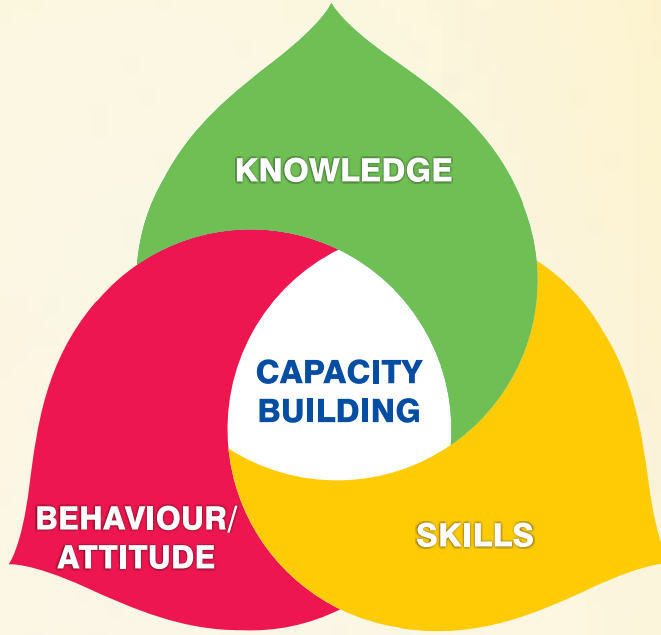


भाकृअनुप मानव संसाधन प्रबंधन नीति:  
प्रशिक्षण एवं क्षमता निर्माण

**ICAR HRM Policy:**  
**Training and Capacity Building**



भारतीय कृषि अनुसंधान परिषद

नई दिल्ली 110001

INDIAN COUNCIL OF AGRICULTURAL RESEARCH

New Delhi 110001

[www.icar.org.in](http://www.icar.org.in)



भाकृअनुप मानव संसाधन प्रबंधन नीति:  
प्रशिक्षण एवं क्षमता निर्माण

**ICAR HRM Policy:**  
**Training and Capacity Building**



भारतीय कृषि अनुसंधान परिषद

नई दिल्ली 110001

**INDIAN COUNCIL OF AGRICULTURAL RESEARCH**

**New Delhi 110001**

[www.icar.org.in](http://www.icar.org.in)

Printed : March, 2018

**Citation**

ICAR 2018. ICAR HRM Policy: Training and Capacity Building  
Indian Council of Agricultural Research, New Delhi, pp. 1-50.

All Rights Reserved

© 2018, Indian Council of Agricultural Research, New Delhi



**राधा मोहन सिंह**  
**RADHA MOHAN SINGH**



**कृषि एवं किसान कल्याण मंत्री**  
**भारत सरकार**  
**MINISTER OF AGRICULTURE**  
**& FARMERS WELFARE**  
**GOVERNMENT OF INDIA**

16 January 2018

## संदेश

**मु**झे यह जानकर हार्दिक प्रसन्नता है कि भारतीय कृषि अनुसंधान परिषद, नई दिल्ली द्वारा पहली बार परिषद के विभिन्न संस्थानों एवं मुख्यालय में कार्यरत कार्मिकों के प्रशिक्षण एवं कार्य दक्षता संवर्धन हेतु “**भाकृअनुप मानव संसाधन प्रबंधन नीति: प्रशिक्षण एवं क्षमता निर्माण**” (ICAR HRM POLICY: TRAINING AND CAPACITY BUILDING) को लागू करने का निर्णय किया गया है। इस नीति में “दक्षता के आधार पर सभी कार्मिकों को प्रशिक्षण” के सिद्धांत पर बल दिया गया है।

प्रशिक्षण कार्यक्रमों का मुख्य उद्देश्य व्यावसायिक, निष्पक्ष, प्रभावी एवं कुशल कार्मिकों को विकसित करना है जो कि किसानों, नागरिकों एवं अन्य हितधारकों की आवश्यकता के प्रति उत्तरदायी हों और संगठनात्मक अधिदेश एवं विजन की प्राप्ति में सहायक हों। नीति का मुख्य उद्देश्य कार्मिकों की क्षमता एवं दक्षता को बढ़ाने हेतु उनके ज्ञान, कौशल और व्यवहार में आवश्यक सुधार करना है। नीति में सभी वर्गों यथा वैज्ञानिक, तकनीकी, प्रशासनिक व वित्तीय एवं कुशल सहायी कार्मिकों को सेवा में प्रथम बार प्रवेश एवं सेवा के दौरान उचित अंतराल पर प्रशिक्षण देने पर बल दिया गया है।

मैं परिषद को “**भाकृअनुप मानव संसाधन प्रबंधन नीति: प्रशिक्षण एवं क्षमता निर्माण**” (ICAR HRM POLICY: TRAINING AND CAPACITY BUILDING) के सफलतापूर्वक फार्मुलेशन एवं कार्यान्वयन हेतु बधाई देता हूँ।

*राधा मोहन सिंह*

( राधा मोहन सिंह )





गजेन्द्र सिंह शेखावत

**GAJENDRA SINGH SHEKHAWAT**



कृषि एवं किसान कल्याण  
राज्य मंत्री

भारत सरकार

MINISTER OF STATE FOR AGRICULTURE  
& FARMERS WELFARE  
GOVERNMENT OF INDIA

30 January 2018

## Message

It is a matter of great pleasure to learn that the Indian Council of Agricultural Research, New Delhi has formulated 'ICAR HRM Policy: Training and Capacity Building' in synchrony with National Training Policy-2012 of Government of India to address the training needs of ICAR employees for infusing better efficiency. The policy encompasses model training schemes for scientific, technical (including drivers), administrative (including finance and accounts), stenographer services and skilled supporting staff. I am sure, this will help the employees to enhance his/her competency and enable their contribution towards organizational development.

I congratulate the Team ICAR for introducing such an enabling policy that will have its impact profusely in Institution building.

**(Gajendra Singh Shekhawat)**







त्रिलोचन महापात्र, पीएच.डी.

एफ एन ए, एफ एन ए एस सी, एफ एन ए ए एस  
सचिव एवं महानिदेशक

**TRILOCHAN MOHAPATRA, Ph.D.**

FNA, FNASc, FNAAS  
SECRETARY & DIRECTOR GENERAL

भारत सरकार  
कृषि अनुसंधान और शिक्षा विभाग एवं  
भारतीय कृषि अनुसंधान परिषद  
कृषि एवं किसान कल्याण मंत्रालय, कृषि भवन, नई दिल्ली 110 001

GOVERNMENT OF INDIA  
DEPARTMENT OF AGRICULTURAL RESEARCH & EDUCATION  
AND

INDIAN COUNCIL OF AGRICULTURAL RESEARCH  
MINISTRY OF AGRICULTURE AND FARMERS WELFARE  
KRISHI BHAVAN, NEW DELHI 110 001  
Tel.: 23382629; 23386711 Fax: 91-11-23384773  
E-mail: dg.icar@nic.in

## Foreword

**T**rainning and Capacity Building are important features of enhancing competency and capacity of the individuals working in an organization. The ICAR being a research organization, requires specialized training for individuals to continuously enhance organizational performance. A significant effort in this direction is formulation of 'ICAR HRM Policy' during the year 2017 to develop professional, impartial, effective and efficient ICAR personnel that are responsive to the needs of the farmers, citizens and other stakeholders, while contributing towards realizing organizational mandate and vision.

Taking inspiration from the National Training Policy-2012 of Government of India, the Council had set up the HRM Unit in ICAR Headquarters to assess the training needs of individual employees that finally led to the HRM Policy eventually. Periodically, the HRM Unit organizes consultations and meetings to draw improvised inputs from different experts to infuse progressive capacity building of employees of ICAR with the mandate of enhancing work efficiency.

The Governing Body of ICAR in its 242<sup>nd</sup> meeting held on 29<sup>th</sup> November, 2017 appreciated and approved 'ICAR HRM Policy: Training and Capacity Building' for adoption and implementation in the Council.

The Council is committed to implement the Policy systematically in the entire National Agricultural Research and Education System (NARES) including ICAR Institutes, SAUs and CAUs, across different staff cadres, right from research to administration. I appreciate the efforts of Dr. A.K. Vyas, ADG (HRM) in preparation of this document.

(T. MOHAPATRA)

Dated the 9<sup>th</sup> January, 2018  
New Delhi



## Preface

It is a matter of pleasure that "*ICAR HRM Policy: Training and Capacity Building*" has been formulated for the first time based on National Training Policy - 2012 of Government of India for training and capacity enhancement of ICAR employees. This Policy focuses on the tenet of 'competency-based training for all' which means that all cadres should get due emphasis for training and capacity building. The Policy gives guidelines on competency framework; objectives; nature of training; training targets; role of ICAR and training institutions; trainer development; foreign training; funding; implementation, coordination, monitoring and evaluation. It also encompasses model training schemes for scientific, technical, administrative (including finance and accounts), stenographer services and skilled supporting staffs. The Policy envisages for transforming the employees of ICAR by developing strategic human resource management system, which shall look at the individual as a vital resource to be valued, motivated, developed and enabled to achieve the overall Organisation's mission and objectives.

The Policy document has been finalised after long process of consultations, meetings and presentations with NAARM, Hyderabad, the Senior Officers' Committee (SOC) of ICAR and valued inputs received from SMDs and employees of ICAR for improvement with the concurrence of the IFD of ICAR. It would be difficult to enumerate the names of large number of contributors, but I would like to mention the guidance and valuable support of Dr S Ayyappan, Former Secretary, DARE & DG, ICAR and Dr D Rama Rao, Former Director, NAARM, Hyderabad in the initial phase; and later of Sh C. Roul, Additional Secretary, DARE & Secretary, ICAR and Dr T. Mohapatra, Secretary, DARE & DG, ICAR.

The Policy document was cleared by Administrative Sub-Committee of the Governing Body of ICAR under the Chairmanship of Sh. C. Roul, Additional Secretary, DARE & Secretary, ICAR and finally approved by the 242<sup>nd</sup> Meeting of Governing Body of ICAR Society on 29<sup>th</sup> November, 2017 for adoption and implementation in the ICAR system. I am personally grateful to each one of the members of this highest Body of ICAR Society including the Chairman, Dr T. Mohapatra.

I would like to particularly mention the valuable contributions made by Dr N K Jain, Principal Scientist (HRM Unit); Sh Devendra Kumar, Director (Finance) and entire IFD team; Dr Sanjeev Saxena, ADG (IP&TM) and Sh Kanhaiya Chaudhary, Director (AE). Time to time necessary support was also provided by Sh Ajay Kohli, PA and Sh Sanjay Kumar, Assistant from the HRM Unit, ICAR HQs.

The efforts and support rendered by Hindi Division of ICAR are appreciably

acknowledged for translating the policy document. The contribution of DKMA, New Delhi is also duly acknowledged for printing the policy document.

It is expected that implementation of this Policy in ICAR would develop professional, impartial, effective and efficient ICAR personnel that are responsive to the needs of the farmers, citizens and other stakeholders, and able to realize Organisational mandate and vision. The Policy would certainly help every employee to enhance his/her competency to perform better and contribute significantly in enhancing the organisational performance.



**(AK Vyas)**

Assistant Director General (HRM)

ICAR, KAB - II, Pusa

New Delhi

Dated the 9<sup>th</sup> January, 2018



भारतीय कृषि अनुसंधान परिषद  
कृषि अनुसंधान भवन - II, नई दिल्ली  
INDIAN COUNCIL OF AGRICULTURAL RESEARCH  
KAB-II, PUSA, NEW DELHI

डॉ. अमय कुमार व्यास  
Dr. A.K. Vyas  
सहायक महानिदेशक (मानव संसाधन प्रबंधन)  
Assistant Director General (Human Resource Management)

F. No. HRM-4(14)/2016-KAB

Dated the 20<sup>th</sup> February, 2018

To

All the Deputy Director Generals of ICAR  
All the Assistant Director Generals of ICAR  
All the Directors of ICAR-Institutes/Bureaux/Project Directorates/NRCs  
All the Project Coordinators of ICAR  
Director (Pers.) and Director (Fin.) of ICAR

Sir,

In pursuance to the DoPT OM No. 12021/8/2011-Trg. I dated 19<sup>th</sup> January, 2012, the Indian Council of Agricultural Research has formulated the "*ICAR HRM Policy: Training and Capacity Building*" for all categories of employees in Sync with the National Training Policy-2012 of Government of India. The Governing Body of ICAR Society has considered and approved the Policy on 29<sup>th</sup> November 2017 in its 242<sup>nd</sup> meeting for adoption and implementation in the ICAR. It has been decided by the Competent Authority to effectively implement it w.e.f. 1<sup>st</sup> April, 2018.

This issues with the approval of Secretary, DARE & DG, ICAR.

Yours sincerely

(A K Vyas)

Copy to:

1. PSO to Secretary, DARE & DG, ICAR
2. PPS to Chairman, ASRB
3. PPS to Addl. Secretary, DARE & Secretary, ICAR
4. PPS to Addl. Secretary & FA, DARE/ICAR



## विषय-वस्तु

सदेश (Message) - श्री राधा मोहन सिंह	iii
सदेश (Message) - श्री गजेन्द्र सिंह शेखावत	v
प्राक्कथन (Foreword)	vii
आमुख (Preface)	ix
कार्यालय आदेश (Office Order)	xi
प्रस्तावना	1
1. पृष्ठभूमि	1
2. सक्षमता फ्रेमवर्क	2
3. प्रशिक्षण के उद्देश्य	4
4. प्रशिक्षण लक्ष्य	4
5. भाकृअनुप की भूमिका	10
6. प्रशिक्षण संस्थानों की भूमिका	12
7. प्रशिक्षक विकास	14
8. विदेश में प्रशिक्षण	15
9. वित्तपोषण	15
10. कार्यान्वयन एवं समन्वयन	16
11. निगरानी एवं मूल्यांकन	18
अनुबंध-I : वैज्ञानिकों के लिए प्रशिक्षण की आवृत्ति एवं अवधि	21
अनुबंध-II : तकनीकी कार्मिकों के लिए प्रशिक्षण की आवृत्ति एवं अवधि	23
अनुबंध-III : प्रशासनिक/वित्त/राजभाषा कार्मिकों के लिए प्रशिक्षण की आवृत्ति एवं अवधि	25
अनुबंध-IV: आशुलिपिक श्रेणी के कार्मिकों के लिए प्रशिक्षण की आवृत्ति एवं अवधि	26





# भाकृअनुप मानव संसाधन प्रबंधन नीति: प्रशिक्षण एवं क्षमता निर्माण

## प्रस्तावना

भारत सरकार ने केन्द्रीय सरकार के सभी मंत्रालयों और विभागों द्वारा कार्यान्वयन के लिए 2012 में राष्ट्रीय प्रशिक्षण नीति तैयार की थी। यह नीति 'सभी के लिए योग्यता आधारित प्रशिक्षण' के सिद्धांत पर आधारित है जिसका तात्पर्य है कि सभी संवर्गों के प्रशिक्षण पर उपयुक्त बल दिया जाना चाहिए। इस नीति में सक्षमता फ्रेमवर्क, प्रशिक्षण के उद्देश्य एवं स्वरूप, प्रशिक्षण के लक्ष्य, मंत्रालयों/विभागों और प्रशिक्षण संस्थानों की भूमिका, प्रशिक्षक विकास, विदेश में प्रशिक्षण, वित्तपोषण, कार्यान्वयन, समन्वय, मॉनिटरिंग और मूल्यांकन पर दिशा-निर्देश भी दिए गए हैं।

यह दस्तावेज सिद्धांतों, लक्ष्यों, कार्यान्वयन, मॉनिटरिंग और मूल्यांकन के संदर्भ में राष्ट्रीय नीति के अनुरूप 'भाकृअनुप मानव संसाधन प्रबंधन नीति : प्रशिक्षण और क्षमता निर्माण' तैयार करने के लिए राष्ट्रीय प्रशिक्षण नीति-2012 के परिणामस्वरूप तैयार किया गया है। प्रस्तुत दस्तावेज में वैज्ञानिक, तकनीकी, प्रशासनिक (वित्त और लेखा सहित), आशुलिपिक सेवाओं और कुशल सहायी कार्मिकों के लिए मॉडल प्रशिक्षण स्कीमें शामिल हैं।

## 1. पृष्ठभूमि

- 1.1 भारत सरकार ने मानव संसाधनों के विकास के लिए परिचालन संबंधी दिशा-निर्देशों के एक सेट के माध्यम से अप्रैल, 1996 में राष्ट्रीय प्रशिक्षण नीति जारी की थी। वर्ष 1991 में आरम्भ डि-लाइसेंसिंग एवं डिरेगुलेशन के माध्यम से अर्थव्यवस्था को उदार बनाने की प्रक्रिया शुरू की गई थी और संविधान में 73वां और 74वां संशोधन किया गया था जो 1993 से लागू हुआ जिससे देश में एक परिवर्तित सामाजिक-आर्थिक वातावरण का सृजन हुआ। इन परिवर्तनों की दृष्टि में, देश ने राष्ट्रीय प्रशिक्षण नीति-2012 तैयार की गई। 'जैवविविधता अधिनियम' और 'पादप किस्मों का संरक्षण और किसान अधिकार अधिनियम' के अधिनियमित होने तथा निजी क्षेत्र में कृषि अनुसंधान आरम्भ हो जाने के बाद कृषि अनुसंधान की स्थिति में काफी अधिक परिवर्तन हुआ।
- 1.2 तब से अन्य परिवर्तनों के साथ ये परिवर्तन, जैसे त्वरित आर्थिक विकास, सूचना का अधिकार अधिनियम के माध्यम से अधिक पारदर्शिता, वैश्वीकरण, उदारीकरण, जलवायु परिवर्तन, बौद्धिक सम्पदा क्षेत्र (आईपीआर), कृषि प्रौद्योगिकियों का वाणिज्यीकरण और कृषि-व्यवसाय प्रबंधन की पुनः व्यवस्था से जटिल एवं चुनौतीपूर्ण वातावरण का सृजन हुआ है जिसमें कृषि अनुसंधान सेवा (एआरएस) को एक ऐसे समय कार्य करना है जब किसानों तथा नागरिकों की आवश्यकताओं को अधिक दक्षता एवं प्रभावकारिता से पूरा करने के लिए इसके द्वारा और बेहतर कार्य-प्रदर्शन करने की अपेक्षाएं निरंतर बढ़ रही हैं।
- 1.3 इस अवधि में, मानव संसाधन प्रबंधन कार्य में भी काफी अधिक परिवर्तन हुआ है। संगठन अपने लोगों के प्रबंधन एवं विकास को अत्यधिक महत्व दे रहे हैं। यह धारणा लगातार

बढ़ती जा रही है कि किसी संगठन में व्यक्ति विशेष एक महत्वपूर्ण संसाधन होता है और उसे केवल लागत के रूप में नहीं देखा जाना चाहिए।

- 1.4 भाकृअनुप अधिकतर कार्मिक प्रशासन की उन सरकारी प्रणालियों का अनुसरण करती है जो उसके कार्मिकों की भर्ती, उन्हें रोके रखने और उनके कैरियर विकास को शासित करने वाले नियमों और प्रक्रियाओं पर लगातार फोकस करती हैं। मुख्य रूप से नए भर्ती हुए वैज्ञानिकों को ही योजनाबद्ध रूप से प्रशिक्षण दिया जाता रहा है जबकि बहुत बड़ी संख्या में अन्य कार्मिक केवल यदा-कदा ही प्रशिक्षण प्राप्त करते रहे हैं। इसके फलस्वरूप, मध्य एवं वरिष्ठ स्तर के वैज्ञानिकों, तकनीकी कार्मिक, प्रशासनिक एवं वित्तीय कार्मिक, आशुलिपिक और कुशल सहायी कार्मिकों का सुव्यवस्थित प्रशिक्षण एक चिन्ता का विषय है।
- 1.5 भाकृअनुप के एआरएस और अन्य कार्मिकों को रूपान्तरण के लिए, एक ऐसी नीतिगत मानव संसाधन प्रबंधन प्रणाली का अनुसरण करना अत्यावश्यक है जो संगठन के ध्येयों और उद्देश्यों को प्राप्त करने में व्यक्ति विशेष को महत्व देते हुए, प्रेरित करे एवं उन्हें संगठन के ध्येयों व उद्देश्यों को प्राप्त करने में सक्षम बनाएं। रूपान्तरण की इस प्रक्रिया में, व्यक्ति विशेष की सक्षमताओं को उनके द्वारा किये जाने वाले कार्यों से मिलाना आवश्यक है और प्रशिक्षण के माध्यम से उनकी वर्तमान और भावी भूमिकाओं के लिए सक्षमता में अन्तर को पाटना आवश्यक है।

