मध्यप्रदेश शासन

सामान्य प्रशासन विभाग

मध्यप्रदेश क्षमता निर्माण नीति 2023

आर.सी.व्ही.पी. नरोन्हा प्रशासन एवं प्रबंधकीय अकादमी, म.प्र., भोपाल

मध्यप्रदेश शासन

मध्यप्रदेश क्षमता निर्माण नीति 2023

आर.सी.व्ही.पी. नरोन्हा प्रशासन एवं प्रबंधकीय अकादमी, म.प्र., भोपाल

मध्यप्रदेश क्षमता निर्माण नीति - 2023

विषय सूची

क्रमांक	विषय	पृष्ठ क्रमांक
1	नीति की पृष्ठभूमि	1-2
2	क्षमता निर्माण की अवधारणा	2-3
3	वर्तमान दृष्टिकोणों की समीक्षा	3-6
4	क्षमता निर्माण के प्रस्तावित दृष्टिकोण के उद्देश्य	6-7
5	प्रस्तावित क्षमता निर्माण रणनीति	7-9
6	क्षमता निर्माण के चरण	9-10
7	विभागों के दायित्व	10-13
8	विभागीय क्षमता निर्माण संस्थाओं की भूमिका	13-15
9	आर. सी. व्ही. पी. नरोन्हा प्रशासन एवं प्रबंधकीय अकादमी की भूमिका	15-16
10	सामान्य प्रशासन विभाग की भूमिका	16-17
11	निगरानी एवं मूल्यांकन	17-18
12	वित्तपोषण	18-19
13	क्षमता निर्माण नीति के क्रियान्वयन हेतु संस्थागत संरचना	19-20
अनुलग्नक		
एक	विभागीय संवर्गवार क्षमता निर्माण योजना तैयार करने हेतु दिशा-निर्देश	21-27

मध्यप्रदेश क्षमता निर्माण नीति - 2023

1. पृष्ठभूमि

1.1 वैश्वीकरण और अर्थ व्यवस्था के उदारीकरण के आगमन, उन्नत सूचना प्रौद्योगिकी और संविधान के 73वें एवं 74वें संशोधन को अपनाने से सार्वजनिक सेवाओं के प्रदाय में नागरिक-केन्द्रित शासन व्यवस्था केन्द्रबिंदु में आयी है। सामाजिक-आर्थिक विकास में अधिकार-आधारित दृष्टिकोण अपनाए जाने और शासकीय योजनाओं एवं नीतियों में पारदर्शिता एवं जवाबदेही पर जोर के चलते, बनाये गए नए कानूनों जैसे सूचना का अधिकार अधिनियम 2005, महात्मा गांधी राष्ट्रीय ग्रामीण रोजगार गारंटी अधिनियम 2005, म.प्र. लोकसेवा गारंटी अधिनियम 2010 आदि ने सरकारी कामकाज के परिदृष्य को बदल दिया है। आंतरिक सुरक्षा के मामले में उग्रवाद, आतंकवाद इत्यादि से उत्पन्न खतरों ने कानून व्यवस्था बनाए रखने के कार्य को और अधिक चुनौतीपूर्ण बना दिया है।

1.2 शासन द्वारा किये जाने वाले सभी कार्यों के लिए नियम एवं प्रक्रियाएं निर्धारित हैं, किन्तु प्रणालीगत कमजोरियों, प्रशासनिक जटिलताओं व शासकीय कर्मियों में तत्परता एवं प्रतिबद्धता के अभाव इत्यादि से सुशासन प्रभावित होता है और राज्य की छवि धूमिल होती है। इससे नागरिकों के बीच असंतोष पैदा हो सकता है। इससे स्थिति संवेदनशील हो जाती है जो निहित स्वार्थों के लिए अवसर देती है। इस प्रकार हमारे विकास की गति को बनाए रखने के लिए एक 'कार्यशील, संवेदनशील और उत्तरदायी' सरकार आवश्यक है।

1.3 वर्तमान में शासन के समक्ष आर्थिक प्रगति, पर्यावरण संरक्षण एवं समानता से जुड़े सरोकारों आदि के कारण अनेक चुनौतियाँ हैं। इसके अतिरिक्त, आचार-व्यवहार, सत्यनिष्ठा, जवाबदेही, लोगों की भागीदारी आदि जैसे व्यवहारगत पहलू भी हैं। इस कारण हमें ऐसे लोकसेवकों की आवश्यकता है, जो न केवल अद्यतन ज्ञान से युक्त हों, वरन नागरिकों को संतुष्टि देने के लिए हर संभव प्रयास करने को तत्पर हों। इसके लिए शासकीय सेवकों को अपने विचारों तथा दृष्टिकोण को आधुनिक बनाना होगा तथा अपनी दक्षता में भी सुधार करना होगा।

1.4 भारत सरकार की 'मिशन कर्मयोगी' की अवधारणा के अनुरुप, लोकसेवकों को पेशेवर एवं प्रगतिशील, ऊर्जावान एवं सक्षम, पारदर्शी एवं तकनीकी की समझ रखने वाले, सृजनशील एवं रचनात्मक, कल्पनाशील एवं नवाचारी व सक्रिय एवं विनम्र होना चाहिए। इससे वे भविष्य की चुनौतियों का सामना करने के लिए अधिक सक्षम बन सकेंगे। नागरिक सेवाओं के प्रदाय में नई तकनीकी के बढ़ते उपयोग के चलते, लोकसेवकों को हमेशा कुछ नया सीखने के लिए तत्पर रहना होगा। कुल मिलाकर, इन आवश्यकताओं की पूर्ति हेतु लोकसेवकों को उनके विशिष्ट कार्यक्षेत्र से सम्बंधित कार्यात्मक व व्यवहारगत क्षमताएं हासिल करनी होंगी। भारत को पाँच ट्रिलियन अमरीकी डॉलर की अर्थव्यवस्था बनाने के राष्ट्रीय प्रयासों में यदि राज्य को सक्रिय सहभागी बनना है, तो प्रशिक्षण की वर्तमान पद्धति को विस्तृत करना होगा ताकि उपरोक्त सभी पहलूओं को समाहित करते हुए क्षमताओं का विकास किया जा सके ।

2. क्षमता निर्माण की अवधारणा:-

2.1 क्षमता निर्माण से आशय है वे साधन, जो लोकसेवकों के कार्य निष्पादन में सुधार लाएं और उन्हें तत्परता और जवाबदेही जैसे मूल्यों से युक्त करें, जिससे लोकसेवाओं की गुणवत्ता के स्तर का उन्नयन हो। यह मूलतः "किसी व्यक्ति अथवा समूह के कार्य निष्पादन को प्रभावी बनाने हेतु दृष्टिकोण, ज्ञान, कौशल एवं व्यवहार में अनुभव के माध्यम से सुधार लाने की योजनाबद्ध प्रक्रिया है "यह व्यक्ति/संगठनों को उन्हें सौंपे गए कार्यों के बेहतर निष्पादन के द्वारा उनके आसपास हो रहे परिवर्तनों की गति और विस्तार का सामना करने में सक्षम बनाता है। समय पर एवं आवश्यकता-आधारित क्षमता निर्माण, जो सिर्फ 'जानने' की बजाए 'करने' पर बल देता हो, से उत्पादकता, संगठन की प्रभावशीलता एवं दक्षता में वृद्धि होती है। क्षमता निर्माण के अंतर्गत भविष्य के कामकाज को समृद्ध करना एवं सतत् व्यावसायिक प्रगति प्रक्रिया पर आधारित निरन्तर कैरियर विकास की संस्थागत संरचना तैयार करना भी शामिल है। इस प्रकार प्रशिक्षण की तुलना में क्षमता निर्माण एक अधिक व्यापक अवधारणा है। प्रशिक्षण, क्षमता निर्माण का एक घटक मात्र है। प्रशिक्षण किसी विशिष्ट कार्य/उत्तरदायित्व के लिए कौशल निर्माण पर केन्द्रित होता है।

2.2 पारंपरिक रूप से तृतीय व चतुर्थ वर्ग के कर्मचारियों एवं संविदा कर्मियों के प्रशिक्षण को इस गलत धारणा के कारण प्राथमिकता नहीं दी जाती, कि वे समय के साथ अथवा अपनी गलतियों से सीख कर और अनुभव-जन्य 'थंब रूल्स' के आधार पर आवश्यक क्षमताएं स्वयं विकसित कर लेते हैं। विशेषकर लोकसेवा के क्षेत्र में बढ़ती जटिलताओं को देखते हुए इस सोच को बदलने की ज़रुरत है। इन वर्गों के कर्मचारी प्रशासन में महत्वपूर्ण भूमिका निभाते हैं और इसलिए उनकी क्षमताओं में वृद्धि पर विशेष ध्यान दिया जाना आवश्यक है ताकि वे नागरिकों को बेहतर ढंग से सेवाएं उपलब्ध करा सकें। शासकीय सेवा में प्रवेश के समय और उनके सेवाकाल में नियमित अंतराल पर क्षमता निर्माण से वे अपने कार्यक्षेत्र में हो रहे नवीनतम परिवर्तनों से अवगत रहते हैं और इससे उनका मनोबल और आत्मविश्वास भी बढ़ता है। इससे कर्मचारी को यह भी महसूस होता है कि उसका संस्थान प्रत्येक कर्मचारी के कार्य निष्पादन को बेहतर बनाना चाहता है और इसलिए उसमें निवेश कर रहा है।

