

प्रश्न 1. नियुक्तिकरण प्रक्रिया की परिभाषा दीजिए तथा इसके अंतर्गत विभिन्न चरणों को भी बताइए।

[Jharkhand, 2009]

उत्तर—नियुक्ति सम्बन्धी कार्य का क्षेत्र अथवा इसमें सम्मिलित विभिन्न कार्य अथवा इसकी प्रक्रिया में सम्मिलित विभिन्न चरणों को निम्न शीर्षकों में विभाजित किया जा सकता है—

(1) **कर्मचारियों की आवश्यकता का निर्धारण (Determination of the required number of personnel)—**कर्मचारियों की आवश्यकता का निर्धारण करना 'कर्मचारी नियुक्ति प्रक्रिया' का पहला कदम है। इसमें पूर्वानुमान के आधार पर नियुक्ति का निर्धारण किया जाता है।

(2) **भर्ती (Recruitment)—**भर्ती प्रक्रिया के अन्तर्गत भावी कर्मचारियों के विभिन्न स्रोतों की खोज करना तथा उन्हें संस्था में प्रार्थना पत्र भेजने हेतु प्रोत्साहित करना सम्मिलित है।

(3) **चयन (Selection)—**चयन प्रक्रिया के अंतर्गत अनेक प्रार्थियों में से योग्य प्रार्थियों को कार्य के लिए चुना जाता है। प्रार्थी की कुशलता एवं कार्य की प्रकृति में समानता होनी चाहिए।

(4) **कार्य पर लगाना (Placement)—**कर्मचारियों का चयन कर लेने पर उसे नियुक्तिपत्र दिया जाता है। अब विभागीय अधिकारी का यह कर्तव्य है कि उसे उस कार्य पर लगाए जहाँ पर उसकी कुशलता का पूरा प्रयोग किया जा सके।

(5) **कार्य पर बनाए रखना (To keep Sustaining on the job)—**चयन एक महँगी प्रक्रिया होने के कारण ऐसे प्रयत्न किए जाने चाहिए कि कर्मचारी को संस्था में लम्बे समय तक रखा जाए।

(6) **प्रशिक्षण (Training)—**कर्मचारी नियुक्ति का अगला कदम कर्मचारियों को प्रशिक्षण प्रदान करना है ताकि उनकी कार्यकुशलता में वृद्धि की जा सके। प्रशिक्षण का लाभ कर्मचारी एवं संस्था दोनों को प्राप्त होता है।

(7) प्रगति मूल्यांकन (Performance Appraisal)—संस्था के पूर्व निर्धारित उद्देश्यों की प्राप्ति को सुनिश्चित करने के लिए कर्मचारियों का चयन करना एवं उन्हें प्रशिक्षित कर देना ही पर्याप्त नहीं है बल्कि उनकी वास्तविक कार्य प्रगति का मूल्यांकन भी जरूरी है।

(8) पदोन्नति (Promotion)—पदोन्नति वह प्रक्रिया है जिसके अंतर्गत कर्मचारियों को अच्छा वेतन, अच्छा स्तर, अच्छे अवसर, अधिक प्रतिष्ठा, अच्छा कार्य वातावरण, अधिक उत्तरदायित्व एवं अच्छी सुविधाएँ प्राप्त होती हैं।

(9) स्थानांतरण (Transfer)—कर्मचारी नियुक्ति के अंतर्गत ही कर्मचारियों को आवश्यकतानुसार एक विभाग से दूसरे विभाग या एक स्थान से दूसरे स्थान पर स्थानांतरित करके उनकी कार्य कुशलता का अधिकतम उपयोग संभव बनाया जाता है।

(10) कार्य से अलग करना (Removal)—कर्मचारी नियुक्ति प्रक्रिया के अंतिम चरण के रूप में कर्मचारियों को उनके कार्य से सेवा निवृत्ति, सेवा समाप्ति के द्वारा अलग किया जाता है।

प्रश्न 2. कर्मचारियों के चयन की प्रक्रिया की व्याख्या कीजिए।

उत्तर—सभी संस्थाओं में अलग-अलग चयन की प्रक्रिया को अपनाया जाता है। बड़ी संस्थाओं द्वारा अपनाई जाने वाली चयन प्रक्रिया के मुख्य चरण निम्नलिखित हैं—

(1) आवेदन पत्रों की जाँच (Checking of application form)—भर्ती प्रक्रिया के अंतर्गत इच्छुक व्यक्तियों के आवेदन पत्र प्राप्त कर लेने के बाद आवेदन पत्रों की जाँच प्रारंभ होती है। पत्रों की जाँच के दौरान यह देखा जाता है कि क्या प्रार्थी में सभी वाँछित योग्यताएँ हैं ?

