

12

नियुक्तिकरण



टिप्पणी

एक किराने की दुकान जैसे छोटे व्यवसाय में उसके मालिक को दूसरों की मदद की आवश्यकता नहीं होती है क्योंकि वह खुद दुकान की देखभाल कर सकता है। लेकिन जैसे ही उसका व्यवसाय बढ़ता है उसके लिए अकेले काम-काज संभालना कठिन हो सकता है। ऐसे में वह उपयुक्त लोगों को खोजकर उन्हें नियुक्त करेगा। यह भी संभव है कि जब आप अपना व्यवसाय शुरू करें तो आप को भी ऐसी स्थिति का सामना करना पड़ सकता है और व्यवसाय चलाने में सहायता के लिए लोगों को रखना पड़ सकता है। इसके विपरीत आप स्वयं नौकरी की तलाश में भी हो सकते हैं। दोनों स्थितियों में आपके लिए यह जानकारी उपयोगी होगी कि किसी संस्थान में अलग-अलग पदों के लिए कर्मचारियों की भर्ती, चयन और प्रशिक्षण कैसे किया जाता है? इस पाठ में आप नियुक्ति कार्य का विस्तार से अध्ययन करेंगे जिसमें भर्ती के स्रोत, चयन-प्रक्रिया और कर्मचारियों के प्रशिक्षण और प्रशिक्षण तथा विकास की प्रणाली का महत्व सम्मिलित है।

इस पाठ में आप नियुक्ति कार्य का विस्तार से अध्ययन करेंगे, जिसमें कर्मचारियों की भर्ती की चयन प्रक्रिया, प्रशिक्षण और विकास के महत्व के साथ प्रशिक्षण के विभिन्न तरीके भी जानेंगे।



उद्देश्य

इस पाठ को पढ़ने के बाद आप :

- कर्मचारियों की नियुक्ति का अर्थ और महत्व समझा सकेंगे;
- मानव संसाधन के एक भाग के रूप में नियुक्तिकरण का वर्णन कर सकेंगे;
- कर्मचारियों की नियुक्ति प्रक्रिया में निहित चरणों को पहचान सकेंगे;
- भर्ती का अर्थ बता सकेंगे;



टिप्पणी

- कर्मचारियों की चयन-प्रक्रिया को स्पष्ट कर सकेंगे;
- प्रशिक्षण तथा विकास के अर्थ एवं महत्व को समझ सकेंगे;
- प्रशिक्षण की विभिन्न विधियों का वर्णन कर सकेंगे; और
- निष्पादन मूल्यांकन, पारिश्रमिक, पदोन्नति तथा स्थानान्तरण की विधियां बता सकेंगे।

12.1 नियुक्तिकरण का अर्थ

नियुक्तिकरण का अर्थ किसी संगठन में मानवीय संसाधनों की नियुक्ति और विकास के प्रबंधकीय कार्य से है जो एक संगठन में अनेक प्रबंधकीय और गैर प्रबंधकीय क्रियाएं करते हैं। इसके अन्तर्गत मानव-शक्ति की आवश्यकताओं का निर्धारण तथा संगठन के विभिन्न पदों पर लोगों की भर्ती, प्रशिक्षण और विकास सम्मिलित हैं। वस्तुतः यह एक निरंतर चलने वाली प्रक्रिया है क्योंकि संगठन में कर्मचारियों की आवश्यकताओं का निरन्तर पता लगाना और उन्हें संस्था में बनाए रखना एक कभी न समाप्त होने वाली क्रिया है। संगठन में अपेक्षित कर्मचारियों की संख्या और उनके उचित संयोजन पर प्रबंधकों को निरन्तर ध्यान रखना पड़ता है क्योंकि संगठन में नये विभाग और नई कार्य इकाईयों की वृद्धि तथा क्रियाओं के बढ़ जाने से मानव संसाधन की आवश्यकता निरन्तर बदलती जाती है। इतना ही नहीं, किसी भी समय कुछ लोग नौकरी छोड़ कर चले जायेंगे, सेवा निवृत्त हो जाएंगे, कुछ की पदोन्नति हो जाएगी या स्थानान्तरण हो जाएगा। इस प्रकार से जो पद खाली होंगे उन्हें भी भरना पड़ेगा।

यह ध्यान देने की बात है कि कर्मचारियों की नियुक्ति का कार्य मानव संसाधन प्रबंध का एक अभिन्न अंग है। व्यापक अर्थ में इसके अन्तर्गत कर्मचारियों का पारिश्रमिक निर्धारण, निष्पादन मूल्यांकन तथा उनकी पदोन्नति, स्थानान्तरण, आदि से संबंधित क्रियाएं आदि सम्मिलित हैं।

12.2 नियुक्तिकरण का महत्व

हम सभी जानते हैं कि किसी भी संगठन को सफलतापूर्वक चलाने में लोगों का ही योगदान होता है। उदाहरण के लिए, अगर आपके पास अच्छे विक्रयकर्ता नहीं हैं तो आप अपने अच्छे उत्पाद को भी ठीक से नहीं बेच सकते। इसी प्रकार आपके पास उत्तम प्रकार का कच्चा माल, मशीन आदि हो सकता है लेकिन जब तक आप के पास उत्पादन प्रक्रिया में अच्छे कर्मचारी न लगे हों अच्छे उत्पाद का भरोसा नहीं किया जा सकता। इसलिए नियुक्तिकरण का कार्य बहुत महत्वपूर्ण है क्योंकि इसी के माध्यम से हम संगठन के लिए उचित व्यक्ति प्राप्त कर पाते हैं और यह सुनिश्चित करते हैं कि वे संगठन में टिके रहेंगे। अच्छे कर्मचारियों की नियुक्ति के निम्नलिखित लाभ हैं—

- (क) इससे उचित समय पर उचित पद के लिए उचित लोगों को प्राप्त करने में सहायता मिलती है। नियुक्तिकरण का कार्य प्रबंधकों को यह विश्वास दिलाता है कि कितने कर्मचारियों की आवश्यकता है और उनमें क्या योग्यताएं व अनुभव होना चाहिए।

- (ख) नियुक्तिकरण से संगठनात्मक उत्पादकता के सुधार में सहयोग मिलता है। उचित चयन द्वारा संगठन को अच्छे कार्यकर्ता मिलते हैं और उचित प्रशिक्षण द्वारा कर्मचारियों के निष्पादन स्तर में सुधार लाया जा सकता है।
- (ग) इससे कर्मचारियों को कार्य संतुष्टि मिलती है और उनका मनोबल ऊंचा उठता है। उचित प्रशिक्षण और विकास कार्यक्रमों से उनकी कार्यक्षमता में सुधार होता है और वे अपनी आजीविका की प्रगति के प्रति आश्वस्त रहते हैं।
- (घ) नियुक्तिकरण से संस्था में अच्छा वातावरण बना रहता है। उचित नियुक्तिकरण के द्वारा लोगों की केवल भर्ती और उनका चयन ही नहीं किया जाता बल्कि उनके निष्पादन का लगातार मूल्यांकन होता रहता है और योग्यता के आधार पर पदोन्नति भी दी जाती है। इन सभी कार्यों के लिए कुछ नियम बनाये जाते हैं तथा सभी संबंधित व्यक्तियों को इनसे अवगत करा दिया जाता है। इससे संगठन में समन्वय एवं शांति को बढ़ावा मिलता है।



टिप्पणी

मानव संसाधन प्रबन्ध के एक भाग के रूप में नियुक्तिकरण

मानव संसाधन प्रबन्ध, प्रबन्ध प्रक्रिया का वह भाग है जो किसी उपक्रम के मानव तत्व का प्रबन्ध करता है एवं उसका विकास करता है। उनके ज्ञान, चातुर्य, योग्यता आदि को ध्यान में रखते हुए संगठनात्मक उद्देश्यों को प्राप्त करने हेतु उनका सहयोग लिया जाता है। मानव संसाधन प्रबन्ध एक विस्तृत अवधारणा है।

मानव संसाधन प्रबन्ध के अन्तर्गत मानव संसाधन नियोजन, भर्ती, चयन, कार्य पर नियुक्ति, श्रमिकों को प्रशिक्षण, कार्य शक्ति की अभिप्रेरणा, श्रमिकों का पारिश्रमिक, कर्मचारियों के कल्याण आदि को सम्मिलित किया जाता है। अतः नियुक्तिकरण, मानव संसाधन प्रबन्ध का एक भाग है।

