

## UNIT 1

कार्मिक प्रबंधन (Personnel Management) को प्रबंधन के उस क्षेत्र के रूप में भी परिभाषित किया जा सकता है, जो श्रम बल की खरीद, विकास, रखरखाव और उपयोग के विभिन्न परिचालन कार्यों की योजना, आयोजन, निर्देशन और नियंत्रण से संबंधित है, इस तरह से कंपनी के उद्देश्य, सभी स्तरों पर कर्मियों और समुदाय के लोगों को हासिल किया जाता है।

कार्मिक प्रबंधन को संतुष्ट कार्यबल प्राप्त करने, उपयोग करने और बनाए रखने के रूप में परिभाषित किया जा सकता है। यह काम पर कर्मचारियों और संगठन के भीतर उनके संबंधों से संबंधित प्रबंधन का एक महत्वपूर्ण हिस्सा है।

Flippo के अनुसार, "कार्मिक प्रबंधन संगठनात्मक, व्यक्तिगत और सामाजिक लक्ष्यों में योगदान करने के उद्देश्य से लोगों की योजना, आयोजन, मुआवजा, एकीकरण और रखरखाव है।"

ब्रेच के अनुसार, "कार्मिक प्रबंधन वह हिस्सा है जो मुख्य रूप से संगठन के मानव संसाधन से संबंधित है।"

### Characteristics of Personnel Management:

#### कार्मिक प्रबंधन की विशेषताएं:

कार्मिक प्रबंधन की परिभाषाएँ निम्नलिखित विशेषताओं को प्रकट करती हैं:

(i) कार्मिक प्रबंधन प्रबंधन की एक विशेष शाखा है और इसलिए सामान्य प्रबंधन के सभी सिद्धांत (साथ ही प्रबंधन के कार्य) कार्मिक प्रबंधन पर लागू होते हैं।

(ii) कार्मिक प्रबंधन मूल रूप से मानव संसाधनों से संबंधित है। कार्मिक प्रबंधन कम उपलब्ध मानव संसाधनों को प्रभावी ढंग से और कुशलता से प्रबंधित करके सर्वोत्तम संभव परिणाम प्राप्त करने के तरीकों की वकालत करता है।

(iii) कार्मिक प्रबंधन नियोक्ता और कर्मचारी के बीच संबंधों से संबंधित है; कर्मचारी और कर्मचारी के बीच; और कर्मचारियों के बीच। कर्मचारी शब्द से हमारा तात्पर्य ब्लू-कॉलर के साथ-साथ सफेदपोश श्रमिकों को भी शामिल करना है।

(iv) कार्मिक प्रबंधन बेहतर परिणाम प्राप्त करने के लिए एक संगठन में व्यक्ति और समूह के विकास पर ध्यान केंद्रित करता है।

(v) कार्मिक प्रबंधन रोजगार योजना पर केंद्रित है।

(vi) कार्मिक प्रबंधन निचले स्तर के कर्मचारियों के साथ-साथ अधिकारियों की विकासात्मक गतिविधियों को पर्याप्त दिशा देता है।

(vii) कार्मिक प्रबंधन का उद्देश्य कर्मचारियों के प्रदर्शन (कर्मचारियों के प्रदर्शन मूल्यांकन के माध्यम से) में सुधार के लिए आवश्यक मार्गदर्शन प्रदान करना है।

(viii) कार्मिक प्रबंधन का उद्देश्य अच्छे मानवीय संबंध बनाए रखना है।

(ix) इन सबसे ऊपर, कार्मिक प्रबंधन का संबंध कार्य संगठनों के भीतर कर्मचारियों की भर्ती, चयन, प्रशिक्षण और नियुक्ति से है।

(x) कार्मिक प्रबंधन कर्मचारियों को उचित और उचित मुआवजे का प्रावधान करता है।

इस प्रकार, कार्मिक प्रबंधन एक दृष्टिकोण (संगठन में मनुष्यों के साथ व्यवहार करने का एक दृष्टिकोण), एक दृष्टिकोण (कार्मिक नीतियों और वेतन प्रशासन के संबंध में), और सोचने की एक तकनीक है (जैसा कि कर्मचारियों को उच्च उत्पादकता के लिए कैसे प्रेरित किया जाए) और प्रबंधन का एक दर्शन (लोगों के माध्यम से चीजों को प्रभावी ढंग से और कुशलता से प्राप्त करने का)।

