



# कार्य सम्पादन करार दिग्दर्शन (Performance-Based Contract Manual)

Dhurba

[Date]

[Course title]

नेपाल सरकार

सामान्य प्रशासन मन्त्रालय

शासकीय सुधारका लागि सार्वजनिक प्रशासनको तयारी आयोजना (PREPARE)

(संयुक्त राष्ट्र संधीय विकास कार्यक्रमको सहयोगमा संचालित आयोजना)

पुस, २०७१

(जनवरी २०१५)



# कार्यसम्पादन करार दिग्दर्शन (Performance-Based Contract Manual)

कृष्ण ज्ञवाली

पूर्व सचिव, नेपाल सरकार

सामान्य प्रशासन मन्त्रालय

शासकीय सुधारका लागि सार्वजनिक प्रशासनको तयारी आयोजना

(Project to Prepare the Public Administration for State Reforms – PREPARE)

२०७१ पुस



## प्राक्कथन

सार्वजनिक प्रशासन र व्यवस्थापन प्रणालीलाई कार्यसम्पादनमुखी, परिणाममुखी, जनउत्तरदायी र व्यावसायिक मूल्य-मान्यताले ओतप्रोत बनाउने दिशामा विगत केही वर्षयता राष्ट्रिय तथा अन्तर्राष्ट्रिय क्षेत्रमा धेरै प्रयासहरू भएका छन् । सार्वजनिक निकायका कार्यकारी तहका जिम्मेवार अधिकृतहरूका लागि लक्षित कार्यसम्पादन करार (Performance-Based Contract) कार्यान्वयन गर्नेतर्फ निजामती सेवा ऐन, २०४९ मा २०६४ सालमा दोस्रो संशोधन भएपछि र सोही वर्ष सुशासन (व्यवस्थापन तथा संचालन) ऐन समेत जारी भएपछि राज्यको प्रतिबद्धता मुखरित भएको हो । त्यसपछि मुलुकका आवधिक योजनाहरू र नेपाल सरकारको विभिन्न तहका नीतिगत निर्णय तथा निर्देशनहरूबाट त्यसलाई व्यवहारमा उतार्ने प्रयत्न नभएको होइन । तर केही अवधारणागत अस्पष्टता र सन्देह तथा केही पूर्व तयारीको कमी समेतका कारण यो प्रयत्नले अभिसम्पन्न पनि अपेक्षित सफलता हासिल गर्न सकेको छैन ।

यसै पृष्ठभूमिमा, कार्यसम्पादन करारका मुख्य-मुख्य अन्तर्निहित पक्षहरूको विश्लेषणसहित यसलाई नेपालको सार्वजनिक क्षेत्रमा क्रमशः संस्थागत गर्दै लैजाने उपायहरू सहित एक विस्तृत मापदण्डको आवश्यकता अनुभूत गरी राष्ट्रसंघीय विकास कार्यक्रम (UNDP) बाट सहयोगप्राप्त “शासकीय सुधारका लागि सार्वजनिक प्रशासनको तयारी आयोजना” (PREPARE) अन्तर्गतको एउटा कार्यका रूपमा यो दिग्दर्शन (Manual) तयार गरिएको छ । यसबाट नेपाल सरकारको नीतिनिर्माण तहदेखि कार्यान्वयन तहसम्मका सबै निकाय र पदाधिकारीहरूलाई कार्यसम्पादन करारका जटिल र सम्बेदनशील विषय बुझ्न र तिनलाई सम्बोधन गरी कार्यसम्पादन करार प्रणालीलाई चरणबद्ध रूपमा अघि बढाउन योगदान पुग्न जाने आशा गरिएको छ । साथै, यो दिग्दर्शनलाई समेत आधार बनाउँदै प्रचलित नेपाल कानून अन्तर्गत कार्यसम्पादन निर्देशिका वा कार्यविधिका रूपमा एउटा पर्याप्त कानुनी अधिकारसहितको दस्तावेज तर्जुमा गरी कार्यान्वयनमा ल्याउन नेपाल सरकारलाई मद्दत पुग्न जाने अपेक्षा समेत गरिएको छ ।

यो दिग्दर्शनलाई दुई भागमा बाँडिएको छ । प्रथम भाग “प्रारम्भिक” मा दिग्दर्शन तर्जुमा गर्नुको पृष्ठभूमि, दिग्दर्शनको उद्देश्य तथा कार्यक्षेत्र, अध्ययन-विधि र सीमा, कार्यसम्पादन व्यवस्थापन र कार्यसम्पादन करारको अवधारणा, औचित्य र आवश्यकता, कार्यसम्पादनसँग सम्बन्धित अन्य मुलुकहरूको अनुभव र नेपालमा यसको प्रयोग जस्ता परिचयात्मक (Introductory) विषयहरू उल्लेख गरिएका छन् भने, द्वितीय भाग “कार्यसम्पादन करार दिग्दर्शन” मा दिग्दर्शनको प्रयोजन र प्रयोग विधि संक्षेपमा उल्लेख गर्दै कार्यसम्पादन करारका अपरिहार्य तत्वहरू, कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन र यसका परिसूचकहरू, कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनको नतीजा र सोका आधारमा दिइने पुरस्कार र दण्ड, कार्यसम्पादन करार गरिने निकाय र पदाधिकारीहरू, कार्यसम्पादन करारको ढाँचा, कार्यसम्पादन करारका जोखिमहरू र तिनको न्यूनीकरणका उपायहरू सहित दिग्दर्शन कार्यान्वयनका लागि सुझावसहितको कार्ययोजना प्रस्तुत गरिएको छ ।

यो महत्वपूर्ण कार्यमा जुट्ने अवसर प्रदान गरेकोमा UNDP र सो अन्तर्गतको PREPARE आयोजनाका विज्ञ मित्रहरूप्रति हार्दिक आभार प्रकट गर्दछु । दिग्दर्शन तयारीका क्रममा वितरित पश्नावली भरी महत्वपूर्ण विचार, टिप्पणी र सुझाव सम्प्रेषण गर्नुहुने सबै महानुभावहरूप्रति धन्यवाद ज्ञापन गर्दछु । दिग्दर्शनका लागि आवश्यक सामग्री संकलन, पश्नावली निर्माण, वितरण र संकलन कार्यमा सहयोग गर्नुहुने सार्वजनिक प्रशासनका क्षेत्रमा अध्ययन, प्राध्यापन र अनुसन्धान कार्यमा निरन्तर लागि रहनुभएका मित्र श्री गंगाप्रसाद ज्ञवालीप्रति हार्दिक धन्यवाद व्यक्त गर्दछु । साथै, दिग्दर्शनको कम्प्युटर टाइपिंगका लागि कम्प्युटर अधिकृत दीपकलाल श्रेष्ठ धन्यवादका पात्र हुनुहुन्छ ।

काठमाडौं  
पुस २०७२

कृष्ण ज्ञवाली  
पूर्व सचिव, नेपाल सरकार



## विषय-सूची

पृष्ठ

प्राक्कथन

iii

### भाग एक : प्रारम्भिक

१.	पृष्ठभूमि	१
२.	उद्देश्य तथा कार्यक्षेत्र (Objective and Scope)	४
३.	अध्ययन-विधि र सीमा (Methodology and Limitations)	६
४.	कार्यसम्पादन व्यवस्थापन र कार्यसम्पादन करार: अवधारणा, औचित्य र आवश्यकता	७
५.	कार्यसम्पादन व्यवस्थापनसंग सम्बन्धित अन्य मुलुकहरुको अनुभव र नेपालमा यसको प्रयोग	९
६.	निष्कर्ष	१८

### भाग दुई : कार्यसम्पादन करार दिग्दर्शन

१.	दिग्दर्शनको प्रयोजन र प्रयोग विधि	२१
२.	कार्यसम्पादन करारका अपरिहार्य तत्वहरु	२३
३.	कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनका परिसूचकहरु	३१
४.	कार्यसम्पादन करार गरिने निकाय र पदाधिकारीहरु	३७
५.	कार्यसम्पादन करारको ढाँचा	४०
६.	कार्यान्वयनको प्रतिबद्धता	५५

### अनुसूचीहरु

१.	प्रश्नावली (Questionnaire)	५२
२.	भेटघाट, छलफल तथा प्रश्नावली वितरण गरिएका पदाधिकारीहरु	५६
३.	परिसूचकका आधारमा कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन	५७
४.	कार्यसम्पादन करारका केही सम्भाव्य जोखिमहरु र तिनको न्यूनीकरणका उपायहरु	६०
५.	कार्यसम्पादन करार दिग्दर्शन, २०७१ कार्यान्वयन कार्ययोजना	६१

सन्दर्भसामग्री-सूची

६२







## भाग एक : प्रारम्भिक

### परिच्छेद - १

#### पृष्ठभूमि

राज्यसञ्चालनका लागि सबैभन्दा महत्वपूर्ण, आवश्यक र उपयोगी संयन्त्र भनेको त्यो मुलुकको कर्मचारीतन्त्र वा प्रशासनयन्त्र (Bureaucracy) हो, जसलाई सार्वजनिक प्रशासन वा सार्वजनिक व्यवस्थापनका नामले पनि चिनाइन्छ। प्रशासनयन्त्रको आधिकारिक प्रतिनिधित्व त्यो देशको सरकारी सेवा (Government Service)ले गर्छ, जसलाई नागरिक वा निजामती सेवा (Civil Service) पनि भन्ने गरिन्छ। निजामती सेवा, सरकारी सेवाभित्रकै भए पनि प्रहरी र सैनिक सेवाबाट पृथक् छ, र सरकारी नियन्त्रणका सार्वजनिक संस्थानहरू, प्रतिष्ठानहरू, प्राधिकरणहरू, विकास समिति वा बोर्डहरू वा अन्य कुनै नामका अर्द्ध-सरकारी निकायहरूभन्दा पनि फरक छ। कानूनप्रदत्त अधिकार, अख्तियारी वा आदेश (Mandate), परम्परागत रूपमा अविच्छिन्न र निरन्तर ढंगबाट प्राप्त वैधानिकता (Legitimacy), ऐन-नियम, कार्यविधि र दिग्दर्शन एवं प्रक्रियाका आधारमा संचालन हुने पद्धति वा प्रणाली, राज्यको स्रोत-साधन र अवसरहरूमा आधिकारिक पहुँच र तिनको न्यायोचित वितरणको जिम्मेवारी, सुप्रशिक्षित, इमानदार र कार्याभिमुख (Work-motivated) तथा कार्यप्रवृत्त (Performing) जनशक्तिको व्यवस्थापन (प्रवेश, प्रशिक्षण, पदस्थापन, पदोन्नति, स्थानान्तरण, पुरस्कार र दण्ड) जस्ता विशेषताहरूका कारण निजामती सेवा अन्य सार्वजनिक वा संगठित (Corporate) सेवाहरू भन्दा फरक हुन गएको हो। देशमा राजनीतिक स्थिरता, आर्थिक समृद्धि, सामाजिक सद्भाव एवं सहिष्णुता र जीवन्त शान्ति (Vibrant Peace) को स्थापना र संरक्षण गर्दै सुशासन र शासकीय स्थिरताको प्रत्याभूतिमा अहम् योगदान पुऱ्याउने संस्था वा संयन्त्र भनेको निजामती सेवा नै हो।

निजामती सेवाको सुसञ्चालनका लागि यसमा कार्य गर्न इच्छुक वा कार्यरत कर्मचारीहरूलाई आफ्नो कार्यमा पूर्ण रूपमा उत्प्रेरित र अभिमुख गर्न गराउन सक्नुपर्छ। त्यसनिम्ति उनीहरूलाई, (१) कुन पदको के कस्तो कार्य जिम्मेवारी वहन गर्नका लागि ल्याएको हो हेरी त्यो पदको प्रष्ट र पूर्ण कार्य विवरण (Job Description) तयार गरी दिनुपर्छ, (२) उक्त कार्य सम्पादन गर्नका लागि आवश्यक पर्ने अधिकार र कार्यदेश जिम्मेवारी र जबाफदेही समेत (Authority with Responsibility and Accountability) तोक्यो दिनुपर्छ, (३) उक्त कार्यसम्पादन गर्नका लागि आवश्यक पर्ने भौतिक, वित्तीय र सूचना तथा ज्ञान (Information and Intelligence) सम्बन्धी स्रोत-साधन र उपकरण उपलब्ध गराउनुपर्छ, (४) उक्त कार्य सम्पादन गर्नका लागि आवश्यक पर्ने उचित व्यवस्थापकीय एवं प्रशासकीय स्वतन्त्रता र लचकता (Managerial Flexibility) उपलब्ध गराउनुपर्छ, (५) उक्त कार्य सम्पादन गर्नका लागि सि.नं. ४ सम्मका सबै कुराहरू उपलब्ध गराउने गरी समय, लागत, परिमाण र गुणस्तर समेत तोक्यो, उक्त कार्य सम्पन्न भएको नभएको जाँच्ने परिसूचकहरू (Indicators) किटान गरी, तिनलाई भरिसक्ने वस्तुनिष्ठ तवरमा मापनयोग्य (Objectively Verifiable) बनाई, ती परिसूचकका आधारमा सम्पादित कार्यको मूल्यांकन गर्नुपर्छ, र (६) उक्त मूल्यांकनको नतीजालाई आधार बनाई "उचित" पुरस्कार वा प्रोत्साहन (Incentives) र दण्ड वा नसिहत (Disincentives) पनि तोकनुपर्छ।

माथि उल्लेख गरिएबमोजिम कार्य गर्नका लागि केही समययता विभिन्न मुलुकका निजामती सेवामा विभिन्न उपायहरुको थालनी गरिएको छ, जसलाई "कार्यसम्पादन व्यवस्थापन" (Performance Management वा Performance-Based Management) भन्ने गरिएको छ । अहिले नवीन सार्वजनिक व्यवस्थापन (New Public Management-NPM) को नामबाट परम्परागत शैली र स्वरूपको निजामती सेवा (प्रशासयन्त्र) लाई आधुनिक, कार्यसम्पादनशील (Performing), परिणाममुखी, दक्ष र प्रभावकारी बनाउँदै पूर्णतया व्यावसायिक (Professional) र व्यवस्थापकीय (Managerial) संस्कृतिसंग जोड्ने प्रयत्न पनि शुरु भएको छ जसले प्रशासन र व्यवस्थापनबीचको अवाञ्छित दूरी कम गर्नमा धेरै नै मद्दत पुऱ्याएको छ, र दुबैले एक-अर्काका उत्तम गुणावली र विशेषताहरुलाई परस्परमा ग्रहण गर्ने परिपाटीको थालनी भएको छ ।

सोही नवीन सार्वजनिक व्यवस्थापन वा NPM ले अवलम्बन गरेको "कार्यसम्पादन व्यवस्थापन" अन्तर्गतका उपकरणहरुमध्ये "कार्यसम्पादन करार वा सम्झौता" (Performance Contract) बढी महत्वपूर्ण छ । यद्यपि, कार्यसम्पादनसँग कर्मचारीले पाउने सेवा-सुविधालाई गाँसेर दुबैलाई एक अर्कामा आधारित बनाउने अन्य उपकरणहरुमा कार्यसम्पादन सुधार योजना (Performance Improvement Plan-PIP), कार्यसम्पादनमा आधारित प्रोत्साहन सुविधा (Performance-Based Incentives System-PBIS), कार्यसम्पादनमा आधारित तलब (Pay for Performance), परिणाममुखी व्यवस्थापन (Results-Based Management-RBM), सेवा करार (Service Contract) आदि पनि प्रचलित छन्, तर ती सबै माध्यमबाट हासिल गर्न खोजिएको लक्ष्य कार्यसम्पादन करार वा सम्झौताको माध्यमबाटै समग्रमा हासिल हुन सक्ने देखिएकाले यो माध्यम बढी उपयोगी र लोकप्रिय देखिएको हो ।

कार्यसम्पादन करार वा सम्झौता भन्नाले सार्वजनिक निकायमा कार्यरत कुनैपनि कर्मचारीले आफुलाई तोकिएको कामलाई सकेसम्म प्रष्ट रूपमा मापन र मूल्यांकनयोग्य बनाई सो कामको गुणस्तर, समयसीमा, लागत, परिमाण, जिम्मेवारी र जबाफदेही लगायतका पक्षमा ध्यान दिई सकेसम्म वस्तुगत रूपमा मापनयोग्य परिसूचकहरु (Objectively Verifiable Indicators) को निर्माण गरी तिनका आधारमा समग्र कार्यसम्पादनको मूल्यांकन गर्ने, मूल्यांकनको नतीजा सार्वजनिक गर्ने र सोका आधारमा पुरस्कार तथा प्रोत्साहन सुविधा दिने वा दण्ड वा कार्वाही गर्ने गरी कर्मचारी र उसको निकटतम प्रमुख वा उच्चस्तरको प्रमुखका बीचमा परस्पर सहमतिका आधारमा गरिने सम्झौता भन्ने बुझिन्छ । विश्वका कैयन विकसित तथा विकासशील मुलुकहरु बेलायत, अष्ट्रेलिया, न्यूजिल्याण्ड, मलेशिया, केन्या र भारत जस्तै नेपालमा पनि गत एक दशकयता विभिन्न रूपमा यसको प्रयोग गरिदै आएको छ । निजामती सेवा ऐन, २०४९ को दोस्रो संशोधन (२०६४), सुशासन ऐन, २०६४, शासकीय सुधार कार्यक्रम (Governance Reform Program, 2001-2007) र तेह्रौँ योजना (२०७०।०७१-२०७२।०७३) जस्ता राज्यका मूल ऐन-नियम र नीतिगत दस्तावेजहरुमा यसको प्रावधान प्रष्ट रूपमा उल्लेख गरिएको छ, र केही निकायहरुमा यस अनुसार कार्य हुँदै पनि आएको छ ।

तर पनि, यसको प्रयोगमा केही समस्याहरु देखिएका छन् । अवधारणागत हिसावले, १) कुन कुन संगठन वा पदमा यस्तो सम्झौता गर्ने भन्ने प्रश्न बेलाबखत उठिरहने गर्छ, किनभने कामलाई वस्तुगत रूपमा मापनयोग्य बनाउन कठिन हुने र परिमाणात्मक उपलब्धिको लेखाजोखा गर्न असहज हुने संगठन र त्यसभित्रका पदहरुमा यस्तो सम्झौता गर्न कत्तिको जायज होला भन्ने प्रश्न पनि उठाइने गरिन्छ, २) कार्यसम्पादन सम्झौता गरिसकेपछि, त्यसको पालना गर्नका लागि कर्मचारीलाई तदनुरूपको अधिकार, स्रोतसाधन र उसको सो पदमा स्थिरता र निरन्तरता पनि त्यत्तिकै आवश्यक पर्छ, तर के हामी त्यो

उपलब्ध गराइदिन सक्छौं ?, र ३) कार्यसम्पादन सम्झौताको स्वीकृत शर्तबमोजिम पुरस्कार र दण्डसजाय दिन के हामी समर्थ छौं ? जस्ता सवालहरु कर्मचारीवृत्तमा (संगठनभित्र र बाहिर) उठाइने गरेका छन् । यी र यस्ता कतिपय सवालहरु सम्बोधन हुने गरी कार्यसम्पादन सम्झौताको पद्धतिलाई सार्वजनिक निकायहरुमा स्थापित र संस्थागत गर्दै लैजान यससम्बन्धी एक विस्तृत मापदण्ड सहितको दिग्दर्शन (Manual) बनाउनुपर्ने देखिएको छ । सो दिग्दर्शनमा कार्यसम्पादन सम्झौतासंग जोडिएका संगठन, पद र तिनको कार्यप्रकृति तथा कार्यविवरण, परिसूचकहरुको निर्माण, तिनको वस्तुगत मापनीयता, तिनका आधारमा गरिने मूल्यांकनको वस्तुगत विश्वसनीयता, त्यसको स्तर र श्रेणीकरण (Ranking), सो मूल्यांकनको नतीजाका आधारमा दिइने पुरस्कार र दण्डको प्रत्याभूति र कार्यसम्पादनका क्रममा आवश्यक पर्ने स्रोतसाधन, अख्तियारी र अनुकूल कार्यवातावरणको सुनिश्चितता जस्ता पक्षमा पनि समग्रमा सबै प्रकारका संगठनहरुका लागि उपयोगी (Globally Applicable) हुने गरी उल्लेख गर्नुपर्ने आवश्यकता छ । सोही प्रयोजनका लागि राष्ट्रसंघीय विकास कार्यक्रम (UNDP)बाट सहयोगप्राप्त "शासकीय सुधारका लागि सार्वजनिक प्रशासनको तयारी सम्बन्धी परियोजना" (PREPARE) अन्तर्गतको एउटा कार्य (Assignment) का रूपमा यो दिग्दर्शन निर्माण गरिएको हो ।

## परिच्छेद - २

### उद्देश्य तथा कार्यक्षेत्र (Objective and Scope)

#### उद्देश्य

प्रस्तुत कार्य (Assignment) को समग्र उद्देश्य PREPARE Project, सामान्य प्रशासन मन्त्रालय र प्रधानमन्त्री तथा मन्त्रिपरिषद्को कार्यालयलाई एउटा "कार्यसम्पादन करार निर्देशिका" निर्माणमा सहयोग पुर्याउनु रहेको छ, जुन निर्देशिकाले सरकारी तथा सरकारी स्वामित्वका निकायमा कार्यरत वरिष्ठ कार्यकारी तहका अधिकृतहरूसँग पूर्वनिर्धारित शर्त एवं मापदण्डका अधीनमा रही कार्यसम्पादन सम्झौताको तर्जुमा र कार्यान्वयन गर्न गराउन मद्दत पुर्याउनेछ ।

प्रस्तुत कार्यका अन्य उद्देश्यहरू देहायबमोजिम रहेका छन्:

- १) कार्यसम्पादन व्यवस्थापनको मुख्य उपकरणका रूपमा रहेको कार्यसम्पादन करार सम्झौताको अवधारणा र प्रयोग, यस सम्बन्धी अन्य मुलुकका अनुभवहरूबाट सृजित उत्कृष्ट उदाहरणहरू, यसको कार्यान्वयनमा देखिएका चुनौतीहरू र तिनको सम्बोधन जस्ता पक्षमा नेपालभित्र र बाहिर भए-गरेका कामको संक्षिप्त र सारभूत समीक्षा गर्ने ।
- २) कार्यसम्पादन सम्झौताका मुख्य-मुख्य अङ्गहरू जस्तै पदको कार्यनिर्धारण, कार्यविवरण, कार्यका लक्ष्य र उद्देश्यहरू, अपेक्षित मुख्य मुख्य उपलब्धिहरू (Key Result Areas), उपलब्धिको वस्तुगत-मापन र सोको आधारका रूपमा परिसूचकहरूको निर्माण, कार्यसम्पादन सम्झौताको ढाँचा, कार्यसम्पादनको अनुगमन र मूल्यांकन, कार्यसम्पादनका लागि आवश्यक कार्य-वातावरण र स्रोत-साधनको उपलब्धता, मूल्यांकनको परिणामका आधारमा प्रोत्साहन सुविधा वा दण्ड सजायको व्यवस्था जस्ता पक्षहरू समेटिने गरी "कार्यसम्पादन करार दिग्दर्शन" को निर्माण गरी पेश गर्ने ।
- ३) उक्त दिग्दर्शनको कार्यान्वयनका लागि आवश्यक प्रक्रियागत र अन्य सुझावहरू दिने ।

#### कार्यक्षेत्र

प्रस्तुत कार्य (Assignment) सम्पन्न गर्दा यस कार्यका लागि दिइएको कार्यविवरण (TOR) मा उल्लेख भएअनुरूप नै हुने गरी देहायबमोजिमको कार्यक्षेत्र (Scope) लाई समेटिएको छ:

- (क) नेपालका सार्वजनिक निकायहरूमा विगतमा लागू गरिएका कार्यसम्पादन वा नतीजामा आधारित व्यवस्थापन सम्बन्धी अभ्यास, प्रयास र अध्ययनको संक्षिप्त समीक्षा,
- (ख) अन्य मुलुकहरूको यससम्बन्धी अभ्यास र अनुभवको समीक्षापूर्वक नेपालको परिप्रेक्ष्यमा तिनको सान्दर्भिकताको विश्लेषण,

- (ग) कार्यसम्पादन व्यवस्थापनका प्रमुख अवरोधकहरू (जस्तै- लक्ष्यत कार्यक्षेत्र, संगठन, पद, तह, सामान्य वा विशेष प्रकृतिका कार्यसँग सम्बन्धित कार्यसम्पादन व्यवस्थापनका समस्याहरू) को पहिचान,
- (घ) कार्यसम्पादन व्यवस्थापनका महत्वपूर्ण पक्षहरूलाई समेट्दै 'कार्यसम्पादन करार दिग्दर्शन' को तर्जुमा (जस्तै प्रमुख नतीजा क्षेत्रहरूको पहिचान, कार्यसम्पादन लक्ष्य, परिसूचक र उद्दिष्ट कार्य (Target) को निर्धारण र ती लक्ष्य र कार्यको प्राप्ति र पूर्तिका लागि आवश्यक पूर्व-तत्वहरू (Pre-requisites) को प्रबन्ध समेत गरी 'कार्यसम्पादन योजना' को ढाँचा निर्माण), कार्यसम्पादन करारको ढाँचा तयारी, उक्त करारको कार्यान्वयन र सोको अनुगमन र मूल्याङ्कनका लागि आवश्यक संयन्त्रको किटानीसहित सुझाव, र कार्यसम्पादन सम्झौता/करारको कार्यान्वयनका लागि प्रोत्साहक तत्वहरू (Incentives) को प्रस्ताव, र
- (ङ) संगठन र सेवा, समूहसँग सम्बन्धित पदहरू र तिनको कार्यप्रकृति (जस्तै प्राविधिक वा अप्राविधिक) लाई उदाहरणका रूपमा प्रयोग गर्दै दिग्दर्शनको निर्माण ।

## परिच्छेद -३

### अध्ययन विधि र सीमा (Methodology and Limitations)

#### अध्ययन-विधि

प्रस्तुत कार्य सम्पन्न गर्नका लागि देहायको विधि र प्रक्रियाको अवलम्बन गरिएको छ :

- (क) प्रकाशित वा अप्रकाशित सन्दर्भ-सामग्रीको अध्ययन तथा समीक्षा (Literature/Desk Review) ।
- (ख) सम्बन्धित सरोकारवाला अधिकारीहरूसंग प्रारम्भिक भेटघाट, छलफल र अन्तर्क्रिया ।
- (ग) छनोट गरिएका पदाधिकारीलाई प्रश्नावली वितरण (इमेलबाट वा प्रत्यक्ष भेट गरी) ।
- (घ) नेपाल सरकार र अन्तर्गतका केन्द्रीय स्तरका संगठनहरू (मन्त्रालय, विभाग, परियोजना-आयोजना, विकास समिति, प्राधिकरण, बोर्ड, संस्थान, परिषद् वा यस्तै नामका स्वायत्त वा अर्द्ध-स्वायत्त प्रकृतिका निकायहरू) को समान उद्देश्य, कार्यप्रकृति र जिम्मेवारी (Common Job Responsibilities) को पहिचान अध्ययन र विश्लेषण ।
- (ङ) जिल्लास्तरमा जिल्ला प्रशासन कार्यालय र जिल्ला विकास समिति लगायत अन्य प्रथम श्रेणीका अधिकृत प्रमुख रहने क्षेत्र वा जिल्लास्तरका सरकारी संगठनहरूको समान कार्यप्रकृति र जिम्मेवारीको पहिचान, अध्ययन र विश्लेषण ।
- (च) नेपाल सरकारका विशिष्ट तथा प्रथमश्रेणीका अधिकृतहरू, विभागीय प्रमुखहरू, परियोजना प्रमुखहरू, कार्यकारी प्रमुखहरू एवं तोकिएबमोजिमका कार्यालय प्रमुखहरूले सम्पादन गरिएको समान प्रकृतिको कामको विवरण र जिम्मेवारीको पहिचान, अध्ययन र विश्लेषण ।
- (छ) कार्यसम्पादन करार दिग्दर्शनको ढाँचा, यसका विषयवस्तु, यसमा समावेश गरिने विवरण र अनुसूची, यसको प्रयोग र पालनासम्बन्धी विधि वारे सान्दर्भिक सामग्री संकलन, अध्ययन, विश्लेषण र प्रस्तुति ।
- (ज) दिग्दर्शन निर्माणका क्रममा सम्बद्ध सरकारी तथा अर्द्धसरकारी निकायमा कार्यरत वा अवकाशप्राप्त प्रमुख वा पदाधिकारी वा अधिकृतहरू, परियोजना सम्बद्ध पदाधिकारी तथा विज्ञहरू एवं सेवाग्राहीहरूसंगको भेटघाट, छलफल र अन्तर्क्रियाका आधारमा प्राप्त विचार र सुझावको विश्लेषण र दिग्दर्शनमा त्यसको उपयोग ।
- (झ) स्व-अध्ययन र प्राप्त सुझावका आधारमा दिग्दर्शनको मस्यौदा निर्माण र विशेषज्ञहरूसंग त्यसउपर छलफल (Focus Group Discussion) ।
- (ञ) मस्यौदामा प्राप्त सुझाव र पृष्ठपोषणका आधारमा मस्यौदा परिमार्जन र परियोजना समक्ष दिग्दर्शनको अन्तिम रूप पेश ।

