# मानव संसाधन विकास

# Human Resource Development

**Paper - VI**
**Option (i)**

**एम.ए. लोक प्रशासन (उत्तरार्द्ध)**
**M.A. Public Administration (Final)**

**दूरस्थ शिक्षा निदेशालय**
**महर्षि दयानन्द विश्वविद्यालय**
**रोहतक-124 001**

Copyright © 2004, Maharshi Dayanand University, ROHTAK
All Rights Reserved. No part of this publication may be reproduced or stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means; electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the written permission of the copyright holder.

Maharshi Dayanand University
ROHTAK – 124 001

Developed & Produced by EXCEL BOOKS PVT. LTD., A-45 Naraina, Phase 1, New Delhi-110028

# विषय सूची


**UNIT-I**

**अध्याय 1.** मानव संसाधन विकास अवधारणा, प्रकृति एवं क्षेत्र 5
**अध्याय 2.** मानव संसाधन के विकास का महत्व 11
**अध्याय 3.** मानव संसाधन विकास के सिद्धान्त 19
**अध्याय 4.** मानव संसाधन विकासः परिद श्य एवं चुनौतियां 20
**अध्याय 5.** मानव संसाधन के विकास कार्य 23
**अध्याय 6.** मानव संसाधन विकास : संस्कृति एवं वातावरण 25
**अध्याय 7.** भारत में मानव संसाधन पर्यावरण 29

**UNIT-II**

**अध्याय 8.** मशीनी विचारधारा 32
**अध्याय 9.** पित वादी उपागम 38
**अध्याय 10.** सामाजिक व्यवस्था उपागम 40
**अध्याय 11.** मानव संसाधन नियोजन 43
**अध्याय 12.** नियोजन में मूल्य 50
**अध्याय 13.** जनशक्ति नियोजन 52
**अध्याय 14.** व त्ति नियोजन एवं विकास 59
**अध्याय 15.** मानव-संसाधन रणकौशल 65
**अध्याय 16.** कार्मिक नियंत्रण 68
**अध्याय 17.** कार्मिक जांच-पड़ताल 70

**UNIT-III**

**अध्याय 18.** कार्य विवरण और मानव शक्ति नियोजन 73
**अध्याय 19.** कार्य संतुष्टि 76
**अध्याय 20.** कृत्य शब्दावली 80
**अध्याय 21.** कृत्य विश्लेषण 82
**अध्याय 22.** कृत्य विवरण 88
**अध्याय 23.** कृत्य विशिष्टता 92
**अध्याय 24.** कृत्य सम द्विकरण 94
**अध्याय 25.** कार्य-शक्ति विश्लेषण 96

**UNIT-IV**

**अध्याय 26.** भर्ती 98
**अध्याय 27.** चयन 105
**अध्याय 28.** पदस्थापन/कार्य पर नियुक्ति 112
**अध्याय 29.** आगमन 114
**अध्याय 30.** प्रशिक्षण एवं विकास 117
**अध्याय 31.** पदोन्नतिः वरिष्ठता बनाम योग्यता 123
**अध्याय 32.** वर्गीकरण 127
**अध्याय 33.** कार्मिक अनुशासन 130
**अध्याय 34.** सेवा मुक्ति एवं अपीलें 136
**अध्याय 35.** मनोबल 140
**अध्याय 36.** अभिप्रेरणा 146
**अध्याय 37.** सेवा-निव त्ति लाभ 161
**अध्याय 38.** कार्मिक परिवेदना 167
**अध्याय 39.** भारत में ह्विटलेवाद 176

**UNIT-V**

**अध्याय 40.** उद्देश्यों द्वारा प्रबन्ध 182
**अध्याय 41.** अन्तर्व्यक्तिगत सम्बन्ध 186
**अध्याय 42.** व्यवहारात्मक विश्लेषण 193
**अध्याय 43.** संगठन विकास 199
**अध्याय 44.** प्रबन्ध सूचना प्रणाली 205
**अध्याय 45.** निष्पादन मूल्यांकन 213
**अध्याय 46.** मानव संसाधन अनुसंधान 216
**अध्याय 47.** कार्मिक प्रशासन में ई०डी०पी० का प्रयोग 220
**अध्याय 48.** मानव संसाधन विकास में उभरती प्रव त्तियां 223

## M.A. Public Administration (Final)
## Paper-VI Option (i)
## Human Resource Development

**M. Marks : 100**
**Time : 3 Hrs.**

***Note:*** The question paper shall contain ten questions in all by including two questions from each unit. Every candidate shall attempt five questions in all selecting one question from each unit. All questions carry equal marks.

**UNIT-I**

Human Resource Development: Concept, Nature, Scope and Significance, Principles of Human Resource Development and its challenges. Functions of Human Resource Development, Human Resource Development-Culture and Climate, Human Resource Development Environment in India.

**UNIT-II**

Mechanical Approach, Paternal Approach, Social System Approach in Human Resource Development , Human Resource Planning: Values in Planning, Main-power Planning, Career Development and Career Planning, Human Resource Development Strategies, Personnel Control, Personnel Audit.

**UNIT-III**

Job-Analysis and Man Power requirements: Job Designing, Job Satisfaction, Job Terminology, Job Analysis Process, Job Description, Job Specification, Job-Enrichment, Work Force Analysis.

**UNIT-IV**

Recruitment-procedure, Induction, Selection and Placement, Training and Development, Promotion: Seniority Vs Merit, Classification, Employee's Discipline, Removal and Appeal, Morale and Motivation, Retirement Benefits, Employees Grievance Handling: Whitlism in India.

**UNIT-V**

Modern Management techniques-Management by objectives (MBO), Management of Interpersonal relations and Transactional Analysis, Organisational Development (OD) and Management Information System (MIS) for personnel administration-Use of EDP. Performance Appraisal and its methods, Research needs in Human Resource Development, Challenges and prospects of Human Resource Development, Emerging trends in Human Resource Development.

# UNIT-I

# अध्याय-1

# मानव संसाधन विकास अवधारणा, प्रकृति एवं क्षेत्र (Human Resource Development Concept, Nature and Scope)

## लोक प्रशासन में मानव संसाधन विकास

मानव सभ्यता और संस्क ति की विकास यात्रा में प्राक तिक, प्राविधिक एवं मानवीय संसाधनों की महत्वपूर्ण भूमिका रही है। लोककल्याणकारी शासन व्यवस्थाओं में सरकार की नीतियों तथा कार्यक्रमों को प्रभावी तथा मूर्तरूप देने के लिए लोक सेवकों की महती भूमिका है। इसलिए यह आवश्यक हो जाता है कि किसी देश के आम नागरिकों एवं कार्मिक विकास से सम्बन्धित संगठनात्मक प्रयासों को मानव संसाधन विकास के माध्यम से व्यवस्थित स्वरूप प्रदान किया जाए क्योंकि मानवीय श्रम शक्ति में अपार संभावनाएँ मौजूद है।

मानव सभ्यता और संस्क ति के विकास का इतिहास लोक सेवकों के अदम्य साहस संघर्ष और सहयोग का परिणाम है। वर्तमान लोकल्याणकारी राज्य में विकास पूर्णतः लोक सेवाओं तथा इसमें कार्यरत कार्मिकों पर निर्भर करता है। प्रो. डब्ल्यू. बी. डोनहैम ने कहा था- ''यदि हमारी वर्तमान सभ्यता का पतन हुआ तो ऐसा मुख्यतः प्रशासन की असफलता के कारण होगा।'' अर्थात् प्रशासन की असफलता का कारण होगा कार्मिकों में कुशलता का अभाव।

## मानव संसाधन विकास

आम बोलचाल की भाषा में 'एच. आर. डी.' (ह्युमन रिसोर्स डिवेलपमेंट) के नाम से लोकप्रिय हो रही यह अवधाराण किसी संगठन में कार्यरत कर्मिकों के विकास तथा कल्याण को सर्वाधिक महत्व प्रदान करती है। मानवों को संगठन का मूल्यवान तथा असीमित क्षमताओं से युक्त, संसाधन मानकर उसके सर्वांगीण विकास की प्राथमिकता प्रदान करने की यह अवधाराणा कुछ दशक पूर्व ही स्वीकार की गई थी। मानव संसाधन के विकास की ओर सर्वप्रथम औद्योगिक संस्थानों में ध्यान दिया गया। पश्चिमी देशों में आरम्भ हुई औद्योगिक क्रान्ति के पश्चात् मनुष्य (श्रमिक) को कल कारखानों में मशीन की तरह उपयोग में लाने की प्रव त्ति सभी देशों मे विद्यमान थी। कच्चे माल को वास्तविक उत्पादन के रूप में प्रस्तुत करने हेतु मशीन तथा मनुष्य दोनों महत्वपूर्ण संसाधन माने जाते थे। ए. डब्ल्यू. टेलर की 'वैज्ञानिक प्रबन्ध' विधि के माध्यम से जहाँ एक ओर मशीन, तकनीक, पर्यवेक्षण तथा कार्य प्रणाली को सुद ढ़ किया जाने लगा वहीं श्रमिकों को आर्थिक लाभ प्रदान करके अधिक उत्पादन के प्रयास किए जाने लगे किन्तु हार्वर्ड विश्वविद्यालय के समाजशास्त्री जार्ज एल्टन मेयो द्वारा सन् 1927-32 में अमेरिका की वेस्टर्न इलेक्ट्रिकल्स कम्पनी में किए गए होथोर्न प्रयोगों

के पश्चात् परम्परागत प्रबन्ध मान्यताएँ दम तोड़ने लगी। प्रयोगों के पश्चात् यह सिद्ध हो गया कि किसी भी संगठन में कार्यरत कर्मचारियों की कार्यक्षमता तथा संतुष्टि वहाँ के वातावरण, पर्यवेक्षण, नेत त्व सहित सामाजिक-मानसिक कारणो पर भी अत्यधिक निर्भर करती है। स्पष्ट है कि मनुष्य को मशीन की तरह उपयोग मे लाने की अपेक्षा उसकी भावनाओं, व्यवहार, रूचि, समूह-स्थिति इत्यादि को समझना आवश्यक है।

मानव संसाधन विकास की अवधारणा कार्मिकों के विकास को सर्वांगीण द ष्टिकोणों से समझने का प्रयास करती है। इस अवधारणा में यह मानकर चला जाता है कि कर्मिकों की संतुष्टि तथा उत्पादन बढ़ाने से पूर्व सम्बन्धित संगठन में ऐसा वातावरण होना चाहिए जिसमें कार्मिकों की क्षमताएं स्वतः ही बढ़ती रहें इसके लिए आवश्यक है कि कर्मचारियों की भर्ती, प्रशिक्षण, पदोन्नित सहित अन्य विविध पक्षों पर गंभीरता पूर्वक ध्यान दिया जाए। इस अवधारणा को किसी संगठन में क्रियान्वित करने से पूर्व एक सुस्पष्ट तथा सुसंगठित मानव संसाधन विकास विभाग या इकाई की स्थापना की जाती है जो मानव संसाधन से सम्बन्धित सभी कार्य कुशलतापूर्वक पूर्ण कर सके।

इस प्रकार मानव संसाधन विकास वह प्रक्रिया है जिसमें किसी संगठन के कर्मचारियों की एक नियोजित ढंग से इस प्रकार से सहायता की जाती है कि वे नवीन कार्य आवश्यकताओं एवं उच्चतर दायित्वों के प्रति कौशल प्राप्ति तथा एक संगठनातमक संस्क ति को विकसित करने में रूचि ले सकें जिससे कि संगठन के लक्ष्य तथा कार्मिकों की संतुष्टि का स्तर ऊँचा हो जाए। सामान्यतः मानव संसाधन विकास प्रक्रिया के निम्नलिखित लक्ष्य होते हैः-

1. कार्मिकों की व्यक्तिगत क्षमताओं को विकसित करना;
2. कार्मिकों के वर्तमान पद दायित्वों के अनुरूप उसकी क्षमताओं को विकसित करना;
3. कार्मिकों से भविष्य में अपेक्षित दायित्वों के अनुरूप उसकी क्षमताओं को विकसित करना;
4. कार्मिकों तथा इकाई के मध्य आपसी सामंजस्य स्थापित करना;
5. संगठन की प्रत्येक इकाई के मध्य आपसी सामंजस्य स्थापित करना;
6. संगठन के सम्पूर्ण स्वास्थ्य को उच्च स्तरीय बनाना, जिससे कि व्यक्तिगत तथा सामूहिक क्षमताओं में अभिव द्धि हो तथा संगठन को लक्ष्य प्राप्ति में सहायता मिल सके।

मानव संसाधन विकास प्रक्रिया के तहत किसी कार्यालय, कारखाने या संगठन को इस प्रकार परिवर्तित किया जाता है कि कार्मिक विकास हेतु एक उपयुक्त वातावरण उत्पन्न हो सके। इसे संगठनात्मक विकास कहा जाता है। कार्मिकों को पर्याप्त परामर्श तथा अवलोकन के माध्यम से सहायता प्रदान की जाती है साथ ही प्रत्येक कार्मिक की क्षमताओं का आकलन तथा उसके द्वारा संपादित कार्य का वास्तविक मूल्यांकन भी किया जाता है। इसी प्रकार कार्मिकों को प्रशिक्षण, प्रोत्साहन, पुरस्कार प्रदान करने के अतिरिक्त आवश्यकतानुसार कार्य स्थल या कार्य की प्रक ति भी परिवर्तित की जाती है। संगठन की प्रत्येक इकाई के बीच समन्वय बनाने के लिए संचार की व्यावहारिक नीतियाँ भी क्रियान्वित की जाती है। अनुसंधान तथा नवाचारों को भी पर्याप्त स्थान दिया जाता है। औद्योगिक सम्बन्धों को मधुरता प्रदान करने के लिए 'ओक्टापैक' संस्कृति (Openness, Confrontation, Trust, Authenticity, Proaction, Autonomy, Collaboration) को प्रमुखता से लागू किया जाता है।

उपयुर्क्त वर्णित अवधारणा संगठनात्मक स्तर पर मानव संसाधन विकास को वर्णित करती है। व्यापक तथा मानसिक स्तर पर मानव संसाधन विकास में निम्नांकित पक्ष समाहित हैं, जिनका

विकास किया जाना चाहिए-

1. शिक्षा एवं आवास
2. स्वास्थ्य एवं परिवार कल्याण
3. समाज कल्याण
4. सामाजिक सुरक्षा
5. सामाजिक न्याय तथा सामाजिक कानून
6. मानवाधिकार
7. पोषण एवं पेयजल
8. रोजगार तथा समानता।
9. अन्य सामाजिक सेवाएँ।

अतः राष्ट्रीय विकास का मुद्दा हो या किसी सार्वजनिक या व्यक्तिगत संगठन विकास का, केवल भौतिक साधनों या पूंजी पर निर्भर नहीं किया जा सकता। बल्कि मनुष्य सबसे महत्वपूर्ण है। वर्तमान मशीनी युग में भी मानवीय प्रयासों के अभाव में कोई कार्य सम्पन्न नहीं किया जा सकता, क्योंकि मशीनों के संचालन हेतु भी मानव संसाधन की आवश्यकता है। जिस प्रकार किसी भी राष्ट्र या औद्योगिक, व्यापारिक एवं प्रशासकीय संगठन में मानव संसाधन सबसे महत्त्वपूर्ण अवयव होता है। अन्य संसाधन जैसे भूभाग पूंजी, सामग्री, इमारतें, मशीनरी आदि तब तक उत्पादन एवं संचालन में असमर्थ हैं जब तक सुयोग्य व्यक्तियों द्वारा किसी सेवा एवं उत्पादन हेतु सक्रिय नहीं किये जाते। मानव मस्तिष्क ही प्रक ति की एकमात्र ऐसी संरचना है जिसमें चिंतन मनन एवं कार्य की क्षमता है किसी भी औद्योगिक, व्यापारिक एवं प्रशासकीय संगठन में गुणवत्ता एवं उत्पादन उसमें कार्यरत कार्मिकों की प्रतिभा एवं क्षमता पर ही निर्भर करता है। मानवीय संसाधन विकास, अर्थात् श्रमिकों एवं कार्मिकों की क्षमता प्रतिभा एवं ज्ञान में व द्धि ही किसी उद्योग या संगठन का सांगठनिक विकास के लक्ष्य की ओर अग्रसर करता है।

टी. एन. छाबरा का कथन सर्वथा उचित है कि किसी कार्यालय के विकास के लिए उसमें कार्यरत मानवों का विकास सर्वप्रथम एवं सबसे महत्वपूर्ण गतिविधि है अतः भारत की बौद्धिक, तकनीकी एवं उद्यमी प्रतिभा का लाभ पूर्णरूपेण तभी संभव है जब मानव संसाधन विकास के द्वारा इन प्रतिभाओं को और विकसित किया जाए। प्रस्तुत अध्ययन में हमारा संबंध दूसरे स्तर अर्थात् व्यस्टि स्तर से है।

प्रो० फ्रेड्रिक हरबोसन के अनुसार, 'राष्ट्रो के धन का अन्तिम आधार मानवीय साधन है। पूंजी तथा प्राक तिक साधन उत्पादन के निष्क्रिय साधन है। इसके विपरीत मानवीय साधन सक्रिय है। ये पूंजी को जमा करते है, प्राक तिक साधनों का शोषण करते है, इस रूप में एक प्रबन्धक जितना अधिक मानवीय साधनों को जानने तथा प्रयोग करने में कार्यकुशल होगा उतना ही अधिक वह अपने कार्य में कुशल होगा। वास्तव में किसी भी उपक्रम की कार्यकुशलता उसके मानवीय साधनों की श्रेष्ठता पर ही आधारित होती है। 'उत्पादन की तकनीक चाहे कितनी भी विकसित हो, उत्पादन सामग्री चाहे कितनी भी उच्च स्तर की हो, इन सभी का अधिकतम कुशलतापूर्वक प्रयोग बिना अच्छे कर्मचारियों के नहीं हो सकता। केवल उत्पादन ही नहीं बल्कि व्यवसाय के क्रय, विक्रय, वित्त, अनुसंधान आदि सभी विभागों की कार्यकुशलता मानवीय साधनों की कार्यकुशलता पर आधारित होती है। हर संस्था की समस्या यह है कि किस तरह श्रमिकों का हार्दिक सहयोग प्राप्त किया जाए।

टी. एन. छाबड़ा का मत है कि मानव संसाधन विकास एक नवीन अवधारणा है जिसकी उत्पति 1970 दशक के मध्य हुई, 1980-1990 मे इसे पर्याप्त लोकप्रियता मिली, भारत में भी 1985 मे केन्द्र में मानव संसाधन विकास मंत्रालय की स्थापना की गई समष्टि (Macro) एवं व्यस्टि (Micro) दोनों स्तरों पर इस धारणा का प्रयोग किया जाता है। जहाँ प्रथम से इसका अभिप्राय एक राष्ट्र के नागरिकों के जीवन की गुणवत्ता से संबंधित सभी विकास कार्यो से है वहाँ द्वितीय से अभिप्राय एक संगठन में कार्यरत कार्मिकों एवं प्रबंधको के विकास से है ताकि गुणवत्ता एवं उत्पादन में व द्धि हो सके।

सांगठनिक संदर्भ में HRD कार्मिकों के क्षमता एवं प्रतिभा, विकास गत्यात्मकता, प्रोत्साहन, प्रभाविकता, मनोबल, कुशलता, गुणवत्ता, विकास के लिए एक निरन्तर चलने वाली प्रक्रिया है। बाजारी स्थितियों में परिवर्तन, कार्मिकों की बढ़ती आकांक्षाएं एवं प्रबंधीय व्यवस्था में परिवर्तन का सामना करने के लिए मानव संसाधन, विकास अति आवश्यक है।

विभिन्न विद्वानों जैसे T.V. Rao, Ishwar Dayal के अनुसार मानव संसाधन विकास, ''एक निरन्तर चलने वाली प्रक्रिया है जो एक संगठन के कार्मिकों के लिए एक नियोजित ढंग से निम्न विषयों में सहायक हैं।''

1. कार्मिकों के वर्तमान एवं भविष्य के कृत्यों की पूर्ति के लिए आवश्यक क्षमताओं में व द्धि करना।
2. व्यक्ति की आय योग्यताओं का विकास एवं व्यक्ति और संगठन के विकास के उद्देश्य के लिए आंतरिक गुणों की खोज एवं विकास करना।
3. एक सांगठनिक संस्कृति का विकास करना जिसमें निरीक्षक एवं अधिनस्थ संबंध, टीम कार्य का विकास एवं विभिन्न उप-इकाईयों में सहयोग घनिष्ठ, व्यावसायिक कल्याण, प्रोत्साहन एवं कार्मिकों के स्वाभिमान में बढ़ोतरी हो।

ईश्वर दयाल के अनुसारः-

According to Ishwar Dayal HRD से अभिप्राय हैः

1. व्यक्ति को उसके कृत्य एवं पर्यावरण में सही स्थापित करने के तरीके।
2. सही कार्मिक को अपने कार्य के विभिन्न पक्षों में समाहित होना।
3. कार्मिकों की योग्यताओं में व द्धि में अत्यधिक रुचि रखना आदि।

अतः संक्षेप में मानव संसाधन विकास वह विषय है जो मानव कार्मिक एवं प्रबंधकों तथा संगठन के विकास से संबंध रखता है।

## मानव संसाधन के विकास की प्रकृति (Nature of HRD)

1. **व्यवस्था स्वरूप (System Perspective):** T.N.Chhabra ने HRD प्रकृति के दो पक्षों पर विचार किया है। मानव संसाधन विकास को विस्त त मानव संसाधन व्यवस्था का केन्द्र बिन्दु कहा जा सकता है। जिसका संबंध संगठन के सदस्यों की प्रतिभा के विकास एवं प्रशिक्षण से है। मानव संसाधन विकास संगठन की एक उप-व्यवस्था है जो अन्य

उप-व्यवस्थाओं जैसे उत्पादन, वित्त, बाजार आदि से एकीकृत है। मानव संसाधन विकास पर एक पूर्ण व्यवस्था के रूप में भी विचार किया जा सकता है जिसमें कई अन्य परस्पर निर्भर उप-व्यवस्थाएं हैं। जिनमें निष्पादन मूल्यांकन, क्षमता मूल्यांकन, भूमिका विश्लेषण, प्रशिक्षण, कृत्य संव द्धि, संचार आदि शामिल हैं। एक मानव संसाधन व्यवस्था के रेखांकन के लिए इन उप-व्यवस्थाओं में सही संपर्क की आवश्यकता है। यह सम्पर्क कई तरह से स्थापित किए जा सकते हैं जो कि व्यवस्था के घटकों पर निर्भर करते हैं।

2. **व्यवहारिक विज्ञान की जानकारी (Behavioural Science Knowledge):** दूसरा पक्ष है व्यवहारिक विज्ञान का ज्ञान। मानव संसाधन विकास लोगों के विकास के लिए व्यवहारिक विज्ञान के सिद्धान्त एवं अवधारणाओं का प्रयोग करता है। व्यक्तियों, समूहों एवं संगठनों के विकास के लिए HRD मनोविज्ञान, समाज शास्त्र एवं मानव विज्ञान से प्राप्त ज्ञान का प्रयोग करता है।

## HRD एक सतत प्रक्रिया है।

HRD is a continuous process. HRD एक गत्यात्मक पूर्व-सक्रिय प्रक्रिया है। तथा यह कार्मिकों के निरन्तर विकास में विश्वास रखता है एवं जोर देता है ताकि एक संगठन के कार्य संचालन मे आने वाली असंख्य चुनौतियों का सामना कर सके। HRD तंग, प्रक्रिया, नीतियां विभिन्न संगठनों की परिस्थितिनुसार भिन्न-भिन्न होती है। HRD उप-व्यवस्थाएं सामाजिक, सांस्कृतिक, आर्थिक और राजनीतिक कारकों से गहरी जुड़ी होती है।

## जीवन गुणवत्ता
## (Quality of Life)

HRD की प्रासांगिकता मानव जीवन विकास की गुणवत्ता में है। सांगठिनक स्तर पर इसका संबंध कार्य जीवन में सुधार (कार्मिकों का) ताकि कार्मिकों में संतुष्टि प्राप्ति एवं उत्पादन के उच्च स्तर को प्राप्त किया जा सके।

**मानव संसाधन विकास का क्षेत्र (Scope of HRD):** मानव संसाधन विकास मानव संसाधन के उपार्जन, विकास, मुआवजे, रख-रखाव और प्रयोग से संबंध रखता है। इसका प्रयोग कार्य व्यक्ति, समुह एवं सांगठनिक उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए मानव संसाधन का सही तरीके से विकास करना है। यदि मानव संसाधन प्रबंधन से इसकी तुलना की जाए तो यह उसका एक भाग हैं वास्तव में HRD मानव संसाधन के सही प्रबंधन में सहायक है तथा साथ ही HRD प्रबंधन के सभी कार्यों के साथ किसी न किसी रूप में जुड़ा हुआ है।

HRD क्षेत्र का हम निम्न शीर्षकों के अन्तर्गत वर्णन कर सकते हैं-

1. मानव संसाधन के विकास के लिए निहित आयामों एवं संभावनाओं में कार्मिकों की नियुक्ति।
2. संगठन के वर्तमान एवं भविष्य की आवश्यकताओं की पूर्ति के लिए विकास की क्षमता रखने वाले कार्मिकों का चयन।
3. कार्मिकों का व्यक्ति समूह के सदस्य एवं संगठन के सदस्य के रूप में निष्पादन का विश्लेषण, मूल्यांकन एवं विकास करना।
4. निष्पादन सलाह, निष्पादन परामर्श एवं निष्पादन साक्षात्कार के द्वारा कार्मिकों की अपने उच्च अधिकारियों से शिक्षण में सहायता।

5. सभी कार्मिकों का नई तकनीकी ज्ञान एवं प्रतिभा की प्राप्ति के लिए प्रशिक्षण।
6. कार्मिकों में प्रबंधन एवं व्यवहारिक प्रतिभा एवं ज्ञान का विकास।
7. कार्मिकों की जीवनचर्या नियोजन एवं विकास प्रोग्राम लागू करना।
8. उत्तराधिकारी नियोजन करना एवं कार्मिकों का इस हेतु विकास करना।
9. सांगठनिक विकास के माध्यम से कार्मिकों का व्यवहार परिवर्तन।
10. समूह गत्यात्मकता अर्न्त एवं अन्तरा समूह अन्तःक्रिया के द्वारा कार्मिक शिक्षण।
11. सामाजिक एवं कार्मिक अन्तःक्रिया एवं प्रोग्रामों के माध्यम से सीखना।
12. कृत्य चक्र, कृत्य सम द्विकरण एवं कृत्य सशक्तिकरण द्वारा ज्ञान अर्जित करना।
13. कार्मिकों के प्रबंधन में सहभागिता।
14. गुणवत्ता सहभागिता एवं कार्मिकों के लिए प्रबंधन में सहभागिता के लिए स्कीमों आदि द्वारा सीखना।

संक्षेप में HRD का क्षेत्र मानव संसाधन विकास की समस्त गतिविधियों से जुड़ा हुआ है।

# अध्याय-2
# मानव संसाधन विकास का महत्व
# (Significance of HRD)

मानव संसाधन विकास का उद्देश्य मानवीय श्रम का सदुपयोग करना है जिसमें जनशक्ति विकास भी शामिल है। जनशक्ति का अर्थ सभी प्रकार के संगठित और असंगठित श्रमिक, नियोक्ता और पर्यवेक्षक प्रबन्धक एवं कर्मचारी से है। यह शब्द श्रम के बहुत निकट है सभी व्यक्ति जो कार्य पर लगे हुए हैं या कार्य करने योग्य हैं किन्तु अभी कार्यरत नहीं है, मानव संसाधन कहलाते हैं।

मानव संसाधन विकास आयोजन का अर्थ ऐसे कार्यक्रम से है जिसमें नियोक्ता द्वारा संस्था कर्मचारियों की प्राप्ति विकास अनुरक्षण और उपयोग संभव है। मानव संसाधन का मूल्यांकन उसका पूर्वानुमान तथा उपलब्धि के स्त्रोतों की खोज आदि भी मानव संसाधन विकास की विषय-वस्तु है। जिस प्रकार आर्थिक आयोजन उत्पादकीय का उद्देश्य साधनों का विवेकपूर्ण उपयोग करता है उसी प्रकार मानव संसाधन विकास उद्देश्य जनशक्ति का विवेकपूर्ण उपयोग है।

आज मानव संसाधन विकास का अर्थ व्यापक होता जा रहा है। मानव संसाधन विकास ऐसी पद्धति है जिसमें सभी वर्गों के तथा सभी स्तरों पर काम करने वाले व्यक्तियों के लिए कार्य उपलब्ध करने तथा उनकी शक्ति का पूर्ण उपयोग संभव करने की द ष्टि से योजनाबद्ध कार्यवाही की जाती है।

आधुनिक युग में जब श्रमिक एवं कार्मिक अपने हितों के प्रति जागरूक हो रहे हैं तथा मानवीय समस्याएं एवं आकांक्षाएं बढ़ती जा रही है, मानव संसाधन विकास का महत्व भी बढ़ता जा रहा है। अत्यधिक प्रतिस्पर्धा के युग में उचित मानव संसाधन विकास के माध्यम से ही न्यूनतम प्रयासों द्वारा अधिक लाभ प्राप्त किया जा सकता है।

HRD एक नवीन अवधारणा है जिसका प्रयोग व्यष्टि (Micro) एवं समष्टि (Macro) दो स्तरों पर किया जाता है जहां प्रथम स्तर पर इसके प्रयोग से अभिप्राय एक संगठन में कार्मिकों एवं प्रबंधकों के विकास से है जिससे गुणवत्ता एवं उत्पादन दोनों में व द्धि हो। वहाँ द्वितीय स्तर पर इसका अर्थ है एक राष्ट्र की सम्पूर्ण जनसंख्या का चहुमुँखी विकास करना।

P. Subba Rao एवं T. N. Chabbra के अनुसार मानव संसाधन विकास के महत्व का निम्न शीर्षकों के अन्तर्गत अध्ययन किया जा सकता है।

- कार्मिकों को वर्तमान एवं परिवर्तित भविष्य में कृत्य की अनिवार्यताओं एवं चुनौतियों का सामना करने के लिए तैयार करता है।
- कार्मिकों को संगठन एवं कार्य के लिए अनुपयुक्त एवं अवांछित होने से बचाता है।

- कार्मिकों में रचनात्मक योग्यता एवं प्रतिभा विकसित करता है।
- कार्मिकों को उच्च स्तर के कृत्यों के लिए तैयार करता है।
- नव नियुक्त कार्मिकों में HRD की मूलभूत प्रतिभा एवं ज्ञान प्रदान करता है।
- अगले उच्च पद के लिए कार्मिकों में क्षमता विकसित करता है।
- सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन में सहायता प्रदान करता है।
- व्यक्तिगत एवं सामूहिक मनोबल में विकास करना तथा उत्तरदायित्व की भावना सहयोगी द ष्टिकोण एवं अच्छे पारस्परिक संबंध स्थापित करना।
- यह कार्मिकों के एकीकृत विकास में सहायक है।
- यह कार्मिकों की अपनी कमियों एवं शक्तियों को पहचानने में सहायक होता है जिससे कार्मिक एवं संगठन दोनों के निष्पादन में सुधार होता है।
- यह संगठन में एक ऐसा वातावरण तैयार करता है जहां पारस्परिकता, विश्वास, सहयोग, खुलापन पनपता है। जिससे कार्मिकों को ऐसे अवसर सुलभ होते है जहां वे अपनी प्रतिभा का खुलकर प्रयोग कर सकते हैं।
- यह कार्मिक कार्यों के विषय में वैध तथ्य उपलब्ध कराता है जैसे प्रशिक्षण, स्थापन, चयन, पदोन्नति आदि।
- यह उच्च अधिकारियों द्वारा अधीनस्थ कर्मचारियों को सूचना एवं मार्गदर्शन पर जोर देता है ताकि उनके निष्पादन में सुधार हो सके।
- साथ ही यह सांगठनिक प्रभाविकता की ओर ले जाता है।
- वरिष्ठ प्रबंधकों के विचारों में विस्तार के लिए संगठन के अन्दर एवं बाहर सुविधाएं उपलब्ध कराना।
- संगठन के सही एवं प्रभावी कार्य के लिए आश्वासन।
- HRD के लिए विस्त त ढांचा तैयार करना।
- संगठन की क्षमताओं में व द्धि।
- व्यक्तिगत एवं सांगठनिक उद्देश्यों के लिए एक पर्यावरण का निर्माण एवं कार्मिकों को अपनी प्रतिभाएं पहचानने, विकसित करने प्रयोग करने योग्य बनाना।
- कार्मिकों में व्यक्तिगत आत्मनिर्भरता, लचीलापन एवं अनुशासन, चुनौती स्वीकार करना, सहनशीलता आदि भावनाओं को आपूरित करना निश्चय ही HRD कार्मिक एवं संगठन के लिए एक महत्वपूर्ण विषय है।

संक्षेप में कहा जा सकता है कि, आज के प्रतियोगिता एवं चुनौतीपूर्ण समय में कोई भी संगठन अपने कार्मिकों के विकास के बिना अपना विकास एवं अस्तित्व को कायम नहीं रख सकता। यद्यपि कार्मिक नीतियां कार्मिकों का मनोबल एवं प्रोत्साहन उच्च बनाए रखने में सहायक है लेकिन केवल ये प्रयास किसी संगठन को गतिमान बनाने एवं उच्च शिखर तक पहुंचाने में पर्याप्त नहीं हो सकते। कार्मिक क्षमता को निरन्तर प्रखर किया जाना चाहिए एवं इसका लगातार प्रयोग होते रहना चाहिए जिसके लिए मानव संसाधन विकास गतिविधियां एवं प्रोग्राम आवश्यक है जो कि कार्मिकों के कार्य जीवन में सुधार करते हैं तथा उन्हें नीरसता से उबार सही संचार, सही कार्य दिशाएं प्रदान करती हैं फलस्वरूप सभी कार्मिकों की रचनात्मकता पूर्ण रूप से उभर कर बाहर आती है। जिससे कार्मिकों का सामूहिक रूप से विकास होता है और अपनी कमियों एवं शक्तियों को पहचान पाते हैं, फलस्वरूप कार्मिक एवं संगठन दोनों के निष्पादन में व द्धि होती

है। किसी भी संगठन एवं राष्ट्र में मानव संसाधन विकास अनेक प्रकार से उपयोगी हो सकता है।

## भारत में मानव संसाधन का महत्व
## (Significance of HRD in India)

अनेक प्रकार की शासन व्यवस्थाओं तथा प्रशासनिक प्रणालियों में 'मानव विकास' को सर्वोच्च स्थान प्रदान किया जाता है। आधुनिक लोक कल्याणकारी राज्यों का दर्शन, चिन्तन तथा प्रयास, पूर्णतः मानव संसाधन विकास को समर्पित है क्योंकि मनुष्य के सर्वांगीण विकास के बिना राज्य के विकास या सरकार के अस्तित्व की कल्पना करना व्यर्थ है। जैसा कि पूर्व प ष्ठों पर बताया जा चुका है कि मानव संसाधन विकास की अवधारणा व्यावहारिक रूप में दो स्तरों पर प्रवर्तित है।

- सामुदायिक स्तर पर मानव संसाधन विकास
- संगठनात्मक स्तर पर मानव संसाधन विकास

जहां तक **सामुदायिक स्तर पर मानव संसाधन** को विकसित करने का प्रश्न है, उसमें चिकित्सा, स्वास्थ्य, परिवार कल्याण, शिक्षा, आवास, रोजगार, शुद्ध पेयजल, परिवहन, समता, न्याय, मानवाधिकार, सुरक्षा सहित जीवन की सभी मूलभूत आवश्यकताओं की सुनिश्चितता सम्मिलित है। आधुनिक लोक प्रशासन जो कि प्रशासकीय राज्य के रूप में कार्य कर रहा है, का मूल उद्देश्य मानव संसाधन विकास ही है। समाज कल्याण के रूप में दी जाने वाली ऐसी सेवाएं जो कि व द्धों, महिलाओं, बच्चों, असहायों, निःशक्तजनों, निर्धनों, श्रमिकों, पिछड़े वर्गों तथा अन्य भेदभावग्रस्त व्यक्तियों से सम्बन्धित हैं, का प्रत्यक्ष प्रभाव किसी भी समाज के मानव संसाधन सूचकांक पर पड़ता है। हाल ही के वर्षों में लिंग आधारित भेदभाव को समाप्त करने के लिए किए गए जेण्डर संवेदनशीलता प्रयासों को भी मानव संसाधन विकास के मूलभूत आधारों में गिना जाता है।

संयुक्त राष्ट्र विकास कार्यक्रम की मानव विकास रिपोर्ट की तर्ज पर भारत की प्रथम मानव विकास रिपोर्ट, योजना आयोग द्वारा दिनांक 23 अप्रैल, 2002 को जारी की गई, जिसे भारतीय लोकतंत्र का महत्वपूर्ण दस्तावेज बताते हुए कहा जा सकता है कि इसके आधार पर राज्यों की योजना का आकार निश्चित किया जा सकता है। रिपोर्ट के अनुसार देश में उदारीकरण के दस वर्षों (1991-2001) में समग्र मानव विकास सूचकांक में बेहतर सुधार हुआ है। सन् 1983-93 के दौरान मानव विकास सूचकांक में 2.6 प्रतिशत वार्षिक व द्धि दर बनी हुई थी जबकि सन् 1993-94 से सन् 2000-01 की अवधि में यह दर 3 प्रतिशत से भी अधिक रही। सन् 1981 से सन् 2001 तक दो दशकों में केरल (प्रथम), पंजाब (द्वितीय), हरियाणा (पांचवें), पश्चिम बंगाल (आठवें) तथा बिहार पन्द्रहवें) के स्थान में कोई अंतर नहीं आया जबकि तिमलनाडु ने सातवें से तीसरे तथा राजस्थान ने बारहवें से नवें स्थान पर आकर अपनी स्थिति सुधारी है। सर्वाधिक पतन असम राज्य का हुआ है जिसकी स्थिति दसवें स्थान से खिसक कर चौहदवें स्थान पर चली गई है।

1. व्यक्ति के कल्याण के बिना समाज का विकास असंभव है।
2. यद्यपि बढ़ती जनसंख्या मानव विकास में बाधक है किन्तु यह भी सत्य है कि मानव विकास के बिना जनसंख्या नियंत्रण संभव नहीं है।
3. किसी भी समाज एवं राष्ट्र की एकता, समरसता तथा प्रगति प्रमुख रूप से मानव विकास पर निर्भर करती है।

4. सम्पूर्ण आर्थिक, तकनीकी, राजनीतिक तथा भौगोलिक विकास का आधार उसी स्थिति में सुद ढ़ होता है जबकि मानव विकास हो चुका हो।

5. प्रशासनिक तंत्र, राजनीति, उद्योग, रक्षा तथा न्याय सहित सभी प्रमुख क्षेत्रों में कार्यरत मानव संसाधन वही है जो समाज में उपलब्ध है अतः संगठनात्मक स्तर पर मानव संसाधन विकास से पूर्व यह आवश्यक है कि सामुदायिक स्तर पर मानव विकास हो चुका हो ताकि संगठनात्मक स्तर पर श्रेष्ठ कार्मिकों की प्राप्ति सुनिश्चित हो सके।

**संगठनात्मक स्तर पर मानव संसाधन विकास** से तात्पर्य निजी या सरकारी विभागों, उपक्रमों या कार्यालयों में कार्यरत कार्मिकों के विकास से है जिसे स्थूल रूप से ''कार्मिक प्रशासन'' का पर्याय भी समझा जाता है। स्पष्ट है संगठन में भर्ती, पद वर्गीकरण, प्रशिक्षण, वेतन, भत्ते, पदोन्नति, पदस्थापन, स्थानान्तरण, पुरस्कार, व त्तिका विकास निष्पादन मूल्यांकन, आचार संहिता, अनुशासनात्मक कार्यवाही, आनुषंगिक लाभ, सेवानिव त्ति तथा अन्य कार्मिक कल्याण के प्रयास, इसमें सम्मिलित हैं। भारत में अभी तक मानव संसाधन विकास को गंभीरता से नहीं लिया है। इसी का दुष्परिणाम है कि सरकारी तंत्र में कार्यरत लोक सेवक न तो कार्य के प्रति समर्पित एवं प्रतिबद्ध हैं, न कार्यकुशल हैं और न ही संगठन तथा राष्ट्र के प्रति अपने दायित्वों के प्रति संवेदनशील हैं। संगठन के उद्देश्यों के साथ कार्मिकों को संवेदनशील तथा आस्थावान बनाना एक महत्वपूर्ण आवश्यकता है किन्तु उच्चाधिकारी तथा निम्न कर्मचारी के मध्य प्राधिकार तथा सुविधाओं की खाई बहुत गहरी एवं चौड़ी है। किसी भी स्तर पर विश्वास तथा समर्पण का भाव परिलक्षित नहीं हो रहा हैं न्यूनतम तथा अधिकतम वेतनमान में भारी असमानता के साथ-साथ अन्य कई प्रकार के भेदभाव भी निम्न स्तरीय कार्मिकों के कार्यकरण को प्रभावित करते है। उदाहरण के लिए किसी ग्रामीण अंचल में स्थित क्षेत्रीय कार्यालय के उच्चाधिकारी को दिल्ली यात्रा के लिए प्रतिदिन 150 रुपए महंगाई भत्ता मिलता है तो उसी कार्यालय के लिपिक को दिल्ली यात्रा के लिए मात्र 60 रुपए मिलें तो स्वाभाविक रूप से कुंठा तथा निराशा उत्पन्न होती है। प्रश्न यह उठता है कि क्या निम्न पदधारक को भूख कम लगती है या उसे कम गुणवत्ता का ही भोजन खाना चाहिए? संगठनात्मक स्तर पर इस प्रकार की भेदभावपूर्ण नीतियां मानव संसाधन को विकसित नहीं कर सकती हैं।

बहुत-सी सेवाओं में सेवाकालीन प्रशिक्षण की सुस्पष्ट नीति नहीं है तो कतिपय सेवाओं में पदोन्नति की स्थिति उत्साहजनक नहीं है। इस प्रकार के वातावरण में कार्मिक वर्ग निराशा से घिरा रहता है। सामान्यतः भारत में यह शिकायत भी की जाती है कि केन्द्र सरकार के कार्मिक, राज्य सरकारों के कार्मिकों की तुलना में अधिक सेवा सुविधाएं भोगते हैं। मानव संसाधन के विकास के लिए केवल शारीरिक, सामाजिक, आर्थिक तथा राजनीतिक परिप्रेक्ष्य को ही नहीं बल्कि मानसिक पक्ष को पर्याप्त गंभीरता से विश्लेषित किया जाना चाहिए। दरअसल भारतीय प्रशासन में कार्यरत लोक सेवकों का सरकारी तंत्र या राष्ट्रीय संसाधनों के साथ अपनत्व से परिपूर्ण रिश्ता स्थापित नहीं हो पाया है अतः न तो लोक सेवक की प्रतिबद्धता नजर आती है और न ही राष्ट्रप्रेम का जज्बा दिखाई देता है। लोक सेवाओं में व त्तिका विकास के भी पर्याप्त अवसर दिखाई नहीं देते हैं अतः कहा जा सकता है कि लोक प्रशासन में मानव संसाधन विकास की दिशा में उतने सार्थक प्रयास नहीं हुए हैं जितने कि प्रतिष्ठित निजी उपक्रमों में दिखाई देते हैं।

संगठनात्मक स्तर पर मानव संसाधन विकास का महत्व यह है कि-

1. इससे संगठन के लक्ष्यों तथा उद्देश्यों की प्राप्ति में सहायता मिलती है।
2. मानव संसाधन विकास का अंतिम परिणाम कार्मिक की संतुष्टि तथा कुशल कार्य निष्पादन के रूप में सामने आता है।
3. राज्य स्वयं को श्रेष्ठ नियोक्ता सिद्ध कर सकता है।
4. मानव संसाधन विकास के पर्याप्त अवसर तथा व्यावहारिक नीतियां सामने आने पर योग्य एवं कुशल कार्मिक संगठन को मिलते हैं।
5. इससे संगठन की छवि, प्रतिष्ठा तथा सामाजिक उपादेयता में व द्धि होती है।
6. संगठन के भीतर अनुशासन तथा विकास का पर्यावरण पल्लवित होता है।
7. कार्मिकों के अभिप्रेरणा तथा मनोबल सम्बन्धी पक्ष को मजबूती मिलती है।
8. कार्मिकों में नवीन तथा आकस्मिक परिस्थितियों का सफलतापूर्वक सामना करने की क्षमता उत्पन्न होती है।
9. लोक प्रशासन में मानव संसाधन विकास का प्रत्यक्ष प्रभाव राष्ट्रीय विकास पर पड़ता है।

## मानव संसाधन विकास का एकीकृत द ष्टिकोण

मानव सभ्यता एवं संस्कृति की विकास यात्रा, मनुष्य की श्रेष्ठ शारीरिक संरचना तथा उसके बौद्धिक चातुर्य का परिणाम है। इसीलिए आधुनिक प्रबन्ध विज्ञानों में कहा जाता है कि पूंजी, सामग्री, तकनीक तथा प्रक्रियाओं इत्यादि संसाधनों का पूर्णरूपेण कुशलतापूर्वक उपयोग हेतु संगठन में कार्यरत कार्मिकों की कुशलता एवं प्रतिबद्धता का उच्चस्तरीय होना आवश्यक है। यद्यपि विश्व के विकसित राष्ट्रों में मानव संसाधन विकास (एच०आर०डी०) की अवधारणा नई नहीं है तथापि भारत में मानव संसाधन विकास की संकल्पना आज भी सीमित, संकीर्ण तथा अपेक्षाकृत नई प्रतीत होती हैं यदि ध्यान से देखा जाए तो हम पाते हैं कि हमारे संविधान में वर्णित नीति निदेशक तत्व मानव संसाधन विकास की अवधारणा से ओत-प्रोत हैं।

मानव संसाधन विकास से तात्पर्य उस प्रक्रिया तथा अवधारणा से है जो मनुष्य को एक संसाधन मानते हुए इसके सम्पूर्ण पक्षों को उन्नत एवं परिवर्धित करने की ओर बल देती है ताकि कार्य-परिणामों का स्तर भी उच्च बन सके। प्राचीन भारतीय राजनीतिक एवं प्रशासनिक चिंतकों में अग्रणी कौटिल्य ने अपनी विश्वप्रसिद्ध पुस्तक 'अर्थशास्त्र' में लिखा है कि राजा के अधीन कार्य करने वाले सेवकों के कल्याण एवं विकास के बिना राज्य के उत्कर्ष की कल्पना करना व्यर्थ है। अतः कहा जा सकता है कि निष्कृष्ट कार्मिक, श्रेष्ठ से भी श्रेष्ठ संगठन को रसातल में पहुंचा सकते हैं जबकि श्रेष्ठ कार्मिक निष्कृष्टतम संगठन को भी उन्नत बना सकते है। यही कारण है कि आधुनिक प्रशासन व्यवस्थाओं में मानव संसाधन अर्थात कार्मिकों के विकास हेतु नाना प्रकार की नीतियां एवं नियम प्रतिपादित किए जा रहे हैं।

### संकीर्ण द ष्टिकोण

भारत में मानव संसाधन विकास की दिशा में बहुत कम एकीकृत प्रयास विगत दो-तीन दशकों में किए गए हैं। यह प्रयास मुख्यतः निजी क्षेत्रों में अग्रणी प्रतिष्ठानों, लोक उपक्रमों तथा कतिपय सरकारी विभागों में परिलक्षित हुए हैं। विडम्बना यह है कि आज भी भारत में मानव संसाधन विकास की व्याख्या निजी या सरकारी संगठनों में कार्यरत कर्मचारियों अधिकारियों के कार्मिक विकास के रूप में की जाती है जबकि देश के करोड़ों नागरिकों की श्रमशक्ति को पूर्णतया भूला

दिया जाता है। भारत की वर्तमान 104 करोड़ आबादी विश्व की कुल जसंख्या का छठा हिस्सा है जबकि उत्पादन एवं विकास की द ष्टि से हमारा स्थान सौवें स्थान से भी नीचे है। वस्तुतः भारत में उपलब्ध प्राकृतिक, जैविक, मशीनी तथा मानवीय संसाधनों के मध्य पूर्ण समन्वय स्थापित नहीं किया जा सकता है। एक और प्राकृतिक संसाधनों (भूमि, पशु, खनिज) का समुचित दोहन नहीं हो रहा है तो दूसरी ओर 4 करोड़ व्यक्ति बेरोजगारी से ग्रस्त हैं। गैर सरकारी सूत्रों के अनुसार देश में 62.2 प्रतिशत व्यक्ति कृषि क्षेत्र में, 17.2 प्रतिशत औद्योगिक क्षेत्र में तथा 20.6 प्रतिशत व्यक्ति सेवा क्षेत्र में रोजगार प्राप्त हैं। स्पष्ट है आज भी भारत की अर्थव्यवस्था का आधार कृषि है जबकि कृषकों के विकास हेतु नीतियां निष्प्रभावी हैं। कुल 36 लाख केन्द्रीय लोक सेवकों, 14 लाख सैनिकों तथा राज्य सरकारों के लोक सेवकों सहित भारत में लगभग 2.5 करोड़ सरकारी नौकर हैं जबकि इनसे कहीं अधिक 13 करोड़ व्यक्ति कृषि क्षेत्र से आय अर्जित करते हैं तथा 70 लाख व्यक्ति स्वयं के धन्धों से और 15 करोड़ व्यक्ति मजदूरी से पेट पालते हैं।

भारत में मानव संसाधन विकास को सरकारी सेवाक्षेत्र में कार्यान्वित करवाने के लिए पूर्व प्रधानमंत्री राजीव गांधी ने सर्वाधिक रुचि प्रदर्शित की। इस क्रम में सितम्बर, 1985 में 'मानव संसाधन विकास मंत्रालय' की स्थापना की गई थी जिसके अन्तर्गत शिक्षा, संस्कृति, खेलकूद तथा महिला एवं बाल विकास विभाग रखे गये जबकि कार्मिक, लोक शिकायत तथा पेंशन मंत्रालय प थक से बनाया गया। वस्तुतः मानव संसाधन की अवधारणा किसी एक विभाग या मंत्रालय से सम्बद्ध नहीं है कि बल्कि इसके दायरे में सभी संगठन आ जाते हैं किन्तु यह एक महत्वपूर्ण तथ्य है कि मानव संसाधन विकास में संस्कृति, स्वास्थ्य, खेलकूद तथा शिक्षा का सर्वाधिक महत्व है जबकि वर्तमान में एच०आर०डी० इकाइयां केवल संगठनात्मक स्तर पर सर्वेक्षण, उद्देश्य निर्धारण, कार्य मूल्यांकन, प्रशिक्षण, अभिप्रेरणा, संचार तथा कार्यप्रणाली में संशोधन जैसे परम्परागत संगठनात्मक विकास प्रक्रियाएं ही सम्पादित कर रही हैं। केन्द्र एवं राज्य सरकारों के अधीन कार्यरत लगभग 2.5 करोड़ लोक सेवकों की नौकरशाहीनुमा कार्यप्रणाली राष्ट्रीय विकास में कितना योगदान कर पा रही है, यह एक विवाद का विषय हो सकता है। लेकिन यह कटु सत्य है कि भारत में कार्मिकगण वेतन एवं सेवा शर्तों को सुधार के प्रति जितने सजग एवं तत्पर दिखाई देते हैं उतने राष्ट्रीय विकास के प्रति प्रतिबद्ध नहीं है। सरकारी तंत्र में एक समान कार्मिक नीति न होने के कारण जहां-तहां कार्मिकों में असंतोष पाया जाता है।

सरकारी या निजी सेवाओं के संगठनों में आने वाले कार्मिकों का विकास करना भारत में किंचित अव्यवहारिक प्रतीत होता है क्योंकि हमारे यहां अधिकांश व्यक्ति अपनी इच्छा का व्यवसाय या कार्य प्राप्त नहीं कर पाते हैं बल्कि पेट पालने के लिए जो रोजगार मिल जाए उसे ग्रहण कर लेते हैं। स्पष्ट है ऐसी स्थिति में कार्मिक अपनी इच्छा शक्ति तथा लक्ष्यों को संगठन के हितों के साथ नहीं जोड़ पाता है बल्कि जैसे-तैसे अपना जीवन व्यतीत करता है। दूसरी ओर यदि किसी कार्मिक को मानव संसाधन विकास योजना के अन्तर्गत बार-बार प्रशिक्षण दे दिया जाए तो भी कोई लाभ नहीं हो पाता है। उदाहरण के लिए स्वास्थ्य कार्यकर्ताओं को राज्य सरकारें, केन्द्र सरकार तथा विदेशी अभिकरण विगत एक दशक से निरन्तर सेवाकालीन प्रशिक्षण दे रहे हैं जबकि स्वास्थ्य सेवाओं का स्तर उच्च नहीं हो पा रहा है। कारण स्पष्ट है ग्रामीण स्वास्थ्य उपकेन्द्रों में न तो बिजली है, न पानी है और न गांव तथा सड़क मार्ग उपलब्ध हैं। ऐसे में महिला स्वास्थ्य कार्यकर्ता किस प्रकार गांव में त्याग भावना दिखाए? अतः जब तक समग्र सामाजिक कार्यक्रमों, आर्थिक विकास की नीतियों तथा रोजगार के साधनों का एकीकरण नहीं होगा तब तक संगठन में मानव संसाधन विकास की कल्पना करना भी व्यर्थ है। इसी प्रकार कार्मिक की सेवा या कार्य की प्रकृति से जुड़े कठोर प्रावधान न होने के कारण भी संगठनात्मक मानव की विकास प्रक्रिया अवरुद्ध रहती है। दूसरे शब्दों में कहें तो जब तक शिक्षकों के लिए अध्ययन,

मनन, लेखन तथा शोध और पुलिस कार्मिकों के लिए दैनिक व्यायाम अनिवार्य नहीं किया जाएगा तब तक संगठनों में कार्यकुशलता भी न आ पायेगी। देश भर में पीने का स्वच्छ पानी नहीं है, प्रत्येक नागरिक किसी न किसी बीमारी से ग्रस्त है, राष्ट्र प्रेम का अभाव है या छद्म राष्ट्रीयता का प्रचार है तथा जनसंख्या व द्धि पर हमारा कोई नियंत्रण नहीं है तो हम किस प्रकार मानव संसाधन विकास की कल्पना कर सकते हैं? हम चाहते हैं कि चपरासी या क्लर्क भी अधिकारी या साहब की भांति कार्य करे किन्तु जब तक दूसरे शहर की यात्रा के समय चपरासी का दैनिक भत्ता, साहब के भत्ते के आधे हिस्से से भी कम होता है। प्रश्न यह है कि क्या निम्न पदधारक कार्मिक का पेट छोटा होता है या कम पौष्टिक आहार खाना चाहिए?

## उपेक्षित क्षेत्र

किसी भी देश की समस्त जनसंख्या सक्रिय या क्रियाशील श्रमशक्ति नहीं मानी जा सकती है बल्कि बच्चों एवं व द्धों के अतिरिक्त तथा प्रौढ़ व्यक्तियों को ही सक्रिय या कार्य करने वाला मानव संसाधन माना जा सकता है। भारत की कुल जनसख्या का एक तिहाई भाग 0-14 वर्ष आयु समूह के बच्चों का है। गरीबी, निरक्षरता, शोषण तथा जनाधिक्य के कारण 40 लाख बच्चे बाल श्रमिक के रूप में कार्यरत हैं। सर्वोच्च न्यायालय द्वारा 10 दिसम्बर, 1996 को दिए गए अभूतपूर्व निर्णय के पश्चात् बाल मजदूरी पर पूर्ण प्रतिबन्ध लगा दिया गया तथा बाल श्रमिकों की राष्ट्रीय स्तर पर गणना करवाई गई। अधिकांश नियोक्ताओं ने सर्वेक्षण के समय बाल श्रमिकों की उपस्थिति कम कर दी थी अतः केवल 5 लाख बच्चे ही बाल श्रमिक के रूप में चिन्ह्ति हो पाये किंतु चिंताजनक तथ्य यह पाया गया कि 20 प्रतिशत बच्चे खतरनाक उपयोगों में कार्यरत थे जो पूर्व प्रवर्तित कानूनों के अनुसार पूर्णतया अवैध हैं। यहां यह प्रश्न उठता है कि एक ओर तो देश में 4 करोड़ वयस्क व्यक्ति बेरोजगार हैं दूसरी ओर 40 लाख बच्चे मजदूरी करने को विवश हैं। मानव संसाधन विकास की कार्यनीति में यदि इन तथ्यों को समाहित किया जा सके तो सार्थक परिणाम सामने आ सकते हैं।

शारीरिक एवं मानसिक रूप से विकलांग 8 करोड़ व्यक्तियों के अतिरिक्त 3.42 करोड़ ऐसे व्यक्ति भी हैं जो गठिया, कैंसर, दमा, मिर्गी इत्यादि गंभीर रोगों से ग्रस्त होने के कारण छोटा सा घरेलू कार्य करने में भी असमर्थ हैं। इसी प्रकार धार्मिक एवं सांस्कृतिक रूढ़ियों के चलते देश भर में 38 लाख नकारा व्यक्ति साधु वेश धारण करके केवल मांग कर खा रहे हैं। क्या स्वस्थ तथा क्रियाशील व्यक्तियों का सामूहिक रूप से निष्क्रिय बने रहना राष्ट्र हित में कहा जा सकता है। अपुष्ट आंकड़ों के अनुसार कारागारों में बन्द सजायाफ्ता तथा विचाराधीन कैदियों की संख्या लगभग 3 लाख हैं। राजस्थान की जेलों में बन्द 9 हजार कैदियों (सितम्बर, 1998) में से 6 हजार विचाराधीन कैदी हैं। इस प्रकार देश की क्षमतापूर्ण श्रमशक्ति अनावश्यक रूप से निष्प्रभावी बनी रहती है। मानव संसाधन विकास के लिए जनसांख्यिकी के समस्त आयामों को विश्लेषित करना महत्वपूर्ण हैं अन्यथा एकपक्षीय विचारधारा समग्र राष्ट्रीय विकास को प्रभावित करती है।

सामान्यतः मानव संसाधन विकास के लिए कार्यरत कार्मिकों की संख्या तथा भविष्य में अनुमानित कार्मिकों का विश्लेषण किया जाता है। संगठित क्षेत्र में यह अनुमान सहजता से किया जा सकता है किन्तु कृषकों, सीमान्त कृषको, दैनिक मजदूरी में लगे श्रमिकों तथा निजी छोटे व्यवसाइयों के क्रम में अनुमान कठिन है। यद्यपि भारत में दैनिक मजदूरी की न्यूनतम दर राज्य सरकारें तय करती हैं किन्तु नौकरशाहों को वस्तुस्थिति का ज्ञान बहुत कम रहता है। राज्य सरकार का एक चतुर्थ श्रेणी कर्मचारी न्यूनतम 170 रुपये प्रतिदिन वेतन पाता है जबकि दैनिक मजदूरी में लगे श्रमिक के लिए 60 रुपए मजदूरी निर्धारित की हुई है। क्या अब यह आर्थिक न्याय के सामान्य सिद्धान्त का पालन कहा जा सकता है? भारत उन देशों में सम्मिलित है जहां नौकरशाही का

विशाल आकार होते हुए भी वह कुल जनसंख्या का 3 प्रतिशत से भी कम है, जबकि स्वीडन, डेनमार्क में 16 प्रतिशत, ब्रिटेन में 13 प्रतिशत, अमेरिका एवं कनाडा में 8 प्रतिशत तथा जापान में 4.5 प्रतिशत नागरिक लोक सेवाओं में नियोजित हैं। समाजवादी समाज की स्थापना कर लक्ष्य अपनाने के उपरान्त भी भारत में निजी क्षेत्र का दायरा सार्वजनिक उपक्रमों की तुलना में अधिक विस्त त है जबकि भारतीय लघु निजी प्रतिष्ठान मानव संसाधन विकास के प्रति उपेक्षित कार्यप्रणाली बनाए हुए हैं संयुक्त राज्य अमेरिका में सार्वजनिक क्षेत्र की उपेक्षा निजी क्षेत्र महत्व तथा विश्वसनीयता अधिक मानी जाती है क्योकि अमेरिकी व्यवस्था में कार्यकुशलता को सर्वोच्चता प्रदान करते हुए कार्मिक विकास को भी प्राथमिकता प्रदान की गई है।

भारत में निरक्षरता, गरीबी, स्वास्थ्य का निम्न स्तर तथ दमनात्मक सामाजिक प्रव त्तियां ऐसी समस्याएं हैं जो सम्पूर्ण मानव संसाधन विकास चक्र को विपरीत रूप से प्रभावित करती हैं। साक्षरता की दर अभी भी 70 प्रतिशत तक नहीं पहुंच पायी है। ग्रामीण क्षेत्रों, महिलाओं, श्रमिकों, निर्धनों तथा पिछड़ी जातियों का सामाजिक-आर्थिक स्तर तथा आर्थिक सूचकांक शोचनीय दशा में है। व्यक्ति की न्यूनतम तथा मूलभूत आवश्यकताओं जैसे सड़क, बिजली, पानी, शिक्षा तथा स्वास्थ्य सेवाओं एवं मानवाधिकारों को जब तक सुनिश्चित नहीं किया जाएगा तब तक मानव संसाधन विकास के संगठनात्मक स्तरीय प्रयास विफल ही होते रहेंगे। विज्ञान, प्रौद्योगिकी, आणविक क्षमता तथा अन्तरिक्ष क्षेत्र में भारत ने अभूतपूर्व प्रगति अवश्य की है किन्तु आम व्यक्ति का जीवन स्तर तुलनात्मक रूप से बहुत कम सुधर पाया है क्योंकि सामाजिक सेवाओं का दायरा वैज्ञानिक प्रगति के अनुरूप नहीं बढ़ाया जा सका अथवा बढ़ती हुई जनसंख्या ने मानव संसाधन विकास के समस्त समीकरण परिवर्तित कर दिए। इस संबंध में मानव-सम्बन्ध प्रबन्ध विचारधार के चिन्तक **एल्टन मेयो** ने एक बार कहा था-''यदि हमारी तकनीकी कुशलताओं के साथ-साथ सामाजिक कुशलताएं भी विकसित हो गई होती तो दूसरा विश्वयुद्ध नहीं होता।'' अतः आवश्यक है कि सामाजिक-आर्थिक विकास तथा संगठनों में कार्यरत कार्मिकों के विकास को समरूप रखते हुए मानव संसाधन विकास के एकीकृत द ष्टिकोण को अपनाएं।

# अध्याय-3
# मानव संसाधन विकास के सिद्धान्त
# (Principles of HRD)

विभिन्न विद्वानों ने मानव संसाधन विकास विषय पर विचार किया है एवं HRD के निम्न सिद्धांतों पर प्रकाश डाला है ।

- मानव संसाधन एक सम्पूर्ण मानव है अर्थात् उसके आर्थिक, सामाजिक एवं मनोवैज्ञानिक कई पहलू एवं पक्ष हैं जो उसके मूल्यों एवं मनोभावों, विचारों, विश्वासों, द ष्टिकोण को प्रभावित करते हैं जिनके साथ ही कार्मिक संगठन में प्रवेश करता है।
- मानव संसाधन विकास प्रोग्रामों के द्वारा मानव संसाधन की क्षमताओं में विकास किया जा सकता है।
- कार्मिकों की प ष्ठभूमि, आकांक्षाएं एवं मूल्यों में परस्पर भिन्नता पाई जाती है अतः हर कार्मिक अलग तरह से प्रबंधित होना चाहिए तथा उनके लिए अलग सिद्धान्त एवं उपागम अपनाएं जाने चाहिएं।
- समय के साथ मानव संसाधन की महत्ता में व द्धि हुई है क्योंकि अन्य संसाधनों से भिन्न यह एक ऐसा संसाधन है जो निरन्तर सीखने एवं अपना विकास करने की प्रक्रिया में लिप्त है।
- कार्मिक किसी संगठन की अनमोल पूंजी होते हैं। अतः इस संसाधन का सम्मान होना चाहिए।
- कोई भी कार्य हो वहां नेत त्व का विकास बने रहना अनिवार्य है।
- कार्मिक एवं संगठन को संबंधों का संचालन पूर्ण सच्चाई एवं निष्ठापूर्वक होना चाहिए।
- किसी भी संगठन को अपने ग्राहकों को दोषरहित वस्तुएं एवं सेवाएं उपलब्ध करानी चाहिए अर्थात् ग्राहक संतुष्टि पर ध्यान देना चाहिए वह तब होगा जब संगठन में कार्मिक संतुष्ट होंगे। कार्मिकों को केवल मानव संसाधन विकास गतिविधियों द्वारा संतुष्ट किया जा सकता है।

# अध्याय-4
# मानव संसाधन विकासः परिद श्य एवं चुनौतियां
# (Challenges and Prospects of HRD)

पिछले कुछ दशकों में विश्व पर्यावरण के हर क्षेत्र में चाहे वह सामाजिक है या आर्थिक, तकनीकी या राजनीतिक महत्वपूर्ण परिवर्तन हुए हैं। भारतीय परिवेश व पर्यावरण भी इससे अछूता नहीं है। विश्व व्यापार संगठन का निर्माण, आर्थिक उदारवाद व वैश्वीकरण जहां एक ओर संगठनों के विकास के लिए अनेक द्वार खोलते हैं वहीं कई चुनौतियां भी संगठनों के समक्ष उठ खड़ी हुई हैं।

T.N. Chhabra का विचार है कि मानव संसाधन व्यवसायी इन चुनौतियों को अनदेखा नहीं कर सकते बल्कि उन्हें ऐसी विकसित प्रतिभाओं और क्षमताओं का एवं नवीन तंत्र का प्रारुप तैयार एवं लागू करना पड़ेगा जो कि इन चुनौतियों को स्वीकार करने को तैयार हों। HRD के समक्ष मुख्य चुनौतियां इस प्रकार हैं:-

- सूचना तकनीक में क्रांति जिसका प्रत्येक उप-व्यवस्था पर दूरगामी प्रभाव है और जो ज्ञान पूंजी के निर्माण की आवश्यकता पैदा कर रहा है।
- तकनीकी सुधार एवं विकास जो वर्तमान तकनीक एवं प्रतिभा को अप्रचलित अर्थात् अनुपयोगी बना रहा है।
- आर्थिक एवं औद्योगिक नीति परिवर्तन जो बहुराष्ट्रीय कम्पनियों से कठिन प्रतियोगिता की ओर ले जा रहे हैं।
- परिवर्तित अंतर्राष्ट्रीय वातावरण जो सारे संसार में वस्तुओं एवं सेवाओं के आदान-प्रदान को बढ़ावा दे रहा है।
- कार्यशक्ति की परिवर्तित रूपरेखा जैसे अधिक शिक्षा, कार्यशक्ति में महिलाओं की बढ़ती भूमिका, मनोवैज्ञानिक जरूरतों की पूति पर जोर आदि।

## मानव संसाधन विकासः चुनौतियां एवं परिद श्य
## (Challenges and Prospects of HRD)

HRD पर निम्न कारकों एवं घटनाओं का विशेष प्रभाव है :

1. वैश्वीकरण : जिसमें मुख्य निम्न बातें शामिल हैं
   Globalization
   a. **अर्थशास्त्रों का एकीकरण** Integration of Economics
   b. **वैश्वी बैंच अंकन** Global Benchmarking
   c. **प्रबंधन के तरीकों में परिवर्तन** Change in the Management Styles
   d. **सार्वजनिक उद्यमों का भविष्य** Future of Public Enterprises

2. **कार्यशक्ति रूपरेखा में परिवर्तन एवं कार्यशक्ति में विभिन्नता जैसे :**
   Changes in Workforce Profile/Workforce Diversity
   a. **शैक्षणिक स्तर में व द्धि** Increase in Education Level
   b. **कौशल स्तर में परिवर्तन** Change in Skill Level
   c. **वुद्धिमान कार्मिक** Wisdom Worker
   d. **कार्मिकों का आयु वर्ग और अभिलाषा स्तर**
3. **तकनीकी विकास एवं उन्नति** Technologies of Advances
4. **राजनीति-विधि पर्यावरण में परिवर्तन** Changes in Politico-legal Environment
5. **सरकार की भूमिका** Role of the Government
6. **सूचना तकनीक में क्रांति** Revolution in Information Technologies
   Computer **का प्रयोग**
7. **व्यावसायिक कार्मिकों की गतिशीलता** Mobility of Professional Personnel

## भविष्य के मानव संसाधन विकास प्रबंधक के सम्मुख चुनौतियां (Challenges, Tasks of Future HR Managers)

1. **मानव संबंधों का प्रबंधन** Management of Human Relations
2. **उत्प्रेरणा** Motivation
3. **नेत त्व** Leadership
4. **सशक्तिकरण** Empowerment
5. **उत्तरदायी संगठनों का निर्माण** Building Responsive organisations
6. **परिवर्तन के प्रवर्तक** Change Agent
7. **गहन व्यवसायवाद** Greater Professionalism
8. **नवीन कार्य नैतिकता** New Work Ethics

**भविष्य में इन परिवर्तनों द्वारा सांगठनिक प्रभाविकता में सुधार किया जा सकता है। यदि** HRD **प्रबंधक प्रत्येक संगठन एवं समाज में एक सकारात्मक भूमिका एवं सम्मानीय स्थान ग्रहण करना चाहते हैं तो उन्हें संगठनों में एक ऐसी कार्य संस्कृति एवं पर्यावरण का विकास करना होगा जो तकनीकी आर्थिक, राजनीतिक, सामाजिक, सांस्कृतिक और अंतर्राष्ट्रीय पर्यावरण में होने वाले परिवर्तनों को समाहित कर सके, साथ ही उन्हें उच्च प्रबंधन को** HRD **में अधिक सक्रिय ढंग से लागू करना होगा ताकि इन चुनौतियों का सामना कर सांगठनिक प्रामाणिकता को आगे और सशक्त एवं विकासशील कर सकें**

**शर्मा के अनुसार भारत में** HRD **के समक्ष निम्न चुनौतियां हैंः-**

1. **कार्मिक-बल का बदलता हुआ मिश्रण**
2. **कार्मिक बल के बदलते हुए व्यक्तिगत मूल्य**
3. **नागरिक कर्मचारियों की बदलती हुई आकांक्षाएं,**
3. **उत्पादन के बदलते हुए स्तर और,**
4. **बदलता हुआ राष्ट्रीय एवं अन्तर्राष्ट्रीय परिवेश,**
   **(विशेषकर सरकारी रीति-नीतियां)**

## कार्मिक-बल का बदलता हुआ मिश्रण

यदि किसी भी स्थान पर कार्यरत श्रमिकों या कर्मचारियों पर द ष्टिपात किया जाए तो पायेंगे कि उनके संघटन (Composition) में बदलाव आ गया है यह बदलाव संघटन के निम्नवर्णित घटकों में देखा जा सकता है।

(i) कार्मिक-बल में आरक्षित वर्ग का बढ़ता हुआ अनुपात,

(ii) अधिकाधिक संख्या में लड़कियों और महिलाओं द्वारा नौकरी करना,

(iii) कार्मिक-बल का बढ़ता हुआ शैक्षिक-स्तर तथा

(iv) नीली-कालर कार्मिकों की तुलना में श्वेत-कालर कार्मिकों की संख्या में हुई व द्धि।

## बदलता हुआ राष्ट्रीय और अन्तर्राष्ट्रीय परिवेश

संसार भर में सरकार का व्यवसाय तथा आर्थिक मामलों में हस्तक्षेप निरंतर बढ़ता जा रहा है। सरकारी हस्तक्षेप के परिणामस्वरूप प्रबन्ध (सेविवर्गीय प्रबन्ध भी इसमें सम्मिलित हैं) की गतिविधियों में लचीलापन कम होता जा रहा है।

श्रम-संगठनों का अन्तर्राष्ट्रीयकरण, तथा अन्तर्राष्ट्रीय श्रम संगठन (I.L.O.) का गठन भी, सेविवर्गीय प्रबन्ध की क्रिया को प्रभावित करता है। श्रम की गतिशीलता अब राष्ट्रीय सीमाओं को लांघ गई है। पहले तो प्रतिभाशाली पेशेवर व्यक्ति ही, विदेशों में रोजगार की तलाश में जाया करते थे, लेकिन अब सामान्य श्रमिक भी रोजगार की तलाश में विदेशों में जाने लगा है। विदेशी सरकारें कभी इस प्रकार की गतिशीलता को प्रोत्साहित करती हैं तो कभी उस पर अंकुश या रोक लगा देती है। इस सबका अन्तर्राष्ट्रीय प्रभाव पड़ता है।

**संचार तथा आवागमन के क्षेत्र में हुई** क्रान्ति के फलस्वरूप, दुनिया छोटी होती जा रही है। दूरियां कम होती जा रही है। आर्थिक तथा व्यावसायिक द ष्टि से विभिन्न राष्ट्रों के बीच की दीवारें गिरती जा रही हैं। क्षेत्रीय स्तर पर, अन्तर्राष्ट्रीय सहयोग बढ़ता जा रहा है। इस प्रकार के परिवर्तनों के मध्य सेविवर्गीय प्रबन्ध और उसकी कार्य विधि का प्रभावित होना स्वाभाविक ही है।

भारतवर्ष के संदर्भ में कुछ प्रमुख तत्व विशेष प्रभावी हैं जैसे-बढ़ती हुई जनसंख्या, बढ़ती हुई बेरोजगारी, श्रम संगठनों का राजनैतिकरण तथा व्यावसायिक प्रतिष्ठानों में उनकी आवश्यकताओं से अधिक कार्मिकों की भर्ती आदि।

उपरोक्त चुनौतियां भविष्य के मानव संसाधन प्रबन्धकों की भूमिका को महत्वपूर्ण रूप से प्रभावित करेंगी HRD प्रबंधकों को परिवर्तन अभिकर्ता की भूमिका निभानी होगी। उन्हें ज्ञान संगठन का निर्माण करना पड़ेगा जो कि प्रयोग से, भूतकालीन अनुभव से दुसरों के अनुभव से सीख सके और इस ज्ञान का सभी मानव संसाधनों में स्थानान्तरण कर सके ताकि संगठन सही प्रभाविकता के शिखर को छू सके। इस बात से इंकार नहीं किया जा सकता कि प्रबंधन दर्शन के पिछले दशकों में महत्वपूर्ण परिवर्तन हुआ है श्रमिक या कार्मिक प्रबंधन से कार्य प्रबंधन की ओर रुझान हुआ है। संगठनों ने अनुभव किया है मानव संसाधन सबसे महत्वपूर्ण पूंजी है और क्षमता निर्माण, कृत्य चक्र, सशक्तिकरण जैसी नीतियां अपनाई हैं जो कार्मिकों के बहुमुखी विकास में सहायक होती है।

# अध्याय-5
# मानव संसाधन विकास कार्य
# (Functions of HRD)

आधुनिक समय में बड़ी-बड़ी कम्पनियां एवं विभागों में मानव संसाधन प्रबंधक का प्रचलन बढ़ रहा है कई बार भूलवश कार्मिक एवं मानव संसाधन कार्यों को एक ही समझ लिया जाता है और कार्मिक प्रबंधकों का मानव संसाधन प्रबंधकों के रूप में परिवर्तित कर दिया जाता है या मानव संसाधन प्रबन्धक को ही कार्मिक कार्य सौंप दिए जाते हैं। वास्तव में मानव संसाधन से अभिप्राय किसी मानव संसाधन की सम्पूर्ण उत्पादन क्षमता से है। मानवीय संसाधन विकास में प्रयास का लक्ष्य ऐसी दशाएं प्रदान करना है जिनमें कार्मिक अपनी प्रतिभा, कौशल, ज्ञान, शक्ति का विकास कर सकें ताकि बदले में उत्पादन में विकास हो।

मानव एवं संसाधन विकास कार्मिक या मानव संसाधन प्रबंधन से कई प्रकार से भिन्न है।

**परिभाषा के आधार पर (On the basis of definition)**

कार्मिक प्रबंधन, संगठन द्वारा कार्मिकों की भर्ती, चयन, विकास, प्रयोग, मुआवजा, प्रोत्साहन से संबंधित है।

मानव संसाधन विकास का संबंध एक संगठन में कार्मिकों के विकास से है। जिसका अर्थ है संगठन में मानव संसाधन की विद्यमान क्षमताओं में सुधार और नई क्षमताओं की प्राप्ति मे सहायक जो कि संगठन एवं व्यक्ति के उद्देश्यों की प्राप्ति में अनिवार्य होते हैं।

**विग विन्यास के आधार (On the basis of orientation)**

पारम्परिक कार्मिक कार्य आमतौर पर सेवा धर्म के रूप में लिए जाते हैं जो कि संगठन की आवश्यकताओं के अनुरूप होते हैं लेकिन मानव संसाधन विकास को एक पूर्व सक्रिय कार्य कहा जा सकता है जिसका उद्देश्य केवल संगठन की आवश्यकताओं की पूर्ति नहीं बल्कि समय से पहले उनके लिए कार्य करना है।

**यंत्रावलि के आधार पर (On the basis of Mechanism)**

परम्परागत कार्मिक कार्यों में मुख्यतः वेतन एवं दूसरे आर्थिक लाभों को महत्वपूर्ण प्रोत्साहन माना जाता था जबकि मानव संसाधन विकास प्रोत्साहन में उच्च आवश्यकताओं की महत्ता पर बल देता है। तथा स्वायत कार्य समूह, कृत्य सम द्धि, कृत्य चुनौती एवं रचनात्मकता आदि को मुख्य प्रोत्साहन शक्तियों के रूप में स्वीकार करता है।

**संस्कृति को महत्व**
**(Emphasis on Culture)**

परम्परागत कार्मिक प्रशासन में लोगों की कुशलता बढ़ाने पर जोर दिया जाता था। मानव

संसाधन विकास में संगठन में सही प्रकार की संस्कृति विकसित करने पर जोर दिया जाता है जिसमें पारस्परिक विश्वास खुलापन, सहयोग, उद्देश्यों की स्पष्टता और चुनौती स्वीकृति की क्षमता जैसी विशेषताएं हों।

## उत्तरदायित्व
## (Responsibility)

परम्परागत प्रशासन में कार्मिक कार्यों का उत्तरदायित्व कार्मिक विभाग का माना जाता था जबकि मानव संसाधन विकास से एक संगठन के सब प्रबंधक संबंधित है। प्रत्येक प्रबंधक उसके अधीन आने वाले कार्मिकों की क्षमताओं के विकास के लिए उत्तरदायी हैं।

जी० सुब्बाराव के अनुसार मानव संसाधन विकास के निम्न कार्य हैं।

- निष्पादन मूल्यांकन
- कार्मिक प्रशिक्षण
- कार्यपालिका विकास
- जीवनचर्या एवं विकास
- उत्तराधिकार योजना एवं विकास
- सांगठनिक परिवर्तन एवं सांगठनिक विकास
- सामाजिक एवं धार्मिक संगठनों में शामिल होना
- गुणवत्ता चक्र में शामिल होना
- प्रबंधन में कार्मिक सहभागिता में शामिल होना संक्षेप में मानव संसाधन विकास के कार्यों की सूची अत्यधिक लम्बी है क्योंकि भर्ती, चयन, स्थापना, निष्पादन मूल्यांकन, प्रशिक्षण, प्रबंधक विकास, जीवनचर्या नियोजन, पदोन्नति, स्थानांतरण, अनुपस्थिति, कृत्य मूल्यांकन, वेतन प्रशासन, वर्गीकरण, मनोबल, प्रोत्साहन, अनुशासन, सामाजिक सुरक्षा एवं कल्याण, संचार, नेत त्व सही संस्कृति एवं पर्यावरण निर्माण, दुर्घटनाएं, स्वास्थ्य, कार्मिक संबंध, ट्रेड यूनियन शिकायतें एवं अनुशासन, सामूहिक सौदेबाजी कार्मिक सहभागिता, कार्य जीवन गुणवत्ता एवं सशक्तिकरण, संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन रिकार्ड, अनुसंधान, लेखा जांच, आधुनिक तकनीक अर्थात् कार्मिक विकास से संबंधित प्रत्येक कार्य मानव संसाधन विकास कार्य है।

# अध्याय-6
# मानव संसाधन विकासः संस्कृति एवं वातावरण
# (HRD Culture and Climate)

प्रत्येक समाज की संस्कृति के समान हर संगठन की भी अपनी एक संस्कृति होती है। HRD संस्कृति इस संस्कृति का ही एक अहं भाग होता है। यदि हम HRD संबंधित आयामों का किसी संगठन में चयन करें तो यह उस संगठन के मानव संसाधन की विकास की अनिवार्यता पर निर्भर करेगा। तीव्र गति से परिवर्तित पर्यावरण में एक संगठन को सुयोग्य एवं समर्थ संस्कृति का विकास करना होगा ताकि संगठन गतिमान एवं विकास उन्मुख बन सके। HRD का उद्देश्य संगठन में ऐसी संस्कृति के विकास को सुगम बनाना है। इसे सुयोग्य संस्कृति भी कहा जा सकता है जहां कार्मिक अपनी पहल करने की, चुनौती लेने के, प्रयोग करने एवं नवीनीकरण की क्षमता का प्रयोग कर संगठन के लिए महत्वपूर्ण कार्य कर सकते हैं।

HRD संस्कृति की कुछ मुख्य विशेषताएं होती हैं जैसे खुलापन, सम्मुख, विश्वास, स्वायतत्ता, पूर्वक्रिया, प्रमाणता एवं सहयोग। इन्हीं विशेषताओं के कारण इसे OCTAPAC Culture भी कहा जाता है।

### खुलापन
### (Openness)

खुलापन अर्थात् विचारों की अभिव्यक्ति की स्वतंत्रता, जहां कार्मिकों को अपने भाव, खुलेपन एवं निःसंकोच होकर रखने की स्वतंत्रता प्राप्त हो। एक टीम तभी प्रभावी ढंग से कार्य कर सकती है जब इसके सदस्यों को अपने विभिन्न विचार, हित और समस्याएं बिना किसी डांट फटकार या प्रताड़ना के भय से अभिव्यक्त करने की स्वतंत्रता हो। यदि एक संगठन में गला काट प्रतियोगिता या फिर पीठ पीछे छुरा भौंकने जैसी बुराइयां प्रचलित हैं अर्थात् एक अस्वस्थ सा वातावरण है जहां हर कोई दूसरे की उन्नति में बाधा पहुंचाने का प्रयास करता है वहां पर कार्मिक अपने विचार स्वतंत्रतापूर्वक व्यक्त करने से हिचकते या डरते हैं जिसका परिणाम होता है शक्ति, सामर्थ्य एवं प्रयास को बेकार करना और रचनात्मकता का अभाव। अतः HRD संस्कृति की प्रथम आवश्यकता है खुलापन।

### सम्मुख या सामना करना
### (Confrontation)

HRD संस्कृति की द्वितीय विशेषता है कि संगठन को किसी समस्या का सामना करना चाहिए उसे नजर अंदाज नहीं किया जाना चाहिए। तभी एक संगठन वास्तव में प्रभावी सिद्ध हो सकता है जब हर नाजुक से नाजुक मुद्दे एवं समस्या का ईमानदारी के साथ सामना एवं समाधान किया जाए या विवाद है तो सुलझाने का प्रयास किया जाए और प्रभावी प्रदत्त सुझाव एवं समाधानों पर विशेष ध्यान दिया जाए।

## विश्वास
**(Trust)**

संगठन में विश्वास का वातावरण HRD संस्कृति की त तीय महत्वपूर्ण विशेषता है। जो कि कार्मिकों के अनुभव से उत्पन्न होता है इसे किसी आदेश के माध्यम से प्राप्त नहीं किया जा सकता। एक संगठन में कार्यरत कार्मिक विभिन्न प ष्ठभूमियों, विश्वासों और आकांक्षाओं से होते हैं तथा उनके विचार एवं धारणाएं भी एक दूसरे से भिन्न होते हैं जबकि संगठन का कार्य जीवन उन्हें आपस में कई जटिल संबंधों में बांध देता है। संगठन के लक्ष्यों की प्राप्ति तभी संभव है जब वहां मित्रता का माहौल हो। कार्मिकों में परस्पर विश्वास हो तथा एक-दूसरे को सहारा एवं समर्थन देने की प्रव त्ति हो। यदि आपस में विश्वास है तो लोग अपनी समस्याओं एवं संदेहों के बारे में खुलकर बातचीत कर सकते हैं तथा एक दूसरे से प्राप्त सहायता अधिक लाभदायक हो सकती है। यह समझने योग्य है कि विश्वास प्राप्ति में एक अन्तराल लगता है जबकि यह लम्हों में समाप्त हो सकता है।

अतः एक संगठन को प्रभावी बनने के लिए कार्मिकों में निरन्तर विश्वास एवं समर्थन की भावना उत्पन्न करने एवं विकसित करने की आवश्यकता है।

## स्वायत्तता
**(Autonomy)**

स्वायत्तता से अभिप्राय है स्वतंत्रता, आजादी। अर्थात् एक व्यक्ति अपनी इच्छा से कार्य कर सकें जिससे कार्मिकों का मनोबल ऊंचा होता है। हर व्यक्ति का कार्य करने का अपना ढंग होता है यह उसके उच्च अधिकारी का कार्य है कि कार्य करते समय विश्वास को हतोत्साहित नहीं किया जाएगा। यह याद दिलाए कि संगठन की लक्ष्य प्राप्ति के लिए कार्य कर रहे कार्मिकों की रचनात्मकता को हतोत्साहित नहीं किया जाएगा।

## पूर्व क्रिया
**(Proaction)**

पूर्व क्रिया से अभिप्राय है कि पूर्व नियोजन, अग्रणी नेत त्व सावधानपूर्ण स्थिति एवं पूर्ण तैयारी। जैसा कि कहा जाता है कि इलाज से परहेज उत्तम। पूर्व क्रिया का अभिप्राय भी कुछ ऐसा ही है कि नेत त्व या प्रबंधन का पहले से किसी भी स्थिति के साथ निपटाने के लिए पूर्ण घोषणा, पूर्ण समाधान एवं सही समाधान की व्यवस्था होनी चाहिए और किसी भी समय किसी स्थिति से निपटने की सामर्थ्य पहले से होनी चाहिए।

## प्रमाणता (सत्यता)
**(Authenticity)**

HRD Culture की अगली विशेषता है Authenticity जिसका अर्थ है यथार्थ, तथ्यपूर्ण वैद्य एवं वास्तविक है। प्रत्येक संगठन एक उद्देश्य या लक्ष्य होता है जिसकी प्राप्ति के लिए विभिन्न विभाग विशेषीकृत एवं विभिन्न प्रतिभा का प्रयोग करते हैं। सफलता के विस्तार की अपेक्षा लक्ष्यों की प्राप्ति का ढंग अधिक महत्वपूर्ण है। जिसका अभिप्राय प्रबंधन को यह विश्वास दिलाना है कि लक्ष्यों की प्राप्ति में उनके किसी कार्मिक या विभाग ने किसी अवैधानिक, गैरकानूनी, अनैतिक प्रक्रिया या तरीके का प्रयोग नहीं किया है जो किसी भी तरह से संगठन के स्तर या छवि को धूमिल कर सके।

## सहयोग
## (Collaboration)

Collaboration से अभिप्राय है सहयोग अर्थात् सहभागिता, टीम कार्य, सामुदायिक कार्य अर्थात मिलकर कार्य करना। जिससे भाव यह है कि व्यक्ति जो कार्य करते है उसे निष्ठापूर्वक करते हैं तथा प्रत्येक कार्मिक अन्य कार्मिकों के साथ अपनी प्रतिभा एवं ज्ञान को बांटने के लिए तैयार रहते हैं तथा उन्हें ज्ञान होता है कि अन्य कार्मिक भी ऐसा ही करेंगे। लोग ऐसे रास्ते खोजते हैं जिससे वे एक दूसरे की सहायता कर सके तथा अन्यों के साथ अपनी भावनाएं, प्रतिभा बांटने के लिए तैयार रहते हैं जिससे कम समय व मूल्य में लक्ष्यों को प्राप्त कर सकें।

