

प्रशिक्षण के तरीके

प्रशिक्षण किसी कला अथवा व्यवसाय के सम्बन्ध में व्यावहारिक ज्ञान की प्राप्ति है। सैद्धान्तिक ज्ञान को व्यावहारिक ज्ञान में परिणत करने की कला को प्रशिक्षण कहते हैं। प्रशिक्षण एक तरीका है जिसके द्वारा व्यक्तियों में से किसी काम को करने योग्य बनाने के लिए ज्ञान प्रदत्त किया जाता है। उद्योग में प्रशिक्षण का मतलब उस प्रशिक्षण से है जिसके द्वारा मजदूरों में या उनके प्रबंध एवं कार्य क्षमता को विकसित में लाया जाता है। कारणों के अन्तर्गत नियुक्ति, स्थानान्तरण, पदोन्नति, एवं सुरक्षा आदि के लिए प्रशिक्षण दिया जाता है। काम के लिए जिस शिक्षा, ज्ञान, कुशलता आदि की जरूरत पड़ती है, वे सारी चीजें उस काम को करने वाले व्यक्ति में नहीं पाई जाती हैं। अतः इन सभी आवश्यकताओं की पूर्ति के लिए प्रशिक्षण की जरूरत पड़ती है। इस प्रकार किसी व्यक्ति में काम करने के लिए जो आवश्यक बातें होती हैं उसकी कमी को पूरा करने के लिए प्रशिक्षण दिया जाता है।

औद्योगिकीकरण के साथ ही वैज्ञानिक एवं तकनीकी विधियों का विकास हुआ। व्यवसाय के क्षेत्र में वैज्ञानिक विधियों का प्रयोग, कार्य संगठन, उत्पादन प्रणाली के परिवर्तन के कारण व्यक्ति को अपने आप में शीघ्रताशीघ्र परिवर्तन करने पड़ते हैं। विशिष्ट कौशल एवं प्रशिक्षण प्राप्त कर उसे नयी मशीनों पर अपने आपको कार्य के योग्य

बनाना पड़ता है। "प्रशिक्षण, समस्या समाधान का एक माध्यम है। वास्तव में, हमारे देश की जनशक्ति ठेकाइन, प्रमत्ता का मूल्यांकन विना एवं प्रशिक्षण के आधार पर ही किया जा सकता है। यह एक प्राचीन मान्यता है कि यदि कुछ अच्छा है तो अधिकतर उससे भी अच्छा है। जिस प्रकार स्वास्थ्य को बनाने के लिए विटामिन की गोदियाँ लाभदायक होती हैं वैसे उसी प्रकार जनशक्ति समस्याओं के निराकरण के लिए प्रशिक्षण लाभदायक है।"

कर्मचारियों को दिये जाने वाले प्रशिक्षण का कोई एक निश्चित तरीका नहीं है। उन्हें प्रशिक्षण देने के लिए विभिन्न पद्धतियाँ अपनाई जाती हैं। जो इस प्रकार हैं -

(1) लेक्चर - प्रशिक्षण की यह सबसे सरलतम तकनीक है। इसके अन्तर्गत कर्मचारियों को भाषण के माध्यम से प्रशिक्षित किया जाता है। इस तकनीक की कार्य विधि शिक्षण संस्थाओं में दिये जाने वाले प्रतिदिन के प्रवचन की भाँति होती है। प्रशिक्षण इस प्रणाली में एक प्रवक्ता की भूमिका निभाता है, अतः उसे प्रशिक्षण का विषयपत्र का ज्ञान होना अति आवश्यक है। सम्पूर्ण प्रशिक्षण की सफलता प्रशिक्षक की इस दक्षता पर निर्भर करती है कि, वह कितनी कुशलता पूर्वक तथ्यों को स्पष्ट कर सकता है।

(2) कार्यरत प्रशिक्षण - कर्मचारियों को प्रशिक्षण प्रदान करने के लिए सबसे ठीक प्रचलित प्रणाली कार्यरत प्रशिक्षण है। इस प्रणाली के अन्तर्गत कर्मचारियों को कार्य करते समय ही