## 2. सक्षमता फ्रेमवर्क

- 2.1 लोगों को अपने कार्य, अन्तर वैयक्तिक संबंधों, और जब आवश्यकता हो, दूसरों, संगठनों और संस्थानों का प्रबंधन करने की आवश्यकता होती है। इसके लिए उन्हें अपनी सक्षमताओं, क्षमताओं का निर्माण करने तथा अपने ज्ञान, कौशल एवं व्यवहार में सुधार लाने की आवश्यकता है। अपने कार्य को दक्षता और प्रभावकारी ढंग से प्रबंधन करने के लिए, उन्हें अपनी तकनीकी योग्यताओं, मानव क्षमताओं और संकल्पनात्मक सक्षमताओं का विकास करने की आवश्यकता है। उनकी शिक्षा उन्हें अधिकतर तकनीकी कार्य कौशल के साथ तैयार करेगी, तथापि, कार्य प्रबंधन प्रशिक्षण मानव की संकल्पनात्मक सक्षमताओं की नींव रखती है। उत्कृष्ट कार्य-निष्पादन के लिए समय-समय पर अपने कौशल को बढ़ाने के लिए आवधिक प्रशिक्षण के माध्यम से निरन्तर तकनीकी और प्रबंधकीय विकास आवश्यक है। भाकृअनुप मानव संसाधन प्रबंधन नीति : प्रशिक्षण और क्षमता निर्माण का उद्देश्य इस दर्शन को यथार्थ रूप देना और इस महत्व पूर्ण क्षेत्र पर प्रभावकारी रूप से कार्य करने के लिए रूपरेखा तैयार करना है।

सक्षमताओं में ज्ञान, कौशल और व्यवहार शामिल हैं जो किसी पद के कार्यों का प्रभावकारी ढंग से निर्वहन करने के लिए किसी व्यक्ति में अपेक्षित हैं। सक्षमताएं मोटे तौर पर मूलभूत कौशलों में विभाजित की जा सकती हैं जो वैज्ञानिकों और अन्य कार्मिकों के पास विभिन्न कार्यों को विभिन्न स्तर की प्रवीणता के साथ निपटाने के लिए होनी आवश्यक है। इन सक्षमताओं में से कुछ सक्षमताएं नेतृत्व, वित्तीय प्रबंधन, जन प्रबंधन, सूचना प्रौद्योगिकी, परियोजना प्रबंधन और संचार से संबंधित हैं। सक्षमताओं का अन्य सेट व्यावसायिक या विशेषीकृत कौशलों से संबंधित है, जो

पादप और पशु विज्ञान, प्राकृतिक संसाधनों के प्रबंधन, सामाजिक एवं मूलभूत विज्ञानों, आदि के क्षेत्रों में अनुसंधान, शिक्षण, विस्तार आदि करने जैसे विशेषीकृत कार्यों से सम्बद्ध है।

- 2.2 सक्षमता फ्रेमवर्क का एक मूलभूत सिद्धांत यह है कि प्रत्येक कार्य एक ऐसे व्यक्ति द्वारा किया जाना चाहिए जिसके पास उस कार्य के लिए अपेक्षित सक्षमताएं हों।
- 2.3 सामान्यतया प्रशिक्षण उन कार्यों पर आधारित होता है जिनका किसी पद विशेष में निर्वहन किया जाता है। किए जाने वाले कार्यों और उनके लिए अपेक्षित सक्षमताओं के अनुसार सभी पदों के लिए कोई व्यापक पुनरीक्षण या वर्गीकरण नहीं हुआ है। अतः इस मुद्दे का समाधान नहीं किया गया है कि क्या पद के कार्यों का निर्वहन करने के लिए व्यक्ति विशेष के पास आवश्यक सक्षमताएं हैं। किसी सक्षमता-आधारित दृष्टिकोण की ओर बढ़ने के लिए, पदों के भिन्न-भिन्न प्रकारों का वर्गीकरण और ऐसे पदों पर कार्य निष्पादित करने हेतु अपेक्षित सक्षमताओं का उल्लेख करना आवश्यक होगा। जब एक बार सक्षमताएं निर्धारित हो जाती हैं तब व्यक्ति विशेष का विकास वर्तमान और भावी कार्यों के लिए आवश्यक सक्षमताओं से अधिक यथार्थ रूप से सम्बद्ध किया जा सकता है। कैरियर प्रगति और प्लेसमेंट, पद के लिए अपेक्षित सक्षमताओं के साथ व्यक्ति विशेष की सक्षमताओं को मिलाते हुए करना आवश्यक है। मौजूदा और अपेक्षित सक्षमताओं के बीच अंतर को पाटने के लिए कृषि अनुसंधान एवं शिक्षा विभाग (डेयर)/भाकृअनुप/अनुसंधान संस्थान की प्रशिक्षण योजना द्वारा कार्मिकों की मौजूदा और अपेक्षित सक्षमताओं के अंतर को पाटना तथा कार्मिकों को अपनी सक्षमताओं का विकास करने हेतु अवसर प्रदान करना आवश्यक है। इसके लिए न केवल प्रत्येक पद के लिए बल्कि कार्मिक विशेष के लिए सक्षमता मैपिंग अध्ययन करने के लिए प्रत्येक संस्थान में अवसंरचना का विकास करना अपेक्षित होगा। आवधिक आधार पर सक्षमता की मैपिंग करने के लिए संस्थानगत अवसंरचना का निर्माण करने की आवश्यकता होगी। संस्थानों में प्रस्तावित एचआरडी/प्रशिक्षण प्रकोष्ठ को यह जिम्मेदारी लेनी होगी।

प्रशिक्षण आवश्यकता पहचान (टीएनआई) और प्रशिक्षण आवश्यकता विश्लेषण (टीएनए) समुचित और नियमित रूप से किया जाना चाहिए। प्रशिक्षण आवश्यकता पहचान दो प्रकार की हो सकती है। प्रथम, अधिकतर ऊपर उल्लिखित प्रशिक्षण के सक्षमता मॉडल पर आधारित विभिन्न संवर्गों में कार्मिकों को प्रशिक्षण दिया जाना चाहिए। द्वितीय, व्यक्ति विशेष की प्रशिक्षण आवश्यकताएं भी हो सकती हैं, जहां किसी व्यक्ति को आगे सुधार के लिए अपने विशिष्ट कार्य क्षेत्र को सुदृढ़ करने या कमजोरियों पर काबू पाने के लिए प्रशिक्षण दिया जाएगा। सामान्यतया, संगठनात्मक उद्देश्यों और आवश्यकताओं की पृष्ठभूमि में प्रशिक्षण आवश्यकता विश्लेषण किया जाना चाहिए। 'प्रशिक्षण आवश्यकता पहचान की संस्थानगत प्रणाली' का विकास किए जाने की आवश्यकता है जिससे व्यक्ति विशेष के प्रशिक्षण की आवश्यकताओं और संवर्ग प्रशिक्षण आवश्यकताओं के आधार पर 3-5 वर्षों में एक बार निरन्तर आधार पर पता लगाया जा सके। तत्पश्चात, प्रशिक्षण कार्यक्रमों का एक कैलेंडर अग्रिम रूप से तैयार किया जा सकता है और विशेष प्रशिक्षण कार्यक्रम के लिए अपने कार्मिकों को कार्यमुक्त करने के लिए संबंधित संस्थानों को भेजा जा सकता है। संस्थानों में एचआरडी/प्रशिक्षण प्रकोष्ठ यह जिम्मेदारी लेंगे।

### 3. प्रशिक्षण के उद्देश्य

- 3.1 प्रशिक्षण का उद्देश्य डेयर/भाकृअनुप के लिए व्यावसायिक, निष्पक्ष, प्रभावकारी और कुशल कार्मिकों का विकास करना है जो किसानों, नागरिकों और अन्य हितधारकों की आवश्यकताओं को पूरा करें और संगठनात्मक अधिदेश तथा विजन को प्राप्त करने में सहायता करें। ऐसा करते समय, समुचित नीति-शास्त्र के विकास, कार्य के प्रति वचनबद्धता और विकलांग व्यक्तियों, वरिष्ठ नागरिकों, अनुसूचित जातियों, अनुसूचित जनजातियों आदि जैसे समाज के कमजोर वर्गों के लिए परानुभूति पर बल देने के लिए ध्यान रखा जाना चाहिए। सक्षमता फ्रेमवर्क का उपयोग यह सुनिश्चित करने के लिए किया जाना चाहिए कि कार्मिकों के पास उन कार्यों को प्रभावकारी ढंग से करने के लिए अपेक्षित ज्ञान, कौशल और व्यवहार होना चाहिए, जो उन्हें सौंपे जाते हैं। प्रशिक्षण की सफलता कार्मिकों के कार्य-निष्पादन में वास्तविक सुधार में निहित है।

### 4. प्रशिक्षण लक्ष्य

- 4.1 डेयर और भाकृअनुप के सभी कार्मिकों को उनके वर्तमान और भावी कार्यों के लिए उन्हें सक्षम बनाने हेतु प्रशिक्षण दिया जाएगा। प्रशिक्षण निम्नलिखित के अनुसार दिया जाएगा:

(क) सेवा में उनके प्रवेश के समय, और

(ख) उनके कैरियर के दौरान उपयुक्त अन्तराल पर

डेयर के कार्मिकों के प्रशिक्षण के संबंध में, यह उल्लेख करना उपयुक्त होगा कि कार्मिक एवं प्रशिक्षण विभाग के दिनांक 19.1.2012 के का.ज्ञा.सं. 12021/8/2011-प्रशिक्षण द्वारा यथा अधिसूचित भारत सरकार की राष्ट्रीय प्रशिक्षण नीति डेयर के लिए मुख्य फ्रेमवर्क होगी जिसे भाकृअनुप मानव संसाधन प्रबंधन नीति : प्रशिक्षण और क्षमता निर्माण द्वारा अनुपूरक किया जाएगा। अतः बेहतर व्यावसायिक दक्षता के लिए और राष्ट्रीय नीति से किसी प्रकार के विचलन से बचने के लिए डेयर अपनी स्वयं की कार्य योजना तैयार करने पर विचार करे।

- 4.2 ऐसा प्रशिक्षण डेयर/भाकृअनुप के निम्नतम स्तर से उच्चतम स्तर तक के सभी पदाधिकारियों (वैज्ञानिक, तकनीकी, प्रशासनिक, आशुलिपिक और सहायक सेवाएं) के लिए उपलब्ध कराया जाए।
- 4.3 प्रशिक्षण के लिए अवसर कैरियर में केवल अधिदेशित बिंदुओं तक ही सीमित नहीं होंगे, बल्कि पारम्परिक पाठ्यक्रमों, दूरस्थ एवं ई-लर्निंग के दौरान आने वाली आवश्यकताओं को भी पूरा करने के लिए अवसर उपलब्ध रहेंगे।
- 4.4 प्रशिक्षण के लिए नामित करने के लिए उन कार्मिकों को तरजीह दी जाए जो अगले उच्चतर ग्रेड में पदोन्नति के लिए विचार करने के जोन में हैं।

#### 4.5 स्टाफ के लिए प्रशिक्षण कार्यक्रम

वैज्ञानिक, तकनीकी, वित्त स्टाफ सहित प्रशासनिक स्टाफ, तथा आशुलिपिक स्टाफ को विशेष रूप से भाकृअनुप के विभिन्न संवर्गों के प्रत्येक संवर्ग में 3-4 स्तरों में वर्गीकृत किया जाए।

संवर्ग	स्तर-1	स्तर-2	स्तर-3	स्तर-4
वैज्ञानिक	वैज्ञानिक	वरिष्ठ वैज्ञानिक तथा प्रधान वैज्ञानिक	18 वर्ष से अधिक की कुल सेवा के साथ प्रधान वैज्ञानिक, प्रभागाध्यक्ष और अन्य गैर-आरएमपी	अनुसंधान प्रबंधक
तकनीकी	टी-1 और टी-2	टी-3 से टी-5	टी-6 से टी-9	--
प्रशासनिक एवं वित्तीय	अ.श्रे.लि. से एएओ/एसओ/एएफ एंड एओ	एओ/एफ एंड एओ/एडी/एलओ	वरिष्ठ एओ/एसएफ एंड एओ तथा ऊपर के अधिकारी	--
आशुलिपिक	आशुलिपिक ग्रेड-III से पीए	पीएस	पीपीएस/वरिष्ठ पीपीएस	--

सेवा के प्रवेश स्तर पर सभी श्रेणी के कार्मिकों के लिए आधारभूत/प्रवेश पाठ्यक्रम होने चाहिए। प्रत्येक कार्मिक को सेवा में कार्यग्रहण करने के एक मास के भीतर पद-स्थापना के स्थान पर भिन्न-भिन्न अवधि का और संवर्ग पर आधारित विषय-वस्तु का अभिमुखीकरण प्रशिक्षण प्राप्त करना चाहिए। उन वैज्ञानिकों को, जो विश्वविद्यालयों या अन्य संगठनों (वैज्ञानिक स्तर पर भाकृअनुप के बुनियादी पाठ्यक्रम के अनुभव के बिना) से पारिष्वक प्रविष्टि के माध्यम से वरिष्ठ वैज्ञानिक और प्रधान वैज्ञानिक के संवर्ग में कार्यग्रहण करते हैं, उन्हें प्रवेश कार्यक्रम के रूप में 3 सप्ताह के पुनश्चर्या पाठ्यक्रम का प्रशिक्षण अनिवार्य रूप से प्राप्त करना चाहिए।

#### 4.5.1 वैज्ञानिक सेवा के लिए मॉडल योजना

##### 4.5.1.1 प्रशिक्षण का स्वरूप एवं आवृत्ति

वैज्ञानिकों को अनुबंध-1 में सुझाए गए अनुसार प्रत्येक ग्रेड में प्रशिक्षण प्राप्त करने के लिए प्रोत्साहित किया जाएगा और अगले ग्रेड में पदोन्नति के लिए सफलतापूर्वक प्राप्त किए गए प्रशिक्षण का ध्यान रखा जाएगा। प्रशिक्षण नीचे दिए गए व्यापक फ्रेमवर्क के अनुसार तथा अनुबंध-1 में सुझाए गए प्रशिक्षण योजना के अनुसार तकनीकी विषय-वस्तु और व्यक्तित्व विकास तथा प्रबंधन के क्षेत्र में प्रदान किए जाने की आवश्यकता है।

**स्तर-1 :** वैज्ञानिकों को भाकृअनुप-एनएएआरएम, हैदराबाद में आधारभूत/प्रवेश पाठ्यक्रम का प्रशिक्षण प्राप्त करना चाहिए, जिसमें सीजीआईएआर केंद्रों या अन्य प्रतिष्ठित अंतर्राष्ट्रीय संस्थानों में विदेशी संघटक के रूप में एक सप्ताह की अवधि और पुनश्चर्या पाठ्यक्रम भी शामिल हो सकता है। इसके अतिरिक्त, वार्षिक कार्य-निष्पापदन मूल्यांकन रिपोर्ट, (एपीएआर), कृषि विज्ञान के उभरते हुए क्षेत्रों के लिए आवश्यक वैज्ञानिक विशेषज्ञता और महत्वपूर्ण उपलब्धियों के आधार पर चयनित 25% वैज्ञानिकों को, उनके निर्धारित कार्य-क्षेत्र के अनुरूप 3-6 मास की अवधि का विदेश में एक आवश्यकता आधारित उन्नत तकनीकी प्रशिक्षण सीजीआईएआर केंद्रों या अन्य प्रतिष्ठित संस्थानों में प्रदान किया जाएगा, जबकि शेष वैज्ञानिकों को देश में ही 2-3 सप्ताह का (पुनश्चर्या पाठ्यक्रम) प्रशिक्षण प्रदान किया जाएगा। आधारभूत पाठ्यक्रम व्यक्तित्व विकास, अंतरवैयक्तिक संबंध, टीम वर्क,

अनुसंधान परियोजना प्रबंधन, सूचना एवं संचार प्रबंधन, प्रौद्योगिकी अंतरण, वैश्विक एवं राष्ट्रीय कृषि अनुसंधान प्रणालियों में अभिमुखीकरण एवं परिदृश्य, के साथ-साथ संबंधित विषय-वस्तु के क्षेत्र में उन्नत अनुसंधान प्रयोगशालाओं/संस्थानों में व्यावहारिक अनुभव प्रदान करने के लिए है। तकनीकी प्रशिक्षण विशेषज्ञता के संबंधित क्षेत्र में मूलभूत सिद्धांतों के सशक्तिकरण और नवीनतम विज्ञान एवं प्रौद्योगिकी का ज्ञान-अर्जित करने के लिए अधिदेशित कार्य-क्षेत्र में प्रदान किया जाएगा।

**स्तर-2:** भाकृअनुप के बाहर से सीधी भर्ती से पारिश्विक प्रवेश वाले वरिष्ठ वैज्ञानिक एवं प्रधान वैज्ञानिक 3 सप्ताह का प्रवेश एवं अभिमुखीकरण प्रशिक्षण प्राप्त करेंगे। सीधी भर्ती से आए/पदोन्नत वैज्ञानिक अधिदेशित कार्य-क्षेत्र में अधिमानतः 1-3 सप्ताह की अवधि के 2-3 राष्ट्रीय प्रशिक्षण प्राप्त करेंगे। अपार (एपीएआर) एवं कृषि विज्ञान के उभरते हुए क्षेत्रों के लिए आवश्यक वैज्ञानिक विशेषज्ञता और महत्वपूर्ण उपलब्धियों के आधार पर चयनित 25% वरिष्ठ वैज्ञानिकों को उनके निर्धारित कार्यक्षेत्र के अनुरूप 3 मास की अवधि का सीजीआईएआर केंद्रों या अन्य प्रतिष्ठित संस्थानों में विदेश में उन्नत तकनीकी प्रशिक्षण प्राप्त करने के लिए भेजा जाएगा, जबकि शेष वैज्ञानिकों को देश में ही 2-3 सप्ताह का (पुनश्चर्चा पाठ्यक्रम) प्रशिक्षण प्रदान किया जाएगा। इन प्रशिक्षण कार्यक्रमों में मुख्यतः तकनीकी विषय-वस्तु और गौणतः व्यवहार संबंधी एवं मानवीय कौशल को सम्मिलित किया जा सकता है। इनके विषयों में संबंधित वरिष्ठ/प्रधान वैज्ञानिक की विशेषज्ञता से संबंधित क्षेत्र में उन्नत-ज्ञान के विषय सम्मिलित होंगे।

**स्तर-3:** वे वैज्ञानिक, जिन्होंने 18-20 वर्ष की कुल सेवा पूरी कर ली है और जो नेतृत्व वाले पद (आरएमपी) पर जाने के इच्छुक हैं, उन्हें नेतृत्व विकास से संबंधित प्रबंधन विकास कार्यक्रम के माध्यम से प्रशासनिक एवं प्रबंधकीय कौशल के लिए भाकृअनुप-एनएएआरएम, हैदराबाद या अन्य सक्षम संस्थानों से पूर्व-आरएमपी पाठ्यक्रम में प्रशिक्षण प्राप्त करना चाहिए। कार्य-निष्पादन रिपोर्ट और महत्वपूर्ण उपलब्धियों के आधार पर चयनित 25% प्रधान वैज्ञानिकों को सीजीआईएआर केंद्रों या अन्य प्रतिष्ठित अंतर्राष्ट्रीय संस्थानों में निर्धारित कार्य-क्षेत्र से संबंधित 1-3 महीने की अवधि का विदेश में एक आवश्यकता आधारित उन्नत तकनीकी प्रशिक्षण प्राप्त करना होगा जबकि, शेष प्रधान वैज्ञानिकों को देश में ही 1-2 सप्ताह का प्रशिक्षण प्राप्त करना होगा। सामान्यतः, इस प्रशिक्षण कार्यक्रमों में तकनीकी एवं प्रबंधकीय विषयों की मिली-जुली विषय-वस्तु सम्मिलित की जा सकती है। इनके विषयों में विशेषज्ञता एवं नवीनतम विज्ञान तथा प्रौद्योगिकियों के क्षेत्र में हाल ही में हुई प्रगति पर बल देते हुए संबंधित प्रधान वैज्ञानिक से जुड़ी हुई विषय-सामग्री और प्रबंधन से जुड़े हुए पहलुओं या संबंधित कार्य/संवर्ग से जुड़ा हुआ ऐसा कोई क्षमता-निर्माण कार्यक्रम दोनों ही विषय सम्मिलित किए जाएंगे।

**स्तर-4:** परिषद में नए चयनित अनुसंधान प्रबंधकों को कार्य-ग्रहण करने के छह महीने के अंदर भाकृअनुप-एनएएआरएम, हैदराबाद में 3 सप्ताह का नेतृत्व विकास से संबंधित कार्यपालक विकास प्रशिक्षण कार्यक्रम, जिसमें 1 सप्ताह का विदेशी संघटक के रूप में भी प्रशिक्षण सम्मिलित हो सकता है, पूरा किए जाने की आवश्यकता है। अनुसंधान प्रबंधकों को मानव संसाधन प्रबंधन का प्रशिक्षण यह सुनिश्चित करने के लिए दिया जाना चाहिए कि संस्थानों में कार्मिकों और संस्थान के कार्य-निष्पादन में बढ़ोतरी की क्रियाविधियां सही रूप से कार्य करें। अनुसंधान प्रबंधकों के कार्यक्रम तैयार करने में नेतृत्व के मुद्दों पर बल दिया जा सकता है। इस अवस्था में प्रशिक्षण में प्रशासनिक एवं प्रबंधन से जुड़े हुए पहलुओं के साथ-साथ संकल्पनात्मक एवं मानव कौशल या संबंधित कार्य/

