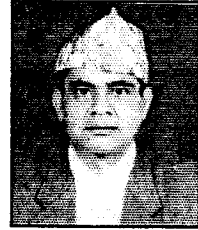


मानव श्रोत विकासको सन्दर्भमा प्रस्तावित तहगत प्रणालीमा भएका व्यवस्थाहरू



डा.मधु निधि तिवारी

१ भूमिका

मानवश्रोत विकास बहुआयामिक र व्यापक क्षेत्र समेट्ने विषय हो । यसलाई भौगोलिक रूपले सानो गाँउको इकाइ देखि जिल्ला, अञ्चल, क्षेत्र र राष्ट्रमध्ये कुनै एउटा ईकाइमा केन्द्रित भई वा समुच्चा विश्वकै परिप्रेक्षमा हेर्न सकिन्छ । यसै गरी सङ्गठनको प्रकृतिको आधारमा सरकारी र गैरसरकारी जस्ता वर्गीकरण गर्न सकिन्छ । कार्य क्षेत्रको हिसाबले कृषि, शिक्षा, स्वास्थ्य, पर्यटन इत्यादि मध्ये कुनै एक वा सम्पूर्ण क्षेत्रहरू समेटेर हेर्न सकिन्छ । प्रस्तुत लेख भने मानव श्रोत विकासलाई नेपालको निजामती सेवामा केन्द्रित भई प्रस्तावित “निजामती सेवामा तहगत प्रणाली लागू गर्ने सम्बन्धी अध्ययन प्रतिवेदन” ले मानव श्रोत विकासको सम्बन्धमा गरेका सिफारिसहरूलाई केन्द्र बिन्दु बनाई तयार पारिएको छ ।

२.मानव श्रोत विकासको परिचय र महत्व

मानव श्रोतको विकास राज्यको उद्देश्यसित सम्बन्धित हुन्छ । हामीकहा राणाकाल सम्म संसारमा जे जति भौतिक, प्राज्ञिक, प्राविधिक आदि विकासहरू भएका छन् यी सबै मानिसहरूका प्रयत्नको परिमाण हो । प्राचिन चीनको निम्न भनाईले मानवश्रोत विकासको महत्व झल्काउछ । *यदि तिमि एक वर्षको लागि योजना बनाउछौ भने धान रोप, दश वर्षको लागि हो भने रूख रोप र सय वर्षको लागि हो भने मानवश्रोतलाई शिक्षित बनाउ, मानव विकास गर ।* “If you are planning for a year, show rice. For ten years, plant trees. For a hundred years, educate people, develop human beings.”

आफूसित प्राकृतिक साधन श्रोत आदि तुलनात्मक रूपले कम रहेको जापानले चमत्कारी रूपमा विकास गर्नुको पछ्याडि पनि मानव श्रोत विकासलाई प्राथमिकता दिने संस्कृतिलाई प्रमुख कारक

प्रशासनविद डा.निधि लोक सेवा आयोगका पूर्व सदस्य हुनुहुन्छ ।

तत्व मानिन्छ । विधुतिय सामग्री उत्पादन गर्ने National Panasonic र Square जस्ता विश्वविख्यात कम्पनिका संस्थापक Mr. Kousuke Matsushita ले आफ्ना कर्मचारीहरूलाई सन् १९५० तिर निम्न सल्लाह दिने गरेको कुरा आफ्नो किताबमा उल्लेख गरेका छन् । जसबाट त्यो कम्पनिको र सम्पूर्ण जापानको विकासको चुरोको साथै मानवस्रोत विकासको महत्व थाहा पाउन मद्दत पुऱ्याउदछः जब मेरो कम्पनि सानै नै थियो म आफ्नो कर्मचारीहरूलाई यसो भन्ने गर्दथे “यदि तिम्रो ग्राहकले तिम्रो कम्पनिले के उत्पादन गर्छ भनी सोधेमा तिम्रीहरूले निम्न जवाफ दिनु मित्सुहिता इलेक्ट्रिकले मानव निर्माण गर्छ । हामी विधुतीय सामान पनि उत्पादन गर्छौं, तर हामी पहिलो र महत्वपूर्ण उत्पादन भनेको मानव विकास हो ।”

When my company was still small, I often told my employees that when customers asked what does your company make? They should answer, “Matsushita electric is making men. We also make electric appliances, but first and foremost our company makes men. (Matsushita: 1978:45)

संयुक्त राष्ट्र संघका पूर्व महासचिव Daj Hammasekjold का निम्न शब्दहरूले पनि मानवस्रोतको महत्वलाई प्रष्ट पार्दछ । मूलत मानिसनै सबै समस्याको जड हो, पैसा होइन । पैसाको महत्व त्यस बखत हुन्छ, जब तालिम प्राप्त अनुभवी र स्वतन्त्र महिला तथा पुरुषहरूले भने यसलाई परिचालन गर्दछन् । यस्ता व्यक्तिहरूले सिमित स्रोतबाट नै चमत्कार नै गर्न सक्छन् । सम्पतिले सम्पति तान्न सक्छन्, बाभो जमिनबाट सम्पति निकाल्न सक्छन् । Fundamentally, man is the key to all problems, not money. Funds are valuable only when used by trained, experienced and devoid men and women. Such people on the other hand can work miracles even with small resources and drain wealth out of a barren land. (UN:1994:1)

सामान्य अर्थमा भन्नुपर्दा जनस्रोत व्यवस्थापनले एउटा व्यक्तिमा अन्तर निहित सम्भावनाहरूको उच्चतम विन्दुमा पुग्न सघाउने सम्पूर्ण कृयाकलाप समेट्दछ । Human resources development encompasses an array of activities that enhance ability of all human beings to reach their highest potential (U.N: 1994:1) .

जनशक्ति विकासलाई केवल तालिम दिने काममा मात्र सिमित राख्नु हुँदैन यसको महत्वको अबमुल्यन हुन्छ । यस तथ्यलाई एसिया प्यासिफिकले प्रष्ट गर्दछ : Instead of continuing to keep a low profile and staying within the narrow definition of in-house training alone, human resources development should cover a large parameter to include strategies, policies, plans and programmes, which seek to develop human resources to their maximum potential. (Salleh:1992:1)

निजामती सेवाको सन्दर्भमा भन्नु पर्दा तालिम तथा विकास शब्दहरू पर्यायवाचीरूपमा प्रयोग गरेको पाइन्छ । तर यी दूइ वीचमा केही भिन्नता पनि छन् । Perry Moore को भनाइ अनुसार तालिमले काममा तुरुन्त प्रयोग गर्न पर्ने सापेक्षिकरूपले सानो अथवा सङ्गठित विषय वस्तुहरू सिकाउदछ । विकास भनेको मानिसको निर्णय लिन क्षमता, अरू व्यक्तिहरूसित काम (सञ्चार) गर्न सक्ने सीप, आत्म जागरण तथा उत्प्रेरणा जस्ता कुराहरूमा सुधार ल्याउने प्रत्यन हो ।

“Training generally refers to the teaching to relatively narrow or structured material that has an immediate job application. Development refers to attempts

to improve the decision making abilities, interpersonal skills, self awareness and motivation of employees". (Moore: 1985:182)

