
इकाई 12 कर्मचारी परामर्श एवं भलाइ सेवाएं*

संरचना

- 12.0 उद्देश्य
- 12.1 प्रस्तावना
- 12.2 कर्मचारी परामर्श: स्वरूप एवं विस्तार
- 12.3 कर्मचारी परामर्श के प्रति दृष्टिकोण
- 12.4 कर्मचारी परामर्श प्रक्रिया
- 12.5 तनाव एवं तनाव प्रबंधन
- 12.6 कर्मचारी भलाइ एवं स्वास्थ्य संवर्धन कार्यक्रम
- 12.7 संक्षेप
- 12.8 संदर्भ
- 12.9 शब्दावली
- 12.10 अपनी जीवन वृत्ति की जाँच कीजिए के उत्तर
- 12.11 इकाई अंत प्रश्न

12.0 उद्देश्य

इस इकाई के अध्ययन के बाद आप कर पाएंगे:

- कर्मचारी परामर्श के स्वरूप एवं विस्तार पर चर्चा;
- कर्मचारी परामर्श के प्रति दृष्टिकोणों की व्याख्या;
- कर्मचारी परामर्श की प्रक्रिया पर चर्चा;
- तनाव एवं तनाव प्रबंधन का वर्णन; और
- कर्मचारी भलाइ एवं स्वास्थ्य संवर्धन कार्यक्रमों की व्याख्या।

12.1 प्रस्तावना

पिछले दो दशकों में प्रौद्योगिकी एवं नव प्रवर्तनों ने संगठनात्मक संस्कृतियों को बहुत ही परिवर्तित कर दिया है। अब संवृद्धि को औद्योगिक के प्रारंभिक समय से बहुत ही अलग स्वरूप में जाना समझा जाता है। संगठन कर्मियों के बीच चुनौतीपूर्ण संस्कृति को बढ़ावा देने लगे हैं। तनाव सहन करने, अविश्वास की बात को स्वीकार करना तथा टकराव और असमंजस आदि अब सामान्य सी बात बन गए हैं। अभी यह देखने में आ रहा है कि उत्पादिता का स्तर और कर्मचारी के भलाइ निष्पादन के दबाव के वातावरण में परस्पर जुड़ गए हैं। वक्त का तकाजा है कि संगठन अपने कर्मि वर्ग की भावात्मक आवश्यकताओं को भी समझें। संगठनात्मक समृद्धि को धारणीय बनाते हुए

डॉ. तपती रॉय यादव

एक स्वस्थ राष्ट्र के निर्माण में योगदान करने के लिए कर्मचारियों के कुशल भलाइ का भी ध्यान रखा जाना चाहिए।

आजकल संगठनों द्वारा कर्मी वर्ग के प्रति सौहार्द के चिन्ह के रूप में संपूर्ण स्वास्थ्य संवर्धन की नीतियां अधिकाधिक अपनाई जा रही हैं। वैयक्तिक भलाइ का व्यावसायिक निष्पादन पर सीधा प्रभाव पड़ता है (और इसके विपरीत भी)। अतः अब यह अत्यंत आवश्यक हो गया है कि कर्मियों की भावात्मक जरूरतों का ध्यान रखा जाए ताकि कार्य से अनुपस्थिति कम से कम रहे और उत्पादिता अधिकतम हो सके। किसी द्वारा प्रताड़ना, टकराव, नशे के प्रयोग एवं अन्य मानसिक समस्याओं (जो कार्यस्थल पर तनाव के परिणामस्वरूप हो सकती हैं) के दुष्प्रभावों को कम करने में कार्य स्थलीय परामर्श एक प्रभावकारी माध्यम बन सकता है। कार्य स्थलीय टकराव एवं तनावों को कम करने एवं स्वास्थ्य प्रबंधन में सहायता प्रदान करने के लिए परामर्श प्रदान करना एक समर्पित टीम का निर्माण कर सकता है।

12.2 कर्मचारी परामर्श का स्वरूप एवं विस्तार

परामर्श किसी विशेषज्ञ और सहायता चाहने वाले व्यक्ति के बीच वैज्ञानिक एवं सुव्यवस्थित अंतर्क्रिया है। इसमें दो मुख्य पक्ष होते हैं – एक विशेषज्ञ तथा दूसरा वह जो किसी समस्या का सामना कर रहा है। विशेषज्ञ उस दूसरे व्यक्ति को उसके समक्ष समस्या को पर्याप्त रूप से समझ उसका सामना करने में उपयुक्त हो सकने वाले समाधान निकालने का प्रयास करता है। परामर्श केवल सलाह देना नहीं है बल्कि एक ऐसे सहायक वातावरण का निर्माण करना है जिसमें समस्या से जूझ रहा व्यक्ति उसका सही प्रकार से सामना कर सके। परामर्श संवाद भी कह सकते हैं जिसमें परामर्शदाता एक ऐसा विशेषज्ञ होता है जो गुणदोष विवेचन किए बिना मार्गदर्शन चाहने वाले की इस प्रकार सहायता करता है कि उसकी अनुभूतियां चिन्तन एवं निर्णय प्रक्रिया में बदलाव आए तथा वह अपने जीवन क्रम को अधिक शांत भाव से सफलतापूर्वक निभा सके। इस सारे क्रम में परामर्श पाने वाले का इस प्रकार मार्गदर्शन किया जाता है कि वह उस टकराव एवं तनाव से कैसे बचे जिसका उसके स्वास्थ्य पर विपरीत प्रभाव पड़ रहा था। परामर्श व्यक्ति को नकारे जाने की आंशका से मुक्त रह कर विकल्प चयन कर पाने में सहायता करता है। कार्यस्थल पर जिस परामर्श की व्यवस्था की गई हो उसे कर्मचारी परामर्श कहा जाता है। इस कर्मचारी परामर्श से व्यवहारात्मक परिवर्तनों, तुरंत निर्णय करने तथा सद्भाव पूर्ण संबंधों की स्थापना में योगदान मिलता है। यह एक सकारात्मक स्थिति का निर्माण कर उत्पादिकता में वृद्धि करता है।

कर्मचारियों को परामर्श देते समय यह लक्ष्य होता है कि उन्हें भरोसा रहे कि उनकी गोपनीयता पर कोई आंच नहीं आएगी। परामर्श के माध्यम से उनका यह आत्म विश्वास जागृत होता है कि इस प्रक्रिया में भागीदारी उन्हें समस्या निराकरण की युक्तियां विकसित करने में सहायक होगी। पिछले दशक में कार्यस्थल पर परामर्श व्यवस्था ने बीमारी के कारण कर्मचारियों के छुट्टी लेने की घटनाओं में 50 प्रतिशत की कमी देखी गई है। इससे रोजगार दाता एवं कर्मी के बीच टकराव कम होता है तथा बहुत सा उत्पादन-समय बहसबाजी और असंतोष की अभिव्यक्ति में बर्बाद होने से बच जाता है। कार्यस्थल कर्मियों को परामर्शदाता से अतिशय कार्यभार, भावात्मक तनाव, निष्पादन विषयक चिन्ता, अवसाद एवं अन्य संबंधों विषयक समस्याओं के मामले में उचित मार्गदर्शन पाने सहायक रहता है। कार्य एवं भूमिका में परिवर्तन से प्रत्येक कर्मी के समक्ष नई चुनौतियां आती ही हैं। विवाह, पदोन्नति या स्थानांतरण जैसी बड़ी घटनाएं (वैयक्तिक एवं व्यावसायिक) मिलकर तो भावात्मक एवं वित्तीय संकटों का कारण

बन सकती हैं जिनसे किसी प्रकार की आदत जैसे व्यसन, बीमारी एवं तनाव भी पैदा हो सकते हैं। परामर्शदाता का ध्येय व्यक्ति के वैयक्तिक एवं व्यावसायिक विश्वों के बीच संगठन के भीतर ही मिलन कराना होता है। उसका लक्ष्य होता है कि रोजगारदाता और कर्मियों के विचार, सहकर्मियों की सोच तथा एक व्यक्ति के आंतरिक चिन्तन एवं प्रक्षेपित व्यवहार सभी कुछ किसी सांझे मंच पर एक सांझी प्रस्तुति का रूप धारण कर लें।

