



# निजामती सेवामा बृत्ति विकास योजना



पूर्णचन्द्र भट्टराई

नेपाल प्रशासनिक प्रशिक्षण प्रतिष्ठानबाट आयोजित तालिम प्रयोजनका लागि

# प्रस्तुतीको ढांचा

- परिचय
- वृत्ति विकासका आधार
- वृत्ति विकासका तरिका
- वृत्ति विकासका प्रकार
- वृत्ति विकासको प्रकृति
- नेपालमा वृत्ति विकासका लागि भएका प्रयास र प्रावधानहरु
- वृत्ति विकासको महत्व
- वृत्ति विकास सम्बन्धमा रहेका केही राम्रा पक्षहरु
- नेपालमा वृत्ति विकासका समस्याहरु
- वृत्ति विकासका लागि अबको बाटो

# वृत्ति विकास

- **सैद्धान्तिक धार :** Job advancement based on performance and output of the employee.
- **वृत्ति :** जागीर ,पेशा, इलम, व्यवसाय वा जीविकोपार्जन गर्ने माध्यम हो ।
- **विकास :** उन्नति, प्रगति र अभि विस्तार हो । अर्थात् विकास उन्नति, सुधार हुने पद्धति, बदलिने प्रक्रिया, सुध्र्दै गएको अवस्था हो ।
- **वृत्ति विकास:**
  - ✓ जीवन उत्सर्गको बदलामा सकारात्मक परिवर्तन, उन्नति, प्रगति, बदलाव, आदर्शको प्राप्ति जस्ता विषय वृत्ति विकास सम्बद्ध हुन्, जुन व्यक्तिको साथै संगठनको विकाससँग सम्बन्धित छ ।
  - ✓ पेशाको उन्नयन वा विकास नै वृत्ति विकास हो । पेशा, व्यवसायलाई बढी मूल्यवान्, प्रतिष्ठित, उर्जावान् बनाउने अवस्था वृत्ति विकास हो । जस्तो शाखा अधिकृतमा प्रवेश गरेको कुनै व्यक्ति मुख्य सचिव बन्ने ध्येय राख्दछ । त्यहाँसम्म पुग्न सघाउ पुर्‍याउने सम्पूर्ण बाटो वृत्तिबाटो (Path) हो ।

## वृत्ति विकास .....

- पेशा वा व्यवसाय Career service हो । Career service भित्र रहेको वातावरण Career system हो । System को उपयोग गरी पदोन्नति र प्रगति गर्दै जानु Career development हो ।
- वृत्तिलाई अझ मूल्यवान् (Value add), व्यवसायिक, उपलब्धिमूलक, मर्यादित, क्षमतावान र परिणाममुखी, व्यावसायिक बनाउने र जीवनको आधार बनाउने कार्य नै वृत्ति विकास हो ।
- कर्मचारी प्रशासनका प्रख्यात विद्वान ग्लान स्टोनका अनुसार “कुनै व्यक्तिले कुनै पदमा जागिर खाई सेवा गर्न पाउने अवधि भर आफ्नो त्यो पेशा वा कार्यक्षेत्रमा विस्तार विस्तार उन्नति गर्दै माथि बढ्न सक्ने व्यवस्थालाई (वृत्ति विकास) नै वृत्ति प्रणाली” भनिन्छ ।
- यसले पदोन्नति, तालिम, अध्ययन, विदा, विदेश भ्रमण, विशेष जिम्मेवारी, पद परिक्रमा, सभा/सम्मेलन, कार्यशालाहरूमा सहभागिताका अतिरिक्त जागीर पश्चात् अनुभव र सीपलाई समाजमा प्रयोग गर्न सक्ने खुबीसँग समेत सरोकार राख्दछ ।

# वृत्ति विकास.....

## वृत्ति विकास

### व्यक्ति

- उत्प्रेरित हुन्छ ।
- जागरुकता प्राप्त हुन्छ ।
- नयाँ अवसर पाउँछ ।
- काममा फरकपन दिन्छ ।
- पदोन्नति प्राप्त हुन्छ ।
- जिम्मेवारी बढ्छ ।

### संगठन

- नयाँ जाँगर प्राप्त गर्दछ ।
- नयाँ जनशक्ति प्राप्त गर्दछ ।
- उत्पादकत्व बढ्छ ।
- विश्वास बढ्छ ।
- लक्ष्य प्राप्त हुन्छ ।