तालिमको लागि प्रशिक्षार्थीहरूको छनौट उनीहरूले गर्नु पर्ने कामको लागि आवश्यक सीप, ज्ञान, तथा धारणाको कमी परिपूर्ति गर्न गरिन्छ । जबकी विकासको लागि कर्मचारीहरूले आफूले गरिरहेका काम सम्पादन गर्दा भविष्यमा त्यो भन्दा ठूलो उत्तरदायित्वहरू वहन गर्न सक्ने सम्भाव्य क्षमता देखाएपछि, यस प्रकारको क्षमता वृद्धि गर्ने अभिप्रायले गरिन्छ ।

यसरी तालिम कार्यक्रमको मुख्य लक्ष्य कूनै खास तथा छोटो समयको कामसित सम्बन्धित हुन्छ जबकी विकास कार्यक्रमको लक्ष्य बृहत र लामो समय सम्मको संलग्ठनको उद्देश्यसित सम्बन्धित हुन्छ । " Training efforts generally have specific, short terms, task related goals in contrast, development programs have, broad long-term organisation related goals" (ibid). विकास भन्दा पदोन्नती जस्ता कुरा पनि पर्दछन् , तालिममा पर्दैनन् ।

३. जनश्रोत विकासको लागि आवश्यक तत्वहरू:

मानव श्रोत विकास धेरै तत्वहरूमा निर्भर हुन्छन् । त्यस मध्ये मुख्यतया निम्न अवस्थाहरू आवश्यक पर्दछ ।

क. कर्मचारीहरूको काम र उत्तरदायित्व बारे प्रष्टता ।

ख. मानव सेवा मुखी विकेन्द्रित कर्मचारी प्रशासन

ग. योग्यतम् व्यक्तिलाई आर्कषण गर्ने भर्ना नीति

घ. सहि व्यक्ति सहि स्थानमा पदस्थापन

ङ. उपयुक्त तालिम नीति

च. पारदर्शी र यथार्थ कार्य सम्पादन मूल्याङकन

छ. कार्य सम्पादनमा आधारित बढुवा प्रणाली

ज. उचित दण्ड पुरस्कार नीति

झ. सेवा पश्चातको निश्चितता

४. प्रस्तावित तहगत प्रणालीमा मानव श्रोत विकास

प्रस्तावित तहगत प्रणालीमा मानव श्रोत विकासका लागि आवश्यक पर्ने माथि उल्लेखित तत्वहरू समावेस गर्न उचित ध्यान दिएको छ । यसबारे चर्चा गर्नु अगाडि एउटा भ्रम हटाउन आवश्यक देखिन्छ । त्यो के हो भने कतिपय सरोकारवाला र खास गरी निजामती कर्मचारीहरूको तहगत प्रणालीबारेको बुझई यसको मर्मअनुसार भेटिदैन । उनीहरूले यो प्रस्तावित सुधार भनेको वर्तमान श्रेणी व्यवस्थालाई तहमा परिणत गरी वर्गीकरणको स्वरूप परिवर्तन गर्ने कुरामा मात्र सिमित

रहेको भन्ने ठानेको देखिन्छ । यस परियोजनाको नामकरणको कारणबाट यस्तो भएको देखिन्छ । अर्थात् सुधारका मुलभुत लक्ष्य वा विषयबस्तु (contents) को सट्टा बाह्य स्वरूप container लाई बढि महत्व दिई परियोजनाको नामाकरण भएको कारण यस्तो भ्रमपूर्ण अवस्था श्रृजना भएको देखिन्छ ।

पदले गर्नु पर्ने काम परिभाषित गर्ने

यस प्रयोजनको लागि निम्न सिफारिस गरेको छ :

- प्रत्येक पदले गर्नुपर्ने कार्यहरु, वहन गर्नुपर्ने उत्तरदायित्व, अपेक्षा गरिएका प्रमुख नतिजाहरु, बास्तविक रुपमा कार्यसम्पादन स्तर मापन गर्न सक्ने कार्य सम्पादन सूचकांक, कार्यसम्पादन गर्न आवश्यक अधिकार, योग्यता जस्ता आधारभूत कुराहरु प्रष्ट हुने गरी कार्य विवरण तयार पार्ने ।
- मन्त्रालय र अन्तर्गतका सबै कर्मचारीको कार्य विवरणलाई अन्तिमरूप दिई कार्यान्वयनमा ल्याउने र नियमित अन्तरालमा अद्यावधिक पनि गर्दै जाने ।

विकेन्द्रित कर्मचारी प्रशासन प्रणाली :

हालसम्म हाम्रो मानवश्रोत व्यवस्थापन मूलतः केन्द्रित छ । विभिन्न काम गर्ने कर्मचारीलाई वा सङ्गठनको आवश्यकताअनुसार जनशक्ति व्यवस्थापन र विकास गर्न लचकता आवश्यक पर्छ । सन् १९८० को दशक देखिनै विश्वभर मानवश्रोत व्यवस्थापनलाई विकेन्द्रित गर्ने लहर सुरु भएको छ । यसबाट सकारात्मक उपलब्धिहरु भएका पनि छन् । हामीले पनि राज्य व्यवस्थालाई विकेन्द्रित रुपमा संचालन गर्ने कुरा गर्दै आएका थियौं । तर त्यसलाई व्यवहारमा उर्तान सकेनौं । फलस्वरूप दोश्रो जनआन्दोलन पश्चात् संघीय शासन व्यवस्था बीच शक्ति केन्द्रित गर्ने प्रवृत्तिको अन्त्य हुँदैन भन्ने निष्कर्षमा पुगेका छौं । तहगत प्रणालीले पनि विकेन्द्रित कर्मचारी प्रशासन निम्नअनुसार प्रस्ताव गरेको छ ।

तहगत संरचना अन्तर्गत निजामती कर्मचारी प्रशासन प्रणाली विकेन्द्रित तवरबाट सञ्चालन गरिनु पर्दछ । यस सिलसिलामा मन्त्रालय काडरको प्रभावकारी व्यवस्थापनको लागि समेत देहाय बमोजिमको विषय सम्बन्धित मन्त्रालय/सचिवालय/आयोगकै क्षेत्राधिकार अन्तर्गत व्यवस्थित गरी मन्त्रालयगत स्वायत्तता (Ministerial Autonomy)* प्रदान गरिनु आवश्यक हुन्छ :

- मन्त्रालयको लागि विनियोजित वार्षिक बजेटको परिधिभित्र रही अस्थायी दरबन्दी सिर्जना गर्ने ।
- मन्त्रालयको लागि जनशक्ति /अवकाश योजनाको तर्जुमा र कार्यान्वयन गर्ने ।

* मन्त्रालय भन्नाले संवैधानिक निकायको रुपमा रहेका आयोग र नेपाल सरकार अन्तर्गतका सचिवालयहरुलाई समेत सम्झनु पर्दछ ।

- यसको लागि आर्थिक वर्ष सुरु हुनु अघि नै राष्ट्रिय योजना आयोगबाट आवश्यक सहमती प्राप्त गरी सोही बमोजिम मन्त्रालयलाई बजेट उपलब्ध गराइने व्यवस्था हुनु पर्ने ।
- मन्त्रालय र अन्तर्गतका कर्मचारीलाई तालीम, अध्ययन र सेमिनार तथा छात्रवृत्तिमा अन्तिम मनोनयन गर्ने । (यसको लागि राष्ट्रिय योजना आयोगबाट विषय स्वीकृति लगायत जो चाहिने प्रक्रिया पूरा गरी मन्त्रालयलाई प्राप्त हुने सबै किसिमका छात्रवृत्ति उपलब्ध हुने व्यवस्था मिलाउनु पर्ने हुन्छ ।)
- जनशक्ति योजना तयार पार्ने,

