान/ मूल्यांकन, एच आर डी प्रतिमान

2.4 प्रभावशाली एच आर डी कार्यक्रम का निर्माण, अभिकल्पन एवं क्रियान्वन, एच आर डी हस्तक्षेप

2.5 मूल्यांकन के प्रतिमान एवं रूपरेखा, एच आर डी कार्यक्रमों के प्रभाव का मूल्यांकन

2.6 सारांश

2.7 बोध प्रश्न

2.8 संदर्भ ग्रंथ

2.1 उद्देश्य

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

- मानव संसाधन विकास क्या है?
- मावन संसाधन विकास की प्रक्रियाएं।
- मूल्यांकन की रूपरेखा।
- प्रभाव का मूल्यांकन।
- मूल्यांकन की बेहतरी के उपाय ।

2.2 प्रस्तावना

मानव संसाधन के विकास का उद्देश्य मानव संसाधन को प्रबुद्ध और एकजुट के माध्यम से शिक्षा, प्रशिक्षण, स्वास्थ्य और रोजगार के सभी स्तरों को कॉपरेट से ले कर राष्ट्रीय स्तर तक बढ़ावा देना है।

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 महता को ध्यान में रखते हुए यह आवश्यक है कि इसके विकास के लिए पर्याप्त ध्यान देना होगा।

मानव संसाधन विकास कर्मचारियों के व्यक्तिगत एवं संगठनात्मक कौशलता, ज्ञान एवं सामर्थ्यता को विकसित करने हेतु सहायक ढांचा 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 विकास के सभी पहलुओं का केंद्र बिंदु अत्यधिक बेहतर कार्यबल को विकसित करना है ताकि संगठन एवं व्यक्तिगत कर्मचारी अपने कार्य लक्ष्यों को सुयोजित एवं निष्पादित कर सकें।

2.3 एच आर डी प्रक्रियाएं, एच आर डी की आवश्यकताओं का अनुमान/ मूल्यांकन, एच आर डी प्रतिमान

मानव संसाधन विकास का कार्य

मानव संसाधन नियोजन, कार्य विश्लेषण, भर्ती प्रक्रिया, कार्य की नियुक्ति, कार्य परिचय, कर्मचारी प्रशिक्षण, प्रबंध विकास, पदोन्नति, स्थानान्तरण, पद अवनति, पृथक्करण, निष्पादन मूल्यांकन, कार्य मूल्यांकन, मजदूरी एवं वेतन प्रशासन, मनोबल, अनुशासन एवं अनुशासनात्मक प्रक्रिया का विधिवत् तथा विस्तारपूर्वक विवेचन किया गया है।

किसी भी राष्ट्र का निरन्तर विकास उसके मानवीय संसाधनों पर निर्भर करता है क्योंकि भौतिक संसाधनों का संग्रह एवं इनका अधिकतम मात्रा में उपयोग मानवीय संसाधनों की योग्यता, निपुणता एवं कर्मठता पर आधारित है।

टूल बाक्स—1

मानव संसाधन विकास का अर्थ

मानव संसाधन विकास कर्मचारियों के व्यक्तिगत एवं संगठनात्मक कौशलता, ज्ञान एवं सामर्थ्यता की विकसित करने हेतु सहायक ढांचा है।

मानव संसाधन विकास विशेषताएं

(क) ढांचा

मानव संसाधन विकास एक संगठन के भीतर, एक नगर पालिका, क्षेत्र या राष्ट्र में मानव पूँजी के विस्तार के लिए ढांचा है। मानव संसाधन विकास पर्याप्त स्वास्थ्य और रोजगार नीतियों के साथ प्रशिक्षण और शिक्षा का एक संयोजन है जो व्यक्ति विशेष, संगठन तथा राष्ट्र की साधन सम्पन्नता में लगातार सुधार तथा सुनिश्चित करता है। ऐसम स्मिथ के शब्दों में व्यक्तियों की क्षमताएं उनकी द्वारा ली गई शिक्षा के उपयोग पर निर्भर करती है। मानव संसाधन विकास मोटे तौर पर प्रशिक्षण तथा सीखने की प्रक्रिया को बढ़ावा देने वाले माहौल को नियंत्रित करने का माध्यम है। मानव संसाधन विकास एक परिभाषित वस्तु नहीं है अपितु व्यवस्थित प्रक्रियाओं की एक शृंखला है, जिसका विशेष उद्देश्य सीखना है। एक राष्ट्र के संदर्भ में यह स्वास्थ्य, शिक्षा तथा रोजगार के बीच एक योजनाबद्ध दृष्टिकोण बन जाता है।

(ख) संरचना

मानव संसाधन विकास एक संरचना है जो संगठन के या राष्ट्र के लक्ष्यों को संतोषजनक ढंग से पूरा करने के साथ व्यक्ति विशेष के विकास की अनुमति देता है। व्यक्ति के विकास से व्यक्ति विशेष तथा संगठन दोनों, या राष्ट्र और उसके नागरिकों को लाभ होगा। कॉर्पोरेट

दृष्टिकोण के अनुसार, मानव संसाधन ढांचा कर्मचारी को उद्योग की संपति की तरह है जिसकी कीमत विकास के साथ बढ़ती है। इसका प्राथमिक ध्यान विस्तार तथा कर्मचारी का विकास है। यह व्यक्ति की क्षमता और कौशल विकसित करने पर जोर देता है। इस प्रक्रिया में मानव संसाधन विकास का अर्थ वांछित परिणाम पाने के उद्देश्य से समूह प्रशिक्षण, व्यवसायिक पाठ्यक्रम या व्यक्ति विशेष के प्रदर्शन के विकास के लिए वरिष्ठ कर्मचारियों द्वारा प्रशिक्षण या सलाह हो सकता है। एक राष्ट्रीय उत्पादकता को बढ़ावा देने के लिए यह एक व्यापक रचनात्मक योगदान हो सकता है।

(ग) प्रशिक्षण

संगठनात्मक स्तर पर, एक सफल मानव संसाधन विकास कार्यक्रम व्यक्ति विशेष को काम के एक उच्च स्तर पर ले जाने के लिए तैयार करेगा, प्रदर्शन में परिवर्तन की संभावना से एक निश्चित अवधि में व्यवस्थित ढंग से सिखाया जाता है। इन स्थितियों में मानव संसाधन विकास एक ढांचे 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 केंद्रित 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। एक संगठन में कार्य करने वाले लोग इसके मानव संसाधन 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 इसके उपकरण हैं और एक अंत तक जाने का माध्यम है न कि अपने आप में एक अंतिम लक्ष्य। 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।

(घ) नियुक्ति

कर्मचारी की नियुक्ति एक संगठन की समग्र संसाधन जुटाने की योजनाओं का एक प्रमुख हिस्सा है जिसका उद्देश्य संगठन को बनाये रखने के लिए लोगों की पहचान करना तथा लघु अवधि से ले कर माध्यम अवधि तक उन्हें संरक्षण देना है। नियुक्ति की गतिविधियों को हमेशा बढ़ते हुए प्रतियोगी बाजार के प्रति उत्तरदायी होना चाहिए ताकि सभी स्तरों पर सुयोग्य और सक्षम लोग आसानी से मिल सकें। इन प्रयासों को प्रभावी बनाने के लिए यह जानना जरूरी है कि आंतरिक या बाह्य स्त्रोतों से योग्य लोग कैसे और कब ढूँढ़ते हैं।

टूल बाक्स—2

मानव संसाधन विकास की विशेषताएं

- ढांचा
- संरचना
- प्रशिक्षण
- नियुक्ति

मानव संसाधन विकास का क्षेत्र

मानव संसाधन विकास का क्षेत्र काफी विस्तृत है इसके अंतर्गत कर्मचारी के विकास से संबंधी निम्नलिखित पहलु आते हैं।

(क) मानवीय पहलु— कर्मचारियों की कार्य स्थिति में सुधार व सुविधाएं प्रदान करने से ही मानवीय तत्व संबंधित है ये तत्व नियोजन, भर्ती, स्थातंरण, प्रशिक्षण व विकास, कर्मचारियों की पदोन्नति, छंटनी, बढ़ोतरी, उत्पादकता आदि तत्व मानवीय पहलुओं का भाग है।

(ख) कल्याण संबंधी तत्व— ये तत्व कर्मचारियों की कार्य करने के परिस्थितियों तथा व्यक्तिगत सुविधाओं से संबंधित है जैसे—कक्ष की सुविधा, घर, यात्रा, स्वास्थ्य सुविधाएं, सुरक्षा, बीमा, कैंटीन, आराम, अच्छा भोजन व पीने के पानी की उपलब्धता आदि तत्वों से संबंधित है।

- (ग) **औद्योगिक संबंध-** औद्योगिक संबंधों से अभिप्राय मानव संसाधनों या कर्मचारियों और प्रबंधकों के आपसी संबंधों से है दोनों पक्षों के बीच में कितनी समझ है। इसके अंतर्गत संघ प्रबंध के संबंध सामूहिक सौदेबाजी, शिकायतें व अनुशासनात्मक क्रियाएं, परामर्श, सहायता आदि तत्व शामिल होते हैं।
- (घ) सामाजिक व धार्मिक प्रोग्रामों का आयोजन किया जाता है।
- (ङ) मानव संसाधन विकास कार्य समृद्धि व कार्य रोटेशन द्वारा कर्मचारियों में सीखने की भावना का विकास करते हैं।
- (च) सामूहिक गतिशीलता व सशक्तिकरण भी कर्मचारियों को बहुत कुछ सीखाने में सहायक होते हैं।
- (छ) कर्मचारियों को गुणवत्ता चक्रों में भागीदारी प्रदान की जाती है।
- (ज) नियोजन में भी कर्मचारियों को भागीदारी प्रदान करना।
- (झ) मानव संसाधन विकास द्वारा कर्मचारियों के लिए कैरियर नियोजन व विकास कार्यक्रमों का आयोजन किया जाता है।

अपनी प्रगित जांचिए

प्र.1 मानव संसाधन विकास से क्या अभिप्राय है?

प्र.2 मानव संसाधन विकास की दो विशेषताएं बताएं?

प्र.3 प्रशिक्षण की परिभाषा बताएं?

प्र.4 औद्योगिक संबंधों से क्या तात्पर्य होता है?

मानव संसाधन विकास प्रक्रियाएं

आवश्यकताओं का अनुमान	एच आर डी कार्यक्रमों का निर्माण	अभिकल्पन क्रियान्वन	एवं	एच आर डी कार्यक्रमों के प्रभाव का मूल्यांकन
आवश्यकताएं			मूल्यांकन का निश्चय	
<ul style="list-style-type: none"> ● उद्देश्यों का निर्धारण ● प्रशिक्षण का नियोजन ● सामाग्री को एकत्रित करना ● प्रशिक्षण का चयन ● प्रशिक्षण विधि का चयन ● प्रोग्रामों का शोहडूल बनाना 		मानव संसाधन कार्यक्रमों का क्रियान्वन व हस्तक्षेप	<ul style="list-style-type: none"> ● मूल्यांकन का डिजाइन ● मूल्यांकन को लागू करना ● परिणामों को खोजना 	

टूल बाक्स—3

मानव संसाधन विकास की प्रक्रिया

- आवश्यकताओं का अनुमान
- कार्यक्रमों का निर्माण
- कार्यक्रमों का क्रियान्वन
- मानव संसाधन विकास कार्यक्रमों का मूल्यांकन

मानव संसाधन विकास प्रक्रिया

मानव संसाधन विकास विभाग चार चरणों द्वारा कार्य पूर्ण करते हैं

(क) आवश्यकताओं का अनुमान

- (ख) डिजाइन या अभिकल्पन
- (ग) लागू करना या एच आर डी कार्यक्रम क्रियान्वन
- (घ) मूल्यांकन चरण

आवश्यकताओं का पता लगाना

आवश्यकता से अभिप्राय वर्तमान की कमी या नई मार्ग से है जिस मांग के द्वारा संगठन का संचालन में परिवर्तन आ पाए। इनसे संगठन की जांच की जाती है।

- मानव संसाधन विकास की प्राथमिकताओं को स्थापित करना।
- प्रशिक्षण व उद्देश्यों को विस्तृत करना।
- मूल्यांकन का क्षेत्र निर्धारित करना।

आवश्यकताओं से अभिप्राय उस अंतर से है जो संगठन द्वारा अपेक्षित किया गया तथा जो वर्तमान में पाया है। इसके अंतर्गत संगठन के वातावरण कार्यों तथा कर्मचारियों के प्रदर्शन का मूल्यांकन किया जाता है। आवश्यकताएं या जरूरतों कई प्रकार की हो सकती हैं।

आवश्यकताओं के प्रकार

1. प्रदर्शन—वह आवश्यकता जो देखने से ही पता चल जाती है।
2. नैदानिक—वह कारक जो समस्यों को उत्पन्न होने से बचाती है।
3. विशेषणात्मक— कार्य करने के नए तथा बेहतर कार्य करने के रास्ते निकालना।
4. अनुपालन— विधान द्वारा लागु

मूल्यांकन की आवश्यक का पता लगाना— यह एक प्रक्रिया है जिसके द्वारा कारण पता लगाया जाता है। इसकी प्रक्रिया निम्न है—

1. संगठन के उद्देश्यों का पता लगाना तथा इन उद्देश्यों को कैसे प्राप्त किया जाए इसका पता लगाना।

2. वर्तमान दक्षताओं तथा कार्य के लिए जिन दक्षताओं की आवश्यकता होती है उनके अंतर का पता लगाना।
3. उन परिस्थितियों का पता चलता है जिनके अंतर्गत मानव संसाधन विकास की क्रियाओं को लागू किया जाता है।

2.2.(i) आवश्यकताओं के अनुमान के लाभ

लाभ

- (1) आवश्यकताओं के अनुमान की जरूरतों का पता चल जाता है।
- (2) व्यवहारों में आने वाले बदलावों का पता तथा प्रदर्शन में परिवर्तन का ज्ञान होता है।
- (3) परिणाम को प्राप्त करने की संभावनाएं।
- (4) मानव संसाधन विकास समाधानों की लागत तथा फायदे।
- (5) प्रदर्शन में अंतर के कारण।

आवश्यकताओं के अनुमान के स्तर

- (क) संगठनात्मक अध्ययनः— इसके अंतर्गत संगठन का पूरी तरह अध्ययन कर यह पता लगाया जाता है कि प्रशिक्षण कार्यक्रमों की आवश्यकता है या नहीं।
- (ख) कार्य अध्ययनः— कर्मचारियों के कार्य को देखकर या फिर कार्य के परिणामों के द्वारा यह निर्णय लिया जाता है कि कार्य में परिवर्तन की आवश्यकता है कार्य संतुष्टि के अनुसार है तथा उद्देश्यों को प्राप्त कर रहा है या नहीं।
- (ग) व्यक्तिगत अध्ययनः— व्यक्तिगत अध्ययन में कर्मचारियों की व्यक्तिगत संतुष्टि को जांचा जाता है। कर्मचारियों में कार्य करने के लिए क्षमताएं व पूर्ण दक्षताएं हैं या नहीं।
- (क) संगठनात्मक अध्ययन— इस अध्ययन के द्वारा संगठन के प्रभावीकरण का अध्ययन किया जाता है तथा प्रशिक्षण की आवश्यकता कहाँ है यह निर्धारित किया जाता है और किन परिस्थितियों में प्रशिक्षण शुरू किया जाना है।

संगठनात्मक अध्ययन के स्रोतः—

- मिशन वक्तत्व
- मानव संसाधन विकास स्टॉक
- दक्षताओं का स्टॉक
- कार्य जीवन की गुणवत्ता
- कार्यक्षमता सूची
- प्रणाली में आए बदलाव
- संगठन में हुए साक्षात्कार

(ख) कार्य अध्ययन— कार्य अध्ययन के द्वारा प्रभावपूर्ण प्रदर्शन के लिए एक कार्य या कार्यों के समूह से संबंधित सूचनाएं जैसे जानकारियां दक्षताएं, क्षमताएं आदि का पता चलता है।

कार्य अध्ययन द्वारा सूचनाएं कैसे प्राप्त होती हैं।

- जानकारी दक्षताओं तथा क्षमताओं की विश्लेषण द्वारा।
- प्रदर्शन प्रमाप।
- कार्य की निगरानी द्वारा या कार्य के सैंपल लेकर।
- कार्य को प्रदर्शित करके।
- कार्य स्टॉक की प्रश्नोत्तरी द्वारा।
- कार्य से संबंधी प्रतिक्रियाओं को पढ़कर।
- कार्य से संबंधी प्रश्न पूछकर।
- कार्य करने के तरीकों की जांच के द्वारा।

(ग) व्यक्तिगत अध्ययन— इस में यह अध्ययन किया जाता है कि कर्मचारी व्यक्तिगत रूप से कार्य में कितना शामिल है। व्यक्तिगत अध्ययन द्वारा यह निर्धारित किया जाता है कि क्या व्यक्ति को प्रशिक्षण की आवश्यकता है तथा किस प्रकार के प्रशिक्षण की आवश्यकता है।

विषेशताएं

- यह अध्ययन कई प्रकार की सूचनाओं के स्रोत से लिया जाता है।
- सारांश अध्ययन— व्यक्तिगत रूप से कर्मचारियों की सम्पूर्ण सफलताओं की जांच की जाती है।
- नैदानिक अध्ययन— कर्मचारियों के प्रदर्शन के कारणों का पता लगाया जाता है।

व्यक्तिगत अध्ययन के स्रोत— सूचनाओं के स्रोत निम्नलिखित हो सकते हैं।

- प्रदर्शन मूल्यांकन द्वारा
- प्रदर्शन में आई समस्याओं द्वारा
- निगरानी द्वारा
- कार्य के नमूनों के द्वारा
- साक्षात्कारों के द्वारा
- प्रश्नोत्तर/प्रश्नावली के द्वारा
- मनोवृत्तियों के द्वारा
- प्रशिक्षण प्रगति चार्ट के द्वारा

आवश्यकताओं के अनुमान के चार चरण—

चरण 1 — अंतर अध्ययन का प्रदर्शन— पहले चरण के अंतर्गत संगठन के कर्मचारियों की वास्तविक प्रदर्शन का पता लगाना तथा पहले से निर्धारित प्रमाणों का या निश्चित किए गए प्रदर्शन के अंतर की जांच करना है।

इस अध्ययन के दो भाग होते हैं:— (1) वर्तमान स्थिति, (2) अपेक्षित स्थिति

टूल बाक्स—4

चरण 1— अंतर अध्ययन का प्रदर्शन करना।

चरण 2— प्राथमिकताओं तथा महत्वताओं को जानना।

चरण 3— प्रदर्शन में आई समस्याओं के कारणों का पता लगाना या अवसरों का पता लगाना।

चरण 4— समस्याओं के समाधानों का पता लगाना तथा विकास के अवसर ढूँढना।

वर्तमान प्रदर्शन तथा अपेक्षित प्रदर्शन के अंतर के द्वारा जरूरतों, उद्देश्यों तथा लक्ष्यों का पता चलता है।

चरण 2:— प्राथमिकताओं तथा महत्वता को जानना।

जिन आवश्यकताओं का ज्ञात हुआ है क्या वह आवश्यकताएं वास्तविक है, इसका पता लगाना, यदि ये आवश्यकताएं वास्तविक है तथा इन आवश्यकताओं की महत्वता को विस्तृत करना संगठन की जरूरतों व आवश्यकताओं में तत्कालिकता करना। उदाहरणार्थ—

- लागत प्रभावीकरण
- वैधानिक अनिवार्यताएं

यदि कुछ आवश्यकताएं कम महत्वपूर्ण है, तो उन आवश्यकताओं को छोड़कर अपनी क्षमताओं का सही इस्तेमाल अधिक मूल्यांवान तथा अधिक प्रभाव वाली आवश्यकताओं पर कार्य कर, प्रदर्शन की समस्याओं को दूर करें।

चरण 3— प्रदर्शन में आई समस्याओं के कारणों का पता लगाना या अवसरों का पता लगाना।

बेहतर प्रदर्शन के लिए क्या आवश्यकताएं हो सकती है। यह जानने के बाद आवश्यक समाधानों को लागू करना चाहिए। जरूरतों को जानने के लिए दो प्रश्न पूछे जाने चाहिए?

- क्या कर्मचारी अपना कार्य प्रभावपूर्ण तरीकों से कर रहे हैं?
- क्या कर्मचारियों को कार्य करने के सही तरीके की जानकारी है?

यहां पर पूर्ण जाचं की आवश्यकता होगी तथा कर्मचारियों का, उनके कार्यों तथा संगठन का पूर्ण अध्ययन वह भी वर्तमान स्थितियों तथा भविष्य की तैयारी के लिए होगा।

चरण 4— समस्याओं के समाधान का पता लगाना तथा विकास के अवसरों को ढूँढना

यदि संगठन में लोग कार्यों को प्रभावपूर्वक तरीकों से नहीं कर रहे तो इसका कारण पता लगाकर, उचित प्रशिक्षण का आयोजन करवाना। संगठन विकास की प्रक्रियाओं के द्वारा कुछ समस्याओं जैसे—जानकारी का अभाव, किसी प्रकार के परिवर्तन का प्रभाव आदि का समाधान प्रशिक्षण द्वारा किया जा सकता है।

नियोजन संगठन का पूर्णगठन, प्रदर्शन प्रबंधन तथा टीम बिल्डिंग आदि द्वारा भी समस्याओं का समाधान किया जाता है।

अपनी प्रगित जांचिए

प्र.5 आवश्यकताओं का अर्थ बताएं?

प्र.6 आवश्यकताओं के अनुमान के क्या लाभ होते हैं?

प्र.7 आवश्यकताओं की अनुमान के स्तरों के नाम बताएं?

प्र.8 व्यक्तिगत अध्ययन के स्त्रोत कौन-2 से हो सकते हैं?

प्र.9 आवश्यकताओं के अनुमान के कितने चरण होते हैं?