आज कर्मचारियों को निरंतर समय के अभाव और कार्य के दबाव का सामना करना पड़ रहा है। परामर्श उन्हें निष्पादन एवं अन्य कार्य संबंधित मुद्दों पर नए तरीके से सोच कर उनको हल करने में सहायक रहता है। कई बार वैयक्तिक एवं सामाजिक जरूरतों को पूरा नहीं कर पाने से क्षोभ, बैचेनी एवं तनाव तथा अवसाद पैदा होते हैं। अकेलापन, किसी परिजन की हानि के दुःख तथा अनजान स्थान पर स्थानान्तरण भी व्यक्ति के व्यवहार में उच्चावचन ला सकते हैं जिनसे तनाव एवं व्यग्रता पैदा होते हैं। ये सब कारक अन्ततः उसके निष्पादन को प्रभावित करते हैं। आधिकारिक लक्ष्यों एवं पारिवारिक प्रतिबद्धताओं को पूरा नहीं कर पाने से कार्यस्थल और परिवार, दोनों स्थानों पर व्यक्तिगत संबंधों में बहुत तनाव पैदा हो जाते हैं। कर्मचारियों को ऐसी गंभीर परिस्थितियों से निकलने के लिए संगठन को व्यावसायिक परामर्शदाता नियत करने चाहिए जो उन्हें अपनी समस्याओं के किसी अलग परिप्रेक्ष्य को समझ कर अलग समाधान खोजने में सहायक होगा। संगठन में परामर्श सेवा की उपलब्धता इस बातकी सूचक है कि संगठन अपने कर्मचारियों का कितना ध्यान रखता है। यह कर्मचारियों के दिल जीत कर अन्ततः संगठन के अपने हितों का ही साधन करता है।

किसी संगठन के परिवेश में इस प्रकार के परामर्श मिल सकते हैं:

शैक्षिक परामर्श: इसका संबंध व्यक्तियों को शिक्षा प्राप्ति की योजनाएं सुझाकर उन्हें विशेषज्ञता के प्रमाणपत्र अर्जित कराने से है। मान लें कि कोई व्यक्ति एक संगठन में निम्नतम स्तर न्यूनतम शिक्षा के साथ शामिल हुआ है। अच्छे कौशल से संपन्न कर्मियों सदैव संगठन के लिए लाभ सृजित करते हैं। अतः परामर्शदाता का यह कार्य होता है कि वह ऐसे कर्मियों को भी अपनी संभावित क्षमताएं मुखर करने में सहायता करें। संगठन में शैक्षिक परामर्श कर्मियों को प्रशिक्षण एवं शिक्षण कार्यक्रमों के विषय में बताकर उनके जीवन वृत्ति में सहायक बन जाता है।

जीवन वृत्ति परामर्श: यह व्यक्तियों के जीवन वृत्ति चित्र का निर्धारक बन सकता है। एक संगठन के साथ जुड़ने के बाद कोई भी व्यक्ति उसके भीतर ही ईष्टतम संवृद्धि या तरक्की चाहता ही है। संगठनों के पदोन्नति संवृद्धि की योजनाएं पृथक-पृथक होती हैं। कुछ एक स्थानों पर तो उनकी जानकारी प्रबंधकों या संबद्ध अधिकारियों को ही रहती है। वर्तमान कर्मियों की अलग-अलग सोपानों में 'परीक्षा' होती है और उन्हें नई चुनौतियां स्वीकार करने का परामर्श दिया जाता है। यदि जरूरी हो तो उसके लिए आवश्यक प्रशिक्षण भी दिया जाता है। कर्मियों को उन प्रशिक्षण आदि में सफलता अर्जित कर स्वयं को उन नए पदनामों के योग्य सिद्ध करना होता है जिनके साथ अधिक कौशल एवं शिक्षा संपन्न नए व्यक्ति संगठन में आ रहे हैं। संगठन परामर्शदाता व्यक्तियों का कर्म विश्व में मार्गदर्शन करता है। वह कर्मियों को जीवन वृत्ति के सोपानों को ठीक से समझ उनके अनुरूप कौशल से संपन्न बनने में सहायता भी करता है।

टकराव की स्थिति में परामर्श: यह संगठन में असहमतियों का समाधान खोजने पर केन्द्रित होता है। किसी भी विविधतापूर्ण श्रम शक्ति वाले जीवंत संगठन में असहमति और तर्क वितर्क अवशसंभावी होते हैं। सहकर्मियों, या फिर रोजगारदाता एवं कर्मियों के

बीच टकराव के कारण प्रायः सांस्कृतिक अभिनीतियां, भाषाई बाधाएं और वैयक्तिक अनुभूतियों में निहित होते हैं। उदाहरण के लिए एक नया कर्मी नए वातावरण में मुमित सा होता है और पर्यवेक्षक कार्य के बोझ से दबा हुआ। नए व्यक्ति को लगता है कि पर्यवेक्षक जानबूझ कर उसे कार्य ठीक से नहीं समझा रहा। दूसरी ओर पर्यवेक्षक पहले से ही नए कर्मी को अयोग्य और अनावश्यक मांगे करने वाला माने हो सकता है। परामर्शदाता दोनों को ही कहानी का दूसरा पक्ष भली प्रकार समझने में सहायता कर सकता है ताकि वे समस्याएं सुलझाने पर अधिक ध्यान देकर एक अच्छे कार्यदल की तरह कार्य कर सकें।

मानसिक स्वास्थ्य परामर्श: यह अनेक प्रकार के मनोवैज्ञानिक संकटों की दशा में आवश्यक होता है। संगठन के कर्मी समय समय पर बोध, व्यवहार और भावात्मक प्रश्नों की ऐसी चुनौतियां झेल रहे होते हैं जो कुछ न कुछ अक्षमता का सृजन कर आन्तरिक शान्ति और व्यक्तिगत जीवन में संकट पैदा कर देती हैं। यह देखने में बहुत उत्साहपूर्ण लगता है कि रोजगार मिलते ही किसी का विवाह भी हो रहा है और उसका किसी नए स्थान पर स्थानान्तरण भी हो गया है। किन्तु, वास्तव में यह एक साथ अनेक चुनौतियों का सामना करने की स्थिति होती है जहां प्रत्येक नए कारक या घटना के भार को हंसते हंसते स्वीकार करते दिखने की विवशता भी होती है। यहां पर परामर्श दाता उन्हें भावनाओं एवं विचारों को अधिक तर्कपूर्ण अनुक्रम में रखने में सहायक हो सकता है।

पुनर्वास परामर्श: यह उन व्यक्तियों पर केंद्रित होता है जो कतिपय बाधिता के कारण अपने व्यक्तिगत, व्यावसायिक या आधारभूत जीवन विषयक लक्ष्यों की सिद्धि में विफल हो गए हों। किसी भी संगठन में कुछ कर्मी भौतिक एवं सामाजिक बाधिताओं से दो चार हो रहे होते हैं। कभी तो उन्हें विचित्र या पूर्णतः अपरिचित स्थानों पर ही भेज दिया जाता है। कुछ भारी मशीनों का प्रयोग करने वाले उद्योगों में दुर्घटनाओं की आशंकाएं होती हैं उनके कर्मचारी भी उन आशंकाओं से अछूते नहीं रहते। जीवन में बड़े धक्के प्रायः किसी जख्म, बीमारी, रोग बहिष्कार व्यसन या टूटे हुए रिश्तों के कारण लगते हैं। परामर्शदाता इस प्रकार बिखरे हुए जीवन की गाड़ी को पुनः पटरी पर लाने में निरंतर अबलंबन का कार्य करता है, वे हर प्रकार से कर्मियों को कार्य स्थल में अच्छी तरह भागीदारी कर एक स्वतंत्र जीवन निर्वाह करने का प्रेरित करते हैं।

संबंध विषयक परामर्श: यह परिवार या संगठन के दो सदस्यों के बीच वैयक्तिक टकराव की स्थिति में आवश्यक हो जाता है। कर्मियों को गहन स्तर पर परामर्श के लिए “परिवार एवं विवाह” के विशेषज्ञ परामर्शदाताओं के पास भेजा जाना चाहिए।

शोक या विषाद परामर्श: यहां मुख्यतः किसी परिजन की मृत्यु से उत्पन्न अपराध भावना और विषाद से उत्पन्न समस्या का निदान खोजा जाता है। कर्मियों को विषाद परामर्शदाता के पास भेजना चाहिए क्योंकि यदि यह विषाद ग्रस्तता बहुत लम्बे समय तक चले तो व्यग्रता एवं अवसाद के बड़े चिन्ताजनक लक्षण उत्पन्न होने लगते हैं।

नशीले पदार्थों के दुरुपयोग पर परामर्श: यह व्यक्ति को एल्कोहल तथा अन्य नशीली दवाओं से मुक्ति पाने में सहायक होता है। यदि कार्यस्थल पर इन व्यसनों के बार-बार कोई प्रभाव दिखाई दें तो रोजगार दाता को ऐसे कर्मियों को विशेषज्ञ परामर्शदाता या मनोचिकित्सक के पास भेजना चाहिए। यदि परामर्शदाता द्वारा प्रारंभिक हस्तक्षेप से उस कर्मी का व्यवहार सामान्य नहीं होता या उसके व्यवहार को असामान्यता में वृद्धि हो रही हो तो विशेषज्ञ की राय पाकर उसे तुरन्त चिकित्सीय हस्तक्षेप के लिए भेज देना चाहिए।

आध्यात्मिक परामर्श: यह परामर्श जीवन मूल्यों एवं आस्थाओं से संबंधित है। यह उचित ही माना जाता है कि कर्मी अपने मत प्राकृतिक एवं विश्व विषयक चिंतन को स्वयं ही जांच परख लें। यहां परामर्श देने की प्रक्रिया में किसी की भी मत-मतांतरीय धारणाओं या आस्थाओं पर प्रश्न नहीं उठाने चाहिए।

