

# निजामती सेवामा 'क्यारोट' कि 'स्टिक'

उच्च तहको सेवा प्रदान गर्ने कर्मचारीलाई पुरस्कार र न्यूनतम तहभन्दा कम गुणस्तरको सेवा प्रदान गर्नेलाई दण्डको व्यवस्था गरिनुपर्छ



राजनीतिको आडमा सरुवा, बढुवा तथा निर्णय प्रक्रियामा समेत तल्लो तहका कर्मचारी बढी हाबी हुन थालेका कारण हाल स्टिक एप्रोचको प्रयोग कमै हुने गरेको छ भने तटस्थ कर्मचारी भने कहिलेकाहीँ सानो गल्तीमा पनि कारबाहीमा पर्ने गरेका छन्। योग्यता र कार्यक्षमताको विश्लेषण गरी सही कर्मचारीलाई सही ठाउँमा पदस्थापन गर्न सकिएको छैन।

## डा. डमरुबल्लभ पौडेल

नेपालमा प्रत्येक राजनीतिक तथा सवैधानिक परिवर्तनपछि जनताले सरकारसँग ठूलो अपेक्षा राख्ने गरेका छन् तर समयक्रममा अपेक्षा अनुरूप नहुँदा धेरैपटक निराश बन्नु परेको अनुभव छ। नेपालमा पटक पटक दोहोरिने यो घटनाको पुनः नयाँ अध्याय सुरु भइसकेको छ। नयाँ संविधान कार्यान्वयन भई देशमा सुधार होला, सरकारले जनतालाई प्रभावकारी सेवा देला, पायक पर्ने ठाउँबाटै सरकारी सेवा पाइएला र जनताका हितमा सरकारी सेवा सञ्चालन होला भनी आश गर्ने अवस्था रहनु नै यो अध्याय सुरु भएको लक्षण हो।

परम्परागत प्रशासनिक अवधारणाअनुसार राजनीतिक नेताहरू नीति निर्माता र कर्मचारीतन्त्र नीतिको कार्यान्वयनकर्ता हो। राम्रो नीति भए पनि राम्ररी कार्यान्वयन नभएमा प्रतिफल राम्रो निस्कन नसकेभैं नीति राम्रो नभएमा कार्यान्वयन जतिसुकै राम्रो भए पनि प्रतिफल राम्रो हुँदैन। अतः राम्रो प्रतिफलका लागि नीति र कार्यान्वयन दुवै राम्रो हुनु जरुरी छ। अर्थात् प्रभावकारी नीति तर्जुमा र कार्यान्वयनका लागि नेता र कर्मचारी दुवै दक्ष, असल र इमानदार हुनुपर्छ। दुवैका बीचमा समन्वय भएमात्र सार्वजनिक सेवा प्रवाहमा प्रभावकारिता आउँछ।

क्यारोट (पुरस्कार, प्रोत्साहन) र स्टिक (दण्ड, डर) बीचको द्विविधा प्रशासन र व्यवस्थापनमा सधैं रहने गरेको पाइन्छ। व्यक्तिलाई सङ्गठनको कामप्रति उत्प्रेरित गर्न यी दुई औजारको प्रयोग गरिन्छ। प्रजातान्त्रिक र कुशल नेतृत्वले क्यारोटको माध्यमबाट सङ्गठनको लक्ष्य हासिल गर्छ भने कहिलेकाहीँ स्टिकको प्रयोग पनि अपरिहार्य बन्छ। निरङ्कुश नेतृत्वले प्रायः स्टिकको प्रयोग गर्छ।

२०४६ सालअघिको कर्मचारीतन्त्र स्थिर र बलियो देखिए पनि २०४६ सालपछिको कर्मचारीतन्त्रमा संस्थागत अस्थिरता देखा परी कर्मचारीतन्त्र राजनीतिको लाचार छायाँ बन्न पुग्यो। राजनीतिक उद्देश्य पूरा गर्न कर्मचारीतन्त्र तटस्थता र निष्पक्षताजस्ता आधारभूत मान्यताबाट समेत स्खलित भयो। आफ्ना मान्छेको फाइदाका लागि धेरैपटक ऐन नियममा परिवर्तन गरियो। राणाकालको चाकरी प्रथामा टिकेको प्रशासन पञ्चायत कालमा 'भितर'लाई तक्मा र 'इतर' लाई सानो गल्तीमा पनि पर्चा खडा गरेर हटाउने प्रथा कायम गरी क्यारोट र स्टिक दुवै एप्रोचको प्रयोग गरियो भने प्रजातान्त्रिक कालको निजामती सेवामा स्टिक एप्रोचको प्रयोग कम हुने गरेको छ।