2.4 प्रभावशाली एच आर डी कार्यक्रम का निर्माण, अभिकल्पन एवं क्रियान्वन, एच आर डी हस्तक्षेप

प्रभावशाली एच आर डी कार्यक्रमों का निर्माण

टूल बाक्स—6

प्रशिक्षण की विधियां

- कार्यक्षेत्र पर प्रशिक्षण।
- कार्यक्षेत्र के अलग क्षेत्र पर प्रशिक्षण।
- कक्षा में प्रशिक्षण।

(क) कार्यक्षेत्र पर प्रशिक्षण— जो प्रशिक्षण कार्यक्षेत्र पर ही दिया जाता है। इसके कई प्रकार हो सकते हैं

- **कार्य अनुदेश प्रशिक्षण—** कर्मचारियों का कार्य दिखाना, कार्य कर्मचारियों के द्वारा किया जाना कार्य को बार-बार दोहराना, समस-समय पर कर्मचारियों द्वारा कार्य की जांच करना।
- **कार्य को रोटेट करना—** कर्मचारियों की स्थितियों में परिवर्तन लाना। प्रशिक्षण के दौरान उन्हें प्रबंधक के स्तर पर लाना या कभी उत्पादन स्तर पर लेकर जाना।
- **कोचिंच—** यह प्रशिक्षण सुपरवाईजर व कर्मचारी के मध्य होता है। इसके द्वारा प्रदर्शन में सुधार तथा गलतियों का पता कर कर्मचारियों को बताया जाता है।
- **मैटरिंग—** प्रशिक्षित कर्मचारी तथा अप्रशिक्षित कर्मचारियों के साथ पेयर बनाकर कार्य करते हैं ताकि नए कर्मचारियों को कार्य अच्छे से करना आए तथा भविष्य में बेहतर कार्य करें।

(ख) कार्यक्षेत्र से अलग क्षेत्र पर प्रशिक्षण— यह प्रशिक्षण का एक साधारण तरीका है जिसमें कार्यक्षेत्र से दूर किसी अन्य क्षेत्र पर प्रशिक्षण दिया जाता है जैसे—

- कार्य से दूर कर बेहतर प्रदर्शन के लिए प्रेरणा।
- शाम की कक्षाएं।
- सैंडविच कोर्स।
- उच्च शिक्षा में स्पॉसर कोर्स।

(ग) कक्षा में प्रशिक्षण

इस प्रशिक्षण के पांच प्रकार होते हैं

- **लेक्चर**— कार्य को मौखिक रूप से समझाना, कुछ अन्य साधनों इस्तेमाल भी किया जाता है। यह एक लोकप्रिय साधन है। अच्छे लेक्चर बहुत प्रभावकारी हो सकते हैं।
- **चर्चा**— यह एक दो पक्षीय संचार होता है। इसके अंतर्गत प्रश्न पूछे जा सकते हैं।
- **प्रयोग विधि**— केस अध्ययन, भूमिका निभाना, व्यवहार मॉडल, अन्य प्रशिक्षण।
- **कम्प्यूटर आधारित प्रशिक्षण**— जो प्रशिक्षण कम्प्यूटर द्वारा प्रदान किया जाता है। इसके अंतर्गत फ़िल्म, विडियो, आडियो आदि द्वारा प्रशिक्षण दिया जाता है।

अपनी प्रगित जांचिए

प्र.10 उद्देश्य निर्धारण के आधार कौन-2 से होते हैं?

प्र.11 कार्य क्षेत्र पर प्रशिक्षण के कितने प्रकार हो सकते हैं?

प्र.12 कक्षा प्रशिक्षण के प्रकारों के नाम बताएं?

मूल्यांकन चरण— इस चरण के अंतर्गत मानव संसाधन विकास कार्यक्रमों के प्रभावीकरण को मापा जाता है। मानव संसाधन विकास कार्यक्रमों के मूल्यांकन के द्वारा यह पता चलता है कि किस स्तर तक इन कार्यक्रमों द्वारा उद्देश्यों को प्राप्त किया गया है जो इन कार्यक्रम के उद्देश्य पहले से निर्धारित किए गए थे।

कोई भी ऐसा कदम जिसके द्वारा मानव विकास प्रोग्रामों की प्रतिक्रिया प्राप्त होती है तथा इन कार्यक्रमों को भविष्य में ओर बेहतर बनाने की सूचना प्राप्त होती है।

मानव संसाधन विकास प्रोग्राम के प्रभावीकरण को निम्नलिखित बातों से पता चलता है।

(क) वह स्तर जहां तक इन प्रोग्रामों के उद्देश्य को प्राप्त किया जाए उसके द्वारा।

(ख) शुरूआत के कुछ तथ्यों के माप द्वारा।

(ग) इच्छित उद्देश्यों को कितने अच्छे से प्राप्त किया गया है इनको मापने से।

(घ) यदि संगठन में प्रशिक्षण के द्वारा।

- सही कर्मचारियों को सही तरीकों द्वारा
- सही समय पर सही स्त्रोतों व साधनों द्वारा प्रदान किया गया है।

मूल्यांकन का उद्देश्य

- मूल्यांकन द्वारा निर्धारित होता है कि क्या इन प्रोग्रामों द्वारा पहले से निर्धारित उद्देश्य प्राप्त हुए हैं।
- शक्तियों व कमजोरियों की पहचान होती है।
- लागत लाभ के अनुपात का पता चलता है।
- किस से ज्यादा लाभ हुआ है किस से कम लाभ हुआ है इसकी पहचान होती है।
- भविष्य के प्रतिभागियों का निर्धारण होता है।
- मनव संसाधन विकास द्वारा प्रोग्रामों को ओर बेहतर बनाने में सहायक है।
- विपणन से सम्बंधित सूचनाओं की प्राप्ति होती है।
- प्रबन्धण डेटाबेस की सूचना मिल जाती है।

मूल्यांकन में शामिल व्यक्ति

- उच्च प्रबंधण।
- प्रशिक्षक।
- लाईन प्रबंधण।
- प्रशिक्षण प्रबंधक।
- प्रशिक्षण प्राप्तकर्ता।

मानव संसाधन विकास मूल्यांकन की प्रक्रिया

- आवश्यकताओं का अध्ययन।

- मुखर मूल्यांकन नीति को निर्धारित करना।
- प्रशिक्षण के विशेष व माप को निर्धारित करना या उद्देश्यों को निर्धारित करना।
- शामिल होने वाले व्यक्तियों की प्रतिक्रियाएं जांचना।
- परिणामों के मापको का निर्धारण करना।
- मूल्यांकन नीति का नियोजन तथा लागू करना।

मूल्यांकन के लाभ

- प्रशिक्षण क्रियाओं की गुणवत्ता में बढ़ोतरी होती है।
- प्रशिक्षकों की क्षमताओं को बढ़ावा मिलता है उनका ध्यान परिणामों पर रहता है।
- माल व मजदूरी की लागत में कमी आती है।
- आकस्मिक घटनाओं में कमी आती है।
- प्रशिक्षकों तथा लाईन प्रबंधकों में कर्मचारियों के विकास के लिए सहयोग में वृद्धि होती है।

अभिकल्पन एवं क्रियावन्यव

टूल बाक्स—5

उद्देश्यों का निर्धारण

अध्ययन नियोजन का विकास

सामान/माल को लाना/ विकास

प्रशिक्षक का चयन

विधियों व तकनीकों का निर्धारण

प्रोग्रामों की अनुसूची बनाना

उद्देश्यों का निर्धारण— मानव संसाधन विकास कार्यक्रमों की आवश्यकताओं का पता लगाने के बाद उनके उद्देश्यों का निर्धारण तीन बातों के आधार पर होता है

(क) प्रदर्शन

(ख) परिस्थितियाँ

(ग) मानदंड

(क) प्रदर्शन

- शरीर की शक्ति में बढ़ावा।
- एक कुर्सी को जोड़ना।
- उछलती बाल को पकड़ना।

(ख) परिस्थितियाँ

- प्रमापित परिस्थितियों के अनुसार औजार का उपयोग।
- किसी बाहरी सहायता के कार्य पूर्ण करना।
- एक कार्य को पूर्ण करते समय कर्मचारी को देखना।

(ग) मानदंड— प्रदर्शन के लिए उपयुक्त स्तर

- एक साल में 25 प्रतिशत बढ़ोतरी।
- एक घंटे तक बिना गलती के कार्य।
- 80 प्रतिशत समय में ही कार्य पूर्ण करना आदि।

एक मानव संसाधन विकास प्रोग्राम को चयन के समय ध्यान रखने वाले कारकः—

- प्रशिक्षकों की उपलब्धता /आवश्यकता।
- समय पाबन्दी।
- प्रशिक्षकों की संख्या।

- विषय।
- लागत।
- संगठन का आकार।

एच. आर. डी हस्तक्षेप

आजकल के गतिशील वातावरण के कारण अर्थव्यवस्था में परिवर्तन हो रहे हैं। मानव संसाधन विकास इस गतिशील वातावरण में एक महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है। प्रभावशाली मानव संसाधन विकास के लिए मजबूत मानव संसाधन नियोजन भर्ती व चयन का आधार मानव संसाधन विकास की आवश्यकताओं पर निर्भर है। मानव संसाधन विकास के लिए तीन तथ्य हैं— प्रोग्राम, प्रक्रियाएं और टुल तथा कर्मचारी समूह।

प्रोग्राम— <ul style="list-style-type: none"> ● लगातार चलने वाले ● विशेष प्रोग्राम 	प्रक्रिया तथा टुल कर्मचारी समूह
---	--

नीति तथा मोर्चाबंदी

(क) प्रोग्राम या कार्यक्रम— इससे अभिप्राय प्रशिक्षण, सीखने, प्रदर्शन में बेहतरी, मोनीटरिंग क्रियाएं, क्षमताओं की बेहतरी के लिए अन्य क्रियाएं।

(1) प्रक्रियाएं तथा टुलस— इससे अभिप्राय संगठन व कर्मचारियों संबंधी नियोजन व्यक्तिगत जरूरतों, टीम की जरूरतों, बाहरी परिवर्तनों आदि से संबंधित हैं।

(2) कर्मचारी समूह— इनसे अभिप्राय कर्मचारियों के विभिन्न स्तरों से है जैसे लाईन कर्मचारी स्टाफ, पेशेवर कर्मचारी आदि। सभी समूहों के लिए अलग-अलग प्रोग्राम, प्रक्रियाएं तथा टुल तैयार करना।

मानव संसाधन विकास का आज के परिवर्तन होते वातावरण में बहुत महत्व है तथा संगठन की आवश्यकता नई तकनीक के साथ कार्य करने में है। मानव संसाधनों का गतिशील, क्षमताओं, मूल्यों संस्कारों, अभिप्रणा व प्रतिबद्धताओं में भी वातावरण के अनुसार परिवर्तन आवश्यक हो गया है।

लोगों का विकास, प्रशिक्षण व अभिप्रण असीमित संसाधन है जो किसी भी संगठन के बदलते वातावरण के लिए आवश्यक है।

मानव संसाधन विकास हस्तक्षेप के उद्देश्य

मानव संसाधन विकास हस्तक्षेप के उद्देश्य की प्रमापित उद्देश्य तथा इच्छित उद्देश्य कौन-2 से हैं। उद्देश्यों को जानना आवश्यक है क्योंकि उद्देश्यों के द्वारा ही आवश्यक उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए आधार बनता है।

उपयोगी उद्देश्यों की विशेषताएं

प्रदर्शन- उद्देश्यों की द्वारा ही भविष्य में किए जाने वाले प्रदर्शन को निर्धारित किया जाता है किस प्रकार उन उद्देश्यों की प्राप्ति की जाएं। कब, कहां, कैसे, किसके द्वारा कार्य किया जाएगा। यह निर्धारण होता है।

प्रतिस्थितियां- उद्देश्यों के आधार पर ही आवश्यक परिस्थितियों का चयन किया जाता है। संसाधन, तकनीक विधियों सामग्री, प्रशिक्षक आदि का चयन परिस्थितियों के आधार पर ही संभव होता है।

मानदंड- उद्देश्यों के द्वारा मानदंड की पहचान होती है, प्रदर्शन के लिए आवश्यक मानदंड निर्धारण हो जाता है।

आवश्यकताओं के निर्धारण पर

आवश्यकताओं का प्रभाव

अद्यतन

अंतर अध्ययन / परिणामों का अध्ययन

मूल्यांकन

क्रियान्वन

हस्तक्षेप का निर्माण

- प्रक्रिया डिजाईन
- प्रशिक्षण
- संगठन का विकास
- अन्य

टूल बाक्स-7

एच. आर. डी हस्तक्षेप

हस्तक्षेप शब्द से अभिप्राय कुछ निश्चित चरणों से है जिसके अंतर्गत एक प्रक्रिया को निश्चित कार्य तथा चरण जिसके द्वारा संगठन के प्रभावीकरण को बढ़ाया जा सकें।

एच. आर. डी. मूल्यांकन

एच आर डी मूल्यांकन से अभिप्राय प्रभाविक प्रशिक्षण से सबंधित निर्णय जैसे कि भर्ती, मूल्य, कर्मचारियों को कार्य पर रखने तथा प्रशिक्षण क्रियाओं में बदलाव आदि के लिए सूचनाओं को एकत्रित करना है। इससे अभिप्राय इन प्रश्नों को जानना भी हो सकता है।

क्या है प्रशिक्षण दे रहे हैं?

- सही व्यक्तियों को।
- सही स्टॉफ को।
- सही तरीकों से।
- सही सामान के साथ।
- सही समय पर।

मूल्यांकन की आवश्यकताएं

मानव संसाधन विकास में मूल्यांकन की आवश्यकता क्यों पड़ती है उसके कारण निम्नलिखित हो सकते हैं—

- मानव संसाधन विकास की महत्वपूर्णता को दिखाने के लिए
- मानव संसाधन विकास की दक्षताओं को दिखाने के लिए।

2.5 मूल्यांकन के प्रतिमान एवं रूपरेखा, एच आर डी कार्यक्रमों के प्रभाव का मूल्यांकन

मूल्यांकन के प्रतिमान एवं रूपरेखा

मूल्यांकन की रूपरेखा

स्वसे अधिक मशहूर रूपरेखा डी किरकपेटरीक द्वारा दी गई है। इस रूपरेखा के चार स्तर होते हैं—

- प्रतिक्रिया
- सीखना
- कार्य व्यवहार
- परिणाम

(1) **प्रतिक्रिया**— प्रशिक्षण पाने वाले कर्मचारियों की प्रतिक्रियाओं पर फोकस करता है।

(2) **सीखना**— प्रशिक्षण जिस उद्देश्य की प्राप्ति के लिए दिया गया था क्या कर्मचारियों द्वारा उस उद्देश्य को पाया गया है या नहीं। प्रशिक्षण पर उन्होंने कार्य करने का तरीका, दक्षताएं आदि सीखी हैं या नहीं।

(3) **कार्य व्यवहार**— कार्य करते समय कर्मचारियों का व्यवहार कैसा था तथा प्रशिक्षण के बाद व्यवहार में कोई अंतर आया या नहीं।

(4) **परिणाम**— क्या संगठन प्रभावीकरण में बढ़ोतरी हुई है या नहीं परिणामों की जांच करना।

समस्याएं— किरकपीटर के प्रतिमान से निम्न समस्याएं होती हैं।

- अधिकतर संगठन चारों स्तरों पर मूल्यांकन नहीं करते।
- संगठन प्रशिक्षण के बाद ही मूल्यांकन करते हैं।
- स्तरों के मध्य कोई सुधार संभव नहीं होते।

मानव संसाधन विकास के मूल्यांकन के लिए सूचनाओं के स्रोत

- साक्षात्कार।
- प्रश्नोत्तरी।
- प्रत्यक्ष परीक्षा।
- प्रदर्शन को टेस्ट करना।
- प्रदर्शन सूचनाओं द्वारा।

टूल बाक्स—8

एच. आर. डी मूल्यांकन

- परिणाम
- हस्तांतरण
- सीखना
- प्रतिक्रियाएं

एच आर डी कार्यक्रमों का प्रभाव का मूल्यांकन

इसके अंतर्गत यह पता लगाया जाता है कि विभिन्न मानव संसाधन विकास कार्यक्रमों का क्या प्रभाव कर्मचारियों पर पड़ता है उनमें क्या परिवर्तन तथा विकास की स्तर तक हुआ है।

- एच आर डी कार्यक्रम तथा प्रशिक्षण एक प्रकार का निवेश होता है।
- लाइन प्रबंधक, मानव संसाधन तथा मानव संसाधन विकास को लागत की तरह लेता है जैसे—आय को उपयोग करने वाले, आय उत्पादन न करने वाले।

- कर्मचारियों को उनके विकास कार्यक्रमों से आए बदलाव व दक्षताओं तथा इनसे हुए लाभों की पहचान संगठन को करवानी चाहिए।

प्रशिक्षण लागतों का मूल्यांकन

- (1) **लागत लाभ निरीक्षण**— प्रशिक्षण पर हुए, खर्चों तथा प्रशिक्षण से हुए लाभों जैसे कर्मचारियों की मनोवृत्तियां, दुर्घटनाओं में कमी, कर्मचारियों के अवकाशों में कमी आदि की तुलना की जाती है।
- (2) **लागत प्रभावीकरण अध्ययन**— लागत के प्रभावीकरण का अध्ययन करने के पश्चात् गुणवत्ता में वृद्धि, व्यर्थ में कमी, उत्पादकता आदि पर फोकस।
- (3) **निवेश में वृद्धि**— लागत व परिणाम के अध्ययन द्वारा निवेश की प्राप्तियों की जांच करना।

प्रशिक्षण लागतों के प्रकार

- (1) **प्रत्यक्ष लागतेः**— प्रशिक्षण की फीस, उसके आने व जाने के खर्च व अन्य खर्च
 - सामग्री की लागत
 - कक्षा तथा ऑडियो—विजुवल सामान की लागत
 - यात्रा के खर्च
 - खाने की लागत
- (2) **अप्रत्यक्ष लागतेः**— जो खर्चे अप्रत्यक्ष रूप से हुए हो जैसे—
 - प्रशिक्षण प्रबंधण
 - शासन प्रबंध के खर्चे
 - टेलीफोन, डाक, कम्प्यूटर आदि के खर्चे।
 - अन्य लागतें।
- (3) **विकासात्मक लागतें**— जो लागते या खर्चे कर्मचारियों के विकास कार्य पर प्रत्यक्ष रूप से लगाए जाए व प्रशिक्षक प्रोग्राम से संबंधित हो।

- प्रोग्राम खरीदने की फीस
- प्रशिक्षक के प्रशिक्षण की लागत।
- संगठन में प्रोग्राम प्रसारित करने के खर्च

(4) अन्य लागतें—

- उच्च प्रबंधन द्वारा भागीदारी
- सामान्य संगठन द्वारा सहायता।
- अन्य सुविधाएं
- सामान्य व शासन के खर्च जैसे मानव संसाधन प्रबंधन।

(5) भागीदारी के लिए क्षति पूर्ति लागतेः—

- प्रशिक्षण लेने वाले कर्मचारियों को वेतन तथा अन्य लाभ।
- यात्राएं रहने आदि के खर्च

एच आर डी के मूल्यांकन की बेहतरी के उपाय

- सामरिक नियोजन के अंतर्गत मानव संसाधन विकास को शामिल जाएं।
- प्रबंधन को मानव संसाधन विकास नियोजन तथा आकलन प्रयास में शामिल करना—सांझा स्वामित्व बनाना।
- सफलताओं व असफलताओं के भागीदारी रखना।

2.6 सारांश

मानव संसाधन विकास की रूपरेखा के अंतर्गत मानव संसाधन विकास प्रक्रिया में शामिल चार कार्यों पर बल दिया गया है। सर्वप्रथम कर्मचारियों की विकास संबंधी आवश्यकताओं का पता लगाना, उन्हें क्या मानव संसाधन विकास के विभिन्न तकनीकों की आवश्यकता है। उनकी आवश्यकताओं के अनुसार क्रियाओं का नियोजन व डिजाईन करना की कब-कब कौन-कौन सी विकासात्मक, क्रियाएं की जाएगी। प्रशिक्षण की विभिन्न विधियों को जांचा व परखा जाता

है तथा उचित विधि का चयन किया जाता है। उसके बाद उस विधि के द्वारा कर्मचारियों को प्रशिक्षित किया जाता है। प्रशिक्षण पुरा होने के बाद तथा अन्य मानव संसाधन विकास कार्यक्रमों को पूर्ण करने के बाद उनके प्रभावीकरण का मूल्यांकन के अंतर्गत कर्मचारियों के विकास का मापन होता है तथा संगठन के उद्देश्यों की प्राप्ति में विकास कार्यक्रम कितने सहायक साबित हुए हैं। इसकी जांच की जाती है। यदि परिणाम अच्छे निकलते हैं तथा विकास कार्यक्रम प्रभाविक निकलते हैं तो उन्हें बार-बार क्रियान्वन किया जाएगा अन्यथा उनमें परिवर्तन लाए जाएंगे।

2.7 बोध प्रश्न

प्र.1 मानव संसाधन विकास का अर्थ तथा विशेषताएं बताएं?

प्र.2 आवश्यकताओं के प्रकार बताएं?

प्र.3 आवश्यकताओं के अनुमान के क्या लाभ हो सकते हैं?

प्र.4 मानव संसाधन विकास प्रोग्राम के समय कौन सी बातें ध्यान रखें?

प्र.5 कार्यक्षेत्र प्रशिक्षण के प्रकार बताएं?

प्र.6 मूल्यांकन में कौन-2 से व्यक्ति शामिल होते हैं?

प्र.7 मूल्यांकन के लाभों का वर्णन करें?

प्र.8 मूल्यांकन की क्या आवश्यकताएं हैं बताएं?

प्र.9 मूल्यांकन के लिए सूचनाओं के कौन-2 से स्त्रोत उपलब्ध होते हैं?

प्र.10 प्रशिक्षण लागतों का मूल्यांकन कितने प्रकार का हो सकता है?

प्र.11 मानव संसाधन विकास से क्या तात्पर्य है तथा उसको क्षेत्र का वर्णन करें?

प्र.12 मानव संसाधन विकास प्रक्रिया का विस्तारपूर्वक वर्णन करें?

प्र.13 आवश्यकताओं के अनुमान के स्तरों का वर्णन करें?

प्र.14 आवश्यकताओं के अनुमान के चारों चरणों का वर्णन करें?

