

मानव संसाधन प्रबंधन-II



टिप्पणियाँ

हवाई और स्थलीय यातायात, आतिथि सत्कार क्षेत्र के प्रशिक्षण और विकास पर्यटन उद्योग में महत्वपूर्ण भूमिका निभाते हैं। मानव शक्ति का प्रशिक्षण और विकास मानव संसाधन प्रबंधन का अति महत्वपूर्ण पक्ष है जो संगठन को प्रभावी बनाता है। पर्यटन उद्योग में जहाँ प्रशिक्षण और विकास का मुख्य केंद्र लोगों का आपसी संपर्क है, वहीं प्रशिक्षण और विकास किसी भी कर्मचारी को किसी एक कार्य क्षेत्र में अधिक-से-अधिक ज्ञान और अभ्यास के माध्यम से उसकी क्षमता और प्रभावशीलता को बढ़ाने में सहायता करते हैं। प्रशिक्षण का किसी भी कर्मचारी में विशेष कौशल, योग्यता और ज्ञान स्थापित करने में अत्यधिक महत्व है।

प्रशिक्षण और विकास लक्ष्यों को प्राप्त करने और अधिक लाभ कमाने में प्रमुख भूमिका निभाते हैं तथा वर्तमान प्रतिस्पर्धात्मक विश्व में वे किसी संस्था की छवि को भी बेहतर बनाते हैं। प्रशिक्षण और विकास किसी भी संगठन में मानव संसाधन विभाग को अधिक सफल बनाते हैं।



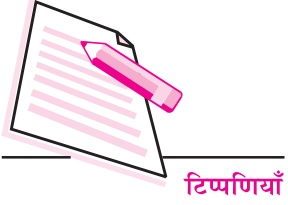
उद्देश्य

इस पाठ के अध्ययन के पश्चात आप :

- प्रशिक्षण का अर्थ बताकर, प्रशिक्षण और विकास में अंतर कर सकेंगे;
- प्रशिक्षण और विकास की अवधारणा और तरीकों को स्पष्ट कर सकेंगे; तथा
- क्षतिपूर्ति अथवा पुरस्कार देने के सिद्धांतों की पहचान एवं उनका निर्धारण कर सकेंगे।

17.1 प्रशिक्षण

निरंतर सीखने की प्रक्रिया को प्रशिक्षण के रूप में परिभाषित किया जा सकता है जिसमें कोई कर्मचारी ज्ञान और कौशल प्राप्त करके अपने विचार और व्यवहार को बेहतर बना सकता है।



प्रशिक्षण और विकास में आधारभूत अंतर निम्नलिखित है-

- प्रशिक्षण, कर्मचारी को अपनी वर्तमान भूमिका में अधिक प्रभावी और दक्ष बनने में सहायता करता है।
- विकास कर्मचारी के सकल व्यक्तित्व को बेहतर बनाने में सहायता करता है जिससे कि वह भविष्य में सौंपे जाने वाले कार्यों तथा संकटपूर्ण स्थितियों से निपटने के लिए बेहतर तरीके से तैयार हो सके।

17.2 प्रशिक्षण और विकास

प्रशिक्षण

“यदि आप एक वर्ष के लिए योजना बनाना चाहते हैं तो बीज रोपिए, यदि एक दशक के लिए लिए योजना बनाना चाहते हैं तो वृक्षारोपण कीजिए और यदि जीवनकाल के लिए योजना बनाना चाहते हैं तो मनुष्यों का विकास कीजिए।” मानव संसाधनों के प्रशिक्षण के महत्व को यह चीनी कहावत दर्शाती है। प्रत्येक संगठन को अपनी गतिविधियाँ चलाने के लिए अच्छे अनुभवी और प्रशिक्षित लोगों की आवश्यकता होती है। बहुत सतर्क चयन के बावजूद भी प्रशिक्षण की आवश्यकता समाप्त नहीं होती, क्योंकि लोग विशेष परिस्थितियों के अनुरूप ढले हुए नहीं होते तथा अपने काम को ढंग से नहीं कर पाते। अतः कर्मचारियों के कौशल स्तर को ऊँचा उठाने के साथ-साथ उनकी क्षमता और ग्रहण करने की इच्छा को बढ़ाना बहुत आवश्यक है। चूँकि कार्य जटिल होते जा रहे हैं, अतः प्रशिक्षण का महत्व भी बढ़ गया है। ऐसे अस्थिर और जटिल कारोबारी वातावरण में तेजी से हो रहे परिवर्तनों ने संगठनों पर अपने उत्पादों, सेवाओं, कार्यों और कौशलों को पुनः नए ढंग से अपनाने (नवीनीकरण) का दबाव निर्मित किया है। ऐसी स्थिति में प्रशिक्षण और विकास केवल वांछित गतिविधि ही नहीं है, अपितु एक ऐसी गतिविधि है जिसके लिए संगठनों को अपने संसाधन लगाने चाहिए ताकि इसकी प्रभावी कार्यशक्ति बनी रहे।

प्रशिक्षण और विकास किसी संगठन के नियोजित प्रयास का परिणाम होता है जो कार्य निर्वहन में कर्मचारियों की सहायता करता है। प्रशिक्षण को प्रायः निचले स्तर के कर्मचारियों अथवा तकनीकी कामगारों के सीखने-सीखाने की प्रक्रिया के रूप में देखा जाता है कि वे अपने वर्तमान कार्य कैसे करें? दूसरी तरफ विकास का संबंध प्रायः पेशेवर कर्मचारियों और प्रबंधकों को ऐसे कौशल सिखाने से होता है जो उन्हें वर्तमान और भावी कार्यों को करने में सहायक हो सकें। प्रशिक्षण सीखने का एक ऐसा अनुभव है जो कर्मचारी में स्थायी परिवर्तन लाकर उसकी कार्य-योग्यता को बेहतर बनाता है। इसके द्वारा कर्मचारियों के ज्ञान, काम करने के तरीके तथा काम के प्रति उनके दृष्टिकोण में परिवर्तन ला कर उनके कौशल, ज्ञान, विचार और व्यवहार में परिवर्तन लाया जाता है। कर्मचारी प्रशिक्षण एक ऐसी प्रक्रिया है जहाँ लोग अपने कार्यों को प्रभावशाली ढंग से करने के लिए कौशल, ज्ञान, मनोभाव और व्यवहार को सीखते हैं। यह एक अल्पकालिक प्रक्रिया है जिसमें किसी विशेष उद्देश्य की प्राप्ति के लिए कौशल सिखाने की व्यवस्थित और संगठित प्रक्रिया को अपनाया जाता है। इसका संबंध तकनीक, यांत्रिक अथवा सेवा क्रियाकलापों से संबंधित निर्देशों से है।

17.2.1 प्रशिक्षण की आवश्यकता और उद्देश्य

प्रत्येक प्रकार के संगठन में कर्मचारियों के कार्य निर्वहन को सुधारने के लिए प्रशिक्षण की आवश्यकता होती है। पर्यटन उद्योग की विविधता पर्यटन उत्पादों, सेवाओं के नियोजकों और विकासकर्ताओं पर मानव संसाधन के नियोजन और विकास का अतिरिक्त दायित्व डालती है। भारत में मानव संसाधनों के विकास से अधिक ध्यान पर्यटन के ढाँचे के विकास की ओर दिया जाता है। पर्यटन उद्योग के विविध विभागों में हमें प्रशिक्षित मानव शक्ति की आवश्यकता है जो पर्यटन ढाँचे को संभाल सके तथा पर्यटकों की सेवा कर सके। इसका आधार केवल होटल और टिकटों के प्रबंध के बजाय व्यापक होना चाहिए, जिसमें विभिन्न विभागों और सेवाओं को शामिल किया गया हो। सबसे आधारभूत और निरीक्षण कर्मचारियों के प्रशिक्षण पर विशेष बल दिया जाना चाहिए क्योंकि उनका पर्यटकों के साथ सीधा संपर्क होता है। कौशल-संवर्द्धन और उसका पुनः संवर्द्धन पर्यटन क्षेत्र की सफलता की कुंजी है और सभी मानव संसाधनों को नवीनतम जानकारी भी होनी चाहिए। उदाहरण के लिए टिकट एजेंट को किरायों की तथा एयर लाइन्स के निश्चित मार्गों की जानकारी होनी चाहिए जिसके बिना वह टिकट काउंटर को नहीं संभाल सकता। प्रशिक्षण केवल वर्तमान कार्यों को चलाने तथा बेहतर बनाने के लिए ही नहीं दिया जाना चाहिए अपितु कर्मचारियों को भावी आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए भी तैयार किया जाना चाहिए।

किसी पर्यटन संगठन में प्रशिक्षण कार्यक्रम का उद्देश्य निम्नलिखित उद्देश्यों की पूर्ति करना होता है-

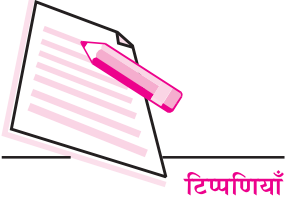
- कर्मचारियों को उनकी पहली नियुक्ति, स्थानांतरण और पदोन्नति के लिए तैयार करना।
- कर्मचारियों को पर्यटन क्षेत्र के नवीनतम सिद्धांतों, प्रौद्योगिक चुनौतियों और प्रतिस्पर्धा के बारे में सूचित रखना। कार्य में बदलती जरूरतों को पूरा करने के लिए तैयार करना।
- अधिक जिम्मेदारी के पदों पर काम करने के लिए सक्षम अधिकारियों को तैयार करना।

एक स्वस्थ और वैज्ञानिक प्रशिक्षण योजना की आवश्यकता उत्पन्न होती है, क्योंकि अनुभव स्पष्ट दर्शाते हैं कि सुनियोजित और सुव्यवस्थित प्रशिक्षण कार्यक्रमों से निम्नलिखित लाभ होते हैं-

- समग्र कार्यकुशलता, कार्य निष्पादन और उत्पादकता में सुधार
- उत्पादित वस्तुओं और सेवाओं की मात्रा और गुणवत्ता में सुधार
- संसाधनों का किफायती प्रयोग जिससे उत्पादन-लागत में कमी आए
- कर्मचारियों के मनोबल, प्रतिबद्धता और कार्य-संतुष्टि में सुधार
- दुर्घटनाओं, अपव्यय, खराबी तथा मशीनों और यंत्रों की क्षति में कमी
- श्रमिकों की अनुपस्थिति और काम छोड़ने में कमी
- सीखने और योजना बनाने में कम समय तथा निरीक्षण के बोझ में कमी
- कर्मचारियों को कार्य करने के नए तरीकों और कार्य संबंधों में आते बदलावों की स्वीकृति
- कर्मचारी की व्यक्तिगत प्रगति और पदोन्नति की संभावनाओं में सुधार
- ग्राहक सेवा में सुधार



टिप्पणियाँ



17.2.2 प्रशिक्षण की प्रक्रिया

प्रशिक्षण प्रयास में प्रायः सभी मानव संसाधनों, व्यावसायियों और प्रबंधकों को मिला कर निम्नलिखित तीन पक्षों का ध्यान रखा जाता है। इसके अतिरिक्त प्रक्रिया के विभिन्न पक्षों में सहायता प्राप्त करने के लिए बाहरी सलाहकारों को शामिल किया जाता है।

