

कर्मचारी सहभागिता: बैंकों के संदर्भ में संगठनात्मक सफलता के लिए रणनीतियाँ

डॉ. दिनेश कुमार*

सुबह सिंह यादव**

चिराग पांड्या***

सारांश

संगठनात्मक सफलता की दिशा में मानव प्रबंधन विकास की नींव यदि बैंकों में 20वीं सदी के अंतिम दशकों में पड़ी, तो कर्मचारी सहभागिता की अवधारणाएं 21वीं सदी में संगठनात्मक सफलता की दिशा में एक महत्वपूर्ण निर्धारक के रूप में उभरी हैं। भारत में वैश्विक बाजार के विकास के साथ ही कार्यस्थल की गतिशीलता में बदलाव आया है और कार्य स्थल पर कार्यबल की विविधता बढ़ी है, ऐसे में बैंक एक प्रतिबद्ध, प्रेरित और भावनात्मक रूप से निवेशित कार्यबल के मूल्य को तेजी से पहचान रहे हैं। यून तो कर्मचारी सहभागिता की अवधारणा प्राइवेट कंपनियों खास तौर पर आईटी कंपनियों, में पिछले कई समय से प्रचलित है किन्तु बैंकों ने इसे पिछले कुछ दशकों से नीतिगत तौर पर स्वीकार करना प्रारम्भ किया है। यह लेख बैंकों में कर्मचारी सहभागिता की अवधारणा, उसके चालकों, सैद्धांतिक नींव, माप के तरीकों और बढ़ाने के लिए व्यावहारिक चुनौतियों एवं रणनीतियों की पड़ताल करता है। अकादमिक साहित्य, केस अध्ययनों और सार्वजनिक बैंकों में कर्मचारी सहभागिता के उदाहरणों के आधार पर, इस अध्ययन का उद्देश्य यह समझना है कि प्रदर्शन, नवाचार और कर्मचारी कल्याण को बढ़ाने के लिए कर्मचारी सहभागिता को सार्वजनिक बैंकों द्वारा किस तरह बढ़ावा दिया जा रहा है और किस तरह इसका लाभ उठाया जा सकता है।

प्रस्तावना

1991 में शुरू हुए आर्थिक सुधार के बाद उदारीकरण, निजीकरण एवं वैश्वीकरण के युग की शुरुआत हुई और निजी एवं विदेशी बैंकों के बाजार में प्रवेश के साथ ही प्रतिस्पर्धा तेजी से बढ़ी तथा साथ ही कार्यबल की संरचना तेजी से बदली है। वैश्वीकरण के

इस दौर में तेजी से हो रही तकनीकी प्रगति, प्रतिस्पर्धा, कर्मचारी की बदलती अपेक्षाओं ने बैंकों को मानव पूंजी में निवेश करके प्रतिस्पर्धात्मक लाभ बनाए रखने के लिए प्रेरित किया है। मानव प्रबंधन विकास ऐसा उपकरण है जिससे कर्मचारी अपने संस्थान और उसके लक्ष्यों के प्रति भावनात्मक प्रतिबद्धता और दृढ़ता महसूस करते हैं। टर्नओवर कम करने और नौकरी के प्रति संतुष्टि एवं उच्च प्रदर्शन हेतु कंपनियों द्वारा कर्मचारी सहभागिता की विभिन्न गतिविधियों को प्रयोग में लिया जा रहा है।

कर्मचारी सहभागिता मात्र नौकरी से संतुष्टि के बारे में नहीं है बल्कि इसमें कर्मचारियों का संस्था से गहरे स्तर का भावनात्मक जुड़ाव भी शामिल है, जिससे कर्मचारी अपने काम के प्रति जुनूनी हो और अपने कार्यस्थल से गहरा संबंध महसूस करें। किसी भी संस्था में तीन तरह के कर्मचारी होते हैं, सहभागी/संलग्न (engaged), असंलग्न (non-engaged) एवं विमुख (disengaged) कर्मचारी। सहभागी कर्मचारी वे होते हैं जिनमें उत्साह भरपूर होता है एवं संस्था के प्रति समर्पित होते हैं। ऐसे कर्मचारी अपनी संस्था की सफलता में सक्रिय रूप से योगदान करते हैं। असंबद्ध कर्मचारी वे होते हैं, जो शारीरिक रूप से तो संस्था में उपस्थित होते हैं लेकिन मानसिक रूप से अनुपस्थित होते हैं, ऐसे कर्मचारियों में मनोबल की कमी होती है और उत्पादकता में योगदान सामान्यतः कम ही होता है। विपरीत संबद्ध कर्मचारी वे होते हैं जो संस्था के हितों के विपरीत काम करते हैं। इनका दृष्टिकोण संस्था एवं प्रबंधन के प्रति ऋणात्मक होता है। ऐसे कर्मचारी संस्था को नीचा दिखाने का कोई भी प्रयास नहीं छोड़ते। 2023 में प्रकाशित गैलप के अध्ययन के अनुसार, विपरीत संबद्ध कर्मचारियों के कारण विश्व को करीब 8.8 ट्रिलियन डॉलर का नुकसान होता है जो कि वैश्विक सकल

* उप महाप्रबन्धक (रणनीतिक मानव संसाधन प्रबंधन एवं मानव संसाधन परिचलान), बैंक ऑफ बड़ौदा।