## क्षमता विकास

संगठनको विश्वासमा वृद्धि

# वृत्तिका प्रकार

क) खुला तथा बन्द वृत्ति

- *खुल्ला वृत्ति* : संगठन भित्र कर्मचारीलाई पदोन्नति वृत्ति विकासको अवसर संगै नयाँ प्रतिभा र क्षमतावान व्यक्ति भित्र्याउन खुला गरिनु ।
- *बन्द वृत्ति* : निश्चित तहसम्म बाहिरबाट जनशक्ति प्रवेश गराई सो पश्चात्का तहमा बाहिरका व्यक्ति प्रतिस्पर्धामा आउन वन्देज ।

ख) कार्यक्रम वृत्ति र संगठन वृत्ति

- *कार्यक्रम वृत्ति* : कर्मचारीले लिएको ज्ञान सीप प्रयोग हुन सक्ने गरी कार्यक्रम मिल्दो संगठनमा पदस्थापन गर्नु ।
- *संगठन वृत्ति* : कुनै खास संगठनमा प्रवेश गरेपछि वृत्तिका सम्पूर्ण शृंखला सोही संगठनमा टुङ्गिने जस्तो: म.ले.प. को कार्यालय ।

ग) दर्जामुखी र कार्यमुखी (Rank in Man / Rank in Job)

# वृत्ति विकासको प्रकृति

- i) Service career development : एउटा सेवाको परिधिभित्र उन्नति खोज्ने ।
- ii) Limited career development : एउटा संगठनभित्र मात्र सीमित वृत्ति विकासको अवसर रहने ।
- iii) Open career development : सबै तहमा बाहिरबाट प्रवेश गर्न पाउने र माथिसम्म जान पाउने अवसर ।
- iv) Closed career development : तल्लो तहमा प्रतियोगिताबाट छानिने र भित्रैबाट माथिल्लो तहसम्म जाने ।





# बृत्ति विकासमा ध्यान दिनु पर्ने कुराहरु:

- हु संगठनमा प्रवेश गरे पछि तोकिए बमोजिमको काम तोकिए बमोजिम गर्दै जाँदा विभिन्न तहहरु कसरी पार गर्दै जाने र अन्ततोगत्वा कंहा पुगिने स्पष्ट हुने ।
- हु हालको तहमा प्रवेश गरे पछि संगठनको उच्चतम तहको पदमा पुग्नको लागि बृत्ति पथ (Career Path) को व्यवस्था हुने र सो बमोजिम कर्मचारीले आफुलाई सक्षम तुल्याउन संगठनबाट के गरिनु पर्ने र आफ्नै तर्फबाट बैयक्तिक स्तरमा के गर्नु पर्ने स्पष्ट हुने ।
- हु कर्मचारीको जिम्मेवारी/उत्तरदायित्व बढ्दै जाने र सोही आधारमा तह वा श्रेणीमा स्तर बृद्धि हुँदै जाने ।
- हु कर्मचारीको तह/जिम्मेवारी बृद्धिसंग सम्बन्धित आधार र काम कुरा कर्मचारीले अनुमान गर्न सक्ने (Predictable) किसिमबाट व्यवस्थित हुने ।
- हु आफ्नो बृत्ति विकाससंग सम्बन्धित काम कुरा Predictable भएको अवस्थामा कर्मचारीले आफ्नो बृत्ति मागमा धैर्य गरी बस्न सक्ने । (अन्यथा कर्मचारीको मनोबल दिन पर दिन खस्कदै जाने कुरा निजामती सेवाकै अनुभवले बताएको)

# बृत्ति योजना

Career planning

व्यक्तिगत

## Career Goal

- आत्म मूल्याङ्कन (Self Assessment)
- कार्यसम्पादनस्तर (Job performance)
- (Exposer)
- गतिशीलता (Mobility)
- (Organizational Loyalty)
- उपपथप्रदर्शक (Mentoring)
- इराम्रा सहकर्मी (Key Subordinates)
- इउन्नतीका अवसर (Growth Opportunity)

