

खंड 3

कार्मिक प्रबंधन नीति और व्यवहार

ignou
THE PEOPLE'S
UNIVERSITY

इकाई 8 कार्मिक नीति

इकाई की रूपरेखा

- 8.0 उद्देश्य
- 8.1 प्रस्तावना
- 8.2 नीति निर्धारण: अर्थ
- 8.3 भारत में लोक कार्मिक
- 8.4 नवीन नीति परिप्रेक्ष्य
- 8.5 निष्कर्ष
- 8.6 शब्दावली
- 8.7 संदर्भ लेख
- 8.8 बोध प्रश्नों के उत्तर

8.0 उद्देश्य

इस इकाई के अध्ययन के पश्चात् आप:

- विभिन्न प्रकार की मानकीय (normative) कार्मिक नीतियों एवं व्यवहारों की जांच कर सकेंगे, जो बड़े पैमाने पर अपनाई जाती हैं;
- रचनात्मक कार्मिक प्रबंधन प्रणाली के लिये संलग्नशील रूपरेखा विकसित करने की क्रियाविधि के बारे में चर्चा कर सकेंगे; और
- अग्रसक्रिय, उपयुक्त, उत्तरदायी, सतत और प्रभावी प्रशासन के लिए नवीन नीति परिप्रेक्ष्य को उजागर कर सकेंगे।

8.1 प्रस्तावना

प्रशासन राज्य सरकार की नीतियों को कार्यक्रमीय क्रिया में परिवर्तित करने का साधन है। प्रशासन यह भूमिका आवश्यक संसाधनों द्वारा निभा सकता है, जिनमें सर्वाधिक महत्वपूर्ण मानव संसाधन हैं। इसलिये लोक प्रशासन को अपनी नीतियों एवं कार्ययोजनाओं को ऐसा रूप देना चाहिये जिससे वह संसाधन जिन पर वह निर्भर है पर्याप्त मात्रा में जुटाये जा सकें, तथा प्रभावी ढंग से उपयोग किये जा सकें। यह बात मानव संसाधनों पर भी लागू होती है। इसलिये मानव संसाधनों का प्रबंधन, सरकार की प्रबंधन प्रणाली का एक महत्वपूर्ण अंग है। इस प्रणाली में मानव संसाधनों के प्रबंधन के लिये नीति की सुसमन्वित कार्मिक रूपरेखा अनिवार्य है जो कार्मिक के विभिन्न पहलुओं का एक निवेश के रूप में एकीकरण है।

प्रबंधन में मानव निवेश का एक मौलिक संसाधन के रूप में न कि केवल भौतिक पदार्थ के रूप में आभास, उच्चतम प्रबंधन को कुछ देर से हुआ। बहुत समय तक प्रशासन में कर्मचारी को कोई अधिक महत्व नहीं दिया गया, और इसको कुछ ऐसा विशेष महत्व देने की आवश्यकता नहीं माना गया। कर्मचारियों को संगठनात्मक क्रियाविधि में सहायक मात्र ही

*यह इकाई बी.पी.ए.ई.-104, खंड 4 से ली गई है।

समझा जाता था। यह प्रत्योत्पादक सिद्ध हुआ, और इसने इस प्रकार की प्रणाली के कार्य-कौशल को क्षति पहुंचाई। इस सबका कारण कर्मचारियों के महत्वपूर्ण योगदान के प्रति गलत एवं असामयिक नीति का प्रत्यक्ष ज्ञान था।

यह इकाई कार्मिक नीति का अर्थ; तथा भारतीय संदर्भ में सांविधानिक नीति को उजागर करेगी।

8.2 नीति निर्धारण : अर्थ

यद्यपि निर्णय-निर्धारण शब्द-पद अधिक लोकप्रिय है, फिर भी 'नीति-निर्धारण' शब्द-पद लोक प्रशासन एवं प्रबंधन विषय में आम तौर पर प्रयोग किया जाता है। इन दोनों शब्द-पदों में अंतर प्रक्रिया की गुणात्मकता का नहीं बल्कि गहनता एवं प्रयोग का है। निर्णय हर कोई लेता है, तथा हर समय लेता है चाहे वह विषय महत्वपूर्ण है या साधारण। यद्यपि मानकीय दृष्टिकोण से निर्णय तर्कशक्ति के क्षेत्र में नियोजित एवं सोचे विचारे प्रयास से संबंधित होने चाहिए, परन्तु वास्तविक कार्य प्रणाली में यह निर्णय प्रायः संभावित-संबंधी, व्यक्तिगत तथा मनमाने ढंग के होते हैं। इसका कारण यह है कि ऐसे निर्णय प्रायः व्यक्तिगत रूप से लिये जाते हैं, सामूहिक रूप से नहीं।

नीति-निर्धारण में निर्णयन शामिल नहीं है, लेकिन लिया गया प्रत्येक निर्णय नीति नहीं होता है। एंडरसन (2003) का मानना है कि नीति-निर्णय, लोक नीति कार्यों के लिए विषय-वस्तु और निर्देश देने (2005) के लिए प्राधिकृत लोक कार्मिकों द्वारा लिए गए निर्णय होते हैं। ये आदेश लागू करने, प्रशासनिक नियम लागू करने और कानूनों की महत्वपूर्ण न्यायिक व्याख्या करने का निर्णय ले सकते हैं।

नीति-निर्माण को मानकीय निर्धारण के लिए एक सक्रिय प्रक्रिया के रूप में परिभाषित किया गया है, जिसका निर्धारण तथ्यों और निर्णय के मूल्यांकन द्वारा किया जाता है जो भविष्य के कार्यरूप के लिए सर्वश्रेष्ठ साधनों द्वारा उद्देश्यों की पूर्ति हेतु दिशा-निर्देश प्रदान करती है। इस प्रक्रियात्मक प्रयास में मुख्य कार्यक्षेत्र : (1) विषयों का विनियोजन, (2) समस्याओं का अभिनिर्धारण, (3) नये विचारों की खोज तथा समस्याओं का विश्लेषण, (4) उद्भवन (5) संश्लेषण, (6) मूल्यांकन, (7) कार्य योजनाओं को हाथ में लेना, (8) उनको कार्यान्वित करना, तथा (9) आगे की कार्यवाही उपलब्ध करते रहना। यद्यपि कोई भी नीति-निर्धारण से पहले उस विषय से संबंधित उपलब्ध सारे तथ्यों पर विचार कर लिया जाता है, तथा सारे आवश्यक आयामों एवं विकल्पों का मूल्यांकन कर लिया जाता है।

भारतीय लोक/कार्मिक परिदृश्य

देश में लोक प्रशासन ने 1947 तथा उससे पहले के समय के नियंत्रण, तथा कानून एवं व्यवस्था के दिनों से बहुत लम्बा सफर तय किया है। उस समय प्रशासन जनता से बिल्कुल अलग-थलग था और राष्ट्रीय विकास, आर्थिक पुनर्योजन, सामाजिक प्रगति तथा जनता के कल्याण पर ध्यान नहीं था। इसका स्वरूप प्रभुत्ववादी तथा इसकी कार्यशैली अत्यधिक औपचारिक थी। यथापूर्व स्थिति बनाये रखना ही इसका उद्देश्य था और इसी कारण प्रशासन विकासोन्मुख एवं प्रगतिशील नहीं था। 1947 का वर्ष एक महत्वपूर्ण वर्ष था जब केवल प्रशासनिक विचारधारा में ही नहीं अपितु कार्य करने के तरीके में भी परिवर्तन आया।

यह नवीनता निम्नलिखित चार क्षेत्रों में प्रतिबिंबित हुई:

- i) जन कल्याण के नवीन विज्ञान और मिशन को अपनाने से राज्य का उद्देश्य ही बदल गया।
- ii) विविधता, जटिलता एवं मापक्रम के क्षेत्र में राज्य सरकार के कार्यों में मौलिक वृद्धि तथा अलौकिक विस्तार हुआ।
- iii) नवप्रवर्तनकारी व्यवहार, सक्रिय प्रक्रिया, आंकड़ा हैंडलिंग, प्रौद्योगिकी तथा नेतृत्व के क्षेत्रों में भी सरकार के कामकाज करने के तरीकों में आधारभूत परिवर्तन हुआ।
- iv) व्यवस्था से जुड़े कर्मचारियों की संख्या में भी वर्गों, समूहों एवं विशिष्टताओं आदि के क्षेत्रों में वृद्धि हुई।

परन्तु पुरानी विशेषताएँ विद्यमान रही, क्रियाशील संदर्भ में प्रणाली को सुधारने के लिये सोचने के ढंग तथा प्रोत्साहन देने में कोई महत्वपूर्ण तथा आधारभूत परिवर्तन नहीं आया। सार्वजनिक प्रबंधन प्रणाली में साधारणतया तथा कार्मिक प्रणाली में विशेषतया कोई भी नवीन, अपूर्व एवं सक्रिय नीति नहीं थी। वास्तविकता यह है कि सरकार के नकारात्मक 'रात्रि का पहरेदार' की भूमिका के दिन अब समाप्त हो चुके हैं। सरकार को नागरिक जीवन के बहुमुखी पहलुओं को आकार देने में अधिक सकारात्मक एवं व्यापक भूमिका निभानी है। यह भूमिका संपूर्ण राष्ट्रीय विकास के बहुपयोगी परिवर्तन-कारक, आर्थिक एवं सामाजिक प्रगति के वेगवर्द्धक तथा प्राणदाता की है। किसी भी आधुनिक एवं समुदाय-कल्याण का व्यक्तिगत प्रगति एवं प्रत्येक जीवन की गुणात्मक समृद्धि के आदर्श के साथ समन्वय किया जाना चाहिए। सरकार का दृष्टिकोण व्यक्तियों की गरीबी, भूख, बीमारी तथा अज्ञानता को दूर करके, बढ़ती हुई आकांक्षाओं की चुनौतियों, मांगों एवं आवश्यकताओं को पूरा करना है।

सांविधानिक नीति कथन

कर्मचारियों को, नये लोक प्रशासन के संदर्भ में जैसा कि भारत में है, अपने आपको सरकार की नई विचारधारा तथा सक्रिय किन्तु जनताभिमुखी शासन की औपचारिकता के अनुरूप ढालना होगा। राज्य के बुनियादी चार्टर अर्थात् संविधान में प्रतिष्ठापित विकासात्मक उद्देश्यों के प्रति वचनबद्धता उनमें भरनी होगी।

भारतीय संविधान जो 26 जनवरी 1950 को प्रख्यापित किया गया। यह प्रस्तावना में ऊँचे आदर्शों की प्रभावपूर्ण उद्घोषणा करता है, जिसमें सारे नागरिकों को न्याय, स्वतंत्रता, समानता तथा बंधुत्व का आश्वासन दिया गया है। इसके मूल अधिकारों से सम्बद्ध खंड तीन में राज्य के निरंकुशतावाद से व्यक्तिगत सुरक्षा का प्रावधान किया गया है, तथा सभी नागरिकों की स्वतंत्रता का आश्वासन दिया गया है। राज्य की नीति के निदेशक तत्वों के अनुसार राज्य का यह मूल कर्तव्य है कि वह ऐसी प्रोत्साहक परिस्थितियाँ पैदा करे जिससे देश के नागरिक खुशी से परिपूर्ण जीवन व्यतीत कर सकें। इस सांविधानिक संस्कृति ने सरकार पर सामाजिक एवं व्यक्तिगत जीवन को रचनात्मक रूप देने का व्यापक दायित्व डाला है।

8.3 भारत में लोक कार्मिक

राज्य की इस परिवर्तित वैचारिक पृष्ठभूमि में, परंपरागत 'लोक-गाथा' प्रशासन भारत में विकास प्रशासन बन गया जो एक कार्यभिमुखी प्रशासनिक प्रणाली है जिसका संबंध निर्धारित कार्यक्रमीय उद्देश्यों की प्राप्ति से है और जिनमें कार्मिक एक प्रमुख अंश है। इसी

प्रकार सार्वजनिक कार्मिक प्रशासन भारतीय प्रशासनिक प्रणाली का केन्द्र बिन्दु बन गया है। यदि इस प्रमुख क्षेत्र की उपेक्षा की गई, तो दूसरे क्षेत्रों में भी त्रुटियाँ आ जाएंगी। मानव शरीर की बनावट की तरह, प्रशासनिक व्यवस्था में भी सजीवता भीतरी स्वास्थ्य की दायित्व प्रक्रिया है जो बाहरी वेशभूषा अथवा पृष्ठस्थ श्रृंगार से नहीं ली जा सकती है। प्रशासन में काम करने वाले लोग योग्य, प्रभावी, व्यावसायिक तथा निर्धारित उद्देश्यों की पूर्ति के लिये प्रेरित होने चाहियें। इसके लिये प्रशासनिक प्रणाली में कर्मचारियों के प्रवेश प्रतिरक्षण एवं अनुकूलतम उपयोग के बारे में एक युक्तिसंगत नीति अपनाये जाने की आवश्यकता है। इस नीति के अंदर सरकारी कर्मचारियों के जीवन का हर पहलू अर्थात् अधिकारी तंत्र में उनके जन्म से लेकर इससे अलग होने तक सभी पहलु नीति के सीमा क्षेत्र में आने चाहिए।

कार्मिक कार्य दायित्व

कुछ महत्वपूर्ण आधुनिक कार्मिक कार्य दायित्व नीचे दिये जा रहे हैं, जो कार्मिक प्रबंधन के लिए नीति फ्रेम निश्चित करेंगे:

- प्रशासन के समस्त विकास सम्बन्धी उद्देश्यों के संदर्भ में सार्वजनिक सेवाओं की आकस्मिक आवश्यकताओं का सर्वेक्षण,
- मानव संसाधनों का नियोजन;
- कैरिअर प्रबंधन;
- कार्य का मूल्यांकन तथा पदों के वर्गीकरण की प्रणाली;
- भर्ती:
 - सकारात्मक भर्ती,
 - प्रतिभा की खोज,
 - चयन तकनीक, और
 - मनोवैज्ञानिक परीक्षण (जॉब);
- प्रशिक्षण एवं विकास कार्यक्रम;
- कैरिअर प्रणाली का नियोजन;
- प्रतिपूर्ति प्रशासन;
- अभिप्रेरण एवं उत्पादकता;
- कल्याण कार्यक्रम;
- आचार, अनुशासन तथा लोक सेवा के नैतिक नियम;
- टर्मिनल लाभ प्रणाली (सेवानिवृत्ति लाभ, इत्यादि); और
- कार्मिक संगठन तथा योग्यता का विकास।

भारत सरकार ने भी इनमें से बहुत सारे कार्यों को अपनी गतिविधियों के घोषणा-पत्र के रूप में अपने हाथ में लिया। कार्मिक को एक नये दृष्टिकोण से देखने का ज्ञान एक ही रात में

नहीं आ गया था। आरंभ में सार्वजनिक संगठनों में कार्मिक प्रबंधन के लिये कोई नियोजित नीति—गाईड उपलब्ध नहीं थी। इसके विपरीत निचले स्तर पर अर्थात् चपरासी के स्तर तथा क्लर्क स्तर पर तो कर्मचारियों की सेना थी, जिन्हें प्रगति के अवसर उपलब्ध नहीं थे और जो नित्यचर्या के एवं अनुत्पादक कार्यों में लगे हुये थे। मनोवैज्ञानिक तौर पर वे प्रेरित नहीं थे, बल्कि असंतुष्ट थे क्योंकि प्रशासनिक सेवा में उनकी पदोन्नति उनकी पहुंच से बाहर थी। वे मली प्रकार से प्रशिक्षित नहीं थे, और उनको अपनी दशा पर छोड़ दिया गया था। वे सरकार की कार्यकुशलता पर विशेषकर प्रशासन के ऊपर एक प्रकार की बाधा थे। मध्य स्तर पर भी जिनमें समूह ख (श्रेणी-2), तथा समूह क (श्रेणी-1) के कुछ कर्मचारी निर्णय लेने, प्रत्यायोजन तथा रचनात्मक अधिकारों के क्षेत्र में पूर्ण योगदान नहीं दे पा रहे थे। समूह ख (श्रेणी-2) के स्तर पर सामान्य प्रबंधवर्ग विध्यात्मक उत्तरदायित्व से पूरी तरह वंचित था, तथा यह अपने आपको क्रियात्मक अधिकारी तंत्र की मुख्य धारा से कटे होने का आभास करते थे।

कार्मिक नीति—निरूपण का स्वतंत्रता के पश्चात् अध्ययन

स्वतंत्रता—पूर्व की परिस्थितियों का कारण सार्वजनिक कर्मचारियों के उपयुक्त उपयोग एवं उनको प्रेरित करने की नीतियों एवं कार्य योजनाओं का अभाव था। उनके कॅरिअर, विकास की कोई योजना, वस्तुनिष्ठ कार्य—निष्पादन मूल्यांकन; तथा परिणामभिमुखी उपलब्धियों एवं अधिकारी तंत्र के प्रबंधन के लिए नीति नहीं थी। नीति के इस अभाव ने न केवल विकास उद्देश्यों की प्राप्ति में बाधा डाली, अपितु पूरे कार्मिक प्रशासन को ही लगभग पंगु बना दिया।

स्वतंत्रता मिलने के पश्चात् भारत की कार्मिक प्रणाली तथा लोक प्रशासन के संरचनात्मक एवं रीति संबंधी पहलुओं में अनेक बार जांच पड़ताल की गई। यह जांच विभिन्न कमेटियों एवं आयोगों, तथा विशेषज्ञों द्वारा की गई, जिनमें से कुछ का विवरण निम्नलिखित है।

- 1) दि सेक्रेटैरिएट रिआर्गनाइजेशन कमेटी, 1947
- 2) केन्द्रीय (प्रथम) वेतन आयोग, 1946—1947
- 3) रिपोर्ट ऑन रिआर्गनाइजेशन ऑफ दि मशीनरी ऑफ दी गवर्नमेंट, 1949
- 4) लोक प्रशासन पर रिपोर्ट, 1951
- 5) रिपोर्ट ऑन दि मशीनरी ऑफ गवर्नमेंट — इम्प्रूवमेंट ऑफ एफिसिएंसी, 1952
- 6) पब्लिक एडमिनिस्ट्रेशन ऑफ इंडिया — रिपोर्ट ऑफ ए सर्वे (पॉल एप्पलेबी), 1953
- 7) दि स्टेटस रिआर्गनाइजेशन कमिशन, 1955
- 8) दि रिपोर्ट ऑन दि पब्लिक सर्विसिज़ (क्वालिफिकेशन फॉर रिक्रूटमेंट), 1956
- 9) केन्द्रीय (द्वितीय) वेतन आयोग, 1957—59
- 10) वी. टी. कृष्णामाचारी रिपोर्ट ऑन इंडियन स्टेट एडमिनिस्ट्रेटिव सर्विसिस ऐटसेट्रा., 1962
- 11) दि रिपोर्ट ऑफ कमेटी ऑन प्रिवेंशन ऑफ करप्शन (संथानाम कमेटी), 1964
- 12) प्रथम प्रशासनिक सुधार आयोग, 1966
- 13) केन्द्रीय (तृतीय) वेतन आयोग, 1970—73

- 14) केन्द्रीय (चतुर्थ) वेतन आयोग, 1983–87
- 15) केन्द्रीय (पंचम) वेतन आयोग, 1994–97
- 16) द्वितीय प्रशासनिक सुधार आयोग, 2005
- 17) केन्द्रीय (छठा) वेतन आयोग, 2006–08
- 18) केन्द्रीय (सातवां) वेतन आयोग, 2014–15
- 19) पंचवर्षीय योजनाएं।

कार्मिक प्रणाली को अधिक प्रभावी बनाने, तथा नये पर्यावरण की चुनौतियों से निपटने में इन सभी रिपोर्टों ने योगदान दिया है। सार्वजनिक कार्मिक प्रबंधन को सक्रिय बनाने के उद्देश्य से नीति-निर्धारण पर इन सिफारिशों का प्रभाव पड़ा। किन्तु प्रत्यक्ष रूप से यह सब कुछ पर्याप्त नहीं था। प्रणाली में अभी भी काफी परिवर्तन लाने की आवश्यकता है।

बोध प्रश्न 1

टिप्पणी: i) अपने उत्तर के लिए नीचे दिए गए स्थान का प्रयोग कीजिए।
ii) इकाई के अंत में दिए उत्तरों से अपने उत्तर मिलाइए।

1) नीति-निर्धारण का क्या अर्थ है?

.....

.....

.....

.....

2) आधुनिक समय में कार्मिक प्रबंधन के कार्यों का संक्षिप्त ब्यौरा दीजिये।

.....

.....

.....

.....

8.4 नवीन नीति परिप्रेक्ष्य

कार्मिक प्रशासन के क्षेत्र में नई नीतियाँ विकसित की गईं, और कार्मिक, लोकशिकायत तथा पेंशन मंत्रालय ने अग्रलक्षी, अनुक्रियाशील, जवाबदेह, सतत और दक्ष प्रशासन के लिए निम्नलिखित नीतियां और तरीके अपनाए :

● समयपूर्व स्वैच्छिक सेवा निवृत्ति

समयपूर्व स्वैच्छिक सेवा निवृत्ति की एक नई योजना बनाई गयी, जिसमें पाँच वर्ष का अतिरिक्त सेवा लाभ देकर सरकार के ऐसे अयोग्य कर्मचारियों से छुटकारा पाना था जो

क्रियात्मक एवं समायोजनिक दृष्टिकोण से सरकार में सुखी नहीं थे।

कार्मिक नीति

● केन्द्रीय प्रशासनिक अधिकरण

केन्द्रीय प्रशासनिक अधिकरण कर्मचारियों के बारे में नवीन नीति प्रयोग में एक और मील पत्थर था। सारे देश के प्रशासनिक अधिकारियों को समय, खर्चा एवं शिकायत-संचालन में उत्पीड़न के संदर्भ में इन प्रशासनिक न्यायालयों से लाभ पहुंचा है।

● संयुक्त परामर्शदायी तंत्र

दूसरे वेतन आयोग की सिफारिशों पर आधारित (कर्मचारियों के साथ संघर्ष प्रबंधन के लिये संयुक्त परामर्शक एवं अनिवार्य पंचनिर्णय प्रणाली की स्थापना) एक और मुख्य योजनाबद्ध नवोन्मेश था। संयुक्त परामर्शदायी तंत्र नियोजकों तथा वेतनभोगियों के बीच वाद-विवाद सुलझाने में, तथा आंदोलनात्मक तरीकों को टालने में अधिकांश तौर पर सफल रहा है।

● प्रशासनिक सतर्कता

'कार्मिक और प्रशिक्षण विभाग', सरकार की सतर्कता और भ्रष्टाचार-विरोधी नीतियाँ निर्धारित करता है; और उन्हें लागू करने वाला नोडल अभिकरण है। सेवाएँ और सतर्कता स्कंध लोक सेवाओं की सत्यनिष्ठा बनाए रखने और भ्रष्टाचार के उन्मूलन की देख-रेख संबंधी सरकार के कार्यक्रमों को देखता है। केंद्रीय सतर्कता आयोग (Central Vigilance Commission) सतर्कता से संबंधित सभी मामलों में सरकार को सलाह देता है।

● केंद्रीय अन्वेषण ब्यूरो (Central Bureau of Investigation - CBI)

घूसखोरी और भ्रष्टाचार के मामलों के साथ-साथ केंद्रीय राजकोषीय नियमों, सरकारी विभागों के प्रमुख धोखाधड़ी वाले मामले, सार्वजनिक संयुक्त पूँजी कंपनी, पासपोर्ट धोखाधड़ी और गिरोहों एवं पेशेवर अपराधियों द्वारा किए गए गंभीर अपराधों जैसे मामलों में जाँच करने के लिए केंद्रीय अन्वेषण ब्यूरो की स्थापना की गई थी। 2 फरवरी 1964 के संकल्प के द्वारा केंद्रीय अन्वेषण ब्यूरो में आर्थिक अपराध स्कंध को जोड़कर इस ब्यूरो को और अधिक सशक्त एवं मजबूत किया गया।

● लोकपाल एवं लोकायुक्त अधिनियम, 2014

लोकपाल एवं लोकायुक्त अधिनियम 2014 का उद्देश्य केंद्र स्तर पर स्वतंत्र एवं सशक्त निकाय की स्थापना करके भ्रष्टाचार पर नियंत्रण और रोकथाम करना है। यह स्वतंत्र और सशक्त निकाय 'लोकपाल' के नाम से जाना जाता है। इसे लोक सेवकों के विरुद्ध भ्रष्टाचार से संबंधित शिकायत मिलेगी और यह सुनिश्चित करेगा है कि इन शिकायतों की समुचित तरीके से जाँच हो, और प्रभावी अभियोग लगाया जाए। इस अधिनियम में यह भी कहा गया है कि प्रत्येक राज्य एक वर्ष के भीतर राज्य स्तर पर लोकायुक्त निकाय की स्थापना करना पारित करे। इस संदर्भ में, और विवरण तैयार करने का कार्य राज्यों पर छोड़ दिया गया है।

● कॉडर/संवर्ग प्रबंधन

नीति के अनुसार, आई.ए.एस, आई.पी.एस. और आई.एफ.एस. जैसी सभी अखिल भारतीय सेवाओं के साथ-साथ सभी तीनों प्रकार की सचिवालयी सेवाओं (केंद्रीय सचिवालय सेवाएँ, केंद्रीय सचिवालय आशुलिपिक सेवाएँ; और केंद्रीय सचिवालय लिपिकीय सेवाएँ) के कॉडरों के प्रबंधन का दायित्व 'कार्मिक और प्रशिक्षण विभाग' का है। इसके अलावा यह विभाग गृह

मंत्रालय के साथ परामर्श करके भारतीय पुलिस सेवा; और पर्यावरण, वन और जलवायु परिवर्तन मंत्रालय के साथ परामर्श करके भारतीय वन सेवा जैसी अखिल भारतीय सेवाओं की सेवा शर्तों से संबंधित नियमों-विनियमों को निर्धारित एवं संशोधित भी करता है। केंद्र के समूह 'क' की 58 सेवाओं की आवधिक आधार पर कौंडर समीक्षा करने का दायित्व भी इसी विभाग का है।

● भारत सरकार के अधीन वरिष्ठ पदों पर नियुक्तियाँ

कार्मिक नीतियों तथा भारत सरकार के अधीन उन वरिष्ठ पदों पर नियुक्तियों के सभी प्रस्तावों पर कार्मिक और प्रशिक्षण विभाग कार्रवाई करता है, जिनके बारे में मंत्रिमंडल की नियुक्ति समिति का अनुमोदन लिया जाना अपेक्षित होता है। इनमें केंद्रीय सार्वजनिक क्षेत्र के उपक्रमों में बोर्ड स्तर की नियुक्तियाँ तथा केन्द्रीय स्टाफिंग स्कीम के अंतर्गत मंत्रालयों/विभागों में संयुक्त सचिवों, निदेशकों और उप-सचिवों की नियुक्तियाँ शामिल होती हैं। इसके अतिरिक्त, पदोन्नति द्वारा की जाने वाली ऐसी सभी नियुक्तियों पर काम किया जाता है जिनके बारे में मंत्रिमंडल की नियुक्ति समिति का अनुमोदन लिया जाना अपेक्षित होता है।

● प्रशिक्षण नीति

'कार्मिक और प्रशिक्षण विभाग' सरकारी पदधारियों को प्रशिक्षण देने वाला नोडल विभाग है। प्रशिक्षण स्कंध नीतियाँ निर्धारित करता है और प्रशिक्षण के क्षेत्रों, प्रशिक्षण कार्यक्रम डिज़ाइन करने, प्रशिक्षकों का विकास और प्रशिक्षण क्षमताओं की पहचान करके प्रशिक्षण कार्यक्रमों को कार्यान्वित करता है। इसके अलावा, यह विभाग प्रशिक्षण संबंधी नीतियों की प्रशासनिक व्यवस्था करने का काम भी करता है।

● परिवीक्षाधीन अवधि पूरी होने के लिए अनिवार्य प्रवेशन प्रशिक्षण की शुरुआत

वर्तमान निर्देशों के अनुसार, परिवीक्षा की अवधि अथवा उसके विस्तार के दौरान अभ्यर्थियों को परीक्षा उत्तीर्ण करने के लिए प्रशिक्षण और निर्देशों के इस प्रकार के कार्यक्रम करने होंगे जिन्हें सरकार परिवीक्षा-अवधि के संतोषजनक पूरा करने की शर्त के रूप में उपयुक्त समझेगी। सरकार ने यह निर्णय लिया है कि सीधी भर्ती के मामले में कम से कम दो सप्ताह की अवधि का प्रवेशन प्रशिक्षण अनिवार्य होगा। इस संदर्भ में, प्रशिक्षण कार्यक्रम को पूरा करना परिवीक्षा-अवधि पूरा करने की अनिवार्य पूर्वापेक्षा होगी।

● कार्यस्थल पर महिलाओं का यौन शोषण (रोकथाम, प्रतिबंध और शिकायत निवारण) अधिनियम 2013

कार्यस्थल पर यौन शोषण के मामलों से निपटने के लिए शिकायत-निवारण तंत्र उपलब्ध कराने के लिए 'कार्यस्थल पर महिलाओं का यौन शोषण (रोकथाम, प्रतिबंध और शिकायत-निवारण) अधिनियम 2013' लागू किया गया। इस अधिनियम के प्रावधानों के अनुसार एकसमान बनाने के लिए केंद्रीय सिविल सेवाएँ (आचरण) नियम 1964 और केंद्रीय सिविल सेवाएँ (वर्गीकरण, नियंत्रण और अपील) नियम 1965 को भी संशोधित किया गया है।

● स्टाफ कल्याण

भारत में सबसे बड़ा एकमात्र नियोक्ता होने के कारण कर्मचारियों के कल्याण का उत्तरदायित्व भी केंद्र सरकार का है। केंद्र सरकार इस उत्तरदायित्व को विभिन्न कल्याणकारी उपायों के माध्यम से निभाती है।

कार्मिक और प्रशिक्षण विभाग, सरकारी कर्मचारियों और उनके परिवारों के कल्याण के लिए स्थापित चार पंजीकृत समितियों के लिए नोडल अभिकरण है। इसके अलावा, यह विभाग विभागीय कैंटीनों के लिए नीतियाँ निर्धारित करता है; और आवास कल्याण संघों को सहायता प्रदान करता है।

● सूचना का अधिकार

सूचना का अधिकार के बारे में कार्मिक और प्रशिक्षण विभाग ने व्यापक नियम प्रकाशित किए हैं। ये नियम केंद्र सरकार से लेकर स्थानीय स्वशासन तक अर्थात् शासन के लगभग सभी मामलों में नागरिकों के लिए सूचना का अधिकार सुनिश्चित करने के लिए हैं। यह कानून (सूचना का अधिकार अधिनियम 2005) सभी नागरिकों को समयबद्ध, परेशानी मुक्त और वहनीय तरीके से सूचना उपलब्ध कराने का तंत्र है। इसमें केंद्रीय स्तर पर केंद्रीय सूचना आयोग शीर्षस्थ निकाय है।

● विभाग के लिए परिणाम ढाँचा दस्तावेज

सरकारी विभागों और मंत्रालयों के कार्य-निष्पादन की निगरानी एवं मूल्यांकन के लिए एक प्रणाली शुरू की गई है। यह प्रणाली वर्ष के लिए प्रमुख उद्देश्यों और उसके अनुसार कार्य का सास-संक्षेप प्रस्तुत करने के लिए कार्मिक और प्रशिक्षण विभाग के द्वारा परिणाम ढाँचा दस्तावेज तैयार करने के लिए है। कार्मिक और प्रशिक्षण विभाग ने अपना परिणाम ढाँचा दस्तावेज तैयार किया है, जिसमें निर्धारित समय-सीमा के भीतर उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए निगरानी तथा वर्ष के अंत में उसके कार्य-निष्पादन के समुचित मूल्यांकन को सूचीबद्ध किया गया है। परिणाम ढाँचा दस्तावेज व्यवहार के एक भाग के रूप में, पणधारियों के साथ परामर्श के बाद विभाग ने अगले पाँच वर्षों के लिए कार्यनीति और सामरिक योजना तैयार की है।

● हिंदी का प्रगामी प्रयोग

सरकार, सरकारी मामलों में राजभाषा के रूप में हिंदी के प्रयोग को बढ़ावा देने के प्रति प्रतिबद्ध है। इसके लिए सरकार राजभाषा अधिनियम 1963 के प्रावधानों और उसके अनुसार नियमों के अनुपालन के लिए अभिप्रेरित करती है। कार्मिक और प्रशिक्षण विभाग यह सुनिश्चित करता है कि संघ की राजभाषा नीति के कार्यान्वयन के लिए राजभाषा विभाग द्वारा जारी किए गए विभिन्न आदेशों और दिशा-निर्देशों के अभिप्राय को समुचित तरीके से लागू किया जाए। इस संदर्भ में, विभाग में राजभाषा प्रभाग नीति के कार्यान्वयन की निगरानी करता है।

● सिविल सेवा दिवस

सिविल सेवकों के लिए सरकार हर वर्ष 21 अप्रैल को सिविल सेवा दिवस मनाती है ताकि वे देश के नागरिकों के हित के लिए स्वयं को पुनर्समर्पित कर सकें, और साथ ही लोक सेवा एवं कार्य में सर्वोत्कृष्टता के प्रति अपनी प्रतिबद्धता को नवीकृत कर सकें।

● लोक प्रशासन में उत्कृष्टता के लिए प्रधानमंत्री पुरस्कार

केंद्र और राज्य सरकारों के अधिकारियों के द्वारा असाधारण और नवप्रवर्तनकारी कार्य को स्वीकारने, उसे मान्यता देने एवं पुरस्कृत करने के लिए सरकार ने लोक प्रशासन में उत्कृष्टता के लिए प्रधानमंत्री पुरस्कार शुरू किया है। यह योजना सिविल सेवकों के उत्कृष्ट और अनुकरणीय कार्य-निष्पादन का प्रतिफल है।

● मुख्य सचिवों का सम्मेलन

मुख्य सचिवों का वार्षिक सम्मेलन, अंतःक्रिया की प्रक्रिया को संस्थागत रूप प्रदान करता है। यह सम्मेलन केंद्र और राज्यों के बीच विचारों के आदान-प्रदान के लिए स्थायी मंच का काम करता है। यह वैश्विक विकास, जिसका प्रभाव समग्र रूप से पूरे देश पर है, तथा महत्व के चुनिंदा क्षेत्रों में व्यापक राष्ट्रीय नीतियों की रूपरेखा निर्मित करने पर चर्चा के अवसर उपलब्ध कराता है।

● लोक सेवा वितरण

लोक शिकायतों से संबंधित शुरु से लेकर नीति दिशा-निर्देश के मुद्दे पर केंद्र और राज्यों में प्रबंधन गुणवत्ता प्रणाली 'सेवोत्तम' के विस्तार के माध्यम से लोक सेवा वितरण में लगातार सुधार के कारण शिकायतें आना कम हो गया है। इस संदर्भ में 'वस्तुओं और सेवाओं के समयबद्ध वितरण और उनकी शिकायतों के निवारण संबंधी नागरिकों के अधिकार विधेयक 2011' (Right of Citizens for Time Bound Delivery of Goods and Services and Redressal of Their Grievances Bill, 2011) के माध्यम से सेवा वितरण में सुधारों के लिए सांविधिक समर्थन देने का प्रयास किया गया।

कार्मिक नीति एकीकृत कार्य है, जिसकी परिधि में कार्मिक प्रबंधन के अनेक पहलू आते हैं। वास्तव में विभिन्न कार्मिक गतिविधियों में अंतः-सहलग्नता होती है, जिन्हें अलग नहीं किया जा सकता। किसी भी संगठन में भर्ती से पहले ही कार्मिक प्रबंधन का कार्य शुरू हो जाता है। वास्तव में संगठन की समस्त रोजगार नीति स्वयं भर्ती की प्रक्रिया को ढालती है। क्या भर्ती में सीधी भर्ती का अनुपात अधिक होना चाहिए अथवा आयु, अनुभव तथा लम्बे सेवा काल पर अधिक निर्भर होकर उन व्यक्तियों की पदोन्नति कर दी जाये जो पहले सेवा में हैं, यह नीति संबंधी मामले हैं, जिनके बारे में प्रबंधकों को पहले ही निर्णय लेने होते हैं। कॉडर का दीर्घकालीन नियोजन (यदि सेवा में कॉडर प्रणाली है तो) अथवा व्यक्तिगत पदों के निर्धारण करने के कार्य (यदि पद वर्गीकरण प्रणाली विद्यमान है तो) शुरू में ही करने होते हैं तथा वह उस नीति के अंश होते हैं जिनके अनुसार उचित व्यक्ति को उचित पद पर, उचित समय पर तथा उचित खर्च पर रखा जाये। अधिकांश संगठनों में इस हितकर कार्मिक सिद्धांत का भी पालन नहीं किया जाता, यद्यपि सभी इसकी प्रशंसा करते हैं। भर्ती एवं चयन प्रक्रियाओं के रीति विज्ञान संबंधी मुद्दे – क्या सकारात्मक भर्ती की जाये, यूनीवर्सिटी के अंदर से भर्ती की जाये अथवा भर्ती के लिये कोई अन्य उपयुक्त उपाय किया जाये – भी समस्त भर्ती की कार्य योजनाओं की रूपरेखा के अंश हैं। रोजगार नीति को प्रशिक्षण एवं विकास नीति, पदोन्नति नीति, उत्साह बढ़ाने की नीति, कॅरिअर प्रबंधन नीति तथा अनेक दूसरी नीतियों से जोड़ना आवश्यक है। इसके अतिरिक्त अच्छी तरह से विचार करने के पश्चात् सकारात्मक रूप से कर्मचारी कल्याण नीतियों, विवाद प्रबंधन नीति नियोक्ता-कर्मचारी के बीच संबंध के बारे में नीति का निर्धारण करना चाहिये। अब यह प्रत्यक्ष है कि यह सब एक व्यापक कार्मिक नीति के मौलिक निर्माण स्तंभ हैं।

बोध प्रश्न 2

टिप्पणी: i) अपने उत्तर के लिए नीचे दिए गए स्थान का प्रयोग कीजिए।

ii) इकाई के अंत में दिए उत्तरों से अपने उत्तर मिलाइए।

1) केन्द्रीय अन्वेषण ब्यूरो तथा लोकपाल व लोकायुक्त अधिनियम 2014 के बारे में संक्षिप्त में लिखिए।

2) कार्मिक प्रशासन के क्षेत्र में निर्धारित किन्हीं तीन नवीन नीतियों पर चर्चा कीजिए।

8.5 निष्कर्ष

पूर्वस्थ इकाई में दिया गया विश्लेषण यह अभिव्यक्त करता है कि जो कुछ भी हुआ वह कार्मिक प्रबंधन के प्रति व्यावसायिक दृष्टिकोण के अभाव के कारण हुआ। लोक कर्मचारी, जो गंभीर उपेक्षा तथा विचारशून्य अवेहलना का शिकार होते रहे हैं उनके प्रति सकारात्मक नीति निर्धारण की चिंता कम थी। यह दुख की बात है कि लोक प्रशासन ने मानव की उपेक्षा की है यद्यपि मानव एक ऐसी संपत्ति है जिसका मूल्य समय के साथ बढ़ता है और एक ऐसा संसाधन है जो किसी संगठन की सफलता एवं निष्फलता में सक्रिय अंतर को दर्शाता है।

इस इकाई में लोक नीति की संकल्पना, भारत में कार्मिक प्रणाली को सुधारने के लिये अब तक किये गये प्रयत्नों तथा प्रणाली के सम्मुख खड़ी समस्याओं पर प्रकाश डालने का प्रयत्न किया गया है। एक बात विशेष रूप से याद रखनी पड़ेगी कि भूतकाल में की गई गलतियों को सुधारने का समय बहुत पहले बीत चुका है। अब तो समय है एक उचित कार्मिक प्रणाली लाने के लिये उपयुक्त नीति अपनाये जाने का। आगे आने वाली इकाईयों में हम भर्ती, पदोन्नति, प्रशिक्षण और कार्य-निष्पादन मूल्यांकन से संबंधित विभिन्न नीतियों और व्यवहार के बारे में विवेचन करेंगे।

8.6 शब्दावली

भ्रातृत्व	: भ्रातृत्व, व्यक्ति की गरिमा और राष्ट्र की एकता एवं अखंडता सुनिश्चित करने से संबंधित विचार है।
मानव पूँजी	: समाज में लोगों के ज्ञान, कौशल और अभिक्षमता का कुल योग।
परिप्रेक्ष्य नियोजन	: दीर्घकालिक समग्र नियोजन।

8.7 संदर्भ लेख

Arora, Ramesh K and Rajni Goyal, 2013, *Indian Public Administration Institutions and Issues (Third Edition)*, New Age International Publishers, New Delhi.

Bhatia, S.K. 2008, *Emerging Human Resource Management (HRM) Blue print to Optimal Human Assets, Latest Concepts Practices and Strategic Approaches*, Deep and Deep Publications, New Delhi.

Ghosh, P., 1969, *Personnel Administration in India*, Sudha Publications (P) Ltd., New Delhi.

Goel, S.L. ,1984, *Public Personnel Administration*, Sterling Publishers Private Limited, New Delhi.

Goel, S.L. and Shalini Rajneesh, 2008, *Public Personnel Administration Theory and Practice*, Deep and Deep Publications, New Delhi.

Government of India, Ministry of Finance, March 2008, *Report of the Sixth Central Pay Commission*, New Delhi.

Government of India, Ministry of Personnel, Public Grievances and Pensions, *Annual Report 2012-13*, New Delhi.

Government of India, Ministry of Personnel, Public Grievances and Pensions, *Annual Report 2014-15*, New Delhi.

Government of India, November 2008, *Second Administrative Reforms Commission, Tenth Report, Refurbishing of Personnel Administration - Scaling New Heights*, New Delhi.

Odiorne, George S., 1962, *Personnel Policy : Issues and Practices*, Charles E. Merrill Books Inc., Columbus, Ohio.

Stahl, O. Glenn, 1975, *Public Personnel Administration*, Oxford-& IBH Publishing Co., New Delhi.

Sampson, Charles, 1983, *Values, Bureaucracy and Public Policy*. University Press of America, London.

8.8 बोध प्रश्नों के उत्तर

बोध प्रश्न 1

- 1) आपके उत्तर में निम्नलिखित बातें होनी चाहिए:
 - नीति निर्धारण एक प्रकार का निर्णय निर्धारण है,
 - नीति निर्धारण संबद्ध तथ्यों के आकलन द्वारा किया जाता है,
 - यह एक ऐसी प्रक्रिया है जिसमें समस्याओं की पहचान, विश्लेषण, कार्यक्रमों को अपनाना, उनको कार्यान्वित करना तथा उनकी जाँच करना शामिल है,
 - कभी-कभी नीति निर्धारण करने वाले नीति बनाने में अपनी विशेष प्रवीणता, ज्ञान तथा अनुभवों पर निर्भर करते हैं।
- 2) आप के उत्तर में निम्नलिखित बातें होनी चाहिए:
 - जन-शक्ति का नियोजन,
 - कॉर्डर प्रबंधन,

- कार्य का मूल्यांकन,
- स्थिति वर्गीकरण,
- कॅरिअर प्रणाली का नियोजन,
- प्रतिपूर्ती प्रशासन,
- प्रेरणा/प्रोत्साहन, और
- कल्याण कार्यक्रम।

बोध प्रश्न 2

1) आपके उत्तर में निम्नलिखित बातें होनी चाहिए:

- केन्द्रीय अन्वेषण ब्यूरो
- लोकपाल व लोकायुक्त अधिनियम 2014

2) आपके उत्तर में निम्नलिखित बातें होनी चाहिए:

- प्रशासनिक अधिकरण की स्थापना।
- स्वैच्छिक सेवा निवृत्ति की योजना की प्रशस्ति।
- संयुक्त परामर्शक प्रणाली की स्थापना।
- प्रशासनिक सतर्कता।
- प्रशिक्षण नीति।
- हिन्दी का प्रगामी उपयोग।

ignou
THE PEOPLE'S
UNIVERSITY

इकाई 9 भर्ती (नौकरियों में आरक्षण)

इकाई की रूपरेखा

- 9.0 उद्देश्य
- 9.1 प्रस्तावना
- 9.2 भर्ती का अर्थ और महत्व
- 9.3 भर्ती की प्रक्रिया
- 9.4 भर्ती की विधियाँ
- 9.5 मेरिट परीक्षण पद्धति
- 9.6 मेरिट परीक्षण की विधियाँ
- 9.7 श्रेष्ठ भर्ती पद्धति की अनिवार्यता
- 9.8 भारत में भर्ती की पद्धति
- 9.9 आरक्षण की आवश्यकता
- 9.10 सांविधानिक सुरक्षा
- 9.11 लोक सेवाओं में पदों का आरक्षण
- 9.12 निष्कर्ष
- 9.13 शब्दावली
- 9.14 संदर्भ लेख
- 9.15 बोध प्रश्नों के उत्तर

9.0 उद्देश्य

इस इकाई के अध्ययन के बाद, आप:

- कार्मिक प्रशासन में भर्ती के अर्थ एवं महत्व की व्याख्या कर सकेंगे;
- भर्ती की प्रक्रिया के विभिन्न चरणों तथा भर्ती के प्रकारों पर प्रकाश डाल सकेंगे;
- भर्ती में योग्यता पद्धति के उद्भव एवं महत्व, अभ्यर्थियों की योग्यता एवं उपयुक्तता की जांच—विधियों का वर्णन कर सकेंगे;
- भारत में भर्ती पद्धति के अन्तर्गत सिविल सेवा अधिकारियों की भर्ती, एवं उसकी सीमाओं पर चर्चा कर सकेंगे; और
- भारत में सिविल सेवाओं में अनुसूचित जाति एवं अनुसूचित जनजाति, आदि के लिये आरक्षण से संबंधित आवश्यकताओं और व्यवस्थाओं का परिक्षण कर सकेंगे।

9.1 प्रस्तावना

हम सभी जानते हैं कि सरकार की विविध क्रियाएँ, सिविल सेवा अधिकारी एवं मंत्रियों के द्वारा सम्पन्न की जाती है। सिविल सेवा कार्मिक राज्य के पूर्णकालिक, संवैतनिक तथा

पेशेवर कर्मचारी हैं। राज्य की सेवा के लिये उनकी नियुक्ति एक विशेष प्रक्रिया द्वारा की जाती है, जिसे भर्ती की प्रक्रिया कहा जाता है। सिविल सेवा की गुणवत्ता एवं कार्यकुशलता भर्ती की नीति पर निर्भर करते हैं। यदि भर्ती की नीति अच्छी है तो राज्य में अच्छे एवं कार्यकुशल सिविल सेवा अधिकारी होंगे और तब प्रशासन स्वाभाविक रूप से सफल होगा। लेकिन यदि भर्ती में लापरवाही की गयी तो प्रशासन ढीला हो जायेगा और सम्य सामाजिक जीवन अस्त-व्यस्त हो जायेगा। अतः हम कह सकते हैं कि भर्ती सभी देशों के प्रशासन का एक महत्वपूर्ण पहलू है। यदि अनुपयोगी एवं अकुशल लोग सेवा में भर्ती किये जाते हैं तो प्रशिक्षण भी देश के प्रशासन में सुधार नहीं ला सकता। वर्तमान स्थिति में वैज्ञानिक एवं तकनीकी उन्नति के कारण प्रशासन के समक्ष बहुत सी नई समस्याएं उठ खड़ी हुई हैं। इन समस्याओं के समाधान के लिये प्रशासन में सुयोग्य एवं कुशल व्यक्तियों की आवश्यकता है। भर्ती की पुरानी पद्धतियां अब पूर्ण रूप से बदल चुकी हैं। आजकल सिविल सेवा अधिकारी के भर्ती हेतु अधिकतम देशों में मेरिट/योग्यता पद्धति को स्वीकार किया गया है। किसी भी देश की भर्ती पद्धति, विशेष रूप से उस देश के सांविधानिक प्रावधानों तथा सामाजिक एवं राजनितिक नीतियों पर निर्भर करती है। इस इकाई में हम भर्ती के महत्व, अर्थ, प्रकार एवं प्रक्रिया की चर्चा करेंगे। इसके साथ ही हम भारतीय भर्ती पद्धति तथा सिविल सेवाओं में आरक्षण-नीति का भी अवलोकन करेंगे।

9.2 भर्ती का अर्थ तथा महत्त्व

भर्ती शब्द का अर्थ कोई सुनिश्चित नहीं है। कुछ लेखक जैसे एल.डी. वाइट के अनुसार रिक्त पदों को भरने हेतु उपयुक्त और समुचित अभ्यर्थियों का ध्यान आकर्षित करने तक भर्ती पद का अर्थ सीमित है। कुछ अन्य लेखक समझते हैं कि भर्ती रिक्त पदों को भरने की एक सम्पूर्ण प्रक्रिया है जो विज्ञापन से नियुक्ति तक तथा चुने हुए अभ्यर्थियों को रिक्त पद पर स्थानान्तरण करने तक है। जे.डी. किंग्सले के शब्दों में "सार्वजनिक भर्ती को उस प्रक्रिया के रूप में परिभाषित किया जा सकता है जिसके द्वारा योग्य अभ्यर्थियों को लोक सेवाओं में नियुक्ति हेतु प्रतियोगिता में भाग लेने के लिए अभिप्रेरित किया जाता है।"

इस प्रकार, हम कह सकते हैं कि भर्ती चयन की विस्तृत प्रक्रिया का एक अभिन्न अंग है, जो परीक्षा, साक्षात्कार एवं प्रमाणीकरण इत्यादि की प्रक्रिया को भी अपने में समाविष्ट किये हुए है। सरकारी सेवाओं में रिक्त पदों को भरने की सम्पूर्ण प्रक्रिया भर्ती से विस्तृत मालूम पड़ती है। फिर भी, भर्ती को सामान्यतया उस प्रक्रिया के रूप में समझा जाता है जिसके द्वारा रिक्त पदों को भरने के लिए व्यक्तियों को सेवाओं में नियुक्त किया जाता है।

सरकारी और निजी प्रशासन दोनों में भर्ती एक समान क्रिया है। लेकिन हमें यह याद रखना चाहिए कि लोक प्रशासन में नीति का निर्धारण सांविधानिक प्रावधानों और राजनीतिक दृष्टिकोण के परिप्रेक्ष्य में किया जाता है, जबकि निजी प्रशासन में इस तरह की कोई सीमायें नहीं होती हैं। प्रशासनिक व्यवस्था में भर्ती सबसे महत्वपूर्ण प्रक्रिया है। सिविल सेवा अधिकारियों की योग्यता और नैतिक स्तर का निर्धारण भर्ती प्रक्रिया के द्वारा ही किया जाता है। समाज के प्रति सरकार और प्रशासन की प्रासंगिकता एवं उपयोगिता एक विवेकशील भर्ती पद्धति पर ही निर्भर करती है। यदि भर्ती पद्धति दोषपूर्ण और गलत है तो मन्द, असक्षम एवं अयोग्य लोग सिविल सेवा में चले आयेंगे, जो प्रशासन को सदा के लिये पूर्णरूप से कमजोर और असफल बना देंगे। गलत ढंग से भर्ती हुए व्यक्तियों को सर्वोत्तम प्रशिक्षण और पदोन्नति भी उनकी क्षमता और कार्यकुशलता में न तो सुधार ला सकती है, और न उन्हें

चतुर एवं कार्यकुशल ही बना सकती है। इसलिए यह आवश्यक है कि भर्ती पद्धति विवेकशील हो तथा इसका कार्यान्वयन निष्पक्ष एवं कुशलतापूर्वक होना चाहिए।

व्यक्तियों के सिविल सेवा में प्रवेश हेतु भर्ती प्रवेश-द्वार का काम करती है। यह एक सुदृढ़ लोक सेवा का आधार स्तम्भ है। स्ताल (Stahl) के अनुसार भर्ती सम्पूर्ण सार्वजनिक कार्मिक संरचना की आधारशिला है। आधुनिक काल में, तकनीकी उन्नति के कारण प्रशासन अत्यधिक जटिल और पेचीदा हो गया है। प्रशासन चलाने के लिए सर्वोत्तम, कुशाग्र बुद्धि तथा अत्यधिक कार्यदक्ष व्यक्तियों की आवश्यकता है। इसके अतिरिक्त, सिविल सेवा वर्तमान काल में सबसे महत्वपूर्ण जीवन-वृत्ति सेवा (career service) हो गयी है। जीवन-वृत्ति सेवा का कोई भी तत्त्व भर्ती नीति से बढ़कर महत्वपूर्ण नहीं है।

प्राचीन भारत और चीन में जहां योग्यता-पद्धति और प्रतियोगिता-परीक्षा के सिद्धांतों को अपनाया गया था, वहां एक विवेकशील भर्ती नीति का स्पष्ट अनुभव किया गया था। प्रायः सभी देशों में सिविल सेवा अधिकारी की नियुक्ति के लिए योग्यता-पद्धति को अपनाया गया है।

9.3 भर्ती की प्रक्रिया

सामान्यता भर्ती की प्रक्रिया विभिन्न चरणों में सम्पन्न होती है, जिनकी निम्न प्रकार से व्याख्या की जा सकती है :

1) पदों/नौकरियों की आवश्यकता

सरकारी विभागों तथा संस्थाओं से यह पूछने पर भर्ती की प्रक्रिया प्रारंभ होती है कि उन सबको कितने कर्मचारियों की आवश्यकता है? कितने पदों को प्रत्यक्ष नियुक्ति से भरा जाना है? एवं कितने पदों को पदोन्नति से भरा जाना है? भर्ती प्रक्रिया प्रारंभ करने से पहले ही ये सारी सूचनाएं भर्ती अधिकारी के द्वारा एकत्र की जाती हैं। विभिन्न रिक्त पदों का वर्गीकरण किया जाता है तथा कुल सुनिश्चित आवश्यक पदों का अनुमान लगाया जाता है। उसी समय विभिन्न पदों के लिये अपेक्षित अर्हताओं, अनुभव इत्यादि के निर्धारण पर भी विचार किया जाता है।