यह प्रशिक्षण दिया जाता है। ज्यों-ज्यों कर्मचारी अधिकारिष्ठ कार्य निष्पादन करता है त्यों-त्यों प्रशिक्षणालम्बक निर्देशान में भी आती है। प्रशिक्षण कुशल एवं अनुभवी अधिकारियों, पर्यवेक्षक या विशेषज्ञ प्रशिक्षण अधिकारियों द्वारा अधिकारी को कार्य करते समय दिया जाता है। प्रायः नया कर्मचारी अन्य व्यक्तियों के कार्य करते देखकर भी कार्य सीखता है। जब कर्मचारी को कार्यरत प्रशिक्षण प्रदान किया जाता है तो वह उन दशाओं तथा विविध परिस्थितियों से अवगत होता है जो उसे कार्य निष्पादन के समय अनुभव होती हैं। इस प्रकार से प्रशिक्षण केंद्र की आवश्यकता नहीं होती है और न ही कर्मचारियों को प्रशिक्षण केंद्र से कार्य पर स्थानान्तरित करने में कठिनाई होती है।

(3) विद्यालय प्रशिक्षण - कई कम्पनियाँ प्रशिक्षण कार्यक्रमों का नियमित रूप से चलाती हैं। इस विद्यालय में प्रशिक्षणार्थियों को कष्ट की भाँति पढ़ाया जाता है तथा कार्य से पहले वातावरण में प्रशिक्षण प्रदान किया जाता है, किन्तु प्रशिक्षण के मापन कार्य में आनेवाली मशीनों एवं औजारों जैसे ही संसाधन प्रयोग में लाये जाते हैं। इस प्रकार तकनीकी प्रशिक्षण केंद्र प्रायः सरकार अथवा अन्य कल्याणकारी संस्थाओं द्वारा चलाये जाते हैं जिनमें इच्छुक वयस्क व्यक्ति प्रशिक्षण प्राप्त करते हैं।

सामान्यतः इस प्रकार का प्रशिक्षण अर्द्ध-कुशल कर्मचारियों को दिया जाता है। यह प्रशिक्षण सामान्यतः द्विपिंडीय कार्जकृतीओं, निरीक्षकों, भाषीनों, ऑपरेटर्स, जॉन्सकर्मियों तथा टंकन शिपियों के लिए लाभदायक होता है। इस प्रकार का

प्रशिक्षण उस स्थान पर सफल अधिक होता है जहाँ अधिकतर
वारे, सिद्धान्तों, विचारों तथा आदर्शों, नीतियों आदि के रूप में
समझायी जानी आवश्यक होती है।

(4) प्रशिक्षित श्रमिक द्वारा प्रशिक्षण - जबसे समय से कार्य करते-
करते, श्रमिक किसी विशेष कार्य प्रणाली में दक्षता प्राप्त कर लेता है
तथा वह अन्य प्रशिक्षकों की अपेक्षा अधिक अच्छे ढंग से शिक्षण-
श्रमिक को कार्य की जानकारी दे सकता है। यह प्रशिक्षण उन दशाओं
में अधिक लाभप्रद होता है जहाँ एक श्रमिक की सहायक
श्रमिकों की आवश्यकता होती है। यह प्रणाली उन कार्यों में भी
सफल होती है जहाँ कार्य एक सुनिश्चित पद्धति से क्रमागत रूप
में आगे बढ़ता है।

(5) पर्यवेक्षकों द्वारा प्रशिक्षण - कभी-कभी कर्मचारियों को
पर्यवेक्षकों द्वारा प्रशिक्षण की व्यवस्था की जाती है। इस
प्रणाली में कर्मचारी अपने पर्यवेक्षक की देखभाल में प्रशिक्षण
प्राप्त करते हैं। प्रशिक्षण की इस व्यवस्था में प्रशिक्षार्थी को
अपने पर्यवेक्षक के निकट आने का अवसर मिलता है तथा
पर्यवेक्षक को प्रशिक्षार्थी के ज्ञान एवं कौशल को परखने का
अवसर मिलता है।

(6) शिष्य-प्रशिक्षण - शिष्य प्रशिक्षण बहुत पुरानी तथा
सामान्यतः प्रयोग की जाने वाली प्रणाली है। यह प्रणाली
उन्हीं पद्धतियों में अधिक सफल होती है जहाँ प्रशिक्षण
में अधिक समय लगता है। इस प्रकार का प्रशिक्षण