12.3 नियुक्तिकरण प्रक्रिया

नियुक्तिकरण की प्रक्रिया संगठन के लिए अलग-अलग श्रेणी के अपेक्षित कर्मचारियों की संख्या निर्धारित करने से प्रारम्भ होती है। इसे मानव-शक्ति नियोजन कहते हैं। यह संगठन के लिए कर्मचारियों के प्रकार और संख्या का निर्धारण करती है। इसे अलग-अलग तरीकों से किया जाता है, जैसे कार्य विश्लेषण, कार्यभार विश्लेषण आदि। नियुक्तिकरण प्रक्रिया में अगला कदम भर्ती की प्रक्रिया है, अर्थात् आन्तरिक और बाह्य स्रोतों से उपलब्ध मानव संसाधनों को तलाशना। इससे अगला कदम है उपलब्ध मानव संसाधन से, परीक्षा और साक्षात्कार द्वारा, उचित व्यक्ति का चयन और उसकी नियुक्ति। इसके बाद उनकी कार्य पर नियुक्ति होती है और उस पर्यावरण की जानकारी दी जाती है जिसमें उन्हें कार्य करना है, साथ ही पारिश्रमिक संबंधी नियम, पदोन्नति, स्थानान्तरण आदि की भी उन्हें जानकारी दी जाती है। इस प्रकार से नियुक्तिकरण की प्रक्रिया में निम्नलिखित चरण निहित हैं :-



टिप्पणी

- | | |
|-----------------------|-----------------------------|
| 1. मानव-शक्ति नियोजन | 2. कार्य-विश्लेषण |
| 3. भर्ती | 4. चयन |
| 5. कार्य पर नियुक्ति | 6. कार्य-परिचय |
| 7. प्रशिक्षण और विकास | 8. निष्पादन-मूल्यांकन |
| 9. पारिश्रमिक | 10. पदोन्नति और स्थानान्तरण |

आइए, और अधिक जानकारी के लिए इन पहलुओं पर संक्षेप में चर्चा करें।

12.3.1 मानव-शक्ति नियोजन

मानव-शक्ति नियोजन किसी संगठन की मानव-शक्ति की आवश्यकताओं का अनुमान लगाने की प्रक्रिया है। मानव-शक्ति आवश्यकताओं का अनुमान लगाते समय प्रबन्ध सामान्यतः उस उपलब्ध आधारभूत ढांचे को ध्यान में रखता है जिसमें तकनीक उत्पादन अनुसूची, बाजार का उतार-चढ़ाव, मांग का पूर्वानुमान, सरकार की नीति और इसी प्रकार की अन्य बातें सम्मिलित हैं। मानव-शक्ति नियोजन का केन्द्र बिन्दु है सही समय पर अपेक्षित संख्या में योग्य व्यक्तियों को प्राप्त करना।

12.3.2 कार्य-विश्लेषण

भर्ती के संदर्भ में व्यक्ति को मानव-शक्ति नियोजन के एक दूसरे महत्वपूर्ण पहलू 'कार्य-विश्लेषण' से परिचित होना आवश्यक है। कार्य-विश्लेषण किसी भी भर्ती प्रक्रिया से पूर्व एक आवश्यक अभ्यास-कार्य है। कार्य-विश्लेषण विभिन्न प्रकार के कर्मचारियों की भर्ती के लिए आवश्यक योग्यता, कौशल और अनुभव निर्धारित करने में सहायक है। इसमें निम्नलिखित सम्मिलित हैं:

- (1) कर्तव्यों व उत्तरदायित्वों की दृष्टि से प्रत्येक कार्य की पहचान (जिसे कार्य-विवरण कहते हैं); और,
- (2) एक कार्य को करने के लिए आवश्यक योग्यताओं और कौशलों को निर्धारित करना (जिसे कार्य-विनिर्देश कहा जाता है)।

कार्य-विश्लेषण के ये दोनों पहलू, कार्य-विवरण और कार्य-विनिर्देश कर्मचारियों की भर्ती और चयन में उपयोगी हैं और इससे कार्य के लिए उचित व्यक्ति मिल जाते हैं।



पाठगत प्रश्न 1क

1. निम्नलिखित में प्रत्येक कथन के सामने यथानुकूल सही अथवा गलत लिखिए –
(क) नियुक्तिकरण, संगठन में केवल आवश्यक व्यक्तियों की संख्या निर्धारित करना है।



टिप्पणी

- (ख) आवश्यक कर्मचारियों की संख्या तथा श्रेणी निर्धारित करना मानव-शक्ति नियोजन कहलाता है।
- (ग) नियुक्तिकरण केवल एक बार की जानेवाली प्रक्रिया है क्योंकि लोगों को एक ही बार नियुक्त किया जाता है।
- (घ) नियुक्तिकरण में मानव संसाधन प्रबंध सम्मिलित है।
- (ङ) प्रबन्ध का वह कार्य जो संगठन के लिए उपयुक्त व्यक्ति प्राप्त करने में सहायता करता है और इस बात के लिए आश्वस्त करता है कि वे संगठन में टिके रहेंगे, नियुक्तिकरण कहलाता है।
2. निम्नलिखित का सही मिलान कीजिए :-
- | | | |
|------------------------|-----|--|
| (क) कार्य-विश्लेषण | (1) | आवश्यक कर्मचारियों की संख्या और श्रेणी को निर्धारित करना। |
| (ख) कार्य-विवरण | (2) | विभिन्न श्रेणियों के कर्मचारियों के लिए आवश्यक योग्यता, कौशल व अनुभव का निर्धारण करना। |
| (ग) कार्य-विनिर्देश | (3) | कार्य करने के लिए आवश्यक योग्यताओं और कौशल का निर्धारण करना। |
| (घ) मानव संसाधन नियोजन | (4) | कर्तव्यों और दायित्वों के सम्बन्ध में कार्य की पहचान करना। |

12.3.3 भर्ती

मान लीजिए कि आप एक भोजनालय खोलना चाहते हैं। योजना और संगठन के बाद आप जान गए हैं कि कौन-से विभिन्न कार्य पद भरे जाने हैं। मान लीजिए कि आपने घरों तक भोजन भेजने के लिए एक प्रबंधक, एक रसोइया, एक लेखाकार और बहुत-से अन्य कर्मचारियों की आवश्यकता का अनुमान लगाया। संभवतः आपके पास भोजनालय में कार्य करने के लिए इच्छुक लोगों की एक सूची है। उदाहरण के लिए, आपके चाचा ने आपको एक अनुभवी प्रबंधक देने का वादा किया है। उस बैंक के प्रबंधक ने जिससे आपने ऋण लिया है एक लेखाकार (एकाउन्टेंट) को आपके पास भेजा है। एक प्रतिष्ठित होटल के मुख्य रसोइया ने आपके भोजनालय में एक रसोइया के रूप में कार्य करने के लिए आपसे बातचीत की है। इन सबके अतिरिक्त आप जानते हैं कि एक ऐसा कार्यालय भी है जो आवश्यकता पड़ने पर फीस लेकर आपकी आवश्यकता अनुसार व्यक्ति उपलब्ध करा सकता है। आप को यह भी ज्ञात है कि समाचार पत्र में एक विज्ञापन देने से बहुत लोगों से आवेदन पत्र प्राप्त करने में आपको मदद मिल सकती है। इन सब के आधार पर आप मूलरूप से कार्य के लिए उपयुक्त इच्छुक प्रार्थियों की एक सूची बनाना चाहते हैं। दूसरे शब्दों में आप अपने व्यवसाय के लिए कर्मचारियों की भर्ती कर रहे हैं।



टिप्पणी

‘भर्ती’ शब्द का प्रयोग बहुधा ‘रोजगार’ देने के लिए किया जाता है। यह सच है कि जब हम साधारण रूप में कहते हैं कि हमने अमुक-अमुक व्यक्तियों की भर्ती कर ली है तो इसका अर्थ होता है कि हमने उन्हें रोजगार दे दिया है। किन्तु नियुक्तिकरण कार्य के एक भाग के रूप में ‘भर्ती’ शब्द का क्षेत्र सीमित है। यह लोगों को रोजगार दिलाने के प्रारंभिक कदमों में से एक है अर्थात् इसका तात्पर्य संगठन में समय-समय पर भरे जाने वाले विभिन्न पदों के लिए उपयुक्त लोगों की खोज करने से है। इस प्रकार भर्ती रोजगार के लिए उपयुक्त व्यक्तियों को ढूँढने एवं आकर्षित करने की प्रक्रिया है।

भर्ती के स्रोत

विभिन्न पदों के लिए आवश्यक योग्यताओं और अनुभव के निर्धारित हो जाने के बाद उपयुक्त व्यक्तियों की खोज की जाती है और उनसे आवेदन प्राप्त किए जाते हैं। इस उद्देश्य के लिए यह पता होना चाहिए कि ऐसे व्यक्ति कहाँ उपलब्ध होते हैं। दूसरे शब्दों में, किसी विशिष्ट कर्मचारी की आवश्यकता का प्रचार करने और उपयुक्त व्यक्ति को उस पद के लिए आवेदन करने के लिए प्रेरित करने से पहले, भर्ती के स्रोतों की जानकारी जरूरी है। ये स्रोत हैं—आन्तरिक और बाह्य।