संवर्ग से संबद्ध कोई क्षमता-निर्माण कार्यक्रम शामिल किया जा सकता है। कार्यक्रम की प्रभावशीलता बढ़ाने के लिए आरएमपी प्रशिक्षण कार्यक्रम को रीट्रीट मोड में आयोजित किया जा सकता है।

इसके अतिरिक्त, प्रधान वैज्ञानिकों के लिए इस ग्रेड में 9 वर्ष की सेवा पूरी करने के बाद, सेवा के 2 वर्ष शेष रहने तक प्रत्येक तीन वर्ष के दौरान एक सप्ताह की अवधि की आवश्यकता आधारित प्रशिक्षण कार्यक्रम की व्यवस्था की जाएगी। ऐसे वैज्ञानिकों या वरिष्ठ वैज्ञानिकों को, जो तीन वर्षों से अधिक एक ही पद पर बने हुए हैं, उन्हें भी संबंधित विषय-क्षेत्र में एक सप्ताह का प्रशिक्षण प्राप्त करना होगा।

## 4.5.2 तकनीकी सेवा के लिए मॉडल योजना

### 4.5.2.1 प्रशिक्षण का स्वरूप एवं आवृत्ति

तकनीकी कार्मिकों को प्रत्येक ग्रेड में एक प्रशिक्षण प्राप्त करने के लिए प्रोत्साहित किया जाएगा और अगले ग्रेड में पदोन्नति के लिए सफलतापूर्वक पूर्ण किए ऐसे प्रशिक्षण पर विचार किया जाएगा। भाकृअनुप में तकनीकी सेवा के रूप में 3 श्रेणियां सम्मिलित हैं और प्रत्येक श्रेणी के अंतर्गत भिन्न-भिन्न ग्रेड हैं, ग्रेड्स और श्रेणियों के अनुसार प्रदान की जाने वाली सेवा का स्वरूप और अपेक्षित क्षमता अलग-अलग है। इनका समुचित संज्ञान रखते हुए, प्रवेश एवं अभिमुखी प्रशिक्षण का परिवर्तनीय मिला-जुला, पुनश्चर्या पाठ्यक्रम और फील्ड दौरे/ज्ञानवर्धक दौरे नीचे दिए गए व्यापक फ्रेमवर्क और अनुबंध-II में सुझाए गए प्रशिक्षण योजना के अनुसार प्रस्तावित हैं।

**स्तर-1:** टी1 में नए भर्ती किए गए कार्मिकों को, प्रवेश व अभिमुखीकरण प्रशिक्षण के साथ संबंधित संस्थान द्वारा तैयार किया गया एक वर्ष का कार्यगत प्रशिक्षण प्राप्त करना होगा और परिवीक्षा अवधि पूरा होने के बाद और टी3 में पदोन्नत होने से पहले 2-3 सप्ताह की अवधि के पुनश्चर्या पाठ्यक्रम का प्रशिक्षण लेना होगा। चूंकि स्तर-1 (टी1 से टी2) के तकनीकी कार्मिकों की सेवाओं का स्वरूप मुख्यतः फार्म, पशु घरों, मछली तालाबों, प्रयोगशाला, इन्स्ट्रुमेंटेशन, लोजिस्टिक आदि में सहायता प्रदान करने का होता है, इसलिए इनके प्रशिक्षण का प्रमुख संघटक, तकनीकी या कार्य-सम्बद्ध क्षेत्र और गौण संघटक व्यवहार एवं मानव कौशल का होगा।

**स्तर-2:** टी3 में सीधे भर्ती हुए कार्मिकों को एक मास की अवधि का प्रवेश एवं अभिमुखीकरण प्रशिक्षण प्राप्त करना होगा जबकि पदोन्नत टी3 के कार्मिकों को 2-3 सप्ताह की अवधि के पुनश्चर्या पाठ्यक्रम का प्रशिक्षण प्राप्त करना होगा। टी4 ग्रेड के सभी तकनीकी कार्मिकों को फील्ड दौरे/ज्ञानवर्धक दौरे सहित 1-2 सप्ताह तक की अवधि के पुनश्चर्या पाठ्यक्रम का प्रशिक्षण प्राप्त करना होगा। एपीएआर और/या कृषि विज्ञान के उभरते हुए क्षेत्रों में अपेक्षित तकनीकी विशेषज्ञता के आधार पर टी5 ग्रेड के चयनित 20% तकनीकी कार्मिकों को सीजीआईएआर केंद्रों या देश में ही समकक्ष संगठनों जैसे अत्यधिक व्यावसायिक संस्थानों में एक सप्ताह के प्रशिक्षण के लिए भेजा जा सकता है, जबकि टी5 ग्रेड के शेष कार्मिकों को देश में ही 1 सप्ताह के पुनश्चर्या पाठ्यक्रम का प्रशिक्षण प्राप्त करना होगा। मध्यम स्तर की श्रेणी II (ग्रेड टी3 से टी5 तक) के प्रशिक्षण कार्यक्रमों में तकनीकी और संकल्पनात्मक कौशल जैसे कंप्यूटरों के प्रयोग की बुनियादी संकल्पना, प्रयोगशाला उपकरण रखरखाव एवं अभिलेख रखरखाव, प्रोत्साहन तकनीक, टीमवर्क, व्यक्तित्व विकास, फार्म/फील्ड प्रबंधन या कार्य/संवर्ग से संबद्ध कोई ऐसा क्षमता-निर्माण कार्यक्रम दोनों पर ही बल दिया जाएगा।

**स्तर-3:** टी6 में सीधी भर्ती से आए कार्मिकों को एक महीने की अवधि का प्रवेश एवं अभिमुखीकरण प्रशिक्षण प्राप्त करना होगा, जबकि टी6 में पदोन्नत कार्मिकों को फील्डर दौरों/ज्ञानवर्धक दौरों सहित 1-2 सप्ताह के पुनश्चर्या पाठ्यक्रम का प्रशिक्षण प्राप्त करना होगा। वरिष्ठ श्रेणी के तकनीकी कार्मिकों की सेवाओं का उपयोग, वैज्ञानिक संवर्ग को स्वतंत्र रूप से एवं सामूहिक रूप से सहायता प्रदान करने के लिए किया जाता है और उनकी शैक्षणिक पृष्ठभूमि तथा योग्यता आवश्यकताएं अन्य श्रेणियों की अपेक्षा अधिक हैं। इसलिए टी7-8 को फील्ड दौरों/ज्ञानवर्धक दौरों सहित 1-2 सप्ताह का प्रशिक्षण दिया जा सकता है। टी-9 के लिए 4 सप्ताह का प्रशिक्षण होगा जिसमें से 2 सप्ताह का प्रशिक्षण विदेशी संघटक के रूप में होगा। यह प्रशिक्षण कार्य-निष्पादन रिपोर्ट और/या कृषि विज्ञान के उभरते हुए क्षेत्रों में अपेक्षित तकनीकी विशेषज्ञता के आधार पर चयनित 20% टी-9 के कार्मिकों को दिया जाएगा और टी-9 के शेष कार्मिकों को फील्ड दौरों/ज्ञानवर्धक दौरों सहित देश में ही 1-2 सप्ताह की अवधि का प्रशिक्षण दिया जा सकता है। चूंकि इस समूह के तकनीकी कार्मिकों को तकनीकी कौशल के अलावा मानवीय एवं संकल्पनात्मक सक्षमताओं की जरूरत होती है, इसलिए इस प्रशिक्षण में ई-लर्निंग, वैज्ञानिक, तकनीकी एवं मानवीय कौशल जैसे क्षेत्रों के साथ-साथ संबंधित वित्तीय प्रबंधन पहलुओं या कार्य/संवर्ग से संबद्ध किसी क्षमता-निर्माण कार्यक्रम को सम्मिलित किया जाना चाहिए।

इसके अतिरिक्त, सभी श्रेणियों के ऐसे कार्मिकों के लिए एक सप्ताह की अवधि का प्रशिक्षण कार्यक्रम आयोजित किया जाएगा जो 3 वर्षों से अधिक एक ही पद पर बने हुए हैं।

### 4.5.3 प्रशासनिक सेवा के लिए मॉडल योजना ( वित्त एवं लेखा, राजभाषा कार्मिक सहित )

#### 4.5.3.1 प्रशिक्षण का स्वरूप एवं आवृत्ति

प्रशासनिक, वित्त एवं राजभाषा कार्मिकों को प्रत्येक ग्रेड में एक प्रशिक्षण प्राप्त करने के लिए प्रोत्साहित किया जाएगा और अगले ग्रेड में पदोन्नति के लिए सफलतापूर्वक पूरा किए गए प्रशिक्षण पर विचार किया जाएगा। भाकृअनुप की प्रशासनिक एवं वित्त सेवाओं में 8 भिन्न-भिन्न ग्रेड आते हैं। इनके द्वारा प्रदान की जाने वाली सेवा के स्वरूप एवं अपेक्षित योग्यता ग्रेडों के अनुरूप अलग-अलग हैं। इनका समुचित संज्ञान लेते हुए ही, नीचे दिए गए व्यापक फ्रेमवर्क और अनुबंध-III में सुझाई गई प्रशिक्षण योजना के अनुसार ही इनके लिए प्रवेश एवं अभिमुखीकरण प्रशिक्षण तथा पुनश्चर्या प्रशिक्षण का परिवर्तनीय मिला-जुला कार्यक्रम प्रस्तावित किया गया है।

**स्तर-1:** अवर श्रेणी लिपिक/सहायक/जेएओ/एएलए के पद पर नए भर्ती हुए कार्मिकों को आधारभूत/प्रवेश प्रशिक्षण प्राप्त करना होगा। इसके अतिरिक्त, स्तर 1 के कार्मिकों के लिए 5 पुनश्चर्या पाठ्यक्रम/प्रशिक्षण प्रदान किए जाएंगे। चूंकि, कनिष्ठ श्रेणियों में (अवर श्रेणी लिपिक से सहायक प्रशासनिक अधिकारी तक और इनके समकक्ष) प्रशासनिक एवं वित्त की सेवाओं का स्वरूप मुख्यतः कार्यालय में सहायता प्रदान करने का होता है, इसलिए इनके प्रशिक्षण का प्रमुख संघटक प्रशासनिक/वित्त या कार्य-संबद्ध क्षेत्र और गौण संघटक व्यवहार एवं मानव कौशल होगा। प्रशिक्षण में आईटी टूल्स, लिखित एवं मौखिक भाषा में प्रवीणता, और सेवा उन्मुख या कार्य/संवर्ग से संबद्ध किसी ऐसे क्षमता-निर्माण कार्यक्रम पर बल दिया जाना चाहिए।



**स्तर-2:** नए भर्ती हुए प्रशासनिक अधिकारी/वित्त एवं लेखा अधिकारी/सहायक निदेशक (राजभाषा) अधिकारियों के लिए 8 सप्ताह की अवधि का आधारभूत/प्रवेश प्रशिक्षण होगा और संबंधित संवर्ग में अनुमोदित सेवा के 2 वर्ष बाद पदोन्नत अधिकारियों के लिए फील्ड दौरे/ज्ञानवर्धक दौरे सहित 3 सप्ताह के पुनश्चर्या पाठ्यक्रम का प्रशिक्षण दिया जाएगा। इस प्रशिक्षण कार्यक्रम में प्रशासनिक एवं वित्तीय प्रबंधन के पहलुओं के साथ-साथ संकल्पनात्मक एवं मानव कौशल या कार्य/संवर्ग से संबंध किसी ऐसे क्षमता-निर्माण कार्यक्रम को सम्मिलित किया जाएगा।

**स्तर-3:** प्रत्येक ग्रेड में 3-6 सप्ताह की अवधि का प्रशिक्षण होगा। इस 6 सप्ताह के प्रशिक्षण में से 2 सप्ताह का प्रशिक्षण वरिष्ठ प्रशासनिक अधिकारी/अवर सचिव/वरिष्ठ वित्त एवं लेखा अधिकारी/ उप निदेशक (राजभाषा) के लिए प्रमुखतः दक्षिण पूर्व एशिया में विदेशी प्रशिक्षण के रूप में होगा। सीएओ/उप सचिव/सीएफ एंड एओ/उप निदेशक (वित्त)/निदेशक (राजभाषा)/एलए को फील्ड दौरे/ज्ञानवर्धक दौरे सहित 3 सप्ताह का देश में प्रशिक्षण प्रदान किया जाएगा। वरिष्ठ निदेशक/निदेशक/संयुक्त निदेशक (ए एंड आर) को 4 सप्ताह का प्रशिक्षण दिया जाएगा जिसमें 3 सप्ताह का स्वदेशी प्रशिक्षण और 1 सप्ताह का प्रशिक्षण प्रमुखतः दक्षिण पूर्व एशिया में विदेशी प्रशिक्षण होगा। वरिष्ठ श्रेणी के प्रशासनिक एवं वित्त कार्मिक, अनुसंधान प्रबंधन के लिए प्रबंध एवं गवर्नेंस सहायता प्रदान करते हैं, इसलिए उन्हें विदेश के उच्च व्यावसायिक प्रशिक्षण की जरूरत होती है। इसके अतिरिक्त, इन ग्रेडों के लिए प्रशासनिक एवं वित्तीय कौशल के अतिरिक्त मानव एवं प्रबंधन सक्षमताओं की आवश्यकता होती है।

इसके अतिरिक्त, सभी ग्रेडों के ऐसे कार्मिकों के लिए एक सप्ताह की अवधि की आवश्यकता आधारित प्रशिक्षण कार्यक्रम की व्यवस्था भी की जाएगी, जो 3 वर्षों से अधिक समय से एक ही पद पर बने हुए हैं।

#### 4.5.4 आशुलिपिक ग्रेडों के लिए मॉडल योजना

##### 4.5.4.1 प्रशिक्षण का स्वरूप एवं आवृत्ति

आशुलिपिक कार्मिकों को प्रत्येक ग्रेड में एक प्रशिक्षण प्राप्त करने के लिए प्रोत्साहित किया जाएगा और अगले ग्रेड में पदोन्नति के लिए सफलतापूर्वक पूरे किए गए ऐसे प्रशिक्षण पर विचार किया जाएगा। भाकृअनुप की आशुलिपिक सेवाओं में 5 अलग-अलग ग्रेड आते हैं। प्रदान की गई सेवा का स्वरूप और अपेक्षित योग्यता ग्रेड के अनुसार भिन्न-भिन्न है। इनका समुचित संज्ञान लेते हुए नीचे दिए गए व्यापक फ्रेमवर्क और अनुबंध-IV में सुझाई गयी प्रशिक्षण योजना के अनुसार प्रवेश एवं अभिमुखीकरण प्रशिक्षण के परिवर्तनीय मिले-जुले कार्यक्रम तथा पुनश्चर्या प्रशिक्षण का प्रस्ताव किया गया है।

आईएसटीएम/डीओपीटी दिशा निर्देशों के अनुरूप 6 सप्ताह का प्रवेश एवं अभिमुखीकरण प्रशिक्षण आयोजित किया जाएगा एवं ग्रेड में स्वीकृत सेवा के 3 एवं 7 वर्षों के बाद तीन सप्ताह के एक पुनश्चर्या पाठ्यक्रम के साथ आशुलिपिक ग्रेड-III में पीएस तक प्रत्येक ग्रेड में देश में ही 2-3 सप्ताह का पुनश्चर्या पाठ्यक्रम होगा जबकि पीपीएस ग्रेड में, 4 सप्ताह का प्रशिक्षण होगा जिसमें एक सप्ताह का विदेशी प्रशिक्षण भी शामिल होगा। वरिष्ठ पीपीएस के लिए तीन सप्ताह का प्रशिक्षण होगा जिसमें एक सप्ताह का विदेशी प्रशिक्षण भी शामिल है।

इसके अतिरिक्त, सभी ग्रेडों के ऐसे कार्मिकों के लिए, जो तीन वर्ष से अधिक समय तक एक ही पद पर बने हुए हैं, एक सप्ताह की अवधि की एक आवश्यकता आधारित कार्यक्रम का आयोजन भी किया जाएगा।

#### 4.5.5 कुशल सहायी कार्मिकों के लिए मॉडल योजना

नए भर्ती कार्मिकों, अगर कोई हो, के लिए संस्थान स्तर पर आरंभ में 2 सप्ताह का एक प्रवेश एवं अभिमुखीकरण प्रशिक्षण का आयोजन किया जाएगा और फील्ड दौरों/ज्ञानवर्द्धक यात्राओं समेत एक सप्ताह के लिए प्रत्येक पांच वर्षों में एक कौशल-उन्नयन प्रशिक्षण का आयोजन किया जाएगा। विभिन्न वर्गों के लिए उपरोक्त अनुशंसित प्रशिक्षण कार्यक्रमों की अवधि संकेतात्मक है। भाकृअनुप-संस्थान के निदेशक एवं एचआरडी प्रकोष्ठ निर्धारित अवधि में काफी अधिक भिन्नता वाले क्षमता निर्माण कार्यक्रमों के मामले में समुचित दृष्टिकोण अपना सकते हैं। सामान्य रूप से, ऐसे किसी भी प्रकार के प्रशिक्षण के लिए कार्मिक के पास निश्चित रूप से दो वर्ष से अधिक की सेवा अवधि बची होनी चाहिए।

#### 4.6 जेंडर संवेदनशीलता

ऐसा प्रस्ताव रखा गया है कि गैर-अधिकारी महिला कार्मिक के मामले में समुचित ध्यान दिया जाना चाहिए जिससे कि प्रशिक्षण के लिए लंबी दूरी की यात्रा से संबंधित असुविधाओं से उन्हें बचाया जा सके और अगर संभव हो तो संस्थान के भीतर ही या कार्य स्थल के निकट महिला कार्मिक सदस्यों के लिए एक विशिष्ट प्रशिक्षण कार्यक्रम का आयोजन किया जाना चाहिए।

उन्नत प्रशिक्षण के लिए संस्थानों का चयन करते समय बड़ी संख्या में लाभार्थियों के लिए आंतरिक प्रशिक्षण हेतु भाकृअनुप से बाहर संकाय को आमंत्रित करने तथा अनुसंधान के अत्याधुनिक क्षेत्रों में राष्ट्रीय कृषि अनुसंधान एवं शिक्षा प्रणाली (एनएआरईएस) में विकसित विशेषज्ञता एवं अवसरचना का पूरा उपयोग करने की संभावनाओं की भी खोज की जानी चाहिए। संस्थान स्तर पर एचआरडी प्रकोष्ठ, संस्थान के निदेशक तथा भाकृअनुप के सहायक महानिदेशक (मा.सं.प्र.) के परामर्श से इस संबंध में पहल कर सकता है। प्रायोजक संस्थानों/संगठनों का पैनल भाकृअनुप-एनएएआरएम, हैदराबाद के परामर्श से भाकृअनुप की मानव संसाधन प्रबंधन इकाई द्वारा तैयार किया जाएगा।

### 5. भाकृअनुप की भूमिका

- 5.1 संगठन के उद्देश्यों को अर्जित करने के लिए, भाकृअनुप प्रशिक्षण के प्रति एक योजनाबद्ध दृष्टिकोण अपनाने का प्रयास करती है और निम्नलिखित कदम उठाएगी:
  - i. सहायक महानिदेशक के स्तर के एक प्रशिक्षण प्रबंधक की नियुक्ति करेगी जो भाकृअनुप में प्रशिक्षण कार्यों के कार्यान्वयन के लिए नोडल व्यक्ति होगा।
  - ii. भाकृअनुप मुख्यालय में प्रशिक्षण प्रबंधक की सहायता करने के लिए एचआर तथा क्षमता निर्माण पेशेवर व्यक्तियों के साथ एक प्रशिक्षण प्रकोष्ठ/मानव संसाधन प्रबंधन इकाई का सृजन करेगी; संबंधित निदेशकों/परियोजना निदेशक द्वारा प्रत्येक संस्थान में एचआरडी नोडल अधिकारी का नामांकन किया जाएगा तथा पीएमई प्रकोष्ठ के साथ जोड़ा जाएगा। चूंकि प्रशिक्षणों को कार्मिकों की जरूरतों के अनुकूल बनाये जाने की आवश्यकता है, किसी

संस्थान में एचआरडी एक अत्यधिक व्यापक कार्यकलाप बन जाएगा जिसके लिए अलग से एक प्रकोष्ठ की आवश्यकता होगी।

