

iLrkouk

कार्य निष्पादन में सुधार करना प्रशिक्षण के माध्यम से सीखने के तरीकों के उपयोग का उद्देश्य है। इस प्रक्रिया में कई लोग योगदान देते हैं जैसे प्रबंधक, अधिकारी, पर्यवेक्षक, तकनीकी विशेषज्ञ, प्रशिक्षण सलाहकार और सबसे महत्वपूर्ण, प्रत्यक्ष प्रशिक्षक—वे व्यक्ति जो अनुदेशीय कर्तव्य (Instructional Duties) निभाते हैं। इनमें सम्मिलित हैं :

- प्रशिक्षण केन्द्रों में कार्यरत पूर्णकालिक प्रशिक्षक या अनुदेशक।
- वे विशेषज्ञ जो कभी-कभी 'अतिथि प्रशिक्षकों' के रूप में काम करते हैं।
- विभागीय कार्मिक जो 'कार्य रत प्रशिक्षकों' के रूप में काम करते हैं।

इस प्रकार, भिन्न-भिन्न प्रकार के लोगों के अनुदेशीय कर्तव्य निभाने पड़ते हैं। ऐसा करके वे प्रशिक्षण गतिविधियों की सफलता में अपना योगदान देते हैं। उनकी मुख्य भूमिका प्रशिक्षण के क्रियान्वयन की होती है। अतः उन्हें लोगों को सीखने में मदद देने के लिए उपयुक्त प्रशिक्षण विधियों और अनुदेशी कौशलों का उपयोग करना पड़ता है। उदाहरण के लिए :

- कार्य स्थल पर और कार्य से बाहर (Off-The-Job) की परिस्थितियों में प्रशिक्षण सत्रों का संचालन।
- प्रशिक्षणार्थियों या स्टाफ सदस्यों को व्यक्तिगत कोचिंग (Coaching) देना।
- प्रशिक्षण सत्रों के अंतर्गत व्याख्यान देना या परिचर्चाओं का नेतृत्व करना।
- गैर-परम्परागत, शिक्षार्थी-केन्द्रित प्रशिक्षण विधियों जैसे वैयक्तिक अध्ययन (Case Study), रोल प्ले (Role Play), आदि का उपयोग करना।
- उपलब्ध अनुदेशी सामग्री या किसी केन्द्रिय स्रोत से प्राप्त सामग्री का उपयोग करना।
- व्यक्तियों या समूहों को उनकी कार्य निष्पादन समस्याएं हल करने में मदद देना।

यहां 'लोगों को सीखने में मदद देना' शब्दों का उपयोग यह रेखांकित करने के लिए किया गया है कि लोगों को सीखने के अवसर उपलब्ध कराना प्रशिक्षक की भूमिका का महत्वपूर्ण भाग है। इतना ही महत्वपूर्ण भाग यह सुनिश्चित करना है कि उनके सीखने के फलस्वरूप वे कार्य निष्पादन के अभीष्ट या वांछित स्तर (Desired Performance Standard) प्राप्त कर सकें। अनौपचारिक ढंग से सीखना और नियोजित प्रशिक्षण में यही

अंतर है. यह इसलिए महत्वपूर्ण है कि किसी संगठन से प्रशिक्षण गतिविधियों में वित्तीय संसाधनों का व्यय करने की उम्मीद तभी की जा सकती है जब उनसे कार्य निष्पादन में सुधार होने के प्रमाण उपलब्ध होंगे.

यह सही है कि व्यवस्थित प्रशिक्षण के संदर्भ में अनुदेशक की भूमिका मुख्य रूप से क्रियान्वयन चरण तक ही सीमित रहती है, फिर भी आपको उन अन्य चरणों की जानकारी होनी चाहिए जो अनुदेशी गतिविधियों को प्रभावित करते हैं. उदाहरण के लिए :

- प्रशिक्षण आवश्यकताओं की पहचान करने की जिम्मेदारी किसकी है ?
- यह सुनिश्चित करना किसकी जिम्मेदारी है कि प्रशिक्षण कार्यक्रम में भाग ले रहे प्रशिक्षणार्थियों की प्रशिक्षण आवश्यकताओं की पहचान स्पष्ट रूप से कर ली गई है और ये प्रशिक्षण आवश्यकताएं, प्रशिक्षण कोर्स के उद्देश्यों से मेल खाती हैं ?
- प्रशिक्षण कार्यक्रमों की समग्र योजना तथा डिजाइन बनाना और अन्य प्रशिक्षण गतिविधियां किसकी जिम्मेदारी हैं ?
- प्रशिक्षण से कार्य निष्पादन में सुधार हो यह सुनिश्चित करने के लिए प्रशिक्षण की वैधता (Validation) करना किसकी जिम्मेदारी है ?
- वर्तमान और भविष्य में प्रशिक्षक संसाधनों का सर्वोत्तम उपयोग कैसे हो इसका निर्णय लेने की जिम्मेदारी किसकी है ?

ये ऐसे प्रश्न हैं जो जिम्मेदारी पर केन्द्रित हैं. इनका सरल उत्तर होगा — 'प्रशिक्षण प्रबंधन' की जिम्मेदारी है. किंतु वास्तव में यह उस प्रत्येक व्यक्ति की जिम्मेदारी है जो व्यवस्थित प्रशिक्षण में अपना योगदान देता है. आप चाहे किसी भी हैसियत से अनुदेशी कार्य करें, आपको ऊपर दिए गए प्रश्न पूछना चाहिए. ऐसा नहीं करने पर या इनसे जुड़े मुद्दों पर विचार नहीं करने का परिणाम यह हो सकता है कि आपको ऐसे लोगों से व्यवहार करना पड़े जिनकी प्रशिक्षण आवश्यकताएं स्पष्ट रूप से परिभाषित नहीं हैं, ऐसे प्रशिक्षण कार्यक्रमों में काम करना पड़े जिनकी कोई समग्र योजना या उद्देश्य नहीं हैं ; और प्रभावी अनुदेश देने के लिए संसाधन या तो उपलब्ध ही न हों, या जो उपलब्ध हों वे अनुपयोगी हों.

