



NEERAJ®

M.P.A. - 14

मानव संसाधन प्रबंधन (Human Resource Management)

Chapter Wise Reference Book
Including Many Solved Sample Papers

Based on

I.G.N.O.U.
& Various Central, State & Other Open Universities

By: Dr. Mithlesh Jayas Mukherji, M.A., Ph.D. (Political Science)



**NEERAJ
PUBLICATIONS**

(Publishers of Educational Books)

Retail Sales Office:

1507, First Floor, Nai Sarak, Delhi - 6 | Mob.: 8510009872, 8510009878

E-mail : info@neerajbooks.com Website : www.neerajbooks.com

MRP ₹ 320/-

Published by:



NEERAJ PUBLICATIONS

(Publishers of Educational Books)

Retail Sales Office: 1507, First Floor, Nai Sarak, Delhi - 6 | Mob.: 8510009872, 8510009878

E-mail : info@neerajbooks.com Website : www.neerajbooks.com

© Copyright Reserved with the Publishers only.

Reprint Edition with Updation of Sample Question Paper Only

Typesetting by: Competent Computers, Printed at: Novelty Printing Press

Disclaimer/T&C

1. For the best & up-to-date study & results, please prefer the recommended textbooks/study material only.
2. This book is just a Guide Book/Reference Book published by NEERAJ PUBLICATIONS based on the suggested syllabus by a particular Board/University.
3. These books are prepared by the author for the help, guidance and reference of the student to get an idea of how he/she can study easily in a short time duration. Content matter & Sample answers given in this Book may be Seen as the Guide/Reference Material only. Neither the publisher nor the author or seller will be responsible for any damage or loss due to any mistake, error or discrepancy as we do not claim the Accuracy of these Solutions/Answers. Any Omission or Error is highly regretted though every care has been taken while preparing, printing, composing and proofreading of these Books. As all the Composing, Printing, Publishing and Proof Reading, etc., are done by Human only and chances of Human Error could not be denied. Any mistake, error or discrepancy noted may be brought to the publishers notice which shall be taken care of in the next edition and thereafter as a good gesture by our company he/she would be provided the rectified Book free of cost. Please consult your Teacher/Tutor or refer to the prescribed & recommended study material of the university/board/institute/ Govt. of India Publication or notification if you have any doubts or confusions regarding any information, data, concept, results, etc. before you appear in the exam or Prepare your Assignments before submitting to the University/Board/Institute.
4. In case of any dispute whatsoever the maximum anybody can claim against NEERAJ PUBLICATIONS is just for the price of the Book.
5. The number of questions in NEERAJ study materials are indicative of general scope and design of the question paper.
6. Any type of ONLINE Sale/Resale of "NEERAJ BOOKS" published by "NEERAJ PUBLICATIONS" in Printed Book format (Hard Copy), Soft Copy, E-book on any Website, Web Portals, any Social Media Platforms – Youtube, Facebook, Twitter, Instagram, Telegram, LinkedIn etc. and also on any Online Shopping Sites, like – Amazon, Flipkart, eBay, Snapdeal, Meesho, Kindle, etc., is strictly not permitted without prior written permission from NEERAJ PUBLICATIONS. Any such online sale activity of any NEERAJ BOOK in Printed Book format (Hard Copy), Soft Copy, E-book format by an Individual, Company, Dealer, Bookseller, Book Trader or Distributor will be termed as ILLEGAL SALE of NEERAJ BOOKS and will invite legal action against the offenders.
7. The User agrees Not to reproduce, duplicate, copy, sell, resell or exploit for any commercial purposes, any portion of these Books without the written permission of the publisher. This book or part thereof cannot be translated or reproduced in any form (except for review or criticism) without the written permission of the publishers.
8. All material prewritten or custom written is intended for the sole purpose of research and exemplary purposes only. We encourage you to use our material as a research and study aid only. Plagiarism is a crime, and we condone such behaviour. Please use our material responsibly.
9. All matters, terms & disputes are subject to Delhi Jurisdiction only.

Get books by Post & Pay Cash on Delivery :

If you want to Buy NEERAJ BOOKS by post then please order your complete requirement at our Website www.neerajbooks.com where you can select your Required NEERAJ BOOKS after seeing the Details of the Course, Subject, Printed Price & the Cover-pages (Title) of NEERAJ BOOKS.

While placing your Order at our Website www.neerajbooks.com You may also avail the “Special Discount Schemes” being offered at our Official website www.neerajbooks.com.

No need to pay in advance as you may pay “Cash on Delivery” (All The Payment including the Price of the Book & the Postal Charges, etc.) are to be Paid to the Delivery Person at the time when You take the Delivery of the Books & they shall Pass the Value of the Goods to us. We usually dispatch the books Nearly within 2-3 days after we receive your order and it takes Nearly 3-4 days in the postal service to reach your Destination (In total it take nearly 6-7 days).

