प्रश्न 1. मानव संसाधन प्रबन्ध से क्या आशय है? आधुनिक प्रबन्ध में इसके महत्त्व एवं कार्यों पर प्रकाश डालिए।

अथवा

मानव संसाधन प्रबन्ध से आप क्या समझते हैं? मानव संसाधन प्रबन्ध के प्रमुख कार्यों को समझाइए।

अथवा

मानव संसाधन प्रबन्ध से आप क्या समझते हैं? इसकी प्रकृति एवं क्षेत्र को संक्षेप में समझाते हुए इसका महत्व बताइए।

अथवा

सेविवर्गीय प्रबन्ध से आप क्या समझते हैं? इसके कार्यों तथा भूमिका को समझाइए।

अथवा

मानव संसाधन प्रबन्ध से क्या आशय है? मानव संसाधन प्रबन्ध के कर्त्तव्य बताइए।

उत्तर—

मानव संसाधन प्रबन्ध का अर्थ एवं परिभाषाएँ

अर्थ—मानव संसाधन प्रबन्ध, प्रबन्धकीय कार्य का वह भाग है जो किसी संस्था के मानवीय संसाधनों से सरोकार रखता है। दूसरे शब्दों में, यह किसी संगठन में कार्यरत कर्मचारियों की क्रियाओं तथा उनके आपसी कार्यकारी सम्बन्धों का प्रबन्ध है। मानवीय संसाधन प्रबन्ध में वे सभी कार्य सम्मिलित हैं जिनसे किसी संस्था की सफलता के लिए आवश्यक मानवीय संसाधनों को प्राप्त एवं विकसित किया जाता है। वस्तुतः मानवीय संसाधन प्रबन्ध मानवीय सम्बन्धों, मानवीय मूल्यों एवं व्यवहारवादी अवधारणाओं से उत्प्रेरित कर्मचारी प्रबन्ध है। यह कर्मचारियों के प्रशिक्षण एवं विकास की प्रबन्ध विचारधारा है।

'मानवीय संसाधन प्रबन्ध' सेविवर्गीय प्रबन्ध का आधुनिक स्वरूप, आयाम एवं क्षेत्र है। वर्तमान में सेविवर्गीय प्रबन्ध की प्रकृति, क्रियाओं, दृष्टि, उपागम (way), व्यवहार शैली, क्षेत्र, चिन्तन तथा पद्धतियों में अनेक परिवर्तन आये हैं। परिणामस्वरूप, इसके (सेविवर्गीय प्रबन्ध) नवीनतम ज्ञान-समूह को 'मानव संसाधन प्रबन्ध' के नाम से जाना जाता है।

परिभाषाएँ—मानव संसाधन प्रबन्ध की कुछ प्रमुख परिभाषाएँ निम्नलिखित दी जा सकती हैं—

एडविन बी. फ्लिप्पो के अनुसार, "मानव संसाधन प्रबन्ध मानव संसाधनों की प्राप्ति, विकास, क्षतिपूर्ति, एकीकरण, अनुरक्षण एवं पृथक्करण का नियोजन, संगठन, निर्देशन एवं नियन्त्रण है ताकि व्यक्तिगत, संगठनात्मक एवं सामाजिक उद्देश्यों की पूर्ति की जा सके।"

डिकेन्सो तथा रॉबिन्स के अनुसार, "मानव संसाधन प्रबन्ध, प्रबन्ध में लोगों से सम्बन्धित या मानवीय पहलू से सरोकार रखता है।"

स्टोनर, फ्रीमेन तथा गिलबर्ट जूनियर के अनुसार, "मानव संसाधन प्रबन्ध एक अनवरत प्रक्रिया है जो संगठन को आवश्यकतानुसार सही पदों पर सही व्यक्तियों की आपूर्ति करने का प्रयास करती है।"

एण्डरसन तथा फेंटन के अनुसार, "मानव संसाधन प्रबन्ध में संस्था की सफलता के लिए आवश्यक मानव संसाधन का नियोजन, प्राप्ति एवं विकास सम्मिलित है।"

निष्कर्ष—मानव संसाधन प्रबन्ध 'मानवीय संसाधनों' का अधिकतम प्रभावी उपयोग करने से सम्बन्धित है। इसमें उपकार्यों का नियोजन, संगठन, निर्देशन एवं नियंत्रण किया जाता है जिनके द्वारा किसी संस्था में 'मानव संसाधनों' को प्राप्त, विकसित, एकीकृत एवं पुरस्कृत करके उनका अनुरक्षण किया जाता है, ताकि संस्था के लक्ष्यों की प्राप्ति के साथ-साथ वैयक्तिक एवं सामाजिक अभिलाषाओं को पूरा किया जा सके।"

मानव संसाधन प्रबन्ध की प्रकृति

मानव संसाधन प्रबन्ध की प्रकृति को निम्न प्रकार से समझाया जा सकता है—

1. मानव संसाधन प्रबन्ध मानवीय पहलुओं से सम्बन्धित कार्य है।
2. मानव संसाधन प्रबन्ध सामान्य प्रबन्ध का ही एक अंग है जो मानवीय संसाधन से सम्बन्धित है।
3. मानव संसाधन प्रबन्ध एक ओर तो विभागीय दायित्वों या कार्यों को पूरा करता है तथा दूसरी ओर यह उच्च प्रबन्धकों को परामर्श देता है।
4. मानव संसाधन प्रबन्ध का विस्तृत कार्यक्षेत्र है जिसमें मानव संसाधनों की भर्ती, चयन, प्रशिक्षण, विकास, अनुरक्षण, पारिश्रमिक इत्यादि कार्य सम्मिलित हैं।
5. मानव संसाधन प्रबन्ध कला एवं विज्ञान का संगम है।
6. मानव संसाधन प्रबन्ध एक व्यापक प्रक्रिया है। यह संस्था में सभी स्तरों पर किया जाने वाला कार्य है।
7. मानव संसाधन प्रबन्ध सेविवर्गीय प्रबन्ध से व्यापक अवधारणा है।
8. मानव संसाधन प्रबन्ध का पेशाकरण हो रहा है और यह एक पेशे के रूप में विकसित हो रहा है।
9. मानव संसाधन प्रबन्ध कार्मिकों के व्यक्तिगत एवं सामाजिक उद्देश्यों की पूर्ति में योगदान देता है।
10. मानव संसाधन प्रबन्ध अन्तर्विषयक (Inter-disciplinary) है।
11. मानव संसाधन प्रबन्ध निश्चित सिद्धान्तों एवं नीतियों पर आधारित है।
12. मानव संसाधन प्रबन्ध एक ऐसी गतिशील प्रक्रिया है जिसके द्वारा संस्था में आवश्यक मानव संसाधन की आपूर्ति को सुनिश्चित किया जाता है।
13. यह मानवीय भिन्नताओं को स्वीकार करता है।
14. मानव संसाधन प्रबन्ध का अन्तिम उद्देश्य व्यक्तिगत एवं संगठनात्मक प्रभावशीलता में अभिवृद्धि करना है।
15. यह प्रबन्ध के व्यवहारवादी दृष्टिकोण पर आधारित है।
16. मानव संसाधन प्रबन्ध एक विधि, दृष्टिकोण एवं मानवीय दर्शन है।
17. यह कर्मचारियों के व्यक्तित्व, अभिरुचियों, कार्य-क्षमताओं, सकारात्मक दृष्टिकोण आदि के विकास पर जोर देता है।
18. यह मानवीय संवेगों एवं भावनाओं से सम्बन्धित है, अतः चुनौतीपूर्ण कार्य है।
19. यह सम्पूर्ण संगठन का स्नायु-केन्द्र है।

मानव संसाधन प्रबन्ध का क्षेत्र अथवा कार्य / मानव संसाधन प्रबन्धक के कर्त्तव्य

मानव संसाधन प्रबन्ध का क्षेत्र अत्यन्त व्यापक है। इसमें प्रबन्ध प्रक्रिया के आधारभूत कार्यों के अतिरिक्त मानव संसाधन विभाग के कार्य भी सम्मिलित हैं। संक्षेप में, मानवीय संसाधन प्रबन्ध के क्षेत्र के अन्तर्गत अग्रलिखित कार्यों को सम्मिलित किया जाता है—

I. प्रबन्धकीय कार्य—

मानव संसाधन प्रबन्ध के प्रमुख प्रबन्धकीय कार्य निम्नलिखित हैं—

1. नियोजन करना—मानव संसाधन प्रबन्ध का प्राथमिक कार्य नियोजन करना है। यह निर्धारित करता है कि संस्था में कौनसे कार्य कब, किस प्रकार, किन साधनों से एवं किनके द्वारा पूरे किये जायेंगे। मानव संसाधन प्रबन्ध मानव संसाधनों से सम्बन्धित नीतियों, नियमों एवं कार्यविधियों को निर्धारित करता है, क्योंकि इन्हीं की सहायता से संस्था में मानव संसाधनों की भर्ती, नियुक्ति, प्रशिक्षण, विकास, वेतन, प्रशासन आदि को एकरूपता एवं कुशलता से पूरा करना सम्भव होता है।

2. संगठन—मानव संसाधन प्रबन्ध अपने विभाग का संगठन भी करता है। संगठन के द्वारा प्रबन्धक कार्यों एवं अधिकारों का निर्धारण करता है तथा संस्था के लोगों के बीच अधिकारी एवं अधीनस्थ का सम्बन्ध भी निर्धारित करता है। इसके परिणामस्वरूप मानव संसाधन विभाग के सभी कार्य नियोजित ढंग से सम्पन्न हो जाते हैं।

3. निर्देशन—निर्देशन का तात्पर्य लोगों को हाँकना नहीं अपितु उन्हें कार्य के लिए आवश्यक सूचनाएँ एवं मार्गदर्शन देना, प्रेरित करना तथा नेतृत्व प्रदान करना है। संस्था में यह कार्य मानव संसाधन प्रबन्ध द्वारा सुव्यवस्थित ढंग से किया जाता है। **रिचार्ड केल्हून** के अनुसार "अधीनस्थों का निर्देशन मानव संसाधन प्रबन्ध का एक आधारभूत कार्य है।"

