

पादैन किनकि मानिस (कर्मचारी)का आवश्यकता फरक-फरक हुन्छन् भने त्यस्ता फरक फरक आवश्यकता पूर्ति गर्न फरक फरक वातावरणीय तत्वहरुको आवश्यकता पर्दछ ।

- ☞ मानौं कुनै कर्मचारी (व्यक्ति) लाई आत्मसन्तुष्टिको आवश्यकता हुन्छ भने कसैलाई आर्थिक उपार्जनको आवश्यकता हुन्छ । संगठनमा कार्यरत कर्मचारीहरुको हकमा मौद्रिक तथा गैर-मौद्रिक पक्षले उत्प्रेरित पार्ने गरेको पाइन्छ ।
- ☞ औद्योगिक मनोवैज्ञानिक तथा संगठनको व्यावसायिकरण सँगै यस अवधारणाले व्यापकता पाएको हो ।
- ☞ व्यवस्थापकीय कौशलता तथा मुनाफा प्राप्ति सँगै यसले व्यापकता बढेको हो । हाल प्रायजसो संगठनले यस पक्षलाई जोड दिएको पाइन्छ ।
- ☞ यसले व्यक्तिगत चाहनादेखि, कार्य सम्पादन र व्यावसायिक मुनाफा प्राप्ति सँग सम्बन्ध भएकोले यसको सही व्यवस्थापन यसको आवश्यकता जस्तै भएको हो ।

#### ☑ उत्प्रेरणाको परिचय दिनुहोस् ।

- ☞ कुनै कार्यसम्पादनमा आवद्ध व्यक्तिलाई भित्री आत्मा देखि नै कार्य गर्न उत्साहित गर्ने प्रक्रिया उत्प्रेरणा हो ।
- ☞ उत्प्रेरणा उद्देश्य तथा लक्ष्यसँग सम्बन्धित छ । लक्ष्य प्राप्तिका लागि निश्चित कार्य वा व्यवहार गर्नुपर्दछ, जसलाई उत्प्रेरणा भनिन्छ ।
- ☞ संगठनको उद्देश्य प्राप्तिको लागि मानव स्रोतको उत्तम उपयोग गर्नु आवश्यक छ ।
- ☞ मानव साधनको उचित उपयोग गर्न उसमा सकारात्मक प्रभाव पार्नु आवश्यकता पर्दछ । सकारात्मक प्रभाव परेपछि उ उत्प्रेरित हुन्छ र केही काम गर्ने भावना उसमा जागृत हुन्छ ।
- ☞ यसरी आत्माबाट जागृत भावनाबाट जुन काम गरिन्छ, त्यसबाट संगठनको समग्र विकास सम्भव हुन्छ । व्यवस्थापकीय हिसावले हेर्दा संगठनको मानवीय पक्षलाई संगठनको खम्बाको रूपमा लिइन्छ । मानवमा रहेको शक्तिलाई जाँगरमा परिणत गर्ने काम उत्प्रेरणा हो ।
- ☞ D.S. Beach का अनुसार "उत्प्रेरणा सांगठनिक अवस्थाको सिर्जना गर्ने एउटा यस्तो प्रक्रिया हो जसले कम्पनीको उद्देश्य प्राप्त गर्नका लागि कर्मचारीहरुलाई प्रेरित गराउँछ ।"
- ☞ शार्टेल (Carrol Shartle) का अनुसार "एक निश्चित दिशामा अग्रसर हुने वा लक्ष्य प्राप्त गर्ने तीब्र इच्छा वा उत्तेजना नै उत्प्रेरणा हो ।"

#### ☑ उत्प्रेरणाको प्रकार तथा महत्त्व उल्लेख गर्नुहोस् ।

##### उत्प्रेरणाको प्रकारहरू

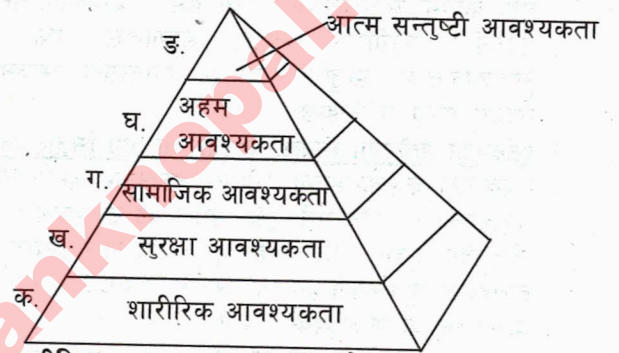
- ☞ वित्तीय तथा गैरवित्तीय उत्प्रेरणा,
- ☞ सकारात्मक तथा नकारात्मक उत्प्रेरणा,
- ☞ व्यक्तिगत तथा सामुहिक उत्प्रेरणा,
- ☞ आन्तरिक तथा बाह्य उत्प्रेरणा आदि ।

##### उत्प्रेरणाको महत्त्व

- ☞ कर्मचारीको क्षमता र प्रतिफलमा बढोत्तरी हुन्छ ।
- ☞ प्राप्त स्रोतको उत्पादनशीलता प्रयोग गर्न सकिन्छ ।
- ☞ समग्र संगठनको उद्देश्य प्राप्ति गर्न सम्भव हुन्छ ।
- ☞ कार्यशक्तिमा स्थायित्व कायम हुन्छ ।
- ☞ संगठनको मैत्रीपूर्ण सम्बन्धको विकास हुन्छ ।

#### ☑ उत्प्रेरणाका सिद्धान्त बारे चर्चा गर्नुहोस् ।

**मास्लोको आवश्यकता सम्बन्धी अवधारणा तथा सिद्धान्तहरू**  
कर्मचारीहरुलाई काम प्रति उत्प्रेरणा सृजना गर्ने सन्दर्भमा विभिन्न विद्वानहरुले धेरै सिद्धान्तहरु प्रतिपादन गरेका छन् । ती सिद्धान्तहरुमध्ये उत्प्रेरणा सम्बन्धी सिद्धान्त प्रतिपादन गर्ने पहिलो व्यक्ति 'अब्राहम मास्लो' हुन् । मास्लोले सन् १९४३ मा उत्प्रेरणा सम्बन्धमा प्रतिपादन गरेको सिद्धान्तलाई मास्लोको आवश्यकताको श्रृङ्खला भनिन्छ । मास्लोको यो सिद्धान्त अनुसार मानिसको आवश्यकतालाई पाँच तहमा विभाजन गरिएको छ । शारीरिक आवश्यकता, सुरक्षा, सामाजिक, अहम् र आत्म सन्तुष्टिका आवश्यकताहरु हुन् । उनको सिद्धान्त अनुसार कुनै व्यक्तिलाई उत्प्रेरित गर्नको लागि क्रमबद्ध रूपमा उसका आवश्यकताहरु सन्तुष्ट गर्दै जानु पर्दछ । मास्लोको आवश्यकताको श्रृङ्खला सिद्धान्त अनुसार मानिसको आवश्यकतालाई चित्रबाट प्रष्ट्याइएको छ ।



☞ **शारीरिक आवश्यकता** : मास्लोका अनुसार शारीरिक आवश्यकता भित्र मानवीय आधारभुत आवश्यकताहरु पर्दछन् । यस्ता आवश्यकता पूरा गर्नको लागि कर्मचारीहरुले काम गर्न उत्प्रेरित हुन्छन् । यस्ता आवश्यकता भित्र गाँस, बास, कपासको अतिरिक्त आराम तथा पूनर्ताजगी, कार्यसम्पादनमा भौतिक सुविधा तथा उचित कार्य घण्टा आदि पर्दछन् । यदि यस्ता तत्वहरु कर्मचारीहरुको पक्षमा हुने हो भने उनीहरु काम गर्न उत्प्रेरित हुन्छन् ।

☞ **सुरक्षाको आवश्यकता** : जब मानिसको शारीरिक आवश्यकता पूरा हुन्छ तब उसलाई सुरक्षाको आवश्यकता महशुस हुन्छ । सुरक्षाको आवश्यकताले पनि मानिस काम गर्न अग्रसर हुन्छ । यस भित्र सुरक्षित कार्य अग्रसर हुन्छ वा यसभित्र सुरक्षित कार्य अवस्था, जागीरको सुरक्षा तथा उचित पारिश्रमिक तथा सुविधाहरु पर्दछन् । त्यसैले व्यवस्थापकतालाई कर्मचारीहरुको सुरक्षाको आवश्यकतालाई विचार गरेर उचित कदम चाल्नु आवश्यक हुन्छ । अनि मात्र कर्मचारीहरु काम गर्न उत्प्रेरित हुन्छन् ।

☞ **सामाजिक आवश्यकता** : मानिसको सुरक्षाको आवश्यकता पूरा भएपछि उसलाई सामाजिक आवश्यकताको चाहना र त्यस्ता आवश्यकता सन्तुष्ट पार्न प्रयास गर्दछ । यदि यस्ता आवश्यकता पूरा हुन्छ भने ऊ भित्रै देखि मन लगाएर काम गर्न तयार हुन्छ । त्यसैले व्यवस्थापकले कर्मचारीका सामाजिक आवश्यकताहरु पूरा गरिदिने उनीहरुलाई काम प्रति उत्प्रेरित गर्नुपर्दछ । सामाजिक आवश्यकता भित्र सहकर्मीको भित्रवत व्यवहार, ग्राहकसँग अन्तरक्रिया, उपयुक्त सुपरिवेक्षक,

समाजमा स्वीकार्य, प्रेमपूर्वक रहने, सामाजिक सङ्गठनमा संलग्न रहने, समितिहरूमा रहने आदि, कुराहरू पर्दछन् ।

अहम् अर्थात सम्मान आवश्यकता : जब कर्मचारीहरूका सामाजिक आवश्यकता पूरा हुन्छन् तब उनीहरूलाई अहम् अर्थात सम्मानको आवश्यकताको अनुभव हुन थाल्दछ । यस अन्तर्गत आत्मसम्मान उच्च तथा मर्यादित ओहदा, इज्जत तथा प्रतिष्ठा, स्वतन्त्रता, प्रशंसा, हाकिमद्वारा मान्यता तथा पहिचान आदि पर्दछन् । यस्ता आवश्यकताहरू पूरा गर्नको लागि कर्मचारीहरू जिम्मेवारीपूर्ण तरिकाले काम गर्न तत्पर हुन्छन् । त्यसैले व्यवस्थापनले कर्मचारीहरूको अहम् तथा सम्मान आवश्यकता उपयुक्त दृष्टि पुऱ्याउनु पर्दछ ।

आत्मसन्तुष्टि आवश्यकता : अब्राहम मास्लोका अनुसार कर्मचारीका अहम् तथा सम्मान आवश्यकता पूरा भएपछि आत्मसन्तुष्टि आवश्यकताको जन्म हुन्छ । सृजनशील तथा चुनौतीपूर्ण कामको अपेक्षा, निर्णयमा सहभागी हुन पाउने अपेक्षा तथा कार्यमा स्वतन्त्रताको अपेक्षा यस आवश्यकता अन्तर्गत पर्दछन् । शारीरिक, सुरक्षा, सामाजिक तथा अहम् आवश्यकताको सन्तुष्टि भएपछि कर्मचारीले सिर्जनात्मक कार्यमा गौरव गर्न चाहन्छ ।

#### हर्जवर्गको उत्प्रेरणा सम्बन्धी अवधारणा तथा सिद्धान्तहरू

हर्जवर्गले कर्मचारीहरूमा उत्प्रेरणा जगाउनका लागि विभिन्न तत्वहरूको अध्ययन गरी मुख्य रूपले दुई तत्वहरूलाई विशेष जोड दिएका छन् । ति तत्वहरू हुन् : आरोग्य र उत्प्रेरक । यि तत्वहरूमा मुख्यरूपले कर्मचारीहरूको असन्तुष्टी र उत्प्रेरणाको बाधक का बारेमा अध्ययन गरिन्छ ।

