

अध्याय – 6

नियुक्तिकरण

नियुक्तिकरण प्रत्येक संगठन के लिए आवश्यक है। यह सही पद पर सही व्यक्ति का चुनाव करता है। संगठन में मानव शक्ति एक प्रमूल्य संपत्ति है।

नियुक्तिकरण (Staffing) से अभिप्राय एक योग्य व कुशल व्यक्ति को भर्ती करना है। इसमें मानव संसाधन प्रबन्ध, भर्ती, चयन, अतिपूर्ति, पद्वैक्षणिक एवं रखरखाव समाहित होता है।

नियुक्तिकरण का अर्थ है:- लोगों को काम पर लगाना। यह मानव संसाधन के नियोजन से प्रारम्भ होता है तथा भर्ती, प्रशिक्षण, विकास, पदोन्नति तथा कार्यदल के निष्पादन मूल्यांकन को शामिल करता है।

नियुक्तिकरण की आवश्यकता तथा महत्व:-

1. **योग्य कर्मचारी प्राप्त करना:-** यह विभिन्न पदों के लिए योग्य कर्मचारियों को खोजने में सहायता करता है।
2. **बेहतर निष्पादन:-** सही व्यक्ति को सही स्थान पर रखकर यह बेहतर निष्पादन को निश्चित करता है।
3. **निरन्तर विकास:-** उचित नियुक्तिकरण उपक्रम के निरन्तर विकास को सुनिश्चित करता है।
4. **मानव संसाधनों का सर्वोत्तम उपयोग:-** यह आवश्यकता से अधिक कर्मचारियों को रखने से बचाता है। उच्च श्रम लागत को रोकने में सहायक है।
5. **कर्मचारियों का मनोबल बढ़ाता है:-** यह कर्मचारियों के कार्य सन्तोष में सुधार करता है।

मानव संसाधन प्रबन्ध:-

कुशल मानवीय संसाधन उपलब्ध कराने का काम मानव संसाधन प्रबन्ध का है। इस काम को करने के लिए बड़ी संस्थाओं में मानव संसाधन विभाग स्थापित किया जाता है। यह विभाग मानव संसाधन प्रबन्धक की देखरेख में काम करता है।

परिभाषा-

मानव संसाधन प्रबन्ध में मानव संसाधन की भर्ती, चयन, विकास, उपयोग, क्षतिपूर्ति और अभिप्रेरणा को सम्मिलित किया जाता है।

नियुक्तिकरण मानव संसाधन प्रबन्ध के एक भाग के रूप में:-

मानव संसाधन प्रबन्ध का क्षेत्र नियुक्तिकरण की अपेक्षा विस्तृत है। इसके अन्तर्गत नियुक्ति अभिलेख रखना, कर्मचारी नीतियां तैयार करना, कर्मचारी अनुसंधान करना, विशेषज्ञ प्रदान करना आदि को सम्मिलित किया जाता है। नियुक्तिकरण का अर्थ रिक्त पदों को भरना मात्र नहीं है, अपितु संस्था के लिए मानवीय तत्व की महत्वता को ध्यान में रखते हुए यह कार्य किया गया है। नियुक्तिकरण को मानव संसाधन प्रबन्ध के रूप में निम्नलिखित तरीके से देखा जाता है:-

1. नियुक्तिकरण प्रबन्ध का सर्वव्यापक कार्य है, इसे सभी स्तर के प्रबन्धकों द्वारा किया जाता है।
2. जैसे-जैसे संस्था का आकार बड़ा होता है, उसके कर्मचारियों की संख्या भी बढ़ती है। कर्मचारियों का प्रभावी प्रबन्ध करने के लिए बड़ी संस्थाओं में एक अलग मानव संसाधन विभाग की स्थापना की जाती है जिसमें मानवीय प्रबन्ध के अनेक विशेषज्ञ होते हैं।
3. नियुक्तिकरण में न केवल रिक्त पदों का भरना वरन् प्रशिक्षण, विकास और कार्य मूल्यांकन करना भी है।

प्र०१ प्रबन्ध का वह कार्य पहचानिए जो सही व्यक्ति को सही पद पर नियुक्त करता है। इस कार्य के महत्व का वर्णन कीजिए। (5)

प्र०२ उस संसाधन को पहचानिए जो संगठन में सफलता एवं कुशल मानवशक्ति को स्थापित करने के लिए उत्तरदायी होता है। (1)