4. समन्वय—मानव संसाधन प्रबन्ध अपने विभाग के भीतर तथा बाहर सभी स्तरों पर कार्यों, उद्देश्यों एवं संसाधनों में समन्वय स्थापित करने का कार्य भी करता है। यह अपने विभाग तथा अन्य विभागों की क्रियाओं, नीतियों, नियमों तथा कार्यविधियों में उचित सन्तुलन एवं सामंजस्य स्थापित करता है। यह अपनी संस्था की सेविवर्गीय नीतियों को श्रम कानूनों, सरकारी श्रम नीतियों, श्रमसंघ तथा प्रतिस्पर्द्धी संस्थाओं के अनुकूल समायोजित करता है।

5. नियन्त्रण—नियन्त्रण एक ऐसी प्रक्रिया है जिससे प्रबन्धक यह ज्ञात करता है कि वास्तविक कार्य निर्धारित योजनाओं, उद्देश्यों, नीतियों, नियमों, क्रियाविधियों आदि के अनुसार हो रहे हैं अथवा नहीं। यदि नहीं, तो प्रबन्धक उचित उपाय करके कार्यों को उन्हीं के अनुरूप करवाने का प्रयास करता है। मानव संसाधन प्रबन्ध भी अपने विभाग के कार्यों का प्रमापों से तुलना करके उनका मूल्यांकन करता है तथा उनमें रह गये अन्तर या विचलन को दूर करने हेतु आवश्यक कदम उठाता है।

II. विभागीय कार्य—

मानव संसाधन प्रबन्ध के प्रमुख विभागीय कार्य निम्नलिखित हैं—

1. मानव संसाधन नियोजन—मानव संसाधन प्रबन्ध का प्रथम प्रमुख कार्य मानव संसाधनों का नियोजन करना है। इस कार्य के अन्तर्गत यह संस्था के लिए कर्मचारियों की आवश्यकताओं का पूर्वानुमान करता है। यह इस बात का भी पूर्वानुमान करता है कि कब, कितने तथा किन योग्यताओं वाले व्यक्तियों की आवश्यकता होगी। यह आवश्यक कर्मचारियों की भर्ती, नियुक्ति, पदोन्नति, स्थानान्तरण के कार्यक्रम को निर्धारित करता है।

2. कर्मचारियों की भर्ती, चयन एवं नियुक्ति—मानव संसाधन प्रबन्ध का एक महत्त्वपूर्ण कार्य संस्था के लिए आवश्यक कर्मचारियों की भर्ती, चुनाव एवं नियुक्ति करना है। भर्ती के कार्य के अन्तर्गत सम्भावित कर्मचारियों के नाम, पते, योग्यताएँ आदि ज्ञात हो जाती हैं। तत्पश्चात मानव संसाधन प्रबन्ध उनमें से योग्य कर्मचारियों का चुनाव करता है। चयन करने के लिए चुनाव

जाँच तथा साक्षात्कार का सहारा लिया जाता है। तत्पश्चात् चुने हुए कर्मचारियों की ही नियुक्ति की जाती है।

3. परिचय या अधिष्ठापन—कर्मचारी की संस्था में नियुक्ति के बाद उसका संस्था से परिचय करवाया जाता है। इसे अनुकूलन या अभिमुखीकरण (Orientation) भी कहा जाता है। इसमें कर्मचारी को उसके कार्यों, उत्तरदायित्वों, संस्था की परम्पराओं, संस्कृति एवं नीतियों तथा संस्था में उससे अपेक्षित व्यवहार के सम्बन्ध में भी बताया जाता है।

4. प्रशिक्षण एवं विकास—मानव संसाधन प्रबन्ध का एक महत्त्वपूर्ण कार्य कर्मचारियों को प्रशिक्षण देना एवं उनका विकास करना है। यह कर्मचारियों के प्रशिक्षण की आवश्यकता को निर्धारित करता है तथा प्रशिक्षण देने की समुचित व्यवस्था करता है। इसके अतिरिक्त कर्मचारियों के विकास के लिए समय-समय पर सभाएँ, सम्मेलन, व्यक्तिगत भेंट-वार्ताएँ आदि भी आयोजित करता है।

5. निष्पादन मूल्यांकन—मानव संसाधन प्रबन्ध विभाग कर्मचारियों के निष्पादन मूल्यांकन का प्रबन्ध करता है। इसके लिए मानव संसाधन प्रबन्ध विभाग प्रत्येक व्यक्ति द्वारा निष्पादित कार्यों का उस पद के निष्पादन प्रमापों से तुलना करता है। उच्च या प्रमापित निष्पादन वाले कर्मचारियों को पुरस्कारस्वरूप बोनस, पदोन्नति आदि देने की व्यवस्था करता है, किन्तु निष्पादित कार्य कम रहने पर कुछ उपचार करने पड़ते हैं, जैसे प्रशिक्षण, पदोन्नति, स्थानान्तरण तथा पदमुक्ति आदि।

6. पदोन्नति, पदावनति, स्थानान्तरण एवं पृथक्करण—मानव संसाधन प्रबन्ध संस्था में पदोन्नति, पदावनति, स्थानान्तरण एवं पृथक्करण से सम्बन्धित नीतियों के बनाने एवं इन्हें क्रियान्वित करने का कार्य भी करता है।

7. पारिश्रमिक या क्षतिपूर्ति—मानव संसाधन प्रबन्ध संस्था के कर्मचारियों एवं अधिकारियों के पारिश्रमिक अथवा क्षतिपूर्ति की नीति बनाने में उच्च प्रबन्धकों की सहायता करता है। इसके लिए मानव संसाधन प्रबन्ध अपने विभाग में कार्य-विश्लेषण एवं कार्य-मूल्यांकन करता है। यह विभाग अन्य संस्थाओं में प्रचलित वेतनमानों का भी अध्ययन करता है, इसके अतिरिक्त यह विभाग वेतनदरों को प्रमापित करने वाले घटकों तथा कानूनी प्रावधानों का भी विश्लेषण करता है। मानव संसाधन प्रबन्ध इन सभी सूचनाओं एवं तथ्यों के आधार पर ही उच्च प्रबन्धकों को संस्था में वेतन ढाँचे के सम्बन्ध में सलाह देता है। मानव संसाधन प्रबन्ध उच्च प्रबन्धकों को संस्था में अनुषंगी लाभों अर्थात् वेतन के अतिरिक्त लाभों, जैसे—आवास, चिकित्सा, परिवहन भत्ता इत्यादि के निर्धारण के सम्बन्ध में भी आवश्यक सलाह देता है।

8. अनुरक्षण—संस्था में कर्मचारियों व अधिकारियों की निष्ठा एवं कुशलता दीर्घकाल तक बनाये रखने के लिए मानव संसाधन प्रबन्ध अनुरक्षण का कार्य भी करता है। यह कर्मचारियों के स्वास्थ्य, कल्याण, सुरक्षा आदि के लिए अनेक कार्य करता है। इसके लिए उपयुक्त नीति बनाने के लिए उच्च प्रबन्धकों को वह उपयुक्त सलाह देता है।

9. अनुशासन—मानव संसाधन प्रबन्ध संस्था में अनुशासन बनाये रखने के लिए आचार संहिताओं का निर्माण करता है तथा उन्हें प्रभावी ढंग से लागू करता है। अनुशासन एवं आचरण के नियमों का उल्लंघन करने पर यह कर्मचारियों को दण्डित भी करता है।

10. श्रम सम्बन्ध—मानव संसाधन प्रबन्ध संस्था में श्रेष्ठ श्रम सम्बन्धों के निर्माण में भी योगदान देता है। मानव संसाधन प्रबन्ध श्रम की समस्याओं के निवारण हेतु परिवेदना निवारण प्रक्रिया का निर्धारण करता है। श्रम विवादों को सुलझाने के लिए विभिन्न समितियों की स्थापना

करता है। यह संस्था में कार्य के घंटों, सवेतन अवकाश तथा सामूहिक सौदेबाजी की व्यव
करता है।

11. सेविवर्गीय शोध—बड़ी संस्थाओं में मानव संसाधन प्रबन्ध सेविवर्गीय शोध
कार्य करता है। यह शोध परिणामों के आधार पर कर्मचारियों के चयन, प्रशिक्षण, मजदूरी
वेतन, प्रशासन, कर्मचारियों की पदोन्नति, अभिप्रेरणा आदि में आवश्यक सुधार कर सकता है

12. संगठन विकास—मानव संसाधन प्रबन्ध कर्मचारी सम्बन्धों को सुदृढ़ बनाने, सं
प्रणाली को प्रभावी बनाने, समस्याओं का विश्लेषण कर उनका समाधान खोजने आदि
सम्बन्धित कार्य करता है। इसमें 'संगठन स्वास्थ्य' को एक सम्पूर्ण प्रणाली के रूप में विकसि
करने का प्रयास किया जाता है। संगठन को नवीन एवं गतिशील वातावरण के साथ जो
जाता है।

13. अभिलेख रखना—मानव संसाधन प्रबन्ध विभाग कर्मचारियों से सम्बन्धि
अभिलेखों के निर्माण एवं सुरक्षा का कार्य भी करता है। यह विभाग कर्मचारियों की नियुक्ति
उनकी योग्यताओं, सेवा शर्तों, पारिश्रमिक, वेतन वृद्धि, अर्जित किये एवं लिये गये अवका
संस्था से सम्बन्धित अभिलेख तैयार करता है।

14. जन-सम्पर्क—मानव संसाधन प्रबन्ध विभाग सरकारी श्रम कार्यालयों, श्रम सं
सेवायोजकों के संगठनों आदि से सम्पर्क बनाये रखता है।

