

विशेष अंक

वालयुम 35 सं. 8 व 9

जनवरी - फरवरी, 2016

रुपए. 50/-

केलिडो स्कोप

स्टैंडिंग कॉन्फरेंस ऑफ पब्लिक इंटरप्राइजेस

रीइन्वेंटिंग एचआर:
ब्रेकिंग दि मोल्ड ग्लोबली

स्कोप इंटरनेशनल एचआर समिट - 2016

ग्रोव - गेट रेडी टू ओवरपरफार्म एंड विन

जय श्री शर्मा, संयुक्त महाप्रबंधक/एचआरएम

इरकॉन इंटरनेशनल लिमिटेड, सरकारी कंपनी का निगमन केन्द्रीय सरकार (रेल मंत्रालय) द्वारा किया गया है, और यह सार्वजनिक क्षेत्र की एक अग्रणी टर्नकी निर्माण कंपनी है, जो कार्यनिष्पादन की दृष्टि से अपनी गुणवत्ता, प्रतिबद्धता और निरंतरता के लिए जानी जाती है। इरकॉन एक विशेषज्ञता प्राप्त निर्माण कंपनी है, जो कि अवसंरचना के क्षेत्र में निर्माण गतिविधियों और सेवाओं के सम्पूर्ण आयाम को शामिल करती है। तथापि, रेलवे, राजमार्ग, निर्माण, ईएचपी उप-स्टेशन (इंजीनियरिंग और निमार्ण), तथा एमआरटीएस इरकॉन के प्रमुख सक्षमता क्षेत्र हैं।

इरकॉन न केवल उच्च प्रतिस्पर्धी वातावरण में कार्य करती है बल्कि भारत तथा विदेश में दुर्गम स्थलों और क्षेत्रों में भी प्रचालनरत है और जम्मू और कश्मीर रेल लिंक परियोजना सहित विख्यात राष्ट्रीय निर्माण की परियोजनाओं में सक्रिय रूप से भागीदार रही है। इरकॉन ने अब तक भारत में 280 से अधिक अवसंरचनात्मक परियोजनाओं और वैश्विक स्तर पर 21 से अधिक देशों में 90 से अधिक परियोजनाओं को पूरा किया है। इरकॉन का प्रचालन भारत के अनेक राज्यों तथा अन्य देशों यथा मलेशिया, नेपाल, बांग्लादेश, मोजांबीक, इथोपिया, अफगानिस्तान, यू.के., अल्जीरिया तथा श्रीलंका में फैला हुआ है।

प्रौद्योगिकी और प्रबंधन नवप्रवर्तनों के संवर्धन के अपने प्रयासों में, इरकॉन अपनी प्रमुख सक्षमता को सुदृढ बनाने के लिए कर्मचारी विकास के क्षेत्र में नए पहल कर रहा है। इरकॉन ने मानव संसाधन (एचआर) को नवीकृत करके सफल सार्वजनिक क्षेत्रक नवपरिवर्तन को प्रवर्तित किया है, जिससे उन्होंने पुरानी रूढ़ियों को तोड़ा है। इरकॉन में, संगठन की प्रबंधन प्रक्रियाओं को परिवर्तित करने में मानव संसाधन प्रमुख क्षेत्र है।

यदि कोई संगठन विभागीय स्तर पर परिवर्तन करता है और इसमें मानव संसाधन महत्वपूर्ण भूमिका अदा नहीं करता है तो, वे अपने विजन को प्राप्त करने में सक्षम नहीं होता है, क्योंकि कर्मचारी परिवर्तन पहलों और प्रबंधन प्रक्रियाओं का सर्वाधिक महत्वपूर्ण भाग होते हैं। मानव संसाधन उपायों के माध्यम से कर्मचारियों की संलिप्तता से प्रतिबद्ध श्रमशक्ति का निर्माण होता है। इसलिए, इरकॉन का मानव संसाधन न केवल कर्मचारियों के उत्कृष्ट कार्यनिष्पादन में शामिल है, बल्कि नीतियों और दृष्टिकोण के निर्माण के अतिरिक्त कार्य शैली संतुलन मुद्दों, मिश्रित सांस्कृतिक विषयों से भी संबंधित है।