प्र.15 प्रशिक्षण से क्या अभिप्राय है, प्रशिक्षण की कौन-कौन सी विधियां हो सकती हैं।

प्र.16 मूल्यांकन का विस्तारपूर्वक वर्णन करें?

2.8 संदर्भ ग्रंथ

- Arunajatesan S. & Viswanathan T.R. (2009), Risk Management & Insurance: Concepts and Practices of Life and General Insurance. Third Edition. Macmillan Publishers India.
- Gupta P.K. (2010). Insurance and Risk Management. Second Edition. Himalayan Publishing House Pvt. Ltd., New Delhi.
- Black, Kenneth and Horord D. Shipper (2010). Life & Health Insurance. Pearson Education, New Delhi.

इकाई – III: प्रशिक्षण और विकास

इकाई की संरचना

3.1 उद्देश्य

3.2 प्रस्तावना

3.3 प्रशिक्षण आवश्यकताओं की पहचान, प्रशिक्षण रणनीति का विकास

3.4 प्रशिक्षण कार्यक्रमों का क्रियान्वन

3.5 प्रशिक्षण तथा निष्पादन प्रबंधन

3.6 कर्मचारी मार्गदर्शन/ परामर्श/ विमर्श तथा स्वास्थ्य सेवाएं

3.7 सारांश

3.8 बोध प्रश्न

3.9 संदर्भ ग्रंथ

3.1 उद्देश्य

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

- प्रशिक्षण का अर्थ तथा उद्देश्य
- प्रशिक्षण का महत्व तथा प्रशिक्षण से होने वाले संगठन व कर्मचारियों को लाभ
- प्रशिक्षण के विभिन्न प्रकार
- एक प्रशिक्षण प्रोग्राम का चयन किस प्रकार करें
- प्रशिक्षण प्रोग्राम
- निष्पादन प्रबंधन के तत्व
- प्रशिक्षण व विकास की प्रगति के कारण
- कर्मचारी मार्गदर्शन की प्रक्रिया।

3.2 प्रस्तावना

“नियमित रूप से दी जाने-वाली व्यावहारिक शिक्षा”

प्रशिक्षण का अर्थ है, अपने आप को या किसी दूसरे को ऐसी शिक्षा देना और या कौशल विकसित करना जिससे किसी विशेष कार्य में प्रवीणता आ जाय।

प्रशिक्षण की जरूरत

प्रशिक्षण का उद्देश्य किसी व्यक्ति या समूह के ज्ञान, कौशल व अभिवृति के ऊपर फोकस किया जाता है। ज्ञान में किसी क्षेत्र विशेष की अवधारणाओं पर व्यापक समझ बनाने के ऊपर फोकस किया जाता है। बदलते वक्त के साथ खुद को अपडेट करने का एक अहम जरिया है प्रशिक्षण।

एक सफल मानव संसाधन विकास कार्यक्रम व्यक्ति विशेष को काम के एक उच्च स्तर पर ले जाने के लिए तैयार करना, “प्रदर्शन में परिवर्तन की संभावना से एक निश्चित अवधि में व्यवस्थित ढंग से सिखाया जाता है।” इन स्थितियों में मानव संसाधन विकास एक ढांचे के रूप में पहले चरण में संगठनों की दक्षता, प्रशिक्षण तथा उसके व्यवसायिक लक्ष्यों का विकास, कर्मचारी के अपने वर्तमान तथा भविष्य के नियोक्ताओं के प्रति मूल्यों पर ध्यान केंद्रित 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। एक संगठन में कार्य करने वाले लोग इसके मानव संसाधन 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 अंत तक जाने का माध्यम है न कि अपने आप में एक अंतिम लक्ष्य, 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।

टूल बाक्स-1

प्रशिक्षण का अर्थ

प्रशिक्षण से अभिप्राय ऐसी शिक्षा से है जिसके द्वारा किसी विशेष कार्य में प्रवीणता आती है।

किसी भी संगठन के विकास के लिए सबसे आवश्यक है उसके मानवीय संसाधनों का विकास का होना। मानव संसाधन की दक्षताओं का विकास तथा आधुनिक जानकारी का होना। बहुत आवश्यक है। प्रशिक्षण कर्मचारियों को कार्य करने का सही तरीका बताने का तरीका है। प्रशिक्षण कई प्रकार का होता है। कोई भी प्रशिक्षण शुरू करने से पहले संगठन को अपने उद्देश्यों को ध्यान में रखना चाहिए। इस इकाई के द्वारा हम प्रशिक्षण के मूल्यांकन तथा उसके प्रभाव को भी समझ पाएंगे।

3.3 प्रशिक्षण आवश्यकताओं की पहचान, प्रशिक्षण रणनीति का विकास

प्रशिक्षण का अर्थ

प्रशिक्षण से अभिप्राय उस प्रक्रिया से है जिसके अंतर्गत लोगों को नियमों तथा कार्य की विधियों के बारे में जानकारी उद्देश्य तथा जागरूकता प्रदान की जाती है। इसका कर्मचारियों द्वारा अपने वर्तमान कार्य को बेहतर करना तथा नए कार्यों के लिए तैयार रहना होता है। इसके अंतर्गत व्यक्तियों के व्यवहारों में परिवर्तन करके उनकी क्षमता में वृद्धि की जाती है ताकि वे अपन कार्य ओर बेहतर कर पाए। प्रशिक्षण द्वारा कर्मचारियों में तीन प्रकार के सकारात्मक परिवर्तन किए जाते हैं।

जानकारी— जानकारियों के द्वारा प्रशिक्षण लेने वाला व्यक्ति संगठन की नीतियों, प्रक्रियाओं तथा नियमों तथ्यों के बारे में जानकारी प्राप्त करता है।

दक्षताएं— इसके अंतर्गत कर्मचारियों को तकनीकी तथा अन्य दक्षताएं सिखाई जाती है ताकि कर्मचारी अपने कार्यों को प्रभावपूर्ण कर सके।

मनोवृति— प्रशिक्षण द्वारा कर्मचारियों के व्यवहारों में बदलाव लाकर, सहकर्मियों के प्रति सहयोग की भावना जाती है तथा व्यक्तियों में दायित्व की भावना लेकर आता है।

प्रशिक्षण का महत्व

(क) दुर्घटनाओं में कमी— कर्मचारियों को यदि मशीनों को सही रूप में इस्तेमाल करना आएगा तो इससे औद्योगिक दुर्घटनाओं में काफी कमी होगी व जानमाल की सुरक्षा होगी।

(ख) कार्य के स्तर में वृद्धि— प्रशिक्षण के द्वारा कार्य अच्छी गुणवत्ता का होगा। कार्य का स्तर प्रशिक्षण प्राप्त करने के पश्चात् बहुत बेहतर होगा।

टूल बाक्स—2

प्रशिक्षण का महत्व

- दुर्घटनाओं में कमी
- कार्य के स्तर में वृद्धि
- कर्मचारियों की कमियों का दूर करने में सहायक
- कार्य संतुष्टि में बढ़ोतारी
- उत्पादकता में बढ़ोतारी
- उत्पाद तथा सेवाओं की गुणवत्ता में बढ़ोतारी
- लागतों में कमी
- पर्यवेक्षण में कटौती

(ग) कमियों को दूर करने में सहायक—प्रशिक्षण के द्वारा कर्मचारी, कार्य के प्रति हिचकिचहाट को दूर कर सकते हैं तथा अपनी कमियों पर कार्य कर उन्हें अपनी शक्तियों के रूप में इस्तेमाल कर पाएंगे।

- (घ) कार्य संतुष्टि में बढ़ोतरी—प्रशिक्षण के द्वारा कर्मचारियों की कार्य करने के पश्चात् संतुष्टि में वृद्धि होती है। कर्मचारी अपने किए गए कार्य को पूरी तरह उचित मान सकते हैं क्योंकि प्रशिक्षण के द्वारा उन्हें कार्य करने के सही तरीकों का पता चल जाता है।
- (ङ) उत्पादकता में बढ़ोतरी— प्रशिक्षित कर्मचारी मशीने तथा औजारों के उपयोग में दक्ष होकर कुशलतापूर्वक कार्य करने में समर्थ होते हैं। इससे उनकी उत्पादकता में वृद्धि होती है। प्रशिक्षित कर्मचारी कार्य जल्दी, अच्छा तथा कुशलतापूर्वक करता है।
- (च) उत्पाद व सेवाओं की गुणवता में वृद्धि— प्रशिक्षण के द्वारा कर्मचारी उत्पाद को उच्च श्रेणी का बनाने के लिए प्रयास करेगा। उसके द्वारा बनाए गए उत्पाद तथा प्रदान की गई सेवाएं अधिक गुणों से परिपूर्ण होगी।
- (छ) लागतों में कमी— प्रशिक्षण के द्वारा कर्मचारी उत्पाद को कम लागत में सही समय तथा अच्छी गुणवता का बनाने में योगदान देता है। उत्पाद को सस्ता व टिकाऊ बनाना उसका उद्देश्य होता है।
- (ज) पर्यवेक्षण में कटौती—प्रशिक्षित कर्मचारियों के कार्यों की बार-बार जांच नहीं की जाती क्योंकि वह कार्य करने में कुशल हो जाते हैं। इससे प्रबंधन का पर्यवेक्षण का कार्य कम हो जाता है।

प्रशिक्षण के उद्देश्य

प्रशिक्षण प्रदान करने के प्रबंधक के कई उद्देश्य हो सकते हैं। औद्योगिकरण के प्रारम्भ में कर्मचारियों का प्रशिक्षण कोई आवश्यक नहीं होता था। परंतु उस समय पर कम उत्पादन क्षमता, औद्योगिक दुर्घटनाएं, कर्मचारियों की अनुपस्थिति कर्मचारियों द्वारा कार्य को छोड़कर चले जाना आदि समस्याएं होती थी इन समस्याओं को सुलझाने के लिए प्रशिक्षण दिया जाने लगा।

टूल बाक्स—3
<u>प्रशिक्षण का उद्देश्य</u>

- उत्पाद की गुणवता सुनिश्चित करना।
- संगठन को प्रभाविक तथा कुशल बनाना।
- कर्मचारियों को नए वातावरण के अनुकूल ढालना।
- कर्मचारियों की दक्षताओं को उन्नयन करना।
- दुर्घटनाओं में कमी लाना।
- कर्मचारियों को संगठन के प्रति निष्ठावान बनाना

(क) उत्पाद की गुणवता सुनिश्चित करना:- प्रशिक्षण का उद्देश्य उत्पाद की गुणवता को पहले से प्रमापित गुणवता जैसे ही करना। उत्पाद बाजार की मांग के अनुरूप ही होना चाहिए।

अपनी प्रगति जांचिए

प्र.1 प्रशिक्षण से क्या अभिप्राय हैं?

प्र.2 प्रशिक्षण के द्वारा कर्मचारियों में कौन से नकारात्मक परिवर्तन किए जाते हैं?

प्र.3 प्रशिक्षण के द्वारा उत्पादकता कैसे बढ़ सकती है?

प्र.4 पर्यवेक्षण में कटौती व प्रशिक्षण का क्या संबंध है?

प्र.5 प्रशिक्षण के दो उद्देश्य बताएं?

(ख) संगठन को प्रभाविक व कुशलता:- प्रशिक्षण का उद्देश्य संगठन को कुशल तथा परिश्रमी, आत्म विश्वास से परिपूर्ण कर्मचारी प्राप्त करवाने के सहायता करना ताकि संगठन भी प्रभावपूर्ण व कुशल बन जाए। प्रशिक्षण का उद्देश्य नए कर्मचारियों को नए वातावरण के अनुकूल ढालना है। कर्मचारियों को नए औजार, नई मशीनें, नए व्यक्तियों से प्रभावित करवाना ताकि वह संगठन के नियम, प्रक्रियाओं आदि को समझ पाए।

- (ग) कर्मचारियों की दक्षताओं को उन्नयन रखना:- प्रशिक्षण कर्मचारियों की दक्षताओं को अपटुडेट रखता है। कार्य पर ही समय—समय पर दी जाने वाले अल्पकालीन प्रशिक्षण से कर्मचारी अपने प्रारम्भिक दक्षताएं न भूलकर, उनको बेहतर करने का प्रयत्न करते हैं।
- (घ) दुर्घटनाओं में कमी:- प्रशिक्षण के द्वारा कर्मचारियों को कार्य के लिए उपयोगी औजारों मशीनों, प्रणालियों का सही ढंग पता चलाने से दुर्घटनाओं में कमी आती है।
- (ङ) कर्मचारियों को संगठन के प्रति निष्ठावान बनाना:- प्रशिक्षण प्राप्त कर कर्मचारी अपने अंदर कई परिवर्तन लाने में समर्थ होते हैं। इसके उनके मन में संगठन के प्रति आदर तथा निष्ठा जागृत होती है।

प्रशिक्षण के प्रकार

प्रशिक्षण के पांच प्रकार के हो सकते हैं जैसे कि –

(क) समावेशन प्रशिक्षण

इस प्रशिक्षण का उद्देश्य एक नए कर्मचारी को संगठन में पहचान बनवाना तथा उसमें विश्वास तथा सहयोग की भावना को बढ़ावा देना है। इस प्रशिक्षण के अंतर्गत नए कर्मचारी को नए कार्यक्षेत्र पर सामाजिक बनाना है। प्रशिक्षक कर्मचारी को संगठन के नियम, कार्य की स्थितियां, फायदे तथा सभी क्रियाओं के बारे में अवगत करवाता है। इस प्रशिक्षण से कर्मचारी के नैतिक मूल्यों में भी वृद्धि होती है। आत्म विश्वास बढ़ता है।

टूल बाक्स—4

प्रशिक्षण के प्रकार

- समावेशन प्रशिक्षण
- कार्य प्रशिक्षण
- ताजादम करने योग्य प्रशिक्षण
- शागिर्दी प्रशिक्षण
- इंटर्नशिप प्रशिक्षण

इस प्रशिक्षण से निम्नलिखित लाभ होते हैं

- इस प्रशिक्षण के द्वारा कर्मचारी का हौसला बढ़ता है कि वह एक कुशल कर्मचारी बन पाएगा।
- नए कर्मचारी द्वारा कोई भी गलतफैमी कार्यक्षेत्र के बारे में नहीं बनती।
- नए कर्मचारी के मन में वफादारी तथा अपनेपन की भावना विकसित होती है।
- नए कर्मचारी को कैटीन, छुटटी लेने के नियम तथा अन्य सुविधाओं का पता चलता है।

(ख) कार्य प्रशिक्षण

इस प्रशिक्षण का कार्य कर्मचारियों को कार्य के बारे में सम्पूर्ण जानकारी देना है। इस प्रशिक्षण के द्वारा कर्मचारियों को मशीनों द्वारा कार्य करना, औजारों का इस्तेमाल, दुर्घटनाओं से बचाव तथा माल को व्यर्थ होने से बचाना आदि सीखाया जाता है। इस प्रशिक्षण में कर्मचारियों द्वारा कार्य में होने वाली समस्याओं व रुकावटों से उन्हें अवगत करवाया जाता है।

(ग) ताजादम करने योग्य प्रशिक्षण

समय के साथ कर्मचारी पहले प्राप्त कि गई प्रशिक्षण को भूल जाते हैं तथा तकनीकी विकास, प्रबंधन में बदलाव के कारण पहले की प्रणालियों पुरानी हो जाती है। इस प्रकार के प्रशिक्षण द्वारा वर्तमान कर्मचारियों को अधिक जानकारियां प्रदान की जाती हैं तथा नई तकनीकों को सीखाया जाता है।

(घ) शागिर्दी प्रशिक्षण

यह प्रशिक्षण कई संगठनों में उपयोग लाया जाता है। यह एक बहुत अच्छा मानव संसाधन स्रोत माना जाता है जहां संगठनों में कर्मचारियों की काफी आवश्यकता पड़ती रही है। इस प्रशिक्षण के अंतर्गत कार्यक्षेत्र पर प्रशिक्षण तथा कलात्मक मार्गदर्शन दिया जाता है।

(ङ) ईटर्नशिप प्रशिक्षण:- इस प्रशिक्षण के अंतर्गत विद्यार्थियों को उनकी शिक्षा या कोर्स से संबंधित कार्यक्षेत्र में कार्य सीखने व देखने के लिए भेजा जाता है ताकि विद्यार्थी किताबी ज्ञान के साथ-साथ असली जानकारियां भी प्राप्त करें।

प्रशिक्षण के लाभ

प्रशिक्षण के द्वारा कर्मचारियों की दक्षताओं का विकास होने से संगठन व कर्मचारियों दोनों को ही लाभ होता है। प्रशिक्षण के लाभों का विस्तृत वर्णन निम्नलिखित है

टूल बाक्स—5

प्रशिक्षण के लाभ

- संगठन को होने वाले लाभ
- कर्मचारियों को होने वाले लाभ

- संगठन को होने वाले लाभ

(क) ज्यादा उत्पादकता:- प्रशिक्षित कर्मचारी उत्पाद को बनाते समय ज्यादा माल व्यर्थ नहीं करता तथा उत्पादकता की क्षमता में भी बढ़ोतरी होने से संगठन को लाभ होता है।

(ख) कम पर्यवेक्षण:- प्रशिक्षित कर्मचारियों के कार्य को बार-बार जांचने की आवश्यकता नहीं होती इस पर्यवेक्षण का समय बचता है।

(ग) मानव संसाधनों के अप्रचलन से बचाव:- प्रशिक्षण के द्वारा कर्मचारियों को नई तकनीकों तथा जानकारियों की प्राप्ति होती है तथा वो अपडेट रहते हैं तथा उनका अप्रचलन से बचाव होता है।

(घ) गुणवता में बढ़ोतरी:- प्रशिक्षण के द्वारा कर्मचारियों की कार्यक्षमता में वृद्धि होती है तथा कर्मचारी कार्य को भली भांति करते हैं। उत्पाद को प्रमापित गुणवता का बनाने के लिए प्रयास करते हैं।

(ङ) बेहतर संगठन वातावरण:- प्रशिक्षण के द्वारा कर्मचारियों को कार्यक्षेत्र के सभी नियम, नीति आदि स्पष्ट कर दिए जाते हैं, उन्हें किस प्रबंधक से आदेश प्राप्त करना है। इससे संगठन का वातावरण सकारात्मक बनता है।

(च) औद्योगिक दुर्घटनाओं से बचाव:- प्रशिक्षण के द्वारा कर्मचारी कार्य के दौरान अपनी सुरक्षा करना भली प्रकार से सीख लेते हैं, मशीनों व औजारों का सही प्रयोग भी, इससे औद्योगिक दुर्घटनाओं से बचाव होता है।

- कर्मचारियों को होने वाले लाभ

(क) व्यक्तिगत विकास— प्रशिक्षण के द्वारा कर्मचारियों के व्यक्तित्व का विकास होता है तथा उनके अंदर आत्म-विश्वास, भरोसा, साहस, सहयोग, योगदान, अच्छी संचार दक्षता के गुण आते हैं।

(ख) नई दक्षताओं का विकास:- प्रशिक्षण के द्वारा कर्मचारियों के अंदर छुपी हुई दक्षताओं का विकास करके, नए दक्षताओं का पता लगाया जाता है।

(ग) कमाई की दक्षता में बढ़ोतरी:- प्रशिक्षण के द्वारा कर्मचारी अपनी उत्पादन क्षमता बढ़ाकर अपनी कमाने की शक्ति बढ़ा सकते हैं। अपने विकास तथा समाज के विकास में योगदान देते हैं।

(घ) बदलती तकनीक के साथ समायोजन:- प्रशिक्षण के द्वारा कर्मचारी जो कई वर्षों से कार्य कर रहे हैं नव तकनीकों से जागरूक होते हैं। बदलती तकनीक के कारण उनकी दक्षताओं में कमी आ सकती है। इसलिए कार्य पर प्रशिक्षण देकर उन्हें नई तकनीक में समायोजन करना आ जाता है।

(ङ) सुरक्षा में बढ़ोतरी:- कर्मचारी प्रशिक्षण प्राप्त करने के पश्चात् कार्यक्षेत्र पर अपनी सुरक्षा को लेकर जागरूक हो जाते हैं तथा औजारों को सही रूप में प्रयोग करना सीख जाते हैं।

(च) आत्म-विश्वास:- प्रशिक्षित कर्मचारी अपना कार्य पूर्ण आत्म विश्वास के साथ करने के साथ करने में शक्ति होते हैं। उन्हें अपने कार्यक्षेत्र, प्रणाली, नीतियों, नियमों की पूर्ण जानकारी होने के कारण उनमें आत्म विश्वास विकसित होता है।

प्रशिक्षण व विकास की अवधारणाएं

विकास एक ऐसी प्रक्रिया है जिसके द्वारा प्रबंधक जानकारी प्राप्त करते हैं ताकि वह संगठन के उद्देश्यों को प्राप्त कर सकें। प्रशिक्षण के द्वारा कर्मचारियों की दक्षताओं तथा जानकारियों में वृद्धि की जाती है। इसके साथ ही विकास प्रक्रिया की शुरुआत हो जाती है। विकास के द्वारा प्रबंधकों के जानकारी व अनुभवों में वृद्धि होती है।

परिभाषा

कोमप के अनुसार— प्रशिक्षण कम समय के लिए डिजाईन की गई निश्चित उद्देश्यों जैसे मशीनरी को चलाने के तरीके आदि बताना होता है। जबकि विकास का अभिप्राय विस्तृत शिक्षा प्रदान करना है जो लम्बे उद्देश्य को पूरा करें।

विकास की कई अवधारणाएं हैं जो प्रबन्धकों को शिक्षा देने के लिए अपनाई जाती हैं। यदि संगठन को अपने उद्देश्यों को लम्बे समय तक प्राप्त करना है तो प्रबंधकों का विकास बहुत आवश्यक है।

प्रशिक्षण तथा विकास में अंतर

अंतर का आधार	प्रशिक्षण	विकास
(क) अर्थ	प्रशिक्षण से अभिप्राय कर्मचारियों को मशीनी व तकनीकी जानकारियां प्रदान करना है।	विकास से अभिप्राय विकास, अवधारणाओं तथा लिखित जानकारियों की उस प्रक्रिया से है जिसमें कर्मचारी शामिल होते हैं।
(ख) शामिल / भागीदार	प्रशिक्षण कार्यक्रम में ज्यादातर कर्मचारी हिस्सा लेते हैं।	विकास प्रक्रिया में प्रबंधकों की भागीदारी ज्यादा होती है।
(ग) समय अवधि	प्रशिक्षण अल्पकालीन प्रक्रिया है।	विकास प्रबंधकों को दी जाने वाली सतत प्रक्रिया है।

(घ) प्रारंभ	प्रशिक्षण की प्रक्रिया मुख्यतः संगठन की प्रबंधन समिति द्वारा शुरू की जाती है।	विकास की प्रक्रिया मुख्यतः संगठन के आंतरिक व्यक्तियों द्वारा स्वयं शुरू की जाती है।
-------------	---	---

अपनी प्रगति जांचिए

प्र.6 समावेशन प्रशिक्षण से क्या लाभ होते हैं?