मानव संसाधन प्रबन्ध का महत्त्व

मानव संसाधन प्रबन्ध के महत्त्व को निम्नलिखित बिन्दुओं की सहायता से समझाया
सकता है—

1. संस्था का प्रभावी प्रबन्ध—संस्था के प्रभावी प्रबन्ध के लिए कुशल मानव संसाध
प्रबन्ध आवश्यक है। **रेन्सिस लिकर्ट** ने प्रबन्ध में मानव संसाधन प्रबन्ध के महत्त्व को स्पष्ट करते हु
लिखा है—"प्रबन्ध के सभी कार्यों में मानवीय तत्व का प्रबन्ध करना एक प्रमुख एवं महत्त्वपूर्ण का
है, क्योंकि प्रबन्ध के अन्य सभी कार्यों की सफलता इसकी सफलता पर निर्भर करती है।"

2. मानवीय संसाधनों का अनुकूलतम उपयोग करना—प्रभावकारी मानवीय संसाध
प्रबन्ध देश एवं संस्था के अर्द्ध-विकसित मानवीय संसाधनों की छिपी हुई क्षमताओं का समुचि
उपयोग कर सकता है। इससे वे स्वयं ही लाभान्वित नहीं होते हैं, बल्कि सम्पूर्ण संस्था, समा
एवं देश भी लाभान्वित होता है।

3. कर्मचारियों का विकास—मानव संसाधन प्रबन्ध का महत्त्व इस रूप में भी है कि य
कर्मचारियों की क्षमता के विकास में महत्त्वपूर्ण भूमिका निभाता है। इसके लिए मानवीय संसाध
प्रबन्धक कर्मचारियों को प्रशिक्षण देते हैं, अधिक रुचिकर कार्य प्रदान करते हैं, उन्हें अधि
स्वतंत्रतापूर्वक कार्य करने का अवसर देते हैं, चुनौतीपूर्ण कार्य सौंपते हैं। इनके अतिरिक्त मान
संसाधन प्रबन्धक अन्य कई तरीकों से कर्मचारियों की छिपी हुई योग्यताओं एवं प्रतिभाओं
उजागर एवं विकास करने का प्रयास करते हैं।

4. प्रबन्ध प्रक्रिया का केन्द्रबिन्दु—मानव संसाधन प्रबन्ध सम्पूर्ण प्रबन्ध प्रक्रिया का केन्द्र
बिन्दु है। प्रबन्धक के प्रत्येक कार्य में मानव शक्ति का प्रबन्ध निहित होता है। **डेल योडर**
लिखा है—"प्रत्येक प्रबन्धक जो नियोजन, संगठन, कर्मचारी व्यवस्था, निर्देशन व नियन्त्रण का
कार्य करता है, व्यक्तियों के द्वारा तथा व्यक्तियों के लिए ही करता है।" वे आगे लिखते हैं कि
"सेविवर्गीय प्रबन्ध अर्थात् मानव संसाधन प्रबन्ध को प्रबन्ध से अलग नहीं किया जा सकता
यद्यपि यह सम्पूर्ण प्रबन्ध नहीं है, किन्तु सम्पूर्ण प्रबन्ध प्रणाली का एक मुख्य उपतन्त्र है।"

5. उपयुक्त कर्मचारियों की उपलब्धि—किसी कार्य की सफलता तथा संस्था की सफलता में उपयुक्त कर्मचारियों का महत्त्वपूर्ण योगदान होता है। इतना ही नहीं किसी भी व्यक्ति को जब उपयुक्त एवं रुचिकर कार्य मिलता है तो वह अपनी क्षमता का समुचित उपयोग कर सकता है। इससे वह कर्मचारी अपने साथ ही न्याय नहीं करता है वरन् संस्था के उद्देश्य की पूर्ति में भी सक्रिय रूप से योगदान दे सकता है। मानव संसाधन प्रबन्ध इस कार्य में महत्त्वपूर्ण भूमिका निभाता है। यह मनोवैज्ञानिक जाँचों एवं साक्षात्कारों के आधार पर सही व्यक्तियों को, सही कार्य पर नियुक्त करने में महत्वपूर्ण रूप से योगदान देता है।

6. प्रभावकारी मानव संसाधन नीतियों के विकास में सहयोग—कुशल मानव संसाधन प्रबन्ध प्रभावकारी मानव संसाधन नीतियों के विकास में भी महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है। यह उच्च प्रबन्ध को इनके निर्धारण में महत्वपूर्ण योगदान देता है। पदोन्नति, पदावनति, स्थानान्तरण, वेतन नीति आदि के निर्धारण में मानव संसाधन प्रबन्ध की भूमिका महत्वपूर्ण होती है।

7. सुदृढ़ श्रम सम्बन्धों का निर्माण—मानव संसाधन प्रबन्ध सुदृढ़ श्रम सम्बन्धों के निर्माण के लिए निर्णायक भूमिका निभाता है। यह औद्योगिक विवादों की रोकथाम के लिए भी प्रभावी प्रयास करता है। इसके लिए मानव संसाधन प्रबन्ध संस्था में कर्मचारियों की दैनिक परिवेदनाओं के निवारण की व्यवस्था करता है। इसके साथ ही विवादों के उत्पन्न होने पर उनके यथासमय समाधान के लिए प्रभावकारी भूमिका निभाता है।

8. प्रभावी निर्णयन—मानव संसाधन प्रबन्ध विभाग संचार व्यवस्था में महत्वपूर्ण सहयोग प्रदान करता है। यह कर्मचारियों के कार्य-निष्पादन, गुण मूल्यांकन, क्षतिपूर्ति, प्रशिक्षण व विकास, श्रम-कल्याण व सामाजिक सुरक्षा आदि के बारे में उच्च प्रबन्ध को विस्तृत सूचनाएँ प्रेषित करके निर्णयन की प्रभावशीलता में वृद्धि करता है।

9. प्रेरणात्मक पारिश्रमिक योजनाओं का निर्माण एवं क्रियान्वयन—मानव संसाधन प्रबन्ध का महत्त्व इस रूप में भी है कि यह प्रेरणात्मक पारिश्रमिक योजनाओं के निर्माण में महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है। यह संस्था के कर्मचारियों को अधिकाधिक कार्य करने की प्रेरणा देने के लिए ही नहीं बल्कि अच्छे एवं योग्य कर्मचारियों को संस्था की ओर आकर्षित करने के लिए भी इन विधियों का विकास करता है तथा उन्हें लागू करता है।

10. औद्योगिक प्रजातन्त्र को प्रोत्साहन—मानव संसाधन प्रबन्ध औद्योगिक प्रजातन्त्र को प्रोत्साहित करता है। यह संस्था में ऐसा वातावरण बनाने में योगदान दे सकता है, जिससे संस्था का प्रबन्ध प्रजातांत्रिक आधार पर हो सके।

11. कर्मचारियों को अभिप्रेरणा—मानव संसाधन प्रबन्ध कर्मचारियों को अभिप्रेरित करने में भी योगदान देता है। यह उनके लिए वित्तीय अभिप्रेरणा की योजनाएँ तो बनाता ही है, साथ ही यह उनके लिए गैर-वित्तीय योजनाएँ भी बनाता है। यह कर्मचारियों की सामाजिक एवं मानसिक आवश्यकताओं को सन्तुष्ट कर उन्हें अभिप्रेरित करता है।

12. मानवीय सम्बन्धों का निर्माण—प्रभावकारी मानव संसाधन प्रबन्ध संस्था में मानवीय सम्बन्धों का निर्माण कर सकता है। ऐसा वह मानवीय मूल्यों की रक्षा में योगदान देकर करता है। यह मानव को मानव के रूप में समझने पर जोर देता है।

13. परिवर्तनों एवं नवकरणों के प्रति रुचि जागृत करना—अच्छा मानव संसाधन प्रबन्ध संस्था में ऐसे वातावरण का निर्माण करता है कि जिसके कारण कर्मचारी परिवर्तनों एवं नवकरणों में पूर्ण रुचि लेते हैं तथा इनमें आवश्यक सहयोग देते हैं।

अथवा

Q.2 **भर्ती की आवश्यकता किन कारणों से होती है ? भर्ती की विभिन्न विधियों का संक्षेप में वर्णन कीजिए।**

उत्तर— **भर्ती का अर्थ एवं परिभाषाएँ**

अर्थ—भर्ती संस्था 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। दूसरे शब्दों में, भर्ती नियुक्ति का प्रथम चरण है जो प्रार्थियों की खोज, आवश्यकता एवं स्रोतों के निर्धारण तक सीमित है।

परिभाषाएँ—भर्ती की कुछ प्रमुख परिभाषाएँ निम्नलिखित दी जा सकती हैं—

एडविन बी. फ्लिप्पो के अनुसार, "भर्ती सम्भावित कर्मचारियों की खोज करने तथा उन्हें संगठन के कार्यों के लिए आवेदन करने के लिए उत्प्रेरित करने की प्रक्रिया है।"

प्रो. ब्यूल के अनुसार, "किसी विक्रय पद के लिए सर्वोत्तम उपलब्ध प्रार्थियों की सक्रिय खोज करना ही भर्ती है।"

डेल एस. बीच के अनुसार, "भर्ती मानवशक्ति स्रोतों का विकास करना तथा बनाये रखना है। इसमें (भर्ती में) उपलब्ध श्रम का एक 'पूल' बनाया जाता है जिसमें से संस्था अतिरिक्त कर्मचारियों की आवश्यकता पड़ने पर प्राप्त कर सके।"

निष्कर्ष—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 सम्बन्ध में जानकारी देकर उन्हें संस्था में आवेदन करने के लिए प्रोत्साहित किया जाता है, ताकि संस्था अपने भावी कर्मचारियों का 'पूल' बना सके तथा जब भी अतिरिक्त कर्मचारियों की आवश्यकता पड़े, संस्था उस पूल में से कर्मचारियों की नियुक्ति कर सके।