- I. प्रशिक्षण-प्रक्रिया का प्रारंभ प्रशिक्षण की आवश्यकता के आकलन से होता है। इसमें प्रशिक्षण आवश्यकताओं को पहचानना, प्रशिक्षण उद्देश्य निश्चित करना और प्रशिक्षण कार्यक्रम के परिणामों के मूल्यांकन के मापदंड विकसित करना शामिल है। इसमें कर्मचारियों द्वारा संगठन की प्रशिक्षण-आवश्यकताओं तथा उन कार्यों को प्रभावशाली ढंग से करने का विश्लेषण भी शामिल किया जाता है।
- II. प्रक्रिया का अगला भाग है- क्रियान्वयन इसमें प्रशिक्षण के तरीके निर्धारित करना, प्रशिक्षण-सामग्री तैयार करना और वास्तव में प्रशिक्षण देना शामिल होता है।
- III. प्रशिक्षण-प्रक्रिया का अंतिम भाग है- प्रशिक्षण के परिणामों के आकलन पक्ष में तय किए गए मापदंडों के आधार पर मूल्यांकन। प्रशिक्षण का मूल्यांकन प्रशिक्षण के प्रतिभागियों की प्रतिक्रियाओं के मूल्यांकन से, वास्तविक प्रशिक्षण की परीक्षा लेकर आकलन करने से और दिए गए कार्यों के वास्तविक परिणामों के मापन द्वारा किया जा सकता है।

प्रशिक्षण के उपर्युक्त पक्षों पर नीचे विस्तार से चर्चा की गई है।

17.2.3 प्रशिक्षण आवश्यकताओं का आकलन

एक प्रभावी प्रशिक्षण-प्रक्रिया का प्रारंभ आवश्यकता के सही आकलन से होता है जिससे प्राप्त किए जाने वाले अधिगम की पहचान की जा सके। यह कुछ ऐसे प्रश्नों के उत्तर माँगता है जैसे :
 (1) क्या प्रशिक्षण की आवश्यकता है? (2) प्रशिक्षण की कहाँ आवश्यकता है?
 (3) किस प्रकार के प्रशिक्षण की आवश्यकता है? प्रशिक्षण-आवश्यकताओं को पहचानने के लिए प्रायः निम्नलिखित विश्लेषण किया जाता है :

1. **संगठनात्मक विश्लेषण** : इसमें संगठनात्मक ढाँचे, उद्देश्यों, इसके मानव संसाधनों तथा भविष्य में किस प्रकार के प्रशिक्षण की आवश्यकता होगी, को पहचानने के लिए भावी योजनाओं का सकल विश्लेषण होता है। इसमें संगठन के अल्पकालिक और दीर्घकालिक उद्देश्यों का परीक्षण करना होता है तथा उन उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए प्रशिक्षण निवेश का आकलन भी करना होता है। उचित संगठनात्मक विश्लेषण के लिए पर्याप्त मानव संसाधन उपलब्ध हैं या नहीं, उनका कार्य आवश्यक मापदंडों के अनुरूप होता है या नहीं और वर्तमान संगठनात्मक वातावरण कार्यों को पूरा करने में सहायक है या नहीं, इन सभी प्रश्नों का उत्तर के रूप में विश्लेषण किया जाता है।
2. **कार्य-विश्लेषण** : कार्य तथा उसकी विभिन्न स्थितियों का विश्लेषण कार्य को अपेक्षित मानकों के अनुरूप करने के लिए आवश्यक कौशल और प्रशिक्षण को दर्शाएगा। प्रत्येक कार्य के लिए मानदंड निश्चित किया जाता है ताकि कार्य को वांछित परिणाम और गुणवत्ता के

अनुरूप किया जा सके। कार्य करने के तरीके और घटकों को भी सही ढंग से निर्मित करना होता है। कार्य-विश्लेषण का मुख्य उद्देश्य कार्य की प्रकृति के संबंध में सभी उपलब्ध सूचनाओं को प्राप्त करना, उसके अवयवों और कार्य करने के मानदंडों निश्चित करना होता है। यह जानकारी कर्मचारी प्रशिक्षण कार्यक्रम को तैयार करने, आवश्यक नई जानकारी अथवा कौशल को निर्धारित करने और वर्तमान जानकारी अथवा कौशल में सुधार की ज़रूरत को समझने में उपयोगी होती है।

3. **मानव शक्ति-विश्लेषण** : संगठन की सकल मानव शक्ति के वातावरण का ध्यान से विश्लेषण करना होता है। इसमें संगठन के आंतरिक परिवेश का विस्तृत विश्लेषण, संगठन से संबंधित क्षेत्र के परिवेश का विश्लेषण (जैसे सरकारी, सार्वजनिक क्षेत्र, निजी क्षेत्र इत्यादि) तथा संगठन के कर्मचारी प्रशिक्षण की आवश्यकताओं को प्रभावित करने वाली पूरी अर्थव्यवस्था के परिवेश का विश्लेषण करना शामिल होता है। अपनी मानव शक्ति के कौशल; जैसे- उनकी शिक्षा, अनुभव तथा कार्य करने का ब्यौरा रखने वाला संगठन अपनी मानव शक्ति का विश्लेषण करवा सकता है और अपनी भावी आवश्यकताओं को देखकर प्रशिक्षण योजनाएँ बना सकता है।



टिप्पणियाँ

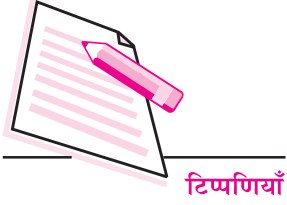
17.2.4 प्रशिक्षण के तरीके

प्रशिक्षण तरीकों को विविध प्रकार से विकसित किया गया है। उनमें से किसी एक अथवा दो का संगठन द्वारा प्रयोग किया जा सकता है। प्रशिक्षण का कोई एक तरीका सभी स्थितियों के लिए उचित नहीं होता। प्रशिक्षण-कार्यक्रम और तकनीक के चयन के मामले में अनेक प्रकार के तरीके सोचे जाने चाहिए। सबसे उपयुक्त तरीके का चुनाव संगठन के आकार, प्रशिक्षण के लिए उपलब्ध समय और धन, कार्य की आवश्यकताओं, प्रशिक्षित किए जाने वाले लोगों के स्तर तथा सीखे जाने वाले कौशल इत्यादि पर निर्भर करता है। संगठनों द्वारा प्रयोग किए जाने वाले सबसे अधिक लोकप्रिय तरीकों को या तो 'कार्य करते हुए' अथवा 'कार्य से अलग' प्रशिक्षण के रूप में वर्गीकृत किया जाता है।

17.2.5 'कार्य करते हुए' प्रशिक्षण के तरीके

इन तरीकों के अंतर्गत 'करके सीखने' के सिद्धांत को प्रयोग में लाया जाता है। इन तरीकों का संक्षिप्त वर्णन नीचे किया गया है।

1. **'कार्य करते हुए' प्रशिक्षण** : कर्मचारियों के लिए प्रशिक्षण का यह तरीका सबसे अधिक प्रयोग में लाया जाता है। ऐसा प्रशिक्षण कर्मचारी को वास्तविक कार्यस्थल पर रखता है। यह नियमित कार्य समय में करके सीखने का तरीका है। प्रायः किसी अधिक अनुभवी कर्मचारी, निरीक्षक अथवा विशेष प्रशिक्षणदाता को नए कर्मचारियों को कार्य की अंदर-बाहर की सब बातों को सिखाने का काम सौंप दिया जाता है। कार्य करते हुए सीखने के प्रशिक्षण की कमियाँ हो सकती हैं- कम उत्पादन तथा कर्मचारी द्वारा कौशल सीखने में होने वाली गलतियाँ। त्रुटियों को रोकने के लिए संगठन में ही प्रशिक्षकों को प्रशिक्षण देने की योजना को विकसित किया जाता है।



2. **प्रशिक्षता** : कौशलयुक्त कार्यों में जाने के इच्छुक लोगों के लिए प्रायः नियुक्ति से पूर्व प्रशिक्षण की आवश्यकता होती है। इस प्रकार के प्रशिक्षण कार्यक्रम में प्रशिक्षु को किसी कुशल कर्मचारी के निर्देशन में रखा जाता है। यह तरीका क्राफ्ट, कारोबार और तकनीकी क्षेत्रों के लिए उपयुक्त है, विशेषतः तब जब किसी कार्य में निपुणता प्राप्त करना तुलनात्मक दृष्टि से लंबे प्रशिक्षण काल का परिणाम होती है जैसे - पैटर्न डिजायनर, टूरिस्ट कोच ड्राइवर। प्रशिक्षु योजना में व्यावहारिक प्रशिक्षण और सैद्धांतिक प्रशिक्षण भी बहुत सफल होता है।
3. **प्रदर्शन और उदाहरण** : इसमें प्रशिक्षक स्वयं कार्य करके दिखाता है कि किसी कार्य को कैसे करना चाहिए? इसमें प्रशिक्षक क्रमवार तरीकों से स्पष्ट करते हुए बताता है कि क्यों, कैसे और क्या कर रहा है? प्रायः प्रदर्शन को भाषण, चित्रों, लिखित सामग्री, परिचर्चा इत्यादि के साथ प्रस्तुत किया जाता है।
4. **कार्य-परिवर्तन** : इस तरीके में कर्मचारी को विभिन्न कार्यों पर लगाया जाता है ताकि उसे संगठन की कार्य प्रणाली का व्यापक ज्ञान प्राप्त हो सके। इस तरीके से कामगार एक कार्य से दूसरे कार्य में जाकर नए कौशल सीखता है। इससे संगठन को अपने कर्मचारियों को पदोन्नति के लिए प्रशिक्षित करने में सहायता मिलती है जो संगठन के भीतर ही भर्ती के एक स्रोत के रूप में काम करता है। इस प्रकार के प्रशिक्षण से संगठन में बहु-कौशल कर्मचारी तैयार होते हैं।

17.2.6 'कार्य से अलग' प्रशिक्षण

कार्य से अलग प्रशिक्षण के लिए आवश्यक स्थान-संगठन का कक्ष, संगठन के स्वामित्व में कोई बाहरी स्थान, कोई शैक्षिक संस्थान अथवा एसोसिएशन, जो संगठन का भाग न हो, हो सकता है। 'कार्य से अलग' प्रशिक्षण में शामिल कुछ प्रमुख तरीके निम्नलिखित हैं-

1. **भाषण** : किसी विषय पर किसी विशेषज्ञ द्वारा एक उत्कृष्ट भाषण अधिक श्रोताओं तक अपनी जानकारी पहुँचाता है। बड़े समूह को कम समय में प्रशिक्षित करने के लिए भाषण विधि का प्रयोग किया जा सकता है। तकनीकी अथवा जटिल प्रकृति के विशेष ज्ञान को देने के लिए यह तरीका अनिवार्य है। भाषणों के पूरक के रूप में चर्चाओं, फ़िल्म-प्रदर्शनों तथा केस स्टडीज़ इत्यादि का भी प्रयोग किया जाता है।
2. **रोल प्ले** : प्रायः ऐसे भाषणों में इसका प्रयोग किया जाता है जहाँ प्रशिक्षु ग्राहक अथवा पर्यटक की विशिष्ट भूमिका का निर्वहन करते हैं। प्रशिक्षुओं को मानवीय व्यवहार की काल्पनिक परिस्थितियों के साथ निपटना होता है; जैसे- ग्राहक शिकायतों को देखना इत्यादि। जब अनुभवों और भावनाओं के साथ होने वाले बदलावों का अध्ययन करना उद्देश्य होता है तो यह प्रशिक्षण का प्रभावशाली तरीका है। यह अपने और दूसरों के व्यवहार के प्रति अंतर्दृष्टि विकसित करने में सहायक होता है। यह तरीका कर्मचारियों को अतिथियों के साथ बात करने में तथा चुनौती को बेहतर तरीके से स्वीकार करने में आत्मविश्वास प्रदान करता है।
3. **प्रकोष्ठ प्रशिक्षण** : सामान्यतया इस तरीके का प्रयोग तब किया जाता है जब संस्था का विकास तीव्रतर हो रहा हो और बड़ी संख्या में कर्मचारियों को प्रशिक्षण देना हो। इस तरीके