2) अपेक्षित अर्हता एवं शर्तों का निर्धारण

विभिन्न विभागों में नौकरी के लिए पदों की संख्या जानने के पश्चात् दूसरा चरण है- अपेक्षित योग्यता तथा अन्य शर्तों का निर्धारण, जिन्हें समाचार पत्रों, बुलेटिनों एवं अन्य माध्यमों के द्वारा सूचित किया जाता है। न्यूनतम शैक्षणिक योग्यता, पूर्व-अनुभव, आयु सीमा, राष्ट्रीयता, शारीरिक उपयुक्तता इत्यादि के संबंध में निर्णय इसी चरण में लिया जाता है। उपरोक्त विषयों को अन्तिम रूप देने से पूर्व भर्ती संबंधी सांविधानिक प्रावधानों तथा सरकार की नीतियों पर भी विचार किया जाता है।

3) आवेदन पत्र की रूपरेखा तैयार करना

इस चरण में आकर एक उपयुक्त आवेदन पत्र की रूपरेखा तैयार करना आवश्यक हो जाता है, जिन्हें अभ्यर्थियों को विभिन्न रिक्त पदों में आवेदन करने के लिये दिया जाएगा। आवेदन पत्र में वे सभी कालम (columns) होने चाहिए जो अभ्यर्थी के बारे में सभी प्रासंगिक सूचनाएं दे सकें यथा- अभ्यर्थी की उम्र, शैक्षणिक योग्यता, निवास, राष्ट्रीयता, अनुभव, शारीरिक और

पारिवारिक पृष्ठभूमि, धर्म, जाति, इत्यादि। विभिन्न पदों या परीक्षाओं या सेवाओं के लिये विभिन्न प्रकार के आवेदन पत्रों की रूपरेखा तैयार की जाती है।

4) पदों/परीक्षाओं के लिए विज्ञापन

अपेक्षित अर्हता, शर्तों इत्यादि के निर्धारण के पश्चात् रेडियो और टेलीविजन बुलेटिनो, समाचार पत्रों एवं डिजिटल प्लेटफार्म इत्यादि में पद तथा परीक्षाओं का विज्ञापन प्रकाशित करने की बारी आती है। वे सभी सूचनाएं विज्ञापन में दी जाती हैं जो अधिकाधिक योग्य अभ्यर्थियों को आवश्यक रूप से प्रतियोगिता परीक्षा के लिए आवेदन करने हेतु आकर्षित और अभिप्रेरित कर सकें। विज्ञापन में उल्लिखित समय सीमा के भीतर उन सभी को आवेदन पत्र दिए जाते हैं, जो आवेदन करना चाहते हैं। कभी-कभी तो समाचार पत्रों में भी आवेदन पत्र का प्रारूप छाप दिया जाता है और अभ्यर्थियों को तदनुसार आवेदन करने को कहा जाता है।

कई बार तो अधिक से अधिक उपयुक्त अभ्यर्थियों को आकर्षित करने के लिये विज्ञापन को कई बार समाचार पत्रों में प्रकाशित किया जाता है और रेडियो या टेलीविजन से प्रसारित भी किया जाता है। भावी अभ्यर्थियों के लाभ हेतु, भर्ती करने वाली संस्थाएं अपनी अलग पत्रिकाओं का भी प्रकाशन करती है यथा भारत सरकार प्रत्येक सप्ताह 'रोजगार समाचार पत्र' प्रकाशित करती है। सरकारी भर्ती संस्थाओं के द्वारा कभी-कभी तो इस प्रकार के विज्ञापन को प्रकाशित करने के लिए सप्ताह का एक दिन सुनिश्चित किया जाता है। उदाहरणार्थ— सभी प्रमुख समाचार-पत्रों में प्रत्येक शनिवार को संघ लोक सेवा आयोग अपना विज्ञापन प्रकाशित करता है। इस तरह विज्ञापन भर्ती प्रक्रिया का एक प्रमुख सोपान है।

5) आवेदन पत्रों की संवीक्षा/छानबीन

घोषित समय के भीतर निर्धारित प्रारूप में आवेदन पत्र प्राप्त किये जाते हैं, इसके बाद उनका सूक्ष्म परीक्षण किया जाता है। आवेदन की न्यूनतम आवश्यक अर्हता या शर्तों को जो पूरा नहीं करते, उन सभी को इस समय छांट दिया जाता है, तथा जहां तक संभव होता है आवेदक को इस विषय में सूचित भी कर दिया जाता है।

प्रतियोगिता में शामिल होने हेतु न्यूनतम योग्यता को पूरा करने वाले उम्मीदवारों को उनके साक्षात्कार या परीक्षा की समय-सारणी के विषय में सूचना भेजी जाती है। आवश्यक होने पर योग्य अभ्यर्थियों को साक्षात्कार के लिये बुलावा पत्र (Call Letter) या परीक्षा में शामिल होने हेतु प्रवेश पत्र (Hall Ticket) भेजा जाता है, जिस पर परीक्षा की तिथि, समय, स्थान इत्यादि परीक्षा सम्बन्धी सभी आवश्यक जानकारी दी जाती है। इस अवस्था में आकर बहुत सारे अयोग्य और अक्षम अभ्यर्थियों का नाम भर्ती प्रक्रिया से निकाल दिया जाता है। फिर भी, यहां यह ध्यान देना चाहिए कि आवेदन पत्रों का सूक्ष्म परीक्षण कुशल अधिकारियों के द्वारा किया जाए, जिससे कि किसी भी सुयोग्य अभ्यर्थी के प्रति अन्याय न हो सके।

6) परीक्षा/साक्षात्कार, अन्य परीक्षण

सर्वोपयुक्त और सुयोग्य अभ्यर्थियों के चयन के लिये उनकी योग्यता और क्षमता की जांच करना आवश्यक है। यह कार्य लिखित परीक्षा या साक्षात्कार या किसी दूसरे प्रकार की जांच के द्वारा ही किया जा सकता है। ये परीक्षाएं किसी व्यक्ति की योग्यता जांच करने की औपचारिक प्रक्रिया है। परीक्षा के माध्यम से हम :

- क) किसी अभ्यर्थी की अर्हता जांच कर सकते हैं,
- ख) किसी अभ्यर्थी की श्रेणी या स्थिति निश्चित कर सकते हैं,
- ग) अभ्यर्थियों का योग्यता का क्रम निश्चित कर सकते हैं,
- घ) योग्य अभ्यर्थियों की सूची या रजिस्टर बना सकते हैं।

परीक्षा या साक्षात्कार उपरोक्त उद्देश्यों में से किसी एक की पूर्ति के लिए किया जाता है। सरकार की नीति एवं नौकरी के आवश्यकतानुसार, परीक्षा की स्कीम निश्चित की जाती है। इसलिए परीक्षा पद्धति विभिन्न प्रकार की होती है। परीक्षाएं भी विभिन्न प्रकार की होती हैं, जैसे अर्हक (qualifying) परीक्षा और मुख्य परीक्षा, सामान्य अध्ययन या तकनीकी परीक्षा, वस्तुपरक या निबन्धात्मक परीक्षा इत्यादि। परीक्षा के बाद सफल अभ्यर्थियों की एक सूची तैयार की जाती है।

साक्षात्कार या विविध प्रकार की जांच करने के लिए भी समरूप प्रक्रिया ही अपनायी जाती है। अन्त में सफल या योग्य अभ्यर्थियों की सूची तैयार की जाती है।

7) प्रमाणीकरण

परीक्षा, साक्षात्कार तथा विभिन्न प्रकार की जांच के बाद, सफल अभ्यर्थियों का नाम या क्रमांक समाचार पत्रों में या सूचना पट्ट पर घोषित किया जाता है। सफल एवं योग्य अभ्यर्थियों की सूची तैयार की जाती है जिसे कार्मिक संस्था जैसे संघ लोक सेवा आयोग के द्वारा प्रमाणित किया जाता है। प्रमाणित अभ्यर्थियों की यह सूची सरकार को इस अनुमोदन के साथ भेजी जाती है कि अभ्यर्थियों का चयन एवं नियुक्ति मात्र उसी अन्तिम सूची में से की जाए। संघ लोक सेवा आयोग जैसी संस्था का यह अन्तिम कार्य है। सामान्यता योग्य अभ्यर्थियों का चयन एवं नियुक्ति सरकार इसी प्रमाणित सूची में से ही करती है लेकिन अपवादस्वरूप, मात्र कुछ ठोस कारणों के आधार पर सरकार इस सूची में से किसी अभ्यर्थी का नाम हटा भी सकती है। किन्तु, ऐसा करने पर सरकार को संसद में इसका स्पष्टीकरण देना पड़ता है।

8) चयन

उपलब्ध, योग्य एवं प्रतिभासम्पन्न अभ्यर्थियों में से अभ्यर्थियों को चुनने की प्रक्रिया का नाम चयन है। यद्यपि अभ्यर्थियों की योग्यता की जांच लिखित एवं साक्षात्कार के द्वारा की जाती है और संघ लोक सेवा आयोग जैसी कार्मिक संस्थाओं के द्वारा योग्य अभ्यर्थियों को प्रमाणित भी किया जाता है, फिर भी, अन्तिम चयन सरकार की ज़िम्मेदारी है। कार्मिक संस्थाओं के द्वारा योग्य प्रमाणित अभ्यर्थियों की सूची भेजने के बाद भी अन्तिम रूप से किसी भी अभ्यर्थी का चयन निरस्त किया जाना सरकार के हाथ में है। किन्तु सामान्य प्रक्रिया इसी सूची में से अभ्यर्थियों का चयन करने की है। यदि सरकार यह पाये कि किसी विशेष अभ्यर्थी का पूर्व आचरण आपत्तिजनक रहा है, या वह किसी हिंसात्मक या राष्ट्रविरोधी या आपराधिक गतिविधियों में शामिल रहा है तो सरकार को उस अभ्यर्थी की नियुक्ति अस्वीकार करने का अधिकार है। अनेक देशों में इस उद्देश्य से पुलिस रिकार्ड का परीक्षण किया जाता है तथा अभ्यर्थी एवं उसके चरित्र के बारे में गुप्त जांच-पड़ताल भी की जाती है। यदि सरकार किसी अभ्यर्थी के ऊपर वर्णित सभी जांच-पड़ताल के परिणाम से संतुष्ट है तभी उसका नियुक्ति के लिए चयन किया जाता है।

भारत जैसे प्रजातांत्रिक देश में, सामान्यतया सरकार संघ लोक सेवा आयोग द्वारा अनुमोदित अभ्यर्थियों की सत्यापित सूची में से ही नियुक्तियाँ करती है। लेकिन किसी विशेष कारण से यदि किसी अभ्यर्थी का नाम निरस्त किया जाता है तो सरकार को इसका टोस, उपयुक्त और समुचित कारण संसद में बतलाना पड़ता है, क्योंकि प्रजातंत्र में अन्तिम रूप से सरकार ही जनता को उत्तर देने के लिए प्रतिबद्ध है।

9) नियुक्ति

उपयुक्त और अहर्ता प्राप्त अभ्यर्थियों के चयन के बाद, सरकार के द्वारा औपचारिक नियुक्ति की जाती है। यह ध्यान देने की बात है कि अन्य देशों में नियुक्तियां भारत की तरह संघ लोक सेवा आयोग जैसी कार्मिक संस्थाओं के द्वारा नहीं अपितु, एक सुयोग्य कार्यकारी प्राधिकारी के द्वारा की जाती है। किसी देश की सांविधानिक और कानूनी पद्धति के द्वारा यह निश्चित किया जाता है कि नियुक्ति का अधिकार किसके हाथ में होना चाहिये। मात्र वैधानिक रूप से मान्यता प्राप्त नियुक्ति अधिकारी के द्वारा या नाम से ही औपचारिक नियुक्ति पत्र प्रेषित किया जाता है। जैसे, भारत में केन्द्र सरकार में नियुक्तियां राष्ट्रपति के नाम से तथा राज्य सरकार में नियुक्तियाँ राज्यपाल के नाम से की जाती हैं।

सरकार द्वारा प्रेषित नियुक्ति पत्र विभिन्न प्रकार के होते हैं, यथा (क) स्थायी नियुक्ति, (ख) अल्पकालिक नियुक्ति, (ग) अनंतिम नियुक्ति, (घ) परिवीक्षाधीन नियुक्ति, तथा (ङ) अनिश्चित काल के लिए नियुक्ति।

आरम्भ में किसी भी अभ्यर्थी को स्थायी नियुक्ति पत्र नहीं दिया जाता है। सामान्यतया चयनित अभ्यर्थी को परिवीक्षा के आधार पर नियुक्त किया जाता है। परिवीक्षा की अवधि छः महीना, एक वर्ष या दो वर्ष तक की हो सकती है। परिवीक्षा की अवधि में अभ्यर्थी से विभिन्न पदों पर कार्य करने को कहा जाता है। निकटस्थ उच्चाधिकारी के द्वारा उनके क्रियाकलापों का मूल्यांकन किया जाता है एवं तदसंबन्धी सभी सूचना (रिपोर्ट) ये नियुक्ति अधिकारी को देते हैं। सफलतापूर्वक परिवीक्षावधि पूरी करने के पश्चात् अभ्यर्थी का सेवा में स्थायीकरण किया जाता है और तब उनकी सेवा स्थायी समझी जाती है। इन सब प्रक्रियों के बाद ही वह एक स्थायी सरकारी पद पर पदस्थापित किया जाता है।

10) स्थानन

सफलतापूर्वक परिवीक्षावधि को पूरा करने के बाद किसी अभ्यर्थी की सेवा का स्थायीकरण किया जाता है तथा उसे समुचित पद पर पदस्थापित किया जाता है। इसे स्थानन कहा जाता है। उसे उस पद से संबंधित किसी विशेष प्रकार के कार्य का उत्तरदायित्व सौंपा जाता है। कुछ वर्ष तक उसे उस पद पर कार्य करने का मौका दिया जाता है, जिससे कि वह अनुभव से कुछ सीख सके। कुछ मामलों में तो किसी अभ्यर्थी को पदस्थापित करने से पूर्व उसे उस विशेष कार्य से संबंधित प्रवेश-पूर्व या अभिमुख प्रशिक्षण दिया जाता है। किन्तु अन्य बहुत से मामलों में अभ्यर्थियों को सीधे अपने पद पर पदस्थापित किया जाता है, एवं उन्हें कार्य करते हुए ही सीखने की अनुमति दी जाती है।

बोध प्रश्न 1

- टिप्पणी: i) अपने उत्तर के लिए नीचे दिए गए स्थान का प्रयोग कीजिए।
ii) इकाई के अंत में दिए उत्तरों से अपने उत्तर मिलाइए।

1) कार्मिक प्रशासन में भर्ती का क्या महत्व है?

.....

.....

.....

.....

2) भर्ती प्रक्रिया के महत्वपूर्ण चरण/सोपान कौन-कौन से हैं?

.....

.....

.....

.....

9.4 भर्ती की विधियां

विश्व के विभिन्न देशों में भर्ती के विविध प्रकार या विधियों को अपनाया गया है। वे हैं:

- 1) प्रत्यक्ष या अप्रत्यक्ष भर्ती,
- 2) सकारात्मक या नकारात्मक भर्ती, तथा
- 3) सामूहिक या व्यक्तिगत भर्ती।

अब हम भर्ती की विविध विधियों को एक-एक करके समझ सकेंगे:

1) प्रत्यक्ष तथा अप्रत्यक्ष भर्ती

भर्ती की दो विधियां हैं: आन्तरिक भर्ती यानि पदोन्नति द्वारा भर्ती करना; और बाह्य उपलब्ध व्यक्तियों में से भर्ती करना। बाहर उपलब्ध उपयुक्त और योग्य अभ्यर्थियों की सरकारी विभागों में जब रिक्त पदों पर भर्ती की जाती है, तब उसे प्रत्यक्ष भर्ती कहा जाता है। लेकिन जब पहले से सेवारत उपयुक्त और अनुभवी अभ्यर्थियों के द्वारा रिक्त पद भरा जाता है, तब इसे पदोन्नति द्वारा अप्रत्यक्ष भर्ती कहा जाता है। भर्ती की दोनों विधियों के कुछ लाभ और हानियां हैं। लेकिन विश्व के सभी देशों में सिविल सेवा अधिकारी की भर्ती के लिए प्रत्यक्ष और अप्रत्यक्ष दोनों विधियों को अपनाया जाता है। सामान्यतया निम्नस्तरीय पदों को प्रत्यक्ष भर्ती तथा उच्चस्तरीय पदों को पदोन्नति यानि अप्रत्यक्ष भर्ती द्वारा भरा जाता है। विभिन्न देशों में उनकी राजनीतिक एवं प्रशासनिक नीतियों के अनुसार विवेकसम्मत और व्यावहारिक दोनों प्रकारों की भर्ती के समायोजन को अपनाया जाता है।

मेरिट सिद्धांत के आधार पर प्रत्यक्ष भर्ती तथा पदोन्नति द्वारा अप्रत्यक्ष भर्ती से निम्नलिखित तालिका में दर्शाई गई लाभ एवं हानियां होती हैं:

प्रत्यक्ष भर्ती (मेरिट सिद्धांत पर)	अप्रत्यक्ष भर्ती (पदोन्नति के द्वारा)
लाभ	हानियाँ
<ol style="list-style-type: none"> 1) यह सभी योग्य अभ्यर्थियों को सुअवसर प्रदान करता है। अतः यह प्रजातांत्रिक सिद्धांत है। 2) इसमें आपूर्ति के स्रोत विस्तृत हैं। 3) इसके द्वारा युवा और अतियोग्य अभ्यर्थी सिविल सेवा में आते हैं। 4) इसमें नये चेहरे, नये विचार और परिवर्तनशील तकनीकी, प्रशासकीय तथा सामाजिक, राजनैतिक अवस्थाओं का सेवाओं में प्रतिबिम्बन होता है। 5) इसमें परिवर्तनशील अवस्था तथा तकनीकों के साथ सेवा प्रगति कर सकती है। 6) इसमें कर्मचारीगण अपनी अर्हता बढ़ाने के लिए कठिन परिश्रम करते हैं। 	<ol style="list-style-type: none"> 1) जो सेवा में पहले से ही है, यह केवल उन्हीं सीमित अभ्यर्थियों को अवसर प्रदान करता है। अतः यह अप्रजातांत्रिक है। 2) इसमें आपूर्ति के स्रोत संकीर्ण एवं प्रतिबंधित हैं। 3) इसके द्वारा सक्षम अभ्यर्थियों को सिविल सेवा में प्रवेश के अवसर से नकारा जाता है। 4) इसमें प्रगतिरोध और रूढ़िवाद का भय रहता है तथा नये चेहरे, एवं नये विचार प्रवेश नहीं कर पाते हैं। 5) इसमें शीघ्र परिवर्तनशील संसार के साथ सिविल सेवा प्रगति नहीं कर सकती है। 6) इसमें कर्मचारीगण प्रोन्नति के अवसरों के लिए प्रतीक्षा करते रहते हैं।
हानियाँ	लाभ
<ol style="list-style-type: none"> 1) इसमें उतरदायित्वपूर्ण पदों पर अनुभवहीन युवकों को भर्ती किया जाता है जिनमें कम से कम आरंभ में अपने कर्तव्य निर्वाह के लिये दक्षता और आत्म-विश्वास का अभाव रहता है। 2) इसमें प्रत्यक्ष विधि के द्वारा नियुक्त अनुभवहीन युवकों के लिए प्रशिक्षण परमावश्यक हो जाता है। 3) इससे सरकारी सेवाओं में पहले से कार्य कर रहे लोगों की प्रोन्नति के अवसर, अवरोध हो जाते हैं। 4) इसमें यदि कर्मचारियों के प्रोन्नति के अवसर नहीं होते तो वे कुशलता और निष्ठा से कार्य नहीं करते हैं। 5) यह लोक सेवा आयोगों का कार्य भार अत्यधिक बढ़ा देता है। 6) इसमें यदि भविष्य में उन्नति के अवसर नहीं दिखेंगे तो कर्मचारी तथा अन्य योग्य और कार्यकुशल कर्मचारी भी दूसरे फायदेमन्द रोजगार में चले जायेंगे। 7) इसमें कर्मचारी के अनुभव, कठिन परिश्रम और कार्यकुशलता पूर्णरूपेण उपेक्षित रह जाती है। 8) परीक्षा, साक्षात्कार तथा अर्हता परीक्षण की अन्य विधियाँ अभ्यर्थियों की योग्यता एवं गुण निर्धारण की निर्दोष विधि तथा प्रमाण नहीं है। इसलिए प्रत्यक्ष भर्ती पद्धति कम विश्वसनीय है। 9) प्रत्यक्ष भर्ती पद्धति अधिक समय नष्ट करने वाली तथा अधिक खर्चीली है। 10) यदि सभी सर्वोच्च पदों को प्रत्यक्ष भर्ती के द्वारा भरा जायेगा तो सरकारी सेवा एक जीवन-वृत्ति सेवा (career service) नहीं बन पायेगी। युवक, पुराने और अनुभवी व्यक्तियों के स्वामी बन जायेंगे। 	<ol style="list-style-type: none"> 1) इसमें नियुक्त व्यक्तियों को प्रशासनिक और सरकारी कार्यों का अपेक्षित अनुभव रहता है। वे अपना कर्तव्य निर्वाह पूर्ण आत्म-विश्वास और उतरदायित्व के साथ करते हैं। 2) इस दीर्घ-अवधि के द्वारा नियुक्त व्यक्तियों के लिए दीर्घ-अवधि प्रशिक्षण आवश्यक नहीं है। 3) यह कर्मचारी के सेवा में प्रगति और तरक्की का अत्यधिक अवसर प्रदान करता है। 4) यह कर्मचारियों को प्रोन्नति हेतु कठिन परिश्रम करने को प्रोत्साहित करता है। वे सतत कुशलता और निष्ठा से कार्य करते रहते हैं। 5) यह लोक सेवा आयोगों का कार्य भार काफी हद तक कम कर देता है। 6) इसमें यदि प्रोन्नति के अवसर दिखेंगे तो कर्मचारीगण सेवा में स्थिर रहेंगे और सिविल सेवा का कार्य समर्थ एवं योग्य लोगों के लिए एक आकर्षण बिन्दु हो जाएगा। 7) इसमें कर्मचारी के कठिन परिश्रम, कार्यकुशलता और अनुभव का उपयोग देश की प्रगति के लिए किया जाता है। 8) कार्यानुभव वास्तव में व्यक्तियों के गुण को प्रकाशित करता है। अतः अप्रत्यक्ष भर्ती पद्धति अधिक विश्वसनीय है। 9) अप्रत्यक्ष भर्ती पद्धति कम समय नष्ट करने वाली तथा कम खर्चीली है। 10) प्रोन्नति जीवन वृत्ति सेवा (career service) का आवश्यक पहलू है। युवावस्था में आरंभ की गयी सिविल सेवा, उन्नति की आशा से सेवा निवृत्ति के समय तक भी सुचारु ढंग से की जाती है। प्रोन्नति के अवसरों के बिना जीवन वृत्ति सेवा टिक नहीं सकती है।

दोनों प्रकार के भर्तियों के गुणों और अवगुणों के अध्ययन के बाद हम इस निष्कर्ष पर पहुंचते हैं कि प्रत्येक पद्धति के कुछ सकारात्मक और कुछ नकारात्मक पहलु हैं। सरकारी कर्मचारियों की नियुक्ति की प्रक्रिया में हम किसी एक ही पद्धति को नहीं अपना सकते हैं। श्रेष्ठ फल प्राप्ति हेतु अच्छी भर्ती की पद्धति में, भर्ती की दोनों विधियों को मिलाना चाहिए। भारत सहित प्रायः सभी देशों की सरकारों ने भर्ती की प्रत्यक्ष और अप्रत्यक्ष दोनों विधियों को अपनाया है।

2) सकारात्मक और नकारात्मक भर्ती

जब भर्ती के अभिकरण सरकारी सेवाओं में भर्ती के लिए सक्रिय रूप से सर्वाधिक योग्य एवं अत्यधिक सक्षम अभ्यर्थियों की खोज करते हैं, तब यह भर्ती की सकारात्मक विधि कहलाती है। इसके विपरीत सुयोग्य अभ्यर्थियों का ध्यान आकर्षित किये बगैर अयोग्य और अनुपयुक्त अभ्यर्थियों को बाहर रखने के लिए भर्ती की नकारात्मक विधि को अपनाया जाता है। वर्तमान काल में सुयोग्य स्त्री एवं पुरुष अभ्यर्थियों को आगे लाने हेतु तथा उन्हें आकर्षित करने के लिये अनेक देशों में सकारात्मक विधि जैसे समाचार पत्रों में विज्ञापन, प्रचार साहित्य, सिनेमा स्लाइड्स इत्यादि को अपनाया जाता है। साथ ही, यदि आवेदकों की संख्या उपलब्ध रिक्त पदों की संख्या से बहुत अधिक है तो अयोग्य, अनुपयुक्त और कम सक्षम आवेदकों को बाहर रखने के लिए निष्कासन की नकारात्मक विधि को अपनाया जाता है।

3) सामूहिक या व्यक्तिगत भर्ती

जब एक बड़ी संख्या में गैर-तकनीकी सामान्य प्रकृति के रिक्त पदों को भरना होता है तब सामूहिक भर्ती की तकनीकों परीक्षा को अपनाया जाता है। सरकारी संस्थाओं में भारी संख्या में रिक्त पदों को भरने के लिए जन-संचार माध्यमों (Mass Media of Communication) के द्वारा विज्ञापन निकाला जाता है, तब परीक्षा तथा साक्षात्कार की प्रक्रिया को अपनाया जाता है। लेकिन जब कोई विशेष रिक्त पद, जिसमें विशिष्ट ज्ञान, कौशल या तकनीकी जानकारी एवं अनुभव अपेक्षित हो तब, व्यक्तिगत भर्ती पद्धति ही संभव और वांछनीय होती है, इस अवस्था में रिक्त पदों की संख्या जिन्हें भरा जाना है, बहुत कम होती है। भारत में लोक सेवा आयोगों द्वारा ये दोनों ही विधियां प्रयोग में लायी जाती हैं।

9.5 मेरिट पद्धति

विश्व के प्रायः सभी प्रजातांत्रिक देशों में भर्ती की मेरिट/योग्यता पद्धति को अपनाया गया है। योग्यता सिद्धांत के आधार पर, खुली प्रतियोगिता परीक्षा के द्वारा चयनित योग्य और अति उपयुक्त अभ्यर्थियों के द्वारा सरकारी सेवाओं में रिक्त पदों को भरा जाता है। खुली प्रतियोगिता का उद्देश्य अभ्यर्थियों की अर्हता योग्यता एवं क्षमता को आंकना है। यह कार्य प्रायः लिखित परीक्षा, मौखिक परीक्षा, साक्षात्कार, कार्य-निष्पादन परीक्षा, पूर्व अनुभव, तथा कार्य के पूर्व रिकार्ड के परीक्षण के द्वारा किया जाता है।

यद्यपि, यह समझा जाता है कि प्राचीन भारत और चीन में कर्मचारियों का चयन योग्यता सिद्धांत के आधार पर किया जाता था, किन्तु आधुनिक योग्यता सिद्धांत की उत्पत्ति अपेक्षाकृत नवीन है। सर्वप्रथम यह भारत तथा ब्रिटेन में क्रमशः 1854 तथा 1855 में प्रारंभ किया गया था। परन्तु, अमरीका में योग्यता सिद्धांत सबसे पहली बार 1883 में पेन्डेलटन एक्ट (Pendelton Act) के द्वारा तब लागू किया गया जब एक रोजगार खोजने वाले हतोत्साहित व्यक्ति द्वारा राष्ट्रपति गारफील्ड (Garfield) की हत्या कर दी गई।

मेरिट सिद्धांत अपनाने से पूर्व विश्व के विभिन्न देशों में निम्नांकित तीन पद्धतियां वर्तमान थी:

- 1) कार्यालयों में पदों का विक्रय (Sale of Offices),
- 2) प्रश्रय-पद्धति (Patronage System), और
- 3) इनामी पद्धति (Spoils System)।

क्रान्ति के पूर्व फ्रांस में रिक्त पदों को सार्वजनिक नीलामी के द्वारा सबसे ऊंची बोली लगाने वाले के हाथों बेचा जाता था। इससे राज्य के लिए राजस्व भी प्राप्त होता था, तथा यह धनवानों को सरकारी पद प्राप्ति हेतु समर्थ बनाता था और सरकार को प्रश्रय, पक्षपात एवं राजनीतिक हस्तक्षेप से मुक्त कर देता था।

ब्रिटेन तथा अन्य अनेक देशों में प्रश्रय पद्धति को अपनाया गया था। इसके अनुसार सरकारी सेवाओं में अभ्यर्थियों की नियुक्ति, नियुक्ति अधिकारी के द्वारा चयन के आधार पर की जाती थी। इसमें नियुक्ति अधिकारी उस अभ्यर्थी का चयन करता था, जिसे यह व्यक्तिगत या राजनीतिक आधार पर सहायता करना चाहता था। परिवार और रिश्तेदारी, व्यक्तिगत निष्ठा, राजनीतिक सम्बन्ध एवं सभी प्रकार के पक्षपात और भाई-भतीजावाद भर्ती की प्रश्रय पद्धति में शामिल थे। 19वीं शताब्दी के प्रायः उत्तरार्द्ध तक यह पद्धति भारत तथा यूरोप में प्रचलित थी।

इनामी पद्धति अमरीका में प्रचलित थी, जहां निर्वाचन में जीतने वाली पार्टी के द्वारा इनाम देने के रूप में सरकारी सेवाओं में नियुक्ति की जाती थी। जब कोई नयी पार्टी सत्ता में आती थी, तो वह पूर्व सरकार द्वारा नियुक्त सभी सरकारी कर्मचारियों को बरखास्त कर देती थी। इसके बाद डाकिया से लेकर सचिव स्तर तक के सभी रिक्त पदों में निष्ठा या सहानुभूति रखने वाले या जो नवनिर्वाचित राष्ट्रपति के प्रति व्यक्तिगत रूप से निष्ठावान रहते थे, उन्हें ही सरकारी कर्मचारी के रूप में नियुक्त किया जाता था। अमरीका में यह पद्धति 1883 में पेन्डलटन ऐक्ट (Pendleton Act) के पास होने तथा योग्यता पद्धति के आरंभ होने तक एक शताब्दी से भी अधिक समय तक प्रचलित रही।

प्रजातांत्रिक भावनाओं की वृद्धि तथा प्रशासन की जटिलताओं के कारण उपरोक्त भर्ती की विधियां अब पुरानी हो गयी हैं। योग्यता और क्षमता के आधार पर भर्ती करना विश्व के प्रायः सभी प्रजातांत्रिक देशों के द्वारा स्वीकार किया गया है। प्रश्रय या इनामी पद्धति अब कहीं भी प्रचलन में नहीं है। इसके विपरीत, वर्तमान काल में सार्वभौमिक रूप से भर्ती की योग्यता पद्धति को स्वीकार किया गया है।

9.6 मेरिट परीक्षण की विधियाँ

हम देख चुके हैं कि बहुत देशों में सिविल सेवा अधिकारी की नियुक्ति क्षमता और योग्यता के आधार पर होती है। इसलिए प्रश्न यह उठता है कि मेरिट/योग्यता की जांच किसे करनी चाहिए तथा योग्यता निर्धारण और जांच करने की कौन सी विधियां अपनानी चाहिए? सभी देशों में यह स्वीकार किया गया है कि प्रशासन में भर्ती योग्यता सिद्धांत के अंतर्गत एक केन्द्रीय, निष्पक्ष और गैर-राजनीतिक और स्वतंत्र कार्मिक संस्था जैसे संघ लोक सेवा आयोग को सौंपा जाए। अभ्यर्थियों की क्षमता एवं योग्यता की जांच सरकार द्वारा नियुक्त ऐसी केन्द्रीय कार्मिक संस्था के द्वारा की जाती है।

सामान्यतया अभ्यर्थियों की योग्यता की जांच किसी एक या निम्नांकित विधियों के संयोजन द्वारा की जाती है।

1) लिखित परीक्षा

बुद्धि, स्मरणशक्ति, ज्ञान कल्पना तथा सूचनाओं की तर्कसंगत हेतु क्षमताओं की जांच करने के लिए लिखित परीक्षा एक सामान्य विधि है।

लिखित परीक्षाएं दो प्रकार की होती हैं-

क) मुक्त उत्तर या निबन्धात्मक, तथा

ख) लघु उत्तर या वस्तुपरक

भारत में निबन्धात्मक परीक्षाएं सामान्य हैं। प्रश्न-पत्र में कुछ प्रश्न होते हैं और अभ्यर्थियों को दो से तीन घंटे में पूर्ण रूप से विस्तृत निबन्धात्मक उत्तरों को लिखना होता है। इस विधि से अभ्यर्थियों की सामान्य बौद्धिक क्षमता, तथ्यपरक सूचना, अभिव्यक्ति की क्षमता, स्मरणशक्ति, तर्क पूर्ण विश्लेषण की योग्यता एवं विचारों में स्पष्टता इत्यादि के सम्बन्ध में जांच होती है। लेकिन निबन्धात्मक परीक्षा पद्धति में एक कठिनाई है। इसका मूल्यांकन कठिन और व्यक्तिनिष्ठ होता है जो परीक्षक की योग्यता पर निर्भर करता है। यह वस्तुनिष्ठ नहीं होती है।

दूसरी प्रकार की परीक्षा लघुउत्तरीय या वस्तुपरक होती है। इस प्रकार के प्रश्न-पत्र में बहुत सारे प्रश्न होते हैं, तथा निर्दिष्ट समय के भीतर इन प्रश्नों का लघु उत्तर देना होता है। इसमें अभ्यर्थी को यह बताने के लिए कहा जाता है कि दिया गया कथन सही या गलत है। उसे दिये गये उत्तरों की श्रृंखला में से सही उत्तर निर्दिष्ट करना होता है, रिक्त स्थानों को सही शब्दों से भरना होता है और विभिन्न कथनों को सही-सही मिलाने को कहा जाता है। अभ्यर्थी को विस्तृत उत्तर लिखने को नहीं कहा जाता है, अपितु प्रश्न-पत्र पर ही सही का निशान लगाने को कहा जाता है। इस प्रकार की वस्तुपरक परीक्षा अभ्यर्थी की तथ्यात्मक सूचना और सही ज्ञान को जांचने में उपयोगी होती है। इससे तत्काल अभ्यर्थी की शीघ्र निर्णय लेने की क्षमता और स्मरण शक्ति की भी जांच हो जाती है। इस प्रकार की वस्तुपरक परीक्षा को बनाना और आकलन करना भी वस्तुनिष्ठ ही होता है और परीक्षक के आत्मनिष्ठ निर्धारण के लिए कोई स्थान नहीं रहता है। बड़ी संख्या में अभ्यर्थियों की योग्यता और क्षमता को जांचने की यह सरल, विश्वसनीय और निष्पक्ष विधि है।

अनेक देशों में इन दोनों प्रकार की परीक्षाओं का प्रचलन है। उच्च स्तर पर जहां ज्ञान, अभिव्यक्ति और तार्किक चिंतन आवश्यक है वहां निबन्धात्मक परीक्षा को ही प्रमुखता दी जाती है। निम्न स्तर पर जहां अभ्यर्थियों की संख्या बहुत अधिक होती है, वहाँ वस्तुपरक परीक्षा को ही प्रमुखता दी जाती है। कभी-कभी तो अभ्यर्थियों की सामान्य ज्ञान, योग्यता तथा बौद्धिक क्षमता को जांचने के उद्देश्य से लिखित परीक्षा भी आयोजित की जाती है। भारत और ब्रिटेन में कुछ अनिवार्य सामान्य प्रश्न पत्रों जैसे सामान्य ज्ञान तथा सामान्य अंग्रेजी इत्यादि में लिखित परीक्षाएं ली जाती हैं। साथ ही, अभ्यर्थियों की रुचि के अनुसार, कुछ शैक्षणिक वैकल्पिक प्रश्न-पत्रों की भी परीक्षा ली जाती है, जो प्रायः महाविद्यालय तथा विश्वविद्यालय स्तर के पाठ्यक्रमों से लिया जाता है। इस प्रकार की परीक्षा के पीछे यह तर्क दिया जाता है कि प्रशासन में विशिष्ट ज्ञान की अपेक्षा बौद्धिक क्षमता अधिक आवश्यक है। यह समझा जाता है कि एक तेज और तीक्ष्ण बुद्धिवाला व्यक्ति सभी प्रकार के प्रशासनिक कार्यों के लिए उपयोगी है।

अमरीका और फ्रांस जैसे देशों में इस प्रकार के तर्क को स्वीकार नहीं किया गया है। वहां विभिन्न सेवाओं और पदों की विशेष आवश्यकताओं से संबंधित अभ्यर्थियों के विशिष्ट विषयों के ज्ञान की जांच करने के लिए लिखित परीक्षाएं ली जाती हैं। उदारणार्थ, पुलिस विभाग में नियुक्ति के लिए अभ्यर्थी के कानून, अपराध विज्ञान तथा भूगोल के ज्ञान, तथा वित्त-विभाग में भर्ती के लिए अभ्यर्थी के वित्त, लेखाशास्त्र, अर्थशास्त्र आदि के ज्ञान की जांच लिखित परीक्षा द्वारा की जाती है। इसलिए इन देशों में भारत जैसी सामान्य संयुक्त प्रतियोगिता परीक्षा संभव नहीं है। वहां विभिन्न सेवाओं के लिए अलग-अलग परीक्षाएं आयोजित की जाती हैं।

2) मौखिक परीक्षा/साक्षात्कार

लिखित परीक्षाएं उम्मीदवार के व्यक्तित्व और व्यक्तिगत गुणों को ठीक-ठीक प्रदर्शित नहीं कर सकती। एक सफल प्रशासक होने के लिए, व्यक्ति में कुछ विशेष गुण जैसे धैर्य, पहलशक्ति, समय की सूझ, सतर्कता, निर्णय लेने का सामर्थ्य, संचालन शक्ति, स्पष्टता और नेतृत्व के गुण होने चाहिए। अतः लिखित परीक्षा के दोषों को सुधारने के लिए मौखिक परीक्षा आवश्यक है।

मौखिक परीक्षा या साक्षात्कार विभिन्न प्रकार के होते हैं। उदाहरणार्थ, विश्वविद्यालयों में ली गयी मौखिक परीक्षा जो अभ्यर्थी और परीक्षक के मध्य वार्तालाप के रूप में होती है, उसे मौखिक (Viva Voce Test) परीक्षा जांच कहा जाता है। प्रशासनिक सेवाओं में भर्ती के लिए साक्षात्कार लिखित परीक्षा का पूरक है, एवं यह अभ्यर्थी के पूरे व्यक्तित्व को आंकने के अभिप्राय से लिया जाता है। इस प्रकार के साक्षात्कार को व्यक्तित्व परीक्षण कहा जाता है। कभी-कभी तो साक्षात्कार अनुपयुक्त अभ्यर्थियों को छांटने के उद्देश्य से किया जाता है। लेकिन इस प्रकार का साक्षात्कार लिखित परीक्षा से पहले ही लिया जाता है। विशिष्ट पदों के लिए उस विषय के विशेषज्ञों द्वारा साक्षात्कार लिया जाता है, जिसमें अभ्यर्थियों की विशेषज्ञता, निपुणता तथा ज्ञान को जांचा जाता है। साथ ही, अभ्यर्थियों के अनुभव एवं कार्य के पूर्व रिकार्डों की भी जांच की जाती है।

किसी अभ्यर्थी के व्यक्तिगत गुण सम्बंधित नौकरी के लिए उसकी उपयुक्तता को आंकने के लिए उपरोक्त सभी प्रकार के साक्षात्कार लिये जाते हैं। सामान्य रूप से यह लिखित परीक्षाओं की प्रणाली के द्वारा संभव नहीं है। वर्तमान समय में सामूहिक परीक्षण भी सामान्य रूप से किया जा रहा है। बहुत से देशों में अभ्यर्थियों के व्यक्तित्व और व्यक्तिगत गुण जैसे व्यवहार, तीक्ष्णता, अनुकूलनशीलता, नेतृत्व गुण, आत्मविश्वास और पहलशक्ति इत्यादि के परीक्षण के लिए सामूहिक चर्चा, सामूहिक बैठकें एवं सामूहिक व्यवहार परीक्षाएं आयोजित की जाती हैं।

3) कार्य-निष्पादन परीक्षण

कुछ इस प्रकार की सेवाएं हैं जिनमें किसी विशेष व्यापार, शिल्प या कार्य में निपुण और प्रशिक्षित व्यक्तियों की आवश्यकता होती है, जैसे मैकेनिक, चालक, आशुलिपिक, टंकण, इलेक्ट्रिशियन इत्यादि। इन सब पदों के लिए अभ्यर्थियों का चयन करने हेतु कार्य-निष्पादन करके यह दिखाने को कहा जाता है कि वे इन कार्यों को कितनी कुशलता से कर सकते हैं। उनके तकनीकी शब्द, औजार, विधियां इत्यादि के ज्ञान को आंकने के लिए कार्य-निष्पादन परीक्षण को लिखित परीक्षा के साथ जोड़ा जा सकता है।

4) पूर्व-कार्य के रिकार्ड का मूल्यांकन

बहुत से ऐसे पद हैं जिनके लिए लिखित परीक्षा और/या साक्षात्कार उपयुक्त नहीं होते हैं। वकालत, चिकित्सा, इन्जिनियरिंग एवं वैज्ञानिक तथा इसी प्रकार की अन्य सेवाओं में विशिष्ट और तकनीकी पदों के रिक्त स्थानों को अभ्यर्थियों के अर्हता, अनुभव तथा कार्य के पूर्व रिकार्ड के आकलन के पश्चात् ही भरा जाता है। वांछित न्यूनतम अर्हता को पूरा करने वाले आवेदकों को उनकी अर्हता, पूर्व-अनुभव एवं सेवा रिकार्ड इत्यादि सम्बंधी प्रमाण-पत्रों को प्रस्तुत करने के लिए कहा जाता है। अभ्यर्थियों के द्वारा पेश किये गए प्रमाण-पत्रों की विशेषज्ञों के एक बोर्ड द्वारा जांच की जाती है, तथा बोर्ड अभ्यर्थियों से व्यक्तिगत रूप से मिलकर तथा साक्षात्कार के पश्चात् ही उनका चयन करता है। सरकारी सेवाओं में उच्चस्तरीय वैज्ञानिक, तकनीकी एवं विशिष्ट पदों पर नियुक्ति के लिए इस विधि का उपयोग किया जाता है। विश्वविद्यालय के अध्यापकों की भर्ती भी इसी विधि से की जाती है।

5) शारीरिक परीक्षण

यह आवश्यक है कि सरकारी सेवकों का स्वास्थ्य अच्छा हो। यदि वे शारीरिक रूप से स्वस्थ नहीं होंगे तो सेवा में अपना सर्वोत्तम योगदान नहीं दे पायेंगे। इसलिए प्रायः यह अनिवार्य है कि सरकारी सेवा प्रारंभ करने से पूर्व प्रत्येक व्यक्ति डाक्टरी जांच कराए। शारीरिक स्वस्थता प्रमाण-पत्र प्राप्त करने के उपरान्त ही किसी व्यक्ति का अन्तिम रूप से चयन किया जायेगा। इसके अतिरिक्त पुलिस, सशस्त्र बलों, मैनुअल (शारीरिक) और क्षेत्रीय (Field) सेवाओं में शारीरिक जांच अनिवार्य है।

6) मनोवैज्ञानिक परीक्षण

बहुत से देशों में मनोवैज्ञानिक परीक्षण आरम्भ किया गया है। उच्चस्तरीय पदों पर भर्ती हेतु अभ्यर्थियों की बुद्धि, मानसिक योग्यता एवं प्रौढ़ता की जांच को आवश्यक समझा जाता है। मनोवैज्ञानिक जांच को अपनाने से अभ्यर्थियों की अभिक्षमता की भी जांच हो जाती है। यह जांच अन्य जांचों की मात्र पूरक है। यह चयन करने की कोई पूर्ण और स्वतंत्र विधि नहीं है।

हम निष्कर्ष के तौर पर यह कह सकते हैं कि भर्ती की योग्यता पद्धति प्रायः सभी देशों में सामान्य है। इकाई के इस भाग में हमने योग्यता जांच की विविध विधियों का अध्ययन किया है जैसे लिखित परीक्षा, साक्षात्कार, कार्य-निष्पादन परीक्षण, पूर्व-कार्य के रिकार्ड का मूल्यांकन, शारीरिक और मनोवैज्ञानिक परीक्षण इत्यादि। सरकारी नौकरियों में उपयुक्त एवं योग्य अभ्यर्थियों की भर्ती के लिए इन सभी विधियों का उपयोग किया जाता है। सेवा में सर्वोत्तम एवं योग्य व्यक्तियों को पाना ही इन सबका चरम उद्देश्य है।

बोध प्रश्न 2

टिप्पणी: i) अपने उत्तर के लिए नीचे दिए गए स्थान का प्रयोग कीजिए।

ii) इकाई के अंत में दिए उत्तरों से अपने उत्तर मिलाइए।

1) विभिन्न देशों में अपनायी जाने वाली भर्ती के विविध प्रकार या विधियों की चर्चा कीजिए।

2) मेरिट परीक्षण की विभिन्न विधियों की व्याख्या कीजिए।

9.7 श्रेष्ठ भर्ती पद्धति की अनिवार्यता

अब तक हम विभिन्न देशों में प्रयोग की जाने वाली भर्ती की विविध पद्धतियों का अध्ययन कर चुके हैं। हम जानते हैं कि भर्ती कार्मिक प्रशासन का सबसे महत्वपूर्ण चरण है। यदि भर्ती की नीति अच्छी नहीं है तो असक्षम और अयोग्य लोग सिविल सेवा में चले आयेंगे तथा वे देश की प्रशासनिक व्यवस्था को छिन्न-भिन्न कर देंगे। इसलिए यह आवश्यक है कि भर्ती की नीति सुनियोजित और निर्दोष हो। यह भी समझना आवश्यक है कि एक श्रेष्ठ भर्ती नीति की क्या अनिवार्यताएँ होती हैं? भर्ती की पद्धति को क्या अच्छा एवं विवेकशील बनाता है? इकाई के इस खंड में हम इसी प्रश्न पर चर्चा करने जा रहे हैं।

1) **भर्ती की नीति सकारात्मक होनी चाहिए**

इसकी योजना सरकारी सेवाओं में सर्वोत्तम, अत्यधिक कार्यसक्षम तथा योग्य व्यक्तियों को आकर्षित करने के लिए होनी चाहिए।

2) **भर्ती की नीति प्रजातांत्रिक होनी चाहिए**

इसकी योजना अत्यधिक योग्य एवं सक्षम व्यक्तियों को अवसर प्रदान करने की होनी चाहिए। सरकारी सेवाओं में रिक्त स्थानों के बारे में आपूर्ति करने वाले सभी स्रोतों को सूचित करना चाहिए।

3) **भर्ती की नीति आकर्षक होनी चाहिए**

सरकारी सेवाओं के लिए इसे स्थायी रूप से अच्छे रोजगार क्षेत्र का निर्माण करना चाहिए। सर्वाधिक प्रतिभाशाली व्यक्तियों को सरकारी सेवाओं में लाने के लिए आकर्षक साहित्य और प्रचार-तकनीक का प्रयोग करना चाहिए तथा यह कार्य निरन्तर चलते रहना चाहिए।

4) **भर्ती नीति निष्पक्ष तथा अराजनीतिक होनी चाहिए**

सर्वप्रथम भर्ती संघ लोक सेवा आयोग जैसे एक स्वतंत्र, निष्पक्ष तथा अराजनीतिक संस्था के द्वारा की जानी चाहिए। सिविल सेवा अधिकारी की भर्ती में सरकार या राजनेताओं के द्वारा किसी प्रकार का हस्तक्षेप नहीं होना चाहिए। संघ लोक सेवा आयोग द्वारा चयनित तथा अनुमोदित अभ्यर्थियों को ही सामान्य रूप से सरकार भर्ती करे।

5) **भर्ती योग्यता सिद्धांत पर आधारित होनी चाहिए**

अभ्यर्थियों की क्षमता एवं योग्यता की जांच के पश्चात् केवल योग्य, सक्षम, एवं प्रतिभाशाली

अभ्यर्थियों को ही भर्ती किया जाना चाहिए।

6) **भर्ती करने वाली संस्थाओं को योग्यता जांच की आधुनिक एवं वैज्ञानिक पद्धति को अपनाना चाहिये**

अभ्यर्थियों की योग्यता और क्षमता जांच करने के लिए यह आवश्यक है कि लिखित एवं मौखिक परीक्षाओं के लिए वैज्ञानिक तथा नवीनतम पद्धति का प्रयोग होना चाहिए। समय-समय पर इन पद्धतियों का पुनरावलोकन किया जाना चाहिए तथा नई अत्याधुनिक पद्धतियों को अपनाया जाना चाहिए।

7) **भर्ती नीति में प्रत्यक्ष एवं अप्रत्यक्ष भर्ती पद्धतियों का सुन्दर समायोजन होना चाहिए**

पहले से ही सेवारत योग्य एवं प्रतिभाशाली अभ्यर्थियों को पदोन्नति दी जानी चाहिए तथा उन्हें उच्च पदों पर नियुक्त भी किया जाना चाहिए। ऐसे समय पर प्रत्यक्ष रूप से नये प्रतिभासम्पन्न नवयुवकों को भी भर्ती किया जाना चाहिए। सर्वोत्तम सफलता तथा अच्छी भर्ती नीति हेतु दोनों पद्धतियों का समायोजन करना चाहिए।

8) **उचित व्यक्ति का उचित पद पर स्थानन**

चयन प्रक्रिया की समाप्ति के पश्चात् अभ्यर्थियों को इस प्रकार से स्थानन करना चाहिए जिससे कि उचित व्यक्ति का उचित सेवा में स्थानन हो सके। यानि कि ऐसा कार्य जो उस व्यक्ति के लिए उचित हो तथा उसकी अर्हता एवं क्षमताओं को ध्यान में रखते हुए उसका स्थानन किया जाए।

9.8 भारत में भर्ती की पद्धति

भारत में निम्नलिखित सेवाएं हैं:

- 1) अखिल भारतीय सेवाएं (जैसे भारतीय प्रशासनिक सेवा, भारतीय पुलिस सेवा, एवं भारतीय वन सेवा),
- 2) केन्द्रीय सेवाएं (समूह क, ख, ग तथा घ), तथा
- 3) राज्य सेवाएं।

हमारे यहाँ भर्ती पद्धति ब्रिटिश प्रतिमान पर आधारित है। अभ्यर्थियों की सामान्य योग्यता और बुद्धि परीक्षण खुली प्रतियोगिता पद्धति के अन्तर्गत मेरिट पद्धति पर आधारित है। भारतीय संविधान के अन्तर्गत अखिल भारतीय सेवाओं तथा केन्द्रीय सेवाओं में भर्ती करने का कार्यभार संघ लोक सेवा आयोग को सौंपा गया है। समूह क और ख की भर्ती की जिम्मेदारी संघ लोक सेवा आयोग की है। राज्य सेवाओं के केस में भर्ती का कार्य राज्य के राज्य लोक सेवा आयोग को सौंपा गया है।

अखिल भारतीय सेवाओं तथा उच्च केन्द्रीय सेवाओं के लिए संघ लोक सेवा आयोग संयुक्त प्रतियोगिता परीक्षा आयोजित करता है। भर्ती के लिए लिखित एवं मौखिक परीक्षाओं का सुव्यवस्थित आयोजन किया जाता है। उच्चस्तरीय पदों के लिए स्नातकों को ही प्रतियोगिता परीक्षाओं में बैठने की अनुमति दी जाती है। अखिल भारतीय सेवाओं तथा उच्चस्तरीय केन्द्रीय सेवाओं के लिए संघ लोक सेवा आयोग संयुक्त सिविल सेवा परीक्षा आयोजित करता है। संघ लोक सेवा आयोग दो क्रमिक चरणों में परीक्षा आयोजित करता है।

प्रवेश की आयु और प्रयासों की संख्या

द्वितीय प्रशासनिक सुधार आयोग ने सिविल सेवा परीक्षा में बैठने की अनुमत्य आयु और प्रयासों की संख्या की सिफारिश की है। इन सिफारिशों के आधार पर सिविल सेवा परीक्षा, 2015 से इन परिवर्तनों को लागू करने का निर्णय लिया गया। संघ लोक सेवा आयोग ने 23.05.2015 के परीक्षा नोटिस संख्या 09/2015-सी.एस.पी. के अनुसार, परीक्षा के वर्ष की 1 अगस्त को अभ्यर्थी की आयु 21 वर्ष से कम तथा 32 वर्ष से अधिक नहीं होनी चाहिए। जाति आरक्षण के संदर्भ में, निर्धारित आयु सीमा अलग-अलग है। अनुसूचित जाति/अनुसूचित जनजाति के अभ्यर्थियों के लिए ऊपरी आयु सीमा 37 वर्ष और अन्य पिछड़ा वर्ग के लिए 35 वर्ष है। इस परिप्रेक्ष्य में अन्य कारकों के संदर्भ में कुछ पिछड़े हुए अभ्यर्थियों और शारीरिक रूप से विकलांगों के लिए ऊपरी आयु सीमा में भी छूट दी गई है। (और अधिक जानकारी के लिए आयोग की वेबसाइट <http://upsc.gov.in> देखिए।)

सिविल सेवा परीक्षा के लिए अनुमत्य प्रयासों की अनारक्षित अभ्यर्थियों के लिए संख्या 6 है और पात्र अन्य पिछड़ा वर्ग के अभ्यर्थियों के लिए 9 है। अनुसूचित जाति/अनुसूचित जनजाति के अभ्यर्थियों के मामले में प्रयासों की संख्या संबंधी प्रतिबंध लागू नहीं होगा। शारीरिक रूप से विकलांगों को उतने प्रयासों की अनुमति है जितने उनके समुदाय के अभ्यर्थियों को अनुमति है जो शारीरिक रूप से विकलांग नहीं हैं। लेकिन, अगर शारीरिक रूप से विकलांग अभ्यर्थी सामान्य श्रेणी का है तो उसे केवल नौ प्रयासों की अनुमति है।

