



## 16

### मानव संसाधन प्रबंधन-I

पर्यटन ऐसा सेवा उद्योग है जहाँ अधिकतर सेवाओं के सृजन के साथ-साथ ही उनका उपभोग भी किया जाता है। इन सेवाओं को पहुँचाने में मानव संसाधन महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है। पर्यटन संचालन में अत्याधिक अभिप्रेरित, प्रतिबद्ध, प्रशिक्षित तथा पेशेवर श्रमिक तथा इनकी उचित व्यवस्था आवश्यक होती है। इस पाठ में हमने पर्यटन के क्षेत्र में मानव संसाधन प्रबंधन के महत्व पर बल दिया है। कुछ सैद्धांतिक विषयों सहित यह पाठ आप को पर्यटन के क्षेत्र में संचालन के महत्वपूर्ण विषयों से परिचित कराएगा। छोटे पर्यटन व्यवसाय के स्वामी या प्रबंधक के रूप में आप इन विषयों का अपने कार्य की आवश्यकताओं के अनुसार उपयोग कर सकते हैं। हमारा मानना है कि प्रत्येक पर्यटन प्रबंधक का इन विषयों से परिचित होना आवश्यक है। इस पाठ का प्रारंभ मानव संसाधन प्रबंधन के महत्व और कार्यों से परिचित कराता है। तत्पश्चात मानव संसाधन के नियोजन, संकलन, उनके प्रशिक्षण और पारितोषिक की जानकारी प्रदान करता है।

परिणाम स्वरूप, पर्यटन के क्षेत्र में मानव संसाधन प्रबंधन एक मुख्य शाखा के रूप में उभरा है।



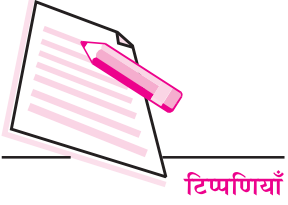
#### उद्देश्य

इस पाठ के अध्ययन के पश्चात आप :

- मानव संसाधन प्रबंधन की अवधारणा और कार्यों की चर्चा कर सकेंगे;
- पर्यटन उद्योग में मानव संसाधन प्रबंधन की भूमिका को पहचान सकेंगे;
- मानव संसाधन नियोजन की प्रक्रिया की व्याख्या कर सकेंगे तथा
- भर्ती और चयन के तरीकों का वर्णन कर सकेंगे।

#### 16.1 मानव संसाधन प्रबंधन की अवधारणा और कार्य

सभी संस्थाएँ कुछ उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए निर्मित की जाती हैं जैसे लाभ का अर्जन, विशेष प्राकृतिक संसाधनों का दोहन, लोगों को सामग्री तथा सेवाएँ उपलब्ध कराना, विशेष भौगोलिक



क्षेत्र को विकसित करना आदि। इन उद्देश्यों की प्राप्ति हेतु संस्थाएँ धन, मशीनें, सामग्री, संसाधन और सर्वोपरि मानव संसाधनों का उपयोग करती हैं। चूँकि प्रत्येक संस्था लोगों से बनती है। अतः उनकी सेवाएँ प्राप्त करना, कुशलता को बढ़ाना, उनके कार्य स्तर को ऊँचा करने के लिए प्रेरित करना आवश्यक है। प्रभावशाली संचालन एवं संस्था के व्यवस्थापन हेतु और संस्थान के लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए भी मानव संसाधन प्रबंधन महत्वपूर्ण है। यह विचार किसी भी प्रकार तथा पैमाने की संस्था के लिए ठीक बैठता है। उचित समय, उचित स्थान तथा उचित मूल्य पर योग्य व्यक्तियों की प्राप्ति तथा उन्हें कार्य पर लगाए रखना, सभी संस्थाओं की सफलता का मूल है। फिर चाहे यह संस्था लाभ सापेक्ष हो या लाभ निरपेक्ष, सरकारी हो या फिर निजी। अत्याधिक सफल कंपनियों और सरकारी एजेंसियों की जाँच से यह स्पष्ट हो चुका है कि श्रेष्ठ श्रमिक ही सफलता और असफलता के बीच अंतर पैदा करते हैं। मानव संसाधनों की प्रभावी व्यवस्था फर्म के संपूर्ण जीवन, प्रगति, लाभप्रदता, प्रतियोगितात्मकता और बदलती स्थितियों में लचीलेपन पर सकारात्मक प्रभाव डालती है। उच्च प्रौद्योगिकी के युग में भी, लोग ही किसी संस्थान की सार्वधिक महत्वपूर्ण संपत्ति होते हैं- चाहे यह अंतरराष्ट्रीय, बहुराष्ट्रीय कंपनी हो या सीबीआई जैसी संघीय सरकारी एजेंसी हो या फिर वाहनों के पुर्जों की कोई छोटी-सी दुकान ही क्यों न हो। यह बात पर्यटन संस्था के विषय में समान रूप से उचित मानी जाती है। चूँकि अधिकतर पर्यटन फर्म लघु आकार की पारिवारिक फर्म होती हैं जिसमें परिवार के सदस्य प्रमुख प्रबंधक पदों पर कार्यरत होते हैं।

मानव संसाधन प्रबंधन, प्रबंधन में लोगों के विभिन्न पहलुओं से संबंधित है। इसमें संस्थान के लोगों से संबंधित निर्णयों के सभी मुद्दे सम्मिलित होते हैं। प्रायः मानव संसाधन प्रबंधन, कार्मिक प्रबंधन, कार्मिक प्रशासन, श्रम प्रबंधन और मानव शक्ति प्रबंधन जैसी शब्दावली समान रूप से प्रयोग की जाती है। ये सभी अवधारणाएँ ऐसे वर्ग की गतिविधियों से संबंधित हैं जो लोगों के लिए संस्थान की आवश्यकताओं की पहचान करने में आसक्त होती हैं। उन्हें आकर्षित करना, उनके कार्य की रूपरेखा तय करना, उन्हें प्रशिक्षित करना, उन्हें प्रेरित करना, उनके कार्यों का मूल्यांकन करना, प्रतिफल की व्यवस्था करना और श्रम-प्रशासन के मध्य मित्रतापूर्ण संबंधों को बनाए रखना उनका महत्वपूर्ण कार्य होता है। संस्थान के आकार व प्रकार पर ध्यान दिए बगैर ये कार्य किसी संस्थान में सदैव विद्यमान रहते हैं। इसके लिए पर्यटन संस्थाएँ कोई अपवाद नहीं हैं। मानव संसाधनों का प्रबंधन प्रबंधक का गुण होता है जिसे अन्य लोगों द्वारा कार्य पूर्ण कराना होता है क्योंकि मानव संसाधनों के प्रबंधन का उत्तरदायित्व प्रत्येक प्रबंधक का होता है। एडविन बी. फिलपो के अनुसार, “संस्थान के मुख्य लक्ष्यों या उद्देश्यों की प्राप्ति में सहायता के प्रयोजन से कर्मचारियों के कार्यों का संबंध प्रबंधन, विकास, पारितोषिक, एकीकरण और संस्थान के कर्मचारियों को कार्य पर बनाए रखने से है।” इसीलिए मानव संसाधन प्रबंधन के मूल तत्व मानव संसाधन योजना, भर्ती एवं चयन, प्रशिक्षण और विकास और पारितोषिक व्यवस्था है। मानव संसाधन प्रबंधन के इन घटकों पर इस पाठ में विस्तार से चर्चा की गई है।

मानव संसाधन प्रबंधन एक विशिष्ट व्यवस्थापन कार्य है। इसकी मुख्य विशेषताएँ निम्नलिखित हैं :

- मानव संसाधन प्रबंधन कर्मचारियों के समूहों के साथ-साथ व्यक्तियों के साथ भी संबंधित है। इसका उद्देश्य उनके सहकार्य से बेहतर परिणामों की प्राप्ति करना है और संगठनात्मक क्रियाकलापों में उनकी सक्रिय भागीदारी प्राप्त करना है।
- ये पेशेवर तथा प्रौद्योगिक कर्मचारी, प्रबंधक, पर्यटन मार्गदर्शक, पर्यटन संचालक, कुशल और अकुशल कर्मचारी आदि सहित सभी प्रकार तथा स्तरों के कर्मचारियों को सम्मिलित करता है।
- कार्य से अत्याधिक संतुष्टि उत्पन्न करने के लिए मानव संसाधन प्रबंधन कर्मचारियों के सामर्थ्य और योग्यता को बढ़ाने से संबद्ध है।
- ये सभी संस्थाओं में निहित होता है और प्रबंधन के सभी कार्य क्षेत्रों को समाविष्ट करता है क्योंकि लोगों की खोज करना, उनका विकास करना, उन्हें बनाए रखना और पारितोषिक प्रदान करना किसी भी संगठनात्मक सफलता का महत्वपूर्ण अंग है।
- मानव संसाधन प्रबंधन सतत् चलने वाली प्रक्रिया है क्योंकि इसे हर प्रकार की कार्यवाही में मानवीय संबंधों की निरंतर जानकारी की आवश्यकता होती है।
- इच्छित लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए लोगों की इच्छानुसार सहभागिता प्राप्त करना एक महत्वपूर्ण कार्य है।

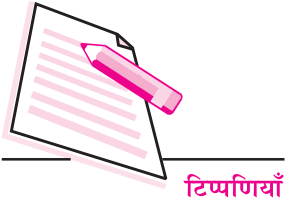


टिप्पणियाँ

### 16.1.1 मानव संसाधन प्रबंधन के उद्देश्य

संस्थान में मानव संसाधन प्रबंधन के उद्देश्य हैं :

- संस्था के लक्ष्यों की प्राप्ति हेतु मानव संसाधनों की प्राप्ति तथा प्रभावी उपयोग करना।
- प्रभावी संगठनात्मक ढाँचा, सहयोगी वातावरण और श्रमिकों में स्वस्थ कार्यकारी संबंध स्थापित करना और उसे बनाए रखना।
- संगठन के लक्ष्यों के साथ व्यक्ति तथा व्यक्तियों के समूह के लक्ष्यों में समन्वय स्थापित करना।
- किसी भी संस्था में व्यक्ति या व्यक्ति के समूहों में मानव संसाधन को विकसित करने के लिए प्रशिक्षण, पुनः प्रशिक्षण की सुविधा, शिक्षा तथा भविष्य में प्रगति का अवसर प्रदान करना।
- व्यक्तियों की आवश्यकताओं की पहचान करना तथा उन्हें पर्याप्त पारिश्रमिक, सामाजिक सुरक्षा और कल्याण सुविधाएँ प्रदान करना।
- संस्थान में प्रतिभा को कायम रखने के लिए उच्च मनोबल और बेहतर मानवीय संबंधों को बनाए रखना।
- अपने कर्मचारियों के प्रति संस्थान के सामाजिक और कानूनी उत्तरदायित्वों को पूरा करना।