#### सीमा (Limitations)

- समय र साधन-स्रोतको अभावका कारण प्रस्तुत कार्य सम्पन्न गर्ने क्रममा कुनै स्थलगत भ्रमण गरिएको छैन ।
- कार्य सम्पन्न गर्ने अवधि अत्यन्त सीमित (६० कार्यदिन) भएको र सोही अवधिमा दशैं, तिहार जस्ता सांस्कृतिक चाडपर्वका छुट्टी पनि परेकाले चाहेर पनि समयभावका कारण दिग्दर्शनलाई धेरै विस्तृत (Comprehensive) र समावेशी (Inclusive) बनाउन नसकिएको अवस्था छ ।

**कार्यसम्पादन व्यवस्थापन र कार्यसम्पादन करारः  
अवधारणा, औचित्य र आवश्यकता**

संगठनको उद्देश्यप्राप्तिको आकलन र मूल्याङ्कन गर्ने अनेकौं उपायहरूमध्ये कार्यसम्पादन व्यवस्थापन (Performance-based Management or PBM) एक प्रमुख उपाय हो । कुनै निश्चित उद्देश्य प्राप्तिका लागि संगठनको स्थापना गरिएको हुन्छ र त्यो संगठनमा कार्यरत कर्मचारीहरू र पदाधिकारीहरू त्यो उद्देश्यप्राप्तिका लागि क्रियाशील रहन्छन् । तर उनीहरूको कार्य र संगठनको उद्देश्यका बीच कुनै तालमेल छ कि छैन, कर्मचारीको कार्यले संगठनको उद्देश्यप्राप्तिमा सघाएको छ छैन, के गर्दाखेरि कर्मचारीलाई संगठनको उद्देश्यप्राप्तितर्फ अझ बढी सक्रिय र उत्प्रेरित बनाउन सकिन्छ, कर्मचारीको कार्यसम्पादनको मापन कसरी गर्ने र त्यसका निम्ति आधार र मापदण्ड कस्तो बनाउने, परिसूचकहरू (Indicators) कस्तो निर्माण गर्ने भन्ने जस्ता कुराहरू निक्यौल गरी कर्मचारीको कार्यलाई परिणाममुखी र जबाफदेही बनाउने व्यवस्थापकीय साधन नै 'कार्यसम्पादन व्यवस्थापन' हो ।

'कार्यसम्पादन व्यवस्थापन' लाई सार्वजनिक प्रशासन र व्यवस्थापन विधाका विद्वान्हरूले विभिन्न शब्द र अर्थमा परिभाषा र व्याख्या गर्ने गरेका छन् । तर सबैको परिभाषाको साभ्ना स्रोत 'नवीन सार्वजनिक व्यवस्थापन' (New Public Management) को अवधारणा नै देखिएको छ । नवीन सार्वजनिक व्यवस्थापन अर्थात् NPM ले के भन्छ भन्ने सार्वजनिक प्रशासनलाई पुरातनपन्थी तथा पारम्परिक सोंचबाट मुक्त गरेर आधुनिक, परिणाममुखी, जिम्मेवार र जबाफदेही संस्कृतिको साँचोमा ढाल्नका लागि भन्ने यसलाई 'कार्यसम्पादनमा आधारित व्यवस्थापन' बनाउनुपर्छ । NPM का प्रतिपादकमध्ये एक क्रिष्टोफर हुड भन्छन् – 'कार्यसम्पादन व्यवस्थापनले संगठनभित्र कर्मचारीको कार्य सम्पादन, कार्यपरिणाम, कार्यमूल्याङ्कन र कार्यपुरस्कार वा कार्य-दण्डलाई जोड्छ' (हुड, १९९१) । यसैगरी अर्का विद्वान् कोलिन ट्याल्बोटको भनाइ छ – "कार्यसम्पादन व्यवस्थापन भनेको जबाफदेही र परिणाममुखिताको सङ्गम हो" (ट्याल्बोट, २००५) । अमेरिकी प्रशासनविद् असबर्न तथा गेब्लरको भनाइ पनि के छ भने यदि सरकारको सांगठनिक संरचना र कार्यशैलीलाई चुस्त-दुरुस्त बनाएर "पुनः आविष्करण" (Reinvent) गर्ने हो भने कामको नतिजाका आधारमा कर्मचारीको मूल्याङ्कन गर्दै पुरस्कृत र दण्डित गर्नु बाहेक अरु कुनै विकल्प छैन (असबर्न र गेब्लर, १९९२) । अन्य विद्वान्हरू क्रिष्टोफर पोलिट (२००६), हर्मन अगुडिनिस (२०१३), अल गोर (१९९२) आदिको धारणा पनि माथिको भन्दा फरक छैन ।

'कार्यसम्पादन व्यवस्थापन' अर्थात् PBM लाई व्यवहारमा लागू गर्ने अनेकन उपकरणहरू (Tools) मध्ये 'कार्यसम्पादन संभौता वा करार' (Performance Agreement or Contract) अत्यन्त प्रभावकारी उपकरण सिद्ध हुन आएको छ । हुनत अन्य उपकरणहरू जस्तै 'कार्यसम्पादनमा आधारित प्रोत्साहन प्रणाली' (Performance-Based Incentives System or PBIS), 'कार्यसम्पादनमा आधारित तलबभत्ता' (Pay for Performance), 'नतीजामुखी व्यवस्थापन ढाँचा' (Results Management Framework), सेवा करार (Service Contract or Contracting Out of Public Services), 'कार्यसम्पादन पुरस्कार' (Performance



Award) आदिले पनि कर्मचारीको कामको नतीजालाई नै आधार बनाई, संगठनको उद्देश्य र कार्यसंग त्यसलाई जोडी, त्यो कामको मूल्याङ्कनका आधारमा कर्मचारीलाई पुरस्कृत वा दण्डित गर्ने प्रणालीलाई नै अंगाल्न खोजेको प्रतीत हुन्छ, तापनि 'कार्यसम्पादन संभौता वा करार' ले कर्मचारी र संगठनबीच एउटा यस्तो पारस्परिक बाध्यकारी अवस्था (Mutual Bond) को सृजना गर्छ जसबाट दुवै पक्ष उम्कन पाउँदैनन् । कार्यसम्पादन करार गर्नुअघि कर्मचारीले आफ्ना सबै पूर्वशर्त, माग र सुविधाका बारेमा प्रष्ट र खुला रूपमा संगठनसंग वार्ता र संभौता गरी तय गर्न पाउँछन् भने संगठनको व्यवस्थापनले करार सम्पन्न भइसकेपछि कर्मचारीसंग पूर्वसहमति भएअनुसारकै परिसूचकलाई समातेर कर्मचारीको कार्यसम्पादनको वस्तुगत र निष्पक्ष मूल्याङ्कन गर्ने र त्यसका आधारमा पुरस्कृत वा दण्डित गर्ने अधिकारको निर्भीक प्रयोग गर्न पाउँछ । त्यसैले कार्यसम्पादन करार संगठन र कर्मचारी दुबैको उभयपक्षीय सहमतिको दस्तावेज हो र त्यसकारण यसको पालनाप्रति प्रतिवद्ध हुन दुवै पक्ष बाध्य छन् ।

'कार्यसम्पादन करार' यत्तिकै शून्यमा भने सम्भव हुँदैन । यसको सफलताका लागि केही मूल तत्वहरू आवश्यक पर्छन् । जस्तै, १) सर्वप्रथम संगठनको लक्ष्य, उद्देश्य र प्राथमिकताहरू प्रष्ट रूपमा उल्लेख गरिएको हुनुपर्छ, २) संगठनमा कार्यरत कर्मचारीको 'कार्य-इकाइ' (Work Unit) र कर्मचारीले धारण गरेको पदको काम, कर्तव्य, अधिकार, जिम्मेवारी र जबाफदेही सहितको कार्यविवरण (Job Description वा Terms of Reference) प्रष्ट हुनुपर्छ, ३) कार्यलाई नतीजासंग जोड्ने गरी परिसूचकहरू (Indicators) को निर्धारण हुनुपर्छ, ४) परिसूचकहरू मापनयोग्य (Measurable and Objectively Verifiable) हुनुपर्छ, ५) कार्यसम्पादनका लागि आवश्यक नीतिगत एवं कानुनी व्यवस्था हुनुपर्छ, ६) कार्यसम्पादनलाई सहज बनाउने गरी साधन-स्रोत र अनुकूल कार्य वातावरणको सुनिश्चितता हुनुपर्छ, ७) कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन वस्तुगत, वैज्ञानिक र पारदर्शी हुनुपर्छ, ८) कार्यसम्पादन करार सम्पन्न नहुञ्जेल कर्मचारीको स्थिरता र निरन्तरता पक्का हुनुपर्छ, ९) कार्यसम्पादन करारमा उल्लिखित कार्यलाई आधार बनाएर मात्र मूल्याङ्कन गरिनुपर्छ, र १०) मूल्याङ्कनको नतीजाका आधारमा करारमा भएको पूर्व सहमति मुताबिक पुरस्कृत वा दण्डित गरिनुपर्छ ।

यसरी हेर्दा कार्यसम्पादन करार भन्नाले मूलतः संगठन र कर्मचारीबीच कामको गुणस्तर, समयसीमा, लागत, परिमाण, जिम्मेवारी र जबाफदेही तथा प्रोत्साहन सुविधा समेत किटान गरी मापनयोग्य परिसूचकका आधारमा कामको मूल्याङ्कन गर्ने प्रणाली भन्ने बुझिन्छ । यसका मुख्य उद्देश्यहरूमा कर्मचारीलाई आफ्नो कार्यप्रति उत्प्रेरित, जिम्मेवार र जबाफदेही बनाउनु, कर्मचारीलाई कामको वस्तुगत मूल्याङ्कन गरी पुरस्कृत वा दण्डित गर्नु र संगठनको कार्यसम्पादन प्रणालीलाई परिणाममुखी, दक्ष तथा प्रभावकारी बनाउनु रहेका छन् । यो प्रणाली केही समययता निजी वा संगठित क्षेत्रका अलावा सरकारी वा सार्वजनिक क्षेत्रमा समेत दिनानुदिन लोकप्रिय हुँदै आइरहेको छ । यो प्रणालीसँगै कार्यसम्पादन व्यवस्थापन अर्थात् PBM का अन्य उपकरणहरू पनि प्रयोग र प्रचलनमा आइरहेकै छन्, र संगठनले आफ्नो अवस्था र आवश्यकतानुसार कुनैपनि उपकरणलाई अवलम्बन गर्न सक्छ । तर जुन उपकरण अवलम्बन गरेपनि एक-अर्काका बीचमा संगति र सामञ्जस्य हुनु चाँहि जरुरी छ ।

## परिच्छेद - ५

### कार्यसम्पादन व्यवस्थापनसँग सम्बन्धित अन्य मुलुकहरुको अनुभव र नेपालमा यसको प्रयोग

कार्यसम्पादन व्यवस्थापन सार्वजनिक व्यवस्थापनको क्षेत्रमा नवीनतम प्रयोग हो । नवीन सार्वजनिक व्यवस्थापन अर्थात् NPM को आरम्भ सन् ८० को दशकको उत्तरार्द्ध वा ९० को दशकको पूर्वार्द्धमा अष्ट्रेलिया, न्यूजील्याण्ड, क्यानाडा र बेलायतका सार्वजनिक क्षेत्रमा भयो र त्योसँगै 'नतीजामुखी प्रशासन वा व्यवस्थापन' को सूत्रमार्फत कार्यसम्पादन व्यवस्थापन अर्थात् PBM को प्रवेश ती मुलुकका सरकारी संगठनहरुमा भयो । उदाहरणार्थ, NPM को अवधारणा अन्तर्गत रही अष्ट्रेलियाले सन् १९८७ मा पहिलोपटक 'वरिष्ठ कार्यकारी व्यवस्थापन कार्यक्रम' (Senior Executive Management Programme – SEMP) शुरु गर्दा तीनवटा उद्देश्य राखेको थियो:

- थोरै खर्च गरेर धेरै काम गर्ने (doing more with less),
- नतीजामा ध्यान दिने (focusing on outcomes and results), र
- परिवर्तनलाई राम्रोसँग आत्मसात् गर्ने (managing change better) ।

यी तीनवटा उद्देश्यमध्येको दोस्रो उद्देश्य अर्थात् 'नतीजामा ध्यान दिने' कुरालाई कार्यसम्पादन व्यवस्थापनको मुटु मान्न सकिन्छ । NPM का जन्मदाता मानिने क्रिष्टोफर हुड (१९९०) ले NPM का सातवटा शीर्षस्थ सूत्रको व्याख्या गर्दा 'कार्यसम्पादनको लक्ष्य, परिणाम र सूचकहरुको प्रष्ट निर्धारण' (Explicit Standards and Measures of Performance) र 'प्रक्रियामा भन्दा परिणाममा बढ्ता जोड' (Greater emphasis on output controls) जस्ता सूत्रलाई अत्यन्त महत्व दिएका छन् भने पश्चिमेली राष्ट्रहरुको 'आर्थिक सहयोग र विकास संगठन' (Organization for Economic Cooperation and Development – OECD) ले गरेको NPM को परिभाषामा 'कार्यसम्पादनमा आधारित तलबभत्ता' (Performance Pay) र 'कार्यसम्पादन लक्ष्यहरुको किटानी' (Imposing Performance Targets) जस्ता तत्वहरुलाई अत्यन्त महत्व दिइएको छ ।

PBM को कुरा गर्दा, NPM बाट प्रभावित भएर न्यूजील्याण्डले आफ्ना सरकारी संगठनमा संगठनको उद्देश्य प्राप्तिका लागि संगठन बाहिरबाट मान्छे करारमा ल्याई काम गराउने प्रणाली (Outsourcing) तथा संगठनको कुनै खास काम संगठन बाहिरको कुनै संस्था वा फर्मलाई शर्त तोकी दिने प्रणाली (Contracting Out) लाई आक्रामक ढंगबाट अवलम्बन गरेको छ । त्यसैगरी, सरकारी निकायका प्रमुखहरुलाई ती निकायमा पुनः नियुक्त गर्न र थप वित्तीय सुविधा उपलब्ध गराउनका लागि 'कार्यसम्पादन करार' को प्रक्रिया अवलम्बन गरी कार्यसम्पादनका मापक परिसूचकहरु, प्रमुख नतीजा क्षेत्रहरु (Key Result Areas-KRA) तथा 'रणनीतिक नतीजा क्षेत्रहरु' (Strategic Result Areas – SRA) को निर्धारण गर्ने गरिएको छ ।

अष्ट्रेलियामा कार्यसम्पादन व्यवस्थापनका विभिन्न प्रणालीहरूको अवलम्बन गर्ने गरिएको छ, जसमध्ये 'कार्यसम्पादनमा आधारित करार' (Performance Based Contracting – PBC) अत्यन्त लोकप्रिय छ । अष्ट्रेलियाली निजामती सेवा (Australian Public Service – APS) अन्तर्गत विभिन्न सरकारी निकायहरूमा यो प्रणाली लागू गर्ने क्रममा त्यहाँको उच्चस्तरीय 'व्यवस्थापन सल्लाहकार समिति' (Management Advisory Committee – MAC) ले आवश्यक नीतिगत निर्देशन दिने गरेको छ । PBM वा PBC को सफलताका लागि तीनवटा तत्वहरू अति आवश्यक पर्छन् भन्दै MAC को एउटा प्रतिवेदनमा भनिएको छ:

- (१) संगठनको उद्देश्य र कार्य संस्कृतिसँग मेल खाने ढंगबाट PBM को ढाँचा तयार गर्नुपर्छ (Alignment),
- (२) PBM प्रणाली प्रभावकारी रूपमा लागू भएरै छाड्छ भन्ने कुरामा सबै सरोकारवालाको भरोसा बन्नुपर्छ (Credibility), र
- (३) संगठनको उद्देश्य र कर्मचारीको व्यक्तिगत वा सामूहिक कार्यसम्पादनबीच तादात्म्य स्थापित हुनुपर्छ (Integration) ([www.apsc.gov.au](http://www.apsc.gov.au)) ।

संयुक्त राज्य अमेरिकामा पनि 'कार्यसम्पादन व्यवस्थापन' प्रणालीको अवलम्बन व्यापक रूपमा भएको छ । संघीय सरकारमा यसको प्रयोगका लागि सन् १९९३ मा यससम्बन्धी एक कानून "Government Performance and Results Act" (GPRA) लागू भएपछि मार्ग प्रशस्त भएको हो । यसै कानूनलाई नमूना बनाएर राज्य सरकारहरूले पनि PBM को प्रयोग गरिराखेको पाइन्छ । GPRA ले सबै संघीय सरकारी निकायले देहायका ३ वटा काम गर्नुपर्छ भनेको छ:

- ५ वर्षे रणनीतिक योजनाको निर्माण, जसमा संगठनको लक्ष्य, उद्देश्य र कार्यक्रमहरू प्रष्ट उल्लेख होउन्,
- वार्षिक कार्यसम्पादन लक्ष्यहरूको किटानी, र
- कार्यसम्पादनको नतीजा बारे वार्षिक रूपमा प्रतिवेदन ।

अमेरिकी सरकारले नतीजामुखी प्रशासनमा ज्यादै जोड दिने गरेको पाइन्छ । सन् १९९३ मा अल्बर्ट गोर उपराष्ट्रपति हुँदाका बखत नै उनले दिएको प्रतिवेदनको शीर्षक "From Red Tape to Results" (प्रक्रिया र ढीलासुस्तीबाट परिणामतर्फ) थियो । सोही प्रतिवेदनको कार्यान्वयनका क्रममा 'नतीजा हेरेर रकम उपलब्ध गराउने' (Funding for Results) प्रणालीको पनि शुरुवात भयो (NPR, (1993) ।

NPM को अवधारणा अन्तर्गत PBM प्रणालीलाई निःसंकोच स्वागत गर्ने मुलुक बेलायत पनि हो । बेलायतमा सन् ८० को दशकको उत्तरार्द्धतिर 'नवीन सार्वजनिक व्यवस्थापन' प्रणाली अवलम्बन गर्ने क्रममा 'स्वायत्त कार्यकारी इकाइ' हरू (Autonomous Executive Agencies – AEU) को स्थापना गरियो, जसलाई स्पष्ट कार्यादेश (Mandate), पर्याप्त स्रोत साधन (Resources) र किटानीयुक्त जबाफदेही (Accountability) उपलब्ध गराउने व्यवस्था गरियो । कुनै कुनै विद्वानहरूले सरकारी संयन्त्रको 'एजेन्सीकरण' (Agencification) समेत नाम दिएको यो कदमको फलस्वरूप सार्वजनिक सेवा प्रवाहसँग सम्बन्धित प्रत्यक्ष जनसरोकारका कार्यालयहरूमा कैयन यस्ता AEU हरू स्थापना गरिए जसलाई "Next

Steps" भनी नामाकरण गरियो । यी निकायका प्रमुखहरूसँग तालुकवाला निकायका प्रमुखहरूले 'कार्यसम्पादन सम्झौता' पनि गर्ने व्यवस्था अपनाइयो, जसको सफलता मिश्रित देखियो र कमीकमजोरीहरू हटाउँदै, सो व्यवस्थालाई अझ सुदृढ गर्दै बेलायत अगाडि बढिरहेको छ । वास्तवमा 'सुशासन' (Good Governance) का आधारस्तम्भहरू (Pillars) लाई बलियोसँग समात्ने र विश्वव्यापी रूपमा प्रचार-प्रसार गर्ने समेत कार्यमा बेलायत जुटेको छ । प्रशासन तथा व्यवस्थापन सुधारसँग जोडिएका ती आधारस्तम्भहरूमा जबाफदेही, सदाचार, पारदर्शिता, कार्यदक्षता, नतीजामुखिता र व्यवस्थापकीय कार्यकौशल (Managerial Efficiency) बढी महत्वपूर्ण छन् ।

पश्चिमी विकसित मुलुकहरूका साथै एशिया तथा अफ्रिकाका विकासशील मुलुकहरूमा समेत 'कार्यसम्पादन व्यवस्थापन' दिनानुदिन लोकप्रिय हुँदै आएको छ । केन्यामा 'कार्यसम्पादन करार' को प्रणाली मन्त्रालय र विभागहरूमा सघन रूपमा अवलम्बन गरिएको छ । सन् ९० को दशकमा लागू गरिएको 'निजामती सेवा सुधार कार्यक्रम' (Civil Service Reform Program – CSRP) का पाठ र अनुभवबाट सिक्दै सन् २००० को दशकको शुरुसँगै लागू गरिएको 'समृद्धि तथा रोजगारी सृजनाका लागि आर्थिक पुनरुत्थान रणनीति' (Economic Recovery Strategy for Wealth and Employment Creation – ERS) अन्तर्गत कार्यसम्पादन व्यवस्थापनका विभिन्न उपकरणहरूमध्ये 'कार्यसम्पादन करार' अर्थात् PBC को उपकरण केन्याले छनोट गर्‍यो र विभिन्न सरकारी निकायहरूमा लागू गर्‍यो । 'नतीजामा आधारित व्यवस्थापन'(Results Based Management – RBM) का चार प्रमुख सूत्रहरू-१) कार्यसम्पादनको लक्ष्य निर्धारण (Performance Target-Setting), २) कार्यसम्पादन योजना (Performance Planning), ३) कार्यसम्पादनको अनुगमन र प्रतिवेदन (Performance Monitoring and Reporting), र ४) कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन (Performance Appraisal) लाई शिरोधार्य गर्दै अघि बढाइएको यो PBC प्रणालीले केन्याको प्रशासकीय संस्कृतिमा ठूलो रूपान्तरण ल्याएको विश्लेषकहरू बताउँछन् (त्रिवेदी, २००८) ।

मलेशियामा सन् ९० को दशकको आरम्भसँगै प्रशासन सुधारका धेरै कामहरू शुरु भए । सन् १९९० मा "विकासका नतीजाहरूका लागि व्यवस्थापन" (Managing for Development Results – MfDR) को नयाँ उपागम शुरु गरिएता मलेशियाले आफ्नो प्रशासकीय तथा शासकीय कार्यप्रणालीलाई बढीभन्दा बढी नतीजामुखी बनाउँदै लगेको छ । सोही क्रममा "परिष्कृत बजेट प्रणाली" (Modified Budgeting System – MBS), "कार्यसम्पादन बजेट प्रणाली" (Program Performance Budgeting System – PPBS), "एकीकृत कार्यसम्पादन व्यवस्थापन ढाँचा" (Integrated Performance Management Framework – IPMF) जस्ता प्रणालीहरूलाई अपनाउँदै तिनको अनुभवलाई समेटेरी "स्व-मूल्याङ्कनको आन्तरिकीकरण" (Internalised Self-Evaluation – ISE) भन्ने प्रणाली पनि मलेशियाले अपनाएको छ, जसबाट बजेट तर्जुमा र खर्च गर्ने अधिकारीहरूलाई पर्याप्त व्यवस्थापकीय लचकता (Managerial Flexibility) प्राप्त हुन गएको छ र जसको प्रभाव विकास कार्यक्रमको प्रभावकारी कार्यान्वयनमा देखिन गएको छ ।

यसैगरी, सरकारको कार्यसम्पादन र जबाफदेहीमा अभिवृद्धि गर्नका लागि ल्याइएको अर्को उपकरण भनेको "कार्यक्रम सम्झौता" (Program Agreement) हो, जसले "परिष्कृत बजेट प्रणाली" (MBS) कै

उद्देश्य पूर्तिमा सघाउँछ । यस अनुसार बजेट कार्यान्वयन गर्ने निकायहरु र अर्थ मन्त्रालयको बजेट महाशाखा बीच प्रतिवर्ष सम्झौता गरिन्छ जसमा कुनै खास कार्यक्रम वा क्रियाकलापको लक्ष्य तथा स्रोतसाधन (Inputs) र प्रतिफल तथा प्रभाव (Outputs) सबै उल्लेख गरिन्छ । आर्थिक वर्ष सम्पन्न भइसकेपछि त्यो सम्झौताको कार्यान्वयनको मूल्याङ्कन गरिन्छ र तदनुसार जिम्मेवार पदाधिकारीलाई पुरस्कृत वा दण्डित गरिन्छ । सन् १९९० देखि नै शुरु गरिएको यो प्रणाली उत्तरोत्तर परिष्कृत र परिमार्जित हुँदै अत्यन्त प्रभावकारी हुँदै गइरहेको छ ।

छिमेकी मुलुक भारतमा पनि नतीजामुखी कार्यसम्पादनका विभिन्न अभ्यासहरु शुरु भएका छन् । केही मन्त्रालयका मन्त्रीहरु र सचिवहरुका बीच “कार्यसम्पादन ढाँचा” (Results-Framework Document – RFD) सम्बन्धी सम्झौता गरिएका छन् भने अन्य निकायहरुमा कार्यसम्पादनसँग सम्बन्धित प्रोत्साहन प्रणाली (Performance-Related Incentive System - PRIS) जस्ता उपायहरु अवलम्बन गरिएका छन् ।

भारतमा कार्यसम्पादन व्यवस्थापन अथवा PBM प्रणालीको आधिकारिक आरम्भ सन् २००९ मा भारतको मन्त्रिपरिषद् सचिवालय (Cabinet Secretariat) मा यस सम्बन्धी एक स्वतन्त्र र अधिकारसम्पन्न महाशाखा “Performance Management Division” को स्थापनासँगै भएको हो । विश्व बैंकका एक जना पूर्व अर्थशास्त्री डा. प्रजापति त्रिवेदीको प्रमुखत्वमा स्थापित सो महाशाखाले ४० लाखभन्दा बढी भारतीय सरकारी कर्मचारीहरु र तिनले काम गर्ने ८४ भन्दा बढी मन्त्रालय र विभागहरुको कार्यसम्पादनलाई नतीजासँगै जोड्ने अभिप्रायले “कार्यसम्पादन अनुगमन तथा मूल्याङ्कन प्रणाली” (Performance Monitoring and Evaluation System – PMES) तर्जुमा गरी लागू गरेको थियो । यही महाशाखाकै पहिलमा विभिन्न सरकारी निकाय र पदाधिकारीहरुबीच सम्पन्न गरिने RFD सम्झौताको प्रारूप तयार भई सो लागू गर्न सबै निकायहरुलाई निर्देशन दिइएको छ । तदनुसार सबै जसो केन्द्रीय मन्त्रालयहरुले सो सम्झौता गरिसकेका पनि छन् ।

## नेपालको अनुभव

नेपालका लागि कार्यसम्पादनमा आधारित व्यवस्थापन (PBM) अपेक्षाकृत नौलो अभ्यास हो । यद्यपि विगतमा पनि सरकारी प्रशासनलाई कार्यसम्पादनमूलक बनाउने प्रयासमा कर्मचारी प्रशासन सम्बन्धी विद्यमान नीति, ऐन तथा नियमहरुमा विभिन्न उपायहरुको व्यवस्था नगरिएको त हैन । उदाहरणका लागि, २०१३ सालमा पहिलो पटक निजामती सेवा ऐन र २०२१ सालमा निजामती सेवा नियमावली जारी भई लागू भएपछि नै कर्मचारीहरुलाई क्रमशः कार्यसम्पादनसँग आबद्ध गरी दण्ड र पुरस्कारको व्यवस्था गर्न लागिएको हो । यस क्रममा, विशेषतः पदोन्नति र सामान्यतः वृत्ति विकासका अरु श्रृंखलाहरु (प्रोत्साही पुरस्कार, तलव वृद्धि, सरुवा पदस्थापन) सँग पनि आबद्ध गर्ने गरी गोप्य रुपमा सबै कर्मचारीको कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन गरी अभिलेखमा राख्ने परिपाटी शुरु भयो । शुरुमा वार्षिक रुपमा गरिने यो मूल्याङ्कन पछि गएर ६-६ महीनामा पनि गर्ने गराउने व्यवस्था भयो । मूल्याङ्कनको ढाँचालाई पनि अनुभव र आलोचनाका आधारमा उत्तरोत्तर परिष्कार गर्दै लगियो । तर जतिसुकै प्रयास गरेपनि मूल्याङ्कनका आधारलाई मापनयोग्य परिसूचकमा ढालेर वस्तुगत र बैज्ञानिक बनाउन नसकिएको तीतो यथार्थ

सवैसामु छ, र फलस्वरुप कर्मचारीहरुको कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन प्रणाली फगत औपचारिकतामा सीमित रहन पुगेको छ ।