कर्मचारी व्यवस्थापन समिति

मन्त्रालय र अन्तर्गतको कर्मचारी प्रशासन सम्बन्धी कामको सन्दर्भमा हालको जस्तो एउटा पदाधिकारीले तजबिविजीरुपमा आफुखुशी निर्णय गर्ने परिपाटीको अन्त्य गर्दै मन्त्रालय र अन्तर्गतका कर्मचारीको सम्बन्धमा देहाय बमोजिमका विषयमा निर्णय गर्दा समितिको सिफारिसमा गर्नु पर्ने गरी आवश्यक व्यवस्था मिलाइनु उपयुक्त हुने :

- मन्त्रालय र अन्तर्गतका कर्मचारीलाई तालीम, सेमिनार, अध्ययन आदिमा मनोनयन गर्दा वा
- मन्त्रालयको मौजुदा दरबन्दीमा फेरबदल गर्दा

भर्ना र पदस्थापनमा प्रस्तावित सुधारहरु

निजामती सेवा राज्यको महत्वपूर्ण सेवा भएको कारणले समावेशी लोकतन्त्रको मर्मलाई आत्मसात गर्नको साथै* यस सेवाको प्रत्येक क्षेत्र र निकायमा उपलब्ध मध्येबाट कुशाग्र, तिक्षण, क्षमतावान एवं नैतिक दायित्व र जिम्मेवारी वहन गर्न सक्ने उमेदवारहरुलाई भित्र्याउनु जरुरी छ । यसको लागि निम्न व्यवस्थाहरु सिफारिश गरिएको छ:-

(क) दरखास्त फाराम

- भर्ना व्यवस्थामा सकारात्मक भर्ना नीति (Positive Recruitment Policy) अवलम्बन गर्ने । स्कूल, कलेजहरुमा गई निजामती सेवाप्रति आकर्षण जगाउने कार्यक्रमहरु सञ्चालन गरी प्रक्रियाको जानकारी समेत गराउने । यस क्रममा उपलब्ध सबै किसिका संचार माध्यमको (स्थानीयस्तर सम्मका) उपयोग गर्ने ।
- लोक सेवा आयोगले दरखास्त फाराम सर्वसुलभ बनाउन जिल्ला कार्यालय, जिल्ला विकास समितिको कार्यालय, गाउँ विकास समितिको कार्यालयको साथै र निजी क्षेत्रका विक्रेताहरु समेतबाट खरिद गर्न सकिने व्यवस्था गर्ने ।

* समावेशी लोकतन्त्र आत्मसात गर्ने जनशक्ति व्यवस्थापन अत्यन्त महत्वपूर्ण र विस्तृत अध्ययन विश्लेषणको माग गर्ने आफैमा एक वृहत विषय भएकोले प्रस्तुत अध्ययनले तहगत प्रणाली संग सम्बन्धित पक्षहरुमा मात्र सीमित रहेको छ ।

- लोक सेवा आयोगले जनघनत्व हेरी जिल्ला, जिल्लामा उम्मेदवारलाई पायक पर्ने गरी दरखास्त संकलन काउण्टरहरु खोले प्रवन्ध गर्ने ।
- सम्बन्धित क्षेत्रका महिला, तथा जनजातिको प्रतिनिधित्वमा वृद्धि गर्नको लागि परीक्षार्थीको न्यूनतम संख्या तोकी जिल्ला तथा अञ्चल अंचलमा सवै परीक्षाहरु सञ्चालन गर्न सकिने आधारहरु तय गर्ने ।

(ख) पाठ्यक्रम

शैक्षिक निकायमा अध्ययन गराइने पाठ्यक्रम र कर्मचारी छनौट गर्ने पाठ्यक्रम निर्माण भिन्न र जटिल विषय भएको हुँदा पाठ्यक्रम निर्माण गर्दा अपनाउने विधिमा निम्न विषयहरु समेत समेटिनु आवश्यक हुने:-

- पाठ्यक्रमको निर्माण पदको कार्यविश्लेषण गरेर उक्त पदका लागि चाहिने अन्तरनिहित खुवी (Potentialities) हरु पहिचान गरी सम्बद्ध क्षेत्रको लागि चाहिने विषयवस्तुको दायरामा रही पद अनुकुल शैक्षिक योग्यता र कार्यस्तरको समिश्रण गर्नुपर्ने ।
- पाठ्यक्रम निर्माणका क्रममा सम्बन्धित क्षेत्रका विद्वान/विज्ञहरु सँग वढी से वढी अन्तरक्रिया गराउनु पर्ने ।
- पाठ्यक्रम निर्माणपश्चात् परिक्षाबाट सिफारिश भएका उम्मेदवारहरुको कार्यसम्पादन स्तरबारे निरन्तर अध्ययन अनुगमन गरी पृष्ठपोषण लिने कार्य गर्नुपर्ने ।

परीक्षा प्रणाली

परीक्षा प्रणालीमा सुधार गर्ने क्रममा सम्बन्धित मन्त्रालय, निकाय र आयोगले अपनाउनु पर्ने प्रकृया संक्षेपमा देहायवमोजिम उल्लेख गरिएको छ :

- प्रत्येक पदको काम, कर्तव्य र उत्तरदायित्व निर्वाह गर्न आवश्यक पर्ने योग्यता र अन्तरनिहित गुणहरु परीक्षण गर्ने पाठ्यक्रम निर्माण गरी पदगत विज्ञापन गर्न आवश्यक तयारीको लागि सेवा, समूह सञ्चालन गर्ने मन्त्रालयहरुले कार्य गर्नुपर्ने ।
- प्रश्न पत्रहरुको कमजोरी न्यून गर्न (परीक्षार्थी, विज्ञ आदीबाट) निरन्तर मूल्यांकनको व्यवस्थागर्ने र उक्त मूल्यांकनबाट देखिएको कमि, कमजोरी हटाउने तर्फ क्रियाशील रही सुधारको अनुभुति गराउने अवस्था ल्याउने ।
- प्रश्न पत्र तथा उत्तर नेपालीका साथै अंग्रेजी दुवै भाषामा समेत दिने व्यवस्था गर्ने र विस्तारै अन्य मातृभाषालाई समेत समेट्दै जाने । विषयगत उत्तरपुस्तिका परिक्षणमा अंकको विचलन (variation) लाई न्यून गर्न विशेष व्यवस्था (दुइजना विज्ञबाट उत्तरपुस्तिका परीक्षण गराई औषत अंक लाई मूल अंक मान्ने) गर्ने ।
- प्रश्नपत्र निर्माण सीप, उत्तरपुस्तिका परीक्षण सीप र अन्तर्वार्ता लिने ज्ञान, सीप व्यवहारवारे सम्बन्धित सवैलाई तालीम, अभिमुखिकरण (Orientation) दिने व्यवस्था गर्ने ।

- लेखाजोखा केन्द्र (Assessment Centre)* को अवधारणा र प्रविधिलाई छनौट प्रणालीको अभिन्न अंग बनाउने । सुरुमा कार्यकारी समूह र बरिष्ठ कार्यकारी समूहको लागि उम्मेदवार चयन गर्दा यो प्रणाली लागू गरी क्रमशः अन्य तहहरूमा विस्तार गर्दै लाने ।
- पदले अपेक्षा गरेको कार्य स्वभाव (Job Nature) अनुसार उम्मेदवारको कुन-कुन ल्याकतको परीक्षण गर्ने हो, सोको निक्कै गरी उम्मेदवारमा अन्तरनिहित सम्भावना (Potentiality) (निर्णय क्षमता, नेतृत्व क्षमता, समस्या समाधान गर्ने क्षमता, परिस्थितिजन्य घटनाको विश्लेषण गर्ने क्षमता, अनुमान गर्न सक्ने (Forecasting) क्षमता, व्यक्तित्व (Personality), संवेग (Emotion) को स्थिरता, सामाजिक नैतिकताको स्तर इत्यादि) को परीक्षण गर्ने ।

