

कर्मचारी प्रतिधारण : एक सामाजिक-आर्थिक विवेचन

साक्षी शर्मा * डॉ. अक्षिता तिवारी**

* शोधार्थी (वाणिज्य) विक्रम विश्वविद्यालय, उज्जैन (म.प्र.) भारत

** सहायक प्राध्यापक (वाणिज्य) लोकमान्य तिलक विज्ञान एवं वाणिज्य महाविद्यालय, उज्जैन (म.प्र.) भारत

शोध सारांश - कर्मचारी व्यवसाय के लिए रीढ़ की हड्डी के समान है। कुशल कर्मचारी व्यवसाय को सफलता के उच्चतम शिखर तक ले जाते हैं। व्यवसाय का दायित्व है, कि वह अपने योग्य व कुशल कर्मचारियों को प्रतिधारित करके रखे। मानव एक सामाजिक प्राणी है। वह समाज में रहते हुए सामाजिक गतिविधियों से प्रभावित होता है। वह अपने आर्थिक हित के साथ-साथ सामाजिक हित की भी परिकल्पना करता है। वह उसी संस्था में बने रहना चाहता है, जहाँ उसे अपनी ये दोनों प्रत्याशा पूर्ण होती दिखाई देती है। इस शोध-पत्र का उद्देश्य कर्मचारी प्रतिधारण को प्रभावित करने वाले सामाजिक - आर्थिक कारकों का अध्ययन करना है। शोध अध्ययन हेतु प्रश्नावली का प्रयोग किया गया। अध्ययन के दौरान पाया गया, कि कर्मचारी गतिशीलता का मुख्य कारण उचित वेतन में कमी है। कर्मचारी प्रतिधारण हेतु बेहतर कार्य वातावरण, मान-सम्मान, कार्य संबंधी अधिकार व प्रशंसा आदि का होना अत्यंत आवश्यक है।

शब्द कुंजी - कर्मचारी प्रतिधारण, कर्मचारी गतिशीलता, सामाजिक-आर्थिक कारक।

प्रस्तावना - वर्तमान युग औद्योगिकरण का युग है। औद्योगिक इकाईयाँ पूरे विश्व में अपना सर्वोच्च स्थापित करना चाहती हैं। अपने उद्देश्य की पूर्ति के लिए वह संस्था स्थल पर अधिक प्रयास करती है। उनके इस प्रयास में संस्था के कर्मचारी, पर्यवेक्षक व प्रबंधक अपनी महत्वपूर्ण भूमिका निभाते हैं। कर्मचारियों की कार्यकुशलता व प्रबंधकों की नेतृत्व क्षमता ही संस्था के प्रत्येक उद्देश्य की पूर्ति का मार्ग प्रशस्त करती है। अतः संस्था का दायित्व है, कि वह अपने कुशल कर्मचारियों की आवश्यकताओं की पूर्ति करें एवं उन्हें कार्य संतुष्टि प्रदान करें।

संस्था कर्मचारियों की भर्ती से लेकर उनके प्रशिक्षण तक की प्रक्रिया पर अपना धन व्यय करती है। श्रम लागत के द्वारा संस्था भविष्य में अधिक लाभ कमाने की प्रत्याशा रखती है। यदि प्रशिक्षित कर्मचारी संस्था से पृथक हो जाते हैं, तो संस्था न केवल अल्प उत्पादन क्षमता का सामना करती है; बल्कि वह एक प्रशिक्षित व कार्यकुशल मानव सम्पत्ति भी खो देती है। अतः कर्मचारी गतिशीलता को रोकना अत्यंत आवश्यक है।

साथ ही कर्मचारी किसी संस्था में प्रवेश के समय अपने मानसिक पटल पर कई सपनों को लेकर आता है। यदि उसे संस्था में अपने सपने पूरे होते नहीं दिखते अर्थात् वह अपने कार्य से संतुष्ट नहीं होता; तो इस स्थिति में उसके भीतर कार्य के प्रति नकारात्मकता आ जाती है। वे अपना कार्य पूर्ण निष्ठा व ईमानदारी से नहीं कर पाते। और नये कार्य की तलाश में अन्य संस्था की ओर गतिशील हो जाते हैं। कर्मचारी उसी संस्था में बने रहना चाहते हैं जहाँ उनकी सारी आवश्यकताएँ पूर्ति हो सकें।