### 16.1.2 मानव संसाधन प्रबंधन के कार्य

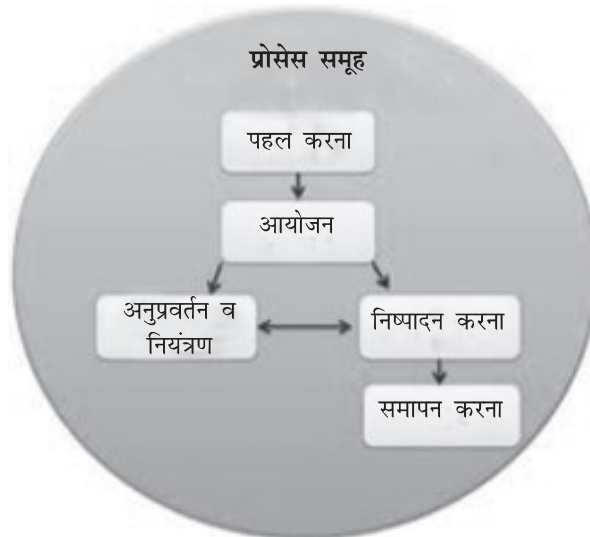
चूँकि श्रमिकों के कार्यों के निर्देशन हेतु मानव संसाधन प्रबंधन के क्रियाकलापों को कार्मिक विभाग तथा संचलनात्मक विभाग दोनों के कर्मचारियों द्वारा किया जाता है, मानव संसाधन प्रबंधन के कार्यों के सामान्यतः स्वीकृत वर्गीकरण को दो श्रेणियों में विभाजित किया गया है- प्रबंधकीय और संचलनात्मक। हर प्रबंधक, चाहे संचलनात्मक कार्यों को करें अथवा नहीं, कुछ मूलभूत प्रबंधकीय कार्यों को करता है। परिचालन के स्तर पर प्रत्येक प्रबंधकीय कार्य को व्यावहारिक रूप दिया जाता है।

#### 16.1.2.1 मानव संसाधन प्रबंधन के प्रबंधकीय कार्य

**नियोजन:** नियोजन के अंतर्गत मानवीय संसाधन की आवश्यकताओं का अनुमान लगाया जाता है और उन आकस्मिक आवश्यकताओं की पूर्ति हेतु तैयारी की जाती है। इसमें लक्ष्यों की स्थापना, कार्यक्रमों एवं नीतियों का निर्धारण और प्रक्रियाएँ और मानव शक्ति आवश्यकताओं का पूर्वानुमान लगाना सम्मिलित है।

**संचालन:** इसके अंतर्गत सर्वाधिक योग्य समूह और व्यक्तियों के मध्य कार्य का विभाजन सम्मिलित है। इसके फलस्वरूप प्राकृतिक और मानव संसाधन एकजुट होते हैं और उत्तरदायित्व और अधिकार/दायित्व संबंध स्थापित किया जाता है। परिणामस्वरूप यह संस्थान में प्रत्येक कार्य तथा पद की आवश्यकताओं के लिए तैयारी करता है।

**स्टाफिंग:** स्टाफिंग का संबंध उन व्यक्तियों को प्राप्त करने से है जिनके वैयक्तिक गुण संस्थान में उपलब्ध पदों की आवश्यकताओं से मिलते हो। विशेष रूप से यह इन व्यक्तियों की भर्ती, चयन, प्रशिक्षण और विकास से संबंधित है।



चित्र 16.1: मानव संसाधन प्रबंधन के प्रबंधकीय कार्य

**निर्देशन:** निर्देशन के अंतर्गत लोगों का मनोबल बढ़ाना, समरूप कार्य समूह बनाए रखना, कार्य के प्रति निष्ठावान होने के लिए प्रेरित करना और उचित पुरस्कार प्रदान करना, नौकरी की सुरक्षा, सामाजिक संतुष्टि और कर्मचारियों के कार्य व कल्याण हेतु लिए गए निर्णयों में कर्मचारियों की भागीदारी सम्मिलित है।

**नियंत्रण:** कार्मिक योजनाएँ और लक्ष्य तब तक मूल्यहीन रहते हैं जब तक उनका कार्यान्वयन नहीं किया जाता। इनके कार्यान्वयन के लिए आवश्यक है कि प्रबंधक वर्ग को इन योजनाओं और लक्ष्यों के परिणामों की प्रतिपुष्टि प्रदान की जाए; गलत ढंग से किए गए किसी भी कार्य में सुधार और अच्छे कार्य के लिए मूल्यांकन तथा पुरस्कार सन्निहित होता है।

### 16.1.2.2 मानव संसाधन प्रबंधन के संचलनात्मक कार्य

**अधिप्राप्ति :** यह कार्य मुख्य रूप से किसी भी संस्था में मानव शक्ति की आवश्यकता का निर्धारण करने, मानव शक्ति की पूर्ति के साधनों का अभिनिर्धारण और अंतिम चयन के लिए उन्हें उपलब्ध कराने से संबंधित है। चयन के बाद, मानव संसाधन प्रबंधन विभाग निश्चित पदों पर चयनित कर्मचारियों को लगाने की व्यवस्था करता है।

**विकास :** विकास का संबंध चयनित कर्मचारियों के प्रशिक्षण, पुनःप्रशिक्षण और शिक्षा से है जो उन्हें उनके कर्तव्यों को प्रभावशाली ढंग से निभाने, उनका मनोबल निर्माण, प्रभावी संप्रेषण कौशल, पदोन्नति, जीविका विकास, सुझाव व्यवस्था, व्यवसायिक सलाह और कर्मचारी के मूल्यांकन, निष्पादन और भावी विकास हेतु क्षमता को बढ़ाने में समर्थ है। प्रौद्योगिकी के परिवर्तन और प्रबंधकीय कार्यों की जटिलता के कारण इस कार्य का निरंतर प्रगति करना महत्वपूर्ण है।

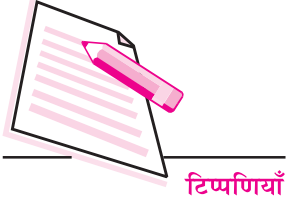
**पारितोषिक :** पारितोषिक कार्य के अंतर्गत मेहनताना क्या होना चाहिए, कुल वेतन के आधार पर एक सिद्धांत बनाना, कंपनी की मूल वेतन नीति का निर्धारण, पारितोषिक को वैयक्तिक कार्यों से संबद्ध करना, भिन्न वर्ग के कर्मचारियों के वेतन स्तर को चयनित तथा निश्चित करना, वैयक्तिक आय के अंतर को सुनिश्चित करना, वेतन का भुगतान करने के तरीके तय करना और अनुषंगी लाभ का प्रकार और सीमा का निर्धारण सम्मिलित है।

**एकीकरण :** कार्यस्थान पर स्वस्थ परम्परा को बढ़ाने के लिए कर्मचारियों की अधिप्राप्ति, विकास और समुचित पारितोषिक द्वारा मानव संसाधन प्रबंधक, मानव संसाधनों और संस्थान में एकीकरण करता है। ऐसी संस्थाओं में जहाँ श्रमिक संबंधों को अलग विभाग नहीं सौंपे जाते, सभी मुद्दे श्रमिक संघ से सरोकार रखते हैं, श्रम संघों से बातचीत, वेतन समझौता वार्ता, प्रभावी कार्य अधिनियमों का निर्माण और स्वस्थ कार्य संबंध, व्यक्तियों तथा सामूहिक श्रमिक समस्याओं के मुद्दे, मानव संसाधन के क्षेत्र के अंतर्गत आते हैं।

**अनुरक्षण :** अतिथि की संतुष्टि प्राप्त करने हेतु यह कार्य उच्च स्तर की भौतिक स्थिति के विशेष मामलों से संबंधित है। इसमें पर्याप्त मानक सेवाओं की तैयारी, सकारात्मक दृष्टिकोण, कार्य संतुष्टि, सभी सेवाओं की सुपुर्दगी सम्मिलित है। हर संस्था में विशेषतः पर्यटन जैसे सेवा उद्योग में जवाबदेही



टिप्पणियाँ



टिप्पणियाँ

तथा उत्तरदायित्व को विकसित तथा निर्धारित करना और कर्मचारियों और उनकी आवश्यकताओं के प्रति अनुकूल दृष्टिकोण को बनाए रखना मानव संसाधन प्रबंधन की मूल आवश्यकता होती है क्योंकि असंतुष्ट कर्मचारी पर्यटक/अतिथि की सेवा में असमर्थ होगा।

**क्रियाकलाप 16.1**

1. किसी पर्यटन फर्म के कार्मिक प्रबंधक से मिलें और उसके कार्य की प्रकृति पर चर्चा करें।
2. कल्पना कीजिए कि आप किसी होटल में कार्य करते हैं। अपनी संस्था के मानव संसाधन विभाग की कार्यपद्धतियों का मूल्यांकन करें।

**पठगत प्रश्न 16.1**

1. मानव संसाधन प्रबंधन से आप क्या समझते हैं?
2. मानव संसाधन प्रबंधन की मुख्य विशेषताओं का वर्णन कीजिए।
3. मानव संसाधन प्रबंधन के मुख्य उद्देश्यों को सूचीबद्ध कीजिए।
4. मानव संसाधन प्रबंधन के मुख्य कार्यों को बताइये।

**16.2 पर्यटन उद्योग में मानव संसाधन प्रबंधन**

विश्व भर में पर्यटन एक शक्तिशाली आर्थिक कारक के रूप में उभरा है। व्यावहारिक रूप से हर देश में नौकरियाँ उत्पन्न करने, विदेशी विनिमय अर्जित करने, विकासात्मक कार्यों में भाग लेने के लिए पर्यटन को प्रोत्साहित किया जा रहा है। इस उद्देश्य से पर्यटन में मानव संसाधनों के प्रबंधन की विशेष आवश्यकता होती है। विविध मानव संसाधन पर्यटन सेवाओं के अभिन्न घटक होते हैं। पर्यटन उद्योग में भिन्न क्षेत्रों का संयोजन होता है। प्रत्येक क्षेत्र की मानव संसाधनों के संबंध में अपनी विशेष आवश्यकताएँ होती हैं। यहाँ तक कि एक ही क्षेत्र के अंतर्गत भी विशिष्टता और उप-विशिष्टताएँ होती हैं। उदाहरण के लिए, होटल में अलग-अलग तरह के कार्यों में भिन्न प्रकार के प्रशिक्षित श्रमिकों की आवश्यकता होती है। पर्यटन में प्रत्येक और हर भाग में प्रशिक्षण के लिए विशेष देख-रेख की आवश्यकता होती है जिसके लिए मानव संसाधनों के उचित नियोजन और विकास की ज़रूरत होती है। पर्यटन मानव संसाधन सहित अंतर्निर्मित है। पर्यटन एक सेवा उद्योग है और पर्यटन का कोई भी कार्य लोगों की भागीदारी के बिना संभव नहीं हो सकता है। पर्यटन केवल गंतव्य स्थानों का दर्शन करना मात्र नहीं है वरन् लोगों द्वारा पर्यटकों को किसी स्थान पर प्रदान की जाने वाली सेवाएँ जैसे अनुरक्षक, मार्गदर्शक, यात्रा एजेंट, होटल, मनोरंजन इत्यादि उपलब्ध कराने से है। यहाँ ग्राहक केवल सेवा या उत्पाद ही नहीं खरीदता बल्कि सेवा की गुणवत्ता का अनुभव और लाभ भी उठाता है जो कि सेवा की सुपुर्दगी और उत्पादन कार्य में सम्मिलित

लोगों के कार्यों में दिखाई देता है। ऐसी सेवा के संचालन में, शिष्टाचार और कुशलता तथा समय पर सुपुर्दगी पर बल दिया जाता है। यह भी माना जाता है कि आनंद और प्रभावी संप्रेषण सहित ज्ञान और सूचना प्रदान करना ही पर्यटन में सेवा प्रदान करना है।

