



୪ - କାର୍ଯ୍ୟକ୍ରମ

୧୫.୧୫ ଓ ୧୫.୧୬ - କାର୍ଯ୍ୟକ୍ରମ

୧ - କାର୍ଯ୍ୟକ୍ରମ

୧୫.୧୬ ଓ ୧୫.୧୭ - କାର୍ଯ୍ୟକ୍ରମ



श्रीपाल  
मध्यप्रदेश राज्य (सूक्त) विश्वविद्यालय

इकाई-2	पुस्तकालय विज्ञान एवं बजट
इकाई-1	मानव संसाधन विकास
<b>संस्कृत</b>	

सर्वेभ्यो ज्ञानं  
सर्वेभ्यो ज्ञानं  
**विद्यायाः शक्तिः**

(LIBRARY AND INFORMATION MANAGEMENT)

**पुस्तकालय एवं सूचना प्रबंधन**

प्रथम मुद्रण - 2009

विश्वविद्यालय - म. प्र. शैल (मुक्त) विश्वविद्यालय, भीपाल म. प्र.

प्रकाशन कोड - BLIS

पाठ्यक्रम - पुस्तकालय एवं सूचना विज्ञान में स्नातक

खण्ड क्रमांक - 4

खण्ड शीर्षक - पुस्तकालय एवं सूचना प्रबंधन

इकाई लेखक - इकाई - 1 ओ. पी. सिंह, बनारस

इकाई - 2 ओ. पी. सिंह, बनारस

खण्ड संपादन : डॉ. संजीव सराफ, डिप्टी लाइब्रेरियन, काशी हिन्दू वि. वि. वाराणसी

समन्वय संपादन - डॉ. आशा स्वरूप, निदेशक, मुद्रण एवं वितरण

- मीर प्रदीप खरे, सलाहकार, मुद्रण एवं वितरण

म. प्र. शैल (मुक्त) विश्वविद्यालय

सभी अधिकार सुरक्षित। म. प्र. शैल (मुक्त) विश्वविद्यालय की लिखित अनुमति के बिना इस रचना का कोई भी अंश किसी भी तरह से पुनः निर्माण, मॉडिफिकेशन या अन्य विधियों द्वारा नहीं किया जा सकता।

इस पुस्तक में छपे विचार लेखक/लेखकों के हैं, न कि म. प्र. शैल (मुक्त) के।

म. प्र. शैल (मुक्त) विश्वविद्यालय के पाठ्यक्रमों की जानकारी हेतु सम्पर्क करें :

कुलसचिव, म. प्र. शैल (मुक्त) विश्वविद्यालय, राजा शैल मार्ग (कोलार रोड) वृंदा अटली, दामखंडा, भीपाल - 462016

प्रकाशक - कुलसचिव, म. प्र. शैल (मुक्त) विश्वविद्यालय, भीपाल म. प्र.

दूरभाष - 0755-2492093

वेबसाइट - [www.bhojvivauniversity.com](http://www.bhojvivauniversity.com)

30	इकाई-2	पुस्तकालय विषय एवं बजट
5	इकाई-1	मानव संसाधन विकास

पुस्तकालय एवं सूचना प्रबंधन

4

खण्ड

श्री. एन. आर्. एस.-2  
 टैरिफ शिक्षा  
 स्व अर्जुन सामग्री



इस खण्ड के माध्यम से हम मानव संस्थान प्रबंध कार्मिक नियोजन पूर्ण गुणवत्ता, प्रबंधन सहभागिता एवं उनके रूपों के साथ बजट की वित्तीय योजना व बजट प्रक्रियाकरण एवं बजट के प्रकारों पर विस्तार से अध्ययन करेंगे।

प्रविचय (Introduction)

खण्ड - 4 पुस्तकालय एवं सूचना प्रबंधन

इस इकाई में हम जानेंगे कि मानव संसाधन विकास क्या है, इसका पुस्तकालय प्रबंधन में क्या महत्व है। एक संगठन की विभिन्न गतिविधियों में कार्मिक नियोजन, पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन (TQM), सहभागिता प्रबंधन, सहभागिता के रूप तथा भारतीय परिप्रेक्ष्य में इनके महत्व को भी जानेंगे।

मानव संसाधनों के बिना एक संगठन या संस्था कुछ भी नहीं है। कोई भी प्रबंधालय कर्मचारियों के बिना निस्सार है। मानव ही संगठन में मूल्यों व संस्कृति का निर्माण करते हैं संगठन को उचाईयां प्रदान करते हैं जीवन्तता का अहसास कराते हैं तथा संगठन में प्राण फूँकते हैं। मानव संसाधन प्रबंध, प्रबंध के इसी मानव आयाम से संबंधित है चूंकि प्रत्येक संगठन व्यक्तियों से निर्मित होता है अतः व्यक्तियों की सेवायें प्राप्त करना, उनके कौशल एवं क्षमताओं को विकसित करना उन्हें उच्च स्तरीय कार्य करने के लिए प्रेरित करना तथा संगठन के प्रति उनकी निष्ठा बनाये रखना संगठन के लक्ष्यों की प्राप्त के लिए आवश्यक होता है।

## 1.0 विषय प्रवेश (Introduction):

- 1.0 विषय प्रवेश (Introduction)
- 1.1 उद्देश्य (Objectives)
- 1.2 मानव संसाधन प्रबंध (Human Resource Development: Concept and Contours)
- 1.3 कार्मिक नियोजन (Personnel Planning)
- 1.4 पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन (Total Quality Management: TQM)
- 1.5 सहभागिता प्रबंधन (Participative Management)
- 1.6 सहभागिता के रूप (Forms of Participation)
- 1.7 भारतीय दृष्टिकोण (Indian Experience)
- 1.8 सारांश (Let Us Sum Up)
- 1.9 स्व-जांच अभ्यास (Self-check Exercise)

मानव संसाधन विकास  
(HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT)





### 1.1 उद्देश्य (Objectives)

मानव संसाधन वह शक्ति है जो अन्य सभी संसाधनों को सक्रिय कर संस्था के संसाधनों को उपयोगकर्ताओं के लिए उपयोगी और सर्वोत्तम सेवाओं के संचालन में सहायक सिद्ध होती है। इस इकाई में अध्ययन से हम निम्नलिखित जानकारी में दक्षता हासिल कर सकेंगे—

1. मानव संसाधन विकास तकनीक की प्रासंगिकता और इसके मूल्य को समझना।
2. मानव संसाधन विकास के सिद्धांतों के प्रयोग से प्राप्त लाभों का अनुभव करना।
3. मानव संसाधन विकास की अवधारणा तथा सीमाओं को समझना।
4. किसी संस्था में मानव शक्ति नियोजन का उद्देश्य एवं महत्व को समझना।
5. पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन एवं सहभागिता प्रबंधन से संस्था को होने वाले लाभों को समझना।

### 1.2 मानव संसाधन प्रबन्ध (Human Resource Development)

गुणवत्ता में मुख्य संसाधन मनुष्य होते हैं जिनमें उपयोग हेतु महत्वपूर्ण एवं उपयोगी सूचनाएँ होती हैं जिनका आदान-प्रदान उपयोगकर्ताओं को किया जाता है। लेकिन गुणवत्ता के कार्यों को निष्पादित करने हेतु एक अन्य संसाधन की भी आवश्यकता होती है जिसे मानव संसाधन कहते हैं। मानव संसाधन के बिना गुणवत्ता मान एक भण्डार गूँह ही रह जाता है।

मानव संसाधन से अर्थ गुणवत्ता में विभिन्न कार्यों को करने हेतु कार्मिकों से होता है। गुणवत्ता के लिए कोई भी कर्मचारी उसका एक आवश्यक अंग होता है कर्मचारियों का गुणवत्ता के कार्यों में सहयोग प्राप्त करने तथा कर्मचारियों के हितों की रक्षा करने के लिए उनका प्रबन्ध किया जाना आवश्यक है जिसे मानव संसाधन प्रबन्ध कहते हैं। मानव संसाधन प्रबन्ध, प्रबन्ध की एक ऐसी कला है जो कर्मचारियों की ऊँची, मानसिक मनोवृत्ति, कार्य की क्षमता आदि के आधार पर निर्धारित होती है। आज गुणवत्ता में मानव संसाधन प्रबन्ध का अत्यधिक महत्व है।

गुणवत्ता में संसाधन के रूप में कर्मचारियों (कार्मिकों) का प्रबन्ध करने के कुछ सिद्धान्त होते हैं जो निम्न हैं —

1. **व्यक्तिगत विकास का सिद्धान्त** — मानव संसाधन प्रबन्ध की सफलता का आधार व्यक्ति विशेष अर्थात् गुणवत्ता में कार्यरत कर्मचारी की सर्गुष्टि है। किसी भी कर्मचारी की सर्गुष्टि हेतु उसकी इच्छाओं का पूर्ण होना आवश्यक है। इसके साथ ही प्रत्येक व्यक्ति को उसकी योग्यता के अनुसार विकास के अवसर मिलने चाहिए।

2. **व्ययन का वैज्ञानिक सिद्धान्त** — गुणवत्ता में कर्मचारियों का व्ययन वैज्ञानिक आधारों पर होना चाहिए जिससे उपयुक्त व्यक्ति का ही व्ययन किया जा सके। ऊँची परीक्षण में भी वैज्ञानिक विधियों का प्रयोग करना चाहिए।



इस प्रकार 'मानव संसाधन विकास' की अवधारणा से तात्पर्य विकास की एक ऐसी नियोजित प्रक्रिया से है जिसके द्वारा व्यक्ति अपनी भूमिकाओं तथा उत्तरदायित्वों (Duties and Responsibilities) का श्रेष्ठ निष्पादन करने के लिए अपने कार्य-गुणों, कौशल, योग्यताओं व विकास से है जो अपने वर्तमान अथवा किसी भवी कार्य को करने के लिए आवश्यक होती है। शब्द जिसका आशय सामान्यतः कर्मचारियों में विभिन्न प्रकार की क्षमताओं एवं योग्यताओं के है जो उपक्रम के संचालन एवं वस्तुओं के उत्पादन में अपनी सेवायें प्रदान करते हैं। द्वितीय, विकास कर्मचारियों जैसे- तकनीकी, लिपिकीय, कायलियीन, प्रबन्धकीय आदि को सम्मिलित किया जाता (Human) संसाधन (Resource) जिसके अंतर्गत उपक्रम में नियुक्त एवं कार्यशील सभी प्रकार के मानव संसाधन विकास की अवधारणा में दो शब्दों का प्रयोग हुआ है - एक मानव (Human Research Development Concept and Contours)

मानव संसाधन विकास की अवधारणा एवं सीमाएं :

- 3 उचित पुस्कार का सिद्धान्त - कर्मचारियों को अपने कार्यों का उचित पुस्कार मिलना आवश्यक है अन्यथा वे असन्तुष्ट रहेंगे। उचित पुस्कार के अभाव में कर्मचारी से श्रेष्ठ एवं सही कार्य करना असम्भव है। यदि उन्हें उनके कार्य का उचित पारितोषक मिलता रहता है तो अपने कार्य के प्रति सजग रहकर रुचि से कार्य करते हैं।
- 4 प्रेरणा का सिद्धान्त - कर्मचारियों में कार्य के प्रति रुचि उत्पन्न करने में प्रेरणा का विशेष महत्व होता है। तरह-तरह के प्रलोभन देकर कर्मचारियों में प्रेरणा पैदा की जा सकती है। सहभागिता का सिद्धान्त - कर्मचारियों से सम्बन्धित निर्णय लेते समय कर्मचारियों से भी सुझाव आमंत्रित किये जाने चाहिए तथा उन्हें निर्णय में सहभागी बनाना चाहिए।
- 6 सहयोग का सिद्धान्त - सहयोग से आशय मिलजुल कर कार्य करने से होता है। ग्रन्थालय में अनेक कर्मचारी होते हैं जो विभिन्न स्तर, पद, वेतनमान, योग्यताएँ होती हैं। यदि उनमें सहयोग की भावना नहीं हुई तो ग्रन्थालय का उद्देश्य पूरा नहीं हो सकता। अतः कर्मचारियों में टीम भावना का होना अत्यन्त आवश्यक है।
- 7 संचार का सिद्धान्त - मानव संसाधन प्रबन्ध का मुख्य पहलू संचार व्यवस्था भी है। आदेशों तथा प्रार्थनाओं को सही रूप में सही स्थान पर पहुँचाना पर्याप्त संचार व्यवस्था पर ही निर्भर करता है। गोपनीयता अफवाहों को जन्म देती है तथा सन्देश उत्पन्न करती है।
- 8 राष्ट्रीय कल्याण का सिद्धान्त - शिक्षा एवम् प्रशिक्षण के माध्यम से कर्मचारियों को इस बात का ज्ञान आवश्यक करना चाहिए कि राष्ट्रीय समृद्धि की सर्वापरि होती है इसी में सभी का हित होता है। अतः सभी कर्मचारियों में राष्ट्रीय कल्याण की भावना आवश्यक होनी चाहिए और उसी के अनुसार उन्हें कार्य करना चाहिए।



- समायोजन करना पड़ता है।
- पाये जाते हैं। अतः उनसे कार्य लेने के लिए प्रबन्धकों को अपने प्रबन्धकीय व्यवहार में व्यक्तिगत भिन्नताएँ - कर्मचारियों की प्रवृत्तियाँ, दृष्टिकोण, स्वभाव एवं सोच में भी अन्तर विचारधारणों व सिद्धान्तों को समान रूप से लागू करना कठिन होता है।
- भिन्न संस्कृतियों का प्रभाव - विभिन्न देशों की भिन्न संस्कृतियों के कारण भी प्रबन्ध की विचारधारणों व सिद्धान्तों को समान रूप से लागू करना सरल नहीं होता है।
- संगठनों में भिन्नता - संगठनों के आकार, कार्य, उद्देश्यों, कार्यपद्धतियों आदि को लेकर परिवर्तन एवं समायोजन करना पड़ता है। उदाहरण के लिए, सेना के प्रबन्धकीय सिद्धान्तों किया जा सकता है। दूसरे शब्दों में, प्रत्येक संस्था की आवश्यकता के अनुसार उनमें अनेक भिन्नताएँ पाई जाती हैं। फलतः प्रबन्ध के सिद्धान्तों को समान रूप से लागू नहीं कर संगठनों में भिन्नता - संगठनों के आकार, कार्य, उद्देश्यों, कार्यपद्धतियों आदि को लेकर जाने की अनिश्चितता बनी रहती है।
- संस्था में जो सिद्धान्त एक बार उपयोग में लाये जा सकते हैं, उनके पुनः प्रयोगों में लाये सिद्धान्तों के प्रयोग में कठिनाई - संस्था में परिस्थितियाँ बदलती रहती हैं। अतः किसी भी एक समान नहीं होते हैं।
- लौघशील सिद्धान्तों का दृष्टभाव - प्रबन्ध के सिद्धान्त लौघशील होने के कारण इन्हें ज्यों के त्यों लागू करना सम्भव नहीं होता है। इन्हें विभिन्न परिस्थितियों में विवर्तन का प्रयोग करते हुए लागू करना होता है। यही कारण है कि प्रबन्धकों के सभी समान कार्यों के परिणाम भी
1. सार्वभौमिक सिद्धान्तों का अभाव - प्रबन्ध की प्रथम सीमा यह है कि इसके सिद्धान्त परिवर्तनशील होते हैं। इनमें परिस्थितियों के अनुसार संशोधन होते रहते हैं। फलतः इनमें स्थापित नहीं होता। इनमें मौलिकता का अभाव बना रहता है।
2. लौघशील सिद्धान्तों का दृष्टभाव - प्रबन्ध के सिद्धान्त लौघशील होने के कारण इन्हें ज्यों के त्यों लागू करना सम्भव नहीं होता है। इन्हें विभिन्न परिस्थितियों में विवर्तन का प्रयोग करते हुए लागू करना होता है। यही कारण है कि प्रबन्धकों के सभी समान कार्यों के परिणाम भी
3. सिद्धान्तों के प्रयोग में कठिनाई - संस्था में परिस्थितियाँ बदलती रहती हैं। अतः किसी भी एक समान नहीं होते हैं।
4. संगठनों में भिन्नता - संगठनों के आकार, कार्य, उद्देश्यों, कार्यपद्धतियों आदि को लेकर जाने की अनिश्चितता बनी रहती है।
5. भिन्न संस्कृतियों का प्रभाव - विभिन्न देशों की भिन्न संस्कृतियों के कारण भी प्रबन्ध की विचारधारणों व सिद्धान्तों को समान रूप से लागू करना कठिन होता है।
6. व्यक्तिगत भिन्नताएँ - कर्मचारियों की प्रवृत्तियाँ, दृष्टिकोण, स्वभाव एवं सोच में भी अन्तर पाये जाते हैं। अतः उनसे कार्य लेने के लिए प्रबन्धकों को अपने प्रबन्धकीय व्यवहार में समायोजन करना पड़ता है।
- प्रबन्ध अनेक तकनीकी, व्यावसायिक, आर्थिक एवं सामाजिक संगठनों के संचालन का आधार है। किन्तु इसके बावजूद भी प्रबन्ध की कुछ सीमाएँ हैं जो निम्नानुसार हैं-
- प्रबन्ध कला के ज्ञान से न केवल संगठनात्मक लक्ष्यों को प्राप्त किया जा सकता है, बल्कि जटिल समस्याओं के हल भी ढूँढे जा सकते हैं।
- प्रबन्ध कला का विकास संगठनात्मक लक्ष्यों को प्राप्त किया जा सकता है, बल्कि जटिल समस्याओं के हल भी ढूँढे जा सकते हैं।
- सकता है।
- क्षमताओं का विकास करते हैं तथा आन्तरिक सम्भावनाओं में अभिवृद्धि करते हैं। यह कर्मचारियों के ज्ञान, कौशल, प्रवृत्तियाँ, प्रतिभाओं, कार्य-शक्तियों आदि में वृद्धि करने तथा उन्हें अपनी भूमिकाओं को कुशलतापूर्वक निभाने की योग्यता विकसित करने की प्रणाली है। यह कर्मचारी विकास की एक व्यापक एवं सार्वभौमिक प्रक्रिया है। इसका प्रयोग राज्य, राष्ट्र अथवा उपक्रम के स्तर पर किया जा सकता है।
- मानव संसाधन विकास