## वातावरण, पर्यावरण
## (Climate, Environment)

प्रत्येक संगठन में एक वातावरण, विशेष पाया जाता है जिसका एक अहं भाग है उस संगठन का HRD Climate या वातावरण, सांगठनिक पर्यावरण है जिसका संक्षेप में अर्थ है लोगों की उस संगठन विशेष के विषय में धारणा या विचार। यह एक किसी संगठन के विषय में सार्वभौमिक भूमण्डलीय अभिव्यक्ति है। संगठनिक वातावरण संगठन के विषय में इसके सदस्यों के द ष्टिकोण का प्रकटीकरण या स्पष्टीकरण है अर्थात् कार्मिक संगठन के विषय में क्या विचार रखते हैं एक संगठन का रुझान अपने संगठन के वातावरण के अनुकूल लोगों को आकर्षित करना एवं बनाए रखना है ताकि इसके नमूने या प्रतिमान या स्वरूप कुछ सीमा तक निरन्तर एवं सतत रह सकें।

Benajamin Schneider and Rover के अनुसार,

सांगठनिक वातावरण संगठन के आंतरिक वातावरण की द ढ़ता से संबंधित गुण है जो इसके सदस्यों द्वारा अनुभव किया जाता है, जो उनके व्यवहार को प्रभावित करता है और संगठन की विशेषताओं के एक विशेष समूह के मूल्यों के रूप में वर्णित किया जा सकता है।

संक्षेप में HRD वातावरण का अर्थ है कि संगठन विकासशील पर्यावरण के विषय में संगठन के कार्मिकों के विचार हैं। HRD वातावरण संगठन के संपूर्ण स्वास्थ्य एवं स्व-नवीनीकरण योग्यताओं में योगदान देता है बदले में व्यक्ति, टीम, समूहों एवं सम्पूर्ण संगठन में सुयोग्य क्षमताओं में व द्धि होती है।

HRD को आसान बनाने के लिए विकासशील वातावरण का आदर्श स्तर आवश्यक है। जिसकी निम्न विशेषताएं हैं-

- संगठन में सभी स्तरों पर विशेषकर शीर्ष प्रबंधन स्तर पर यह प्रव त्ति कि मनुष्य सबसे महत्वपूर्ण संसाधन है।
- एक विचार कि कार्मिकों की क्षमताओं का विकास प्रत्येक प्रबंधक एवं पर्यवेक्षक का कर्त्तव्य है।
- लोगों की योग्यता में विश्वास कि वे जीवन के किसी भी स्तर पर परिवर्तन एवं नई प्रतिभा की प्राप्ति की योग्यता रखते हैं।
- संचार में खुलेपन की प्रव त्ति।
- चुनौती लेने की प्रव त्ति को प्रोत्साहन
- कार्मिकों को अपनी शक्ति सामर्थ्य एवं कमजोरी पहचानने में सहायता की प्रव त्ति।
- विश्वास का सामान्य माहौल।

- कार्मिकों में परस्पर सहायता एवं सहयोग की प्रव त्ति।
- टीम भावना।
- पक्षपात की भावना न होना।
- समर्थक कार्मिक एवं मानव संसाधन नीतियां
- विकासोन्मुख मूल्यांकन, प्रशिक्षण, पुरस्कार व्यवस्था, कृत्य चक्र, जीवन चर्या नियोजन एवं क्षमता मूल्यांकन।

उपरोक्त प्रव त्तियां या विशेषताओं के विस्तार में एक संगठन से दूसरे में अंतर पाया जा सकता है। हो सकता एक संगठन में इन विशेषताओं मे ंसे केवल कुछ, अन्य में आधी एवं किसी -किसी में सारी विशेषताएं भी पाई जाएं लेकिन इतना कहा जा सकता है कि इन विशेषताओं के आधार पर किसी भी संगठन की रूपरेखा तैयार की जा सकती है।

# अध्याय-7
# भारत में मानव संसाधन पर्यावरण
# (HRD Environment in India)

भारत में एच०आर०डी० की अवधारणा को सन् 1975 में निजी प्रतिष्ठानों में स्वीकार किया गया। श्री राजीव गांधी का शासनकाल भारत में कम्प्यूटर, संचार, उपभोक्ता संरक्षण तथा मानव संसाधन विकास की नवीन अवधारणाओं में प्रसार के लिए याद किया जाता है। यद्यपि उन्होंने सन् 1985 में संघीय स्तर पर 'मानव संसाधन विकास मंत्रालय' की स्थापना अवश्य ही तथापि इस मंत्रालय का कार्य प्रत्यक्षतः संगठित कार्मिक विकास से व्यापक रूप से सम्बन्धित नहीं रहा है। इस मंत्रालय के अधीन शिक्षा, खेलकूद, संस्कृति तथा महिला एवं बाल विकास नामक चार विभाग कार्यरत थे। वर्तमान में इस मंत्रालय में प्रारम्भिक शिक्षा तथा साक्षरता विभाग, माध्यमिक शिक्षा तथा उच्चतर शिक्षा विभाग और महिला एवं बाल विकास विभाग कार्यरत हैं। निःसंदेह इन विभागों का कार्यक्षेत्र व्यापक रूप से मानव संसाधन को विकसित करने से सम्बन्धित है। कार्मिक नीतियों के निरूपण तथा क्रियान्वयन के लिए 'कार्मिक, लोक शिकायत तथा पेंशन मंत्रालय' प थक से कार्यरत है जो मुख्यतः सरकारी कार्मिकों की भर्ती, प्रशिक्षण एवं विकास से सम्बन्धित कार्य करता है। एच०आर०डी० की पश्चिमी अवधारणा को कतिपय निजी तथा सरकारी औद्योगिक संस्थानों में क्रियान्वित किया गया है। इन अधिकांश संस्थानों के 'कार्मिक प्रशासन' विभाग का नाम 'मानव संसाधन विकास इकाई' कर दिया गया है। कुछ संस्थानों में प्रशिक्षण पर बल दिया गया है तो किसी में कार्य निष्पादन मूल्यांकन पद्धति पर ध्यान केन्द्रित है। सन् 1985-87 में सेन्टर फोर एच०आर०डी०, जेवियर लेवर रिसर्च इन्स्टीट्यूट तथा नेशनल एच०आर०डी० नेटवर्क द्वारा भारत के 53 प्रतिष्ठानों में मानव संसाधन विकास की स्थिति का अध्ययन करवाया गया था। अध्ययन में यह पता चला कि 89 प्रतिशत संस्थानों में कार्मिक नीति निर्माण हेतु सर्वेक्षण कार्य तो हुआ था किन्तु 20 प्रतिशत संस्थानों में ही एच०आर०डी० को सार्थक या व्यावहारिक स्वरूप प्रदान किया गया। भारत में सर्वप्रथम सन् 1975 में लार्सन एण्ड टूब्रो कम्पनी ने श्रमिकों की कार्य निष्पत्ति के मूल्यांकन, परामर्शदात्री सेवाएं, कार्य दलों के निर्माण इत्यादि के रूप में एच०आर०डी० की शुरूआत की। इसी तरह क्रॉन्प्टन ग्रीव्ज लिमिटेड, ज्योति लिमिटेड, टी०वी०एस० आयंगर एण्ड संस, वोल्टास लिमिटेड, बैंक ऑफ बड़ौदा, स्टेट बैंक ऑफ इण्डिया, स्टेट बैंक ऑफ पटियाला, इण्डियन ऑयल कॉरपोरेशन तथा स्टील अथोरिटी ऑफ इण्डिया लिमिटेड ने मानव संसाधन को महत्वपूर्ण मानते हुए विगत सदी के अस्सी तथा नब्बे के दशक में व्यापक प्रयास किए। इन औद्योगिक प्रतिष्ठानों में 'एच०आर०डी०' की शुरूआत तथा क्रियान्विति से उत्पादन तथा कार्मिक संतुष्टि में उल्लेखनीय प्रभाव दिखाई दिया है।

लोक सेवाओं या सेवा क्षेत्र में परम्परागत नौकरशाही के शिकंजे के कारण नवीन प्रयास प्रायः नहीं हो पाते हैं। दूसरा कारण यह है कि सामाजिक सेवाओं के रूप में कार्यरत सरकारी विभाग लाभ कमाने के लिए कार्यरत नहीं हैं अतः उनमें नव प्रव त्तियों के प्रति उत्साह नहीं पाया जाता

है। उपभोक्ताओं की संतुष्टि की चिंता भी सरकारी सेवाओं में नहीं होती है तथा सरकारी कर्मचारी स्वयं ऐसा प्रयास करना भी नहीं चाहते हैं। यद्यपि सरकारी (लोक) सेवाओं में मानव संसाधन विकास की अत्यन्त आवश्यकता है क्योंकि सरकारी प्रयासों की छवि तथा उपादेयता पूर्णतः संतुष्ट एवं प्रतिबद्ध कार्मिकों पर निर्भर करती है। के०एम० मातुर ने लोक प्रशासन में एच०आर०डी० के निम्नांकित उद्देश्य वर्णित किये हैं-

(i) लोक सेवक को कर्तव्य निर्वहन में यथार्थता तथा स्पष्टता प्रदान करना;

(ii) परिवर्तित परिस्थितियों में लोक सेवकों को प्रदत्त नवीन उत्तरदायित्वों की पूर्ति के योग्य बनाना;

(iii) उच्च कार्य तथा गुरुतर दायित्वों के अनुरूप क्षमताओं को विकसित करना;

(iv) कार्मिकों का मनोबल उच्च स्तर पर बनाए रखना; (क्योंकि लोक सेवकों को जनसमुदाय के मध्य कार्य करना पड़ता है)

(v) लोक सेवकों में 'सेवक' की भावना विकसित करना न कि मालिक होने का भ्रम;

(vi) प्रत्येक प्रकार के कार्य में मानवीय संवेदनाओं को महत्व देते हुए उसे तत्परतापूर्वक संपादित करना।

इस प्रकार सरकारी सेवा क्षेत्र में भी मानव संसाधन विकास की अवधारणा को पल्लवित किया जाना तत्काल अपेक्षित है क्योंकि अर्द्धकुशल तथा असंतुष्ट कार्मिकों द्वारा दी जा रही सेवाएं देश के सामाजिक-आर्थिक विकास की गति को तीव्र नहीं कर पाई हैं। जहां तक सरकारी विभागों में मानव संसाधन विकास के प्रयासों का प्रश्न है वह स्थिति अत्यन्त शोचनीय है। सरकारी विभागों में मानव संसाधन विकास के नाम पर प्रशिक्षण को ही प्रमुखता दी जाती रही है। संगठनात्मक दोषों को दूर करने तथा कार्मिकों के कार्यों का विश्लेषण एवं मूल्यांकन करने की ओर पर्याप्त ध्यान नहीं दिया जाता है। स्वास्थ्य एवं परिवार कल्याण विभाग, ग्रामीण विकास तथा पंचायती राज विभाग, शिक्षा विभाग, ग ह विभाग तथा कृषि विभाग में सेवाकालीन प्रशिक्षण व्यवस्थाओं का विगत दशक में प्रसार किया गया है। वस्तुतः मानव संसाधन विकास की वास्तविक रणनीति को कुछ औद्योगिक तथा वित्तीय संस्थानों ने अवश्य ही अपनाया तथा उसका सुफल भी प्राप्त किया है किन्तु लोक सेवाओं में परम्परागत कार्मिक प्रशासन की मान्यताएं ही प्रचलित हैं।

निष्कर्षतः लोक प्रशासन के अधीन कार्यरत सेवीवर्ग के विकास हेतु भारत में स्पष्ट एवं अद्यतन नीतियां एवं कार्यक्रम अभी निर्मित नहीं हुए हैं तथापि यह अवश्य कहा जा सकता है कि भारतीय कार्मिक प्रशासन तीव्रता से मानव संसाधन विकास की अवधारणा को महत्त्व देने को उत्सुक दिखाई पड़ता है।

भारत में 52 संगठनों में अध्ययन किया गया और 2673 उत्तरदाताओं से तथ्य संग्रह किया गया जिनके परिणाम इस प्रकार थे। सभी 52 संगठनों में औसतन HRD Climate 54% पाया गया जो कि निम्न है कुछ विशेषताएं जो HRD वातावरण के लिए परम आवश्यक है न्यून पाई गई।

शीर्ष स्तर पर प्रबंधन में विश्वास एवं व्यवहार में अंतर पाया गया, यद्यपि प्रबंधकों ने स्वीकार किया कि मानव संसाधन सबसे महत्वपूर्ण संसाधन है तो भी मानव संसाधन विकास के प्रयास पूर्णरुपेण नहीं पाए गए। पदोन्नति निर्णयों के सिवाय पुरस्कार निष्पक्ष भाग से लागू नहीं किया जाता। यद्यपि अधिकांश संगठन प्रशिक्षण पर बहुत सा धन व्यय करते हैं तथा कार्मिक भी प्रशिक्षण को गंभीरता से लेते हैं लेकिन संगठन प्रशिक्षण पर हुए व्यय से लाभ प्राप्त करने का

गंभीर प्रयास नहीं करते जिससे प्रशिक्षण प्राप्त कार्मिकों के प्रशिक्षण से संबंधित कार्य उन्हें दिया जाए और उनके प्रशिक्षण का लाभ उठाया जाए।

यद्यपि संगठनों में खुला माहौल पाया गया जहां कार्मिक अपने उच्च अधिकारियों से अपनी भावनाओं का आदान-प्रदान कर सकते हैं लेकिन कार्मिक उच्च अधिकारियों द्वारा दी गई सूचना से असंतुष्ट पाए गए जो उनके विकास की गतिविधियों के विषय में दी गई। इससे ज्ञात होता है कि संगठन खुलेपन का माहौल तो तैयार कर रहे हैं जहां तक कार्मिक भावनाओं की अभिव्यक्ति का सवाल है लेकिन सूचना प्राप्ति के लिए माहौल नहीं। यह दुर्भाग्यपूर्ण है कि संगठन कोई रचनात्मक एवं प्रोत्साहक पहल नहीं कर रहे हैं जिनसे कार्मिक कार्य में पहल कर सके या अपना कार्य स्वयं निष्पादित कर सके। यह हैरानी का विषय है कि आमतौर पर उच्च प्रबंधन ऐसा कोई प्रयास नहीं कर रहे जिससे कार्मिक अपने कार्य का आनन्द उठा सके। आमतौर पर कार्मिक ''मैं ठीक हूं'' पर तुम ठीक नहीं हो की भावना से ग्रस्त पाए गए। अधिकांश प्रबंधन कार्मिक का महत्वपूर्ण संसाधन है और उनके साथ पूर्ण मानवीय व्यवहार होना चाहिए जिससे वे कार्मिकों तक अपनी अच्छी भावनाएं भेजना चाहते हैं परन्तु अधिकांश को अभी अपनी इन भावनाओं का विश्वास दिलाना है। लेकिन यह सकारात्मक प्रव त्ति पाई गई कि कार्मिक निष्पादन मूल्यांकन को पदोन्नति निर्णय के लिए निर्णायक मानते हैं।

पूर्व कार्य एवं स्वायत्तता HRD वातावरण की महत्वपूर्ण विशेषताएं हैं जो कि व्यवहार में कम पाई जाती है। यही स्थिति परामर्श इत्यादि के क्षेत्र में पाई गई। अतः कार्मिक के विचारों एवं ज्ञान में परिवर्तन की आवश्यकता है और संगठनों के HRD वातावरण में पर्याप्त सुधार की आवश्यकता है। भारत में संगठनीय वातावरण परिस्थितियों को देखते हुए कुल मिलाकर 54% पाया गया HRD वातावरण की आवश्यकता को लेकर कोई विरोध नहीं पाया गया। यह कहा जा सकता है कि भारत में अध्ययन आधीन एवं अन्य संगठनों एवं कार्यालय में HRD वातावरण प्रारंभिक स्तर पर है और निर्माण की प्रक्रिया में सतत आगे बढ़ रहा है शायद समय के साथ पूर्ण विकसित हो जाए। आवश्यकता है स्पष्ट अनुसंधान की जिससे HRD पर्यावरण की वर्तमान निम्न स्थिति का कारण खोजा जाए और अनुकूल HRD वातावरण के लिए यदि किसी कार्य या गतिविधि की आवश्यकता है तो उसे पूरा किया जाए।

## मानव संसाधन विकास वातावरण में सहायक कारक (Contributing Factors to HRD Climate)

- **शीर्ष प्रबंधन की शैली एवं दर्शन** Top Management Style and Philosophy
- **कार्मिक नीतियां** Personnel Policy
- **मानव संसाधन यंत्र एवं व्यवस्थाएं** HRD Instrument and System
- **स्वयं नवीनीकरण तंत्र** Self-renewal Mechanism
- **कार्मिक एवं मानव संसाधन स्टाफ का द ष्टिकोण** Attitude of Personnel and HRD Staff
- **लाइन स्टाफ की प्रतिबद्धता** Commitment of Line Managers

# UNIT-II

# अध्याय-8
# मशीनी विचारधारा
# (Mechanical Approach)

HRD में मशीनी विचारधारा के अनुसार श्रमिक के लिए भी यंत्र संबंधी उपागम का प्रयोग किया जाना चाहिए। यदि एक मशीन को विशेषीकरण द्वारा अधिक उत्पादक बनाया जा सकता है तो मानव पर भी यह प्रयोग संभव है। ऐसे कृत्यों का निर्माण किया जा सकता है जिनमें कम से कम योग्यता की आवश्यकता है, जिनकी निर्धारित संख्या हो, जिन्हें तुरन्त परस्पर परिवर्तित किया जा सकता है। जैसा कि हम कम से कम लागत पर मशीनरी, प्लांट खरीदने का प्रयास करते हैं, इसी प्रकार हम कम से कम कीमत (वेतन) पर श्रमिकों (कार्मिकों) को नियुक्त करें। जैसे कि हम मशीन या प्लांट को जितने हो सके और जितनी देर चला सके कम से कम व्यय पर चलाते हैं और जब आवश्यक हो अच्छी मशीन या प्लांट के लिए पुराने को छोड़ देते हैं इसी प्रकार हम मानव श्रम को जब तक हो सके प्रयोग करें और जब चाहे बाहर कर दें, HRD में मशीनी विचारधारा का यही भाव है।

यंत्र उपागम को कई अन्य नामों से भी पुकारा जा सकता है जैसे ''वस्तु उपागम'' (Commodity approach) उत्पादन कारण धारणा (Factor of production concept) आदि। ये शीर्षक ही इस उपागम के द ष्टिकोण को स्पष्ट करते हैं कि श्रमिक को पूंजी एवं भूमि के साथ वर्गीकृत किया जाना चाहिए, जो कि उत्पादन के कारण हैं, जिन्हें जितना सस्ता हो उपार्जित करना चाहिए और पूरा प्रयोग किया जाना चाहिए। इस तथ्य का इस उपागम में कोई महत्व नहीं है कि श्रमिक एक मानव है अतः मानव जीवन भी इस में शामिल है जो प थ्वी पर सब जीवनों में श्रेष्ठ है।

यह उपागम कई तरह की प्रबंधन समस्याओं एवं कार्मिक समस्याओं को जन्म देता है। इन समस्याओं में कई तो अति प्राचीन हैं और जब से यह द ष्टिकोण अपनाया गया है तभी से उपस्थित है। यद्यपि कार्मिकों के विषय में धारणाओं में परिवर्तन आ रहा है और कुछ हद तक आ भी गया है। हम अब भी यंत्र उपागम के दुष्परिणामों को भुगत रहे हैं, तथा यह स्पष्ट है कि आज भी ऐसे प्रबंधक विद्यमान हैं जिन पर पुरानी विचारधारा का प्रभाव है। यंत्र उपागम की कुछ महत्वपूर्ण समस्याएं हैं।

## तकनीकी बेरोजगारी
## (Technical Unemployment)

नई मशीनों और कार्य की नई तकनीकों के कारण उपस्थित कृत्यों (नौकरियों) की कमी को

तकनीकी बेरोजगारी कहा जाता है। श्रमिक के स्थान पर या तो मशीनें कार्य करेंगी। जिसका परिणाम होगा थोड़े व्यक्ति मशीनों द्वारा अधिक व्यक्तियों का कार्य कर लेंगे। जिससे श्रमिकों की हानि होगी। श्रमिकों में भय व विरोध का वातावरण उत्पन्न होगा परिणामस्वरूप दंगे होंगे। नई मशीनरी की तोड़-फोड़ होगी। आज के समय में कुछ सौम्य रूप से विरोध जताया जाता है जैसे विलम्ब करना एवं यूनियन-समझौते या श्रम बचाव विधियां।

तकनीकी विकास से कुछ तात्कालीन समस्याओं की उत्पति होगी, विशेषकर कार्मिकों को कार्य से हटाना, जिसका समाधान होगा कि इस प्रकार की विमुक्ति कम से कम हो तथा विमुक्त कार्मिकों पर कम से कम भार हो श्रम संघ तकनीकी विकास के विरोधी नहीं है इस प्रकार की उन्नति उच्च आर्थिक जीवन स्तर का आधार है। बहुत कम लोग हस्त-श्रम के भूतकालीन दिनों में जाना चाहेंगे। इस प्रकार के तकनीकी विकास से उत्पादन में व द्धि होती है। उत्पाद के मूल्य में कमी आती है, परिणामस्वरूप उत्पादन एवं विक्रय अधिक होता है जो आवश्यक समायोजन के पश्चात् विमुक्त कार्मिकों को वापिस बुलाया जाएगा। यद्यपि दीर्घकालीन प्रभाव लाभकारी होंगे, वर्तमान में थोड़े समय के लिए कार्मिकों को भोजन एवं निवास की समस्या होगी। उन्हें किसी अन्य कार्य के लिए भी बुलाया जा सकता है। तकनीकी सुधार से कार्यों का आधुनीकिकरण होता है प्रायः नौकरियां समाप्त हो जाती हैं। कई बार एक पूरा व्यवसाय ही मशीन के आगमन से समाप्त हो जाता है। विमुक्त कार्मिकों को गहन प्रशिक्षण की आवश्यकता होती है या उन्हें कम वेतन पर समायोजन कर दिया जाता है।

कार्मिकों पर तकनीकी प्रभावों के दुष्परिणामों को कम करने के लिए कुछ सुझाव दिए गए हैं प्रथम तो यह नोट किया जाए कि एक सदी से अधिक तक आमतौर पर औद्योगिक प्रबंधक इन समस्याओं के प्रति चिंतित नहीं थे और उन्होंने यंत्रवत कार्मिकों को हटाया।

यह खुली-उद्यम व्यवस्था थी जिसमें हर व्यक्ति स्वयं अपनी देखभाल करेगा। लेकिन उस तरह से इस समस्या को नजर अंदाज किया जा रहा था उसमें लोक असंतुष्टि को जन्म दिया जिससे कुछ व्यक्तिगत समस्याओं के सुझाव प्रेरित हुए एकाध कम्पनी जैसे कि Procter and Gamble ने कम्पनी के लाभ को श्रमिक की हिस्सेदारी के दर्शन को पेश किया ताकि प्रथम कम्पनी की उन्नत स्थिति से कार्मिकों को लाभ हो द्वितीय विमुक्ति की स्थिति में कुछ अतिरिक्त फंड जिससे कार्मिकों की सहायता हो इस सुझाव को विस्तार से स्वीकार नहीं किया गया।

कुछ कम्पनियों ने जैसे Nun-Bush Shoe Company, Hormel Company तथा पुनः Procter and Gamble ने एक अन्य विचार दिया कि उपयुक्त कार्मिकों को वार्षिक मजदूरी का जिम्मा दिया जाए। यद्यपि उसने थोड़े समय कार्य किया है और पूरी तरह से निकाल दिया गया है एक कार्मिक (जिसे इस योजना के तहत शरण दी गई है) एक सीमित समय तक वेतन लेता रहेगा। यह अवधि अधिकांश योजनाओं में अधिक से अधिक एक वर्ष होगी। यह जिम्मेदारी लेने की योजना भी लोकप्रिय नहीं हुई।

1936 में संयुक्त राज्य अमेरिका की संघीय सरकार ने सामाजिक सुरक्षा कानून के अन्तर्गत व्यक्ति उद्योगों को एक उत्तरदायित्व सौंपा कि वे बेरोजगार मुआवजा के अन्तर्गत कार्य से बाहर किए गए कार्मिकों को अंशतः वित्तीय सहायता दें। करों के माध्यम से नियोक्ताओं से फंड इकट्ठे किए गए उन सुयोग्य कार्मिकों के लिए जो काम खोज रहे थे। इन फंडों को राज्य रोजगार एजेंसियों की देख-रेख में रखा गया और कुछ सीमित समय के लिए कुछ साप्ताहिक मुआवजा भी दिया गया।

इस समस्या का समाधान 1950 में गारन्टीड वार्षिक मजदूरी की यूनियन व्याख्या आरोपित की

गई। जिसका अर्थ था एक नियोक्त बेरोजगार मुआवजे का अनुपूरक आर्थिक सहायता देगा, ये योजनाएं सभी तरह के कार्य विमुक्ति पर लागू होती थी सिवाय किसी कारणवश सेवामुक्ति या संगठित हड़ताल में शामिल होने के। शायद कार्य विमुक्ति के दो मुख्य कारण हैं तकनीकी परिवर्तन और उत्पादन, आवश्यकता में कमी से।

सेवा से बाहर किए गए कार्मिकों के लिए कई योजनाओं के सुझाव दिए गए जैसे

- लाभ में हिस्सेदारी Profit Sharing
- बेरोजगार मुआवजा Unemployment Compensation
- जिम्मेदार वार्षिक मजदूरी Guaranteed Annual Wages

ये बहुत पुरानी कार्मिक समस्याएं हैं जिनको व्यक्तिगत उद्योग में लम्बे समय से नजर अंदाज किया गया है। ये समस्याएं लम्बे समय से चले आ रहे आर्थिक सुधार व्यवस्था से सुलझने वाली नहीं। व्यक्तिगत उद्योगों द्वारा खोदी गई खाई सरकार या श्रम संघों के द्वारा लागू समाधानों द्वारा भरेगी। कुछ विचारशील व्यक्ति इन तकनीकी सुधारों का विरोध करते हैं लेकिन बहुत से सुधारों के लागू करने के तरीके व समय पर ध्यान देते हैं ताकि रोजगार पर अल्पकालीन पड़ने वाले प्रभावों को कम से कम किया जा सके।

## सुरक्षा
## (Security)

व्यक्ति के जीवन में सुरक्षा सबसे महत्वपूर्ण है। जिसका एक अहं भाग आर्थिक सुरक्षा है जिसके अभाव से व्यक्ति के जीवन का संपूर्ण विकास असंभव है। यंत्र उपागम द्वारा उपस्थित की गई एक अन्य समस्या है आर्थिक असुरक्षा का अभाव जो तकनीकी बेरोजगारी के कारण उपस्थित हुई है तथा जिसने श्रम संघों की उत्पत्ति में अहं भूमिका निभाई है। उत्पादन के यंत्रीकरण ने कारखाना व्यवस्था को जन्म दिया। कारखानों के बनने के साथ ही श्रमिक कृषकों पर्यावरण से (ग्रामीण क्षेत्र से) शहरों की ओर प्रस्थान अवश्यम्भावी था।

कारखाना व्यवस्था में मशीनों एवं यंत्रों को अधिक महत्व दिया गया तथा मजदूरों का बहिष्कार किया गया नियमित बेरोजगार की अनिश्चतता के साथ-साथ व द्धावस्था की समस्या ने कार्मिकों में प्रबल आर्थिक असुरक्षा की भावना को उत्पन्न किया। एक स्वतंत्र प्रतियोगी समाज में यह प्रश्न स्वभाविक है कि प्रबंधकों को श्रमिकों की आर्थिक असुरक्षा के प्रति क्यों ध्यान देना चाहिए? एक समय में प्रबंधक को यह नजरअंदाज का द ष्टिकोण ही उद्योग का नजरिया रहा जो कि यंत्र उपागम के अनुकूल सिद्ध हुई और समाधान के लिए बाह्य शक्तियों का प्रवेश हुआ। जिसका पहला परिणाम श्रम संघों का निर्माण था ताकि वे आर्थिक असुरक्षा पर कुछ नियंत्रण के उपाय अपना सकें। द्वितीय इस क्षेत्र में सरकार का हस्तक्षेप था जैसे;

- 1935 में राष्ट्रीय श्रम संबंध कानून में श्रम संघवाद को बढ़ावा देना और सामूहिक सौदेबाजी राष्ट्रीय नीति थी।
- 1936 में सामाजिक सुरक्षा कानून के अन्तर्गत व द्धावस्था और उत्तरजीवी बीमा प्रोग्राम जिन्होंने उद्योगों का सेवानिव त्त पेंशन में योगदान के लिए विवश किया।
- 1947 में राष्ट्रीय श्रम संबंध बोर्ड ने नियोक्ताओं को आदेश दिया कि श्रम संघों के साथ निजी पेंशन योजना के बारे में सौदेबाजी की जाए।

इन प्रतियोगी परिस्थितियों के अन्तर्गत केवल कुछ नियोक्ता ही स्वेच्छा से पेंशन प्रोग्राम था जो कुछ वे कर सकते थे, कर रहे थे जिससे कार्मिक असुरक्षा कम हो, लेकिन यह स्पष्ट था कि

ये प्रयास विस्त त तौर पर नहीं हो रहे थे।

आर्थिक असुरक्षा पर विभिन्न दलों द्वारा आलोचना से जिसमें जागरुक फर्म भी शामिल थी, कुछ उद्योगों में भय कि भावना उत्पन्न हो गई कि शायद इससे बहुत अधिक सुरक्षा हो सकती है। प्रबंधन भी समस्याओं में दो अत्यधिकताएं अवांछित है-बहुत कम और बहुत अधिक सुरक्षा।

प्रबंधन की कला सही अनुपात में कार्य करती है। जिससे अत्यधिक परिणाम प्राप्त हो सकें - आगे बढ़ने के लिए प्रेरक भी विधमानता, भविष्य के विषय में अत्यधिक रुचि में कमी से जुड़ी हुई है।

## श्रम संगठन
## (Labour Organisation)

कार्मिकों की आवश्यकताओं के प्रति उदासीनता के श्रम संबंधों के निर्माण में भारी योगदान दिया। कारखानों के निर्माण के तुरन्त बाद प्रबंधकों की स्वेच्छाचारिता से बचाव के लिए श्रम संघों के निर्माण के प्रयास हुए। प्रायः प्रर्वधन इस बात से अनभिज्ञ था यह श्रमिकों के असन्तोष का प्रारंभ था। जब संघो का वास्तव में निर्माण हो गया तो उन्हें समाप्त करने के विभिन्न प्रयास किए गए। 19 वीं शदी में निम्न कारणों से श्रम संघो का बहुत धीमा विकास हुआ।

- सामयिक आर्थिक मंदी, जिसमें संघ सदस्य किसी भी प्रकार के रोजगार के लिए स्थिति को छोड देते थे।
- परदेश गमन, जिससे कार्मिको की आपूर्ति होती थी जो श्रम संघो के सदस्यों से धन लेने को तैयार थे
- अग्रणी जो हमेशा संकेत देते थे जब भी किसी पूर्वी नियोक्ता के साथ स्थिति दुस्वार हो जाती।
- जन सामान्य का द ष्टिकोण जो सदैव श्रम संघो का विरोधी होता है। और इसे व्यक्तिगत सम्पति के अधिकार एवं व्यक्तिगत स्वतंत्रता का विरोधी समझता था।
- सरकार के सभी अंगो का द ष्टिकोण भी जनता के द ष्टिकोण की ही प्रतिछाया होती थी।
- संघ शक्ति एवं धन का खर्च राजनीतिक सुधारों से संबंधित श्रम संघों के लिये होता था कि अच्छे वेतन एव कार्य के घन्टो के लिए जो संघों का वास्तविक कार्य था।

AFL ने प्रारंभ से ही श्रम आंदोलन का नेत त्व किया, इन सालो के दौरान, औद्योगिक प्रबंधन कार्मिक संगठनों द्वारा किए प्रयासों से पूरी तरह परिचित थे। संघवाद को रोकने के बहुत से, प्रयास किए गए जिनमें से अधिकांश सफल हुए। अधिकतर प्रयासों में शक्ति एवं हिंसा का सहारा भी लिया गया। 1916 तक आते-जाते श्रम संघो की सदस्यता लगभग तीन मीलीयन हो गई। अगले चार वर्ष में यह संख्या दोगुनी हो गई कारण था युद्ध समय की सम्पन्नता एवं सरकार का इसके पक्ष में द ष्टिकोण। 1920 भी अल्प तनाव ने आंदोलन पर नकारात्मक प्रभाव डाला। 1930 की स्थिति ने भी इसे प्रभावित किया और 1933 में इसकी सदस्य संख्या 3 मीलीयन के आस-पास रही। जो 1945 में बढ़कर पन्द्रह मीलीयन हो गई जिसका कारण था जनता को सकारात्मक द ष्टिकोण, युद्धकालीन सम्पन्नता, 1935 का Wagner Act जिसे श्रम का Magna Charta भी कहा जाता है। सामूहिक सौदेबाजी से अमेरिका की राष्ट्रीय नीति का ज्ञान होता था और संगठित होने के अधिकार की रक्षा की गई थी अन्य कार्यो पर प्रबन्धकीय सत्ता कम और

गहन रूप से नियमित कर दी गई।

1968 में सदस्यता जो कि इतिहास का सबसे ऊंचा आंकडा अर्थात् 20.2 मीलीयन रहा जो कि 1956 में 18.5 मीलीयन, 1962 में 17.6 और 1964 में 17.9 मिलियन रह गया अधिकांश प्रबंधकों का श्रम संघों के प्रति आक्रामक एवं युद्ध पूर्ण द ष्टिकोण था।

इन कारणों ने श्रम आंदोलन में अवरोध पैदा किया जैसा कि हर एक में या सुधार हो गया या फिर समाप्त हो गया था। श्रम संघों की सदस्यता बढ़ने लगी। ऐसा प्रथम संघ नाइट्स आव लेबर (Nights of Labour) था जिसके 1880 में 700,000 के लगभग सदस्य थे। इस संगठन मे अनेकों दोष थे जो इसके पतन का कारण बने। जिनमें से कुछ मुख्य इस प्रकार थे।

- एक व्यक्ति द्वारा अत्याधिक केन्द्रीयक त नियंत्रण
- बेमेल सदस्यता, जिसमें सभी प्रकार के विभिन्न कार्मिक शामिल थे यहाँ तक कि कुछ छोटे नियोक्ता भी,
- संघवाद की उन्नति में गहन रुचि,

अमेरिकन श्रम संघ (American Federation of Labour) जिसका गठन 1886 में हुआ, को उपरोक्त दोषों से लाभ हुआ और एक ऐसे श्रम संघ का निर्माण किया जो वर्तमान में भी विद्यमान है। इस संगठन ने अपना आधार एक मूलक कार्मिकों के समूह को रखा। यह संगठन सत्ता के विकेन्द्रीकरण पर निर्मित हुआ था। वास्तव में इस संगठन का मूलनीति राजनीति मे प्रत्यक्ष सहभागिता से दूर रहना था, जिसका पालन 1940 तक किया गया, जब कि टाफट-हार्टले (Talft-Hartley) कानून पास हुआ जिससे संगठन इस दर्शन से दूर हो गया।

इस पतन के बावजुद भी, श्रम की पूर्णरूपेण समाप्ती असंभव है। संसार की अर्थव्यवस्था के ये संगठन एक महत्वपूर्ण कारक है। यद्यपि श्वेत प्रति दर्शन से 1935 था उसमें अन्तर आया है। लेकिन ये संगठन भविष्य में भी विद्यमान रहेंगे। यद्यपि यह कहना उचित नहीं कि प्रबंधन को उन्हें पूर्णरूपेण स्वीकार कर लेना चाहिए। ऐसी स्वीक त न तो वांछित है न वैध। इस पर अधिक रचनात्मक विचार की आवश्यकता है। स्वतंत्र अर्थव्यवस्था में श्रमिकों एवं प्रबधकों का परस्पर बने रहने के लिए व्यवहारिक समस्या पर ध्यान देना चाहिए। दोनों को अपने द ष्टिकोण में परिवर्तन की आवश्यकता है और प्रबंधन विचारों में परिवर्तन श्रमिकों के विचारो में परिवर्तन की पूर्व शर्त होता है।

## कार्य-स्वाभिमान की कमी
## (Decreased Pride in work)

संक्रमित संगठनीय संरचनाओं और निश्चित नियोजित कार्य व्यवस्था ने संगठन सदस्यों की स्वतंत्रता मे कमी की क्रियात्मक स्तर पर, व द्धि से मशीनों में स्थानांतरण ने कार्मिकों के घटने का या मशीनों पर कार्य था या कार्य था ही नहीं।

कम्प्यूटर एवं डाटा-प्रोसैसिंग से प्रबंधक कार्मिको के कार्य अधिक निकटता से नियमित कर सकता था।

Chris Argyris के अनुसार औद्योगिक प्रबंधकों ने कार्मिकों की योग्यता, संसाधन सम्पन्नता, इच्छा एवं रचनात्मक की शक्ति को कमतर आंका। वह दावा करता है कि नौकरियों का इस प्रकार बनाया, निर्मित किया जाता था, उनमें आधिनता, सहनशीलता, नम्रता एवं अल्पकालीन स्वरूप की विद्यमानता थी। जिनका परिणाम था मनोवैज्ञानिक असफलता। जिसका परिणाम था। कार्य के

व्यक्तिगत स्वाभिमान का अभाव जो कि संगठनों के परम्परागत संरचनाओं के और कार्यो में विद्यमान था। यह प्रश्न अत्यधिक महत्वपूर्ण है कि क्या कार्य में गर्व की आवश्यकता है। जब तक कार्मिक दिन प्रतिदिन मेहनत से अपना कार्य कर रहा है और उस प्रबंधकीय एवं उत्पादन व्यवस्था का नियंत्रण है तो चिन्ता क्यों की जाए। लेकिन जब एक समस्या को नजर अंदाज किया जाता है, तो और के द्वारा कई समाधान सुझाए जाते है जो कि अधिक वांछित नही होते।

यह कार्यव्यवस्था, आम उत्पादन कार्मिक की है और यही समस्या अधिकांश व्यवसायों में है। ऐसा कोई कानून नहीं है और न ही श्रम संघों की मांग है जिसमें प्रबंधकों द्वारा श्रमिक-कार्य में गर्व की रचना की जाए। कर्मिकों के प्रति यंत्र उपागम रखने वाले प्रबंधकों की इस ओर कोई रूचि नही, परिणामस्वरूप उन्हें इसकी कोई आवश्यकता नहीं लगती, इसलिए कार्मिक मनोविज्ञान पर विचार घटने का उनके अनुसार, कोई लाभ नहीं। लेकिन इस समस्या पर आगे विचार एवं श्रमिकों के प्रति उनके द ष्टिकोण में परिवर्तन कर दिया। यदि उन्हें प्रेरित किया जाए तो प्रायः कार्मिक अपनी प्रतिभा का प्रयोगकर न्यूनतम का व वांछित से अधिक महत्वपूर्ण योगदान दे सकता है उनमें अनदेखी असीम योग्यता, निष्ठा एवं रूचि का भंडार है।

यह समस्या सुलझाना सबसे कठिन है। कई विचारक इस बात को स्वीकार नहीं करते कि कार्य में गर्व की कोई आवश्यकता है। लेकिन वास्तव में आवश्यकता है, और जब कोई रचनात्मक उत्पादन नही होता, तो कार्मिक की शक्ति का रूख किसी और रास्ते हो जाता है जो कि प्रबंधन के लिए अवांछित होते है।

जिन विद्वानों का इस उपागम में कम विश्वास है वे इस समस्या पर विचार कर रहे है। वास्तव में विशेषीकरण के माध्यम से उच्च उत्पादन एवं मशीनीकरण एवं उत्पादन के समय कार्मिक संतुष्टि में तालमेल की जरूरत है। HRD इन गहन समस्याओं के समाधान के लिए एक नवीन, प्रतिभा सम्पन्न व्यवसाय एवं विषय है। जो कार्मिक, संगठन एवं प्रबंधन के विकास के साथ-साथ उच्च स्तरीय उत्पादन में भी सहायक हो सकता है।

# अध्याय-9
# पित वादी उपागम
# (Paternal Approach)

**Flippo का मत है** कि सन 1920 के पश्चात् कार्मिकों एव श्रमिकों के प्रति प्रबंधकों का एक नवीन द ष्टिकोण अर्थात पित वाद उभरकर सामने आया जो इससे पूर्व प्रचलित द ष्टिकोण से पूरी तरह विपरीत था। जिसके विषय में कई विद्वानों का मत है कि यह परिवर्तन श्रम संघों द्वारा उत्पन्न भय का परिणाम था, क्योकिं द्वितीय महायुद्ध के समय श्रम संघों की सदस्यता बड़ी तीव्रगति से बढ़ी थी। 'उष्णयुद्ध' (Hotwar) श्रम संघों की लोकप्रियता को कम करने में असफल रहा, शायद इसीलिए प्रबंधकों ने सोचा शायद 'शीतयुद्ध' (Coldwar) उन्हे इस क्षेत्र में सहायता करेगा। इसलिए बहुत से प्रबंधको ने अपने द ष्टिकोण में परिर्वतन कर पित वाद की राह अपनाई।

पित वाद से अभिप्राय प्रबंधकों की ऐसी विचारघारा से है जिसमें प्रबंधक कार्मिक या श्रमिकों के प्रति पित तुल्य, संरक्षक एवं शरणदाता का भाव रखेगा।

प्रबंधको की ठंडी अव्यक्तिक विचारधारा जो कि यंत्र एंव पदार्थ उपागम की देन थी का स्थान अब व्यैक्तिक और कई बार तो अतिव्यैकितक विचाराधार ने ले लिया। 1920 के काल को ऐसा काल कहा जा सकता है जो कि प्रबंधको के चकाचौंध एवं आकर्षण का काल था। यहाँ जरूरत उत्पन्न हुई ऐसे पीठ थपथपाने वाले की प्रभावी व्यक्तित्व की स्वामी और जिनकी सम्पूर्ण विशेषता थी कि लोग उनसे प्रभावित हों और वे लोगो को पसन्द करे। इस दौरान बहुत से कार्मिक प्रोग्राम विकसित किए गए और कई गतिविधियों पर जोर दिया गया जैसे कि कम्पनी स्टोर, कम्पनी ग ह, मनोरजक सुविधाएँ, इत्यादि।

यदि इस उपागम का उदेश्य संघ को बनाए रखना था तो यह कुछ समय के लिए ही पुरा हुआ, क्योकिं इस दौरान श्रम आंदोलन की सदस्यता कम हो गई थी, और यदि इस विचारधारा का उद्देश्य कार्मिक एवं श्रमिकों की निष्ठा एवं क तज्ञता खरीदना था तो भी यह असफल ही रहा क्योकिं कार्मिक एवं श्रमिक अपने आप को बच्चा नहीं अवयस्क समझते थे। यह अविश्वसनीय है कुछ सुविधाएं जैसे ग ह, मनोरंजन और पैंशन प्रबंधकों को पित वादी बना सकती है। यह इन सुविधाओं को स्थापित करने का द ष्टिकोण एवं तरीका है जो प्रबंधकों को कार्मिकों के साथ व्यवहार में उन्हें पित वादी बना सकती है या नहीं। भिन्न फर्मे जो अपने कार्मिकों एवं श्रमिकों को एक जैसी सुविधाएं देती है एक को पित वादी कहा जा सकता है और दूसरी को इससे वंचित रखा जा सकता है।

क) पित वादिता के लिए दो विशेषताएं आवश्यक है।

- प्रथम ऐसी सुविधाएं प्रदान करते समय प्रबंधन निणर्य में लाभ का उद्देश्य महत्वपूर्ण नहीं होना चाहिए। बल्कि सेवाएं इसलिए दी जानी चाहिए क्योंकि प्रबंधकों ने निर्णय लिया है कि कार्मिकों को इनकी आवश्यकता है, जैसे कि एक पिता निर्णय करता

है कि उसकी सन्तान के लिए क्या अच्छा है। यह नहीं कहा जा सकता कि सेवाएं लाभदायक सिद्ध नहीं होगी लेकिन उन्हें प्रदान करने में लाभ प्रमुख कारण नहीं होना चाहिए।

- यह निर्णय कि क्या सेवाएं दी जाएगी, और कैसे दी जाएगी पूरी तरह प्रबंधन से संबंध रखता है। पिता निर्णय करता है कि वह बच्चों के लिए क्या अच्छा, अनुभव करता है। यदि एक फर्म कार्मिक सेवाओं के लिए एक प्रोग्राम प्रस्तुत करती है क्योंकि ऐसा व्यवहार कार्मिकों के लिए संदेश एवं लाभदायक प्रव ति या वायदा है जो कि सम्पूर्ण संगठन का विकास करेगा, या

ख) ऐसे प्रोग्राम की स्थापना के लिए कार्मिक प्रार्थना करते है तथा इसमे भागीदार होते हैं या

ग) श्रम संघ ऐसे प्रोगामों की मांग करते है तो ऐसे संगठन को पित वादी नहीं कहा जा सकता अर्थात् जब प्रबन्ध बिना किसी लाभ के स्वार्थ के और बिना कार्मिकों एवं श्रम संघों की मांग की भलाई के लिए कुछ सुविधाएं जिनमें ग ह एवं मनोरजन आदि सुविधाएं प्रमुख है तो उस संगठन को पित वादी संगठन का दर्जा दिया जा सकता है।

# अध्याय-10
# सामाजिक व्यवस्था उपागम
# (Social System Approach)

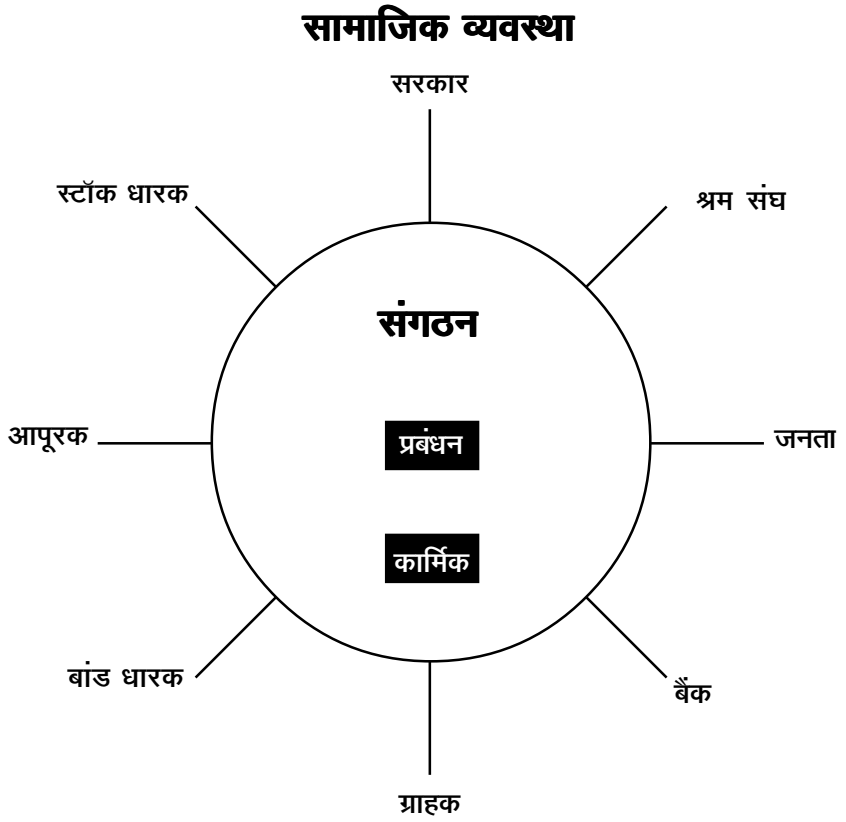
Flippo ने प्रबंधकों का कार्मिकों की प्रति द ष्टिकोण को लेकर मुख्य तीन उपायों पर विचार किया है ये यंत्रवाद, पित वाद एवं सामाजिक व्यवस्था उपागम। इनमें सबसे प्राचीन है मशीनवाद या यत्रवाद जिसमें कार्मिक या श्रमिक को मशीन तुल्य माना गया है। जिसको विशेषीकरण द्वारा परिस्क त किया जा सकता है तथा जिसे जितना हो सके सस्ता रखा जाना चाहिए अत्यधिक कार्य लेना चाहिए और निजी व मशीन के समान ही जब कार्य के आयोग्य हो जाए निकाल बाहर कर देना चाहिए। यह उपागम निःसंदेह एक जीवित, चिन्तनशील सक्रीय मानव संसाधन पर लागू करना अन्याय है। अतः 1920 तक आते-आते इसकी लोकप्रियता समाप्त प्राय हो गई। इसके पश्चात् आया पित वाद। जिसमें प्रबंधक पितातुल्य अपने कार्मिकों के लिए सुविधाएं जुटाने का प्रयास करेगा और ऐसा किसी लाभ के उद्देश्य को ध्यान में रखकर नहीं करेगा। वास्तव में पित वाद के माध्यम से श्रमिक शक्ति को नियंत्रित करने का प्रयास किया गया था, परन्तु यह नियंत्रण नकारात्मक था अतः कार्मिकों के विकास एवं निर्देशन में पित वाद का द ष्टिकोण भी सफल नही हो सका और 1930 तक आते-आते इसका महत्व समाप्त प्राय हो गया।

अब एक नए त तीय द ष्टिकोण का उदय होता है जिसे सामाजिक व्यवस्था उपागम कहा जाता है। इसमें किसी संगठन फर्म या कार्यालय को एक खुली व्यवस्था उपागम कहा जाता है। इससे किसी संगठन फर्म या कार्यालय की एक खुली व्यवस्था में कार्यरत केन्द्रीय एजेन्सी माना जाता है। इसके विपरीत पदार्थ उपागम में इसे बंदव्यवस्था के रूप में लिया जाता था जहां प्रबंधक का मानव सहित सब संसाधनों पर पूर्ण नियंत्रण होता था।

सामाजिक व्यवस्था उपागम में फर्म उद्योग या कार्यालय का प्रबंधक एक खुली व्यवस्था में कार्य करता है। कार्मिकों को शक्ति स्त्रोत के रूप मे लिया जाता है। जिनके विकास के साथ ही मूल संगठनीय उद्देश्य जुड़ा हुआ है। एकीकरण पर सर्वाधिक जोर दिया जाता है और इस उद्देश्य के लिए कार्मिक समूह का उपचार किया जाता है। जो कि प्राचीन दोनों उपागमों से भिन्न है।

अग्र प्रदर्शित चित्र दर्शाता है कि प्रबंधको का अनेक समूहों से संबंध है जिनमें से कार्मिक समूह एक है। कार्मिक समूह की संगठन में आंतरिक स्थिति एक बंद व्यवस्था में कई तरह की गलतियों को जन्म देती है। एक खुली व्यवस्था में इन गलतियों की संभावना कम हो जाती है। भूतकाल में प्रबंधको का एकमात्र ध्यान संगठन के कानूनी स्वामी स्टॉक धारकों की ओर होता था। आधुनिक समाज की जटिलता और अर्न्तनिर्भरता ने उसे अतिरिक्त समूहों के साथ अर्न्तसंबंध एवं एकीक त करने के लिए विवश कर दिया जैसे सरकार, संगठित श्रम, आम जनता, ग्राहक, बांड धारक, बैंक और आपूरक आदि। इन समूहों की शक्तियों का प्रबंधक की विविध प्रक्रिया पर प्रभाव पड़ता है। उदाहरण के लिए यदि ग्राहक परिवर्तन होने पर प्रतीक्षा करने के लिए तैयार

हैं, और यदि इस साल शेयर होल्डर घटे हुए अंश Dividends को स्वीकार करेंगें, तो उत्पादन रेखा स्वतः आगे बढ़ेगी,




यदि आपूरक वस्तु के आकार में संशोधन करेगा और प्रचलित मूल्य "quotation" घटाएगा तो अर्थात् हर समुह की शक्ति एवं गतिविधि दुसरे समूह एवं प्रंबंधक की निर्णय प्रक्रिया अवश्य प्रभावित होगी और प्रबंधक जितना अधिक हो सके बाहरी समूहों को नियत्रित करने के लिए अपनी शक्ति बढ़ाने का प्रयास करेगा। सरकार के सभी स्तरों पर लॉबींग का कार्य, यूनियन हड़तालों को रोकने के प्रयासों को बढ़ावा, ऋणदाताओं पर अधिक निर्भर न रहना पड़े इसलिए धन बचाए रखना, कच्चे माल की  आपूर्ति के लिए बहु एवं प्रतियोगी स्त्रोतों का विकास, आम जनता में विज्ञापन आदि।

केन्द्रीय संगठन में, यह उपागमन विशेषीक त स्वतः कार्मिक विभाग की स्थापना पर जोर देता है क्यांकि कि यह एक बहुत कठिन कार्य के लिए रेखाचित्र तैयार करता है। यंत्रवादी उपागम के अर्न्तगत कार्मिक विभाग की आवश्यकता की कमी का अनुभव नही किया गया। जबकि पित वादी उपागम के दौरान नवनिर्मित कार्मिक विभाग उद्देश्यों एवं आय संबंधित समूहों में परस्पर संबंध है। और सभी हित सम्पूर्ण संगठन के मूल हित से जुड़े होने चाहिए। कार्मिक प्रोग्राम की प्रक ति को निर्धारित करने के लिए विशेष प्रतिभा की आवश्यकता है जो कि इन हितों के एकीकरण में योगदान देगी। यह विश्वास के साथ कहा जा सकता है कि कार्मिकों के प्रति यह द ष्टिकोण समस्त संगठन के लिए बहुत लाभदायक होगा।

श्रमिकों एवं कार्मिकों के प्रति यह उपागम बहुत लोकप्रिय एवं व्यापक हो गया है। यह आज का सबसे प्रबल नमूना है जैसा कि 1940 के पश्चात् विभिन्न क्षेत्रों के कार्मिक प्रबंधकों मे बहुत और विभिन्न सुधारों से देखा जा सकता है। इनमें से कुछ आर्वाचीन सुधारों का संक्षिप्त सर्वेक्षण आधुनिक कार्मिक प्रबंधन की प्रकृति के विषय में ज्ञान प्रदान करेंगें बल्कि इस क्षेत्र में संबंधित

नवीनता का प्रदर्शन भी करेगा। यह उदाहरण प्रक्रियात्मक कार्मिक कार्यो के ढंग की रूपरेखा से पेश किए जाएगें।

1. **उपार्जन (Procurement):** उपार्जन ऐसा कार्य है जो मानव शक्ति की आवश्यकताओं एवं भर्ती चयन और स्थापन से जुड़ा है इस क्षेत्र में बहुत सा कार्य हुआ।
2. **विकास (Development):** भर्ती एवं विकास ऐसा क्षेत्र है जिस पर हाल के वर्षों में विशेष जोर दिया गया है।
3. **प्रतिफल (Compensation):** क त्य मूल्यांकन एक कार्मिक युक्ति है संगठन में व्यवस्थित माप एवं कृत्यों के मूल्य से संबंधित हैं आर्थिक प्रतिफल योजना के क्षेत्र में आधुनिक समय मे कई परिवर्तन हुए है जैसे गारन्टीड वार्षिक श्रम योजना, लाभ में हिस्सेदारी कार्यकारी बोनस इत्यादि।
4. **एकीकरण (Integration):** यह कार्य संगठन के कार्मिकों के द ष्टिकोण से संबंधित है। जिसकी ओर पिछले कुछ सालों से अधिक ध्यान दिया गया है। इस कार्मिक कार्य पर खर्च किया गया धन प्रभावी होता है। संगठन में मानव संसाधन विकास के लिए विशेष प्रयास हो रहे है जैसेः
    1. संचार प्रोग्राम
       Communication Programs
    2. मानव संसाधन प्रोग्राम
       Human Relations Programs
    3. श्रम संगठन
       Labour Organisation
5. **जीविका, निर्वाह (Maintenance):** जीविका का कार्य सभी कार्मिक कार्यो को घेरे मे लिए हुए है अर्थात् प्रभावित करता है। इसमे विशेषकर कार्मिक सेवा प्रोग्राम एवं स्वास्थ्य एवं सुरक्षा आते है।

इस प्रकार सामाजिक व्यवस्था उपागम मानव संसाधन विकास एवं कार्मिक एवं प्रबंधक के संबंधों को समझने का उचित द ष्टिकोण है।

# अध्याय-11
# मानव संसाधन नियोजन
# (Human Resource Planning)

मानवीय संसाधनों के नियोजन से अभिप्राय उस कार्यक्रम से है जो नियोक्ता द्वारा कर्मचारियों की प्राप्ति, विकास एवं उपयोग से सम्बन्धित है। इस कार्यक्रम मे जनशक्ति का मूल्यांकन, पूर्वानुमान तथा प्राप्ति उपलब्धि के स्त्रोतों की खोज की जाती है। इस प्रकार मानवीय संसाधनों का नियोजन श्रमिक वर्ग का विवेकपूर्ण उपयोग करने का माध्यम है। आधुनिक औद्योगिक जगत में बड़े पैमाने पर उत्पादन तथा तकनीकी परिवर्तन के कारण मानवीय संसाधन नियोजन का महत्वपूर्ण स्थान है।

मानवीय संसाधनों के नियोजन की प्रमुख परिभाषायें निम्नलिखित हैं-

1. **वेट्टर (Vetter)** के अनुसार - मानवीय संसाधन नियोजन, ''वह प्रक्रिया'' (Process) है जिसके द्वारा प्रबन्धक यह निश्चित करता है कि संस्था को अपनी उपलब्ध जनशक्ति स्थिति से इच्छित/वांछित जनशक्ति स्थिति की तरफ कैसे जाना चाहिये। नियोजन के द्वारा प्रबंन्ध उचित स्थान पर, उचित समय पर, उचित संख्या में, उचित ढंग से ऐसे व्यक्ति रखने का प्रयास करता है जो इस प्रकार काम करें कि संस्थान और व्यक्ति दोनों ही दीर्घकालीन लाभ प्राप्त कर सकें।''
2. **ब्रूस पी० कोलमन (Bruce P. Collman)** के अनुसार - ''जनशक्ति नियोजन, जनशक्ति की आवश्यकताओं तथा उन्हें पूरा करने के साधनों को निश्चित करने की प्रक्रिया है जिससे उपक्रम/संस्थान की समन्वित योजना चलायी जा सकें।''
3. **मैकबीथ (Mc'Beath)** के अनुसार - ''जनशक्ति नियोजन मे दो चरण (Phases) सम्मिलित है। प्रथम चरण, नियोजनकाल में सभी प्रकार और स्तरों के श्रमिकों के लिए जनशक्ति की आवश्यकताओं के विस्तार में नियोजन से सम्बन्धित होता है, तथा द्वितीय चरण-नियोजित आवश्यकताओं की पूर्ति के लिए सभी साधनों से संस्था को उचित तरह के व्यक्ति दिलाने के लिए जनशक्ति पूर्तियों के नियोजन से सम्बन्धित है।''
4. **एडबिन बी० गिसलर (Geislor, Edwin, B.)** के अनुसार - ''जनशक्ति नियोजन (भविष्य के लिए अनुमान लगाने, विकास करने तथा नियंत्रण करने सहित) वह क्रिया (Process) है जिसके द्वारा कोई संस्थान यह निश्चित करता है कि संस्थान में उचित स्थान पर उचित संस्थान मे ठीक संख्या में ठीक प्रकार से, ठीक तरह के व्यक्ति उन कार्यो को करने के लिए लगे है जिनके लिए आर्थिक द ष्टि से वे सबसे अधिक लाभकारी है।

जनशक्ति नियोजन/मानवीय संसाधन नियोजन की विभिन्न परिभाषाओं से यह स्पष्ट होता है कि मानवीय संसाधन नियोजन के अन्तर्गत कर्मचारियों का प्रभावपूर्ण उपयोग, भविष्य के लिए पूर्वानुमान लगाने की आवश्यकता और इन्हे पूरा करने के लिए उचित नीतियों एवं कार्यक्रमों का विकास तथा समस्त क्रिया की समीक्षा एवं नियन्त्रण करना अवश्य सम्मिलित होना चाहिए।

## मानवीय संसाधन नियोजन के उद्देश्य
## (Objectives of Human Resources Planning)

1. व्यक्तियो/कर्मचारियों के लिए काम के अवसर उपलब्ध करना,
2. भविष्य में होने वाले कार्यो एव उनकी आवश्यकताओं को ज्ञात करना तथा जनशक्ति की आवश्यकताओं का पहले से पूर्वानुमान करना।
3. वर्तमान में उपलब्ध मानवीय संसाधनों का विकास करना।
4. वर्तमान एवं भावी कर्मचारियों का प्रभावपूर्ण उपयोग करना।
5. आज की आवश्यकतानुसार मानवीय नियोजन को सफल बनाना।

**आवश्यकता (Need)**- एक सफल प्रबन्धक काम करने के वातावरण को अच्छा बनाकर अधिक उत्पादन प्राप्त करने में सफल होता है। मानवीय संसाधन नियोजन की द ष्टि से पदों का स जन करना, पद को समाप्त करना, पद कार्य आंबटन आदि आवश्यक है। इसके अतिरिक्त उचित व्यक्ति को उचित कार्य पर नियुक्त करने के लिए मानवीय संसाधन नियोजन आवश्यक है।

मानवीय संसाधन नियोजन की आवश्यकता के निम्नलिखित कारण हैः-

1. **जनशक्ति की आवश्यकताओं का उचित पूर्वानुमान करना (Correct estimation of Human resource requirement)** - किसी भी कर्मचारी को आवश्यकता से अधिक एवं रूचि के विरूद्ध कार्य नहीं सौपां जा सकता। जनशक्ति का पूर्वानुमान उत्पादन की मात्रा पर आधारित होता है। अधिक उत्पादन के लिए अधिक जनशक्ति की आवश्यकता होती है। लेकिन अन्य कारण भी जनशक्ति की मात्रा को प्रभावित करते है जैसे स्वचालित यन्त्रों का प्रयोग, कार्य के प्रति रूचि, आदि। प्रबंन्धकों को जनशक्ति आयोजन के समय संगठन के आन्तरिक और बाहरी स्त्रोत दोनों का ध्यान रखना चाहिए।
2. **भर्ती एवं चयन नीति को ठोस रूप प्रदान करने के लिए (To provide a solid base for Recruitment and Selection Policy)**- मानवीय संसाधन नियोजन के द्वारा इच्छित मात्रा मे कर्मचारियों का चयन सम्भव होता है। उचित आयोजन के अभाव में योग्य व्यक्ति नहीं चुने जा सकते और जनशक्ति के लिए बार-बार साक्षात्कार, चयन आदि करते रहने से शक्ति, समय एवं धन का अपव्यय होता है।
3. **व्यवसाय की आकार व द्धि के अनुसार, जनशक्ति प्रबन्ध (Man-power Management according to the needs of the enterprise)** - व्यवसाय के आकार में व द्धि के साथ-साथ श्रम-साधनों की अधिक आवश्यकता होती है। जनशक्ति आयोजन के आधार पर उचित मात्रा में, उचित योग्यता वाले तथा उचित पदों पर व्यक्ति नियुक्त किये जायेंगे।

4. **जनसंख्या की कमी अथवा जनाधिक्य के कारण होने वाले दुष्प्रभाव से बचना (Safeguard from the level effects of Over-employment or Under-employment)**- संस्था में आवश्यकता से अधिक व्यक्तियों की नियुक्ति तथा आवश्यकता से कम व्यक्ति रखना दोनों ही हानिकारक है। जनशक्ति आयोजन से इन दुष्प्रभावों से मुक्ति मिलती है।

5. **विकास कार्यक्रमों को प्रभावी बनाना (To make the employee development programmes effective)**- जनशक्ति आयोजन द्वारा वर्तमान में उपलब्ध कर्मचारियों की सेवाओं का अधिकतम एवं विवेकपूर्ण उपयोग किया जा सकता है और कर्मचारी विकास की योजनाएँ बनाई जा सकती है।

6. **श्रम लागत में कमी करने के लिए (To reduce labour cost)**- विकास कार्यक्रमों और नियोजित कर्मचारी नियुक्ति के प्रभाव के प्रति इकाई श्रम लागत कम की जा सकती है। इससे उत्पादन विवेकपूर्ण होता है।

## मानवीय संसाधन नियोजन के तत्व (Elements of Human Resources Planning)

जनशक्ति आयोजन द्वारा कर्मचारियों की वर्तमान एवं भावी आवश्यकता का उचित अनुमान लगाया जा सकता है तथा ऐसे अनुमानों का मूल्यांकन भी किया जा सकता है। जनशक्ति आयोजन में निम्न तत्व सम्मिलित है-

1. **वर्तमान जनशक्ति की सही गणना करना (Correct calculation of existing man-power)**- संस्था की योजनाएं तभी सफलतापूर्वक कार्य कर सकती है जब उसका आधार मजबूत हो। कार्यशील आयु वर्ग मे पायी जाने वाली जनसंख्या, जनसंख्या आंकड़ों का कार्य, तकनीक, व्यावसायिक-अभिरूचि सम्बन्धी जानकारी के आधार पर संस्था स्तर पर सही ढंग से जनशक्ति नियोजन किया जा सकता है।

2. **भावी जनशक्ति की आवश्यकताओं का अनुमान (Estimation of future man-power needs)**- वर्तमान तथा भावी जनशक्ति के अनुमान सही होने पर ही नियोजन हो सकता हैं। बदलती हुई परिस्थितियों के अनुसार भविष्य के लिए अनुमान लगाना आवश्यक है। उद्योगों, उत्पादन क्रियाओं तथा संचार सुविधाओं में होने वाले परिवर्तनों के अतिरिक्त जनशक्ति का अभाव अथवा व द्धि का सही अनुमान फर्म के विकास कार्यक्रम को अधिक प्रभावी बना सकता है।

3. **जनशक्ति विकास की आवश्यकता का अनुमान (Estimation of the needs of Man-Power development)**- जनशक्ति विकास के कारण श्रम की परिमाणात्मक आवश्यकता कम होती है। इससे श्रमिक की योग्याता, कार्य-कुशलता तथा कार्यदक्षता में व द्धि होती है। विद्यमान जनशक्ति के विकास का आशय वर्तमान में होने वाले जनशक्ति अपव्यय को कम करना हैं।

## मानवीय संसाधन नियोजन के स्तर (Levels of Human Resources Planning)

मानवीय संसाधन नियोजन के स्तरों को निम्न चार स्तरों में विभाजित किया जा सकता है-

1. **राष्ट्रीय स्तर पर (At the national level)**- राष्ट्रीय स्तर पर मानवीय संसाधन नियोजन सामाजिक द ष्टिकोण से किया जाता है जिसके अन्तर्गत कर्मचारियों को पर्याप्त मात्रा में रोजगार उपलब्ध करने, आर्थिक उन्नति के कार्यक्रम, शिक्षा सम्बन्धी सुविधाएं आदि दी जाती है।
2. **क्षेत्रीय स्तर पर (At the regional level)**- क्षेत्रीय स्तर पर केन्द्र सरकार तथा राज्य सरकारें ग्रामीण/क षि, औद्योगिक कर्मचारियों तथा नौकरी पेशे वालो की आवश्यकताओं की पूर्ति मानवीय संसाधन नियोजन करता है।
3. **औद्योगिक स्तर पर (At the industry level)**- इस स्तर पर यह ध्यान रखा जाता है कि संख्या को अधिक से अधिक लाभ हो। इस स्तर पर यह प्रयास किया जाता है कि मानवीय संसाधन नियोजन का दुरूपयोग कम होता है तथा कर्मचारी वर्ग अपने कार्य मे पूरी तरह प्रशिक्षित हो तथा उद्योग की आवश्यकता की पूर्ति करने में समर्थ हो।
4. **व्यक्तिगत इकाई के स्तर पर (At the level of individual unit)**- इस स्तर पर मानवीय संसाधनो की विभिन्न आवश्यकताओं को विभिन्न विभागों से जोड़ दिया जाता है।

## मानवीय संसाधन नियोजन के रूप
## (Forms of Human Resources Planning)

मानवीय संसाधन नियोजन के तीन रूप हो सकते हैः-

1. **अल्पकालीन नियोजन (Short-term Planning)**- अल्पकालीन नियोजन उन दशाओं में किया जाता है जब संस्था में किसी विधि पर प्रयोग किया जा रहा हो या नई तकनीकी के अनुसार प्रशिक्षित कर्मचारी उपलब्ध होने के समय तक की व्यवस्था करनी हो। अल्पकालीन आयोजन एक अथवा दो वर्ष की अवधि से अधिक के लिए नहीं किया जाना चाहिए।
2. **मध्यकालीन नियोजन (Medium-term Planning)**- मध्यकालीन आयोजन साधरणतः पर्यवेक्षकीय स्तर के पदों के लिए किया जाता है क्योंकि निम्नतम वर्ग के श्रमिकों को अधिक से अधिक प्रशिक्षण की आवश्यकता नहीं होती है। पर्यवेक्षकीय तथा प्रबन्धक स्तर के पदों पर कार्य करने वाले कर्मचारी या तो सीधी भर्ती द्वारा लिये जा सकते है अथवा पदोन्नति द्वारा।

   मध्यकालीन जनशक्ति आयोजन के लिए विस्त त आंकड़ो की आवश्यकता नहीं होती। ऐसा नियोजन सामान्य अनुभव के आधार पर किया जा सकता है।
3. **दीर्घकालीन नियोजन (Perspective Planning)**- दीर्घकालीन मानवीय संसाधन नियोजन द्वारा संगठन को द ढ़ आधार मिल जाता है। दीर्घकालीन उद्देश्यों की पूर्ति किसी संस्था का नीति सम्बन्धी निर्णय कहा जा सकता है। दीर्घकालीन आयोजन द्वारा व्यवसाय में स्थिरता लाने तथा प्रत्येक पद के लिए योग्य व्यक्ति को प्राप्त करने का प्रयत्न किया जाता है। अल्पकाल अथवा मध्यमकाल आयोजन में तत्कालीन परिस्थितियों का सामना करने के लिए खाली पद की अपेक्षा किसी व्यक्ति को नियोजित करने की नीति हो सकती है। किन्तु दीर्घकालीन नियोजन की द ष्टि से प्रत्येक पद पर योग्य व्यक्ति ही होना चाहिए।

## मानवीय संसाधन नियोजन से लाभ
## (Advantages of Human Resources Planning)

यद्यपि भारतीय प्रबन्धक मानवीय संसाधनों के नियोजन के क्षेत्र के प्रति अधिक सजग नहीं रहे है फिर भी कुछ बड़े उद्योग ने मानवीय संसाधनों का नियोजन किया है। उन्हें इसके बहुत लाभ प्राप्त हुए है। इस प्रकार के नियोजन के निम्नलिखित लाभ होते है।

1. भविष्य की मानवीय संसाधनों की आवश्यकता का पूर्वानुमान लगाकर उपलब्ध जनशक्ति की पदोन्नति करने के लिए अवसर प्रदान होता है। परिणामस्वरूप उपलब्ध जनशक्ति को काम के प्रति प्रेरणा मिलती है और संस्था में अच्छा वातावरण बनता है।
2. दीर्घकालीन मानवीय संसाधनों के नियोजन से उनकी आवश्यकताओं का पूर्वानुमान हो जाता है जिसके फलस्वरूप क्षतिपूरक लागतों (Compensation Cost) का अनुमान लगाने में सहायता मिलती है।
3. विशेषकर भारत जैसे देश के लिए मानवीय संसाधनों के नियोजन से एक विशेष लाभ और भी है, हमारे देश में एक ओर बेरोजगारी की समस्या है और दूसरी और प्रबन्धकीय योग्यताओं, निपुणताओं की बहुत अधिक कमी है। इसलिये इस विषम परिस्थिति में कार्यरत और काम पर लगने वाले कर्मचारियों/श्रमिकों की योग्यताओं और निपुणता का विकास करना बहुत आवश्यक है और यह विकास मानवीय संसाधनों के नियोजन से ही संभव है।
4. मानवीय संसाधनों के नियोजन से उपलब्ध जनशक्ति की कमियों को निष्पादन मूल्यांकन (Performance Appraisal) द्वारा पता लगाकर प्रशिक्षण कार्यक्रम के द्वारा इस कमी को दूर किया जा सकता है।
5. मानवीय संसाधनों के नियोजन से श्रमिकों एवं कर्मचारियों की कमियाँ (Shortages) तथा आधिक्यों (Surpluses) को दूर किया जा सकता है।

## मानवीय संसाधनो के नियोजन की सीमाएँ
## (Limitations of Human Resource Planning)

मानवीय संसाधनों के नियोजन की मुख्य समस्याएँ निम्ननिखित है-

1. पहले से पूर्वानुमान की कुछ कठिनाइयाँ और सीमाएं होती है जैसे-दीर्घकालीन पूर्वानुमान, तकनीकी, आर्थिक दशाओं और श्रमिकों की दशाओं में परिवर्तन होने के कारण सही नहीं होते है। परिणामस्वरूप मानवीय संसाधनों का नियोजन गलत होने की संभावना बनी रहती है।
2. मानवीय संसाधनों के नियोजन के अन्तर्गत पूर्वानुमानों में त्रुटियाँ नियोजन के त्रुटिपूर्ण ढंग के कारण पाई जाती है।
3. उच्च प्रबन्धकों को सहयोग/समर्थन न मिलने के कारण मानवीय संसाधनों के नियोजन के प्रति उत्तरदायी व्यक्तियो में निराशा की भावना फैलने का भय रहता है।

4. संख्या से सेवानिव त्त (Retire) होने वाले कर्मचारी, इस्तीफा और म त्यु के कारण रिक्त स्थानों (Vacant posts) का पूर्वानुमान लगाना सम्भव हो सकता है किन्तु इस बात का पता लगाना कि किस कर्मचारी के स्थान पर किस कर्मचारी की आवश्यकता होगी, का पूर्वानुमान बहुत कठिन है।

## मानवीय संसाधनों के नियोजन के लिए आधारभूत बातें (Basic Steps in Human Resources Planning Process)

मानवीय संसाधनो की नियोजन क्रिया (Process) में वेट्टर (Vetter) ने सम्भावित आवश्यकताओं को मापने, पूर्वानुमान लगाने, नियंत्रण करने तथा नियोजन की क्रियाओं के महत्व पर बल दिया है। इस प्रकार मानवीय संसाधनो के नियोजन में निम्नलिखित चार आधारभूत बातें (Four Basic Steps) सम्मिलित हैः-

1. सर्वप्रथम मानवीय संसाधनों की आवश्यकताओं का पूर्वानूमान लगाना (Anticipating Human Resource Needs)
2. कार्य की आवश्यकताओं एवं विवरणों का नियोजन करना (Planning of Job Requirement and Description)
3. भर्ती के लिए पर्याप्त साधनों का चुनाव करना (Selecting adequate sources of Recruitment)
4. आवश्यक मानवीय संसाधनों के स्वभाव/प्रक ति को निश्चित करने के लिए निपुणताओं का विश्लेषण करना (Analysing skill to determine the nature of Human Resource Needs)

## मानव संसाधन नियोजन प्रक्रिया (Process of Human Resource Planning)

P. Subba Rao वें अनुसार मानव संसाधन नियोजन प्रक्रिया के निम्न चरण है

- संयुक्त और इकाई स्तरीय रणनीति विश्लेषण (Analyse the corporate and unit level strategies)
- आपूर्ति पूर्वघोषणा (Supply Forecasting) मानव संसाधन के आंकड़ों एवं सूचना की वर्तमाना सूचि प्राप्त करना और इसमें भविष्य मे होने वाले परिवर्तनों की पूर्व घोषणा करना।
- निश्चित मानव संसाधन आवश्यकताओं का अनुमान लगाना
- भविष्य में कार्मिकों के अतिरिक्त या अनावश्यक (Surplus) होने की स्थिति में छटनी, अन्यत्र नियुक्ति या पदमुक्ति
- भविष्य मे कार्मिकों की कमी की अवस्था में भविष्य पूर्व घोषणा कि कार्मिक किन स्त्रोतों से लिए जाएगें। जिसमें अन्य संगठनों के संदर्भ भी होंगे।
- भर्ती, विकास और अंतरिम चलायमानता (Mobility) के लिए योजना। यदि भविष्य आपूर्ति शुद्ध (net) या अधिक है।

- यदि भविष्य आपूर्ति आवश्यकता से कम है तो संगठनीय योजना को सुधारना (Modify) या समायोजित (Adjust) करना।

Rao के अनुसार मानव संसाधन नियोजन Length of Planning Period के आधार पर दो भागों में विभाजित किया जा सकता है।

1. अल्प नियोजन काल/Short Planning Period
2. दीर्घ नियाजन काल/Long Planning Period

अतः मानव संसाधन नियोजन HRD प्रबंधकों का एक महत्वपूर्ण कार्य है।

# अध्याय-12
# नियोजन में मूल्य
# (Values in Planning)

फलिप्पों के अनुसार नियोजन (Planning) साधारण शाब्दिक अर्थ प्रक ति से अस्पष्ट सा है तथापि सफलता हेतु परमआवश्यक है। नियोजन में अनेक मूल्य समाहित है। यदि थोड़ा पूर्व ही नियोजन का कार्य कर लिया जाएं तो प्रबन्ध का कार्य आसान एवं उत्तम श्रेणी का होता है तथा समय-समय पर आने वाली छोटी-बड़ी आपत्ति-स्थितियों से निपटना आसान हो जाता है।

**सही नियोजन में विभिन्न मूल्यों की सूचि :**

1. **पूर्व नियोजन (Advance Planning):** यदि पहले से नियोजन का कार्य पूर्ण कर लिया जाए तो प्रबंधक की नजर संगठन के प्रत्येक स्तर व विभाग पर पड़ सकती है जिससे उन्हे सही रूप से इकट्ठा रखने में सफलता पाई जा सकती है तथा उद्यम के सभी मार्गो के एकीकरण (Integrated action) का कार्य शीघ्रतापूर्वक होता है।

2. **अवरोध एवं विलम्ब की पूर्व सूचना एवं पूर्व रोक (Bottlenecks and Delays can be foreseen and forestalled):** किसी भी उद्यम या संगठन में अनेक कारणो से आपात स्थिति उत्पन्न होती रहती है। यदि पूर्व नियोजन किया गया है तो इन आपातकालों की संख्या को कम किया जा सकता है तथा कार्य में उत्पन्न होने वाले अवरोधों की प्रबंन्धकों को पूर्व सूचना प्राप्त होने से उन्हें पहले ही रोका जा सकता है।

3. **अधिक कुशल विधियों का प्रयोगः (More efficient Methods Can be used):** पूर्व नियोजन द्वारा प्रबधंक कार्य की अधिक कुशल तकनीक विधि एवं तरीके का प्रयोग कर सकता है। प्रबंधक विधि के निर्धारण में अधिक समय लगा सकता है बजाय कार्य के लिए कोई भी तरीका प्रयोग करने के क्योंकि यदि कुशल विधि का प्रयोग किया जाएगा तो सफलता अवश्यम्भावी है।

4. **कार्य के लिए सत्ता प्रदतीकरण सुगम रहता है (Delegation of Authority to act is facilitated):** किसी भी उद्यम या संगठन की सफलता व कुशल प्रशासन के लिए सत्ता का प्रदत्तीकरण आवश्यक है पूर्व नियोजन से यह कार्य आसान हो जाता है तथा अधिनस्थों को सत्ता हस्तांतरण करने के लिए विभिन्न प्रचलित योजनाएं जैसे नीतियां मानक परिचालित कार्यरीति उपयोग में लाई जा सकती है।

5. **नियोजन नियंत्रण का आधार प्रदान करता है (Planning Provides the basic of control):** संगठन व उद्यम की सफलता के लिए कार्मिक नियंत्रण एक अनिवार्य गतिविधि है। नियोजन से नियंत्रण का आधार तैयार होता है। योजना की यथार्थता पर नियंत्रण की समीपता निर्भर करती है। जिसके द्वारा सम्पादन पर विचार किया जाता है यदि

नियोजन भली प्रकार नहीं किया गया है तो निश्चय ही नियंत्रण भी निम्न श्रेणी का होगा।

6. **नियोजन प्रबंधक की लक्ष्य पर केन्द्रित रहने के लिए प्रेरित करता है (Planning forces the manager to focus on the objective):** वास्तव में नियोजन वह अंकुश है जो प्रबंधकों को लक्ष्य पर ध्यान केन्द्रित करने के लिए विवश करता है दिन प्रतिदिन के आधार पर कार्य करने व नियोजन के कार्य को महत्व न देने से संगठन के मूल उद्देश्य से ध्यान भंग होना स्वाभाविक है। नियोजन निश्चय ही प्रबंधको को कार्यक्रम के विषय में पूर्व निर्णय के लिए विवश करता है। प्रबंधक से विभाग सम्पूर्ण संगठन में सबसे विशिष्ट एवं उन्नत घोषित किया गया जो कि सुपरवाइजर अ तथा ब से बहुत आगे था जोकि सही नियोजन के मूल्य पर जोर देने में बहुत दृढ़ था जो कि उसके दिमाग की सफलता का कारण पाया गया।

अतः संक्षेप में नियोजन में मूल्यो के विषय मे कहा जा सकता है कि संगठन की सफलता नियोजन पर निर्भर करती है अतः कई बातों का ध्यान परमआवश्यक है

1. नियोजन पहले से किया जाना चाहिए।
2. नियोजन को पूरा समय दिया जाना चाहिए।

अतः नियोजन के मूल्य कार्मिक प्रशासन का एक अहम् मुद्दा है?