3. वर्तमान दृष्टिकोणों की समीक्षा:-

3.1 क्षमता निर्माण के वर्तमान दृष्टिकोण संकीर्ण हैं तथा इनमें मुख्यतः प्रशिक्षण पर जोर दिया जाता है। ये पूर्ति आधारित हैं तथा अधिकारी-केन्द्रित हैं। वयस्कों को सिखाने के सिद्धांतों से उनका तालमेल नहीं है। इनमें कर्मचारियों को औपचारिक वातावरण में ज्ञान प्रदान करने पर बल दिया जाता है। लोकसेवक को उसके पूर्ण सामर्थ्य के साथ कार्य करने के लिए आंतरिक प्रेरणा हेतु आवश्यक तत्वों पर बहुत कम अथवा ना के बराबर बल दिया जाता है। प्रशिक्षण संस्थान एक-दूसरे से अलग-अलग रहकर कार्य करते हैं और उनमें परस्पर संवाद नही होता। परिणामतः प्रशिक्षण एक औपचारिकता बनकर रह जाता है तथा प्रशिक्षु के सेवा-निष्पादन पर उसका बहुत कम प्रभाव दिखाई देता है। अधिकांश प्रशिक्षण संस्थानों में योग्य व स्व-प्रेरित संकाय सदस्य नहीं होते और ना ही उनके पास प्रशिक्षण संरचना तैयार करने वाले विशेषज्ञ होते हैं। वर्तमान में प्रशिक्षण का लक्षित समूह केवल मध्यम एवं वरिष्ठ श्रेणी के अधिकारी होते हैं और इसमें उन कर्मचारियों की उपेक्षा की जाती है, जो आमजनों के सीधे संपर्क में आते हैं तथा जो सरकार का चेहरा होते हैं। शासकीय सेवकों की विशाल संख्या अपने आप में एक चुनौती है क्योंकि किसी भी निश्चित अवधि में सभी को प्रशिक्षण देना

संभव ही नहीं है। अतः शासकीय कार्यक्रमों एवं नीतियों के क्रियान्वयन एवं लोकसेवाओं के प्रदाय को अधिक प्रभावशील बनाने के लिए क्षमता निर्माण एवं उसकी प्रक्रिया में मौलिक परिवर्तन की आवश्यकता है।

3.2 क्षमता निर्माण में प्रशिक्षण के अलावा ऐसी समस्याओं पर ध्यान देना शामिल है जो किसी व्यक्ति को अपना कार्य निष्पादन बेहतर ढंग से करने के प्रति हतोत्साहित कर देती हैं, जैसे सेवा में पदोन्नति के अवसर आदि। ऐसी समस्याओं के निराकरण से कर्मचारी नवीन दक्षताएं प्राप्त करने के लिए प्रोत्साहित होंगे।

3.3 शासकीय संगठनों में मानव संसाधन प्रबंधन की वर्तमान व्यवस्था 'भूमिका' की बजाय 'नियमों' पर बल देती है। शासकीय सेवक, जो 'कर्मचारी' कहलाते हैं, से अपेक्षा की जाती है कि वे कड़ाई से नियमों का पालन करें और सामान्यतः वे उस 'भूमिका' की उपेक्षा कर बैठते हैं, जो उन्हें सौंपी गई है। लेकिन शासकीय सेवक, जो एक विशिष्ट प्रकार के कर्तव्यों का निर्वहन कर रहा है, की पदोन्नति अथवा स्थानांतरण के कारण संस्थान में स्थिति बदल जाने पर उसे दूसरे प्रकार के कर्तव्यों का निर्वहन भी करना पड़ सकता है। इस प्रकार यह आवश्यक है कि 'कर्मचारियों' का 'कर्मयोगियों' में रूपांतरण किया जाए ताकि वे उचित नियमों का पालन करते हुए अपनी भूमिका पर ध्यान केन्द्रित कर सकें। दूसरे शब्दों में 'नियम-आधारित' मानव संसाधन प्रबंधन को 'भूमिका-आधारित' प्रबंधन में बदलने की आवश्यकता है। यह भी आवश्यक है कि शासकीय कर्मचारियों की दक्षताओं को उन्हें आवंटित कार्य की आवश्यकताओं से जोड़ा जाए और विभिन्न विभागों के अलग-अलग रहकर काम करने की प्रवृति को रोका जाए।

3.4 क्षमता निर्माण की व्यापक अवधारणा को ध्यान में रखते हुए वर्तमान व्यवस्था की, जिन कमियों का निराकरण आवश्यक है, उनका सारांश निम्नानुसार है:-

क) अधिकतर विभागों में सभी संवर्गो हेतु क्षमता निर्माण कार्यक्रम का न होना। सेवाकाल के दौरान, क्षमता निर्माण कार्यक्रमों का अधिकांशतः अनिवार्य होने की बजाय ऐच्छिक होना।

ख) विभिन्न पदों के लिये कौशल आवश्यकता विश्लेषण अथवा प्रशिक्षण आवश्यकता विश्लेषण (टीएनए) न होना ।

ग) क्षमता निर्माण कार्यक्रमों के लिए नामांकन का संबंध, व्यक्ति विशेष के वर्तमान उत्तरदायित्वों हेतु कार्य निष्पादन अथवा भविष्य के कार्य निष्पादन के लिए आवश्यक कौशल से, न होना। अधिकांश संवर्गों में क्षमता निर्माण कार्यक्रमों में कर्मचारियों को भेजने के लिए क्षमता निर्माण हेतु पद आरक्षण (reserve) नहीं है इसलिए कर्मचारियों को क्षमता निर्माण कार्यक्रमों में भेजने से रिक्तियां बढ़ती हैं और कभी-कभी इससे महत्वपूर्ण पद रिक्त हो जाते हैं।

घ) तृतीय एवं चतुर्थ श्रेणी के कर्मचारियों एवं संविदा कर्मियों के लिए परिचयात्मक प्रशिक्षण की व्यवस्था नहीं है।

ङ) कार्यस्थल पर मार्गदर्शन की व्यवस्था का या तो नहीं अथवा बहुत कम होना।

च) विभिन्न विभागों के पदोन्नति नियमों में पदोन्नति-पूर्व अथवा पदोन्नति-पश्चात् क्षमता निर्माण कार्यक्रमों की व्यवस्था नहीं है।

छ) विभिन्न पदों हेतु भर्ती नियमों में नव-नियुक्तों के लिए अनिवार्य परिचयात्मक क्षमता निर्माण कार्यक्रम का प्रावधान नहीं है।

ज) अधिकांशतः अनियमित भर्ती के कारण विभागीय क्षमता निर्माण संस्थानों में प्रशिक्षण क्षमता का समुचित उपयोग न होना ।

झ) क्षमता निर्माण/प्रशिक्षण कार्यक्रमों में वयस्कों के सीखने सम्बन्धी सिद्धांतों का समावेश नहीं है। इस कार्य हेतु आवश्यक योग्यता, विशेषज्ञता एवं अभिरूचि सम्पन्न प्रशिक्षकों/सहयोगियों का अभाव है।

ञ) प्रशिक्षण कार्यक्रम अक्सर वह नहीं सिखाते जिसे सीखने की ज़रुरत कर्मचारियों को महसूस होती है। ये कार्यक्रम औपचारिक प्रशिक्षण तक सीमित हो गए हैं, जिसमें अधिकांशतः व्याख्यान ही होते हैं। क्षमता निर्माण कार्यक्रमों की संरचना में (Mentoring) सलाह सह-मार्गदर्शन अथवा अनुभव आधारित प्रशिक्षण का अभाव होता है।

ट) कर्मचारियों की कार्य निष्पादन पर क्षमता निर्माण कार्यक्रमों के प्रभाव का कोई विश्लेषण नहीं किया जाता है।

ठ) अधिकांश कर्मचारियों की क्षमता निर्माण हेतु केवल विभागीय क्षमता निर्माण संस्थानों पर निर्भरता है ।

ड) विभागीय क्षमता निर्माण संस्थानों में कार्यरत कर्मियों के लिए प्रोत्साहन तथा

विभागीय क्षमता निर्माण संस्थानों में पदस्थापना के लिए किसी निश्चित नीति का अभाव है ।

ढ) विभिन्न विभागों में क्षमता निर्माण की निगरानी हेतु एक शीर्ष नोडल एजेंसी का अभाव है।

ण) इसके अतिरिक्त क्षमता निर्माण के लिए पर्याप्त धनराशि का प्रावधान नहीं किया जाता।

4. क्षमता निर्माण के प्रस्तावित दृष्टिकोण के उद्देश्य:-

क्षमता निर्माण की सफलता, लोकसेवकों के सेवा-निष्पादन में वास्तविक सुधार तथा पूर्व के खण्ड में उल्लेखित कमियों के निराकरण पर निर्भर है। प्रस्तावित क्षमता निर्माण प्रादर्श (model) के निम्नांकित उद्देश्य हैं:-