प्राप्त सेवाओं, स्थानीय व्यवहार और स्थान के आकर्षणों से जुड़ कर ही कोई पर्यटक गंतव्य स्थान का अनुभव करता है। बातचीत करने वाले लोगों और मानव संसाधनों द्वारा प्रस्तुत की गई सेवाओं, जैसे गंतव्य स्थान के चुनाव से लेकर दर्शन और चयनित गंतव्य स्थान से वापसी के आधार पर पर्यटकों का अनुभव निर्धारित होता है। ये सेवाएँ यात्रा या पर्यटन संचालक, हवाई कंपनी या रेलवे कर्मचारी, होटल के कर्मचारी या निवास स्थान आदि हो सकती हैं। कोई भी पर्यटक अपनी यात्रा में 'मानव तत्व' के बिना संतुष्ट नहीं हो सकता क्योंकि बहुत से पर्यटक नए लोगों से बातचीत करने और नई संस्कृतियों को जानने के लिए यात्राएँ करते हैं न कि केवल पर्यटन स्थल का आनंद लेने के लिए। कुछ पर्यटक 'मानव तत्व' के जुड़ाव के कारण किसी गंतव्य स्थान को पसंद करते हैं जबकि अन्य इसकी अनुपस्थिति के कारण पसंद नहीं करते। पर्यटन में मानव संसाधनों की आवश्यकता किसी अन्य उद्योग से अत्यधिक आवश्यक होती है क्योंकि ये ही सेवाएँ प्रदान करते हैं। ये निर्मित की गई वस्तुओं की तरह नहीं होता है जो पूर्व से ही ज्ञात हो सके। इसे केवल उपयोग के समय ही अनुभव किया जा सकता है। पर्यटन के क्षेत्र में मानव की अनिश्चित प्रकृति, सेवा प्रबंधक और सेवा प्राप्तकर्ता दोनों को सदैव प्रभावित करती है। पर्यटन में मानव संसाधन प्रबंधन की आवश्यकता केवल सेवा प्रबंधकों की कुशलता तक ही सीमित नहीं रहनी चाहिए वरन् योजनाओं का कार्यान्वयन करने वाले नियोजकों और अधिकारियों का भी अत्याधिक प्रशिक्षित होना आवश्यक होता है।

चूँकि पर्यटन उद्योग में होने वाली प्रगति विकसित या विकासशील दोनों अर्थव्यवस्थाओं में होने वाली प्रगति से अधिक है। अतः सभी देशों ने पर्यटन में मानव संसाधन प्रबंधन को बड़े साधन के रूप में स्वीकार किया है। पर्यटन में मानव संसाधन प्रबंधन स्थूल और सूक्ष्म दोनों स्तर पर स्वीकृत किया गया है। स्थूल स्तर पर उपलब्ध शैक्षिक और प्रशिक्षण की मूलभूत सुविधाएँ और सरकार के प्रयास तथा निजी क्षेत्र को रखा जाता है। वहीं दूसरी ओर सूक्ष्म स्तर पर यह देखा जाता है कि व्यक्तिगत संस्थाएँ अपने मानव संसाधनों को किस प्रकार श्रेष्ठ ढंग से व्यवस्थित कर सकती हैं। वास्तव में, पर्यटन में मानव संसाधन प्रबंधन और ग्राहक सेवा प्रबंधन दोनों में पारस्परिक संबंध हैं। कुछ संस्थान और गंतव्य स्थान अपनी अतिथि सेवा और लोक सेवा के लिए जाने जाते हैं, उन्हें सेवा प्रबंधक कहा जाता है। इस क्षेत्र में हुए सर्वेक्षण ने दर्शाया है कि उन्होंने यह प्रतिष्ठा अपने मानव संसाधनों के प्रभावशाली प्रबंधन के द्वारा प्राप्त की है। पर्यटन के अंतर्गत सभी स्तरों पर सफलता प्राप्त करने हेतु सेवा की गुणवत्ता संबंधी समस्याएँ, प्रकृति और निर्धारक, मानव संसाधनों में प्रमुख भूमिका निभाते हैं। पर्यटन की सफलता के लिए सेवा शिष्टता को विकसित करना बहुत महत्वपूर्ण है। पर्यटन उद्योग में मानव संसाधन प्रबंधन मुख्यतः निम्नलिखित कारणों की वजह से आवश्यक है-

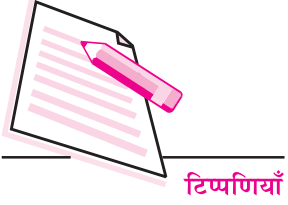
- व्यवहारिक रूप से सभी देशों ने पर्यटन सहित सभी क्षेत्रों में रोज़गार निर्माण की राष्ट्रीय नीति का पालन किया है और पर्यटन में रोज़गार के अवसरों को आर्थिक विकास के साथ समेकित किया गया है।



टिप्पणियाँ

## माड्यूल - 5

पर्यटन व्यवसाय का प्रबंधन



### मानव संसाधन प्रबंधन-I

- पर्यटन आर्थिक विकास के साधन और विदेशी विनिमय आय के रूप में उभरा है। सभी देश तथा गंतव्य स्थान, पर्यटकों के गंतव्य स्थान के चयन को आकर्षित करने के लिए मानव संसाधन नियोजन और प्रबंधन का उपयोग कर रहे हैं क्योंकि यह किसी भी गंतव्य स्थान पर उपलब्ध सुविधाओं और सेवाओं के स्तर से बहुत गहराई से संबंधित होता है।
- अतिथि सेवा में आवश्यक गुणवत्ता तथा मानक को सुनिश्चित करने के लिए मानव संसाधन नियोजन और विकास महत्वपूर्ण हैं जो अब पर्यटन का महत्वपूर्ण उत्पाद बन चुका है।
- पर्यटन के विशेष रूपों के आविर्भाव जैसे साहसिक पर्यटन, पारंपरिक पर्यटन, चिकित्सा पर्यटन, आध्यात्मिक पर्यटन आदि विशेष प्रतिभा की माँग करते हैं जिसे केवल उचित मानव संसाधन प्रबंधन द्वारा ही उपार्जित और विकसित किया जा सकता है।
- पर्यटक बहुत अपेक्षाएँ रखते हैं और इस माँग और प्रतिस्पर्धी माहौल में पर्यटन उद्योग को जीवित रहने के लिए अपनी कुशलता, प्रशिक्षण और अपनी मानव शक्ति के कार्य में उच्च दर्जे का सुधार लाना आवश्यक है। पुनः यह केवल उचित मानव संसाधन नियोजन और विकास द्वारा ही संभव है।
- मानव संसाधन, पर्यटन सेवाएँ प्रदान करने से संबद्ध है। वास्तव में, यह सेवा का ही एक भाग है। पर्यटक न केवल मानव संसाधन का अवलोकन करता है वरन् उसके दृष्टिकोण तथा व्यवहार को भी महसूस करता है। इसलिए कर्मचारियों की भूमिका और कुशलता प्रबंधन की बड़ी चुनौती हो जाती है।



### क्रियाकलाप 16.2

मानव संसाधन प्रबंधन के कार्यों के संदर्भ में निम्नलिखित से साक्षात्कार करें और जाँचें कि क्या ये अपने व्यावसायिक क्रियाकलापों में मानव संसाधन प्रबंधन की अवधारणाओं और कार्यों का पालन करते हैं:

- यात्रा एजेंसी का प्रबंधक
- पर्यटन विकास अधिकारी
- होटल का कार्मिक प्रबंधक



### पाठगत प्रश्न 16.2

1. पर्यटन में मानव संसाधन प्रबंधन का महत्व क्या है?
2. पर्यटन में मानव संसाधन प्रबंधन की भूमिका का मूल्यांकन करें।



### 16.3 मानव संसाधन नियोजन

संस्थान को कर्मचारी वर्ग की अधिप्राप्ति की प्रक्रिया का पहला चरण यह सुनिश्चित करना है कि क्या संस्थान में उचित समय और स्थान पर उचित व्यक्ति पर्याप्त संख्या में उपलब्ध हैं और उपलब्ध आपूर्ति के अनुसार आवश्यकताओं का व्यवस्थापन किया जा सकता है। यह मानव शक्ति नियोजन का एक भाग है जिसे मानव संसाधन नियोजन भी कहा जाता है। मानव संसाधन की आवश्यकताओं को पहचानना तथा इन आवश्यकताओं को एक समय में पूरा करने की कार्यवाही करना एक कठिन कार्य है। मानव संसाधन नियोजन के अंतर्गत भावी मानव संसाधन आवश्यकताओं, इन मानव संसाधनों की उपलब्धता का अनुमान लगाना और मानव संसाधनों की माँग के अनुसार पूर्ति का मिलान करना सम्मिलित होता है। इसे उद्यम के मानव संसाधनों का अर्जन, उपयोग, सुधार और संरक्षण की कार्यनीति के रूप में भी परिभाषित किया जा सकता है।

मानव संसाधन नियोजन का मुख्य अंतर्निहित उद्देश्य यह सुनिश्चित करना है कि संस्थान के पास सदैव उचित संख्या और प्रकार के लोग, उचित समय पर और संस्थान के कार्यानुसार उपलब्ध हों। विशेषरूप से मानव संसाधन नियोजन के मुख्य उद्देश्य निम्नलिखित हैं:

- उपलब्ध मानव संसाधनों का अनुकूलतम उपयोग सुनिश्चित करना।
- मानव संसाधन आवश्यकताओं का निर्धारण।
- उचित समय पर आवश्यक मानव संसाधनों की उपलब्धता को सुनिश्चित करने हेतु आवश्यक नियंत्रण उपाय प्रदान करना।
- कौशल की भावी आवश्यकताओं का अनुमान लगाने के लिए प्रशिक्षण और विकास कार्यक्रमों को कराना।

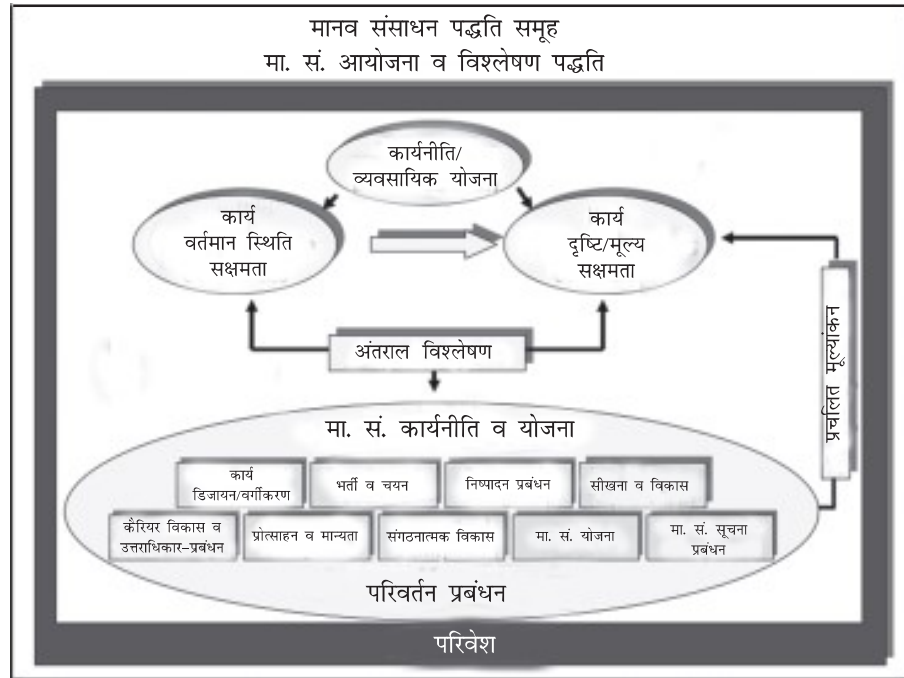
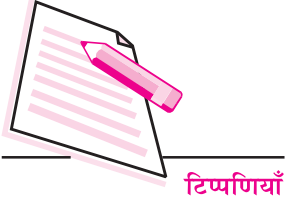
ये उद्देश्य किसी भी प्रकार की पर्यटन फर्म के लिए प्रासंगिक हैं हालाँकि इसकी विशिष्ट आवश्यकताओं के अनुसार फर्म इसमें और अधिक बातें जोड़ सकती है जैसे पर्यटकों की बढ़ती माँग को पूरा करना, उचित समय पर उचित सेवा प्रदान करना या पर्यटन के क्षेत्र में बदलते दौर और चलन की माँग को पूरा करना। मानवीय प्रवृत्ति की अनिश्चितता और पर्यटन उद्योग के हर क्षेत्र में इसकी आवश्यकता, भविष्य में मानव संसाधनों की किसी भी अपेक्षित और अनपेक्षित आवश्यकता को पहले से ही नियोजित करना जरूरी बना देती है। पर्यटन के क्षेत्र में मानवीय संसाधनों की योजना तैयार करते समय इस बात को ध्यान में रखना चाहिए कि माँग की दृष्टि से देखा जाए या पूर्ति के दृष्टिकोण से।