प्र.7 कार्य प्रशिक्षण से क्या तात्पर्य हैं?

प्र.8 इंटर्नशिप प्रशिक्षण किन को दिया जाता है?

प्र.9 प्रशिक्षण के द्वारा संगठन को होने वाले दो लाभ बताएं?

प्र.10 प्रशिक्षण के द्वारा कर्मचारियों को होने वाले दो लाभ बताएं?

प्र.11 विकास से क्या तात्पर्य है? परिभाषा बताएं?

प्र.12 प्रशिक्षण व विकास में दो अंतर बताएं?

प्रशिक्षण तथा विकास के उद्देश्य

प्रशिक्षण तथा विकास का मुख्य उद्देश्य दक्षता से पूर्ण तथा कार्य करने की इच्छा करवाने वाले कर्मचारियों को जागरूक करना तथा उनकी क्षमताओं को बढ़ाना है। प्रशिक्षण व विकास के चार उद्देश्य होते हैं।

(1) व्यक्तिगत उद्देश्य— प्रशिक्षण व विकास के द्वारा कर्मचारियों को कई व्यक्तिगत फायदों भी मिलते हैं। प्रशिक्षण प्राप्ति से व्यक्ति में कई गुणों का विकास होता है। कर्मचारियों में कार्य के प्रति भय, हिचकिचाहट आदि दूर होती है तथा आत्मविश्वास, निष्ठा, आदर, कार्य में रुचि, अधिक उत्पादकता आदि भावनाएं जागृत होती हैं।

टूल बाक्स-6

प्रशिक्षण व विकास के उद्देश्य

- व्यक्तिगत उद्देश्य
 - संगठनात्मक उद्देश्य
- कार्यात्मक उद्देश्य
 - सामाजिक उद्देश्य

(2) संगठनात्मक उद्देश्य— प्रशिक्षण व विकास के द्वारा संगठन को प्रशिक्षित, अधिक दक्षता वाले, निष्ठावान कर्मचारी प्राप्त होते हैं तथा वर्तमान कर्मचारी में अपनी दक्षताओं से अपटुडेट रहते हैं। कर्मचारियों में ज्यादा कार्य, कम लागत तथा कम समय खर्च करने की आदतों का विकास होता है।

(3) कार्यात्मक उद्देश्य— प्रशिक्षण द्वारा प्रत्येक विभाग को अधिक कार्य, कुशल कर्मचारी प्राप्त होते हैं। कार्य को सुचारू, कुशलतापूर्वक व दक्षता के लिए प्रशिक्षण आवश्यक है।

(4) सामाजिक उद्देश्य— प्रशिक्षण व विकास के द्वारा समाज में कार्यकारी व्यक्तियों में ज्यादा आत्म विश्वास, दक्षताएं तथा क्षमताएं विकसित होती हैं। संगठन भी समाज का ही एक भाग है इसलिए संगठन व कर्मचारियों के विकास से समाज का विकास संभव होता है।

टूल बाक्स-7

प्रशिक्षण के उद्देश्य

- आत्म विश्वास
- दक्षताओं की प्राप्ति
- अच्छी निर्णय शक्ति का विकास
- बदलाव लाने के लिए

- जानकारियों को प्राप्त करने के लिए

प्रशिक्षण के क्षेत्र

प्रशिक्षण के क्षेत्र के अंतर्गत प्रशिक्षण के द्वारा विकसित किए जाने वाले गुणों को शामिल किया जाता है जैसे—

(1) **जानकारियां**— प्रशिक्षण के द्वारा कर्मचारियों को संगठन से संबंधित जानकारियां जैसे कार्य करने की विधियां, प्रणाली, नियम, प्रक्रियाओं के बारे में बताया जाता है।

(2) **तकनीकी दक्षता**— प्रशिक्षण में कर्मचारियों को प्रशिक्षक द्वारा मशीनों को प्रयोग करने, नई तकनीकों नए औजारों का उपयोग, आदि सिखाया जाता है ताकि उनकी दक्षताओं में वृद्धि हो।

टूल बाक्स—8

- जानकारी
- तकनीकी दक्षता
- सामाजिक दक्षता
- तकनीकें

(3) **सामाजिक दक्षताएं**— प्रशिक्षण द्वारा कर्मचारी को अन्य कर्मचारियों, प्रबंधकों, आदि से मिलवाया जाता है तथा उनके अंदर आत्म-विश्वास, सहयोग, हौसला, संयम आदि की भावनाओं का विकास होने से सामाजिक दक्षताओं में वृद्धि होती है।

(4) **तकनीकें**— प्रशिक्षण, प्रशिक्षकों द्वारा प्रदान किया जाता है, तकनीकि परिवर्तन होने से पहले प्रशिक्षक उसका प्रशिक्षण प्राप्त कर नई—नई तकनीकों का प्रशिक्षण कर्मचारियों को प्रदान करते हैं।

प्रशिक्षण तथा विकास की प्रगति के कारण

प्रशिक्षण तथा विकास की आवश्यकता आज कल अधिकतर संगठनों को पड़ती है। इनकी प्रगति के कारण निम्नलिखित हो सकते हैं—

(1) गतिशील वातावरण— आजकल संगठन का वातावरण ज्यादा गतिशील होने से परिवर्तन बहुत जल्दी होते रहते हैं। वातावरण दो प्रकार का हो सकता है आंतरिक तथा बाहरी वातावरण। कर्मचारियों को दोनों वातावरण के बारे में जागृत करना तथा बचाव के उपाय बनाना। उससे उत्पन्न खतरों के बचाव के उपाय बताना।

(2) बाजार वातावरण— वैश्वीकरण के कारण प्रतियोगिता में काफी वृद्धि हुई है। इस गला काट प्रतियोगिता के कारण सूचनाओं के मिलने में आसानी, आधुनिक तकनीक, उत्पाद की डिलीवरी में तेजी तथा प्रशिक्षण प्रणाली में सुधार आदि हो सकते हैं। इतनी प्रतियोगिता के अंतर्गत कर्मचारियों को अच्छे कार्य की आशा की जाती है। प्रशिक्षण व विकास द्वारा दक्ष कर्मचारियों के होने से प्रतियोगिता लाभ की आशा की जाती है।

(3) मानसिक संबंधों का विकास— प्रशिक्षण द्वारा प्राप्त शिक्षा व जानकारियों से कर्मचारी अपने करियर को बढ़ावा दे सकता है। परंतु जैसे की कर्मचारी वर्तमान संगठन को छोड़कर और बेहतर अवसर तलाश करते हैं तो ये दक्षताएं ही कर्मचारी की सहायक होती हैं।

अपनी प्रगति जांचिए

प्र.13 प्रशिक्षण के क्षेत्र क्या है?

प्र.14 प्रशिक्षण कार्यक्रमों का क्रियान्वन से क्या अभिप्राय है?

प्र.15 प्रशिक्षण प्रोग्रामों का चयन करते समय कौन सी बातें ध्यान रखनी चाहिए?

प्र.16 प्रशिक्षण प्रक्रिया के तथ्य बताएं?

टूल बाक्स—9

प्रशिक्षण व विकास की प्रगति के कारण

- गतिशील वातावरण
- बाजार प्रतियोगिता
- मानसिक संबंध
- सीखने की प्रक्रिया

(4) सीखने की प्रक्रिया— बदलते वातावरण के साथ कर्मचारियों को अपनी जानकारियों तथा दक्षताओं को बढ़ाना काफी आवश्यक है और इनके लिए नए जानकारी तथा नई तकनीक का पता होना आवश्यक होता है। यह सब प्रशिक्षण द्वारा ही सम्भव होता है।

टूल बाक्स—10

कार्य क्षेत्र पर प्रशिक्षण	कार्य क्षेत्र से अलग प्रशिक्षण
<ul style="list-style-type: none"> ● समावेशन प्रवेश प्रशिक्षण ● ताजादम करने योग्य प्रशिक्षण ● शागिर्दी प्रशिक्षण ● इटर्नशिप प्रशिक्षण 	<ul style="list-style-type: none"> ● कॉफरस ● फ़िल्म ● केस स्टडी ● बनावटी प्रशिक्षण ● अभिनय निभाने के द्वारा प्रशिक्षण

3.4 प्रशिक्षण कार्यक्रमों का क्रियान्वन

कार्यान्वयन से अभिप्राय कई प्रकार की क्रियाओं को शामिल करना जिसके द्वारा प्रशिक्षण, प्रशिक्षक कर्मचारियों को एक निश्चित डिजाईन प्रशिक्षण दे सके।

इसके अंतर्गत कोर्स, औजार सहायक तथा सेवा प्रदान करने वाले सही को नियोजन के अनुसार नियोजित किया जाता है।

प्रशिक्षण कार्यक्रमों का क्रियान्वन की अवधारणाएं

प्रशिक्षण अवधारणाएं तीन प्रकार ही होती हैं।

1. आउटसोर्सिंग के द्वारा
2. संगठन द्वारा स्वयं
3. आउटसोर्सिंग तथा स्वयं की क्रियाओं के मिश्रण के द्वारा

उपरोक्त तीनों अवधारणाओं में चयन करते समय निम्न बातें ध्यान रखी जाती हैं।

- आउटसोर्सिंग एंजेसी का चयन
- कितने कर्मचारियों का प्रशिक्षण होना है।
 - यदि कम संख्या है तो आउटसोर्सिंग
 - यदि ज्यादा कर्मचारी हैं तो संगठन द्वारा स्वर्य ही प्रशिक्षण दिया जाए।
- विशेषज्ञों की उपलब्धता
 - यदि संगठन में ही विशेषज्ञ उपलब्ध हैं तो प्रशिक्षण संगठन के अंदर ही करवाया जा सकता है।
 - इसके विपरीत यदि संगठन में विशेषज्ञों की कमी है तो प्रशिक्षण के लिए अन्य संगठन से या आउटसोर्सिंग द्वारा विशेषज्ञों का प्रबंध होता है।
- संसाधनों की उपलब्धता व आवश्यकता

यदि संगठन के पास असीमित संसाधन हैं तो संगठन स्वयं प्रशिक्षण का आयोजन करता है इसके विपरीत यदि संगठन के पास संसाधनों का अभाव है तो वह आउटसोर्सिंग कर सकता है।

- समय अवधि

समय अवधि की अवधि को भी प्रशिक्षण कार्यान्वयन से समय ध्यान रखा जाता है।

प्रशिक्षण रणनीति का विकास

संगठन द्वारा स्वयं दी जाने वाली प्रशिक्षण की प्रक्रिया

यदि संगठन ख्याली प्रशिक्षण आयोजित करता है तो निम्न तत्वों का निर्धारण करना आवश्यक होता है।

(1) तिथियों तथा समय निर्धारण— सर्वप्रथम समय तथा तिथियों का निर्धारण सम्बन्धित निर्णय लिया जाता है। कौन सा समय कर्मचारियों तथा प्रशिक्षकों को उचित लगेगा का पता लगाकर, निर्णय लिया जाता है।

टूल बाक्स—11

प्रशिक्षण प्रक्रिया

1. तिथियों तथा समय का निर्धारण
2. संसाधनों में गतिशीलता
3. आकस्मिकताओं का प्रबन्धन
4. प्रोग्राम का निष्पादन

(2) संसाधनों में गतिशीलता— समय व तिथियों के पश्चात् संसाधनों के बारे में निर्णय लिया जाता है कि कब, कहाँ, तथा कितने संसाधनों की आवश्यकता पड़ सकती है। निर्णय के अनुसार संसाधनों को सही रथान पर पहुंचाया जाता है।

(3) आकस्मिकताओं का प्रबंधन— संसाधनों का प्रबंधन करने के बाद भविष्य में हो सकने वाली आकस्मिकताओं के लिए आवश्यक प्रबंधन किया जाता है। प्रशिक्षण के दौरान कोई दुर्घटना न हो, सभी व्यक्तियों की सुरक्षा के इंतजाम किए जाते हैं।

अपनी प्रगति जांचिए

प्र.17 प्रशिक्षण व विकास की प्रगति के कोई दो कारण बताएं

प्र.18 प्रशिक्षण क्रियान्वयन से आपका क्या तात्पर्य है?

प्र.19 प्रशिक्षण में आउटसोर्सिंग से क्या अभिप्राय है?

प्र.20 संगठन द्वारा स्वयं दी जाने वाली प्रशिक्षण की प्रक्रिया बताएं?

प्र.21 प्रशिक्षण के अंतर्गत आकस्मिकताओं का प्रबंधन कैसे होता है?

(4) प्रोग्राम का निष्पादन— सभी प्रकार के संसाधनों व आकस्मिकताओं का प्रबंधन के पश्चात् पहले से निश्चित सभी प्रोग्रामों तथा क्रियाओं का निष्पादन किया जाता है।

प्रशिक्षण व विकास की भूमिका

(1) कुशलता में वृद्धि— प्रशिक्षण तथा विकास कार्यक्रमों के द्वारा कर्मचारियों की कुशलता में वृद्धि की जाती है। कर्मचारियों के गुणों का विकास होने से उनकी कार्यक्षमता में बढ़ोतरी होती है।

(2) कर्मचारियों के हौसले में बढ़ोतरी— नए कर्मचारियों को यदि सही प्रशिक्षण प्राप्त हो जाए तो उन्हें कार्य करने से भय नहीं होगा। इस प्रकार उनके कार्य को करने के हौसले में बढ़ावा होगा।

(3) स्वस्थ मानवीय संबंध— प्रशिक्षण व विकास के द्वारा कर्मचारियों व प्रबंधन समिति में आपसी संबंध स्वस्थ होते हैं। कर्मचारियों की जानकारियों, दक्षताओं में वृद्धि से कार्य के प्रति उनका डर कम हो जाता है तथा प्रशिक्षक व प्रबंधक के प्रति सम्मान, भरोसे के भाव पैदा होते हैं।

टूल बाक्स—12

प्रशिक्षण व विकास की भूमिका

- कुशलता में वृद्धि
- कर्मचारियों के हौसले में बढ़ोतरी
- स्वस्थ मानवीय संबंध

- पर्यवेक्षण में कमी
- संगठन की लोचता में वृद्धि

(4) पर्यवेक्षण में कमी— प्रशिक्षण व विकास से कर्मचारी अपना कार्य उचित रूप से करने में सामर्थ हो जाते हैं। इस लिए पर्यवेक्षण की आवश्यकता कम पड़ती है।

(5) संगठन की लोचता में वृद्धि— प्रशिक्षण के द्वारा कर्मचारी संगठन में हुए प्रत्येक परिवर्तन के अनुसार अपने आप को तैयार कर, आवश्यक प्रशिक्षण प्राप्त करते हैं। इस प्रकार संगठन में लोचता बनी रहती है।

प्रशिक्षण व विकास की प्रक्रिया

प्रशिक्षण व विकास की प्रक्रिया में कई चरण शामिल होते हैं। उनका उल्लेख निम्न है—

(1) प्रशिक्षण व विकास प्रशिक्षण की आवश्यकता को पहचानना— सर्वप्रथम संगठन में प्रशिक्षण व विकास की जरूरतों का पता लगाया जाता है तथा संगठन में यदि कुछ समस्याएं हैं उनको जांचा जाता है। कोई भी निरीक्षण सबसे पहले कम्पनी की दृश्य तथा मिशन से संबंधित होता है। कंपनी के उद्देश्यों जो कि लम्बे समय में प्राप्त किए जाने थे उनका भी मूल्यांकन किया जाता है। कंपनी की आवश्यकता का पता इच्छित तथा निर्धारित प्रदर्शन का अंतर होता है। इस प्रकार पहले चरण में प्रदर्शन का अंतर पता लगाना होता है।

टूल बाक्स—13

प्रशिक्षण व विकास प्रक्रिया

1. प्रशिक्षण व विकास की आवश्यकता का पता लगाना
2. विशेष उद्देश्यों को निर्धारित करना
3. प्रशिक्षण व विकास के तरीकों का चयन
4. प्रशिक्षण व विकास कार्यक्रमों को लागू करना
5. प्रशिक्षण व विकास कार्यक्रमों का मूल्यांकन करना।

(2) विशेष उद्देश्यों को निर्धारित करना— प्रशिक्षण व विकास की आवश्यकताओं को पहचानने के बाद संगठन के विशेष उद्देश्यों का निर्धारण करना बहुत आवश्यक है। यदि प्रशिक्षण व विकास की आवश्यकता का पता चलता है तो क्या संगठन मानव संसाधनों का विशेषता देते हैं तथा क्या इनसे संगठन को उद्देश्य प्राप्ति में सहायता मिलेगी या नहीं।

(3) प्रशिक्षण व विकास के तरीकों का चयन— विशेष उद्देश्यों के निर्धारण के बाद या निर्धारित किया जाता है कि प्रशिक्षण व विकास की विभिन्न विधियों में से किस विधि को चुना जाए। सभी विधियों का मूल्यांकन कर सर्वश्रेष्ठ विधि का चयन कर लिया जाता है।

(4) प्रशिक्षण व विकास कार्यक्रमों को लागू करना— प्रशिक्षण व विकास कार्यक्रमों को लागू करने के लिए उन कर्मचारियों की सूची बनाई जाती है जिन्हें प्रशिक्षण व विकास प्रोग्रामों में भाग लेने की आवश्यकता है तथा आवश्यक संसाधन एकत्रित कर उचित विधि द्वारा कार्यक्रम शुरू किया जाता है।

(5) प्रशिक्षण व विकास कार्यक्रमों का मूल्यांकन— प्रशिक्षण व विकास कार्यक्रमों के पूर्ण होने के पश्चात् उनका उचित मूल्यांकन किया जाता है। कर्मचारियों प्रशिक्षण व विकास से हुए कर्मचारियों को लाभ व संगठन के हुए फायदों का पता लगाया जाता है।

अपनी प्रगित जांचिए

प्र.22 संगठन की लोचता और प्रशिक्षा व विकास का क्या संबंध है?

प्र.23 प्रशिक्षण व विकास प्रक्रिया के अंतर्गत विशेष उद्देश्यों की पहचान कैसे की जाती है?

प्र.24 प्रशिक्षण व विकास प्रक्रिया के चरणों के नाम बताएं?

3.5 प्रशिक्षण तथा निष्पादन प्रबंधन

निष्पादन प्रबंधन का अर्थ उस प्रक्रिया से है जिसमें कर्मचारी व प्रबंधक मिलकर कार्यों का नियोजन, जांच तथा निरीक्षण व समीक्षा कर, कर्मचारियों द्वारा उद्देश्य प्राप्तियों में तथा संगठन में पूर्ण योगदान को जांचा जाता है।

टूल बाक्स—14

निष्पादन प्रबंधन

उद्देश्यों का निष्पादन

निष्पादन प्रबंधन

प्रतिपुष्टि व कोचिंग

प्रतिमा प्रबंधन

निष्पादन मूल्यांकन

क्षतिपूर्ति इनाम

समरिक नियोजन

लेखांकन रिपोर्टिंग

निष्पादन प्रबंधन प्रशिक्षण के उद्देश्य

- प्रभावपूर्ण प्रतिपुष्टि देने के लिए।
- कठिन विषयों का आसान करना।
- प्राप्त करने योग्य उद्देश्य निर्धारित करना।
- अन्य लोगों के विकास में योगदान देना।

- समस्याओं को दूसरे के नजरिया से देखना।
- समस्याओं को सुलझाना।
- प्रभावपूर्ण कार्य सीमा निर्धारित करना।
- आत्म-विश्वास बनाना।

3.6 कर्मचारी मार्गदर्शन/ परामर्श/ विमर्श तथा स्वास्थ्य सेवाएं

कर्मचारी मार्गदर्शन की अवधारणाएं— यदि कर्मचारी के व्यवहार में निम्न परिवर्तन हो तो मार्गदर्शन की आवश्यकता है:—

- ज्यादा थकावट के कारण अत्यधिक संघर्ष।
- उपचार करवाने की परिस्थिति में भी उपचार से मना करना।
- कार्य के प्रति गुस्सा।
- अच्छे स्वास्थ्य के लिए प्रयास।

व्यक्तिगत समस्याएं— व्यक्तिगत समस्याएं जीवन का एक हिस्सा है। व्यक्तिगत समस्याएं कार्य प्रदर्शन को प्रभावित करती है। व्यक्तिगत समस्याओं के कारण समय व्यर्थ, कार्य से अनुपरिस्थित होना, कार्य छोड़कर चले जाना, ज्यादा चिंतित रहना आदि समस्याएं पैदा हो सकती हैं जिससे उत्पादक पर असर पड़ता है।

परामर्श प्रोग्रामों की प्रक्रिया—

1. समस्याओं का पता लगाना।
2. शिक्षा देना।
3. मार्गदर्शन/ परामर्श देना।
4. कर्मचारी को रेफर करना/ रेफरल।
5. पूर्ण उपचार।
6. जांच करना।

(1) समस्याओं का पता लगाना:— सर्वप्रथम प्रशिक्षण व विकास कार्यक्रम या किसी परामर्श/मार्गदर्शन के लिए असली समस्या का पता लगाना आवश्यक है। समस्याएं निम्न प्रकार से पहचानी जाती हैं

- कर्मचारियों की अनुपस्थिति के रिकार्ड से।
- सुपरवाईसर के निगरानी से।
- रेफरल द्वारा।
- इच्छिक भागीदारी द्वारा।

(2) शिक्षा देना:—कर्मचारियों को शिक्षा देने के विभिन्न स्रोत निम्नलिखित हो सकते हैं।

- पेम्फलैटस द्वारा
- विडीयो द्वारा।
- लैक्चर द्वारा।
- टेलीविजन।
- रेडियों तथा अन्य मीडिया के द्वारा।

(3) मार्गदर्शन/परामर्श देना:— कुछ ऐसे लोग जिनसे कर्मचारी खुलकर बात करते हैं उन्हें कर्मचारियों का मार्गदर्शन करना चाहिए। वह व्यक्ति निम्न लोग हो सकते हैं।

- सुपरवाईजर
- कोच
- मानव संसाधन विकास काउसंलर
- पेशेवर काउसंलर

(4) रेफरल:— कर्मचारियों को मार्गदर्शन के लिए अन्य स्रोत के पास भेजा जा सकता है जैसे—

- मैरिज काउसंलर

- चिकित्सक
- शाराबी गुमनाम व अन्य
- चिकित्सा केंद्र

(5) पूर्ण उपचारः— समस्याओं के समाधान के कुछ उपाय जैसे—

- समूहिक थेरिपी
- दवाईयां
- एकांकी थेरिपी?
- मनसिक थेरिपी आदि दी जाती है।

(6) जांच करना:—

- कर्मचारी इलाज पूर्ण रूप से करवा रहा है या नहीं
- कर्मचारियों की बेहतरी की सूचनाएं एकत्रित करना।
- उपचार व रेफरल प्रभाविक है या नहीं, की जांच करना।

अपनी प्रगति जांचिए

प्र.25 निष्पादन प्रबंधन का अर्थ बताएं?