नियुक्तिकरण प्रक्रिया के चरण:-

मानव शक्ति आवश्यकताओं का आकलन

भर्ती

आवेदकों में से चयन

अनुस्थापन तथा अभिविन्यास

प्रशिक्षण तथा विकास

प्रशिक्षण एवं मूल्यांकन

1. मानव शक्ति आवश्यकताओं का आकलन:- इसमें निम्नलिखित शामिल है:-

- (क) सबसे पहले इस बात का पता लगाना कि कितनी संख्या में तथा किस प्रकार ? के कर्मचारी संस्था में उपलब्ध है।
 - (ख) यह निर्धारित किया जाता है कि संस्था को कितने एवं किस प्रकार के कर्मचारियों की आवश्यकता है।
 - (ग) मानव शक्ति आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए कार्यक्रम तैयार करना। कार्यभार विश्लेषण मानव शक्ति आवश्यकताओं को समझने के लिए उपयुक्त है।
2. भर्ती:- यह वह प्रक्रिया है जिसके अंतर्गत मानव शक्ति की उपलब्धता के विभिन्न स्रोतों से संभावित कर्मचारियों की खोज की जाती है तथा उन्हें संस्था में प्रार्थना-पत्र भेजने हेतु प्रोत्साहित किया जाता है।
3. चयन:- इसके अंतर्गत विभिन्न कार्यों के लिए योग्य प्रार्थियों को चुना जाता है जिसके लिए रोजगार, परीक्षाएँ लेना, साक्षात्कार एवं चिकित्सीय जाँच शामिल है।

4. **अनुस्थापन एवं अभिविन्यासः**- जब भी किसी नए कर्मचारी का संस्था में चयन किया जाता है तो उसे उस कार्य पर लगाया जाता है जिसके लिए वह उपयुक्त हो। अनुस्थापन एक महत्वपूर्ण प्रक्रिया है, क्योंकि इसके द्वारा ही सही कार्य पर सही व्यक्ति को नियुक्त किया जाता है।
 अभिविन्यास में नए कर्मचारी को संस्था से परिचित कराया जाता है। नए कर्मचारी का उनकी इकाइयों, पर्यवेक्षकों और साथी कर्मचारियों से परिचय कराया जाता है। उन्हें काम के घण्टों, छुटियाँ लेने की प्रक्रिया, चिकित्सा सुविधाओं इत्यादि की जानकारी भी दी जाती है। संस्था के इतिहास तथा संस्था में विभिन्न स्थानों पर उपलब्ध विभिन्न सुविधाओं के विषय में बताया जाता है।
5. **प्रशिक्षण एवं विकासः**- व्यवस्थित प्रशिक्षण कर्मचारियों के ज्ञान एवं कौशल में वृद्धि करने में सहायता करता है। कर्मचारियों के ज्ञान एवं कौशल को बढ़ाने के लिए विभिन्न विधियों का प्रयोग किया जाता है। विकास का अर्थ कर्मचारियों को सभी दृष्टियों में उन्नत व निपुण बनाना है। यह वह प्रक्रिया है जिसके द्वारा कर्मचारी अपना वर्तमान काम करने के लिए कौशल हासिल करते हैं और भविष्य में उच्चतर कार्य संभालने के लिए क्षमताओं को बढ़ाते हैं।
6. **निष्पादन एवं मूल्यांकनः**- इसके अंतर्गत कर्मचारियों के कार्यों का मूल्यांकन किया जाता है। कर्मचारियों का स्थानान्तरण एवं पदोन्नति इसी पर आधारित है।

प्र० एक कम्पनी ए बी लिमिटेड ने एक प्लान की स्थापना की जो सौर ऊर्जा पर आधारित मोटर बाइक का निर्माण करेगी। भारत एक अति प्रतियोगी बाजार है जो इस क्षेत्र में कम कीमत पर उत्पादन करता है। ए बी लिमिटेड बाजार के 30% हिस्से पर व्यापार करना चाहती है तथा साथ ही 5 करोड़ रु० का निवेश आगामी दो साल में भारत से बारह करना चाहती है। इसके लिए कम्पनी को अति प्रशिक्षित एवं उत्प्रेरित व्यक्तियों की आवश्यकता है। श्रीमान एक्स को इस कार्य को पूरा करने के नियुक्त किया गया है।
 (क) श्रीमान एक्स द्वारा अपनायी जाने वाली नियुक्तिकरण की प्रक्रिया का वर्णन कीजिए।
 (ख) किसी एक मूल्य को पहचानिए एवं लिखिए। (5)

भर्ती:-

भर्ती सम्भावित कर्मचारियों को भर्ती दूढ़ने तथा संगठन में काम करने के लिए आवेदन करने के लिए प्रोत्साहित करने की प्रक्रिया है।

भर्ती के स्रोतः-

क) आन्तरिक स्रोत ख) बाह्य स्रोत

भर्ती के आन्तरिक स्रोतः- आन्तरिक स्रोत से तात्पर्य संगठन के भीतर प्राथियों को आमंत्रित करना है।

भर्ती के आन्तरिक स्रोतों की विधियाँ:-

1. **स्थानांतरणः**- इसमें कर्मचारियों को एक जगह से दूसरी जगह भेज देना शामिल है जैसे एक विभाग से दूसरे विभाग में या एक पारी से दूसरी पारी में भेजना।
2. **पदोन्नति:-** इसमें कर्मचारी को निम्न पद से उच्च पदों पर भेज देना शामिल है। जिसमें कर्मचारियों की जिम्मेदारी, सुविधा तथा भुगतान बढ़ जाते हैं।
3. **अस्थायी अलगाव (ले-आफ)**:- अस्थायी रूप से अलग किये गये कर्मचारियों का वापिस काम पर बुलाने को अस्थायी अलगाव के स्रोत से भर्ती करना (ले-ऑफ) कहा जाता है। यह वह कर्मचारी है, जिन्हें काम की कमी के फलस्वरूप संस्था से अस्थायी रूप से अलग किया गया था।