सिविल सेवा परीक्षा के निम्नलिखित दो चरण हैं।

1) सिविल सेवा (प्रारंभिक) परीक्षा (वस्तुपरक)

इस परीक्षा में दो प्रश्न पत्र होते हैं। दोनों ही प्रश्न पत्र वस्तुपरक होते हैं। ये प्रश्न पत्र अधिकतम 400 अंकों के होते हैं। इस प्रकार, ये दोनों 200-200 अंकों के अनिवार्य प्रश्न पत्र हैं। जो अभ्यर्थी प्रारंभिक परीक्षा उत्तीर्ण कर लेते हैं, केवल उन्हीं को मुख्य परीक्षा में बैठने की अनुमति दी जाती है।

2) सिविल सेवा (प्रधान) परीक्षा (लिखित और मौखिक)

मुख्य परीक्षा के दो भाग होते हैं – लिखित परीक्षा; और साक्षात्कार परीक्षण। लिखित परीक्षा में नौ प्रश्न पत्र होते हैं।

अर्हक प्रश्न पत्र

प्रश्न पत्र क : 300 अंक (प्रश्न पत्र क और ख अर्हक प्रकृति के हैं। इन प्रश्न पत्रों के प्राप्तांकों की कोटिनिर्धारण में गणना नहीं की जाएगी।)

प्रश्न पत्र ख : 300 अंक

वरीयता क्रम के लिए परिगणित किए जाने वाले प्रश्न पत्र

प्रश्न पत्र-I

निबंध : 250 अंक

प्रश्न पत्र-II से V

सामान्य अध्ययन : 1000 अंक (चार प्रश्न पत्र, प्रत्येक प्रश्न पत्र 250 अंकों का)

वैकल्पिक विषय : 500 अंक (दो प्रश्न पत्र, प्रत्येक प्रश्न पत्र 250 अंकों का)

उप-योग (लिखित परीक्षा) : 1750 अंक

व्यक्तित्व परीक्षण : 275 अंक

कुल योग : 2025 अंक

प्रश्न पत्र अंग्रेजी और हिंदी, दोनों भाषाओं में तैयार किए जाते हैं।

जो अभ्यर्थी लिखित परीक्षा उत्तीर्ण कर लेते हैं, उन्हें संघ लोक सेवा आयोग द्वारा आयोजित (275 अंक के) साक्षात्कार के लिए बुलाया जाता है। लिखित और मौखिक परीक्षा में प्राप्त अंकों को जोड़ा जाता है, और उसके आधार पर योग्यता सूची तैयार की जाती है। केंद्रीय सेवाओं में समूह 'क' और समूह 'ख' के लिए भर्ती करने का उत्तरदायित्व संघ लोक सेवा आयोग का है।

केंद्रीय सेवाओं के समूह 'ग' और समूह 'घ' के कर्मचारियों के चयन का कार्यभार एक अलग भर्ती करने वाली संस्था को सौंपा गया है। इसे कर्मचारी चयन आयोग कहा जाता है। केंद्र सरकार में लिपिक, सचिवालयी और टाइपिस्टों के चयन के लिए यह आयोग प्रतियोगिता परीक्षा आयोजित करता है। आयोग सफल उम्मीदवारों की सूची संबंधित मंत्रालयों को भेज देता है। शेष रोजमर्रा का काम उन मंत्रालयों द्वारा स्वयं किया जाता है, जिनमें ये पद रिक्त होते हैं।

द्वितीय प्रशासनिक सुधार आयोग ने यह सिफारिश की है कि जब तक सरकारी कर्मचारी अनिवार्यतः प्रवेशन प्रशिक्षण प्राप्त न कर लें, उसे नियमित पद न दिया जाए।

कुल मिलाकर इन सभी सेवाओं के प्रबंधन का दायित्व कार्मिक, लोक शिकायत एवं पेंशन मंत्रालय तथा वित्त मंत्रालय का है। सभी राज्यों में राज्य लोक सेवा आयोग का गठन किया गया है। वे राज्य की उच्च-स्तरीय सिविल सेवाओं में भर्ती के लिए संघ लोक सेवा आयोग की चयन पद्धति का ही अनुसरण करते हैं। राज्य की समूह 'ग' और समूह 'घ' श्रेणी के लिए अनेक राज्यों ने राज्य कर्मचारी चयन बोर्ड अथवा क्षेत्रीय चयन बोर्डों का भी गठन किया है।

भारतीय रेलवे, भारतीय लेखा परीक्षा तथा लेखा विभाग, औद्योगिक प्रतिष्ठान तथा सार्वजनिक क्षेत्र के उपक्रम की अपनी अलग भर्ती करने की व्यवस्था है। ये सब संघ लोक सेवा आयोग के अन्तर्गत केन्द्रीय भर्ती योजना से बाहर रखे गये हैं।

स्थानीय स्तर पर, विभिन्न राज्यों में नगरपालिका सेवाओं में तीन प्रकार की पद्धतियाँ प्रचलित हैं। ये पद्धतियाँ हैं – अलग, सम्मिलित और एकीकृत। राजस्थान, उत्तर प्रदेश, पंजाब और हरियाणा में नगरपालिका सेवाएँ पर्यवेक्षकीय और लिपिकीय स्तरों तक 'सम्मिलित' हैं। लेकिन, निम्नतम स्तर पर कर्मचारियों की भर्ती और नियंत्रण नगरपालिका प्राधिकरणों द्वारा किया जाता है। पश्चिम बंगाल, महाराष्ट्र और गुजरात में 'अलग' कार्मिक मॉडल काम करता है। इस मॉडल के अंतर्गत नगरपालिका निकायों को अपने कार्मिकों की भर्ती तथा प्रबंध करने का अधिकार है, बशर्ते संबंधित राज्य सरकार ने विनियमन किया हो। पंचायती राज संस्थाओं के मामले में, उच्चतर स्तर के अधिकांश प्रशासनिक पदों पर अखिल भारतीय सेवाओं अथवा राज्य सेवा में से कार्मिक रखे जाते हैं।

9.9 आरक्षण की आवश्यकता

भारत में कुछ विशेष समुदायों के लोग, खासकर अनुसूचित जातियां, अनुसूचित जनजातियां, निम्न स्तरीय जातियां एवं विभिन्न उपजातियां सुविधाओं का अभाव झेलने के लिए स्थायी रूप से अभिशप्त थीं। शताब्दियों का बहिष्कार, गरीबी, उत्पीड़न, दमन एवं सभी प्रकार के शोषण ने उन जातियों और समुदायों पर भयानक छाप छोड़ी है। इतिहास ने उन्हें स्थायी असुविधा के गर्त में धकेल दिया और आर्थिक, शैक्षणिक एवं सामाजिक दृष्टि से पिछड़ी परिस्थिति में ही छोड़ दिया। इसलिए उन व्यक्तियों के प्रति विशेष व्यवहार, अतीत के पक्षपात के आधार पर और भविष्य में उन्नति के लिए न्यायसंगत माना गया। इस प्रकार के विशेष व्यवहार से आशा की जाती है कि यह असमानता और अतीत के अन्याय के प्रभावों को समाप्त कर देगा। यह भी अवलोकन किया गया है कि उनके साथ यह विशेष व्यवहार और कुछ नहीं अपितु समानतावाद और सामाजिक न्याय है।

9.10 सांविधानिक सुरक्षा

भारतीय संविधान सरकारी नौकरियों में सभी को समान अवसर प्रदान करने की गारंटी देता है। भारतीय संविधान के अनुच्छेद 16(4), 335, 341 तथा 342 में अनुसूचित जाति, अनुसूचित जनजाति और अन्य सामाजिक और शैक्षिक पिछड़े वर्गों के लिए सेवाओं में आरक्षण का प्रावधान है। साथ ही, संविधान का अनुच्छेद 16 खण्ड 4 यह अनुमति देता है कि किसी भी पिछड़े वर्ग के व्यक्तियों के लिए सरकार, स्थान या पद आरक्षित कर सकती है, जिन्हें वह इस योग्य समझती है। संविधान का अनुच्छेद 335 सरकार को यह अधिकार देता है कि यह समाज के पिछड़े और दलित वर्ग के व्यक्तियों को विशेष सुविधा प्रदान कर सकती है। लोक सेवाओं में पदों के आरक्षण से लेकर स्थिति सुधारने के उपायों में विद्यार्थी तथा अन्य प्रतिनिधिक निकायों में आरक्षण, शैक्षिक संस्थाओं में प्रवेश हेतु प्रथमिकता तथा आर्थिक प्रगति के लिए प्रेरक सम्मिलित हैं। इस प्रकार, आरक्षण का आभास हमें तीन क्षेत्रों में होता है यथा— विधायिका, शैक्षणिक संस्थाओं तथा सरकारी सेवाओं में।

प्रथम आरक्षण का प्रावधान तो संविधान में किया गया है, जबकि द्वितीय संसद द्वारा तथा तृतीय आरक्षण नौकरियों में अनुसूचित जाति एवं अनुसूचित जनजाति के प्रतिनिधित्व से संबंधित कार्यपालक निकाय के द्वारा प्रदान किया गया है। आरंभ में ये आरक्षण और विशेष सुविधाएं केवल दस वर्ष के लिए दी गयी थीं। बाद में इसे और बढ़ाया गया।

9.11 लोक सेवाओं में पदों का आरक्षण

भारत में सरकारी नौकरियों में जाति और समुदाय के आधार पर आरक्षण कोई नई बात नहीं है। विशेष रूप से गैर-ब्राह्मण समुदाय और जातियों के द्वारा सरकारी सेवाओं में सभी जातियों के पर्याप्त प्रतिनिधित्व के लिए कई बार आन्दोलन और प्रदर्शन भी किए गए। 1919 में मॉन्टेग्यु चेम्सफोर्ड सुधार (Montagu-Chelmsford Reform) 1919 ने गैर-ब्राह्मण वर्ग के व्यक्तियों के लिए सरकारी सेवाओं में कुछ निश्चित एवं विशेष प्रतिनिधित्व प्रदान किया। लोक सेवाओं में असन्तुलित प्रतिनिधित्व को हटाने की मांग करने के लिए यह सुधार कम सुविधा प्राप्त वर्ग के व्यक्तियों को प्रोत्साहित करता है। वर्ष 1925 में भारत सरकार ने सरकारी सेवाओं में अल्पसंख्यक समुदायों के लिए कुछ प्रतिशत पद आरक्षित रखने का कार्य आरंभ किया। वर्ष 1934 में एक आदेश जारी किया गया कि सभी रिक्त पदों में 25 प्रतिशत स्थान मुसलमानों के लिए आरक्षित किया जाए, जिन्हें प्रत्यक्ष भर्ती के द्वारा भरा जाए तथा

8.75 प्रतिशत स्थान अन्य अल्पसंख्यक समुदायों के लिए आरक्षित किए जाएं। वर्ष 1943 में सरकार ने रिक्त पदों में से 8.5 प्रतिशत स्थान अनुसूचित जातियों के लिए आरक्षित कर दिए। देश की कुल जनसंख्या से उनकी जनसंख्या के अनुपात की संगति बैटाने के लिए वर्ष 1946 में इसे 12.5 प्रतिशत तक बढ़ा दिया गया। भारत में सामाजिक-आर्थिक असमानता की दृष्टि से सार्वजनिक सेवा में प्रतिनिधि अधिकारी तंत्र के महत्व को समझा गया। किन्तु अनुसूचित जनजातियों को ब्रिटिश सरकार के द्वारा कोई भी आरक्षण नहीं प्रदान किया गया। अनुसूचित जनजातियों की नौकरियों में पदों के आरक्षण की मांग को स्वतंत्र भारत सरकार द्वारा मान्यता दी गयी।

स्वतंत्रता प्राप्ति के पश्चात् भारत सरकार ने सम्पूर्ण आरक्षण नीति का पुनरावलोकन किया तथा अनुसूचित जाति के समुदाय को छोड़कर अन्य सभी के लिए प्रतियोगी पदों में आरक्षण व्यवस्था समाप्त कर दी। वर्ष 1951 में संविधान संशोधन कर अनुच्छेद 15(4) में यह प्रावधान किया गया कि सरकार को यह अधिकार है कि उसकी राय में जिनका सरकारी सेवाओं में उचित प्रतिनिधित्व नहीं है, ऐसे सामाजिक और शैक्षणिक दृष्टि से पिछड़े लोगों के विकास का विशेष प्रबंध करे।

भारत सरकार तथा राज्य सरकारों ने भी अनुसूचित जातियों तथा अनुसूचित जनजातियों को नौकरियों में आरक्षण प्रदान किया है। आरक्षण नीति को लागू करने के लिए नियम एवं विनियम बनाये गए हैं। पहले अनुसूचित जाति एवं अनुसूचित जनजातियों के लिए 12.25 प्रतिशत स्थान आरक्षित थे। इसे वर्ष 1970 में बढ़ाकर 15 प्रतिशत तक कर दिया गया। सरकार ने इसके बाद 15 प्रतिशत नौकरियाँ अनुसूचित जाति, तथा 7.5 प्रतिशत अनुसूचित जनजातियों के लिए तथा 27 प्रतिशत अन्य पिछड़ा वर्गों के लिए खुली प्रतियोगिता द्वारा प्रत्यक्ष भर्ती के लिए सुरक्षित कर दी है। सरकार ने अन्य पिछड़े वर्गों हेतु 27 प्रतिशत आरक्षण के भीतर से अल्पसंख्यकों के लिए 4.5 प्रतिशत उप-कोटा निर्धारित करने का निर्णय लिया। अनुच्छेद 16(4B) के अनुसार बैकलॉग और/अथवा अग्रणीत आरक्षित रिक्त स्थानों को अलग माना जाएगा। वे कुल आरक्षण, 50 प्रतिशत तक की आरक्षण सीमा के अंतर्गत नहीं आएंगी।

विकलांग व्यक्तियों से संबंधित पी.डब्ल्यू.डी. अधिनियम, 1995 की धारा 33 के अनुसार प्रत्येक समुचित सरकार प्रत्येक प्रतिष्ठान में विकलांगों को नियुक्त करे, और ऐसी वेकेंसियाँ 3 प्रतिशत से कम नहीं होनी चाहिए।

बोध प्रश्न 3

टिप्पणी: i) अपने उत्तर के लिए नीचे दिए गए स्थान का प्रयोग कीजिए।

ii) इकाई के अंत में दिए उत्तरों से अपने उत्तर मिलाइए।

1) श्रेष्ठ भर्ती के लिए क्या अनिवार्य है?

.....

.....

.....

.....

2) भारत में आरक्षण क्यों आवश्यक है?

भर्ती (नौकरियों में
आरक्षण)

.....

.....

.....

.....

9.12 निष्कर्ष

कार्मिक प्रशासन में भर्ती पहला और सबसे महत्वपूर्ण चरण है। यदि भर्ती पद्धति दोषपूर्ण है, तो अयोग्य, असक्षम एवं अनिपुण व्यक्ति सिविल सेवा में प्रवेश कर जायेंगे, जिससे प्रशासन का पतन हो जायेगा। इस इकाई में हमने भर्ती के अर्थ, महत्व, प्रक्रिया एवं विधियों का परीक्षण किया है। हमने योग्यता पद्धति एवं योग्यता निर्धारण की विभिन्न विधियों का भी अध्ययन किया है। यहां हमने भारत में भर्ती पद्धति एवं आरक्षण नीति का भी अवलोकन किया है। अगली इकाई में हम पदोन्नति की प्रक्रिया का अप्रत्यक्ष भर्ती विधि के रूप में अध्ययन करेंगे।

9.13 शब्दावली

समानतावाद : सभी के लिए समान अधिकारों की पक्षधरता से संबंधित सिद्धांत।

भर्ती की प्रश्रय पद्धति : इस प्रकार की पद्धति को इनामी पद्धति भी कहा जाता है। इसमें प्रश्रय को राजनीतिक नियंत्रण के साधन के रूप में देखा जाता है। इस पद्धति के अंतर्गत मंत्रियों अथवा चुने गए पदधारियों के आश्रित को सिविल सेवा में नामित किया जाता है। इसमें नौकरियों उनके व्यक्तिगत अथवा राजनीतिक समर्थकों को दी जाती थीं। भर्ती की यह पद्धति ब्रिटेन और अमेरिका में प्रचलित थी।

9.14 संदर्भ लेख

Arora, Ramesh K and Rajni Goyal, 2013, *Indian Public Administration Institutions and Issues (Third Edition)*, New Age International Publishers, New Delhi.

Avasthi, A and Maheshwari S.R., 1982, *Public Administration*, Laxmi Narayan, Agra.

Bhattacharya, Mohit, 1987, *Public Administration*, World Press, Calcutta.

Bhatia, S.K. 2008, *Emerging Human Resource Management (HRM) Blue print to Optimal Human Assets, Latest Concepts Practices and Strategic Approaches*, Deep and Deep Publications, New Delhi.

Ghosh, P., 1969, *Personnel Administration in India*, Sudha Publications (P) Ltd., New Delhi.

Goel, S.L., 1984, *Public Personnel Administration*, Sterling Publishers Private Limited, New Delhi.

Goel, S.L. and Shalini Rajneesh, 2008, *Public Personnel Administration Theory and Practice*, Deep and Deep Publications, New Delhi.

Government of India, Ministry of Finance, March 2008, *Report of the Sixth Central Pay Commission*, New Delhi.

Government of India, Ministry of Personnel, Public Grievances and Pensions, *Annual Report 2012-13*, New Delhi.

Government of India, Ministry of Personnel, Public Grievances and Pensions, *Annual Report 2014-15*, New Delhi.

Government of India, November 2008, *Second Administrative Reforms Commission, Tenth Report, Refurbishing of Personnel Administration - Scaling New Heights*, New Delhi.

Odiorne, George S., 1962, *Personnel Policy : Issues and Practices*, Charles E. Merrill Books Inc., Columbus, Ohio.

Sampson, Charles, 1983, *Values, Bureaucracy and Public Policy*. University Press of America, London.

Sharan, P., 1981, *Modern Public Administration*, Meenakshi Prakashan, New Delhi.

Sharma, M.P., 1988, *Public Administration in Theory and Practice*, Kitab Mahal, Allahabad.

Stahl, O. Glenn, 1975, *Public Personnel Administration*, Oxford-& IBH Publishing Co., New Delhi.

9.15 बोध प्रश्नों के उत्तर

बोध प्रश्न 1

- 1) आपके उत्तर में निम्नलिखित बातें होनी चाहिए :
 - प्रशासनिक व्यवस्था में भर्ती सबसे महत्वपूर्ण प्रक्रिया है।
 - सिविल सेवा अधिकारियों की योग्यता और नैतिक स्तर का निर्धारण भर्ती प्रक्रिया के द्वारा ही किया जाता है।
 - समाज के प्रति सरकार और प्रशासन की प्रासंगिकता एवं उपयोगिता एक विवेकशील भर्ती पद्धति पर निर्भर करती है।
 - व्यक्तियों के सिविल सेवा में प्रवेश हेतु भर्ती प्रवेश द्वार का काम करती है।
 - यह एक सुदृढ़ लोक सेवा का आधार-स्तम्भ है।

- जीवन-वृत्ति सेवा (Career Service) का कोई भी घटक भर्ती नीति से बढ़कर महत्वपूर्ण नहीं है।

2) आपके उत्तर में निम्नलिखित बातें होनी चाहिए :

- पदों/नौकरियों की आवश्यकता।
- शर्तों, अर्हताओं एवं अन्य पहलुओं का निर्धारण।
- आवेदन पत्रों की रूपरेखा तैयार करना।
- पदों का विज्ञापन निकालना।
- आवेदन पत्रों का सूक्ष्म परीक्षण करना।
- परीक्षा/साक्षात्कार परीक्षण आयोजित करना।

बोध प्रश्न 2

1) आपके उत्तर में निम्नलिखित बातें होनी चाहिए:

- प्रत्यक्ष या अप्रत्यक्ष भर्ती
- सकारात्मक या नकारात्मक भर्ती
- सामूहिक भर्ती या व्यक्तिगत भर्ती।

2) आपके उत्तर में निम्नलिखित बातें होनी चाहिए :

- लिखित परीक्षा
- मौखिक परीक्षा/साक्षात्कार
- कार्य-निष्पादन परीक्षा
- अर्हता, अनुभव तथा पूर्व-कार्य के रिकार्ड का मूल्यांकन
- शारीरिक परीक्षण
- मनोवैज्ञानिक परीक्षण।

बोध प्रश्न 3

1) आपके उत्तर में निम्नलिखित बातें होनी चाहिए:

- भर्ती नीति को सकारात्मक होना चाहिए।
- इसकी योजना सरकारी सेवाओं में सर्वोत्तम, अत्यधिक कार्यक्षम तथा योग्य व्यक्तियों को आकर्षित करने के लिए होनी चाहिए।
- इसे प्रजातांत्रिक होना चाहिए, यह अधिक से अधिक योग्य एवं कार्यकुशल व्यक्तियों को अवसर प्रदान करे।
- इसे योग्यता सिद्धांत पर आधारित होना चाहिए।

कार्मिक प्रबंधन नीति
और व्यवहार

- भर्ती करने वाली संस्थाओं को योग्यता जांच की आधुनिक एवं वैज्ञानिक पद्धति को अपनाना चाहिये।
 - प्रत्यक्ष एवं अप्रत्यक्ष भर्ती की पद्धतियों का समायोजन होना चाहिए।
 - उचित व्यक्ति का उचित पद पर स्थानन होना चाहिए।
- 2) आपके उत्तर में निम्नांकित बातें होनी चाहिए:
- अनुसूचित जातियाँ, अनुसूचित जनजातियाँ, अन्य निम्न जातियाँ एवं विभिन्न उपजातियाँ सुविधा का अभाव झेलने के लिए स्थायी रूप से अभिशप्त थीं।
 - शताब्दियों का बहिष्कार, गरीबी, मान-मर्दन, उत्पीड़न, दमन एवं सभी प्रकार के शोषण ने लोगों को पिछड़ी परिस्थितियों में धकेल दिया।
 - इतिहास ने उन्हें स्थायी असुविधा के गर्त में धकेल दिया और आर्थिक, शैक्षणिक एवं सामाजिक रूप से पिछड़ी परिस्थिति में ही छोड़ दिया।
 - इसलिए उन व्यक्तियों के प्रति विशेष व्यवहार, अतीत के पक्षपात के आधार पर एवं भविष्य में उन्नति के लिए न्यायसंगत माना गया।
 - इस प्रकार के विशेष व्यवहार से आशा की जाती है कि यह असमानता और अतीत के अन्याय के प्रभावों को समाप्त कर देगा।
 - यह भी अवलोकन किया गया है कि उनके साथ यह विशेष व्यवहार और कुछ नहीं अपितु, समानतावाद और सामाजिक न्याय है।

THE PEOPLE'S
UNIVERSITY

इकाई 10 पदोन्नति

इकाई की रूपरेखा

- 10.0 उद्देश्य
- 10.1 प्रस्तावना
- 10.2 पदोन्नति का अर्थ एवं महत्व
- 10.3 सिविल सेवाओं में पदोन्नति की आवश्यकता
- 10.4 पदोन्नति के प्रकार
- 10.5 पदोन्नति के सिद्धांत
- 10.6 पदोन्नति के लिए मेरिट-परीक्षण विधियाँ
- 10.7 श्रेष्ठ पदोन्नति नीति की अनिवार्यताएं
- 10.8 भारत में पदोन्नति पद्धति
- 10.9 निष्कर्ष
- 10.10 शब्दावली
- 10.11 संदर्भ
- 10.12 बोध प्रश्नों के उत्तर

10.0 उद्देश्य

इस इकाई के अध्ययन के पश्चात्, आप:

- कार्मिक प्रशासन में पदोन्नति के अर्थ, महत्व एवं आवश्यकता का वर्णन कर सकेंगे;
- पदोन्नति के प्रकार, विधियों और सिद्धांतों जैसे मेरिट सिद्धांत, वरिष्ठता सिद्धांत एवं वरिष्ठता-सह-मेरिट सिद्धांत की चर्चा कर सकेंगे;
- एक प्रभावी पदोन्नति नीति के आवश्यक तत्वों की व्याख्या कर सकेंगे; और
- अतीत तथा वर्तमान में भारत में अपनाई गई पदोन्नति पद्धति पर प्रकाश डाल सकेंगे।

10.1 प्रस्तावना

सरकारी सेवाओं में रिक्त पदों को दो प्रकार से भरा जा सकता है— बाहरी अभ्यर्थियों की प्रत्यक्ष भर्ती द्वारा; तथा पहले से ही सेवारत कर्मचारियों की पदोन्नति कर अप्रत्यक्ष भर्ती के द्वारा। इस अप्रत्यक्ष विधि को पदोन्नति पद्धति कहा जाता है। प्रायः सभी देशों में प्रत्यक्ष और अप्रत्यक्ष दोनों विधियों को अपनाया जाता है। भारत में भी पदोन्नति जीवन-वृत्ति/कॅरिअर सेवा का अनिवार्य अंग है। मेरिट/योग्यता एवं वरिष्ठता सिद्धांत, ये दो प्रमुख सिद्धांत हैं जिन्हें पदोन्नति के लिए अपनाया जाता है। दोनों सिद्धांतों के कुछ सकारात्मक तथा नकारात्मक पहलू भी हैं। मेरिट सिद्धांत को वरिष्ठता सिद्धांत के साथ मिलाकर मेरिट-सह-वरिष्ठता के आधार पर पदोन्नति करने की विधि सर्वोत्तम विधि है।

भारत में ईस्ट इण्डिया कम्पनी के प्रारंभिक काल से ही सरकारी कर्मचारियों को पदोन्नति दी

*यह इकाई बी.पी.ई.ई.—104, खंड 4 से ली गई है।

जा रही थी। प्रारंभ में वरिष्ठता को ही विशेष महत्त्व दिया जाता था, किन्तु बाद में मेरिट सिद्धांत को भी अपनाया गया। आजकल भी देश में वरिष्ठता-सह-मेरिट सिद्धांत को अपनाया जाता है। इस इकाई में हम पदोन्नति का अर्थ, महत्त्व और आवश्यकता पर चर्चा करेंगे। पदोन्नति के विभिन्न प्रकारों, विधियों और सिद्धांतों की व्याख्या की जाएगी। श्रेष्ठ पदोन्नति नीति के अनिवार्य तत्वों का विस्तार से वर्णन किया जाएगा। इकाई के अंतिम भाग में भारत में अपनाई जाने वाली पदोन्नति पद्धति पर भी प्रकाश डाला जाएगा।

10.2 पदोन्नति का अर्थ एवं महत्त्व

पदोन्नति के अर्थ को दो तरह से समझा जा सकता है। सरकार के लिए पदोन्नति अप्रत्यक्ष भर्ती की एक पद्धति है, यानि पूर्व से ही सेवारत व्यक्तियों में से योग्य एवं प्रतिभावान व्यक्तियों के चयन द्वारा उच्चस्तरीय रिक्त पदों को भरना है। सरकारी कर्मचारियों के लिए पदोन्नति निम्नस्तरीय पद, वर्ग या सेवा से उच्च कार्य, उत्तरदायित्व एवं अधिकार सहित उच्चस्तरीय पद, वर्ग या सेवा में एक तरक्की है। इसका अर्थ कर्मचारियों के लिए पद, प्रतिष्ठा तथा वेतन में वृद्धि से भी है। मात्र वेतन में ही वृद्धि पदोन्नति नहीं होती है। सिविल सेवा में पद में तरक्की पाना, प्रतिष्ठा, कर्तव्य, अधिकार, उत्तरदायित्व एवं वेतन में वृद्धि को पदोन्नति माना जाता है।

पदोन्नति कर्मचारी के पद, ओहदा, प्रतिष्ठा तथा वेतन में परिवर्तन लाती है। जब एक कनिष्ठ सहायक-वरिष्ठ सहायक, उपसचिव-सचिव तथा द्वितीय श्रेणी का अधिकारी प्रथम श्रेणी का अधिकारी बनता है तब यह पदोन्नति कहलाती है। पदोन्नति का अर्थ कर्मचारी की श्रेणी में परिवर्तन भी हो सकता है, यानि एक ही वर्ग में निम्नस्तरीय पद से उच्चस्तरीय पद पर पदोन्नति। निम्नस्तरीय से उच्चस्तरीय पद में यानि द्वितीय श्रेणी से प्रथम श्रेणी में पदोन्नति हो सकती है। एक सेवा से दूसरी उच्चस्तरीय सेवा में भी पदोन्नति हो सकती है, यानि राज्य सेवा से अखिल भारतीय सेवा में पदोन्नति। इस प्रकार यह पूर्ण रूप से स्पष्ट है कि निम्न श्रेणी से उच्च श्रेणी, और निम्न स्तरीय सेवा से उच्चस्तरीय सेवा में पदोन्नति हो सकती है।

हमें यह याद रखना चाहिए कि समान पद या उत्तरदायित्व वाली सेवा में एक पद से दूसरे पद पर स्थानान्तरण को पदोन्नति नहीं कहा जा सकता है। इसी तरह वेतन में वार्षिक वृद्धि भी पदोन्नति नहीं होती है। यहाँ पदोन्नति का अर्थ पद एवं वेतनमान दोनों में ही परिवर्तन से है। सरकारी कर्मचारी के निष्ठापूर्वक तथा कठिन परिश्रम से कार्य करने के लिए पदोन्नति एक पुरस्कार है। यदि किसी कर्मचारी के लिए पदोन्नति के अवसर नहीं होंगे तो वह कठिन परिश्रम नहीं करेगा, तथा वह इससे बाहर अधिक लाभप्रद सेवा की तलाश करेगा एवं मिलते ही जितनी जल्दी संभव होगा वर्तमान सेवा को त्याग देगा। अनेक कर्मचारियों के लिए तो सरकारी सेवा आजीवन सेवा है। वे अपनी युवावस्था में इस सेवा में आते हैं। सेवा को प्रारंभ करते हैं तथा सेवा निवृत्ति के समय तक निरन्तर कार्य करते रहते हैं। अतः पदोन्नति की व्यवस्था करके ही उन व्यक्तियों को सेवा में स्थिर रखा जा सकता है। पदोन्नति के बिना सिविल सेवा को जीवन-वृत्ति सेवा नहीं कहा जा सकता है। सर्वोत्तम प्रतिभाशाली व्यक्तियों को हम बिना पदोन्नति के सरकारी सेवाओं में आने के लिए आकर्षित नहीं कर सकते हैं। इसके बिना हम योग्यतम एवं क्षमतावाले व्यक्तियों को सेवा में स्थिर नहीं रख सकते। साथ ही, पदोन्नति के अभाव में हम देश एवं सेवा के लिए कर्मचारियों का सर्वोत्तम योगदान नहीं पा सकते। यह स्पष्ट है कि बिना पदोन्नति के हम देश में कार्यकुशल, सुयोग्य एवं संतुष्ट सिविल सेवा कर्मचारी को नहीं पा सकते। जीवन में प्रगति एवं विकास करने की कर्मचारियों की स्वाभाविक मानवीय लालसा को पदोन्नति ही पूरा कर सकती है।

10.3 सिविल सेवाओं में पदोन्नति की आवश्यकता

सिविल सेवा एक जीवन-वृत्ति सेवा है। जो सिविल सेवा में आते हैं वे प्रायः अपना जीवन काल इसी में बिताते हैं। वे समय के बदलते क्रम में सेवा में उन्नति एवं विकास करते हैं। एक युवक के रूप में सिविल सेवा में कर्मचारी की भर्ती एवं एक वृद्ध के रूप में उनकी सेवा निवृत्ति के काल तक यह केवल पदोन्नति के ही अवसर हैं जो उन्हें सेवा में निरन्तर स्थिर रखते हैं। इस प्रकार पदोन्नति जीवन-वृत्ति सेवा का अभिन्न अंग है। पदोन्नति की केवल एक विशेष योजना ही सिविल सेवा को आकर्षक सेवा बना सकती है, तथा श्रेष्ठ प्रतिभाशाली व्यक्तियों को इस सेवा में आने के लिए आकर्षित कर सकती है।

पदोन्नति कर्मचारियों को एक पुरस्कार के रूप में भी दी जा सकती है। कार्य कुशलता, एवं निष्ठापूर्वक तथा परिश्रम से कार्य करने के लिए पदोन्नति एक संभावित पुरस्कार है। संभावित पदोन्नति के लिए सरकारी कर्मचारी कठिन परिश्रम करेंगे। इसका अर्थ यह हुआ कि पदोन्नति सिविल सेवा में कार्यरत कर्मचारियों की कार्य कुशलता तथा सन्तुष्टि में वृद्धि करती है।

कार्मिक प्रशासन में सर्वोत्तम व्यक्तियों को भर्ती करना प्रथम एवं प्रमुख सोपान है। लेकिन प्रतिभाशाली व्यक्तियों को सेवा में स्थिर रखना भी समान रूप से महत्वपूर्ण है। पदोन्नति के अवसर से ही उत्तम, योग्य एवं कार्यकुशल कर्मचारियों/कार्मिकों को सिविल सेवा में बनाए रखना संभव है।

मनुष्य एक विकासशील प्राणी है। प्रत्येक व्यक्ति जीवन में प्रगति और विकास करना चाहता है, तथा दूसरों में अपनी पहचान बनाना चाहता है। कर्मचारियों के विकास और पहचान की इन आधारभूत मानवीय लालसाओं की पूर्ति उन संगठनों के द्वारा की जानी चाहिए जहां वह कार्य करता है। अन्यथा वह अपने कार्य से संतुष्ट नहीं होगा, तथा कार्य परिवर्तित करना चाहेगा जो सिविल सेवा के लिए कठिनाई पैदा कर सकती है। विकास और पहचान की इन दो आधारभूत मानवीय लालसाओं की पूर्ति पदोन्नति के साधन द्वारा ही की जा सकती है।

पदोन्नति की एक विवेकशील पद्धति कर्मचारियों में अपनी सेवा के प्रति लगाव की भावना को बढ़ाती है। यह संगठन की नीतियों एवं कार्यक्रमों में निरन्तरता बनाये रखने में योगदान करती है। पदोन्नति पद्धति सिविल सेवा में एक अच्छी प्रथा एवं परम्परा का निर्माण करती है, तथा सरकार की ख्याति बढ़ाती है।

उच्चस्तरीय सरकारी सेवाओं में भी यदि पदोन्नति के पर्याप्त अवसर होंगे, तभी निम्नस्तरीय सेवाओं में भी प्रतिभाशाली लोग आने को तैयार होंगे। इससे प्रशासन की कार्यकुशलता में वृद्धि होगी।

समय के साथ-साथ लोग सरकारी सेवाओं में नवीनतम व्यावहारिक अनुभव प्राप्त करते जाते हैं। सेवा में उनकी निरन्तरता उनको उच्च उत्तरदायित्व निभाने के योग्य बना देती है। सिविल सेवा कर्मचारियों के द्वारा प्राप्त किये गये अनुभव एवं क्षमता का उपयोग उन्हें उच्चस्तरीय तथा अधिक उत्तरदायित्व पूर्ण पदों के लिए पदोन्नति के अवसर प्रदान करके किया जा सकता है। जनशक्ति का सर्वोत्तम उपयोग मात्र विवेकशील पदोन्नति की पद्धति द्वारा ही संभव है।

जैसे-जैसे कर्मचारियों की आयु बढ़ती जाती है, उनका पारिवारिक उत्तरदायित्व भी बढ़ता

जाता है। उनको अधिक पैसे की भी आवश्यकता होती है। पदोन्नति उनकी बढ़ती हुई दैनिक भौतिक आवश्यकताओं की पूर्ति करने का सुअवसर प्रदान करती है तथा कर्मचारी इसके बदले सेवा में अपना सर्वोत्तम योगदान देते हैं। इससे सेवाओं में कदाचार एवं भ्रष्टाचार की घटनाएँ भी कम हो जाती हैं। पदोन्नति के कारण सरकारी कर्मचारी सरकार के विरुद्ध शिकायत भी नहीं करेंगे। वे सरकार के कार्यों को अत्यधिक निपुणता, ईमानदारी एवं निश्ठा से करेंगे। इससे सिविल सेवा कर्मचारियों में अनुशासन एवं उच्च नैतिकता आएगी।

10.4 पदोन्नति के प्रकार

पदोन्नति के निम्नलिखित तीन प्रकार या श्रेणियाँ हैं:

- 1) एक ही वर्ग में निम्न ग्रेड से उच्च ग्रेड में पदोन्नति (कनिष्ठ सहायक से वरिष्ठ सहायक के पद पर, या कनिष्ठ लिपिक से वरिष्ठ लिपिक या सहायक अधीक्षक के पद से अधीक्षक के पद पर पदोन्नति करना)।
- 2) निम्न ग्रुप/समूह से उच्च ग्रुप/समूह में पदोन्नति करना (ग्रुप B से ग्रुप A)।
- 3) निम्नस्तरीय सेवा से उच्चस्तरीय सेवा में पदोन्नति (राज्य सेवा से अखिल भारतीय सेवा में पदोन्नति करना)।

बोध प्रश्न 1

टिप्पणी: i) अपने उत्तर के लिए नीचे दिए गए स्थान का प्रयोग कीजिए।

ii) इकाई के अंत में दिए उत्तरों से अपने उत्तर मिलाइए।

- 1) पदोन्नति के अर्थ एवं महत्व की व्याख्या कीजिए।
.....
.....
.....
.....

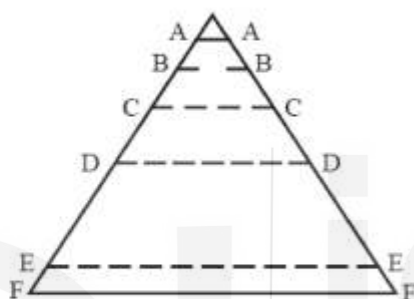
- 2) सिविल सेवाओं में पदोन्नति क्यों आवश्यक है?
.....
.....
.....
.....

10.5 पदोन्नति के सिद्धांत

किसी भी सरकारी सेवा में पदोन्नति के अवसर सीमित होने के कारण हमें पदोन्नति के सिद्धांतों की आवश्यकता पड़ती है। उच्चस्तरीय पदों में तो केवल सीमित संख्या में ही (पदोन्नति के लिए) स्थान रिक्त होते हैं। कभी-कभी तो इन पदों में भी नियमित अन्तराल

पर स्थान रिक्त नहीं होते हैं। निम्नस्तरीय कर्मचारी को इन पदों में रिक्त स्थान होने की प्रतीक्षा करनी पड़ती है।

पदोन्नति पाने की उनमें से प्रत्येक की अभिलाशा रहती है। किन्तु सभी चाहने वालों को पदोन्नति देना व्यावहारिक रूप से असंभव है। वास्तव में उनमें से कुछ व्यक्तियों को ही उच्चस्तरीय पदों पर पदोन्नति दी जाती है, और बहुत सारे कर्मचारियों को इससे वंचित रखा जाता है। यद्यपि यह अच्छा नहीं है किन्तु अपरिहार्य है, क्योंकि प्रशासन की संरचना एक पिरामिड के समान है। निम्नलिखित पदों की संख्या अधिक होती है (रेखाचित्र 10.1 में स्तर "च")। जैसे-जैसे हम ऊपर जाते हैं पदों की संख्या जैसे-जैसे कम होती जाती है (च,ड,घ,ग,ख,क)। अन्त में पिरामिड एक बिन्दु पर जाकर समाप्त हो जाता है (अर्थात् मुख्य कार्यकारी या विभागाध्यक्ष यानि निम्नांकित रेखाचित्र में स्तर क)।



रेखाचित्र 10.1: प्रशासन की पिरामिडिय संरचना

ऊपर वर्णित पिरामिड के समान प्रशासन की संरचना के कारण पदोन्नति के समय संघर्ष अवश्यम्भावी हो जाता है। जिनको पदोन्नति नहीं मिल पाती है वे निराश हो जाते हैं तथा कार्य में उनकी रूचि प्रायः समाप्त हो जाती है। यदि पदोन्नति मनमाने ढंग से की जाती है तो यह कर्मचारियों के उदासीनता, अकुशलता तथा अपमान की भावना को बढ़ाता है। इसलिए यह आवश्यक है कि पदोन्नति पूर्ण परिभाषित एवं मान्यता प्राप्त सिद्धान्तों पर ही आधारित होनी चाहिए।

पदोन्नति के सिद्धान्त निम्नलिखित हैं, जिन्हें एक विकल्प या संयुक्त रूप से अपनाया जाता है :

1) वरिष्ठता सिद्धांत

वरिष्ठता सिद्धांत का अर्थ किसी विशेष पद, श्रेणी या वेतनमान में सेवा की अवधि (Length of service) से है। यह एक सामान्य सिद्धांत है। इसमें मात्र सेवा की अवधि या वरिष्ठता ही पदोन्नति का आधार है। इसके अनुसार, दीर्घ सेवा की अवधि वालों को पदोन्नति दी जानी चाहिए। वरिष्ठता क्रम में ऊपर आने वाले लोग ही सबसे पहले पदोन्नति के योग्य हैं। वरिष्ठता की एक सूची बनायी जा सकती है तथा उम्र और अनुभव के अनुसार वरीयता-क्रम का निर्धारण किया जा सकता है।

वरिष्ठता सिद्धांत को लागू करना बहुत आसान है। बहुत ही वस्तुनिष्ठ है। यह पक्षपात एवं भाई-भतीजावाद के लिए कोई अवसर नहीं छोड़ता है। यह उम्र और अनुभव को महत्व देता है। समाज में स्थापित प्रथा के अनुसार है। एक युवक अपने से उम्र में ज्येष्ठ एवं अनुभवी कर्मियों का स्वामी नहीं बन सकता है। यह अधिक प्रजातान्त्रिक है क्योंकि यह योग्यता इत्यादि की अपेक्षा किये बगैर सबको पदोन्नति देने का अवसर उपलब्ध कराता है। प्रत्येक

व्यक्ति प्रतिभाशाली नहीं हो सकता है, किन्तु समय के साथ-साथ इसमें सभी वरिष्ठ होने के लिए प्रतिबद्ध है। यह सभी कर्मचारियों के लिये सुरक्षित है। इसलिये स्टाफ के द्वारा योग्यता सिद्धांत के विरुद्ध वरिष्ठता को सहर्ष स्वीकार किया गया है।

लेकिन वरिष्ठता सिद्धांत में भी बहुत सी कमियां हैं। जो वरिष्ठ हैं, वे आवश्यक रूप से पदोन्नति के लिए उपर्युक्त हों, यह जरूरी नहीं है। मात्र सेवा की अवधि ही पदोन्नति हेतु उपयुक्तता का मापदण्ड नहीं है। सेवा शुरू करने के प्रारंभिक कुछ वर्षों में ही व्यक्ति के द्वारा अनुभव प्राप्त किया जाता है। इसके बाद यह आवश्यक नहीं कि उनकी सेवा की अवधि के साथ उनके अनुभव में भी वृद्धि हो। यह कहा जाता है कि दस वर्ष का अनुभव और कुछ नहीं अपितु एक वर्ष के अनुभव की ही दस बार पुनरावृत्ति है। इसलिए पदोन्नति के लिए अनुभव तथा वरिष्ठता युक्तमूलक मापदण्ड नहीं है। एक ही श्रेणी के सभी लोग पदोन्नति के लिए उद्युक्त नहीं होते हैं। पदोन्नति कम होती है, इसलिए सभी व्यक्तियों को पदोन्नति नहीं मिल पाती है। पदोन्नति आवश्यक रूप से उम्र के अनुरूप नहीं होती है। देर से सेवा प्रारंभ करने वाले की तुलना में वह युवा अधिकारी वरिष्ठ हो सकता है जिसने अपने जीवन के प्रारंभिक काल में ही सेवा शुरू कर दी थी। वरिष्ठता सिद्धान्त यह सुनिश्चित नहीं करता है कि योग्य व्यक्ति ही उच्चस्तरीय पदों पर पदस्थापित किये जायेंगे। इसके विपरीत, अकुशल एवं दकियानूसी व्यक्तियों को भी उच्चस्तरीय पदों पर पदोन्नतियां मिल सकती हैं, जो सरकारी कर्मचारियों के कार्य पर पूर्णरूपेण प्रतिकूल प्रभाव डालती है। अतः वरिष्ठता सिद्धांत विवेकपूर्ण एवं न्यायसंगत नहीं है। इसमें उद्यमी युवक कर्मचारियों का कठिन परिश्रम, कार्यकुशलता तथा नेतृत्व का गुण पुरस्कृत नहीं किया जाता है। दूसरी तरफ जहां पर कठिन परिश्रम करने वाले, सजग तथा उद्यमी व्यक्तियों की आवश्यकता है, वहां शारीरिक रूप में कमजोर, वृद्ध और कम उद्यमी व्यक्तियों को उच्चस्तरीय पदों पर पदोन्नति दी जाती है।

2) मेरिट सिद्धांत

मेरिट/योग्यता सिद्धांत वरिष्ठता सिद्धांत के विपरीत है। यह सिद्धांत उच्चस्तरीय पदों पर पदोन्नति के लिए अत्यधिक योग्य, प्रतिभावान तथा सबसे अधिक सक्षम व्यक्ति के चयन का समर्थन करता है। सिविल सेवा में, उच्चस्तरीय पद का अर्थ है – अधिक अधिकार एवं उत्तरदायित्व, तथा इसमें अधिक सक्षम एवं कठिन श्रम करने वाले व्यक्तियों की आवश्यकता होती है। इसलिए जिनके पास योग्यता एवं विशिष्टता है उन्हें उच्चस्तरीय पद पर पदोन्नत किया जाना चाहिए। अतः पदोन्नति के लिये केवल योग्यता का मापदण्ड होना चाहिए। योग्यता सिद्धांत को इसलिए स्वीकार किया गया क्योंकि केवल योग्य एवं समर्थ लोग ही पदोन्नति के योग्य हैं तथा असक्षम व्यक्तियों को पीछे छोड़ा जाना चाहिए। प्रशासन में उच्चस्तरीय पदों पर केवल निपुण, परिश्रमी तथा योग्य व्यक्तियों की आवश्यकता है। योग्यता सिद्धांत पदोन्नति के लिए अति उपयुक्त व्यक्ति का चयन करता है। योग्यता सिद्धांत के द्वारा उद्यमी, कठिन श्रम करने वाले तथा नेतृत्व का गुण रखने वाले व्यक्तियों को ही पुरस्कृत किया जाता है। यह प्रशासन में कार्यकुशलता एवं प्रतियोगी उत्साह (competitive spirit) को भी बढ़ाता है। यह निम्न स्तर पर कर्मचारियों को अपने कार्य में अभिरुचि लेने तथा परिश्रम के साथ कार्य करने के लिए प्रेरित करता है।

लेकिन पदोन्नति के योग्यता सिद्धांत को यथार्थ में लागू करना कठिन है। योग्यता एक जटिल अवधारणा है। यह अपने में व्यक्तित्व, बल, चरित्र, नेतृत्व की क्षमता, आदि के साथ बौद्धिक योग्यता को सम्मिलित किये हुए है। वास्तव में योग्यता को मापना आसान नहीं है। पदोन्नति के लिए योग्यता सिद्धांत वरिष्ठ एवं अनुभवी व्यक्तियों को उन्नति के प्रतियोगी

अवसर से वंचित कर देता है। इसके द्वारा उम्र, अनुभव तथा वरिष्ठता को एक तरफ कर दिया जाता है। युवक कर्मचारियों की तुलना में अधिक उम्र वाले लोग लिखित परीक्षा तथा साक्षात्कार इत्यादि में प्रतिस्पर्धा नहीं कर पाते हैं। किसी व्यक्ति के द्वारा समय के साथ अर्जित प्रशासनिक अनुभव एवं कौशल को योग्यता सिद्धांत के द्वारा पूर्णरूपेण उपेक्षित कर दिया जाता है।

3) वरिष्ठता एवं मेरिट सिद्धांत का व्यावहारिक संयोजन

हम देख चुके हैं कि वरिष्ठता एवं योग्यता दोनों सिद्धांतों के कुछ गुण-दोष भी हैं। अतः व्यवहार में पदोन्नति करने के लिए एक तीसरी विधि को अपनाया जाता है, जिसमें वरिष्ठता एवं योग्यता सिद्धांत का संयोजन किया जाता है। उदाहरण के लिए, न्यूनतम सेवा की अवधि (वरिष्ठता) को निश्चित किया जाता है और तब उनमें से सबसे उपयुक्त एवं योग्य व्यक्ति, जिन्हें न्यूनतम निश्चित अनुभव प्राप्त है, उनका पदोन्नति के लिए चयन किया जाता है। इसका अर्थ यह हुआ कि वरिष्ठ व्यक्तियों में से ही सबसे उपयुक्त व्यक्ति का पदोन्नति के लिए चयन किया जाता है। इन दोनों सिद्धान्तों को संयोजित करने की दूसरी विधि है—न्यूनतम योग्यता एवं सक्षमता की जांच करना तथा तब उनमें से वरिष्ठतम व्यक्तियों का पदोन्नति के लिए चयन किया जाना। भारत सहित प्रायः सभी देशों में पदोन्नति के लिए अपनायी जाने वाली सामान्य पद्धति निम्नलिखित बिन्दुओं पर आधारित है:

- 1) उच्चस्तरीय पदों पर पदोन्नति केवल मेरिट सिद्धांत के आधार पर की जाती है।
- 2) मध्यमस्तरीय पदों पर पदोन्नतियाँ वरिष्ठता-सह-मेरिट सिद्धांत के आधार पर की जाती हैं।
- 3) निम्नस्तरीय पदों पर पदोन्नतियाँ वरिष्ठता सिद्धांत के आधार पर की जाती हैं (लेकिन यहां भी अपवाद स्वरूप मेरिट सिद्धांत को पुरस्कृत किया जाता है)।

10.6 पदोन्नति के लिए मेरिट-परीक्षण विधियाँ

हम देख चुके हैं कि सरकारी सेवाओं में पदोन्नति के लिए अनुभव की अपेक्षा मेरिट/योग्यता को अधिक महत्वपूर्ण घटक माना जाता है। अब प्रश्न यह है कि उच्चस्तरीय पदों पर पदोन्नति के लिए योग्यता की जांच कैसे की जाए? भर्ती पर आधारित इससे पूर्व की इकाई में सिविल सेवा में प्रत्यक्ष भर्ती के लिए योग्यता-जांच की विभिन्न विधियों का हमने अध्ययन किया है, जैसे लिखित परीक्षा आदि, परन्तु पदोन्नति हेतु योग्यता-जांच करने के लिए उपरोक्त विधियाँ उपयुक्त नहीं हैं। यहां पर यह ध्यान देना चाहिए कि हमें पहले से सेवारत कर्मियों की योग्यता जांच करनी है। उन्हें सेवा में भर्ती होने के लिए न्यूनतम शैक्षणिक योग्यता की आवश्यकता होती है। वे तो भर्ती के समय ही लिखित तथा मौखिक परीक्षा पास कर चुके होते हैं। इस समय तो उच्चस्तरीय पदों पर पदोन्नति के लिए केवल उनकी योग्यता की जांच की जानी होती है, जो बहुत नाजुक एवं कठिन कार्य है।

युवा एवं वृद्ध, अनुभवी तथा अनुभवहीन, वरिष्ठ तथा कनिष्ठ कर्मचारी जो एक ही संगठन में समान पद पर बहुत वर्षों से साथ-साथ कार्य करते रहे हैं, उनको उच्चस्तरीय पदों पर पदोन्नति पाने की अभिलाशा रहती है। प्रायः उच्चस्तरीय पदों में रिक्त स्थान बहुत कम होते हैं। उच्चस्तरीय पदों पर पदोन्नति के लिए उनमें से प्रत्येक अपने आप को सबसे योग्य एवं उपयुक्त अभ्यर्थी मानता है। इस प्रकार की स्थिति में उच्चस्तरीय पदों पर पदोन्नति के लिए उनकी योग्यता की जांच करना बहुत नाजुक एवं कठिन कार्य हो जाता है।

पदोन्नति हेतु योग्यता जांच के लिए सामान्यतया निम्नलिखित तीन विधियों को प्रयोग किया जाता है।

- 1) लिखित और मौखिक परीक्षा,
- 2) कार्यकुशलता रेटिंग, और
- 3) संगठन के अध्यक्ष का व्यक्तिगत निर्णय।

1) लिखित और मौखिक परीक्षा

बहुत से देशों में पदोन्नति के लिए लिखित परीक्षा ली जाती है। यह योग्यता-जांच की एक वस्तुनिष्ठ पद्धति है। सभी प्रकार के पक्षपात और भाई-भतीजावाद को दूर कर देती है। यह अधिकारियों को किसी कर्मचारी के बारे में पदोन्नति संबंधी फैसला करने जैसे कठिन कार्य से भी मुक्त कर देती है। कर्मचारियों को नये विकास के प्रति आधुनिकतक बनाती है। उच्चस्तरीय पदों पर पदोन्नति हेतु आकांक्षा करने एवं सफल होने के लिए प्रतिस्पर्धा में भाग लेने के लिए यह प्रत्येक कर्मचारी को समान अवसर प्रदान करती है। यह तब अच्छी होती है जब उम्मीदवारों की संख्या अधिक होती है या उच्चस्तरीय पदों के लिए विशिष्ट ज्ञान की आवश्यकता होती है। बहुत देशों में तो उच्चस्तरीय पदों के लिए विभागीय परीक्षाएं आयोजित की जाती हैं। पदोन्नति चाहने वाले प्रत्येक व्यक्ति को विभागीय अर्हकारी परीक्षा पास करनी होती है। भारत में विभागीय अर्हकारी परीक्षा बैंकिंग सेवा में भी है। परिश्रमी और प्रतिभाशाली कर्मचारी यह परीक्षा पास करके तुरंत पदोन्नति पा लेते हैं। पदोन्नति के लिए लिखित परीक्षा की पद्धति में कुछ कमियां भी हैं। परीक्षा की तैयारी में लगे रहने के कारण कर्मचारी अपने नियमित प्रशासकीय कार्यों की उपेक्षा करते रहते हैं। निष्ठावान और समर्पित कर्मचारी अपने आप को उपेक्षित पाते हैं। वृद्ध एवं अनुभवी कर्मचारी परीक्षा हेतु समुचित रूप से पढ़ नहीं पाते हैं। युवा ओर कम अनुभवी कर्मचारी जो हाल में ही कालेजों से पढ़कर निकले हैं, अपने से वृद्ध एवं अनुभवी सहकर्मियों की तुलना में लिखित परीक्षा में सामान्यतया अधिक अंक पा जाते हैं। इसलिए अनुभवी कर्मचारियों के मध्य लिखित परीक्षाएं विशेष लोकप्रिय नहीं हैं। पदोन्नति के लिए ये परीक्षाएं यद्यपि प्रतियोगितात्मक हैं किन्तु एक प्रकार से सीमित हैं यानि ये पहले से ही सेवारत व्यक्तियों तक ही सीमित होती है। यह सुयोग्य प्रतियोगियों के बीच बहुत ईश्या एवं द्वेष उत्पन्न करती है।