7. मानव व्यवहार की अनिश्चितता - प्रबन्धकों को अपने कर्मचारियों से कार्य लेने के लिए उनके व्यवहार को समझना होता है जबकि मानव व्यवहार के सम्बन्ध में कोई निर्णय ले पाना अत्यन्त कठिन होता है। आतिथर शैल्ल का कथन है कि "जहाँ तक मनुष्यों के व्यवहार का सम्बन्ध है, प्रबन्ध के सिद्धान्त निरर्थक भी हो सकते हैं।"
8. वातावरण की भिन्नता - प्रत्येक प्रबन्धक को गतिशील वातावरण में कार्य करना होता है। अतः उसे बाह्य बदलते वातावरण के अनुरूप ही प्रबन्ध के सिद्धान्तों में परिवर्तन करना होता है। वातावरण की जटिलताओं को समझ पाना सरल नहीं होता है।
9. विकास के स्तर में भिन्नता - देशों के मध्य आर्थिक विकास का स्तर भी बदलता रहता है जो अन्ततः प्रबन्ध के कार्यों एवं व्यवहार को प्रभावित करता है। यही कारण है कि विकसित राष्ट्रों के प्रबन्धकीय सिद्धान्त विकासशील देशों में लागू नहीं होते हैं। देश की अर्थव्यवस्था की प्रगति के अनुसार भी प्रबन्ध के सिद्धान्तों, नीतियों एवं व्यवहार में आवश्यक परिवर्तन करना होता है।
10. आर्थिक उद्देश्य - व्यावसायिक संस्थाएँ आर्थिक प्रतिक्रिया को ध्यान में रखकर कार्य करती हैं प्रबन्धकों का उद्देश्य भी किसी न किसी प्रकार आर्थिक प्रतिक्रिया अर्जित करना होता है। फलतः अनेक बार प्रबन्धकों को आर्थिक प्रतिक्रिया प्राप्त करने के प्रयत्न से प्रबन्धकीय सिद्धान्तों की उपेक्षा करनी पड़ जाती है।
11. प्रबन्धकों की मानसिकता - प्रबन्धकों का वैयक्तिक सोच एवं मानसिकता भी प्रबन्धकीय सफलता को प्रभावित करती है। संकीर्ण विचारों वाले प्रबन्धकों की गुंजायमानता में खूबे मरिच्छक वाले अधिक सफलतापूर्वक सिद्धान्तों को अपना सकते हैं।
12. प्रबन्धकीय कुशलता मापन में कठिनाई - प्रबन्धकों की कार्यकुशलता के मापन का अभी तक कोई उपयुक्त यंत्र विकसित नहीं हो पाया है। इनकी कार्यकुशलता मापन के लिए परिमाणमयक तकनीकों का विकास करना भी कठिन है। कार्यकुशलता के मूल्यांकन के अभाव में उन्हें सही मार्गदर्शन नहीं मिल पाता है।
13. सामाजिक मूल्यों में परिवर्तन - बदलते हुए सामाजिक मूल्यों तथा उसके फलस्वरूप व्यक्तियों के आचरण में होने वाले परिवर्तनों के कारण प्रबन्ध के सिद्धान्तों को यथावत लागू करना कठिन को जाता है।
14. नौकरशाही की प्रवृत्ति - प्रबन्धक दूरियों से कार्य करवाने के लिए कर्मचारियों को आदेश-निर्देश देते रहते हैं। इससे संगठनों में नौकरशाही की प्रवृत्ति बढ़ती है।
15. प्रबन्धकीय जटिलताओं में वृद्धि - प्रबन्ध के क्षेत्र में जटिलताएँ निरन्तर बढ़ रही हैं। प्रबन्ध की प्रभावित करने वाले अनेक बाह्य घटकों जैसे उपभोक्ता की जागरूकता, प्रतिस्पर्धा, सरकारी नियम आदि के कारण प्रबन्धकीय सिद्धान्तों को व्यवहार में लागू करने में अत्यन्त



कामिक नियोजन (मानव शक्ति नियोजन) का सम्बन्ध मानव संसाधनों का इस ढंग से विकास करने से है, ताकि कर्मचारियों का सही माता में सही स्थानों पर उपयोग किया जा सके यह किसी उपक्रम के मानव संसाधनों की उचित अधिग्रहण (Acquisition), प्रयोग (Utilisation),

(Meaning and Definition of Personnel Planning)

कामिक नियोजन का अर्थ एवं परिभाषा :

किया जा सकता है।

मानव शक्ति का नियोजन करके ही कर्मचारियों को पर्याप्त मात्रा में तथा विभिन्न पदों के लिये भर्ती की सकता है। अन्य साधन जैसे धन, सामग्री अथवा बाजार की शक्ति ही प्रभावित करती है।" स्ट्राउस एवं साइल्स (Strauss and Sayles) के अनुसार, "यौन्य कर्मचारियों की पूर्ति व्यवसाय है। स्ट्राउस एवं साइल्स (Strauss and Sayles) के अनुसार, "यौन्य कर्मचारियों की पूर्ति व्यवसाय किसी भी उपक्रम की सकता है उसकी मानव शक्ति के उचित नियोजन पर ही निर्भर करती करना तथा उन्हें प्रशिक्षित एवं विकसित करना प्रबन्धक का एक महत्वपूर्ण उत्तरदायित्व होता है। बनानी होती है। कर्मचारियों की आवश्यकता का पूर्वानुमान करना, उन्हें खोजना, उनका चयन को कर्मचारियों की संख्या, योग्यताएँ, पूर्ति एवं विकास आदि के सम्बन्ध में एक उचित योजना बखर्काना, स्थिरिक विमर्श आदि अनेक कारणों से कर्मचारियों में परिवर्तन होते रहते हैं। प्रबन्धक कर्मचारियों का आना-जाना सदैव बना रहता है। नयी भर्ती, स्थानान्तरण, पदोन्नति, सेवा-निवृत्ति, मानव संसाधन उद्योग की सबसे अधिक महत्वपूर्ण सम्पत्ति है। किसी भी उपक्रम में प्रदान करते हैं।

आवश्यकताओं को प्राप्त करने हेतु उनके कार्य निष्पादन के स्तर को उठाने में अनवरत सविधाय सम्पत्ति संख्या में क्षमतावान व्यक्तियों को मुहैया कराने में तथा उन्हें संगठनात्मक विकास की भावी क्रम इसमें सम्मिलित है। वे विभिन्न क्रियाकलाप ही कामिक नियोजन कहलाते हैं जो संगठन को सुयोग्य एवं समर्थमान कर्मचारियों को इकट्ठा करने की इस प्रक्रिया में क्रियाकलापों का संपूर्ण के कारण एक संगठन के लिए सही व्यक्तियों की प्राप्ति से संबंधित कार्य एक आवश्यक प्रयास है। किसी भी संगठन के लिए विकास की प्रक्रिया में मानव संसाधनों के बहुमूल्य होने करने वाले व्यक्तियों पर निर्भर करती है।

व्यक्तियों के बिना निम्न नहीं रह सकती तथा संगठन की गुणवत्ता व प्रभावशीलता इसमें कार्य प्रत्येक संगठन का प्रबंध एवं संचालन व्यक्तियों के द्वारा ही किया जाता है। कोई भी संगठन

### 1.3 कामिक नियोजन (Personnel Planning)

के प्रति उपेक्षापूर्ण दृष्टिकोण रखने से भी आपसी सम्बन्ध तनावपूर्ण बन जाते हैं। संचालन में बाधक बनता है। प्रबन्धकों द्वारा स्वहित में कार्य करने की प्रवृत्ति एवं श्रमसंधों 16. संकुचित दृष्टिकोण - कई बार प्रबन्धकों का अमानवीय एवं संकुचित दृष्टिकोण भी प्रबन्ध कठिनाई आती है। फलतः प्रबन्ध की सकता है सांदिग्ध हो जाती है।



विकास (Improvement) तथा उनके उचित संरक्षण (Preservation) की बूँद रचना है। यह विभिन्न प्रकार के कर्मचारियों की आवश्यकता के उचित पूर्वानुमान, उनकी उपलब्धि के मध्य उचित समन्वय एवं समायोजन बनाये रखने की योजना है।

एडविन गेसलर (Edwin Geisler) के शब्दों में, कार्मिक नियोजन मानव संसाधनों का पूर्वानुमान करने, विकसित करने, उपयोग करने तथा नियन्त्रित करने की एक प्रक्रिया है जिसके द्वारा एक संस्था यह सुनिश्चित करती है कि वह सही स्थान पर, सही संख्या में, सही प्रकार के कर्मचारियों को सही कार्यों के लिये रखती है, जिसके लिये आर्थिक दृष्टि से वे अधिक उपयोगी हैं।

स्टेनर (Stainer) के शब्दों में, कार्मिक नियोजन एक उपक्रम के मानव संसाधनों की अधिग्रहण (acquisition), उपयोग, विकास तथा उनके अनुरक्षण की बूँदरचना है।

एन. सी. पिल्लई (N.C. Pillai) के अनुसार, "यह मानव शक्ति की भावी आवश्यकताओं को निर्धारित करने तथा उनकी पूर्ति के लिये कार्य-योजनाओं को विकसित करने की विधि है।"

कै. सी. शंकरनारायण (K.C. Shankaramarayana) के अनुसार, " कार्मिक नियोजन प्रभावी कर्मचारी कार्यक्रम का प्रथम कदम है। यह बदलती हुई दशाओं में एक संगठन की मानव-संसाधन आवश्यकताओं का विश्लेषण करने तथा इन आवश्यकताओं की पूर्ति के लिये आवश्यक क्रियाओं को विकसित करने की प्रक्रिया है।"

उपर्युक्त परिभाषाओं से स्पष्ट है कि कार्मिक नियोजन किसी उपक्रम के संदर्भ में मानव शक्ति की व्याख्या एवं भावी आवश्यकताओं का पूर्वानुमान करने तथा उसकी पूर्ति में उचित समन्वय बनाये रखने की प्रक्रिया है ताकि संगठन के लिये सही पदों व सही समय पर सही कर्मचारियों का सही उपयोग किया जा सके। यह मानव संसाधनों के समन्वय में भावी आवश्यकताओं का पूर्वानुमान करते हुये उनकी प्राप्ति, उपयोग, विकास एवं अनुरक्षण की कार्य योजनाओं को विकसित एवं क्रियान्वित करने की प्रक्रिया है।

### कार्मिक नियोजन के लक्षण (Characteristics of Personnel)

- (1) कार्मिक नियोजन संविवर्तीय कार्यक्रम का एक महत्वपूर्ण अंग है।
- (2) यह मानव शक्ति की मांग एवं पूर्ति में समन्वय स्थापित करने तथा उसके सही उपयोग, विकास एवं प्रतिरक्षण की बूँद रचना है।
- (3) इसका उद्देश्य योग्य कर्मचारियों की निरन्तर पूर्ति द्वारा किसी उपक्रम के स्थापित एवं प्रगति में योगदान करना है।
- (4) यह उपक्रम में निरन्तर चलने वाली प्रक्रिया है।



- (4) आवश्यक कार्यक्रमों का निर्माण (Planning the Necessary Programmes) - उपर्युक्त मूल्यांकन एवं विश्लेषण के आधार पर कार्मिक नियोजन की आवश्यकताओं को पूरा करने तथा इससे सम्बन्धित समस्याओं को हल करने के लिये कर्मचारियों को भर्ती, चयन, प्रशिक्षण, कार्यक्षमता विकास, क्षतिपूर्ति अभियोग व निर्देशन के कार्यक्रम तैयार किये जाते हैं। इस प्रकार मानव शक्ति का संगठन में उच्चतम उपयोग किया जा सकता है।
- (3) कार्मिक नियोजन समस्याओं का पूर्व ज्ञान (Anticipation Manpower Problems) - भावी आवश्यकताओं के साथ वर्तमान मानव संसाधनों की तुलना करते हुए इनकी संख्यात्मक एवं गुणात्मक पर्याप्तता पर विचार किया जाता है तथा यह ज्ञात किया जाता है कि भविष्य में उपक्रम में कितनी मात्रा में किन योग्यताओं वाले कर्मचारियों को कहाँ से प्राप्त करना है। साथ, ही मानव शक्ति से सम्बन्धित अन्य समस्याओं को भी पूर्व ज्ञान कर लिया जाता है।
- (2) वर्तमान संसाधनों का विश्लेषण एवं गणना (Inventorying Present Resources) - कार्मिक नियोजन का दूसरा मुख्य कार्य संगठन में नियुक्त वर्तमान मानवीय संसाधनों की गणना, विश्लेषण एवं मूल्यांकन करके वास्तविक स्थिति को ज्ञात करना है। यह देखना है कि वर्तमान मानवीय संसाधनों का उपयोग आदर्शतम ढंग से हो रहा है या नहीं। क्या कर्मचारियों की क्षमताओं एवं योग्यताओं का पूर्ण उपयोग किया जा रहा है। इस प्रकार इन संसाधनों के उपयोग की सीमा एवं स्तर का ज्ञान हो जाता है।
- (1) भावी आवश्यकताओं का पूर्वानुमान (Forecasting of Future Needs) - कार्मिक नियोजन का प्रथम चरण उपक्रम की कार्मिक आवश्यकताओं का पूर्वानुमान करना है। यह पूर्वानुमान कम्पनी की भावी योजनाओं को ध्यान में रखकर किया जाता है। इस पूर्वानुमान के समय अर्थव्यवस्था में प्रचलित प्रवृत्तियाँ, उद्योग में हो रहे परिवर्तनों, उपक्रम की विकास दर, श्रम बाजार की प्रकृति आदि घटकों को भी ध्यान में रखा जाता है।
- कार्मिक नियोजन में सम्मिलित की जाने वाली प्रमुख क्रियाएँ निम्नलिखित हैं -
- कार्मिक नियोजन के तत्व (Elements or Components of the Personnel Planning) :
- (7) इसे 'मानव संसाधन नियोजन (Human Resource Planning) सैविकीय नियोजन (Personnel Planning) अथवा रोजगार नियोजन (Employment Planning) भी कहा जाता है।
- (6) यह संगठन के लक्ष्यों की पूर्ति के साथ-साथ कर्मचारियों के विकास एवं कार्य संतुष्टि पर भी बल देता है।
- (5) यह मानव संसाधनों की सही समय पर अधिग्रहण (Acquisition), सही उपयोग, सही विकास व सही अनुसंधान की कार्यशील-व्यवस्था (Action Programming) है।
- मानव संसाधन विकास



1. विविध कौशल की कमी (Shortage for a variety of Skills)-यद्यपि वर्तमान में बरोजगारों की संख्या में तेजी से वृद्धि हो रही है, किन्तु फिर भी श्रम बाजार में विविध कौशल वाले व्यक्तियों की कमी बनी हुई है। अतः कर्मचारियों के प्रभावी अनुसंधान एवं भर्ती की आवश्यकता महसूस की जाती है।
2. तकनीकी परिवर्तन (Technological Changes)-आज उत्पादन तकनीकों, विपणन विधियों तथा प्रबन्ध विधियों में बहुत व्यापक एवं तीव्र परिवर्तन हो रहे हैं जिनका कार्य-वातावरण

### (Need and Importance of Personnel Planning)

कार्मिक नियोजन की आवश्यकता एवं महत्व :

- (1) संगठन में प्रयुक्त मानव संसाधनों का अनुकूलतम उपयोग करना।
- (2) कर्मचारियों में भावी कौशल, गुणों व योग्यताओं से सम्बन्धित आवश्यकताओं का मूल्यांकन अथवा पूर्वानुमान करना।
- (3) मानव संसाधनों की मात्रा, समय एवं योग्यता पर नियन्त्रण रखना तथा आवश्यक होने पर उनकी पूर्ति को सुनिश्चित करना।
- (4) कार्मिक नियोजन को संगठनात्मक नियोजन के साथ जोड़ना।
- (5) कर्मचारियों की भर्ती, प्रशिक्षण एवं विकास की आवश्यकताओं का निर्धारण करना।
- (6) प्रबन्ध विकास कार्यक्रमों का आगार निर्मित करना।
- (7) नयी परियोजनाओं में मानव शक्ति नियोजन की लागत का मूल्यांकन करना।
- (8) मानव शक्ति की भावी समायोजन आवश्यकताओं का निर्धारण करना।
- (9) सेवा कार्य व किये जाने वाले उप-अनुबन्धों तथा अन्य क्रियाओं का निर्धारण करना।
- (10) वेतन व मजदूरी पर नियन्त्रण करना।
- (11) पदोन्नति व कर्मचारी विकास के रास्ते खोलना।
- (12) आन्तरिक शक्तों का अधिकतम उपयोग करना।
- (13) उपक्रम के विभिन्न क्षेत्रों व व्यवसायों में मानव शक्ति के समान वितरण को सुनिश्चित करना।

### कार्मिक नियोजन के उद्देश्य (Objectives of Personnel Planning)

एक संगठन में कार्मिक नियोजन के प्रमुख उद्देश्य निम्नलिखित होते हैं :



1. पुस्तकालय के उद्देश्यों व योजनाओं का अध्ययन करना।

कदम उठाने पड़ते हैं, जो निम्नांकित हैं-

कार्मिक नियोजन सेविवर्गीय विभाग की एक महत्वपूर्ण क्रिया है। इसके लिए कुछ आवश्यक

**कार्मिक नियोजन की प्रक्रिया (Process of Personnel Planning) :**

है।

कर्मचारियों की आवश्यकता को निर्धारित करने के लिये कार्मिक नियोजन आवश्यक होता

8.

भावी कर्मचारी आवश्यकताएँ (Future Personnel Needs)-भविष्य में उत्पन्न होने वाली

आदि के कारण भी कार्मिक नियोजन पर विशेष बल दिया जाने लगा है।

(Information Technology) में हो रही क्रान्ति, पुस्तकालयों में माइक्रो कम्प्यूटर्स के प्रयोग

7.

प्रणाली विचारधारा (Systems Concept)-प्रणाली विचारधारा के प्रचलन, सूचना प्रौद्योगिकी

शाक्ति को नियोजित करने के आवश्यकता होती है।

गयी है। ऐसी दुर्लभ योग्यता वाले कर्मचारियों के अन्ध चलने जाने के कारण भी मानव

व्यवस्था के विकसित हो जाने के कारण आज कई विशेषज्ञ कौशल की माँग उत्पन्न हो

6.

विशेषज्ञ कौशल की माँग (Demand for Specialist Skills)-उद्योगों में अनेक प्रकार के

लेने लगे हैं।

सम्बन्धित परिवर्तनों के कारण भी आज सेविवर्गीय प्रबन्ध मानव शाक्ति के नियोजन में रुचि

पर लगे परिवर्तनों, कार्य की दशाओं, अनियमित व आकस्मिक श्रम कार्यों आदि से

राजकीय प्रभाव (Governmental Influences)-रोजगार, कार्य के घंटों, रियायतों व बर्खा

बर्ह गया है।

ज्ञान, उम्र, सामाजिक पृष्ठभूमि आदि में आये परिवर्तनों के कारण भी मानव शाक्ति का महत्व

4.

श्रम शाक्ति परिवर्तन (Demographic Changes)-श्रम शाक्ति के कौशल, शिक्षा, तकनीकी

मानव शाक्ति के नियोजन का महत्व बढ़ गया है।

संघटनगतक वतावरण, क्रियाओं व संरचनाओं में भी तेजी से बदलाव आये हैं। अतः आज

उत्तर-वर्धों, असततताओं (Discontinuities), अत्यस्थाओं के फलस्वरूप

3.