(क) आन्तरिक स्रोत : किसी भी व्यवसाय में कार्यरत कर्मचारी यह आशा करते हैं कि उन्हें पदोन्नति का अवसर मिलेगा तथा जब भी पदोन्नति पर विचार होगा बाहर के लोगों की बजाय ऊँचे पद हेतु उन्हीं पर विचार किया जाएगा। इसलिए खाली पदों को भरने के लिए प्रबन्धक कार्यरत कर्मचारियों में से कुछ की पदोन्नति पर विचार करेंगे तथा कुछ का स्थानांतरण करेंगे। आन्तरिक भर्ती का लाभ यह है कि प्रबंधकों को रिक्त स्थानों को भरने में आसानी होती है क्योंकि वे अपने अधीनस्थों की क्षमता व कौशल से परिचित होते हैं तथा उनके पास अधीनस्थों के कार्य निष्पादन का लेखा-जोखा भी होता है। कर्मचारी भी खुश होते हैं कि पदोन्नति देकर प्रबंधकों ने उनके कार्य-निष्पादन को महत्व दिया है। हालांकि, आन्तरिक स्रोतों से भर्ती करने की एक बड़ी हानि यह है कि संगठन अपने संस्थान में नए लोगों को शामिल कर उनकी योग्यताओं का लाभ नहीं उठा पाता।

(ख) बाह्य स्रोत : सभी पदों को संगठन के अंदर के लोगों से भरा जाना संभव नहीं होता। कार्यरत कर्मचारियों में कार्य विशेष के लिए आवश्यक कौशल, प्रेरणा एवं योग्यता की कमी हो सकती है। अतएव प्रबंधकों को संगठन के बाहर से कुछ लोगों की भर्ती करनी पड़ती है। इतना ही नहीं बाह्य भर्ती से बड़ी संख्या में बाह्य प्रार्थियों में से भर्ती के लिए एक विस्तृत अवसर मिल जाता है। निम्न स्तर पर श्रमिकों और कार्यालय के कर्मचारियों की नियुक्ति अधिकांशतः संगठन के बाहर से की जाती है। भर्ती के विभिन्न बाह्य स्रोत निम्नलिखित हैं :



टिप्पणी

- (i) **मीडिया द्वारा विज्ञापन** : आपने सामाचार-पत्रों में संगठनों में रिक्त पदों के विषय में विज्ञापन अवश्य देखे होंगे। विज्ञापनों में नौकरियों के स्वरूप, उनकी प्रकृति, नौकरी के लिए आवश्यक योग्यताएं तथा आवेदन करने के तरीके का विवरण दिया होता है। विज्ञापन का यह बहुत ही लोकप्रिय माध्यम है। नौकरी के विज्ञापन पत्रिकाओं, विशेष रोजगार पत्रिकाओं जैसे, रोजगार सामाचार आदि में भी दिये होते हैं। आजकल हम इस प्रकार के विज्ञापनों को अनेक इलेक्ट्रानिक मीडिया जैसे टेलीविजन और इंटरनेट पर भी देखते हैं। इन विज्ञापनों के प्रत्युत्तर में बड़ी संख्या में भावी उम्मीदवारों के आवेदन-पत्र प्राप्त होते हैं।
- (ii) **रोजगार कार्यालय** : भारत में रोजगार कार्यालयों की स्थापना सरकार द्वारा रोजगार की तलाश करने वालों एवं नियोक्ता, जिन्हें कर्मचारियों की तलाश है, को एक दूसरे के संपर्क में लाने के लिए की गई है। जिन्हें रोजगार की तलाश है, वे क्षेत्रीय रोजगार कार्यालय में अपना पंजीकरण कराते हैं। रोजगार कार्यालय ऐसे व्यक्तियों का विस्तृत ब्यौरा अपने पास रखकर रोजगार ढूँढने में उनकी सहायता करते हैं। नियोक्ता नजदीक के रोजगार कार्यालय में रिक्त पदों के विषय में सूचना देते हैं। बदले में रोजगार कार्यालय रोजगार ढूँढने वाले योग्य व्यक्तियों के नाम, जिन्होंने पहले से ही अपना पंजीकरण करा रखा है, नियोक्ता के पास विचारार्थ भेजते हैं। अतः आप यदि उच्चतर माध्यमिक कक्षा उत्तीर्ण करने के बाद रोजगार की तलाश कर रहे हैं तो आपके लिए श्रेयस्कर यही होगा कि आप अपना नाम रोजगार कार्यालय में पंजीकृत करवा दें। ये आपकी योग्यताओं तथा कार्य की उपयुक्तता को देखते हुए भावी नियोक्ताओं को आपके नाम भेज देते हैं।
- (iii) **शैक्षणिक संस्थान** : आजकल कम्पनियाँ/बड़े संगठन अपने कर्मचारियों की भर्ती के लिए विश्वविद्यालयों, व्यावसायिक संस्थाओं और प्रबंध-संस्थानों के साथ निकटतम सम्पर्क बनाए रखते हैं। जब कभी आवश्यकता होती है, कम्पनी अपने एक या अधिक वरिष्ठ कार्यकारी अधिकारियों को ऐसे ख्याति प्राप्त संस्थानों में भेजती है जो विद्यार्थियों को तकनीकी शिक्षा/पेशेवर शिक्षा दे रहे हैं। ये कार्यकारी अधिकारी इच्छुक अभ्यर्थियों का साक्षात्कार लेते हैं और अपनी आवश्यकतानुसार उपयुक्त अभ्यर्थी का चयन करते हैं। यह प्रक्रिया 'कैम्पस साक्षात्कार' के नाम से लोकप्रिय है और प्रबंधकों, इंजीनियरों, तकनीशियनों आदि का नियमित आधार पर अनेक कम्पनियों में भर्ती का प्रभावशाली स्रोत है।
- (iv) **अप्रार्थित आवेदन** : वे लोग जिन्हें रोजगार की तलाश है अक्सर अपनी ही पहल पर आवेदन देते हैं। वे पूर्वानुमान लगाते हैं कि कुछ पद खाली होने वाले हैं और किसी भी भर्ती विज्ञापन का संदर्भ दिए बिना आवेदन कर देते हैं। प्रबन्धक इस प्रकार के आवेदनों का ब्यौरा अपने पास रखते हैं और जब उनको आवश्यकता होती है तो योग्य आवेदक से सम्पर्क कर लिया जाता है।



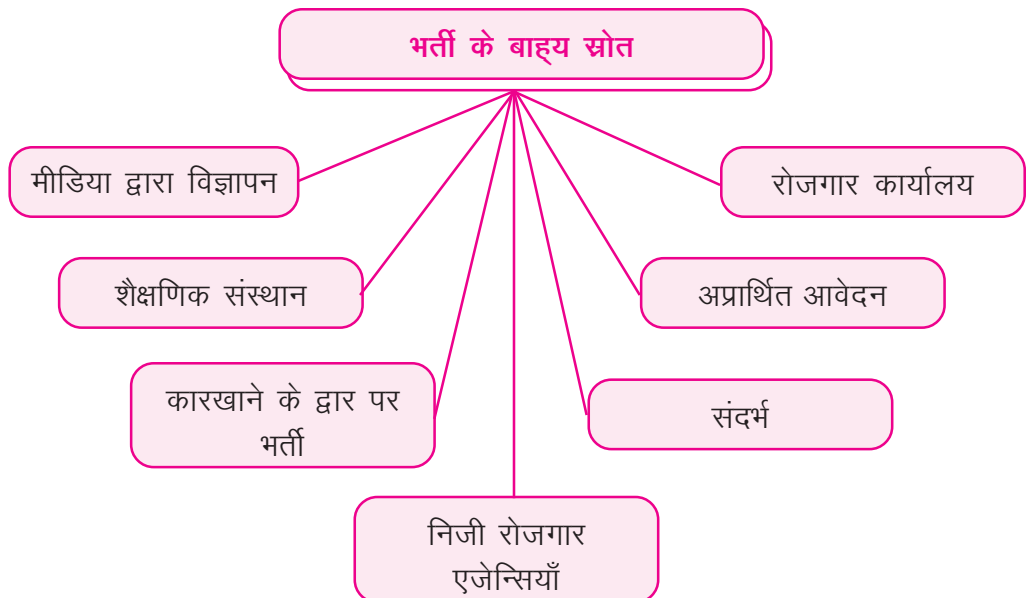
टिप्पणी

(v) **कारखाने के द्वार पर भर्ती** : इस प्रकार की भर्ती कारखाने के लिये कर्मचारियों के दैनिक मजदूरी के आधार पर भर्ती करने के लिए प्रयोग में लाई जाती है। ऐसे मजदूर सुबह कारखाने के गेट पर इकट्ठा हो जाते हैं और अनियमित कर्मचारियों के रूप में कार्य करते हैं। कई बार मौजूदा नियमित कर्मचारी छुट्टी पर चले जाते हैं, ऐसे में उनके रिक्त पदों को कारखाने के द्वार पर भर्ती द्वारा ही भर दिया जाता है। ये अनियमित कर्मचारी कुछ दिनों तक कारखाने में कार्य करते हैं तथा समय आने पर इनको नियमित कर्मचारी के योग्य समझा जा सकता है।