प्रस्तुत शोध-पत्र द्वारा कर्मचारियों की विभिन्न प्रकार की आवश्यकताओं व महत्वाकांक्षाओं को जानने का प्रयास किया गया है। कर्मचारी मुख्य रूप से दो कारकों से प्रभावित होते हैं- सामाजिक कारक व आर्थिक कारक। अधिकांश कर्मचारी प्राथमिक रूप से आर्थिक कारक को पहले प्राप्त करना चाहते हैं। इसके पश्चात वह सामाजिक कारक की अभिलाषा

रखते हैं। अतः कर्मचारियों को कार्य के प्रति अभिप्रेरित करना, उनके मनोबल में वृद्धि करना, उनके आत्मसम्मान की रक्षा करना एवं उनके सर्वांगीण विकास के लिए अवसर प्रदान करना संस्था का मुख्य दायित्व है।

अध्ययन के दौरान पाया गया, कि अधिकतर कर्मचारी वित्तीय प्रोत्साहन को महत्व देते हैं। वे उसी संस्था में बने रहना चाहते हैं; जो उन्हें उचित वेतन, बोनस व अतिरिक्त आय कमाने का अवसर प्रदान करती है। इसके अतिरिक्त वे गैर - वित्तीय प्रोत्साहन को भी आवश्यक मानते हैं। गैर-वित्तीय प्रोत्साहन का संबंध प्रत्यक्ष रूप से कर्मचारी की मानसिक अभिप्रेरणा से है क्योंकि यह उन्हें तनावमुक्त कार्य वातावरण प्रदान करने में सक्षम है।

शोध - समीक्षा

C K Gomathy et al. (2022). "The Study on Employee Retentions and its Strategies" अध्ययन के दौरान पाया गया कि, संस्था की स्थापना के साथ ही कर्मचारी प्रतिधारण हेतु रणनीतियाँ बना ली जानी चाहिए। संस्था के विजन, मिशन व नीतियों में ही कर्मचारी प्रतिधारण का समावेश होना चाहिए। उच्च कर्मचारी गतिशीलता के कारण संस्था में योग्य कर्मचारी की कमी, अल्प उत्पादकता एवं मनोबल में कमी आ जाती है। अतः कर्मचारी प्रतिधारण हेतु बेहतर कार्य-वातावरण, कुशल नेतृत्व, उचित व निष्पक्ष वेतन एवं करियर हेतु अवसरों की उपलब्धता आवश्यक है।

M. Ramapriya & S. Sudhamathi (2020). "Theory of Employee Retention Strategies" लेखक द्वारा रणनीतिक मानव संसाधन प्रबंध के महत्व को बताते हुए कहा गया कि कर्मचारी प्रतिधारण हेतु मुख्य रूप से पाँच कारक अपना विशेष योगदान देते हैं। इसके अंतर्गत - प्रत्येक स्तर पर प्रत्येक कर्मचारी से सम्मानजनक व्यवहार, उचित वेतन व प्रोत्साहन, कर्मचारी व प्रबंधक के मध्य विश्वास, कार्य-सुरक्षा, कर्मचारी की योग्यता व कुशलता का उचित प्रयोग एवं प्रशिक्षण व विकास कार्यक्रम

आदि को शामिल किया गया। निष्कर्ष के रूप में कहा गया है कि कर्मचारी प्रतिधारण का सर्वश्रेष्ठ उपाय कर्मचारी की आवश्यकता व उसकी आकांक्षाओं को जानना एवं उन आवश्यकताओं की पूर्ति करना है।

S. Ulhas Gorde (2019). "A Study of Employee Retention"

समीक्षा के दौरान पाया गया, कि कर्मचारी गतिशीलता का मुख्य कारण पर्यवेक्षक व अन्य सहकर्मी से मतभेद एवं निराशा का होना है। उचित कार्य की कमी, कार्य योग्यतानुसार न होना, करियर संबंधी अवसरों में कमी व प्रोत्साहन एवं प्रशंसा में कमी की दशा में कर्मचारी उस संस्था से अलग हो जाते हैं। अतः संस्था द्वारा कर्मचारियों को प्रतिधारित करने के लिए निम्न प्रक्रिया को अपनाया जाना चाहिए- कर्मचारी आवर्त लागत की गणना करना, कर्मचारी गतिशीलता के कारणों का पता लगाना एवं कर्मचारी प्रतिधारण हेतु योजनाएँ बनाना। कर्मचारी प्रतिधारण हेतु उचित वेतन, कार्य स्थल पर करियर संबंधी अवसरों की पूर्ति, प्रशिक्षण कार्यक्रम एवं आकर्षक प्रोत्साहन योजना आदि प्रदान करना है।