कर्मचारियों की भर्ती की आवश्यकता

किसी भी संस्था में कर्मचारियों की भर्ती किये जाने के अनेक कारण हो सकते हैं। इनमें से कुछ प्रमुख कारण निम्नलिखित हैं—

1. **संस्था की स्थापना**—जब किसी नई संस्था की स्थापना की जाती है तो उसको कर्मचारियों की आवश्यकता पड़ती है। फलतः प्रत्येक नई संस्था को अपने यहाँ कर्मचारियों की भर्ती करनी पड़ती है।

2. **संस्था का विकास**—प्रत्येक संस्था का निरन्तर विकास होता है। उसका बाजार क्षेत्र बढ़ जाता है, उत्पादित वस्तुओं की संख्या भी बढ़ सकती है, उसकी उत्पादन तथा विक्रय

गतिविधियों में वृद्धि होती है। ऐसी स्थिति में उसे और अधिक कर्मचारियों की भर्ती किये की आवश्यकता होती है।

3. प्रतिस्पर्द्धा के कारण—वर्तमान समय में कटु प्रतिस्पर्द्धा के कारण, बिक्री, लाभ व माँ में कमी हो जाने का डर प्रत्येक संस्था के लिए होता है। अतः नये बाजारों की खोज करने अनुसंधान करने तथा उत्पादन बढ़ाने के लिए अधिक कर्मचारियों की आवश्यकता होती है।

4. तकनीकी परिवर्तन—कभी-कभी तकनीकी परिवर्तनों के कारण भी पुराने कर्मचारियों के स्थान पर नये कर्मचारियों की भर्ती करनी पड़ती है।

5. स्थानान्तरण—कभी-कभी संस्था अपने कर्मचारियों को एक विभाग से दूसरे विभाग में स्थानान्तरित कर देती है। ऐसे में भी उस विभाग को नये कर्मचारियों की भर्ती करने की आवश्यकता पड़ती है।

6. कर्मचारियों का आवर्तन—कर्मचारियों के आवर्तन के कारण भी उनकी भर्ती की आवश्यकता पड़ती है। संस्था में जब कर्मचारी आते हैं तो उनका जाना भी निश्चित होता है। कुछ संस्था को छोड़कर जाते हैं, कुछ सेवानिवृत्त हो जाते हैं तथा कभी-कभी संस्था अकुशल कर्मचारियों को अपने यहाँ से निकाल देती है। फलतः नये कर्मचारियों की भर्ती की आवश्यकता पड़ती है।

7. पदोन्नति—जब कर्मचारियों की पदोन्नति हो जाती है तो उनके रिक्त स्थानों को भरने के लिए भी नये कर्मचारियों की भर्ती करनी पड़ती है।

8. भावी आवश्यकताओं की पूर्ति के लिए—कर्मचारियों की भर्ती वर्तमान आवश्यकताओं के लिए ही नहीं की जाती है, बल्कि भावी आवश्यकताओं की पूर्ति के लिए भी की जाती है। जब भी कर्मचारियों की आवश्यकता पड़े, भर्ती किये गये कर्मचारियों में से चयन किया जा सकता है।

कर्मचारियों की भर्ती के विभिन्न स्रोत अथवा भर्ती की विभिन्न विधियाँ

व्यावसायिक संस्थाओं में भर्ती की विभिन्न विधियाँ काम में लायी जाती हैं, जिन्हें स्रोतों के आधार पर निम्नलिखित दो भागों में वर्गीकृत किया जा सकता है—

I. भर्ती के आन्तरिक स्रोत—

जब संस्था के भीतर कार्यरत कर्मचारियों में से ही विभिन्न पदों पर भर्ती की जाती है तो इसे आन्तरिक स्रोत से भर्ती करना कहा जाता है। किसी संस्था में आन्तरिक स्रोतों से की जाने वाली भर्ती की प्रमुख विधियाँ निम्नलिखित हैं—

1. पदोन्नति—जब संस्था में कुछ पद रिक्त हो जाते हैं तो कर्मचारियों को पदोन्नत करके ऐसे रिक्त स्थानों को भरा जा सकता है। इस प्रकार पदोन्नति द्वारा संस्था के महत्वपूर्ण पदों पर तुरन्त नियुक्ति की जा सकती है।

2. स्थानान्तरण—आन्तरिक भर्ती के स्रोत की एक प्रमुख विधि स्थानान्तरण द्वारा भर्ती भी है। किसी विभाग में रिक्त हुए पदों को भरने के लिए अन्य विभागों से स्थानान्तरण करके कर्मचारियों को लाया जा सकता है। पदोन्नति की भाँति ही स्थानान्तरण के फलस्वरूप भी कर्मचारी द्वारा छोड़ा गया पद रिक्त हो जाता है, जिसकी पूर्ति किसी अन्य ढंग से की जा सकती है। कई बार स्थानान्तरण किसी विभाग्र में कर्मचारियों की अधिकता के कारण भी किये जाते हैं।

3. प्रशिक्षु—कई बार 'प्रशिक्षार्थी अधिनियम, 1961' के प्रावधानों के अनुसार कुछ निश्चित प्रकार के कार्यों में कुछ निश्चित प्रशिक्षुओं (Apprentices) को प्रशिक्षण प्रदान करना आवश्यक होता है। यद्यपि ऐसा प्रशिक्षण देना अनिवार्य होता है, किन्तु नियोक्ताओं के लिए यह

सम्भव नहीं होता कि वे ऐसे प्रशिक्षुओं को रोजगार पर रख सकें, लेकिन संस्था में जब कर्मचारियों के पद रिक्त हो जाते हैं तो ऐसे प्रशिक्षुओं में से भर्ती की जा सकती है।

4. आन्तरिक विज्ञापन—आन्तरिक विज्ञापन भी आन्तरिक भर्ती का एक प्रमुख स्रोत है। जब संस्था में किसी एक विभाग में कोई पद रिक्त होता है तथा उस विभाग में उस पद के लिए कोई योग्य कर्मचारी उपलब्ध नहीं होता है तो फर्म आन्तरिक विज्ञापन करके समस्त विभागों के कर्मचारियों से आवेदन-पत्र माँग सकती है। इस प्रकार अन्य विभागों से आये हुए प्रार्थना-पत्रों में से योग्य कर्मचारी का चयन करके भर्ती की जा सकती है।

5. ऋण सेवायें—कई बार जब कोई कम्पनी अपना नया प्लाण्ट स्थापित करती है तो उसमें कुछ समय के लिए अपने वरिष्ठ प्रबन्धकों की सेवाएँ उधार दे सकती है। कई बार किसी उच्च प्रबन्धक को ऐसे प्लाण्ट में कुछ वर्षों के लिए नियुक्त कर दिया जाता है, जिसे निश्चित अवधि के बाद उसके मौलिक पद पर वापस बुलाया जा सकता है।

6. सेवा वृद्धि—कई बार संस्था अपने सेवानिवृत्त होने वाले कर्मचारी की सेवा में एक निश्चित अवधि के लिए वृद्धि करके भी उन्हें संस्था में रोक सकती है। ऐसे कर्मचारियों को अन्य रिक्त होने वाले पदों अथवा उन्हीं के पदों पर नियुक्त किया जा सकता है।

गुण—आन्तरिक स्रोत से भर्ती किये जाने के कुछ प्रमुख गुण या लाभ निम्नलिखित हैं—

1. संस्था में भर्ती एवं चुनाव की समस्या हल हो जाती है।
2. कर्मचारियों को पदोन्नति के पर्याप्त अवसर प्राप्त हो जाते हैं।
3. कर्मचारियों की योग्यता का अंकन करना बहुत आसान हो जाता है।
4. कर्मचारी संस्था की कार्यप्रणाली से पूर्व परिचित होते हैं।
5. सेवा का अनुभव होता है जिससे कार्य में रुकावट नहीं आती है।
6. कर्मचारी सदैव संस्था में बने रहने की सोचते हैं।
7. कर्मचारियों के प्रशिक्षण पर व्यय नहीं करना पड़ता है।
8. कर्मचारियों को पदोन्नति प्राप्त हो जाने पर वे अभिप्रेरित होते हैं।
9. कर्मचारियों की योग्यता का समय-समय पर मूल्यांकन होता रहता है।
10. कर्मचारियों के मनोबल में वृद्धि होती है।

दोष—भर्ती के आन्तरिक स्रोत के कुछ प्रमुख दोष निम्नलिखित हैं—

1. कर्मचारियों के चयन किये जाने का क्षेत्र संकुचित हो जाता है।
2. नये कर्मचारियों के नहीं आने से नये विचारों का आवागमन बन्द हो जाता है।
3. पुराने कर्मचारियों की कार्यप्रणाली में कोई बदलाव नहीं आता है।
4. यह विधि अनुभव पर अधिक जोर देती है। फलतः प्रशिक्षण संस्थाओं के विकास में बाधा आती है।
5. नये तकनीकी ज्ञान वाले कर्मचारियों की आवश्यकता के समय यह प्रणाली अनुपयुक्त रहती है।

II. भर्ती के बाह्य स्रोत—

जब संस्था के बाहर से नये व्यक्तियों की भर्ती की जाती है तो यह बाह्य स्रोत से भर्ती कहलाती है। कर्मचारियों की संस्था में भर्ती के अनेक बाह्य स्रोत हैं। इन स्रोतों में से कुछ प्रमुख स्रोत निम्नलिखित हैं—

1. पूर्व कर्मचारी—जो कर्मचारी किसी भी कारण से संस्था छोड़कर चले गये हैं उनमें से कुछ पुनः संस्था में आना चाहते हैं। संस्था ऐसे पूर्व कर्मचारियों में से भर्ती कर सकती है, किन्तु

ऐसे पूर्व कर्मचारियों में से भर्ती करते समय उनके रिकार्ड का समुचित ढंग से अवलोकन कर लिया जाना चाहिए। इन कर्मचारियों के अनुभव का लाभ उठाया जा सकता है।

