

Q. 6. General principles of executive development
प्रशासक (पर्यवेक्षक) विकास के सामान्य सिद्धांत

213

Ans: - औद्योगिक संस्थानों में प्रशिक्षण से तात्पर्य -

- (i) कर्मचारियों के प्रशिक्षण, तथा
- (ii) प्रशासकों के प्रशिक्षण से होता है।

अमेरिका में संकेत की भाषा में कर्मचारियों को Blue collar श्रमिक कहा जाता है और प्रशासकों जिन्हें पर्यवेक्षक, प्रबन्धक आदि आते हैं उन्हें White collar श्रमिक कहते हैं।

Lindblom के अध्ययनों के अनुसार पर्यवेक्षकों (प्रशासकों) के निर्मित बनाए गए प्रशिक्षण - कार्यक्रमों का सबसे बड़ा लाभ यह है कि कर्मचारियों की मनोवृत्ति समग्र रूप से कार्य, पर्यवेक्षण तथा कम्पनी की ओर अत्यधिक अनुकूल हो जाती है। ग्रेट ब्रिटेन में किए गए अध्ययनों के उपरांत Castle ने यह निष्कर्ष दिया कि प्रशिक्षण के फलस्वरूप न सिर्फ पर्यवेक्षकों की मनोवृत्ति में परिवर्तन आता, बल्कि उनके व्यवहार भी अनुकूल रूप में परिष्कृत हुआ।

परन्तु कुछ आलोचकों ने बतलाया है कि पर्यवेक्षकों के निर्मित बने अधिकांश प्रशिक्षण - कार्यक्रम व्यावहारिक रूप से सफल नहीं होते, क्योंकि प्रशिक्षण का उपयोग पर्यवेक्षक कर्मचारियों का प्रयोजन नहीं कर पाते। इसका कारण है कि प्रशिक्षण - कार्यक्रम की सामग्री तथा प्रणाली - दोनों ही दोषपूर्ण हैं। इन अध्ययनों से प्रमाणित है कि पर्यवेक्षकों के निर्मित बने प्रशिक्षणों के परिणाम सदैव अनुकूल नहीं होते।

Roethlisberger ने यह परामर्श दिया है कि यदि पर्यवेक्षक प्रशिक्षण को उपयोगी बनाना है, तो सर्वप्रथम प्रशिक्षण कार्यक्रमों पर आलोचनात्मक रूप से अध्ययन तथा अनुसंधान किया जाए।

Harris & Fleishman (1955) के अध्ययन का उद्देश्य

मानवीय संबंध युक्त पर्यवेक्षक - प्रशिक्षण - कार्यक्रम का प्रशिक्षार्थियों की मनोवृत्ति तथा व्यवहार पर वैसा प्रभाव पड़ता है। विशेषकर जब प्रशिक्षार्थी वास्तविक कार्य-स्थिति में वापस लौट आते हैं। अतः यही रूढ़ि अध्ययन उपलब्ध है जिसमें सर्वप्रथम पर्यवेक्षण - प्रशिक्षण के प्रभावों का अनुसंधानात्मक अध्ययन (Follow-up-Study) किया जाता है।

पर्यवेक्षक (प्रशासक) - प्रशिक्षण में प्रयुक्त प्रविधियाँ :-

प्रशिक्षण - प्रविधियों के बिना परस्पर समानताओं तथा विभिन्नताओं को जाने हुए पर्यवेक्षक के दोनों लक्ष्यों-तकनीकी ज्ञान एवं मानवीय संबंधों - की स्पष्ट जानकारी नहीं हो सकती और इन सभी लक्ष्यों की उपलब्धि में इन प्रविधियों की संलग्नता तथा उपदेयता भी नहीं आँकी जा सकती है। कुछ प्रविधियाँ स्वयंसाध्य संलग्नता तथा उपदेयता होने ही प्रशिक्षण उद्देश्यों की उपलब्धियों में सहायक होती हैं, ये प्रविधियाँ निम्नलिखित हैं :-

1. इन-बास्केट प्रशिक्षण प्रविधि (In-basket technique)
2. भूमिका अभिनय प्रविधि (Role playing technique)
3. प्रबन्धक कीड़ा आयोजित प्रविधि (Management Gameing)
4. संवेदनशीलता प्रशिक्षण क्षण (Sensitivity) या टी ग्रुप प्रशिक्षण प्रणाली (T-group training method)
5. मॉडलिंग (Modeling)

इन प्रशिक्षण प्रविधियों के अतिरिक्त कुछ अन्य प्रविधियाँ भी उपयोग में लायी जाती हैं। जैसे - व्याख्यान तथा सामूहिक विचार-विमर्श कार्यक्रमिक शिक्षण (Discussioned learning), जीवन-इतिहास, मनोनाट्यकरण इत्यादि जिनका प्रचलन भी कम नहीं था।

Tannerbaum, Kallegecion & Weschler (1954) ने परम्परागत प्रशिक्षण - कार्यक्रमों की 3 मुख्य त्रुटियों की ओर संकेत किया -