शोध कार्य का उद्देश्य -कर्मचारी प्रतिधारण को निर्धारित करने में सामाजिक व आर्थिक दोनों ही कारक अपनी महत्वपूर्ण भूमिका निभाते हैं। अतः कर्मचारी प्रतिधारण के उद्देश्य निम्नानुसार हैं-

1. कर्मचारी प्रतिधारण को प्रभावित करने वाले सामाजिक कारकों का अध्ययन करना।
2. कर्मचारी प्रतिधारण को प्रभावित करने वाले आर्थिक कारकों का अध्ययन करना।

शोध प्रविधि - शोध प्रविधि शोध कार्य का मार्गदर्शन करती है। इस शोध कार्य हेतु मध्यप्रदेश में स्थित रायसेन जिले के सबसे बड़े औद्योगिक क्षेत्र मण्डीदीप का चयन किया गया। मण्डीदीप में उपस्थित विभिन्न उद्योगों में से विनिर्माण क्षेत्र में कार्यरत उद्योगों का चुनाव यादृच्छिक रूप से किया गया। शोध कार्य हेतु प्राथमिक व द्वितीयक दोनों समूहों का प्रयोग किया गया। यह शोध मुख्यतः प्राथमिक समूह पर आधारित है। आंकड़ों का संग्रह प्रश्नावली के द्वारा किया गया। शोध क्षेत्र से 88% प्रतिदर्श का चुनाव किया गया। प्रतिदर्श में प्रबंध के दोनों स्तरों को शामिल किया गया। इसके अंतर्गत प्रबंधक, पर्यवेक्षक एवं कर्मचारियों का चयन किया गया।

कर्मचारी प्रतिधारण हेतु सामाजिक - आर्थिक कारक - कर्मचारी प्रतिधारण हेतु संस्था द्वारा भिन्न-भिन्न रणनीतियाँ बनाई जाती हैं। कर्मचारी उन संस्थाओं को अधिक महत्व देते हैं जो उनकी सामाजिक व आर्थिक दोनों ही आवश्यकताओं की पूर्ति करती हैं। अतः सामाजिक - आर्थिक कारकों में वह निम्न कारकों को विशेष महत्व देते हैं-

1. **आर्थिक- सुरक्षा**- कर्मचारी प्रमुख रूप से आर्थिक सुरक्षा की आशा करते हैं। वह उसी उद्योग का चुनाव करते हैं जहाँ उन्हें उचित वेतन, बोनस व अन्य आर्थिक सहायता प्राप्त होती है। यह शोध अध्ययन स्पष्ट करता है, कि लगभग 84% कर्मचारी ऐसी कम्पनी का हिस्सा बनना चाहते हैं; जहाँ उन्हें उचित वेतन प्राप्त हो।
2. **कार्य- सुरक्षा**- औद्योगिक जगत में निरंतर बढ़ रही प्रतियोगिता ने कर्मचारियों को तनावग्रस्त कर दिया है। कर्मचारी उचित वेतन के साथ-साथ कार्य-सुरक्षा की भी आशा रखते हैं। वह उसी संस्था का हिस्सा बनना चाहते हैं, जहाँ उनका कार्य सुरक्षित हो। जिससे वह सरलता से अपनी आजीविका का निर्वहन कर सकें।
3. **कार्य-वातावरण**- कार्य-वातावरण में दो प्रकार के वातावरण को

शामिल किया जाता है। जिसमें पहला; भौतिक वातावरण (स्वच्छ कार्य स्थल, अनुकूल कार्य, समस्त भौतिक सुविधायें) एवं दूसरा; अभौतिक अथवा मानसिक वातावरण (कर्मचारी व प्रबंधक का संबंध, तनावमुक्त कार्य, मतभेद का निराकरण, प्रबंधक द्वारा सहयोग) है। भौतिक वातावरण के साथ साथ मानसिक वातावरण का होना भी आवश्यक है।

4. सामाजिक-उत्तरदायित्व-कर्मचारी अपनी संस्था से यह आशा रखते हैं कि वह उनके साथ-साथ उनके परिवार, समाज, व राष्ट्र के विकास में अपना महत्वपूर्ण योगदान दे। सामाजिक-उत्तरदायित्व के निर्वहन द्वारा कम्पनी अपने कर्मचारी व समाज के समक्ष अपनी छवि का निर्माण करती है। जिसका लाभ उसे दीर्घकाल तक प्राप्त होता रहता है।