### **Nature of Personnel Management:**

### **कार्मिक प्रबंधन की प्रकृति**

कार्मिक प्रबंधन के उद्भव को मानव धर्मवादियों के लेखन के लिए जिम्मेदार ठहराया जा सकता है जिन्होंने मानव कारक को बहुत महत्व दिया।

लॉरेंस अप्लाइ ने टिप्पणी की। "प्रबंधन कार्मिक प्रशासन है"।

यह दृष्टिकोण आंशिक रूप से सत्य है क्योंकि प्रबंधन मानव और गैर-मानव संसाधनों दोनों के कुशल और प्रभावी उपयोग से संबंधित है। इस प्रकार, कार्मिक प्रबंधन प्रबंधन प्रक्रिया का केवल एक हिस्सा है। उसी समय, यह माना जाना चाहिए कि कार्मिक प्रबंधन प्रबंधन की प्रक्रिया में निहित है।

यह कार्य केवल कार्मिक विभाग के बजाय पूरे संगठन के सभी प्रबंधकों द्वारा किया जाता है। यदि एक प्रबंधक को अपने लोगों में से सर्वश्रेष्ठ प्राप्त करना है, तो उसे उन लोगों का चयन करने की बुनियादी जिम्मेदारी लेनी चाहिए जो उसके अधीन काम करेंगे और उन्हें विकसित, प्रेरित और मार्गदर्शन करेंगे।

हालाँकि, वह इस जिम्मेदारी के निर्वहन में कार्मिक विभाग की विशेष सेवाओं की मदद ले सकता है।

कार्मिक प्रबंधन प्रबंधन के सभी कार्यात्मक क्षेत्रों जैसे उत्पादन प्रबंधन, वित्तीय प्रबंधन और विपणन प्रबंधन में व्याप्त है। यानी किसी भी विभाग में काम करने वाले ऊपर से नीचे तक हर प्रबंधक को कार्मिक कार्यों को करना होता है।

यद्यपि कार्मिक विभाग 'कार्मिक प्रबंधक' के रूप में नामित व्यक्ति की देखरेख में बनाया गया है, यह नहीं माना जाना चाहिए कि अन्य प्रबंधकों को इस जिम्मेदारी से मुक्त किया गया है।

कार्मिक प्रबंधन एक 'एक-शॉट' कार्य नहीं है। यदि संगठनात्मक उद्देश्यों को सुचारू रूप से प्राप्त करना है तो इसे लगातार किया जाना चाहिए। उद्धृत करने के लिए जी.आर. टेरी, "कार्मिक कार्य को नल से पानी की तरह चालू और बंद नहीं किया जा सकता है; इसका अभ्यास प्रत्येक दिन केवल एक घंटा या सप्ताह में एक दिन नहीं किया जा सकता है।

कार्मिक प्रबंधन के लिए मानवीय संबंधों और रोजमर्रा के कार्यों में उनके महत्व के बारे में निरंतर सतर्कता और जागरूकता की आवश्यकता होती है।"

### **The scope of personnel management**

#### **कार्मिक प्रबंधन का दायरा**

- (a) कर्मचारी प्रशिक्षण
- (b) श्रम बल की भर्ती और रखरखाव।
- (c) कार्यकारी विकास
- (d) मजदूरों और कर्मचारियों के लिए समान मजदूरी और वेतन का निर्धारण।
- (e) नौकरी विश्लेषण और नौकरी विवरण
- (f) श्रम कल्याण गतिविधियाँ- जैसे कर्मचारी के बच्चों को शिक्षा, मनोरंजन, स्वच्छता की स्थिति आदि।
- (g) कार्मिक रिकॉर्ड बनाए रखना।
- (h) उद्योग में अच्छे मानवीय संबंध बनाए रखना।
- (i) श्रम विवादों का निपटारा।

## Personnel Management – Philosophy

### कार्मिक प्रबंधन - दर्शनशास्त्र

पिछले कुछ वर्षों में, कार्मिक प्रबंधकों ने दुनिया के हर हिस्से से औद्योगिक दुनिया में आए व्यापक बदलावों को देखा है। रेजिमेंटेशन और कड़े नियंत्रण से लोकतंत्रीकरण और शांतिपूर्ण सह-अस्तित्व तक की यात्रा आसान नहीं है। यह नियोक्ता था जिसके पास शुरू में अंतिम कहना था।