के अंतर्गत नए कामगारों को संगठन के स्थान पर ही स्थित अलग कमरे में लगी विशेष मशीनों अथवा उपकरणों पर विशेष कार्यों के लिए प्रशिक्षित किया जाता है। किसी अनुभवी व्यक्ति को प्रशिक्षण का कार्य सौंपा जाता है। प्रायः इसका प्रयोग बैंक टैलर्स, निरीक्षकों, एयर लाइन टिकट देने वालों इत्यादि के लिए प्रशिक्षण देने हेतु किया जाता है।

4. **अनुकरण** : यह प्रकोष्ठ प्रशिक्षण का ही विस्तार है। अनुकरण का प्रयोग ऐसे भौतिक उपकरणों के माध्यम से प्रशिक्षण देने के लिए किया जाता है जो कुछ हद तक उन वास्तविक उपकरणों के साथ मिलते-जुलते होते हैं जिन पर वास्तव में कार्य किया जाना है। ऐसे तरीकों का प्रयोग प्रायः तब किया जाता है जब किसी कारणवश वास्तविक उपकरण पर कार्य कर पाना संभव न हो अथवा जब वास्तविक उपकरणों की कीमत बहुत अधिक हो। ऐसी तकनीक बहुत सस्ती होती है क्योंकि इन्हें बार-बार प्रयोग किया जा सकता है।
5. **सम्मेलन ओर परिसंवाद** : इसमें आपसी समस्याओं पर चर्चा की जाती है और प्रतिभागी समस्याओं से निपटने के बेहतर तरीके खोजने के लिए अपने विचार और अनुभवों को साझा करते हैं। यह समस्याओं और मुद्दों का विश्लेषण करने तथा उन्हें अलग-अलग दृष्टिकोण से परखने का बेहतर तरीका है। यह तरीका सैद्धांतिक ज्ञान विकसित करने, मतांधता को कम करने, मनोवृत्ति में सुधार लाने तथा अमूल्य जानकारी को आपस में साझा करने में सहायक होता है।
6. **किसी मामले पर चर्चा** : यहाँ किसी वास्तविक अथवा काल्पनिक व्यापार-समस्या अथवा स्थिति से निपटने के लिए किसी समूह अथवा सदस्यों की समझ को प्रस्तुत किया जाता है तथा उन्हें प्रस्तुत समस्या को पहचानने के लिए कहा जाता है। वे इन समस्याओं से निपटने के वैकल्पिक तरीके सुझाते हैं, उनमें से प्रत्येक का विश्लेषण करते हैं, उनकी अनुकूलता का तुलनात्मक अध्ययन करके सर्वश्रेष्ठ विकल्प चुनते हैं। प्रशिक्षक केवल चर्चा को दिशा देता है। इस तरीके से समस्या समाधान और विश्लेषणात्मक योग्यता को प्रोत्साहन मिलता है। यह खुले दिमाग, धैर्य से सुनना और दूसरों के विचारों को सम्मान देने को प्रोत्साहित करता है।
7. **नियोजित शिक्षण** : इस तरीके में कदम-दर-कदम ज्ञान के अंशों को शामिल किया जाता है, प्रत्येक अंश पहले वाले अंश पर निर्मित होता है तथा प्रशिक्षु के ज्ञान को जानने/परखने तथा उसे क्रम से प्रस्तुत करने का तरीका शामिल होता है। प्रश्नों को एक निश्चित क्रम में पूछा जाता है तथा तुरंत ही उत्तर के सही अथवा गलत होने के संकेत दिए जाते हैं। इस कार्यक्रम को किसी पुस्तक, मैनुअल अथवा शिक्षण सहायक सामग्री के साथ चलाया जा सकता है। इस तरीके को प्राथमिक रूप से तथ्यात्मक ज्ञान के लिए प्रयोग किया जाता है; जैसे- गणित, भौतिकी इत्यादि।

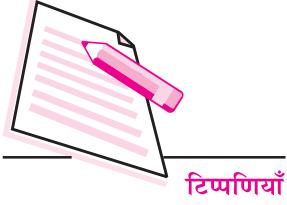


टिप्पणियाँ



क्रियाकलाप 17.1

एक विदेशी अतिथि हवाई अड्डे पर पहुँचा। उसने किसी ट्रेवल एजेंसी के साथ पहुँचने के बाद की पूर्व व्यवस्था कर रखी थी; जिसमें हवाई अड्डे से लेना, होटल में ठहराना और शहर में दर्शनीय



स्थल दिखाना शामिल थे। पर्यटन एजेंसी में अव्यवस्था के कारण कोई भी उसे लेने एयरपोर्ट नहीं गया। वह अनचाहे लोगों के हाथ में पड़ गया जो उसे शहर में विभिन्न स्थानों पर ले गए। पर्यटक को अपने सारे कीमती सामान और पैसों से हाथ धोना पड़ा। पर्यटन कंपनी के मालिक को अपनी गलती के कारण उसकी क्षतिपूर्ति करनी पड़ी। उसे यह जानकारी मिली कि अधीनस्थ कर्मचारियों ने निश्चित कार्य-प्रणाली का पालन नहीं किया।

प्रत्येक स्तर पर हुई चूक की व्याख्या कीजिए। इस प्रकार की चूक को सही प्रशिक्षण द्वारा कैसे ठीक किया जा सकता है?

17.2.7 प्रशिक्षण का मूल्यांकन

कोई प्रशिक्षण कार्यक्रम उतना ही अच्छा और सफल होता है जितने उसके अपेक्षित परिणाम निकलते हैं और व्यक्ति तथा उसकी संस्था को अपेक्षित लाभ प्राप्त होता है। यह सुनिश्चित करने के लिए कि प्रशिक्षण और विकास के प्रयास वांछित परिणाम दे रहे हैं तथा इन कार्यक्रमों पर खर्च होने वाला बहुमूल्य समय और धन व्यर्थ नहीं जा रहा है, को जानने के लिए इसके मूल्यांकन का प्रावधान होना चाहिए। उद्देश्यों के आधार पर मानदंडों को ध्यान में रखते हुए मूल्यांकन किया जाता है। प्रशिक्षण मूल्यांकन के अधिकांश तरीके निम्नलिखित दो वर्गों के अंतर्गत आते हैं-

- 1. प्रतिक्रिया-मूल्यांकन :** भाग लेने वालों अथवा जिन लोगों ने भाग लेने वालों को कार्य करते देखा हो उनकी प्रतिक्रियाओं को जाँचना प्रतिक्रिया मूल्यांकन कहा जाता है। इस तरीके में अनेक विविधताएँ होती हैं। प्रशिक्षण की प्रभावशीलता के बारे में प्रशिक्षुओं, प्रशिक्षकों और प्रबंधकों से उनके विचार पूछे जाते हैं। इसका लक्ष्य यह जानना होता है कि क्या उन्होंने प्रशिक्षण को पसंद किया, क्या इसका लाभ हुआ, क्या प्रतिभागियों ने इसके सिद्धांत और अवधारणाओं को आत्मसात किया, क्या इसके प्रशिक्षुओं का व्यवहार बदला और क्या सुधरे हुए व्यवहार का परिणाम उत्पाद, गुणवत्ता और कम लागत के रूप में प्राप्त हुआ?
- 2. परिणाम-मूल्यांकन :** मूल्यांकन का मुख्य उद्देश्य वस्तुतः परिणाम के मूल्यांकन से पूरा होता है। उस वस्तुनिष्ठ मापदंड का संबंध प्रशिक्षण के परिणाम के मापन से होता है। उदाहरण के लिए प्रशिक्षण कार्यक्रम के बाद प्रशिक्षुओं के प्रदर्शन की समीक्षा की जाती है। मूल्यांकन करने के बाद वांछित परिणाम और वास्तविक परिणाम के बीच अंतर के संभावित कारणों को जानने के लिए स्थिति का विश्लेषण किया जाता है। उसके बाद भावी कार्यक्रमों में इन कमियों को दूर करने के लिए कार्यक्रमों को बनाने तथा लागू करने में आवश्यक सावधानियों पर ध्यान दिया जाना चाहिए। इन कार्यक्रमों में संस्था के पैसे, समय और ऊर्जा के रूप में हुए निवेश का संबंधित परिणामों जैसे बढ़ी हुई कार्यक्षमता तथा प्रतिभागी की प्रभावशीलता से न्यायोचित संबंध होना चाहिए।

प्रशिक्षण-मूल्यांकन के मुख्य आयाम निम्नलिखित हैं :

- 1. प्रासंगिक कारकों का मूल्यांकन :** प्रशिक्षण की प्रभावशीलता केवल प्रशिक्षण के दौरान की घटनाओं पर ही निर्भर नहीं करती अपितु इस पर भी निर्भर करती है कि प्रशिक्षण के पूर्व क्या घटित हुआ और प्रशिक्षण के औपचारिक समापन के बाद क्या घटित हुआ? इसलिए प्रशिक्षण से पूर्व और प्रशिक्षण के बाद के कार्यों का मूल्यांकन भी किया जाना चाहिए। प्रशिक्षण

पूर्व कार्य में प्रशिक्षण की आवश्यकताओं को सही ढंग से पहचानना, प्रशिक्षण हेतु भेजे जाने के मापदंड तय करता, एक समय पर कितने और किस क्रम में लोग प्रशिक्षण हेतु जाएंगे? यह तय करना, लोगों को प्रशिक्षण में स्वेच्छा से जाने में सहायता करना, प्रशिक्षण में भाग लेने वालों में अपेक्षाएँ जागृत करना इत्यादि शामिल होता है। प्रशिक्षण उपरांत कार्य में संबंधित अधिकारियों को प्रतिभागियों के प्रशिक्षण का उपयोग करने में सहायता करना, उन्हें आवश्यक सहायता प्रदान करना, प्रशिक्षण केंद्रों तथा विभिन्न विभागों के बीच संबंध स्थापित करना इत्यादि शामिल होता है।



टिप्पणियाँ

- 2. प्रशिक्षण-निवेश का मूल्यांकन :** इसमें प्रशिक्षण की विषयवस्तु और उसकी क्रमबद्धता शामिल होती है। इस आकलन में यह शामिल होता है कि क्या प्रशिक्षु वह सब करने में सक्षम है जो उसने कहा है अथवा क्या वह सीखने की इकाई के लक्ष्यों को पूरा कर पाएगा अथवा पूरे प्रशिक्षण के बाद वैसा करने में सक्षम हो जाएगा? यहाँ प्रशिक्षण निवेश के मूल्यांकन में प्रशिक्षण सहायक सामग्री, विषयवस्तु, पर्यावरणीय स्थितियाँ, शिक्षण के प्रारूप इत्यादि को शामिल किया जाता है।
- 3. प्रशिक्षण-प्रक्रिया का मूल्यांकन :** प्रशिक्षण देने वाली संस्था का माहौल, प्रतिभागियों और प्रशिक्षण दाताओं के बीच के संबंध, प्रशिक्षकों की सामान्य प्रवृत्ति और तरीके, प्रशिक्षण के ढंग इत्यादि प्रशिक्षण-प्रक्रिया के महत्वपूर्ण तत्व हैं जिनका मूल्यांकन होना चाहिए। संक्षेप में इसमें प्रशिक्षण के तरीकों का मूल्यांकन किया जाता है।
- 4. प्रशिक्षण-परिणामों का मूल्यांकन :** इसमें किसी प्रशिक्षण-कार्यक्रम की उपलब्धि के महत्व का मूल्यांकन किया जाता है, यद्यपि यह एक जटिल और तकनीकी कार्य है। ज़रूरी नहीं है कि किसी प्रशिक्षण कार्यक्रम के लाभ हमेशा स्पष्ट दिखाई दें और उन्हें तुरंत मापा भी नहीं जा सकता। किसी से यह पूछना कि प्रशिक्षण करने का कोई फायदा हुआ अथवा नहीं, के अलग-अलग उत्तर हो सकते हैं जो इस बात पर निर्भर करेगा कि यह प्रश्न किस से पूछा गया है और कौन-सा मापदंड और ब्योरा प्रयोग किया गया है।

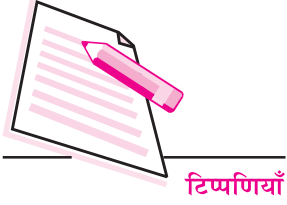


पाठगत प्रश्न 17.1

1. प्रशिक्षण क्या होता है? प्रशिक्षण विभाग के क्या उद्देश्य हैं?
2. किसी कर्मचारी को प्रशिक्षित करने में आप कौन से विभिन्न तरीके प्रयोग कर सकते हैं?
3. किसी प्रशिक्षण कार्यक्रम को बनाने, संचालित करने तथा उसका मूल्यांकन करने में कौन से मुद्दों को ध्यान रखना चाहिए?