आयोगले निर्धारण गरेको पाठ्यक्रम, प्रश्न पत्र, परीक्षण प्रविधिको वस्तुनिष्ठता (Objectivity) विश्वसनीयता (Reliability) र वैधता (Validity) को नियमित रूपमा अनुगमन परीक्षण गर्ने गराउने प्रवन्ध गर्ने ।

सरुवासम्बन्धी व्यवस्थामा सुधारको लागि सिफारिशहरू

सरुवासम्बन्धी निश्चित नीति तथा आधार र तिनको पालना सम्बन्धमा हामीकहाँ धेरै चर्चामा आउने विषय बनेको छ । नीतिहरू राम्रा हुदाहुँदै पनि तिनको कार्यान्वयन अर्कै ढंगले हुने गरेको छ । मानवश्रोत विकासको सन्दर्भमा यी सिफारिसहरूले सघाउने छन् भन्ने विश्वास लिन सकिन्छ । तर संघीय शासन व्यवस्थाको ढाँचा तयार भएपश्चात् यीनलाई तदनुसरूप आवश्यक समायोजन आवश्यक हुने देखिन्छ ।

- सरुवाको प्रयोजनका लागि विभिन्न निकायअन्तर्गत केन्द्रीय देखि स्थानीयस्तरसम्मका संगठनात्मक इकाइहरूलाई अवसर र सुविधाको आधारमा वर्गिकरण गरी ति निकाय

* Assessment Center को माध्यमबाट परीक्षणको क्रममा अपनाउने विधि संक्षेपमा निम्न वर्गीकृत छन् :

- परीक्षणको क्रममा सम्भाव्य उम्मेदवारहरूलाई ५-७ जनाको सानो सानो समूह विभाजन गर्ने ।
- समूहलाई सचीव, क्षेत्रीय प्रशासक, महा निर्देशक जस्तो पदहरूले वहन गर्नु पर्ने उत्तरदायित्व र नेतृत्वदायि भूमिका निर्वाह गर्ने क्षमताको प्रदर्शन गर्ने पर्ने खालबाट वास्तवीक / काल्पनिक समस्या समाधान गर्ने लगाउने ।
- यस क्रममा प्रत्येक सदस्यलाई नेतृत्व गर्ने र सदस्यको रूपमा योगदान पुऱ्याउने अवसर प्रदान गर्दै त्यसको आधारमा प्रत्येक उम्मेदवारको नेतृत्व गर्ने र समूहको सदस्यको रूपमा काम गर्ने खुवी परीक्षण गरिने ।
- प्रत्येक उम्मेदवारलाई वास्तविक कार्यश्रममा घटि सकेको वा घटन सक्ने सम्भावना रहेको कुनै समस्याको समाधान गर्ने वैकल्पिक नीतिहरू आफै पहिल्याउने वा लेखाजोखा गर्ने निकायबाट दिएको नीतिहरूलाई प्राथमिकताको क्रममा राख्दै आफ्नो प्राथमिकताको औचित्यलाई प्रष्ट पार्न लगाउने । साथै कुनै समस्या वा अवसरको वर्णन गर्दै यस्तो अवस्थामा अवलम्बन गर्नु पर्ने नीति सुझाव गर्न भन्ने । यस्तो प्रविधिहरूबाट नीति विश्लेषण तथा कार्यान्वयन क्षमताको परीक्षण गर्ने ।
- नीति कार्यान्वयन, अनुगमन, मूल्याङ्कन आदिका सम्बन्धमा बौद्धिक ज्ञानलाई वास्तविक जीवनमा रुपान्तरण गर्ने क्षमता कृत्तिको राख्छन् पनि भन्ने परीक्षण गर्ने ।
- श्रृजनशीलता, रणनीतिक कृशलता, संचार सम्बादको खुवी, मानव सम्बन्ध आदि विविध पक्षमा भएको ज्ञान, सीप, व्यवहारका सबै प्रत्यक्ष परीक्षण पनि गर्ने ।

माथि उल्लेखित परीक्षणको मुख्य उद्देश्य कितती ज्ञानमन्दा समस्या समाधान गर्न सक्ने सीप परीक्षण गर्ने खालको परीक्षणमा जोडिनु हो ।

वीच सरुवा गर्ने निश्चित आधारहरु बनाइनु पर्ने । यसै अनुसार कर्मचारीको कार्यसम्पादन स्तर एवं कार्य दक्षता विकासको आवश्यकता तथा संगठनको कार्यगत आवश्यकतालाई आधार बनाइ सरुवा गर्नुपर्ने गरी आवश्यक व्यवस्था मिलाउनु पर्ने ।

- कर्मचारीलाई दण्डित गर्न सरुवा गर्ने विद्यमान प्रचलनको क्रमशः अन्त्य गरी सरुवालाई मुख्यतः जनशक्तिको सदुपयोगको रूपमा हेरिनु पर्ने ।
- कुनै पनि कर्मचारीलाई अध्ययनमा पठाउँदा अध्ययनबाट फर्केपछि निजले अध्ययन गर्न जानु पूर्व काम गर्न कवुल गरेको न्यूनतम अवधि सोही मन्त्रालय र अन्तर्गत काम गर्नु/गराउनु पर्ने बाध्यात्मक व्यवस्था गरिनु पर्ने । अध्ययनमा गएका कर्मचारीको स्थानमा वैकल्पिक व्यवस्था गर्नु पर्ने बाध्यात्मक स्थिति भएमा र त्यस्ता कर्मचारीको पदमा सरुवा भएर जान चाहने वा खटाइने उपयुक्त कर्मचारीलाई निजको पदाधिकार सम्बन्धित मन्त्रालय वा निकायको अतिरिक्त समूहमा राखी अध्ययन गर्न गएको अवधि भरको लागि काजमा खटाउनु पर्ने ।
- केन्द्रीयस्तरबाट स्थानीयस्तरमा सरुवा पदस्थापन गर्दा सम्बन्धित भौगोलिक क्षेत्र क्षेत्रमा बोलिने मातृभाषा, रहनसहन, सामाजिक अवस्था र अन्य विषयमा सामान्य जानकारी दिने व्यवस्था मिलाउने ।

प्रशिक्षणको व्यवस्था

कर्मचारीलाई स्थायी नियुक्ति गर्ने गरी लोक सेवा आयोगको सिफारिस प्राप्त भएपछि पदस्थापना गर्नु अघि सेवा प्रवेश तालीम देखि लिएर निजको अवकाश हुने अवस्थासम्म विभिन्न चरणमा विविध किसिमको तालीम उपलब्ध गराउदै जानु आवश्यक हुन्छ । यो काम सम्बन्धित मन्त्रालयबाट योजनाबद्ध ढंगले सञ्चालन गरिनु पर्दछ ।

यस सिलसिलामा देहायको अवस्थामा तालीम अनिवार्य हुने देखिन्छ :