## Career Path

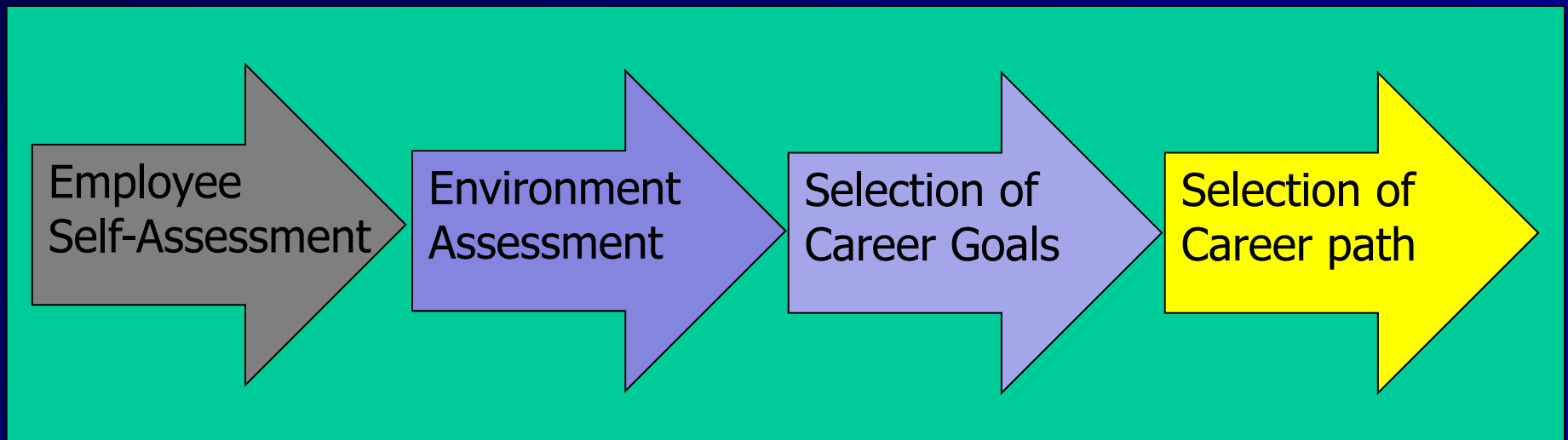
संस्थागत

## Career System

- जनशक्ति योजना
- भर्ना,
- बृत्ति सम्बन्धी ज्ञान तथा सुभावा
- बृत्ति विकास कार्य-योजना
- विकास,
- पदस्थापन तथा सरुवा,
- बढुवा,
- पद तथा सेवा समूहको बर्गीकरण,
- पारश्रमिक तथा सुविधा,
- पृष्ठपोषण

# वृत्ति विकास योजनाका चरणहरू

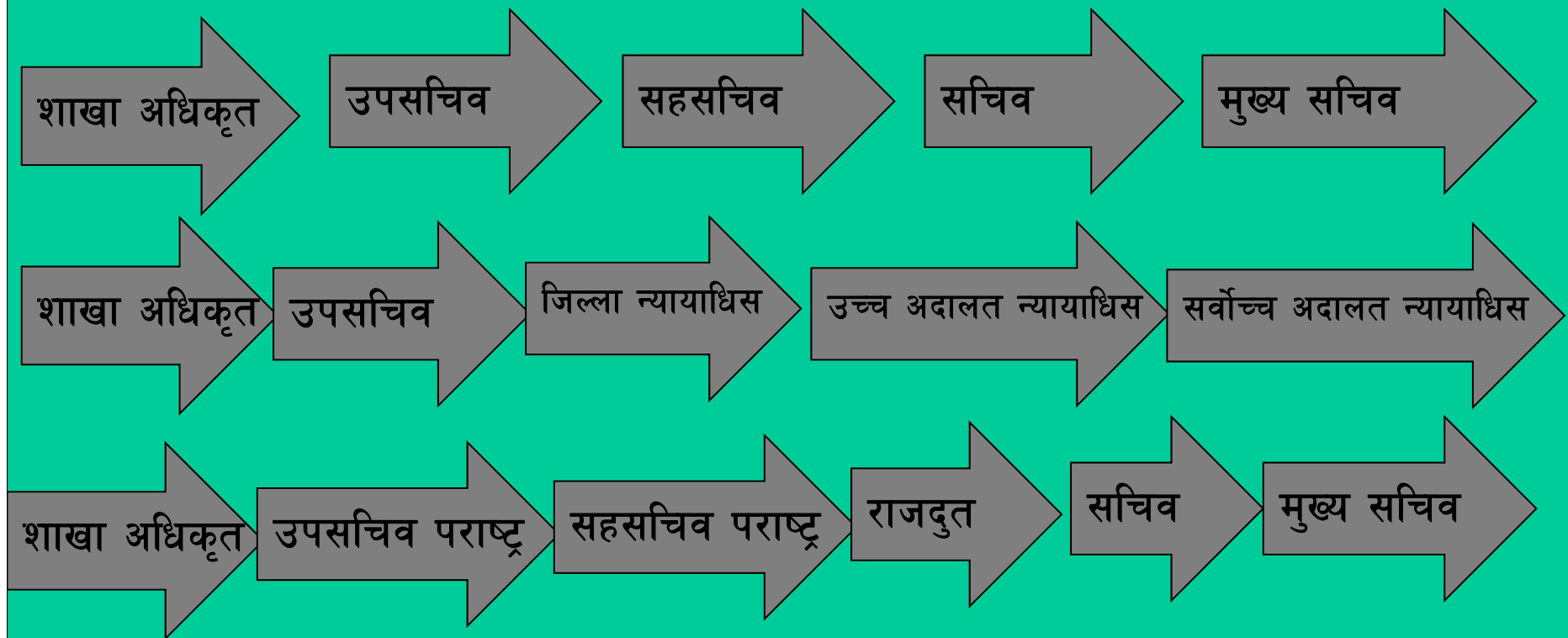
## (Steps in Career Planning)