यसैबीच सरकारी संयन्त्रलाई प्रक्रियाभन्दा परिणाममुखी बनाउने र कर्मचारीको कार्यसम्पादनलाई वस्तुगत आधारमा मूल्याङ्कन गरी परिणाम र प्रभाव (Results and Impacts) सँग जोड्ने हो भने समग्र शासकीय स्वरुप र शैलीमा नै सुधार गर्नुपर्छ भन्ने तथ्यलाई हृदयङ्गम गरी २०६४ सालमा सुशासन ऐन जारी भई लागू गरियो । यो ऐन तर्जुमा हुँदाको पृष्ठभूमिमा एशियाली विकास बैंकको सहयोगमा नेपाल सरकारको नेतृत्व र स्वामित्वमा संचालित “शासकीय सुधार कार्यक्रम” (Governance Reform Program – GRP) रहेको कुरालाई नकार्न सकिँदैन । सन् २००१ देखि २००५ हुँदै लम्बिएर २००७ सम्म संचालित यो कार्यक्रमले नेपालको सार्वजनिक (सरकारी) प्रशासनयन्त्रमा कार्यसम्पादनको संस्कृतिलाई संस्थागत गर्नका लागि कार्यसम्पादनमा आधारित व्यवस्थापन र यसका विभिन्न उपकरणहरु (जस्तै कार्यसम्पादन प्रोत्साहन प्रणाली, कार्यसम्पादन करार, कार्यसम्पादन प्रोत्साहन सेवा, सेवा करार आदि) लागू गर्न सुभाब दिएको थियो । सो सुभाब कार्यान्वयनकै क्रममा सुशासन ऐन, २०६४ लागू भयो, र यसै गरी सोही वर्ष निजामती सेवा ऐन, २०४९ मा दोस्रो संशोधन भई लागू भयो ।

## निजामती सेवा ऐन नियमको प्रावधान

कार्यसम्पादनमा आधारित व्यवस्थापन प्रणाली (PBM) लाई अवलम्बन गर्ने क्रममा निजामती सेवा ऐन, २०४९ (संशोधनसहित) मा विभिन्न व्यवस्थाहरु गरिएको छ जसमध्ये अधिकांश २०६४ मा भएको दोस्रो संशोधनपछि गरिएको हो । व्यवहारमा सोँचे अनुरुप कार्यान्वयन हुन नसकेको देखिएतापनि कानूनमा ती व्यवस्थाहरु गरेर सरकारले PBM प्रतिको आफ्नो प्रतिबद्धता प्रष्ट रुपमा व्यक्त गरेको छ । ती व्यवस्थाहरु संक्षेपमा देहायबमोजिम छन्:-

**क) कार्यविवरण (Job Descripton):** निजामती सेवा (दोस्रो संशोधन) ऐन, २०६४ को दफा ५ क मा नेपाल सरकारले स्वीकृत गरेको संगठनको कार्य विवरणको आधारमा पदको कार्य विवरण बनाई लागू गर्नुपर्ने र त्यस्तो कार्य विवरणमा त्यस्तो पदको काम, कर्तव्य, उत्तरदायित्व, अधिकार र योग्यतासमेत प्रष्ट रुपमा किटान गर्नुपर्ने व्यवस्था गरिएको छ । त्यतिमात्र हैन, निजामती कर्मचारीलाई कुनै पनि पदमा पदस्थापना गर्दा निजको कार्य विवरण र कार्य विवरण अनुसारको कामको मूल्याङ्कन गर्ने सूचकाङ्क (Indicator) समेत उपलब्ध गराउनुपर्ने व्यवस्था पनि सोही दफामा छ । कार्य विवरणसम्बन्धी अन्य विस्तृत व्यवस्था निजामती सेवा नियमावली, २०५० को नियम ९ मा गरिएको छ र के भनिएको छ भने हरेक सरकारी संगठनमा त्यहाँको प्रमुखले पदको कार्य विवरण बनाई कर्मचारीलाई पदस्थापना गर्दा सो लागू गर्नुपर्नेछ र त्यसो नगर्ने सचिव वा विभागीय प्रमुख वा कार्यालय प्रमुखलाई सामान्य प्रशासन मन्त्रालयको सिफारिशमा अख्तियारवालाले सचेत गराउनुपर्ने वा विभागीय कारवाही गर्नुपर्नेछ ।

- ख) **कार्यसम्पादन सम्झौता (Performance-Based Contract):** निजामती सेवा (दोस्रो संशोधन) ऐन, २०६४ को दफा १५ (२) मा “कुनै पनि निजामती कर्मचारीलाई तोकिएको विभागीय प्रमुख, कार्यालय प्रमुख वा अन्य पदमा पदस्थापन वा सरुवा गर्दा नेपाल सरकारले त्यस्तो पदमा रही गर्ने कार्यहरूको प्रशासकीय कार्यप्रकृति अनुसार कार्य विवरणको अधीनमा रही सम्बन्धित पदाधिकारीसँग कार्यसम्पादन सम्झौता गरी पदस्थापन वा सरुवा गर्न सक्नेछ” भन्ने व्यवस्था गरिएको छ । त्यसै गरी निजामती सेवा (सातौं संशोधन) नियमावली, २०६४ को नियम ३४ख मा कार्यसम्पादन सम्झौता को सँग कसले गर्ने भनेर नियमको अनुसूची ढक लाई उद्धृत गर्दै पदाधिकारीहरू किटान गरिएको छ र साथै कार्यसम्पादन सम्झौतामा कुन कुन कुरा खुलाउनुपर्ने हुन्छ भनेर विस्तृत रूपमा उल्लेख गरिएको छ । त्यसैगरी उक्त सम्झौताको अनुगमन कसले कसरी गर्ने, समीक्षा कसले कसरी गर्ने, सम्झौताबमोजिम काम सम्पन्न गर्न नसकेमा के कस्तो कारवाही गर्न सकिने जस्ता कुराहरू पनि सोही नियममा प्रष्ट रूपमा उल्लेख गरिएको छ । साथै उक्त नियमको उपनियम (९) मा के पनि भनिएको छ भने “कार्यसम्पादन सम्झौतालाई व्यवस्थित गर्न नेपाल सरकारले आवश्यकता अनुसार निर्देशिका बनाई जारी गर्न सक्नेछ ।”
- ग) **कार्यसम्पादन प्रोत्साहन कोष (Performance Incentive Fund):** निजामती सेवा ऐन, २०४९ को २०६४ मा भएको दोस्रो संशोधनले गरेको कार्यसम्पादनमा आधारित व्यवस्थापन सम्बन्धी अर्को महत्वपूर्ण व्यवस्था यो कोषको स्थापना पनि हो । ऐनको दफा २८क मा यस सम्बन्धी प्रावधान रहेको छ, जसमा भनिएको छ: “नेपाल सरकारले निजामती कर्मचारीको कार्यसम्पादन, कार्य परिणाम र प्राप्त नतीजाको आधारमा निजलाई प्रोत्साहन गर्न एक कार्यसम्पादन प्रोत्साहन कोषको व्यवस्था गर्न सक्नेछ ।” त्यसैगरी निजामती सेवा नियमावली, २०५० को २०६४ मा भएको सातौं संशोधनले यस सम्बन्धमा थप प्रष्ट पारेको छ । उक्त नियमावलीको नियम ११६ मा “सरकारी कार्यालयको कार्यसम्पादन सुधार गरी सेवामा प्रभावकारिता ल्याउन” नेपाल सरकारले यस्तो कोषको स्थापना गर्न सक्ने, उक्त कोषमा केन्द्रीय सरकारी निकायले मितव्ययिता र दक्षताको नीति अवलम्बन गरी अघिल्लो वर्ष बचत गरेको रकमको आधारमा नेपाल सरकारले प्रोत्साहनस्वरूप थप गरी दिएको रकम जम्मा गर्न सकिने, उक्त रकमबाट निर्धारित मापदण्डका आधारमा कार्यसम्पादनस्तरको मूल्याङ्कन गरी उत्कृष्ट ठहरिएका कर्मचारी र कार्यालयलाई प्रोत्साहनस्वरूप पुरस्कार दिन सकिने र कोषको व्यवस्थापन, सञ्चालन र निर्धारण गर्न नेपाल सरकारले छुट्टै निर्देशिका बनाई लागू गर्न सकिने जस्ता कुराहरू उल्लेख गरिएको छ ।
- घ) **व्यवस्थापन परीक्षण (Management Audit):** कार्यसम्पादनमा आधारित व्यवस्थापन प्रणालीलाई संस्थागत गर्न बल पुऱ्याउने अर्को एउटा उपकरण भनेको “व्यवस्थापन परीक्षण” पनि हो जसको व्यवस्था निजामती सेवा ऐन, २०४९ को २०५५ मा भएको पहिलो संशोधनले गरेको थियो । ऐनको दफा ७२क मा भएको उक्त व्यवस्था अनुसार लोक सेवा आयोगको कार्य क्षेत्रभित्रका विषयहरू बाहेक कुनै निजामती कर्मचारीले प्रचलित कानून तथा अन्य प्रशासकीय नियम र कार्यविधिहरू पालना गरे नगरेको सम्बन्धमा सामान्य प्रशासन मन्त्रालयले सुपरिवेक्षण, अनुगमन र मूल्याङ्कन गरी निर्देशन दिने, त्यसरी सुपरिवेक्षण गर्दा कुनै कर्मचारीउपर विभागीय कारवाही

गर्नुपर्दा त्यसको सिफारिश गर्ने र सोको वार्षिक प्रतिवेदन नेपाल सरकारसमक्ष पेश गर्नुपर्ने हुन्छ । ऐनको सो व्यवस्थालाई पालना गर्ने गराउने सम्बन्धमा नियमावलीको नियम ३६ मा विस्तृत रूपमा कार्यविधिको उल्लेख गरिएको छ ।

त्यसैगरी **सुशासन ऐन, २०६४** को दफा १९ मा “कार्यसम्पादन करार गर्न सकिने” भन्ने शीर्षक अन्तर्गत यसो भनिएको छ:

“नेपाल सरकारले सम्पादन गर्नुपर्ने कुनै काम निश्चित अवधिभित्र सम्पादन (परफरमेन्स कन्ट्राक्ट) गरिसक्नुपर्ने वा निश्चित परिमाणको उपलब्धि हुने गरी सम्पादन गर्नुपर्ने भएमा वा नेपाल सरकारको राष्ट्रिय दृष्टिकोणले प्राथमिकताप्राप्त कुनै कार्यक्रम वा आयोजना कार्यान्वयन गर्नुपर्ने भएमा कुनै पदाधिकारीसँग कार्यसम्पादन करार गरी त्यस्तो कार्यसम्पादन गर्ने जिम्मेवारी निजलाई दिन सकिनेछ ।”

सोही दफामा, यसरी गरिने कार्यसम्पादन करारमा गर्नुपर्ने कामको विवरण, समयावधि, गुणस्तर र परिमाण उल्लेख गर्नुपर्ने, बदलियत वा हेलचेक्याइँका कारणले कुनै कार्य सम्पन्न हुन नसकी नेपाल सरकारलाई हानि-नोक्सानी भएमा वा आयोजनाको लागत वृद्धि हुने भएमा त्यसको क्षतिपूर्ति भराउन सकिने लगायतका विषयहरू उल्लेख गर्दै कार्यसम्पादन करार सम्बन्धी अन्य व्यवस्था “तोकिएबमोजिम हुने” भनी यो ऐन अन्तर्गत बन्ने नियमलाई छाडिएको छ, तर नियम बन्न भने बाँकी नै छ । यसै ऐनको अर्को एउटा दफा (४२) मा पनि “कार्यसम्पादन सूचक तोकिएबमोजिम हुनेछ” भनिएको छ, जुन नियम बन्न बाँकी रहेका कारण बनिसकेको छैन ।

“कार्यसम्पादन करार” प्रति नीतिगत प्रतिबद्धता जनाउँदै आवधिक योजनाका दस्तावेजहरूमा पनि यसवारे प्रष्ट उल्लेख गरिएको छ । हाल कार्यान्वयनमा रहेको **तेह्रौँ योजना** (०७०।७१–०७२।७३) को परिच्छेद ७ “**शान्ति, सुशासन तथा मूलप्रवाहीकरण**” अन्तर्गतको उपशीर्षक “**७.२ प्रशासकीय सुशासन**” को रणनीति र कार्यनीति दुबैतर्फ यसवारे प्रष्ट प्रतिबद्धता जनाइएको छ । **रणनीतिको सि.नं. ४** मा “सबै राष्ट्रसेवकको मूल्याङ्कनलाई वस्तुगत बनाएर तिनीहरूको कामको आधारमा दण्ड र पुरस्कारको व्यवस्था मिलाउने” भनिएको छ भने **कार्यनीतिको सि.नं. १०** र **११** मा “नेपाल सरकारका सबै मन्त्रालयका वार्षिक कार्यक्रम र नियमित सेवा प्रवाहको नतीजामूलक परिसूचक सार्वजनिक गरी सूचकहरूको अनुगमन गरिनेछ” र “नेपाल सरकारका सबै सचिवहरूको नतीजामूलक कार्यसम्पादन सूचक सहितको कार्यसम्पादन सम्झौता गरी कार्यान्वयन गर्ने प्रणालीको कार्यान्वयन गरिनेछ” भनिएको छ ।

## कार्यान्वयनको पाटो

प्रतिबद्धता जनाउन जति सजिलो हुन्छ, कार्यान्वयन त्यति नै गाह्रो हुन्छ । शासकीय सुधार कार्यक्रमका सुभावहरू नेपाल सरकारले ग्रहण गर्‍यो र नीति, योजना एवं कानुनी दस्तावेजमा



त्यसलाई पर्याप्त स्थान पनि दियो । तर तिनको कार्यान्वयन भने अपेक्षित रूपमा सफल हुन नसकेको यथार्थ हाम्रा सामु छ ।

“कार्यसम्पादन करार” कै कुरा गर्दा निकै कम सार्वजनिक निकायहरूमा यसको सफलतापूर्वक कार्यान्वयन हुन सकेको छ । “संस्थागत सुशासन” (Corporate Good Governance) को उद्देश्य लिएर वित्तीय क्षेत्रका केही मूर्धन्य संस्थाहरूमा यो शुरु गरियो, २०६०-०६१ तिरै । सोही सिलसिलामा कर्मचारी संचय कोषका प्रशासक (प्रमुख कार्यकारी) र अर्थ मन्त्रालयबीच कार्यसम्पादन सम्झौता भयो । त्यसैगरी केही वित्तीय तथा अन्य क्षेत्रका संस्थाहरू (जस्तै नागरिक लगानी कोष, नेपाल विद्युत् प्राधिकरण आदि) सँग अर्थ र अन्य क्षेत्रगत मन्त्रालयले सम्झौता गरे । संचयकोषमा त्यो सफल भयो, मूल्याङ्कनको अलग-अलग नतीजा सार्वजनिक गरी उत्कृष्ट घोषित पनि गरियो, तर सोही रूपमा सबैतिर सफल हुन सकेन । मूल्याङ्कन प्रणाली र संयन्त्रमा पनि कमी-कमजोरीहरू देखिए । समयमा मूल्याङ्कन नहुने, मूल्याङ्कनका आधार अपेक्षा गरेअनुरूप वस्तुनिष्ठ हुन नसक्ने, मूल्याङ्कनको नतीजा अनुसार पुरस्कृत वा दण्डित नगरिने आदि समस्याहरू देखिए, जुन अहिले पनि ज्युँका त्युँ छन् ।

यसैबीच २०६५ सालतिर नेपाल प्रशासनिक प्रशिक्षण प्रतिष्ठान (Nepal Administrative Staff College – NASC) का कार्यकारी निर्देशक र सामान्य प्रशासन मन्त्रालयबीच पनि ५ वर्षे कार्यसम्पादन करार भयो । शुरुमा निकै उत्साह र प्रतिबद्धताका साथ दुबै पक्षबाट परस्परमा सहयोग र विश्वासको वातावरण निर्माण पनि गरियो । तर पछि आएर करारका शर्तहरूमा मनोमानी ढंगले एकतर्फी रूपमा संशोधन गरेको आरोप लगाउँदै कार्यकारी निर्देशकले राजीनामा दिनुपर्ने स्थिति सृजना भयो ।

यसैगरी स्वास्थ्य तथा जनसंख्या मन्त्रालयले लमजुंग, दोलखा र अछाम लगायत केही जिल्लामा त्यहाँका जिल्ला अस्पताल र स्वास्थ्य चौकीहरूको सञ्चालन स्थानीय निकाय र गैर-सरकारी संस्थाहरूबाट गराउने गरी कार्यसम्पादन करारको नीति अघि साच्यो, जसको नतीजा मिश्रित रहेको भन्ने बुझिएको छ । यसका अतिरिक्त केही राष्ट्रिय गौरवका (पहिलो प्राथमिकता प्राप्त - P1) आयोजनाका प्रमुखहरू, बैदेशिक रोजगार प्रवर्द्धन बोर्डका कार्यकारी निर्देशक लगायत विभागीय प्रमुखहरूसँग पनि सम्बन्धित मन्त्रालयहरूले कार्यसम्पादन करार गरेको र प्रक्रिया अगाडि बढाउँदै लगेको पाइएको छ ।

यसैगरी, “कार्यसम्पादनमा आधारित व्यवस्थापन” (PBM) लागू गर्ने क्रममा अपनाइएको “कार्यसम्पादनमा आधारित प्रोत्साहन प्रणाली” (PBIS) राजस्व प्रशासनमा संलग्न सरकारी निकायहरूमा सफल भएको मानिएको छ । त्यसो हुनुमा कर्मचारीहरूको कार्यसम्पादनका परिसूचकहरूलाई राजस्व उठ्तीको लक्ष्यसँग जोडी बढी परिमाणात्मक र मापनयोग्य बनाउन सक्नु नै मुख्य कारण हो भन्ने देखिएको छ ।

शासकीय सुधार कार्यक्रम लागू भएयता त्यसका सुभावहरूका आधारमा शुरुमा कृषि, स्वास्थ्य र शिक्षा मन्त्रालय जस्ता पूर्वाधार र सामाजिक विकासँग जोडिएका निकायहरूमा “कार्यसम्पादन सुधार योजना” बनाएर त्यसका आधारमा कार्यसम्पादनमा आधारित व्यवस्थापन प्रणाली लागू पनि गरियो, जुन सफल नै रह्यो । तर पछि शासकीय सुधार कार्यक्रम समाप्त भएपछि यो पनि हराएर गयो । त्यसैगरी राष्ट्रपतिको कार्यालय, उपराष्ट्रपतिको कार्यालय, प्रधानमन्त्री तथा मन्त्रिपरिषद्को कार्यालय, सामान्य प्रशासन मन्त्रालय अन्तर्गत निजामती किताबखाना, महालेखा परीक्षकको कार्यालय, अख्तियार दुरुपयोग अनुसन्धान आयोग, राष्ट्रिय सतर्कता केन्द्र लगायतका निकायहरूमा पनि PBIS लागू त गरियो, तर कार्यसम्पादनका वस्तुगत र मापनयोग्य परिसूचक निर्माण गरी सोका आधारमा कार्यको मूल्याङ्कन गरेर प्रोत्साहन भत्ता उपलब्ध गराइएको भनेर पर्याप्त पुष्ट्याई दिन सकिएको अवस्था भने देखिएन । फलतः उक्त उत्प्रेरक सुविधा अधिकांशतः मनोगत र विषयगत आधारमा पुष्ट्याँइ दिंदै दिइएको भन्न सकिन्छ ।

## परिच्छेद - ६

### निष्कर्ष

संगठन र कर्मचारीबीच संगठनको उद्देश्य तथा कार्यक्षेत्र एवं कर्मचारीको काम, कर्तव्य र अधिकार सहितको कार्यविवरणलाई आधार बनाई कामको गुणस्तर, समयसीमा, लागत, परिमाण, जिम्मेवारी, जवाफदेही तथा प्रोत्साहन सुविधा समेत किटान गरी वस्तुगत एवं मापनयोग्य परिसूचकका आधारमा कामको मूल्याङ्कन गर्ने गरी गरिएको सम्झौतालाई नै 'कार्यसम्पादन करार' (**Performance-Based Contract**) भनिन्छ । कर्मचारीलाई आफ्नो कार्यप्रति उत्प्रेरित, जिम्मेवार र जवाफदेही बनाउने, संगठनको कार्यसम्पादन प्रणालीलाई परिणाममुखी बनाउने र कर्मचारीलाई कामको वस्तुगत मूल्याङ्कन गरी पुरस्कृत वा दण्डित गर्ने उद्देश्यका साथ कार्यसम्पादन करार गर्ने गरिन्छ ।

सन् ९० को दशकको आरम्भसँगै सार्वजनिक क्षेत्रमा कार्यसम्पादनमुखी व्यवस्थापन (**Performance-Based Management**) दिनानुदिन लोकप्रिय हुन थालेयता अष्ट्रेलिया, न्यूजील्याण्ड, बेलायत, अमेरिका, क्यानडा जस्ता विकसित मुलुकहरूका साथै केन्या, मलेशिया, भारत आदि विकासशील मुलुकहरूले समेत यो प्रणालीलाई विभिन्न रूपमा अवलम्बन गर्दै आएका छन् । नेपालले पनि निजामती सेवा ऐन, २०४९ मा २०६४ सालमा दोस्रो संशोधन भएयता र सोही वर्ष सुशासन (व्यवस्थापन तथा सञ्चालन) ऐन लागू भएयता निजामती सेवाका विभिन्न पदमा यो प्रणालीलाई क्रमशः कार्यान्वयन गर्दै लैजाने प्रतिवद्धता र तत्परता देखाएको छ ।

यो तत्परतालाई व्यवहारमा उतार्न 'कार्यसम्पादन करार' प्रणालीसँग जोडिएका कैयन अवधारणागत, संरचनागत, व्यवहारगत र प्रक्रियागत पक्षहरूको विश्लेषणसहित नेपालको वर्तमान शासकीय एवं प्रशासकीय परिवेशमा यस्तो प्रणालीको तीव्र आवश्यकता (**Urgency**), व्यावहारिकता (**Expediency**) र सम्भाव्यता (**Feasibility**) समेतलाई विचार गर्दै एउटा सहयोगी सामग्री तयार गर्ने कार्यक्रम अन्तर्गत यो दिग्दर्शन (**Manual**) तयार भएको हो । कार्यसम्पादन करार आफैमा एउटा नौलो, जोखिमपूर्ण र जटिल प्रक्रिया भएकाले यसका सबै पक्षलाई यसमा समेट्न सकिएको छैन, तर कतिपय अस्पष्टता र जटिलताहरू कार्यान्वयनमा अघि बढ्दै जाँदा क्रमशः अभ्यासजन्य अनुभववाटै फुक्दै जानेछन् भन्ने विश्वास गर्न सकिन्छ ।

'कार्यसम्पादन करार' का अनेकौं फाइदा छन् । खासगरी नेपाल जस्तो 'विकासशील' र 'संक्रमणकालीन' प्रशासनयन्त्र भएको मुलुकमा यसले प्रशासनलाई कार्यसम्पादनमुखी संस्कृतिमा ढाल्न मद्दत गर्छ, प्रशासनलाई व्यावसायिकीकरण (**Professionalization**) को दिशामा अघि बढाउँछ र कर्मचारीतन्त्रमा एउटा 'थिति' बसाल्न सघाउँछ । यो प्रणाली लागू भएपछि पदको कार्यविवरण नभएका संगठनमा त्यो बन्छ, कार्यसम्पादन योजना नबनेका कार्यालयमा धमाधम त्यो बन्न थाल्छ, काम गर्ने र नगर्नेका बीच फरक छुटिन्छ, र फलस्वरूप काम गर्नेको मनोबल उठ्छ, नगर्ने आफै पछि पर्छ । वर्षमा ४ पटक सरुवा हुने हालको 'बेथिति' सच्चिन्छ, प्रशासनमा स्थिरता र स्थायित्वले प्रवेश पाउँछ । राजनीतिक र प्रशासनिक नेतृत्वबीचको हानथाप र टकराव रोकिन्छ, किनभने दुबैको साभेदारी विना कार्यसम्पादन करार सम्भव हुनै सक्दैन ।

संक्षेपमा भन्दा, 'कार्यसम्पादन करार' ले प्रशासनयन्त्रलाई बढी जिम्मेवार, जवाफदेही र परिणाममुखी बनाउनमा अहं भूमिका निर्वाह गर्छ । तर यसको कार्यान्वयनमा विना तयारी, विना सोचविचार, लहड

र देखासिकीका भरमा अगाडि बढ्न भने हुँदैन । के के कुराहरु गरिसकेपछि मात्र कार्यसम्पादन करार गर्दा सफल भइन्छ भन्ने बारे यो दिग्दर्शनमा विस्तारमा उल्लेख गरिएकोतर्फ सबैले विशेष ध्यान दिनु मनासिव हुनेछ । वास्तवमा कुनै संगठनमा यस प्रकृतिका 'सुधार जोखिमहरु' (**Reform Risks**) को सफलता कर्मचारीहरुले त्यसलाई कतिको आत्मीयताका साथ स्वीकार गर्छन् भन्ने कुरामा भर पर्छ । जहिलेसम्म कर्मचारीहरुले आफ्ना सुपरिवेक्षक, सहकर्मी र सहयोगीहरुका साथ आत्मीय सम्बन्ध (**Emotional Connection**) स्थापित गर्न सक्दैनन्, र जहिलेसम्म संगठनले ल्याएको कुनै पनि यसखाले सुधारको विश्वसनीयता माथि आश्वस्त हुन सक्दैनन्, तहिलेसम्म सुधार सफल हुन सक्दैन । कर्मचारीहरुको सहयोग र समर्थन त्यसकारण अत्यन्त आवश्यक छ ।

संगठनमा तीनखाले कर्मचारी हुन्छन् :

**एक,** संगठनलाई आफ्नो घर सम्झने, जसले कामलाई अत्यन्तै माया गर्छन् र भित्रैबाट त्यो गर्न लालायित हुन्छन् । उनीहरुसंग कामका प्रति एक प्रकारको उत्कृष्ट भावनात्मक लगाव (**Passion**) हुन्छ । उनीहरुलाई सधै नयाँ-नयाँ काम गर्ने इच्छा हुन्छ ।

**दुई,** संगठनलाई 'होटल' जस्तो सम्झने, जसलाई सधै आफ्नो काम छिटो सकेर घर फर्कने हतार हुन्छ । तिनीहरु कार्यालयको काममा भावना र ऊर्जा भन्दा पनि 'समय' दिन्छन् । तिनीहरुको कामगराइ 'निदाएका बखत उठेर हिडडुल गर्ने' (**Sleepwalking**) खालको हुन्छ । यन्त्रवत् स्वचालित हुन्छन् तिनीहरु ।

**तीन,** सधै असन्तुष्ट र अप्रसन्न । उनीहरु संगठनप्रति, संगठनको कार्यवातावरणप्रति, सेवाग्राहीप्रति, नेतृत्वप्रति, समकक्षी र सहयोगीप्रति सधै गुनासोभाव राख्छन् । अधिल्ला दुई वर्गका कर्मचारीले गरेका राम्रा काम पनि यिनीहरुको मनोवृत्ति र आचरणका कारण ओभेलमा पर्छन् (लुथरा र जैन, २०१२)

त्यसैले, अधिल्ला दुइथरि कर्मचारीको सहयोगमा पछिल्लो वर्गका कर्मचारीको पनि मन जितेर, उनीहरुलाई पनि विश्वासमा लिएर पूर्ण तयारीका साथ अधि बढ्ने हो भने मात्र 'कार्यसम्पादन करार' को कार्यान्वयनले गति लिन सक्छ । कर्मचारीको सहयोग सुनिश्चित गर्नुका साथै, प्रचलित कानुनी व्यवस्था यस सम्बन्धमा कतिको पर्याप्त, दरिलो र प्रष्ट छ, त्यो पनि हेर्नुपर्छ । किनभने हाम्रो जस्तो विकासशील कर्मचारीतन्त्रमा विना बलियो कानुनी प्रावधान व्यवस्थापनले ढुक्क भएर सुधारलाई अधि बढाउन सक्दैन ।

त्यसैगरी, व्यावहारिक दृष्टिबाट हेर्दा पनि राजनीतिक स्थिरता संस्थागत नभइसकेको, संक्रमणकालको पूर्ण समापन भइसकेको, पेशागत कार्यदक्षता भएका "Professional Technocrat" भन्दा पनि जनताको मतबाट चुनिएका राजनीतिकर्मीहरु मन्त्री बन्ने र त्यो पनि मिलिजुली सरकारको संरचनामा प्रधानमन्त्री र मन्त्रीको राजनीतिक दल फरक-फरक हुने स्थितिले गर्दा अहिले मन्त्रीहरूसँग कार्यसम्पादन करार नै चाँहि सम्भव देखिँदैन, तर मलेशियामा जस्तो मन्त्रीको तहका लागि सुहाँउदो आ-आफ्नो मन्त्रालयसँग सम्बन्धित कार्यसम्पादनका प्रमुख परिसूचकहरु (Key Performance Indicators) तयार गरी सो हासिल गर्ने गराउने जबाफदेही मन्त्रीलाई बनाउने गरी निर्णय गर्न चाँहि सकिन्छ ।

