

## पाकिस्तानको निजामती सेवा : अनुकरणीय पक्षहरू



✍ सुरेश मान श्रेष्ठ\*

✍ आनन्द राज ढकाल\*

### १. विषय प्रवेश

२०६३ साल पछ्याडिको बदलिँदो राजनीतिक परिस्थिति अनुसार जनतालाई प्रवाह गर्ने सेवामा प्रभावकारिता ल्याउन नेपालको निजामती सेवाले आफैलाई सुधार गर्न अत्यावश्यक भएको छ । यस सन्दर्भमा मित्र राष्ट्रहरूमा भएका उत्कृष्ट व्यवहार/प्रचलनहरू (Best Practices) बाट नेपालले पनि प्रशस्त सिक्न सक्छ । मीत्रराष्ट्र पाकिस्तानको अध्ययन भ्रमणको क्रममा त्यहाँको निजामती सेवाका बारेमा बटुल्न सकिएका विषयवस्तुहरूमध्येका केही अनुकरणीय पक्षहरू सम्बद्ध सबैका लागि उपयोगी हुन सक्छन् भन्ने अनुमान गरी यो लेख मार्फत जानकारी गराउने प्रयास गरिएको छ । कुनै पनि विषयमा जहाँकहीं पनि संभवतः पूर्णता हुँदैन । त्यसैले पाकिस्तानको निजामती सेवामा पनि कैयौं कमीकमजोरी र अपूर्णताहरू हुन सक्दछन्, तर अध्ययनको क्रममा भेटिएका राम्रा र अनुकरणीय पक्षहरूलाई मात्र केन्द्रित गरी प्रस्तुत गर्ने प्रयास गरिएको छ ।

### २. पाकिस्तान परिचय

अधिकांश भूभाग ऐतिहासिक सिन्धु (Indus) नदीबाट सिंचित पाकिस्तानको क्षेत्रफल भारत, चीन, अफगानिस्तान र इरानको सिमाना बीच ७,९६,०९५ वर्ग किलोमिटर रहेको छ । यो एशिया र युरोप बीचको प्राचीन व्यापारिक मार्ग पनि हो । सुख्खा मरुभूमि, हरियो घाँसे मैदान र नाङ्गा हिमश्रृङ्खलाहरू यसका धरातलीय विशेषताहरू हुन् । भौगोलिक रूपमा पाकिस्तानलाई तीन भागमा विभाजन गर्न सकिन्छ । दक्षिण र पूर्वमा सिन्धु नदीद्वारा सिंचित समथर मैदान, दक्षिण पश्चिममा सुख्खा र केही समथर बलुचिस्तान र उत्तरमा हिमालय खण्ड रहेका छन् । प्रशासनिक हिसाबले पाकिस्तानलाई पञ्जाव, सिन्ध, बलुचिस्तान, उत्तर पश्चिमी सीमावर्ती प्रान्त (North West Frontier Province) र इस्लामाबाद राजधानी क्षेत्र (Islamabad Capital Territory) तथा संघीय प्रशासित जातीय क्षेत्रहरू (Federally Administered Tribal Areas) मा विभाजित गरिएको छ । पाकिस्तानको पञ्जाव र सिन्ध प्रान्तका क्षेत्रहरूमा सिन्धु र यसका सहायक नदीहरूबाट प्रचुर मात्रामा सिंचाइ सुविधा पुगेको छ ।

\* सह-सचिव, सामान्य प्रशासन मन्त्रालय

\* उप-सचिव, सामान्य प्रशासन मन्त्रालय

कराची, इस्लामाबाद, लाहोर र रावलपिण्डी उच्च जनघनत्व भएका शहरी क्षेत्र हुन् । देशको दक्षिण-पश्चिमी क्षेत्रमा पर्ने बलुचिस्तानले करिब आधा क्षेत्र ओगटेको छ ।

पाकिस्तानको उत्तरमा अवस्थित संसारको दोश्रो ठूलो हिमालय माउण्ट के. टु. २८,२५० फिट अग्लो छ । उत्तरी भाग पूर्वदेखि पश्चिमसम्म हिमालय, काराकोरम र हिन्दूकुशसम्म फैलिएको छ । यो क्षेत्रको भू-बनोट लगातार परिवर्तन भइरहने भएकाले नियमितरूपमा भूकम्प आउने र हिमालयको उचाइ प्रतिवर्ष ०.२५ इञ्चले वृद्धि हुने अनौठो विशेषता रहेको छ । पाकिस्तानको हावापानी भौगोलिक अवस्थितिअनुसार फरक-फरक छ । अप्रिलदेखि सेप्टेम्बरसम्म हिमाली क्षेत्रको मौसम निकै अनुकूल रहने भएतापनि सो अवधिमा मध्यक्षेत्रको तापक्रम करिब ४० डिग्री सेल्सियससम्म पुग्दछ । तराई र खासगरी सिन्धु नदी किनारका क्षेत्रमा यस अवधिमा अत्यधिक गर्मी हुन्छ । डिसेम्बरदेखि फेब्रुअरीसम्म सबैभन्दा चिसो हुन्छ ।

करिब १५ करोड भन्दा बढी मानिसले बसोवास गर्ने पाकिस्तानको जनसंख्या वृद्धिदर एशियाकै उच्च वृद्धिदरमध्येमा पर्दछ । राजनीति र व्यापारमा पञ्जाबी र इण्डोआर्य जस्ता प्रमुख जातिको आधिपत्य रहेको छ भने पास्तुन जाति यातायात मजदुर र कृषि पेशामा संलग्न रहदै आएको पाईन्छ । खुला र स्वतन्त्र परम्पराका कारण स्थानीय र युरोप तथा एशिया लगायतका लडाका (Antagonist) बीच अन्तर्जातीय विवाह हुने भएकोले देशको उत्तरी क्षेत्रमा अत्यधिक जनजातिहरूले बसोवास गरेका छन् । देशको सरकारी भाषा उर्दू भएपनि अंग्रेजी भाषाको प्रयोग अधिक रूपमा हुने गर्दछ ।

### ३. संघीय सरकारको आकार र निजामती सेवा

केन्द्रीय, प्रान्तीय र स्थानीय (Federal, Provincial and Local) समेत गरी पाकिस्तानमा सरकारका तीन तह छन् । केन्द्र सरकार अन्तर्गत मन्त्रालय ४१, विभाग ४४, सहायक विभाग (Attached Departments) १३५ र स्वशासित निकायहरू २०८ वटा छन् । पाकिस्तानको संविधान संघीय स्वरूपको भएकोले केन्द्रीय र प्रान्तीय तहमा अलग अलग निजामती सेवाको व्यवस्था गरिएको छ । केन्द्रीय तहको निजामती सेवा Federal Civil Service Act 1973 तथा प्रान्तीय तहको Provincial Civil Service Act 1973 बाट निर्देशित छन् । निजामती सेवा सम्बन्धी व्याख्या पाकिस्तानको संविधानको धारा २४० मा गरिएको छ ।

#### ३.१ संघीय सरकार अन्तर्गत निजामती सेवाको संरचना

संघीय सरकार अन्तर्गत Regular Constituted Group तथा विशेषज्ञ र सहयोगी समूह समेत गरी तीन किसिमका सेवाहरू छन् र हरेक सेवामा फरक-फरक समूह छन् । त्यसको संरचना निम्न अनुसारको छः

##### ३.१.१ Regular Constituted Groups

यस अन्तर्गत पाकिस्तान एकीकृत तह र केन्द्रीय एकीकृत तह गरी २ किसिमका सेवा छन् । सेवा र समूहको स्वरूप यस्तो किसिमको छः

##### All Pakistan Unified Grades

- District Management Group (DMG)
- Police Service of Pakistan
- Secretariat Group

##### Federal Unified Grades

- Audit and Accounts
- Commerce and Trade
- Customs and Excise
- Foreign Service of Pakistan
- Income Tax

- Information Service
- Military Lands and Cantonment
- Postal Service
- Railways

Regular Constituted Group का यी १२ वटा पेशागत समूहलाई Central Superior Services (CSS) भनिन्छ । संघीय लोक सेवा आयोग (Federal Public Service Commission) ले लिने प्रतिस्पर्धात्मक परीक्षाका परीक्षार्थीहरू सबैले सकेसम्म District Management Group (DMG) मा जान रुचाउँछन् । यसर्थ सबैभन्दा बढी अङ्क ल्याई सफल हुने जेहेन्दार उम्मेदवारहरू मात्रै DMG मा कार्य गर्न नियुक्ति प्राप्त गर्दछन् । DMG पाकिस्तानी निजामती सेवाका सामान्य व्यवस्थापनका पदहरू (General Management Cadre) रहने पेशागत समूह हो । संघीय कर्मचारीतन्त्रमा शुरूमा जिल्लास्तरमा व्यवस्थापक, पछि प्रान्तीयस्तरमा र अन्त्यमा नीति निर्माण तहका सबैभन्दा उच्चस्तरमा यही DMG का कर्मचारीहरू रहन्छन् । पाकिस्तानमा चार जना राष्ट्रपति, दुई जना प्रधानमन्त्री, चार जना प्रधानन्यायाधीश, केही गभर्नर, मन्त्री र राजदूतहरू समेत निजामती सेवाको पृष्ठभूमिबाट आएको देखिन्छ ।