संघटनगतक परिवर्तन (Organisational Changes)-वतावरण में हो रहे अनेक

आर्थिक बढ़ गया है।

मानव शाक्ति की आवश्यकताओं का विवेकपूर्ण ढंग से नियोजन करने का महत्व बहुत

कर्मचारियों की प्रचुरता अनुपस्थान तथा पुनः नियुक्ति की समस्याएँ उत्पन्न हो गयी हैं। अतः

एवं कार्य की अन्तर्वस्तु (Job Contents) पर गहन प्रभाव पड़ा है। इन परिवर्तनों के कारण



1. प्रशासनिक प्रणाली के प्रत्येक स्तर पर यह संकल्प हो कि हमारे उपयोगकर्ताओं को प्रतिसर्पियों से अधिक संतोष प्राप्त करें।
2. प्रशासनिक प्रणाली के कर्मचारियों में ऐसा परिवर्तन लाया जाए कि वे खुलकर अपनी प्रशिक्षण का लाभ प्रशासनिक प्रणाली को पहुँचा सकें।
3. कर्मचारियों को चाहिए कि उन्होंने कार्यों में भी क्वालिटी पर ध्यान दें।
4. सभी कर्मचारियों के मुख्य परिणामों का मूल्यांकन करें।
5. टेक्नीशियनों का सक्षम उपयोग करें।
6. निरंतर सीखने और काम सुधारने की इच्छा विकसित करें।

टी.क्यू.एम. व्यवस्था लागू करने में प्रबंधन को निम्नलिखित प्रवृत्तियाँ विकसित करनी पड़ती हैं—  
 1. टी.क्यू.एम. की धारणा को अपनाया जाता है।  
 2. प्रत्येक स्तर पर प्रशासनिक प्रणाली को समझना और प्रशासनिक प्रणाली में स्थानित करने और सेवा प्रणाली में क्वालिटी के प्रति सजगता और बेतनता वाली होती है। कर्मचारी और कर्मचारी (जीएच डिवीज) सेवा प्रदान की जाय। इसके लिए संगठन की संपूर्ण विचार प्रणाली, कार्य प्रणाली दी जाय केवल यही ध्यान में रखा जाता है। सेवा में सुधार का मतलब है कि केवल दोष-शून्य निगरानी रखने मात्र से क्वालिटी में सुधार नहीं होता। इससे केवल उपयोगकर्ता को गलत सेवायें न उपयोजकताओं की सेवा करने के लिए प्रशासन द्वारा दी जाने वाली सेवाओं की क्वालिटी पर विधि अपनाई जा सकें।

एक दृष्टिकोण प्रस्तुत करता है ताकि गुणवत्ता युक्त सेवायें देने के लिए प्रभावशाली तथा सर्वश्रेष्ठ गुणवत्ता प्रबंधन एक संगठन की प्रक्रियाओं, नीतियों तथा कार्यों को कर्मचारी तैयार करने के प्रति है। किसी प्रशासन का संरक्षक अथवा उपयोगकर्ता एक ग्राहक/कस्टमर की तरह होता है संपूर्ण संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन प्रशासनिक प्रणाली में उपयोगकर्ताओं की आवश्यकताओं पर केन्द्रित होता

#### 1.4 संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन : टी. क्यू. एम. (Total Quality Management: TQM)

1. कर्मचारियों की वर्तमान स्थिति का विश्लेषण करना।
2. कर्मचारियों के कार्यों का उद्देश्य एवं नीतियाँ।
3. उच्च प्रदर्शन का अनुमान प्राप्त करना।
4. कर्मचारियों के लिए योजनाओं एवं कार्यक्रमों का निर्माण करना।
5. नियंत्रण एवं मूल्यांकन करना।



इसके उपरान्त संगठन में टी.क्यू.एम. हेतु व्यवस्थित इंफोस्ट्रक्चर भी होना चाहिए। इसके आशय यह है कि संगठन में क्वालिटी सिस्टम की स्थापना की जानी चाहिए। इसे स्थापित करते समय उपयोक्ताओं का पूरा-पूरा सहयोग लेना चाहिए और संपूर्ण कर्मचारी कर्मचारी होकर इसमें कार्यरत होने चाहिए। इसके सिवाय कार्य मूल्यांकन और सैनजमेंट सूचना प्रणाली में आवश्यक सुधार किए जाने चाहिए। इसके सिवाय कार्य मूल्यांकन और सैनजमेंट सूचना प्रणाली में आवश्यक

अतः इन तीनों तत्वों को टी.क्यू.एम की आधारशिला माना गया है। क्वालिटी में कितनी आस्था और निष्ठा है, इसका पता उनकी नीति और योजना से लगा जाता है। प्रबंधक पहल करने में कति नहीं रखें तो क्वालिटी का प्रबंधन ही नहीं हो सकता। शीर्षस्थ की करने के लिए शीर्षस्थ प्रबंधकों के ओजस्वी नेतृत्व की जरूरत होती है। क्वालिटी के प्रति शीर्षस्थ क्यू.एम. का शीत समझा जा सकता है। उपयोक्ता की आवश्यकता और अपेक्षा का संगठन में प्रसार केंद्रित समझने की प्रवृत्ति को स्थान दिया है। उपयोक्ता क्या चाहता है इस प्रश्न का उत्तर टी. में संगठन की नीति और योजना, प्रबंधकों के नेतृत्व का स्वरूप एवं उपयोक्ता को संगठन का प्रणाली-रचना और प्रक्रिया में आवश्यक सुधार लाने की बात की है। सर्वप्रथम आधारभूत घटक टी.क्यू.एम. के महान विचारक जोसेफ एम. जूरान ने अपने मॉडल में तीन घटकों-आधारशिला,

### 1 जूरान मॉडल

गुरुओं ने अपने-अपने मॉडल बनाए हैं, जिनमें से तीन प्रमुख मॉडल निम्न हैं—  
क्वालिटी का न बने। इसी संदर्भ में टी.क्यू.एम. की प्रणाली को स्पष्ट करने के लिए क्वालिटी के प्रबंधकों में क्वालिटी की भावना यदि कूट-कूटकर भरी है तो कोई कारण नहीं कि उत्पन्न बहिष्कार जूरान जब क्वालिटी नेतृत्व की बात करते हैं तब वे यही कहते हैं कि संगठन के शीर्षस्थ

पर विशेष बल दिया गया है।

है। इस विधा में वस्तु की अपेक्षा वस्तु निर्माण की प्रक्रिया और उसे निर्मित करनेवालों की प्रवृत्तियाँ उससे पुस्तकालय द्वारा दी जाने वाली सेवा की क्वालिटी में सुधार होने की संभावनाएँ बढ़ जाती उपरोक्त प्रवृत्तियों का पालन करने से संस्था में जिस समृद्ध वातावरण का निर्माण होता है,

12 संस्था की संस्कृति के दीर्घा को पहचानकर उन्हें समाप्त करने का प्रयास करें।

11 अच्छे पुस्तकालय के कामकाज से प्रेरणा लें।

10 समस्त कर्मचारियों को विश्वास में लेकर क्वालिटी के कार्यक्रम चलाएँ।

9 सच्चाई और विश्वास से कार्य करें।

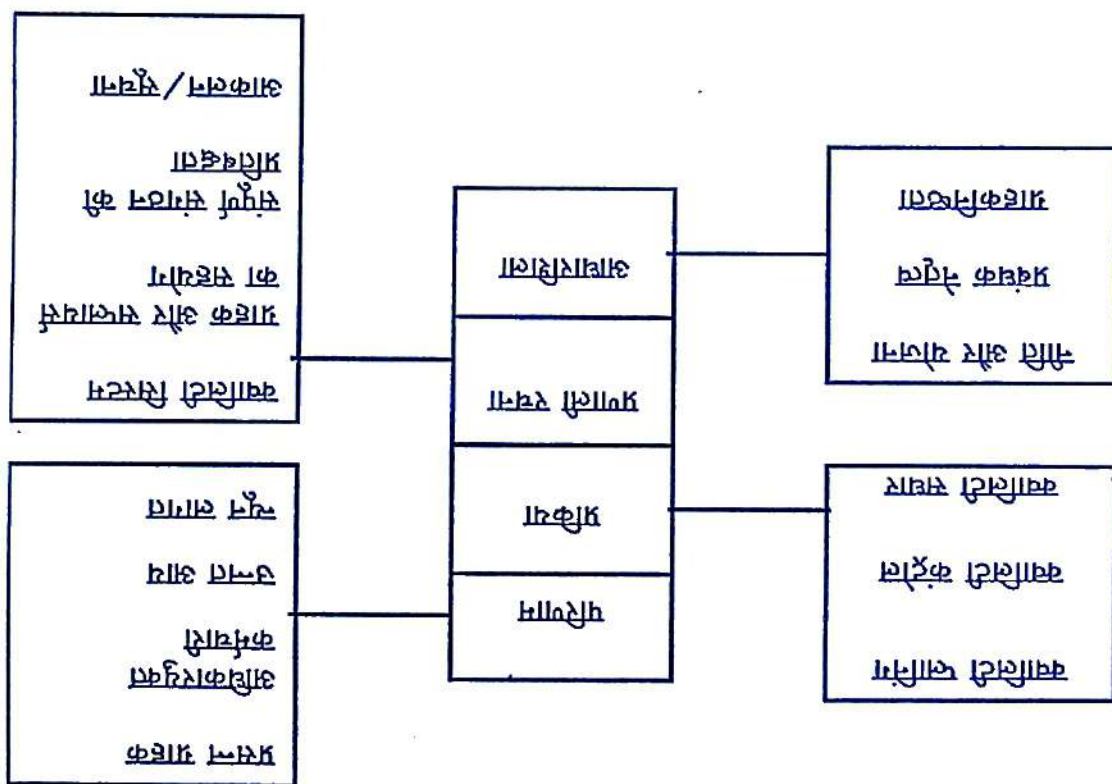
8 सदैव विविध व्यक्तियों और विभागों से विचार-विनिमय करें।

7 कर्मचारी स्वयं को नियमित करें।



उत्पन्न के पूर्व क्वालिटी प्रबंधन के महान् गुरु एडवर्ड ने कहा था कि जिन दोषों को नियंत्रित किया जा सकता है उन्हें पूरी तरह से हटाने का प्रयास किया जाना चाहिए। किंतु डेमिंग ने क्वालिटी प्रबंधन की विधा को उत्पन्न क्षेत्र तक ही सीमित रखा था, जबकि जॉर्ज ने इसे नैपल क्वालिटी प्रबंधन का आयाम दिया था। चार महत्वपूर्ण क्रियाओं- नियोजन, क्रियान्वयन, निरीक्षण, निष्पादन-का चक्रीय रूप है। यह मौल्य बलात्क है कि क्वालिटी में सुधार लाने की एक प्रक्रिया होती है, जो हमेशा चलती रहनी चाहिए। सुधार की कोई सीमा नहीं रहती। डेमिंग मानते हैं, कि सुधार आने पर कर्मचारी पुरस्कृत किया जाना चाहिए। उसे सुधार का श्रेय अवश्य मिलना चाहिए।

2 डेमिंग मॉडल



उत्पन्न मॉडल

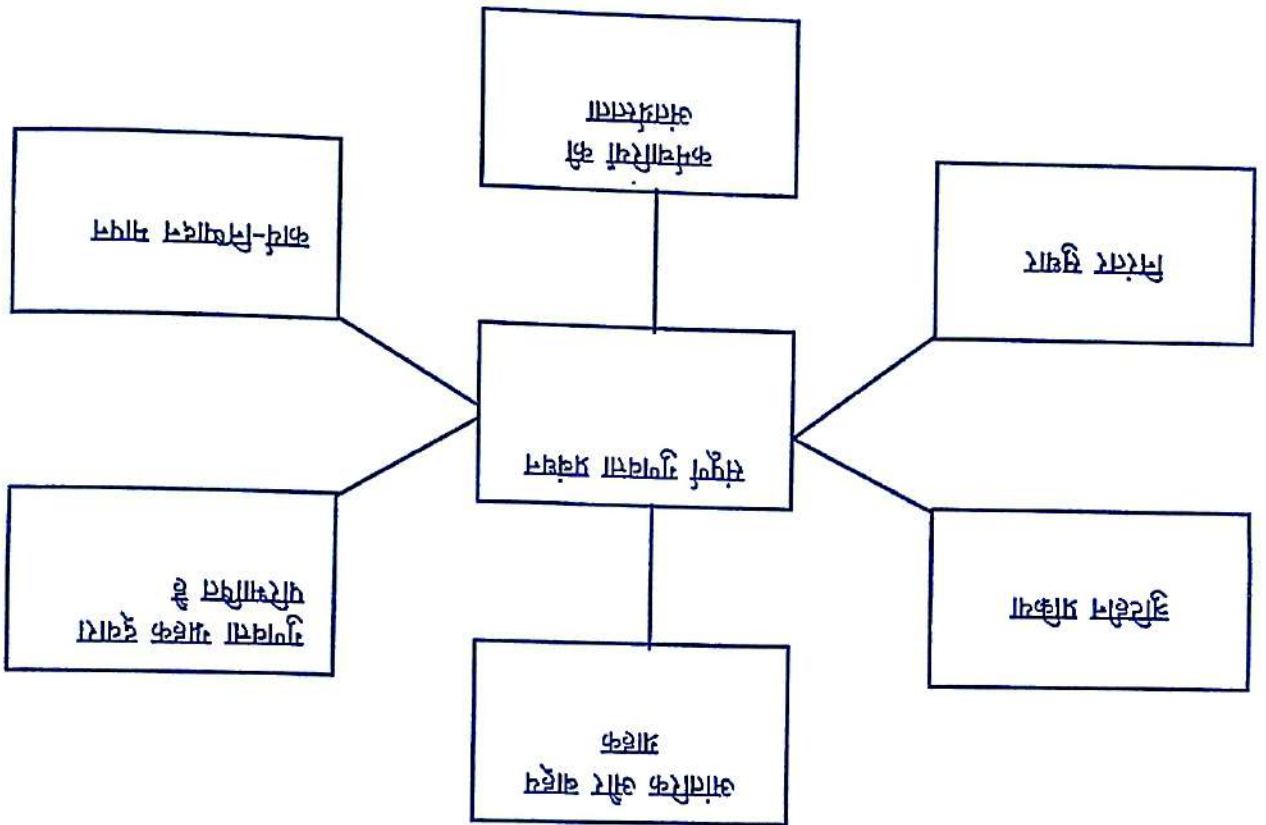
उत्पन्न का यह मॉडल आश्वस्त करता है कि यदि संगठन में उपरोक्त तीनों घटक उपलब्ध हों तो परिणाम अत्यंत लाभप्रद हो सकते हैं। एक ओर संगठन की आय में वृद्धि तथा लागत में कमी आ सकती और दूसरी ओर न केवल कर्मचारी, अपितु ग्राहक भी प्रसन्न रहेंगे और यही टी. क्यू.एम. के सर्वोपरि उद्देश्य है।

उत्पन्न का यह मॉडल आश्वस्त करता है कि यदि संगठन में उपरोक्त तीनों घटक उपलब्ध हों तो परिणाम अत्यंत लाभप्रद हो सकते हैं। एक ओर संगठन की आय में वृद्धि तथा लागत में कमी आ सकती और दूसरी ओर न केवल कर्मचारी, अपितु ग्राहक भी प्रसन्न रहेंगे और यही टी. क्यू.एम. के सर्वोपरि उद्देश्य है।

टेयूवी, शिक्षा और इशिकावा की वैचारिक क्रांति ने टी.क्यू.एम. को नए आयामों से सुसज्जित कर दिया है। टेयूवी, जो टैपटो मोटर कॉरपोरेशन में अध्यक्ष थे कहा करते थे कि आपतौर पर संगठनों में कार्य प्रवाह की दिशा सलायर्स से मैनुकैवर्स और बाद में मैनुकैवर्स से कस्टमर्स की ओर रहती है। उनके मतानुसार कार्य के प्रवाह का आरंभ कस्टमर्स से मैनुकैवर्स की ओर बाद में मैनुकैवर्स से सलायर्स तक होना चाहिए। इसका कारण यह है कि कस्टमर्स की आवश्यकता संगठन के प्रोडक्ट को तय करती है और प्रोडक्ट तय होने पर संगठन सलायर्स से आवश्यक माल लेता है। इसका आशय यह हुआ कि संगठन का अस्तित्व ग्राहकों पर अवलंबित रहता है। अतः पाठकों (Library Users) का संतोष पुस्तकालय का संकल्प होना चाहिए।

संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन (टी क्यू एम) : तत्त्व

संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन का दर्शन (Philosophy) ग्राहक की आवश्यकताओं को समझने पर तथा उसकी सेवा और सृष्टि को सुधारने पर आधारित है। संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन के कई तत्त्व हैं जो परिवर्तन के लिए विभिन्न क्षेत्रों को संबोधित हैं।



आकृति : संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन के प्रमुख तत्त्व



1. गुणवत्ता माहक द्वारा परिभाषित होती है-

गुणवत्ता की उपयोगिताओं की अपेक्षाओं तथा प्रत्यक्ष-बोध के बीच अंतराल के रूप में परिभाषित किया जाता है। माहकों पर ध्यान केंद्रित करने के लिए केवल आंतरिक प्रक्रियाओं की ओर ध्यान देने की नहीं बल्कि बाह्य बाजार की जानकारी भी आवश्यक है। केवल बाजार स्थल की आवश्यकताओं तथा आंतरिक प्रक्रियाओं तथा संक्रियाओं के गुणनीय होने पर ही गुणवत्तापूर्ण सेवा दी जा सकती है।

2. आंतरिक तथा बाह्य माहक -

पुस्तकालयों को अपने आंतरिक तथा बाह्य वातावरण में घटित परिवर्तनों से सूचित रहने से तथा नवजीवनीकरण एवं नवीनीकरण के लिए प्रशिक्षण तथा कौशल निर्माण के कार्यक्रमों में वृद्धि करने के अपने प्रयासों में 'ज्ञान प्राप्त तथा संसाधन केंद्र' के रूप में कार्य करते रहना चाहिए। पुस्तकालय को अपने आंतरिक तथा बाह्य माहकों के सीधे संपर्क में रहना चाहिए तथा प्रत्येक कर्मचारी को उन्हें पहचानने के लिए जिन्हें वे अपनी सेवा प्रदान करते हैं, पुस्तकालय के आंतरिक माहकों के रूप में देखने के लिए प्रोत्साहित करना चाहिए। इस प्रकार से माहक सुपरिविक्तकरण साठन में फल सकता है।

3. कर्मचारी अंतर्गतता -

कर्मचारी अंतर्गतता तथा दल निर्माण के द्वारा सहयोग, विश्वास, खुलापन, ईमानदार संश्लेषण तथा दलगत कार्य एवं समस्या समाधान के प्रति अधिक संरचित तथा नियमित पहुँच पैदा करने में सहायता मिलती है। कर्मचारी अंतर्गतता का अर्थ है कि प्रत्येक व्यक्ति (कर्मचारी) को प्रारंभिक पहल करनी चाहिए तथा दूसरों पर निर्भर नहीं रहना चाहिए। प्रत्येक व्यक्ति को यह समझना चाहिए कि वह समान रूप से योगदान करता है और वह केवल सहयोग तथा सहायता से ही सफलता पा सकता है।

4. उद्विग्न प्रक्रिया -

सहयोगी गुणवत्ता प्रबंधन का उद्देश्य अपव्यय को रोकना, लागत को कम करना, अधिक प्रभावशाली तथा अधिक कुशल होना, तथा उद्विग्न प्रक्रियाओं को प्राप्त करना है। प्रक्रियाओं के द्वारा ही संपूर्ण प्रक्रियाओं से अधिक ज्ञान प्राप्त करने का मार्ग प्रशस्त करना चाहिए तथा उन्हें आलोचना, विश्लेषण तथा मूल्यांकन के लिए खुला रखना चाहिए।