'कार्यसम्पादन करार' का सम्बन्धमा प्रचलित नेपाल कानूनमा धेरै कुरा बोलिसकिएको छ । निजामती सेवा ऐन, २०४९ को दफा १५(२) मा 'कर्मचारीको कार्यविवरणका अधीनमा रही कार्यसम्पादन गर्न सकिने' भनिएको छ । त्यसैगरी सुशासन (व्यवस्थापन र सञ्चालन) ऐन, २०६४ को दफा १९ मा

कार्यसम्पादन करार गर्न सकिने वारेमा प्रष्टसँग उल्लेख गरिएको छ र यससम्बन्धी अन्य व्यवस्था “तोकिएबमोजिम हुनेछ” भनी नियमलाई छाडिएकोछ । दफा ४२ मा “कार्यसम्पादनसूचक तोकिएबमोजिम हुनेछ” भनिएको छ भने दफा ४५ मा “सरकारी काम-कारवाहीलाई प्रक्रियागत ढंगबाट छिटो-छरितो र मितव्ययी रूपमा सञ्चालन वा कार्यसम्पादन गर्न निर्देशन वा दिग्दर्शन बनाउन सकिने” व्यवस्था गरिएको छ ।

कानुनमा भएको यो व्यवस्थालाई छिटोभन्दा छिटो कार्यान्वयनमा लैजान प्रस्तुत ‘दिग्दर्शन’ लाई आवश्यक परिमार्जन सहित सोही कानुनबमोजिमको ‘दिग्दर्शन’ वा ‘निर्देशिका’ मा रूपान्तरित गरिहाल्नु आवश्यक देखिन्छ । यसबाट यो दिग्दर्शनमा सुभाइएका कतिपय कुराहरु (खासगरी परिच्छेद ६ मा उल्लिखित ‘कार्यसम्पादन करारका अपरिहार्य तत्वहरु’) ले आधिकारिक कानुनी मान्यता पाउनेछन् र कार्यान्वयन प्रभावकारी हुनेछ ।

यद्यपि कार्यसम्पादन करार हाल आ-आफ्नै ढंगबाट केही निकायमा लागू भइरहेको अवस्था पनि छ, तर यसलाई पर्याप्त रूपमा कानुनी, व्यवस्थापकीय तथा प्रशासकीय बन्दोबस्तका साथ पूर्ण तयारी- पूर्वक लागू गर्ने हो भने आगामी आ.व. (२०७२ साउन १) सम्म पर्खनु वेश हुनेछ । सोही कुरालाई मनन गरी तयार गरिएको ‘कार्यसम्पादन करार दिग्दर्शन कार्यान्वयन कार्ययोजना’ अनुसूची ४ मा प्रस्तुत गरिएको छ ।

----- ० -----

## भाग दुई : कार्यसम्पादन करार दिग्दर्शन

### परिच्छेद - १

#### दिग्दर्शनको प्रयोजन र प्रयोगविधि

कार्यसम्पादनमा आधारित व्यवस्थापन प्रणाली सार्वजनिक क्षेत्रका निकायहरूमा दिनानुदिन प्रयोग र प्रचलनमा आइरहेको छ । प्रशासनयन्त्रका पुरातन मूल्य-मान्यता, कार्यप्रणाली, कार्यशैली र कार्यसंस्कृतिलाई आधुनिक व्यवस्थापकीय मूल्य-मान्यताद्वारा प्रतिस्थापित गर्दै कर्मचारीको कार्य-जिम्मेवारीलाई संगठनको लक्ष्य र पदको कार्यविवरणसँग तादात्म्य स्थापित हुने गरी परिणाममुखी बनाउने र मापनयोग्य परिसूचकहरूका आधारमा कार्यको मूल्याङ्कन गरी प्राप्त नतीजाका आधारमा कर्मचारीलाई पुरस्कृत वा दण्डित गर्ने उद्देश्य कार्यसम्पादनमा आधारित व्यवस्थापन प्रणालीको रहेको छ ।

कार्यसम्पादनमा आधारित व्यवस्थापन प्रणालीको प्रमुख र सार्थक उपकरणका रूपमा कार्यसम्पादनमा आधारित करार (Performance-Based Contract or PBC) लाई सार्वजनिक निकायहरूले ग्रहण गर्न थालेका छन् । के विकसित, के विकासशील, के कम विकसित सबै मुलुकका सार्वजनिक प्रशासन प्रणालीमा यो उपकरणको प्रयोग अत्यधिक रूपमा हुँदै गरेको पाइन्छ । बेलायत, अष्ट्रेलिया, अमेरिका, क्यानडा, केन्या, मलेशिया, भारत आदि मुलुकहरूमा यो उपकरणलाई आ-आफ्नो मुलुकको शासकीय, प्रशासकीय र व्यवस्थापकीय परिवेशमा अनुकूलित गर्दै अवलम्बन गर्ने गरिएको छ । यसै क्रममा नेपालले पनि सन् २००२ (सम्बत् २०५९) मा शासकीय सुधार कार्यक्रम शुरु गरेयता आरम्भ गरेका नीतिगत तथा कानुनी सुधारको श्रृंखला अन्तर्गत निजामती सेवा ऐन, २०४९ मा दोस्रो संशोधन र सुशासन ऐन, २०६४ नयाँ जारी गरी यो प्रणालीको अवलम्बनप्रति प्रतिबद्धता जाहेर गरेको छ ।

तर कतिपय सन्दर्भमा कार्यसम्पादन करारसम्बन्धी अवधारणागत अस्पष्टता, प्रष्ट कानुनी प्रावधानको अभाव, सांगठनिक लक्ष्य र पदीय कार्यविवरणसँग तालमेल खानेगरी वस्तुगत र मापनयोग्य परिसूचक निर्धारण हुन नसक्नु तथा त्यसको आधारमा मूल्याङ्कन मापदण्ड र संयन्त्र बन्न नसक्नु जस्ता नीतिगत कारण र कतिपय अवस्थामा करारकर्ता पदाधिकारी र उसको संगठनलाई आवश्यक स्रोत-साधन र अनकूल कार्य-वातावरण उपलब्ध गराउन नसकिएको अवस्था, राजनीतिक तहबाट प्रष्ट समर्थनसहितको प्रतिबद्धता नआउनु, राजनीतिक आस्थाका आधारमा खोलिएका कर्मचारी ट्रेड युनियनहरूको अनावश्यक र अवाञ्छित दबाव, तथा मूल्याङ्कनको नतीजाअनुसार पुरस्कृत र दण्डित गरिनुपर्ने कर्मचारीलाई सो गर्न नसकिरहेको परिस्थिति जस्ता व्यावहारिक कारणले गर्दा कानुनमा व्यक्त सो प्रतिबद्धताले व्यवहारमा मूर्तरूप लिन भने पाएको छैन ।

यसै पृष्ठभूमिमा, कार्यसम्पादन करारको अवधारणामा प्रष्टता ल्याई त्यसलाई नेपालको राजनीतिक तथा प्रशासनिक परिवेशमा अनुकूलित गर्दै त्यसको क्रमिक र चरणबद्ध कार्यान्वयनका निमित्त पर्याप्त कानुनी अधिकार र कार्यादेश सहितको एउटा निर्देशिका निर्माण गरी लागू गर्नु अति नै आवश्यक देखिएको हुँदा सो कार्यलाई सहजीकरण गर्ने सिलसिलामा यो दिग्दर्शन (Manual) तयार गरिएको छ । यसमा कार्यसम्पादन करार गर्नका लागि नभइनुहुने र नछुटाइनुहुने कुराहरू के के हुन् र तिनको सुनिश्चितता कसरी गर्ने, त्यसको मापदण्ड र संयन्त्र अनि त्यसका परिसूचकहरू कसरी निर्धारण गर्ने, कार्यसम्पादन करार कुन-कुन निकायमा कुन-कुन पदाधिकारीहरूले को-को सँग गर्ने, कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनको नतीजा कसरी निर्धारण गर्ने र सोका आधारमा के कस्ता वित्तीय र गैर-वित्तीय पुरस्कार र दण्ड-सजाय वा विभागीय कारवाही दिन उपयुक्त हुने, करारको ढाँचा कस्तो हुने, करारका जोखिमहरू के हुन सक्छन् र तिनको निराकरण वा न्यूनीकरण कसरी गर्ने जस्ता विषयहरूलाई

समावेश गर्दै अन्तमा यो दिग्दर्शन कार्यान्वयन कसरी गर्ने भन्ने बारेमा एउटा कार्ययोजना समेत प्रस्तुत गरिएको छ ।

यो दिग्दर्शन मूलतः नेपाल सरकारलाई यससम्बन्धी एक निर्देशिका बनाई लागू गर्नका निम्ति उपयोगी हुनेछ । तर यसको प्रयोग कार्यसम्पादन करार गर्ने जो कोही निकाय वा पदाधिकारीले यस सम्बन्धी सान्दर्भिक जानकारी प्राप्त गर्नका लागि गर्न सक्नेछन् । यो दिग्दर्शनका आधारमा मात्रै पनि कार्यसम्पादन करार गर्न नसकिने त होइन, तर यसलाई वैधानिक रूपमा ऐन-नियमद्वारा विस्तृत प्रत्यायोजित विधायिकी अधिकारसहितको कानुनी अधिकार नदिने हो भने यो एउटा ऐच्छिक सन्दर्भ सामग्री (Optional Reference Guide) मा मात्र सीमित हुनेछ । त्यसनिम्ति नेपाल सरकारले छिटोभन्दा छिटो यो दिग्दर्शनलाई निर्देशिका वा कार्यविधिमा परिणत गरी लागू गरिहाल्नुपर्ने देखिन्छ ।

## परिच्छेद - २

### कार्यसम्पादन करारका अपरिहार्य तत्वहरू

#### (Indispensable Elements of Performance-Based Contract)

कार्यसम्पादन करार (PBC) प्रणाली विना योजना, विना पूर्वतयारी, विना पूर्वाधार र विना पूर्वशर्त शून्यमा कदापि सफल हुन सक्दैन भन्ने कुरा विभिन्न मुलुकहरू तथा नेपालको आफ्नै अभ्यास र अनुभवबाट प्रमाणित भइसकेको छ । “कार्यसम्पादन करार” “कार्यसम्पादनमा आधारित व्यवस्थापन” प्रणालीको प्रभावकारी उपकरण हो र “कार्यसम्पादन आधारित व्यवस्थापन” भनेको एउटा यस्तो प्रणाली हो जसमा मुख्यतया कार्यसम्पादन योजना (Performance Planning), योजनाको कार्यान्वयन (Plan Execution), कार्यान्वयनको अनुगमन तथा मूल्याङ्कन (Execution Monitoring and Evaluation) र मूल्याङ्कनका आधारमा कर्मचारीलाई वृत्तिविकासका विभिन्न अवसरहरू उपलब्ध गराएर पुरस्कृत गर्ने वा दण्डित गर्ने (Recognizing the Performance through Reward and Punishment) गरी जम्मा ४ वटा चरणहरू पुरा गर्ने गरिन्छन् । “कार्यसम्पादन करार” लाई सफल बनाउनका लागि यी ४ वटै प्रक्रियाको राम्ररी व्यवस्थापन गर्न सक्नुपर्छ । वास्तवमा “कार्यसम्पादन करार” भनेको एक प्रकारले “कार्यसम्पादन योजना दस्तावेज” (Performance Plan Document) हो, जसउपर करारका पक्षहरूले एकपटक सहमति जनाइसकेपछि त्यसको कार्यान्वयन, मूल्याङ्कन, अनुगमन, पुरस्कार र दण्ड सबै क्रियाकलापहरू सम्पन्न गर्नका लागि एउटा आधारभूमि तयार हुन्छ । कार्यसम्पादन करारको विषय प्रतिपादन र विवेचना गर्ने लेखकहरूले पनि आफ्ना ग्रन्थहरूमा यो कुरा राम्ररी दर्शाएका छन् (Julnes, 2001) । तसर्थ के कस्तो पूर्व योजना, के कस्तो पूर्व तयारी, के कस्ता पूर्वाधार र के कस्ता पूर्वशर्तहरू (Pre-requisites) कार्यसम्पादन करारको सफलताका लागि आवश्यक पर्छन् र ती आधारभूत र अपरिहार्य तत्वहरू के हुन् भन्नेतर्फ तलका अनुच्छेदहरूमा प्रष्ट पार्न खोजिएको छ । यसो गर्दा ती तत्वहरूको कमीकरण (Sequencing) गरी एकपछि अर्को चरणमा यिनलाई कार्यान्वयन गर्दै जानुपर्ने दृष्टिकोण प्रस्तुत गरिएको छः

- १) **संगठनको उद्देश्य र कार्यमा प्रष्टता (Clear Organizational Goal):** कार्यसम्पादन करार कुनै पनि सार्वजनिक संगठनमा कार्यरत पदाधिकारी वा कर्मचारीसँग गरिने भएकाले उसको हैसियत र पहिचान संगठनसँग जोडिएको हुन्छ । तसर्थ, संगठन के कस्तो उद्देश्य र लक्ष्य प्राप्त गर्नका लागि खडा भएको हो र त्यसको कार्य के हो भन्ने वारेमा संगठनको विधान (Charter वा कुनै पनि कानुनी मान्यताप्राप्त दस्तावेज) मा सुस्पष्ट रूपमा बोलिएको हुनुपर्छ । कुनैपनि संगठनको परिचय र नाम हुन्छ, त्यसभित्र मन्त्रालय, विभाग, निर्देशनालय, महाशाखा, शाखा, कार्यालय जस्ता सांगठनिक इकाइहरू हुन्छन् र पूर्ण सरकारी स्वामित्वभन्दा बाहिरका विकास समिति, प्राधिकरण, बोर्ड, संस्थान, कम्पनी, प्रतिष्ठान, केन्द्र जस्ता नामधारी सार्वजनिक निकायहरूमा पनि संगठनको आफ्नो संरचनागत श्रृंखला हुन्छ । ती सबै सांगठनिक इकाइ र श्रृंखलाहरूको पनि छुट्टाछुट्टै कार्यविवरण हुन्छ र हुनुपर्छ । किनभने कार्यसम्पादन करार गरिने पदाधिकारी वा कर्मचारी तीमध्ये कुनै एक इकाइको कुनै श्रृंखलामा कुनै निश्चित पदनाम धारण गरेर निश्चित पदीय जिम्मेवारी वहन गरेर बसेको हुन्छ । यदि ऊ आवद्ध भएको इकाइको प्रष्ट र पूर्ण कार्यविवरण बनेको वा बनाइएको छैन भने उसको कार्यसम्पादन करार अधुरो र अपुरो हुन्छ,



किनभने मूल्याङ्कनका बखत उसको कार्यसम्पादनले अन्ततोगत्वा संगठनको लक्ष्य र उद्देश्य प्राप्तमा कतिको सघायो वा सघाएन भनेर निक्यौल गर्न गाह्रो पर्ने हुन्छ ।

२) **पदाधिकारीको प्रष्ट र मापनयोग्य कार्यविवरण (Clear and Measurable Job Description):** कार्यसम्पादन करार गर्ने कुनै पनि कर्मचारी संगठन-संरचनाभित्रको कुनै निश्चित पदमा आसीन हुन्छ, र त्यो पदको काम, कर्तव्य, अधिकार, जिम्मेवारी र जबाफदेही (जसलाई छोटकरीमा 'कार्यविवरण' भन्न सकिन्छ) कानुन (संविधान, ऐन, नियम, विनियम, निर्देशिका, कार्यविधि वा यस्तै अन्य कानुनी हैसियत भएका दस्तावेज) ले नै किटान गरेको हुन्छ र हुनुपर्छ । यदि त्यस्तो कार्यविवरण पढ्दा अस्पष्ट र अधुरो, व्याख्या गर्दा द्वयर्थक (Ambiguous), विरोधाभासपूर्ण (Contradictory), संगठनको लक्ष्यसँग मेल नखाने र असंगतिपूर्ण (Inconsistent) र भोलि मूल्याङ्कनका बखत बढी विषयगत र अवस्तुगत हुन गई मापन गर्न कठिन छ भने त्यस्तो कार्यविवरणका आधारमा गरिने कार्यसम्पादन करार सफल हुन सक्दैन ।

३) **मुख्य नतीजाका क्षेत्रहरू (Key Result Areas-KRAS)**

संगठनको उद्देश्य र लक्ष्य तथा करार गर्ने पदाधिकारीको पदको कार्यविवरण समेत तय भइसकेपछि सोका आधारमा करार गर्ने गराउने दुबै पक्षहरू (पदाधिकारी र संगठन वा संगठनका इकाइप्रमुख) बीच मुख्य नतीजाका क्षेत्रहरू (Key Result Areas-KRAs) को पहिचान र निर्धारण गरिनुपर्छ । यस क्रममा, संगठनको उद्देश्य र लक्ष्यलाई आवधिक (Temporal) दृष्टिकोणबाट दीर्घकालीन, मध्यकालीन र अल्पकालीन वा तत्कालीन, कार्यक्षेत्रका दृष्टिले बृहत् (Macro) वा सूक्ष्म (Micro), प्राथमिकता र महत्वका दृष्टिले उच्च, मध्यम र न्यून प्राथमिकता गरी विभिन्न दृष्टिबाट वर्गीकरण गर्न पनि सकिन्छ । यसरी नतीजाका क्षेत्रहरूको पहिचान गर्दा निम्न कुराहरूमा विशेष ध्यान पुऱ्याउनुपर्छ :

- (क) त्यसबाट संगठनको लक्ष्य र उद्देश्य कुन हदसम्म कसरी प्राप्त हुन्छ वा हुँदैन,
- (ख) ती क्षेत्रहरू पदाधिकारीको कार्यविवरण अन्तर्गत पर्छन् वा पर्दैनन्,
- (ग) तिनबाट कस्तो नतीजा कसरी हासिल हुने अपेक्षा गरिएको छ (प्रतिफल अर्थात् Output मात्रै कि, प्रभाव अर्थात् Outcome पनि),
- (घ) ती क्षेत्रहरू संगठनलाई प्राप्त कार्यदेश वा अख्तियारी, उपलब्ध स्रोत-साधन र कार्यवातावरणका परिप्रेक्ष्यमा प्राप्तव्य (Achievable) छन् छैनन् र
- (ङ) ती नतीजाका क्षेत्रलाई आधार मानेर करार गर्ने कर्मचारी वा पदाधिकारीको कार्यसम्पादन लक्ष्य (Performance Goal) निर्धारण गर्न सकिन्छ, सकिँदैन ।

नतीजाका क्षेत्र पहिचान र निर्धारण कार्यसम्पादन करारको सर्वाधिक महत्वपूर्ण प्रस्थानबिन्दु हो । यो चरणबाट नै कार्यसम्पादन करारको यात्रा शुरु हुन्छ । यो चरण तय गर्दा करारका दुबै वा सबै सम्बद्ध पक्षहरूबीच पर्याप्त छलफल र अन्तर्क्रिया आवश्यक छ । यसो भएन र हचुवामा, लोकप्रियतावादी (Populist) र प्रचारमुखी शैलीमा छिटो-छिटो हासिल गर्न सकिने खालका अपेक्षाकृत सजिला लाग्ने र कम महत्वपूर्ण तथा तत्काल आवश्यक देखिएका (Less Important, More Urgent) नतीजाका क्षेत्रहरू निर्धारण गरियो भने कार्यसम्पादन करार केवल सस्तो प्रचारबाजी र कागजी घोडामा मात्र सीमित हुन पुग्छ, किनभने त्यस्तो करारले न संगठनको

दूरगामी लक्ष्य हासिल गर्नमा मद्दत पुऱ्याउँछ, न त करार गर्ने पदाधिकारीको वृत्तिविकास वा व्यक्तित्व विकासमा नै सघाउँछ ।

- ४) **मुख्य कार्यसम्पादन लक्ष्यहरू (Key Performance Goals) को पहिचान:** मुख्य नतिजाका क्षेत्रहरूको पहिचान र निर्धारण भइसकेपछि तीसँग तादात्म्य राख्दै तिनको प्राप्तमा सहयोग पुग्ने ढंगबाट “कार्यसम्पादन लक्ष्य” (Performance Goals) को निर्धारण गनुपर्छ । यसो गर्दा एउटा “मुख्य नतीजाका क्षेत्र” अन्तर्गत एक वा सो भन्दा बढी कार्यसम्पादन लक्ष्य रहन सक्छन् । यस्तो लक्ष्य पहिचान गर्दा के गऱ्यो भने “नतीजाका क्षेत्र” हासिल गर्न सकिन्छ, संगठनको लक्ष्य र उद्देश्य पनि पुरा हुन्छ, र पदाधिकारीको क्षमता, योग्यता, जिम्मेवारी, जबाफदेही, काम कर्तव्य र अधिकार सहितको कार्यविवरणसँग मेल खान्छ, भन्ने कुरालाई विशेष ध्यान दिनुपर्ने हुन्छ । साथै ती लक्ष्यहरू प्राप्त गर्न सकिने प्रकृतिका छन् छैनन् र प्राप्त गर्नका लागि कस्तो स्रोत-साधन, सुविधा र वातावरण चाहिन्छ, त्यसको पनि लेखाजोखा गर्नुपर्ने हुन्छ । यसो गर्दा नतीजाका क्षेत्रहरू (Result Areas) र कार्यसम्पादन लक्ष्यहरू (Performance Goals) लाई कार्य-कारणको सम्बन्धमा आधारित बनाई परस्परमा निर्भर र आश्रित बनाउनुपर्छ । यी लक्ष्यहरूलाई वस्तुगत रूपमा मापनयोग्य बनाउन “परिमाणात्मक लक्ष्य (Quantitative Target) तोक्री “क्रियाकलाप” (Activities) का रूपमा विस्तार गर्नुपर्ने हुन्छ । “क्रियाकलाप” पहिचान गर्दा सकेसम्म प्रष्ट, परिमाणात्मक र मापनयोग्य बनाउनु आवश्यक छ ।

### तालिका १

उद्योग सचिवले गर्ने करारमा प्रस्ताव गर्न सकिने मुख्य नतीजाका क्षेत्रहरू (Key Result Areas) तथा कार्यसम्पादन लक्ष्यहरू (Performance Goals)

(उदाहरणका लागि मात्र)

सि.नं.	मुख्य नतीजाका क्षेत्रहरू	कार्यसम्पादन लक्ष्यहरू
१.	उद्योग क्षेत्रको विकास र लगानी प्रवर्द्धनसँग सम्बन्धित नीतिगत, कानुनी तथा संस्थागत सुधार	क) विदेशी लगानी र बौद्धिक सम्पत्ति अधिकार सम्बन्धी नयाँ नीतिहरूको तर्जुमा तथा मन्त्रिपरिषद्बाट स्वीकृति सहित कार्यान्वयन ख) औद्योगिक व्यवसाय, विशेष आर्थिक क्षेत्र र वैदेशिक लगानी तथा प्रविधि हस्तान्तरण सम्बन्धी विधेयकहरूको मन्त्रिपरिषद्बाट स्वीकृति र संसदमा पेश ग) कम्पनी रजिष्ट्रार कार्यालयको सेवा प्रवाह इकाइ कार्यालय ५ क्षेत्रमा विस्तार घ) बौद्धिक सम्पत्ति संरक्षण कार्यालयको स्थापना
२.	औद्योगिक उत्पादनमा परिमाणात्मक र गुणात्मक सुधार	क) उत्पादनमूलक उद्योगको स्थापनामा हुने थप वृद्धि ख) कूल गार्हस्थ्य उत्पादनमा उद्योग क्षेत्रको योगदानमा थप वृद्धि ग) उद्योग क्षेत्रको वार्षिक वृद्धिदरमा थप प्रगति
३.	वैदेशिक लगानीमा अभिवृद्धि	क) एकल विन्दु सेवा केन्द्रको स्थापना र सन्चालन

- ख) लगानी निर्देशिका (Investment Manual) तर्जुमा तथा कार्यान्वयन
४. औद्योगिक पूर्वाधार विकास
- क) उद्योग-खानीस्थल पहुँच सडक निर्माण
- ख) उद्योगलाई थप शुल्क भुक्तानीका आधारमा पर्याप्त विद्युत् आपूर्ति
- ग) औद्योगिक पूर्वाधार विकास कोष स्थापना र सञ्चालन
५. औद्योगिक वातावरण निर्माण
- क) नेपाल व्यवसाय मञ्च (Nepal Business Forum) को संस्थागत सुदृढीकरण
- गठन आदेश परिमार्जन
  - सरकार, दातृपक्ष र निजी क्षेत्रको संयुक्त योगदानमा कोष स्थापना र संचालन
  - सचिवालयको सुदृढीकरण
  - अनुसन्धान र विकास (R&D) इकाई स्थापना र संचालन
- ख) लचिलो श्रम सम्बन्ध कायम गर्न सम्बन्धित निकायहरूसँग समन्वय
६. लघु, साना तथा घरेलु उद्यमहरूको प्रबर्द्धनबाट गरीबी निवारणमा योगदान
- क) “गरीबी निवारणका लागि लघु उद्यम विकास” आयोजनाको संस्थागत आन्तरिकीकरण
- ख) लघु, घरेलु तथा साना उद्यम विकास कोष लगायतका कोषहरूको सुदृढीकरण र सुसञ्चालन
- ग) लघु तथा साना उद्यम विकासका लागि दातृपक्षको स्रोत परिचालन गर्न उप-क्षेत्रगत अवधारणा (Sub-SWAP for MSEs) को विकास र कार्यान्वयन
७. औद्योगिक प्रदूषण नियन्त्रण र न्यूनीकरण तथा औद्योगिक ऊर्जा दक्षतामा अभिवृद्धि
- क) वायुप्रदूषणको कारक धुवाँ उत्सर्जन सम्बन्धी मापदण्डको निर्माणमा पहलकदमी, विज्ञान, प्रविधि तथा वातावरण मन्त्रालयसंग समन्वय
- ख) मापदण्डको कार्यान्वयन र अनुगमन, मापदण्ड उल्लंघन गर्नेलाई कडा कानुनबमोजिम दण्ड सजाय
- ग) उद्योगहरूमा नवीकरणीय तथा स्वच्छ ऊर्जाको उपयोगमा प्रोत्साहन सुविधाको व्यवस्था
८. कम्पनी सुशासनको प्रत्याभूति
- क) कम्पनी ऐनको परिमार्जन र नियमावली निर्माण
- ख) कम्पनी रजिष्ट्रार कार्यालयको काठमाडौँ बाहिर सेवा विस्तार
- ग) कम्पनी रजिष्ट्रारको कार्यालयमा कार्यसम्पादनमुखी प्रोत्साहन व्यवस्था (PBIS) कार्यान्वयन

- घ) कम्पनी रजिष्ट्रार र उद्योग सचिवबीच कार्यसम्पादन करार
९. गुणस्तर निर्धारण, नियमन तथा प्रमाणीकरण (Accreditation)
- क) थप औद्योगिक उत्पादनको गुणस्तर निर्धारण तथा नेपाल गुणस्तर (NS) चिन्ह प्रदान
- ख) नियमन निर्देशिका निर्माण तथा कार्यान्वयन
- ग) प्रमाणीकरण विधेयकको मस्यौदा परिमार्जन, मन्त्रपरिषद्बाट स्वीकृति र संसदमा पेश
१०. आर्थिक अनुशासनको पालना र आन्तरिक संस्थागत सुशासन
- क) निश्चित प्रतिशतमा निश्चित अवधिसम्मको बेरुजु फछ्यौट
- ख) चालु आर्थिक वर्षको बेरुजु सो वर्षको कूल खर्चको तुलनामा निश्चित प्रतिशत भन्दा बढी नहुने
- ग) मन्त्रालय र अन्तर्गतका सबै निकायमा नागरिक बडापत्र र कार्यालय आचार संहिताको कडाइका साथ पालना, कार्यान्वयन र अनुगमन