प्र.26 कर्मचारियों को मार्गदर्शन की आवश्यकता क्यों होती है?

प्र.27 रेफरल से क्या तात्पर्य है?

प्र.28 कर्मचारियों के समस्या समाधान के उपाय कौन-2 से हो सकते हैं?

कर्मचारी स्वास्थ्य सेवाएं

कर्मचारी स्वास्थ्य सेवाओं के तथ्य निम्नलिखित हो सकती है—

- एक अच्छी स्वास्थ्य नीति का निर्माण होना आवश्यक है।
- अलग—अलग संसाधनों में आपसी संबंध बनाना।
- कर्मचारियों के उपचार तथा स्वास्थ्य की बेहतरी के लिए रेफरल।
- समय—समय पर स्वास्थ्य नीतियों का मूल्यांकन करना।

टूल बाक्स—15

निष्पादन प्रबंधन

- नियोजन
- निगरानी
- मापक
- बढ़ोतरी
- जांच करना
- दोहराना
- मोर्चाबंदी
- संरेखित

3.7 सारांश

इस इकाई के अध्ययन के से हम समझा पाए है कि प्रशिक्षण से अभिप्राय कौशल को विकसित करना है जिससे किसी विशेष कार्य को करने में प्रवीणता आएं। एक सफल मानव संसाधन विकास कार्यक्रम का प्रशिक्षण एक विशेष भाग है। प्रशिक्षण के द्वारा कर्मचारियों की दक्षताओं तथा व्यवहार में वृद्धि की जाती है। विकास एक ऐसी प्रक्रिया है जो बहुत ज्ञानवर्धक है। इस प्रक्रिया के द्वारा प्रबंधक काफी कुछ सीख सकते हैं तथा अपनी जानकारियों को विशेष कार्यों तथा उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए उपयोग करते हैं। सर्वप्रथम प्रशिक्षण व विकास की आवश्यकताओं की जांच की जाती है यदि संगठन में प्रशिक्षण व विकास की आवश्यकता

है तो उन कर्मचारियों को पहचाना तथा आवश्यक संसाधनों को जुटाना तथा प्रशिक्षण विधि का चुनाव करना। प्रशिक्षण की उस विधि को चुनना जो प्रभावी हो, सही समय पर प्रशिक्षण का उद्देश्य पूर्ण करने वाली हो। प्रशिक्षण के पश्चात् उसके प्रभाव का मूल्यांकन किया जाता है कि प्रशिक्षण प्रोग्राम सफल रहा है या नहीं/निष्पादन प्रबंधन के अंतर्गत प्रबंधक व कर्मचारी मिलकर कर्मचारियों के कार्यों की समीक्षा कर उनके योगदान की जांच करते हैं। काउसलिंग के अंतर्गत कर्मचारियों को कई प्रकार के परामर्श व मार्गदर्शन दिया जाता है।

3.8 बोध प्रश्न

प्र.1 प्रशिक्षण के क्या उद्देश्य हैं?

प्र.2 कर्मचारियों को प्रशिक्षण से क्या लाभ होते हैं?

प्र.3 प्रशिक्षण व विकास में क्या अंतर है?

प्र.4 प्रशिक्षण की संगठन में क्या भूमिका होती है?

प्र.5 प्रशिक्षण की आवश्यकता की जांच कैसे करते हैं?

प्र.6 प्रशिक्षण का महत्व बताएं?

प्र.7 प्रशिक्षण के क्षेत्र बताएं?

प्र.8 प्रशिक्षण व विकास की प्रगति के क्या कारण हो सकते हैं?

प्र.9 निष्पादन प्रबंधन से क्या अभिप्राय हैं?

प्र.10 कर्मचारी काउसलिंग से आपका क्या तात्पर्य है?

प्र.11 प्रशिक्षण से क्या तात्पर्य है। प्रशिक्षण तथा विकास में अंतर का वर्णन करें।

प्र.12 प्रशिक्षण की विभिन्न विधियों का विस्तृत वर्णन कीजिए।

प्र.13 एक अच्छे प्रशिक्षण प्रोग्राम की विशेषताएं बताएं?

प्र.14 प्रशिक्षण प्रोग्राम के चयन की प्रक्रिया का वर्णन करें।

प्र.15 प्रशिक्षण से संगठन व कर्मचारियों को होने वाले लाभों का उल्लेख कीजिए?

प्र.16 कर्मचारी परामर्श/मार्गदर्शन की प्रक्रिया का वर्णन करें।

3.9 संदर्भ ग्रंथ

- Arunajatesan S. & Viswanathan T.R. (2009), Risk Management & Insurance: Concepts and Practices of Life and General Insurance. Third Edition. Macmillan Publishers India.
- Gupta P.K. (2010). Insurance and Risk Management. Second Edition. Himalayan Publishing House Pvt. Ltd., New Delhi.
- Black, Kenneth and Horord D. Shipper (2010). Life & Health Insurance. Pearson Education, New Delhi.

इकाई – IV: प्रतिस्पर्धी लाभ के लिए एच आर डी रणनीतियां

इकाई की संरचना

4.1 उद्देश्य

4.2 प्रस्तावना

4.3 मानव संसाधन आधारित संगठनात्मक रणनीतियां

4.4 मानव संसाधन आधारित रणनीति के रूप में उत्पादकता

4.5 मानव संसाधनों के आधिक्य एवं अल्पता का प्रबंधन- कार्यबल अपचयन/ न्यूनन तथा पुनर्स्थापन, मानव संसाधन निष्पादन एवं निर्देश तलचिह्न

4.6 मानव संसाधनों का अवधारण, इसके निर्धारक तथा अवधारण प्रबंधन प्रक्रिया

4.7 सारांश

4.8 बोध प्रश्न

4.9 संदर्भ ग्रंथ

4.1 उद्देश्य

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

- मानव संसाधन विकास की मुख्य रणनीतियां
- संगठन में प्रदर्शन को प्रभावित करने वाले मुख्य तत्व
- मानव संसाधनों की मांग व पूर्ति का पूर्वानुमान व पूर्ति के स्रोत
- निर्देश तलचिह्न के चरण
- कर्मचारी अवधारण रणनीति, प्रक्रिया तथा उसके अंतर्गत कर्मचारियों की भूमिका

4.2 प्रस्तावना

मानव संसाधन विकास का कार्य, कर्मचारियों का लगातार विकास कर उन्हें लंबे समय तक संगठन के साथ बनाए रखना है। इसके लिए मानव संसाधन विकास, प्रबंधक द्वारा कई गतिविधियां कर, प्रतिस्पर्धी लाभ प्राप्त कर, प्रतिस्पर्धीयों से अधिक कुशल मानव संसाधनों का निर्माण करता है।

मानव संसाधन विकास

मानव संसाधन विकास कर्मचारियों के व्यक्तिगत एवं संगठनात्मक कौशलता, ज्ञान व सामर्थ्यता को विकसित करने हेतु सहायक ढांचा है। मानव संसाधन विकास कर्मचारी प्रशिक्षण, कर्मचारी जीविका विकास, निष्पादन प्रबंधन एवं विकास, शिक्षण, अनुक्रमण योजना एवं संगठन विकास जैसे अवसरों को सम्मिलित करता है।

रणनीति

रणनीति से अभिप्राय उस पुल से है जो नीति तथा उद्देश्यों के माध्यम का कार्य करती है। रणनीति का अर्थ है वांछित लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए अपनाई गई नीति। यह शब्द मूलतः सैन्यविज्ञान से आया हुआ है जिसका मतलब किसी लक्ष्य की प्राप्ति के लिए बनायी गई कार्ययोजना अर्थात् अनिश्चिता की स्थिति में एक या अधिक लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए उच्च स्तर पर बनायी गयी योजना को रणनीति कहते हैं।

रणनीति को संस्थान की दीर्घकालीन दिशा और प्रयोजन के तौर पर परिभाषित किया जाता है जिसमें बदलते वातावरण के अंतर्गत संसाधनों की संरचना के द्वारा बेहतर लाभ प्राप्त कर सभी आंकाशों व उम्मीदों को पूरा किया जाता है। व्यवसाय में कई प्रकार की रणनीतियां बनाई जाती हैं। जैसे:-

- वित्तीय रणनीतियां
- मानव संसाधन विकास रणनीतियां
- निवेश रणनीतियां
- आंतरिक नियंत्रण के लिए रणनीतियां आदि

- प्रतिस्पर्धा लाभ के लिए रणनीतियां

4.3 मानव संसाधन आधारित संगठनात्मक रणनीतियां

मानव संसाधन विकास रणनीतियां

मानव संसाधन विकास रणनीतियों से अभिप्राय उन योजनाओं से है जिनके द्वारा मानव संसाधनों का पूर्ण उपयोग कर संगठनात्मक विकास तथा कर्मचारियों के विकास के द्वारा संगठन व कर्मचारियों के उद्देश्यों को प्राप्त किया जा सकें।

मानव संसाधन विकास की मुख्य रणनीतियां

- (1) **संचार रणनीति:**— आज के बदलते वातावरण में यह आवश्यक है कि कर्मचारियों को शिक्षित तथा परिवर्तन के अनुसार प्रशिक्षण दिया जाए।
- (2) **स्वामित्व रणनीति:**— कर्मचारियों में स्वामित्व की भावना के द्वारा उत्पादकता को बढ़ाया जा सकता है।
- (3) **गुणवता रणनीति:**— कर्मचारियों को प्रशिक्षण व विकास द्वारा गुणवता की जरूरतों को पूरा किया जाता है।
- (4) **लागत कटौती रणनीति:**— प्रत्येक कर्मचारी छोटी-छोटी बचत करने की कोशिश करता है। इस उत्पादन की लागत में कमी आती है तथा अंत में ये छोटी-छोटी बचतें इकट्ठी होकर बहुत बड़ी बचत बन जाती है।
- (5) **संस्कृति निर्माण रणनीति:**— संगठन अपनी उन कर्मचारियों को मूल्य देता है जो संगठन को प्रतिस्पर्धी लाभ प्राप्त करवाते हैं, क्योंकि कर्मचारी अब उच्च स्तर पर प्रशिक्षण तथा कार्यों के व संगठन के प्रति सचेत होते हैं।
- (6) **व्यवस्थित प्रशिक्षण रणनीति:**— कर्मचारियों के लिए प्रशिक्षण तथा कार्यक्षेत्र से दूर अन्य क्षेत्र पर प्रशिक्षण का नियोजन तथा उसका संगठन करना, कर्मचारियों को नई विशेषताओं का निर्माण करना आदि के लिए व्यवस्थित रणनीति बनाई जाती है।

(7) **अधिगत रणनीति:**— कर्मचारियों को लगातार विकास तथा सीखने का वातावरण, प्रोत्साहित करने का वातावरण आदि के लिए रणनीति बनाना।

(8) **प्रतिस्पर्धी लाभ प्राप्त करना:**— संगठन के द्वारा अपने संसाधनों का पूर्ण उपयोग कर अपने प्रतिस्पर्धी के कम लागत पर उत्पादन को करना तथा प्रतिस्पर्धियों से अधिक कुशल व दक्षता वाले कर्मचारियों का अवधारण प्रतिस्पर्धी लाभ है।

टूल बाक्स—1

मानव संसाधन विकास की रणनीतियां

- संचार रणनीति
- स्वामित्व रणनीति
- गुणवत्ता रणनीति
- लागत कटौती रणनीति
- संस्कृति निर्माण रणनीति
- व्यवस्थित प्रशिक्षण रणनीति
- अधिगत रणनीति
- प्रतिस्पर्धी लाभ प्राप्त करना।

प्रतिस्पर्धी लाभ

प्रतिस्पर्धी लाभ से अभिप्राय ग्राहकों की विचारधारा से है जिसके अंतर्गत ग्राहक संगठन को प्रतिस्पर्धियों से बेहतर समझते हैं। यह एक कम्पनी तथा उसके उत्पाद की वह विशेषताएं हैं जो उसे अन्य बाजार से अलग करती हैं तथा प्रतिस्पर्धियों से बेहतर करती हैं। सन् 1991 में बारने ने यह सुझाव दिया था कि यदि कम्पनी को प्रतिस्पर्धी लाभ प्राप्त करने हैं तो उन्हें कम्पनी के संसाधन उसके मूल्यों को बढ़ाने में सहायक हैं। उन्होंने यह भी सुझाया के मानव संसाधन भी प्रतिस्पर्धी लाभ प्राप्त करने का महत्वपूर्ण संसाधन होते हैं। इसलिए प्रतिस्पर्धी

लाभ स्त्रोत अब वितीय संसाधनों से हस्तांरित होकर तकनीक तथा अब मानवीय पूँजी पर आ गया है। यह कर्मचारियों की मनोवृत्तियों, क्षमताओं व दक्षताओं व भरोसा बनाने की क्षमता, संचार शक्ति आदि पर आधारित है।

मानव संसाधनों द्वारा प्रतिस्पर्धी लाभ प्राप्त करने के सोलह प्रथाएं या तरीकें:—

- रोजगार सुरक्षा
- प्रोत्साहन भुगतान
- सशक्तिकरण व कर्मचारियों की भागीदारी
- लम्बे समय तक परिप्रेक्ष्य दृश्य
- चयन प्रक्रिया
- प्रतीकात्मक समतावाद
- प्रशिक्षण व दक्षताओं का विकास
- पदोन्नति
- सूचना में हिस्सेदारी
- उचित पारिश्रमिक
- पार प्रशिक्षण
- कार्य का नया स्वरूप
- वेतन संपीडन
- प्रदर्शन के मापक
- कर्मचारी स्वामित्व
- व्यापक दर्शन।

प्रतिस्पर्धी लाभ व मानव संसाधन प्रबंधन के सामान्य कार्य

- चयन
- कार्य प्रदर्शन व प्रदर्शन प्रबंधन

- पुरस्कार

टूल बाक्स—2

प्रतिस्पर्धी लाभ

संगठन की वह विशेषताएं जो उसे अन्य बाजार से अलग करती है उन्हें प्रतिस्पर्धी लाभ कहते हैं।

प्रतिस्पर्धी लाभ नेतृत्व के द्वारा

किसी संगठन की शक्ति का केन्द्र उसके कर्मचारी होते हैं। कर्मचारियों का विकास व उनका सशक्तिकरण संगठन के भविष्य को मजबूत बनाता है। यदि नेतृत्व सशक्त होगा तो संगठन कर्मचारियों के लिए सकारात्मक होगा। इसके लिए उच्च प्रबंधकों में निम्न गुण होने आवश्यक हैं:—

- दक्षताएं
- अच्छा संचार
- समूह में कार्य आदि।

कर्मचारियों से स्वरूप संबंधों के द्वारा प्रतिस्पर्धी लाभ

कर्मचारियों व स्वामियों, प्रबंधकों में यदि अच्छे संबंध हैं तो कर्मचारी रुचि के साथ कार्य करते हैं इससे लागत कम होती है तथा व्यर्थता में कटौती होने के साथ, मानव संसाधनों की कीमत में वृद्धि होती है क्योंकि वह संगठन के लिए संपत्ति है।

मानव संसाधनों आधारित संगठनात्मक रणनीतियों का अर्थ

अधिकतर सफल, संगठन रणनीतियों के निर्माण तथा लागू करने में मानव संसाधनों का विशेष ध्यान रखते हैं क्योंकि इनके द्वारा ही यह पता चलता है कि संगठन में संचार की आवश्यकताओं को प्रबंधन द्वारा समझा जा रहा है।

संगठनात्मक रणनीति से अभिप्राय एक निर्णय को उत्पन्न करना या बनाना, लागू करना तथा उसका मूल्यांकन करना, ताकि संगठन अपने लघु व दीर्घकालीन उद्देश्यों को प्राप्त कर पाए।

मुख्य तत्व जो संगठनात्मक रणनीतियों में निर्धारित किए जाते हैं—

1. कौन सी नई दक्षताएं तथा क्षमताएं संगठन के कार्यों के लिए आवश्यक हैं तथा किसी प्रकार के बदलावों को होना आवश्यक है।
2. कार्य के लिए किस प्रकार के प्रदर्शन की आवश्यकता है तथा यह कैसे प्राप्त की जाए।
3. नई आवश्यकताओं की पूर्ति के लिए किस प्रकार के बदलावों की आवश्यकता पड़ेगी।
4. नई रणनीति के निर्माण के लिए विभिन्न क्रियाओं का किस प्रकार एकीकरण किया जाना चाहिए।

अपनी प्रगति जांचिए

प्र.1 रणनीति का अर्थ बताएं?

प्र.2 व्यवसाय में बनाई जाने वाली कुछ रणनीतियों के नाम बताएं?

प्र.3 लागत कटौती रणनीति से क्या तात्पर्य है?

प्र.4 प्रतिस्पर्धी लाभ का क्या अर्थ है?

प्र.5 संगठनात्मक रणनीति से क्या अभिप्राय है?

मानव संसाधन आधारित संगठनात्मक रणनीतियां

1. भर्ती तथा चयन
2. प्रदर्शन प्रशंसा तथा क्षति पूर्ति
3. प्रशिक्षण तथा विकास

(1) भर्ती तथा चयनः— मानव संसाधन विकास का मुख्य कार्य ऐसे मानवीय संसाधनों को भर्ती करना तथा आकर्षित करना जो उचित जानकारी दक्षताएं, तथा मनोवृत्तियां रखने की क्षमता रखते हो। किसी भी संगठन में मुख्य समस्याएं उत्पादकता गुणवता तथा सेवाओं को बेहतर बनाने की होती है इसमें यदि मानव संसाधनों को सकारात्मक योगदान होने पर इन समस्याओं को सुलझाया जा सकता है।

(2) प्रदर्शन प्रशंसा तथा क्षतिपूर्ति— मानव संसाधन विकास का कार्य कर्मचारियों के प्रदर्शन के मापना तथा ये देखना की क्या कर्मचारी संगठन के उद्देश्य को प्राप्त करने के लिए सही प्रकार से कार्य कर रहे हैं या नहीं। कर्मचारियों के कार्यों की सरहाना करना तथा क्षतिपूर्ति का कार्य करना।

(3) प्रशिक्षण तथा विकासः— मानव संसाधन विकास द्वारा कर्मचारियों की दक्षताओं व क्षमताओं में वृद्धि करने के लिए प्रशिक्षण व विकास से संबंधित रणनीतियां बनाई जाती हैं।

टूल बाक्स—3

मानव संसाधन आधारित संगठनात्मक रणनीतियां

- भर्ती तथा चयन
- प्रदर्शन प्रशंसा तथा क्षतिपूर्ति
- प्रशिक्षण तथा विकास

4.4 मानव संसाधन आधारित रणनीतिके रूप में उत्पादकता

एक संगठन में उत्पादकता जितनी अधिक होगी, उतने ही बेहतर वह प्रतिस्पर्धी लाभ प्राप्त कर पाएगी, क्योंकि उत्पादन की लागत कम होगी। बेहतर उत्पादकता का अर्थ केवल

उत्पादन की अधिक मात्रा से न होकर कुछ व्यक्तियों द्वारा कम समय तथा कम लागत पर उत्पादन की उचित मात्रा, अच्छी गुणवत्ता के उत्पादन से है। उत्पादन के मुख्य साधन मुद्रा, मशीन, कच्चा माल तथा कार्य के तरीके आदि होते हैं, ये सब उत्पादन बढ़ाने में महत्वपूर्ण हैं परंतु मानव संसाधनों के बिना न ही मुद्रा, न तकनीक चुनौतियों को स्वीकार कर उत्पादन कर पाएंगे।

संगठन में एकल/टीम के प्रदर्शन को प्रभावित करने वाले तत्व

उत्पादन को बढ़ाने वाले मानव संसाधन तत्व

(1) **उच्च प्रदर्शन व अभिनव कर्मचारी संगठन का आधार:**— कार्यबल का सबसे महत्वपूर्ण कार्य कर्मचारियों का चयन व भर्ती है। इसके पश्चात् प्रबंधक व मानव संसाधन पेशेवर कर्मचारियों को कार्य के प्रति आकर्षण, उनका विकास व जो कर्मचारी द्वारा बढ़िया प्रदर्शन व अभिनवता बनाते हैं उन्हें लंबे काल तक संगठन में बनाए रखने का कार्य भी करते हैं।

(2) **प्रभावी प्रबंधक तथा नेता:**— निर्देश तय करते हैं तथा उन्हें निष्पादित करते हैं। परंतु अधिकतर प्रबंधक या कर्मचारी नेता उनसे अधिक उत्पादकता से कार्य करवाने में असफल हो जाते हैं। इसलिए मानव संसाधन विकास द्वारा उत्पादकता को बढ़ाने में प्रबंधकों की भूमिका को स्वीकार करना चाहिए।