5. कार्य-निष्पादन मापन-

कार्य-निष्पादन मापन के लिए निष्पादन के सामयिक मूल्यांकन तथा पुनर्मापन पर आधारित होने की आवश्यकता है। इससे अद्यतन सेवा को सूचना मिलती है तथा पिछले पुनर्मापन के साथ तुलनात्मक सुधार के स्तर का एक संकेत मिलता है। इस उद्देश्य के लिए एक समुचित प्रयोज्यता



गोपनीयता का सामाजिक बनाने रखने तथा बंधन के सुअवसर प्रदान करता है। वास्तव में कई कार्यान्वयन हेतु कर्मचारियों को प्रभावशाली ढंग से तथा सामूहिक रूप से कार्य करने, उनकी है जो कर्मचारियों के कौशलों को ऊँचा उठाता है। पुस्तकालय संगठन संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन के विभिन्न प्रकार के कौशलों की आवश्यकता होती है। संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन में प्रशिक्षण मूल अंग, पुस्तकालय सेवाओं में संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन को कार्यान्वित करते समय कर्मचारियों को

दिया गया हो, नये सेवा-कौशलों हेतु कर्मचारियों को प्रशिक्षण की आवश्यकता हो सकती है। के फलस्वरूप, विशेषकर उस समय जब हस्तचालित पुस्तकालय को स्वचालित पुस्तकालय में बदल विस्तार और एकीकरण की प्रक्रिया में प्रशिक्षण सघन हो सकता है। परिवर्तित कार्य प्रक्रिया

अनुशिक्षणीयता, आश्वासन) की अपेक्षा करता है, सम्मिलित है। वृद्धत प्रशिक्षण की आवश्यकता होगी जिसमें ग्राहक किस प्रकार की सेवाओं (विश्वसनीयता, दल के सदस्यों की गुणवत्ता प्रक्रिया को बंधन के लिए ग्राहक-सेवा के विविध आयामों से संबंधित आवश्यकता से संबंध स्थापित करना सम्मिलित है। दलगत क्रियाकलापों पर अत्यधिक बल देते हुए प्रतीय दशा में वर्तमान कार्य-पद्धतियों का वृद्धत मूल्यांकन करना तथा इन का ग्राहकों की

प्रति जागरूक बनाना तथा पुस्तकालय स्वचालन का प्रशिक्षण देना चाहिए। में संगठन करने की गुणवत्ता पर बल दिया जाता है। सभी कर्मचारियों को गुणवत्ता एवं, सेवा के प्रति वचनबद्धता एवं इसकी विधि तथा संरचना पर निर्णय के लिए जाने के बाद, द्वितीय दशा किया जाता है जो पुस्तकालय समुदाय के विकास को सुनिश्चित करते हैं। संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन उपयोगी है जिसमें उन वर्तमान प्रौद्योगिकीय विकासों तथा अन्य सामाजिक परिवर्तनों का दोहन प्रथम दशा (Phase) में समाविष्ट क्रियाकलाप ऐसी संगोष्ठी के आयोजन के लिए अधिक और बाहर, दोनों में, संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन के कार्यान्वयन में सहायता के स्तर पर निर्भर करता है। प्रकार की परिस्थितियों में विभिन्न प्रकार से लागू किया जा सकता है जो पुस्तकालय के अन्दर है जो चार स्तरों में विभाजित है। इसे विन में दर्शाया गया है। यह एक लचीली पहुँच है जिसे कई के कार्यान्वयन हेतु एक मॉडल (Model) प्रस्तुत किया है। यह दस चरण वाली प्रक्रिया की कपरेशा है। सुसन (Susan) तथा बर्नार्ड (Bernard) ने पुस्तकालय की व्यवस्था में संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन प्रबंधन को एक लचीली तथा भावी निर्धारित पहुँच सेवा के प्रति वचनबद्धता के रूप में देखा जाता करता है। उपयोगिता की आवश्यकताओं को संतुष्ट करने पर बल देने के साथ सहमति गुणवत्ता अंतर्गत पुनर्विचार करना चाहिए जिस शीति से पुस्तकालय का व्यवस्थापन होता है तथा वह कार्य प्रबंधन के एक उपकरण के रूप में संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन पर तत्परता से उस शीति के

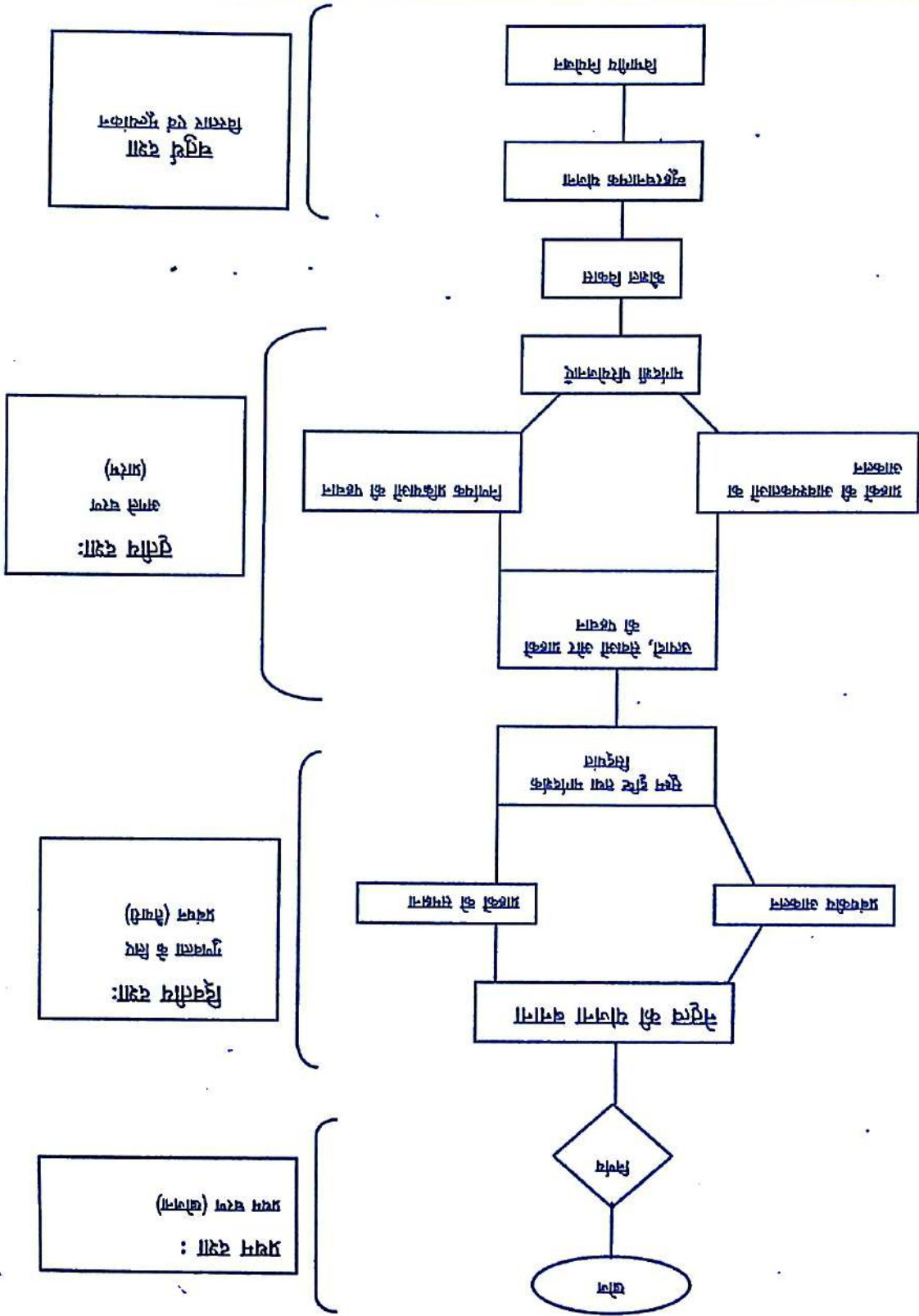
संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन की तकनीकों का पुस्तकालय तथा सूचना केंद्र प्रबंधन में कार्यान्वयन-

दृष्टिकोण से सबलताओं तथा दुर्बलताओं को समझा जा सके। का निर्माण किया जाना चाहिए जिससे प्रगति का मूल्यांकन तथा विश्लेषण किया जा सके तथा मानव संसाधन विकास



कारण और विषय ऐसे होते हैं जिन्हें, संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन के सफलतापूर्वक कार्यान्वयन के लिए सही रास्ते पर लाने की आवश्यकता है। इनमें सम्मिलित हैं:

आकृति : संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन (TQM) पुस्तकालय कार्यान्वयन मॉडल (Model)





आधुनिक औद्योगिक संगठन के श्रमिकों द्वारा अपने उचित प्रतिनिधियों के माध्यम से प्रबन्ध के वी. जी. मेहराज (V.G. Mehras) के शब्दों में, "उद्योग में सहभागिता की विचारधारा से सहयोग देने तथा अपने उत्तरदायित्व को समझने के लिये प्रेरित करता है।"

श्रमिक का मानसिक एवं भावात्मक रूप में कार्य में योगदान है जो समूह के उद्देश्यों को पूरा करने कीय डेविंस (Keith Davis) के अनुसार, "सहभागिता से आधुनिक श्रमिक समूह स्थिति में वाले व्यक्तियों अथवा कर्मचारियों की सहयता करता है।

सहभागियों का समूह इसे गठित करने वाले तथा संगठनात्मक उद्देश्यों की पूर्ति की इच्छा रखने अधिकारियों को अपनी क्षमता, दक्षता तथा अनुभव को विकसित करने की आवश्यकता है। प्रबंधन निर्णय लेने की प्रक्रिया को नीचे के स्तर की ओर स्थिसकता है, अतः उच्च स्तर के कर्मचारियों (स्टाफ) का सम्मिलित होना सहभागिता प्रबंधन की बड़ी शक्ति है। यौक्तिक सहभागिता निर्णय लेने की प्रक्रिया में सूचना की उपलब्धता अत्यावश्यक है। निर्णय लेने की प्रक्रिया में

है। इसी को सहभागिता प्रबंधन के रूप में जाना जाता है।

प्रबंधन तकनीक अपने कर्मचारियों, व्यक्तियों तथा समूहों को निर्णय लेने में भाग लेने की आशा देती सकते हैं, आधुनिक प्रबंधन तकनीक सहभागिता निर्णय लेने के प्रयोग को प्रोत्साहित करती है। यह बात पर बल देते हुए कि उत्पादक तथा कुशल परिणाम इस निर्णय लेने की प्रक्रिया से प्राप्त हो के साथ ही सरल भी हो सकता है अथवा दूरदर्ष्टि की कमी के साथ जटिल भी हो सकता है। इस न तो ढंग से नियोजित हो सकता है और न ही संपूर्ण किया जा सकता है। निर्णय, पर्याप्त दूरदर्ष्टि किस्ती भी संगठन में निर्णय लेना एक महत्वपूर्ण प्रबंधन प्रक्रिया है। बिना निर्णय के कुछ भी सहभागिता का अर्थ एवं परिभाषा (Meaning and Definition of Participative Management)

जाता है तथा उसे एक सहयोगी, सहकर्मि एवं साझेदार के रूप में स्वीकार किया जाता है। प्रस्तावों, कठिनाइयों, सूजनशील परामर्श, सूचनाओं आदि को प्रबन्धकीय निर्णयों का आधार बनाया का निर्माण किया जाने लगा है। वर्तमान में कर्मचारियों के विचारों, दृष्टिकोण, मत, सुझावों, तर्क, विचार-विमर्श करके तथा कई बार उसे निर्णयों में शामिल करके ही प्रबन्ध नीतियों व योजनाओं है उसके विचारों, तर्क एवं सुझावों को प्रबन्धकीय निर्णयों में शामिल किया है। इसके साथ मानवीय ढंग से व्यवहार किया जाने लगा है, वह प्रबन्ध का एक महत्वपूर्ण हिस्सा समझा जाता सहकर्मि एवं सदस्य के रूप में माना जाने लगा है। दीर्घकाल से उपेक्षित कर्मचारियों के साथ अब अब उद्योगों में एक वस्त्र, पूर्ण, निर्जीव साधन, नौकर नहीं समझा जाता है, बल्कि उसे अब सजीव, दृष्टिकोण बदला है तथा उद्योगपतियों के चिन्तन में भी सुधार हुआ है। फलस्वरूप कर्मचारियों को पिछले कुछ वर्षों में प्रबन्धकीय विचारधारा में तीव्रता से परिवर्तन हुये है, प्रबन्धकों का

## 1.5 सहभागिता प्रबन्धन (Participative Management)



जागरुकता उत्पन्न करना ।

6. कर्मचारियों में आत्म-विश्वास, आत्म-सम्मान, सामाजिक चेतना व अपने अधिकारों के प्रति
5. कर्मचारी तथा प्रबन्ध के हितों में एकीकरण करना ।
4. कर्मचारियों के मनोबल में वृद्धि करना एवं दलीय भावना का निर्माण करना ।
3. विभिन्न समस्याओं पर कर्मचारियों से परामर्श एवं सुझाव प्राप्त करना ।
2. संस्था के प्रति अपनत्व की भावना का विकास करना ।
1. सहभागिता प्रबन्धन उत्पादकता में वृद्धि करना ।

विचारों के आधार पर प्रबन्ध में सहभागिता के प्रमुख उद्देश्य निम्न हो सकते हैं—

प्रबन्ध में कर्मचारियों को सहभागिता बनाने के कई उद्देश्य हो सकते हैं। कई विद्वानों के

### प्रबन्ध में सहभागिता के उद्देश्य (Objects of Participation in Management)

उपयोग करने तथा इस प्रकार दी गई सेवा की प्रभावोत्पादक को सुधारती है ।

करती है जो कर्मचारियों को अपनी शक्ति का अनुभव करने, अपने व्यवसायिक प्रशिक्षण का अधिक मूल्यांकन करने में सहायक है। सहभागिता प्रबंधन की संरचना तथा शैली कुछ शर्तों को संचित अपने उद्देश्यों को निश्चित करने में कर्मचारियों को सम्मिलित करना तथा उनकी उपलब्धियों का है। अधिकारों के प्रत्याख्यान के द्वारा कर्मचारियों के पदानुक्रम के निचले स्तर तक ले जाना तथा अधिकारों की काम-काजी आवश्यकताओं को संतुष्टि प्रदान करने पर अधिक बल देना सहभागिता प्रबंधन, मानव संबंधों की तकनीकों में से एक होने के कारण काम पर लगे

प्रबन्ध के मध्य मध्य सम्बन्ध स्थापित करने का प्रयास है ।

की प्रक्रिया में शामिल करती है। यह उद्योगों में प्रजातन्त्र, की स्थापना करने तथा श्रम-पूर्वी एवं कर्मचारियों को उनके प्रतिनिधियों के माध्यम से प्रबन्ध के विभिन्न स्तरों पर लिये जाने वाले निर्णयों सहभागिता की विचारधारा मूलतः मानवीय सम्बन्धों की विचारधारा से सम्बन्धित है। यह

बुरी बात नहीं है। किन्तु इसे प्रबन्ध में वास्तविक सहभागिता नहीं माना जा सकता है।”

से कर्मचारियों एवं प्रबन्ध के बीच संयुक्त परामर्श मात्र नहीं है, यद्यपि संयुक्त परामर्श स्वयं में कोई एवं पूर्वी के बीच सहयोग स्थापित करने की एक विधि है। यह संस्था में क्या हो रहा है के दृष्टिकोण डॉ. बी. आर. सेठ (Dr. B.R. Seth) के शब्दों में, “प्रबन्ध में वास्तविक कर्मचारी भागिता श्रम

द्वारा बराबर के साझेदारों की भाँति प्रबन्ध संचालन से है।”

एन. पी. एडिसन के अनुसार, “प्रबन्ध में श्रमिकों को सहभागिता से आशय प्रबन्ध और श्रमिकों

उपयुक्त स्तरों पर सम्पूर्ण प्रबन्धकीय क्षेत्र की क्रियाओं में निर्णय लेने के अधिकार में हिस्सा बाँटना है।”



- दोष (Disadvantages) : इस योजना के कुछ दोष भी हैं :
1. इसमें पुस्तकालय को उपयोगी, व्यावहारिक एवं अच्छे सुझाव प्राप्त हो जाते हैं।
  2. कर्मचारियों में आत्मसम्मान की भावना पैदा होती है तथा उनकी अपने कार्य में रुचि बढ़ती है।
  3. प्रबन्ध व्यवस्था को प्रभावशाली बनाने के लिये नवीन विचार प्राप्त होते हैं।
  4. इनके मनोबल में वृद्धि हो जाने से संस्था के लिये लक्ष्यों को प्राप्त करना सुगम हो जाता है।
  5. इससे कर्मचारियों की मनोवैज्ञानिक आवश्यकताओं की पूर्ति होती है।

### लाभ (Merits) :

यह भागीदारी का सरलतम रूप है। इसके अन्तर्गत विभिन्न प्रबन्धकीय मामलों में सुझाव हेतु कर्मचारियों से सुझाव आमंत्रित किये जाते हैं। ये सुझाव लागत, उत्पादन प्रणाली, कार्य की दशाओं, यंत्रों, अनुशासन सुरक्षा, श्रमिक कल्याण, सामाजिक सुरक्षा, पर्यावरण तथा सामान्य प्रबन्ध व्यवस्था के सम्बन्ध में हो सकते हैं। इसके लिये प्रायः सुझाव पीटियाँ रखी जाती हैं। श्रमिक अपने सुझाव लिखकर इस पीटि में डाल सकते हैं। ये सुझाव एक समिति द्वारा जाँचे जाते हैं तथा उपयोगी सुझावों को लागू भी किया जाता है।

### 1. सुझाव योजनाएँ

1. सुझाव योजनाएँ (Suggestion Schemes)
2. शिकायत निपटारे की व्यवस्था (Grievance Procedure)
3. संयुक्त परामर्श (Joint Consultation)
4. सह-स्वामित्व या सह-भागीदारी (Co-ownership or Co-partnership)
5. संचालन मंडल में श्रमिकों को प्रतिनिधित्व (Worker's Representation in Board of Directors)
6. लाभ भागीदारी (Profit Sharing)
7. सामूहिक सौदेबाजी (Collective Bargaining)

सामान्यतः सहभागिता प्रबंधन के प्रमुख स्वरूप निम्नलिखित हैं—

### 1.6 सहभागिता के स्वरूप (Forms of Participative Management)

7. निर्णयों के क्रियान्वयन को सरल बनाना।
8. कर्मचारियों की कार्य दशाओं में सुधार करना।