Content

मानव संसाधन प्रबंधन (Human Resource Management)

Question Bank – (Previous Year Solved Question Papers)

Question Paper—June-2023 (Solved)	1
Question Paper—December-2022 (Solved)	1
Question Paper—Exam Held in March-2022 (Solved)	1-3
Question Paper—Exam Held in August-2021 (Solved)	1
Question Paper—Exam Held in February-2021 (Solved)	1
Question Paper—June, 2019 (Solved)	1
Question Paper—December, 2018 (Solved)	1-4
Question Paper—June, 2018 (Solved)	1-2
Question Paper—December, 2017 (Solved)	1
Question Paper—June, 2017 (Solved)	1

<i>S.No.</i>	<i>Chapterwise Reference Book</i>	<i>Page</i>
1.	मानव संसाधन प्रबंधन : अर्थ, प्रकृति, विस्तार और महत्त्व..... (Human Resource Management: Meaning, Nature, Extent and Importance)	1
2.	सामरिक मानव संसाधन प्रबंधन	11
	(Strategic Human Resource Management)	
3.	मानव संसाधन नियोजन व सामरिक नीतियाँ	19
	(Human Resource Planning and Strategic Policies)	
4.	कार्य-विश्लेषण और कार्य संरचना	29
	(Job Analysis and Job Structure)	
5.	भर्ती, चयन, नियुक्ति और पदोन्नति	38
	(Recruitment, Selection, Appointment and Promotion)	
6.	कार्य निष्पादन मूल्यांकन	48
	(Work Performance Evaluation)	
7.	पारिश्रमिक तथा वेतन व्यवस्था	57
	(Wages and Salary System)	

S.No.	Chapterwise Reference Book	Page
8.	पुरस्कार और प्रोत्साहन प्रबंध (Reward and Incentive Management)	64
9.	कर्मचारी लाभ (Employee Benefits)	71
10.	प्रशिक्षण और विकास (Training and Development)	77
11.	पुनः तैनाती और पुनः दक्षता (Redeployment and Re-skill)	86
12.	अधिगम और विकास (Learning and Development)	94
13.	प्रबंधन विकास (Managerial Development)	99
14.	कर्मचारी क्षमता निर्माण कार्य नीतियाँ (Employee Capacity Building Strategies)	107
15.	समग्र गुणवत्ता प्रबंधन (Total Quality Management)	111
16.	कर्मचारी स्वास्थ्य और सुरक्षा (Employee's Health and Safety)	118
17.	मानव संसाधन प्रबंधन और कर्मचारी संलग्नता (Human Resource Management and Worker's Participation)	127
18.	औद्योगिक सम्बन्ध (Industrial Relations)	139
19.	अनुशासन और शिकायतें (Discipline and Complaints)	151
20.	मानव संसाधन प्रबंधन प्रभाविकता (Effectiveness of Human Resource Management)	161
21.	मानव संसाधन लेखा परीक्षण (Human Resource Audit)	168
22.	कार्यस्थल पर परिवर्तन व्यवस्था (Changing System at Workplace)	174
23.	तनाव प्रबंधन (Stress Management)	182



**Sample Preview
of the
Solved
Sample Question
Papers**

Published by:



**NEERAJ
PUBLICATIONS**

www.neerajbooks.com

QUESTION PAPER

June – 2023

(Solved)

मानव संसाधन प्रबंधन
(Human Resource Management)

M.P.A.-14

समय : 3 घण्टे |

| अधिकतम अंक : 100

नोट : किन्हीं पाँच प्रश्नों के उत्तर दीजिए। प्रत्येक भाग में कम-से-कम दो प्रश्न अवश्य कीजिए। सभी प्रश्नों के अंक समान हैं।

भाग-I

प्रश्न 1. मानव संसाधन प्रबंधन को समझने में विनम्र और कठोर पक्षों की चर्चा कीजिए।

उत्तर—संदर्भ—देखें अध्याय-1, पृष्ठ-1, 'परिचय', पृष्ठ-3, 'मानव संसाधन प्रबंधन के पक्ष'

प्रश्न 2. मानवशक्ति नियोजन की प्रक्रिया का वर्णन कीजिए।

उत्तर—संदर्भ—देखें अध्याय-3, पृष्ठ-22, 'मानव शक्ति नियोजन (चरणबद्ध) प्रक्रिया'

प्रश्न 3. कार्य के दौरान तथा कार्य के अन्यथा समय में की जाने वाली प्रशिक्षण विधियों पर एक टिप्पणी लिखिए।

उत्तर—संदर्भ—देखें अध्याय-10, पृष्ठ-81, 'प्रशिक्षण विधि'

प्रश्न 4. "कार्य निष्पादन प्रबंधन एक परिणामोन्मुख क्रिया है।" विस्तृत वर्णन कीजिए।

उत्तर—संदर्भ—देखें अध्याय-6, पृष्ठ-51, 'कार्य निष्पादन प्रबंधन', 'कार्य निष्पादन प्रबंधन के आधारभूत चरण', 'कार्य निष्पादन प्रबंधन के लाभ', 'कार्य निष्पादन विकाय योजना'

प्रश्न 5. पारिश्रमिक के सिद्धांतों की व्याख्या कीजिए।

उत्तर—संदर्भ—देखें अध्याय-7, पृष्ठ-59, 'पारिश्रमिक के सिद्धांत'

भाग-II

प्रश्न 6. अधिगम प्रक्रिया के उपागमों एवं तत्वों को स्पष्ट कीजिए।

उत्तर—संदर्भ—देखें अध्याय-12, पृष्ठ-96, 'अधिगम की प्रक्रिया से संबंधित उपागम', 'अधिगम की प्रक्रिया में निहित तत्व'

