

## कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन र बहुवा व्यवस्थापन प्रणाली

बलदेव प्रसाद जोशी\*

संगठनमा कार्यरत कर्मचारीले तत्काल बहालमा रहेको पदीय दायित्व निर्दिष्ट ढंगले सम्पादन गर्न सकेको छ/छैन र भविष्यमा सो पदले गर्नु पर्ने वा निजलाई माथिल्लो पदको जिम्मेवारी सुम्पन तथा तदनुरूपको कार्य जिम्मेवारी वहन गर्न सक्ने क्षमता छ/छैन भनि मूल्याङ्कन गरीने प्रकृत्यालाई कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन भनिन्छ । Merit Rating, Employee Appraisal, Behavioral Assessment, Staff Assessment, Employee Evaluation, Personnel Review, Progress Report, Service Rating, Fitness Report, Performance Evaluation आदि विविध नामले कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनलाई नामाकरण गरेको पाइन्छ ।

Shuler and Huber (1990), A formal structured system of measuring, evaluating, and influencing an employee's job attributes, behavior and outcomes as well as level of absenteeism to discover how productive the employee is and whether he/she can perform as more effectively in the future, so that the employee, the organization and society all benefit.”

संक्षेपमा कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन कर्मचारीको वार्षिक कामको सफलताको लेखाजोखा, तलब घटबढको आधार तयार गर्न, कानून दायित्वपुरा गर्ने कागजी कारवाहीको रूपमा परिभाषित गर्न सकिन्छ ।

### कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनको उद्देश्य

असल कार्यसम्पादन प्रणालीले कर्मचारीको कार्यसम्पादन कुन स्तरमा छ, संगठनको अपेक्षा पूरा भयो भएन एवं कर्मचारीले सुधार गर्नु पर्ने विषय के के हुन सो को जवाफ दिन सक्नु पर्दछ । वास्तवमा कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन प्रणालीको प्रमुख उद्देश्य भनेको मानव श्रोत विकास नै हो । कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनका देहायका विशिष्ट उद्देश्य हुन सक्छन ।

१. प्रत्येक कर्मचारीको पेशागत विकास, सीप र कार्यसम्पादन अभिवृद्धि गर्नु, सुपरिवेक्षक र कर्मचारीका बीचको कार्य सम्बन्ध दरिलो बनाउनु, वित्तिय परामर्श, कर्मचारी सम्बन्धी निर्णयमा सहयोग पुऱ्याउनु
२. उत्तराधिकार योजना तर्जुमामा सहयोग पुर्याउनु, संगठनात्मक समस्या समाधानमा सहयोग पुऱ्याउनु, सञ्चार सुदृढिकरण, न्यून कार्यसम्पादन सम्बोधन गर्न सहयोग पुऱ्याउनु, कानूनी आवश्यकता पुरागर्नु ।
३. कर्मचारीको काम, कर्तव्य र अधिकार स्पष्ट गर्नु, वृत्ति विकास एवं मानवश्रोत विकास योजना तर्जुमा गर्नु, कर्मचारीको कार्यसम्पादन पहिचान एवं मान्यता र पृष्ठपोषणका लागि आवश्यक ।
४. कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनका आधारहरू आपसी समझदारिमा तय गर्नु ।
५. सरुवा, बहुवा, पदस्थापना, तलब वृद्धि एव पुरस्कारमा सहयोग पुऱ्याउनु ।

\* उपसचिव, सामान्य प्रशासन मन्त्रालय

## कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन प्रणालीको अपेक्षित उपलब्धिहरू

१. संगठन एवं व्यक्तिगत लक्ष निर्धारण र योजना तर्जुमामा सुपरिवेक्षक र कर्मचारीबाट आपसि समझदारी कायम हुने ।
२. पद वर्गिकरणको व्याख्यामा सुपरिवेक्षक एवं कर्मचारी बीच आपसि समझदारी कायम हुने ।
३. कार्यसम्पादन गर्न चाहिने ज्ञान, सीप, श्रृजनशिलता, सुपरिवेक्षकको सीप आदिका बारेमा आपसि समझदारि कायम हुने ।
४. संगठनको उद्देश्य हासिल हुने एवं कार्यसम्पादन, कार्य सन्तुष्टि अभिवृद्धि हुने ।
५. सुपरिवेक्षकद्वारा कर्मचारीको चाहना एवं सम्भावनाको लेखाजोखा लगायत कर्मचारी विकास एवं सम्वृद्धिको बाटो पहिचान हुने ।

## कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन प्रणालीका मान्यताहरू

१. व्यक्तिगत एवं संगठनको स्थापित लक्षका साथै वर्तमान पद वर्गिकरणका आधारमा र योजनावद्ध, आवधिक रूपमा कम्तिमा वर्षको एक पटक सम्पन्न गरिनु पर्दछ ।
२. आत्ममूल्याङ्कनको अवसर सहित लिखित एवं मौखिक संचारबाट सम्पन्न गरिनु पर्दछ ।
३. सुरुवा, बढुवा, तालिम एवं सल्लाह, बर्खास्त, कार्यसम्पादन सुधार, संगठनको लक्ष्य निर्धारण एवं प्राप्ति एवं क्षतिपूर्ति जस्ता सुपरिवेक्षकले गर्ने निर्णयलाई सहयोग पुर्याउने हुनु पर्दछ ।
४. मापनयोग्य मापदण्डका आधारमा मूल्याङ्कन गरिनु पर्दछ ।
५. कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन प्रणाली कर्मचारीले आफ्ना भनाइ राख्ने संयन्त्रको एक अंश हुन पर्दछ ।
६. सुपरिवेक्षकलाई मूल्याङ्कन गर्ने तालिमको अवसर प्राप्त हुनु पर्दछ ।
७. कर्मचारीको मूल्याङ्कन निकटस्थ सुपरिवेक्षकबाट हुनु पर्दछ ।
८. कुनै पनि merit pay system कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन प्रकृतिसंग आवद्ध हुनु पर्दछ ।
९. लिखित दस्तावेज सुपरिवेक्षक र कर्मचारी दुवैले हस्ताक्षर गरेको हुनु पर्दछ ।

## कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनकर्ता

१. कर्मचारीको प्रत्यक्ष सुपरिवेक्षक ( Parent appraiser)
२. कर्मचारीको सुपरिवेक्षकको सुपरिवेक्षक ( Grandparent appraiser)
३. समानस्तरको सहकर्मी (Peer appraiser)
४. कर्मचारीको सेवा लिने आन्तरिक सेवाम्राहीहरू (aunt/uncle appraiser)
५. कर्मचारीको सहयोगीहरू (Upward appraiser)
६. कर्मचारी स्वयम (self-appraiser)

## कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनको प्रशासनमा ध्यान दिनु पर्ने कुराहरू

१. Frequency : कर्मचारीको कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन कति कति समयमा गर्ने हो स्पष्ट गरिनु पर्दछ । कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनलाई निरन्तर प्रकृत्याको रूपमा स्वीकार गरी निरन्तर मूल्याङ्कन गरिनु पर्ने नविन अवधारणा देखा परेको छ ।
२. Documentation: कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनको अभिलेख राख्ने निकाय एवं पदाधिकारीहरू स्पष्ट तोकिनु पर्दछ ।
३. Timing: कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनका सबै चरणहरूको समयावधि स्पष्ट किटान गरिनु पर्दछ ।
४. Process : सम्पादित कामको गुणस्तर, परिमाण, समय र लागतका आधारमा मापन (measurement of performance), स्वीकृत मापदण्ड र सम्पादित कामको तुलना (Comparison), कर्मचारीसंग मूल्याङ्कनका

बारेमा छलफल ( Discussion), र आवश्यक सुधारात्मक उपाय लागू गर्ने (Corrective action) आदि प्रकृयाहरूको स्पष्ट व्यवस्था गरिनु पर्दछ ।

### कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनलाई असर पार्ने तत्वहरू

कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनलाई विभिन्न तत्वहरूले असर पार्छन् । मूल्याङ्कन कर्ताले ति तत्वहरू पहिचान गरी मूल्याङ्कन गरेमा मात्र विश्वसनीय रूपमा मूल्याङ्कन हुन सक्छ ।

1. Over-rating: कर्मचारीको वास्तविक क्षमता र कमजोरी पहिचान गर्न नसकेमा सुपरिवेक्षकले पाउने भन्दा बढी अंक प्रदान गर्न सक्छ । पुरानो प्रतिवेदनको प्रभाव, कर्मचारीले सुपरिवेक्षकलाई रिझाउने, सुपरिवेक्षकको दयालुपना, single criteria बाट मूल्याङ्कन, सुपरिवेक्षकले गलित पत्ता लगाउन नसक्नु एवं 'No news is good news.'को मान्यताले Over-rating हुन सक्छ ।
2. Under-rating : सुपरिवेक्षक Perfectionism भएमा, कर्मचारी अरु भन्दा सहयोगी नभएमा, कमजोर कर्मचारीसंग काम गर्ने राम्रो कर्मचारीको पनि सोही अनुसार मूल्याङ्कन हुने सम्भावना रहन्छ । यसै गरी मूल्याङ्कन अवधिमा नराम्रो काम गरेमा वर्ष भरि राम्रो गरे पनि नराम्रो हुन सक्छ । सहयोगीहरूका कारणले पनि राम्रो कर्मचारीको खराब मूल्याङ्कन हुन सक्छ ।
3. अन्य : सुपरिवेक्षकको वास्तविक कार्यसम्पादनलाई भन्दा कार्यसम्पादनबारेमा निश्चित धारणाले असर गर्न सक्छ (Stereotype), विषयगत मापदण्ड, केन्द्रीय प्रवृत्ति, कामको स्वभाव, राजनितिक हस्तक्षेप आदिले समेत कार्यसम्पादनमा असर गर्न सक्छ ।

### कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनमा हुने गलतिहरू

1. दयालुपना/कुरता (Leniency/Severity)–सुपरिवेक्षक अत्यधिक नरम वा अत्यधिक कडा भएमा सही मूल्याङ्कन नहुन सक्छ ।
2. केन्द्रिकृत प्रवृत्ति (Central Tendency) – सुपरिवेक्षकले कर्मचारीलाई औसतमा मात्र मूल्याङ्कन गर्न सक्छन् । यस अवस्थामा राम्रो नराम्रो छुट्टिन सक्दैन ।
3. “Halo” Effect – पहिलो प्रभाव राम्रो वा नराम्रो जे पर्छ सोहि आधारमा मूल्याङ्कन हुन सक्छ । first impression is the last impression को खतरा रहन सक्छ ।
4. Recency/Primacy – सब भन्दा पछिल्लो कामको वा सब भन्दा अगाडि भएको कामको आधारमा मूल्याङ्कन भएमा सही मूल्याङ्कन नहुन सक्छ ।
5. Similarity “Similar To Me” Bias – उमेर, जातजाती, लिंग, मूल्यमान्यता आफू जस्तै खोजी गरी मूल्याङ्कन गर्ने प्रवृत्ति हुन सक्छ ।
6. “Gut Feel” – राम्रो मूल्याङ्कन प्रकृयाको अभावमा सुपरिवेक्षकले जे राम्रो अनुभव गर्यो त्यसै आधारमा मूल्याङ्कन गर्दा सही मूल्याङ्कन हुन सक्दैन ।
7. Compare/Contrast – कार्यसम्पादन मापदण्डका आधारमा मूल्याङ्कन नगरी एक अर्का कर्मचारी बीच तुलनाका आधारमा मात्र मूल्याङ्कन भएमा सही मूल्याङ्कन नहुन सक्छ ।
8. राजनीतिक प्रभाव: राजनीतिक दबावमा मूल्याङ्कन भएमा मूल्याङ्कन हचुवा हुन जान्छ ।

### कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनका चरणहरू

1. **Pre-performance review period** – यस चरणमा कार्य विवरण, कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनका आधारहरूबारेमा कर्मचारी र व्यवस्थापकबीच सम्झौतामा पुगिन्छ । यस चरणमा भविष्यमा विवाद नआउने गरी मूल्याङ्कन criteria हरू निर्धारण हुन्छन् । मूल्याङ्कनका Quality, Quantity, Time, Cost effectiveness जस्ता वस्तुगत मापदण्डहरूमा सहमति कायम गरिन्छ ।

२. **Employee self-appraisal** – यस चरणमा कर्मचारीले आफ्नो मूल्याङ्कन आफै गर्दछन । आफुलाई प्रदान भएका काम,कर्तव्य एवं अधिकार, आफुले समीक्षा अवधिमा सम्पन्न गरेका कामको गुणस्तर, समय, लागत, सम्पन्न हुन नसकेका कामको कारण,आफुले सम्पन्न गरेका कामको स्तर जस्तै अति उत्तम, उत्तम,सामान्य केहो सोको पहिचान समेत सम्बन्धित कर्मचारीबाट गरिन्छ । यस चरणले सुपरिवेक्षकलाई कार्यसम्पादन सम्बन्धमा कर्मचारीको दावा के छ सोको पहिचान गराउन मद्दत पुग्दछ । कर्मचारीको आत्ममूल्याङ्कनका आधारहरूले सुपरिवेक्षकलाई मूल्याङ्कन गर्न सहयोग पुग्ने हुन्छ ।
३. **Manager's evaluation of employee's performance** – कर्मचारीको स्व-मूल्याङ्कनको समीक्षा गरीसके पछि सुपरिवेक्षकले आफ्नो observation का आधारमा कर्मचारीको मूल्याङ्कन गर्न सक्छ । यस चरणमा सुपरिवेक्षकले कर्मचारीको “Overall Performance Rating” section मा मूल्याङ्कन गर्दछ ।
४. **performance appraisal discussion** – यसचरणमा कर्मचारी र सुपरिवेक्षकले कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन फाराम एवं अर्को वर्षको संगठनको लक्ष्यका सम्बन्धमा छलफल गर्दछन । कार्यसम्पादन सुधारका क्षेत्रहरू पहिचान एवं कर्मचारीलाई तालिमको आवश्यकता पहिचान यसै चरणमा गरिन्छ । कार्यसम्पादना मूल्याङ्कन खुला भएको अवस्थामा मात्र यस चरणको सार्थकता रहन्छ ।
५. **Signatures** – छलफल पछि सम्बद्धपक्षहरूले कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन फारामको पहिलो पानामा दस्तखत गर्दछन । सम्बद्धपक्षहरूले एक-एक कपि आ-आफ्नो रेकर्डका लागि राख्छन र थप समीक्षाका लागि पुनरावलोकनकर्ता समक्ष पेश गर्दछन ।
६. **Return to the career center** – यस चरणमा कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनका सबैका सम्पन्न भए पछि कर्मचारी वृत्तिविकास केन्द्रमा सङ्कलै फाराम पठाइन्छ । नेपालमा कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन भइसके पछि अधिकृत कर्मचारीको हकमा सम्बन्धित मन्त्रालय र बहुवा समितिको सचिवालयमा पठाइने गरेको पाइन्छ ।

### कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन तत्वहरू

१. कार्यको ज्ञान (Job Knowledge): पदकोलागि आवश्यक पर्ने काम, कर्तव्य र जिम्मेवारीको ज्ञान ।
२. गुणस्तर (Quality): सम्पन्न गरीएका कामको शुद्धता, पूर्णता एवं उपयुक्तता ।
३. सम्पन्न कामको परिमाण (Quantity of Work): निश्चित समयमा सम्पन्न गरेको कामको परिमाण ।
४. जिम्मेवारिपना एवं निर्भरता ( Responsibility and Dependability): उत्तरदायित्व वहन गर्ने र तोकिएको जिम्मेवारि स्वीकार गर्ने इच्छा एवं चाहना ।
५. हाजिरी एवं नियमितता (Attendance and Punctuality): कार्य समयमा उपस्थितिको एकरूपता एव नियमित हाजिरी ।
६. अन्तरवैयक्तिक सम्बन्ध (Interpersonal Relations): समकक्षी कर्मचारीहरूसंगको समन्वय,सहयोग एवं संचार ।
७. समयको सदुपयोग (Effective Use of Time): कामलाई प्राथमिकिकरण एवं कार्यतालिका बनाइ काम गर्ने क्षमता ।
८. प्रेरणा (Incentive): महत्वपूर्ण कार्य प्रकृत्या एवं पदती उत्पत्ति एवं विकास गर्ने क्षमता ।
९. नेतृत्व (Leadership): संगठनको उद्देश्य पूरा गर्न कार्य क्षेत्रमा नेतृत्व लिने क्षमता ।

### कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन एवं पदोन्नति

कर्मचारीको वृत्तिविकास र संगठनको उद्देश्य हासिल गर्नका लागि पदोन्नतिले महत्वपूर्ण भूमिका निर्वाह गरेको हुन्छ । साधारणतया पदोन्नति भन्नाले तोकिएको पदमा काम गरीरहेको कर्मचारीलाई थप जिम्मेवारी,उत्तरदायित्व

एवं माथिल्लो दर्जाले सम्मानित गर्नु हो । पदोन्नति ठाडो (Vertical ) र तेस्रो (Horizontal) गरी दुई किसिमले गर्न सकिन्छ । विभिन्न समयमा बहुवाका लागि निर्धारण गरीएका आधार एवं कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनको अंकभारको विश्लेषण देहायअनुसार गरीएको छ ।

१. **वि.सं. २०२५ मा भएको व्यवस्था:** निजामती कर्मचारीलाई व्यवस्थित ढंगले पदोन्नति गर्न सर्वप्रथम २०२५ सालमा कानूनी आधार तय गरीएको हो । शैक्षिक योग्यता, विभागीय प्रतिवेदन र नोकरीको अनुभवमा १००/१०० अङ्क गरी जम्मा ३०० कुल पूर्णाङ्क कायम गरीएको थियो ।
२. **वि.सं. २०२८ मा भएको व्यवस्था:** वि.सं. २०२८ सालमा नोकरी अवधिमा १९५ अङ्क, अनुभवमा ८० अङ्क, विशेष क्षमतामा १०५ अङ्क, कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनमा १२० अङ्क र शैक्षिक योग्यतामा १६० अङ्क गरी जम्मा ६६० अंक निर्धारण गरेको थियो ।
३. **वि.सं. २०३५ मा भएको व्यवस्था:** वि.सं. २०३५ सालमा जेष्ठता वापत १४० अङ्क, शैक्षिक योग्यता, तालिम र अनुसन्धान कृति वापत १४० अङ्क, वर्गिकृत क्षेत्रको अनुभव वापत ४० अङ्क, कार्यालय प्रमुख भई काम गरेको वापत १० अङ्क, विभूषण, प्रशंसापत्र वापत २० अङ्क र कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन १२० गरी जम्मा ४७० अङ्क कायम गरीएको थियो ।
४. **वि.सं. २०४० मा भएको व्यवस्था:** वि.सं. २०४० सालमा मूलतत्त्व अन्तर्गत कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन वापत ११२ अङ्क , पूरक तत्त्व अन्तर्गत जेष्ठता वापत ७० अङ्क, शैक्षिक योग्यता र तालिम वापत ७५ अङ्क, वर्गिकृत क्षेत्रको अनुभव वापत २५ अङ्क, कार्यालय प्रमुख भई काम गरेको वापत ५ अङ्क र तक्मा विभूषण वापत १३ अङ्क गरी जम्मा ३०० अङ्क निर्धारण गरीयो ।
५. **वि.सं. २०४६ पछिको व्यवस्था:** निजामती सेवा ऐन २०४९ (निजामती सेवा पहिलो संशोधन ऐन २०५५)को दफा २४ बहुवा समितिले निजामती कर्मचारीलाई बहुवाको लागि सिफारिस गर्दा निजको कार्यक्षमताको आधारमा गर्ने र कार्यक्षमता मूल्याङ्कन गर्दा कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन, जेष्ठता, भौगोलिक क्षेत्रको अनुभव, शैक्षिक योग्यता र तालिममा देहायको अंक विभाजन गरेको पाइन्छ ।

आधार	निजामती सेवा ऐन २०४९	निजामती सेवा ऐन २०४९ को पहिलो संशोधन २०५५	निजामती सेवा ऐन २०४९ लाई संशोधन गर्न बनेको अध्यादेश २०६२
क. कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन	५०	४०	४०
ख. जेष्ठता (प्रतिवर्ष २ अंकका दरले )	२०	२८	२८
ग. भौगोलिक क्षेत्र	१५	१५	१६
घ. शैक्षिक योग्यता र तालिम	१५	१७	१६
<b>जम्मा</b>	<b>१००</b>	<b>१००</b>	<b>१००</b>