शोध आंकलन बताते हैं कि कर्मी परामर्श व्यवस्था से संगठनात्मक निष्पादन में 70 प्रतिशत तक सुधार हो सकता है। यह एक प्रकार की सहज सूझबूझ की स्थापना द्वारा कर्मियों को समस्याओं के प्रभावी समाधानों तक पहुंचने का मार्ग दिखाता है। यह अधिक सकारात्मक रवैये के साथ समस्या का सामना करने के कौशल में वृद्धि करता है। कार्यस्थल परामर्श संगठन एवं व्यक्ति दोनों की उत्पादिता में सुधार कर बेहतर संवृद्धि एवं न्यूनतम टकराव के वातावरण का निर्माण करता है। कम गैर हाजिरी, कम टकराव, कम थकान एवं दुर्घटनाएं, एक सुगठित कार्यदल, उच्च मनोबल और बेहतर पारिवारिक एवं सामाजिक जीवन को संगठन में परामर्श व्यवस्था के अनुभूत सद्प्रभाव माना जाता है।

परामर्श देने में विफलता का परिहार करने के लिए कुछ निश्चित मानकों का अवश्य ध्यान रखना चाहिए:

- क) एक नियम बनाए रखें: कभी किसी की गोपनीयता भंग नहीं करें,
- ख) हस्तक्षेप योजना अर्थक्षम एवं अर्थसहय रहे। इसे जरूरत से ज्यादा समय तक नहीं खींचें।
- ग) संगठन के लक्ष्यों के प्रति निष्ठावान रहे और भावनाओं में बहने से बचे रहें।
- घ) अपनी विशेषता की सीमाओं का अतिक्रमण नहीं करें, जहां आवश्यक हो कर्मी को उपयुक्त विशेषज्ञ के पास ही भिजवा दें।
- ङ) परामर्श देने की तकनीकें नवीन शोधों के अनुकूल ही रखें।

अपनी जीवन वृत्ति की जाँच कीजिए 1

- 1) परामर्श देना क्या होता है?

.....

.....

.....

.....

.....

12.3 कर्मचारी परामर्श के प्रति दृष्टिकोण

परामर्शदाता को सफल परामर्श परिणाम प्राप्ति के लिए एक सबसे महत्वपूर्ण निर्णय करना होता है यह है सही परामर्श विधि का चयन। प्रत्येक कर्मी एक अलग व्यक्ति होता है, उसकी पृष्ठभूमि भिन्न होती है और अपने विशिष्ट व्यक्तित्व के साथ वह अपनी अलग चुनौती का सामना कर रहा होता है। अतः परामर्शदाता के कार्य में सबसे कठिन भाग सही समय, सही शब्दों और सही दृष्टिकोण चुनना होता है। परामर्श प्रदान करने के विषय में तीन प्रमुख दृष्टिकोण होते हैं।

निर्देशात्मक परामर्श: यहां परामर्शदाता की भूमिका सक्रिय रहती है। यद्यपि अंतर्क्रिया पूर्व निर्देशित नहीं होती, फिर भी परामर्शदाता इसे ऐसे वैतानिक एवं व्यवस्थित रूप में मार्गदर्शन देता है कि किसी निश्चित निष्कर्ष पर पहुंचा जा सके। संगठनों में कर्मचारियों को ऐसी दशाओं में जहां किसी प्रश्न पर सविस्तार विचार कर निदान की आवश्यकता हो, परामर्शदाता से मिलने की सलाह दी जाती है। कर्मियों को समस्या को किसी अन्य पक्ष से देख कर किसी रचनात्मक समाधान पर पहुंचने को सहमत बनाया जाता है। उदाहरण के लिए, किसी संगठन का एक कर्मि अपने जीवन वृत्ति में अगला उच्चतर पदनाम पाने का अभिलाषी है किन्तु उसकी योग्यताएं उक्त पद के लिए पर्याप्त नहीं है। मानव संसाधन अधिकारी, जो मूल्यांकन एवं पदोन्नयन के कार्य देखता है, उस कर्मि को यह त्रुटि बता तो देता है पर अपने कथन के प्रति कर्मि का भरोसा नहीं जीत पाता। कर्मि और प्रशिक्षण प्राप्त कर उस उच्चतर पद पर पहुंचने को अनुत्सुक भी नहीं हैं। किन्तु उसे यही खेद है कि उसे ऐसा करने को कहा जा रहा है। परामर्शदाता कर्मि को ऐसे प्रश्नों के माध्यम से स्थिति समझाने का प्रयास कर सकता है जिसमें वह स्वयं सारे वार्तालाप में श्रेष्ठता बोध से ग्रस्त नजर नहीं आता हो।

निदेशात्मक परामर्श में परामर्शदाता जानबूझ कर भाव प्रधान व्यवहार के स्थान पर विवेकशील या तर्कप्रधानता की स्थापना करता है। वह एक प्रशिक्षित विधि से कर्मि को समस्या को प्रारंभ करने वाले किसी चालक तक ले जाता है किन्तु इस सारे क्रम में उसके वर्तमान पद एवं कार्य के प्रति शंकाएं नहीं उठने देता।

इस उदाहरण में कर्मि को यह समझाने का प्रयास होता है कि उसके ज्ञान और अनुभव को कम नहीं माना जा रहा किन्तु प्रशिक्षण कार्यक्रम उन कार्यों के लिए आवश्यक है जिनके द्वारा वह अपनी नई पद भूमिका को अधिक सटीक रूप से निभा पाएगा। निर्देशात्मक परामर्श में अपने पद कार्य को जोखिम में मान रहा कर्मि बहुत देर बाद खुलकर बात कर पाता है। परामर्शदाता का मुख्य कार्य उसकी बातें सुनना, उसे सलाह देना और साथ ही पुनःआश्वत करना हो जाता है कि उस कर्मि की नौकरी खतरे में नहीं है।

गैर निर्देशात्मक परामर्श: यहां परामर्शदाता की सक्रिय भूमिका निर्देशात्मक विधि से भिन्न होती है। अंतर्क्रिया की दिशा स्वयं कर्मि द्वारा चालित होती है। कई बार कर्मि से अनुभव कर सकते हैं कि जैसे संगठन में उनके सामने जीवन वृत्ति के मार्ग अवरूद्ध हो चले हैं या वे किसी विपरीत स्थिति में फंस गए हैं। ऐसी दशा में वे स्वयं समस्या का समाधान चाहते हैं। यहां वे सारी जानकारी बहुत अच्छी तरह से परामर्शदाता से सांझी करते हैं और परामर्शदाता की बात मानकर सारी चर्चा को, अनावश्यक विवरण से बचते हुए, सही पटरी पर ही रखते हैं। आइए ऐसी स्थिति के एक उदाहरण के रूप में निर्देशात्मक परामर्श वाला उदाहरण ही लें। मान लें कि कर्मि को मानव संसाधन विभाग ने भेजा नहीं है, वह स्वयं परामर्श पाने आया है। ऐसी स्थिति में उसे पहले से यह अनुभूति होती है कि अगली पदोन्नति के लिए प्रशिक्षण की तो आवश्यकता अवश्य होगी। भले ही उसके मन में कहीं यह बात भी हो सकती है कि संगठन उसके इतने वर्षों के कार्य के अनुभव को ही पर्याप्त क्यों नहीं मान रहा। यहां भी परामर्शदाता की भूमिका सुनने, स्वीकार करने और कर्मि को सभी बातों को एक तार्किक अनुक्रम में वस्तुपरक रूप में देखने को प्रोत्साहित करने की होती है, भावात्मक लहर से बहने से बचाने की होती है। अन्तर इतना ही है कि यहां कर्मि अपने विचार अधिक खुलकर स्वतंत्र रूप से परामर्शदाता को बताता है और समस्या को ठीक से समझते हुए मार्गदर्शन चाहता है – विवशता या आदेश के अनुसार नहीं है।

भागीदारी परामर्श: यह विधि निर्देशात्मक एवं गैर-निर्देशात्मक दृष्टिकोणों की एक सर्वसंग्राही मिश्रित विधि है। यह परामर्शदाता और कर्मों के बीच एक सहयोगपूर्ण विचारों का आदान प्रदान है। यह कम समय में संपन्न हो जाता है। संगठन के लिए भी यह विधि अधिक उपयुक्त रहती है। कर्मों परामर्श प्राप्ति के लिए अधिक उत्साहित नहीं होते। अधिक महत्वपूर्ण बात तो यही है कि अधिक स्वतंत्र प्रकृति के कर्मों परामर्शदाता के पास भेजा जाना एक 'कृपापूर्ण' कार्य नहीं मानते। कितने ही इसलिए परामर्श हेतु नहीं जाते कि कहीं सहकर्मों उनका मजाक न उड़ाए। आइए इस विधि को भी पूर्ववर्ती उदाहरण से ही समझने का प्रयास करें। यहां संगठन को पहले कर्मचारी की आन्तरिक विकास एवं जीवन वृत्ति की स्वप्रेरणा को पहचानना होगा। साथ ही उस पद भार को संभालने के इच्छुक एवं अनुभवी किन्तु योग्यता की कसौटी पर पिछड़ने वाले सभी कर्मियों को एक साथ परामर्श के लिए भेजा जाना चाहिए। इससे परस्पर ईर्ष्या द्वेष का कुछ परिहार हो जाएगा और सारी स्थिति को कुछ सकारात्मक रूप से संभाला जा सकेगा। भागीदारी पूर्ण परामर्श विधि में परामर्शदाता की भूमिका कर्मों को सहायता के अनेक समाधान सुझाते हुए अपनी अभी तक की रही योग्यता की कमी को स्वीकार करने को तैयार करना होती है।