** सेवानिवृत्त लर्निंग हेड एवं सहायक महाप्रबंधक, बड़ौदा अकादमी, बैंक ऑफ बड़ौदा।

***वरिष्ठ प्रबंधक एवं संकाय, बड़ौदा अकादमी, बैंक ऑफ बड़ौदा।

घरेलू उत्पाद का करीब 9% है। सहभागी, असंलग्न एवं विपरीत संबद्ध कर्मचारियों की तुलना हम नाव चलाने वाली उस टीम से कर सकते हैं जिसके चालक दल के कुछ सदस्य पूरी मेहनत से नाव की दिशा में चक्कू चलाते हैं तो कुछ चक्कू चलाने का प्रयास करते तो दिखते हैं किन्तु वे अपना पूरा बल नहीं लगाते हैं। इसके उलट विपरीत संबद्ध कर्मचारी चक्कू को उल्टी दिशा में चलाते हैं। यह लेख कर्मचारी जुड़ाव की बहुआयामी प्रकृति एवं इसका आधुनिक कार्यस्थल में उपयोगिता की जाँच करता है और विभिन्न संस्थागत प्रक्रियाओं में इसे बढ़ावा देने के लिए साक्ष्य-आधारित रणनीतियों, चुनौतियों एवं लाभों पर प्रकाश डालता है। इस लेख का उद्देश्य सैद्धांतिक अवधारणाओं को व्यावहारिक कार्यान्वयन से जोड़ना है, जो प्रबंधकों, मानव संसाधन पेशेवरों और उच्च कार्यपालकों के लिए अंतर्दृष्टि प्रदान करता है।

कर्मचारी सहभागिता की सैद्धांतिक नींव

कर्मचारी सहभागिता प्रबंधन के कुछ सैद्धांतिक ढाँचों पर आधारित है, जिसमें से कुछ निम्न हैं:

हर्ज़बर्ग का दो-कारकों वाला सिद्धांत (Two-Factor Theory of Herzberg): हर्ज़बर्ग के अनुसार, कर्मचारियों का मनोबल दो मुख्य कारकों पर निर्भर करता है। पहला, स्वच्छता कारक जैसे कि वेतन, काम करने की स्थिति आदि, जो कि असंतोष की भावना को रोकते हैं किन्तु कार्य के लिए प्रेरित नहीं करते। दूसरा, प्रेरक कारक, जैसे कि पहचान, जिम्मेदारी, उपलब्धि आदि, जो कि कर्मचारियों की सहभागिता को बढ़ावा देते हैं। ऐसा कार्यस्थल जो दोनों को संतुलित करता है, एक संतुष्ट और प्रेरित कार्यबल बनाए रख सकता है।

आवश्यकताओं का पदानुक्रम वाला मास्लो का सिद्धान्त (Maslow's Theory of Hierarchy of Needs): मास्लो का सिद्धान्त बताता है कि व्यक्ति आवश्यकताओं के पदानुक्रम को पूरा करने के लिए प्रेरित होता है। जब निम्न स्तर की आवश्यकता जैसे कि रोटी, कपड़ा, मकान एवं सुरक्षा जैसी आवश्यकतायें पूरी हो जाती हैं तो व्यक्ति सामाजिक, सम्मान और आत्म-साक्षात्कार की आवश्यकताओं को पूरा करने का प्रयास करता है और ऐसे में संस्था से जुड़ाव बढ़ता है। कार्यस्थल में, इसका अर्थ उचित मुआवजा, नौकरी की सुरक्षा, टीमवर्क, पहचान और व्यक्तिगत विकास के अवसर हैं।

नौकरी की मांग-संसाधन मॉडल (Job Demands-Resources (JD-R) Model): JD-R मॉडल कार्यस्थल के पहलुओं को नौकरी की मांगों (कार्यभार, भावनात्मक दबाव) और नौकरी के संसाधनों (समर्थन, स्वायत्तता, प्रतिक्रिया) में वर्गीकृत करता है। उच्च सहभागिता तब प्राप्त होती है जब नौकरी के संसाधन नौकरी की मांगों के प्रभावों को कम करते हैं, जिससे कर्मचारी बिना हताशा (बर्नआउट) के प्रभावी ढंग से प्रदर्शन कर पाते हैं।

सामाजिक विनिमय का सिद्धांत (Social Exchange Theory): सामाजिक विनिमय का सिद्धांत समझाता है कि कर्मचारी का व्यवहार पारस्परिकता पर आधारित होता है। कर्मचारी जब यह महसूस करता है कि संस्था उसका सम्मान और समर्थन कर रही है, तो बदले में वह उत्साहपूर्वक बढ़ी हुई सहभागिता और विवेकाधीन प्रयास के माध्यम से योगदान करता है।

कर्मचारी सहभागिता को प्रभावित करने वाले मनोवैज्ञानिक, भावनात्मक और संरचनात्मक कारकों को सामूहिक तौर पर उक्त सिद्धांतों द्वारा समझा जा सकता है और प्रभावी हस्तक्षेपों को डिजाइन किया जा सकता है।

कर्मचारी सहभागिता के आयाम और चालक

कर्मचारी सहभागिता में कई आयाम शामिल हैं:

संज्ञानात्मक सहभागिता (Cognitive Engagement): इसका अर्थ है, ध्यान से कार्य करने की क्षमता, एकाग्रता और कार्य में भागीदारी।

भावनात्मक सहभागिता (Emotional Engagement): भावनात्मक सहभागिता कर्मचारी में संस्था के प्रति गर्व, उत्साह और वफादारी की भावना पैदा करती है।

व्यवहारिक सहभागिता (Behavioral Engagement): व्यवहारिक सहभागिता कर्मचारी को नौकरी की औपचारिक आवश्यकताओं के परे जाकर काम करने की इच्छा पैदा करती है।

कर्मचारी सहभागिता के मुख्य चालक निम्न हैं:

नेतृत्व और प्रबंधन शैली: परिवर्तनकारी (ट्रांसफॉर्मेशनल) नेतृत्व शैली वाले लीडर कर्मचारियों को अधिक प्रेरित करते हैं और उन्हें समर्थ और सशक्त बनाते हैं, जिससे वे संस्था से अधिक जुड़े हुए महसूस करते हैं।

करियर के सुविकसित अवसर: जीवन में उतरोत्तर वृद्धि किसी भी व्यक्ति का सपना होता है। कर्मचारी भी अच्छे करियर का सपना देखते हैं ऐसे में कर्मचारी सहभागिता सीखने और विकास के रास्ते प्रदान करता है।