प्रश्न 7. समग्र गुणवत्ता प्रबंधन की विशेषताओं को उजागर कीजिए।

उत्तर—संदर्भ—देखें अध्याय-15, पृष्ठ-112, 'समग्र गुणवत्ता प्रबंधन के लाभ'

प्रश्न 8. 'मानव संसाधन प्रबंधन की प्रभाविकता को सुनिश्चित करना एक उचित क्रिया है।' टिप्पणी कीजिए।

उत्तर—संदर्भ—देखें अध्याय-20, पृष्ठ-161, 'परिचय', पृष्ठ-162, 'प्रभाविकता मानव तैयार करना' तथा पृष्ठ-166, प्रश्न 2

प्रश्न 9. औद्योगिक संबंध को परिभाषित कीजिए तथा औद्योगिक संबंध में प्रौद्योगिकी की भूमिका का परीक्षण कीजिए।

उत्तर—संदर्भ—देखें अध्याय-18, पृष्ठ-139, 'औद्योगिक संबंध की परिभाषा', पृष्ठ-140, 'तकनीकी विकास व औद्योगिक संबंध'

प्रश्न 10. विवाद सुलझाने के तरीकों का परीक्षण कीजिए।

उत्तर—संदर्भ—देखें अध्याय-18, पृष्ठ-146, 'विवाद सुलझाने के तरीके'

■ ■

QUESTION PAPER

December – 2022

(Solved)

मानव संसाधन प्रबंधन
(Human Resource Management)

M.P.A.-14

समय : 3 घण्टे |

| अधिकतम अंक : 100

नोट : किन्हीं पाँच प्रश्नों के उत्तर दीजिए। प्रत्येक भाग में कम-से-कम दो प्रश्न अवश्य कीजिए। सभी प्रश्नों के अंक समान हैं।

भाग-I

प्रश्न 1. सामरिक मानव संसाधन प्रबंधन के विभिन्न आदर्शों की विशेषताओं की व्याख्या कीजिए।

उत्तर-संदर्भ-देखें अध्याय-2, पृष्ठ-14, 'सामरिक मानव संसाधन प्रबंधन के पक्ष'

प्रश्न 2. कार्य संवृद्धि और कार्य अभिवृद्धि के महत्त्व का परीक्षण कीजिए।

उत्तर-संदर्भ-देखें अध्याय-4, पृष्ठ-29, 'परिचय', पृष्ठ-33, 'कार्य संवृद्धि तथा कार्य अभिवृद्धि का महत्त्व'

प्रश्न 3. भारत में लोक सेवा भर्ती पर एक टिप्पणी लिखिए।

उत्तर-संदर्भ-देखें अध्याय-5, पृष्ठ-41, 'भारत में सिविल सेवा भर्ती', पृष्ठ-46, प्रश्न-3

प्रश्न 4. कार्य-निष्पादन मूल्यांकन की पद्धतियों का वर्णन कीजिए।

उत्तर-संदर्भ-देखें अध्याय-6, पृष्ठ-52, 'कार्य-निष्पादन मूल्यांकन की पद्धतियाँ'

प्रश्न 5. "प्रशिक्षण, विकास और शिक्षा अंतर्सम्बन्धित अवधारणाएँ हैं।" टिप्पणी कीजिए।

उत्तर-संदर्भ-देखें अध्याय-10, पृष्ठ-77, 'परिचय', 'प्रशिक्षण का तात्पर्य', 'प्रशिक्षण, विकास और शिक्षा'

भाग-II

प्रश्न 6. समग्र गुणवत्ता प्रबंधन की अवधारणा पर एक टिप्पणी लिखिए।

उत्तर-संदर्भ-देखें अध्याय-15, पृष्ठ-111, 'समग्र गुणवत्ता प्रबंधन की अवधारणा'

प्रश्न 7. सामूहिक सौदेबाजी विशेषणिक विशेषताओं की व्याख्या कीजिए।

उत्तर-संदर्भ-देखें अध्याय-17, पृष्ठ-131, 'सामूहिक सौदेबाजी'
प्रश्न 8. "कर्मचारी दंडात्मक उपायों के डर से आदेशों का पालन करते हैं।" नकारात्मक अनुशासन के संदर्भ में इस कथन की व्याख्या कीजिए।

उत्तर-संदर्भ-देखें अध्याय-19, पृष्ठ-152, 'नकारात्मक अनुशासन का दृष्टिकोण'

प्रश्न 9. कर्मचारी क्षमता निर्माण के लिए बाहरी प्रोत्साहन की आवश्यकता पर संक्षिप्त में लिखिए।

उत्तर-संदर्भ-देखें अध्याय-14, पृष्ठ-107, 'बाहरी प्रोत्साहन की आवश्यकता'

प्रश्न 10. पुनः तैनाती की अवधारणा, सिद्धांतों एवं मुद्दों की व्याख्या कीजिए।

उत्तर-संदर्भ-देखें अध्याय-11, पृष्ठ-86, 'पुनः तैयारी को समझना', 'पुनः तैनाती के निर्देशक सिद्धांत', 'पुनः तैनाती के महत्त्वपूर्ण पहलू'

■ ■

Sample Preview of The Chapter

Published by:



**NEERAJ
PUBLICATIONS**

www.neerajbooks.com

मानव संसाधन प्रबंधन

(Human Resource Management)