(क) शासकीय सेवाओं से संबंधित सभी पदों को उनकी भूमिकाओं, गतिविधियों एवं दक्षताओं के निर्धारित ढांचे के अनुरूप अद्यतन करना तथा निर्धारित ढॉचे के अनुसार चिह्नित भूमिकाओं/गतिविधियों एवं दक्षताओं के लिए प्रासंगिक क्षमता निर्माण सामग्री का निर्माण कर उसे शासकीय संस्थान को उपलब्ध कराना ताकि शासकीय सेवकों को उनके कार्यों से संबंधित कानूनों, प्रक्रियाओं एवं नीतियों का ज्ञान हो सके।

(ख) पेशेवर, निष्पक्ष, दक्ष एवं जवाबदेह लोकसेवा विकसित करना जो कि नागरिकों की आवश्यकताओं के प्रति उत्तरदायी हो।

(ग) समुचित नैतिकता, कार्य के प्रति प्रतिबद्धता, कर्त्तव्यबोध तथा कमजोर वर्गों के प्रति सहानुभूति के भाव को पोषित करना।

(घ) विधि सम्मत शासन के प्रति पेशेवर एवं व्यक्तिगत संनिष्ठा एवं प्रतिबद्धता सुनिश्चित करना।

(ङ) दक्षता ढाँचे के अंतर्गत 'नियम-आधारित' से 'भूमिका-आधारित' मानव संसाधन प्रबंधन प्रणाली की ओर बढ़ना।

(च) 70-20-10 के सीखने के मॉडल पर बल देना अर्थात् कार्यस्थल पर (ऑनजॉब) अनुभव-आधारित सीखना (70%), आपस में सीखना (20%) एवं औपचारिक रुप से संस्था में सीखना (10%)।

(छ) उचित व्यक्ति को उचित समय पर उचित भूमिका प्रदान करना। सभी लोकसेवकों को स्व-प्रेरणा से अपनी व्यवहारगत, कार्यात्मक एवं विशिष्ट कार्यक्षेत्र-दक्षताओं को सशक्त करने के अवसर सतत उपलब्ध कराना।

(ज) सार्वजनिक दक्षता निर्माण संस्थानों, विश्वविद्यालयों, क्षमता निर्माण संगठनों, गैर-सरकारी संगठनों एवं व्यक्तिगत विषय विशेषज्ञों सहित इस श्रेणी में सर्वश्रेष्ठ सीखने संबंधी शिक्षण सामग्री निर्माताओं को प्रोत्साहित करना तथा उनके साथ सहभागिता करना।

(झ) शासकीय विभागों के एक-दूसरे से अलग-अलग रहकर कार्य करने की प्रवृत्ति पर रोक लगाना और यह सुनिश्चित करना कि शासन के कार्यों और सोच में समन्वय हो।

(ञ) ऐसा वातावरण सृजित करना जिसमें सभी विभाग सहयोगात्मक ढंग से कार्य करें एवं नियमित रूप से ऐसे कार्यक्रमों के आयोजन की योजना बनाना जिनमें सभी विभागों के प्रमुख अधिकारी सहभागिता करें जैसे संयुक्त मध्य-सेवाकाल प्रशिक्षण कार्यक्रम।

5. प्रस्तावित क्षमता निर्माण रणनीति:-

प्रस्तावित क्षमता निर्माण रणनीति, मूलतः, प्रभावी एवं नवाचारी विधियों से सभी स्तरों के शासकीय कर्मियों के पेशेवर उन्नयन की एक संरचित योजना संकल्पित करती है। इसमें क्षमता निर्माण को कैरियर में प्रगति से जोड़ा गया है, कार्यक्रमों का मूल्यांकन वास्तविक निष्पादन से संबद्ध किया गया है तथा सेवा-प्रदाय में निजी क्षेत्र की सहभागिता की संकल्पना की गई है। प्रस्तावित रणनीति के तत्वों को निम्नांकित अनुच्छेदों में व्याख्यायित किया गया है:-

5.1 प्रस्तावित रणनीति का उद्देश्य लोकसेवकों को भविष्य के लिए तैयार करना है, इसलिए कर्मचारियों की अधिक संख्या और उनकी दक्षता-वृद्धि की आवश्यकता को देखते हुए इसमें नए सहभागियों को सम्मिलित किया गया है – सार्वजनिक, निजी, समुदाय-आधारित संगठन (सीबीओएस), गैर सरकारी संगठन (एनजीओ) तथा ऑनलाइन सीखने की क्रिया विधियां। विविध क्षमता निर्माण पाठ्यक्रमों का उपयोग करते हुए एक समग्र क्षमता निर्माण कार्यक्रम बनाया जाएगा। यह

कार्यक्रम संस्थागत ढांचे के प्रत्येक स्तर के लिए होगा जिससे 'सबका क्षमता निर्माण' के ध्येय को प्राप्त किया जा सके।

5.2 क्षमता निर्माण केवल कैरियर के निश्चित पड़ावों तक सीमित न होकर कर्मियों की आवश्यकताओं की पूर्ती के लिए कभी भी उपलब्ध होगा। यह परंपरागत पाठ्यक्रम, दूरस्थ एवं ई-लर्निंग पाठ्यक्रमों का मिश्रण होगा। फ्रंटलाइन कर्मचारियों के क्षमता निर्माण, जिसमें सॉफ्ट स्किल्स में क्षमता निर्माण शामिल होगा, को प्राथमिकता दी जाएगी ताकि कर्मचारियों के ग्राहक-उन्मुखीकरण और नागरिक सेवा-प्रदाय की गुणवत्ता में सुधार हो सके।

5.3 संसाधनों की कमी जैसे, प्रशिक्षण केन्द्रों, शैक्षणिक स्टाफ, समय, एवजी कर्मचारी आदि की अपर्याप्तता को देखते हुए सभी कर्मचारियों को औपचारिक कक्षा-आधारित प्रशिक्षण नहीं दिया जा सकता। इसलिए प्रयास किया जाएगा कि क्षमता निर्माण का 70 प्रतिशत कार्यस्थल पर अनुभवी व्यक्तियों के मार्गदर्शन में कार्य करते हुए पूर्ण किया जाए। इससे सहकर्मियों से सीखने के अवसर भी प्राप्त होंगे। यदि किसी कर्मचारी को कोई समस्या है, तो सोशल मीडिया के किसी उपयुक्त हब पर उस पर चर्चा और उसका निराकरण किया जा सकेगा। यह बहुत प्रभावी भी रहेगा तथा 20 प्रतिशत अधिगम इस प्रकार प्राप्त किया जा सकेगा, शेष 10 प्रतिशत अधिगम औपचारिक संरचित कक्षा-कार्यक्रमों से प्राप्त हो सकेगा। यही 70-20-10 अधिगम संरचना सिद्धांत है।

5.4 प्रस्तावित रणनीति में क्षमता निर्माण कार्यक्रमों के प्रभाव का मूल्यांकन भी सम्मिलित होगा। जब तक कार्यक्रमों के प्रभाव का आकलन नहीं किया जाता, तब तक संसाधनों के उपयोग को औचित्यपूर्ण ठहराना संभव नहीं होगा तथा यह इसलिए भी आवश्यक है, ताकि कार्यक्रमों की प्रभावशीलता का पता लगाकर भविष्य के क्षमता निर्माण कार्यक्रमों में आवश्यक परिवर्तनों को समाविष्ट किया जा सके।

5.5 विभागीय तथा व्यक्तिगत स्तर पर क्षमता निर्माण को गंभीरता से लिए जाने के लिए यह ज़रूरी है कि क्षमता निर्माण को कैरियर उन्नयन से जोड़ा जाए। इस हेतु

भर्ती नियमों में परिवर्तन/संशोधन के सम्बन्ध में कुछ सुझाव निम्नांकित हैं:-

(क) सभी स्तरों पर विभाग में भर्ती/प्रवेश, पदोन्नति अथवा नया समयमान प्रदान करते समय क्षमता निर्माण को अनिवार्य किया जाए।

(ख) सेवा में स्थायीकरण हेतु आधारभूत एवं प्रवेश क्षमतावर्धन कार्यक्रम सफलतापूर्वक पूर्ण करने की अनिवार्यता, सेवा प्रावधानों में जोड़ा जाए।

(ग) आधार एवं प्रवेश पाठ्यक्रमों में प्रदर्शन में सुधार हेतु (पूर्व निर्धारित मानदंडों के आधार) पर एक परीक्षा ली जा सकती है जिसमें प्राप्त अंकों को म.प्र.लो.से.आ./ भर्ती अभिकरण की परीक्षा में प्राप्त अंकों में जोड़कर पारस्परिक वरिष्ठता का निर्धारण किया जा सकता है।

(घ) पदोन्नति अथवा नए वेतनमान (समयमान वेतनमान सहित) की स्वीकृति से पूर्व अनिवार्य क्षमता निर्माण को सफलतापूर्वक पूर्ण करना आवश्यक हो। उत्तरवर्ती वेतनवृद्धि सफलतापूर्वक क्षमता निर्माण पूर्ण करने पर ही मिलेगी।

(ड.) क्षमता निर्माण को पदस्थापना, पदोन्नति, एवं निष्पादन के आकलन से जोड़कर इसका उल्लेख किया जाना चाहिए और इसे विद्यमान एचआरएम प्रणालियों से जोड़ा जाना चाहिए।