- ५) **कार्यसम्पादन परिसूचकहरू (Performance Indicators) को निर्माण:** कार्यसम्पादन करारको समग्र श्रृंखलामा यो पनि असाध्यै महत्वपूर्ण चरण हो । कार्यसम्पादनको नतीजाका क्षेत्र, लक्ष्य र क्रियाकलापहरूको निर्धारण भइसकेपछि, ती नतीजाहरूको “सकेसम्म” वस्तुगत, वैज्ञानिक र पारदर्शी ढंगबाट मापन र मूल्याङ्कन गर्नका लागि परिसूचकहरूको निर्माण गर्नुपर्छ । यसो गर्दा कार्यसम्पन्न गर्नुपर्ने निश्चित समयबधि, गुणस्तर, लागत, परिमाण, जिम्मेवारी र जबाफदेही अनिवार्य रूपमा किटान गरिएको हुनुपर्छ । यस क्रममा, सोही वा उस्तै प्रकृतिको कार्यसम्पादन गर्ने अन्य निकाय वा पदाधिकारीले विगतमा हासिल गरेको उपलब्धि र प्रगतिलाई समेत आधार बनाउने वा त्योसँग तुलना गर्ने (Benchmarking) पनि गर्न सकिन्छ ।
- ६) **परिमाणात्मक लक्ष्य निर्धारण (Quantitative Target Setting):** परिसूचकहरू बनाइसकेपछि, तीसँग तालमेल खाने गरी पछि तिनलाई नै आधार बनाएर बढी भन्दा बढी यथार्थपरक ढंगबाट कार्यसम्पादनको मूल्याङ्कन गर्न सहज होस् भन्ने अभिप्रायले, परिसूचक अनुसारको परिमाणात्मक लक्ष्य आवधिक रूपमा (जस्तै वार्षिक, चौमासिक, त्रैमासिक) निर्धारण गर्नुपर्छ ।
- ७) **परिसूचकहरूलाई निश्चित भार (Weightage) प्रदान :** चाहँदाचाहँदै र प्रयास गर्दागर्दै पनि सबै परिसूचकहरू परिमाणात्मक, समान रूपमा मापनीय र समान महत्वका हुन सक्दैनन् । त्यसैले परिसूचकहरूलाई मुख्य र सहायक (Key Indicators and Sub-Indicators) गरी दुई भागमा विभक्त गर्न पनि सकिन्छ, र तदनुसार तिनलाई निश्चित भार प्रदान गर्न सकिन्छ । यसबाट परिसूचकहरूको महत्व र प्राथमिकता पनि निर्धारित हुन्छ ।
- ८) **आवश्यक स्रोत-साधन र अनुकूल कार्य वातावरणको सुनिश्चितता:** कार्यसम्पादन करारको सफलताको अर्को मुख्य सूत्र भनेको स्रोत-साधन र अनुकूल कार्य वातावरणको प्रत्याभूति हो । यस अन्तर्गत मुख्यतया देहायका कुराहरू पर्दछन् र ती सबैउपर विशेष ध्यान नपुऱ्याउने हो भने कार्यसम्पादन करार बीचैमा तुहिने र निष्फल हुन जाने जोखिम रहन्छ :

(क) **वित्तीय स्रोत-साधन (Financial Resources):** कार्यसम्पादन करार गर्दा करार अवधिका लागि निर्धारित लक्ष्य र नतीजाहरू हासिल गर्नका निमित्त आवश्यक पर्ने बजेटको सकेसम्म यथार्थपरक अनुमान र प्रक्षेपण गरिनुपर्छ र सोको विनियोजन स्वीकृत वार्षिक बजेटमा गरिनुपर्दछ । तर कथंचित् करार अवधिकै बीचमा अप्रत्याशित कारणवश थप बजेट आवश्यक पर्ने भयो भने सोको प्रावधान करारपत्रमा राखिनुपर्छ र सोको निकासार्थ मन्त्रालयले तुरुन्त विना भ्रञ्जट गरिदिनुपर्छ । बजेटको कुरा गर्दा, कार्यसम्पादन करारको लक्ष्य र नतीजा हासिल गर्नका लागि करार गर्ने पदाधिकारीलाई विनियोजित बजेटको परिधिभित्र रही आफ्नो तजवीज वा स्वविवेकमा रकम खर्च गर्न पाउने र सक्ने गरी आवश्यक स्वतन्त्रता र लचकता उपलब्ध गराउनुपर्छ । बजेट अभावका कारण लक्ष्य पुरा हुन नसक्ने स्थिति आउन नदिन दीर्घकालीन रूपमा वित्तीय स्रोतको निरन्तर उपलब्धताको प्रत्याभूति हुने गरी “कार्यसम्पादन कोष” (Performance Fund) वा यस्तै अरु कुनै नामको (“Challenge Fund” प्रकृतिको) एक कोषको व्यवस्था गरी त्यसमा पर्याप्त बजेट विनियोजन गरिनु वेश हुनेछ । निजामती सेवा ऐन, २०४९ को दफा २८८ मा “कार्यसम्पादन प्रोत्साहन कोष” को प्रावधान राखिएको त छ, तर त्यससम्बन्धी विस्तृत कार्यविधि वा निर्देशिका निर्माण नहुँदा कार्यान्वयनमा आउन सकेको छैन । कार्यसम्पादन करारको नतीजा मूल्याङ्कनपछि सम्बन्धित पदाधिकारीलाई पुरस्कृत गर्न यो कोषको प्रयोग गर्न सकिन्छ ।

(ख) **मानव संसाधन (Human Resources):** कार्यसम्पादन करारको अवधिभर आवश्यक पर्ने जनशक्तिको लेखाजोखा पहिल्यै गरी सोको पूर्ति र निरन्तर उपलब्धताको प्रत्याभूति पनि गरिनु अति आवश्यक छ । सबभन्दा महत्वपूर्ण कुरा त के छ भने कार्यसम्पादन करारको अवधिभरका लागि करार गर्ने, गराउने र करार गर्नेलाई सहयोग गर्ने जनशक्ति (Support Staff) समेतलाई सरुवा नगर्ने व्यवस्था निजामती सेवा ऐन र सुशासन ऐन दुबैतिर प्रष्ट रूपमा गरिनुपर्छ, र यदि सरुवा गर्नु नै पर्ने अपरिहार्य कारण आइपरेमा करार गर्ने पक्षको मञ्जूरी लिई तत्काल रिक्त पदको पूर्तिको व्यवस्था मिलाएर, सरुवा भई जाने अधिकृतसँग सरुवा भई आउनेले कम्तीमा १ महीना सँगै काम गरी जानकारी लिने (Overlapping को) बन्दोबस्त मिलाएर मात्र सरुवा गरिनुपर्छ । साथै, करार अवधिकै बीचमा विद्यमान जनशक्तिबाट मात्र काम चलेन अथवा स्वीकृत दरबन्दी अनुसारको पदपूर्ति समयमै भएन भने निश्चित समयका लागि करारमा बाहिरबाट योग्य जनशक्ति ल्याएर (Outsourcing वा Contract In गरेर) भएपनि जनशक्तिको तत्काल प्रबन्ध गर्न पाउने अधिकार करार गर्ने पक्षलाई दिइनुपर्छ ।

(ग) **भौतिक तथा अन्य स्रोत-साधन (Physical and Other Logistics):** कहिलेकाँही वित्तीय र मानवीय स्रोतसाधन उपलब्ध हुँदाहुँदै पनि आवश्यक भौतिक उपकरणहरू जस्तै सवारी साधन, फोटोकपी मेशीन, कम्प्युटर र पिण्टर, खाजा खाने क्याण्टिन, बिजुलीको अविच्छिन्न आपूर्ति, स्टेशनरी तथा कागत र टेलिफोन आदिको आपूर्ति पर्याप्त मात्रामा भएन भने कार्यसम्पादन सहज हुन सक्दैन र वाञ्छित लक्ष्य र नतीजा हासिल गर्न सकिदैन । तसर्थ, कार्यसम्पादन करार गर्दाका बखत नै करार गर्ने पदाधिकारीलाई उसको आवश्यकतानुसार स्वविवेकबाट उपयोग वा प्रयोग गर्न पाउने गरी यी उपकरण र

सामग्रीहरु खरीद गर्न वा अन्य उपायबाट उपलब्ध गर्न सक्ने स्वायत्तता दिनुपर्छ। यसका लागि आवश्यक बजेट पहिले नै विनियोजन गरिदिनुपर्छ।

#### (घ) विविध (Miscellaneous)

- कार्यसम्पादन करारका लागि सर्वप्रथम सरकारको प्रष्ट प्रतिबद्धता सहितको नीति जारी गरिनुपर्छ। अनुसूचीमा उल्लेख गरिएको प्रश्नावलीका एकजना उत्तरदाताकै शब्द सापटी लिंगा “उच्चस्तरीय राजनीतिक एवं प्रशासनिक नेतृत्वको नीतिगत एवं व्यावहारिक कटिबद्धता” प्रमाणित भएको हुनुपर्छ। यसैगरी, सरोकारवालाहरु (करार गर्ने, गराउने र सहयोग गर्ने) को पनि यस प्रक्रियामा पूर्ण अपनत्व (Ownership) स्थापित भएको हुनुपर्छ।
- कार्यसम्पादनका क्रममा सम्बन्धित पदाधिकारीलाई आफ्नो काम, कर्तव्य र जिम्मेवारीप्रति पूर्ण रुपमा सचेत, जागरुक, प्रतिबद्ध र जबाफदेही बनाउनुपर्छ। कार्यसम्पादन करार गर्ने पदाधिकारीलाई सहयोग पुऱ्याउने कर्मचारीहरुको पनि भूमिका र जिम्मेवारी तोकिए अभ्र राम्रो हुन्छ।
- करार गर्ने पदाधिकारीलाई संगठनले विश्वास गर्नुपर्छ, र सम्बन्धित पदाधिकारीलाई एक प्रकारको कार्यक्रमिक स्वायत्तता (Program Autonomy) दिनुपर्छ। उसले आफ्नो कार्यसम्पादनको क्रममा कार्यसम्पादन करार सम्भौताका शर्तका अधीनमा रही स्वायत्तता र व्यवस्थापकीय लचकताको प्रयोग पूर्वसहमति मुताविक गर्न पाउनुपर्छ।
- कार्यसम्पादनका क्रममा पदाधिकारीलाई राजनीतिक वा कुनै पनि प्रकारको हस्तक्षेप हुनुहुँदैन। बरु कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनको नतीजालाई स्वीकार र सम्मान गर्न सक्ने राजनीतिक तथा प्रशासकीय नेतृत्व (मन्त्री र सचिव) हुनुपर्छ।

#### ९. कार्यसम्पादन प्रगतिको मापन र मूल्याङ्कन (Performance Measurement and Evaluation):

यो कार्यलाई यसरी सम्पन्न गर्नुपर्छ :

- कार्यसम्पादन परिसूचकको भार र परिमाणात्मक लक्ष्यका आधारमा सर्वप्रथम कार्यसम्पादनको स्तर र अङ्क निर्धारण गर्ने।
- लक्ष्यको प्राप्ति वा प्रगतिका आधारमा अङ्क प्रदान गरी कार्यप्रगति मापन गर्ने र स्तर (Rank) र अङ्क (Score) प्रदान गर्ने।  
(परिच्छेद ६ को सि.नं. ९ र अनुसूची ३ द्रष्टव्य)

स्मरणीय के छ भने कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन गर्दा सबै परिसूचकहरु परिमाणात्मक र मापनीय नहुन सक्छन्। तसर्थ, समग्र कार्यसम्पादनको स्थितिका आधारमा लक्ष्य, नतीजा र समग्र प्रभाव (Broader Impact) लाई ध्यानमा राखी पदाधिकारीको कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन गरिनुपर्ने हुन्छ। तर मुख्य कुरा चाँहि के हो भने मूल्याङ्कन र मापनको विधि, प्रक्रिया र संयन्त्रका सम्बन्धमा पदाधिकारीहरुलाई करारका बखत नै पूर्व जानकारी भई निजको सहमति रहेको हुनुपर्छ। मूल्याङ्कन

नतीजालाई पदाधिकारीको वार्षिक कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनको नियमित प्रक्रिया प्रणालीसंग पनि आबद्ध गरिनु वेश हुनेछ ।

१०. **पुरस्कार र दण्ड (Reward and Punishment):** कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन नतीजाको स्तर र अङ्कका आधारमा पदाधिकारीलाई पुरस्कार, प्रोत्साहन वा विभागीय कारवाहीको निर्णय गरिनुपर्छ र यससम्बन्धी पूर्वजानकारी पदाधिकारीलाई करारका बखत नै भएको र यसमा निजको सहमति रहेको समेत हुनुपर्छ ।

पुरस्कार वित्तीय तथा गैर वित्तीय गरी मूलतः दुइ प्रकृतिका हुन्छन् । वित्तीय अन्तर्गत कार्यसम्पादनसंग आबद्ध गरी तलब भत्ता तोक्ने (PRP), थप भत्ता दिने, वार्षिक तलबवृद्धि वा ग्रेड बढाइदिने वा एकमुष्ट नगद पुरस्कार दिने जस्ता कुरा पर्छन् भने गैर वित्तीय अन्तर्गत बहुवा तथा पदस्थापन जस्ता वृत्ति विकासका अवसरहरु, वैदेशिक छात्रवृत्तिमा शैक्षिकउपाधि तथा तालीम आर्जन, गोष्ठी तथा बैठकहरुमा सहभागिता, विदेशस्थित विभिन्न नियोगहरुमा वा स्वदेशकै महत्वपूर्ण प्रमुख कार्यकारी पदहरुमा नियुक्ति (Secondment or Deputation)वा सवैधानिक निकायहरुमा नियुक्ति वा काज, सार्वजनिक सम्मान वा प्रशंसापत्र, विभूषण वा पुरस्कार जस्ता सुविधाहरु पर्छन् ।

११. **अनुगमन, मूल्याङ्कन तथा पुनरावलोकन (Monitoring, Evaluation and Review):** कार्यसम्पादन करार प्रणालीको कार्यान्वयन कस्तो भइरहेको छ भन्ने बारे अनुगमन गर्न एउटा उच्चस्तरीय अनुगमन संयन्त्र बन्नुपर्छ र यसलाई प्रधानमन्त्री तथा मन्त्रिपरिषद्को कार्यालयले, सामान्य प्रशासन मन्त्रालय र राष्ट्रिय योजना आयोगसंग संयोजन गरी नेतृत्व गर्नुपर्छ । यसको कानुनी व्यवस्था निजामती सेवा ऐन र सुशासन ऐन एवं सो अन्तर्गत निर्माण हुने निर्देशिकामा गरिनुपर्छ । उक्त अनुगमन एवं मूल्याङ्कन प्रणालीमा सेवाग्राहीलाई समेत सहभागी गराउनु राम्रो हुन्छ । अनुगमनको प्रतिवेदनलाई त्रैमासिक वा चौमासिक रुपमा सार्वजनिकीकरण गर्दा पारदर्शिता बढ्छ र कार्यसम्पादनका पक्षमा जनदवाव पनि सृजना हुन्छ, तर यसो गर्दा करारका शर्तहरु विपरीत जाने अवस्था सृजना हुन भने दिनु हुँदैन । कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनको नतीजा यदि पदाधिकारीलाई चित्त बुझेन भने आधार र प्रमाण सहित पुनरावलोकनका लागि उक्त अनुगमन संयन्त्र समक्ष निवेदन दिन पाउने र सोको सुनवाइ गरिने व्यवस्था गर्नुपनि राम्रो हुनेछ ।

समग्रमा भनुपर्दा, कार्यसम्पादन करारलाई सफल बनाउन नीति, कानुन, कार्यविवरण, परिसूचक, साधन-स्रोत र कार्यवातावरण, मूल्याङ्कन तथा मापन प्रणाली जस्ता पक्षमा विशेष ध्यान पुऱ्याई तिनलाई सकेसम्म प्रष्ट, पर्याप्त, किटानीयुक्त, कार्यसम्पादन-अनुकूल, वस्तुनिष्ठ, पारदर्शी, र मापनीय बनाउनमा जोड दिनुपर्ने हुन्छ । यी सबै पक्षलाई समष्टिमा सम्बोधन गर्नका लागि उच्च राजनीतिक तथा प्रशासनिक नेतृत्वमा 'कार्यसम्पादन संस्कार' (Performance Culture) को विकास गरी सबै पदाधिकारीलाई आ-आफ्नो कामप्रति जागरुक, प्रतिबद्ध, जिम्मेवार र जबाफदेही नबनाई सुखै छैन ।

## परिच्छेद - ३

### कार्यसम्पादन परिसूचक निर्धारण, कार्यप्रगति मापन तथा मूल्याङ्कन र दण्ड तथा पुरस्कार निर्धारण

कार्यसम्पादन करार गर्दा ध्यान दिनुपर्ने अपरिहार्य तत्वको चर्चाका क्रममा अधिल्लो परिच्छेदमा 'कार्यसम्पादन परिसूचक' को बारेमा विवेचना गर्दै परिसूचक जति वस्तुगत र परिमाणात्मक भयो त्यति मापनयोग्य हुन्छ, र मूल्याङ्कन यथार्थपरक हुन्छ, भन्ने कुरा उल्लेख गरिएको थियो ।

कार्यसम्पादन परिसूचक निर्माण गर्दा के के कुरामा ध्यान दिनु आवश्यक हुन्छ, भन्ने सम्बन्धमा यस परिच्छेदमा चर्चा गरिनेछ ।

कार्यसम्पादन परिसूचक निर्माण गर्दा सर्वप्रथम छ वटा कुरामाथि विशेष ध्यान पुऱ्याउनु पर्दछ, र ती हुन्:

- क) संगठनको उद्देश्य (Organizational Goal),
- ख) उक्त उद्देश्यसँग सामञ्जस्य रहने गरी तयार गरिएको पदीय कार्यविवरण (Job Description),
- ग) उक्त उद्देश्य हासिल गर्न पहिचान गरिएका मुख्य तथा आवश्यकतानुसार सहायक नतीजाका क्षेत्रहरू (Key and Sub-Key Result Areas),
- घ) नतीजाका क्षेत्रहरूसँग तादात्म्य राख्दै ती हासिल गर्न सघाउने कार्यसम्पादन लक्ष्यहरू (Performance Goals),
- ङ) लक्ष्यहरूको प्राप्तिका लागि पहिचान गरिएका आवश्यक क्रियाकलापहरू, र
- च) समयबद्ध परिमाणात्मक लक्ष्य (Time-Bound Quantitative Targets) ।

संगठनको उद्देश्य, लक्ष्य र कार्यसँग मेल खाने गरी पदीय कार्यविवरण बनाइएको हुन्छ, र सोसँग सामञ्जस्य रहने गरी मुख्य र सहायक नतीजाका क्षेत्रहरू, कार्यसम्पादन लक्ष्य तथा क्रियाकलापहरूको निर्धारण गरिएको हुन्छ, जुन सकेसम्म परिमाणात्मक हुनु जरुरी छ । तिनै क्रियाकलापहरूलाई अपेक्षित नतीजाहरूसँग जोडेर 'परिसूचक' (Indicators) बनाइन्छ, जुन सिद्धान्ततः SMART हुनु आवश्यक छ, भनिन्छ । (SMART) भनेर Specific (ठोस), Measurable (मापनयोग्य), उपयुक्त (Appropriate), वास्तविक (Realistic) र समयबद्ध (Time-bound) भन्न खोजिएको हो ।

तर, सिद्धान्तमा जतिसुकै वस्तुगत, मापनयोग्य र परिमाणात्मक परिसूचकको अपेक्षा गरिएपनि व्यवहारमा सबै संगठन र पदका लागि त्यो सम्भव नहुन सक्छ । यदि संगठनको लक्ष्य र कार्यविवरण नै परिमाणात्मक भन्दा पनि बढी गुणात्मक वा विषयगत प्रकृतिको (जस्तो नीगित निर्देशन दिने, अनुगमन गर्ने, समन्वय गर्ने, सहयोग र सहजीकरण गर्ने) छ भने त्यस्तो अवस्थामा परिसूचकहरूलाई जवर्जस्ती परिमाणात्मक बनाउँदा त्यो कृत्रिम हुन जान्छ । तसर्थ, परिसूचक निर्माण गर्दा विचार पुऱ्याउनुपर्ने अर्को पक्ष भनेको संगठनको प्रकृति, उद्देश्य र कार्यका साथै पदको कार्यविवरण र अपेक्षित नतीजालाई ध्यानमा राखी परिमाणात्मक वा गुणात्मक दुबै परिसूचकहरूको पहिचान गर्नु हो । यस्तो अवस्थामा केही परिसूचकहरू मुख्य (Key) हुन सक्छन् भने केही गौण वा परोक्ष रूपमा योगदान पुऱ्याउने (Proxi) हुन सक्छन् ।



बुँदागत रूपमा भन्नुपर्दा देहायका मूल नीतिगत, कानुनी, सांगठनिक एवं व्यावहारिक पक्षहरूलाई आधार बनाएर कार्यसम्पादन परिसूचक बनाउनु बेश हुनेछ :

- १) **नेपाल सरकारको मूल राष्ट्रिय नीति:** पंचायतकालमा यस्तो 'नीति' थियो, तर अहिले छैन । यदि त्यो फेरि बन्थो भने त्यसमा निहित लक्ष्य र उद्देश्यसँग विरोध नखाने बरु तिनको परिपूर्तिमा सघाउ पुग्ने गरी परिसूचक निर्माण गर्नुपर्दछ ।
- २) **नेपाल सरकारको आवधिक विकास योजना:** यसमा हरेक संगठनको कार्यक्षेत्रसँग सम्बन्धित नीति, रणनीति, कार्यक्रम र क्रियाकलापहरूको विवरण रहेको हुन्छ, र परिसूचक बनाउँदा तिनलाई कहिल्यै बिर्सन हुँदैन ।
- ३) **सम्बन्धित क्षेत्रगत (Sectoral) नीति:** नेपाल सरकारले विकास र सुशासनसँग सम्बन्धित विभिन्न क्षेत्रगत नीतिहरू (जस्तै उद्योग, वाणिज्य, पर्यटन, कृषि, वन, ऊर्जा, युवा, खेलकूद, शिक्षा, स्वास्थ्य, सिंचाई, खानेपानी, आवास, भौतिक पूर्वाधार, यातायात, शहरी विकास, राजस्व, वैदेशिक सहायता, भू-उपयोग, सुरक्षा, परराष्ट्र, जलवायु परिवर्तन, विज्ञान तथा प्रविधि, वातावरण, सञ्चार, जनसंख्या आदि) निर्माण गरेको छ, जसको कार्यान्वयनको प्रमुख दायित्व राज्यका सम्बन्धित निकायहरू (मन्त्रालय तथा अन्य केन्द्रीय स्तरका संगठनहरू) मा रहेको छ । कार्यसम्पादन परिसूचक निर्माण गर्दा आफ्नो संगठनसँग सम्बन्धित नीतिमा व्यक्त प्रतिबद्धताको कार्यान्वयनमा सघाउ पुग्ने खालका क्रियाकलाप र नतीजाका क्षेत्रहरू (KRAs/Sub-KRAs) मा आधारित भई गर्नुपर्ने हुन्छ ।
- ४) **सम्बन्धित क्षेत्रगत ऐन, नियम:** क्षेत्रगत नीतिको कार्यान्वयनका लागि निर्मित कानून (ऐन, नियम) का सम्बन्धित प्रावधानहरूलाई पनि कार्यसम्पादन परिसूचक बनाउँदा बिर्सन मिल्दैन । (जस्तै वन ऐन, विद्युत् ऐन, औद्योगिक व्यवसाय ऐन, विदेशी लगानी तथा प्रविधि हस्तान्तरण ऐन, आदि) ।
- ५) **कार्यविभाजन नियमावली:** नेपाल सरकारका कार्यसम्पादन र कार्यविभाजन नियमावलीहरू छन्, जसमध्ये कार्यविभाजन नियमावली अनुसार मन्त्रालयहरूको कार्यविवरण निर्धारण गरिन्छ । कार्यसम्पादन परिसूचक निर्माणका लागि यो नियमावली अपरिहार्य सन्दर्भ सामग्री हो ।
- ६) **निजामती सेवा ऐन, सुशासन ऐन:** निजामती सेवा ऐन, २०४९ र सुशासन ऐन, २०६४ मा कार्यसम्पादनमुखी व्यवस्थापन (PBM) र कार्यसम्पादन करार (PBC) का सम्बन्धमा धेरै कुरा बोलिएको छ । यी दुइवटा ऐन समग्र निजामती सेवाको सुधार र सुदृढीकरण तथा सुशासनको स्थापना र कार्यान्वयनका लागि सर्वोपरि महत्वका भएकाले यिनलाई उपेक्षा गरेर कार्यसम्पादन परिसूचक बनाउन मिल्दैन ।
- ७) **सम्बन्धित आर्थिक वर्षको नीति तथा कार्यक्रम र बजेट व्यक्तव्य:** कार्यसम्पादन करार, नेपालको वर्तमान परिप्रेक्ष्यमा, कम्तीमा पनि एक आर्थिक वर्षको समयावधि तोकी (पुनः नवीकरण गर्न सकिने गरी) गर्न मनासिब देखिएकाले सो आर्थिक वर्षका लागि सरकारले जारी गर्ने नीति तथा कार्यक्रम र बजेटको उद्देश्य र परिधिभित्र रही गर्दा बढी व्यावहारिक र यथार्थपरक हुन्छ । तसर्थ, नीति तथा कार्यक्रमको दस्तावेज र बजेट व्यक्तव्यमा व्यक्त प्रतिबद्धतालाई पूर्ण रूपमा ध्यानमा राख्दै तिनलाई सघाउने गरी कार्यसम्पादन परिसूचक बनाउनुपर्ने हुन्छ ।

द) **अन्य परस्परसम्बन्धित क्षेत्रहरू (Cross-Cutting Areas):** नेपाल सरकार र अन्तर्गत वा आवद्ध सबै सार्वजनिक निकायका सन्दर्भमा सर्वत्र पालना र लागू गर्न सकिने केही क्षेत्रहरू छन् जसलाई आधार बनाएर ती सबै निकाय र तिनका इकाइप्रमुखको समान प्रकृतिको कार्य जिम्मेवारी (Common Job Responsibilities) परिभाषित गर्न सकिन्छ। जस्तै: भ्रष्टाचार विरुद्धको नीति, कानून एवं रणनीतिको कार्यान्वयन, शासकीय सुधार, पूर्वाधार विकास, आर्थिक वृद्धि एवं रोजगारी सृजना, समावेशीकरण तथा लैङ्गिक मूलप्रवाहीकरण, वातावरण संरक्षण तथा जलवायु परिवर्तन व्यवस्थापन, दिगो विकास, सन्तुलित क्षेत्रीय विकास, प्रदूषण नियन्त्रण, आदि। यी सबै क्षेत्रहरू सबै निकायहरूका लागि उत्तिकै आवश्यकता र प्राथमिकताका विषय भएकाले यिनलाई बिर्सेर कुनै पनि निकायको कार्यसम्पादन परिसूचक बनाउन मिल्दैन। सरकारको केन्द्रीय संगठन (मन्त्रालय) वा प्रमुख (सचिव वा विशिष्ट श्रेणीका अधिकृत) का लागि लागू हुने “समान प्रकृतिको कार्यजिम्मेवारी” लाई तलको कोष्ठमा उदाहरणका रूपमा प्रस्तुत गरिएको छ:

**सचिव वा विशिष्ट श्रेणीका संगठनप्रमुखको समान प्रकृतिको कार्य जिम्मेवारी  
(Common Job Responsibilities)**

- नयाँ नीति निर्माण, विद्यमान नीतिमा संशोधन
- नयाँ कानून (ऐन, नियम) निर्माण, विद्यमान कानूनमा संशोधन
- आवधिक योजनाको सम्बद्ध नीति/कार्यनीतिको कार्यान्वयन
- वार्षिक कार्यक्रमको तर्जुमा, स्वीकृति, कार्यान्वयन र अनुगमन
- निर्धारित मापदण्ड (Norms) मुताविक बेरुजु फछ्यौट
- शासकीय सुधार, समावेशीकरण तथा लैङ्गिक मूलप्रवाहीकरण
- आर्थिक अनुशासनको पालना एवं कार्यान्वयन
- आर्थिक वृद्धि एवं रोजगारी सृजना, पूर्वाधार विकास
- वातावरण संरक्षण, प्रदूषण नियन्त्रण, जलवायु परिवर्तन व्यवस्थापन
- विकास आयोजनाको तर्जुमा, कार्यान्वयन र अनुगमन
- भ्रष्टाचार विरुद्धको नीति, कानून एवं रणनीतिको पालना र कार्यान्वयन
- दिगो विकास, सन्तुलित क्षेत्रीय विकास
- मन्त्रालय अन्तर्गतका निकायहरूबीच कार्य समन्वय
- संगठनको भौतिक, वित्तीय तथा मानव स्रोत-साधनको दक्षतापूर्ण व्यवस्थापन
- माननीय विभागीय मन्त्री र नेपाल सरकारका मुख्यसचिवको नीतिगत निर्देशनको पालना र कार्यान्वयन
- सरकारका समय-समयका निर्देशनको पालना र कार्यान्वयन
- कार्यसम्पादन करारको पालना र कार्यान्वयन

यसैगरी, सरकारको केन्द्रीय संगठनका अन्य इकाइप्रमुखहरू (विभागीय वा कार्यालय वा आयोजना प्रमुखहरू) को पनि नमूना समान कार्य जिम्मेवारी पहिचान गर्न सकिन्छ, जसलाई आधार बनाएर सम्बन्धित पदाधिकारीहरूका लागि कार्यसम्पादन परिसूचक बनाउन सहज हुन्छ। विभागीय वा