विगत कुछ वर्षों में इरकॉन ने एक सृजनात्मक मानव संसाधन विकास कार्यक्रम को निष्पादित किया है, जिसने संगठन में मानव संसाधन पद्धतियों और समग्र रूप से संगठन की कार्यप्रणाली को अत्यंत समारात्मक रूप से प्रभावित किया है।

पारवहन अवसंरचना के क्षेत्र में अग्रणी स्तर को बनाए रखने और विकास की गति को निरंतर रखने के लिए, संगठन के सभी स्तरों पर सतत आधार पर कर्मचारियों की प्रमुख सक्षमताओं का संवर्धन सर्वाधिक महत्वपूर्ण सफलता कारक है।

इरकॉन ने अगले कुछ वर्षों के लिए महत्वाकांक्षी विकास योजना पर बल दिया है, जिसमें कंपनी प्रत्येक कर्मचारी के लिए अपेक्षित है कि वह अपनी क्षमताओं को पहचाने। इस उद्देश्य से, इरकॉन ने सक्षमता मैपिंग और विकास केन्द्रण के क्षेत्र में विशेषज्ञ परामर्शदाताओं के सहयोग से संगठन में कौशल विकास हेतु "ग्रोव-गेट रेडी टू आउटपरफार्म एंड विन" नामक परियोजना आरंभ की है। इस परियोजना में सभी विभागों/परियोजनाओं के लिए सम्पूर्ण संगठन में नेतृत्व/ व्यवहारात्मक और तकनीकी क्षमता फ्रेमवर्क तथा विकास केन्द्र से सभी भागीदारों के लिए व्यक्तिगत विकास योजनाओं (आईडीपी) का सृजन शामिल है।

ग्रोव परियोजना में मानव संसाधन प्रबंधन प्रणाली आधारित सक्षमता के निम्नलिखित पहलु शामिल हैं:

- प्रत्येक क्षेत्र/विभाग में 24 विशिष्ट भूमिकाओं के लिए 14 क्षेत्रों/विभागों हेतु तकनीकी और व्यवहारात्मक सक्षमता मॉडलिंग एवं मैपिंग। इसके निष्पादन के लिए, इरकॉन में वरिष्ठ नेतृत्व तथा विभिन्न कर्मचारियों के साथ 25 एकल चर्चाओं के आयोजन के अतिरिक्त 04 स्थलों यथा दिल्ली, पटना, बेनिहाल तथा रायबरेली में 27 केंद्रित समूह चर्चाओं (एफजीडी) का आयोजन किया गया था।
- कार्य प्रोफाइल - महत्वपूर्ण भूमिकाओं की पहचान करना।

- चिह्नित पद धारकों का साइकोमीट्रिक प्रोफाइलिंग।
- कस्टमाइस्ड बैटरी टूल्स यथा साइकोमीट्रिक विश्लेषण, मामला अध्ययन, बीईआई आदि के माध्यम से दीर्घकालीन व्यक्तिगत विकास योजना/प्रशिक्षण योजना में अंतरों व इनके निर्माण के लिए चिह्नन हेतु महत्वपूर्ण पदधारकों (141 डीजीएम तथा ऊपर के स्तर के अधिकारियों) के लिए मूल्यांकन केन्द्र/विकास केन्द्र।
- विभिन्न स्थलों पर आयोजित विकास कन्द्रों का ब्यौरा निम्नानुसार है:-

स्थल	विकास केन्द्र प्रक्रिया से गुजरने वाले कर्मचारियों की संख्या
बेनिहाल, जम्मू और कश्मीर	13
पटना, बिहार	25
गुरुग्राम, दिल्ली	100