2. स्वैच्छिक प्रार्थना-पत्र—बहुत से व्यक्ति नौकरी की तलाश में रहते हैं। ऐसे व्यक्ति कई संस्थाओं को स्वेच्छा से बिना माँगे ही प्रार्थना-पत्र भेज देते हैं। इन्हें ही स्वैच्छिक प्रार्थना-पत्र कहते हैं। संस्था को जब कभी कर्मचारियों की आवश्यकता पड़ती है तब उन प्रार्थियों से सम्पर्क कर उनमें से भर्ती कर लेती है। इस स्रोत से कर्मचारियों की आपातकालीन आवश्यकताओं की पूर्ति की जा सकती है। भर्ती के लिए धन एवं समय व्यय नहीं करना पड़ता है।

3. रोजगार सेवा संस्थाएँ—वर्तमान समय में निजी क्षेत्र ऐसी रोजगार सेवा संस्थाएँ स्थापित हो चुकी हैं जो अपनी ग्राहक संस्थाओं की आवश्यकता के अनुसार कर्मचारी उपलब्ध कराती हैं। ये संस्थाएँ अपनी विशेषज्ञ सेवाओं से श्रेष्ठ कर्मचारियों की नियुक्ति में मदद करती हैं। इसके बदले में वे कुछ शुल्क वसूल करती हैं। सरकारी क्षेत्र में भी ऐसी संस्था स्थापित है जो इस कार्य के लिए कोई शुल्क नहीं लेती है। रोजगार सेवा संस्थाएँ रोजगार चाहने वाले व्यक्तियों का अपने यहाँ पंजीयन करती है। ये संस्थाएँ उनके नाम, पते, योग्यताएँ, अनुभव, रोजगार की रुचि, अपेक्षित वेतन, सन्दर्भ आदि का विवरण अपने पास रखती हैं। कभी-कभी तो यह पंजीयन रोजगार चाहने वालों द्वारा स्वयं करवाया जाता है, किन्तु कभी-कभी अपनी ग्राहक संस्थाओं की माँग आने पर ये संस्थाएँ विज्ञापन देकर प्रार्थियों से उनका विवरण माँगती है। तत्पश्चात् उसे अपनी ग्राहक संस्थाओं को उपलब्ध करा दिया जाता है। कई रोजगार सेवा संस्थाएँ नियुक्ति के लिए अन्तिम चुनाव तक का कार्य भी कर देती हैं।

4. 'आवश्यकता' विज्ञापन—जिन संस्थाओं को कर्मचारियों की आवश्यकता होती है वे 'आवश्यकता' विज्ञापन सामचार-पत्रों में दे देती हैं। इच्छुक व्यक्ति विज्ञापन के जवाब में माँगा गया आवेदन-पत्र तथा विवरण संस्था को भेज देते हैं। यह बाह्य स्रोत के रूप में भर्ती का एक व्यापक स्रोत है, जिससे बहुत बड़ी संख्या में कर्मचारियों को भर्ती किया जा सकता है।

5. 'कार्य (पद) चाहिए' विज्ञापन—कुछ व्यक्ति अपने लिए कार्य या पद ढूँढने के लिए भी विज्ञापन देते हैं। ऐसे विज्ञापन प्रायः उन व्यक्तियों द्वारा दिये जाते हैं जो प्रशिक्षित एवं अनुभवी होते हैं। ऐसे व्यक्ति या तो अपनी वर्तमान संस्था को छोड़ चुके होते हैं अथवा संस्था को छोड़ना चाहते हैं। जिन संस्थाओं को कर्मचारियों की आवश्यकता होती है वे ऐसे विज्ञापनों के अनुरूप सम्पर्क कर सकती हैं। इसमें बिना धन एवं परिश्रम खर्च किये ही संस्था को कुशल एवं अनुभवी कर्मचारी प्राप्त हो सकते हैं।

6. प्रतिस्पर्द्धी संस्थाएँ—एक संस्था अपनी प्रतिस्पर्द्धी संस्थाओं में कार्यरत कर्मचारियों में से भी अपने यहाँ कर्मचारियों की भर्ती कर सकती है। भर्ती करने वाली संस्था प्रतिस्पर्द्धी संस्था के कर्मचारियों को अधिक वेतन एवं सुविधाओं का आकर्षण प्रदान करके उन्हें अपने यहाँ भर्ती कर सकती है। अधिक मौद्रिक लाभ की आशा में ऐसे कर्मचारी प्रतियोगी संस्थाओं को छोड़कर आ जाते हैं। ऐसे कर्मचारियों को न्यूनतम प्रशिक्षण की आवश्यकता होती है। संस्था को इन कर्मचारियों के अनुभव का लाभ प्राप्त हो जाता है, किन्तु ऐसे कर्मचारियों को अधिक पारिश्रमिक देना पड़ता है।

7. शिक्षण-प्रशिक्षण संस्थाएँ—शिक्षण-प्रशिक्षण संस्थाएँ भी कर्मचारियों की भर्ती का एक प्रमुख स्रोत होती हैं। इस स्रोत से कुशल एवं योग्य कर्मचारी प्राप्त किये जा सकते हैं। जब किसी संस्था को कर्मचारियों की आवश्यकता होती है तो वह संस्था उस शिक्षण-प्रशिक्षण संस्था से सम्पर्क करती है तथा अपनी आवश्यकता से अवगत करवा देती है। शिक्षण संस्था का अध्यक्ष

उस संस्था की आवश्यकतानुरूप योग्य एवं प्रशिक्षित छात्रों के नाम, पते, योग्यताओं आदि का विवरण उपलब्ध कराकर उनसे प्रारम्भिक भेंट भी करवा देता है। व्यावसायिक संस्थाएँ जब भी उपयुक्त समझती हैं उनमें से उपयुक्त कर्मचारियों की भर्ती कर लेती हैं। भर्ती के इस स्रोत से संस्था को बड़ी संख्या में एक साथ कई प्रार्थी आसानी से उपलब्ध हो जाते हैं। ऐसे प्रार्थियों के चरित्र, व्यवहार के बारे में आसानी से जानकारी मिल जाती है तथा भर्ती के लिए कोई विशेष खर्च भी नहीं करना पड़ता है।

8. अन्य संस्थाएँ—एक व्यावसायिक संस्था किसी भी अन्य व्यावसायिक संस्था के कर्मचारियों में से भर्ती कर सकती है। एक दवा कम्पनी विद्युत साज-सज्जा, खाद्य एवं पेय पदार्थ या पुस्तक प्रकाशक के कर्मचारियों में से भी भर्ती कर सकती है। इस स्रोत से सामान्य अनुभवयुक्त कर्मचारियों की नियुक्ति की जा सकती है। ऐसे व्यक्ति कार्य के प्रति अभिरुचि रखने वाले होते हैं, किन्तु ऐसे कर्मचारियों को प्रशिक्षण देने पर धन एवं समय खर्च करना पड़ता है। इन्हें भर्ती करने पर नये कर्मचारियों की तुलना में पारिश्रमिक भी अधिक देना पड़ता है।

9. ग्राहकों के कर्मचारी—एक थोक तथा निर्माण संस्था के कई ग्राहक (थोक व्यापारी, फुटकर व्यापारी आदि) होते हैं। एक संस्था इन ग्राहकों के कर्मचारियों में से भी भर्ती कर सकती है, किन्तु ऐसी भर्ती ग्राहकों की जानकारी एवं सहमति से ही की जानी चाहिए।

10. अन्य स्रोत—भर्ती के अन्य बाह्य स्रोतों में कुछ अन्य स्रोत इस प्रकार हैं—

(i) वर्तमान कर्मचारियों की सिफारिशें, सन्दर्भ अथवा परिचय, (ii) प्रतीक्षा सूची, (iii) प्रबन्ध परामर्शदाता, (iv) श्रम संघ, (v) डेपुटेशन पर कर्मचारी, (vi) प्रबन्ध परिवीक्षार्थी, (vii) मृतक कर्मचारी के आश्रित को नियुक्ति।

गुण—बाह्य स्रोत से भर्ती करने के प्रमुख गुण अथवा लाभ निम्नलिखित हैं—

1. संस्था में नये सृजनशील मस्तिष्क वाले कर्मचारियों का आगमन होता है।
2. नई तकनीकी आवश्यकता को पूरा करना आसान होता है।
3. योग्य, कुशल तथा अनुभवी कर्मचारी प्राप्त किये जा सकते हैं।
4. भर्ती के लिए व्यापक क्षेत्र उपलब्ध हो जाता है।
5. यह विधि प्रजातान्त्रिक सिद्धान्तों के अनुरूप है।
6. संस्था की प्रबन्ध क्रिया में गतिशीलता आने लगती है।
7. योग्य छात्रों के लिए सेवा के अच्छे अवसर प्राप्त हो जाते हैं।
8. प्रशिक्षित व्यक्तियों की नियुक्ति करके प्रशिक्षण की समस्या से बचा जा सकता है।
9. संस्था में जड़ता व रूढ़िवादिता समाप्त होने लगती है।
10. युवा व्यक्तियों को रोजगार के अधिक अवसर उपलब्ध हो जाते हैं।

दोष—बाह्य स्रोत से भर्ती किये जाने के प्रमुख दोष निम्नलिखित हैं—

1. संस्था में अनुभवहीन कर्मचारियों की भर्ती सम्भव है। ऐसी दशा में कर्मचारियों के प्रशिक्षण की समस्या खड़ी हो जाती है। प्रशिक्षण पर खर्चा अधिक करना पड़ता है।
2. इससे संस्था के कर्मचारियों के लिए कोई अभिप्रेरणा नहीं रहती है।
3. संस्था के कर्मचारियों का मनोबल गिरता है तथा उनमें असन्तोष उत्पन्न होता है।
4. विश्वासपात्र कर्मचारी प्राप्त करना कठिन होता है।
5. नये कर्मचारियों को संस्था में परिचित होने व जमने में समय लगता है।