### नेपालको निजामती सेवामा कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनको विकासक्रम

निजामती सेवा ऐन २०१३ ले सर्वप्रथम कार्य सम्पादन मूल्याङ्कन गर्ने प्रचलन स्थापित गरेको हो । वि.सं. २०३५ साल सम्म सुपरिवेक्षक र पुनरावलोकनकर्ताबाट मात्र कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन हुने गरेकोमा २०४० साल देखि पुनरावलोकन समितिको थप व्यवस्था गरीएको पाइन्छ । विभिन्न समयमा बहुवाका लागि निर्धारण गरीएका विभिन्न आधारहरूमा छुट्याएको कूल पूर्णाङ्क र कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन अङ्कको तुलनात्मक तालिका प्रस्तुत गरीएको छ ।

बढुवाको लागि छुट्याएको कुल पूर्णाङ्क र कार्यसम्पादन वापतको अंक

सि.नं.	साल	कुल पूर्णाङ्क	का.स.मू.वापतको अंक	कुल पूर्णाङ्कको प्रतिशत
१.	२०२५	३००	१००	३३.३३
२.	२०२८	६६०	१२०	१७.९१
३.	२०३५	४७०	१२०	२५.६
४.	२०४०	३००	११२	३७.३
५.	२०४९	१००	५०	५०
६.	२०५५	१००	४०	४०
७.	२०६२	१००	४०	४०

कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन र कर्मचारी प्रशासनका अन्य पक्षसंगको सम्बन्ध

- बढुवा:** कार्यक्षमताको मूल्याङ्कनद्वारा हुने बढुवा, विशेषज्ञ पदको बढुवा, जेष्ठता एवं कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनद्वारा गरीने बढुवा, रा.प.तृतीय श्रेणीमा १० वर्ष सेवा अवधिका आधारमा हुने बढुवा एव रा.प.विशिष्ट श्रेणीको पदमा गरीने बढुवामा कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनलाई आधार लिने गरेको छ।
- स्तर वृद्धि:** श्रेणीविहिन कर्मचारीको स्तर वृद्धि कार्यसम्पादन र जेष्ठताको आधारमा गर्ने व्यवस्था रहेको छ।
- अध्ययन तालिममा मनोनयन:** अध्ययन तालिम वा अध्ययन भ्रमणको लागि प्राप्त छात्रवृत्तिमा मनोनयन गर्दा जेष्ठता, भौगोलिक क्षेत्र, शैक्षिक योग्यता एवं कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनका आधारमा गरीने व्यवस्था रहेको छ।
- पुरस्कार:** निजामती कर्मचारीलाई प्रत्येक वर्ष दिइने निजामती सेवा पुरस्कार प्रदान गर्दा एवं थप तलबवृद्धि दिदा अन्य आधारहरूका अतिरिक्त कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनलाई समेत आधार लिइने व्यवस्था छ।
- नतिजामूलक कार्य तालिका:** प्रत्येक कार्यालय प्रमुख वा विभागीय प्रमुखले कामको विस्तृत विवरण, परिमाण, लागत र समय अवधि खुल्ने गरी प्रत्येक पदको नतिजामूलक कार्यातालिका बनाउनु पर्ने नियम १२५ को व्यवस्था कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनको लागि उपयोगी हुने।
- अवकाश:** निजामती सेवा ऐन २०४९ अनुसार ३० वर्ष सेवा अवधि वा ५८ वर्ष उमेरका कारणले अवकाश हुनेमा ५८ वर्ष उमेर नपुगेका तर ३० वर्ष सेवाअवधि पुगेका कर्मचारीको सेवा अवधि थप्नका लागि कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनलाई आधार बनाइने र निजामती सेवा ऐन २०१३ मा व्यवस्था भएको २० वर्ष सेवाअवधि पुगेका कर्मचारीलाई अवकाश दिनका लागि कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनलाई आधार लिइने व्यवस्था रहेको थियो।

निजामती सेवा ऐन २०४९ र निजामती सेवा नियमावली २०५० मा भएका का.स.मू. सम्बन्धी विशेषताहरू

- औपचारिक व्यवस्था:** का.स.मू. फाराम, मूल्याङ्कनकर्ता, का.स.मू.वापतको अङ्क र कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन अङ्क प्रदान गर्ने आधार आदिको व्यवस्था गरीएको।
- सीमाङ्कन:** कार्यक्षमताको मूल्याङ्कनद्वारा हुने बढुवामा कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन वापत ४० प्रतिशत अंकभार तोकिएको।
- मूल्याङ्कनका तह:** सुपरिवेक्षक, पुनरावलोकनकर्ता र पुनरावलोकन समिति गरी तिन तहमा मूल्याङ्कन गरीने र प्रत्येक तहले क्रमशः २५, १० र ५ अंक दिन सक्ने गरी विभाजन गरीएको।

४. **Frequency:** निजामती कर्मचारीको कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन त्रैमासिक र वार्षिक रूपमा गरीने र त्रैमासिक मूल्याङ्कनको एक प्रति सम्बन्धित कर्मचारीको व्यक्तिगत फायलमा र अर्को एक प्रति मूल्याङ्कन गरेको महिनाको ७ गते भित्र सम्बन्धित कर्मचारीलाई उपलब्ध गराउनु पर्ने ।
५. **मूल्याङ्कन आधार:** का.स.मू.फाराम उल्लिखित आधारमा मूल्याङ्कन गर्नु पर्ने र वार्षिक रूपमा गरीने कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनबापत मूल्याङ्कनकर्ताहरूले ९५ प्रतिशत भन्दा बढी वा ७५ प्रतिशत भन्दा कम अङ्क प्रदान गरेकोमा सोको स्पष्ट कारण खुलाउनु पर्ने पर्ने र ७५ प्रतिशत भन्दा कम अङ्क दिएकोमा सम्बन्धित कर्मचारीलाई समेत जानकारी गराई प्रतिक्रिया दिएमा सो समेत राखि पुनरावलोकन समितिमा पेश गर्नु पर्ने ।
६. **कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनको व्यवस्थापन:**
- क. कार्यालय प्रमुखले वार्षिक रूपमा मूल्याङ्कन गर्नु पर्ने कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन गरी त्यसको तिनप्रति तयार गरी एक एक प्रति लोक सेवा आयोग र बहुवा समितिको सचिवालयमा पठाई अर्को एक प्रति सम्बन्धित कार्यालयमा राख्नु पर्ने ।
- ख. कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनको प्रयोजनको लागि अंक गणना गर्दा बहुवाका लागि सम्भाव्य उम्मेदवार हुन जति वर्ष आवश्यक पर्छ त्यतिनै वर्षको का.स.मू.फारामको औसतबाट हिसाब गरीने ।
७. **समयावधि:** कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन प्रत्येक वर्ष श्रावण ७ गते भित्र सम्बन्धित कर्मचारीले आफ्नो का.स.मू.फाराम भरि सुपरिवेक्षक समक्ष, सुपरिवेक्षकले श्रावण मसान्त भित्र सुपरिवेक्षण गरी पुनरावलोकनकर्ता समक्ष र पुनरावलोकनकर्ताले भाद्र मसान्त सम्म पुनरावलोकन गरी पुनरावलोकन समिति समक्ष बुझाई सक्नु पर्ने व्यवस्था छ । पुनरावलोकन समितिले कार्तिक मसान्त भित्र कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन गरी बहुवा समितिको सचिवालय र लोक सेवा आयोगमा एक-एक प्रति पठाउनु पर्ने व्यवस्था रहेको छ ।
८. **पुनरावलोकन समिति र पुनःमूल्याङ्कन:**
- क. राजपत्राङ्कित प्रथम श्रेणी, राजपत्राङ्कित द्वितीय र तृतीय श्रेणी र राजपत्रअनंकित कर्मचारीको को लागि छुट्टा छुट्टै पुनरावलोकन समितिको व्यवस्था रहेको ।
- ख. पुनरावलोकन समितिले सुपरिवेक्षक र पुनरावलोकनकर्ताको मूल्याङ्कनमा चित्त नबुझेमा फिर्ता पठाउन सक्ने । यसरी फिर्ता प्राप्त भएको का.स.मू.फाराममा पुनःमूल्याङ्कन गरी वा संशोधन गर्न आवश्यक नभए सो को कारण खुलाई पठाउनु पर्ने ।
९. **अन्य व्यवस्थाहरू:**
- क. अध्ययन वा तालिममा गएको अवधिको का.स.मू.वापतको अंक त्यस्तो अध्ययन वा तालिममा जानुभन्दा तत्काल अधिको वर्षमा जति अङ्क पाएको छ त्यही अनुपातमा नै अङ्क दिइने ।
- ख. असाधारण विदा कटाएर सम्भाव्य उमेदवारको हिसाव गरीने र सो अवधिमा का.स.मू.फाराम नभरिने । एक वर्ष भन्दा कम तर ६ महिना भन्दा बढी अवधिको कार्यसम्पादनको मूल्याङ्कन गर्दा एक वर्षकै लागि तोकिएको अङ्कको दामासाहीले गणना गरीने ।
- ग. सम्भाव्य उम्मेदवार हुने अवधि (आषाढ मसान्त) बाहेक बहुवाको अङ्क दरखास्त दिने अन्तिम म्यादसम्मको मात्र गणना गरीने ।
- घ. निलम्बनमा परि पछि निलम्बन फुकुवा भएका कर्मचारीको हकमा निलम्बन पर्नु तत्काल अधिल्लो वर्षको का.स.मू. वापतको अङ्कको औसतमा दामासाहीले अंक दिने निर्णय बहुवा समितिले गरेको ।

