

---

## 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 व्यावसायिक 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 अभिविन्धास 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 दौरों, 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 व्याख्यानों 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 आधारीक 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](http://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](http://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

<b>प्रवेश-बिन्दु</b>	: चयन के बाद की अवधि, परन्तु वास्तविक स्थानन से पहले।
<b>परिवीक्षाधीन</b>	: 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।
<b>अभिविन्यास</b>	: 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 गुजरने 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