- पदारोहण प्रबंधन - मौजूदा कार्यनिष्पादन प्रबंधन प्रणाली (पीएमएस) सहित साइकोमीट्रिक प्रोफाइलिंग और विकास केन्द्रों के माध्यम से संभावित पदारोहित का चिह्नन।
- शीर्ष प्रबंधन हेतु कार्यपालक शिक्षा का क्रियान्वयन - इरकॉन के कर्मचारियों के लिए शीर्ष बिजनेस स्कूलों में कस्टमाइस्ड प्रबंधन विकास कार्यक्रम अभिकल्पित और संचालित किए गए हैं।
- अन्य कर्मचारियों के लिए व्यक्तिगत विकास योजना विशिष्ट कस्टमाइस्ड प्रशिक्षण कार्यक्रम प्रबंधन के क्षेत्र में प्रमुख संस्थानों जैसे एमडीआई, गुरुग्राम, पीएमआई, नोएडा (एनटीपीसी प्रशिक्षण संस्थान) में नियोजित और क्रियान्वित किए गए हैं।
- संगठन के विभिन्न सेगमेंटों के लिए कोचिंग और मेंटोरिंग योजनाएं।
- ज्ञान को और अधिक साझा करने के लिए विभिन्न परियोजनाओं में नोडल संसोधन व्यक्तियों को चिह्नित किया गया है, जिन्होंने व्यवहारात्मक क्षमताओं पर इरकॉन के विभिन्न परियोजना स्थलों पर अन्य कार्यपालकों को प्रदान किया है।

स्थल	नोडल संसाधन व्यक्तियों द्वारा व्यवहारात्मक सक्षमता पर प्रशिक्षण दिए गए कर्मचारियों की संख्या
जम्मू और बेनिहाल, जम्मू और कश्मीर	56
नई दिल्ली	61

रायबरेली, उत्तर प्रदेश	34
झारखंड	12

इसके अतिरिक्त, इरकॉन के कर्मचारियों को कुल 1240 कार्यदिवस प्रशिक्षण (तकनीकी तथा अन्य) प्रदान किया गया था।

इसके अतिरिक्त, कर्मचारियों के समग्र विकास के लिए तीन स्तरीय नीतियां (अनुवर्ती योजना) अपनाई गई हैं। ये तीन स्तर हैं: व्यक्तिगत स्तर, संगठनात्मक स्तर तथा प्रबंधन स्तर। इन तीन मापदंडों के आधार पर कर्मचारी विकास के लिए कार्य योजनाएं तैयार की गई हैं और तदनुसार कार्रवाई की जाएगी।

संगठन स्तर	प्रबंधक स्तर	व्यक्तिगत स्तर
चिह्नित सक्षमता के क्षेत्रों में कस्टमाइस्ड प्रशिक्षण	प्रबंधकों को रिपोर्ट करने वाले व्यक्तियों की विकासात्मक आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए सेंसिटाइजेशन प्रशिक्षण	व्यक्तियों को पढने की सामग्री/संगत पुस्तकें उपलब्ध कराना ताकि वे सुधार के लिए चिह्नित क्षेत्रों में कार्य कर सकें।
व्यक्तिगत एसाइनमेंट जैसे स्ट्रेच एसाइनमेंट, जॉब रोटेशन, विशिष्ट परियोजनाएं	उन्हें रिपोर्ट करने वाले कर्मचारियों की विकासात्मक आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए प्रबंधकों को प्रशिक्षित करने की योजना	वे ई-लर्निंग मॉड्युलों के माध्यम से निरंतर अध्ययन के लिए इंटरनेट पर व्यक्तिगत आवश्यकताओं के अनुसार अध्ययन मॉड्युलों का संदर्भ ले सकते हैं
क्रॉस कार्य आवश्यकताओं और वास्तविकताओं को समझने के लिए प्रशिक्षण एवं कार्यशालाएं	प्रबंधकों के प्रशिक्षण में समस्या समाधान, विवाद निपटान कार्मिक क्षेत्रों का प्रबंधन शामिल है	वे ग्रोव पर विचारविमर्श फॉरमों पर सक्षमता और विकास के संबंध में अपनी चिंताओं को साझा कर सकते हैं