मानव संसाधन प्रबंधन : अर्थ, प्रकृति, विस्तार और महत्त्व
(Human Resource Management: Meaning, Nature, Extent and Importance)

1

परिचय

इस अध्याय में मानव संसाधन प्रबंधन के अर्थ, प्रकृति, विचार, महत्त्व तथा इसके मार्ग में आने वाली बाधाओं और चुनौतियों पर प्रकाश डाला गया है। किसी भी संगठन (Organisation) के लिए तीन आवश्यक शर्तें होती हैं—मानव संसाधन (Human Resources), भौतिक संसाधन (Materialistic Resources) और आर्थिक संसाधन (Economic Resources)। संगठन के भौतिक संसाधन और आर्थिक संसाधनों का तब तक कोई लाभ नहीं होता, जब तक कि मानव संसाधन न हों, क्योंकि मनुष्य के द्वारा उपयोग किए जाने पर ही इन संसाधनों से लाभ प्राप्त किया जा सकता है।

औद्योगिक क्रांति से पहले संगठन का आकार अधिक विस्तृत नहीं होता था अतः कार्यस्थल पर कठिनाइयाँ और जटिलताएँ भी कम हुआ करती थीं। इनकी समस्याओं का समाधान नियोक्ता (Employers) द्वारा ही कर लिया जाता था, परन्तु औद्योगिक क्रांति के फलस्वरूप तथा वैश्वीकरण के कारण आज संगठन का आकार बढ़ता जा रहा है। एक संगठन का आकार आज इतना विस्तृत हो गया है कि एक ही संगठन कई देशों में एक साथ कार्य कर रहा है। ऐसी परिस्थितियों में यह सम्भव नहीं है कि एक ही नियोक्ता द्वारा संगठन की समस्याओं को सुलझाया जा सके अतः संगठन के अंतर्गत एक ऐसे प्रबंध-तंत्र की स्थापना करनी पड़ती है, जिसके द्वारा संगठन के कर्मचारियों के कार्यों के बीच सामंजस्य बैठाने का कार्य किया जाता है।

अध्याय का विहंगावलोकन

मानव संसाधन प्रबंधन का विकास

(Development of Human Resource Management)

यदि हम मानव संसाधन प्रबंधन के विकास की बात करें तो इसके बीज औद्योगिक क्रांति में पाये जाते हैं। 19वीं शताब्दी से पहले, यानि औद्योगिकीकरण से पूर्व उत्पादन के साधन, नियम, कार्य-प्रणाली आदि सरल हुआ करते थे, अतः व्यावसायिक और उद्योग के क्षेत्रों में मानवीय संबंधों को लेकर समस्याएँ पैदा नहीं होती थीं, परन्तु मशीनीकरण के युग के साथ-साथ सभी परिस्थितियों में परिवर्तन हुआ, जिसका असर उद्योग में कार्य करने वाले कर्मचारियों के संबंधों पर सबसे अधिक हुआ। कार्य प्रणाली जहाँ सरल होती थी, वह जटिल हो गयी। उन्नीसवीं शताब्दी के अन्त और बीसवीं शताब्दी की शुरुआत में फ्रेड्रिक टेलर द्वारा वैज्ञानिक प्रबंधन विचारधारा का प्रतिपादन किया गया, जिसमें मानवीय दृष्टिकोण पर समुचित ध्यान नहीं दिया गया। टेलर ने अपने उपागम या विचारधारा में यह सिद्ध करने का प्रयास किया कि संगठन में कार्य का संचालन वैज्ञानिक रीति से हो। टेलर के अनुसार प्रशासन एक तकनीक है, जिससे कर्मचारी की कार्यकुशलता को प्राप्त किया जा सकता है। यह विचारधारा अत्यधिक यान्त्रिक होने के कारण आलोचना की पात्र बनी। उद्योग और व्यावसायिक क्षेत्र में मानव और यन्त्र के बीच फर्क नहीं समझा गया, तो इसने कर्मचारियों के बीच असंतोष पैदा कर दिया, जिसकी परिणति मजदूर संघ, कर्मचारी संघ के उदय के रूप में हुई। कर्मचारियों की

2 / NEERAJ : मानव संसाधन प्रबंधन

मांगें इन संघों द्वारा एकजुट होकर रखी जाने लगीं। इससे सेवायोजकों पर दबाव बढ़ने लगा, क्योंकि मजदूर और कर्मचारी एकजुट हो गये और यदि सेवायोजक उनकी मांग पूरी नहीं करते तो हड़ताल, बन्द और प्रदर्शन, धरना आदि के द्वारा उन पर दबाव बनाया जाता, जिससे व्यवसाय को हर तरफ से हानि होती। अतः अब इस दिशा में प्रयास किये जाने लगे कि नियोक्ता और कर्मचारियों के सम्बन्धों में कैसे तालमेल बैठाया जाए। हॉथोर्न प्रयोग इस दिशा में एक महत्वपूर्ण कदम था।