अतः नियोजन एक अत्यधिक महत्वपूर्ण क्रिया हैं Flippo ने इस विषय पर एक अध्ययन किया था। जिसमें एक उदाहरण द्वारा नियोजन पर सही दृष्टिकोण के महत्व को उजागर करने का प्रयास किया गया है। इसके अन्तर्गत तीन विभागों के अध्यक्षों (अ, ब एवं स) का उदाहरण दिया गया है। एक बड़े संगठन में, तीन सुपरवाइजरों को उनके नियोजन पर लगने वाले समय के प्रतिशत के विषय में अनुमान लगाने के लिए कहा गया। इन विभागों का कार्य एक ही प्रकृति का था।

विभिन्न प्रबंधकों द्वारा नियोजन को दिया जाने वाले समय का प्रतिशत इस प्रकार था।

- प्रबंधक 'अ' दस प्रतिशत
- प्रबंधक 'ब' पाँच प्रतिशत,
- जबकि प्रबंधक 'स' का उत्तर चौंकाने वाला था जिसने बताया कि उसका चालीस से पचास प्रतिशत समय नियोजन में ही लगता है।

इन तीन प्रबंधकों एवं उनके विभागों का जब उनके उच्च अधिकारियों एवं बाहरी परामर्श-दाताओं द्वारा मूल्याकंन किया गया तो प्रबंधक 'स' का विभाग सम्पूर्ण संगठन में सबसे विशिष्ट एवं उन्नत घोषित किया गया जो 'अ' तथा 'ब' से बहुत आगे था एवं सही नियोजन में मूल्यों पर जोर देने में दृढ़ था, जो कि उसके विभाग की सफलता का कारण पाया गया अतः नियोजन में मूल्य अति महत्वपूर्ण स्थान रखते हैं क्योंकि संगठन भी सफलता नियोजन पर आधारित है और सही नियोजन मूल्यों पर। अतः नियोजन के लिए आवश्यक है (1) नियोजन पहले किया जाना चाहिए (2) नियोजन पर पूरा समय दिया जाना चाहिये। क्योंकि नियोजन में मूल्य HRD का एक अहम मुद्दा है।

# अध्याय-13
# जनशक्ति नियोजन
# (Manpower Planning)

एक राष्ट्र की वास्तविक सम द्धि उस राष्ट्र के नागरिकों एवं हर प्रकार के संगठनों मे कार्यरत मनुष्यों की गुणात्मकता से मापी जानी चाहिए। लेकिन ऐसी आदर्श स्थिति कल्पनामात्र ही है। मानव संसाधन भी किसी अन्य संसाधन की तरह सीमित है। इसलिए इसे योजनाबद्ध तरीके से आकलन, व्यवस्था और उपयोग के लिए अनवरत प्रयास अपेक्षित है। मानव संसाधन या जनशक्ति को HRD में केन्द्रीय विषय माना गया है।

किसी भी प्रशासनिक संगठन में जन-शक्ति के केन्द्रीय महत्व और अनेक विशेषीकृत क्षेत्रों में प्रतिभा की कमी के बावजूद जन-शक्ति नियोजन HRD का एक अपेक्षित क्षेत्र है। द्वितीय विश्व युद्ध के दौरान और उसके बाद कई देशों को श्रम-समस्याओं का सामना करना पड़ा और जन-शक्ति नियोजन का राष्ट्रीय स्तर पर विकास करने की आवश्यकता अनुभव की गई। इस क्रिया के दो लक्ष्य थे।

(i) देशव्यापी श्रम शक्ति का आकलन और विश्लेषण ताकि उपयुक्त नीतियां तैयार की जा सकें; और

(ii) पदाधिकारियों को प्रोद्यौगिक विकास और युद्धकालीन आवश्यकता से पैदा होने वाले विभिन्न पद-कार्यो के अनुरूप अपने को ढालने के योग्य बनाया जा सके।

कुछ देशों में जन-शक्ति नियोजन एक स्थायी मुद्दा बन गया है। इसे स्वतन्त्र रूप से किया जाने लगा अथवा राष्ट्रीय नियोजन के अंग के रूप में। जबकि कुछ देशों में यह कभी-कभी अथवा परोक्ष रूप में किया जाता है। भारत जैसे विकासशील देशों में, जहां जन-शक्ति की बहुलता है, जन-शक्ति नियोजन का महत्व और भी बढ़ जाता है क्योंकि आर्थिक विकास की गति उन देशों की तुलना में ज्यादा तेज होनी चाहिए जो पहले से ही आर्थिक रूप से विकसित है। इसलिए सरकारों को हर प्रकार के पदाधिकारियों सम्बन्धी अपनी अपरिहार्य आवश्यकताओं और उनके समूचे श्रम बाजार पर पड़ने वाले असर दोनों को ही ध्यान में रखना होगा। प्रशासन की अपने प्रतिभावान, उच्च शिक्षित और प्रशिक्षित पुरूषों और स्त्रियों तक पहुंच होनी परम आवश्यक है।

## जनशक्ति : अर्थ और परिभाषाएं
## (Manpower : Meaning and Definitions)

जनशक्ति शब्द के अनेक अलग-अलग अर्थ है लेखकों के एक वर्ग के अनुसार इसे श्रम शब्द के समतुल्य माना जाता है, जबकि श्रम की अर्थशास्त्रियों द्वारा विश्लेषण के बुनियादी ढांचे में

उत्पादन का एक कारक समझा गया। इस व्यापक द ष्टि से जन-शक्ति का अर्थ सामान्यतः पदाधिकारी या कर्मचारी लिया जाता है। वस्तुतः इस शब्द के ऐसे प्रयोग अमली तौर पर एक जैसे ही हैः उनमें द ष्टिकोण की अपेक्षा सार-तत्व में अन्तर कम हैः एक अन्तर श्रम अर्थशास्त्री का है और दूसरा पदाधिकारी छात्र अथवा व्यवसायी का है।

एक अन्य द ष्टिकोण से 'जनशक्ति' को ''शिल्पों, रचनात्मक योग्यताओं, प्रतिभाओं और सम्मानों तथा सम्बद्ध व्यक्ति के लाभों का समूचा ज्ञान समझा जा सकता है। यह आन्तरिक योग्यताओं, अधिग हीत ज्ञान और शिल्प-कौशलों का समूह है जिनका प्रतिनिधित्व रोजगार में लगे व्यक्ति की प्रतिभाएं और रूझान करते है। एक अन्य चक्करदार ढंग से बात कही जाए तो जनशक्ति का अर्थ समाज मे लोगों अथवा मानव परिसम्पति का संख्यात्मक और गुणात्मक रूप लिया जा सकता है। ''इस द ष्टि से हम इस शब्द का अर्थ आदमी की शक्ति : आबादी के आकार और उस आबादी में प्रतिभा तथा शिक्षा के स्तर दोनों रूपों में ले रहे है। आबादी संख्या का और शिक्षा, अनुभव समेत, जनशक्ति की गुणात्मकता का निश्चय करती कही जा सकती है।

**मानव संसाधन (Human Resources):** शब्द 'जन-शक्ति' की तुलना 'मानव पूँजी' और 'मानव संसाधनों' से भी की गई है। मानव संसाधनों की तुलना श्रम अथवा लोगों से भी की जा सकती है। इसी प्रकार, इसे देश के नागरिक, बचपन से शुरू होकर जीवन पर्यन्त, समझा गया है। किसी व्यावसायिक संगठन में मानव संसाधनों को एक बुनियादी संसाधन या निवेश समझा जा सकता है जिसका उपयोग वैयक्तिक और संगठन के लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए अधिकतम संभव सीमा तक किया जाना है। एक संगठन की कारगुजारी और उसके परिणामस्वरूप उत्पादन को मानव संसाधनों की संख्या और गुणात्मकता के प्रत्यक्षतः अनुरूप माना जाता है। जव राष्ट्रीय विकास के लिए नियोजन किया जाता है तो इसे विकास नियोजन कहा जाता है अधिकतर देशों में जनशक्ति नियोजन को राष्ट्रीय विकास नियोजन के अंग के रूप में भी किया जाता है।

**नियोजन (Planning):** नियोजन का अर्थ किसी विशिष्ट कार्रवाही के लिए तैयारी है। इसका अर्थ है कि क्या किया जाना है और कैसे किया जाना है। जब राष्ट्रीय विकास के लिए नियोजन किया जाता है तो इसे विकास नियोजन कहा जाता है अधिकतर देशों में जनशक्ति नियोजन को राष्ट्रीय विकास नियोजन के अंग के रूप में भी किया जाता है।

**जन-शक्ति नीति (Manpower Policy):** जनशक्ति नीति के लक्ष्यों को हम निम्न चिन्हित कर सकते हैं : प्रथम, उन सभी लोगों के लिए रोजगार के अवसर, जो उन्हें चाहते है उन पदों में जो स्वतन्त्र, पेशेवराना चयन और वैकल्पिक सामग्रियों और सेवाओं के लिए समाज के सदस्यों के सापेक्ष अधिमानों के साथ पर्याप्त आय में संतुलन लाता है : दूसरे, हरेक व्यक्ति की उत्पादन क्षमता को पूर्ण विकास कर सकने वाली शिक्षा तथा प्रशिक्षण की व्यवस्था : तीसरे, आय और उत्पादन की न्युनतम क्षति के साथ अर्थ-व्यवस्था से कर्मकारों और पदों में ताल-मेल बिठाना।

**जनशक्ति नियोजन (Manpower Planning):** जनशक्ति नियोजन लोक प्रशासन का एक महत्वपूर्ण पक्ष है बुनियादी तौर पर इसका सम्बन्ध वर्तमान जन-शक्ति स्थिति से परिचालन की प्रक्रिया का निर्धारण करने से है। नामतः अतीत और वर्तमान के रूझानों का प्रश्न, वर्तमान स्थितियां और भावी आवश्यकताएं ताकि यह निश्चय हो सके कि कितने आदमियों की कौशल और ज्ञान के किस स्तर पर इस समय जरूरत है और भविष्य में होगी। यह इस मान्य धारणा पर आधारित है कि जनशक्ति एक महत्वपूर्ण परिसम्पति है जिसका वास्तव में ही नियोजन, प्राप्ति, आबंटन, बजट-निर्माण और नियन्त्रण किया जा सकता है।

जनशक्ति नियोजन को सार्वजनिक (Public) और निजी (Private) द ष्टिकोण से देखा जा सकता है। लोक पदाधिकारी प्रशासन के द ष्टिकोण से यह लोक सेवाओं के लिए जनशक्ति नियोजन

की प्रक्रिया पर और समाजीय या अर्थ-व्यवस्था के स्तर पर लागू होता है। निजी प्रशासन की द ष्टि से इसे अनिवार्यतः एक औद्योगिक प्रतिष्ठान के स्तर पर लागू किया जाता है।

विभिन्न लेखकों ने जनशक्ति नियोजन को राष्ट्रीय स्तर, बड़े औद्योगिक स्तर और एक एकाकी संगठन के स्तर की द ष्टि से देखते हुए इसकी परिभाषा की है।

राष्ट्रीय स्तर पर जनशक्ति नियोजन की आबादी, शैक्षिक स्तर और सुविधाओं, नौकरी के अवसरों, आर्थिक तथा औद्योगिक कारकों, सर्वोपरि राष्ट्रीय या सामूदायिक उद्देश्यों से निपटना पड़ता है। लेकिन एक प्रतिष्ठान के स्तर पर, जनशक्ति नियोजन को उपक्रम के कतिपय अत्यन्त ठोस, विशिष्ट कारकों जैसे कि औद्योगिक उत्पादन, कौशल अपेक्षाओं, उत्पादन को समय-अवधि और विपणन गतिविधियों से निपटना पड़ता है। लेकिन इस पर भी बुनियादी औद्योगिक ढांचे, शैक्षिक स्तर और सुविधाओं, समुदाय की राजनीतिक स्थिति, पद-बाजार, क्षेत्र, उजरत-ढांचे जैसी व्यापक चीजों से वास्ता पड़ना अपरिहार्य है।

राष्ट्रीय स्तर पर जनशक्ति नियोजन को जनशक्ति नीति का, जिसका लक्ष्य आमतौर पर उत्पादक उद्देश्यों के लिए लोगों को अधिकतम रोजगार उपलब्ध कराना है, उपस्कर माना जाता है। इसका ''लक्ष्य काम के अवसरों को बढ़ाना और प्रशिक्षण में सुधार करना, जानकार पदाधिकारियों की शक्ति के माध्यम से रोजगार सम्बन्धी निर्णय लेना और तेजी से बदल रही मांग के प्रति सोचा-समझा समायोजन है।''

एक उपक्रम स्तर पर जनशक्ति नियोजन एक ऐसी प्रक्रिया है जिसके द्वारा एक फर्म यह सुनिश्चित करती है कि उसके पास सही संख्या में सही प्रकार के और सही स्थान पर, सही समय पर आदमी हो जो वहीं काम करे जिसके लिए वह आर्थिक रूप से सर्वाधिक उपयोगी है। इसलिए यह एक द्वि-चरणीय प्रक्रिया है जिसके द्वारा हम जनशक्ति प्रक्षेपण द्वारा भविष्य का आकलन करते है और तब से प्रक्षेपण की जटिलताओं के समज्जन के लिए जनशक्ति कार्रवाई, योजनाओं तथा कार्यक्रमों का विकास और उन पर अमल करते है। इसे किसी एक प्रतिष्ठान के लिए अपेक्षित श्रम-शक्ति के संख्यात्मक तथा गुणात्मक मापन समझा जा सकता है और जनशक्ति के सम्बन्ध में नियोजन को प्रतिष्ठान के व्यापक उद्देश्यों के अनुरूप जन-शक्ति विकास के लक्ष्य की स्थापना समझा जा सकता है।

इन सभी परिभाषाओं में से वैटर (Vetter) द्वारा दी गई परिभाषा सर्वाधिक स्वीकार्य है जिसमें कहा गया है कि जनशक्ति नियोजन में सही संख्या में, सही समय और सही स्थान पर सही ढंग के लोगों का होना और वे काम करना, जिनके लिए वे आर्थिक रूप से सर्वाधिक उपयोगी है, सुनिश्चित बनाना शमिल है। उन्होनें आगे कहा है कि जनशक्ति नियोजन में एक तरफ जनशक्ति प्रक्षेपणों द्वारा भविष्य को आंकना और तब जनशक्ति कार्यक्रमों, जो मोटे तौर पर प्रक्षेपणों की बारीकियों को कार्य रूप देने के लिए शिक्षा और प्रशिक्षण के रूप में होते है, का नियोजन, विकास और कार्यान्वन शामिल है।

अतः जनशक्ति नियोजन का उद्देश्य मानव संसाधनों का अधिकतम उपयोग, जरूरत से ज्यादा श्रम-स्थापना तथा ऊंची दर पर अनुपस्थितियों में और इसके द्वारा प्रतिष्ठान के लक्ष्यों की प्राप्ति है।

जन शक्ति नियोजन की आवश्यकता निम्न कारणों से होती है।

(i) अपना काम चलाने के लिए हरेक प्रतिष्ठान को ज्ञान, कार्य-अनुभव और काम के प्रति रूझान व आवश्यक योग्यताओं, कौशल वाले पदाधिकारियों की जरूरत होती है। ये बातें प्रभावी जनशक्ति नियोजन द्वारा उपलब्ध होती है।

(ii) मानव संसाधन नियोजन अकसर होने वाले श्रम प्रतिस्थापन के लिए अनिवार्य है जो अपरिहार्य और लाभप्रद भी है क्योंकि यह ऐसे कारकों से पैदा होता है जो सामाजिक तथा आर्थिक रूप से ठोस एवं उचित है जैसा कि स्वैच्छिक रूप से नौकरी छोड़ना, कार्यनिव त्ति, विवाह, पदोन्नति अथवा व्यवसाय में मौसमी या चक्रात्मक उतार-चढाव जैसे कारक जो अनेक प्रतिष्ठानों के कार्य-दल में अनवरत व द्धि और कमी पैदा करते रहते है।

(iii) विस्तार कार्यक्रमों की जरूरतें पूरी करने के लिए संसाधन-नियोजन अपरिहार्य है।

(iv) अपनी परिवर्तनशील आवश्यकताओं के सम्बन्ध में वर्तमान कार्य-दल का स्वरूप नए श्रमिकों की भर्ती की आवश्यकता बताता है। नई और परिवर्तनशील प्राद्यौगिकी (Technology) और उत्पादन की नई तकनीकों की चुनौतियों का सामना करने के लिए वर्तमान कर्मचारियों को प्रशिक्षण देने या प्रतिष्ठान में नया जोश लाए जाने की आवश्यकता है।

(v) फालतू पदाधिकारियों वाले क्षेत्रों की या उन क्षेत्रों की जहां पदाधिकारियों की कमी है, पहचान करने के लिए भी जनशक्ति नियोजन की आवश्यकता है।

जनशक्ति नियोजन की आवश्यकता प्रतिष्ठान के लक्ष्यों पर असर डालने वाले सामाजिक, आर्थिक, राजनीतिक या प्रौद्योगिक परिवर्तन से पैदा चुनौतियों से और जनशक्ति आपूर्ति तथा मांग से भी पैदा होती है। यह इस तथ्य से भी पैदा होती है कि जनशक्ति का विकास एक लम्बा समय लेने वाली प्रक्रिया है और इसके लिए अनवरत-प्रयास अपेक्षित है। आज जनशक्ति नियोजन राष्ट्रीय नियोजकों, नीति निर्माताओं और व्यवसाय प्रबन्धकों में अधिकाधिक मान्यता प्राप्त करता जा रहा है।

राष्ट्रीय स्तर पर इसका सम्बन्ध आबादी, आर्थिक विकास, शिक्षा, भौगोलिक या सामाजिक गतिशीलता जैसे कारकों से है और यह सरकार की जिम्मेदारी है। अधिकतर विकासशली देश यह पा रहे है कि उनके उद्यौगीकरण की दिशा में, उनकी प्रगति के रास्ते में मुख्य बाधा कौशल की कमी है। इस प्रकार जनशक्ति नियोजन प्रतिभाशाली और शिल्पकुशल जनशक्ति की मांग और आपूर्ति के इष्टतम उपयोग के साथ नियोजन और पूर्वानूमान में सहायता देता है। और फिर अधिक सूझबूझ वाले प्रशिक्षण तथा जीवन-व त्ति-निर्णयों और राष्ट्र के श्रमिक बल को अधिक अनुकूलशीलता के साथ, जनशक्ति नियोजन किसी भी कार्य में संतुष्टि को बढाता है, जनशक्ति की गुणवत्ता को बढ़ाता है, काम की खोज और उद्योग में स्टाफ की व्यवस्था की लागत को कम करता है तथा इस प्रकार राष्ट्र का उत्पादन बढ़ाता है। उन्नत देशों में जनशक्ति नियोजन बाजार की शक्तियों के साथ काम करता है। यह वैयक्तिक चयन को सीमित नहीं करता बल्कि चयन का विस्तार करता और बाजार के अधिक प्रभावी ढंग से संचालन में गम्भीर जनशक्ति असंतुलनों को आंकने तथा उनमें सुधार के लिए शीघ्र पग उठाने की व्यवस्था करके मदद देता है।

एक एकाकी कम्पनी या उपक्रम के स्तर पर जनशाक्ति नियोजन उसकी जनशक्ति सम्बन्धी अपेक्षाओं का अनुमान लगाने में सहायता करता है ताकि उसके विस्तारों के बावजूद उनके निर्वाध कार्य संचालन को सुनिश्चित बनाया जा सके।

वर्तमान कर्मचारियों के उत्प्रेरण से भी है और यह उत्प्रेरण के लिए अनुकूल मनो-वैज्ञानिक वातावरण पैदा करता है और इस प्रकार अधिक कार्यकुशलता, उत्पादकता और मितव्ययिता के रूप में परिणाम निकलता है।

**सीमाएं और समस्याएं (Limitations and Problems) :** इससे निम्न समस्याएं पैदा होती है।

(i) जनशक्ति का पूर्वानुमान लगाने के नवीनतम उन्नत तरीकों पर हम चाहे कितना ही निर्भर क्यों न करें, फिर भी हम जनशक्ति के बारे में कोई बिल्कुल सही और विश्वसनीय पूर्वानुमान नहीं लगा सकते।

(ii) कौन-से विशिष्ट प्रबन्धकीय या अन्य पदाधिकारी को कब बदलने की जरूरत पड़ेगी, यह जान पाना पूर्वानुमान की इस प्रक्रिया या किसी भी अन्य साधन के क्षेत्र से बाहर की बात है।

(iii) पुर्वानुमान, जैसा कि आम तौर पर होता है, भविष्य में जनशक्ति संबंधी आवश्यकताओं के सामान्य अनुमान प्रस्तुत करते हैं लेकिन प्रबन्धक केवल विशिष्ट अनुमानों पर कार्रवाई करते है। प्रबन्धकों के इस रवैये से कई बार जनशक्ति नियोजक के लिए समस्याएं पैदा हो जाती है और वह दुविधा में फंस जाता है।

(iv) जनशक्ति नियोजक द्वारा पड़ताल के अभाव और अनुभव की कमी के कारण कुछ अन्तर और अशुद्धियां सामने आने की संभावना होती है तो जनशक्ति नियोजक के लिए समस्या खड़ी हो जाती है।

इस प्रकार स्वयं पूर्वानुमान की अनिश्चितता और साथ ही कई बार जनशक्ति नियोजक के लिए प्रमुख तरीके से कुछ सीमा-बन्धन पैदा हो जाते है।

विकस्ट्रोम (Wickstrom) के अनुसार जनशक्ति नियोजन में निम्न गतिविधियों की श्रंखला निहित है :-

(क) जनशक्ति सम्बन्धी भावी आवश्यकताओं का पूर्वानूमान लगाना, चाहे यह उद्योग में आर्थिक पर्यावरण और विकास की प्रव त्तियों का गणितीय प्रक्षेपण के रूप में हो अथवा एक कम्पनी की विशिष्ट भावी योजनाओं पर आधारित निर्णयात्मक अनुमानों के रूप में।

(ख) वर्तमान जनशक्ति स्त्रोतों की सूची तैयार करना और यह जायजा लेना कि इन स्त्रोतों का इष्टतम रूप से किस सीमा तक प्रयोग किया गया है।

(ग) वर्तमान स्त्रोतों का भविष्य में प्रेक्षपण करके और उनकी संख्यात्मक तथा गुणात्मक पर्याप्तता का निश्चय करने के लिए आवश्यकताओं के पूर्वानुमान की उनके साथ तुलना द्वारा जनशक्ति से संबंधित समस्याओं का आकलन करना।

(घ) यह सुनिश्चित बनाने के लिए कि जनशक्ति संबंधी भावी आवश्यकताओं को उचित रूप से पूरा किया जाये आवश्यकता, चयन, प्रशिक्षण, विकास, उपयोग, तबादले, उत्प्रेरण और क्षति-पूर्ति के आवश्यक कार्यक्रमों का नियोजन करना।

इस प्रकार जनशक्ति नियोजन में भावी जनशक्ति की आवश्यकताओं के प्रक्षेपण और प्रेक्षपणों के कार्यान्वन के लिए जनशक्ति योजनाओं का विकास शामिल है। यह नियोजन बहुत कठोर अथवा द ड़ नहीं हो सकता; इसमें आवश्यकताओं अथवा बदल रही परिस्थितियों के अुनसार सुधार समीक्षा और समायोजन हो सकते है।

**जनशक्ति नियोजन की तकनीकें (Techniques of Manpower Planning)**-जनशक्ति नियोजन के विभिन्न चरणों में, सामान्यतः अनेक तकनीकें अपनाई जाती है। कुछ बड़ी तकनीकें है : पदकार्य विश्लेषण, पदकार्य विनिर्देशन, पदकार्य वर्णन, भूमिका वर्णन, कार्य अध्ययन, दक्षता सूची, सांख्यिकीय तकनीकें, प्रतिष्ठानात्मक विश्लेषण, उद्देश्यों द्वारा प्रबंधन, कार्यक्रम और तकनीक आदि।

**पदकार्य विश्लेषण (Job Analysis)**- पदकार्य बहुत से कार्यो, कर्तव्यों और दायित्वों का समूह है जिन्हें समूचे तौर पर एक कर्मचारी को सौंपा गया काम माना जाता है। पदकार्य विश्लेषण वह प्रक्रिया है जिसके द्वारा प्रत्येक पदकार्य सम्बन्धी तथ्यों का चरणबद्ध तरीके से पता लगाया और नोट किया जाता है।

पदकार्य विश्लेषण से जो सम्बद्ध जानकारी मिलती है

(1) किराए पर लेने की प्रक्रियाओं का अनुसमर्थन (Validation of Hiring Procedures)

(2) प्रशिक्षण (Training)

(3) पदकार्य मूल्यांकन (Job Evaluation)

(4) कारगुजारी का जायजा (Performance Appraisal)

(5) जीवन व त्ति विकास (Career Development)

(6) संगठन (Organisation)

(7) अधिष्ठापन (Induction)

(8) परामर्श (Counselling)

(9) श्रम सम्बन्ध (Labour Relations)

(10) पदकार्य पुनरभियांत्रिकी (Job re-engineering)

पदकार्य विश्लेषण से विभिन्न उपागमों का उपभोग किया जा सकता है और उनमें 4 सर्वाधिक उपागम है :

(1) प्रश्नावलियां

(2) लिखित विवरणिकाएं

(3) अवलोकन

(4) इण्टरव्यू।

पदकार्य विश्लेषण सम्बन्धी आंकड़ों को दो मुख्य भागें में बुनियादी तौर पर लिखित रूप दिया जाता है। उनमें से एक को ''पदकार्य विवरण'' (Job Description) और दूसरे को 'पदकार्य विशिष्टीकरण' (Job specification) कहते हैं।

## कम्पनी स्तर पर जनशक्ति नियोजन
## (Manpower Planning at Company Level)

एक एकाकी प्रतिष्ठान के लिए जनशक्ति नियोजन की प्रक्रिया स्वाभाविक से एक देश अथवा समूची लोक सेवा के लिए जनशक्ति नियोजन की प्रक्रिया से है। लेकिन बुनियादी या तर्क संगत पग लगभग समान है और अन्तर नियोजन के स्तर और विस्तार के कारण है। उद्यम या कम्पनी

स्तर, नियोजन का स्वरूप उस प्रतिष्ठान के आकार तथा गतिविधियों पर भी निर्भर है। एक प्रतिष्ठान में जनशक्ति नियोजन प्रतिष्ठान के लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए स्थान और सही समय पर सही संख्या में सही किस्म के लोगों द्वारा सही काम, जिसके लिए वे उत्क ष्ट है, किया जाना सुनिश्चित बनाता है। इस प्रकार प्रतिष्ठान के लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए उसके भीतर जनशक्ति के गुणात्मक संख्यात्मक अनुमापन से जुड़ा है।

एक वर्तमान उद्यम के लिए जनशक्ति नियोजन में मुख्यतः ये शामिल है।

(1) उद्देश्य का निर्धारण।

(2) भावी आवश्यकताओं का अनुमान लगाना (पूर्वानुमान)।

(3) वर्तमान जनशक्ति आपूर्ति का विश्लेषण।

(4) भर्ती और प्रशिक्षण के लिए नियोजन।

(5) मानव संसाधनों का आबंटन और पुनर्निवेशन।

कार्य-अध्ययन प्रबन्धकों को जांच के सर्वाधिक पैने उपस्कर के रूप में सहायता देता है। अन्य बातों के अलावा, यह कारगुजारी के उन मानकों की स्थापना के लिए अब तक तैयार सर्वाधिक सही साधन है जिन पर प्रभावी नियोजन और उत्पादन का नियन्त्रण निर्भर करता है। यह प्रशिक्षित जनशक्ति के इष्टतम प्रयोग में सहायता देता है।

**संगठनात्मक विश्लेषण** (Organisational Analysis) - यह तकनीक जनशक्ति नियोजन की प्रक्रिया में भी आम तौर पर अपनाई जाती है। संगठनात्मक, विश्लेषण से उपलब्ध संसाधनों के भीतर ही अधिकतम परिणाम प्राप्त करने में सहायता मिलती है। इसमें किसी संगठन के अन्दर के आदमियों के बीच सम्बन्धों का स्वरूप सुधारने में और कार्य की तथा मानवों में उनके लक्ष्यो के अनुरूप सद्भावपूर्ण व्यवस्था करने में मदद मिलती है।

## निष्कर्ष
## (Conclusion)

जनशक्ति नियोजन पदाधिकारी प्रशासन का एक अनिवार्य कार्य (function) है। इसका सम्बन्ध मानव संसाधनों के विकास एवं अधिकतम प्रयोग से है और यह किसी भी स्तर-राष्ट्रीय, क्षेत्रीय अथवा उपक्रम स्तर-पर भारी लाभप्रद हो सकता है।

# अध्याय-14
# व त्ति नियोजन एवं विकास
# (Career Planning & Development)

व त्ति नियोजन एवं विकास विचारधारा का सम्बन्ध कर्मचारी एवं संगठनों दोनों से है। हर कर्मचारी प्रयासरत रहता है कि वह अपनी क त्य-अवस्था एवं पद प्रतिष्ठा को उच्चतम स्तर तक ले जा सके। अतः वह अपने क त्य-कौशल के सुधार एवं अभिव द्धि पर स्वयं विशेष ध्यान देता है ताकि पदोन्नति हेतु वह अपने को तैयार पाये। संगठन भी यह अनुभव करते हैं कि व त्ति कर्मचारी की अत्यन्त महत्वपूर्ण आकांक्षा है और इस आकांक्षा की पूर्ति में उन्हें सक्रिय सहयोग प्रदान करना चाहिए। संगठनों के द ष्टिकोण से, कर्मचारी को व त्ति निर्माण में सहायता करके, वे कर्मचारी को एक ऐसा उत्साहवर्द्धक वातावरण प्रदान कर सकते है जिसमें कर्मचारी की निष्ठा एवं कार्य के प्रति लगन में अभिव द्धि की जा सकती है। संगठनों द्वारा व त्ति नियोजन एवं विकास की व्यवस्था करके कर्मचारी आकांक्षाओं एवं संगठन के ध्येय में सामंजस्य स्थापित किया जा सकता है। एक और जहाँ व त्ति कर्मचारी की उन्नति की सीढ़ी बन जाती है, दूसरी ओर इसका प्रभावी प्रबन्ध संगठन को भी विशेष लाभ होता है।

### व त्ति का अभिप्राय एवं अर्थ

व त्ति सम्बद्ध क्रियाओं का ऐसा क्रम है जो पदों की श्रेणियों द्वारा कर्मचारियों को सुव्यवस्थित आगे बढ़ने के मार्ग को प्रशस्त करता है। कर्मचारी के लिए व त्ति वर्तमान पद से उच्च पद पर पहुँचना है। संगठन के लिए व त्ति पद-श्रेणियों का विकास मार्ग है जिस पर सीढ़ी-दर-सीढ़ी कर्मचारी अपने कार्य अनुभव, विकास आदि के द्वारा आगे बढ़ सकता है। इस प्रकार व त्ति शब्द का सम्बन्ध इसके दो महत्वपूर्ण कारकों से है (अ) संगठन तथा (ब) जीविका। व त्ति का संगठन से सम्बन्ध इस प्रकार होता है कि कर्मचारी किसी संगठन को अपने व त्ति विकास का माध्यम मानता है और वह ऐसे संगठन में शामिल होना पसन्द करेगा जिसमें व त्ति विकास के पर्याप्त अवसर सुलभ हो। किसी संगठन में व त्ति निर्माण के अवसर ही आकर्षित करते है। व त्ति निर्माण के लिए ही कर्मचारी एक संगठन से दूसरे संगठन में जाता है। व त्ति की सुव्यवस्था एवं उसके विकास की स्पष्टता संगठन में महत्वपूर्ण स्थान रखते है। व त्ति के जीविका तत्व से तात्पर्य संगठन में उच्च पदों पर अग्रसर होने की सम्भावनाओं से है। पदों की श्रेणियाँ, उनके वेतन एवं सुविधायें, पद श्रेणियों की क्रमबद्धता एवं कर्मचारियों के पद विकास चरण आदि इस सम्बन्ध में महत्वपूर्ण भूमिका अदा करते है।

व त्ति एक गतिशील व्यवस्था है जिसमें कर्मचारी अपने सम्पूर्ण जीवन को देखता है और अपनी विशेषताओं, क्रियाओं तथा घटनाओं के अर्थ में इसकी व्याख्या करता है। व त्ति इस रूप में पदों की श्र खलां है; संगठनात्मक स्थितियों का सिलसिला है जिनमें कर्मचारी अपने जीविकाकाल में गुजर सकता है।

# व त्ति नियोजन एवं विकास का अर्थ
# (Meaning of Career Planning & Development)

व त्ति प्रबन्ध के दो महत्वपूर्ण तत्व व त्ति नियोजन तथा व त्ति विकास है। अपने सामान्य अर्थ में व त्ति प्रबन्ध में कर्मचारियों द्वारा स्वयं व त्ति के प्रति संवेदनशीलता एवं प्रयत्न तथा संगठन द्वारा व त्ति प्रबन्ध में उन मार्गो का नियोजन एवं विकास किया जाता है जिनके द्वारा कर्मचारी अपनी व त्ति आकांक्षाओं को पूरा करेगा तथा इसमें कर्मचारियों को सिखाना, मन्त्रणा, उसकी पदोन्नति की सम्भावनाओं का मूल्यांकन, पदों पर कर्मचारियों का चयन जैसे कार्य सम्मिलित होते है। व त्ति प्रबन्ध के विकास पक्ष द्वारा किसी संगठन में कर्मचारियों की योग्यताओं तथा उपलब्ध पदों एवं पारितोषक में संतुलन स्थापित किया जाता है।

व त्ति प्रबन्ध, प्रबन्ध विकास का पर्याय नहीं है। ये दोनो अवधारणायें एक दूसरे से सर्वथा भिन्न है। प्रबन्ध विकास का उद्देश्य वैयक्तिक तथा समूह अध्ययन द्वारा प्रबन्धकों की कुशलता एवं योग्यता में अभिव द्धि के कार्यक्रमों की व्यवस्था करना है। दूसरी ओर व त्ति प्रबन्ध का लक्ष्य ऐसे कार्यक्रमों का निर्माण करना है जो कर्मचारियों की ध्येय प्राप्ति एवं उनके संतोष में सहायक हो। व त्ति प्रबन्ध कर्मचारीगण एवं संगठन दोनों की सहयोगी एवं सयुक्त क्रिया है।

अभी कुछ समय पूर्व तक व त्ति नियोजन से तात्पर्य कर्मचारी द्वारा स्वंय व त्ति सम्बन्धी विचार एवं निर्णयन से लिया जाता था। ऐसा माना जाता था कि व त्ति व्यक्तिगत विषय है और स्वयं व्यक्ति अपनी पद-स्थिति को विकसित करने के लिए उत्तरदायी है। व त्ति नियोजन केवल कर्मचारी का कार्य है तथा संगठन की इसमें कोई भूमिका नहीं है। किन्तु अब यह विचारधारा स्वीकार नहीं की जाती। कर्मचारियों के व त्ति नियोजन का उत्तरदायित्व अब संगठन पर विशेषरूप में आ गया है। इस उत्तरदायित्व के अधीन यह अनुभव किया गया है कि अपने कर्मचारियों के लिए व त्ति नियोजन करना केवल कर्मचारियों के ही हित संरक्षण के लिए नहीं, अपितु संगठन के लाभ के लिए भी आवश्यक है। किसी संगठन में सम्मिलित होने पर कर्मचारी अपने व त्ति को ध्यान में रखते है तथा यह आशा करते है कि संगठन उनके व त्ति में आवश्यक सहायता एवं सहयोग प्रदान करेगा। ऐसा सहयोग कर्मचारियों के लिए व त्ति विकास के कार्यक्रमों द्वारा प्रदान किया जाता है।

व त्ति विकास को, व त्ति प्रबन्ध के अंग के रूप में वैयक्तिक योग्यता का अपेक्षाओं एवं क त्य पारितोषक से संतुलन कहा गया है। यह संगठन के द ष्टिकोण से संभावित क त्य-श्रंखला के नियोजन की प्रक्रिया है, ऐसा नियोजन जिसके अधीन यह निश्चय किया जाता है कि एक कर्मचारी अपने आजीविका काल में किन पदों तक पहुँच सकता है तथा उसमें इस बीच आवश्यक क त्य-कौशल उत्पन्न करने के लिए किन विकास कार्यक्रमों का सहारा लिया जाए। व त्ति विकास एक सतत क्रिया है तथा इसका सम्बन्ध कर्मचारी विशेष से भी है। व्यक्तिगत रूप में कर्मचारी अपने व त्ति के सम्बन्ध में विकल्पों में से सही विकल्प का चयन करना है तथा व त्ति विकास की दिशा को नियन्त्रित करने का प्रयत्न करता है। व त्ति की उपलब्ध सीढियों पर अवसरानुसार बढ़ने के लिए जो अपने को निरन्तर तैयार करता रहता है। अपने इस प्रयास में कर्मचारी को संगठन द्वारा बनाये गये व त्ति विकास कार्यक्रमों से विशेष सहायता प्राप्त होती है। संगठन द्वारा बनाये गये व त्ति विकास कर्मचारी की वैयक्तिक व त्ति-आकांक्षा को व त्ति-सीढियों पर बढ़ने के अवसर प्रदान करते है। ये कर्मचारियों के ज्ञान, कौशल, व्यवहार मे परिवर्तन एवं विकास की व्यवस्था करते है। ऐसे कार्यक्रम स्वं विकास को प्रोत्साहित करते है तथा क त्य-मंत्रणा एवं क त्य-गतिशीलता की संगठन में व्यवस्था करते है। व त्ति विकास, कार्यक्रम वर्तमान समय मे सेविवर्गीय कार्यो में

अनेक अन्य कार्य जैसे मानव शक्ति नियोजन, क त्य विश्लेषण तथा निष्पादन मूल्यांकन की भाँति ही महत्व रखते है।

व त्ति विकास एक प्रक्रिया है जो तीन सम्बद्ध उप-क्रियाओं के संयोजन से निर्मित है। ये तीन सम्बद्ध उप-क्रियाओं के संयोजन से निर्मित है। ये तीन सम्बद्ध उप-क्रियायें है, (अ) समाजीकरण क्रिया, (ब) व त्ति चयन क्रिया तथा (स) वातावरण परिवर्तन क्रिया। समाजीकरण क्रिया के अन्तर्गत व्यक्ति अपने सहयोगियों एवं सहवर्गियों के सम्पर्क द्वारा स्वयं को सामाजिक वातावरण के अनुकूल बनाता है। व त्ति चयन क्रिया के अन्तर्गत व्यक्ति उपलब्ध व त्तियों में से अनुकूल व त्ति का चयन करता है। क त्य गतिशीलता सामाजिक वातावरण में पवितर्न लाती रहती है, अतः वातावरण परिवर्तन से आये सामाजिक वातावरण से संतुलन आवश्यक हो जाता है। व त्ति विकास के ये तीनों अंग कर्मचारी के व त्ति नियोजन एवं विकास में महत्वपूर्ण स्थान रखते है।

## परिभाषा
## (Definition)

व त्ति नियोजन एवं विकास की कुछ महत्वपूर्ण परिभाषायें निम्न प्रकार हैः-

**हेनेमन तथा श्वाबः** ''व त्ति प्रबन्ध में उस मार्ग का नियोजन होता है जिस पर कर्मचारीगण यात्रा करते हैं जिसमें सिखाना, मन्त्रणा तथा कर्मचारी का पदोन्नति मूल्यांकन, उन पदों का चयन जिन पर कर्मचारी बढ़ेगा, कृत्य से प थक प्रशिक्षण तथा उसके द्वारा भौगोलिक स्थानान्तरण सम्मिलित हैं।''

**मेन्सफील्डः** ''व त्त विकास एक प्रक्रिया है जिसमें वैयक्तिक अनुभव अवधारणा तथा व त्ति का लोक-दर्शनीय पक्ष, जीविका स्थितियों की प्रत्येक उत्तरोत्तर मंजिल को प्रवाहित बनाने के लिए प्रति प्रभावित करते हैं।''

**शुलरः** ''यह वैयक्तिक आवश्यकताओं, योग्यताओं, तथा ध्येय तथा संगठन की कृत्य अपेक्षाओं एवं कृत्य-पारितोषक के अभिज्ञान की क्रिया है तथा फिर उत्तम संरचित व त्ति विकास कार्यक्रमों द्वारा योग्यताओं का अपेक्षाओं एवं पारितोषण से मिलान है।''

**मिडिलमिस्ट, हिल एवं ग्रीयरः** ''व त्ति विकास किसी व्यक्ति के लिए किसी संगठन में उसके सेवाकाल में धारण की जाने वाली सम्भावित कृत्य श ंखला का नियोजन तथा उत्पन्न अवसरों के अनुसार आवश्यक कृत्य कौशल प्रदान करने के लिए विकास व्यूह रचनाओं की प्रक्रिया है।''

## विशेषतायें
## (Characteristics)

उपरोक्त परिभाषाओं की व्याख्या करने पर व त्ति नियोजन एवं विकास के महत्वपूर्ण तत्व या विशेषतायें निम्नांकित हैं'-

1. व त्ति नियोजन एवं विकास स्वयं कर्मचारी तथा संगठन दोनों का उत्तरदायित्व है। कर्मचारी के द ष्टिकोण से व त्ति उसके सम्पूर्ण सेवाकाल में पद विकास एवं व द्धि के लिए निरन्तर प्रयास है जिसके आधीन वह अपना कौशल तथा अनुभव बढ़ाता है ताकि अवसरानुसार वह उसका लाभ उठा सके एवं पद चरणों पर अग्रसर हो सके। संगठन के द ष्टिकोण से व त्ति नियोजन एवं विकास कर्मचारी की उसके ध्येय में सहायता करना एवं ऐसी व्यवस्था करना है जो उसके पद व द्धि एवं विकास में आने वाली बाधाओं को दूर कर सके।
2. व त्ति नियोजन एवं विकास ऐसी क्रिया है जो वैयक्तिक इच्छाओं, आकांक्षाओं, एवं

लक्ष्यों का अध्ययन एवं संगठन में विविध कृत्यों की अपेक्षाओं का अध्ययन करके इनमें सामंजस्य स्थापित करती हैं।

3. व त्ति नियोजन एवं विकास किसी संगठन में कार्यरत कर्मचारियों की सेवा-यात्रा के मार्ग का निर्धारण है जो यह स्पष्ट करता है कि कर्मचारी अपनी व त्ति के किस उच्च स्तर तक पहुंच सकता है।
4. व त्ति नियोजन एवं विकास द्वारा कर्मचारियों के ज्ञान, कौशल एवं व्यवहार में शिक्षण व्यूह रचनाओं द्वारा इस प्रकार के परिवर्तन लाये जाते हैं।
5. व त्ति नियोजन तथा विकास एक सतत प्रक्रिया है।
6. व त्ति नियोजन तथा विकास का लक्ष्य प्रभावी एवं कुशल कर्मचारियों का विकास है ताकि अधिक उत्पादन एवं उत्पादकता का लक्ष्य प्राप्त किया जा सके।
7. व त्ति नियोजन एवं विकास कार्यक्रम सेविवर्गीय प्रबन्ध का अन्य प्रबन्धकीय कार्य यथा, मानवशक्ति नियोजन, कृत्य विश्लेषण, निष्पादन मूल्यांकन की भांति एक महत्वपूर्ण कार्य है।
8. व त्ति का संगठन द्वारा प्रबन्ध कार्य मात्र 'प्रबन्ध विकास' नहीं है। व त्ति प्रबन्ध एवं प्रबन्ध विकास के लक्ष्य समान नहीं होते। प्रबन्ध विकास का ध्येय ऐसे कार्यक्रम का निर्माण होता है जिनके द्वारा प्रबन्धकीय कौशल को बढ़ाया जा सके। व त्ति प्रबन्ध इससे आगे बढ़कर संगठनात्मक उद्देश्यों की प्रभावी प्राप्ति तथा कर्मचारियों की सेवा-संतुष्टि पर बल देता है।

## कार्य
## (Functions)

वत्ति नियोजन तथा विकास सम्बन्धी संगठन द्वारा सम्पन्न किये जाने कार्यों में निम्नांकित कार्य सम्मिलित हैं।

1. कर्मचारी की उसके सेवाकाल में व त्ति नियोजन में सहायता करना।
2. ऐसे व त्ति मार्गों अथवा पथों की व्यवस्था करना जिन पर चढ़कर कर्मचारी आगे बढ़ सकें।
3. ऐसे आंतरिक वातावरण की स्थापना करना जिसमें कर्मचारी अपने योगदान को मात्र कृत्य ही न समझें अपितु व त्ति के रूप में लें।
4. संगठन में कर्मचारियों के लिए स्व-विकास की अवस्थायें उत्पन्न करना।
5. कर्मचारियों के लिए व त्ति मन्त्रणा, कृति गतिशीलन, पदोन्नति मूल्यांकन आदि ऐसे उपकरणों की व्यवस्था करना जो उसके व त्ति विकास में सहायक हों।
6. ऐसी व त्ति सूचना प्रणाली का विकास करना जो व त्ति पथ, पदारोहण, प्रतिस्थापन आदि सूचनाओं का बैंक हो। इस सूचना बैंक में वैयक्तिक कौशल सूची तथा कृत्य स्थितियों का सही तथा सम्पूर्ण ब्यौरा उपलब्ध हो।

# व त्ति नियोजन एवं विकास कार्यक्रमों के लाभ (Benefits of Career Planning & Development Programmes)

व त्ति नियोजन एवं विकास संगठन तथा कर्मचारी दोनों के लिए अनेक प्रकार के लाभ प्रदान करते हैं:-

**A. कर्मचारियों के लाभ (Benefits to Employee)**

व त्ति नियोजन तथा विकास कार्यक्रम से कर्मचारियों को प्राप्त होने वाले लाभ निम्नलिखित हैः-

(i) यह कार्यक्रम कर्मचारी को अपने कौशल, शक्ति एवं कमजोरियों से अवगत करते रहते हैं।

(ii) इनके द्वारा कर्मचारी अपनी छिपी इच्छाओं एवं ध्येय को सही प्रकार समझ पाता है।

(iii) कर्मचारी को उसके लिए उपलब्ध व त्ति अवसरों की जानकारी हो जाती है।

(iv) यह कार्यक्रम कर्मचारी को अपनी अपेक्षाओं एवं योग्यताओं को उपलब्ध अवसरों के अनुकूल बनाने में सहायता करता हैं।

(v) व त्ति परिवर्तनों से कर्मचारी के समायोजन में सहायता प्रदान करते हैं।

(vi) कर्मचारी में व त्ति उन्मुखी भावना जाग्रत करते हैं।

(vii) कर्मचारी की क त्य गतिशीलता में अभिव द्धि करते हैं।

(viii) संगठन के प्रति कर्मचारी में रुचि एवं उसके हित संरक्षण के प्रति कर्मचारी को अधिक संवेदनशील बना देते हैं।

(ix) कर्मचारी को अधिक उत्पादनशील एवं संतुष्ट बना देते हैं।

**B. संगठन को लाभ (Benefits to Organisation)**

संगठन को इससे निम्नलिखित लाभ होते हैंः-

(i) कर्मचारियों का अधिक प्रभावी उपयोग सम्भव होता है।

(ii) उच्च पदों के लिए भावी प्रबन्धकों की जानकारी उपलब्ध हो जाती है।

(iii) रोजगार के समान अवसर की कर्मचारियों की इच्छा पूर्ण हो जाती है।

(iv) संगठन की छवि में सुधार होता है।

(v) कर्मचारियों के मनोबल में व द्धि होती है जिसका लाभ संगठन को प्राप्त होता है।

(vi) कर्मचारी उत्पादकता में व द्धि होती है।

(vii) व्यवसाय के लाभ बढ़ते हैं।

(viii) कर्मचारी अनुपस्थिति में कमी आती है।

## प्रभावी व त्ति नियोजन एवं विकास की पूर्व-अपेक्षायें (Pre–requisites of Effective Career Planning and Development)

व त्ति नियोजन एवं विकास कार्यक्रमों को बनाते समय कुछ बातों का ध्यान रखना आवश्यक है। एक प्रभावी व त्ति नियोजन एवं विकास कार्यक्रम कुछेक आधारभूत तत्वों पर आधारित होता है। प्रभावी व त्ति नियोजन एवं विकास के निर्माण की पूर्ण-आवश्यकतायें निम्न प्रकार हैं:-

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

## व त्ति नियोजन एवं विकास का उत्तरदायित्व (Responsibility for Career Planning and Development)

व त्ति नियोजन एवं विकास के प्रति निम्न दो पक्ष उत्तरदायी माने जाते हैं:

(1) स्वयं कर्मचारी

(2) संगठन

प्रत्येक कर्मचारी अपनी व त्ति के प्रति जागरूक रहता है तथा इस बात के लिए प्रयत्नशील रहता है कि अपने सेवाकाल में उसका व त्ति विकास उसकी आशा के अनुकूल हो। दूसरी ओर संगठन कर्मचारी को उसके व त्ति नियोजन एवं विकास में अपना समर्थन व त्ति नियोजन एवं विकास कार्यक्रमों के निर्माण द्वारा प्रदान करता है, इस प्रकार एक ओर कर्मचारी वैयक्तिक व त्ति नियोजन तथा व्यूह रचना करता है तो दूसरी ओर संगठन अपने कर्मचारी वर्ग के लिए व त्ति पथों का निर्माण एवं उनकी जानकारी कर्मचारियों को प्रदान करके, उन्हें उच्च पदों के लिए अनुकूल बनने में सहायता करता है।

अतः व त्ति नियोजन कार्मिक एवं संगठन दोनों के लिए लाभदायक प्रक्रिया है।

# अध्याय-15
# मानव-संसाधन रणकौशल
# (Human Resource Strategies)

मानव में विकास की असीम क्षमता है। वास्तव में वह स्वयं भी अपनी प्रतिभा एवं क्षमता से परिचित नहीं होता। जहां स्वयं उसकी इच्छा शक्ति एवं कर्मठ प्रयास उसके विकास की राह खोलते हैं वही जिस संगठन, फर्म या उद्यम में वह कार्यरत है वहां की सांगठनिक संस्कृति एवं पर्यावरण, कार्यदशाएं, आर्थिक प्रोत्साहन एवं प्रबंधन द्वारा दी गई प्रेरणा के महत्वपूर्ण कार्य हैं जो उसे आत्मविकास की प्रेरणा देते हैं। संगठन एवं उनमें कार्यरत मानव या तो इकट्ठे विकास करते हैं, उन्नत होते हैं और आगे बढ़ते हैं या फिर प्रवाहहीन, अपभ्रष्ट होकर क्षीण हो जाते हैं। कार्य-प्रतिबद्धता में व द्धि के लिए संगठन में सही नेत त्व की आवश्यकता है जो मानव संसाधन विकास के लिए निम्न रणनीतियों की रचना कर सके।

- **पारस्परिक विश्वास एवं समझ** Mutual trust and understanding
- **उत्प्रेरक विशेषक** Motivational traits
- **श्रमिक या कार्मिक कल्याण** Labour or employuee welfare
- **कार्मिक की प्रबंधन में सहभागिता** Employee participation in management
- **मानव संसाधन नीति** HRD Policy
- **परिवेदना तंत्र** Grievance handling
- **प्रभाव संचार व्यवस्था** Effective communication system
- **विरोध प्रबंधन** Conflict-management
- **मानव संबंधों में स्थायित्व एवं पुष्टता** Stability and Strength of human relations

Richard Beckhard **ने मध्यस्थता को विशेष महत्व दिया है। जिसमें निम्न बातें शामिल हैं:-**

- **व्यक्तियों में अन्तःक्रिया** Interaction between individual
- **समूहों में अन्तःक्रिया** Interaction between groups
- **सूचना संचारण, निर्णय निर्माण, योजना कार्य एवं लक्ष्य निर्धारण के लिए प्रक्रिया** The Procedure used for transmitting information, making decisions, planning actions and setting goals
- **व्यवस्था के मार्ग दर्शन हेतु रण कौशल एवं नीतियां** The strategies and policies guiding the system

- **लोगों का कार्य, संगठन, सत्ता और सामाजिक मूल्यों के प्रति द ष्टिकोण** The attitude of people toward work, the organisation, authority and social values
- **व्यवस्था में प्रयासों का वितरण** The distribution of effort within the system

**कुछ अन्य महत्वपूर्ण विषय**

- **संगठन का पर्यावरण से संबंध** Relationship of the organisation to the environment
- **प्रबंधकीय रण कौशल** Managerial strategy
- **सांगठनिक संरचना** Organisation structure
- **कार्य करने का ढंग** Ways work is done
- **पुरस्कार व्यवस्था** Reward system
- **शीघ्र हस्तक्षेप** Early Interventions
- **परिवर्तन अवलम्बन** Maintaining change

P. Subba Rao **के अनुसार मानव संसाधन रण कौशल में निम्न मुद्दे महत्वपूर्ण हैं।**

- **नियुक्ति** Employment **(आन्तरिक एवं बाह्य)** Internal & External
- **विकास** Development **(प्रशिक्षण)** Training
- **निष्पादन मूल्यांकन** Performance Appraisal
- **पारितोषिक, प्रतिफल** Compensation
- **औद्योगिक संबंध** Industrial Relations
- **कार्य व्यवस्था** Work System
- **सांगठनिक संस्कृति** Organisational Culture

1. **स्थानीय रणकौशल** (Stability strategy) **जैसेः**
   - **उत्प्रेरक एवं धारण** Motivation and Retention
   - **कृत्य चक्र, कृत्य सम द्धि एवं सशक्तिकरण** Job rotation, Job enrichment & empowerment
2. **उन्नत रणकौशल** (Growth Strategy)
   - **प्रशिक्षण** Training
   - **पदोन्नति** Promotion
3. **एकाग्र रणकौशल** (Concentration strategy)

## मानव संसाधन रणकौशल क्रियान्वयन समस्याएं (Problems in Implementing HRD Strategies)

1. **संचार त्रुटि** Communication Gap

2. **श्रम संघों के दोष** Weakness of Trade Unions
3. **प्रबंधन विचारधारा** Philosophy of Management
4. **दोषपूर्ण नीति निर्माण** Defective Policy Formulation
5. **अपूर्ण परिवेदना निवारण** Poor grievance handling

**इसके अतिरिक्त भी संगठन में कई अवरोध होते हैं जो** HRD strategies **के कुशल क्रियान्वयन में बाधा उपस्थित करते हैं कुछ समस्याएं बाहरी तत्वों द्वारा भी उपस्थित कर दी जाती हैं परन्तु एक संगठन यदि मानव संसाधन के विकास के लिए उपरोक्त रणनीति अपनाता है तो एकीकरण के माध्यम से न केवल** HRD **अपितु संगठन विकास** (OD) **के लक्ष्य की पूर्ति भी सफलतापूर्वक संभव है।**

# अध्याय-16
# कार्मिक नियंत्रण
# (Personnel Control)

कार्मिक प्रबन्धन एवं HRD में यह एक महत्वपूर्ण विषय है कि कार्मिक प्रोग्रामों पर जो धन निवेश किया जा रहा है उसके विषय में यह आश्वासन कैसे हो कि उसका पूरा लाभ प्राप्त हो रहा है। इसके लिए कार्मिक नियंत्रण अत्यधिक आवश्यक है जिसका अध्ययन निम्न शीर्षकों के अन्तर्गत किया जा सकता है।

## उपार्जन
## (Procurement)

उपार्जन प्रक्रिया का उद्देश्य है कि किसी फर्म, संगठन या उद्यम में सही प्रकार के एवं संख्या में कार्मिक हों। सफल उपार्जन का परिणाम होगा कि संगठन कार्मिकों को स्वीकार करेगा एवं कार्मिक संगठन एवं अपने कृत्य से संतुष्ट रहेंगे। इस कार्य के लिए निम्न कारकों का प्रयोग किया जा सकता है।

1. औपचारिक नियुक्ति से कुछ बातों का निर्धारण होगा Formal Placement follow-up to determine
   (i) निरीक्षक की कार्मिकों के प्रति संतुष्टि
   (ii) कार्मिक की अपने कृत्य विभाग, निरीक्षक एवं संगठन के प्रति संतुष्टि
2. स्थानांतरण के लिए प्रार्थना
3. स्वेच्छा से कार्य छोड़ना Voluntary quits
4. अनिच्छा से कार्य से हटाना Involuntary layoffs
5. कुछ समय के लिए नियुक्ति द्वारा हुए पदों की संख्या Number of openings filled on a "crash" basis

उपरोक्त उपायों द्वारा उपार्जन प्रोग्राम की तकनीकों पर नियंत्रण रखा जा सकता है।

### विकास
### (Development)

प्रशिक्षण एवं विकास की प्राभाविकता मापना प्रबंधन का एक और महत्वपूर्ण कार्य है। इस पर नियंत्रण के कुछ महत्वपूर्ण पहलू इस प्रकार हैं:

1. उत्पादकता Productivity
2. छोटी-छोटी हानियां Scrap-losses

3. **भविष्य के लिए प्रतिभा की पर्याप्तता** Adequacy of talent reservoir

प्रत्येक कार्मिक के विकास इतिहास पर नजर रखने एवं समय-समय पर इस पर पुर्नविचार की आवश्यकता है।

## पारितोषिक प्रतिफल
## (Compensation)

प्रतिफल प्रोग्राम पर नियंत्रण के लिए निम्न कारक महत्वपूर्ण हैं।

1. **सामुदायिक मजदूरी दर** Community Wage Rate
2. **मजदूरी एवं वेतन** Wage and Salary Budget
3. **परिवेदना से संबंधित प्रतिफल** Grievances concerning compensation
4. **प्रोत्साहन कमाईः कार्मिकों की संख्या** Incentive earnings: Number of employees

## एकीकरण
## (Integration)

कार्मिक प्रोग्राम के मूल्यांकन में संगठन में एकीकरण का कार्य अति सूक्ष्म एवं कठिन है एकीकरण प्रोग्राम की प्रामाणिकता की जांच के लिए निम्न मुद्दों पर ध्यान देना आवश्यक है।

1. **नैतिक सर्वेक्षण** Moral surveys
2. **अनुपस्थिति, विलम्ब एवं कार्य छोड़ना** Absenteeism, tardiness and turnover
3. **परिवेदनाओं की संख्या** Number of grievances

## जीविका
## (Maintenance)

जीविका के साथ कई महत्वपूर्ण प्रश्न जुड़े हुए हैं जैसे कार्मिकों की शारीरिक, मानसिक एवं भावनात्मक दशा। जीविका प्रोग्राम की प्रामाणिकता के लिए कई बातों का ज्ञान आवश्यक है।

1. **दुर्घटना दर** Accident Rates
2. **बीमा की रकम या लाभ** Insurance Premium
3. **कार्मिक सहभागिता** Employee Participation

कार्मिक नियंत्रण हेतु प्रतियोगी कम्पनियों या संगठन के साथ कार्मिक प्रोग्रामों पर निवेश की जाने वाली पूंजी एवं लाभ की तुलना की जा सकती है। जिससे ज्ञात हो जाए कि ये प्रोग्राम कितने यथार्थ एवं प्रभावी रहे हैं संक्षेप में कार्मिक नियंत्रण संगठन एवं कार्मिक दोनों के विकास में योगदान देने के कारण HRD का एक महत्वपूर्ण विषय है।

# अध्याय-17
# कार्मिक जांच-पड़ताल
# (Personnel Audit)

कार्मिक जांच पड़ताल प्रबंधन की महत्वपूर्ण नियंत्रण विधि है। जिसका प्रयोग किसी संगठन के मानव संसाधन प्रबंधन के निष्पादन को जांचने के लिए किया जाता है।

## कार्मिक जांच पड़ताल की आवश्यकता
## (Need for Personnel Audit)

यद्यपि वित्तीय लेखों की जांच पड़ताल की भांति कार्मिक जांच पड़ताल कानून बंधन नहीं है। तो भी निष्पक्ष एवं जागरुक प्रबंधन ने इसकी उपयोगिता को स्वेच्छा से स्वीकार कर लिया है। कार्मिक जांच पड़ताल की आवश्यकता के निम्न कारण हैं:

1. **परिवर्तित प्रबंधन दर्शन Changing Managerial Philosophy:** आधुनिक प्रबंधन ने कार्मिक सहभागिता की आवश्यकता को पहचान लिया है।
2. जैसे ही संगठन विकसित होता है जांच पड़ताल अनिवार्य हो जाता है। As an organisation grows the need for such an audit increases
3. **श्रम संघों का विस्तार** Expansion of unions of employees
4. **तीव्रता से बढ़ते वेतन एवं मजदूरी** Rapidly rising wages and salaries
5. **परिवर्तित मिश्रित प्रतिभा** The changing mixture of skills
6. **कार्मिकों की संख्या** The number of employees
7. **संचार एवं सूचना** Communication and feedback
8. **स्थिति व वितरण** Location and Dispension
9. **प्रशासनिक शैली** Administrative style

### कार्मिक नियंत्रण के क्षेत्र
### (Areas of Personnel Audit)

संगठन में कार्मिक प्रबन्धन के प्रत्यक्ष पर जाँच पड़ताल की जा सकती हैं

1. **परिणाम** Results
2. **प्रोग्राम** Programmes
3. **नीतियां** Policies
4. **प्रबंधन का दर्शन** Philosophy of management.

## कार्मिक संसाधन नीतियों की जाँच
## (Auditing Human Resource Policies)

नीति जाँच के प्रमुख क्षेत्रः

1. संगठन की, कार्मिक नीतियां क्या है?
   What are organisations personnel policies?
2. कार्मिक नीतियां कैसे स्थापित की गई हैं?
   How are personnel policies established?
3. प्रबधंन एवं निरीक्षक स्तर पर कार्मिक नीतियों को कितनी अच्छी प्रकार समझा जाता है?
   How well personnel policies understood by individuals at various management and supervisory levels?
4 क्या, कार्मिक नीतियां प्रचलित सोच एवं अनुसंधान के अनुकूल हैं?
   Are personnel policies consistent with current thinking and research?

## कार्मिक प्रथाओं एवं प्रक्रियाओं की जांच
## (Auditing personnel practices and proceduers)

प्रथाओं एवं प्रक्रियाओं से अभिप्राय है कि How things are to be done. इस द ष्टि से कई प्रश्नो पर विचार किया जाता है।

1. मानवत कार्मिक प्रथाएं एवं प्रक्रियाएं क्या हैं?
   What are the standard Personnel practices and procedares?
2. ये प्रथाएं एवं प्रक्रियाएं कैसे निर्मित होती है?
   How are personnel practices and procedures formulated?
3. ये प्रथाएं एवं प्रक्रियाए संचारित कैसे होती है?
   How are Personnel Practices and procedures communicate?

**Audit**

- क्या कार्मिक प्रथाएं एवं प्रक्रियाएं कार्मिक नीतियों के अनुकूल हैं? Are personel practices and procedures consistent with the personnel policies?
- कार्मिक प्रथाओं एवं प्रक्रियाओं के एक साथ लागू करने पर नियंत्रण की क्या व्यवस्था विद्यमान है।
- परिणामों की जाँच पड़ताल (Auding Results) कार्मिक नीतियों प्रथाओं एवं प्रक्रियाओं की प्राभाविकता की वास्तविक परिक्षा परिणाम होते हैं यदि अच्छे परिणाम प्राप्त नहीं होते तो ये नीतियां प्रथाएं और प्रक्रियाएं महत्वहीन हैं

## दस्तावेज एवं सांख्यिकी का प्रयोग
## (Use of records and statistics)

कार्मिक जाँच के लिए कुछ दस्तावेज एवं सांख्यिकी रखे जाना आवश्यक है।

- रोजगार सांख्यिकी Employment statistics
- वर्तमान कार्यशक्ति की विशेषताओं से संबधित सांख्यिकी statistics describing characteristics of present workforce.

- **परिवेदना सांख्यिकी** Grievance statistics
- **विविधि सांख्यिकी** Miscellaneous

**कार्मिक ऑडिटर इन तथ्यों का प्रयोग कर किन्हीं निष्कर्षो पर पहुँच सकता है।**

## भर्ती एवं चयन जांच
## (Recruitment and Selection Audit)

**भर्ती एवं चयन नीति जांच निम्न मुद्दों पर की जाती है।**

1. **भर्ती एवं चयन नीति निर्धारण** (Determine recruitment and selection policies)
2. **नीति निर्माण** (Policy formulation)
3. **नीति संचार** (Communication of Policy)
4. **नीति की अनुकूलता** (Consistency of Policy)

## जांच प्रतिवेदन
## (Audit Report)

**विभिन्न कार्मिक नीतियों, प्रथाओं और प्रक्रियाओं एवं उनके परिणामों के परीक्षण के पश्चात् यह आवश्यक है कि अवलोकन, प्राप्तियां, सुझावों को प्रतिवेदन के रूप में तैयार करें।**

**ऑडिटर की प्रतिवेदन पर निम्न मुद्दे शामिल करने चाहिएं।**

1. **विषयों की सूची** (Table of Contents)
2. **जांच में संक्षिप्त कथन का प्रस्तावना के रूप में देना** (Preface giving a brief statement of the audit)
    - **संक्षेपिका एवं निष्कर्ष** (Summary and Conclusion)
    - **प्रत्येक विभाग पर अलग से विचार** (Each department may be devoted as a separate section)
    - **परिशिष्ट** (Appendix)

**अतः** HRD **एवं सांगठनिक सफलता हेतु कार्मिक जाँच पड़ताल एक महत्वपूर्ण गतिविधि है जिसके अभाव में दोनों के विकास में गतिरोध उत्पन्न हो सकता है।**

# UNIT-III

# अध्याय-18
# कार्य विवरण और मानव शक्ति नियोजन
# (Job Analysis and Man-Power Planning)

## कृत्य रूपरेखा
## (Job Designing)

यद्यपि मानव संसाधन विकास प्रंबधक के कई महत्वपूर्ण कार्य है परन्तु प्रथम प्रक्रियात्मक कार्य कृत्य रूपरेखा, एवं कृत्य विश्लेषण हैं अन्य कार्यों का सम्पादन इन्हीं पर निर्भर करता है।

कृत्य रूपरेखा वह प्रक्रिया है जिसके द्वारा एक कृत्य की विषय सारणी तैयार की जाती है। अर्थात् इसमें कृत्यधारक के कृत्य सम्पादन के तरीके अर्थात् वह किन तकनीकी, व्यवस्थाओं और प्रक्रियाओं को प्रयोग करेगा और साथ अपने उच्च अधिकारी, सहकर्मियों एवं अधीनस्थो के साथ किस प्रकार के संबंध रखेगा आदि का वर्णन किया जाता है।

### कृत्य रूपरेखा को प्रभावित करने वाले कारक
**(Factors Affecting Job Design)**

1. सांगठनिक कारक (Organisational Factor)
2. पर्यावरणीय कारक (Environmental Factor) व
3. व्यवहारात्मक कारक (Behavioural Factor)

### कृत्य रूपरेखा के उद्देश्य
**(Goals of Job Design)**

1. **सांगठनिक आवश्यकताओं की पूर्ति (To meet the organisational needs) –** जैसे अधिक प्रक्रियात्मक कुशलता, उत्पादन/सेवा की गुणवत्ता आदि।
2. **व्यक्तिगत कार्मिक की आवश्यकताओं की पूर्ति (To satisfy the needs of the individual employee) –** जैसे हित, चुनौतियां, सफलताएं एवं प्रवीणता आदि।

संक्षेप में कहा जा सकता है कि Job design का उद्देश्य संगठन की अनिवार्यताओं एवं कार्मिक की आवश्यकताओं में एकीकरण स्थापित करना है।

### कृत्य रूपरेखा उपागम
**(Approaches to Job Design)**

कृत्य रूपरेखा से संबंधित तीन महत्वपूर्ण उपागम हैं।

1. **अभियात्रिक उपागम (Engineering Approach) –** यह उपागम F.W. Taylor एवं अन्यों द्वारा प्रतिपादित किया गया है। जिसमें मुख्य केन्द्र बिन्दु है कार्य।

   **सिद्धांत (Principles)**

   1. कार्य का वैज्ञानिक अध्ययन होना चाहिए।
   2. कार्य व्यवस्थित होना चाहिए ताकि कार्मिक कुशल हो सकें।
   3. जिन कार्मिकों का कार्य के लिए चयन किया जाए वह कृत्य की मांगों के अनुरूप होने चाहिए।
      - कृत्य सम्पादन के लिए कार्मिक प्रशिक्षित होने चाहिए।
      - कृत्य के सफलतापूर्वक सम्पादन पर द्रव्य परितोषित दिया जाना चाहिए।

   **समस्याएं (Problems)**

   1. दोहराव (Repetition) - कार्मिकों कुछ कार्यों को बार-बार करते हैं।
   2. मशीनी गति (Mechanical Pacing) - कुछ कार्मिक निरन्तर कार्य करते है तथा आवश्यकतानुसार ब्रेक नहीं मिलता।
   3. अंतिम उत्पादन का अभाव (No End Product) - कार्मिक पाते है कि उनका कोई अंतिम उत्पाद नही अतः उन्हें कार्य में गर्व एवं उत्साह नहीं होता।
   4. सामाजिक अन्तःक्रिया नाममात्र (Little Social Interaction) - कुछ कार्मिकों को शिकायत होती है कि निरन्तर कार्य से उन्हें अन्य कार्मिकों से अन्तःक्रिया का कोई अवसर उपलब्ध नहीं होता।
   5. पहल का अभाव (No initiative) - कार्मिकों को शिकायत रहती है कि उन्हें कार्य करने का तरीका या तकनीक एवं प्रक्रिया चुनने का अवसर नहीं मिलता।

1. **मानवीय उपागम (Human Approach) –** इस उपागम के अनुसार कृत्य रूपरेखा इस प्रकार बनाया जाए कि

   1. कृत्य रूचिकर एवं प्रतिफलदायक बन सके।
   2. कृत्य कार्मिक की विकास, मान्यता एवं उत्तरदायित्व की आवश्यकता पूर्ण कर सके।

   Herzberg ने दो प्रकार के कारक बताए है-

   1. उत्प्रेरक (Motivators) - जैसे उपलब्धि, मान्यता, कार्य, उत्तरदायित्व, उन्नति एवं विकास।
   2. स्वास्थ्य संबंधी कारक (Hygienic Factor) - (जो कार्मिक को कृत्य पर एवं संगठन में बनाए रखते हैं) जैसे कार्य दशाएं, सांगठनिक नीतियां, अर्न्तव्यक्तिक संबंध, वेतन एवं वेतन सुरक्षा।

3. **कृत्य विशेषता उपागम (The Job Characterstics Approach) –** इस उपागम का प्रतिपादन करने वाले विचारक है Hackman एवं Oldham जिनके अनुसार कार्मिक कठिन परिश्रम तब करेगा जब उसे कार्य का प्रतिफल मिलेगा एवं कार्य उन्हें संतुष्टि देगा। कृत्य रूपरेखा में उत्प्ररेणा, संतुष्टि एवं सम्पादन का समावेश होना चाहिए।

इस उपागम के अनुसार किसी कृत्य को पांच मूल कृत्य आयामों में वर्णित किया जा सकता है।

1. **कौशल विभिन्नता** (Skill variety)
2. **कार्य पहचान** (Task identity)
3. **कार्य महत्व** (Task significance)
4. **स्वायत्तता** (Autonomy)
5. **सूचना** (Feedback)

उपरोक्त कृत्य विशेषताएं कार्मिक को मनोवैज्ञानिक संतुष्टि प्रदान करती है।

इस प्रक्रिया को हम निम्न प्रकार से चित्रित कर सकते है।

कृत्य रूपरेखा प्रक्रिया में सर्वप्रथम यह देखना है कि सांगठनिक लक्ष्य प्राप्ति के लिए किस गतिविधि की आवश्यकता है इसमें कई तकनीकों की आवश्यकता है जैसे कार्य अध्ययन (work study), Process Planning (प्रक्रिया नियोजन), संगठन विविध (Organisational Method), सांगठनिक विश्लेषण (Organisational analysis).

## कृत्य रूपरेखा विकल्प
**(Job Design Options)**

एक वैज्ञानिक रूप से निर्मित कृत्य रूपरेखा कार्मिकों को अधिक कुशलता, उत्पादन, की प्रेरणा देता है तथा कृत्य संतुष्टि प्रदान करना है। कृत्य रूपरेखा में विशेषीकरण होना चाहिए ताकि कार्मिकों की उपलब्धि, मान्यता, मनोवैज्ञानिक विकास की आवश्यकताएं पूरी हो सकें। कार्मिक विभाग, कृत्य में सुधार के लिए कई विधियों का प्रयोग करते हैं जैसे कृत्य चक्र (Job Rotation), कृत्य विस्तार (Job Enlargement), कृत्य संव द्धि (Job enrichment), कृत्य रूपरेखा में ये तीनों विधियां शामिल है।

## कृत्य चक्र
**(Job Rotation)**

कृत्य चक्र का अभिप्राय है कि कार्मिक को एक कृत्य से दूसरे पर गतिमान रहना चाहिए।

## कृत्य विस्तार
**(Job Enlargement)**

इसे horizontal job enlargement भी कहा जाता है। अर्थात् कृत्य में अधिक एवं विभिन्न प्रकृति के कार्य जोड़े जाने चाहिए।

## कृत्य संव द्धि
**(Job Enrichment)**

इसे vertical job enrichment भी कहा जाता है। अर्थात् कृत्य के साथ अधिक कृत्य, उत्तरदायित्व जोड़े जाने चाहिए ताकि कार्मिक को कार्य संतुष्टि प्राप्त हो।

संक्षेप में कृत्य रूपरेखा प्रबंधन की एक अहं गतिविधि है जो कृत्य, कार्मिक एवं संगठन तीनों से गहन रूप से संबंधित है।

# अध्याय-19
# कार्य संतुष्टि
# (Job Satisfaction)

## कार्य संतुष्टि से आशय
## (Meaning)

कार्यसंतोष से आशय व्यक्ति की अपने कार्य एवं कार्य से सम्बन्धित परिस्थितियों सम्बन्धी विभिन्न अभिव त्तियों के परिणाम से लिया जाता है। वास्तव में कार्य संतोष शब्द का उपयोग व्यावहारिक विज्ञान उन्मुख शोधकर्त्ता व्यक्ति की कार्य सम्बन्धी मानसिक व त्ति एवं कार्य निष्पादन के सम्बन्ध को स्थापित करने के रूप में करते है। व्यक्ति अपने कार्य एवं परिस्थितियों के सम्बन्ध में कैसा अनुभव करता है। यही कार्यसंतुष्टि कही जाती है। यह पाया गया है कि कुछ कार्य अवस्थायें अन्य कार्य अवस्थाओं की तुलना में अधिक कार्य संतोष प्रदान करती है। प्रबन्धकों का कामिकों के प्रति व्यवहार एवं द ष्टिकोण, पर्यवेक्षण की रीति, कार्य स्थान, उपलब्ध सुविधायें आदि सामान्यतः कर्मचारी के कार्य के प्रति व्यवहार को प्रभावित करती है। परिणामस्वरूप कर्मचारी संतुष्टि अथवा अंसतुष्टि अनुभव करता है। सामान्यतः जब कर्मचारी अपने कार्य से सन्तुष्ट होता है तो वह अधिक उत्पादन एवं कार्यक्षमता द्वारा इस सन्तुष्टि को प्रकट करता है। किन्तु आवश्यक रूप में संतुष्टि कार्य निष्पादन की बढ़ोत्तरी के रूप में प्रकट हो यह आवश्यक नहीं है। किन्तु कार्य सन्तुष्टि तथा कार्य निष्पादन में प्रत्यक्ष सम्बन्ध न होते हुए भी कर्मचारी द्वारा संतोष का अनुभव अन्य प्रकार से भी लाभकारी हो सकता है। प्रबन्धकों के विचार से संतुष्ट कर्मचारी असंतुष्ट कर्मचारी से कहीं अधिक लाभदायक होता है।

## सन्तोष एवं असन्तोष
## (Satisfaction and Dissatisfaction)

सन्तोष तथा असन्तोष शब्दों की व्याख्या एक दूसरे की विपरीत अवस्था के लिए नहीं की जा सकती। यह कहना प्रायः कठिन है कि एक व्यक्ति जो संतुष्ट है, संतुष्टि के चरम स्तर तक पहुंच गया है। कोई व्यक्ति एक ही समय संतुष्ट तथा असंसुष्ट हो सकता है। मनुष्य की इच्छायें अनन्त होती हैं और असंतुष्ट इच्छाओं का विद्यमान होना इस बात का द्योतक नहीं है कि वर्तमान परिस्थितियें में यह कार्य संतुष्टि अनुभव नहीं करता। किन्तु दूसरी ओर संतुष्टि के साथ नवीन इच्छाओं के जन्म से वह असन्तुष्टि भी अनुभव करता रहता है। मेयर (Maier) के अनुसार मनुष्य की असंतुष्टि का कारण सन्तुष्टि के स्रोतों का अभाव नहीं होता अपितु उसका प्रमाण इन तीन बातों के संयुक्त प्रभाव में प्राप्त होता है-

1. इच्छाओं की संतुष्टि
2. इच्छाओं की संतुष्टि की असफलता तथा
3. असंतोष के स्रोत।

मनुष्य पर इन तीन बातों का निरन्तर प्रभाव पड़ता है और परिणाम बदलते रहते हैं। उदाहरण के लिए एक व्यक्ति जिसे पदोन्नति का लाभ मिला है परन्तु असन्तुष्टि अनुभव करने लग सकता है यदि उसे इस बात का पता चले कि उसी के समान योग्य व्यक्ति को उससे अधिक पदोन्नति प्राप्त हुई है। परिणामस्वरूप यह कहा जा सकता है कि कार्य सन्तुष्टि एक विषम विचारधारा है जो मानवीय इच्छाओं, अभिप्रेरणाओं एवं उसकी मानसिक अवस्था से सम्बन्धित है। मानवीय इच्छायें, अभिप्ररेणाओं का सम्बन्ध कार्य संतुष्टि से होते हुए भी यह कार्य संतुंष्टि का पर्याय नहीं है। संतोष और असंतोष का सम्बन्ध कार्य स्तर से भी नहीं जोड़ा जा सकता, यद्यपि अनेक विद्वान इस प्रकार का सह-सम्बन्ध स्थापित करने का प्रयास करते है। इसका कारण मास्लो (Maslow) की आवश्यकता क्रमबद्धता का सम्बन्ध कार्य संतुष्टि से स्थापित किया जाता है। यह अवश्य है कि पद स्तर व्यक्ति को मास्लो द्वारा दी गई उच्चतर आवश्यकताओं की पूर्ति का अधिक अवसर प्रदान करता है और सम्भवतः इसके फलस्वरूप उच्च स्तर पर कार्य करने वाले व्यक्ति अधिक कार्य सन्तोष अनुभव करें। किन्तु कार्य संतोष मात्र आवश्यकता अभिधारणा नहीं है।

## कार्य सन्तुष्टि को प्रभावित करने वाले घटक अथवा तत्त्व (Elements of Job Satisfaction or Factors Affecting Job Satisfaction)

कार्य सन्तुष्टि को अनेक तत्त्व प्रभावित करते हैं। इन तत्त्वों को दो भागों में विभाजित किया जा सकता है (1) व्यक्तिगत तत्त्व, तथा (2) कार्य सम्बन्धी तत्त्व। हम यहां इन तत्त्वों पर विस्तार से विचार करेंगे।

### व्यक्तिगत तत्त्व (Personal Factors)

मनुष्य की अनेक व्यक्तिगत विशेषताओं का प्रभाव कार्य संतोष पर पड़ता है। लिंग, भेद, आयु, स्वास्थ्य, बुद्धि एवं कार्य संतोष में निश्चित सहसम्बन्ध स्थापित किया जा सकता है। कार्य संतोष पर प्रभाव डालने वाले व्यक्तिगत तत्त्व निम्नलिखित हैं-

1. **लिंग भेद** (Sex) – कार्य सन्तुष्टि सम्बन्धी अनुसंधानों से यह प्रकट हुआ है कि स्त्रियां पुरुषों की अपेक्षा अधिक कार्य संतोष अनुभव करती हैं। सामान्यतः स्त्रियों की इच्छाऐं एवं महत्वाकांक्षायें पुरुषों की अपेक्षा कम होती हैं, फलस्वरूप असंतोष का स्तर शीघ्र ही नहीं आता।
2. **आय** (Age) – आयु के साथ संतुष्टि का स्तर भी प्रायः बदलता रहता है। अधिक आयु के व्यक्तियों द्वारा परिस्थितियों से समायोजन कर लेने के फलस्वरूप यह परिणाम प्रकट होता है और वे कार्य से अधिक सन्तुष्टि अनुभव करने लगते हैं। किन्तु कभी-कभी अधिक आयु के कर्मचारी अधिक असन्तुष्ट भी देखे जाते है। विकास के अवसरों का अभाव, कार्यकुशलता में कमी के कारण, महत्व में कमी एंव वेतन की स्थिरता आदि अनेक ऐसे कारण हो सकते हैं जो बड़ी आयु के कर्मचारियों में असन्तोष को जन्म दे सकते हैं।

3. **बुद्धि (Intelligence)** – कार्य संतुष्टि एंव बुद्धि में कोई विशेष सम्बन्ध पाये जाने के प्रत्यक्ष प्रमाण प्राप्त नहीं हुए हैं। किन्तु कर्मचारी की व द्धि का स्तर उसके कार्य की प्रकृति के संदर्भ में कार्य सन्तुष्टि अथवा असन्तुष्टि उत्पन्न कर सकता है। उदाहरण के लिए ऐसे व्यक्ति जो अधिक बुद्धिमान हैं चुनौतियों से भरे कार्य करने में अधिक सन्तुष्टि प्राप्त करते हैं।

4. **अनुभव (Experience)** – अनुभव का सन्तुष्टि से बड़ा ही विचित्र सम्बन्ध है। प्रायः देखा जाता है कि नया कर्मचारी अनुभव के अभाव में अपने कार्य से सन्तुष्ट रहता है। किन्तु यह अवस्था अधिक समय तक नहीं रहती। शनैः शनैः ऐसा कर्मचारी अपनी वर्तमान अवस्था से असन्तुष्ट होने लगता है और अनुभव बढ़ने के साथ-साथ, उसे यह लगने लगता हैं कि उसका वेतन एवं कार्य अवस्थायें उसके अनुभव के अनुरूप नहीं है। परिणामतः सन्तुष्टि का स्तर ऊंचा हो जाता है।

5. **मनोव त्ति (Mentality)** – मनोव त्ति और सन्तुष्टि में भी सहसम्बन्ध स्थापित किया जा सकता है। अनेक व्यक्ति परिस्थितियों से समझौता नहीं कर पाते और उनकी यह मनोव त्ति उनके सन्तोष का कारण बनी रहती है। इस प्रकार जो कर्मचारी अपने व्यक्तिगत जीवन में असन्तुष्ट रहता है कार्य की अनुकूलतम परिस्थितियों में भी असन्तुष्टि के कारण खोजता रहता है।

## कार्य सम्बन्धी तत्त्व
## (Factors Relating to Work Situation)

कार्य सन्तुष्टि को प्रभावित करने वाले कार्य सम्बन्धी तत्त्व निम्नलिखित है-

1. **पारिश्रमिक (Remuneration)** – प्रबन्धक सामान्यतः कार्य सन्तुष्टि के विषय में पारिश्रमिक की मात्रा के महत्व को आंकने में अतिशयोक्ति से काम लेते हैं। प्रत्येक कर्मचारी की यह इच्छा रहती है कि उसकी योग्यता, परिश्रम एवं उत्तरदायित्व के अनुसार उसे परिश्रमिक दिया जाए। किन्तु व्यवहार में कर्मचारी अपनी वर्तमान पारिश्रमिक की मात्रा से सन्तुष्ट नहीं देखे जाते।

2. **सुरक्षा एवं स्थायित्व (Security and stability)** – कर्मचारी वर्ग कार्य की सुरक्षा को विशेष महत्व देते हैं। कार्य सुरक्षा अथवा स्थिरता कर्मचारी में सन्तुष्टि की भावना उत्पन्न कर देती है। अनुभव यह बताता है कि स्थाई कर्मचारी सामान्यतः सुरक्षा के आश्वासन के कारण अपने कार्य से अधिक सन्तुष्टि अनुभव करता है।

3. **मान्यता (Recognition)** – कर्मचारी के मन में निष्पादन एवं उपलब्धि की भावना सदैव बनी रहती है। कर्मचारी अपने कार्य को आत्मगौरव का प्रश्न मानता है और उसे पूरा करके सम्मानित होने के लिए लालायित रहता हैं कार्य को भली-भांति पूरा करके गौरव की अनुभूति कार्य सन्तुष्टि प्रदान करती है।

4. **कार्य की दशायें (Working conditions)** – सामान्यतः यह बात देखने में आई है कि कार्य के घन्टे तथा कार्य दशायें कार्य सन्तुष्टि उत्पन्न करते है। किन्तु सदैव ही ऐसा नहीं होता। कर्मचारी कार्य के घन्टों एवं भौतिक वातावरण को एक आवश्यकता मानकर सहज ही स्वीकार करता है और सन्तुष्टि के लिए इससे कुछ अधिक की कामना करता है।

5. **अपेक्षायें (Expectations) –** कर्मचारी एवं नियोक्ता दोनों ही एक दूसरे में कुछ व्यवहार सम्बन्धी अपेक्षायें रखते हैं। कार्य की मात्रा एवं कार्याविधि के अतिरिक्त यह अपेक्षायें अधिकतर उत्तरदायित्व एवं सुविधाओं सम्बन्धी होती हैं। उदाहरण के लिए कर्मचारी यह अपेक्षा करता है कि नियोक्ता अपने व्यवहार में कटु नहीं होगा, सहानुभूतिपूर्ण बना रहेगा आदि। कर्मचारी की ऐसी अपेक्षाएं नितान्त काल्पनिक भी हो सकती हैं और इस अवस्था में असन्तुष्टि के स्तर का अनुमान लगाना अत्यन्त कठिन हो जाता है।

6. **पर्यवेक्षण (Supervision) –** प्रभावी पर्यवेक्षण भी कर्मचारियों को अपने कार्य से सन्तुष्टि करने में सहायक होता है। पर्यवेक्षण स्वभाव एवं व्यवहार के कार्य पर प्रभाव सम्बन्धी निष्कर्ष हार्थोन प्रयोगों द्वारा काफी स्पष्ट हुए है। वस्तुतः कर्मचारी का प्रबन्ध वर्ग से सम्बन्ध निकटतम पर्यवेक्षक के द्वारा ही होता है और पर्यवेक्षक अपने मित्रतापूर्ण व्यवहार से कार्य का एक अनुकूल वातावरण स्थापित कर सकता है जो कर्मचारियों के लिए अत्यन्त उत्साहवर्द्धक हो।

## कार्य सन्तुष्टि एवं कार्य निष्पादन
## (Job Satisfaction and Job Performance)

कार्य-सन्तुष्टि एवं कार्य निष्पादन के सहसम्बन्ध का व्यापक अध्ययन किया गया है। इन अध्ययनों के प्रकाश में यह तथ्य सामने आया है कि इन दोनों के बीच बहुत स्पष्ट सकारात्मक सम्बन्ध नहीं है। कर्मचारी कार्य के सम्बन्ध में कैसा अनुभव करता है इसका प्रभाव उसके द्वारा कार्य के लिये किये प्रयत्नों पर पड़ना आवश्यक नहीं है। कार्य निष्पादन का कारण कर्मचारी पर पड़ने वाले अनेक दबाव भी हो सकते है। उदाहरण के लिए जब एक कार्य को करना किसी व्यक्ति के द्वारा स्वीकार किया गया है तो वह उसको पूरा करने के लिए बाध्य होता है और सन्तुष्टि अथवा असन्तुष्टि का इससे सम्बन्ध जोड़ना निरर्थक है। यह स्थिति लगभग स्कूल अथवा कॉलेज में पढ़ने वाले सामान्य विद्यार्थी की स्थिति के समान है। सामान्य विद्यार्थी का लक्ष्य मात्र कक्षा पास करना होता है और यह बाध्यता उसे पढ़ने को मजबूर करती है। पास प्रतिशत द्वारा यह अनुमान लगाना कठिन होगा कि सामान्य विद्यार्थी अध्ययन विधि से असंतुष्ट के अतिरिक्त सामाजिक स्वीकृति के आधीन निष्पादन की मात्रा सीमित भी हो जाती है।

कार्य निष्पादन के सभी सूत्र यथा उत्पादकता, दुर्घटना दर, अनुपस्थिति दर, कर्मचारी आवर्तन आदि कार्य सन्तुष्टि से प्रभावित हो सकते हैं, किन्तु कार्य असन्तुष्टि के परिणामस्वरूप यह नकारात्मक रूप में प्रभावित होंगे ही इस निष्कर्ष पर पहुंचना भ्रामक ही होगा। फिर भी सामान्य परिस्थितियों में कार्य सन्तुष्टि, संस्थान के लिए लाभकारी है और इसके लिए अनुकूल वातावरण की स्थापना की जानी चाहिए। कार्य संतुष्टि से कर्मचारी का मनोबल ऊंचा होता है और इसका लाभ संस्थान द्वारा उठाया जा सकता है। अतः कार्य सन्तुष्टि कार्मिक एवं संगठन दोनों के विकास हेतु एक अपरिहार्य स्थिति है। क्योंकि असंतुष्ट कार्मिक संगठन विकास के राह का प्रथम अवरोध सिद्ध होता है।

# अध्याय-20
# कृत्य शब्दावली
# (Job Terminology)

किसी विषय व अनुशासन के ज्ञान के लिए उसकी शब्दावली का ज्ञान परम अनिवार्य है। मानव संसाधन विषय में सबसे महत्वपूर्ण भूमिका मानव संसाधन प्रबंधक की है। जिसे संगठन में कृत्य विश्लेषण जैसा महत्वपूर्ण कार्य करना है। अतः स्वयं कृत्य विश्लेषण के लिए कार्मिकों के लिए, विद्यार्थियों के लिए एवं अनुसंधानकर्त्ताओं के लिए कृत्य शब्दावली स्पष्ट होना परमआवश्यक है। कृत्य से संबंधित कई महत्वपूर्ण शब्द (Term) जैसे कार्य (Task), पदस्थिति (Position), कृत्य (Job), व्यवसाय (Occupation), कृत्य विश्लेषण (Job Analysis), कृत्य वर्णन (Job Description), कृत्य विशेषीकरण, कृत्य आवर्तन (Job Rotation), कृत्य विस्तार (Job Enlargement), कृत्य संव द्धि (Job Enrichment), कृत्य संतुष्टि (Job Satisfaction), आदि

उपरोक्त कृत्य शब्दावली के विभिन्न शब्दों का अर्थ इस प्रकार है-

1. **कार्य (Task) –** Task एक क्रिया या संबंधित क्रियाओं का समूह है जो एक निश्चित परिणाम प्राप्त करने के लिए निर्मित किया गया है।

2. **पदस्थिति (Position) –** Postion या स्थिति एक जैसे कार्यों एवं उत्तरदायित्वों का समूह है जो एक व्यक्ति को सौंपे गए हैं।

3. **कृत्य (Job) –** Job या कृत्य समान स्थितियों का वह समुह है जो कि कार्य के प्रकार एवं स्तर के आधार पर समान है।

4. **व्यवसाय (Occupation) –** Occupation या व्यवसाय कार्यों के आधार पर समान कृत्यों का समूह हैं जो सम्पूर्ण उद्योग या राष्ट्र में पाए जाते है।

5. **कृत्य विश्लेषण (Job Analysis) –** Job Analysis या कृत्य विश्लेषण एक ऐसी प्रक्रिया है जिसके द्वारा कृत्य से संबंधित क्रियाओं, कर्त्तव्यों एवं सम्बन्धों का आलोचनात्मक मूल्यांकन किया जाता है।

6. **कृत्य वर्णन (Job Description) –** Job Description या कृत्य विवरण वर्तमान एवं भावी कृत्यों के सम्बन्ध में महत्वपूर्ण सूचनाएं संजोता है। यह कृत्य संबंधी एक ऐसा लिखित तथ्यात्मक विवरण है जो कृत्य में अन्तर्निहित कर्त्तव्य एवं उत्तरदायित्व तथा कृत्य संबंधी सामान्य एवं विशिष्ट स्थिति में तत्त्वों का सारांश उपलब्ध करता है।

7. **कृत्य विशेषीकरण (Job Specification) –** कृत्य विशेषीकरण किसी कृत्य को ठीक प्रकार सम्पन्न करने के लिए आवश्यक न्यूनतम स्वीकृत मानवीय योग्यताएं है।

8. **कृत्य वर्गीकरण (Job Classification) –** Job Classification का अर्थ है एक संगठन में सभी पदों की भर्ती, वेतन तथा अन्य सेवीवर्ग विषयों के सम्बन्ध में एक ही समूह में समूहीकृत करना, जो बहुत कुछ एक जैसे कार्यों एवं दायित्वों का निर्वाह करते हैं।

9. **कृत्य आवर्तन (Job Roation) –** कृत्य आवर्तन से तात्पर्य है एक व्यक्ति का एक कृत्य से दूसरे पर अभिगमन।

10. **कृत्य विस्तार (Job Enlargement) –** कृत्य विस्तार से अभिप्राय है एक विशेष कार्य के साथ अधिक कर्त्तव्य एवं उत्तरदायित्व जोड़ना इसे horizontal कृत्य विस्तार भी कहा जाता है।

11. **कृत्य संव द्धि (Job Enrichment) –** इसे vertical job enrichment भी कहा जाता है। अर्थात् कार्य के साथ विभिन्न कौशल, कार्य महत्व, स्वायतता संबंधी कर्त्तव्य एवं उत्तरदायित्व को जोड़ना।

12. **कृत्य संतुष्टि (Job Satisfaction) –** कृत्य संतुष्टि से आशय व्यक्ति की अपने कार्य एवं कार्य से संबंधित परिस्थितियों सम्बन्धी विभिन्न अभिव त्तियों के परिणाम से लिया जाता है।

कृत्य शब्दावली एक विशद् विषय है जिसका निरन्तर विकास हो रहा है। HRD के विद्यार्थियों एवं अनुसंधानकर्ताओं के साथ-साथ प्रबन्धकों के लिए भी इसका ज्ञान अपरिहार्य है।