लिखित परीक्षा की इन कमियों को दूर करने के लिए, बहुत से देशों में अभ्यर्थियों का लिखित परीक्षा पास करने के बाद मौखिक परीक्षा या साक्षात्कार लिया जाता है। साक्षात्कार के माध्यम से अभ्यर्थियों के व्यक्तित्व, मनोवृत्ति तथा आचार-व्यवहार इत्यादि को पूर्ण रूप से आंका जाता है। साक्षात्कार के समय उनके कार्य के पूर्व अनुभव एवं रिकार्ड का आकलन किया जाता है। कोई अभ्यर्थी उच्चस्तरीय पद पर पदस्थापित करने योग्य है या नहीं एवं उसका व्यक्तित्व उस पद के लिए उपयुक्त है या नहीं, मौखिक परीक्षा के समय इन सब मुद्दों पर विचार किया जाता है।

2) कार्यकुशलता रेटिंग

सिविल सेवा में प्रत्येक कर्मचारी के सेवा रिकार्ड को रखना एक पुरानी एवं सार्वदेशिक प्रथा है। ये सेवा रिकार्ड, गोपनीय रिपोर्ट, सर्विस बुक, व्यक्तिगत रिकार्ड या व्यक्तिगत फाइल इत्यादि विभिन्न नामों से जाने जाते हैं। पहले इन रिकार्डों का उपयोग प्रायः किसी के बुरे रिकार्ड का पता लगाने एवं उन्हें पदोन्नति से दूर रखने के लिए किया जाता था। लेकिन अब इन सर्विस रिकार्ड का उपयोग पदोन्नति के उद्देश्य से कर्मचारी के सापेक्षिक योग्यता

मूल्यांकन के लिए किया जाता है। पदोन्नति के उद्देश्य से कर्मचारियों की आपेक्षिक योग्यता एवं योग्यता रेटिंग के लिए अपेक्षाकृत यह नयी विधि है जिसे सबसे पहले अमेरिका में अपनाया गया।

सेवा (सर्विस) रिकार्ड का रख-रखाव अपने आप में कार्यकुशलता निर्धारण नहीं है। सेवा रिकार्ड आवश्यक आंकड़ा/जानकारी प्रस्तुत करता है, जिसके आधार पर मूल्यांकन या रेटिंग की (श्रेष्ठता की माप) की जा सकती है। बड़े संगठनों में बहुत सी शाखाएं, प्रशाखाएं एवं खण्ड होते हैं जिनमें कर्मचारियों की संख्या बहुत बड़ी होती है। प्रत्येक खण्ड, शाखा या विभाग में जो संबंधित विभागाध्यक्ष, अधीक्षक या वरिष्ठ अधिकारी के द्वारा, प्रत्येक कर्मचारी की पूर्ण सेवा रिकार्ड, सर्विस की एक गोपनीय रिपोर्ट (Confidential Report) प्रत्येक वर्ष तैयार की जाती है। पदोन्नति के समय इन रिकार्डों का उपयोग कर्मचारी की कार्यकुशलता एवं उपयुक्तता की रेटिंग करने के लिए किया जाता है। पदोन्नति हेतु मेरिट जांच के लिए कर्मचारी की कार्यकुशलता रेटिंग पद्धति को अब व्यापक रूप से अपनाया जाता है।

पदोन्नति के लिए योग्यतम एवं सर्वाधिक कार्यकुशल व्यक्ति का चयन करने में कार्यकुशलता रेटिंग पद्धति सबसे अधिक उपयोगी है। सर्वाधिक कार्यकुशल व्यक्ति को पुरस्कृत करने के लिए तथा अपेक्षाकृत कम योग्य को छांटने के लिए यह एक न्यायपूर्ण एवं विश्वसनीय पद्धति है। यह न केवल योग्य व्यक्ति को अपितु निष्ठा एवं सावधानीपूर्वक कार्य करने वाले व्यक्तियों को भी पुरस्कृत करती है। यह कर्मचारियों को सतर्क एवं अद्यतन बनाए रखती है। उपलब्ध स्टाफ में से योग्यतम कर्मचारी को यह पदोन्नति की गारन्टी देती है। कार्यकुशलता रेटिंग पद्धति के कुछ सकारात्मक बिन्दु हैं, किन्तु इसके बहुत नकारात्मक पहलू भी हैं। यह वस्तुनिष्ठ नहीं है, यह सेवा (सर्विस) रिकार्ड तैयार करने वाले वरिष्ठ अधिकारियों एवं रेटिंग करने वाले अधिकारियों के निर्णय पर निर्भर करती है। प्रभावी रूप से रेटिंग के लिए आवश्यक सभी गुणों, विशेषताओं या मापदण्डों को अपने में समाविष्ट कर लेने वाले अच्छे 'रेटिंग फार्म' को तैयार करना एक कठिन कार्य है। इस पद्धति के कारण भावुक कर्मचारी परेशान एवं संकोची हो जाते हैं, और उनका मनोबल टूट जाता है। यह पद्धति रेटिंग करने वाले अधिकारी के लिए उपेक्षा, बेइमानी और व्यक्तिनिष्ठ निर्णय लेने के लिए अवसर प्रदान करती है। तुलनात्मक रेटिंग के लिए किन गुणों एवं विशेषताओं को लिया जाना चाहिए, तथा विभिन्न गुणों या विशेषताओं से संबंधित निर्णयों को एक अन्तिम निर्णय से किस प्रकार जोड़ा जाना चाहिए? पदोन्नति को अन्तिम रूप देने से पूर्व ये सभी प्रश्न बहुत सारी कठिनाईयों को पैदा करते हैं। इसलिए यह पद्धति पदोन्नति का कोई स्वतः चालित (automatic) आधार प्रदान नहीं करती है। अतः पदोन्नति सम्बन्धी अन्तिम निर्णय पदोन्नति करने वाले अधिकारी को लेना पड़ता है।

इस विधि में सेवा (सर्विस) रिकार्ड के आधार पर कार्यकुशलता का निर्धारण किया जाता है। इसलिए सभी कर्मचारियों से संबंधित रिकार्ड को रखा जाता है। कुछ गुणों, विशेषताओं, कार्य-निष्पादन, काम के रिकार्ड, साक्ष्य या चेक लिस्ट इत्यादि के आधार पर आंकने का कार्य किया जाता है। गुण या विशेषताएं जैसे कार्य का ज्ञान, व्यक्तित्व, निर्णय, पहलशक्ति, यथार्थता, उत्तरदायित्व लेने की तत्परता, स्वच्छता, समय की पाबन्दी, संगठन क्षमता, इत्यादि या कर्मचारी के किए हुए काम को निम्नांकित प्रकार से निर्धारित किया जा सकता है।

क) सामान्य से ऊपर (Above Average)

ख) सामान्य (Average)

ग) सामान्य से नीचे (Below Average)

या इन्हें इस तरह से निर्धारित किया जा सकता है:

क) उत्कृष्ट (Outstanding)

ख) बहुत अच्छा (Very good)

ग) अच्छा (Good)

घ) सामान्य (Average)

ड) सामान्य से कम (Fair)

भारत में, रिपोर्टिंग और समीक्षक प्राधिकारी, अधिकारी के कार्य की गुणात्मकता, वैयक्तिक गुण, तथा कार्यात्मक क्षमता के लिए 1 (निम्नतम) से 10 (उच्चतम) तक के स्केल के आधार पर संख्यात्मक ग्रेडिंग करते हैं। इस संबंध में, 40 प्रतिशत महत्व कार्य के आकलन, 30 प्रतिशत वैयक्तिक गुण तथा 30 प्रतिशत कार्यात्मक क्षमता के आधार पर ग्रेड निर्धारित किया जाता है। जबकि, उत्कृष्ट ग्रेडिंग तब की जाती है जब असाधारण गुण और कार्य-निष्पादन नोट किया जाए, और इस ग्रेडिंग के लिए आधार का उल्लेखन किया जाता है।

संगठन के अध्यक्ष का व्यक्तिगत निर्णय

इस पद्धति में योग्यता का निर्धारण संगठन के अध्यक्ष द्वारा किया जाता है। संगठन के अध्यक्ष को सभी के बारे में जानकारी रहती है। उनके अधीन कार्य करने वाले प्रत्येक कर्मचारी के पूर्ण रूप से कार्य – निष्पादन के विषय में उनका व्यक्तिगत निर्णय होता है। इसलिए पदोन्नति के समय वह अपने निर्णय के अनुसार पदोन्नति करता है, तथा अपनी रुचि के अनुकूल व्यक्तियों की पदोन्नति करता है। यह पद्धति पक्षपात और भाई-भतीजावाद पर आधारित है। यह निरंकुश प्रवृत्ति को प्रोत्साहित करता है। यह प्रशासन में राजनीति एवं चाटुकारिता को बढ़ावा देता है। चाटुकार लोग कार्यालय के प्रधान को चारों तरफ से घेरे रहते हैं। फलस्वरूप, कर्मचारियों में बहुत ही अनिपुणता, असुरक्षा तथा अनिश्चितता बनी रहती है। इस प्रकार, कर्मचारियों के मनोबल को घटाती है। इस पद्धति में केवल जी-हुजूरी करने वाले तथा चापलूसों के लिए पदोन्नति का अच्छा अवसर उपलब्ध रहता है।

इस पद्धति में पदोन्नति का निर्णय संगठन के अध्यक्ष के ऊपर रहता है, तथा इसको प्रायः व्यावसायिक या औद्योगिक प्रतिष्ठानों में अपनाया जाता है। यह पद्धति सिविल सेवा में अधिक प्रचलित नहीं है। फिर भी, कुछ उच्चस्तरीय कार्यकारी पदों पर इस पद्धति के अनुसार पदोन्नति की जाती है। केवल छोटे संगठनों में ही विभिन्न कर्मचारियों के बारे में व्यक्तिगत जानकारी संभव है। विवेक एवं निर्णय का सही उपयोग संबंधित विभागाध्यक्ष की ईमानदारी एवं निष्पक्षता के ऊपर निर्भर करता है। वस्तुतः व्यवहार में पदोन्नति करने वाले अधिकारी (प्राधिकारी) का वास्तविक निर्णय संबंधित कर्मचारी के सेवा (सर्विस) रिकार्ड, पूर्वकार्य निष्पादन एवं कार्यकुशलता रेटिंग के द्वारा प्रभावित होता है। फिर भी, अन्तिम रूप से किसी कर्मचारी के चयन करने में संगठन के अध्यक्ष का व्यक्तिगत निर्णय तो अपना प्रमुख स्थान रखता ही है।

इस तरह, पदोन्नति हेतु जांच की विभिन्न विधियों की हमने चर्चा की है। वास्तव में, पदोन्नति के द्वारा रिक्त पदों को भरने के लिए इन विधियों को उचित रूप से संयोजित किया जाता है। इन विधियों को संयोजित करने की विधियां विभिन्न देशों में विभिन्न प्रकार की हैं।

टिप्पणी: i) अपने उत्तर के लिए नीचे दिए गए स्थान का प्रयोग कीजिए।

ii) इकाई के अंत में दिए उत्तरों से अपने उत्तर मिलाइए।

1) वरिष्ठता सिद्धांत के पक्ष एवं विपक्ष का परीक्षण कीजिए।

.....

.....

.....

.....

2) संगठन के अध्यक्ष के व्यक्तिगत आधार पर पदोन्नति पद्धति की हानियों पर चर्चा कीजिए।

.....

.....

.....

.....

10.7 श्रेष्ठ पदोन्नति नीति की अनिवार्यताएं

सिविल सेवा एक जीवन-वृत्ति सेवा है। यह प्रतिभाशाली व्यक्तियों के लिए, आजीवन जीविका प्रस्तुत करती है। यह उनकी उन्नति एवं विकास के लिए अवसर प्रदान करती है। यह सब पदोन्नति की केवल अच्छी नीति से ही संभव हो सकता है। साथ ही, बिना किसी गड़बड़ी के पदोन्नति की नीति ही उच्चस्तरीय रिक्त पदों को भरने के लिए योग्य एवं सक्षम व्यक्तियों के चयन का कार्य कर सकती है। सिविल सेवा जैसी जीवन-वृत्ति सेवा की सफलता के लिए पदोन्नति की एक श्रेष्ठ नीति की नितान्त आवश्यकता है। इस संबंध में एक श्रेष्ठ पदोन्नति नीति की आवश्यक शर्तें निम्नलिखित हैं :

- 1) पदोन्नति नीति पहले से ही सुनियोजित होनी चाहिए।
- 2) सिविल सेवा का विवेकशील एवं सही वर्गीकरण होना चाहिए।
- 3) प्रत्येक सेवा या श्रेणी में पद या ग्रेड पदक्रम ढंग से व्यवस्थित होना चाहिए।
- 4) पदोन्नति की सीमा रेखा और नियम पहले से ही स्पष्ट होने चाहिए।
- 5) पदोन्नति का कार्यभार किसी एक व्यक्ति के बदले एक बोर्ड या समिति को देना चाहिए।
- 6) पदोन्नति की सुव्यवस्थित रूप से स्वीकृत विधि का सही अर्थ में पालन होना चाहिए।
- 7) कर्मचारी को पदोन्नति के बारे में यह जानना चाहिए कि पदोन्नति एक सुअवसर है न कि अधिकार। उसे दूसरों के साथ प्रतियोगिता में भाग लेकर ही पदोन्नति प्राप्त करनी चाहिए।

- 8) वरिष्ठता को अत्यधिक महत्व नहीं दिया जाना चाहिए। जबकि, वरिष्ठता, योग्यता एवं कार्यकुशलता के सिद्धांत सम्मिलित होने चाहिए। उच्चस्तरीय पदों के उत्तरदायित्व को ग्रहण करने में अभ्यर्थियों के पूर्व कार्य-निष्पादन, सेवा रिकार्ड और योग्यता निर्णायक तत्वों के रूप में होने चाहिए। पदोन्नति हेतु योग्यता जांच के लिए कार्यकुशलता रेटिंग, परीक्षा, साक्षात्कार इत्यादि के समान अनेक उपयुक्त साधनों को अपनाया चाहिए।

10.8 भारत में पदोन्नति पद्धति

भारत में पदोन्नति के मामले पर सर्वप्रथम चर्चा ब्रिटिश राज के समय वर्ष 1669 में की गई, जब ईस्ट इण्डिया कम्पनी के द्वारा पदोन्नति के लिए वरिष्ठता सिद्धांत को स्वीकार किया गया। सिविल सेवा में 1793 के चार्टर ऐक्ट में स्पष्ट रूप से पदोन्नति के लिए वरिष्ठता सिद्धांत को स्वीकार किया गया था। यह सिद्धांत 1861 के भारतीय सिविल सेवा ऐक्ट के लागू होने तक प्रचलित रहा। यद्यपि वरिष्ठता सिद्धांत लागू था, किन्तु योग्यता, सक्षमता एवं सत्यनिष्ठा इत्यादि पर भी पदोन्नति के समय विचार किया जाता था। पदोन्नति के लिए वरिष्ठता-सह-मेरिट का सूत्र (फार्मूला) 1947 तक अपनाया गया।

स्वतंत्र भारत में वर्ष 1947 में ही पदोन्नति के मामले में व्यक्तियों का ध्यान आकर्षित किया गया। सिविल सेवा में रिक्त पदों को भरने के लिए प्रथम वेतन आयोग (1947) ने भर्ती एवं पदोन्नति की पद्धति को संयुक्त किये जाने की अनुशंसा की। इसके अनुसार, वरिष्ठता सिद्धांत को उन रिक्त पदों को भरने के लिए अपनाया जाना चाहिये जिनमें कार्यालयी कार्यों की अच्छी जानकारी आवश्यक हो। उच्चस्तरीय रिक्त पदों को योग्यता के आधार पर तथा मध्यमस्तरीय रिक्त पदों को वरिष्ठता-सह-मेरिट के आधार पर भरा जाना चाहिए।

द्वितीय वेतन आयोग (1959) ने भी प्रशासन में उच्चस्तरीय रिक्त पदों को मेरिट सिद्धांत के आधार पर भरने की अनुशंसा की। प्रथम प्रशासनिक सुधार आयोग (Administrative Reforms Commission, 1969) ने भी पदोन्नति के लिए वरिष्ठता-सह-मेरिट सिद्धांत की अनुशंसा की। अतः भारत में पदोन्नति के लिए यह सिद्धांत प्रचलित है। वरिष्ठता एवं मेरिट – पदोन्नति के दो घटकों के प्रासंगिक महत्व विभिन्न सेवाओं में भिन्न-भिन्न है।

भारत में केन्द्रीय सरकार या राज्य सरकारों के द्वारा विभागाध्यक्ष की अनुशंसा पर तथा कभी-कभी तो संघ लोक सेवा आयोग या राज्य लोक सेवा आयोग के अनुमोदन के आधार पर भी पदोन्नति की जाती थी।

द्वितीय प्रशासनिक सुधार आयोग ने सिफारिश की है कि विभागीय पदोन्नति समिति के द्वारा प्रत्यायोजित कर दिया जाए। इस संदर्भ में संघ लोक सेवा आयोग को आवधिक समीक्षा आदि के जरिए इन विभागीय पदोन्नति समितियों की कार्य-प्रणाली का पर्यवेक्षण करना चाहिए। केंद्र सरकार ने इस सिफारिश को स्वीकार कर लिया है।

बहुत से विभागों में तो पदोन्नति के उद्देश्य से विभागीय पदोन्नति समिति (Departmental Promotion Committee) भी होती है। इसमें वरिष्ठता क्रम के अनुसार वार्षिक कार्य-निष्पादन आकलन रिपोर्ट के आधार पर पदोन्नति की जाती है। सहायक, वरिष्ठ सहायक, अनुभाग अधिकारी, अधीक्षक इत्यादि जैसे मध्यम एवं निम्नस्तरीय पदों पर पदोन्नति के लिए वरिष्ठता-सह-कार्यकुशलता के सिद्धांत को निरपवाद रूप से निरन्तर अपनाया गया। कुछ मामलों में इस व्यवहार के अतिरिक्त पदोन्नति के लिए ली जाने वाली प्रतियोगिता परीक्षाओं में कर्मचारियों को सम्मिलित होने की अनुमति दी जाती है। उच्चस्तरीय पदों पर पदोन्नति के लिए विभागीय पदोन्नति समिति सभी प्रकार से वरिष्ठता को उचित स्थान देते हुए

योग्यता एवं उपयुक्तता के आधार पर बनाई गई सूची में से पदोन्नति करती है।

पदोन्नति

संशोधित सुनिश्चित कैरियर प्रोन्नयन स्कीम (Modified Assured Career Progression Scheme)

छठे वेतन आयोग ने केन्द्रीय सरकार के सिविल कर्मचारियों के लिए संशोधित सुनिश्चित कैरियर प्रोन्नयन स्कीम की सिफारिश की। यह एश्योरड कैरियर प्रोग्रेशन स्कीम के स्थान पर सुझाई गई। सरकार ने सिफारिशों पर विचार करके इसे निम्नलिखित अंशतः परिवर्तन के साथ स्वीकार कर लिया:

- i) सरकार ने इस योजना को स्वीकार कर लिया और यह योजना संगठित समूह 'क' सेवा के अधिकारियों के अलावा, केंद्र सरकार के समूह 'क', 'ख' और 'ग' के सभी नियमित नियुक्त सिविलियन कर्मचारियों पर लागू होगी। समूह 'घ' कर्मचारियों की प्रस्थिति छठे केंद्रीय वेतन आयोग द्वारा की गई संस्तुति के अनुसार निर्धारित प्रशिक्षण को पूरा करने के बाद समाप्त हो जाएगी और परिणामस्वरूप उन्हें समूह 'ग' कर्मचारी माना जाएगा। किंतु, संगठित समूह 'क' सेवाओं को इस योजना के अंतर्गत शामिल नहीं किया जाएगा।
- ii) सामान्य पदोन्नति के समय, स्कीम के अंतर्गत वेतन नियतन के लाभ की वित्तीय स्तरोंन्नयन के समय मिलेगा। आयोग ने वित्तीय स्तरोंन्नयन के रूप में वेतन और ग्रेड वेतन में, 2.5 प्रतिशत, बढ़ोतरी की सिफारिश की। सरकार ने संशोधन के साथ इस सिफारिश को स्वीकार किया।
- iii) सरकार ने वित्तीय स्तरोंन्नयन के समय ग्रेड/पदक्रम वेतन में परिवर्तन करने की सिफारिश स्वीकार कर ली। सुनिश्चित कैरियर प्रगति योजना के अंतर्गत, वित्तीय स्तरोंन्नयन के समय ग्रेड वेतन संस्तुत संशोधित वेतन समूह (पे बैंड) और ग्रेड वेतन में तुरंत अगला उच्चतम ग्रेड वेतन होगा। इस प्रकार, वित्तीय स्तरोंन्नयन के समय ग्रेड वेतन कुछ मामलों में जहाँ दो आनुक्रमिक ग्रेडों के बीच नियमित पदोन्नति नहीं हुई है, तो वित्तीय स्तरोंन्नयन के समय ग्रेड वेतन नियमित पदोन्नति के समय उपलब्ध ग्रेड वेतन से अलग होगा। इस संदर्भ में, संबंधित कौंडर/संगठन में पदानुक्रम में अगले पदोन्नत पद का उच्चतर ग्रेड वेतन केवल नियमित पदोन्नति के समय ही दिया जाएगा।
- iv) आयोग ने यह सिफारिश की कि एक ही ग्रेड में लगातार 12 वर्ष तक नौकरी करने के बाद कर्मचारी को वित्तीय स्तरोंन्नयन ग्रेड वेतन उपलब्ध होगा। इस योजना के अंतर्गत नौकरी की पूरी अवधि के दौरान व्यक्ति को दो से अधिक वित्तीय उन्नयन नहीं दिए जाएंगे, जैसा कि पिछली योजना में उपलब्ध कराया गया था। इससे यह केंद्र सरकार के सभी कर्मचारियों का एक समान प्रोन्नयन सुनिश्चित करेगी। सरकार ने इसमें थोड़ा संशोधन किया कि कर्मचारी द्वारा एक ही ग्रेड में लगातार 10 वर्ष तक नौकरी पूरी करने पर उसे वित्तीय स्तरोंन्नयन दिया जाएगा। इस संदर्भ में, क्रमशः 10, 20 और 30 वर्षों की नौकरी पूरी कर लेने के पश्चात तीन वेतन स्तरोंन्नयन दिए जाएंगे।

भारत में सेवाओं तथा विभिन्न श्रेणियों में पदोन्नति की पद्धति भिन्न-भिन्न होती है।

भारतीय पदोन्नति का विवेचनात्मक मूल्यांकन करने के बाद हम पाते हैं कि इसमें कुछ कमियां भी रही हैं, जो निम्नलिखित हैं:

- 1) विभागाध्यक्ष जानबूझकर प्रतियोगियों की सूची में से कुछ व्यक्तियों के नाम निकाल देते हैं;

- 2) कार्मिकों के व्यक्तिगत सेवा (सर्विस) रिकार्डों को निष्पक्षता एवं यथेष्टता से नहीं रखा जाता;
- 3) कुछ मामलों में, पदोन्नति के द्वारा भरे जाने वाले रिक्त पदों के बारे में कर्मचारियों को सूचित नहीं किया जाता;
- 4) वरिष्ठता को अत्यधिक महत्व दिया जाता है;
- 5) पदोन्नति की सुव्यवस्थित मशीनरी के अभाव में अनुचित, मनमाने और अव्यवस्थित ढंग से पदोन्नति की जाती है; आदि

इन कमियों को दूर करने के लिए यह सुझाव दिया गया कि एक उपयुक्त एवं सुव्यवस्थित पदोन्नति की नीति को अपनाया जाना चाहिए। इस संबंध में कर्मचारियों के सेवा (सर्विस) रिकार्डों को वस्तुनिष्ठ एवं निष्पक्ष भाव से रखा जाना चाहिए। मूल्यांकन एवं अपील करने के लिए एक प्रभावी मशीनरी होनी चाहिए। सभी सरकारी सेवाओं में, सभी स्तरों पर पदोन्नति के लिए बोर्ड या समितियों की स्थापना की जानी चाहिए।

बोध प्रश्न 3

टिप्पणी: i) अपने उत्तर के लिए नीचे दिए गए स्थान का प्रयोग कीजिए।
ii) इकाई के अंत में दिए उत्तरों से अपने उत्तर मिलाइए।

- 1) श्रेष्ठ पदोन्नति की कौन-कौन सी आवश्यक शर्तें हैं?

.....

.....

.....

.....

- 2) भारतीय पदोन्नति पद्धति पर चर्चा कीजिए।

.....

.....

.....

.....

10.9 निष्कर्ष

पदोन्नति और कुछ नहीं, बल्कि सेवारत व्यक्तियों के मध्य से ही रिक्त स्थानों को अप्रत्यक्ष रूप से भरने की एक प्रक्रिया है। यह जीवन-वृत्ति सेवा का एक अनिवार्य अंग है, जो सक्षम कर्मचारी को सेवा में उच्च पद पर पहुंचने में सहायता प्रदान करती है। यह सरकार को सेवारत कार्मिकों की प्रतिभा एवं अनुभव का उपयोग करने में भी सहायता करती है। विश्व के बहुत से देशों में पदोन्नति के मेरिट सिद्धांत को स्वीकार किया गया है लेकिन साथ ही, वरिष्ठता को भी उचित स्थान दिया गया है। इस इकाई में हमने पदोन्नति के अर्थ, महत्व,

आवश्यकता एवं प्रकारों की चर्चा की है। हमने पदोन्नति के सिद्धांतों से सम्बद्ध गुण-दोषों का भी परीक्षण किया है, अर्थात् वरिष्ठता एवं मेरिट सिद्धांत। इसके अतिरिक्त पदोन्नति के लिए मेरिट-परीक्षण की विभिन्न विधियों जिनमें कार्यकुशलता रेटिंग का भी परीक्षण किया है। अंत में हमने भारतीय पदोन्नति पद्धति पर विस्तार से चर्चा की है।

10.10 शब्दावली

जीवन-वृत्ति सेवा	:	एक सेवा जिसमें कोई व्यक्ति युवावस्था से प्रारंभ कर अपने सेवा निवृत्ति के समय तक आजीवन उसी सेवा में काम करता रहता है।
वरिष्ठता	:	सेवा प्रारंभ करने की तिथि से लेकर गणना की गई सेवा की अवधि।
कार्यकुशलता रेटिंग	:	पूर्व सेवा (सर्विस) रिकार्ड के आधार पर किसी कर्मचारी के कार्य का तुलनात्मक रूप से मूल्यांकन करना।
सेवा (सर्विस) रिकार्ड	:	किसी कर्मचारी के बारे में कार्यालय द्वारा रखा गया उसका व्यक्तिगत सेवा रिकार्ड।

10.11 संदर्भ लेख

Arora, Ramesh K and Rajni Goyal, 2013, *Indian Public Administration Institutions and Issues (Third Edition)*, New Age International Publishers, New Delhi.

Avasthi, A and Maheshwari S.R., 1982, *Public Administration*, Laxmi Narayan, Agra.

Bhattacharya, Mohit, 1987, *Public Administration*, World Press, Calcutta.

Bhatia, S.K. 2008, *Emerging Human Resource Management (HRM) Blue print to Optimal Human Assets, Latest Concepts Practices and Strategic Approaches*, Deep and Deep Publications, New Delhi.

Ghosh, P., 1969, *Personnel Administration in India*, Sudha Publications (P) Ltd., New Delhi.

Goel, S.L., 1984, *Public Personnel Administration*, Sterling Publishers Private Limited, New Delhi.

Goel, S.L. and Shalini Rajneesh, 2008, *Public Personnel Administration Theory and Practice*, Deep and Deep Publications, New Delhi.

Government of India, Ministry of Finance, March 2008, *Report of the Sixth Central Pay Commission*, New Delhi.

Government of India, Ministry of Personnel, Public Grievances and Pensions, *Annual Report 2012-13*, New Delhi.

Government of India, Ministry of Personnel, Public Grievances and Pensions, *Annual Report 2014-15*, New Delhi.

Government of India, November 2008, *Second Administrative Reforms Commission, Tenth Report, Refurbishing of Personnel Administration - Scaling New Heights*, New Delhi.

Odiorne, George S., 1962, *Personnel Policy : Issues and Practices*, Charles E. Merrill Books Inc., Columbus, Ohio.

Sampson, Charles, 1983, *Values, Bureaucracy and Public Policy*. University Press of America, London.

Sharan, P., 1981, *Modern Public Administration*, Meenakshi Prakashan, New Delhi.

Sharma, M.P., 1988, *Public Administration in Theory and Practice*, Kitab Mahal, Allahabad.

Stahl, O. Glenn, 1975, *Public Personnel Administration*, Oxford-& IBH Publishing Co., New Delhi.

10.12 बोध प्रश्नों के उत्तर

बोध प्रश्न 1

1) आपके उत्तर में निम्नलिखित बातें होनी चाहिए:

- सरकारी कर्मचारी को मेहनत एवं निष्ठा से कार्य करने के लिए पदोन्नति एक पुरस्कार।
- बिना पदोन्नति के सर्वश्रेष्ठ प्रतिभाशाली व्यक्तियों को हम सरकारी सेवा में आने के लिए आकर्षित नहीं कर सकते हैं।
- हम सर्वश्रेष्ठ प्रतिभाशाली एवं क्षमतावाले व्यक्तियों को सेवा में स्थिर नहीं रख सकते।
- हम सेवा एवं देश के लिए, कर्मचारियों का सर्वोत्तम योगदान नहीं पा सकते।
- हम देश में कार्यकुशल, सक्षम एवं संतुष्ट सिविल सेवा अधिकारियों को नहीं पा सकते।
- जीवन में प्रगति एवं विकास करने की कर्मचारी की स्वाभाविक मानवीय अभिलाशा को पदोन्नति ही पूरा करती है।
- यह कर्मचारियों की नैतिकता को बढ़ाती है।
- सरकार के लिए पदोन्नति, अप्रत्यक्ष भर्ती की एक पद्धति है यानि सेवारत व्यक्तियों में से सुयोग्य एवं समर्थ व्यक्तियों के चयन द्वारा उच्चस्तरीय रिक्त पदों को भरना है।
- सरकारी कर्मचारियों के लिए पदोन्नति निम्नस्तरीय पद, वर्ग या सेवा से उच्चस्तरीय कर्तव्यों, अधिकार एवं उत्तरदायित्व सहित उच्चस्तरीय पद, वर्ग या सेवा में एक तरक्की है।
- इसका अर्थ कर्मचारियों के लिए, प्रतिष्ठा एवं वेतन में वृद्धि से भी है।

- निम्नस्तरीय वर्ग से उच्चस्तरीय वर्ग में, निम्न श्रेणी से उच्च श्रेणी में एवं निम्नस्तरीय सेवा से उच्चस्तरीय सेवा में पदोन्नति हो सकती है।

2) आपके उत्तर में निम्नलिखित बातें होनी चाहिए।

- सिविल सेवा एक जीवन-वृत्ति सेवा है।
- सिविल सेवा आरम्भ करने वाला व्यक्ति अपना जीवन काल इसी में व्यतीत करता है।
- वह समय के बदलते क्रम में सेवा में उन्नति एवं विकास करता है।
- एक युवक के रूप में सिविल सेवा में कर्मचारी की भर्ती एवं वृद्ध के रूप में उसकी सेवा-निवृत्ति के समय तक यह केवल पदोन्नति का ही अवसर है जो उन्हें सेवा में निरन्तर स्थिर रखता है।
- इस प्रकार पदोन्नति जीवन-वृत्ति सेवा का एक अनिवार्य अंग है।
- पदोन्नति की केवल एक विशेष योजना ही सिविल सेवा को आकर्षक सेवा बना सकती है तथा श्रेष्ठ प्रतिभाशाली व्यक्तियों को इस सेवा में लाने के लिए आकर्षित कर सकती है।
- कठिन परिश्रम, कार्यकुशलता, निष्ठापूर्वक कार्य करने के लिए पदोन्नति एक संभावित पुरस्कार है।
- संभावित पदोन्नति के लिए सरकारी कर्मचारी कठिन परिश्रम करेंगे।
- पदोन्नति सिविल सेवा में कार्यरत व्यक्तियों की कार्यकुशलता तथा सन्तोष में वृद्धि करती है।
- पदोन्नति के अवसर से ही उत्तम, योग्य एवं कार्यकुशल व्यक्तियों को सिविल सेवा में रखना संभव है, अन्यथा वे सिविल सेवा छोड़कर अन्य सेवाओं में चले जायेंगे।
- विकास और पहचान इन दो आधारभूत मानवीय लालसाओं की पूर्ति पदोन्नति द्वारा ही पूरी की जा सकती है।

बोध प्रश्न 2

1) आपके उत्तर में निम्नलिखित बातें होनी चाहिए:

पक्ष	विपक्ष
<ul style="list-style-type: none"> – इसमें पक्षपात एवं भाई-भतीजावाद के लिए अवसर नहीं होता है। – यह उम्र एवं अनुभव को महत्व देता है। – यह समाज में स्थापित प्रथा के अनुसार है। 	<ul style="list-style-type: none"> – जो वरिष्ठ है वे पदोन्नति के लिए अनिवार्य रूप से उपयुक्त हों, यह आवश्यक नहीं है। – यहां सेवा की अवधि ही पदोन्नति हेतु मापदण्ड नहीं है। – अनुभव तथा वरिष्ठता युक्तिमूलक मापदण्ड नहीं है।

<ul style="list-style-type: none"> – एक युवा कार्मिक अपने उम्र से ज्येष्ठ एवं अनुभवी व्यक्तियों का स्वामी नहीं बन सकता है। – यह अधिक प्रजातांत्रिक है, क्योंकि यह मेरिट की अपेक्षा किये बिना ही सबको पदोन्नति का अवसर उपलब्ध करता है। 	<ul style="list-style-type: none"> – वरिष्ठता सिद्धांत यह सुनिश्चित नहीं करता है कि केवल अति उपयुक्त लोग ही उच्चस्तरीय पदों पर पदस्थापित किये जायेंगे। – इसके विपरीत अकुशल एवं संरक्षी लोग सरकारी कर्मचारियों के कार्य पर प्रतिकूल प्रभाव डालते हैं।
---	--

2) आपके उत्तर में निम्नलिखित बातें होनी चाहिए –

- इस पद्धति में मेरिट संगठन के अध्यक्ष द्वारा निर्धारित की जाती है।
- यह पद्धति भाई-भतीजावाद और पक्षपात पर आधारित है।
- यह ईनामी पद्धति की तरह है।
- यह तानाशाही प्रवृत्ति को अवसर देती है, प्रशासन में चापलूसी को बढ़ावा देती है और चापलूस सारा समय अध्यक्ष को घेरे रहते हैं।
- परिणामस्वरूप कार्मिकों में अधिक मात्रा में अक्षमता, असुरक्षा और अनिश्चितता का भाव आ जाता है।
- कर्मचारियों का मनोबल कम हो जाता है।
- इस पद्धति में 'जी हजूरी' करने वाले और 'चापलूसों' को ही पदोन्नति का अवसर मिलता है।

बोध प्रश्न 3

1) आपके उत्तर में निम्नलिखित बातें होनी चाहिए :

- सिविल सेवा जैसी जीवन-वृत्ति सेवा की सफलता के लिए पदोन्नति की एक श्रेष्ठ नीति की नितान्त आवश्यकता है।
- पदोन्नति की नीति सुनियोजित होनी चाहिए।
- सिविल सेवाओं का स्पष्ट एवं सही वर्गीकरण होना चाहिए।
- प्रत्येक सेवा या वर्ग में पद या ग्रेड पदानुक्रमिक/सोपानक्रमिक ढंग से व्यवस्थित होने चाहिए।
- पदोन्नति की सीमा और नियम पहले से ही स्पष्ट रूप से ज्ञात होने चाहिए।
- पदोन्नति के लिए किसी एक व्यक्ति के बजाय एक बोर्ड या समिति को उत्तरदायित्व सौंप देना चाहिए।
- पदोन्नति में स्वीकृत विधि का सही अर्थ में पालन होना चाहिए।
- कर्मचारी को पदोन्नति के लिए रिक्त स्थानों के बारे में ज्ञान होना चाहिए। उन्हें यह कहा जाना चाहिए कि पदोन्नति एक सुअवसर है न कि अधिकार।

- वरिष्ठता को अत्यधिक महत्व नहीं दिया जाना चाहिए।
- वरिष्ठता, योग्यता एवं कार्यकुशलता के सिद्धांत को संयोजित किया जाना चाहिए।
- उच्चस्तरीय पदों के उत्तरदायित्व को ग्रहण करने में अभ्यर्थियों के पूर्व कार्य-निष्पादन सेवा रिकार्ड एवं योग्यता निर्णायक तत्व के रूप में होने चाहिए।
- पदोन्नति हेतु योग्यता जांच करने के लिए कार्यकुशलता का स्तर, परीक्षा, साक्षात्कार इत्यादि को अपनाना चाहिए।

2) आपके उत्तर में निम्नलिखित बातें होनी चाहिए:

- सिविल सेवा में रिक्त पदों को भरने के लिए प्रथम वेतन आयोग (1947) ने भर्ती एवं पदोन्नति पद्धति को संयोजित किये जाने की अनुशंसा की।
- द्वितीय वेतन आयोग (1959) ने प्रशासन में उच्चस्तरीय रिक्त पदों को मेरिट सिद्धांत के आधार पर भरने की अनुशंसा की।
- प्रथम प्रशासनिक सुधार आयोग (1969) ने भी पदोन्नति के लिए वरिष्ठता-सह-मेरिट सिद्धांत की अनुशंसा की।
- द्वितीय प्रशासनिक सुधार आयोग ने अधिकारियों की विभागीय पदोन्नति समिति के माध्यम से पदोन्नति की सिफारिश की थी।
- भारत में पदोन्नति का सिद्धांत, वरिष्ठता-सह-मेरिट का सिद्धांत रहा है।
- वरिष्ठता एवं मेरिट-पदोन्नति के दोनों घटकों का सापेक्षिक महत्व विभिन्न सेवाओं में भिन्न-भिन्न होता रहता है।

भारतीय पदोन्नति पद्धति में निम्नलिखित कमियां भी हैं:

- विभागाध्यक्ष जानबूझकर कुछ व्यक्तियों के नाम पदोन्नति सूची से निकाल देते हैं।
- कर्मचारियों के व्यक्तिगत सेवा रिकार्डों को निष्पक्षता एवं संतोषजनक ढंग से नहीं रखा जाता है।
- वरिष्ठता को अत्यधिक महत्व दिया जाता है।
- सुव्यवस्थित पदोन्नति मशीनरी का अभाव।

इकाई 11 प्रशिक्षण

इकाई की रूपरेखा

- 11.0 उद्देश्य
- 11.1 प्रस्तावना
- 11.2 प्रशिक्षण का अर्थ एवं महत्त्व
- 11.3 प्रशिक्षण के उद्देश्य
- 11.4 प्रशिक्षण के प्रकार
- 11.5 प्रशिक्षण की विधियाँ और तकनीकें
- 11.6 प्रशिक्षण की भारतीय प्रणाली
- 11.7 भारत में प्रशिक्षण एजेंसियाँ और संस्थाएँ
- 11.8 प्रशिक्षण की भारतीय प्रणाली का अलोचनात्मक मूल्यांकन
- 11.9 निष्कर्ष
- 11.10 शब्दावली
- 11.11 संदर्भ लेख
- 11.12 बोध प्रश्नों के उत्तर

11.0 उद्देश्य

इस इकाई का अध्ययन करने के बाद आप :

- प्रशिक्षण के अर्थ, महत्त्व और उद्देश्यों का वर्णन कर सकेंगे;
- विभिन्न देशों में प्रशिक्षण की विभिन्न किस्मों और पद्धतियों का आकलन कर सकेंगे;
- भारत में प्रशिक्षण की प्राचीन और वर्तमान प्रणाली, तथा प्रशिक्षण संस्थाओं का वर्णन कर सकेंगे; और
- भारतीय प्रशिक्षण प्रणाली का आलोचनात्मक आकलन कर सकेंगे।

11.1 प्रस्तावना

पिछली इकाइयों में हमने देखा है कि केवल सुशिक्षित, योग्यता प्राप्त और गुणवान व्यक्ति ही सिविल सेवाओं में भर्ती किए जाते हैं। उनमें अधिकाँश स्नातक और डिग्री/डिप्लोमाधारी होते हैं। उनके पास सरकारी सेवा में प्रवेश करने के लिए अपेक्षित न्यूनतम शैक्षिक योग्यता पहले से ही होती है। आम तौर पर, सेवा में प्रवेश करने से पहले ही वे अपनी शिक्षा पूरी कर

लेते हैं, परन्तु शिक्षा की प्रक्रिया इसके बाद भी जारी रहती है। फिर भी, उन्हें भिन्न प्रकार की शिक्षा की आवश्यकता होती है, जो उनके दैनिक कार्य में सहायता करेगी और प्रशासन में उनकी कुशलता और दक्षता को सुधारेगी। इस नए किस्म की कार्य-शिक्षा को सिविल सेवा में प्रशिक्षण कहा जाता है।

आधुनिक युग में प्रशासन अधिक जटिल और विकट हो गया है। इसके लिए विशेष ज्ञान और तकनीकी कुशलता की आवश्यकता होती है। सामान्य कालेज और विश्वविद्यालय आधुनिक प्रशासन की इन आवश्यकताओं को पूरा नहीं करते हैं। इसलिए सिविल कर्मचारियों/अधिकारियों के प्रशिक्षण की आवश्यकता निरंतर बढ़ रही है। आज प्रशिक्षण आधुनिक कार्मिक प्रबंधन का अभिन्न अंग बन गया है। भारत सहित प्रायः सभी देशों में उनके सिविल कर्मचारियों/अधिकारियों को उपयुक्त और प्रभावी प्रशिक्षण देने के लिए व्यापक प्रबंध किए गए हैं। इस इकाई में हम प्रशिक्षण का अर्थ, महत्व, प्रकार और तकनीक की व्याख्या करेंगे, और भारत में वर्तमान प्रशिक्षण प्रणाली का आलोचनात्मक मूल्यांकन भी करेंगे।

11.2 प्रशिक्षण का अर्थ एवं महत्त्व

प्रशिक्षण का शाब्दिक अर्थ किसी खास कला, व्यवसाय अथवा पेशे में शिक्षा देना है। लोक प्रशासन में प्रशिक्षण का अर्थ किसी कर्मचारी की कार्यकुशलता, शक्ति और बुद्धिमत्ता सुधारने तथा वॉछित दिशा में उसकी रुचि और मूल्य प्रणाली विकसित करने के लिए सक्रिय प्रयास करना है। व्यापक और सामान्य शब्दों में, प्रशिक्षण जीवन पर्यन्त की प्रक्रिया है। बाल्यावस्था से हमारे जीवन में औपचारिक रूप से अनजाने में प्रशिक्षण शुरू हो जाता है। परन्तु सीमित और विशेषीकृत रूप में सिविल कर्मचारियों का प्रशिक्षण एक सुविचारित प्रयास है, इसका लक्ष्य सिविल कर्मचारियों के नेमी कार्य में उनकी विशिष्ट कार्यकुशलता और व्यावसायिक क्षमता बढ़ाना है। प्रशिक्षण के उद्देश्यों को जानने से पहले हम भारत जैसे विकासशील देशों में प्रशिक्षण के महत्त्व को समझेंगे। सिविल कर्मचारियों/अधिकारियों का प्रशिक्षण आधुनिक कार्मिक प्रबंधन का महत्वपूर्ण पहलू है। सभी सरकारों द्वारा यह माना गया है कि दक्ष और अधतन प्रशासन के लिए उनके कर्मचारियों/अधिकारियों को उपयुक्त तथा प्रभावी प्रशिक्षण देना आवश्यक है। एक ओर, सरकार के कार्य बहुत बढ़ गए हैं और उनका विस्तार भी बहुत हो गया है और दूसरी तरफ प्रशासन बहुत जटिल, विशेषीकृत तथा तकनीकी बन गया है। मेरिट प्रणाली पर आधारित भर्ती नीतियाँ और कार्यक्रम सिविल सेवाओं में सर्वोत्तम योग्यता प्राप्त और सक्षम व्यक्तियों को चुनने की कोशिश करते हैं। अधिकांश चुने हुए व्यक्ति योग्यता वाले और शिक्षित तथा डिग्री अथवा डिप्लोमाधारी होते हैं। परन्तु विश्वविद्यालय की डिग्री अथवा डिप्लोमा श्रेष्ठ प्रशासक बनने के लिए पर्याप्त नहीं होती है। प्रशासन के वास्तविक कार्य का कुछ व्यावहारिक ज्ञान भी होना आवश्यक है। प्रशिक्षण द्वारा ही व्यावहारिक ज्ञान दिया जाता है। प्रशिक्षण कर्मचारी को नए प्रशासनिक कार्यों के लिए तैयार करता है। प्रशिक्षण उसकी कार्यकुशलता और दक्षता को सुधारता है। प्रशिक्षण उसे बड़ी से बड़ी जिम्मेदारियाँ संभालने के लिए तैयार करता है। वास्तव में, संगठन में प्रवेश करते हुए कर्मचारी को प्रशिक्षण की आवश्यकता होती है। कर्मचारी को अपने संगठन के लक्ष्य और उद्देश्यों, संगठन में उसके कार्य के स्वरूप और उसके वास्तविक कार्य करने की तकनीकों और पद्धतियों के बारे में जानना चाहिए। यह सभी जानकारी केवल प्रणालीबद्ध प्रशिक्षण कार्यक्रम द्वारा ही दी जा सकती है। इसी प्रकार, समय गुज़रने के साथ कर्मचारी द्वारा अर्जित ज्ञान और कार्यकुशलता भी पुरानी पड़ जाती है। उसे नए और अधतन ज्ञान और कार्य कुशलता की जरूरत होती है। यह अधतन ज्ञान केवल प्रशिक्षण द्वारा ही संभव है और यह निरंतर चलने वाली प्रक्रिया है।

यद्यपि किसी कर्मचारी की औपचारिक शिक्षा उसके सिविल सेवा में प्रवेश करने से पहले ही पूरी हो जाती है, परन्तु प्रशिक्षण के रूप में उसकी शिक्षा की प्रक्रिया बाद में भी जारी रहती है। इस प्रकार, सिविल सेवा से पहले और बाद में भी प्रशिक्षण आवश्यक है। शिक्षा के समान प्रशिक्षण भी जीवन पर्यंत चलने वाली लम्बी प्रक्रिया है। जैसा कि आपने खंड 1 की इकाई 2 में अध्ययन किया कि शिक्षा क्षेत्र, प्रशिक्षण से अधिक विशाल होता है। शिक्षा किसी भी व्यक्ति के बाल्यकाल से पालन-पोषण की संपूर्ण प्रक्रिया, व्यक्तित्व चरित्र, आदतें, शिष्टता, रुचियों, मानसिक और शारिरिक क्षमताओं आदि के निर्माण को प्रभावित करती है। परन्तु शिक्षा की तुलना में प्रशिक्षण के विशेष उद्देश्य होते हैं। सामान्य रूप में शिक्षा का लक्ष्य व्यक्ति के विचार, मनोभाव और मानसिकता को उदार बनाना है, परन्तु प्रशिक्षण का लक्ष्य किसी खास किस्म के कार्य अथवा व्यवसाय के लिए अपेक्षित विशिष्ट कार्यकुशलता और ज्ञान में सुधार करना है। फिर भी, शिक्षा और प्रशिक्षण दोनों एक दुसरे से जुड़े हुए हैं और बहुत बार परस्पर अधिव्याप्त करते हैं। भारत सहित अधिकांश देशों ने प्रशिक्षण के महत्व को स्वीकार किया है। उन्होंने अपने सिविल कर्मचारियों/अधिकारियों के लिए उपयुक्त प्रशिक्षण कार्यक्रम तैयार किए हैं और इन कार्यक्रमों के कार्यान्वयन के लिए कई प्रशिक्षण संस्थाएं भी स्थापित की हैं। परन्तु ये प्रबन्ध अपर्याप्त हैं, और बहुत से देशों में प्रशिक्षण की बहुत ही अधिक आवश्यकता महसूस की जा रही है।

11.3 प्रशिक्षण के उद्देश्य

सिविल कर्मचारियों के प्रशिक्षण के मुख्य उद्देश्य निम्नलिखित हैं :

- पहला, प्रशासन में प्रशिक्षण कर्मचारियों की दक्षता सुधारता है;
- दूसरा, प्रशिक्षण कर्मचारियों की व्यावसायिक कार्य-कुशलता और ज्ञान बढ़ाता है ताकि वे अपना काम प्रभावी ढंग से कर सकें;
- तीसरा, प्रशिक्षण नए कर्मचारी का संगठन में अधिष्ठापन कराता है और उसे संगठन के लक्ष्यों तथा उद्देश्यों, संगठन में उसकी अपनी भूमिका तथा उसके कार्यों के निर्वहन की तकनीकों और विधियों की जानकारी देता है। इसके फलस्वरूप, कर्मचारी संगठनात्मक लक्ष्यों को प्राप्त करने में अपना सर्वोत्तम योगदान दे सकते हैं;
- चौथा, संगठनों के लक्ष्यों और तकनीकों में लगातार परिवर्तन होते रहते हैं, इसलिए प्रशिक्षण कर्मचारी को नए संगठनात्मक परिवर्तनों के अनुकूल बनाता है;
- पाँचवा, प्रशिक्षण नए भर्ती किए गए व्यक्तियों में विद्यमान कमियाँ पूरी करता है। विश्वविद्यालय से निकले स्नातकों को सरकार के प्रशासनिक कार्यों के योग्य बनाने तथा उन्हें वाँछित दिशा में ढालने के लिए आवश्यक प्रशिक्षण दिया जाता है;
- छठा, प्रशिक्षण कर्मचारियों को उनके क्षेत्र विशेष में नवीनतम विकास की जानकारी देता है और इस प्रकार उनका ज्ञान अद्यतन रखता है;
- सातवाँ, प्रशिक्षण कर्मचारियों में निष्ठा और उनका मनोबल बढ़ाता है। प्रशिक्षण प्रक्रिया का मात्र अस्तित्व ही प्रशिक्षणार्थियों में उनके कार्य और कार्यालय के लिए सम्मान और गौरव का भाव पैदा करता है;
- आठवाँ, प्रशिक्षण कर्मचारियों में सामूदायिक सेवा और अपनेपन की भावना विकसित करता है। वे इस बात को महसूस करते हैं कि उनका काम संगठन और समुदाय का

अनिवार्य अंग है। इसलिए वे अपने काम में अधिक परिश्रम करते हैं। इससे कर्मचारियों को अपने काम में गौरव और आत्म-संतोष मिलता है। इसलिए यह कहा जाता है कि सिविल सेवाओं में प्रत्येक व्यक्ति को किसी न किसी रूप में प्रशिक्षण का अवसर अवश्य मिलना चाहिए;

- नौवाँ, प्रशिक्षण कर्मचारियों को लोकोन्मुखी बनाता है। यह उनमें वह बुनियादी सिद्धांत संचारित करता है कि वे जनता के सेवक हैं, न कि मालिक। यह लोकतांत्रिक प्रशासनिक प्रणाली में आवश्यक है;
- दसवाँ, प्रशिक्षण कर्मचारियों को उच्च पदों और गुरुत्तर जिम्मेदारियों के योग्य बनाता है; और
- अंत में, प्रशिक्षण समता का दृष्टिकोण विकसित करता है और कर्मचारियों की दृष्टि और दृष्टिकोण को व्यापक बनाता है।

बोध प्रश्न 1

टिप्पणी: i) अपने उत्तर के लिए नीचे दिए गए स्थान का प्रयोग कीजिए।

ii) इकाई के अंत में दिए उत्तरों से अपने उत्तर मिलाइए।

- 1) आधुनिक युग में प्रशिक्षण के महत्व की व्याख्या कीजिए और प्रशिक्षण तथा शिक्षा में अंतर स्पष्ट कीजिए।

.....

.....

.....

.....

- 2) प्रशिक्षण के लक्ष्य और उद्देश्य क्या हैं?

.....

.....

.....

.....