हॉथोर्न प्रयोग एल्टन मेयो (Elton Mayo) के नेतृत्व में एफ.जी. रोथलिसबर्जर (F.G. Roethlisberger), टी.एन. ह्वार्टहेड (T.N. Whitehead) एवं डब्ल्यू.जे. डिकसन (W.J. Dickson) के द्वारा सन 1927 से 1932 में किए गए। यह न केवल अमेरिका बल्कि विश्व में किये जाने वाले प्रथम संगठित और व्यवस्थित प्रयोग थे जो पूरे पाँच साल तक अमेरिका की वेस्टर्न इलेक्ट्रिक कम्पनी में किए गए। इन प्रयोगों का मुख्य ध्येय औद्योगिक क्षेत्र में मानवीय सम्बन्ध विचारधारा पर प्रकाश डालना था। हॉथोर्न प्रयोग कई चरणों में सम्पन्न किए गए। इन प्रयोगों के द्वारा यह जानने का प्रयास किया गया कि कर्मचारी भिन्न-भिन्न परिस्थितियों में किस प्रकार का व्यवहार करते हैं। प्रयोगों के फलस्वरूप मेयो इस निष्कर्ष पर पहुँचे कि यदि हम उत्पादन में वृद्धि करना चाहते हैं, तो मानवीय सम्बन्धों पर ध्यान देना चाहिए, न कि वैज्ञानिक प्रबन्ध पर। कर्मचारी को पहले मानव (Human) और बाद में कर्मचारी समझना चाहिए। जब तक उद्योग मानवीय पहलुओं पर गौर नहीं करेगा तब तक नियोक्ता और कर्मचारी सम्बन्ध आशानुरूप नहीं हो सकते और यदि यह सम्बन्ध आशानुरूप नहीं होंगे तो उत्पादन में यथासम्भव वृद्धि भी सम्भव नहीं है। अतः मानव संसाधन प्रबंधन के क्षेत्र में हॉथोर्न प्रयोग एक सार्थक और सकारात्मक प्रयास था।

हॉथोर्न प्रयोग 1941 में प्रकाशित हुए। सन 1913 में शिकागो विश्वविद्यालय में Committee on Human Relations in Industry का गठन किया गया, जिसका ध्येय मानवीय सम्बन्धों पर अध्ययन करना, शोध करना तथा शोधार्थियों को प्रशिक्षण प्रदान करना था। इसके उपरान्त विश्व के अधिकतर देशों में मानव सम्बन्धों और संसाधन प्रबंधन पर अनेक शोध किए गए और कई पुस्तकें लिखी गईं।

मानव संसाधन प्रबंधन के विकास में यदि अन्य महत्वपूर्ण विद्वानों का उल्लेख किया जाए तो वे हैं—रॉबर्ट ओवेन, चार्ल्स बैवेज और हेनरी टौडे। ये सभी मानव संसाधन प्रबंधन के प्रारंभिक विकास में सहयोगी थे। मानव संसाधन प्रबंधन में लगातार नये आयाम जुड़ते जा रहे हैं और इसका विकास-क्रम निरन्तर जारी है।

मानव संसाधन प्रबंधन की व्याख्या

(Explanation of Human Resource Management)

संगठन केवल एक संस्थात्मक ढांचा नहीं है, वरन् एक ऐसी सामाजिक इकाई है, जिसमें भौतिक संसाधनों के साथ-साथ मानव

संसाधन भी कार्य करते हैं। अधिकतर विद्वानों का यह मानना है कि यदि संगठन में वांछित लक्ष्यों को प्राप्त करना है, तो भौतिक संसाधनों के स्थान पर मानव संसाधनों पर अधिक ध्यान केन्द्रित करना चाहिए। क्योंकि मानव-शक्ति के प्रभावकारी संचालन व उपयोग से ही संगठन के दूसरे सभी संसाधनों का कुशलतापूर्वक संचालन और क्रियान्वयन संभव हो सकता है तथा संगठन के निर्धारित लक्ष्यों की ओर अग्रसर हुआ जा सकता है।

यहाँ यह स्पष्ट करना आवश्यक है कि मानव को संसाधन शब्द से सम्बोधित क्यों किया जा रहा है। संसाधन से तात्पर्य है पूँजी, अर्थात् वह साधन जिसके प्रयोग के द्वारा और अधिक उत्पादन किया जा सके। अतः संगठन को मानव पूँजी का उपयोग इस तरह करना चाहिए, जिससे उत्पादन अधिक-से-अधिक हो सके तथा लक्ष्यों की प्राप्ति की दिशा में बिना किसी बाधा के आगे बढ़ा जा सके। मानव संसाधन प्रबंधन का मुख्य कार्य संगठन के दो परस्पर विरोधी तत्त्वों संगठन का सामूहिक उद्देश्य तथा कर्मचारियों का व्यक्तिगत उद्देश्य या लाभ के बीच संतुलन और समायोजन करना है, जिससे दोनों लक्ष्यों को पूरा किया जा सके और इन दोनों के बीच ठकराव पैदा न हो।

मानव संसाधन प्रबंधन की मुख्य चुनौती है—संगठनात्मक प्रभावकारिता या प्रभावशीलता। जिस तरह समय गतिशील होता है अतः उसमें स्वतः परिवर्तन आता रहता है, उसी तरह बदलती हुई परिस्थितियों के साथ प्रत्येक संगठन में भी संरचनात्मक तथा कार्यात्मक परिवर्तन होते हैं या करने पड़ते हैं। यदि ऐसा नहीं होता तो संगठन बहुत दिनों तक बदलती हुई परिस्थितियों में पुरानी मान्यताओं के साथ टिका नहीं रह सकता। अतः संगठन में यह जिम्मेदारी मानव संसाधन प्रबंधन की है कि वह परिवेश में होने वाले परिवर्तनों के प्रति जागरूक रहे तथा समय के साथ-साथ संगठन की नीतियों में परिवर्तन करके उसे गतिशील बनाये रखे, क्योंकि संगठन की प्रासंगिकता तथा कुशलता के लिए गतिशीलता एक आवश्यक शर्त है।

