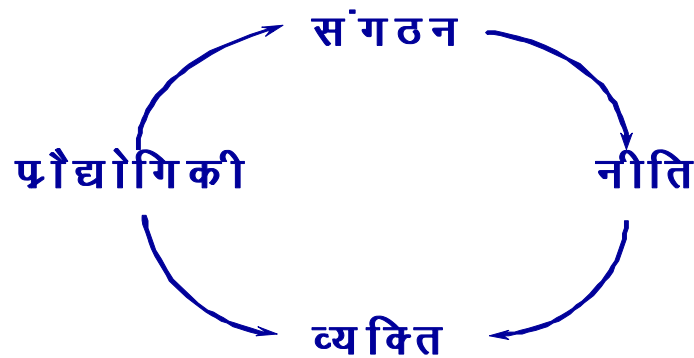


iLrkouk

किसी परिवर्तन का अपरिहार्य परिणाम होता है – सीखने की आवश्यकता. परिवर्तन के कई कारण हो सकते हैं, जैसे नई प्रौद्योगिकी अपनाई जाना, नीतिगत परिवर्तन, नए कार्य व्यवहार (Working Practices) या संगठन का पुनर्गठन. इन परिवर्तनों को चित्र 1 में दर्शाया गया है.



चित्र-1

ऐसे परिवर्तनों के कारण यह जरूरी हो जाता है कि लोग नए ज्ञान व कौशल प्राप्त करें, और साथ ही उनकी अभिवृत्ति (Attitude) में भी यथोचित परिवर्तन हो. इसके साथ ही, यह भी जरूरी हो जाता है कि लोग उस पुराने अनावश्यक ज्ञान व कौशलों को भूल जाए ओर अभिवृत्तियों में परिवर्तन करें जो काम की बदली हुई परिस्थिति में अनुपयुक्त हो चुके हैं. लम्बे समय तक परम्परागत तरीकों से काम करने के ढर्रे में ढल चुके लोगों के लिए यह एक अटपटा अनुभव हो सकता है.

काम के संदर्भ में 'परिवर्तन' शब्द का प्रयोग करते समय निम्नलिखित बातों का ध्यान रखा जाना चाहिए :

- हो रहे परिवर्तनों का प्रकार,
- इन परिवर्तनों के कारण लोगों के कार्य निष्पादन पर होने वाले प्रभाव,
- परिवर्तनों से निपटाने के लिए आवश्यक उन ज्ञान, कौशलों और अभिवृत्तियों का सही-सही विवरण जो लोगों को सीखने होंगे,
- सीखने के लिए आवश्यक समय, और
- जो लोग सीख नहीं पाएंगे उन्हें किन परिणामों का सामना करना पड़ेगा.

ऊपर दी गई सूची में 'सीखना' शब्द का प्रयोग किया गया है, न कि 'प्रशिक्षण' शब्द का। इन दोनों शब्दों का प्रयोग प्रायः दोनों के बीच के अंतर को समझे बिना किया जाता है। क्या लोगों को 'प्रशिक्षण' देने और उन्हें 'सीखने' में मदद देने में कोई अंतर है ?

/h[kus d h i f j H k k " k k %

ऑक्सफोर्ड अंग्रेजी शब्दकोश में 'सीखने' की परिभाषा इस प्रकार दी गई है :

- (क) 'अध्ययन, अनुभव या किसी से सीखकर ज्ञान, कौशल या कुछ करने की क्षमता प्राप्त करना',
 (ख) 'रट लेना',
 (ग) 'जानकारी होना, या अवलोकन से', और
 (घ) 'निर्देश प्राप्त करना, ज्ञान या कौशल प्राप्त काना, सूचित होना'.

यह प्रायः देखा जाता है कि किशोर आयु के युवा दौड़ कर चलती हुई बस सा ट्रेन में चढ़ जाते हैं। बुजुर्गों के द्वारा मना किए जाने पर भी वे ऐसा करने से बाज नहीं आते। किंतु जब ऐसा करते समय कोई गिरकर घायल हो जाता है तब वह ऐसी हरकत करने से पहले दो बार सोचता है। दुर्घटना को देखने वाले उसके मित्र भी ऐसा करने से अपने आप को रोकते हैं। इस प्रकार, कुछ लोग अपने स्वयं के अनुभव से सीखते हैं तो कुछ दूसरों के अनुभव से। सीखना, यानी कुछ अलग ढंग से करना, प्रायः एक कष्टकारी और कठिन प्रक्रिया है।

सीखने की प्रक्रिया औपचारिक अध्ययन पर आधारित हो सकती है या फिर घर या कार्यस्थल पर होने वाले राजमर्मा के अनुभवों पर। इन अनुभवों के संचय के कारण हम कई गतिविधियां ओर कार्यांश कर सकते हैं। तो फिर सीखना और प्रशिक्षण में क्या अंतर है ? आइए, चलती हुई बस या ट्रेन में चढ़ने के उदाहरण पर वापस आएँ।

/h[kuk v k j i f ' k { k . k e a v a r j

चलती हुई ट्रेन या बस में चढ़ते समय आप घायल हुए क्योंकि आपने गलती की। यह संयोग था कि आपने चलती बस या ट्रेन में चढ़ने के बारे में धायल हो कर सीखा। कभी-कभी बिना योजना के भी सीखने की प्रक्रिया होती है।

प्रशिक्षण इससे भिन्न होता है। यह एक विशेष प्रयोजन के साथ किया जाता है ओर इसका उद्देश्य शीघ्र और प्रीावी ढंग से सीखने में मदद देना है। प्रशिक्षण के लिए स्पष्ट रूप से पूर्व