- iii. एक सुस्पष्ट कार्य विवरण एवं क्षमताओं के साथ सभी पदों को वर्गीकृत करना।
- iv. यह सुनिश्चित करने के लिए कि डेयर/भाकृअनुप के तहत सभी संवर्गों की क्षमताओं के विकास के लिए उनकी आवश्यक क्षमताओं एवं प्रशिक्षण जरूरतों पर आधारित एक सुस्पष्ट योजना हो, ऐसे संवर्ग प्रशिक्षण योजनाओं (सीटीपी) का विकास करेगी। प्रत्येक संस्थान अनुसंधान एवं शिक्षण से संबंधित जिस उन्नयन, जिस उत्पादन, जिस सुरक्षा, सामाजिक विज्ञान एवं मूलभूत विज्ञानों के पांच क्षेत्रों में प्राथमिकता विषयों की पहचान कर सकता है और इसके साथ ही, वित्त, प्रशासन एवं तकनीकी समर्थन प्रणालियों में दक्षता बढ़ाने के लिए प्राथमिकता क्षेत्र की भी पहचान की जाएगी।
- v. यह सुनिश्चित करने के लिए कि वांछित संख्या में वैज्ञानिकों एवं अन्य कार्मिकों को उसी समय प्रशिक्षण के लिए मुक्त किया जा सकता है, जबकि आवश्यकतानुसार पर्याप्त संख्या में कार्मिक अपना कार्य करते रहें, संस्थान/मुख्यालय में प्रत्येक संवर्ग में कुल कार्मिकों के 20 से 25 प्रतिशत को अनिवार्य रूप से प्रति वर्ष प्रशिक्षित किया जाना चाहिए।
- vi. व्यक्ति विशेषों के प्रशिक्षण एवं क्षमताओं के विकास को उनके कैरियर की प्रगति के साथ जोड़ेगी एवं सेवा नियमों/प्रशासनिक निर्देशों में उपयुक्त संशोधन किए जाने के द्वारा इसे सुनिश्चित करेगी। प्रशिक्षण को वार्षिक मूल्यांकन एवं कैरियर में उन्नति के साथ जोड़ा जाएगा। अगले प्रशिक्षण के प्रस्ताव में इस पर विचार किया जाना चाहिए कि किस प्रकार पिछले प्रशिक्षण का प्रभावी ढंग से उपयोग किया गया है।
- vii. सुनिश्चित करेगी कि कोई भी गैर-प्रशिक्षण कार्यक्रम जिसे प्रशिक्षण कार्यक्रमों के साथ आयोजित किए जाने की जरूरत है, उपयुक्त तरीके से आगे बढ़ाया जाए; इसलिए यह सुनिश्चित करना महत्वपूर्ण है कि प्रशिक्षण के अतिरिक्त अन्य तंत्रों को संस्थान में लागू किया जाए जिससे कि कार्मिकों के प्रदर्शन में बढ़ोतरी की जा सके। ऐसे तंत्रों में प्रदर्शन मूल्यांकन, क्षमता मूल्यांकन, समीक्षा चर्चा, क्षमता विकास अभ्यास, संवाद नीतियों, संरक्षण, रोजगार आवर्तन, कैरियर विकास प्रणालियों, पुरस्कारों, रोजगार संवृद्धि एवं ओडी युक्तियां शामिल हैं।
- viii. तात्कालिक पर्यवेक्षक सुनिश्चित करेगा/करेगी कि उसके अधीन काम करने वाला कार्मिक प्रभावी एवं दक्ष तरीके से काम करने के लिए उपयुक्त तरीके से प्रशिक्षित है।
- ix. किसी भी नई योजना/परियोजना में यह सुनिश्चित करने के लिए एक उपयुक्त प्रावधान शामिल किया जाना चाहिए कि इसके समुचित कार्यान्वयन एवं निर्वहनीयता के लिए उपयुक्त प्रशिक्षण प्रदान किया जाए।
- x. जहां भी व्यावहार्य हो, संवर्ग प्रशिक्षण योजनाओं को तैयार करने, आउटसोर्सिंग प्रशिक्षण, और/या परिषद/अनुसंधान संस्थानों को परामर्शदात्री या सलाह सेवाएं प्रदान करने के लिए भाकृअनुप-एनएआरएम, हैदराबाद तथा अन्य भाकृअनुप-संस्थानों जैसे प्रशिक्षण संस्थानों की सेवाओं का उपयोग करें।

- xi. संस्थानों द्वारा अपने नियंत्रण के तहत सभी संवर्गों के लिए एवं कार्य अध्ययन अनुभाग द्वारा भाकृअनुप मुख्यालय के कार्मिकों के लिए वार्षिक प्रशिक्षण योजना (एटीपी) तैयार की जाएगी।
- xii. अपने अधीनस्थ या बाहरी संस्थानों के उपयोग के द्वारा एटीपी कार्यान्वित करेगी जिससे कि आंतरिक प्रशिक्षण क्षमता पर प्रतिबंधों से प्रशिक्षण योजना का कार्यान्वयन बाधित न हो।
- xiii. समुचित निधियां आवंटित करेगी जिससे कि अपने अधीनस्थ या बाहरी संस्थानों द्वारा प्रशिक्षण कार्य आगे बढ़ाया जा सके।
- xiv. भाकृअनुप कार्मिकों और अन्य हितधारकों के लिए अलग से वर्ष के दौरान आयोजित किए गए प्रशिक्षण एवं क्षमता निर्माण कार्यक्रमों पर भाकृअनुप/संस्थान की वार्षिक रिपोर्ट में एक अनुभाग/अध्याय शामिल करेंगी।
- xv. नए प्रवेशार्थियों को समावेशन प्रशिक्षण उपलब्ध कराएगी एवं समावेशन सामग्री तैयार करेगी तथा आसानी से सुविधाएं उपलब्ध कराने के लिए भाकृअनुप की वेबसाइट पर अपलोड करेगी।
- xvi. आवश्यकतानुसार 'आन द जॉब' एवं 'इन-हाउस' प्रशिक्षण का आयोजन करेगी ।
- xvii. भाकृअनुप-एनएएआरएम, हैदराबाद के परामर्श से मानव संसाधन प्रबंधन इकाई, भाकृअनुप मुख्यालय द्वारा प्रशिक्षण संगठनों एवं संस्थानों का एक पैनेल तैयार किया जाएगा। भाकृअनुप वर्तमान एवं भविष्य की प्रशिक्षण आवश्यकताओं की पूर्ति के लिए प्रशिक्षण संस्थानों का एक नेटवर्क विकसित करने का प्रयास करेगी।
- xviii. कार्मिकों को दिए गए प्रशिक्षण के प्रभावी उपयोग के लिए, प्रशिक्षण के बाद उन्हें पर्याप्त वित्तीय एवं श्रमबल सहायता दी जानी चाहिए।
- xix. एचआरडी कार्यक्रमों के लिए संस्थानों एवं भाकृअनुप मुख्यालय को पर्याप्त निधियां आवंटित करेगी।
- xx. भाकृअनुप प्रशिक्षण, शिक्षा एवं अनुसंधान के संदर्भ में कृषि मुद्दों से संबंधित सूचना के आदान-प्रदान के लिए एक फोरम की स्थापना करने हेतु सार्क, आसियान, ब्रिक्स एवं अन्य विकसित देशों के साथ सहयोग कर सकती है।

## 6. प्रशिक्षण संस्थानों की भूमिका

- 6.1 भाकृअनुप-एनएएआरएम, हैदराबाद एवं भाकृअनुप के अन्य संस्थान जैसे प्रशिक्षण संस्थान प्रशिक्षण प्रणाली के केंद्र में होते हैं। वे वास्तविक जगत से प्राप्त की गई विशेषज्ञता के सार तत्वों के संग्रहक होते हैं। उनके कामकाज की गुणवत्ता एवं तरीके का उनके प्रशिक्षुओं पर प्रत्यक्ष प्रभाव पड़ता है जिसे वे अनुप्राणित करते हैं एवं अपने साथ लेकर जाते हैं। वे डेयर/भाकृअनुप कार्मिकों के सभी वर्गों के प्रशिक्षण के मुख्य स्तंभ बने रहेंगे। उनकी भूमिका को देखते हुए, उनका सीखने एवं बदलाव में सक्षम बनाने की प्रक्रिया में अग्रणी बन जाना अनिवार्य है। उनके पास :

- i. कार्यो को पूरा करने के लिए आवश्यक कार्मिक, अवसंरचना एवं वित्त सुलभ होना चाहिए
  - ii. जो प्रशिक्षण, वे प्रदान करते हैं, उसकी गुणवत्ता में उत्कृष्टता का एक प्रतिरूप बनने की दिशा एवं स्व-मूल्यांकन एवं बेंचमार्किंग की एक प्रक्रिया के जरिये शिक्षण संगठनों के रूप में उन्हें आगे बढ़ना चाहिए;
  - iii. भाकृअनुप एवं इसके अनुसंधान संस्थानों के लिए वार्षिक प्रशिक्षण योजनाओं की तैयारी एवं प्रशिक्षण की आउटसोर्सिंग (अगर आवश्यकता हो तो) में तकनीकी सहायता एवं परामर्श उपलब्ध कराना चाहिए,
  - iv. प्रशिक्षण के लिए एक क्षमता आधारित संरचना (जैसा लागू हो) की तरफ रूपांतरित होने की प्रक्रिया में भाकृअप एवं इसके अनुसंधान संस्थानों में एक प्रमुख भूमिका का निर्वाह करना चाहिए।
  - v. अपने ग्राहकों के लिए कहीं भी, किसी भी समय, सीखने में सक्षम बनाने के उद्देश्य से प्रौद्योगिकियों को इसमें सम्मिलित करना चाहिए।
  - vi. अपने वर्तमान कार्यक्रमों में दूरस्थ एवं ई-लर्निंग पाठ्यक्रमों को शामिल करना चाहिए;
  - vii. उनके क्षेत्रवार या कार्यपरक विशेषज्ञता (जैसा भी लागू हो) के क्षेत्रों में ज्ञान का संग्रहक बनने की प्रक्रिया के एक हिस्से के रूप में प्रक्षेत्र अध्ययन एवं अनुसंधान का संचालन करना चाहिए;
  - viii. परामर्शदात्री एवं/या सलाह सेवाएं (जैसा लागू हो), उपलब्ध कराना चाहिए;
  - ix. अध्ययन संसाधनों, अनुभव एवं विशेषज्ञता साझा करने के लिए अन्य संस्थानों के साथ नेटवर्क बनाना चाहिए;
  - x. क्षेत्र विशिष्ट प्रशिक्षकों के विकास में सहायता करना तथा संकाय की कार्य अवधि में स्थायित्व और उनके विकास के लिए अवसर उपलब्ध कराना चाहिए;
  - xi. यह सुनिश्चित करना कि सभी प्रशिक्षकों, जो संस्थान (भाकृअनुप-एनएएआरएम, हैदराबाद) में भर्ती होते हैं, की 'प्रशिक्षकों के प्रशिक्षण' के लिए कार्यक्रम में शामिल होने के लिए जल्द से जल्द तैनाती हो;
  - xii. भविष्य के संदर्भ के लिए प्रशिक्षित कार्य बल के डाटाबेस का रख-रखाव करना चाहिए
  - xiii. व्यवहारगत/बर्तावगत प्रशिक्षण पर विशेष फोकस करना चाहिए,
- 6.2 भाकृअनुप-एनएएआरएम, हैदराबाद एवं अन्य भाकृअनुप संस्थान राष्ट्रीय एवं अंतर्राष्ट्रीय परिप्रेक्ष्य के साथ लोगों को प्रशिक्षित करेंगे। इसके लिए संकाय भर्ती एवं विकास की एक सुनियोजित कार्यनीति की आवश्यकता है।
  - 6.3 प्रशिक्षण मूल्यांकन भाकृअनुप-एनएएआरएम, हैदराबाद द्वारा मध्यकालिक आधार पर किया जाए।
  - 6.4 अंतर्राष्ट्रीय संकाय को विनिमय कार्यक्रमों के तहत आमंत्रित किया जा सकता है और भाकृअनुप-एनएएआरएम, हैदराबाद तथा अन्य केंद्रों के संकाय तथा भाकृअनुप संस्थानों/

इकाईयों पर नियुक्त मास्टर प्रशिक्षकों को प्रशिक्षण तथा अनुसंधान के लिए अन्य देशों में भेजा जा सकता है। भाकृअनुप-एनएएआरएम, हैदराबाद एवं अन्य केंद्र दुनिया भर में विकसित एवं विकासशील दोनों ही देशों में ऐसे अन्य संस्थानों के साथ नेटवर्क कर सकते हैं तथा सूचना विनिमय को सुगम बनाने एवं भाकृअनुप तथा डेयर के प्रशिक्षण प्रबंधक के परामर्श से सार्थक बातचीत करने के लिए एक 'मूल' संगठन के रूप में कार्य कर सकते हैं।

## 7. प्रशिक्षक विकास

- 7.1 भारत सरकार का प्रशिक्षक विकास कार्यक्रम (टीडीपी) एक डोनर प्रोजेक्ट के तहत अध्ययन के अंतरण के सर्वाधिक सफल उदाहरणों में से एक रहा है जिनका परिणाम प्रशिक्षकों के एक संवर्ग के विकास के रूप में सामने आया है। 'एक बार का प्रशिक्षक, सदैव का प्रशिक्षक' की अवधारणा, जो भारत सरकार की राष्ट्रीय प्रशिक्षण नीति, 1996 में प्रतिपादित की गई थी, ने इसकी सफलता में योगदान दिया है। भाकृअनुप/एनएएआरएम को भी इस कार्यक्रम का लाभ उठाने की आवश्यकता है। कौशल प्रशिक्षण तकनीकों में से सर्वश्रेष्ठक अंतर्राष्ट्रीय प्रक्रियाओं की पहचान करने तथा इस प्रकार के कौशल/तकनीकों के लिए प्रशिक्षकों का एक कैडर विकसित करने की तत्काल आवश्यकता है। उपयुक्त सार्वजनिक-निजी साझेदारी पद्धति को वरीयता देते हुए एक शिक्षा संसाधन केंद्र (एलआरसी) स्थापित करने की भी आवश्यकता है ताकि इस क्षेत्र में चिरस्थायी स्वदेशी क्षमता का निर्माण किया जा सके। इसके अतिरिक्त, कार्यनीतिक नेटवर्किंग एवं साझेदारी द्वारा विभिन्न स्तरों पर प्रशिक्षण संस्थाओं की पारस्परिक शक्तियों का बेहतर उपयोग किया जा सकता है।
- 7.2 चूंकि क्षेत्र विशिष्ट प्रशिक्षकों का विकास महत्वपूर्ण है, विभिन्न क्षेत्रों एवं कार्यों से संबंधित विशेषज्ञताओं में प्रशिक्षकों का कैडर विकसित करना वांछनीय है। भाकृअनुप-एनएएआरएम, हैदराबाद/भाकृअनुप अनुसंधान संस्थानों द्वारा अपने-अपने क्षेत्रों में उत्तरदायित्व/विशेषज्ञता रखने वाले ऐसे प्रशिक्षकों को विकसित करने की पहल करनी चाहिए। यह प्रस्ताव दिया जाता है कि भाकृअनुप के प्रत्येक विषय/विषय-क्षेत्र में कार्यरत कुछ वैज्ञानिकों/कार्मिकों तथा निजी एवं गैर-सरकारी क्षेत्रों में कार्यरत अनुभवी व्यक्तियों की पहचान कर, उन्हें उनके विशेषज्ञता वाले क्षेत्रों में 'मुख्य प्रशिक्षकों (मिन्टॉर्स)' के रूप में पदनामित करना चाहिए। वे अपने स्थान पर अपना कार्य जारी रख सकते हैं किंतु एआरएस परिवीक्षार्थियों को विषय-वस्तु प्रशिक्षण प्रदान करने के लिए तथा तकनीकी प्रशिक्षण के अन्य क्षेत्रों में उपयोग की जाने वाली उनकी सेवाओं के लिए उनको भाकृअनुप-एनएएआरएम, हैदराबाद के "सहायक संकाय" के रूप में मान्यता प्रदान की जानी चाहिए। इसी प्रकार से, प्रशासन एवं लेखा के कार्यात्मक क्षेत्रों में भी मिन्टॉर्स की पहचान की जा सकती है।
- 7.3 भाकृअनुप-एनएएआरएम, हैदराबाद के उस संकाय को भाकृअनुप समुचित प्रोत्साहन दे सकता है जिन्होंने अर्हता/प्रशिक्षण प्राप्त किया हो और स्वयं को प्रबंधन विशेषज्ञ बनाया हो। यह प्रोत्साहन भाकृअनुप-एनएएआरएम, हैदराबाद के प्रस्तावित सहायक संकाय तथा भाकृअनुप संस्थानों के प्रशिक्षक अधिकारियों को भी दिया जा सकता है।
- 7.4 प्रशिक्षक/संकाय विकास को एक मूल्यांकन/समीक्षा प्रणाली द्वारा संचालित करना चाहिए।

## 8. विदेश में प्रशिक्षण

- 8.1 विदेश में प्रशिक्षण, प्रशिक्षण प्रणाली में एक महत्वपूर्ण कमी को पूरा करता है। यह विश्व के कुछ अग्रणी संस्थानों में विभिन्न विषयों पर अद्यतन जानकारीयां उपलब्ध कराने के लिए अधिकारियों को अवसर प्रदान करता है। उन्हें विकास एवं शासन के विभिन्न मॉडल्स सहित विभिन्न देशों के अनुभव एवं सर्वोत्तम पद्धतियों को जानने का अवसर मिलता है। भारत सरकार में वर्ष 2001 से, विदेश में प्रशिक्षण के लिए घरेलू निधियन (डीएफएफटी) स्कीम इसका प्रमुख स्रोत है जिसके तहत अब अधिकारियों को विदेशों में प्रशिक्षण के लिए भेजा जाता है। भाकृअनुप में भी इस प्रकार का प्रावधान किया जाना चाहिए।
- 8.2 भाकृअनुप में, विभिन्न कैडर नियंत्रक प्राधिकारियों के लिए डीएफएफटी स्कीम तथा साथ ही इस प्रकार की अन्य स्कीम को आरंभ करने एवं सुदृढ़ बनाने की आवश्यकता है ताकि वैज्ञानिकों एवं अन्य अधिकारियों को विषयों/क्षेत्रों या विशिष्ट विशेषज्ञता वाले विषयों में गहन योग्यता विकसित करने के लिए लघु-अवधि एवं दीर्घावधि कार्यक्रमों में सम्मिलित होने का अवसर प्राप्त हो सके। उन वैज्ञानिकों/अधिकारियों के लिए ऐसा करना विशेष रूप से महत्वपूर्ण है जिनके भाकृअनुप में वरिष्ठतम पदों पर आसीन होने की संभावना है, जहां उनका योजना-निर्माण में व्यापक वैश्विक संदर्भ तथा साथ ही अंतर्राष्ट्रीय सर्वोत्तम पद्धतियों से अवगत होना और उन्हें ध्यान में रखना आवश्यक है। प्रबंधन के साथ ही तकनीकी विषयों में भी विदेशी प्रशिक्षण प्राप्त किया जा सकता है।
- 8.3 विभिन्न श्रेणियों के कार्मिकों के लिए सभी विदेशी प्रशिक्षणों को भाकृअनुप स्तर पर एक चयन समिति द्वारा अंतिम रूप दिया जाएगा जिसमें अध्यक्ष के रूप में महानिदेशक, भाकृअनुप; सदस्यों के रूप में सचिव, भाकृअनुप; संबंधित उप-महानिदेशक और सदस्य-सचिव के रूप में सहायक महानिदेशक (मानव संसाधन प्रबंधन) होंगे।

## 9. वित्तपोषण

- 9.1 भाकृअनुप, प्रशिक्षण आवश्यकताओं की पूर्ति के लिए पर्याप्त निधि उपलब्ध कराएगा।
- 9.2 राष्ट्रीय प्रशिक्षण योजना-1996 में संस्तुति की गई थी कि प्रत्येक विभाग द्वारा केवल प्रशिक्षण के उद्देश्य हेतु उपयोग के लिए, वेतन बजट का 1.5 प्रतिशत अलग रखा जाएगा। राष्ट्रीय प्रशिक्षण योजना-2012 में दक्षता-आधारित प्रणाली द्वारा प्रशिक्षण-आवश्यकता में संभावित बढ़ोतरी को ध्यान में रखते हुए यह संस्तुति की गई कि डेयर/भाकृअनुप को अपने वेतन बजट का कम से कम 2.5 प्रतिशत, घरेलू ट्रेनिंग के लिए अलग रखना चाहिए। अंतर्राष्ट्रीय प्रशिक्षण के लिए भाकृअनुप द्वारा अलग से बजट उपलब्ध कराया जाएगा।
- 9.3 भाकृअनुप मानव संसाधन प्रबंधन नीति : प्रशिक्षण एवं क्षमता निर्माण के कार्यान्वायन हेतु भाकृअनुप की मानव संसाधन प्रबंधन इकाई, नोडल यूनिट होगी। इसके प्रभावी रूप से कार्यान्वयन के लिए, वार्षिक प्रशिक्षण योजना, प्रशिक्षण संस्थानों की नेटवर्किंग, प्रभाव-मूल्यांकन आदि के लिए भाकृअनुप मुख्यालय द्वारा पर्याप्त बजट प्रावधान किए जाने चाहिए तथा निधि के आबंटन एवं उपयोग के लिए संचालन प्रक्रिया, भाकृअनुप की मानव