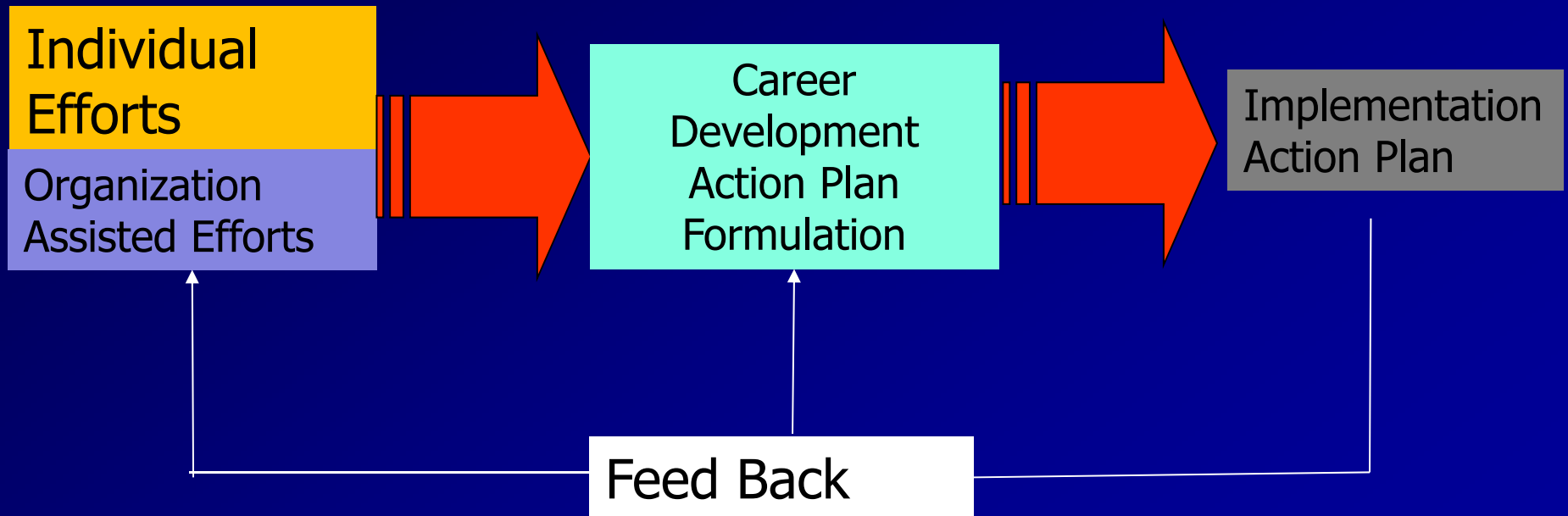
**It is the process of predetermining career goals and the paths of those goals.**