(vi) **सन्दर्भ** : कभी-कभी प्रबंधक भिन्न-भिन्न स्रोतों जैसे मजदूर संघ, पूर्व कर्मचारी, मौजूदा कर्मचारी, संगठन के ग्राहकों इत्यादि से इच्छुक कर्मचारियों के संदर्भ प्राप्त करते हैं। ये स्रोत इसलिए महत्वपूर्ण हैं क्योंकि इनकी संस्तुति उन लोगों द्वारा की जाती है जो संगठन से जुड़े होते हैं और इसकी आवश्यकताओं के संदर्भ में जानकारी रखते हैं।

कई बार हमें अपने मित्रों व सम्बन्धियों से भी उन लोगों को नियुक्त करने की संस्तुति प्राप्त होती है, जो उनके परिचित हैं। लेकिन इन पर विचार करते समय ज्यादा सतर्क रहने की आवश्यकता है।

(vii) **निजी रोजगार एजेन्सियां** : शहरी क्षेत्रों में बहुत-से निजी संगठनों ने रोजगार एजेन्सियों के रूप में कार्य करना शुरू कर दिया है। ये एजेन्सियाँ उन व्यक्तियों के नामों का पंजीकरण अपने पास करती हैं, जो रोजगार की तलाश में हैं और ऐसे अभ्यर्थियों की नौकरी के लिए साक्षात्कार का प्रबन्ध करती हैं। कम्पनियाँ अक्सर इस प्रकार की एजेन्सियों के सम्पर्क में रहती हैं जो उन्हें भिन्न-भिन्न पदों के लिए योग्य अभ्यर्थियों की विस्तृत जानकारी उपलब्ध कराती हैं।





पाठगत प्रश्न 12.2

- निम्नलिखित में कौन-सा भर्ती का आन्तरिक स्रोत है?
 - मीडिया द्वारा विज्ञापन
 - पदोन्नति
 - कैम्पस साक्षात्कार
 - संदर्भ
- भर्ती में 'संदर्भ' से अभिप्राय है:
 - व्यक्तिगत प्रभाव द्वारा रोजगार प्राप्त करना।
 - किसी रिक्त पद के लिए समाचार पत्र का संदर्भ देना।
 - भिन्न-भिन्न स्रोतों से संस्तुतियां।
 - एक कर्मचारी का अन्तः विभागीय स्थानान्तरण।
- भर्ती के उस स्रोत की पहचान कीजिए जिसमें कम्पनियाँ अभ्यर्थियों को सीधे व्यावसायिक या तकनीकी संस्थाओं से भर्ती करती है।
 - रोजगार कार्यालय
 - कारखाने के द्वार पर
 - मीडिया द्वारा विज्ञापन
 - कैम्पस साक्षात्कार

12.3.4 चयन

जब पर्याप्त संख्या में इच्छुक अभ्यर्थियों के आवेदन/नाम भर्ती प्रक्रिया के द्वारा इकट्ठा हो जाते हैं तो चयन प्रक्रिया प्रारम्भ होती है। चयन का अर्थ है इच्छुक अभ्यर्थियों में से सबसे योग्य अभ्यर्थी का चयन। इसके अन्तर्गत सभी अभ्यर्थियों की शैक्षणिक योग्यताओं एवं अनुभव का पद की आवश्यकताओं से मिलान किया जाता है ताकि एक विशेष पद के लिए सबसे योग्य अभ्यर्थी का चयन किया जा सके। इस सम्पूर्ण प्रक्रिया को बहुत से चरणों से गुजरना पड़ता है जिसे चयन प्रक्रिया कहते हैं।

चयन प्रक्रिया

जैसा कि ऊपर बताया गया है, चयन प्रक्रिया के अन्तर्गत बहुत से चरण तार्किक रूप से क्रमवार सम्मिलित होते हैं जिसमें उस अभ्यर्थी की पहचान की जाती है, जिसकी अन्ततः नियुक्ति होनी है। ये चरण निम्नलिखित हैं—



टिप्पणी



टिप्पणी

- (क) आवेदन पत्रों की जाँच-पड़ताल
- (ख) परीक्षाओं का आयोजन
- (ग) चयन के लिए साक्षात्कार
- (घ) संदर्भों की जाँच
- (ङ) स्वास्थ्य परीक्षण
- (च) नियुक्ति पत्र जारी करना।

आइए, इन सभी चरणों पर संक्षिप्त रूप में चर्चा करें।

(क) आवेदन पत्रों की जाँच : भर्ती प्रक्रिया के द्वारा अभ्यर्थियों से आवेदन प्राप्त करने के बाद, इनकी जाँच की जाती है कि इनमें से कौन-से आवेदन पत्रों पर आगे कार्यवाही की जाए। साधारणतया अभ्यर्थियों को कोरे कागज पर अपनी हस्तलिपि में आवेदन करने के लिए कहा जाता है। कभी-कभी रोजगार विज्ञापन में आवेदन पत्र में लिखे जाने वाले विवरण दिए जाते हैं। अधिकांश मामलों में अभ्यर्थियों को कम्पनी के निर्धारित फॉर्म पर आवेदन करना होता है, जिसके अन्तर्गत नाम, पता, राष्ट्रीयता, धर्म, मातृभाषा, जन्म-स्थान एवं तिथि, वैवाहिक स्थिति, शिक्षा और प्रशिक्षण, रोजगार की पृष्ठभूमि, संदर्भ इत्यादि को लिखना होता है। जाँच-पड़ताल प्रक्रिया के अन्तर्गत आवेदन पत्रों के विवरणों की जाँच करके यह निश्चित किया जाता है कि क्या आयु, अनुभव, शैक्षणिक योग्यता और कौशल जो अभ्यर्थियों द्वारा भरे गये हैं, न्यूनतम आवश्यक योग्यताओं के अनुरूप हैं या नहीं। जाँच-पड़ताल सामान्यतः कम्पनी के एक वरिष्ठ अधिकारी अथवा जाँच समीति द्वारा की जाती है। जाँच-पड़ताल का उद्देश्य योग्य अभ्यर्थियों की सूची तैयार करना है, जिनका आगे मूल्यांकन किया जाना है। अयोग्य अभ्यर्थियों को आगे की प्रक्रिया से बाहर कर दिया जाता है।

(ख) परीक्षाओं का आयोजन : आवेदन पत्रों की जाँच के बाद योग्य अभ्यर्थियों को चयन परीक्षा में उपस्थित होने के लिए कहा जाता है। इन परीक्षाओं को नौकरी की आवश्यकताओं के अनुरूप अभ्यर्थियों के कौशल एवं योग्यताओं के मापन के लिए लिया जाता है। उदाहरण के लिए, यदि एक टाइपिस्ट के पद के लिए न्यूनतम 40 शब्द प्रति मिनट की गति की आवश्यकता होती है, तो एक परीक्षा का आयोजन उन अभ्यर्थियों की टाइप की गति को ज्ञात करने के लिये किया जाता है। किसी अभ्यर्थी द्वारा परीक्षा उत्तीर्ण करने का अर्थ यह नहीं है कि उसको नौकरी मिल जायेगी। यह केवल इस बात का सूचक है कि जो अभ्यर्थी परीक्षा पास कर लेते हैं वे आगे की प्रक्रिया के लिए योग्य हैं तथा असफल अभ्यर्थियों पर विचार नहीं किया जाएगा।

परीक्षा की प्रकृति कार्य की प्रकृति पर आधारित होती है। उदाहरण के लिये, लिपिकीय पद के लिए, एक बौद्धिक और अभिरुचि परीक्षा की व्यवस्था की जा सकती है जिसमें



टिप्पणी

सामान्य ज्ञान, संख्यात्मक समस्याओं की परीक्षा, तार्किक क्षमता एवं शब्द ज्ञान की परीक्षा ली जा सकती है। औद्योगिक एवं तकनीकी श्रमिकों के लिए निष्पादन परीक्षाओं का आयोजन किया जा सकता है। उदाहरण के लिए, टाइप करने की गति एवं परिशुद्धता ज्ञात करने के लिए, अभ्यर्थियों को टाइप के लिए एक मानकित अनुच्छेद दिया जा सकता है। इसी प्रकार एक ऑटो मैकेनिक के पद के लिए अभ्यर्थी को पिस्टन बदलने के लिए कहा जा सकता है। इसे कौशल या विशिष्ट कार्य-क्षेत्र टैस्ट के नाम से जाना जाता है। पर्यवेक्षकीय एवं प्रबन्धकीय पद पर अभ्यर्थियों के व्यक्तित्व, निर्णय लेने की योग्यताओं आदि का पता लगाने के लिए परीक्षाओं का आयोजन किया जाता है।