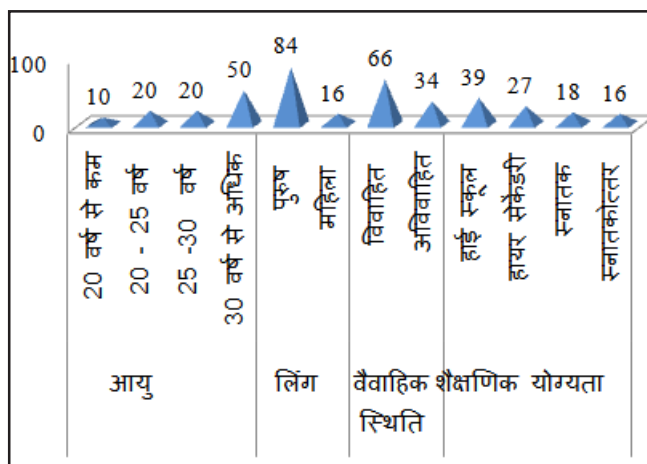
शोध आंकड़ों का विश्लेषण एवं विवेचन - यह शोध अध्ययन कर्मचारी के दृष्टिकोण से सामाजिक-आर्थिक कारकों की व्याख्या करता है। कर्मचारी अपनी संस्था से इन दोनों ही कारकों की प्रतिपूर्ति की अपेक्षा रखता है। सामाजिक व आर्थिक कारक कर्मचारी प्रतिधारण में महत्वपूर्ण भूमिका निभाते हैं। अतः शोध क्षेत्र के आंकड़ों का विवरण व परिणाम निम्नानुसार हैं -

तालिका क्र. 1: कर्मचारियों की व्यक्तिगत एवं पेशेवर जानकारी

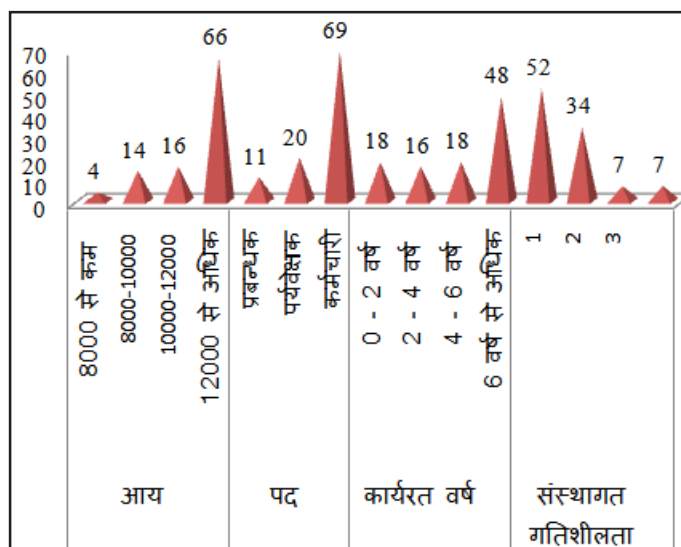
क्र .	कर्मचारी की जानकारी	कुल कर्मचारी (44)	
		कर्मचारी की संख्या	%
	व्यक्तिगत जानकारी		
1.	लिंग		
	पुरुष	37	84
	महिला	7	16
2.	आयु		
	20 वर्ष से कम	4	10
	20-25 वर्ष	9	20
	25-30 वर्ष	9	20
	30 वर्ष से अधिक	22	50
3.	शैक्षणिक योग्यता		
	हाई स्कूल	17	39
	हायर सेकेंडरी	12	27
	स्नातक	8	18
	स्नातकोत्तर	7	16
4.	वैवाहिकस्थिति		
	विवाहित	29	66
	अविवाहित	15	34
	पेशेवर जानकारी		
5.	पद		
	प्रबंधक	5	11
	पर्यवेक्षक	9	20
	कर्मचारी	30	69
6.	आय		
	8000 से कम	2	4
	8000-10000	6	14
	10000-12000	7	16
	12000 से अधिक	29	66

7.	कार्यरत		
	वर्ष 0-2 वर्ष	8	18
	2-4 वर्ष	7	16
	4-6 वर्ष	8	18
	6 वर्ष से अधिक	21	48
8.	संस्थागत गतिशीलता		
	1	23	52
	2	15	34
	3	3	7
	4 से अधिक	3	7

चार्ट क्र. 1: कर्मचारियों की व्यक्तिगत जानकारी



चार्ट क्र. 2: कर्मचारियों की पेशेवर जानकारी



तालिका क्र. 2 (अगले पृष्ठ पर देखें)