# बृत्ति मार्गको छनौट

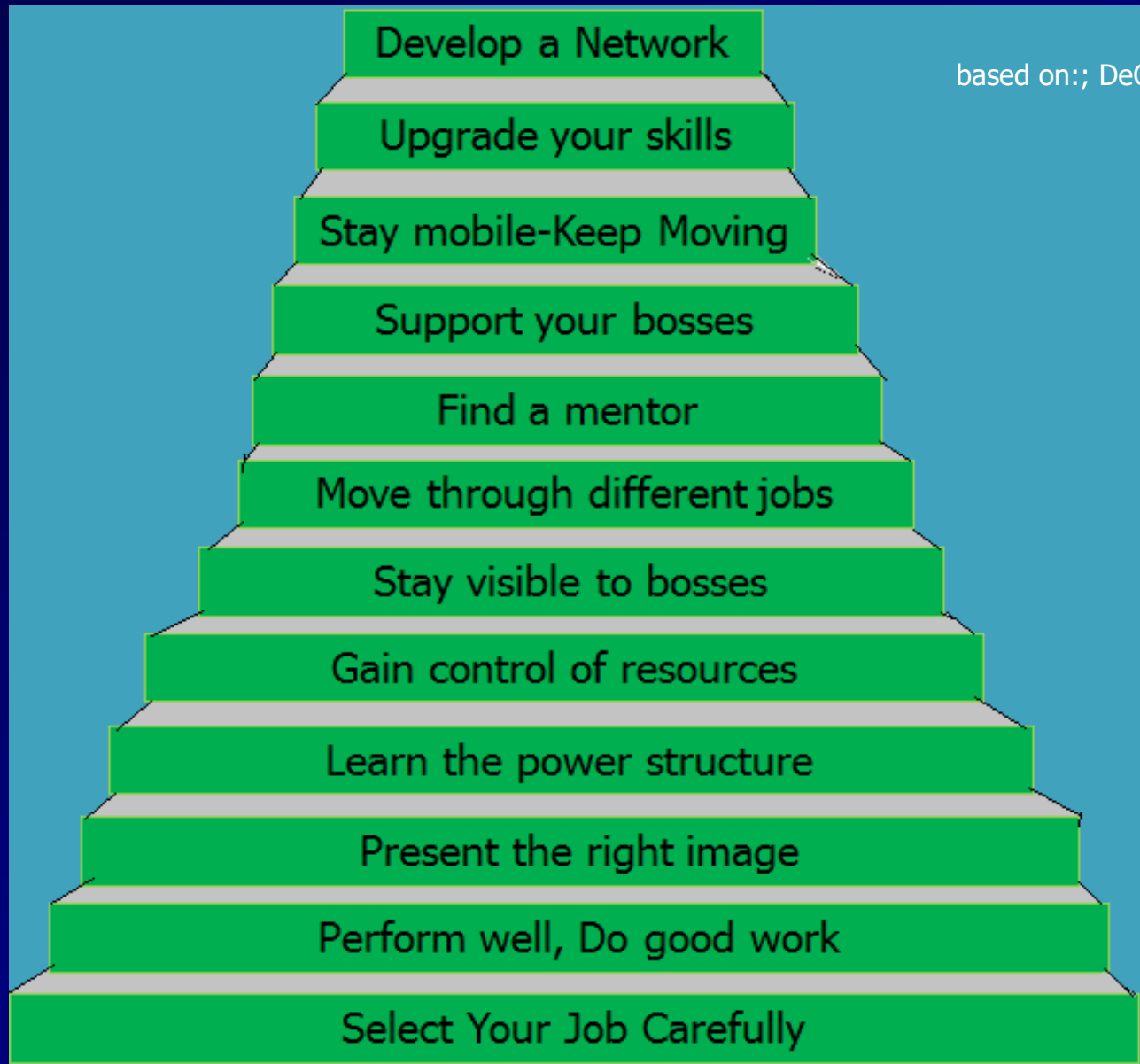
## (Selection of Career path)



# Steps in Career Development Process



# The Career management Ladder



based on: DeCenzo and Robins

# वृत्ति विकासका आधार

- योग्यतामा आधारित भर्ना (Merit based recruitment).
- कार्यसम्पादनमा आधारित पारश्रमिक (Performance based pay system)
- शैक्षिक योग्यता (Academic qualification)
- निजामती सेवाको प्रतिष्ठा Aspirations,
- सेवाको सुरक्षा (Security of service)
- तालीम (Trainings),
- प्रभावकारी केन्द्रीय कर्मचारी प्रशासन निकाय (Effective Central Personal Agency)
- पर्याप्त तलब तथा प्रोत्साहन (Salary & Incentives),
- Redressal facility/Mechanism,
- पदोन्नतिका अवसरमा समानता,
- वस्तुनिष्ठ का.स.मु ,
- विभिन्न भौगोलिक क्षेत्रको अनुभव,
- राम्रा तथा योग्य कर्मचारी छनौट गर्न सक्षम परीक्षा तथा पाठ्यक्रम ।