## बढुवा व्यवस्थापन प्रणाली (Promotion Management System)

निजामती कर्मचारी प्रशासनको महत्वपूर्ण कार्य बढुवा व्यवस्थापन हो । बढुवा व्यवस्था स्पष्ट, अनुमानयोग्य, निष्पक्ष भएमा कर्मचारीको मनोबल एवं उत्प्रेरणामा अभिवृद्धिभई निजामती सेवा मार्फत राज्यबाट जनतालाई प्रदान हुने सेवाको प्रभावकारिता अभिवृद्धि हुनका साथै शासन समेत अभिवृद्धि हुन जान्छ । भनिन्छ “सरकार यसको कर्मचारीतन्त्र भन्दा राम्रो हुन सक्दैन” । अतः सरकारको विश्वसनीयता एवं प्रभावकारिता अभिवृद्धि गराउनका लागि कर्मचारीतन्त्र सबल, सक्षम,सेवामुखी, पारदर्शी, नतिजामुखी एवं कार्यमूलक हुनै पर्दछ । कर्मचारीतन्त्रलाई सबल एवं सक्षम बनाउनमा थुप्रै तत्वहरुले भूमिका निर्वाह गरेका हुन्छन । त्यसमध्ये बढुवा प्रणाली एउटा महत्वपूर्ण तत्वको रूपमा लिन सकिन्छ । वास्तवमा निजामती सेवाले खोजेको न्यायोचित एवं अनुमानयोग्य बढुवा प्रणाली नै हो ।

## बढुवा व्यवस्थापन प्रणालीका उद्देश्यहरु

१. पदोन्नती सम्बन्धी सबै काम कारवाहीहरुलाई सूचना प्रविधिमा आधारित विद्युतीय प्रणालीबाट सम्पन्न गरी लोक सेवा आयोगबाट प्रकाशित हुने नतिजा छिटो छरितो प्रकाशित गराउन सघाउन पुर्याउने ।
२. पदोन्नतीका लागि आवश्यक पर्ने सबै सूचनाहरु मार्गेका बेलामा उपलब्ध गराउने ।
३. बढुवा समितिका निर्णयहरु सुरक्षित राख्ने एवं माग भएका बखत उपलब्ध गराउने ।
४. कर्मचारीको खुलाअंकको गणना प्रणालीबाटै गर्ने व्यवस्था गर्ने ।
५. बढुवा सम्बन्धी कामकारवाहीलाई विश्वसनीय बनाइ लोक सेवा आयोग वा सम्मानीय सर्वोच्च अदालतमा पर्ने उजुरी/रिटको संख्या कम गर्ने ।
६. कर्मचारीको कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन फारामको अंक तथ्याङ्कको रूपमा लामो समय सम्म सुरक्षित राख्ने एवं बढुवा वाहेक कर्मचारी प्रशासन सम्बन्धी अन्य निर्णय गर्नका लागि कानून बमोजिम उपलब्ध गराउने ।

## बढुवा व्यवस्थापन प्रणालीका मोडुलहरु

१. **खुलाअंक गणना सम्बन्धी मोडुल:** यसमा निजामती कर्मचारीको नियुक्ति, पदस्थापना, सरुवा,सजायको विवरण, असाधारण विदा, अध्ययन विदा, गयल कट्टि, सम्बद्धता/अनुसूचिमा समावेश शैक्षिक योग्यता जस्ता कर्मचारीको जेष्ठता, भौगोलिक क्षेत्रको अनुभव,शैक्षिक योग्यता,तालिम वापतको अंक गणना गर्न आवश्यक विवरण राखि सकेपछि, अमुक कर्मचारीले प्राप्त गरेको ति आधार वापतको अंक छुट्टा छुट्टै एव एकमुष्ट समेत गणना गरी उपलब्ध गराउँछ । बढुवा व्यवस्थापनको यो मोडुलबाट अंक गणना सम्बन्धी हुने मानवीय त्रुटिको अन्त्य भइ भूलवस हुन सक्ने अन्यायको अन्त्य हुन जान्छ । कर्मचारीलाई निजले आर्जन गरेको गोपनीयता राख्न नपर्ने अंक सजिलै एवं तुरुन्तै उपलब्ध गराउन सकिन्छ । खुलाअंक गणनाका लागि आवश्यक विवरण पहिलेनै दुरुस्त राखिने भएकोले लोक सेवा आयोगबाट सुचना प्रकाशित भएका बखत कागजातहरुको प्रतिलिपि दरखास्त साथ पेश गर्नु पर्ने व्यवस्थाको अन्त्य गरी कर्मचारीको समय, श्रम एवं धन बचाउन सकिन्छ । अझ यो प्रणालीमा बढुवाको आवेदन फाराम भर्ने व्यवस्था गरी कर्मचारीले अनलाईन फाराम भर्ने व्यवस्था गर्न सकिन्छ । यसो गर्न सकिएमा कर्मचारी जहाँ सुकै भए पनि समयमा बढुवा सम्बन्धी फाराम भर्न सक्छन ।
२. **कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनको अंक गणना सम्बन्धी मोडुल:** यस मोडुलमा कर्मचारीले प्रत्येक वर्ष आर्जन गरेको कार्यसम्पादन वापतको अंक प्रवृष्टि गरी सुरक्षित राखिन्छ । यो मोडुलमा प्रवृष्टि गर्ने, चेक गर्ने , प्रतिवेदन तयार गर्ने आदि कामहरु तोकिएका कर्मचारी वाहेक अरुले गर्नु नसक्ने गरी तयार गरीएको छ । का.स.मू.को अंक डाटावेसमा सेभ गर्दा अंकहरु encrypt गरी राख्ने व्यवस्था गरीएको छ । यसको प्रशासकले मात्र ति विवरणको प्रतिवेदन तयार गर्न सक्छ । बढुवा व्यवस्थापन प्रणालीको यो मोडुलमा