- (ग) **चयन के लिए साक्षात्कार** : साक्षात्कार चयन प्रक्रिया का सबसे महत्वपूर्ण भाग है। यह आवेदन फॉर्म में दी गई सूचनाओं की जाँच करने और किसी पद विशेष के लिए अभ्यर्थी की संपूर्ण उपयुक्तता का निर्धारण करने का एक साधन है। साक्षात्कार में अभ्यर्थी को नियोक्ता के साथ अथवा नियोक्ता के प्रतिनिधि के साथ आमने-सामने बातचीत होती है, जिसके द्वारा वे अभ्यर्थी की योग्यता का अनुमान लगाते हैं। इसमें अभ्यर्थी की पृष्ठभूमि को विस्तार से जानने का अवसर भी मिलता है जिससे अभ्यर्थी की उपयुक्तता का निर्धारण करने में बहुत अधिक मदद मिलती है।
- (घ) **संदर्भों की जाँच** : शैक्षणिक योग्यता, कौशल एवं अनुभव के अतिरिक्त, यह उम्मीद की जाती है कि अभ्यर्थी जिसको नौकरी देने के लिए विचार किया जा रहा है, उसमें अन्य गुण जैसे संतुलित स्वभाव, ईमानदारी, वफादारी आदि भी अवश्य हों। इन गुणों का पता किसी भी प्रकार की परीक्षा से नहीं लगाया जा सकता। इसलिए, शैक्षणिक संस्थान जहाँ से अभ्यर्थी ने पढ़ाई पूरी की है, अथवा उस व्यक्ति से जिसका संदर्भ अभ्यर्थी ने दिया है अथवा पिछले नियोक्ता से इन गुणों के विषय में जानकारी प्राप्त की जाती है और इनकी जाँच की जाती है। कुछ विशेष नौकरियों में जैसे— रोकड़िया की नौकरी अथवा सुरक्षा गार्ड की नौकरी में विश्वसनीयता की सबसे महत्वपूर्ण आवश्यकता होती है। इसलिए संदर्भों का होना आवश्यक होता है जिससे व्यक्ति पर भरोसा सुनिश्चित किया जा सके। अनुभवी कर्मचारियों के संबंध में उनके पिछले नियोक्ता से इस बारे में सम्पर्क किया जा सकता है।
- (ङ) **स्वास्थ्य परीक्षण** : नौकरी के लिए अन्ततः चुने गए अभ्यर्थियों को स्वास्थ्य परीक्षा से गुजरना पड़ता है। इसमें यह देखा जाता है कि क्या चुने गए अभ्यर्थी नौकरी के लिए शारीरिक रूप से योग्य है या नहीं। एक उचित स्वास्थ्य परीक्षण के द्वारा कर्मचारियों के उच्चस्तरीय स्वास्थ्य और उनकी शारीरिक योग्यता को सुनिश्चित किया जाता है जिससे श्रमिकों की आवर्तदर अनुपस्थिति और दुर्घटनाएं कम हो जाती हैं।



टिप्पणी

स्वास्थ्य परीक्षण से श्रमिकों की उन बीमारियों का भी पता चलता है जिनसे वे पीड़ित हैं और जिनका उपचार किया जा सकता है। उदाहरण के लिए, कमजोर दृष्टि इत्यादि। स्वास्थ्य परीक्षण कुछ विशेष प्रकार की नौकरियों के लिए आवश्यक होता है, जैसे—सेना और पुलिस में, जहाँ शारीरिक योग्यता बहुत महत्व रखती है। नौकरी की कुछ अन्य श्रेणियों जैसे वाहन चालक(ड्राइवर) के लिए उचित दृष्टि का होना बहुत आवश्यक होता है।

(च) **नियुक्ति पत्र जारी करना** : जो अभ्यर्थी अन्तिम रूप से चुने जाते हैं, उन्हें संगठन से जुड़ने के लिए औपचारिक नियुक्ति पत्र जारी किया जाता है, जिसमें कार्य की प्रकृति, पारिश्रमिक, वेतनमान तथा रोजगार से सम्बन्धित अन्य नियम एवं शर्तें होती हैं। सामान्यतः अभ्यर्थी को संगठन से जुड़ने के लिए उचित समय प्रदान किया जाता है।

परिवीक्षा अवधि : अधिकांश संगठनों में अभ्यर्थियों को आरम्भ से ही स्थायी तौर पर नियुक्त नहीं किया जाता क्योंकि उन्हें कार्य पर रखकर कुछ दिनों तक उनकी योग्यता की परख करना अच्छा समझा जाता है। सेवा की इस अवधि को परिवीक्षा अवधि कहा जाता है। यह इसलिए आवश्यक है क्योंकि चयन की किसी भी प्रक्रिया से चयनित अभ्यर्थी के गुणों को पूर्ण रूप से प्रदर्शित नहीं जाना जा सकता। यह केवल अभ्यर्थी के कार्य को देखकर ही ज्ञात किया जा सकता है कि उसका कार्य कैसा है तथा उसका अपने वरिष्ठतम एवं सहयोगी कर्मचारियों के साथ व्यवहार कैसा है। यदि परिवीक्षा अवधि के दौरान उसका निष्पादन संतोषजनक नहीं पाया जाता है तो उसकी परिवीक्षा अवधि को आगे बढ़ाया जा सकता है। प्रबन्धक उसका स्थानांतरण किसी अन्य पद पर भी कर सकते हैं, जहाँ उससे अच्छा कार्य करने की आशा की जा सके।

हालांकि चयन प्रक्रिया में बहुत से चरणों को सूचीबद्ध किया गया है, लेकिन सभी पदों पर चरणों का अनुकरण करना आवश्यक नहीं है। उदाहरण के लिए, अनियमित श्रमिकों या दैनिक श्रमिकों के लिए केवल कम्पनी के अधिकारियों द्वारा साक्षात्कार ही पर्याप्त होता है। जबकि टाइपिस्ट की नौकरी के लिए अथवा रोकड़िये की नौकरी के लिए, संदर्भों की जाँच करना जरूरी होता है।

चयन और भर्ती में अन्तर

हमने देखा कि भर्ती एवं चयन नियुक्तिकरण प्रक्रिया के दो महत्वपूर्ण घटक हैं। भर्ती उपयुक्त अभ्यर्थी को आकर्षित करने में सहायक है जबकि चयन उन अभ्यर्थियों का चुनाव करने में सहायता करता है जो कार्य की आवश्यकताओं को पूरा करते हैं। ये अन्तः संबंधित क्रियाएं हैं। लेकिन फिर भी कुछ विषयों पर भर्ती और चयन एक दूसरे से भिन्न हैं। जहां भर्ती अच्छे आवेदकों को कार्य के लिए आकर्षित करने की प्रक्रिया है वहां चयन उपलब्ध आवेदकों में से सर्वश्रेष्ठ को पहचानने की प्रक्रिया है।

भर्ती की प्रक्रिया में प्रयास यह होता है कि जितना संभव हो अधिक से अधिक अभ्यर्थियों को आकर्षित किया जाए। इसीलिए यह एक सकारात्मक प्रक्रिया कहलाती है। लेकिन चयन एक नकारात्मक प्रक्रिया है क्योंकि यह बहुत से अभ्यर्थियों को अस्वीकृत करने की प्रक्रिया है। भर्ती में भावी अभ्यर्थियों के स्रोत संबंधी निर्णय सम्मिलित हैं, जबकि चयन अपनाई गई कार्यविधि के विभिन्न चरणों द्वारा किया जाता है। भर्ती अच्छे अभ्यर्थियों को संगठन की ओर आकर्षित करने में प्रबन्धकों की मदद करती है जबकि चयन उचित चुनाव की ओर ले जाता है।



टिप्पणी

12.3.5 कार्य पर नियुक्ति

यदि चयनित अभ्यर्थी संगठन में कार्य करने का निर्णय लेता है तो उसे संबंधित अधिकारियों से संपर्क स्थापित करके लिखित में अपनी सहमति देकर औपचारिक रूप से संगठन से जुड़ना होता है। इसके बाद उसे किसी विशेष कार्य पर नियुक्त कर दिया जाता है। इस प्रकार कार्य-पर-नियुक्ति से अभिप्राय चयनित कर्मचारियों द्वारा संगठन में उन पदों पर कार्य प्रारम्भ करना है जिनके लिए उनका चयन किया गया है। प्रत्येक अभ्यर्थी की नियुक्ति के बाद उसकी नियुक्ति सम्बंधी विवरणों का रिकार्ड रखा जाता है। इस प्रकार के रिकार्ड को उचित प्रकार से संभालकर रखा जाता है और उसे 'रोजगार रिकार्ड' कहते हैं। विभिन्न अवसरों जैसे प्रशिक्षण के लिए कर्मचारी का चयन, पदोन्नति, वेतन-वृद्धि आदि के लिए रोजगार रिकार्ड अत्यन्त उपयोगी सिद्ध होते हैं।