पहचान और पुरस्कार: अच्छे कार्य करने हेतु उचित कर्मचारी पहचान एवं समय पर दिये गये पुरस्कार कर्मचारियों का मनोबल बढ़ाते हैं एवं अच्छे कार्य के लिए प्रेरित करते हैं।

संगठनात्मक संस्कृति: विश्वास, समावेशिता और साझा उद्देश्य की संस्कृति कर्मचारियों को सक्रिय रूप से योगदान करने के लिए प्रेरित करती है।

कार्य-जीवन संतुलन: कर्मचारी सहभागिता लोगों को जीवन में लचीलापन लाने एवं मानसिक स्वास्थ्य को बनाये रखने में मदद करता है, जिससे संस्था के प्रति लगाव पैदा होता है।

संचार और भागीदारी: कर्मचारी सहभागिता के तरीके संस्था में पारदर्शिता एवं दो-तरफा संचार के माध्यम से विश्वास का वातावरण पैदा करते हैं एवं संगठनात्मक लक्ष्यों के स्वामित्व को बढ़ावा देते हैं।

स्वायत्तता और सशक्तिकरण: निर्णय लेने की स्वतंत्रता कर्मचारियों को और अधिक जिम्मेदार बनाती है और कर्मचारी परिणामों को अधिक जिम्मेदारी से सहन करते हैं एवं संस्था के प्रति निवेशित महसूस करते हैं।

इन आयामों और चालकों को समझने से बैंक समग्र तौर पर रणनीतियों को विकसित कर सकते हैं जिससे कर्मचारी सामूहिक तौर पर संस्था के प्रति और अधिक जुड़ सकते हैं।

कर्मचारी सहभागिता को मापना

कार्यबल की वर्तमान स्थिति को समझने और सुधार के क्षेत्रों की पहचान करने के लिए सहभागिता को मापना आवश्यक है। कई उपकरण और दृष्टिकोण आमतौर पर उपयोग किए जाते हैं, किन्तु कुछ प्रचलित उपकरण निम्न हैं:

- **गैलप Q12 सर्वेक्षण (Gallup Q12 Survey):** गैलप ने करीब एक लाख से अधिक टीमों के 3.3 मिलियन कर्मचारियों के सर्वे के आधार पर 12 प्रश्नों का एक सर्वेक्षण विकसित किया है जो सहभागिता के विभिन्न विषयों को कवर करता है, जैसे कि:

- उम्मीदों एवं अपेक्षाओं की स्पष्टता
- मान्यता और सराहना
- संसाधनों की उपलब्धता और पहचान
- कार्यस्थल में सामंजस्य का अनुभव
- कर्मचारियों को सर्वश्रेष्ठ बनने का अवसर
- व्यक्तिगत विकास के अवसर

उट्रेक्ट वर्क एंगेजमेंट स्केल (Utrecht Work Engagement Scale (UWES)): उट्रेक्ट वर्क एंगेजमेंट स्केल एक मनोमैट्रिक उपकरण है जिससे कार्य में सहभागिता को मापा जा सके। यह 9 प्रश्नों की एक श्रृंखला है जिसके माध्यम से सहभागिता के तीन आयामों - कर्मचारियों के जोश (ऊर्जा), समर्पण एवं प्रतिबद्धता और अवशोषण के स्तर को मापा जाता है जिससे संगठन की संरचना की उचितता के साथ उसे संबद्ध किया जा सके एवं परिणामों जैसे कि कर्मचारी प्रदर्शन एवं टर्नओवर की इच्छाओं पर भविष्यवाणी की जा सके।

कर्मचारी नेट प्रमोटर स्कोर (Employee Net Promoter Score (eNPS)): आपके कर्मचारी आपकी कंपनी को कार्य करने के लिए कितना अच्छा बताने की संभावना रखते हैं एवं कार्य स्थल को एक बेहतरीन जगह के रूप में अनुशंसा करते हैं, को नापने के लिए eNPS एक मैट्रिक है। यह कर्मचारियों की अपने संगठन को काम करने के लिए एक बेहतरीन जगह के रूप में अनुशंसा करने की संभावना का मूल्यांकन करता है। इसके माध्यम से 0 से 10 के पैमाने पर, कर्मचारियों से कंपनी के प्रति निष्ठा से संबंधित प्रश्न पूछे जाते हैं जिससे कि कर्मचारियों की निष्ठा की वर्तमान स्थिति का अंदाजा लगाया जा सके।

फोकस समूह और निकास साक्षात्कार (Focus Groups and Exit Interviews): फोकस समूह एवं निकास साक्षात्कार मानव संसाधन और संगठनात्मक विकास का महत्वपूर्ण उपकरण है। इसमें फोकस समूह एक छोटा सा समूह है जिसमें 6-12 प्रतिभागी एक संचरित चर्चा करते हैं और अपने विचार, अनुभव और सुझाव साझा करते हैं एवं एक व्यक्ति सूत्रधार के रूप में चर्चा को संचालित करता है, इसका उद्देश्य निम्न है:

- कर्मचारियों की राय जानना
- कर्मचारी सहभागिता एवं संगठनात्मक संस्कृति का आकलन करना

- नीतियों और प्रक्रियाओं पर प्रतिक्रिया प्राप्त करना
- नई पहलों एवं बदलावों के प्रभाव को समझना

निकास साक्षात्कार एक प्रक्रिया है जिसमें कर्मचारी जब कंपनी को छोड़ता है तब मानव संसाधन प्रबंधक अंतिम कार्यदिवस के आसपास, उसका साक्षात्कार लेता है जिससे यह समझा जा सके कि:

- कर्मचारी ने कंपनी क्यों छोड़ी?
- संगठनात्मक कमजोरियाँ क्या है?
- कर्मचारी अनुभवों को कैसे बेहतर किया जा सकता है?
- भविष्य की भर्ती एवं प्रतिधारण रणनीतियों में कैसे सुधार किया जा सकता है?