परिभाषित परिणाम (Outcome) की आवश्यकता होती है। उदाहरण के लिए, अति विशिष्ट व्यक्तियों की सुरक्षा के लिए तैनात कार्मिकों को चलते हुए वाहन में चढ़ने का प्रशिक्षण देना जरूरी होता है। उन्हें ऐसा करने का प्रशिक्षण दिया जाता है, उन्हें करने की विधि समझाई जाती है और निष्पादन मानक (Standard of Performance) की जानकारी दी जाती है। फिर प्रतिभागी को पर्यवेक्षक की देखरेख में अभ्यास का अवसर दिया जाता है।

if'k{k.k dh ifjHkk"kk %

किसी निर्दिष्ट कार्य निष्पादन (Specified Performance) को दृष्टिगत रखते हुए की जाने वाली सीखने की प्रक्रिया को 'प्रशिक्षण' कहते हैं। प्रशिक्षण शब्दावली में प्रशिक्षण की परिभाषा इस प्रकार दी गई है :

"एक ऐसी सुनियोजित प्रक्रिया जिसमें सीखने के अनुभवों के माध्यम से अभिवृत्ति, ज्ञान या कौशल में परिवर्तन किया जाता है ताकि किसी गतिविधि या गतिविधियों में प्रभावी कार्य निष्पादन प्राप्त कर सके। कार्य परिस्थिति में इसका प्रयोजन व्यक्ति की क्षमताओं का विकास करना और संगठन की जनशक्ति से संबंधित वर्तमान और भावी आवश्यकताओं की पूर्ति करना है।"

सीखने और 'प्रशिक्षण' में यह अंतर है कि सीखना स्वाभाविक रूप से होने वाली एक प्रक्रिया है जिससे किसी व्यक्ति के कार्य निष्पादन में योगदान मिले या न मिले। प्रशिक्षण एक सुनियोजित प्रक्रिया है जो सीखने को ऐसी दिशा देती है जिससे निर्दिष्ट परिणाम प्राप्त हों और इनके कारण कार्य निष्पादन के उद्देश्य की पूर्ति होती है। प्रशिक्षण की सुव्यवस्थित प्रणाली के अनुसार प्रशिक्षण, ओर सीखने को आयोजित और व्यवस्थित ढंग से किया जाता है और उसका उद्देश्य कार्य निष्पादन में सुधार होता है।

if'k{k.k ds dkj.k

प्रश्न यह है कि प्रशिक्षण देने का कष्ट क्यों किया जाये ? क्यों न लोगों को अपने ढंग से सीखने दिया जाए स्वाभाविक रूप से सीखने दिया जाए ? स्वाभाविक रूप से सीखने की तुलना में प्रशिक्षण को अधिक महत्व दिये जाने के कुछ कारण नीचे दिए गए हैं :

- हो सकता है कि लोग अपने कार्यांश को सही ढंग से करना कभी न सीख पाएं,

- यदि वे सीखते भी हैं, तो प्रशिक्षण की तुलना में उन्हें बहुत अधिक समय लगेगा,
- हो सकता है वे कोई गलत तरीका सीख जाएं,
- खराब कार्य निष्पादन के परिणाम, कम गुणवत्ता, ग्राहकों की बढ़ती शिकायतें, आदि हो सकते हैं, और
- किसी काम को गलत तरीके से सीखने के उपरान्त उसे भुला कर फिर सही तरीका सीखना बहुत कठिन होता है।

प्रशिक्षण का अंतिम आधार यह है कि इसके अभाव में संगठन की छुपी लागत (Hidden Cost) बहुत अधिक हो जाती है जैसे घटता मुनाफा, ग्राहकों की बढ़ती शिकायतें, परियोजनाओं का समय पर पूरा न होना और सम्प्रेषण से होने वाले रोजमर्रा की बातें आदि। यद्यपि इनके अन्य कारण भी हो सकते हैं, किंतु प्रशिक्षण का अभाव एक महत्वपूर्ण कारण है।

सीखना और प्रशिक्षण में यह अंतर किसी संगठन के लिए महत्वपूर्ण है क्योंकि सफलता के लिए सीखना एक महत्वपूर्ण कारक है। यदि संगठन पूरी तरह सीखने की प्राकृतिक प्रक्रिया पर निर्भर रहे तो उसे कभी सफलता प्राप्त न हो क्योंकि इस प्रकार के सीखने में बहुत अधिक समय लगता है या फिर वह गलत दिशा में जा सकता है। ऐसे अवसर पर प्रशिक्षण प्रासंगिक को जाता है क्योंकि वह एक ऐसी सुव्यवस्थित प्रक्रिया है जिसमें नियोजित सीखने के माध्यम से कार्य निष्पादन में सुधार किया जाता है। ऊपर कहा गया है कि सीखने की प्रक्रिया स्वाभाविक रूप से होती है यानी प्रशिक्षण के बिना भी लोग अपना काम करना सीखते रहते हैं। क्यों कोई संगठन अपने कर्मचारियों और अधिकारियों को प्रशिक्षण क्यों दे ? कुछ संगठन अति विश्वास के कारण या कानूनी आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए प्रशिक्षण आयोजित करते हैं। अतः प्रशिक्षण की आवश्यकताओं को महसूस ही नहीं करते जबकि अन्य संगठन, सुव्यवस्थित प्रशिक्षण में निवेश से प्राप्त होने वाले निम्नलिखित लाभों का उदाहरण देते हैं ;