### ३.१.२ Ex-Cadre (Technical and Professional)

यसमा निजामती सेवाका प्राविधिक र विशेषज्ञ प्रकृतिका कर्मचारीहरू पर्दछन् । नेपालको निजामती सेवाको सन्दर्भमा तुलना गर्दा Ex-Cadre भन्नाले हाम्रो प्राविधिक विशेषज्ञ पदहरूसंग मिल्दो जुल्दो देखिन्छ ।

### ३.१.३ Support Staff

यस अन्तर्गत सहयोगी कर्मचारीहरू पर्दछन् । सहयोगी कर्मचारीहरूको समूह १ देखि १६ तहसम्म छ ।

### ३.२ प्रान्तीय तहको निजामती सेवा

प्रान्त सरकारको निजामती सेवाका लागि अलगगै Provincial Civil Service Act 1973 जारी गरिएको छ । यसमा निम्न अनुसार सेवा/समूहहरू गठन गरिएका छन् ।

- Provincial Executive Service
- Provincial Secretariat Service
- Provincial Judicial Service
- Ex- Cadre (Technical and Professional)
- Support Staff

### निक्षेपण पछिको अवस्था (Post Devolution Scenario)

- Provincial Management Service
- District Service

### ३.३ संघीय सरकारको कर्मचारी पदसोपान र व्यवस्थापन

संघीय सरकार अन्तर्गत एक देखि २२ सम्म कर्मचारीहरूको तह निर्धारण गरिएको छ । एक देखि १६ तहसम्म सहयोगी समूह पर्दछ र १७ देखि २२ तहमा अधिकृत कर्मचारीहरू पर्दछन् । अधिकृतहरू १७ औं तहमा सेवा प्रवेश गर्दछन् । १७ औं र १८ औं तह वरिष्ठताका आधारमा शाखा अधिकृतहरूका लागि छुट्याइएको छ । १९ औं तहको डेपुटी सेक्रेटरी हाम्रो उप-सचिव सरह मानिन्छ । २० औं तथा २१ औं तहमा क्रमशः कनिष्ठ र वरिष्ठ सह-सचिवहरू रहन्छन् भने अतिरिक्त सचिव समेत २१ औं तहमा पर्छ । निजामती सेवामा सचिव २२ औं तहमा पर्दछ ।

स्वीकृत दरवन्दी अनुसार कर्मचारी पूर्ति नहुने अवस्था भने यहाँ पनि छ । केन्द्र सरकार अन्तर्गत सहायक स्तरमा करिब ३ लाख ९० हजार दरवन्दी स्वीकृत भएकोमा ८८ प्रतिशत मात्र पदपूर्ति भएको छ भने अधिकृत

तहमा २० हजारमध्ये ७५ प्रतिशत मात्र पदपूर्ति भएको छ । कूल दरवन्दीमा ८७ प्रतिशत पदहरू मात्र पूर्ति गरिएका छन् । समग्रमा पाकिस्तानको निजामती सेवाको आकार यस्तो प्रकारको छ M

न्यूनतम तलव स्केल (Basic Pay Scale- BPS)	स्वीकृत दरवन्दी	पूर्ति गरिएका दरवन्दी	पूर्ति दरवन्दी प्रतिशत
२२	९९	७९	७९.७९
२१	३४५	२५८	७४.७८
२०	९६९	७७४	७९.८७
१९	२५३१	२०६७	८१.६०
१८	६१२९	४६८१	७६.३७
१७	१००३६	७५२३	७४.९६
जम्मा	२०१०९	१५३८२	७६.४९
१-१६	३८९६०२	३४२७४८	८७.९७
<b>कूल जम्मा</b>	<b>४०९७११</b>	<b>३५८१३०</b>	<b>८७.४१</b>

सबैभन्दा उच्च तह (BPS) मा Secretariat पेशागत समूहबाट ४७ जना, Foreign Service of Pakistan बाट ११ जना, Pakistan Audit & Accounts Group बाट ३ जना, Police Service of Pakistan बाट २ जना र Income Tax बाट १ जना गरी जम्मा ६४ जना सचिवस्तरका कर्मचारीहरू कार्यरत छन् ।

निजामती सेवाको सञ्चालन र व्यवस्थापनको प्रमुख जिम्मेवारी त्यहाँको Establishment Division को हुने भएतापनि यस सम्बन्धी अन्य जिम्मेवारीहरू अन्य विभिन्न निकायहरूलाई विभाजन गरिएको छ । जसमध्ये मानव संसाधन, व्यवस्थापन र विकास Establishment Division, सेवा सुविधा र सबै प्रकारका भुक्तानी Finance Division, सेवाको स्वरूप, संरचना र नीति नियम Cabinet Division तथा कर्मचारी भर्ना सम्बन्धी मुख्य जिम्मेवारी Federal Public Service Commission अन्तर्गत पर्दछ । तर सहयोगी कर्मचारीहरूको भर्ना भने सम्बन्धित विभाग मन्त्रालयको Departmental Selection Committee बाटै हुने गर्दछ ।

Establishment Division निजामती सेवाको केन्द्रीय निकाय हो । यो विभाग हाल सिधै प्रधानमन्त्री मातहत रहेको छ । यसले धेरै हदसम्म नेपालको सामान्य प्राशासन मन्त्रालयको काम गर्दछ । सम्पूर्ण पाकिस्तानको Federal Civil Servants को भर्ना, बढुवा, सञ्चालन तथा अनुशासन र तालिम सम्बन्धी कामको सञ्चालन तथा समन्वय गर्ने काम यही विभागबाट हुने गर्दछ । यसका शाखा महाशाखाहरूको परिकल्पना सोही बमोजिम गरिएको छ । तर यसको जोड भने मानव संसाधन व्यवस्थापन र विकासमा केन्द्रित रहेको देखिन्छ । Establishment Division अन्तर्गत Training, Career Planning, Regulation, Establishment, Discipline and Litigation तथा Administration संग सम्बन्धित उप-विभागहरू रहेका छन् । Establishment Division को प्रमुख कार्य मानव संसाधन व्यवस्थापन (Human Resource Management-HRM) हो । Division को यस कार्यमा निम्न अनुसारका Agencies ले सहयोग गर्ने गर्दछन् ।

- Federal Public Service Commission;
- Training Institutions
  - Pakistan Administrative Staff College
  - National Institutes of Public Administration
  - Pakistan Academy for Rural Development,
  - Civil Service Academy and Secretariat Training Institute;
- Staff Welfare Organization;
- Board of Trustees - Federal Employees Benevolent Fund & Group Insurance.

## ४. निजामती सेवामा कोटा, आरक्षण र भर्ना प्रणाली

अध्ययन भ्रमणको प्रमुख चासो निजामती सेवामा आरक्षण र कोटा प्रणालीको अध्ययन गर्नु रहेकोले छलफल र अन्तर्क्रियामा समेत यी विषयमा तुलनात्मक रूपले बढी समय खर्चिएको थियो । सामान्य हेराइमा कर्मचारी भर्नामा कोटा प्रणाली निकै व्यवस्थित रूपले प्रयोगमा आएको देखिन्छ । Central तथा Provincial दुवै तहमा निजामती सेवा तह Grade प्रणालीमा आधारित छ । Basic Pay Scale- BPS १६ र सो भन्दा माथिका All Pakistan Services का पदहरूमा संघीय लोक सेवा आयोगले विभिन्न परीक्षण र जाँचका आधारमा शुरू नियुक्ति दिन्छ । BPS १ देखि १५ सम्मका सहयोगी समूहका रिक्त पदहरूमा सम्बन्धित Departmental Selection Committee को सिफारिसमा सफल कर्मचारीहरूलाई नियुक्ति दिईन्छ । यसरी कर्मचारी छनौट गर्दा जनसंख्याका अनुपातमा प्रान्तलाई अलग अलग कोटा छुट्याइएको छ । प्राप्त कोटा भित्रै पर्नेगरी महिला र अपाङ्गहरूका लागि अलगगै निश्चित प्रतिशत (क्रमश १० र ६ प्रतिशत) आरक्षण गरिएको छ । रिक्त पदमध्येको जम्मा ७.५ प्रतिशतमा सम्पूर्ण पाकिस्तानी नागरिकले प्रतिस्पर्धा गर्न पाउने गरी योग्यता (Merit) का आधारमा समेत छनौट गरी पदपूर्ति गर्ने व्यवस्था छ । एउटा प्रान्तका लागि प्राप्त कोटामा अर्को प्रान्तको पाकिस्तानी नागरिकले प्रतिस्पर्धा गर्न पाउँदैन । योग्यता, कोटा र आरक्षण सबैमा प्रतिस्पर्धात्मक परीक्षाको अनुसरण गर्नु अनिवार्य हुन्छ ।