आन्तरिक स्रोतों के लाभः-

- 1) कर्मचारी अपने कार्य निष्पादन के सुधार के लिए प्रेरित होते हैं।
- 2) आंतरिक भर्ती चयन प्रक्रिया को सरल कर देती है।
- 3) कर्मचारियों के प्रशिक्षण एवं विकास पर समय बर्बाद नहीं होता।
- 4) आन्तरिक भर्ती के स्रोत सस्ते हैं।

आन्तरिक स्त्रोतों की सीमाएँ:-

- 1) नयी प्रतिभाओं के संस्था में प्रवेश के अवसर कम होते हैं।
- 2) कर्मचारी अकर्मण्य हो जाते हैं।
- 3) कर्मचारियों के मध्य प्रतियोगिता में बाधा पड़ती है।
- 4) कर्मचारियों का लगातार स्थानांतरण संगठन की उत्पादकता को घटा सकता है।

भर्ती के बाह्य स्त्रोतः- जब कम्पनी रिक्त पदों के लिए बाहर से आवेदन प्राप्त करती है तो उसे भर्ती के बाह्य स्रोत कहते हैं।

भर्ती के बाह्य स्त्रोतों की विधियाँ:-

1. **प्रत्यक्ष भर्ती**:- उपक्रम के सूचना पट् पर एक सूचना लगाई जाती है जिसमें रिक्त स्थानों का विवरण होता है।
2. **प्रतीक्षा सूची**:- अनेक बड़े व्यापारिक उपक्रम अपने कार्यालय में प्रतीक्षा सूची रखते हैं, आवश्यकता होने पर उन्हें बुलाया जा सकता है।
3. **विज्ञापन**:- समाचार पत्र या पत्रिकाओं में रिक्त स्थानों के विज्ञापन द्वारा भर्ती की जा सकती है।
4. **रोजगार कार्यालय**:- नौकरी तलाशने वाले इन कार्यालयों में अपना नाम दर्ज कराते हैं। इनके माध्यम से कुशल व अकुशल प्रचालत्मक कार्यों के लिए उम्मीदवार ढूँढे जा सकते हैं।
5. **महाविद्यालय** से भर्ती या ठेकेदारी के माध्यम से भी भर्ती की जा सकती है। बड़े संगठन विश्वविद्यालयों और अन्य संस्थाओं के साथ विभिन्न नौकरियों पर भर्ती के लिए संपर्क रखते हैं।
6. **सिफारिशें**:- विश्वसनीय कर्मचारियों, मित्रों और संबंधियों द्वारा प्रस्तावित आवेदन भर्ती के अच्छे स्रोत सिद्ध हो सकते हैं।
7. **इंटरनेट द्वारा भर्ती**:- कुछ संस्थाओं ने कुछ वैबसाइट विशेष रूप से बनाए हैं जो कार्य पाने के लिए इच्छुक व्यक्तियों को नौकरी से संबंधित सूचनाएँ देते हैं जैसे... naukri.com, times.job.com., monster.com etc.

भर्ती के बाह्य स्त्रोतों के लाभ

1. **योग्य कर्मचारी:-** भर्ती के बाह्य स्त्रोत के प्रयोग से प्रबन्ध योग्य एवं प्रशिक्षित व्यक्तियों को संस्था के रिक्त पदों के लिए आवेदन का अवसर देती है।
2. **सिव्वृत विकल्प:-** प्रबन्धकों के पास विस्तृत विकल्प उपलब्ध होते हैं।
3. **नयी प्रतिभाएँ:-** नये विचारों का उपक्रम में समावेश होता है।
4. **प्रतियोगिता की भावनाः-** कर्मचारियों में प्रतियोगिता की भावना का विकास होता है।

बाह्य स्त्रोत की कमियाँ/सीमाएँ:-

1. **वर्तमान कर्मचारियों में असन्तोष की भावनाः-** संस्थान में काम करने वाले कर्मचारियों में असन्तोष फैलता है क्योंकि वे महसूस करते हैं कि उनकी पदोन्नति के मौके घट गए हैं।
2. **महंगी प्रक्रियाः-** विज्ञापन आदि पर लागत अधिक आती है।
3. **लम्बी प्रक्रियाः-** भर्ती प्रक्रिया में ज्यादा समय लगता है।

प्र०1. रोहन एक पैट्रोकेमिकल कम्पनी के डायरेक्टर हैं जो कुड़े करकट व दूसरे अपशिष्ट पदार्थों का प्रयोग करके जैविक गैस का निर्माण करना चाहते हैं। उसने निर्णय लिया कि इस उत्पादन इकाई की स्थापना बिहार के ग्रामीण एवं पिछड़े क्षेत्र में की जायेगी जहां पर लोग बेरोजगारी एवं गरीबी से शोषित हैं। रोहन वहां के आस पास के लोगों को इस इकाई में भर्ती करना चाहता है तथा साथ ही योग्य व्यक्तियों की भर्ती तकनीकी संस्थानों के माध्यम से करना चाहता है।