- असन्तुष्ट रोक्ने तत्वहरू (Factors preventing the dissatisfaction)
- सन्तुष्टि बढाउने तत्वहरू (Factors-increasing the satisfaction)

उनी र उनका सहयोगीहरूले कर्मचारीमा विद्यमान असन्तुष्टि रोक्ने तत्वहरूलाई आरोग्य तत्व (Hygiene factor) नामाकरण गरे । जुन तत्वहरू निम्नानुसार छन् :

#### आरोग्य तत्व (Hygiene factors)

आरोग्य तत्वहरूले मानिसलाई कामप्रति उत्प्रेरित गर्दैनन् । यिनीहरूले त मानिसमा भएको असन्तुष्टि हटाउने तथा असन्तुष्टि हुन नदिने कार्य गर्दछन् । आरोग्य तत्वहरूले कर्मचारीहरूमा व्याप्त असन्तुष्टिलाई हटाउने काम गर्दछन् । कर्मचारीमा असन्तुष्टि आउन दिदैनन् । यसको अर्थ सन्तुष्टि दिलाउने होइन । यिनीहरूले त कर्मचारीहरूलाई उत्प्रेरणाको शून्य विन्दुमा ल्याइदिन्छन् । Herzberg र उनका सहयोगीहरूले कर्मचारीमा व्याप्त असन्तुष्टि हटाउन र असन्तुष्टि आउन नदिने तत्वका रूपमा पहिचान गरेका आरोग्य तत्वहरू देहाय अनुसार छन् :

- ज्याला, तलब र अन्य सुविधाहरू,
- साथी, सुपरिवेक्षण तथा अधिनस्थ कर्मचारीहरूसँग अन्तर व्यक्तिगत सम्बन्ध,
- जागिरको सुरक्षा,
- काम गर्ने उपयुक्त वातावरण,
- कम्पनीको नीति तथा प्रशासन,
- सुपरिवेक्षणको गुण,
- अन्तराष्ट्रिय सम्बन्ध आदि ।

आरोग्य शब्द मेडिकल क्षेत्रबाट लिएको हो । त्यसैले यसको अर्थ कर्मचारीमा रहेको असन्तुष्टि हटाउने र असन्तुष्टि आउन नदिने हुन्छ तर उत्प्रेरणात्मक कार्य भने गर्दैन । जस्तै औषधिले विरामीलाई पहिलेको जस्तो मात्र बनाउँछ । यसले विरामीलाई निको पारेर पहिलेको भन्दा राम्रो त बनाउँदैन । यस्तै आरोग्य तत्वले पनि कर्मचारीहरूलाई नकारात्मक विन्दुबाट उत्प्रेरणाको विन्दुमा ल्याइदिन्छ ।

#### उत्प्रेरक तत्व (Motivational factors)

फ्रेडरिक हर्जवर्ग र उनका सहयोगीहरूले पत्ता लगाएका उत्प्रेरक तत्वहरूले कर्मचारीहरूको मनोबल, सन्तुष्टि, कार्यकुशलता, उत्पादकत्व सकारात्मक प्रभाव पार्दछन् । यस्ता तत्वहरूले कर्मचारीहरूको सन्तुष्टिलाई उच्च पार्दछन् र उनीहरू काममा समर्पित हुन्छन् । उनीहरूले पहिचान गरेका उत्प्रेरक तत्वहरू निम्नानुसार छन् :

- मान्यता तथा पहिचान,
- उपलब्धी,
- चुनौतीपूर्ण काम,
- विकास तथा उन्नति,
- कार्यमा वृद्धि र
- उत्तरदायित्व आदि ।

#### म्याकग्रेगरको उत्प्रेरणा सम्बन्धी अवधारणा तथा सिद्धान्तहरू सिद्धान्त X र सिद्धान्त Y (Theory X and Theory Y)

डग्लस म्याकग्रेगरले मानव सम्बन्ध सिद्धान्तको समर्थन गर्दै मानवीय व्यवहार पहिल्याउन गहन अध्ययन गरे । अध्ययनबाट उनले सिद्धान्त X र सिद्धान्त Y को विकास गरे । उनका अनुसार सिद्धान्त X ले वैज्ञानिक व्यवस्थापन गरे । उनका अनुसार सिद्धान्त X ले वैज्ञानिक व्यवस्थापनको दृष्टिकोणलाई प्रतिनिधित्व गर्दछ र सिद्धान्त Y ले मानव सम्बन्ध दृष्टिकोणलाई प्रतिनिधित्व गर्दछ । म्याकग्रेगरका अनुसार सबै व्यवस्थापकका लागि सिद्धान्त Y बढी उपयोगी हुन्छ । उनले सिद्धान्त X र सिद्धान्त Y मा भिन्दाभिन्दै मान्यताको विकास गरेका छन् । जुन देहाय बमोजिम छन् :

#### सिद्धान्त X का मान्यताहरू (Assumptions of Theory X)

सिद्धान्त X ले कर्मचारीहरूको नकारात्मक दृष्टिकोण राख्दछ त्यसैले व्यवस्थापकले कर्मचारीहरूलाई नियन्त्रण दण्ड र निर्देशन गर्नु पर्दछ । म्याकग्रेगरका अनुसार सिद्धान्त X का मान्यताहरू निम्नानुसार छन् :

- मानिसले काम गर्न मन पराउँदैनन् र सकेसम्म काम छोड्न चाहन्छन् ।
- मानिसले काम गर्न चाहँदैनन् । त्यसैले सङ्गठनात्मक लक्ष्य प्राप्तिका लागि व्यावस्थापकले तिनीहरूलाई नियन्त्रण गर्नु पर्दछ, निर्देशन गर्नु पर्दछ, करकाप गर्नु पर्दछ र हप्कीदप्की समेत गर्नु पर्दछ ।
- मानिसहरू निर्देशित हुन चाहन्छन्, जिम्मेवारी लिन चाहँदैनन् र सुरक्षा चाहन्छन्, तिनीहरूमा थोरै महत्वाकाङ्क्षा पनि हुन्छ ।
- धेरै जसो कर्मचारीहरू कम क्षमताका हुन्छन् । तिनीहरूले सङ्गठनात्मक समस्या समाधान गर्न सक्दैनन् ।

**सिद्धान्त Y का मान्यताहरू (Assumptions of Theory Y)**  
सिद्धान्त Y ले कर्मचारीहरूको सकारात्मक दृष्टिकोण दिन्छ । त्यसैले उनीहरूलाई नियन्त्रण, दण्ड र निर्देशन गर्नु पर्दैन ।

**ग्रेगरका अनुसार सिद्धान्त Y का मान्यताहरू निम्नानुसार छन् :**

- ☒ मानिस प्राकृतिक रूपले नै काम मननपराउने होइनन् उनीहरू काम गर्न मन पराउँछन्, काम उनीहरूको जीवनको अङ्ग हो ।
- ☒ मानिसहरू आफ्ना लक्ष्यहरू पूरा गर्न आन्तरिक रूपमा नै उत्प्रेरित हुन्छन् ।
- ☒ मानिसहरू व्यक्तिगत पुरस्कार पाएर जब तिनीहरू आफ्नो उद्देश्यमा पुग्दछन् । त्यो मात्रासम्म मात्र काम तथा लक्ष्यमा समर्पित हुन्छन् ।
- ☒ मानिसहरूले उचित अवस्थामा जिम्मेवारी पाउँछन् र स्वीकार पनि गर्दछन् ।
- ☒ मानिसमा सङ्गठनात्मक समस्या समाधान गर्न नवप्रवर्तनीय क्षमता हुन्छ ।

☒ सकारात्मक र नकारात्मक उत्प्रेरणा बीचको भिन्नता लेख्नुहोस् ।

सकारात्मक उत्प्रेरणा	नकारात्मक उत्प्रेरणा
१. समग्र संगठनमा काममा उत्साहीत बनाउने खालको उत्प्रेरणालाई सकारात्मक उत्प्रेरणा भनिन्छ ।	१. संगठनले कर्मचारीलाई भय, त्रास र डर देखाई काममा लगाउनुलाई नकारात्मक उत्प्रेरणा भनिन्छ ।
२. कर्मचारीलाई पुरस्कृत गर्ने खालको उत्प्रेरणा सकारात्मक उत्प्रेरणा हो ।	२. कर्मचारीलाई दण्डित गर्ने खालको उत्प्रेरणा नकारात्मक उत्प्रेरणा हो ।
३. कर्मचारीले स्वतस्फूर्त ढंगले काम गर्न सक्दछ ।	३. कर्मचारीले दबावमा काम गर्नुपर्ने हुन्छ ।
४. प्रसंसा, पदोन्नती, प्रतिष्ठा वा मौद्रिक लाभको लोभले काम गरेको हुन्छ जुन प्रभावकारी हुन्छ ।	४. जागिर खोसिने, तलब रोकिने पद घट्ने आदि जस्ता डरले काम गरेको हुन्छ जुन बाध्यात्मक हुन्छ, प्रभावकारी हुँदैन ।
५. थप सुविधा प्राप्त गर्नका लागि काम गर्दछ ।	५. खाइपाइ आएको सुविधा कटौती नहोस् भनेर काम गरेका हुन्छ ।
६. काममा प्रभावकारीता ल्याउन सकारात्मक उत्प्रेरणा आवश्यक पर्दछ ।	६. अनुशासन र नियममा बाँध्नको लागि नकारात्मक उत्प्रेरणाको आवश्यकता पर्दछ ।
७. यो बढी प्रचलनमा छ ।	७. यो कम प्रचलनमा छ ।

☒ उत्प्रेरित गर्ने उपायहरू बारे चर्चा गर्नुहोस् ।

कर्मचारीहरूलाई आफ्नो कामप्रति उत्प्रेरित गर्न देहायका कुराहरूमा जोड दिनु पर्ने देखिन्छ जसले समग्र संगठन र कर्मचारी दुवै पक्षलाई राम्रो गर्दछ ।

- ☒ नतिजामूलक कार्यतालिकालाई अनिवार्य बनाईनुपर्दछ,
- ☒ तलब भत्ताको व्यवस्थालाई वास्तविक धरातल अनुसार तयार गर्ने,
- ☒ कार्यसम्पादन प्रोत्साहन कोष र कार्य सम्पादन बीचको सम्बन्ध सबै कार्यालयहरूमा एक रुपता ल्याउनुपर्ने,
- ☒ कार्य जिम्मेवारी र कर्मचारीको मनोबल बीच सन्तुलन कायम गर्ने,
- ☒ समग्र उत्प्रेरणाको वस्तुगत मार्गचित्र बनाउने,

- ☒ उत्प्रेरणाका विषय र शासकीय प्रणालीलाई आबद्ध गर्ने,
- ☒ एकीकृत तरिकाले कर्मचारीहरूको योग्यता तथा क्षमता वृद्धिका उपायहरू लागू गरिनुपर्ने,
- ☒ अनावश्यक राजनीतिक हस्तक्षेप कम गर्ने,
- ☒ समग्र कार्य वातावरण र कार्य सुरक्षाको अवस्थामा सुधार गर्ने,
- ☒ कार्यसम्पादनसँग आबद्ध गरेर अवसर र लाभ प्रणाली प्रतिस्थापित गर्ने,
- ☒ कर्मचारीको तनावलाई व्यवस्थापन गर्ने,
- ☒ कर्मचारी परिवार र सन्ततिको हेरचाह सम्बन्धी उपयुक्त प्रावधानहरू राख्नुपर्ने,
- ☒ कामलाई सकेसम्म आयोजनाको स्वरूपमा परिणत गर्ने,
- ☒ कार्य सम्बन्धलाई कामको उपलब्धिसँग आबद्ध गर्ने,
- ☒ लर्निङ्ग संगठन संस्कारको विकास गर्ने,
- ☒ आर्थिक तथा गैर आर्थिक सुविधा बीच सामन्जस्यता र सन्तुलन कायम गर्ने आदि ।