उन कारखानों में दिया जाता है, जहाँ कार्य-कुशलता प्रॉफ़िट के लिए हीरफाल तक कार्य का अध्यास करना आवश्यक होता है। प्रशिक्षण काल में प्रशिक्षार्थी को कुछ पारिभ्रमिक भी दिया जाता है परन्तु इस बात की कौड़ी गारण्टी नहीं दी जाती कि प्रशिक्षण के उपरान्त प्रशिक्षार्थी को कारखाने में कार्य मिल ही जायेगा। इस प्रकार की प्रशिक्षण व्यवस्था का उद्योग कुशल कारीगरो का निर्माण करना होता है।

(7) संयुक्त प्रशिक्षण - इस प्रकार का प्रशिक्षण तकनीकी एवं व्यवसायिक संस्थाओं द्वारा अपने मुख्य प्रशिक्षार्थियों को संयुक्त रूप से दिया जाता है। इस प्रशिक्षण का मुख्य उद्योग प्रशिक्षार्थियों को सैद्धांतिक एवं व्यावहारिक ज्ञान उपलब्ध कराता होता है। यह सत्य है कि प्रशिक्षण की यह प्रणाली प्रशिक्षण कार्य में कमी समाप्त लेती है, परन्तु प्रशिक्षणार्थियों के ज्ञान एवं कुशलता में वृद्धि करने के लिए यह पर्याप्त उपयोगी भी है।

(8) समस्या अध्ययन पद्धति - प्रशिक्षण की इस समस्या में प्रशिक्षार्थियों के सामने कार्य सम्बन्धी समस्या रखी जाती है। इस समस्या के विभिन्न पहलुओं पर गहन अन्वेषण किया जाता है तथा उनका समाधान खोजा जाता है। इस प्रकार कार्य के सम्बन्ध में विभिन्न समस्याओं के अध्ययन द्वारा प्रशिक्षार्थियों को प्रशिक्षित किया जाता है। यह पद्धति अमेरिका में बड़ी लीकीप्रम है तथा इसका महत्व अन्य बड़े देशों में भी काफी बढ़ गयी है।

(9) सम्मेलन -

कर्मचारियों को प्रशिक्षण देने की यह पद्धति विचारों के आदान-प्रदान पर आधारित है। सम्मेलन-सत्र पर संज्ञान द्वारा विद्वानों के सम्मेलनों की व्याख्या की जाती है। जिससे कर्मचारियों को उनके विचारों का लाभ प्राप्त हो। कर्मचारियों में नैतृत्व, निर्णय, संदेश वाहन शीघ्रता का विकास करने की दृष्टि से यह उचित प्रशिक्षण तकनीक है। इसके अनुरूप प्रत्येक प्रशिक्षणार्थी को समूह के सम्मुख अपने विचार प्रकट करने का अवसर प्राप्त होता है।

सामान्यतः प्रशिक्षण हेतु तीन प्रकार के सम्मेलन आयोजित किये जाते हैं। पहला निर्देशित सम्मेलन- इसमें निर्देशक अपनी विचार प्रकट करता है और वह यह अपेक्षा करता है कि समस्त प्रशिक्षणार्थी उसी ग्रहण करें। यह इस बात की भी ध्यान में रखता है कि इसमें प्रशिक्षण के उद्देश्यों सम्बन्धित सभी तत्त्व सम्मिलित कर लिए गये हैं। दूसरा परामर्श दायी सम्मेलन है जो इस सम्मेलन में प्रबन्धकों की विचारों की प्राप्ति उपरिचाल समूह से होता है। विविध विचारों के सामंजस्य से समस्या का निदान अच्छी तरह किया जा सकता है। तीसरा है समस्या निवारण सम्मेलन - इस प्रकार के सम्मेलन परामर्श दायी सम्मेलन के आधार पर ही आधारित है, किन्तु इसमें सामूहिक विचार के आधार पर निर्णय लिए जाते हैं। समूह के सभी सदस्य सामूहिक रूप से किसी निर्णय पर पहुँचते हैं।

(10) डूने-वासकेट प्रशिक्षण विधि -

यह पद्धति अनुसूप प्रशिक्षण का ही एक अंग है। इसमें प्रशिक्षण विधिपूर्वक ढंग से किया जाता है। इसमें कर्मचारी को कार्य के तकनीकी

(9)