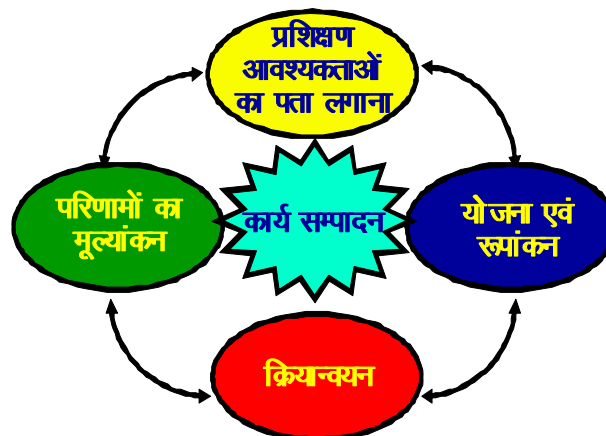
- कार्य निष्पादन की दिशा में त्वरित विकास,
- उत्पादन में बढ़ोतरी,
- बेहतर गुणवत्ता,
- समय, सामग्री, लोगों, उपकरणों और धन का कम अपव्यय,
- कर्मिकों का बेहतर उपयोग,

- कम दुर्घटनाएं, एवं त्रुटियाँ,
- कम लागत,
- कार्मिकों की क्षमता की बेहतर पहचान, और
- ऊँचा मनोबल.

कम उत्पादकता, सेवा की खराब गुणवत्ता, अप्रभावी सेवा, ऊँची लागत और कर्मचारियों का घटता मनोबल – ऐसी समस्याएं हैं जिनका सामना संगठनों को प्रायः करना पड़ता है। यदि लोग अपना काम ठीक से करना सीख जाएं, अन्य दूसरे शब्दों में, सुव्यवस्थित एवं पर्याप्त प्रशिक्षण के प्राविधानों से कुछ समस्याओं का हल किया जा सकता है।

if'k{k.k dh , d 0; ofLFkr iz kkyh

ऊपर हमने प्रशिक्षण के संभावित लाभों का सामान्य विवरण दिया है। परन्तु प्रबंधन को प्रतिदिन कई समस्याओं का सामना करना पड़ता है और इन्हें हल करने के लिए प्रशिक्षण कई विकल्पों में से एक विकल्प है। संभव है कि प्रशिक्षण का विकल्प चुनने के स्थान पर संगठन कार्य-अध्ययन विशेषज्ञों (Work Study Experts) को आमंत्रित करें या फिर प्रणाली विश्लेषकों (System Analysts) की सेवाएं लें या फिर नए कारखानों और यंत्रों में निवेश करें या फिर पूर्ण रूप से प्रशिक्षित नए कार्मिकों को भर्ती करें। प्रशिक्षण विकल्प और सुव्यवस्थित प्रशिक्षण की प्रणाली के चार चरणों का संबंध कार्य निष्पादन से संबंधित वास्तविक, न कि काल्पनिक, समस्याओं से होना चाहिए। नीचे चित्र-2 में यह संबंध दर्शाया गया है।



चित्र-2

इस अवधारणा को संक्षिप्त रूप (INDIA) की मदद से याद रखा जा सकता है.

| | | |
|---|---|-----------------------|
| I | - | Identify पता लगाना |
| N | - | Need आवश्यकता |
| D | - | Design रूपरेखा |
| I | - | Implement क्रियान्वयन |
| A | - | Assess मूल्यांकन |

if'k{k.k vko'; drkvka dh igpku

कार्य निष्पादन की समस्या, संगठन, विभाग या व्यक्ति के स्तर पर हो सकती है. अतः प्रशिक्षण के प्रति सुव्यवस्थित प्रणाली का पहला चरण है – विभिन्न प्रकार के विश्लेषणों द्वारा समस्या की यथासंभव सही-सही पहचान करना. प्रशिक्षण आवश्यकताओं की पहचान करने के लिए सामान्य से लेकर विशिष्ट तक विभिन्न तकनीकों का उपयोग किया जाता है

(क) संगठनात्मक प्रशिक्षण आवश्यकता विश्लेषण:

इसका उपयोग नीति, उत्पादकता, नई प्रौद्योगिकी और बढ़ती लागत जैसे मुद्दों के लिए किया जाता है. इन मुद्दों पर समग्र रूप से विचार करके एक व्यापक परिदृश्य का निर्माण करना आवश्यक होता है. इससे यह पता चल सकता है कि समस्याएं कहाँ हैं और उन्हें हल करने में प्रशिक्षण का क्या योगदान हो सकता है, तथा इसके साथ ही कार्य निष्पादन से संबंधित समस्याओं को हल करने या कम करने के लिए अन्य किस कार्रवाई की आवश्यकता है.