सह-भागीदारी कर्मचारी सहभागिता की एक महत्वपूर्ण विधि है। इस विधि के अन्तर्गत

#### 4. सह-स्वामित्व या सह-भागीदारी (Co-ownership or Co-partnership)

जाना चाहिये।

- इन समितियों में केवल उसी संस्था के योग्य एवं अनुभवी कर्मचारियों को प्रतिनिधि बनाया जाना चाहिये।
- इन समितियों के निर्णयों से सबको अवगत कराया जाना चाहिये तथा उनको शीघ्रतापूर्वक चाहिये।
- इन समितियों के पर्यवेक्षक स्तर (Supervisory Level) के अधिकारी सम्मिलित किये जाने चाहिये।
- संयुक्त समितियाँ प्रायः परामर्शकारी प्रकृति की होनी चाहिये।

संयुक्त परामर्श की सफलता के लिये निम्न बातों का पूरा होना आवश्यक होता है—

के निर्णयों में दोनों पक्षों के हित जुड़े होते हैं अतः व्यवहार में ये क्रियान्वित किये जाते हैं। बाध्यकारी नहीं होते हैं। कोई भी पक्ष इन्हें मानने के लिये बाध्य नहीं होता है किन्तु इन समितियों प्रबन्ध व्यवस्था को प्रभावशाली बनाने के लिये अपने सुझाव प्रस्तुत करती हैं। इन समितियों के सुझाव जाती है। ये समितियाँ समय-समय पर आपसी हित के मामलों पर विचार-विमर्श करती हैं तथा सम्मिलित करके शिकायत निपटारे की व्यवस्था संयुक्त परामर्श (Joint Consultation) बनायी पारस्परिक विचार-विमर्श द्वारा हल किये जाते हैं। इसके लिये दोनों तरफ के प्रतिनिधियों को इस प्रणाली के अन्तर्गत प्रबन्ध के विभिन्न मामले संस्था प्रमुखों तथा कर्मचारियों के

#### 3. संयुक्त परामर्श (Joint Consultation)

कर्मचारियों की शिकायतों व मतभेदों को निपटाने की औपचारिक व्यवस्था की जाती है। अस्तौष उत्पन्न होता है जो बर्हकर संघर्ष का रूप धारण कर लेता है। अतः प्रबन्धकों द्वारा जब श्रमिकों की शिकायतों का उचित एवं समय पर निवारण नहीं हो पाता है तो उनमें

#### 2. शिकायत निपटारे की व्यवस्था (Grievance Procedure)

4. सुझावों का निष्पक्ष मूल्यांकन नहीं हो पाता है।

कर्तव्य पालन के सम्बन्ध में नहीं।

3. अधिकार सुझाव कर्मचारी अपने अधिकारों को बर्हाने के सम्बन्ध में प्रस्तुत करते हैं, अपने

2. कई सुझाव प्रबन्धकों की क्रियाओं व संस्था की नीतियों के विरोध में होते हैं।

नष्ट होता है।

1. कर्मचारियों के कई अर्थ, अनुत्पादक एवं अनावश्यक सुझावों से प्रबन्धकों का मूल्यांकन समय



1. कर्मचारियों के अहम की दृष्टि होती है अतः वे अपने को अधिक उत्तरदायी महसूस करते हैं।
2. कर्मचारियों के हितों पर ज्यादा प्रभावी ढंग से विचार-विमर्श संभव होता है।
3. कर्मचारी अपने हितों की रक्षा के प्रति आश्वस्त रहते हैं।
4. कर्मचारियों के क्रियान्वय में सुगमता रहती है।
5. कर्मचारियों के सम्मान में वृद्धि होने से उनमें अपनाव की भावना का विकास होता है।

लाभ (Advantages) - इस व्यवस्था के निम्न प्रमुख लाभ हैं-

सहभागिता की पूर्णता इस बात में निहित है कि कर्मचारियों को प्रबन्ध के उच्चतम स्तर पर लिये जाने वाले निर्णयों में भी शामिल किया जाये। अतः इस स्वरूप में श्रमिकों के कुछ प्रतिनिधियों को संवातक मंडल में नियुक्त किया जाता है ताकि वे कर्मचारियों के पक्ष को संवातक मंडल के समुच्च रख सकें जिससे कर्मचारियों के हितों की रक्षा हो सके। इस पद्धति में कर्मचारी नीति निर्धारण एवं नियोजन के स्तर पर प्रबन्ध में सहभागी हो सकते हैं। इस विधि के द्वारा उच्च स्तरीय निर्णयों में कर्मचारियों का योगदान होता है। वे स्वयं को अधिक सुरक्षित महसूस करते हैं क्योंकि वे सोचते हैं कि उनके द्वारा चुने हुये प्रतिनिधि उनकी सुरक्षा के लिए संवातन मंडल में मौजूद हैं।

(Worker's Representation in Board of Directors)

### 5. संवातन मंडल में श्रमिकों को प्रतिनिधित्व

यह प्रणाली सही अर्थ में कर्मचारियों की सहभागिता पर आधारित होती है। इससे कर्मचारी संस्था के स्वामी बन जाने के कारण उनमें संस्था के प्रति अपनाव की भावना विकसित होती है। उनमें वैयक्तिक लक्ष्यों व उद्देश्यों में समन्वय करने की भावना उत्पन्न होती है।

(अ) कर्मचारी द्वारा अंश बाजारों से अंशों का क्रय कर उन्हें कर्मचारियों को निर्गमित करके।

(ब) कर्मचारियों को अंशों के क्रय पर पूर्वाधिकार प्रदान करके, तथा

(अ) कर्मचारियों को बोनस का नकद भुगतान करने के स्थान पर बोनस अंशों का निगमन करके।

संस्था में निम्नलिखित तीन रूपों में अंशधारी बनाया जा सकता है-

कर्मचारियों को सहभागितादारी तीन प्रकार से प्रदान की जा सकती है, अर्थात् कर्मचारी को

है। वे संवातक मंडल में अपने प्रतिनिधियों का चयन करके भेज सकते हैं।

कर्मचारियों को स्वामित्व में भागीदार बनाया जाता है। इससे उनको निर्धारित मजदूरी के अतिरिक्त लाभों में भी उचित हिस्सा प्राप्त हो जाता है। श्रमिक अंशधारी बनकर संस्था के स्वामी बन जाते



**दोष (Disadvantages)-**

1. कर्मचारियों की संख्या कम होने के कारण वे निर्णयों को प्रभावित नहीं कर पाते हैं।
2. कर्मचारी प्रतिनिधियों को संचालकों द्वारा बहकाया जा सकता है।
3. उपयुक्त कर्मचारी संचालक का चुनाव भी एक समस्या होती है। कई बार इस चुनाव को लेकर मतभेद भी उत्पन्न हो जाते हैं।
4. कर्मचारी प्रतिनिधि अल्प ज्ञान के कारण विचार-विमर्श में पूर्णतः सहभागी नहीं हो पाते हैं।

**6. लाभ भागीदारी (Profit Sharing):**

सहभागिता की यह एक महत्वपूर्ण विधि है जिसके अन्तर्गत कर्मचारियों को मजदूरी के अतिरिक्त लाभों में भी कुछ हिस्सा प्राप्त होता है। भारतीय औद्योगिक क्षेत्र में इस स्वतन्त्रता प्राप्त के पश्चात ही अपनाया गया है। हैनरी आर. सिंगर के अनुसार "यह एक ऐसा समझौता है जिसके अनुसार श्रम को लाभ का एक भाग मिलता है जो लाभ होने के पूर्व ही निश्चित कर दिया जाता है।"

**लाभ (Advantages)** लाभ भागीता योजना के लाभ इस प्रकार हैं :

1. बर्बादी में कमी-कर्मचारी बर्बादी को रोकने तथा अनावश्यक व्ययों को कम करने का प्रयास करते हैं ताकि संस्था के लाभ बढ सकें जिससे उन्हें मिलने वाला लाभ भी अधिक हो सके।
2. मतभेदों में कमी-इस योजना के अन्तर्गत कर्मचारियों व नियोजता के हित समान हो जाते हैं। अतः दोनों में सहयोग बढता है तथा मतभेद समाप्त हो जाते हैं।
3. परिश्रम की भावना-इस योजना में परिश्रम व प्रतिफल में सीधा सम्बन्ध हो जाने के कारण कर्मचारियों में परिश्रम की भावना उत्पन्न होती है।
4. उच्च जीवन स्तर-कर्मचारियों की आय व क्रय शक्ति बढ जाती है। फलस्वरूप वे अपनी आवश्यकताओं को अच्छी तरह से पूरा कर सकते हैं।
5. यह योजना राष्ट्रीय उत्पादन की वृद्धि में सहायक होती है।

**दोष (Disadvantages)**

1. लाभों की अनिश्चितता के कारण कर्मचारियों का उत्साह कम हो जाता है।
2. सामान्यतः परिश्रम व प्रतिफल में सीधा सम्बन्ध नहीं रह पाता है। लाभों की गणना भी पुराने नहीं बल्कि वर्ष के अन्त में की जाती है।
3. कर्मचारियों की गतिशीलता के कारण कर्मचारी बीच में ही कार्य छोड़ के चले जाते हैं। इससे उन्हें लाभान्ध की हानि उठानी पड़ती है।
4. लाभान्ध निवारण का वैज्ञानिक आधार नहीं होता है।



वास्तव में पुस्तकालयों तथा सूचना केंद्रों में सहभागी प्रबंधन की धारणा को अपेक्षाकृत अनदेखा

जिसका अर्थ यह है कार्य में दक्षता (कार्यकुशलता) एवं प्रभावशीलता को सुनिश्चित करना।  
 रूप में प्राप्त किया जा सकता है। आज कार्य-निष्पादन को मापने पर अधिक बल दिया जाता है, कर्मचारियों की सहभागिता एक ऐसी विधि है जिसके द्वारा पुस्तकालय के लक्ष्यों को सुविधाजनक तथा जनसाधारण दोनों की आवश्यकताओं को संतुष्ट करने का दोहरा सामाजिक दायित्व होता है।  
 अधिकांश दूसरे संतानों की भाँति पुस्तकालयों तथा सूचना केंद्रों के पास अपने कर्मचारियों

बनाने की धारणा की थी।

सन्तोषजनक प्रगति नहीं हो पाई। 1977 में जनता सरकार ने भी प्रबन्ध में सहभागिता की योजना में औद्योगिक प्रजातन्त्र की स्थापना के लिए अनेक प्रयास किये गये, किन्तु इस दिशा में कोई 1960 से 1975 तक की अवधि में अनेक गतिधियों व समाजों का आयोजन किया गया। इस अवधि गया। इस सम्मेलन में भारत के कर्मचारियों को में सहभागिता देने के प्रश्न पर विचार किया गया। भारतीय श्रम सम्मेलन का 15 वाँ अधिवेशन जुलाई, 1957 में दिल्ली में आयोजित किया

देने के लिए 'संयुक्त प्रबन्ध परिषदों' की स्थापना का संझाव दिया था।

रिपोर्ट भारत सरकार को प्रस्तुत की। इस अध्ययन दल ने कर्मचारियों को प्रबन्ध में सहभागिता वैश्वियम आदि देशों में औद्योगिक प्रजातन्त्र के विभिन्न स्वरूपों का अध्ययन करके 1957 में अपनी अध्ययन दल की नियुक्ति की गई। इस अध्ययन दल ने फ्रांस, जर्मनी, इंग्लैण्ड, यूगोस्लाविया, भारत में कर्मचारियों को प्रबन्ध में हिस्सा देने की विचारधारा के सम्बन्ध में 1956 में एक

सहभागिता के बीच बंधे दिये थे।

मजदूरों को उच्च नहीं माना जाता है। गाँधीजी की इस विचारधारा ने भारत में प्रबन्धन में दे सका। उनका यह भी कहना था कि मालिक और मजदूर दोनों बराबर के भागीदार हैं, यद्यपि समझा जाय और उन्हें यह अधिकार प्राप्त हो कि उसे उद्योग से सम्बन्धित विषयों पर पूर्ण योगदान सामाजिक उपयोग तभी संभव है जबकि कर्मचारियों को भी उद्योगों में अन्य भागीदारों के समान आधार पर हुआ है। गाँधीजी का मत था कि पूँजी का उपयोग स्वभावतः सामाजिक होता है। यह भारत में सहभागिता की विचारधारा का विकास महात्मा गाँधी के 'न्यायिता के सिद्धान्त' के

### 1.7 भारतीय दृष्टिकोण (Indian Experience)

वार्तालाप के द्वारा समस्याओं के समाधान खोजने की प्रक्रिया है।

व कर्मचारी अपने मजदूरों को बातचीत के द्वारा निपटाने का प्रयास करते हैं। यह पारस्परिक में एक प्रभावी योजना है। इसके अन्तर्गत किसी तीसरे पक्षकार की सहयता लिये बिना नियोक्ता 7. सामूहिक सौदेबाजी (Collective Bargaining)—सामूहिक सौदेबाजी सहभागिता की दिशा



1. कर्मचारी संघों को सुदृढ़ बनाया जाना चाहिए।
2. कर्मचारियों को योजना के बारे में पारदर्शिता जानकारी दी जानी चाहिए।
3. पूर्व स्थापित परिषदों की कार्य प्रणाली में सुधार किया जाना चाहिए।
4. सहयोगात्मक दृष्टिकोण उत्पन्न करके प्रबंधकों को इस योजना में सक्रिय योगदान देना चाहिए।
5. कर्मचारियों एवं प्रबंधकों के दृष्टिकोण, विचारधारा एवं प्रवृत्तियों में स्वनात्मक परिवर्तन किया जाना चाहिए।
6. योजना को सफल बनाने के लिए केन्द्रीय सरकार तथा राज्य सरकार द्वारा निरन्तर प्रयास किये जाने चाहिये।

भारत में श्रम सहभागिता की योजना को प्रभावी बनाने के लिए निम्न सुझाव दिये जा सकते हैं—

**(Suggestions to make Workers' Participation Effective)**

भारत में श्रम सहभागिता को प्रभावी बनाने के लिए सुझाव

बनाता है।

नेने की प्रक्रिया में सहभागिता बनाने के पश्चात् उन्हें पुस्तकालय के लक्ष्यों के प्रति अधिक जागरूक निर्णय के प्रति वचनबद्धता की भावना होती है। अतःश्रुतता एवं सम्मिलित होने का यह भाव निर्णय करने में अधिक प्रोत्साहित दिखाई देते हैं कि प्रस्तावों को कार्यरूप दिया जा रहा है क्योंकि उनमें निर्णय करने की प्रक्रिया में सम्मिलित किए गए व्यवसायिक व्यक्ति दूरियों की अपेक्षा यह सुनिश्चित समाधान के रूप में निकलेगा। यह समाधान पाने में अधिक सहजतात्मकता की ओर ले जाता है। की प्रक्रिया में वे आपस में बातें हैं। प्रचालन स्तर पर इसका परिणाम एक अधिक व्यावहारिक को नहीं करते हैं। पुस्तकालय के कर्मचारियों को बहुत सारी सूचना प्राप्त होती है जिस निर्णय लेने व्यावहारिक सूचना होती है, जो वरिष्ठ अधिकारियों को उपलब्ध नहीं होती है क्योंकि वे उस कार्य पुस्तकालय तथा सूचना व्यवसायी के पास प्रायः पुस्तकालय प्रचालन से संबंधित प्रासंगिक, है जो संपूर्ण प्रणाली के बारे में विस्तार के स्तर तथा व्यापकता के स्तर से बाहरी गढ़े हो। अंतर्गत एक गतिविधि के बारे में निर्णय लेने के लिए बाहरी गढ़े सूचना उस सूचना से भिन्न होती निर्णय लेने की प्रक्रिया में सूचना की उपलब्धता अत्यावश्यक है। पुस्तकालय प्रणाली के कर्मचारियों को शामिल किया जाना पुस्तकालय सेवा को सुधार सकता है।

करता है। पुस्तकालय के उद्देश्यों तथा साधनों के निर्धारण में तथा इन्हें प्राप्त करने में पुस्तकालय गुणवत्ता को ही प्रभावित नहीं करता, बल्कि उत्पादकता के लिए उनके कार्यान्वयन को भी प्रभावित निर्णय लेने तथा कार्मिक विकास का पुस्तकालयों में महत्वपूर्ण अंगप्रधान है। यह केवल निर्णयों की किया गया है। प्रबंधन के नवीनतम सिद्धांतों ने यह सिद्ध कर दिया है कि सहभागिता प्रबंधन, सामूहिक





5. सहभागिता के रूपों को विस्तार से बतलाइये।
4. कार्मिक नियोजन क्या है, पुस्तकालय में इसकी आवश्यकता तथा उद्देश्यों का वर्णन कीजिये।
3. सहभागिता प्रबंधन के क्या उद्देश्य हैं यह पुस्तकालय एवं सूचना केन्द्रों में कैसे कार्य करता है।
2. संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन का पुस्तकालय एवं सूचना केन्द्रों में क्या महत्व है।
1. पुस्तकालय एवं सूचना केन्द्रों के लिए मानव संसाधन विकास की आवश्यकता तथा उद्देश्यों का वर्णन कीजिये।

### 1.9 स्व-जांच अभ्यास (Self cheque exercise):

से परिचित हूँ।  
सहभागिता प्रबंधन के लाभ तथा हानि, अर्थ, संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन की धारणा इसके विभिन्न तत्वों आवश्यकताओं का अनुमान, भर्ती तथा बचन, कर्मचारियों की दक्षता का विकास सम्मिलित है। हमने इस इकाई में कार्मिक नियोजन के उन पहलुओं का वर्णन किया जिनसे जनशक्ति की विभिन्न तकनीकों को व्यवहार में कार्यान्वित करने की योजना तथा साधनों को मूर्ति रूप देती है। की योग्यताओं तथा क्षमताओं में वृद्धि के उपायों का अध्ययन किया। मानव संसाधन विकास प्रक्रिया इस इकाई में हमने पुस्तकालय के निम्नलिखित उद्देश्यों और लक्ष्यों की प्राप्ति हेतु कर्मचारियों

### 1.8 सारांश (Let us sum up):

- जाना चाहिए।
11. उच्च स्तर पर इस योजना को लागू करने के लिए कर्मचारियों को उद्योग में अंशदायी बनाया
  10. नियोजकों को कर्मचारियों के प्रति मानवीय दृष्टिकोण अपनाना चाहिए।
  9. परिश्रमों द्वारा पारित प्रस्तावों का शीघ्र क्रियान्वयन किया जाना चाहिए।
  8. स्थायी समिति को संयुक्त परिषदों के मूल्यांकन की पर्याप्त व्यवस्था करनी चाहिए।
  7. जहाँ कार्य समितियाँ सकलतापूर्वक चल रही हैं, वहाँ अन्य संयुक्त परिषदों का गठन नहीं किया जाना चाहिए।
- मानव संसाधन विकास



- ग्रन्थालयों में वित्तीय अनुमान के मानदंड और मानकों के अनुप्रयोग।
  - ग्रन्थालयों में वित्त के प्रमुख श्रोतों और व्यय के मदों को।
- को जानना है। साथ ही हम इस इकाई के अध्ययन से यह जान सकेंगे—  
निर्माण और वित्तीय नियोजन का अर्थ जानना एवं ग्रन्थालय एवं सूचना केंद्रों में इनके अनुप्रयोगों  
इस इकाई के अध्ययन का मुख्य उद्देश्य वित्तीय प्रबंधन की आवश्यकता, उद्देश्य, बजट