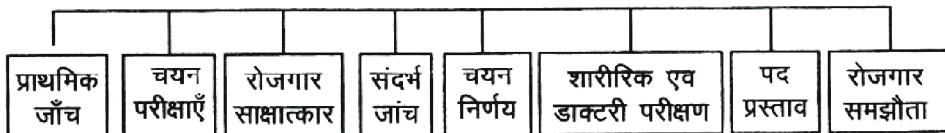
(क) प्रबन्ध के उस कार्य को पहचानिए जो व्यक्तियों की भर्ती से सम्बंधित है।

(ख) भर्ती के उन स्त्रोतों को पहचानिए जो ऊपर दिए गए गद्यांश में वर्णित किए गए हैं तथा साथ ही उस रेखा को इंगित कीजिए जो ऊपर वर्णित है।

(ग) गद्यांश में उपयोग किए गए दो मूल्यों को पहचाननिए (6)

4. **चयन:-** चयन एक प्रक्रिया है जो संगठन के भीतर व बाहर से वर्तमान स्थिति एवं भविष्य की स्थिति के लिए उपयुक्त अभ्यार्थियों को चुनौती है।

चयन प्रक्रिया के चरण



चयन प्रक्रिया के विभिन्न चरण:-

1. **प्राथमिक जाँच:-** आवेदन पत्रों के प्राप्त हो जाने के बाद एक जाँच समिति द्वारा आवेदन की योग्यता और अनुभव के संबंध में समुचित जाँच की जाती है। आवेदकों को प्रारम्भिक परीक्षाओं के लिए बुलाया जाता है एवं अनुपयुक्त आवेदनों को अस्वीकार कर दिया जाता है।
2. **चयन परीक्षाएँ:-** इन परीक्षाओं में शामिल है:-
 - (क) मनोवैज्ञानिक परीक्षाएँ जो इस मान्यता पर आधारित है, काम पर लगे मानव के व्यवहार को पूर्वानुमान व्यक्तियों की विभिन्न परीक्षाएँ लेकर किया जा सकता है।
 - (ख) रोजगार परीक्षा जो व्यक्तियों की विशेषताओं और कमजोरियों को स्पष्ट कर देती है।
3. **रोजगार साक्षात्कार:-** इसके मुख्य उद्देश्य निम्नलिखित हैं:-
 - (क) उम्मीदवार की उपयुक्तता ज्ञात कराना।
 - (ख) उम्मीदवार के बारे में अधिक सूचनाएँ प्राप्त करना।
 - (ग) उम्मीदवार को काम की शर्तों सहित काम की रूपरेखा बताना।
4. **संदर्भ जाँच:-** अंतिम चयन से पूर्व भावी नियोक्ता सामान्यतः आवेदन द्वारा दिये गये संदर्भों की जाँच करता है। इसके अन्तर्गत उम्मीदवार की पारिवारिक पृष्ठभूमि, पिछला रोजगार, शिक्षा, पुलिस रिकार्ड इत्यादि की पूरी छानबीन की जाती है।
5. **चयन निर्णय:-** जो उम्मीदवार रोजगार परीक्षा एवं साक्षात्कार उत्तीर्ण कर लेते हैं ताकि जिसके संदर्भों की जाँच हो सकती हैं, योग्यता के आधार पर उनकी एक सूची बनाई जाती है तथा चयन का अंतिम निर्णय लिया जाता है।

6. **शारीरिक / डॉक्टरी परीक्षण:-** संस्था द्वारा नियुक्त एक योग्य चिकित्सक द्वारा यह प्रमाणित किया जाता है कि उम्मीदवार संबंधित कार्य के लिए शारीरिक दृष्टि से उपयुक्त है या नहीं। उचित डॉक्टरी परीक्षा से यह सुनिश्चित हो जाता है कि कर्मचारी स्वस्थ है जिससे अनुपस्थिति दरें कम होगी।
7. **पद प्रस्ताव:-** उम्मीदवार द्वारा चयन प्रक्रिया की सभी बाधाओं को पार कर लेने के बाद उसे एक नियुक्ति पत्र देकर औपचारिक रूप से नियुक्त कर लिया जाता है। नौकरी की व्यापक शर्तें, वेतनमान इत्यादि नियुक्ति पत्र के अभिन्न अंग होते हैं।
8. **रोजगार समझौता:-** जब उम्मीदवार नौकरी का प्रस्ताव स्वीकार कर लेता है तो उसे दी गई समय सीमा के भीतर स्वीकृति देनी होती है। स्वीकृति देने के पश्चात नियोक्ता और उम्मीदवार दोनों रोजगार समझौता पर हस्ताक्षर करते हैं, जिसमें मुख्यतः पद परिचय, नियुक्ति की तिथि, वेतन, अवकाश संबंधी नियम, रोजगार समाप्ति की शर्तें आदि दी जाती हैं।