कर्मचारी सहभागिता का प्रभाव

शोध दर्शाते हैं कि कर्मचारी जुड़ाव का संस्था के वित्तीय एवं गैर वित्तीय परिणामों पर दूरगामी प्रभाव पड़ता है, क्योंकि संलग्न कर्मचारी:

उच्च उत्पादकता प्रदर्शित करते हैं क्योंकि संलग्न कर्मचारी अधिक केंद्रित होते हैं तथा अपनी जिम्मेदारियों का स्वामित्व लेते हैं और लगातार उत्कृष्टता के लिए प्रयास करते हैं।

ग्राहक संतुष्टि में सुधार करते हैं क्योंकि संलग्न कार्यबल ग्राहकों को बेहतर सेवाएँ देता है जिससे न केवल ग्राहक संतुष्टि में सुधार आता है अपितु ग्राहक की वफादारी भी बढ़ती है।

कर्मचारियों की अनुपस्थिति एवं टर्नओवर कम होता है क्योंकि संलग्न कर्मचारी संस्था के प्रति वफादार होते हैं और संस्था के छोड़ने की संभावना कम होती है, जिससे भर्ती और प्रशिक्षण लागत भी कम होती है।

नवाचार और कर्मचारियों में आपसी सहयोग बढ़ता है क्योंकि कर्मचारी अपने को मूल्यवान और सुरक्षित महसूस करते हैं, तो खुले तौर पर विचारों को साझा करते हैं।

संगठनात्मक प्रतिष्ठा बढ़ाते हैं क्योंकि संलग्न कर्मचारी अपनी संस्था के अच्छे राजदूत होते हैं एवं संस्था के बारे में एक बेहतरीन जगह के रूप में अनुशंसा करते हैं एवं शीर्ष प्रतिभाओं को आकर्षित करते हैं।

कर्मचारी सहभागिता बढ़ाने की रणनीतियाँ

कर्मचारी सहभागिता को बढ़ावा देने के लिए बैंक विभिन्न रणनीतियों का उपयोग कर सकते हैं, जिसमें कुछ निम्न हैं:

नेतृत्व विकास: कर्मचारी सहभागिता की प्रक्रियाएं नेतृत्व प्रशिक्षण पर केन्द्रित होती हैं। नेतृत्व प्रशिक्षण में निवेश यह सुनिश्चित करता है कि प्रबंधकों के पास अपनी टीमों को प्रेरित करने के लिए भावनात्मक बुद्धिमत्ता, संचार कौशल और दृष्टिकोण विकसित हो।

कर्मचारी पहचान कार्यक्रम: कर्मचारी सहभागिता की प्रक्रियाएं जैसे कि माह का सर्वश्रेष्ठ कर्मचारी आदि, उपलब्धियों की औपचारिक पहचान, प्रशंसा की संस्कृति को सुदृढ़ करती हैं और निरंतर प्रयास को प्रेरित करती हैं।

करियर पथ और कौशल विकास: कर्मचारी सहभागिता की प्रक्रियाएं कर्मचारी को कैरियर और व्यावसायिक विकास का अवसर प्रदान करती हैं एवं उन्हें संस्था के विकास के साथ-साथ एक दीर्घकालिक भविष्य की संभावना पैदा करती हैं।

कार्यस्थल पर लचीलापन: कर्मचारियों को घर से कार्य करने की अनुमति (वर्क फ्रॉम होम), लचीले घंटे और व्यक्तिगत जीवन को संतुलित करने की अनुमति देना कर्मचारी सहभागिता को बढ़ाता है।

समावेशी विकास को बढ़ावा देना: आज के युग में संस्थाओं में कर्मचारियों में विविधता बढ़ी है। ऐसे में संस्थाओं ने विविधता और समावेशिता बढ़ाने के कार्यक्रमों को नीतिगत तौर पर अपनाया है जिससे सभी आवाजों को सुना जा सके। इस समावेशी विकास ने सहभागिता और सहयोग को बढ़ाया है।

कर्मचारी कल्याण पहलों का विकास: संस्थाओं द्वारा कर्मचारियों के लिए मानसिक और शारीरिक कल्याण कार्यक्रम उनके तनाव को कम करता है जिससे कर्मचारियों की अक्रियाशीलता कम हो और कर्मचारियों का समग्र कल्याण संभावित हो सके।

ऑक्टोपस (OCTAPACE) मूल्यों की संस्कृति: ऑक्टोपस एक ऐसा ढाँचा है जिसका उपयोग कई संगठन अपनी संगठनात्मक संस्कृति का मूल्यांकन और मौजूदा कार्य वातावरण को सुधारने एवं नेतृत्व विश्वास के निर्माण करने के लिए करते हैं। इसमें आठ मान शामिल हैं, जो कि निम्न हैं:

- **खुलापन (Openness):** यह कर्मचारियों को अपने विचार और भावनाओं को स्वतंत्र रूप से व्यक्त करने के लिए प्रेरित करता है एवं खुलेपन, नियमित अपडेट, पारदर्शिता और संचार के वातावरण को बढ़ावा देता है।
- **टकराव (Confrontation):** एक ऐसे वातावरण का निर्माण करना जहाँ मुद्दों का सीधा सामना किया जाता है और समस्याओं को टाला नहीं जाता है बल्कि उन्हें समय पर निपटाया जाता है।
- **विश्वास (Trust & trustworthiness):** संस्था के सभी सदस्य, खासतौर पर प्रबंधन एवं कर्मचारी एक दूसरे के इरादों और कार्यों में विश्वास करते हैं।
- **प्रामाणिकता (Authenticity):** प्रामाणिकता ऐसा मूल्य है जो कि इस बात पर जोर देता है कि जो दावा किया जाता है और जो वास्तविक व्यवहार है, उनके बीच में कोई अंतर नहीं हो।
- **सक्रियता (Pro-action):** इसका मतलब है पूर्व-योजना के माध्यम से समय से पहले पहल करना।
- **स्वायत्तता (Autonomy):** इसमें कर्मचारियों को स्वायत्त रूप से अपने कार्य करने की स्वतन्त्रता दी जाती है जिससे कर्मचारी संतुष्ट महसूस कर सकें।
- **सहयोग (Collaboration):** यह मूल्य कर्मचारियों सहकारी और सामूहिक कार्य को प्रोत्साहित करने के लिए प्रेरित करता है जिससे हर कोई सामूहिक लक्ष्य तक पहुँचने के लिए मिलकर कार्य करें।
- **प्रयोग (Experimentation):** यह मूल्य विचारों के लिए खुलापन, गणना करके जोखिम लेने और अभिनव कार्यों को करने के लिए प्रोत्साहित करता है।