कार्यालय वा आयोजना प्रमुखहरूका हकमा निजको आफ्नो कार्यविवरण र निजलाई मन्त्रालयको सचिव वा विभागीय प्रमुखबाट प्राप्त अधिकार प्रत्यायोजनलाई मुख्य आधारका रूपमा लिनुपर्ने हुन्छ । कार्यविवरण र अधिकार प्रायोजनको कागजात विना निजहरूसँग कार्यसम्पादन करार गर्न उपयुक्त हुँदैन । सरकारको आंशिक वा पूर्ण नियन्त्रण वा स्वामित्वमा रहेका वा स्वायत्त तर सरकारसँग आबद्ध (Affiliated) प्रकृतिका केन्द्रीय निकाय (प्राधिकरण, बोर्ड, संस्थान, कम्पनी, प्रतिष्ठान, विकास समिति, आदि) का प्रमुखहरूसँग गरिने कार्यसम्पादन करारका परिसूचकहरू निर्माण गर्दा त्यस्ता निकायहरूको आफ्नो सम्बन्धित कानून (ऐन, नियम, प्रबन्धपत्र, गठन आदेश) लाई सर्वोपरि राखेर निर्माण गर्नुपर्ने हुन्छ, र यी निकायहरूलाई सरकारी निकायको तुलनामा बढीभन्दा बढी (कतिपय अवस्थामा शत प्रतिशत) व्यवस्थापकीय एवं वित्तीय स्वायत्तता, स्वविवेक र लचकताको प्रयोग गर्न पाउने कुराको प्रत्याभूति गरिदिनु अत्यन्त आवश्यक छ । यसको अभावमा यी निकायका प्रमुखहरूसँगको कार्यसम्पादन करार कथमपि सफल हुन सक्दैन ।

केन्द्रभन्दा बाहिर क्षेत्र वा जिल्ला वा कार्यस्थलमा अवस्थित सार्वजनिक निकायका प्रमुखहरूसँगको कार्यसम्पादन करारका हकमा चाँहि केही विशिष्टता अपनाउनुपर्ने हुन्छ । त्यस्ता निकायहरू मध्ये अधिकांश जनतालाई प्रत्यक्ष रूपमा सेवा प्रवाह गर्न खटिने भएकाले जनसरोकारका विषयलाई पहिचान गरी प्राथमिकताका साथ कार्यसम्पादन परिसूचकमा समावेश गर्नुपर्ने हुन्छ । जनता सन्तुष्ट नभइकन कर्मचारीको कार्यसम्पादन सन्तोषजनक भएको नमानिने, जनताको काम सस्तो, सजिलो, छिटो-छरितो, टिकाउ र भरपर्दो ढंगबाट नभइकन जनता सन्तुष्ट नहुने र यो सबै हुनका लागि कार्यसम्पादन परिसूचकहरूलाई तदनुरूप अनुकूलन (Tailor-made) गर्नुपर्ने भएकाले केन्द्रमा जस्तै केवल कार्यविवरण र अधिकार प्रत्यायोजनका कागजी आधारमा मात्र जिल्लाका कर्मचारीसँग कार्यसम्पादन करार उपयुक्त हुँदैन । त्यसैले “३६० डिग्री” भनिने मूल्याङ्कन प्रणाली (निकटतम प्रमुख, निकटतम सहयोगी, समकक्षी र सेवाग्राही सबैको मूल्याङ्कनमा खरो उत्रनपर्ने परिपाटी) को उपादेयता यस सन्दर्भमा बढी हुन जान्छ ।

## कार्यसम्पादन प्रगति मापन र मूल्याङ्कन

कार्यसम्पादन परिसूचकको निर्माण गरिसकेपछि सोका आधारमा कार्यसम्पादनको मापन (Measurement) र मूल्याङ्कन (Evaluation) गर्नुपर्दछ । यसो गर्दा :

- (क) सर्वप्रथम परिसूचकहरू (अर्थात् नतीजाका क्षेत्र, कार्यसम्पादन लक्ष्य र क्रियाकलापको समष्टि रूप) लाई तिनको महत्व, आवश्यकता, सम्भाव्यता, प्रतिफल र प्रभावलाई आधार बनाई भार (Weightage) प्रदान गर्नुपर्छ, किनभने सबै परिसूचकहरू एकै मूल्य, महत्व र प्राथमिकताका हुँदैनन् वा नहुन सक्छन् । यसरी भार प्रदान गर्दा शुरुमा मुख्य नतीजाका क्षेत्रहरू (KRAs) लाई कूल भार प्रदान गरी तदन्तर्गतका कार्यसम्पादन लक्ष्य र क्रियाकलापहरूलाई कूल भार अन्तर्गत रही सो मुनिको भार प्रदान गर्न सकिन्छ ।
- (ख) त्यसपछि हरेक कार्यसम्पादन लक्ष्य वा सो अन्तर्गत पहिचान गरिएका क्रियाकलापहरूलाई मापनयोग्य बनाउने प्रयोजनार्थ परिमाणात्मक लक्ष्य (Quantitative Targets) र इकाइ (Unit) निर्धारण गर्नुपर्दछ । यसो गर्दा निश्चित समयवधि (Timeframe) लाई आधार बनाई वार्षिक, चौमासिक वा त्रैमासिक परिमाणात्मक लक्ष्य निर्धारण गर्नुपर्छ (अर्थात्

उदाहरणका लागि ५ ठाउँमा ५ वटा कार्यालय स्थापना गर्ने वार्षिक परिमाणात्मक लक्ष्य छ भने प्रत्येक चौमासिक लक्ष्यमा १, २ र २ वटा गरी वार्षिक ५ पुऱ्याउन सकिन्छ अथवा चौमासिक हेरेर लक्ष्य हेरफेर गर्न पनि सकिन्छ।

- (ग) परिमाणात्मक लक्ष्य र इकाइ निर्धारणपछि त्यसका आधारमा सर्वप्रथम कार्यसम्पादनको स्तर (Rank) र अङ्क (Score) निर्धारण गर्नुपर्छ।
- (घ) त्यसपछि लक्ष्यको प्राप्त वा प्रगतिका आधारमा अङ्क प्रदान गरी कार्यप्रगति मापन र तदनुसार स्तर र अङ्क प्रदान गर्नुपर्छ।
- (ङ) सो स्तर र अङ्कलाई माथि उल्लेख गरिए अनुसार दिइएको भारसँग आबद्ध गरी भारित प्रगति (Weighted Progress) का रूपमा प्रतिबद्धता देखाउनु पर्छ।
- (च) सो भारित प्रगतिका आधारमा पदाधिकारीलाई पुरस्कार वा दण्डको निर्धारण गरिनु पर्छ।

(परिच्छेद ५ को सि.नं. ६, ७ र ९ तथा अनुसूची ३ द्रष्टव्य)

### पुरस्कार र दण्डको निर्धारण

कार्यसम्पादन करारको मूल्याङ्कन गरिएपछि सोको नतीजाको स्तर र अङ्कका आधारमा करार गर्ने पदाधिकारीलाई पुरस्कार, प्रोत्साहन वा विभागीय कार्वाहीको निर्णय गरिनुपर्छ र यसमा करार गर्दाका बखत नै सम्बन्धित पदाधिकारीको सहमति रहेको हुनुपर्छ।

पुरस्कारको प्रकृति र प्रकारलाई वित्तीय र गैर-वित्तीय गरी दुइ वर्गमा विभाजन गर्न सकिन्छ। वित्तीयमा तलब, भत्ता तथा ग्रेड थप र एकमुष्ट नगद पुरस्कारको प्रावधान राख्न उपयुक्त हुन्छ भने गैर-वित्तीयतर्फ वृत्तिविकासका विभिन्न अवसरहरूलाई प्रोत्साहनका रूपमा उपलब्ध गराउन सकिन्छ। प्राप्त नतीजाको कुन स्तर र अङ्कलाई कस्तो प्रकृतिको पुरस्कार दिने भन्ने कुरा करारकर्ता संगठन र पदाधिकारी पिच्छे फरक-फरक हुन सक्ने भएपनि मूलतः कस्तो नतीजामा कस्तो पुरस्कार उपयुक्त हुन्छ भन्ने सम्बन्धमा तलको तालिकालाई आधार बनाउनु उपयुक्त हुनेछ :

## कार्यसम्पादन करार मूल्याङ्कनका आधारमा पुरस्कार र दण्डको व्यवस्था

(उदाहरणका लागि मात्र)

तालिका २

पुरस्कार	दण्ड/कारवाही	कैफियत	
वित्तीय	गैर-वित्तीय		
१. तलव वृद्धि	१. कार्यक्षमता बढुवामा सर्वोच्च अङ्क प्रदान २. पहिलो छनोटको निकायमा पदस्थापना ३. विशेष जिम्मेवारीको पदमा पदस्थापना वा नियुक्ति (Secondment/Deputation) ४. विदेशमा शैक्षिक उपाधि आर्जन ५. वैदेशिक भ्रमण (तालीम, सेमिनार) ६. अवकाशोत्तर संवैधानिक तथा राजनीतिक पदमा नियुक्ति ७. विभूषण तथा मानपदवी ८. सार्वजनिक सम्मान, प्रशंसापत्र ९. सर्वोत्कृष्ट वा उत्कृष्ट निजामती सेवा पुरस्कार	१. कार्यसम्पादनको भारित प्रगति प्रतिशत ५०% मात्र (न्यून) भएमा पहिलोपटक भए चित्तबुझ्दो कारण देखाएमा सार्वजनिक रुपमा सचेत गराउने वा नसिहत दिने, दोस्रो पटकमा अलि कडा विभागीय सजाय दिने, जस्तै-ग्रेड रोक्का वा एक तह घटुवा, र तेस्रो पटकमा पनि त्यही दोहोरिएमा सेवाबाट अवकाश दिने । २. प्रगति प्रतिशत ७०% (मध्यम) भएमा पुरस्कार नदिने, तर दण्ड पनि नदिने र सचेत मात्र गराउने ।	कार्यसम्पादनको भारित प्रगति प्रतिशत १००% (अतिउत्कृष्ट), ९०% (उत्कृष्ट) र ८०% (उत्तम) भएमा वित्तीय र गैर-वित्तीय पुरस्कार (अवसर र सुविधा) मध्येबाट उपयुक्त पुरस्कार छनोट गरेर दिनुपर्ने हुन्छ । कुनै अवसर र सुविधाले कुनै कर्मचारीलाई बढी उत्प्रेरित गर्छ भन्ने कुरा कर्मचारीको वृत्ति विकासको चरण र अवस्था, क्षमता, सम्भाव्यता र रुचिमा निर्भर रहने भएकाले अहिले नै किटानी गर्न सम्भव हुँदैन । करार गर्दाका बखत दुबै पक्षबीच छलफल गरी सहमति गर्नुपर्ने हुन्छ ।
२. भत्ता थप			
३. ग्रेड थप			
४. एकमुष्ट नगद पुरस्कार			

## परिच्छेद - ४

### कार्यसम्पादन करार गरिने निकाय र पदाधिकारीहरु

कार्यसम्पादनमुखी व्यवस्थापनको मान्यताअनुसार प्रष्ट र किटानीयुक्त कार्यविवरण भएको कुनै पनि सार्वजनिक निकायको पदाधिकारीसँग कार्यसम्पादन करार गर्न नसकिने होइन, तर नेपालको विद्यमान राजनीतिक, सामाजिक तथा प्रशासनिक परिवेशका परिप्रेक्ष्यमा अहिले तुरुन्तै सबै निकाय र पदमा यो प्रणाली लागू गर्न सम्भव देखिंदैन। तसर्थ हाललाई केन्द्रस्तरका विकास निर्माण र जनसेवासंग प्रत्यक्ष रूपमा संलग्न सार्वजनिक निकायका प्रमुखबाट कार्यसम्पादन करार आरम्भ गरी क्रमशः स्थानीय तहका सेवा प्रदायक निकायमा विस्तार (Roll Out) गर्नु उपयुक्त हुनेछ। यसरी हेर्दा, प्राथमिकता र सम्भाव्यताका आधारमा देहायका निकायमा देहायका पदाधिकारीहरुबीच कार्यसम्पादन करारको प्रणालीलाई क्रमशः चरणबद्ध रूपमा लागू गर्दै लैजान उपयुक्त देखिन्छ :

#### क. प्रथम चरण (पहिलो वर्ष - आ.व. ०७२/७३)

क.सं.	सार्वजनिक निकाय/इकाइ	पद	कोसँग करार गर्ने
१.	पहिलो प्राथमिकता प्राप्त राष्ट्रिय गौरवका आयोजनाहरु	आयोजना प्रमुख	सम्बन्धित मन्त्रालयको सचिव
२.	बोर्ड, विकास समिति, प्राधिकरण, परिषद्, प्रतिष्ठान, संस्थान, कम्पनी वा यस्तै प्रकृतिका अन्य अर्द्धस्वायत्त निकायहरु	कार्यकारी कार्यकारी महाप्रबन्धक	प्रमुख, निर्देशक, सम्बन्धित मन्त्रालयको सचिव
३.	मन्त्रालय अन्तर्गतका विभाग र छुट्टै विभागीय अस्तित्व भएका केन्द्रीय कार्यालय	महानिर्देशक, प्रमुख, कार्यालय प्रमुख	विभागीय प्रमुख सम्बन्धित मन्त्रालयको सचिव

#### ख. दोस्रो चरण (दोस्रो वर्ष - आ.व. ०७३/७४)

क.सं.	सार्वजनिक निकाय/इकाइ	पद	कोसँग करार गर्ने
१.	केन्द्रीयस्तरका सबै आयोजना/परियोजनाहरु	आयोजना प्रमुख	सम्बन्धित मन्त्रालयको सचिव
२.	मन्त्रालय/रा.प.विशिष्ट श्रेणीको अधिकृत प्रमुख भएका मन्त्रालय स्तरका केन्द्रीय संगठनहरु	सचिव, श्रेणीका संगठन प्रमुख	रा.प.विशिष्ट मन्त्री/मुख्यसचिव

ग. तेस्रो चरण (तेस्रो वर्ष - आ.व. ०७४/७५)

क्र.सं.	सार्वजनिक निकाय/इकाइ	पद	कोसँग करार गर्ने
१.	क्षेत्रीय प्रशासन कार्यालय	क्षेत्रीय प्रशासक	सम्बन्धित विभागीय मन्त्री/सचिव
२.	जिल्ला प्रशासन कार्यालय	प्रमुख जिल्ला अधिकारी	सम्बन्धित मन्त्रालयको सचिव
३.	जिल्ला विकास समितिको कार्यालय	स्थानीय विकास अधिकारी	सम्बन्धित मन्त्रालयको सचिव
४.	क्षेत्रीय निर्देशनालय	क्षेत्रीय निर्देशक (रा.प.प्रथम श्रेणी)	सम्बन्धित मन्त्रालयको सचिव
५.	रा.प. प्रथम श्रेणीका प्रमुख भएका कार्यालयहरु	कार्यालय प्रमुख	सम्बन्धित मन्त्रालयको सचिव

**करार गरिने निकाय र पदाधिकारीहरुको छनोट**

- सिद्धान्ततः मापनयोग्य कार्यविवरण भएको कुनै पनि निकाय र पदमा कार्यसम्पादन करार गर्न सकिने नै भएपनि हाललाई राज्यका तीन अङ्गमध्ये व्यवस्थापिका र न्यायापालिका, राष्ट्रिय अनुसन्धान विभाग, नेपाली सेना र प्रहरी जस्ता निकायलाई कार्यसम्पादन करारको परिधिभन्दा बाहिर राख्नु नै मनासिव हुनेछ । यसो किनभने यी निकायहरुको कार्यप्रकृति अलि बढी सम्बेदनशील, गोपनीय र परम्परागत प्रकृतिको मानिन्छ । तर न्यायपालिका अन्तर्गत जिल्ला र पुनरावेदन अदालतमा भने चरणबद्ध रूपमा सम्बन्धित अदालतका मुख्य वा वरिष्ठतम न्यायाधीशसँग सर्वोच्च अदालतका प्रधानन्यायाधीश वा निजले तोकेको न्यायाधीशको सुपरिवेक्षणमा रजिष्ट्रारले कार्यसम्पादन करार गर्न सनेकछन् र न्यायसम्पादनको एउटा प्रमुख परिमाणात्मक लक्ष्यका रूपमा वर्षौदेखि पेण्डिङ रहेका तर करार पछि फछ्यौट गरिने मुद्दाको संख्यालाई राख्न सकिन्छ ।
- कार्यपालिका अन्तर्गत पनि सबै मन्त्रालय वा निकायहरुमा एकैपटक कार्यसम्पादन करार लागू गर्न सहज र उपयुक्त हुदैन । खास गरी मापनयोग्य कार्यविवरण भएका, परिमाणात्मक लक्ष्य निर्धारण गर्न सजिलो हुने, जनताको प्रत्यक्ष सरोकार भएका र विकास निर्माण र सेवा प्रवाहसँग जोडिएका मन्त्रालय/निकायहरुलाई पहिलो प्राथमिकता दिई करार गर्नु उपयुक्त हुनेछ । तर अन्य निकायहरुमा पनि कार्यविवरणलाई प्रष्ट, किटानीयुक्त र अधिकतम रूपमा मापनीय बनाएर क्रमशः करार प्रणाली लागू गर्दै जानुपर्छ ।

३. करार गर्ने पदाधिकारीको सन्दर्भमा कुरा गर्दा मुख्यसचिवलाई करारको परिधिभित्र ल्याउन सैद्धान्तिक, नीतिगत र व्यवहारगत हिसावले तत्काल उपयुक्त र सम्भव देखिंदैन । तर मुख्यसचिवको कार्यविवरण र कार्य जिम्मेवारीलाई कानुनमै व्यवस्था गरी मापनयोग्य (Measurable) बनाउन सकिएका अवस्थामा पछि निजले पनि करार गर्न सक्नेछन् । यस्तो करार मन्त्रिपरिषद्को निर्णयानुसार सामान्य प्रशासन मन्त्रीसँग गर्दा बढी उपयुक्त हुनेछ ।
४. सचिव वा केन्द्रीय निकायस्थित विशिष्ट श्रेणीको अधिकृतले करार गर्दा सम्बन्धित विभागीय मन्त्रीसँग मुख्यसचिवको रोहबरमा गर्न उपयुक्त हुनेछ । विभागीय मन्त्री परिवर्तन भइरहने हुनाले मुख्यसचिवको आधिकारिक साक्ष्य (Testimonial) ले करारको वैधानिकता, कार्यान्वयनयोग्यता र विश्वसनीयता अभिवृद्धि गर्न योगदान पुऱ्याउनेछ । मुख्यसचिवसँग नै भन्दा, मन्त्रालयको राजनीतिक नेतृत्वका हैसियतले र कार्यात्मक दृष्टिले निकटतम प्रमुख पनि भएको कारणबाट विभागीय मन्त्रीसँग नै करार सम्झौता गर्दा बढी उपयुक्त हुने देखिन्छ ।
५. सचिवभन्दा मुनिका कर्मचारीहरूले करार गर्दा यद्यपि सैद्धान्तिक दृष्टिले आफ्नो निकटतम प्रमुखसँग (जस्तो कार्यालय प्रमुखले विभागीय प्रमुख वा महानिर्देशकसँग) नै गर्नु मनासिब हो, तापनि नेपालको वर्तमान प्रशासकीय र व्यवस्थापकीय परिवेशमा अधिकार, स्रोत-साधन र जबाफदेहीको पहुँच, वितरण र उपलब्धताको दृष्टिकोणबाट हेर्दा हाललाई सम्बन्धित मन्त्रालयका सचिवसँग नै गर्नु उपयुक्त ठहर्ने छ ।
६. राजनीतिक तहमा कार्यसम्पादन करार लागू गर्दा जनप्रतिनिधिहरूलाई छोडेर, “राजनीतिक नियुक्ति” पाएका पदहरू (जस्तै राजदूत, विभिन्न सरकारी वा अर्द्ध-सरकारी निकायका पदाधिकारीहरू र सल्लाहकारहरू) मा यो प्रणाली विस्तारै शुरु गर्न सकिन्छ । यस्तो करार गर्दा नियुक्तिको निर्णयको तह हेरी प्रधानमन्त्री वा मन्त्रीसँग गर्नुपर्ने हुन्छ ।



## परिच्छेद - ५

### कार्यसम्पादन करारको ढाँचा

सार्वजनिक (सरकारी तथा अर्ध-सरकारी) निकायका प्रमुखहरूसँग गरिने 'कार्यसम्पादन करार' (**Performance-Based Contract-PBC**) किन गर्ने, त्यसमा कुन कुन कुरा छुटाउन नहुने गरी समावेश गर्ने र करार कसले कोसँग कसरी गर्ने भन्ने वारेमा यसअघि विवेचना गरिसकिएको छ । त्यसैगरी, नेपालको वर्तमान शासकीय, प्रशासकीय तथा व्यवस्थापकीय परिवेशलाई ध्यानमा राख्दै अहिले एकै पटक सबै तहमा सबै निकायका प्रमुख वा पदाधिकारीसँग यस्तो करार गर्न सम्भव नहुने भएकाले चरणबद्ध रूपमा आवश्यकता र प्राथमिकताका आधारमा करार प्रक्रियालाई अघि बढाउन उचित हुने कुरा पनि दर्शाइसकिएको छ ।

यस परिच्छेदमा यसरी गरिने कार्यसम्पादन करारको नमूना वा ढाँचा (**Model/Template**) कस्तो हुन उपयुक्त हुन्छ भन्ने कुरालाई मनन गर्दै विशेषतः चार वर्गका करार-कर्ताहरूलाई लक्षित गरी त्यस्तो ढाँचा प्रस्तुत गर्न खोजिएको छ :

- केन्द्रमा मन्त्रालयका सचिव/विशिष्ट श्रेणीका अधिकृतले गर्ने करार,
- केन्द्रमा राष्ट्रिय प्राथमिकताप्राप्त आयोजनाका प्रमुखहरूले गर्ने करार,
- केन्द्रमा सरकारसँग आबद्ध वा सरकारको स्वामित्व वा नियन्त्रणमा रहेका निकाय (विभाग वा विभागीय स्तरका संगठन, विकास समिति, संस्थान, प्राधिकरण, बोर्ड, प्रतिष्ठान, कम्पनी, आदि) का प्रमुख कार्यकारीहरूले गर्ने करार, र
- जिल्लामा प्रमुख जिल्ला अधिकारी, स्थानीय विकास अधिकारी तथा क्षेत्रमा रा.प.प्रथम श्रेणीका प्रमुखले गर्ने करार ।

यसरी प्रस्तुत गरिने ढाँचा केवल सांकेतिक (**Indicator**) मात्र हो भन्ने बुझ्नुपर्छ, किनभने निकायपिच्छे र पदाधिकारीपिच्छे करारको प्रकृति स्वभावतः फरक हुन्छ र त्यो फरकपनलाई विशेषतः सम्बन्धित संगठनको उद्देश्य र कार्यक्षेत्र तथा सम्बन्धित पदाधिकारीको कार्यविवरणले निर्देशित गर्दछ । तर यो ढाँचाले भोलिका दिनमा सम्बन्धित करार-कर्ता संगठन र पदाधिकारीलाई करार प्रक्रियामा दुईवटा कुरामा सहजीकरण गर्नेछ :

- (क) करार-पत्रमा छुटाउनै नहुने गरी समावेश गर्नुपर्ने तत्वहरूलाई क्रमिकता (**Sequence**) मा राखी ढाँचालाई एकरूपता दिन सकिनेछ, जसबाट करार-पत्रको मूल्याङ्कन प्रणालीलाई विश्वसनीय र पारदर्शी बनाउन मद्दत पुग्नेछ ।
- (ख) करार-कर्ता पदाधिकारीका केही समान प्रकृतिका कार्यजिम्मेवारी (**Common Job Responsibilities**) को पहिचान हुनेछ, जसलाई मूल आधार बनाएर अन्य जिम्मेवारीको निर्धारण सम्बन्धित निकाय र पदाधिकारीको कार्यविवरणसँग आबद्ध गरी गर्न सकिनेछ ।

क. सचिव/विशिष्ट श्रेणीका अधिकृतले गर्ने कार्यसम्पादन करारको ढाँचा

कार्यसम्पादन करारपत्र

(Performance Contract Document)

माननीय विभागीय मन्त्री, ..... मन्त्रालय

र

सचिव, ..... मन्त्रालय

बीच

नेपाल सरकारका मुख्य सचिवको रोहबरमा सम्पन्न

करारको अवधि : आ.व.को शुरुदेखि अन्तसम्म - एक वर्ष

मिति.....

## १. पृष्ठभूमि

(यस शीर्षक अन्तर्गत, छोटकरीमा, नेपाल सरकारको नीतिगत तथा कानुनी दस्तावेजहरु जस्तै आवधिक योजना, निजामती सेवा ऐन, २०४९ र सुशासन ऐन, २०६४, वार्षिक नीति तथा कार्यक्रम, बजेट वक्तव्य, मन्त्रिपरिषद्दे स्वीकृत गरेका सुशासन कार्ययोजना र सो अधिपछिका मन्त्रिपरिषद् एवं सचिव बैठकका निर्णयहरुलाई स्पष्टतः उल्लेख र उद्धृत गर्दै “१) सरकारको काम-कारवाहीलाई दक्ष, प्रभावकारी, परिणाममुखी र जनउत्तरदायी बनाउने, २) कर्मचारीलाई आफ्नो पदीय काम, कर्तव्य र जिम्मेवारीप्रति उत्प्रेरित र जवाफदेही बनाउने, र ३) कर्मचारीलाई कार्यसम्पादनको आधारमा पुरस्कृत र दण्डित गर्ने यी तीन मूल उद्देश्य लिएर यो “कार्यसम्पादन करार” ..... मन्त्रालयका माननीय विभागीय मन्त्री श्री ..... र ..... मन्त्रालयका सचिव श्री ..... बीच नेपाल सरकारका मुख्यसचिव श्री ..... को रोहबरमा आ.व. .... को एक वर्षको अवधिका लागि पछि दुबै पक्षको मञ्जुरीमा तोकिएको कार्यविधि बमोजिम नवीकरण हुन सक्ने गरी यस करारपत्रमा लेखिएबमोजिमका सम्पूर्ण विषय र व्यहोरा उपर परस्पर मञ्जुरी जनाउँदै हस्ताक्षर गरी सम्पन्न गरिएको छ” भन्ने व्यहोरा राख्ने । अरु कुनै अत्यावश्यक कुरा समावेश गर्न र भाषिक परिमार्जन गर्न सकिने ।)

## २. संगठनको उद्देश्य र कार्यक्षेत्र

(यस शीर्षक अन्तर्गत, सम्बन्धित मन्त्रालय/निकायको उद्देश्य (Objective/Goal) र कार्यक्षेत्र (Scope/Jurisdiction) लाई नेपाल सरकार (कार्यविभाजन) नियमावली, २०६९, आवधिक योजना र मन्त्रालय/निकायको कुनै “रणनीतिक योजना” वा अन्य नीतिगत दस्तावेज भए सोका आधारमा समेत प्रष्ट तवरमा बुँदागत रूपमा उल्लेख गर्ने ।)

## ३. पदीय कार्यविवरण

(यस शीर्षक अन्तर्गत, करार गर्ने पदाधिकारी (सचिव वा विशिष्ट श्रेणीको संगठनप्रमुख) को पदको काम, कर्तव्य, अधिकार, जिम्मेवारी र जवाफदेही राम्रोसँग प्रष्टिने गरी निजामती सेवा ऐन, २०४९, सुशासन ऐन, २०६४, नेपाल सरकार (कार्यसम्पादन) नियमावली, २०६४, नेपाल सरकार (कार्यविभाजन) नियमावली, २०६९, माननीय विभागीय मन्त्रीबाट प्राप्त अधिकार प्रत्यायोजनपत्र तथा सो पदले गर्ने, गराउने भनी मन्त्रिपरिषद् वा अन्य सक्षम निकाय वा पदाधिकारीबाट मौखिक वा लिखित रूपमा प्राप्त आदेश, निर्देशबाट प्रदत्त काम, कर्तव्य र अधिकार तथा जिम्मेवारीको अभिलेखका आधारमा कार्यविवरण उल्लेख गर्ने)

## ४. मुख्य नतीजाका क्षेत्रहरु (Key Result Areas)

(यस शीर्षक अन्तर्गत, संगठनको उद्देश्य र कार्यक्षेत्र तथा पदीय कार्यविवरणका साथै आवधिक योजना, सम्बन्धित क्षेत्रगत (Sectoral) नीति, सम्बन्धित आ.व. को नीति तथा कार्यक्रम र बजेट वक्तव्य एवं सुशासन, भ्रष्टाचार नियन्त्रण, आर्थिक विकास, आर्थिक अनुशासन र मितव्ययिता, बेरुजु फछ्यौट र नियन्त्रण, नयाँ नीति तथा कानुन निर्माण वा संशोधन, मन्त्रालय अन्तर्गतका कार्यक्रम, आयोजना, परियोजनाहरुको समयमै, लागत नबढ्ने गरी, दक्षतापूर्वक कार्यान्वयन र समापन, कर्मचारी व्यवस्थापन, उत्प्रेरणा, मनोबल र संस्थागत क्षमता अभिवृद्धि तथा वृत्ति