1 kjk k (Summary)

सुव्यवस्थित प्रशिक्षण प्रणाली के चार चरणों से प्रभावी प्रशिक्षण के लिए एक ऐसा ढांचा उपलब्ध होता है जिसका वास्तविक कार्य निष्पादन समस्याओं से निकट का संबंध है। अनुदेशी कार्य करने वाले प्रशिक्षक के लिए ये चार चरण निम्न हैं :

if'k{k.k vko'; drkvka dh igpku (Identification of Training Needs)

सुव्यवस्थित प्रशिक्षण प्रणाली का यह एक अनिवार्य भाग है। आपके द्वारा दिए जा रहे अनुदेश और प्रशिक्षणार्थियों की कार्य निष्पादन समस्या को जोड़ने वाली कड़ी है। कार्य निष्पादन समस्याओं और उनसे जुड़ी प्रशिक्षण आवश्यकताओं का विश्लेषण जितना व्यापक और पैना होगा उतना ही प्रशिक्षणार्थियों की आवश्यकताओं के अनुरूप प्रशिक्षण गतिविधियों का प्राविधान करना सरल होगा। आदर्श स्थिति में प्रशिक्षण आवश्यकताओं के फलस्वरूप आपको उन विशिष्ट कार्याशों (Tasks) के बारे में जानकारी दी जाएगी जो आपके प्रशिक्षणार्थियों को करने पड़ते हैं। या आपको उस ज्ञान के बारे में जानकारी दी जाएगी जो उन्हें उनके काम के लिए आवश्यक है। यदि इन दोनों में से आपको कुछ भी न मिले तो इसका परिणाम अप्रभावी प्रशिक्षण हो सकता है।

; kstuk vkj fMtkbu (Plan and Design)

यदि प्रशिक्षक के रूप में आपकी नई नियुक्ति हुई तो प्रशिक्षण सत्रों के डिजाइन और संसाधनों के लिए आप अन्य, अधिक अनुभवी प्रशिक्षकों पर निर्भर होंगे। आपके अनुभव और अनुदेशी कौशल जैसे-जैसे बढ़ेंगे, प्रशिक्षण कोर्स और सत्रों के डिजाइन की और अनुरूप प्रशिक्षकों द्वारा उपयोग के लिए संसाधन सामग्री निर्माण की अतिरिक्त जिम्मेदारी आप पर होगी।

प्रशिक्षण सत्रों की तैयारी के लिए सीखने की इकाई की अवधारणा का अनुप्रयोग करना उपयोगी होगा। यह स्वतंत्र रूप से या आपके सहयोगियों से विचार-विमर्श कर के किया जा सकता है। सत्र के उद्देश्यों को स्पष्ट कर लेना चाहिए, सीखने के प्रसंग को प्रशिक्षणार्थियों के पूर्व व्यवहार के अनुसार समायोजित कर लेना चाहिए और मूल्यांकन की विधियों पर सहमति प्राप्त कर लेना चाहिए।

if'k{k.k dk fØ; kll; u (Implementation of Training)

यह आपका वह अधिकार क्षेत्र है, जहाँ आप प्रशिक्षणार्थियों को सीखने के अवसर उपलब्ध कराते हैं। उद्देश्यों को प्राप्त करने की विधियाँ सिखाने के लिए वे आप पर निर्भर होंगे। क्या आप सीखने की चारों विधियों का उपयोग करते हुए सीखने की घटना को व्यावहारिक, कार्य से संबंधित और रोचक बनाएंगे ?

यदि प्रशिक्षण विधियों का चयन कल्पनाशीलता के साथ किया जाए और तैयारी सावधानीपूर्वक की जाए और वे अनुदेशी कार्य कुशलतापूर्वक किया जाए तो प्रशिक्षणार्थियों को उनके कोर्स निष्पादन में सुधार करने में मदद मिलेगी और आपको इस प्रक्रिया से व्यक्तिगत संतोष प्राप्त होगा।

ifj.kkela dk vkdyu (Assessment of Results)

प्रशिक्षण गतिविधियों का अभिप्राय (Intention) लोगों और संगठनों को कार्य निष्पादन समस्याएं हल करने में मदद देना है। अभिप्राय का मापन तो नहीं किया जा सकता किन्तु परिणामों का मापन किया जा सकता है। अतः उपयुक्त मापन विधियों का उपयोग करते हुए निम्नलिखित का मूल्यांकन करना सुव्यवस्थित प्रशिक्षण प्रणाली का अंतिम भाग है :

- (क) दिए गए प्रशिक्षण की गुणवत्ता
- (ख) क्या इसके परिणाम स्वरूप कार्य निष्पादन में सुधार हुआ ?
- (ग) क्या प्रशिक्षण सार्थक था ?

आंकलन के इन तीन क्षेत्रों में आपको पहले क्षेत्र से विशेष सरोकार होना चाहिए क्योंकि इससे प्राप्त जानकारी के आधार पर आप अपने अनुदेश में सुधार कर सकते हैं।