# अध्याय-21
# कृत्य विश्लेषण
# (Job Analysis)

कृत्य विश्लेषण (Job Analysis) शब्द दो शब्दों के मेल से बना है - कृत्य तथा विश्लेषण। डेल योडर (Dale Yoder) के अनुसार, "कृत्य ऐसे कार्यभारों, कर्त्तव्यों एवं उत्तरदायित्वों का संग्रह है जिसे एक कर्मचारी का तय किया गया नियत कार्य माना जाता है।" कृत्य का सही अर्थ समझने के लिए यहां कृत्य (Job) तथा पद (Position) में अन्तर किया जाना आवश्यक है। पद (Position) किसी एक कर्मचारी से सम्बन्धित कर्त्तव्यों का नाम है जो उसे पूरा करने को सौंपे जाते हैं। फिलिप्पों (Flippo) के अनुसार, "पद (Position) एक व्यक्ति को सौंपे गये कार्यभारों का समूह है।" किसी कृत्य में अनेक पद सम्मिलित हो सकते हैं। उपक्रम में जितने कर्मचारी होते हैं, उतने ही पद होते हैं और इस प्रकार पद (Position) व्यक्तिगत चीज है और इसका सम्बन्ध व्यक्ति विशेष द्वारा सम्पन्न किये जाने वाले कार्यों से है। एक प्रकार के कार्य अनेक व्यक्तियों द्वारा सम्पन्न किए जा सकते हैं और उन व्यक्तियों के कर्त्तव्यों का अंग हो सकते हैं। अर्थात् समान पद समान कृत्य सम्पन्न करते हैं और इस प्रकार कृत्य को हम ऐसे पदों का समूह कह सकते हैं जिन पदों के कार्य की प्रकृति एवं स्तर समान हों। पद वैयक्तिक है जबकि कृत्य अवैयक्तिक होता है।

कृत्य का वर्गीकरण कौशल के आधार पर भी किया जाता है और इस आधार पर कृत्य कौशलपूर्ण (Skilled), अर्द्धकौशलपूर्ण (Semi-skilled) अथवा सामान्य या कौशलहीन (Un-skilled) हो सकता है।

## कृत्य
## (Job)

कृत्य की उपर्युक्त व्याख्या के आधार पर कृत्य का आशय सरलता से समझा जा सकता है। कृत्य शब्द की कुछ महत्वपूर्ण परिभाषाएं निम्नांकित हैं-

1. **क्रूडन एवं शरमन (Chruden and Sherman) –** "कृत्य एक संगठनात्मक इकाई है जिसके अन्तर्गत कुछ निश्चित क्रियाओं को इस उद्देश्य से संग हित किया जाता है कि नियत व्यक्ति अथवा व्यक्तियों द्वारा उन्हें सम्पन्न किया जाए।"
2. **फिलिप्पो (Flippo) –** "कृत्य को ऐसे पदों के समूह के रूप में परिभाषित किया जा सकता है जो कार्य की प्रकृति एवं स्तर में समान हो।"

## विश्लेषण
## (Analysis)

विश्लेषण का आशय किसी तत्त्व अथवा विषय के सम्बन्ध में गहन एवं व्याख्यात्मक अध्ययन से

है। कृत्य सम्बन्धी गहन एवं व्याख्यात्मक अध्ययन को ही कृत्य विश्लेषण कहा जाता है।

मेन (Meine) ने कृत्य विश्लेषण को उसके उद्देश्यानुसार निम्न वर्गो में विभक्त किया है

i. कार्य पद्धति एवं प्रक्रियाओं में सुधार सम्बन्धी कृत्य विश्लेषण।

ii. स्वास्थ्य तथा सुरक्षा के उद्देश्य से किया गया कृत्य विश्लेषण एवं कर्मचारी चयन, भर्ती, विकास के सम्बन्ध में किया जाने वाला कृत्य विश्लेषण।

## कृत्य विश्लेषण
## (Job Analysis)

1. **क्रूडन एवं शरमन (Chruden and Sherman)** के अनुसार, "प्रत्येक कृत्य को निष्पादित करने वाले व्यक्तियों के कर्त्तव्यों, उत्तरदायित्वों एवं अपेक्षित योग्यताओं से सम्बन्धित सूचनाओं का एकीकरण, विश्लेषण एवं अभिलेखन को कृत्य विश्लेषण के नाम से सम्बोधित किया जाता है।"

2. **लेयड तथा लेयड (Laird and Laird)** के अनुसार "कृत्य विश्लेषण का सम्बन्ध किसी कृत्य को सम्पन्न करने के लिए आवश्यक प्रत्येक क्रिया से है। इसमें कृत्य के लिए आवश्यक योग्यताएं, अनुभव तथा प्रशिक्षण का कुछ अंश भी सम्मिलित है।"

उपर्युक्त परिभाषाओं का अध्ययन करने से स्पष्ट होता है कि कार्य-विश्लेषण एक ऐसी प्रक्रिया है जिसके द्वारा कृत्य से सम्बन्धित क्रियाओं, कर्त्तव्यों एवं सम्बन्धों का आलोचनात्मक मूल्यांकन किया जाता है।

## कृत्य विश्लेषण के पहलू
## (Aspects of Job Analysis)

कृत्य विश्लेषण की प्रक्रिया के दो महत्वपूर्ण अंश कृत्य विवरण (Job Description) तथा कृत्य विशिष्टता (Job Specifications) है। कृत्य विश्लेषण सम्बन्धी सूचनाओं का अंकन दो प्रक्रियाओं में किया जाता है और इन्हें कृत्य विवरण एवं कृत्य विशिष्टता के नाम से सम्बोधित किया जाता है।

## कृत्य विश्लेषण का क्षेत्र
## (Scope of Job Analysis)

डेल योडर (Dale Yoder) ने कृत्य विश्लेषण के क्षेत्र में इन सूचनाओं को सम्मिलित किया है-

1. कार्यकर्त्ता से कार्य के सम्बन्ध में अपेक्षाएं (What the worker in the job is expected to do)
2. कार्य की विधि (How the job is performed)
3. प्रभावी निष्पादन के लिए आवश्यक कौशल (Skills required for effective performance)
4. कार्य सहसम्बन्ध (Job Relationships)

बीच (Beach) ने कृत्य विश्लेषण कार्यक्रम के प्रमुख मदों में इनको सम्मिलित किया है-

1. कृत्य शीर्षक
2. कृत्य सारांश

3. कृत्य कर्त्तव्य
4. अन्य कृत्यों से सम्बन्ध
5. प्रदत्त पर्यवेक्षण
6. मानसिक स्तर
7. मानसिक एकाग्रता
8. भौतिक अपेक्षाएं
9. भौतिक कौशल
10. उत्तरदायित्व
11. वैयक्तिक विशेषताएं
12. कार्य अवस्थाएं, एवं
13. जोखिम।

कृत्य विश्लेषण की विषयवस्तु अथवा क्षेत्र को दो भागों में बांटा जा सकता है-

1. कृत्य का विश्लेषण तथा
2. कार्यकर्त्ता का विश्लेषण

इन दोनों विश्लेषणों के आधार पर उपलब्ध सूचनाएं तथा तथ्य विश्लेषण की विषय सामग्री कहीं जा सकती है। इस आधार पर कृत्य विश्लेषण का क्षेत्र निम्न प्रकार निर्धारित किया जा सकता है -

1. कृत्य का नाम या शीर्षक
2. कृत्य की वर्तमान क्रियाविधि तथा रीति-
    i. कर्मचारी द्वारा किये जाने वाले कार्य तथा कर्त्तव्य
    ii. कर्मचारी द्वारा उपयोग में लाई जाने वाली सामग्री
    iii. कर्मचारी द्वारा उपयोग में लाये जाने वाले औजार, यन्त्र एवं उपकरण
    iv. कर्त्तव्यों के निष्पादन की क्रिया-विधि एवं रीति
    v. उत्तरदायित्व
    vi. प्राप्त एवं प्रदत्त पर्यवेक्षण
    vii. उत्पादन का प्रमाप
3. भौतिक कार्य अवस्थाएं
    i. कार्य स्थान
    ii. प्रकाश
    iii. शोर
    iv. कार्य सम्बन्धी जोखिम
4. कृत्य का अन्य कृत्यों से सम्बन्ध
    i. सहायक तथा अधीनस्थ

ii. सहयोगी कार्यकर्त्ता

iii. कृत्यों के बीच समन्वय

5. रोजगार की शर्तें

i. कर्मचारियों के चयन की विधि

ii. कार्य का समय

iii. पारिश्रमिक की दर एवं भुगतान विधि

iv. कार्य की स्थाई या अस्थाई प्रकृति

v. पदोन्नति तथा विकास के अवसर

6. कर्मचारी के गुण

i. शारीरिक - स्वास्थ्य, शक्ति, आकार-प्रकार, ऊंचाई, भार, द ष्टि, वाणी आदि।

ii. मानसिक - निर्णय शक्ति, विश्लेषणात्मक कौशल, संतुलन आदि।

iii. व्यक्तिगत - ईमानदारी, व्यवहार, शिक्षा, प्रशिक्षण आदि।

## कृत्य विश्लेषण की आवश्यकता
## (Need for Job Analysis)

किसी उपक्रम के लिए कृत्य विश्लेषण की आवश्यकता क्यों होती है? कृत्य विश्लेषण द्वारा कृत्य सम्बन्धी अनेक सूचनाएं उपलब्ध होती हैं और यह सूचनाएं उपक्रम के अधिकारी वर्ग के मार्गदर्शन के लिए अत्यन्त आवश्यक हैं। किसी उपक्रम में व्यवस्थित कृत्य विश्लेषण की आवश्यकता निम्न प्रकार से प्रकट की जा सकती है-

1. **कृत्य के सम्बन्ध में अपर्याप्त जानकारी** (Lack of knowledge about the job)
2. **कृत्य तथा कार्यकर्त्ता विवरण में एकरूपता** (Uniformity of job and worker descriptions)
3. **कृत्य एवं कार्यकर्त्ता सम्बन्धी व्यवस्थित सूचनाएं** (Systematic job and worker informations)

## कृत्य विश्लेषण की उपयोगिताएं
## (Uses of Job Analysis)

कार्य विश्लेषण कर्मचारी प्रबन्ध की अत्यन्त महत्वपूर्ण प्रक्रिया है। इसके लाभ निम्नलिखित हैं-

1. **संगठन एवं मानव शक्ति नियोजन में उपयोगी** (Use in organisation and manpower planning)
2. **कर्मचारियों की भर्ती, चयन एवं नियुक्ति में सहायक** (Use in recruitment, selection and placement of employees)
3. **प्रबन्धकीय विकास एवं कर्मचारी प्रशिक्षण में उपयोग** (Use in management development and training)
4. **वेतन एवं मजदूरी प्रशासन में उपयोग** (Use in salary and wage administration)
5. **कार्य निष्पादन मूल्यांकन में सहयोग** (Use in performance appraisal)

6. **कर्मचारी सुरक्षा एवं स्वास्थ्य में उपयोग** (Use in employee safety and health)
7. **कार्य अध्ययन में उपयोग** (Use in work study)
8. **यन्त्र एवं उपकरणों के प्रमापीकरण में उपयोग** (Use in standardization of machinery and equipment)
9. **नवीन कर्मचारियों के मार्ग-दर्शन में उपयोग** (Use in orienting new employees)

## कृत्य विश्लेषण की प्रक्रिया
## (Process of Job Analysis)

कृत्य विश्लेषण की प्रक्रिया को निम्नांकित चरणों में विभक्त किया जा सकता है-

1. **तथ्यों का एकत्रीकरण (Gathering Factual Material) –** कृत्य विश्लेषण की प्रक्रिया के प्रथम चरण में कृत्य के बारे में तथ्यात्मक सामग्री एकत्रित की जाती है। कृत्य सम्बन्धी तथ्यों का संग्रहण अनेक स्रोतों से किया जा सकता है। इन स्रोतों में मुख्यतः यह तीन स्रोत सम्मिलित हैं-
   i. **कृत्यों पर लगे हुए कर्मचारी** (Employees on the jobs)
   ii. **पर्यवेक्षक अथवा अन्य कर्मचारी जैसे फोरमैन आदि जो कार्य का निरीक्षण करते हैं तथा वस्तुतः कार्य की जानकारी रखते हैं** (Supervisors or other employees e.g. Foremen who supervise the jobs and who know these jobs) **तथा**
   iii. **अन्य पक्ष जो कार्य का स्वेच्छापूर्वक अवलोकन करते हैं।** (Independent observers who watch employees performing the job)

   इन स्रोतों से सामग्री एकत्रित करने के लिए अनेक विधियां काम में लाई जाती हैं-
   i. **अवलोकन विधि** (Observation method)
   ii. **साक्षात्कार विधि** (Interview method)
   iii. **प्रश्नावली विधि** (Questionnaire Method)
   iv. **अभिलेख विधि** (Record or Long Method)
2. **कृत्य विवरण तैयार करना (Preparation of Job Descriptions) –** प्राप्त सूचनाओं का अध्ययन करके कृत्य विश्लेषक उनके आधार पर कृत्य विवरण तैयार करता है। कृत्य विवरण का प्रारूप पूर्व निर्धारित होता है और यह कृत्यानुसार हो सकता है।
3. **कृत्य विशिष्टता तैयार करना (Preparation of Job Specifications) –** कृत्य विशेषताये निर्धारित हो जाने पर उसके आधार पर कर्मचारी से अपेक्षित कौशल एवं योग्यताओं का निर्धारण करने के लिए कृत्य विशिष्टता विवरण तैयार किया जाता है। कृत्य विशिष्टता कृत्य विवरण की भांति ही एक पत्रक है जिसमें कृत्य निष्पादन के लिए आवश्यक न्यूनतम योग्यताओं का वर्णन होता है।
4. **प्रस्तुतीकरण (Presentation) –** कृत्य विवरण तथा कृत्य विशिष्टता तैयार हो जाने के पश्चात् इन्हें उच्च अधिकारियों के समक्ष अवलोकन के लिए प्रस्तुत किया जाता है। यह ही नहीं, कृत्य विवरण एवं कृत्य विशिष्टता को कर्मचारी संघों द्वारा समीक्षा के लिए भी प्रस्तुत करने की सामान्य परिपाटी चल पड़ी है।
5. **अनुमोदन (Approval) –** उपक्रम में प्रत्येक कार्य पर अन्तिम निर्णय करने का

अधिकार किसी-न-किसी अधिकारी के पास होता है और कार्य को तब तक अधिकृत नहीं माना जा सकता जब तक उस अधिकारी द्वारा उसका अन्तिम अनुमोदन न कर दिया जाए।

## कृत्य विश्लेषण की बाधायें एवं उनका निवारण
## (Difficulties of Job Analysis and Suggestion to Overcome them)

कृत्य विश्लेषण को प्रायः कर्मचारी वर्ग एवं उनके संघों के विरोध का सामना करना पड़ता है। यही नहीं, कृत्य विश्लेषण को अनेक प्रबन्धक भी अच्छी द ष्टि से नहीं देखते। यह सर्वविदित है कि परिवर्तन सदैव ही विरोध का कारण बनता है और कृत्य विश्लेषण द्वारा भावों परिवर्तनों का भय इसके विरोध का मूल कारण है। विभिन्न पक्षों द्वारा कृत्य विश्लेषण का विरोध निम्न प्रकार है -

1. **कर्मचारी तथा कर्मचारी संघ** **(Employees and their Unions)** – कर्मचारी वर्ग को कृत्य विश्लेषण का विरोध करता है। कर्मचारी वर्ग निरन्तर एक ही प्रकार का कार्य करते हुए उससे अभ्यस्त हो जाता है तथा उसे यह भय होता है कि कृत्य विश्लेषण के परिणामों के आधार पर उसके कार्य की प्रकृति एवं स्वरूप में अनावश्यक एवं अवांछनीय परिवर्तन हो सकते है।

   कर्मचारी संघों में यह भय उत्पन्न होता है कि इससे कर्मचारियों की नौकरी खतरे में पड़ जाएगी।

2. **पर्यवेक्षक** **(Supervisors)** – कर्मचारी ही नहीं, उनके कार्य की देखरेख करने वाले पर्यवेक्षक भी कृत्य विश्लेषण का विरोध करते हुए पाये जाते हैं। कर्मचारियों के निकट सम्पर्क मे रहने के कारण कर्मचारियों की प्रतिकूल प्रतिक्रियाओं के लिए प्रबन्धक इन्हें ही उत्तरदायी ठहराते हैं। कृत्य विश्लेषण द्वारा परिवर्तित कर्त्तव्यों एवं योग्यताओं के कारण इन्हें प्रभावित कर्मचारियों के विरोध का प्रत्यक्ष सामना करना पड़ सकता है।

3. **प्रबन्धक** **(Managers)** – कृत्य विश्लेषण का विरोध उच्च प्रबन्धकों द्वारा भी किया जाता है। उन्हें यह भय रहता है कि कृत्य विश्लेषण कार्यक्रम अनेक नवीन समस्याओं एवं शिकायतों को जन्म देते हैं।

देखा जाए तो उपर्युक्त विरोधों का कारण मात्र भ्रम एवं भय है। इसीलिए सबसे बड़ी आवश्यकता इस भ्रम एवं भय के निवारण की है। कृत्य विश्लेषण कार्यक्रम को सफल बनाने के लिए निम्न सुझाव प्रस्तुत किये जा सकते हैं-

1. **कृत्य विश्लेषण कार्यक्रम के उद्देश्यों को स्पष्ट करना** (Clarity of Objectives of Job Analysis Programmes)
2. **कृत्य विश्लेषण** (Emphasising Benefits of Job Analysis)
3. **कार्यक्रम का उचित समय** (Introducing the Programme Property)
4. **विश्लेषक तथा कर्मचारियों में मधुर सम्बन्ध** (Cordial Relations between Analyst and Employees)
5. **अवलोकन का अवसर** (Opportunity for Review)

अतः कृत्य विश्लेषण HRD का अहं प्रकार्य है जो कृत्य एवं कार्मिक के साथ संगठन को भी गति प्रदान करता है।

# अध्याय-22
# कृत्य विवरण
# (Job Description)

फिलिप्पो (Flippo) के अनुसार, "कृत्य विवरण किसी विशिष्ट कर्त्तव्यों एवं उत्तरदायित्वों का संगठित एवं तथ्यात्मक विवरण है।" पिगर्स एवं मायर्स (Pigors and Myers) के अनुसार, "कृत्य विवरण संगठनात्मक सम्बन्धों, उत्तरदायित्वों एवं विशिष्ट कर्त्तव्यों का, जिसके द्वारा किसी कृत्य या स्थिति की संरचना होती है (लिखित), शब्द चित्र है।" कृत्य विवरण कार्य के विभाजन एवं उत्तरदायित्वों की व्याख्या है और इसके द्वारा एक कार्य को अन्य कार्यों से प थक किया जाता है। यह कार्य का एक ऐसा माप है जो उसमें निहित कर्त्तव्यों एवं उत्तरदायित्वों को स्पष्ट कर देता है। इसका उद्देश्य यह बताना है कि क्या किया जाना है, कैसे किया जाना है तथा क्यों किया जाना है? किसी संगठन में अधिकार अन्तरण की स्पष्टता का यह एक सारांश है। मेकफारलैण्ड (McFarland) के अनुसार, "कृत्य विवरण, कृत्य विश्लेषण प्रक्रिया द्वारा प्राप्त होता है तथा कृत्य में सम्मिलित कार्यों एवं उसका अन्य कृत्यों से सम्बन्ध का लिखित विवरण प्रस्तुत करता है।" कृत्य के इस विवरण द्वारा कर्मचारियों की उन क्रियाओं का, जो उन्हें सम्पन्न करनी हैं, प्रमाण प्रस्तुत होता है तथा इस प्रकार यह किसी कृत्य या कर्मचारी के अधिकार क्षेत्र का लिखित कथन बन जाता है। कर्मचारी व्यवस्था सम्बन्धी निर्णयन को प्रभावित करने वाले तत्त्वों में कृत्य विवरण का महत्वपूर्ण स्थान है। किसी पद के निर्माण के लिए यह जानना नितान्त आवश्यक है कि उस पद के लिए पर्याप्त कार्य उपलब्ध है। इस जानकारी के अभाव में पद निर्माण अनावश्यक रूप मे व्यय-व द्धि ही करेगा। कृत्य विवरण वर्तमान एवं भावी कृत्यों के सम्बन्ध में महत्वपूर्ण सूचनाएं एकत्र करता है। यह कृत्य सम्बन्धी एक ऐसा लिखित तथ्यात्मक विवरण है जो कृत्य के कर्त्तव्यों एवं उत्तरदायित्वों का ब्यौरा देता है।

## कृत्य विवरण का महत्व
## (Importance of Job Description)

कार्मिक प्रबन्ध में कृत्य विवरण का महत्वपूर्ण स्थान है। कार्मिक प्रबन्ध क्षेत्र की विभिन्न क्रियाओं में कृत्य विवरण सहायक होते हैं। कृत्य विवरण सामान्यतः निम्न कार्यों में सहायता प्रदान करता है -

1. कृत्य श्रेणीयन एवं वर्गीकरण।
2. स्थानान्तरण एवं पदोन्नति।
3. परिवेदनाओं का समायोजन।
4. कार्मिकों एवं सेवानियजको के मध्य कृत्य के बारे में सामान्य समझ विकसित करना।

5. दुर्घटनाओं की जांच।
6. समय एवं गति अध्ययन।
7. सत्ता की सीमाओं को परिभाषित करना।
8. वैज्ञानिक मार्गदर्शन।
9. दोषपूर्ण कार्य-विधियों का पता लगाना।
10. कार्य पर नियुक्ति की सुविधाजनक बनाना।
11. निष्पादन संकेतकों की व्यवस्था।
12. व्यक्तिगत योग्यता के मामलों का परिचय।

## कृत्य विवरणों का वर्गीकरण
## (Categories of Job Description)

पिगर्स एवं मायर्स (Pigors and Myers) ने कृत्य विवरणों को तीन वर्गों में विभक्त किया है। यह वर्गीकरण निम्न प्रकार है-

1. घण्टेवार मजदूरी प्राप्त करने वाले कर्मचारी - प्रत्यक्ष एवं अप्रत्यक्ष श्रम।
2. वेतनभोगी कर्मचारी - पर्यवेक्षक, तकनीकी एवं कार्यालय कर्मचारी।
3. वेतनभोगी कर्मचारी - प्रबन्धक, पेशेवर एवं कार्यकारी अधिकारी।

पिगर्स एवं मायर्स के अनुसार, सभी अमेरिकन मैनेजमेन्ट एसोसिएशन द्वारा किये गये अनुसंधान से यह बात प्रकट होती है कि सामान्यतः उपक्रम घण्टेवार मजदूरी प्राप्त करने वाले कर्मचारियों के कृत्य विवरण अवश्य तैयार करता है। यह उल्लेखनीय है कि कृत्य विवरण के प्रारूप इन तीनों वर्गों के कार्यों की प्रकृति एवं स्वरूप में भिन्नता होने के कारण भिन्न होते है।

## विस्त त एवं सामान्य कृत्य विवरण
## (Detailed and General Job Description)

कृत्य विवरण में सूचनाओं को कितने विस्तार से सम्मिलित किया जाता है इस आधार पर इसे विस्त त एवं सामान्य कृत्य विवरण में विभक्त किया जा सकता है।

### विस्त त कृत्य विवरण
**(Detailed Job Description)**

विस्त त कृत्य विवरण से आशय ऐसे कृत्य विवरण से है जिसमें कृत्य सम्बन्धी सूचनाओं के साथ-साथ इस बात का भी स्पष्टीकरण किया जाता है कि कोई क्रिया क्यों और किस प्रकार कृत्य का अंग मानी गई है। यदि कृत्य विवरण का उपयोग कर्मचारियों को यह बताना है कि कृत्य सम्बन्धी विभिन्न क्रियाओं को कैसे सम्पन्न किया जायेगा तो कृत्य विवरण अत्यन्त व्याख्यात्मक बनाये जाते हैं।

### सामान्य कृत्य विवरण
**(General Job Description)**

कृत्य मूल्यांकन के उद्देश्य से तैयार किये गये कृत्य विवरण सामान्यतः अधिक विस्त त नहीं होते। ऐसे कृत्य विवरणों में कृत्य में अन्तर्निहित क्रियाओं का उल्लेख मात्र होता है। अनेक उपक्रम

कृत्य विवरणों को सामान्य कृत्य विवरण के रूप में ही तैयार करना उचित मानते हैं। उनके अनुसार ऐसे विवरण कृत्य को लोचपूर्ण रखते हैं। ऐसा माना जाता है कि कृत्य की प्रकृति एंव स्वरूप में स्थायित्व उनमें भावी परिवर्तनों के मार्ग को अवरूद्ध कर देता है। कृत्य सम्बन्धी विरोध का एक मूल कारण कृत्य में लोच का अभाव होता है, अतः भावी विरोध से रक्षा के लिए कृत्य विवरण सामान्य विवरण के रूप में ही बनाना श्रेयस्कर है ताकि आवश्यकतानुसार उसमें कमी अथवा व द्धि की जा सके। परन्तु इसका यह अर्थ नहीं है कि कृत्य विवरण में कृत्य की व्याख्या सुस्पष्ट नहीं होनी चाहिए। यदि ऐसा होगा तो कृत्य विवरण में तैयार करने का उद्देश्य ही पूर्ण होगा। कृत्य विवरण में लोच की व्यवस्था करते हुए भी उसमें कृत्य की व्याख्या सुस्पष्ट तथा सुनिश्चित होनी चाहिए।

## कृत्य विवरण की विषय सामग्री
## (Contents of Job Description)

कृत्य विवरण की विषयवस्तु के सम्बन्ध में विभिन्न उपक्रमों में कृत्य विश्लेषण के उद्देश्य तथा नीतियों के अनुसार भिन्नता पाई जाती है। किन्तु एक आदर्श कृत्य विवरण की विषयवस्तु निम्न प्रकार है-

1. **कृत्य परिचय (Job Identification)** – वैकल्पिक शीर्षक, विभाग एवं सम्भाग, संयन्त्र तथा कृत्य का कोड नम्बर दिया जाता है।

2. **कृत्य सारांश (Job Summary)** – इसके अन्तर्गत से सम्बन्धित मुख्य-मुख्य कार्यों का सारांश दिया जाता है फिलिप्पो (Flippo) के अनुसार, "कृत्य सारांश मुख्यतः दो उद्देश्यों की पूर्ति करता है। प्रथम, यह कृत्य की संक्षिप्त परिभाषा बतलाता है जो कि उस समय जबकि कृत्य शीर्षक पर्याप्त न हो, अतिरिक्त परिचय सूचनायें उपलब्ध कराने में सहायक होता है। द्वितीय, यह पाठक को उन विस्त त सूचनाओं का सारांश प्रस्तुत करता है, जिन्हें उन्हें मानना है।

3. **सम्पादित कार्य (Duties Pertormed)** – इस भाग के अन्तर्गत समस्त कार्यों की सूची विस्तार से दी जाती है। कार्यों को प्रमुख, सहायक एवं आनुसंगिक कार्यों में विभक्त करके दिखाया जाता है। कार्यों में लगने वाले समय का भी उल्लेख किया जाता है। यह भाग यह बताता है कि क्या करना है, कैसे करना तथा क्यों करना है।

4. **प्रदत्त एवं प्राप्त पर्यवेक्षण (Supervision given and Received)** – इस शीर्षक के अन्तर्गत यह स्पष्ट किया जाता है कि संगठन संरचना में कृत्य की क्या स्थिति है। कृत्य को सम्पन्न करने वाला कर्मचारी किसके प्रति जवाबदेह है। उसके कार्य का पर्यवेक्षण किसके द्वारा किया जायेगा। पर्यवेक्षण किस स्तर का होगा; यथा-सामान्य, मध्यवर्गीय या प्रत्यक्ष पर्यवेक्षण। सम्बन्धित कृत्य के तुरन्त नीचे के कार्य क्या हैं?

5. **अन्य कृत्य से सम्बन्ध (Relation with other Jobs)** – इस भाग में सम्बन्धित कृत्य का कृत्य-प्रवाह एवं कार्यविधियों के लम्बवत् सम्बन्धों के बारे में जानकारी मिल जाती है।

6. **यन्त्र, औजार एवं सामग्री (Machines, Tools and Materials)** – इस भाग में कृत्य के लिए आवश्यक यन्त्रों, औजारों तथा सामग्री का उल्लेख किया जाता है।

7. **शारीरिक व मानसिक गुण (Physical and Mental Requirements)** – यह भाग कृत्य निष्पादन के लिए अपेक्षित शारीरिक एवं मानसिक गुणों का वर्णन करता है।

8. **कार्य-दशायें (Working Conditions)** – कर्मचारी को जिन परिस्थितियों एवं वातावरण में कार्य करना है, उसका उल्लेख इस भाग में होता है।

**टिप्पणी (Comments)**

इस भाग में विश्लेषणकर्त्ता उपर्युक्त तथ्यों पर अपनी टिप्पणी देता है।

## एक अच्छे कृत्य विवरण की विशेषताएं (Characteristics of a Good Job Description)

1. **उपयुक्त शीर्षक (Appropriate Title)** – कृत्य विश्लेषण का शीर्षक इस प्रकार का होना चाहिए जिससे यह स्पष्ट हो जाये कि कर्मचारी से किन प्रमुख बातों की अपेक्षा की जाती है। उपयुक्त शीर्षक के आधार पर ही एक कृत्य को अन्य कृत्यों से सरलतापूर्णक प थक् किया जा सकता है।

2. **व्यापक कृत्य सारांश (Comprehensive Job Summary)** – कृत्य सारांश इस प्रकार लिखा जाना चाहिए कि उससे कार्य का स्पष्ट परिचय प्राप्त हो सके। कृत्य सारांश कृत्य क्षेत्र का परिचय मात्र होता है, परन्तु इससे यह स्पष्ट होना आवश्यक है कि अन्य कृत्य उससे किस प्रकार तथा किस सीमा तक प थक् हैं। इसके आधार पर ऐसी तुलना करने में सरलता उत्पन्न होनी चाहिए।

3. **विवरण की पूर्णता (Completeness of Description)** – सम्पादित कार्य का विवरण न अधिक विस्त त हो, न बहुत अधिक संक्षिप्त हो। परन्तु विवरण का स्पष्टता के लिए पूर्ण होना आवश्यक है। प्रमुख, सहायक एवं आनुसंगिक कार्यों का विवरण इस प्रकार दिया जाये कि पूर्णता के गुण की पूर्ति कर सके। जैसा कि पहले उल्लेख किया जा चुका है, विवरण कितना विस्त त हो, यह कृत्य विश्लेषण के उद्देश्य पर निर्भर करता है।

4. **लोचपूर्णता (Elasticity)** – कृत्य विवरण में लोच का गुण आवश्यक है। भावी परिवर्तन के मार्ग को खुला रखने के लिए कृत्य विवरण में पर्याप्त लोच रखी जानी चाहिए।

5. **अन्य विशेषतायें (Other Characteristics)** – कृत्य विवरण में कृत्य का संगठनात्मक सम्बन्ध, प्रदत्त तथा प्राप्त पर्यवेक्षण, कृत्य के लिए आवश्यक सामग्री एवं उपकरण और कार्य अवस्था का स्पष्ट उल्लेख किया जाना चाहिए। कृत्य की विभिन्न क्रियाओं में लगने वाला समय भी निश्चित किया जाना चाहिए। कर्मचारी की आवश्यक योग्यताओं का भी स्पष्ट वर्णन होना चाहिए।

अतः कृत्य विवरण एक ऐसी प्रक्रिया है जो कृत्य से संबंधित दायित्वों, सामग्री उपकरणों का विस्त त एवं स्पष्ट ब्यौरा प्रदान करती है।

# अध्याय-23
# कृत्य विशिष्टता
# (Job Specifications)

फिलिप्पो (Flippo) के अनुसार, ''कृत्य विशिष्टता किसी कृत्य को ठीक प्रकार सम्पन्न करने के लिए आवश्यक न्यूनतम स्वीकृत मानवीय योग्यतायें हैं। कृत्य विशिष्टता कृत्य विवरण का परिणाम है, जिसमें कृत्य विवरण में वर्णित कृत्यों के अनुसार कर्मचारी से अपेक्षित शारीरिक, मानसिक गुण, आवश्यक अनुभव तथा योग्यताओं का वर्णन किया जाता है। डेल योडर (Dale Yoder) के अनुसार, ''कृत्य विशिष्टता वांछित कर्मचारी के प्रकार का वर्णन है एवं उन कार्य-अवस्थाओं का उल्लेख है जिनका कृत्य निष्पादन में सामना करना पड़ता है।'' इसमें वांछित कर्मचारी से अपेक्षित कौशल, अनुभव, प्रव त्ति आदि के संदर्भ में वर्णन किया जाता हैं। कृत्य विशिष्टता शब्द का उपयोग कृत्य के लिए वैयक्तिक विशेषताओं के निर्धारण के लिए किया जाता है। कृत्य के ग्राह्य निष्पादन के लिए कर्मचारी में क्या योग्यतायें होनी चाहिए जिससे उपयुक्त व्यक्ति को उपयुक्त कार्य पर लगाया जा सके, कृत्य विशिष्टता उपरोक्त सभी बातों का निश्चय करता है।

## कृत्य विशिष्टता में सम्मिलित बातें
## (Contents of Job Specifications)

कृत्य विशिष्टतायें कृत्य विवरण में ही लिपिबद्ध होती हैं। परन्तु प्रायः कृत्य विशिष्टता विवरण कृत्य विवरण से अलग ही तैयार किया जाता है। कृत्य विशिष्टतायें प्रायः वर्णात्मक होती है, परन्तु अनेक उपक्रम विशिष्टताओं के लिए चिन्ह् या अंक विधि (Check-list or Point System) का उपयोग भी करते हैं।

कृत्य विशिष्टताओं का संगठन अत्यन्त सरल होता है। जब कृत्य विशिष्टता विवरण को कृत्य विवरण से प थक रखा जाता है तब इसमें कृत्य परिचय एवं कृत्य सारांश सम्मिलित किया जाता है। साथ ही कार्य-दशाओं का उल्लेख भी इसमें किया जाता है। कृत्य विशिष्टता में मानवीय आवश्यकताओं का उल्लेख भी होता है। कर्मचारियों की शिक्षा एवं अनुभव को कृत्य विशिष्टता में समाविष्ट किया जाता है। इस प्रकार कृत्य विशिष्टता में कर्मचारी की शारीरिक, मानसिक एवं वैयक्तिक योग्यताओं का उल्लेख होता है और कर्मचारी की भौतिक, शैक्षणिक योग्यता एवं अनुभव के अतिरिक्त उसके व्यक्तित्व एवं नेत त्व और सम्पर्क सम्बन्धी गुणों में भी स्थान दिया जाता है।

कृत्य विशिष्टता विवरण के नमूने का अध्ययन करने से यह स्पष्ट हो जाता है कि उसमें कर्मचारी की योग्यता सम्बन्धी निम्न बातें सम्मिलित की जाती हैं:-

1. **कौशल सम्बन्धी तत्व (Skill Requirements)**

कौशल सम्बन्धी तत्वों में कर्मचारी की मनोवैज्ञानिक एवं वैयक्तिक विशेषताओं का उल्लेख सम्मिलित होता है। इसके अन्तर्गत अग्रलिखित तत्व सम्मिलित किये जा सकते हैं।

(i) **शिक्षा (Education):** इसका अर्थ कर्मचारी द्वारा प्राप्त न्यूनतम शैक्षणिक स्तर है।

(ii) **अनुभव (Experience):** कर्मचाारी से कितने समय का तथा किस स्तर का अनुभव अपेक्षित किया जाता है।

(iii) **विशेष ज्ञान (Special Knowledge):** अनेक क त्यों के लिए यन्त्र एवं उपकरण सम्बन्धी विशेष ज्ञान की आवश्यकता हो सकती है । इसका उल्लेख तत्व के अधीन किया जाता है।

(iv) **वैयक्तिक गुण एवं योग्यतायें (Personal traits and Abilities):** मानसिक व्यवहार जैसे वाक्-चातुर्य, पहलशक्ति, अन्य लोगों से व्यवहार, मानसिक स्थिरता आदि का उल्लेख भी क त्य विशिष्टता में किया जाना आवश्यक है।

(v) **जनांकिकी सम्बन्धी तत्त्व (Demographic Factors):** क त्य विशिष्टता में ऐसे तत्त्व जैसे लिंग, उम्र, राष्ट्रीयता, वैवाहिक स्तर आदि का उल्लेख होता है।

(vi) **उत्तरदायित्व (Responsibilities):** यद्यपि कर्मचारी की व्यक्तिगत योग्यतायें उसके उत्तरदायित्व की सामर्थ्य को स्पष्ट कर देती हैं, परन्तु इस सामर्थ्य का उल्लेख अलग से भी किया जा सकता है। अन्य कर्मचारियों के प्रति, उपक्रम की साख एवं सामग्री के प्रति तथा उपक्रम को मौद्रिक हानि से बचाने के प्रति उत्तरदायित्व का उल्लेख भी कृत्य विशिष्टता में होता है।

2. **भौतिक तत्व (Physical Requirements)**

इन तत्वों में भौतिक प्रयास, कार्य-अवस्थायें एवं कार्य सम्बन्धी जोखिमें सम्मिलित होती हैं। परिचालन कर्मचारियों के सम्बन्ध में ये तत्व अत्यन्त महत्वपूर्ण हो जाते हैं। भौतिक प्रयासों में कृत्य के लिए किया जाने वाला परिश्रम तथा कृत्य का समय दोनों बातें सम्मिलित की जाती हैं। कार्य-अवस्थायें कर्मचारी के कार्य की शक्ति को प्रभावित करती हैं, अतः कार्य अवस्थाओं का उल्लेख भी आवश्यक समझा जाता है। जोखिम सम्बन्धी तत्व कर्मचारी को ऐसे संकट की जानकारी प्रदान करते हैं जिसमें कर्मचारी को शारीरिक हानि पहुंचने की सम्भावना होती है।

कृत्य विवरण एवं कृत्य विशिष्टता सम्बन्धी नियम

1. वर्तमान काल में लिखा जाना चाहिए।
2. सुगठित एवं सरल भाषा में लिखा जाना चाहिए।
3. अनावश्यक शब्दों का उपयोग नहीं किया जाना चाहिए।
4. महत्वपूर्ण कृत्य एवं योग्यताओं को मोटे अक्षरों में लिखा जाना चाहिए।
5. योग्यताओं को अनिवार्य, वांछित एवं आकस्मिक योग्यताओं में बांटा जाना चाहिए।
6. कृत्य से सम्बन्धी विशेष कौशल एवं यन्त्र, उपकरणों पर बल दिया जाना चाहिए।

अतः कृत्य विशिष्टता वांछित कार्मिकों की योग्यता, शिक्षा, कौशल, अनुभव, शारीरिक व मानसिक गुणों, कार्य अवस्थाओं आदि का विस्त त ब्यौरा है।

# अध्याय-24
# कृत्य सम द्धिकरण
# (Job Enrichment)

कार्मिक एवं संगठन विकास में अभिप्रेरणा का अहं स्थान है। अतः कर्मचारियों को अभिप्रेरित करने की द ष्टि से विभिन्न प्रबन्ध विशेषज्ञों के द्वारा कार्य-सम द्धिकरण करने के लिए भी कहा गया है। कार्य-सम द्धिकरण का आशय कार्य में उच्च स्तरीय क्षमता के तत्वों को शामिल करना है। अभिप्रेरण पर किये गये शोध एवं विश्लेषण से यह स्पष्ट हो जाता है कि सभी ने कार्य को चुनौतीपूर्ण एवं अर्थ-पूर्ण बनाने पर अधिक ध्यान दिया है। यह सिद्धान्त प्रबन्धक तथा गैर-प्रबन्धकों सभी कर्मचारियों पर लागू होता है। इसके अन्तर्गत कार्य स्पष्टता के तत्वों को अभिप्रेरकों के रूप में स्पष्ट किया गया है। कार्य स्पष्टता के तत्वों में चुनौती प्राप्ति मान्यता तथा उत्तरदायित्व को शामिल करते हैं। एक कार्य को उसमें विविधताएं डालकर सम्मिलित किया जा सकता है, लेकिन कूण्टज एवं ओ' डोनेल ने इसके निम्नलिखित तरीके भी बताये हैं-

1. कर्मचारियों को कार्य विधियों, तारतम्य तथा क्रम के बारे में सोचने की अधिक स्वतंत्रता देकर या उन्हें माल को स्वीकार या अस्वीकार करने के सम्बन्ध में निर्णय लेने का अधिकार देकर।
2. अधीनस्थों की सहभागिता तथा कर्मचारियों के मध्य अन्ततः क्रियाशीलता को प्रोत्साहित कर।
3. अपने कार्य के प्रति कर्मचारियों में व्यक्तिगत उत्तरदायित्व की अनुभूति प्रदान कर।
4. इस आश्वासन के प्रति कदम उठाकर कि कर्मचारी ये देख सकें कि किस प्रकार से उनका कार्य निर्मित माल या उपक्रम के कल्याण में योगदान दे रहा है।
5. कर्मचारियों को प्राथमिकता स्वरूप उनके अधीक्षकों द्वारा कार्य लिए जाने से पूर्ण कार्य की प्रगति के बारे में उचित जानकारी प्रदान करना, और
6. कर्मचारियों को संयंत्र एवं कार्यालय विन्यास, तापक्रम, प्रकाश एवं स्वच्छता जैसे कार्य-वातावरण के भौतिक पहलुओं के परिवर्तन एवं विश्लेषण में सम्मिलित कर।

अनेक कम्पनियां कार्य-सम द्धिकरण को अपनी संस्थाओं में लागू कर चुकी हैं। जिन कम्पनियों में कार्य-सम द्धिकरण के कार्य को लागू किया है, उनका यह तर्क है कि इससे उत्पादकता व द्धि होती है। अनुपस्थिति तथा आव त्ति (turnover) में जाग ति आई है और कर्मचारिचों का मनोबल भी बढ़ा है। कुछ व्यक्तियों ने कार्य सम द्धिकरण की नीति की आलोचना भी की है। ये आलोचनाएं कुछ न कुछ वास्तविकता तो रखती ही हैं। कार्य सम द्धिकरण की प्रमुख आलोचनाएं या सीमाएं निम्नलिखित हैं-

1. तकनीकी क्षेत्र में कार्य सम द्धिकरण को लागू नहीं किया जा सकता।

2. कुछ विशेषज्ञों के अनुसार यह प्रणाली अधिक व्यय साध्य है।
3. कई बार कर्मचारी स्वयं कार्य सम द्विकरण नहीं चाहते। ऐसी दशा में इस नीति को लागू करना लाभदायक नहीं हो सकता।

उपरोक्त सीमाओं के बारे में भी यही बात कही जाती है कि संगठन के निम्न-स्तर पर सीमाएं लागू होती हैं। प्रबन्ध के माध्यम तथा उच्च स्तरों में कार्य-सम द्विकरण की योजना को अधिक सीमा तक प्रभावित अभिप्रेरक के रूप में कार्य करती है।

कार्य सम द्विकरण को अभिप्रेरण के माध्यम के रूप में लागू करते समय कुछ बातें ध्यान में रखना चाहिए इसमें सर्वप्रथम बात तो यह है कि व्यक्तियों की आवश्यकताएं रीतियां बदलती रहती हैं। इस द ष्टि से कार्य सम द्विकरण की योजना में भी आवश्यक परिवर्तन होने चाहिए। दूसरे कर्मचारियों के सामने यह स्पष्ट करने का प्रयास करना चाहिए। कि योजना का मुख्य उद्देश्य कर्मचारियों को लाभान्वित करने के साथ-साथ उत्पादकता बढ़ाना है। तीसरे कार्य सम द्विकरण की योजना उन्हीं कर्मचारियों के सम्बन्ध में लागू की जानी चाहिए जो कि उसके इच्छुक हों, और चौथी महत्वपूर्ण बात यह है कि कर्मचारियों को यह अनुभव होना चाहिए कि प्रबन्धक सभी कार्य उनके हित के लिए ही कर रहे हैं।

## कार्य-सम द्विकरण व कार्य विस्तार
## (Job Enrichment and Job Enlargement)

कार्य सम द्विकरण तथा कार्य विस्तार में पर्याप्त अन्तर है अतः इन्हें एक-दूसरे का पर्यायवाची नहीं समझना चाहिए। कार्य-सम द्विकरण के अन्तर्गत हम उसे विभिन्न प्रकार से अधिक चुनौतीपूर्ण और प्रभावी बनाने का प्रयास करते हैं, लेकिन कार्य-विस्तार के अन्तर्गत कर्मचारियों के कार्य उत्तरदायित्व को बढ़ा दिया जाता है। कार्य-विस्तार व्यक्ति के ऊपर जिम्मेदारियों तथा कार्य का बोझ बढ़ाकर उसे असन्तुष्ट कर सकता है। लेकिन कार्य सम द्विकरण कर्मचारियों को अधिक संतुष्टि तथा आनन्द पहुंचा है। कार्य विस्तार में हम विभिन्न कार्यक्रमों का उत्तरदायित्व एक व्यक्ति के ऊपर डाल देते हैं। जबकि कार्य सम द्विकरण के अन्तर्गत आधुनिक प्रबन्ध को विभिन्न तकनीकों का प्रयोग करके इसे अधिक रूचिकर और कर्मचारियों के लिए लाभदायक बनाने का प्रयास किया जाता है।

चुनौतीपूर्ण एवं अर्थपूर्ण कार्य उत्साही एवं कर्मठ कार्मिकों को सदैव प्रेरित करते हैं अतः कृत्य सम द्विकरण के माध्यम से कार्मिकों के इन गुणों का भरपूर लाभ उठाया जा सकता है।

# अध्याय-25
# कार्य-शक्ति विश्लेषण
# (Work-force Analysis)

औद्योगिक उपक्रमों एवं सरकारी कार्यालयों में अनुपस्थिति, Absenteeism और श्रम उलटाव (Labour Turnover) के कारण निर्धारित श्रम व कार्मिक संख्या में कमी आ जाती है। इसलिए श्रम भार विश्लेषण (Labour-load Analysis) एवं श्रम शक्ति विश्लेषण अध्ययन के दो महत्वपूर्ण पहलू हैं। कार्य शक्ति विश्लेषण के द्वारा दैनिक श्रम शक्ति आवश्यकताओं का निर्धारण किया जाता है। फिलिप्पो ने इसे उदारहण देकर स्पष्ट किया है कि मान लिया आगामी माह के लिए 11 वाउचर क्लर्कों की आवश्यकता कार्य भार विश्लेषण द्वारा जताई गई है। विभागीय सुपरवाइजर अपने दस्तावेज के अध्ययन से पाता है कि उसे 11 वाउचर क्लर्क ही दिए गए हैं। जब तक पूरे 11 कार्य पर उपस्थित हैं कोई समस्या उपस्थित नहीं होती। लेकिन जब तक कार्य शक्ति विश्लेषण न किया जाए ऐसा निष्कर्ष निकालना सर्वथा अनुचित है। क्या यह विश्वास के साथ कहा जा सकता है कि आगामी माह में सारे 11 क्लर्क अवश्य उपस्थित होंगे। साधारणतः उत्तर नकारात्मक होगा। ऐसी दो मुख्य समस्याएं हैं जिन पर विचार करना आवश्यक है। Absenteeism अनुपस्थिति और Turnover नियमित संख्या में कमी करेंगे।

## अनुपस्थिति
## Absenteeism

अनुपस्थिति से अभिप्राय है एक व्यक्ति का कार्य पर न आना जबकि उसे कार्य पर होना चाहिए था। अनुपस्थिति औसत वह है जब कुछ कार्य दिवसों में से कार्मिक काम पर नहीं आया।

$$\text{Absenteeism} = \frac{\text{man} - \text{days lost}}{\text{man} - \text{days work} + \text{man} - \text{days lost}}$$

## अत्यधिक अनुपस्थिति
## Excessive Absenteeism

अत्यधिक अनुपस्थिति के कई दुष्परिणाम हैं।

1. यदि कार्मिक वेतन नहीं भी लेता तो भी फर्म की हानि होती है।
2. कार्य अनुसूची भंग हो जाती है तथा देरी होती है।
3. परिणाम होते हैं तुरन्त स्थानांतरण, ओवर टाइम और आंबटन तिथि में देरी।

अतः प्रबंधन को जहां तक हो सके अनुपस्थिति दर को कम करना चाहिए और जनशक्ति अनिवार्यताओं में ज्ञात अनुपस्थिति दर को शामिल किया जाना चाहिए। प्रबंधकों को अनुपस्थिति को कम करने के प्रयास भी करने चाहिए। इसके लिए अनुपस्थिति के कारण ज्ञात करना होगा।

हर अनुपस्थिति को विशेषताओं एवं नमूने के आधार पर वर्गीकृत करना होगा। मुख्य विशेषताएं और नमूने इस प्रकार हैं।

1. **कार्मिक का नाम** (Name of Employee)
2. **दिया गया कारण** (Reason given)
3. **तिथि** (Dated)
4. **आयु एवं लिंग** (Age and Sex)
5. **कार्य दशाएं** (Condition of work)

यदि उपरोक्त अध्ययन में पाया जाए कि प्रत्येक दिन एक क्लर्क अनुपस्थित है इसका अर्थ है कि श्रम शक्ति विश्लेषण का संकेत है कि 11 की अपेक्षा 12 क्लर्क कार्य पर लिए जाने चाहिए तभी कार्य भार की आवश्यकताएं पूरी होंगी।

श्रम परिवर्तन (Labour Turnover) कई कारणों से श्रमिक या कार्मिक संगठन छोड़ सकते हैं जैसे सेवानिव त्ति, म त्यु, कार्य छोड़ना या अन्य कई कारण। अतः श्रम परिवर्तन विश्लेषण भी अनिवार्य है। संक्षेप में Turnover से अभिप्राय श्रम शक्ति द्वारा संगठन छोड़ना या उसमें आना है। यह श्रम शक्ति में स्थायित्व का सूचक है। यदि यह अत्यधिक हो तो बहुत खर्चीला होगा। क्योंकि जब एक कार्मिक संगठन छोड़ता है तो संगठन को कई तरह की कीमत चुकानी पड़ती है।

1. **कार्य पर रखने की कीमत** (Hiring cost)
2. **प्रशिक्षण कीमत** (Training cost)
3. **प्रशिक्षार्थी कार्मिक का वेतन** (The Pay of Learner)
4. **दुर्घटना कीमत** (The accident rate)
5. **उत्पादन में कमी** (Loss of Production)
6. **उत्पादन के यंत्र पूरी तरह प्रभावित नहीं होते** (Production equipment Bust being fully utilized)
7. **व्यर्थ एवं बेकाम** (Scrap and waste)
8. **अतिरिक्त समय वेतन** (Overtime pay)

जहां अनुपस्थिति में एक अन्य क्लर्क की आवश्यकता अनुभव की गई थी वहां Turnover भी इस ओर इशारा करता है कि सही समय पर कार्य एवं उत्पादन के लक्ष्य को पूरा करने के लिए जन शक्ति अनिवार्यता के अनुसार 11 वाउचर क्लर्क की अपेक्षा दो अतिरिक्त वाउचर क्लर्क आवश्यक है।

अतः कार्य भार विश्लेषण के साथ कार्य शक्ति विश्लेषण भी कार्मिक एक संगठन के लक्ष्य एकीकरण एवं पूर्ति के लिए आवश्यक है।

# UNIT-IV

# अध्याय-26
# भर्ती
# (Recruitment)

चयन प्रक्रिया का प्रारम्भ भर्ती प्रक्रिया से होता है। भर्ती, प्रत्याशित कर्मचारियों की खोज एवं उन्हें संगठन में आवेदन करने के लिए प्रोत्साहित करने की प्रक्रिया है। फिलिप्पो (Flippo) के अनुसार, ''भर्ती प्रत्याशित कर्मचारियों की खोज करने तथा संगठन में क त्यों के लिए उन्हें आवेदन करने हेतु प्रोत्साहित करने की प्रक्रिया है।''

भर्ती करते समय संगठनों को श्रम-बाजार की प्रक ति तथा मानव शक्ति के स्रोत को ध्यान में रखना आवश्यक होता है। नियुक्ति के लिए आवेदनकर्ताओं की संख्या इस बात पर आश्रित रहती है कि कार्य (Job) प्रक ति क्या है एवं रिक्त पदों की संख्या कितनी है। विद्यमान आर्थिक स्थितियां, कौशल का उपलब्ध होना, भर्ती करने वाली कम्पनी की साख आदि अन्य तत्व हैं जो भर्ती को प्रभावित करते हैं।

प्रत्येक संगठन योग्य कार्मिको की भर्ती एवं चयन करके अपनी सफलता को सुनिश्चित कर सकता है। भर्ती एवं चयन मानव शक्ति नियोजन का एक महत्वपूर्ण अंग तथा HRD का एक आवश्यक कार्य है। संस्था में अनेक कारणों से मानव संसाधनों में परिवर्तन होते रहते हैं। पदोन्नति, स्थानान्तरण, सेवा-निव त्ति, कार्य-शक्ति, व्यवसाय विकास, स्वेच्छिक प थक्करण आदि के फलस्वरूप संस्था में कर्मचारियों की संख्या में हेर-फेर होता रहता है। यंत्रों, कम्प्यूटर्स व नवीन तकनीकों में परिवर्तनों के कारण भी नये तकनीकी कर्मचारियों की आवश्यकता उत्पन्न हो सकती है। भर्ती एवं चयन संगठन में नयी मानव शक्ति जोड़ने की प्रक्रिया है तथा यह कर्मचारी नियोजन का एक महत्वपूर्ण पक्ष है।

## भर्ती का अर्थ एवं परिभाषा
## (Meaning and Definition of Recruitment)

भर्ती संगठन के लिए योग्य व्यक्तियों की खोज करने, उन्हें रिक्त पदों की जानकारी देने तथा उन्हें उन पदों के लिए आवेदन करने के लिए प्रोत्साहित करने की प्रक्रिया है।

प्रो. एडविन फ्लिप्पो (Prof. Edwin Flippo) के अनुसार, ''भर्ती सम्भावित कर्मचारियों की खोज करने तथा उन्हें संगठन कार्यों के लिए आवेदन करने के लिए उत्प्रेरित करने की प्रक्रिया है।''

प्रो. ब्यूल (Prof. Buell) के अनुसार, ''किसी विक्रय पद के लिए सर्वोत्तम उपलब्ध प्रार्थियों की सक्रिय खोज करना ही भर्ती है।''

डेल एस. बीच (Dale S. Beach) के अनुसार, भर्ती सम्भावित कर्मचारियों के स्त्रोतों का निर्धारण करने, व्यक्तियों को कार्य अवसरों के बारे में सूचित करने तथा उन प्रार्थियों को संस्था में आकर्षित करने की प्रक्रिया है, जो कार्य को निष्पादित करने की वांछित योग्यता रखते हैं।''

उपरोक्त परिभाषाओं से स्पष्ट है कि कर्मचारियों की भर्ती वह क्रिया है जिसके द्वारा संस्था में विभिन्न रिक्त पदों के लिए व्यक्तियों की खोज की जाती है तथा उन्हें रिक्त पदों तथा उनके लिए आवश्यक योग्यता के संबंध में जानकारी देकर उन्हें संस्था में आवेदन करने के लिए प्रेरित किया जाता है, ताकि संगठन के लक्ष्यों की पूर्ति की जा सके।

इस संबंध में यह उल्लेखनीय है कि नियुक्ति एवं अधिप्राप्ति (Hiring and Procurement) एक व्यापक क्रिया है। भर्ती एवं चयन इसके दो आवश्यक अंग हैं। भर्ती, नियुक्ति का प्रथम चरण है जो प्रार्थियों की खोज, आवश्यकता एवं स्त्रोतों के निर्धारण तक सीमित है, जबकि चुनाव आयोग व्यक्तियों को हटाते हुए योग्य व्यक्तियों के चयन की प्रक्रिया है।

## विशेषताएं
## (Characteristics)

भर्ती के प्रमुख लक्षण या विशेषताएं निम्नलिखित हैं:

(1) भर्ती योग्य व्यक्तियों के खोज की प्रक्रिया है।

(2) इसमें व्यक्तियों को आवेदन करने के लिए प्रेरित एवं प्रोत्साहित किया जाता है।

(3) इसमें भर्ती के विभिन्न स्त्रोतों का निर्धारण करके उन्हें बनाये रखने का प्रयास किया जाता है।

(4) भर्ती एक सकारात्मक प्रक्रिया है जिसमें चुनाव अनुपात (Selection Ratio) को बढ़ाने का उद्देश्य रहता है।

(5) भर्ती एवं चुनाव परस्पर सम्बद्ध हैं, यद्यपि दोनों में पर्याप्त अन्तर होता है।

(6) भर्ती वर्तमान व भावी दोनों प्रकार की आवश्यकताओं की पूर्ति के लिए की जा सकती है।

(7) भर्ती संस्था में निरन्तर चलने वाली प्रक्रिया है।

(8) भर्ती के द्वारा प्रत्येक कार्य के लिए पर्याप्त मात्रा में आवेदकों की पूर्ति उत्पन्न होनी चाहिये ताकि नियोक्ता को चयन की सुविधा हो।

## कर्मचारियों की भर्ती की आवश्यकता
## (Need for Recruitment of Employee)

प्रत्येक संगठन में कर्मचारियों की भर्ती के कुछ प्रमुख निम्नलिखित कारण हैं।

1. प्रत्येक संगठन नये बाजारों, नये उत्पादों, नये संयंत्र अथवा नयी परियोजनाओं के कारण विकसित होता रहता है। फलस्वरूप, संस्था के विभिन्न विभागों में कर्मचारियों की भर्ती करनी पड़ती है।

2. प्रतिस्पर्धा के कारण, बिक्री, लाभ व मांग में कमी हो जाने का डर रहता है। अतः नये बाजारों की खोज करने, अनुसंधान करने, उत्पादन बढ़ाने के लिए अधिक कर्मचारियों की आवश्यकता पड़ती है।

3. प्रौद्योगिकीय सुधारों, नवीन आविष्कारों व तकनीकी परिवर्तनों के कारण भी मानव शक्ति में आवश्यक समायोजन करने पड़ते हैं।

4. संगठन में स्थानान्तरण, सेवा-निव त्ति, सेवा-मुक्ति, त्याग-पत्र, म त्यु, बीमारी आदि कारणों से कई बार आकस्मिक रिक्तता हो जाती है।

5. ओद्योगिक विकास के फलस्वरूप संस्था प्रगति के मार्ग पर अग्रसर होती है। न ये तकनीशियनों, विक्रेताओं, नये प्रशिक्षित कार्मिकों की आवश्यकता उत्पन्न हो जाती है।

इसके अतिरिक्त आकस्मिक रिक्तता को पूरा करने के लिए, नवीन कार्यों व दायित्वों का निर्वाह करने के लिए, भावी आवश्यकताओं की पूर्ति के लिए भर्ती की आवश्यकता पड़ती है।

## कर्मचारियों की भर्ती की प्रक्रिया
## (Process of Recruitment of Employees)

कार्मिकों की भर्ती के लिए सामान्यतः निम्न प्रक्रिया अपनायी जाती हैः

I. कर्मचारियों के कार्य की प्रक ति एवं योग्यता का निर्धारण,

II. कर्मचारियों की संख्या का निर्धारण, तथा

III. भर्ती के स्त्रोतों का निर्धारण।

### I. कर्मचारियों के कार्य की प्रक ति एवं योग्यता का निर्धारण (Determination of Nature of Work and Skills)

इसके लिए दो कार्य करने पड़ते हैं।

(i) कार्य विश्लेषण, तथा

(ii) वर्तमान कर्मचारियों का पुनरावलोकन

### (i) कार्य विश्लेषण (Job Analysis)

कार्य-विश्लेषण निर्दिष्ट कार्यों, क्रियाओं एवं प्रत्येक कार्य की आवश्यकताओं के निर्धारण की एक पद्धति है। विभिन्न कर्मचारियों द्वारा किये जाने वाले कार्य का विश्लेषण करने के लिए दो क्रियाएं करनी होती हैंः

(क) कार्य विवरण तथा (ख) व्यक्ति विशिष्ट विवरण

(क) **कार्य विवरण (Job Description)-** कर्मचारियों के कार्यों का विश्लेषण करके कार्य विवरण तैयार किया जाता है। कार्य विवरण में दो प्रकार की सूचनाएं आवश्यक होती हैं- प्रथम, तकनीकी आवश्यकतायें तथा द्वितीय, कार्य-दशायें।

(ख) **व्यक्ति विशिष्ट विवरण (Man Specification)-** व्यक्ति विशिष्ट विवरण पद के कर्मचारी की विशेषताओं पर प्रकाश डालता है।

(i) शारीरिक गुण : स्वास्थ्य, आकर्षक व्यक्तित्व आदि।

(ii) मानसिक गुण : शिक्षा, मानसिक संतुलन, सतर्कता, कल्पना शक्ति इत्यादि।

(iii) तकनीकी गुण।

(iv) अधिकार एवं दायित्व वहन क्षमता, निर्णय क्षमता।

(v) वातावरण एवं भावात्मक पहलू।

(vi) कार्य अनुभव।

इस प्रकार उपर्युक्त दोनों विवरणों की सहायता से कार्य-विश्लेषण को पूरा किया जाता है। इससे व्यक्तियों की वांछित योग्यताओं का निर्धारण हो जाता है।

**(ii) वर्तमान कर्मचारियों का पुनरावलोकन (Review of the Present Employees):**

वर्तमान में कार्य कर रहे व्यक्तियों का भी मूल्यांकन करके यह देखना आवश्यक है कि किस क्षमता व योग्यता के व्यक्ति किस कार्य में कितने सफल हैं तथा उनमें यदि कुछ परिवर्तन की आवश्यकता हो तो आवश्यकतानुसार परिवर्तन किया जाए।

## II. कर्मचारियों की संख्या का निर्धारण
**(Determining the Number of Employees)**

कर्मचारियों का भर्ती में दूसरी महत्वपूर्ण बात कर्मचारियों की संख्या का निर्धारण करना है। कर्मचारियों की संख्या का अनुमान निम्न आधार पर लगाया जाता है :

(i) विभागों में कार्य की मात्रा, पदों की संख्या।

(ii) कार्य की भावी योजनायें।

(iiii) वर्तमान कर्मचारियों की संख्या।

(iv) कर्मचारियों की आवर्तन दर।

(v) भावी विकास की सम्भावनायें।

(vi) प्रति कर्मचारी कार्य का अनुमान आदि।

उपर्युक्त सभी घटकों पर विचार करते हुए कर्मचारियों की संख्या का निर्धारण किया जा सकता है।

## III. कर्मचारियों की भर्ती के स्त्रोतों का निर्धारण
**(Determination of Sources of Recruitment)**

कर्मचारियों की भर्ती में अगला चरण भर्ती के स्त्रोतों का निर्धारण करना है। इन स्त्रोतों को मुख्य रूप में निम्न दों भागों में बाटाँ जा सकता है :

(i) आन्तरिक स्त्रोत, एवं

(ii) ब्राह्य स्त्रोत

(1) आन्तरिक स्त्रोत (Internal Sources)- जब संस्था के भीतर कार्यरत कर्मचारियों में से ही विभिन्न पदों पर भर्ती की जाती है तो इसे आन्तरिक स्त्रोत से भर्ती करना कहा जाता है। आन्तरिक स्त्रोत से भर्ती किये जाने के प्रमुख लाभ एवं दोष निम्नलिखित है :

**गुण (Merits)**

(i) भर्ती एवं चुनाव की समस्या हल हो जाती है।

(ii) कर्मचारियों को पदोन्नति के अवसर प्राप्त हो जाते है।

(iii) कर्मचारियों की योग्यता का मूल्याकंन करना सरल होता है।

(iv) कर्मचारी संस्था की कार्य प्रणाली से पूर्व परिचित होते है।

(v) अनुभवी कर्मचारियों के कारण कार्य में सुविधा हो जाती है।

(vi) कर्मचारियों के मनोबल में व द्धि होती है।

(vii) प्रशिक्षण व्ययों में बचत होती है।

(viii) कर्मचारियों की कार्य सन्तुष्टि में व द्धि होती है तथा उन्हें सरलता से अभिप्रेरित किया जा सकता है।

(ix) कर्मचारियों की निष्ठा एवं स्वामी-भक्ति में व द्धि होती है।

(x) पुराने कर्मचारियों पर प्रबन्धकों का विश्वास जमा होता है।

(xi) पुराने कर्मचारियों के संस्था के ग्राहकों एवं अन्य पक्षकारों के साथ पहले से ही सम्बन्ध बने होते है।

(xii) कर्मचारियों की योग्यता का समय-समय पर मूल्यांकन होता रहता है।

**दोष (Demerits)**

आन्तरिक स्त्रोतों से भर्ती करने के प्रमुख दोष निम्नलिखित है :

(i) कर्मचारियों के चयन का क्षेत्र संकुचित हो जाता है।

(ii) संस्था में नयी शक्ति, नये विचारो व नयी सम्भावनाओं का प्रवाह रूक जाता है।

(iii) पुराने कर्मचारियों की कार्य-प्रणाली मे कोई बदलाव नहीं आ पाता है।

(iv) यह पद्धति अनुभव पर ज्यादा बल देती है, फलस्वरूप प्रशिक्षण संस्थाओं के विकास में बाधा पहुँचती है।

(v) ज्ञान व तकनीक के बदलते हुए दौर में यह पद्धति अनुपयुक्त प्रतीत होती है।

(vi) यह अप्रजातान्त्रिक पद्धति है।

(1) **ब्राह्य स्त्रोत (External Sources)-** जब विभिन्न पदों पर संस्था के बाहर से नये व्यक्ति की भर्ती की जाती है तो यह ब्राह्य स्त्रोत भर्ती प्रणाली कहलाती है। इसके प्रमुख लाभ-दोष निम्नलिखित हैः

**लाभ (Merits)**

(i) संस्था में नये विचारशली एवं स जनात्मक व्यक्तियों को स्थान दिया जा सकता है।

(ii) नयी तकनीकी योग्यता की आवश्यकता को पूरा किया जा सकता है।

(iii) भर्ती का क्षेत्र अत्यन्त व्यापक हो जाता है।

(iv) प्रबन्ध गतिशीलता में व द्धि होती है।

(v) यह प्रजातान्त्रिक पद्धति है। इससे सभी को कार्य पाने के समान अवसर प्राप्त हो जाते है।

(vi) संस्था में जड़ता व रूढ़िवादिता समाप्त होने लगती है।

(vii) युवा व्यक्तियों को रोजगार के अवसर प्राप्त होने लगते है।

(viii) प्रशिक्षित व्यक्तियों की नियुक्ति करके प्रशिक्षण प्रदान करने की समस्या से बचा जा सकता है।

(ix) विभिन्न कार्यो एवं संस्थाओं में अनुभव प्राप्त व्यक्ति भी प्राप्त हो जाते है।

**दोष (Demerits)**

ब्राह्य स्त्रोतों से कर्मचारियों की भर्ती करने के प्रमुख दोष निम्न प्रकार है :

(i) नये एवं अनुभवहीन व्यक्तियों की भर्ती होने की सम्भावना रहती है।

(ii) प्रशिक्षण व्ययों का भार बढ़ जाता है।

(iii) संस्था के कर्मचारियों के मनोबल में कमी होती है।

(iv) कर्मचारियों में असन्तोष जाग्रत होता है।

(v) ब्राह्य भर्ती से गलत व्यक्तियों का चयन भी सम्भव हो जाता है।

(vi) विश्वासपात्र एवं निष्ठायुक्त कर्मचारी प्राप्त करना कठिन होता है।

(vii) नये कर्मचारियों को संस्था से परिचित होने व जमने में समय लगता है।

(viii) कर्मचारियों की अभिप्रेरणा में बाधा पहुँचती है।

भर्ती के उपर्युक्त दोनों स्त्रोत के लाभ-दोषों के विवेचन से स्पष्ट है कि एक कुशल प्रबन्धक को समय-समय पर दोनों ही स्त्रोतों से कर्मचारियों की भर्ती करनी पड़ती है। वस्तुतः कर्मचारियों की वांछित योग्यता, कार्य की प्रक ति, तकनीकी ज्ञान प्रशिक्षण की मात्रा वित्तीय बोझ, तकनीकी परिर्वतनों की मात्रा, प्रबन्धकीय द ष्टिकोण, स जनात्मकता पर बल आदि घटकों पर यह निर्भर करेगा कि भर्ती में विभिन्न स्त्रोतों का कितना सहारा लिया जाये। केवल आन्तरिक या ब्राह्य स्त्रोत पर निर्भर रहना संस्था के लिए घातक सिद्ध हो सकता है। अतः योग्य प्रबन्धक आन्तरिक एवं ब्राह्य दोनों की स्त्रोतों का परिस्थितियों के अनुसार पूर्ण प्रयोग करते है।

एक अन्य वर्गीकरण के अनुसार भर्ती की विधियों को निम्न तीन श्रेणियों में बाँटा जा सकता है।

(1) **प्रत्यक्ष विधियाँ (Direct Methods)-** इसमें कर्मचारियों की भर्ती प्रत्यक्ष रूप से शैक्षणिक एवं पेशेवर संस्थाओं, तकनीकी संस्थानों, कर्मचारियों के जन-सम्पर्क, सभा व सम्मेलनों अथवा कम्पनी की प्रतीक्षा सूची में से की जाती है।

(2) **अप्रत्यक्ष विधियाँ (Indirect Methods)-** भर्ती की अप्रत्यक्ष विधि में विज्ञापन द्वारा भर्ती को शामिल किया जाता है। भर्ती के लिए विज्ञापन विभिन्न प्रकार के समाचार-पत्रों, रेडियो, टेलीविजन, तकनीकी व पेशेवर पत्रिकाओं में दिया जा सकता है।

(3) **त तीय-पक्षकार विधियाँ (Third Party Methods)-** इन विधियों में भर्ती विभिन्न एजेन्सियों द्वारा की जाती है। इन ऐजन्सियों में रोजगार कार्यालय, निजी रोजगार एजेन्सी, स्कूल, कॉलेज, विश्वविद्यालय, भर्ती सूचना ब्यूरो, पेशेवर संस्थाएँ, प्रबन्ध पेशेवर संस्थाएँ, श्रम संघ, नियोजन सहायता संगठन आदि सम्मिलित है।

भर्ती के विभिन्न स्त्रोतों एवं विधियों को निम्न चार्ट में दर्शाया गया है।

**भर्ती के स्त्रोत एवं विधियाँ**

↓

| | |
|---|---|
| **I. आन्तरिक (Internal)** | **II. ब्राह्य (External)** |
| 1. पदोन्नति | 1. सार्वजनिक रोजगार कार्यालय |

2. स्थानान्तरण
3. प्रशिक्षार्थी
4. आन्तरिक विज्ञापन
5. ऋणद सेवायें
6. सेवा व द्धि
7. अनौपचारिक खोज
8. कौशल सूचि

2. निजी रोजगार एजेन्सी
3. अधिशासी खोज संस्था
4. सभायें, सम्मेलन एवं गोष्ठियाँ
5. वर्तमान कर्मचारियों की सिफारिश
6. विज्ञापन
7. प्रतीक्षा सूची
8. शैक्षणिक संस्थाएँ
9. पेशेवर संस्थाएँ
10. तकनीकी संस्थाऐं
11. प्रबन्ध परामर्शदाता
12. श्रम संघ
13. अस्थायी सहायता संस्थाएँ (ठेकेदार)
14. फाटक पर भर्ती
15. पूर्व के कर्मचारी
16. अंशकालीन कर्मचारी
17. सेवा-निव त्ति सैनिक कर्मचारी
18. प्रतियोगी संस्थाओं के कर्मचारी
19. अयाचित प्रार्थना-पत्र
20. 'कार्य चाहिए' विज्ञापन
21. प्रतिनियोजन
22. प्रबन्ध परिवीक्षार्थी
23. म तक कर्मचारी के आश्रितों की नियुक्ति
24. लोक सेवा आयोग।

अतः भर्ती प्रक्रिया HRD की एक विशेष गतिविधि है यदि इस पग पर सावधानीपूर्वक कार्य किया जाए तो भविष्य में आने वाली अनेक समस्याओं से बचा जा सकता है।

# अध्याय-27
# चयन
# (Selection)

सुयोग्य कार्मिको पर सम्पूर्ण संगठन की सफलता निर्भर करती है। कुशल कर्मचारी किसी संगठन की सर्वोत्तम पूंजी होते है। वे संस्था की ख्याति व श्रेष्ठ छवि का निर्माण करते है। अतः संस्था में योग्य, दक्ष एवं कर्तव्यनिष्ठ कर्मचारियों का चयन किया जाना चाहिए।

### 'चयन' से अभिप्राय
### (Meaning of Selection)

कर्मचारियों के चयन से आशय विभिन्न प्रार्थियों में से संगठन की आवश्यकता के अनुसार योग्य प्रार्थियों को छाँटना एवं नियुक्त करना है। दूसरे शब्दों में, यह उपलब्ध प्रत्याशियों में से रिक्त स्थानों के लिए सर्वोत्तम व्यक्तियों को चुनने की प्रक्रिया है। यह एक नकारात्मक (Negative) प्रक्रिया है, क्योंकि उपयुक्त प्रत्याशियों का पता लगाने के लिए अयोग्य व्यक्तियों को अस्वीकार करना होता है। यह कार्य करने के इच्छुक व्यक्तियों मे से योग्यतम व्यक्तियों के चयन की प्रक्रिया है। इस चयन के लिए अनेक कदम उठाये जाते है, जैसे-आवेदन-पत्रों की जाँच, साक्षात्कार, योग्यता, स्वास्थ्य परीक्षा आदि।

डेल योडर (Dale Yoder) के अनुसार, 'चयन वह प्रक्रिया है जिसके द्वारा नियुक्ति के इच्छुक प्रार्थियों को दो वर्गो में विभाजित किया जाता है-वे जिन्हें नियुक्ति का प्रस्ताव करना है, और वे जिन्हें नियुक्ति का प्रस्ताव नहीं करना है।

### चयन प्रक्रिया की विशेषताएँ (Characteristics of selction)

1. यह एक नकारात्मक प्रक्रिया है, जिसके द्वारा अयोग्य व्यक्तियों को अस्वीकार कर दिया जाता है।
2. यह प्रत्याशियों को योग्यता, अनुभव, कौशल, स्वास्थ्य, कार्यदक्षता आदि गुणों का मूल्यांकन है।
3. यह योग्यतम व्यक्तियों के चुनने की प्रक्रिया है (It is a process of picking out the best suited men)
4. यह प्रत्याशियों द्वारा उत्तरोत्तर बाधाओं (Successive Hurles) को पार करने की प्रक्रिया है।
5. यह छँटाई की प्रक्रिया है (It is a sorting process)
6. डेल योडर चयन बाधाओं को 'जाइये, मत जाईये' (Go, no go) की कसौटी मानता है। जो इन बाधाओं को पार करते हुए अन्त तक पहुँच जाते है, वे चुन लिये जाते है। जो इन बाधाओं में अटक जाते है वे चयन दौड़ से बाहर हो जाते है।

## उत्तम चयन का महत्व
## (Importance of Good Selection)

व्यवसाय की सफलता इसके योग्य कर्मचारियों पर ही निर्भर करती है। उपयुक्त एवं कुशल कर्मचारियों के चयन का महत्त्व निम्नांकित कारणों से बढ़ जाता हैः

1. योग्य कर्मचारियों के चयन से न केवल संस्था के लाभों में व द्धि होती है, वरन् संस्था की ख्याति व प्रतिष्ठा भी बढ़ती है।
2. उचित चयन से मानव शक्ति के आवर्तन (Turn-over) में कमी होती है तथा कर्मचारियों का मनोबल बढ़ता है।
3. कर्मचारियों की कर्तव्य-निष्ठा, स्वामिभक्ति, अपनत्व तथा सहयोग की भावना में व द्धि होती है।
4. नियोक्ता व कर्मचारियों के मध्य सुद ढ़ सम्बन्धों का निर्माण होता है।
5. ईमानदार व स्वःअनुशासित कर्मचारियों से उत्पादकता बढ़ती है तथा लागतों व व्ययों में कमी हो जाती है।
6. कार्य अभिरूचि होने के कारण प्रशिक्षण में सुगमता रहती है।
7. कार्यो का निष्पादन कुशलतापूर्वक होता है।
8. संस्था में औद्योगिक शान्ति बनी रहती है तथा उपद्रव, दलगत राजनीति, स्वार्थपूर्ण, संघर्ष आदि नहीं पनप पाते है।
9. संस्था की नीतियों व कार्य प्रणाली में स्थायित्व आता है तथा संस्था का विकास होता है।

## चयन प्रक्रिया
## (Selection Process)

कर्मचारियों की चयन प्रक्रिया योग्य कर्मचारियों के चुनाव की एक लम्बी श्रंखला है, जिसमें उनकी शारीरिक व मानसिक योग्यता एवं रूचि का विभिन्न प्रकार से परीक्षण किया जाता है तथा योग्य पाने पर ही उसका चुनाव किया जाता है। कुशल एवं उपयुक्त कर्मचारी का चयन एक सरल कार्य नहीं है। अतः चयन प्रक्रिया में आवेदन को विभिन्न स्तरों पर विभिन्न प्रकार से परखा जाता है। डेल योडर (Dale Yoder) लिखते है कि ''चयन प्रक्रिया को बाधाओं के क्रम के रूप में भी वर्णित किया जाता है, क्योंकि इस प्रक्रिया के दौरान एक प्रार्थी को एक-एक करके अनेक बाधाओं को पार करना पड़ता है।''

सभी संस्थाओं में समान प्रकार की चयन प्रक्रिया का प्रयोग नहीं किया जाता है। संस्थाएँ सामान्यतः अपनी आवश्यकता एवं साधनों के अनुसार ही कर्मचारी की चयन प्रक्रिया को निर्धारित करती है। चयन प्रक्रिया में अनौपचारिक साक्षात्कार से लेकर नियुक्ति एवं कार्य परिचय तक कई स्तर (Steps) हो सकते है। एक सामान्य चयन प्रक्रिया में निम्न स्तर अथवा चरण हो सकते हैः

I. नियोजन कार्यालय से प्रार्थी का स्वागत
II. प्रारम्भिक साक्षात्कार
III. प्रार्थना-पत्रों की जाँच
IV. चयन परीक्षण

V. मुख्य साक्षात्कार

VI. सन्दर्भ जाँच

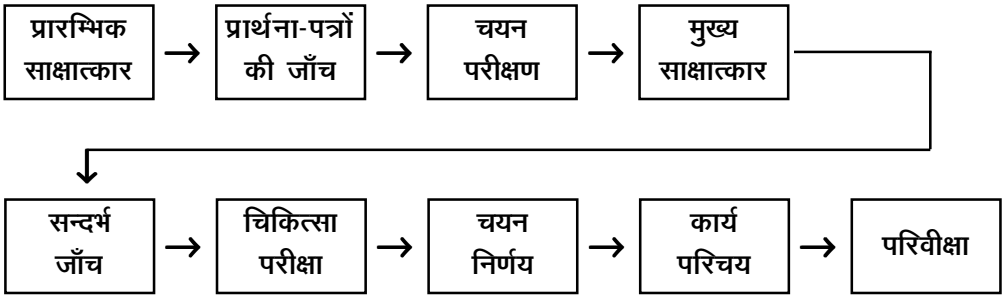
VII. चिकित्सा परीक्षा

VIII. चयन निर्णय एवं नियुक्ति

IX. कार्य परिचय

X. परिवीक्षा।

उपर्युक्त चरण निम्न चित्र मे दर्शाये गये है:




**चयन प्रक्रिया प्रणाली के चरण**

इनका वर्णन निम्नांकित है।

## I. नियोजन कार्यालय में प्रार्थी का स्वागत (Reception of the Candidate in Employment Office)

भर्ती के लिए संस्था द्वारा दिये गये विज्ञापन अथवा बुलावे के प्रत्युत्तर में जब कोई प्रार्थी संस्था में आता है तो उसका नियोजन कार्यालय में स्वागत किया जाना चाहिए।

## II. प्रारम्भिक साक्षात्कार (Preliminary Interview)

प्रारम्भिक साक्षात्कार का उद्देश्य जहाँ एक और अक्षम एवं अयोग्य व्यक्तियों की छँटनी करना है, वहीं दूसरी ओर योग्य व्यक्तियों को कार्य की प्रक ति, सेवा की शर्ते, वेतन, दायित्व, कर्तव्य आदि के बारे में सामान्य जानकारी प्रदान करना है।

## III. रिक्त प्रार्थना-पत्र भरना (Filling an Application Blank)

प्रारम्भिक साक्षात्कार में योग्य पाये गये प्रार्थियों से प्रार्थना-पत्र फार्म भरवाया जाता है।

ये फार्म सामान्यतः छपे हुए होते है, जिसे प्रार्थी स्वयं अपने हाथों से भरता है। इस फार्म में सामान्यतः निम्नाकिंत सूचनायें माँगी जाती है:

i. प्रार्थी का नाम-उपनाम व पूरा पता।

ii. प्रार्थी का पिता का नाम-नाम व पता।

iii. जन्म तिथि व स्थान-जन्म तिथि स्थान, जाति, धर्म नागरिकता आदि।

iv. शारीरिक संरचना-वजन, लम्बाई, द ष्टि आदि।

v. शैक्षणिक योग्यता-डिग्री, डिप्लोमा, अन्य पाठ्यक्रम।

vi. कार्यानुभव-विक्रय एवं अन्य क्षेत्र में, विभिन्न संस्थाओं में।

vii. वेतन-न्यूनतम स्वीकार्य वेतन, वर्तमान संस्था में प्राप्त वेतन व भत्ते।

viii. पाठ्येत्तर प्रव त्तियाँ-एन.सी.सी, स्काउटिंग, खेलकूद, राष्ट्रीय सेवा योजना आदि गतिविधियों में योग्यता।

ix. सन्दर्भ-चरित्र, व्यवहार आदि के सम्बन्ध में दो व्यक्तियों के नाम व पते जिनमें प्रार्थी के बारे में पूछताछ की जा सके।

**प्रार्थना-पत्र भरते समय ध्यान रखने योग्य बातें:**

प्रार्थी को प्रार्थना-पत्र भरते समय निम्नलिखित कई बातों को ध्यान में रखना चाहिए:

1. प्रार्थना-पत्र स्पष्ट एवं स्वच्छ सुलेख से भरा जाना चाहिए।
2. प्रश्नों के उत्तर स्पष्ट एवं प्रत्यक्ष रूप से दिये जाने चाहिए।
3. यदि प्रार्थना-पत्र प्रार्थी द्वारा अपने ही हस्तलेख से भरा जाना हो तो ऐसा ही किया जाना चाहिए।
4. प्रार्थना-पत्र में दिये गये निर्देशों का पूर्णतः पालन किया जाना चाहिए।
5. प्रार्थना-पत्र में जानबूझकर गलत विवरण नहीं दिये जाने चाहिए।
6. अपने सम्बन्ध में लागू नहीं होने वाले विवरण को काट दिया जाना चाहिए।

**फार्म तैयार करते समय ध्यान रखने योग्य बातें:**

यद्यपि प्रत्येक कम्पनी फार्म का स्वरूप, डिजाइन व सामग्री अपनी आवश्कतानुसार ही तैयार करती है, किन्तु पिंगर्स तथा मायर्स (Pigors and Myers) के अनुसार प्रार्थना-पत्र के निर्माण मे निम्न बातों का ध्यान रखा जाना चाहिए:

1. प्रार्थना-पत्र में प्रश्नों का दोहराव नहीं होता चाहिए।
2. प्रार्थना-पत्र संक्षिप्त होने चाहिए।
3. कार्य के सम्बन्ध में आवश्यक बातों के ही उत्तर पूछे जाने चाहिए।
4. ऐसे प्रश्न नहीं पूछे जाने चाहिए, जिनके उसे गलत उत्तर देने को बाध्य होना पड़े।
5. अत्यन्त वैयक्तिक प्रश्न नहीं पूछे जाने चाहिए।
6. प्रार्थी का विस्त त परिचय प्रदान करने वाली सभी बातें पूछी जानी चाहिए।
7. जिरह वाले प्रश्न (Cross Questins) भी पूछे जाने चाहिए, ताकि सत्यता की जाँच की जा सकें।
8. आवश्यक होने पर प्रमाण-पत्र संलग्न किये जाने का निर्देश दे देना चाहिए।

प्रारम्भिक साक्षात्कार का उद्देश्य जहाँ एक और अक्षम एवं अयोग्य व्यक्तियों की छँटनी करना है,

## IV. चयन जाँच (Selection Test)

चयन जाँच अथवा परीक्षण चयन प्रक्रिया का एक महत्वपूर्ण अंग है। चयन जाँच के द्वारा प्रार्थी की योग्यता, चातुर्य, कार्य रूचि, स्वभाव आदि का मूल्यांकन किया जाता है।

### V. मुख्य साक्षात्कार (Main Interview)

जाँच के योग्य पाये जाने वाले प्रार्थियों का नियोजन कार्यालय में साक्षात्कार किया जाता है। चयन प्रक्रिया का यह एक महत्वपूर्ण उपकरण है।

### VI. सन्दर्भ जाँच (Reference Checks)

साक्षात्कार पूर्ण होने के पश्चात् प्रार्थी के सन्दर्भ में उसकी शिक्षा, चरित्र, आचार-विचार, पूर्व कार्यानुभव आदि के बारे में जानकारी प्राप्त की जाती है।

### VII. चिकित्सा परीक्षण (Medical Examination)

चिकित्सा परीक्षण के द्वारा कर्मचारी की शारीरिक अक्षमताओं, बीमारियों व अन्य योग्यताओं का पता किया जा सकता है।

### VIII. चयन प्रक्रिया एवं नियुक्ति (Selection Decision and Appointment)

जिन प्रार्थियों ने चयन सम्बन्धी सभी चरण सफलतापूर्वक पार कर लिये है तो उन्हें अन्तिम रूप से चुन लिया जाता है तथा उन्हें नियुक्ति पत्र दे दिये जाते है।

### IX. कार्य परिचय (Induction)

नियुक्ति के पश्चात् प्रार्थी संस्था का एक अभिन्न अंग बन जाता है। वस्तुतः वह प्रार्थी से कर्मचारी बन जाता है। नये कर्मचारियों को अपनी संस्था, अपने कार्य व अपने वातावरण के साथ जोड़ना आवश्यक होता है, ताकि वे अपने को सस्थां में अपरिचित अनुभव न कर संके। कार्य परिचय के द्वारा उन्हें संस्था के साथ समायोजित हो जाने का अवसर मिलता है। समान्यतः कार्य परिचय में चयनित कर्मचारी को निम्न बातों के सम्बन्ध में बतलाया जाता हैः

i. संस्था का इतिहास।
ii. संस्था की सामान्य नीतियाँ व नियम।
iii. उसके विभाग की जानकारी।
iv. विभिन्न विभागों की स्थिति।
v. वेतन, छुट्टियों व कार्य के घण्टे के सम्बन्ध में नीतियाँ।
vi. निर्मित वस्तुयें व सेवायें।
vii. सामाजिक लाभ योजनाये।
viii. पदोन्नति व स्थानान्तरण नीतियाँ
ix. अनुशासन व शिकायत निवारण प्रक्रिया।
x. कर्मचारी के दायित्व, कर्तव्य व सम्बन्ध।

## कर्मचारियों के चयन में ध्यान देने योग्य बातें
## (Factors to be considered in Selection of Personnel)

इन तत्वों को दो भागों में बाँटा जा सकता हैः

I. प्रार्थी सम्बन्धी घटक, तथा

II. नीति सम्बन्धी घटक

### I. प्रार्थी सम्बन्धी घटक

प्रार्थी के चयन में निम्नलिखित बातों को ध्यान में रखना आवश्यक हैः

1. **पर्याप्त शिक्षाः** कर्मचारी में पर्याप्त शैक्षणिक योग्यता होनी चाहिए। सिद्धान्तों का ज्ञान कार्य को समझने में सहायक होता है।
2. **कार्य अभिरूचिः** यह देखा जाना चाहिए कि कर्मचारी में कार्य के प्रति गहन रूझान, उन्तुखता एवं लगत है। अभिरूचि के अभाव में वह उदासीन रहेगा।
3. **सहयोगी प्रक तिः** कर्मचारी में सहयोग, भाईचारे एवं मिलनसारिता की भावना पर्याप्त रूप से होनी चाहिए।
4. **चरित्रः** सन्देहयुक्त चरित्र वाले प्रार्थी का चयन नहीं किया जाना चाहिए। प्रार्थी का चरित्र दोषों से मुक्त एवं निर्मल होना चाहिए।
5. **अच्छी आदतेंः** प्रार्थी शराब, जुआ, रिश्वत, बेईमानी, कामचोरी आदि बुरी आदतों का शिकार नहीं होना चाहिए।
6. **आयुः** प्रार्थी निर्धारित आयु का होना चाहिए। अधेड़ उम्र के व्यक्ति अधिक परिश्रम से कार्य नहीं कर सकते है।
7. **स्वास्थ्यः** स्वस्थ शरीर स्वस्थ मस्तिष्क एवं स जनशील विचारों का आधार है। कमजोर व्यक्ति अधिक कार्यकुशलता से कार्य नहीं कर सकते है। अतः चयन करते समय प्रार्थी के स्वास्थ्य पर ध्यान देना चाहिए।
8. **कार्य अनुभवः** अनुभवी व्यक्ति कार्य को कम लागत पर कुशलता से कर सकता है। वह सही निर्णय लेने में समर्थ होता है। अतः चयन के दौरान अनुभवी व्यक्ति को प्राथमिकता देनी चाहिए।
9. **पारिवारिक स्थितिः** प्रार्थी का चयन करते समय उसके परिवार के सदस्यों की संख्या, स्तर आदि पर भी ध्यान दिया जाना चाहिए।
10. **बौद्धिक कुशाग्रताः** प्रार्थी को कुशाग्र बुद्धि होना चाहिए।

### II. नीति सम्बन्धी घटक

कर्मचारी का चयन करते समय निम्नलिखित बातों को भी ध्यान में रखना चहिएः

1. चयन निर्धारित प्रमापों के अनुसार होना चाहिए।
2. चयन को विधि वैज्ञानिक एवं विवेकपुर्ण होनी चाहिए।
3. चयन प्रक्रिया के प्रत्येक स्तर पर उचित बल दिया जाना चाहिए।

4. चयन की विधि लोचपूर्ण होनी चाहिए।
5. चयन नीति संस्था की सामान्य नीति के अनुरूप होनी चाहिए।
6. चयन मे 'व्यक्ति' को महत्व न देकर उसकी योग्यता को महत्व दिया जाना चाहिए।
7. चयन का कार्य महत्वपूर्ण एवं उत्तरदायी व्यक्तियों को सौंपा जाना चाहिए।
8. चयन में बाह्य या आन्तरिक किसी भी स्त्रोत को अनुचित महत्व नहीं दिया जाना चाहिए।
9. चयन निष्पक्ष एवं वैध होना चाहिए।
10. चयन प्रचलित कानूनों, देश तथा समाज की वर्तमान परिस्थितियों, सामाजिक मान्यताओं आदि को ध्यान मे रखकर किया जाना चाहिए।

अतः चयन प्रक्रिया पर विशेष ध्यान देने की परम आवश्यकता है क्योंकि सही चयन से ही सुयोग्य कार्मिकों का संगठन में आगमन संभव है।

# अध्याय-28
# पदस्थापन/कार्य पर नियुक्ति
# (Placement)

जब चयन प्रक्रिया द्वारा अभ्यार्थी का अन्तिम रूप से चयन कर लेने के पश्चात । तो उसे नियुक्ति-पत्र प्रदान करके कार्य पर नियुक्त कर दिया जाता है। कार्य पर लगाये जाने की प्रक्रिया को कार्य पर नियुक्ति अथवा पदस्थापन (Placement) कहते है। कार्य पर नियुक्ति के दौरान प्रार्थी को निर्धारित कार्य-भार सौंपा जाता है। पिगर्स तथा मायर्स (Pigors and Myers) के अनुसार, ''कार्य पर नियुक्ति से आशय चयनित अभ्यार्थी को सौंपे जाने वाल क त्य का निर्धारण करने तथा उस क त्य को अभ्यार्थी को सौपनें से है।''

डेल योडर (Dale Yoder) के शब्दों में, ''स्वीकार किये गये प्रार्थी को सौंपे जाने वाले कार्य का निर्धारण कर उसे वह कार्य सौंपना ही उसकी कार्य पर नियुक्ति या पदस्थापन है।''

चयन के पश्चात् सामान्यतः कर्मचारी को एक वर्ष अथवा छः माह तक परिवीक्षा (Probation) पर रखा जाता है। परिवीक्षा अवधि में सन्तोषप्रद कार्य करने पर नियुक्ति को स्थायी कर दिया जाता है। जब किसी संस्था में एकसमान कई पद होते है तथा उनके लिए कई कर्मचारियों की एक साथ नियुक्ति की जाती है तो यह निर्णय लेना महत्वपूर्ण होता है कि किस व्यक्ति को किस अधिकारी के नीचे तथा किस विभाग में लगाया जाये। नव नियुक्त कर्मचारी सदैव अच्छे विभाग में अच्छे अधिकारी के निर्देशन में कार्य करना चाहता है। अधिकारी भी सदैव अच्छे ही कर्मचारी चाहते है, ताकि उनसे कार्य करवाने में कोई कठिनाई न आये। पदस्थापन संस्था के लिए महत्वपूर्ण कार्य है। गलत पदस्थापन से यह देखने मे आया है कि कर्मचारी का असन्तोष बढ़ जाने पर वे संस्था को छोड़कर चले जाते है। इससे संस्था में श्रम-आवर्तन, अपव्यय, बर्बादी, लागतें बढ़ जाती है। भर्ती, चयन तथा प्रशिक्षण पर किया गया धन बर्बाद हो जाता है। इसके अतिरिक्त, गलत पदस्थापन के फलस्वरूप कर्मचारी की क्षमता का पूर्ण उपयोग भी नहीं हो पाता है।

''उचित पदस्थापन'' सेविवर्गीय विभाग का एक महत्वपूर्ण उत्तरदायित्व है। अतः कर्मचारी का पदस्थापन करते समय निम्नांकित बातों का विशेष ध्यान रखना चाहिए-

(1) कर्मचारी की योग्यता क्या है? वह किस प्रकार का कार्य कर सकता है।

(2) कर्मचारी की रूचि व अन्तःक्षमता क्या है? उपयुक्त पद पर नियुक्ति से दुर्घटनाएँ, श्रम आवर्तन, अनुपस्थिति आदि में कमी हो जाती है तथा कर्मचारियों के मनोबल में व द्धि होती है।

(3) कर्मचारी से क्या अपेक्षित है? अर्थात् पद से सम्बन्धित कार्य, दायित्व, कर्तव्य आदि क्या है?