चार्ट क्र. 3 (अगले पृष्ठ पर देखें)

कर्मचारी प्रतिधारण हेतु सुझाव:

1. वित्तीय प्रोत्साहन में वृद्धि के साथ-साथ गैर-वित्तीय प्रोत्साहन को भी बढ़ाया जाना चाहिए।
2. कार्यस्थल पर तनावमुक्त वातावरण स्थापित करना चाहिए जिससे कर्मचारी पूर्ण कार्यकुशलता से कार्य कर सके।
3. सभी कर्मचारियों, पर्यवेक्षकों व प्रबंधकों को कार्य संबंधी प्रशिक्षण के अतिरिक्त उनके व्यक्तित्व विकास हेतु विकास कार्यक्रम का आयोजन करना चाहिए।
4. एक निश्चित समयांतराल में कर्मचारियों के कार्य व उनकी योग्यतानुसार पदोन्नति की जानी चाहिए।
5. कर्मचारियों के कार्यों का निरीक्षण कर उनकी प्रशंसा की जानी चाहिए।
6. कर्मचारियों को उचित मान-सम्मान मिलना चाहिए।
7. कर्मचारियों के मनोबल में वृद्धि करने के लिए अभिप्रेरणा के नवीन उपकरणों (अतिरिक्त आय, कार्य-संबंधी अधिकार, कार्य संबंधी निर्णय, उपहार आदि) का प्रयोग करना चाहिए।
8. कर्मचारियों के परिवार हेतु विशेष योजना (बच्चों के लिए छात्रवृत्ति, कम्पनी टूर पैकेज) बनायी जानी चाहिए।

निष्कर्ष - संतुष्ट कर्मचारी ही सफल व्यवसाय का द्योतक है। वर्तमान समय में संस्था कर्मचारियों को केवल वित्तीय प्रोत्साहन देकर संतुष्ट नहीं कर सकती, बल्कि उसे अपने कर्मचारियों की गैर-वित्तीय आवश्यकताओं की भी पूर्ति करनी होगी। कर्मचारी की गतिशीलता को कम करने में इन दोनों ही अभिप्रेरकों का होना अति-आवश्यक है। आर्थिक व सामाजिक कारकों का कर्मचारी प्रतिधारण से सीधा संबंध है। कर्मचारी संस्था में बने रहने के लिए आर्थिक कारकों को अधिक महत्व देते हैं, क्योंकि यह उनके जीवन स्तर को बढ़ाने में सहायता करता है। साथ ही वह कार्य-सुरक्षा, कार्य वातावरण एवं अतिरिक्त सुविधाओं की भी अपेक्षा रखते हैं। अतः कर्मचारी प्रतिधारण हेतु सामाजिक कारक भी अपना विशेष योगदान देते हैं। अतः निष्कर्ष के रूप में कहा जा सकता है, कि कर्मचारी प्रतिधारण हेतु सामाजिक व आर्थिक दोनों ही कारकों का होना अनिवार्य है।

संदर्भ ग्रंथ सूची :-

1. Gomathy, C K., Raghavendra., Charan, Tenepalli., & Bhaskar, D.(2022). 'The Study on Employee Retentions and Its Strategies'. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management (IJSREM)*. 6(4), 1-5, 2582-3930. www.researchgate.com
2. Ramapriya, M., & Sudhamathi, S. (2020). 'Theory of Employee Retention Strategies.' *Journal of Interdisciplinary Cycle Research*. 12(2), 1112-1118,0022-1945. www.researchgate.com
3. Ulhas Gorde, Sangita. (2019). 'A Study of Employee Retention'. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*. 6(6), 331-337, 2349-5162. www.jetir.org
4. www.qualtrics.com

तालिका क्र. 2: कर्मचारी को प्रभावित करने वाले सामाजिक-आर्थिक कारकों का वर्गीकरण

कारक	पूर्णतः असहमत (%)	असहमत (%)	न सहमत न असहमत (%)	सहमत (%)	पूर्णतः सहमत (%)	योग(%)
वेतन	0	7	2	23	68	100
कार्य वातावरण	2	0	7	14	77	100
कार्य समय	0	0	2	34	64	100
समान व्यवहार	0	0	0	29	71	100
सहकर्मी का व्यवहार	0	0	0	18	82	100

चार्ट क्र. 3: कर्मचारी को प्रभावित करने वाले सामाजिक-आर्थिक कारकों का वर्गीकरण