व्यक्तिगत रिपोर्टों में संगत पुस्तकें रेफर की गई हैं, जो इरकॉन के पुस्तकालय में खरीदी गई हैं और इन्हें व्यक्ति को जारी किया गया है	इसके अतिरिक्त, उन्हें मेंटोरशिप पर प्रशिक्षण की योजना है, ताकि वे उनके अधीन कार्य करने वाले कर्मचारियों को मेंटोर कर सकें	
तकनीकी सक्षमता क्षेत्रों पर अध्ययन मॉडल विकसित किए गए हैं और स्व:मूल्यांकन टूल्स के साथ यह इरकॉन की वेबसाइट पर उपलब्ध हैं		

अध्ययन एवं विकास

- सक्षमता मॉडल के प्रयोग से संगठन के लिए व्यावसायिक नीतियों द्वारा अपेक्षित कर्मचारियों की क्षमताओं के साथ अपने कौशल नीति और विकास कार्यक्रमों को समायोजित करना संभव हो पाता है। इरकॉन में सक्षमता मॉडल का प्रयोग नेतृत्व के विकास और व्यावसायिक अध्ययन के सहयोग प्रदान करने के लिए किया जा रहा है।

कैरियर विकास

- प्रत्येक स्तर पर विभिन्न सक्षमता स्तरों और कार्य की अपेक्षाओं से व्यक्तियों को उनके कैरियर विकास अवसरों और योजनाओं के साथ समायोजित करने में मदद मिलती है।

पदारोहण प्रबंधन

- पदारोहण प्रबंधन में सक्षमता मॉडल के एकीकरण से कर्मचारियों के लिए पदारोहण पाइपलाइन का निर्माण होता है, जो कि नियोजित और लक्षित रूप में संगठन की भावी आवश्यकताओं के लिए अत्यंत महत्वपूर्ण है।
- इरकॉन ने हाल ही में एक औपचारिक पदारोहण नियोजन नीति का मसौदा तैयार किया है, जिसे निदेशक मंडल द्वारा अनुमोदन प्रदान किया गया है।

परियोजना की विशिष्ट विशेषताएं

- तकनीकी क्षेत्रों में तथा गैर-तकनीकी क्षेत्रों में एओएस में महाप्रबंधक के उच्चतम स्तर से पर्यवेक्षण के निम्नतम स्तर यथा कनिष्ठ कार्यपालक (जेई) तक इरकॉन में सभी क्षेत्रों/विभाग में के लिए व्यवहारात्मक और नेतृत्व सक्षमता फ्रेमवर्क के अतिरिक्त तकनीकी सक्षमता फ्रेमवर्क भी तैयार किया गया है। ऐसा तकनीकी ज्ञान और सक्षमता के संबंध में विभिन्न स्तरों पर उनकी अपेक्षाओं के आकलन के लिए विभागीय प्रमुखों/विषय के विशेषज्ञों के साथ कई चरणों की चर्चा के पश्चात इन-हाउस स्तर पर किया गया है।
- इन तकनीकी सक्षमता फ्रेमवर्क के आधार पर सक्षमता मैपिंग और अंतर विश्लेषण के लिए टूल्स का निर्माण इन-हाउस किया जाता है और इसके आधार पर विभिन्न तकनीकी प्रशिक्षणों का नियोजन किया जाता है।
- वर्तमान में सिविल क्षेत्र में विषयवार माइयुल तैयार किए गए हैं और इन्हें इरकॉन के उन सभी कर्मचारियों की सुलभ पहुंच के लिए इरकॉन इंटरनेट में अपलोड किया गया है, जो स्थानीय और वैश्विक स्तर पर दूर-दराज के क्षेत्रों में स्थित इरकॉन की परियोजनाओं में तैनात हैं।
- ये माइयुल ऑनलाइन अध्ययन के प्रयोजन से तथा स्व:मूल्यांकन टूल्स के रूप में डिजाइन किए गए हैं।
- कर्मचारियों को प्रशिक्षण प्रदान कराने के लिए नोडल संसाधन व्यक्ति परियोजनाओं में स्थानीय स्तर रखे जाने की आवश्यकता है।