- सेवा प्रवेश/पदस्थापना हुनु अघि,
- कर्मचारीको पदको वृत्तिश्रृंखला अन्तर्गत थप जिम्मेवारी सुम्पिदा,
- मन्त्रालय अन्तर्गत नै एउटा कार्यालयबाट अर्को कार्यालयमा सरुवा गर्दा,
- स्थानीयस्तरबाट केन्द्रिय स्तरमा र केन्द्रबाट स्थानीयस्तरमा सरुवा गर्दा,
- कर्मचारीको तहवृद्धि वा एक सेवा/ समूह बाट अर्को सेवा /समूह बढुवा हुदा,
- कर्मचारीलाई कार्यालय प्रमुखको जिम्मेवारी सुम्पिदा,
- कर्मचारीको कामको सिलसिलामा कुनै प्रविधिको जानकारी गराउनु आवश्यक भएमा,

माथि उल्लेख भए बमोजिम प्रत्येक अवस्थामा कुन स्तरको कर्मचारीलाई कति अवधिको के विषयको तालीम दिने भन्ने कुरा स्पष्ट खुलेको दिग्दर्शन प्रत्येक मन्त्रालय, सचिवालय र आयोगले अद्यावधिक तुल्याइ व्यवस्थित गर्नु आवश्यक देखिन्छ ।

निजामती सेवाको बढ्दो माग अनुसार तालीमको प्रकार र संख्या बृद्धि गर्न र उक्त तालीम कार्यक्रमहरु कर्मचारीहरुको कार्य दक्षता बढाउने आवश्यकतामुखी (Need-based) हुनुको साथै सो को सञ्चालन मुख्यतः सहभागीमूलक प्रशिक्षण विधिहरुमा आधारित बनाई तालीमको गुणस्तर बढाउन स्थानीय तालीम संस्थाहरुको संस्थागत दक्षता बृद्धि गर्न विशेष कदमहरु चाल्ने ।

तालीम कार्यक्रमहरुलाई बढी से बढी आवश्यकतामा आधारित बनाउन आवश्यक पर्ने पूर्वाधारहरु विकास गर्न कार्य संगठनमा कर्मचारीहरुको कार्य विवरण प्रयोग गर्ने, कार्य सम्पादन मूल्याङ्कन फाराममा तालीम आवश्यकताको पहिचान समेत गर्ने प्रावधान राख्ने ।

- खास पदको लागि भनी नतोकिएको अवस्थामा उच्च शिक्षा/प्रशिक्षणका अवसरहरुमा योग्यता पुगेका सबै कर्मचारीहरुले प्रतिस्पर्धा गर्न पाउनु पर्ने व्यवस्था गर्ने ।
- संगठन तहमा स्वदेश र विदेशमा हुने विभिन्न प्रकारका अध्ययन एवं अवलोकन भ्रमण आदिका अवसरहरु पनि सबै कर्मचारीहरुलाई कामको प्रकृति अनुरूप समानताको आधारमा प्रदान गर्न विभिन्न उपायहरु अवलम्बन गर्ने ।
- प्रत्येक मन्त्रालयले आ-आफ्नो दीर्घकालीन र मध्यकालीन संगठनात्मक योजना र कार्यक्रमको उद्देश्य एवं लक्ष्यको आवश्यकता अनुसार के-कस्तो, कति जनशक्ति कहाँबाट कहिले विकास गर्ने भन्ने बारे जनशक्ति विकास सम्बन्धी विस्तृत आवधिक योजना बनाउनु पर्ने व्यवस्था गर्ने ।

कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन

निजामती सेवामा रहेका कर्मचारीहरुको कार्य क्षमता, मनोबल र उत्प्रेरणा बढाई संगठनको समेत कार्य क्षमता र प्रभावकारिता बढाउन कार्य सम्पादन मूल्याङ्कन व्यवस्था ज्यादै महत्वपूर्ण रहेको तथ्य समय समयमा स्वीकारिएको छ । यसलाई मूलतः कर्मचारीको बढ्दो गर्ने क्रममा कार्यक्षमता मापन गर्ने विभिन्न तत्वमध्ये एक तत्वको रूपमा मात्र सीमित गर्ने परिपाटीको अन्त्य आवश्यक छ । कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन व्यवस्थामा सुधारका क्षेत्रहरु निम्न बमोजिम छन् :

कार्य सम्पादनमा आधारित व्यवस्थापन प्रणाली अपनाउनु पर्ने आवश्यकता सर्वत्र महसुस भएको सन्दर्भमा कार्य सम्पादन मूल्याङ्कन व्यवस्थालाई व्यवस्थापन प्रणालीकै आधार स्तम्भको रूपमा विकसित गर्नु आवश्यक छ । यसको लागि निम्न बमोजिम सुधार गर्नु पर्ने देखिन्छ:

- संगठनात्मक कार्ययोजना र व्यक्तिगत कार्य-विवरणको आधारमा प्रत्येक कर्मचारीका आवधिकरूपमा व्यक्तिगत कार्यसम्पादन योजना/लक्ष्य तय गरी आवश्यक कार्यहरु गर्ने ।
- व्यक्तिगत कार्यसम्पादन योजना/लक्ष्य अनुरूप प्रगति भए नभएको नियमित रूपमा अनुगमन गर्दै आवधिक रूपमा मूल्याङ्कन गर्ने ।

कर्मचारीहरूको काम कारवाहीको अनुगमन र मूल्याङ्कन सेवाग्राही वर्ग, नागरिक समाजद्वारा गर्ने व्यवस्था गरी जनमुखी प्रशासन निर्माण गर्ने कार्यलाई प्रोत्साहन गर्नु र यसको लागि आवश्यक संयन्त्र निर्माण गर्नु वर्तमान लोकतान्त्रिक पद्धति एवम् जनमुखी प्रशासनको आवश्यकता हो । अतः कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनलाई माथिल्लो तहका कर्मचारीले मात्र गर्ने कार्यको रूपमा सिमित राख्ने परम्परागत व्यवस्थाको अन्त्य गरी समानस्तरका सहकर्मी, आफूले सुपरीवेक्षण गर्नु पर्ने मातहतका कर्मचारी र सेवाग्राही वर्गहरूको मूल्याङ्कनलाई पनि ध्यान दिनुपर्ने परिपाटीको सुरुवात गरी यसलाई विस्तार गर्दै लाने ।

कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन फाराममा बढुवाको लागि उपयुक्तताको अतिरिक्त तालीम आवश्यकताको पहिचान, कार्य स्थानान्तरणको सम्भावना, वृत्ति विकासको सम्भावना, कार्य-सम्पादन उत्प्रेरकको आवश्यकता तथा अन्य पुरस्कार र विभागीय कारवाहीका विषयहरूमा समेत विवेचना एवं सिफारिश गर्ने प्रावधानहरू समावेश गर्ने ।

- कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनको समयमा वा सो पश्चात सम्बन्धित कर्मचारीहरूलाई उनीहरूको कार्यसम्पादन स्तर तथा मूल्याङ्कन स्तर बारे अनिवार्य पृष्ठपोषण गर्नुपर्ने व्यवस्था गर्ने ।
- कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनको लागि एक प्रकारको विधिमा मात्र निर्भर नरही मूल्याङ्कनका बहु विधिहरू (कार्यसम्पादनको स्तर र कार्य व्यक्तित्वलाई प्रतिबिम्बित गर्ने मूल कार्यक्षमता (Core Competency) को मापन, संगठनात्मक मूल्यनिष्ठ कार्यदक्षता (Value Based Competency) को विवेचना, कार्यक्षमताको उदाहरणीय संक्षिप्त व्याख्यात्मक विवरण (Critical Incidence) मा आधारित मूल्याङ्कन) अपनाउने । यस्तो विधिहरूको अंक भार कामको प्रकृति र तह अनुसार फरक फरक गर्ने ।
- मूल्याङ्कनबाट देखिएको कर्मचारीका सवल पक्ष अझ बढी सवल बनाउन (तिखाने) सम्बन्धित कर्मचारी स्वयमूले के कस्ता पहल प्रयत्नहरू गर्नु पर्दछ र साथै संगठनको तर्फबाट यस दिशामा के कस्ता सहयोग हुन सक्दछ भन्ने बारेमा पनि प्रष्ट पार्ने व्यवस्था गर्ने ।
- संगठनको तर्फबाट पहल गरी खास प्रकारको तालीम, अवलोकन, उच्च अध्ययन, आदिको अवसर प्रदान गर्दा सवल पक्ष अझ सवल हुने र दुर्बल पक्ष (कमी कमजोरी) हट्न सक्ने देखिएको अवस्थामा त्यस्तो उपायमा सम्बन्धित कर्मचारीको पहुँच पुऱ्याउन मूल्यांकर्ताबाट पहल गरीदिने परिपाटी बसाल्ने व्यवस्था गर्ने ।
- कर्मचारीको सवल र दुर्बल पक्षको पहिचान गर्ने क्रममा के कस्ता तालीम, सेमिनार, गोष्ठी, अवलोकन, अनुभव, काम गर्ने तरिका, व्यवहार, प्रविधिको प्रयोग आदिबाट सवल पक्षलाई अझबढी सवल बनाउन र कमजोर पक्षमा सुधार ल्याउन सम्भव हुन्छ भन्ने कुरा पनि प्रष्ट पार्ने व्यवस्था गर्ने ।
- सम्बन्धित कर्मचारीले आफ्नै पहलमा गर्नुपर्ने जस्तै बानी सुधाने, स्वअध्ययन गरी काम सम्बन्धी जानकारी हासिल गर्ने, सीप आदि बढाउने, नयाँ प्रविधिको प्रयोग गर्न तत्पर हुने आदि के के हुन सक्छन् भन्ने राय सल्लाह दिने कार्य मूल्याङ्कनकर्ताले गर्नुपर्ने व्यवस्था गर्ने ।

बहुवा व्यवस्थापन

कर्मचारीहरूको बहुवा सहज, पूर्व अनुमान योग्य बनाउनका साथै वृत्ति विकास र सङ्गठनको विकास नीति संग वढि सामन्जस्य पूर्ण बनाउदामात्र मानव श्रोत विकास राम्ररी सम्भव हुन्छ। यिनै तथ्यहरूलाई मनन गरी बहुवासम्बन्धि नीति तथा प्रक्रिया सम्बन्धमा निम्न सिफारिसहरू भएका छन् :

निजामती सेवाको वर्तमान बहुवा व्यवस्थालाई प्रस्तावित तहगत प्रणाली अन्तर्गत निम्न व्यवस्थाहरू गरी सुधार गर्न सिफारिश गरिएको छ :

- (क) कर्मचारीहरूको बहुवा देहाय बमोजिम दुई प्रकारले हुने गरी व्यवस्था गर्नु पर्नेछ:
 - (१) एक वृत्ति क्षेत्रभित्र एक तहबाट अर्को तहमा सामान्य मूल्याङ्कनको आधारमा हुने स्वचालित प्रकृतिको तह वृद्धि र
 - (२) एक वृत्ति क्षेत्रको उपल्लो तहबाट अर्को वृत्ति क्षेत्रको सुरु तहमा विस्तृत मूल्याङ्कन एवं परीक्षणको आधारमा हुने पदोन्नती ।
- (ख) तह वृद्धिको संख्या कर्मचारी जुन वृत्ति क्षेत्रमा प्रवेश गरी कार्यरत छ सो क्षेत्रमा व्यवस्था गरिएको तहको संख्याबाट निर्धारित हुनेछ र यस्तो तह वृद्धि पूर्व निर्धारित सामान्य मूल्याङ्कनको आधारमा कर्मचारीहरू अयोग्य नठहरिएको अवस्था (कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनमा नकारात्मक सूचीमा नपरेको अवस्था) मा अन्य कर्मचारीहरूसंग प्रतिस्पर्धा विना स्वतः हुनेछ । एक वृत्ति क्षेत्रबाट अर्को वृत्ति क्षेत्रमा हुने पदोन्नती उक्त वृत्ति क्षेत्रको प्रथम तहको निमित्त पूर्व निर्धारित गरिएको परीक्षण एवं मूल्याङ्कनको आधारमा अन्य उम्मेदवारहरूसंगको प्रतिस्पर्धाबाट योग्य ठहरिएको अवस्थामा मात्र हुनेछ ।
- (ग) तह वृद्धिका अवसरहरू खास गरी कर्मचारीहरूको एक वृत्ति क्षेत्र भित्रको वृत्ति विकाससंग सम्बन्धित हुने र यसको लागि रिक्त पदहरूको आवश्यकता (विशेष पदको सिर्जना हुने हुँदा) हुने छैन । पदोन्नतीका अवसरहरू भने कर्मचारीको वृत्ति विकास भन्दा मूलतः संगठनको कार्य आवश्यकता र सो को आधारमा सिर्जना हुने नयाँ पदहरू र सो वृत्ति क्षेत्रबाट अर्को वृत्ति क्षेत्रमा पदोन्नती भई जाने कर्मचारीहरूको कारणबाट रिक्त हुन आएको पदहरूको संख्याले निर्धारण गर्नेछ । यस अनुसार पदोन्नती हुने पद कुनै कारणबाट रिक्त भएको हुन पर्नेछ । तह वृद्धि भई जाने अवस्थामा कर्मचारीको पद अर्को वृत्ति क्षेत्रमा पदोन्नती नभएसम्म वा कुनै कारणले पद छोडि नगएसम्म रिक्त मानिने छैन ।
- (घ) तह वृद्धि कर्मचारीहरूको वृत्ति विकासको साथै मानवीय पक्षसंग बढी सम्बन्धित रहेकोले तह वृद्धि भएको अवस्थामा कर्मचारीहरूको पदको काम, कर्तव्य, उत्तरदायित्व, अधिकार आदिका मात्रा एवं प्रकृति परिवर्तन हुने निश्चितता रहेको हुनु पर्ने छैन भने पदोन्नती भएको अवस्थामा काम, कर्तव्य, उत्तरदायित्व, अधिकार आदिका मात्रा एवं प्रकृति पनि परिवर्तन हुने निश्चितता रहेको हुनुपर्नेछ । यद्यपी दुवै प्रकारको स्थितिमा तह अनुसारका पदनाम, मर्यादा, तलब भत्ता एवं अन्य सुविधामा भने वृद्धि हुनु पर्नेछ ।
- (ङ) एक वृत्ति क्षेत्र भित्रको एक तहबाट अर्को तहमा वा एक वृत्ति क्षेत्रको उपल्लो तहबाट अर्को वृत्ति क्षेत्रको सुरु तहमा प्रवेश गर्नको निमित्त सेवा अवधि न्यूनतम चार वर्षको हुनु

पर्नेछ । यद्यपि यस किसिमको सेवा अवधिको हद तह १८ को सचिव स्तरको पदबाट तह १९ को सचिव पदमा जाँदा कम्तिमा १ वर्ष मात्र भए पुग्नेछ भने तह १९ सचिवको पदबाट तह २० को मुख्य सचिव पदमा जान सेवा अवधिको हद लागू हुने छैन ।