परामर्शदाता कोई भी विधि चुन ले पर सफलता तो पारस्परिक विचार विमर्श अनुक्रिया की गुणवत्ता पर ही निर्भर करेगी। कई बार सारी परामर्श प्रक्रिया बहुत जल्दी निपट जाती है क्योंकि भावनाओं और प्रश्नों का निदान आश्चर्यजनक रूप से कम समय में हो जाता है। कभी-कभी जो किसी द्वारा धैर्य से कर्मों की बात सुन लेने से ही कार्य चल जाता है और सब कुछ सुलझ जाता है।

अपनी जीवन वृत्ति की जाँच कीजिए 2

- 1) कर्मों परामर्श के तीन दृष्टिकोण बताएं।

.....

.....

.....

.....

.....

12.4 कर्मचारी परामर्श की प्रक्रिया

परामर्श प्रक्रिया के दौरान परामर्शदाता एवं परामर्शकांक्षी दोनों ही अनेक भावनात्मक लहरों में साथ-साथ बहकर एक परस्पर चिकित्सकीय संबंध सूत्र की रचना कर लेते हैं। दोनों अच्छे-बुरे का सामना करते हैं और उतार चढ़ावों से गुजरते हैं। सारी परामर्श प्रक्रिया केवल कर्मचारी को अपनी समस्याओं से छुटकारा पाने में सहायक नहीं होती, यह परामर्शदाता के वस्तुस्थिति विषयक बोध को भी विस्तार प्रदान करती है। परामर्श प्रक्रिया सफल एवं सुखद होने के पूर्व इन 6 सोपानों से गुजरती है:

- 1) **अनुध्यान पूर्वावस्था:** यह परामर्श प्रक्रिया का प्रथम प्रारंभिक सोपान है। यहां सारी परामर्श प्रक्रिया एवं परामर्शदाता के प्रति किंचित शंकापूर्ण होता है। इससे पूर्व वह या तो अन्य लोगों एवं परिस्थितियों को दोषी बताया रहता है या यही सोच रहा होता है कि आखिर क्या समस्या हो गई? यह भी संभव है कि उसे इस विषय में कुछ भी ज्ञान नहीं हो कि उसे परामर्शदाता के पास भेजा क्यों गया है? यहां परामर्शदाता एक श्रेयस्कर स्थिति में होता है और वह एक आशापूर्ण

माहौल की रचना कर कर्मियों का विश्वास जीत सकता है। यह आवश्यक है कि कर्मियों को परामर्शदाता पर भरोसा हो जाए, तभी सकारात्मक परिणाम पाना संभव हो पाता है।

- 2) **अनुधानावस्था:** यह अनुशीलन की अवस्था भी कहलाती है। दोनों, कर्मियों और परामर्शदाता इस बात को लेकर आशंकित होते हैं कि दूसरे को जाने समस्या के बारे में क्या पता है। वे एक दूसरे को जानने का प्रयास करते हैं और यह भी स्पष्ट करने लग जाते हैं कि उनकी एक दूसरे से क्या अपेक्षाएं हैं। परामर्शदाता कर्मियों की विगत एवं वर्तमान समस्याओं, उसके जीवन मूल्यों, कार्य एवं संगठन के प्रति उसकी वरीयता का अन्वेषण करने को स्वतंत्र होता है। इस सोपान में उन्हें परस्पर मैत्रीपूर्ण संबंध बनाने का पर्याप्त अवसर मिलता है। कर्मियों, दूसरी ओर, परामर्श प्रक्रिया को समझने और परामर्शदाता के अनुभवों एवं दुनियादारी के ज्ञान को समझने का प्रयास करता रहता है। यहीं पर परामर्शदाता के व्यवहार के आधार पर ही उस कर्मियों के मन में विश्वास या अविश्वास विकसित होता है। यह सुझाया जाता है कि इस सोपान में ही परामर्शदाता को प्रस्तुत अवसर का पूरा लाभ उठाते हुए कर्मचारी का भरोसा जीत लेना चाहिए और फिर आगे बढ़ना चाहिए।
- 3) **तैयारी:** इसे समझ लेने की अवस्था भी कहते हैं। परामर्शदाता वार्तालाप का चित्राकन शुरू कर देता है और कर्मियों समस्या विषयक अपनी जानकारी सांझी करना शुरू कर देता है। यहां नितान्त आवश्यक है कि परामर्शदाता सतर्क रहे, बहुत ध्यान से अपने शब्द चुने। कर्मियों भी सच्चाई स्वीकार करने और वास्तविकता का सामना करने हेतु स्वयं को तैयार कर ले।
- 4) **हस्तक्षेप:** हस्तक्षेप के लिए परामर्शदाता को धैर्य और कर्मियों द्वारा प्रोत्साहन की नितान्त आवश्यकता होती है। किसी द्वारा भी जल्दबाजी से प्रक्रिया का परिणाम बर्बाद हो सकता है। कोई कार्य सुझाने या सीधे प्रश्न करने से पूर्व परामर्शदाता को कर्मियों की भागीदारी की तत्परता का आंकलन कर लेना चाहिए। कर्मचारी के संगठन में मान-प्रतिष्ठा, आत्मानुभूति, प्रक्रिया की स्वीकार्यता, परामर्शदाता की स्वाकार्यता और परिवर्तन हेतु तत्परता मिलकर यह निर्धारित करेंगे कि परामर्श प्रक्रिया किस प्रकार जीवन वृत्ति करेगी। यदि यहां जल्दबाजी या बहुत दीर्घसूत्रता होती है तो सारी प्रक्रिया का सत्य समाप्त हो सकता है तथा व्यवहार में कोई परिवर्तन नहीं आ पाता।
- 5) **संधारण-अनुरक्षण:** इस सोपान में परामर्शदाता एवं कर्मचारी विकल्पों की खोज प्रारंभ कर देते हैं और प्रत्येक विकल्प के गुण-दोषों का विवेकपूर्ण मूल्यांकन करते हैं। सभी बातें सांझी और समझाई गई होती हैं, सभी योजनाएं निर्धारित और स्वीकृत होती हैं, सभी वचन दिए जा चुके होते हैं और उनकी पूर्ति की अपेक्षा है। पहले ईच्छा को समझ एवं स्वीकार कर अपनी मानकर अपने विचारों में उसका मूल्यांकन होता है किसी द्वारा थोपने की भावना से नहीं। जब सब बातें पर्याप्त विवरण-विस्तार के साथ बता दी जाती हैं तो कर्मियों स्वयं भी व्यवहार में बदलाव के प्रभावों की मूक्त कल्पना करने लगता है। तब यह मान लेना उचित होगा कि वह व्यवहार परिवर्तन परामर्श प्रक्रिया के अंतर भी बना रहेगा।
- 6) **पश्च देखभाल:** परामर्शदाता और कर्मियों दोनों को यह समझ लेना चाहिए कि कुछ परिस्थितियां एवं कारक तो पूर्णतः परिहार्य या परिवर्तनीय नहीं होते। अतः संभव है कि तनाव को आरंभ करने वाली स्थिति फिर पैदा हो जाएं और हमें फिर पूर्ववत् व्यवहार करने को उकसाने लगे। इस प्रकार अस्थायी रूप से परिवर्तित हो

गए व्यवहार की धारणीयता या स्थायित्व तो कर्मी की स्वप्रतिबद्धता पर ही निर्भर होगी। परामर्श प्रक्रिया का समापन कर्मी में आत्म बल के संचार के साथ होना चाहिए। परामर्श की सफलता इसी में होती है कि दोनों पक्षों को यह भरोसा हो कि अब कर्मी का अपने व्यवहार पर स्व-नियंत्रण है (और रहेगा)।

अपनी जीवन वृत्ति की जाँच कीजिए 3

- 1) कर्मचारी परामर्श प्रक्रिया का प्रथम सोपान क्या होता है।

.....

.....

.....

.....

.....