17.2.8 विकास

प्रबंधकीय विकास कार्यक्रम किसी प्रबंधक की पूरी क्षमता को प्रशिक्षित और विकसित करने का दीर्घकालिक प्रयास है। ऐसे विकास को जीवन पर्यंत प्रक्रिया समझा जाता है जिसमें प्रबंधक को



समग्र कार्यकाल में प्रबंधकीय क्षमता को बढ़ाने के लिए तैयार किया जाता है। 'विकास' शब्द का व्यापक अर्थ है। इसमें 'शिक्षा और प्रशिक्षण' दोनों को शामिल किया जाता है। इसका उद्देश्य व्यक्ति के संपूर्ण व्यक्तित्व को बेहतर बनाना होता है। इस शब्द को अधिकांशतः 'एक्जक्यूटिव्स' के लिए ही प्रयोग किया जाता है। संक्षेप में विकास एक दीर्घकालिक शैक्षिक प्रक्रिया है जिसमें एक व्यवस्थित और सुनियोजित प्रक्रिया का प्रयोग करके प्रबंधकीय व्यक्ति को कौशल विकसित करने हेतु विशेषतः सैद्धांतिक और मानवीय संबंधों के कौशल को विकसित करने हेतु बार-बार सहायता प्रदान की जाती है।

प्रशिक्षण और विकास में कुछ महत्वपूर्ण अंतर निम्नलिखित हैं :

आधार	प्रशिक्षण	विकास
कवरेज	काम करने वाले कामगार	कार्यकारी/प्रबंधक
उद्देश्य	व्यक्ति के विशिष्ट कौशल को विकसित करना	व्यक्ति के संपूर्ण व्यक्तित्व को विकसित करना
प्रक्रिया	एक बार की प्रक्रिया	निरंतर प्रक्रिया
प्रकृति	प्रतिक्रियात्मक प्रक्रिया	क्रियाशील बनाए रखने की प्रक्रिया
पहल	प्रबंधन से	व्यक्ति के स्वयं से
प्रेरणा	बाहरी प्रेरणा का परिणाम	आंतरिक प्रेरणा का परिणाम
केंद्र	व्यक्ति की वर्तमान आवश्यकताएँ	व्यक्ति की भावी आवश्यकताएँ

उद्देश्य

प्रबंधन विकास का संबंध संगठन/संस्था के सभी प्रबंधकों से होना चाहिए। इससे संस्था की उन्नति और विकास होना चाहिए। इसका ध्यान वर्तमान आवश्यकताओं की बजाय भावी आवश्यकताओं पर होना चाहिए। इसको मशीनी परिवर्तन पर आधारित स्थिर स्थानांतरण के बजाय गतिशील और गुणात्मक होना चाहिए। किसी प्रबंधकीय विकास कार्यक्रम के मुख्य उद्देश्य हैं :

- संगठन/संस्था को पर्यटन व्यवसाय की वर्तमान और भावी ज़रूरतों को पूरा करने के लिए आवश्यक कौशलों से युक्त प्रबंधकों की आवश्यक संख्या उपलब्ध करवाने के प्रति आश्वस्त करना।
- प्रबंधकों को एक व्यक्ति के रूप में उन्नति करने के लिए तथा अधिक जिम्मेदारी संभालने के लिए प्रोत्साहित करना।
- अपने वर्तमान कार्यों में प्रत्येक स्तर पर प्रबंधकों के प्रदर्शन को बेहतर बनाना।
- प्रबंधकों के पूरे कार्यकाल में बेहतर प्रदर्शन को बनाए रखना।

17.2.9 विकास के तरीके

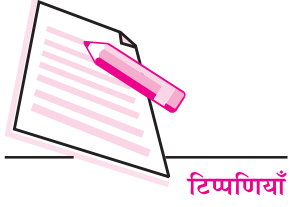
प्रशिक्षण के उपरोक्त सामान्य तरीकों के अतिरिक्त पर्यटन एवं संबंधित संगठनों में प्रबंधक विकास के लिए अनेक विशिष्ट तरीके प्रयोग किए जाते हैं जिनमें अनेक प्रकार की सहायक सामग्री तथा

श्रव्य-दृश्य सामग्री प्रयोग किया जाता है। यहाँ जोर कौशल पर नहीं होता अपितु स्थिति, लोगों और प्रबंधकीय समस्याओं से निपटने पर होता है। विकास की प्रमुख तकनीकों का वर्णन नीचे दिया गया है :

- 1. केस स्टडी :** किसी वास्तविक स्थिति के लिखित विवरण को केस कहते हैं। एक अच्छे केस के माध्यम से वास्तविकता को कक्षा में लाया जाता है ताकि उस पर कक्षा तथा प्रशिक्षक चर्चा कर सकें। किसी केस पर चर्चा के लिए एक योग्य प्रशिक्षक की आवश्यकता होती है जो केस पर बुद्धिमत्तापूर्ण चर्चा एवं विश्लेषण को शुरू कर सके ताकि अर्थपूर्ण अधिगम अनुभव प्राप्त किया जा सके। किसी व्यापक केस में कोई सही उत्तर अथवा साधारण स्पष्टीकरण नहीं होता है। इस तरीके का लाभ सोच में अधिक गहराई लाना, स्थिति की अधिक स्पष्ट धारणा बनाना तथा दूसरों के विचार के लिए अधिक सम्मान और समझ होता है।
- 2. घटना-प्रक्रिया :** यह केस स्टडी का परिष्कृत रूप है। सामान्य केस के तरीके में पूरी समस्या को विद्यार्थी के सम्मुख प्रस्तुत किया जाता है जबकि घटना-प्रक्रिया तरीके में घटना के संक्षिप्त वृतांत से कक्षा में चर्चा को प्रारंभ करने के लिए प्रस्तुत किया जाता है। चर्चा में भाग लेने वाले निर्धारित करते हैं कि शिक्षण से प्रमुख तथ्यों से संबंधित कौन-सी प्रासांगिक जानकारी प्राप्त की जाए ताकि कोई तर्कसंगत हल निकाला जा सके अथवा केस को सुलझाया जा सके। अधिक भावनात्मक भागीदारी के साथ यह विधि प्रतिभागियों को चर्चा में आकर्षित करती है। केस स्टडी तरीके की तुलना में इस विधि का अद्वितीय लाभ होता है, क्योंकि इसमें प्रश्नों के द्वारा सूचनाओं को प्राप्त करने का तरीका है जो सामान्यतया वास्तविक व्यापार-स्थितियों में घटित होता है।
- 3. इन-बास्केट क्रियाएँ (आंतरिक क्रियाएँ) :** यह अनुकरण आधारित प्रशिक्षण-तकनीक है जिसे किसी कार्यकारी को प्राप्त होने वाली मेल, पत्र, पत्रक और रिपोर्टों के ईर्द-गिर्द तैयार किया जाता है जिससे प्रबंधक के वास्तविक कार्य करते हुए उसकी बास्केट (टोकरी) की नकल की जा सके। प्रशिक्षु बास्केट की सामग्री से वैसे ही निपटता है जैसे वह स्वयं कार्य करते हुए निपटता है। प्रायः उसे फीडबैक दिया जाता है ताकि वह अपने परिणामों का मूल्यांकन कर सके। इस तरीके के लाभों की केस स्टडी तरीके के साथ समानता है जिसमें उच्च स्तरीय सहभागिता तथा अंतर्निहित प्रेरणा प्राप्त होती है।
- 4. प्रबंधकीय खेल :** इसके अंतर्गत कक्षा में अनुकरण करने वाली क्रियाएँ हैं जिनमें प्रशिक्षुओं के दल किसी व्यवसायिक स्थिति के मॉडल का उपयोग करके एक दूसरे का मुकाबला करते हुए वांछित उद्देश्य को प्राप्त करने की कोशिश करते हैं। इन खेलों में प्रतिभागियों को अनेक टीमों में बाँटकर किसी समस्या को हल करने के लिए मुकाबला करवाया जाता है तथा समस्या की पूरी जानकारी सभी टीमों को दी जाती है। यह खेल विश्लेषण तकनीक के महत्व को दर्शाता है; जैसे- व्यापक समाधान पाने के लिए गणितीय मॉडलों का प्रयोग करना। प्रतिभागी समस्याओं के विश्लेषण से सीखते हैं तथा बार-बार प्रयास करके समाधान प्राप्त करना सीखते हैं।
- 5. संवेदनशीलता प्रशिक्षण :** इसमें सदस्यों को स्वतंत्र और खुले वातावरण में एक-दूसरे के साथ मिलाया जाता है जिसमें वे स्वयं पर तथा अपने अंतर्क्रियात्मक तरीकों पर चर्चा करते



टिप्पणियाँ



हैं। इस समूह के पास न कोई कार्यक्रम होता है और न ही बाहर से थोपा हुआ कोई कार्य अथवा उद्देश्य। सदस्यों को प्रायः यह बताया जाता है कि वे अपने तथा दूसरों के व्यवहार तथा समूह व्यवहार के बारे में समूह के निरंतर पर्यवेक्षण तथा अनुभवों के विश्लेषण द्वारा काफी सीख सकते हैं। प्रशिक्षक चर्चा के नेता के रूप में व्यवहार नहीं करता है, अपितु समूह के सदस्यों को अपने अनुभवों से सीखने के तरीके खोजने में सहायता करता है। विशेष रूप से इसका लक्ष्य दूसरों के साथ परानुभूति की योग्यता बढ़ाना, सुनने की कला को बेहतर बनाना, अधिक खुलापन बरतना, आपसी अंतर को सहने के लिए अधिक सहनशील बनाना तथा विवाद सुलझाने में बेहतर बनाना होता है।