(4) कार्यभार की मात्रा क्या होगी?

(5) वर्तमान परिस्थितियों में कितना कार्य निपटाया जा सकता है?

(6) प्रस्तावित मजदूरी पर कितना कार्य अपेक्षित है?

(7) कर्मचारी स्वेच्छा से कितना कार्य करने के लिए तैयार है?

(8) **''उपयुक्त व्यक्ति को उपयुक्त कार्य''** दिया जाना चाहिए।

(9) पदस्थापन योग्यता के आधार पर किया जाना चाहिए।

(10) पदस्थापन के समय कर्मचारी के व्यक्तिगत गुणों पर भी विचार किया जाना चाहिए।

(11) पदस्थापन के समय कर्मचारी को सम्बन्धित अधिकारी एवं अन्य साथी कर्मचारियों से भी परिचित करवाना चाहिए।

(12) नियुक्ति के पूर्व पदस्थापन की प्रारम्भिक तैयारियाँ कर लेनी चाहिए।

(13) कर्मचारी को संस्था की कार्यप्रणाली, कार्य पद्धतियों, नियमो आदि से अवगत करवाया जाना चाहिए।

(14) उस कर्मचारी को आवश्यक सामग्री, उपकरण, सुविधाएँ, फर्नीचर आदि उपलब्ध करवाना चाहिए।

अतः सही पदस्थापन द्वारा ही कई संगठन कार्मिकों की योग्यता का सम्पूर्ण लाभ उठा सकता है।

# अध्याय-29
# आगमन
# (Induction)

प्रत्येक संगठन नवनियुक्त कार्मिक के लिए अजनवी होता है। अतः पद स्थापन के पश्चात् नव नियुक्त कर्मचारी के आगमन अथवा उसका प्रतिष्ठान, कार्य एव सहकर्मियों से परिचय कराने की आवश्यकता उत्पन्न होती है। कार्य पर नियुक्ति के पश्चात् कर्मचारी के मन पर पड़ने वाला प्रथम प्रभाव चिरस्थायी होता है। विभिन्न अध्ययनों ने यह सिद्ध कर दिया है कि प्रतिष्ठानों में कर्मचारियों की आवर्तन की दर (Turnover-Rate) ऊर्ची होने का प्रमुख कारण आगमन की कमी होना है। नव नियुक्त कर्मचारी अपने क त्य का दायित्व भली प्रकार से उसी समय निभा सकता है जबकि उसे कार्य और जिस विभाग से वह सम्बन्धित है, के सम्बन्ध में पूरी-पूरी जानकारी प्रदान की जाय। यह जानकारी या परिचय ही आगमन कहलाता है। अन्य शब्दों में 'आगमन' नव नियुक्त कर्मचारी को कार्य एवं संगठन से परिचय की समस्या से सम्बन्ध रखता है।

## आगमन के उद्देश्य एवं आवश्यकता
## (Purpose and Need for Induction)

आगमन कार्यक्रम का उद्देश्य नये कर्मचारियों में संगठन के प्रति जागरूकता की भावना उत्पन्न करना होता है। इस उद्देश्य की पूर्ति हेतु उन्हें उपक्रम की रीति-नीति, इतिहास, उद्देश्य, उत्पाद, प्रबन्ध, प्रतिष्ठान की बाजार मे स्थिति आदि से सम्बन्धित सूचना प्रदान की जाती है। सोच समझकर चलाये जाने वाले आगमन कार्यक्रमो के द्वारा कर्मचारियों में उपक्रम के प्रति अनुकूल प्रतिक्रिया उत्पन्न करने में काफी सहायता मिलती है। आगमन कार्यक्रम कर्मचारियों के मनोबल में व द्धि करते है, आवर्तन दर को घटाने में सहायक सिद्ध होते है, भ्रमों या शंकाओं का निराकरण करते है तथा समय एवं धन के अपव्यय को रोकते है।

जब एक नया कर्मचारी कार्य पर आता है तो उसके सामने कई समस्यायें होती है। उसे इस बात की आंशका बनी रहती है कि संगठन के पुराने कर्मचारी उसे कार्यदल के एक सदस्य के रूप में स्वीकार करेंगें या नहीं। यदि नया कर्मचारी आयु, लिंग, राष्ट्रीयता, जाति अथवा धर्म के आधार पर पुराने कर्मचारियों से भिन्न है तो उसकी आशंका काफी हद तक सही भी सिद्ध हो सकती है। उन व्यक्तियों के लिए तो पुराने कर्मचारियों के साथ समन्वय (Adjustment) एक वास्तविक समस्या बन जाती है जो एकान्तिक जीवन व्यतीत करते हो और सामान्यतः समाज में घुलने मिलने के आदी ना हो। इन सबके अतिरिक्त एक बात और ध्यान देने योग्य है और वह यह है कि प्रत्येक नया कर्मचारी अपने पूर्व अनुभव (जो घर, स्कूल या पूर्व व्यवसाय से सम्बन्धित हो सकता है) के आधार पर अपने साथ कुछ मान्यतायें, विचार, आकांक्षाये तथा अवबोधन (Perception) लेकर आता है। अतः आगमन कार्यक्रम का उद्देश्य न केवल व्यक्ति अपितु उसके अवबोधन का भी संगठन के साथ समायोजन करना होता है।

विभिन्न मानवीय आवश्यकताओं (Human Needs) जैसे सुरक्षात्मक आवश्यकताओं (Safety Needs) सामाजिक आवश्यकताओं (Social or Belongingness Needs), अहंकारी या स्वाभिमान आवश्यकतायें (Esteem or Egoistic Needs) तथा आत्मविकास की आवश्यकताओं (Self Actualization Needs) आदि की पूर्ति सुव्यवस्थित आगमन कार्यक्रम के माध्यम से की जा सकती है। अव्यवस्थित कार्य विधियों, आकस्मिक अभिवादन (Casual Greetins) तथा पर्याप्त सूचनाओं की कमी नये कर्मचारियों मे अविचारित उत्सुकता उत्पन्न करने, हतोत्साहित होने तथा अभद्र व्यवहार करने की प्रव त्ति को जन्म देती है। वास्तव में एक सफल आगमन कार्यक्रम वह ही है जो नये कर्मचारियों की उत्सुकता में कमी लाता है। अतः नये कर्मचारियों को समान्यतः निम्न के बारे मे जानकारी या परिचय दिया जाना चाहिएः-

1. क त्य के सम्बन्ध में।
2. उपक्रम, उसके इतिहास एवं उत्पादों, उत्पादन की प्रक्रिया तथा नये कर्मचारी के क त्य से सम्बन्धित प्रमुख क्रियाये आदि के सम्बन्ध में।
3. संगठन की संरचना के सम्बन्ध में
4. नये कर्मचारी को स्वयं के विभाग और सम्पूर्ण संगठन में उसकी स्थिति के बारे में।
5. उपक्रम की नीतियों, पद्धतियों, उद्देश्यों एवं नियमनों आदि के सम्बन्ध में।
6. सेविवर्गीय विभाग एवं फोरमैन के मध्य आपसी सम्बन्धों के बारे में
7. सेविवर्गीय विभाग एवं सूचनायें प्राप्त करने के साधनों के सम्बन्ध में।
8. सेवा की शर्तो, सुविधाओं और कल्याणकारी व्यवस्थाओं के सम्बन्ध में
9. सामाजिक लाभों जैसे बीमा, प्ररेणात्मक योजनाओं पेन्शन, ग्रेज्यूटी, दुर्घटना लाभ आदि तथा मनोरंजनात्मक सुविधाओं जैसे खेलकूद, सामाजिक एवं सांस्क तिक गतिविधिओं आदि के सम्बन्ध में।
10. कार्य के घण्टे, अतिरिक्त कार्य, सुरक्षा, दुर्घटना की रोकथाम, छुट्टियों एवं अवकाशों आदि से सम्बन्धित नियमों एवं नियमनों के सम्बन्ध में।
11. पदोन्नति के अवसरों, सुझाव, योजनाओं, कार्य स्थितिकरण तथा स्थानान्तरण आदि से सम्बन्धित प्रावधानों के बारे में।
12. अनुशासन संहिता एवं परिवेदना निवारण प्रक्रिया के बारे में।

## आगमन कार्यक्रम की तकनीकें
## (Techniques of Induction Programme)

एक आगमन कार्यक्रम को सामान्यतः निम्न चरणों (Stages) में विभक्त किया जा सकता हैः

(i) सामान्य आगमन - सेविवर्गीय विभाग द्वारा

(ii) विशिष्ट आगमन - पर्यवेक्षक द्वारा।

(iii) अनुसरण आगमन - पर्यवेक्षक या सेविवर्गीय विभाग द्वारा।

आगमन कार्यक्रम के प्रथम चरण सामान्य आगमन (General Orientation) होता है। नये कर्मचारी को इस चरण पर सेविवर्गीय विभाग द्वारा उपक्रम के इतिहास और उपक्रम द्वारा इस स्तर पर कर्मचारी को रोजगार की शर्तो, स्वास्थ्य एवं कल्याणकारी योजनाओं, सुरक्षा कार्यक्रमों, पेन्शन,

ग्रेज्युटी आदि के बारे में विभिन्न सूचनायें दी जाती है। साथ ही इस चरण पर विभिन्न सूचनाओं के माध्यम से नये कर्मचारी में संगठन के प्रति कुछ गर्व एवं रूचि उत्पन्न की जाती है।

आगमन कार्यक्रम के द्वितीय चरण पर पर्यवेक्षक द्वारा कर्मचारी को कुछ महत्वपूर्ण तथ्यों से अवगत कराना होता है। आगमन कार्यक्रम का यह चरण विशिष्ट होता है अतः फोरमैन या कृत्य पर्यवेक्षक को सावधानीपूर्वक इस कार्य को सम्पन्न करना चाहिए। इस स्तर पर नये कर्मचारी को उसका विभाग एवं कार्य स्थल दिखाया जाता है, अन्य कर्मचारियों से परिचय कराया जाता है; जलपानग ह, शैचालयों, आदि कि जगहों (Location) के बारे में सूचना दी जाती है तथा संगठन की विशिष्ट परम्पराओं एवं प्रथाओं जैसे कर्मचारी दोपहर का भोजन साथ में लाते है या वहाँ पर ही रियायती दरों पर उपलब्ध कराया जाता है, आराम कालों के समय एव अवधि, कार्य पोशाक आदि के सम्बन्ध में बतलाया जाता है।

अनुसरण आगमन (Follow-up Induction)- एक आगमन कार्यक्रम का अन्तिम लेकिन महत्वपूर्ण चरण होता है जो नये कर्मचारी की नियुक्ति और आगमन के एक सप्ताह से लेकर सामान्यतः चार-पाँच माह की अवधि के भीतर एक फोरमैन या एक विशेषज्ञ द्वारा सम्पादित किया जाता है। इस अनुसरण आगमन का मुख्य उद्देश्य यह पता लगाना होता है कि कर्मचारी अपने क त्य और संगठन से वास्तव में पूर्णतः सन्तुष्ट है अथवा नहीं। एक आगमन कार्यक्रम के इस चरण पर विभिन्न प्रश्नों के माध्यम से कर्मचारी की सन्तुष्टि या असन्तुंष्टि की जानकारी की जाती है। इस स्तर पर कर्मचारी से पूछे जाने वाले प्रश्नों में प्रमुख है-

i. क्या आपके कार्यकाल के घण्टे एवं वेतन वही है रोजगार की शर्तो में उल्लेखित है

ii. आप आपने साथी कर्मचारियों के सम्बन्ध में कैसा अनुभव करते है।

iii. आप अपने अधिकारी (Boss) के बारे में कैसा महसूस करते हैं।

iv. आप आगमन प्रक्रिया के बारे में कोई सुझाव देना चाहते है

v. आप यदि उपक्रम की प्रचलित कार्य पद्धतियों में परिवर्तन चाहते है तो उपयोगी सुझाव प्रस्तुत कीजिए। साक्षात्कारकर्ता, कर्मचारी द्वारा प्रश्नों के दिये गये प्रत्युत्तरों का ब्यौरा रखता है और कर्मचारी की प्रगति के सम्बन्ध में अपनी स्वयं की टिप्पणी प्रस्तुत करता है। इसी समय रेखा पर्यवेक्षक भी कर्मचारी के मूल्यांकन का कार्य पूरा कर लेता है और उसकी अच्छाइयों एवं बुराइयों तथा वह कार्य करना चाहता है अथवा नहीं आदि के बारे में अवगत करा देता है।

आगमन के माध्यम से नव नियुक्त कर्मचारी एवं संगठन से परिचय कराकर दोनों को विकास की प्रक्रिया में अग्रसर किया जा सकता है।

# अध्याय-30
# प्रशिक्षण एवं विकास
# (Training and Development)

प्रशिक्षण मानव संसाधन विकास का एक महत्वपूर्ण कार्य है। किसी भी गतिमान परिवेश तथा विकासशील उपक्रम में कर्मचारियों को स्व-अनुभव के आधार पर कार्य करने के लिए नहीं छोड़ा जा सकता है। कर्मचारियों की नयी भर्ती, स्थानान्तरण, पदोन्नति तथा तकनीकी परिवर्तनों की दशा में कर्मचारियों को प्रशिक्षण प्रदान करना अत्यन्त आवश्यक हो जाता है। बैथल, अटवाटर, स्मिथ तथा स्टेकमैन (Bethal, Atwater, Smith and Stackman) के अनुसार ''नवीन विधान, नवीन तकनीकी विकास, नवीन यन्त्रों तथा कार्यविधियों एवं नवीन प्रबन्धकीय पद्धतियों ने प्रशिक्षण को एक कभी न समाप्त होने वाला कार्य बना दिया है।''

## प्रशिक्षण एवं विकास
## (Training and Development)

प्रत्येक संगठन की क्रियाओं के सफल सम्पादन एवं संचालन के लिए प्रबन्धकों को इस प्रकार की व्यवस्था करनी पड़ती है जिससे कर्मचारियों का विकास हो और उनकी उन्नति हो सके। इसमें दो प्रकार के कार्य शामिल किए जाते है:

(i) उन्नति और विकास की सुविधाएँ प्रदान करना तथा,

(ii) कर्मचारियों का उन्नति और विकास के लिए प्रेरित करना।

पहला कार्य कर्मचारियों के लिए सुनियोजित प्रशिक्षण-योजना बना कर पूरा किया जाता है, जबकि दूसरे कार्य को सम्पन्न करने के लिए परिवर्तन एवं स्थानांतरण तथा योग्यता-मूल्याकंन (Merit-rating) विधियों का प्रयोग किया जाता है। जहाँ तक प्रबन्धकीय प्रशिक्षण का प्रश्न है यह स्वस्थ प्रबन्ध की आधारशिला है। कर्मचारियों के अधिकाधिक विकास एवं उत्पादन में व द्धि के लिए प्रशिक्षण का प्रावधान होना चाहिए।

## प्रशिक्षण का अर्थ एवं परिभाषा
## (Meaning and Definition of Training)

फिलिप्पों के अनुसार, ''प्रशिक्षण किसी विशेष कार्य को करने के लिए एक कर्मचारी के ज्ञान एवं कौशल में रूचि उत्पन्न करता है।''

जूसियस के अनुसार, ''प्रशिक्षण एक ऐसी क्रिया है जिसके द्वारा विशेष कार्यो को करने के लिए कर्मचारियों की रूचि, योग्यता और निपुणता में व द्धि की जाती है।

डेल एस० ब्रीच के अनुसार, ''प्रशिक्षण एक ऐसी संगठित क्रिया है जिसके द्वारा व्यक्ति एक निश्चित उद्देश्य की प्राप्ति के लिए ज्ञान अथवा चातुर्य सीखते है।''

## प्रशिक्षण एवं शिक्षा में अंतर
## (Difference between Training and Education)

यद्यपि प्रशिक्षण एवं शिक्षा दोनों ही सीखने की विधियाँ है परन्तु इन दोनो क्रियाओं को पर्यायवाची समझना भूल होगी। इन दोनों में अन्तर के मुख्य आधार निम्नलिखित है-

1. प्रशिक्षण का उद्देश्य व्यक्ति में किसी विशिष्ट कार्य के निष्पादन के लिए अनिवार्य योग्यता और कौशल में व द्धि करना है जबकि शिक्षा का उद्देश्य व्यक्ति के सामान्य ज्ञान स जनात्मक शक्ति एवं कल्पना-शक्ति अर्थात् उसका सर्वागीण विकास करने से होता है।
2. प्रशिक्षण पर किया गया व्यय उस संस्था, कम्पनी या औद्योगिक प्रतिष्ठान को उठाना पड़ता है जिसके कर्मचारियों को प्रशिक्षण दिया जाता है जबकि शिक्षा पर जो व्यय आता है उसे शिक्षा प्राप्त करने वाला उठाता है और यदि शिक्षा निःशुल्क है तो व्यय सरकार या समाज द्वारा उठाया जाता है।
3. प्रशिक्षण किसी संगठन अथवा औद्योगिक प्रतिष्ठान में दिया जाता है जिसका सम्बन्ध अपने स्वयं के कर्मचारियों से होता है जबकि शिक्षा का कार्यक्षेत्र विद्यालय, महाविद्यालय अथवा विश्वविद्यालय होते है।
4. प्रशिक्षण का क्षेत्र सीमित, विशिष्ट, और संकुचित होता है जबकि शिक्षा का क्षेत्र विस्त त और व्यापक होता है।
5. बिना शिक्षा के प्रशिक्षण सम्भव नहीं होता जबकि प्रशिक्षण के अभाव में शिक्षा की उपयोगिता सीमित रह जाती है।

## प्रशिक्षण की विशेषताएँ
## (Characteristics of Training)

प्रशिक्षण की निम्नलिखित प्रमुख विशेषताएँ है-

1. प्रशिक्षण एक पूर्ण व्यवस्थित, नियोजित एवं निरन्तर चलने वाली प्रक्रिया है।
2. प्रशिक्षण से कर्मचारी की कार्य-कुशलता बढ़ती है जिसके फलस्वरूप वह कार्य में पूर्णता एवं दक्षता प्राप्त कर लेता है।
3. प्रशिक्षण चातुर्य और ज्ञान के विकास का एक साधन है।
4. प्रशिक्षण कर्मचारी और संगठन दोनों के ही हित में है।
5. प्रशिक्षण पर किया गया व्यय अपव्यय नहीं अपितु विनियोग है।
6. प्रशिक्षण शिक्षा से भिन्न होता है।

## प्रशिक्षण की आवश्यकता
## (Need of Training)

प्रशिक्षण की आवश्यकता के पक्ष में निम्न घटक प्रमुख हैः-

1. नवीन कर्मचारियों को उस काम का प्रशिक्षण देना आवश्यक है जो उनके लिए नया है तथा जिसका उन्हें व्यावहारिक ज्ञान नहीं है।
2. विश्वविद्यालय की शिक्षा सैद्धान्तिक ज्ञान की ठोस नींव तो डाल देती है, किन्तु विभिन्न

कार्यो के निष्पादन हेतु व्यावहारिक ज्ञान व विशिष्ट योग्यता की आवश्यकता होती है जो प्रशिक्षण द्वारा ही पूरी की जा सकती है।

3. सामान्यतः कारखानों मे काम के तरीके बदलते रहते हैं तथा कर्मचारी भी एक कार्य से दूसरे कार्य पर जाते रहते है, अतः नवीन दायित्व के कुशल निष्पादन के लिए प्रशिक्षण की आवश्यकता होती है।

4. उत्पादन की नवीन विधियाँ व तकनीक का ज्ञान प्राप्त करने के लिए प्रशिक्षण एक अनिवार्यता है।

5. ''कला'' की प्रबन्धकीय आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए भी प्रशिक्षण आवश्यक है।

6. देश में व्यावसायिक गतिशीलता बढ़ गयी है, क्योकिं स्थान-स्थान पर रोजगार के अवसरों में व द्धि हो रही है। अतः विभिन्न स्तरों पर प्रशिक्षण की माँग बढ़ रही है।

7. निम्न स्तर से उच्च पर कर्मचारियों की पदोन्नति के लिए प्रशिक्षण आवश्यक होता है।

## प्रशिक्षण के लाभ
## (Advantages of Training)

1. अच्छे प्रशिक्षण का उद्देश्य कर्मचारी को कार्य की श्रेष्ठ पद्धतियों में दक्ष बनाना है। इससे कच्चे माल तथा साजो-सामान का सही तथा मितव्ययी उपयोग किया जाता है।

2. प्रशिक्षण से कर्मचारी की कुशलता बढ़ती है, इससे वह अधिक और अच्छा उत्पादन करता है।

3. प्रशिक्षित कर्मचारी अपने-अपने काम में निपुण तथा दक्ष होते है, प्रबन्धकों को अपना अधिकांश समय इनके कार्य की देख-रेख करने में नहीं लगाना पड़ता।

4. प्रशिक्षण उपयोग की सही विधियां है। फलस्वरूप इससे दुर्घटनाओं की सम्भावना कम हो जाती है।

5. अच्छे प्रशिक्षण से कर्मचारियों में कार्य-सन्तुष्टि अर्थात् अपना कार्य अच्छे और संतोषजनक ढंग से करने की प्रसन्नता होती है।

6. प्रशिक्षण के दौरान प्रबन्धक कर्मचारियों के चुनाव की जांच कर सकते है। यदि कोई कर्मचारी अधिक कुशल तथा योग्य है तो वह अपने कार्य को अधिक आसानी से सीख लेगा।

7. निरन्तर प्रशिक्षण के फलस्वरूप कर्मचारियों में नए-नए सुधारों तथा विधियों को सीखने तथा उनके अनुसार कार्य करने की योग्यता बढ़ जाती है। फलतः संस्था को नवीनतम पद्धतियों को लागू करने में कठिनाई नहीं होती।

8. प्रशिक्षण से कर्मचारियों का न केवल विकास होता है, बल्कि वे अपने से ऊँचे पदों को सम्भालने के योग्य भी हो जाते है। इससे उनको पदोन्नति (Promotion) में सहायता मिलती है।

## प्रशिक्षण के सिद्धान्त
## (Principles of Training)

विभिन्न प्रकार के व्यवसायों के लिए प्रशिक्षण के सर्वमान्य सिद्धान्तों की सूची तैयार करना, यदि असम्भव नहीं तो कठिन अवश्य प्रतीत होता है। प्रत्येक व्यवसाय की अपनी विशेषता होती है

जिसका व्यवसाय में दिए जाने वाले प्रशिक्षण की प्रक ति पर गहरा प्रभाव पड़ता है। प्रशिक्षण के निम्नलिखित सिद्धान्त है, जिनका प्रयोग व्यवसाय में किया जा सकता है।

1. **प्रेरणा का सिद्धान्त (Principles of Motivation)-** प्रत्येक, व्यक्ति (कर्मचारी) अपने जीवन में कुछ अभिलाषाएँ रखता है जैसे धनोपार्जन, पदोन्नति, प्रशंसा, प्रतिष्ठा आदि प्राप्त करने के लिए वह सदैव उत्सुक रहता है। यदि प्रशिक्षण के माध्यम से वह अपनी इन अभिलाषाओं को पूरा करना सरल समझता है तो उसे प्रशिक्षण के लिए सरलता से अभिप्रेरित किया जा सकता है।

2. **अभ्यास का सिद्धान्त (Principles of Practice)-** वास्तव में प्रशिक्षण की सफलता के लिए सैद्धान्तिक एवं व्यावहारिक दोनों प्रकार का ज्ञान आवश्यक है। अतः प्रशिक्षण प्राप्त करने वाले कर्मचारी को वास्तविक कार्य स्थितियों में अभ्यास करने का पर्याप्त अवसर दिया जाना चाहिए।

3. **प्रगति प्रतिवेदन का सिद्धान्त (Principles of Progress Report)-** इस सिद्धान्त के अनुसार कर्मचारी को प्रशिक्षण की पूर्ण सूचना दी जानी चाहिए अर्थात् प्रशिक्षण प्राप्त करने वाले ने प्रशिक्षण काल में क्या-क्या सीखा है और कार्य के सम्बन्ध में उसकी क्या कठिनाई है।

4. **पूर्ण बनाम आंशिक प्रशिक्षण का सिद्धान्त (Principle of Complete Vs. Partial Training)-** इस सिद्धान्त के अनुसार इस बात का निर्णय किया जाता है कि कर्मचारियों को समपूर्ण कार्य का प्रशिक्षण दिया जाए अथवा कार्य के एक भाग का प्रशिक्षण दिया जाए। इस बात का निर्णय संस्था के साधनो, कार्य की प्रगति और कर्मचारियों की योग्यता के आधार पर किया जाता है।

5. **पुनः प्रवर्तन का सिद्धान्त-** प्रशिक्षण प्राप्त करने के लिए अधिकाधिक कर्मचारियों को आकर्षित करने के लिए जिस उद्देश्य से प्रशिक्षण दिया गया था प्रशिक्षण की अवधि समाप्त होने पर उस उद्देश्य की पूर्ति की जानी चाहिए। उदाहरणार्थ, यदि वेतन में बढ़ाने की बात थी तो वेतन व द्धि की जानी चाहिए और पदोन्नति की बात थी तो पदोन्नति होनी चाहिए।

6. **व्यक्तिगत गुणों का सिद्धान्त (Principle of Personal Quality)-** इस सिद्धान्त के अनुसार प्रशिक्षण देते समय जिन व्यक्तियों को प्रशिक्षण दिया जा रहा है उनके शारीरिक, मानसिक और बौद्धिक गुणों एवं योग्यताओं का पूरा-पूरा ध्यान रखना चाहिए।

## प्रशिक्षण के प्रकार
## (Types of Training)

1. **प्रारम्भिक प्रशिक्षण (Induction Training)-** कर्मचारी की नियुक्ति के बाद उसे कार्य पर लगाने से पहले इस प्रकार का प्रशिक्षण दिया जाता है। इसमें कर्मचारी को संगठन के उद्देश्यों, इतिहास, नियमों, निर्णयों तथा अवसरों से परिचित कराया जाता है। इस प्रशिक्षण के तीन उद्देश्य हैः

   (i) सेवा की शर्तो को परिभाषित करना,

   (ii) नए कर्मचारियों को अपने कार्य की आवश्यकता के बारे में विस्तारपूर्वक जानकारी देना।

(iii) ऐसा प्रयत्न करना कि कर्मचारी में उपक्रम के प्रति स्वयं अपने काम करने की योग्यता का विश्वास पैदा हो।

2. **कार्य प्रशिक्षण (Job Training)**- इसका उद्देश्य कर्मचारियों को काम करने की श्रेष्ठतम प्रणाली सिखाना और उपलब्ध माल तथा साजो-सामान के कुशलतम उपयोग में दक्ष बनाना है। ऐसे प्रशिक्षण में कर्मचारियों को कार्य से सम्बन्धित पूरी प्रक्रिया में प्रशिक्षित किया जाता है, जिससे वे उत्पादन-प्रक्रिया में स्थान-स्थान पर काम के एकत्रित हो जाने से पैदा होने वाले गतिरोध की समस्या को आसानी से समझ सके और उससे बचने की व्यवस्था कर सकें। इससे दुर्घटनाओं की सम्भावना भी कम हो जाती है।

3. **पुर्नाभ्यास प्रशिक्षण (Refresher Training)**- योडर के शब्दों में, ''इसका उद्देश्य पुराने कर्मचारियों को काम करने की पद्धति फिर से सिखाना है, जिससे वे समय के बीतने के साथ अपने पुराने प्रशिक्षण में सीखे गए ज्ञान को, भूल जाने पर फिर से ताजा कर सकें।'' यह प्रशिक्षण निश्चयः ही पुराने प्रशिक्षण की तुलना में कम अवधि में ही पूरा किया जाता है। कभी-कभी इस प्रशिक्षण में पुराने कर्मचारियों को नए-नए तरीकों से भी परिचित और प्रशिक्षित कराया जाता हैं।

5. **पदोन्नति के लिए प्रशिक्षण (Training for Promotion)**- अधिकाशं संस्थाएँ अपने यहाँ उच्च पदों पर नियुक्ति अपने ही योग्य अधिकारी को पदोन्नति देकर करती है। कर्मचारियों को प्रेरणा देने की यह एक महत्वपूर्ण विधि है। लेकिन कर्मचारियों को निम्न पदों से उच्चतर पदों पर पदोन्नति देते समय, उन्हें नए पदों की जिम्मेदारियों तथा बारीकियों के बारे में प्रशिक्षित कराना अनिवार्य है। प्रशिक्षण के बल पर ही वे नए वातावरण और अपने उत्तरदायित्व में कुशल तथा सफल सिद्ध हो सकेंगे।

## प्रशिक्षण की कार्यविधि
## (Procedure of Training)

प्रशिक्षण देने से पूर्व निम्नलिखित क्रम से कार्यविधि किए जाने से प्रशिक्षण प्रभावी सिद्ध हो सकता है -

1. प्रशिक्षण कार्य को पूरा करने के लिए एक समय सारणी (Time-Table) तैयार की जानी चाहिए। उसी के अनुसार कार्य प्रारम्भ करना चाहिए जिसमे प्रशिक्षणार्थी द्वारा अर्जित किया गया ज्ञान प्रमापित हो सके।
2. कार्य का विभाजन प्रमुख क्रियाओं के मध्य होना चाहिए। कार्य विश्लेषण और कार्य विवरण प्रशिक्षण से पूर्व की अवस्थाएँ है।
3. प्रशिक्षण के स्थान की उचित व्यवस्था होनी चाहिए, जिससे समय पर कोई कठिनाई न हो।
4. प्रशिक्षण के लिए सभी आवश्यक सामग्री शीघ्र सुलभ होनी चाहिए।
5. प्रशिक्षण देने वाले और प्रशिक्षण पाने वाले की तैयारी की जाँच की जानी चाहिए।
6. इसके बाद जो कार्य किया जाना है उसकी स्वयं की भी जांच होनी चाहिए।
7. सभी प्रकार की आवश्यकता व्यवस्था और जांच के बाद कर्मचारी को स्वतन्त्र रूप से कार्य पर छोड़ दिया जाना चाहिए जिससे वह स्वयं भी कार्य कर सके। आवश्यकता पड़ने पर किसी की सहायता भी सुलभ कराई जा सकती है, जिससे की वह स्वयं कार्य में दक्षता प्राप्त कर ले।

## प्रशिक्षण की विधियाँ
## (Methods of Training)

अध्ययन की सुविधा की द ष्टि से प्रशिक्षण की विधियों को निम्न तीन वर्गो में बाँटा जा सकता है -

1. प्रशिक्षण की सामान्य प्रणालियाँ
   - (i) कार्य पर प्रशिक्षण
   - (ii) कार्य से प थक प्रशिक्षण
   - (iii) शिक्षार्थी या अप्रेंटिस प्रशिक्षण
   - (iv) संयुक्त प्रशिक्षण
   - (v) प्रशिक्षण केन्द्रों में प्रशिक्षण
2. प्रबन्ध अधिकारियों का प्रशिक्षण
   - (i) कार्य पर प्रशिक्षण
   - (ii) कार्य से प थक प्रशिक्षण
3. पर्यवेक्षकों का प्रशिक्षण
   - (i) कारखाने में प्रशिक्षण
   - (ii) प्रशिक्षण संस्थान में प्रशिक्षण

अतः प्रशिक्षण वह महत्वपूर्ण प्रक्रिया है जो HRD का एक महत्त्वपूर्ण माध्यम एवं साधन है आज के वैज्ञानिक, तकनीकी एवं संचार के युग में कई संगठन इसे नजरअंदाज कर गातिमान संगठन की श्रेणी में नहीं रह सकता।

# अध्याय-31
# पदोन्नतिः वरिष्ठता बनाम योग्यता
# (Promotion : Seniority Vs. Merit)

मानव संसाधन विकास के लिए पदोन्नति अति महत्वपूर्ण विशेषता है। अंग्रेजी शब्द 'प्रमोशन' का मूलतः लेटिन शब्द 'प्रेमोवीर' से बना है जिसका मूल अर्थ ''आगे बढ़ना है।'' इस प्रकार पदोन्नति, पद, स्तर सम्मान में व द्धि एवं योग्यता के आधार पर आगे बढ़ना है। पदोन्नति को 'आन्तरिक भर्ती' या अप्रत्यक्ष भर्ती भी कहा जाता है। पिफनर ने लिखा है- ''पदोन्नति निम्न पद से उच्च पद की ओर प्रगति है जिसमें कर्तव्यों मे भी परिवर्तन आ जाता है।''-

व्हाईट के अनुसार-''पदोन्नति का अर्थ है एक पद से किसी दूसरे ऐसे पद पर नियुक्ति, जो उच्चतर श्रेणी का है तथा जिसमें बड़े उत्तरदायित्व तथा कार्यो की कठिन प्रक ति होती है और पदोन्नति के साथ ही पद-नाम परिवर्तन एवं वेतन-व द्धि हो जाती है।

टोर्पे के अनुसार- ''पदोन्नति एक पद से दूसरे पद पर पहुचने का परिचायक है जिसमें कर्मचारी के कर्तव्यों में व द्धि हो जाती है एवं वेतनमान भी उच्चतर हो जाता है।''

स्कॉट एवं स्प्रीग्रल द्वारा दी गई परिभाषा के अनुसार- ''पदोन्नति किसी कर्मचारी का ऐसे कार्य पर स्थानान्तरण है जो उसे पहले से अधिक धन अथवा अधिक ऊँचा स्तर प्रदान करता है।''

उपर्युक्त परिभाषाओं से स्पष्ट होता है कि पदोन्नति की निम्न विशेषताएँ या लक्षण हैं-

i. पदोन्नति में पद का नाम परिवर्तित हो जाता है;
ii. यह निम्न पद से उच्च पद पर पहुचंने की प्रक्रिया है;
iii. पदोन्नति से कार्मिक का वेतन भी बढ़ जाता है;
iv. पदोन्नति प्रतिष्ठा तथा सम्मान का सूचक है;
v. पदोन्नति में कार्मिक के दायित्व उच्च तथा अधिक हो जाते है;
vi. यह संगठन की आंतरिक प्रक्रिया है।

## पदोन्नति का महत्व
## (Importance of Promotion)

पदोन्नति प्रक्रिया से कार्मिक एवं संगठन दोनो के लिए संगठन की जीवंतता बनी रहती है तो दूसरी और कर्मचारियों की महत्वकांक्षाओं की पूर्ति भी होती है। संक्षेप में पदोन्नति के निम्न महत्व हैः-

1. यह अनुभवी कर्मचारियों को संगठन में बनाए रखती है।
2. मनुष्य स्वभावतः महत्वाकांक्षी तथा उन्नतिगामी होता है अतः इस व्यवस्था से कार्मिक-विकास को दिशा मिलती है।

3. यह कार्मिकों को श्रेष्ठ कार्य करने को प्रोत्साहित करती है।
4. पदोन्नति की श्र ंखला उपलब्ध होने पर निम्न पदों पर भी योग्य कार्मिक आना पसंद करते है।
5. पदोन्नति के कारण कर्मचारी तथा संगठन में अपनत्व का रिश्ता कायम होता है।
6. पदोन्नति के कारण संगठन की प्रतिष्ठा तथा कार्यकुशलता बढ़ती है क्योंकि जिन संगठनो में पदोन्नति के कम अवसर होते है उनको योग्य तथा श्रेष्ठ कर्मचारी शीघ्र ही छोड़ देते है।
7. व त्तिका विकास तथा मनोबल व द्धि में पदोन्नति का महत्व स्वंय सिद्ध है।

## पदोन्नति के प्रकार

भारत में पदोन्नति दो प्रकार की होती है-

1. संवर्ग परिवर्तन - जब एक संवर्ग का कर्मचारी दूसरे संवर्ग में पदोन्नत होता है तो यह संवर्ग परिवर्तन पदोन्नति कहलाती है।
2. वेतमान पदोन्नति - जब एक ही सेवा या संवर्ग के अधिकारी वर्तमान स्थिति से उच्च स्थिति की ओर पदोन्नत होते हैं तो यह वेतनमान पदोन्नति कहलाती है।

## पदोन्नति के सिद्धान्त

पदोन्नति के दो प्रमुख सिद्धान्त प्रचलित हैं-

1. वरिष्ठता आधारित पदोन्नति (सीनियरटी बेस्ड प्रोमोशन)
2. योग्यता आधारित पदोन्नति (मेरिट बेसड् प्रोमोशन)

### वरिष्ठता आधारित पदोन्नति के गुण-दोष

| क्र. सं. | गुण | दोष |
|---|---|---|
| 1. | यह निष्पक्ष तथा सरल प्रक ति की आन्तरिक भर्ती है। | अयोग्य व्यक्ति के कारण पदोन्नत हो जाता है। |
| 2. | अनुभवी कार्मिक की सेवाएँ मिलती है। | नकारात्मक अभिव त्ति वाले कार्मिक लगन से कार्य नहीं करते क्योंकि पदोन्नति तो स्वतः मिल ही जाती है। |
| 3. | बाहरी तथा अनुचित हस्तक्षेप कम हो जाता है। | होनहार तथा महत्त्वाकांक्षी कार्मिक की राह में बाधक है। |
| 4. | कर्मचारी का मनोबल बढ़ता है। | कई बार बहुत लम्बे समय तक पदोन्नति की प्रतीक्षा मे कुंठा पैदा हो जाती है। |
| 5. | यह स्वचालित प्रक्रिया है इसमें न तो संगठन को और न कार्मिक को विशेष प्रयास करने पड़ते है। | कार्मिकों में आलस्य, नवाचार विरोधी तथा रूखा व्यवहार समा जाता है। |

*Cont....*

| | | |
|---|---|---|
| 6. | यह न्यायपूर्ण तथा व्यक्ति निरपेक्ष पद्धति है। | कार्मिकों की प्रतिस्पर्धा तथा श्रेष्ठता प्रदर्शन मे बाधक बनती है। |
| 7. | यह कर्मचारियों को अच्छा कार्य करने को प्रोत्साहित करती है। श्रेष्ठ कार्मिक पदोन्नति के लालच में संगठन में बना रहता है। | वरिष्ठता अपने आप में एक भ्रम है। कुछ कार्मिक जो कार्य एक वर्ष में समझ जाते हैं उसी कार्य को बहुत से कार्मिक दस वर्ष तक भी नहीं समझ पाते है। |
| 8. | वरिष्ठ-कनिष्ठ कार्मिकों का अहं टकराव नहीं होता है। | |
| 9. | आन्तरिक संघर्ष कम हो जाता है। | |
| 10. | यदि किसी संगठन में पर्याप्त पदोन्नति अवसर हों तो कार्मिक आकर्षित भी हो सकते है। | |
| 11. | पदोन्नति के लिए योग्य कर्मचारी ढूँढने नहीं पड़ते है। | |

ई.एन ग्लैडन ने वरिष्ठता के सिद्धान्त में निम्न दोष बतलाए हैं-

(i) इसमें एक ही पद क्रम/स्तर (ग्रेड) के सभी सदस्य पदोन्नति हेतु पात्र माने जाते है।

(ii) ज्येष्ठता के आधार पर बारी आने पर उच्च पद का अवसर प्राप्त होता है।

(iii) इसमें उच्च पद को निम्न पद से अधिक श्रेष्ठता दी जाती है इससे यह धारणा बनती है कि सभी को पदोन्नति प्राप्त होनी चाहिये।

(iv) सभी को पदोन्नति देने के लिए रिक्त पद अधिक रखने पड़ते है।

प्रथम वेतन आयोग ने यह सुझाव दिया था कि लोक सेवाओं में प्रत्यक्ष भर्ती तथा पदोन्नति के बीच विवेकपूर्ण सामंजस्य होना चाहिये। आयोग का मानना था कि उच्च पदो के संदर्भ के लिए वरिष्ठता के स्थान पर योग्यता को प्राथमिकता दी जानी चाहिये।

## योग्यता आधारित पदोन्नति के गुण-दोष

| क्र. सं. | गुण | दोष |
|---|---|---|
| 1. | महत्त्वाकांक्षी तथा परिश्रमी व्यक्ति को पुरस्क त करती है। | वरिष्ठ कार्मिक किन्तु पद धारक के समक्ष जब कम आयु का उच्चाधिकारी आता है तो अहं टकराव होता है। |
| 2. | संगठन में नया खून तथा उत्साही कार्मिक आते है। | अनुभवी कार्मिकों की उपेक्षा होती है। |
| 3. | व्यक्तिगत गुणों तथा कौशल को बढ़ावा देती है तथा इससे संतुष्टि का स्तर ऊंचा होता है। | सामान्य स्तर का कार्मिक प्रतियोगिता में पिछड़ जाता है। |

| | | |
|---|---|---|
| 4. | संगठनात्मक लक्ष्य शीघ्रता से तथा कुशलतापूर्वक प्राप्त किये जा सकते हैं। | योग्यता-निर्धारण में कई बाधाएं आती हैं और अनैतिक तरीकों को भी बढ़ावा मिलता है। |
| 5. | प्रशासनिक परिवर्तन तथा संशोधन प्रक्रियाएं क्रियान्वित की जा सकती हैं क्योंकि नवयुवक इनको अपना सकते हैं। | संगठन में संघर्ष की स्थिति बनी रहती है तथा ईर्ष्या-भाव बढ़ता जाता है। यह भी हो सकता है कि कुछ कार्मिक एक दूसरे को नीचा दिखाने में सहयोग न करें। |

**योग्यता**—आधारित पदोन्नति व्यवस्था को अब शनैः शनैः मान्यता मिल रही है। वर्तमान प्रतिस्पर्धात्मक प्रव त्तियों से युक्त समाज में योग्यता को मान्यता मिलना स्वाभाविक है।

(i) **प्रतियोगी परीक्षाएं**

प्रतियोगी परीक्षाएं भी तीन प्रकार की हो सकती हैं। **खुली प्रतियोगी** परीक्षा बाहरी भर्ती का पर्याय है। दूसरी परीक्षा **सीमित प्रतियोगी** परीक्षा होती है जिसमें किसी संगठन या संवर्ग विशेष के निश्चित कार्मिक ही सम्मिलित हो सकते हैं। तीसरी प्रकार की परीक्षा **उत्तीर्णता परीक्षा** है जिसमें प्रतिभागी को केवल न्यूनतम निर्धारित अंक या योग्यता अर्जित करनी होती है।

(ii) **सेवा अभिलेख**

प्रत्येक लोक सेवक का सेवा अभिलेख (सर्विस रिकार्ड) एक सेवा पुस्तिका तथा फाईल के माध्यम से संधारित किया जाता है।

निजी तथा औद्योगिक क्षेत्र में उत्पादन अभिलेख, बिन्दु रेखीय दर माप तथा व्यक्तिगत तालिका पद्धतियों का भी प्रयोग किया जाता है जो योग्यता-निर्धारण में सहायक होती है।

(iii) **विभागाध्यक्ष तथा पदोन्नति मंडल का निर्णय**

इस पद्धति के अन्तर्गत किसी भी कार्मिक की योग्यताओं का आंकलन उसके विभागाध्यक्ष द्वारा किया जाता है।

पदोन्नति के दोनों सिद्धान्तों के अपने-अपने गुण एवं दोष हैं अतः बहुत से पदों व वरिष्ठता तथा योग्यता के संयुक्त आधार को काम में लिया जाता है। भारत में भी दोनों पद्धतियों प्रचलित हैं।

# अध्याय-32
# वर्गीकरण
# (Classification)

वर्गीकरण से तात्पर्य—"व्यक्तियों, वस्तुओं, प्रक्रियाओं या विचारों को समान गुणों के आधार पर विभाजित या एकत्रित करने से है।" वर्गीकरण की यही प्रक्रिया जब कर्मचारियों की, वेतन तथा दायित्वों को आधार बनाकर अपनायी जाती है तो पद वर्गीकरण कहलाती है। साइमन तथा अन्य के अनुसार—"पद वर्गीकरण से तात्पर्य एक संगठन में उन सभी पदों की भर्ती, वेतन तथा अन्य सेवीवर्ग विषयों के सम्बन्ध में एक ही समूह में समूहीक त करना है जो बहुत कुछ एक जैसे कार्यों एवं दायित्वों का निर्वाह करते हैं।"

**डब्ल्यू. बी. ग्रेव्स** के शब्दों में—"तुलनात्मक कठिनाइयों और दायित्वों के अनुसार कार्य को उत्तरोतर क्रम में व्यवस्थित करना ही वर्गीकरण है।"

**स्टॉल** ने पद वर्गीकरण को उद्देश्यात्मक रूप में परिभाषित करते हुए कहा है—"कर्तव्यों के वर्गीकरण का उद्देश्य, वेतन-प्रशासन, भर्ती प्रक्रिया, प्रवेश की योग्यताएँ तथा परीक्षा की प्रक ति इत्यादि के संचालन में सहयोग देना है।"

### पद वर्गीकरण की आवश्यकता एवं महत्व

कार्मिक प्रशासन में लोक सेवाओं के विभिन्न पदों तथा स्थितियों का वर्गीकरण निम्न सुविधाओं को मध्य नजर रखते हुए किया जाता है—

1. इससे भर्ती प्रक्रिया में आसानी हो जाती है।
2. वेतन एवं भत्ते निर्धारण में सहायता मिलती है।
3. प्रशिक्षण कार्य तथा पदोन्नति प्रक्रिया में सहायता मिलती है।
4. कार्मिक नियोजन एवं बजट निर्माण में सुविधा रहती है।
5. कार्मिकों को मनोबल एवं सतुष्टि प्राप्त होती है।
6. कर्मचारियों का कार्य मूल्याकंन करना सरल बन जाता है।
7. पर्यवेक्षण, नियंत्रण तथा निर्देशन व्यवस्था स्पष्ट होने के साथ-साथ समन्वय प्रक्रिया भी सार्थक होती है।
8. संगठनात्मक कार्यकुशलता में व द्धि होती है।
9. कार्मिक प्रशासन में पक्षपात एवं स्वेच्छाचारिता समाप्त होती है तथा सेवाओं का एक प्रतीक स्वरूप स्पष्ट सामने रहता है।

### दोष

कुछ विद्वानों का मानना है कि लोक प्रशासन में कार्मिकों का यह वर्गीकरण लोकतांत्रिक सिद्धान्तों के विपरीत है क्योंकि इससे समानता, एकता, सद्भावना तथा अपनत्व को ठेस पहुंचती है। संगठन में छोटे-बड़े की भावनाएँ विकसित होती हैं जो संघर्ष, हीन भावना तथा कटुता को जन्म देती हैं। इसी तरह वर्गीकरण की प्रक्रिया में समयानुकूल संशोधन करने की स्थिति आने पर कार्मिकगण विरोध प्रकट करते हैं। वर्गीकरण की नियमबद्ध प्रक्रियाओं में मेधावी तथा कुशल कार्मिकों को कोई अतिरिक्त प्रोत्साहन नहीं मिलता है, इसी कारण वैयक्तिक गुणों का पर्याप्त सम्मान नहीं होता और ऐसे कर्मचारी प्रायः कुंठा तथा निराशा से घिर जाते हैं।

इन समस्त प्रकार की कमियों के उपरांत भी कार्मिक प्रशासन में पद वर्गीकरण का अपना महत्व है क्योंकि यह एक अविकल्पनीय प्रक्रिया है।

### पद वर्गीकरण की प्रक्रिया के चरण

शासकीय पदों को वर्गीक त करने के लिए अपनायी जाने वाली प्रक्रिया चरणबद्ध रूप से निम्न प्रकार से की जाती है–

(i) **प्रथमतः** जिन पदों का वर्गीकरण किया जाना है उनके कर्तव्यों तथा अन्य विशिष्टताओं का निर्धारण तथा विश्लेषण किया जाता है।

(ii) **द्वितीय चरण** में एकत्र की गई समस्त सूचनाओं या पदों में से समानता के आधार पर विभिन्न पदों का वर्गों या श्रेणियों में वर्गीकरण किया जाता है।

(iii) **त तीय सोपान** पर वर्गीक त पदों की प्रत्येक श्रेणी के पदों की लिखित परिभाषा तथा व्याख्या सहित आवश्यक मापदण्ड, विशेषताएँ, शिक्षा, ज्ञान, अनुभव, कुशलता इत्यादि वर्णित कर दिये जाते हैं।

(iv) **अन्तिम चरण** में उल्लेखित वर्गों में कार्य भार देकर व्यक्तिगत पदों की स्थापना कर दी जाती है।

सरकारी कार्मिकों का वर्गीकरण उनके लिए बने "वर्गीकरण, नियंत्रण तथा अपील नियमों (सी. सी. ए. रूल्स)" के अन्तर्गत किया जाता है।

### पद वर्गीकरण की प्रणालियाँ

वर्गीकरण की दो प्रणालियाँ प्रचलित हैं–

(अ) स्थिति वर्गीकरण (रैंक क्लासिफिकेशन)

(ब) कर्त्तव्य वर्गीकरण (ड्यूटीज या पोजीशन क्लासिफिकेशन)

### (अ) स्थिति वर्गीकरण

इस प्रणाली को 'दर्जा वर्गीकरण' भी कहते हैं क्योंकि इस वर्गीकरण का आधार कर्मचारी की व्यक्तिगत स्थिति या दर्जा होता है न कि पद सम्बन्धी उसका दायित्व या कर्त्तव्य।

### (अ) कर्त्तव्य वर्गीकरण

इस प्रणाली में एक समान पदों को एक ही वर्ग या श्रेणी में रख दिया जाता है जो स्तर एवं प्रकार की द ष्टि से एक समान होते हैं। प्रो. स्टॉल के अनुसार–"यदि पद, इस प्रकार के वर्गीकरण के लिए कच्चा माल है तो श्रेणी या वर्ग उसकी क्रियाशील इकाई है।" इस तरह से यह प्रणाली 'समान कार्य के लिए समान वेतन' के सिद्धान्त पर चलती है।

स्थिति वर्गीकरण तथा कर्त्तव्य वर्गीकरण नामक दोनों प्रणालियों के गुण दोष सारणियों के माध्यम से स्पष्ट किये जा रहे हैं–

## स्थिति (दर्जा) वर्गीकरण के गुण-दोष

| | गुण | | दोष |
|---|---|---|---|
| 1. | सम्बन्धित कार्मिक की समस्या एवं कार्य को समझने में आसानी रहती हैं। | 1. | "समान कार्य के लिए समान वेतन" के सामान्य सिद्धान्त का उल्लंघन करती है। |
| 2. | कार्मिक की स्थिति पद के दायित्वों में परिवर्तन आने पर भी अप्रभावित रहती है। | 2. | विशिष्ट पद को धारण करने के लिए योग्यता सम्बन्धी दावों की उपेक्षा करती है। |
| 3. | लोक सेवा में कार्य करते रहने के अनेक अवसर प्राप्त होते रहते हैं। | 3. | किसी पद विशेष की अपेक्षाओं (दायित्वों) का स्पष्टीकरण नहीं करती है। |
| 4. | कार्य संचालन में नवीनता बनी रहती हैं। | 4. | कार्मिकों की भर्ती, प्रशिक्षण, पदोन्नति इत्यादि के लिए वैज्ञानिक मापदण्डों के निर्धारण में उपयुक्त नहीं है। |
| 5. | सामान्यज्ञों को विशेषज्ञों पर प्राथमिकता प्रदान करती है। | 5. | विशेषज्ञ पदों के लिए अनुपयुक्त रहती है। |
| 6. | योग्य, श्रेष्ठ एवं उपयुक्त व्यक्ति इससे आकर्षित होते हैं। | | |

## पद (कर्त्तव्य) वर्गीकरण के गुण-दोष

| | गुण | | दोष |
|---|---|---|---|
| 1. | प्रत्येक कार्मिक को अपने व्यक्तिगत दायित्वों का स्पष्ट बोध हो जाता है। | 1. | विकासशील देशों के लिए अनुपयुक्त है क्योंकि वहाँ कार्मिक के दायित्व शीघ्रता से परिवर्तित होते रहते हैं। |
| 2. | लोक सेवाओं में पूर्णता स्थापित होती है जिससे वरिष्ठता की अपेक्षा योग्यता पर बल दिया जाता है। | 2. | कर्त्तव्यों या दायित्वों का स्पष्ट निर्धारण होने के उपरांत भी मूल्यांकन कार्य संदेहास्पद बना रहता है। |
| 3. | विशिष्ट पदों के लिए विशेष योग्यता का निर्धारण सरल हो जाता है। | 3. | इस पद्धति के लिए विशिष्ट प्राविधिक तथा दक्षता की आवश्यकता होती है। |
| 4. | कार्मिकों के कार्य निष्पदान का निष्पक्ष मूल्यांकन संभव होता है। | 4. | सामान्यज्ञों के द्वारा पसंद नहीं की जाती है। |
| 5. | 'समान कार्य के लिए समान वेतन' के सिद्धान्त पर चलती है। | 5. | परम्परागत व्यवस्थाओं में जहाँ स्थिति वर्गीकरण की पहचान है वहाँ क्रियान्वित करना कठिन है। |
| 6. | खुली भर्ती प्रक्रिया सरल हो जाती है। | 6. | इस पद्धति में समयानुकूल परिवर्तन करते रहना पड़ता है जो दुष्कर एवं खर्चीला कार्य है। |
| 7. | नियुक्तियाँ एवं स्थानान्तरण, सम्पादित किये जाने वाले कार्यों के आधार पर होते हैं। | | |
| 8. | एक समान कार्यात्मक शब्दावली का विकास संभव हो पाता है। | | |

अतः किसी संगठन में सुव्यवस्था के लिए वर्गीकरण परम आवश्यक है।

# अध्याय-33
# कार्मिक अनुशासन
# (Employee's Discipline)

अनुशासन एक अती विस्त त शब्द है जिसे थोड़े से शब्दों में परिभाषित करना कठिन है। सामान्यतः अनुशासन का अर्थ धर्म, समाज, सरकार तथा राष्ट्र द्वारा निर्धारित नियमों, व्यवस्थाओं, परम्पराओं आदि के अनुसार आचरण करने से लिया जाता है।

अनुशासन की कुछ विद्वानों द्वारा दी गई परिभाषाएं इस प्रकार हैंः-

1. **कैलहून** (Calhoon) के अनुसार, ''अनुशासक को शक्ति समझना चाहिए जो व्यक्तियों अथवा समूहों को उन नियमों, प्रमापों और पद्धतियों के अनुसरण हेतु प्रेरित करती है, जिन्हें एक संगठन के लिए आवश्यक समझा गया है।''

2. **जूसियस** (Jucius) के अनुसार, ''अनुशासन एक संज्ञा के रूप में प्रयोग किया है और विशेषण 'अच्छे' के द्वारा अग्रगमन है, का तात्पर्य कर्मचारियों द्वारा स्वेच्छा से कम्पनी नियमों एवं अधिशासी आदेशों के पालन से है अनुशासनात्मक कार्यवाही या अनुशासन करने से आशय अवज्ञाओं की ओर यदि सम्भव हो तो उनके कारणों को ठीक करने हेतु लिए गये कदम से है।''

3. **श्री चटर्जी** (Chatterjee) के अनुसार, ''अनुशासन से आशय निश्चित मान्यता प्राप्त नियमों, व्यवस्थाओं और परम्पराओं के अनुसार कार्य करने से है, चाहे इनकी प्रकृति लिखित हो या स्व मान्य हो।''

4. **श्री एच०के० चौधरी** (H.K. Choudhary) के अनुसार, ''अनुशासन की आवश्यकीय रूप से मस्तिष्क की एक अभिव त्ति, संस्कृति का एक उत्पाद और एक विशिष्ट वातावरण के रूप में वर्णित किया जा सकता है।''

5. **डॉ० विलियम आर स्प्रीगल** (Dr. William R. Spriegal) के अनुसार, ''अनुशासन वह शक्ति है जो किसी व्यक्ति या समूह को नियमों, नियमनों और पद्धतियों का अनुसरण करने के लिए प्रेरित करती है, जो किसी उद्देश्य की पूर्ति के लिए आवश्यक है। अनुशासन वास्तव में वह शक्ति का भय है जो शक्तियों और समूहों को उन सभी कार्य करने से रोकता है जो समूह के प्रमुख उद्देश्यों की प्राप्ति में विनाशात्मक समझे गये हैं। यह समूह-व्यवस्थाओं के भंग करने पर दण्डात्मक व्यवस्था भी लागू करता है।

   डॉ० विलियम आर० स्प्रीगल द्वारा दी गई उपर्युक्त परिभाषा अनुशासन की एक व्यापक परिभाषा है। इसका अध्ययन करने से हमें अनुशासन के सम्बन्ध में निम्न तथ्यों की जानकारी होती हैः-

i. अनुशासन एक शक्ति है जो व्यक्तियों या समूहों को निर्धारित उद्देश्यों की प्राप्ति हेतु पूर्व निर्धारित नियमों, व्यवस्थाओं एवं पद्धतियों के अनुसरण की ओर प्रेरित करती है।

ii. अनुशासन एक प्रकार का आत्मसंयम एवं नियन्त्रण है जो व्यक्तियों को कुछ कार्यों को करने के लिए विवश करता है और कुछ कार्यों को न करने के लिए रोकता है।

iii. अनुशासन में नियमों, व्यवस्थाओं एवं पद्धतियों के उल्लंघन की दशा में दण्ड की व्यवस्था भी सम्मिलित है।

6. **ब्रेमब्लेट** (Bremblett) के अनुसार, ''अनुशासन का अर्थ सख्त नियमों एवं नियमों का एक कठोर एवं तकनीकी अनुपालन नहीं है। इसका सामान्यतः अर्थ है कर्मचारी द्वारा ऐसा कार्य करना, सहयोग प्रदान करना एवं व्यवहार करना जिसकी एक जिम्मेदार व्यक्ति साधारणतः अपेक्षा करता है।

अनुशासन के सम्बन्ध में दी गई उपर्युक्त परिभाषा के अध्ययन के पश्चात् यह कहा जा सकता है कि यह प्रबन्ध का एक प्रभावी उपकरण है जिसके माध्यम से निर्धारित उद्देश्यों की प्राप्ति हेतु संस्था का प्रबन्ध एवं संचालन ठीक ढंग से किया जाता है, मानवीय सम्बन्धों का निर्माण किया जाता है तथा कर्मचारियों की कार्य-कुशलता में व द्धि कर उत्पादकता में व द्धि की जाती है। इसके द्वारा व्यक्तियों को पूर्व निर्धारित नियमों, व्यवस्थाओं तथा पद्धतियों के अनुसरण के लिए प्रेरित किया जाता है तथा अनुशासनहीन कार्यवाहियों को दण्ड के माध्यम से रोकने का प्रयास किया जाता है।

## अनुशासन के उद्देश्य
## (Objectives of Discipline)

1. व्यक्तिगत कार्य-सन्तुष्टि प्राप्त करना।
2. संस्था में सभी व्यक्तियों के मध्य सहयोग की भावना का विकास करना।
3. व्यक्तियों या समूहों को निर्धारित लक्ष्यों एवं उद्देश्यों की प्राप्ति हेतु पूर्व निर्धारित नियमों, व्यवस्थाओं तथा पद्धतियों के अनुसरण की ओर प्रेरित करना।
4. मानवीय सम्बन्धों के प्रति उपयुक्त एवं सम्मानपूर्ण वातावरण तैयार करना।
5. संस्था में सभी व्यक्तियों के मनोबल में व द्धि करना।
6. न्यूनतम लागत पर अच्छी किस्म का अधिकतम उत्पादन सम्भव बनाना।
7. कर्मचारियों के कौशल में व द्धि हेतु नियमनों, नियमों आदि का निर्धारण करना तथा सुद ढ़ पर्यवेक्षीय व्यवहार की स्थापना करना।
8. संस्था में कार्य करने की उपयुक्त दशाओं का निर्माण करना।
9. कृत्यों के सम्बन्ध में निर्देशन एवं दायित्वों को प्रदान करना तथा कार्य करने वालों से आवश्यक सुझाव प्राप्त करना।
10. संगठन के निर्बाध संचालन हेतु व्यक्तिगत और सामूहिक प्रयासों में समन्वय स्थापित करना।

अनुशासन की प्रकृति का अध्ययन हम निम्न रूपों में कर सकते हैः-

1. सकारात्मक अनुशासन
2. नकारात्मक अनुशासन
3. प्रगतिशील या शोधक अनुशासन।

1. **सकारात्मक अनुशासन** (Positive Discipline)

**श्री बेटी** के अनुसार कर्मचारियों में सकारात्मक अनुशासन के लिए सहयोग की भावना का विकास होना चाहिए और इस भावना से विकास के लिए निम्न तथ्यों की ओर पर्याप्त ध्यान दिया जाना चाहिए।

i. किसी संगठन में प्रबन्धकों द्वारा कर्मचारियों को निर्देश इस तरह से दिये जाने चाहिए कि वे उन्हें आसानी से समझ सकें। यदि कर्मचारियों में किसी प्रकार का भ्रम है तो उसका तुरन्त निवारण किया जाना चाहिए।

ii. कर्मचारियों के साथ उचित व्यवहार किया जाना चाहिए, पक्षपातपूर्ण व्यवहार नहीं।

iii. सभी कर्मचारियों का सावधानीपूर्वक वैयक्तिक अध्ययन करके उद्देश्यों में अनुरूपता लाने का प्रयास करना चाहिए।

iv. कर्मचारियों में कार्य के प्रति अभिरुचि उत्पन्न करने हेतु उन्हें कार्य के सम्बन्ध में प्रश्न करने के लिए प्रोत्साहित करना चाहिए तथा उसी समय उनकी समस्याओं के निदान हेतु सहायता करनी चाहिए।

v. प्रत्येक समूह में कार्य करने वाले योग्य व्यक्तियों को पूर्ण मान्यता दी जानी चाहिए तथा जिन व्यक्तियों में सहयोग देने का गुण नहीं है उन्हें इनके साथ नहीं रखना चाहिए।

vi. किसी नियम की अवहेलना न करने के लिए अधिकारियों द्वारा आदर्श प्रस्तुत किया जाना चाहिए जैसे किसी संस्था में यह नियम है कि धूम्रपान वर्जित है तो अधिकारियों को भी धूम्रपान नहीं करना चाहिए।

vii. यदि कार्य आशा के अनुसार नहीं हो रहा है तो अधिकारियों को निर्दयी पुरुष की तरह व्यवहार नहीं करना चाहिए।

2. **नकारात्मक अनुशासन** (Negative discipline)

नकारात्मक अनुशासन मस्तिष्क की एक वह अवस्था है जो व्यक्तियों अथवा समूह को किसी दण्ड या सजा के भय से कार्य करने के लिए प्रेरित करता है। यह अनुशासन उच्च अधिकारियों की ओर से कर्मचारियों द्वारा नियमों, व्यवस्थाओं तथा पद्धतियों का पालन न करने पर इन्हें इन पर थोपने का परिणाम है।

यद्यपि नकारात्मक अनुशासन किसी भी उपक्रम के लिए वांछनीय नहीं है फिर भी इसका प्रयोग किया जाता है। धनात्मक अनुशासनन ऋणात्मक अनुशासन की अपेक्षा अधिक वांछनीय और उपयोगी है लेकिन संस्था में ऐसे भी अवसर आते हैं जिनमें ऋणात्मक अनुशासन को अपनाना होता है।

3. **प्रगतिशील या संशोधनात्मक अनुशासन (Progressive or Corrective Discipline)**

सामान्यतः प्रगतिशील या संशोधनात्मक अनुशासन में दण्ड या सजा का निम्न क्रम होता है -

i. **मौखिक चेतावनी** (Oral Warning)

ii. **लिखित चेतावनी** (Written Warning)

iii. **अनुशासनात्मक जबरी छुट्टी** (Disciplinary lay off)

iv. **सेवा से मुक्ति** (Discharge)

**अनुशासन में गर्म स्टोव का नियम (The "Hot-Stove Rule" in Discipline)**

अनुशासन के सम्बन्ध में इस नियम की निम्न विशेषतायें हैं:-

1. जिस प्रकार स्टोव में आग शीघ्र लगती है ठीक उसी प्रकार इस नियम के आधार पर अनुशासन के नियम, व्यवस्थायें आदि भी शीघ्र प्रभावी होते है क्योंकि इसमें दण्ड की व्यवस्थायें होती हैं और कारणों तथा प्रभावों के सम्बन्ध में प्रश्न करने का कोई सवाल ही उत्पन्न नहीं होता है।

2. जब स्टोव से लाल लपटें निकल रही होती हैं तो हम जानते हैं कि उन्हे छूने से क्या परिणाम होंगे। इसी तरह इस अनुशासन में भी नियमों, नियमनों, पद्धतियों आदि की अवहेलना करने के क्या परिणाम होंगे, की एक चेतावनी होती है।

3. जिस तरह यह सर्वविदित है कि जो भी व्यक्ति जलते हुए स्टोव की लपटों को स्पर्श करता है अवश्य जलता ही है ठीक उसी प्रकार यह अनुशासन भी द ढ़ होता है और अवहेलना करने वालों को दण्डित करता है।

4. जिस तरह स्टोव की लपटों को स्पर्श करने वाला चाहे कोई भी हो क्यों न हो अवश्य जलता ही है ठीक उसी तरह यह अनुशासन भी अवैयक्तिक है। किसी भी पद या स्तर का कोई भी व्यक्ति क्यों न हो अवहेलना करने पर उसे अवश्य दण्ड मिलेगा ही।

एक अच्छी अनुशासन व्यवस्था निम्न सिद्धान्तों पर आधारित होनी चाहिए:-

1. प्रत्येक संस्था में कर्मचारियों के सहयोग से प्रनुशासन संहिता (Code of Discipline) का निर्माण किया जाना चाहिए। अनुशासन संहिता में उल्लेखित नियम सरल होने चाहिए ताकि प्रत्येक कर्मचारी उन्हें आसानी से समझ सके।

2. अनुशासन संहिता के निर्माण में प्रत्यक्षतया सभी कर्मचारी भाग नहीं लेते अतः इसे अन्तिम रूप देने के पूर्व सभी कर्मचारियों के समक्ष प्रस्तुत किया जाना चाहिए और उनकी भावनाओं, विचारों, सुझावों आदि पर पूर्ण ध्यान देना चाहिए।

3. अनुशासन संहिता को अन्तिम रूप देने के पूर्व कर्मचारियों के मध्य सूचनार्थ प्रस्तुत करना चाहिए।

4. कार्यस्थल पर कर्मचारियों द्वारा अनुशासन भंग करने पर उन्हें दिया जाने वाला दण्ड या सजा सभी के लिए समान होनी चाहिए तथा किसी प्रकार का पक्षपात नहीं किया जाना चाहिए।
5. अनुशासन व्यवस्था में अनुशासन भंग के लिए उत्तरदायी कारणों की खोज करने और उनका निवारण करने की व्यवस्था होनी चाहिए।
6. अनुशासन व्यवस्था प्रतिबन्धात्मक होनी चाहिए अर्थात् अनुशासन भंग की दशा में दण्डात्मक व्यवस्थाओं पर अधिक जोर न दिया जाकर, अनुशासन भंग की स्थितियों को नियन्त्रण करने पर अधिक बल दिया जाना चाहिए। अतः यह ठीक ही कहा गया है कि ''रोकथाम इलाज से श्रेष्ठ है।'' (Prevention is better than cure)
7. कर्मचारियों में अनुशासन बनाये रखने की जिम्मेदारी उनके तात्कालिक अधिकारी (Immediate Boss) पर होनी चाहिए या उसके द्वारा दिये गये आदेशों, निर्देशों एवं की गई कार्यवाहियों के विरूद्ध अपील की व्यवस्था होनी चाहिए।
8. किसी कर्मचारी के खिलाफ की जाने वाली अनुशासनात्मक कार्यवाही संगठन के हित में होनी चाहिए तथा यह कार्यवाही कर्मचारियों के विरूद्ध बदले की भावना पर आधारित नहीं होनी चाहिए।
9. अनुशासन-व्यवस्था न्याय के प्राथमिक सिद्धान्तों पर आधारित होनी चाहिए।

## अनुशासनहीनता के कारण
## (Causes of Indiscipline)

1. कुशल नेत त्व का अभाव
2. कर्मचारियों में नैराश्य की भावना का होना
3. अनुशासनात्मक कार्यवाहियों में भिन्नता
4. कर्मचारियों की परिवेदनाओं के निवारण में उदासीनता
5. अपर्याप्त पर्यवेक्षण
6. पूर्ण परिभाषित अनुशासन-संहिता का अभाव
7. फूट डालो और राज्य करो की नीति को अपनाना
8. विकास के अवसरों में दोषपूर्ण व्यवहार होना
9. वैयक्तिक समस्याओं पर ध्यान न दिया जाना

## अन्य कारण

अनुशासनहीनता के लिए निम्न कारण भी उत्तरदायी हैं:-

1. कर्मचारियों में शिक्षा एवं प्रशिक्षण की कमी होना।
2. सही व्यक्ति को सही कार्य पर नहीं लगाना।
3. ऊपर की ओर सम्प्रेषण में कमी होना जिसके परिणामस्वरूप कर्मचारियों के विचार, भावनायें एवं प्रतिक्रियाएं उच्च प्रबन्धकों तक नहीं पहुंच पाते हैं।

4. कर्मचारियों की सामाजिक दशायें जिसके अन्तर्गत उनके रीति-रिवाज, उनका जीवन स्तर एवं लौकिक व्यवस्था आदि का पर्याप्त प्रभाव पड़ता है।
5. दोषपूर्ण कार्य दशायें।
6. कर्मचारियों की मनोवैज्ञानिक स्थिति। इसके अन्तर्गत उनकी आशाओं, आकांक्षाओं एवं विचारों के कारण अनुशासनहीनता बढ़ती है।
7. कार्य में निरसता एवं कर्मचारियों का कार्य से सामंजस्य न होना।

अतः हम संक्षेप में कह सकते हैं कि अनुशासनहीनता अनेक कारणों से पनपती है और एक कुशल प्रबन्धक ही इन पर नियन्त्रण कर सकता है।

# अध्याय-34
# सेवा मुक्ति एवं अपीलें
# (Removal and Appeal)

अनुचित आचरण करने वाले अथवा अपने दायित्वों को पूरा न करने वाले कार्मिकों के विरूद्ध अनेक प्रकार की अनुशासनात्मक कार्यवाहियां की जाती हैं। इनकी प्रकृति सुधारात्मक की अपेक्षा प्रतिरोधात्मक अधिक है। दण्ड का निश्चय अपराध की प्रकृति के आधार पर किया जाता है। बिना किसी कारण अथवा केवल शंका मात्र से किसी को दण्ड नहीं दिया जा सकता है। यह ध्यान रखा जाता है कि दोषी कर्मचारियों को सदैव उपयुक्त दण्ड ही दिया जाए। छोटे अपराध के लिए गम्भीर दण्ड देना अन्याय का प्रतीक है तथा यह दण्ड की गम्भीरता को कम करता है। इसी प्रकार गम्भीर अपराध के लिए हल्का दण्ड अपराधी का हौंसला बढ़ाता है।

**भारतीय नागरिक सेवा नियमों में दण्ड के प्रकार**

भारतीय नागरिक सेवा नियमों में दण्ड के निम्नलिखित रूप गिनाए गए हैं:-

(i) निन्दा करना।

(ii) वेतन व द्धि अथवा पदोन्नति रोक देना।

(iii) पद स्थिति (Rank) में कमी कर देना, जैसे-वेतन-व द्धि क्रम में न्यूनता करना अथवा वेतन क्रम में नीचे उतार देना।

(iv) कर्मचारी की कर्त्तव्यहीनता अथवा असावधानी से सरकार को जो आर्थिक हानि हुई है उसके एक भाग अथवा समस्त की पूर्ति हर्जाने के रूप में उसके वेतन से भरवाना।

(v) पद से निलम्बित कर देना।

(vi) पद से हटा देना किन्तु अन्यत्र नियुक्ति पर रोक न लगाना।

(vii) पद से हटा देना और सेवा के लिए उसे हमेशा के लिए अपात्र घोषित कर देना।

दण्ड के उक्त रूपों के अतिरिक्त अनुशासनात्मक कार्यवाही के कुछ और भी तरीके हैं, जैसे-अनौपचारिक सूचना देना, सेवा अभिलेख में अभद्र टीका लिखना, जुर्माना करना, वरिष्ठता के अधिकारों की समाप्ति, वेतन व द्धि मे विलम्ब, पेन्शन की दर में कमी आदि। यदि कर्मचारी का व्यवहार गम्भीर है तो उसके विरूद्ध कानूनी कार्यवाही भी की जा सकती है।

**अपीलें या पुनर्विचार (Appeals and Review):** यदि प्रभावित कर्मचारी यह अनुभव करे कि उसे दण्ड देकर अन्याय किया गया है तो वह अपील कर सकता है। प्रत्येक सरकारी कर्मचारी को यह अधिकार प्राप्त होगा कि वह सरकार द्वारा निकाले गए दण्डादेश के विरूद्ध केन्द्र सरकार से अपील कर सके। उल्लेखनीय है कि राष्ट्रपति द्वारा की गई अनुशासनात्मक कार्यवाही के

विरूद्ध अपील नहीं की जा सकती। नियमानुसार केवल अधीनस्थ अनुशासन अधिकारी के निर्णय के विरूद्ध उससे उच्चतर अधिकारी के सम्मुख अपील की जाती है। चतुर्थ एवं त तीय श्रेणी के कर्मचारियों द्वारा इस सुविधा का पूरा लाभ उठाया जाता है। प्रथम श्रेणी की सेवाओं के सदस्य राष्ट्रपति से नीचे के अधिकारियों द्वारा दण्डित होने पर राष्ट्रपति से अपील कर सकते हैं। सभी प्रकार की अपीलें, दण्डादेश प्राप्त होने के बाद तीन माह के अन्दर-अन्दर प्रस्तुत की जानी चाहिए। इस अपील के साथ प्रस्तावित कार्यवाही की एक प्रतिलिपि, सभी आवश्यक वक्तव्य एवं आधारभूत तर्क प्रस्तुत किए जाते हैं।

अपीलीय अधिकार की कुछ परिसीमाएं भी हैं। राज्य कर्मचारी केन्द्र सरकार द्वारा पारित आदेश के सम्बन्ध में अपील नहीं कर सकता। अपील पर प्रतिबन्ध लगाने वाले सक्षम प्राधिकारी के आदेश के विरूद्ध भी अपील नहीं की जा सकती।

अपील सामूहिक रूप से नहीं की जाती वरन् अपील करने वाला प्रत्येक कर्मचारी स्वयं अपने नाम से तथा प थक् रूप में ऐसा करता है। प्रत्येक अपील ग ह-मन्त्रालय में भारत सरकार के सचिव को सम्बोधित की जाती है। प्रत्येक अपील में यह ध्यान रखा जाता है कि इसमें सम्पूर्ण सामग्री, विवरण-पत्र एवं दलीलें शामिल हों जिन्हें अपीलकर्त्ता अपने पक्ष में प्रस्तुत करना चाहता है। इसमें अपमानजनक तथा अनुचित भाषा का प्रयोग न किया जाए तथा यह प्रत्येक पहलू से पूर्ण हो। प्रत्येक अपील सम्बन्धित कर्मचारी के कार्यालय प्रमुख तथा दण्डादेश जारी करने वाले अधिकारी के द्वारा प्रस्तुत की जाती है।

अपील सुनने वाली सत्ता द्वारा मुख्य रूप से इन बातों की जानकारी की जाती है कि जिन तथ्यों के आधार पर दण्डादेश दिया गया है क्या वे वास्तविक हैं, क्या इन तथ्यों के आधार पर अनुशासनात्मक कार्यवाही की जानी चाहिए थी, क्या दिया गया दण्ड अत्यधिक हैं, पर्याप्त है अथवा अपर्याप्त है। इन सभी बातों पर विचार करने के बाद अपीलीय सत्ता उस मामले की सारी परिस्थितियों को ध्यान में रखते हुए अपनी द ष्टि से उचित एवं न्यायसंगत आदेश प्रसारित करेगी। इस सम्बन्ध में केन्द्र सरकार द्वारा दिया गया आदेश अन्तिम होता है तथा सम्बन्धित राज्य सरकार द्वारा उस आदेश को तुरन्त कार्यान्वित किया जाता है।

केन्द्र सरकार अथवा राज्य सरकारों को अपने दण्डादेशों पर पुनःविचार एवं परिवर्तन का अधिकार है। इस अधिकार का प्रयोग निश्चित काल-अवधि में किया जा सकता है जो आदेश जारी करने की तिथि से अपील दायर होने की स्थिति में छः माह के अन्तर्गत और अपील न होने पर एक वर्ष की होती है। यदि पूर्व-आदेश में परिवर्तन करते हुए दण्ड में व द्धि की जाती है तो सम्बन्धित कर्मचारी को उसके विरूद्ध कारण बताने का अवसर दिया जाता है। एक अन्य उल्लेखनीय बात यह है कि यदि राज्य या केन्द्रीय सरकार ने पूर्व-आदेश लोकसेवा आयोग के परामर्श के बाद जारी किया हो तो उसमें संशोधन के लिए भी आयोग का परामर्श आवश्यक है।

यदि अपील करने के बाद सम्बन्धित कर्मचारी को सन्तोषजनक परिणाम प्राप्त न हो तो वह अन्तिम अपील के रूप मे राष्ट्रपति के पास अभ्यावेदन भेज सकता है। यह अभ्यावेदन उचित प्रणाली द्वारा दण्डादेश जारी होने की तिथि से 3 वर्ष की समयावधि में भेजा जाना चाहिए। इस पर सम्बन्धित विभाग और राज्य सरकार द्वारा अपना अभिमत प्रस्तुत किया जाता है। इस सम्बन्ध में राष्ट्रपति का निर्णय अन्तिम होता है। अपील के ये सभी क्रमिक सोपान कार्यपालिका क्षेत्र के हैं।

यदि कार्यपालिका क्षेत्र में की गई अपीलों से कर्मचारी को सन्तोष न हो तो वह अपना मामला

न्यायालय में ले जा सकता है। न्यायिक पुनरावलोकन की इस व्यवस्था से कर्मचारियों में सुरक्षा की भावना विकसित होती है, किन्तु अधिकारी-वर्ग इसे प्रशासनिक असुविधा का आधार मानता है। उनका तर्क यह है कि जो कर्मचारी न्यायालय के आदेश द्वारा पुनः स्थापित किए जाते हैं वे संगठन के मानव-सम्बन्धों को कटु बना देते हैं। वे खुलेआम विभागीय आदेशों और नियमों की अवहेलना करके अनुचित वातावरण उत्पन्न करते हैं।

**संविधान की धारा 311 (Article 311 of the Indian Constitution):** विभिन्न विभागीय और सेवा नियमों सम्बन्धी प्रावधानों के अतिरिक्त भारतीय संविधान द्वारा भी संघ तथा राज्य सरकारों के कर्मचारियों को कुछ महत्वपूर्ण सुरक्षाएं प्रदान की जाती हैं। इस द ष्टि से भारतीय संविधान की धारा 311 के निम्नलिखित प्रावधान उल्लेखनीय हैं-

(i) राज्य अथवा संघीय असैनिक सेवा के सदस्यों को उन्हें नियुक्त करने वाले प्राधिकारी से नीचे के किसी प्राधिकारी द्वारा पदच्युत नहीं किया जाएगा।

(ii) संघीय अथवा राज्य-स्तरीय असैनिक सेवा के किसी सदस्य को हटाने से पूर्व उसे उसके विरूद्ध लगाए गए आरोपों से अवगत कराया जाएगा, उसे दोषारोपों के बारे में सुनवाई का युक्तियुक्त अवसर दिया जाएगा। यदि उस पर कोई दण्ड आरोपित किया गया है तो उसके बारे में उसे अपील करने का अवसर दिया जाएगा।

(iii) एक व्यक्ति पदमुक्त अथवा पंक्तिच्युत किए जाने के बाद भी वर्तमान सेवा नियमों के तहत गर्वनर अथवा राष्ट्रपति से अपील करने का अधिकार रखता है।

अन्तिम दो प्रावधान उस समय लागू नहीं होंगे जबकि-(क) एक कर्मचारी को ऐसे आचरण के आधार पर पदमुक्त या पंक्तिच्युत किया गया है जिसके कारण फौजदारी आरोप में उस पर मुकद्मा चल रहा है। (ख) यदि उसे पदमुक्त अथवा पंक्तिच्युत करने वाली सत्ता कुछ कारणों से, जिनका वह लिखित रूप से उल्लेख करे, यह समझे कि उस व्यक्ति को कारण बताने का अवसर तर्कसंगत रूप से व्यावहारिक नहीं है। (ग) यदि राष्ट्रपति अथवा गर्वनर के मतानुसार उस व्यक्ति को ऐसा अवसर देना राज्य की सुरक्षा के हित में उपयुक्त नहीं है।

(iv) जिस मामले में यह कार्यवाही की जा रही है उसे सम्बन्धित अधिकारी द्वारा लिखित रूप में अभिलेखित किया जाना चाहिए।

**धारा 311 की व्याख्या (The Interpretation of Article 311):** संविधान की इस धारा का मूल उद्देश्य राज्य कर्मचारियों को अपेक्षित सुविधा प्रदान करना है क्योंकि यह व्यवस्था की गई है कि वे राष्ट्रपति अथवा राज्यपाल के प्रसाद-पर्यन्त ही अपने पद पर बने रहेंगे। इस सम्बन्ध में इस धारा की कुछ अधिक व्याख्या वांछनीय है जिसके आधार पर निम्नलिखित बातें स्पष्ट होती हैं-

1. कर्मचारी की पदच्युति एवं पदमुक्त नियोक्ता अधिकारी से निम्नतर अधिकारी द्वारा नहीं की जा सकती है।

2. यह धारा केवल असैनिक पदों पर लागू होती हैं।

3. यह धारा केवल तभी लागू होगी जबकि किसी कर्मचारी को उसका नियमित कार्यकाल समाप्त होने से पहले ही पदमुक्त अथवा पंक्तिच्युत किया जाएगा।

4. प्रत्येक प्रभावित कर्मचारी को अपने पक्ष में सफाई का युक्तियुक्त अवसर दिया जाएगा। न्यायपालिका को यह तय करने का अधिकार होगा कि किसी मामले में युक्तियुक्त