पक्षुओं तथा मानवीय सम्बन्धों का ज्ञान प्राप्त करने के लिए प्रशिक्षित किया जाता है। इस प्रणाली का मुख्य विद्यार्थी यह है कि कैसे गलत कार्यों को मूल्यांकन किया जा सकता है तथा प्रशिक्षण के प्रभावों का सांख्यिकीय पानकारी उपलब्ध की जा सकती है।

इन वास्तवों से आशय यह है कि प्रबन्धक को विविध समासगी तथा निर्णय सम्बन्धी सूचना एक ही स्थान पर उपलब्ध कर दी जाती है। उन्हें यह बताया जाता है कि वे समस्याओं का निवारण किस प्रकार करेंगे। प्रशिक्षणार्थी को कार्य-आर का क्रम में रखा जाता है। सीमित सूचनाएँ उपलब्ध की जाती हैं तथा ऐसे कार्यों को सूची भोज दी जाती है जिनपर उसे कार्यवाही करनी है अथवा निर्णय लेने से। वह उन समस्याओं को अधिकतर हस्तान्तरण करके, पत्रों का उत्तर देकर, मिडिंग बुलाकर, कार्य-वाही में टि.ब.ब. देकर कुछ अति आवश्यक कार्य को जल्दी ही निपटाकर अथवा उसपर उपर्युक्त कार्यवाही करता है। इस प्रकार यह प्रशिक्षण अधिक क्रियात्मक है। इसमें मानवीय सम्बन्ध योग्यता की अपेक्षा मानसिक योग्यता का अधिक विकास होता है। इस प्रणाली से निर्णायक को जल्दी वाणी से निर्णय लेने से होते वाली हानियों का पता लगता है तथा उसके कार्यों को तैयारी से पूरा करने की प्रवृत्ति का विकास होता है।

(11) प्रदर्शन प्रणाली - यह प्रणाली प्रशिक्षण की एक विशिष्ट प्रणाली है। इसके अन्तर्गत प्रशिक्षक, प्रशिक्षण के समय प्रशिक्षणार्थियों को कार्य निष्पादन की पूरी विधि अर्थात् समस्त क्रियाएँ स्वयं करके दिखाते हैं। कार्य के साथ

प्रौद्योगिकी में प्रदर्शन एक आवश्यक कदम होता है। इसमें उत्पादन के पूर्व किस प्रकार माल जमा किया जाता है, किस प्रकार भवनों-चलाई जाती हैं, किस प्रकार तैयार पूर्णों को जोड़ा जाता है, आदि आवश्यक तथा निर्देशक द्वारा सिखाये जाते हैं।

इस प्रणाली का मुख्य लाभ यह है कि प्रौद्योगिकी कार्य का क्रियात्मक रूप प्रौद्योगिकी के समय सीख लेते हैं। आदि प्रचलन, वाद-विवाद तथा चिन्तों के साथ प्रदर्शन विधि का प्रयोग किया जाय तो यह पद्धति अधिक स्थूल हो सकती है।

(12) प्रबन्ध खेल विधि — यह विधि काफी विकसित हो रही है। सर्वप्रथम इस प्रणाली का प्रयोग सैनिकों की मुक्त शैली दिखाने के लिए किया जाता था। अब खेल सिद्धान्त की व्यापकता जगत में काफी महत्व दिया जाने लगा है। कम्प्यूटर प्रणाली का विकास होने से इस प्रणाली की लोकप्रियता बढ़ गयी है। मुक्त स्वी खेल की अति व्यापकता भी वास्तविक जटिलताओं को ध्यान में रखते हुए अपने प्रौद्योगिकी के विकास के लिए कार्यवाही है। उदाहरण के लिए दो या अधिक टीम प्रौद्योगिकी संगठनों के रूप में अपनी भूमिका पूरी करती हैं। उन्हें अपने समूहों के हितों में आवश्यक निर्णय लेने की जगह जाता है जैसे पशु-संग्रह संबंधी निर्णय, उत्पादन संबंधी निर्णय, भाग का अनुमान लगाने, उत्पादन में अल्प कालीन परिवर्तन करने, दीर्घ कालीन योजना के ताल मेल बैठाने, सम्भावित लाभ और जोखिम से होने वाली हानियों का अनुमान लगाने आदि मामलों में निर्णय लेना। इस

प्रणाली के अन्तर्गत सभी उपलब्ध तथ्यों की एकत्रित कर विश्लेषण किया है। इन्हीं तथ्यों की आवश्यक योजनाएँ बनाने अथवा ठनों सुधार करने हेतु प्रयोग में लाया जाता है।