इन रणनीतियों को लागू करके, संस्था एक ऐसा वातावरण बना सकती है जहाँ कर्मचारी सम्मानित महसूस करते हुए, अपना पूर्ण योगदान करने के लिए प्रेरित हो सकते हैं।

कर्मचारी सहभागिता की सफल प्रथाएँ: बैंको से संबद्ध केस अध्ययन

प्रतिस्पर्धा एवं विविधता के इस दौर में लगभग सभी बैंकों ने अपने बैंकों में कर्मचारी सहभागिता के विभिन्न प्रक्रियाओं को लागू किया है। कर्मचारी सहभागिता रणनीतियों के प्रभाव और कार्यान्वयन को दर्शाने के लिए, हम तीन बैंकों की केस स्टडी के माध्यम से समझ सकते हैं:

केस स्टडी-I: भारतीय स्टेट बैंक देश का सबसे बड़ा बैंक है जिसमें करीब 2.35 लाख कर्मचारी हैं और 50 करोड़ से अधिक ग्राहक जुड़े हैं। भारतीय स्टेट बैंक ने अपनी विरासत से जुड़ाव और गौरव की भावना को बढ़ाने के लिए नेक्स्ट लीप (Next LEAP) और सुपर एसबीआई: ग्रेट से ग्रेटर (SuPer SBI: Great to Greater) नाम से कर्मचारी सहभागिता की पहल की है जिसके मुख्य उद्देश्य निम्न हैं:

नेक्स्ट लीप: इस पहल का उद्देश्य कौशल की पर्याप्तता और जमीनी स्तर से फीडबैक प्राप्त करने हेतु शीर्ष प्रबंधन द्वारा कर्मचारियों से सीधे संवाद करना है।

सुपर एसबीआई: ग्रेट से ग्रेटर प्रशिक्षण कार्यक्रम के तहत आधुनिक कौशल और सकारात्मक दृष्टिकोण प्रदान कर गौरव की भावना को प्रेरित करने हेतु भारतीय स्टेट बैंक ने 1.75 लाख कर्मचारियों को विशेष तौर पर प्रशिक्षण करने का निर्णय लिया।

शिक्षण प्रशिक्षण प्रणाली (लर्निंग मैनेजमेंट सिस्टम): लर्निंग मैनेजमेंट सिस्टम का उद्देश्य व्यक्तिगत विकास योजनाओं में तालमेल हेतु सभी शिक्षण और विकास गतिविधियों के लिए केंद्रीकृत मंच प्रदान करना है।

डेटा-संचालित प्रदर्शन प्रणाली: इसका उद्देश्य निष्पक्ष और मानकीकृत मूल्यांकन के लिए डिजिटल टूल्स का प्रयोग करना है।

उत्तराधिकार योजना नीति: इस नीति का उद्देश्य है कि वरिष्ठ स्तर के लिए उत्तराधिकार योजना विकसित की जाए ताकि नेतृत्व की निरंतरता बनी रहे।

केस स्टडी-II: बैंक ऑफ बड़ौदा ने विजया बैंक एवं देना बैंक के विलय के साथ ही समावेशी विकास हेतु बैंक ने एकीकृत एच.आर. कार्यनीति के माध्यम से नवोन्मेषिता एवं कर्मचारी सहभागिता हेतु प्रोजेक्ट स्पर्श और प्रोजेक्ट स्पर्श प्लस नामक दो चरणों में केंद्रित एच.आर. ट्रांसफॉर्मेशन कार्यक्रम के तहत विभिन्न मानव संसाधन प्रक्रियाओं, सिस्टम एवं और संरचनाओं का पुनरीक्षण किया एवं वांछित व्यावसायिक परिणाम और अंतर-निर्भरता हेतु कई पहलों की, इनमें से कर्मचारी सहभागिता हेतु की गई प्रमुख पहलें इस प्रकार हैं:

कर्मचारी सहायता कार्यक्रम (ईएपी) (Employee Assistance Programme (EAP)): तनाव संबंधी विकारों की महत्ता को समझते हुए बैंक ने ईएपी कार्यक्रम शुरू किया। इसके तहत

कर्मचारी व्यक्तिगत या कार्यस्थल के मुद्दों से जुड़ी भावनात्मकता परेशानियों के विषय पर पेशेवरों से सलाह ले सकते हैं जिससे तनाव संबंधी विकार, जो कि स्वास्थ्य पर प्रभाव डालते हैं, कम हो सके। इस प्रकार, कर्मचारी सहायता कार्यक्रम कर्मचारियों की भावनात्मक हित, प्रसन्नता, उत्पादकता और उनके व्यक्तिगत और व्यावसायिक मामलों में जुड़ाव बनाए रखने में सहायक हो सके।

नए कर्मचारियों की संरचनात्मक ऑन-बोर्डिंग: नए कर्मचारियों की कार्यात्मक और सांस्कृतिक ऑन-बोर्डिंग सुनिश्चित करने हेतु संरचनात्मक कार्यक्रम तैयार किये जिससे वे एक सुखद ज्वाइनिंग अनुभव कर सकें एवं बैंक से जुड़ सकें।