मानव संसाधन प्रबंधन की परिभाषा (Definition of Human Resource Management)—मानव संसाधन प्रबंधन को विभिन्न विद्वानों ने निम्नलिखित तरह से परिभाषित किया है—

1. जॉर्ज टी. मिल्कोविच तथा डब्ल्यू जे. बोड्यू ने अपनी पुस्तक Human Resource Management, 1997 में परिभाषित करते हुए लिखा है—“मानव संसाधन प्रबंधन निर्णयों की एक समन्वित शृंखला है, जो कर्मचारी और नियोक्ता के संबंध को संचालित करती है। उनकी कार्यकुशलता संस्था और कर्मचारियों की उद्देश्य पूर्ति में सहायक होती है।”

2. डेविड ए. डिकेन्जो तथा पी. रोबिन्स ने अपनी पुस्तक Personnel/HRM, 1989 में मानव संसाधन प्रबंधन को इस प्रकार परिभाषित किया है—“मानव संसाधन-प्रबंधन लोगों से सम्बन्धित

प्रबंधन है, क्योंकि प्रत्येक संगठन मूलतः लोगों द्वारा निर्मित होता है, अतः उनकी सेवाएं निश्चित करना, कुशलता में वृद्धि करना, उन्हें प्रेरित (Motivate) करना, जिससे उच्च स्तर का निष्पादन (Performance) सम्भव हो सके एवं वे संगठन के प्रति वचनबद्ध (Committed) हों और अपने उद्देश्य की ओर उन्मुख हों, यह कार्य मानव संसाधन प्रबंधन का है। यह सभी संस्थाओं पर समान रूप से लागू होता है, चाहे वह सरकारी संस्था हो या निजी, सामाजिक हो या आर्थिक, शिक्षा से संबंधित हो या स्वास्थ्य से।”

3. एडबीन बी. फ्लीपो (Personnel Management, 1984) के अनुसार—“मानव संसाधन प्रबंधन मानव संसाधनों की प्राप्ति, विकास, क्षतिपूर्ति, समाकलन (Integration) व अनुरक्षण (Escorting) के लिए, नियोजन संगठन, निर्देशन, नियंत्रण आदि क्रियाओं से संबंधित है, ताकि व्यक्तिगत, संस्थागत व सामाजिक उद्देश्यों की पूर्ति हो सके।”

उपर्युक्त परिभाषाओं से स्पष्ट है कि मानव संसाधन प्रबंधन निर्णय लेने की वह शृंखला है, जिसके द्वारा नियोजन और कर्मचारी के बीच सम्बन्धों में सामंजस्य बैठाया जाता है। कर्मचारियों से संबंधित सभी समस्याओं का निपटारा भी मानव संसाधन प्रबंधन द्वारा किया जाता है।

मानव संसाधन प्रबंधन के पक्ष (Versions of Human Resource Management)—मानव संसाधन प्रबंधन के मुख्यतः दो पक्ष हैं—(1) कठोर पक्ष, (2) विनम्र पक्ष।

1. कठोर पक्ष (Hard Version)—मानव संसाधन प्रबंधन का कठोर पक्ष पूँजीवादी व्यवस्था की देन है जिसकी मान्यता है कि मानव संगठन में मानव एक संसाधन (पूँजी) की भाँति है जिसका कार्य संगठन को अधिक-से-अधिक लाभ प्राप्त करने में सहायता प्रदान करना है। इस विचारधारा के अनुसार संसाधन प्रबंधन का प्रमुख उद्देश्य होता है मानव संसाधन का अधिकतम उपयोग करना। इससे यह स्पष्ट होता है कि पूँजीवादी व्यवस्था में इस विचारधारा का विकास कड़ी प्रतिस्पर्द्धा में अधिकतम लाभ सुनिश्चित करने हेतु किया गया है।

2. विनम्र पक्ष (Soft Version)—मानव संसाधन प्रबंधन का विनम्र पक्ष मुख्यतः मानवीय संबंध विचारधारा से प्रभावित है। इस विचारधारा के अनुसार कर्मचारी को ‘अधीनस्थ’ न मानकर सहयोगी या संगठन के संचालन में सहायक माना जाता है। जहाँ कठोर विचारधारा पूँजीवादी व्यवस्था की देन थी, वहीं विनम्र पक्ष लोकतांत्रिक व्यवस्था की देन है। जिस प्रकार लोकतांत्रिक व्यवस्था में नीति-निर्माण में भागीदारी, प्रबंधन प्रशासन में सहयोग और संलग्नता पर जोर दिया जाता है उसी प्रकार मानव संसाधन प्रबंधन का विनम्र पक्ष कर्मचारियों की भागीदारी, उनकी सहायता और सहभागिता का पक्षधर है। यह विचारधारा कर्मचारियों को एक ‘उपयोगी वस्तु’ न मानकर उन्हें एक ‘मूल्यवान सम्पत्ति’ या संगठन का हिस्सा मानकर