#### 16.3.1 मानव संसाधन नियोजन प्रक्रिया

मानव संसाधन नियोजन की प्रक्रिया में सम्मिलित चरणों की व्याख्या चित्र 16.2 में की गई है और इसका संक्षिप्त वर्णन निम्नलिखित है :



टिप्पणियाँ



चित्र 16.2: मानव संसाधन नियोजन प्रतिरूप

### वर्तमान मानव संसाधनों का निर्धारण और भावी व्यवसायिक आवश्यकताएँ

मानव संसाधन नियोजन की प्रक्रिया मानव संसाधन की वर्तमान स्थिति की रूपरेखा के निर्माण से शुरू होती है। इस आंतरिक विश्लेषण के अंतर्गत संस्थान में पहले से विद्यमान कर्मचारियों की सूची और कुशलता तथा व्यापक कार्य विश्लेषण सम्मिलित है। मानव संसाधन वस्तुसूची रिपोर्ट में संस्थान के हर कर्मचारी के नाम, शिक्षा, प्रशिक्षण, पूर्व रोजगार, वर्तमान पद, कार्य मूल्यांकन, वेतन स्तर, बोली जाने वाली भाषाएँ, योग्यताएँ, विशेष कौशल की सूची सम्मिलित होती है।

यह सूची संस्थान के लिए नवीन कार्यों पर विचार करने के लिए मार्गदर्शिका की तरह कार्य करती है और महत्वपूर्ण कार्मिक निर्णयों जैसे प्रशिक्षण और विकास के लिए कर्मचारियों को चुनना, पदोन्नति और स्थानांतरण, पेशे के विकास आदि में सहायक होती है। कार्यकारी सूची, व्यक्तियों को मध्यम और उच्च प्रबंधकीय पदों पर व्यवस्थित करती है और सेवानिवृत्ति, पदोन्नति, स्थानांतरण या त्याग पत्र के कारण भविष्य में रिक्त होने वाले पदों की ओर ध्यान आकर्षित कर मानव संसाधन नियोजन कार्य में नए आयाम जोड़ती है। यह सूची यह निश्चित करने में सहायक है कि प्रत्याशित और अप्रत्याशित रिक्त पदों को भरने के लिए पर्याप्त प्रबंधकीय प्रतिभा विद्यमान है या नहीं।

सारांश रूप में, संस्थान की वर्तमान मानव संसाधन स्थिति का आकलन मानव संसाधन सूची पर आधारित होता है और कार्य का संपूर्ण विश्लेषण यह दर्शाता है कि कहाँ लोग वर्तमान नौकरियों को सतर्कता से देख रहे हैं और कौन लोग इन नौकरियों को कर रहे हैं। बाहरी श्रम बाजार में संभाव्य परिवर्तन के संबंध में संस्था के उत्पादों और सेवाओं तथा संस्था के भावी विक्रय और

व्यावसायिक योजनाओं को ध्यान में रखते हुए संभावित मानव शक्ति की आवश्यकताओं की जानकारी एकत्रित करना भी इस आकलन में सहायक होता है।

### कर्मचारियों की माँग का अनुमान

मानव संसाधन नियोजन का सबसे महत्वपूर्ण चरण कर्मचारियों की भावी आवश्यकता का उस समय अनुमान लगाना होता है जिसके लिए योजना को तैयार किया गया है। मानव संसाधनों की माँग, संस्था के उत्पादों व सेवाओं की माँग का परिणाम है। इसके पूर्वानुमान के आधार पर संस्था मानव संसाधन की संख्या और प्रकार तय करती है। परिणामस्वरूप, इससे पहले कि हम भावी मानव संसाधन की आवश्यकताओं का अनुमान लगाएँ, कुछ भविष्य में बनाई जानेवाली योजनाओं का औपचारिक आकलन करना (बिक्री या आय के संबंध में) आवश्यक होता है।

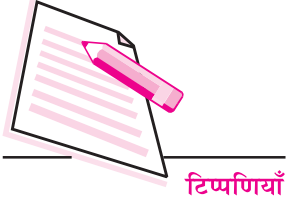
एक बार, संस्था के वर्तमान मानव संसाधन स्थिति का आकलन करने तथा संस्था के उद्देश्यों के लिए भावी दिशा-निर्देशों पर विचार करने के बाद, फिर मानव संसाधनों की भावी माँग का नक्शा तैयार किया जा सकता है। किसी भी संस्था में मानव संसाधन की माँग उसके वस्तुस्थिति अर्थव्यवस्था की दशा समेत, वर्तमान राजनैतिक, शैक्षिक और सामाजिक व्यवस्था आदि से प्रभावित होती है। बदलती संगठनात्मक आवश्यकताएँ मानव संसाधन की माँग को भी प्रभावित करती हैं। आंतरिक मानव शक्ति में परिवर्तन जैसे सेवानिवृत्ति, त्यागपत्र, निष्कासन या मृत्यु के परिणामस्वरूप भी मानव संसाधन की माँग बढ़ती है। मानव संसाधन की माँग का अनुमान लगाने के लिए कई तकनीकों का प्रयोग किया जाता है। जबकि मूल्यांकन अनुमान मुख्य रूप से ज्ञानी व्यक्तियों के विचारों पर आधारित होते हैं। मात्रात्मक अनुमान मात्रात्मक आँकड़ों पर निर्भर होते हैं। विशेष रूप से तकनीक में दीर्घ कालीन चलन का अनुमान लगाने के उद्देश्य से निर्मित गणितिय नमूने और तकनीकी अनुमान भी भावी मानव संसाधन माँग का अनुमान लगाने में सहायक हैं। अभ्यर्थियों के डाटाबेस, कर्मचारियों की आकस्मिक आवश्यकताओं को पूरा करने में मानव संसाधन की सहायता करते हैं।

### मानव शक्ति आपूर्ति का पूर्वानुमान

माँग के साथ-साथ, प्रभावी संचालन करने के लिए प्रबंधकों को मानव संसाधनों की पर्याप्त आपूर्ति का भी ध्यान रखना चाहिए। मानव शक्ति की आपूर्ति आंतरिक और बाहरी दोनों मानव संसाधनों से प्राप्त हो सकती है। मानव संसाधनों की आकस्मिक माँगों को पूरा करने के लिए मानव शक्ति की आपूर्ति का मुख्य साधन वर्तमान कर्मचारियों का समूह है जिन्हें स्थानांतरित, पदोन्नति या पदावनत किया जा सकता है। माँग का अनुमान और आंतरिक आपूर्ति का अनुमान केवल असाधारण परिस्थितियों में ही मेल खाते हैं। जबकि विस्तारशील स्थिति में आपूर्ति माँग से कम होगी। संकुचन की स्थिति में आपूर्ति माँग से अधिक होगी। विस्तारशील स्थिति में आंतरिक स्रोतों को छोड़कर मानव शक्ति की आपूर्ति के विभिन्न बाहरी स्रोत का उपयोग किया जाता है। ये स्रोत उपलब्ध मानव संसाधनों की आपूर्ति का विस्तार करते हैं। बाहरी पूर्ति का अनुमान श्रम बाजार में संचलित भिन्न स्थानीय और राष्ट्रीय घटकों के संदर्भ में लगाना चाहिए। मानव शक्ति आपूर्ति के मुख्य बाहरी स्रोतों की चर्चा बाद में इस पाठ में की जाएगी।



टिप्पणियाँ



टिप्पणियाँ

### माँग और आपूर्ति में सामंजस्य

मानव संसाधन नियोजन का उद्देश्य भावी मानव शक्ति की माँग और आपूर्ति को एक दूसरे से मिलान करना है। एक बार मानव संसाधनों को अनुमानित कर लेने के बाद अगला चरण उनमें सामंजस्य स्थापित करने का होता है। माँग का अनुमान और आपूर्ति का अनुमान केवल अत्याधिक असाधारण परिस्थितियों में ही मेल खाता है। यह सामंजस्य या तो मानव शक्ति के आधिक्य (अनुमानित ओवरस्टाफिंग) या फिर मानव शक्ति की न्यूनता (स्टाफ की कमी) के विवरण को प्रस्तुत करता है। इस प्रयास के परिणामस्वरूप मानव संसाधनों के प्रकार और संख्या में अभाव का पता लगाना है और ऐसे क्षेत्रों को चिह्नित करना है जहाँ अत्याधिक भर्ती की गई है। यह आपको मानव शक्ति के आधिक्य और कमी का सामना करने हेतु कार्य योजना बनाने का आधार प्रदान करता है।

### कार्य योजना

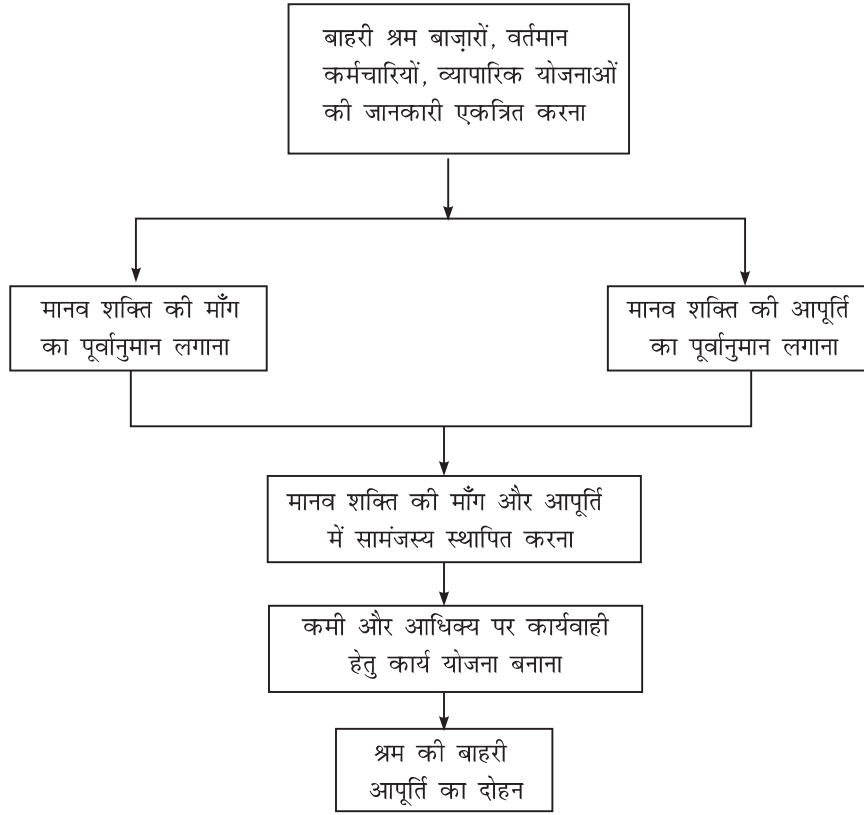
यदि सामंजस्य अनुमान यह दर्शाता है कि मानव संसाधनों की आंतरिक आपूर्ति बहुत अधिक (स्टाफ आधिक्य) है तो इसके लिए अपघर्षण, त्यागपत्र, सेवानिवृत्ति, निष्कासन योजनाएँ आदि उपायों द्वारा कर्मचारियों की संख्या को कम करने की योजना बनानी आवश्यक है। यदि यह भविष्य में कर्मचारियों की कमी का अनुमान लगाता है तो फिर पहले योग्य कर्मचारियों की पदोन्नति, अधिक भर्ती वाले स्थानों से कर्मचारियों का स्थानांतरण, छुट्टी को हतोत्साहन और श्रम बचत साधन की योजनाएँ बनाई जाएँगी और फिर नवीन कर्मचारियों को भर्ती किया जाएगा। आपको मानव शक्ति की आवश्यकताओं, उत्पादकता और मानव शक्ति लागत के आधार पर कार्य योजना बनानी चाहिए। यह आपके लिए ज़रूरी है कि आप इसकी लागत का अनुमान लगा लें ताकि इसे संभाव्य लाभों हेतु आँका जा सके। आपको यह भी स्पष्ट करना होगा कि योजना के कार्यान्वयन, कार्य प्रगति की सूचना देने और उपार्जित परिणामों की जाँच करने के लिए कौन उत्तरदायी है?