5.6 कार्यस्थल पर अपना सर्वश्रेष्ठ देने और नागरिकों के हित-सरंक्षण को अपने प्रयासों के केंद्र में रखने के लिए कर्मचारी को प्रेरित करने के लिए क्षमता निर्माण को आनंद विभाग के पाठ्यक्रमों से जोड़ना। दूसरे शब्दों में उद्देश्य यह होगा कि दृष्टिकोण एवं मानसिकता को इस प्रकार बदला जाए कि संबंधित कर्मचारी स्थाई रूप से आत्मसंतोष का भाव प्राप्त कर सके।

5.7 सावधिक सुव्यवस्थित समीक्षा इस रणनीति का अभिन्न भाग होगी, जो कि उपर्युक्त पहलुओं पर केन्द्रित होगी।

6. क्षमता निर्माण के चरण:-

क्षमता निर्माण दो प्रकार का होगा – अनिवार्य एवं वैकल्पिक। अनिवार्य क्षमता निर्माण भर्ती के समय तथा विभिन्न समयमान प्रदान करते समय किया जाएगा।

जिन संवर्गों में आधारभूत पाठ्यक्रम का प्रावधान नहीं है, उनमें प्रवेश पाठ्यक्रम में प्रशासन के सामान्य सिद्धांत, वित्तीय प्रबंधन, मूल्य एवं नैतिकता, जेंडर संवेदनशीलता तथा अन्य संबधित विषय, प्रवेश क्षमता निर्माण में सम्मिलित किए जाएंगे। अन्य प्रकार के क्षमता निर्माण कर्मचारी के सेवाकाल के विविध चरणों में उसे आंवटित कार्य की आवश्यकताओं और मान के अनुरूप किये जाएंगे।

7. विभागों के दायित्व:-

7.1 'सबके लिए क्षमता निर्माण' की जो परिकल्पना इस नीति में की गई है, उसे प्राप्त करने हेतु प्रत्येक विभाग क्षमता निर्माण के लिए एक व्यवस्थित पद्धति अपनाएगा जिसमें निम्नलिखित क्रिया-बिन्दु सम्मिलित होंगे-

7.1.1 विभाग की संवर्ग दक्षता निर्माण योजना (सीबीपी) का निर्माण, जो दक्षताओं और क्षमता निर्माण की आवश्यकताओं पर आधारित होगी, जिससे यह सुनिश्चित किया जा सके कि विभाग के व उसके अधीनस्थ/उससे संलग्न कार्यालयों के सभी संवर्गों के कर्मियों में विभाग से जुड़े विशिष्ट कार्यों के निष्पादन के लिए दक्षता विकसित करने, विशेषकर ऐसे मामलों में जब समय-समय पर कौशल विकास आवश्यक है, के लिए सुस्पष्ट योजना उपलब्ध हो, जिसमें अनिवार्य कार्यक्रमों का उल्लेख भी हो। क्षमता निर्माण की आन्तरिक तथा चिन्हित बाह्य सुविधाओं के आधार पर इस योजना को प्रत्येक वर्ष तैयार किया जाना चाहिए।

7.1.2 सभी पदों को कार्य के स्पष्ट विवरण (Job description), महत्वपूर्ण निष्पादन संकेतक (KPI Key Performance Indicator) तथा वांछित दक्षताओं के साथ वर्गीकृत किया जाना चाहिए तथा उनकी क्षमता निर्माण की आवश्यकताओं की पहचान करनी चाहिए।

7.1.3 विभाग के विभिन्न संवर्गों की क्षमता निर्माण आवश्यकताओं, क्षमता निर्माण एवं इस हेतु उसकी अधोसंरचना के उपयोग की समय-समय पर समीक्षा की जानी चाहिए।

7.1.4 संस्था प्रमुख के ठीक निचले स्तर पर संस्था/विभाग में एक क्षमता निर्माण प्रबंधक की नियुक्ति होनी चाहिए, जो संगठन/विभाग में क्षमता निर्माण कार्य के कार्यान्वयन हेतु नोडल व्यक्ति होगा। कर्मचारियों के ठीक ऊपर के पर्यवेक्षक को उसके अधीन कार्यरत कर्मचारियों के क्षमता-निर्माण हेतु उत्तरदायी एवं जवाबदेह होना चाहिए।

7.1.5 संस्था/विभाग में एक क्षमता निर्माण प्रकोष्ठ बनाया जाना चाहिए, जिसमें मानव संसाधन एवं क्षमता निर्माण में दक्ष पेशेवर हों जो क्षमता निर्माण प्रबंधक की सहायता करें।

7.1.6 दक्षता विकास एवं क्षमता निर्माण को कर्मचारियों के कॅरियर उन्नयन यथा पदस्थापना, पदोन्नति व निष्पादन मूल्यांकन से जोड़ें व इसे सुनिश्चित करने हेतु सेवा नियमों में यथोचित संशोधन करें/प्रशासनिक निर्देश को जारी करें। **अखिल भारतीय सेवाओं के भर्ती नियमों का संदर्भ लेते हुए उसके अनुरुप क्षमता निर्माण में सम्मिलित किया जाएगा।**

7.1.7 क्षमता निर्माण प्रयासों पर नज़र रखने और उन्हें कैरियर प्रबन्धन से जोड़ने हेतु कुशल मानव संसाधन प्रबंधन विकसित किया जाना चाहिए।

7.1.8 वार्षिक क्षमता निर्माण कार्यक्रम के लिए वांछित परियोजना राशि का आकलन कर उसका आवंटन करें, जिससे संस्थाओं द्वारा उनके अधीन अथवा बाह्य अभिकरणों द्वारा क्षमता निर्माण संचालित किये जा सकें।

7.1.9 विभागीय स्तर पर नियमतः अनिवार्य क्षमता निर्माण कार्यक्रम से (विनिर्दिष्ट अत्यावश्यकताओं को छोड़कर) कोई छूट नहीं होगी। विनिर्दिष्टवार नामांकन के बाद भी ऐसे अधिकारी जो अनिवार्य क्षमता निर्माण कार्यक्रमों में उपस्थित नहीं होते हैं, भविष्य में होने वाले क्षमता निर्माण कार्यक्रमों से वंचित किए जाएंगे तथा उनके विरुद्ध प्रशासनिक कार्यवाही की जाएगी।

7.1.10 प्रतिवेदित अधिकारी की क्षमता निर्माण आवश्यकताओं तथा वर्ष के दौरान पूर्ण किए गए क्षमता निर्माण पाठ्यक्रमों के संबंध में वार्षिक मूल्यांकन प्रतिवेदन में एक पृथक खण्ड समाविष्ट किया जाए।

7.1.11 किसी भी नई योजना के उचित क्रियान्वयन एवं संवहनीयता के लिए आवश्यक क्षमता निर्माण सुनिश्चित करने के लिए योजना में इस हेतु उचित प्रावधान सम्मिलित किया जाए।

7.2 विभागीय क्षमता निर्माण योजना में निम्नलिखित बिन्दुओं को शामिल किया जाएगा:-

- विभाग का ध्येय एवं दृष्टि; (mission & vision)
- विभागीय लक्ष्य और उद्देश्य; (goals & objectives)
- विभागीय लक्ष्यों और उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए क्षमता निर्माण तथा कार्य-निष्पादन वृद्धि की आवश्यकता पर आधारित दक्षताओं का स्पष्ट उल्लेख;
- क्षमता निर्माण के विभिन्न चरण जैसे – भर्ती के पश्चात, पदोन्नति अथवा नए समयमान की प्राप्ति के बाद;
- विभिन्न श्रेणियों के कर्मचारियों के क्षमता निर्माण एवं कार्य-निष्पादन वृद्धि हेतु आवश्यकताओं का स्पष्ट उल्लेख;
- विभिन्न स्तरों पर क्षमता निर्माण की विषय-वस्तु एवं प्रविधि;
- क्षमता निर्माण कार्यक्रम एवं इस हेतु मार्गदर्शी सामग्री का विकास (आतंरिक एवं बाह्य स्रोत से);
- सेवाकाल के प्रत्येक स्तर पर क्षमता निर्माण की अवधि;
- क्षमता निर्माण कार्यक्रम के प्रकार – पुनश्चर्या (refresher), अभिमुखीकरण (orientation) आदि;
- क्षमता निर्माण कार्यक्रम की प्रकृति – कार्यस्थल पर या कार्येतर (संस्थागत);
- स्व-गति (सीखने के लिए स्वयं को उपलब्ध समय), लचीली, दूरस्थ अथवा कम्प्यूटर आधारित क्षमता निर्माण अधिगम के लिए प्रावधान; भारत सरकार द्वारा विकसित आईगॉट (iGOT) प्लेटफार्म का प्रयोग;
- अनिवार्य क्षमता निर्माण में अनुपस्थिति के परिणाम जैसे – क्षमता निर्माण व्यय

की वसूली, नया वेतनमान (समयमान सहित) न दिया जाना, भविष्य में क्षमता निर्माण कार्यक्रम में भाग लेने पर रोक आदि;

- तृतीय पक्ष द्वारा/आतंरिक रूप से समय-समय पर क्षमता निर्माण के प्रभाव मूल्यांकन हेतु प्रावधान;
- क्षमता निर्माण योजना की समय-समय पर समीक्षा।
- **विभागीय क्षमता-निर्माण योजना बनाने हेतु मुख्य दिशा-निर्देश परिशिष्ट-1 में उल्लेखित हैं।**

7.3 इस नीति की अधिसूचना के छः माह के भीतर संबंधित विभाग अपनी संवर्ग क्षमता निर्माण योजना तैयार करेगा।