## आधार क्रमशः.....

- कार्य मार्ग (Job path certainty-SoP),
- सुस्पष्ट वृत्ति विकास प्रणालीको स्थापना (Visible and objective Career Development System),
- राम्रो कार्य वातावरण (Good working condition),
- कार्यसन्तुष्टी बाट सक्षमता अभिवृद्धि (Enabling job satisfaction),
- समान प्रोत्साहन प्रणाली (Equitable reward system),
- **Maintenance equilibrium:**
  - \* Qualification: शैक्षिक योग्यताका आधारमा वृत्ति विकास ।
  - \* Performance: कार्यसम्पादनका आधारमा वृत्ति विकास ।
  - \* Efforts: त्यागका आधारमा वृत्ति विकास ।
  - \* Seniority: जेष्ठताका आधारमा वृत्ति विकास ।



# वृत्तिबाटोलाई अघि बढाउने आधार

१.

**Selection**

योग्यता प्रणाली बमोजिम कर्मचारी छनौट गर्ने

२.

**Training**

सङ्गठनमा आएका कर्मचारीलाई तालिम दिने

३.

**Mobility**

उपयुक्त स्थानमा पदस्थापन/बढुवा गर्ने

४.

**Retention**

उपयुक्त व्यक्तिलाई संगठनमा स्थापित गर्नु

५.

**Posting**

एकिकृत सेवा प्रवाह हुने गरी कार्यव्यवस्थापन  
**unified staff posting**

# वृत्ति व्यवस्थापन



# नेपालमा वृत्ति विकासका लागि भएका प्रयास र प्रावधान

- २०२५ मा प्रशासन सेवाका लागि वृत्ति विकास योजना लागू भएको देखिन्छः
- केन्द्र र जिल्लामा आलोपालो सुरुवा र तालिम अध्ययन अवसर गर्ने सुझाव
- २०२७ मा पद वर्गीकरण योजना आए पनि कार्यान्वयन भने भएको पाइँदैन ।
- २०३३ सालमा प्राविधिक सेवामा समूह उपसमूह गठन नियमावली आएपछि यसले बाटो लिएको देखिन्छ ।
- नेपालको अन्तरिम संविधान २०६३ को धारा १५३ मा नेपाल सरकारले आवश्यक सेवा गठन गर्न सक्ने संवैधानिक व्यवस्था ।
- निजामती सेवाका पदहरूलाई ३ श्रेणी (विशिष्ट, रा.प., अनं.), श्रेणी विहीन र स्वास्थ्य सेवामा तह विभाजन गरी वृत्ति बाटो अवलम्बन गरिएको ।
- शैक्षिक योग्यता, तालिम र अनुभवको आधारमा पदस्थापन हुने र विभिन्न भौगोलिक क्षेत्रको अनुभव दिलाउने गरी सुरुवा गरिने भनिएको ।
- वृत्ति विकासका लागि विभिन्न तालिम, सेमिनार, वैदेशिक अध्ययन आदिका प्रावधानहरू पनि प्रयोगमा ल्याइएको छ ।

## प्रयास र प्रावधान.....

- लोक सेवा आयोगको सिफारिसबाट मात्र स्थायी कर्मचारीको नियुक्ति,
- कर्मचारीको पदस्थापनमा निजको शैक्षिक योग्यता, तालिम र अनुभवका आधारमा गरिने,
- पदीय जिम्मेवारी नदिई दुई महिनाभन्दा बढी अवधिसम्म नराखिने,
- राजपत्राङ्कित प्रथम श्रेणी वा सो भन्दा माथिको निजामती कर्मचारीको नेतृत्व मूल्यांकन मार्फत पदोन्नति,
- अर्धवार्षिक एवं वार्षिक कार्यसम्पादन मूल्यांकन,
- सबैतहका कर्मचारीको कार्यसम्पादन आधारित पदोन्नति,
- कार्यसम्पादन प्रोत्साहन कोषको व्यवस्था,
- कर्मचारीलाई स्वदेश एवं विदेशमा उच्च तहको अध्ययन, तालिम र अध्ययन भ्रमणको व्यवस्था,
- कर्मचारीहरूको पिरमर्का, गुनासो र सुनुवाइको व्यवस्था,
- अनिवार्य कार्य विवरणको व्यवस्था,