(क) निर्देशक तथा मार्गदर्शक तत्व

(1) एक समाविष्टगत रणनीति तथा योजना जो प्रतिबद्धता का निर्माण करें— एक प्रतिस्पर्धाक व्यवसायिक रणनीति तथा रणनीति योजना वह है जो संगठन में सफलता का निर्माण करें। यदि एक नियोजन तथा रणनीति का स्पष्ट तथा अच्छे से संचार किया जाए तो न केवल कर्मचारी प्रेरित होगी बल्कि उन्हें रणनीति निर्देश उन्हें फोकस रहने में सहायक होंगे।

(2) एक स्पष्ट उद्देश्य टीम की भूमिकाओं को स्पष्ट कर देता है— प्रबंधकों व नेता को एक स्पष्ट उद्देश्य का निर्माण कर उसे सभी कर्मचारियों को संचारित कर देना चाहिए। इससे कर्मचारी उन उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए अधिक प्रतिबद्धता से कार्य करेंगे।

(3) **टीम व व्यक्तिगत उद्देश्यः—** प्राथमिकता के स्पष्टीकरण के पश्चात् संसाधन का बंटवारा किया जाना आवश्यक है। कर्मचारियों को उनके कार्यों, प्रक्रियाओं, उद्देश्यों के बारे में स्पष्टता प्रदान करनी चाहिए।

(4) **प्रभाविक प्रदर्शन के लिए पुरस्कारः—** कर्मचारियों के बेहतर प्रदर्शन के लिए उन्हें आर्थिक व अन्य प्रकार से सम्मानीत कर पुरस्कृत किया जाना चाहिए।

(ख) सहायक तत्व

(1) **टीम सदस्यों के सहयोग से व्यक्तिगत प्रदर्शन में वृद्धिः—** कुछ कार्य संगठन के अंदर टीम के सहयोग के बिना संभव नहीं हो पाते। यदि टीम के सहयोग के द्वारा ही कर्मचारियों की व्यक्तिगत प्रदर्शन में वृद्धि होती है तथा उत्पादन पर सकारात्मक प्रभाव पड़ता है।

(2) **नवप्रवर्तन के लिए सहयोग—** नवप्रवर्तन के द्वारा मानव संसाधनों की उत्पादकता को बढ़ावा मिलता है। मानव संसाधनों के द्वारा केवल व्यवसाय प्रक्रियाओं में ही बदलाव पूर्णक नहीं है, बल्कि मानव संसाधनों के द्वारा प्रक्रियाओं, प्रशिक्षण, मापक तथा प्रोत्साहन में विकास भी आवश्यक है।

(3) **अमौद्रिक तत्व—** औपचारिक तत्व जैसे—प्रेरणा, विश्वास, सशक्तिकरण आदि भी प्रबंधकों, नेताओं, टीमलिडर्स द्वारा प्रदान करके भी उत्पादक में वृद्धि करने में सहायक है। इन तत्वों में प्रशंसा, चुनौतियों, प्रतिपुष्टि तथा अन्य अवसर आदि औपचारिक तत्व भी शामिल होते हैं।

(4) **उत्पादन में रुकावटी, सफलता में बाधा—** कर्मचारियों द्वारा यदि उत्पादन में कुछ कारणों जैसे—परिवर्तन पर रोक, व्यक्तिगत ईर्ष्या, कार्यक्षेत्र पर राजनीति आदि के कारण कमी आती है। यदि वह कार्य ठीक प्रकार से नहीं करते तो इससे उसकी सफलता में बाधा उत्पन्न हो सकती है।

अपनी प्रगति जांचिए

प्र.6 मानव संसाधनों व उत्पादकता का क्या संबंध है?

प्र.7 उत्पादकता में निर्देशण व मार्गदर्शक तत्वों की भूमिका बताएं?

प्र.8 उत्पादकता को बढ़ावा देने में सहायक तत्वों के नाम बताएं?

प्र.9 उत्पादकता में रुकावटें, सफलता में बाधा का क्या अर्थ है?

4.5 मानव संसाधनों के आधिक्य एवं अल्पता का प्रबंधन- कार्यबल अपचयन/ न्यूनन तथा पुनर्स्थापन, मानव संसाधन निष्पादन एवं निर्देश तलचिह्न

मानव संसाधनों के अधिक्य एवं अल्पता का प्रबंधन

मानव संसाधन नियोजन का प्रथम कार्य पूर्वानुमान लगाना होता है। पूर्वानुमान से अभिप्राय विभिन्न मानव संसाधनों की पूर्ति तथा मांग का पता लगाकर मानव संसाधनों की अधिकता या अल्पता का क्षेत्र पता करना। मानव संसाधनों की मांग का पूर्वानुमान लगाने की कई तरीके हो सकते हैं।

टूल बाक्स—4

मानव संसाधनों के अधिक्य व अल्पता का प्रबंधन

मानव संसाधनों की संख्या संगठन में उचित होनी चाहिए उसके लिए मांग व पूर्ति का विश्लेषण किया जाता है। इनके अधिक व अल्प होने पर संगठन को हानि उठानी पड़ सकती है।

मानव संसाधन नियोजन

मानव संसाधन नियोजन से अभिप्राय उस प्रक्रिया से है जिसके अंतर्गत संगठन के भीतर सही कर्मचारियों, व उनकी सही संख्या का पता लगाकर उनकी मांग व पूर्ति का पूर्वानुमान लगाया जाता है। इसे मानव संसाधन या कार्यबल नियोजन कहा जाता है।

मानव संसाधन नियोजन का महत्व

(1) कार्यबल की भविष्य में आवश्यकता का पता लगाना:— कार्यबल की अधिकता या कमी भविष्य में उच्च अधिकारियों द्वारा अवैद्यता मानी जाती है। इसलिए कार्यबल की संख्या उचित होनी चाहिए।

टूल बाक्स—5

मानव संसाधन नियोजन का महत्व

- कार्यबल की भविष्य में आवश्यकता का पता लगाना
- परिवर्तनों में समन्वयन
- बेहद कुशलकर्मचारियों की प्राप्ति
- कमज़ोर क्षेत्रों की पहचान
- अंतर्राष्ट्रीय रणनीतियां
- मानव संसाधनों में अधिक निवेश।

(2) परिवर्तनों से समन्वयन:— मानव संसाधन नियोजन के द्वारा संगठन में होने वाले परिवर्तनों जैसे—प्रतियोगियों, बाजारों, तकनीकों, उत्पादों व सरकारी नीतियों आदि के साथ समन्वयन बैठाना।

(3) बेहद कुशलकर्मचारियों की प्राप्ति:— मानव संसाधन प्रबंधकों के द्वारा कुशल कर्मचारियों को भर्ती कर उन्हें कार्य पर बनाए रखने के प्रयास किए जाते हैं।

(4) कमज़ोर क्षेत्रों का बचाव:— मानव संसाधन नियोजन कमज़ोर वर्गों जैसे अक्षमता वाले बच्चे, शारीरिक विकलांग आदि नागरिकों को सुरक्षा प्रदान करता है।

(5) अंतर्राष्ट्रीय रणनीतियां:— कर्मचारियों को कार्यक्षेत्र व अन्य देशों में उपस्थिति कार्यक्षेत्रों पर कार्य करने योग्य बनाना व दक्षताओं से पूर्ण करने के लिए मानव संसाधन नियोजन आवश्यक है।

(6) मानव संसाधनों में अधिक निवेशः— मानव संसाधन, संगठन के लिए संपत्तियां हैं। इनमें अधिक निवेश के लिए मानव संसाधन नियोजन आवश्यक है।

अपनी प्रगति जांचिए

प्र.10 पूर्वानुमान का क्या अर्थ है?

प्र.11 मानव संसाधन नियोजन से आपका या अभिप्राय है?

प्र.12 कार्यबल संसाधन नियोजन के कोई दो महत्व बताएं?

मानव संसाधन नियोजन प्रक्रिया

टूल बाक्स—6

मानव संसाधन नियोजन का प्रक्रिया

- संगठनात्मक उद्देश्य व नीतियां।
- मानव संसाधनों की मांग का पूर्वानुमान
- मानव संसाधन पूर्ति का पूर्वानुमान
- मानव संसाधन प्रोग्रामिंग
- मानव संसाधन नियोजन कार्यन्वयन
- नियंत्रण व मूल्यांकन

(1) संगठनात्मक उद्देश्य व नीतियां:—मानव संसाधन नियोजन का संगठनात्मक उद्देश्यों पर आधारित होना आवश्यक है। इन उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए पर्याप्त नीतियों को विकसित करना आवश्यक होता है। विशेष नीतियों, इन प्रश्नों पर आधारित होती है:—

- क्या कर्मचारियों की पूर्ति पदोन्नति द्वारा करना संभव होगा?

- प्रशिक्षण व विकास उद्देश्यों का मानव संसाधन नियोजन से संबंध?
- कर्मचारियों के कार्यों का कैसे मूल्यांकन किया जाए?

(2) मानव संसाधनों की मांग का पूर्वानुमानः— मांग का पूर्वानुमान एक ऐसी प्रक्रिया है जिसके अंतर्गत कर्मचारियों की संख्या व गुणवता का पहले ही अनुमान लगाया जाता है। मांग का पूर्वानुमान के अंतर्गत कई आंतरिक व बाहरी तत्व शामिल होते हैं।

पूर्वानुमान लगाने के कई तकनीकें हो सकते हैं जैसे—

1. प्रबंधकीय अनुमान
2. अनुपात प्रवृत्ति अध्ययन
3. कार्य अध्ययन तकनीक
4. डेलफी तकनीक
5. प्रवाह मॉडल
6. अन्य तकनीकें।

(3) मानव संसाधन पूर्ति पूर्वानुमानः— मानव संसाधन पूर्ति पूर्वानुमान से अभिप्राय उस मापक से है जिसके द्वारा संगठन के आंतरिक व बाहरी उपलब्ध लोगों का पता लगाया जाता है और उसमें पदोन्नति, आंतरिक गतिशीलता, कार्य के घंटों में बदलाव, अवकाशों आदि को ध्यान में रखा जाता है।

पूर्ति पूर्वानुमान की आवश्यकता:-

- कार्यों के लिए योग्य लोगों का पता लगाने के लिए।
- कर्मचारियों की क्षमता का मिश्रण निर्धारण।
- कर्मचारियों की कमी से बचाव।
- कर्मचारियों के स्तर को विभिन्न स्तरों पर जांचना।

पूर्ति विश्लेषणः—

- उपलब्ध मानव संसाधन

- पूर्ति के आंतरिक स्त्रोत
- पूर्ति के बाहरी स्त्रोत

(क) उपलब्ध मानव संसाधन— अप्रबंधकीय कर्मचारियों के बारे में सूचनाएँ:-

व्यक्तिगत सूचनाएँ

- दक्षताएँ
- विशेष शिक्षाएँ
- कम्पनी के आंकड़े
- व्यक्ति की क्षमताएँ
- वेतन व कार्य इतिहास

(ख) पूर्ति के आंतरिक स्त्रोत

- पदोन्नति
- कार्य गतिशीलता

(ग) पूर्ति के बाहरी स्त्रोत

- नए अनुभव वाले व्यक्ति
- पुराने कर्मचारियों को दोबारा से भर्ती करना।
- संगठनात्मक उन्नति

(4) मानव संसाधन प्रोग्रामींग:- कर्मचारियों की मांग व पूर्ति के पूर्वानुमान के बाद कर्मचारियों की भर्ती सही समय तथा सही दक्षताओं के अनुरूप की जाती है।

(5) मानव संसाधन नियोजन कार्यन्वयन:- इसके अंतर्गत नियोजन को कार्य में परिवर्तित किया जाता है। ये कार्य निम्नलिखित हो सकते हैं:-

- भर्ती

- चयन व प्लेसमेंट
- प्रशिक्षण व विकास
- पुनः तैनाती
- अवधारणा प्रबंधन
- नियोजन को पुनः स्थापित करना

(6) नियंत्रण तथा मूल्यांकनः— इसके अंतर्गत रिपोर्टिंग की प्रक्रिया स्थापित की जाती है। उन लोगों की पहचान करना जो अभी कार्यक्षेत्र पर उपलब्ध है तथा जो अभी कार्य के लिए तैयार है तथा समय—समय पर कर्मचारियों के प्रदर्शन का मूल्यांकन कर आवश्यक कार्यवाही करना।

टूल बाक्स—7

मानव संसाधन मांग व पूर्ति

मानव संसाधनों की मांग का पता लगाने में कई तकनीकें प्रयोग की जाती है—प्रबंधकीय अनुमान, अनुपात प्रवृत्ति अध्ययन, कार्य अध्ययन तकनीक, डेल्फी तकनीक, प्रवाह मॉडल आदि तथा उसके आधार पर आंतरिक व बाहरी स्त्रोत से भर्ती की जाती है।

एक सफल मानव संसाधन नियोजन के तत्व

- कॉरपरेट नियोजन की पहचान करना।
- उच्च प्रबंधन को मानव संसाधन नियोजन के लिए समर्थन।
- मानव संसाधन नियोजन का उत्तरादायित्व केंद्रित होना चाहिए।
- मानव संसाधनों से संबंधित रिकोर्ड पूर्ण व अपडेटिड होने चाहिए।
- नियोजन की बेहतर तकनीक का उपयोग करना चाहिए।
- योजनाएं दक्षताओं के साथ तैयार होनी चाहिए।
- एकत्रित आंकड़ों, विश्लेषण व नियोजन की तकनीकों में परिवर्तन करते रहना चाहिए।

मानव संसाधन निष्पादन एवं निर्देश तलचिह्न

निर्देश तलचिह्न से अभिप्राय मानव संसाधन प्रबंधन के विभिन्न तत्वों से संबंधित आंकड़े एकत्रित करना तथा फर्म की निष्पादन या प्रदर्शन का मूल्यांकन करना तथा उन क्षेत्रों की पहचान करना जिनमें अभी प्रगति करना आवश्यक है।

जब मानव संसाधन निष्पादन सूचनाएं प्राप्त कर ली जाती है तब उनकी तुलना पहले से निर्धारित मापकों से की जाती है। मानव संसाधन पेशेवरों के द्वारा सफलता के कुछ मापक निर्धारित किए जाते हैं। यदि प्रक्रिया लगातार प्रदर्शन में बेहतरी के लिए की जाती है। यह मानव संसाधन अंकलण का एक भाग है।

- मानव संसाधन के कार्यात्मक क्षेत्र के प्रभावीकरण का मूल्यांकन
- लगातार बेहतरी के लिए प्रदर्शन के प्रमाप निर्धारित करना।
- मूल्य बढ़ोत्तरी के तरीकों आरम्भ करना।
- संगठन में नियोजन के अनुरूप प्रमापों तथा वास्तविक प्रदर्शन को मापना।

टूल बाक्स—8

निर्देश तलचिह्न में चार चरण शामिल होते हैं

- नियोजन
- अनुसंधान
- अध्ययन
- लागू करना

चरण:1—नियोजन:— यह निर्धारित कैसे किया जाए, के तलचिह्न कितने हो या प्रमाप का स्तर का निर्धारण:—

तलचिह्न के पहले चरण में नियोजन शामिल होता है। नियोजन यह निर्णय लेना, क्या कार्य हो रहा है क्या कार्य नहीं हो रहा है को मापना तथा आंकड़ों का विश्लेषण है। हम इसे

मानव संसाधनों का आंकलन भी कह सकते हैं। इसके अंतर्गत चयन, भर्ती करना, प्रशिक्षण तथा विकास, क्षर्ति—पूर्ति, कर्मचारियों से आपसी संबंध, स्वास्थ्य व सुरक्षा आदि शामिल होते हैं। इसके अंतर्गत प्रदर्शन के मापक क्षेत्र, कर्मचारी अनुपस्थिति कर्मचारियों द्वारा कार्य छोड़कर जाना, दुर्घटनाएं व कर्मचारियों की मनोवृत्तियां आदि हो सकते हैं।

चरण:2 अनुसंधान:— तलचिह्न की सूचना कहां से प्राप्त होगी? अनुसंधान की प्रक्रिया का विकास एक एक चरण में होता है। तलचिह्न की तुलना के निम्नलिखित स्रोत हो सकते हैं:—

- पुस्तकालय
- इंटरनेट
- नेटवर्किंग सेवाएं
- पेशेवर संघ
- विश्वविद्यालय
- ग्राहक पूतिकर्ता
- सर्वे
- सलाहकारी फर्मे
- पुरस्कृत कंपनीयां

अपनी प्रगति जांचिए

प्र.13 मानव संसाधनों की मांग का पूर्वानुमान कैसे लगाया जाता है?

प्र.14 मानव संसाधनों की पूर्ति का पूर्वानुमान लगाने के क्या कारण हो सकते हैं?

प्र.15 पूर्ति के आंतरिक व बाहरी स्रोतों के नाम बताएं?

प्र.16 निर्देश तलचिह्न से क्या तात्पर्य है?

प्र.17 अनुसंधान के स्रोत बताएं?

सबसे पहले सूचनाओं के स्त्रोत की पहचान की जाती है जिन आंकड़ों को एकत्रित किया जाना है, वह अर्थपूर्ण तथा पूर्ण उपयोगी होना आवश्यक है। समस्या पर ध्यान केंद्रित कर, कौन, कब कहां, कैसे का अर्थ जानने की कोशिश करनी चाहिए। उसके पश्चात् अनुसंधान प्रक्रिया में पेशेवर तथा व्यवसायी संघों आदि पर समस्या के बारे में, खोजबीन की जाए। उनके पश्चात् सभी नियमों का ध्यान रख निर्देश तलचिह्न ज्ञात करें।

चरण:3 अध्ययन:- उपस्थिति आंकड़ों का क्या किया जाएं?

एकत्रित किए गए आंकड़ों का अध्ययन करने के लिए उनसे संबंधित तरीकें, प्रक्रियाओं, परिणामों के मापक गतिविधियां जो प्रभाविक प्रदर्शन में सहायक हैं उनकी पहचान करनी चाहिए। इसके अंतर्गत प्रमापों व वास्तविक प्रदर्शन का मिलान किया जाता है।

चरण:4 लागू करना:- कार्यान्वयन क्यों आवश्यक है?

संगठन में मूल्यों को जोड़ने के लिए मानव संसाधन द्वारा कार्य करना आवश्यक है। निर्देश तलचिह्न कर्मचारियों के प्रदर्शन की मापक है। आंकड़ों के मापन के द्वारा कार्य को अधिक प्रगति द्वारा किया जा सकता है।

कार्यान्वयन की रणनीतियां:-

- जांच परिणामों का उच्च प्रबंधन तक संचार करना।
- परिणामों को बार, चार्ट, पाई चार्ट द्वारा ग्राफिक्स प्रदर्शित करना।
- बेहतरी के लिए अवसरों की पहचान करना।
- उद्देश्य निर्धारित करना।
- मापने योग्य उद्देश्यों का विकास करना।
- विशेष बदलावों को कार्यान्वयन करना।
- प्रगति पर दृष्टि रखना।
- प्रत्येक दो-तीन वर्ष में प्रगति को जांचना।

4.6 मानव संसाधनों का अवधारण, इसके निर्धारक तथा अवधारण प्रबंधन प्रक्रिया

मानव संसाधनों का अवधारणा

मानव संसाधन पेशेवर का मुख्य उद्देश्य उत्पादक कर्मचारियों को अवधारणा करना होता है। एक कर्मचारी को भर्ती करना, प्रशिक्षण से अधिक कर्मचारी जो कि कार्यक्षेत्र पर बहुत बेहतर कार्य कर रहा है उसे कार्यक्षेत्र पर बनाए रखना या कर्मचारी अवधारणा अधिक कुशलतापूर्वक करना आवश्यक है।

कर्मचारी अवधारणा रणनीति:-

1. सही कर्मचारियों का चयन।
2. कर्मचारी सशक्तिकरण।
3. कर्मचारी, संगठन के लिए मूल्यांकन है।
4. कर्मचारियों पर सदा विश्वास रखना चाहिए।
5. कर्मचारियों को सूचनाएं व जानकारियां प्रदान करें।
6. कर्मचारियों को प्रदर्शन की प्रतिक्रिया प्रदान करें।
7. उनके कार्यों को पहचानना तथा प्रशंसा करना चाहिए।
8. हौसला सदा बढ़ाया जाए।
9. स्वस्थ वातावरण का निर्माण।

अवधारणा रणनीति के तीन स्तर

1. निम्न स्तर पर अवधारणा रणनीति।
2. मध्यम स्तर पर अवधारणा रणनीति।
3. उच्च स्तर पर अवधारणा रणनीति।

कर्मचारी कार्य छोड़कर क्यों जाते हैं?