(13) प्रोजेक्ट विधि - इसके अन्तर्गत प्रशिक्षण वाले व्यक्ति की एक-एक समस्या दे दी जाती है। उस समस्या के समाधान के सम्बन्ध में वह स्वयं सूच-साहसिक तर्क निकलता है तथा उसके लिए वह अपने से प्रयास करता है। इसके लिए वह सूचनाएँ प्राप्त करता है और उनका विश्लेषण कर निर्णय निकलता है।

(14) मशीनों तथा अन्य विधियों द्वारा प्रशिक्षण - कर्मचारियों को प्रशिक्षण देने के लिए मशीनों का भी प्रयोग किया जाता है। कंप्यूटर, प्रोजेक्टर, तथा अन्य मशीनों इस कार्य के लिए प्रयोग की जाती हैं।

इसी प्रकार आजकल फिल्मों, टेली विजन स्क्रीनों का उपयोग विविध प्रशिक्षण कार्यक्रमों के साथ किया जाता है। नियोजित निर्देशन तकनीक द्वारा व्यक्तिगत तथा सामूहिक दोनों प्रकार के प्रशिक्षण दिये जाते हैं। प्रयोगशाला विधि द्वारा प्रशिक्षण आजकल अधिक काम में लिया जाता है।

(15) दूर-प्रकीर्ण प्रशिक्षण - दूर प्रकीर्ण प्रशिक्षण के अन्तर्गत कर्मचारियों को कार्य-स्थल से अलग स्थान पर प्रशिक्षण दिया जाता है। इस प्रणाली को दूर-प्रकीर्ण-प्रशिक्षण दूरसौर कहा जाता है क्योंकि जिस कक्ष में प्रशिक्षण कार्य होता है वहाँ विलकुल चरखाने जैसा वातावरण उत्पन्न किया जाता है। प्रशिक्षण की इस पद्धति का सबसे बड़ा

बता रहे हैं कि प्रशिक्षण प्रशिक्षण के उपरान्त भरखाने में
न्यायन अनुभव नहीं करता तथा उसे कोई बचड़ाहट नहीं होती।
इस प्रकार की प्रशिक्षण व्यवस्था में कर्मचारियों को अधिक कार्य
कुशल बनने का अवसर प्राप्त होता है।

(16) भूमिका निर्वाह पद्धति - कर्मचारियों को अपने अधिकारियों

के सहयोगियों के साथ विभिन्न परिस्थितियों में किस प्रकार
से व्यवहार करना चाहिए जिससे की अच्छे मानवीय सम्बन्धों
का विकास हो सके। यह तथा कर्मचारी तब तक नहीं जान सकता जब
तक वह स्वयं उस पद पर कार्य न करे। इस प्रणाली में एक या दो
प्रशिक्षणार्थियों को अन्य लोगों के सम्मुख सौंचे गए विविध
कार्य की भूमिका को निर्वाह करने का अवसर दिया जाता है। उन्हें
सौंचे गए कार्य के निष्पादन के लिए आयोजन का पर्याप्त समय
प्रदान किया जाता है।

उपरोक्त विधियों के प्रयोग सम्बन्धी अध्ययन
से पता चलता है कि कार्य-निर्देशन, समीक्षण एवं विचार-विमर्श
प्रशिक्षण, कार्य परिवर्तन, भाषण, विद्युत अध्ययन, फिल्ला, टी-टी-
आदि के प्रयोग सामान्य रूप से किया जाता है। अधिकतर
व्यवस्थाएँ कहीं कहीं विधियों की प्राथमिकता देते हैं। एकदम
नए अथवा काम नहीं जानने वाले कर्मचारियों के लिए प्रयोग-
बाला प्रशिक्षण अनुकरण, भूमिका निर्वाह, दूर-कौशल प्रशिक्षण
आदि विधियों प्रयोग का जाती है।

उपरोक्त सभी तकनीकों की अपनी-अपनी सीमाएँ
हैं। अतः यह नहीं कहा जा सकता कि इसी से प्रशिक्षण की
कौन-सी तकनीक सर्वश्रेष्ठ है। प्रशिक्षण कार्यशाला को प्रभावकारी
बनाने के लिए सभी विधियों का समीक्षित प्रयोग किया जाना
चाहिए।