7.4 आतंरिक/बाह्य संस्थानों का उपयोग करते हुए एवं दूरस्थ शिक्षण के माध्यम से (जो भी उचित हो) विभाग वार्षिक क्षमता निर्माण योजना (ए.सी.बी.पी.) क्रियान्वित करेगा, ताकि आतंरिक क्षमता निर्माण अधोसंरचना की अपर्याप्तता, क्षमता निर्माण योजना के कार्यान्वयन में बाधक न बन सके। उद्देश्य यह होगा कि राज्य क्षमता निर्माण नीति (ए.सी.बी.पी.) की अधिसूचना की दिनांक से 24 माह के भीतर सभी कर्मचारियों को इसके अंतर्गत सम्मिलित कर लिया जाए।

7.5 यह भी अपेक्षित है कि विभाग उसके पास उपलब्ध क्षमता निर्माण संस्थान/अधोसंरचना का आकलन करेगा तथा अपनी क्षमता-उन्नयन हेतु क्षमता निर्माण की बुनियादी आवश्यकताओं की पूर्ति के लिए योजना तैयार/क्रियान्वित करेगा। संस्था में उपलब्ध प्रशिक्षकों/सहायकों हेतु गुणवत्ता सुधार योजना (क्यूआईपी) प्रारंभ की जाएगी।

8. विभागीय क्षमता-निर्माण संस्थानों की भूमिका:-

8.1 शासकीय क्षमता निर्माण संस्थान, क्षमता निर्माण व्यवस्था के केन्द्रबिंदु हैं। ये ज्ञान तथा विशेषज्ञता के भंडार माने जाते हैं। इनकी कार्यप्रणाली की गुणवत्ता का सीधा प्रभाव उस ज्ञान पर पड़ता है जो प्रशिक्षु आत्मसात करते हैं तथा जिसे

अपने साथ ले जाते हैं। उनकी महत्वपूर्ण भूमिका को देखते हुए उनके लिए यह ज़रूरी है कि वे सुधार और परिवर्तन हेतु सीखनें की प्रक्रिया को सुगम बनाने का नेतृत्व करें। इस उद्देश्य को प्राप्त करने के लिए सभी विभाग यह सुनिश्चित करेंगे कि विभागीय क्षमता निर्माण संस्थानों में निम्नानुसार व्यवस्था हो:-

(क) कार्यों को पूर्ण करने के लिए उनके पास वांछित कर्मचारी, अधोसंरचना तथा वित्तीय संसाधन हों;

(ख) वे स्व-मूल्यांकन एवं मानदण्ड-निर्धारण (benchmarking) प्रक्रिया अपनाएं;

(ग) वे विभागों के लिए वार्षिक क्षमता निर्माण योजना बनाएं तथा क्षमता निर्माण हेतु यदि आवश्यक हो तो बाह्य-स्रोत की व्यवस्था करें;

(घ) कर्मचारियों की क्षमता निर्माण हेतु दक्षता-आधारित ढाँचा तैयार करें;

(ङ) 'कहीं भी और कभी भी' सीखने को संभव बनाने के लिए आवश्यक तकनीकी अपनाएं;

(च) विद्यमान कार्यक्रमों के पूरक के रूप में दूरस्थ तथा ई-लर्निंग पाठ्यक्रम प्रारंभ करें;

(छ) अपने कार्यक्षेत्र अथवा उससे संबन्धित क्रियाओं की विशेषज्ञता हेतु क्षमता निर्माण प्रक्रिया को समृद्ध करने के लिए मैदानी अध्ययन एवं शोध करें;

(ज) सीखने के संसाधन, अनुभव तथा दक्षता साझा करने के लिए अन्य संस्थानों से संपर्क-तंत्र बनाएं;

(झ) कार्यक्षेत्र विशेष हेतु प्रशिक्षकों को तैयार करें एवं बेहतर गुणवत्ता वाले संकाय को स्थायित्व के लिए निश्चित कार्यकाल और संकाय विकास के अवसर प्रदान करें;

(ञ) सुनिश्चित करें कि ऐसे सभी प्रशिक्षकों, जिन्होंने संस्था में कार्यग्रहण किया है, को प्रशिक्षकों हेतु निर्धारित क्षमता निर्माण कार्यक्रमों में भाग लेने के लिए यथा संभव शीघ्र अवसर प्रदान किए जाएँ;

(ट) भविष्य के संदर्भ के लिए प्रशिक्षित कार्मिकों का डाटाबेस संधारित करें;

(ठ) व्यवहारगत अथवा अभिवृत्तिपरक क्षमता निर्माण पर विशेष ध्यान केन्द्रित करें।

8.2 यद्यपि पिछले वर्षों में क्षमता निर्माण तकनीक और कौशल से सम्बंधित प्रशिक्षकों के पेशेवर विकास कार्यक्रम विकसित हुए हैं फिर भी कार्यक्षेत्र विशेष (विभागीय कार्यों) के लिए प्रशिक्षकों को तैयार करने के काम की उपेक्षा की गई है। सरकारी कामकाज के विभिन्न क्षेत्रों में क्षमता निर्माण संस्थानों की बड़ी संख्या को देखते हुए यह वांछनीय है कि विभिन्न क्षेत्रों के एवं विशिष्ट कार्यक्षेत्र की विशेषज्ञता वाले प्रशिक्षकों के संवर्ग विकसित किए जाएँ। विभिन्न विभागों को उनके दायित्व वाले क्षेत्रों में ऐसे विशेषज्ञों की पहचान करने और उन्हें तैयार करने की पहल करनी होगी।

9. आर.सी.व्ही.पी. नरोन्हा प्रशासन एवं प्रबंधकीय अकादमी की भूमिका:-

9.1 आर.सी.व्ही.पी. नरोन्हा प्रशासन एवं प्रबंधकीय अकादमी, भोपाल, जो कि प्रदेश की नोडल एवं शीर्ष क्षमता निर्माण संस्था है, को प्रदेश के सभी क्षेत्रों और विभागों में क्षमता निर्माण के समन्वय में प्रमुख भूमिका निभानी होगी। अकादमी उन विभागों के कर्मचारियों के लिए क्षमता निर्माण के अवसर उपलब्ध कराएगी, जिनके पास क्षमता निर्माण संस्थानों एवं संसाधनों का अभाव है। अकादमी निम्न कार्य करेगी:-

(क) द्वितीय अथवा उससे उच्च श्रेणी के अधिकारियों के साथ ही मध्यप्रदेश लोकसेवा आयोग द्वारा चयनित अधीनस्थ कार्यपालिक सेवा के अधिकारियों के लिए संयुक्त आधारभूत/मध्य-सेवाकाल कार्यक्रम आयोजित करेगी जिससे अंतर्विभागीय बंधुता बोध एवं सहयोग को बढ़ावा मिलेगा।

(ख) मैदानी स्तर (संभाग, जिला अथवा उप-जिला) पर उत्पन्न नई क्षमता निर्माण आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए विकेन्द्रीकृत क्षमता निर्माण कार्यक्रम आयोजित करना। इसके साथ ही, मैदानी स्तर पर प्रशिक्षकों को भी तैयार किया जाना ताकि सेवा प्रदाय में सुधार लाया जा सके।

(ग) विभागों को वार्षिक क्षमता निर्माण योजनाएँ तैयार करने तथा उन्हें क्रियान्वित करने हेतु तकनीकी सहयोग एवं सलाह देना।

(घ) क्षमता निर्माण के लिए दक्षता-आधारित ढाँचे की ओर बढ़ने में विभागों की सहायता करना।

(ङ) देश-विदेश के क्षमता निर्माण संस्थानों एवं ज्ञान-केन्द्रों के साथ संपर्क-तंत्र स्थापित करना।

(च) क्षमता निर्माण के लिए 'कहीं भी, कभी भी अधिगमन' को संभव बनाने के लिए उपयुक्त तकनीकी को प्रोत्साहित करना।

(छ) विभागों के अनुरोध करने पर उन्हें सलाह एवं/या परामर्शदात्री सेवाएं उपलब्ध करवाना।

(ज) क्षमता निर्माण रणनीति, क्षमता निर्माण डिजाईन, निर्देशात्मक सामग्री तथा क्षमता निर्माण प्रभाव का तृतीय पक्ष मूल्यांकन करवाना।

(झ) प्रशिक्षकों का क्षमता निर्माण पाठ्यक्रम आयोजित कर विशिष्ट कार्यक्षेत्र के प्रशिक्षकों के विकास को सुगम बनाना।

(ञ) भविष्य के संदर्भ के लिए प्रशिक्षित कार्मिकों का डाटाबेस तैयार करना।

9.2 क्षमता निर्माण को सशक्त और सुगम बनाने के लिए क्षमता निर्माण तकनीक के क्षेत्र में, विशेषत: तकनीकी के प्रयोग में, नए बदलाव आए हैं। आर.सी.व्ही.पी. नरोन्हा प्रशासन एवं प्रबंधकीय अकादमी, भोपाल, क्षमता निर्माण कौशल और तकनीक में वर्तमान में अन्तर्राष्ट्रीय/राष्ट्रीय स्तर पर प्रयुक्त श्रेष्ठ प्रणालियों (बेस्ट प्रैक्टिसेज) की पहचान करेगी तथा प्रशिक्षुओं को उनसे परिचित कराएगी।