कर्मचारी के द्वारा संगठन को छोड़कर चले जाने के कारण कार्यक्षेत्र असंतुष्टि, बेहतर अवसर आदि के अतिरिक्त अन्य निम्नलिखित कारण हो सकते हैं।

(क) कर्मचारी असंतुष्टि:— यह एक स्वभाविक की स्थिति है यदि कर्मचारी वर्तमान कार्यक्षेत्र से संतुष्ट नहीं है और उन्हें कई परेशानियों जैसे—कम वेतन, असंतुष्ट वातावरण, सुविधाओं की कमी आदि होगी तो उन्हें भीतर ही भीतर असुतष्टि महसूस होती है।

(ख) बेहतर अवसरः:— यदि कर्मचारियों को वर्तमान कार्यक्षेत्र से बेहतर अवसर जैसे—अधिक वेतन, सुविधाएं, सहयोग करने वाले सहकर्मी आदि मिलते हैं तो कर्मचारी अन्य अवसरों का चयन करेंगे।

(ग) एक योजना का पालन करना:— यदि कर्मचारी अपने भविष्य के लिए कोई योजना बनाई हुई है तथा पूर्वनिर्धारित योजना या कैरियर विकास के लिए वर्तमान कार्यक्षेत्र को छोड़ना आवश्यक हो।

(घ) बिना किसी योजना के कार्य छोड़ना:— कर्मचारी के जीवन में कोई आकस्मिकता आने से या फिर उसकी निजी जिंदगी में कोई दुर्घटना होने से कई बार कर्मचारी को कार्य छोड़कर जाना पड़ता है।

(ङ) प्रबंधक से मतभेदः:— कर्मचारी व प्रबंधकों के मध्य मतभेदों के कारण भी कर्मचारी कई बार कार्य छोड़ने के लिए विवश हो जाते हैं। यदि प्रबंधक व कर्मचारियों में आपसी समझ, सहयोग की कमी हो व झगड़े ज्यादा हो तो कर्मचारी कार्य छोड़ देने पर विवश हो जाते हैं।

अवधारणा प्रक्रिया

अवधारणा प्रक्रिया 5 अवस्थाओं से होकर चलती हैः—

- आर्कषण
- कार्यक्षेत्र से अवधारण— सेवानिवृत्ति
- समय अवधि —जब तक कर्मचारी कार्य करता है
- कर्मचारी द्वारा कार्य करने की शुरूआत व प्रशिक्षण
- कर्मचारी की भर्ती

- (1) **कुशल कर्मचारी आकर्षण:**— अवधारण के अंतर्गत सर्वप्रथम संगठन द्वारा कर्मचारी रिक्त स्थान को भर्ती करने के लिए विज्ञापन दिया जाता है तथा कुशल व दक्ष लोगों को भर्ती के लिए बुलाया जाता है।
- (2) **कर्मचारी भर्ती:**— कर्मचारियों के लिए साक्षात्कार आयोजित कर, उचित दक्षताओं वाले व्यक्ति की पहचान कर उसका चयन कर लिया जात है।
- (3) **कार्य की शुरूआत व प्रशिक्षण:**— कर्मचारी की भर्ती के पश्चात् उसे दक्ष करने के लिए प्रशिक्षण प्रदान किया जाता है, यह प्रशिक्षण कार्यक्षेत्र पर या कार्यक्षेत्र से अलग स्थान पर भी दिया जा सकता है।
- (4) **कार्य समय अवधि:**— प्रशिक्षण के बाद कर्मचारी दिए गए स्थान पर अपने कार्यों को करने में लग जाता है। कर्मचारी प्रबंधकों द्वारा दिए गए आदेशों का पालन करता है व संगठन के उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए कार्य करता है।
- (5) **कार्यक्षेत्र से अवधारण:**— कर्मचारी कई बार अपनी मर्जी से कार्य छोड़कर चले जाता है या फिर रिटायर होने के कारण भी कार्य छोड़कर चले जाते हैं।

एक बेहतर अवधारणा रणनीति

- प्रदर्शन
- संचार
- निष्ठावान
- प्रतियोगी लाभ / प्रतिस्पर्धा लाभ

कर्मचारी अवधारणा के बेहतर बनाने के तत्व

1. बेहतर कर्मचारियों का ही चयन करना।
2. नए कर्मचारियों के लिए उन्मुखीकरण प्रोग्राम आयोजित करना।
3. कार्यक्षेत्र को लोचदार बनाना।
4. नए दक्षताएं सीखने तथा उनके कैरियर के प्रति महत्वता को बताना।

5. कमजोर या अकुशल मैनेजरों की पहचान तथा उन्हें कार्य से निकालना।
6. कार्य शुरुआत में ही कमियों को कर्मचारी को बताना।

कर्मचारी अवधारणा रणनीति में प्रबंधक की भूमिका

कर्मचारी यदि कार्य को छोड़कर चले जाते हैं तो कहीं न कही उनके अंदर प्रबंधक को लेकर भी असंतुष्टि होती है। यदि प्रबंधक अभिप्रेरक, धैर्यवान, कर्मचारियों को हौसला देने वाला हो तो कर्मचारी कार्य पर बने रहेंगे। कर्मचारी अवधारणा रणनीति में प्रबंधक की भूमिका:-

- प्रेरणादायक वातावरण तैयार करना।
- अपनी टीम के साथ सदैव बने रहना।
- कर्मचारियों को प्रशिक्षण देकर।
- अपने कार्यों का हस्तांतरण भी कर्मचारियों के प्रबंधक द्वारा किया जा सकता है।
- प्रबंधक कर्मचारियों पर भरोसा कर उन्हें अतिरिक्त जिम्मेदारियों सौप कर, उनके भीतर विश्वास की भावना विकसित कर सकता है।
- भविष्य में कर्मचारियों के कैरियर पर फोकस कर उन्हें आगे बढ़ने की प्रेरणा भी प्रबंधक द्वारा ही दी जा सकती है।

एक अच्छे प्रबंधक की क्या आवश्यकता है?

एक अच्छे प्रबंधक की विशेषताएँ:-

- (1) **बेहतर वातावरण व स्वस्थ वातावरण:**— एक अच्छा प्रबंधक कार्यक्षेत्र के वातावरण को बेहतर व अधिक उत्पादकता वाला बनाकर रखता है। प्रबंधक पर यह बहुत अधिक निर्भर करता है कि वह कर्मचारियों को संगठन में समन्वय बनाने में सहायता करता है या नहीं।
- (2) **कर्मचारी के कार्यों को समृद्धता प्रदान करना:**— प्रबंधक कर्मचारियों के कार्यों को कुशलतापूर्वक करने के लिए तैयार कर उन्हें कार्य करने के लिए अभिप्रेरणा प्रदान कर अधिक कार्य करने पर उन्हें पुरस्कारों व वेतन में वृद्धि आदि द्वारा समृद्धि प्रदान करता है।

(3) प्रतिभा प्रबंधणः—प्रबंधक कर्मचारियों की विभिन्न प्रतिभाओं का सही तरीके से प्रबंधण कर उनका सही उपयोग करने का मार्ग बताता है। प्रबंधक कार्यों में विशेषज्ञता लाने के लिए कर्मचारियों के विशेष कार्य करने के लिए होता है जिनमें वह निपुण हो।

(4) निष्ठावान संस्कृति का विकासः—एक कुशल प्रबंधक कार्यक्षेत्र पर एक निष्ठावान संस्कृति का विकास करने में सक्षम होता है। यदि प्रबंधक सभी कार्य न्यायपूर्ण तरीकों के द्वारा कर्मचारियों की गलती में सुधार कर तथा प्रेरणा द्वारा कार्य करवाकर, कर्मचारियों को सहयोग प्रदान करते हैं जो इससे कार्यक्षेत्र का वातावरण भी निष्ठावान संस्कृति वाला बनेगा।

4.7 सारांश

प्रतिस्पर्धी लाभ के लिए एच आर डी रणनीतियों का अभिप्राय है कि प्रतिस्पर्धी लाभ प्राप्त करने के लिए एच आर डी रणनीतियां ऐसी बनाना के संगठन अपने प्रतिस्पर्धी से अधिक मूल्यावान मानव संसाधन रखती हो। प्रतिस्पर्धी लाभ का अर्थ है संगठन की वह विशेषताएं जिनके कारण वह अपने प्रतिस्पर्धियों से बेहतर हो। इनके अंतर्गत कई प्रकार की रणनीतियां संगठन के द्वारा बनाई जाती हैं जिससे मानव संसाधनों का विकास हो और उनके मूल्यों में वृद्धि हो व उत्पादक में बढ़ोत्तरी हो। एच आर डी रणनीतियों अंतर्गत मानव संसाधन की संगठनात्मक रणनीतियां मानव संसाधनों के अधिक्य एवं निर्देश तलचिह्नों को तय करना व मानव संसाधनों को अवधारण करने की रणनीतियों को बनाया व सही प्रकार से लागू कर उनका मूल्यांकन किया जाता है।

4.8 बोध प्रश्न

प्र.1 मानव संसाधन का अर्थ बताएं?

प्र.2 रणनीति से आपका क्या तात्पर्य है?

प्र.3 नेतृत्व द्वारा प्रतिस्पर्धी लाभ कैसे प्राप्त किया जा सकता है?

प्र.4 उत्पादन को बढ़ाने वाले मानवीय तत्व कौन-2 से हो सकते हैं?

प्र.5 मानव संसाधन नियोजन से क्या अभिप्राय है?

प्र.6 निर्देश तलचिह्न का अर्थ बताएं?

प्र.7 कर्मचारी द्वारा कार्य छोड़कर जाने के कारण कौन—से हो सकते हैं?

प्र.8 कर्मचारी अवधारण में प्रबंधकों की भूमिका बताएं?

प्र.9 मानव संसाधन रणनीतियों का अर्थ तथा मुख्य रणनीतियों का वर्णन करें?

प्र.10 मानव संसाधन आधारित संगठनात्मक रणनीतियों का अर्थ व मुख्य संगठनात्मक रणनीतियों का वर्णन करें?

प्र.11 उत्पादकता का मानव संसाधन रणनीति के साथ संबंध की व्याख्या करें?

प्र.12 मानव संसाधन नियोजन प्रक्रिया के तत्वों का वर्णन करें?

प्र.13 निर्देश तलचिह्न की प्रक्रिया के चार चरणों का वर्णन करें।

प्र.14 मानव संसाधनों का अवधारण से क्या अभिप्राय है अवधारण की प्रक्रिया समझाइएं।

प्र.15 मानव संसाधन अवधारण में प्रबंधकों की भूमिका व एक अच्छे प्रबंधक की आवश्यकताओं का वर्णन करें।

4.9 संदर्भ ग्रंथ

- Arunajatesan S. & Viswanathan T.R. (2009), Risk Management & Insurance: Concepts and Practices of Life and General Insurance. Third Edition. Macmillan Publishers India.
- Gupta P.K. (2010). Insurance and Risk Management. Second Edition. Himalayan Publishing House Pvt. Ltd., New Delhi.
- Black, Kenneth and Horord D. Shipper (2010). Life & Health Insurance. Pearson Education, New Delhi.

इकाई – V: एच आर डी एवं वैश्वीकरण

इकाई की संरचना

5.1 उद्देश्य

5.2 प्रस्तावना

5.3 व्यवसाय का वैश्वीकरण तथा उसका एच आर डी पर प्रभाव- विविधता

5.4 कार्यबल विविधता का प्रबंधन

5.5 सारांश

5.6 बोध प्रश्न

5.7 संदर्भ ग्रंथ

5.1 उद्देश्य

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

- अंतर्राष्ट्रीय व्यवसाय की शुरूआत किस प्रकार हुई।
- अंतर्राष्ट्रीय व्यवसाय पर संवर्धन व प्रतिबंध।
- वैश्वीकरण तथा वातावरण पर प्रभाव।
- नियोक्ता की वैश्वीकरण के प्रति प्रतिक्रियाएं।
- कार्यबल विविधता का अर्थ व उद्देश्य।
- कार्यबल विविधता का महत्व।
- कार्यबल विविधता का प्रबंधन।

5.2 प्रस्तावना

वैश्वीकरण का शाब्दिक अर्थ स्थानीय क्षेत्रीय वस्तुओं या घटनाओं के विश्वस्तर पर रूपातरण की प्रक्रिया का वर्णन करने के लिए भी प्रयुक्त किया जा सकता है जिसके द्वारा पूरे विश्व के लोग मिलकर एक समाज बनाते हैं तथा एक साथ कार्य करते हैं। यह प्रक्रिया आर्थिक, तकनीकी, सामाजिक और राजनीतिक ताकतों का एक संयोजन है। विश्वीकरण का उपयोग अक्सर आर्थिक वैश्वीकरण के संदर्भ में किया जाता है, अर्थात्, व्यापार, विदेशी प्रत्यक्ष निवेश, पूँजी प्रवाह, प्रवास और प्रौद्योगिकी के माध्यम से राष्ट्रीय अर्थव्यवस्था का अंतर्राष्ट्रीय अर्थव्यवस्थाओं में एकीकरण।

5.3 व्यवसाय का वैश्वीकरण तथा उसका एच आर डी पर प्रभाव- विविधता

वैश्वीकरण का अर्थ व परिभाषाएं

टॉमजी काटोसंस्थान के पामर “वैश्वीकरण को निम्नरूप में परिभाषित करते हैं”

सीमाओं के पार विनिमय पर राज्य प्रतिबंधों का ह्यस या विलोपन और इसके परिणामस्वरूप उत्पन्न हुआ उत्पादन और विनिमय का तीव्र एकीकृत और जटिल विश्वस्तरीय तंत्र, यह अर्थशास्त्रीय के द्वारा दी गई सामान्य परिभाषा है।

अक्सर श्रमविभाजन के विश्वस्तरीय विस्तार के रूप में अधिक साधारण से परिभाषित की जाती है।

थामसएलफाइडमैन “दुनिया के सपाट होने के प्रभाव की जांच करता है।” और तर्क देता है कि वैश्वीकृत व्यापार, आउटसोर्सिंग, आपूर्ति के श्रृंखलन और राजनीतिकबलों ने दुनिया को, बेहतर और बदतर, दोनों रूपों में स्थानीय रूप से बदल दिया है। वे यह तर्क भी देते हैं कि वैश्वीकरण की गति बढ़ रही है और व्यापार संगठन तथा कार्यप्रणाली पर इस का प्रभाव बढ़ता ही जाएगा। वैश्वीकरण का अर्थ है आर्थिक प्रयोजनों के लिए राष्ट्रीय सीमाओं का विलोपन; अंतर्राष्ट्रीय व्यापार, अंतर क्षेत्रीय व्यापार द्वारा शासित बन जाता है।

शब्द वैश्वीकरण का उपयोग अर्थशास्त्रीयों के द्वारा 1980 से किया जाता रहा है, हांलाकि 1960 के दशक में इसका उपयोग सामाजिक विज्ञान में किया जाता था, लेकिन 1980 के

दशक के उत्तरार्द्ध और 1990 तक इसकी अवधारणा लोकप्रिय नहीं हुई, वैश्वीकरण की सबसे पुरानी सैद्धांतिक अवधारणाओं को उद्यमी से मंत्री बने एक अमेरिकी चार्ल्स तेज रसेल द्वारा लिखा गया जिन्होंने 1897 में शब्द कॉर्पोरेट डिग्गजों की रचना की।

आधुनिक वैश्वीकरण

द्वितीय विश्व युद्ध के बाद से वैश्वीकरण मुख्य रूप से अर्थशास्त्रीयों, व्यापारिक हितों और राजनीतिज्ञों के नियोजन का परिणाम है जिन्होंने संरक्षणवाद और अंतर्राष्ट्रीय एकीकरण में गिरावट के मूल्य को पहचाना, उनके काम का नेतृत्व ब्रेटन वुड सम्मेलन और इस दौरान स्थापित हुई कई अंतर्राष्ट्रीय संस्थाओं ने किया, जिनका उद्देश्य वैश्वीकरण की नवीनीकृत प्रक्रिया का निरीक्षण, इसको बढ़ावा देना और इसके विपरीत प्रभावों का प्रबंधन करना था।

इन संस्थाओं में पुनर्निर्माण और विकास के लिए अंतर्राष्ट्रीय बैंक और अंतर्राष्ट्रीय मुद्रा कोष शामिल है। वैश्वीकरण में तकनीक के आधुनिकीकरण के कारण यह सुविधा हुई जिसने व्यापार और व्यापार वार्ता दौर की लागत को कम कर दिया, मूल रूप से शुल्क तथा व्यापार पर सामान्य समझौते के तत्वावधान के अंतर्गत ऐसा हआ है जिसके चलते कई समझौतों मुक्त व्यापार पर से प्रतिबंध हटा दिया गया।

द्वितीय विश्व युद्ध के बाद से, अंतर्राष्ट्रीय व्यापार अवरोधों में अंतर्राष्ट्रीय समझौतों के माध्यम से लगातार कमी आई है। गैट के परिणामस्वरूप कई विशेष पहल की गई और इसमें विश्व व्यापार संगठन जिसके लिए गैट आधार है, शामिल है।

- मुक्त व्यापार का संवर्धन:-

- शुल्क में कमी या समाप्ति, कम या शून्य शुल्क के साथ मुक्त व्यापार क्षेत्र का निर्माण।
- विशेष रूप से समुद्र नौवहन के लिए डिब्बाबंदीकरण के विकास के परिणामस्वरूप होने वाले परिवहन मूल्य में कमी।
- पूंजी नियंत्रण में कमी या कटौती।
- स्थानीय व्यवसाय के लिए सब्सिडी में कटौती, उन्मूलन या सम्मिश्रण

- मुक्त व्यापार पर प्रतिबंध:-

- कई राज्यों में बौद्धिक संपदा को हार्मोनीकरण कानून अधिक प्रतिबंधों के साथ लागू है।
- बौद्धिक संपदा प्रतिबंधों की पराराष्ट्रीय मान्यता

टूल बाक्स-1

वैश्वीकरण का अर्थ

आर्थिक प्रयोजनों के लिए राष्ट्रीय सीमाओं का विलोपन अंतर्राष्ट्रीय व्यापार या वैश्वीकरण कहलाता है।

वैश्वी व्यापार के प्रभावक

अंतर्राष्ट्रीय व्यापार का संचालन तथा प्रबंधन एक कठिन व जोखिम भरा कार्य होता है क्योंकि कई प्रकार के बदलाव या रुकावटें राजनैतिक, सामाजिक, सांस्कृतिक तथा आर्थिक कारकों के द्वारा उत्पन्न हो सकती हैं। उदाहरणर्थः— अफ्रीकी उपभोक्ता अपनी कमजोर आर्थिक स्थितियों के कारण कम खर्चीले उत्पाद खरीदना पसंद करते हैं जबकि जर्मनी के उपभोक्ता अच्छी गुणवता वाले महंगे उत्पादों को खरीदना ज्यादा पसंद करते हैं। इसलिए अंतर्राष्ट्रीय व्यापार के अंतर्गत अफ्रीकन देशों में कम कीमत वाले उत्पादों का निर्यात किया जाता है तथा यूरोप व अमेरिकन देशों में महंगी वस्तुओं का निर्यात किया जाता है।

अंतर्राष्ट्रीय व्यवसाय की विशेषताएं

(1) **पर्याप्त सूचनाएं:**— अंतर्राष्ट्रीय व्यवसाय उचित निर्णय लेने के लिए पर्याप्त सूचनाओं का होना आवश्यक है। उदाहरणर्थः चमड़े के सामान व जूतों के लिए यूरोपियन बाजार अवसरदायक है, इसलिए बाटा कम्पनी यूरोपियन बाजारों में अपने सामान के लिए जगह बनाने के लिए पर्याप्त सूचनाएं एकत्रित करती है।

(2) **समयानुसार सूचनाएं:**— अंतर्राष्ट्रीय व्यवसाय के लिए सूचनाओं का पर्याप्त होना ही काफी नहीं होता बल्कि समय के अनुसार प्राप्त होना भी आवश्यक होता है। उदाहरणर्थः

कोका-कोला कम्पनी ने समयानुसार सूचना प्राप्त कर यूरोपियन बाजारों में पहले आगमन किया जबकि पेप्सी द्वारा बाद में आगमन हुआ।

टूल बाक्स-2

वैश्वीकरण की विशेषताएँ

- पर्याप्त सूचनाएँ
- समयानुसार सूचनाएँ
- व्यवसाय का आकार
- बाजार का विभाजिकरण

(3) व्यवसाय का आकारः— अंतर्राष्ट्रीय व्यवसाय का आकार इतना होना अवश्य चाहिए जिससे अंतर्राष्ट्रीय अर्थव्यवस्था पर सकारात्मक प्रभाव पड़े।

(4) बाजार प्रभावीकरणः— अंतर्राष्ट्रीय व्यवसाय बाजार को अलग—अलग भागों में भौगलिक तथ्यों के आधार पर विभाजित कर देते हैं।

वैश्वीकरण के तत्त्व

वैश्वीकरण में चार प्रकार के विभाजन शामिल हो सकते हैं तथा इस विभाजन के आधार पर अलग—अलग तत्त्वों में बांटा जा सकता है।

टूल बाक्स-3

वैश्वीकरण की तत्त्व

- बाजारों का वैश्वीकरण
- उत्पादन का वैश्वीकरण
- निवेश का वैश्वीकरण

- तकनीकों का वैश्वीकरण

(1) बाजारों का वैश्वीकरण:—इस प्रकार के वैश्वीकरण के अंतर्गत एक देश के द्वारा बाजारों का अंतर्राष्ट्रीय किया जाता है। वह उत्पादक अपने उत्पाद को दूसरे देश के बाजारों में विक्रय करता है तथा एक अलग बाजार तैयार करता है।

(2) उत्पादन का वैश्वीकरण:—इस प्रकार के वैश्वीकरण में उत्पाद को उत्पादन के लिए अंतर्राष्ट्रीय साधन एकत्रित करता है या किए उत्पादन को ही अन्य देशों में हस्तांतरण कर देता है।

(3) निवेश का वैश्वीकरण:—इस प्रकार के वैश्वीकरण में निवेश से संबंधित तत्व शामिल होते हैं। उत्पादक अपने पैसों का निवेश अंतर्राष्ट्रीय संसाधनों में करते हैं जैसे—अंतर्राष्ट्रीय कम्पनियों के शेयरर्स, डिबंचरर्स आदि में निवेश करते हैं या फिर विदेशों में पूँजी लगाकर जमीन आदि खरीदते हैं।

(4) तकनीकों का वैश्वीकरण:—तकनीकों का नवीनतम रखने के लिए कई बार उत्पादक विदेशी तकनीकों का प्रयोग उत्पादन के लिए करते हैं। विदेशों से विदेशी मशीनों का आयात तथा कई तकनीकों, तकनीकी दक्षताओं वाले व्यक्तियों को कार्य पर भी रखा जाता है।

एच आर डी एवं वैश्वीकरण के अंतर्गत चुनौतियां

——एच आर डी पर वैश्वीकरण का बहुत अधिक प्रभाव पड़ता है तथा साथ ही साथ कम्पनी द्वारा अपने कार्यों में बढ़ोतरी कर कार्यों को बाहर देशों तक फैलाया जाता है उन सही प्रकार वे प्रबंधन आवश्यक हैं।

- अलग—अलग स्थानों पर क्रियाओं में समन्वय बैठाना।
- प्रतियोगी वातावरण में लगातार होने वाले परिवर्तनों की जानकारी रखना तथा उनकों समझना।

- सभी मानव संसाधनों विभागों में एक वैश्वी जागरूकता बनाए रखना, यह काफी बड़ी चुनौती होती है।
- बहु संस्कृति वाली टीम को बनाए रखना।
- तकनीकी बदलाव।
- कर्मचारियों के आकार में बदलाव।
- कर्मचारियों की संगठन के प्रति अधिक अपेक्षाएं।
- जीवन यापन के तरीकों में बदलाव, कर्मचारियों के द्वारा लाया जाता है।
- वैश्वीकरण के परिणाम स्वरूप नई आर्थिक नीतियों से पड़ने वाले प्रभाव।
- सरकार की नई आर्थिक नीति के द्वारा प्राप्त चुनौतियां।

अपनी प्रगति जांचिए

प्र.1 वैश्वीकरण से आपका क्या तात्पर्य है?