(2) प्राथमिक साक्षात्कार (Preliminary interviews)—साक्षात्कार के दौरान प्रार्थियों से शिक्षा, अनुभव, रुचि, आयु आदि के बारे में प्रश्न पूछे जाते हैं। जो प्रार्थी सफल हो जाते हैं, उन्हें आवेदन पत्र भरने के लिए कहा जाता है।

(3) रिक्त आवेदन पत्र भरना (Filling up the application form)—रिक्त आवेदन पत्र संस्था के छपे होते हैं। इन फार्मों में प्रार्थी का नाम, पिता का नाम, योग्यताएँ, व्यक्तिगत सूचनाएँ, न्यूनतम स्वीकार्य वेतन तथा अन्य सूचनाएँ होती हैं।

(4) रोजगार परीक्षाएँ (Employment tests)—रोजगार परीक्षाओं का चयन प्रक्रिया में महत्वपूर्ण स्थान है। ये परीक्षाएँ तीन भागों में होती हैं—

(i) दक्षता परीक्षाएँ, (ii) मनोवैज्ञानिक परीक्षाएँ, (iii) अन्य परीक्षाएँ।

(5) अंतिम साक्षात्कार (Final Interviews)—प्रार्थी द्वारा रोजगार परीक्षाएँ उत्तीर्ण कर लेने के बाद उसे अंतिम साक्षात्कार के लिए बुलाया जाता है। इसका मुख्य उद्देश्य प्रार्थी की बातचीत तथा आचार-प्रचार को देखकर उसकी रुचि, शीघ्र जबाब देने की क्षमता आदि की जाँच करना है।

(6) **संदर्भ परीक्षण (Reference Checking)**—यदि प्रार्थी को साक्षात्कार में उत्तीर्ण घोषित कर दिया जाता है तो उसके चरित्र, सामाजिक सम्बन्धों तथा पृष्ठभूमि आदि के बारे में उन लोगों से पूछा जाता है जिनके नाम फार्म में संदर्भ के कॉलम में दिए गए हैं।

(7) **शारीरिक एवं डॉक्टरी परीक्षण (Physical or Medical Examination)**—चयन के निर्णय के पश्चात् तथा इसके पहले कि उसे नौकरी का प्रस्ताव दिया जाए, उम्मीदवार को डाक्टरी परीक्षण करवाना होता है कि वह शारीरिक रूप से कार्य के लिए फिट (उपयुक्त) है।

(8) **पद-प्रस्ताव (Post-offer)**—चयन प्रक्रिया का अगला चरण उन व्यक्तियों/आवेदकों को नौकरी का प्रस्ताव देना है जिन्होंने सारी परीक्षाएँ पास की हैं, नौकरी का प्रस्ताव नियुक्ति पत्र के माध्यम से दिया जाता है। उसकी स्वीकृति की पुष्टि भी की जाती है। इस प्रकार का पत्र सामान्यतः एक तिथि निश्चित करती है, जिस दिन चयनित कर्मचारी को अपने कार्यस्थल पर आना है।

प्रश्न 1. भर्ती एवं चयन में अन्तर क्या है ?