☒ राष्ट्रिय वाणिज्य बैंकमा उत्प्रेरणा सम्बन्धी कस्तो व्यवस्था रहेको छ ? (RBB, तह-४, वरिष्ठ सहायक, २०७३/११/२३)

राष्ट्रिय वाणिज्य बैंकको कर्मचारी व्यवस्थापन सम्बन्धित कानुनी व्यवस्था राष्ट्रिय वाणिज्य बैंकको कर्मचारी सेवा विनियमावली २०७० (चौथो संशोधन २०७५) ले गरेको छ । समग्र कर्मचारीको भर्ना देखि निवृत्त हुने र त्यस बीचका यावत कुराहरू यसैमा आधारित रहेको हुन्छ । कर्मचारी सेवा विनियमावली २०७० (चौथो संशोधन २०७५) ले बैंकको कर्मचारीहरूको उत्प्रेरणा सम्बन्धमा गरेको मौद्रिक तथा गैर मौद्रिक व्यवस्थापनहरू देहाय बमोजिम छन् ।

मौद्रिक	गैर मौद्रिक
→ राष्ट्रिय वाणिज्य बैंक, कर्मचारी सेवा विनियमावली २०७० (चौथो संशोधन २०७५) को परिच्छेद ४ मा तलब भत्ता सम्बन्धि व्यवस्था	→ राष्ट्रिय वाणिज्य बैंक, कर्मचारी सेवा विनियमावली २०७० (चौथो संशोधन २०७५) को परिच्छेद ३ मा सरुवा तथा बढुवा सम्बन्धि व्यवस्था गरेको छ ।
→ विनियम ९९ मा आवास भत्ता (घरभाडा) र अस्थानीय भत्ता सम्बन्धी व्यवस्था,	→ विनियमावलीको परिच्छेद ५ मा जम्मा ९ प्रकारका विदाहरूको व्यवस्था,
→ विनियम १०० मा सञ्चयकोष सम्बन्धी व्यवस्था	→ विनियम १०६ मा तालिम सम्बन्धी व्यवस्था,
→ विनियम १०२ मा सावधिक जीवन बीमा सम्बन्धी व्यवस्था	
→ विनियम १०३ मा उत्कृष्ट कार्य गर्ने कर्मचारीलाई पुरस्कार सम्बन्धी व्यवस्था	
→ विनियम १०४ मा दशैं खर्च	
→ विनियम १०५ कर्जा सुविधा सम्बन्धी व्यवस्था	
→ विनियमावली २०७० (चौथो संशोधन २०७५) को परिच्छेद ६ मा उपदान, र निवृत्तिभरण सम्बन्धि व्यवस्था,	
→ विनियमन ६१ मा उपचार खर्च र बीमा सम्बन्धी व्यवस्था,	
→ शैक्षिक भत्ता या सन्तति वृत्ति सम्बन्धि व्यवस्था ।	

## द्वन्द्व व्यवस्थापन (Conflict Management)

☑ द्वन्द्व व्यवस्थापनको परिचय दिनुहोस् ।

(RBB, तह-४, सहायक, २००४/११/०५)

- ☒ व्यक्तिगत, सामूहिक र संगठनात्मक जीवनशैलीहरूमा द्वन्द्व सदैव विद्यमान रहन्छ । जतिसुकै राम्रो औपचारिक संगठन होस् वा जतिसुकै सुव्यवस्थित अनौपचारिक संगठनहरू होस्, कुनै न कुनै रूपमा द्वन्द्वको स्थिति देखा परिरहेकै हुन्छ ।
- ☒ त्यसैले द्वन्द्व हरेक संगठनको अपरिहार्य अंग हो जुन अस्तित्वसँग जोडिएको हुन्छ ।
- ☒ कतिपय समयमा यसको स्वरूप ठोस वा कडा देखिन्छ भने कतिपय समयमा यो सहज वा नरम पनि देखिन्छ । एउटा सर्वेक्षणका अनुसार आधुनिक व्यवस्थापनको लगभग बीस प्रतिशत समय द्वन्द्व व्यवस्थापन मै खर्च हुने गर्दछ ।
- ☒ यो पूर्ण समाधान वा निराकरण हुने भन्ने हुँदैन । यो कुनै न कुनै स्वरूपमा चलिरहेको हुन्छ ।
- ☒ सरसर्ती हेर्दा द्वन्द्वको अवधारणाको सम्बन्धमा परम्परावादी र आधुनिक गरी दुई किसिमका दृष्टिकोणहरू भएको स्पष्ट हुन्छ ।
- ☒ परम्परावादी व्यवस्थापकहरूले द्वन्द्वलाई नकारात्मक रूपमा व्याख्या गर्दै घातक र विनाशकारी हुन्छ भन्ने मान्यता राख्ने गर्दथे ।
- ☒ तर आधुनिक व्यवस्थापकहरूले द्वन्द्वलाई सकारात्मक रूपमा व्याख्या गर्दा केही हदसम्म यो आवश्यक छ र कार्यमा यसले चुनौतीहरू थपिदिन्छ जुन संगठनात्मक विकासका लागि अपरिहार्य हुन्छ ।
- ☒ पुरानो विचारधारा अनुसार द्वन्द्व हुनु हुँदैन भन्ने भएता पनि अहिलेको आधुनिक विचारधाराले संगठनको विकासका लागि तथा परिवर्तनका लागि एउटा निश्चित स्तरको द्वन्द्व आवश्यक हुन्छ ।
- ☒ द्वन्द्व कुनै दुई पक्षहरूको बीचमा हितहरू, विचारहरू र दृष्टिकोणहरूको एक किसिमको टकराव हो । द्वन्द्व एउटा विवादको स्थिति हो ।
- ☒ जसको फलस्वरूप व्यक्तिगत तथा सामूहिक व्यवहारहरूमा परिवर्तन आउँछ वा देखिन्छ ।
- ☒ वास्तवमा द्वन्द्व विचारहरू, मूल्य मान्यताहरू, हितहरू, लक्ष्यहरू आदिको कारणले उत्पन्न हुने गर्दछ । अतः यो व्यक्तिहरू, समूहहरू र संगठनहरू बीच भेटिने वा देखिने विरोध, तनाव, मनमुटाव, अन्तर्द्वन्द्व, असहमति, टकराव अथवा असात व्यवहारको स्थिति हो ।
- ☒ स्वार्थ, स्व-हित अथवा हितहरूको भिन्नता नै द्वन्द्वको मूल कारण हो । यदि द्वन्द्व संगठनात्मक लक्ष्यहरू प्राप्तितर्फ केन्द्रित भई प्रभावकारी कार्य सम्पादनसँग जोडिएको छ भने यसलाई हामी सकारात्मक वा स्वस्थ द्वन्द्व भन्दछौं तर यदि द्वन्द्वको कारणले संगठनात्मक लक्ष्यको प्राप्तिमा अवरोध उत्पन्न भएको

छ भने त्यसलाई हामी नकारात्मक वा अस्वस्थ द्वन्द्व भनिन्छ । यसै सन्दर्भमा विभिन्न विद्वानहरूले दिएको परिभाषाहरू निम्नलिखित भेट्न सकिन्छ :

- ☒ एस.पी. रविन्सका अनुसार "द्वन्द्व भन्नाले सबै प्रकारका विरोध अथवा विरोधी अन्तर्क्रियाहरू भन्ने बुझिन्छ ।" Conflict has been defined as referring to all kinds of opposition or antagonistic interaction. -S.P. Robbins
- ☒ जे.केली का अनुसार "द्वन्द्व भनेको व्यक्तिहरू समूहहरू र विचारहरू बीचको विरोध वा अशान्ति हो ।" Conflict is opposition or dispute between persons, groups or ideas. J. Kelly.
- ☒ न्यूस्ट्रोम र डेभिस का अनुसार "द्वन्द्व एउटा यस्ता स्थिति हो जसमा दुई वा दुईभन्दा बढी पक्षहरू स्वयंले आफू विरोधको स्थितिमा रहेको अनुभव गर्दछन् । यो अन्तर्व्यक्तिगत प्रक्रिया हो जुन लक्ष्यहरूको बारेमा असहमतिहरू अथवा ती लक्ष्यहरूको प्राप्त गर्ने विधिहरूको सम्बन्धमा उत्पन्न हुन्छ ।" Conflict is any situation in which two or more parties feel themselves in opposition. It is an interpersonal process that arises from disagreement over the goals or the methods for accomplish these goals. Newstrom and Davis.
- ☒ जे. रिट्ज का अनुसार "एउटा संगठनभित्र द्वन्द्वलाई सामान्य कार्य सञ्चालनमा अवरोध, रुकावट तथा समस्याको रूपमा व्याख्या गरिन्छ जसको फलस्वरूप व्यक्तिहरू वा समूहहरूलाई सामूहिक रूपमा काम गर्नमा असहज अनुभव हुन्छ ।" In an organization, conflict can be described as a breakdown or disruption in normal activities in such a way that the individual or groups concerned experience difficulty in working together. J. Reetz .
- ☒ एस.ए.शेरलेकरका अनुसार "द्वन्द्व दुई पक्षहरूको बीचमा एउटा यस्तो विवाद अथवा मतभेदको स्थिति हो जुन द्वन्द्वका पक्षधरहरू विरोधी पक्षधरहरूलाई उनीहरूको उद्देश्यको प्रगतिमा जानीबुझी र खुलेरै विरोधी क्रियाकलापद्वारा अवरोध उत्पन्न गर्दछन् ।" A conflict is a dispute difference or struggle between two parties that is indicated by open expression of hostility and or interference in the goal achievement of the opposing party. S. A. Sherlekar
- ☑ **द्वन्द्वका कारणहरू बारे चर्चा गर्नुहोस् ।**  
मूलतः समाजमा सामाजिक संस्कार चालचलन, मूल्य मान्यता, परम्परा, रीतिरिवाज, भेषभुषा, सामाजिक संरचना आदिका कारण समाजमा विवाद तथा द्वन्द्व सिर्जना हुन्छ । सामान्यतया विवाद तथा द्वन्द्वका कारण निम्न छन्:
- ☒ सचेतना नै विवाद तथा द्वन्द्वको प्रारम्भिक विन्दु हो ।
- ☒ बेरोजगारी, अशिक्षा, गरिबी,
- ☒ विभेद, थिचोमिचो,
- ☒ अप्रभावकारी तथा अपर्याप्त सञ्चार प्रणाली,
- ☒ समाजका समूहहरूबीच वैचारिक, आर्थिक र राजनैतिक Gap रहनु.