विकास जस्ता विषयलाई मूल आधार बनाई सो आ.व. भित्र करारकर्ताले सम्पन्न गर्ने क्रियाकलाप र नतीजाका क्षेत्रहरुको प्रष्ट उल्लेख गर्ने, र आवश्यकतानुसार तिनलाई मुख्य र सहायक दुइ वर्गमा विभक्त गर्ने ।

#### ५. कार्यसम्पादन लक्ष्यहरु (Performance Goals)

(यस शीर्षक अन्तर्गत, मुख्य नतीजाका क्षेत्रहरुसँग सामञ्जस्य राख्दै तिनको प्राप्तिमा सघाउ पुग्ने गरी पदाधिकारीको कार्यसम्पादन लक्ष्य निर्धारण गर्ने । यसो गर्दा, नतीजाका क्षेत्रहरु (Result Areas) लाई खण्डित र वर्गीकृत (Disaggregate) गरी प्रतिफल (Output) र प्रभाव (Impact) देखिने खालका क्रियाकलापहरु पहिचान गर्ने ।

#### ६. समय तालिका (Timeline)

(यस शीर्षक अन्तर्गत सि.नं. ४. र ५. मा उल्लिखित नतीजाका क्षेत्रहरु र कार्यसम्पादन लक्ष्यहरु सम्पन्न गर्न लाग्ने कूल समयावधि एक वर्षलाई सहायक नतीजाका क्षेत्र वा कार्यसम्पादन लक्ष्यसँग आबद्ध गरी उपयुक्तताको आधारमा खण्डित गर्ने, जस्तै कुनै नयाँ ऐन निर्माण गर्ने “मुख्य नतीजाका क्षेत्र” लाई एक वर्षको समयावधि राख्ने हो भने, १) त्यो ऐनको विधेयक मस्यौदा तर्जुमा, २) मस्यौदामा सरोकारवाला निजीक्षेत्रसँग छलफल (Public Private Dialogue), ३) सम्बन्धित मन्त्रालय/निकायहरुको राय संकलन र समायोजन, ४) कानून मन्त्रालयको सहयोगमा मस्यौदा परिमार्जन, ५) मन्त्रपरिषद्मा पेश, ६) विधेयक समितिमा छलफल र ७) मन्त्रपरिषद्बाट स्वीकृति गरी जम्मा ७ चरणमा “सहायक नतीजाका क्षेत्र वा कार्यसम्पादन लक्ष्य” निर्धारण गरी तदनुसार दुइ-दुइ महीना वा आवश्यकतानुसार धेरै-थोरै गरी समयतालिका विभाजन गर्ने)

#### ७. कार्यसम्पादन परिसूचक (Performance Indicators ) र परिमाणात्मक लक्ष्य (Targets)

(नमूनाका लागि अनुसूची ३ हेर्ने)

(यस शीर्षक अन्तर्गत, मुख्य एवं सहायक नतीजाका क्षेत्रहरु, कार्यसम्पादन लक्ष्य तथा क्रियाकलापलाई तथा समयतालिकासँग घनिष्ठ रुपमा आबद्ध गरी परिसूचकहरु बनाउने, र ती परिसूचकहरुलाई सकेसम्म परिमाणात्मक बनाउने गरी लक्ष्य (Targets) समेत तोक्ने । यसो गर्दा :

- (क) सर्वप्रथम मुख्य नतीजाका क्षेत्रको भार प्रतिशतमा तोक्ने (त्यसले राख्ने महत्व, स्थान र प्राथमिकताका आधारमा)
- (ख) मुख्य नतीजा क्षेत्रलाई आधार बनाई तय गरिएका कार्यसम्पादन लक्ष्य र क्रियाकलापको पनि भार तोक्ने (जस्तै मुख्य नतीजा क्षेत्रको भार ३० छ भने त्यसबाट कार्यसम्पादन लक्ष्य र क्रियाकलापको १०-१०-१० वा औचित्य हेरी तलमाथि पारी ३० मा नबढाई तोक्ने)
- (ग) क्रियाकलापहरुलाई परिमाणात्मक लक्ष्यमा आबद्ध गरी त्यसको इकाइ (जस्तै-वटा, पटक, प्रतिशत, कि.मी., मेगावाट, आदि), समयतालिका (जस्तै-एक वर्ष, ६ महीना, ४ महीना, निश्चित मिति), र लागत (रकम, मुद्रामा) निर्धारण गर्ने ।

- (घ) परिमाणात्मक लक्ष्य निर्धारण गर्न असम्भव वा ज्यादै नै कठिन भएको अवस्थामा गुणात्मक परिसूचक (जस्तै योजना, समन्वय, निर्देशन, नेतृत्व, सुनवाइ, प्रतिवेदन सञ्चार, छलफल तथा बैठक आदिबाट प्रदर्शित क्षमता) को समेत पहिचान गर्ने ।
- (ङ) परिमाणात्मक र गुणात्मक लक्ष्य दुवैलाई मिलाएर परिसूचक बनाउने ।

#### ८. स्रोत-साधन र अनुकूल कार्य-वातावरण

(यस शीर्षक अन्तर्गत, कार्यसम्पादन करारको सफल कार्यान्वयनका लागि के कति संख्यामा कस्तो गुणस्तरको कुन दरबन्दीको जनशक्ति आवश्यक पर्छ, कति बजेट चाहिन्छ, र के कस्तो भौतिक उपकरण चाहिन्छ, त्यो सबैको विवरण तयार गरी लिपिबद्ध गर्ने । यसो गर्दा, यो सबै साधन-स्रोतको निरन्तर, विना अवरोध आपूर्ति, खास गरी सहयोगी कर्मचारीको बीचमा सरुवा हुन नहुने (करार गर्ने सचिवको त भनै नहुने), भनेको बेलामा बजेट निकासा भई आफ्नो स्वविवेकमा खर्च गर्न पाइने र कर्मचारी खटन-पटन, रकम-कलम खर्च आदिमा आवश्यक व्यवस्थापकीय लचकता प्रयोग गर्न पाइने जस्ता कुराहरु प्रष्ट रूपमा किटानीसाथ उल्लेख गर्ने । थप जानकारी परिच्छेद ६ “कार्यसम्पादन करारका आधारभूत तत्वहरु” बाट लिई तदनुसार उल्लेख गर्ने ।)

#### ९. कार्यप्रगति मापन र मूल्याङ्कन

यस शीर्षक अन्तर्गत देहायका कार्य गर्ने :

- परिमाणात्मक र गुणात्मक लक्ष्यका आधारमा कार्यसम्पादनको स्तर (**Rank**) र अङ्क (**Score**) निर्धारण गर्ने (जस्तै-अति उत्तम (**Excellent**), उत्तम (**Very Good**), मध्यम (**Good**), उत्तीर्ण (**Fair**) र अनुत्तीर्ण (**Poor**) गरी स्तर वा तदनुसार (**Corespondingly**) १००, ९०, ८०, ७० र ५० गरी अंक तोक्ने)
- परिमाणात्मक र गुणात्मक लक्ष्यको प्रगतिका आधारमा माथि उल्लेख गरिएअनुसार स्तर वा अंक प्रदान गरी कार्यप्रगति मापन गर्ने । त्यसो गर्दा माथि सि.नं. ६(ख) मा उल्लेख गरिएअनुसार दिइएको भार (**Weightage**) का आधारमा निर्धारित इकाइ वा लागत वा समयसीमासँग आबद्ध गरी मापन गर्ने र प्राप्त अंक वा स्तरलाई भारित प्रगति (**Weighted Progress**) का रूपमा प्रतिशतमा देखाउने ।
- यसरी प्रस्तुत हुन आएको भारित प्रगति (प्रतिशत) लाई नै कार्यसम्पादनको प्रगतिको मापकका रूपमा ग्रहण गर्ने ।

(नमूनाका लागि अनुसूची ३ हेर्ने)

#### १०. पुरस्कार तथा दण्ड

(यस शीर्षक अन्तर्गत, मूल्याङ्कनबाट प्राप्त नतीजाका आधारमा करार गर्ने संगठनप्रमुख (सचिव/विशिष्ट श्रेणीको अधिकृत) र संगठनका सबै सहयोगी कर्मचारीहरुलाई दिइने पुरस्कार र दण्डको बारेमा उल्लेख गर्ने । पुरस्कारको प्रकृति र प्रकार परिभाषित गर्दा वित्तीय र गैर-वित्तीय गरी दुइ वर्गमा विभाजन गरी गर्ने । वित्तीय तर्फ - तलव वृद्धि, भत्ता थप, ग्रेड थप,

एकमुष्ट नगद पुरस्कार आदि र गैर-वित्तीयतर्फ वृत्तिविकासका अवसरहरु जस्तै कार्यक्षमता बढुवा, पदस्थापना, विदेशमा शैक्षिक उपाधि आर्जन, बैदेशिक भ्रमण, तालीम, काज, विशेष पदस्थापना वा नियुक्ति (**Secondment/Deputation**), अवकाशोत्तर संवैधानिक तथा राजनीतिक नियुक्ति जस्ता अवसरहरु र विभूषण, मानपदवी, सार्वजनिक सम्मान, प्रशंसापत्र आदि प्रोत्साहनको समेत व्यवस्था गरी कार्यसम्पादनको स्तर, अंक र भारित प्रगतिका आधारमा कस्तो अवस्थामा कसलाई कुन चाँहि पुरस्कार प्रदान गरिने हो, किटानी साथ तोक्ने । त्यसैगरी कार्यसम्पादनको स्तर ५० प्रतिशतभन्दा कमभई अनुत्तीर्ण भएमा के कस्तो सजाय दिने, किटान गर्ने (जस्तै पहिलो पटकलाई भए चित्तबुझ्दो कारण देखाएमा सार्वजनिक रुपमा सचेत गराउने वा नसीहत दिने, दोस्रो पटकमा अलि कडा विभागीय सजाय दिने, जस्तै - ग्रेड रोक्का वा एक तह घट्टुवा, र तेस्रो पटकमा पनि त्यही दोहोरिएमा सेवावाट अवकाश दिनेसम्म गर्न सकिन्छ । ( तालिका २ द्रष्टव्य)

### ११. जिम्मेवारी, जबाफदेही र अन्तर निकाय सहयोग एवं समन्वय

(यस शीर्षक अन्तर्गत, कार्यसम्पादन करारको सफल कार्यान्वयनका लागि सो प्रक्रियामा संलग्न हुने कर्मचारीहरुको कुनै विशेष प्रकृतिको जिम्मेवारी भए सो बारे उल्लेख गर्ने र निज आफ्नो कामको नतीजाप्रति कोसँग जबाफदेही हुने, सो पनि खुलाउने । साथै, कार्यसम्पादनलाई सहयोग पुऱ्याउन निर्णायक भूमिका खेल्ने अन्य मन्त्रालय/निकायहरु जस्तै - अर्थ, सामान्य प्रशासन, गृह, राष्ट्रिय योजना आयोग, प्रधानमन्त्री तथा मन्त्रिपरिषद्को कार्यालय, र अन्य क्षेत्रगत/विषयगत मन्त्रालयहरुको सहयोग एवं समन्वय सुनिश्चित हुने कुराको प्रष्ट रुपमा उल्लेख गर्ने ।)

### १२. अनुगमन तथा मूल्याङ्कन संयन्त्र

(यस शीर्षक अन्तर्गत, कार्यसम्पादन करारको प्रगतिको नियमित/आवधिक रुपमा अनुगमन र मूल्याङ्कन गर्ने प्रक्रिया र संयन्त्रका बारेमा उल्लेख गर्ने । अनुगमनको जिम्मेवारी मुख्यसचिवको प्रत्यक्ष नेतृत्व र निगरानीमा प्रधानमन्त्री तथा मन्त्रिपरिषद्को कार्यालयले संस्थागत रुपमा वहन गर्न उपयुक्त हुने । करार १-१ वर्षको हुने भएकाले चार-चार महीनामा बजेट निकासी तथा कार्यक्रम समीक्षासँग तालमेल हुने गरी अनुगमन गर्न मनासिव हुने ।)

कार्यसम्पादन करारको मूल्याङ्कन संयन्त्र, सचिव/विशिष्ट श्रेणीको अधिकृतका हकमा, देहायबमोजिम तय हुन उपयुक्त हुने :

- (क) लोक सेवा आयोगका सदस्य – संयोजक
- (ख) नेपाल सरकारका मुख्यसचिव – सदस्य
- (ग) प्रशासन/व्यवस्थापनको क्षेत्रका लब्धप्रतिष्ठ स्वतन्त्र विज्ञ – सदस्य  
(मापदण्डका आधारमा मन्त्रिपरिषद्ले तोक्ने गरी)

### १३. जोखिमको पहिचान र सोको न्यूनीकरण/निराकरण

(यस शीर्षक अन्तर्गत, कार्यसम्पादन करारको सफल कार्यान्वयनका कममा सामना गर्नुपर्ने विभिन्न प्रकारका जोखिमहरु (**Risks**) को पूर्वानुमान र पूर्वविश्लेषण गरी तिनको न्यूनीकरण वा निराकरण कसरी गरिनेछ, र त्यसमा कुन कुन निकाय र पदाधिकारीको भूमिका के कस्तो

हुनुपर्नेछ भन्ने वारेमा पनि राम्रोसँग उल्लेख गर्ने । जस्तै कार्यसम्पादन करारको कार्यान्वयनका क्रममा वीचैमा करार गर्ने सम्बन्धित पदाधिकारीको वा करार कार्यान्वयनमा सघाइरहेका कर्मचारीहरूको सरुवा हुन सक्छ, करारको कार्यान्वयनका लागि आवश्यक पर्ने बजेट र अन्य स्रोत-साधन विना अवरोध निकास नहुन सक्छ, अन्य सम्बन्धित निकायले वाञ्छित रूपमा सहयोग नगर्न सक्छन्, खर्चमा अनावश्यक नियन्त्रणका कारण स्वविवेकीय लचकता प्रयोग गर्न नपाएर नतीजा प्रभावित हुन सक्छ, कर्मचारी ट्रेड युनियनहरूले सहयोग नगर्न सक्छन्, राजनीतिक तहबाट सहयोग नहुन सक्छ, करारको अर्का पक्ष मन्त्री बदलिन सक्छन् र नयाँ मन्त्री अर्कै दलबाट प्रतिनिधित्व गरेकाले स्वामित्व ग्रहण नगर्न सक्छन्, करार गर्दा जानीजानी “सजिला” र विषयगत एवं मापन गर्न नसकिने लक्ष्य र कार्यहरू तोकी मूल्याङ्कनलाई प्रभावित पार्ने र पुरस्कार हडप्ने नियत देखिन सक्छ, आदि । यी जोखिमहरूका वारेमा करारकर्ता पक्षले राम्रोसँग छलफल गरी यिनलाई निराकरण वा न्यूनीकरण कसरी गरिनेछ र त्यसमा सम्बद्ध निकाय र पदाधिकारीको के कस्तो भूमिका र जिम्मेवारी हुनेछ भन्ने वारेमा राम्ररी उल्लेख गर्नुपर्ने हुन्छ ।

**यसवारे अनुसूची ४ मा पनि दर्शाइएको छ ।**

ख. राष्ट्रिय प्राथमिकताप्राप्त आयोजनाका प्रमुखहरुले गर्ने करार

१. करार गर्ने पदाधिकारी : आयोजना प्रमुख
२. कोसँग गर्ने : सम्बन्धित मन्त्रालयका सचिव  
(धेरै मन्त्रालयसँग जोडिएको 'बहुपक्षीय आयोजना' रहेछ भने सबै सम्बद्ध मन्त्रालयहरुका सचिवहरुलाई राखेर मुख्यसचिवले तोकिदिने)
३. करारको अवधि : १ वर्ष (आर्थिक वर्ष) (कार्यसम्पादन प्रगतिका आधारमा एक वर्षपछि नवीकरण हुन सक्ने गरी)
४. "पृष्ठभूमि" मा राख्ने व्यहोरा: सचिवले गर्ने करारमा जस्तै -  
थप्नुपर्ने कुरा : शुरुमा आयोजनाको नाम र संक्षिप्त उद्देश्य उल्लेख गरी "आयोजनाको दक्षतापूर्ण (Efficient) तथा प्रभावकारी (Effective) कार्यान्वयन सुनिश्चित गर्नका लागि योगदान पुऱ्याउन" भन्ने व्यहोरा ।
५. आयोजनाको उद्देश्य र कार्यक्षेत्र: आयोजनाको छोटकरी परिचय, उद्देश्य, कार्यक्षेत्र र अन्य विवरण उल्लेख गर्ने ।
६. पदीय कार्यविवरण : आयोजना प्रमुखको काम, कर्तव्य, अधिकार, जिम्मेवारी र जबाफदेही सहितको कार्यविवरण, आफुलाई प्राप्त नियुक्ति र सेवाका शर्त (ToR), अधिकार प्रत्यायोजनपत्र र अन्य नीतिगत एवं कानुनी दस्तावेजका आधारमा उल्लेख गर्ने ।
७. मुख्य नतीजाका क्षेत्रहरु कार्यसम्पादन लक्ष्य समयतालिका, स्रोत-साधन र अनुकूल कार्यवातावरण र कार्यप्रगति र मूल्याङ्कन : सचिवले गर्ने करारकै ढाँचामा राख्ने ।
८. कार्यसम्पादन परिसूचक र कार्यप्रगतिमापन स्रोत-साधन र अनुकूल कार्य-वातावरण र मूल्याङ्कन : सचिवले गर्ने करारकै ढाँचामा आवश्यकतानुसार थपघट गरी राख्ने ।
९. पुरस्कार तथा दण्ड : सचिवले गर्ने करारकै ढाँचामा आवश्यकतानुसार हेरफेर गरी छलफलबाट तय गर्ने ।
१०. जिम्मेवारी, जबाफदेही र अन्तर-निकाय सहयोग एवं समन्वय : सचिवले गर्ने करारकै ढाँचामा केही थपघट गर्नुपर्ने भए गरी राख्ने ।
११. अनुगमन तथा मूल्याङ्कन संयन्त्र : यस अन्तर्गत, अनुगमनको प्रमुख जिम्मेवारी सम्बन्धित मन्त्रालयका सचिवको हुने । निजलाई सघाउन राष्ट्रिय योजना आयोग, अर्थ मन्त्रालय र प्रधानमन्त्री तथा मन्त्रपरिषद्को कार्यालय लगायतका पदाधिकारीहरु ( सहसचिवहरु) सहितको एक समिति बनाउने । मूल्याङ्कन



संयन्त्र माननीय विभागीय मन्त्री संयोजक र मुख्यसचिव, राष्ट्रिय योजना आयोगका सचिव, सम्बन्धित मन्त्रालयका सचिव र एकजना स्वतन्त्र आयोजनाविज्ञ/विकास अर्थशास्त्री सदस्य रहने गरी ५ सदस्यीय बनाउने । त्यस्तो विज्ञ सदस्यको नियुक्ति मापदण्डका आधारमा मन्त्रालयको मन्त्रीस्तरीय निर्णयबाट गर्ने ।

१२. **जोखिमको पहिचान र न्यूनीकरण:** सचिवको करारमा जस्तै आवश्यकतानुसार थपघट गरी राख्ने ।

**ग. सरकारी स्वामित्व वा नियन्त्रण वा आबद्धता रहेका निकायका कार्यकारी प्रमुखसँग गर्ने करार**

१. **करार गर्ने पदाधिकारी** : महानिर्देशक वा विभागीय प्रमुख स्तरका पदाधिकारी, कार्यकारी निर्देशक, प्रमुख कार्यकारी, महाप्रबन्धक आदि ।
२. **कोसँग गर्ने** : सम्बन्धित मन्त्रालयका सचिव ।
३. **संगठन** : सरकारका मन्त्रालय अन्तर्गतका विभाग वा विभागीय स्तरका रा.प.प्रथम श्रेणीका अधिकृतले नेतृत्व गर्ने विकास समिति, बोर्ड, प्राधिकरण, परिषद्, प्रतिष्ठान, संस्थान तथा कम्पनी ।
४. **करारको अवधि** : विभागका महानिर्देशकका हकमा एक आर्थिक वर्ष । अन्यका हकमा कानूनद्वारा वा नियुक्तिका बखत तोकिएको कार्यावधि (**Tenure**) अनुसार ५ वर्ष वा ४ वर्ष (तर हरेक वर्ष कार्यसम्पादनको प्रगतिका आधारमा नवीकरण गर्नुपर्ने गरी ।)
५. **पृष्ठभूमि** : सचिवले गर्ने करारमा जस्तै उल्लेख गर्ने ।  
**थप्नुपर्ने कुरा** : “सम्बन्धित संस्थाको उद्देश्य र कार्यप्रकृति अनुसार जनतामा सेवासुविधाको आपूर्ति र उपलब्धतालाई गुणात्मक, भरपर्दो, सुलभ र सहज बनाउनका लागि यो करार गरिएको” भन्ने व्यहोरा ।
६. **संगठनको उद्देश्य र कार्यक्षेत्र** : संगठनको छोटकरी परिचय, उद्देश्य, कार्यक्षेत्र र अन्य विवरण राख्ने ।
७. **पदीय कार्यविवरण** : सम्बन्धित पदको काम, कर्तव्य, अधिकार, जिम्मेवारी र जबाफदेही सहितको कार्यविवरण प्रचलित कानून, नीतिगत निर्णय, सेवाका शर्तसहितको नियुक्तिपत्र एवं अख्तियारी तथा अधिकार प्रत्यायोजनपत्र समेतका आधारमा उल्लेख गर्ने ।
८. **मुख्य नतीजाका क्षेत्रहरू, कार्यसम्पादन लक्ष्य, समय तालिका, कार्यसम्पादन परिसूचक र परिमाणात्मक लक्ष्य, स्रोत-साधन र अनुकूल कार्यवातावरण, कार्यप्रगतिमापन र मूल्याङ्कन, पुरस्कार तथा दण्ड, जिम्मेवारी, जबाफदेही र अन्तर निकाय सहयोग एवं समन्वय र जोखिमको पहिचान र न्यूनीकरण शीर्षकमा राख्ने विवरण सचिवले गर्ने करारमा जस्तै हुने ।**
९. **अनुगमन तथा मूल्याङ्कन संयन्त्र** : महानिर्देशकका हकमा अनुगमन तथा मूल्याङ्कनको संयन्त्र आयोजना निर्देशकको करारमा जस्तै हुने । अन्य कार्यकारी प्रमुखका हकमा, अनुगमनको जिम्मेवारी माननीय विभागीय मन्त्रीको प्रत्यक्ष नेतृत्व र निगरानीमा सम्बन्धित मन्त्रालयका सचिव, संस्थान निर्देशन बोर्डका अध्यक्ष र अर्थ मन्त्रालय, प्रधानमन्त्री तथा मन्त्रिपरिषद्को कार्यालय तथा राष्ट्रिय योजना आयोगका सहसचिवहरू समेत रहेको संयन्त्रलाई दिने । मूल्याङ्कनको संयन्त्र लोक सेवा आयोगका सदस्यको संयोजकत्वमा मुख्यसचिव, अर्थ सचिव, संस्थान निर्देशन बोर्डका अध्यक्ष र एकजना स्वतन्त्र व्यवस्थापन विज्ञ सहितको ५ सदस्यीय बनाउने । विज्ञको नियुक्ति मापदण्डका आधारमा मन्त्रिपरिषद्बाट गर्ने ।

घ. जिल्लामा प्रमुख जिल्ला अधिकारी, स्थानीय विकास अधिकारी तथा क्षेत्रमा रा.प. प्रथम श्रेणीस्तरका क्षेत्रीय निर्देशकले गर्ने करार :

१. करार गर्ने पदाधिकारी : जिल्लामा प्रमुख जिल्ला अधिकारी, स्थानीय विकास अधिकारी, क्षेत्रमा क्षेत्रीय निर्देशक ।
२. कोसँग गर्ने : सम्बन्धित मन्त्रालयका सचिव ।
३. संगठन : जिल्ला प्रशासन कार्यालय, जिल्ला विकास समितिको कार्यालय, क्षेत्रीय निर्देशनालय ।
४. करारको अवधि : एक आर्थिक वर्ष । बढीमा अर्को एक वर्ष थप हुने गरी ।
५. पृष्ठभूमिमा राख्ने व्यहोरा : सचिवले गर्ने करारमा जस्तै : छोटकरीमा, स्थानीय स्तरमा विकासका भौतिक तथा सामाजिक विकासका पूर्वाधार खडा गर्ने, जनतालाई छिटो-छरितो, सुलभ र गुणस्तरीय सेवा सुविधाको प्रत्याभूति दिने, जनसरोकारका मुद्दालाई सम्बोधन गर्ने र स्थानीय शान्ति सुरक्षा तथा सुशासन कायम गर्ने जस्ता कुराहरूलाई उद्देश्यका रूपमा थप उल्लेख गर्ने ।
६. संगठनको उद्देश्य र कार्यक्षेत्र : सम्बन्धित कार्यालयको छोटकरी परिचय, उद्देश्य, कार्यक्षेत्र र अन्य सान्दर्भिक विवरण उल्लेख गर्ने ।
७. पदीय कार्यविवरण : सम्बन्धित पदको काम, कर्तव्य, अधिकार, जिम्मेवारी र जवाफदेही सहितको कार्यविवरण उल्लेख गर्ने । त्यसो गर्दा, प्रचलित कानून, नीतिगत निर्णय, अख्तियारीपत्र एवं अधिकार प्रत्यायोजनपत्र समेतलाई आधार बनाउने ।
८. मुख्य नतीजाका क्षेत्रहरू, कार्यसम्पादन लक्ष्य, समय तालिका, कार्यसम्पादन परिसूचक र परिमाणात्मक लक्ष्य, स्रोतसाधन र अनुकूल कार्यवातावरण, कार्यप्रगतिमापन र मूल्याङ्कन, पुरस्कार तथा दण्ड, जिम्मेवारी, जवाफदेही र अन्तरनिकाय सहयोग एवं समन्वय तथा जोखिमको पहिचान र न्यूनीकरण शीर्षकहरूमा राख्ने विवरण सचिवले गर्ने करारमा जस्तै हुने ।
९. अनुगमन तथा मूल्याङ्कन संयन्त्र : अनुगमनको प्रमुख दायित्व सम्बन्धित मन्त्रालयका सचिवको हुने । निजलाई सघाउन अर्थ मन्त्रालय, राष्ट्रिय योजना आयोग र प्रधानमन्त्री तथा मन्त्रिपरिषद्को कार्यालयका सहसचिवहरू समेतको एउटा संयन्त्र बनाउने । कार्यसम्पादन करार मूल्याङ्कनका लागि माननीय विभागीय मन्त्रीको संयोजकत्वमा मुख्यसचिव, सम्बन्धित मन्त्रालयका सचिव, राष्ट्रिय योजना आयोगका सचिव र एकजना सेवाग्राही/निजी क्षेत्रका तर्फबाट संस्थागत प्रतिनिधि समेत ५ जनाको संयन्त्र बनाउने । सरकार बाहिरको प्रतिनिधिको छनोट र नियुक्ति मापदण्डका अधीनमा रही सम्बन्धित मन्त्रालयले मन्त्रीस्तरीय निर्णयबाट गर्ने ।

## परिच्छेद - ६

### कार्यान्वयनको प्रतिबद्धता

कार्यसम्पादन करार कार्यसम्पादन व्यवस्थापनको प्रभावकारी उपकरण हो । कर्मचारीलाई कामप्रति उत्प्रेरित बनाई कामको उत्पादकत्व वृद्धि गर्ने र कामलाई परिणाममुखी बनाई संगठनको लक्ष्यप्राप्तिमा योगदान पुर्याउने उद्देश्यबाट कार्यसम्पादन करार गरिन्छ । कार्यसम्पादनको वस्तुगत मूल्याङ्कनका आधारमा कर्मचारीलाई पुरस्कृत र दण्डित गर्न सकियो भने कर्मचारी उत्प्रेरित हुन्छन् र कर्मचारी उत्प्रेरित भए भने कार्यसम्पादन परिणाममुखी हुन्छ । कैयन विकसित र विकासशील मुलुकका उदाहरणबाट यो प्रष्ट भइसकेको छ र यो मान्यता स्थापित गर्नमा प्रशासन र व्यवस्थापन बीचको सन्तुलित समन्वयात्मक उपागम “नवीन सार्वजनिक व्यवस्थापन” ले पनि महत्वपूर्ण भूमिका निर्वाह गरेको छ ।