11.4 प्रशिक्षण के प्रकार

भिन्न-भिन्न देशों में अलग-अलग प्रकार/किस्म का प्रशिक्षण दिया जाता है। प्रशिक्षण की मुख्य किस्में निम्नलिखित हैं :

- 1) औपचारिक और अनौपचारिक प्रशिक्षण

अनौपचारिक प्रशिक्षण अनुभव द्वारा प्राप्त प्रशिक्षण है, जिसे कर्मचारी अपने संगठन में अपने वास्तविक नित्यक्रम के कार्य के दौरान अर्जित करता है। अनौपचारिक प्रशिक्षण के लिए कोई विशेष प्रयास करने की आवश्यकता नहीं होती है। यह नित्यक्रम संगठनात्मक कार्यकलाप

है। इसके लिए योजनाबद्ध प्रशिक्षण कार्यक्रम, विशेषज्ञ प्रशिक्षक अथवा किसी प्रकार के प्रशिक्षण संस्थान की जरूरत नहीं होती है। इस किस्म के अनौपचारिक प्रशिक्षण के लिए न तो कोई निश्चित अवधि निर्धारित होती है, और न ही इसके विशेष रूप से चुने गए प्रशिक्षणार्थियों के समूह की जरूरत होती है। यह लोक प्रशासन में प्रशिक्षण का परम्परागत तरीका है, परन्तु यह प्रक्रिया सीखने का बड़ा कठिन तरीका है, और इसके लिए कर्मचारियों में काफी धैर्य तथा दृढ़ता की आवश्यकता होती है। अनौपचारिक प्रशिक्षण धीमा, प्रभावहीन और उबाऊ होता है। औपचारिक प्रशिक्षण इन सभी कमियों से मुक्त है। इसीलिए अधिकांश देशों में अनौपचारिक प्रशिक्षण लोकप्रिय नहीं है।

औपचारिक प्रशिक्षण उस किस्म का प्रशिक्षण है, जिसकी योजना, व्यवस्था और संचालन विशेषज्ञ के पर्यवेक्षण और मार्गनिर्देशन में बहुत सावधानी के साथ किया जाता है। निश्चित समय अवधि के दौरान, विशेष रूप से चुने गए प्रशिक्षणार्थियों के समूह को प्रशिक्षण संस्थाओं में विशेषज्ञ प्रशिक्षक अथवा विभागीय प्रशिक्षण कार्यक्रम में औपचारिक प्रशिक्षण देते हैं। इसमें वास्तविक रूप से तैयार किया गया अध्ययन पाठ्यक्रम होता है तथा व्याख्यान, संगोष्ठियाँ, कार्यशालाएँ, सामूहिक चर्चाएँ, सम्मेलन, कार्य परियोजनाएँ, लिखित रिपोर्ट आदि भी होती हैं। प्रशिक्षण संतोषजनक ढंग से पूरा करने पर व्यावसयिक डिग्री या प्रमाण-पत्र दिया जाता है। यह प्रशिक्षण सेवा में प्रवेश करने से पहले या फिर कॅरिअर सेवा की परिवीक्षा अवधि के दौरान दिया जाता है। यह पूर्ण-कालिक या अंश-कालिक हो सकता है। यह अभिविन्यास पाठ्यक्रम भी हो सकता है या सामान्य रूप का भी हो सकता है। औपचारिक प्रशिक्षण के सुस्पष्ट उद्देश्य, पूर्व-निर्धारित पाठ्यक्रम या विषय, सुनियोजित कार्य योजना और प्रणालीबद्ध पद्धति से चुने गए तरीके और तकनीक होते हैं। यह कॅरिअर सेवा के दौरान उपयुक्त स्तरों में संचालित सुस्पष्ट पाठ्यक्रम के माध्यम से आवश्यक प्रशासनिक कार्यकुशलता लाती है। चूँकि प्रशासनिक दक्षता तत्काल सुधारने की जरूरत सर्वत्र महसूस की गई है, इसलिए औपचारिक प्रशिक्षण की यह प्रणाली अधिक लोकप्रिय हो रही है। वास्तव में, अनौपचारिक प्रशिक्षण को औपचारिक प्रशिक्षण कार्यक्रमों से बदलना सबसे अच्छी पद्धति है। सबसे अच्छे परिणाम के लिए, दोनों को मिला देना चाहिए परन्तु भिन्न-भिन्न देशों द्वारा अपनाए गए विभिन्न प्रशिक्षण कार्यक्रम जैसे प्रवेश-पूर्व प्रशिक्षण, प्रवेशोत्तर प्रशिक्षण, अभिविन्यास प्रशिक्षण आदि, आम तौर पर केवल प्रशिक्षण की औपचारिक तकनीक पर अधिक केंद्रित होते हैं।

2) अल्पकालिक और दीर्घकालिक प्रशिक्षण

प्रशिक्षण की ये दो किस्में प्रशिक्षण पाठ्यक्रम की अवधि पर निर्भर करती हैं। प्रशिक्षण की अवधि प्रशिक्षण पाठ्यक्रम की विषय-वस्तु, सेवा का स्वरूप, और सरकार की जरूरतों पर निर्भर करती है। यदि प्रशिक्षण पाठ्यक्रम कुछ सप्ताहों या एक या दो महीने में पूरा किया जाता है तो इसे अल्प-कालीन प्रशिक्षण कहते हैं, इसकी तुलना में छह महीने, एक या दो वर्ष तक की अवधि में पूरा किए जाने वाले प्रशिक्षण को दीर्घकालिक प्रशिक्षण कहा जाएगा।

3) प्रवेश-पूर्व और प्रवेशोत्तर प्रशिक्षण

ऊपर दिए गए नामों से ही स्पष्ट है कि सिविल सेवा में प्रवेश करने से पहले दिया गया प्रशिक्षण प्रवेश-पूर्व प्रशिक्षण कहलाता है, जबकि किसी व्यक्ति को सेवा में प्रवेश के बाद दिया गया प्रशिक्षण प्रवेशोत्तर कहलाता है। प्रवेश-पूर्व प्रशिक्षण नए भर्ती किए गए व्यक्तियों को सेवाओं के लिए तैयार करता है। सरकार में प्रशासनिक और प्रबंधकीय पदों के लिए प्रशिक्षण पाठ्यक्रमों की व्यवस्था करने के लिए बहुत सी प्रशिक्षण संस्थाएँ स्थापित की गई हैं। इसी प्रकार, कई ऐसी संस्थाएँ और केन्द्र हैं जो प्रतियोगिता परीक्षाओं के लिए उम्मीदवारों

को प्रशिक्षण देते हैं। कुछ स्थानों में, सेवा में संभावित भावी रिक्तियों के सेवा पूर्व-प्रशिक्षण के लिए इंटरनशिप या अप्रेंटिसशिप की प्रथा आम तौर पर काम में लाई जाती है। कुछ विश्वविद्यालयों और कालेजों में भी व्यावहारिक प्रशासनिक प्रशिक्षण दिया जाता है।

प्रवेशोत्तर प्रशिक्षण सेवाएँ प्रवेश करने के बाद दी जाती हैं। बहुत से देशों में प्रवेशोत्तर प्रशिक्षण आम प्रथा है। इसे सेवाकालीन प्रशिक्षण भी कहा जाता है। सेवाकालीन प्रशिक्षण औपचारिक और अनौपचारिक पद्धति का संयुक्त रूप भी हो सकता है; और सेवा के सभी स्तरों पर दिया जाता है। इससे कर्मचारी को दक्षता और कार्य-निष्पादन सुधारने में सहायता मिलती है, और उन्हें व्यावसायिक रूप से अधिक सक्षम और योग्य बनाती है। कमी-कमी कर्मचारी के वास्तविक कार्य से प्रवेशोत्तर प्रशिक्षण का सीधा संबंध नहीं होता है, परन्तु उसकी सामान्य योग्यता और संगठनात्मक कार्य-निष्पादन सुधारने में प्रत्यक्ष रूप से बहुत सहायक होता है।

4) केंद्रीकृत और विभागीय प्रशिक्षण

जब किसी कार्यालय या विभाग में प्रशिक्षण कार्यक्रम संचालित किया जाता है तो उसका उद्देश्य विभाग से संबंधित विशिष्ट ज्ञान और कार्यकुशलता में सुधार करने तक सीमित रहता है; और केवल उसके अपने कर्मचारियों के लिए ही चलाया जाता है। इस प्रकार का प्रशिक्षण विभागीय प्रशिक्षण कहलाता है। इस प्रकार का प्रशिक्षण विभाग के अनुभवी अधिकारियों द्वारा स्वयं दिया जाता है। सरदार वल्लभभाई पटेल राष्ट्रीय पुलिस अकादमी इस किस्म के प्रशिक्षण का उदाहरण है। परन्तु जब केन्द्रीय प्रशिक्षण एजेंसी द्वारा कई विभागों के अधिकारियों को प्रशिक्षण दिया जाता है तो यह केंद्रीकृत प्रशिक्षण कहलाता है। भारत में केंद्रीकृत प्रशिक्षण प्रणाली का उदाहरण लाल बहादुर शास्त्री राष्ट्रीय प्रशासन अकादमी के प्रशिक्षण पाठ्यक्रम हैं।

5) कुशलता प्रशिक्षण और पृष्ठभूमि प्रशिक्षण

पृष्ठभूमि प्रशिक्षण सामान्य स्वरूप का होता है। यह ऐसे विषयों की जानकारी देता है जिनसे प्रशिक्षणार्थियों को सामाजिक, आर्थिक, राजनीतिक, प्रशासनिक और सांविधानिक पृष्ठभूमि तथा देश में विद्यमान स्थिति को समझने में सहायता मिलती है। इसका उद्देश्य कर्मचारियों की मानसिकता और ज्ञान को व्यापक बनाना है, और उन्हें समाज तथा समाज के प्रति उनकी भूमिका का बोध कराना है। परन्तु जब इसका उद्देश्य किसी खास किस्म के काम में कर्मचारी की कार्यकुशलता सुधारना होता है तो इसे कार्यकुशलता प्रशिक्षण कहा जाता है। इसका उद्देश्य कर्मचारी को विशेषीकृत किस्म के कार्य के निर्वहन के लिए आवश्यक विशेष कार्यकुशलता, तकनीकों, प्रक्रियाओं, विधियों या जटिल प्रणालियों आदि का ज्ञान प्रदान करना है। यहाँ क्राफ्टमैनशिप प्रशिक्षण, और आयकर अधिकारी प्रशिक्षण कार्यकुशलता प्रशिक्षण के उदाहरण हैं, जबकि लाल बहादुर शास्त्री राष्ट्रीय प्रशासन अकादमी, मसूरी में भारतीय प्रशासनिक सेवा के प्रवेशियों का प्रशिक्षण पृष्ठभूमि प्रशिक्षण का उदाहरण है।

6) अभिविन्यास प्रशिक्षण

नए प्रवेशियों को अपने संगठन, कार्य और कार्य करने की स्थिति तथा पद्धतियों के बारे में जानना चाहिए। नए विभाग में उसका परिचय करवाना चाहिए। यह अभिविन्यास प्रशिक्षण द्वारा किया जाता है। कर्मचारी को अपने संगठन और कार्य के अनुकूल बनाने के लिए अभिविन्यास प्रशिक्षण एक योजनाबद्ध प्रयास है। अभिविन्यास प्रशिक्षण का मूल उद्देश्य कर्मचारी को उसके कार्य की मूल अवधारणा, नए कार्य का वातावरण, उसके संगठन के लक्ष्य और उद्देश्य तथा संगठन में उसके अपने स्थान से परिचित कराना है। अभिविन्यास

प्रशिक्षण सिविल कर्मचारियों को अपने क्षेत्र में नए विकास के प्रति जागरूक रहने, और इनके बारे में अद्यतन जानकारी प्राप्त करने के लिए भी आवश्यक है। अब भारत में अभिविन्यास प्रशिक्षण का महत्व बढ़ रहा है।

सभी देशों में सिविल कर्मचारियों का प्रशिक्षण बुनियादी महत्व का होता है। सिविल सेवा को अधिक प्रभावी और दक्ष बनाने के लिए सभी जगह उपयुक्त प्रशिक्षण कार्यक्रम बनाये जाते हैं। प्रशिक्षण न केवल नए प्रवेशियों के लिए आवश्यक है, बल्कि उनके लिए भी आवश्यक है जो सेवारत हैं। यह किसी भी किस्म का औपचारिक अथवा अनौपचारिक, अल्प-कालिक अथवा दीर्घ-कालिक, प्रवेश-पूर्व या प्रवेशोत्तर हो सकता है। प्रशिक्षण पाठ्यक्रम देश में विद्यमान सामाजिक-आर्थिक और प्रशासनिक दशाओं को ध्यान में रखते हुए भिन्न-भिन्न सेवाओं की आवश्यकताओं के अनुसार नियोजित किये जाने चाहिए। फिर भी, हम यह निष्कर्ष निकाल सकते हैं कि चाहे यह किसी भी किस्म का हो, प्रशिक्षण लोक प्रशासन की स्थायी आवश्यकता है।

11.5 प्रशिक्षण की विधियाँ और तकनीकें

भिन्न-भिन्न देशों में बहुत-सी तकनीकों और पद्धतियों को अपनाया गया है। कुछ महत्वपूर्ण पद्धतियाँ निम्नलिखित हैं :

1) कार्य करते हुए अर्जित अनुभव द्वारा प्रशिक्षण

किसी एक व्यक्ति को काम पर लगाया जाता है और उस काम को करने से अर्जित अनुभव से व्यक्ति सीखता है। तब उसे अन्य अनुभाग/विभाग में नए अनुभाग के बारे में अनुभव द्वारा सीखने के लिए स्थानांतरित किया जाता है। इस प्रकार, एक कर्मचारी एक शाखा से दूसरी शाखा में, एक अनुभाग से दूसरे अनुभाग में या एक विभाग से दूसरे विभाग में स्थानांतरित किया जाता है और काम के अनुभव से सीखता है। वरिष्ठ और अनुभवी अधिकारी समय-समय पर आवश्यक मौखिक अथवा लिखित अनुदेश या निर्देश देकर सीखने की इस प्रक्रिया में प्रशिक्षणार्थियों की सहायता करते हैं। प्रशासन का व्यापक अनुभव देने के लिए कभी-कभी प्रशिक्षणार्थी को कार्यालय अथवा प्रशासन से बाहर फील्ड में कार्य करने के लिए भेजा जाता है। अन्य सम्बद्ध कार्यालयों में अल्प-कालिक दौरो, अंतः-विभागीय विनिमय कार्यक्रम या अध्ययन दौरे आदि भी आयोजित किए जाते हैं। यह औद्योगिक प्रबंधन प्रशिक्षण में आम तौर पर प्रयुक्त इंटर्नशिप या अप्रेंटिसशिप की भांति है। यह पद्धति सस्ती और आसान है। समय गुजरने के साथ-साथ व्यक्ति प्रशासन की तकनीकें सीखता है, और प्रशासक के रूप में अपनी कार्य-शैली में सुधार करता है। परन्तु इस विधि की गति बहुत धीमी है और इसमें समय बहुत लगता है। बहुधा इसके स्पष्ट रूप से परिभाषित उद्देश्य और निश्चित समय सीमा नहीं होती है। फिर भी, बहुत देशों में प्रशिक्षण की इस विधि को व्यापक रूप से अपनाया गया है।

2) औपचारिक शिक्षण-प्रशिक्षण

प्रशिक्षण की इस पद्धति में कुछ व्याख्यान या कक्षाएँ आयोजित करके प्रशिक्षणार्थियों को वरिष्ठ अधिकारियों द्वारा औपचारिक रूप से पढ़ाया जाता है। बाहरी विशेषज्ञों के व्याख्यान की व्यवस्था की जाती है। निश्चित पाठ्यक्रम की योजना बनाई जाती है और कर्मचारियों को आवश्यक प्रशिक्षण देने के लिए व्याख्यान, कक्षाएँ, सामूहिक चर्चाएँ, संगोष्ठियाँ, अभिभाषण या कार्यशालाएँ आयोजित की जाती हैं। कार्यालय/विभाग का अध्यक्ष भी कर्मचारियों को

सम्बोधित करता है और उन्हें आवश्यक हिदायतें देता है। इसकी व्यवस्था प्रशिक्षण एजेंसी या संस्थान के माध्यम से की जाती है। आजकल अधिकांश देशों में औपचारिक शिक्षा द्वारा प्रशिक्षण की यही तकनीक अपनाई जाती है। विशेषीकृत प्रशिक्षणार्थियों को विशिष्ट प्रशिक्षण संस्थाओं में औपचारिक पाठ्यक्रम पढ़ाया जाता है। औपचारिक प्रशिक्षण के समय, आवश्यक लिखित अनुदेश, सूचना, प्रलेख, नियमावली और विनियमावली आदि दिए जाते हैं। इस प्रकार के औपचारिक प्रशिक्षण में फिल्मों, दृश्य-श्रव्य उपकरणों और कम्प्यूटरों का उपयोग किया जाता है।

3) प्रशिक्षण की सम्मेलन पद्धति

प्रशिक्षण की यह पद्धति अब बहुत प्रचलित हो गई है। भिन्न-भिन्न विभागों से चुने हुए प्रशिक्षणार्थियों का ग्रुप बैठक या सम्मेलन में विभिन्न समस्याओं पर चर्चा के लिए एक मंच पर लाया जाता है। प्रशिक्षण की इस पद्धति में प्रशिक्षणार्थी सक्रिय सहभागी होते हैं। सम्मेलन में चर्चा के लिए कुछ विशिष्ट मामले दिए जाते हैं। सभी सहभागियों द्वारा अपने अनुभव के आधार पर अपने विचार और राय व्यक्त की जाती है। प्रशिक्षण की यह विधि दूसरों के अनुभव से सीखने का अवसर प्रदान करती है। प्रशिक्षण की व्याख्यान पद्धति में, प्रशिक्षक की सक्रिय भूमिका होती है, जबकि सम्मेलन पद्धति में प्रशिक्षणार्थियों की सक्रिय भूमिका होती है। वे आपस में एक-दूसरे के अनुभवों और विचारों के आदान-प्रदान से सीखते हैं। सम्मेलन का समापति गाइड और अनुदेशक की भूमिका निभाता है। उसका कार्य केवल चर्चा को सही दिशा में रखना होता है। संयुक्त राज्य अमरीका और कई अन्य देशों में सम्मेलन विधि बहुत ही लोकप्रिय हुई है। भारत में भी भारतीय प्रशासनिक सेवा जैसे उच्च सिविल अधिकारियों के अल्पकालिक प्रशिक्षण के लिए इस पद्धति का उपयोग किया जाता है।

अंत में, हम कह सकते हैं कि सभी सरकारों को सिविल कर्मचारियों के लिए प्रशिक्षण का प्रबंध करना चाहिए तथा उपयुक्त प्रशिक्षण संगठन स्थापित करने चाहिए। सरकार द्वारा प्रशिक्षण के व्यापक उद्देश्य निर्धारित करते समय, प्रशिक्षण संगठन का यह कर्तव्य है कि वह प्रशिक्षण कार्यक्रम की योजना बनाए और प्रशिक्षण की उपयुक्त विधियाँ अपनाए। कोई भी पद्धति सर्वश्रेष्ठ नहीं है। प्रशिक्षण कार्यक्रमों की आवश्यकताओं के अनुकूल भिन्न-भिन्न विधियों का उपयोग किया जा सकता है। वरिष्ठ विभागीय अधिकारियों या विशेषज्ञों के व्याख्यानो और वार्ताओं का प्रबंध किया जा सकता है। संगोष्ठियाँ, सम्मेलन, कार्यशालाएँ, सामूहिक, चर्चाएँ और क्षेत्र के दौरे संचालित किए जा सकते हैं। रिक्रेशर और अभिविन्यास पाठ्यक्रम आयोजित किए जाएं। केस विश्लेषण विधि अपनाई जा सकती है। उपलब्ध सुविधाओं के अनुसार एक से अधिक विधियों का उपयोग किया जा सकता है।

बोध प्रश्न 1

टिप्पणी: i) अपने उत्तर के लिए नीचे दिए गए स्थान का प्रयोग कीजिए।

ii) इकाई के अंत में दिए उत्तरों से अपने उत्तर मिलाइए।

1) प्रवेश-पूर्व और प्रवेशोत्तर प्रशिक्षण का विवेचन कीजिए।

.....

.....

- 2) सिविल सेवा प्रशिक्षण की संकल्पना के विकास की चर्चा कीजिए।

11.6 प्रशिक्षण की भारतीय प्रणाली

भारत में सिविल सेवा प्रशिक्षण का इतिहास ईस्ट इंडिया कम्पनी के समय से मिलता है। इस कंपनी ने वर्ष 1805 में सिविल सेवा में युवा रिक्रूटों (नई भर्ती) को प्रशिक्षण देने के लिए हेलीबरी कालेज स्थापित किया था। वर्ष 1855 तक हेलीबरी कालेज से निकले छात्र इंडियन सिविल सर्विस में आते थे। वर्ष 1855 में पहली प्रतियोगिता परीक्षा आयोजित की गई थी। भारतीय सिविल सेवा में सफल उम्मीदवारों को 1 से 2 वर्ष तक ब्रिटिश यूनिवर्सिटी में बिताना पड़ता था, और वहाँ भारत का इतिहास, भारतीय कानून और भारतीय भाषा आदि विषय पढ़ने पड़ते थे। द्वितीय विश्वयुद्ध के दौरान, भारतीय सिविल सेवा (आई.सी.एस.) में नव नियुक्त को प्रशिक्षण देने के लिए देहरादून में एक कैम्प स्कूल स्थापित किया गया। स्वतंत्रता प्राप्ति के बाद, भारतीय सिविल सेवा को भारतीय प्रशासनिक सेवा में बदला गया, और नए प्रवेशियों को संस्थागत प्रशिक्षण भारतीय प्रशासनिक सेवा प्रशिक्षण स्कूल, मेटकाफ हाउस, दिल्ली में दिया जाता था। वरिष्ठ अधिकारियों और सीधी भर्ती से भिन्न रिक्रूटों को प्रशिक्षण देने के लिए शिमला में भारतीय प्रशासनिक स्टाफ कालेज की स्थापना की गई। बाद में इन दोनों प्रशिक्षण संस्थाओं का विलय किया गया और मसूरी में सितम्बर, 1959 में राष्ट्रीय प्रशासन अकादमी स्थापित की गई। अब इसका नाम लाल बहादुर शास्त्री राष्ट्रीय प्रशासन अकादमी है, और यह अखिल भारतीय सेवाओं सहित उच्च सिविल सेवाओं के प्रशिक्षण की अति महत्वपूर्ण केन्द्रीय संस्था है।

ब्रिटिश राज के दौरान, यह विश्वास किया जाता था कि सिविल सेवा में प्रवेश करने से पहले प्राप्त शिक्षा व्यक्ति को उसके कार्य के योग्य बनाती है। सेवा में प्रवेश करने से पहले, आमतौर पर, उसे काम के आधार पर अनुभव द्वारा ही सीखने पर निर्भर रहना पड़ता था। सिविल कर्मचारियों के लिए औपचारिक प्रशिक्षण आवश्यक नहीं समझा जाता था। केवल भारतीय सिविल सेवा और तकनीकी कार्मिकों को संस्थागत प्रशिक्षण दिया जाता था। पुलिस, टेलीग्राफ, रेलवे, आयकर, लेखा तथा लेखा-परीक्षा ऐसे विभाग थे, जिन्हें अपने तकनीकी कार्मिकों के लिए प्रशिक्षण व्यवस्था की जरूरत होती थी। परन्तु इस व्यवस्था के बावजूद, सरकार स्वतंत्रता प्राप्ति तक कार्य के आधार पर प्राप्त अनुभव से प्राप्त प्रशिक्षण पर अधिक निर्भर थी।

सिविल सेवा प्रशिक्षण की समस्या पर केवल स्वतंत्रता प्राप्ति के बाद विशेष महत्व दिया गया। सामाजिक, राजनीतिक और सांविधानिक स्थितियों में परिवर्तन के साथ-साथ सरकारी कार्य के स्वरूप में भी परिवर्तन हुआ है। सरकार के कार्य और मशीनरी का विस्तार हुआ है और बहुत सी नई सेवाएं गठित की गई हैं। तेजी से हुए इन सभी परिवर्तनों के परिणामस्वरूप

केंद्र और राज्य सरकारों के लिए अपने सिविल कर्मचारियों को उपयुक्त प्रशिक्षण देना अनिवार्य हो गया। तदनुसार केन्द्र सरकार ने कई राष्ट्रीय प्रशिक्षण संस्थाएं स्थापित कीं। प्रायः सभी राज्यों में राष्ट्रीय स्तर के प्रशिक्षण संस्थान हैं। इन संस्थाओं के अलावा, बहुत से अन्य शैक्षिक निकाय और विश्वविद्यालय भी सिविल कर्मचारियों को प्रशिक्षण देते हैं। इस संबंध में, सभी को प्रशिक्षण प्रदान करने के लिए सरकार ने राष्ट्रीय प्रशिक्षण नीति बनाई। कार्मिक और प्रशिक्षण विभाग इसका समन्वय, प्रशिक्षण को प्रायोजित, और प्रशिक्षण संस्थाओं को सहायता प्रदान करता है।

सिविल कर्मचारियों के प्रशिक्षण की भारतीय प्रणाली मुख्य रूप से ब्रिटिश पैटर्न पर आधारित है। उच्चतर स्तर पर विश्वविद्यालय की डिग्री पर जोर दिया जाता है। युवा वर्ग को लेने के लिए 'कैच दैम यंग' 'Catch them young' के सिद्धांत का परिणाम यह होता है कि जिन व्यक्तियों के पास लोक प्रशासन की न कोई शिक्षा या प्रशिक्षण होता है, वे भर्ती होते हैं। आमतौर पर, वे उदार विश्वविद्यालयी शिक्षा की पृष्ठभूमि के प्रतिभाशाली युवक और युवतियाँ होती हैं। उन्हें नई प्रशासनिक जिम्मेदारियाँ देने से पहले उन्हें आधुनिक लोकतांत्रिक प्रशासन के समग्र स्वरूप में प्रशासन की कार्यकुशलता और तकनीक में प्रणालीबद्ध प्रशिक्षण की आवश्यकता होती है। इसलिए अखिल भारतीय सेवाओं और उच्च श्रेणी की केन्द्रीय और राज्यों की सेवाओं के नए प्रवेशियों को भारत में सुनियोजित संस्थागत प्रशिक्षण दिया जाता है। कुछ विभागों के अपने स्टाफ कालेज या प्रशिक्षण संस्थान हैं, जैसे भारतीय रेलवे, भारतीय लेखा परीक्षा तथा लेखा विभाग आदि। परन्तु निम्न स्तरों पर अधिकांश सेवाओं में विशेषज्ञ पर्यवेक्षण के अधीन कार्य प्रशिक्षण होता रहा है। प्रारंभिक प्रवेशोत्तर प्रशिक्षण दो अलग-अलग तरीकों से दिया जाता है:

- 1) संस्थागत प्रशिक्षण; और
- 2) वरिष्ठ और अनुभवी अधिकारियों के मार्ग-निर्देशन में विभागीय प्रशिक्षण।

भारत में उच्चतर सिविल सेवाओं के प्रशिक्षण पर जोर दिया जाता है। भारत सरकार ने डॉ. आर. वी. वैद्यनाथ अय्यर, भारतीय प्रशासनिक सेवा की अध्यक्षता में एक समिति गठित की थी। इस समिति ने वर्ष 2008 में प्रवेश के स्तर पर प्रशिक्षण संबंधी पाठ्यचर्या की समीक्षा की। इस समिति की सिफारिशों के आधार पर लाल बहादुर शास्त्री राष्ट्रीय प्रशासन अकादमी में प्रशिक्षण का ढाँचा तैयार किया गया।

लाल बहादुर शास्त्री राष्ट्रीय प्रशासन अकादमी विस्तृत प्रशिक्षण आवश्यकताओं के आकलन के आधार पर विभिन्न प्रकार के प्रशिक्षण कार्यक्रम चला रही है।

प्रशिक्षण कार्यक्रम

- 1) भारतीय प्रशासनिक सेवा (भा.प्र.सेवा), भारतीय पुलिस सेवा (भा.पु.सेवा) तथा भारतीय विदेश सेवा (भा.वि.सेवा), अखिल भारतीय सेवाओं और केंद्रीय सेवाओं समूह 'क' के नव-नियुक्त अधिकारियों को दो चरणों में संस्थागत प्रशिक्षण दिया जाता है :

क) आधारिक (15 सप्ताह) पाठ्यक्रम

लाल बहादुर शास्त्री राष्ट्रीय प्रशासन अकादमी 15 सप्ताह की अवधि का आधार पाठ्यक्रम आयोजित करता है। यह प्रशिक्षण पाठ्यक्रम नए भर्ती हुए अधिकारियों को अपेक्षित कौशल, ज्ञान और अभिवृत्ति से सुसंपन्न करता है ताकि वे लोक सेवक के रूप में दायित्वों का निर्वहन कर सकें। इस कार्यक्रम के प्रमुख उद्देश्य निम्नलिखित हैं:

- विभिन्न लोक सेवाओं में भाईचारा विकसित करके उनमें अधिक सहयोग और समन्वय विकसित करना; और
- अधिकारी प्रशिक्षणार्थी के व्यक्तित्व, जैसे कि बौद्धिक, नैतिक, शारीरिक और सौंदर्यपरक पक्षों का समग्र विकास करना।

आधारिक पाठ्यक्रम के मूल में यह विचार निहित है कि भारत में उच्चतर सेवाओं के अधिकारी साथ रहें, और उनमें साझी लोक सेवा से संबंधित भावना विकसित हो। इससे उनमें मैत्री और व्यापक समान दृष्टिकोण का विकास होगा। यह पाठ्यक्रम विभिन्न सेवाओं के बीच की बाधाओं को दूर करता है। इसे भारत में उच्चतर सेवाओं के प्रशिक्षण का 'राष्ट्रीय पाठ्यक्रम' कहा जा सकता है।

राष्ट्रीय अकादमी में आधार पाठ्यक्रम को पूरा कर लेने के बाद, प्रशिक्षण का दूसरा चरण शुरू होता है। यह चरण परिवीक्षाधीन अधिकारियों को व्यावसायिक पाठ्यक्रम में प्रशिक्षण देने से संबंधित है। भारतीय प्रशासनिक सेवा (भा.प्र.सेवा) से संबंधित परिवीक्षाधीन अधिकारी अकादमी में ही रुक जाते हैं, और उन्हें आगे व्यावसायिक प्रशिक्षण दिया जाता है।

ख) भारतीय प्रशासनिक सेवा व्यावसायिक पाठ्यक्रम, चरण-I (26 सप्ताह)

इस पाठ्यक्रम के प्रशिक्षुओं को भारतीय प्रशासनिक सेवा में कई प्रकार के विषयों का प्रशिक्षण दिया जाता है ताकि वह अपनी सेवा के पहले दशक के दौरान निपटाए जाने वाले कार्यों को पूरा करने के लिए प्रशिक्षित हो सकें। इस कार्यक्रम में दो मॉड्यूल हैं : शीतकालीन-अध्ययन दौरा (Winter Study Tour); और शैक्षणिक मॉड्यूल।

- **शीतकालीन-अध्ययन दौरा** : शीतकालीन अध्ययन दौरा, शैक्षणिक मॉड्यूल से पहले किया जाता है। इसमें प्रशिक्षु पूरे भारत का दौरा करते हैं ताकि वे समृद्ध सांस्कृतिक विविधता का अनुभव कर सकें। इस अध्ययन दौरे में उन्हें एक सप्ताह के लिए संसदीय अध्ययन ब्यूरो के साथ संलग्न भी किया जाता है, ताकि उन्हें भारत में संसदीय प्रणाली की कार्य-पद्धति का बोध हो सके। इस संलग्नता के दौरान, प्रशिक्षुओं को भारत के राष्ट्रपति, उपराष्ट्रपति, प्रधानमंत्री आदि जैसे गणमान्य व्यक्तियों से भी मिलवाया जाता है।
- **शैक्षणिक मॉड्यूल**: शैक्षणिक मॉड्यूल विषय-आधारित होता है। इसमें निम्नलिखित विषय शामिल होते हैं :
 - नीति नियमन में निर्धारण में भा.प्र.सेवा की भूमिका/भा.प्र.सेवा का परिप्रेक्ष्य
 - राष्ट्रीय सुरक्षा/कानून-व्यवस्था
 - सामाजिक क्षेत्र/कमज़ोर वर्ग तथा अल्पसंख्यक
 - कृषि/भूमि प्रबंध और प्रशासन
 - ग्रामीण विकास/विकेंद्रीकरण और पंचायती राज
 - शहरी प्रबंधन/अवसंरचना और सार्वजनिक-निजी भागीदारी
 - ई-गवर्नेंस/कार्यालय प्रबंध/प्रशासनिक कौशल
 - व्यवहारपरक कौशल (नेतृत्व, संगठनात्मक व्यवहार, अंतर्व्यक्तिक कौशल)

- परियोजना प्रबंध और इंजीनियरिंग कौशल
- वित्तीय प्रबंधन और परियोजना मूल्यांकन।

जिला प्रशिक्षण (52 सप्ताह)

जिला प्रशिक्षण मूलतः अभ्यास (ड्रिल) है जिसमें प्रशिक्षु अधिकारी को अपनी अगाध विविधता और असंख्य चुनौतियों एवं अवसरों के साथ सर्वोत्कृष्ट भारत के विरोधाभासों को देखना-समझना, अध्ययन करना और रहना होता है। वे प्रशासनिक व्यवस्था का अध्ययन करते हैं; लोगों, राजनेताओं और अधिकारियों से परस्पर बातचीत करते हैं ताकि वे स्वयं विकास के प्रतिमान के साथ-साथ कार्यनीतियों की प्रभावशीलता को भी समझ सकें।

भा.प्र.सेवा व्यावसायिक पाठ्यक्रम, चरण-II (8 सप्ताह)

यह चरण प्रशिक्षु अधिकारियों को क्षेत्र में अर्जित किए गए अपने अध्ययन अनुभवों को दूसरों के साथ साझा करने का एक मंच प्रदान करता है। जिससे वे शासन और प्रशासन की शक्तियों और कमजोरियों के बारे में स्पष्ट राय व्यक्त करने योग्य हो जाते हैं। इस चरण में सरकार के प्रतिष्ठित भीतरी और बाहरी विशेषज्ञों के साथ विशेष सत्र भी आयोजित किए जाते हैं। प्रशिक्षु अधिकारियों के लिए यह अध्ययन-आधार का काम करता है।

2) मिड कैरिअर प्रशिक्षण कार्यक्रम

अकादमी सेवारत भा.प्र.सेवा के अधिकारियों के लिए भी प्रशिक्षण कार्यक्रम आयोजित करती है। जो अधिकारी अपनी सेवा के कुछ वर्ष पूरे कर लेते हैं, उन्हें वरिष्ठता के विभिन्न स्तरों पर प्रशिक्षण दिए जाते हैं। ये हैं:

- चरण-III (7-8 वर्ष की वरिष्ठता वाले भा.प्र.सेवा अधिकारियों के लिए)
- चरण-IV (15-16 वर्ष की वरिष्ठता वाले भा.प्र.सेवा अधिकारियों के लिए)
- चरण-V (25 वर्ष की वरिष्ठता वाले भा.प्र.सेवा अधिकारियों के लिए)

3) प्रवेशकालीन प्रशिक्षण (8 सप्ताह)

राज्य सिविल सेवा से भा.प्र.सेवा में पदोन्नत अधिकारियों के लिए ये पाठ्यक्रम आयोजित किए जाते हैं। उन पदोन्नत अधिकारियों के ज्ञान के स्तर और कौशल को अद्यतन करने के साथ-साथ राष्ट्रीय विकास के विभिन्न क्षेत्रों में विशेषज्ञता का विकास करने वाले लोगों के साथ विचारों और अनुभवों का आदान-प्रदान करने के अवसर उपलब्ध कराना इन पाठ्यक्रमों का मूलभूत उद्देश्य है। इस प्रशिक्षण में, नई प्रबंधकीय तकनीकों और कौशलों के साथ-साथ प्रौद्योगिकी और उसके प्रबंधन के क्षेत्रों पर पर्याप्त ध्यान दिया जाता है।

4) वर्टिकल इंटीग्रेशन प्रशिक्षण कार्यक्रम, संगोष्ठियाँ और सम्मेलन

अकादमी सभी सेवाओं के वरिष्ठ सिविल सेवकों के लिए विशिष्ट विषयों पर एक सप्ताह के वर्टिकल इंटीग्रेशन प्रशिक्षण कार्यक्रम, संगोष्ठियाँ और सम्मेलन आयोजित करती है। इन विशिष्ट विषयों में प्रशासन में नैतिक मुद्दे, सरकार में समग्र गुणवत्ता प्रबंधन, मानव अधिकार, आपदा प्रबंधन, ग्रामीण विकास और जेंडर संबंधी मुद्दे आदि शामिल होते हैं।

भा.पु.सेवा तथा भा.वि.सेवा जैसी अन्य अखिल भारतीय सेवाओं, और केंद्रीय सेवाओं के परिवीक्षाधीन अधिकारियों के प्रशिक्षण के लिए विशेषीकृत और व्यावसायिक प्रशिक्षण संस्थाओं

की स्थापना की गई है। राष्ट्रीय अकादमी में आधारिक पाठ्यक्रम को पूरा करने के बाद उन्हें भिन्न-भिन्न विशेषीकृत संस्थाओं में आगे के व्यावसायिक प्रशिक्षण के लिए भेजा जाता है। भारतीय पुलिस सेवा के परिवीक्षाधीन अधिकारियों को हैदराबाद में स्थित सरदार वल्लभ भाई पटेल राष्ट्रीय पुलिस अकादमी में जाना होता है, जहाँ वे ड्रिल, शस्त्र संचालन, अपराध और अपराध विज्ञान, कानून, संघर्ष विशेषता युद्ध के लिए तकनीक आदि में व्यावसायिक प्रशिक्षण प्राप्त करते हैं। भारतीय लेखा परीक्षा और लेखा सेवा के परिवीक्षाधीन अधिकारी शिमला में स्थित राष्ट्रीय लेखा परीक्षा और लेखा अकादमी में प्रशिक्षण प्राप्त करते हैं।

प्रशिक्षण विधियाँ

उपर्युक्त विभिन्न प्रशिक्षण संस्थाओं में जो प्रशिक्षण विधियाँ व्यवहार में लाई जाती हैं, वे इस प्रकार हैं :

- 1) पाठ्यक्रम की विषय-वस्तु पर व्याख्यान और प्रस्तुतियाँ;
- 2) प्रशिक्षुओं को दिए गए कार्य;
- 3) केस-अध्ययन विश्लेषण विधि;
- 4) समूह और पैनल चर्चा, अंतःक्रिया, अनुभवों का आदान-प्रदान, क्षेत्र के दौरे, प्रशिक्षण फिल्में दिखाना, सिंडिकेट प्रस्तुतीकरण, परियोजना कार्य, केस अध्ययन, पुस्तक समीक्षा आदि प्रशिक्षण की तकनीकें शामिल की गई हैं ताकि प्रतिभागियों के सर्वोत्तम नवप्रवर्तन और सृजनात्मक कौशल को विकसित किया जा सके; और
- 5) एप्रेंटिसशिप (apprenticeship) अर्थात् कार्य पर प्रशिक्षण।

प्रशिक्षण पद्धति को मज़बूत करने और सरकारी कर्मचारियों के क्षमता निर्माण के लिए सरकार ने द्वितीय प्रशासनिक सुधार आयोग की निम्नलिखित सिफारिशों को स्वीकार किया :

- क) सभी कर्मचारियों को प्रवेशन स्तर पर अनिवार्य रूप से और कॅरिअर के दौरान समय-समय पर प्रशिक्षण दिया जाए। इन प्रशिक्षण कार्यक्रमों को सफलतापूर्वक पूरा करना सेवा में स्थायीकरण और बाद में पदोन्नतियों के लिए न्यूनतम आवश्यक शर्त हो। समूह 'घ' के कर्मचारियों के लिए भी तैनाती से पहले प्रवेशन प्रशिक्षण प्रदान किया जाना चाहिए।
- ख) राष्ट्रीय प्रशिक्षण नीति (1996) के कार्यान्वयन को देखने के लिए प्रभावी मॉनिटरिंग पद्धति होनी चाहिए।
- ग) समूह 'क' की सभी सेवाओं – सामान्यज्ञों, विशेषज्ञों और तकनीकी – के लिए सामान्य आधारिक पाठ्यक्रम का व्यवहार जारी रहना चाहिए। समूह 'ख' और 'ग' की सेवाओं के संदर्भ में सचिवालय प्रशिक्षण और प्रबंध संस्थान (Institute of Secretariat Training and Management) को सामान्य आधारिक पाठ्यक्रम तैयार करने और प्रदान करने के लिए नोडल एजेंसी के रूप में विकसित किया जा सकता है।
- घ) प्रत्येक सिविल सेवक के लिए प्रत्येक पदोन्नति से पूर्व प्रशिक्षण प्राप्त करना अनिवार्य हो, और प्रत्येक अधिकारी/कर्मचारी को प्रत्येक प्रशिक्षण कार्यक्रम के बाद मूल्यांकित भी किया जाना चाहिए। पदोन्नति के लिए इन प्रशिक्षण कार्यक्रमों को सफलतापूर्वक पूरा करना अनिवार्य होना चाहिए।

- ड) अधिकारी को क्षेत्र-ज्ञान और कार्य प्रोफाइल के लिए जरूरी सक्षमता विकसित करना मिड कैरिअर प्रशिक्षण का मुख्य उद्देश्य होना चाहिए। इस संदर्भ में विशिष्ट क्षेत्रों या विशेषीकरण की दृष्टि से अधिकारियों के लिए उपयोगी कैरिअर-मध्य अध्ययन अवसर उपलब्ध कराए जाने चाहिए।
- च) उच्चतर शैक्षिक अर्हताएँ प्राप्त करने; तथा नामी जर्नल हेतु पेपर लिखने के लिए लोक सेवकों को प्रोत्साहित करना चाहिए।
- छ) सिविल सेवकों की प्रशिक्षण संबंधी जरूरतों को पूरा करने के लिए संघ और राज्य स्तरों पर प्रशिक्षण संस्थाओं का मजबूत नेटवर्क स्थापित किया जाना चाहिए।
- ज) लाल बहादुर शास्त्री राष्ट्रीय प्रशासन अकादमी और सरदार वल्लभ भाई पटेल राष्ट्रीय पुलिस अकादमी जैसी राष्ट्रीय प्रशिक्षण संस्थाओं के राज्य प्रशासनिक प्रशिक्षण संस्थान के शासी निकायों के संघटन (कंपोजिशन) में प्रतिष्ठित विशेषज्ञों को शामिल करते हुए उन्हें विस्तृत एवं व्यापक बनाया जाना चाहिए। अपने कार्यों को दक्षतापूर्वक पूरा करने के लिए शासी निकायों को भी पर्याप्त रूप से सशक्त बनाया जाना चाहिए।
- झ) केंद्र/राज्य स्तर के किसी एक वर्तमान संस्थान का उन्नयन करके सुषासन का राष्ट्रीय संस्थान स्थापित किया जा सकता है। यह संस्थान सर्वोत्तम प्रेक्टिसिस की पहचान करने के साथ-साथ उनका प्रलेखन और प्रसार करेगा। इसके अलावा, वह संस्थान प्रशिक्षण कार्यक्रम भी आयोजित करेगा।

11.7 भारत में प्रशिक्षण एजेंसियाँ और संस्थाएँ

अधिकांश विकासशील देशों की तुलना में भारत की सिविल सेवा प्रशिक्षण की लंबी परंपरा है। ईस्ट इंडिया कंपनी के समय से ही उच्च सिविल कर्मचारियों के लिए संस्थागत प्रशिक्षण की व्यवस्था की गई थी। स्वतंत्रता प्राप्ति के बाद सामाजिक, आर्थिक और राजनीतिक परिवर्तनों के फलस्वरूप सरकारी मशीनरी और उसके कार्यों में बहुत अधिक विस्तार हुआ। स्वतंत्रता प्राप्ति के बाद तेजी से हुए परिवर्तनों की जरूरतों को पूरा करने के लिए तत्काल सिविल कर्मचारियों की प्रणालीबद्ध और अद्यतन प्रशिक्षण की आवश्यकता महसूस हुई। देश में प्रशासनिक सुधारों के सभी प्रयासों द्वारा भी प्रशिक्षण की आवश्यकताओं पर बल दिया गया। सिविल कर्मचारियों का प्रशिक्षण आज केंद्र और राज्य सरकारों की कार्मिक नीति का अभिन्न अंग बन गया है। केंद्र और राज्य सरकारों ने कई नई प्रशिक्षण संस्थाएँ संस्थापित की हैं। ये संस्थाएँ सिविल कर्मचारियों को प्रवेश के समय, और उनके कैरिअर के दौरान भी सामान्य और व्यावसायिक दोनों प्रकार के प्रशिक्षण देती हैं। इन प्रशिक्षण संस्थाओं की संख्या बहुत अधिक है। इसलिए इस इकाई में सिविल सेवा प्रशिक्षण से जुड़ी कुछ महत्वपूर्ण संस्थाओं का ही विवरण संक्षेप में दिया जा रहा है :

- 1) **लाल बहादुर शास्त्री राष्ट्रीय प्रशासन अकादमी, मसूरी** : 1959 में स्थापित यह अकादमी देश में सबसे अधिक महत्वपूर्ण प्रशिक्षण संस्था है। यह निम्नलिखित प्रशिक्षण देती है :
 - i) भारतीय प्रशासनिक सेवा, भारतीय विदेश सेवा, भारतीय पुलिस सेवा जैसी अखिल भारतीय सेवाओं और समूह 'क' केंद्रीय सेवाओं के सभी परिवीक्षाधीन अधिकारियों के लिए आधुनिक पाठ्यक्रम।
 - ii) भारतीय प्रशासनिक सेवा के नव-नियुक्त के लिए व्यावसायिक प्रशिक्षण।

- iii) भारतीय प्रशासनिक सेवा अधिकारियों के सेवाकालीन प्रशिक्षण के लिए मिड कैरिअर प्रशिक्षण कार्यक्रम।
- iv) राज्य सिविल सेवा से आई.ए.एस. के रूप में पदोन्नत अधिकारियों के लिए प्रवेशन प्रशिक्षण।
- v) वरिष्ठ सिविल सेवकों के लिए वर्टिकल इंटीग्रेशन प्रशिक्षण कार्यक्रम, संगोष्ठियाँ और सम्मेलन।
- 2) **आंतरिक सुरक्षा अकादमी, माउंट आबू** : आंतरिक सुरक्षा अकादमी, आजादी के बाद से 'केंद्रीय पुलिस प्रशिक्षण कॉलेज' के रूप में काम करती रही है। यह देश के आई.पी.एस. अधिकारियों को प्रशिक्षण देती थी। पहले यह राष्ट्रीय पुलिस अकादमी के नाम से जाना जाता था। जब राष्ट्रीय पुलिस अकादमी को सरदार वल्लभ भाई पटेल राष्ट्रीय पुलिस अकादमी के नए नाम के साथ हैदराबाद में 1975 में स्थानांतरित किया गया, तब उसी जगह पर आंतरिक सुरक्षा अकादमी की स्थापना की गई और केंद्रीय रिजर्व पुलिस बल (सी.आर.पी.एफ.) को इस अकादमी की प्रबंध व्यवस्था का दायित्व सौंपा गया। यह अकादमी देश के अग्रणी और प्रतिष्ठित प्रशिक्षण संस्थाओं में से एक है। इसमें भारत संघ और राज्य सरकारों के विभिन्न संगठनों के अधिकारियों को आंतरिक सुरक्षा से संबंधित विशेषीकृत प्रशिक्षण दिया जाता है। अकादमी, सी.आर.पी.एफ. के अधिकारियों के लिए पदोन्नति-पूर्व पाठ्यक्रम, और सी.आर.पी.एफ. के साथ-साथ भारतीय नौसेना सहित सभी राज्यों के पुलिस और प्रशासन अधिकारियों के लिए तीन प्रकार के आंतरिक सुरक्षा पाठ्यक्रम आयोजित करती है। (और अधिक जानकारी के लिए अकादमी की वेबसाइट crpf.nic.in/training.htm देखिए।)
- 3) **सरदार वल्लभ भाई पटेल राष्ट्रीय पुलिस अकादमी, हैदराबाद** : 1976 में स्थापित यह अकादमी नव-नियुक्त को व्यावसायिक प्रशिक्षण देती है। यह वरिष्ठ आई.पी.एस. अधिकारियों के लिए रिक्रेशर पाठ्यक्रम भी संचालित करती है। इस अकादमी के मिशन की जानकारी इस कथन में मिलती है कि 'अकादमी देश के पुलिस प्रशिक्षण संस्थानों के प्रशिक्षुओं को प्रशिक्षण देने वालों के प्रशिक्षण का केंद्र होगी, और अकादमी इसी प्रकार की अन्य प्रशिक्षण संस्थानों की उनके प्रशिक्षण कार्य की प्रबंध-व्यवस्था में सुधार के लिए परामर्श सेवाएँ भी उपलब्ध कराएगी।' (www.svnpa.gov.in)
- 4) **भारतीय प्रशासनिक स्टाफ कॉलेज, हैदराबाद** : 1956 में स्थापित यह कॉलेज सरकारी, सार्वजनिक क्षेत्र और निजी व्यवसाय तथा उद्योग-जगत से लिए गए उच्च पदासीन वरिष्ठ प्रशासकों एवं अनुभवी कार्यपालक अधिकारियों के लिए उच्च-स्तरीय प्रशिक्षण कार्यक्रम संचालित करता है। प्रशिक्षण के लिए इस कॉलेज में सामूहिक चर्चाओं, सिंडिकेट और पैनलों में अनुभवों एवं विचारों के आदान-प्रदान की पद्धति पर बल दिया जाता है।
- 5) **राष्ट्रीय ग्रामीण विकास और पंचायती राज संस्थान, हैदराबाद** : 1956 में स्थापित यह संस्थान ग्रामीण विकास प्रशासन के क्षेत्र में नियुक्त उच्चतर और मध्यम स्तर के सिविल कर्मचारियों के लिए नियमित अभिविन्यास कार्यक्रम आयोजित करता है। यह ग्रामीण विकास के क्षेत्र में अनुसंधान कार्य भी करता है। यह संस्थान चौतरफा ग्रामीण विकास के लिए सरकार, विकास बैंक संस्थानों और समुदाय-आधारित संगठनों में काम करने वालों को प्रशिक्षित करता है।

- 6) **भारतीय लोक प्रशासन संस्थान, नई दिल्ली** : 1953 में स्थापित भारतीय लोक प्रशासन संस्थान, लोक प्रशासन में अनुसंधान के अलावा केंद्र और राज्य सरकारों के वरिष्ठ और मध्यम स्तरीय कर्मचारियों के लिए अल्पकालिक अभिविन्यास और रिक्रेशर पाठ्यक्रम आयोजित करता है। ये पाठ्यक्रम वरिष्ठ और मध्य स्तर के अधिकारियों के लिए नियमित रूप से संचालित किए जाते हैं। ये विशेषीकृत व्यावसायिक पाठ्यक्रम पूर्णतः संबद्ध विषय के वरिष्ठ अधिकारियों और विशेषज्ञों के व्याख्यानो पर निर्भर करते हैं। साथ ही, सामूहिक चर्चाओं, विचारों और अनुभवों के आदान-प्रदान, एवं क्षेत्रीय दौरों की भी व्यवस्था की जाती है। भारतीय लोक प्रशासन संस्थान वरिष्ठ और मध्य स्तर के सिविल कर्मचारियों के लिए नौ महीने का शैक्षिक कार्यक्रम भी आयोजित करता है। भारत में यह अपनी किस्म का एकमात्र पाठ्यक्रम है।
- 7) **राष्ट्रीय आपदा प्रबंधन संस्थान, नई दिल्ली** : 1995 में कृषि एवं सहकारिता मंत्रालय द्वारा भारतीय लोक प्रशासन में राष्ट्रीय आपदा प्रबंधन केंद्र की स्थापना की गई थी। उस समय यह मंत्रालय आपदा प्रबंधन के लिए नोडल मंत्रालय था। 16 अक्टूबर 2003 को इस केंद्र का राष्ट्रीय आपदा प्रबंधन संस्थान के रूप में उन्नयन कर दिया गया। यह संस्थान प्रशिक्षण मॉड्यूल विकसित करने, और सरकारी पदधारियों सहित पणधारियों तथा राज्य-स्तरीय प्रशिक्षण संस्थानों के संकाय सदस्यों के लिए प्रशिक्षण कार्यक्रम आयोजित करने का दायित्व इस संस्थान का है।
- 8) **राष्ट्रीय सुशासन केंद्र** : भारत सरकार ने भारतीय प्रशासनिक अनुसंधान संस्थान, मसूरी, का नाम बदलकर जनादेश के साथ विस्तार करके फरवरी 2014 में राष्ट्रीय सुशासन केंद्र की स्थापना की। इसका उद्देश्य सुशासन सुधारों को कार्यावित करने तथा मार्गदर्शन प्रदान करने में देश का शीर्षस्थ थिंक टैंक बनना है। राष्ट्रीय से राज्य, राज्य से स्थानीय स्तर, तथा सरकार के सभी सेक्टरों के शासन संबंधी पहलुओं से निपटने के लिए राष्ट्रीय सुशासन केन्द्र उच्च स्तर का अनुसंधान एवं प्रशिक्षण संस्थान है।

कई केंद्रीय सेवाओं ने अपने-अपने प्रशिक्षण संस्थान स्थापित किए हैं, जिनमें वे अपने सिविल कर्मचारियों को व्यावसायिक स्वरूप का संस्थागत प्रशिक्षण देते हैं। कुछ प्रमुख प्रशिक्षण संस्थान इस प्रकार हैं :

- 1) राष्ट्रीय प्रत्यक्ष कर अकादमी, नागपुर
- 2) राष्ट्रीय सीमा शुल्क, अप्रत्यक्ष कर और नारकोटिक्स अकादमी (नेसिन), फरीदाबाद
- 3) राष्ट्रीय भारतीय रेल अकादमी, वडोदरा
- 4) सचिवालय प्रशिक्षण एवं प्रबंधन संस्थान, नई दिल्ली
- 5) वन अनुसंधान संस्थान, देहरादून
- 6) राष्ट्रीय लेखा परीक्षा और लेखा अकादमी, शिमला।

11.8 प्रशिक्षण की भारतीय प्रणाली का आलोचनात्मक मूल्यांकन

स्वतंत्रता प्राप्ति के आद सिविल कर्मचारियों के प्रशिक्षण को काफी महत्व मिला है। यह सरकार की कार्मिक नीति का अभिन्न अंग बन गया है। सामान्य और विशेष दोनों प्रकार के प्रशिक्षण कार्यक्रमों के संचालन के लिए देश में कई नई प्रशिक्षण संस्थाएँ स्थापित की गई

हैं। देश में इन प्रशिक्षण व्यवस्थाओं से बहुत कर्मचारी लाभान्वित हुए हैं। यह सुविधा के बावजूद, प्रशिक्षण प्रणाली वह आशा पूरी नहीं कर सकी जो इस पर की गई थी। प्रशिक्षण की भारतीय प्रणाली में कई कमियाँ रही हैं।

पहला, देश की विशालता और सरकार के कार्यों का तेजी से बढ़ते हुए विस्तार को ध्यान में रखते हुए प्रशिक्षण के लिए किए गए प्रबंध आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए अपर्याप्त है।

दूसरा, अखिल भारतीय सेवाओं और प्रथम श्रेणी अथवा समूह क की केंद्रीय तथा राज्य सेवाओं जैसी उच्च सिविल सेवाओं के प्रवेश बिन्दु और सेवाकालीन प्रशिक्षण पर अधिक बल दिया जाता है।

तीसरा, मध्यम और निम्न स्तर के कर्मचारियों को प्रशिक्षण प्रदान करने की आवश्यकता को अधिक गंभीरता से नहीं लिया गया। प्रशिक्षणार्थियों का चयन भी सावधानीपूर्वक नहीं किया जाता है। कुछ मामलों में प्रशिक्षणार्थियों के चयन में अफसरशाही, राजनीति और संरक्षण महत्वपूर्ण भूमिका निभाते हैं। जब प्रशिक्षणार्थी अपने संगठन में वापस आता है तो प्रशिक्षण का उपयोग करने पर गंभीरता से विचार नहीं किया जाता है।

चौथा, प्रशिक्षण कार्यक्रम की विषय-वस्तु सदा प्रशिक्षणार्थियों के लिए प्रासंगिक नहीं होती है। प्रशिक्षण एजेंसियों के लिए प्रशिक्षण कार्यक्रमों और प्रणालीबद्ध कॅरिअर विकास की आवश्यकताओं के बीच समन्वय विकसित करना आवश्यक है।

पाँचवाँ, कुछ मामलों में प्रशिक्षण संस्थान प्रशिक्षण की परम्परागत व्याख्यान प्रणाली का अनुसरण करते हैं। प्रशिक्षण की अद्यतन और आधुनिक विधियाँ आसानी से नहीं अपनाते हैं। ऐसे कुछ मामलों में प्रशिक्षण मुख्यतः व्याख्यान पद्धति में होता है।

सभी प्रशिक्षण संस्थानों में प्रशिक्षण प्रणाली को उचित अनुसंधान के साथ नहीं जोड़ा गया है। इस संबंध में, प्रशासन में कार्यकुशलता पर प्रशिक्षण परिणामों का प्रणालीबद्ध मूल्यांकन और प्रशिक्षण के प्रभावों पर आगे कार्यवाई करने के प्रयास नहीं किए गए। अतः भारत में प्रशिक्षण विधियों और तकनीकों संबंधी विभिन्न समस्याएँ हैं, और आने वाले वर्षों में भारतीय प्रशिक्षण प्रणाली को सुधारने की काफी गुंजाइश है।

बोध प्रश्न 3

टिप्पणी: i) अपने उत्तर के लिए नीचे दिए गए स्थान का प्रयोग कीजिए।

ii) इकाई के अंत में दिए उत्तरों से अपने उत्तर मिलाइए।

1) भारत में महत्वपूर्ण प्रशिक्षण संस्थान कौन-कौन से हैं?