संसाधन प्रबंधन इकाई द्वारा तैयार की जाएगी। इसके अतिरिक्त, विभिन्न भाकृअनुप संस्थानों/मुख्यालय को एचआरडी बजट का वितरण, संबंधित एसएमडी/मुख्यालय के परामर्श के साथ मानव संसाधन प्रबंधन इकाई करेगी अथवा संबंधित एसएमडी/मुख्यालय, एचआरएम यूनित की संस्तुति के आधार पर एचआरडी निधि का आबंटन विभिन्न संस्थानों/मुख्यालय को करेगा।

## 10. कार्यान्वयन एवं समन्वयन

- 10.1 इस योजना के कार्यान्वयन हेतु समग्र निर्देश देने के लिए महानिदेशक, भाकृअनुप की अध्यक्षता में एक प्रशिक्षण बोर्ड का गठन किया जाएगा। इस प्रस्तावित बोर्ड में सचिव, भाकृअनुप, तीन उप-महानिदेशक (तीन वर्षीय रोटेशन के आधार पर); निदेशक, भाकृअनुप-एनएएआरएम, हैदराबाद; संयुक्त सचिव (प्रशिक्षण), डीओपीटी सदस्य के रूप में और सदस्य-सचिव के रूप में सहायक महानिदेशक (मा.सं.प्र.) सम्मिलित होंगे। इस बोर्ड की बैठक द्वि-वार्षिक रूप से आयोजित की जाएगी।
- 10.2 इस योजना के समन्वयन एवं कार्यान्वयन के लिए भाकृअनुप मानव संसाधन प्रबंधन इकाई, नोडल एजेंसी होगी और कार्यान्वयन के विस्तार एवं सहायता के लिए समुचित दिशा-निर्देश जारी करेगी। संस्थान स्तर पर, भाकृअनुप मानव संसाधन प्रबंधन नीति : प्रशिक्षण एवं क्षमता निर्माण के लिए प्रत्येक संस्थान/परियोजना निदेशालय कार्यान्वयन इकाई होगा और भाकृअनुप मुख्यालय में कार्य अध्ययन अनुभाग इसके कार्यान्वयन में सहायता करेगा।
- 10.3 दक्षता फ्रेमवर्क का विकास: प्रशिक्षण सहित मानव संसाधन के प्रबंधन के लिए एक दक्षता आधारित फ्रेमवर्क के विकास की दिशा में बढ़ने के लिए, मा.सं.प्र. इकाई को अपनी क्षमता में बढ़ोतरी (स्टाफ एवं उनकी दक्षताओं के संदर्भ में) करने की आवश्यकता है ताकि कार्य पद्धति को विस्तृत रूप से समझाने में नेतृत्व की भूमिका निभा सके, भाकृअनुप एवं अनुसंधान संस्थानों को मार्गदर्शन एवं जानकारी प्रदान करने के रूप में सहायता उपलब्ध करा सके तथा प्रगति की निगरानी कर सके ताकि दक्षताएं विकसित करने के कार्य को गुणवत्ता के मानकों सहित एक मिशन मोड में और तर्कसंगत अवधि के भीतर पूरा किया जा सके।
- 10.4 प्रमुख राष्ट्रीय कार्यक्रमों के लिए क्षमता-निर्माण: भाकृअनुप एवं इसके अनुसंधान संस्थान अपनी प्रशिक्षण गतिविधि को बढ़ा रहे हैं और प्रमुख राष्ट्रीय कार्यक्रमों/परियोजनाओं जैसे कि एनएचईपी/एनएसएफ तथा अन्य/अनुसंधान प्लेटफॉर्म, क्षमता निर्माण के लिए बहुत बड़ी धनराशि आबंटित कर रहे हैं। इस परिदृश्य में, यह सुनिश्चित करना और भी अधिक महत्वपूर्ण हो जाता है कि इस प्रकार के प्रशिक्षण/क्षमता निर्माण कार्यक्रमों को समुचित रूप से समझा जाए, तैयार किया जाए, कार्यान्वित किया जाए और उनके प्रभाव का मूल्यांकन किया जाए ताकि जिस उद्देश्य के लिए धनराशि व्यय की जा रही है वह पूरा हो सके। सहायक महानिदेशक (मा.सं.प्र.) इस प्रकार के सभी प्रशिक्षण कार्यक्रमों के समुचित समन्वयन, कार्यान्वयन, निगरानी एवं मूल्यांकन का पर्यवेक्षण करेंगे। भाकृअनुप-एनएएआरएम, हैदराबाद से परामर्श के साथ भाकृअनुप की मा.सं.प्र. इकाई को, भाकृअनुप संस्थानों में संस्थान के मानव संसाधन विकास नोडल अधिकारी की दक्षता को विकसित करने में अग्रणी भूमिका



निभानी होगी ताकि वे क्षमता निर्माण स्कीम डिजाइन करने एवं उसके कार्यान्वयन में सहायता एवं मार्गदर्शन प्रदान करने के लिए और अधिक बेहतर कार्य कर सकें।

- 10.5 प्रशिक्षण संबंधी अवसंरचना का निर्माण करने/उसमें अभिवृद्धि करने, संकाय विकास एवं प्रशिक्षण के लिए आउटसोर्सिंग के माध्यम से आवश्यकता-आधारित प्रशिक्षण स्कीम के विकास में मा.सं.प्र. इकाई को, भाकृअनुप एवं राज्य कृषि विश्वविद्यालयों को तकनीकी सहायता उपलब्ध कराने की आवश्यकता है। अनेक संस्थानों के पास अपने मुख्यालय में पहले से ही उत्कृष्ट अवसंरचना विद्यमान है। समुचित समन्वय के साथ, प्रशासनिक प्रशिक्षण संस्थानों (एटीआई) के साथ सहयोग आरंभ किया जा सकता है ताकि पहले से विद्यमान क्षमताओं का इष्टतम उपयोग किया जा सके।
- 10.6 दूरस्थ एवं ई-अध्ययन: देश भर के विभिन्न शहरों एवं कस्बों में फैले बहुत बड़ी संख्या में वैज्ञानिकों, तकनीकी एवं प्रशासनिक कार्मिकों की प्रशिक्षण आवश्यकता को पूरा करने के लिए, दूरस्थ एवं ई-लर्निंग सर्वोत्तम अवसर प्रदान करता है। विषयों एवं पाठ्यक्रमों की व्यापक रेंज का दूरस्थ अध्ययन करने में सहायता के लिए भाकृअनुप की मा.सं. प्र. इकाई, ईजीएनओयू (इग्नू) के साथ गठबंधन कर, इस दिशा में एक महत्वपूर्ण कदम उठा सकती है। प्रौद्योगिकी, अध्ययन सामग्री एवं पाठ्यक्रमों के एक विशाल संसाधन को ऑन-लाइन उपलब्ध कराने की विधियां प्रदान करती है जिसमें अध्ययन के लिए बहुत अधिक विकल्प एवं लचीलापन होता है। मा.सं.प्र. इकाई को यह सुनिश्चित करने में अग्रणी भूमिका निभानी होगी कि संस्थान दूरस्थ अध्ययन के और अधिक पारंपरिक उपायों के साथ-साथ एक ई-लर्निंग पोर्टल के माध्यम से प्रशिक्षण पाठ्यक्रम/सामग्री उपलब्ध कराएं। प्रशिक्षण संसाधनों के एक संग्रहालय तक पहुंच के लिए एक सिंगल प्वाइंट उपलब्ध कराने के लिए अनेक सरकारी एवं अन्य प्रशिक्षण संस्थानों को एक साथ लाने के लिए यह पोर्टल एक प्लेटफार्म होगा। भाकृअनुप की मा.सं.प्र. इकाई को, उपलब्ध प्रशिक्षण संसाधनों जैसे कि विभिन्न संस्थाओं के प्रशिक्षण कार्यक्रम के कैलेंडर, विभिन्न विषयों में संकाय आदि के डाटा बेस भी तैयार करने चाहिए।

#### 10.7 राज्य कृषि विश्वविद्यालयों (एसएयू) में क्षमता निर्माण :

- (i) एसएयू प्रशिक्षण नीति : यह संस्तुति की जाती है कि प्रत्येक एसएयू को एक प्रशिक्षण योजना बनानी या अपनानी होगी जो नवीन 'भाकृअनुप मानव संसाधन प्रबंधन नीति: प्रशिक्षण एवं क्षमता निर्माण' पर आधारित हो और उसके समान हो ताकि एक औपचारिक एवं सुस्पष्ट फ्रेमवर्क हो जिसके अनुसार एसएयू स्तर पर प्रशिक्षण दिया जाए। यह उचित होगा कि राज्य कृषि विश्वविद्यालयों में से किसी एक की पहचान 'स्टाफ कॉलेज' की स्थापना के लिए की जाए। इससे सभी राज्य कृषि विश्वविद्यालय, कार्मिकों के प्रशिक्षण हेतु एक कार्य योजना विकसित कर सकेंगे। इसकी शुरुआत करने के लिए, भाकृअनुप के प्रत्येक जोन में एक ऐसा स्टॉफ कॉलेज बनाया जा सकता है।
- (ii) राज्य कृषि विश्वविद्यालयों में स्टॉफ कॉलेज की भूमिका : यह उचित होगा कि राज्य के सभी राज्य कृषि विश्वविद्यालयों के लिए एसएयू, स्टाफ कॉलेज को शीर्ष प्रशिक्षण संस्था

के रूप में विनिर्दिष्ट करें ताकि वह राज्य के भीतर स्थित राज्य कृषि विश्वविद्यालयों, अनुसंधान केन्द्रों एवं विभागों के बीच प्रशिक्षण के समन्वयन में एक प्रमुख भूमिका निभा सके। इसके अतिरिक्त, पर्याप्त निधियों, ढांचागत संरचना, मानव शक्ति एवं एसएयू द्वारा निर्णय लेने की शक्तियों सहित स्टाफ कॉलेज का सशक्तिकरण करने की आवश्यकता है।

- (iii) भाकृअनुप द्वारा सहायता : राज्य कृषि विश्वविद्यालयों में प्रशिक्षण क्षमता के विकास में सहायता के लिए भाकृअनुप सतत रूप से एक अत्यंत महत्वपूर्ण भूमिका निभा रहा है।

## 11. निगरानी एवं मूल्यांकन

- 11.1 सरकारों एवं संगठनों द्वारा बेहतर परिणाम प्राप्त करने के लिए निगरानी एवं मूल्यांकन (एम एवं ई), एक सशक्त विधि है। अनुसंधान अध्ययन यह दर्शाते हैं कि यदि प्रशिक्षण कार्यक्रमों की निगरानी एवं मूल्यांकन प्रणालीबद्ध रूप से किया जाए तो प्रशिक्षण एवं विकास की प्रभाविता में महत्वपूर्ण रूप से बढ़ोतरी होती है। वैश्वीकरण एवं प्रतिस्पर्धा के युग में, प्रशिक्षण केवल एक विश्वास का कार्य नहीं रह सकता है। इसके लिए निवेश के परिणामस्वरूप प्राप्त होने वाले लाभों का प्रदर्शन आवश्यक है।
- 11.2 प्रशिक्षण की प्रभाविता का मूल्यांकन, प्रशिक्षण-प्रशासन का एक बहुत महत्वपूर्ण किन्तु, कठिन पहलू है। प्रायः, प्रशिक्षण संस्थाओं में मूल्यांकन, प्रशिक्षण के पश्चात प्रश्नावलियों तक सीमित रहता है जिनमें प्रशिक्षणार्थियों को पाठ्यक्रम, प्रशिक्षक एवं प्रशिक्षण सामग्री पर टिप्पणी करने के लिए आमंत्रित किया जाता है। इससे यथार्थ रूपेण यह मूल्यांकन नहीं हो पाता है कि प्रशिक्षण कार्यक्रम पर किया गया निवेश तर्कसंगत है। परिणामस्वरूप, प्रशिक्षण पारिस्थितिकी में व्यापक प्रभाव मूल्यांकन को निहित करने की आवश्यकता है, जहां मूल्यांकन, प्रशिक्षण कार्यक्रमों की गुणवत्ता या प्रतिभागियों द्वारा सीखने तक ही सीमित नहीं है बल्कि कार्यक्रम के परिणामस्वरूप कार्य व्यवहार में होने वाले परिवर्तनों तथा संगठनात्मक प्रभावशीलता पर इसके प्रभाव एवं इसके ग्राहकों/नागरिकों के संतोष स्तर में सुधार का भी मूल्यांकन किया जाता है।

संस्थान स्तर पर एचआरडी नोडल अधिकारी तथा भाकृअनुप मुख्यालय में सहायक महानिदेशक (मा.सं.प्र.) भाकृअनुप-एनएएआरएम, हैदराबाद की सहायता से निगरानी एवं मूल्यांकन का कार्य करेंगे।

### 11.3 भाकृअनुप की मानव संसाधन प्रबंधन इकाई की भूमिका

- (i) भाकृअनुप मानव संसाधन प्रबंधन नीति : प्रशिक्षण एवं क्षमता निर्माण की निगरानी एवं कार्यान्वयन।
- (ii) भाकृअनुप-आईएसआरआई, नई दिल्ली की सहायता से भाकृअनुप द्वारा की गई प्रशिक्षण गतिविधियों के डाटाबेस का रख-रखाव करना।
- (iii) समय-समय पर परामर्श जारी करना ताकि प्रशिक्षण कार्यक्रमों का आयोजन, प्रशिक्षण की प्रणालीबद्ध विधि के आधार पर प्रशिक्षण किया जाए और भाकृअनुप संस्थान तथा साथ ही उस क्षेत्र की प्रशिक्षण संस्थाओं में क्षमता निर्माण हो सके।

- (iv) यह सुनिश्चित करना कि सभी भाकृअनुप संस्थानों में एचआरडी नोडल अधिकारियों को नियुक्त/नामित कर दिया गया है, उनका क्षमता निर्माण और उनके निकट समन्वयन में कार्य करना।

#### 11.4 संस्थानों में पीएमई/एचआरडी प्रकोष्ठ की भूमिका

- (i) नवनियुक्त कार्मिकों के लिए अनुकूलन प्रशिक्षण कार्यक्रम का आयोजन करना और उन्हें उस संस्थान के भीतर चल रही गतिविधियों से अवगत कराना। एचआरडी नोडल अधिकारी, प्रशिक्षण आवश्यकता मूल्यांकन (टीएनए), एटीपी एवं सीटीपी के माध्यम से, प्रशिक्षण समय-अनुसूची विकसित करेंगे और उनका प्रभावी रूप से कार्यान्वयन सुनिश्चित करेंगे।
- (ii) संस्थान स्तर पर एचआरडी गतिविधियों का कार्यान्वयन।
- (iii) प्रशिक्षण आवश्यकताओं के मूल्यांकन पर आधारित प्रशिक्षण योजना की सावधिक समीक्षा करना।
- (iv) प्रशिक्षण की प्रभावशीलता का मूल्यांकन।
- (v) कार्मिकों के प्रशिक्षण हेतु संस्थानों की पहचान।

#### 11.5 भाकृअनुप की भूमिका

- (i) भाकृअनुप (इसके सभी सहायक संस्थानों सहित) की प्रशिक्षण एवं विकास कार्यकलापों की सुलभता के लिए प्रशिक्षण प्रबंधन सूचना प्रणाली (टीएमआईएस) का विकास करना।
- (ii) भाकृअनुप के नियंत्रण के तहत प्रशिक्षण संस्थानों को उत्कृष्टता केन्द्र के रूप में तैयार करने की दृष्टि से बैचमार्किंग/मूल्यांकन अध्ययन आयोजित करना।
- (iii) प्रदान की गई सेवाओं के बारे में ग्राहकों की संतुष्टि का आकलन करने के लिए सर्वेक्षण/अध्ययन प्रारंभ करना।
- (iv) डेयर/भाकृअनुप (सभी सहायक संस्थानों सहित) के तहत एटीपी, सीटीपी के कार्यान्वयन तथा प्रशिक्षण संस्थानों की कार्य-प्रणाली की समीक्षा करना और निम्नलिखित की ओर विशेष ध्यान देना:
- क) प्रशिक्षण क्षमताओं का उपयोग;
- ख) संचालित प्रशिक्षण की गुणवत्ता;
- ग) भौतिक और प्रशिक्षण अवसंरचना, संकाय, और वित्त की पर्याप्तता तथा संस्थानों के अधिदेश के कार्यान्वयन के लिए अधिकारों का प्रत्यायोजन;
- घ) वैज्ञानिक, तकनीकी, प्रशासनिक, लेखा, आशुलिपिक और सहायक कार्मिक, विशेषतः ऐसे कार्मिक जो निर्णायक स्तर पर कार्यरत हैं, (यथा लागू) का प्रशिक्षण; और
- ङ) संकाय सदस्यों का उचित चयन, उनके लिए प्रोत्साहन और कार्यकाल का स्थायित्व। चयनित संकाय-सदस्य का आचरण और चरित्र, कक्षा में पढ़ाए गए सिद्धान्तों और मूल्यों के अनुरूप होना चाहिए।

### 11.6 प्रशिक्षण संस्थानों की भूमिका

भाकृअनुप-एनएएआरएम, हैदराबाद और अन्य भाकृअनुप-संस्थान जैसे प्रशिक्षण संस्थान, प्रशिक्षण प्रणाली का केन्द्र हैं और उन्हें निम्नलिखित कार्य करने चाहिए:

- (i) प्रशिक्षण और विकास में नवीनतम और अंतर्राष्ट्रीय प्रवृत्तियों का रिकार्ड रखना तथा भारतीय परिप्रेक्ष्य में उन्हें रूपान्तरित/आत्मसात करना।
- (ii) नई और उभरती प्रशिक्षण तकनीकों तथा प्रणालियों में प्रशिक्षकों/संकाय-सदस्यों के कौशल का निरन्तर विकास और उन्नयन करना तथा प्रशिक्षकों/संकाय सदस्यों के रूप में उनके कार्य निष्पादन का आकलन/समीक्षा करना।
- (iii) प्रशिक्षण फीडबैक और ग्राहकों की आवश्यकताओं को ध्यान में रखते हुए पाठ्यक्रम, विषय-वस्तु और प्रशिक्षण प्रणालियों की निरन्तर समीक्षा करना तथा इनमें संशोधन करना;
- (iv) प्रशिक्षण कार्यक्रमों के मूल्यांकन की कारगर प्रणाली तैयार करना तथा समय के साथ व्यक्ति के कार्य-निष्पादन पर उनके प्रभाव का निर्धारण करना;
- (v) संगठनात्मक निष्पादन पर आयोजित प्रशिक्षण कार्यक्रमों के प्रभाव का आकलन करने के लिए मूल्यांकन अध्ययन आयोजित करना;
- (vi) प्रदान किए जा रहे प्रशिक्षण की गुणवत्ता में श्रेष्ठ मॉडल बनने की ओर अग्रसर होना।
- (vii) भाकृअनुप और इसके अनुसंधान संस्थानों और आउटसोर्सिंग प्रशिक्षण के लिए एटीपी तैयार करने में तकनीकी सहायता तथा परामर्श प्रदान करना (यदि ऐसा अपेक्षित हो)
- (viii) दूरस्थ तथा ई-लर्निंग प्रणाली के साथ अपने वर्तमान कार्यक्रमों को पूरक बनाना।
- (ix) व्यवहारगत/अभिरूचिगत प्रशिक्षण पर फोकस करना।