## प्रयास र प्रावधान .....

- योग्यतामा आधारित भर्नाप्रणाली ।
- समयबद्ध सरुवाको व्यवस्था/प्रावधान ।
- सेवाको सुरक्षा/ उपयुक्त उपचार (Redressal facility) को प्रावधान ।
- Long term career को व्यवस्था ।
- CPA को व्यवस्था ।
- तलब नघट्ने प्रत्याभूति ।
- दण्ड र पुरस्कारको कानूनी व्यवस्था :कर्मचारीलाई पुरस्कारको व्यवस्था ।
- देशव्यापी संजाल ।
- योग्यता, अनुभव र तालिमका आधारमा पदस्थापन ।
- विभिन्न Fringe benefit को व्यवस्था ।

# वृत्ति विकासको महत्व

क) संगठनको पक्षबाट:

- उत्पादकत्वमा वृद्धि ल्याउन,
- कर्मचारीको पलायन निरुत्साहित,
- कर्मचारी आफ्नो काम कर्तव्यमा पोख्त हुने,
- सामूहिक योगदानबाट संगठनको ख्याति बढ्ने ।

ख) कर्मचारीको पक्षबाट:

- आफ्नो प्रतिभा र खुबीको प्रस्फुटन गराई त्यसको उपभोग र विकासको अवसर ।
- Promotion / Progress दुवै खालको प्राप्ति हुने ।
- Position / Condition दुवै पक्षमा सुधार हुने ।

# नेपालमा वृत्ति विकास सम्बद्ध समस्याहरू

## – मानव संसाधन योजना:

- वृत्ति बाटो पूर्वानुमानीय हुन नसक्नु (Career path Unpredictable) ।
- वृत्ति विकास योजना भएन ।
- Career vision भएन (वृत्ति के हो ? भन्ने अन्यौलता भयो ।)
- सेवा सर्तका क्षेत्रमा बारम्बारको हेराफेरी हुने ।
- Human Resource Development (HRD) मा कम लगानी, न्यून चासो।

## – विकास :

- सेवा समूहपिच्छेका फरक फरक अवसर, छिटो मार्गबाट फड्कने अवस्था ।
- अध्ययन, तालिम, अवलोकन आदिमा अवसरको असमानता ।
- नयाँ प्रविधि सीप सिक्ने अवसर भएन ।
- तालिम सबैलाई भएन, कहिं पक्षपातपूर्ण कहिं लिनै नचाहने ।

## समस्याहरू क्रमशः .....

### — सरुवा :

- योग्यता क्षमता र सम अवसरका रूपमा सरुवा प्रणाली व्यवस्थित गर्न नसकिनु ।
- सरुवाको आधार स्पष्ट भएन ।

### — कार्यसम्पादन :

- ज्ञान, सीप, क्षमताको पहिचान र प्रयोग गर्ने तत्परता भएन ।
- चुनौतीपूर्ण जिम्मेवारी बहन गर्ने आधार नहुनु, (काम नगर्ने प्यारो बन्ने परिपाटी)।
- का.स.मू. वस्तुनिष्ठ हुन सकेन ।
- सबै सेवा समूहका लागि एउटै प्रणाली भयो ।
- दण्ड पुरस्कार प्रणाली परम्परागत भयो, समयसापेक्ष भएन ।

### — अन्य:

- निजामती सेवा प्रतिस्पर्धात्मक, उत्पादनशील र नतिजामूलक बनाउन सकिएन ।
- गुनासो व्यवस्थापन एवं बृत्ति परामर्श प्रणाली प्रभावकारी भएन ।
- वृत्तिलाई पेशाको रूपमा हेरियो, व्यवसायको रूपमा हेरिएन ।



# समस्याका कारणहरु:

## – नीतिगत कारणहरु

- छुट्टै बृत्ति नीतिको अभाव,
- प्रशासन सूधारमा राजनीतिक प्रतिवद्धता र लगाव नभएको,
- मौजुदा प्रशासनको परम्परागत विधि, कार्यशैली यथावत,

## – व्यवस्थापकीय कारणहरु :

- अनावश्यक राजनीतिक हस्तक्षेप, कर्मचारीहरु विभाजित,
- राजनीतिक नेतृत्व एवं प्रशासनिक नेतृत्वबीच असमझदारी र सहकार्यको अभाव, दण्डहीनताले प्रोत्साहन पाएको ।
- कासमू बस्तुपरक नभई काम गर्ने र नगर्ने बीच कुनै फरक नदेखिने प्रकारको,

## – व्यवहारगत कारणहरु :

- परम्परागत सोच, प्रवृत्ति र संस्कार
- अग्रसर नहुने, जिम्मेवारी पन्छाउने प्रवृत्ति
- भ्रष्टाचार र अनियमितता
- संगठनात्मक द्वन्द्वमा बृद्धि, कमजोर समन्वय,