(झारखण्ड ऐकेडेमिक काउन्सिल, राँची 2008 A)

उत्तर—

भर्ती एवं चयन में अन्तर

भर्ती (Recruitment)	चयन (Selection)
<ol style="list-style-type: none">1. भर्ती एक सकारात्मक प्रक्रिया है।2. भर्ती के अंतर्गत निम्नलिखित क्रियाएँ शामिल होती हैं—<ol style="list-style-type: none">(i) कर्मचारियों की आवश्यकता का निर्धारण(ii) आवेदन पत्र प्राप्त करना(iii) साक्षात्कार के लिए बुलाना3. कर्मचारियों के नियुक्ति के लिए पहले कर्मचारियों की भर्ती की जाती है।	<p>चयन एक नकारात्मक प्रक्रिया है।</p> <p>चयन प्रक्रिया के अंतर्गत निम्नलिखित प्रक्रियाएँ शामिल हैं—</p> <ol style="list-style-type: none">(i) प्रार्थना-पत्रों को छँटना(ii) प्रार्थना-पत्रों को अपनी आवश्यकतानुसार चुनना। <p>कर्मचारियों के चयन का कार्य कर्मचारियों की भर्ती के बाद किया जाता है।</p>

प्रश्न 1. प्रशिक्षण की विशेषताएँ अथवा प्रकृति बताइए।
उत्तर—

प्रशिक्षण के लक्षण अथवा विशेषताएँ अथवा प्रकृति

(Characteristics or Nature of Training)

(1) प्रशिक्षण एक निरन्तर, पूर्ण व्यवस्थित एवं नियोजित प्रक्रिया का होना (Training is a Continuous, Well-organised and Planned Process)—प्रशिक्षण कोई ऐसा कार्य नहीं है जिसे एक बार करने से मुक्ति मिल जाय वरन् यह एक निरन्तर, व्यवस्थित तथा नियोजित प्रक्रिया है। औद्योगिक जगत में होने वाले नित्य नये-नये आविष्कारों तथा परिवर्तनों ने यह परम आवश्यक बना दिया है कि कर्मचारियों को निरन्तर प्रशिक्षण मिलता रहे।

(2) नये तथा पुराने दोनों प्रकार के कर्मचारियों के लिए आवश्यक है (Essential for both New and Old Employees)—प्रशिक्षण की आवश्यकता केवल नये कर्मचारियों के लिए ही नहीं पड़ती वरन् पुराने एवं अनुभवी कर्मचारियों के लिए भी पड़ती है। इसका कारण यह है कि जैसे-जैसे उत्पादन में जटिलता आती जा रही है तथा उत्पादन के नये-नये तरीकों का आविष्कार हो रहा है, वैसे-वैसे प्रशिक्षण की विषय-सामग्री तथा उत्पादन विधियों एवं तकनीकों में भी परिवर्तन तथा सुधार आता जा रहा है।

(3) ज्ञान, चातुर्य तथा कुशलता में वृद्धि (Increase in Knowledge, Skill and Efficiency)—प्रशिक्षण के द्वारा कर्मचारियों को कार्य करने की नवीन विधियों एवं तकनीकों के बारे

में आवश्यक जानकारी दी जाती है। इससे उनके ज्ञान, चातुर्य तथा कुशलता में वृद्धि होती है।

(4) प्रशिक्षण, शिक्षा से भिन्न है (Training is Different from Education)—प्रायः लोग प्रशिक्षण तथा शिक्षा दोनों को समान ही मानते हैं किन्तु वास्तविकता यह है कि इन दोनों में पर्याप्त अन्तर है। प्रशिक्षण के द्वारा कर्मचारियों के किसी विशेष कार्य को करने के ज्ञान, चातुर्य तथा कुशलता में वृद्धि होती है। इसके विपरीत शिक्षा से केवल मनुष्य की सामान्य बुद्धि तथा रचनात्मक शक्तियों का ही विकास होता है।

(5) प्रशिक्षण, विकास से भिन्न है (Training is Distinct from Development)—लोगों में यह आम धारणा है कि प्रशिक्षण तथा विकास दोनों एक ही हैं किन्तु वास्तविकता यह है कि इन दोनों में अन्तर है। प्रशिक्षण से आशय है किसी विशेष कार्य को करने के लिए किसी कर्मचारी के ज्ञान, चातुर्य तथा कुशलता में वृद्धि होना, जबकि कर्मचारी विकास का अर्थ है कर्मचारी का सभी क्षेत्रों में विकास होना। इस प्रकार विकास का क्षेत्र प्रशिक्षण की तुलना में व्यापक है।