अनुबंध-I

वैज्ञानिकों के लिए प्रशिक्षण की आवृत्ति एवं अवधि

वैज्ञानिक श्रेणी/अनुसंधान ग्रेड वेतन ( आरजीपी )	सेवा का निर्देशात्मक चरण	प्रशिक्षण अवधि
वैज्ञानिक/6000	एआरएस में कार्यग्रहण	भाकृअनुप-एनएएआरएम हैदराबाद में आधारभूत/प्रवेश पाठ्यक्रम जिसमें विदेशी संघटक के रूप में 1 सप्ताह का प्रशिक्षण भी शामिल होगा
	ग्रेड में 2 वर्षों की अनुमोदित सेवा के पश्चात	2-3 सप्ताह का देश में प्रशिक्षण (पुनश्चर्या पाठ्यक्रम)
वैज्ञानिक/7000	ग्रेड में 1 वर्ष की अनुमोदित सेवा के पश्चात	एपीएआर के आधार पर चयनित 25% वैज्ञानिकों के लिए विदेश में 3-6 माह का आवश्यकता आधारित उन्नत तकनीकी प्रशिक्षण, जोकि कृषि विज्ञान के उभरते हुए क्षेत्रों में आवश्यक वैज्ञानिक विशेषज्ञता और उल्लेखनीय उपलब्धियों के आधार पर हो, तथा अन्य वैज्ञानिकों के लिए 2-3 सप्ताह का देश में प्रशिक्षण (पुनश्चर्या पाठ्यक्रम) अपेक्षित है
वरिष्ठ वैज्ञानिक/8000	ग्रेड में 2 वर्षों की अनुमोदित सेवा के पश्चात	2-3 सप्ताह का देश में प्रशिक्षण
वरिष्ठ वैज्ञानिक/9000	पार्ष्विक प्रवेश के माध्यम से कार्यग्रहण*	3 सप्ताह का प्रवेश एवं अभिमुखीकरण प्रशिक्षण
	ग्रेड में 2 वर्षों की अनुमोदित सेवा के पश्चात	एपीएआर के आधार पर चयनित 25% वरिष्ठ वैज्ञानिकों के लिए विदेश में 3 माह का आवश्यकता आधारित उन्नत तकनीकी प्रशिक्षण, जोकि कृषि विज्ञान के उभरते हुए क्षेत्रों में वैज्ञानिक विशेषज्ञता और उल्लेखनीय उपलब्धियों के आधार पर हों, तथा अन्य वैज्ञानिकों के लिए 2-3 सप्ताह का देश में प्रशिक्षण (पुनश्चर्या पाठ्यक्रम) अपेक्षित है
प्रधान वैज्ञानिक/10000	पार्ष्विक प्रवेश के माध्यम से कार्यग्रहण*	3 सप्ताह का प्रवेश एवं अभिमुखीकरण प्रशिक्षण
	ग्रेड में 2 वर्षों की अनुमोदित सेवा के पश्चात	1-2 सप्ताह का देश में प्रशिक्षण
	ग्रेड में 4 वर्षों की अनुमोदित सेवा के पश्चात	नेतृत्व करने वाले पदों की ओर उन्मुख होने की चाहत रखने वाले प्रधान वैज्ञानिकों के लिए प्रशासनिक एवं प्रबंधकीय कौशल हेतु भाकृअनुप-एनएएआरएम, हैदराबाद अथवा अन्य सक्षम संस्थानों में 2 सप्ताह का देश में प्रशिक्षण (पूर्व- आरएमपी)

वैज्ञानिक श्रेणी/अनुसंधान ग्रेड वेतन ( आरजीपी )	सेवा का निर्देशात्मक चरण	प्रशिक्षण अवधि
	ग्रेड में 6 वर्षों की अनुमोदित सेवा के पश्चात्	एपीएआर और उल्लेखनीय उपलब्धियों के आधार पर चयनित 25% प्रधान वैज्ञानिकों के लिए विदेश में 1-3 माह का आवश्यकता आधारित प्रशिक्षण और अन्य- प्रधान वैज्ञानिकों के लिए 1-2 सप्ताह का देश में प्रशिक्षण
	ग्रेड में 9 वर्षों की अनुमोदित सेवा के पश्चात् और न्यूनतम 2 वर्षों की सेवा शेष हो	1 सप्ताह का देश में प्रशिक्षण
अनुसंधान प्रबंधन पद (आरएमपी)	पद ग्रहण के 6 माह की सेवा के अंदर	भाकृअनुप-एनएएआरएम, हैदराबाद में 3 सप्ताह का कार्यपालक विकास कार्यक्रम जिसमें विदेशी संघटक के रूप में 1 सप्ताह की अवधि भी सम्मिलित होगी

\*विश्वविद्यालयों अथवा अन्य संगठनों से पारिष्वक प्रविष्टि के माध्यम से सीधे भर्ती हुए वैज्ञानिक (वैज्ञानिक स्तर पर भाकृअनुप आधारभूत पाठ्यक्रम अनुभव से मुक्त)

**टिप्पणी:** आरएमपी को छोड़कर वह वैज्ञानिक जो 3 वर्षों से अधिक समय से एक ही पद पर स्थिर बने हुए हैं, के लिए 1 सप्ताह का आंतरिक प्रशिक्षण ।

**अनुबंध-II**

**तकनीकी कार्मिकों के लिए प्रशिक्षण की आवृत्ति एवं अवधि**

पद/तकनीकी ग्रेड	सेवा का निर्देशात्मक चरण	प्रशिक्षण अवधि
<b>श्रेणी-I</b>		
तकनीशियन (टी-1)	कार्यग्रहण	संस्थान में प्रवेश, अभिमुखीकरण और कार्यरत 1 वर्षीय प्रशिक्षण
वरिष्ठ तकनीशियन (टी-2)	ग्रेड में 2 वर्षों की अनुमोदित सेवा के पश्चात	2-3 सप्ताह का देश में प्रशिक्षण (पुनश्चर्या पाठ्यक्रम)
<b>श्रेणी-II</b>		
तकनीकी सहायक (टी-3)	कार्यग्रहण	सीधी भर्ती वाले कार्मिकों के लिए 1 माह का प्रवेश और अभिमुखीकरण प्रशिक्षण
	ग्रेड में 2 वर्षों की अनुमोदित सेवा के पश्चात	पदोन्नत कार्मिकों के लिए 2-3 सप्ताह का देश में प्रशिक्षण (पुनश्चर्या पाठ्यक्रम)
वरिष्ठ तकनीकी सहायक (टी-4)	ग्रेड में 2 वर्षों की अनुमोदित सेवा के पश्चात	फील्ड/ज्ञानवर्धक दौरों सहित 1-2 सप्ताह का देश में प्रशिक्षण
तकनीकी अधिकारी (टी-5)	ग्रेड में 2 वर्षों की अनुमोदित सेवा के पश्चात	एपीएआर और/या कृषि विज्ञान के उभरते हुए क्षेत्रों में अपेक्षित तकनीकी विशेषज्ञता के आधार पर टी-5 ग्रेड में चयनित 20% तकनीकी कार्मिकों को अत्यधिक पेशेवर संस्थानों जैसे सीजीआईएआर केन्द्रों अथवा देश के भीतर समतुल्य संगठनों में 1 सप्ताह का प्रशिक्षण और ग्रेड में अन्य कार्मिकों के लिए पुनश्चर्या पाठ्यक्रम के रूप में 1 सप्ताह का देश में प्रशिक्षण
<b>श्रेणी-III</b>		
वरिष्ठ तकनीकी अधिकारी (टी-6)	कार्यग्रहण	सीधी भर्ती वाले कार्मिकों के लिए 1 माह का प्रवेश और अभिमुखीकरण प्रशिक्षण
	ग्रेड में 2 वर्षों की अनुमोदित सेवा के पश्चात	पदोन्नत कार्मिकों के लिए फील्ड/ज्ञानवर्धक दौरों सहित 1-2 सप्ताह का देश में प्रशिक्षण (पुनश्चर्या पाठ्यक्रम)
सहायक मुख्य तकनीकी अधिकारी (टी-7-8)	ग्रेड में 2 वर्षों की अनुमोदित सेवा के पश्चात	फील्ड/ज्ञानवर्धक दौरों सहित 1-2 सप्ताह का देश में प्रशिक्षण

पद/तकनीकी ग्रेड	सेवा का निर्देशात्मक चरण	प्रशिक्षण अवधि
मुख्य तकनीकी अधिकारी (टी-9)	ग्रेड में 2 वर्षों की अनुमोदित सेवा के पश्चात और 2 वर्षों से अधिक की सेवा शेष हो	एपीएआर और/अथवा कृषि विज्ञान के उभरते हुए क्षेत्रों में अपेक्षित तकनीकी विशेषज्ञता के आधार पर चयनित 20% सीटीओ को सीजीआईएआर केन्द्रों अथवा समतुल्य संगठनों जैसे अत्यधिक पेशेवर संस्थानों में 4 सप्ताह का प्रशिक्षण जिसमें विदेशी संघटक के रूप में 2 सप्ताह का प्रशिक्षण और अन्य कार्मिकों के लिए फील्ड/ज्ञानवर्धक दौरों सहित 1-2 सप्ताह का देश में प्रशिक्षण भी शामिल है

**टिप्पणी:** तकनीकी कार्मिकों के लिए 1 सप्ताह का देश में प्रशिक्षण जो 3 वर्षों से अधिक समय से एक ही पद पर स्थिर बने हुए हैं।



अनुबंध-III

प्रशासनिक/वित्त/राजभाषा कार्मिकों के लिए प्रशिक्षण की आवृत्ति एवं अवधि

प्रशासन/वित्त ग्रेड	सेवा का निर्देशात्मक चरण	प्रशिक्षण अवधि
अवर श्रेणी लिपिक	कार्यग्रहण	संस्थान में प्रवेश, अभिमुखीकरण और कार्यरत 1 माह का प्रशिक्षण
	ग्रेड में 4 वर्षों की अनुमोदित सेवा के पश्चात्	3 सप्ताह का देश में प्रशिक्षण (पुनश्चर्या पाठ्यक्रम)
उच्च श्रेणी लिपिक	ग्रेड में 4 वर्षों की अनुमोदित सेवा के पश्चात्	4 सप्ताह का देश में प्रशिक्षण (पुनश्चर्या पाठ्यक्रम)
सहायक/कनिष्ठ लेखा अधिकारी/सहायक विधि सलाहकार	कार्यग्रहण	सीधी भर्ती (डीआर) वाले कार्मिकों के लिए 8 सप्ताह का प्रवेश और अभिमुखीकरण प्रशिक्षण
	ग्रेड में 2 वर्षों की अनुमोदित सेवा के पश्चात्	5 सप्ताह का देश में प्रशिक्षण (पुनश्चर्या पाठ्यक्रम)
अनु. अधि./सहा. प्रशा.अधि./सहा. वित्त एवं लेखा अधि.	विभागीय परीक्षा के आधार पर पदोन्नत	भाकृअनुप-एनएएआरएम, हैदराबाद/आईएसटीएम, नई दिल्ली में 3 सप्ताह का प्रवेश पाठ्यक्रम
	ग्रेड में 2 वर्षों की अनुमोदित सेवा के पश्चात्	फील्ड/ज्ञानवर्धक दौरों सहित 3-6 सप्ताह का देश में प्रशिक्षण
प्रशासनिक अधि./वित्त एवं लेखा अधि./सहा. निदे. (रा.भा.)/विधि अधि.	कार्यग्रहण	सीधी भर्ती वाले कार्मिकों के लिए 8 सप्ताह का प्रवेश और अभिमुखीकरण प्रशिक्षण
	ग्रेड में 2 वर्षों की अनुमोदित सेवा के पश्चात्	फील्ड/ज्ञानवर्धक दौरों सहित 3 सप्ताह का देश में प्रशिक्षण (पुनश्चर्या पाठ्यक्रम)
वरि. प्रशासनिक अधि./अवर सचि./ वरि. वित्त एवं ले. अधि./उप निदेशक (रा.भा.)	ग्रेड में 2 वर्षों की अनुमोदित सेवा के पश्चात्	6 सप्ताह का प्रशिक्षण जिसमें से 2 सप्ताह का प्रशिक्षण विदेशी संघटक अधिमानतः दक्षिण पूर्व एशिया में
मु. प्रशासनिक अधि./उप सचिव/ मु. वित्त/एवं ले. अधि./उप निदेशक (वित्त)/निदेशक (रा.भा.)/विधि सलाहकार	ग्रेड में 2 वर्षों की अनुमोदित सेवा के पश्चात्	फील्ड/ज्ञानवर्धक दौरों सहित 3 सप्ताह का देश में प्रशिक्षण (पुनश्चर्या पाठ्यक्रम)
वरि. निदे./निदे./संयुक्त निदे. (ए एवं आर)	ग्रेड में 2 वर्षों की अनुमोदित सेवा के पश्चात् और न्यूनतम 3 वर्षों की सेवा शेष हो	3 सप्ताह के आंतरिक संघटक और 1 सप्ताह के विदेशी संघटक, अधि मानतः दक्षिण पूर्वी एशिया सहित कुल 4 सप्ताह का प्रशिक्षण

**टिप्पणी:** प्रशासनिक/वित्त/राजभाषा कार्मिकों के लिए 1 सप्ताह का देश में प्रशिक्षण जो 3 वर्षों से अधिक समय से एक ही पद पर स्थिर बने हुए हैं।

## अनुबंध-IV

## आशुलिपिक श्रेणी के कार्मिकों के लिए प्रशिक्षण की आवृत्ति एवं अवधि

आशुलिपिक ग्रेड	सेवा का निर्देशात्मक चरण	प्रशिक्षण अवधि
आशुलिपिक ग्रेड-III	कार्यग्रहण	6 सप्ताह का प्रवेश और अभिमुखीकरण प्रशिक्षण
	ग्रेड में 3 वर्षों की अनुमोदित सेवा के पश्चात्	3 सप्ताह का देश में प्रशिक्षण (आईएसटीएम/डीओपीटी द्वारा लिए गए निर्णय के अनुसार)
	ग्रेड में 7 वर्षों की अनुमोदित सेवा के पश्चात्	3 सप्ताह का देश में प्रशिक्षण (पुनश्चर्या पाठ्यक्रम)
निजी सहायक (पीए)	ग्रेड में 3 वर्षों की अनुमोदित सेवा के पश्चात्	2 सप्ताह का देश में प्रशिक्षण (पुनश्चर्या पाठ्यक्रम)
निजी सचिव (पीएस)	ग्रेड में 4 वर्षों की अनुमोदित सेवा के पश्चात्	फील्ड/ज्ञानवर्धक दौरों सहित 3 सप्ताह का देश में प्रशिक्षण (पुनश्चर्या पाठ्यक्रम)
प्रधान निजी सचिव (पीपीएस)	ग्रेड में 4 वर्षों की अनुमोदित सेवा के पश्चात्	4 सप्ताह का प्रशिक्षण जिसमें 1 सप्ताह का विदेशी संघटक अधिमानतः दक्षिण पूर्वी एशिया शामिल है
वरिष्ठ प्रधान निजी सचिव (वरि. पीपीएस)	ग्रेड में 3 वर्षों की अनुमोदित सेवा के पश्चात् और 2 वर्षों से अधिक की सेवा शेष हो	3 सप्ताह का प्रशिक्षण जिसमें 1 सप्ताह का विदेशी संघटक अधिमानतः दक्षिण पूर्वी एशिया शामिल है

**टिप्पणी:** आशुलिपिक कार्मिकों के लिए 1 सप्ताह का देश में प्रशिक्षण जो 3 वर्षों से अधिक समय से एक ही पद पर स्थिर बने हुए हैं।



## Contents

<i>Message - Sh. Radha Mohan Singh</i>	<i>iii</i>
<i>Message - Sh. Gajendra Singh Shekhawat</i>	<i>v</i>
<i>Foreword</i>	<i>vii</i>
<i>Preface</i>	<i>ix</i>
<i>Office Order</i>	<i>xi</i>
Preamble	29
1. Background	29
2. Competency Framework	30
3. Training Objectives	31
4. Training Target	31
5. Role of ICAR	37
6. Role of Training Institutions	39
7. Trainer Development	40
8. Foreign Training	40
9. Funding	41
10. Implementation and Coordination	41
11. Monitoring and Evaluation	43
Annexure - I: Frequency and duration of training for Scientific Staff	46
Annexure - II: Frequency and duration of training for Technical Staff	48
Annexure - III: Frequency and duration of training for Administrative/ Finance/OL Staff	49
Annexure - IV: Frequency and duration of training for Stenographer Grades	50



# ICAR HRM Policy: Training and Capacity Building

## Preamble

Government of India brought out National Training Policy in 2012 for implementation by all the Central Government Ministries and Departments. This policy is based on the tenet of 'competency-based training for all' implying thereby that all cadres should get due emphasis for training. The policy also gives guidelines on competency framework, objectives and nature of training, training target, role of Ministries/Departments and training institutions, trainer development, foreign training, funding, implementation, coordination, monitoring and evaluation.

This document is made in the wake of the National Training Policy 2012 to evolve the '**ICAR HRM Policy: Training and Capacity Building**' in sync with the National Policy in terms of tenets, targets, implementation, monitoring and evaluation. The present document encompasses model training schemes for scientific, technical, administrative (including finance and accounts), stenographer services and skilled support staffs.

## 1. Background

- 1.1 The Government of India issued the National Training Policy in April 1996 through a set of Operational Guidelines for the development of the human resources. This followed the process of liberalization of the economy through de-licensing and deregulation began in 1991 and the 73<sup>rd</sup> and 74<sup>th</sup> Amendments in the Constitution, which took effect in 1993 thereby creating a changed socio-economic climate in the country. In the light of these changes, the country brought about the National Training Policy 2012. The scenario of agricultural research also saw considerable change after the enactment of the 'Biodiversity Act' and the 'Protection of Plant Varieties and Farmers Rights Act' and the emergence of agricultural research in the private sector.
- 1.2 These, along with other changes since then, such as rapid economic growth, enhanced transparency through right to information, globalization, liberalization, climate change, intellectual property regime (IPR), commercialisation of agricultural technologies and reorganisation of agribusiness management have created a complex and challenging environment in which the Agricultural Research Service (ARS) has to function at a time when there are increasing expectations of its performance and ability to respond more efficiently and effectively to the needs of the farmers and citizens.
- 1.3 Over this period, the Human Resource Management function has also undergone a significant change. Organisations are attaching tremendous importance to the management and development of their people. There is increasing recognition that the individual in an organisation is a key resource and should not be simply looked upon as a cost.

- 1.4 The ICAR mostly follows the Government systems of personnel administration that continue to focus largely on the rules and procedures governing the recruitment, retention and career development of its employees. Systematic training of scientists has continued to be mainly for the newly recruited scientists with a large number of other employees receiving sporadic training, if any at all. As a result of this, systematic training scheduling of middle and senior level scientists, technical staff, administrative and finance personnel, stenographer and skilled support staffs has become a critical concern.
- 1.5 For transforming the ARS and other employees of ICAR, it is imperative to move to a strategic human resource management system, which will look at the individual as a vital resource to be valued, motivated, developed and enabled to achieve the Organisation's mission and objectives. Within this transformational process, it is essential to match individuals' competencies with the jobs they have to do and bridge competency gaps for current and future roles through training.

## **2. Competency Framework**

- 2.1 People need to manage their work, interpersonal relationships and when the need arises, manage others, organizations and institutions. For this, they need to build their competencies and capacities and improve their knowledge, skills and attitude. To manage their work efficiently and effectively, they need to develop their technical abilities, human capacities as well as conceptual capabilities. Their education prepare them mostly with the technical work skills, however, it is on the job management training that lays a foundation of human and conceptual capacities. Continued technical and managerial development through periodic training is necessary to sharpen the saw from time to time to excel at the cutting edge of performance. The ICAR HRM Policy: Training and Capacity Building aims to actualize this philosophy and prepare a road map to work on this important area effectively.

Competencies encompass knowledge, skills and behaviour, which are required in an individual for effectively performing the functions of a post. Competencies may be broadly divided into those that are core skills which scientists and other employees would need to possess with different levels of proficiency for different functions or levels. Some of these competencies pertain to leadership, financial management, people management, information technology, project management and communication. The other set of competencies relate to the professional or specialized skills, which are relevant for specialized functions such as conducting research, teaching, extension, etc. in the areas of plant and animal sciences, natural resources management, social and basic sciences, etc.

- 2.2 A fundamental principle of the competency framework is that each job should be performed by a person who has the required competencies for that job.
- 2.3 Training has usually been based on the duties that are to be performed in a particular post. There has been no comprehensive review or classification of all posts in accordance with functions that are to be performed and the competencies required

thereto. Thus, the issue of whether an individual has the necessary competencies to be able to perform the functions of a post has not been addressed. For moving to a competency-based approach, it would be necessary to classify the distinct types of posts and to indicate the competencies required for performing work in such posts. Once the competencies are laid down, an individual's development can be more objectively linked to the competencies needed for the current or future jobs. Career progression and placement need to be based on matching the individual's competencies to those required for a post. The training plan of the Department of Agricultural Research and Education (DARE)/ICAR/research institute needs to address the gap between the existing and the required competencies and provide opportunities to the employees to develop their competencies. This would require development of infrastructure at each Institution to do competency mapping studies of not only each position, but also for each individual employee. This would need creation of Institutionalized structure to do competency mapping on periodic basis. The proposed HRD/training cell at the Institutions will have to take up this responsibility.

Training Need Identification (TNI) and Training Need Analysis (TNA) shall be done properly and regularly. The Training Need Identification could be of two types. Firstly, training to be given to employees in different cadres mostly based on the competency model of training referred above. Secondly, there could be individual training needs also where a person has to be trained to strengthen or overcome weaknesses in their specific individual areas of work for further improvement. In general, TNA should be done in the background of organisational objectives and needs. There is a need to develop an 'Institutionalized System of Training Need Identification' on continuous basis once in 3-5 years based on the individual training needs as well as cadre training needs. Subsequently, a calendar of Training Programmes could be prepared in advance and sent to the respective institutions for relieve of their employees for a particular Training Programme. The HRD/training cell at the Institutions shall take up this responsibility.

### **3. Training Objectives**

- 3.1 The objectives of training will be to develop professional, impartial, effective and efficient DARE/ICAR personnel that are responsive to the needs of the farmers, citizens and other stakeholders and help in realizing organisational mandate and vision. In doing so, care shall be taken to emphasize the development of proper ethics, commitment to work and empathy for the vulnerable sections such as differently abled, senior citizens, SCs, STs, etc. The competency framework shall be used to ensure that personnel have the requisite knowledge, skills and attitude to effectively perform the functions they are entrusted with. The success of training will lie in actual improvement in the performance of employees.