मानव प्रबंधन स्वचालन (एच. आर ओटोमेशन): एक बड़े व भौगोलिक रूप से विस्तारित कार्यबल तक पहुंचने हेतु बड़े पैमाने पर मानव संसाधन ओटोमेशन किया गया ताकि नियमित मानव संसाधन दावों एवं एचआर प्रोसेस जैसे कि स्थानांतरण एवं पदोन्नति, स्टाफ ऋण आदि जैसे कार्यों को केंद्रीकृत किया गया है, जिससे कर्मचारी जुड़ा हुआ महसूस कर सकें।

बड़ौदा अनुभूति कार्यक्रम के माध्यम से कर्मचारी जुड़ाव: सहभागिता के स्तर को सुदृढ़ करने के लिए कर्मचारी-एचआर कनेक्ट, केंद्रित कर्मचारी संचार हेतु विभिन्न पहलों को 'बड़ौदा अनुभूति' नामक एक केंद्रित कार्यक्रम के माध्यम से लागू किया गया। बड़ौदा अनुभूति के बैनर तले, निम्नलिखित पांच पहलें आरंभ की गई हैं:

- माह के कर्मचारी: जिसमें शाखा/कार्यालय के सर्वश्रेष्ठ कर्मचारी को माह के कर्मचारी से नवाजा जाता है।
- स्पॉट पहचान: वॉव मोमेंट (wow moment) जिसके अंतर्गत अच्छा कार्य करने हेतु कर्मचारी को तुरंत ही सम्मानित किया जाता है।
- शाखाओं/कार्यालयों में जीरो आवर (zero hours) जिसके तहत कर्मचारी चिट- चैट हेतु मिलते हैं एवं हंसी-मजाक करते हैं।
- अनिवार्य स्थानीय सामुदायिक सेवाएं: कर्मचारियों में समाज सेवा हेतु प्रेरित करने के लिए उन्हें सामुदायिक कार्य करने हेतु प्रेरित करते हैं।
- अनुभूति कार्यशालाओं का आयोजन करना।

- खेलकूद एवं सांस्कृतिक गतिविधियों को प्रोत्साहित करना: जिसके तहत कर्मचारी अंतर क्षेत्रीय एवं अंतर अंचल कार्यालय स्तर पर खेलों एवं सांस्कृतिक गतिविधियों का आयोजन किया जाता है।
- केंद्रित स्वास्थ्य अभियान के माध्यम से स्वास्थ्य एवं कल्याण को प्रोत्साहित करना आदि।
- बड़ौदा समाधान: कर्मचारियों की शिकायतों को पारदर्शिता, निष्पक्षता एवं समयबद्ध तरीके से निवारण के लिए ऑन लाइन प्लेटफॉर्म बड़ौदा समाधान तैयार किया। इस प्लेटफॉर्म पर प्राप्त शिकायतों को क्षेत्रीय स्तर पर गठित समिति द्वारा निवारण किया जाता है एवं कर्मचारी यदि दिये गए समाधान से संतुष्ट नहीं है तो वह क्रमशः अंचल स्तर एवं केंपॉरेट स्तर पर अपील कर सकता है, जिसका निवारण संबंधित समितियों द्वारा किया जाता है। यह व्यवस्था कर्मचारियों में न केवल विश्वास कायम लाने में बल्कि व्यवस्था में अखंडता, विश्वास और पारदर्शिता को लाकर सहभागिता को बढ़ता है।
- एचआर हेल्पलाइन: कर्मचारियों के त्वरित समाधान/ उनके मुद्दों/प्रश्नों का जवाब देने की आवश्यकता को ध्यान में रखते हुए एक हेल्पलाइन की स्थापना की गई है, जहाँ स्पष्टीकरण/समाधान/किसी मामले में बैंक से संबंधित मुद्दों को शीघ्रतापूर्वक उठा सकते हैं और इस संबंध में बैंक के पक्ष से सभी कर्मचारियों को निरंतर अवगत कराया जाएगा।
- कर्मचारी जुड़ाव संबंधी सर्वेक्षण 'वॉयस ऑफ बड़ौदियन्स': बैंक ने अपने कर्मचारियों के सहभागिता एवं जुड़ाव के स्तर, विशेष रूप से उनकी धारणाओं, विश्वासों, विचारों आदि को समझने हेतु गैलप द्वारा वार्षिक सर्वेक्षण कराया है ताकि वह कमियों को दूर करने और कर्मचारियों की सहभागिता के स्तर को ज्यादा बेहतर बना सके।

केस स्टडी-III: पंजाब नेशनल बैंक ने ओरियंटल बैंक ऑफ कॉमर्स एवं यूनाइटेड बैंक ऑफ इंडिया के विलय के बाद कर्मचारी सहभागिता को संगठनात्मक प्राथमिकता के तौर पर कई रणनीतियां अपनाई हैं जिससे अपने कर्मचारियों के साथ एक गहरे स्तर पर

भावनात्मक जुड़ाव दृढ़ हो सके। प्रमुख कर्मचारी सहभागिता पहले निम्न हैं:

पीएनबी प्रेरणा: पीएनबी प्रेरणा कर्मचारियों के कल्याण, प्रेरणा और विकास पर केन्द्रित है जिसका उद्देश्य कर्मचारियों को सशक्त बनाना, उनकी आकांक्षाओं को समझना और उन्हें एक उद्देश्यपूर्ण कार्य संस्कृति से जोड़ना है जो कि कर्मचारी प्रथम (एम्प्लोयी फ़र्स्ट) के सिद्धान्त पर आधारित है। यह कार्यक्रम नेतृत्व विकास, प्रशिक्षण, संवाद और मान्यता को एकीकृत करता है।