6. **संप्रेषणीय विश्लेषण** : संप्रेषणीय विश्लेषण मानव व्यवहार को समझने एवं विश्लेषित करने में सहायक होता है। इस अभ्यास में यह माना जाता है कि लोगों की तीन आधारभूत अवस्थाएँ अभिभावक, बच्चे और व्यस्क होती हैं। ये स्थितियाँ दूसरे के साथ शब्दों, आचरण एवं भाव भंगिमाओं के संप्रेषण के दौरान प्रकट होती हैं। संप्रेषण - दो व्यक्तियों के आपस में मिलने पर होने वाला सामाजिक आदान-प्रदान है। दूसरे शब्दों में एक व्यक्ति द्वारा उकसाव प्रदान किया जाता है और दूसरा इस पर अपनी प्रतिक्रिया प्रस्तुत करता है। अतः यह उकसाव (उत्तेजना) प्रतिक्रिया संबंध ही संप्रेषण कहलाता है। व्यक्तिगत अंतर्दृष्टि से संप्रेषण विश्लेषण संशोधित व्यवहार की ओर व्यक्ति को अग्रसर करता है।
7. **अध्ययन के तहत** : अध्ययन के तहत वाले व्यक्ति को वर्तमान में अपने वरिष्ठ साथी की वर्तमान स्थिति के सभी कर्तव्यों और दायित्वों को भविष्य में निभाने के लिए चुना जाता है। इसके माध्यम से एक पूरी तरह प्रशिक्षित व्यक्ति उपलब्ध होगा जो लंबी अनुपस्थिति, बीमारी अथवा सेवानिवृत्ति के अवसर पर विकल्प प्रदान कर सकेगा। अध्ययन के तहत वाले व्यक्ति को प्रायः ऐसा प्रोजेक्ट दिया जाता है जो उस निरीक्षक के कार्य से जुड़ा होता है और जिसके निर्देशन में प्रशिक्षण दिया जाता है।



क्रियाकलाप 17.2

श्री मोहन प्रकाश किसी पाँच सितारा होटल में फ्रंट लाइन के प्रबंधक हैं। उसके प्रबंध निदेशक ने उसके द्वारा रखे गए रिकार्ड्स में अचानक निरीक्षण करने पर अनेक त्रुटियाँ पाईं। अनेक अतिथियों ने उसके विरुद्ध शिकायतें की थी तथा उसके द्वारा किए गए कुल कार्य भी दूसरों से काफी कम था।

1. प्रबंध निदेशक कैसे जान सकता है कि उसके द्वारा किया गया खराब कार्य अपर्याप्त प्रशिक्षण अथवा अन्य कारणों का परिणाम है?
2. यदि जाँच से पता चले कि अपर्याप्त प्रशिक्षण ही इसका कारण है तो किस प्रकार के उपचारात्मक प्रशिक्षण का प्रबंध किया जाएगा?
3. आप कैसे निश्चित करेंगे कि दिए गए प्रशिक्षण से श्रीमोहन प्रकाश का कार्य-निष्पादन बेहतर हुआ है।



पाठगत प्रश्न 17.2

1. पर्यटन विभाग में प्रशिक्षण की ज़रूरत क्यों होती है?
2. 'कार्य करते हुए' प्रशिक्षण के किन्हीं चार तरीकों की गणना करके लिखिए।
3. प्रबंध विकास से कौन-सा उद्देश्य पूरा होता है?
4. प्रबंध विकास के पाँच प्रमुख तरीकों को सूचीबद्ध कीजिए।
5. संवेदनशीलता-प्रशिक्षण से क्या अभिप्राय है?
6. प्रशिक्षण और विकास के बीच क्या अंतर हैं?
7. 'इन बास्केट' अभ्यास-क्रिया से क्या मापा जाता है?

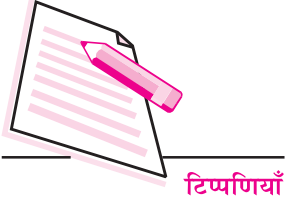
17.3 क्षतिपूर्ति

प्रत्येक प्रबंधक के लिए कर्मचारी-क्षतिपूर्ति एक महत्वपूर्ण मुद्दा है। समय बीतने के साथ क्षतिपूर्ति एक जटिल मुद्दा बन चुका है। सही, नियोजित और विधिवत वेतन प्रणाली आधुनिक प्रबंधन के महत्वपूर्ण पहलुओं में से एक है। प्रत्येक संगठन का यह दायित्व है कि कर्मचारियों को, उनको सौंपे गए कार्यों को पूरा करने में निभाई गई भूमिका और प्रदर्शन के अनुपात में प्रत्येक स्तर पर न्यायोचित वेतन दे। एक समुचित विकसित वेतन व्यवस्था आपके संगठन की ओर आवश्यक योग्यता से युक्त और गुणसंपन्न लोगों को आकर्षित करने, बनाए रखने तथा उसकी ओर प्रेरित वेतन कटौतियों पर भी नियंत्रण करेगी। यह मनोबल और अनुशासन के रखरखाव के लिए, संतुष्ट करने और मानव संसाधनों की पहल के लिए भी महत्वपूर्ण है। प्रबंधन की दृष्टि से वेतन कुल लागत का महत्वपूर्ण अंश है। यह कामगारों की कार्यक्षमता एवं उत्साह को बढ़ावा देता है तथा कर्मचारियों की संगठन के प्रति वफ़ादारी को बढ़ाता है। कर्मचारियों की दृष्टि से वेतन उनकी आय का स्रोत है, उनकी आजीविका का साधन है तथा कामगारों के जीवन-स्तर को बनाए रखने और ऊँचा उठाने का माध्यम है। एक न्यायोचित क्षतिपूर्ति की व्यवस्था का लक्ष्य-कार्य की गुणवत्ता एवं मात्रा को बनाए रखना, यथोचित जीवन-स्तर को सुनिश्चित करना तथा कर्मचारियों में अनुशासन एवं औद्योगिक शांति बनाए रखना होता है। यद्यपि कर्मचारियों को उनके काम पर ध्यान दिए बिना दिया गया अनुचित वेतन उद्योग में आर्थिक जड़ता ले आएगा, अतः वेतन-नीति को इस प्रकार तैयार किया जाना चाहिए कि वह लागत में कमी के उद्देश्य को पूरा कर सके, कार्य-प्रदर्शन की क्षमता को बढ़ाए तथा न्याय के मापदंड के अनुरूप कर्मचारियों के जीवन-स्तर तथा सामाजिक प्रतिष्ठा के लिए आवश्यक एवं पर्याप्त हो।

वेतन प्रशासन का प्रारंभिक बिंदु वेतन-स्तरों का निर्धारण करना होता है। पर्यटन क्षेत्र में कर्मचारी के वेतन के कई अंग होते हैं, जिनमें मूल वेतन, महँगाई भत्ता, मकान किराया, शहरी भत्ता, मूल वेतन में वार्षिक बढ़ोतरी और वार्षिक बोनस के रूप में प्रोत्साहन राशि होती है। मूल वेतन, महँगाई भत्ता तथा वार्षिक बोनस सामान्य कारगारों के क्षतिपूर्ति का एक बड़ा हिस्सा होता है। वैधानिक और गैर वैधानिक संस्थाओं की बड़ी संख्या मूल वेतन, महँगाई भत्ता तथा कामगारों के लिए वार्षिक



टिप्पणियाँ



बोनस को प्रभावित करती है। किसी संस्था का सदस्य होने के नाते कर्मचारी को अनेक प्रकार के अन्य लाभ मिलते हैं जिन्हें प्रायः आवश्यक अथवा सीमांत लाभ कहा जाता है। इनमें मकान किराया भत्ता, अवकाश यात्रा भत्ता, प्रोविडेंट फंड, ग्रेचुएटी, समूह बीमा योजना, पेंशन फंड, कर्मचारी बीमा योजना, दुर्घटना एवं मृत्यु क्षतिपूर्ति, वेतन सहित अवकाश, शिक्षा भत्ता, गृह एवं चिकित्सा लाभ इत्यादि शामिल होते हैं। समय बीतने के साथ इनमें से कुछ तो वैधानिक बन चुके हैं। यह लाभ कर्मचारी को प्रेरित करने तथा संगठन से प्रतिबद्ध रहने के लिए दिए जाते हैं। अनेक मामलों में यह ट्रेड यूनियनों की पहल पर किए गए सामूहिक समझौतों का परिणाम होते हैं।

भारत में पर्यटन संगठन की व्यापकता और अधिकांश मामलों में इसकी असंगठित प्रकृति के कारण संगठन कार्य के मुकाबले में कम वेतन दिया जाता है जिससे इस क्षेत्र में न केवल प्रतिभा का प्रवेश सीमित हो जाता है अपितु निरंतर नौकरी बदलने एवं कमीशन जैसे तरीकों का प्रयोग शुरू हो जाता है। अनेक मामलों में लघु स्तर के कारण पर्यटन का उद्यम एक पारिवारिक शो होता है जिसमें कर्मचारियों को कम वेतन दिया जाता है। इस उद्योग में कम वेतन के कारण कई स्थानों पर पर्यटकों के शोषण की सूचना भी मिलती रहती है। प्रवृत्ति यह बन गई है कि जब टिप और कमीशन काफी अधिक है तो ऊँचे वेतन क्यों दिए जाएँ? ऐसी स्थितियों में अंततः पर्यटन स्थल, संगठन और पर्यटकों को नुकसान पहुँचता है। आज के तीव्र प्रतिद्वंद्विता के युग में इस क्षेत्र में व्यावसायिकता तथा परिणामोन्मुखी प्रवृत्ति की आवश्यकता है।

किसी भी पर्यटन उद्यम की सफलता ग्राहक की अपेक्षा पर खरा उतरने तथा उन्हें संतुष्ट करने की दृष्टि से स्टाफ़ के ज्ञान, कौशल और प्रवृत्ति पर निर्भर करती है। अपने कर्मचारियों में सही प्रकार की वृत्ति विकसित करने तथा गुणवत्तापूर्ण सेवा देने के लिए आपको उन्हें प्रेरित करने के तरीके सोचने होंगे। इसलिए आपको योजना बनाने, ईनाम के रूप में प्रोत्साहन देने तथा क्षतिपूर्ति की प्रभावशाली व्यवस्था विकसित करने में सक्षम होना चाहिए। क्षतिपूर्ति नियोजन का प्राथमिक उद्देश्य नियोक्ता और कर्मचारियों- दोनों के लिए न्यायपूर्ण मानदेय की व्यवस्था निर्मित करना होता है। प्रत्येक वेतन-व्यवस्था को कामगारों (कर्मचारियों), प्रबंधन और समुदाय के हितों के अनुरूप होना चाहिए। एक आदर्श क्षतिपूर्ति योजना में कामगारों को अपनी आदत के अनुसार जीवन स्तर बनाए रखने में सक्षम बनाना चाहिए तथा उनके परिवारों को एक अच्छा जीवन जीने योग्य बनाना चाहिए। उद्योग की क्षमता के मुताबिक; प्रतिभाशाली कामगारों को उनकी अतिरिक्त प्रतिभा के लिए लाभ देने की योजना बनाना, अच्छा काम करने वालों को प्रोन्नत करना; बेहतर कारीगरी, तुरंत निष्पादन को स्थिर बनाए रखना, परंतु बदलती परिस्थितियों के अनुरूप समायोजन को स्वीकार करने के लिए लचीला रवैया रखना, संस्था के बजट के अनुकूल होना, सुनिश्चित करना कि संस्था आवश्यक स्टाफ़ की भर्ती कर सके, अच्छे प्रदर्शन करने वालों को ईनाम देना, समान कार्य के लिए न्यायोचित वेतन, भिन्न ग्रेड और स्थितियों के लोगों की शैक्षिक, व्यवसायिक और अन्य योग्यता के लोगों को न्याय प्राप्त होना चाहिए। इसको प्रदर्शन (काम) का पुरस्कार कहा जाता है।

17.3.1 क्षतिपूर्ति निर्धारित करने वाले कारक

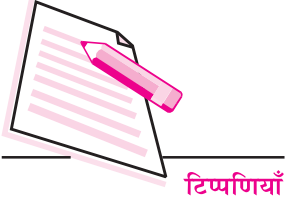
तर्कपूर्ण क्षतिपूर्ति-नीति का निर्धारण न केवल न्याय और कार्य की कीमत के आंतरिक मामलों पर निर्भर करता है अपितु यह अर्थव्यवस्था और समाज के वृहद् मुद्दों पर भी निर्भर करता है।