काम गर्नका लागि बढुवा शाखामा खटिएको कर्मचारी बाहेक अरुलाई काम गर्न दिन नसकिने गरी तयार गरीएको छ ।

## विद्युतीय सरकारी कार्यसंचालन प्रणाली र कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन

सामान्य प्रशासन मन्त्रालयले सरकारका निकायहरू बिचमा सम्पन्न हुने पत्राचारलाई व्यवस्थित गर्न एवं सरकारी निकायहरूको हालको कार्य प्रणालीलाई सुव्यवस्थित गरी सरकारी सेवा प्रभावमा प्रभावकारिता अभिवृद्धि गर्न सूचना तथा संचार प्रविधिको अनिवार्य आवश्यकता महशुस गरी ई-सरकार सम्बन्धी विभिन्न कार्यक्रम सहितको एउटा Research and Development Project को रूपमा ई-सरकार सेवा शुरु गरी सकेको छ । विद्युतीय सरकारी कार्यसंचालन प्रणालीको सबै मन्त्रालयमा संचालनमा आए पछि अन्तर (Inter) मन्त्रालय र अन्तगत (Intra) मन्त्रालय बीच हुने गतिविधि स्वचालित हुने छन् । दर्ता, चलानी, आन्तरिक संचार टिप्पणी र आदेश, पुस्तकालयबाट किताव जारी गर्ने, कार्यालय सामानको आपूर्ति, फायल व्यवस्थापन, कर्मचारीलाई काम बाँडफाँड, कर्मचारीको कार्य प्रगतिको अनुगमन जस्ता विविध कामहरू सम्पन्न गर्न सकिन्छ ।

कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन प्रणालीको महत्वपूर्ण पक्षहरूमा कार्य विवरण, job allocation, कामको वस्तुगत मूल्याङ्कनका मापदण्डहरूको स्तर पहिचान, कार्यसम्पादनका critical element को पहिचान, कामको भार निर्धारण, extra-ordinary कामको पहिचान एवं मूल्याङ्कन, कर्मचारीले सम्पन्न गरेका कामको प्रमाण सहितको विवरण, कर्मचारीले सम्पन्न गरेको कामको समय, गुणस्तर, लागत एवं परिमाणको पहिचान आदि हुन्छ । विद्युतीय सरकारी कार्यसंचालन प्रणाली मार्फत कर्मचारीलाई अभिलेख राखि काम दिन सकिने, कार्यसम्पन्न भएको समय पहिचान गर्न सकिने, सुपरिवेक्षकले कर्मचारीले कतिकाम सम्पन्न गरे कति बाँकी छ सोको विवरण आफ्नै कम्प्युटरबाट प्राप्त गर्न सकिने भएकोले यस प्रणालीको प्रयोग गरी कार्यसम्पादनसंग सम्बन्ध स्थापित गर्न सकिनेमा कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन वस्तुगत हुन नसकेको आरोपबाट निजामती सेवाले मुक्त पाउन सक्छ ।

## वर्तमान कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन प्रणालीका सबल र दुर्बल पक्षको विवेचना

### १. सबल पक्षहरू

- कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन फाराम भने र मूल्याङ्कन गर्ने निश्चित समयावधि तोकिएको ।
- समयमा कार्य सम्पादन मूल्याङ्कन नभर्दा हुने सजाय स्पष्ट तोकिएको ।
- त्रैमासिक र वार्षिक कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन गरीने ।
- कार्यालय प्रमुखले वस्तुगत मापदण्ड सहितको कार्य विवरण बनाउनु पर्ने ।
- कर्मचारीले आफुले सम्पन्न गरेका कामको विवरण र स्तर खुलाउनु पर्ने र सम्पन्न हुन नसकेका कामको कारण खुलाउनु पर्ने
- सुपरिवेक्षकले कर्मचारीले सम्पन्न गरेका काम र कार्य विवरण अनुसार कार्य सम्पादन गर्नु पर्ने कुरा निर्देशित
- न्यून मूल्याङ्कन भएमा जानकारी गराउनु पर्ने ।
- कामको गुणस्तर, परिमाण, लागत र समय जस्ता वस्तुगत मापदण्डका आधारमा मूल्याङ्कन गरीने व्यवस्था रहेको ।
- कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनको अभिलेख दुरुस्त राख्ने व्यवस्था । तिन ठाँउमा राखिने अभिलेखले मूल्याङ्कन भइसके पछि तोडमरोड गर्न नसक्ने व्यवस्था ।
- अध्ययन विदा, निलम्बन, असाधारण विदा आदिका कारण कार्यसम्पादन फाराम नभरेमा के गर्ने स्पष्ट व्यवस्था रहेको ।
- कार्य विवरणलाई महत्व दिइएको ।