- (i) प्रशिक्षार्थी को अपनी चिरपरिचित सामाजिक कार्य-परिस्थितिसे दूर हटा दिया जाता है।
- (ii) व्यवहार में परिवर्तन लाने के लिए मानवीय संबंधविषयक सूचना देने से कोई प्रभाव नहीं पड़ता। स्वयं
- (iii) प्रशिक्षण से कार्य-स्थल तक नगम्य - सूचनाएँ स्वाभाविकरित होती हैं। (Transfered)

विभिन्न कंपनियों में प्रशिक्षण देने के लिए विभिन्न प्रणालियों का उपयोग किया जाता है। Vokos (1954) ने भी एक सूची प्रस्तुत की। Habbe (1950) ने 9 कंपनियों का अध्ययन कर पर्यवेक्षक-प्रशिक्षण में प्रयुक्त लगभग 20 प्रविधियों का उल्लेख किया। इसी प्रकार Woelby 1953 ने एक कारखाना विशेष का अध्ययन करते हुए सफल विकास-कार्यक्रम के लिए 4 बातों की आवश्यकता बतायी :-

- ① पहचान तथा संगठन,
- ② दो प्रकार की माप, एक व्यक्ति की ओर केन्द्रित और दूसरी कार्य संपादन की ओर केन्द्रित।
- ③ कार्यक्रम का आधार नैतिकता तथा व्याय होना चाहिए एवं
- ④ उच्च प्रबन्धक को सहज्यतापूर्वक साथ देना चाहिए।

Bavelas ने अपने अध्ययन-अनुभवों के आधार पर यह निष्कर्ष निकाला है कि प्रशिक्षकों को प्रशिक्षण देने से उद्योगों में उन्नत कार्य सम्पादन होगा। अतः इसके लिए स्वतः प्रशिक्षकों को ही पहले विचार-विमर्श प्रणाली द्वारा प्रशिक्षण-कार्यक्रम में निहित अभिप्रेरणा तथा मनोवृत्ति के महत्व को समझा गया। इस विद्या में अभी और मनोवैज्ञानिक शोध की आवश्यकता है।

प्रशिक्षण - प्रभावशीलता का मूल्यांकन

(Assessing Training Effectiveness) :-

प्रशिक्षण की प्रभावशीलता को किस मापदण्ड के आधार पर मापा जाए, यह एक ऐसा प्रश्न है, जो पर्यवेक्षक-प्रशिक्षण की सार्थकता को जानने के लिए महत्वपूर्ण है। किसी प्रशिक्षण प्रणाली अथवा कार्यक्रम की अर्थार्थ अथवा बुराई, सफलता एवं असफलता तथा प्रभावशीलता और अप्रभावशीलता का किस प्रकार मूल्यांकन किया जाए? किस मापदण्ड अथवा मापदण्डों का उपयोग हो? उद्योगों में व्यवस्था-प्रशिक्षण प्रणालियों कहां तक अपनी लक्ष्यसिद्धि में सफल हो रही है, इत्यादि।

इस विद्या में विद्वानों एवं निरीक्षकों से यह विधि

हुआ है कि प्रभावशीलता-माप की कोई भी विशिष्ट प्रणाली वस्तुतः पर्याप्त नहीं मानी जा सकती, क्योंकि जिस रूप में प्रभावशीलता-प्रदों का संग्रह होता है, वही अत्यधिक दोषपूर्ण है।

Mashler & Monroe (1952) ने प्रायः औद्योगिक प्रशिक्षण से संबंधित 4 मौलिक प्रश्नों के बारे में सम्बद्ध सूचनाएँ प्राप्त करने की चेष्टा की है :-

- (i) प्रशिक्षण-संबंधी आवश्यकताओं का कैसे निर्धारण हो?
- (ii) विभिन्न प्रशिक्षण-प्रणालियों के कौन-कौन सापेक्षित गुण हैं?
- (iii) प्रशिक्षण के विभिन्न सहायक साधनों के क्या क्या सापेक्षिक गुण हैं?
- (iv) प्रशिक्षण के परिमाण क्या हैं?

इन प्रश्नों के उत्तर देने के लिए अध्ययनकर्ता ने सूचना प्राप्ति के 3 स्रोत (Sources) का उपयोग किया है -

- (i) उपलब्ध साहित्य की भीमसा,
- (ii) प्रश्नसूची सर्वेक्षण एवं
- (iii) क्षेत्र निरीक्षण।

इन अध्ययनों से ज्ञात हुआ कि प्रशिक्षण-अनुसंधानों की संख्या बहुत सीमित होती है और इन अनुसंधानों का स्वरूप भी आरंभिक होता है और अधिकांश कम्पनियों की इस तरह के अनुसंधान कार्य चलाती भी है, जो अपने अध्ययन परिणामों को सूचित नहीं करती।

प्रशिक्षण-परिणामों के मापदण्डों की जाने बिना पर्याप्त रूप से यह पता नहीं लगा सकते हैं कि हमारी औद्योगिक प्रविधियाँ वस्तुतः धनात्मक परिणाम दे रही हैं, अथवा मात्र इच्छार्थी चिन्तन। दूसरे शब्दों में, यही मापदण्ड-निर्धारण की समस्या है।