पर्यटन क्षेत्र में किसी फर्म की क्षतिपूर्ति-नीति को चलाने के लिए लाभकारिता, पर्यटकों को चुस्त सेवा प्रदान करना, कामगारों के साथ अच्छे संबंध, मानव संसाधनों का सदुपयोग, कार्य की श्रेष्ठ गुणवत्ता, कामगारों में उच्च प्रेरणा जैसे मुद्दों पर विचार किया जाता है। किसी क्षतिपूर्ति योजना को तैयार करने में मानव पूछताछ, सामाजिक आर्थिक न्याय और वित्तीय क्षमता मुख्य कारक होते हैं। स्पष्ट किए गए उपर्युक्त उद्देश्यों के अंतर्गत यह कहा जा सकता है कि प्रबंधन को कर्मचारियों का वेतन निर्धारित करते समय आंतरिक और बाह्य कारकों पर ध्यान देना चाहिए। आंतरिक कारकों में मुख्यतः कुल लागत के अनुपात में श्रम लागत, आवश्यक कौशलों के प्रकार, प्रौद्योगिक परिवर्तन और नौकरी पर उनका प्रभाव, तथा व्यक्तिगत उत्पादकता शामिल होते हैं। बाह्य कारकों में अर्जन क्षमता और वित्तीय स्थिति, कारोबार की स्थिरता और भावी संभावनाएँ, बाज़ार के हालात, व्यापार संघ की नीतियाँ और प्रवृत्तियाँ, निकट के क्षेत्रों एवं समान उद्योग में वेतन के स्तर इत्यादि शामिल होते हैं। इनमें से कुछ कारकों का संक्षेप में वर्णन नीचे किया गया है :



टिप्पणियाँ

1. **उत्पादकता** : उत्पादकता का अर्थ है बढ़े हुए उत्पादन में श्रमिकों का योगदान। कामगारों को क्षतिपूर्ति (वेतन) उनकी उत्पादकता के अनुरूप होनी चाहिए। मजदूरी निश्चित होती है और पुनः इसे बढ़ी उत्पादकता के आधार पर और बढ़ाया जाता है। उत्पादकता श्रम-कौशल का मापदंड है। वेतन का उत्पादकता से जुड़ाव शीघ्र, सही और उच्च प्रदर्शन के लिए प्रोत्साहन एवं प्रेरणा देगा। इसके माध्यम से फर्म को लागत पर पकड़ मजबूत करने में सहायता मिलेगी तथा इस संबंध में सावधानी भरा आकलन श्रम-आंदोलनों से बचने के लिए भी आवश्यक है।
2. **तुलनात्मक मजदूरी** : किसी भी कार्य के लिए मजदूरी की दर वही मानी जाती है जो बाज़ार में प्रचलित है और अनेक लोग इसी के लिए दावा प्रस्तुत करते हैं। वेतन निश्चित करने के लिए वार्ताओं के दौरान प्रबंधन व कामगार अपनी बात को सिद्ध करने के लिए तुलनात्मक वेतन-स्तरों का ही प्रयोग करते हैं। प्रतिद्वंद्वी फर्मों द्वारा किसी विशेष कार्य, उसके प्रकार, मात्रा अथवा गुणवत्ता के लिए दिए गए वेतनों की तुलना की जाती है। फिर इसको वर्गीकृत करके तुलनात्मक स्तरों पर वेतन निश्चित किया जाता है।
3. **व्यक्तिगत आवश्यकताएँ** : प्रायः कामगारों की आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए वेतन निश्चित किए जाते हैं। कामगार और उसके परिवार को चलाने के लिए पर्याप्त वेतन होना चाहिए तथा यह कामगारों को अपने लिए जरूरी आवश्यकताओं की पूर्ति एवं सेवाओं को खरीदने के लिए पर्याप्त क्रयशक्ति भी प्रदान करता हो। कामगारों को अपनी आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए न्यूनतम वेतन सुनिश्चित करने के लिए न्यूनतम वेतन का कानून लागू किया गया है। पर्यटन उद्योग का असंगठित क्षेत्र न्यूनतम वेतन की समस्या का सामना कर रहा है।
4. **जीने की लागत** : जीने की लागत में परिवर्तन होता है और यह कामगार को अपनी आवश्यकताओं को पूरा करने में वास्तविक आय की उपलब्धता को निर्धारित करता है। जीने की उच्च लागत से कामगारों की क्रयशक्ति कम होती है। इसलिए यह वांछित है कि जीने की लागत के अनुरूप वेतन दरों को समायोजित करना चाहिए। धन रूपी वेतन कामगारों की आवश्यकता को पूरा करने के लिए महत्वपूर्ण नहीं है। वास्तविक वेतन अधिक महत्व रखता



है। अतः धन रूपी वेतन को वास्तविक वेतन के रूप में बनाए रखने के लिए समायोजित करना चाहिए।

5. **भुगतान की क्षमता** : उचित वेतन देना संगठन की भुगतान करने की क्षमता से जुड़ा हुआ होता है। न्यूनतम जीवनयापन और सुनिश्चित उत्पादकता के आधार पर संगठन का लाभ बढ़ने पर वेतन को भी बढ़ना होता है। यदि इसकी आय लगाई गई पूँजी के अनुपात में अत्यधिक बढ़ती है तो कामगार उस बढ़े अतिरिक्त लाभ में हिस्सेदारी के हकदार होते हैं। लाभ के उचित स्तर को पहले ठीक से निर्धारित किया जाना चाहिए।
6. **उपभोक्ता की माँग और समृद्धि** : वस्तुओं की माँग बढ़ाने और उसके फलस्वरूप अधिक उत्पादन और रोज़गार बढ़ाने के लिए वेतन को बढ़ाया जाना चाहिए। लेकिन उच्च वेतन के प्रभाव पर ध्यान नहीं दिया जाता है। मनमाने ढंग से वेतन वृद्धि के कारण लागतचक्र, मूल्यवृद्धि और क्रय शक्ति का क्षरण होता है।
7. **श्रम कानून** : संगठित क्षेत्र में वेतन निर्धारित करने में सरकार की सदैव महत्वपूर्ण भूमिका रही है। समय पर न्यूनतम वेतन देने को सुनिश्चित करने के लिए अनेक कानून बने हुए हैं। विशेष उद्योगों में वेतन निर्धारित करने के लिए सरकार प्रायः वेतन बोर्ड गठित करती है। प्रायः वेतन संबंधी विवादों को निपटाने के लिए श्रमिक अदालतें और औद्योगिक ट्रिब्यूनल स्थापित किए जाते हैं।
8. **अन्य कारक** : उपरोक्त कारकों के अतिरिक्त किसी कर्मचारी के वेतन को उसका कार्य-प्रदर्शन, संगठन में कार्य का महत्व, उद्योग में वेतन समझौते, श्रमिकों की माँग और आपूर्ति, बाह्य न्यायपूर्ण समानता, बाज़ार में बदलते कारक आदि भी प्रभावित करते हैं।

17.3.2 भुगतान के तरीके

आप अपने कर्मचारी को समय दर-प्रणाली अथवा परिणामों के आधार पर क्षतिपूर्ति प्रदान कर सकते हैं। अनेक संगठनों में कई प्रोत्साहन योजनाएँ भी प्रयोग की जाती हैं। आइए हम इन तरीकों का संक्षेप में अवलोकन करें।

समय दर-प्रणाली

इस प्रणाली के अंतर्गत कर्मचारियों को प्रति सप्ताह अथवा उनके द्वारा वास्तव में किए गए कार्य घंटों के लिए पूर्व निर्धारित दर पर भुगतान किया जाता है। नौकरी के लिए मूल दर को आपसी बातचीत, स्थानीय दरों के हिसाब से अथवा कार्य-मूल्यांकन के आधार पर तय किया जा सकता है। समय के हिसाब से वेतन को सामान्यतः कार्य किए गए कुल घंटों के लिए प्रति घंटा के दर से भुगतान किया जाता है। कामगार की वास्तविक आय प्रत्यक्ष रूप से उस समय पर निर्भर करती है जो वह दिए गए कार्य को करने पर लगाता है। दर एवं समय की इकाई कर्मचारी के स्तर के हिसाब से बदल जाती है। कर्मचारी का जितना ऊँचा स्तर होगा समय की इकाई भी उतनी ही बड़ी होती है। दरें कामगार के स्तर के हिसाब से भी बदलती हैं। कुशल, पर्यवेक्षी और प्रबंधकीय ग्रेड के लोगों को वेतन के उच्चतर स्केल दिए जाते हैं। विभिन्न वर्गों के लिए टाईम स्केल निश्चित

किए जाते हैं ताकि उनको उनके कौशल, पर्यवेक्षी दायित्व तथा प्रबंधकीय निर्णयों के लिए अनुकूल शर्तों पर वेतन दिया जा सके।

समय के आधार पर किया गया भुगतान व्यक्ति की योग्यता के सहज आकलन के लिए समय को सम्मान देने का तरीका है। यह वेतन की गणना करने और प्रबंधन की दृष्टि से सरल और आसान तरीका है। किए गए कार्य के समय के आधार पर यह तरीका, बिना यह देखे कि कितना काम हुआ है, न्यूनतम पारिश्रमिक की गारंटी देता है। उत्पादन बढ़ाने की जल्दी न होने के कारण कामगार उत्पादन और सेवा की गुणवत्ता पर ध्यान दे सकते हैं।

लेकिन इस तरीके की सबसे बड़ी कमी यह है कि इस तरीके में अधिक उत्पादन के लिए प्रोत्साहन की कमी है। यह गुणी और मध्यम कामगारों के निश्चित वर्ग में कोई भेद नहीं करता और एक समान दर से भुगतान करता है। उत्पादन और कामगारों के वेतन की दरों में कोई सीधा संबंध न होने के कारण विलक्षण कर्मचारी उतना नहीं कमा पाते जितना वह किसी अन्य प्रणाली के अंतर्गत कमा सकते थे। इस तरीके में श्रमिक लागत, सहित लागत की अन्य मदों के खर्च को कमा पाने की भी अनिश्चयता होती है। कर्मचारी उत्पादन की दर कम करके कार्य-प्रणाली का समय बढ़ा देगा जिससे उत्पादन के स्तर पर कुल खर्चों पर नकारात्मक प्रभाव पड़ेगा। समय आधारित वेतन उत्पादन में सुधार लाने और गुणवत्ता को बेहतर बनाने के लिए आवश्यक प्रोत्साहन भी प्रदान नहीं करता है। कामगारों से कार्य की मात्रा और उत्पादन की गुणवत्ता में उचित सहयोग प्राप्त करने के लिए निकट और निरंतर पर्यवेक्षण तथा समुचित कार्यकारी कार्रवाई अपरिहार्य हो जाती है।

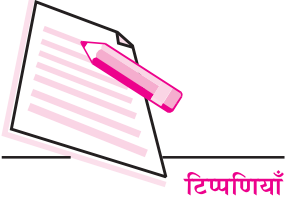
परिणाम प्रणाली से भुगतान

इस प्रणाली के अंतर्गत वेतन अथवा वेतन के भाग को किसी श्रमिक द्वारा उत्पादित वस्तुओं अथवा किसी निश्चित मात्रा के कार्य को करने की अवधि से जोड़ा जाता है। वेतन सीधे तौर पर कौशल, प्रयास और कर्मचारी द्वारा दिए गए परिणाम से जुड़ा होता है। कामगारों को एक मानक कार्य सौंपा जाता है और वेतन उनसे जुड़े हुए कार्य के पूरा होने पर दिया जाता है। प्रति वस्तु/इकाई दर से वेतन का सबसे सरल रूप होता है और उसका निर्धारण कुल कार्य की पूर्ति तथा कुल लागत के आधार पर तय होता है। इस प्रणाली में किए गए कार्य के बदले में मेहनताना दिया जाता है न कि काम करने में लगे समय के लिए। किसी भौतिक इकाई में मापे जा सकने वाले कार्य को मानकीकृत किया जाता है और प्रति वस्तुदर निश्चित कर ली जाती है।