12.3.6 कार्य-परिचय

कार्य-परिचय की प्रक्रिया नये कर्मचारियों का संगठन से परिचय कराने के लिये प्रयोग की जाती है। नये कर्मचारियों को यह जानना आवश्यक है कि उन्हें किसके अधीन और किसके साथ कार्य करना है। उन्हें कार्य वातावरण से परिचित होना पड़ता है और उसके साथ सामंजस्य स्थापित करना होता है। उनके लिए संस्था के नियमों, विनियमों और कार्य-दशाओं आदि को जानना भी आवश्यक है। ज्यादातर नये कर्मचारियों का पर्यवेक्षक ही उन्हें उनके कार्य-वातावरण से परिचित कराता है। एक उचित कार्य-परिचय कार्यक्रम संभवतः कर्मचारियों की इस चिन्ता को कम कर देता है कि वे सौंपे गए कार्य का सामना कैसे करेंगे और संगठन का एक भाग कैसे बनेंगे। यह संगठन और कार्य के प्रति अनुकूल अभिरुचि के विकास में भी सहायता करता है।



पाठगत प्रश्न 12.3

- निम्नलिखित की पहचान कीजिए :-
 - इच्छुक अभ्यर्थियों की सूची में से सबसे योग्य व्यक्ति को चुनने की प्रक्रिया।
 - चयनित अभ्यर्थी को पत्र जारी करना।



टिप्पणी

- (ग) औद्योगिक/तकनीकी कर्मचारियों के लिए परीक्षाएं आयोजित करना ।
- (घ) नियोक्ता अथवा नियोक्ता के प्रतिनिधि की अभ्यर्थी के आमने-सामने होने वाली बातचीत ।
- (ङ) वह परीक्षा जो अभ्यर्थी को अन्तिम रूप से नौकरी के लिए चुने जाने पर देनी पड़ती है ।
- (च) सेवा की वह अवधि जिसमें अभ्यर्थी को स्थायी तौर पर नियुक्त नहीं किया जाता, अपितु नौकरी पर कुछ दिनों तक उससे कार्य करवा कर देखा जाता है ।
- (छ) नये कर्मचारियों को नई नौकरी से परिचित कराने की प्रक्रिया ।
2. रिक्त स्थानों में 'चयन' अथवा 'भर्ती' शब्दों को भरिये ।
- (क) नौकरी के लिए आवेदकों को लुभाने की प्रक्रिया _____ है जबकि _____ प्रक्रिया आवेदन प्राप्त होने के बाद शुरू होती है ।
- (ख) _____ एक नकारात्मक प्रक्रिया है, जबकि _____ एक सकारात्मक प्रक्रिया है ।
- (ग) _____ प्रबन्धकों को योग्य उम्मीदवारों को आकर्षित करने में मदद करती है, जबकि _____ में उचित कर्मचारी के चुनाव की आवश्यकता होती है ।
- (घ) _____ की प्रक्रिया भिन्न-भिन्न चरणों में एक व्यवस्थित क्रम में सम्पन्न स्तरों के द्वारा की जाती है ।

12.3.7 प्रशिक्षण एवं विकास

प्रशिक्षण में कर्मचारियों के ज्ञान और कौशल में सुधार करके उन्हें उनके कार्यों को अच्छी प्रकार से निष्पादित करने योग्य बनाया जाता है। यह एक संगठित गतिविधि है जिसमें किसी विशिष्ट उद्देश्य के लिए व्यक्तियों के ज्ञान और कौशल में अभिवृद्धि की जाती है। शब्द 'विकास' से अभिप्राय— कर्मचारियों के कौशल में किसी विशिष्ट उद्देश्य के लिए अभिवृद्धि करना ही नहीं, अपितु उनको इस योग्य बनाना है कि वे और अधिक कठिन और चुनौती पूर्ण कार्यों को कर सकें। सामान्यतया इसका प्रयोग प्रबन्धकों और कार्यकारियों के प्रशिक्षण के लिए किया जाता है।

प्रशिक्षण नये कर्मचारियों के साथ-साथ वर्तमान कर्मचारियों के कार्य-निष्पादन में सुधार के लिए आवश्यक है। नए कर्मचारियों के लिए प्रशिक्षण कार्य संचालन के तरीकों तथा कार्य में कौशल की आवश्यकता से परिचित कराने के लिए अनिवार्य है। मौजूदा कर्मचारियों के लिए, समय-समय पर आयोजित किए जाने वाले प्रशिक्षण से कार्य करने के अच्छे तरीके सीखने में मदद मिलती है तथा वे जब चाहें और जैसे चाहें नए कार्य कर सकते हैं। इस प्रकार प्रशिक्षण कर्मचारियों के ज्ञान और कौशल में सुधार करने में सहायक होता है जिससे वे अपना कार्य और अधिक कुशलता से निष्पादित कर सकें। यह उनकी पदोन्नति एवं उनके दृष्टिकोण और आत्मविश्वास के स्तर में भी सुधार करने में मदद करता है।

प्रशिक्षण एवं विकास

किसी कर्मचारी के ज्ञान एवं तकनीकी कुशलता में वृद्धि करने हेतु किसी विशेष कार्य की कुशलता के लिए प्रशिक्षण एक कार्य है। कर्मचारियों को बढ़ने के लिए ज्ञान के अवसर प्रदान करने को विकास कहते हैं। यह प्रत्येक क्षेत्र में किसी व्यक्ति के विकास को सम्मिलित करता है। विकास श्रमिकों के तकनीकी ज्ञान, समस्या समाधान चातुर्य एवं निर्णयन चातुर्य को बढ़ाने में सहायता करता है।

प्रशिक्षण एवं विकास का महत्व

संगठन के लिए प्रशिक्षण के लाभ

1. प्रशिक्षण से कर्मचारी न्यूनतम समय में न्यूनतम क्षय द्वारा कार्य करता है।
2. कर्मचारियों के अच्छे कार्य से संगठन के लाभ में वृद्धि होती है।
3. मानव, मशीन व सामग्री का अधिकतम प्रयोग होता है।
4. प्रशिक्षण से श्रमिक अधिक अभिप्रेरित होते हैं।
5. श्रम आवर्त एवं अनुपस्थिति में कमी होती है।
6. प्रशिक्षित श्रमिक वातावरण के परिवर्तन में भी अपना कार्य कुशलता पूर्वक कर लेता है, जबकि गैर प्रशिक्षित श्रमिक को इसमें कठिनाई होती है।

प्रशिक्षण से कर्मचारियों को लाभ

1. प्रशिक्षण से कर्मचारियों की योग्यता में वृद्धि हो जाती है, इससे उनका कैरियर बढ़ता है।
2. प्रशिक्षण से कर्मचारियों की कार्यकुशलता में वृद्धि होती है, इससे वे अधिक कमा सकते हैं।
3. प्रशिक्षित, कर्मचारी विभिन्न समस्याओं का समाधान उचित प्रकार से कर लेते हैं।
4. प्रशिक्षण से कर्मचारियों की नैतिकता में वृद्धि होती है।

प्रशिक्षण की विधियाँ

कर्मचारियों को दिये जाने वाले प्रशिक्षण की भिन्न-भिन्न विधियाँ हैं जिन्हें विस्तृत रूप से दो भागों में वर्गीकृत किया जा सकता है :

- (1) कार्य पर प्रशिक्षण विधियाँ, एवं
- (2) कार्य के बाहर प्रशिक्षण विधियाँ

1. **कार्य पर प्रशिक्षण विधियाँ :** इन विधियों में कर्मचारी कार्य करते समय अपने कार्य के विषय में सीखते हैं, जिसमें उनके पर्यवेक्षक अथवा वरिष्ठ अधिकारी उनकी सहायता करते हैं। इस प्रकार से यह विधि अभ्यास के द्वारा स्वयं सीखने को प्रोत्साहन देती है। कार्य निदेशन अथवा शिक्षण एवं कार्य बदली, किसी वरिष्ठ अधिकारी के सहायक के रूप में कार्य करना, अधीनस्थ के रूप में सीखना (under study position), अस्थायी पदोन्नति आदि कार्य पर प्रशिक्षण की कुछ सामान्य विधियाँ हैं।



टिप्पणी

12.3.8 निष्पादन मूल्यांकन

साधारण शब्दों में, निष्पादन मूल्यांकन का अर्थ कर्मचारियों के कार्यों को आंकना है। विशेषतया इसका अर्थ सुव्यवस्थित ढंग से कर्मचारियों की कार्य पर सापेक्षिक योग्यता आंकने से है। इससे प्रबन्धकों को ऐसे कर्मचारियों का पता लगता है जो सौंपे गए कार्य को संतोषजनक रूप से कर रहे हैं और जो ऐसा नहीं कर पा रहे हैं तो क्यों?