- उचित दण्ड तथा पुरस्कार प्रणालीको अभाव,
- न्यायोचित वितरणको अभाव,
- गुनासो सुनुवाइको उचित संयन्त्र नहुनु,
- राजनैतिक अस्थिरता,
- सामाजिक हिंसा,
- सामाजिक सांस्कृतिक विविधता,
- साधन स्रोतको अप्रभावकारी वितरण,
- क्षेत्रीय असमानता ।
- द्वन्द्वका सकारात्मक तथा नकारात्मक पक्षहरू बारे चर्चा गर्नुहोस् ।**
- द्वन्द्वका सकारात्मक पक्षहरू**
- परिवर्तनको सोचमा बृद्धि,
- सूचनाको स्रोत,
- विवाद समाधान संयन्त्र,
- उत्पादन र उत्पादकत्व बृद्धि,
- नवीन सोचको विकास,
- असमझदारी हटाउन सहयोग,
- समाजलाई गतिशिल र जीवन्त बनाउनु,
- नेतृत्व विकास,
- समाज एकत्रित र सकारात्मकउन्मुख बनाउनु,
- सिर्जनाशिलता, अविष्कार ।
- द्वन्द्वका नकारात्मक असरहरू**
- सामाजिक अस्थिरता,
- सामाजिक सद्भावमा असर,
- सामाजिक विकास कार्यमा अवरोध,
- सामाजिक विखण्डनको डर,
- सामाजिक एकता र सहिष्णुता खल्बलिन,
- शान्ति सुरक्षामा चुनौती,
- सानो द्वन्द्वले विश्वव्यापी रूप लिन खतरा,
- Time, Cost र Resourceको दुरुपयोग,
- पूँजी तथा श्रमको पलायन हुने खतरा,
- अर्थतन्त्रमा गिरावट,
- जनमानसमा नौराशयता ।
- द्वन्द्वका प्रकारहरू उल्लेख गर्नुहोस् ।**
- प्रत्यक्ष तथा अप्रत्यक्ष द्वन्द्व,
- द्विपक्षीय तथा बहुपक्षीय द्वन्द्व,
- सामुदायिक तथा गैरसामुदायिक द्वन्द्व,
- वैद्य तथा अवैद्य द्वन्द्व,
- यथार्थवादी तथा अयथार्थवादी द्वन्द्व,
- रानीतिक, द्वन्द्व,
- सामाजिक द्वन्द्व,
- आर्थिक द्वन्द्व,
- धार्मिक द्वन्द्व,
- सांस्कृतिक द्वन्द्व,
- आतङ्कवादसँग सम्बन्धित द्वन्द्व,
- विकाससँग सम्बन्धित द्वन्द्व,
- पृथकतावादी द्वन्द्व आदि ।
- द्वन्द्व व्यवस्थापनका उपायहरू बारे चर्चा गर्नुहोस् ।**
- द्वन्द्व समाजको स्वभाविक पक्ष हो । यसले समाजमा नकारात्मक असर पार्नु अघि नै यसको व्यवस्थापन गर्नुपर्छ । द्वन्द्व

- व्यवस्थापन गर्दा द्वन्द्वको Content, Actors, Reasons, Intensity, Structure (CARIS) विश्लेषण गरि द्वन्द्वका सकारात्मक कुरालाई लिई नकारात्मक कुरा न्यूनीकरण गर्ने दिशामा केन्द्रित हुनुपर्छ ।
- विवाद तथा द्वन्द्व व्यवस्थापनका तरिका तथा रणनीति बारे चर्चा गर्नुहोस् ।**
- विवाद तथा द्वन्द्व व्यवस्थापनका तरिका**
- सूचना प्रवाह: द्वन्द्व व्यवस्थापनका सम्बन्धमा आवश्यक सूचना प्राप्ति र त्यसको प्रवाह गर्न सकिन्छ ।
- समस्या समाधानमा केन्द्रित: द्वन्द्व व्यवस्थापनको सम्बन्धमा सबै पक्ष केन्द्रित हुनुपर्दछ ।
- वार्ता: द्वन्द्वरत पक्षबीच वार्ता गरी समस्या समाधान गर्न सकिन्छ ।
- मध्यस्थता: द्वन्द्व व्यवस्थापनका सम्बन्धमा आवश्यक मध्यस्थतामार्फत समस्या समाधान गर्न सकिन्छ ।
- संवाद: द्वन्द्वरत पक्षबीच संवाद गर्ने ।
- विश्वास अभिवृद्धि: द्वन्द्वरत पक्षबीच विश्वासको वातावरण कायम गर्ने ।
- ध्यान: सबै विषयमा ध्यान दिनु पर्दछ ।
- विवाद तथा द्वन्द्व व्यवस्थापनका रणनीति**
- प्रतिस्पर्धात्मक शैली (Win-loss)
- सहयोगीमूलक शैली (Win-win)
- सम्भौतामूलक शैली (Both win-both loss)
- इन्कारोमूलक शैली (No win- no loss)
- समायोजन शैली (Loss- win)
- अन्य शैली ।
- विवाद तथा द्वन्द्व उत्पन्न हुन नदिने उपायहरू उल्लेख गर्नुहोस् ।**
- कानूनको कडाइका साथ पालना,
- सामाजिक न्यायको सिद्धान्त अवलम्बन,
- स्रोत साधनको समन्यायिक वितरण,
- रोजगारी,
- सामाजिक सहजकर्ताको परिचालन,
- आधारभूत आवश्यकताको परिपूर्ति,
- गुनासो सुनुवाइ संयन्त्र र यसको प्रभावकारिता,
- असल सामाजिक सांस्कृतिक विकास,
- सम्पूर्ण सेवाको सर्वव्यापकता,
- जनसहभागिता,
- राजनीतिक स्थिरता,
- सहयोग समन्वय
- नेपालमा द्वन्द्वको अवस्था बारे चर्चा गर्नुहोस् ।**
- धार्मिक सहिष्णुता, सामाजिक सद्भाव राष्ट्रिय भावनाले नेपाली समाजलाई मिलाएर राखेको छ ।
- क्षेत्रीय तथा जातीय राजनीतिको प्रभाव छ ।
- समाजका भलाद्मीबाट सामाजिक विवाद समाधान गर्ने प्रचलन छ ।

- ५ दश वर्षे लामो सशस्त्र द्वन्द समाधान गर्न नेपाल सरकार सफल भएको छ ।
- ५ छुवाछुत, जातीय भेदभाव, बोक्सीको आरोपमा हुने हिंसा अभै बाँकी छ ।
- ५ अशिक्षा, बेरोजगारी, गरिबी लगायतका कारण सामाजिक द्वन्द बढेको छ ।
- ५ स्रोत साधनको वितरणमा समन्यायिक नहुँदा विवादको सिर्जना भएको छ ।
- ५ राजनीतिक आधारमा समाज विभाजित छ ।
- ५ गरीब र धनिबीचको खाडल व्यापक छ ।
- ५ जातीय, भाषिक, धार्मिक विवाद वा कारण द्वन्द बढ्ने सम्भावना छ ।

☑ **द्वन्द व्यवस्थापनमा राजनीतिक तथा प्रशासनिक क्षेत्रको भूमिका बारे चर्चा गर्नुहोस् ।**

- द्वन्द व्यवस्थापनमा राजनीतिक क्षेत्रको भूमिका**
- ५ सामाजिक सद्भाव नखल्बलने गरी राजनीतिक क्रियाकलाप सञ्चालन गर्ने,
  - ५ उचित सामाजिक वातावरण तयार गर्ने,
  - ५ असल राजनीतिक संस्कारको विकास गर्ने,
  - ५ सामाजिक एकताप्रति राजनीतिक प्रतिबद्धता कायम हुनुपर्ने,
  - ५ आवश्यक कानूनको संरचना तयार गर्ने आदि ।

- द्वन्द व्यवस्थापनमा प्रशासनको भूमिका**
- ५ सार्वजनिक सेवा प्रवाहमा प्रभावकारिता कायम गर्ने,
  - ५ सेवा प्रवाहमा निरन्तरता दिने,
  - ५ गुनासो व्यवस्थानलाई प्रभावकारी बनाउने,
  - ५ जनसहभागितालाई जोड दिने,
  - ५ कानूनको प्रभावकारी कार्यान्वयन गर्ने,
  - ५ राजनैतिक तटस्थता कायम गर्ने,
  - ५ आधिकारिकतालाई प्राथमिकता दिने आदि ।

☑ **विवाद भन्नाले के बुझिन्छ ? यसका कारणहरू बारे चर्चा गर्नुहोस् ।**

विवादको शाब्दिक अर्थ असहमत हुनु हो । कसैका विचार वा तर्क प्रति असहमत हुनु नै विवाद हो । नेपालीमा विवादको अर्थ भ्रगडा गर्नु, वादविवाद गर्नु, तर्कद्वारा विरोध गर्नु, बहस गर्नु स्पष्टिकरण माग्नु आदि हुन्छ । यद्यपि विवाद कामदार र रोजगारदाता बीच, कामदार कामदारबीच, कामदार र सरकार बीच अर्थात् श्रम सम्बन्धका कर्ताहरू बीच देखिने गर्दछ । विवाद वैयक्तिक होस्, द्विपक्षीय होस्, वा बहुपक्षीय, ती सबैको सोभो सम्बन्ध कामदारको अधिकार र हितसँग हुन्छ । वैयक्तिक, सांस्कृतिक, सामाजिक, राजनीतिक, सांगठनिक आदि कारण वा दृष्टिकोणमा भएको अन्तरका कारण विवाद सिर्जना हुने गर्दछ ।

#### विवादका कारणहरू (Cause of Dispute)

मानिसको चरित्र, गुण, स्वभाव, सोचाई, मूल्य, मान्यता आदि फरक फरक हुने भएकोले विवाद कसरी सृजना हुन्छ, कसरी यसले तीव्र रूप लिन्छ र कसरी यसको निवारण हुन्छ भनी ठोस निष्कर्ष निकाल्नु एक कठिन कार्य हो । नेपाली उखानमा भनिएको पनि छ "निहुलाई बीउ चाहिदैन ।" अतः विवादको खास कारण औल्याउन त्यति सहज छैन । यो व्यक्ति, ठाउँ र परिस्थिति अनुसार सृजना हुने गर्दछ ।

व्यवस्थापनका सम्बन्धमा विवाद उत्पन्न हुने कारणहरू निम्न रहेका छन् :

#### आर्थिक कारण

- उचित तलब भत्ता नहुनु,
- बोनस र अतिरिक्त सुविधा नहुनु,
- काम र कामदारको अवस्था बीच तालमेल नहुनु,
- संस्थाको क्षमता कमजोर हुनु,
- सीमित श्रोतसाधन हुनु आदि ।

#### राजनीतिक कारण

- राजनीतिक हस्तक्षेप व्यापक रहनु,
- युनियनको विरोध रहनु,
- सामुहिक सौदाबाजी रहनु,
- श्रम कानूनमा विविधता हुनु आदि ।

#### व्यवस्थापकीय कारण

- गलत र भ्रमपूर्ण संचार प्रणाली,
- रोजगारीको सुरक्षा कम हुनु,
- आपसी अन्तर्क्रियाको कमी हुनु,
- अनुशासनका कारवाही कमजोर रहनु,
- असक्षम व्यवस्थापन, न्यून सहनशीलता आदि ।

☑ **विवाद व्यवस्थापनको परिचय दिई विवाद व्यवस्थापनका विधिहरू उल्लेख गर्नुहोस् ।**

सकारात्मक प्रतिफलका लागि विवादको उपयोग गर्नु तथा सकारात्मक प्रतिफल ल्याउन संभव भएन भने नकारात्मक प्रतिफल ल्याउनबाट रोक्नु नै विवाद व्यवस्थापन हो । विवाद मूलतः मानवीय मूल्य र मान्यतासँग सम्बन्धित व्यवस्थापकीय समस्या हो । व्यक्ति, संगठन र समाजको सम्बृद्धिका लागि विवादलाई व्यवस्थापन गरिनु पर्दछ ।

#### विवाद व्यवस्थापनका विधिहरू

- ५ **सामुहिक सौदावाजी** : सामुहिक सौदावाजी विवाद समाधानको एउटा प्रजातान्त्रिक प्रकृया हो । यसमा व्यवस्थापन र कर्मचारीहरूका प्रतिनिधिहरू एउटै टेबलमा आमने सामने बसी परस्परमा सौदा गरी कुनै विषयमा निर्णय लिने वा समझदारीमा पुग्ने प्रयास गर्दछन् । सामुहिक सौदावाजी औद्योगिक प्रजातन्त्रको एउटा ज्वलन्त नमूना हो । यो रोजगारदाता मजदुर बीचको शक्ति सम्बन्धको उपज हो । यिनीहरू बीचको शक्ति सन्तुलनमा कुनै परिवर्तन हुने वित्तिकै सामुहिक सौदावाजी मार्फत शक्ति सन्तुलन अत्यावश्यक हुन्छ ।

**ILO का अनुसार** : "Negotiation about working conditions and terms of employment between and employer a group of employers or one or more employers' organizations, on the one hand and one or more representative workers' organization on the other with a view to reaching agreement."