### बाहरी मानव शक्ति साधनों का दोहन

जब संगठन तेज़ी से बढ़ता है, संचालन के नए क्षेत्रों में विविधता के साथ बढ़ती होती है या जब पदों को भरने के लिए भीतर से लोग नहीं मिलते, तब मानव शक्ति आपूर्ति के बाहरी मानव संसाधनों की सहायता लेनी पड़ती है। बाहरी मानव शक्ति आपूर्ति का दोहन करने की आवश्यकता मुख्यतः भर्ती से आरंभ होती है जो आंतरिक आपूर्ति को बढ़ावा देने के उद्देश्य से की जाती है। इन स्रोतों में कॉलेज स्नातक, नए प्रवेशक, व्यापक कौशल और योग्य बेरोज़गार, सेवानिवृत्त अनुभवी व्यक्ति और नौकरी की तलाश कर रहे अन्य लोग सम्मिलित किए जाते हैं। यह स्रोत उन्हें भी सम्मिलित करता है जिन्हें आप विशेष नौकरियों जैसे मार्गदर्शक, पर्यटन अनुरक्षक आदि के लिए बाहर से मेहनताने पर रखते हैं। श्रम बाज़ार की परिस्थितियों को समझते हुए एक सीमा तक कोई फर्म अपनी बाहरी भर्ती आवश्यकताओं का अनुमान लगा सकती है। इससे उचित समय पर उचित कौशल के उचित संख्या में कर्मचारियों की भर्ती करने की समस्या का समाधान करना सरल होगा। दी गई भर्ती नीति में, बाहरी आपूर्ति का पूर्वानुमान लगाना आसान हो जाता है। इस पाठ के आने वाले भाग में आप मानव शक्ति आपूर्ति के इन स्रोतों का विस्तार से अध्ययन करेंगे।



टिप्पणियाँ



चित्र 16.3: मानव संसाधन योजना प्रक्रिया



### क्रियाकलाप 16.3

जो होटल आपकी पहुँच में है, वहाँ जाएँ और निम्नलिखित कार्य करें :

- (i) मानव शक्ति की मुख्य समस्याओं, उनके कारणों और उनमें अंतर्संबंधों की पहचान कीजिए।
- (ii) मानव शक्ति के कमी/आधिक्य की सीमा और इसके कारणों को समझाएँ।
- (iii) मानव शक्ति विकास के लिए भावी उद्देश्यों को समझाएँ तथा निर्धारित करें।

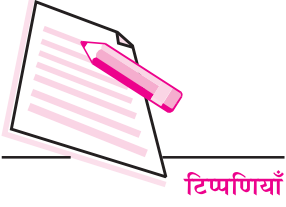


### पाठगत प्रश्न 16.3

1. पर्यटन के क्षेत्र में मानव संसाधन योजना की आवश्यकता की व्याख्या कीजिए।
2. मानव संसाधन योजना के चरणों को बताएँ।

## 16.4 भर्ती और चयन

### 16.4.1 भर्ती



टिप्पणियाँ

मानव संसाधन नियोजन हो जाने के पश्चात हमें अपनी मानव संसाधन की आवश्यकताओं का पता चल जाता है। फिर अगला चरण कर्मचारियों को प्राप्त करना होता है। यह क्रिया संगठन के नियमित संचालन के लिए विभिन्न प्रकार के उपयुक्त व्यक्तियों की भर्ती करना संभव बनाती है। भर्ती को वास्तविक या पूर्वानुमानित संगठनात्मक पदों के लिए योग्य कर्मचारियों की खोज के रूप में परिभाषित किया जाता है। भर्ती भावी कर्मचारियों को ढूँढने, उन्हें संस्था में पदों या निश्चित पदों के लिए आवेदन करने हेतु प्रेरित तथा उत्साहित करने की प्रक्रिया है। यह एक सकारात्मक कार्य है क्योंकि इसके अंतर्गत लोगों को आवेदन करने के लिए आमंत्रण सम्मिलित है। इसका उद्देश्य सार्वधिक योग्य कर्मचारियों की सूची तैयार करना है ताकि सर्वाधिक उपयुक्त व्यक्ति का चयन किया जा सके। यह मूलतः जोड़ने वाली क्रिया है- नौकरी की तलाश करते लोगों को नौकरी देने वाले लोगों/संस्थाओं से मिलाना। एक आदर्श भर्ती प्रयत्न अधिक संख्या में योग्य आवेदकों को आकर्षित करता है जो काम करने का अवसर देने पर नौकरी करेंगे। नौकरी संबंधी जानकारी भी प्रदान की जानी चाहिए ताकि अयोग्य आवेदक नौकरी की उम्मीदवारी के लिए स्वयं ही आवेदन न करें। वही एक अच्छा भर्ती कार्यक्रम है जो योग्य को आकर्षित करे अयोग्य को नहीं। यदि भरे जाने वाले पदों के स्रोत एवं उनके प्रकार भी दर्शाये तो भर्ती की प्रक्रिया अपने उद्देश्य को अधिक अच्छी तरह प्राप्त कर पाएगी। उदाहरण स्वरूप किसी फिल्मी पत्रिका में होटल में प्रबंधक के पद हेतु विज्ञापन देना निश्चित रूप से गलत स्थान पर सही व्यक्ति को ढूँढना होगा।

लोगों को नौकरी के लिए आमंत्रित करने से पहले आप को यह निर्णय लेना चाहिए कि किस तरह के व्यक्तियों को आमंत्रित किया जाएगा और उनमें क्या गुण होने चाहिए? विशेष शारीरिक क्षमता, आवश्यक प्रतिभा, मानसिक, भावनात्मक, सामाजिक और व्यवहारिक विशिष्टताओं का विवरण देना आवश्यक है। पर्यटन संगठन, चाहे बड़ा हो या छोटा इन सभी विशिष्टताओं सहित संस्थान में स्पष्ट भर्ती नीति दर्शानी आवश्यक है। यह उद्देश्यों को निर्धारित करती है और प्रक्रिया के रूप में भर्ती कार्यक्रमों के कार्यान्वयन के लिए रूपरेखा प्रदान करती है। भर्ती नीति में कई विषय सम्मिलित किए जा सकते हैं जैसे संस्था के भीतर पदोन्नति या स्थानांतरण। परंतु संस्था के उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए इसकी रूपरेखा कर्मचारियों की आवश्यकताओं के अनुरूप होनी चाहिए।

#### 16.4.1.1 मानव शक्ति के स्रोत

मानव शक्ति की आपूर्ति के दो स्रोत हैं: आंतरिक और बाहरी

**आंतरिक स्रोत:** आंतरिक भर्ती संस्था के भीतर योग्य कर्मचारियों का चुनाव करना है और संस्था में खाली पदों हेतु उन्हें आवेदन करने के लिए प्रोत्साहन देना है। अधिकतम बड़ी संस्थाएँ न्यूनतम स्तर के पदों से आगे बढ़ाकर अपने कर्मचारियों का विकास करती हैं। इन स्रोतों में स्थानांतरण,

पदोन्नति और निकाले गए कर्मचारी सम्मिलित होते हैं। कुछ स्थितियों में पदावनति भी हो सकती है। संस्था के भीतर भर्ती की नीति के लाभ इस प्रकार हैं:

- ये कर्मचारियों का मनोबल ऊँचा करती है।
- ये महत्वाकांक्षी व्यक्तियों को प्रोत्साहित करती है।
- ये संस्था के प्रति कर्मचारियों में ईमानदारी को प्रोत्साहन देती है।
- ये अच्छे चयन की संभावना में सुधार लाती है क्योंकि व्यक्तिगत कार्य करने की क्षमता की जानकारी पहले से ही उपलब्ध होती है।
- ये मध्यम और उच्च स्तरीय प्रबंधकों के विकास के लिए प्रशिक्षण यंत्र की तरह कार्य करती है।
- यह बाहरी भर्ती की तुलना से कम खर्चीली है।

इसके अतिरिक्त कर्मचारी महसूस करते हैं कि संस्था उन्हें पहचान देती है।

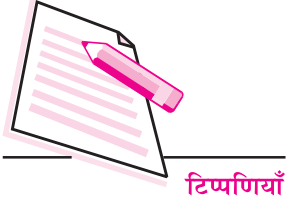
आंतरिक स्रोतों से भर्ती करने की भी अपनी कई हानियाँ होती हैं। यह संस्था के लिए बेकार होगा कि आंतरिक स्रोतों को केवल इसीलिए प्रयोग किया जाए कि वे वहाँ मिल रहें हैं जबकि बाहर श्रेष्ठ अभ्यर्थी उपलब्ध होते हैं। केवल इसी स्रोत पर निर्भर रहने से संस्था में एक जैसे स्तर के लोग बढ़ेंगे तथा इससे नए लोग संस्था में प्रवेश हेतु हतोत्साहित हो सकते हैं। इसके अलावा, वर्तमान विचारों व ज्ञान को व्यापक करने हेतु उत्साहवर्धन व वर्तमान में प्रयोग किए जाने वाले तरीकों के मूल्यांकन के लिए बाहर के व्यक्तियों को संस्था में लाना आवश्यक हो सकता है।

**बाहरी स्रोत:** सभी फर्म आंतरिक स्रोतों से मानव शक्ति की सभी आवश्यकताओं को पूरा नहीं कर सकती। कर्मचारी त्यागपत्र, सेवानिवृत्ति, मृत्यु, पदच्युति आदि कुछ कारण हो सकते हैं जिससे रिक्त पदों में बढ़ोतरी होती है जिसे बाहरी स्रोतों द्वारा भरा जाना आवश्यक है। बाहरी भर्ती के अंतर्गत बाहर से संभाव्य अभ्यर्थियों को ढूँढा जाता है और उन्हें संस्था में रिक्त स्थानों के लिए आवेदन करने के लिए प्रोत्साहित किया जाता है। बाहर से अभ्यर्थियों को प्राप्त करने के लिए बहुत से स्रोत विद्यमान हैं। ऐसी भर्ती के लिए विज्ञापन सर्वाधिक प्रयोग में लाया जाने वाला साधन है। अन्य बाहरी स्रोतों में कैम्पस भर्ती कार्यक्रम, रोजगार एजेंसी, रेफरल, मध्यस्थ और ठेकेदार, सलाहकार सम्मिलित होते हैं। आमतौर पर सरकारी विभागों में भर्ती करने के लिए अन्य संस्थाओं द्वारा कर्मचारियों की प्रतिनियुक्ति या नियुक्ति बाहरी आपूर्ति के अन्य गौण स्रोत हैं।