ट्रेड यूनियनों के प्रवेश ने खेल के नियमों को कमोबेश स्थायी रूप से बदल दिया है। यूनियनों ने कई मौकों पर अपने विजयी मार्च का जश्न मनाया, हालांकि लंबे समय तक दर्दनाक रहा। 1980 और 1990 के दशक ने पूरी दुनिया में प्रतिस्पर्धा को गर्म करते देखा। अस्तित्व की लड़ाई शुरू हुई और अधिक से अधिक कंपनियों को जीवित रहने के लिए वैश्विक दौड़ में प्रवेश करना पड़ा।

जैसे-जैसे ग्राहकों ने कंपनियों से अधिक कुशल और प्रभावी सेवाओं की मांग करना शुरू किया, नियोक्ताओं और कर्मचारियों दोनों ने अपने स्वयं के सपनों, आकांक्षाओं और अपेक्षाओं को साकार करने के लिए सहकारी रूप से काम करने के महत्व को महसूस किया है। इस यात्रा में हर मोड़ और मोड़ के साथ, कार्मिक प्रबंधकों के विश्वासों, दृष्टिकोणों और कार्यों में तेजी से बदलाव आया है।

उन्हें अपनी भूमिकाओं में नाटकीय बदलाव का भी एहसास हो गया है। गुजरे जमाने का इमोशनल बैग गेट पर ही छूट जाता है। उन्होंने पारदर्शी नीतियों, सहायक संचार, लोकतांत्रिक सिद्धांतों और पारस्परिक रूप से संतोषजनक लाभ योजनाओं और इनाम पैकेजों के माध्यम से लोगों के साथ जुड़ने की कला सीखी है।

एक व्यवस्थित तरीके से, इस प्रकार:

1. कड़े नियंत्रण परिणाम नहीं देते हैं:

कार्मिक प्रबंधन की दार्शनिक जड़ें बहुत मजबूत हैं। वे दिन गए जब कर्मचारियों के साथ वस्तुओं की तरह व्यवहार किया जाता था। यह गलत तर्क कि लोग केवल पैसे के लिए काम करते हैं, पर भी विराम लग जाता है।

औद्योगिक जगत में इन दिनों जबरदस्ती के कदमों, नियंत्रण उपायों, हाथ मोड़ने की रणनीति आदि का उपयोग करके लोगों के माध्यम से काम करवाने की चर्चा को प्रोत्साहित नहीं किया जाता है।

नियोक्ताओं ने दर्दनाक तथ्य को भी महसूस किया है कि इस तरह के कड़े नियंत्रण, मजबूत पर्यवेक्षण और कठोर अनुशासनात्मक कदम केवल आपातकालीन स्थितियों में ही काम कर सकते हैं लेकिन हमेशा नहीं।

2. लोग आजादी चाहते हैं:

लोग अपने लोकतांत्रिक अधिकारों और व्यक्तिगत स्वतंत्रता के रास्ते में आने वाले किसी भी कदम का विरोध करते हैं। उच्च उत्पादकता के नाम पर, आप लोगों को उन कार्यों में नहीं डाल सकते जो उन्हें पसंद नहीं हैं, ऐसे कार्य जो बहुत अधिक मांग करते हैं, ऐसे कार्य जो उबाऊ और नीरस हैं। लोग चाहते

हैं कि उन्हें पहचाना जाए, उनकी प्रशंसा की जाए और उनकी सराहना की जाए। उन्हें दूसरों की कंपनी चाहिए।

3. लोग दूसरों की कंपनी से प्यार करते हैं:

वे काम के दौरान अपनी चिंताओं, भावनाओं, विचारों को दूसरों के साथ साझा करना चाहते हैं। आप लोगों के बीच अवरोध नहीं खड़ा कर सकते और उन्हें काम के दौरान मौज-मस्ती करने से नहीं रोक सकते। ऐसा करने के किसी भी प्रयास का कड़ा विरोध किया जाएगा। औद्योगिक इतिहास ने इस बात को एक से अधिक अवसरों पर सिद्ध किया है। लोगों में बातचीत की सच्ची भूख होती है। आखिर मनुष्य एक सामाजिक प्राणी है।

4. लोगों को खुश और संतुष्ट करें:

कारखाने को किले में बदलने के बजाय, प्रबंधकों को इस बात पर ध्यान देना चाहिए कि लोगों को कैसे खुश और संतुष्ट किया जाए। यह तभी हो सकता है जब लोगों को सम्मान और गरिमा के साथ व्यवहार किया जाता है - जब उन्हें अपनी प्रतिभा का पूरी तरह से उपयोग करने का अवसर दिया जाता है, जब उन्हें ऐसी नौकरियां दी जाती हैं जो दिलचस्प और पुरस्कृत होती हैं, जब वे किसी कंपनी की प्रगति में भागीदार बनते हैं।