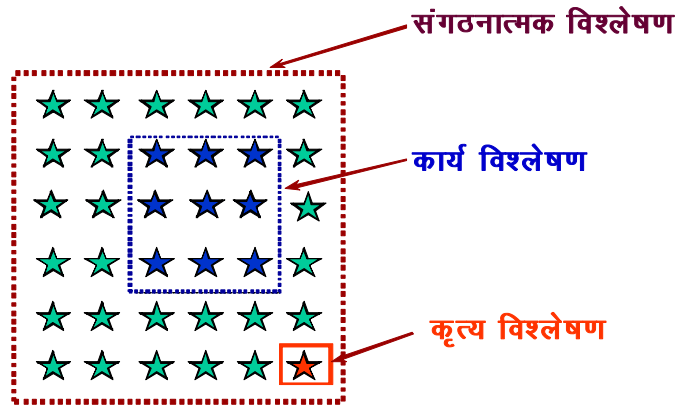
(ख) कार्य विश्लेषण:

कार्य विश्लेषण के द्वारा विश्लेषण की प्रक्रिया को एक कदम आगे बढ़ाते हुए कार्मिकों द्वारा किए गए कार्य की अधिक विस्तृत छानबीन की जाती है. इससे इस प्रकार की जानकारी मिलती है कि वे क्या कार्य करते हैं ? उनकी जिम्मेदारियाँ क्या हैं ? और सहयोगियों से उनके संबंध कैसे हैं ? जब यह अन्य क्षेत्रों (जैसे कार्य मूल्यांकन (Job Evaluation), भर्ती और चयन) में प्रशिक्षण आवश्यकताओं की पहचान के लिए किया जाता है तब उस विशिष्ट कार्य के लिए आवश्यक कार्य व्यवहार पर ध्यान केन्द्रित होता है.

(ग) कार्यांश विश्लेषण:

कार्यांश विश्लेषण, किसी कार्य के महत्वपूर्ण भागों के लिए आवश्यक प्रक्रियाओं, ज्ञान, कौशल और अभिवृत्ति की छानबीन करना है। इस विश्लेषण के परिणाम प्रशिक्षण गतिविधियों के आधार बनते हैं।

कार्य निष्पादन समस्याओं के निराकरण में सुव्यवस्थित प्रशिक्षण प्रणाली के प्रभावी होने के लिए यह अनिवार्य है कि तीनों प्रकार के विश्लेषण, जैसा चित्र-3 में दिखाया गया है, किए जाएं या उन पर विचार किया जाए। साथ ही, यह भी जरूरी है कि इनका उपयोग विवेक के साथ किया जाए क्योंकि इन तीनों का अपना-अपना महत्व तो होता है, किन्तु इनमें लगने वाले समय और लागत के साथ इनका संतुलन भी किया जाना चाहिए।



चित्र – 3

if'k{k.k dh ; kstuk vkj fMtkbu

कार्य निष्पादन समस्याओं और प्रशिक्षण आवश्यकताओं की पहचान पूर्ण रूप से हो जाने पर प्रशिक्षण की योजना एवं डिजाइन बनाई जा सकती हैं। कुछ कार्य निष्पादन समस्याओं और आवश्यकताओं की पूर्ति प्रचलित प्रशिक्षण से सरलता से हो सकती है, किन्तु कुछ अन्य के लिए विशेष प्रयास करना पड़ सकता है।

अतः सुव्यवस्थित प्रशिक्षण प्रणाली के इस चरण का संबंध प्रशिक्षण संसाधनों के अधिकतम उपयोग और प्रशिक्षण गतिविधियों के विस्तार से है। इनकी योजना बनाते समय विभिन्न

अवरोधों जैसे बजट, प्रचालन आवश्यकताओं (Operational Need), सुविधाएं, कार्मिकों की उपलब्धता, आदि का ध्यान रखना होता है।

प्रशिक्षण का आधार यह होता है कि लोगों की कार्य निष्पादन से संबंधित कार्य निष्पादन समस्याओं को हल करने के लिए सम्पूर्ण क्या हो ? अतः इसकी योजना समूह के लिए बनाई जा सकती है या व्यक्तियों के लिए और इसकी अवधि कुछ दिनों से लेकर एक वर्ष या इससे अधिक हो सकती है। सभी प्रशिक्षणों में यह सामान्य बात होनी चाहिए कि उन्हें तब तक पूरा न माना जाए जब तक समस्त प्रशिक्षण आवश्यकताओं के लिए प्रावधान न कर लिया गया हो और संतोषजनक कार्य निष्पादन स्तर प्राप्त न कर लिया गया हो।

प्रशिक्षण के संदर्भ में प्रशिक्षण पाठ्यक्रम (Training Course) और प्रशिक्षण कार्यक्रम (Training Programme) शब्दों का समानार्थी रूप से उपयोग किया जाता है।

दुर्भाग्य से, प्रशिक्षण कोर्स प्रशिक्षण कार्यक्रम को प्रायः एक ही चीज मान लिया जाता है। प्रशिक्षण कोर्स, किसी प्रशिक्षण के मुख्य भाग तो होते हैं, लेकिन वे नीचे लिखे अर्थों में भिन्न भी हैं :

- प्रशिक्षण पाठ्यक्रम ऐसे लोगों के, लिए होते हैं जिनकी प्रशिक्षण आवश्यकताओं में कुछ समानता तो है, लेकिन वे एक ही नहीं हैं। और
- प्रशिक्षण पाठ्यक्रम काफी हद तक सामान्य होते हैं और यह जरूरी नहीं कि वे किन्हीं विशिष्ट कार्य निष्पादन समस्याओं या कार्यों से जुड़े हों। और
- उनकी एक निर्धारित समयावधि होती है जिसमें लोग सीख सकते हैं।