भर्ती के उपर्युक्त दोनों स्रोतों के अपने-अपने लाभ एवं दोष हैं। अतएव किसी भी स्रोत को छोड़ा या स्वीकार नहीं किया जा सकता है। एक मानव संसाधन प्रबन्धक को भर्ती करते

Q] **"प्रशिक्षण कर्मचारी विकास की प्रक्रिया है।" समझाइए तथा प्रशिक्षण के विभिन्न प्रकारों का वर्णन कीजिए।**

उत्तर—

प्रशिक्षण का अर्थ एवं परिभाषाएँ

अर्थ—सामान्य अर्थ में प्रशिक्षण किसी कर्मचारी को विशिष्ट कार्य करने के योग्य बनाने की प्रक्रिया है। प्रशिक्षण के द्वारा किसी कार्य को करने के कौशल में वृद्धि हो जाती है। दूसरे शब्दों में, प्रशिक्षण वह प्रक्रिया है जिसके द्वारा प्रशिक्षणार्थियों के ज्ञान, चातुर्य एवं कौशल को विकसित करने का प्रयास किया जाता है।

परिभाषाएँ—प्रशिक्षण की कुछ प्रमुख परिभाषाएँ निम्नलिखित दी जा सकती हैं—

एडविन बी. फ्लिप्पो के अनुसार, "किसी विशिष्ट कार्य को करने के लिए कर्मचारी के ज्ञान एवं कौशल में वृद्धि के कार्य को प्रशिक्षण कहते हैं।"

डेल एस. बीच के अनुसार, "प्रशिक्षण एक ऐसी संगठित कार्यविधि है, जिसके द्वारा किसी निश्चित उद्देश्य के लिए ज्ञान तथा/ अथवा कौशल सीखते हैं।"

डेल योडर के अनुसार, "प्रशिक्षण से आशय कुशलता का विकास करना है जिससे किसी विशिष्ट कार्य को करना सीखा जाता है।"

कीथ डेविस के अनुसार, "प्रशिक्षण किसी व्यक्ति को नवीन अनुभव प्रदान करता है, जो उसके ज्ञान, कौशल एवं दृष्टिकोण में परिवर्तन द्वारा उसके आचरण में परिवर्तन लाये।"

निष्कर्ष—प्रशिक्षण कर्मचारियों को कार्यगुणों, कार्यविधियों तथा विशिष्ट कौशल का ज्ञान करवाने की प्रक्रिया है ताकि उनकी कार्य के प्रति समझ, कार्यक्षमता एवं उत्पादकता में वृद्धि हो सके।

प्रशिक्षण के उद्देश्य

टिफिन एवं मेक्कोर्मिक ने प्रशिक्षण के उद्देश्यों को निम्न भागों में बाँटा है—

1. कर्मचारियों के ज्ञान एवं चातुर्य का विकास करना, जिससे कि कर्मचारी अपने वर्तमान एवं भावी कार्यों को सफलतापूर्वक पूरा कर सके।
2. कार्य के सम्बन्ध में सामान्य सूचनाएँ सदस्यों तक पहुँचाना।
3. कर्मचारियों के दृष्टिकोण में परिवर्तन करना।

इनके अतिरिक्त प्रशिक्षण के निम्नलिखित उद्देश्य भी होते हैं—

4. कार्य समस्याओं से नजदीक से परिचित करना।
5. कर्मचारियों में अच्छे निर्णय लेने की क्षमता का विकास करना।
6. कर्मचारियों को दूसरे के दृष्टिकोण को समझने में सक्षम बनाना।
7. कर्मचारियों को नवीनतम तकनीकों से अवगत कराना तथा उन्हें दक्षता प्रदान करना।
8. मानव संसाधन की क्षमताओं का विकास एवं उपयोग करना।
9. कर्मचारियों का मनोबल बढ़ाना।
10. परिवर्तनशील वातावरण की अनिश्चितताओं एवं जटिलताओं के अनुकूल एवं लोचशील व्यवहार का निर्धारण करना।
11. कर्मचारियों की कार्य क्षमता में सुधार करना।
12. योग्य कर्मचारियों की निरन्तर बढ़ती आवश्यकता की पूर्ति करना।
13. कर्मचारियों में आत्म-विश्लेषण करने की योग्यता का विकास करना।
14. नियोजन तथा क्रिया चयन के अन्तर को समाप्त करना।
15. प्रतिस्पर्धा की चुनौतियों को स्वीकार करना।

प्रशिक्षण की आवश्यकता एवं महत्त्व

प्रशिक्षण की आवश्यकता एवं महत्त्व को निम्न प्रकार से स्पष्ट किया जा सकता है—

1. कार्य-समस्याओं का ज्ञान—प्रशिक्षण की आवश्यकता कर्मचारियों को उन समस्याओं की जानकारी कराने के लिए होती है जो कार्य के दौरान उत्पन्न हो सकती है। प्रशिक्षण के दौरान समस्याओं के विभिन्न पहलुओं, सम्बन्धित कठिनाइयों तथा उनके वैकल्पिक समाधानों पर विचार किया जाता है।

2. नये एवं अनुभवहीन कर्मचारी—जब संस्था में नये एवं अनुभवहीन कर्मचारियों की नियुक्ति की जाती है तो उन्हें कार्य की तकनीकों, कौशल व कार्यविधियों का ज्ञान करवाने के लिए प्रशिक्षण की आवश्यकता होती है।

3. यन्त्रीकरण, प्रमाणीकरण एवं विशिष्टीकरण के प्रयोग के कारण—उद्योगों में यन्त्रीकरण, प्रमाणीकरण एवं विशिष्टीकरण के बढ़ते हुए प्रयोग के कारण उपक्रम के प्रत्येक स्तर पर प्रशिक्षण की आवश्यकता होती है।

4. नवीन प्रौद्योगिकी का ज्ञान—वर्तमान में औद्योगिक क्षेत्र में अनेक नवीन प्रौद्योगिकी व तकनीकों, यन्त्रों व कार्यविधियों आदि का प्रयोग बढ़ गया है। अतः इस कारण भी कर्मचारियों को प्रशिक्षण प्रदान करना आवश्यक है।

5. कार्य-परिवर्तन की दशा में—जब संस्था में स्थानान्तरण, पदोन्नति, पदावनति अथवा किसी अन्य कारणों से कर्मचारी के कार्य में कोई परिवर्तन होता है तो उसे नवीन कार्यदशाओं में समायोजित करने के लिए प्रशिक्षण आवश्यक हो जाता है।

6. न्यूनतम लागत पर अधिक एवं श्रेष्ठ उत्पादन—न्यूनतम लागत पर अधिक एवं श्रेष्ठ उत्पादन करने के लिए कर्मचारियों को प्रशिक्षित करना आवश्यक होता है।

7. संस्थागत सूचनाओं की जानकारी प्रदान करने के लिए—प्रशिक्षण की आवश्यकता कर्मचारियों को संस्था की सामान्य प्रबन्ध व्यवस्था, उत्पाद, संगठन ढाँचे, सामान्य नीतियों आदि के बारे में सूचनाएँ प्रदान करना भी होता है।

8. लक्ष्य निर्धारित करने के लिए—प्रशिक्षण कर्मचारी को अपनी व्यक्तिगत आवश्यकता के अनुरूप अपने लक्ष्य निर्धारित करने एवं उनकी प्राप्ति के लिए प्रयत्नशील रहने में सहायक होता है।

9. कार्य-समायोजन—प्रशिक्षण के दौरान प्रत्येक कर्मचारी को अपनी वास्तविक क्षमताओं को समझने का अवसर मिलता है। कर्मचारी स्वयं का आत्म-विश्लेषण कर अपनी क्षमता व दुर्बलताओं का सही अनुमान लगा सकता है तथा यह निर्णय ले सकता है कि वह किस प्रकार एवं किस रूप में उपक्रम में अधिकतम योगदान कर सकता है।

10. कार्य-आदतों में सुधार—प्रशिक्षण के द्वारा कर्मचारियों को विशेष कार्यों के निष्पादन के लिए विशेष विधियों का ज्ञान करवाया जा सकता है, ताकि उनकी उत्पादन क्षमता में वृद्धि हो सके।

11. कार्य के प्रति अभिरुचि उत्पन्न करना—प्रशिक्षण की आवश्यकता इस रूप में भी है कि प्रशिक्षण कर्मचारियों को कार्य-निष्पादन तकनीक के ज्ञान के अतिरिक्त उनमें अपने कार्य के प्रति अभिरुचि उत्पन्न करता है।

12. व्यावहारिक ज्ञान एवं विशिष्ट योग्यता के लिए—विश्वविद्यालयी शिक्षा सैद्धान्तिक ज्ञान तो प्रदान कर देती है, किन्तु विभिन्न कार्यों के निष्पादन हेतु व्यावहारिक ज्ञान एवं विशिष्ट योग्यता की आवश्यकता होती है, जो प्रशिक्षण द्वारा ही पूरी की जा सकती है।

13. अन्य—(1) कला की प्रबन्धकीय आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए प्रशिक्षण आवश्यक है। (2) प्रशिक्षण कर्मचारियों में कार्य के प्रति रुचि उत्पन्न करता है। (3) यह परिवर्तन के प्रति अनुकूलता का वातावरण बनाता है। (4) अच्छे निर्णय लेने की क्षमता का विकास करता है।

प्रशिक्षण के सिद्धान्त

अमेरिका के राष्ट्रीय औद्योगिक बोर्ड द्वारा निर्धारित प्रशिक्षण के कुछ सामान्य सिद्धान्त निम्नलिखित हैं—