.....

.....

.....

.....

2) भारतीय प्रशिक्षण प्रणाली का आलोचनात्मक मूल्यांकन कीजिए।

.....

11.9 निष्कर्ष

आधुनिक युग में, प्रशिक्षण कार्मिक प्रबंधन का अभिन्न अंग बन गया है। सरकार के कार्य काफी बढ़ गए हैं, इसलिए प्रशासन जटिल और तकनीकी गतिविधि बन गया है। जिसके लिए विशेषीकृत ज्ञान तथा कार्यकुशलता की जरूरत है। इसलिए सिविल कर्मचारियों के लिए प्रणालीबद्ध और सुसंगत प्रशिक्षण नितांत आवश्यक हो गया है। सिविल कर्मचारियों को उपयुक्त और प्रभावी प्रशिक्षण देने के लिए प्रायः सभी देशों में आज प्रशिक्षण की व्यापक व्यवस्था की गई है और समुचित प्रशिक्षण संस्थाएँ स्थापित की गई हैं। भारत इसका अपवाद नहीं है। स्वातंत्र्योत्तर अवधि में, उच्च सिविल सेवा प्रशिक्षण पर देश में बहुत सावधानी से विचार किया गया। प्रवेश-पूर्व अथवा प्रवेश बिन्दु पर प्रशिक्षण तथा सेवाकालीन प्रशिक्षण पाठ्यक्रमों की योजना प्रणालीबद्ध पद्धति से बनाई गई, और देश में कई सामान्य तथा विशेषीकृत प्रशिक्षण संस्थाएँ स्थापित की गई हैं। अधिक से अधिक सिविल कर्मचारी अपने कैरिअर के दौरान प्रशिक्षण ले रहे हैं।

सिविल सेवा प्रशिक्षण की इस सुविधा और देश में प्रशिक्षण संस्थाओं की प्रचुरता के बावजूद, भारतीय प्रशिक्षण प्रणाली वाँछित परिणाम नहीं दे सकी, जितनी इससे आशा की गई थी। इसमें बहुत कमियाँ हैं, और भविष्य में सिविल सेवाओं के प्रशिक्षण की भारतीय प्रणाली में सुधार लाने के लिए काफी कुछ किया जाना है।

इस इकाई में, हमने प्रशिक्षण के अर्थ, उद्देश्यों, आवश्यकता, प्रकार और तकनीकों के बारे में पढ़ा है। हमने सामान्य तौर पर सिविल सेवाओं के प्रशिक्षण की अवधारणा के ऐतिहासिक विकास का खास तौर पर भारतीय प्रणाली के तीव्र विकास का भी विश्लेषण किया है। इस इकाई में हमने भारत में प्रचलित प्रणाली का भी आलोचनात्मक मूल्यांकन किया है।

11.10 शब्दावली

प्रवेश-बिन्दु	: चयन के बाद की अवधि, परन्तु वास्तविक स्थानन से पहले।
परिवीक्षाधीन	: आई.ए.एस./भा.प्र.सेवा रिक्रूट प्रशिक्षण की अवधि के दौरान परिवीक्षाधीन अधिकारी कहलाते हैं। आमतौर से परिवीक्षा अवधि एक वर्ष की होती है।
अभिविन्यास	: नौकरी की बदलती जरूरतों, नई वैज्ञानिक और प्रौद्योगिकीय विधियों के विकास और विषय विशेष से संबंधित ज्ञान के संदर्भ में कर्मचारी के ज्ञान और कौशल को अध्ययन करना। इसे कर्मचारी के सेवा काल के दौरान नियमित अंतराल में दिया जाता है ताकि वह गतिहीन और अक्षम न हो जाए।

11.11 संदर्भ लेख

Arora, Ramesh K and Rajni Goyal, 2013, *Indian Public Administration Institutions and Issues (Third Edition)*, New Age International Publishers, New Delhi.

Avasthi, A and Maheshwari S.R., 1982, *Public Administration*, Laxmi Narayan, Agra.

Bhattacharya, Mohit, 1987, *Public Administration*, World Press, Calcutta.

Bhatia, S.K. 2008, *Emerging Human Resource Management (HRM) Blue print to Optimal Human Assets, Latest Concepts Practices and Strategic Approaches*, Deep and Deep Publications, New Delhi.

Ghosh, P., 1969, *Personnel Administration in India*, Sudha Publications (P) Ltd., New Delhi.

Goel, S.L. ,1984, *Public Personnel Administration*, Sterling Publishers Private Limited, New Delhi.

Goel, S.L. and Shalini Rajneesh, 2008, *Public Personnel Administration Theory and Practice*, Deep and Deep Publications, New Delhi.

Government of India, Ministry of Finance, March 2008, *Report of the Sixth Central Pay Commission*, New Delhi.

Government of India, Ministry of Personnel, Public Grievances and Pensions, *Annual Report 2012-13*, New Delhi.

Government of India, Ministry of Personnel, Public Grievances and Pensions, *Annual Report 2014-15*, New Delhi.

Government of India, November 2008, *Second Administrative Reforms Commission, Tenth Report, Refurbishing of Personnel Administration - Scaling New Heights*, New Delhi.

Indian Journal of Public Administration, *Special Number on Training in Public Administration, Vol. XXXIV. No. 3., July-September, 1988*, Indian Institute of Public Administration, New Delhi.

Mathur, H.M., 1986, *Administrative Development in the Third World: Constraints and Choices*, Sage Publications, New Delhi.

Odiorne, George S., 1962, *Personnel Policy : Issues and Practices*, Charles E. Merrill Books Inc., Columbus, Ohio.

Sampson, Charles, 1983, *Values, Bureaucracy and Public Policy*. University Press of America, London.

Roy, S.K., 1970, *Indian Bureaucracy at the Cross Roads*, Sterling Publishers, New Delhi.

Sharan, P., 1981, *Modern Public Administration*, Meenakshi Prakashan, New Delhi.

11.12 बोध प्रश्नों के उत्तर

बोध प्रश्न 1

1) आपके उत्तर में निम्नलिखित बातें शामिल होनी चाहिए :

- आधुनिक युग में प्रशासन अधिक जटिल और पेचीदा होता जा रहा है।
- इसके लिए विशेष ज्ञान और तकनीकी कुशलता की आवश्यकता है।
- कालेज और विश्वविद्यालयी शिक्षा आधुनिक प्रशासन की आवश्यकताओं को पूरा नहीं करती है।
- प्रशिक्षण अब आधुनिक कार्मिक प्रबंधन का अभिन्न अंग बन गया है।
- सभी सरकारों ने यह स्वीकार किया है कि दक्ष और अद्यतन प्रशासन के लिए उनके सिविल कर्मचारियों के लिए उपयुक्त और प्रभावी प्रशिक्षण कार्यक्रमों की नितांत आवश्यकता है।
- अधिकाँश चुने गए व्यक्ति अच्छे अर्हता प्राप्त और शिक्षित होते हैं।
- उन्हें श्रेष्ठ प्रशासक बनाने के लिए विश्वविद्यालय की डिग्री अथवा डिप्लोमा पर्याप्त नहीं है।
- प्रशासन के वास्तविक काम का कुछ व्यावहारिक अनुभव होना आवश्यक है। यह व्यावहारिक ज्ञान प्रशिक्षण द्वारा ही दिया जाता है।
- प्रशिक्षण कर्मचारी को नए प्रशासनिक कार्यों के लिए तैयार करता है।
- प्रशिक्षण कर्मचारियों को बड़ी से बड़ी जिम्मेदारियों के लिए तैयार करता है।
- प्रशिक्षण उसकी कुशलता और योग्यता सुधारता है। वास्तव में, संगठन में कर्मचारी के प्रवेश के समय ही प्रशिक्षण आवश्यक है।
- कर्मचारी को अपने संगठन के लक्ष्यों और उद्देश्यों, जो कार्य उसको संगठन में करने हैं, उसके स्वरूप के बारे में और अपने वास्तविक कार्य की तकनीक तथा विधि के बारे में जानना आवश्यक है। यह सभी जानकारी केवल उसके प्रणालीबद्ध प्रशिक्षण कार्यक्रम द्वारा ही दी जा सकती है।
- समय गुज़रने के साथ-साथ, कर्मचारी द्वारा अर्जित ज्ञान और कुशलता भी पुरानी पड़ जाती है। उसे नवीन एवं अद्यतन ज्ञान और कुशलता की आवश्यकता होती है। केवल उसके प्रशिक्षण और अभिविन्यास से ज्ञान और कुशलता को अद्यतन किया जा सकता है।
- शिक्षा की भाँति, प्रशिक्षण भी जीवन भर की प्रक्रिया है।

2) आपके उत्तर में निम्नलिखित बातें शामिल होनी चाहिए:

प्रशिक्षण :

- प्रशासन में कर्मचारी की योग्यता को सुधारता है;
- व्यावसायिक कार्यकुशलता सुधारता है;
- नए कर्मचारियों का संगठन में अधिष्ठापन कराता है;
- संगठन के लक्ष्यों और उद्देश्यों की जानकारी देता है;
- कर्मचारियों को नए संगठनात्मक परिवर्तनों के अनुकूल ढालता है;
- नए भर्ती किए गए व्यक्तियों की कमियाँ दूर करता है;
- नवीनतम विकास के बारे में कर्मचारियों को जानकारी देता है;
- कर्मचारियों की निष्ठा और मनोबल सुधारता है;
- कर्मचारियों में सामुदायिक सेवाओं और अपनेपन का भाव विकसित करता है;
- कर्मचारियों को जनता-उन्मुख बनाता है;
- कर्मचारियों को ऊँचे पदों और बड़ी जिम्मेदारियों के लिए तैयार करता है; तथा
- दृष्टिकोण की समरूपता संचालित करता है, और कर्मचारियों के विज्ञान और दृष्टिकोण को व्यापक बनाता है।

बोध प्रश्न 2

1) आपके उत्तर में निम्नलिखित बातें शामिल होनी चाहिए :

प्रवेश-पूर्व प्रशिक्षण :

- सेवा के लिए भावी रिक्तों को तैयार करता है;
- सरकार में प्रशासनिक और प्रबंधकीय पदों के लिए प्रशिक्षण पाठ्यक्रमों को प्रदान करने के लिए कई प्रशिक्षण संस्थाएँ स्थापित की गई हैं;
- सेवाओं में संभावित भावी रिक्तों के प्रवेश-पूर्व प्रशिक्षण के लिए इन्टर्नशिप और अप्रेंटिसशिप प्रथा काम में लाई जाती है; तथा
- संयुक्त राज्य अमरीका और कई पश्चिमी देशों में व्यापक प्रवेश-पूर्व प्रशिक्षण कार्यक्रम हैं।

प्रवेशोत्तर प्रशिक्षण:

- व्यक्ति को सेवा में प्रवेश करने के बाद दिया जाता है;
- इसे सेवाकालीन प्रशिक्षण भी कहा जाता है;
- सेवाकालीन प्रशिक्षण औपचारिक और अनौपचारिक विधियों का मिला-जुला रूप हो सकता है;

- सेवा के सभी स्तरों पर दिया जाता है;
- कर्मचारियों की योग्यता और कार्य-निष्पादन क्षमता सुधारने में सहायता करता है;
- कर्मचारियों को व्यावसायिक रूप से अधिक सक्षम और योग्य बनाता है; और
- सामान्य योग्यता और संगठनात्मक कार्य-निष्पादन सुधारने में सहायता करता है।

2) आपके उत्तर में निम्नलिखित बातें शामिल होनी चाहिए :

- निजी उद्योग, व्यापार और प्रबंधन क्षेत्र में केवल औद्योगिक क्रांति के बाद ही सुविचारित और प्रणालीबद्ध प्रशिक्षण शुरू हुआ;
- औद्योगिक विस्तार से जटिल मशीनों को चलाने के लिए कुशल और विशेषज्ञ कामगारों की जरूरत थी;
- इस प्रकार औद्योगिक प्रशासन की सफलता के लिए कर्मचारियों का प्रशिक्षण आवश्यक हो गया;
- परन्तु सिविल प्रशासन के क्षेत्र में, प्रशिक्षण को सीमित कार्यों के कारण आवश्यक नहीं समझा गया;
- सिविल कर्मचारियों से प्रयत्न-त्रुटि प्रक्रिया द्वारा अनुभव से सीखने की आशा की गई थी;
- सीखने की कठिन विधि काफी समय तक जारी रही;
- आधुनिक युग में सामाजिक और राजनीतिक परिस्थितियाँ बदल गई हैं;
- आधुनिक राज्य कल्याणकारी राज्य बन गए हैं, और सरकार का कार्य बहुत अधिक बढ़ गया है;
- इन सभी परिवर्तनों ने प्रशासन को बहुत जटिल गतिविधि बना दिया है;
- आधुनिक प्रशासन को चलाने के लिए उच्च कोटि के कार्यकुशल कार्मिकों की आवश्यकता है; और
- इस प्रयोजन के लिए सिविल कर्मचारियों के लिए तत्काल सुनियोजित और प्रयोजनमूलक प्रशिक्षण की आवश्यकता सर्वत्र महसूस की गई।

बोध प्रश्न 3

आपके उत्तर में निम्नलिखित बातें शामिल होनी चाहिए :

- 1) भारत में महत्वपूर्ण प्रशिक्षण संस्थान निम्नलिखित हैं:
- लाल बहादुर शास्त्री राष्ट्रीय प्रशासन अकादमी।
 - आंतरिक सुरक्षा अकादमी।
 - सरदार वल्लभभाई पटेल राष्ट्रीय पुलिस अकादमी।
 - भारतीय प्रशासनिक स्टॉफ कालेज।

कार्मिक प्रबंधन नीति
और व्यवहार

- राष्ट्रीय ग्रामीण विकास और पंचायती राज।
 - भारतीय लोक प्रशासन संस्थान।
 - राष्ट्रीय आपदा प्रबंधन संस्थान।
 - राष्ट्रीय सुशासन केन्द्र।
- 2) आपके उत्तर में निम्नलिखित बातें शामिल होनी चाहिए :
- भारत की प्रशिक्षण प्रणाली में कई कमियाँ हैं।
 - आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए पर्याप्त प्रशिक्षण प्रबंध नहीं है।
 - प्रवेश बिन्दु पर अधिक जोर दिया गया है।
 - मध्य और निम्न स्तर के कर्मचारियों को प्रशिक्षण प्रदान करने में साधारणतः गंभीरता में कमी दिखाई देती है।
 - कुछ संगठनों में अफसरशाही राजनीति और संरक्षण प्रशिक्षणार्थियों के चयन में महत्वपूर्ण भूमिका निभाते हैं।
 - प्रशिक्षण कार्यक्रम की विषय-वस्तु सदा प्रशिक्षणार्थियों के लिए प्रासंगिक और सार्थक नहीं होती है।
 - कुछ मामलों में, प्रशिक्षण संस्थान प्रशिक्षण के लिए परंपरागत व्याख्यान पद्धति का अनुसरण करते हैं।
 - सभी प्रशिक्षण संस्थानों में प्रशिक्षण प्रणाली को शिक्षा और अनुसंधान के साथ नहीं जोड़ा गया है।

ignou
THE PEOPLE'S
UNIVERSITY

इकाई 12 वेतन प्रशासन

इकाई की रूपरेखा

- 12.0 उद्देश्य
- 12.1 प्रस्तावना
- 12.2 प्रतिकर – अभिप्राय
- 12.3 वेतन निर्धारण के सिद्धांत
- 12.4 वेतन निर्धारण की विधियाँ
- 12.5 कार्य मूल्यांकन
- 12.6 वेतन प्रशासन के सिद्धांत
- 12.7 प्रोत्साहन : अभिप्राय
- 12.8 अन्य लाभ
- 12.9 निष्कर्ष
- 12.10 शब्दावली
- 12.11 संदर्भ लेख
- 12.12 बोध प्रश्नों के उत्तर

12.0 उद्देश्य

इस इकाई के अध्ययन के पश्चात् आप:

- वेतन निर्धारण (pay fixation) के सिद्धांतों और विधियों का वर्णन कर सकेंगे;
- कार्य मूल्यांकन (job evaluation) की विभिन्न विधियों की चर्चा कर सकेंगे;
- वेतन प्रशासन के सिद्धांतों के महत्व पर प्रकाश डाल सकेंगे; और
- भारत में केन्द्रीय वेतन आयोगों (Central Pay Commission; CPC) की सिफारिशों का परीक्षण कर सकेंगे।

12.1 प्रस्तावना

कार्मिक प्रबंधन (Personnel Administration) में प्रतिकर योजना (Compensation Plan) की अविभाज्य भूमिका होती है और यह सरकारी सेवाओं की वर्गीकरण पद्धति पर आधारित होती है। प्रत्येक कर्मचारी के लिए वेतन या प्रतिकर का बहुत बड़ा महत्व होता है। कर्मचारी का जीवन स्तर और सामाजिक प्रतिष्ठा उस वेतन पर निर्भर करता है, जिसे वह प्राप्त करता/करती है। व्यक्ति अपना कैरियर बहुत से कारकों के आधार पर चुनता/चुनती है और इनमें सबसे अधिक महत्वपूर्ण कारक वेतन है, जिसे वह प्राप्त करने की आशा करता/करती है। मॉसन हैव (Mason Haive) कहता है "निस्संदेह वेतन हमारे समाज में अभिप्रेरणा के मुख्य प्रेरणा स्रोतों में एक है।"

इस इकाई में हम वेतन निर्धारण और उसके विभिन्न घटकों, जैसे, वेतन निर्धारण के सिद्धांत

और विधियाँ तथा कार्य मूल्यांकन के महत्व पर प्रकाश डालेंगे। हम छठे व सातवें केन्द्रीय वेतन आयोग द्वारा दी गई सिफारिशों के अंतर्गत यथा संतुष्ट प्रोत्साहनों और सेवा निवृत्ति लाभ की पद्धतियों पर भी चर्चा करेंगे।

12.2 प्रतिकर – अभिप्राय

प्रतिकर को उस धन के रूप में परिभाषित किया जा सकता है, जिसे कर्मचारियों को उनके कार्यों के निष्पादन में दिया जाता है। धन के अतिरिक्त यह लाभ के रूप में भी होता है। प्रतिकर की दो श्रेणियाँ हैं, अर्थात्:

- प्रत्यक्ष प्रतिकर, जिसका संबंध धन अर्थात् सकल वेतन से है; और
- अप्रत्यक्ष प्रतिकर का संबंध उससे है, जो कर्मचारियों के कल्याण के लिए नियोक्ता द्वारा सामाजिक सुरक्षा लाभ के रूप में भुगतान किया जाता है, जैसे भविष्य निधि, सेवा निवृत्ति लाभ, दुर्घटना और स्वास्थ्य बीमा, आदि।

12.3 वेतन निर्धारण के सिद्धांत

वेतन प्रशासन संबंधी नीतियाँ एकरूपता और स्थिरता सुनिश्चित करने के लिए स्पष्ट रूप से व्यक्त होनी चाहिए। इसके अलावा, वेतन नीतियों का मूल्यांकन आवधिक रूप से होना आवश्यक है, जिससे वर्तमान आवश्यकताओं के लिए उनकी पर्याप्तता सुनिश्चित हो सके। सरकारी कर्मचारियों के वेतनमान निम्नलिखित सिद्धांतों के अनुसार निर्धारित किए जाते हैं:

- देश की आर्थिक स्थिति

सरकारी सेवाओं के वेतन मानों को प्रति व्यक्ति आय और देश की आर्थिक स्थिति से सम्बद्ध किया जाता है।

- निर्वाह व्यय और मूल्य स्तर

सरकारी सेवाओं के वेतनों को जीवन निर्वाह व्यय से भी संबंधित होना चाहिए। इसलिए, निर्वाह व्यय में होने वाले प्रमुख परिवर्तनों के साथ वेतन दरों का समायोजन और संशोधन की व्यवस्था भी आवश्यक है। संक्षेप में, सरकारी सेवाओं में वेतनमान तर्कसंगत और पर्याप्त, दोनों होने चाहिए। सरकारी सेवा में अपर्याप्त वेतन व्ययकारी होते हैं मितव्ययी नहीं।

इसके अतिरिक्त, एक ही देश के विभिन्न क्षेत्रों से निर्वाह व्यय भिन्न-भिन्न होते हैं, इसलिए कर्मचारियों की प्रतिपूर्ति करने में क्षेत्रीय और स्थानीय विविधताओं को ध्यान में रखा जाना चाहिए। साथ ही, सरकारी कर्मचारियों के पारिश्रमिक की दरों के निर्धारण में उपभोक्ता मूल्यों का स्तर भी एक कारक है।

- आदर्श नियोक्ता के रूप में राज्य

वेतन की न्यूनतम मजदूरी केवल आर्थिक तर्कों पर निर्धारित नहीं होनी चाहिए, इसमें सामाजिक मापदंडों की भी पूर्ति होनी चाहिए। यहाँ तक कि सरकार को न्यूनतम स्तर के ऊपर के अपने कर्मचारियों को भी उचित पारिश्रमिक देना चाहिए।

वेतन निर्धारण के सिद्धांत में बाहर विद्यमान पारिश्रमिक को भी ध्यान में रखा जाना चाहिए। लोक सेवा की दक्षता की आवश्यकता संतुष्ट होने के बाद सामाजिक लिहाज से उच्चतम

और न्यूनतम वेतनों के बीच असमानता सीमित की जानी चाहिए और यथासंभव उन्हें कम करना आवश्यक है। सामाजिक और आर्थिक आधारों पर न्यूनतम और अधिकतम वेतन निर्धारित करने के साथ-साथ मध्यवर्ती वेतन निर्धारित करने में उचित और न्यायपूर्ण आंतरिक सापेक्षता के सर्वाधिक महत्वपूर्ण एकाकी सिद्धांत का पालन किया जाना चाहिए।

- **समान कार्य के लिए समान वेतन**

वेतनमानों के निर्धारण में महत्वपूर्ण कारक समान कार्य के लिए समान वेतन है। यह आवश्यक है कि व्यक्तिगत कारक, जैसे, पक्षपात को स्थान नहीं दिया जाना चाहिए। वेतन पद को होना चाहिए न कि व्यक्ति को।

- **प्रचलित बाजार रेट/दर**

सर्वप्रथम, जब मनुष्य की आवश्यकताएँ अपेक्षाकृत कम थी, उस समय खाद्यान के रूप में भुगतान किया जाता था। बाद में, परम्परागत श्रम बाजार प्रणाली के आने से, बाजार स्थान में श्रम की माँग और आपूर्ति के स्वायत्त बल ने सरकारी कर्मचारियों को नियोक्ता द्वारा क्या वेतन दिया जाएगा, का निर्धारण किया जाने लगा। श्रम बाजार की दशाओं ने और बाजार में प्रतिस्पर्धी शक्तियों ने भी वेतनों के स्तर को निर्धारित किया।

तीसरे दौर में हम संस्थागत श्रम बाजार को देखते हैं, जहाँ कर्मचारियों के आर्थिक हितों को संरक्षण देने की दृष्टि से ट्रेड यूनियनों के रूप में श्रमिकों ने अपने आपको सुसंगठित किया।

उपर्युक्त के अलावा, वेतन प्रशासन की त्रिपक्षीय व्यवस्था भी विद्यमान है।

- **सरकार की नीति**

सरकार की नीति वेतन निर्धारण के मुख्य सिद्धांतों में से एक है। सरकार का राजनीतिक स्वरूप, उसके द्वारा अभिव्यक्त और प्रयुक्त विचारधारा, और उसके समक्ष विपक्ष का स्तर, वेतनमानों के निर्धारण में सरकारी नीति निर्धारित करते हैं। वेतनमानों की विविधता, विस्तार, और संख्या निजी निर्माताओं और उद्योगपतियों द्वारा प्रस्तुत चुनौतियों पर आधारित होती है। वेतन प्रशासन का मुख्य उद्देश्य कुशल कर्मचारी को आकर्षित करना, प्रोत्साहित करना और बनाए रखना होता है।

इसके अलावा, वेतन भुगतान आत्म-प्रत्यक्षीकरण (self-actualisation) की आवश्यकताओं सहित मानवीय आवश्यकताओं की पूर्ति के लिए होना चाहिए, जिससे कर्मचारी अपने कार्य दक्षता पर ध्यान केन्द्रित कर सकें, जिससे अंततः संगठनात्मक दक्षता प्राप्त होगी।

12.4 वेतन निर्धारण की विधियाँ

सरकारी कर्मचारियों के वेतन निर्धारण में विभिन्न देशों द्वारा भिन्न-भिन्न विधियाँ अपनाई जाती हैं। उनमें से कुछ विधियाँ नीचे दी गई हैं:

- **विधानमंडल**

वेतन विधानमंडल की संविधि द्वारा निर्धारित किए जाते हैं। इसके अलावा, भारत जैसे संघीय ढाँचे के देशों में विधानमंडल संक्षिप्त रूपरेखा में योजना निर्धारित करता है और पूरे ब्यौरे को कार्यपालकों द्वारा तय करने के लिए छोड़ देता है। भारत में और अधिकांश संघीय सरकारों में ऐसा ही होता है।

- **सामूहिक सौदाकारी**

वेतन सामूहिक सौदाकारी (collective bargaining) द्वारा नियत की जाती है। सभी निजी उद्यमों और अधिकांश सार्वजनिक उपक्रमों में भी ऐसा ही दृष्टांत है।

- **वेतन बोर्ड**

वेतन बोर्ड (wage boards) द्वारा वेतन निर्धारित किए जाते हैं। वेतन का निर्धारण वर्तमान दरों के आवधिक अध्ययन पर निर्भर होता है। सामान्यतया, यह प्रणाली सार्वजनिक निगमों और सार्वजनिक उपक्रमों में अपनाई जाती है।

- **वेतन आयोग**

वेतन आयोग (Pay Commissions) केन्द्रीय सरकार द्वारा अपने कर्मचारियों के लिए वेतन ढाँचा संशोधित करने के लिए आवधिक रूप से गठित किए जाते हैं। यहाँ तक कि राज्य सरकारें भी अपने कर्मचारियों के वेतन ढाँचे निर्धारित करने के लिए वेतन निकाय गठित करती हैं।

12.5 कार्य मूल्यांकन

कर्मचारियों की ओर से अपेक्षित निवेश, जैसे शिक्षा और प्रशिक्षण के आधार पर, वेतन निर्धारित करने की आवश्यकता हमेशा होती है। ऐसा वेतन ढाँचा आवश्यक है, जो निवेश और वेतन ढाँचे के बीच संतुलन सुनिश्चित कर सके। यह कार्य मूल्यांकन द्वारा किया जा सकता है, जिससे निष्पक्षता और न्यायसंगति के साथ वेतन ढाँचा निर्धारित करने में सहायता मिलती है। कार्य मूल्यांकन, संगठन में एक कार्य के मूल्य का दूसरे कार्यों के संबंध में मूल्यांकन करने की योजनाबद्ध विधि है। इसमें, संगठन में एक कार्य का अन्य कार्यों की तुलना अंतर्निहित है, जिससे निम्नलिखित आधार पर कर्मचारी के द्वारा की गई सेवाओं के लिए निष्पक्षता के साथ प्रतिपूर्ति की जा सके:

- कार्य की प्रकृति; और
- उसी कार्य का वर्तमान महत्व

इस प्रकार वेतनमानों का निर्धारण करने में यह महत्वपूर्ण कारक है। इसका उद्देश्य कार्य विवरण का मूल्य का माप करना है। जब कार्य विवरण निश्चित किया जाता है, यह संगठन में संतुलित मज़दूरी ढाँचा विकसित करने के लिए मुद्रा के रूप में अनुवादित किया जाता है। अब हम कार्य मूल्यांकन की कुछ विधियों की चर्चा करेंगे।

कार्य मूल्यांकन की विधियाँ

कार्य मूल्यांकन की दो विधियाँ हैं, जिन्हें सामान्यतया संगठनों द्वारा प्रयुक्त किया जाता है:

- अविश्लेषणात्मक विधि (Non-analytical method); और
- विश्लेषणात्मक विधि (Analytical method)

1) अविश्लेषणात्मक विधि

अविश्लेषणात्मक विधियाँ ग्रेड पद-सोपान स्थापित करती हैं, परन्तु अपरिमाणात्मक (non-quantitative) हैं। छोटे संगठन, उन विश्लेषणात्मक विधियों की तुलना में, जिसे बड़े संगठन

वरीयता देते हैं, अविश्लेषणात्मक विधियों को वरीयता देते हैं। अविश्लेषणात्मक विधियाँ दो प्रकार की हैं:

क) **कार्य श्रेणीकरण विधि (Job Ranking Method):** यह, कार्यों की एक साथ तुलना करने की प्रत्यक्ष विधि है, जिससे कार्यों के महत्व अनुसार उनको क्रमबद्ध श्रेणीकरण किया जा सके। यह तकनीक विभिन्न कार्यों का, जो विचाराधीन हैं, का सापेक्ष महत्व अनुसार सूची बनाती है, कार्यों को तत्वों या घटकों के अनुसार विभाजित नहीं किया जाता है, परन्तु समग्र रूप से लिया जाता है। एक ही समय में बहुत बड़ी संख्या में कार्यों के श्रेणीकरण में कठिनाइयाँ आने के कारण कभी-कभी श्रेणीकरण की 'युग्मित तुलना' (paired comparison) तकनीक प्रयुक्त की जाती है। श्रेणीकरण प्रणाली संचालित करना आसान और शीघ्र है। परन्तु विधि की हानि यह है कि यह विषयपरक है, अर्थात्, क्योंकि कार्यों के लिए 'मानदंड' नहीं है, अतः श्रेणीबद्ध करने वालों की निहित मान्यता का परीक्षण नहीं किया जा सकता है।

ख) **कार्य वर्गीकरण विधि (Job Classification Method):** इस विधि में ग्रेडिंग ढाँचे के प्रत्येक स्तर से एक या दो कार्यों को चुना जाता है और उन कार्यों के कर्तव्यों, उत्तरदायित्वों, और अपेक्षिताओं के विवरण तैयार किए जाते हैं। ये कार्य बैचमार्क या निर्देश चिन्ह वाले कार्य या मूल कार्य के रूप में जाने जाते हैं। तब सभी कार्यों को, कार्य विवरणानुसार, इन बैचमार्क में फिट किया जाता है। कार्यों को उन ग्रेडों या स्तरों में वर्गीकृत किया जाता है, जो कार्य अनुसार उनके लिए अधिक उपयुक्त पाए जाते हैं। श्रेणीकरण विधि की तुलना में इस विधि को वरीयता दी जाती है, क्योंकि यह कार्यों का वर्गीकरण पूर्व निर्धारित मानदंड के अनुसार करता है।

2) विश्लेषणात्मक विधि

विश्लेषणात्मक विधियाँ परिमाणात्मक हैं। इसलिए उन्हें संख्यात्मक रूप में व्यक्त किया जा सकता है। कार्य के विभिन्न कारकों पर विचार किया जाता है और उनके अपने-अपने महत्व के अनुसार उन्हें बिन्दु (प्वाइंट) दिए जाते हैं।

कार्य मूल्यांकन की दो विश्लेषणात्मक विधियाँ हैं:

क) **संतुलित बिन्दु आकलन (Weighted Pointed Assessment):** कार्य मूल्यांकन की बिन्दु विधि विभिन्न कारकों का जैसे कौशल, प्रयास, उत्तरदायित्व, और कार्यदशाएँ का विश्लेषण करती है, जिस कार्य का मूल्यांकन किया जा रहा हो, उसके लिए जरूरी हैं। और फिर, प्रत्येक कारक के स्केल अथवा पैमाने के साथ उस कार्य का आंकलन करती है।

ख) **कारक तुलना विधि (Factor Comparison Method):** कारक तुलना विधि, बिन्दु विधि की अपेक्षा अधिक जटिल है। इसकी कुछ महत्वपूर्ण विशेषताएँ निम्नलिखित हैं:

- i) कार्यों के कारकों या लक्षणों का चयन करता है,
- ii) प्रत्येक कार्य के कारकों के लिए स्केल बनाता है, और
- iii) कारकों के अनुसार सभी कार्यों को मापता है और श्रेणी निर्धारित करता है।

ऊपर वर्णित विधियों की कुछ सीमाएँ हैं। कार्य के लिए बुनियादी या मूल (बेस) वेतन या प्रतिकर की स्थापना सबसे अधिक कठिन कार्य है। यह आवश्यक है कि हमें वेतन की सुव्यवस्थित प्रणाली को अपनाना है, जो कार्य संतुष्टि व समानता को प्रोत्साहित करें।

बोध प्रश्न 1

टिप्पणी: i) अपने उत्तरों के लिए नीचे दिए गए स्थान का प्रयोग कीजिए।

ii) इकाई के अंत में दिए उत्तरों से अपने उत्तर मिलाइए।

1) वेतन निर्धारण के सिद्धांतों की चर्चा कीजिए।

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

2) सरकारी कर्मचारियों (लोक सेवकों) के वेतन निर्धारण में कार्य मूल्यांकन महत्वपूर्ण उपकरण/साधन समझा जाता है। वर्णन कीजिए।

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

12.6 वेतन प्रशासन के सिद्धांत

युक्तियुक्त मजदूरी और वेतन प्रशासन प्रणाली को कुछ बुनियादी सिद्धांतों का अनुसरण करना चाहिए। बहुधा, वेतन प्रशासन के उद्देश्यों और सिद्धांतों की अपेक्षा तकनीकों और प्रक्रियाओं पर अधिक बल दिया जाता है। सही और ठोस (sound) सिद्धांत दक्ष वेतन प्रशासन सुनिश्चित करने के लिए होने चाहिए।

- कार्य मूल्यांकन योजना और प्रतिपूर्ति योजना पृथक और सुस्पष्ट होने चाहिए और वैसे ही सभी द्वारा समझे जाने चाहिए। कार्य मूल्यांकन और प्रतिपूर्ति योजनाएँ पर्याप्त रूप से लचीली होनी चाहिए। कार्य मूल्यांकन वैज्ञानिक दृष्टि से अधिक युक्तियुक्त और सरलता से समझने योग्य होने चाहिए। कार्य मूल्यांकन और प्रतिपूर्ति योजनाएँ कर्मचारियों द्वारा समझने और स्वीकार्य होने चाहिए, जिससे वे प्रक्रिया की वस्तुनिष्ठता और निष्पक्षता को समझ सकें।
- वेतन प्रशासन योजना को नियोक्ता के हितों और संतुष्टि की भी व्यवस्था करनी चाहिए।
- योजना हर समय प्रबंधन नीतियों या कार्यक्रमों के अनुकूल होनी चाहिए।
- वेतन योजना के प्रशासन में, स्थानीय मजदूरी सर्वेक्षण के संचालन में, और नए पदों के प्रारंभिक श्रेणी निर्धारण में कर्मचारी प्रतिनिधित्व होना चाहिए।
- वेतन योजना स्वतः ही सार्वजनिक हित में होनी चाहिए और लोगों, जो उद्यम द्वारा प्रत्यक्ष या अप्रत्यक्ष रूप से प्रभावित होते हैं, द्वारा स्वीकार्य भी होनी चाहिए।
- योजना स्थानीय दशाओं से उत्पन्न होने वाली बदलती हुई परिस्थितियों के अनुरूप

लचीली और अनुक्रियाशील होनी चाहिए।

- योजना संगठन के स्वरूप और उद्देश्यों के अनुरूप होनी चाहिए।
- योजना अन्य प्रशासनिक प्रक्रियाओं में बाधा डालने के बदले सरल और प्रगतिशील होनी चाहिए।
- वेतन प्रशासक को संगठन में एक उत्तरदायी स्थान प्राप्त होना चाहिए और उसका उत्तरदायित्व संगठन के अन्य सभी प्रभागों से समन्वय करना होना चाहिए।

इन बुनियादी सिद्धांतों को वेतन प्रशासन प्रणाली के निरूपण, निष्पादन, और संशोधन में मार्गदर्शन करना चाहिए। वेतन प्रशासन के मामलों पर विचार करने के लिए समय-समय पर वेतन आयोग गठित किए जाते हैं। वेतन आयोग एक प्रशासनिक क्रियाविधि है, जिसे भारत सरकार ने सरकारी कर्मचारियों के वेतनों का निर्धारण करने के लिए 1956 में स्थापित किया। पहला वेतन आयोग 1956 में स्थापित किया गया था और तब से प्रत्येक दशाब्दी में, विशेष समय परिसीमा के लिए, सरकारी कर्मचारियों के वेतनों का निर्णय करने के लिए नियुक्त किए गए हैं।

हमने पाँचवें वेतन आयोग 1994, छठे वेतन आयोग 2006 तथा सातवें वेतन आयोग 2016 की सिफारिशें प्रस्तुत करी हैं।

पाँचवा वेतन आयोग

पाँचवा वेतन आयोग एस. के. टुटेजा की अध्यक्षता में 1994 में गठित हुआ। आयोग ने निम्नलिखित सिफारिशें की:

• वेतनमान

आयोग ने वेतन भत्तों की संख्या घटाकर 51 से 34 की। इसके तर्क का आधार पर्याप्त रूप से दीर्घ विस्तार सुनिश्चित करना था; जो आश्वस्त कैरियर प्रगति स्कीम (Assured Career Progression Scheme - ACPS) (आयोग द्वारा अलग से की गई सिफारिश) सुनिश्चित करेगा कि कर्मचारी अपने संपूर्ण कैरियर में किसी भी समय पद पर रुद्ध न हो। रिपोर्ट इस बात पर केन्द्रित थी कि अधिकांश मामलों में कर्मचारी 35 वर्षों से अधिक सेवा में रहते हैं।

फिर भी क्रियान्वयन के दौरान सरकार ने क्षमता लाभ, आयोग द्वारा सिफारिश किए गए 20 प्रतिशत से बढ़ाकर 40 प्रतिशत किया। अधिकांश वेतनमान प्रारंभिक नियतन के समय ही "समाप्त" हो गए जबकि कुछ कर्मचारियों के संशोधित वेतनमान प्रारंभिक अवस्था में संशोधित वेतनमान के अधिकतम पर निर्धारित किए जाने थे। इसलिए इन कर्मचारियों का पाँचवें आयोग के वेतनमानों के क्रियान्वयन समय से रुद्धता प्रारंभ हो गया।

• आश्वस्त कैरियर प्रगति स्कीम

पाँचवें केन्द्रीय वेतन आयोग (CPC) की सिफारिश की थी कि सरकार को ऐसी पदोन्नति स्कीम बनानी चाहिए जो सामान्यतः केन्द्रीय सरकार के कर्मचारियों की पदोन्नति, आकांक्षाओं को पूरा कर सकें। उन्होंने सरकार में सामान्य कर्मचारियों के लिए आश्वस्त कैरियर प्रगति स्कीम (Assured Career Progression Scheme; ACPS) की सिफारिश की।

पाँचवें केन्द्रीय वेतन आयोग ने समूह "क" (Group A) केन्द्रीय सेवाओं के कैरियर संभावनाओं में एकरूपता लाने के लिए संवर्ग समीक्षा क्रियाविधि का प्रयोग करने की भी सिफारिश की।

- **मैहगाई भत्ता**

पाँचवें वेतन आयोग ने सिफारिश की कि आधार सूचकांक पर उपभोक्ता मूल्य सूचकांक (Consumer Price Index – CPI) 50 प्रतिशत बढ़ने पर प्रत्येक बार मूल वेतन के 50 प्रतिशत के बराबर मैहगाई वेतन के रूप में परिवर्तित किया जाना चाहिए। सेवा निवृत्ति लाभों सहित सभी प्रयोजनों के लिए मैहगाई वेतन का वेतन के रूप में गिना जाना चाहिए। परन्तु मैहगाई भत्ता (Dearness Allowance – DA) की गणना करने के लिए आधार सूचकांक नहीं बदला गया था। आयोग कार्य की केवल अव्यावहारिकता के कारण कर्मचारी के प्रत्येक श्रेणी के लिए पृथक सूचकांक प्रयोग करने के पक्ष में नहीं था। इसलिए मैहगाई भत्ता की गणना करने के लिए 1982 के आधार पर अखिल भारतीय उपभोक्ता मूल्य सूचकांक (डब्ल्यू आई) के 12 महीने के औसत के प्रयोग करने की सिफारिश की।

पाँचवें वेतन आयोग ने सिफारिश की कि आधार सूचकांक में 50 प्रतिशत की वृद्धि पर प्रत्येक बार मैहगाई भत्ता (डी.ए.) को डी.पी. में परिवर्तित होना चाहिए। सरकार ने 1 अप्रैल 2004 से मूल वेतन के साथ मैहगाई भत्ता (डी.ए.) का 50 प्रतिशत विलय किया।

- **मकान किराया भत्ता**

पाँचवें वेतन आयोग ने रिहायशी आवास के मासिक किराए में भारी वृद्धि को ध्यान में रखकर दिल्ली और मुम्बई जैसे महानगरों के मकान किराए भत्ते (House Rent Allowance – HRA) में, अधिक वृद्धि की सिफारिश की। आयोग ने शहरों और कस्बों के वर्गीकरण के लिए जनसंख्या मानदंड पर भी जोर दिया और 50 लाख और अधिक जनसंख्या वाले शहरों के लिए ए-1 शहरों की नई श्रेणी बनाने की सिफारिश की।

- **शिक्षा भत्ता**

आयोग ने सरकारी कर्मचारियों के बच्चों के लिए शिक्षा भत्ते (educational allowance) की सिफारिश की। लाभ 13 दिसम्बर 1987 तक जन्में बच्चों और उसके बाद जन्मे दो बच्चों के संबंध में 3 बच्चों के लिए उपलब्ध है।

शिक्षा भत्ते में शामिल हैं:

- i) कक्षा प्रथम से दसवीं के विद्यार्थियों के लिए 40 रुपये प्रतिमास और कक्षा ग्यारहवीं और बारहवीं के विद्यार्थियों के लिए 50 रुपये प्रतिमास ट्यूशन फीस की प्रतिपूर्ति।
- ii) बच्चों का शिक्षा-भत्ता 100 रुपये प्रतिमास की दर पर देय होगा, यदि सरकारी कर्मचारी अपनी तैनाती के स्थान से दूर स्कूल में भेजने के लिए विवश है।
- iii) हॉस्टल सहायता 300 रुपये प्रतिमास की दर से दी जाती है यदि कर्मचारी अपने बच्चों को अपनी तैनाती के स्थान से और स्थानांतरण के निवास से दूर हॉस्टल में रखना आवश्यक हो।

- **अधिवार्षिता**

पाँचवें वेतन आयोग ने अधिवार्षिता (superannuation) की आयु बढ़ाकर 60 वर्ष करने की सिफारिश की।

छठा वेतन आयोग

भारत सरकार का छठा केन्द्रीय वेतन आयोग न्यायाधीश श्री. बी.एन. श्रीकृष्णा (Justice B.N.

Sri Krishna) की अध्यक्षता में 5 अक्टूबर 2006 को गठित हुआ। आयोग में 3 सदस्य भी थे। सिफारिश 2008 में प्रस्तुत की गई। संशोधित वेतनमानों का क्रियान्वयन 1 जनवरी 2006 से पूर्वव्यापी रूप से किया जाना है।

यह पहली बार है कि केन्द्रीय वेतन आयोग को उन उपायों पर भी विचार करने के लिए कहा गया, जिससे विभिन्न सरकारी अभिकरणों द्वारा नागरिकों को प्रदत्त सेवाओं के वितरण प्रणाली में सुधार लाया जा सके। इसलिए, छठे केन्द्रीय वेतन आयोग ने न केवल सरकारी कर्मचारियों के लिए उपयुक्त वेतन पैकेज तैयार किया बल्कि आम आदमी को बेहतर सेवाएँ प्रदान करने के लिए वितरण क्रियाविधि सुधारने की दृष्टि से सरकारी ढाँचे को तर्कसंगत बनाने की सिफारिशें भी की।

सरकार के अंदरूनी प्रणालियों और प्रक्रियाओं के सरलीकरण से वेतन पैकेज को संबद्ध करने के अतिरिक्त, वेतन आयोग ने उत्तरदायित्व (accountability), पारदर्शिता (transparency), जबाबदेही (responsibility), अनुशासन (discipline), और कार्य में प्रौद्योगिकी के आत्मसात्करण (assimilation) पर बल दिया।

छठे वेतन आयोग का मुख्य उद्देश्य पाँचवें वेतन आयोग द्वारा दिए गए वेतनमानों की स्कीम का पर्याप्त संशोधन करना था, जिससे विभिन्न मंत्रालय/विभागों/संगठनों में विद्यमान विभिन्न असंगतियाँ दूर की जा सकें। वेतन आयोग के महत्वपूर्ण कार्यों में एक कार्य वेतनमानों की संख्या कम करना था। इसे नागरिकों के लाभ के लिए विद्यमान वितरण क्रियाविधियों का सुधार करने तथा शीघ्र निर्णय करने की दृष्टि से सरकार के स्तरों को कम करने के लिए आवश्यक समझा गया।

न्यूनतम वेतन निर्धारित करने के लिए आयोग का मार्गदर्शन विभिन्न कारकों द्वारा किया गया है, जैसे उचित मजदूरी या वेतन का भुगतान करने के लिए सरकार की क्षमता, इस वृद्धि का सामान्य रूप से अर्थव्यवस्था पर और विशेष रूप से विभिन्न स्वायत्त निकायों, राज्य सरकारों, और अन्य संगठनों, जो केन्द्रीय सरकार के वेतन पैटर्न का अनुसरण करते हैं पर प्रभाव, और इस तथ्य को भी ध्यान में रखा गया है कि सरकार में न्यूनतम वेतन केवल प्रवेश स्तर पर ही उपलब्ध हो सकती है।

छठे वेतन आयोग द्वारा दी गई सिफारिशें निम्नलिखित हैं:

- **न्यूनतम और अधिकतम वेतन**

प्रवेश स्तर पर वेतन बैंड I (Pay Band I – PB-1) 6660 रुपये होना है (वेतन बैंड में वेतन के रूप में 4860 रुपये और ग्रेड वेतन के रूप में 1800 रुपये)। सचिव/समकक्ष के स्तर पर अधिकतम वेतन 80,000 रुपये है। न्यूनतम : अधिकतम अनुपात 1 : 12 है। ग्रेडों की कुल संख्या घटाकर 20 की गई है और ये चार स्पष्ट सतत पदक्रम में फैले हैं।

- **वेतन बैंड**

पिछले वेतन आयोगों की तुलना में छठे वेतन आयोग ने वेतनमानों के संबंध में मुख्य विचलन किया। पहली बार, आयोग ने सिविलन कर्मचारियों तथा रक्षा बलों के लिए सतत वेतन बैंडों की सिफारिश की।

निष्क्रियता समाप्त करने की दृष्टि से आयोग ने 26,000 रुपये (नियत) के नीचे वेतनमानों के सरकार में सभी पदों के लिए सतत वेतनबैंड की सिफारिश की है। अंततः चार स्पष्ट सतत वेतन बैंडों – समूह 'ख' और 'ग' में कर्मचारियों की सभी श्रेणियों के लिए एक सतत वेतन

बैंड, और समूह 'क' पदों के लिए दूसरा सतत वेतन बैंड – की सिफारिश की जा रही है। सचिव और केबिनेट सचिव के पदों के लिए पृथक वेतनमानों की सिफारिश की गई है। समूह 'घ' में कर्मचारियों को पुनः प्रशिक्षित कर और समूह 'ग' के वेतन बैंड में निम्नतम ग्रेड में उन्नयन किया गया है।

वार्षिक वृद्धि वेतन बैंड में कुल वेतन और तदनुरूपी ग्रेड वेतन का दो और आधा (2.5) प्रतिशत के रूप में दिया जाना है। सभी मामलों में वार्षिक वृद्धियों की तारीख जुलाई का पहला दिन है। वेतनमान में 1 जुलाई को छः महीने और अधिक पूरा करने वाले कर्मचारी पात्र हैं।

समूह 'क' वेतन बैंड-3 के लिए वार्षिक वृद्धियाँ कार्य निष्पादन के आधार पर होंगी। ग्रेड में अस्सी प्रतिशत या अधिक कर्मचारियों को 2.5 प्रतिशत की दर से सामान्य वार्षिक वृद्धि दी जानी है। वर्ष के दौरान उच्च निष्पादक (20 प्रतिशत से अधिक नहीं) को 3.5 प्रतिशत की उच्चतर दर की वृद्धि देने की अनुमति दी जा रही है। पी.बी.-1 और पी.बी.-2 के सतत वेतन बैंडों में परिवर्ती वृद्धियों की स्कीम के विस्तार की भी सिफारिश की गई थी।

सतत वेतन बैंडों के प्रवर्तन के निम्नलिखित लाभ होंगे:

क) इससे परिणामतः बहुत से वेतनमानों का विलयन होगा, जिससे सरकार में स्तरों की संरचनात्मक घटौती होगी। इससे निर्णय करने की प्रक्रिया तेज होगी तथा कार्य करने में लचीलापन बढ़ेगा।

ख) चूँकि सभी वेतन बैंडों का लम्बा विस्तार है, वेतनमान में अवरूद्धता की समस्या प्रभावी ढंग से हल होगी। एक वेतनमान से दूसरे वेतनमान में जाने से बहुधा वेतन निर्धारण में समस्याएँ होती हैं, जैसे कनिष्ठ की तुलना में वरिष्ठ कम वेतन ले रहा है। इसलिए, आयोग ने सतत वेतन बैंडों की सिफारिश की है, जो वेतनमान से सम्बद्ध सभी असंगतियों को दूर करेंगे।

• कार्य निष्पादन सम्बद्ध प्रोत्साहन स्कीम

आयोग ने नागरिकों की संतुष्टि पर बल के साथ सरकार में बेहतर वितरण प्रणालियाँ सुनिश्चित करने के लिए कई नए उपायों की सिफारिश की है, जो संगठन की दक्षता का मूल्यांकन करने के लिए मुख्य मानदंड हैं। इस दिशा में कार्य निष्पादन संबद्ध प्रोत्साहन स्कीम (PRIS) एक कदम है। यह नई अवधारणा नहीं है। बहुत से पिछले केन्द्रीय वेतन आयोगों ने तथा विगत में गठित विभिन्न विशेषज्ञ समितियों ने भी किसी न किसी रूप में प्रोत्साहन सम्बद्ध कार्य निष्पादन की सिफारिश की थी। चौथे और पाँचवें वेतन आयोगों ने भी बेहतर कार्य निष्पादन को पुरस्कृत करने के मुद्दे पर सहमति दी थी। पाँचवें वेतन आयोग ने सभी केन्द्रीय सरकारी कर्मचारियों के लिए कार्य निष्पादन सम्बद्ध वेतन वृद्धियों की सिफारिश की थी, जहाँ अपवादिक रूप से सराहनीय कार्य निष्पादन करने वाले कर्मचारियों को अतिरिक्त वेतन वृद्धि दी जाती थी और अल्प निष्पादन कर्मचारियों को नियमित/सामान्य वेतन वृद्धि नहीं दी जाती थी।