## 2.1 उद्देश्य (Objectives)

इस इकाई के उद्देश्य हैं कि वे पुस्तकालय वित्त, व्यय, बजटिंग, लेखाकरण का आधारभूत ज्ञान अधिात करें।  
इस इकाई के उद्देश्य हैं कि वे पुस्तकालय वित्त, व्यय, बजटिंग, लेखाकरण का आधारभूत ज्ञान अधिात करें।  
इस इकाई के उद्देश्य हैं कि वे पुस्तकालय वित्त, व्यय, बजटिंग, लेखाकरण का आधारभूत ज्ञान अधिात करें।  
इस इकाई के उद्देश्य हैं कि वे पुस्तकालय वित्त, व्यय, बजटिंग, लेखाकरण का आधारभूत ज्ञान अधिात करें।  
इस इकाई के उद्देश्य हैं कि वे पुस्तकालय वित्त, व्यय, बजटिंग, लेखाकरण का आधारभूत ज्ञान अधिात करें।  
इस इकाई के उद्देश्य हैं कि वे पुस्तकालय वित्त, व्यय, बजटिंग, लेखाकरण का आधारभूत ज्ञान अधिात करें।  
इस इकाई के उद्देश्य हैं कि वे पुस्तकालय वित्त, व्यय, बजटिंग, लेखाकरण का आधारभूत ज्ञान अधिात करें।  
इस इकाई के उद्देश्य हैं कि वे पुस्तकालय वित्त, व्यय, बजटिंग, लेखाकरण का आधारभूत ज्ञान अधिात करें।  
इस इकाई के उद्देश्य हैं कि वे पुस्तकालय वित्त, व्यय, बजटिंग, लेखाकरण का आधारभूत ज्ञान अधिात करें।  
इस इकाई के उद्देश्य हैं कि वे पुस्तकालय वित्त, व्यय, बजटिंग, लेखाकरण का आधारभूत ज्ञान अधिात करें।

## 2.0 विषय प्रवेश (Introduction)

- 2.0 विषय प्रवेश (Introduction)
- 2.1 इकाई के अध्ययन का उद्देश्य (Objectives)
- 2.2 बजट : वित्तीय योजना (The Budget : A Financial Plan)
- 2.3 बजट प्रक्रियाकरण (Process of Budgeting)
- 2.4 बजट के प्रकार (Types of Budget)
- 2.5 सारांश (Let Us Sum Up)
- 2.6 स्व-जाँच (Self-check Exercise)

पुस्तकालय वित्त एवं बजट  
(LIBRARY FINANCE AND BUDGET)





(1) व्ययशील संस्थाएँ (Spending Institution) - ग्रन्थालयों में किसी भी प्रकार की प्रत्यक्ष रूप से कोई आय नहीं होती है, जैसा कि अन्य संस्थाओं में होती है। अतः यह आयकारी संस्था तो नहीं होते पर आयकारी अवश्य होते हैं। कर्मचारियों के वेतन, पाठ्य-सामग्री के क्रय, तथा अन्य खर्चों के लिए धन की आवश्यकता अवश्य होती है इसलिए इनके संचालन में मात्र व्यय ही होता है। इनके माध्यम से प्रत्यक्ष रूप से कोई आय नहीं होती है पर ग्रन्थालयों की आय परीक्ष रूप से ग्रन्थालय द्वारा प्रदत्त सेवाओं के रूप में होती है। अतः ग्रन्थालय के लिए वित्त की व्यवस्था के लिए यह ध्यान रखना आवश्यक होता है कि ग्रन्थालय व्ययकारी संस्था ही होते हैं आयकारी नहीं।

ग्रन्थालय के लिए वित्त (अर्थात् धन) की व्यवस्था करने कुछ सिद्धान्त होते हैं जिन पर अमल करना अति आवश्यक होता है। ये सिद्धान्त निम्न होते हैं -

### ग्रन्थालय वित्त व्यवस्था के सिद्धान्त (Principles of Finance for Libraries)

ग्रन्थालय एक सार्वजनिक संस्था होती है जो सार्वजनिक धन से ही संचालित की जाती है। ग्रन्थालय प्राधिकरण अथवा अधिकारियों की प्रकृति एवं आवश्यकताओं को स्पष्ट रूप से समझ लेना आवश्यक होता है जिससे समुचित ग्रन्थालय सेवा प्रदान करने लिए समुचित एवं पर्याप्त वित्त की उपलब्धता की व्यवस्था की जा सके। वित्तीय व्यवस्था के लिए वित्तीय साधनों की पूर्ण से ही व्यवस्था कर लेना आवश्यक होता है। पूर्व में ही ग्रन्थालय के लिए वित्त व्यवस्था करने के कुछ सिद्धान्त होते हैं।

अति आवश्यक होता है। एवम् उन्नति करने में सफल नहीं हो सकता है इसलिए ग्रन्थालय के लिए वित्त की व्यवस्था करना करने से सम्बन्धित होता है पर्याप्त वित्तीय व्यवस्था के अभाव में कोई भी ग्रन्थालय अपना विकास ग्रन्थालय के संचालन के लिए आय के रूप में वित्त की प्राप्ति तथा उस उपार्जित वित्त के प्रबन्ध वित्तीय प्रबन्ध कहते हैं। ग्रन्थालय का वित्तीय प्रबन्ध ग्रन्थालय प्रबन्ध की वह शाखा है जिसमें संचालन के लिए वित्त की व्यवस्था करने के कार्य को ग्रन्थालय की वित्तीय व्यवस्था अथवा है जो ग्रन्थालय की सम्पूर्ण मशीनरी के संचालन के लिए अति आवश्यक होती है। ग्रन्थालयों के को भविष्य प्रदान नहीं की जा सकती है। इसलिए ग्रन्थालय के लिए वित्त एक उत्प्रेरक शक्ति होती है जो ग्रन्थालय के सुव्यवस्थित संचालन के लिए धन अर्थात् वित्त एक अति आवश्यक एवं महत्वपूर्ण उपकरण होता है वित्त की व्यवस्था न होने पर ग्रन्थालय के संचालन

### 22 बजट : वित्तीय योजना (The Budget: A Financial Plan)

- ग्रन्थालय बजट जो नियंत्रण के यंत्र के रूप में कार्य करता है, के महत्व को।
- बजट बनाने की विधियाँ, बजट बनाने एवं बजट निर्धारण के मानदंड एवं मानकों को।



प्राधान्य निश्चित किया है।

किस्ती विधवाविद्यालय में 20 से 150 रु. तक प्रति छात्र तथा 300 रु. प्रति अध्यापक व्यय करने का निर्धारण प्रति व्यक्ति विधि से ज्ञात किया जा सकता है। ज. रंगानाथन ने इस सिद्धान्त के अनुसार पाठ्यसामग्री से ही कार्य चल जाता है अतः समुदाय को ध्यान में रखते हुए वित्त व्यवस्था का उच्च स्तर के उपयोगकर्ताओं के उच्च स्तर की जबकि आधिकारित समुदाय के लिए सामान्य उपयोगकर्ताओं के समुदाय का शैक्षणिक एवं सांस्कृतिक स्तर एवं विकास पर निर्भर करता है। प्रतिव्यक्ति कितना न्यूनतम व्यय करना होता है। न्यूनतम व्यय निर्धारित करने का आधार निर्धारित किया जाता है कि किस्ती क्षेत्र, प्रदेश अथवा राष्ट्र में ग्रन्थालय सेवा प्रदान करने के लिए

(5) प्रति व्यक्ति विधि (Per Capita Method) - इस सिद्धान्त के अनुसार ग्रन्थालय में यह व्यवस्था निरन्तर गतिशील रहती है। ये सिद्धान्त ही वित्त निरूपण के सिद्धान्त कहे जाते हैं। करने हेतु वित्तीय साधन जुटाने के लिए कुछ सिद्धान्तों को अपनाना होता है जिससे ग्रन्थालय बढ़ता रहता है। प्राथमिकताओं को सुनिश्चित करने एवं ग्रन्थालय की आय के स्रोतों को निश्चित जाता है। प्राथमिकताओं में सदैव परिवर्तन होता रहता है और समय-समय पर उनका कम भी सेवा या सुविधा को कब और कितना महत्व दिया जाय, यह प्राथमिकता के आधार पर निर्धारित किया सम्भावनाओं एवं अनुमान के आधार प्राथमिकताएँ निर्धारित करने की आवश्यकता होती है। किस् अनुमान लगाने का कोई सुनिश्चित एवं विश्वसनीय सिद्धान्त नहीं है। जिसके न होने से अनिश्चित एवं क्रियाकलापों को सुचारु रूप से चलाने के लिए आवश्यक धन की मात्रा का सही-सही

(4) वित्तीय निरूपण के सिद्धान्त (Financial Allocation) - ग्रन्थालय की विभिन्न सेवाओं इसलिए ग्रन्थालय के वित्त व्यवस्था के लिए इस बात पर भी विचार करना आवश्यक होता है। जिस व्यय की आवृत्ति प्रतिमाह अवश्य होती है वह व्यय आवर्ती व्यय (Recurring) कहलाता है। वेतन के लिए तो धन की आवश्यकता अवश्य पड़ती ही है जो प्रति माह देना आवश्यक है। अर्थात् ग्रन्थालय पाठ्य-सामग्री न खरीदे न ही कोई अन्य व्यय करे फिर भी ग्रन्थालय कर्मचारियों के विद्यमान रहते हैं और इनमें हमेशा धन की माँग बनी रहती है। क्योंकि निरन्तर अतिरिक्त यदि कोई ग्रन्थालय एक वर्धनशील संस्था ही नहीं होता है वे एक बार स्थापित हो जाने के बाद हमेशा

(3) ग्रन्थालय में धन की माँग आवर्ती होती है (Recurring Demand for the Money) -

का प्राधान्य करने के पहले इस बात पर भी विचार करना आवश्यक होता है। साथ-साथ ग्रन्थालय के बजट में भी वृद्धि होना स्वाभाविक है। अतः ग्रन्थालय की वित्त व्यवस्था साथ-साथ ग्रन्थालय के उपयोगकर्ताओं में वृद्धि होना भी स्वाभाविक है और इन सभी में वृद्धि के सेवाओं और कार्यों में वृद्धि, ग्रन्थालय के आकार में वृद्धि, कर्मचारियों की संख्या में वृद्धि के होती रहती है। ग्रन्थालय के पाठ्य-सामग्री में वृद्धि पत्र-पत्रिकाओं में वृद्धि, समयानुसार नवीन रंगानाथन का प्रथम सूत्र भी यही कहता है। अर्थात् ग्रन्थालय के प्रत्येक क्षेत्र में दिन-प्रतिदिन, वृद्धि

(2) वर्धनशील संस्था (Growing Institution) - ग्रन्थालय की प्रकृति वर्धनशील होती है। ज.



(3) दण्ड एवं आतिथ्य शृङ्खल - ग्रन्थालय के कार्य को सुचारु रूप से चलाने के लिए ग्रन्थालय के नियमों में कुछ अर्थदण्ड इत्यादि का प्रावधान किया जाता है जैसे पाठकों द्वारा ग्रन्थ को निश्चित तिथि तक वापस न करने के कारण उन पर प्रतिदिन के हिसाब से कुछ अर्थदण्ड वर्सूल किया जाता है। कमी-कमी पाठक इतने आलसी होते हैं कि वे ग्रन्थ अध्ययन करने के पश्चात् भी उसे

(2) फण्ड एवं दान - ग्रन्थालय एक लोक कल्याणकारी संस्था होती है उनका उद्देश्य लोक का कल्याण करना ही होता है इसलिए अनेक परीपकारी एवं समाजसेवी व्यक्ति एवं संस्थाएँ ग्रन्थालयों को कल्याणकारी संस्थाओं को धन की प्रतिमाह प्राप्ति होती रहती है। इस प्रकार के दान ग्रन्थालयों संस्थाएँ अपनी संचित धनराशि से धर्मार्थ फण्ड की स्थापना कर देते हैं जिससे अनेक लोक की स्थापना एवं उनके संचालन के लिए दान के रूप में धनराशि प्रदान करते हैं। अनेक व्यक्ति तथा कल्याण करना ही होता है इसलिए अनेक परीपकारी एवं समाजसेवी व्यक्ति एवं संस्थाएँ ग्रन्थालयों का

(1) ग्रन्थालय फंड - ग्रन्थालयों में पाठकों से कुछ फंड फंडीकरण शृङ्खलक अथवा अन्य तरह से वर्सूल की जाती है। जैसे-स्कूलों, कालेजों तथा विश्वविद्यालयों में प्रतिमाह छात्रों से ग्रन्थालय फंड ली जाती है तथा किसी-किसी ग्रन्थालय में काशन मनी के रूप में भी फंड ली जाती है। इस तरह ग्रन्थालय फंड भी ग्रन्थालय वित्त व्यवस्था के लिए एक प्रमुख स्रोत के रूप में होती है।

विद्वानों का मत है कि सरकारी अनुदान अधिक से अधिक मिलना चाहिए।  
उतनी ही धनराशि का अनुदान देना चाहिए जितनी राशि ग्रन्थालय दर से प्राप्त होती है लेकिन स्थानीय ग्रन्थालय स्थानीय सरकारों के द्वारा संचालित किये जाते हैं। सरकार द्वारा ग्रन्थालय को धन उपलब्ध कराती है। जो ग्रन्थालय प्रांतीय सरकारों के अधीन होते हैं उन्हें प्रांतीय सरकारें तथा सरकारी धन - देश की राष्ट्रीय सरकार तथा प्रांतीय सरकारें ग्रन्थालयों के लिए अधिक से अधिक

आय के ठोस साधन निश्चित होना आवश्यक होता है। जो निम्न होते हैं -  
ग्रन्थालय एक अलगमकारी संस्था होती है। ग्रन्थालय की सेवाएँ अत्यन्त उपयोगी तथा लाभ अर्ज्य रहता है तथा दीर्घकाल के बाद अपत्यक्ष रूप से प्राप्त होता है। अतः ग्रन्थालय की लाभदायक होते हुए भी इनसे प्रत्यक्ष रूप से धन की प्राप्ति नहीं होती है बल्कि उसकी सेवाओं का

वित्त-व्यवस्था की जाती है उन्हें आय के स्रोत कहते हैं।  
होती है अतः धन को प्राप्त करने के साधन भी होते हैं अर्थात् जिन साधनों से ग्रन्थालय की कर्मचारियों के वेतन, बिजली, पानी, बैठने की व्यवस्था आदि सभी के लिए धन की आवश्यकता वित्त की व्यवस्था करने की ही वित्त-व्यवस्था कहते हैं। ग्रन्थालय के भवन-निर्माण, ग्रन्थों का क्रय, किसी संस्था के सफल संचालन के लिए धन अथवा वित्त एक आवश्यक उपकरण होता है।

ग्रन्थालय की आय के स्रोत (Source of Income)



(1) ग्रन्थालय स्टाफ का वेतन - ग्रन्थालय के पाठकों को उत्तम सेवा प्रदान करने के लिए प्रशिक्षित, योग्य, परिश्रमी तथा सेवाभावी एवं निष्ठावान कर्मचारियों का होना अति आवश्यक होता है जिन्हें वेतन प्रदान करने के लिए धन की आवश्यकता होती है। कर्मचारियों के वेतन पर प्रतिमाह व्यय किया जाता है जो आवर्ती व्यय कहलाता है अर्थात् वह व्यय जो प्रतिमाह आवश्यक रूप से

- क. वेतन और पारिश्रमिक
- ख. निवृत्तियाँ
- ग. लेखन सामग्री
- घ. एक खर्च
- ङ. आकस्मिक व्यय
- च. पुस्तकें और सामग्रिकी
- छ. साज-सामग्री
- ज. भवन
- झ. उपकरण
- ञ. प्रकाशन इत्यादि

ग्रन्थालय में अनेक कर्मचारी विभिन्न पदों पर कार्य करते हैं उनको वेतन प्रदान करने के लिए धन की आवश्यकता होती है जो ग्रन्थालयों के व्यय का प्रमुख मद होता है। कर्मचारियों के वेतन पर प्रतिमाह खर्च किया जाता है जो आवर्ती व्यय कहलाता है। पाठ्य-सामग्री के बिना किसी भी ग्रन्थालय की कल्पना नहीं की जा सकती है। सार्वजनिक ग्रन्थालयों में मात्र पुस्तकें ही खरीदी जाती है जबकि विश्वविद्यालय ग्रन्थालयों तथा शोध ग्रन्थालयों में पुस्तकों के साथ साथ पत्र-पत्रिकाओं का क्रय किया जाना भी अति आवश्यक होता है। इसके अतिरिक्त ग्रन्थालय में अन्य व्यय भी होते हैं जैसे-बिजली खर्च, फर्नीचर व्यवस्था, स्टेशनरी, पत्राचार, टेलीफोन एवं अन्य आकस्मिक व्यय आदि। आप ग्रन्थालय व्यय को विभिन्न मदों के अनुसार विभाजित कर सकते हैं। जैसे -

**ग्रन्थालय व्यय के प्रमुख मद (Items of Expenditure)**

(A) अन्य स्रोत - ग्रन्थालयों में आय के उपरोक्त प्रमुख स्रोत के अतिरिक्त कुछ छोटे-मोटे अन्य स्रोत भी होते हैं। जैसे-रद्दी की बिक्री से आय, समीनार, हॉल का किराया, किसी प्रकाशन द्वारा आदि। यद्यपि इनसे प्राप्त आय उपरोक्त स्रोतों से प्राप्त आय की अपेक्षा नगण्य ही होती है। ग्रन्थालय का धन बैंकों में जमा रहता है अतः उसकी ब्याज से भी आय होती है।

प्रकार प्राप्त अर्थात्पत्र से भी काफी धन एकत्रित हो जाता है। निश्चित अवधि के अन्दर नहीं लौटा पाते हैं इसलिए ग्रन्थ पर प्रतिदिन दण्ड बढ़ता जाता है। इस



डा. रंगनाथन ने सन् 1965 में प्रति छात्र पर 20 रुपये और प्रति अध्यापक पर 300 रु. अथवा

प्रत्येक छात्र पर ग्रन्थों के लिए व्यय की जाती चाहिए ।

8500 रुपये आता है। इन धन में 1000 का भाग देने पर लब्धका 85 आता है। यह धनराशि तथा 50 रुपये प्रति पत्रिका के हिसाब से 1500 रुपये तथा 500 पत्रिकाओं का कुल लागत व्यय जाता है। मान ली किसी महाविद्यालय में 1000 छात्र हैं इतने छात्रों के लिए 40 रुपये प्रति पुस्तक राशि को 100 से भाग देने पर जो लब्धका प्राप्त होता है वह उस पुस्तक का लागत खर्च माना पुस्तक के क्रय करने से लेकर उपयोगकर्ता के हाथों में पहुँचने तक लगने वाले कुल व्यय की धन वाली निरिवत धनराशि का निर्धारण लागत लेखाविधि (Cost Accounting) से निकाला जाता है। पाठक पर निरिवत धनराशि प्रतिवर्ष व्यय करने का प्रावधान किया जाता है जिसमें व्यय की जाने