### ४.१ कोटा बितरण

निजामती सेवामा पूर्ति हुने सम्पूर्ण पदहरूलाई जनसंख्याका आधारमा देहाय बमोजिम कोटा विनियोजन गरिएको छः

• योग्यता	७.५ प्रतिशत
• आरक्षित सिट (Quota)	९२.५ प्रतिशत
➢ पञ्जाव (इस्लामावादको संघीय क्षेत्र समेत)	५०.० प्रतिशत
➢ सिन्ध	१९.० प्रतिशत
- सिन्ध शहरी क्षेत्र १९ को ४०.० प्रतिशत	
- सिन्ध ग्रामिण क्षेत्र १९ को ६०.० प्रतिशत	
➢ उत्तर पश्चिम सिमावर्ती प्रान्त	११.५ प्रतिशत
➢ बलुचिस्तान	६.० प्रतिशत
➢ उत्तरी तथा संघीय प्रशासित क्षेत्रहरू (Northern Areas and FATA <sup>1</sup> )	४.० प्रतिशत
➢ आजाद जम्मू काश्मीर	२.० प्रतिशत

### ४.२ आरक्षणः

जनसंख्याका आधारमा छुट्याइएको प्रान्तीय कोटामध्येबाटै निश्चित वर्गहरूका लागि केही सिट आरक्षण हुने व्यवस्था गरिएको छ । आरक्षित सिटको विनियोजन निम्न अनुसार छः

- पाकिस्तानको **District Management Group-DMG, Police service of Pakistan-PSP र Foreign Service of Pakistan- FSP** पदमा सेवामा रहेका सैनिकहरूका लागि दश प्रतिशत,
- पाकिस्तानी सैनिकको मेजर वा सो भन्दा माथिल्लो पदबाट अवकास प्राप्त सेनाहरूका त्यहाँको स्वायत्त निकायमा नियुक्त हुन योग्य मानिने र केन्द्रीय सचिवालयको स्केल १८ को पदमा सो वर्गका लागि १०%,

<sup>1</sup> Federally Administered Tribal Areas

- तह १ देखि ४ सम्मको कार चालक र डिस्प्याच रिडरका पदहरूमा अवकास प्राप्त सैनिकहरूका लागि पचास प्रतिशत,
- दलितहरूका लागि छ प्रतिशत,
- महिलाहरूका लागि दश प्रतिशत ।

#### ४.३ भर्ना तथा छनौट कार्यविधि:

सामान्यतः सरकारले खुला पदको विवरण उपलब्ध गराएपछि संघीय लोक सेवा आयोगले वार्षिक रूपमा पद पूर्तिको परीक्षा सञ्चालन गर्दछ । विश्वविद्यालयको परीक्षा प्रणाली र प्रतिष्ठानहरूको तालिम कार्यक्रम समेत वार्षिक रूपमा लोकसेवा आयोगको परीक्षा प्रणालीसंग समायोजन गरी गर्ने गरिन्छ । उम्मेद्वार छनौट गर्दा सफल हुनेले नियुक्ति पाउने पर्दछ भन्ने अधिकार हुँदैन । सरकारी सेवामा हरतरहले योग्य छ भनी पाकिस्तानी सरकार संतुष्ट भएमा र पद रिक्त भएमा मात्र परीक्षामा सफल उम्मेद्वारले नियुक्ति पाउँछ । त्यसैगरी कर्मचारी छनौट गर्दा आवेदन फाराममा आवेदकले उल्लेख गरेको समूह/सेवाहरूमा मात्र उम्मेद्वारको नियुक्तिका लागि विचार गरिन्छ । आफ्नो आवेदन फाराममा उल्लेख नगरेको सेवा/समूहहरूमा नियुक्ति दिन नसकिने व्यवस्था गरेको छ । तर मौखिक परीक्षण (Viva Test) मा उम्मेद्वारलाई आफूले प्रतिस्पर्धा गर्ने पेशागत समूह (Occupational Group) मा पुनर्विचार गर्ने समय भने दिइन्छ । कर्मचारी नियुक्ति गर्दा उम्मेद्वारको चाहना विपरित कुनै पनि सेवा/समूहमा नियुक्ति दिन सक्ने अधिकार सरकारसंग सुरक्षित रहन्छ । यस विरुद्ध कुनै पनि अदालतमा पुनरावेदन लाग्न नसक्ने व्यवस्था गरेको छ ।

#### ४.३.१ उम्मेद्वारको योग्यता

कर्मचारी छनौट गर्दा उम्मेद्वारका योग्यताहरू पनि विविध किसिमले तोकिएका छन् । BPS -१७ को पदमा छनौट हुने पुरुष उम्मेद्वारको उचाइ कम्तिमा १५२४ मिलिमिटर र महिला उम्मेद्वारको उचाइ १४७३ मिलिमिटर भन्दा कम हुनु हुँदैन । त्यसैगरी अन्धा, शारीरिक अपाङ्ग, बहिरो र लाटा जस्ता अपाङ्गहरूलाई आवेदन फाराममा उल्लेख गरेको खण्डमा लेखे सहयोगी उपलब्ध गराउने व्यवस्था छ । अन्धा उम्मेद्वारको लागि परीक्षा समय पनि प्रति घण्टा १५ मिनेट बढी दिने व्यवस्था छ । तर शारीरिक अङ्गभङ्ग भएका, बहिरा र लाटा तथा अन्धा अपाङ्गहरूलाई चारवटा पेशागत सेवा/समूहहरू (Commerce and Trade Group, Pakistan Audit and Accounts Service, Information Group र Postal Group) मा मात्र उम्मेद्वार बन्न पाउने व्यवस्था छ । District Management Group, Pakistan Customs and Excise Group र Railways ( Commercial and Transportation) Group को निमित्त रतन्धो भएको उम्मेद्वारलाई छनौट गरिदैन । त्यसैगरी Foreign Service of Pakistan का लागि श्रीमान् श्रीमती दुवै उम्मेद्वार हुन नपाउने व्यवस्था छ । निजामती सेवामा प्रवेश गर्न लागि उम्मेद्वारका अन्य आवश्यक योग्यताहरू निम्न अनुसार छन् :

- पाकिस्तानको नागरिक हुनु पर्ने,
- कुनै पनि विषयमा द्वितीय श्रेणीमा वा सी ग्रेडमा स्नातक तह उत्तीर्ण हुनु पर्ने,
- एक्काईस वर्ष पूरा गरेको र अष्टाईस वर्ष ननाघेको, तर सरकारी नोकरीमा दुई वर्ष व्यतित गरेका कर्मचारीहरू वा पिछडिएको वर्ग, क्षेत्र, दलित जनजातिहरू तथा बुद्धमार्गीहरूका लागि थप दुई वर्ष उमेरको हद नलाग्ने व्यवस्था गरिएको छ ।

यसले अधिकतम ३० वर्ष भन्दा बढीको कुनै पनि व्यक्ति निजामती कर्मचारी हुन योग्य नहुने अवधारणालाई आत्मसात गर्न खोजेको देखिन्छ । भर्ना प्रणाली सुधार गर्ने क्रममा ३० वर्षको अधिकतम उमेरको हदबाट केही वर्ष अघि २८ वर्षमा झारिएको थियो ।

#### ४.३.२ छनौट विधि:

- विज्ञापन प्रकाशन
- तीस दिनको म्याद दिइ दरखास्त आह्वान
- उम्मेदवारको योग्यताको परीक्षण
- छ ओटा अनिवार्य र छ ओटा इच्छाधीन समेत गरी बाह्रसय पूर्णाङ्कको लिखित परीक्षा
- स्वीकृत मेडिकल बोर्डबाट मेडिकल परीक्षण
- लिखित, समूह छलफल र अन्तर्वार्ता समेतको मनोवैज्ञानिक परीक्षण
- योग्यता, शैक्षिक पृष्ठभूमि र उम्मेदवारको रोजाई अनुसार पेशागत समूहमा विभाजन
- नियुक्ति