### **4. Training Target**

- 4.1 All DARE and ICAR employees shall be provided with training to equip them with the competencies for their current or future jobs. Such training shall be imparted:

- a) At the time of their entry into service, and
- b) At appropriate intervals in the course of their careers

With regard to the training of officials of DARE, it would be appropriate to mention that the National Training Policy (NTP) of the Govt. of India as notified by the DoPT vide OM No.12021/8/2011-Trg.I dated 19.1.2012 shall be the main framework for training for DARE and supplemented by the ICAR HRM Policy: Training and Capacity Building. Therefore, the DARE may consider to draw up its own action plan for better professional efficiency and to avoid any deviation from the National Policy.

- 4.2 Such training shall be made available for all employees (scientific, technical, administrative, stenographer and supporting services) of DARE/ICAR from the lowest level functionaries to the highest level.
- 4.3 The opportunities for training shall not be restricted only at mandated points in a career but would be available to meet needs as they arise through a mix of conventional courses, distance and e-learning.
- 4.4 Preference for nominating the officials for training may be given to those who are in the consideration zone for promotion to the next higher grade.

#### 4.5 Training Programmes for Staff

The Scientific, Technical, Administrative including Finance and Stenographer staff may be broadly categorized in 3-4 levels in each of the different cadres of ICAR.

Cadre	Level-1	Level-2	Level-3	Level-4
Scientific	Scientist	Senior Scientist, Principal Scientist up to 18 years' total service	Principal Scientist with more than 18 years' total service, Head of Division and other non-RMPs	Research Managers
Technical	T1 and T2	T3 to T5	T6 to T9	--
Administrative & Finance	LDC to AAO/ SO/ AF&AO	AO/ F&AO/AD/LO	Senior AO/SF&AO and above	--
Stenographer	Stenographer Grade-III to PA	PS	PPS/Sr.PPS	--

There should be foundation/induction courses for all employees of all categories at the entry level of the service. Every employee must undergo orientation training within one month of joining the service at the place of posting, varying in period and content based on cadre. The scientists who join through lateral entry from universities or other organisations (without ICAR foundation course experience at Scientist level) in the cadre of Senior Scientist and Principal Scientist, shall compulsorily undergo refresher course of 3 weeks as an Induction programme.



#### **4.5.1 Model Scheme for Scientific Service**

##### ***4.5.1.1 Nature and frequency of training***

The Scientific staff shall be encouraged to undergo training in each grade as suggested in the Annexure - I and successful completion would be considered for promotion in the next grade. Training needs to be imparted in the technical subject matter area as well as in personality development and management as per broader framework given below and the training plan suggested in Annexure - I.

**Level-1:** The Scientist should undergo the foundation/induction course at ICAR-NAARM, Hyderabad which may also include 1 week in the form of foreign component at CGIAR Centers or other reputed International Institutes and refresher course. Besides, selected 25% scientists based on APAR, scientific expertise required in emerging areas of agricultural science and significant attainments would undergo need based advanced technical training abroad of 3-6 months duration relevant to the identified area of work at CGIAR Centers or other reputed International Institutes, while rest of the Scientists shall undergo in-country training of 2-3 weeks (Refresher course). Foundation Course is to impart training in personality development, interpersonal relationships, team work, research project management, information and communication management, transfer of technology, orientation to global and national agricultural research systems and scenario, as well as hands on experience in the subject matter area at advanced research laboratories/institutes. The technical training would be undertaken in the mandated area of work for strengthening of fundamentals and exposing to cutting-edge science and technology in the respective field of specialization.

**Level-2:** The direct recruited lateral entry Sr. Scientist and Principal Scientist from outside ICAR shall undergo Induction and orientation training of 3 weeks. The direct recruitee/promotee scientist would undergo 2-3 national trainings preferably of 1-3 weeks duration in the mandated area of work. Selected 25% Senior Scientists based on APAR, scientific expertise required in emerging areas of agricultural science and significant attainments shall be sent for advanced technical training abroad of 3 months duration relevant to the identified area of work at CGIAR Centers or other reputed International Institutes while, rest of the Senior Scientists shall undergo in-country training of 2-3 weeks (Refresher course). The training programmes may mainly consist of technical content with minor components of behavioural and human skills. The topics would cover the subject matter with wider exposure to advances in the respective field of specialization of the concerned Senior/Principal Scientist.

**Level-3:** Those scientists, who have completed 18-20 years' total service and aspire to move into leadership position (RMPs), must undergo Pre-RMP course at ICAR-NAARM, Hyderabad or other competent Institutions for administrative and managerial skills through Management Development Programme on Leadership Development. Selected 25% Principal Scientists based on APAR and significant attainments shall undergo one need based advanced technical training abroad of 1-3 months duration relevant to the identified area of work at CGIAR Centers or other reputed International Institutes while, rest of the Principal Scientists shall undergo in-country training of 1-2 weeks. In general, the training

programmes may consist of a mix of technical and managerial content. The topics shall cover both subject matter related to the concerned Principal Scientist focusing on recent advances in the field of specialization and cutting-edge science and technologies as well as management related aspects or any such capacity building programme relevant to the job/cadre.

**Level-4:** Newly selected Research Managers in the system need to complete Executive Development Programme on Leadership Development at ICAR-NAARM, Hyderabad for 03 weeks which may also include 1 week in the form of foreign component within six months of joining. Training in HRM is to be imparted to research managers in order to ensure that mechanisms are put in place in the institutions to enhance the performance of the employees and the institution. The development of programmes for research managers may focus on revisiting leadership issues. The coverage of training at this stage may include administrative and management related aspects as well as conceptual and human skills or any such capacity building programme relevant to the job/cadre. The RMPs may be exposed to training programme in retreat mode for enhancing the effectiveness of the programme.

Besides, a need based programme of 01 week duration every three years shall be arranged for Principal Scientists after completing 9 years of service in the grade till 2 years are left in the service. Scientists or Senior Scientists stagnating in a post for more than three years shall also undergo training of 01 week duration in the subject area.

#### **4.5.2 Model Scheme for Technical Service**

##### ***4.5.2.1 Nature and frequency of training***

The Technical staff shall be encouraged to undergo one training in each grade and successful completion of the training would be considered for promotion in the next grade. As the technical service in ICAR consists of three categories and different grades under each category, the nature of service rendered and competency required vary according to the grades and categories. Taking due cognizance of these, a variable mix of induction and orientation training, refresher courses and field visits/exposures is proposed as per broader framework given below and the training plan suggested in Annexure - II.

**Level-1:** The newly recruited T1 shall undergo induction, orientation and on the job one year training designed by the respective Institute and a refresher course of 2-3 weeks duration after clearance of probation and before promotion to T3. Since, the services of technical staff at Level-1 (T1 to T2) are mostly supporting in nature in farm, animal houses, fish pond, laboratory, instrumentation, logistics, etc., major component of training would be in technical or job-related areas with minor components of behavioural and human skills.

**Level-2:** The direct recruitee T3 shall undergo an induction and orientation training of one month duration while promotee T3 staff shall undergo 2-3 weeks refresher course. All the technical staff in T4 grade shall undergo a refresher course of 1-2 weeks duration including field visits/exposures. The selected 20% technical staff in T5 grade based on APAR and/or technical expertise required in emerging areas of agricultural science may be sent for one week training to highly professional Institutes like CGIAR Centres or equivalent

organisations within the country while, rest of the employees in the T5 grade will undergo in-country training of 1 week as refresher course. The training programmes of Middle level category II (Grades T3 to T5) will focus on both technical and conceptual skills like basic concepts of use of computers, Lab equipment maintenance and record keeping, motivation techniques, team work, personality development, farm/field management or any such capacity building programme relevant to the job/cadre.

**Level-3:** The direct recruitee T6 shall undergo an induction and orientation training of one month duration while promotee T6 shall undergo 1-2 weeks refresher course including field visits/exposures. Technical personnel in senior category are used for rendering independent and collaborative support to the scientific cadres and their academic background and competency requirements are higher than the other categories. Therefore, T7-8 may be considered for 1-2 weeks training including field visits/exposures. There shall be four weeks training including 2 weeks in the form of foreign component to selected 20% T-9 staff based on APAR and/or technical expertise required in emerging areas of agricultural science and rest of the T-9 staff may be given 1-2 weeks in-country training including field visits/exposures. Since, technical staff of this group need human and conceptual competencies in addition to technical skills, therefore, training should encompass like e-Learning, scientific, technical and human skills along with relevant financial management aspects or any such capacity building programme relevant to the job/cadre.

Besides, a need based programme of one week duration shall be arranged for employees of all grades stagnating in a post for more than three years.

#### **4.5.3 Model Scheme for Administrative Service (including Finance and Accounts, OL staff)**

##### ***4.5.3.1 Nature and frequency of training***

The Administrative, Finance and Official Language staff shall be encouraged to undergo one training in each grade and successful completion of the training would be considered for promotion in the next grade. The Administrative and Finance services in ICAR consists of 8 different grades. The nature of service rendered and competency required vary according to the grades. Taking due cognizance of these, a variable mix of induction and orientation training and refresher training is proposed as per broader framework given below and the training plan suggested in Annexure - III.

**Level-1:** The newly recruited LDC/Assistant/JAO/ALA shall undergo foundation/induction training. Besides, there shall be 5 refresher courses/trainings for Level-1 staff. Since, the services of administrative and finance at junior categories (LDC to AAO and equivalent) are mostly supporting in nature in office, therefore, major component of training would be in administrative/finance or job-related areas with minor components of behavioural and human skills. Training should focus on use of IT tools, written and oral language proficiency, and service orientation or any such capacity building programme relevant to the job/cadre.

**Level-2:** There shall be foundation/induction training for newly recruited AO/F&AO/AD (OL)/LO of 8 weeks duration and 3 weeks refresher course including field visits/exposures

for promotee officers after 2 years of approved service in the grade. Training programme shall cover administrative and financial management aspects as well as conceptual and human skills or any such capacity building programme relevant to the job/cadre.

**Level-3:** There shall be training of 3-6 weeks duration in each grade. There shall be 6 weeks training out of which 2 weeks would be in the form of foreign component preferably in South East Asia for Sr.AO/Under Secretary/SrF&AO/Deputy Director (OL). The CAO/Deputy Secretary/CF&AO/Deputy Director (Finance)/Director (OL)/LA shall undergo in-country training of 3 weeks including field visits/exposures. Sr. Director/Director/Jt. Director (A&R) shall undergo training of 4 weeks with 3 weeks domestic component and 1 week foreign component preferably in South East Asia. Administrative and finance personnel in senior category provide management and governance support to the Research Management therefore, they need higher professional training abroad. Further, these cadres need human and management competencies in addition to administrative and financial skills.

Besides, a need based programme of one week duration shall be arranged for employees of all grades stagnating in a post for more than three years.

#### **4.5.4 Model Scheme for Stenographer Grades**

##### ***4.5.4.1 Nature and frequency of training***

The stenographer staff shall be encouraged to undergo one training in each grade and successful completion of the training would be considered for promotion in the next grade. The stenographer services in ICAR consist of 5 different grades. The nature of service rendered and competency required vary according to the grade. Taking due cognizance of these, a variable mix of induction and orientation training and refresher training is proposed as per broader framework given below and the training plan suggested in Annexure - IV.

There shall be an Induction and Orientation training of 6 weeks duration in the Stenographer Grade – III along with are fresher course of 3 weeks after 3 and 7 years of approved service in the grade as per ISTM/DoPT guidelines. There shall be 2-3 weeks in-country refresher courses in each grade up to PS, while in PPS grade, there would be 4 weeks training which may also include 1 week foreign component. Sr.PPS shall undergo 3 weeks training which may also include 1 week foreign component.

Besides, a need based programme of one week duration shall be arranged for employees of all grades stagnating in a post for more than three years.

#### **4.5.5 Model Scheme for Skilled Support Staff**

There shall be an induction and orientation training of 2 weeks duration in the beginning at the Institute level for newly recruited employees, if any and one skill-up gradation training in every five years for a week including field visits/exposures.

The duration of training programmes prescribed above for different categories are indicative. The Director and HRD Cell of the ICAR-Institute may take an appropriate view, in case of capacity building programmes reasonably vary from the prescribed duration. In general, an employee must have more than two years' service left to undergo any sort of training.

## 4.6 Gender Sensitivity

It is proposed that care should be taken in case of non-officer female staff, so that they are not unduly inconvenienced to travel long distances for training and if possible a specialised training programme for women staff members may be organised within the institute itself or close to work place.

While selecting Institutions for advanced training, possibilities of inviting faculty from outside ICAR for in-house training for larger number of beneficiaries as well as harnessing of the expertise and the infrastructure developed in National Agricultural Research and Education System (NARES) in cutting edge areas of research should be appropriately explored. The HRD Cell at the institute level may take initiative in this regard in consultation with the Director of the Institute as well as ADG (HRM), ICAR. The panel of sponsoring institutes/organisations shall be prepared by HRM Unit, ICAR in consultation with ICAR-NAARM, Hyderabad.

## 5. Role of ICAR

- 5.1 In order to achieve organisational objectives, ICAR endeavours to adopt a Systematic Approach to Training and shall:
- i. Appoint a Training Manager to the level of ADG who will be the Nodal Person for implementation of the training functions in the ICAR.
  - ii. Create a Training Cell/HRM Unit with HR and Capacity Building Professionals to assist the Training Manager at ICAR HQs; HRD Nodal Officer shall be nominated in every Institute by the respective Directors/PDs and be associated with the PME Cell. Since, trainings need to be customized to meet the specific requirements of the employees, HRD in an institute would become an extremely extensive activity requiring a separate cell for this purpose.
  - iii. Classify all posts with a clear job description and competencies required.
  - iv. Develop Cadre Training Plans (CTPs) based on the competencies required and training needs for ensuring that all cadres under the DARE/ICAR have a clearly articulated scheme for the development of their competencies while also indicating the programmes that are mandatory. Each institute might identify priority disciplines in the five areas of commodity improvement, commodity production, commodity protection, social sciences and basic sciences pertaining to research and teaching, and simultaneously priority area shall also be identified to augment efficiency in finance, administration and technical support systems.
  - v. In order to ensure that the desired number of scientists and other personnel can be spared for training at the same time sufficient employees are in position as per the requirement, one-fourth to -fifth (20-25%) of the total employees in each cadre in the Institute/HQs must be trained every year.
  - vi. Link the training and development of competencies of individuals to their career progression and ensure this by suitably amending service rules/issuing administrative

instructions. Training shall be linked with annual assessment and career advancement. The proposal for next training should consider how previous training has been effectively utilized.

- vii. Ensure that any non-training interventions that need to accompany training interventions are also taken up suitably; here, it is important to ensure that mechanisms other than training are put in place in the institutions to enhance the performance of the employees. Such mechanisms include performance appraisal, potential appraisal, review discussions, feedback-counseling sessions, role analysis exercises, potential development exercises, communication policies, mentoring, job rotations, career development systems, rewards, job enrichment and OD interventions.
- viii. The immediate supervisor shall ensure that the staff working under him/her is appropriately trained to perform effectively and efficiently.
- ix. An appropriate provision in any new scheme/project is incorporated to ensure that suitable training is imparted for its proper implementation and sustainability.
- x. Where feasible, use the services of the Training Institutions like ICAR-NAARM, Hyderabad and other ICAR-Institutes in developing the cadre training plans, outsourcing training, and/or providing advisory or consultancy services to the Council/ Research Institutes.
- xi. Annual Training Plan (ATP) shall be prepared by the Institutes for all the cadres under its control and by Work Study section for the employees of the ICAR HQs.
- xii. Implement the ATP, by using the institutions under it or outside, so that the limitations on internal training capacity do not constrain the implementation of the training plan.
- xiii. Allocate appropriate funds to enable the training to be carried out by institutions under its control or outside.
- xiv. ICAR/Institutes shall incorporate a section/chapter in the ICAR/Institute's Annual Report on training and capacity building activities undertaken during the year for the ICAR employees and also for other stakeholders separately.
- xv. Provide induction training to new entrants and prepare and upload the induction material on the website of the ICAR for easy accessibility.
- xvi. Organize 'On the Job' and 'In-house' training as may be required.
- xvii. A panel of training organisations and Institutes be prepared by HRM Unit, ICAR HQs in consultation with ICAR-NAARM, Hyderabad. ICAR shall strive to develop a network of training institutions to meet the current and future training needs.
- xviii. For effective utilization of training imparted to employees, they may be supported by adequate financial and manpower requirements after training.
- xix. Allocate appropriate funds to the Institutes and ICAR HQs for HRD activities.
- xx. ICAR may collaborate with SAARC, ASEAN, BRICS and other developed countries to establish a forum for exchange of information relating to agricultural issues with reference to training, education and research.

## 6. Role of Training Institutions

6.1 Training institutions like ICAR-NAARM, Hyderabad and other ICAR-Institutes lie at the heart of the training system. They are the repositories of the expertise distilled from the real world. The quality and manner of their functioning has a direct impact on what their trainees imbue and take with them. They will continue to be the mainstay for training of all categories of DARE/ICAR employees. Given their role, it becomes imperative for them to become leaders in the process of enabling learning and change. They should:

- i. Have the requisite staff, infrastructure and finances to perform their functions;
- ii. Move to becoming models of excellence in the quality of the training they impart and as learning organisations through a process of self-assessment and bench-marking;
- iii. Provide technical assistance and advice in preparation of annual training plans for the ICAR and its research institutes and in outsourcing training (if so required);
- iv. Play a key role in assisting the ICAR and its research institutes in the process of shifting to a competency based-framework for training (as applicable);
- v. Assimilate technologies with a view to enabling learning anywhere, anytime for their clients;
- vi. Supplement their current programmes with distance and e-Learning courses;
- vii. Conduct field studies and research as part of the process of becoming repositories of knowledge in the areas of their sectoral or functional specialization (as applicable);
- viii. Provide advisory and/or consultancy services (as applicable);
- ix. Network with other institutions to share learning resources, experience and expertise;
- x. Facilitate the development of domain specific trainers and provide stability of tenure and opportunities for faculty development;
- xi. Ensure that all trainers who join the Institute (ICAR-NAARM, Hyderabad) are deputed at the earliest possible opportunity to undergo programmes for 'Training of Trainers';
- xii. Maintain database of trained manpower for future reference;
- xiii. Give special focus on behavioural/attitudinal training.

6.2 ICAR-NAARM and other ICAR-Institutes shall train people with national and global perspective. This calls for a wellplanned strategy of faculty recruitment and development.

6.3 Training evaluation may be done on midterm basis by ICAR-NAARM, Hyderabad.

6.4 International faculty can be invited under exchange programmes and similarly faculty of ICAR-NAARM and other Centres or master trainers posted at other ICAR Institutes/Units can be sent for training & research to other countries. ICAR-NAARM and Other Centres can network with other similar institutes all over the world, both

in the developed and developing countries and act as a “parent” body to facilitate information exchange and generate meaningful dialogue in consultation with Training Manager of ICAR and DARE.

## **7. Trainer Development**

- 7.1 The Government of India’s Trainer Development Programme (TDP) has been one of the most successful instances of transfer of learning under a donor project resulting in the development of a cadre of trainers. The concept of “once a trainer, always a trainer” that was enunciated in the Government of India’s National Training Policy, 1996 has aided its success. DARE/ICAR/NAARM also needs to take advantage of this programme. There is an urgent need to identify the current international best practices in training skills and techniques and develop a cadre of trainers in such skills/techniques. There is also a need for setting up a Learning Resources Centre (LRC), preferably on a suitable public private partnership mode so that sustainable indigenous capacity is built in this area. Further, the mutual strengths of training institutions at different levels could be better harnessed by strategic networking and partnerships.
- 7.2 As the development of domain specific trainers is important, it is desirable to develop cadres of trainers’ indifferent sectoral and functional specializations. ICAR-NAARM/ICAR research institutes would take the initiative to develop such trainers in the areas of their responsibility/specialization. It is proposed that few scientists/officials are identified in each subject/discipline of ICAR and practising professionals from private and non-government sectors to be designated as ‘master trainers(mentors)’ in their respective areas of specialisation. They may continue to work at their own place of work, but to be recognised as “adjunct faculty” of ICAR-NAARM, Hyderabad, for their services to be utilised for subject matter training of ARS probationers and other areas of technical training. Similarly, mentors may be recognized in administration and accounts functional areas also.
- 7.3 ICAR may provide suitable incentives for the faculty of ICAR-NAARM, Hyderabad who have qualified/got trained and transformed themselves into management specialists. The incentive may also be extended to the proposed adjunct faculty of ICAR-NAARM and training officers of ICAR institutes.
- 7.4 Trainer/faculty development needs to be ‘driven’ by an appraisal/review system.