राणाकालदेखिको विरासत बोकी समयक्रममा विकास र सुधार हुँदै आजको निजामती सेवा बनेको हो। यसमा हाल १० सेवाअन्तर्गत ६ समूहीकरण, ४१ समूह, ५१ उपसमूह, करिब आठ हजारमाथि कार्यालयहरू र असी हजार कर्मचारीहरू कार्यरत छन्। जनमुखी सेवा प्रदान गर्न नसकेको भनी आरोप



खेप्टै आएको निजामती सेवामा समयानुकूल परिवर्तन व्यवस्थापन गरी संस्थागत गर्न नसक्दा प्रभावकारी बन्न नसकेकोले अफ्नो सुधारको ठूलो खाँचो देखिएको छ। सङ्घीयताले कर्मचारीतन्त्रमा सुधारका लागि अवसर प्रदान गरेको छ। यस अवसरलाई उपयोग गरी जनताको अपेक्षा अनुरूपको कर्मचारीतन्त्र निर्माणको बेला आएको छ।

नयाँ संविधानको कार्यान्वयनसँगै नेपालको निजामती सेवा पनि सङ्घीयस्वरूप अनुरूपको बनाउनु पर्ने हुन्छ। संविधानको अनुसूची ५ देखि ९ सम्म भएका सङ्घ, प्रदेश र स्थानीय तहको एकलौटी र साभ्ना अधिकारको सूचीलाई प्रभावकारी कार्यान्वयन गर्न सक्ने तीन तह र यी तीन तहलाई संयोजन गर्ने साभ्ना पुलको रूपमा रहने राष्ट्रिय निजामती सेवा आजको आवश्यकता हो। कुनै प्रदेशमा पृथक्तावादी सरकार बन्यो भने केन्द्रमा यसका गतिविधि सूचित गरी विखण्डनबाट रोक्न राष्ट्रिय निजामती सेवाको आवश्यकता पर्छ। यसतर्फ हाम्रो ध्यान बलैमा जानु आवश्यक छ।

हाल नेपालको निजामती सेवामा आधारभूत

पक्षको रूपमा परम्परागत संरचना र संस्थागत व्यवस्था छ तर कार्य कुशलता (इफिसियन्सी) र नवीन सोच (इन्नोभेसन) को अभाव छ। सङ्घीयतामा सांस्कृतिक प्रतिस्पर्धी निजामती प्रशासनको आवश्यकता हुन्छ, जसले मात्र स्थानीय तहमा प्रभावकारी सेवा प्रवाह गर्न सक्छ। यसका लागि कर्मचारीहरूलाई स्थानीय भाषा र संस्कृतिको ज्ञान, यथेष्ट तालिम, अध्ययनका अवसर र वृत्ति विकासको प्रस्ट पथको आवश्यकता छ। कर्मचारीहरूलाई जीवन निर्वाह गर्न पुग्ने तलब र सुविधा दिएर काममा लगाउनु जरुरी छ। कार्यसम्पादन सूचकहरूको व्यवस्था गरी प्रोत्साहन वा निरुत्साहन प्रणालीको व्यवस्था गर्न सकिन्छ। जसमा परिसूचकअनुसार नतिजा प्राप्त गरी उच्च तहको सेवा प्रदान गर्ने कर्मचारीलाई पुरस्कार र न्यूनतम तहभन्दा कम गुणस्तरको सेवा प्रदान गर्नेलाई दण्डको व्यवस्था गरिनुपर्छ।

२०६३ सालदेखि राजस्व प्रशासनअन्तर्गत राजस्व कार्यालयहरूमा जिम्मेवारी, जवाफदेहिता, पारदर्शिता र सुशासन कायम गरी राजस्व सङ्कलनमा वृद्धि गर्न कार्य सम्पादनमा आधारित

प्रोत्साहन प्रणाली केन्द्रित गरिएको र यसले सेवा प्रवाहमा ल्याएको नतिजा मूल्याङ्कन नभएको गुनासो कर्मचारीहरूले नै गर्ने गरेको देखिएको छ। कामको चाप बढी भएका अधिकांश कार्यालयमा यो प्रणाली लागू हुन नसक्दा कर्मचारीबीच विभेद भएको गुनासो पनि त्यतिकै छ। यसैगरी प्रत्येक वर्ष प्रोत्साहन भत्तालाई कायम राख्ने, अफ्नो घटाउने वा हटाउने भन्ने सन्दर्भमा पनि अन्योल उत्पन्न हुने गरेको देखिएको छ। बजारको मूल्यस्तरको अनुपातमा तलब भत्ता न्यून रहेको, प्रत्येक वर्ष हुने मूल्य वृद्धिको अनुपातमा तलब भत्ता समायोजन गर्ने नगरिएको र विद्यमान तलबबाट निम्न स्तरको जीवन निर्वाह गर्नसमेत अपुग हुने भएकोले प्रोत्साहन भत्ता पाइने कार्यालयमा जान कर्मचारीको चाप बढी हुने वा अपारदर्शी क्रियाकलापमा संलग्न हुने प्रवृत्ति निजामती सेवामा देखिएको छ।