9.3 भारत सरकार के स्तर पर, क्षमता निर्माण की ज़िम्मेदारी क्षमता निर्माण आयोग एवं प्रशिक्षण विभाग को सौंपी गई है। अकादमी उनके संपर्क में रहेगी ताकि उसे नवीनतम मार्गनिर्देशों/तकनीकी/विकास की जानकारी मिलती रहे। वह विभिन्न क्षमता निर्माण गतिविधियों के लिए उनकी सहायता व मार्गदर्शन भी लेगी।

10. सामान्य प्रशासन विभाग की भूमिका:-

10.1 राज्य में एक जीवंत और प्रभावी क्षमता निर्माण वातावरण के विकास व संवर्धन में सामान्य प्रशासन विभाग की अत्यंत महत्वपूर्ण भूमिका है। विभाग से यह अपेक्षित है कि वह आवश्यकता-आधारित क्षमता निर्माण योजनाओं, विशेषत: संकाय, के पेशेवर विकास के लिए पर्याप्त निधि उपलब्ध करवाएं। व्यावसायिक

(professional) विकास कार्यक्रम, जिसे पहले प्रशिक्षक विकास कार्यक्रम (टी.डी.पी.) कहा जाता था, अधिगम-अंतरण (learning transfer) का एक श्रेष्ठतम उदाहरण रहा है। राष्ट्रीय प्रशिक्षण नीति 1996 में सम्मिलित 'एक बार प्रशिक्षक, सदैव प्रशिक्षक' की अवधारणा इस कार्यक्रम की सफलता में सहायक रही है। व्यावसायिक विकास कार्यक्रम गत तीन दशकों में विकसित पाठ्यक्रम एवं विषय-वस्तु पर आधारित है। क्षमता निर्माण तकनीक के क्षेत्र में, विशेषत: बहुसंख्य लोगों के लिए क्षमता निर्माण को सशक्त और सुगम बनाने में तकनीकी के प्रयोग में, नए बदलाव आए हैं। यह आवश्यक है कि क्षमता निर्माण कौशल एवं तकनीक की वर्तमान अंतरराष्ट्रीय सर्वश्रेष्ठ प्रणालियों की पहचान की जाए तथा पारंपरिक व्याख्यान पद्धति से अलावा कौशलों/तकनीकों जैसे- लक्षित विचार-विमर्श (leading discussions), परिक्षेत्र भ्रमण, प्रकरण अध्ययन, प्रबंधन खेल आदि में प्रशिक्षकों का संवर्ग विकसित किया जाए।

10.2 विभागीय क्षमता निर्माण संस्थानों में पदस्थापना के लिए एक सुपरिभाषित नीति बनाने और उसे कार्यान्वित करने में सामान्य प्रशासन विभाग की महती भूमिका है। इससे बेहतर प्रतिभाएं इन संस्थानों की ओर आकर्षित होंगी।

11. निगरानी एवं मूल्यांकन:-

11.1 शोध से स्पष्ट हुआ है कि यदि क्षमता निर्माण कार्यक्रमों की निगरानी और मूल्यांकन व्यवस्थित रुप से किया जाए तो क्षमता निर्माण और विकास की प्रभावशीलता अत्यधिक बढ़ जाती है । वैश्वीकरण और स्पर्धा के युग में क्षमता निर्माण केवल इसलिए नहीं किया जा सकता क्योंकि उसे किया जाना चाहिए। यह आवश्यक है कि इसमें निवेश से मिलने वाला लाभ स्पष्ट रुप से परिलक्षित हों।

11.2 क्षमता निर्माण कार्यक्रमों की प्रभावशीलता का मूल्यांकन करना बहुत महत्वपूर्ण है, परंतु यह क्षमता निर्माण प्रशासन का एक कठिन पहलू है। प्राय: क्षमता निर्माण संस्थानों में मूल्यांकन, कार्यक्रम के बाद प्रतिपुष्टि पत्रक भरवाने तक ही सीमित होते हैं, जिसमें प्रशिक्षुओं से पाठ्यक्रम, प्रशिक्षक और क्षमता निर्माण सामग्री पर टिप्पणी करने के लिए कहा जाता है। यह क्षमता निर्माण में किए गए निवेश को

औचित्यपूर्ण ठहराने के लिए पर्याप्त नहीं हो सकता। इसीलिए यह आवश्यक है कि क्षमता निर्माण पारिस्थितिकी तंत्र में एक समग्र एवं आवधिक तृतीय पक्ष प्रभाव मूल्यांकन सम्मिलित किया जाए, जिसमें मूल्यांकन केवल क्षमता निर्माण कार्यक्रमों की गुणवत्ता अथवा प्रतिभागियों द्वारा किए गए अधिगम तक ही सीमित नहीं रहे, अपितु इस मूल्यांकन में यह भी शामिल हो कि कार्यक्रम के परिणाम स्वरुप प्रतिभागी के कार्य-व्यवहार में क्या परिवर्तन आया तथा उसका सांगठनिक प्रभावशीलता तथा नागरिकों के संतुष्टि स्तर में क्या सुधार हुआ। क्षमता निर्माण प्रभाव मूल्यांकन की लागत क्षमता निर्माण पाठ्यक्रम की लागत में जोड़ दी जाएगी, जिसे संबंधित विभाग द्वारा वहन किया जाएगा ।

12. वित्तपोषण:-

प्रत्येक विभाग/संगठन को उसके क्षमता निर्माण कार्यक्रम पर अनुमानित व्यय, जो विभागीय क्षमता निर्माण योजना में दिया जायेगा, के आधार पर पर्याप्त निधि प्रदान की जाएगी। राष्ट्रीय प्रशिक्षण नीति 2012 की अनुशंसा के अनुसार प्रत्येक विभाग के वेतन बजट का 2.5 प्रतिशत बजट केवल क्षमता निर्माण के लिए रखा जाएगा। दक्षता आधारित व्यवस्था की ओर बढ़ने से क्षमता निर्माण की आवश्यकता में वृद्धि की संभावना के मद्देनजर ऐसे विभाग/संगठन, जिनका क्षमता निर्माण बजट, उनके वेतन बजट के एक प्रतिशत से कम है, को क्षमता निर्माण बजट के रुप में कम से कम उनके वेतन बजट का एक प्रतिशत दिया जाएगा। क्षमता निर्माण की आवश्यकताओं तथा संसाधनों की उपलब्धता के आधार पर आगामी वर्षो में यह बजट बढ़ाया जा सकता है ।

राज्य शासन के प्रत्येक विभाग के बजट में वेतन मद में उपलब्ध बजट के एक प्रतिशत राशि से "मिशन कर्मयोगी" नाम से नया बजट शीर्ष बनाया जाना उचित होगा। साथ ही प्रशासन अकादमी को राज्य के बजट से प्रतिवर्ष पर्याप्त राशि उपलब्ध कराये जाने हेतु प्रशासन अकादमी के बजट में राशि रूपये 10.00 करोड़ से "मिशन कर्मयोगी" के नाम से नया बजट शीर्ष भी बनाया जाना उचित होगा।

इससे प्रत्येक विभाग के लिए प्रशिक्षण मद में राशि की उपलब्धता भी परिभाषित तथा सुनिश्चित हो सकेगी ताकि विभाग प्रशिक्षण के महत्व को समझकर अपने शासकीय सेवकों की क्षमता में वृद्धि कर सके ।

13. क्षमता निर्माण नीति के क्रियान्वयन हेतु संस्थागत ढांचा:-

आर.सी.व्ही.पी. नरोन्हा प्रशासन एवं प्रबंधकीय अकादमी, भोपाल राज्य स्तर पर नीति निर्माण का समन्वय एवं नेतृत्व करेगी। यह राज्य क्षमता निर्माण नीति के क्रियान्वयन का भी समन्वय करेगी। इस हेतु निम्नांकित ढांचा प्रस्तावित है:-

13.1 राज्य क्षमता निर्माण नीति के क्रियान्वयन के समग्र निदेशन हेतु माननीय मुख्यमंत्री की अध्यक्षता तथा सामान्य प्रशासन, वित्त, गृह, ग्रामीण विकास, नगरीय विकास, स्कूल शिक्षा, स्वास्थ्य तथा आनंद विभागों के मंत्रियों तथा एक सहयोजित मंत्री की सदस्यता में राज्य क्षमता निर्माण परिषद का गठन किया जाए। इस परिषद में मुख्य सचिव, अपर मुख्य सचिव/प्रमुख सचिव, वित्त तथा अपर मुख्य सचिव/प्रमुख सचिव, सामान्य प्रशासन विभाग सदस्य होंगे। प्रशासन अकादमी के महानिदेशक, इस परिषद के सदस्य-सचिव होंगे। परिषद की बैठक वर्ष में एक बार होगी तथा वह समग्र निष्पादन की समीक्षा करेगी।