सौदावाजी वार्ता र सम्भौताको एक चतुर्थाई हो । यसले पक्ष विपक्षमा ठूला ठूला उपलब्धि हासिल गराउन समेत सहयोग पुऱ्याएको हुन्छ । सौदावाजीमा आ-आफ्ना पक्षबाट प्रस्तुत मागको अधिकतम पूर्ति गराउने प्रयास हुन्छ । सामान्यतया यस प्रकृत्यामा सौहाद्रपूर्ण वातावरणमा दुवै पक्षका बीच विजयी हुने (Win-Win) स्थितिको सिर्जना गर्ने प्रयत्न गरिन्छ । यो एक "Peace Treaty" हो ।

५ **कानूनी प्रकृया** : विवाद समाधान गर्ने कानुनी निकाय अदालत नै हो । साधारण अदालतहरू, श्रम अदालत, ट्रिब्यूनल आदिका माध्यमबाट कानुनी रूपमा नै विवाद समाधान गरिन्छ । अदालतबाट विवाद समाधान गर्दा जारी भएको आदेश विवादका सबै पक्षहरूलाई मान्य र बाध्यकारी हुन्छ । विवाद समाधानको लागि अदालत प्रभावकारी माध्यम हुँदाहुँदै पनि लामा विधि, भञ्जटिला प्रकृया, औपचारिकता र निर्णय तथा सुनुवाहीमा ढिलाई हुने भएकोले वैकल्पिक उपयाहरूमा जोड दिइन्छ ।

५ **गुनासो सुनुवाही** : संगठन भित्रैबाट विवाद समाधान गर्ने उत्तम विधि हो-गुनासो सुनुवाही । औपचारिक संगठनहरूमा गुनासो व्यवस्थापन गर्न संयन्त्र र कार्यविधि तय गरिएका हुन्छन् । सामुहिक सौदावाजीको एउटा मुख्य मुद्दा नै गुनासो व्यवस्थापनको विधि र प्रकृया निर्धारण गर्नु हुन्छ । गुनासाका प्रकृति अनुसार सुनुवाहीको लागि विभिन्न तहका व्यवस्थापकहरूलाई जिम्मेवारी तोकिएको हुन्छ ।

५ **मध्यस्थकर्ता** : तेस्रो पक्षको उपस्थितिमा आपसी पक्षहरूले वार्ता गरी विवादको निरोपण गर्ने एउटा विधि हो । यसमा मध्यस्थकर्ताले विवादित पक्षहरूको बीचमा बसेर प्रस्ताव अघि सार्दै दुवै पक्षलाई चित्त बुझाउने प्रयत्न गर्दछन् । मध्यस्थकर्ताको निर्णय बाध्यकारी र बन्धनकारी हुँदैन । यसलाई स्वीकार वा अस्वीकार गर्न दुवै पक्ष स्वतन्त्र हुन्छन् । मध्यस्थकर्ताले पनि आफ्नो निर्णय मान्न कुनै पक्षलाई प्रत्यक्ष वा परोक्ष दवाव दिनु हुँदैन ।

मध्यस्थकर्ताले विभिन्न शीपहरूको प्रयोग गरी पक्षहरू बीच समझदारी कायम गर्ने निरन्तर प्रयास गर्दछ । मध्यस्थकर्ता निष्पक्ष र दुवै पक्षद्वारा विश्वास गरिएको व्यक्ति वा समूह हुन पर्दछ ।

५ **वार्ताद्वारा समाधान** : पक्षहरू बीचको तनाव कम गरी समझदारी बढाउन विवादका बुँदाहरूको व्याख्या गरी छलफलको माध्यमबाट समाधान खोज्ने विधि नै वार्ताद्वारा समाधान हो । यसमा प्राविधिक सहयोग उपलब्ध गराई सम्भावित समाधानको खोजी गर्ने र पक्षहरूलाई समझदारीको निर्णयमा पुऱ्याउन तेस्रो पक्षबाट प्रयास हुन्छ ।

☑ **सामाजिक द्वन्द्वको चर्चा गर्दै अवधारणाहरू उल्लेख गर्नुहोस् ।** सामाजिक द्वन्द्व सामाजिक विवादको विकसित रूप हो । समाजमा क्रियाशिल रहेका मानिसहरूबीच वैचारिक भिन्नताका कारण उत्पन्न हुने मनमुटाव, रीस, राग, द्वेष, कलहको समष्टिगत रूप नै सामाजिक द्वन्द्व हो ।

सामाजिक द्वन्द्वले समाज रूपान्तरणमा सघाउ पुऱ्याउन पनि सक्छ तर यसको उचित सम्बोधन हुन नसकेमा समाजको विखण्डन समेत हुन सक्छ । सामाजिक द्वन्द्वको उचित प्रयोग एउटा निश्चित हदसम्म रहनु राम्रो मानिन्छ ।

**द्वन्द्वको विविध व्याख्याहरू**  
द्वन्द्वलाई मानवशास्त्री, अर्थशास्त्री, राजनीतिशास्त्री, मनोशास्त्री सबैले आ-आफ्नै किसिमले परिभाषित गरेको पाइन्छ ।

अर्थशास्त्री - द्वन्द्व असमान आर्थिक वितरणको उपज हो ।  
मानवशास्त्री - संस्कृति बिच हुने विवादको उपज हो ।  
मनोशास्त्री - सामाजिक विभेदका उपज हो ।

राजनीतिशास्त्री - शक्ति र सत्ताको लागि हुने सङ्घर्षको उपज हो ।

**द्वन्द्व सम्बन्धी अवधारणा बढाउने**

५ **परम्परागत अवधारणा**

परम्परागत अवधारणाले समाजमा द्वन्द्व आउने दिनु हुँदैन र आइहाल्यो भने त्यसलाई दबाउनु पर्छ भन्ने मान्यता राख्छ/ राख्दछ ।

५ **मानव सम्बन्ध सम्बन्धी अवधारणा**

यस अवधारणाले द्वन्द्वलाई स्वभाविक र आवश्यक ठान्दछ ।

अन्तर्क्रियात्मक अवधारणा

यस अवधारणाले द्वन्द्वलाई आवश्यक मात्र नभई अनिवार्य मान्दछ ।

☑ **नेपालको कर्मचारीतन्त्रमा हुने द्वन्द्वका कारणहरू**

५ Specialist Vs Generalist बाट सिर्जित द्वन्द्व,

५ Meritocracy Vs Reservation बाट सिर्जित द्वन्द्व,

५ प्रशासन र राजनीतिबिच स्पष्ट लक्ष्मण रेखा हुनु,

५ पुरस्कार र दण्डको प्रयोग उचित तरिकाले नहुनु,

५ Trade Union ले मर्म अनुरूप काम गर्न नसक्नु,

५ परिवर्तनको सट्टा यथास्थीतिमा ध्यान दिनु,

५ अन्तर निकाय समन्वयको कमि,

५ उद्देश्य अनुरूपको कार्यक्रमको अभाव,

५ स्पष्ट कार्यविवरणको अभाव,

५ सङ्गठनको लक्ष्य र कर्मचारीको कार्य विवरण प्रष्ट नहुनु ।

**सामाजिक विवाद तथा द्वन्द्व व्यवस्थापनका प्रमुख पक्षहरू**

५ **राजनैतिक नेतृत्व**: सामाजिक विवाद तथा द्वन्द्व व्यवस्थापनका पक्षहरू मध्ये राजनैतिक नेतृत्व पनि एक हो । खासगरी राजनैतिक नेतृत्वले देशको समग्र शासन व्यवस्थालाई नै नेतृत्व गर्ने र उसले गर्ने क्रियाकलापले समाजलाई निर्देशन गर्ने हुँदा समाजमा विभिन्न खालका असन्तुष्टिहरू पैदा हुन सक्छन् । यस्ता असन्तुष्टिहरूलाई सम्बोधन गरी सामाजिक विवाद तथा द्वन्द्वको व्यवस्थापन गर्ने सम्बन्धमा पनि राजनैतिक नेतृत्वको ठूलो भूमिका रहन्छ ।

५ **सामाजिक अगुवा**: सामाजिक अगुवाइमा समग्र समाजलाई प्रभाव पार्ने हुँदा समाजमा देखिने विवाद तथा द्वन्द्वको व्यवस्थापन सम्बन्धमा समेत सामाजिक अगुवाको महत्त्वपूर्ण भूमिका रहने गर्दछ ।

५ **मध्यस्थकर्ता**: खासगरी द्वन्द्वरत समूहबीच नमिलेका कुराहरूको विषयमा आवश्यक छलफल गरी समस्या समाधान तथा मेलमिलापको वातावरण तयार गर्नमा मध्यस्थकर्ताको महत्त्वपूर्ण भूमिका रहन्छ ।

५ **गैर-सरकारी संस्था**: गैर सरकारी संस्थाले समाजमा विद्यमान असमानता, वेरोजगारी, सामाजिक विवाद लगायतका कुराहरू कम गर्नमा भूमिका खेल्न सक्दछ । जसले प्रत्यक्ष-अप्रत्यक्ष रूपमा सामाजिक विवाद तथा द्वन्द्व व्यवस्थापनमा भूमिका खेल्न सक्दछन् ।

५ **नागरिक समाज**: नागरिक समाजले आम जनमानसको विश्वास जितेको हुन्छ । जसले सामाजिक द्वन्द्व व्यवस्थापनमा सहजकर्ताको रूपमा काम गर्न सक्दछ ।

- ५ अन्तर्राष्ट्रिय समुदाय: अन्तर्राष्ट्रिय समुदायसँग धेरै अनुभव तथा वैधानिकता हुने हुँदा सामाजिक विवाद तथा द्वन्द्व व्यवस्थापनमा महत्त्वपूर्ण भूमिका खेल्न सक्दछन्।
- ५ नीजि क्षेत्र: सामाजिक द्वन्द्वबाट अछुतो रहेको हुँदैन। यस्तो समूह पनि आफ्नो तथा समग्र हित काम गर्नको लागि दबावमूलक कार्यक्रमहरू मार्फत कार्य गर्न सक्दछ।
- ५ धार्मिक तथा जातीय समुदाय: धार्मिक तथा जातिय समुदायले धेरै समाज तथा नागरिकलाई प्रभावित पारेको हुन्छ। यस्तो समुदायले राखेको प्रस्ताव आमजनसमुदायले मान्य हुँदा सामाजिक द्वन्द्व तथा विवाद समाधानमा उनीहरूको भूमिका धेरै रहन सक्दछ।

### ३. व्यवस्थापनमा सूचना तथा सञ्चार प्रणालीको भूमिका

- ☑ सञ्चारको परिचय दिँदै यसका प्रकारहरू उल्लेख गर्नुहोस्।  
सञ्चार कार्यालय व्यवस्थापन प्रक्रियाको एक महत्त्वपूर्ण पक्ष हो। प्रभावकारी सञ्चारको अभावमा कुनै पनि कार्यालयले सफलतापूर्वक कार्य सम्पादन गर्न सक्दैन। यो व्यवस्थापनको प्रत्येक चरणमा प्रयोग हुन्छ। खास गरी नेतृत्व कार्यमा यसको महत्त्व अझ बढी हुन्छ। सूचनाहरू एक व्यक्ति वा कार्यालयबाट अर्को व्यक्ति वा कार्यालयमा आदान प्रदान गर्ने कार्य नै सञ्चार हो। सञ्चारको अर्थ हस्तान्तरण र बुझाइ हो। सञ्चार दोहोरो प्रकृया हो।

#### सञ्चारका प्रकारहरू:

- ५ सञ्चालनको आधारमा वर्गीकरण : व्यावसायिक सञ्चारलाई तलका निम्न कुराबाट वर्गीकरण गर्न सकिन्छ।

#### १. आन्तरिक कार्य सञ्चालन सञ्चार

- (क) नियमित छलफल : यसमा उच्च व्यवस्थापकले नियमित कुराकानी, विवाद, बहस आदि साथै व्यवसायको प्रक्रिया, प्रशोधन, नीति, रणनीति, लक्ष्य, मिसन आदि पर्दछन्। यसको आधारमा व्यवस्थापकले निर्णय लिनुपर्छ।