(1) प्रति व्यक्ति पद्धति (Per Capita Method) - इस पद्धति के अनुसार ग्रन्थालय के प्रति व्यय आँकलन करने की निम्न विधियाँ हैं -  
आवर्ती व्यय तथा अन्य मदों पर किया गया व्यय अनावर्ती व्यय कहलाता है। ग्रन्थालयों में आवर्ती है आवर्ती व्यय तथा अनावर्ती व्यय। कर्मचारियों के वेतन तथा ग्रन्थों के क्रय पर किया गया व्यय ग्रन्थालय में धन प्रमुख मदों में व्यय किया जाता है। व्यय दो प्रकार के मदों में किया जाता

### ग्रन्थालय व्यय की आँकलन व्यवस्था (Estimation of Expenditure)

पत्राचार आदि आकस्मिक व्यय के लिए भी धन का प्रावधान करना पड़ता है ।

(3) अन्य व्यय - उपर्युक्त मदों के अतिरिक्त ग्रन्थालय के लिए व्यवस्था, फर्नीचर, स्टेशनरी, दिया।

दिया था। बचे हुए 10% में लिन्दबन्दी तथा अन्य छोटे-मोटे कार्यों पर व्यय करने का सुझाव पर व्यय करने का सुझाव प्रस्तुत किया था तथा शैक्षिक ग्रन्थालयों में 40% व्यय करने के सुझाव व्यय किया जाय। डा. रंगनाथन ने सार्वजनिक ग्रन्थालयों में कुल बजट का 50% पाठ्य-सामग्री होता है। अब प्रश्न फिर वही आता है कि कुल व्यय का कितना भाग पाठ्य-सामग्री के क्रय पर नहीं है। अतः ग्रन्थों को क्रय करने के लिए ग्रन्थालयों में धन की व्यवस्था करना अति आवश्यक सकती है। ग्रन्थ तो ग्रन्थालय के आधार ही हैं। ग्रन्थालय में यदि ग्रन्थ नहीं है तो वह ग्रन्थालय (2) पुस्तकें तथा पत्र-पत्रिकाएँ - किसी भी ग्रन्थालय की कल्पना पुस्तकों के बिना नहीं की जा

वे अच्छी सेवा प्रदान कर सकेंगे।

का सुझाव दिया है। उनका कहना है कि यदि कर्मचारियों को अच्छा वेतन प्रदान किया जाय तो है। डा. रंगनाथन ने कर्मचारियों के वेतन पर ग्रन्थालय के कुल बजट का 50% धन व्यय करने निरिवत ही करना पड़े। कर्मचारियों के वेतन पर कितना खर्च किया जाय पर विद्यारणीय प्रश्न होता



लिए स्वीकार किया था।

भारत सरकार की ग्रन्थालय सलाहकार समिति ने इसी पद्धति को सार्वजनिक ग्रन्थालय के

वैतनमानों के अनुसार किया जाता है।

लगाने वाले व्यय का आँकलन यूजीसी के स्टाफ फार्मूला तथा उसके द्वारा स्वीकृत नवीनतम कर्मचारियों के वेतन पर और दूसरा भाग अन्य मदों में व्यय किया जाय। कर्मचारियों के वेतन पर पर लगाने वाला व्यय। कुल जोड़ी हुई धनराशि को बराबर हिस्सों में विभाजित कर एक भाग को मदों पर लगाने वाले व्ययों को जोड़ लिया जाता है। जैसे-वेतन, ग्रन्थों का क्रय, संरक्षण कार्य आदि

(3) विस्तार पद्धति/ब्योटेवार विधि (Method of Details) - इस पद्धति में आवर्ती व्यय के सभी

चाहिए।

हुए कुछ विद्वानों का कथन है कि विश्वविद्यालयों को अपने ग्रन्थालयों पर 20% व्यय करना ग्रन्थालयों पर व्यय करते हैं। आज जिस गति से महंगाई में वृद्धि हो रही है उसे ध्यान में रखते विश्वविद्यालय, दिल्ली विश्वविद्यालय आदि) ही 6.5% से अधिक अपने बजट की धनराशि पर बहुत कम खर्च करते हैं। केवल केंद्रीय विश्वविद्यालय (अलीगढ़ विश्वविद्यालय, बनारस हिन्दू परन्तु व्यवहार में यह देखा जाता है कि भारत के अधिकांश विश्वविद्यालय अपने ग्रन्थालयों

(e) विश्वविद्यालय ग्रन्थालयों की संगोष्ठी (जयपुर) - 10%

(d) विश्वविद्यालय अनुदान आयोग 6% से लेकर 10% तक

(c) अखिल भारतीय ग्रन्थालय सम्मेलन - 6% से लेकर 10% तक

(b) शिक्षा आयोग (1965) 6.5% से लेकर 10% तक (25 रु. प्रति छात्र 300 रु. प्रति शिक्षक)

(a) विश्वविद्यालय शिक्षा आयोग (1948) - 6.5% (40 रु. प्रति छात्र पर व्यय)

समितियों ने प्रतिशत का अनुपात निर्धारण किया है।

गया है उतना धन अवश्य ही उपलब्ध कराना चाहिए। इस विधि से विभिन्न विद्वानों, संस्थाओं एवं निश्चित करें। अनुपात का यह प्रतिशत कम से कम होता है जितने धन का अनुपात निश्चित किया के लिए अपने बजट में से निश्चित अनुपात के अनुसार ग्रन्थालय के संचालन के लिए धनराशि या महाविद्यालय का हृदय कहा जाता है इसलिए इनका यह दायित्व है कि वे ग्रन्थालय के विकास

(2) अनुपातिक विधि (Proportionate Method) - यूंकि ग्रन्थालय किसी भी विश्वविद्यालय

जाने वाली वस्तुओं की दर को ध्यान में रखकर आवश्यक कुल खर्च आँका जाता है।

अनावर्ती व्यय (Non-recurring) का हिसाब निकालने के लिए आवश्यकताओं और खरीदी

किया था। विदेशों में यह कई गुना अधिक है।

प्रति छात्र पर 50 रु. के हिसाब से 1000 छात्रों के लिए 50,000 रु. वर्ष में व्यय करने का आँकलन



निम्न कारणों से आवश्यक है-

उद्देश्य तथा उपयोजिता - ग्रन्थालय एक सांख्यिक संस्था होती है जिसके संचालन के लिए धन की व्यवस्था करना अत्यन्त आवश्यक होता है। ग्रन्थालय प्रतिवर्ष अपनी आय एवं व्यय का अनुमान करके उसको नियोजित रूप में संचालित करने के लिए अपने व्यय का निर्माण करते हैं। व्यय में कुछ प्रमुख शीर्षकों के अन्तर्गत आय तथा व्यय का विवरण अंकित किया जाता है। नियोजित आय एवं व्यय हेतु व्यय का निर्माण आवश्यक है। इसके माध्यम से आय का सर्वश्रेष्ठ उपयोग सम्भव हो पाता है तथा साथ ही आवश्यक एवं उपयोगी मदों पर ही धनराशि व्यय होती है। व्यय का प्रमुख उद्देश्य आय तथा व्यय का संतुलन स्थापित करना और आय को नियोजित रूप में युक्तिपूर्ण ढंग से व्यय करना है। व्यय के द्वारा यह पहले से ही ज्ञात हो जाता है कि कितनी धनराशि किन-किन मदों में व्यय होना प्रस्तावित है। ग्रन्थालय के लिए व्यय का निर्माण

1. Budget is the annual estimate of revenue and expenditure of the library
2. Budget is the financial statement of estimate of revenue and expenditure of an institution for a definite period of time.

- Wilson and Tuber

- Oxford Dictionary

### परिभाषा (Definitions)

महत्वपूर्ण शब्द भी है।

वित्तीय लेखा है। व्यय वस्तुतः निरंतर, संप्रथ, समन्वय, मूल्यांकन एवं अभिवृत्तियों का एक आय-व्यय (व्यय) एक निश्चित समय के लिए ग्रन्थालय की अनुमानित आय तथा व्यय का वर्ष में होने वाली आय एवं व्यय का अनुमानित लेखा होता है। वित्तीय एन्ड टॉवर के शब्दों में वार्षिक अनुमान को ही हम ग्रन्थालय व्यय कहते हैं। अतः किसी ग्रन्थालय में व्यय उसके आगामी आगामी वर्ष की आय एवं व्यय की योजना का अनुमान लगाना पड़ता है। आय एवं व्यय के इस किसी भी ग्रन्थालय की आय एवं व्यय छोटा मोटा कार्य नहीं है अतः इसके लिए पहले से ही है। जब धन की आवश्यकता है तो उसको प्राप्त करने की व्यवस्था करना भी परमावश्यक है। वार्षिक फर्नीचर, साज-सज्जा तथा अन्य आकस्मिक व्यय आदि के लिए धन (वित्त) की आवश्यकता होती किसी भी ग्रन्थालय में ग्रन्थों तथा सामयिक प्रकाशनों के क्रय, कर्मचारियों के वेतन, स्टेशनरी,

### 2.3 व्यय प्रक्रिया (Process of Budgeting)

अतः कुछ परिस्थितियों में उपर्युक्त विधियों का उचित तालमेल आदर्श सि हो सकता है।

लिए आवर्ती व्यय का आकलन विस्तार विधि से करना चाहिए।

संगणनायन का परामर्श है कि स्नातक एवं स्नातकोत्तर छात्रों की आवश्यकताओं की पूर्ति करने के निर्विवाद रूप से सर्वमान्य की गई है। पर किसी विश्वविद्यालय ग्रन्थालय के सन्दर्भ में डा. ग्रन्थालय व्यय के आकलन की उपरोक्त विधियों पद्धतियों में से अन्तिम अर्थात् विस्तार पद्धति



(4) विभिन्न विभागों के कार्यों एवं सेवाओं का विरलेषण बड़ी सरलता से किया जा सकता है।  
 विभागकार ही आय एवं व्यय का विवरण प्रस्तुत करना चाहिए। क्योंकि इससे गन्धालयों के विभाजित आवार — बजट यदि विभाजित बनाया जाय तो उत्तम रहता है इसके लिए अर्थात् अधिकतम रूप से एक वर्ष के लिए निर्मित किया जाना चाहिए।

(3) निश्चित आवारि — आदर्श बजट का प्रमुख लक्षण यह है कि वह एक निश्चित समयविधि उसमें माँगी आय की व्यवस्था करने की योजना प्रारम्भ की जा सके।  
 लिया जाता है ताकि गन्धालय प्राधिकरण के समक्ष समय पर रख दिया जाता है। जिससे समय पर — आदर्श बजट बड़ी कहलाता है जो अपने निश्चित समय पर बनाकर तैयार कर रखना चाहिए।

(2) लक्ष्यात्मक — किसी भी गन्धालय का बजट गन्धालय के उद्देश्य अथवा लक्ष्यों को ध्यान में रखकर बनाना चाहिए तथा साथ ही आय एवं व्यय के उद्देश्यों एवं लक्ष्यों पर भी ध्यान में निम्न विशेषताएँ होती हैं।

(1) का निर्माण किया जाता है तो वह बजट अवश्य ही एक आदर्श बजट हो सकता है। आदर्श बजट निम्न बजट की विशेषताएँ अथवा लक्षण कहते हैं। यदि इन विशेषताओं का ध्यान में रखकर बजट गन्धालय के लिए बजट बनाने समय कुछ विशेष बातों का ध्यान रखना आवश्यक होता है

**बजट की विशेषताएँ (Characteristics)**

- (9) गन्धालय के स्तर की दृष्टि से भी बजट का निर्माण आवश्यक होता है।
- (8) किसी नवीन आवश्यकता के लिए बजट में पहले से ही प्रावधान करना होता है।
- (7) धन की व्यवस्था की जाती है उसी मद में खर्च करने का गन्धालयी अधिकारी हो जाता है। बजट के द्वारा ही धन को नियोजित ढंग से व्यय किया जाता है अर्थात् जिस मद के लिए धनराशि को गन्धालयी प्राप्त करने का अधिकारी होता है।
- (6) बजट गन्धालय का माँग पत्र होता है अर्थात् बजट में दिखाई गई समस्त आय अथवा व्यय पहले से ही विवरण प्राप्त होता है।
- (5) बजट प्रस्तुत किये जाने से गन्धालय प्राधिकरण एवं अधिकारियों को गन्धालय की आय एवं बजट के माध्यम से ही आवश्यक तथा उपयोगी मदों पर ही धनराशि व्यय होती है।
- (4) किया जाता है अतः दोनों में नियंत्रण बना रहता है।
- (3) बजट के माध्यम से ही गन्धालय की आय प्राप्त होती है तथा बजट के ही अनुसार व्यय बजट से ही गन्धालय की आय तथा व्यय में सन्तुलन स्थापित होता है।
- (2) गन्धालय में बजट के माध्यम से आय एवं व्यय का अनुमान पहले से ही हो जाता है।



जाड़ने में सफल होगा। ज. रंगानाथन के अनुसार - तब तक ऐसी स्तनीजनक ग्रन्थालय सेवा ही अपने वेतन से सन्तुष्ट नहीं रहेगा तो वह किस प्रकार ग्रन्थों का सीधा सम्बन्ध पाठकों के साथ वेतन की ओर ध्यान नहीं दिया जाता है जो कि बहुत आवश्यक है क्योंकि यदि ग्रन्थालय में स्टाफ ग्रन्थालयों में पाठ्य-सामग्री के क्रय के लिए तो व्यवस्था की जाती है परन्तु ग्रन्थालय स्टाफ के ध्यान नहीं दिया जाता है विशेष कर भारवर्ष में तो इस ओर उदासीनता ही दिखाई पड़ती है। अन्य आर्थिक सुविधाएँ मिलनी चाहिए। पर वास्तव में तो ग्रन्थालय कर्मचारियों के वेतन की ओर सर्वगुण सम्पन्न स्टाफ की आवश्यकता होती है तो उन्हें उसी के अनुरूप वेतन व वेतनमान तथा प्रशिक्षित, योग्य, कर्मठ एवं निष्ठावान कर्मचारियों की आवश्यकता होती है। यदि ग्रन्थालय के लिए (क) कर्मचारियों का वेतन - किसी भी ग्रन्थालय के सुचारु रूप से चलाने के लिए शिक्षित, धन व्यय करना चाहिए। इनके निर्धारण के लिए अलग अलग सिद्धान्त हैं।

जाता है। अब प्रश्न उठता है कि व्यय के इन तीन प्रमुख मदों में कुल बजट का कितना प्रतिशत ग्रन्थालयों में व्यय के तीन प्रमुख मद है जिसमें ग्रन्थालय की सम्पूर्ण आय को व्यय किया ग्रन्थालय बजट में व्यय का निर्धारण

- (10) वार्षिक प्रतिवेदन के लिए आवश्यक - यौकिक बजट के साथ ग्रन्थालय का वार्षिक प्रतिवेदन संतुलन किया जाता है जिससे अधिकारीगण ग्रन्थालय में किये गये कार्यों एवं सेवाओं का संचालन कर सकें तथा ग्रन्थालय के लिए बजट का प्रावधान करने समय विचार कर सकें।
- (9) ग्रन्थालय सेवाओं पर प्रभाव - बजट में ऐसी कोई बात अथवा प्रावधान नहीं करना चाहिए जिससे रिप्रोग्राफी सेवा को बन्द कर देना पड़े। रिप्रोग्राफी की सेवाएँ प्रदान की जाती हैं तो उसकी सेवाओं को समाप्त करने का प्रावधान जिससे ग्रन्थालय द्वारा प्रदत्त सेवाओं पर प्रतिकूल प्रभाव पड़े। जैसे किसी भी कर्मचारी द्वारा ग्रन्थालय सेवाओं पर प्रभाव - बजट में ऐसी कोई बात अथवा प्रावधान नहीं करना चाहिए है तो साथ ही उसमें उसका समुचित कारण भी बजट में प्रस्तुत करना चाहिए।
- (8) व्यय से सम्बन्धित उचित कारण - बजट में यदि किसी मद में खर्च अधिक दिखाया गया है तो साथ ही उसमें उसका समुचित कारण भी बजट में प्रस्तुत करना चाहिए।
- (7) आय के स्रोत साधन - बजट में दिखाये गये आय के स्रोत ठोस होने चाहिए जिनसे धन प्राप्त होने की पूर्ण सम्भावना हो। ऐसे स्रोत नहीं दिखने चाहिए जिनसे आय प्राप्त ही न हो सके।
- (6) पिछले वर्ष पर आधारित - बजट पिछले वर्ष की आय एवं व्यय को ध्यान में रखकर ही बनाना चाहिए।
- (5) सत्य तथ्यों पर आधारित - ग्रन्थालय के बजट में आय एवं व्यय का सत्य विवरण एवं तथ्यों को प्रस्तुत करना चाहिए जिससे आगे कोई परेशानी न हो सके।



कुल व्यय	35%
लिन्दबंदी	7.5%
पत्र-पत्रिकाएँ	5.0%
पुस्तकें	22.5%

सुझाव दिया जाता है—

भारतीय जन गन्धालयों में पुस्तकें, पत्र-पत्रिकाओं तथा लिन्दबंदी पर व्यय करने का निम्नानुसार विभिन्न प्रकार के तथ्यों को ध्यान में रखकर निष्कर्ष रूप से यह कहा जा सकता है कि कितना भाग व्यय किया जाना चाहिए।

है कि गन्धालय के गन्ध एवं अन्य पठनीय-सामग्री क्रय करने के लिए कुल बजट का के क्रय करने हेतु गन्धालय में धन का प्रावधान करना आवश्यक होता है। अब प्रश्न उठता कल्पना नहीं की जा सकती है क्योंकि गन्ध गन्धालय के आधार होते हैं। पाठ्य-सामग्री अध्ययन-सामग्री पर व्यय-गन्धों तथा पाठ्य-सामग्री के बिना किसी भी गन्धालय की

- (ख) अध्ययन-सामग्री पर व्यय-गन्धों तथा पाठ्य-सामग्री के बिना किसी भी गन्धालय की
- |                               |
|-------------------------------|
| 1963-64 में कुल बजट का 52%    |
| 1964-65 में कुल बजट का 26.4%  |
| 1965-66 में कुल बजट का 29.56% |
| 1966-67 में कुल बजट का 31.2%  |
- व्यय किया गया।

- (3) दिल्ली विश्वविद्यालय के गन्धालय में कर्मचारियों के वेतन पर विभिन्न सत्रों में निम्न प्रकार वेतन पर व्यय करने की संरिति की थी।
- (2) यूजीसी द्वारा स्थापित गन्धालय समिति (1957) ने भी कुल बजट का 50% कर्मचारियों के व्यय करने का सुझाव देते हैं।
- (1) डा. रंगानाथन विश्वविद्यालय गन्धालय में कर्मचारियों के वेतन पर कुल बजट का 50%

**शैक्षणिक गन्धालय के लिए—**

सांख्यिक गन्धालयों व शैक्षणिक गन्धालयों में गन्धालय के कुल बजट का आधा हिस्सा सभी कर्मचारियों के वेतन पर अवश्य व्यय किया जाना चाहिए।