कार्य-स्तर और नौकरी के लिए आवश्यक कौशल को ध्यान में रखते हुए मानव शक्ति के बाहरी स्रोतों को भर्ती के तीन तरीकों द्वारा प्राप्त किया जा सकता है। ये हैं: प्रत्यक्ष, अप्रत्यक्ष और अन्य पक्ष। प्रत्यक्ष पद्धति में नियोक्ताओं को शैक्षिक संस्थानों में भेजना, कर्मचारी का सार्वजनिक व्यक्तियों से संबंध, मानवयुक्त प्रदर्शनी और प्रतीक्षा-सूची सम्मिलित है। अप्रत्यक्ष पद्धति में समाचारों पत्रों, इलेक्ट्रॉनिक माध्यमों पर, व्यवसाय में व्यावसायिक पत्रिका और विवरणिका में विज्ञापन सम्मिलित है। तृतीय पक्षीय पद्धति में भर्ती हेतु विभिन्न एजेंसियों का प्रयोग किया जाता है जिनमें वाणिज्यिक और निजी रोजगार एजेंसियाँ, राज्य एजेंसियाँ, भर्ती फर्म और प्रबंधक सलाहकार फर्म सम्मिलित



टिप्पणियाँ



हैं। पर्यटन उद्योग में ये उन पदों के लिए प्रयोग में लाई जाती है जिनकी प्रकृति मौसमी होती है। उदाहरण स्वरूप, किसी पर्यटन संचालक को विशेष संस्था की देखरेख करने के लिए विशिष्ट भाषी पर्यटन मार्गदर्शक की आवश्यकता है। ऐसी स्थिति में मार्गदर्शक संघ जैसे पेशेवर निकाय की सहायता ली जाती है।

बाहरी भर्ती नीति का अनुसरण करने वाली संस्था तर्क देती हैं कि बाहरी स्रोतों से चुने गए अभ्यर्थी-

- नवीन विचारों के सशक्त स्रोत होते हैं।
- उनके पास व्यापक अनुभव और ज्ञान होता है।
- प्रतिस्पर्धियों से परिचित होते हैं।

बाहरी स्रोतों से भर्ती करना आंतरिक स्रोतों से भर्ती करने से अधिक खर्चीला होता है। इसके अलावा, समर्थ कर्मचारियों के आकलन में गलती की संभावना अधिक रहती है क्योंकि उसके बारे में प्राप्त की गई सूचना सदैव विश्वसनीय नहीं होती है। आपको उनकी ईमानदारी और संस्था के साथ कार्य करने की इच्छा के संदर्भ में भी जोखिम उठाना पड़ता है। आपको उनके आरंभिक प्रशिक्षण में भी काफी निवेश करना पड़ता है।

#### 16.4.2 चयन

एक बार योग्य अभ्यर्थियों की भर्ती हो जाने के बाद अगला चरण, चयन की प्रक्रिया द्वारा अभ्यर्थियों के इस समूह का विरलन करना होता है। चयन कर्मचारियों के कौशलों, योग्यताओं और ज्ञान के परिमाण को निर्धारित करने की प्रक्रिया है जो उन पदों पर प्रभावी कार्य करने के लिए आवश्यक है और जिनके लिए उन पर विचार किया जा रहा है। यह प्रदान किए गए पद या पदों हेतु अभ्यर्थियों की योग्यता की जाँच करने और उपलब्ध अभ्यर्थियों में से श्रेष्ठ को चुनने तथा अन्य को अस्वीकृत करने की प्रक्रिया है। किसी विशेष पद के लिए उचित व्यक्ति की खोज करने के लिए संस्था प्रत्येक अभ्यर्थी की प्रतिभा, शिक्षा, अनुभव आदि का मूल्यांकन करती है। दूसरे शब्दों में, आदर्श चयन वह है जो व्यक्ति तथा नौकरी में सर्वोत्तम तालमेल स्थापित करता है। चयन के सभी क्रियाकलाप चयन के प्रभावी निर्णयों को लेने के उद्देश्य से किए जाते हैं। प्रत्येक गतिविधि, प्रक्रिया में एक चरण होती है जिसके द्वारा प्रबंधकीय निर्णय लेने वाले यह अनुमान लगाते हैं कि नौकरी दिए जाने पर कौन-सा अभ्यर्थी सफल रहेगा। चयन की प्रक्रिया का अन्य उद्देश्य अभ्यर्थी को नौकरी की सूचना देना और उसका विक्रय करना है, जिसका अर्थ है कि अभ्यर्थी के समक्ष नौकरी को आकर्षक दर्शाना। यदि आप अभ्यर्थी को नौकरी का विक्रय करने में असफल हो जाते हैं तब इसकी संभावना कम है कि अभ्यर्थी को नौकरी का प्रस्ताव देने पर भी वह उसे स्वीकार कर लेगा। अतः चयन के अंतर्गत प्रबंधक का संकट प्रस्तावित नौकरी के प्रति लोगों को नौकरी करने के लिए आकर्षित करने की इच्छा और उपयुक्त चयन आधार सामग्री को एकत्रित करने की इच्छा में संतुलन स्थापित करना है।

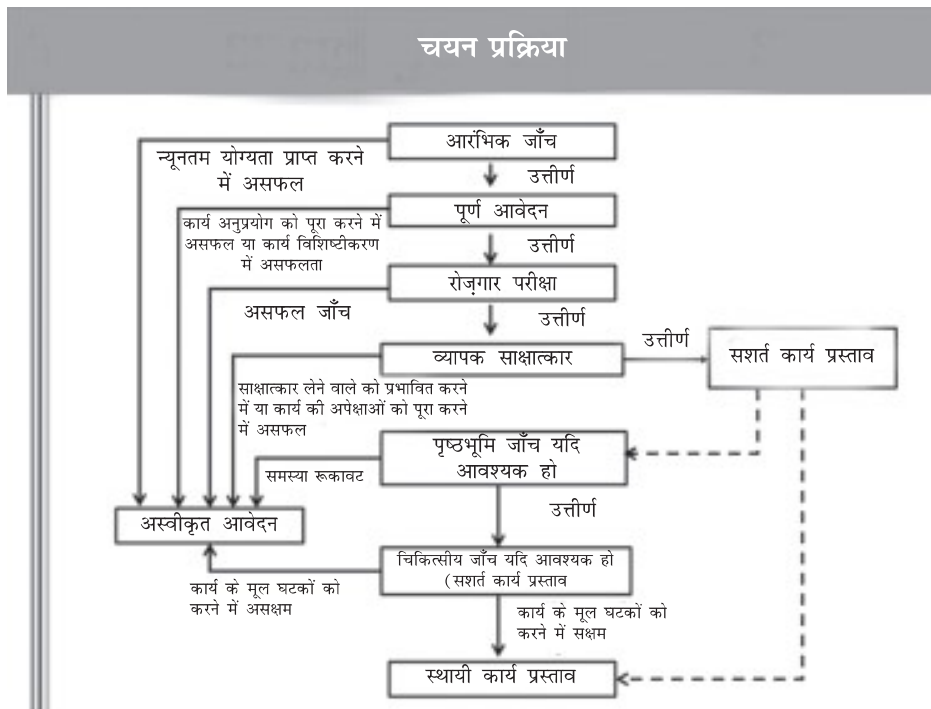


### 16.4.3 चयन प्रक्रिया के चरण

चयन की प्रक्रिया में श्रेष्ठ योग्य अभ्यर्थी को चुनना और अयोग्य या कम योग्य को अस्वीकृत करना सम्मिलित है। इसमें कोई भी क्रमागत बाधा आ सकती है जिसे प्रार्थी को पार करना आवश्यक होता है। यही कारण है कि डेल यॉडर ने चयन की प्रक्रिया की प्रकृति को नकारात्मक माना है क्योंकि इसमें प्रत्येक चरण पर अस्वीकृति का सामना करना पड़ता है। उन्होंने भर्ती को सकारात्मक माना है क्योंकि इसका उद्देश्य नौकरी के लिए आवेदकों के समूह का विस्तार करना है। जैसा कि चित्र 16.4 में दिया गया है। चयन की गतिविधियाँ आमतौर पर सामान्य संरचना का अनुसरण करती हैं। यह आवेदन पत्र या प्राथमिक साक्षात्कार से आरंभ होकर अंतिम रोजगार निर्णय पर पूर्ण होती हैं। आमतौर पर इस प्रक्रिया की जटिलता भरे जाने वाले पद की जवाबदेही और स्तर के साथ बढ़ती जाती है। हालाँकि सभी संस्थाओं को चयन के सभी चरणों का अनुसरण करना ज़रूरी नहीं होता और इन चरणों का समान क्रम में अनुसरण करना भी ज़रूरी नहीं है। यद्यपि एक संस्था से दूसरी संस्था में इसकी व्यवस्था भिन्न हो सकती है, अधिकतर संस्थाओं में इन चरणों को सामान्यतः इस तरह रखा जा सकता है।



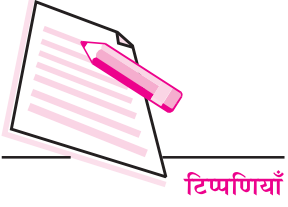
टिप्पणियाँ



चित्र 16.4: चयन प्रक्रिया के चरण

### आवेदन पत्र

यदि आपके भर्ती के प्रयास सफल हो जाते हैं, तब आप अनेक सक्षम आवेदकों से मिल सकेंगे। एक बार आरंभिक जाँच संपूर्ण हो जाने पर, आवेदकों को संस्था के आवेदन पत्र को पूरा करने के लिए कहा जाता है। इस आवेदन पत्र का प्रयोग अभ्यर्थी के बारे में उपयोगी जानकारी प्राप्त



करने के लिए किया जाता है। अधिकतर आवेदन पत्र आवेदक के विस्तृत व्यक्तिगत और भूतकालीन विवरण, शिक्षा, अनुभव, संबंधों आदि के बारे में जानकारी प्रदान करते हैं। विभिन्न प्रकार के कर्मचारियों के लिए विभिन्न प्रकार के पत्रों का प्रयोग किया जाता है। साधारण शब्दों में आवेदन पत्र, आवेदक क्या करते हैं, उनकी प्रतिभाएँ और उनकी उपलब्धियों का सारांश उपलब्ध कराता है। आज कल पत्रों को ऑनलाइन जमा करने का भी प्रावधान है। तय की गई योग्यतानुसार प्राप्त किए गए आवेदन पत्रों को जाँचा जाता है और केवल योग्य अभ्यर्थियों को ही आगे की प्रक्रिया में शामिल किया जाता है। आप आवेदन पत्रों की जाँच के दौरान योग्यता शर्तों को पूरा न करने वाले आवेदकों को अस्वीकृत कर सकते हैं। आरंभिक जाँच के दौरान नौकरी विवरण सूचना को बताने से अयोग्य या सीमांत रूप से योग्य स्वेच्छा से उम्मीदवारी से पीछे हट जाते हैं।

### परीक्षा

परीक्षा किसी व्यक्ति के व्यवहार, कामकाज या दृष्टिकोण की स्थिति का प्रतिदर्श है। कार्य में सफलता प्राप्त करने हेतु कागज़-कलम प्रतिक्रियाओं या परीक्षा द्वारा योग्य अभ्यर्थियों की पहचान करने के लिए अधिकतर रोजगार परीक्षा को प्रयोग में लाया जाता है। ऐसी परीक्षाएँ साक्षात्कर्ता द्वारा दर्शाये गए पक्षपातपूर्ण रवैये को दूर करती हैं और साक्षात्कर्ता द्वारा पकड़ में न आई योग्यताओं और प्रतिभाओं को दर्शाती है। चयन प्रक्रियाओं में मुख्यतः तीन प्रकार की परीक्षाएँ प्रयोग में लाई जाती हैं। ये योग्यता, व्यक्तित्व और निष्पादन परीक्षा है। योग्यता परीक्षाएँ मुख्य रूप से मानसिक, यांत्रिकी और लिपिक योग्यताओं या इंद्रिय क्षमताओं (नज़र तथा सुनने की क्षमता) का मूल्यांकन करती हैं। व्यक्तित्व परीक्षा गुणों के मूल्यांकन का साधन है जैसे विचारों, भावनाओं और व्यवहार का तरीका। कागज़ और कलम व्यक्तित्व परीक्षा सामाजिकता, आत्मनिर्भरता और उपलब्धि की आवश्यकता जैसे गुणों का मूल्यांकन करती हैं। निष्पादन परीक्षा किसी विशेष कार्य के लिए व्यवहारिक योग्यता का मूल्यांकन है। आवेदक संरचित स्थितियों के अंतर्गत आवेदक कार्य के कुछ क्रियाकलापों को पूरा करता है। उदाहरण के लिए, किसी पर्यटन पथप्रदर्शक को किसी चिड़चिड़े व्यक्ति की देखरेख करने का कार्य सौंपा जाए। हालाँकि यदि विशेष सुविधाओं और उपकरणों की आवश्यकता हो तो ऐसी परीक्षाएँ लेना काफी महँगा पड़ता है। निष्पादन परीक्षाओं को भावी निष्पादन हेतु वैध अनुमान का साधन माना जाता है।