प्र०१. निशान्त एक उत्पादन ईकाई उस ग्रामीण क्षेत्र में लगाना चाहता है जहां पर रोजगार के अवसर कम हैं तथा मजदूरी कम लागत पर उपलब्ध है। इसके लिए वह निम्न विभागों के लिए एक अलग मुख्या रखना चाहता है। विभाग विक्रय, लेखा, क्रय, उत्पादन। उसने इसके लिए एक विज्ञापन दिया तथा कुछ उम्मीदवारों को चयनित किया है:-

- (क) उपयुक्त उम्मीदवार को चयन करने के अलगे तीन चरण बताइए तथा पहचान कीजिए।
- (ख) उन दो मूल्यों को भी पहचानिए जो निशान्त सम्प्रेषित करना चाहता है।

प्रशिक्षण एवं विकास

प्रशिक्षण:- प्रशिक्षण किसी विशिष्ट कार्य को कुशलतापूर्वक करने के लिए कर्मचारियों की जानकारी एवं तकनीकी कौशल बढ़ाने की गतिविधि है तथा नए कर्मचारियों को उनके काम से परिचित करता है और उनके ज्ञान और कौशल को बढ़ाता है।

विकास:- प्रबन्धकों की वर्तमान पदों पर संपूर्ण प्रभावपूर्णता में सुधार करने एवं भविष्य में अधिक जिम्मेदारी उठाने के लिए तैयार करने से है।

प्रशिक्षण के लाभ

(क) संगठन के लाभ:-

- व्यस्थित सीखने के अवसरः- प्रशिक्षण कर्मचारी को व्यवस्थित तरीके से सीखने का अवसर प्रदान करता है जिससे अपव्यय कम होता है।
- अधिक लाभः- कर्मचारी की उत्पादन की किस्म एवं मात्रा में सुधार होने से संस्था को अधिक भभ होता है।
- श्रम-परिवर्तन दर एवं अनुपस्थिति में कमीः- प्रशिक्षित कर्मचारी संस्था के वातावरण एवं अपने कार्य से अधिक संतुष्ट रहते हैं।
- पर्यवेक्षण की कम ज़रूरतः- प्रशिक्षित कर्मचारी अपने-अपने कार्य में निपुण हो जाते हैं।

कर्मचारियों के लाभ

- बेहतर कैशियर विकल्पः- कर्मचारी के ज्ञान एवं कौशल में सुधार से बेहतर, कैशियर विकल्प मिलते हैं।
- बेहतर कमाईः- बेतहर प्रदर्शन से कर्मचारी की बेतहर कमाई होती है।
- मनोबल में बढ़ावा:- कर्मचारी के संतुष्टि स्तर एवं मनोबल को बढ़ावा मिलता है।
- दुर्घटनाओं में कमीः- मशीनों को चलाने की कला को सीख कर दुर्घटनाओं को कम किया जा सकता है। यह कला प्रशिक्षण द्वारा आती है।

क्र.सं.	आधार	प्रशिक्षण	विकास
1.	परिभाषा	इसका अर्थ किसी विशिष्ट कार्य करने के लिए कौशल और ज्ञान प्रदान करना है।	इसका अर्थ कर्मचारियों को सभी दृष्टियों से निपुण बनाना है।
2.	उद्देश्य	इसका उद्देश्य कर्मचारियों को उनके वर्तमान कार्य में कुशलता प्रदान करना है।	विकास का संबंध भावी कार्यों के लिए क्षमताओं और कुशलताओं का विकास करने से है।

3.	विधियाँ	प्रशिक्षण कार्य पर प्रशिक्षण विधियों द्वारा प्रदान किया जाता है।	विकास सेमिनार, सम्मेलन जैसी विधियों पर आधारित है।
4.	पहल	अपने कर्मचारियों को प्रशिक्षण देने के लिए अधिकारी द्वारा पहल की जाती है।	अपनी उन्नति और विकास के लिए व्यक्ति स्वयं पहल करता है।
5.	अवधि	प्रशिक्षण कार्यक्रम अल्प अवधि के लिए चलाये जाते हैं।	यह एक दीर्घकालीन प्रक्रिया है।
6.	प्रकृति	जॉब प्रधान	कैशियर प्रधान
7.	कर्मचारियों का स्तर	अप्रबंधकीय स्तर	प्रबंधकीय स्तर

प्रशिक्षण और विकास

प्रशिक्षण किसी विशिष्ट कार्य को करने के लिए तकनीकी ज्ञान देने से संबंधित है। किन्तु विकास एक व्यापक क्रिया है जो व्यक्ति की सभी क्षेत्रों में वृद्धि से संबंधित है, तथापि यह दोनों परस्पर सम्बन्धित क्रियाएँ हैं। प्रशिक्षण कर्मचारियों को कार्य कौशल सीखने में सहायता करता है, जबकि विकास कर्मचारियों के दृष्टिकोण को विस्तृत करता है।

प्रशिक्षण की विधियाँ

(क) **आन दा जॉब विधियाँ:-** यह उस जगह लागू होती है जब कर्मचारी वास्तव में काम कर रहे होते हैं- इसका अर्थ “जब करो तब सीखो”। इसकी मुख्य विधियाँ निम्नलिखित हैं:-