विभिन्न प्रकार के तथ्यों को ध्यान में रखकर निष्कर्ष रूप से यह कहा जाता है कि भारतीय सुदक्षिण नहीं रख दिया जाता।

समर्थ हो सके, जब तक कि गन्धालय वार्षिक बजट का आधा भाग कर्मचारियों के वेतन के लिए प्रदान नहीं की जा सकती जो जन साधारण में पठन-पाठन की प्रेरणा के क्षय को रोकने के लिए पुस्तकालय विन एवं बजट



1. मद आधारित रेखित या लाइन प्रति लाइन बजट (Line-by-Line Budgeting)
2. कार्यक्रम आधारित या प्रोग्राम बजट (Programme Budgeting)
3. निष्पादन या परफोर्मेंस बजट (Performance Budget)
4. योजना कार्यक्रम बजट पद्धति या प्लानिंग-प्रोग्रामिंग बजट पद्धति (Planning Programming Budget System : PPBS)
5. शून्य आधारित बजट (Zero Based Budget : ZBB)
6. सूत्र आधारित बजट (Formula Budgeting)

विधियाँ निम्न होती हैं-

ग्रन्थालय में बजट बनाने की कुछ विधियाँ होती हैं जिनमें से कुछ परम्परागत होती हैं तथा जो अधिकांश ग्रन्थालयों द्वारा व्यवहार में लाई जाती हैं, कुछ नवीन विधियाँ भी विकसित हुई हैं जो आजकल कुछ आधुनिक ग्रन्थालयों में प्रयोग में लाई जा रही हैं। बजट निर्मित करने की कुछ

जाता है तथा उसका अनुमोदन किया जाता है।

प्रस्तुत करने से पहले यदि आवश्यक हुआ तो ग्रन्थालय समिति द्वारा पुनर्निरीक्षण, संशोधित किया अनुसार बजट का निर्माण करते हैं। बजट का निर्माण होने के बाद उसे अधिकारियों के समक्ष ग्रन्थालयों में ग्रन्थालयी तथा ग्रन्थालय का वरिष्ठ स्टाफ अधिकारियों के निर्देशों एवं नियमों के प्रत्येक ग्रन्थालय चाहे छोटा हो या बड़ा बजट से ही संचालित किया जाता है। अधिकांश

## 2.4 बजट के प्रकार (Types of Budget)

10% से 20% तक अन्य मदों पर व्यय करना उचित होता है।

के अनुसार ही इन अन्य मदों से विभिन्नता होती है। इसलिए साधारणतया कुल बजट का मदें भी होती हैं जैसे- ग्रन्थालय में प्रकाश की व्यवस्था आदि। यद्यपि ग्रन्थालय के प्रकार का क्रय के मात्र ही मद होते हैं। इनके अतिरिक्त प्रत्येक ग्रन्थालय में व्यय की कुछ अन्य (ग) अन्य विविध व्यय - ग्रन्थालयों में मुख्य रूप से कर्मचारियों का वेतन तथा पाठ्य-सामग्री

प्रस्तकों पर	कुल
25%	40%
पत्र-पत्रिकाओं पर	
10%	
लिन्दबंदी पर	
5%	

निम्न प्रकार व्यय करने का सुझाव दिया जाता है -

जबकि शैक्षणिक ग्रन्थालयों में कुल व्यय का प्रस्तकों, पत्र-पत्रिकाओं तथा लिन्दबंदी पर



गन्धालय के विभिन्न क्रिया-कलापों अथवा प्रोग्राम के अनुसार बजट निर्मित करने का एक नवीन विचार का प्रारम्भ हुआ। इसमें गन्धालय के व्यय के व्यक्तितगत मदों के आधार पर व्यय का अनुमान नहीं लगाया जाता है बल्कि बजट निर्माण की इस विधि में मुख्य केंद्र बिन्दु गन्धालय के क्रिया-कलाप होते हैं तथा धनराशि का प्रावधान प्रोग्राम अथवा गन्धालय सेवाओं के आधार पर निश्चित किया जाता है जिन्हें गन्धालय में आयोजित करने की योजना होती है उदाहरण के लिए यह कहा जा सकता है कि यदि किसी विधिविधालय गन्धालय में सामयिक वेतना सेवा (CAS) की व्यवस्था करने का निश्चय किया जाता है तो उस सेवा के आयोजन में अर्थात् स्टाफ, सामग्री, प्रकाशन ताकि अन्य अतिरिक्त कार्य में जो व्यय अनुमानित किया जायेगा वह इस प्रकार का बजट कहलाता है। ऐसा बजट प्रोग्राम में आयी लागत के आधार पर बनाया जाता है तथा प्रतिवर्ष इस

## 2. कार्यक्रम आधारित या प्रोग्राम बजट (Programming Budget)

यह विधि यह सुनिश्चित करती है कि बजट में निम्न मदों में व्यय हेतु धन उपलब्ध कराया गया है वह उन्हीं मदों में खर्च किया गया है अथवा नहीं। इस विधि में एक मुख्य कमी यह होती है कि उसमें प्रदर्शित मदों में किसी भी प्रकार का परिवर्तन नहीं किया जा सकता है। व्यय उसी प्रकार किया जाता है जिस प्रकार पिछले वर्ष किया गया था। कहने का तात्पर्य यह है इस प्रकार के बजट में लचीलापन नहीं होता है अर्थात् जो धन जिस मद में व्यय हेतु प्रदर्शित किया जाता है उसे उसी मद में खर्च किया जाता है अन्य किसी मद में नहीं किया जा सकता है। अतः वित्तीय नियमों के अनुसार एक मद का धन दूसरे मद में व्यय करना सम्भव नहीं होता है, जैसे-बजट में उपकरणों के कय हेतु दिखाया गया धन यदि किसी कारणवश उपकरणों पर व्यय नहीं किया जा सकता है तो वह अन्य किसी मद पर भी खर्च नहीं किया जा सकता है।

सबसे सामान्य प्रकार का बजट लाइन-लाइन बजट होता है। इस प्रकार के बजट में व्यय के प्रत्येक मुख्य मद में पिछले वर्ष की अपेक्षा 5 से 10% तक की वृद्धि यह मानकर प्रदर्शित की जाती है कि वर्तमान प्रोग्राम चलने ही आवश्यक है जितने पिछले वर्ष थे। इस विधि में गन्धालय के क्रिया-कलाप, गतिविधियाँ तथा सेवाओं का मूल्यांकन नहीं किया जाता है तथा मविष्य के लिए भी कोई नवीन योजना प्रस्तुत नहीं की जाती है। इस विधि से बजट निर्मित करने का सबसे प्रमुख लाभ यह होता है कि यह विधि बजट बनाने, प्रस्तुत करने तथा समझने में अन्य विधियों की अपेक्षा सरल है।

## 1. मद आधारित रेखागत या लाइन प्रति लाइन बजट (Line-by-line Budget)



प्रोग्रामिंग बजट तथा परफॉर्मन्स बजट की विशेषताओं को सम्मिलित करके बनाया जाता है। इस बजट निर्माण करने की यह एक अन्य विधि है जिसमें बजट उपरोक्त दोनों विधियों

### (Planning Programming Budget System : PPBS)

#### 4. योजना कार्यक्रम बजट पद्धति या प्लानिंग-प्रोग्रामिंग बजट पद्धति

बात के आधार पर किया जाता है।

बजट का निर्धारण मन्थालय सेवाओं से उसके उपयोगकर्ताओं को किन्तनी संवृष्टि मिलती है इस में मापना अत्यन्त ही कठिन कार्य होता है। वास्तव में मन्थालय जैसी एक सेवाकारी संस्था के लिए बजट निर्माण की यह विधि गुण की अपेक्षा परिमाण की माप करती है जिसको धनराशि के रूप में व्यक्त किया जाता है।

संयोजित किये जाते हैं। तथ्य एवं आँकड़े मानव शक्ति तथा कार्यों को करने के लिए उपकरण-सामग्री के निर्धारण के लिए वर्गीकृत तथा सूचीबद्ध प्रस्तावों की संख्या, इनके प्रक्रियाकरण कार्य में लगाने वाला समय आदि पर मूल्यांकन करने के लिए उपयोग में लाई जाती है। उदाहरण के लिए, जैसे-पुस्तकों की संख्या, विरलेषण आदि प्रबन्ध की तकनीकियाँ मन्थालय की उपलब्धियों तथा स्थापित सिद्धान्त का क्रिया-कलापों से सम्बन्धित परिमाणोत्सक तथ्यों के संग्रह की आवश्यकता होती है तथा लागत-लाभ अधिक जोर दिया जाता है। इसमें मन्थालय में किन्सी निश्चित समय में मन्थालय के सभी का आधार मन्थालय के क्रिया-कलाप होते हैं जिनमें कर्मचारियों की कार्य करने की क्षमता पर कि इसमें प्रोग्राम की अपेक्षा मन्थालय की उपलब्धियों पर अधिक बल दिया जाता है। इसमें व्यय बजट निर्माण की यह विधि प्रोग्रामिंग बजट के समान ही होती है मात्र अन्तर यह होता है

#### 3. निष्पादन या परफॉर्मन्स बजट (Performance Budget)

अवसर प्राप्त होता है।

विभागों के प्रभारियों को अपनी आवश्यकताओं को मापने तथा उनके व्यय पर नियंत्रणी रखने का धनराशि एवं उसके व्यय का प्रावधान किया जाता है जिससे इस विधि में मन्थालय के विभिन्न प्रस्तुत किये जाते हैं। इस प्रकार प्रोग्रामिंग बजट में प्रत्येक विभाग के क्रिया-कलापों के लिए बाले कार्या अथवा प्रोग्रामों से सम्बन्धित गुणनात्मक आँकड़े वर्तमान तथा प्रस्तावित व्यय के बारे में मन्थालय के विभिन्न विभागों द्वारा व्यवस्थित किया जा सकता है। इन विभागों द्वारा किये जाने सकते हैं, जैसे कि प्रशासनिक सेवाएँ, पाठक सेवाएँ आदि इसमें से प्रत्येक प्रकार की सेवा को में विभाजित कर लेते हैं जो मन्थालय की संगठनात्मक संरचना के आधार पर विभाजित किये जा प्रोग्रामिंग बजट बनाने हेतु कोई भी मन्थालय अपने कार्या अथवा प्रोग्रामों को विभिन्न वर्गों

समाप्त करना है इन बातों पर विचार करके ही प्रोग्राम बजट तैयार किया जाता है।

निरन्तर जारी रखना है या संशोधित करना है उसमें कुछ परिवर्तन करना है अथवा विकृत हो प्रकार के बजट में यह पहले से ही निश्चित करना पड़ता है कि क्या प्रारम्भ किये गये प्रोग्राम को



समय की बचत करती है।

है। यह विधि एक विस्तृत तथा गतिशील विधि प्रतीत होती है। अतः कर्मचारियों एवं संस्थान के संबद्धता का प्रयास करती है। वित्तीय आकलन मानदंडों के लिये एक फार्मूला तैयार किया जाता है। यह विधि वित्तीय मानदंडों तथा मानकों पर आधारित होकर कुछ निवेशों जैसे उपयोजक, समष्टित शैक्षणिक कार्यक्रम तथा पूर्ण निकाय की संपूर्ण निधियों से ग्रंथ-संग्रह के अनुपात से

### 6. सूत्र आधारित बजट (Formula Budgeting)

किसी भी सूत्र में बन्द नहीं की जा सकती है।

में कोई परिवर्तन नहीं होता है जो एक बार प्रारम्भ हो जाती है वे निरन्तर चलती रहती हैं और आकषित हुआ है। इसमें एक बात ध्यान रखने की है कि अधिकतर गन्थालयों के कार्य एवं सेवाओं हाल के ही कुछ वर्षों में बजट निर्मित करने की नवीन विधियों की ओर कुछ गन्थालयों का ध्यान भारत में अधिकांशतः सभी गन्थालय परम्परागत विधियों से बजट का निर्माण करते हैं केवल

गतिविधियों एवं सेवाओं का एक पूर्ण विवरण प्रदर्शित करते हैं।

वार्षिक में इन विधियों के द्वारा प्रस्तुत किये गये बजट गन्थालय की बजट सम्बन्धी आवश्यकताओं, इस प्रकार के बजट बनाने वाले यह तर्क देते हैं कि ये विधियाँ परम्परागत विधियों से उत्तम हैं। बजट निर्मित करने की इस विधियों का प्रारुम्भ अभी-अभी कुछ समय पहले हुआ है ताकि

के बजट में कोई सम्बन्ध स्थापित नहीं किया जाता है।

शब्दों में बजट की मात्रा प्रत्येक वर्ष नवीन सिरे से की जाती है। पिछले वर्ष के व्यय से इस प्रकार तथा उसके लिए वित्तीय व्यवस्था पिछले वर्ष का सन्दर्भ दिये बिना प्रस्तुत की जाती है। दूसरे की बजट विधि में प्रत्येक प्रोग्राम अथवा क्रिया-कलाप का विस्तृत विवरण प्रस्तुत किया जाता है ध्यान न दिया जाकर वर्तमान सामयिक गतिविधियों पर अधिक ध्यान दिया जाता है। इस प्रकार होता है। इस प्रकार के बजट में वर्तमान वर्ष से पहले अर्थात् भूतकाल में क्या हुआ है ? इस पर विचारों की दृष्टि से शून्य आधारित बजट उपरोक्त प्दानि प्रोग्रामिंग बजट के समान ही

### 5. शून्य आधारित बजट (Zero Based Budget : ZBB)

करती है।

तथा आवश्यक सामग्रियों को अन्तिम रूप में बजट के माध्यम से प्रदर्शित करने में सम्बन्ध स्थापित के नियोजित क्रिया-कलापों, प्रोग्राम एवं सेवाओं तथा उन्हें प्रोजेक्ट के रूप में क्रियान्वित करने प्रारम्भ होती है तथा प्रोग्रामों अथवा सेवाओं की स्थापना पर समाप्त होती है। यह विधि गन्थालय विधि का केन्दबिन्दु योजना पर होता है। यह विधि गन्थालय के उद्देश्यों एवं लक्ष्यों को लेकर



(अ) सार्वजनिक पुस्तकालय बजट (For Public Libraries)

आय (Income)		व्यय (Expenditure)	
आय के स्रोत	व्यय के स्रोत	व्यय के स्रोत	आय के स्रोत
वार्षिक	अनुमानित	वार्षिक	अनुमानित
(2007-08)	(2008-09)	(2007-08)	(2008-09)
सरकारी अनुदान	400000	1. कमचारियों के वेतन	450000
ग्रन्थालय उपकरण	400000	2. पुस्तकें	300000
उपहार, दान, भेंट	30000	3. पत्र-पत्रिकाएँ	50000
अर्थात् आदि	22000	4. लिटरेचर	40000
रिजिस्ट्रेशन, कोषण	25000	5. प्रकाश तथा वायु	25000
मनी	13000	6. लेखन सामग्री	15000
समीनार कक्ष का किराया	10000	7. अन्य व्यय	20000
विविध आय	25000		
कुल योग	900000	कुल योग	1000000

(ब) शैक्षणिक पुस्तकालय बजट (For Academic Library)

आय (Income)		व्यय (Expenditure)	
आय के स्रोत	व्यय के स्रोत	व्यय के स्रोत	आय के स्रोत
वार्षिक	अनुमानित	वार्षिक	अनुमानित
(2007-08)	(2008-09)	(2007-08)	(2008-09)
सूचीसी राज्य सरकार	380000	1. वेतन	450000
उपहार, दान, भेंट	40000	2. ग्रन्थ	225000
रिजिस्ट्रेशन शुल्क	10000	3. पत्र-पत्रिकाएँ	90000
अर्थात् आदि	10000	4. लिटरेचर	45000
रददी, व्याज	10000	5. विज्ञानी खर्च	5000
आदि	5000	6. कम्प्यूटर	70000
		7. फर्नीचर	10000
		8. डाक व्यय / टेलीफोन	5000
कुल योग	900000	कुल योग	1000000





1. ग्रंथालय के सूचकांक रूप से संवाहन के लिए वित्त एक महत्वपूर्ण उपकरण है इस कथन की व्याख्या कीजिए ?
2. ग्रंथालय का बजट बनाने के समय किन-किन बातों का ध्यान रखा जाना चाहिए ?
3. पुस्तकालय में वित्तीय प्रबंधन की व्याख्या करें ?
4. पुस्तकालय बजट तैयार करने की विभिन्न विधियाँ बतलाइए ?
5. शून्य आधारित बजट की समझाइये ?

## 2.6 स्व-जांच अभ्यास (Self-check exercise)

रिपोर्ट रचना, जिस हेतु मानक कायदिवधियाँ तथा नियम हैं।  
वित्तीय प्रबंध का अंतिम पहलू है खर्च की गई राशि तथा बचे हुए बकाया का एक विशुद्ध

से तैयार किये जाते हैं।

अनुरूपता में, विशेषकर व्यय की विभिन्न प्रतिस्पर्धित वर्गों के लिये निधि के आवंटन के संदर्भ के रूप में कार्य करता है, के महत्व को समझाया गया। बजट साधारणतया मानक नियमकों की बजट बनाने की विधियों को संक्षेप में बताया गया है। ग्रंथालय बजट जो नियंत्रण के यंत्र

1. प्रति व्यक्ति दर विधि 2. समानुपातिक विधि 3. व्यौरवार विधि।

आवश्यक है। वित्तीय अनुमान या आकलन हेतु तीन विधियों को ध्यान में रखा जाता है -  
पुस्तकालयों को कितना वित्त आवंटित किया जाय, इस हेतु वित्तीय अनुमान या आकलन

निर्देशक सिद्धांतों को सुनिश्चित करते हुए करता है।

उपकरण, प्रलेखन एवं सूचना सेवाओं, एवं अन्य मदों में अपनी आवश्यकता के अनुरूप कुछ पुस्तकालय अपनी निधि का व्यय पुस्तकों, पत्र-पत्रिकाओं, कर्मचारियों के वेतन-माले, भवन,

विरस्त विवेचन किया।

इस इकाई में हमने ग्रंथालयों में वित्तीय प्रबंधन, बजट उसके लक्षण एवं विशेषताओं का

## 2.5 साटाशा (Let Us Sum Up)

पुस्तकालय वित्त एवं बजट



पाठ्यक्रम का नाम -

BLIS

प्रश्नपत्र शीर्षक -

पुस्तकालय एवं सूचना प्रबंधन

खण्ड - 1

इकाई - 1

प्रबंधन के सामान्य सिद्धांत

इकाई - 2

प्रबंधन सिद्धांतों के अनुप्रयोग

इकाई - 3

पुस्तकालय संगठन संरचना

खण्ड - 2

इकाई - 1

सूचना स्रोतों का विकास

इकाई - 2

अधिग्रहण प्रक्रियाएं एवं चयन के सिद्धांत

इकाई - 3

पुस्तकालय का उपयोग एवं रख-रखाव

खण्ड - 3

इकाई - 1

अनुसंधान एवं लिखतसंग्रह

इकाई - 2

तकनीकी प्रक्रियाकरण

इकाई - 3

पुस्तकालय का भौतिक नियोजन

खण्ड - 4

इकाई - 1

मानव संसाधन विकास

इकाई - 2

पुस्तकालय वित्त एवं बजट