#### ५. निजामती कर्मचारीको नियुक्ति, पदस्थापन, सरुवा र बढुवा व्यवस्था :

BPS -१ र २ का रिक्त पदहरू सामान्यतया स्थानीय आधारमा पूर्ति गरिन्छ । खास प्रान्त वा क्षेत्रमा मात्र काम गर्ने कार्यालयहरूमा BPS- ३ देखि १५ सम्मका रिक्त पदहरूमा सम्बन्धित प्रान्त वा क्षेत्रका बासिन्दा भएका उम्मेदवारहरूलाई मात्र नियुक्ति गरी पूर्ति गरिन्छ । All Pakistan Service का BPS- १६ र सो भन्दा माथि एवं BPS- ३ देखि १५ सम्मका रिक्त पदहरूमा Merit र प्रान्तीय वा क्षेत्रीय कोटा अनुसार पूर्ति गरिन्छ । BPS - १ देखि १५ सम्मका रिक्त पदहरूमा Departmental Selection Committee को सिफारिसमा शुरू नियुक्ति दिइन्छ । BPS - १६ र सो भन्दा माथिका All Pakistan Services का पदहरूमा संघीय लोक सेवा आयोगद्वारा विभिन्न परीक्षण र जाँचका आधारमा शुरू नियुक्ति दिइन्छ ।

कर्मचारीको पदस्थापना हामीकहाँ जस्तो समस्यामूलक छैन । सहयोगी कर्मचारीको भर्ना Departmental Selection Committee बाटै हुने भएकाले पदस्थापना पनि सम्बन्धित निकाय अन्तर्गत हुने व्यवस्था छ । तह १७ र सो भन्दा माथिका पदहरूका हकमा योग्यताक्रम, उम्मेदवारको रोजाई र शैक्षिक पृष्ठभूमिका आधारमा आधारभूत तालिम पूर्व नै विभिन्न समूहमा आवद्ध गराइने हुँदा सम्बन्धित समूह अन्तर्गत नै पदस्थापना हुने गर्दछ । कर्मचारीको सरुवा अत्यन्त कम मात्रामा हुन्छ । कुनै पनि कर्मचारी अर्को पद वा समूहमा सरुवा हुन चाहेमा निजसंग आफू जान चाहेको पद वा समूहका लागि आवश्यक न्यूनतम योग्यता भएमा (त्यस्तो योग्यता सेवा प्रवेश पूर्व प्राप्त गरेको हुनुपर्ने) बढीमा दुई वर्षका लागि काज (Deputation) मा पठाउन सकिने व्यवस्था छ ।

पाकिस्तानको निजामती सेवा तहगत प्रणालीमा आवद्ध भएको हुनाले लामो समयसम्म बढुवा नभइ एउटै पदमा रहिरहनु पर्ने अवस्था छैन । सामान्यतया पाँचदेखि सात वर्ष भित्रमा एउटा तहबाट अर्को तहमा बढुवा हुने गरेको देखिन्छ । BPS- १९ देखि २१ का पदहरूमा बढुवा तथा सरुवा संघीय सरकार द्वारा गठन गरिएको Selection Board को सिफारिसबाट गरिन्छ भने BPS- २ देखि १८ का पदहरूमा सम्बन्धित Departmental Promotion Committee को सिफारिसबाट बढुवा तथा सरुवा गर्ने गरिन्छ । तह २१ बाट २२ मा अर्थात् सचिव पदको बढुवा भने राजनीतिक निर्णयबाटै हुने गर्दछ ।

#### ६. निजामती सेवामा तालिम

निजामती कर्मचारीहरूलाई प्रारम्भिक, मध्यमतह, मध्यम व्यवस्थापन र वरिष्ठ व्यवस्थापन समेत गरी विभिन्न किसिमका तालिम प्रदान गर्ने व्यवस्था छ । कतिपय तहमा बढुवा प्रयोजनका लागि तालिम अनिवार्य मानिएको छ । Observation का आधारमा भन्दा तालिम बृहद् किसिमको हुन्छ । १७ तहभन्दा माथि प्रायः हरेक तहका लागि अलग अलग तालिमको व्यवस्था गरिएको छ । त्यसैगरी, तालिमको विषय र प्रकृति अनुसार तालिम प्रतिष्ठानहरू सञ्चालन गरिएका छन् । तालिम प्रतिष्ठान इस्लामावादमा मात्र नभएर लाहोर, कराँची लगायतका अन्य शहरी क्षेत्रमा समेत स्थापित गरिएका छन् ।

## ६.१ National School of Public Policy-निजामती कर्मचारीको क्षमता विकासको सशक्त निकाय

विगतमा निजामती कर्मचारीहरूका लागि Civil Services Academy ले Pre- Service र क्वेटामा रहेका चारवटा National Institute of Public Administration -NIPAs तथा Pakistan Administrative Staff College ले In-Service Training दिने व्यवस्था गरिएको थियो । तर सरकारको परिवर्तित भूमिकाको अपेक्षाका कारण तालिमको जोड प्रशासकीय क्षमता अभिवृद्धिका साथसाथै नीति निर्माणतर्फ पनि जान थाल्यो । यी तथ्यहरूलाई मनन गर्दै विश्वका तालिम प्रदान गर्ने प्रमुख सस्थाहरूको अनुभवलाई दृष्टिगत गरी Establishment Division को प्रस्ताव अनुसार सन् २००२ मा National School of Public Policy को स्थापना गरिएको थियो । National School of Public Policy को Vission पनि परिभाषित गरिएको छ । यसमा भनिएको छ कि The vision of National School of Public Policy is to implement, sustain and strengthen excellence amongst public service officials through effective training, education and production of research in government in order to assist the government in targeting the future needs of governance and policy quality.

त्यसैगरी गुणस्तरीय प्राज्ञिक कार्यक्रम, तालिम र क्षमता अभिवृद्धिमा उच्च गुणस्तर, गुणस्तरीय सेवा प्रवाह, भावि चुनौतिहरूको सामना गर्न सक्षम निजामती सेवा, पेशागत विकास आदि कुराहरूलाई School of Public Policy ले परिलक्ष (Mission) को रूपमा परिभाषित गरेको छ ।

National School of Public Policy का कामहरू कानूनतः स्पष्ट पारिएका छन् । यसका मुख्य मुख्य कामहरू निम्न अनुसार छन्:

- निजामती सेवाका क्षेत्रहरूमा प्रशिक्षण, अनुसन्धान, ट्यूशन आदि सञ्चालन गर्ने,
- सेवाकालीन र पूर्व सेवाकालीन तालिम प्रदान गर्ने
- पाठ्यक्रम निर्माण गर्ने, प्रशिक्षण विधि र रणनीति तयार गर्ने,
- परीक्षा सञ्चालन गरी डिग्री डिप्लोमा प्रदान गर्ने,
- संघीय सरकारको निमित्त अनुसन्धान इन्ष्टिच्युटको रूपमा काम गर्ने र
- तालिम र अनुसन्धानको लागि आवश्यक पर्ने सुविधाहरूको व्यवस्था गरी टेवा पुऱ्याउने ।

National School of Public Policy को सञ्चालनका लागि एक निर्देशक समितिको व्यवस्था गरिएको छ, जसमा अर्थ, योजना तथा विकास, Establishment Division, आर्थिक मामिला आदि मन्त्रालयका सचिव र सबै प्रतिष्ठानका निर्देशकहरू सदस्य रहने व्यवस्था छ । सन् १९०५ मा सरकारले Public Administrative Staff College- PASC, National Institute of Public Administration- NIPA- लाहोर, कराँची, पेशावार तथा क्वेटा र Civil Service Academy-CSA, लाई National School of Public Policy को साङ्गठनिक एकाइको रूपमा परिणत गरी कार्यक्रमहरू सञ्चालन गर्दै आएको छ ।

National School of Public Policy को नीतिगत सहजिकरणका लागि एक कार्यकारिणी समिति (Executive Committee) गठन गरिएको छ । रेक्टर- NSPP को अध्यक्षतामा गठित यो समितिमा लाहोर, कराँची, पेशावार र क्वेटामा अवस्थित NIPA का महा निर्देशकहरू, लाहोर Civil Service Academy का महा निर्देशक र एकजना मनोनित सदस्य रहने व्यवस्था छ । National School of Public Policy बाट निजामती कर्मचारीको तालिम तथा क्षमता विकासका लागि सञ्चालित केही महत्वपूर्ण कार्यक्रमहरू निम्नअनुसार छन् ।

### ६.१.१ प्रारम्भिक तालिम (Initial Training)

- केन्द्रीय वरिष्ठ सेवा (Central Superior Service) अन्तर्गतको तह १७ मा प्रवेश गर्ने अधिकृतहरूलाई ७ देखि ९ महिनासम्मको सामूहिक सेवा प्रवेश तालिम (Common Training Program-CTP) प्रदान गरिन्छ,

- पुलिस, रेल वे, कार्यालय व्यवस्थापन, व्यापार तथा वणिज्य, हुलाक, वैदेशिक सेवा र सूचना तथा सञ्चार (Police, Railway, Office Management, Commerce and Trade, Postal Group, Foreign Service, Information Group.) समूहका लागि विशेष किसिमको सेवा सम्बन्धी तालिम प्रदान गरिन्छ,
- हरेक वर्ष बाह्र दिनको पुनर्ताजगी तालिम (Regular refresher courses) प्रदान गरिन्छ ।