अवसर दिया गया था अथवा नहीं। यदि किसी मामले में ऐसा अवसर नहीं दिया गया है तो इसे धारा 311 का उल्लंघन समझा जाएगा।

5. सर्वोच्च न्यायालय के मतानुसार यदि 25 वर्ष की सेवा पूरी करने के बाद किसी कर्मचारी को दुराचार, अकार्यकुशलता आदि कारणों से सेवामुक्त किया जाता है तो इसे धारा 311 का उल्लंघन समझा जाएगा।

6. समझौते की शर्तों या सेवा की शर्तों के अनुरूप सेवामुक्ति के मामलों में यह धारा लागू नहीं होती।

7. पद की समाप्ति पर अस्थायी अधिकारियों को हटाना भी असंवैधानिक नहीं है क्योंकि ऐसे अधिकारी की नियुक्ति से पहले ही तत्सम्बन्धी समझौता कर लिया गया था।

8. परिवीक्षाधीन को परिवीक्षा काल में हटाना या पदच्युत करना असंवैधानिक नहीं है।

9. विभागीय जांच पड़ताल के समय किसी अधिकारी को निलम्बित करना, एक अस्थायी कार्य है जिसे दण्ड नहीं कहा जा सकता और इसलिए यहां 'कारण बताओ' का अवसर देने की आवश्यकता नहीं होती।

# अध्याय-35
# मनोबल
# (Morale)

## मनोबलः अर्थ एवं परिभाषाएं
## (Morale: Meaning and Definitions)

मनोबल एक व्यक्ति की मानसिक स्थिति है। एक लोक सेवक संगठन में काम करता है उसके प्रति उसकी उत्साही प्रव त्ति ही मनोबल है। इस उत्साही प्रव त्ति के कारण ही कार्मिक अधिक उपयोगी सिद्ध होता हैं प्रशासन की शक्ति कार्मिकों में निहित है और कार्मिकों की शक्ति उनके उत्साह में निहित है। यदि कार्मिकों का मनोबल टूट जाए तो प्रशासन निर्जीव सा हो जाता है।

मनोबल की अवधारणा पर विभिन्न विद्वानों के मत इस प्रकार हैं।-

**एल०बी० व्हाइट**—''मनोबल एक व्यक्ति या व्यक्ति समय की अन्तर्निहित सम्पत्ति है।''

**मार्सटीन मार्क्स के अनुसार**—''उच्चतम मनोबल में बौद्धिक तथा भावात्मक दोनों गुण होते हैं। इसका बौद्धिक ज्ञान, सूझबूझ तथा पारस्परिक विचार विमर्श पर मन से पैदा होता है और ये तीनों विशेषताएं संस्थापक चिन्तक नियोजन व मूल्यांकन क्रियाओं में कर्मचारियों के सच्चे दिल से भाग लेने पर निर्भर करती है।''

**चेस्टर बर्नार्ड**—''मनोबल एक स्वप्रेरित प्रेरणा है जो लोक सेवकों के दिल और दिमाग में निवास करती है।''

**मार्शल बिर्मोक**—''मनोबल उस मानसिक स्थिति का नाम है जिनमें व्यक्ति सम्मान के साथ कार्य कर सकें। यह अनेक आन्तरिक गुणों के मेल से बनता है।''

**अलेक्जेण्डर साइटन**—''मनोबल व्यक्तियों के सामूहिक लक्ष्य की खोज में धैर्य के साथ एवं लगातार एक साथ चलने की क्षमता है।

**जेम्स डी० मूने**—''मनोबल कतिपय मनोवैज्ञानिक गुणों का योग है; इन गुणों में निश्चय, आत्म-विश्वास, उत्साह, साहस, आदि सम्मिलित हैं।''

संक्षेप में मनोबल संगठन की जीवन शक्ति है, यह एक आन्तरिक गुण है। यह व्यक्तियों तथा समूहों की मानसिक अभिव त्तियों में निवास करता है। यह किसी सामान्य उद्देश्य की पूर्ति मे ंएक समूह के सदस्यों की निरन्तर लगन के साथ मिलकर कार्य करने की क्षमता एवं शक्ति है।

## मनोबल के आवश्यक तत्व
## (Factors for Maintaining Morale)

लोक सेवक के मनोबल को बनाए रखने के लिए कई स्थितियों पर ध्यान दिया जाना चाहिए।

(i) उसकी घरेलू स्थिति को अच्छी बनाने के लिए सरकार को नये पर्याप्त वेतन देना चाहिए ताकि उसका घर सामान्य आवश्यकताओं की ओर से निश्चित रहे।

(ii) जो मनोबल को बढ़ाता है, वह पद की स्थिरता और सुरक्षा है।

(iii) लोक सेवक के मन मे अपने विभाग का प्रयोजन स्पष्ट होना चाहिए।

(iv) उसकी संख्या की नीति के निर्धारण में उसकी समुचित भागीदारी होनी चाहिए। कदापि यह भावना नहीं आने देना चाहिए कि विभाग रूपी यन्त्र में वह एक पुर्जा मात्र है।

(v) कर्मचारियों का यह विश्वास है कि उनके उच्चाधिकारी न्यायप्रिय हैं।

(vi) उन्हे नेत त्व का अवसर मिलना चाहिए।

(vii) **लोक सेवक के कार्य की प्रकृति**-कार्य उपयोगी होना चाहिए।

(viii) **संगठन का वातावरण**—अनुशासन व व्यवस्था से संगठन का वातावरण अच्छा बनता है।

(ix) **कार्य की अच्छी दशाएं**—वेतन इत्यादि ऐसा हो कि कर्मचारी सामान्यतया अच्छा जीवन व्यतीत कर सकने योग्य हो।

## मनोबल विकास हेतु उपाय
## (Methods of Developing Morale)

1. **प्रेरणादायक नेत त्व**—मनोबल के विकास में प्रेरणादायक नेत त्व का योगदान सर्वमान्य है। विशेषतः सैनिक एवं व्यापारिक संगठनों में प्रभावशाली नेत त्व का अत्याधिक महत्व होता है।

2. **कार्य करने की उचित दशाएं**—कार्य करने की दशाओं का कर्मचारियों के मनोबल पर गहरा प्रभाव पड़ता है।

3. **उच्च अधिकारी का अधीनस्थों के प्रति सहानुभूतिपूर्ण द ष्टिकोण**—कर्मचारियों के मनोबल को विकसित करने का एक अन्य महत्वपूर्ण उपाय है।

4. **संगठन के उद्देश्य की जानकारी**—कर्मचारियों में उच्च मनोबल विकसित करने के लिए यह आवश्यक है कि उन्हें संगठन के उद्देश्य की जानकारी हो।

5. **पुरस्कारों की व्यवस्था**—कर्मचारी में मनोबल के विकास के लिए अन्य उपाय संगठन में पुरस्कारों की समुचित व्यवस्था बनाये रखना है।

6. **देश-प्रेम व राष्ट्र-भक्ति का विकास**—लोक सेवकों का मनोबल विकसित करने का अन्य महत्वपूर्ण उपाय यह है कि उनमें देश-प्रेम व राष्ट्र-भक्ति की कोमल भावनाओं का विकास किया जाए।

7. **कर्मचारियों की गरिमापूर्ण स्थिति**—जब कर्मचारियों को यह विश्वास हो जाता है कि

उन्हें संगठन में गरिमामय स्थिति प्राप्त है, और उन्हें नीति निर्माण के कार्य में भाग लेने का अवसर प्रदान किया जा रहा है तो वे अपने दायित्वों के प्रति अधिक जागरुक हो जाते है।

8. **लोक सेवकों के प्रति जनता की सद्भावना**—यदि जनता लोक सेवकों के प्रति सद्भावना रखे और उनके प्रति अनुकूल रुख अपनाये तो कर्मचारियों का मनोबल ऊंचा उठता है।

9. **कार्य महत्वपूर्ण एवं मूल्यवान होने की अनुभूति**—प्रो० व्हाइट के अनुसार कर्मचारियों से मनोबल को उच्च बनाने के लिए यह आवश्यक है कि प्रत्येक कर्मचारी यह सोचें कि जिस कार्य को वह कर रहा है यह महत्वपूर्ण एवं मूल्यवान है।

## मनोबल का महत्त्व
## (Importance of Morale)

1. **स्वाभिमान एवं आत्मगौरव की भावना**—मनोबल के परिणामस्वरूप लोक-सेवकों में स्वाभिमान एवं आत्मगौरव की भावना पैदा होती है।

2. **कर्मचारियों द्वारा अधिक परिश्रम**—जिस संगठन के कर्मचारियों का मनोबल ऊंचा रहता है वहां कर्मचारी अधिक परिश्रम करते हैं।

3. **सामूहिक कार्य करने की प्रव त्ति**—मनोबल के श्रेष्ठ रहने का एक परिणाम यह होता है कि कर्मचारियों में साथ काम करने की प्रव त्ति जाग्रत होती है।

4. **अनुशासन**—अनुशासन से मनोबल बनता है परन्तु मनोबल से भी अनुशासन बनता है।

5. **निष्ठा**—मनोबल से निष्ठा पैदा होती है।

6. **कर्मचारियों का उल्लास**—मनोबल से कर्मचारी में प्रसन्नता जाग्रत होती है।

7. **व्यक्ति ऊर्जा का अधिकतम उपयोग**—मनोबल के कारण व्यक्ति की क्षमता का अधिकतम उपयोग किया जा सकता है।

## मनोबल का विकास
## (Development of Morale)

किसी भी संगठन में उच्च मनोबल की स्थापना के लिए निम्न उपाय अपनाए जा सकते हैं-

1. **संगठन के उद्देश्य एवं लक्ष्य का ज्ञान**—जिस संगठन में हम उच्च मनोबल की स्थापना करने जा रहे हैं उसमें सर्वप्रथम यह व्यवस्था करनी चाहिए कि सभी सदस्य संगठन के उद्देश्यों एवं लक्ष्यों से परिचित हो सकें।

2. **कार्य की वांछनीयता**—संगठन का प्रत्येक कर्मचारी यदि वह सोचता है कि प्रस्तुत पद उसके सम्मान, गुण एवं बुद्धिमत्ता के अनुरूप है, तो उसमें सन्तोष की भावना उत्पन्न होगी।

3. **नीति-निर्माण में भाग लेने की भावना**—जब संगठन के कर्मचारियों को यह विश्वास हो जाता है कि उसको नीति-निर्माण के कार्य में भाग लेने का अवसर प्रदान किया जा रहा है तो वह अपने दायित्वों में विशेष रूचि लेने लगते हैं।

4. **कार्य की उचित शर्तें**—कर्मचारी में मनोबल के विकास के लिए आवश्यक कई बातें इस बात से प्रभावित होती हैं कि उनको कार्य करने की उचित दशाएं प्रदान की जाती हैं या नहीं।

5. **उच्चाधिकारी विश्वास**—संगठन के कर्मचारियों के मनोबल को ऊंचा उठाने का यह एक महत्वपूर्ण आधार समझा जाता है।

6. **भावनाओं का विकास**—संगठन का मनोबल ऊंचा उठाने का एक अन्य महत्वपूर्ण साधन यह है कि कर्मचारियों का भावनात्मक विकास कर उनमें स्वामिभक्ति के भाव जाग्रत किए जाए।

7. **प्रेरणादायक नेत त्व**—सैनिक एवं व्यापारिक संगठनों में प्रेरणादायक नेत त्व का महत्व सर्वविदित है।

8. **पदोन्नति के अवसर**—संगठन के प्रायः सभी सदस्य पदोन्नति में रुचि लेते हैं।

## भारतीय संदर्भ में मनोबल को प्रभावित करने वाले तत्व (Factors Influencing Morale in India)

प्रत्येक देश में कार्मिक वर्ग की मनोदशा का अध्ययन करने पर कुछ ऐसे तत्व प्राप्त होते हैं जिनकी मनोदशा पर अनुकूल और प्रतिकूल प्रभाव पड़ता है। भारतीय संदर्भ में निम्नलिखित तथ्यों का प्रभाव अनुकूल देखने में आया है-

1. संविधान की धारा 311 के फलस्वरूप सरकारी सेवाएं पूर्ण सुरक्षित हैं अतः किसी सरकारी प्रशासनिक संगठन से यदि सेवा सम्बन्धी प्रावधान का कर्मचारी को पूरा लाभ न मिले तो भी मनोवैज्ञानिक रूप से उसे अपनी नौकरी की सुरक्षा की भावना उसे उस ओर आकर्षित करती है।

2. परम्परागत प्रभाव के फलस्वरूप सरकारी सेवाओं को आज भी निजी संस्थाओं की नौकरियों में श्रेष्ठतर समझा जाता है। जनमानस में सरकारी सेवाओं की प्रस्थिति (Status) उसी स्तर की निजी सेवाओं से अच्छी समझी जाती है। यही कारण है कि सरकारी सेवाओं में निजी सेवाओं से लोग वेतन पर भी आ जाते हैं।

3. प्रत्येक सरकारी कर्मचारी अपने सेवा काल में कुछ-न-कुछ पदोन्नति नियमानुसार अवश्य प्राप्त करता है। निजी संस्थाओं में यह आवश्यक नहीं है।

4. दूसरी ओर निजी संस्थाओं में प्राविडेंट फण्ड की व्यवस्था है, जिसमें कर्मचारियों को अंशदान देना पड़ता है और फिर भी फण्ड की पेंशन की सुरक्षा से कहीं कम है।

5. सरकारी सेवा की शर्तें निजी सेवा की शर्तों से अधिक आकर्षक और सुविधाजनक होती है जिनका मनोबल पर अनुकूल प्रभाव पड़ता है।

6. सरकारी कर्मचारी को यह विश्वास होता है कि सेवा-निव त्ति के बाद उसे सरकार से पेंशन मिलेगी। इस पेंशन के लिए सरकारी कर्मचारियों को कोई अंशदान नहीं देना पड़ता। वेतन के समान ही पेंशन चुकाना भी सरकार का उत्तरदायित्व है।

जिन तथ्यों का भारतीय कर्मचारियों पर प्रतिकूल प्रभाव पड़ता है उनमें मुख्य ये हैं-

1. अधिकारियों और कर्मचारियों की अपनी नौकरी की सुरक्षा के प्रति भी आशंका रहती

है।

2. कर्मचारियों के मन में प्रशासकीय नीतियों की ईमानदारी के प्रति शंका व्याप्त रहती है।

3. प्रशासन में आए दिन राजनीतिक हस्तक्षेप होता है।

4. राजनीतिक और प्रशासनिक दोनों ही क्षेत्रों में कर्मचारी वर्ग को अनेक ऐसी बातों के लिए उत्तरदायी ठहराने या निन्दित करने की प्रव त्ति पनप रही है।

5. कर्मचारी वर्ग आज यह समझने लगा है कि प्रशासकीय निर्णय प्रायः प्रशासनिक आधार पर न लिए जाकर राजनीतिक कारणों से लिए जाते हैं।

6. अनेक राज्यों में राजनीतिक अस्थिरता भी कर्मचारियों के मन में आशंका पैदा किए हुए है।

7. कर्मचारी वर्ग अपने भविष्य के बारे में आशंकित है क्योंकि सेवा की शर्तों में प्रायः बड़े जल्दी-जल्दी परिवर्तन किए जाते रहे हैं।

8. लोगों में यह विचार भी घर करता जा रहा है कि राजनीतिक अखाड़ेबाजी का जो चक्कर चलता है उसमें पुलिस प्रशासन की बदले की भावना से कर्मचारियों के प्रति निरकुंश बन सकता है।

9. वास्तविक आय रुपये के मूल्य गिरने से कम होती जा रही है।

10. सरकारी संगठनों में काम की दशाएं भी बहुत कुछ असन्तोषजनक होती है।

## मनोबल का माप
## (Measurement of Morale)

मनोबल को मापने के लिए प्रायः औपचारिक एवं अनौपचारिक दोनों विधियों (Both Formal and Informal Methods) का सहारा लिया जाता है।

(क) **औपचारिक विधियां**—इन्हें क्रमबद्ध विधियां भी कहते हैं। इनमें प्रत्यक्ष तथा अप्रत्यक्ष विधियां सम्मिलित हैं। प्रत्यक्ष विधियों में प्रश्नावलियां, सम्मति सर्वेक्षण, धारणा-माप आदि सम्मिलित किए जाते हैं जबकि अप्रत्यक्ष विधियों में उत्पादन स्तर अनुपस्थिति, विक्रय दर आदि के आधार पर मनोबल ज्ञात किया जाता है।

(ब) **अनौपचारिक विधियां**—इन विधियों में अग्रलिखित बातें महत्वपूर्ण हैं-

(i) विशेष अवसरों पर कर्मचारियों की टिप्पणियों या विचारों का विश्लेषण

(ii) कर्मचारी तथा कर्मचारी समूह-व्यवहार का अध्ययन, एवं

(iii) पर्यवेक्षकों द्वारा रिपोर्ट किए गए विचार और कर्मचारी के प्रति प्रेरणाएं

मनोबल का मूल्यांकन करने के लिए सामान्यतः निम्नलिखित विधियां प्रयोग में लाई जा रही हैं -

(i) अवलोकन

(ii) साक्षात्कार

(iii) प्रश्नावलियां या धारणा-सर्वेक्षण

(iv) कम्पनी के लेखे तथा प्रतिवेदन

## भारत में मनोबल की समस्या
## (Problem of Morale in Services in India)

भारत में मनोबल की समस्या के निम्न कारण हैं।

1. सरकार द्वारा कर्मचारियों के वेतन, भत्तों तथा सेवा-निव त्ति लाभों में सुधार किए जाने के बावजूद भी लोक कर्मचारियों में आज भी असन्तोष व्यापक रूप से पाया जाता है।
2. लोक सेवाओं को उन कुशल लोगों को अपनी ओर आकर्षित करने में सफलता प्राप्त नहीं हुई है।
3. भाई-भतीजावाद तथा पक्षपात के कुछ उदाहरण।
4. विधायकों तथा मन्त्रियों आदि के अवांछनीय हस्तक्षेप।
5. लोक सेवाओं में पाया जाने वाला हीन मनोबल।

अतः स्पष्ट है कि लोक सेवाओं में मनोबल का निर्माण करने के लिए यह अत्यन्त आवश्यक है कि देश के वातावरण का सामान्यतः एवं छात्र समुदाय के मनोबल को विशेषतः सुधारा जाये। इस लक्ष्य की प्राप्ति के लिए राजनीतिक नेताओं तथा उच्च प्रशासकीय अधिकारियों से यह अपेक्षित है कि वे निःस्वार्थ सेवा तथा कठिन परिश्रम का आदर्श प्रस्तुत करें, ताकि भविष्य के लोक सेवकों को मनोबल समस्या का सामना न करना पड़े।

# अध्याय-36
# अभिप्रेरणा
# (Motivation)

## अभिप्रेरण का अर्थ एवं परिभाषा
## (Meaning and Definition of Motivation)

अभिप्रेरण अंग्रेजी शब्द 'मोटिवेशन' (Motivation) का हिन्दी रूपान्तर है। इस शब्द की उत्पत्ति 'मोटिव' (Motive) से हुई है जिसका शाब्दिक अर्थ होता है व्यक्ति में किसी ऐसी इच्छा अथवा शक्ति का विद्यमान होना, जो उसे कार्य करने की प्रेरणा देती है। अभिप्रेरण कार्य से सम्बन्धित है, जिसे प्रत्येक व्यक्ति में जाग त (उत्पन्न) किया जा सकता हैं वास्तव में, अभिप्रेरण वह मनोवैज्ञानिक उत्तेजना है जो व्यक्तियों को काम पर बनाए रखने के साथ-साथ उन्हें उत्साहित करती है और अधिकतम सन्तुष्टि प्रदान करती है। अभिप्रेरण की महत्वपूर्ण परिभाषाएं निम्नलिखित हैं-

1. **कूण्ट्ज एवं ओ'डोनेल** के अनुसार, ''अभिप्रेरण इच्छाओं, अभिलाषाओं, आवश्यकताओं और अन्य ऐसी शक्तियों के सम्पूर्ण वर्ग के लिए प्रयुक्त एक सामान्य शब्दावली है। यह कहना कि प्रबन्धकगण अपने अधीनस्थ का अभिप्रेरण करते हैं, बिल्कुल यही कहने के बराबर होगा कि वे उन सभी कार्यों को करते हैं जिनको वे समझतें हैं कि उनसे इन इच्छाओं एवं आकांक्षाओं की सन्तुष्टि हो सकेगी तथा अधीनस्थों को अपेक्षित तरीके से कार्य करने के लिए प्रेरित किया जा सकेगा।''
2. **माइकल जे० जूसियस** (Michael J. Jucious) के अनुसार, ''अभिप्रेरण स्वयं को या किसी अन्य व्यक्ति को इच्छित कार्य करने के लिए प्रोत्साहित करने की क्रिया है अथवा वांछित प्रतिक्रिया प्राप्त करने के लिए सही बटन दबाना है''
3. **स्टेनस वेन्स** (Stanley Vance) के अनुसार, ''अभिप्रेरण के अन्तर्गत कोई भी ऐसी भावना या इच्छा सम्मिलित होती है जो किसी व्यक्ति की इच्छा को इस प्रकार बना देती है कि वह कार्य करने को प्रेरित हो जाए।''
4. **मैकफरलैण्ड** (McFarland) के अनुसार, ''अभिप्रेरण एक विधि है जिसमें संवेगों उद्वेगी, इच्छाओं, आकांक्षाओं, प्रयासों या आवश्यकताओं एवं व्यवहार का निर्देशन, नियन्त्रण एवं स्पष्टीकरण किया जाता है।

### अभिप्रेरण की विशेषताएं
### (Characteristics of Motivation)

अभिप्रेरण की विभिन्न विशेषताएं इस प्रकार हैः

1. **अभिप्रेरण मनोवैज्ञानिक है**—अभिप्रेरण का सम्बन्ध मनोविज्ञान से है जो प्रत्येक व्यक्ति के अन्दर से आती है।

2. **सम्पूर्ण व्यक्ति अभिप्रेरित होता है, उसका एक भाग नहीं**—चूंकि व्यक्ति एक सम्पूर्ण और अविभाज्य इकाई है, इसलिए सब आवश्यकताएं परस्पर सम्बन्धित होती है।

3. **अभिप्रेरण की अनेक विधियां हैं**—कर्मचारियों को अनेक प्रकार से अभिप्रेरित किया जा सकता है।

4. **अभिप्रेरण एक अनन्त निरन्तर एवं गतिशील प्रक्रिया है**—अभिप्रेरण एक निरन्तर चलने वाली प्रक्रिया है कर्मचारियों की एक आवश्यकता की सन्तुष्टि होने पर, दूसरी आवश्यकता स्वयं जाग त हो जाती है।

5. **अभिप्रेरण मानवीय सन्तुष्टि का कारण तथा परिणाम दोनों हैं**—मनुष्य जो भी करता है, किस प्रेरणा के अधीन करता है।

6. **अभिप्रेरण मानवीय साधनों से सम्बन्धित है**—अभिप्रेरण मूल रूप से मानवीय साधनों एवं आवश्यकताओं से सम्बन्धित है।

## अभिप्रेरण का महत्व
## (Importance of Motivation)

1. **उत्पादकता में सुधार** (Improvement in Productivity): उत्पादन के विभिन्न साधनों में ''मानव'' एक महत्वपूर्ण साधन है।

2. **मनोबल में सुधार** (Improvement in Morale): मनोबल कर्मचारी के उत्साह, जोश, अभिव त्तियों आदि से सम्बन्ध रखता है।

3. कर्मचारी आव त्ति तथा अनुपस्थिति में कमी करता है।

4. **सहयोग में व द्धि** (Improvement in Co-operation): सहयोग में व द्धि के लिए प्रेरणा आवश्यक होती है।

## मानवीय आवश्यकताएं और अभिप्रेरण
## (Human needs and Motivation)

**नारमन आर०एफ० मेयर** (Norman R.F. Maier) ने भी अपनी पुस्तक ''इण्डस्ट्रीयल साइकोलोजी'' (Industrial Psychology) में आवश्यकताओं को निम्न दो भागों में विभक्त किया है-

(i) स्वाभाविक या प्राकृतिक आवश्यकताएं

(ii) उपार्जित आवश्यकताएं

(i) **स्वाभाविक या प्राकृतिक आवश्यकताएं** (Innate or Natural Needs)—ये वे आवश्यकताएं होती हैं जो बार-बार उत्पन्न होती हैं। उन आवश्यकताओं में भूख प्यास, यौन-सम्बन्ध आदि प्रमुख हैं।

(ii) **उपार्जित आवश्यकताएं** (Acquired Needs)—ये स्वाभाविक या प्राकृतिक आवश्यकता नहीं होती। इन आवश्यकताओं की उत्पत्ति अन्य व्यक्तियों की देखादेखी से होती है।

**कीथ डेविस** (Keith Davis) ने अपनी पुस्तक ''हयूमन रिलेशंस एट वर्क'' में आवश्यकताओं को निम्न दो भागों में विभक्त किया है-

(i) प्राथमिक आवश्यकताएं

(ii) गौण आवश्यकताएं

(i) **आधारभूत जीवन निर्वाह आवश्यकताएं या प्राथमिक आवश्यकताएं** (Basic or Primary Needs): ये वे आवश्यकताएं हैं जो मनुष्य के जीवित रहने के लिए अत्यन्त महत्वपूर्ण होती है।

(ii) **सामाजिक और मनोवैज्ञानिक आवश्यकता या गौण आवश्यकताएं** (Social and Psychological Needs or Secondary Needs): इसके अन्तर्गत वे आवश्यकताएं आती हैं जिनका सम्बन्ध मनुष्य के मस्तिष्क और उसकी भावनाओं से होता है।

एक अन्य वर्गीकरण के अनुसार मनुष्य की आवश्यकताएं निम्न तीन भागों में विभाजित की जा सकती हैं-

1. **आर्थिक आवश्यकताएं** (Economic Needs): आर्थिक आवश्यकताएं मनुष्य की मूलभूत आवश्यकताएं होती हैं।
2. **वैयक्तिक आवश्यकताएं** (Personal Needs): व्यक्ति इन आवश्यकताओं की पूर्ति होने पर सुख अनुभव करता है।
3. **सामाजिक आवश्यकताएं** (Social Needs): मनुष्य (श्रमिक) एक सामाजिक प्राणी है इसलिए उसकी कुछ सामाजिक आवश्यकताएं होना स्वाभाविक ही है।

सामाजिक आवश्यकताओं में फिलिप्पो (Filippo) ने निम्नलिखित को सम्मिलित किया है-

(i) स्व-निश्चित घोषणा की आवश्यकता

(ii) स्व-सम्मान की आवश्यकता

(iii) सामाजिक अनुमोदन की आवश्यकता

(iv) आशय एवं सुरक्षा की आवश्यकता

(v) स्नेह प्राप्त करने तथा देने की आवश्यकता

(vi) संघ की आवश्यकता

(vii) स्व-सिद्धि की आवश्यकता, और

(viii) अन्य आवश्यकताएं

## अभिप्रेरण की परम्परागत विचारधाराएं (Traditional Theories of Motivation)

1. **भय एवं दण्ड का सिद्धान्त या विचारधारा** (Fear and Punishment Theory): भय एवं दण्ड की विचारधारा अभिप्रेरण की सबसे प्राचीन विचारधारा है।
2. **पुरस्कार का सिद्धान्त या विचारधारा** (Reward Theory): अभिप्रेरण के पुरस्कार सिद्धान्त के प्रतिपादन का श्रेय एफ० डब्लू० टेलर को जाता है। यह विचारधारा इस मान्यता पर आधारित है कि अच्छा पुरस्कार कर्मचारियों को अधिकाधिक उत्पादन के लिए अभिप्रेरित करता है।
3. **केरट एवं स्टिक सिद्धान्त या विचारधारा** (Carot and Stick Theory): अभिप्रेरण का यह सिद्धान्त इस बात पर बल देता है कि श्रमिक एवं कर्मचारियों को दण्ड एवं

पुरस्कार दोनों के सम्मिश्रण से अभिप्रेरित किया जा सकता है।

### अभिप्रेरण की एकात्मक विचारधारा
### (Monostic Theory of Motivation)

इस विचारधारा के समर्थक की धारणा है कि व्यक्ति एक ही उद्देश्य के लिए कार्य करता है और वह है-''अधिक से अधिक धन की प्राप्ति''।

## अभिप्रेरण के आधुनिक सिद्धान्त
## (Modern Theories of Motivation)

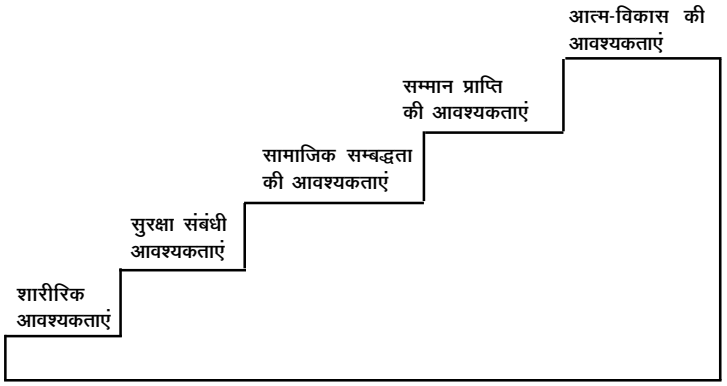
इन सिद्धान्तों को हम मूल रूप में निम्न भागों में बांट सकते हैं-

1. मैस्लो (Maslow) का आवश्यकता प्राथमिकता सिद्धान्त
2. हर्जबर्ग (Herzberg) का अभिप्रेरक-अनुरक्षक तत्वों का सिद्धान्त
3. मैकग्रेयर का ''एक्स'' (X) सिद्धान्त तथा ''वाई'' (Y) सिद्धान्त।

### मैस्लो का आवश्यकता-प्राथमिकता सिद्धान्त
### (Maslow's Need Hierarchy Theory)

यह सिद्धान्त सर्वप्रथम 1943 में एक पत्रिका में प्रकाशित हुआ था और अब एक पुस्तक ''मोटिवेशन एण्ड पर्सनलिटी'' (Motivation and Pesonality) में (न्यूयार्क, हार्पर एण्ड ब्रादर्स 1954-New York, Harpet and Bros 1954) में विस्तारपूर्वक समझाया गया है। मैस्लो ने ''आवश्यकता'' (Need) को उत्प्रेरणा का आधार माना है मैस्लो ने मनुष्य की आधारभूत आवश्यकताओं को पाँच वर्गो में बाँटा है।

1. **शारीरिक आवश्यकताएं** (Physiological Needs): ये मानवीय जीवनयापन की मूल आवश्यकताएं हैं-भोजन, जल, गर्मी, छाया, निद्रा तथा यौनत प्ति।
2. **सुरक्षा सम्बन्धी आवश्यकताएं** (Safety Needs): जब मनुष्य की शारीरिक आवश्यकताएं संतुष्ट हो जाती हैं तो वह इन आवश्यकताओं की सन्तुष्टि के बारे में विचार करता है।
3. **सामाजिक संबद्धता आवश्यकताएं** (Social Belonging Needs): शारीरिक एवं सुरक्षा सम्बन्धी आवश्यकताओं की सन्तुष्टि के बाद मनुष्य की सामाजिक आवश्यकताएं उत्पन्न होती है।
4. **सम्मान तथा पद की आवश्यकताएं** (Esteem and States Needs): मैस्लो (Maslow) के अनुसार जब व्यक्ति अपने सम्बन्ध बनाने की आवश्यकता पूरी करने लगता है तो उनसे तथा अन्य व्यक्तियों से सम्मान पाने की प्रव त्ति पायी जाती है।



मैस्लो का आवश्यकता-प्राथमिकता क्रम

5. **आत्म-विकास की आवश्यकताएं** (Self-development Needs): मैस्लो (Maslow) ने इसको अपनी क्रम व्यवस्था की उच्चतम आवश्यकता माना है।

अभिप्रेरण के सम्बन्ध में मैस्लो के विचारों को तीन सिद्धान्तों के रूप में समझा जा सकता है-

1. मनुष्य का प्रत्येक व्यवहार किसी न किसी आवश्यकता की पूर्ति के लिए किया जाता है।
2. सामान्यतया मनुष्य की पांच प्रकार की आवश्यकताएं एक निश्चित प्राथमिकता क्रम में बंटी होती है।
3. मानवीय आवश्यकताएं अनन्त हैं।

## अभिप्रेरण का स्वास्थ्य सिद्धान्त
## (Hygiene Theory of Motivation)

हर्जबर्ग (Herzberg) ने अभिप्रेरण की एक नवीन विचारधारा का विकास किया। इस विचारधारा को स्वास्थ्य या आरोग्य विचारधारा के नाम से जाना जाता है। यह सिद्धान्त अभिप्रेरणा के लिए उक्त तत्वों को महत्व देता है:-

1. कम्पनी नीति तथा प्रशासन
2. तकनीकी निरीक्षण
3. अधीनस्थ के साथ पारस्परिक व्यक्तिगत सम्बन्ध
4. सहकर्मियों के साथ पारस्परिक सम्बन्ध
5. निरीक्षक के साथ पारस्परिक व्यक्तिगत सम्बन्ध
6. वेतन
7. कार्य सुरक्षा
8. व्यक्तिगत जीवन
9. कार्य करने की दशाएं तथा
10. पदस्थिति।

हर्जबर्ग ने सन्तुष्टि प्रदान करने वाले घटकों की ''अभिप्रेरक घटक या तत्व'' (motivators) के नाम से सम्बन्धित किया है। ये सभी तत्व मनुष्य को अधिक कुशलता के साथ कार्य करने के लिए अभिप्रेरित करते हैं। इन सभी घटकों के हर्जबर्ग एवं उनक सहयोगियों ने कार्य के आन्तरिक घटक माना है। ये तत्व प्रायः कार्य (job content) से सम्बन्धित होते हैं। अतः इन्हें कार्य तत्व भी कहा जाता है। इनमें 6 तत्व शामिल हैं।

1. उपलब्धि या कार्य सफलता (Achievement)
2. मान्यता (Recognition)
3. उन्नति (Advancement)
4. स्वयं कार्य (Job itself)
5. प्रगति के अवसर (Opportunities for Growth)

6. उत्तरदायित्व (Responsibility)

## मैकग्रेगर का अभिप्रेरण सिद्धान्त
## (Motivation Theory of McGregar)

**डगलस मैकग्रेगर** (Doghlas MeGregar) ने एक्स (X) एवं वाई (Y) सिद्धान्त दिए हैं। मैकग्रेगर की ''एक्स-विचारधारा'' की यह मान्यता है कि औसत कर्मचारी आलसी होते हैं, कार्य से मन चुराते हैं उनमें कार्य करने की इच्छा नहीं होती, वे उत्तरदायित्वों को टाल देना चाहते हैं, वे स्वार्थी होते हैं और संस्था के लक्ष्यों की प्राप्ति से उनका कोई सम्बन्ध नहीं होता, इसलिए किसी उपक्रम के निर्धारित लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए कर्मचारियों पर आवश्यक दबाव एवं नियन्त्रण रखना पड़ता है। लेकिन कर्मचारी की प्रकृति के सम्बन्ध में ''एक्स विचारधारा'' की मान्यताएं ठीक नहीं है और इन मान्यताओं के आधार पर कर्मचारियों को अभिप्रेरित करने के लिए आरम्भ की गई प्रत्येक योजना सफलता प्राप्त नहीं कर सकती।

## एक्स तथा वाई सिद्धान्त का तुलनात्मक अध्ययन
## (Comparative Study of X Theory and Y Theory)

| एक्स सिद्धान्त | वाई सिद्धान्त |
|---|---|
| 1. सामान्य व्यक्ति कार्य के प्रति सुस्त आराम पसंद एवं अपरिपक्व होता है अर्थात् वह काम से दूर रहना ही पसन्द करता है। | 1. सामान्य व्यक्ति के लिए बौद्धिक (Mental) और शारीरिक (Physical) कार्य उतना ही आवश्यक है जितना भोजन और आराम करना। |
| 2. कार्य के प्रति विमुखता के कारण अधिकतर व्यक्तियों से कार्य करवाने के लिए उत्पीड़न कठोर नियन्त्रण एवं भय का वातावरण बनाना पड़ता है। | 2. संगठनात्मक उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए बाह्य नियंत्रण या दण्ड का भय ही एकमात्र तरीका नहीं है। |
| 3. सामान्य व्यक्ति में उत्तरदायित्व एवं पहल की भावना का अभाव पाया जाता है। | 3. सामान्य व्यक्ति उपयुक्त परिस्थिति में न केवल दायित्व ही ग्रहण करने का इच्छुक होता है वरन् उसमें पहल और कल्पना की भावना भी होती है। परन्तु इसके लिए वातावरण का सन्तोषप्रद होना आवश्यक है। |
| 4. सामान्य व्यक्ति महत्वाकांक्षी नहीं होता वरन् निर्देशन एवं आदर्श प्राप्त करना पसंद करता है। | 4. सामान्य व्यक्ति महत्वाकांक्षी होता है स्वयं निर्देश प्राप्त करता है और नियंत्रित होता है। |
| 5. सामान्य व्यक्ति सुरक्षा को सर्वाधिक महत्व देता है। | 5. उद्देश्यों के प्रति वचनबद्धता, उद्देश्यों की प्राप्ति से प्राप्त होने वाले पारितोषिक से सम्बन्धित होता है। |
| 6. यह परम्परागत, कठोर, तानाशाही विचारधारा है। | 6. यह विचार, मानवीयता से ओत-प्रोत एवं सहभागिता में विश्वास करता है। |

वाई-विचारधारा (Y-Theory) मानवीय व्यवहार का वास्तविक चित्रण प्रस्तुत करती है। इस विचारधारा की मान्यता है कि जिस प्रकार व्यक्ति के लिए आराम करना और खेलना स्वाभाविक है, ठीक उसी प्रकार कार्य करना भी स्वाभाविक है। औसत कर्मचारी उत्तरदायित्वों के निर्वाह करने की कला सीख सकते हैं, व्यक्ति स्वतः अपने से अधिक अनुभवी व्यक्तियों से निर्देशन प्राप्त कर सकते हैं एवं यदि उन्हें ठीक ढंग से अभिप्रेरित किया जाए तो ये महान् स जनशील कार्य कर सकते हैं। मैकग्रेगर के अनुसार, ''एक प्रभावशाली संगठन वह है जिसमें निर्देशन एवं नियन्त्रण के स्थान पर सत्यनिष्ठा एवं सहयोग ने और जिसके प्रत्येक निर्णय में निर्णय से प्रभावित होने वाले को सम्मिलित किया जाता है।''

सारांश रूप में मैकग्रेगर का विचार है कि कर्मचारियों को अभिप्रेरित करने के लिए प्रबन्धकों, को चाहिए कि वे विकेन्द्रीयकरण, कार्य-विस्तार तथा भागीदारी व परामर्शात्मक प्रबन्ध प्रणालियों का प्रयोग करें और कर्मचारियों को स्वयं अपना कार्य तय करने तथा अपने दायित्व का स्व-मूल्यांकन करने के लिए प्रेरित करें। मैकग्रेगर के अनुसार, ''प्रबन्धक एक शिक्षक, परामर्शदाता तथा सहयोगी तो होता है, अधीक्षक (boss) नहीं।

## जैड सिद्धान्त
## (Z Theory)

मैकग्रेगर के एक्स तथा वाई सिद्धान्त के बाद अनेक विद्वानों ने जैड सिद्धान्त विकसित करने का प्रयास किया। प्रत्येक व्यक्ति अपने व्यवहार को संगठन के लक्ष्यों की ओर निम्नलिखित दो दशाओं के अन्तर्गत निर्देशित करने को तैयार रहेगा-

1. प्रत्येक व्यक्ति संगठन के लक्ष्य संक्षेप में ज्ञात होंगे तथा वह संगठन में क्या योगदान देगा।
2. प्रत्येक व्यक्ति संगठन के लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए विश्वासपूर्ण होना चाहिए और इससे उसकी आवश्यक संतुष्टि पूर्ण रूप से प्रभावित होगी।

इस बात में कोई सन्देह नहीं कि उपरोक्त रूप से कही गई बात सत्य है लेकिन ये कोई नये विचार नहीं हैं, ऐसे विचार कई सिद्धान्तों में आवश्यक हैं।

जैड सिद्धान्त की निम्नलिखित चार मान्यताएं (Postulates) मानी गई है जो स्वयंसिद्ध हैं-

1. संगठन तथा कर्मचारियों के बीच द ढ़ संबंध।
2. जैड सिद्धान्त में कर्मचारियों को संगठन के कार्यों में पूर्ण रूप से शामिल करने की बात कही जाती है।
3. जैड सिद्धान्त में यह माना जाता है कि संगठन के लिए कोई औपचारिक संरचना नहीं होनी चाहिए और संगठन को एक पूर्ण टीम के रूप में सहयोग के साथ कार्य करना चाहिए।
4. जैड सिद्धान्त में नेता की भूमिका एक समन्वयकर्ता के रूप में बताई गई है।

जैड सिद्धान्त कर्मचारियों के प्रेरणात्मक पहलू के लिए एक उचित सूचना प्रदान करता है। यह केवल प्रेरणात्मक तकनीक ही नहीं है बल्कि इसमें विभिन्न प्रबन्धकीय तकनीकों को भी शामिल किया गया है।

## मैक्लेलैण्ड का अभिप्रेरणा का आवश्यकता सिद्धान्त
## (Achievement Motivation Theory)

हावर्ड विश्वविद्यालय के डेविड मैक्लेलैण्ड ने जॉन अटकिन्सन तथा अन्य के साथ मिलकर 1948 में इस सिद्धान्त का प्रतिपादन किया है। इन्होंने तीन ऐसी प्रमुख आवश्यकताओं को वर्णित किया जो किसी व्यक्ति को कार्य करने के लिए अभिप्रेरित करती हों। ये आवश्यकतायें इस प्रकार हैं-

(i) **उपलब्धि के लिए आवश्यकता** (Need for Achievement): बाहरी प्रतिस्पर्धात्मक परिस्थितियों का सामना करने के लिए उपलब्धि प्राप्त करना अति आवश्यक है।

(ii) **शक्ति के लिए आवश्यकता** (Need for Power): अन्य व्यक्तियों, दशाओं पर इस प्रकार नियन्त्रण करना कि शक्ति की इच्छा उत्पन्न हो सके।

(iii) **सम्बद्धता के लिए आवश्यकता** (Need for Affiliation): मैत्रीपूर्ण तथा निकटतम अन्तःकर्मचारी सम्बन्धों के लिए इच्छा पर ही मैक्लेलैण्ड ने प्रकाश डाला।

## अभिप्रेरणा का समता सिद्धान्त
## (Equity Theory of Motivation)

अभिप्रेरण की साम्यता के सिद्धान्त का प्रतिपादन में यू०एस०ए०के 'जे०एस० आदम' ने किया। अभिप्रेरणा के सामाजिक सिद्धान्तों की तुलना में यह सिद्धान्त महत्वपूर्ण हैं।

साम्यता के सिद्धान्त में दो बातें मुख्य रूप से समझने की होती है-आदान तथा प्रदान। इसमें सदस्य के गुण आते हैं जैसे-शिक्षा, ज्ञान, अनुभव, वरिष्ठता, कुशलता, प्रयास तथा अन्य। प्रदान में उसे सम्मिलित किया जाता है जो कि एक सदस्य अपने संगठन तथा कार्य से प्राप्त करता है।

असन्तुलन की स्थिति को कम करने हेतु कुछ सुझाव दिये जा सकते हैं जो कि निम्नलिखित हैं-

(i) **आदानों में परिवर्तन** (Alteration in inputs): यदि कोई व्यक्ति यह समझता है कि उसे उसके प्रयास की तुलना में कम दिया जा रहा है तो वह अपने कार्य में आदानों को कम कर सकता है।

(ii) **प्रदानों में परिवर्तन** (Alteration in outcomes): व्यक्ति अपने प्रदानों को घटा भी सकता है तथा बढ़ा भी सकता है।

(iii) **क्षेत्र को छोड़ना** (Leaving the field): यदि कोई व्यक्ति असमानता का अनुभव करता है तो वह स्थानान्तरण करा सकता है।

(iv) **दूसरों के आदान-प्रदान में परिवर्तन** (Alteration in inputs and outcomes of outhers): असमानता को दूर करने का उपाय यह भी है कि वह आदानों-प्रदानों पर अपने विचारों को बदल दे।

(v) **तुलनात्मक उद्देश्यों को बदलना** (Changing the objects of Comparison): तुलना के साधनों में परिवर्तन करके भी असमानता को कम किया जा सकता है, ऐसी तुलना के साधन जो कि वह दूसरों से करता है।

इस प्रकार असमानता को दूर करने के अनेक मार्ग हैं। यदि मनुष्य चाहे तो वह कुछ भी करने में सफल हो सकता है।

## समता सिद्धान्त की आलोचना
## (Criticism of Equity Theory)

समता सिद्धान्त सभी स्थानों पर खरा नहीं उतरता। इसकी कुछ अलोचनायें भी हैं जो कि निम्नलिखित हैं-

1. समता सिद्धान्त अभिप्रेरणा का सम्पूर्ण सिद्धान्त नहीं है वरन् यह अभिप्रेरणा के केवल एक विशेष आधार को लेकर चलता है।
2. किसी व्यक्ति के लिए यह माप करना कठिन है कि असमानता किस सीमा तक है अर्थात् असमानता को मापने के लिए उचित प्रमाप नहीं है। यह समता सिद्धान्त की महत्वपूर्ण आलोचना है।
3. असमानता को दूर करने के उपाय अनेक गलत भावनाओं के विचारों को भी दूर करते हैं। ये गलत विचार दूसरों को अधिक भुगतान के सम्बन्ध में उत्पन्न हो सकते हैं।

प्रबन्धकों को मार्ग-दर्शन कराने में समता सिद्धान्त वास्तव में लाभप्रद सिद्ध हुआ है।

## व्यवहार अभिप्रेरणा सिद्धान्त
## (Behaviour Motivation Theory)

इस सिद्धान्त को प्रतिपादित करने का श्रेय हावर्ड विश्वविद्यालय के मनोवैज्ञानिक बी० एफ० स्कीनर को जाता है। यह सिद्धान्त मनोवैज्ञानिक प्रक्रियाओं व समस्याओं को व्यकितगत रूप से समझने में कोई प्रयास नहीं करता। यह सिद्धान्त इस आधार पर टिका हुआ है कि व्यक्ति का व्यवहार उसके पूर्व अनुभव पर निर्भर करता है। यह व्यवहार साहसिक व गैर-साहसिक (encouraged or discouraged) हो सकता है।

इस प्रकार की निम्नलिखित आकस्मिकतायें (Contingencies) होती हैं जो कि आपसी सम्बन्धों को स्पष्ट करती हैं।

(i) **सकारात्मक शक्तिप्रद** (Positive Reinforcement): व्यक्ति के वास्तविक व्यवहार पर खुश होकर प्रशासन से कुछ पारितोषिक के सम्बन्ध में होता है।

(ii) **नकारात्मक शक्तिप्रद** (Negative Reinforcement): प्रत्येक मनुष्य से यह आशा की जाती है कि वह अच्छे व्यवहार को अपनाकर अनुचित व्यवहार का परित्याग करें।

(iii) **दण्ड** (Punishment): मनुष्य के गलत कार्यों पर प्रशासन दण्ड की व्यवस्था कर सकता है।

## संशोधित तकनीकें
## (Modified Techniques)

उपरोक्त को प्रयोग करने हेतु कुछ आधुनिक तकनीकियों के बारे में वर्णन किया गया है जो कि निम्नलिखित हैं:-

1. पारितोषिक व्यवस्था
2. प्रबन्धकों को अपने अधीनस्थों के सम्बन्ध में आश्वस्त रहना पड़ता है।
3. प्रबन्धकों को अपने अधीनस्थों को यह स्पष्ट कर देना चाहिए कि उनके क्या कर्तव्य

हैं।

4. यदि अधीनस्थ कोई गलत कार्य करते हैं तो इसका उत्तरदात्वि उनके प्रबन्धकों पर होता है।
5. प्रबन्धकों को कार्य में सुधार करना होता है।
6. पारितोषिक व दण्ड की व्यवस्था में परस्पर मेल-जोल होना चाहिए।
7. प्रत्येक कर्मारी के लिए विशेष उद्देश्य होने चाहिए।
8. प्रत्येक कर्मचारी व श्रमिक को अपने कार्य का लेखा-जोखा रखना चाहिए।
9. पर्यवेक्षक को प्रत्येक कर्मचारी के कार्य का परीक्षण करना चाहिए।

परन्तु इस सिद्धान्त की कुछ तत्वों के आधार पर आलोचना की गयी है। ये तत्व निम्नलिखित हैं:-

1. इसके अन्तर्गत आन्तरिक विचारधाराओं, आवश्यकताओं, मूल्यों तथा योग्यताओं की ओर कोई ध्यान नहीं दिया जाता।
2. इसके अन्तर्गत अनौपचारिक कार्य समूह पर कोई ध्यान नहीं दिया जाता।
3. इसके अन्तर्गत आन्तरिक पारितोषिक तथा अभिप्रेरणा को भी पूर्ण रूप से भुलाया जाता है।

## अभिप्रेरणा का आशावादी सिद्धान्त
## (Expectancy Theory of Motivation)

आशावादी सिद्धान्त का निम्न रूपों में वर्गीकरण किया जा सकता है-

1. किसी व्यक्ति के कार्य का निष्पादन अर्थात् उसकी क्षमता केवल उसके द्वारा किये गये प्रयासों पर ही निर्भर नहीं करती बल्कि उसकी योग्यताओं कुशलताओं, कार्य के उद्देश्यों पर भी निर्भर करती है।
2. यह भी कोई वास्तविकता नहीं है कि व्यक्ति अभिप्रेरणा के सम्बन्ध में स्वयं चयन करेंगे।
3. व्यक्ति को विश्वास होना चाहिए कि जो कार्य वह कर रहा है वह अवश्य पूरा होगा।

### सिद्धान्त का लागू होना
### (Implications of the Theory)

अभिप्रेरणा के आशावादी सिद्धान्त में प्रबन्धकों के लिए अनेक मार्ग दर्शाये गये हैं जो कि निम्नलिखित हैं-

1. प्रबन्धकों को ऐसे पारितोषिक या कमियों को निश्चित करना होगा जिन्हें कि कर्मचारी या श्रमिक प्राथमिकता देते हैं।
2. प्रबन्धकों को यह भी निश्चित करना होगा कि निष्पादन के कौन-कौन से स्तर होंगे तथा उत्पाद की लागत क्या आयेगी तथा वस्तु की किस्म के प्रमाप क्या होंगे।
3. प्रबन्धकों को कार्य की दशाओं, अनौपचारिक समूहों, निष्पादन की आवश्यकताओं के बारे में आधार निर्धारित करने होंगे। मतभेद की दशा मे क्या कदम उठायें जायेंगे।
4. निष्पादन मूल्यांकन तथा पारितोषिक पद्धतियों के निर्धारिण में प्रबन्धकों को वास्तविक

निष्पादन पर ध्यान देना होगा कि मनुष्यों को जो पारितोषिक दिया जा रहा है वह उचित है या नहीं, तथा उन्होंने संगठन में कितने दिन कार्य किया है।

5. कार्यों में भी आधुनिक ढंग से सुधार किया जा सकता है ताकि उनमें होने वाली घटनाओं को न्यूनतम किया जा सके।

### आशावादी सिद्धान्त की आलोचना
### (Criticism of the Theory)

इस सिद्धान्त को काफी लाभप्रद बताया गया है परन्तु फिर भी आलोचनाओं से मुक्त नहीं है ये निम्नलिखित हैं-

1. मनुष्य की सभी इच्छाओं को पूर्णरूपेण से स्वीकार नहीं किया जा सकता। कुछ आवश्यकतायें ऐसी रह जाती हैं जो कि अनेक कारणों से संतुष्ट नहीं हो पातीं।
2. यह भी कोई वास्तविकता नहीं है कि व्यक्ति अभिप्रेरणा के सम्बन्ध में स्वयं चयन करेंगे।
3. यह भी कोई वास्तविकता नहीं कि उच्च आशावादी सिद्धान्त होगा तो अभिप्रेरणा का स्तर भी उच्च होगा।

## अभिप्रेरण प्रक्रिया
## (Motivation Process)

1. **अभिप्रेरण के उद्देश्यों का निर्धारण** (Determination of Objectives of Motivation): अभिप्रेरण प्रक्रिया का यह प्रथम चरण है जिसमें अभिप्रेरण के उद्देश्यों को निर्धारित किया जाता है।
2. **कर्मचारियों की भावना का अध्ययन** (Study of the Feelings of employees): अभिप्रेरण के दूसरे चरण में कर्मचारियों की भावना का अध्ययन किया जाता है।
3. **सम्प्रेषण व्यवस्था** (Communication System): अभिप्रेरण प्रक्रिया की जानकारी कर्मचारियों को दे देनी चाहिए जिसके लिए अच्छी सम्प्रेषण-व्यवस्था आवश्यक है।
4. **हितों का एकीकरण** (Integration Interests): अभिप्रेरण प्रक्रिया के इस चरण में प्रबन्धकों को संगठन के उद्देश्यों और कर्मचारियों के हितों को द ष्टिगत रखते हुए संस्था के उद्देश्यों का कर्मचारियों के व्यक्तिगत हितों के साथ इस प्रकार समायोजन करना होता है। ताकि संस्था के उद्‌देश्यों की प्राप्ति हो सके।
5. **सहायक कार्य-दशाओं की व्यवस्था** (Provision of Auxiliary Conditions): कर्मचारियों को उत्प्रेरित करने के लिए आवश्यक है कि उनको कार्य करने की सहायक दशाएं उपलब्ध कराई जाएं।
6. **टीम-भावना** (Team-work): अभिप्रेरण प्रक्रिया के इस चरण में कर्मचारियों में टीम या समूह भावना का विकास करना चाहिए।
7. **अनुवर्तन** (Follow up): अभिप्रेरण प्रक्रिया के इस अन्तिम चरण में, प्रबन्धक के लिए आवश्यक है कि वह अभिप्रेरण के पश्चात् समय-समय पर इस बात का मूल्यांकन करता रहे कि अभिप्रेरण की कौन-सी विधि का किस सीमा तक प्रभाव

हुआ है।

## अभिप्रेरण की विधियां
## (Techniques of Motivation)

व्यवहार में सामान्यतः प्रबन्धक अपने अधीनस्थ कर्मचारियों को अभिप्रेरण प्रदान करने के लिए निम्नलिखित विधियां प्रयोग में ला सकते हैं-

1. **कुशल नेत त्व द्वारा अभिप्रेरण** (Motivation through efficient Leadership): एक बड़े आकार की संस्था में प्रबन्धक अपने से उच्च अधिकारियों के नेत त्व में कार्य करते हैं और साथ ही वह अपने अधीनस्थ कर्मचारियों को नेत त्व प्रदान करता है।

2. **लक्ष्यों द्वारा अभिप्रेरण** (Motivation by Goal): प्रत्येक संस्था की स्थापना कुछ निर्धारित लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए की जाती है। पूर्व निर्धारित लक्ष्यों की प्राप्ति करना कर्मचारियों को अभिप्रेरित करके ही की जा सकती है।

3. **सहभागिता द्वारा अभिप्रेरण** (Motivation by Participation): किसी संस्था में कार्य करने वाले कर्मचारियों से संयुक्त विचार-विमर्श करने से और उनको निर्णय में सम्मिलित करने से एक ओर तो कार्य ठीक ढंग से पूरा होता है और दूसरी ओर कर्मचारी अभिप्रेरित भी होते हैं।

4. **प्रतियोगिता द्वारा अभिप्रेरण** (Motivation by Competition): प्रतियोगिता अभिप्रेरण की एक मुख्य विधि है।

5. **चुनौती द्वारा अभिप्रेरित** (Motivation by Challenge): अनेक व्यक्ति दक्ष एवं निपुण होते हुए भी पूर्ण दक्षता और निपुणता से कार्य नहीं कर पाते।

6. **आकर्षण द्वारा अभिप्रेरण** (Motivation by Attraction): कर्मचारियों को अच्छा कार्य करने के प्रति आकर्षण प्रदान करके भी अभिप्रेरित किया जा सकता है।

7. **परिवर्तन द्वारा अभिप्रेरण** (Motivation by Change): किसी व्यक्ति की प्रव त्ति में आवश्यकता पड़ने पर परिवर्तन करने के लिए प्रबन्ध को स्वयं प्रव त्ति में परिवर्तन करना पड़ता है।

8. **मानवीय व्यवहार द्वारा अभिप्रेरण** (Motivation by human Behaviour): प्रबन्धक के लिए यह आवश्यक है कि वे अधीनस्थ कर्मचारियों के साथ मानवीय व्यवहार करें।

9. **अन्य विधियां** (Other Techniques): उपर्युक्त वर्णित अनेक विधियों के अतिरिक्त निम्नलिखित विधियों द्वारा भी कर्मचारियों को अभिप्रेरित किया जा सकता है-

   (i) स्वस्थ कार्य दशाएं उपलब्ध कराके,

   (ii) प्रभावी सम्प्रेषण व्यवस्था का विकास करके,

   (iii) प्रशिक्षण प्रदान करके,

   (iv) पदोन्नति के अवसरों में व द्धि करके,

   (v) सेवा सुरक्षा प्रदान करके,

   (vi) विभिन्न प्रकार की कल्याणकारी योजनाओं के द्वारा,

(vii) अवित्तीय प्रेरणाएं प्रदान करके,

### अभिप्रेरणा के प्रबन्ध में जटिलताएँ
### (Complexities involved in Motivation)

इस प्रकार की अनेक जटिलतायें होती हैं जो अभिप्रेरणा प्रक्रिया में बाधक होती हैं। ये निम्नलिखित होती हैं-

1. यदि मानवीय द ष्टिकोण से देखा जाये तो व्यक्ति की मानवीय प्रव त्ति भी जटिलता परिपूर्ण होती है।
2. व्यक्तिगत अभिप्रेरणा एक मनोवैज्ञानिक प्रक्रिया है।
3. मानवीय अभिप्रेरित प्रक्रियाओं को प्रत्यक्ष रूप से लागू करना सम्भव नहीं होता।
4. अभिप्रेरणा व व्यवहार के मध्य कोई दीवार खड़ी नहीं की जा सकती।
5. व्यवहार केवल अभिप्रेरणाओं की ही देन नहीं है।
6. अभिप्रेरणा केवल धनात्मक तत्वों का ही कार्य नहीं है।
7. कर्मचारीगण अपना कार्य अपने जीवन स्तर के लिए करते हैं न कि निष्पादन के लिए।
8. कुछ कर्मचारियों का स्तर काफी निम्न श्रेणी का होता है।
9. कुछ कर्मचारियों की ऐसी आवश्यकता होती है जो संगठनात्मक कार्यों से किसी भी रूप में सम्बन्धित नहीं होती।
10. कुछ तत्व प्रतिबन्धों से सम्बन्धित होते हैं, जो संगठन में लागू करने पड़ते हैं।
11. इसके अतिरिक्त कर्मचारियों को अभिप्रेरित करने की प्रक्रिया निष्पादन व सन्तुष्टि के मध्य सम्बन्ध होने से भी जटिलता का रूप धारण कर लेती है।
12. आवश्यकताओं तथा प्रयासों, प्रयास तथा निष्पादन, निष्पादन तथा पुरस्कार प्रक्रियाओं में काफी अन्तर देखने को मिलता है।
13. अच्छा निष्पादन प्राप्त करने के लिए आवश्यक है कि कर्मचारियों को अभिप्रेरणा करने से पहले प्रबन्धकगणों को अभिप्रेरित किया जाये।

## अभिप्रेरक
## (Motivators)

विभिन्न अभिप्रेरक तत्वों को अध्ययन की सुविधा की द ष्टि से निम्न तीन वर्गों में बांट सकते हैं-

1. वित्तीय तथा गैर-वित्तीय प्रेरणाएं
2. धनात्मक एवं ऋणात्मक प्रेरणाएं
3. व्यक्तिगत एवं सामूहिक प्रेरणाएं

### वित्तीय तथा गैर-वित्तीय प्रेरणाएं
### (Financial and Non-Financial Motivations)

वित्तीय प्रेरणाओं की विस्त त सूची निम्न प्रकार है-

1. मजदूरी अथवा वेतन
2. महंगाई भत्ता अथवा सस्ता सामान

3. भवन सुविधा या भवन भत्ता
4. चिकित्सा भत्ता या व्यवस्था
5. बोनस
6. प्रोविडेण्ट फण्ड की सुविधा
7. वाहन भत्ता
8. कठिन कार्य भत्ता
9. पेंशन
10. ग्रेचुटी
11. अवकाश वेतन
12. यात्रा भत्ता
13. सहायता-प्राप्त भोजन
14. भवन निर्माण ऋण
15. वाहन ऋण
16. अधिसमय या ओवर टाइम, वेतन
17. बच्चों को मुफ्त शिक्षा-सुविधा
18. मनोरंजन, क्लब आदि की सुविधाएं
19. लाभ-भागिता।

## अवित्तीय अथवा अमौद्रिक अभिप्रेरणाएं

### कुछ गैर-वित्तीय प्रेरणाएं
### (Some Non-Financial Incentives)

1. **नौकरी की सुरक्षा** (Safety of Job): अच्छे वेतन के बाद मनुष्य यह देखता है कि उसकी नौकरी स्थायी होनी चाहिए।
2. **पुरस्कार तथा दण्ड** (Reward and Punishment): अच्छे कार्य के लिए पुरस्कार और बुरे कार्य के लिए दण्ड देने का प्रावधान होना चाहिए।
3. **पदोन्नति के अवसर** (Promotion Opportunities): विकास मनुष्य की स्वाभाविक प्रक्रिया है, वह जीवन मे उच्च से उच्च पद की आकांक्षा रखता है।
4. **मान्यता** (Recognition): प्रत्येक व्यक्ति की इच्छा होती है कि उसके गुण, योग्यता तथा व्यक्तित्व की विशेषताओं को लोग जानें मानें और उसकी प्रशंसा करें।
5. **सुयोग्य, न्यायप्रिय, निष्कपट तथा उदार नेतृत्व** (Just, Competent and Liberal Leadership): नेतृत्व प्रेरणा का स्त्रोत है।
6. **न्याय** (Justice): कर्मचारियों में इस प्रकार का विश्वास होना चाहिए कि संगठन में सभी स्तरों पर उनके साथ न्याय होगा।
7. **प्रतिष्ठा** (Status): प्रत्येक व्यक्ति आत्म-सम्मान चाहता है। प्रतिष्ठा चैतन्य (Prestige Concious) है। धन, पद, बुद्धिमत्ता, सामाजिक सच्चाई, ईमानदारी तथा भलाई के

कार्यों से प्रतिष्ठा बनती है।

8. **भय का अभाव** (Absence of Fear): मनुष्य भय से भी कार्य करता है, परन्तु उस स्थिति में वह ऊपर से ही कार्य करता नजर आता है।

9. **कार्य का विस्तार** (Job Enlargement): कार्य-क्षेत्र में व द्धि की जा सकती है।

10. **कार्य को सम्पन्न बना कर** (Job Enrichment): निर्णय लेने की शक्ति में व द्धि की जा सकती है।

11. कार्य सन्तुष्टि।

12. आत्म-सन्तुष्टि।

कार्मिक के अहं की तुष्टि आवश्यक है। उसके अहं की तुष्टि दो तरीके से सम्भव है-

(i) प्रबन्ध में सहभागिता (Participation in Management)

(ii) स जनात्मकता (Creativity)।

अतः मानव में कार्य के प्रति रूचि के लिए आवश्यकता है मनोबल की, जिसे अभिप्रेरण द्वारा ही प्राप्त किया जा सकता है। अतः HRD की इस गतिविधि पर ध्यान केन्द्रित करना अति अनिवार्य है।

# अध्याय-37
# सेवा-निव त्ति लाभ
# (Retirement Benefits)

सरकारी कार्मिकों द्वारा अपने जीवन की कार्यशील उम्र में पूरी क्षमता और शक्ति के साथ दायित्वों का निर्वाह किया जाता है। इसके बदले सरकार द्वारा उनके भरण-पोषण के लिए समुचित वेतन की व्यवस्था की जाती है। प्रश्न यह है कि व द्धावस्था में जब लोकसेवक कार्य करने में सक्षम नहीं होगा अथवा किसी दुर्घटना या लम्बी बीमारी के कारण वह अपनी सेवाएं प्रदान नहीं कर सकेगा तो उसके भरण-पोषण की क्या व्यवस्था की जाएगी? इस प्रश्न के समाधान के लिए विभिन्न देशों में कर्मचारियों के लिए सेवा-निव त्ति लाभों की व्यवस्था की जाती है। उनकी मात्रा, समय और स्वरूप विभिन्न देशों में विभिन्न पदों के लिए अलग-अलग होता हैं सेवा-निव त्ति की व्यवस्था योग्यता प्रणाली के प्रभाव का तरीका है, तदनुसार शारीरिक व बौद्धिक क्षमता घटने के साथ ही व द्ध राज्य-कर्मचारियों को सेवा से प थक् किया जाना चाहिए। परन्तु यह कार्य कर्मचारी को नौकरी से निकालना नहीं है वरन् यह नियमित-सेवा से नियमित-अवकाश-प्राप्ति है।

## निव त्ति के उद्देश्य
## (Objects of Retirement System)

निव त्ति के कुछ प्रमुख उद्देश्य ये हैं-

1. निव त्ति के द्वारा व द्धावस्था या शारीरिक अथवा मानसिक कमजोरी के कारण अपने कार्यों को समुचित रूप से सम्पन्न करने में अक्षम।
2. व द्ध-जनों को सेवा-निव त्त किए जाने पर होने वाले रिक्त स्थानों पर संगठन के योग्य व्यक्तियों की पदोन्नति की जा सकती है।
3. नवीनता विरोधी और रूढ़िवादी द ष्टिकोण से प्रभावित व द्ध-जनों को निव त्त कर देना उपयोगी तथा आवश्यक है।
4. इसके कारण लोकसेवाओं में नया रक्त और नवीन विचारों का प्रवेश हो जाता है।
5. कर्मचारियों को पेंशन व्यवस्था के कारण अपने भविष्य की अधिक चिन्ता नहीं होती इसलिए भ्रष्टाचार और रिश्वत पर रोक लगती है।
6. पेंशन व्यवस्था के कारण प्रतिभाशाली लोग लोकसेवाओं की ओर आकर्षित होते हैं और इस प्रकार देश की विलक्षण प्रतिभाओं से लोकसेवाएं लाभान्वित हो पाती हैं।
7. न्याय की मांग यह है कि व द्धावस्था में राज्य को उनकी देखभाल करनी चाहिए।
8. सेवा-निव त्ति व्यवस्था लोकधन के अपव्यय को रोकने का एक महत्वपूर्ण साधन है। व द्धजनों के वेतन के रूप में जितना धन व्यय किया जाता है, बदले में उतना कार्य वे नहीं कर पाते।

## निव त्ति की आयु
## (The Age of Retirement)

निव त्ति अथवा अवकाश ग्रहण करने की आयु अलग-अलग देशों में भिन्न-भिन्न है। इस आयु के निश्चय पर देश की जलवायु तथा जनता की औसत आयु, इन दो बातों का प्रभाव पड़ता है। संयुक्त राज्य अमेरिका में यह आयु 65 से 70 के बीच, ब्रिटेन में 60 से 65 के बीच तथा भारत में 55 से 60 के बीच है। ग्रेट-ब्रिटेन में राज्यकर्मचारी 60 वर्ष का होने पर स्वेच्छा से अवकाश ग्रहण कर सकता है, किन्तु 65 वर्ष की आयु पूरी होने पर अवकाश अनिवार्य है। द्वितीय विश्वयुद्ध के बाद यह व्यवस्था की गई है कि किसी प्रकार की अयोग्यता होने पर 50 वर्ष में भी अवकाश ग्रहण किया जा सकता है।

भारत में सेवा-निव त्ति के लिए आयु अपेक्षाकृत कम रखी गई है। कारण यह है कि यहां की उच्च सेवाओं में पहले यूरोपवासियों की संख्या अधिक थी तथा वे यहां की जलवायु में शीघ्र ही थक जाते थे। इसी कारण यहां कर्मचारियों एवं अधिकारियों के लिए 58 वर्ष तथा अन्य कर्मचारियों के लिए 60 वर्ष की आयु सेवा-निव त्ति के लिए निर्धारित की गई।

अवकाश-प्राप्ति की आयु सीमा के सम्बन्ध में दो विरोधी मत हैं। एक ओर जनता एवं कर्मचारियों की द ष्टि से अनुभवी और प्रशिक्षित सेवीवर्ग की सेवाओं का लाभ उठाने के लिए यह आयु सीमा अधिकाधिक ऊंची रखी जनी चाहिए। इसके विपरीत नवागन्तुक कर्मचारियों के अनुसार ऐसा करने से पदोन्नति के अवसर घट जाएंगे तथा नए लोगों को सेवा मे प्रवेश प्राप्त नहीं हो सकेगा।

## सेवा-निव त्ति लाभ का औचित्य एवं उपयोगिता
## (Justification and Significance of Retirement Benefits)

प्रायः सभी देशों में व द्धावस्था के कारण सेवा-निव त्ति हुए लोगों के भरण-पोषण के लिए व्यवस्था की जाती है। उनको या तो मासिक पेंशन दी जाती है अथवा एक ही बार में भविष्य निधि (Provident Fund) का भुगतान किया जाता है। अवकाश प्राप्ति के समय यदि व्यवस्था न की जाए तो इसके दो परिणाम हो सकते हैं-(क) कर्मचारियों को आजीवन कार्य पर रखना होगा जिसके कारण व द्ध तथा अक्षम कार्यकर्त्ताओं की भरमार हो जाएगी, अथवा (ख) अनेक भूतपूर्व कर्मचारी कटी पतंग की भांति निरावलम्ब होकर कष्ट का जीवन व्यतीत करेंगे। दोनों स्थितियां प्रशासनिक कार्यकुशलता एवं मानवीय द ष्टि से गलत हैं, अतः सेवा-निव त्ति काल में सरकार की ओर से आर्थिक सहयोग का प्रावधान औचित्यपूर्ण है।

इस औचित्य के सम्बन्ध में मुख्यतः चार सिद्धान्त प्रचलित हैं-(i) यह व द्ध कर्मचारियों के प्रति सरकार की उदारता का प्रतीक है; (ii) यह कर्मचारी के अच्छे कार्य का पुरस्कार है; (iii) यह सामाजिक संरक्षण की एक योजना है; (iv) यह कर्मचारियों का रूका हुआ वेतन है जिसके वे अधिकारी है। ये चारों सिद्धान्त अलग-अलग समय की राजनीतिक विचारधारा के परिणाम हैं। इनमें से किसी को पूर्ण सत्य अथवा पूर्ण असत्य नहीं कहा जा सकता। विभिन्न देशों में वहां के संविधान तथा कानून द्वारा अलग-अलग व्यवस्थाएं की गई हैं। सभी के पेंशन सम्बन्धी नियम भी अलग-अलग हैं। कुछ देशों में पेंशन सम्बन्धी नियम कानूनबद्ध हैं तथा न्यायपालिका द्वारा उनको लागू किया जाता है।

## निव त्ति लाभ के दो रूप—पेंशन एवं भविष्य निधि
## (Two forms of Retirement Benefits—Pension and Provident Fund)

एक निर्धारित-उम्र पर निव त्त होने वाले कर्मचारी को मोटे रूप से दो प्रकार की सुविधाएं प्रदान की जाती हैं-पेंशन तथा भविष्य निधि। पेंशन निव त्त कर्मचारी को मासिक या वार्षिक रूप से आजीवन दी जाती है। कभी-कभी यह कर्मचारी के मरणोपरान्त भी उसके आश्रितों को प्रदान की जाती है। भविष्य निधि का भुगतान एक ही बार में किया जाता है। इस राशि में कर्मचारी के वेतन से काटी गई राशि भी शामिल होती है।

पेंशन की व्यवस्था का लाभ यह है कि,

1. इसका भुगतान जीवनपर्यन्त मिलता रहता है।
2. सरकार की द ष्टि से भी यह व्यवस्था उपयोगी है क्योंकि उसे थोड़ी-थोड़ी राशि प्रतिमाह देनी पड़ती है।
3. पेंशन व्यवस्था में सरकार कर्मचारी पर समुचित नियन्त्रण रख पाती है।
4. पेंशन कर्मचारी के लिए अपेक्षाकृत अधिक आर्थिक सुरक्षा का प्रतीक हैं क्योंकि उसकी न्यूनतम आवश्यकताएं नियमित रूप से जीवनपर्यन्त पूरी होती रहेंगी।
5. भविष्य निधि के रूप में प्राप्त होने वाली एक बड़ी रकम को सुरक्षित रखने तथा लाभ पर लगाने की गम्भीर चिन्ता बनी रहती है।
6. असावधानी या फिजूलखर्ची के कारण कभी-कभी यह राशि शीघ्र समाप्त हो जाती है तथा कर्मचारी और उसके परिवार का शेष जीवन परेशानी में व्यतीत होता है, अतः पेंशन व्यवस्था अधिक उपयोगी मानी जाती है।

### भविष्य निधि का लाभ

1. एक बड़ी राशि एक ही बार में प्राप्त हो जाती है जिसकी सहायता से निव त्त कर्मचारी कोई नया उद्यम या व्यवसाय प्रारम्भ कर सकता है जो उसके तथा उसके परिवार की खुशहाली का प्रतीक बन जाए।
2. पेंशन की व्यवस्था उस कर्मचारी के स्वजनों के लिए हानिकारक होती है जिसकी निव त्ति के कुछ समय पहले अथवा तुरन्त बाद म त्यु हो जाए। ऐसी स्थिति में भविष्य निधि का परिवारजनों को भुगतान किया जाएगा।
3. भविष्य निधि की व्यवस्था में कर्मचारी आवश्यकता के समय जब चाहे तभी निव त्ति पा सकता है, किन्तु पेंशन व्यवस्था में लाभ का भूत उसे अधिक समय तक सेवा में बनाए रखता है।
4. भविष्य निधि की व्यवस्था में कर्मचारी स्वतन्त्रता और आत्मसम्मान के साथ कार्य करता है तथा उसे उच्च अधिकारियों के अनावश्यक आतंक में नहीं रहना पड़ता।

अतः आजकल निव त्ति लाभ के रूप में मिश्रित विधि का विधान किया जाता है। तदनुसार पेंशन का एक भाग भविष्य निधि में जमा करा दिया जाता है तथा उसका भुगतान म त्यु अथवा निव त्ति के समय एकमुश्त कर दिया जाता है। इसी प्रकार भविष्य निधि की राशि वार्षिक दान के रूप में परिवर्तित कर दी जाती है तथा कर्मचारी को थोड़ी-थोड़ी राशि का भुगतान नियमित रूप से होता रहता है।

निव त्ति लाभ के दोनों रूपों की उपयोगिता का तुलनात्मक विवेचन करने के बाद हम इन दोनों के स्वरूप के बारे में कुछ अधिक विस्तार से विवेचन करेंगे।

1. **पेंशन व्यवस्था** (The Pension System): पेंशन अंशदायी (Contributory) तथा गैर-अंशदायी दोनों प्रकार की होती है। अंशदायी पेंशन मे सरकार तथा कर्मचारी दोनों का अंशदान होता है तथा इस प्रकार संचित राशि में से पेंशन दी जाती है। यह व्यवस्था कर्मचारी व आत्मसम्मान के अनुकूल है तथा उसमें अपनेपन तथा अधिकार की भावना भी जाग्रत करती है। इस व्यवस्था में कर्मचारी कुछ कहने का अधिकारी भी बन जाता है।

   पेंशन प्रदान करने की परिस्थितियों के अनुसार इसे सामान्य तथा असामान्य दो रूपों में विभाजित किया जाता है। सामान्य पेंशन को पुनः पांच भागों में वर्गीकृत किया जा सकता है-

   (i) **व द्धावस्था पेंशन**—यह उस कर्मचारी को दी जाती है जो एक निश्चित आयु प्राप्त करने के बाद (जैसे 58 या 60 वर्ष) सेवा-निव त्त किया गया हो;

   (ii) **अवकाश पेंशन**—यह उस कर्मचारी को दी जाती है जो एक निश्चित समय तक श्रम करने के बाद स्वयं ही निव त्त होने की इच्छा प्रकट करता है। इस समय की सीमा 30 वर्ष या 25 वर्ष या अन्य कुछ हो सकती है;

   (iii) **अशक्तता पेंशन**—यह उस कर्मचारी को दी जाती है जो शारीरिक या मानसिक असमर्थता के कारण काम करने में अयोग्य हो जाता है;

   (iv) **क्षतिपूर्ति पेंशन**—यह उस कर्मचारी को दी जाती है जिसका पद समाप्त किया जा चुका है किन्तु उसके बराबर का पद दिया नहीं जा सका है;

   (v) **सदस्यता पेंशन**—यह उस कर्मचारी को दी जाती है जो दुराचार या कार्यकुशलता के कारण सेवा-निव त्त किया गया है किन्तु सहानुभूतिवश जिसे पोषणव त्ति प्रदान की जाती है।

   असामान्य पेंशन ऐसे कर्मचारी को दी जाती है जो अचानक ही म त्यु का ग्रास बन गया हो। इसका लक्ष्य कर्मचारी की विधवा पत्नी एवं बच्चों का पालन-पोषण करना होता है। यदि म त कर्मचारी के माता-पिता बेसहारा रह जाएं तो उन्हें भी इस प्रकार की पेंशन उपलब्ध कराई जाती है।

   वैधानिक रूप से कर्मचारियों को पेंशन का अधिकार प्राप्त नहीं होता। सरकार द्वारा पेंशन को कभी भी रोका जा सकता है। जब भी सरकार यह अनुभव करे कि सम्बन्धित कर्मचारी राजनीतिक गतिविधियों में भाग लेने लगा है या उसने विदेशी नागरिकता प्राप्त कर ली है या वह सरकार के सम्मान तथा हितों को हानि पहुंचा रहा है या कर्मचारी अपराध एवं दुराचार का दोषी पाया गया है तो सरकार द्वारा उसकी पेंशन रोकी जा सकती है। ग्रेट-ब्रिटेन में ऐसे विवादों का अन्तिम निर्णय करने की शक्ति वहां के राजकोष को प्राप्त है।

   स्पष्ट है कि पेंशन की मांग कर्मचारी द्वारा अधिकार रूप में नहीं की जाती वरन् यह राज्य द्वारा सशर्त रूप में प्रदान की जाती है। इसकी मुख्य शर्तें ये हैं-

   (i) यह तभी प्रदान की जाती है जबकि सम्बन्धित कर्मचारी का कार्य पूर्णतः सन्तोषजनक रहा हो;

(ii) असन्तोषजनक कार्य होने पर पेंशन की राशि में सरकार द्वारा इच्छानुकूल कमी की जा सकती है;

(iii) सम्बन्धित कर्मचारी की नियुक्ति नियमानुसार की गई हो तथा वह नियमित कर्मचारी रहा हो;

(iv) कर्मचारी राज्य का पूर्णकालीन (Full-time) कार्यकर्त्ता रहा हो;

(v) कर्मचारी का वेतन पूर्णरूप से सरकारी कोष से मिलता रहा हो;

(vi) कर्मचारी ने कुछ न्यूनतम वर्षों तक राज्य-सेवा की हो;

(vii) कर्मचारी पेंशन की उम्र तक पहुंच चुका हो अथवा उतनी उम्र तक न पहुंचा हो तो मानसिक या शारीरिक द ष्टि से कार्य करने में असमर्थ हो।

पेंशन के सम्बन्ध में कुछ मूलभूत प्रश्न उत्पन्न होते हैं जिनका समाधान विभिन्न देशों में अलग-अलग प्रकार से किया जाता है। ये निम्नलिखित हैं-

(क) पेंशन अधिकार के लिए न्यूनतम सेवाकाल भारत में 58 वर्ष या 60 वर्ष है। इस उम्र वाले कर्मचारी भी तभी पेंशन पाने के अधिकारी होंगे जबकि वे दस वर्ष तक राज्य-सेवा में रह चुके हों। इससे कम अवधि में निव त्त होने के बाद कर्मचारी को सहायता राशि भी दी जाती है तो प्रत्येक वर्ष के एक माह के वेतन के बराबर होती है। यदि 58-60 वर्ष की उम्र पूरी होने से पहले ही कर्मचारी की 30 वर्ष की सेवा हो जाए तो वह पेंशन के साथ अवकाश ग्रहण कर सकता है। 25 वर्ष की सेवा पूरी हो जाने पर भी उसे आर्थिक या प्रशासनिक आवश्यकता के कारण निव त्त किया जा सकता है। अकार्यकुशल कर्मचारी भी अनिवार्य रूप से निव त्त किए जा सकते हैं।

(ख) क्या अस्थाई सेवाकाल की गणना की जाए? सामान्यतः वही पदाधिकारी पेंशन पाने का अधिकारी होता है जो स्थाई पद पर स्थाई रह कर सरकार से वेतन प्राप्त करते हुए निश्चित कार्यकाल तक सेवा कर चुका हो। विशेष नियमों के अनुसार यदि अस्थायी कर्मचारी बाद में स्थाई हो जाए तो उसका अस्थाई सेवाकाल का आधा समय विहित काल में गिन लिया जाता है।

(ग) वेतन क्रम (Pay Scale) तथा पेंशन का अनुपात क्या रखा जाए? इस सम्बन्ध में केन्द्रीय वेतन आयेग की सिफारिशों पर 1 अप्रैल 1950 से यह व्यवस्था की गई है कि सेवाकाल के प्रत्येक वर्ष के औसत वेतन का 80वां भाग जोड़ा जाता है। 30 वर्ष या 25 वर्ष की सेवा कर चुकने वालों को औसत वेतन का अर्द्धांश-वेतन पेंशन के रूप में प्रतिमाह आजीवन मिलता रहता है। अब राज्य कर्मचारियों को म त्यु एवं निव त्ति सहायता तथा परिवार पेंशन देने की व्यवस्था की गई है।

(घ) यदि सेवाकाल में कर्मचारी का देहावसान हो जाए तो उसे सहायता के रूप में कुछ राशि प्रदान की जाती है जो उसके उस वमय के वेतन का अधिक से अधिक 12 गुना भाग हो सकती है। यदि निव त्त कर्मचारी की कुछ समय बाद म त्यु हो जाए तो जो राशि वह पेंशन के रूप में ले चुका है, यदि वह अन्तिम वर्ष के वेतन के बारह गुने से कम है तो शेष राशि उसके परिवार वालों को दे दी जाएगी।

परिवार पेन्शन का नियम यह है कि यदि 25 वर्ष की सेवा के बाद किन्तु नियमित निव त्ति से पूर्व कर्मचारी की म त्यु हो जाए तो उसके परिवार को पांच वर्ष तक उसे दी जाने वाली पेंशन का अर्द्धांश प्राप्त होता रहता है।

2. **भविष्यनिधि योजनाएं** (Provident Fund Schemes): निव त्त राज्य कर्मचारियों के लिए पेंशन के अतिरिक्त बीमा अथवा भविष्यनिधि जैसे लाभ भी प्रदान किए जाते हैं। ये पेंशन योजना से दो बातों से भिन्न हैं-(i) ये प्रायः अंशदायी होते हैं। सरकार तथा कर्मचारी दोनों ही प्रतिमाह आधा-आधा जमा कराते रहते हैं। बीमा योजनाएं तो पूर्णतः अंशदायी होती है। इनका पूरा धन कर्मचारी की ओर से ही कटता है तथा सरकार द्वारा केवल इसकी व्यवस्था हेतु ही व्यय किया जाता है। (ii) ये लाभ निव त्ति के बाद प्रतिमाह अदा नहीं किए जाते वरन् इनको एक ही बार में अदा कर दिया जाता है।

भारत में अप्रैल, 1950 से राज्य कर्मचारियों के लिए बीमा योजना एवं भविष्यनिधि योजनाएं प्रारम्भ की गई। बीमा योजना से भी कर्मचारियों को सुरक्षा प्राप्त होती है।

# अध्याय-38
# कार्मिक परिवेदना
# (Employee's Grievance)

आज विश्व में शायद ही ऐसी कोई संस्था या संगठन सा होगा जहां के कार्मिकों को किसी भी प्रकार की परिवेदना न हो, चाहे ये परिवेदनायें वास्तविक हो या अवास्तविक, वैध हो या अवैध तथा सही हों या गलत। परिवेदना कर्मचारियों में दुःख, असन्तोष, उदासीनता, निम्न मनोबल आदि को जन्म देती है। फलतः कर्मचारियों की कार्यकुशलता एवं उत्पादकताएं पर विपरीत प्रभाव पड़ता है। कई बार यह देखने में आता है कि परिवेदना निवारण पद्धति के दोषपूर्ण होने के कारण औद्योगिक प्रतिष्ठानों में कार्य में रूकावटें आती हैं, हड़तालें होती हैं और अन्य कई तरह से उत्पादन का कार्य निर्बाध गति से नहीं होता। अतः औद्योगिक इकाइयों में विवादों की समाप्ति एवं उनकी रोकथाम के लिए सुपरिभाषित परिवेदना निवारण पद्धति का होना अत्यावश्यक है। इस पद्धति से कर्मचारी पूर्णतः अवगत हों, इसके लिए यह आवश्यक है कि परिवेदना निवारण पद्धति का कर्मचारियों से व्यापक प्रचार किया जाय। निःसन्देह परिवेदना का शीघ्र एवं प्रभावी निवारण औद्योगिक शान्ति का आधार है।

## परिवेदना का अर्थ
## (Meaning of Grievance)

आमतौर पर हम परिवेदना, शिकायत एवं असन्तोष को एक ही अर्थ में लेते हैं, परन्तु इन तीनों शब्दों में व्यापक अन्तर है। प्रो० पिगर्स एवं मेयर्स (Prof. Pigors and Myres) के अनुसार असन्तोष (Dissatisfaction) शिकायत (Complaint) एवं परिवेदना (Grievance) तीनों ही स्पष्ट रूप से असन्तोष की प्रकृति को दर्शाते हैं। उन्होंने स्पष्ट किया कि ऐसी कोई भी बात जो कर्मचारी की शान्ति को भंग करती है, असन्तोष कहलाती है, चाहे कर्मचारी अपनी अशान्ति को शब्दों द्वारा व्यक्त करे अथवा न करे। शिकायत मौखिक या लिखित रूप में व्यक्त किया गया वह असन्तोष है जिसकी ओर सेवा-नियोजक या फोरमैन का ध्यान आकर्षित किया गया हो।'' परिवेदना साधारणतया एक शिकायत है जो प्रबन्ध के द ष्टिकोण से श्रम सम्बन्धों की भाषा में प्रबन्ध प्रतिनिधि या संघ अधिकारी को लिखित रूप में औपचारिक ढंग से प्रस्तुत की जाती है।'' इस प्रकार यह स्पष्ट है कि शिकायत भी एक प्रकार का असन्तोष है जिसे प्रायः अनौपचारिक रूप में अधिकारियों के समक्ष प्रस्तुत किया जाता है। शिकायत परिवेदना का रूप उस समय धारण कर लेती है जब कर्मचारी यह महसूस करता है कि उसकी शिकायत पर कोई ध्यान नहीं दिया गया है और अधिकारियों द्वारा उसके हितों के साथ कुठाराघात किया गया है। इस तरह परिवेदना भी मूलतः एक शिकायत है जिसे कर्मचारी औपचारिक रूप से लिखित रूप में अधिकारियों के समक्ष प्रस्तुत करता है।