इस तरीके की विशेषता उत्पादन की उच्च दर के लिए अधिक लाभदेय है। कार्य के दौरान किए गए प्रदर्शन के परिणामों के अनुसार योग्यता, कौशल और प्रतिभा को सीधे ही पुरस्कृत किया जाता है। उत्पादन के लक्ष्य को निश्चित रूप से प्राप्त करने हेतु कामगारों द्वारा पूरा किए गए कार्य को भुगतान के साथ जोड़ दिया जाता है। यह तरीका वास्तव में कामगारों द्वारा धीमा काम करने की प्रवृत्ति को समाप्त करता है, क्योंकि उत्पादन की धीमी दर से प्राप्त होने वाला वेतन भी कम होगा। वेतन को उत्पादन से जोड़ देने के कारण पर्यवेक्षण की कम आवश्यकता होती है। प्रति वस्तु वेतन-प्रणाली उच्च उत्पादन को बनाए रखने के लिए प्रेरित करता है। उत्पादन में वृद्धि के साथ प्रति वस्तु लागत कम होने लगती है। लागत का हिसाब लगाना एवं प्रलेखन करना आसान



टिप्पणियाँ



हो जाता है। प्रति वस्तुदर से श्रमिक लागत को मापना सरल हो जाता है तथा वस्तुओं का मूल्य निर्धारण का पूर्वानुमान करना आसान हो जाता है।

सीधी वस्तु वेतन-योजना के अंतर्गत किसी न्यूनतम वेतन की गारंटी नहीं होती। इस योजना में नए और औसत श्रमिक समुचित वेतन नहीं कमा पाते, क्योंकि वे उतनी तेज़ी से काम नहीं कर पाते जितनी तेज़ी से उनके अनुभवी साथी कर पाते हैं। चूँकि श्रमिक अधिक वेतन अर्जित करने के लिए मात्रा को तो बढ़ा देते हैं पर इससे गुणवत्ता पर ध्यान नहीं दिया जाता है। प्रति वस्तु की दर को उन नई प्रणालियों में प्रयोग नहीं किया जा सकता जहाँ उत्पादन का आकलन और निर्धारण सही ढंग से नहीं किया जाता। श्रमिकों की क्षमता में व्यापक अंतर होने के कारण प्रति वस्तुदर से उनकी आय में भी व्यापक अंतर होता है। इससे उनके बीच असंतोष पैदा होने लगता है। व्यापार संघ इस प्रणाली का प्रायः नैतिक आधार पर विरोध करते हैं, क्योंकि इससे उनके बीच दुश्मनी बढ़ेगी और उनके बीच भाईचारे की भावना नष्ट होगी।

प्रति वस्तुदर को ठीक से वहीं स्वीकार किया जा सकता है जहाँ उत्पादन की संख्या तुरंत मापी जा सकती हो। जहाँ श्रमिक के प्रयास और उत्पादन की मात्रा में स्पष्ट संबंध हो, कार्य को वैज्ञानिक ढंग से मानकीकृत किया गया हो, कार्य नियमित और निरंतर चलता हो तथा कम से कम ब्रेक डारुन होते हों। जहाँ गुणवत्ता पर ध्यान कम तथा मात्रात्मक लक्ष्य ज़्यादा महत्वपूर्ण हो और प्रति इकाई श्रमिक लागत की पूर्व घोषणा अपरिहार्य हो।

प्रोत्साहन योजनाएँ

प्रायः वेतन प्रोत्साहन को मानव शक्ति के प्रभावी उपयोग के लिए प्रयोग किया जाता है जो उत्पादकता बढ़ाने का सबसे सस्ता, तेज़ और सुनिश्चित साधन है। मानव शक्ति उपयोग को बेहतर बनाने के एकमात्र व्यवहारिक और स्वपोषी साधनों में प्रोत्साहन योजनाओं को लागू करना सबसे महत्वपूर्ण है जो अधिक उत्पादन के लिए सकारात्मक प्रेरणा देती हैं। प्रोत्साहन का अर्थ है प्रति श्रमिक उत्पादन में वृद्धि के लिए वेतन में वृद्धि करना। प्रोत्साहन योजनाओं में समय के आधार पर एक मूल वेतन सभी श्रमिकों के लिए निश्चित किया जाता है तथा समय, लागत और गुणवत्ता की दृष्टि से अधिक सक्षम कामगारों को उनके प्रतिभा संपन्न प्रदर्शन के लिए अतिरिक्त क्षतिपूर्ति के रूप में प्रोत्साहन दिया जाता है। प्रोत्साहन दरें किसी बोनस अथवा प्रीमियम का रूप ले सकती हैं। कर्मचारियों द्वारा उच्चतर उत्पादन, बेहतर गुणवत्ता और सावधानीपूर्ण काम करने के लिए दी जाने वाली प्रोत्साहन-योजनाओं में हाल्से प्लान, रोवन प्लान, टेलर्स डिफ्रेन्शियल पीस वेज प्लान, गेण्ट्स-टास्क और बोनस प्रणाली, शत-प्रतिशत प्रीमियम प्लान, मेरीकल मल्टीपल पीस रेट प्लान, इमर्सन एफिशियेन्सी प्लान और बेडक्स प्वाइंट प्लान इत्यादि शामिल हैं। उपर्युक्त दृष्टिकोण से प्रति वस्तु दर सबसे महत्वपूर्ण प्रोत्साहन योजना है। व्यवहार में 'प्रोत्साहन' शब्द का प्रयोग अच्छा और बेहतर प्रदर्शन करने वालों को अतिरिक्त पारिश्रमिक देने के रूप में प्रयोग होता है, जो काम को कम समय में पूरा करते हैं या जो लागत को कम करने के लिए उत्तरदायी होते हैं। प्रोत्साहन विधि का प्रायः अर्थ होता है कि उत्पादन को ध्यान में रखे बिना प्रत्याभूत न्यूनतम वेतन दिया जाता है तथा अधिक उत्पादन के लिए बचाए गए समय, लागत को घटाने एवं बेहतर कार्यशैली के लिए अतिरिक्त पारिश्रमिक दिया जाता है। कई प्रोत्साहन योजनाएँ अधिकतर 'समय और प्रति वस्तु

दर प्रणाली' का संयुक्त रूप होती है। प्रोत्साहन योजनाओं का उद्देश्य प्रतिभाशाली कामगारों के लिए न्यूनतम आय को सुनिश्चित करते हुए उन्हें तेज़, खर्चीला और बेहतर प्रदर्शन करके तथा उत्पादन और श्रम लागत के बीच समुचित संबंध रख कर आनी आय को बढ़ाने का अवसर प्रदान करना होता है।



पाठगत प्रश्न 17.3

1. कामगार की क्षतिपूर्ति में क्या शामिल होता है?
2. कर्मचारियों के क्षतिपूर्ति पैकेज (वेतन) निर्धारित करने के कौन-से कारक होते हैं?
3. कामगारों को वेतन कैसे दिया जाता है?

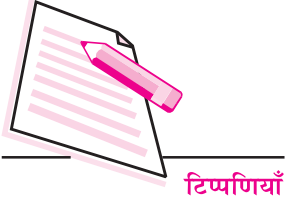


आपने क्या सीखा

- प्रशिक्षण को एक बेहतर नीति माना जाता है, क्योंकि इससे कंपनी को कम लागत पर उत्पादन प्राप्त होता है। चूँकि लोग विशेष प्रकार के प्रयोजन में नहीं ढले होते और बहुत कम ही कार्य के अनुरूप होते हैं। अतः बहुत ही सावधानी से किए गए चयन के बाद भी प्रशिक्षण की आवश्यकता समाप्त नहीं होती है, खासकर तब जब कार्य बहुत जटिल हो। कर्मचारियों के कौशल, योग्यता और समायोजन को बढ़ाना बहुत ज़रूरी होता है। प्रशिक्षण और विकास ऐसी गतिविधि है जिसके लिए संस्था को अपने संसाधन लगाने चाहिए, यदि उसको अपना मानव बल सक्षम बनाए रखना है। इसमें कर्मचारी के ज्ञान, काम करने के तरीके और काम के प्रति उसके रुझान को बदल कर उसके व्यवहार में परिवर्तन लाना होता है।
- पर्यटन उद्योग के विभिन्न क्षेत्रों और सेवाओं में सभी स्तरों पर पर्यटन संरचना और पर्यटकों की सेवा को निभाने के लिए मानव बल की आवश्यकता होती है। सबसे निचले स्तर एवं पर्यवेक्षी लोगों पर विशेष बल देना चाहिए, क्योंकि वे ही पर्यटकों के सीधे संपर्क में होते हैं। कौशल तथा पुनः कौशल विकसित करना पर्यटन क्षेत्र में सफलता की कुंजी होगी तथा सभी मानव संसाधनों को समसामयिक ज्ञान होना आवश्यक होगा। प्रशिक्षण और विकास के कार्यक्रमों से वांछित परिणाम प्राप्त करने तथा यह सुनिश्चित करने के लिए कि संगठन का समय और पैसा इन कार्यक्रमों पर व्यर्थ खर्च न हो - ऐसे प्रत्येक कार्यक्रम के मूल्यांकन का प्रावधान भी होना चाहिए।
- प्रत्येक संगठन को यह सुनिश्चित करना होता है कि वह सभी कामगारों को सौंपे गए कार्य में उनकी भूमिका और प्रदर्शन के अनुपात में सही पारिश्रमिक दे रहा है। प्रबंधकों के लिए वेतन कुल लागत, कामगारों की क्षमता और उत्साह में वृद्धि करने तथा कामगारों की संगठन के प्रति वफ़ादारी को बढ़ाने वाला महत्वपूर्ण कारक है। कर्मचारियों के लिए यह उनकी आय, उनकी आजीविका और अपने जीवन स्तर को ऊँचा उठाने का साधन है। एक न्यायोचित



टिप्पणियाँ



क्षतिपूर्ति प्रणाली कार्य की मात्रा एवं गुणवत्ता के लिए, एक अच्छा जीवन स्तर सुनिश्चित करने के लिए, कामगारों में अनुशासन बनाए रखने एवं औद्योगिक शांति बनाए रखने की ओर प्रेरित करती है।

- पर्यटन में तुलनात्मक स्तर पर कम वेतन दिया जाना प्रतिभा को इस क्षेत्र में आने से रोकता है, निरंतर नौकरियाँ बदली जाती हैं तथा इससे टिप्स और कमीशन जैसी बुगईयों को प्रोत्साहन मिलता है जिसके फलस्वरूप पर्यटकों का शोषण होता है। ऐसी स्थिति में पर्यटक स्थल, संगठनों और पर्यटकों को ही नुकसान होता है।
- कर्मचारी का वेतन निर्धारित करते समय प्रबंधकों को कुल लागत के अनुपात में श्रम लागत, आवश्यक कौशल के प्रकार, प्रौद्योगिक परिवर्तनों और कार्य पर उनके प्रभाव, व्यक्तिगत उत्पादकता, संगठन की अर्जन-क्षमता और आर्थिक स्थिति, कारोबार की स्थिरता और भावी संभावनाओं, बाज़ार के हालात, व्यापार संघ की नीतियों और प्रवृत्तियों तथा समान उद्योग एवं आस-पास के क्षेत्रों में दिए जाने वाले वेतन-स्तरों को ध्यान में रखना चाहिए।
- किसी भी पर्यटन-उद्यम की सफलता इसके मानव संसाधनों के ज्ञान, कौशल और मनोवृत्ति पर निर्भर करती है। इसलिए उद्यम को क्षतिपूर्ति की एक ऐसी प्रणाली की योजना निर्मित, विकसित और लागू करनी चाहिए जो नियोक्ता और कर्मचारियों - दोनों के लिए न्यायसंगत हो। क्षतिपूर्ति की एक आदर्श योजना को श्रमिकों, प्रबंधकों और बड़े स्तर पर समुदाय के हितों के साथ मेल रखना चाहिए, कामगारों और उनके परिवारों को एक अच्छा जीवन जीने योग्य बनाना चाहिए, उद्योग की देने की क्षमता के अनुरूप ही इसे होना चाहिए, अच्छे काम करने वालों को पुरस्कृत करना चाहिए, समायोजन के लिए लचीली व्यवस्था होनी चाहिए तथा लागू करने की दृष्टि से समझने, समझाने, लागू और नियंत्रित करने में सरल होनी चाहिए और यह भी सुनिश्चित कर सके कि संगठन अपनी आवश्यकता के अनुसार ज़रूरी संख्या और गुणवत्ता के कर्मचारियों की भर्ती किया जाए।