5. कारखाना नियोक्ताओं की निजी संपत्ति नहीं है:

कारखाने का उपयोग व्यक्तिगत उन्नति के लिए एक मंच के रूप में नहीं किया जाना चाहिए। इसे एक ऐसे स्थान के रूप में देखा जाना चाहिए जहां लोग एक सभ्य, सुखी और आरामदायक जीवन जीने के लिए अपना समय, ऊर्जा और संसाधन खर्च करने आते हैं। कारखाना मालिकों की निजी संपत्ति नहीं है। यह एक हाथीदांत टावर क्लब के सदस्यों से संबंधित नहीं है। फैक्ट्री मालिकों को यह बात जितनी जल्दी समझ आ जाए उतना ही अच्छा है।

6. कर्मचारी का रवैया भी बदल रहा है:

निस्संदेह, आजकल नियोक्ताओं और कर्मचारियों दोनों के दृष्टिकोण में एक स्पष्ट परिवर्तन है। कर्मचारियों ने यह भी महसूस किया है कि एक बिंदु से आगे उग्रवाद काम नहीं करता है, खासकर जब फर्म के भविष्य को गला काटने की प्रतिस्पर्धा से खतरा होता है। हम मूर्खतापूर्ण और तुच्छ कारणों से कारखाने को बंद नहीं कर सकते।

जब आप लोगों को उन कारणों से काम पर हड़ताल करने के लिए उकसाते हैं जो आर्थिक तर्क की कसौटी पर खरे नहीं उतरते हैं, तो ट्रेड यूनियन दर्शन और इसके निरंतर अस्तित्व पर सवालिया निशान होंगे।

कार्मिक प्रबंधकों ने भी, बड़े बहुमत के जीवन को प्रभावित करने वाले हर बड़े निर्णय पर लोगों को विश्वास में लेने के महत्व को महसूस किया है। उन्हें पता चल गया है कि चीजों को काम करने के लिए, उन्हें कर्मचारियों के दिलों के करीब जाने की जरूरत है। आइवरी टॉवर के फैसले परिणाम नहीं देंगे।

बेहतर परिणाम पाने के लिए उन्हें पद छोड़ना होगा और मुख्यधारा से जुड़ना होगा। एक विशेषज्ञ सर्जन की तरह - समस्या पैदा करने वाली समस्या पर उंगली उठाने के लिए उनके जीवन का एक बड़ा हिस्सा श्रमिकों के साथ बिताने की जरूरत है। जब तक कार्यकर्ता को केक का उचित हिस्सा नहीं मिल रहा है, तब तक कोई भी अनुनय और धर्मांतरण काम नहीं करेगा।

## DEVELOPMENT

### विकास

निम्नलिखित कुछ कारक हैं जिन्हें कार्मिक प्रबंधन के विकास के लिए जिम्मेदार ठहराया जा सकता है:

(1) औद्योगिक क्रांति-औद्योगिक क्रांति ने उद्योगों के विकास में बहुत महत्वपूर्ण भूमिका निभाई। औद्योगिक क्रांति ने औद्योगिक उत्पादन के तरीकों और तकनीकों में क्रांतिकारी आरोप लगाए। विकसित मशीनों और तकनीकों की शुरुआत के साथ, विभिन्न जटिल समस्याएं सामने आईं। इस स्थिति से निपटने के लिए कार्मिक प्रबंधन पर बल दिया गया।

(2) सामाजिक विज्ञान में प्रयोग- सामाजिक विज्ञान में भी नए प्रयोग और अनुसंधान

कार्मिक प्रबंधन के विकास में योगदान दिया। मनोविज्ञान के क्षेत्र में हॉथोर्न के प्रयोग ने नियोक्ताओं के दृष्टिकोण को काफी हद तक प्रभावित किया। व्यवहार विज्ञान में अनुसंधान ने भी कार्मिक प्रबंधन के विकास में योगदान दिया। इन प्रयोगों ने चयन और प्रशिक्षण की नई तकनीकों का विकास किया।