छठे वेतन आयोग ने व्यावहारिक मॉडल तैयार करने का प्रयास किया, जिससे सरकार में यह अवधारणा क्रियान्वित हो सके। कार्य निष्पादन संबद्ध प्रोत्साहन स्कीम का अंगीकरण स्वैच्छिक है। कार्य निष्पादन संबद्ध प्रोत्साहन स्कीम न अपनाते हुए निर्णय करने वाले मंत्रालयों/विभागों के मामले में कर्मचारी सामान्य वेतन और प्रतिकर प्राप्त करते रहेंगे और कार्य निष्पादन संबद्ध प्रोत्साहन स्कीम के अंतर्गत नहीं आएंगे। आयोग ने बल दिया कि

सरकार में कार्य निष्पादन संबद्ध प्रोत्साहन स्कीम लागू करने का अंतिम उद्देश्य केवल कर्मचारी अभिप्रेरणा सुधारना, उच्चतर उत्पादकता प्राप्त करना, और स्तरीय सार्वजनिक सेवा प्रदान करना ही नहीं है, बल्कि ऐसा योजनाबद्ध परिवर्तन लाना है, जो अनुक्रियाशील षासन व्यवस्था ला सके।

- **संविदात्मक नौकरियों**

आयोग चुनिन्दा पदों के लिए विशेषकर, जिनके लिए उच्च व्यावसायिक कुशलता आवश्यक है, संविदात्मक (contractual) नियुक्तियाँ लागू करने की सिफारिश करता है।

- **पेंशन नियम**

आयोग ने केन्द्रीय सिविल सेवा (पेंशन) नियमावली, 1972 में संशोधनों की सिफारिश की है, जिसमें पूरी पेंशन के लिए 33 वर्षों की अर्हक सेवा के किसी भी संदर्भ के बिना औसत परिलब्धियों/ अंतिम वेतन के 50 प्रतिशत की दर से पेंशन का भुगतान हो सकेगा। वेतन आयोग ने ऐसी सिफारिश की है ताकि सरकारी कर्मचारियों को अपेक्षाकृत युवा आयु में सेवा छोड़ना आसान हो सके, यदि वे अनुभव करते हैं कि बाहर उनके लिए अधिक संभावनाएँ हैं या सरकार में विनिर्दिष्ट पदों के लिए संविदात्मक नियुक्ति का विकल्प है। साथ-साथ सरकार वरिष्ठ पदों के लिए अंदर से या बाहर से उपलब्ध सर्वोत्तम विशेषज्ञ काम में ला सकते हैं। फास्ट ट्रैक पदोन्नति क्रियाविधि की सिफारिश सीमित विभागीय प्रतियोगिता परीक्षा के माध्यम से की गई है, जिसे समूह 'ख' और 'ग' में अधिकांश स्तरों से प्रारंभ करने का प्रस्ताव किया गया है।

- **महिला कर्मचारी**

आयोग ने महिलाओं के लिए अनुकूल कार्य दशाओं की सिफारिशें भी की हैं। विशिष्ट कार्य परिवेश बनाने के लिए आयोग ने निम्न प्रकार के उपाय सुझाए हैं:

क) कामकाजी महिला हास्टलों के रूप में बेहतर आवास सुविधाएँ

ख) लचीले कार्य घंटे

ग) 135 दिनों से बढ़ाकर 180 दिनों का प्रसूति अवकाश

घ) शिशु देखभाल अवकाश

ङ) बढ़ा हुआ शिक्षा भत्ता

च) जिन महिला कर्मचारियों के छोटे बच्चे हों, उन्हें कुल दो वर्ष (730 दिनों) तक का अवकाश दिया जाए। यह दो बच्चों तक की देखभाल के लिए दिया जा सकता है, चाहे यह उनके पालन पोषण के लिए हो या परीक्षा, बीमारी आदि जैसी किसी भी आवश्यकता के लिए हो।

- **अपंगताग्रस्त व्यक्ति**

आयोग ने अपंगताग्रस्त सरकारी कर्मचारियों के सामने आने वाली समस्याओं को दूर करने के लिए विभिन्न उपायों की सिफारिश की है। उनमें निम्नलिखित शामिल हैं:

क) आकस्मिक अवकाश में वृद्धि

ख) कार्यालय कार्य सुकर बनाने के लिए विशेष सहायता साधन और उपकरण

- ग) ऑटोमोबाइल ऋणों में अधिक ब्याज सहायता (subsidy)
- घ) उदार लचीले घंटे
- ङ) अपंगताग्रस्त महिलाओं के लिए अपने बच्चों की देखभाल के लिए तब तक अतिरिक्त भत्ता, जब तक वे दो वर्ष के नहीं हो जाते हैं।
- च) परिवहन भत्ते की उच्च दर
- छ) बेहतर कृत्रिम अंग सहायता; और
- ज) शिकायत निवारण तंत्र

- **अवकाश**

आयोग ने सेवा के दौरान 60 दिनों तक के अवकाश नकदीकरण की भी सिफारिश की है।

- **चिकित्सा सुविधाएँ**

सरकारी कर्मचारियों के लिए नई चिकित्सा बीमा स्कीम की सिफारिश की गई है। स्कीम वर्तमान सरकारी कर्मचारियों और पेंशनभोगियों के लिए वैकल्पिक होगी। नए सरकारी कर्मचारी अनिवार्य रूप से स्कीम के अधीन होंगे।

- **भत्ते**

आयोग सिफारिश करता है कि अब आगे से डी.ए. की गणना के लिए अखिल भारतीय उपभोक्ता सूचकांक (ICI), आधार वर्ष 2001, प्रयुक्त किया जाए। आगे स्पष्ट किया गया है कि आधार वर्ष यथासंभव बहुधा संशोधित किया जाना चाहिए। आयोग ने किसी भी स्तर पर मूल वेतन के साथ मँहगाई भत्ते के विलय की सिफारिश नहीं की है। उसने मकान किराए भत्ते और परिवहन भत्ते के पर्याप्त संशोधित दरों की सिफारिश अलग से की है। आवास और परिवहन के बारे में आयोग का यह विचार है कि बड़े शहरों और कस्बों में छोटे स्थानों की अपेक्षा काफी बेहतर सुविधाएँ हैं। इसलिए, आयोग शहर प्रतिकर भत्ते की समाप्ति की सिफारिश करता है।

- **मकान किराया भत्ता**

'क', 'ख-1', और 'ख-2' वर्गों के शहरों के लिए मकान किराये भत्ते की दर वर्तमान 15 प्रतिशत से बढ़कर 20 प्रतिशत होगी। वर्ग 'ग' शहरों के लिए मकान किराये भत्ते की दर 10 प्रतिशत होगी तथा अवर्गीकृत शहरों के लिए दर 10 प्रतिशत होगी।

- **शिक्षा भत्ता**

आयोग बाल शिक्षा भत्ते और ट्यूशन फीस की प्रतिपूर्ति के विलय की सिफारिश करता है। अबसे, अधिक से अधिक दो वर्षों के लिए प्रतिपूर्ति अधिक से अधिक 1000 रुपये प्रति बच्चा प्रति माह तक होगी। हॉस्टल सहायता प्रति बच्चा प्रतिमास अधिक से अधिक 3,000 रुपये तक ही प्रतिपूर्ति होगी। डी.ए. के 50 प्रतिशत बढ़ने पर, रकम की सीमाएँ स्वतः स्प से 25 प्रतिशत बढ़ जाएगी।

- **सेवा निवृत्ति आयु**

पेंशनभोगियों की बढ़ती हुई संख्या को ध्यान में रखते हुए आयोग पेंशन/परिवार पेंशन में

40 प्रतिशत की वृद्धि की सिफारिश करता है। पेंशन अंतिम आहरित वेतन/औसतन वेतन के अनुसार दी जाएगी। पेंशन को 33 वर्ष की अर्हक सेवा से संबद्ध नहीं किया गया है। अधिवर्षिता आयु 60 वर्ष है।

आयोग इस सिफारिश के साथ आगे आया है। कर्मचारी 20 वर्ष की अर्हक सेवा पूरी करने पर 3 महीने का नोटिस देकर भी स्वैच्छिक सेवा निवृत्ति ले सकते हैं, परन्तु इस मामले में नियुक्ति प्राधिकारी की स्वीकृति आवश्यक है।

आयोग सिफारिश करता है कि 15 वर्ष के बराबर या उससे अधिक परन्तु 20 वर्ष से कम अर्हक सेवा पूरी होने पर स्वैच्छिक सेवा निवृत्ति लेने वाले सभी केन्द्रीय सरकारी कर्मचारियों को एक बार में एकमुश्त सेवा निवृत्ति लाभ, जो 80 महीनों के बराबर है, जो उनके अंतिम आहरित वेतन या औसत वेतन, पर आधारित है, उन्हें दिया जाएगा। इसमें सेवा उपदान और मृत्यु सह निवृत्ति उपदान जैसे लाभ शामिल हैं।

इसके अलावा, 80, 85, 90, 95 और 100 वर्ष की आयु के सेवा निवृत्त व्यक्तियों के लिए पेंशन की उच्च दरों की भी सिफारिश की गई है।

आयोग की सिफारिशों के प्रभाव

आयोग ने निश्चित, परिमेय, प्राप्य, विश्वसनीय और समायोजित शासन व्यवस्था सुनिश्चित करने के लिए कई उपायों की सिफारिश की। उनमें शामिल हैं:

- वेतन ढाँचा, जो सरकार में स्तरों और पदानुक्रमों को कम करेगा और अवरुद्धता रोकेंगा तथा योग्यता को पुरस्कृत करेगा।
- कदम/उपाय, जो अधिक प्रत्यायोजन (delegation) से विद्यमान वितरण क्रियाविधि में देरी को कम करने के सुधार सुझाएंगे, पदसोपानात्मक श्रृंखला के आकार को घटाएँगे और परिमाणात्मक और ठोस परिणाम प्राप्त करने पर बल देंगे।
- सरकार के उच्चतर सोपान को कैरियर आधारित पद की जगह पद आधारित चयन में अंतरित किया जाएगा, जिससे सर्वोत्तम जोमेन आधारित विशेषज्ञता प्राप्त होगी। इससे विकासोन्मुखी परिवेश का निर्माण होगा और कर्मचारियों के लिए कार्य में मूलभूत संतुष्टि प्राप्त होगी।
- सरकार को सर्वश्रेष्ठ संभव प्रतिभा की उपलब्धता की सुनिश्चितता।
- कार्यकरण में स्व-विनियमन और स्वायत्तता को प्रोत्साहन।
- लाभप्रद निष्पादन के लिए कार्य निष्पादन संबद्ध प्रोत्साहन स्कीम लागू करना।
- सरकार में प्रशिक्षण अकादमियों और प्रशिक्षण प्रक्रिया पर बल।
- फील्ड कार्यालयों/नागरिकों के समीप संगठनों पर अधिक बल।
- फील्ड कार्यालयों और सचिवालय में पदों के बीच समानता; और
- नर्सों, शिक्षकों, पुलिस, और डाकियों के लिए बढ़ा हुआ वेतनमान, जिनसे आम नागरिक का बहुधा अंतरापृष्ठ होता है।

यह पहला वेतन आयोग है, जिसे नियामक निकायों, जैसे भारतीय दूरसंचार नियामक

प्राधिकरण, बीमा नियामक विकास प्राधिकरण, केन्द्रीय विद्युत नियामक आयोग में परिलब्धियों के ढाँचे पर सिफारिशें करने का अधिदेश प्राप्त हुआ।

● सातवें वेतन आयोग, 2016 की सिफारिशें

सातवें वेतन आयोग का गठन फरवरी, 2014 में अध्यक्ष न्यायमूर्ति पं. के माथुर और 3 अन्य सदस्यों की अध्यक्षता में किया गया था। सरकारी कर्मचारियों के वेतन, पेशन और दक्षता में बदलाव लाने के लिए यह कार्य समीक्षा और प्रस्ताव के साथ सौंपा गया था। सातवें वेतन आयोग ने 19 नवंबर 2015 को अपनी रिपोर्ट प्रस्तुत की और 1 जनवरी 2016 से सिफारिशों को लागू किया गया। इन सिफारिशों को 33 लाख केंद्रीय सरकारी कर्मचारियों पर लागू किया गया इसके अतिरिक्त 14 लाख सशस्त्र बल कर्मियों और 52 लाख पेंशनों पर लागू किया गया।

सातवें वेतन आयोग की सिफारिशों में से कुछ निम्नलिखित हैं:

1. न्यूनतम वेतन: अकारोइड फार्मूले के आधार पर, सरकार में न्यूनतम वेतन प्रतिमाह 18,000 नियुक्त किया गया है।
2. अधिकतम वेतन: एपेक्स स्केल (सर्वोच्च श्रेणी) के लिए 2,25,000 प्रतिमाह और कैबिनेट सचिव और वर्तमान में समान वेतन स्तर पर अन्य कर्मचारियों के लिए 2,50,000 प्रतिमाह।
3. नई वेतन संरचना: ग्रेड (पद) वेतन संरचना के संबंध में उठाए गए मुद्दों को ध्यान में रखते हुए और अधिक पारदर्शिता लाने की दृष्टि से, वेतन बैंड की वर्तमान प्रणाली और ग्रेड (पद) वेतन मैट्रिक्स में दिया गया है।
4. वार्षिक वेतन वृद्धि: वार्षिक वेतन वृद्धि की दर को 3 प्रतिशत पर बनाए रखा गया था।
5. संशोधित आश्वासित कैरियर प्रगति (MACP):
 - क) एमएसीपी के लिए प्रदर्शन बेंचमार्क ने "अच्छे" से "बहुत अच्छे" को अधिक कठोर बनाया है।
 - ख) आयोग ने यह भी प्रस्ताव दिया कि उन कर्मचारियों को वार्षिक वेतन वृद्धि के मामले में अनुमति नहीं दी जाएगी जो एमएसीपी के लिए या उनकी सेवा के प्रथम 20 वर्षों में नियमित पदोन्नति के लिए बेंचमार्क को पूरा करने में सक्षम नहीं है।
6. संवर्ग समीक्षा (काडर रिव्यू): ग्रुप 'ए' अधिकारियों के लिए संवर्ग समीक्षा की प्रक्रिया में प्रणालीगत बदलाव की सिफारिश की गयी थी।
7. भत्ते: आयोग ने 52 भत्तों को पूरी तरह से समाप्त करने की सिफारिश की है। अन्य 36 भत्तों को अलग-अलग पहचान के रूप में समाप्त कर दिया गया है, लेकिन या तो उन्हें मौजूदा भत्ते में या नए प्रस्तावित भत्तों में सम्मिलित कर लिया गया है।
 - क) मकान किराया भत्ता: चूंकि मूल वेतन को उपर की ओर संशोधित किया गया है, इसलिए आयोग ने सिफारिश की कि एचआरए (HRA) का भूगतान कक्षा X, Y और Z शहरों के लिए क्रमशः नए मूल वेतन का 24 प्रतिशत, 16 प्रतिशत और 8 प्रतिशत की दर से किया जाना चाहिए।
8. केन्द्र सरकार के कर्मचारी समूह बीमा योजना (CGEGIS): के तहत योगदान की दरें

बीमा कवरेज के रूप में भी लम्बे समय से अपरिवर्तित रही है। उन्हे अब उपयुक्त रूप से बढ़ाया गया है।

9. पेशन: आयोग ने सीविल सीएपीएफ कर्मियों के साथ-साथ रक्षा कर्मियों के लिए एक संशोधित पेशन निर्माण की सिफारिश की, जो कर्मचारी 01.01.2016 से पहले सेवानिवृत्त हो चुके हैं। यह सूत्रीकरण सेवानिवृत्ति के समय वेतनमान में सेवा की समान अवधि के लिए पिछले पेशन भोगियों और वर्तमान सेवानिवृत्त के बीच समानता लाएगा।
10. ग्रेच्युटी (आनुतोषिक): ग्रेच्युटी की सीमा में वृद्धि मौजूदा 10 लाख से बढ़ाकर 20 लाख की गई है। जब भी 50 प्रतिशत डीए बढ़ेगा, ग्रेच्युटी की सीमा को 25 प्रतिशत तक बढ़ाया जा सकता है।
11. नई पेशन प्रणाली: अयोग ने एनपीएस की कार्यप्रणाली में सुधार के लिए कई चरणों की सिफारिश की है। इसने एक मजबूत शिकायत निवारण तंत्र की स्थापना की भी सिफारिश की है।
12. नियामक निकाय: आयोग ने चयन के नियामक निकाय अध्यक्ष और सदस्यों के लिए क्रमशः 4,50,000 और 4,00,000 प्रतिमाह समेकित वेतन पैकेज की सिफारिश की है।
13. प्रदर्शन संबंधी वेतन: आयोग ने केंद्र सरकार के कर्मचारियों की सभी श्रेणियों के लिए प्रदर्शन संबंधी वेतन (पीआरपी) आधारित गुणवत्ता परिणाम फ्रेमवर्क दस्तावेजों पर, वार्षिक प्रदर्शन मूल्यांकन रिपोर्ट में सुधार और कुछ अन्य व्यापक दिशा निर्देश का परिचय देने की सिफारिश की है। आयोग ने यह भी सिफारिश की है कि पी.आर.पी. को मौजूदा बोनस योजनाओं में सम्मिलित करना चाहिए।

12.7 प्रोत्साहन : अभिप्राय

प्रोत्साहन का अर्थ सामान्य वेतन के अतिरिक्त आर्थिक और आर्थिक इत्तर लाभ से है, जो कर्मचारियों को उनके सर्वाधिक प्रयास से उत्पादकता और दक्षता बढ़ाने के लिए दिया जाता है। यह उन्हें सामान्य वेतन के अतिरिक्त उनके कार्य निष्पादन से संबंधित भुगतानों के रूप में हो सकता है। इस प्रकार के प्रोत्साहन योजनाओं का एक प्रामाणिक 'आधार रेखा' मानक होना चाहिए, ताकि इस मानक से अधिक कार्य निष्पादन के लिए कर्मचारी को पुरस्कृत किया जा सके। ये प्रोत्साहन योजनाएँ संगठन के उत्पादकता या लाभ या दोनों के मानकों के साथ प्रत्यक्ष या अप्रत्यक्ष रूप से संबंधित होते हैं। वेनडेल फ्रैंच के अनुसार प्रोत्साहन योजनाओं का उद्देश्य मूल वेतन के अतिरिक्त वित्तीय प्रोत्साहन प्रदान कर संगठन के लक्ष्य प्राप्त करने में योगदान करने के लिए कर्मचारियों का मनोबल और प्रेरणा बढ़ाना है। मेगिनसन ने प्रोत्साहन को कर्मचारी को दिया गया उस अतिरिक्त प्रतिपूर्ति के रूप में परिभाषित किया है, जो कर्मचारी को विनिर्दिष्ट मात्रा से अधिक उत्पादन के लिए दिया जाता है, जो उसके सामान्य से अधिक कौशल, प्रयास या एकाग्रता से तथा मानक तकनीकों, सुविधाओं एवं संसाधनों का प्रयोग करते हुए एक पूर्व-निर्धारित तरीके में प्राप्त किया जाता है।

आधुनिक संगठनों के लिए सबसे बड़ी चुनौतियों में से एक यह है कि उत्पादकता दक्षता सुनिश्चित की जाए। अधिकांश कर्मचारी यह अनुभव होने पर कि उनके कार्य निष्पादन की उनके लिए कोई प्रासंगिकता नहीं है, धीमे और आलसी हो जाते हैं। उन्हें विश्वास हो जाता है कि उनकी अतिरिक्त रुचि या श्रम उनके लिए कोई अंतर नहीं करेगा। पॉल पिगोर्स ने से इस चुनौती को स्पष्ट किया है कि "प्रबंधन के लिए सतत चुनौती यह है कि उच्चतर

उत्पादकता के लाभों का सहभाजन किस ढंग से किया जाए कि वह कर्मचारियों के कार्य-निष्पादन में उनकी रुचि व समग्र रूप से संगठन की उत्पादकता प्रेरित करें।" प्रोत्साहन व्यवस्था कर्मचारी को अधिकाधिक परिश्रम से कार्य कर अधिक पारिश्रमिक अर्जित करने के लिए प्रेरित कर सकती है।

गैर-आर्थिक प्रोत्साहन जैसे प्रशंसा पत्र, योग्यता प्रमाण पत्र, मेडल, आदि और उच्चतर पद पर पदोन्नति कर्मचारियों के कार्य की सराहना के रूप में दी जा सकती है। यह उनके लिए लाभप्रद हो सकती है।

यह स्वीकार किया गया है कि आर्थिक लाभ ही केवल प्रोत्साहन नहीं है। इस संबंध में एलपोर्ट उल्लेख करते हैं, कि संगठन में कर्मचारी "आर्थिक व्यक्ति" नहीं होते हैं, जितने कि वे "अहं वाले व्यक्ति" होते हैं। वे अपने कार्य के लिए सम्मान व सराहना, तथा अपने नियोक्ताओं और सहकर्मियों के साथ स्वीकृत और सौहार्दपूर्ण संबंध चाहते हैं। वे उच्च वेतन या नौकरी सुरक्षा की अपेक्षा ये संतुष्टियाँ अधिक चाहते हैं।"

आर.के. मिश्रा उत्पादकता प्राप्त करने के लिए आर्थिक तथा गैर-आर्थिक प्रोत्साहन दोनों का प्रयोग न्यायसंगत मानते हैं। वह उल्लेख करते हैं कि "यद्यपि बजट संबंधी प्रतिबंध अभिप्रेरक के रूप में सीमा रखते हैं, गैर-आर्थिक प्रोत्साहन में केवल मानवीय निपुणता ही अंतर्निहित है और उत्पादन में अपेक्षाकृत स्थायी वृद्धि सुनिश्चित भी होती है।" आर्थिक प्रोत्साहन का अभिप्राय बाहरी प्रेरणा से है। गैर-आर्थिक प्रोत्साहन में आंतरिक प्रेरणा निहित है। दोनों महत्वपूर्ण हैं। यह दोनों का विवेकपूर्ण मिश्रण है, जो प्रेरणा के साथ प्रोत्साहन को सुदृढ़ करता है।

प्रोत्साहन योजनाएँ दो प्रकार की हैं: 'आर्थिक प्रोत्साहन योजना' (Material Incentive Plan) और 'गैर-आर्थिक प्रोत्साहन योजना' (Non-material Incentive Plan)। इन पर नीचे चर्चा की जा रही है:

1) आर्थिक प्रोत्साहन योजनाएँ

• व्यक्तिगत प्रोत्साहन योजना

यह कर्मचारी या कर्मचारियों के समूह को उनके द्वारा किए गए अतिरिक्त कार्य के लिए अतिरिक्त भुगतान देने की योजना है। लाउडन (Loudon) के अनुसार व्यक्तिगत प्रोत्साहन योजना का उद्देश्य, कार्मिक या कार्मिकों के समूह के लिए "नियत मात्रा से अधिक एक स्वीकार्य गुणवत्ता का कार्य उत्पादन करने के लिए वित्तीय प्रोत्साहन देना है।" वूल्फ (Wolf) के अनुसार "प्रोत्साहनों का मुख्य उद्देश्य न्यूनतम इकाई लागत प्राप्त करने में सहायता करना है, जिससे उद्यम के लाभ में योगदान होता है।" अलग-अलग प्रोत्साहन योजनाओं को पीस-रेट योजनाओं (piece rate plans) और उत्पादकता बोनस योजनाओं में वर्गीकृत किया जा सकता है।

व्यक्तिगत प्रोत्साहन योजनाएँ को संस्थापित करने में बहुत समस्याएँ आती हैं। सबसे अधिक गंभीर समस्या मानकों को निर्धारित करने के लिए मानदंड हैं। इसके अलावा, कामगारों के बीच वैमनस्य उत्पन्न हो सकता है और गुणवत्ता घट भी सकती है।

• सामूहिक प्रोत्साहन योजना

व्यक्तिगत प्रोत्साहन योजनाओं के जैसे ही सामूहिक प्रोत्साहन योजनाओं का प्रयोजन है, सिवाय इसके कि ये व्यक्ति के बदले समूह को दिया जाता है।

● **लाभ-सहभाजन (Profit Sharing) योजना**

लाभ-सहभाजन योजनाओं का प्रयोजन बोनस के रूप में प्रोत्साहन के तौर पर कर्मचारियों में अतिरिक्त लाभ वितरित करना है, जो नकदी में भुगतान किया जा सकता है या उनके खाते में अंतरित किया जा सकता है।

2) **गैर-आर्थिक प्रोत्साहन योजना**

ये प्रोत्साहन प्रशंसा पत्र, स्वर्ण/चाँदी पदक, योग्यता प्रमाणपत्र, आदि के रूप में हो सकते हैं। कल्याण से संबंधित कार्य, या कानून व व्यवस्था से संबंधित कार्य, या रक्षा से संबंधित कार्य करने वाले संगठनों में कर्मचारियों के कठिन कार्य की प्रतिपूर्ति धन से करना बहुत कठिन है। यहाँ हम गैर-वित्तीय प्रोत्साहन का प्रयोग कर सकते हैं, जिससे कर्मचारियों के मनोबल को बनाए रखा जा सकता है।

सभी प्रोत्साहन योजनाएँ, यदि उचित ढंग से क्रियान्वित नहीं की गई, तो समस्याएँ उत्पन्न कर सकती हैं, जैसे (i) कर्मचारियों में गुणवत्ता की कीमत पर मात्रा बढ़ाने की प्रवृत्ति होती है; (ii) कर्मचारियों द्वारा सुरक्षा विनियमों की अनदेखी हो सकती है, जिसके परिणामस्वरूप, दुर्घटनाओं की दर उच्चतर हो सकती है; और (iii) ऐसी योजनाओं के फलस्वरूप कर्मचारियों की कमाई में अंतर के कारण असमंजस्य व द्वेष उत्पन्न हो सकते हैं।

तथापि, यह स्पष्ट है कि उचित ढंग से योजनाबद्ध और क्रियान्वित प्रोत्साहन योजनाएँ दक्षता/उत्पादकता बढ़ा सकते हैं।

दूसरे प्रशासनिक सुधार आयोग (Second Administrative Reforms Commission – ARC) 2008 ने संगठनों में दक्षता को बढ़ावा देने के लिए प्रोत्साहनों की वकालत की है। यदि संगठन किसी विशिष्ट परियोजना को समय पर पूरा करता है तो 'कप' या 'शील्ड' द्वारा कर्मचारियों को प्रोत्साहित किया जा सकता है।

कई मामलों में प्रशस्तिपत्र दिए जा सकते हैं। नकद पुरस्कार या एक या दो अग्रिम वेतन वृद्धियाँ उन कर्मचारियों को दिए जा सकते हैं, जो कार्य के सरलीकरण के प्रति महत्वपूर्ण सुझाव देते हैं, जिससे संगठन में मितव्ययता व दक्षता में वृद्धि होती है। किसी भी अनुकरणीय या विशेष उपलब्धि के लिए पदक भी प्रदान किए जा सकते हैं।

128 अन्य लाभ

अन्य लाभ दो प्रकार के होते हैं: एक भत्ते और अनुपलब्धियों के रूप में; और दूसरा सेवा निवृत्ति लाभ के रूप में। इन लाभों का हम अब वर्णन करेंगे।

1) **भत्ते और अनुपलब्धियाँ**

पारिश्रमिक के रूप में केवल वेतन ही वह रूप नहीं है, जिसे कर्मचारी नियोक्ता से प्राप्त करता है। उसे अनुशंगी लाभ भी उसके वेतन/मजदूरी के साथ मिलते हैं। कर्मचारियों के लिए अनुशंगी लाभ अतिरिक्त आय, अतिरिक्त सुरक्षा, अधिक वांछनीय कार्यदशाएँ निरूपित करता है, जिससे कर्मचारियों का मनोबल बढ़ता है और वे अपने कार्यों में प्रसन्नचित रहते हैं। अनुशंगी लाभ योजना सावधानी के साथ बनाई जानी चाहिए। फलस्वरूप, प्रबंधन को अनुशंगी लाभों के प्रति तर्कसंगत, यथार्थ और एकीकृत मनोवृत्ति रखनी चाहिए। संगठन के अनुशंगी लाभों के निर्धारण में पर्याप्त ध्यान देना आवश्यक है, जो कर्मचारियों की संतुष्टि व संगठन की दक्षता में वृद्धि ला सके।

आजकल, अनुशंगी लाभ, संगठन के कुल कार्मिक लागत का पर्याप्त भाग निरूपित करता है। कर्मचारियों का मनोबल प्रत्यक्ष व अप्रत्यक्ष रूप से समय-समय पर उनको दिए गए भत्ते और अनुपलब्धियों की मात्रा द्वारा प्रभावित होता है।

निम्नलिखित भत्ते व परिलब्धियाँ कर्मचारियों को दी जाती हैं:

- **मँहगाई भत्ता (Dearness Allowance - DA):** यह समय-समय पर बढ़ती हुई कीमतों और निर्वाह व्यय के लिए कर्मचारियों को दिया जाता है।
- **नगर प्रतिकर भत्ता (City Compensatory Allowance - CCA):** यह भत्ता शहरों में यात्रा के व्यय में वृद्धि को ध्यान में रखकर दिया जाता है।
- **मकान किराया भत्ता (House Rent Allowance - HRA):** यह भत्ता मकान किराए की सुविधा प्राप्त करने के लिए कर्मचारी को किया जाता है। यह कर्मचारी के मूल वेतन के अनुसार दिया जाता है।
- **यात्रा भत्ता (Travelling Allowance - TA):** इसका अभिप्राय कर्मचारी को वह व्यय वहन करने के लिए दिया गया भत्ता है, जिसे वह एक स्थान से दूसरे स्थान में सरकारी काम पर यात्रा के दौरान व्यय करता है।
- **दैनिक भत्ता (Daily Allowance - DA):** यह मुख्यालय में बाहर रहने (ड्यूटी) के प्रत्येक दिन का भत्ता है, जो कर्मचारी द्वारा अपने निर्वाह के लिए उसे दिया जाता है।
- **अवकाश यात्रा अनुदान (Leave Travel Concession - LTC):** यह कर्मचारियों को चार वर्ष में एक बार दिया जाता है, ताकि वे अपने गृह स्थान या देश के अन्य स्थानों पर यात्रा के समय होने वाले व्यय को वहन कर सकें।
- **चिकित्सा भत्ता (Medical Allowance):** कर्मचारियों को औषधि और उपचार के असामान्य खर्च से बचाने की दृष्टि से दी जाती है।
- **वाहन भत्ता (Conveyance Allowance):** यह शहर के अंदर ही सरकारी कार्यों के लिए किए गए यात्रा के संबंध में दिया जाता है।
- **वर्दी भत्ता (Uniform Allowance):** सरकारी कर्मचारियों की कुछ श्रेणियों को अपने कर्तव्यों के निर्वहन के दौरान विशेष वर्दी पहननी आवश्यक होती है – उदाहरण के लिए पुलिस, चपरासी, आदि। वे अपनी वर्दी के लिए विशेष भत्ता प्राप्त करते हैं।
- **संतान शिक्षा भत्ता (Children's Education Allowance):** यह कर्मचारियों को अपनी संतान को शिक्षित करने के लिए दिया जाता है।

सरकार द्वारा प्रदत्त उपरोक्त भत्तों और अनुपलब्धियों के अलावा, कर्मचारियों को, कार्यकाल के दौरान सुरक्षा के लाभ, छुट्टी, अग्रिमों, अवकाशों, पदोन्नति, भविष्य निधि, और सेवानिवृत्ति लाभ भी प्राप्त होते हैं।

2) सेवानिवृत्ति लाभ

सेवानिवृत्ति व्यवस्था तीन प्रकार की हैं: (i) गैर-अंशदायी; (ii) अंशतः अंशदायी; और (iii) पूर्णतः अंशदायी। पहली व्यवस्था में सरकार सेवानिवृत्ति भत्तों का संपूर्ण व्यय वहन करती है। कर्मचारियों को कुछ भी पैसा नहीं देना होता है। दूसरी व्यवस्था के अधीन सेवा निवृत्ति व्यय आंशिक रूप से सरकार द्वारा और आंशिक रूप से कर्मचारियों द्वारा वहन किया जाता है।

कर्मचारियों का योगदान उनके वेतनों से अनिवार्य कटौतियों द्वारा सुनिश्चित किया जाता है, जिन्हें सरकार के योगदान के साथ भविष्य निधि में जमा कर दिया जाता है। तीसरी व्यवस्था के अधीन संपूर्ण व्यय कर्मचारियों के वेतन से कटौती करके किया जाता है।

भारत में केन्द्रीय सरकार के कर्मचारियों के लिए सेवानिवृत्ति लाभ की दो मुख्य स्कीमें हैं, अर्थात् पेंशन स्कीम और अंशदायी भविष्य निधि स्कीम।

● **पेंशन स्कीम :**

पेंशन स्कीम में सेवा निवृत्त कर्मचारियों को नियत मासिक राशि का भुगतान अंतर्निहित है। यह उन्हें, जब तक वे जीवित रहते हैं, सुरक्षित जीवन की गारंटी देता है। पेंशन स्कीम से सरकार सेवानिवृत्ति के बाद भी कर्मचारियों पर नियंत्रण रखती है। पेंशन किसी भी समय रोकੀ जा सकती है, जब यह पाया जाता है कि पेंशनभोगी राज्य के विरुद्ध किसी विद्रोही गतिविधियों में लगा हुआ है। पेंशन को अधिकार के रूप में दावा नहीं किया जा सकता है। यह संतोषजनक और स्वीकृत सेवा के आधार पर अर्जित किया जाता है और भविष्य में अच्छा आचरण प्रत्येक पेंशन की एक अंतर्निहित शर्त है।

पेंशन, विभिन्न परिस्थितियों/शर्तों के अनुरूप, दो भागों में वर्गीकृत की जाती है: साधारण पेंशन और असाधारण पेंशन।

सामान्य पेंशन निम्न प्रकार की हो सकती है:

- i) सेवानिवृत्ति पेंशन उन कर्मचारियों को दी जाती है, जो निर्धारित आयु पर सेवानिवृत्त होते हैं।
- ii) रिटायरिंग पेंशन उस अधिकारी को दी जाती है, जो अर्हकारी सेवा की नियत अवधि पूरा करने पर सेवा से अवकाश लेता है यानि रिटायर होता है।
- iii) असमर्थता पेंशन उस कर्मचारी को दी जाती है, जो अपने कार्य के लिए स्थायी रूप से असमर्थ हो जाता है।
- iv) प्रतिपूरक पेंशन उस कर्मचारी को प्रदान की जाती है, जिसका स्थायी पद समाप्त किया जाता है और सरकार उसे वैकल्पिक पद देने में असमर्थ होती है।
- v) अनुकंपा भत्ते तब प्रदान किए जाते हैं, जब किसी सरकारी कर्मचारी को कदाचार, दिवालियापन, या अदक्षता के कारण सेवा से हटाए जाने के कारण पेंशन अस्वीकार्य होती है।

दूसरी ओर, असाधारण पेंशन, क्षति पेंशन या परिवार पेंशन के रूप में दी जाती है। क्षति पेंशन सरकारी कर्मचारी को तब दी जाती है, यदि वह ड्यूटी के दौरान चोटग्रस्त हो जाता है। परिवार पेंशन, कर्मचारी, जिसकी अपने ड्यूटी निर्वहन के समय मृत्यु हो जाती है, की विधवा या अवयस्क बच्चों या कुछ मामलों में माता-पिता को देय होती है। केन्द्रीय सरकार और कई राज्य सरकारों ने उन स्थायी कर्मचारियों के लिए परिवार पेंशन का प्रावधान किया है, जिनकी समयपूर्व मृत्यु हो जाती है। यह सरकारी कर्मचारियों के परिवारों की आर्थिक सुरक्षा सुनिश्चित करने की दिशा में एक महत्वपूर्ण कदम है।

पेंशन के अलावा कुछ देशों में अन्य लाभ, जैसे बीमा लाभ, सेवा निवृत्ति पर सरकारी कर्मचारियों को दी जाती है। बीमा पद्धति सामान्यतया अंशदायी है, सरकार केवल स्थापना प्रभार वहन करती है।

सरकारी कर्मचारी अपनी पेंशन का 40 प्रतिशत तक एकमुश्त भुगतान सारांशीकरण करने का हकदार भी है।

• सामान्य/अंशदायी भविष्य निधि स्कीम

इस व्यवस्था में भविष्य निधि का प्रावधान है, जिसमें कर्मचारी भी निधि में अपना अंशदान देता है। इसलिए, सेवा निवृत्ति के समय तक कर्मचारी की भविष्य निधि में काफी बड़ी राशि जमा हो जाती है, जिसे वह शेष जीवन में उपयोग करता है।

बोध प्रश्न 2

टिप्पणी: i) अपने उत्तरों के लिए नीचे दिए गए स्थान का प्रयोग कीजिए।

ii) इकाई के अंत में दिए उत्तरों से अपने उत्तर मिलाइए।

1) विभिन्न प्रकार की प्रोत्साहन योजनाओं की चर्चा कीजिए।

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

2) केन्द्रीय सरकार के कर्मचारियों को क्या सेवा निवृत्ति लाभ उपलब्ध हैं?

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

12.9 निष्कर्ष

यह अपरिहार्य तथ्य है कि कोई भी प्रतिकर योजना या वेतन ढाँचा सभी घटकों को संतुष्ट नहीं कर सकता है। वास्तव में, प्रशासनिक व्यवस्था की दक्षता केवल सिविल सेवकों के समर्पण और वफादारी द्वारा बढ़ाई जा सकती है। प्रोत्साहन, अच्छे औद्योगिक संबंधों, बेहतर कार्य योजना और वैज्ञानिक प्रबंधन का विकल्प नहीं हो सकता है। जैसा कि पंडित नेहरु ने कहा था "नए भारत का निर्माण ऐसे उत्साही और दक्ष कामगारों द्वारा होना चाहिए, जिनका उस उद्देश्य में प्रबल विश्वास है, जिसके लिए वे कार्य करते हैं, तथा उसे प्राप्त करने के लिए कटिबद्ध हैं, और वे स्वयं के पद के गौरव के लिए कार्य करते हैं न कि ऊँचे वेतन के आकर्षण के लिए।"

12.10 शब्दावली

प्रतिकर/प्रतिपूर्ति/
क्षतिपूर्ति (Compensation) :

वेतन

ग्रेड वेतन (Grade Pay)

: पदानुक्रम में प्रत्येक पद से सम्बद्ध नियत राशि

- उपदान (Gratuity)** : सेवा निवृत्ति पर प्राप्त होने वाली एकमुश्त पेंशन का भाग।
- प्रोत्साहन (Incentive)** : कर्मचारियों को उनके वेतन के अलावा उनके वेतन में दिया गया आर्थिक या गैर-आर्थिक लाभ।

12.11 संदर्भ लेख

Arora, K. Ramesh and Tanjul Saxena, 2003, *Ethics and Accountability in Government and Business*, Alekh Publishers, Jaipur

Annual Report, 2011-12, Ministry of Personnel, Public Grievances and Pensions, GOI, Publications Division, New Delhi

Kataria, S. 2014, *Personnel Administration*, RBSA Publishers, Jaipur

Sixth Central Pay Commission Report, 2006, GOI, Publications Division, New Delhi

Biplav, 2014, *Personnel Administration*, Raj Publishers, Jaipur.

12.12 बोध प्रश्नों के उत्तर

बोध प्रश्न 1

- 1) आपके द्वारा दिए गए उत्तर में निम्नलिखित बातें होनी चाहिए:
 - देश की आर्थिक स्थिति, निर्वाह लागत और मूल्य स्तर, मॉडल नियोक्ता के रूप में राज्य, समान कार्य के लिए समान वेतन, विद्यमान बाजार दर, सरकार की नीति।
- 2) आपके द्वारा दिए गए उत्तर में निम्नलिखित बातें होनी चाहिए:
 - भाग 12.5 को ध्यान से पढ़िये और समझकर अपने शब्दों में उत्तर दीजिए।

बोध प्रश्न 2

- 1) आपके द्वारा दिए गए उत्तर में निम्नलिखित बातें होनी चाहिए:
 - आर्थिक प्रोत्साहन योजनाएँ
 - गैर-आर्थिक प्रोत्साहन योजनाएँ
- 2) आपके द्वारा दिए गए उत्तर में निम्नलिखित बातें होनी चाहिए:
 - पेंशन स्कीम
 - सामान्य/अंशदायी भविष्य निधि

इकाई 13 निष्पादन प्रबन्धन

इकाई की रूपरेखा

- 13.0 उद्देश्य
- 13.1 प्रस्तावना
- 13.2 निष्पादन प्रबन्धन को समझना
- 13.3 निष्पादन प्रबन्धन मूल्यांकन और निष्पादन प्रबन्धन के बीच अंतर
 - 13.3.1 निष्पादन प्रबन्धन के उपकरण
 - 13.3.2 प्रौद्योगिकी और निष्पादन प्रबन्धन
 - 13.3.3 निष्पादन प्रबन्धन की तकनीकें
- 13.4 निष्पादन प्रबन्धन प्रतिक्रिया
- 13.5 निष्पादन प्रबन्धन और प्रशासनिक सुधार आयोग
- 13.6 निष्पादन प्रबन्धन में नई प्रवृत्तियाँ
- 13.7 निष्कर्ष
- 13.8 शब्दावली
- 13.9 संदर्भ लेख
- 13.10 बोध प्रश्नों के उत्तर

13.0 उद्देश्य

इस इकाई के अध्ययन के पश्चात् आप निम्न को समझ सकेंगे:

- निष्पादन प्रबन्धन (Performance Management) का अर्थ;
- निष्पादन मूल्यांकन (Performance Appraisal) और निष्पादन प्रबन्धन के बीच अन्तर;
- निष्पादन प्रबन्धन (Performance Management) की तकनीकें;
- उपकरणों और तकनीकों के रूप में निष्पादन प्रबन्धन तथा निष्पादन प्रबन्धन में नई प्रवृत्तियों की जानकारी।

13.1 प्रस्तावना

निष्पादन प्रबन्धन आधुनिक संगठनों के लिए एक अनिवार्य प्रक्रिया है। आज के समय में, उद्यमों में कर्मचारियों की सैकड़ों और हजारों की संख्या समाविष्ट होती हैं और इसलिए, कर्मचारियों के निष्पादन प्रबन्धन परिणामों के आंकलन करने की वार्षिक समीक्षा करने की प्रतीक्षा करना न तो उपयुक्त है और ना ही उद्यम उपभोक्ता की प्रतिपुष्टि (फीडबैक) की जाँच करना व उसका व्यय वहन करने के लिए तैयार नहीं हो सकते हैं और वे ही ऐसा कर सकते हैं। सरल शब्दों में यह कहा जा सकता है कि निष्पादन प्रबन्धन एक ऐसी प्रक्रिया है जोकि निष्पादन के परिणामों को प्राप्त करने के लिए प्रतिपुष्टि (फीडबैक), उत्तरदायित्व एवं प्रलेखीकरण की सामग्री उपलब्ध कराती है। यह कर्मचारियों को उनके संगठनात्मक लक्ष्यों

को प्राप्त करने की दिशा में उनकी प्रतिभा को संवर्धन करने में एक माध्यम व साधन के रूप में सहायता करती है। प्रबन्धकों को प्रभावी निष्पादन प्रबन्धन उपकरणों और तकनीकों की अत्यंत आवश्यकता होती है ताकि वे ठीक समय पर तथा प्रासंगिक प्रतिपुष्टि (फीडबैक) प्राप्त कर उनको समुचित स्थान पर स्थापित करके उनका प्रयोग कर सकें। इससे अधिक महत्वपूर्ण यह है कि कर्मचारियों की यह अपेक्षा होती है अथवा आशा करते हैं कि उनको फीडबैक और एक संवर्धन अथवा संस्कृति प्राप्त हो ताकि वे अपने विकास और उन्नति का पोषण कर सकें, उनको परिणामों का लाभ मिले।

आज, मानव संसाधन की सभी प्रमुख गतिविधियाँ अथवा क्रियाकलापों का उच्च निष्पादन प्रमुखों के विकास की दिशा में संचालित हो रहा है और कर्मचारियों के लिए प्रोत्साहनों का पोषण किया जाना संभव हो रहा है। इसलिए यह व्याख्या की जा सकती है कि मानव संसाधन की भूमिका केवल सुसाध्य उन्नत और समर्थ बनाने के लिए मूल्य निर्धारण के रूप में विकसित हो गई है।

13.2 निष्पादन प्रबन्धन को समझना

वर्तमान में निष्पादन प्रबन्धन का व्यापक बोलबाला है और गला-काट प्रतियोगिता तथा नेतृत्व के लिए संगठनात्मक संघर्ष की इन दिनों में अत्यंत आवश्यकता है। निष्पादन प्रबन्धन का कार्य बहुत ही व्यापक है तथा सम्मिलित क्रियाकलापों में एक रूप में मानव संसाधन के कार्य बहुत ही जटिलतापूर्ण हो गए हैं, जैसे कि संयुक्त लक्ष्य की स्थापना, सतत् प्रगति की समीक्षा करना तथा लगातार सूचना का आदान-प्रदान करना, निष्पादन में सुधार करने के लिए, प्रतिपुष्टि और अनुशिक्षण करने की व्यवस्था करना, कर्मचारी विकास कार्यक्रमों का कार्यान्वयन करना तथा उपलब्धियों के लिए पुरस्कार या इनाम देने की व्यवस्था करना प्रमुख कार्य है।

जब किसी एक व्यवस्था में कोई नया पदाधिकारी या वृत्तिभोगी के शामिल होने के साथ ही निष्पादन प्रबन्धन की प्रक्रिया आरंभ हो जाती है और जब एक कर्मचारी संगठन को छोड़ता है तब प्रक्रियाओं का अन्त हो जाता है अथवा समाप्त हो जाती है।

निष्पादन प्रबन्धन को एक व्यवस्थित प्रक्रिया के रूप में लिया जा सकता है, उस पर विचार किया जा सकता है जिसमें एक टीम संरचना के अंतर्गत व्यक्ति की निष्पादन क्षमता में सुधार करने के माध्यम से एक संगठन की संपूर्ण निष्पादन व्यवस्था को उन्नत किया जा सकता है या किया जाना चाहिए। यह एक उपाय है जोकि अपेक्षाओं को सूचित करने के माध्यम से श्रेष्ठतम निष्पादन को उन्नत करने के लिए प्रयोग किया जाता है, व आवश्यक सक्षम संरचना के अन्दर भूमिकाओं को परिभाषित करना तथा प्राप्त किए जाने वाले तलचिह्न को स्थापित करना है।

ऑमस्ट्रोंग और बैरोन (Armstrong and Baron) (1998) के अनुसार, निष्पादन प्रबन्धन एक कार्यनीति और एकीकृत दृष्टिकोण दोनों ही है जोकि निष्पादन में सुधार करके और टीमों तथा व्यक्तियों की क्षमताओं को विकसित करते हुए, इनके माध्यम से संगठनों में उनके सफल परिणामों को प्रस्तुत किया जा सकता है।

सन् 1980 के दशक के आरंभ में निष्पादन प्रबन्धन शब्द काफी प्रसिद्ध हो चुका था, उस समय श्रेष्ठतम मानकों और गुणवत्ता निष्पादन को प्राप्त करने के लिए संपूर्ण गुणवत्ता प्रबन्धन कार्यक्रमों ने अत्यधिक महत्व प्राप्त कर लिया था अथवा उच्चतम महत्व की स्थापना

हो चुकी थी। उपाय या उपकरण जैसे कि कार्य-स्वरूपन, नेतृत्व विकसित करना, प्रशिक्षण और पुरस्कार व ईनाम व्यवस्था नई व्यापकता के साथ और अत्यंत विस्तारित ढाँचे में परम्परागत निष्पादन मूल्यांकन प्रक्रिया के साथ-साथ समान रूप से ख्याति तथा प्रेरक व्यवस्था के रूप में स्वीकार की जा चुकी थी।

13.3 निष्पादन मूल्यांकन और निष्पादन प्रबंधन के बीच अंतर

निष्पादन मूल्यांकन, यह पूर्व निर्धारित मानकों पर आधारित एक व्यक्ति के कार्य निष्पादन के प्रासंगिक मूल्यांकन पर लागू होता है। दूसरी ओर, यह **निष्पादन प्रबंधन** एक संगठन में काम करने वाली जनशक्ति के कार्य निष्पादन के प्रबंधन को इंगित करता है। जबकि निष्पादन मूल्यांकन एक वार्षिक व्यवस्था है, जबकि हम यदि निष्पादन प्रबंधन के सम्बन्ध में चर्चा करते हैं तो देखते हैं कि यह एक सतत् प्रक्रिया है जोकि किसी विशेष घटना पर आधारित नहीं होती है। कार्य निष्पादन मूल्यांकन का अर्थ एक कर्मचारी के कार्य निष्पादन का विश्लेषण होता है तथा उनके भविष्य की उन्नति और विकास की संभावनाओं के लिए उनकी योग्यताओं का आधार होता है।

निष्पादन प्रबंधन एक संगठन में मानव संसाधनों का प्रबंधन होता है। कार्य निष्पादन को प्रबंधक द्वारा कर्मचारी के कार्यों के मूल्यांकन के रूप में परिभाषित किया जाता है जिसमें एक स्त्री/पुरुष कर्मचारी द्वारा संगठन में संपूर्ण उसके योगदान व कार्यों का मूल्यांकन करते हैं। यह एक व्यवस्थित और तार्किक समीक्षा होता है जिसको संगठन वार्षिक रूप से कर्मचारी द्वारा किए गए कार्यों के निष्पादन को जाँचने परखने के लिए और उसकी संभाव्य को जानने के लिए की जाती है। यह कर्मचारी के कौशलों और योग्यताओं के विश्लेषण करने में सहायता करती है जो उनके भविष्य की उन्नति करने और उत्पादकता को बढ़ाने में सहायक होती है। यह उन कर्मचारियों की पहचान करने में सहायक होता है कि उन्होंने अपने कार्यों को कितने अच्छे ढंग से निष्पादित किया है और वे कौन से कर्मचारी हैं जिन्होंने अपने कार्यों को ठीक से नहीं किया है, इस समीक्षा में उन कारणों का भी स्पष्टीकरण किया जाता है जो अच्छे कार्य करने और न करने को भी सम्मिलित करते हैं।

निष्पादन मूल्यांकन कर्मचारी के कार्य निष्पादन के मूल्यांकन का एक संगठित तरीका होता है जिसमें उसकी वास्तविक निष्पादन तथा पूर्व निर्धारित स्तरों व मानकों के बीच तुलना की जाती है। निष्पादन मूल्यांकन का परिणाम दस्तावेजी होता है। इस समीक्षा के पश्चात् कर्मचारी को उनके निष्पादन के सम्बन्ध में बता दिया जाता है और उनको यह भी कहा जाता है कि कहाँ पर सुधार करने की आवश्यकता है। कर्मचारी कुछ समय अवधि बीत जाने के पश्चात् वे यह जानना चाहते हैं कि उनकी संगठन में क्या स्थिति है अथवा उनका क्या स्थान है।

निष्पादन प्रबंधन एक सतत् प्रक्रिया है जिसका उद्देश्य एक कर्मचारी के नियोजन, निगरानी तथा मूल्यांकन व उद्देश्य होते हैं तथा उनके संगठन में उसने कुल कितना योगदान दिया है। निष्पादन प्रबंधन मूल उद्देश्य या कार्य कर्मचारी की सक्षमता तथा प्रभावकारिता को उत्साहित तथा सुधार करना है। इस प्रक्रिया में कर्मचारियों और प्रबंधकों दोनों की भागीदारी होती है जिसमें उद्देश्यों की स्थापना करना, निष्पादन का आंकलन करना अथवा प्रगति प्रशिक्षण की व्यवस्था और सुधार करने के लिए कुछ समय के अन्तराल के बाद नियमित रूप से कर्मचारियों के लिए प्रतिपुष्टि करना शामिल है, कर्मचारियों के लिए विकासात्मक कार्यक्रमों का कार्यान्वयन करना और उनकी उपलब्धियों के अनुसार उनको पुरस्कृत करना है।

इस प्रक्रिया की सहायता के साथ कर्मचारी और नियोक्ता दोनों ही कर्मचारी के सम्मिलित लक्ष्यों को स्थापित करने का अवसर प्राप्त करते हैं जोकि कर्मचारी के निष्पादन के निर्धारण के माध्यम से संगठन का अंतिम लक्ष्य से सम्बन्धित होता है। इस प्रकार से, इन पक्षों के उद्देश्य स्पष्ट हो जाते हैं और इसके साथ ही कर्मचारी की उन्नति और विकास अच्छी तरह से सम्पन्न होता है।

निष्पादन मूल्यांकन और निष्पादन प्रबंधन के बीच प्रमुख अन्तर

निष्पादन मूल्यांकन और निष्पादन प्रबंधन के बीच प्रमुख अन्तर निम्नलिखित हैं:

1. कर्मचारियों के निष्पादन और संभाव्यता का मूल्यांकन करने का एक यह एक संगठित तरीका है जो उनके भविष्य की उन्नति और विकास को निर्धारित करता है, इसे निष्पादन मूल्यांकन के नाम से जाना जाता है। संगठन के मानव संसाधनों के प्रबंधन करने की यह संपूर्ण प्रक्रिया है, इसे निष्पादन प्रबंधन के रूप में जाना जाता है।
2. निष्पादन मूल्यांकन एक व्यक्तित्व है जबकि निष्पादन प्रबंधन एक प्रक्रिया है।
3. निष्पादन मूल्यांकन में लचीलापन नहीं है परन्तु निष्पादन प्रबंधन में लचीलापन है।
4. निष्पादन मूल्यांकन कर्मचारियों की क्षमता में सुधार करने के लिए एक परिचालनात्मक उपकरण है। हालाँकि, निष्पादन प्रबंधन एक कार्यनीतिक उपकरण या उपाय है।
5. निष्पादन मूल्यांकन संगठन के एक मानव संसाधन विभाग के द्वारा संपादन किया जाता है जबकि निष्पादन प्रबंधन के लिए प्रबंधकों में आगे की ओर देखा जाता है, इसमें भविष्य का निष्पादन शामिल होता है।
6. कार्य निष्पादन मूल्यांकन में पूर्व में किए गए कार्यों या पूर्व व्यापी निष्पादन में सुधार किया जाता है। परन्तु इसके विपरीत निष्पादन प्रबंधन में आगे की ओर देखा जाता है, इसमें भविष्य का निष्पादन शामिल होता है।
7. निष्पादन मूल्यांकन में एक व्यक्तिगत दृष्टिकोण प्रमुख होता है जबकि निष्पादन प्रबंधन का मामला इसके बिल्कुल विपरीत होता है।
8. निष्पादन मूल्यांकन संभावितताओं पर आधारित होता है, परन्तु निष्पादन प्रबंधन एक सतत् संचालित प्रक्रिया होती है।