(च) तह वृद्धि तथा पदोन्नती दुवै नै कार्यसम्पादन स्तर र कार्यक्षमता परीक्षण गर्ने अन्य विधिहरूमा आधारित हुने छन् । यस किसिमको परीक्षण एवं मूल्याङ्कनको विधि तथा आधारहरू वृत्ति क्षेत्र र पेशागत समूहको प्रकृति बमोजिम निर्धारित गरिए बमोजिम हुनेछन् । नीति निर्माण र कार्यकारी प्रकृतिका काम सलग्न हुने सोह्र तह र सो भन्दा माथिका वृत्ति क्षेत्रहरू अन्तर्गत कर्मचारीहरूको योग्यता परिक्षणको लागि लेखाजोखा केन्द्र (Assessment Center) को परीक्षण प्रविधि अवलम्बन गरिनेछ । त्यस्तै तह वृद्धि हुने वृत्ति क्षेत्रमा एक तहमा सम्भाव्य उम्मेदवार बन्न आवश्यक सबै वर्ष उत्कृष्ट कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन अंक प्राप्त गरेको अवस्थामा तोकिएको भन्दा १ वर्ष कम अवधिमा तह वृद्धि पाउन सक्नेछ ।

यस किसिमको व्यवस्थाबाट कुन वृत्ति क्षेत्रमा न्यूनतम कति वर्षमा पूर्ण वृत्ति विकास गर्न सकिने र त्यस्तै अर्को वृत्ति क्षेत्रमा प्रवेश गरी कति वृत्ति विकास गर्न सम्भव हुने भन्ने बारे पूर्व अनुमान गर्न सकिनेछ । उदाहरणार्थ पेशागत क्षेत्रमा १६ वर्षमा (प्रत्येक तहमा ४ वर्ष गरी) ४ तह वृद्धि हुने र त्यसपछि ८ वर्षमा “वरिष्ठ कार्यकारी” क्षेत्रमा प्रवेश गर्ने र तह १८ को सचिव स्तरको पदमा जान सक्ने र त्यसको १ वर्ष पछि अर्थात् २५ वर्षको कूल सेवा अवधि पूरा गरेपछि तह १९ को सचिव पदमा पुग्न सक्ने सम्भावना रहन्छ । यस अनुसार यदि कसैले २६ वर्षको उमेर निजामती सेवाको पेशागत क्षेत्रको तह १२ मा प्रवेश गरेको छ भने करिब ५१ वर्षको उमेरमा सचिव बन्न सक्ने सम्भावना रहने देखिन्छ । कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन उत्कृष्ट भएको अवस्थामा यसभन्दा केही कम वर्षमा उच्चतम तहमा पुग्न सक्ने देखिन्छ । यसबाट सचिव जस्ता निजामती सेवाको उच्च पदमा कर्मचारीको सेवा अवधि र उमेरको दृष्टिले परिपक्व व्यक्तिलाई आसिन गराउने पद्धतिको थालनी हुनेछ ।

(छ) कतिपय ठाँउहरूमा कर्मचारीको तह वृद्धि भएतापनि कर्मचारीको कार्यमा तत्काल निकै ठुलो परिवर्तन नहुने पनि सम्भावना रहने हुँदा हालको दरबन्दी समायोजन गर्दा प्रत्येक तह र पद प्रत्येक सेवा/समूहको प्रकृति र कार्य संगठनको आवश्यकता अनुसार क्रमशः संगठनको फरक फरक तह र कार्यक्षेत्रमा कायम गर्दै जानु पर्नेछ । यस किसिमको कार्य प्रस्तावित तहगत कार्यान्वयन चरणमा गरिने विस्तृत कार्यहरू अन्तर्गत गर्नु पर्नेछ । यद्यपि यसरी तह र पद कायम गर्दा (खास गरी तह १७ सम्म) पद ओगट्ने कर्मचारीहरूलाई एक पेशागत क्षेत्रभित्रको फरक फरक उपक्षेत्रहरूमा अनुभव हासिल गर्न सक्ने तर उनीहरूको पेशागत/विशेषज्ञता विकासमा नै प्रतिकूल असर पर्ने गरी गरिने छैन । यो सुभाब पेशागत वृत्ति क्षेत्रभित्रको तह १२ देखि १५ सम्मको सेवालार्ई मन्त्रालय सेवा भित्र समावेश गर्ने सन्दर्भमा बढी सान्दर्भिक मात्र छैन यसले उक्त सेवाको लागि गरिनु पर्ने कर्मचारी नियुक्ति, पदस्थापना, सरुवा, बढुवा आदिको प्रशासनलाई सार्थक बनाउन पनि सघाउ पुऱ्याउने छ ।

बढुवाको सम्बन्धमा प्रस्तुत सुझावहरूको कार्यान्वयनबाट एकातिर कर्मचारीहरूलाई एक निश्चित अवधिभित्र वृत्ति विकासको रूपमा एक निश्चित वृत्ति क्षेत्रमा हुन सक्ने न्यूनतम संख्याको तह वृद्धिको अनुमान गर्न सघाउने मात्र होइन अर्को वृत्ति क्षेत्रमा प्रवेश गरी विकास गर्ने सम्भावनाको अनुमान गर्न पनि आधार प्रदान गर्नेछ । त्यस्तै संगठनलाई पनि जनशक्ति विकासको रूपमा के, कस्ता, कति अनुभव र दक्षता प्राप्त गरेका कर्मचारीहरू कुन कार्यक्षेत्रमा कति समयमा कति तयार वा उपलब्ध हुनेछन् भन्ने अनुमान गर्न सजिलो हुनेछ । साथै यसबाट बढुवा कर्मचारीहरूको वृत्ति विकास गर्ने र संगठनको कार्यक्षेत्र विस्तार अनुरूप जनशक्ति विस्तार र विकास गर्ने उद्देश्यमूलक प्रक्रियामा आवद्ध रही दुवै पक्षहरूको हितको प्रवर्द्धनमा सघाउ पुग्नेछ ।

अतः संक्षेपमा भन्नु पर्दा कर्मचारीको बढुवा मुलतः कार्यसम्पादन र समतामूलक अवसरको सिद्धान्तमा आधारित बनाई एउटा सकारात्मक एवं कार्यसम्पादनमूलक कार्य-संस्कृतिको विकास गर्ने माध्यम हुने गरी बढुवाका प्रक्रिया, विधि एवं आधारहरू तय गर्नु आवश्यक छ भने बढुवालाई निजामती सेवाको मानव साधन विकासको नीति र कर्मचारीहरूको वृत्ति विकासको उद्देश्यसंग आवद्ध हुने गरी व्यवस्था गर्न आवश्यक समेत छ । यसको अलावा निजामती सेवामा कर्मचारीको बढुवाको न्यूनतम र अधिकतम संख्या र सम्भावित सीमा आंकलन गर्ने क्रममा कर्मचारीहरूको वृत्ति विकास तथा संगठनको मानवस्रोत विकास एवं सदुपयोग गर्ने उद्देश्यसंग आवद्ध छ छैन सो समेत विश्लेषण गरिनु आवश्यक छ ।