- (ख) आदेश तथा निर्देशन : यसमा निर्देशकले कर्मचारी र कामदारलाई आदेश, निर्देशन साथै मौखिक रूपमा कर्मचारी र कामदारबीच कार्यको सम्बन्धमा आदान-प्रदान गर्छ।

- (ग) प्रतिवेदन र इमेल खबर : कर्मचारीले बिक्रि, उत्पादन, सूचीपत्र, वित्तिय, सम्भार आदि सम्बन्धमा तयार पारेको प्रतिवेदन यसमा समावेश हुन्छ। यसबाहेक कर्मचारी र कामदारले व्यवसायमा तिनीहरूको विचार तथा तिनीहरूलाई दिइएको कार्यलाई अगाडि लैजाने सम्बन्धमा इमेलमा लेख्छन्।

#### २. बाह्य कार्य सञ्चालन सञ्चार :

- (क) प्रत्यक्ष बिक्रि : प्रत्यक्ष बिक्रिको लागि सबै व्यवसायको बिक्रिकर्ताको भाषण, पर्चा, टेलिफोन गर्ने कुराकानी, अनुगमन सर्भिस कल आदि सबै कुराहरू यस अन्तर्गत पर्दछन्।

- (ख) विज्ञापन : यसले रेडियो तथा टेलिभिजनमा खबर, पत्र-पत्रिकामा विज्ञापन, वेबसाइट विज्ञापन आदिको

माध्यमद्वारा नयाँ ग्राहकहरूको सृजना र पुराना ग्राहकको यथास्थितिसँग सम्बन्धित सबै व्यवसायिक प्रयत्नहरूलाई मिलाउँदछ।

- (ग) जनसम्पर्क : यसले औपचारिक तथा अनौपचारिक सम्पर्कद्वारा व्यावसायिक प्रतिनिधि र बाहिरी संसारबीचको व्यवसायिक प्रयत्न धारणा गर्दछ।

- (घ) व्यक्तिगत सञ्चार : विना कुनै उद्देश्य सञ्चार व्यवसायमा आउँछ भने यसलाई व्यक्तिगत सञ्चार भनिन्छ। यस्तो किसिमको सञ्चार व्यवसाय जहाँभर पर्दछ यसको सम्बन्धलाई बनाउन र निधो गर्न मद्दत गर्ने भएकोले महत्त्वपूर्ण हुन्छ।

#### ५ औपचारिकताको आधारमा वर्गीकरण

- १. औपचारिक सञ्चार: संगठनात्मक ढाँचा अनुरूप औपचारिक रूपमा सूचनाको प्रसार गर्नुलाई औपचारिक सञ्चार भनिन्छ। संगठनात्मक क्रियाकलापलाई विधिवत् सञ्चालन गर्नको लागि मातहतका कर्मचारीहरूलाई संगठनको कार्यक्रम, नीति योजना उद्देश्यको बारेमा सूचना दिनु यसको मुख्य उद्देश्य हो। यो सूचनाको एक उचित प्रणाली हो र यसले सूचनाको विधिवत् प्रवाहलाई लैजान संगठनमा विकास गरेको हुन्छ।

- २. अनौपचारिक सञ्चार: यो सञ्चारको अनौपचारिक स्वरूप हो। सबै किसिमको औपचारिकता बाट स्वतन्त्र भएर पनि सञ्चार प्रणालीमा सञ्चारको प्रवाह गर्नुलाई यसको आवश्यकता पर्दैन। अनौपचारिक समूहका सदस्यहरूले आफ्नो तर्क, विचार आदान-प्रदान गर्न यी सञ्चारका विधिहरू प्रयोग गर्दछन्।

#### ☑ सञ्चारका माध्यमहरूको चर्चा गर्नुहोस्।

- ५ मौखिक सञ्चार : सुचनाको आदान प्रदान मुखैले शाब्दिक रूपमा गरिन्छ भने त्यसलाई मौखिक सञ्चार भनिन्छ। यस अन्तर्गत सुचना एक ठाउँबाट अर्को ठाउँमा बोलेर पठाइन्छ। मौखिक सञ्चारका केही महत्त्वपूर्ण माध्यमहरू निम्न लिखित छन्:

- १. टेलिफोन : मौखिक सञ्चारका माध्यम मध्ये छिटो र सजिलो कुरा गर्न सकिने मौखिक माध्यम टेलिफोन हो। दुई व्यक्ति अथवा कार्यालयबीच तार प्रणालीको सहयोगबाट सूचना आदान-प्रदान गर्ने आधुनिक प्रविधि हो। टेलिफोनको माध्यमबाट संसारको कुनैपनि ठाउँमा सूचना आदान-प्रदान गर्न सकिन्छ।

- २. रेडियो तथा टेलिभिजन: रेडियो तथा टेलिभिजन सुलभ र सजिला सञ्चारका माध्यम हुन्। रेडियो नेपाल र नेपाल टेलिभिजन सरकारबाट सञ्चालित संस्था हुन्। यिनीहरूको स्थापना वि.सं. २००७ र २०४२ मा देशभरि आम सञ्चार सेवा प्रदान गर्ने उद्देश्यले भएको थियो। रेडियो र टेलिभिजन देशको चारैतिरको भौगोलिक क्षेत्रहरूमा खबर प्रसारण गर्ने छिटो छरितो माध्यम हो। साथै संगठनात्मक हिसाबले उत्पादित वस्तुहरूको विज्ञापन गराउनको लागि र बिक्रिको मात्रा बढाउनको लागि महत्त्वपूर्ण हुन्छन्।

- ३. अन्य: अन्य सञ्चारका मौखिक माध्यमहरूमा मेसेन्जर, लाउडस्पीकर आदि पर्दछन्। कार्यालयको आवश्यकता



अनुसार एक ठाउँबाट अर्को ठाउँमा सूचना पठाउन यिनीहरूको प्रयोग गरिन्छ ।

✍ **लिखित सञ्चार** : लेखेर सुचनाको आदान प्रदान गर्ने तरिकालाई लिखित सञ्चार भनिन्छ । यसलाई औपचारिक र सञ्चारको ज्यादै भरपर्दो स्रोत भनिन्छ । लिखित सञ्चारका केही महत्वपूर्ण माध्यमहरू निम्न लिखित छन् :

१. **फ्याक्स**: टेलिफोनको लाइन प्रयोग गरी एक ठाउँबाट अर्को ठाउँमा लिखित रूपमा खबर पठाउन फ्याक्स प्रणाली प्रयोग हुन्छ । यसले चित्र र अक्षरलाई जस्ताको तस्तै उतारी खबर पठाउने काम गर्दछ । आजभोली ई-फ्याक्सको प्रयोग पनि व्यापक हुन थालेको छ । जसले फ्याक्स मेसिनको सट्टा कम्प्युटर र इन्टरनेट प्रयोग गरेर एक ठाउँबाट अर्को ठाउँमा खबर पठाउन सकिन्छ ।

२. **इलेक्ट्रोनिक मेल**: इलेक्ट्रोनिक मेल अहिलेको व्यवसायिक दुनियाँमा छोटो समयमा शुद्धताका साथ सञ्चार गरी कार्य दक्षता वृद्धि गर्न मद्दत गर्ने सहयोगीको रूपमा लिन सकिन्छ । आजकल कम्पनीहरूले आफ्नै ईमेल आइडी बनाएर आफ्ना ग्राहकलाई स्वतन्त्र रूपमा मेल प्रदान गर्ने वातावरण बनाइदिन्छन् । ईमेल ज्यादै सजिलो र छिटो खबर आदान प्रदान गर्ने सञ्चारको माध्यम हो ।

३. **इन्टरनेट**: इन्टरनेट सञ्चारको क्षेत्रमा अत्याधुनिक विकसित भएको प्रविधि हो । इन्टरनेट एउटा बजार जस्तो भएको छ । व्यवसायिक सञ्चारको एउटा महत्वपूर्ण पाटो भएको छ । यति ठूलो संसारलाई इन्टरनेट सुविधाले एउटा सिमित क्षेत्रमा बदलिदिएको छ । आजको युगको सबैभन्दा ठूलो उपलब्धिको रूपमा मान्न सकिन्छ । यसले गर्दा घर बसी-बसी किनमेल गर्न सकिन्छ । यसले मानिसको जिवनशैली लाई धेरै सरल बनाइदिएको छ । साथै बैंकिङ, विमा, शिक्षा, स्वास्थ्य, वैदेशिक व्यापार र सुरक्षा क्षेत्रमा सहयोग पुऱ्याएको छ । आजको युगमा इन्टरनेट विनाको जिवन कल्पना पनि गर्न सकिदैन ।

✍ **सांकेतिक सञ्चार** : विभिन्न संकेतहरूको प्रयोगद्वारा सुचनाको आदान प्रदान गर्ने तरिकालाई सांकेतिक सुचना भनिन्छ । ती संकेतहरूले निश्चित अर्थ दिन्छ र त्यस्तो संकेतको अर्थ सबैलाई एउटै किसिमले हुन्छ । क्रस रोडको रातो, पहेंलो र हरियो ट्रफिक लाइट, शैक्षिक संस्थाले प्रयोग गर्ने समय तालिकाको घण्टी, कार्यालयको कार्यकारीले प्रयोग गर्ने कल वेल, डराएको बेला, खुशी हुँदा, आश्चर्य मान्दा अनुहारमा देखिने प्रतिक्रिया मानिसहरूद्वारा प्रयोग गरिने विभिन्न संकेत चिन्हहरू आदि सांकेतिक सञ्चारका उदाहरणहरू हुन ।

☑ **कार्यालयमा सञ्चारको महत्त्व बारे चर्चा गर्नुहोस्** ।  
सञ्चार कार्यालयको क्षमता अभिवृद्धि गर्ने कार्यालयका साधनमध्ये महत्वपूर्ण साधन जनसम्पर्क हो । नीजि क्षेत्रका कार्यालयले जनसम्पर्कलाई बढी महत्त्व दिएको पाइन्छ । कार्यालयमा कामका लागि आउने ग्राहकहरूलाई उपयुक्त सूचना तथा जानकारी उपलब्ध गराउन जनसम्पर्क एकाइ नै स्थापना गरिएका हुन्छन् । सूचना अधिकृत पनि राखिएको हुन्छ । कार्यालयको स्थितिमा वृद्धि गर्न कुशल जनसम्पर्कको आवश्यकता पर्दछ । कार्यालयबाट उपलब्ध गराउने सेवा, सुविधा र वस्तुबारे र

त्यसको प्राप्तिमा लागि आवश्यक पर्ने स्रोत साधनको तैरतरिकाबारे उपयुक्त सूचना तथा जानकारी उपलब्ध गराउने काममा प्रमुख भूमिका जनसम्पर्क अधिकारीको हुन्छ । जनसम्पर्कको लागि दुई पक्षको आवश्यकता पर्दछ । जनसम्पर्कको संज्ञा साधारणतया सरकारी कर्मचारीले जनतासँग राख्ने सम्बन्धलाई दिइएको छ । खासगरी विभिन्न किसिमका कार्यालयले आफ्नो कामको सिलसिलामा विभिन्न व्यक्ति तथा जनताप्रति सम्बन्ध कायम राख्नुपर्दछ । यसरी कुनै पनि कार्यालयमा विभिन्न कामहरू लिएर आउने व्यक्तिहरूसँग सम्बन्धित कार्यालयले राख्ने सम्बन्धलाई जनसम्पर्क भनिन्छ । जनसम्पर्क विभिन्न किसिमबाट हुन्छ । जस्तै मानिस मानिसको माध्यम, पत्राचार, सञ्चार माध्यम, सार्वजनिक सभाहरू, प्रतिवेदन आदि, प्रायजसो कार्यालयहरूमा जनसम्पर्कको लागि छुट्टै शाखा राखिएको हुन्छ । बाहिरबाट आएका मानिसहरूले कार्यालयभित्रको कामकारबाही, प्रक्रियागत कुराहरू लगायत अन्य कुराहरू जनसम्पर्कको माध्यमबाट प्राप्त गर्दछन् ।