(6) प्रशिक्षण औपचारिक तथा अनौपचारिक हो सकता है (Training may be Formal as well as Informal)—प्रशिक्षण औपचारिक भी हो सकता है और अनौपचारिक भी। औपचारिक प्रशिक्षण से आशय है, प्रशिक्षार्थियों को विशेष रूप से छाँटकर किसी निश्चित योजना के अधीन व्यवस्थित प्रशिक्षण देना। इसके विपरीत, अनौपचारिक प्रशिक्षण में कर्मचारियों द्वारा स्वयं पर्यवेक्षकों तथा सहयोगियों से समय-समय पर मार्ग-दर्शन प्राप्त करना तथा चातुर्य एवं कुशलता में सुधार लाना है।

बहु-विकल्पीय प्रश्न (Multiple Choice Questions)–

सही उत्तर चुनिए (Select the correct answer)

(i) नियुक्तिकरण पर व्यय किया गया धन है (Money spent on staffing is)–

- (अ) धन की बर्बादी (wastage of money) (ब) आवश्यक (necessary)
(स) विनियोजन (investment) (द) इनमें से कोई नहीं (none of these)

(ii) नियुक्तिकरण उत्तरदायित्व है (Staffing is the responsibility of)–

- (अ) निम्न प्रबन्ध (lower management) (ब) मध्यम प्रबन्ध (middle management)
(स) उच्च प्रबन्ध (top management) (द) इन सभी का (all of these)

(iii) मानव संसाधन प्रबन्ध में सम्मिलित है (Human resource management includes)–

- (अ) भर्ती (recruitment) (ब) चयन (selection)
(स) प्रशिक्षण (training) (द) ये सभी (all of these)

(iv) नियुक्तिकरण है (Staffing is)—

(अ) संगठन का भाग (part of organisation)

(ब) कर्मचारी प्रबन्ध कार्य (function of personnel management)

(स) प्रबन्ध का कार्य (function of management) (द) ये सभी (all of these)

(v) कर्मचारियों का प्रशिक्षण है (Employees training is)—

(अ) आवश्यक (necessary)

(ब) अनावश्यक (unnecessary)

(स) अनिवार्य (compulsory)

(द) धन की बर्बादी (wastage of money)

(vi) संगठन के जीवन में भर्ती होती है (Recruitment in the life of organisation is)—

(अ) एक बार (once)

(ब) दो बार (twice)

(स) कभी-कभी (occasionally)

(द) निरन्तर (continuous)

(vii) कर्मचारियों के विकास में सम्मिलित है (Development of employees involves)—

(अ) पदोन्नति (promotion)

(ब) स्थानान्तरण (transfer)

(स) प्रशिक्षण (training)

(द) ये सभी (all of these)

(viii) कर्मचारियों का चयन होता है (Selection of executives is)—

(अ) निम्न श्रेणी के अधिकारियों का (lower level executives)

(ब) मध्यम श्रेणी के अधिकारियों का (middle level executives)

(स) उच्चतम श्रेणी के अधिकारियों का (top level executives)

(द) ये सभी (all of these)

(ix) विकास का उद्देश्य है (Objective of development is)—

(अ) योग्यता में वृद्धि (increase in knowledge)

(ब) श्रेष्ठ निष्पादन (better performance)

(स) पदोन्नति के अवसर (occasions of promotion) (द) ये सभी (all of these)

(x) विकास की विधियाँ हैं (Methods of development are)—

(अ) पद हेरफेर (position rotation method)

(ब) अल्पकालीन पाठ्यक्रम (short-term syllabus)

(स) कार्य पर विकास (development on the job) (द) ये सभी (all of these)

(xi) प्रशिक्षण की विधियाँ हैं (Methods of training are)—

(अ) कार्य बदली प्रशिक्षण (job rotation training)

(ब) कार्य पर प्रशिक्षण (on job training)

(स) प्रशिक्षणार्थी प्रशिक्षण (apprenticeship training) (द) ये सभी (all of these)

[उत्तर—(i) (स), (ii) (द), (iii) (द), (iv) (द), (v) (अ), (vi) (द), (vii) (द), (viii) (द), (ix) (द), (x) (द), (xi) (द)]

प्रश्न 5. पर्यवेक्षक कौन हैं ?