किसी प्रशिक्षण कार्यक्रम में प्रायः प्रशिक्षण पाठ्यक्रम होते हैं, किंतु अकेले पाठ्यक्रम से प्रशिक्षण आवश्यकताओं की पूर्ति नहीं होती। एक सम्पूर्ण प्रशिक्षण कार्यक्रम में कार्य स्थल पर प्रशिक्षण (On-The-Job-Training), दूरस्व शिक्षा (Distance Learning), कम्प्यूटर आधारित प्रशिक्षण (Computer Based Training) आदि सम्मिलित हो सकते हैं। प्रशिक्षण डिजाइन से यह आशय है कि उचित प्रशिक्षण प्रौद्योगिकी का अनुप्रयोग करते हुए प्रशिक्षणार्थियों की प्रशिक्षण आवश्यकताओं के अनुरूप सीखने के अवसरों का निर्माण किया जाए।

if'k{k.k dk fØ; kllø; u

सुव्यवस्थित प्रशिक्षण प्रणाली में यह एक ऐसी अवस्था है जहाँ लोग सीखने की गतिविधियाँ सम्हालता है। इस चरण में प्रशिक्षक प्रशिक्षण सेवालित करते प्रशिक्षणार्थी की सक्रिय, सम्पूर्ण सहभागिता के साथ-साथ प्रशिक्षक के कुशल प्रशिक्षण कौशल की आवश्यकता होती है. प्रशिक्षणार्थी किस सीमा तक प्रशिक्षण गतिविधियों में सहभागिता करता है, यह निम्नलिखित कारकों पर निर्भर करता है :

- प्रशिक्षणार्थी द्वारा प्रशिक्षण की आवश्यकता का अनुभव किया जाना,
- प्रशिक्षणार्थी का सीखने के लिए पर्याप्त रूप से अभिप्रेरित होना,
- प्रशिक्षणार्थी के अभिप्रेरण को प्रशिक्षण के क्रियान्वयन के दौरान बनाए रखना या बढ़ाना,
- प्रशिक्षण की डिजाईन संगठन की वास्तविक आवश्यकताओं पर आधारित हो,
- सीखने की गतिविधियों को दिशा देने के लिए उद्देश्य स्पष्ट रूप से परिभाषित हों,
- प्रशिक्षकों में पर्याप्त तकनीकी और प्रशिक्षक कौशल हों,
- संगठन में प्रशिक्षण गतिविधियों से जुड़े कार्मिक (प्रबंधन, पर्यवेक्षक और सहयोगी) प्रशिक्षणार्थी द्वारा प्राप्त नए ज्ञान, कौशल अभिवृत्ति के प्रयोग और विकास के पक्ष में हों. क्रियान्वयन चरण की सफलता अन्य कई कारकों पर भी निर्भर होती है.

प्रशिक्षण क्रियान्वयन वह संवेदनशील प्रक्रिया है, जिसके माध्यम से सीखना और कार्य निष्पादन समस्याएं हल की जाती है.

ifj.kkkek dk vkødyu

प्रशिक्षण की सार्थकता इसी में है कि उसके परिणाम अच्छे निकलें और कार्मिक एवं संगठन उससे लाभान्वित हों. अतः चौथा और अंतिम चरण है – प्रशिक्षण गतिविधियों के परिणामों का आंकलन करना. इसकी सफलता या असफलता इस पर निर्भर करती है कि आंकलन के लिए कौन से सन्दर्भ बिन्दु (Terms of Reference) और आंकड़े (Data) लिए गए हैं और किस सीमा तक यह सभी संबंधित लोगों यथा प्रशिक्षक, प्रशिक्षणार्थी, लाइन प्रबंधक, सामान्य प्रबंध, सरकारी प्रशिक्षण संस्थान आदि में उपलब्ध हैं..

आंकलन के द्वारा तीन बुनियादी प्रश्नों के उत्तर प्राप्त होने चाहिए :-

1. क्या प्रशिक्षण के द्वारा वह प्राप्त हुआ जिसे प्राप्त करने का प्रयास किया गया था ?
2. क्या प्रशिक्षण से कार्य निष्पादन में सुधार हुआ ? वह कार्य निष्पादन समस्या हल हुई जिसे हल करना उद्देश्य था ?
3. क्या प्रशिक्षण सार्थक था ?

/ h[kus dh bdkbz/

प्रशिक्षण के लाभ और आवश्यकता के बारे में हम ऊपर चर्चा कर चुके हैं. 'सीखने' और 'प्रशिक्षण' के बीच के अंतर को भी स्पष्ट किया जा चुका है. कुछ समय के लिए अब हम प्रशिक्षण शब्द पर विचार करते हैं. प्रशिक्षण और कुछ नहीं, केवल नियोजित सीखना ही है और प्रशिक्षक के रूप में हमें इसे आयोजित करने के लिए उत्तरदायित्व और संसाधन उपलब्ध कराये गए हैं.

प्रशिक्षण शब्दों की ग्लोसरी में सीखने की यह परिभाषा दी गई है :

"वह प्रक्रिया जिसके द्वारा कोई व्यक्ति अनुभव, चिंतन, अध्ययन या अनुदेश के माध्यम से ज्ञान, कौशल या अभिवृत्ति (Attitude) प्राप्त करता है."

इस परिभाषा से कई प्रश्न उठते हैं, जिनसे प्रशिक्षक के नाते हमारा सरोकार होना चाहिए. उदाहरण के लिए सीखने का संबंध व्यक्ति से है. प्रशिक्षक को प्रायः एक व्यक्ति के स्थान पर 10 या 100 व्यक्तियों को प्रशिक्षण देना पड़ सकता है. सीखने की प्रक्रिया में व्यक्तिगत सीखने की बात की जाती है, किंतु व्यावहारिक रूप से प्रशिक्षक को एक साथ कई व्यक्तियों की सीखने की प्रक्रिया से जूझना पड़ता है. फिर भी, यह महत्वपूर्ण है कि सीखना व्यक्तिगत ही होता है और सब व्यक्ति एक ही तरीके से और एक गति से नहीं सीखते हैं.