- प्रशिक्षणार्थी कार्यक्रम:-** इसके अंतर्गत प्रशिक्षणार्थी को किसी अनुभवी व्यक्ति के पर्यवेक्षण में रखा जाता है जो उसे आवश्यक कौशल सिखाता है और उसके निष्पादन को नियंत्रित करता है। प्रशिक्षणार्थी को इसके लिए निर्वाह भत्ता भी मिलता है जिससे वह “सीखो और कमाओ” योजना का लाभ उठा सकता है।
- संयुक्त परीक्षण (Internship) :-** इस विधि के अंतर्गत शैक्षिक संस्थान अपने छात्रों को व्यवहारिक ज्ञान देने के लिए औद्योगिक उपकरणों के साथ समझौता कर

लेते हैं। उदाहरण के लिए चिकित्सा छात्रों को व्यवहारिक ज्ञान के लिए बड़े अस्पतालों में भेजा जाता है।

3. **अभिविन्यास प्रशिक्षण (Induction Training):-** यह प्रशिक्षण एक नए कर्मचारी को दिए गए प्रशिक्षण का एक प्रकार है, जिसमें नए कर्मचारी को अन्य कर्मचारियों व्यावसायिक परिवेश, नौकरी और व्यापार के साथ परिचित कराने के द्वारा, संस्थान में शीघ्रता से स्थापित होने में मदद की जाती है, प्रशिक्षण के इस प्रकार की अवधि कुछ घंटों से कुछ महीनों तक हो सकती है। अभिविन्यास प्रशिक्षण, वास्तव में नवागंतुक का समूहीकरण करने के लिए और कंपनी के समग्र रणनीति, मानकों के प्रदर्शन आदि के लिए सुअवसर प्रदान करता है, अगर यह ध्यान से किया जाये तो समय और लागत (प्रभावशीलता या दक्षता आदि में वृद्धि द्वारा) की बचत करता है।

(ख) कार्य से परे प्रशिक्षण:- प्रशिक्षार्थियों को काम से अलग एक अन्य स्थान पर प्रशिक्षण दिया जाता है। इसका मुख्य आधार “करने से पहले सीखना” है।

1. **प्रकोष्ठशाला प्रशिक्षण:-** इसके अंतर्गत नए कर्मचारियों को प्रशिक्षण देने के उद्देश्य से, अलग से एक प्रशिक्षण केंद्र की स्थापना की जाती है। इस केंद्र में औजारों एवं मशीनों को इस ढंग से लगाया जाता है ताकि कारखाने जैसी परिस्थितियां उत्पन्न हो जाएं।

अभ्यास के लिए प्रश्न

- प्र० मनु जो एक कम्पनी का मुख्य प्रबन्धक है जहाँ अत्यधिक परिष्कृत मशीनें एवं संयत्रों का प्रयोग किया जाता है, चाहता है कि कर्मचारियों को मशीनों एवं संयत्रों का प्रयोग करने से पूर्व पूर्ण रूप से प्रशिक्षित किया जाए।
सुझाव दीजिए कि मनु को प्रशिक्षण की कौन सी विधि का प्रयोग करना चाहिये। इस विधि का वर्णन कीजिए। (3)
- प्र० कम्पनी ने अपने अकाउंटेंट को, अकाउंटिंग का नया सफ्टवेयर सीखने के लिये भेजा ताकि वह Accounts अधिक तेजी से तथा अधिक शुद्धता के साथ बना सके। कुछ ही समय पश्चात उसे तथ्य सम्बन्धी ज्ञान बढ़ाने व अभिप्रेरण हेतु अन्य कार्यक्रम में भेजा गया।

उपरोक्त पहरे में जिन दो तथ्यों की बात की गई है उन्हें पहचानें व उनकी व्याख्या करें। इन तथ्यों में प्रकृति, उपयुक्तता व प्रयोग की जाने वाली तकनीक के आधार पर अन्तर बताएँ।