12.5 तनाव एवं तनाव प्रबंधन

आज तो मानव हमारे जीवन का एक अभिन्न अंग बन गया है और एक संगठन के संदर्भ में यह जान लेना बहुत आवश्यक है कि तनाव के कर्मियों के भलाइ स्तर और निष्पादन पर प्रभाव हो सकते हैं। आइए पहले समझ लें कि तनाव आखिर क्या होता है।

तनाव का मूल लैटिन भाषा के शब्द "Stringere" में खोजा जाता है जिसका अर्थ है "कसके खींचे रखना" (कॉक्स, 1978)। स्कूल हो या कार्यस्थल, आज दैनिक जीवन में प्रत्येक संदर्भ में तनाव शब्द का बहुत प्रयोग होता है। हमें कितने ही व्यक्ति मिल जाते हैं जो कहते हैं कि वे बहुत तनाव में हैं – हम स्वयं भी अनेक बार तनाव अनुभव करते हैं।

हंस सेल्य (1974) ने तनाव को उससे की जा रही मांग के प्रति शरीर की प्रतिक्रिया के रूप में परिभाषित किया है। उसने आगे यह भी स्पष्ट किया है कि ये प्रतिक्रिया अविशिष्ट होती है।

शौफर (1998, पृष्ठ. 6) ने तनाव को मस्तिष्क एवं शरीर का उनसे की जा रही किन्हीं मांगों के प्रति उत्प्रेरित हो उठना है।

लेजेरस एवं फॉल्कमैन (1984, पृष्ठ. 19) ने तनाव को व्यक्ति और उस परिवेश के बीच संबंध विशेष बताया है जिसे व्यक्ति अपने संसाधनों क्षमताओं से अधिक भारी मान अपने क्षेत्र के लिए जोखिम भरा मान लेता है।

ट्रक्सिल्लो आदि (2016, पृष्ठ. 440) तनाव को ऐसे परिवर्तन के प्रति शरीर की प्रतिक्रिया माना है जिसके लिए भौतिक मानसिक या भावात्मक समंजन अथवा प्रयास की आवश्यकता हो। तनाव के संदर्भ में ही तनावकर्ता के विषय में भी चर्चा करना जरूरी प्रतीत होता है।

गेरिंग और जिमबार्डो (2005, पृष्ठ. 430) ने तनावकर्ता को ऐसी उत्प्रेरक घटना बताया है जो किसी जीवधारी से अनुकूल प्रतिक्रिया की मांग करती है।

तनाव विषयक महत्वपूर्ण (आयामों की इन परिभाषाओं से स्पष्ट है कि यह तनाव किसी उत्प्रेरक के कारण उत्पन्न ऐसी प्रतिक्रिया है जो व्यक्ति के संसाधनों के लिए चुनौती

उपस्थित कर रही हो। यही तनाव के कारण उत्पन्न शारीरिक परिवर्तनों पर भी ध्यान दिलाया गया है।

हम यहां कार्य स्थल संबंधित तनावों की बात कर रहे हैं, तो आइए एक संगठन के परिवेश में इस संकल्पना को समझ लें। माने लें कि किसी कर्मी को सहकर्मियों का दुर्व्यवहार भुगतना पड़ा है, परिवार में भी उसके संबंध बिगड़ रहे हैं और वह अपने वरिष्ठ जनों के व्यवहार को लेकर परेशान रहता है क्योंकि उसने मान लिया है कि उसके साथ ठीक सलूक नहीं किया जा रहा। कई बार परामर्श दिया गया, किन्तु वह निष्फल रहा क्योंकि कर्मचारी ने अपनी सोच की प्रक्रिया में कोई बदलाव नहीं किया। वह आपदाओं और आलोचना को ही सहन करता रहेगा। ऐसी दशा का सामना करने के लिए उसके शरीर से 'तनाव हॉर्मोन' का निःसर्जन प्रारंभ हो जाता है जिन्हें एड्रेलिन एवं कोर्टिसोल कहा जाता है। शरीर में और भी अनेक बदलाव आ जाएंगे। मांसपेशियों में खिंचाव, दिल की घड़कन तेज होना, जल्दी-जल्दी सांस चलना भी 'डर' के माहौल की रचना में योगदान देते हैं। ऐसी दशा में तनाव होना स्वाभाविक ही है।

आदर्श रूप से तो तनाव व्यक्ति को संकेन्द्रित रहने, सचेत होने और संकट का सामना करने को तैयार करता है। मध्यम स्तर का तनाव कार्य पर सकारात्मक प्रभाव डालता है। यह शारीरिक और मानसिक स्वास्थ्य को हानि पहुंचा सकने वाले किसी तकाजे के प्रति शारीरिक प्रतिक्रिया है। आपदा काल में यह तनाव हमारी रक्षा करता है, किन्तु तभी जब यह किन्हीं सीमाओं में नियंत्रित रहे। उन सीमाओं से बाहर निकल कर तो तनाव के स्वास्थ्य की गुणवत्ता, संबंधों एक कार्यस्थल निष्पादन पर दुष्प्रभाव ही होते हैं। निरंतर तनाव व्यक्ति को व्यग्रता, अवसाद एवं अन्य मानसिक व्याधियों में धकेल सकता है। तनाव से दर्द, अनिद्रा, अपच, वृण, एवं अनेकानेक चर्म एवं केश तथा हृदय रोग संबंधी समस्याओं को बढ़ावा मिलता है। इसके कारण अतिशय बाल झड़ना, भूख नहीं लगना, अचानक वजन में वृद्धि या कभी भी देखने में आती है। भूख, संकेद्रण में कमी और अकारण थकान भी तनाव को सामान्य प्रारंभिक लक्षण हैं।

कार्य स्थल का तनाव कार्य निष्पादन के उच्च तकाजों और हालात कारकों पर निम्न नियंत्रण के प्रति शारीरिक एवं भावात्मक प्रति क्रियाओं की सम्मिश्रण है। इसके रोजगार दाताओं एवं कर्मियों पर समान प्रायः प्रभाव होते हैं। तनाव से रोग, अनुपस्थिति, कर्मियों का कार्य छोड़कर जाना, वस्तुपरकता की हानि, घटिया राजनीति, दक्षता एवं उत्पादिता में कमी, प्रबंधकीय निर्णयों में अक्षमता तथा उपेक्षा भाव आदि के क्रम प्रारंभ हो जाते हैं।

कितनी ही बार तो कार्यस्थल पर तनाव का कारण संगठन के संरचनात्मक संसाधनों, वरिष्ठतानुक्रम, कार्य एवं स्वभाव की त्रुटियों होती हैं। काफी सीमा तक तनाव कार्य के अधिक भार, भूमिकाओं में टकराव, सामाजिक समर्थन के प्रति अनुभूतियों और पिछले अनुभवों के कारण भी होता है। इन अनुभूतियों को परिवर्तित कर तनाव का संगठन एवं कर्मी हितों के लिए सदुपयोग किया जा सकता है। यह मुख्यतः परामर्शदाता का ही दायित्व है कि वह कर्मियों को सारी बातों को एक दूसरे नजरिए से देखने का मार्गदर्शन करे। ये अभिज्ञान प्रक्रिया और भावात्मक व्यवहार को परामर्श के माध्यम से परिवर्तित करने का प्रयास कर सकते हैं। तनाव प्रबंधन में कुछ कार्य करने एवं उनकी निगरानी रखने का एक अनुक्रम होता है।

- 1) **तनाव की पहचान/अभिज्ञान:** तनाव के प्रारंभिक लक्षण तो शारीरिक व्याधियों (सिर दर्द, अनिद्रा, अपच आदि) के रूप में ही होते हैं। भावनात्मक उच्चावचन (अकेलापन, क्रोध, स्मरण शक्ति का ह्रास आदि) इसके प्रारंभिक मानसिक लक्षण

माने जा सकते हैं। कार्य स्थल पर सबसे अलग थलग रहना, अवज्ञा, बार-बार दुर्घटनाएं और छोटी छोटी बातों पर झगड़ पड़ना भी तनाव के प्रारंभिक लक्षण ही हैं।

- 2) **तनाव का आंकलन:** यहां मूलतः 'तनावकारी' की पहचान की जाती है। ये वह घटनाएं हैं जो व्यक्ति में तनाव पैदा करती हैं। किसी संगठन की संस्कृति, जीवन मूल्य, भूमिका, कार्य संबंध और व्यक्ति स्तरीय इन बातों को संभाल पाने की क्षमता ही तनाव पैदा करने वाले मुख्य कारक हैं।
- 3) **तनाव को सराहना:** जब यह कहा जाता है कि तनाव तो तकाजों और निष्पादन के बीच विसंगति के प्रति शारीरिक एवं भावात्मक प्रतिक्रिया मात्र है तो इससे यह भी सुझाव मिलता है कि इन दोनों के संतुलन की स्थापना बहुत सीमा तक तनाव का परिहार या ईलाज कर सकती है। वस्तुतः इस असंतुलन को दूर करने के निमित्त उठाया गया। प्रत्येक कदम तनाव प्रबंधन हेतु एक सकारात्मक कदम बन जाता है।
- 4) **निगरानी एवं मूल्यांकन:** संगठन के कार्य स्थलों पर दुर्घटनाएं एवं बीमारियां तनाव में योगदान करने वाले मुख्य कारक हैं। मनोवैज्ञानिक प्रशिक्षण और निरंतर निगरानी तो विशाल श्रम शक्ति वाले संगठन परिवेश में व्यावहारिक नहीं हो पाते। तनाव विरोधी प्रयास अनेक बचावकारी कार्यक्रमों के माध्यम से जारी रखे जाते हैं। तनाव परामर्श तनाव के प्रबंधन का एक प्रभावी उपाय है – यह गंभीर बीमारी से बचाने में सहायक हो सकता है।