ट्रेड युनियनहरूमा आबद्ध भई राजनीतिको आडमा सरुवा, बढुवा तथा निर्णय प्रक्रियामा समेत तल्लो तहका कर्मचारी बढी हाबी हुन थालेका कारण हाल स्टिक एप्रोचको प्रयोग कमै हुने गरेको छ भने तटस्थ कर्मचारीहरू भने कहिलेकाहीँ सानो गल्तीमा पनि कारबाहीमा पर्ने गरेका छन्। योग्यता र कार्य क्षमताको विश्लेषण गरी सही कर्मचारीलाई सही ठाउँमा पदस्थापन गर्न सकिएको छैन। धेरै वर्षसम्म बढुवा नपाइ एउटै पदमा बस्नुपर्ने विडम्बनापूर्ण अवस्थाको अन्त्यका लागि लोक सेवा पास गर्ने दौडमा अधिकांश कर्मचारीहरू समेल हुँदा सेवा प्रवाहमा नकारात्मक असर पर्ने गरी परीक्षाको तयारीमा लाग्नुपर्ने अवस्थाको सिर्जनासमेत भएको छ। बढुवा र वृत्ति विकासलाई अनुमान योग्य बनाउन नसकेसम्म यो अवस्थामा सुधार आउन सक्ने अवस्था पनि छैन।

अन्तर्राष्ट्रिय स्तरको सेवा प्रदान गर्न सक्ने बनाउन निजामती सेवामा अरूलाई काम लगाएर आफूले उपलब्धि देखाउने प्रशासकको होइन सँगसँगै काम गर्न सक्ने गतिशील प्रशासनिक नेतृत्वको आवश्यकता छ। प्रक्रियामुखी होइन परिणाममुखी, अन्तर्मुखी होइन बाह्यमुखी, शासकमुखी होइन जनमुखी, गुमनाम होइन उत्तरदायी, साँघुरो घेराबाट प्रतिनिधिमूलक, केन्द्रीकृतबाट विकेन्द्रित, पक्षधरबाट निष्पक्ष, एकात्मकबाट सङ्घात्मक, सम्भ्रान्तमुखीबाट समावेशी, अपारदर्शीबाट पारदर्शी, संस्थागत अस्थिरताबाट स्थिरता, अन्तर्क्रियाविहीनबाट अन्तर्क्रियातर्फ, रुढ होइन लचकदार, रूखो होइन विनम्र, कर्मकाण्डी होइन नवीन सोच भएको, कुशासन होइन सुशासन प्रदान गर्न सक्ने र भ्रष्ट होइन स्वच्छ कर्मचारीतन्त्र आजको आवश्यकता हो।

निजामती सेवा र राजनीति दुवै अस्थिर र कमजोर हुँदा देशमा भद्रगोलको अवस्था देखापर्छ। यी दुवैलाई स्थिर र बलियो बनाउन सके प्रभावकारी शासन प्रणाली कायम हुन सक्छ। नयाँ परिवेशमा पुरानै ढर्राको निजामती सेवामा जनताको अपेक्षा अनुरूपको सेवा दिन सक्दैन। यसका लागि निजामती सेवाको संरचना, संस्थागत व्यवस्था र आचरणमा धेरै सुधारको खाँचो छ। अबको कर्मचारीतन्त्र विगतको विरासत थाम्नेमात्र नभई समयानुसार गतिशील हुनु अपरिहार्य छ। चाकरी र नोकरीको तहबाट माथि उठेर मर्यादित पेसा बनाउन निजामती सेवामा स्पष्ट आधारसहितका मापदण्डहरूको आधारमा क्यारोट र स्टिककाबीच सन्तुलनको आवश्यकता छ। ■

जनतालाई सेवा प्रदान गर्न प्रत्यक्ष रूपमा संलग्न हुने र कामको चाप अत्यधिक भएका अधिकांश निकायहरूमा भन्दा पनि शक्तिशाली निकायमा मात्र