किसी कार्यांश (Task) को पूरा करने की व्यक्ति की क्षमता, ज्ञान, कौशल और अभिवृत्ति के समुचित मिश्रण से बनती है, इस मिश्रण को हम कार्य व्यवहार कहते हैं.

— किसी कार्यांश या कार्य के निष्पादन के लिए जिस जानकारी की आवश्यकता होती है उसे ज्ञान कहते हैं,

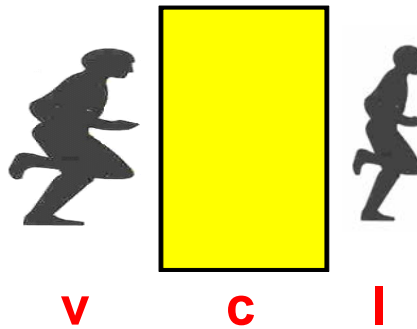
- जिन शारीरिक और मानसिक क्षमताओं की आवश्यकता कार्याशों या कार्यों के निष्पादन के लिए होती है उन्हें कौशल कहते हैं, और
- कार्य के निष्पादन के समय क्रियाविधियों, नियमों और मानकों के अनुपालन के लिए व्यक्ति की तत्परता और लगनशीलता को अभिवृत्ति कहते हैं।

किसी कार्याश को करने की व्यक्ति की क्षमता, ज्ञान, कौशल और अभिवृत्ति के समुचित संयोजन से बनती है। इस संयोजन को ही कार्य व्यवहार कहा जा सकता है।

एक प्रभावी प्रशिक्षण संचालित करने और सीखने का आयोजन करने की क्षमता को जो जटिल कारक प्रभावित करते हैं, उनकी ओर ध्यान आकर्षित करने के लिए इन मुद्दों को उठाया गया है। प्रशिक्षण गतिविधियों को आयोजित और क्रियान्वित करते समय इन कारकों को एक निर्धारित ढांचे में दृष्टिगत रखा जाना चाहिए। यह उस सीखने की इकाई के माध्यम से किया जा सकता है, जिसका विवरण और परिचय अब दिया जाएगा।

1 h[kus dh bdkbz dk fooj.k

सीखने की इकाई की अवधारणा को एक उदाहरण से स्पष्ट किया जा सकता है। नीचे दिए गए चित्र 4 में इकाई को एक डिब्बे के रूप में दर्शाया गया है।



चित्र – 4

एक प्रशिक्षणार्थी को अ में इस डिब्बे में प्रवेश करने से पहले दिखाया है और स में बाहर निकलने के बाद, चित्र से स्पष्ट है कि डिब्बे में से गुजरने के उपरान्त प्रशिक्षणार्थी दुबला हो गया है। इसी प्रकार एक सीखने की इकाई के द्वारा परिवर्तन होना चाहिए – एक ऐसा परिवर्तन जिसके परिणामस्वरूप वह ऐसा कुछ कर सके जो सीखने की इकाई में से गुजरने से पहले करने में वह सक्षम नहीं था। दूसरे शब्दों में, कार्य व्यवहार में परिवर्तन हो। अब चित्र 4 पर वापस लौटें और अ से स में हो कर द तक पहुंचने की प्रक्रिया पर अधिक विस्तार से विचार करें।

‘अ’ के संदर्भ में

प्रशिक्षणार्थी के कार्य निष्पादन में परिवर्तन की आवश्यकता है। यह पर्याप्त नहीं है कि केवल प्रशिक्षणार्थी के वरिष्ठ अधिकारी और सहयोगी ही इसे अनुभव करें। इसे स्वयं प्रशिक्षणार्थी द्वारा भी अनुभव किया जाना चाहिए। दूसरे शब्दों में, यह जरूरी है कि प्रशिक्षण से पहले :

- प्रशिक्षणार्थी को यह जानकारी होनी चाहिए कि कार्य निष्पादन के संदर्भ में उसे प्रशिक्षण की आवश्यकता है।
- कार्य निष्पादन का एक मानक होना चाहिए, जिससे यह परिभाषित हो सके कि प्रशिक्षणार्थी क्या कर सके ?
- अंत में और सबसे महत्वपूर्ण, प्रशिक्षणार्थी में नए ज्ञान, कौशल और अभिवृत्ति प्राप्त करने की इच्छा होनी चाहिए, ताकि वह निर्धारित मानकों के अनुसार कार्य निष्पादन कर सके।

‘ब’ के संदर्भ में

प्रशिक्षणार्थी की कार्य निष्पादन समस्या को हल करने के लिए प्रशिक्षण का आयोजन किया जाता है। आशय यह है कि प्रशिक्षण से गुजरने पर प्रशिक्षणार्थी के कार्य व्यवहार में आवश्यक परिवर्तन हो चुके होंगे। यदि प्रशिक्षण को सफल बनाना है तो :

- दावे को पूरा करे – प्रशिक्षणार्थी के कार्य व्यवहार में परिवर्तन लाए,
- यह सुनिश्चित करे कि सीखने की इकाई में भाग लेने वाले सभी प्रशिक्षणार्थियों से व्यक्तिगत कार्य सुव्यवहार किया जाएगा और उनके ज्ञान, कौशल और अभिवृत्ति को ध्यान में रखा जाएगा,
- प्रत्येक व्यक्ति को सफलता प्राप्त करने के लिए पर्याप्त समय दिया जाएगा, और

- सीखने की इकाई में एक सुखद, सुव्यवस्थित, चिंतामुक्त वातावरण का निर्माण किया जाएगा जिसमें प्रशिक्षणार्थी उसके कार्य व्यवहार में परिवर्तन लाने के लिए बनाई गई सीखने की गतिविधियों में स्वेच्छा से भाग ले.