तनाव प्रबंधन की कई विधियां हैं। रेनॉलड नेबर (1932) की शान्ति याचना। तनाव प्रबंधन के प्रति प्रतिष्ठित युक्ति रही है। यह है: हे ईश्वर मुझे वह सब बदलने का साहस दे जिन्हें बदला जाना ही चाहिए तथा उन बातों को स्वीकार करने का धैर्य दे जिन्हें बदला नहीं जा सकता, साथ ही यह ज्ञान भी दे जो उन दोनों में अन्तर कर सके”।

- 1) उन स्थितियों/उत्प्रेरणाओं एवं उत्प्रेरकों से बचे जिनके कारण तनाव होता है। वास्तव में उन हालात से पूरी तरह बचे रह पाना प्रायः संभव नहीं होता। कार्यस्थल पर अपने पर्यवेक्षक से बहसबाजी से बचना चाहिए, 'पर्यवेक्षक' व्यक्ति से हमेशा दूर रह पाना तो संभव नहीं हो पाएगा।
- 2) उस सोच/व्यवहार/स्थिति को बदले जिससे तनाव होता है। परिस्थिति को बदलने के लिए उसमें कोई सकारात्मक तत्व शामिल करें, उसके प्रति अपनी प्रतिक्रिया में सकारात्मक का समावेश करें। पर्यवेक्षक से बचने के स्थान पर उन गलतियों से बचें जिनके कारण विवाद होता है।
- 3) परिस्थिति/व्यक्ति/परिणाम आदि के साथ समन्वय कर तनाव से बचें। सकारात्मक सीख ग्रहण कर परिस्थिति से, त्रुटियों सहित व्यक्तियों को स्वीकार कर उनसे तथा सीमाओं/त्रुटियों को समझ कर परिणामों के साथ समन्वय कर लें। विवाद के मूल कारण को समझने का प्रयास करें। यदि यह आपके कार्य की गुणवत्ता है, तो उसे सुधारें, यदि यह पर्यवेक्षक की तुनक मिजाजी है तो इस त्रुटि को इस भावना के साथ अपना लें कि कोई व्यक्ति भी पूर्णतः त्रुटिहीन नहीं होता और यदि आपके अपने प्रयास का परिणाम संतोषजनक नहीं हो तो यह जानने का प्रयास करें कि उसे कैसे सुधारा जाए।

- 4) विकल्प: प्रत्येक विकल्प का कोई अन्य विकल्प भी होता है। यदि आपका कोई भी प्रयास तनाव से बचाव में सफल नहीं होता तो विकल्प को अपना लें। एक तनावपूर्ण जीवन बिताने से कहीं अच्छा है कि अपनी दुनिया को बेहतर बना कर चैन से रहें।

कार्यस्थल पर तनाव मुक्ति हेतु परामर्श संज्ञानात्मक व्यवहार चिकित्सा प्रणाली मानकों एवं प्रक्रियाओं का उपयोग करता है। इस प्रणाली का लक्ष्य सोच या चिंतन की प्रक्रिया को पुनःरचित करना होता है। मानलें कि कोई व्यक्ति यह गलत धारणा बनाकर सामाजिक उद्वेग का शिकार हो रहा है कि कार्यस्थल के सहकर्मी उसके साथ गलत व्यवहार कर रहे हैं। परामर्शदाता उसे स्वचालित रूप से सृजित नकारात्मक विचारों को प्रत्येक तर्क के सकारात्मक पक्ष उजागर उन्हें अपनाने को प्रेरित करता है। आइए इसे एक-एक कदम के अनुसार समझने की कोशिश करें।

- 1) इस धारणा को बनाने वाली उत्प्रेरक घटना की पहचान करें। जब भी पर्यवेक्षक आपके कार्य के स्थान विशेष पर पहुँचता है, बहस हो जाती है।
- 2) कर्मी को कल्पना शक्ति का प्रयोग कर घटनाक्रम को किसी अन्य कोण से/आयाम में देखने को प्रोत्साहित करें – न कि उन्हें यही कहें कि अपनी सोच सकारात्मक बनाओं। उसे उन कारकों का साक्षात्कार करने को कहो जिनसे विवाद से बचा जा सकता था।
- 3) अभी-अभी जिन संभावी परिणामों के बारे में उस कर्मी ने कल्पना की है, उनमें से सकारात्मक परिणामों की अधिक विवेकशीलता दर्शाओ।
- 4) यह समझाएं कि नकारात्मक के स्थान पर सकारात्मक विचार कैसे लाए जा सकते हैं। इसके कुछ काल्पनिक उदाहरणों का प्रयोग किया जा सकता है। प्रत्यक्ष घटनाओं की बार-बार चर्चा करने से तो व्यग्रता और अधिक हो सकती है।
- 5) कर्मी को तुरन्त निष्कर्ष पर छलांग लगाने के स्थान पर नकारात्मक के स्थान पर सकारात्मक भावनाओं के संभव सकारात्मक परिणामों पर ध्यान देने का अभ्यास कराएं।
- 6) छोटी-छोटी सरल घटनाओं से प्रारंभ कर धीरे-धीरे कर्मी अपने सोच और व्यवहार में परिवर्तन देखने लगेगा।
- 7) आवश्यक समय अवधि तक उसके साथ अंतर्क्रिया जारी रखें, जब तक कि उसके व्यवहार और स्वास्थ्य में परिवर्तन स्पष्ट नहीं हो जाते। ऐसी अवधि एक व्यक्ति से दूसरे व्यक्ति तक कम या ज्यादा हो सकती है।

तनावमुक्ति परामर्श का मार्ग संज्ञान/पहचान, स्पष्टीकरण, विवेकशील तर्क, व्यवहार से होते हुए एक प्रबुद्ध व्यक्ति बनने की मंजिल तक जाता है। यह तथ्य सदैव ध्यान रखना चाहिए कि प्रत्येक परामर्श प्रक्रिया और विविध समस्याओं को सुलझाने की प्रक्रिया में परामर्शदाता स्वयं भी प्रबुद्धता के अलग उच्चतर स्तर को प्राप्त कर लेता है। लेकिन एक बात ध्यान रखें। यह परामर्श देने का कार्य यथासंभव न्यूनतम चुनौतीपूर्ण मामले से प्रारंभ करें। इससे कर्मियों का विश्वास जीतने में सहायता मिलती है।

तनाव प्रबंधन हेतु अनेक प्रबंधन तकनीकें हैं। उनमें से कुछ के विवरण इस प्रकार हैं:

प्रमोदन तकनीकें: तनाव प्रबंधन के लिए प्रयोज्य कई प्रमोदन तकनीकें हैं। ये मुख्यतः तनाव के कारण उत्पन्न शारीरिक परिवर्तनों पर केन्द्रित रहती हैं। उदाहरण के लिए तनाव का अनुभव होने पर नब्ज तेज हो जाती है, सांस भी तेज चलने लगता है, मांसपेशियों में खिंचाव हो सकता है, आदि। जैक्सन की उत्तरोत्तर मांसपेशी प्रमोदन तकनीक आदि में मुख्यतः श्वसन (सांस लेने) की क्रियाएं तथा शरीर की विभिन्न मांस पेशियों को खींचने और ढीला छोड़ने की क्रियाएं शामिल रहती हैं।

ध्यान/मनन: संस्कृत में ध्यान ही नाम है। इसे मस्तिष्क को शान्त करने की प्रक्रिया कहते हैं ताकि प्रमोदन द्वारा आन्तरिक अनुभूति की स्थिति को प्राप्त कर व्यक्तिगत एवं आव्यात्मिक उन्नयन में समय व्यतीत किया जा सके। (<https://www.yogapedia.com/definition/4949/meditation>). ध्यान के कई प्रकार भेद हैं जैसे कि सचेत ध्यान, अनुभवातीत ध्यान, निर्देशित ध्यान, विपासना ध्यान, प्रेमन्कृपालुता ध्यान (meta meditation), चक्र ध्यान आदि। इन सबका प्रयोग तनाव निवारण में हो सकता है।

योग: संस्कृत भाषा का ही शब्द है योग। यह भी सहायक हो सकता है। योग में अनेक प्रकार के आसन और प्राणायाम सम्मिलित हैं। साथ ही नियमित योगाभ्यास के दीर्घकालिक स्वस्थता लाभ भी होते हैं।

समय प्रबंधन: प्रभावी रूप से समय का सदुपयोग करना भी तनाव प्रबंधन की एक अच्छी तकनीक हो सकती है। इसके मुख्य आयाम हैं: वरीयता निर्धारण, कार्य सारणी बनाना और कार्य का तदनु रूप संपादन करना। समय प्रबंधन की विभिन्न तकनीकों में शामिल हैं: एक योजना व्यवस्था बनाना, समय बर्बाद करने वालों को बाधित करना (उनसे मिलने से परहेज करना), प्रतिनिधि नियुक्त करना और दीर्घ सूत्रता आदि का सामना करना आदि।

व्यवहार कौशल: अपने व्यवहार कौशल को सुधारना भी प्रभावी तनाव प्रबंधन में सहायक हो सकता है। इस कौशल में शामिल हैं: प्रभावी संवाद कौशल को अपनाना, अन्तःचेतना जागृत करना और प्रभावी टकराव समाधान युक्तियां सीखना। भावनात्मक प्रबुद्धता भी व्यक्ति के व्यवहार कौशल को सुधार कर तनावों का प्रभावी प्रबंधन कर सकती है।

अपनी जीवन वृत्ति की जाँच कीजिए 4

1) तनाव क्या होता है?