मान्यता और पुरस्कार: पीएनबी उत्कर्ष के तहत हर क्षेत्रीय कार्यालय में उच्च प्रदर्शन करने वाले कर्मचारियों और शाखाओं को तिमाही का श्रेष्ठ निष्पादक कर्मचारी (Star Performers of the Quarter) और श्रेष्ठ शाखा पुरस्कार (Best Branch Awards) दिये जाते हैं ताकि कर्मचारियों में स्वाभाविक प्रतिस्पर्धा, गर्व और प्रेरणा उत्पन्न हो सके।

पीएनबी हेल्थ एवं वेलनेस प्रोग्राम: कोविड के दौरान पीएनबी ने टेली-काउन्सेलिंग, हेल्थ चेकअप, कर्मचारियों के लिए बीमा कवरेज, स्वास्थ्य वेबिनार जैसे कई कदम उठाए हैं। बैंक ने मानसिक स्वास्थ्य सप्ताह (mental health wellness) शुरू किया जिसका उद्देश्य मनोवैज्ञानिक मानसिक स्वास्थ्य पर बल देना है।

आंतरिक संवाद और नेतृत्व की पहुंच: पीएनबी कम्युनिक (PNB communique) एक मासिक न्यूज़ लेटर है जिसमें नेतृत्व द्वारा साझा की गई प्राथमिकताएं, कर्मचारियों की उपलब्धियां और प्रेरक कहानियाँ प्रकाशित की जाती हैं। इसके अलावा टॉप मैनेजमेंट द्वारा सोशल मीडिया और इंटरनेट के माध्यम से कर्मचारियों से सीधा संवाद बनाये रखा जाता है।

जनभागीदारी और सुझाव प्रणाली: सुझाव (Su-Jhav) प्रणाली के तहत कर्मचारी अपने नए विचार, सुझाव और शिकायतें साझा कर सकते हैं। संबंधित कर्मचारी जिनका सुझाव चयनित किया जाता है, उन्हें सम्मानित भी किया जाता है।

विविधता और समावेशन: पीएनबी ने LGBTQ+ जैसे संवेदनशील विषयों पर जागरूकता कार्यक्रम शुरू किया है। इसके अलावा महिला कर्मचारियों के लिए विशेष कार्यशालाएं, नेतृत्व कार्यक्रम और नेटवर्किंग प्लेटफ़ार्म्स आदि भी शुरू किए हैं।

उक्त केस उदाहरणात्मक यह दर्शाते हैं कि कर्मचारी सहभागिता पहले एक-आकार-फिट-सभी नहीं हैं, बल्कि इसे बैंक की अनूठी

संस्कृति, कार्यबल की जनसांख्यिकी एवं समय की मांग के अनुरूप बदलना होता है।

कर्मचारी सहभागिता बढ़ाने में चुनौतियां

कर्मचारी सहभागिता के लाभों के बावजूद, इन्हें लागू करते समय बैंक प्रबंधन को कई चुनौतियों का सामना करना पड़ता है, जैसे कि:

विविध कार्यबल की विविध आवश्यकताएं: कार्यबल की विविधताओं में तेजी से बदलाव आया है जिसकी वजह से एक-आकार-फिट-सभी की रणनीति काम नहीं करती। कार्यस्थल पर कार्य कर रही 3 से 4 पीढ़ियों (बेबी बूमर्स, जनरेशन एक्स, जनरेशन वाई एवं जनरेशन जेड), अलग-अलग संस्कृतियों से आए कर्मचारी और व्यक्तित्वों की अलग-अलग अपेक्षाएँ और प्रेरणाएँ होती हैं।

परिवर्तन की थकान: प्रतिस्पर्धा के दबाव में बैंकों में हो रहे लगातार संस्थागत पुनर्गठन, डिजिटल परिवर्तन, बदलती रणनीतिक प्राथमिकताएँ कर्मचारियों को थका देती हैं एवं संशय की भावना को बढ़ावा देती हैं, जो कि सहभागिता को कम करती हैं।

खराब प्रबंधन: सहभागिता की रणनीतियां उच्च प्रबंधन द्वारा बनाई जाती हैं किन्तु उन्हें मध्य स्तर के प्रबंधकों द्वारा लागू किया जाता है। उनमें प्रशिक्षण एवं उत्साह की कमी के कारण कर्मचारी सहभागिता के उपकरणों को लागू करने में विसंगति पैदा हो जाती है एवं परिणाम प्रभावित होते हैं।

माप के उपकरणों की सीमाएँ: सहभागिता के स्तर को मापने के लिए सर्वेक्षण एवं प्रतिक्रियाओं का सहारा लिया जाता है किन्तु ये खराब डिज़ाइन एवं गलत व्याख्याओं के कारण कई बार सही तस्वीर पेश नहीं कर पाते हैं।

सुझावों के अनुसरण की कमी: प्रबंधन कर्मचारियों से कई बार सुझाव एवं प्रतिक्रिया तो मांगते हैं किन्तु उस पर कार्रवाई करने में विफल रहते हैं। ऐसी परिस्थिति में कर्मचारी संबद्ध होने के बजाय और अधिक असंबद्ध हो जाते हैं।

इन चुनौतियों का सामना करने के लिए प्रबंधन को निरंतर तौर पर अनुकूल दृष्टिकोण बनाये रखने की आवश्यकता है जिसमें सुनना, समझना, संवाद करना एवं और नेतृत्व क्षमता में विकास करना शामिल है।

कर्मचारी सहभागिता हेतु भविष्य के रुझान

जैसे-जैसे कार्यस्थल विकसित हो रहे हैं, कई रुझान कर्मचारी जुड़ाव के भविष्य को आकार दे सकते हैं, जैसे कि:

व्यक्तिगत जुड़ाव योजनायें: कृत्रिम बौद्धिकता एवं डेटा एनालिटिक्स के माध्यम से व्यक्तिगत प्राथमिकताओं और व्यवहार को ध्यान में रखते हुए व्यक्ति विशेष को प्रभावित करने वाले कर्मचारी सहभागिता की नीतियां एवं उपकरण बनाए जा सकते हैं।