# निजामती सेवामा वृत्ति विकासका लागि सुझाव

## ➤ वृत्ति विकास योजना:

- Comprehensive वृत्ति विकास योजना तयार गरी कार्यान्वयन गर्ने ।
- Career व्यवस्थापन कार्यक्रम लागू गर्ने
  - ✓ Career planning through workshop and seminars.
  - ✓ वृत्ति विकास कार्यक्रम अनुमानयोग्य तुल्याउने ।
  - ✓ पेशाविद्द्वारा Counselling गर्ने ।
- आन्तरिक बाह्य परीक्षण केन्द्रद्वारा वृत्ति विकास संभाव्यताको परीक्षण,
- वृत्ति विकासलाई पदोन्नतिसंग मात्रै आवद्ध नगरी जनशक्तिमा कार्यक्षमता, मनोबल, उत्प्रेरणा, सिर्जनशिलता हासिल हुने तर्फ केन्द्रित,
- वृत्ति विकासलाई उपलब्धि, प्रभाव सन्तुष्टि र गुनासो जस्ता कुराहरुसँग आवद्धता।

## ➤ तलव तथा सुविधा:

- जीवनयापन मापदण्ड तयार गरी निजामती सेवाको क्वबिचथ बत भिबकत जीवन धान्नेसम्म पार्ने ।

## सुझाव क्रमशः.....

- कार्यव्यवस्थामा सुधार
  - Job enrichment, Enlargement, Specification, Rotation Promotion, Training and Development.
- सरुवा र बहुवा व्यवस्थापन गर्ने
  - Succession plan, competency, सहमत हुने प्रकारको बनाउने, योग्यतामा आधारित तुल्याउने, ।
  - बृत्ति विकासका अवसरहरु पूर्वानुमान पद्धतिमा सुधार,
  - उपयुक्त जनशक्तिलाई उपयुक्त पदको जिम्मेवारी तोक्ने,
- Merging and closing : स्वेच्छिक अवकाश, समायोजन कार्यक्रम आदि ।
  - अबको career value add गर्ने खालको हुनुपर्छ ।
  - Cellular career बारेमा पनि ध्यान दिने हो कि ?
  - आफ्नो ASK (Attitude, Skill & Knowledge) को प्रयोग हुने तुल्याउने ।

## सुभाव क्रमशः.....

- तालिम तथा क्षमता विकास:
  - सबै तहका कर्मचारीहरुको निमित्त तालिम, गोष्ठी लगायत बौद्धिक क्रियाकलापहरुको प्रवन्ध गर्ने,
- वृत्ति मौकासम्बन्धी सूचना प्रवाह :
  - Web page समेत तयार गर्ने ।
- प्रतिस्पर्धा, गुणस्तरीयता र सेवाको निजीकरण :
  - सरकारलाई निजी व्यवसायीको जस्तो रुप दिएमा सरकारी कार्यमा समेत प्रतिस्पर्धात्मक बातावरणको सिर्जना भई सेवाको प्रभावकारी वितरण हुने ।
- बजार परीक्षण : सरकारी कर्मचारीतन्त्रलाई प्रतिस्पर्धी बनाउने ।
- नतिजा उन्मुख व्यावस्थापन : प्रमुख रुपमा उपलब्धतामा आधारित तलब, बोनस, विशेष छुट्टी, विशेष पुरस्कारआदि पर्दछन् । यस्ता कुराहरुको रुपमा डेनमार्कको service quality award, जर्मनीको public service award र अमेरिकाको scissor award/Hammar Award लाई लिने गरिन्छ । नेपालको सन्द्रभमा निजामती सेवा पुरस्कार, कार्यसम्पादन, प्रोत्साहन कोष (PIF) आदि ।

## सुभाव क्रमशः.....

- संगठनको एजेन्सीकरण र स्वायत्तीकरण : सेवाको उत्पादन र वितरण गर्ने इकाईहरूलाई निजी क्षेत्रको जस्तै शैलीमा एजेन्सीकरण (Agencification) गर्ने जस्तो: बेलायतको Next step, क्यानाडामा special operating agencies (SOAS), फ्रान्समा Accountability centers आदि ।
- साभेदारी निर्माण :सामूहिक उर्जाले सेवा प्रवाहलाई प्रभावकारी बनाउने ।

**THANKS FOR  
COOPERATION**