### साक्षात्कार करना

वह व्यक्ति जो शुरुआती जाँच, आवेदन पत्र और आवश्यक परीक्षाओं से होकर आवेदक सिद्ध हो जाता है, फिर उसे विस्तृत साक्षात्कार देना पड़ता है। साक्षात्कार सर्वाधिक प्रयोग में लाई जाने वाली चयन की तकनीक है। रोजगार साक्षात्कार सूचना प्राप्त करने, सूचना देने और प्रेरित करने के उद्देश्य की आपूर्ति करता है। यह व्यक्तित्व का मूल्यांकन, पृष्ठभूमि, प्रशिक्षण, शिक्षा और प्रत्याशित कर्मचारी की रूचि के बारे में जानकारी प्रदान करता है। अभ्यर्थी को संस्थान, कार्य विशिष्टता और संस्था की कार्मिक नीतियों के बारे में सूचना प्रदान करानी आवश्यक है। यह अभ्यर्थी को संस्था के लिए कार्य करने की इच्छा को भी प्रोत्साहित करती है। साक्षात्कार ऐसे क्षेत्रों की जाँच करने के लिए तैयार किया जाता है जिसे आवेदन पत्र या परीक्षा द्वारा पता नहीं लगाया जा सकता है। ऐसे क्षेत्रों में किसी की प्रेरणा, दबाव में कार्य करने की योग्यता और संस्था

में उचित रूप से टिकने जैसी बातों का आकलन किया जाता है। साक्षात्कार में सफलता प्राप्त करने के लिए आपको आगे की योजना तैयार करनी चाहिए और उचित और सहयोगी वातावरण तैयार करना चाहिए, लक्ष्य उन्मुख साक्षात्कार आयोजित करें, और ऐसे प्रश्न पूछने से बचें जो पक्षपात करते हों तथा साक्षात्कार समाप्त होने के बाद अपनी राय का रिकार्ड रखें। पूछे गए प्रश्न, नौकरी के लिए आवश्यक विशेष गुण तथा संस्था द्वारा ढूँढी जा रही विशेषताएँ दर्शाने वाले होने चाहिए।

### संबंधों की जाँच

आवेदकों को अकसर अपने कुछ संबंध बताने के लिए कहा जाता है। ये उनके पूर्व नियोक्ता, सहकर्मी, अध्यापकगण, पेशेवर साथी आदि हो सकते हैं। इन्हें मेल, दूरभाष या डाक द्वारा संपर्क किया जाता है और अभ्यर्थी के बारे में विशेष या सामान्य बातों पर स्पष्ट विचार बताने के लिए कहा जाता है। इसमें अभ्यर्थियों की पुष्टि हेतु पूर्व नियोक्ता से संपर्क करके कार्य का ब्यौरा, पूर्व नौकरी में उनके कार्य का मूल्यांकन सम्मिलित होता है। इसमें आवेदन पत्र में दर्शायी गई शैक्षिक उपलब्धियों की जाँच और व्यक्तिगत संबंधों से संपर्क करना भी सम्मिलित होता है। इस तरह की जाँच का महत्वपूर्ण निहितार्थ होता है और प्रत्येक कार्मिक प्रशासक का यह कर्तव्य है कि वह प्रत्येक योग्य अभ्यर्थी की जाँच करे। हालाँकि बहुत बार सूचना प्रदान करने में संबंधियों की थोड़ी-बहुत अरूचि देखने को मिलती है फिर भी कुछ तरीकों से कार्मिक प्रशासक जानकारी प्राप्त कर सकता है। एक अनुभवी कार्मिक प्रशासक इसकी अपेक्षा रखता है और अभ्यर्थी की पृष्ठभूमि की गहरी छानबीन करता है और उसके बारे में जानकारी प्राप्त करता है।

### शारीरिक जाँच

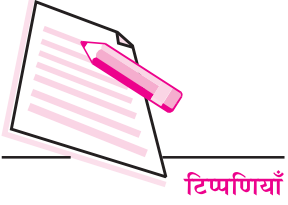
चयन की प्रक्रिया की अनेक मुश्किलों को पार करने में सफल रहे अभ्यर्थियों को शारीरिक जाँच से गुजरना पड़ता है। नौकरी और संस्थान की आवश्यकतानुसार शारीरिक रूप से असक्षम लोगों की जाँच करने के लिए संस्था को या तो नौकरी देने के निर्णय से पहले या उसके तत्काल बाद अभ्यर्थियों की शारीरिक जाँच कराना आवश्यक है। शारीरिक जाँच हेतु अभ्यर्थियों को संस्था के चिकित्सक या फिर इस उद्देश्य हेतु अनुमोदित चिकित्सा अधिकारी के पास भेजा जाता है। संस्था के सामूहिक जीवन और चिकित्सा बीमा योजनाओं के न्यूनतम मानकों की आपूर्ति और भविष्य में क्षतिपूर्ति का दावा करने के लिए आधारभूत सामग्री प्रदान करने हेतु अनेक शारीरिक परीक्षणों की आवश्यकता होती है। यह ऐसे अभ्यर्थियों को रोजगार देने के प्रति सावधान रखने में सहायक है जो किसी तरह के संक्रामक रोग से ग्रस्त होते हैं।

### अंतिम चयन

जो अभ्यर्थी उपर्युक्त सभी चरणों में सफल होते हैं उन्हें नौकरी प्रदान करने के लिए योग्य माना जाता है। आदर्शतः वास्तव में नौकरी पर लगाने का निर्णय विभाग के शीर्ष प्रबंधक द्वारा लिया जाता है। इससे स्थिति स्पष्ट रहती है। ऐसा इसलिए होता है क्योंकि अंततः अभ्यर्थी इस प्रबंधक के लिए कार्य करेगा और इसीलिए स्वामी और कर्मचारी में मधुर संबंध आवश्यक होता है। यदि चयन की प्रक्रिया प्रभावी होगी तो चयन के निर्णय की शक्ति आवेदक के पास होगी। लोग अपने



टिप्पणियाँ



व्यक्तित्व से अपने कार्य का मिलान करते हैं। उदाहरण स्वरूप, सामाजिक व्यक्तियों का मनोविज्ञान, समाज सेवा और समरूप कार्य की ओर रुझान होता है जबकि उद्यमी व्यक्ति प्रबंधन के क्षेत्र में भविष्य खोजते हैं। अधिकतर कार्य-चयन अध्ययन दर्शाता है कि नौकरी के आकर्षण के प्रति वैयक्तिक अनुभव महत्वपूर्ण होता है। लोग वहीं कार्य करने में इच्छुक होते हैं जहाँ उनकी आशाएँ पूर्ण होती हैं और जहाँ उन्हें विश्वास होता है कि उनके लक्ष्य प्राप्त किए जा सकते हैं। प्रबंधन वर्ग को यह सुनिश्चित करने के लिए प्रोत्साहित करना चाहिए कि वैसी नौकरी का प्रस्ताव रखें जिसे वे अपने व्यक्तित्व और लक्ष्यों के अनुरूप मानते हैं।

इस अवस्था में उन अभ्यर्थियों की देखरेख भी करनी आवश्यक है, जिन्हें अस्वीकृत कर दिया गया था। उनसे इस तरह से बात करनी चाहिए कि संस्था की छवि खराब न हो। अभ्यर्थियों का पर्याप्त आकलन करने के लिए चयन के तरीके वैध होने चाहिए। चूँकि चयन में वैधता यह बताती है परीक्षा जैसे प्रयुक्त चयन उपकरण, अभ्यर्थी के भावी कार्य निष्पादन के वास्तविक अनुमान लगाने में कितने उपयोगी हैं। जब कोई व्यक्ति संस्था में शामिल होता है तो वह बहुत कुछ सीखता है जैसे क्या कार्य किया जाना चाहिए, कैसे किया जाना चाहिए आदि। यह समाजीकरण से संभव है कि नया व्यक्ति अपने विचार, अपेक्षाएँ और व्यवहार को संस्था के अनुसार किस तरह परिवर्तित करता है। अंतिम चयन के बाद अभ्यर्थी को सहमति पत्र प्रदान किया जाता है। इसमें संस्था में सम्मिलित होने के लिए समय सीमा दी जाती है। इस का एक अन्य प्रभाव यह पड़ता है कि इसे कर्मचारी बेहतर अर्थबंध करने के लिए अपनी पूर्व संस्था में भी उपयोग कर सकता है।

### प्रवेश

यह कार्यक्रम अभिविन्यास कार्यक्रम है, जहाँ नवीन कर्मचारी / प्रशिक्षार्थी अपने विभाग में भर्ती होने से पहले कुछ दिन संस्था के प्रत्येक विभाग में व्यतीत करता है। वह नए सिरे से जानकारी प्राप्त करता है और अन्य सभी विभागों की प्रक्रियाओं के बारे में जानता है, जहाँ उसे भविष्य में किसी कार्य के लिए व्यवहार करना पड़ेगा। यह नए कर्मचारी के लिए अन्य विभाग की आवश्यकताओं को समझने में बहुत सहायक होता है।



### क्रियाकलाप 16.4

अपने शहर के दो होटलों में जाइए (एक सार्वजनिक तथा एक निजी क्षेत्र) और उनके भर्ती करने के तरीकों का पता लगाने के लिए मानव संसाधन प्रबंधकों का साक्षात्कार करें तथा मूल्यांकन करें कि भर्ती करने में कौन-सा होटल सर्वश्रेष्ठ है तथा क्यों?



### पाठगत प्रश्न 16.4

1. पर्यटन में मानव संसाधनों की भर्ती हेतु विभिन्न स्रोतों को सूचीबद्ध करें।
2. कर्मचारियों का चयन करने के लिए आप किन चरणों का अनुसरण करेंगे?