चलती है, जिसके कारण संगठन को प्रतियोगिता में लाभ प्राप्त होता है। यह अवधारणा कर्मचारियों के व्यक्तिगत हितों और संगठन के सामूहिक हितों और लक्ष्यों में विरोधाभास नहीं, बल्कि एकरूपता में विश्वास करती है, जिनकी उपलब्धि तभी सम्भव है जब ये एक ही दिशा में साथ-साथ मिलकर कार्य करें।

दोनों पक्षों में पुनर्संयोजन (Reconciling the Two)—वास्तव में यदि देखा जाए तो मानव संसाधन प्रबंधन कठोर व विनम्र दोनों पक्षों का समायोजन है। व्यावसायिक परिदृश्य में संगठन के हित कर्मचारियों के व्यक्तिगत हितों से ऊपर होते हैं। अतः कर्मिकों के साथ कठोर व विनम्र दोनों ही प्रकार का व्यवहार किया जाता है। यह समय, परिस्थिति व माँग पर निर्भर करता है कि मानव संसाधन प्रबंधन किस पक्ष पर अधिक जोर देता है। व्यावहारिक दृष्टि से देखा जाए तो दोनों में कोई विशेष अंतर नहीं है।

मानव संसाधन प्रबंधन की विशेषताएं (Features of Human Resource Management)—कीथ सिस्सन ने मानव प्रबंधन की निम्नलिखित विशेषताओं का वर्णन किया है—

1. संगठन की सभी विभागीय नीतियों में समन्वयन होना चाहिए तथा यह मानव संसाधन नीतियों के अनुकूल होना चाहिए।
2. संगठन में कर्मचारी प्रबंधन की अधिकतर जिम्मेदारी लाइन प्रबंधकों पर होती है।
3. मानव संसाधन प्रबंधन को कर्मचारियों के स्व-विकास, कौशल में सुधार, उत्तरदायी प्रवृत्ति के विकास पर बल देना चाहिए।

आर्मस्ट्रॉंग ने मानव संसाधन प्रबंधन के कुछ मौलिक सिद्धांत बताए हैं—

1. संगठन में मानव पूँजी सबसे महत्वपूर्ण व आवश्यक सम्पदा है।
2. संगठन की कार्मिक नीतियाँ उद्देश्योन्मुख होनी चाहिए।
3. व्यावसायिक संस्कृति कर्मचारी कल्याण पर केन्द्रित होनी चाहिए।

उपर्युक्त के अलावा भी मानव संसाधन प्रबंधन की कुछ महत्वपूर्ण विशेषताएं हैं—

1. मानव संसाधन प्रबंधन एक विस्तृत कार्य प्रक्रिया है।
2. मानव संसाधन प्रबंधन संगठन की प्रत्येक नीति को प्रभावित करता है तथा उससे प्रभावित भी होता है।
3. प्रबंधन इस प्रकार से किया जाए कि मानव पूँजी का सर्वोत्तम उपयोग किया जा सके।
4. मानव संसाधन प्रबंधन कर्मचारियों को प्रेरित करने के लिए प्रेरणादायी नीतियों का निर्माण करता है, ताकि वे अधिकतम उत्पादन की ओर उन्मुख हो सकें।
5. मानव संसाधन प्रबंधन लोगों द्वारा निर्मित व संचालित होने वाली प्रक्रिया है।
6. कुशल प्रबंधन से संगठन को मात्रात्मक व गुणात्मक लाभ

4 / NEERAJ : मानव संसाधन प्रबंधन

होता है।

7. यह निरंतर चलने वाली अर्थात् सतत् प्रक्रिया है।

मानव संसाधन प्रबंधन के उद्देश्य (Objectives/Purposes of the Human Resource Management)—मानव संसाधन प्रबंधन के उद्देश्यों को निम्नलिखित बिन्दुओं के आधार पर समझा जा सकता है—

- मानव संसाधन प्रबंधन का मुख्य उद्देश्य योग्य और प्रेरित कार्यबल को इस दिशा में प्रयोग करना कि संगठन के पूर्वनिर्धारित आधारभूत लक्ष्यों को प्राप्त किया जा सके।
- संस्थागत ढाँचे को बनाना तथा चलायमान रखना और इसमें कार्य करने वाले सभी सदस्यों के बीच वाँछित सम्बन्धों की स्थापना करना।
- संगठन के सदस्यों के व्यक्तिगत और सामूहिक लक्ष्यों को सुरक्षा और अनुरक्षण (Integration) प्रदान करना।
- व्यक्तिगत और सामूहिक विकास के मौके (Opportunities) और सुविधा मुहैया कराना, जिससे संगठन के विकास और सदस्यों के विकास में सामंजस्य हो सके।
- मानव संसाधनों का प्रभावकारी प्रयोग करना, जिससे संगठनात्मक लक्ष्यों को प्राप्त किया जा सके।
- व्यक्तिगत और सामूहिक आवश्यकताओं का ध्यान रखना तथा उन्हें उचित व समान वेतन, भत्ता, लाभ, सामाजिक सुरक्षा आदि प्रदान करके संतुष्ट करना।
- कर्मचारियों के मनोबल को ऊँचा बनाये रखना तथा उनकी कार्यस्थल परिस्थितियों में लगातार सुधार करते रहना, जिससे मानवीय संबंध अच्छे बने रहें।
- विकासात्मक तथा प्रशिक्षण कार्यक्रमों के द्वारा मानवीय संसाधनों को लगातार मजबूत बनाये रखना।
- अपाहिज, विकलांग व्यक्तियों और समाज की असहाय औरतों को रोजगार प्रदान करके सामाजिक कल्याण की दिशा में योगदान करना।
- मजबूत, निष्पक्ष, दृढ़ नेतृत्व प्रदान करना।
- मानव संसाधन का प्राथमिक उद्देश्य लोगों की शक्तियों को उत्पादक कार्यों में लगाना और उपभोक्ता का लाभ सुनिश्चित करना है।