## परिवेदना की परिभाषा
## (Definiton of Grievance)

1. रिचर्ड पी० केल्हून (Richard P. Calhoon) के अनुसार, ''कोई भी ऐसी वस्तु जिसे कर्मचारी सोचता है या अनुभव करता है वह गलत है जो सामान्यतः सक्रिय रूप से शान्ति भंग करने वाली भावना के साथ चलती है चाहे वह सही हो या गलत, परिवेदना कहलाती है।''
2. कीथ डेविस (Keith Davis) के अनुसार, ''परिवेदना व्यक्तिगत अन्याय की वास्तविक अथवा काल्पनिक अनुभूति है जो किसी कर्मचारी के रोजगार सम्बन्धों से सम्बन्धित होती है।''
3. बीच (Beach) के अनुसार, ''परिवेदना एक व्यक्ति की रोजगार स्थिति के सम्बन्ध में ऐसा असन्तोष या अन्याय की भावना है जो प्रबन्धकों का ध्यान उस ओर आकर्षित करता है।''
4. राष्ट्रीय श्रम आयोग (National Commission on Labour) के अनुसार ''शिकायतें जो एक या अधिक श्रमिकों को व्यक्तिगत रूप में उनके वेतन भुगतान, अधिसमय, अवकाश, स्थानान्तरण, पदोन्नति, वरिष्ठता, कार्य सौंपना, कार्य की दशायें, सेवा समझौते का अर्थ, पदमुक्ति तथा कार्य से निष्काषित आदि के रूप में प्रभावित करती है, परिवेदना का निर्माण करेगी। जहां विवाद सामान्य क्रियान्वयन सम्बन्धी या व हदस्तरीय हो तो वे परिवेदना निवारण पद्धति के क्षेत्र के बाहर होगा।''
5. जूसियस (Jucius) के अनुसार, ''परिवेदना किसी प्रकार की असन्तुष्टि या असन्तोष हो सकता है, चाहे उसे व्यक्त किया गया है अथवा नहीं और वह वैधानिक हो अथवा नहीं, जो कम्पनी से सम्बन्धित किसी तथ्य से उत्पन्न हुआ है जिसे कर्मचारी अनुचित, अन्यायपूर्ण या असमान सोचता है, विश्वास करता है और यहां तक कि महसूस करता है।''

   जूसियस की उपर्युक्त परिभाषा असन्तोष को परिवेदना में सम्मिलित करती है जिसमें निम्न एक या सभी विशेषताएं पायी जाती हैं-

   (i) परिवेदना कर्मचारी द्वारा कही अथवा नहीं कही भी हो सकती है।
   (ii) यह लिखित अथवा मौखिक हो सकती है।
   (iii) यह अवैध और वैध, असत्य या पूर्णतया हास्यपद (Ridiculous) भी हो सकती है।
   (iv) यह कम्पनी से सम्बन्धित किसी तथ्य अथवा कार्य से उत्पन्न हो सकती है।
6. फिलिप्पो (Flippo) के अनुसार, ''एक शिकायत उस समय परिवेदना बन जाती है जब कर्मचारी यह महसूस करता है कि उसके साथ अन्याय किया गया है। यदि पर्यवेक्षक शिकायत की उपेक्षा करता है तो कर्मचारी में असन्तोष उत्पन्न हो जाता है जो सामान्यतः एक परिवेदना का स्थान ले लेता है। व्यावसायिक संगठनों में एक परिवेदना सदैव मौखिक अथवा लिखित रूप में व्यक्त की जाती है।
7. डेल योडर (Dale Yoder) के अनुसार, ''परिवेदना लिखित रूप में एक शिकायत है जो एक कर्मचारी द्वारा प्रस्तुत की जाती है और जो अनुचित व्यवहार को द ढ़तापूर्वक प्रकट करता है।

अतः परिवेदना वह असन्तोष है या शिकायत है जो औपचारिक रूप से पर्यवेक्षकों या अधिकारियों को लिखित रूप में प्रस्तुत किया जाए, उसे प्रस्तुतकर्त्ता अपने लिए अनुचित, अन्यायपूर्ण, असमान समझता है, सोचता है और विश्वास करता है, चाहे वह वैध हो या अवैध, सही हो या गलत।

# परिवेदना के कारण
# (Causes of Grievances)

बेथल, अटवाटर, स्मिथ एवं स्टेमैन (Bethel, Atwater, Smith and Stackman) ने कर्मचारियों की परिवेदनाओं के कारणों का निम्न उदाहरण प्रस्तुत किया है-

**(A) मजदूरी से सम्बन्धित (Concerning Wages)**

(i) **व्यक्तिगत समझौता (Adjustment) की मांग**—कर्मचारी यह महसूस करता है कि उसे जो वेतन दिया जा रहा है वह कम है।

(ii) **प्रेरणाओं से सम्बन्धित शिकायतें**-कार्य दर बहुत ही कम है अथवा बहुत ही पेचीदा है।

(iii) कर्मचारी की मजदूरी की गणना में गलतियां।

**(B) पर्यवेक्षण से सम्बन्धित (Concerning Supervision)**

(i) **अनुशासन से सम्बन्धित शिकायतें—**पर्यवेक्षक द्वारा कृत्य निष्पादन के लिए अपर्याप्त अनुदेश।

(ii) **किसी विशिष्ट पर्यवेक्षक को रखने के सम्बन्ध में आपत्तियां—**पर्यवेक्षक पक्षपातपूर्ण भूमिका अदा करते हैं, पर्यवेक्षक शिकायतों की ओर कोई ध्यान नहीं देते।

(iii) **पर्यवेक्षण के लिए प्रयुक्त की जाने वाली सामान्य विधियों के बारे में आपत्तियां—**अत्यधिक नियमों का होना, नियमों को स्पष्टता घोषित न करना, पर्यवेक्षकों की अत्यधिक दखलन्दाजी होना।

**(C) व्यक्तिगत विकास से सम्बन्धित (Concerning Individual Advancement)**

(i) कर्मचारी की सेवा का विस्त त एवं पूर्ण रिकार्ड न रखा जाना।

(ii) **वरिष्ठ कर्मचारियों की मांगों (Claims) की ओर ध्यान न देना**—गलत तरीके से वरिष्ठता का निर्धारण करना, वरिष्ठता को महत्व न देते हुए कनिष्ठ व्यक्तियों को पदोन्नत करना।

(iii) अनुचित तौर पर अनुशासनात्मक सेवा मुक्ति या कार्य मुक्ति करना।

**(D) सामान्य कार्य दशायें (General Working Conditions)**

(i) शौचालय सुविधायें अपर्याप्त हैं, भोजन कक्ष अपर्याप्त और/या गन्दे हैं आदि के बारे में शिकायतें।

(ii) **कार्य दशाओं के सम्बन्ध में शिकायतें**—आर्द्रता, शोर, धूल एवं धुआं तथा अन्य अस्वस्थ कार्यदशाओं का होना।

**(E) सामूहिक सौदेबाजी (Collective Bargaining)**

(i) कम्पनी श्रम संघों एवं उसके सदस्यों को पर्याप्त महत्व नहीं देती, श्रमिकों के साथ हुए अनुबन्ध का पालन नहीं करती तथा कम्पनी श्रम संघों की परिवेदनाओं का प्रभावी ढंग से निराकरण नहीं करती।

(ii) कम्पनी अपने पर्यवेक्षकों को यह अनुमति प्रदान नहीं करती कि वे कर्मचारियों की परिवेदना के कारणों का पता लगाये और समाधान करें।

एस० चन्द्रा (S. Chandra) द्वारा किये गये अध्ययन के आधार पर यह विदित होता है कि कर्मचारी-परिवेदनायें निम्न कारणों से उत्पन्न होती है'-

1. पदोन्नतियां (Promotions)

2. **सुख-सुविधायें** (Amenities)
3. **नौकरी में निरन्तरता** (Continuity of Service)
4. **क्षतिपूरण** (Compensation)
5. **अनुशासनात्मक कार्यवाही** (Disciplinary action)
6. **जुर्माने** (Fines)
7. **वेतन व द्धियां** (Increments)
8. **छुट्टियां** (Leave)
9. **चिकित्सा लाभ** (Medical Benefits)
10. **कृत्य की प्रकृति** (Nature of Job)
11. **मजदूरी का भुगतान** (Payment of wages)
12. **कार्यकारी पदोन्नति** (Acting promotion)
13. **बकायों की वसूली** (Recovery of dues)
14. **सुरक्षा के उपकरण** (Safety of appliances)
15. **सेवा-निव त्ति** (Superannuation)
16. **प्रतिस्थापन** (Suppression)
17. **स्थानान्तरण** (Transfer)
18. **अत्याचार** (Victimisation)
19. **कार्य की दशायें** (Conditions of work)

उपर्युक्त विवेचन से स्पष्ट होता है कि परिवेदनायें किसी एक कारण से उत्पन्न न होकर अनेक कारणों में उत्पन्न होती है तथा प्रबन्धकों एवं कर्मचारियों दोनों की ही परिवेदनायें होती हैं।

## प्रबन्धकों की परिवेदनाओं के कारण
## (Causes of Manager's Grievances)

प्रबन्धकों या सेवानियोजकों के प्रति कर्मचारियों का व्यवहार, आचरण, सम्बन्ध, धारणाएं, इच्छायें, भावनायें आदि ऐसे घटक हैं, जो प्रबन्धको की परिवेदनाओं को उत्पन्न करते हैं। प्रबन्धकों की परिवेदनाओं को उत्पन्न करने वाले कारणों में निम्न को सम्मिलित किया जा सकता हैः-

1. कर्मचारियों द्वारा अपने अनुबन्धों को पूरा न करना।
2. कर्मचारियों द्वारा धीरे कार्य करने की युक्तियों को अपनाना।
3. कर्मचारियों द्वारा अनुशासन संहिता का पालन न किया जाना।
4. कर्मचारियों द्वारा विनाशकारी गतिविधियों जैसे हड़ताल, तालाबन्दी, आगजनी आदि में भाग लेना।
5. श्रम संघों द्वारा प्रबन्धकों को दिये गये वचनों (Promises) को पूरा न करना।
6. संस्था को क्षति पहुंचाने वाले प्रदर्शनों में भाग लेना।
7. संस्था से सम्बन्धित नियमों के प्रतिकूल श्रम संघों के नियमों का होना।
8. श्रम संघ के सदस्यों द्वारा प्रबन्ध को बाध्य करने के लिए अनुचित तरीकों को अपनाना।
9. कर्मचारियों तथा श्रम संघों द्वारा अनावश्यक परिवर्तन किये जाना।

10. कर्मचारियों तथा उनके श्रम संघ द्वारा प्रबन्धकों या सेवा नियोजकों पर अनुचित आक्षेप लगाना और उनके विरूद्ध मिथ्या प्रचार करना।

## कर्मचारियों की परिवेदना के कारण
## (Causes of Employees Grievances)

कर्मचारियों के प्रति प्रबन्धकों या सेवानियोजकों का व्यवहार, आचरण, द ष्टिकोण, मनोव त्ति आदि ऐसे तथ्य हैं जो कर्मचारियों की परिवेदनाओं को जन्म देते हैं। कर्मचारियों की परिवेदनाओं को जन्म देने वाले कारणों में निम्न को शामिल किया जा सकता है:-

1. कार्य की दशाओं का उपयुक्त न होना।
2. प्रेरणात्मक वेतन-नीति का अभाव।
3. अभिप्रेरण-व्यवस्था का ठीक न होना।
4. कार्य का वर्गीकरण वैज्ञानिक आधार पर न किया जाना।
5. पक्षपातपूर्ण पदोन्नति करना और सुविधायें प्रदान करना।
6. सेवा सम्बन्धी शर्तों का पालन न करना।
7. फोरमैन, पर्यवेक्षक या किसी अन्य अधिकारी का व्यवहार ठीक न होना।
8. अनुशासन संहिता के प्रति शिकायतें करना।
9. समय पर सामग्री का पर्याप्त मात्रा में उपलब्ध न होना।
10. बार-बार विभागों या पारियों में स्थानान्तरण करना।
11. कारखाना अधिनियम के अनुसार स्वास्थ्य एवं सुरक्षा सम्बन्धी व्यवस्थायें न करना।
12. सामूहिक, सौदेबाजी के अनुबन्धों का उल्लंघन करना।
13. शिकायतों पर शीघ्र ध्यान न दिया जाना।
14. अनुशासनात्मक कार्यवाही के कारण किसी कर्मचारी को कार्य से मुक्ति अथवा निष्काषित करना।
15. संघों को अनुशासन-संहिता के आधार पर मान्यता न देना।
16. सुव्यवस्थित संयुक्त विचार-विमर्श की व्यवस्थाओं का अभाव होना।
17. कर्मचारी मन्त्रणा (Employee Counselling) पर कोई ध्यान न दिया जाना।
18. बोनस अधिनियम की व्यवस्थाओं का समय पर पालन न करना।

परिवेदनाओं के कारणों को समझाते हुए रिचार्ड पी० केलहून (Richard P. Calhoon) ने स्पष्टीकरण दिया कि, ''परिवेदनायें व्यक्तियों के मानस पटल एवं भावनाओं में निवास करती हैं। परिस्थितियों द्वारा उत्पन्न होती हैं और उसी के द्वारा निव त्त की जाती है। समूह के प्रभावों या दबावों द्वारा उकसाई जाती हैं तथा पर्यवेक्षकों द्वारा सुलझाई या बिगाड़ी जाती है। इसके अतिरिक्त संगठन के ऐसे तत्वों द्वारा पोषित होती हैं या समाप्त की जाती हैं जो उपर्युक्त व्यक्तियों एवं प्रबन्ध द्वारा प्रभावित होती है।''

# परिवेदना निवारण पद्धति
# (The Grievance Procedure)

### परिवेदना निवारण पद्धति की आवश्यकता एवं महत्व
### (Need and Importance of Grievance Procedure)

प्रमुखतया निम्न कारणों की वजह से किसी संगठन में इस पद्धति का होना आवश्यक होता है-

1. कुछ परिवेदनाएं वास्तविक होती हैं तो कुछ काल्पनिक भी होती हैं लेकिन ये सभी परिवेदनाएं कर्मचारियों को परेशानी में डालने वाली होती हैं जिससे उनके मनोबल, कार्यकुशलता और मनोव त्ति पर प्रतिकूल प्रभाव पड़ता है। अतः इन सभी परिवेदनाओं का तत्काल निवारण आवश्यक होता है।
2. यदि संगठन का आकार छोटा है तो यह सम्भव है कि प्रत्येक कर्मचारी अपनी परिवेदना को उच्च अधिकारी के समक्ष प्रस्तुत कर सकता है और उनका निवारण प्राप्त कर सकता है परन्तु यदि संगठन का आकार काफी बड़ा है तो उच्च अधिकारी के लिए न ही प्रत्येक कर्मचारी की परिवेदना को सुनना और न ही उनका निवारण करना सम्भव होता है अतः प थक्तया परिवेदना निवारण पद्धति की आवश्यकता होती है।
3. परिवेदना निवारण पद्धति किसी संगठन में उच्च अधिकारियों पर अंकुश का कार्य भी करती है और इन्हें अपनी मनमानी करने से रोकती है। यदि उच्च अधिकारी लापरवाही से कोई निर्णय लेता है तो यह निर्णय परिवेदना के रूप में उनके सम्मुख आता है। अतः उच्च अधिकारियों द्वारा विवेकपूर्ण निर्णय लेने के लिए इस पद्धति की आवश्यकता होती है।
4. यह पद्धति ऊपर की ओर (Upward) सम्प्रेषण के माध्यम के रूप में कार्य करती है। इसके माध्यम से उच्च अधिकारियों को अधीनस्थों के बारे में परिवेदनाओं के माध्यम से अनेक जानकारियां प्राप्त हो जाती हैं।
5. इस पद्धति के माध्यम से कर्मचारियों में व्याप्त असन्तोष को दूर किया जा सकता है, उनके अधिकारों की रक्षा की जा सकती है, उनकी कार्यकुशलता में व द्धि की जा सकती है और उनके मनोबल को ऊंचा उठाया जा सकता है।
6. इस पद्धति के माध्यम से संगठन में कर्मचारियों और प्रबन्धकों के मध्य सौहार्दपूर्ण एवं शान्तिमय सम्बन्धों का विकास होता है।

# परिवेदना निवारण हेतु उठाये जाने वाले कदम
# (Steps in Handling Grievance)

किसी संगठन में परिवेदना निवारण हेतु प्रबन्धकों को निम्न कदम उठाने चाहिएं-

1. **असन्तोष को प्राप्त करना एवं उसकी प्रकृति को परिभाषित करना** (Receive and define the nature of the dissatisfaction)
2. **तथ्यों को एकत्रित करना** (Get the Facts)
3. **विश्लेषण एवं निर्णय लेना** (Analysis and Decision)
4. **निर्णय को लागू करना** (Apply the Decision)
5. **अनुगमन** (Follow-up)

## परिवेदना निवारण पद्धति की सफलता के लिए पूर्वावश्यकताएं
## (Pre-requistes for the Success of a Grievance Procedure)

परिवेदना निवारण पद्धति की सफलता के लिए अग्रलिखित तत्वों पर पर्याप्त ध्यान दिया जाना चाहिए-

1. यह पद्धति सरल एवं स्पष्ट होनी चाहिए ताकि किसी भी परिवेदना के सम्बन्ध में शीघ्र निर्णय दिया जा सके।
2. जिन अधिकारियों को परिवेदनाएं प्रस्तुत करनी हैं, उनके पदों का नाम स्पष्टतया उल्लेखित होना चाहिए।
3. परिवेदना निवारण पद्धति से कर्मचारी पूर्णतया अवगत होने चाहिए।
4. सम्भवतः परिवेदना का निवारण प्रथम चरण पर ही किया जाना चाहिए। किन्तु प्रत्येक परिस्थितियों में ऐसा सम्भव नहीं होता अतः सम्पूर्ण प्रणाली के सभी चरण निश्चित होने चाहिए।
5. प्रत्येक चरण पर अधिकारियों द्वारा परिवेदनाओं के निवारण में लिए जाने वाले अधिकारी का निर्धारण होना चाहिए।
6. प्रत्येक चरण पर परिवेदनाएं प्रस्तुत करने के ढंग का उल्लेख होना चाहिए।
7. परिवेदना निवारण पद्धति में श्रम-संघ तथा श्रमिकों के प्रतिनिधियों की भूमिका का स्पष्टतया उल्लेख होना चाहिए।
8. परिवेदना प्रस्तुत करने वाले को अपनी बात कहने तथा अपना पक्ष प्रस्तुत करने के लिए पर्याप्त समय दिया जाना चाहिए।
9. परिवेदना निवारण पद्धति के प्रत्येक चरण पर सम्बन्धित अधिकारियों की परिवेदनाओं के निवारण हेतु पर्याप्त अधिकार दिये जाने चाहिए।
10. इस पद्धति के माध्यम से दिया गया निर्णय पक्षपात रहित एवं आधारभूत सिद्धान्तों पर आश्रित होना चाहिए।
11. निवारण हेतु प्रस्तुत की गई प्रत्येक परिवेदना का तथा उसके निर्णय का पूर्ण रिकार्ड रखना चाहिए।
12. परिवेदना निवारण पद्धति का कार्य सामूहिक सौदेबाजी की व्यवस्थाओं के अनुसार होना चाहिए।

अतः प्रबन्धकों को इस सम्बन्ध में निम्न बातों पर ध्यान देना चाहिएः-

(i) **दीर्घकालीन प्रभाव** (Long-run-effects)

(ii) **विश्वास खोने के दुष्प्रभाव** (Dangers of loosing confidence)

(iii) **मानवीय प्रकृति** (Human Nature)

(iv) **विगत का प्रभाव** (Effects of the past)

## परिवेदना निदान में सेविवर्गीय विभाग की भूमिका
## (Role of Personnel Department in Grievance Handling)

एक संगठन में परिवेदना निवारण का कार्य किसी एक विशेषज्ञ या एक क्रियात्मक विभाग का ही नहीं है अपितु इसमें सेविवर्गीय विभाग का भी सक्रिय योगदान आवश्यक है। इस हेतु सेविवर्गीय विभाग को निम्न कार्य करने चाहिए-

1. एक सुद ढ़ परिवेदना निवारण प्रक्रिया को विकसित करना चाहिए जो संगठन में एक प्रभावी ऊपर की ओर सम्प्रेषण व्यवस्था साबित हो।
2. रेखा अधिकारियों को एक सुद ढ़ परिवेदना निवारण पद्धति के महत्व और इसके क्रियान्वयन के सम्बन्ध में सलाह देनी चाहिए।
3. कर्मचारियों से निकटस्थ (प्रथम रेखा) पर्यवेक्षक को परिवेदनाओं के निवारण के लिए आवश्यक प्रशिक्षण प्रदान करना चाहिए।
4. परिवेदना समिति द्वारा लिये गये निर्णयों को यथाशीघ्र लागू करना और इस हेतु सभी सम्बन्धित पक्षकारों से सम्पर्क बनाये रखना।
5. परिवेदनाओं के सम्बन्ध में पूर्ण रिकॉर्डस् रखना जैसे परिवेदना समिति की सभा/सभाओं के सूक्ष्म (Minutes) रखना, की गई अन्य कार्यवाही का लेखा रखना तथा लिये गये निर्णयों कि क्रियान्विति का ब्यौरा आदि।
6. परिवेदना निवारण प्रक्रिया द्वारा की गई कार्यवाही का अनुगमन (Follow up) करना अर्थात् परिवेदना निवारण प्रक्रिया की समीक्षा करना और बदलती हुई परिस्थितियों में आवश्यक हो तो संशोधन करना।
7. व्यक्तिगत परिवेदनाओं के सम्बन्ध में लिये गये निर्णय के बारे में यह जानकारी करना कि सम्बन्धित कर्मचारी पर उनका क्या प्रभाव पड़ा है? साथ ही निर्णयों का संगठन के अन्य कर्मचारियों पर पड़ने वाले प्रभावों की भी जानकारी करना।

## परिवेदनाओं के निवारण में प्रबन्ध की त्रुटियां (Management's Errors in Grievance Handling)

प्रबन्धकों द्वारा कर्मचारियों की परिवेदनाओं को ठीक ढंग से न सुनना और उचित समय पर उनका निवारण न करना, मामूली से परिवेदना को व्यापक बना देता है तथा कभी-कभी तो यह परिवेदनाएं विवाद का रूप भी ग्रहण कर लेती हैं। सामान्यतः परिवेदनाओं के निवारण में प्रबन्धकों द्वारा त्रुटियां करने पर ही वह स्थिति उत्पन्न होती है। प्रबन्धकों द्वारा प्रायः निम्न त्रुटियां या गलतियां की जाती हैं-

1. परिवेदना की प्राप्ति के पश्चात् उससे सम्बन्धित तथ्यों की जानकारी न करना।
2. परिवेदना का विस्त त अध्ययन करने से पूर्व ही अपने विचारों को व्यक्त करना।
3. परिवेदनाओं के सम्बन्ध में पूर्ण रिकॉडर्स न रखना।
4. परिवेदना के निवारण हेतु कर्मचारियों से विचार विमर्श न करना और उच्च अधिकारियों द्वारा प्रदत्त आदेशों का अन्धभक्त की तरह पालन करना।
5. परिवेदना का गलत ढंग से निवारण करना। किसी परिवेदना का गलत ढंग से निवारण करने पर अन्य परिवेदना को जन्म मिलता है।

# परिवेदना निवारण पद्धति की सफलता को प्रभावित करने वाले घटक (Factors affecting the success of Grievance Procedure)

**अथवा**

# परिवेदना निवारण पद्धति को सफल बानाने हेतु सुझाव (Suggestions to make the Grivance Procedure Successful)

परिवेदना निवारण पद्धति की सफलता निम्न घटकों पर आधारित होती हैः-

1. प्रबन्ध की मनोव त्ति एवं समर्थन।
2. सभी सम्बन्धित पक्षकारों का परिवेदना निवारण पद्धति की उपयोगिता में विश्वास होना।
3. श्रमिकों के प्रतिनिधियों और उनके संघ की सहमति से परिवेदना निवारण पद्धति को लागू करना।
4. परिवेदना निवारण पद्धति का सरल होना।
5. कम्पनी की नीतियां, नियमों और व्यवहारों का स्पष्ट होना और परिवेदना निवारण पद्धति के प्रत्येक स्तर पर इनकी प्रतिलिपियां उपलब्ध होना।
6. परिवेदना निवारण पद्धति के विभिन्न स्तरों पर अधिकारों का उचित प्रत्यायोजन होना।
7. प्रबन्ध के सेविवर्गीय विभाग का परिवेदना निवारण पद्धति के सभी स्तरों पर सलाहकार की स्थिति मे कार्य करना।
8. परिवेदनाओं का निवारण कर्मचारियों के आधार पर नहीं, तथ्यों के आधार पर करना।
9. परिवेदना निवारण पद्धति के सभी स्तरों पर लिये गये निर्णयों का सम्मान होना।
10. कम्पनी में परिवेदना पद्धति तथा उसकी उपलब्धियों का प्रकाशन करना।
11. परिवेदना निवारण पद्धति की सामाजिक जांच करना।

किसी संगठन में सही परिवेदना निवारण पद्धति के माध्यम से कार्मिक एवं प्रबंधकों की अनेक समस्याओं का समाधान करके ही HRD संस्क ति एवं HRD पर्यावरण का विकास किया जा सकता है।

# अध्याय-39
# भारत में ह्विटलेवाद
# (Whitleyism in India)

## ह्विटले परिषद्
## (Whitley Councils)

प्रथम विश्वयुद्ध तथा उसके साथ आने वाले नवीन विचारों ने सरकारी कार्मिको की मनःस्थिति को परिवर्तित कर दिया और उनके संगठनों व संघों के बढ़ते हुए उस द ष्टिकोण के परिणामस्वरूप उनकी कठिनाइयों पर विचार करने तथा उनका सहयोग प्राप्त करने के लिये तथाकथित ह्विट्ले परिषदों की स्थापना हुई। सर्वप्रथम इन परिषद्ों का औद्योगिक क्षेत्र में पादुर्भाव 1917 में एक समिति की सिफारिशों के फलस्वरूप हुआ जिसके सभापति कामन्स सभा के अध्यक्ष श्री ह्विट्ले थे और उन्हीं के नाम से ये परिषद्ें पुकारी जाने लगी। इस समिति ने सहयोग और पारस्परिक सूझ-बूझ की व द्धि के लिये संयुक्त औद्योगिक परिषदों की स्थापना की सिफारिश की थी जिनमें कर्मचारियों व सेवायोजकों (employer) के समान संख्या में प्रतिनिधि हों। 1919 में यह योजना राजसेवाओं पर लागू की गई।

राजसेवाओं के क्षेत्र में ह्विट्ले-संगठन के अंग हैं-राष्ट्रीय परिषद्, विभागीय परिषद्ें (प्रत्येक विभाग में एक) और जहां आवश्यकता हो, जिला कार्यालय अथवा कार्य समितियां। प्रत्येक परिषद् में शासन तथा कर्मचारियों के समान संख्या मे प्रतिनिधि होते हैं। सरकारी प्रतिनिधि अधिकारी वर्ग के व्यक्ति होते हैं (जो स्वयं भी सरकारी कर्मचारी होते हैं) तथा कर्मचारियों के प्रतिनिधि मध्यम तथा निम्न श्रेणियों के कर्मचारियों में से होते हैं। समिति का सभापति सरकारी प्रतिनिधियों में से तथा उपसभापति कर्मचारियों में से होता है। राष्ट्रीय परिषद् में 54 सदस्य हैं जिनमें से 27 (जिनमें वित्त विभाग 'treasury' तथा श्रम मन्त्रालय 'ministry of labour' का कम से कम एक प्रतिनिधि सम्मिलित होता है) शासन द्वारा सरकारी पक्ष के रूप में विशिष्ट व्यक्तियों मे से (राजकीय अधिकारियों व अन्य लोगों में से) नियुक्त किये जाते हैं तथा शेष 27 कर्मचारियों के प्रतिनिधि आते हैं जो विभिन्न कर्मचारी संगठनों के द्वारा एक निश्चित बंटवारे के आधार पर नियुक्त किये जाते हैं। विभागीय परिषदों की रचना भी इसी प्रकार होती है, परन्तु उनकी सदस्य-संख्या कम होती है तथा उनकी सदस्यता विभाग के अधिकारियों तथा कर्मचारियों तक ही सीमित होती है। जिला, फैक्ट्र, अथवा कार्यालय समितियों की सदस्य-संख्या और भी कम होती है, परन्तु उनका गठन इसी सिद्धान्त के अनुरूप होता है। विभागीय ह्विट्ले परिषद्ों की संख्या 80 है।

ह्विट्ले परिषद्ों के चार उद्देश्य हैं:

1. सेवा की शर्तों के बारे में कठिनाइयों को अभिव्यक्ति व उन पर विचार हेतु एक मशीनरी उपलब्ध कराना तथा उनके बारे में सामान्य सिद्धान्त निर्धारित करना।

2. कार्यालय की व्यवस्था तथा संगठन में सुधार हेतु कर्मचारियों के विचारों व अनुभवों का उपयोग करना,

3. कर्मचारियों में उच्चतर शिक्षा को बढ़ावा देना तथा

4. राजकीय सेवाओं की कार्य कुशलता व कर्मचारियों के लिए (employees) व राजकर्मचारियों के मध्य अधिकाधिक सहयोग उत्पन्न करना। इन परिषदों में कार्मिक-प्रशासन की समस्याओं पर शासकीय कार्मिक पक्षों के द्वारा विचार होता है। दोनों पक्षों के एकमत हो जाने पर निर्णय क्रियान्वित किया जाता है। निश्चय ही, पारस्परिक विचार-विनिमय के फलस्वरूप समझौता नहीं होता तो विभागाध्यक्ष अपने विवेक के अनुसार कार्य कर सकता है। अतः ह्विट्ले परिषदें विभागाध्यक्षों के उन अधिकारों और कर्तव्यों, जो उनके अपने कर्मचारियों के प्रति होते हैं, को कोई हानि नहीं पहुंचातीं।

राष्ट्रीय तथा विभागीय ह्विट्ले परिषदें प्रायः स्थायी समितियों के माध्यम से अपने कार्य करती हैं जिन्हें शेष विषय, जैसे पदोन्नति, पुनर्संगठन, यात्रा-भत्ते छंटनी तथा मितव्ययिता, कर्मचारियों के विचारों तथा अनुभवों का उपयोग आदि सौंप दिये जाते हैं। अपने जीवन के प्रारम्भिक वर्गों में राष्ट्रीय परिषद् ने पुनर्संगठन, पदोन्नति आदि विषयों पर महत्वपूर्ण रिपोर्ट दी थी।

ह्विट्ले परिषदों की उपयोगितों व उनकी उपलब्धियों के विषय में विभिन्न मत व्यक्त किये गये हैं। श्रम संगठनवादी तथा उग्र समाजवादी पक्ष स्पष्ट रूप से ह्विट्लेवाद का विरोधी रहा है क्योंकि उसे भय है कि इससे श्रमिकों की सैनिक-प्रव त्ति को हानि पहुंचेगी। राजकीय सेवाओं के उच्चवर्ग के लोगों की सहानुभूति भी ह्विट्ले परिषदों के प्रति नहीं है क्योंकि प्रथम तो सेवा की शर्तों का निर्धारण करने वाले उच्चतम अधिकारियों से सीधा सम्पर्क होने के कारण उन्हें अपने विचारों तथा हितों का प्रतिनिधित्व करने के लिये इन संस्थाओं की आवश्यकता नहीं रहती तथा दूसरे वे सेवा के प्रबंधक तत्व होते हैं जो अधीनस्थ कर्मचारियों की सेवा शर्तों के बारे में निर्णय लेने के लिए उत्तरदायी होते हैं तथा उन्हें यह भय रहता है कि ह्विट्ले परिषदें उसके अधिकार को क्षति पहुंचायेगी। टामलिन आयोग के समक्ष अपने साक्ष्यों में कुछ विभागाध्यक्षों ने ह्विट्ले परिषदों के उन्मूलन का जोरदार समर्थन किया था। तथापि, इस विषय पर शासकीय पक्ष के साक्ष्यों का सामान्य झुकाव इस ओर था कि ह्विट्ले को विभिन्न विभागों में विभिन्न मात्रा में सफलता प्राप्त हुई है। डॉ० ग्लैडन का कथन है कि कुछ कार्यालयों में ह्विटेलवाद को अत्यधिक सफलता प्राप्त हुई है तथा अन्य कार्यालयों में, जो संभवतः अधिक संख्या में है, इसकी योजना को क्रियान्वित किया गया। जहां कार्मिकों तथा शासकीय पक्षों ने अधिकतम सहकारिता की भावना से कार्य किया है, इसकी सफलता सुनिश्चित रही है। जहां उच्च अधिकारियों ने इस योजना को अपने निहित विशेषाधिकारों का अतिक्रमण माना है तथा जहां कर्मचारियों ने बिना कुछ समर्पण किये केवल प्राप्त करने का स्वार्थपूर्ण भाव ग्रहण किया है, इसकी विफलता पूर्व निश्चित रही है।

तथापि, ह्विट्ले की सफलता सबने स्वीकार की है-यह है कि इसने अधिकारियों और कार्मिक के मध्य मैत्री की एक नवीन भावना उत्पन्न की है तथा परिषदों ने इन दोनों के बीच विचारों के अनौपचारिक आदान-प्रदान से दोनों पक्षों के द ष्टिकोण को उदार बनाया है और इस प्रकार कठिनाइयों के समाधान को वास्तविक रीति से सरल बना दिया है।

ह्विट्ले की सफलता के लिये चार वस्तुओं की आवश्यकता है। प्रथम राजकर्मचारी संगठनों तथा संघों मे गठित हों। जैसा कि पहले बताया जा चुका है, ह्विट्ले परिषदों का कार्मिक पक्ष इन्हीं संगठनों तथा संघों के प्रतिनिधियों द्वारा बनता है और इनके अभाव में ह्विट्ले संगठन का आधार

ही नहीं रहेगा। द्वितीय, दोनों पक्षों के प्रतिनिधियों का चयन अत्यंत सावधानीपूर्वक किया जाना चाहिए जिससे उत्तरदायित्व एवं उदार भाव रखने वाले विशिष्ट व्यक्ति चुने जा सकें। त तीय प्रतिनिधियों को, विशेषतः कार्मिक के प्रतिनिधियों को, परिषदों में अपना कार्य सुचारु रूप से करने के लिये आवश्यक सुविधाएं मिलनी चाहिये। इसके अतिरिक्त इस प्रकार के संदेह का कोई कारण नहीं होना चाहिये कि कार्मिकों के प्रतिनिधि, जो अपने सहकर्मियों की कठिनाइयों को उत्साहपूर्वक व्यक्त करते हैं, पदोन्नति आदि में इस दिशा में कार्य करने के कारण किसी प्रकार दंडित नहीं किये जायेंगे। और अन्त में, ह्विट्ले मशीनरी के अतिरिक्त परिषद् के दोनों पक्षों में सहकारिता तथा मैत्री की भावना जिसे ह्विट्ले भावना कहते हैं, भी अवश्य होनी चाहिए। शासकीय पक्ष किसी बात को तब तक स्वीकार नहीं करता जब तक वित्त-विभाग तथा सरकार की स्वीकृति प्राप्त नहीं हो पाती। यदि शासकीय पक्ष में अहंकार, उच्च भावना तथा अधीनस्थ कर्मचारियों से समानता के आधार पर खुलकर बात करने की भावना का अभाव और कार्मिक पक्ष में स्वार्थपूर्ण कलह-भावना का होना तथा विवेकी व त्ति और विनम्रता का अभाव ह्विट्ले भावना का नाशक है।

## समझौता और मध्यस्थता विधि
## (Conciliation and Arbitration Procedures)

ह्विट्ले कौंसिलों का अपना महत्व है। उन्होंने सेवा-विवादों को बढ़ने से प्रायः रोका है। पर उनका एकदम अन्त नहीं हो सकता है। जहां कौंसिलो में होने वाले विचार-विनिमय किसी एक निष्कर्ष या समझौते की स्थिति तक नहीं पहुंच पाते, वहां अधिकारी और कार्मिक, दोनों को ही अपने विवाद तय करने के लिए किसी और तंत्र की खोज करनी पड़ती है।

ऐसे किसी भी झगड़े के उठ खड़े होने की स्थिति में चार तरीके काम में लाये जाते हैं। वे हैं-मिलाजुला विनिमय, मध्यस्थता, समझौता एवं पंच-निर्णय तथा विधि-सम्मत न्याय। विनिमय स्वयं विवाद से सम्बद्ध दो पक्षों के बीच होता है, अतएव इसमें किसी बाहरी व्यक्ति का बीच में पड़ना आवश्यक नहीं होता। परन्तु मध्यस्थता, समझौते और पंच-निर्णय तथा विधि-सम्मत न्याय में किसी बाहरी व्यक्ति का पड़ना अनिवार्य होता है। मध्यस्थता और समझौते में अन्तर यह है कि समझौता कराने वाला मध्यस्थता कराने वाले से कहीं अधिक सक्रिय होता है। विनिमय, मध्यस्थता और समझौते से जो सुलह होते हैं, वह स्वयं विवाद से सम्बन्धित पक्षों के बीच होती है, अतएव ऐसे निष्कर्षों को स्वीकार करने में विवशता की कोई स्थिति कहीं नहीं आती। वह निष्कर्ष को स्वीकार्य होता ही है। परन्तु पंच-निर्णय और विधि सम्मत न्याय का सबन्ध एक तीसरे पक्ष से होता है। इस तीसरे पक्ष का दिया हुआ फैसला पक्षों के लिए लाजिमी हो भी सकता है और नहीं भी हो सकता।

विवादों को तय करने के लिए हमने जो विविध सुझाव ऊपर दिये हैं, उनके समुचित उपयोग के सम्बन्ध में व्यवहारिक अनुभव से निम्न व्यवस्थाओं पर विचार किया जा सकते हैं-

1. जहां राज्य और उसके कर्मचारियों में मतभेद हो, वहां सबसे अच्छा यह है कि पूरी चिन्ता बर्ती जाय और उन मतभेदों को विवादों में न बदलने दिया जाय। इसके लिए ह्विट्लेतंत्र, संयुक्त परिषद्ों और कार्मिक समितियों आदि का उपयोग किया जा सकता है। इस द ष्टि से महत्वपूर्ण बात यह है कि दोनों पक्षों में अपेक्षतया अधिक सबल और सशक्त राज्य को ही पहल करनी चाहिए और ऐसे तंत्र की रचना और उसका उपयोग करना चाहिए। इसके बाद चेष्टा कर इस तंत्र की सहायता से निरन्तर झगड़े बचाने चाहिए।

2. जब कोई मतभेद विवाद का रूप ले ले, तो सबसे अच्छा यही है कि स्वामी और सेवक आपस में सीधी बातचीत का झगड़ा तय कर लें।

3. यदि बाहरी सहायता लेना आवश्यक हो तो वह सहायता मध्यस्थता और समझौते के रूप में ली जाय, पंच-निर्णय और विधि-सम्मत न्याय के रूप में नहीं।

4. यदि विधि-सम्मत न्याय की सहायता लेनी ही पड़े तो वह आपस में समझ-बूझकर, सहमति से ही ली जाय। साथ ही यह भी सोच लिया जाय कि निर्णय जो भी होगा, उसे दोनों ही पक्ष बुद्धि और सद्भावना से स्वीकार करेंगे।

5. समझौते और पंच-निर्णय को आवश्यक तभी माना जाय जब कोई दूसरा मार्ग हो ही नहीं।

## भारत में ह्विट्लेवाद
## (Whitleyism in India)

पहले वेतन आयोग (1946) की सिफारिश पर 1954 में भारत सरकार ने स्टाफ परिषदों की स्थापना की। प्रथम श्रेणी के अधिकारियों को इनके क्षेत्र से बाहर रखा गया। प्रत्येक मंत्रालय में दो परिषदें स्थापित की गई-एक द्वितीय तथा त तीय श्रेणी या ग्रुप के कर्मचारियों के लिए और दूसरी चौथी श्रेणी के कर्मचारियों के लिए। यह केवल सलाहकार परिषदें हैं। वे अमुक विषयों पर सरकार को सिफारिश कर सकती हैं-

(क) सेवा की सामान्य स्थितियां,

(ख) कर्मचारियों का कल्याण,

(ग) कार्य में कुशलता बढ़ाना।

दूसरे वेतन आयोग (1957-59) ने पाया कि परिषदें संतोषजनक कार्य नहीं कर रहीं। इसने कहा कि इन परिषदों में ह्विट्ले मशीनरी के साथ कुछ भी समानता नहीं है। ये अपनी शक्तियों और कार्य प्रणालियों के कारण प्रभावकारी ढंग से काम नहीं कर पातीं। विभागीय परिषदें इन समस्याओं का समाधान नहीं कर सकतीं जो सभी सरकारी कर्मचारियों के लिए एक जैसी होती हैं। इसके अतिरिक्त वे निर्णय करने में बहुत अधिक समय लगाती हैं। सरकारी अधिकारियों को यह अधिकार नहीं होता कि वे सरकार की ओर से कोई द ढ़ वचन दे सकें। अतः इन परिषदों को परामर्श के लिए मशीनरी नहीं कहा जा सकता और इनकी रचना पूर्णतया ह्विट्ले परिषदों से भिन्न की गई है। आयोग ने यह सिफारिश की कि यहां भी ह्विट्ले जैसी मशीनरी की स्थापना की जाए जिसकी एक केन्द्रीय संयुक्त परिषद् हो जो वार्तालाप तथा झगड़ों का निपटारा करने के लिए केन्द्रीय सरकार के कर्मचारियों के समूचे समूह का प्रतिनिधित्व करती हो। अनिवार्य पंच निर्णय तथा मध्यस्थता की व्यवस्था की जाय परन्तु, वह द्वितीय श्रेणी तथा उससे नीचे के कर्मचारियों के वेतन और भत्तों के प्रश्नों, कार्य के साप्ताहिक घंटों और अवकाश के प्रश्नों तक सीमित हो।

1966 में भारत सरकार ने संयुक्त परामर्श तथा अनिवार्य पंचनिर्णय मशीनरी (J.C.M.) को स्थापित करने की घोषणा कर दी। यह मशीनरी कुछ एक श्रेणियों को छोड़कर केन्द्रीय सरकार के सभी नियमित कर्मचारियों पर लागू होती है। जिन्हें इस क्षेत्र से बाहर रखा गया है वे हैं:-

(क) ग्रुप A सेवायें,

(ख) केन्द्रीय सचिवालय सेवाओं और सरकार के मुख्य कार्यालय संगठन की समानांतर सेवाओं को छोड़कर ग्रुप B सेवायें;

(ग) औद्योगिक उपक्रमों के प्रबन्धात्मक तथा प्रशासनिक अधिकारी तथा अन्य औद्योगिक निरीक्षक अधिकारी जो ऐसे वेतनमान या वेतनक्रम में हैं जिनका न्यूनतम वेतन (prerevised) 2900 रुपये प्रतिमास है;

(घ) केन्द्रीय प्रदेशों के कर्मचारी तथा पुलिस कार्मिक।

(i) सरकार तथा इसके कर्मचारियों के बीच सामंजस्यपूर्ण सम्बन्धों को प्रोत्साहित करना।

(ii) सामूहिक सम्बन्धों के मुद्दों पर नियोक्ता या स्वामी के रूप में सरकार और इसके कर्मचारियों के बीच अधिकतम सहयोग बढ़ाना

(iii) सहयोगी प्रयास के माध्यम से लोक सेवाओं की कुशलता को बढ़ाना, जिन भेदों का समाधान नहीं हुआ उनको कम करने का प्रयास करना और सामूहिक सम्बन्धों के मुद्दों पर समझौते के क्षेत्र को बढ़ाने का प्रयास करना।

संयुक्त परामर्शकारी मशीनरी व्यक्तिगत मुद्दों पर विचार नहीं करती क्योंकि उन पर अलग से शिकायत निवारक मशीनरी विचार करती हैं। यह कार्य और सेवा की शर्तों सम्बन्धी सामान्य नीति के मुद्दों, कर्मचारियों के कल्याण, तथा कुशलता और काम के स्तरों को ऊंचा उठाने के लिए प्रश्नों पर ध्यान देती है।

संयुक्त परामर्शकारी मशीनरी (J.C.M.) तीन स्तरों पर कार्य करती हैं-प्रारम्भिक स्थान कार्यालय तथा/अथवा क्षेत्र होता है। इस स्तर पर परिषदें केवल स्थानीय या क्षेत्रीय मुद्दों पर ही विचार करती है। प्रत्येक परिषद् के अधिक से अधिक 13 सदस्य होते हैं-पांच सरकार के पक्ष के और आठ स्टाफ पक्ष के।

दूसरा स्तर विभागीय स्तर होता है। इस स्तर पर परिषद् ऐसे मुद्दों को लेती है जो समूचे विभाग के स्टाफ के सामूहिक हित के होते हैं। यद्यपि विभागीय परिषद् के 30 से 40 तक सदस्य हो सकते हैं परन्तु प्रत्येक विभाग की परिषद् की सदस्यता इस बात पर निर्भर करती है कि उस विभाग में कर्मचारियों की संख्या कितनी हैं, वेतनमान कितने हैं और सेवायें कितनी हैं। 10 सदस्य सरकार का प्रतिनिधित्व करते हैं और उनकी नियुक्ति भी सरकार द्वारा की जाती है और शेष 20 से लेकर 30 सदस्य स्टाफ के प्रतिनिधि होते हैं। परिषद् का अध्यक्ष चेयरमैन (Chairman) होता है जो विभाग/मंत्रालय के सचिव पद पर होने के कारण अध्यक्ष के पद पर आसीन होता है। इसकी अवधि तीन वर्ष होती है।

उच्चतम या राष्ट्रीय स्तर पर (तीसरा स्तर) 85 सदस्यों वाली एक राष्ट्रीय परिषद् होती है-25 सदस्य सरकार के प्रतिनिधि होते हैं और सरकार द्वारा नियुक्त किये जाते हैं; और 60 सदस्य स्टाफ का प्रतिनिधित्व करते हैं जिसको मान्यता प्राप्त स्टाफ संगठन तीन वर्ष के लिए मनोनीत करते हैं। मंत्रिमंडल का सचिव इस परिषद् का अध्यक्ष होता है। वैसे तो यह परिषद् अपनी इच्छा पर जब कभी भी बैठकर कर सकती है परन्तु चार महीनों में कम से कम एक बैठक अनिवार्य है। यह परिषद् अपनी स्थायी समितियां या नियम समितियां नियुक्त कर सकती है।

## पंचनिर्णय या मध्यस्थता
## (Arbitration)

वेतन और भत्तों, कार्य के साप्ताहिक घंटों तथा अवकाश के मुद्दों पर यदि सरकार के पक्ष और स्टाफ के पक्ष के बीच यदि समझौता नहीं हो पाता तो संयुक्त परामर्शकारी मशीनरी (J.C.M.)

में अनिवार्य पंचनिर्णय या मध्यस्थता की व्यवस्था की गई है। पंचनिर्णय के लिए एक बोर्ड (Board) स्थापित किया गया है जिसका अध्यक्ष एक स्वतंत्र व्यक्ति होता है। अध्यक्ष के अतिरिक्त बोर्ड में दो अन्य सदस्य होते हैं-जो राष्ट्रीय परिषद् के सरकारी पक्ष या स्टाफ पक्ष द्वारा भेजी गई पांच सदस्यों की सूची में से नियुक्त किये जाते हैं। इस बोर्ड द्वारा दिये गये निर्णय सरकार और स्टाफ दोनों पक्षों पर बाध्य होते हैं किन्तु शर्त यह है कि वे निर्णय संसद की सत्ता का उल्लंघन ना करते हों।

भारत में इन ह्विट्ले परिषद्ों को स्थापित किये हुए पर्याप्त समय बीत चुका है परन्तु इनके कार्य के परिणाम संतोषजनक नहीं है। इस मशीनरी का प्रभाव न तो लोक सेवाओं की कार्यकुशलता पर दिखाई पड़ता है और न ही सरकार तथा इसके कर्मचारियों के पारस्परिक सम्बन्धों पर। यह इस बात से स्पष्ट हो जाता है कि अब भी सरकारी कर्मचारी कई बार हड़ताल पर चले जाते हैं जो अशांति का उग्र रूप होता है। इस मशीनरी में व्यवहारात्मक तथा संरचनात्मक दोनों प्रकार के दोष है। दोनों पक्ष इसकी असफलता का दोष एक दूसरे पर देते हैं। परन्तु इसमें सबसे बड़ा दोष व्यवहारात्मक है। कर्मचारियों का कथन यह है कि सरकारी पक्ष इस मशीनरी को गंभीरता से नहीं लेता, उनमें वह इच्छाशक्ति दिखाई नहीं पड़ती जिससे कि समस्याओं का पारस्परिक समझौते से समाधान निकाला जा सके। उनका यह भी कहना है कि राष्ट्रीय स्तर पर इसमें बहुत अधिक राजनीतिक हस्तक्षेप होता है। इन आरोपों में कितनी भी सत्यता क्यों न हो यह स्वीकार करना पड़ेगा कि भारत में ह्विट्लेवाद का प्रयोग सफल नहीं रहा।

# UNIT-V

# अध्याय-40
# उद्देश्यों द्वारा प्रबन्ध
# (Management by Objectives)

'उद्देश्यों द्वारा प्रबन्ध' नामक नई तकनीक का उदय 1950 के दशक में माना जाता है। इसका आविष्कार सर्वप्रथम अलफ्रेड स्लोन (Alfred Sloan) ने किया था। 1954 में पीटर एफ० ड्रकर ने अपनी पुस्तक ''द प्रेक्टिस ऑफ मैनेजमैंट'' (The Practice of Management) में इसका उल्लेख किया।

1. निष्पादन मूल्यांकन के लिए उद्देश्यों द्वारा प्रबन्ध
2. व्यक्तियों को संगठन के साथ मिलाने के लिए उद्देश्यों द्वारा प्रबन्ध तथा दीर्घ निर्णयन के लिए उद्देश्यों द्वारा प्रबन्ध।
3. 1950 के दशक में एक ऐसे प्रबन्ध सिद्धान्त की आवश्यकता थी जो उनकी सुद ढ़ और उत्तरदायित्व के लिए पूर्ण अवसर प्रदान करें तथा साथ ही दूरदर्शितापूर्ण निर्देशन करे दल भावना का विकास करे तथा सामूहिक लक्ष्यों के साथ व्यक्तिगत लक्ष्यों का सामंजस्य करें।

## उद्देश्यों द्वारा प्रबन्ध का अर्थ एवं परिभाषाएं
**(Meaning and Definition of M.B.)**

साधारण शब्दों में, उद्देश्यों द्वारा प्रबन्ध का आशय है, उद्देश्यों का निर्धारण करके उनके आधार पर प्रबन्ध करना। व्यवहार में इसको अनेक नामों से पुकारा जाता है, जैसे लक्ष्यों द्वारा प्रबन्ध, मिशन या प्रयोजन द्वारा अंकन लेकिन संक्षिप्त नाम एम०बी०ओ० (M.B.O.) सबसे अधिक प्रसिद्ध है। उद्देश्यों द्वारा प्रबन्ध की कुछ महत्वपूर्ण परिभाषाएं निम्नलिखित हैं-

1. पीटर एफ० ड्रकर के अनुसार, ''उद्देश्यों द्वारा प्रबन्ध एक प्रणाली है जिसके अनुसार संस्था के आधारभूत उद्देश्य को ध्यान में रखते हुए विभिन्न विभागों के प्रभारी अधिकारियों के मध्य उनके कर्तव्यों व अधिकारों का विभाजन किया जाता है।''
2. डेल० डी० मैकोके के अनुसार, ''इस पद्धति के अन्तर्गत प्रत्येक प्रबन्धन के लिए एक वर्ष या कुछ नियत अवधि के लिए लक्ष्य निर्धारित कर दिए जाते हैं जिनको प्राप्त करना अनिवार्य होता है। निर्धारित अवधि के बाद उपलब्धियों या मापदण्डों के अनुसार मूल्य किया जाता है।
3. एस०के० चक्रवर्ती के अनुसार, ''उद्देश्यों द्वारा प्रबन्ध एक परिणाम-केन्द्रित गैर-विशिष्ट क्रियात्मक प्रबन्धकीय प्रक्रिया के रूप में परिभाषित किया गया है जो कि व्यक्तियों को संगठन के साथ मिलकर तथा संगठन को वातावरण के साथ मिलाकर संगठन की सामग्री भौतिक एवं मानवीय साधनों को प्रभावशाली, उपयोगी करता है।

## उद्देश्यों द्वारा प्रबन्ध की विशेषताएं
## (Characteristics of M.B.O.)

उद्देश्यों द्वारा प्रबन्ध प्रणाली की निम्नलिखित प्रमुख विशेषताएं हैं-

1. **वांछित उद्देश्यों का निर्धारण** Determination of OB
2. **कर्मचारियों को प्रेरणा देना** To motivate employee
3. **टीम-भावना** Team spirit
4. **उत्तरदायित्व की भावना जाग त होना** Feeling of Responsibility
5. **प्रयोगकर्ता को अधिक महत्व** Importance of People
6. **नियन्त्रण सम्बन्धी सूचनाएं** Information about control
7. **क्रियात्मक उद्देश्य** Operational Objectives
8. **कार्यकरण के पूर्व निर्धारित स्तर**
9. **संगठन-संरचना** Organisation structure
10. **प्रबन्ध के कार्यों का मूल्यांकन** Evaluation

## उद्देश्यों द्वारा प्रबन्ध की प्रक्रिया
## (Process of M.B.O.)

कून्ट्ज एवं ओ'डोनेल ने उद्देश्यों द्वारा प्रबन्ध की प्रक्रिया में कई महत्वपूर्ण कदम शामिल किए हैं। उनके अनुसार यह प्रक्रिया उच्च स्तर से प्रारम्भ की जाती है और निरन्तर चलती रहती है। प्रक्रिया का एक महत्वपूर्ण कदम उनके उद्देश्यों का निर्णय तथा उनके आधार पर भूमिकाओं का स्पष्टीकरण तथा वास्तविक क्रिया का मूल्यांकन है। उद्देश्यों द्वारा प्रबन्ध की प्रक्रिया में सहभागी निर्णयन (Participative Decision Making) को महत्व दिया जाता है। कून्ट्ज तथा ओ'डोनेल ने उद्देश्यों द्वारा प्रबन्ध प्रक्रिया को निम्नलिखित पांच भागों में बांटा है।

1. **उच्च स्तर पर उद्देश्यों का प्रारम्भिक निर्धारण (Preliminary setting of Objectives at the Top):** किसी संस्था के लिए उद्देश्य सबसे पहले उच्च प्रबन्धकों द्वारा निर्धारित किए जाते हैं। इन उद्देश्यों को हम प्रारम्भिक उद्देश्य या सामान्य उद्देश्य कह सकते हैं। इनका निर्धारण प्रायः एक निश्चित अवधि के लिए किया जाता है। यह अवधि उच्च स्तर पर सबसे अधिक होती है तथा जैसे-जैसे हम निम्न स्तर की ओर जाते हैं, अवधि कम होती चली जाती है। उद्देश्यों का निर्धारण आपातकालीन या दीर्घकालीन तत्वों से प्रारम्भ किया जाता है।
2. **संगठन भूमिकाओं का स्पष्टीकरण (Clarification of Organisational Roles):** आदर्श रूप में प्रत्येक लक्ष्य अथवा उपलक्ष्य की प्राप्ति का दायित्व किसी-न-किसी व्यक्ति को सौंप दिया जाना चाहिए।
3. **अधीनस्थों के लक्ष्यों का निर्धारण (Setting of Subordinates Objectives):** अधीनस्थ प्रबन्धकों को संस्था के सामान्य उद्देश्य, कार्यनीति तथा नियोजन समझने के बाद वरिष्ठ अधिकारियों के साथ बैठकर उनके उद्देश्य निर्धारित करने चाहिए।
4. **लक्ष्य तथा साधन (Goals and Means):** ऐसे उद्देश्य निर्धारित किए जाने चाहिए जिन्हें कि प्राप्त किया जा सकता हो।

5. **उद्देश्यों को पुनः चक्रीय बनाना (Recycling Objectives):** उच्च स्तर से आरम्भ कर और फिर उनका विभाजन कर उद्देश्यों को निर्धारित नहीं किया जा सकता। न ही उनको नीचे से आरम्भ करना चाहिए। अतः उद्देश्यों को एक सीमा तक चक्रीय बनाना चाहिए।

## उद्देश्य द्वारा प्रबन्ध के लाभ
## (Advantages of M.B.O.)

उद्देश्यों द्वारा प्रबन्ध की प्रणाली अधिक लाभप्रद मानी जाती है। कून्ट्ज तथा ओ'डोनेल ने इसके प्रमुख लाभ निम्न प्रकार बनाए हैं-

1. **अच्छा प्रबन्धन (Better Managing):** प्रबन्धन की यह प्रणाली प्रबन्धकों की कार्यकुशलता को बढ़ाती है।
2. **संगठन की स्पष्टता (Clarified Organisation):** उद्देश्यों द्वारा प्रबन्ध का एक दूसरा बड़ा लाभ है, कि यह संगठन की भूमिका एवं सरंचना को भी स्पष्ट करने के लिए बाध्य करता है।
3. **वचनबद्धता (Commitment):** उद्देश्यों द्वारा प्रबन्धन का सबसे बड़ा लाभ यह है कि कार्य निष्पादन की वचनबद्धता उत्पन्न करता है।
4. **प्रभावी नियन्त्रण का विकास (Development of Effective Control):** उद्देश्यों द्वारा प्रबन्ध, जिस प्रकार एक योजना को प्रभावी बनाता है, उसी प्रकार से नियन्त्रण के विकास में भी सहायता पहुंचाता है।
5. **निष्ठापूर्वक कार्य करना (Devotion in Working):** लक्ष्यों के स्पष्ट ज्ञान के कारण कार्मिक अधिक निष्ठा व परिश्रम से काम करते हैं।
6. **व्यक्तिगत पहलपन में व द्धि (Increase in Personal Initiativeness):** इस पद्धति के अन्तर्गत कर्मचारियों को नियत सीमाओं की भीतर समस्याओं को स्वयं हल करने तथा आवश्यक निर्णय लेने की स्वतन्त्रता होती है।
7. **टीम भावना (Team Spirit):** समूह के सभी सदस्य अपने उद्देश्यों का निर्धारण अपने अधिकारियों के साथ मिलकर करते हैं।
8. **स्व-अभिप्रेरणा (Self-Motivation):** उद्देश्यों द्वारा प्रबन्ध में कर्मचारियों की भागीदारी निर्णयन की स्वतन्त्रता तथा प्राप्त परिणामों के आधार पर मूल्यांकन के कारण सभी कर्मचारी स्व-अभिप्रेरित होकर काम करते हैं।

## उद्देश्यों द्वारा प्रबन्ध की सीमाएं
## (Limitations of M.B.O.)

इस विधि की मुख्य कमियां निम्न प्रकार से है:-

1. **इस विचारधारा को सिखाने में असफलता (Failure to teach the Philosophy of M.B.O.):** यद्यपि उद्देश्यों द्वारा प्रबन्ध बहुत सरल दिखाई देता है, तथापि इसको समझने और इसके कार्यान्वयन के लिए प्रबन्धकों को बहुत कुछ करना पड़ता है।
2. **लक्ष्यों के निर्धारकों को निर्देश देने में असफलता (Failure to give guidelines to Goal-setters):** अन्य प्रकार के नियोजन की भांति उद्देश्यों द्वारा प्रबन्ध भी कार्य नहीं कर सकता, जब तक कि लक्ष्य निर्धारकों को आवश्यक निर्देश नहीं दिए जाते।

3. **लक्ष्यों के निर्धारण में कठिनाइयां (Difficulty of setting goals):** सत्यापन योग्य लक्ष्यों को निर्धारित करना कठिन होता है।
4. **लक्ष्यों की अल्पावधि प्रकृति (Short-run nature of Goals):** उद्देश्यों द्वारा प्रबन्ध के लगभग प्रयोग किए जाने वाले सभी यन्त्रों में, अल्पविधि के लिए लक्ष्यों को निर्धारित किया जाता है।
5. **आलोच का भय (Danger of Inflexibility):** अन्य प्रकार के नियोजनों के साथ जैसा होता है और विशेषकर बजट बनाते समय, प्रबन्धक अवधि के बीच साधारणतः एक वर्ग के भीतर उद्देश्यों में परिवर्तन करने से झिझकते हैं।
6. **अन्य भय (Other dangers):** उद्देश्यों द्वारा प्रबन्ध में बहुत से भय और कठिनाइयां हैं।

परन्तु इन सभी कठिनाइयों तथा भय के रहते हुए भी उद्देश्यों द्वारा प्रबन्धन के बारे में सत्य यह है और जैसा कि बहुत पहले से नियोजन तथा प्रबन्धन के तर्क द्वारा स्वीकार किया जा चुका है कि यह पद्धति व्यवहार में लक्ष्य निर्धारण पर अधिक बल देती है।

## उद्देश्यो द्वारा प्रबन्धन के आवश्यक तत्व
## (Essentials of Effective M.B.O. System)

उद्देश्यों द्वारा प्रबन्ध की प्रणाली को सफल एवं प्रभावी बनाने के लिए निम्नलिखित बातों का ध्यान रखना आवश्यक हैः-

1. इस संस्था के उद्देश्य निश्चित एवं स्पष्ट होने चाहिए, अस्पष्ट या भ्रमपूर्ण नहीं।
2. उद्देश्य वास्तविक होने चाहिए अर्थात ऐसे होने चाहिए जिन्हें अपने सुलभ साधनों से बिना किसी विशेष कठिनाई के प्राप्त किया जा सकता हो। ऐसे उद्देश्य निर्धारित करना जो आदर्श तो हों लेकिन प्राप्त करने योग्य न हों, व्यर्थ हैं।
3. उद्देश्यों का निर्धारण उच्च प्रबन्धकों को अधीनस्थों से मिलकर करना चाहिए।
4. उद्देश्यों को निर्धारित करते समय उस अवधि को भी स्पष्ट करना चाहिए जिसमें कि उन्हें प्राप्त किया जाना है।
5. उद्देश्यों का निर्धारण सभी परिस्थितियों को ध्यान में रखकर किया जाना चाहिए।
6. उद्देश्यों की जानकारी सभी सदस्यों को दी जानी चाहिए।
7. प्रत्येक स्तर पर टीम भावना बनानी चाहिए।
8. संदेशवाहन की व्यवस्था प्रभावी होनी चाहिए।
9. अभिप्रेरण के लिए उचित व्यवस्था होनी चाहिए।
10. आवश्यक समीक्षा के बाद परिस्थितियों के अनुसार संशोधन करने की व्यवस्था करनी चाहिए।

उपरोक्त विवरण से स्पष्ट है कि उद्देश्यों द्वारा प्रबन्ध तकनीक से एक अविकसित संगठन एवं निरुत्साहित कार्मिकों को भी विकास की दिशा में अग्रसर किया जा सकता है क्योंकि निश्चित लक्ष्य सफलता की पहली सीढ़ी है।

# अध्याय-41
# अन्तर्व्यक्तिगत सम्बन्ध
# (Inter-personal Relations)

## अन्तर्व्यक्तिगत सम्बन्ध
## (Inter-Personal Relations)

किसी भी संगठन में सेवारत कार्मिकों के मध्य आपसी सम्बन्धों की स्थिति अत्यधिक महत्त्वपूर्ण मुद्दा है। औपचारिक संगठन में संगठन चार्ट के माध्यम से संगठन में विभिन्न कार्मिकों की भूमिका को दर्शाया जाता है। अन्य सभी बातों को समान मानते हुए किसी संगठन में कार्य निष्पादन को निर्धारित करने वाला मुख्य घटक ''भूमिका सम्बन्ध'' (Role Relationship) होता है। अब प्रश्न यह उत्पन्न होता है कि कृत्यों के सतत और संगत निष्पादन के लिए किस प्रकार से सम्बन्ध अनुकूल हैं? इस प्रश्न के प्रत्युत्तर में यह कहा जा सकता है कि कृत्य आधारित सम्बन्ध ही कृत्यों के सतत् एवं संगत निष्पादन के लिए आवश्यक हैं। प्रत्येक संगठन में दो घटक महत्वपूर्ण होते हैं। यथा 'कृत्य' एवं 'मानवीय सम्बन्ध' इन दोनों में यथोचित सामंजस्य से ही संगठनात्मक लक्ष्यों को प्राप्त किया जा सकता है और कार्मिकों को कार्य हेतु सकारात्मक अभिप्रेरणा प्रदान किया जा सकता है।

### अन्तर्व्यक्तिगत व्यवहार का सामाजिक-मनोवैज्ञानिक वर्गीकरण
### (Socio-Psychological Classification of Inter-personal Behaviour)

टी०एफ० लीरे (T.F. Leary) ने अन्तर्व्यक्तिगत व्यवहार का सामाजिक-मनोवैज्ञानिक वर्गीकरण निम्न प्रकार किया है-

**क्षेत्र–1 (Sector-1)**

- **प्रबंध** Manage
- **निर्देश** Direct
- **परामर्श** Advice
- **शिक्षण** Teach
- **नेतृत्व** Lead

**क्षेत्र–2 (Sector-2)**

- **सहायता** Help
- **समर्थन** Support
- **सहानुभूति** Sympathize

**क्षेत्र–3 (Sector-3)**

- **सहमति** Agree

| | |
|---|---|
| सहयोग | Cooperate |
| मित्रता | Act in friendly |
| तरीका | Manner |

**क्षेत्र–4 (Sector-4)**

| | |
|---|---|
| सहायता खोजना | Seek Help |
| विश्वास | Trust |
| प्रशंसा | Admire |
| आदर | Respect |

**क्षेत्र–5 (Sector-5)**

| | |
|---|---|
| कार्य | Act |
| शर्मीलापन | Shyly |
| विनय | Modestly |
| कर्त्तव्यपरायणता | Duty fully |
| संवेदना | Sensitively |
| आज्ञाकारिता | Obediently |

**क्षेत्र–6 (Sector-6)**

| | |
|---|---|
| विरोध | Rebel |
| बदला लेना | Protest |
| अनुशासनहीनता | Be Indisciplined |
| Be Skeptical | |

**क्षेत्र–7 (Sector-7)**

| | |
|---|---|
| आक्रमण | Attack |
| सजा | Punish |
| निर्दयता | Be Unkind |

**क्षेत्र–8 (Sector-8)**

| | |
|---|---|
| शोषण | Exploit |
| दिखावा | Show off |
| अस्वीकार | Reject |
| ढींग | Boast |

**श्री लीरे के सामाजिक-मनोवैज्ञानिक वर्गीकरण से अन्तर्व्यक्तिगत सम्बन्धों के सम्बन्ध में निम्न तथ्य स्पष्ट होते हैं-**

1. **प्रत्येक व्यक्तिगत सम्बन्ध का अपना एक इतिहास होता है।**
2. **एक बार अन्तर्व्यक्तिगत सम्बन्धों (नकारात्मक, सकारात्मक या तटस्थ) का विकास हो जाता है। तो बाद के प्रत्येक सम्बन्ध को भी इन्हीं के आधार पर लिया जाता है।**
3. **प्रत्येक अन्तर्व्यक्तिगत सम्बन्ध आपसी एवं पारस्परिक व्यवहार पर आधारित होता है। अन्य शब्दों में एक व्यक्ति द्वारा अन्तर्व्यक्तिगत सम्बन्धों का निर्माण नहीं होता अपितु इसके लिए कम से कम दो पक्षकारों का होना आवश्यक है।**
4. **संगठन में मानवीय पहलू द्वारा अन्तर्व्यक्तिगत सम्बन्धों का विकास होता है और उनके द्वारा सचेतन प्रयासों से इन सम्बन्धों में परिवर्तन भी सम्भव है।**

5. ऐसी भी हो सकता है कि अन्तर्व्यक्तिगत सम्बन्धों में निश्चित परिस्थितियों में परिवर्तन आसान न हो लेकिन मानवीय व्यवहार गतिशील होने के कारण यह सम्भव हो सकता है।

6. श्री०टी०एफ० लीरे (Leary) के वर्गीकरण से यह भी स्पष्ट होता है कि मानवीय पहलू में सदैव उपयुक्त व्यवहार विद्यमान रहता है जिससे कि एक दूसरे से इच्छित जवाब (Response) प्राप्त किया जा सकता है।

7. यदि किसी संगठन में एक बार इच्छित पारस्परिक सम्बन्ध विकसित हो जाते हैं तो भविष्य में भी इन्हें इसी अवस्था में बनाये रखने के लिए प्रयत्न किये जाते हैं।

अन्तर्व्यक्तिगत सम्बन्धों का प्रबन्ध कार्य एवं "संगठन" (Organisation) द ष्टिकोण से विशेष महत्व है। अन्तर्व्यक्तिगत सम्बन्धों के आधार पर संगठन के निम्न दो रूप हो सकते हैं-

1. औपचारिक संगठन (Formal Organisation), एवं
2. अनौपचारिक संगठन (Informal Organisation)

1. **औपचारिक संगठन (Formal Organisation)** - किसी औपचारिक संगठन की उत्पत्ति के लिए निम्न बातों का होना आवश्यक होता है-
   i. व्यक्ति एक-दूसरे के साथ संवहन करने की स्थिति में है,
   ii. ये कार्य करने के लिए तत्पर हैं, तथा
   iii. उनके उद्देश्य समान हैं।

2. **अनौपचारिक संगठन (Informal Organisation)** - इस प्रकार उपर्युक्त विवेचन से स्पष्ट है कि अनौपचारिक संगठन से आशय एक ऐसे संगठन से है जिसकी संरचना व्यक्तिगत सम्बन्धों के आधार पर होती है। औपचारिक संगठनों से व्यक्ति नियमों की कठपुतली मात्र बन जाता है और उसे नियमों का पालन करना ही होता है लेकिन अनौपचारिक संगठनों में व्यक्ति स्वतंत्र होता हैा और अपनी इच्छा एवं व्यक्तिगत सम्बन्धों के आधार पर संगठन की संरचना करता है।

## अन्र्व्यक्तिगत संघर्ष
## (Inter-personal Conflict)

संगठनात्मक व्यवहार में अन्तर्व्यक्तिगत संघर्ष का भी विशेष महत्व होता है। अन्तर्व्यक्तिगत एवं अन्तर्समूह संघर्ष को निम्न पांच भागों में बांटा जा सकता है-

i. एक ही समूह के सदस्यों के मध्य संघर्ष - इस प्रकार के संघर्ष को पार्श्विक प्रकृति का माना जाता है।

ii. व्यक्ति का उसके स्वामी अथवा श्रेष्ठाधिकारी से संघर्ष - इस प्रकार के संघर्ष को लम्बवत् प्रकृति का माना जाता है।

iii. संगठन के विभिन्न विभागों एवं समूहों के मध्य संघर्ष - इस प्रकार के संघर्ष की प्रकृति भी पार्श्विक मानी जाती है।

iv. रेखा-कर्मचारी संघर्ष।

v. श्रमिक-प्रबन्ध संघर्ष।

प्रथम, सामान्यतया एक व्यक्ति का व्यवहार उसकी आवश्यकताओं के ढांचे से प्रभावित होता है। दूसरे मानवीय व्यवहार उद्देश्य से प्रेरित होता है, यह उद्देश्य आवश्यकता की संतुष्टि का भी हो सकता है। आवश्यकता व्यक्ति से एक प्रकार का तनाव सा पैदा करती है जो उसे कार्य करने को प्रेरित करती हैं, फलस्वरूप उसकी आवश्यकता की पूर्ति हो जाती है। कुछ आवश्यकताएं इस प्रकार की भी होती हैं जो व्यक्ति में तनाव पैदा नहीं कर पातीं। इन आवश्यकताओं को आंतरिक मांग कहा जा सकता है। किसी प्रकार के समायोजन (Adjustment) की प्राप्ति के लिए इनका सन्तुष्ट होना अत्यन्त आवश्यक है। निम्न चार प्रकार आवश्यकताएं मानवीय व्यवहार को प्रभावित करती हैं-

1. भौतिक आवश्यकताएं (Physical Needs)
2. सुरक्षा आवश्यकताएं (Security Needs)
3. सामाजिक आवश्यकताएं (Social Needs)
4. इगो आवश्यकताएं (Ego Needs)

आवश्यकताओं का उपरोक्त वर्णित वर्गीकरण मैस्लो द्वारा किया गया है।

एक व्यक्ति का व्यवहार अथवा कार्य पर समायोजन उस व्यक्ति की कार्य पर व उससे बाहर आवश्यकताओं की संतुष्टि से निकट रूप से सम्बन्धित रहता है। अतः जीवन में व्यावसायिक संतुष्टि को समूची आवश्यकता संतुष्टि से अलग नहीं किया जा सकता। एक व्यक्ति द्वारा किया गया कार्य मानवीय व्यवहार का केवल एक पक्ष है और सामाजिक व मानसिक प्रक्रिया जो व्यक्ति को जीवन में संतुष्ट व असंतुष्ट बनाती है, वह कार्य की स्थिति में भी प्रभावी होगी।

अनुसंधानकर्ताओं ने सत्यनिष्ठ अनुसंधानों द्वारा इनको स्वीकार अथवा अस्वीकार करने के लिए कुछ परिकल्पनाओं (hypothesis) की रचना की है।

1. व्यवसाय का स्तर जितना ऊंचा होगा, भौतिक आवश्यकताओं की संतुष्टि भी उतनी ही अधिक होगी।
2. व्यवसाय का स्तर जितना ऊंचा होगा सुरक्षा आवश्यकता की संतुष्टि भी उतनी अधिक होगी।

## 'रेखा' एवं 'कर्मचारी' में संघर्ष
## (Conflict between Line and Staff)

संगठन की सफलता के लिए आवश्यक है कि 'रेखा' एवं 'कर्मचारी' दोनों मिलकर एक सम्बन्धित ठीम के रूप में कार्य करे। लेकिन सामान्यतः ऐसा देखने में नहीं आता। बहुधा 'रेखा' एवं 'कर्मचारी' आपस में एक दूसरे को अपना विरोधी मानते है तथा संगठन की असफलताओं के लिए एक दूसरे पर दोषारोपण करते हैं। यहां हम उन कारणों की चर्चा करेंगे जिनकी वजह से वर्तमान में संगठन के इन दोनों घटकों में टकराहट या संघर्ष की स्थिति पाई जाती है।

## 'रेखा' द ष्टिकोण
## (The Line View-point)

'कर्मचारी' संगठन के सम्बन्ध में 'रेखा' अधिकारी बहुधा निम्न प्रकार की शिकायते करते हैं जो उनके द ष्टिकोण को स्पष्टतया प्रकट करता है-

1. 'कर्मचारी संगठन में रेखा अधिकारों (Rights) को ग्रहण करने की प्रव त्ति पाया जाना।
2. 'कर्मचारी' तर्कसंगत एवं उपयुक्त परामर्श प्रदान नहीं करते।

3. सफलताओं का श्रेय 'कर्मचारी' स्वयं लेना चाहते हैं।
4. 'कर्मचारी', रेखा अधिकारियों को पर्याप्त जानकारी प्रदान नहीं करते।
5. 'कर्मचारी' बहुधा समग्र द श्य देखने में असफल रहते हैं।
6. 'कर्मचारी' संगठन के सम्बन्ध में रेखा अधिकारियों को बहुधा यह कहते हुए सुना जाता है कि 'कर्मचारी' 'अव्यावहारिक' मात्र 'शैक्षणिक', 'अत्यधिक सैद्धान्तिक' तथा 'अवास्तविक' होते हैं।

उक्त विचार पारस्परिक संघर्ष का एक पक्ष प्रस्तुत करते हैं। द श्य की समग्रता के लिए संघर्ष का दूसरा पक्ष भी देखना आवश्यक है।

## 'कर्मचारी' द ष्टिकोण
## (The Staff View-point)

जिस प्रकार रेखा अधिकारियों की कर्मचारी संगठन के विरुद्ध परिवेदनाएं हैं, उसी प्रकार 'कर्मचारी' संगठन की भी रेखा अधिकारियों के प्रति शिकायतें पाई जाती हैं। उनमें से कुछ प्रमुख शिकायतें इस प्रकार से हैं, जो 'कर्मचारी' द ष्टिकोण को समझने में सहायता प्रदान करती हैं।

1. रेखा अधिकारी, 'कर्मचारी' परामर्श का उपयुक्त लाभ नहीं उठाते;
2. रेखा अधिकारी, 'कर्मचारी' संगठन द्वारा प्रस्तुत नये विचारों का प्रतिरोध करते है;
3. रेखा अधिकारी, 'कर्मचारी' संगठन को पर्याप्त अधिकार प्रदान नहीं करते।

'कर्मचारी' अपने विषय में पारंगत होते हैं तथा उन्हें रेखा अधिकारियों से अधिक ज्ञान होता है। रेखा अधिकारी कभी-कभी अज्ञानवश अथवा निहित स्वार्थों के कारण 'कर्मचारी' परामर्श को ठुकरा देते है। कर्मचारी संगठन रेखा अधिकारियों के ऐसे व्यवहार को दुर्भाग्यपूर्ण मानते है। वे चाहते हैं कि उन्हें अपनी बात मनवाने के पर्याप्त अधिकार प्रदान किए जाने चाहिए।

'रेखा' अधिकारियों एवं 'कर्मचारी' संगठन के बीच की पारस्परिक टकराहट या संघर्ष के कारणों की जानकारी प्राप्त करने के उपरान्त, अब उन उपायों की खोज की जानी चाहिए, जिससे दोनों के बीच की कटुता मिट सके और संगठन के ये दोनों अंग, अधिक समन्वित ढंग से कार्य कर सकें।

## 'रेखा' तथा 'कर्मचारी' के मध्य अवबोध स जन करना।
## (Creating Understanding between Line and Staff)

इस अवबोध के स जन के लिए कुछ मूल बातों को ध्यान में बनाए रखना आवश्यक है। हम इन नियमों का संक्षेप में वर्णन कर रहे हैं। ये नियम हैं-

1. सर्वप्रथम यह आवश्यकता है कि 'रेखा' एवं 'कर्मचारी' अपने कार्यों, दायित्वों तथा अधिकारों को स्पष्टतया समझें।
2. 'कर्मचारी' 'रेखा' द्वारा किये गये निवेदन (Request) पर परामर्श प्रदान करें। कर्मचारी का दायित्व यह भी है कि जहां भी आवश्यक समझे बिना 'रेखा' के निवेदन की प्रतीक्षा किये हुए परामर्श प्रदान करें।
3. परामर्श के लिए प्रार्थना करना तथा उसे स्वीकार अथवा अस्वीकार करने का अन्तिम अधिकार 'रेखा' के हाथ में होता है।

परमार्श के लिए निवेदन तथा उसे स्वीकार/अस्वीकार करने का अधिकार शीर्ष रेखा अधिकारियों का होता है।

रेखा अधिकारियों को चाहिए कि वे कर्मचारी सेवाओं का अधिक प्रभावी ढंग से उपयोग करें।

4. रेखा को चाहिए कि कर्मचारी परामर्श पर पूर्ण गम्भीरता से विचार करे।
5. रेखा तथा कर्मचारी दोनों को ही इस बात का अधिकार प्रदान किया जाना चाहिए कि परामर्श के विषय में मतभेद उत्पन्न होने की स्थिति में उच्चाधिकारी से पुनरावेदन (Appeal) कर सकें।
6. 'कर्मचारी' सेवाओं का पूरा-पूरा लाभ उठाया जा सके, इस द ष्टि से यह आवश्यक है कि रेखा अधिकारी उन्हें उनके क्षेत्र सम्बन्धी सभी सूचनाओं की समय-समय पर पूरी जानकारी प्रदान करते रहें।
7. 'रेखा' तथा 'कर्मचारी' सम्बन्धों में कटुता का एक सामान्य कारण यह पाया जाता है कि कर्मचारी, संगठन की सफलता का श्रेय स्वयं लेना चाहते है।

एक कुशल 'कर्मचारी' अनुनय के माध्यम से अपनी बात रेखा अधिकारियों से मनवा सकता है।

## अन्तर्व्यक्तिगत संघर्ष समाधान की तकनीकें (Techniques or Strategies for Inter-personal Conflict Resolution)

फ्रेड ल्यूथांस (Fred Luthans) ने अपनी पुस्तक "The Dynamics of Organisational Behaviour" में अन्तर्व्यक्तिगत संघर्ष के समाधान हेतु निम्न तकनीकों या मोर्चा बन्दियों का उल्लेख किया है -

1. हार-हार (Lose-Lose)
2. जीत-हार (Win-Lose)
3. जीत-जीत (Win-Win)

1. **हार-हार (Lose-Lose)** - अन्तर्व्यक्तिगत संघर्ष के समाधान हेतु इस तकनीक या युक्ति को अपनाने से संघर्षरत दोनों की पक्षकारों को कुछ-न-कुछ खोना होता है।
2. **जीत-हार (Win-Lose)** - अन्तर्व्यक्तिगत संघर्ष समाधान की इस युक्ति या तकनीक का अमेरिका में सर्वाधिक प्रयोग किया जाता है। अमेरिका की प्रतिस्पर्धा प्रकार की संस्कृति में संघर्षरत पक्षकारों में प्रत्येक पक्षकार जीत (Win) हासिल करने के लिए अपनी सम्पूर्ण शक्ति का प्रयोग करता है फलतः किसी-न-किसी पक्षकार को पराजय या खोना (Lose) का सामना अवश्य करना पड़ता है।

i. संघर्षरत पक्षकारों में हम तथा वे का अन्तर स्पष्टतया नजर आता है।

ii. संघर्षरत पक्षकार अपनी सम्पूर्ण शक्ति प्राप्ति एवं खोने के वातावरण में एक-दूसरे के खिलाफ प्रयुक्त करते हैं।

iii. संघर्षरत प्रत्येक पक्षकार मामले (संघर्ष) को अपने ही द ष्टिकोण से लेता है।

iv. इस विचारधारा में संगठन के लक्ष्यों, मूल्यों या उद्देश्यों की प्राप्ति के बजाय संघर्ष के समाधान पर बल दिया जाता है।

v. संघर्षरत पक्षकार संघर्ष के सम्बन्ध में सूक्ष्म द ष्टिकोण अपनाते हैं।

vi. संघर्ष व्यक्तिगत तथा निर्णय योग्य होते हैं।

3. **जीत-जीत (Win-Win)** - मानवीय एवं संगठनात्मक द ष्टिकोण से संघर्ष समाधान की यह तकनीक उपयुक्त मानी जाती है। इस तकनीक में संघर्षरत पक्षकार अपनी शक्ति का प्रयोग एक-दूसरे को हानि पहुंचाने के स्थान पर समस्याओं के समाधान में करते हैं।

संक्षेप में अर्न्तव्यक्तिगत सम्बन्धों की कार्मिक एवं संगठन के निर्बाध विकास में अहं भूमिका हैं, क्योंकि कार्य के सही संचालन के लिए शान्ति एवं सौहार्द का वातावरण परमावश्यक है और यह पूर्ण रूपेण सही अन्तर्व्यक्तिगत संबधों पर निर्भर है अतः HRD में सकारात्मक अर्न्तगत सम्बन्धों का विशेष स्थान है।

# अध्याय-42
# व्यवहारात्मक विश्लेषण
# (Transactional Analysis)

व्यवहारात्मक विश्लेषण मानवीय व्यवहार से सम्बन्धित विचारधारा है जिसके विकास का श्रेय डॉ० ऐरिक बर्ने को जाता है। 1961 में इनकी 'Transactional Analysis in Psychotheraphy' नामक पुस्तक प्रकाशित हुई जो इस विषय पर प्रथम पुस्तक थी।

व्यवहारात्मक विश्लेषण मानवीय व्यवहार का विश्लेषण करने तथा उसे समझने की एक तकनीक है। इस तकनीक के माध्यम से मनुष्य के व्यवहार, उसके व्यक्तित्व तथा भावनाओं एवं उनके आधार को जाना और समझा जा सकता है। बर्ने की मान्यता है कि प्रत्येक व्यक्ति का व्यक्तित्व तीन प्रकार अहम् स्थितियों (Ego States) से निर्मित होता है तथा इन स्थितियों में उसका व्यवहार एवं आचरण भिन्न होता है। व्यवहारात्मक विश्लेषण के द्वारा यह जाना जा सकता है कि व्यक्ति किसी विशेष अवसर में कौन-सी अहम् स्थिति में है तथा इसके आधार पर उसके चिन्तन एवं आचरण का पूर्वानुमान किया जा सकता है।

**कीथ डेविस (Keith Davis)** के अनुसार "जब व्यक्ति अन्तर्क्रिया करते हैं तो वहां एक सामाजिक व्यवहार होता है जिसमें एक व्यक्ति अन्य को प्रत्युत्तर देता है। व्यक्तियों के मध्य होने वाले इन्हीं सामाजिक व्यवहारों के अध्ययन को व्यवहारात्मक विश्लेषण कहा जाता हे।

**पोल हर्से एवं ब्लैनचार्ड (Paul Hersey and Blanchard)** के शब्दों में, "व्यवहारात्मक विश्लेषण मानवीय व्यवहार को समझने एवं विश्लेषण करने की पद्धति है। इस बात के विश्लेषण में सहायता करती है कि व्यक्ति व्यवहार क्यों करता है जैसा वह करता है (Why people behave as they do)

इस प्रकार बर्ने के अनुसार, व्यवहारात्मक विश्लेषण मानवीय संचार एवं व्यवहार विश्लेषण की तकनीक है जो अहम् स्थिति को मालूम करने से सम्बन्ध रखती है ताकि व्यक्तिगत सम्बन्धों तथा अन्तर्व्यवहारों में सुधार एवं संगठन विकास हेतु उसका उपयोग किया जा सके।

### व्यवहारात्मक विश्लेषण के लक्षण
### (Characteristics of Transactional Analysis)

1. व्यवहारात्मक विश्लेषण मानवीय व्यवहार की एक विचारधारा है।
2. यह मानवीय सम्प्रेषण, व्यक्तित्व एवं आचरण के विश्लेषण की विधि है।
3. यह मानवीय व्यवहार एवं भावनाओं के आधार को समझने में सहायता प्रदान करता है। 'आधार' से तात्पर्य उन उत्प्रेरक कारकों (Agents) से है जो व्यवहार एवं भावनाओं को उत्प्रेरित करते हैं।
4. यह वह बौद्धिक उपकरण है जिसके द्वारा यह जाना जा सकता है कि 'व्यक्ति किसी विशेष प्रकार का व्यवहार क्यों करते हैं।'
5. यह व्यक्ति के अन्तर्वैयक्तिक सम्बन्धों को समझने की विधि है। यह व्यक्ति के स्वयं के

व्यवहार तथा उस व्यवहार के दूसरों पर पड़ने वाले प्रभावों को समझने की विधि है।

6. यह 'समूह चिकित्सा' (Group Therapy) की विधि भी है।
7. यह मस्तिष्क की रूपरेखा (Blueprint of mind) को दर्शाता है।
8. यह व्यवहारों के विश्लेषण से प्राप्त जानकारी को समान अर्थ वाले शब्दों में व्यवस्थित करने की विधि है।

## व्यवहारात्मक विश्लेषण के विभिन्न क्षेत्र, पक्ष या पहलू (Various Areas, Facets or Aspects of T.A.)

## अथवा

## व्यवहारात्मक विश्लेषण तकनीक में प्रयुक्त अवधारणाएं एवं गति-विज्ञान (Concepts and Dynamics in T.A. Approach)

## अथवा

## बुनियादी व्यवहारात्मक विश्लेषण मॉडल (Basic Transactional Analysis Model)

व्यवहारात्मक विश्लेषण तकनीक के विभिन्न पहलू क्षेत्र अथवा पक्ष हैं। दूसरे शब्दों में इसके अन्तर्गत निम्न छः प्रकार की अवधारणाएं सम्मिलित हैं-

1. अहम् स्थितियां (Ego States),
2. व्यवहार (Transactions),
3. जीवन स्थितियां (Life Positions),
4. प्रहार या संबलन (Stokers),
5. खेल (Games),
6. रचना विश्लेषण (Script Analysis)

उपर्युक्त सभी धारणाओं से सम्बन्धित विश्लेषण किये जाते हैं। इनका विस्त त वर्णन इस प्रकार है -