### आपने क्या सीखा

- कोई भी संस्था मानव संसाधन के उचित प्रबंधन के अभाव में अपने उद्देश्यों की प्राप्त नहीं कर सकती है। पर्यटन के क्षेत्र में यह बात और भी अधिक महत्वपूर्ण हो जाती है जहाँ उपभोक्ता सेवा और संतुष्टि पर सबसे अधिक बल देता है। इसे सेवा उत्पाद की सुपुर्दगी में सम्मिलित मानव संसाधनों के कार्य की गुणवत्ता से प्राप्त किया जा सकता है।
- मानव संसाधन पर्यटन सेवाओं के अभिन्न संघटक हैं। पर्यटन के अंतर्गत प्रत्येक क्षेत्र को प्रशिक्षण के लिए विशेष ध्यान और महत्व देना आवश्यक होता है जिसके लिए मानव संसाधनों की उचित योजना तथा विकास आवश्यक है। पर्यटन के विषय में अनुभव काफी हद तक पर्यटकों के संपर्क में रहने वाले लोगों तथा मानव संसाधनों द्वारा प्रस्तुत सेवाओं पर निर्भर करता है। पर्यटन में मानव संसाधन प्रबंधन की आवश्यकता केवल सेवा प्रबंधक की कुशलता तक ही सीमित नहीं है वरन् योजनाओं को कार्यान्वित करने वाले नियोजक और अधिकारियों को भी उच्च प्रशिक्षित होना आवश्यक है। श्रेष्ठ स्तर को प्राप्त करने हेतु प्रकृति, निर्धारक और सेवा की गुणवत्ता संबंधी समस्याएँ मानव संसाधनों में प्रमुख भूमिका निभाते हैं। पर्यटन में सेवा संस्कृति का विकास करना पर्यटन की सफलता के लिए महत्वपूर्ण है।
- सभी संस्थाओं की सफलता का मूल उचित लोगों को उचित समय, उचित स्थान और उचित पारितोषिक पर प्राप्त करना तथा उन्हें बनाए रखना है। पर्यटन क्षेत्र में कुशल श्रमिक की बहुत अधिक माँग है। मानव संसाधन अर्ध कुशल को पूर्ण कुशल तथा कुशल कर्मचारी को प्रशिक्षक भी बनाता है। मानव संसाधनों का प्रभावशाली प्रबंधन संस्था के संपूर्ण जीवन, प्रगति, लाभप्रदता, प्रतियोगितात्मकता और लोच पर सकारात्मक प्रभाव डालता है। मानव संसाधन प्रबंधन का मूल बतौर प्रबंधक कार्य करने में हैं क्योंकि हर प्रबंधक के साथ मानव संसाधनों की व्यवस्थापन की जिम्मेदारी जुड़ी होती है।
- संस्थाओं को प्रत्येक स्तर पर प्रत्येक कौशल वर्ग के लिए, विवर्धन, संघर्षण और आंतरिक विकास की आवश्यकताएँ प्रदान करने हेतु आवश्यक लोगों की अपेक्षित संख्या की सही योजना तैयार करनी चाहिए। मानव संसाधन नियोजन का मुख्य अंतर्निहित उद्देश्य यह सुनिश्चित करना है कि संस्था की आवश्यकता के अनुसार संस्था के पास सदैव उचित संख्या और उचित प्रकार के लोग, उचित समय तथा उचित स्थान पर उपलब्ध होंगे। एक आदर्श भर्ती प्रयास संस्था के प्रति अधिक संख्या में योग्य आवेदकों को आकर्षित करेगा। आदर्श चयन, व्यक्ति और नौकरी में सर्वोत्तम सामंजस्य दर्शाता है। यह अभ्यर्थियों की प्रतिभाओं, योग्यताओं तथा ज्ञान की सीमा को निर्धारित करने की प्रक्रिया है जिन पदों पर उन्हें लगाने का विचार किया जा रहा है।



### पाठांत अभ्यास

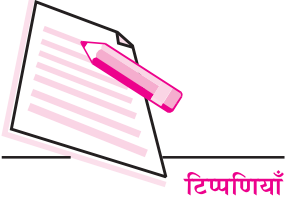
1. मानव संसाधन प्रबंधन क्या है? मानव संसाधन प्रबंधन कार्य के उद्देश्यों की चर्चा कीजिए।
2. मानव संसाधन प्रबंधन के कितने कार्य सिद्धांत हैं? व्याख्या कीजिए।



टिप्पणियाँ

## माड्यूल - 5

पर्यटन व्यवसाय का प्रबंधन



### मानव संसाधन प्रबंधन-I

3. पर्यटन संस्थाओं में मानव संसाधन प्रबंधन की भूमिका को समझाइए।
4. पर्यटन में मानव संसाधन योजना क्यों आवश्यक है? मानव संसाधन योजना प्रक्रिया में सम्मिलित चरणों का वर्णन कीजिए।
5. भर्ती किस प्रकार चयन से भिन्न है? पर्यटन उद्योग के विभिन्न क्षेत्रों में भर्ती के मुख्य स्रोतों के बारे में बताइए।
6. चयन क्या है? चयन की प्रक्रिया के चरणों को सूचीबद्ध कीजिए।



### पढागत प्रश्नों के उत्तर

#### 16.1

1. मानव संसाधन प्रबंधन संस्था के मानव संसाधन आवश्यकताओं को पहचानने से संबंधित हैं उन्हें आकर्षित करना, प्रशिक्षण देना, प्रोत्साहन देना, कार्य का मूल्यांकन करना, पारितोषिक की व्यवस्था करना तथा श्रमिक-प्रबंधक मधुर संबंध बनाना है। यह प्रबंधक का गुण होना चाहिए कि वह अन्य लोगों से कार्य करवा सके। मानव संसाधनों की व्यवस्था की जिम्मेदारी प्रत्येक प्रबंधक के साथ जुड़ी होती है। मानव संसाधन प्रबंधन के मूलभूत तत्व मानव संसाधन नियोजन, भर्ती और चयन, प्रशिक्षण तथा विकास और पारितोषिक व्यवस्था है।
2. मानव संसाधन प्रबंधन की व्यवस्था सतत् है। यह समूह तथा व्यक्तियों दोनों से संबंधित है। यह सभी प्रकार तथा सभी स्तरों के कर्मचारियों की व्यवस्था करता है। यह सभी संस्थाओं में निहित होता है। इसमें व्यवस्था के सभी कार्यात्मक क्षेत्रों की देखरेख किया जाता है। इच्छित लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए लोगों के इच्छित सहयोग को प्राप्त करने का कार्य भी सुचारू रूप से किया जाता है।
3. मानव संसाधन प्रबंधन का उद्देश्य मानव संसाधनों की प्राप्ति और उनका प्रभावशाली उपयोग करना, इच्छित क्रियाशील संबंध की स्थापना तथा उन्हें बनाए रखना, संस्था के वैयक्तिक तथा सामूहिक लक्ष्यों का एकीकरण, व्यक्तियों तथा समूहों के रूप में मानव संसाधनों का विकास करना, वैयक्तिक आवश्यकताओं की पहचान तथा उन्हें पूर्ण करना, प्रतिभा को बचाए रखने के लिए बेहतर मानवीय संबंध बनाए रखना और संस्था के सामाजिक तथा वैधानिक उत्तरदायित्वों की आपूर्ति करना है।
4. मानव संसाधन प्रबंधन के प्रबंधकीय कार्य
  - नियोजन
  - संचालन
  - स्टाफिंग
  - निर्देशन
  - नियंत्रण

मानव संसाधन प्रबंधन के संचलनात्मक कार्य

- मानव संसाधन नियोजन
- भर्ती और चयन
- प्रशिक्षण तथा विकास
- पारितोषिक व्यवस्था
- एकीकरण तथा अनुरक्षण



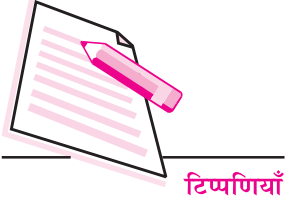
टिप्पणियाँ

### 16.2

1. सभी देशों में पर्यटन को नौकरियाँ निर्मित करने, विदेशी विनिमय अर्जित करने और विकास कार्यों को बढ़ाने की ओर प्रोत्साहित किया जा रहा है। पर्यटन के प्रत्येक क्षेत्र में प्रशिक्षण हेतु विशेष सावधानी की आवश्यकता होती है। इसमें मानव संसाधनों के विकास में उचित योजना और विकास की आवश्यकता होती है। पर्यटन मानव संसाधन से अभिन्न रूप में मिला हुआ है। लोगों की सहायता के बिना कोई भी पर्यटन गतिविधि संभव नहीं है। पर्यटन से अभिप्राय किसी भी स्थान पर पर्यटकों को पथप्रदर्शक, यात्रा एजेंट, होटल की सुविधा, मनोरंजन आदि गंतव्य स्थान पर प्रदान की जा रही सेवाओं से है। पर्यटक अनुभवों का क्रय कर रहा है और सेवाओं की गुणवत्ता का लाभ उठा रहा है। यह सेवा के उत्पादन तथा सुपुर्दगी में सम्मिलित लोगों के निष्पादन में दिखाई देता है। ऐसी सेवाओं के संचालन में शालीनता और क्षमता पर बल दिया जाता है और यह माना जाता है कि पर्यटन में सेवा, आनंद तथा प्रभावी संप्रेषण सहित ज्ञान और सूचना से संयोजित होती है। पर्यटक का अनुभव पर्यटक के संपर्क में आने वाले लोगों तथा मानव संसाधन द्वारा प्रस्तुत की गई सेवाओं पर निर्भर करता है। इस संबंध में सभी स्तरों पर श्रेष्ठता को प्राप्त करने के लिए पर्यटन के विषयों में प्रकृति, निर्धारक और सेवा की गुणवत्ता संबंधी समस्या क्षेत्र स्पष्ट रूप से मानव संसाधनों में मुख्य भूमिका निभाते हैं।
2. पर्यटन उद्योग में मानव संसाधन प्रबंधन की भूमिका रोजगार निर्माण तथा प्रशिक्षण को सुनिश्चित करने में है जो आर्थिक विकास और विदेशी विनिमय आय की वृद्धि में सहायक है। यह पर्यटन उद्योग के सभी क्षेत्रों जैसे सत्कार, वार्तालाप, व्यवहार, साहसिक पर्यटन, पारिस्थितिकी पर्यटन में प्रशिक्षित कर्मचारियों को तैयार करके सर्वाधिक कुशल तरीकों से पर्यटकों को सेवाएँ प्रदान करने में सहायक है।

### 16.3

1. मानव संसाधन योजना की आवश्यकता इसीलिए पैदा हुई क्योंकि यह उपलब्ध मानव संसाधनों के अनुकूलतम उपयोग, मानव संसाधन आवश्यकताओं का निर्धारण, आवश्यक मानव संसाधनों की उपलब्धता को सुनिश्चित करने और भावी कौशल आवश्यकताओं का अनुमान लगाती है जिसे प्रशिक्षण और विकास कार्यक्रमों के आधार हेतु प्रस्तुत किया जाता है।



2. मानव संसाधन योजना की प्रक्रिया में निम्नलिखित चरण सम्मिलित हैं-

- वर्तमान मानव संसाधन और भावी व्यवसायिक आवश्यकताओं का आकलन
- मानव शक्ति की माँग का पूर्वानुमान
- मानव शक्ति की आपूर्ति का पूर्वानुमान
- माँग और आपूर्ति में सामंजस्य स्थापित करना
- कार्य योजना
- मानव शक्ति के बाहरी स्रोतों का दोहन

#### 16.4

1. भर्ती के स्रोतों को व्यापक रूप इस प्रकार है-

**आंतरिक स्रोत:** इन स्रोतों के अंतर्गत स्थानांतरण, पदोन्नति, नौकरी से मुक्ति, पदावनति आदि के आधार पर संस्था के भीतर सशक्त अभ्यर्थियों की पहचान करना सम्मिलित है।

**बाहरी स्रोत:** कर्मचारी त्यागपत्रों, सेवानिवृत्ति, मृत्यु, पदच्युति आदि के परिणामस्वरूप रिक्त पदों में बढौतरी होती है जिसे बाहरी स्रोतों जैसे विज्ञापन देकर, कैंपस नियुक्ति कार्यक्रमों, रोजगार एजेंसियों, संबंधों, ठेकेदारों, सलाहकारों और अन्य संस्थाओं से स्थानांतरण या प्रतिनियुक्ति द्वारा भरा जाता है।

2. चयन प्रक्रिया के चरण

- I. औपचारिक आवेदन पत्र
- II. जाँच
- III. साक्षात्कार
- IV. संबंधों की जाँच
- V. शारीरिक जाँच
- VI. विश्लेषण और निर्णय