पाठांत प्रश्न

1. आप किसी पर्यटन-संगठन की प्रशिक्षण आवश्यकताओं को कैसे निर्धारित करेंगे? पर्यटन प्रबंधकों के लिए काम करते हुए प्रशिक्षण लेना तथा काम छोड़ कर प्रशिक्षण लेने के बीच अंतर स्पष्ट कीजिए।
2. प्रबंधन-विकास की आवश्यकता का विश्लेषण कीजिए। क्या आप मानते हैं कि भारतीय पर्यटन उद्योग में वर्तमान में अनुपालन किए जा रहे कार्यकारी विकास-कार्यक्रम पर्याप्त हैं?
3. कामगारों की क्षतिपूर्ति में क्या-क्या शामिल किया जाता है? कामगारों के वेतन पैकेट का निर्धारण किन कारकों द्वारा होता है?
4. वेतन भुगतान के विभिन्न तरीकों के गुण और दोषों का वर्णन कीजिए।



पाठगत प्रश्नों के उत्तर

17.1

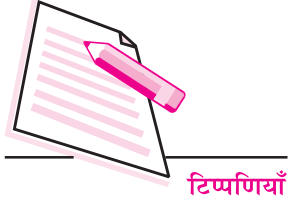
1. प्रशिक्षण को एक निरंतर सीखने की प्रक्रिया के रूप में परिभाषित किया जाता है जिसमें कर्मचारी ज्ञान, व्यवसायिक कौशल प्राप्त करता है और अपने व्यवहार और मनोवृत्ति में सुधार लाता है।
2. प्रशिक्षण के अनेक तरीके हैं; जैसे- काम पर रहते हुए प्रशिक्षण, काम छोड़ कर प्रशिक्षण, रोल प्लेईंग सेमिनार, व्याख्यान, दृश्य-श्रव्य तकनीक इत्यादि।
3. प्रशिक्षण-कार्यक्रमों का मूल्यांकन करते समय निम्नलिखित प्रमुख मुद्दों पर ध्यान दिया जाना चाहिए -
 - (i) स्थान - कार्यस्थल के अंदर/बाहर
 - (ii) दृश्य-श्रव्य सहायक सामग्री
 - (iii) प्रासंगिक प्रशिक्षण-सामग्री
 - (iv) सुविधाएँ समय-सारिणी

17.2

1. प्रशिक्षण की आवश्यकता इसलिए होती है कि इसके फलस्वरूप कुल क्षमता में सुधार हो। उत्पादन, उत्पादकता, उत्पादित वस्तुओं और सेवाओं की मात्रा और गुणवत्ता बढ़े। संसाधनों का कम खर्चीला प्रयोग, उत्पादन की लागत में कमी, कर्मचारियों के उत्साह में वृद्धि, वफादारी और काम से संतोष, दुर्घटनाओं में कमी, अपव्यय में कमी, मशीनों और उपकरणों के व्यर्थ प्रयोग से बचाव, श्रमिकों की अनुपस्थिति में कमी, पर्यवेक्षी बोझ में कमी, कर्मचारियों द्वारा काम के लिए तरीके अपनाना, व्यक्तिगत उन्नति तथा कर्मचारी के पदोन्नत होने के अवसरों में बढ़ोतरी तथा ग्राहक सेवा में सुधार जैसे परिणाम देखने को मिलते हैं।
2. काम पर रहते हुए प्रशिक्षण के चार तरीके :
 - I. काम पर प्रशिक्षण
 - II. प्रशिक्षु
 - III. प्रदर्शन और उदाहरण
 - IV. काम को बदलते रहना (कार्य परिवर्तन)
3. प्रबंधकीय विकास का उद्देश्य प्रबंधकों की आवश्यक संख्या के उपलब्ध होने को सुनिश्चित करना है जिनमें ज़रूरी कौशल हो जो पर्यटन कारोबार की वर्तमान और भावी आवश्यकताओं



टिप्पणियाँ



को पूरा कर सकें, प्रबंधकों को एक व्यक्ति के रूप में उन्नति करने तथा अधिक बड़े दायित्व को निभाने के लिए प्रोत्साहित करना, सभी स्तरों पर प्रबंधकों के प्रदर्शन को बेहतर बनाना तथा जीवन भर बेहतर कार्य करने की प्रवृत्ति को बनाए रखना होता है।

4. प्रबंधन-विकास के प्रमुख तरीके हैं :

- I. केस स्टडी
- II. इन-बास्केट कार्य
- III. प्रबंधकीय खेल
- IV. संवेदनशीलता आधारित प्रशिक्षण
- V. संप्रेषणीय विश्लेषण

5. संवेदनशील प्रशिक्षण लोगों को तथा स्वयं को एवं दूसरों को सही ढंग से समझने के बारे में होता है। इसके लिए उनमें सामाजिक संवेदनशीलता और व्यवहारिक लचीलापन उत्पन्न करना होता है। यह समझ के अनुसार अनुकूल ढंग से व्यवहार करने की योग्यता है।

6. प्रशिक्षण और विकास में आधारभूत अंतर है-

- (i) प्रशिक्षण कंपनी के कर्मचारी को अपनी वर्तमान भूमिका और उत्तरदायित्वों को निभाने में अधिक सक्षम एवं प्रभावशाली बनाने में सहायता करता है।
 - (ii) विकास, व्यक्ति के सकल व्यक्तित्व को सुधारता है ताकि वह किसी भी भावी दायित्व एवं कार्य को विकट स्थिति में निभाने के लिए बेहतर ढंग से तैयार हो।
7. इन-बास्केट कार्य-प्रक्रिया प्रबंधकीय एवं पर्यवेक्षी कार्यों के प्रभावशाली निष्पादन के प्रशासकीय कौशल को मापती है। प्रशिक्षु को प्रबंधक के सामने आने वाली सभी कार्यों को करने का अवसर मिलता है।

17.3

1. कामगारों के लिए वेतन में मूल वेतन, महँगाई भत्ता, मकान किराया भत्ता, शहरी क्षतिपूर्ति भत्ता, वार्षिक वैधानिक भत्ता और प्रोत्साहन भत्ता, अवकाश यात्रा भत्ता प्रोविडेंट फंड, ग्रेचुएटि, समूह बीमा योजना, पेंशन फंड, कर्मचारी राज्य बीमा योजना, दुर्घटना एवं निधन क्षतिपूर्ति, वेतनसहित अवकाश, शिक्षा भत्ता, आवास एवं चिकित्सकीय लाभ, वेतन सहित अवकाश इत्यादि शामिल होते हैं।
2. पर्यटन-क्षेत्र में किसी फर्म को क्षतिपूर्ति नीति को संचालित करने में लाभदेयता, पर्यटकों को सक्षम सेवा प्रदान करना, कामगारों के साथ स्वस्थ संबंध, मानव संसाधनों पर कम खर्च, कार्य की श्रेष्ठतम गुणवत्ता तथा कामगारों के प्रेरित रहने जैसी बातों पर मुख्य रूप से ध्यान दिया जाता है। इन उद्देश्यों को ध्यान में रखते हुए प्रबंधन को कर्मचारियों के लिए क्षतिपूर्ति पैकेज

बनाते समय आंतरिक और बाह्य कारकों को महत्व देना चाहिए। आंतरिक कारकों में कुल लागत में श्रम लागत का अनुपात, कौशल के विभिन्न प्रकारों की आवश्यकता, प्रौद्योगिकीय परिवर्तन और कार्य पर उनका प्रभाव तथा व्यक्तिगत उत्पादकता शामिल होते हैं। बाहरी कारकों में कंपनी की अर्जन-क्षमता और वित्तीय स्थिति, कारोबार की स्थिरता और भावी संभावनाएँ, बाजार के हालात, व्यापार संघों की नीतियाँ और प्रवृत्ति तथा आस-पास के क्षेत्रों एवं समान उद्योग में दिए जा रहे वेतन स्तर शामिल होते हैं।

3. कर्मचारियों को क्षतिपूर्ति (वेतन) समय दर-प्रणाली, परिणाम आधारित भुगतान अथवा विभिन्न प्रोत्साहन योजनाओं के आधार पर दी जाती हैं। समय दर-प्रणाली के अंतर्गत कर्मचारियों को प्रति सप्ताह अथवा प्रति घंटे की पूर्व निर्धारित दर पर किए गए कार्य के वास्तविक समय के लिए भुगतान किया जाता है। कार्य के लिए मूल दर आपसी बातचीत अथवा स्थानीय दरों के अनुरूप अथवा कार्य के मूल्यांकन के आधार पर निर्धारित की जाती है। कामगार की वास्तविक आय दिए गए काम को करने में लगाए गए समय पर निर्भर करती है। कुशल, पर्यवेक्षी एवं प्रबंधकीय ग्रेड के कर्मचारियों को उच्चतर वेतन स्केल दिए जाते हैं। प्रति वस्तु दर-प्रणाली के अंतर्गत दिया जाने वाला वेतन कामगार द्वारा तैयार की गई वस्तुओं अथवा एक निश्चित काम को करने में लगाए गए समय से जुड़ा होता है। वेतन कर्मचारियों के कौशल, प्रयास और उनके द्वारा प्राप्त किए गए परिणाम से सीधे जुड़ा होता है। इस तरीके को न्यायोचित तरीके से तब अपनाया जा सकता है जब उत्पादन को तुरंत मापा जा सकता हो, उत्पादन की मात्रा और कर्मचारी के प्रयास में स्पष्ट संबंध हो, कार्य का वैज्ञानिक ढंग से मानकीकरण किया गया हो, कार्य नियमित एवं निरंतर हो रहा हो तथा रुकावटें न्यूनतम हों, जब मात्रा और संख्या की तुलना में गुणवत्ता का महत्व बहुत कम हो तथा प्रति वस्तु श्रम लागत की सही-सही घोषणा करना अपरिहार्य हो गया हो। प्रायः वेतन प्रोत्साहनों को मानव शक्ति के प्रभावशाली उपयोग के लिए प्रयुक्त किए जाते हैं जो उत्पादकता बढ़ाने के लिए सबसे सस्ते, तीव्र और निश्चित साधन हैं। प्रोत्साहन योजनाएँ प्रायः समय के आधार पर एक मूल दर तैयार करते हैं जो सभी कामगारों पर लागू होता है तथा प्रोत्साहन दरें, समय, लागत और गुणवत्ता के आधार पर उनमें से अधिक प्रतिभाशाली प्रदर्शन करने वालों को प्रदान की जाती है। प्रोत्साहन दरें बोनस अथवा प्रीमियम का रूप ले सकती हैं।



टिप्पणियाँ