यहां यह समझना अत्यंत महत्वपूर्ण है कि सक्षमता मॉडलिंग के लिए प्रगतिशील और अग्रसक्रिय दृष्टिकोण बनाने की आवश्यकता है, क्योंकि वर्तमान प्रतिस्पर्धी वातावरण में एचआरएम विभाग की भूमिका अत्यंत महत्वपूर्ण है।

इन प्रमुख सक्षमताओं के सृजन और समर्थन के लिए व्यक्तियों में होने वाले कौशलों और व्यवहारों के लिए आवश्यक सही मिश्रण का विश्लेषण करने और संगठन के विशिष्ट व्यवसायिक लक्ष्यों और नीतियों के आधार पर कर्मचारियों में कौशलों की कमी को चिह्नित करने की भी आवश्यकता है।

आज, अधिकतर कंपनियां स्वीकार करती हैं कि व्यवसाय निष्पादन के प्रत्येक पहलू के लिए लोग अत्यंत महत्वपूर्ण होते हैं और मानव संसाधन की कार्यप्रणाली के लिए सुदृढ नीति की

आवश्यकता होती है ताकि वे सेवाएं उपलब्ध कराई जा सकें जो आवश्यक रूप से इस महत्वपूर्ण संसाधन के मूल्य में संवर्धन कर सके। कुछ और प्रमुख उपाय निम्नानुसार हैं, जो हमारे अनुसार मानव संसाधन नीतियों के विकास और निष्पादन के लिए अत्यंत आवश्यक हैं:

उन्नत कार्यनिष्पादन के लिए प्रौद्योगिकी उत्तोलन

1. ई-भर्ती

समय कुशलता और पारदर्शिता के संवर्धन के लिए इरकॉन मं विज्ञापित पदों हेतु ऑनलाइन आवेदन प्रस्तुत करने हेतु ई-भर्ती प्रक्रिया का प्रयोग किया जाता है। लिखित परीक्षा का परिणाम ओएमआर मूल्यांकन सॉफ्टवेयर के माध्यम से इसी दिन घोषित कर दिया जाता है। यह प्रणाली इन-हाउस ही विकसित की गई है और इसे सफलतापूर्वक प्रयोग में लाया जा रहा है।

2. ई-शिकायत निपटान

कर्मचारियों की शिकायतों का न्यायपूर्ण तथा निष्पक्ष समाधान करने के लिए ई-शिकायत निपटान प्रणाली आरंभ की गई है, जिसके द्वारा कर्मचारी अपनी शिकायत को ऑन-लाइन प्रस्तुत कर सकते हैं और इसका उत्तर तथा शिकायत की वर्तमान स्थिति को ऑनलाइन देख सकते हैं।

3. एचआरएम के लिए डिजिटल सम्प्रेषण

एचआरएम विभाग से सभी पत्रव्यवहार जैसे परिपत्र, कार्यालय आदेश, तथा पत्र आदि डिजिटल रूप में ही परिपत्रित किए जाते हैं। एचआरएम विभाग से कोई भी दस्तावेज भौतिक रूप में नहीं भेजा जा रहा है। एचआरएम ने अपने बाहरी ग्राहकों के साथ भी डिजिटल पत्रव्यवहार आरंभ कर दिया है जैसे ई-प्रवेशपत्र (एडमिट कार्ड) तथा भर्ती के परिणाम आदि।

कर्मचारी कल्याण

4. 24X7 आपातकालीन हैल्पलाइन

पिछले वर्ष अप्रैल में 24X7 हैल्पलाइन सेवा आरंभ की गई है, जिसमें किसी प्रकार की आकस्मिकता के मामले में कर्मचारियों को सहयोग उपलब्ध कराने के लिए समर्पित क्षेत्रवार मोबाइल नम्बर उपलब्ध हैं।