#### ६.१.२ मध्यम तहको तालिम (Mid Career Training)

सन् २००७ को फेब्रुअरीदेखि तह १८ का लागि सोह्र हप्ताको Administrative Staff Course सम्बन्धी मध्यमस्तरीय तालिम (Mid-Career Management Course) प्रदान गर्न थालिएको छ । यस अन्तर्गत प्रारम्भमा वार्षिक १५० जना अधिकृतहरूलाई तालिम दिने व्यवस्था गरिएको र पछि यसलाई बढाएर ३०० जना पुऱ्याउने लक्ष्य छ । यसमा विशेषगरी अधिकृतहरूको आचरणगत तथा प्रवृत्तिगत शैलीमा सुधार गर्ने, अभिमुखीकरण गर्ने, सीप विकास गर्ने र प्रक्रियागत ढिलाइमा कमी ल्याउने उद्देश्य राखिएको छ ।

#### ६.१.३ मध्यम व्यवस्थापकीय तहको तालिम (Middle Management Level Training)

तह १९ का वरिष्ठ अधिकृतहरूका लागि सार्वजनिक क्षेत्रको व्यवस्थापन (Public Sector Management) सम्बन्धी २० हप्ते वरिष्ठ व्यवस्थापन तालिम प्रदान गरिन्छ । वर्षको दुईपटक प्रदान गरिने यो तालिम तह २० मा बढुवा हुनका लागि अनिवार्य मानिन्छ ।

#### ६.१.४ वरिष्ठ व्यवस्थापकीय तहको तालिम (Senior Management Level Training)

तह २० का अधिकृतहरूलाई तह २१ मा बढुवा हुनका लागि अनिवार्य मानिएको यो तालिम National Management College लाहोरमा प्रत्येक पटक ५० जना अधिकृतहरूका लागि वर्षको दुईपटक दिनेगरी २२ हप्ता लामो हुने र National Defence College इस्लामाबादमा National Defence Course सम्बन्धी प्रत्येक वर्ष २० जना अधिकृतहरूका लागि ४४ हप्ता लामो डिग्री कार्यक्रम सञ्चालन हुने व्यवस्था गरिएको छ ।

#### ६.१.५ उच्च प्रशिक्षण मार्फत क्षमता वृद्धि (Capacity Building Through Higher Learning)

कार्यकारी विकास कार्यक्रम र पेशागत विकास कार्यक्रम ( Executive Development Program र Professional Development Program) अन्तर्गत अधिकृतहरूलाई निश्चित अवधिको तालिम प्रदान गर्ने कार्यक्रम छ । यस कार्यक्रमले ५ वर्ष भित्रमा विभिन्न सेवा, समूह र पेशाका तह १७ देखि २१ सम्मका करिब ५०० जना अधिकृतहरूलाई नयाँ रूपले विकास गरी (To prepare a new breed) समग्र प्रशासनको विकासका लागि उपयोग गर्ने नीति लिएको छ । त्यसैगरी कार्यकारी विकास कार्यक्रमका माध्यमबाट तह २० र २१ का अधिकृतहरूमध्येबाट उत्कृष्टहरूको छनौट गरी शासकीय सुधारको प्रक्रियामा परिवर्तन अभिकर्ता (“Agents of Change”) को रूपमा विकास गर्ने लक्ष्य लिएको छ । पाकिस्तानमा दाता मुलुकहरूले प्रस्ताव गरेअनुसार अधिकृतहरूलाई वैदेशिक तालिममा पठाउने प्राविधिक सहायता कार्यक्रमको प्रभावकारिता पनि दिन प्रतिदिन बढ्दो छ ।

#### ६.१.६ महिला सशक्तिकरणका प्रयासहरू

सामाजिक र सांस्कृतिक मान्यताका कारण सार्वजनिक जीवनमा सर्वसाधारण महिलाहरूको सक्रियता अपेक्षाकृत कम छ । सार्वजनिक प्रशासनमा लैङ्गिक मूलप्रवाहीकरणका लागि केही सकारात्मक विभेदका नीति अवलम्बन गर्न थालिएको भएतापनि महिला-पुरुषका लागि कानूनमा समान बनाउन सकिएको विषयलाई मात्रै पनि महिलावादीहरूले ठूलो उपलब्धिको रूपमा ग्रहण गर्ने गरेका छन् । तथापि, यस क्षेत्रलाई दहिलो बनाउन सरकारी र गैर-सरकारी क्षेत्रबाट निरन्तर प्रयास गर्ने गरेको पाईन्छ । सरकारी तवरबाट सञ्चालित केही महत्वपूर्ण प्रयासहरू निम्न अनुसार छन्:

- निजामती सेवामा १० प्रतिशत सिट आरक्षण गरिएको,
- संसदको राष्ट्रिय सभा (National Assembly) मा ६० प्रतिशत सिट आरक्षण गरिएको,
- स्थानीय सरकारमा ३३ प्रतिशत सिट आरक्षण भएको,
- सबै पेशागत समूह महिलाका लागि समेत खुल्ला गरिएको,
- सैनिक सेवामा समेत महिलाहरूलाई प्रवेश योग्य मानिएको र
- राष्ट्रिय महिला आयोगको गठन गरी यसलाई नीति निर्माण एवं कार्यान्वयनमा सहयोगी र सुपरिवेक्षण गर्ने जिम्मेवारी प्रदान गरिएको । यही महिला आयोगको सक्रियताबाट महिलाहरूलाई सार्वजनिक क्षेत्रमा आरक्षणको नीति कार्यान्वयन हुन संभव भएको थियो र आरक्षणको कोटा ५ बाट १० प्रतिशत पुऱ्याइएको थियो ।

#### ६.१.७ शासकीय सुधार र निजामती सेवामा सुधारका प्रयास

शासकीय सुधार र निजामती सेवामा सुधारका लागि दुई अलग-अलग निकाय Governance Reform Board र Civil Service Reform Unit को गठन गरिएको छ । शासकीय सुधार बोर्डको निर्देशक समितिको अध्यक्षता राष्ट्रपति वा प्रधानमन्त्रीले गर्ने व्यवस्था छ । यो स्थायी निकाय हो र यसका निर्णयहरू अनिवार्य रूपमा कार्यान्वयन गर्नुपर्ने हुन्छ । यसले विशेषगरी शासन व्यवस्थामा निजी क्षेत्रको संलग्नता र सहकार्यका लागि सार्वजनिक प्रशासनमा गर्नु पर्ने सुधारको खोजी गरी कार्यान्वयन गर्न सिफारिस गर्दछ ।

त्यसैगरी Civil Service Reform Unit पनि स्थायी निकाय नै हो । यसले निजामती सेवाको स्वरूप, संरचना, सेवा, शर्त र सुविधा लगायतका विषयमा अध्ययन गरी कार्यान्वयन गर्न सिफारिस गर्दछ । यसका मुख्य मुख्य भूमिकाहरू निम्न अनुसार छन्:

- Establishment Division का Sub- Component हरू बीच समन्वय गर्ने र सार्वजनिक क्षेत्रको क्षमता अभिवृद्धि सम्बन्धी काम गर्ने,
- संघीय लोक सेवा आयोगसंग समन्वय गरी तालिम कार्यक्रमहरूको समन्वय गर्ने र त्यस्ता कार्यक्रमहरूमा सहयोग प्रदान गर्ने,
- निजामती सेवाका विविध पक्षहरूमा सुधार गर्ने सम्बन्धी अध्ययन अनुसन्धान गराउने र सुधारका लागि विभिन्न सरोकारवालाहरू बीच सहमति जुटाउने,
- मन्त्रपरिषद् लगायतका सम्बन्धित निकायबाट सुधार सम्बन्धी नीतिगत सहमति प्राप्त गर्ने,
- निजामती सेवा सुधार सम्बन्धी मन्त्रपरिषद्मा गठित समितिको सचिवालयको काम गर्ने ।

#### ७. निजामती सेवा भित्र विद्यमान केही विशिष्टता

सुधारको संभावना हरेक क्षेत्रमा रहन्छ । यस अर्थमा पाकिस्तानको निजामती सेवामा पनि सुधार गर्नु पर्ने अनेकौं पक्षहरू हुन सक्दछन् । तर माथि भनिएजस्तै अध्ययन भ्रमणको मुख्य उद्देश्य अनुकरणीय अभ्यासहरू हाँसिल गर्नु र अनुसरणका लागि सिफारिस गर्नु रहेकोले अध्ययन टोलीको प्राथमिकता पनि त्यसैतर्फ केन्द्रित रहेको हो । अध्ययनका क्रममा छोटो र व्यस्त कार्यक्रमका बावजुद पाकिस्तानको निजामती सेवाका प्रायः सबै पक्षहरू बारे जानकारी लिने प्रयास भएको थियो । करिब १६ करोड जनसंख्या र ठूलो क्षेत्रफल भएको मुलुकमा सर्वजनिक प्रशासन र व्यवस्थापनका हरेक संभागलाई कुशलतापूर्वक परिचालन गर्नु निश्चय पनि कठिन विषय हो । तर सरसर्ती हेर्दा पाकिस्तानलाई यस विषयमा सफल मान्न पर्दछ । अध्ययनका क्रममा पाकिस्तानको निजामती सेवामा केही महत्वपूर्ण विशिष्टता र हामीले अनुकरण गर्न सकिने विषयहरू पनि देखियो, जुन निम्न अनुसार छन्:

#### ७.१ वैज्ञानिक र बृहत् भर्ना तथा छनौट प्रणाली

- निजामती सेवा सहयोगी र अधिकृतहरूको समूहमा विभाजित छ । सहयोगी समूहको भर्ना सम्बन्धित विभाग / मन्त्रालयबाट हुने गर्दछ र अधिकृत कर्मचारीहरू संघीय लोक सेवा आयोगको प्रतिस्पर्धात्मक परीक्षाका माध्यमबाट छनौट भई सिफारिस गरिन्छन् । निजामती सेवाको व्यवस्थापनका लागि Federal Civil Service Act 1973 क्रियाशील छ, जसले सेवा प्रवेशका लागि योग्यता आधारहरू (Eligibility criteria) तोकेको छ । यस अनुसार कुनै पनि व्यक्तिले २१ देखि २८ वर्षसम्मको उमेरका बीच तीन पटकसम्म मात्र निजामती सेवाको पदमा परीक्षा दिन पाउने व्यवस्था गरेको र कम्तीमा दोश्रो श्रेणीमा स्नातक तह उत्तीर्ण गरेको व्यक्ति मात्र अधिकृत तहका लागि योग्य हुन सक्ने व्यवस्था गरेबाट युवा र मेधावी छात्र-छात्राहरूलाई मात्र निजामती सेवामा प्रवेश गराउन खोजेको देखिन्छ ।
- निजामती सेवा प्रतिको आकर्षण र महत्व बुझाउन University हरूमा लोक सेवा आयोगका सूचना केन्द्रहरू सञ्चालन गरिएका छन् ।
- लोक सेवा आयोगको परीक्षा प्रणाली बृहत् छ । प्रवृत्ति (Attitude), रूची (Aptitude) र योग्यता (Eligibility) लगायतका विभिन्न प्रकारका प्रारम्भिक परीक्षामा प्राप्त सफलता पछि मात्र लिखित परीक्षामा संलग्न हुन पाउने र १२०० पूर्णाङ्कमध्ये आधा ऐच्छिक र आधा अनिवार्य विषयमा परीक्षा दिनुपर्ने व्यवस्थाले परीक्षार्थीको रूची अनुसार योग्यता परीक्षणमा उत्रिन पाउने अवसर प्रदान गरेको छ । यसबाट दशौं वर्ष विश्वविद्यालयमा सिकेका विषयमा प्रतिस्पर्धा गर्न पाउने अवसर प्राप्त भई वास्तविक रूपमा Competency परीक्षण हुन सक्ने देखिएको छ । लिखित परीक्षा पछि लिइने अन्तर्वार्ता समेत बृहत्, व्यवहारिक र निर्णायक हुने गर्दछ । अन्तर्वार्ताका लागि कूल ३०० अङ्क कायम गरिएको छ ।
- सम्बन्धित विभाग र मन्त्रालयबाट छनौट हुने सहयोगी पदहरूमा निष्पक्षता र पारदर्शिताका विषयमा पनि छलफल भएको थियो तर यो विषय व्यक्ति र समाजको मूल्य/मान्यतामा निर्भर रहने तर मन्त्रालय/विभागबाटै आफ्नो लागि आवश्यक कर्मचारी भर्ना गर्दा सङ्गठन र कर्मचारीका बीच अपनत्व कायम हुने र सरुवामा समेत दवाव कम हुने जस्ता असरहरू रहेको देखियो ।

### ७.२. व्यवस्थित पदस्थापन, सरुवा तथा बढुवा पद्धति

- निजामती सेवामा सरुवाको खासै दवाव छैन र बढुवा समेत धेरै हदसम्म पूर्वानुमानयोग्य (Predictable) र स्वचालित छ । सहयोगी कर्मचारीहरूको छनौट सम्बन्धित मन्त्रालयबाट हुने हुँदा ती तहमा अन्तरमन्त्रालय सरुवाको प्रश्न रहँदैन । जहाँसम्म अधिकृत कर्मचारीहरूको विषय छ, चाहेको समूह र सङ्गठनमा सरुवा भई जानको लागि सेवा प्रवेश पूर्व नै त्यस्तो समूहका लागि आवश्यक न्यूनतम योग्यता भएको व्यक्ति २ वर्षका लागि त्यो पनि काजमा मात्र जान पाउने व्यवस्था छ ।
- कर्मचारीहरूको बढुवा पद्धति स्वचालित बनाउने प्रयास गरिएको छ । निजामती सेवा भित्र ठूलो संख्यामा तहहरू श्रृजना गरिएकोले हाम्रो जस्तो लामो समयसम्म बढुवा नहुने वा एउटै पदबाट अवकास पाउने अवस्था रहँदैन । बढुवाका लागि निश्चित सूचकहरू तयार गरिएका छन् । कतिपय उच्च पदहरूमा तालिमलाई विना कुनै अङ्क बढुवाका लागि अनिवार्य बनाइएको छ । सामान्यतया ५ देखि ७ वर्षसम्ममा माथिल्लो तहमा बढुवा हुनसक्ने देखिन्छ तर सचिव पदको बढुवा भने राजनीतिक निर्णयबाटै हुने गर्दछ । अधिकृत कर्मचारीहरूको पदस्थापन लोक सेवा आयोगबाटै गरिन्छ ।

### ७.३. कार्य विशिष्टीकरण र समूहीकृत प्रणाली

- निजामती सेवामा विभिन्न समूहहरूको व्यवस्था गरिएको छ । Federal Government को सेवामा All Pakistan Unified Grades अन्तर्गत ३ (District Management Group, Police Service of Pakistan र Secretariat Group) / Federal Unified Grade अन्तर्गत १० वटा समूह कायम गरिएका छन् । निश्चित समूहमा कर्मचारी आबद्ध गर्दा लोक सेवा आयोगको परीक्षा पछि तत्काल गर्ने गरिन्छ । खासगरी लोक

सेवा आयोगको परीक्षा उत्तीर्ण गरिसकेपछि आधारभूत तालिममा पठाउनु अघि कर्मचारीको शैक्षिक पृष्ठभूमि, योग्यताक्रम र व्यक्तिको प्राथमिकताको आधारमा निश्चित समूहमा पदस्थापन गरिन्छ र सामान्यतया कर्मचारीले आजीवन सोही समूहमा रही सेवा गर्दछ। हाम्रो जस्तो समूहगत रूपमा परीक्षा लिने र बेला बखत समूह गठन गर्ने र भत्काउने परिपाटी छैन ।

#### ७.४. मानव संसाधन व्यवस्थापन र विकासका लागि तालिममा जोड

- मानव संसाधन विकासका लागि त्यस सम्बन्धी नीति, योजनाको तर्जुमा र कार्यान्वयन दुवै क्षेत्रमा जोड दिइएको छ । नीति तर्जुमाका क्षेत्रमा त्यहाँको केन्द्रीय कर्मचारी निकाय Establishment Division र लोक सेवा आयोगको प्रमुख भूमिका रहेको छ । Establishment Division ले त कर्मचारीको सामान्य अभिलेख अद्यावधिक गर्ने बाहेक HRM र HRD जस्ता महत्वपूर्ण काम मात्रै गर्ने गरेको छ ।
- निजामती कर्मचारीलाई दिइने तालिमको पक्ष थप उल्लेखनीय छ । देशका विभिन्न भागमा स्थापित प्रतिष्ठानहरूले आधारभूत तालिम देखि पुनर्ताजगी तालिम, बहुवाका लागि अनिवार्य तालिम, व्यवस्थापकीय र पेशागत तालिम र कतिपय Institutes ले Post Graduate Course (Executive MBA) को अध्ययन समेत गराउने गरेका छन् । अधिकृतहरूको आधारभूत तालिम ९ महिनासम्मको हुन्छ । यसबाहेक मध्यमस्तरका व्यवस्थापक र उच्चतहका अधिकृतहरूका लागि २२ हप्तासम्मका तालिम कार्यक्रमहरू सञ्चालन गर्ने गरिएको छ । त्यसैगरी १७ देखि २१ तहसम्मका अधिकृतहरूमध्येबाट Executive Development Program र Professional Development Program अन्तर्गत पाँच वर्ष भित्रमा ५०० जना अधिकृतहरूलाई Overseas तालिम/अध्ययनका माध्यमबाट सुधार प्रक्रिया (Reforms Process) का लागि परिवर्तन वाहक (change agents) को रूपमा विकास गर्ने कार्यक्रम कार्यान्वयनको चरणमा रहेको छ ।