**प्रशासनमा सञ्चारको महत्त्व**

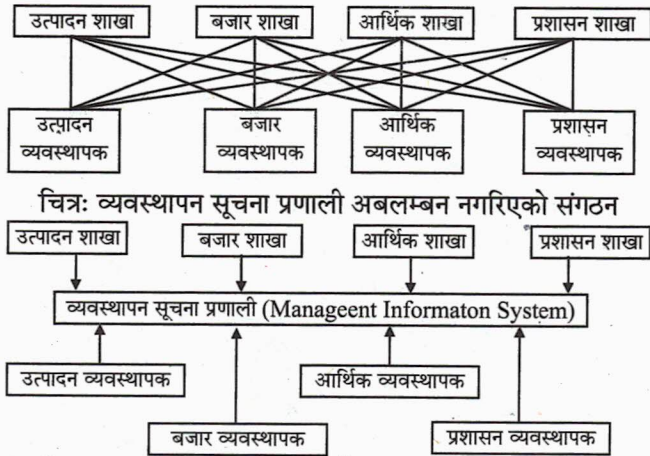
- ✍ व्यवसायको सफल सञ्चालन हुन्छ ।
- ✍ व्यवस्थापकीय कार्यको आधार प्राप्त हुन्छ ।
- ✍ शीघ्र निर्माण र कार्यान्वयन गर्न सकिन्छ ।
- ✍ सुदृढ मानवीय सम्बन्ध स्थापित हुन्छ ।
- ✍ कर्मचारीहरूको मनोबल बृद्धि हुन्छ ।
- ✍ न्यूनतम लागतमा अधिकतम उत्पादन प्राप्त गर्न सकिन्छ ।
- ✍ समग्र कार्य सम्पादनमा सहजता हुन्छ ।
- ✍ यसले संगठका कार्यमा स्पष्टता ल्याउदछ ।
- ✍ प्रशासनमा सम्बन्ध विस्तार एवं समन्वय तय गर्दछ ।
- ✍ सुपरीवेक्षण, नियन्त्रण, अनुगमन तथा मूल्यांकनमा सहयोग पुऱ्याउदछ ।
- ✍ प्रशासन सुशासन कायम गराउदछ ।
- ✍ प्रशासनमा प्रजातान्त्रिक व्यवस्था कायम गराउदछ ।
- ☑ **सञ्चारका फाइदाहरू उल्लेख गर्नुहोस्** ।
- ✍ कार्यालयले चलाएको योजनाप्रति जनताको अभिरुची, सहयोग एवं सद्भाव बढ्ने ।
- ✍ कार्यालयले आदानप्रदान गरेको सेवाबाट जनता कति सन्तुष्ट छन् र जनता अरु कुन-कुन कुराको चाहना राख्छन् भन्ने थाहा हुने ।
- ✍ कार्यालयको कार्यसञ्चालनमा जनविश्वास र समझदारी बढ्ने ।
- ✍ कार्यालयको कामप्रति जनताको प्रसंसा वा प्रतिक्रिया प्राप्त हुने ।
- ✍ कर्मचारीहरूमा कसरी राम्रो काम गरी जनताको प्रशंसा प्राप्त हुन्छ ? भन्ने भावनाको विकास हुने ।
- ✍ जनता र व्यवस्थापन बीचको दुरी घट्ने ।
- ✍ कार्यालय प्रति विश्वसनीयता बढ्ने ।
- ☑ **सञ्चारका साधन/माध्यमहरू उल्लेख गर्नुहोस्** ।
- ✍ रेडियोद्वारा जनसम्पर्क,
- ✍ पत्रपत्रिकाद्वारा जनसम्पर्क,
- ✍ कर्मचारीहरूद्वारा जनसम्पर्क,
- ✍ टेलिफोनद्वारा जनसम्पर्क,
- ✍ चिट्ठीपत्रद्वारा जनसम्पर्क,

- ५ सार्वजनिक सेवाहरूद्वारा जनसम्पर्क,
  - ५ इमेल इन्टरनेटद्वारा जनसम्पर्क,
  - ५ गोष्ठी, सेमिनार, प्रशिक्षण आदि कार्यशक्तिद्वारा जनसम्पर्क,
  - ५ राजनैतिक कार्यक्रमद्वारा जनसम्पर्क आदि ।
  - ☑ सञ्चारका अवरोधहरू बारे चर्चा गर्नुहोस्
- सञ्चारका अवरोधहरूलाई निम्नानुसार बुँदागत रूपमा प्रस्तुत गर्न सकिन्छ :
- ५ **भौगोलिक अवरोध** : संचार प्रक्रियामा विभिन्न तरिकाले अवरोध आइरहेको हुन्छ । जसमध्ये भौतिक अवरोध एक मुख्य अवरोध हो । भौतिक अवरोध अन्तर्गत हो-हल्ला दुरी र पृष्ठपोषण आदि पर्दछन् । संचार प्रक्रियामा अवरोध ल्याउने वातावरणीय तत्वलाई भौगोलिक-अवरोध भनिन्छ । जस्तै : होहल्ला, दुरी आदि ।
  - ५ **मनोवैज्ञानिक अवरोध** : संचार माध्यममा प्रेषक र प्रापक बिचको मनोवैज्ञानिक दुरीलाई मनोवैज्ञानिक वरोध भनिन्छ । प्रेषक र प्रापक विच वा संचार माध्यमका संलग्न व्यक्तिहरू बिच हुने मनोवैज्ञानिक द्वन्द, नकरात्मक धारणा, डर हिनताबोध, अलंकार आदिको कारणले गर्दा संचारमा आउने अवरोधलाई मनोवैज्ञानिक अवरोध भनिन्छ । उचित ध्यान नदिएर, अपरिपक्व मुल्याङ्कन तथा आ-आफ्नो इच्छा, प्रवृत्ति र आवेगको कारण मनोवैज्ञानिक अवरोध सृजना हुन्छ । जस्तै : स्वार्थ, आवेग, बुझाई, हेराइ, अविश्वास, प्रवृत्ति आदि ।
  - ५ **सङ्गठनात्मक अवरोध** : संगठनात्मक निती नियमहरू, निर्देशन, समय सिमा, सुचना प्रविधिको कमी, कर्मचारीमा मनोबलको कमी, पदिय विभिन्नताको कारणले संचार माध्यममा अवरोध ल्याउन सक्छन् । यसप्रकारको अवरोधलाई संगठनात्मक अवरोध भनिन्छ । जस्तै : अनुपयुक्त माध्यम, अनुपयुक्त संरचना, दुरी, अधिकार भार आदि ।
  - ५ **भाषागत अवरोध** : संचार प्रक्रियामा भाषाको गलत अर्थ तथा भाषा बुझाईमा कठिनाई भएर अवरोध उत्पन्न हुन सक्छ । भाषाको भिन्नता, गलत शब्द वा भाषा कठिन का कारणले सञ्चार माध्यममा आउने अवरोधलाई भाषागत अवरोध भनिन्छ । जस्तै : व्यङ्ग्यात्मक भाषा, बहुअर्थी शब्द तथा भाषा, जटिल शब्द, प्रापकले नबुझ्ने सङ्केत र भाषा आदि ।
  - ☑ जनसम्पर्क गर्दा ध्यान दिनुपर्ने कुराहरू उल्लेख गर्नुहोस् ।
  - ५ कार्यालयमा आएका सेवाग्राहीसँग सरल शिष्ट भाषामा व्यवहार गरे जस्तै गरी व्यवहार गर्नुपर्छ । क्रमबद्धतालाई प्राथमिकता दिने ।
  - ५ कुनै पनि जनसाधारण विनाकाम र उद्देश्यले कार्यालयमा आउँदैनन् । उनीहरू आफ्नो पिरमर्का, बाधा, अड्काउ, हटाउन, सुविधा पाउनमा नबुझ्ने कुरा बुझ्न नै मानिसहरू कार्यालयमा

- आउने हुँदा नियम र कानूनको परिधिभित्र रही आफूले गर्नुपर्ने काम, कर्तव्य यथाशीघ्र गरिदिनुपर्छ ।
- ५ बुझ्न खोजेका कुरा आफूसँग सम्बन्धित नभए सम्बन्धित व्यक्ति र कार्यालय बताइदिनुपर्छ ।
- ५ आफूले भनेर, गरेर तथा बुझाएर हुनेसम्मका कुरा आफैले गरिदिनुपर्छ । अधिकृतसँग भेट गर्नु नै पर्ने कुरामा मात्र भेट गराइदिनुपर्छ ।
- ५ माथिका अधिकृतसँग भेट गर्न वा गराउनुपर्ने व्यक्तिहरूको कामको महत्व र आगमनको समयअनुसार भेट पनि प्राथमिकता क्रम तयार गरी भेट गराइदिनुपर्छ ।
- ५ भेट्न आउने कार्यलाई आफ्नो कार्यालयको साधन र क्षमताअनुसार पखिन्जेलसम्मका लागि आरमदायी तरिकाले राख्ने र तिनिहरूको अगाडी पत्रपत्रिका आदि राखिदिने व्यवस्था गर्नु राम्रो हुन्छ ।
- ५ सबै सेवा ग्राहीप्रति समान व्यवहार गर्नु पर्दछ ।
- ५ नागरिक वडापत्रलाई समेत आधारित गराउनु पर्दछ ।
- ☑ जनसम्पर्कको महत्व तथा आवश्यकता बारे चर्चा गर्नुहोस् ।
- ५ जनताको इच्छा आकांक्षा र आवश्यकताको बारेमा जानकारी प्राप्त गर्न,
- ५ जनतालाई दिने सेवा सुविधामा कार्यालयभित्रको काम कारबाही र प्रक्रियाको बारेमा जानकारी दिनु साथै सेवा सुविधाहरूमा समयानुकूल परिवर्तन गर्न,
- ५ विभिन्न कार्यक्रम र जनताबीच उचित सम्बन्ध स्थापित गर्न,
- ५ जनताहरूले गर्नुपर्ने काम तथा सहयोगको बारेमा जनतालाई आवश्यक सूचना, राय, सल्लाह र परामर्श दिन,
- ५ जनहीत र सार्वजनिक हितका विषयमा कार्यालयले गर्ने कामहरूको बारेमा जानकारी दिन,
- ५ अनुभवको आदान प्रदान गर्न सहज हुन्छ,
- ५ कार्यालयको गतिविधि पारदर्शी हुन्छ,
- ५ समस्याको पहिचान गर्न,
- ५ समस्या समाधानमा लाग्न,
- ५ कार्य सम्पादनमा वृद्धि गर्न,
- ५ विश्वसनीयतामा वृद्धि गर्न आदि ।
- ☑ व्यवस्थापन सूचना प्रणाली (MIS) को परिचय दिनुहोस् ।
- सूचनालाई शक्तिको रूपमा लिइन्छ । सूचनालाई शक्तिमा परिणत गर्न सान्दर्भिक जानकारी तथा तथ्याङ्कलाई पहिचान, संकलन, प्रशोधन र सम्प्रेषण गर्नु ज्यादै आवश्यक हुन्छ एवं यसका निम्ति पनि उत्तिकै सशक्त र वैज्ञानिक पद्धतिको खाँचो हुन्छ । यिनै तथ्य र खाँचोलाई मध्यनजर राखेर आधुनिक प्रतिस्पर्धी संगठनहरूले व्यवस्थापन सूचना प्रणाली (MIS) को विकास गरेका छन् ।
- यसरी हेर्दा व्यवस्थापन सूचना प्रणाली संगठनको योजना तर्जुमा, निर्णय, समन्वय, अनुगमन, सुपरिवेक्षण, नियन्त्रण, कार्यान्वयन, मूल्यांकन समस्या समाधान लगायतका समग्र