- प्र० दिल्ली शिक्षा विभाग सरकारी स्कूल में पढ़ने वाले बच्चों को उच्च स्तर की शिक्षा देने के लिए सदैव प्रयासरत रहा है। इसी उद्देश्य की पूर्ति हेतु शिक्षा विभाग हर साल सेमिनार व कान्फ्रेंस आयोजित करता है जिससे की सेमिनार व कान्फ्रेंस में भाग लेने वाले अध्यापकों के तथ्य सम्बन्धी ज्ञान में वृद्धि की जा सके।
- (क) उपरोक्त कथन में प्रशिक्षण की किस विधि का जिक्र किया गया है ? पहचानें।
(ख) प्रशिक्षण की इस विधि की किसी एक तकनीक की लाभ हानि सहित व्याख्या करें।
- प्र० एक कम्पनी के कर्मचारी नई मशीनों पर कार्य करने में अपने आप को असमर्थ पाते हैं। कम्पनी में सामग्री का अपव्यय व दुर्घटना भी अधिक होती है। कम्पनी में कर्मचारी परिवर्तन दर अधिक है तथा कर्मचारी हर वक्त सुपरवाईजर की सहायता चाहते हैं। उपर्युक्त समस्या के समाधान को लाभों सहित बताएं।
- प्र० “प्रशिक्षण की इस विधि के अन्तर्गत कर्मचारी कार्य करते हुए सीखता है। कर्मचारी को प्रशिक्षण किसी वरिष्ठ कर्मचारी या प्रशिक्षक द्वारा दिया जाता है। किन्तु इस विधि में सामग्री के अपव्यय व दुर्घटना की सम्भावना अधिक रहती है।”
- उपरोक्त कथन में व्याख्या की गई प्रशिक्षण की विधि को पहचानें। प्रशिक्षण की उपरोक्त विधि में कौन-कौन सी तकनीक प्रयोग की जाती है ? लाभ व हानियों के साथ बताएं।
- प्र० “Indemnity Ltd.” के मुख्य प्रबंधक “कर्मचारी पहचान कार्यक्रम” में कर्मचारियों को संबोधित कर रहे थे। उन्होंने इस बात पर जोर दिया कि:- “कर्मचारियों को अपने बाजार मूल्य में वृद्धि करने के लिए सभी संभव प्रयास करने चाहिए। इस उद्देश्य की पूर्ति के लिए उन्हें अपनी कार्यक्षमता एवं कुशलता में वृद्धि करनी होगी। उन्हें यह प्रयास भी करना चाहिए कि उन्हें कार्य संतुष्टि मिले, यही नहीं उन्हें इस बात पर भी ध्यान केंद्रित करना चाहिए की दुर्घटनाओं में कमी हो सके।”
- (क) मुख्य प्रबंधक, प्रबंधक की किस अवधारणा पर बल दे रहे थे ?
(ख) उपरोक्त में जिस प्रेशन के प्रकार की बात की गई है, उसे पहचान कर वर्णन कीजिए। (प्रशिक्षण, अमौद्रिक प्रेरणा)

- प्र० “प्रगति मूल्यांकन रिपोर्ट-2016” के आधार पर मानव संसाधन प्रबंधन ने उत्पादन की किस्म में सुधार एवं कार्य संतुष्टि के लिए निम्न प्रशिक्षण की विधियों को अपनाया:-
- (क) श्री गणेश को कंपनी में प्रशिक्षण दिया गया ताकि वह सेक्षांतिक ज्ञान जो कि उसने अपने महाविद्यालय में सीखा था, उसका व्यावहारिक अभ्यास कर सके।
- (ख) श्री राहुल को मशीनरी का डमी मॉडल अभ्यास के लिए प्रदान किया गया।
- (ग) श्री शेखर को एक विशेषज्ञ के साथ काम करने को कहा गया ताकि वह अवलोकन द्वारा सीख सके।
1. उपरोक्त में वर्णित प्रशिक्षण विधियों की पहचना कीजिए।
 2. पहचान की गई विधियों को ‘कार्य पर’ एवं ‘कार्य से परे’ प्रशिक्षण में वर्गीकृत कीजिए।
- प्र० Pure Enequies Ltd. ने काम लागत पर उच्च क्वालिटी के सौर पेनल्स तैयार करने के लिए जर्मनी से एक नई उच्च तकनीक वाली मशीन खरीदी। एक महीने बाद उत्पादन प्रबंधक की रिपोर्ट द्वारा यह पता लगा कि उत्पादन की मात्रा एवं क्वालिटी प्रमाणित कार्य से कम है। जांच करने पर पता चला कि कर्मचारियों में उच्च तकनीक वाली मशीनों के प्रयोग करने की जानकारी की कमी थी। इसके फलस्वरूप अधिक उपरिव्यय हो रहा था क्योंकि जापान से इंजीनियर को बार-बार बुलाया जाता था।
- (क) सुझाव दीजिए कि उत्पादन की मात्रा एवं क्वालिटी में कैसे वृद्धि की जा सकती है ?
- (ख) उपरोक्त में प्रेषित कोई एक मूल्य लिखिए।
- (घ) उपरोक्त में वर्णित प्रबंध के कार्यों के नाम लिखिए। (प्रशिक्षण)
- प्र० तेजा लिंगो ने 50 पर्यवेक्षकों के पद के लिए 22,495 प्रार्थना पत्र प्राप्त किए। प्रारम्भिक छंटनी की गई और 3,545 प्रार्थना पत्रों को हटा दिया गया। चयन प्रक्रिया के विभिन्न चरणों के बाद 50 प्रार्थियों का चयन किया गया। उन सभी को उनके पदों पर नियुक्त कर दिया गया। एक महीने बाद उनके कार्य का मूल्यांकन किया गया। यह पाया गया कि 50 में से आठ का प्रदर्शन सही नहीं था क्योंकि उन्हें मशीनों पर काम करने में व्यावहारिक समस्या आ रही थी।
- (क) इन आठ पर्यवेक्षकों के प्रदर्शन सुधार के लिए आपके अनुसार क्या करना चाहिए।
- (ख) कर्मचारियों की दक्षता स्तर में सुधार करके संस्था को क्या लाभ होगा ?