#### ७.५. निजामती सेवामा कोटा तथा आरक्षण प्रणाली

- निजामती सेवामा प्रान्तीय एवं जनसंख्याको आधारमा कोटा तथा आरक्षण प्रणाली निर्धारण गरिएको छ । कोटा तथा आरक्षण प्रणालीको कार्यान्वयनका लागि राज्य संरचनाको स्वरूप (संघीय संरचना-Federal Structure) ले समेत सहयोग पुगेको छ । कोटा प्रणालीको कार्यान्वयन चुस्त छ र कोटा प्रणाली भित्रै आरक्षणको व्यवस्था समेत गरिएको छ । आरक्षण भित्र शहरी र ग्रामीण क्षेत्रलाई पनि ध्यानमा राखिएको र यस अन्तर्गत प्रतिस्पर्धालाई स्थान दिएर Meritocracy को मर्मलाई जीवन्त राखिएको छ । कोटा प्रणालीले सार्वजनिक प्रशासनमा सबै क्षेत्र र वर्गको समानुपातिक प्रतिनिधित्वलाई सुनिश्चित गरेको छ ।

#### ७.६. निजामती सेवामा तहगत प्रणालीको कार्यान्वयन

- पाकिस्तानको संघीय निजामती सेवा (Federal Civil Service) मा Regular Constituted Groups, Ex-Cadre -Technical and Professional Group र Support Staff गरी तीन प्रकारका कर्मचारी छन् । सेवा र कार्य प्रकृति अनुसार कर्मचारीलाई समूहीकृत गरिएको छ तर सबै सेवा र समूहका कर्मचारीहरू एउटै Federal Civil Service Act 1973 बाट निर्देशित छन् । त्यसैगरी सम्पूर्ण कर्मचारीहरू तह १ देखि २२ सम्म (सहयोगी समूह-१-१६ र अधिकृत तह १७-२२) विभाजित गरिएको छ र यसबाट कर्मचारीको पदस्थापन, सरुवा र बहुवा व्यवस्थित र कम बोझिलो हुन गएको छ । समूहगत व्यवस्थाले कार्य विशिष्टीकरणमा सहयोग गरेको छ र कार्य सम्पादन मूल्याङ्कनलाई वस्तुनिष्ठ बनाउन सजिलो भएको छ ।

#### ७.७. शासकीय सुधारको प्रयासमा निरन्तरता

- शासकीय सुधारका लागि Governance Reform Board र Civil Service Reform Unit स्थायी निकायको रूपमा स्थापित गरीएका छन् । हाम्रो सन्दर्भलाई विचार गर्दा सुधारको विषय Politically Opening नहुने र

सुधारका क्रममा Incremental Approach हावी हुने गरेका गुनासाहरू सुनिन्छ । तर पाकिस्तानमा स्थायी संस्थाका रूपमा गठित Governance Reform Board को अध्यक्षता राष्ट्रपतिले गर्ने व्यवस्था गरी राजनीतिक प्रतिवद्धतालाई सुनिश्चित गर्न खोजिएको छ ।

## ८. नेपालले सिक्न सक्ने विषय र अबको बाटो

प्रत्येक मुलुकका आ-आफ्नै सामाजिक, सांस्कृतिक र राजनीतिक मान्यता हुने र यिनले राज्यको शासन व्यवस्थामा प्रत्यक्ष र परोक्ष प्रभाव पार्ने हुँदा कुनै एक देशका सबै पद्धति र मान्यता अर्को देशका लागि हुबहु अनुकरणीय हुन्छन् र हुनुपर्दछ भन्ने धारणा सर्वथा जायज हुन सक्दैन । यद्यपि, सार्वजनिक प्रशासनका मूलभूत मान्यता समान उद्देश्य र दृष्टिकोणबाट निर्देशित हुने र अझ दक्षिण एशियाली परिवेश धेरै हदसम्म समान रहने भएकोले पाकिस्तानका कतिपय सफलता र अनुभवहरू हाम्रा लागि पनि अनुकरणीय भने हुन सक्दछन् ।

पाकिस्तानको शासन व्यवस्थामा विगत लामो समयदेखि सैनिक प्रभाव रहँदै आएको तथ्य स्पष्ट छ । निजामती सेवा भित्रका कतिपय सङ्गठनहरूमा अवकास प्राप्त सैनिक जनरलहरूले नेतृत्व गर्ने परिपाटी यद्यपि कायम छ । यो त्यहाँको राजनीतिक रणनीति पनि हुन सक्दछ । लोकतन्त्र र मानव अधिकारको प्रतिवद्धताका सन्दर्भमा यस किसिमको संयन्त्र कल्पना बाहिरको विषय हो, तर हरेक क्षेत्रमा जस्तै निजामती सेवामा पनि निश्चित मूल्य, मर्यादा र अनुशासन आवश्यक छ भन्ने कुरा भने त्यहाँको निजामती सेवाले प्रष्ट गरेको छ । यथार्थमा पाकिस्तानको निजामती सेवा र यसको सक्षमता विकसित राष्ट्रको शैलीमा अगाडि बढेको छ । निश्चित विषय र क्षेत्रहरूमा नेपालले पनि पाकिस्तानको निजामती सेवाबाट धेरै कुराहरू सिक्न सक्छ ।

- नेपालमा तुलनात्मक रूपले निजामती कर्मचारीहरूका लागि लोक सेवा आयोगद्वारा लिइने प्रतियोगितात्मक परीक्षाहरू परम्परागत पद्धतिका छन् । विज्ञापन प्रणाली केही संकुचित छ । पाठ्यक्रम व्यवहारिक छैन र उम्मेदवारको योग्यता परीक्षण गर्ने तरिका पर्याप्त छैन भन्ने गरिन्छ । भाषा र पाठ्यक्रमकै कारणले उत्कृष्ट छात्र-छात्राहरू निजामती सेवामा अटाउन सकेका छैनन् । भर्ना प्रणाली केन्द्रीकृत पनि छ । त्यसैले परीक्षा प्रणालीलाई वृहत् र वैज्ञानिक बनाउन चरणबद्ध सुधारको आवश्यकता छ । Medical, Psychological र Aptitude Test जस्ता परीक्षणका माध्यमलाई औपचारिकतामा सीमित गरिनु हुँदैन । केही ऐच्छिक र विश्वविद्यालयमा अध्ययन गरेका विषयमा प्रतिस्पर्धा गर्न पाउने अवसर प्रदान गर्नु आवश्यक छ । अङ्ग्रेजी भाषा र सूचना प्रविधि सम्बन्धी विषयलाई समेट्नु पर्ने आवश्यकता पनि देखिएको छ । अभिप्रेरणा साझेदारी कार्यक्रम (Persuasive Partnership Program) र यस्तै अन्य सूचनामूलक कार्यक्रमलाई व्यापक बनाउँदै लगेमा निजामती सेवाको महत्व र आकर्षण सरोकारवालाहरू बीच स्थापित गर्न सजिलो हुने देखिन्छ । यी यावत् सुधारका लागि लोक सेवा आयोग, प्रधानमन्त्री तथा मन्त्रिपरिषद्को कार्यालय र सामान्य प्रशासन मन्त्रालयले विशेष सक्रियता देखाउन जरुरी छ ।
- पाकिस्तानले मानव संसाधन र विकासका सन्दर्भमा निजामती सेवामा तालिम कार्यक्रमलाई विशेष किसिमले जोड दिएको छ । तालिम कार्यक्रमका लागि त्यहाँ Establishment Division, Public Service Commission, Training Institutes / Reform Unit लाई मुख्य जिम्मेवार बनाइएको छ । नेपालमा पनि यस्ता सबै किसिमका सङ्गठनात्मक संरचनाहरूको व्यवस्था छ तर सबै निकायले आफ्नो Core Function मा ध्यान पुऱ्याएको भने पाँइदैन । सामान्य प्रशासन मन्त्रालयले कर्मचारीको सरुवा, बढुवा र पदस्थापना जस्ता नियमित प्रशासनिक कार्यहरूमै बढी समय खर्च गरेको छ भने लोक सेवा आयोग र तालिम प्रतिष्ठानहरूको पनि आ-आफ्नै व्यथा छ । अधिकांश प्रतिष्ठानहरू प्लेटफर्मको रूपमा मात्रै स्थापित हुन पुगेका छन् । अरू मुलुक र हाम्रो सन्दर्भमा देखिने मुख्य भिन्नता के पनि हो भने अन्यत्र व्यक्ति र संस्था दुवै सक्षम हुन्छन् तर हामीकहाँ व्यक्ति सक्षम हुन्छन् संस्था कमजोर । त्यसैले यदि हाम्रो निजामती सेवालार्थ सक्षम तुल्याउँदै लैजाने हो भने हाम्रा मन्त्रालय, आयोग र तालिम प्रतिष्ठानहरूको भूमिका माथि