1. प्रबन्धकों को प्रशिक्षण के उद्देश्य एवं आवश्यकताओं का पर्याप्त ज्ञान होना चाहिए।
2. प्रशिक्षण प्रविधियाँ तथा प्रणालियाँ प्रशिक्षण के उद्देश्यों पर आधारित होनी चाहिए।
3. प्रशिक्षण का उद्देश्य प्रशिक्षणार्थियों को संगठन में उपलब्ध सभी स्तरों पर कार्य करने का अवसर प्रदान करने, वांछित कुशलता प्राप्त करने तथा कार्य में दक्षता प्राप्त करने का होना चाहिए।
4. प्रशिक्षण का उत्तरदायित्व सभी प्रबन्धकों पर होना चाहिए।
5. प्रशिक्षक का यह कर्त्तव्य है कि रेखीय प्रबन्धक को प्रशिक्षण की आवश्यकताओं, विकास नीतियों आदि के बारे में आवश्यक सुझाव समय-समय पर दे।

6. प्रशिक्षणार्थियों का मूल्यांकन किया जाना चाहिए।

7. प्रशिक्षण व्यवसाय की आवश्यकता के अनुकूल होना चाहिए।

उपर्युक्त के अलावा प्रशिक्षण के कुछ अन्य सिद्धान्त निम्नलिखित हैं—

8. प्रशिक्षण की पुनरावृत्ति पर भी बल दिया जाना चाहिए।

9. प्रशिक्षण समय एवं अन्तराल का भी प्रशिक्षण की प्रभावशीलता पर प्रभाव पड़ता है।

10. प्रशिक्षण में प्रशिक्षणार्थियों को भी सक्रिय भागीदारी प्रदान करनी चाहिए।

11. प्रशिक्षण कार्यक्रम में नवीन विचारों को शामिल किया जाना चाहिए।

12. प्रशिक्षणार्थियों को उनकी प्रगति के बारे में समय-समय पर जानकारी प्रदान की जानी चाहिए, ताकि उनका मनोबल बना रहे।

13. प्रशिक्षण में क्रमबद्धता, अनुप्रेरणा, सम्बलन (Reinforcement) आदि पर बल दिया जाना चाहिए।

14. प्रशिक्षण में वैयक्तिक भिन्नताओं, सीखने के अनुप्रेरक तत्वों आदि का ध्यान रखा जाना चाहिए।

15. प्रभावशाली प्रशिक्षण के लिए समय-समय पर अभ्यास बहुत आवश्यक है।

16. अच्छे प्रशिक्षण कार्यक्रम द्वारा व्यक्तिगत भिन्नताओं में भी समानता स्थापित करनी चाहिए।

17. प्रशिक्षण के लिए प्रशिक्षणार्थियों का अधिकतम सहयोग प्राप्त किया जाना आवश्यक है।

18. प्रशिक्षण के उद्देश्यों को पहले से ही निर्धारित कर लिया जाना चाहिए।

19. प्रशिक्षण कार्यक्रम सुव्यवस्थित होना चाहिए।

20. प्रशिक्षण देने से पूर्व प्रशिक्षणार्थी की योग्यताओं को भी ध्यान में रखना चाहिए।

प्रशिक्षण के प्रकार

प्रशिक्षण के प्रमुख प्रकार अग्रलिखित हैं—

1. प्रवेशात्मक अथवा प्रारम्भिक प्रशिक्षण—जब कर्मचारियों की प्रथम नियुक्ति की जाती है तो उनको कार्य एवं संस्था से अवगत कराना आवश्यक होता है। इस प्रकार के प्रशिक्षण में कर्मचारियों को उपक्रम के इतिहास, कर्मचारी नीति, कार्य के घण्टे, सेवा शर्तों तथा कार्य से सम्बन्धित विभिन्न बातों की जानकारी कराई जाती है।

2. कार्य प्रशिक्षण—कार्य प्रशिक्षण कर्मचारियों को कार्य विशेष में निपुण बनाने के लिए दिया जाता है। यह प्रशिक्षण नये एवं पुराने दोनों ही प्रकार के कर्मचारियों को दिया जाता है। कार्य प्रशिक्षण से कर्मचारियों की दक्षता एवं कार्यकुशलता में वृद्धि होती है।

3. पदोन्नति प्रशिक्षण—यह प्रशिक्षण कर्मचारियों को उनकी पदोन्नति होने पर दिया जाता है। इसमें कर्मचारियों को नये पद के दायित्वों, कर्तव्यों, अधिकारों तथा कार्य सम्बन्धों आदि का ज्ञान कराया जाता है। यह प्रशिक्षण पदोन्नति से पूर्व में अथवा बाद में दिया जा सकता है।

4. प्रबोधन अथवा पुनश्चर्या प्रशिक्षण—इस प्रकार का प्रशिक्षण पुराने कर्मचारियों को दिया जाता है। परिवर्तनशील वातावरण एवं तकनीकी विकास के कारण इस प्रकार के प्रशिक्षण का महत्त्व बढ़ गया है। पुराने कर्मचारियों के ज्ञान को ताजा करने तथा उन्हें नवीन कार्यविधियों से अवगत कराने के लिए यह प्रशिक्षण दिया जाता है।

5. मनोवृत्ति प्रशिक्षण—मनोवृत्ति प्रशिक्षण का उद्देश्य कर्मचारियों में संस्था के प्रति सहयोग, अपनत्व, निष्ठा, स्वामिभक्ति, सद्विश्वास, रचनात्मक मनोवृत्ति तथा सकारात्मक दृष्टिकोण का विकास करना होता है। यह प्रशिक्षण विचार गोष्ठियों के माध्यम से दिया जाता है।

6. सुरक्षा प्रशिक्षण—यह प्रशिक्षण कर्मचारियों को कारखानों में होने वाली दुर्घटनाओं से बचाने के लिए तथा विभिन्न प्रकार के सुरक्षा उपायों से अवगत कराने के लिए दिया जाता है। इससे कर्मचारी अपनी एवं उपक्रम दोनों की सुरक्षा करने में सक्षम होते हैं।

7. उपचारात्मक प्रशिक्षण—लम्बे समय तक कार्य करने के पश्चात् कर्मचारी अपने कार्य के प्रति लापरवाह होने लगते हैं तथा उनकी कार्यकुशलता में कमी आने लगती है। ऐसे कर्मचारियों को उपचारात्मक प्रशिक्षण देकर उन्हें कार्य के प्रति जागरूक बनाया जाता है और उनको कार्य के प्रति पुन: सक्रिय एवं जागरूक किया जाता है।

प्रशिक्षण की विभिन्न विधियाँ

सुविधा की दृष्टि से प्रशिक्षण की विधियों को हम निम्न प्रकार विभाजित कर सकते हैं—

I. कार्य पर प्रशिक्षण विधियाँ (On the Job Training Methods)

1. अनौपचारिक प्रशिक्षण—नये कर्मचारियों को अनौपचारिक रूप से प्रशिक्षण प्रदान किया जा सकता है। इस विधि के अन्तर्गत प्रशिक्षक नये कर्मचारियों को कम्पनी के नियमों, उत्पादन, निर्माण प्रक्रिया, कम्पनी लक्ष्य व योजनाओं के बारे में वार्तालाप के रूप में जानकारी देता है। इसे **'प्रवेशात्मक या परिचय प्रशिक्षण विधि'** भी कहा जाता है।

2. कार्य पर प्रशिक्षण—यह प्रशिक्षण प्रदान करने की सर्वाधिक प्रचलित विधि है। इस विधि के अन्तर्गत कर्मचारी को कार्य करते समय ही प्रशिक्षण दिया जाता है। उसे कार्य के दौरान कार्य की तकनीकों व प्रक्रियाओं का ज्ञान करवाया जाता है। इस प्रकार के प्रशिक्षण के लिए निर्देश एवं मार्गदर्शन कुशल एवं प्रशिक्षित श्रमिकों, पर्यवेक्षकों आदि द्वारा प्रदान किया जाता है। कर्मचारी को निर्देश देकर उससे स्वयं कार्य करवाया जाता है। इस प्रशिक्षण विधि में प्रक्रिया चार्ट, चित्र व्याख्यान, पुस्तिकाएँ, नमूने, प्रदर्शन, टेपरिकार्ड्स आदि प्रशिक्षण साधनों का प्रयोग किया जाता है। यह प्रशिक्षण की सरल एवं व्यावहारिक विधि है, जो प्रशिक्षणार्थी को वास्तविक परिस्थितियों से जोड़ती है।

3. द्वार प्रकोष्ठ अथवा प्रशिक्षण केन्द्र पर प्रशिक्षण—प्रशिक्षण की इस विधि में कारखाने से अलग एक बड़ा कक्ष अथवा प्रशिक्षण केन्द्र स्थापित किया जाता है, जिसमें मशीनें, उपकरण तथा अन्य सुविधाएँ कारखाने जैसी होती हैं। प्रशिक्षण केन्द्र में वास्तविक उत्पादन में काम आने वाली मशीनों के मॉडल लगे होते हैं। इस प्रकार का प्रशिक्षण कुशल पर्यवेक्षक अथवा फोरमैनों द्वारा दिया जाता है। जब प्रशिक्षणार्थी अपना प्रशिक्षण पूरा कर लेते हैं तो उसे कार्य पर लगा दिया जाता है।

प्रशिक्षण की इस विधि का लाभ यह है कि इससे वास्तविक कार्य में बाधा उत्पन्न नहीं होती है, मशीनों की टूट-फूट नहीं होती है तथा प्रशिक्षण नियन्त्रित एवं क्रमबद्ध ढंग से दिया जा सकता है।

4. अनुरूपन—प्रशिक्षण की अनुरूपन (Simulations) विधि द्वार प्रकोष्ठ प्रशिक्षण का ही विस्तार माना जाता है। इसमें प्रशिक्षणार्थी वास्तविक कार्यदशाओं से घनिष्ठ रूप से मिलती-जुलती बनावटी कार्यदशाओं में प्रशिक्षण प्राप्त करता है। जहाँ वास्तविक कार्यदशाओं में कार्य करना महँगा सिद्ध होता हो, जहाँ दुर्घटना हो जाने की सम्भावना हो या जहाँ मूल्यवान कच्ची

सामग्री के दुरुपयोग की अत्यधिक सम्भावना हो, वहाँ यह विधि प्रशिक्षण के लिए उपयुक्त विधि मानी जाती है।