‘स’ के संदर्भ में :

परिवर्तन की प्रक्रिया पूरी होने पर व्यक्ति प्रशिक्षण से बाहर निकल आया है. यह महत्वपूर्ण है कि परिवर्तन के इस उत्पाद का मूल्यांकन किया जाए. मूल्यांकन उस संगठन द्वारा जिसने संभवतया: इसका मूल्य चुकाया है, आंकलन उस प्रशिक्षक द्वारा भी जिसने प्रशिक्षण का डिजाईन तैयार किया और इस प्रक्रिया के दौरान प्रशिक्षणार्थी की सहायता की, और अंत में मूल्यांकन, जिसे प्रायः भुला दिया जाता है, स्वयं उस प्रशिक्षणार्थी के द्वारा जिसे परिवर्तन की प्रक्रिया से गुजरना पड़ा.

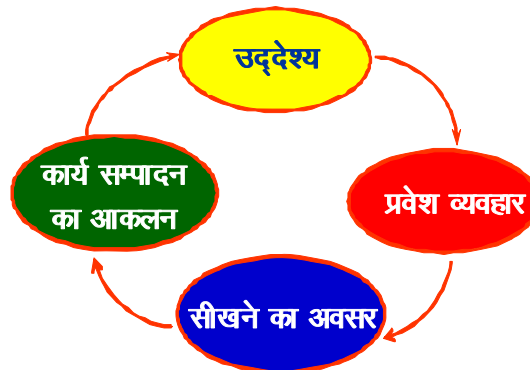
अतः सीखने की प्रक्रिया के उत्पाद का आंकलन निम्नलिखित के द्वारा किया जाना चाहिए :

- यह निर्धारित करके कि क्या प्रशिक्षणार्थी ने प्रस्तावित ज्ञान, कौशल और अभिवृत्तियां प्राप्त कर लिए हैं ?
- यह निर्धारित करके कि सीखने की इकाई में भाग लेने के बाद प्रशिक्षणार्थी कार्याश का कार्य निष्पादन करने में सक्षम है या नहीं ?
- प्रशिक्षणार्थी से यह जानकारी प्राप्त करके कि उसके काम के संदर्भ में सीखने की इकाई से प्राप्त निपुणता के बारे में उसे क्या लगता है ?

संक्षेप में, सीखने की इकाई के संबंध में :

1. प्रशिक्षण प्राप्त करने का एक प्रयोजन है. इसे हम ‘उद्देश्य’ (Objective) कहेंगे.
2. प्रशिक्षणार्थी में कुछ क्षमताएं हैं जिन्हें ध्यान में रखा जाना चाहिए. इन क्षमताओं को हम ‘प्रवेश व्यवहार’ (Entry Behaviour) कहेंगे.
3. परिवर्तन लाने के लिए सीखने की गतिविधियों का प्रावधान करना होगा. परिवर्तन की इस प्रक्रिया को हम ‘सीखने की घटना’ (Learning Event) कहेंगे.
4. बाद में किसी प्रकार इस बात का मूल्यांकन करने की आवश्यकता होती है कि उद्देश्य प्राप्त हुए हैं या नहीं ? इसे हम ‘निष्पादन मूल्यांकन’ (Performance Assessment) कहेंगे

/ h[kus dli bdkbz dk ekM/v



चित्र 5

ऊपर चित्र 5 में दिखाए गए प्रतिरूप में चार प्रमुख चरण हैं। इन चार चरणों को वृत्ताकार में जमा कर यह दर्शाया गया है कि वे एक दूसरे से संबंधित हैं। वृत्ताकार प्रारूप के द्वारा यह भी दर्शाया गया है कि इकाई के आरंभ बिंदु भिन्न-भिन्न हो सकते हैं। उदाहरण के लिए :

- उद्देश्य (कार्याश के निष्पादन को सीखने की आवश्यकता) स्पष्ट है और उसे उद्देश्य के रूप में परिभाषित किया गया है। ऐसी स्थिति में सीखने की इकाई का आरंभ बिंदु **उद्देश्य** होगा।
- आपको एक व्यक्ति या एक समूह को प्रशिक्षण देना है। अतः आरंभ बिंदु के रूप में इस पर विचार करना होगा कि इनकी वर्तमान क्षमता क्या है ? उन्हें कौन कार्याश सीखना है और उसके अनुसार सीखने की इकाई की योजना बनानी होगी। दूसरे शब्दों में, आरंभ बिंदु **प्रवेश व्यवहार** होगा।
- प्रशिक्षण संसाधनों के सीमित होने पर प्रशिक्षक को सबसे पहले **सीखने की घटना** पर विचार करना पड़ सकता है क्योंकि उससे व्यावहारिक रूप में संभव उद्देश्य और सीखने वालों की स्वीकार्य संख्या का निर्धारण होगा। और
- प्रबंधन यह पहले ही स्पष्ट कर दे कि वे कार्य निष्पादन आंकलन किस प्रकार करने वाले हैं। ऐसी स्थिति में सीखने इकाई का प्रारंभ बिंदु **कार्य निष्पादन आंकलन** होगा।