प्र० पिछले दस वर्षों में स्मिता ‘जोनसन एंटरप्राइसेस’ में एक सहायक प्रबंधक के पद पर कार्य कर रही थी। वह कार्य के प्रति अपनी वचनबद्धता एवं सर्वपण के कारण अपने साथियों के बीच बहुत प्रसिद्ध थी। जब उससे वरिष्ठ प्रबंधक सेवानिवृत्त हुआ तो उसके सभी साथियों ने यह सोचा कि स्मिता की अब पदोन्नति हो जाएगी। जब इस खाली पद को एक बाहरी व्यक्ति ‘श्रीमती रीटा’ द्वारा भर दिया गया तो सभी को आश्चर्य हुआ। इसके कारण स्मिता का उत्साह भंग हो गया और उसका निष्पादन गिरना शुरू हो गया। उसने अपने आपको अक्सर अनुपस्थित करना शुरू कर दिया और वह अपने लक्ष्यों को प्राप्त नहीं कर पा रही थी।

श्रीमती रीटा, एक अच्छी नेता थी जो अपने अधीनस्थों को न केवल आदेश देती थी, अपितु उन्हें मार्गदर्शित एवं अभिप्रेरित भी करती थी। उसने स्मिता के व्यवहार की ओर ध्यान दिया और महसूस किया कि उसके निष्पादन में सुधार किया जा सकता है। उसने स्मिता को संगठन के निर्णय-संबंधी विषयों में शामिल करना प्रारंभ कर दिया और उसे एक उच्च स्तरीय संयुक्त प्रबंध समिति का हिस्सा बना दिया। अब स्मिता कार्यालय में समय पर आती थी और उसके निष्पादन में भी सुधार होना प्रारंभ हो गया।

- (क) रीटा द्वारा निष्पादित प्रबंध के कार्य की पहचान कीजिए।
- (ख) प्रबंध के उपरोक्त कार्य के उस तत्व का नाम बताइए जिसकी सहायता से रीटा स्मिता के व्यवहारमें सुधार कर सकी।
- (ग) उपरोक्त (ख) में पहचाने गए तत्व की किन्हीं तीन विशेषताओं का उल्लेख कीजिए। (5)

प्र० ‘व्याम लिमिटेड’ के कर्मचारी बढ़ी हुई माँग को पूरा करने के लिए आयात की गई नई तथा हाई-तकनीक मशीनों पर काम करने के योग्य नहीं है। इसलिए कर्मचारी पर्यवेक्षक से अतिरिक्त मार्गदर्शन की माँग कर रहे हैं। कर्मचारियों के बार-बार बुलावे के कारण पर्यवेक्षक पर अत्यधिक भार है।

सुझाव दीजिए की पर्यवेक्षक किस प्रकार कर्मचारियों के कौशल व ज्ञान को बढ़ाकर उन्हें स्वतंत्र रूप से कार्य संभालने के योग्य बना सकता है ?

उन तीन लाभों का भी उल्लेख कीजिए जो कर्मचारियों को पर्यवेक्षक के इस निर्णय द्वारा प्राप्त हुए हैं। (4)

प्र० एक कम्पनी की रिक्त पदों पर भर्ती की नीति निम्न है।

- (1) उच्च स्तर के पदों पर भर्ती विशिष्ट ऐजन्सी के द्वारा की जाएगी जिससे कि योग्य कर्मचारियों को आकर्षित किया जा सके।
- (2) कर्मचारियों में संस्था के प्रति अपनेपन की भावना जागृत करने तथा उनके अभिप्रेरण के लिए मध्यमस्तरीय पद कम्पनी के अन्दर से ही भरे जाएंगे।
 - (क) उपरोक्त में वर्षित भर्ती के स्त्रोतों की पहचान करें।
 - (ख) हर स्त्रोत की किसी एक विधि की व्याख्या करें। (4)

प्र० 'Orient Ltd.' अपनी व्यावसायिक क्रियाओं का विस्तार कर रही है। सभी विभागीय अध्यक्षों को 'मानवशक्ति अधियाचन' फार्म भरने के लिए वार्षिक आवश्यकता का आकलन करने के लिए कहा गया - निपुण कर्मचारी, अर्धकृशल कर्मचारी, अनिपुण कर्मचारी।

सभी विभागीय अध्यक्षों ने अधियाचन फार्म भरकर मानव संसाधन प्रबंधक को दे दिया। मानव संसाधन प्रबंधक ने सभी अधियाचन फार्मों को संकलित करके, कुल आकलन इस प्रकार- निपुण कर्मचारियों की आवश्यकता - 89, अर्धकृशल कर्मचारियों की आवश्यकता - 95, अनिपुण कर्मचारियों की आवश्यकता - 265। तत्पश्चात् भर्ती और चयन प्रक्रिया शुरू की गई।

उपरोक्त पैराग्राफ में नियुक्तिकरण की प्रक्रिया के प्रथम चरण (Step) को बताया गया है। अगले पाँच चरणों की व्याख्या कीजिए। (5)