अवकाश व्यवस्थापन

निजामती कर्मचारीको वृत्ति विकासको पछिल्लो चरणमा गरिने अवकाश लगायत अन्य कार्यहरूको व्यवस्थापनले निजामती प्रशासनमा एक महत्वपूर्ण स्थान ओगट्दछ । अतः प्रस्तावित तहगत प्रणालीको माध्यमबाट निजामती सेवामा सुधार गर्ने परिप्रेक्ष्यमा यस्ता कार्यहरूको व्यवस्थापनलाई कर्मचारी प्रशासनको एक महत्वपूर्ण पक्षमा सुधारहरू गर्नु पर्नेछ । यस्तो सुधारको आवश्यकतालाई बुँदागत रूपमा निम्न बमोजिम प्रकाश पार्न सकिन्छ:

- कर्मचारीहरूलाई मानवस्रोतको रूपमा अधिकतम सदुपयोग गरी कर्मचारी एवं संगठन दुवै पक्षलाई सेवाबाट अवकाश पाउँदा र दिँदा केही गुमेको अनुभव नहुने गरी व्यवस्थित साधन निष्काशन (Resource disposition) को सूनिश्चितता दिन ।
- (निजामती सेवामा एउटा लामो अवधिसम्म कार्यरत रहेको कर्मचारीहरूको दक्षता सदुपयोग गर्न र उनीहरूलाई बाँकी सेवा अवधिमा सुरक्षित भविष्यको आधार सहित संगठन प्रति बढी भन्दा बढी योगदान गर्न सघाउने उद्देश्यले अवकाश लगायत वृत्ति विकासको पहिल्लो चरणका अन्य विविध पक्षहरूलाई समावेश गरिएको एक पछिल्लो वृत्ति व्यवस्थापन एवं अवकाश नीति (Late Career Management and Retirement Policy) तर्जुमा गर्ने ।
- कर्मचारीहरूलाई अवकाशउन्मुख अवस्थामा संगठनको तर्फबाट गर्नुपर्ने नीतिगत, कानूनी एवं व्यवस्थापकीय कार्यहरूलाई निजामती सेवा भित्रको वृत्ति विकास एवं जनशक्ति विकासकै एक प्रमुख अंगको रूपमा लिई सम्पन्न गर्नुपर्ने ।

तालिम

देहायको अबस्थामा तालिम अनिवार्य हुने देखिन्छ :

- सेवा प्रवेश/पदस्थापना हुनु अघि
- कर्मचारीको पदको वृत्तिशृंखला अन्तर्गत थप जिम्मेवारी सुम्पिदा,
- मन्त्रालय अन्तर्गत नै एउटा कार्यालयबाट अर्को कार्यालयमा सरुवा गर्दा,
- स्थानीयस्तरबाट केन्द्रिय स्तरमा र केन्द्रबाट स्थानीयस्तरमा सरुवा गर्दा,
- कर्मचारीको स्तरबृद्धि वा बढुवा हुदा,
- कर्मचारीलाई कार्यालय प्रमुखको जिम्मेवारी सुम्पिदा,
- कर्मचारीको कामको सिलसिलामा कुनै प्रविधिको जानकारी गराउनु आवश्यक भएमा, निजामती सेवाको बढ्दो माग अनुसार तालिमको प्रकार र संस्था वृद्धि गर्न र उक्त तालीम कार्यक्रमहरु कर्मचारीहरुको कार्य दक्षता बढाउने आवश्यकतामुखी (Need-based) हुनुको साथै सो को संचालन मुख्यतः सहभागीमूलक प्रशिक्षण विधिहरुमा आधारित बनाई तालीमको गुणस्तर बढाउन स्थानीय तालीम संस्थाहरुको संस्थागत दक्षता वृद्धि गर्न विशेष कदमहरु चाल्ने ।

तालीम कार्यक्रमहरुलाई बढी से बढी आवश्यकतामा आधारित बनाउन आवश्यक पर्ने पूर्वाधारहरु विकास गर्न कार्य संगठनमा कर्मचारीहरुको कार्य विवरण प्रयोग गर्ने, कार्य सम्पादन मूल्यांकन फाराममा तालीम आवश्यकताको पहिचान समेत गर्ने प्रावधान राख्ने ।

५. उपसंहार

माथिका वर्णनहरुबाट मानवश्रोत विकासलाई प्रस्तावित सुधारले ठुलो सहयोग पुऱ्याउने छ । तर सुधारको सिफारिस संगै कार्यान्वयनका चरणहरु, जिम्मेवार निकाय तथा पदाधिकारीहरु, प्रत्येक चरणमा गर्नु पर्ने कार्यहरु प्रतिवेदनमा उल्लेख भएको छ । संचार माध्यमबाट पटक पटक प्रतिवेदन कार्यान्वयन गर्ने बचनबद्धता सम्बन्धित उच्च अधिकारीहरुबाट व्यक्त भएका छन् । तर सिफारिस भएअनुसार प्रत्येक मन्त्रालय, संवैधानिक निकाय आदिमा गठन गर्नु पर्ने कार्यदलको गठन र अपेक्षा गरे अनुसारको सक्रियताका साथ कार्य सम्पादन भएको संकेत पाइएको छैन ।

प्रस्तावित सुधारको कार्यान्वयनले निजामती सेवाको वर्तमान स्वरूप र कार्यशैलिमा व्यापक परिवर्तन ल्याउने छ । अतः यो प्रतिवेदन तयार गर्ने अवस्थामा जस्तै कर्मचारी वर्गको व्यापक सहभागिता कार्यान्वयन चरणमा पनि आवश्यक छ । तसर्थ यस सिफारिसको उद्देश्य, मर्म र कार्यान्वयन प्रक्रियाबारे कर्मचारीहरु बीच व्यापक अन्तक्रिया गर्नु आवश्यक छ । बदलिएको राजनीतिक परिवेश र खास गरी संघीय शासन प्रणालीको परिप्रेक्षमा यस्ता अन्तक्रियालाई बलियो बनाउन आवश्यक छ । यस्ता अन्तक्रियाबाट प्राप्त सुझाव / नतिजाअनुसार खुल्ला हृदयले संस्थात्मक सुझावलाई समावेश गर्न पनि उत्तिकै आवश्यक हुन गएको छ । यसो भएमा हरेक काम गरी फुर्सदमा पछुताउनु पर्ने रहने स्थिति रहन पादैन । साथै हिडदैं छ पाइला

मेट्टदैछ भन्ने उखान चरितार्थ पार्ने अवस्थामा सुधार कार्यक्रमहरुलाई पुन्याएमा प्रशासन सुधार भन्ने शब्द प्रतिनै कर्मचारी र आम जनताको बितृष्णा बढन जाने कुरा सहज अनुमान गर्न सकिन्छ ।

सन्दर्भ ग्रन्थ

Matsushita k. (1978), *My Management Philosophy*: Tokyo: PHD institute Inc.

Moore, Perry. (1988), *Public Personnel Management: A contingency Approach*, Toronto: Lexington Books.

Salleh, Sirajuddin H & Gurung, Sant B (1992), *Human Resources Development In South Asia: The Much Taken For Granted Domain*: Kuala Lumpur, APDC

UN. (1994), *Changing Perspectives On Human Resource Development*: Report of the United Nations Expert Group Meeting on Human Resources Development in the Public Sector held at United Nations Headquarters, New York 22 to 23 June 1994.

तिवारी मधु निधि, (2060), *नेपालको निजामती सेवामा जनशक्ति व्यवस्थापन : प्रशासनिक विधिहरु सहित*: कान्ति तिवारी, काठमाण्डौ।

सामान्य प्रशासन मन्त्रालय : (2064), : *निजामती सेवामा तहगत प्रणाली लागू गर्ने सम्बन्धी अध्ययन प्रतिवेदन* ।