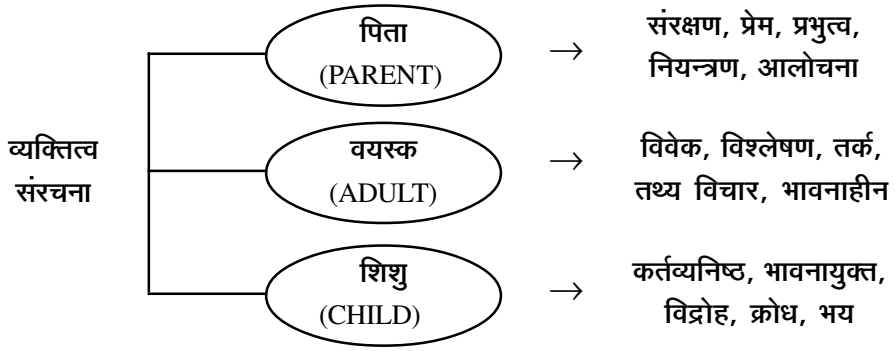
### अहम् स्थितियां - सरंचनात्मक विश्लेषण (Ego States & Structural Analysis)

'अहम् स्थिति' से तात्पर्य अनुभव करने, विचारने एवं प्रतिक्रिया व्यक्त करने की मनोवैज्ञानिक स्थिति (Psychological Position) से है। अहम् स्थितियों के बारे में निम्न बातें महत्वपूर्ण हैं-

1. अहम् स्थितियां कोई भूमिकाएं (Roles) नहीं, वरन् मनोवैज्ञानिक वास्तविकताएं (Psychological Realities) हैं।
2. अहम् स्थिति एक 'परिकल्पित रचना' (Hypothetical Consturct) है, क्योंकि इसका अवलोकन प्रत्यक्षतः नहीं किया जा सकता है, यद्यपि हम व्यवहार के अवलोकन से यह जान सकते हैं कि उस क्षण तीनों में से कौन-सी अहम् स्थिति क्रियाशील है।
3. बर्ने कहते हैं कि अहम् स्थितियां (पिता, वयस्क एवं शिशु) फ्रॉयड के Super Ego, Ego

तथा Ed की भांति कोई अवधारणाएं नहीं है, वरन् 'घटना-क्रिया-विज्ञान' से सम्बन्धित वास्तविकताएं (Phenomenological Realities) हैं।

4. ये अहम् स्थितियां सब मनुष्यों में विद्यमान होती हैं।
5. ये मानव मस्तिष्क में आन्तरिक तथा बाह्य घटनाओं अनुभवों का अभिलेखन (Recordings) होती हैं।
6. ये स्थितियां भूतकाल में, वास्तविक व्यक्तियों, वास्तविक समय, वास्तविक स्थानों, वास्तविक निर्णयों तथा वास्तविक भावनाओं से सम्बन्धित मस्तिष्क में अंकित सामग्री के प्रतिश्रवण (Playback) से पुनः प्रकट हो जाती हैं।
7. चूंकि प्रत्येक व्यक्ति की वास्तविक घटनाएं अलग-अलग होती हैं, अतः उसकी P-A-C की अहम् स्थिति भी दूसरे व्यक्ति से भिन्न होती है। यह कारण है कि व्यक्तियों के व्यक्तित्व मे भिन्नता रहती है।
8. ये अहम् स्थितियां मानव व्यवहार को प्रभावित करती रहती हैं तथा मानव व्यक्तित्व की जटिल गतिशीलता (Complex Dynamics) को दर्शाती हैं।
9. किसी समय विशेष पर जो अहम् स्थिति प्रधान होती है, मानव व्यवहार उस समय उसी के अनुरूप ढल जाता है।
10. इन अहम् स्थितियों को 'संरचनात्मक-संघटक' कहा जाता है।
11. व्यक्तियों के वार्तालाप प्रायः तीनों अहम् स्थितियों - पिता, वयस्क एवं शिशु की प्रतिक्रियाओं का मिश्रण होते हैं।
12. प्रत्येक अहम् स्थिति के सकारात्मक एवं नकारात्मक दोनों लक्षण होते हैं। यह व्यक्ति की सन्तुष्टि की भावना को घटा या बढ़ा सकती है।
13. व्यक्ति की अहम् स्थिति का ज्ञान उसके द्वारा प्रयुक्त शब्दों, आवाज, हाव-भाव, शारीरिक मुद्राओं, चेहरे की अभिव्यक्ति आदि के द्वारा किया जा सकता है।




A. **प्रथम स्थिति** - 'I am not OK, You are OK': यह स्थिति व्यक्ति के प्रारम्भिक अनुभवों के आधार पर बनती है।

**व्यक्तित्व एवं अहम् स्थितियाँ**

## जीवन स्थितियां
## (Life Positions)

बचपन के प्रारम्भिक दिनों से ही एक व्यक्ति अपने को दूसरों से सम्बन्धित करने का एक प्रभावी ढंग (A dominant way of relating to people) विकसित कर लेता है इसकी यह प्रव त्ति एवं दर्शन जीवन-पर्यन्त उसके साथ रहता है जब तक कि इसमे परिवर्तन लाने वाला अन्य कोई बड़ा अनुभव उसे न हो। इसलिए इसे 'जीवन स्थिति' के रूप में जाना जाता है।

1. **विरक्त (Indifferent)** - इस स्थिति में एक प्रबन्धक अपने अधीनस्थों के व्यवहार में सुधार की कोई चिन्ता नहीं करता है।
2. **कृपापात्र बनना (Ingratiating)** - इसमें व्यक्ति दूसरों को खुश रखने, तुष्ट करने, राजी करने, शान्त करने की शैली अपना लेता है।
3. **कार्य से दबा हुआ (Overwhelmed)** - इसमें व्यक्ति सदैव कार्य से दबा हुआ महसूस करता है।
4. **निर्भर (Dependent)** - इसमें प्रबन्धक अपने अधीनस्थों पर निर्भर रहता है।
5. **स्व-दंड (Intropunitive)** - इसमें व्यक्ति स्वयं पर आक्रमण करता है।
6. **व्यंग्यात्मक (Satirical)** - इस शैली में व्यक्ति आलोचनात्मक, तीक्ष्ण (Pungent) एवं निंदात्मक द ष्टिकोण बना लेता है।

B. **द्वितीय स्थिति** - 'I am not OK, You are not OK'

इस अवस्था में उसके अन्तर्वैयक्तिक व्यवहार की निम्न शैलियां होती है-

1. परम्परावादी (Traditional) - इस जीवन स्थिति में जीने वाला कर्मचारी न तो अपने में और न ही दूसरों में विश्वास रखता है।
2. अति कृपालु (Over Indulgent)
3. दोषदर्शी (Cynical)
4. रुष्ट (Sulky)
5. असामाजिक एवं अन्तर्मुखी (Withdrawn)
6. विनोदी (Humorous)

C. **त तीय स्थिति** - 'I am OK, You are not OK'

इस प्रकार की स्थिति में व्यक्ति की व्यवहार शैलियां निम्न प्रकार की होती हैं-

1. आदेशात्मक (Prescriptive)
2. संरक्षणदाता (Patronising)
3. कार्य-ग्रस्त (Task Obsessive)
4. परिवाटी (Complaining)
5. आक्रामक (Aggressive)

D. **चतुर्थ स्थिति** - 'I am OK, You are OK'

इस स्थिति में रहने वाले व्यक्ति की व्यवहार शैलियां निम्न होती हैं-

1. आदर्शात्मक (Normative)
2. सहयोगात्मक (Supportive)
3. समस्या समाधानकर्ता (Problem Solving)
4. लोचपूर्ण (Resilient)
5. नवप्रवर्तनकारी (Innovative)

इस प्रकार प्रत्येक के जीवन में उपर्युक्त चार जीवन स्थितियां में से एक जीवन स्थिति प्रधान होती है। **कीथ डेविस** के अनुसार इन चारों स्थितियों में से सर्वोत्तम स्थिति I am OK and You are OK" है जिसमें 'Adult to Aduit' व्यवहार सम्मिलित होता है। इस स्थिति में स्वयं तथा अन्य

व्यक्तियों के प्रति बेहतर द ष्टिकोण अपनाया जाता है। अन्य तीन जीवन स्थितियां मनोवैज्ञानिक ढंग से कम परिपक्व एवं कम प्रभावी हैं।

## प्रहार या संबलन
## (Stroking)

व्यवहारात्मक विश्लेषण विशेषज्ञों का मानना है कि प्रहार या संचलन की आवश्यकता सभी को होती है। बचपन से लेकन जीवन-पर्यन्न एक व्यक्ति को पारस्परिक स्नेह, प्रेम, मान्यता एवं प्रशंसा की आवश्यकता होती है। इसे ही प्रहार या संबलन कहा जाता है। दूसरों के साथ अन्तर्व्यवहार में व्यक्तियों को प्रहार की आवश्यकता होती है। बर्ने (Berne) 'प्रहार' को परिभाषित करते हुए लिखते है कि "कोई भी कार्य जो दूसरे व्यक्ति की उपस्थिति की मान्यता को दर्शाता है, वह प्रहार है।

## खेल
## (Games)

व्यवहारात्मक विश्लेषण में 'खेल' से तात्पर्य पूरक गूढ़ व्यवहारों की एक ऐसी श ंखला से है जिसके निश्चित अप्रकट उद्देश्य होते हैं। सरल शब्दों में, "कार्यालय की राजनीति" (Office Politics) को ही खेल कहा जाता है। अकसर कर्मचारी एवं अधिकारी अपने-अपने कार्यक्षेत्र (कार्यालय, कारखाना, सरकारी विभाग, राजनीतिक संगठन, विद्यालय आदि) में खेल खेलने के आदी होते हैं। डॉ० बर्ने ने व्यावसायिक एवं संगठनात्मक खेलों पर पूरी एक पुस्तक लिखी है जिसमें अधिकारियों एवं कर्मचारियों के कपटपूर्ण व्यवहारों को दर्शाया है। इन खेलों में व्यवहार (Transactions) सामान्य व्यवहारों की भांति ही किये जाते हैं। लेकिन प्रत्येक खेल का एक गूढ़ उद्देश्य एवं कूटनीति होती है। जिसे प्रकट नहीं होने दिया जाता है। ये खेल कई बार बदला लेने के उद्देश्य से भी खेले जाते हैं।

इस प्रकार के खेलों की निम्न विशेषताएं होती हैं-

i. चारित्रिक कपट एवं कूटनीतिज्ञता।
ii. अप्रकट उद्देश्य एवं पूर्व निर्धारित परिणाम (Pay off)।
iii. खेल के कुछ निश्चित नियम होना।
iv. जो खेल का हिस्सा होते हैं उन्हें तब तक खेल का पता नहीं लगता जब तक कि खेल का फन्दा उनके गले को जकड़ नहीं लेता है।
v. खेल का परिणाम प्रायः एक हार-जीत में होना।
vi. खेल में खिलाड़ियों की तीन भूमिकाएं होना - उत्पीड़क (Persecutor), शिकार (victim), तथा उद्धारक (Rescuer) एक खिलाड़ी एक से ज्यादा भूमिकाएँ निभा सकता है तथा उत्पीड़क एक 'पूर्वाग्राही पिता' (Prejudiced Parent) की भांति जबकि उद्धारक एक "पोषक पिता" (Narturing Parent) की भांति कार्य करता है।
vii. इन खेलों में खिलाड़ी 'Adult' अहम स्थिति से खेल खेलते हैं।

ये खेल संगठनात्मक जीवन की मिठास को समाप्त कर देते हैं।

## रचना विश्लेषण
## (Script Analysis)

'रचना' से तात्पर्य "अचेतन रूप से लिये गये उन निर्णयों को प्रकट एवं क्रियान्वित करने से है जो 'जीवन को कैसे जिया जाए' के सम्बन्ध में लिये जाते है।" दूसरे शब्दों में, रचना वे जीवन योजनाएं हैं जिन्हें पूरा करने हेतु व्यक्ति प्रयास करते हैं।

# व्यवहारात्मक विश्लेषण के लाभ, उपयोग एवं महत्व (Benefits, Applications and Importance of T.A.)

संक्षेप में, व्यवहारात्मक विश्लेषण के संगठन में निम्न उपयोग एवं लाभ हैं-

1. **सकारात्मक चिन्तन का विकास** (Developing Positive Thinking)
2. **अन्तर्वैयक्तिक प्रभावशीलता** (Inter-personal Effectiveness)
3. **प्रभावी प्रबन्धकीय शैली** (Effective Managerial Style)
4. **अभिप्रेरणा** (Motivation)
5. **कार्य-सम्पन्नता** (Job Enrichment)
6. **मानवीय प्रकृति के विश्लेषण में सहायक** (Helpful in Analysis of Human Nature)
7. **संगठन विकास** (Organisation Development)
8. **उचित नेत व्य शैलियों का उपयोग** (Adapting Appropriate Leadership Styles)
9. **परिवर्तन का प्रबन्ध** (Managing Changes)
10. **अन्य उपयोग** (Other Uses)
    - i. यह अन्तर्वैयक्तिक संचार में सुधार लाता है।
    - ii. अन्वैयक्तिक संघर्षों को प्रभावशाली तरीकों से हल किया जा सकता है।
    - iii. यह निराशा जनक प्रव त्तियां एवं व्यवहारों को कम करता है।
    - iv. यह व्यक्ति को स्वयं के तथा दूसरों के व्यवहार के प्रति जागरूक बनाता है।
    - v. यह समूह गत्यात्मकता (Group Dynamics) को प्रभावी बनाने में भी सहायक होता है।
    - vi. यह व्यक्तियों तथा लघु-समूहों से सम्बन्धित निदानात्मक चातुर्यों (Diagnostic Skills) के विकास में सहयोगी होता है।
    - vii. यह व्यक्ति की कार्य-प्रभावशीलता में व द्धि करता है।
    - viii. यह कर्मचारियों की वैयक्तिक समस्याओं के हल में भी सहयोगी होती है।
    - ix. यह स्व-मूल्यांकन की भी एक विधि है।
    - x. यह संगठन में खेले जाने वाले कपटपूर्ण खेलों एवं की जाने वाली चालाकियों को भी उजागर करता है।
    - xi. यह व्यक्तियों के साथ-साथ संगठनात्मक रचनाओं (Organisational Scripts) की भी एक विधि है।

अतः व्यवहारात्मक विश्लेषण एक ऐसी प्रक्रिया है जो सकारात्मक प्रभावी, अभिप्रेरक एवं कार्य उन्मुख है तथा कार्मिक एवं संगठन विकास, सही नेत त्व, परिवर्तन के लिए उपयोगी, सही संचार एवं समस्या समाधान में सहायक है।

# अध्याय-43
# संगठन विकास
# (Organisation Development)

डगलस मेकग्रेगर सम्भवतः प्रथम व्यवहारवादी वैज्ञानिक थे जिनका संगठन विकास कार्यक्रम को व्यवस्थित रूप से लागू करने में महत्वपूर्ण योगदान है। संगठन विकास मुख्यतः जटिल संगठनों में नियोजित परिवर्तन से सम्बन्धित है। किसी संगठन के मानवीय संसाधनों का विकास और उनकी कार्य निष्पादन क्षमता में सुधार करना संगठन विकास के मुख्य लक्ष्य होते हैं। इसका क्षेत्र व्यापक होता जा रहा है और पेशेवर प्रबन्धक तथा शोधकर्ता संगठन की जटिलताओं एवं मानवीय संसाधनों की प्रबन्ध सम्बन्धी समस्याओं को भी संगठन विकास का अंग माना जाने लगा ही।

## संगठन विकास का अर्थ
## (Meaning of Organisation Development)

**फ्रेन्च एवं बेल** (French and Bell) के अनुसार, ''संगठन विकास विशेषतः संगठन संस्कृति के प्रभावपूर्ण तथा सहयोगात्मक प्रबन्ध के द्वारा औपचारिक कार्य-समूहों की संस्कृति पर विशेष बल देते हुए परिवर्तन एजेन्ट की सहायता और व्यवहारिक व्यवहारवादी विज्ञान के सिद्धान्त एवं प्रौद्योगिकी तथा क्रिया शोध के उपयोग के साथ संगठन की समस्याओं के समाधान और नवीनीकरण प्रक्रियाओं को उन्नत बनाने का एक दीर्घकालीन प्रयास है।''

### विशेषताएं
### (Characteristics)

बैनिस के अनुसार संगठन विकास की निम्न विशेषताएं हैंः-

1. यह एक शिक्षण की रणनीति है जिसका प्रयोजन परिवर्तन को सुगम बनाना है।
2. इसका सम्बन्ध संगठन की वास्तविक समस्याओं से है न कि शिक्षण संस्थाओं में चर्चित काल्पनिक समस्याओं से।
3. सामान्यतः इसमें प्रयोगशाला-प्रशिक्षण विधि का उपयोग किया जाता है जो अनुभवगत व्यवहार पर आधारित होती है।
4. **सामान्यतः परिवर्तन**-अभिकर्त्ता (The change agent is outsider) संगठन से बाह्य व्यक्ति होता है। इस प्रकार इसमें पवितर्न परामर्शदाताओं की नियुक्ति की जाती है।
5. परिवर्तन के अभिकर्त्ताओं अर्थात् परिवर्तन परामर्शदाताओं और संगठन में कार्यरत व्यक्तियों के मध्य सीधा एवं निकट का संबंध स्थापित किया जाता है। इस प्रकार के सहयोगात्मक सम्बन्धों के फलस्वरूप पारस्परिक विश्वास और प्रभाव उत्पन्न होता है।

6. **परिवर्तन**-अभिकर्त्ता मानवीय मूल्यों के सम्बन्ध में सामाजिक विचारधारा के अनुयायी होते हैं। वे अपनी मान्यताओं एवं विश्वास के आधार पर संगठन में मानवीय मूल्यों की स्थापना पर बल देते हैं।

बेनिस द्वारा उल्लेखित उक्त विशेषताओं के अतिरिक्त कुछ अन्य विशेषताएं निम्न हैं:-

7. **नियोजन परिवर्तन**-संगठन विकास नियोजित परिवर्तन पर बल देता है।
8. **व्यापक परिवर्तन**-संगठन विकास में परिवर्तन की व्यापकता पर बल दिया जाता है।
9. **दूरगामी परिवर्तन**-परिवर्तन दूरगामी होते हैं, अतः ऐसे परिवर्तन करने में समय भी बहुत लगता है।

## संगठन विकास की विधियां, तकनीकें या क्रियायें
## (Methods, Techniques or Activities of O.D.)

संगठन विकास के लिए निम्न विधियों, तकनीकों या क्रियाओं का सहारा लिया जाता है:-

1. अति संवेदनशीलता प्रशिक्षण (Sensitivity Training)
2. ग्रिड प्रशिक्षण अथवा प्रबन्धकीय ग्रिड (Grid training or managerial grid)
3. सिस्टम 1-4 (System 1-4)
4. 3-D प्रबन्ध (3-D Management)
5. सर्वेक्षण-पुनः निर्देशन (Survey Feedback)
6. प्रक्रिया परामर्श (Process consultation)
7. त तीय पक्षकारों द्वारा शांति-वार्ता (Third-Party Peacemaking) तथा
8. टीम-निर्माण (Team Building)

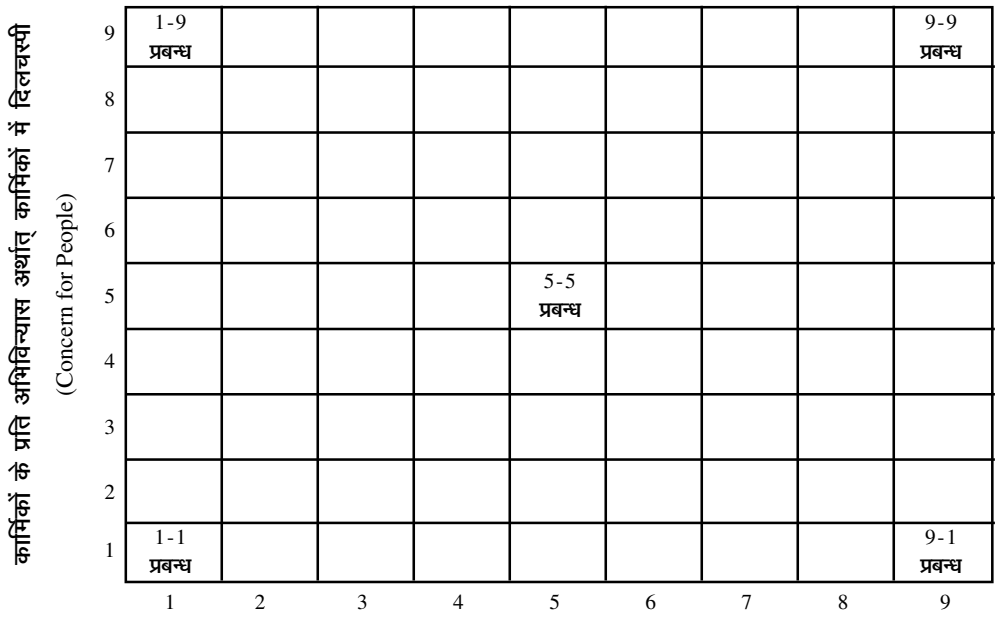
1. **अतिसंवेदनशीलता प्रशिक्षण (Sensitivity Training):** अतिसंवेदनशीलता प्रशिक्षण समूह गतिशीलता प्रशिक्षण तथा टी-समूह प्रशिक्षण आदि नामों से जाना जाता है।

   अति संवेदनशीलता प्रशिक्षण, प्रशिक्षण की ऐसी विधि है जिसमें 10 से 15 प्रशिक्षकों को भी सम्मिलित कर लिया जाता है। इस समूह में एक या दो प्रशिक्षकों को भी सम्मिलित कर लिया जाता है। समूह में सम्मिलित किए जाने वाले व्यक्ति एकदम अपरिचित भी हो सकते हैं या वे किसी एक ही संगठन या संगठन के किसी एक ही विभाग से सम्बन्धित होने के नाते परिचित भी हो सकते हैं। प्रशिक्षणार्थी समूह दो-तीन सप्ताह तक निरन्तर रूप से दिन में एक या दो बार एक स्थान पर एकत्रित होता है। उनका यह प्रतिदिन का सत्र एक या दो घण्टे का होता हैं आरम्भ में यह समूह बिना किसी विशिष्ट विषय, कार्य नियमावली तथा प्रशिक्षक के निर्देश में अपना कार्य आरम्भ करता है। समूह का सर्वमान्य उद्देश्य यही रहता है कि प्रत्येक व्यक्ति अपने स्वयं के व्यक्तित्व तथा समूह के अन्य सदस्यों पर उसके व्यवहार का क्या प्रभाव पड़ता है, इसकी अधिकाधिक जानकारी प्राप्त करे और साथ ही उनका यह भी उद्देश्य रहता है कि वे किस प्रकार समूह को अधिक प्रभावपूर्ण बना सकते हैं जिससे कि समूह सदस्यों की आवश्यकताओं की अधिकाधिक सन्तुष्टि हो सके। आरम्भ में समूह सदस्यों के मध्य एक अलगाव की स्थिति बनी रहती है। यह स्थिति अधिक समय नहीं रहती है। धीरे-धीरे समूह सदस्यों के मध्य उद्देश्यपूर्ण क्रियाओं तथा सम्बन्धों के निर्माण के कारण

अलगाव समाप्त होने लगता है। प्रशिक्षक इसे एक मूक दर्शक की भांति देखता रहता है। वह सम्प्रेषण की समस्याओं, सदस्यों के मध्य उत्पन्न होने वाली गलतफहमियों तथा अन्तर्व्यक्तिगत सम्बन्धों आदि पर विशेष ध्यान देता है। प्रशिक्षण के दूसरे चरण में प्रशिक्षक समूह सदस्यों को अपने अवलोकन-बिन्दुओं से अवगत कराता है। प्रशिक्षणार्थी अपने स्वयं के अनुभव की प्रशिक्षक के अवलोकन-बिन्दुओं से तुलना करता है। तत्पश्चात् वह समूह-सदस्यों से पारस्परिक विचार-विनिमय के समय अपने अनुभव, प्रशिक्षक के अवलोकन-बिन्दुओं तथा सदस्यों की सम्मति की तुलना कर अपना विचार स्थिर करता है। इस प्रकार प्रशिक्षणार्थी को शनैः शनैः अपने स्वयं का व्यक्तित्व प्रकट होने लगता है, वह जानने लगता है कि दूसरों पर उसके व्यवहार का प्रभाव पड़ता है और किस प्रकार एक सुद ढ़ समूह की रचना होती है।

इस प्रकार के प्रशिक्षण की सफलता के लिए यह आवश्यक है कि प्रशिक्षक स्वयं एक योग्य व्यक्ति हो और साथ ही समूह के सदस्यगण पूर्ण स्वतन्त्रता, निष्पक्षता एवं स्पष्टता के साथ सदस्यों के व्यवहार के सम्बन्ध में अपनी प्रतिक्रिया व्यक्त करें। इस प्रकार के प्रशिक्षण से समूह सदस्यों के व्यवहार, मूल्यों और मान्यताओं में परिवर्तन लाया जा सकता है। सदस्यगण जब प्रशिक्षण की समाप्ति के पश्चात् अपने-अपने संगठनों में लौटकर वापिस जायेंगे तो उनका व्यवहार आदि सभी परिष्कृत होंगे और वे एक सुद ढ़ समूह की रचना के लिए एक उत्तम घटक सिद्ध हो सकेंगे।

2. **ग्रिड-प्रशिक्षण अथवा प्रबन्धकीय ग्रिड (Grid-training or management Grid):** पर्यवेक्षण की इस शैली में दो प्रकार के घटकों को सम्मिलित किया जाता है। वे घटक हैं-पर्यवेक्षक का कार्य के प्रति तथा कार्मिकों के प्रति अभिविन्यास (Orientation)। ग्रिड के माध्यम से इन दोनों प्रकार के अभिविन्यास की सीमा को नापा जा सकता है। निम्न चित्र द्वारा इसे स्पष्ट किया जा रहा है।




चित्र में दर्शाए गए 1-1 प्रबन्ध से प्रयोजन है कि पर्यवेक्षक न तो उत्पादन और न ही कार्मिकों के विकास के प्रति चिन्तित हैं अर्थात् उसका अभिविन्यास दोनों क्षेत्रों में

न्यूनतम है। 1-9 प्रबन्ध में उत्पादन के प्रति न्यूनतम लेकिन कार्मिकों के प्रति अधिकतम अभिविन्यास की स्थिति है। 9-1 प्रबन्ध में उत्पादन के प्रति अधिकतम लेकिन कार्मिकों के प्रति न्यूनतम लगाव की स्थिति है। 9-9 प्रबन्ध में दोनों ही ओर अधिकतम लगाव या अभिविन्यास। उक्त चारों स्थितियों को उत्तम नहीं माना जा सकता जबकि 9-9 प्रबन्ध की स्थिति मात्र काल्पनिक हैं। अतः 5-5 प्रबन्ध में दोनों घटकों पर समान बल है और ऐसी स्थिति प्राप्त भी की जा सकती है।

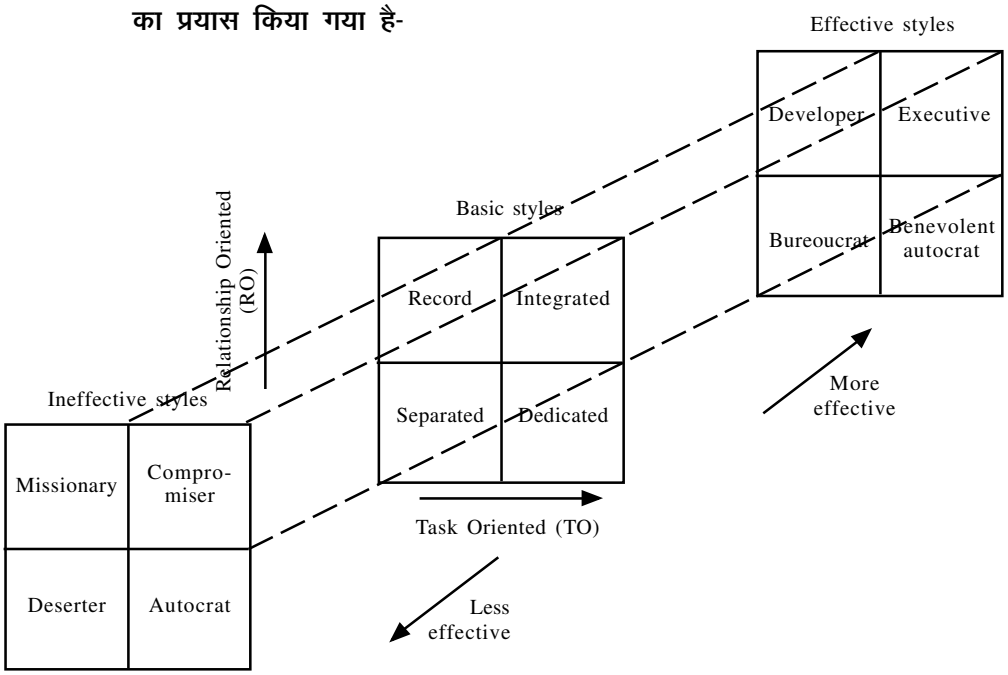
संगठन विकास के कार्यक्रम में हम यह जानना चाहते हैं कि प्रबन्धक की पर्यवेक्षण शैली प्रबन्धकीय ग्रिड के अनुसार किस प्रकार के प्रबन्ध के अन्तर्गत आती है। इस बात की जांच-पड़ताल प्रश्नावली के माध्यम से की जा सकती है। दूसरी बात जो हम देखना चाहेंगे वह यह है कि प्रबन्धक विशिष्ट एवं असामान्य स्थितियों में कौन सी प्रबन्ध शैली को अपनाता है। प्रशिक्षण के माध्यम से यह प्रयास किया जाता है कि प्रबन्ध 7-7 या 7-8 प्रबन्ध को विशिष्ट या असामान्य स्थितियों में अपना सके। आप देख रहे होंगे कि इस प्रकार के प्रबन्ध में उत्पादन तथा कार्मिकों दोनों के विकास पर काफी अधिक बल दिया जाता है और 7-8 प्रबन्ध में तो कार्मिकों की तुलना में उत्पादन पर थोड़ा अधिक बल दिया जाता है।

3. **सिस्टम 1-4 (System)** अमेरिका के मिशीगन (Michigan) विश्वविद्यालय की सामाजिक अन्वेषण संस्था (Institute of Social Research) के प्रोफेसर रैनिसस लिकर्ट (Rensis Likert) ने प्रबन्ध की चार पद्धतियां बतलाई हैं। इन पद्धतियों को क्रमशः (1) शोषणात्मक-अधिनायकवादी प्रबन्ध, (2) परोपकारी-अधिनायकवादी प्रबन्ध, (3) परामर्शात्मक प्रबन्ध एवं (4) भागीदारी प्रबन्ध के नाम से जाना जाता है। शीर्षक में उल्लेखित संस्थाएं इन्हीं चार प्रकार की प्रबन्ध पद्धतियों की ओर इंगित करती हैं। प्रबन्धक का लक्ष्य प्रथम प्रबन्धक पद्धति से चतुर्थ या अन्तिम प्रबन्ध पद्धति तक पहुंचना माना जाता है। चतुर्थ प्रबन्ध पद्धति को प्रबन्ध व्यवस्था को चरमोत्कर्ष माना जाता है। संगठन विकास में सबसे पहले तो यह जानकारी एकत्रित की जाती है कि संगठन में प्रचलित प्रबन्ध पद्धति लिकर्ट की किस प्रबन्ध पद्धति से मेल खाती है। प्रश्नावली के माध्यम से ऐसा करना सम्भव होता है। प्रचलित प्रबन्ध पद्धति का एक पार्श्व चित्र (Profile) तैयार कर लिया जाता है। इस पार्श्व चित्र पर आदर्श अथवा अपेक्षिक प्रबन्ध प्रणाली का पार्श्व चित्र ऊपर से अंकित कर लिया जाता है। इसके पश्चात् आदर्श को प्राप्त करने के लिए प्रयास किया जाता है। सामान्यतः यह प्रयास अभिप्रेरण, सम्प्रेषण, निर्णयन, लक्ष्य निर्धारण, नियन्त्रण एवं निष्पादन के क्षेत्र में करने की आवश्यकता होती है।

4. **3-D प्रबन्ध (3-D Management):** त्रि-विमितीय प्रबन्ध का आधार पूर्व-वर्णित ग्रिड ही है। प्रबन्धकीय ग्रिड दो विमितों अर्थात् उत्पादन तथा कार्मिक के प्रति अभिविन्यास पर आधारित थी। प्रो० रैडिन ने इसमें एक तीसरी विमित अर्थात् प्रभावशीलता (Effectiveness) की ओर जोड़ दिया जाता है। इस तीसरी विमित को जोड़ने का अर्थ है कि प्रबन्धकीय ग्रिड की प्रभावशीलता से जोड़ना अर्थात् विभिन्न प्रबन्धकीय ग्रिडों की प्रभावशीलता की जांच-परख की जाए और इस प्रकार प्रभावशाली ग्रिडों को अप्रभावशाली ग्रिडों से अलग करके देखा जाए। हम इस बिन्दु को थोड़ा और अधिक स्पष्ट करना चाहेंगे। लिकर्ट ने भी प्रबन्धकीय ग्रिड के आधार पर प्रबन्ध की चार पद्धतियों का वर्णन किया है। पद्धति एक में उत्पादन पर अधिकतम बल दिया गया

है और कार्मिकों पर न्यूनतम। पद्धति दो में उत्पादन पर बल बनाये रखते हुए कार्मिकों के हित चिन्तन की ओर भी ध्यान दिया गया है। पद्धति तीन और चार में क्रमशः कार्मिकों के हितों का अधिकाधिक चिन्तन किया गया है। हमारी द ष्टि में प्रबन्धकीय ग्रिड तथा प्रबन्ध की ये पद्धतियां एक ही बात को अलग-अलग रूप से प्रस्तुत करती हैं-अन्तर मात्र प्रस्तुतीकरण का है। जो कमियां प्रबन्धकीय ग्रिड की थी प्रबन्ध पद्धतियां भी उन्हीं कमियों की शिकार हैं, अर्थात् इन प्रबन्ध-पद्धतियों को प्रबन्ध की प्रभावशीलता से जोड़ने का कोई प्रयास नहीं किया गया। ऐसा लगता है कि बिना चिन्तन-मनन के प्रबन्ध की चौथी पद्धति की श्रेष्ठता को स्वीकार कर लिया गया और उसे आदर्श मान कर संगठन-विकास के कार्यक्रम को भी वही दिशा-दर्शन प्रदान कर दी गई। रैडिन का त्रिविमितीय-प्रबन्ध इसी कमी को पूरा करने का एक प्रयास है। परिस्थितियों और वातावरण को ध्यान में रखते हुए जो भी प्रबन्ध पद्धति श्रेयस्कर हो उसे अपनाना चाहिए न कि रैनसिस लिकर्ट के प्रबन्ध-पद्धति के दर्शन के अनुसार सारा ध्यान एक प्रबन्ध पद्धति विशेष (चौथी पद्धति) पर केन्द्रित कर दिया जाए।

**रैडिन** के इस त्रि-विमितीय प्रबन्ध को नीचे दिये गये एक चित्र के माध्यम से समझाने का प्रयास किया गया है-




चित्र में दर्शायी गई बीच वाली ग्रिड, मूलभूत प्रबन्धकीय ग्रिड है। सबसे आगे की ग्रिड प्रबन्ध की अप्रभावशालिता को दर्शाती है और सबसे पीछे वाली ग्रिड प्रबन्ध की प्रभावशालिता को दर्शाती है जैसा कि चित्र में स्पष्ट किया गया है। अब हम क्रमशः इन पद्धतियों का वर्णन करेंगे।

**प्रभावशाली पद्धति (Effective System or Style)**

(i) **अधिशाषी (Executive):** अधिशाषी प्रबन्ध उत्पादन एवं कार्मिक सम्बन्धों दोनों पर ही काफी बल देता है।

(ii) **उन्नायक (Developer):** उन्नायक या विकासकारी प्रबन्धक कार्मिक सम्बन्धों पर अधिकतम और उत्पादन पर न्यूनतम बल देता है।

(iii) **परोपकारी अधिनायक (Benevolent Autocrat):** यहां पर उत्पादन पर अधिकतम और कार्मिक सम्बन्धों पर न्यूनतम बल दिया जाता है।

(iv) **नौकरशाह (Bureaucrat):** इस प्रकार का प्रबन्ध उत्पादन एवं कार्मिक सम्बन्ध दोनों पर ही न्यूनतम बल देता है।

**अप्रभावशाली पद्धति**
**(Ineffective System or Style)**

(i) **समझौतावादी (Compromiser):** इस पद्धति में उत्पादन एवं कार्मिक सम्बन्धों दोनों पर ही बल दिया जाता है लेकिन परिस्थितियों की मांग के अनुसार इनमें से किसी एक अथवा दोनों में से किसी पर भी बल देने की आवश्यकता नहीं थी। ऐसा प्रबन्धक निर्णय लेने में कमजोर होता है और उस पर कार्य का भार भी अधिक पड़ता है।

(ii) **उपदेशक (Missionary):** इस पद्धति में कार्मिक सम्बन्धों पर अधिकतम और उत्पादन पर न्यूनतम बल दिया जाता है, जबकि परिस्थितियों के अनुसार ऐसा करना अनुपयुक्त है। उपदेशक प्रबन्धक सामंजस्य के लक्ष्य को लेकर चलता है और सामान्यतः व्यक्तियों की भलाई करने में विश्वास रखता है (Do Gooder)।

(iii) **अधिनायक (Autocrat):** इस पद्धति में उत्पादन पर अधिकतम और कार्मिक सम्बन्धों पर न्यूनतम बल दिया जाता है जबकि परिस्थितियों के अनुसार ऐसा करना अनुपयुक्त माना जाता है। ऐसा प्रबन्धक अपने अधीनस्थों में विश्वास नहीं करता, उसका व्यवहार रुखा रहता है और तत्काल काम करवाने में विश्वास रखता है।

(iv) **भगोड़ा (Deserter):** इस पद्धति में उत्पादन एवं कार्मिक सम्बन्धों दोनों पर ही न्यूनतम ध्यान दिया जाता है जबकि परिस्थितियों के अनुसार ऐसा करना अनुपयुक्त है। ऐसे प्रबन्ध में संगठन के प्रति कोई लगाव नहीं होता, यह सामान्यतः निष्क्रिय रहता है।

5. **सर्वेक्षण पुनर्निवेशन (Survey Feedback):** संगठन विकास की इस पद्धति के अन्तर्गत विश्लेषण की जाने वाली इकाई के सम्बन्ध में सर्वेक्षण किया जाता है। विश्लेषण की इकाई सम्पूर्ण संगठन, संगठन का एक विभाग विशेष या कोई भी एक कार्य इकाई हो सकती है। सर्वेक्षण के लिए प्रश्नावली के माध्यम से सामग्री एकत्रित की जाती है। साक्षात्कार, अवलोकन एवं अन्य विधियों से भी कुछ और सहायक सामग्री एकत्रित हो जाती है।

सर्वेक्षण-पुनर्निवेशन के लिए सामग्री एकत्रित करने हेतु प्रश्नावली या तो उस संगठन विशेष की आवश्यकताओं को ध्यान में रखकर उसी समय विकसित कर ली जाती है। इस प्रश्नावली में निम्न विषयों से सम्बन्धित प्रश्नों का समाकलन किया गया है।

(अ) नेतृत्व (Leadership)

(आ) संगठनात्मक वातावरण (Organisational Climate)

(इ) सन्तुष्टि (Satisfaction)

6. **प्रक्रिया परामर्श (Process Consultation): ऐडगर एच० शीन** (Edger H. Schein) जो संगठन विकास की पद्धति के प्रमुख प्रणेता माने जाते हैं, उनके अनुसार इस पद्धति के मुख्य चरण निम्नांकित हैं-

(अ) सम्पर्क का समारम्भ (Initiate Contact)

(आ) सम्बन्धों को परिभाषित करना (Define the Relationship)

(इ) व्यवस्थापन एवं विधि चयन (Select a Setting and Method)

(ई) सामग्री संकलन एवं निदान (Gather Data and make a diagnosis)

(उ) हस्तक्षेप करना (Intervene)

(ऊ) अन्तग्रस्तता को कम करना एवं सम्बन्ध विच्छेद (Reduce involvement and terminate)

(ए) त तीय पक्षकारों द्वारा शांति वार्ता (Third Party Peace making)

(ऐ) टीम निर्माण (Team Building)

कुर्ट लेबिन (Kurt Lewin) ने टीम-निर्माण प्रक्रिया के निम्नांकित तीन चरण बतलाएं हैं जो कि परिवर्तन प्रबन्ध की प्रक्रिया से मेल खाते हैं। ये चरण हैं:-

1. अहिमीकरण (Unfreezing)
2. गति प्रदान करना (Moving)
3. पुन हिमीकरण (Refreezing)

## संगठन विकास की आलोचना
## (Criticism of O.D.)

1. संगठन विकास के नाम पर कुछ उपक्रम अपनी विचारधारा, मान्यतायें एवं मूल्यों को अपने कर्मचारियों पर थोपने का प्रयास करते हैं।
2. संगठन विकास की एक आलोचना यह भी की जाती है कि संगठन विकास के कारण प्रबन्धक कठोर एवं यथार्थवादी निर्णय लेने से कतराते हैं।
3. मतैक्यता का अभाव होता है। सत्य तो यह है कि प्रबन्धक अनिर्णयन की अपनी कमजोरी को मानवतावादी द ष्टिकोण का जामा पहिना कर छिपाने का प्रयास करता है।

अतः संगठन विकास एक अनिवार्य प्रक्रिया है जो कि संगठन के नियोजित व्यापक एवं दूरगामी परिवर्तन पर बल देता है।

# अध्याय-44
# प्रबन्ध सूचना प्रणाली
# (Management Information System)

आधुनिक युग को उचित ही सूचना युग कहा जाता है। आधुनिक प्रबन्ध के कार्य 'सूचना-प्रधान' (Information-oriented) है। आज संगठनों में 'पूर्वानुमान द्वारा प्रबंन्ध' (Management by Hunches) का स्थान 'सूचना द्वारा प्रबन्ध' (Management by Information) ने ले लिया है।

## 'प्रबन्ध सूचना प्रणाली' का अर्थ एवं परिभाषा
## (Meaning and Definition of MIS)

प्रबन्ध प्रणाली एक ऐसी प्रणाली है जिसमें विभिन्न प्रबन्ध कार्यो से सम्बन्धित परिभाषित समंको व सूचनाओं को एकत्रित, प्रविधियत एवं संचारित किया जाता है यह प्रबन्ध को सही समय पर तथा सही रूप में आवश्यक सूचनाएँ तैयार करने एवं प्रस्तुत करने की एक समन्वित व्यवस्था है। इस पद्धति के द्वारा निर्णय लेने, उनको क्रियान्वित करने तथा निर्णयों को नियन्त्रित करने हेतु सूचना उपलब्ध करायी जाती है।

जे. एम. केनेरन (J. M. Kenneran) के शब्दों में, ''प्रबन्ध सूचना प्रणाली आन्तरिक एवं ब्राह्य क्रियाओं से सम्बन्धित भूतकालीन, वर्तमान एवं प्रक्षेपित (Projected) सूचना उपलब्ध कराने की संगठित विधि है। यह प्रणाली उचित समय पर संदर्भ में एकरूप एवं उपयोगी सूचना उपलब्ध कराके संगठन के नियोजन, एवं संचालकीय कार्यो में सहायक होती है ताकि संस्था की निर्णयन प्रक्रिया में सहायता मिल सके।

प्रबन्ध सूचना प्रणाली एक ऐसी पद्धति है जिसमें संस्था की क्रियाओं के सम्बन्ध में सूचनाएँ एकत्रित की जाती है, रखी जाती हैं तथा नियोजन नियन्त्रण एवं निर्णयन कार्यो के लिए प्रबन्धकों को पुनः उपलब्ध (Retrieved) की जाती है। प्रबन्ध सूचना प्रणाली प्रबन्ध विज्ञान का एक महत्वपूर्ण उपकरण है जो सही समय पर सही व्यक्ति को सही रूप में उपयुक्त सूचना पहुँचा कर 'सूचना समस्या' को हल करती है।

## प्रबन्ध सूचना प्रणाली के अंग या तत्व
## (Components or Elements of MIS)

(i) **प्रबन्ध स्तर (Levels of Mangement)** – प्रबन्ध सूचना प्रणाली के द्वारा वस्तुतः संगठन के सभी स्तरों पर वांछनीय सूचनाएँ उपलब्ध करायी जाती है ताकि प्रबन्धकीय कार्यो को सफलतापूर्वक निष्पादित किया जा सके।

(ii) **सूचनाएँ (Informations)** – सूचनाएँ उद्योग का मूल्यवान संसाधन बन गयी है। 'सूचना' से तात्पर्य 'उद्देश्यपूर्ण समंकों' (Meaningful data) को कहते है।

(iii) **प्रणाली (System)**- प्रणाली विभिन्न वस्तुओं या भागों का ऐसा संयोजन होती है जिससे एक जटिल इकाई का निर्माण होता है।

प्रणाली के चार तत्व इस प्रकार है-इनपुट, प्रोसेसिंग, आडटपुट एवं प्रतिपुष्टि। प्रबन्ध सूचना प्रणाली भी इन्हीं चार घटकों से निर्मित होती है। संक्षेप में इनका वर्णन निम्न प्रकार है-

(i) ***निवेश (Input)***- निवेश समंको के रूप में होता है।

(ii) ***प्रविधियन (Processing)***- इस अवस्था में समंको का संगठन एवं रूपान्तरण किया जाता है।

(iii) ***निर्गत (Output)***- सूचनाओं का निर्गत रिपोर्ट, मुद्रित अंश (Printouts) चार्टस, स्क्रीन प्रदर्शन अथवा लिखित सार-संक्षेप आदि के रूप में होता है।

(iv) ***प्रतिपुष्टि (Feedback)***- 'प्रतिपुष्टि' प्रबन्ध सूचना प्रणाली की एक अन्तनिर्मित (In-Build) नियन्त्रण एवं सन्तुलनकारी (Check and balance) व्यवस्था है।

प्रबन्ध सूचना प्रणाली की मुख्य विशेषताएँ निम्नलिखित है-

(1) **प्रबन्धोन्मुखी (Management-Oriented)-** प्रबन्ध सूचना प्रणालियाँ प्रबन्ध-अभिमुखी होती है। ये प्रबन्ध के सभी स्तरों पर वांछित सूचनायें उपलब्ध कराती है।

(2) **प्रबन्ध निर्देशित (Management-Directed)**- प्रबन्ध सूचना प्रणालियों के विकास में प्रबन्ध द्वारा सक्रिय भाग लिया जाता है।

(3) **सामान्य समक प्रवाह (Common Data Flows)**- सामान्यतः प्रबन्ध सूचना प्रणाली द्वारा ऐसे संमक एकत्रित एवं प्रविधियत किये जाते है जिनसे लगभग सभी प्रकार की सूचनाएँ प्राप्त की जा सकती है।

(4) **उप-प्रणालियाँ (Sub-Systems)**- प्रबन्ध सूचना प्रणाली अनेक उप-प्रणाली से मिलकर निर्मित होती है।

(5) **एकीक त विचारधारा (Integrated Concept)**- प्रबन्ध सूचना प्रणाली विभिन्न क्षेत्रों की विविध सूचनाओं को संयुक्त एवं समन्वित रूप से प्रस्तुत करने में सक्षम होती है।

(6) **पर्याप्त नियोजन (Adequate Planning)**- प्रबन्ध सूचना प्रणाली पूर्व योजनाबद्ध ढंग से निर्मित की जाती है।

(7) **केन्द्रीय समंक आधार (Central Data Base)**- प्रबन्ध सूचना प्रणाली में केन्द्रीय सूचना भण्डारण की व्यवस्था होती है।

(8) **कम्प्यूटर प्रयोग (Use of Computer)**- यद्यपि प्रबन्ध, सूचना प्रणाली में कम्प्यूटर्स का प्रयोग अनिवार्य नहीं है, किन्तु वर्तमान में कम्प्यूटर्स के तीव्र विकास, व्यावसायिक प्रतिस्पर्धा एवं क्रियात्मक जटिलता के फलस्वरूप इन सूचना प्रणालियों का एक आवश्यक अंग बनता जा रहा है।

(9) **अन्य लक्षण (Other traits)**-

(i) प्रबन्ध सूचना प्रणाली एक प्रबन्धकीय उपकरण एवं नियन्त्रण विधि (Control Device) है।

(ii) यह प्रणाली 'विभिन्नता' में कमी लाने वाली तकनीक है।

(iii) सूचना प्रणाली का उद्देश्य निर्णयन में सहायता देना तथा निष्पादन में सुधार करना है।

## प्रबन्ध सूचना प्रणाली की आवश्यकता एवं लाभ
## (Need and Advantages of MIS)

(1) संगठनों की बढ़ती हुई जटिलता,

(2) प्रौद्योगिकी एवं तकनीकी विकास,

(3) अनुसंधान कार्यो पर बल,

(4) उद्योग में कार्यो व क्रियाओं का विविधिकरण,

(5) सूचना एवं ज्ञान का विस्फोट

(6) जटिल प्रबन्धकीय समस्याओं की उत्पत्ति

(7) कम्प्यूटर्स एवं अन्य उपकरणों का बढ़ता प्रयोग,

(8) व्यवसाय का बढ़ता हुआ आकार, एवं

(9) अधिकारों का विकेन्द्रीकरण एवं कार्य जटिलताएँ

प्रबन्ध सूचना प्रणाली व्यवसाय के लिए कई प्रकार से लाभदायक सिद्ध हुई है। उद्योगों में इस प्रणाली के प्रमुख लाभ निम्न प्रकार हैः

(1) प्रबन्ध सूचना प्रणाली के द्वारा सुद ढ़ योजनाओं, उत्पादक कार्यक्रमों तथा ठोस व्यूह रचनाओं का निर्माण किया जा सकता है।

(2) इसके द्वारा उद्योगों में उत्पादन, वित्त, विवरण एवं अन्य क्रियाओं के सम्बन्ध में आधारभूत निर्णय किया जा सकता है।

(3) इससे नियन्त्रण प्रणाली को प्रभावी बनाया जा सकता है।

(4) अनुश्रवण एंव मूल्यांकन (Monitoring and Evaluation) कार्यक्रमों को सफलतापूर्वक लागू किया जा सकता है।

(5) दुर्लभ संसाधनों तथा चातुर्य का उत्तम उपयोग होता है। इससे उत्पादकता एवं लाभदायकता में व द्धि होती है।

(6) कार्य निष्पादन की किस्म में सुधार होता है।

(7) पूर्वानुमान, सुधारात्मक कार्यवाही, उद्देश्य-निर्धारण आदि कार्यो को भी प्रभावी बनाया जा सकता है।

(8) सूचना प्रणाली, संगठन के विभिन्न घटकों को एक सूत्र में जोड़ने का कार्य करती है।

(9) यह समस्या समाधान, कम्प्यूटर प्रक्रिया, अन्तर-क्रिया सुविधाओं आदि में सहायता पहुचाँती है।

(10) यह उच्च प्रबन्धकों में उच्च आत्मविश्वास उत्पन्न करती है।

(11) प्रबन्ध महत्वपूर्ण संगठनात्मक मामलों को सुगमतापूर्वक हल कर सकते है तथा नाजुक व जटिल बिन्दुओं पर अधिक ध्यान दे सकते है।

(12) यह संगठन को शक्तियों एवं दुर्बलताओं की समीक्षा करने में सहायक होती है।

(13) इसमें लागत प्रभावशीलता (Cost Effectiveness) में व द्धि की जा सकती है।

(14) इससे सूचनाओं की समयानुकूलता किस्म मात्रा तथा संगतता में व द्धि की जा सकता है।

## प्रबन्ध सूचना प्रणाली का संस्थापन अथवा अभिकल्पन (Establishing or Designing an MIS)

किसी भी व्यावसायिक संस्था में प्रबन्ध सूचना प्रणाली की स्थापना का कार्य सरल नहीं हैं। इसके लिए विभिन्न स्तरों पर विभिन्न कार्यों को करना होता है। जैसे-

I. प्रणाली की योजना बनाना (MIS Planning)

II. प्रणाली का अभिकल्पन (MIS Design)

III. प्रणाली का क्रियान्वयन (Implementation of MIS)

IV. प्रणाली का अनुश्रवण एवं सुधार (Monitoring and Improvement of MIS)

I. **प्रबन्ध सूचना प्रणाली का नियोजन (MIS Planning)** - इस नियोजन हेतु निम्नलिखित कार्य करने होते हैं-

1. समस्या का स्पष्टीकरण
2. संगठनात्मक उद्देश्यों एवं सूचना प्रणाली के लक्ष्यों की व्याख्या
3. दबावों व अवसरों का निर्धारण

II. **सूचना प्रणाली का अभिकल्पन (MIS Design)** - प्रबन्ध सूचना प्रणाली का एक प्रमुख उद्देश्य प्रबन्धकों को वे सूचनाएं प्रदान करना है जो अनेक निर्णयों में सहायक होंगी। सूचना प्रणाली के अभिकल्पन के लिए सबसे पहले यह ज्ञात किया जाता है कि विभिन्न प्रबन्ध स्तरों पर लिए जाने वाले प्रबन्धकीय निर्णयों के प्रकार एवं मात्रा क्या है। विभिन्न प्रबन्ध स्तरों पर लिए जाने वाले निर्णयों की प्रकृति निम्न प्रकार होती है-

a. उच्च स्तर
b. संचालकीय स्तर
c. मध्य स्तर

इस चरण में निम्न कदम उठाने होते हैं-

1. विभिन्न प्रबन्ध स्तरों पर निर्णयों का विश्लेषण करना।
2. सूचना आवश्यकताओं का विश्लेषण करना।

सूचना आवश्यकताओं का उचित निर्धारण न होने पर निम्न दोष उत्पन्न हो सकते हैं-

i. सूचना अशुद्ध बनी रह सकती है।

ii. प्रयोगकर्ता के पास सूचना विस्तार से आ सकती है। फलस्वरूप, कुछ सूचनाओं को छोड़कर शेष व्यर्थ सिद्ध हो सकती हैं।

iii. परिणाम गलत निकल सकते है।

3. सूचना के साधनों को स्पष्ट करना

a. आन्तरिक विवरण

b. साक्षात्कार

c. अवलोकन

d. अनमुान व नमूने लेकर

4. सूचना प्रदाय के प्रारूप को निश्चित करना।

5. समंक आधार (Data Base) का निर्धारण करना।

प्रबन्ध सूचना प्रणाली की डिजाइन को प्रभावी बनाने के लिए प्रबन्धकों को निम्न बातों पर ध्यान देना चाहिए।

i. अभिकल्पन दल (Design Team) में सूचनाओं के प्रयोगकर्ताओं को शामिल किया जाना चाहिए।

ii. समय एवं मुद्रा लागतों को सूचना की प्रासंगिकता के साथ सन्तुलन किया जाना चाहिए।

iii. सूचना प्रणाली की डिजाइन का वास्तविक कार्य-दशाओं में पूर्व-परीक्षण (Pretest) किया जाना चाहिए।

iv. प्रणाली के सभी प्रयोगकर्ताओं को प्रशिक्षण एवं लिखित प्रलेखन (documentation) उपलब्ध करवाया जाना चाहिए।

III. **सूचना प्रणाली का क्रियान्वयन (MIS Implementation)** - प्रबन्ध सूचना प्रणाली की डिजाइन तैयार होने के पश्चात् इसका क्रियान्वयन किया जाता है जिसके लिए निम्न में से कोई एक विधि अपनायी जा सकती है-

i. प्रत्यक्ष अथवा धमाका क्रियान्वयन (Direct or Crash Implementation)

ii. समानान्तर क्रियान्वयन (Parallel Implementation)

iii. प्रायोगिक क्रियान्वयन (Pilot Implementation)

iv. खण्ड क्रियान्वयन (Phased Implementation)

IV. **सूचना प्रणाली का अनुश्रवण एवं सुधार (Monitoring and Improvement of MIS)** -

i. यह जानने के लिए कि नयी सूचना प्रणाली से प्राप्त लाभ संस्थापन और इसके चलाने में खर्च के साथ न्यायसंगत है या नहीं।

ii. यह जानने के लिए कि नयी सूचना प्रणाली प्रयोगकर्ताओं की आवश्यकताओं की पूर्ति कर रही है या नहीं।

प्रबन्ध सूचना पद्धति के उपयोग एवं निष्पादन का मूल्यांकन करने के लिए एक प्रबन्धक को "अपर्याप्त प्रबन्ध सूचना प्रणाली (Inadequate MIS) के लक्षणों के प्रति सजग रहना चाहिए। ये लक्षण निम्न प्रकार है-

(A) **संचालकीय (Operational)** -

i. व हत् भौतिक इन्वेन्ट्री समायोजन।

ii. पूंजीगत खर्चों में अत्यधिक व द्धि।

iii. संचालकीय परिणामों में प्रति वर्ष हो जाने वाले परिवर्तनों के कारणों का स्पष्टीकरण न हो पाना।

iv. कम्पनी विकास की दिशा अनिश्चित होना।

v. लागत विचलन जिनके कारण स्पष्ट न हों।

vi. पिछले आदेशों के संचय के प्रति जागरूकता न होना।

vii. सूचित समंकों के सम्बन्ध में कोई आन्तरिक विचार-विमर्श न होना।

viii. प्रतिस्पर्धा की अपर्याप्त जानकारी।

ix. निर्माण करने की आन्तरिक क्षमता होने के बावजूद भी कुछ सामग्रियों को बाहर से खरीदना।

x. सुविधाओं अथवा कार्यक्रमों जैसे 'अनुसंधान एवं विकास' तथा 'विज्ञापन एवं प्रचार' आदि में अनावश्यक विनियोग होना।

(B) **मनोवैज्ञानिक (Psychological)** -

i. वित्तीय परिणामों पर आश्चर्य होना।

ii. सूचना की उपयोगिता के बारे में प्रबन्धकों का निम्न द ष्टिकोण।

iii. प्रबन्धकों में वित्तीय समझ व जानकारी का अभाव होना।

iv. वातावरणीय परिवर्तनों के प्रति सजगता न होना।

(C) **प्रतिवेदन विषय सामग्री (Report Content)** -

i. अंक-तालिकाओं का अत्यधिक उपयोग।

ii. समान समंकों का बहु-वितरण (Multiple distribution)।

iii. विभिन्न स्रोतों से प्रतिकुल व विरोधी सूचनाएं।

iv. सर्वाधिक तुलनात्मक सूचना एवं प्रव त्तियों का अभाव।

v. सूचनाओं में विलम्ब।

vi. बहुत कम या बहुत अधिक विवरण।

vii. अशुद्ध सूचानएं।

viii. तुलना के लिए प्रमापों का अभाव।

ix. कारण एवं उत्तरदायित्व के आधार पर विचलनों को निर्धारण करने में असफलता।

x. बाहर से प्राप्त सूचनाओं की अपर्याप्तता।

उपर्युक्त लक्षणों पर विचार करने के अतिरिक्त, प्रायः निम्न प्रश्नों के उत्तरों से भी प्रबन्ध सूचना प्रणाली की असफलता का अनुमान कर सकते हैं-

1. प्रबन्धक सूचनाएं कहां से तथा कैसे प्राप्त करते हैं?
2. क्या सूचनाओं को प्राप्त करने में प्रबन्धक अपने सम्बन्धों का श्रेष्ठ उपयोग कर सकते है?
3. किस क्षेत्र में प्रबन्धकों का ज्ञान कमजोर है तथा इन कमजोरियों को दूर करने के लिए उन्हें कैसे सूचनाएं दी जा सकती हैं?
4. सूचना प्राप्ति के पूर्व क्या प्रबन्धक कोई कार्यवाही करने की प्रव त्ति रखते है?
5. क्या प्रबन्धक सूचनाओं के लिए इतनी लम्बी प्रतीक्षा करते है कि लाभ के अवसर हाथ से निकल जाते हैं तथा संगठन कठिनाइयों में फंस जाता है।

**प्रबन्ध सूचना प्रणाली का विरोध के कारण (Reasons for Resistance to MIS)**

1. स्थापित विभागीय सीमाओं का भंग हो जाना।
2. अनौपचारिक प्रणाली का भंग हो जाना।
3. संगठनात्मक संस्कृति।
4. संचालकीय प्रबन्ध की आर्थिक सुरक्षा को खतरा।
5. कार्य जटिलता में व द्धि।
6. संचालकीय प्रबन्ध के सम्बन्ध में भूमिका अस्पष्टता।
7. परिवर्तन अधिकारी-अधीनस्थ सम्बन्ध।

## श्रेष्ठ प्रबन्ध सूचना प्रणाली के आवश्यक तत्त्व (Essentials of a Good Information System)

1. सूचनाएं शुद्ध एवं विश्वसनीय होनी चाहिए।
2. संगठन की आवश्यकता को पूरा करने के लिए पर्याप्त मात्रा में सूचनाओं एवं तथ्यों का संग्रह किया जाना चाहिए।
3. सूचना प्रणाली का अभिकल्पन (Designing) संगठन की आवश्यकताओं के अनुसार किया जाना चाहिए।
4. सूचनाओं का प्रवाह नियमित होना चाहिए।
5. सूचना का अधिक मूल्य सूचना के उपयोग से होने वाले लाभ के द्वारा मापा जाना चाहिए।
6. प्रणाली के अभिकल्पन में सूचना के प्रयोगकर्ताओं को शामिल किया जाना चाहिए।
7. प्रासंगिक सूचनाओं पर ध्यान दिया जाना चाहिए तथा उनका नवीनीकरण करते रहना चाहिए।

प्रबंध की सफलता एवं HRD हेतु सही प्रबन्ध सूचना प्रणाली का विशेष स्थान है।

# अध्याय-45
# निष्पादन मूल्यांकन
# (Performance Appraisal)

प्रत्येक संगठन में प्रबन्धक अपने अधीनस्थों के कार्यों का मूल्यांकन करते हैं। अधीनस्थ भी अपने उच्च अधिकारियों के निर्णय, सदस्यों के विचार, कार्य आदि के बारे में अनेक निर्णय लेते हैं। कुछ निर्णय केवल व्यक्तिगत राय के रूप में होते हैं जो कि दो या दो से अधिक व्यक्तियों की उपस्थिति में स्वाभाविक है। लेकिन एक औपचारिक संगठन में अधीनस्थों के बारे में उच्च अधिकारियों के द्वारा जो राय कायम की जाती है उसका प्रभाव अधीनस्थ कर्मचारियों के भविष्य पर तथा उनकी प्रगति पर पड़ता है। इस सम्बन्ध में यह प्रश्न उत्पन्न होता है कि प्रबन्धक कर्मचारियों के बारे में जो राय कायम करते हैं वे कहां तक सत्य एवं पक्षपात रहित है।

## मूल्यांकन की विचारधारा
## (Concept of Appraisal)

एक संगठन में अधीनस्थों के विकास को नियोजन एवं संगठित करने में उनकी योग्यता तथा निष्पादन के सापेक्षिक मूल्यांकन का विशेष महत्व होता है। मूल्यांकन किसी योग्यता या निष्पादन का हो सकता है। योग्यता के संदर्भ में इसे योग्यता अंकन कहा जाता है। किसी विशेष कार्य-सम्पादन में सम्मिलित रूप से काम करने वाले प्रत्येक कर्मचारी के गुण एवं दशाओं का उसके कार्य के अनुसार से निष्पक्ष एवं सापेक्षिक रूप से मूल्यांकन करने को योग्यता अंकन कहते हैं। इस योग्यता अंकन को सापेक्षिक महत्व देने के लिए कर्मचारियों के कार्य को योग्यता के आधार पर श्रेणीबद्ध किया जाता है। योग्यता अंकन की प्रणाली प्रायः कर्मचारियों के सम्बन्ध में लागू होती है।

### निष्पादन मूल्यांकन का महत्व
### (Importance of Performance Appraisal)

1. निष्पादन मूल्यांकन उच्च प्रबन्धकों को निम्नलिखित विषय में अपना निर्णय लेने में सहायता प्रदान करते हैं-पदोन्नति, वेतन व द्धि, स्थानान्तरण, संस्था से निष्कासन।
2. निष्पादन मूल्यांकन प्रणाली कर्मचारियों एवं प्रबन्धकों के विकास के लिए मार्गदर्शन का कार्य करती है।
3. निष्पादन मूल्यांकन का कर्मचारियों पर एक मनोवैज्ञानिक प्रभाव पड़ता है।
4. निष्पादन मूल्यांकन के आधार पर समूह में उचित सम्बन्ध भी स्थापित किए जा सकते हैं।

# निष्पादन मूल्यांकन की विधियां
# (Methods of Performance Appraisal)

## निष्पादन मूल्यांकन के लिए गुण द ष्टिकोण
## (Trait Approach)

प्रबन्ध के क्षेत्र में इस द ष्टिकोण का उदय सबसे पहले हुआ था। इसका विस्त त प्रचार बीसवीं शताब्दी के दूसरे तथा तीसरे दशक में हुआ था। गुणात्मक द ष्टिकोण से निष्पादन मूल्यांकन के लिए निम्नलिखित विधियों का प्रयोग किया जाता है-

1. **योग्यता क्रम निर्धारित करने की पद्धति (Ranking Method):** यह सबसे प्राचीन और सरल पद्धति है, जिसमें व्यक्तियों की योग्यता का अंकन उनके सम्पूर्ण व्यवहार, काम के सम्बन्ध में उनके पिछले निष्पादन आदि को ध्यान में रखकर किया जाता है।
2. **एक-दूसरे के साथ तुलना करने की पद्धति (Paired Comparison Method):** इस पद्धति में निष्पादन मूल्यांकन करने वाले व्यक्ति एक से अधिक प्रकार का कार्य करने वाले व्यक्तियों की योग्यता का मूल्यांकन दूसरे व्यक्ति के साथ तुलना करके करते हैं।
3. **ग्राफीय योग्यता अंकन माप-क्रम (Graphic Rating Scale):** इस प्रणाली के अन्तर्गत योग्यता अंकन के आधार सम्बन्ध गुणों को पहले से ही निश्चित कर लिया जाता है और प्रत्येक गुण के सामने कुछ क्रंमाक दिए जाते हैं।
4. **जांच-सूची पद्धति (Check List Method):** इस पद्धति के अन्तर्गत दस व्यक्तियों के लिए कुछ गुण निर्धारित कर देते हैं और फिर यह देखते हैं कि उनमें कितने गुण पाए जाने हैं और कितने नहीं।

लेकिन विगत वर्षों में इस पद्धति की बहुत अधिक आलोचना की गई और इस आलोचना के निम्नलिखित प्रमुख आधार हैं-

(i) योग्यताओं के बारे में निश्चित संख्या या उनका निर्धारण कठिन होता है।

(ii) अधिकारी के निष्पक्ष होने की सम्भावनाएं बहुत कम होती हैं।

(iii) सांख्यिकीय द ष्टि से बहुत कम महत्वपूर्ण मानी जाती है। परिवर्तन होने के साथ इस पद्धति में भी परिवर्तन करने चाहिएं, यह भी कहा जाता है।

## परिणामों द्वारा निष्पादन मूल्यांकन
## (Performance Appraisal by Results)

परिणामों द्वारा निष्पादन मूल्यांकन एक नई तथा मनोवैज्ञानिक विचारधारा है जो कि उद्देश्यों द्वारा प्रबन्ध की विचारधारा पर आधारित है। विगत वर्षों से इसका बहुत अधिक प्रयोग किया गया है प्रबन्धकों का कहना है कि कर्मचारियों के द्वारा किया गया कार्य उनकी योग्यता तथा क्षमता का सबसे बड़ा विश्वसनीय सूचक है। इसलिए हमें अधिकारियों हेतु सत्यापन योग्य उद्देश्य निर्धारित करने चाहिए और उन उद्देश्यों को प्राप्त करने की स्थिति के आधार पर उनका निष्पादन मूल्यांकन करना चाहिए।

1. कार्य का स्पष्ट वर्णन जिनमें लक्ष्य निर्धारित किए जाते हैं।
2. अधीनस्थ कर्मचारियों में विश्वास।

3. सामान्य लक्ष्यों की तुलना में विशेष सत्यापन योग्य लक्ष्यों को महत्व प्रदान करना।
4. आलोचना के स्थान पर समस्या हल करने का द ष्टिकोण।

इस प्रणाली में निम्नलिखित मुख्य कमियां पाई जाती हैं-

1. केवल परिणामों पर ध्यान दिया जाता है।
2. उचित परिणाम प्राप्त न होने का कारण ऐसा भी हो सकता है जो उस अधिकारी के सामर्थ्य से बाहर हो।
3. यदि प्रबन्धक का कार्य गुणात्मक है तो उसके लिए सत्यापन योग्य लक्ष्य निर्धारित नहीं किए जा सकते।
4. इस द ष्टिकोण से अधिक समय, विचारों तथा अधिकारी एवं अधीनस्थों के बीच सम्बन्ध की आवश्यकता होती है।
5. यदि प्रबन्ध का विचार विस्त त हो तो यह प्रणाली लाभदायक नहीं मानी जाएगी।
6. इस प्रणाली को सामान्य प्रबन्ध की तुलना में कर्मचारी प्रबन्ध का भाग अधिक माना जाता है।

## निष्पादन मूल्यांकन को प्रभावी बनाना
## (Making Performance Appraisal Effective)

निष्पादन मूल्याकंन प्रभावी बनाने हेतु निम्न बातों का ध्यान रखना चाहिए–

1. उच्च प्रबन्धकों को योग्यता व गुणों का मूल्यांकन करते समय प्रबन्ध क्षमता व अनुभव के अतिरिक्त उनके प्रतिनिधित्व कौशल को अधिक महत्व देना चाहिए।
2. निम्न तथा मध्य स्तर के प्रबन्धकों के मूल्यांकन में उनकी क्षमता तथा भावी विकास सम्भावनाओं को अधिक महत्व देना चाहिए। सामान्यतः निम्न स्तर पर काम करने वाले अधिकारी को ही मध्य स्तर पर पदोन्नत किया जाता है।
3. निम्न मध्य तथा उच्च स्तर के प्रबन्धकों को मूल्यांकन करते समय अलग-अलग घटकों को ध्यान में रखना चाहिए।
4. प्रबन्धकीय मूल्यांकन की सफलता मुख्यतः मूल्यांकित व्यक्तियों के व्यक्तिगत गुणों की जांच पर निर्भर करती है।
5. प्रबन्ध पद जितना अधिक ऊँचा होगा प्रबन्धकीय मूल्यांकन का कार्य उतना ही कठिन हो जाता है।

HRD में प्रभावी निष्पादन मूल्यांकन की अहं भूमिका है क्योंकि यह कार्मिकों की पदोन्नति वेतनव द्धि स्थानांतरण, निष्कासन एवं अर्न्तव्यक्तिगत सम्बन्ध संचालन में प्रबन्धकों के लिए मार्गदर्शक का कार्य करती है।

# अध्याय-46
# मानव संसाधन अनुसंधान
# (Human Resource Research)

T. Subba Rao के अनुसार मानव संसाधन विकास की तकनीक एवं गतिविधियों का अध्ययन उन तकनीक एवं गतिविधियों की सफलता या असफलता का विस्तार दर्शाता है। मानव संसाधन विकास अनुसंधान ज्ञान प्रदान करता है कि मानव संसाधन के विकास के लिए क्या सफल रहता है क्या नहीं, कहां परिवर्तन की आवश्यकता है और परिवर्तन की प्रकृति या विस्तार क्या होना चाहिए

Michael, Jucius के अनुसार ''कार्मिक अनुसंधान तथ्यों की खोज एवं विश्लेषण है उससे कार्मिकों की समस्याओं के समाधान के लिए मार्गदर्शन मिल सके।''

मानव संसाधन अनुसंधान का उद्देश्य कार्मिक समस्याओं का समाधान और कार्मिकों का ज्ञान सभी संबंधित प्रबन्धको तक पहुंचाना है ताकि कार्मिक विकास एवं समस्याओं के समाधान में व्यर्थ प्रयास एवं दोषों से बचा जा सके। सही नियोजन, और व्यवस्थित छानबीन से सही सूचनाएं एवं निष्कर्ष प्राप्त होते हैं जिससे मानव संसाधन विकास प्रबधकों को सही मार्गदर्शन मिल सके और वे कार्मिक मामलों में बुद्धिमतापूर्ण निर्णय ले सकें।

Dale Yoder के अनुसार, अनुसंधान ज्ञान के ध्येय में अल्प अनुभवी, अनिश्चित मार्ग के स्थान पर संक्षिप्त मार्ग है जिसमें खोजन, पुर्न-परीक्षा पुर्नअंकन, एवं पुर्नमूल्यांकन शामिल हैं। यह उद्देश्यपूर्ण व्यवस्थित खोज है जो कि ध्यानपूर्वक निर्मित उपकल्पनाओं एवं पूर्णरुपेण निर्मित प्रश्नों के परीक्षण के लिए रेखांकित की गई हैं।

## मानव संसाधन विकास की विशेषताएं

1. मानव संसाधन विकास अनुसंधान उद्देश्यपूर्ण है।
   Human Resource Development Research is purposive
2. यह व्यवस्थित है।
   It is systematic
3. यह मितव्ययी है।
   HRD Researches parsimonious
4. यह आव त्तिपूर्ण है।
   HRD Research is repeatable
5. यह नियोजित एवं रेखांकित खोज एवं विश्लेषण है।
   HRD Research is planned and designed investigation and analysis
6. यह एक व्यवस्थित ढंग से की जाती है।
   It is conducted in a systematic manner
7. यह ज्ञान प्रेषित करती है
   It supplements knowledge

## मानव संसाधन विकास के उद्देश्य
## (Objectives of HR Research)

मानव संसाधन विकास का मुख्य उद्देश्य मानव संसाधन विकास की प्रथायें एवं गतिविधियों की वर्तमान स्थितियां एवं भविष्य की अनिवार्यताओं का अध्ययन करना है।

1. वर्तमान स्थिति का माप एवं मूल्यांकन
   To measure and evaluate present conditions
2. भविष्य की दशाओं, घटनाओं एवं व्यवहारात्मक प्रतिमानों की पूर्व घोषणा
   To predict future conditions, events and behavioural patterns
3. वर्तमान नीतियों प्रोग्रामों, प्रथाओं एवं गतिविधियों के प्रभाव एवं परिणामों का मूल्यांकन
   To evaluate the effects and results of current policies, programmes, practices and activities
4. वर्तमान नीतियों, प्रोग्रामों, प्रथाओं एवं गतिविधियों के सुधार के लिए उद्देश्यपूर्ण आधार प्रदान करना।
   To provide an objective basis for a revision of current policies, programmes, practices and activities
5. प्रस्तावित नीतियों, प्रोग्रामों एवं गतिविधियों का मूल्य निर्धारण।
   To appraise proposed policies, programmes and activities
6. एक संगठन को उसके प्रतियोगियों से सूचित रखना।
   To keep the management abrest of its competitors
7. कार्मिकों की योग्यताओं एवं द ष्टिकोणों में सुधार एवं विकास के रास्ते एवं तरीके खोजना।
   To discover ways and means of strengthening the abilities of employees
8. सांगठनिक रणनीतियों एवं HRD रणनीतियों में संबंध एवं जुड़ाव का मूल्यांकन एवं पुर्नविचार
   To evaluate and review the linkage between organizational strategies and HRD strategies

## मानव संसाधन विकास अनुसंधान की आवश्यकता
## (Need for HRD Research)

मानव संसाधन विकास अनुसंधान HRD समस्याओं के समाधान में प्रायः प्रामाणिक होता है। क्योंकि सही सूचनाओं के अभाव में प्रभावी निर्णय नहीं लिए जा सकते। HRD अनुसंधान निम्न कारणों से आवश्यक हैं।

1. वर्तमान ज्ञान में विकास के लिए
   To build up existing knowledge
2. प्रस्तावित प्रोग्रामों, प्रथाओं एवं गतिविधियों या मूल्यांकन
   Evaluation of proposed programmes, Practices and activities
3. वर्तमान एवं नवीन नीतियों, प्रोग्रामों एवं प्रथाओं का मूल्यांकन
   Evaluation of current and new policies and practices
4. कार्मिक समस्याओं का पूर्वानुमान
   Anticipation of personnel problems
5. HRD संस्कृति एवं पर्यावरण का निर्माण
   To build up HRD Culture and Climate

## मानव संसाधन विकास उपागम
## Approaches to HRD Research

1. ऐतिहासिक अध्ययन
   Historical Studies
2. केस अध्ययन
   Case Studies
3. सर्वे अनुसंधान
   Survey Research
4. सांख्यिकी अध्ययन
   Statistical Studies
5. अनुरुपण मॉडल
   Simulation Models
6. गणितीय मॉडल
   Mathematical Models
7. क्षेत्रीय या कार्य अनुसंधान
   Field or action Research
8. अन्वेषणात्मक अध्ययन
   Exploratary Studies
9. प्रायोगिक अध्ययन
   Experimental Studies

## मानव संसाधन विकास अध्ययन प्रक्रिया
## The process of HRD Research

HRD अनुसंधान में निम्न चरण हैं-

1. समस्या का निर्माण
   Formulation of Problem
2. उपकल्पना का चयन
   Selection of Hypothesis
3. उद्देश्यों का निर्माण
   Formulation of objectives
4. प्रयोग या पड़ताल की रूपरेखा
   Design of experiment or enquiry
5. शोध विधि सैम्पलिंग सहित प्रक्रिया का वर्णन
   Description of Methodology including sampling
6. प्राथमिक एवं द्वितीय तथ्यों का संग्रह
   Collection of secondary and primary data
7. कार्य मार्गदर्शिका
   Preparation ]of a working guide
8. विश्लेषण एवं व्याख्या
   Analysis and interpretation

9. **प्रतिवेदन तैयार करना एवं उच्च प्रबंध को कार्य के लिए सौंपना**

Report writing and submission to the top management for action.

**अनुसंधान एवं खोज सदैव विकास का आधार रहे हैं अतः संगठन एवं कार्मिक दोनों के विकास हेतु** HRD **अनुसंधान एक महत्त्वपूर्ण तकनीक हैं।**

# अध्याय-47
# कार्मिक प्रशासन में ई०डी०पी० का प्रयोग
# (For Personnel Administration-Use of EDP)

Electronic data processing, computer application और automated data system ने मानव संसाधन प्रबंधन में नए क्षितिज स्थापित किए हैं। वर्तमान में विश्व के अधिकांश राष्ट्रों में कार्मिक प्रशासन में उपरोक्त विधियों का प्रयोग होने लगा है। Elizabeth Lanham ने 333 फर्मो में कार्मिक विभागों के क्षेत्रों में EDP के प्रयोग का सर्वेक्षण किया जैसेः-

1. **प्रयोग का विस्तार** Extent of Utilization 333 **में से** 254 EDP **का प्रयोग करती पाई गई।**
2. **प्रयोग के कारण** Reasons for Utilization

**मुख्य कारण इस प्रकार थे**

i. **शीघ्र रिकार्ड एवं प्रतिवेदन निर्माण**
To expedite record and report writing

ii. **शीघ्र तथ्य प्रदान करना**
To provide facts quickly

iii. **समयानुसार एवं गुणवत्ता में सुधार**
To improve quality and timeliness.

iv. **तथ्यों का शीघ्र एवं सही वर्गीकरण एवं पुर्नवर्गीकरण**
To provide for rapid and accurate classification and reclassification of data

v. **व्यवस्थित एवं कुशल प्रक्रियाओं का निर्माण**
To establish systematic and efficient procedures

vi. **अधिक विस्त त, समझने योग्य तथ्य तैयार करना**
To provide more comprehensive data

vii. **सम्पूर्ण नियंत्रण में सुधार**
To improve overall control

viii. **अर्न्तविभागीय तथ्यों की विभिन्न प्रकार से विभागीय तुलना**
To permit cross-comparisons of inter-departmental data

ix. **मूल्य या कीमत में कमी**
To reduce costs

x. **दीर्घकालीन योजना में सुधार**
To improve long-range planning

3. **प्रशासकीय क्रम-स्थापन** (Administrative Arrangements): **कार्मिक** EDP **नियंत्रण का दायित्व आमतौर पर कार्मिक विभाग के किसी अधिकारी को दिया जाता है। निदेशक को, सहायक निदेशक को या फिर कार्मिक व्यवस्था विश्लेषक को।**

4. EDP **के लिए कार्मिक** (Employees for Personnel EDP): **केवल कुछ कार्मिक विभाग ही अलग से कार्मिक** EDP **नियुक्त करना चाहते हैं।**

5. **स्त्रोत** (Source): **अधिकांश कार्मिक विभागों से ही कार्मिक नियुक्त कर लेते हैं।**

6. **पूर्व अनुभव की आवश्यकता** (Prior Experience Requirement): 3 **माह,** 6 **माह का एक साल के पूर्व अनुभव की आवश्यकता होती है।**

7. **पूर्व प्रशिक्षण की आवश्यकता** (Prior Training Requirements): **केवल कुछ कम्पनियां अंशतः प्रशिक्षित कार्मिकों को महत्व देती है।**

8. EDP **कार्मिकों के लिए परीक्षा** (Testing for EDP Employment): **केवल कुछ कम्पनियां ही परीक्षा रखती हैं।**

9. EDP **कार्मिकों के लिए परीक्षा** (Training for Personnel EDP): **प्रशिक्षण के लिए प्रशिक्षण विशेषज्ञों की सहायता ली जाती है।**

10. **प्रशिक्षण क्षेत्र की स्थिति** (Location of Training Area): **प्रशिक्षण केन्द्र, कम्पनी कम्प्यूटर केन्द्र, कार्मिक विभाग और कम्पनी प्रशिक्षण विभाग में यह प्रशिक्षण दिया जाता था।**

11. **प्रशिक्षण विधि** (Training Method on the Job): **प्रशिक्षण सबसे लोकप्रिय विधि है।**

## EDP प्रशिक्षण के विषय एवं काल
## (Content and Length of EDP Training)

**कार्मिक दस्तावेज, प्रतिवेदन, नीतियां, प्रक्रियाएं,** EDP **यंत्र प्रयोग, कम्पनी नीतियां आदि एक माह से तीन माह तक आम समय रखा जाता है। कुछ कम्पनियां** 6 **माह का समय भी रखती है।**

## कम्प्यूटरीकृत दस्तावेज, प्रतिवेदन
## Computerised Records, Reports

**कम्प्यूटरीकृत रिकार्ड और रिर्पोट का वर्गीकरणः**

**चयन** Selection

**स्थापन** Placement

**वर्गीकरण एवं विश्लेषण** Classification & Analysis

**स्तर में परिवर्तन** Changes of status

**देरी एवं अनुपस्थिति** Lateness and absences

**योग्यता रेटिंग** Merit Rating

**सुझाव एवं परिवेदन** Suggestion and grievances

**स्वास्थ्य एवं सुरक्षा** Health & Safety

शिक्षा एवं अनुभव Education & Experience

वेतन सारिणी Pay Roll

### EDP मूल्य पहलू
### EDP Cost Aspects

मशीनी घंटे Machine hours

प्रोग्रामिंग Programming

मनुष्य के मशीन पर घंटे Man hours on machines

चयन एवं रूपरेखा कीमत Selection & Designing costs

### समस्याएं
### (Problems)

आगत सूचनाओं की यथार्थता Accuracy of input information

अनिवार्यताओं की पूर्वद ष्टि Foreseeing the requirement

प्रोग्राम एवं रूपरेखा Programming & Designing

### Advantages of EDP

सुधरी हुई वेतन सूची Improved pay roll accounting

शीघ्र सूचना Speeded up information

कम खर्च अधिक शुद्धता Less expence more accuracy

एकसार तक Unform data

### दस्तावेज प्रशासक
### (Records Administration)

1. मुआवजा Compensation
2. जनशक्ति विकास Manpower Development
3. रोजगार Employment

### EDP प्रयोग कारक

EDP का पहले कार्मिक एवं श्रम संघ द्वारा विरोध किया गया था परन्तु तत्पश्चात् वेतन सूची, दस्तावेजों की व्यवस्था से कार्मिकों ने कम्प्यूटर की महत्ता को कार्मिक प्रशासन में स्वीकार कर लिया क्योंकि EDP से कम्पनी के मानवीय द ष्टिकोण पर कोई अन्तर नहीं पड़ता।

# अध्याय-48
# मानव संसाधन विकास में उभरती प्रव त्तियां
# (Emerging Trends in HRD)

मानवीय संसाधन विकास का महत्व न केवल विभिन्न संगठनों ने बल्कि संसार के अधिकांश राष्ट्रों ने भी स्वीकार कर लिया है। यद्यपि यह एक नवीन विषय है पर हर राष्ट्र अपनी मानव पूंजी की सम द्धि के लिए संकीर्ण एवं व्यापक दोनों स्तरों पर HRD गतिविधियों पर विशेष ध्यान केन्द्रित कर रहा है। भविष्य में इस विषय की भूमिका में नए रूझान द ष्टिगोचर हो रहे हैं जैसेः

## मानव संसाधन विकास की नई भूमिका

यह स्वीकार किया जाने लगा है कि लोग महान क्षमता लिए लाभ के केन्द्र बिंदु हैं। प्रबंधन का उत्तरदायित्व है कि मानव संसाधन का मानव पूंजी में परिवर्तित कर जिसमें केन्द्रीय भूमिका HRD की है। उत्पादन, कुशलता, लाभ में बढ़ोत्तरी के लिए HRD प्रबंधकों को विशेष दायित्व निभाना है। राज्य, लोकनीति, श्रम संघ, श्रम विधिनियम, तथा स्वयं प्रबंधकों की व्यावसायिक कुशलता ने उन्हें शक्ति एवं निर्णय निर्माण के अंतरिम घंटे में शामिल किया है। परिवर्तित मिश्रित कार्यशक्ति, परिवर्तित कार्मिक मूल्य, परिवर्तित कार्मिक मांगें और परिवर्तित सरकार एवं समाज की मांगों ने HRD तथा HRD Managers को नई दिशा एवं भूमिका प्रदान की है।

कार्मिक की निम्न आदतों ने भी HRD के सामने नई भूमिका उपस्थित की है।

1. अलगाव, बोरियत एवं कृत्य असंतुष्टि
   Alienation, boredom and job dissatisfaction
2. कमतर उत्प्रेरणा एवं बढ़ती प्रतिस्पर्धा, उत्पादन व्यवहार
   Decreasing motivation and increasing counter productive behaviour
3. बढ़ती हुई आंकाक्षाएं एवं पतनोन्मुख संस्थाएं
   Rising Expectations and declining Institutions
4. समाप्त होता यंत्रीकरण एवं परिवर्तित विचार
   Dying Mechanism and Changing ideas

### श्रम संघों की द ष्टिकोण में संक्रमण
### (Union Attitudes in Transition)

श्रम आंदोलन में संदेह, विरोध एवं अलगाव के भाव पाए जाते हैं। इसका कारण संगठन में घटना श्रम शक्ति आकार, श्रमिकों के प्रति प्रबंधकों का उदारवादी द ष्टिकोण, खुश कार्यशक्ति, अच्छी कार्यदशाओं ने श्रम संघों की महत्ता को कम कर दिया है।

## कार्मिकों की नई रुचियां
## (The New Concerns of Personnel)

1. **परिवर्तित कार्य सप्ताह एवं कार्य जीवन**
   Changing work week and work life
2. **संगठन द्वारा कृत रूपरेखा**
   Job Design by the organisation
3. **जीवनचर्या नियोजन एवं विकास**
   Career Planning and Development
4. **वेतन एवं लाभ**
   Pay and Benefits
5. **कार्यस्थान का अतिरिक्त प्रयोग**
   Supplement uses of the workplace
6. **लचीले कार्य घंटे**

   Flexible work hours
7. **लचीला संगठन** Flexible Organisation) **जैसे**
   - **घंटी** (The Bell)
   - **मधुगण पेटिका** (The Beehive)
   - **सीढ़ी** (The Ladder)
8. **लचीला वेतन तथा लाभांश**
   (Flexible Pay and Benefits)

**यद्यपि स्वयं** HRD **एक अर्वाचीन विकास है परन्तु विकास सदैव परिवर्तन से जुड़ा होता है अतः थोड़े से अन्तराल में ही** HRD **में भी नवीन प्रव त्तियां उभरती द ष्टिगोचर हो रही है।**