(3) प्रौद्योगिकी में तेजी से बदलाव- विज्ञान और प्रौद्योगिकी के विकास के साथ, उत्पादन के नए तरीकों का विकास हुआ। विपणन और संचार के क्षेत्र में नई तकनीकों और प्रक्रियाओं का विकास किया गया जिसने कार्मिक संबंधों और औद्योगिक विकास को प्रभावित किया। औद्योगिक विकास की समस्याओं से निपटने के लिए नए प्रबंधन सिद्धांत विकसित किए गए।

(4) श्रम में जागृति—प्रथम विश्व युद्ध के बाद, श्रमिक एकजुट और ट्रेड यूनियन बनने लगे

उभरा। ट्रेड यूनियनों ने काम करने की परिस्थितियों-मजदूरी के स्तर, रोजगार की स्थिरता और समाज में स्थिति के बारे में श्रमिकों की चिंता व्यक्त की। राजनीतिक आंदोलन, 1917 में रूसी क्रांति, 1919 में अंतर्राष्ट्रीय श्रम संगठन के उदय ने भी औद्योगिक लोकतंत्र की अवधारणा की सदस्यता ली।

(5) सरकार का रवैया- श्रम प्रबंधन और व्यवसाय के प्रति सरकार का रवैया काफी बदल गया है। आर्थिक क्षेत्रों में सरकार की भागीदारी में जबरदस्त वृद्धि हुई है। सरकार नियोक्ताओं द्वारा शोषण के खिलाफ श्रमिकों के बचाव में आती है। प्रबंधन में श्रमिकों की भागीदारी के विचार को दुनिया की सभी सरकारों ने स्वीकार किया है। सरकारों ने श्रमिकों के कल्याण के लिए विभिन्न श्रम कानून बनाए हैं। कार्मिक प्रबंधन के विकास में सरकार का रवैया एक कारक था।

(6) सांस्कृतिक और सामाजिक परिवर्तन- शिक्षा, जनसंख्या की समस्या और श्रम के सामाजिक मूल्य में परिवर्तन ने भी कार्मिक प्रबंधन के विकास में योगदान दिया। शिक्षा ने अपने काम के प्रति श्रमिकों के रवैये में बदलाव लाया। जनसंख्या की समस्या के परिणामस्वरूप बेरोजगारी, मजदूरी निर्धारण, श्रम के

प्रवासी चरित्र और श्रम कारोबार की समस्याएं हुईं। इन समस्याओं के परिणामस्वरूप कार्मिक प्रबंधन का विकास हुआ।

(7) व्यवसाय के आकार में परिवर्तन-मशीनरी और पूंजी के बढ़ते उपयोग से बड़े पैमाने पर उत्पादन संभव हो जाता है। बड़ी संख्या में श्रमिकों की आवश्यकता के लिए श्रम विभाजन और विशेषज्ञता कार्यों को विकसित किया गया था। इन लोगों द्वारा कार्य कुशलता से करने के लिए कार्मिक प्रबंधन की आवश्यकता महसूस की गई।

(8) प्रबंधन के दृष्टिकोण में परिवर्तन- वैज्ञानिक प्रबंधन का विकास, औद्योगिक क्रांति, श्रमिकों का जागरण, श्रम के प्रति सरकार का अनुकूल रवैया और श्रमिकों के सामाजिक मूल्य में परिवर्तन ने प्रबंधन को श्रम के प्रति अपने दृष्टिकोण में बदलाव करने के लिए मजबूर किया। जिन श्रमिकों को पहले के वर्षों में वस्तु या दास के रूप में माना जाता था, उन्हें अब प्रबंधन में भागीदार माना जाता है।

(9) समन्वय और नियंत्रण की समस्या- बड़े पैमाने पर उत्पादन ने नियंत्रण की समस्या पैदा की एक उद्यम में हजारों श्रमिकों से अधिक। कार्मिक उद्देश्यों, विकसित विधियों और तकनीकों और संगठन के समग्र उद्देश्यों के बीच समन्वय की आवश्यकता महसूस की गई। नियंत्रण और समन्वय की समस्या के लिए कार्मिक प्रबंधन की आवश्यकता थी।

(10) व्यावसायिक संगठन के रूप में परिवर्तन - पहले के वर्षों में, व्यवसाय एकल स्वामित्व के तहत किया जाता था। संयुक्त स्टॉक कंपनियों के आगमन के साथ, व्यापार का आकार बढ़ गया है। इसलिए कर्मियों से निपटने के लिए नई प्रबंधन तकनीकों का विकास किया गया।