उत्तर—पर्यवेक्षक का अभिप्राय अपने अधीनस्थों के दिन प्रतिदिन के काम की प्रगति की देखभाल करने और उनका मार्ग दर्शन करने से है। पर्यवेक्षण को अंग्रेजी में supervision कहते हैं जो दो शब्दों Super व Vision के जोड़ से बनता है।

Super का अर्थ है उत्तम एवं vision का अर्थ है दृष्टि। इस प्रकार Supervision का अर्थ हुआ उत्तम दृष्टि। अर्थात् अपने अधीनस्थों के काम पर उत्तम दृष्टि रखना ही पर्यवेक्षण कहलाता है। पर्यवेक्षण के अन्तर्गत अधीनस्थों की बात की जाँच-पड़ताल एवं उनका मार्ग-दर्शन करना दोनों बातें सम्मिलित होती हैं। वाइटल्स के अनुसार, "पर्यवेक्षण का अभिप्राय अधीनस्थों की कार्य प्रगति का प्रत्यक्ष एवं तुरन्त मार्ग-दर्शन एवं नियंत्रण करना है।"

प्रश्न 6. निर्देशन के तत्व क्या हैं ?

अथवा

निर्देशन क्या है ? इसके प्रमुख तत्वों को बताइए।

[Jharkhand, 2009; Bihar Model Paper, 2009]

उत्तर—निर्देशन कोई एक कार्य नहीं बल्कि अनेक कार्यों का समूह है। इसी आधार पर इसके क्षेत्र के अंतर्गत निम्नलिखित चार कार्यों को सम्मिलित किया जाता है :

(i) **पर्यवेक्षण (Supervision)**—पर्यवेक्षण, प्रबंध के निर्देशन कार्य का एक महत्वपूर्ण तत्व है, इसका अभिप्राय काम पर अधीनस्थों की देखभाल करना और उनकी समस्याओं के समाधान में मदद करना है।

(ii) **नेतृत्व (Leadership)**—एक प्रबन्धक तभी सफल हो सकता है जबकि वह नेतृत्व योग्यता से ओत प्रोत हो। नेतृत्व का मूल तत्व अनुसरण है अर्थात् वही व्यक्ति नेता बनता है जिसका लोग अनुसरण करते हैं।

(iii) **संदेशवाहन (Communication)**—यह एक व्यक्ति से दूसरे व्यक्ति को सूचना देने तथा समझाने की प्रक्रिया है। एक प्रबन्धक को अपने अधीनस्थों को बार-बार यह बताना पड़ता है कि उन्हें क्या करना है, कैसे करना है तथा कब करना है ?

(iv) **अभिप्रेरणा (Motivation)**—अभिप्रेरणा का अर्थ कर्मचारी को संस्था के उद्देश्यों को अधिक उत्साह एवं कार्यकुशलता के साथ प्राप्त करने के लिए प्रेरित करना है। एक प्रबन्धक तब तक सफल नहीं हो सकता जब तक उसको उन बातों की जानकारी न हो जो व्यक्तियों को अभिप्रेरित करती है।

प्रश्न 7. अभिप्रेरणा की प्रक्रिया की व्याख्या कीजिए।

उत्तर—अभिप्रेरणा की प्रक्रिया (Process of Motivation)—अभिप्रेरणा की प्रक्रिया का अभिप्राय यह जानना है कि यह कहाँ से शुरू हो कर कहाँ पर समाप्त होती है। अभिप्रेरणा का कार्य एक ही झटके में पूरा नहीं हो जाता बल्कि यह अनेक पदों का समूह है। अभिप्रेरणा प्रक्रिया में निम्न पद सम्मिलित किये जाते हैं :

- (1) जरूरत (Need)
- (2) आवश्यकता (Want)
- (3) तनाव (Tension)
- (4) कार्यवाही (Action)
- (5) संतुष्टि (Satisfaction)

सर्वप्रथम मनुष्य को किसी वस्तु की जरूरत महसूस होती है जब वह प्रबल रूप धारण कर लेती है तो वह आवश्यकता बन जाती है। आवश्यकता को हर हाल में पूरा करने के लिए मन में तनाव का जन्म होता है। इस तनाव या परेशानी से छुटकारा पाने के लिए कार्यवाही की स्थिति उत्पन्न होती है। कार्यवाही करने के बाद जब कोई व्यक्ति अपने लक्ष्य पर पहुँच जाता है तो उसे संतुष्टि का अनुभव होता है।