13.2 राज्य क्षमता निर्माण नीति के क्रियान्वयन को सुगम बनाने तथा क्रियान्वयन की निगरानी हेतु मुख्य सचिव की अध्यक्षता में एक कार्यपालक समिति गठित की जाएगी। इस समिति में अकादमी के महानिदेशक, नगरीय विकास, ग्रामीण विकास, वित्त, सामान्य प्रशासन, लोक सेवा प्रबंधन, लोक स्वास्थ्य एवं परिवार कल्याण तथा स्कूल शिक्षा विभागों के प्रमुख सचिव, विशेष महानिदेशक, पुलिस प्रशिक्षण एवं राज्य क्षमता निर्माण संस्थानों के तीन प्रतिनिधि (दो वर्ष के चक्रीय आधार पर) सदस्य के रूप में तथा सदस्य सचिव के रुप में संचालक, आर.सी.व्ही.पी. नरोन्हा प्रशासन एवं प्रबंधकीय अकादमी, भोपाल सम्मिलित होंगे। इस समिति की बैठक वर्ष में दो बार होगी जिसमें राज्य क्षमता निर्माण नीति के क्रियान्वयन की समीक्षा की जाएगी।

13.3 सामान्य प्रशासन विभाग इस नीति के क्रियान्वयन हेतु नोडल अभिकरण होगा तथा नीति के क्रियान्वयन को आगे बढ़ाने तथा सुगम बनाने के लिए आर.सी. व्ही.पी. नरोन्हा प्रशासन एवं प्रबंधकीय अकादमी, मध्य प्रदेश से प्राप्त आवश्यक प्रस्तावों पर उचित दिशा-निर्देश जारी करेगा।

13.4 राज्य क्षमता निर्माण नीति की समीक्षा प्रत्येक पाँच वर्ष में की जाएगी। राज्य शासन द्वारा निर्मित यह नीति नागरिक-केन्द्रित प्रशासन की राह प्रशस्त करेगी तथा व्यवस्थित क्षमता निर्माण से शासकीय कर्मचारियों के कर्मचारी से कर्मयोगी में रूपांतरण के माध्यम से लोकसेवा प्रदाय में सुधार करेगी।

विभागीय संवर्ग क्षमता निर्माण योजना तैयार करने हेतु दिशा-निर्देश

मध्यप्रदेश राज्य क्षमता निर्माण नीति - 2023 शासकीय कोष से वेतन पाने वाले संविदा कर्मियों सहित सभी संवर्गों के कर्मचारियों के लिए बनाई गई है। कतिपय मामलों में विभिन्न विभागों की शासकीय कार्यप्रणाली एक जैसी है तथापि, प्रत्येक विभाग अपने-अपने अधिनियमों, नियमों एवं विनियमों के आधार पर अपना कार्य करता है। इस तरह, किसी वन अधिकारी की क्षमता निर्माण आवश्यकताएँ किसी अभियंता या चिकित्सक से भिन्न होंगी। इसी प्रकार, एक ही विभाग में किसी नवागत की क्षमता निर्माण आवश्यकताएँ किसी वरिष्ठ अधिकारी की क्षमता निर्माण आवश्यकताओं से भिन्न हैं। इन सभी मामलों को दृष्टिगत करते हुए यह आवश्यक है कि संवर्ग क्षमता निर्माण योजना बनाने के लिए मानक दिशा-निर्देश हों। राज्य शासन के समस्त विभाग राज्य शासन की क्षमता-निर्माण-नीति के अनुसार विभागीय आवश्यकताओं और कार्य की प्रकृति के अनुरुप संवर्गवार संवर्ग क्षमता निर्माण योजना बनाएँ। ऐसी एक सी.बी.पी. की रुपरेखा नीचे दी गई है। क्षमता निर्माण योजना बनाते समय 70-20-10 का अधिगम प्रादर्श, जैसे - कार्य स्थल पर अनुभव आधारित अधिगम (सीखना) (70%), विचार-विमर्श पर आधारित अधिगम (20%) तथा औपचारिक कक्षा अधिगम (10%) का प्रयोग किया जाये।

क्षमता निर्माण योजना के दो भाग होंगे:-

(क) अनिवार्य क्षमता निर्माण
(ख) विशेष क्षमता निर्माण (वैकल्पिक)

(क) अनिवार्य क्षमता निर्माण

(i) **आधारभूत क्षमता निर्माण** - केवल प्रथम श्रेणी अधिकारियों (जहाँ प्रासंगिक हो द्वितीय एवं तृतीय श्रेणी के कार्यपालक अधिकारियों) के लिए- विभागों

में नवागत अधिकारी विभिन्न महाविद्यालयों एवं संस्थानों से आते हैं। वे शासकीय कार्यप्रणाली से अपरिचित होते हैं। विभाग में प्रवेश के समय शासकीय कार्यप्रणाली के न्यूनतम आधारभूत ज्ञान की आवश्यकता होती है। आधारभूत क्षमता निर्माण इस उद्देश्य की प्राप्ति के लिए बनाया गया है।

इस क्षमता निर्माण कार्यक्रम की अवधि न्यूनतम 07 सप्ताह की होगी तथा प्राथमिक रुप से शासन की मूलभूत कार्यप्रणाली से संबंधित क्षमता निर्माण पर केन्द्रित होगी। जैसे – नोटशीट लेखन, नस्ती संधारण प्रणाली, संबोधन तथा विभिन्न प्रकार का पत्र लेखन, अभिलेख संधारण, बजट के मूल सिद्धांत, नैसर्गिक न्याय का सिद्धांत, प्रशासनिक-विधि (administrative law), कानून का शासन (rule of law), सामान्य क्रियाकलाप, शासन में मानक प्रक्रियाऐं एवं व्यवहार, प्रशासकीय ढाँचा, पदक्रम, अन्तर एवं अन्तः विभागीय संबंध। इसमें विभिन्न विभागों के लिए सामान्य नियम जैसे कि आधारभूत नियम, वर्गीकरण, नियंत्रण एवं अपील (सीसीए) नियम, आचरण नियम, अवकाश नियम आदि शामिल होने चाहिए। राज्य की भौगोलिक जानकारी और राज्य में प्रचलित प्रमुख विकास योजनाओं की जानकारी भी प्रदान की जानी चाहिए। अन्य राज्यों से दैनंदिन संपर्क के लिए सामान्य अंग्रेजी का ज्ञान, कम्प्यूटर साक्षरता के साथ सूचना प्रौद्योगिकी के अंतर्गत नवागत प्रशिक्षु अधिकारियों को शासन द्वारा प्रशासन एवं नागरिक सेवाओं के प्रदाय हेतु उपयोग की जा रही सूचना प्रौद्योगिकी सीखना तथा मूलभूत प्रबंधकीय कौशल जिसमें वित्तीय एवं कार्मिक प्रबंधन भी सम्मिलित है, ये कुछ ऐसे पक्ष हैं, जिन्हें इस पाठ्यक्रम में शामिल किया जाएगा।

(ii) **परिचयात्मक क्षमता निर्माण कार्यक्रम -**

विभाग में नवागत कर्मी के पास विषय का अकादमिक ज्ञान हो सकता है, लेकिन प्रत्येक विभाग के अपने अधिनियम, नियम एवं विनियम होते हैं। इसके अलावा विशिष्ट आवश्यकता पर आधारित प्रतिमान, प्रचलन, रीतियां आदि भी अन्य विभागों से भिन्न होती हैं। नवागतों को इन सभी विभागीय आवश्यकताओं से अवगत कराने हेतु परिचयात्मक क्षमता निर्माण कार्यक्रम आवश्यक है। यह क्षमता निर्माण कार्यक्रम संस्था के साथ-साथ कार्यस्थल पर भी प्रदान किया जाएगा ।

(क) **संस्थानों में क्षमता निर्माण कार्यक्रम** - इस क्षमता-निर्माण की अवधि न्यूनतम दो माह की होनी चाहिए। यदि किसी विभाग में ऐसे क्षमता निर्माण कार्यक्रम दो माह से अधिक अवधि के लिए पूर्व से प्रचलन में है, तो वह जारी रहने चाहिए। यह क्षमता निर्माण विभागीय संरचना, कार्यप्रणाली, अधिनियम, नियम, विनियम, प्रक्रिया, विभाग से संबंधित विशिष्ट प्रावधानों की जानकारी पर केन्द्रित होना चाहिए। इसके अतिरिक्त विभाग द्वारा संचालित पोर्टल्स के संचालन को सीखना भी शामिल किया जाऐगा ।

(ख) **मैदानी अथवा कार्य स्थल पर क्षमता निर्माण** - मैदानी क्षमता निर्माण कार्यक्रम न्यूनतम तीन माह की अवधि का होना चाहिए। यदि अन्य राज्यों की सर्वोत्तम पद्धतियाँ सम्मिलित की जानी हैं तो यह अधिक अवधि का भी हो सकता है। मैदानी क्षमता निर्माण का जोर अकादमिक ज्ञान के व्यावहारिक उपयोग पर होना चाहिए। इसमें संस्था में प्रदत्त क्षमता निर्माण भी सम्मिलित होना चाहिए, जैसा कि ऊपर (क) में उल्लेखित है।

(iii) **सेवाकाल के 6 और 10 वर्षों के बीच क्षमता निर्माण -**

वरिष्ठता के साथ-साथ उत्तरदायित्व भी बढ़ता है। इस स्तर पर अधिकारी मुख्यत: तकनीकी एवं मैदानी कार्य के लिए उत्तरदायी होते हैं। इसीलिए, यह दूरदर्शिता होगी कि इस स्तर पर अधिकारियों को उनके क्षेत्र से संबंधित विषयों पर क्षमता निर्माण प्रावधान किया जाए। इस क्षमता निर्माण कार्यक्रम की अवधि न्यूनतम दो सप्ताह की होनी चाहिए तथा यह निम्नलिखित पर केन्द्रित होना चाहिए:-