सीखने की इकाई प्रतिरूप में चार चरण हैं। किंतु परिणामों की जानकारी और फीडबैक, सीखने की प्रक्रिया के अनिवार्य अंग हैं। इस जानकारी की आवश्यकता प्रशिक्षार्थी और प्रशिक्षक दोनों को होती है :

- प्रशिक्षणार्थियों को उनकी प्रगति के बारे में जानकारी प्राप्त हो सकती है, और
 - प्रशिक्षक उस सीखने की इकाई की प्रभावशीलता और कार्यकुशलता के बारे में जान सकता है, जिसका उसने डिजाइन तैयार किया है और क्रियान्वित किया है.
- फीडबैक प्राप्त करने के लिए प्रशिक्षक द्वारा पूछे जाने वाले संभावित प्रश्नों के कुछ उदाहरण निम्नानुसार हैं :

mis;

- क्या उद्देश्य को ज्ञान, कौशल और अभिवृत्ति की शब्दावली में निरूपित किया गया है ?
- क्या उद्देश्य में निष्पादन का स्पष्ट और असंदिग्ध (Unambiguous) विवरण है ?
- क्या जिस कार्य निष्पादन का विवरण उद्देश्य में दिया है वह कार्यांश से सीधा जुड़ा है ?
- क्या उद्देश्य समग्र विश्लेषण पर आधारित है ?
- क्या उद्देश्य में उन परिस्थितियों का विस्तृत विवरण है जिनमें कार्य निष्पादन किया जाना है ?
- क्या ये परिस्थितियां काम की वास्तविक स्थिति पर आधारित हैं ?
- क्या उद्देश्य में कार्य निष्पादन के उस मानक का उल्लेख है जिसे प्राप्त किया जाना है ?
- क्या कार्य निष्पादन के मानकों का मापन किया जा सकता है ? और
- अंत में कौन निर्णय करेगा कि उद्देश्य प्राप्त हुआ है या नहीं ?

iml; ogkj

- सीखने वालों की संख्या कितनी है ?
- भौगोलिक दृष्टि से वे कहां स्थित हैं ?
- क्या सीखने की इकाई उनके लिए बहुत कठिन होगी ?
- क्या वे क्षमता और अनुभव में एक दूसरे से काफी भिन्न हैं ?
- उनकी आयु विस्तार (Range) क्या है ?
- वे किस सीखने की शैली के आदि हैं ?
- क्या वे स्वेच्छा से सीखने के लिए तैयार हैं ?
- अभिवृत्ति किस सीमा तक सीखने के लिए एक कारक है ? और
- क्या उद्देश्य प्राप्त करने में होने वाली संभावित असफलता के परिणामों से वे चिंतित हो सकते हैं ?

I h[kus dli ?kVuk

- क्या सीखने की घटना वास्तविक कार्य परिस्थिति को प्रेरित करता है ?
- क्या सीखने की घटना में विभिन्न प्रकार के पूर्व व्यवहार वाले व्यक्तियों के लिए प्रावधान है ?
- सीखने की घटना प्रशिक्षणार्थी-केन्द्रित (Trainee-Centred) है या प्रशिक्षक-केन्द्रित (Trainer-Centered) ?
- क्या सीखने के प्रसंग में यह प्रावधान है कि प्रशिक्षणार्थी अपनी गति से सीख सके ?
- सीखने की इकाई से किस सीमा तक प्रशिक्षणार्थी को तनाव (Stress) और दुश्चिंता (Anxiety) का सामना करना पड़ेगा ?
- क्या सीखने की इकाई में अभ्यास के लिए पर्याप्त समय का प्रावधान है ?
- क्या, जहां आवश्यकता हो, उपचारात्मक सीखने (Remedial Learning) के लिए प्रावधान है ?
- सीखने की घटना के संदर्भ में प्रशिक्षक कितना सक्षम है ? और
- सीखने की घटना के लिए कौनसे संसाधनों की आवश्यकता है ?

dk; lfu"i knu vkdyu

- क्या कार्य निष्पादन का कोई औपचारिक, स्पष्ट आंकलन है ?
- कार्य निष्पादन का आंकलन करने की अंतिम जिम्मेदारी किसकी है ?
- क्या आंकलन में सामान्य कार्य परिस्थिति में किया गया कार्य निष्पादन वास्तव में परिलक्षित होता है ?
- क्या आंकलन वस्तुनिष्ठ मापन तकनीकों पर आधारित है ?
- सीखने वाले के लिए असफलता का परिणाम क्या होगा ? और
- प्राप्त किए गए कार्य निष्पादन की उपयोगिता के संदर्भ में सीखने वालों के अभिमत को किस सीमा तक ध्यान में रखा जाता है ?

ऊपर दी गई प्रश्नों की विस्तृत सूची से एक जांच सूची बनाई जा सकती है जिसके प्रश्नों के संतोषजनक उत्तर सीखने की इकाई के क्रियान्वयन से पहले खोजने होंगे. इनसे एक अन्य जांच सूची भी बनाई जा सकती है जो अधिगम इकाई के पूरा होने पर पुनरावलोकन का आधार बन सकती है. इस जांच सूची के द्वारा सीखने की इकाई की सफलताओं और असफलताओं का लेखाजोखा किया जा सकेगा और उन परिवर्तनों की पहचान की जा सकेगी जिन्हें अधिगम इकाई के फिर से क्रियान्वित किए जाने पर करना होगा.