## **8. Foreign Training**

- 8.1 Foreign training fills a crucial gap in the training system. It provides opportunities for officers to gain exposure to the latest thinking on different subjects in some of the leading institutions of the world. It exposes them to experiences and best practices of different countries with differing models of development and governance. In Government of India, since 2001, the scheme of Domestic Funding for Foreign Training (DFFT) has become the main source under which officers are now sent for foreign training. Such a provision may also to be made in ICAR.
- 8.2 In ICAR, there is a need to start and strengthen the DFFT scheme as well as other



similar schemes of various cadre controlling authorities so that scientists and other officers have the opportunity to attend both long-term and short-term programmes to develop in-depth competencies in a range of subjects/areas or specific specialized subjects. This is particularly important for scientists/officers who are likely to hold positions at the senior most levels of ICAR where they need to be aware of, and take into account, the broader global context in policy formulation as well as international best practices. Foreign training may also be sought in management as well as technical disciplines.

- 8.3 All foreign trainings for the employees of different categories shall be finalised at the ICAR level by a Selection Committee chaired by DG, ICAR; Secretary, ICAR; concerned DDG as members and ADG (HRM) as Member Secretary.

## 9. Funding

- 9.1 The ICAR shall provide adequate funding to meet the training requirement.
- 9.2 The National Training Policy of 1996 had recommended that 1.5 per cent of the salary budget be set aside by each Department to be used solely for the purpose of training. Given the likely increase in the need for training by moving to a competency-based system in the National Training Policy-2012, it is recommended that DARE/ICAR set aside at least 2.5 per cent of its salary budget for domestic training. For international training, a separate budget may be provided by ICAR.
- 9.3. HRM Unit of ICAR shall be nodal unit for implementation of the ICAR HRM Policy: Training and Capacity Building. For effective implementation of it, annual training plan, networking of training institutes, impact assessment, etc., sufficient budget provisions may be made at the ICAR HQs. and *modus operandi* for allocation and utilisation of the fund shall be worked out by HRM Unit of ICAR. Further, HRM Unit shall distribute the HRD budget to various ICAR-Institutes/HQs in consultation with respective SMDs/HQs or the concerned SMDs/HQs allot the HRD fund to various institutes/HQs on the basis of recommendation of the HRM Unit.

## 10. Implementation and Coordination

- 10.1 A Training Board, chaired by the DG, ICAR shall be constituted for giving overall direction for the implementation of this Policy. The proposed Board may include Secretary, ICAR; three DDGs (on rotation of three years); Director, ICAR-NAARM, Hyderabad, Joint Secretary (Training), DoPT as Member and ADG (HRM) as Member Secretary. The Board will meet bi-annually.
- 10.2 The HRM Unit of ICAR shall be the nodal agency for the coordination and implementation of this policy and shall issue appropriate guidelines to amplify and facilitate its implementation. Each Institute/Project Directorate shall be the implementing unit for the ICAR HRM Policy: Training and Capacity Building at the Institute level and the Work Study section shall facilitate the implementation at the ICAR HQs.

- 10.3 *Development of Competency Framework:* With the shift to development of a competency based framework for the management of the Human Resources including training, the HRM Unit would need to enhance its own capacity (in terms of staff and their competencies) to be able to provide the leadership in detailing the manner in which the work is to be done, providing guidance and hand holding support to the ICAR and research institutes and monitoring the progress so that the standards of quality in developing the competencies are adhered to and the task is completed in a reasonable period in a mission mode.
- 10.4 *Capacity Building for National Flagship Programmes:* ICAR and its Research Institutes are scaling up their training activity and National Flagship Programmes/ Projects such as the NAHEP/NASF and others/Research Platforms are allocating large amounts for capacity building. In this scenario, it becomes even more important to ensure that such training/capacity building programmes are properly conceived, structured, implemented and their impact assessed so that the expenditure achieves the purpose it was meant to. The ADG (HRM) shall supervise proper coordination, implementation, monitoring and evaluation of all such training programmes. The HRM Unit of ICAR would need to take the lead in consultation with ICAR-NAARM, Hyderabad in developing the competencies of the Institute HRD Nodal Officer in the ICAR Institutes so that they are better able to provide support and guidance to the ICAR Institutes in the design and implementation of capacity building schemes.
- 10.5 The HRM Unit needs to provide technical support to the ICAR and the SAUs in the development of need based training schemes through creation/augmentation of training infrastructure, faculty development and outsourcing of training. Many Institutes already have excellent infrastructure in their headquarters. With proper co-ordination, synergy can be created with the state Administrative Training Institutes (ATIs) so that capacities, which already exist, can be optimally utilised.
- 10.6 *Distance and E-Learning:* Distance and e-learning provide unparalleled opportunities for meeting the training needs of large number of scientists, technical and administrative staff dispersed across the country in different cities, and towns. The HRM Unit of ICAR may take a major step in this direction by tying up with IGNOU to facilitate distance learning in a wide range of subjects and courses. Technology provides the means to make available a vast resource of learning material and courses online providing individuals with enormous choice and flexibility in learning. The HRM Unit needs to take the lead to ensure that institutions make available training courses/ material through an E-Learning Portal as well as through the more conventional modes of distance learning. The portal would be a platform to bring together the numerous Government and other training institutions for providing a single point of access to the repository of training resources. The HRM Unit of ICAR should also build up databases of the training resources available such as calendars of training programmes of different institutions, faculty in different subjects, etc.
- 10.7 Capacity Building in State Agricultural Universities (SAUs):
- (i) SAUs Training Policies: It is recommended that each SAU formulate/adopt a training

policy based on and similar to the new ICAR HRM Policy: Training and Capacity Building so that there is a formal, articulated framework within which training is conducted at the SAU level. It would be appropriate that one of the SAU in a state may be identified to establish a “Staff College”. This would enable all SAUs of the state to develop an action plan for training of employees. To begin with, such Staff Colleges may be created one in each zones of ICAR.

- (ii) Role of Staff Colleges in SAUs: It would be appropriate that the SAU designate the Staff College as Apex Training Institution for all the SAUs of the state and empower them to play a lead role in co-ordinating training across SAUs, research stations and departments within the state. Further, the Staff College need to be strengthened with adequate funds, infrastructure, manpower and decision making powers by the SAUs.
- (iii) Support from ICAR: ICAR continues to have an extremely important role in supporting the development of Training Capacity in the SAUs.

## **11. Monitoring and Evaluation**

- 11.1 Monitoring and Evaluation (M&E) is a powerful tool to improve the way governments and organizations achieve results. Research studies indicate that effectiveness of training and development is significantly increased if the monitoring and evaluation of training programmes is systematically undertaken. In the era of globalisation and competition, training cannot remain an act of faith. It needs to demonstrate the returns on investment.
- 11.2 Evaluating the effectiveness of training is a very important but difficult aspect of training administration. Often, the evaluation in training institutions is limited to post-course questionnaires inviting trainees to comment on the course, trainer and training material. This cannot give a fair measure of whether investment in training is justified. Consequently, there is a need to embed comprehensive impact evaluation in the training eco-system where evaluation is not confined to the quality of training programmes or the learning derived by the participants but also evaluates changes in the job behaviour that resulted from the programme and its impact on organizational effectiveness and improvement in the satisfaction level of clients/citizens.

The HRD Nodal officer at Institute level and ADG (HRM) at ICAR Headquarters shall undertake M&E with the support of ICAR-NAARM, Hyderabad.

### **11.3 Role of HRM Unit of ICAR**

- (i) Monitoring the implementation of ICAR HRM Policy: Training and Capacity Building.
- (ii) Maintain a database of training and development activities undertaken by ICAR with the support of ICAR-IASRI, New Delhi.
- (iii) Issue advisories from time to time so that training programmes are conducted based on ‘Systematic Approach to Training’ and build capacity of the ICAR Institutes as well as training institutions in the area and
- (iv) Ensure that HRD Nodal Officers are appointed/nominated in all ICAR Institutes, build their capacity and work in close coordination with them.

#### **11.4 Role of PME/HRD cell at Institutes**

- (i) Organizing orientation training to newly joined employee and exposing the employee to various activities within the Institute. HRD Nodal Officer shall develop the training schedule through Training Need Assessment (TNA), ATP and CTP and ensure their effective implementation.
- (ii) Implementation of HRD activities at Institute level.
- (iii) Periodic review of training plan based on assessment of training needs.
- (iv) Evaluation of effectiveness of training.
- (v) Identification of Institutes for training of the staff.

#### **11.5 Role of ICAR**

- (i) Develop a Training Management Information System (TMIS) to facilitate training and development activities of the ICAR (including all its constituent Institutes).
- (ii) Undertake bench marking/evaluation study of training institutions under the control of ICAR to mould them as Centres of Excellence.
- (iii) Commission surveys/studies to measure the clients'/customers' satisfaction level on the services delivered.
- (iv) Review the implementation of the ATP, CTP and the functioning of Training Institution(s) under the DARE/ICAR (including all its constituent Institutes) and in particular to look at the:
  - a) Utilisation of training capacity;
  - b) Quality of training conducted;
  - c) Adequacy of the physical and training infrastructure, faculty, finances and delegation of powers for carrying out the institutes' mandate;
  - d) Training of the scientific, technical, administrative, accounts, stenographer and supporting staff, particularly those at the cutting-edge level (as may be applicable); and
  - e) Proper selection and development of faculty, incentives for them and stability of their tenure. The conduct and character of the selected faculty should be demonstrative of the ethics and values taught in the classroom.

#### **11.6 Role of Training Institutions**

Training institutions like ICAR-NAARM, Hyderabad and other ICAR-Institutes are at the heart of the training system. They should:

- (i) Keep track of latest and international trends in training and development and replicate/assimilate them in Indian context.
- (ii) Constantly hone and upgrade the skills of trainers/faculty members in the new and emerging training techniques and methodologies and assess/review their performance as trainers/faculty.

- (iii) Constantly review and modify curricula, content and training methodologies to take account of training feedback and the needs of clients;
- (iv) Put in place a rigorous system of evaluation of training programmes and assessment of their impact on individual's performance over time;
- (v) Conduct evaluation studies to assess the impact of training programmes conducted by it on organizational performance.
- (vi) Move to becoming models of excellence in the quality of the training they impart.
- (vii) Provide technical assistance and advice in preparation of ATPs for the ICAR and its research institutes and in outsourcing training (if so required).
- (viii) Supplement their current programmes with distance and e-Learning mode.
- (ix) Focus on behavioural/attitudinal training.

## Annexure - I

### Frequency and duration of training for Scientific Staff

Scientist Category/ Research Grade Pay (RGP)	Indicative Stage of Service	Training Duration
Scientist / 6000	Joining ARS	Foundation/Induction Training at ICAR-NAARM, Hyderabad which may also include 1 week in the form of foreign component
	After 2 years of approved service in the grade	In-country training of 2-3 weeks (Refresher course)
Scientist / 7000	After 1 year approved service in the grade	Need based advanced technical training abroad for 3-6 months for selected 25% scientists based on APAR, scientific expertise required in emerging areas of agricultural science and significant attainments, and In-country training of 2-3 weeks (Refresher course) for rest of the Scientists
	After 2 years approved service in the grade	In-country training of 2-3 weeks
Senior Scientist / 8000	Joining through lateral entry*	Induction and orientation training of 3 weeks
Senior Scientist / 9000	After 2 years of approved service in the grade	Need based advanced technical training abroad for 3 months for selected 25% Senior Scientists based on APAR, scientific expertise required in emerging areas of agricultural science and significant attainments, and In-country training of 2-3 weeks (Refresher course) for rest of the Senior Scientists
	Joining through lateral entry*	Induction and orientation training of 3 weeks
Principal Scientist/10000	After 2 years of approved service in the grade	In-country training of 1-2 weeks
	After 4 years of approved service in the grade	In-country training of 2 weeks (pre-RMP) at ICAR-NAARM, Hyderabad or other competent Institutions for administrative and managerial skills for those Principal Scientists who aspire to move into leadership position (RMPs)
	After 6 years of approved service in the grade	Need based training abroad for 1-3 months for selected 25% Principal Scientists based on APAR and significant attainments, and In-country training of 1-2 weeks for rest of the Principal Scientists
	After 9 years of approved service in the grade and having at least 2 years' service left	In-country training of 1 week
	Joining through lateral entry*	Induction and orientation training of 3 weeks

Scientist Category/ Research Grade Pay (RGP)	Indicative Stage of Service	Training Duration
Research Management Position (RMP)	Within 6 months service in the position	Executive Development Programme of 3 week at ICAR-NAARM, Hyderabad which may also include 1 week in the form of foreign component

*\*Direct recruited lateral entry scientist from universities or other organisations (without ICAR foundation course experience at Scientist level)*

**Note:** *In-country training of 1 week to those who are stagnating in a post for more than 3 years except RMP*

## Annexure - II

## Frequency and duration of training for Technical Staff

Post/ Technical Grade	Indicative Stage of Service	Training Duration
<b>Category-I</b>		
Technician (T-1)	Joining	Induction, Orientation and on the job one year training at the Institute
Senior Technician(T-2)	After 2 years of approved service in the grade	In-country training of 2-3 weeks (Refresher course)
<b>Category-II</b>		
Technical Assistant (T-3)	Joining	Induction and Orientation Training of 1 month for direct recruitee
	After 2 years of approved service in the grade	In-country training of 2-3 weeks for promotee (Refresher course)
Senior Technical Assistant (T-4)	After 2 years of approved service in the grade	In-country training of 1-2 weeks including field visits/exposures
Technical Officer (T-5)	After 2 years of approved service in the grade	One week training in highly professional Institutes like CGIAR Centres or equivalent organisations within the country to selected 20% technical staff in T5 grade based on APAR and/or technical expertise required in emerging areas of agricultural science, and In-country training of 1 week as refresher course for rest of the employees in the grade
<b>Category-III</b>		
Senior Technical Officer (T-6)	Joining	Induction and Orientation Training of 1 month for direct recruitee
	After 2 years of approved service in the grade	In-country training of 1-2 weeks including field visits/exposures (Refresher course) for promotee
Assistant Chief Technical Officer (T- 7-8)	After 2 years of approved service in the grade	In-country training of 1-2 weeks including field visits/exposures
Chief Technical Officer (T-9)	After 2 years of approved service in the grade and having more than 2 years' service left	Four weeks training which may also include 2 weeks in the form of foreign component in highly professional Institutes like CGIAR Centres or equivalent organisations to selected 20% CTOs based on APAR and/or technical expertise required in emerging areas of agricultural science, and In-country training of 1-2 weeks including field visits/exposures for rest of the CTOs

**Note:** In-country training of 1 week to those who are stagnating in a post for more than 3 years



## Annexure - III

**Frequency and duration of training for Administrative/Finance/OL Staff**

<b>Admin./Finance Grade</b>	<b>Indicative Stage of Service</b>	<b>Training Duration</b>
LDC	Joining	Induction, Orientation and on the job 1 month Training at the Institute
	After 4 years of approved service in the grade	In-country training of 3 weeks (Refresher course)
UDC	After 4 years of approved service in the grade	In-country training of 4 weeks (Refresher course)
	Joining	Induction and Orientation Training of 8 weeks for direct recruitee (DR)
Assistant/JAO/ ALA	After 2 years of approved service in the grade	In-country training of 5 weeks (Refresher course)
	Promoted based on Departmental Examination	Induction training of 3 weeks at ICAR-NAARM, Hyderabad/ISTM, New Delhi
SO/AAO/ AF&AO	After 2 years of approved service in the grade	In-country training of 3-6 weeks including Field visits/exposures
	Joining	Induction and Orientation Training of 8 weeks for DR
AO/F&AO/ AD(OL)/LO	After 2 years of approved service in the grade	In-country training of 3 weeks (Refresher course) including Field visits/exposures
	After 2 years of approved service in the grade	Six weeks training out of which 2 weeks would be in the form of foreign component preferably in South East Asia
SrAO/US/SF&AO/ DyDir. (OL)	After 2 years of approved service in the grade	In-country training of 3 weeks (Refresher course) including Field visits/exposures
	After 2 years of approved service in regular post and having at least 3 years' service left	Training of 4 weeks with 3 weeks domestic component and 1 week foreign component preferably in South East Asia

**Note:** *In-country training of 1 week to those who are stagnating in a post for more than 3 years*

## Annexure - IV

### Frequency and duration of training for Stenographer Grades

Stenographer Grade	Indicative Stage of Service	Training Duration
Stenographer Grade - III	Joining	Induction and Orientation Training of 6 weeks
	After 3 years approved service in the grade	In-country training of 3 weeks (as decided by ISTM/DoPT)
	After 7 years approved service in the grade	In-country training of 3 weeks (Refresher course)
Personal Assistant (PA)	After 3 years approved service in the grade	In-country training of 2 weeks (Refresher course)
Private Secretary (PS)	After 4 years approved service in the grade	In-country training of 3 weeks including field visits/exposures (Refresher course)
Principal Private Secretary (PPS)	After 4 years approved service in the grade	Four weeks training which may also include 1 week foreign component preferably in South East Asia
Sr. Principal Private Secretary (Sr.PPS)	After 3 years approved service in the grade and having more than 2 years' service left	Three weeks training which may also include 1 week foreign component preferably in South East Asia

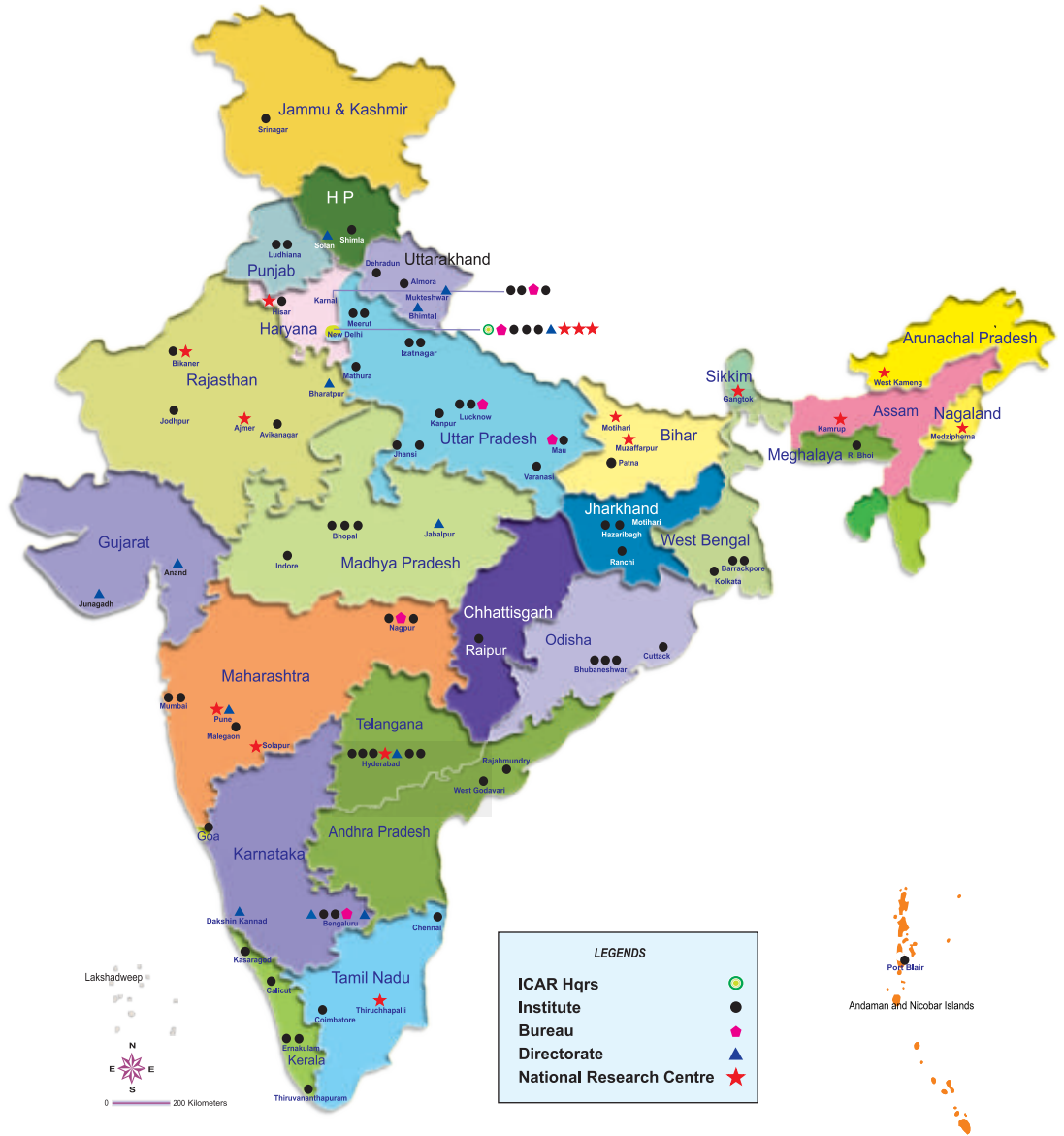
**Note:** *In-country training of 1 week to those who are stagnating in a post for more than 3 years*





# INDIAN COUNCIL OF AGRICULTURAL RESEARCH

Institutes, Bureaux, National Research Centres and Directorates



● 69 Research Institutes ● 6 Bureaux ● 12 Directorates ● 14 National Research Centres



हर कदम, हर डगर  
किसानों का हमसफर  
भारतीय कृषि अनुसंधान परिषद

*AgriSearch with a human touch*