प्र.2 द्वितीय विश्व युद्ध के बाद अंतर्राष्ट्रीय व्यापार में क्या परिवर्तन आए?

प्र.3 अंतर्राष्ट्रीय व्यवसाय की दो विशेषताएं बताएं?

वैश्वीकरण के एच आर डी पर प्रभाव

वैश्वीकरण व्यवसायों को विदेशी बाजारों में अपने उत्पादों का विक्रय करने तथा नई पूँजी के निर्माण को अवसर प्रदान करता है। कर्मचारियों को एक साथ कार्य करवाने के लिए, सांस्कृतिक चुनौतियों का सामना करना मानव संसाधन पेशेवरों के लिए एक चुनौती होती है। वैश्वीकरण के द्वारा मानव संसाधनों पर निम्नलिखित प्रभाव पड़ सकते हैं।

(1) भाषा:—मानव संसाधन पेशेवरों को सबसे पहले भाषा से सम्बंधित चुनौतियों का सामना करना पड़ता है जो कर्मचारी विदेशों से व्यवसाय व कम्पनी में भ्रमण के लिए आए उनके लिए ट्रासलेटर का प्रबंध करना पड़ता है ताकि विदेशों से आए कर्मचारी मिटीगों तथा अन्य गतिविधियों में भाग ले सके तथा अन्य कर्मचारियों, सहयोगियों व ग्राहकों से संपर्क कर सके।

(2) संस्कृति:- एक वैश्वीक संगठनात्मक संस्कृति का विकास करना काफी कठिन हो सकता है। यदि कर्मचारी अलग—अलग संस्कृतियों से संबंधित हो तो उनके कार्यों, संचार तथा कम्पनी के तथ्यों में अंतर उत्पन्न होगा। इसके लिए मानव संसाधन को कर्मचारियों को सांस्कृतिक संवेदनशीलता के बारे में कर्मचारियों को प्रशिक्षण देना होगा तथा सभी कर्मचारियों की सामान्य रुचियों की पहचान कर उन पर कार्य करना होगा।

अपनी प्रगति जांचिए

प्र.4 वैश्वीकरण के अंतर्गत कौन से तत्व शामिल होते हैं?

प्र.5 एच आर डी एवं वैश्वीकरण के अंतर्गत आने वाली दो चुनौतियां बताएं?

प्र.6 वैश्वीकरण के अंतर्गत संस्कृति की क्या भूमिका रहती है?

प्र.7 स्थायीकरण से क्या अभिप्राय होता है?

(3) विविधता:- मानव संसाधन विकास के द्वारा एक ऐसी संस्कृति का निर्माण किया जाना चाहिए जो एकरूपता को बढ़ावा दे तथा अवसरों को बढ़ावा देना। एक वैश्वी कम्पनी कर्मचारियों को लिंग, रूप, संस्कृति, भाषा के अनुसार अलग—अलग प्रशिक्षण प्रदान करती है। अंतर्संस्कृति टीमों के द्वारा ही विविधता में एकरूपता लाई जाती है तथा विविधता से लाभ उठाया जाता है।

(4) स्थानीयकरण:- सांस्कृतिक वैश्वीकरण के अंतर्गत प्रत्येक देश में स्थानीयकरण पर ध्यान केंद्रित किया जाता है। प्रत्येक देश के लिए अलग क्षतिपूर्ति तथा प्रोत्साहन ढांचा तैयार किया जाता है वह भी उनकी आवश्यकताओं के अनुसार।

टूल बाक्स—4

वैश्वीकरण के एच आर डी प्रभाव

- भाषा

- संस्कृति
- विविधता
- स्थानीयकरण

वैश्वीकरण के द्वारा प्रभावित क्षेत्र

- उद्योगों पर
- नियोक्ता पर
- कर्मचारियों पर

वैश्वीकरण तथा व्यवसायिक वातावरण पर प्रभाव

वैश्वीकरण ने संसार को बहुत छोटा कर दिया है। वैश्वीकरण के द्वारा मानवों की नई आवश्यकताएं उत्पन्न होने लगी हैं। जिनकों जानकारी सूचनाओं की आवश्यकता है। ये सूचनाएं अनुभवों, भरोसे, सामान्य रुचियों पर आधारित हैं जिनके द्वारा चयन प्रशिक्षण, प्रोग्रामों विकास नीतियों आदि में बदलाव लाया जाता है। अधिकतर मानव संसाधन विकास कार्यक्रम केवल कक्षास्थल तक ही सीमित रह जाते हैं और यह मानव संसाधन विकास की एक सीमा है। कार्यक्षेत्र प्रशिक्षण विकास कार्यक्रम, उद्देश्यों द्वारा प्रबंधन, काउसलिंग आदि तरीकों, का विकास कार्यक्रमों में उपयोग किया जाता है कोई भी मानव संसाधन विकास कार्यक्रम अपेक्षताओं के जितना खरा नहीं हो पाता। परंतु वैश्वीकरण के द्वारा व्यवसायिक वातावरण में परिवर्तन आए हैं। तकनीक में बदलाव आने से, कम्पयुटर के अविष्कार से प्रक्रिया तीव्र हुई है। उन बदलावों के कारण वैश्वीकरण का विकास हुआ है तथा मानव संसाधनों को नई दिशा मिली। भारत में न केवल भारतीय कम्पनियां अपने कार्यों का संचालन विदेशों में कर रही हैं बल्कि विदेशी फर्म व बहुराष्ट्रीय कम्पनी भारत में भी कार्य कर रही हैं। भारतीय फर्मों को भी अंतर्राष्ट्रीय बदलावों को लेकर आना आवश्यक हो गया है।

मानव संसाधन विकास पेशेवरों को केवल नियोजन भर्ती आदि के कार्य ही नहीं बल्कि विकास, प्रशिक्षण, अभिप्रेरण आदि कार्यों को भी करना तथा वह भी अंतर्राष्ट्रीय स्थितियों के अनुसार आवश्यक है।

मानव संसाधन विकास पेशेवरों के अंतर्राष्ट्रीय अर्थव्यवस्था में कार्य

1. मानव संसाधन का निर्माण व बढ़ावा।
2. संगठन में मानव संसाधनों की आवश्यकताओं का निर्धारण करना।
3. संगठन में प्रबंधकों तथा कर्मचारियों को मानव संसाधन के विभिन्न पहलुओं के बारे में शिक्षित करना जो संगठन में अपनाएं जाते हैं।
4. उच्च प्रबंधण को मानव संसाधन नीतियों, मोर्चाबन्दियों व तथ्यों से परिचित करवाना।
5. खोज को जारी करवाना, सूचनाएं एकत्रित करना संशोधन करना तथा उन सूचनाओं को प्रस्तुत करना व नीतियों को बनाकर मानव संसाधन नियोजन करना।
6. संगठन के वातावरण में टीम वर्क आपसी सम्मान आदि तत्वों को शामिल करना।
7. प्रभाविक संचार का ढांचा तैयार कर उसका विकास करना।
8. बेहतर औद्योगिक संबंधों को स्थापित करना तथा उन्हें बनाए रखना।
9. कर्मचारियों के कल्याण से संबंधित स्कीमें बनाना।
10. मूल्यांकन व प्रशंसा का एक बेहतर ढांचा तैयार करना।
11. रोजगार स्वास्थ्य तथा सुरक्षा कार्यक्रमों को लागू करना।

उपरोक्त सभी कार्य मानव संसाधन प्रबंधण विभाग द्वारा किए जाते हैं। उच्च प्रबंधण के द्वारा ये अवसर प्रदार किए जाते हैं।

टूल बाक्स—5

वैश्वीकरण का व्यवसायिक वातावरण पर बहुत गहरा प्रभाव पड़ता है। वैश्वीकरण के द्वारा तकनीकों, मानव संसाधन, प्रबंधन तथा कार्य संचालन में कई प्रकार परिवर्तन उत्पन्न होते हैं। मानव संसाधन विकास पेशेवरों की विकास, प्रशिक्षण, अभिप्रेरणा, कार्य प्रशंसा आदि का स्तर बढ़ाना पड़ता है तथा उसे अंतर्राष्ट्रीय स्तर के अनुसार लागू करना होता है।

वैश्वीकरण तथा मानव संसाधनों में परिवर्तन

- भारत में कर्मचारियों के अधिकारों के लिए अधिक दबाव जबकि यहां इन अधिकारों पर पांबदी रही है।
- उदारीकरण
- निवेश के लिए प्रतियोगिता
- राष्ट्रों की आर्थिक स्वतंत्रता में वृद्धि
- पूंजी, सूचना तथा तकनीक के प्रवाह में बढ़ोतरी
- संगठनों का अंतर्राष्ट्रीयकरण
- प्रतियोगिता में सूचना, नवप्रवर्तन, दक्षताओं तथा उत्पादकता के आधार पर बढ़ोतरी।

नियोक्ताओं की वैश्वीकरण के प्रति प्रतिक्रियाएं

- उत्पाद की लागतों में कमी तथा उत्पाद कार्यों में अधिक सुविधाएं।
- बाहरी स्त्रोतों से सहायता।
- कम्पनियों द्वारा अपनी दक्षताओं को अधिक महत्व देना।
- बच्चों तथा महिलाओं के लिए पार्ट-टाईम व अस्थाई कार्यों का इंतजाम करने लगा है।
- कार्य को डिजाईन करने वाले लागू करने में कर्मचारियों की भूमिकाओं को बढ़ावा दिया जाना लगा है।
- सामूहिक सौदेबाजी को बढ़ावा।
- बाजार पहले से अधिक लोचदार होने लगे हैं।
- यदि संगठन में वित्तीय समस्याएं हो तो रोजगार के स्त्रोतों को व कर्मचारियों की संख्या कम कर दी जाती है।
- कई अवधारणाओं को वैश्वीकरण के कारण बढ़ावा मिला है जैसे:-

- कर्मचारियों की भागीदारी।
- कार्य पर नियंत्रण
- अभिप्रेरणा
- प्रदर्शन में बढ़ोत्तरी
- औद्योगिक संबंधों पर ज्यादा फोकस
- दो तरफा संचार को बढ़ावा
- प्रशिक्षण व दक्षताओं पर अब ज्यादा निवेश होने लगा है।

टूल बाक्स-6

वैश्वीकरण व मानव संसाधनों में परिवर्तन

- कर्मचारियों के अधिकारों के लिए दबाव
- उदारीकरण
- निवेश के लिए प्रतियोगिता
- आर्थिक स्वतंत्रता में वृद्धि

5.4 कार्यबल विविधता का प्रबंधन

कार्यबल, विविधता की कुल सामान्य विशेषताएं लिंग, जाति, आयु, धर्म, क्षमताएं, आचार-विचारों, शिक्षा आदि में भिन्नता से होता है। कार्यबल विविधता एक संगठन में कार्य कर रहे लोगों में कई प्रकार की विभिन्नताओं से होता है। कार्यबल विविधता, कार्यबल में विभिन्न आयु, शिक्षा तथा अनुभवों वाले व्यक्तियों के मिश्रण से है जो विभिन्न घरेलु व राष्ट्रीय संस्कृतियों से संबंधित होते हैं।

कार्य विविधता के उद्देश्य

1. बेहतरिन कर्मचारियों को पहचानना, आकर्षित करना तथा रिश्वर कर संगठन में बनाए रखना।

2. एक ऐसा कार्यस्थल तैयार करना जहां दक्षताओं को पूर्ण उपयोग कर संगठन के मूल्यों को बढ़ावा जाए।
3. कार्यस्थल पर कार्यबल विविधता को बनाए रखना।

टूल बाक्स—7

कार्यबल विविधता

कार्यबल विविधता से अभिप्राय कर्मचारियों की विशेषताओं में विभिन्नता से है। वैश्वीकरण प्रक्रिया के अंतर्गत विभिन्न देशों, क्षेत्रों के व्यक्तियों में अंतर से है।

अपनी प्रगति जांचिए

प्र.8 नियोक्ता की वैश्वीकरण के लिए क्या प्रतिक्रिया होती है?

प्र.9 कार्यबल विविधता का अर्थ बताएं?

प्र.10 कार्यबल विविधता के उद्देश्य बताएं?

प्र.11 कार्यबल विविधता का क्या महत्व है?

कार्यबल विविधता का महत्व

(1) उत्पादन को अधिकतम करना:-कार्यबल विविधता के द्वारा अलग-अलग प्रकार का कौशल संगठन को प्राप्त होता है। एक ही उद्देश्य की प्राप्ति के लिए अलग-अलग दक्षताओं वाले लोग अपनी योग्यताओं, कौशल को एक कर उत्पादकता को बढ़ाने का प्रयत्न करते हैं।

(2) रचनात्मकता को बढ़ावा:- विभिन्न संस्कृति व रुचियों के व्यक्ति मिलकर समस्याओं के कई समाधान निकालते हैं। प्रत्येक व्यक्ति अलग-अलग विचार रखता है तथा इन सभी विचारों से समस्याओं का हल होता है तथा निर्णय लिए जाते हैं।

टूल बाक्स—8

कार्यबल विविधता का महत्व

- उत्पादन को अधिकत करना
- रचनात्मकता को बढ़ावा
- कर्मचारियों की निष्ठा को बढ़ावा देना
- प्रतियोगिता / प्रतिस्पर्धी लाभ प्राप्त करना
- निर्णयों को प्रभावी बनाना व समस्याओं के विभिन्न उपायों द्वारा
- ग्राहकों की विविध आवश्यकताओं को पूरा करना

(3) कर्मचारियों की निष्ठा को बढ़ावा देना:—कार्यबल विविधता के द्वारा कर्मचारियों में निष्ठा की भावना का विकास होता है। कर्मचारी अपने—अपने कार्यों को सफलतापूर्वक कर अपनी संस्कृति का, शिक्षा व प्रशिक्षण का बेहतरी से प्रदर्शन कर निष्ठावान बनते हैं।

(4) प्रतिस्पर्धी लाभ प्राप्त करना:—कार्यबल विविधता के द्वारा संगठन को कई प्रकार के प्रतिस्पर्धी लाभ प्राप्त होते हैं। कार्यबल में विविधता होने से प्रत्येक कर्मचारी कोई विशिष्ट कार्य करेगा जिसमें उसे दक्षता प्राप्त हो तथा बहुत से दक्षताओं व कुशलतापूर्वक कार्यों में निपुणताओं के मिश्रण के द्वारा कार्य कर प्रतिस्पर्धी प्राप्त किए जा सकते हैं।

(5) निर्णयों को प्रभावी करना व समस्याओं के विभिन्न उपाय:—कार्यबल में विविधता के कार्य निर्णय लेने के लिए विभिन्न क्षेत्रों व ज्ञान वाले व्यक्तियों का सहयोग मिल जाता है। सभी कर्मचारी अपने सुझाव देकर निर्णयों को प्रभावी बनाते हैं।

(6) ग्राहकों की विविध आवश्यकताओं को पुरा करना:— कार्यबल में विविधता के द्वारा प्रत्येक कर्मचारी किसी विशेष ग्राहक के लिए ही कार्य कर उसकी आवश्यकताओं को पूरा कर सकते हैं। विविध आवश्यकताओं की पूर्ति के लिए विविध कर्मचारी कार्य कर, ग्राहकों को संतुष्ट कर सकते हैं।

कार्यबल विविधता के आयाम/पहलु

- प्राथमिक पहलु
- द्वितीयक पहलु

प्राथमिक पहलु या आयाम—प्राथमिक पहलुओं के अंतर्गत जन्मजात अंतर जैसे कि आयु, जाति, लिंग, शारीरिक क्षमता आदि तत्व शामिल होते हैं।

द्वितीयक पहलु:— इन पहलुओं के अंतर्गत जन्मजात के अलग तत्व जैसे शिक्षा, धर्म, वैवाहिक स्थिति, पारिवारिक भूमिका तथा कार्य का ढंग आदि शामिल होते हैं।

टूल बाक्स-7	
कार्यबल विविधता के तत्व	
प्राथमिक	द्वितीयक
<ul style="list-style-type: none"> ● आयु ● लिंग ● जाति ● शारीरिक विशेषताएं ● जतीयता 	<ul style="list-style-type: none"> ● आय ● शिक्षा ● वैवाहिक स्थिति ● धार्मिक मान्यताएं ● भौगोलिक स्थितियां ● व्यक्तित्व ● पैतृक स्थितियां

कार्यबल विविधता का प्रबंधन का अर्थ

संगठनात्मक प्रणाली का इस प्रकार नियोजन तथा कार्यान्वयन करना कि कर्मचारियों प्रबंधन द्वारा विविधताओं से अधिकतम लाभ उठाकर, उन्हें होने वाली हानियों को कम किया जा सके।

एक प्रबंधन प्रणाली जो बहुसंस्कृति कार्यबल के अंतर को कम करने में सक्षम हो, जिसके द्वारा कर्मचारियों व संगठन की उत्पादकता में वृद्धि हो वह कार्यबल विविधता का प्रबंधन कहलाता है। कार्यबल विविधता का सरल अर्थ लोगों/कर्मचारियों को उनकी रुचि के अनुसार सर्वश्रेष्ठ प्रबंधन करना।

कार्यबल विविधता प्रबंधन के लाभ

- कार्पोरेट संस्कृति के बढ़ोत्तरी
- कर्मचारी नैतिकता में वृद्धि
- कर्मचारियों की भर्ती में सरलता
- संगठन को नए बाजारों में आगमन में सहायक
- रचनात्मकता में वृद्धि
- अंतर्राष्ट्रीय बाजार में पहुंच बढ़ाना
- दक्षताओं की कमियों में सुधार
- संगठन के अंदर सांस्कृतिक मूल्यों को सशक्त बनाना
- संगठन की प्रतिष्ठा को बढ़ाना
- अधिक प्रतिभाशाली व्यक्तियों को आकर्षित करना तथा संगठन में बनाए रखना
- अभिप्रेरणा को प्रभाविक तरीकों से लागू करना तथा कर्मचारियों की क्षमताओं का विकास
- ग्राहकों की संतुष्टि प्रदान करना तथा सेवाओं के स्तर को बढ़ावा

कार्यबल विविधता को कम करने दृष्टिकोण

दो दृष्टिकोण

- एकल दृष्टिकोण
 - सीखना
 - सहानुभूति

- संगठन दृष्टिकोण
 - प्रयोग
 - प्रशिक्षण
 - मेंटोरिंग

5.5 सारांश

वैश्वीकरण या अंतर्राष्ट्रीय व्यवसाय से तात्पर्य जब एक देश में कार्य कर रही कम्पनी या व्यवसाय अपनी शाखा अन्य देशों में भी शुरू करे। आजकल के समय में वैश्वीकरण के कारण ही विश्व में कई प्रकार के नए तथा वैजी के साथ परिवर्तन आ रहे हैं। जिन देशों के पास संसाधनों का अभाव है वह देश दूसरे देशों से संसाधन जुट रहे हैं। मानव संसाधनों पर भी वैश्वीकरण का पूर्ण रूप से प्रभाव पड़ रहा है। वैश्वीकरण होने से व्यवसाय को विभिन्न दक्षताओं वाले कर्मचारियों का मिश्रण होने से कार्यों में कुशलता व विशिष्टिकरण प्राप्त होता है तथा तकनीक में बदलाव होने से व्यवसाय में मानव संसाधनों पर प्रभाव पड़ता है। मानव संसाधन विकास के द्वारा कर्मचारियों को प्रशिक्षण देने की नई तकनीकों का विकास हो रहा है। मानव संसाधन विकास प्रबंधकों को वैश्वीकरण होने से सभी कर्मचारियों के मध्य समन्वय बनाना पड़ता है।

5.6 बोध प्रश्न

प्र.1 वैश्वीकरण से आपका क्या तात्पर्य है। परिभाषा सहित बताईए?

प्र.2 वैश्वीकरण के प्रभावक कौन-कौन हो सकते हैं?

प्र.3 अंतर्राष्ट्रीय व्यवसाय वातावरण पर क्या प्रभाव पड़ रहा है?

प्र.4 नियोक्ताओं की वैश्वीकरण के प्रति कैसे प्रतिक्रियाएं हैं बताएं?

प्र.5 कार्यबल विविधता के क्या उद्देश्य हैं?

प्र.6 कार्यबल विविधता के कितने आयाम हैं?

प्र.7 कार्यबल विविधता का प्रबंधन का अर्थ बताएं?

प्र.8 वैश्वीकरण का अर्थ तथा विशेषताओं का वर्णन करें।

प्र.9 वैश्वीकरण का क्या महत्व है?

प्र.10 वैश्वीकरण के तत्वों का वर्णन करें।

प्र.11 वैश्वीकरण के अंतर्गत एच आर डी द्वारा कौन—कौन सी चुनौतियों का सामना किया जाता है।

प्र.12 वैश्वीकरण के एच आर डी पर कौन—से प्रभाव पड़ते हैं, विस्तारपूर्वक वर्णन करें।

प्र.13 मानव संसाधन विकास पेशेवरों के अंतर्राष्ट्रीय अर्थव्यवस्था में क्या—क्या कार्य होते हैं।

प्र.14 कार्यबल विविधता का अर्थ तथा महत्व का वर्णन करें।

प्र.15 कार्यबल विविधता प्रबंधन का अर्थ तथा उसके लाभों का वर्णन करें।

5.7 संदर्भ ग्रंथ

- Arunajatesan S. & Viswanathan T.R. (2009), Risk Management & Insurance: Concepts and Practices of Life and General Insurance. Third Edition. Macmillan Publishers India.
- Gupta P.K. (2010). Insurance and Risk Management. Second Edition. Himalayan Publishing House Pvt. Ltd., New Delhi.
- Black, Kenneth and Horord D. Shipper (2010). Life & Health Insurance. Pearson Education, New Delhi.