उचित मूल्यांकन के लिए यह आवश्यक है कि निष्पादन मूल्यांकन एक ही विधि द्वारा तथा कार्य के समान स्तर को ध्यान में रखकर किया जाए। साधारणतया यह पर्यवेक्षकों का उत्तरदायित्व है कि वे अपने अधीनस्थों के कार्य का मूल्यांकन करें तथा इसकी रिपोर्ट अपने उच्च अधिकारियों को भेजें। वास्तविक निष्पादन अनुमानित निष्पादन से कम है तो पर्यवेक्षक को इसके कारणों की पहचान भी करनी होगी।

किसी कर्मचारी का निष्पादन मानक अथवा निष्पादन का अनुमानित स्तर इस बात का आधार है कि कर्मचारी ने कितना अच्छा कार्य निष्पादन किया है तथा क्या एक कर्मचारी उसी कार्य को करने में दूसरे कर्मचारी से अधिक दक्ष है। निष्पादन मानक इच्छित मात्रा में उत्पादन कार्य की गुणवत्ता अथवा कार्य प्रक्रिया में माल का न्यूनतम क्षय हो सकता है। निहित कार्य की प्रकृति के आधार पर निष्पादन मानक का चयन किया जाता है। फिर भी जहां उत्पादन इकाइयों की संख्या या माल का क्षय मूल्यांकन का आधार होता है, मूल्यांकन अधिक ठीक होता है। दूसरी ओर कार्य की गुणवत्ता को मापना कठिन हो सकता है इसीलिए निष्पादन मूल्यांकन बहुत सही नहीं हो सकता।

12.3.9 पारिश्रमिक

कर्मचारियों और प्रबन्ध के बीच सम्बन्धों को प्रभावित करने वाले तत्वों में पारिश्रमिक भी एक महत्वपूर्ण तत्व है। कोई भी संगठन योग्य कर्मचारियों को उचित पारिश्रमिक दिये बिना न तो आकर्षित कर सकता है और न ही उन्हें रोक कर रख सकता है।

पारिश्रमिक शब्द से अभिप्राय – कर्मचारियों द्वारा संगठन को दी गई सेवाओं के बदले में मिलने वाले अनेकों और गैर-वित्तीय प्रतिफलों से है। इसमें मजदूरी, वेतन, भत्ते और अन्य लाभांश सम्मिलित है जिसे एक नियोक्ता अपने कर्मचारियों को उनकी सेवाओं के बदले प्रदान करता है। पारिश्रमिक को दो भागों में वर्गीकृत किया जा सकता है :

(क) आधारभूत/प्राथमिक पारिश्रमिक।

(ख) अनुपूरक पारिश्रमिक।

आधारभूत अथवा प्राथमिक पारिश्रमिक एक कर्मचारी को प्रतिमाह दी जाने वाली एक निश्चित राशि होती है। इसके अन्तर्गत एक कर्मचारी को उसके द्वारा किये गये कार्य के प्रतिफल स्वरूप मजदूरी, वेतन और भत्ते इत्यादि प्रदान करना आता है।



टिप्पणी



टिप्पणी

अनुपूरक पारिश्रमिक से अभिप्राय उस पारिश्रमिक से है जो कर्मचारियों को और अधिक कार्यकुशलता से कार्य करने के लिए प्रोत्साहन के रूप में दिया जाता है। इसे अभिप्रेरक पारिश्रमिक के नाम से भी जाना जाता है। अभिप्रेरक वित्तीय भी हो सकते हैं और गैर-वित्तीय भी। वित्तीय अभिप्रेरकों के अन्तर्गत बोनस, विक्रय पर कमीशन अथवा लाभ में हिस्सा जैसी योजनाएँ आती हैं। दूसरी ओर गैर-वित्तीय अभिप्रेरकों के अन्तर्गत पर्यवेक्षक के साथ मधुर सम्बन्ध, चुनौतीपूर्ण कार्य सौंपना, मान्यता देना इत्यादि सम्मिलित हैं। इस प्रकार के अभिप्रेरक कर्मचारियों को कार्य के प्रति रुचि उत्पन्न करने में सहायक होते हैं तथा उन्हें और अधिक कार्य करने के लिए अभिप्रेरित करते हैं। ये उन्हें कार्य-संतुष्टि भी प्रदान करते हैं।

12.3.10 पदोन्नति एवं स्थानांतरण

जब किसी वर्तमान कर्मचारी को वर्तमान कार्य की अपेक्षा अधिक उत्तरदायित्व, अधिक वेतन, उच्च पद एवं प्रतिष्ठा प्रदान की जाती है, तो इसे पदोन्नति कहते हैं। इस प्रकार पदोन्नति किसी कर्मचारी को प्रबन्ध के उच्च स्तर अथवा पद पर ले जाने को कहते हैं। पदोन्नति का मुख्य उद्देश्य किसी व्यक्ति की योग्यताओं का पूरा प्रयोग करना तथा उसकी कार्य संतुष्टि को बढ़ाना है। पदोन्नति का आधार नौकरी में वरीयता अथवा योग्यता अर्थात् कर्मचारियों की अन्य लोगों से श्रेष्ठ योग्यताएं हो सकती हैं। इसलिए यह वरीयता एवं योग्यता दोनों मिलाकर, अर्थात् यदि योग्यता समान है तो जो व्यक्ति वरिष्ठ है उसे पदोन्नति दी जाएगी, हो सकती है किसी कर्मचारी का कार्य निष्पादन यदि संतोषजनक नहीं है तथा इसमें सुधार की संभावना नहीं है तो उसे निचले पद का कार्य सौंपा जा सकता है जो प्रतिष्ठा एवं प्रतिफल के रूप में पहले से कम है। इसे 'पदावनति' कहते हैं।

स्थानांतरण एक प्रकार का कार्य परिवर्तन है जब एक कर्मचारी को समान पद तथा वेतन पर दूसरा कार्य दिया जाता है अथवा जब एक कर्मचारी को संस्था की दूसरी इकाई में समान कार्य दिया जाता है। इसलिए स्थानांतरण से सामान्यतः वेतन में बढ़ोतरी या पद में वृद्धि नहीं होती है। इसका सामान्य कारण होता है कि कर्मचारी को व्यापक दायरे में अनुभव दिया जाए या उसे अधिक कार्य संतुष्टि मिले अथवा विभिन्न इकाइयों में कर्मचारियों की जरूरतों में तालमेल रखा जाए।



पाठगत प्रश्न 12.5

गलत होने पर निम्नलिखित वाक्यों को ठीक करके लिखिए।

- (क) केवल नए कर्मचारियों को प्रशिक्षण की आवश्यकता होती है।
- (ख) पदोन्नति प्राप्त कर्मचारी प्रशिक्षण के योग्य हो जाता है।
- (ग) कार्य के बाहर प्रशिक्षण विधि अभ्यास द्वारा स्वअध्ययन के लिए प्रोत्साहित करती है।
- (घ) कर्मचारियों का कार्य स्थल से बाहर प्रशिक्षण 'कार्य-पर-प्रशिक्षण' विधि कहलाती है।
- (ङ) स्थानांतरण एक प्रकार का कार्य परिवर्तन है जिसमें अधिक वेतन दिया जाता है।



आपने क्या सीखा

नियुक्तिकरण प्रबंध का वह कार्य है जिसमें एक संगठन विविध क्रियाओं द्वारा मानव संसाधनों की नियुक्ति एवं विकास करता है। यह संगठन के विभिन्न कार्यों के लिए उचित व्यक्ति के चयन में सहायक है और यह सुनिश्चित करता है कि उन्हें कार्य संतुष्टि प्राप्त है तथा उनमें संगठन के उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए पारस्परिक सहयोग के कार्य करने की भावना है। नियुक्तिकरण प्रक्रिया के निम्नलिखित चरण हैं :