.....

.....

.....

.....

.....

12.6 कर्मचारी भलाइ एवं स्वास्थ्य संवर्धन कार्यक्रम

केवल कर्मचारी परामर्श अपेक्षाओं और मांगों के बीच की खाई का पाटने के लिए पर्याप्त नहीं होगा। यह भी आवश्यक है कि कर्मचारी भलाइ वर्धक कार्यक्रमों की रचना

कर उन्हें लागू किया जाए ताकि कर्मचारियों के समग्र स्तरीय भलाइ की रक्षा हो सके। इसका विस्तार कर्मि वर्ग के जीवन के वित्तीय, भौतिक एवं सामाजिक स्वास्थ्य तक विस्तृत होता है। भलाइ कार्य क्रम की अभिकल्पनाएं करते समय यह ध्यान रखना चाहिए कि कार्यक्रम संगठन और कर्मि, दोनों के लिए बचतपूर्ण होना चाहिए। कार्य स्थलों के लिए वित्तीय व्यय से मुक्त प्रायः पांच आधारिक भलाइ कार्यक्रमों के सुझाव दिये जाते हैं:

- क) ध्यान:** जब यह लगे कि कर्मि वर्ग चुनौतियों का सामना करने में कठिनाई अनुभव कर रहा है तो उनके लिए प्रार्थना एवं ध्यान आदि के लिए एक उद्यान अथवा हॉल का निर्माण कराया जाना चाहिए।
- ख) व्यायाम:** कर्मियों का शारीरिक गतिविधियों में लगाकर उन्हें स्वस्थ रखने के लिए उन्हें जिम्नेजियम, योग क्लब और नृत्य प्रशिक्षण कक्षाओं में निःशुल्क सदस्य बनाया जाए।
- ग) अवकाश कालिक सुविधाएं:** अच्छे साहित्य से समृद्ध एवं निशुल्क पुस्तकालय, अच्छा जलपानगृह (प्रवेश समय बताते हुए), और पालतू जानवरों की देखभाल के केंद्र, जहां कर्मि कतिपय दिनों में अपने पालतू जानवरों के साथ आकर अवकाश काल में उनके साथ खेल सकें।
- घ) सामाजिक संपर्क:** सहभोज, पार्टी, घर से पौष्टिक भोजन लाकर मिलजुल कर खाने का और पिकनिक आदि का आयोजन भी सदस्यों के मन में बसी दमित भावनाओं को खुलने का अवसर देता है।
- ङ) भविष्य दर्शी लक्ष्य:** वर्ष में कुछ विशेष दिन कर्मियों का खुले मैदान में खेलकूद, वृक्षारोपण और संगठन से बाहर भी धर्मार्थ कार्य करने के लिए नियत किए जाएं। पर्यावरण एवं समाज में योगदान देने की भावना को व्यक्तियों की आत्मानुभूति में बहुत बड़ा योगदान देने वाला भाव माना जाता है।

वार्षिक स्वस्थता सर्वेक्षण, चिकित्सा शिविर, सामूहिक स्वास्थ्य योजनाएं, वित्तीय परामर्श, प्रायोजित विहार आदि। संगठनों द्वारा संपादित कर्मि भलाइ कार्यक्रमों के कुछ उदाहरण हैं। किसी भी कार्यक्रम को प्रारंभ करने से पूर्व कर्मियों की जरूरतों को अवश्य समझ लेना चाहिए। ईष्टतम परिणाम पाने के लिए यह भी निर्धारित करना महत्वपूर्ण होगा कि ऐसे कार्य कर्मियों को प्रोत्साहन के भाग होंगे या उन्हें पुरस्कार स्वरूप दिए जाएंगे।

अनेक अन्य कर्मि भलाइ कार्यक्रमों में ये भी शामिल हो सकते हैं:

व्यावहारिक (कार्य संचालन) प्रशिक्षण: वर्तमान कर्मियों के लाभार्थ उनके कौशल उन्नयन के लिए संगठन के लिए संगठन आन्तरिक प्रशिक्षण कार्यक्रम आयोजित कर सकते हैं, किसी बाहरी प्रशिक्षक का इन्तजाम कर सकते हैं या फिर अपने कर्मियों के लिए अन्य संगठनों। संस्थानों में प्रशिक्षण की व्यवस्था का प्रायोजन कर सकते हैं।

वित्तीय जोखिम प्रबंधन: वित्तीय एजेन्सियों को आमंत्रित कर कर्मियों को निवेश एवं व्यय प्रबंधन हेतु सामयिक परामर्श की व्यवस्था की जा सकती है। कई संगठन निवेश नीतियों में भाग लेने के लिए प्रोत्साहन भी देते हैं।

कर्मि सहायता: कर्मि वर्ग को संगठन, समाज तथा निजी जीवन में समंजन करने के मार्गदर्शन दिए जाते हैं।

पराचिकित्सीय सेवाएं: जिन संगठनों में दुर्घटना एवं थकान की आशंकाएं अधिक होती हैं वे भौतिक चिकित्सकों, परिचारकों आदि की व्यवस्था कर कर्मियों के पुनर्वास में सहायता कर सकते हैं।

धूम्रपान निषेधन: स्वास्थ्य पर धूम्रपान के बुरे प्रभावों को देखते हुए अब अनेक विशेषज्ञों को आमंत्रित कर इस व्यसन को छुड़ाने के लिए परामर्श सत्र आदि आयोजित किए जाते हैं।

तनाव निवारण: यह व्यायाम, योगाभ्यास ध्यान आदिक अनेक गतिविधियों का संयोजन होता है। कई अधिक लम्बी शिफ्ट (कार्य सत्र) वाले संगठनों में ऐसे विश्राम कक्षों की व्यवस्था की जाती है जहां कर्मी थोड़ी देर लेट कर अपनी थकान उतार सकते हैं। इसी प्रकार देर तक तक बैठे रहने वाले कार्यों के कर्मचारियों के लिए बीच-बीच में टलकदमी की व्यवस्था की जा सकती है।

कर्मचारियों की आवश्यकताएं बहुत भिन्नता पूर्ण होती हैं। भलाइ कार्यक्रमों में भागीदारी के अवसर उन्हें मूल्यवान लगने चाहिए। इन कार्यक्रमों की अभिकल्पना करने एवं उन्हें लागू करने से पूर्व एक प्राथमिक अन्वेषणा बहुत महत्वपूर्ण रहती है। एक बार ऐसा आंकलन करने के पश्चात् भलाइ कार्यक्रम इन सोपानों में लागू हो सकता है:

- 1) प्रबंधन से स्वीकृति प्राप्त करना।
- 2) आवश्यक बजट को अंतिम रूप देना।
- 3) क्रियान्वयन हेतु दल/समिति का गठन करना।
- 4) लक्ष्यों का निर्धारण।
- 5) कार्यक्रमों की अभिकल्पना कर उन्हें आंतरिक/बाह्य प्रापणीय या फिर प्रायोजनीय वर्गों में विभाजित करना।
- 6) प्रशिक्षकों/विशेषज्ञों/बाह्य एजेन्सियों की पहचान करना।
- 7) संगठन के कर्मियों को सदस्यता के लिए आमंत्रित करना।
- 8) उन्हें यथा आवश्यकता विभिन्न कार्यक्रमों में जोड़ना (स्व-प्रायोजित/प्रोत्साहन/पुरस्कार आदि के रूप में)।
- 9) कर्मियों की वर्तमान अवस्थाओं का पुनः मूल्यांकन करना।
- 10) कार्यक्रम विशेष समापन करना या कर्मियों को किसी अन्य कार्यक्रम में जोड़ना।

भलाइ कार्यक्रमों की सफलता मुख्य रूप से कर्मियों की अपनी भागीदारी की उत्सुकता पर निर्भर करती है। जैसा कि हमने पिछले भाग में चर्चा की है, किसी कार्यक्रम विशेष में शामिल करने से पूर्व कर्मियों को परामर्श दिया जाता है। भागीदारी द्वारा दी गई अनुशंसा तथा उनके व्यवहार में आ रहे परिवर्तनों से भलाइ कार्यक्रमों की सफलता की सत्यापन होता है। इनके फलस्वरूप गैर-हाजिरी में कमी और उत्पादिता में वृद्धि होनी चाहिए। सुसंचालित कार्यक्रम के बाद उनमें पुनः भागीदारी के लिए कर्मियों में उत्साह होगा, वे पुनः आयोजन की प्रार्थना भी करेंगे। इन सबसे उनके व्यवहार, स्वास्थ्य, संबंधों, निष्पादन एवं संगठनात्मक संस्कृति में सकारात्मकता का संचार होगा।

1) कार्यस्थल के लिए अनुशासित पांच आधारिक भलाइ कार्यों की सूची बनाएं।

.....
.....
.....
.....
.....