इसलिए हम कह सकते हैं कि निष्पादन मूल्यांकन और निष्पादन प्रबंधन दोनों शब्द पूरी तरह से अलग-अलग नहीं हैं। परन्तु, यह नहीं कहा जा सकता है कि ये दोनों एक-दूसरे के विरोधी अथवा विपरीत हैं क्योंकि निष्पादन मूल्यांकन स्वयं ही निष्पादन प्रबंधन का एक भाग या एक हिस्सा है। इस प्रकार से हम कह सकते हैं कि निष्पादन प्रबंधन एक बड़ी शब्दावली है क्योंकि इसमें कुछ चरण सम्मिलित हैं।

निष्पादन मूल्यांकन एक प्रक्रिया है जबकि निष्पादन प्रबंधन एक व्यवस्था है, पद्धति है, इसलिए, क्योंकि इसको निष्पादन प्रबंधन व्यवस्था (Performance Management System - PMS) कहा जाता है। जब समुचित रूप से इसका स्वरूप किया गया और कार्यान्वित निष्पादन प्रबंधन तकनीकों को लागू किया जाता है। तब इसकी प्रक्रियाएँ एक संगठन की निगरानी, प्रबंधन एवं कार्यनीतियों के निष्पादन में सुधार करने और परिणामों को सुपर्द या सौंपने योग्य बनाती हैं। इसलिए निष्पादन प्रबंधन एक संगठन की सफलता में अत्यधिक

जटिल कारकों के रूप में कार्य करता है और यह नेताओं और प्रबन्धकों के लिए एक मात्र सबसे अधिक महत्वपूर्ण कौशल है। निष्पादन प्रबन्धन मापन करने, रिपोर्टिंग करने और प्रगति का प्रबन्ध करने जैसे कार्यों में सम्मिलित होती है – व्यक्ति की ओर से जो कम्पनी के लिए कार्य करता है, वह संगठन को पूरी तरह से अपने अधिकारों को प्रदत्त करता है – जिसका निष्पादन में सुधार करना एक मात्र उद्देश्य होता है।

सभी आकारों के उच्च निष्पादन संगठनों की संस्कृति को संस्थापित करना बहुत ही महत्वपूर्ण है, और सभी उद्योगों को निष्पादन प्रबन्धन प्रक्रिया को विकसित करने, लागू करने तथा उसमें सुधार करने की आवश्यकता है, जिसका आरंभ लघु स्थापन स्तर से बड़ी बहुराष्ट्रीय कम्पनियों एवं बिना लाभ या सरकार के संगठन से लेकर ब्ल्यू-चिप कम्पनियों, निष्पादन प्रबन्धन प्रक्रिया को लागू करने की अत्यंत आवश्यकता होती है। कोई भी क्षेत्र या उद्योग हो जिसे आप संचालित कर रहे हैं उसमें अधिक से अधिक प्रतियोगिता, निष्पादन अत्यंत जटिल हो गया है, इससे पहले कभी ऐसा नहीं था। संक्षेप में हम कह सकते हैं कि निष्पादन परिणामों को संचालित करता है तथा ऐसी कोई भी कम्पनी नहीं है जो निष्पादन प्रबन्धन की उपेक्षा करने का साहस कर सके। इसलिए, यह आवश्यक है कि कम्पनी के प्रत्येक स्तर पर एक उच्च निष्पादन संस्कृति की विस्तृत एवं व्यापक स्थापना करना अत्यंत आवश्यक है ताकि प्रत्येक व्यक्ति जागरूक बना रहे कि किस प्रकार से संगठन की व्यापक कार्यनीतियों से उनकी क्रियाविधि व क्रियाकलाप जुड़े रहे, संबद्ध रहें, प्रत्येक प्रबन्धक निगरानी और प्रभावी निष्पादन को व्यवस्थित करने के योग्य बना रहे तथा नेतृत्व करने वाली टीम यह निश्चित कर सकती है कि कम्पनी की कार्यनीतियाँ समुचित रूप से संचालित हो रही हैं और अपेक्षित परिणाम प्राप्त हो रहे हैं, यहाँ सबकी निगरानी आवश्यक होती है। इस संस्कृति को स्थापित किए बिना यहाँ तक कि बहुत ही प्रभावी निष्पादन प्रबन्धन व्यवस्था और प्रक्रियाएँ व्यर्थ सिद्ध हो जाएँगी।

13.3.1 निष्पादन प्रबन्धन के उपकरण

अनेक प्रकार की तकनीकें हैं जोकि निष्पादन प्रबन्धन के उपकरणों की सहायता करने के रूप में कार्य करती हैं और निष्पादन प्रबन्धन की प्रक्रिया की सहायता करते हुए सरल व सुविधाएँ उपलब्ध कराती हैं। ये निम्न प्रकार की हैं।

1. आप अपनी अपेक्षाओं के सम्बन्ध में स्पष्टवादी बने रहें (**Be straightforward about your expectations**): कर्मचारियों को स्पष्ट सुनिश्चित लक्ष्यों की आवश्यकता होती है, न कि अस्पष्ट निवेदन अथवा प्रतिक्रियात्मक प्रतिपुष्टि की। वे यह समझना चाहते हैं या उनको समझाने की आवश्यकता है कि उनसे क्या करवाना चाहते हैं और उनके व्यक्तिगत तलचिह्न क्या हैं तथा लक्ष्य को प्राप्त करने के लिए क्या मार्गदर्शन हैं। कर्मचारियों को हाशिए पर नहीं रखा जा सकता है अथवा उनको कहावतों या लोकोक्तियों के व्यर्थ के चक्र में अन्धेरे में नहीं रखा जा सकता है। उनको ऐसे महसूस हो कि वह एक आवश्यक हिस्सा है तथा उनको एक व्यापक और बड़ा चित्रण बता कर यह बताया जाए कि वे किस प्रकार से उनके योग्य हैं और वे निगमित के उद्देश्यों को पूरा करने में अपना सहयोग और अंशदान कर सकते हैं। इसके साथ ही विशिष्ट लक्ष्यों को परिभाषित कीजिए, मार्ग को परिभाषित कीजिए तथा युक्तिसंगत और विषयपरक के अनुसार उनके समक्ष स्पष्टीकरण प्रस्तुत करने की आवश्यकता है।
2. आप किस प्रकार से निष्पादन का मापांकन करेंगे, स्पष्ट निर्देश दीजिए (**Be direct about how you measure performance**): लक्ष्यों को स्थापित करने के

पश्चात् कर्मचारियों को यह जानना आवश्यक है कि सफलता प्राप्त करने के लिए किस प्रकार का गठन किया गया है। सफलता को मापने के लिए स्पष्ट और उद्देश्य के लिए मार्गदर्शन किया जाना चाहिए। सफलता को मापना निष्पादन प्रबंधन प्रक्रिया का एक व्यापक और महत्वपूर्ण हिस्सा है। यह केवल मामूली अथवा वार्षिक समीक्षा का अभ्यास या व्यवहार नहीं है। इसके साथ ही प्रबंधकों और कर्मचारियों, दोनों को ही इसके निष्पादन के लिए साफ तौर से हमेशा तैयार रहना चाहिए तथा वे कहीं पर लक्ष्यों को देखने तथा व्यक्तिगत तलचिह्न से सम्बन्धित हैं इसका विश्लेषण सरल और स्पष्ट पठनीय होना आवश्यक है और प्रक्रिया को ठीक करने के लिए उपलब्ध रहना चाहिए तथा यदि आवश्यकता पड़ने पर मार्गदर्शन प्राप्त करना चाहिए।

3. **यह निश्चित करें कि आपका केन्द्र बिन्दु कार्य के सारतत्व पर हैं (Make sure you focus on work essence):** यदि आप कुछ प्रमुख निष्पादन संकेतकों (Key Performance Indicators - KPIs) पर निर्णय लेते हैं या निश्चित करते हैं, आप अपने आपसे ही पूछिए कि इन प्रमुख निष्पादन संकेतकों का कार्रवाई के लिए मापन कर लिया गया है जोकि अच्छे निष्पादन का नेतृत्व करेंगे अथवा उन्होंने मात्र पूर्व प्रभावी मापन सफलता को ही अपनाया है। जबकि आप सबसे पहले कर्मचारियों को प्रोत्साहित करेंगे निष्पादन में सुधार और आने वाली समस्याओं को निश्चित करेंगे जो बाद में कर्मचारियों के कार्य निष्पादन को कम करने का कारण बन सकती हैं जिसको आप उनसे अलग नहीं कर सकते हैं और इस सम्बन्ध में अधिक नहीं पढ़ा सकेंगे या समझा सकेंगे। अन्य प्रश्न यह है कि जिसे आपने अपने आपसे पूछना है – क्या इन प्रमुख निष्पादन संकेतकों की दिशा में कार्य करने के परिणाम के रूप में कर्मचारी निष्पादन में सुधार करेंगे अथवा वे केवल निर्धारित विशिष्ट दिए गए मापदण्डों के अनुसार ही अपना कार्य सम्पादन करेंगे?
4. **प्रोत्साहन निर्माण में निवेश (Invest in Building Motivation):** प्रसन्न, प्रोत्साहित किए गए कामगार बेहतर कार्य निष्पादन करते हैं। कर्मचारियों को प्रोत्साहित करने के लिए अनेक प्रकार के विकल्प मौजूद हैं। आप किसी भी तरह से मीठी-मीठी बातें करके कर्मचारियों के कार्यों की प्रशंसा कर सकते हैं कि आपने बहुत अच्छा कार्य किया है, ऐसा आप प्रदर्शित कर सकते हैं पर यह केवल छलबल से ही हो सकता है। अधिकतर कर्मचारी उनके निष्पादन प्रबंधन प्रक्रिया में सम्मिलित होते हैं, इनमें बहुत सारे कार्यों में सुधार करने के लिए प्रोत्साहित हो जाते हैं। प्रोत्साहन निर्माण के लिए एक अच्छा विकल्प है कि क्रीड़ाकरण कर दिया जाए अर्थात् प्रक्रियाओं का प्रयोग करते हुए तथा क्रीड़ा यान्त्रित से अनुभव प्राप्त किया जाना चाहिए और इसका स्वरूपण करना चाहिए जैसे कि लीडर बोर्ड्स, स्टेट्स बार्स और मूलभूत प्रोत्साहन को पेदान करने के लिए कर्मचारियों को बैजस प्रदान करना आदि सम्मिलित हैं।
5. **मॉनीटर और समायोजन (Monitor & Adjust):** निष्पादन प्रबंधन को चाहिए कि वह एक नियत आमन्त्रण और अन्तरदृष्टि के द्वारा निदेश प्रतिपुष्टि करनी चाहिए और प्रबंधकों को इसकी अनुमति दी जानी चाहिए, उदाहरण के लिए कर्मचारियों के आबन्ध में सुधार करना अथवा जहाँ पर कौशलों में कुछ कमियाँ हों वहाँ पर उन क्षेत्रों में विधिपूर्वक (प्रिसाइज), ऑन-डिमाण्ड, संक्षेप में प्रशिक्षण देने की व्यवस्था की जाए। यदि किसी मानदण्ड को लेते हैं और वह प्रासंगिक नहीं है अथवा वह कार्य नहीं कर रहा है और उस पर भरोसा कर रहे हैं तो उसको आप तुरन्त अपने अनुकूल बनाने के योग्य बना दें।

13.3.2 प्रौद्योगिकी और निष्पादन प्रबन्धन

बचाव की प्रौद्योगिकी

विकसित प्रौद्योगिकी संगठनों में लगातार सुधार करने में सहायता और निष्पादन प्रबन्धन में सुधार हो रहा है। इन दिनों में, निष्पादन प्रबन्धन प्रौद्योगिकी उपर्युक्त सभी पद्धतियों में सहायता व सुविधा दे सकती है। यह डिजीटल प्रक्रिया के द्वारा सुनिश्चित व प्रभावी लक्ष्य-निर्धारित प्रक्रिया कर सकती है जहाँ पर वास्तविक व्यापार/कार्य निष्पादन पर आँकड़ा विश्लेषण के साथ उद्देश्यों को समाविष्ट किया गया है और ठीक समय पर आवश्यकता अनुसार परिवर्तन किया गया हो और जिसमें कर्मचारी/प्रबन्धक की सक्षमता का मापन किया गया है, इसके लिए तात्कालिक लक्ष्य प्रदर्शन क्रीडाकरण के माध्यम का प्रयोग किया जाना तथा निष्पादन एवं विवरणात्मक निर्माण करके उनके कर्मचारियों को बताया जाए कि अपने दैनिक कार्यों के निष्पादन में कठोर परिश्रम करते हैं। इन सभी उपायों व उपकरणों का उद्देश्य सशक्तीकरण के द्वारा निष्पादन में सुधार करना है तथा कर्मचारियों और प्रबन्धकों के बीच प्रमाणीकरण एवं प्रबन्ध पर संकेन्द्रण करना है और दोनों तरफ सुधरे हुए उपकरण उपलब्ध कराए जाने चाहिए।

निष्पादन प्रबन्धन मंच का प्रयोग करते हुए जैसे कि कम्पनी के विभिन्न उद्यम व्यवस्था से आँकड़े एकत्रित करने के माध्यम से गेमफेक्टिव पारदर्शिता को उत्पन्न करना और फिर उनको आसानी से समझने तथा गेम तत्वों से सम्बन्धित स्थापित करके उनको कर्मचारियों और प्रबन्धकों के समक्ष प्रस्तुत करना अर्थात् इनके माध्यम से मिशन एवं निर्धारित बिन्दुओं के बारे में सूचित करना तथा उनको इन सबसे अवगत कराना है। इसके अतिरिक्त, निष्पादन से गेम इफेक्ट को शिक्षण से तुरंत कर्मचारियों के साथ जोड़ते हुए सम्पूर्ण प्रासंगिक प्रशिक्षण अभियान चलाना आरंभ करें अथवा सूक्ष्म पाठों को आधार बनाकर उनके कार्यों में देखी गई कमजोरियों और उनकी योग्यताएँ जोकि कुछ प्रमुख निष्पादन संकेतकों से टकराती हो या फिर उससे सम्बन्धित हो कर्मचारियों को शिक्षण-प्रशिक्षण उपलब्ध करा कर उनकी कमियों को दूर किया जाए।

गेमफेक्टिव, गेमिफिकेशन विशेषताओं के साथ यह निष्पादन प्रबन्धन के लिए मंच उपलब्ध कराता है जिसमें वास्तविक समय (रीयल-टाइम) निष्पादन ट्रेकिंग, लक्ष्य-निर्धारण, कर्मचारियों को संबद्ध करना और ऑन-दि-जॉब प्राप्ति के माध्यम से कार्य व्यापार परिणामों में महत्वपूर्ण सुधार करने के लिए अभिकल्प या डिजाइन का निर्माण करना सम्मिलित है।

यह मंच उपलब्ध कराता है मौजूदा व्यवस्थाओं के साथ सहज एकीकरण के लिए एक मुक्त स्थापत्य कला, इसके साथ ही अनेकों उद्यमों में अनुप्रयोग व इनके अतिरिक्त कार्य करने का अवसर प्रदान करता है, एवं मोबाइल, टेलीविजन तथा वेबसाइटों पर कार्य करने का अनुप्रयोग उपलब्ध कराता है। यह योग्य बनाता है गेमिफिकेशन परियोजनाओं, वास्तविक-समय निष्पादन मैट्रिक्स को तुरंत आरंभ करना सिखाता है जो कि लीडर बोर्डों से आगे जाकर कार्य सम्पादन करता है और एक समय के पश्चात् यह निष्पादन गेमिफिकेशन, दृष्टिगत निष्पादन के लिए परिष्कृत विश्लेषण करने में सहायक होता है तथा किसी तल चिह्न से ऊपर उठ कर कार्य करता है तथा विषयवस्तु से संबद्ध हो जाता है और प्रोत्साहन तथा शिक्षण के संचालन में वर्णनात्मक प्रणाली द्वारा सहायता करता है।

बोध प्रश्न 1

टिप्पणी: i) अपने उत्तरों के लिए नीचे दिए गए स्थान का प्रयोग कीजिए।

ii) इकाई के अंत में दिए उत्तरों से अपने उत्तर मिलाइए।

निष्पादन प्रबंधन

1) निष्पादन प्रबंधन से आप क्या समझते हैं?

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

2) निष्पादन प्रबंधन के कौन से उपकरण या उपाय हैं?

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

3) निष्पादन मूल्यांकन और निष्पादन प्रबंधन के बीच क्या अंतर है?

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

13.3.3 निष्पादन प्रबंधन की तकनीकें

छः निष्पादन प्रबंधन तकनीकें

जैसे कि अधिक से अधिक कम्पनियाँ लोगों की कार्यनीतियाँ, धारण व अवरोधन तथा उच्च प्रतिभाशाली लोगों के आकर्षण में वृद्धि हो रही है और इसके महत्व को अब महसूस किया जा रहा है। व्यापार के प्रमुख कार्यों में कर्मचारियों को व्यक्तिगत विकास के लिए स्थापित किया जा रहा है न केवल नई भर्ती के लिए अपील की जा रही है बल्कि अधिकतम उत्पादकता तथा स्टाफ का कार्य निष्पादन करना है। परन्तु यह जानना आवश्यक है कि प्रबंधकों के समक्ष यह चुनौती बनी हुई है कि किस प्रकार से प्रभावी निष्पादन प्रबंधन को कार्यान्वित किया जा सकता है जब विशेषकर आज की बहु-पीढ़ियों कार्य स्थानों में अलग-अलग क्षेत्रों के काम कर रही हों। उनकी अनदेखी कैसे की जा सकती है। विभिन्न तकनीकों की विविधताएँ मौजूद हैं जिनको संगठनों द्वारा अपनाया जाना चाहिए ताकि प्रभावी रूप से टीम निष्पादन की व्यवस्था या प्रबंध करने में सहायता मिल सके।

1. स्मार्ट उद्देश्यों की स्थापना

चार्टर्ड इंस्टीट्यूट ऑफ पर्सनल डेवलपमेंट (Chartered Institute of Personal Development - CIPD) की एक अनुसंधान रिपोर्ट के अनुसार लगभग 25 प्रतिशत से अधिक उत्तरदाता सन् 2016 में अपने विकास सम्बन्धी अवसरों के बारे में अप्रसन्न या

असंतुष्ट थे। यह केवल वे कर्मचारी ही नहीं थे जिनको प्रोत्साहित नहीं किया गया बल्कि वे लोग थे जो एक व्यवसाय के उत्पादनों के निष्पादन के कारणों से प्रभावित हुए थे जिसको उच्च स्टाफ कुल बिक्री दर का नेतृत्व कर सकते थे और अपनी प्रतिष्ठा को हानि पहुँचा सकते हैं। प्रत्येक कम्पनी को प्रत्येक नए और मौजूद कर्मचारी के लिए एक योजना बनानी चाहिए या उनके समक्ष रखनी चाहिए जो केवल कार्यनीति के निर्देशों के साथ-साथ सम्बन्धित न हो, व्यवसाय की संस्कृति से भी गठित न हो बल्कि प्रत्येक व्यक्ति के कैरियर उन्नति तथा किस प्रकार दोनों एक साथ कार्य संपन्न करेंगे, इसको निगमित व समाविष्ट किया जाना चाहिए।

यह एक सहयोगात्मक कार्य होना चाहिए जिसमें दोनों पक्ष सम्मिलित हों तथा उनको स्पष्ट बताया जाए कि अन्तिम लक्ष्य क्या है और वहाँ तक किस प्रकार से पहुँच सकते हैं और अन्य किसी प्रकार का उद्देश्य इस योजना में शामिल किया जाएगा उसको स्पष्ट रूप से बताया जाता है। उसका मापना, प्राप्ति तथा उसकी वास्तविकता और समयबद्ध कार्यों को प्रदर्शित किया जाना अत्यंत ही आवश्यक है। इसके माध्यम से कर्मचारी यह समझ सकते हैं कि वे किस प्रकार से व्यवसाय को सफल बनाने में अपना सहयोग दे सकते हैं, जबकि प्रबन्धकों को पारदर्शिता होनी चाहिए किस काम के लिए कौन जिम्मेदार होगा, इसे स्पष्ट रूप से प्रदर्शित किया जाना आवश्यक है।

2. आप अपने कर्मचारियों के सशक्त बनाए

जब आप उद्देश्यों और लक्ष्यों को स्थापित करें उस समय आप अपने कर्मचारियों को आरंभ से ही उसमें समाविष्ट करें। केवल स्टाफ के प्रोत्साहन कार्यों को आरंभ करके ही उनके सशक्त बनाएँ, बल्कि उनके अपने जीवनवृत्ति या आजीविका पथ को आकार देने का अवसर दें उनको मान्यता दें कि वे किस प्रकार से कम्पनी को सुल बनाने में सहयोग की भूमिका में समर्थन सहयोग प्रदान कर सकते हैं।

उनको दिए गए विकास पर निर्णय लेने का अधिकार, उनको आत्मविश्वास से परिपूर्ण करें और उनको यह निर्णय लेने का प्राधिकार प्रदान करें जिससे वे व्यक्तिगत सफलता प्राप्त करने के लिए आगे आएँ व अपना नेतृत्व स्वयं करें। इससे मार्ग में मामूली बाधाओं में शामिल होने से रोक सकेंगे; कुछ विशेष कार्यों में उनको मालिकाना अधिकार प्रदत्त करें और प्रबन्धक यह अनुमति दें कि वे छोटी-छोटी प्रबन्धन सम्बन्धी विभिन्न कार्यों के लिए जिम्मेदारी निर्धारित करेंगे।

3. लगातार अनुशिक्षण की व्यवस्था की जाए

जब कर्मचारी अपने कार्य अधिभार पर समर्थन कार्य दृष्टिकोण अपनाएँगे तब वे किसी भी प्रकार की चुनौती का सामना कर सकते हैं, इससे प्रबन्धकीय टीम को सीखने को मिलेगा अथवा वे अपनी सहायता के लिए भी कह सकते हैं। प्रबन्धकों को उनकी ताकत और कर्मचारियों को जानना चाहिए तथा उनको लगातार उनकी उपलब्धियों पर संकेन्द्रण करते हुए सतत् सहयोग देने का प्रयास करें और कार्य पर्यावरण के अन्दर सक्रिय बने रहें। नियमित रूप से निष्पादन सम्बन्धी बैठकों को जानी चाहिए विशेषकर जब सहस्राब्दिक और पीढियों कार्य बल में सम्मिलित हो गई हों। उनको प्रबन्धकीय स्टाफ और कर्मचारियों दोनों को व्यक्तिगत विकास योजना की समीक्षा का अवसर दिया जाना चाहिए ताकि वे जान सकें कि यदि उद्देश्यों को पूरा किया जा रहा है। उपलब्धियों पर प्रतिपुष्टि में हिस्सेदारी की जानी चाहिए और बाधाओं की पहचान की

जाए और यदि पक्षों में या संगठन में कोई परिवर्तन हुआ है तो उस योजना को अपनाया जाना चाहिए जो कार्य के लिए आवश्यक है।

4. सही उपकरणों और संसाधनों से कर्मचारियों को सज्जित करना

प्रबन्धकों को चाहिए कि वे कर्मचारियों की शिकायतों को पूरा समय देकर ध्यानपूर्वक सुनना चाहिए। उनमें से कोई एक व्यक्ति को उनके लक्ष्य को प्राप्त करने में चुनौतियों का सामना करना पड़ रहा हो, हो सकता है उनके पास ठीक उपकरण न हो अथवा संसाधनों की कमी हो जिसके कारण कर्मचारी को प्रभावी रूप से अपने कार्य को पूरा करने में बाधाओं का सामना करना पड़ रहा हो, आप इन दोनों को ही स्वीकार करेंगे। माँगे गए उपकरण या सॉफ्टवेयर व्यवसाय के लिए एक उच्च फ्रंट लागत हो सकती है परन्तु यह उसके मनोबल को बढ़ा सकती है, आपके अपने कर्मचारियों को उनके अच्छी तरह से कार्य निष्पादन के लिए अवसर दिए जाने चाहिए, इसका व्यवसाय के लिए एक दीर्घ अवधि लाभ के रूप में परिणाम प्राप्त हो सकें।

समय और निवेश को प्रासंगिक प्रशिक्षण पाठ्यक्रमों के अनुसंधान कार्य और विशेष समारोह करने के लिए आरंभ किया जाना चाहिए यह आपके कर्मचारियों की कौशल शक्ति में केवल वृद्धि ही नहीं करेगी अपितु उनके प्रबन्धकों में भी बढ़ोतरी होगी। इसके साथ ही कम्पनी का संक्षिप्त वृत्त भी विकसित होगा। इन सबको व्यक्तिगत विकास योजना में समाविष्ट किया जाना चाहिए और कमी-कमी स्टॉफ को कार्य दिवसों के दौरान इस तरह के कार्यक्रमों का आयोजन करने के लिए निर्धारित किया जाना चाहिए, इस तरह से स्टॉफ में आंतरिक उत्साह उत्पन्न होता है जिससे व्यवसाय को लाभ मिलता है।

5. 360 डिग्री फीडबैक का पालन करना

जैसे कि बहुत सारे संगठन 360 डिग्री फीडबैक के पालन करने के लाभों पर ध्यान नहीं देते हैं, यह एक बहुत ही मूल्यवान निष्पादन तकनीक हो सकती है, यदि रचनात्मक तरीके से व्यक्ति को वापस उसकी रिपोर्ट की जानकारी दी जाए। केवल पर्यवेक्षक से प्रतिपुष्टि या फीडबैक प्राप्त करना समुचित नहीं है अपितु जिनके साथ व्यक्ति कार्य निष्पादन करता है उससे भी फीडबैक लेना चाहिए क्योंकि कर्मचारियों के साक्षी कामगार वे जानते हैं कि कोई व्यक्ति किस प्रकार से कार्य निष्पादन करता है तथा इस पर कार्रवाई करने की आवश्यकता है, इससे अधिक कैरियर की उन्नति में सहयोग मिल सकता है।

एक प्रबन्धक के रूप में जब हम 360 डिग्री फीडबैक का अनुपालन करने के लिए कहते हैं उस समय कुछ महत्वपूर्ण तत्व हैं जिनको उन्हें अपने ध्यान में रखने की आवश्यकता है। जब वह फीडबैक प्रश्नों को भेजता है, यह महत्वपूर्ण विषय है कि उनको यह व्यक्ति के कार्य निष्पादन को ध्यान में न रखते हुए इसका सामूहिक उद्देश्य मानकर ठीक-ठीक उत्तर दिए जाने चाहिए। प्रबन्धकों को भी अपने ध्यान में रखा जाना चाहिए कि वे अनुवर्ती योजना को भी उनके समक्ष प्रस्तुत करें। व्यवहारात्मक परिवर्तन विशिष्ट नहीं होता है बल्कि विशिष्ट यह होता है कि आप व्यक्ति विकास योजना में अपना क्या अंशदान कर रहे हैं, इसलिए इस पर अनुवर्ती कार्रवाई करनी चाहिए और निष्पादन समीक्षा के साथ इसको सूची में सम्मिलित करते हुए प्रस्तुत करना चाहिए।

6. वार्षिक मूल्यांकन का संचालन करना

वार्षिक मूल्यांकन, एक समय में अत्यधिक सामान्य कार्य निष्पादन तकनीक थी तथा उस समय इस पर विशेष चर्चा होती थी कि इसको वास्तव में किस प्रकार से लागू किया जाए, यह आज तक भी इसमें सम्मिलित पक्षों के लिए बहुत ही प्रासंगिक है। हालाँकि, प्रबन्धकों को वार्षिक कार्य निष्पादन समीक्षा के लिए इस को अपनाना चाहिए जोकि कर्मचारी के व्यक्तिगत विकास योजना के लिए उपयुक्त स्थान रखती है। इस समीक्षा को उनके उद्देश्यों और कम्पनी के संचालन के साथ संबद्ध कर देना चाहिए।

यह पूरे वर्ष तक जाँच करने का जो कार्य है यह बहुत अधिक अनौपचारिक है, यह निष्पादन प्रबन्धन समीक्षा के द्वारा किए जाने वाले कार्य को कम कर देता है, परन्तु फिर भी यह अभी तक कर्मचारी और प्रबन्धक के बीच एक महत्वपूर्ण संचार का साधन है। यह व्यक्ति ओर समीक्षक को पिछले 12 महीने में किए गए कार्यों को देखने का अवसर प्रदान करता है, उनकी उपलब्धियों और उनके द्वारा विकसित ज्ञान या जानकारी पर प्रकाश डालता है और इसके साथ ही दुख भरे हुए बिन्दुओं अथवा मार्ग में आने वाली बाधाओं की भी पहचान करता है। यह स्टॉफ को अपने कैरियर में आगे बढ़ने के लिए अवसर प्रदान करता है, नए लक्ष्यों को स्थापित करना और उनके व्यक्तिगत विकास की योजनाओं को अपनाने का अवसर उपलब्ध कराता है।

13.4 निष्पादन प्रबंधन प्रतिक्रिया

निष्पादन प्रबन्धन एक सतत चलने वाली संचारित प्रक्रिया है जोकि पर्यवेक्षकों और कर्मचारियों के बीच मौजूद रही है, पूरे वर्ष तक अपना कार्य करती है। यह प्रक्रिया बहुत ही चक्रीय होती है और यह अपनी प्रकृति में लगातार बनी रही है। एक निष्पादन प्रबन्धन व्यवस्था में निम्नलिखित कार्यों को सम्मिलित किया जाता है:

- कार्य विवरणों तथा कर्मचारियों की निष्पादन योजनाओं को स्पष्ट रूप से विकसित करना जिसमें और प्रमुख परिणाम क्षेत्रों (Key Result Areas - KRA) और निष्पादन संकेतकों (Indicators) को सम्मिलित किया जाता है।
- एक समुचित चयन प्रक्रिया के कार्यान्वयन के द्वारा लोगों के ठीक समूह का चयन करना।
- समझौते की अपेक्षाओं या आवश्यकताओं तथा परिणामों के मापदण्ड करने के लिए कोटियों का निष्पादन करना और पूर्व निर्धारित तलचिह्नों (Predefined Benchmarks) के आधार पर संपूर्ण उत्पादकता को निश्चित करना।
- निष्पादन की सुपुर्दगी की अवधि के दौरान लगातार अनुशिक्षण और प्रतिपुष्टि उपलब्ध कराना।
- निश्चित मानदण्डों के अनुसार प्राप्त की गई उपलब्धियों के मापन करने के माध्यम से प्रशिक्षण देने और विकास की आवश्यकताओं की पहचान करना तथा और अधिक सुधार करने के लिए प्रभावी विकास कार्यक्रमों को कार्यान्वित करना।
- तिमाही निष्पादन विकास सम्बन्धी परिचर्या करने के लिए बैठकों का आयोजन करना और निष्पादन योजनाओं के आधार पर कर्मचारियों के कार्य निष्पादन का मूल्यांकन करना।

- उन कर्मचारियों को मान्यता देने के लिए प्रभावी क्षतिपूर्ति और पुरस्कार देने सम्बन्धी व्यवस्था की रचना करना या स्थापित करना जो लोग निष्पादन योजनाओं अथवा कुछ निष्पादन के तलचिहनों तक अपने जॉब में पहुँचने का प्रयास किया हो उनके साथ निश्चित स्तरों तक प्राप्त करने के माध्यम से उन्हें पुरस्कृत किया जाना।
- कर्मचारियों को पदोन्नति/जीवनवृत्ति विकासात्मक सहायता और उनका मार्गदर्शन करना।
- कर्मचारी के असंतुष्ट होने के कारणों को आपस में समझने के लिए निकास साक्षात्कार का अनुपालन करना और इसके पश्चात् एक संगठन से निकालना अथवा सम्मिलित करना है।

एक निष्पादन प्रबन्धन प्रक्रिया संगठन के मिशन और उद्देश्यों के साथ व्यक्तिगत कर्मचारी के कार्य संपादन को संबद्ध करने के द्वारा या सम्मिलित करने के उत्कृष्ट पुरस्कार प्रदान करने के लिए मंच की स्थापना करना और कर्मचारी को तैयार करना तथा परिणामों को जानने के सम्बन्ध में एक विशिष्ट कार्य के महत्व को संगठन में आपसी समझ का निर्माण करना। स्पष्ट निष्पादन की अपेक्षाओं को स्थापित करना जिसमें परिणामों, कार्यों और व्यवहारों को सम्मिलित करना, इससे कर्मचारियों को यह समझने में सहायता मिलेगी कि उनके जॉब से वास्तव में क्या अपेक्षाएँ की जाती हैं तथा एक स्तर को स्थापित करते हुए उन जॉबों को समाप्त करना है जिनका लम्बे समय तक प्रयोग नहीं हो सकता है या फिर ऐसी जॉब व्यर्थ सिद्ध हो चुकी हैं। नियमित प्रतिपुष्टि तथा अनुशिक्षण के माध्यम से समस्याओं का प्रारंभ में समाधान करने में सहायता मिलेगी तथा उसका लाभ होगा और उनके सुधार के लिए समय पर संशोधन करने में सहयोग और सहायता प्राप्त होगी।

अन्त में सारांश में यह कहा जा सकता है कि व्यक्ति के संचालन और निरूपण एवं परिणामों को प्राप्त करने की अपेक्षाओं की दिशा में कर्मचारी और संगठनों के कार्यों को गति देने के लिए निष्पादन प्रबन्धन कर्मचारी के कार्य निष्पादन के प्रबन्धकीय की सहायक सक्रिय व्यवस्था स्थापित करने में सहयोग करता है। यह निष्पादन में उत्कृष्टता के संपादन के लिए व्यक्ति और संगठनात्मक उद्देश्यों के बीच सदभावनापूर्ण सम्बन्धों को स्थापित करने के कार्य को सुनिश्चित करता है।

13.5 निष्पादन प्रबन्धन और प्रशासनिक सुधार आयोग

निष्पादन प्रबन्धन और प्रशासनिक सुधार आयोग

जबकि व्यक्तिगत स्तर पर निष्पादन के प्रबन्धन का विश्लेषण, यह समझने के लिए महत्वपूर्ण है कि वर्तमान में यह व्यवस्था केवल सरकार में है यह "मूल्य-निरूपित" (Appraise) करना है, यह वास्तव में "व्यवस्था" (Manage) नहीं है। निष्पादन का मापन वार्षिक गोपनीय रिपोर्ट (Annual Confidential Report - ACR) पर आधारित व्यवस्था है। जबकि यह एक संस्थापित व्यवस्था है, इसमें अनेक खामियाँ हैं, इसलिए प्रभावी निष्पादन मूल्यांकन के उपकरणों का प्रयोग सीमित रूप से होता है।

“द्वितीय प्रशासनिक सुधार आयोग (Administrative Reforms Commission - ARC) ने भारत में सिविल सेवकों के मूल्यांकन व्यवस्था (अखिल भारतीय सेवाओं के अतिरिक्त) में कमियों की पहचान की है। इस वर्तमान व्यवस्था में कुछ अन्तर है जिनको निम्न प्रकार से सूचीबद्ध किया गया है:

- क) इसमें लक्ष्यों के परिमाणन करने की कमी है, तथा लक्ष्यों की प्राप्ति के विरुद्ध मूल्यांकन किया जाता है।
- ख) वार्षिक गोपनीय रिपोर्ट व्यवस्था दो प्रकार के परामर्शदात्री प्रक्रिया के लिए विषय क्षेत्र नहीं छोड़ता है, इसलिए, निष्पादन स्तरों के सम्बन्ध में स्पष्टता की कमी है।
- ग) निष्पादन मूल्यांकन ऐसे मामलों में अर्थहीन हो जाता है जहाँ पर कार्य ठीक से होता है जबकि अधिकारी की नियुक्ति की उपेक्षा की जाती है और जहाँ पर लगातार स्थानान्तरण होता रहा है।
- घ) रिपोर्टिंग की कोटि या गुणवत्ता गंभीरता से प्रभावित होती है जब एक अधिकारी कर्मचारियों की बड़ी संख्या में वार्षिक गोपनीय रिपोर्टों को लिखता है, उनमें से कुछ कर्मचारियों को तो व्यक्तिगत रूप से पहचान भी नहीं कर सकता है।
- ङ) अभी तक की जो वर्तमान व्यवस्था है, इसमें केवल प्रतिकूल अभियुक्तियों पर ही ध्यान देती है और लोक सेवक यह नहीं जानता है कि उस स्त्री/पुरुष के कार्यों को किस प्रकार से मापा जाए या उसे ग्रेड दिया जाए। इसलिए जिनकी अच्छी कार्य निष्पादन की स्थिति होती है उनको किसी प्रकार का प्रबन्धकों या लाभ नहीं मिलता है।
- च) बहुत सारे रिपोर्टिंग अधिकारी टिप्पणी करते समय अच्छे और औसत कामगारों के बीच अंतर करने पर ध्यान नहीं देते हैं। इसलिए अधिकांश सरकारी कर्मचारी बहुत अच्छा/उत्कृष्ट श्रेणी देते हैं, तथा "पदोन्नति के लिए अच्छा" होता है, तथा जो वास्तव में कार्य निष्पादनकर्ता होते हैं, उनको प्रोत्साहन नहीं मिल पाता है।
- छ) प्रतिकूल प्रविष्टि के विरुद्ध प्रतिवेदन पर निर्णय की प्रणाली में लम्बा समय लग जाता है जिसके कारण रिपोर्टिंग अधिकारी प्रतिकूल रिपोर्ट करने से बचने का प्रयास करते हैं। प्रायः देखा गया है कि जब कर्मचारी के विरुद्ध दिए गए प्रतिकूल रिपोर्ट पर साक्ष्य माँगे जाते हैं तो अधिकारी असमर्थ हो जाता है और वह अपना बचाव करने लगते हैं और इसलिए प्रतिकूल रिपोर्टिंग को सिद्ध करने में असमर्थ हो जाते हैं। वास्तव में यह कहना अनुचित होगा कि हम बहुत कम कर्मचारियों को दण्ड दे पाते हैं और इस वर्तमान व्यवस्था में अच्छे काम करने वाले कर्मियों को पुरस्कृत कभी नहीं कर पाते हैं।
- ज) नियन्त्रण प्राधिकारियों में बहु संवर्ग के अधिकारी होने के कारण, एक ही मंत्रालय में विभिन्न सेवाओं के सदस्य सम्मिलित होते हैं और मूल्यांकन करने में विभिन्न तरीके अपना सकते हैं या अपनाते हैं जिसमें सब कुछ अप्रासंगिक हो जाता है।
- झ) वर्तमान में दो पद्धति अपनाई जाती हैं वह "व्यक्तिगत" न कि उस स्त्री/पुरुष की जिसमें "कार्य निष्पादन" किया है जो मूल्यांकन किया जाता है वह केवल व्यक्तिमूलक होता है तथा वह कार्यों से सम्बन्धित नहीं होता है। इसके साथ रचनातन्त्र के अभाव में संगठनात्मक लक्ष्यों और उपलब्धियों के साथ व्यक्ति के निष्पादन से इसको सम्बन्धित नहीं किया गया है, मूल्यांकन की प्रक्रिया विनियमन के साथ निष्पादन प्रबन्धन के परिपालन के व्यापक विषय में उसके केन्द्र बिन्दु को छोटा बना दिया गया है। यह सरकार की गतिविधियों के द्वारा क्या परिणाम प्राप्त किए गए हैं, औसतन रूप से उसको इंगित करने में असफल हो गया है। तथा विशेषकर लोक निधियों को कहाँ पर लगाया गया है, यह भी स्पष्ट करने में समर्थ नहीं है। वास्तव में, उत्तरदायित्व और नियंत्रण करने की देन या निवेश करने के लिए जिसमें माध्यम से स्थिति का नेतृत्व किया जाता

है, जिससे कि लोक सेवक परिणामों को प्राप्त करने के लिए की जानी वाली जिम्मेदारियों को पूरा न करने पर उसे किसी प्रकार का दण्ड नहीं दिया जाता है, ये प्रायः अपनी जिम्मेदारियों से मुक्त बने रहते हैं।

द्वितीय प्रशासनिक सुधार आयोग की सिफारिशें

आयोग द्वारा की गई सिफारिशों की प्रमुख विशेषताएँ इस प्रकार हैं:

- क) लोक सेवकों के मूल्यांकन के प्रारूपों को उनको प्रदत्त किए गए कार्यों तथा उनके संगठन के लक्ष्यों के साथ और अधिक संबद्ध करने की आवश्यकता है। लोक सेवकों के लिए निर्धारित मूल्यांकन प्रारूप के तीन अनुभव होने चाहिए, जिनको नाम इस प्रकार से हैं: (i) एक सामान्य अनुभाग हो जो एक विशिष्ट सेवा की आवश्यकताओं की पूर्ति करें; (ii) दूसरे अनुभाग में विभाग के लक्ष्यों और आवश्यकताओं पर आधारित होना चाहिए जिसमें कर्मचारी काम करता है; तथा (iii) और अन्तिम अनुभाग पद, जिसपर एक अधिकारी आसीन है, उससे सम्बन्धित विशिष्ट लक्ष्यों को अपने अधिकार में रख कर, कार्य निष्पादन कर सकें।
- ख) यह व्यवस्था केवल पूर्ण निष्पादन के पुनर्विलोकन के साधन के रूप में ही उपलब्ध न कराई जाए बल्कि उसी लाइन में व्यक्ति की संन्यावताओं को भविष्य में विकसित करने के लिए तरीकों का पता लगाना जिसमें संगठन की कार्यनीतियों की योजना को भी सम्मिलित किया जाना नितांत आवश्यक है।
- ग) एक निष्पादन समीक्षा रचनातन्त्र में दो समीक्षाओं को जोड़ा जाए जिसमें पहली समीक्षा 14 वर्ष और दूसरी 20 वर्ष की सेवा अवधि में हों और इनमें 20 वर्ष की सेवा के बाद आगे की सेवा को बरकरार रखने के लिए उसकी जिम्मेदारियों को सुनिश्चित व निर्धारित किया जाए तथा जो कार्य निष्पादन समीक्षा के परिणामों पर निर्भर होनी चाहिए।”

13.6 निष्पादन प्रबंधन में नई प्रवृत्तियाँ

भारतीय निष्पादन प्रबंधन परिदृश्य में नई प्रवृत्तियाँ

जबकि सरकार में रुढ़िगत निष्पादन प्रबंधन प्रणाली क्रियाविधियों, प्रक्रियाओं तथा निवेश पर संकेन्द्रण के साथ समाविष्ट तथा केन्द्रीकृत होने के कारण विशिष्ट संदिग्ध हो गई है, समुदाय और सिविल सोसाइटी के साथ लोक वित्त, लोक प्रशासन तथा सरकार के अन्तर्पृष्ठ के क्षेत्रों में लोक प्रबंधन परिदृश्य में कुछ नई परिघटनाएँ घटित हो रही हैं।

लोक वित्त

बजट सम्बन्धी परिणाम: भारत में बजट भाषण में सावधानी बरतने के लिए एक टिप्पणी के साथ सन् 2005-06 के बजटिंग परिणामों के सम्बन्ध में कहा था कि परिव्यय का यह आवश्यक अर्थ नहीं है कि वह वास्तव में परिणाम ही है तथा देश के लोगों का सम्बन्ध केवल परिणामों के साथ है। बजट के परिणाम, निष्पादन प्रबंधन उपकरण के रूप में है जोकि अच्छी सेवा देने, निर्णय-निर्माण, कार्यक्रम निष्पादन का मूल्यांकन करना, परिणामों को प्रदत्त करने में सहायता करता है। यह वास्तव में एक प्रगति कार्ड है जोकि वार्षिक बजट में घोषित परिव्यय के साथ विभिन्न मंत्रालयों और विभागों द्वारा क्या किया है और आगे क्या करना है, इसका संपूर्ण दस्तावेज है।

लोक प्रशासन

नागरिक घोषणापत्र (Citizen's Charter): नागरिक घोषणापत्र की घोषणा एक एजेंसी अथवा विभाग के द्वारा की जाती है जोकि सेवाएँ देने के विशिष्ट स्तरों के तहत लोक सेवाएँ उपलब्ध कराता है और शिकायत निवारण के लिए मार्गदर्शक का काम करता है। केन्द्र सरकार और राज्य सरकारों के स्तर पर विभिन्न मन्त्रालयों और विभागों द्वारा लगभग 107 नागरिक घोषणापत्र अभी तक सूत्रबद्ध किए जा चुके हैं और लगभग 629 नागरिक घोषणापत्र अन्य लोक संगठनों द्वारा प्रस्तुत किए गए हैं।

सेवोटम् (Sevottam): प्रशासनिक सुधार और लोक शिकायत विभाग ने "लोक सेवा देने में उत्कृष्टता" (Excellence in Public Service Delivery) (सेवोटम्) ने तलचिह्न के लिए एक मॉडल प्रस्तुत किया है। यह एक संगठन के लिए ढाँचा है जोकि नागरिकों के लिए सेवा देने के सम्बन्ध में आंकलन और सेवाओं में कोटि में सुधार करना है। सरकारी विभागों की सेवाओं की पहचान करना, उन्हें प्रदत्त करने के लिए सेवा मानों को स्थापित करना, संबद्ध सेवाएँ प्रदत्त करने तथा नागरिकों की अपेक्षाएँ, सेवाएँ प्रदत्त करने की गुणवत्ता का मानदण्ड, जोकि उद्देश्यपूर्ण आंकलन पर आधारित हो, तथा अन्तःक्षेप का प्रयोग करते हुए गुणवत्ता में सुधार करना जैसे कि व्यवसाय प्रक्रिया रिडिजाइन और सूचना प्रौद्योगिकी/सेवोटम्, वर्तमान में व्यापक लोक अन्तःपष्ठीय के साथ 10 केन्द्रीय मन्त्रालयों और विभागों में कार्यान्वित किया जा रहा है।

सूचना का अधिकार अधिनियम (Right to Information (RTI) Act): हाल ही में अधिनियमित अधिनियम के माध्यम से पारदर्शिता को उन्नत या उसमें वृद्धि करने और इन संगठनों को जिम्मेदार बनाने के उद्देश्य से लोक प्राधिकारियों के नियन्त्रण में भारत सूचनाओं को प्राप्त करने में सक्षम हो गया है। इस अधिनियम का प्रभाव उत्तरदायित्व स्थापित करने के लिए एक प्रतिमान व उदाहरण है और कार्य निष्पादन में सुधार करने में अत्यंत महत्वपूर्ण सिद्ध हुआ है।

सरकार में निष्पादन प्रबन्धन में सिविल सोसाइटी की पहल

इस इकाई का केन्द्र बिन्दु सरकार में निष्पादन प्रबन्धन रचनातन्त्र पर आधारित है, यह नागरिक समाज के आन्दोलन के द्वारा पहल की गई कुछ पथ ब्रेकिंग उत्तरदायित्वों / उपकरणों पर पहल की गई है जोकि निष्पादन प्रबन्धन के सुधार में सहायक हो सकती है।

नागरिक रिपोर्ट कार्ड (Citizen's Report Card - CRC): ये रिपोर्ट कार्ड सर्वेक्षण हैं जोकि लोक उत्तरदायित्व में वृद्धि करने के लिए लोक सेवाओं के निष्पादन पर फीडबैक प्रयोग करने वाले आवेदन या निवेदन हैं। यह जो अंक या स्कोर है नागरिक फीडबैक पर लोक सेवा उपलब्ध कराने के निष्पादन को प्रभावित करता है अथवा उसको दर्शाता है। नागरिकों का रिपोर्ट कार्ड एक संभावित विकसित उपकरण या उपाय है जो निष्पादन प्रबन्धन प्रणाली का समर्थन व सहायता करता है।

सामुदायिक स्कोर कार्ड (Community Score Card - CSC): यह एक सामुदायिक आधारित निगरानी उपाय या उपकरण है जोकि सामाजिक लेखा की तकनीकों और नागरिक रिपोर्ट कार्ड दोनों से मिल कर बना है, इसलिए मिश्र या संकर है। यह समाज तथा लोक उत्तरदायित्व एवं सेवा प्रदाताओं से अनुक्रियाशीलता का उदाहरणात्मक उपकरण है जैसे कि नागरिकों को यह शक्ति दी गई है कि वे सेवा प्रदत्तकर्ताओं को तुरन्त फीडबैक उपलब्ध

कराएँ, यह सामुदायिक निगरानी को सरल बनाती है और सेवाओं, परियोजनाओं और यहाँ तक कि सरकार की एजेंसियों को निष्पादन मूल्यांकन सहयोग देती है।

सामाजिक लेखा-परीक्षा (Social Audit): सामाजिक लेखा-परीक्षा पारदर्शिता की एक अनिवार्य प्रक्रिया है जहाँ पर सरकार के कर्मचारियों/अधिकारियों द्वारा रिकार्डों को रखा जाता है अथवा लोक संवीक्षण के लिए चुने हुए प्रतिनिधियों को रखा जाता है। जबकि संविधान में 73वाँ तथा 74वाँ संशोधन किया गया है, जिसमें नरेगा (NREGA) और (NRHM) को अंतर्गत कार्यक्रमों में सामाजिक लेखा परीक्षा, लोकतान्त्रिक विकेन्द्रीकरण को अनिवार्य बनाते हुए इसको महत्वपूर्ण स्थान प्रदान किया गया है।

बोध प्रश्न 1

टिप्पणी: i) अपने उत्तरों के लिए नीचे दिए गए स्थान का प्रयोग कीजिए।

ii) इकाई के अंत में दिए उत्तरों से अपने उत्तर मिलाइए।

1) निष्पादन प्रबन्धन की कौन-सी तकनीकें हैं?

.....

.....

.....

.....

2) कौन-सी सिफारिशें हैं जो प्रशासनिक सुधार आयोग द्वारा निष्पादन प्रबन्धन के सम्बन्ध में दी गई हैं?

.....

.....

.....

.....

13.7 निष्कर्ष

इस इकाई में निजी उद्यमों तथा सरकार में निष्पादन प्रबन्धन परिदृश्य की मौजूदा संकल्पना का विश्लेषण किया गया है और इसके उपकरणों, तकनीकों तथा उभरती प्रवृत्तियों में गहरी दृष्टिपात करते विश्लेषण किया गया है। इसके साथ-साथ इस इकाई में किसी भी दिए गए संगठन विशेषकर सरकार में बेहतर और प्रभावी निष्पादन प्रबन्धन के लिए प्रशासनिक सुधार आयोग द्वारा दिए गए सुझावों और सिफारिशों को भी विस्तार से प्रस्तुत किया गया है। इसके साथ निष्पादन प्रबन्धन के अनेक आयामों को भी दिया गया है, इसके माध्यम से इस संकल्पना को व्यापक रूप से समझने में सहायता मिलेगी।

13.8 शब्दावली

निष्पादन प्रबन्धन : यह एक व्यवस्थित प्रक्रिया है जिसमें एक संगठन के

(Performance Management)	संपूर्ण निष्पादन को टीम के ढाँचे के अंतर्गत व्यक्ति के (व्यक्तियों) निष्पादन में सुधार करने के माध्यम से सुधार किया जा सकता है।
निष्पादन मूल्यांकन (Performance Appraisal)	: यह एक पूर्व निर्धारित स्तरों पर आधारित एक व्यक्ति की निष्पादन की प्रासंगिक या युक्तिसंगत मूल्यांकन होता है।

13.9 संदर्भ लेख

Armstrong, M. & Baron, A. (2002). *Performance Management: The New Realities*. New Delhi, India: Jaico Publishing House.

Centre for Good Governance. (2017). *Performance Management in Government*, Knowledge Partner. Retrieved from https://darpg.gov.in/sites/default/files/Performance_Management.pdf

Government of India. (2008). *Tenth Report, Refurbishing of Personnel Administration - Scaling New Heights*. New Delhi, India: Second Administrative Reforms Commission.

Half, R. (2017). 4 performance management techniques to improve productivity. Retrieved from <https://www.roberthalf.co.uk/advice/people-management/4-performance-management-techniques-improve-productivity>

Sahu, R.K. (2009). *Performance Management System*. New Delhi, India: Excel Books India.

Shivashankar, H.P. (2015). *Citizen's Charters: An Empirical Study*. Mysore, India: Administrative Training Institute

Surabhi, S. (2018). Difference between Performance Appraisal and Performance Management. Retrieved from <https://keydifferences.com/difference-between-performanceappraisal-and-performance-management.html>

Valler, T. (2019). *Performance Management Tools & Techniques*. Retrieved from <https://central.com/performance-management-tools-techniques/>

13.10 बोध प्रश्नों के उत्तर

बोध प्रश्न 1

- आपके उत्तर में निम्नलिखित बिन्दु सम्मिलित होने चाहिए:
 - निष्पादन प्रबंधन की परिभाषा दीजिए।
 - वर्तमान स्वगुणार्थ (Connotation)
- आपके उत्तर में निम्नलिखित बिन्दु सम्मिलित होने चाहिए:
 - निष्पादन प्रबंधन के छः प्रमुख उपकरण या उपाय।
- आपके उत्तर में निम्नलिखित बिन्दु सम्मिलित होने चाहिए:

- निष्पादन प्रबन्धन और निष्पादन मूल्यांकन के बीच प्रमुख अन्तर।

बोध प्रश्न 2

- 1) आपके उत्तर में निम्नलिखित बिन्दु सम्मिलित होने चाहिए:
 - निष्पादन प्रबन्धन की प्रमुख तकनीकें।
- 2) आपके उत्तर में निम्नलिखित बिन्दु सम्मिलित होने चाहिए:
 - वर्तमान मूल्यांकन प्रणाली या व्यवस्था।
 - एक संगठन के निष्पादन प्रबन्धन के लिए प्रशासनिक सुधार आयोग की सिफारिशें।



ignou
THE PEOPLE'S
UNIVERSITY