नेपालको प्रशासनिक परिवेशमा कार्यसम्पादन व्यवस्थापनका विभिन्न उपकरणहरु र खास गरी कार्यसम्पादन करार प्रणाली लागू गर्ने सम्बन्धमा निजामती सेवा ऐन, र सुशासन ऐनका साथै आवधिक योजना, समय-समयमा भएका नीतिगत निर्णय र कार्यक्रमबाट नीतिगत प्रतिबद्धता जाहेर गरिएको छ । तर अपेक्षित रूपमा त्यो कार्यान्वयन हुन भने सकेको छैन । कार्यसम्पादन करार प्रणालीलाई नीतिगत र कानुनी प्रतिबद्धताको तहबाट व्यवहारमा उतार्ने उद्देश्यबाट यो दिग्दर्शन तर्जुमा गरिएको हो । यसनिम्ति सरकारले यसको कार्यान्वयनको लागि स्पष्ट प्रतिबद्धता जाहेर गर्नुपर्छ । त्यसका लागि सर्वप्रथम यो दिग्दर्शलाई निजामती सेवा ऐन, नियम र सुशासन ऐनले दिएको अधिकार प्रयोग गर्दै तुरुन्त कार्यसम्पादन करार निर्देशिका जारी गरिहाल्नु पर्छ । निजामती सेवा (सातौं संशोधन) नियमावली, २०६४ को नियम ३४ख को उपनियम (९) मा भनिएको छ: “कार्यसम्पादन सम्झौतालाई व्यवस्थित गर्न नेपाल सरकारले आवश्यकतानुसार निर्देशिका बनाई जारी गर्न सक्नेछ ।” नेपाल सरकारले नियमावलीको यसै प्रावधानलाई आधार बनाएर निर्देशिका जारी गर्नु उत्तम विकल्प हुनेछ ।

निर्देशिकामा समेट्नपर्ने विषयहरु अधिकांश उल्लेख दिग्दर्शनमा प्रस्तुत गरिएका छन् । कुनै कुनै विषय प्रष्ट र पर्याप्त रूपमा उल्लेख हुन छुटेको भएपनि सांकेतिक रूपमा मार्गदर्शन गरिएको छ । त्यसबाट निर्देशिका निर्माणमा सहयोग पुग्ने नै छ । सरकारले प्रचलित कानुनी अधिकारको प्रयोग गरी कानुनी कार्यादेशसहितको निर्देशिका जारी गर्दा कार्यसम्पादन करार प्रणालीको कार्यान्वयन बढी सुगम हुन जानेछ ।

आगामी दिनमा प्रस्तुत दिग्दर्शनको कसरी कार्यान्वयन गर्दै जाने भन्ने वारेमा अनुसूची ५ मा कार्ययोजना प्रस्तुत गरिएको छ । त्यसको कार्यान्वयनमा विशेष ध्यान पुर्याउनु उचित हुनेछ ।

## अनुसूची - १

### प्रश्नावली (Questionnaire)

नोट: आफुलाई सही लागेको उत्तरमा √ चिन्ह लगाउनु होस् ।

१. 'कार्यसम्पादन करार'(Performance Contract) को अवधारणा बारे परिचित हुनुहुन्छ ?  
(क) छु (ख) छैन
२. 'कार्यसम्पादन करार' भन्नाले के बुझ्नुहुन्छ ?  
(क) संगठन र कर्मचारीबीच कामको गुणस्तर, समयसीमा, लागत, परिमाण, जिम्मेवारी र जबाफदेही तथा प्रोत्साहन सुविधा समेत किटान गरी मापनयोग्य परिसूचकका आधारमा कामको मूल्यांकन गर्ने प्रणाली  
(ख) संगठनको उद्देश्य प्राप्तिका लागि संगठन बाहिरबाट मान्छे ल्याई करारमा काम लगाउने प्रणाली  
(ग) संगठनको कुनै खास काम संगठन बाहिरको कुनै संस्था वा फर्मलाई शर्त तोकी दिने प्रणाली
३. कार्यसम्पादन करारको मुख्य उद्देश्य के हो भन्ने ठान्नु हुन्छ ?  
(क) कर्मचारीलाई आफ्नो कार्यप्रति उत्प्रेरित, जिम्मेवार र जबाफदेही बनाउने  
(ख) कर्मचारीलाई कामको वस्तुगत मूल्यांकन गरी पुरस्कृत गर्ने वा दण्डित गर्ने  
(ग) संगठनको कार्यसम्पादन प्रणालीलाई परिणाममुखी बनाउने  
(घ) माथिका सबै
४. 'कार्यसम्पादन करार' नेपालको निजामती सेवामा आवश्यक छ भन्ने ठान्नुहुन्छ ?  
(क) ठान्छु (ख) ठान्दिन (ग) भन्न सकिदैन
५. 'कार्यसम्पादन करार' निजामती सेवाभित्र मात्रै आवश्यक र उपयोगी ठान्नुहुन्छ कि सार्वजनिक वा संगठित निकायमा पनि ?  
(क) निजामती सेवाभित्र मात्रै  
(ख) सार्वजनिक वा संगठित निकायमा पनि  
(ग) थाहा छैन
६. 'कार्यसम्पादन करार' को सफलताका लागि के के कुराहरु आवश्यक पर्छन् भन्ने लाग्छ ?  
(क) कार्यविवरण प्रष्ट र किटानीयुक्त हुनुपर्छ  
(ख) परिसूचकहरु मापनयोग्य (Measurable)हुनुपर्छ  
(ग) साधन-स्रोत र अनुकूल कार्य-वातावरणको सुनिश्चितता हुनुपर्छ  
(घ) कार्यसम्पादन मूल्यांकन वस्तुगत, वैज्ञानिक र पारदर्शी हुनुपर्छ  
(ङ) कर्मचारीको बीचमा सरुवा हुनुहुँदैन  
(च) माथिका सबै आवश्यक पर्छन्  
(छ) माथिका सबै र थप केही भए यहाँ उल्लेख गर्ने: .....

- (ज) .....
- (झ) .....

७. 'कार्यसम्पादन करार' कस्तो संगठनमा बढी प्रभावकारी हुन्छ ?
- (क) मापनयोग्य कार्यविवरण भएको कुनै पनि संगठनमा
- (ख) केन्द्रीय स्तरको संगठनमा
- (ग) जिल्ला वा क्षेत्रस्तरको संगठनमा
- (घ) नेपालको सन्दर्भमा कुनै पनि संगठनमा प्रभावकारी हुने अवस्था छैन
८. 'कार्यसम्पादन करार' कस्तो पदमा बढी उपयुक्त हुन्छ जस्तो लाग्छ ?
- (क) सबै पदमा
- (ख) मन्त्रालय, विभाग, कार्यालय परियोजना र कुनै पनि सार्वजनिक निकायको प्रमुखको पदमा
- (ग) अन्य कुनै (यहाँ उल्लेख गर्ने) .....
- (घ) .....
- (ङ) .....
९. 'कार्यसम्पादन करार' क-कसका बीचमा गर्दा उपयुक्त हुन्छ ?
- (क) सम्बन्धित कर्मचारी र सम्बन्धित विभागीय मन्त्रीका बीचमा
- (ख) सम्बन्धित कर्मचारी र सम्बन्धित मन्त्रालयका सचिवका बीचमा
- (ग) सम्बन्धित कर्मचारी र उसको निकटतम प्रमुखका बीचमा
१०. सचिवले 'कार्यसम्पादन करार' गर्दा कोसँग गर्दा उपयुक्त हुन्छ ?
- (क) सम्बन्धित विभागीय मन्त्रीसँग
- (ख) मुख्यसचिवसँग
- (ग) दुवैसँग
११. मुख्यसचिवलाई पनि 'कार्यसम्पादन करार' को परिधिमा ल्याउन उपयुक्त देख्नुहुन्छ ?
- (क) देख्छु
- (ख) देखिदैन
- (ग) भन्न सकिदैन
१२. मुख्यसचिवले 'कार्यसम्पादन करार' गर्नुपर्दा कोसँग गर्दा उपयुक्त होला ?
- (क) प्रधानमन्त्रीसँग
- (ख) मन्त्रिपरिषद्को निर्णयानुसार मन्त्रिपरिषद्सँग
- (ग) प्रधानमन्त्रीले तोकेको मन्त्रीसँग
- (घ) कसैसँग पनि गर्न हुँदैन
१३. के राजनीतिक तहमा पनि 'कार्यसम्पादन करार' शुरु गर्न उपयुक्त होला ?
- (क) हुन्छ (ख) हुँदैन (ग) भन्न सकिदैन

१४. के मन्त्रीले पनि 'कार्यसम्पादन करार' गर्न सक्छन् ? सक्छन् भने कोसँग कसरी गर्लान् ?
- (क) सक्छन्, प्रधानमन्त्री वा निजले तोकेको मन्त्रीसँग  
(ख) सक्दैनन्, यस्तो परिपाटी व्यावहारिक हुँदैन  
(ग) अरु कुनै टिप्पणी भए: .....  
(घ) .....  
...  
(ङ) .....  
...
१५. 'कार्यसम्पादन करार' को मूल्यांकनका लागि के कस्तो व्यवस्था गर्नु आवश्यक ठान्नुहुन्छ ?
- (क) मुख्यसचिव, लोक सेवा आयोगका पदाधिकारी र स्वतन्त्र विज्ञ सहितको उच्चस्तरीय मूल्यांकन समिति बनाउनुपर्छ  
(ख) स्वतन्त्र विज्ञलाई मूल्यांकन गर्न दिनुपर्छ  
(ग) अरु केही भए .....  
(घ) .....=  
(ङ) .....
१६. नेपालको 'कार्यसम्पादन करार' प्रणालीको सफलताप्रति कतिको आश्वस्त हुनुहुन्छ ?
- (क) धेरै (ख) ठिकै (ग) पटकै आश्वस्त छैन
१७. 'कार्यसम्पादन करार' प्रणालीको प्रभावकारी कार्यान्वयन गरी यसलाई संस्थागत गर्न आधार र मापदण्ड सहितको कार्यविधि आवश्यक पर्छ भन्ने लाग्छ ?
- (क) लाग्छ (ख) भए राम्रै हो, तर नभए पनि चल्छ (ग) आवश्यक छैन
१८. विगतमा पनि यस्तो प्रणाली केही निकायमा लागू गरिएको थियो र अहिले पनि लागू गरिएको छ । तर यसको प्रभावकारिता त्यति बढ्न सकेको छैन । किन होला ?
- (क) यो प्रणालीको कार्यान्वयनमा समस्या छ  
(ख) यो प्रणालीको डिजाइनमै समस्या छ  
(ग) दुवैमा समस्या छ  
(घ) अन्य केही भए .....
१९. यो प्रणालीको सफलताका लागि मुख्य मुख्य सुभाब के दिन चाहनु हुन्छ ?
- (क) नीतिगत  
(ख) कानुनी  
(ग) संगठनात्मक

- (घ) प्रक्रियागत
- (ङ) स्रोतसाधन र वातावरण
- (च) अन्य

२०. अन्य केही कुरा भन्न चाहनुहुन्छ कि ?

उत्तरका लागि धन्यवाद !

उत्तरदाताको नाम :

पद :

संगठन :



## अनुसूची - २

भेटघाट, छलफल तथा प्रश्नावली वितरण गरिएका पदाधिकारीहरु  
(देहायमध्येबाट छनोट गरिएका र उपलब्ध भएसम्मका)

१. लोक सेवा आयोगका माननीय अध्यक्ष तथा सदस्यहरु
२. नेपाल सरकारका कार्यरत वा अवकाशप्राप्त मुख्यसचिव तथा विभिन्न मन्त्रालय/निकायका सचिव तथा विशिष्ट श्रेणीका पदाधिकारीहरु
३. नेपाल सरकारका वरिष्ठ कार्यकारी तहका अधिकृतहरु
४. सार्वजनिक निकाय एवं निजी क्षेत्रका विज्ञ प्रतिनिधिहरु, स्वतन्त्र विज्ञ, परामर्शदाता तथा सेवाग्राही

## अनुसूची ३

### परिसूचकका आधारमा कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन (उदाहरणका लागि मात्र प्रस्तुत)

करार अवधि : ०७२ साउन १ देखि ०७३ असार मसान्त

संगठन : उद्योग मन्त्रालय पदाधिकारी : सचिव

सि. नं.	परिसूचकहरू						कार्यसम्पादनको सूचक (Score (%)) र Rank मा							
	मुख्य नतिजाका क्षेत्र (Key Result Areas-KRAs)	कूलभार (Total Weightage out of 100)	कार्यसम्पादन लक्ष्य, क्रियाकलापहरू (Performance Goals/Activities)	इकाइ (Unit)	वार्षिक परिमाण आत्मक लक्ष्य (Annual Quantitative Target)	भार (Weightage)	कार्यसम्पादनस्तरको सूचक (Score (%)) र Rank मा					कार्यसम्पादन प्रगति		
							१०० अति उत्कृष्ट (Excellent)	९० उत्कृष्ट (Very Good)	८० उत्तम (Good)	७० मध्यम (Fair)	५० न्यून (Poor)	मापन	प्राप्तांक	भारित प्रगति (प्रतिशत)
१.	नीतिगत, कानुनी तथा संस्थागत सुधार	२०	क) विशेष आर्थिक क्षेत्र र वैदेशिक लगानी तथा प्रविधि हस्तान्तरण विधेयक तथा बौद्धिक सम्पत्ति अधिकार सम्बन्धी नीतिको तर्जुमा गरी मन्त्रिपरिषद्बाट स्वीकृत गराई लागू गर्ने ।	मिति	०७२ पुस मसान्त	१५	२०७२ पुस मसान्त	२०७२ माघ मसान्त	२०७२ फागुन १५	२०७२ फागुन मसान्त	२०७२ चैत मसान्त	२०७२ माघ मसान्त	९०	१३
			ख) कम्पनी रजिष्टार कार्यालयको सेवा प्रवाह इकाइ क्षेत्रीयस्तरमा विस्तार गर्ने ।	वटा	५	५	५	४	३	२	१	०७२ पुस मसान्त	१००	५
२.	उद्योग प्रबर्द्धन तथा लगानी वातावरण सुधार	३०	क) एकल विन्दु सेवा केन्द्रको स्थापना र सञ्चालन गर्ने ।	मिति	०७२ पुस मसान्त	१५	०७२ पुस मसान्त	०७२ माघ मसान्त	०७२ फागुन १५	०७२ फागुन मसान्त	०७२ चैत मसान्त	०७२ फागुन मसान्त	७०	१०.५

			ख) लगानी निर्देशिका (Investment Manual) बनाई लागू गर्ने ।	मिति	०७२ कार्तिक मसान्त	५	०७२ कार्तिक मसान्त	०७२ मंसीर १५	०७२ मंसीर मसान्त	०७२ पुस १५	०७२ पुस मसान्त	०७२ मंसीर मसान्त	८०	४
			ग) खानीस्थल-सिमेण्ट उद्योग पहुँच सडक ग्राभेलिंग	कि. मि.	३०	१०	३०	२५	२०	१५	१०	२५	९०	९
३.	औद्योगिक उत्पादनमा वृद्धि	३०	क) उद्योगको संख्यामा थप वृद्धि	प्रति शत	१०	६	१०	९	८	७	६	८	८०	४.८
			ख) कूल गार्हस्थ्य उत्पादनमा उद्योग क्षेत्रको योगदानमा थप वृद्धि	प्रति शत	३	१२	३	२.५	२	१.५	१	२.५	९०	१०.८
			ग) उद्योग क्षेत्रको थप वार्षिक वृद्धिदर	प्रति शत	३	१२	३	२.५	२	१.५	१	२	८०	९.६
४.	गुणस्तर निर्धारण, प्रमाणीकरण तथा नियमन	१०	क) औद्योगिक उत्पादनको गुणस्तर निर्धारण	वटा	३०	३	३०	२५	२०	१५	१०	२५	९०	२.७
			ख) प्रमाणीकरण विधेयकको मस्यौदा परिमार्जन	मिति	०७२ असोज मसान्त	४	०७२ असोज मसान्त	०७२ कार्तिक १५	०७२ कार्तिक मसान्त	०७२ मंसीर १५	०७२ मंसीर मसान्त	०७२ असोज मसान्त	१००	४
			ग) गुणस्तर चिन्ह (NS) प्राप्त उद्योगहरुको नियमन	वटा	१००	३	१००	९०	८०	७०	६०	८०	८०	२.४
५.	बेरुजु फछ्यौट	१०	क) आ.व.०६९।७० सम्मको बेरुजु ६०% फछ्यौट गर्ने	प्रति शत	६०	५	६०	५०	४०	३०	२०	५०	९०	४.८
			ख) आ.व. ०७०।७१ को कूल खर्चको तुलनामा बेरुजु ५%भन्दा बढी नहुने (वार्षिक)	प्रति शत	५	५	५	४.५	४	३.५	३	४.५	९०	४.५

८४.८	जम्मा १००	१००	कूलप्रगति
------	-----------	-----	-----------

द्रष्टव्यः 'कार्यसम्पादन परिसूचक' (Performance Indicator) मा भएको प्रगतिलाई 'प्रगति परिसूचक' (Progress Indicator) को भाषामा देखाउने । जस्तै - "लगानी निर्देशिका बनाई लागू गर्ने" भन्ने कार्यसम्पादन परिसूचकलाई त्यसमा भएको प्रगतिका आधारमा "लगानी निर्देशिका बनाई लागू गरिएको" भन्ने प्रगति परिसूचकको भाषा प्रयोग गरी देखाउने ।

## अनुसूची - ४

### कार्यसम्पादन करारका केही सम्भाव्य जोखिमहरु र तिनको न्यूनीकरणका उपायहरु

#### सम्भाव्य जोखिम

- 'कार्यसम्पादन करार' प्रणालीले प्रशासनयन्त्रलाई सशक्त सुदृढ र प्रभावकारी बनाउने भएकाले राजनीतिक नेतृत्व वर्गले त्यसबाट आफ्नो प्रभाव र शक्तिमा ह्रास आउने आशंका गरी असहयोग र नकारात्मक हस्तक्षेप गर्न सक्छ ।
- कर्मचारीहरुको बीचैमा, अप्रत्याशित तवरमा, सरुवा हुन सक्छ ।
- कर्मचारीका ट्रेड युनियनहरुले आ-आफ्नै बुझाइ र विश्लेषणका आधारमा असहयोग गर्न सक्छन् ।
- स्रोत-साधन उपलब्ध गराउने निकायले वाञ्छित सहयोग नगर्न सक्छन् (जस्तै- अर्थ, सामान्य प्रशासन, गृह, राष्ट्रिय योजना आयोग, प्रधानमन्त्री तथा मन्त्रिपरिषद्को कार्यालय र अन्य विषयगत मन्त्रालय)
- सेवाग्राही, निजी क्षेत्र, सञ्चार माध्यम, नागरिक समाजले यो प्रणालीको विश्वसनीयता प्रति प्रश्न उठाउन सक्छन् ।
- करारपत्रको भाषा, अन्तर्निहित विषयवस्तु र प्रस्तुति द्वयर्थक, बढी आदर्शवादी र अयथार्थपरक बन्न र करारमा उल्लिखित लक्ष्य र कार्यहरु जानीजानी "धेरै सजिला" राखी करारको मर्म माथि कुठाराघात हुन सक्छ ।
- विषयगत र मापन गर्न नसकिने परिसूचकहरुको बाहुल्य देखिन सक्छ, जसले मूल्याङ्कनलाई अवास्तविक बनाउनसक्छ ।
- मूल्याङ्कन विधि र संयन्त्रको विश्वसनीयता माथि आशंका जन्मिन सक्छ ।

#### न्यूनीकरण/निराकरणका उपाय

- कानूनमै व्यवस्था गरी मन्त्रिपरिषद्को सर्वसम्मत नीतिगत निर्णयबाट मन्त्री समेत हस्ताक्षरकारी पक्ष हुने भएकाले यो जोखिमलाई न्यूनीकरण गर्न सकिने । तैपनि, राजनीतिक तह (प्रधानमन्त्री/मन्त्री संग बारम्बार बैठक/छलफल गरी यस प्रणालीको फाइदा बारे अवगत (**Briefing**) गराइरहनुपर्ने । जस/अपजसको हिस्सा राजनीतिक तहले पनि व्यहोर्नुपर्ने कुरा पनि राम्ररी बुझाउनु पर्ने ।
- कार्यसम्पादन करार प्रणाली लागू गरिएका संगठनमा अरु कर्मचारीलाई बढीमा २ वर्ष र सचिव/सहसचिव-लाई कम्तीमा १ वर्ष नपुगी सरुवा गर्न नपाइने कुरा कानून (निजामती सेवा ऐन र सुशासन ऐन दुबैमा, ऐन अनुसार बन्ने निर्देशिकामा समेत) प्रष्ट रूपमा उल्लेख गरी कडाइका साथ त्यसको कार्यान्वयन गर्ने ।
- कर्मचारी ट्रेड युनियनका पदाधिकारी संग बैठक/छलफल गरी उनीहरुको सहयोग र समर्थनमा करार प्रणाली लागू गर्ने । प्रक्रियामा उनीहरुलाई पनि सहभागी बनाउने ।
- अन्तर निकाय सहयोग र समन्वयको प्रावधान कानून (निर्देशिका) मा राख्ने, आवश्यकतानुसार मं.प.ले वेलाबखत नीतिगत निर्देशन पनि दिन सक्ने । प्रधानमन्त्री तथा मन्त्रिपरिषद्ले कडाइका साथ त्यसको अनुगमन गर्ने ।
- हरेक ४ महीनामा करार बमोजिमको कार्यसम्पादन प्रगति वारे सार्वजनिक जानकारी गराउने । सार्वजनिक क्षेत्र (सेवाग्राही/नागरिक समाज) र सञ्चार माध्यमसँग अन्तर्क्रिया गरी सुभावहरु पनि लिइरहने ।
- करारपत्रको भाषा प्रष्ट, सन्देहरहित र सबैले एउटै रूपमा बुझी अर्थ लगाउने खालको बनाउने । करारपत्रमा उल्लिखित लक्ष्य र कार्य पहिचान गर्दा करार गर्ने दुबै पक्ष र अनुगमन संयन्त्रका पदाधिकारी समेत सम्मिलित भई गर्ने ।
- सकेसम्म लक्ष्य र परिसूचकहरुलाई परिमाणात्मक र मापनयोग्य बनाउने । विषयगत वा गुणात्मक नै बनाउनु पर्ने अवस्था आएमा तिनलाई पनि मूल्याङ्कन गर्दा चाँहि वस्तुगत र वैज्ञानिक मापदण्डबाट गर्ने ।
- मूल्याङ्कन विधि र संयन्त्रको प्रभावकारिता परीक्षण गरी पृष्ठपोषणका आधारमा आवश्यकतानुसार परिमार्जन गर्दै जाने ।

## अनुसूची ५

### कार्यसम्पादन करार दिग्दर्शन, २०७१ कार्यान्वयन कार्ययोजना

सि.नं.	कार्य	समयसीमा	जिम्मेवार निकाय		कैफियत
			मुख्य	सहायक	
१.	प्रस्तुत दिग्दर्शन उपर सचिव बैठकमा छलफल, उपसमिति गठन गरी आवश्यक परिमार्जनसहित कानुनी अख्तियारीप्राप्त दिग्दर्शन वा निर्देशिकाको मस्यौदा निर्माण	२०७१ माघ मसान्तसम्म	प्रधानमन्त्री तथा मन्त्रिपरिषद्को कार्यालय	सामान्य मन्त्रालय	प्रशासन
२.	मन्त्रिपरिषद्मा मस्यौदा पेश, मन्त्रिपरिषद् विधेयक तथा प्रशासन समितिको संयुक्त बैठकबाट त्यसमा आवश्यक परिमार्जन सहित स्वीकृति	२०७१ फागुन	प्रधानमन्त्री तथा मन्त्रिपरिषद्को कार्यालय	सामान्य मन्त्रालय	प्रशासन
३.	दिग्दर्शन वा निर्देशिका राजपत्रमा प्रकाशन, कार्यान्वयन प्रक्रिया आरम्भ	२०७१ फागुन १५	प्रधानमन्त्री तथा मन्त्रिपरिषद्को कार्यालय	कानुन, न्याय, सविधानसभा तथासंसदीय मामिला मन्त्रालय र सामान्य प्रशासन मन्त्रालय	
४.	चरणबद्ध रूपमा करार गरिने सबै पदका लागि सबै आवश्यक पक्षहरु समावेश गरी कार्यसम्पादन करारको समग्र ढाँचा (Comprehensive Framework) तयारी	२०७१ चैत मसान्तसम्म	प्रधानमन्त्री तथा मन्त्रिपरिषद्को कार्यालय	सामान्य मन्त्रालय	प्रशासन
५.	कार्यसम्पादन करार ढाँचालाई सक्षम निकायद्वारा स्वीकृति	२०७२ वैशाख मसान्त	सचिव र स्वायत्त निकायका हकमा मन्त्रिपरिषद्, अन्यका हकमा विभागीय मन्त्रीस्तरीय निर्णय		

६.	कार्यसम्पादन हस्ताक्षर	करारमा असार मसान्त	२०७२	सम्बन्धित मन्त्रालय	प्रधानमन्त्री तथा मन्त्रिपरिदको कार्यालय र सामान्य प्रशासन मन्त्रालय
७.	कार्यसम्पादन	करार आरम्भ	२०७२ साउन १	सम्बन्धित मन्त्रालय	प्रधानमन्त्री तथा मन्त्रिपरिदको कार्यालय र सामान्य प्रशासन मन्त्रालय
८.	कार्यसम्पादन चौमासिक प्रगति समीक्षा	करारको मंसीर, २०७२ फागुन र २०७३ जेठ	२०७२	सम्बन्धित मन्त्रालय	प्रधानमन्त्री तथा मन्त्रिपरिदको कार्यालय, राष्ट्रिय योजना आयोग र सामान्य प्रशासन मन्त्रालय
९.	कार्यसम्पादन संयन्त्रबाट मापन, मूल्याङ्कन र अङ्कप्रदान	मूल्याङ्कन कार्यसम्पादनको असार १५	२०७३	सम्बन्धित मन्त्रालय	राष्ट्रिय योजना आयोग, अर्थ मन्त्रालय र सामान्य प्रशासन मन्त्रालय
१०.	मूल्याङ्कन सार्वजनिकीकरण, वा कारवाहीको कार्यान्वयन प्रक्रिया	परिणामको पुरस्कार घोषणा र आरम्भ	२०७३	सम्बन्धित मन्त्रालय	प्रधानमन्त्री तथा मन्त्रिपरिदको कार्यालय र सामान्य प्रशासन मन्त्रालय

## सन्दर्भसामग्री-सूची

- Aguinis, Herman (2009). **Performance Management** (Second Edition): New Delhi, India: Pearson, Prentice Hall.
- Gautam, Bharat. "**Application of Performance Based Management in the Civil Service**". (Unpublished Article).
- Gore, Albert (1992). "From Red Tape to Results: Creating a government that works better and costs less." **The National Performance Review**. Office of the Vice President, USA.
- Government of India and Institute of Public Enterprise (December 11-12, 2013). **Background Reading Day 2. Global Roundtable on Government Performance Management**. New Delhi: India.
- Government of Nepal (2006). **Governance Reform Program**. Policy Document. Kathmandu, Nepal (found through internet surfing).
- Gyawali, Krishna (2001). "Making Bureaucracy Professional: Nepal's Case", **CAMAD: A Journal of Administration, Management and Development** (Vol. 4, No.2, Issue 8). Kathmandu
- Hood, Christopher (1991). A New Public Management for all seasons? **Public Administration**, 1(69), 3-19, quoted in Gautam, Bharat, op.cit. .
- Julnes, Patria de Lancer (2009). **Performance Based Management Systems. Effective Implementation and Maintenance**. London: CRC Press.
- Kearney, Richard and Berman, Evan (eds) (1999). **Public Sector Performance: Management, Motivation and Measurement**. USA: Westview Press.
- Luthra, Pooja and Jain, Mala. (May 3, 2012). "India's Experience" in **Business Journal** (found through internet surfing).
- Osborne, David and Gaebler, Ted (1992). **Reinventing government: How The Entrepreneurial Spirit is Transforming The Public Sector**. New Delhi: Prentice – Hall of India Pvt. Ltd.
- Talbot, C (2005). Performance Management in E. Ferlie, L.E. Lynn & C. Pollitt (Eds.), **Public Management** (pp.591-517). New York: Oxford University Press.



- Tridevi, Prajapati (2000). **How to Evaluate Performance of Government Agency: A Manual for practitioners"**. Washington DC: The World Bank. (found through internet surfing)
- नेपाल सरकार (२०५०), निजामती सेवा ऐन (दोस्रो संशोधन, २०६४), काठमाडौं, नेपाल
- नेपाल सरकार (२०५०), निजामती सेवा नियमावली, (सातौं संशोधन, २०६४), काठमाडौं, नेपाल ।
- नेपाल सरकार (२०६४), सुशासन (व्यवस्थापन तथा सञ्चालन) ऐन, २०६४, काठमाडौं, नेपाल ।
- नेपाल सरकार, राष्ट्रिय योजना आयोग (२०७१ असार), तेह्रौं योजना (आर्थिक वर्ष २०७०।०७१–२०६२।०७३) सिंहदरवार, काठमाडौं ।