- **मानव शक्ति नियोजन :** एक संगठन के लिए आवश्यक मानव शक्ति का अनुमान लगाने की प्रक्रिया।
- **कार्य विश्लेषण :** विविध श्रेणियों के कर्मचारियों की आवश्यक शैक्षणिक योग्यताओं, कौशल और आवश्यक अनुभव को निर्धारित करने की प्रक्रिया।
- **भर्ती :** संगठन में विविध क्रियाओं के लिए आन्तरिक एवं बाह्य स्रोतों द्वारा योग्य अभ्यर्थियों का पता लगाने एवं उनको आकर्षित करने की प्रक्रिया।
- **चयन :** इच्छुक अभ्यर्थियों की सूची में से सबसे योग्य व्यक्ति को चुनने की प्रक्रिया। इसमें आवेदनों की प्रारंभिक जाँच, परीक्षाओं का आयोजन, साक्षात्कार, संदर्भों की जाँच-पड़ताल, स्वास्थ्य परीक्षण का आयोजन करना तथा नियुक्ति पत्रों का जारी करना सम्मिलित हैं।
- **कार्य-नियुक्ति :** चयनित अभ्यर्थियों को विशिष्ट कार्य पर लगाने की प्रक्रिया।
- **कार्य-परिचय :** नये कर्मचारियों को संगठन के कार्य वातावरण से परिचित कराना तथा उनको नियमों एवं विनियमों, कार्य की शर्तों इत्यादि की जानकारी देना।
- **प्रशिक्षण एवं विकास :** कर्मचारियों के ज्ञान एवं कौशल में सुधार की प्रक्रिया जिससे कर्मचारियों को कार्य करने के और अधिक योग्य बनाया जा सके। कार्य पर प्रशिक्षण, कार्य के बाहर प्रशिक्षण, प्रशिक्षण की विधियां हैं।
- **निष्पादन मूल्यांकन :** कर्मचारियों की निष्पादन गुणवत्ता का मूल्यांकन करना।
- **पारिश्रमिक :** कर्मचारियों को दिए जाने वाले पारिश्रमिक को निर्धारित करना, जिसमें विभिन्न अभिप्रेरक, यदि कोई हैं, सम्मिलित हैं।
- **पदोन्नति :** कर्मचारियों की उच्च पदों अथवा उच्च स्तर पर तरक्की करना।
- **स्थानांतरण :** एक प्रकार का कार्य परिवर्तन होता है जिसमें एक कर्मचारी को समान पद और वेतन पर भिन्न कार्य सौंपा जाता है।



टिप्पणी



टिप्पणी

- मानव संसाधन प्रबन्ध एक विस्तृत अवधारणा है। नियुक्तिकरण मानव संसाधन प्रबन्ध का एक भाग है। मानव संसाधन प्रबन्ध में नियुक्तिकरण, विकास एवं श्रमिकों का प्रशिक्षण सम्मिलित है।
- तकनीकी योग्यता का शिक्षण करना प्रशिक्षण कहलाता है। विकास प्रबन्धकीय मानव की योग्यता में वृद्धि से सम्बन्धित है।
- प्रशिक्षण से कम क्षय, श्रमिकों द्वारा अच्छा कार्य, व्यक्तियों का अधिकतम उपयोग, श्रम आवर्त में कमी आदि लाभ संगठन को मिलते हैं।
- प्रशिक्षण से कार्यकुशलता में वृद्धि, कर्मचारियों द्वारा अच्छा कार्य, नैतिकता में वृद्धि, मजदूरी में वृद्धि आदि लाभ श्रमिकों को हैं।



मुख्य शब्द

मानव शक्ति नियोजन	पदोन्नति	पारिश्रमिक
कार्य के बाहर प्रशिक्षण	भर्ती	विकास
कार्य पर प्रशिक्षण	चयन	कार्य-परिचय
प्रशिक्षण	कार्य विश्लेषण	विनिर्देश
निष्पादन मूल्यांकन	स्थानान्तरण	कार्य-विवरण
कार्य पर नियुक्ति	कार्य	



पाठान्त प्रश्न

अति लघु उत्तरीय प्रश्न

1. मानव शक्ति नियोजन का क्या अर्थ है ?
2. कार्य विवरण एवं कार्य विनिर्देश के बीच अन्तर्भेद कीजिए।
3. भर्ती के किन्हीं चार बाह्य स्रोतों की सूची बनाइए।
4. 'चयन' का अर्थ बताइये।
5. पदोन्नति का क्या अर्थ है ?
6. मानव संसाधन प्रबन्ध एवं नियुक्तिकरण में विस्तृत कौन है?
7. कार्य कुशलतापूर्वक पूरा करने के लिए कर्मचारियों को शिक्षण देने को क्या कहते हैं?

लघु उत्तरीय प्रश्न

8. 'नियुक्तिकरण' शब्द का अर्थ स्पष्ट कीजिये।



टिप्पणी

9. 'भर्ती' शब्द को परिभाषित कीजिए।
10. भर्ती के आन्तरिक स्रोतों के विभिन्न लाभों का उल्लेख कीजिए।
11. कार्य-परिचय का क्या अर्थ है?
12. प्रशिक्षण के महत्व का उल्लेख कीजिए।
13. प्रशिक्षण की महत्ता के दो बिन्दुओं को बताइए।
14. एक संगठन के कर्मचारी प्रशिक्षण से कैसे लाभान्वित होते हैं?
15. प्रशिक्षण से क्या आशय है?
16. विकास से क्या आशय है?
17. 'प्रशिक्षण एक संगठन के लिए लाभदायक है।' टीका कीजिए।

दीर्घ उत्तरीय प्रश्न

18. नियुक्तिकरण के महत्व का वर्णन कीजिए।
19. भर्ती के एक आन्तरिक स्रोत के रूप में रोजगार कार्यालय की भूमिका को स्पष्ट कीजिए।
20. चयन प्रक्रिया में निहित विभिन्न चरणों का संक्षेप में वर्णन कीजिए।
21. चयन और भर्ती में अन्तर स्पष्ट कीजिए।
22. प्रशिक्षण का क्या अर्थ है? प्रशिक्षण की विभिन्न विधियों को समझाइए।
23. प्रशिक्षण एवं विकास में अन्तर बताइए।
24. प्रशिक्षण की महत्ता का वर्णन कीजिए।



पाठगत प्रश्नों के उत्तर

- 12.1** 1. (क) असत्य (ख) सत्य (ग) असत्य (घ) असत्य (ङ) सत्य
2. (क) (2), (ख) (4), (ग) (3), (घ) (1)
- 12.2** 1. (ख); 2 (ग); 3 (घ);
- 12.3** 1. (क) चयन; (ख) नियुक्ति पत्र; (ग) निष्पादन परीक्षा
(घ) साक्षात्कार (ङ) स्वास्थ्य परीक्षा (च) परिवीक्षा अवधि
(छ) कार्य-परिचय
2. (क) भर्ती; चयन (ख) चयन; भर्ती (ग) भर्ती; चयन (घ) चयन
- 12.4** (क) अ (ख) ब



टिप्पणी

- 12.5 (क) नये कर्मचारियों के साथ-साथ मौजूदा कर्मचारियों को भी प्रशिक्षण की आवश्यकता होती है।
- (ख) प्रशिक्षण एक कर्मचारी को पदोन्नति के योग्य बना देता है।
- (ग) कार्य पर प्रशिक्षण अभ्यास द्वारा स्व-अध्ययन के लिए प्रोत्साहित करता है।
- (घ) कार्य स्थल से बाहर कर्मचारियों को प्रशिक्षण देने की विधि को कार्य से बाहर प्रशिक्षण कहा जाता है।
- (ङ) स्थानांतरण से अभिप्राय किसी समान पद पर कार्य परिवर्तन से है।



करें एवं सीखें

अपने आस-पास चलने वाली विभिन्न फैक्ट्रियों का पता लगाइए। इनमें से किसी एक का, प्रातः जब यह खुल जाए, तो दौरा कीजिए और उन श्रमिकों से बात कीजिए जो बाहर इक्ट्ठा होकर वहाँ दैनिक मजदूरी पर कार्य करने की प्रतीक्षा कर रहे हैं। भर्ती की यह कौन-सी विधि है? उनसे पूछिये कि क्या उन्हें उसी फैक्ट्री में कुछ समय बाद स्थायी रूप से कार्य करने का अवसर मिल जाएगा।



अभिनयन

अमन ने एक अच्छे कालेज से स्नातक की डिग्री ली है और वह कार्य की तलाश में है। वह अपने अंकल से जो एक कार्य-नियुक्ति एजेन्सी चला रहे हैं, सहायता मांगता है।

अमन : नमस्ते अंकल ! मैं आ गया हूँ। आपने मुझसे कहा था कि जब मैं स्नातक पास कर लूंगा तो आप मुझे नौकरी दिलवाने में मदद करेंगे।

अंकल : हाँ, अवश्य। मैं तुम्हारा नाम अपनी एजेन्सी में पंजीकृत कर लूंगा।

अमन : इससे कैसे मदद मिलेगी ?

अंकल : कई कम्पनियाँ हैं जो हमसे सम्पर्क करती हैं। हम काम ढूँढने वाले उम्मीदवारों का नाम पंजीकृत करके उनकी योग्यताओं के अनुसार साक्षात्कार का आयोजन करते हैं।

अमन : क्या यह पर्याप्त है ? क्या मुझे कुछ और भी करना है ?

अंकल : हाँ, और भी कई विकल्प हैं जो तुम्हें कार्य ढूँढने में मदद कर सकते हैं।

(उपरोक्त में से कोई एक भूमिका आप अपने लिए चुनें और दूसरी भूमिका अपने किसी एक मित्र को दे दें। बातचीत को जारी रखते हुए भर्ती के अन्य तरीकों का पता लगायें)