12.7 संक्षेप

सार रूप में, वर्तमान इकाई में हमने कर्मचारी परामर्श पर चर्चा की है। यह विशेषज्ञ द्वारा उन कर्मियों से सामूहिक या व्यक्ति स्तरीय अंतर्क्रिया होती है – जो मानसिक रूप से स्वरूप तो हैं पर कतिपय तनाव-टकराव की स्थितियों का समाधान चाहते हैं। इस परामर्श प्रक्रिया के कई प्रकार, दृष्टिकोण हैं जिनपर हमने बातचीत की है। साथ ही इकाई तनाव और उसके प्रबंधन (निवारण) पर भी केन्द्रित रही है। अन्त में हमने कर्मचारी भलाइ एवं स्वस्थता संवर्धन कार्यक्रमों पर चर्चा की है।

12.8 संदर्भ

Asanas retrieved from <http://www.yoga-age.com/modern/asanas.html> on 11th November, 2019 at 1:20 pm.

Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1997). *Managing Workplace Stress*. New Delhi: Sage Publications.

Coleman, J. C. (1970). *Abnormal Psychology and Modern Life*. Bombay: D. B. Taraporewala and Sons.

Cox, T. (1978). *Stress*. London: Macmillan.

Ghosh, M. (2015). *Health psychology: Concepts in Health and Wellbeing*. New Delhi: Dorling Kindersley (India) Pvt. Ltd.

Micheal Carrol, (1996). *WORKPLACE Counselling*. New Delhi: Sage.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Van Nostrand.

Linden, W. (2012). *Stress Management: From Basic Science to Better Practice* Sage Publications, inc

Miller, Williams (2018). *The Healthy Workplace Nudge*, USA: Wiley

Marks, D. F., Murray, M., Evans, Brian., Willig, C., Woodall, C., & Sykes, C. M. (2008). *Health Psychology: Theory, Research and Practice*. New Delhi: Sage Publications.

Mangal, S. (1984). *Abnormal psychology*. New Delhi, India: Sterling Publishers.

Meditation retrieved from <https://www.yogapedia.com/definition/4949/meditation> on 11th November, 2019 at 4: 00 pm.

Miner, J. B. (1992). *Industrial- Organizational Psychology*. New Delhi: McGraw-Hill Inc.

Nolen-Hoeksema, S., Fredrickson, B., Loftus, G., & Lutz, C. (2009). *Atkinson & Hilgard's Psychology An Introduction*. United Kingdom: Cengage Learning.

Parmeswaran, E. G., & Beena, C. (2004). *An Invitation to Psychology*. Delhi: Neelkamal Publications Pvt. Ltd.

Pestonjee, D. (1999). *Stress and coping*. New Delhi: Sage.

Schafer, W. (1998). *Stress Management for Wellness*. United States: Thomson Wadsworth.

Scott, E. (2019). the Benefits of Yoga for Stress Management retrieved from <https://www.verywellmind.com/the-benefits-of-yoga-for-stress-management-3145205> on 9th November, 2019 at 10: 30 pm.

Selye, H. (1974). *The stress of life*. New York: McGraw-Hill.

The Difference between Sukhasana, Siddhasana, Padmasana retrieved from <https://yogafirsthand.com/2013/04/21/the-difference-between-sukhasana-siddhasana-padmasana/> on 11th November, 2019 t 2:00 pm.

Web links:

<https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/how-to-guides/pages/howtoestablishanddesignawellnessprogram.aspx>

<https://www.businessmanagementideas.com/employee-management/>

<https://www.preservearticles.com/human-resource-management/>

<https://www.aafp.org/afp/2009>

<https://www.verywellmind.com/what-is-a-mental-health-counsellor -4157925>

https://www.researchgate.net/publication/259998468_Workplace_Stress_The_need_for_Communication_and_Knowledge_Sharing

<https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/how-to-guides/pages/howtoestablishanddesignawellnessprogram.aspx>

12.9 शब्दावली

- परामर्श** : परामर्श की परिभाषा विशेषज्ञ एवं मार्गदर्शन की आवश्यकता वाले व्यक्ति के बीच वैज्ञानिक एवं व्यवस्थित अंतर्क्रिया के रूप में की जाती है।
- तनाव** : लेजेरस और फॉल्कमैन (1984, पृष्ठ. 19) में तनाव की परिभाषा व्यक्ति तथा उस परिवेश के बीच संबंध के रूप की है जिसे व्यक्ति अपने संसाधनों एवं क्षमता से अधिक तकाजापूर्ण और भलाइ को खतरे में डालने वाला समझता है।

12.10 अपनी जीवन वृत्ति की जाँच कीजिए के उत्तर

अपनी जीवन वृत्ति की जाँच कीजिए 1

- 1) परामर्श क्या होता है?

परामर्श को एक विशेषज्ञ और मार्गदर्शन की आवश्यकता वाले व्यक्ति के बीच वैज्ञानिक एवं सुव्यवस्थित अंतर्क्रिया के रूप में परिभाषित किया जा सकता है।

अपनी जीवन वृत्ति की जाँच कीजिए 2

- 1) कर्मचारी परामर्श के प्रति तीन दृष्टिकोण बनाएं:

- निर्देशात्मक परामर्श
- गैर-निर्देशात्मक परामर्श
- भागीदारी पूर्ण परामर्श

अपनी जीवन वृत्ति की जाँच कीजिए 3

- 1) कर्मचारी परामर्श की प्रक्रिया में पहला सोपान क्या होता है?

कर्मचारी परामर्श प्रक्रिया का पहला सोपान अनुद्धान पूर्वावस्था होती है।

अपनी जीवन वृत्ति की जाँच कीजिए 4

- 1) तनाव क्या होता है?

शोफर (1998, पृष्ठ. 6) ने शरीर तथा मानस द्वारा उनसे की जा रही मांगों/तकाजों के प्रति प्रतिक्रिया को तनाव का नाम दिया है।

अपनी जीवन वृत्ति की जाँच कीजिए 5

- 1) कार्य स्थल के लिए अनुशंसित पांच भलाइ क्रियाएं गतिविधियां बताएं।

ये पांच भलाइ क्रियाएं/गतिविधियां हैं:

ध्यान

व्यायाम

अवकाश कालीन गतिविधियां

सामाजिक संपर्क

भविष्य दर्शी लक्ष्य

12.11 इकाई अंत प्रश्न

- 1) कर्मचारी परामर्श के स्वरूप एवं विस्तार की व्याख्या करें।
- 2) कर्मचारी परामर्श के प्रति दृष्टिकोणों की व्याख्या करें।
- 3) कर्मचारी परामर्श की प्रक्रिया का वर्णन करें।
- 4) तनाव एवं तनाव प्रबंधन पर चर्चा करें।
- 5) कर्मचारी भलाइ एवं स्वास्थ्य संवर्धन कार्यक्रमों की व्याख्या करें।

पाठन के लिए सुझाव

Aswathappa, K. (2015). *Human resource management*. New Delhi: McGraw Hill Education.

Aamodt, M.G. (2001) *Industrial/ Organizational Psychology*. Thompson Wadsworth, a division of Thompson learning Inc.

Chadha, N.K. (2005). *Human Resource Management-Issues, case studies and experiential exercises*. 3rd edition. New Delhi: Sai Printographers.

DeCenzo, D.A. & Robbins, S.P. (2006). *Fundamentals of human resource management*. (8th Ed). NY: Wiley.

Dessler, G. (2008). *Human resource management*. Upper Saddle River (N.J.): Prentice Hall.

Harzing, A-W.K. and Pennington, A. (2011). *International human resource management*. New Delhi: Sage publications.

Muchinsky, P.M. (2006) *Psychology applied to work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. NC : Hypergraphic press

Werner, J., & DeSimone, R. (2012). *Human resource development*. Mason, OH: South-Western.

Robbins, S. P. Judge, T.A & Vohra, N. (2017). *Organizational behavior* (16th Ed). New Delhi: Prentice Hall of India.

Schultz, D. & Schultz, S.E. (2017). *Psychology at work today* (10th Ed.). London: Routledge.

Nelson, D, J.C .Quick and P. Khandelwal, *Understanding Organisational Behaviour*, Cengage Learning India, 2013

Nelson, Debra. L.; Quick, James. C and P. Khandelwal : *ORGB –An innovative Approach to learning and teaching Organizational Behaviour*, Cengage learning Pvt.Ltd , 2nd edition , 2013