5. शिक्षुता प्रशिक्षण—शिक्षुता (Apprenticeship) विधि के अन्तर्गत प्रशिक्षणार्थियों को विशेषज्ञों द्वारा कार्य की समस्त बारीकियाँ समझायी जाती हैं। यह प्रशिक्षण ऐसे उद्योगों व पेशों में दिया जाता है, जिनमें दक्षता प्राप्त करने में अधिक समय लगता है। इस प्रशिक्षण की अवधि छः माह से पाँच वर्ष तक की हो सकती है। सामान्यतया मशीनमैन, प्रिन्टर, औजार बनाने वाले, मैकेनिक, बढ़ई, लुहार, फिटर, ड्राफ्ट्समैन, निर्माण कार्य में नियुक्त कारीगरों आदि को प्रशिक्षित करने के लिए इस विधि का उपयोग किया जाता है। हमारे देश में **शिक्षार्थी अधिनियम, 1961** बना हुआ है जिसके अनुसार कुछ निर्दिष्ट उद्योगों में शिक्षुता प्रशिक्षण की व्यवस्था करना अनिवार्य है।

6. अन्तरंग या संयुक्त प्रशिक्षण—अन्तरंग या संयुक्त प्रशिक्षण (Internship) विधि विशिष्ट तकनीकी कार्यों, व्यावसायिक पेशों, इन्जीनियरिंग, चिकित्सा आदि क्षेत्र के लिए प्रयुक्त की जाती है। इसमें किसी विशिष्ट पेशे से सम्बन्धित सैद्धान्तिक ज्ञान तो महाविद्यालयों, व्यावसायिक शिक्षण संस्थाओं आदि में करवाया जाता है तथा पेशे का व्यावहारिक ज्ञान करवाने के लिए उन्हें वास्तविक कार्य स्थलों, कारखानों, उद्योगों आदि में भेजा जाता है। इस प्रकार के प्रशिक्षण कार्यक्रम शिक्षण संस्थाओं तथा उद्योगों दोनों के द्वारा संयुक्त रूप से आयोजित किये जाते हैं। प्रशिक्षण की इस विधि में विभिन्न संस्थाओं के मध्य सहयोग की आवश्यकता होती है।

7. कार्य आवर्तन—कार्य आवर्तन (Job Rotation) बहुमुखी प्रशिक्षण की विधि है। इस विधि में कर्मचारियों को सौंपे जाने वाले कार्यों व उत्तरदायित्वों में परिवर्तन करके उन्हें विभिन्न कार्यों का अनुभव कराया जाता है। यह विधि संयन्त्र एवं कार्यालय दोनों में ही प्रयुक्त की जाती है। इस प्रशिक्षण का मुख्य उद्देश्य कर्मचारी को अलग-अलग प्रकार के कार्य सौंपकर उसकी विभिन्न योग्यताओं एवं कौशल का विकास करना है।

8. अन्य—कार्य पर प्रशिक्षण विधि की कुछ अन्य विधियाँ इस प्रकार हैं—

(i) अनुभवी व्यक्ति द्वारा प्रशिक्षण; (ii) प्रदर्शन एवं उदाहरण; तथा (iii) मार्गदर्शन एवं परामर्श।

II. कक्षा प्रशिक्षण विधियाँ (Classroom Training Methods)

कक्षा प्रशिक्षण या कार्य से पृथक् प्रशिक्षण की प्रमुख विधियाँ निम्नलिखित हैं—

1. व्याख्यान—प्रशिक्षण की इस विधि के अन्तर्गत एक विशेषज्ञ व्यक्तियों के एक समूह को व्याख्यान देकर किसी विषय का सैद्धान्तिक ज्ञान करवाता है। प्रशिक्षण की इस विधि के अन्तर्गत भाषण के मध्य या अन्त में कोई भी व्यक्ति अपने सन्देह का निराकरण करने के लिए प्रश्न पूछ सकता है। प्रशिक्षण की इस विधि के मध्य कभी-कभी कार्य-प्रदर्शन या चित्र-प्रदर्शन भी किया जाता है। यह विधि एक बड़े समूह को कम से कम समय में विस्तृत सूचनाओं एवं सैद्धान्तिक पहलुओं की जानकारी देने की एक उपयोगी विधि है।

2. सम्मेलन विधि—सम्मेलन विधि वह विधि है जिसमें सामूहिक विचार-विमर्श द्वारा सूचनाओं तथा विचारों का आदान-प्रदान किया जाता है। इसका उद्देश्य एक समूह के ज्ञान एवं अनुभव से सबको लाभान्वित करना होता है। इसमें विभिन्न विषयों पर आपसी विचार-विमर्श के द्वारा सीखने पर बल दिया जाता है। सम्मेलन में भाग लेने वाले प्रशिक्षणार्थी अपने विचारों,

ज्ञान एवं दृष्टिकोण को प्रकट करने के लिए स्वतन्त्र होते हैं। इसमें प्रशिक्षणार्थी केवल सुनने वाले नहीं होते, वरन् विचार-विमर्श में सक्रिय रूप से भाग लेते हैं।

3. समूह परिचर्चा, गोष्ठी अथवा परिसंवाद—प्रशिक्षण की इस विधि में किसी एक चयनित विषय पर पेपर प्रस्तुत करके उस पर विचार-विमर्श किया जाता है। पेपर एक या एक से अधिक प्रशिक्षणार्थियों द्वारा तैयार किया जाता है। कई बार इस विधि के अन्तर्गत एक सीमित संख्या में कर्मचारियों के समूह बना दिये जाते हैं। इस समूह के सभी सदस्य अपने वरिष्ठ अधिकारी के मार्गदर्शन में निर्धारित विषयों पर विचार-विमर्श करते हैं तथा एक सर्वमान्य हल ढूँढ़ने का प्रयास करते हैं। सामान्य समस्याओं के समाधान में यह विधि बहुत उपयोगी है।

4. समस्या अध्ययन विधि—प्रशिक्षण की इस विधि में समूह के सामने एक वास्तविक अथवा काल्पनिक व्यावसायिक समस्या या स्थिति को रखकर उस पर विचार-विमर्श किया जाता है। सदस्य समस्या समाधान के लिए विकल्प प्रस्तुत करते हैं तथा उनका विश्लेषण प्रस्तुत करते हैं, उनकी तुलनात्मक उपयुक्तता का निर्धारण करते हैं तथा फिर सर्वसम्मति से श्रेष्ठ विकल्प का चयन करते हैं। प्रशिक्षक विचार-विमर्श का निर्देशन करता है ताकि कोई असंगतता उत्पन्न न हो तथा कोई महत्त्वपूर्ण बात विचार-विमर्श से छूट न जाये। यह विधि विश्लेषणात्मक चिन्तन तथा समस्या समाधान योग्यता को विकसित करती है। इस विधि का उपयोग प्रबन्ध, कानून, चिकित्सा तथा लेखाशास्त्र के पेशेवर संस्थानों तथा उद्योगों में पर्यवेक्षकों व प्रबन्धकों को प्रशिक्षित करने के लिए किया जाता है।

5. भूमिका निर्वाह विधि—प्रशिक्षण की इस विधि में प्रशिक्षणार्थियों को नाटकीय तौर पर विभिन्न पद सौंपे जाते हैं तथा फिर उन्हें अपनी भूमिका निभाने को कहा जाता है। भूमिका का निर्वाह केवल अभिनय मात्र से करना होता है। उदाहरण के लिए, प्रशिक्षणार्थियों में से किसी को विक्रय अधिकारी, किसी को विक्रय पर्यवेक्षक तथा किसी को विक्रेता की भूमिका सौंपकर किसी समस्या को हल करने के लिए कहा जाता है। भूमिका निर्वाह के समय प्रशिक्षक प्रशिक्षणार्थियों को आवश्यक निर्देश देते हैं ताकि वह अपनी त्रुटियों के प्रति सजग हो सकें।

III. प्रबन्धकीय प्रशिक्षण विधियाँ (Executive Training Methods)

कुछ प्रमुख प्रबन्धकीय प्रशिक्षण विधियाँ निम्नलिखित हैं—

1. संवेदनशीलता प्रशिक्षण—संवेदनशीलता (Sensitivity) प्रशिक्षण विधि एक ऐसी विधि है जिसमें सदस्यों को खुला एवं स्वतन्त्र वातावरण प्रदान करके उनमें जागरूकता, सहनशीलता, सचेतनता, दूसरों को समझने की योग्यता आदि गुणों का विकास किया जाता है। इसमें प्रशिक्षण प्राप्त करने वाले व्यक्तियों को छोटे-छोटे समूह में विभाजित करके नियन्त्रित परिस्थितियों में, उनके अन्तर्वैयक्तिक व्यवहार का मूल्यांकन किया जाता है। प्रत्येक व्यक्ति को अपने व्यवहार तथा दूसरों पर उसके प्रभाव का ज्ञान कराया जाता है। इस विधि से वे व्यक्तिगत सम्बन्धों में सुधार ला सकते हैं।

2. प्रसंग विधि—प्रशिक्षण की इस विधि में विशेषज्ञ प्रशिक्षक प्रशिक्षणार्थियों को किसी घटना का विवरण देता है तथा उससे एक समस्या का हल पूछता है। प्रशिक्षणार्थी इस घटना के तथ्यों के आधार पर समस्या का समाधान करता है। इसके बाद प्रशिक्षक स्वयं भी उस समस्या का हल प्रस्तुत करता है। प्रशिक्षणार्थी इस समाधान के आधार पर अपने समाधान का मूल्यांकन करके अपनी कमियों को दूर कर लेता है।

उपरोक्त विधियों के अतिरिक्त पद-आवर्तन, बहुपद-प्रबन्ध, समिति अभ्यर्पण, कार्यशाला, इन-बास्केट प्रशिक्षण विधि, सिण्डीकेट, व्यवहार प्रतिरूपण, विशेषज्ञ समूह विचार-