- निजामती सेवाका सबै कर्मचारीका लागि कार्यसम्पादना मूल्याङ्कन गर्ने व्यवस्था गरीएको ।
- कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनलाई कर्मचारी प्रशासनका विविध पक्षसंग आवद्ध गरीएको ।
- २. **दुर्बल पक्ष**
  - खुलापन र सहभागिता नरहेको । कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनमा सहकर्मि, सेवान्नाही,सहायक आदिको सहभागिता नरहेको । बहुस्रोतबाट सुचना संकलन गरी मूल्याङ्कन नगरीने ।
  - बस्तुगत मापदण्डको प्रयोग हुन नसकेको । सुपरिवेक्षकको स्वविवेकी मूल्याङ्कन प्रणाली कायम रहेको ।
  - कार्यालय प्रमुखले मापदण्ड नबनाउने, कर्मचारीले सम्पन्न गरेका र सम्पन्न हुन नसकेका काम र सोको कारण नखुलाउने, सुपरिवेक्षकले मापदण्ड र सम्पादित कामको तुलाना नगर्ने, कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनका आधारमा पुरस्कार र दण्ड दिने कार्य हुन नसकेको ।
  - कार्यसम्पादन पृष्ठपोषणको उपयुक्त प्रणाली नरहेको ।
  - पुनरावलोकन समितिले अनुहारनै नदेखेका कर्मचारीको मूल्याङ्कन गर्नु परेको । सोकालागि पुनरावलोकन समितिसंग कुनै पनि पृष्ठपोषण लिने संयन्त्र नरहेकोले मूल्याङ्कन वस्तुगत बनाउन नसकिएको ।
  - समयमा कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन गरी अभिलेखको लागि सम्बन्धित निकायमा पठाइने नगरेको ।
  - कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन निजामती प्रशासनका सबै पक्षसंग आवद्ध गर्न नसकिएको ।
  - कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनको महत्व, उपादेयता एवं यसको सम्बेदनशीलताका बारेमा कर्मचारी एवं मूल्याङ्कनकर्तालाई तालिम दिने व्यवस्था एवं सोचनै नरहेको ।
  - मूल्याङ्कन गरीने कर्मचारीसंग सुपरिवेक्षकले कुनै पनि किसिमको पृष्ठपोषण लिने नगरेको । सुपरिवेक्षक र कर्मचारीका बीचमा छलफल हुने नगरेको ।
  - बस्तुगत मापदण्ड निर्धारण गरीए पनि मूल्याङ्कन विषयगत हुने गरेको ।
  - कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन प्रकृया on time job को रूपमा लिइएको । मूल्याङ्कनलाई निरन्तर प्रकृयाको रूपमा स्वीकार नगरीएको ।
  - कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनका सम्बन्धमा follow up कार्यक्रम संचालन नगरीएको ।
  - कार्यसम्पादनको मूल्याङ्कन एउटै औजार मात्र रहेको ।
  - कर्मचारीलाई कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन प्रणालीले उत्प्रेरित गर्न नसकेको ।
  - कर्मचारी विकासका लागि कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन सहयोगी हुन नसकेको । तालिमको आवश्यकता पहिचान गर्नका लागि कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनको उपयोग हुने नगरेको ।
  - कर्मचारीले आफ्नो स्वमूल्याङ्कन गरी आफ्नो सबल र दुर्बल पक्षको पहिचान गर्न कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन सहयोगी नभएको ।
  - कर्मचारीको वृत्ति विकासमा नेपालको कार्यसम्पादन प्रणाली सहयोगी हुन नसकेको ।
  - कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन फाराममा कर्मचारी संकेत नम्बर उल्लेख गर्ने महल नरहेको ।
  - महिला र पुरुष छुट्याउने महल नरहेको ।
  - सुपरिवेक्षकको नाम,पद र कर्मचारी संकेत नम्बर उल्लेख गर्ने महल नरहेको ।
  - पुनरावलोकनकर्ताको नाम, पद र कर्मचारी संकेत नम्बर उल्लेख गर्ने महल नरहेको ।
  - पुनरावलोकन समितिका सदस्यहरूको नाम,पद र कर्मचारी संकेत नम्बर उल्लेख गर्ने महल नरहेको ।

### कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन प्रणाली एवं व्यवस्थापनमा सुधारका लागि सुझावहरू

१. संगठनको वृहद उद्देश्य, लक्ष्य, उद्देश्यहरूका आधारमा कर्मचारीको कार्यसम्पादन गरिनु पर्दछ । सर्वप्रथम संगठनको वृहद लक्ष्य, उद्देश्यहरू सम्पूर्ण कर्मचारीलाई जानकारी गराउन पर्दछ ।

२. **कार्यसम्पादन मापदण्ड:** कर्मचारीको कार्यसम्पादनको मूल्याङ्कन निजले सम्पन्न गरेको काम र पूर्वनिर्धारित मापदण्डको तुलना गरी सम्पन्न गराउनु पर्दछ । निजामती सेवा ऐनमा कार्यालय प्रमुखलाई बस्तुगत आधार सहितको कार्य विवरण तयार गर्ने जिम्मेवारी दिएको छ तर त्यस्तो मापदण्ड नबनाउने र बनाएमा पनि त्यसको उपयोग कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनका लागि नगर्ने प्रवृत्ति रहेकोले त्यस्तो मापदण्ड बनाउने जिम्मेवारी पाएका पदाधिकारीले अनिवार्य मापदण्ड बनाउन लगाउने र नबनाउने पदाधिकारीको कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन सोही आधारमा गर्ने नीति लिनु पर्ने ।
३. **मूल्याङ्कन तहहरू:** पुनरावलोकन समितिले कर्मचारीको कार्यसम्पादनको वस्तुस्थिति थाहै नपाउँदै मूल्याङ्कन गर्नु पर्ने अवस्था छ । यसलाई बस्तुगत बनाउनका लागि सुपरिवेक्षक र पुनरावलोकनकर्ताको प्रतिवेदनका अतिरिक्त कार्यालयको प्रगतिलाई समेत आधार लिने व्यवस्था गर्ने ।
४. **सहभागिता:** कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन प्रणालीको तर्जुमा, कार्यसम्पादन तत्वहरू एवं मापदण्डहरूको पहिचान, मूल्याङ्कन पछि पृष्ठपोषण मार्फत कर्मचारी सहभागिता श्रृजना गर्न सकिन्छ । हाल विद्यमान कानूनी व्यवस्था भित्रनै सहभागिता निर्माण गर्न सकिन्छ । उदाहरणको लागि कार्यालय प्रमुखले कार्यविवरण तयार गर्दा, संगठनको लक्ष्य एवं उद्देश्यहरू निर्धारण गर्दा, सेवा प्रवाह गर्ने प्रकृयाहरू तर्जुमा गर्दा कर्मचारी सहभागिता प्रवर्द्धन गर्न सकिन्छ । यसरी श्रृजना गरेको सहभागितालाई कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनसंग आवद्ध गर्न सकिन्छ ।
५. **कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन खुला गर्ने:** कार्यसम्पादनमा आधारित पुरस्कार र दण्डलाई प्रभावकारी बनाउन, कर्मचारीको सबल र दुर्बल पक्षका बारेमा कर्मचारी स्वयमले जानकारी लिन, कर्मचारीलाई भविष्यमा आवश्यक पर्ने तालिमको पहिचान गर्न, Right man in right job को अवधारणा अनुरूप पदस्थापना एवं सुरुवा व्यवस्थित गर्नका लागि कार्य सम्पादनलाई खुला एवं छलफलमुखी (Discussion oriented) बनाउनका लागि कार्य सम्पादन मूल्याङ्कन खुला गरिनु पर्दछ ।
६. **मूल्याङ्कन विधि:** हाल सुपरिवेक्षकबाट वर्षको एक पटक सम्झनाका आधारमा मूल्याङ्कन गरीने प्रचलन रहेको छ । यसरी कर्मचारीको वास्तविक मूल्याङ्कन हुन सक्दैन । सुपरिवेक्षकलाई आफू अन्तर्गत कार्यरत कर्मचारीको नियमित रूपमा Rating Profile बनाइ राख्न लगाउनु पर्दछ । आफूले मूल्याङ्कन गर्ने कर्मचारीले विभिन्न समयमा गरेको राम्रो र नराम्रो कार्यसम्पादनको विवरण तत्काल राख्न सकेमा मात्र वार्षिक मूल्याङ्कन सही हुन सक्छ । मूल्याङ्कन गरीने समयवधि भन्दा केही समय अघिको कामका आधारमा वर्ष भरिको मूल्याङ्कन वस्तुगत हुन सक्दैन ।
७. **कार्यसम्पादन फाराममा सुधार:** हालको कार्यसम्पादन फाराममा कर्मचारीको संकेत नम्बर राख्ने, फाराममा महिला र पुरुष छुट्याउने, मूल्याङ्कनकर्ताहरूको नाम, पद, संकेत नम्बर लेख्ने व्यवस्था थप गर्नु पर्दछ ।
८. कार्यसम्पादन फाराम भर्ने एवं मूल्याङ्कन गर्ने बारेमा सम्बन्धित सबैलाई सुसूचित गराउन पर्दछ । यसको लागि प्रत्येक वर्ष अपाठ अन्तिम हप्तामा कार्यालय प्रमुखले सम्पूर्ण कर्मचारीलाई जानकारी गराउन स्टाफ बैठक गर्न अनिवार्य गर्नु पर्दछ ।
९. समयमा मूल्याङ्कन नगर्ने पदाधिकारीलाई समेत कार्वाहीको व्यवस्था गर्नु पर्ने र यस्तो कार्वाही निजको कार्य सम्पादन मूल्याङ्कनमा गरिनु पर्ने ।
१०. कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनमा देखिएका कैफियतका सम्बन्धमा ऐन नियमावलीमा प्रष्ट व्यवस्था नहुदा बढुवा समितिले निर्णय गर्नु पर्ने र त्यसमा चित्त नबुझाउने कर्मचारी रिटमा जाने अवस्था छ । बढुवा समितिले अनुभव गरेका अपठ्याराहरूलाई कानूनमा व्यवस्था गर्नु पर्ने ।
११. बढुवा सूचना प्रणालीको प्रभावकारी कार्यान्वयनका लागि खुला अंक गणनाका लागि आवश्यक विवरण उपलब्ध गराउने जिम्मेवारी सम्बन्धित कर्मचारीको हुने नीति बनाउनु पर्ने ।