अन्य उपाय

5. पदारोहण नियोजन नीति

इरकॉन में जनवरी 2015 में औपचारिक पदारोहण नियोजन नीति तैयार की गई है। इस नीति में कंपनी की वर्तमान और अनुमानित व्यवसायिक उद्देश्य की तर्ज पर कर्मचारियों के चिह्नन, विकास तथा प्रतिधारण के लिए एकीकृत और सुव्यवस्थित दृष्टिकोण को शामिल किया गया है।

6. पुस्तक समीक्षा सत्र

इसके अतिरिक्त, संगठन में संस्कृति के अध्ययन को सुदृढ बनाने के लिए कर्मचारियों के व्यक्तिगत विकास रिपोर्ट में उन्हें संदर्भित पुस्तकें उपलब्ध कराई जाती हैं। पुस्तक समीक्षा सत्रों की कार्यक्रम तैयार किया गया है।

7. क्विज़

कर्मचारियों में स्वस्थ प्रतिस्पर्धा के सृजन के उद्देश्य से इरकॉन में पहली बार इरकॉन कॉर्पोरेट क्विज़ तथा इरकॉन इंटर-परियोजना क्विज़ का आयोजन किया गया है।

हाल ही में, इरकॉन ऑनलाइन तिमाही क्विज़ प्रतियोगिता आरंभ की गई है, ताकि कर्मचारी इरकॉन की नीतियों, नियमों, प्रक्रियाओं और मेनुअलों आदि को सीख सकें। इस क्विज़ को ऑनलाइन मोड के माध्यम से आयोजित किया जा रहा है ताकि भारत की विभिन्न परियोजनाओं और विदेशों में तैनात कर्मचारी इसमें भाग ले सकें।

इरकॉन चूंकि एक निर्माण संगठन है और इसका प्रचालन भारत तथा विदेश में फैला हुआ है, इसलिए, एचआरएम विभाग न केवल राष्ट्रीय महत्व की परियोजनाओं के लिए श्रमशक्ति अपेक्षाओं को सुनिश्चित करने के लिए अत्यंत महत्वपूर्ण है बल्कि ऐसा वातावरण उपलब्ध कराकर कौशल को बनाए रखने के लिए भी महत्वपूर्ण है, जो उनको अध्ययनशील वातावरण उपलब्ध कराए और विकास तथा कौशल संवर्धन के लिए पर्याप्त अवसर उपलब्ध कराए।

जहां सत्यनिष्ठा इस संगठन का अभिन्न अंग है, वहीं उपर्युक्त सभी मानन संसाधन प्रयासों का ध्यानार्थ क्षेत्र उत्कृष्ट उच्च निष्पादन संस्कृति प्रदान करना, कर्मचारियों का समग्र विकास

और व्यक्तियों, परियोजनाओं और व्यावसायिक इकाइयों के लिए कर्मचारी प्रबंधन सहयोग उपलब्ध कराना है।

यहां व्यापक स्तर पर स्वीकार्य इस तथ्य का उल्लेख करना अनिवार्य है कि इस उच्च प्रौद्योगिकी के युग में भी मानव पूंजी में गुणवत्ता और कौशल ही व्यावसायिक संगठन को प्रतिस्पर्धी वरियता प्रदान करता है। सफल संगठन वे हैं जो कौशलपूर्ण रूप से और सृजनात्मकता के साथ अपने मानव संसाधन और प्रौद्योगिकीय नीतियों को समायोजित और संघटित करते हैं ताकि वे इन दोनों से इष्टतम मूल्य प्राप्त कर सकें और व्यवसायिक निष्पादन के संवर्धन का उत्तोलन कर सकें। विश्व उद्योग से ज्ञान अर्थव्यवस्था की ओर अग्रसर हो रहा है, जिसमें अमूर्त परिसंपत्तियों के मूल्य में वृद्धि हो रही है। इस क्षेत्र में अग्रणी स्तर बनाए रखने के लिए, केवल सभी प्रकार की प्रौद्योगिकी ही पर्याप्त नहीं है बल्कि एक उचित संगठनात्मक वातावरण और सही कार्मिक सक्षमता अत्यंत महत्वपूर्ण है।