पुनरावलोकन गरी श्रोत, साधन र कार्य जिम्मेवारीलाई आबद्ध गर्दै Core Function मा केन्द्रित गराउन ढिलो भइसकेको छ ।

- शासन व्यवस्थामा समानुपातिक उपस्थितिको माग जायज मात्र नभएर अब यसको सम्बोधन गर्न ढिलो भएको अनुभूति हुन थालेको छ । त्यसैगरी राज्य सञ्चालनमा पिछडिएको र सीमान्तकृत वर्गहरूको सहभागिता पनि राज्यद्वारा सम्बोधन हुनु पर्ने अर्को विषय बनेको छ । पाकिस्तानमा यो मुद्दालाई जसरी व्यवस्थापन गरिएको छ, त्यसैगरी व्यवस्थापन गर्न हाम्रो जातीय, भौगोलिक र राज्य संरचनाको स्वरूपका कारणले पनि सहज नहुन सक्छ । खासगरी पाकिस्तानमा Federal Constitution छ र Federal तथा Provincial दुवै तहमा निजामती सेवामा समानुपातिक प्रतिनिधित्वको व्यवस्था गरिएको छ । Federal Government अन्तर्गतको निजामती सेवामा जनसंख्या र प्रान्तीय आधारमा कोटा विनियोजन गरिएको र त्यसभित्र महिला र अपाङ्गहरूका लागि समेत आरक्षण गरिएको छ । फेरी प्रान्तीय कोटा भित्र ग्रामीण र शहरी इलाकाका लागि छुट्टा छुट्टै कोटा विनियोजन त्यहाँको अर्को विशिष्टता हो । हाम्रो सन्दर्भमा पनि अहिले कै एकात्मक संरचना भित्र क्षेत्रीय आधारमा र संभावित संघीय संरचनामा प्रान्तीय आधारमा समानुपातिक प्रतिनिधित्व र आरक्षण प्रणाली अवलम्बन गर्न सकिने भएकोले राज्यको ध्यान वेलैदेखि त्यसतर्फ केन्द्रित हुन आवश्यक छ ।
- पाकिस्तानमा तहगत प्रणालीको कार्यान्वयनले कर्मचारीको सरुवा र पदस्थापना सम्बन्धी कार्यबोझमा कमी ल्याउन, वृत्ति विकासलाई पूर्वानुमानयोग्य बनाउन र कार्यमा विशिष्टीकरण ल्याई विभिन्न तह र पदका बीच मनोवैज्ञानिक विभेदको अन्त्य गर्न निकै सहयोग पुऱ्याएको छ । त्यहाँको सम्पूर्ण निजामती सेवा एउटै कानूनद्वारा निर्देशित रहेकोले विभिन्न सेवा, समूह र पदका बीच वृत्ति विकासका अवसरमा प्रायः समानता छ । नेपालको निजामती सेवालालाई पनि एकीकृत निजामती सेवा अन्तर्गत तहगत प्रणालीमा रूपान्तरण गर्ने प्रक्रियाको थालनी भइसकेको सन्दर्भमा पाकिस्तानको अभ्यास अनुकरणयोग्य हुन सक्छ ।
- शासकीय सुधारका प्रयासमा प्रायः Incremental Approach र Paradigm Shift जस्ता दुई अलग अवधारणा देखिने र हामीलाई जहिलेसुकै Incremental Approach को पक्षपाती रहने गरेको आरोप लाग्ने गरेको छ । अझ भन्नुपर्दा हाम्रो सुधारको प्रयास Proactive नभएर Reactive, Coercive, Survival र Formal मात्र हुने गरेको पनि सुनिन्छ । राजनीतिक परिवर्तनले सार्वजनिक प्रशासनमा प्रायः अनुकरणीय परिवर्तनको अपेक्षा राख्ने र त्यसको शुरुवात पनि राजनीतिक क्षेत्रबाटै हुनुपर्ने भएतापनि हामीकहाँ त्यसो हुन सकिरहेको छैन । जसरी पाकिस्तानमा Governance Reform Board को नेतृत्व राष्ट्रपति वा प्रधानमन्त्रीले गरेर त्यसका निर्णय Mandatory बनाइन्छ, नेपालमा पनि सुधारलाई प्रतिफलमुखी बनाउने हो भने यसलाई वास्तविक रूपमा राजनीतिक Agenda बनाउन ढिलो गरिनु हुदैन ।
- पाकिस्तानी सरकारको भूमिका प्रतिको परिवर्तनीय अपेक्षाको कारणले गर्दा निजामती कर्मचारीहरूको प्रशासकीय क्षमता अभिवृद्धि गर्ने नीति अन्तर्गत विभिन्न तालिम दिने निकायलाई विलय (Merge) गरी National School of Public Policy स्थापना गरेको र यस स्कूलको Board of Governors को अध्यक्ष राष्ट्रपति स्वयं रहने व्यवस्था गरी राष्ट्र निजामती तालिमलाई उच्च स्थान दिइएको छ । नेपालमा पनि यस्तै किसिमले नेपाल प्रशासनिक प्रशिक्षण प्रतिष्ठान लगायतका अन्य छरिएर रहेका संस्थाहरूलाई विलय गरी सम्माननीय प्रधानमन्त्री अध्यक्ष रहने गरी एउटा तालिम दिने सार्वजनिक नीति सम्बन्धी राष्ट्रिय प्रतिष्ठान गठन गरी निजामती कर्मचारीहरूको सबै किसिमको तालिम, क्षमता विकास र सेवाकालीन उच्च शिक्षा अध्ययन सम्बन्धी जिम्मेवारी प्रदान गर्ने तर्फ सोचन सकिन्छ ।
- पाकिस्तानको निजामती सेवा तहगत प्रणालीमा समाहित छ । १ देखि १५ तहसम्म सहयोगी समूह र १६ देखि २२ तहसम्म अधिकृतहरूको समूह रहेको छ । तहगत प्रणालीमा रहेका कारण कर्मचारीहरूको भर्ना,

पदस्थापना, सरूवा र बढुवा अपेक्षाकृत रूपमा कम बोझिलो, व्यवस्थित र पूर्वानुमानयोग्य रहेको पाइयो । यसका अतिरिक्त कर्मचारीहरूका बीचको विभेद पनि तुलनात्मक रूपमा कम छ । हाम्रो सन्दर्भमा पनि हालको श्रेणीगत संरचनालाई तहगत संरचनामा रूपान्तरण गर्न सके अहिलेको प्रशासनिक कार्य बोझमा कमी आउने र वृत्ति विकासका अवसर र सम्भावनाहरू बढी सुनिश्चित र फराकिलो हुने अपेक्षा राख्न सकिन्छ ।

- पाकिस्तानमा निजामती सेवामा सेवा प्रवेश गर्दा २१ देखि ३० वर्षसम्मको उमेरका बीच ३ पटक मात्र उम्मेद्वार बन्न सक्ने व्यवस्था छ । यसले गर्दा ३० वर्ष पछि कुनै पनि उम्मेद्वारले निजामती सेवा प्रवेशका लागि समय वर्वाद गर्नुभन्दा वैकल्पिक पेशाका लागि सोचन वाध्य बनाउँछ । यसबाट निजामती सेवामा युवाहरूको बाहुल्यता पनि बढ्दै जान्छ । यस्तै किसिमको प्रक्रिया नेपालमा पनि अवलम्बन गर्दै जान मनासिव देखिन्छ ।

### सन्दर्भ सामाग्रीहरू:

- Presentation of Establishment Division of Pakistan, 2007, February
- Presentation on Civil Service in Pakistan & Regional Presentations-Presented by Civil Service Reform Unit, Establishment Division-2007, February,
- Civil Service Academy- लाहोरबाट वितरित प्रस्तुतीकरणको सामग्री
- Briefing on Federal Public Service Commission of Pakistan, Presented by Federal Public Service Commission (FPSC), Islamabad Pakistan, February 2007
- Leaflet of Federal Public Service Commission and others, materials related to CSS Competitive Examinations, 2007, February.
- National School of Public Policy (NSPP) बाट वितरित NSPP का सामग्री 2007 February,
- Status of Women Employment in Public Sector -पाकिस्तानको National Commission on the Status of Women बाट वितरित दस्तावेज,
- District Management Group of Pakistan Civil Service- Different Website,
- निजामती सेवामा समावेशीकरण र एकीकृत निजामती सेवा (तहगत प्रणाली) सम्बन्धी पाकिस्तान अध्ययन भ्रमणको प्रतिवेदन-सामान्य प्रशासन मन्त्रालय-अध्ययन टोली अध्ययन भ्रमण पाकिस्तान-२०६३