अद्वितीय डिजिटल प्लेटफ़ॉर्म की आवश्यकता: भविष्य में ऐसे डिजिटल प्लेटफ़ॉर्म फॉर्म की आवश्यकता है जो कि कर्मचारी के जुड़ाव की आवश्यकताओं, प्रदर्शन प्रबंधन, प्रशिक्षण की जरूरतों और संचार एवं संवाद को सहज रूप में एक जगह एकीकृत कर सके।

निरंतर सुनने के उपकरण: वार्षिक सर्वेक्षणों की बजाय, बैंकों को वास्तविक समय पर प्रतिक्रियाओं को जानने हेतु पल्स सर्वेक्षण और भावनात्मक जोखिम विश्लेषण सर्वेक्षणों को अपनाने की आवश्यकता है।

मानसिक स्वास्थ्य: बढ़ती मनोवैज्ञानिक कल्याण की आवश्यकताओं के मद्देनजर बैंकों को माइंडफुलनेस कार्यक्रमों, परामर्श सेवाओं एवं लचीलापन के प्रशिक्षणों पर जोर देने की आवश्यकता है।

स्थिरता और उद्देश्य-संचालित कार्य: कर्मचारी, विशेष तौर पर मिलेनियल्स और जेन जेड, ऐसे कार्यक्रमों से जुड़ना पसंद कर रहे हैं जो कि पर्यावरणीय एवं सामाजिक स्थिरता, समानता और व्यक्तिगत मूल्यों से मेल खाते हों।

समावेशी नेतृत्व: भविष्य के लीडर्स से समावेशी विकास एवं सहानुभूतिपूर्ण वातावरण विकसित करने की उम्मीद की जा रही है, ऐसे में सहभागिता के नए उपकरणों की आवश्यकता पड़ेगी।

यदि उक्त रुझानों को ध्यान में रखा जायें तो बैंकों को और अधिक प्रतिस्पर्धी बनने और अपने कार्यबल की बढ़ती जरूरतों के प्रति उत्तरदायी बने रहने में मदद मिलेगी।

निष्कर्ष

कर्मचारी सहभागिता अब केवल परिधीय चिंता का विषय नहीं रहा है, अपितु प्रतिस्पर्धा के इस गतिशील व्यावसायिक युग में अच्छे परिणामों का लक्ष्य रखने वाले बैंकों के लिए एक रणनीतिक

अनिवार्यता है। इस गुणात्मक लेख द्वारा कर्मचारी सहभागिता को विकसित करने के लिए सैद्धांतिक आधार, प्रमुख चालक, माप उपकरण, प्रभाव और व्यावहारिक रणनीतियों को समझने का प्रयास किया गया है। तीन प्रमुख सार्वजनिक बैंकों के केस अध्ययनों ने दिखाया है कि प्रामाणिक और निरंतर सहभागिता के प्रयासों से उत्पादकता, नवाचार और कर्मचारी कल्याण के संदर्भ में पर्याप्त लाभ मिलता है।

कर्मचारी सहभागिता एक सतत यात्रा है जिसके लिए प्रबंधन की प्रतिबद्धता, नेतृत्व और अनुकूलन की आवश्यकता है। बैंकों द्वारा कर्मचारियों को केंद्र में रखकर सहभागिता की प्रथाओं को लगातार विकसित करके की आवश्यकता है जिससे कि एक लचीला, प्रेरित और उच्च-प्रदर्शन वाला कार्यबल बना रहे।

संदर्भ

Aguenza, B. B., & Som, A. P. M. (2018). Motivational factors of employee retention and engagement in organizations. *Journal of advances in Agriculture*. <https://www.kibanresearchpublications.com/journal/IJAAS/index.php/IJAAS/article/view/233>

Ali, Z., & Niaz, A. (2024). Impact of leadership styles on the employees' engagement in private healthcare industry of UAE. *Inverge Journal of Social Sciences*, 3(1), 7–27. <https://doi.org/10.63544/ijss.v3i1.71>

Balducci, C., Fraccaroli, F., & Schaufeli, W. B. (2010). Psychometric properties of the Italian version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9). *European Journal of Psychological Assessment*, 26(2), 143–149. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000020>

Employee Engagement and Motivation. (2023). CIPD. Retrieved June 6, 2025, from <https://www.cipd.org>

Gallup, Inc. (2025, April 16). Gallup - Workplace Consulting & Global Research. [Gallup.com](https://www.gallup.com/). <https://www.gallup.com/>

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement,

- and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Human resources. (n.d.). Bank of Baroda. Retrieved June 6, 2025, from <https://www.bankofbaroda.in/about-us/human-resources>
- Ias, S. (n.d.). SBI's biggest staff engagement initiative launched. Sanskriti IAS. <https://www.sanskritiias.com/hindi/current-affairs/sbis-biggest-staff-engagement-initiative-launched>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- PNB. (n.d.). Punjab National Bank. Retrieved June 6, 2025, from <https://www.pnbindia.in/hi/>
- Saks, A. M. (2001). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- SHRM. (n.d.). Welcome to SHRM | the voice of all things work. <https://www.shrm.org/>
- Verma, S. (2017). Innovative HR Policies and challenges by Punjab National Bank and Standard Chartered Bank. *KAHV International Journal of Economics, Commerce & Business Management*, 4(1), 287–290. <https://www.kaavpublications.org/abstract/article-19411.pdf>
- Vikas. (2025, May 7). SBI ने कार्यबल को सशक्त बनाने के लिए सबसे बड़ी स्टाफ सहभागिता पहल शुरू की. Adda 24/7. Retrieved June 6, 2025, from <https://hindicurrentaffairs.adda247.com/sbi-launches-largest-staff-engagement-initiative-to-empower-workforce/>
- Watson, T. (2014). Global Workforce Study. Retrieved June 6, 2025, from <https://www.towerswatson.com>