- विभागीय कार्य रणनीति एवं दृष्टि
- पेशेवर दक्षता में वृद्धि
- कार्यक्षेत्र से संबंधित नई गतिविधियों से परिचय
- भूमिका से संबंधित उत्तरदायित्व
- परियोजना एवं कार्यक्रम क्रियान्वयन

- राज्य के भीतर और राज्य से बाहर अच्छी पद्धतियों से अवगत होना
- सूचना प्रौद्योगिकी तथा नवीन तकनीकों का उपयोग
- सेवा प्रदाय की निगरानी और पर्यवेक्षण
- विस्तृत परियोजना प्रतिवेदन की तैयारी
- नेतृत्व एवं व्यवहार कौशल
- कार्मिक प्रबंधन
- लोक सेवा में नैतिकता
- न्यायालयीन प्रकरणों का निराकरण
- वित्तीय प्रबंधन

(iv) सेवा के 16 से 20 वर्षों के बीच क्षमता निर्माण -

सामान्यत: शासकीय नीतियाँ इस स्तर के अधिकारियों द्वारा प्रस्तावित होती हैं। वे विकास के लिए आवश्यक योजना बनाने एवं कार्यक्रम निर्माण में गहराई से जुड़े होते हैं। वरिष्ठता के इस स्तर पर क्षमता निर्माण निम्नलिखित पर केन्द्रित होना चाहिए:-

- विभागीय रणनीति एवं दृष्टि
- कार्यक्षेत्र से संबंधित दक्षता में वृद्धि
- कार्यक्षेत्र से संबंधित नई गतिविधियों से परिचय
- व्यवहार कौशल
- नैतिकता
- वित्तीय प्रबंधन आदि

इस क्षमता निर्माण कार्यक्रम की अवधि तीन सप्ताह की होगी। इसमें विशिष्ट क्षमता निर्माण सम्मिलित होगा जिसे मान्यता प्राप्त क्षमता निर्माण संस्थानों में आयोजित किया जाएगा।

(v) 25 से 30 वर्ष के सेवाकाल के बीच क्षमता निर्माण -

इस सेवा अवधि के अधिकारी अत्यंत वरिष्ठ होते हैं तथा उन्हें अपने कार्य क्षेत्र

का अच्छा ज्ञान होता है परंतु प्रत्येक क्षेत्र में निरंतर हो रही नई गतिविधियों, अनुसंधान एवं विकास से इन अधिकारियों को अवगत होना चाहिए । इस क्षमता निर्माण कार्यक्रम का उद्देश्य उनके क्षेत्र में हो रहे अद्यतन विकास के साथ ही राष्ट्रीय एवं अंतर्राष्ट्रीय पद्धतियों से उन्हें परिचित कराना होना चाहिए। क्षमता निर्माण कार्यक्रम की अवधि एक सप्ताह होनी चाहिए। इसे निम्नलिखित पर केन्द्रित होना चाहिए:-

- नई पद्धतियों से परिचय
- राज्य के अंदर और राज्य के बाहर की अच्छी तथा सर्वोत्तम अंतर्राष्ट्रीय कार्यप्रणालियों से परिचय
- पद संबंधी उत्तरदायित्व
- सूचना प्रौद्योगिकी का प्रयोग
- उच्च स्तरीय प्रबंधन कौशल
- नीति-कौशल
- नैतिकता
- वित्तीय प्रबंधन
- व्यवहार कौशल में नवीन प्रवृत्तियाँ
- विभिन्न विभागों के बीच तालमेल (एकल शासन की अवधारणा)

अनिवार्य क्षमता निर्माण कार्यक्रमों का मूल्यांकन :-

क्षमता निर्माण कार्यक्रम का मूल्यांकन लिखित परीक्षा द्वारा निम्नांकित आधार पर होगा-

	आधारभूत क्षमता निर्माण	–	100 अंक
	परिचयात्मक क्षमता निर्माण	–	
(क)	संस्थागत	–	250 अंक
(ख)	कार्य स्थल पर क्षमता निर्माण	–	150 अंक
	कुल	-	500 अंक

क्षमता निर्माण कार्यक्रम पूर्ण करने के उपरांत कर्मियों की आपसी वरिष्ठता निर्धारण के लिए उनके द्वारा चयन के समय प्राप्त अंकों तथा क्षमता निर्माण कार्यक्रमों के दौरान हुई परीक्षाओं में प्राप्त अंकों को क्रमश: 75:25 का अधिभार दिया जाये इसमें मैदानी स्तर पर हुए क्षमता निर्माण के अंकों को भी सम्मिलित किया जाये । मैदानी स्तर पर आयोजित क्षमता निर्माण के अंक, क्षमता निर्माण करने वाले संस्थान द्वारा संबंधित विभाग के जिले के मुख्य अधिकारी से परामर्श प्राप्त कर दिये जायें । इस मूल्यांकन के अतिरिक्त, क्षमता निर्माण कार्यक्रम की समयावधि के लिए क्षमता निर्माण पाठ्यक्रम संचालक के मूल्यांकन को संबंधित कर्मी के वार्षिक गोपनीय प्रतिवेदन के फोल्डर में संधारित किया जाये ।

(ग) तृतीय श्रेणी के लिपिकीय पदों पर सीधी भर्ती तथा चतुर्थ श्रेणी से तृतीय श्रेणी के लिपिकीय पदों पर पदोन्नति की दशा में कौशल क्षमता निर्माण हेतु लघु अवधि के अनिवार्य प्रशिक्षण कार्यक्रम आयोजित किए जाऐं । जिनमें नोटिंग, ड्रॉफ्टिंग, फाईलिंग, कम्प्यूटर के प्रयोग तथा शासकीय कार्य प्रक्रिया से संबंधित नियम निर्देश एवं व्यवहारगत विषयों को सम्मिलित किया जायें । प्रशिक्षण उपरांत एक परीक्षा आयोजित की जाये जिसमें न्यूनतम 50 प्रतिशत अंक प्राप्त करने पर ही संबंधित की परिवीक्षा अवधि समाप्त की जाये तथा परीक्षा में 75 प्रतिशत अंक प्राप्त करने वालों को संवर्ग की वरिष्ठता सूची में उच्च स्थान प्रदान किया जाये ।

(ख) विशेष क्षमता निर्माण (वैकल्पिक)

अतिरिक्त योग्यता हेतु विशेष क्षमता निर्माण पाठ्यक्रम (ऐच्छिक, रुचि के अनुसार) क्षमता निर्माण में लघु एवं दीर्घ अवधि के विशिष्ट क्षमता निर्माण कार्यक्रम होने चाहिए, जिसमें अधिकारियों का विभिन्न क्षेत्रों में क्षमता निर्माण किया जा सके। विभिन्न संवर्गों के लिए प्रत्येक विभाग को प्रत्येक माह में ऐसे दो क्षमता निर्माण कार्यक्रम प्राथमिकता के आधार पर आयोजित करने चाहिए। अधिकारियों को ऐसे पाठ्यक्रमों के माध्यम से सूचना प्रौद्योगिकी का ज्ञान अद्यतन करने हेतु प्रोत्साहित किया जाना चाहिए। उन वर्षों को छोड़कर, जब अनिवार्य क्षमता निर्माण पूर्ण किया गया हो, अधिकारियों को प्रतिवर्ष एक लघु अवधि क्षमता निर्माण कार्यक्रम पूर्ण करने हेतु प्रोत्साहित किया

जाना चाहिए। वर्तमान में महात्मा गांधी चित्रकूट ग्रामोदय विश्वविद्यालय द्वारा दूरस्थ पद्धति के कार्यक्रम के माध्यम से सामुदायिक नेतृत्व में त्रिवर्षीय उपाधि पाठ्यक्रम संचालित किया जा रहा है। संबंधित शासकीय विभागों से परामर्श करके जिनके लिए ऐसे पाठ्यक्रम युक्तिसंगत हैं, उच्च शिक्षा विभाग को अल्पावधि प्रमाणपत्र/पत्रोपाधि पाठ्यक्रम तैयार करने का कार्य सौंपा जा सकता है। राज्य का उच्च शिक्षा विभाग एवं अन्य विभाग चित्रकूट ग्रामोदय विश्वविद्यालय अथवा किसी अन्य उपयुक्त विश्वविद्यालय से समन्वय कर सकते हैं तथा ऐसे प्रमाणपत्र/पत्रोपाधि के पाठ्यक्रम जो विभागों जैसे कि ग्रामीण विकास, जनजातीय कल्याण विभाग, महिला एवं बाल विकास की आवश्यकता अनुरुप विशिष्ट हों, तैयार करवा सकते हैं । एक बार ऐसा होने पर, विभागों के मौजूदा अनिवार्य क्षमता निर्माण कार्यक्रम इन प्रमाणपत्रों/डिप्लोमा को प्राप्त करने के लिए आवश्यक कुल क्रेडिट के रुप में गिने जाएंगे । यदि आवश्यक हो तो वरिष्ठ स्तर के सिविल सेवकों की क्षमता निर्माण/अवलोकन अध्ययन हेतु प्रख्यात विदेशी विश्वविद्यालयों/संस्थानों से सहयोग प्राप्त किया जाये।

नोट्स

सामान्य प्रशासन विभाग
मध्यप्रदेश