१२. कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन कार्यविधि निर्देशिका: बर्तमान कानूनमा व्यवस्था भएर पनि कार्यान्वयनमा आउन नसकेका कारणले कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनमा कैफियतहरू देखिएका छन् । यसमा सुधारल्याउनका लागि कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन कार्यविधि निर्देशिका बनाई लागू गरिनु पर्दछ । कार्यसम्पादन कार्यविधि निर्देशिकामा समावेश हुनु पर्ने विषयको संक्षिप्त व्यहोरा अनुसूचिमा समावेश गरीएको ।

### निष्कर्ष

कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन कर्मचारी प्रशासनको महत्वपूर्ण पक्ष हो कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन वस्तुगत बनाई यसको प्रभावकारी व्यवस्थापनबाट व्यवस्थित बढुवा व्यवस्था कायम गर्न सकिन्छ कर्मचारीलाई उत्प्रेरित गरी नतिजामूलक बनाउनमा कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनको महत्वपूर्ण भूमिका हुने भएकोले यसमा समय सापेक्ष सुधार आवश्यक हुन्छ । सामान्य प्रशासन मन्त्रालयको पहलमा विद्युतीय शासनको प्रयास अगाडी बढेको छ । यसको सबै सरकारी निकायमा विस्तार गरी कार्य सम्पादनसंग सम्बन्ध स्थापित गराउन सकेमा हालको बढुवा प्रणालीमा सुधार आउने अपेक्षा राख्न सकिन्छ । सरकार, उच्च प्रशासन एवं निजामती कर्मचारीहरूबाट त्यस तर्फको पहल हुनु अनिवार्य भएको छ ।

### सन्दर्भ सामग्री

१. Anderson, G. (1988), ' Staff Appraisal', Training and Development
२. Anderson, G. (1992), ' The hand book of Human Resource Management, Oxford: Blackwell Publishers Limited
३. Armstrong, M. (1995), A handbook of Personnel Management Practice, London: Kogan Page Limited.
४. भट्ट, भिमदेव, कर्मचारी प्रशासन, दोस्रो संस्करण २०५९
५. भट्ट, भिमदेव, विकास प्रशासन, १९९६
६. पाण्डे, हरिदत्त, Performance appraisal and its implementation in the Nepalese Civil Service, Thesis, presented to the University of Manchester
७. पाण्डे, युवराज, विकास प्रशासन
८. प्रशासन, सामान्य प्रशासन मन्त्रालयका विभिन्न अंकहरू
९. बलदेव प्रसाद जोशी, ई-सरकार र विद्युतीय सरकारी कार्यसञ्चालन प्रणाली, प्रशासन चौमासिक पूर्णाङ्क-
१०. 'प्रशासन' चौमासिकका विभिन्न प्रकाशनहरू
११. Tomasz Janowski, United Nations University, International Institute for software technology, UNegov.net-school-concept.
१२. Elsa Estevez and Adeboyega Ojo, United Nations University, International Institute for software technology, UNegov.net-school-concept.
१३. Jeffrey W. Seifert A Primer on E-Government: Sectors, Stages, Opportunities, and Challenges of Online Governance Updated January 28, 2003
१४. Report for Congress : A Primer on E-Government: Sectors, Stages, Opportunities, and challenges of Online Governance Updated January 28, 2003. Jeffrey W. Seifert, Analyst in Information Science and Technology Policy Resources, Science, and Industry Division
१५. Enhancing E-government in Developing Countries: Managing Knowledge through Virtual Communities Christian Wagner, Karen Cheung, Fion Lee, Rachael Ip iscw, iskaren, isfion, isip @cityu.edu.hk. Department of Information Systems, City University of Hong Kong, 83 Tat Chee Avenue, Kowloon, Hong Kong
१६. Report for Congress Received through the CRS Web. A Primer on E-Government: Sectors, Stages, Opportunities, and Challenges of Online Governance

୧୭. E-Government Strategy, Implementing the President's Management Agenda for E-Government. Simplified Delivery of Services to Citizens. February 27, 2002
୧୮. The World Bank, New-Economy Sector Study, Electronic Government and Governance:Lessons for Argentina.Paper Prepared by Roberto Panzardi (Sr. Public Sector Specialist -PREM), Carlos Calcopietro (Consultant) and Enrique Fanta Ivanovic (Consultant – Government of Chile) Washington, DC – July 2002
୧୯. An e-Democracy Model for Communities, Final Report of the e-Community Council Project Version 3e Angus Whyte, Ann Macintosh and Danae Shell International Teledemocracy Centre, Napier University, February 2006
୨୦. Privacy and E-Government,A Report to the United Nations Department of Economic and Social Affairs as background for the World Public Sector Report: E-Government, James X. Dempsey, Paige Anderson, Ari Schwartz. Center for Democracy and Technology, Washington, DC, May 23, 2003