मानव संसाधन प्रबंधन का कार्यक्षेत्र (Scope of Human Resource Management)—मानव संसाधन प्रबंधन के कार्यक्षेत्र को निम्नलिखित भागों में विभाजित किया जा सकता है—

1. **संगठनात्मक पहलू**—मानव संसाधन प्रबंधन का प्रथम कार्य है, संगठन की रूपरेखा तैयार करना, संगठन के उद्देश्य निर्धारित करना, तत्पश्चात योजना का निर्माण करना, जिससे उन उद्देश्यों और लक्ष्यों को प्राप्त किया जा सके, जिनके लिए संगठन का निर्माण किया गया है।

2. **कर्मचारी पहलू**—जब संगठन का संस्थात्मक ढाँचा तैयार हो जाता है, तब जरूरत होती है संस्था में कार्य करने के लिए कर्मचारियों की। इसके लिए भर्ती, नियुक्ति, चयन-प्रक्रिया आदि का सहारा लिया जाता है, जिसकी जिम्मेदारी मानव संसाधन प्रबंधन की होती है। जब ये नियुक्तियाँ हो जाती हैं तो विभिन्न पदों के लिए चुनाव की भी व्यवस्था होती है, जिसका दायित्व मानव संसाधन विभाग को ही संभालना पड़ता है। कर्मचारियों से संबंधित सभी पहलुओं, जैसे—नियुक्ति, स्थानान्तरण, प्रोन्नति, प्रशिक्षण और विकास, छंटनी, क्षतिपूर्ति, वेतन, भत्ता, आर्थिक मदद, प्रोत्साहन आदि का कार्य मानव संसाधन विभाग को ही करना पड़ता है।

3. **कल्याणकारी पक्ष**—कर्मचारी संगठन के अंतर्गत अच्छे वातावरण और परिस्थितियों में कार्य करें, जिससे उनकी उत्पादकता में सुधार आए, इसकी जिम्मेदारी भी मानव संसाधन प्रबंधन की ही होती है। मानव संसाधन प्रबंधन कर्मचारियों की सुविधा के लिए कैंटीन की व्यवस्था करना, शिशु-सदन की व्यवस्था करना, अल्पाहार गृह, आराम गृह, आवासीय सुविधा, चिकित्सा सहायता, शिक्षा, स्वास्थ्य, मनोरंजन, सुरक्षा आदि की व्यवस्था करता है।

4. **औद्योगिक संबंध पहलू**—आज संगठन का आकार विस्तृत होता जा रहा है। अतः पेचिदगियाँ बढ़ना भी अवश्यभावी है। अधिक कर्मचारी होने से समस्याएँ भी अधिक होंगी। कई बार नियुक्ता और कर्मचारी के बीच संबंध अच्छे नहीं होते या फिर एक संगठन किसी दूसरे संगठन से प्रतिस्पर्द्धा के दौरान उसे कानूनी पहलुओं में उलझा सकता है जो आजकल बहुत सामान्य-सी बात हो गयी है। संगठन सफलतापूर्वक कार्य करता रहे इसलिए यह आवश्यक है कि वह कानूनी आधार पर मजबूत रहे और किसी वाद-विवाद के लिए न्यायालय के सामने प्रस्तुत हो सके। औद्योगिक संबंधों, जिसमें कानूनी पक्ष, संयुक्त परामर्श, सामूहिक समझौता, शिकायत, सुधार, अनुशासनात्मक प्रक्रिया, विवाद निपटारा आदि शामिल है, का संचालन भी मानव संसाधन प्रबंधन का ही हिस्सा है।

उपर्युक्त कार्यों के अलावा भी मानव संसाधन प्रबंधन द्वारा निम्नलिखित कार्य किये जाते हैं—

1. संगठन के सदस्यों में सामंजस्य विकसित करना,
2. संगठन के विभिन्न सदस्यों में कार्य का विभाजन करना,
3. सदस्यों को कार्य से संबंधित निर्देश देना,
4. कार्य का पुनर्निरीक्षण करना,
5. दिये गये कार्य की रिपोर्टिंग करना,
6. संगठन के बजट यानि आय-व्यय का ब्यौरा तैयार करना आदि।

समानार्थी सम्बोधन : संबंधित सिद्धांतों का स्पष्टीकरण

कार्मिक प्रबंधन से तात्पर्य है कि संगठन में कर्मचारियों को कुशल नेतृत्व प्रदान किया जाए, जिससे उच्च सेवा वर्गीय कर्मचारी