व्यवस्थापकीय क्रियाकलापहरूलाई सहज र प्रभावकारी बनाउन सूचना तथ्याङ्कको उद्देश्यपूर्ण संकलन, प्रशोधन, अभिलेख, भण्डारण र उपयोग कार्य हो ।

कार्यालयमा MIS को प्रयोग नगर्दा र गर्दाको अन्तर देहायको चित्रबाट सजिलै देखाउन सकिन्छ :



चित्र : व्यवस्थापन सूचना प्रणाली अवलम्बन गरिएको संगठन

व्यवस्थापन सूचना प्रणालीको आवश्यकता तथा महत्त्व बारे चर्चा गर्नुहोस् ।

सरलता: व्यवस्थापनले नीति-निर्णय लिनका लागि आवश्यक सूचना, तथ्याङ्क र अन्य जानकारी सरल र सहज ढङ्गबाट प्राप्त गर्न सक्दछ । आन्तरिक र बाह्य स्रोतबाट प्राप्त हुने सूचनाको व्यवस्थित प्रवाहले गर्दा सबै तहका व्यवस्थापकलाई सूचना प्राप्त गर्न सजिलो हुन्छ ।

विश्वसनीयता: MIS ले उपलब्ध गराउने सूचना तथा तथ्याङ्क भरपर्दो र विश्वसनीय हुन्छ । निर्णय प्रक्रिया, सरल, छिटो र छरितोपना कायम हुन्छ ।

एकीकृत तथ्याङ्क: संगठनका विभिन्न शाखा तथा प्रशाखाका सूचना, जानकारी तथा तथ्याङ्कहरू एकद्वार प्रणालीका रूपमा MIS बाट प्राप्त गर्न सहज हुन्छ ।

सूचनाको विविध प्रवाह: विभिन्न विभाग शाखा तथा इकाई बीच smooth flow of information हुन्छ । विभिन्न विभाग तथा शाखाहरूबीच सधैं सुसम्बन्ध नरहन पनि सक्दछ । विवाद र मनमुटावका बीच सूचनाको निर्बाध प्रवाहमा रोकावट आउन सक्छ । तर MIS को प्रयोगले त्यो रुकावटको स्थिति सृजना हुँदैन ।

सूचनाको बाह्य प्रवाह: संगठनले आन्तरिक मात्र नभई बाह्य वातावरणसँग पनि सञ्चार गर्नुपर्ने हुन्छ । बाह्य वातावरणका जानकारीहरू तथा तथ्याङ्कहरू संकलन गर्न र कार्यालयका गतिविधि बाहिरी जगतलाई समयमै अवगत गराउन MIS को भूमिका महत्त्वपूर्ण हुन्छ ।

सरलता  
विश्वसनीयता  
एकीकृत तथ्याङ्क  
सूचनाको विविध प्रवाह  
सूचनाको बाह्य प्रवाह  
मितव्ययिता  
तयारी सूचना  
समयको बचत  
योजना तर्जुमा र कार्यान्वयन  
सहभागितामा अभिवृद्धि  
सिघ्रता

मितव्ययिता: थोरै ठाउँ र थोरै समयमा धेरै तथ्याङ्क भण्डार गर्ने, विश्लेषण गर्ने र सम्प्रेषण गर्न सकिन्छ ।

तयारी सूचना: MIS ले कोरा तथ्याङ्क तथा विवरण होइन स्पष्ट, उपयोगी र सरल सूचना तथा जानकारी उपलब्ध गराउँछ ।

समयको बचत: करिव पचहत्तर प्रतिशत भन्दा बढी संचारमा खर्च गर्नुपर्ने अचेलका व्यवस्थापकको समय MIS को प्रयोगले केही हदसम्म बचत हुन्छ ।

योजना तर्जुमा र कार्यान्वयन: MIS ले उपलब्ध गराउने सूचना तथा तथ्याङ्कले उपयुक्त योजना बनाउन सहयोग पुऱ्याउँदछ । साथै योजना तथा कार्यक्रमको प्रभावकारीता कार्यान्वयनमा समेत महत्त्वपूर्ण योगदान पुऱ्याउँदछ ।

सहभागितामा अभिवृद्धि: MIS मार्फत हुने सूचनाबाट कर्मचारीका गुनासा तथा समस्याहरू व्यवस्थापकले समयमै थाहा पाउन सक्छ जसले गर्दा तिनलाई व्यवस्थापन गर्न सकिन्छ र कर्मचारी र व्यवस्थापक बीच असल सम्बन्ध कायम गरी जनसहभागिता अभिवृद्धि गर्न सकिन्छ ।

सिघ्रता: व्यवस्थापन सूचना प्रणाली कार्यान्वयनमा ल्याएका संगठनहरूमा निर्णय प्रकृया एवं कार्य संचालनका लागि आवश्यक पर्ने सूचनाहरू सिघ्र प्राप्त गर्न सकिन्छ ।

कार्यालय व्यवस्थापनमा कम्प्युटर प्रणालीको आवश्यकता बारे चर्चा गर्नुहोस् ।

आइपर्ने आवश्यकता पूरा गर्न : कार्यालयमा आवश्यक साधनहरू पर्याप्त हुँदा मात्र कार्यालयमा आइपर्ने विभिन्न आवश्यकताहरू पूरा गर्न सकिन्छ । कुन बेलामा के आवश्यकता पर्छ त्यही बेलामा चाहिने साधन जम्मा गर्न गाह्रो हुन्छ, कम्प्युटर प्रणालीले व्यवस्थापकिय कार्य प्रभावकारी बनाउँछ ।

विश्वसनीय ढङ्गबाट कार्य गर्न : निश्चित कामहरू गर्न निश्चित साधनहरू मार्फत गरिने कामहरू विश्वासनीय र भरपर्दो हुन्छन् । कम्प्युटरमा डाटाहरू, सूचना विश्वसनीय ढङ्गबाट राखिन्छ, जसले गर्दा विश्वसनीय ढङ्गबाट कार्य गर्न सकिन्छ ।

कार्यालयप्रति आकर्षण बढाउन : कार्यालय साधनका कारणले कार्यालयको विश्वसनीयतामा बृद्धि हुन्छ । कार्यालयको क्षमता प्रति आमनागरिकको आकर्षण बढ्न जान्छ । कम्प्युटर प्रणाली भएमा सबै काम कम्प्युटरबाट हुने हुनाले समग्र कार्यालय प्रति आकर्षण बढ्दछ ।

दक्षताका साथ काम गर्न : छिटो-छरितो र गुणस्तरीय काम गर्नु भनेको दक्षताका साथ काम गर्नु हो साधनको प्रयोगले कार्यालयको दक्षता वृद्धि हुँदै जान्छ ।

आइपर्ने आवश्यकता पूरा गर्न विश्वसनीय ढङ्गबाट कार्य गर्न कार्यालयप्रति आकर्षण बढाउन दक्षताका साथ काम गर्न छिटो छरितो काम गर्न

❖ छिटो छरितो काम गर्न : छिटो-छरितो रूपमा कार्य सम्पन्न गर्न कार्यालयमा हुने कामहरूलाई निर्वाध रूपमा सम्पन्न गर्ने कार्यालय साधनको आवश्यकता पर्दछ । उपयुक्त साधनको व्यवस्थाले गर्दा काम छिटो-छरितो हुने र त्यसबाट कार्यालय प्रति विश्वास बढ्न जान्छ ।

❑ कार्यालय व्यवस्थापनमा कम्प्युटर प्रणालीको उपयोगिता

❖ सरलता: व्यवस्थापकले नीति निर्णय लिनका लागि आवश्यक सूचना, तथ्याङ्क र अन्य जानकारी सरल र सहज ढंगबाट प्राप्त गर्न मद्दत गर्दछ ।

सरलता  
भरपर्दो र विश्वसनीय  
एकिकृत तथ्याङ्क  
सूचनाको निर्वाध प्रवाह  
मितव्ययिता  
तयारी सूचना  
समयको बचत  
संगठनात्मक प्रभावकारीता  
योजना तर्जुमा र कार्यान्वयन  
सहभागिता अभिवृद्धि

❖ भरपर्दो र विश्वसनीय: कम्प्युटर व्यवस्थित हुने हुनाले सूचना, तथ्याङ्क भरपर्दो र विश्वसनीय हुन्छ ।

❖ एकिकृत तथ्याङ्क: संगठनका विभिन्न शाखा तथा प्रशाखाका सूचना, जानकारी तथा तथ्याङ्कहरू एकद्वार प्रणालीका रूपमा MIS बाट प्राप्त गर्न सकिन्छ । एकिकृत र विश्लेषित सूचना तथा तथ्याङ्कहरूले व्यवस्थापकीय कार्यलाई छिटो-छरितो र सरल बनाउँदछ ।

❖ सूचनाको निर्वाध प्रवाह: विभिन्न विभाग शाखा तथा इकाई बीच Smooth Flow of Information हुन्छ । विभाग-विभाग बीच कार्यालय-कार्यालय बीच विवाद र मनमुटाव हुन सक्छ । तर कम्प्युटरको प्रयोगले रोकावटको स्थिति सृजना हुन दिँदैन ।

❖ मितव्ययिता: थोरै ठाउँ र समयमा धेरै तथ्याङ्क भण्डार गर्ने, विश्लेषण गर्ने र सम्प्रेषण गर्न सकिन्छ ।

❖ तयारी सूचना: कम्प्युटरले कोरा तथ्याङ्क वा विवरण होइन, स्पष्ट उपयोगी र सरल सूचना तथा जानकारी उपलब्ध गराउँदछ ।

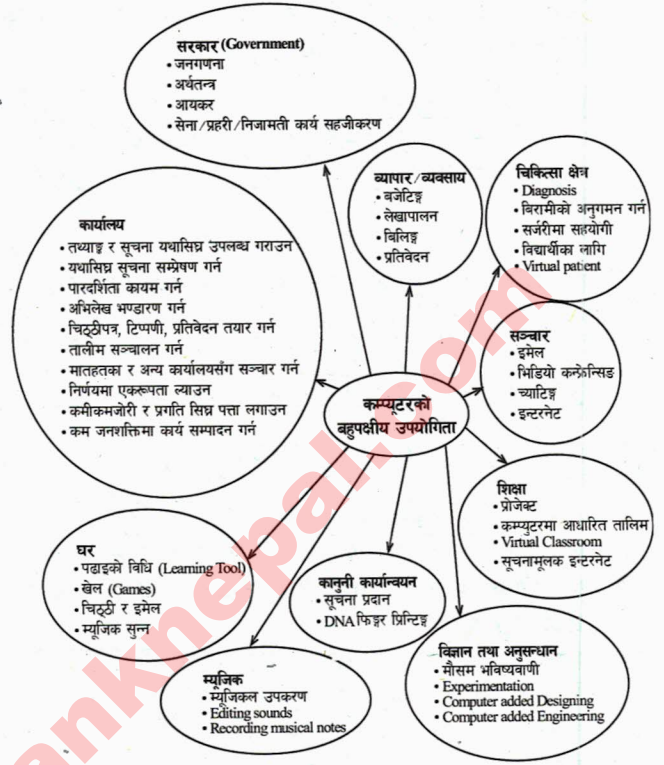
❖ समयको बचत: पचहत्तर प्रतिशत भन्दा बढी सञ्चारमा खर्च गर्नुपर्ने व्यवस्थापकको समय कम्प्युटरको प्रयोगले केही हदसम्म कम हुन्छ ।

❖ संगठनात्मक प्रभावकारीता: सबै क्षेत्रका सबै सूचनाहरू छोटो-छरितो रूपमा प्राप्त गर्न सकिने भएकोले व्यवस्थापकका निर्णयहरू प्रभावकारी र उत्पादनमुलक हुन्छन् ।

❖ योजना तर्जुमा र कार्यान्वयन: कम्प्युटरले उपलब्ध गराउने सूचना तथ्याङ्कले उपयुक्त योजना तर्जुमा गर्न सहयोग पुऱ्याउँछ । कार्यान्वयनमा हुने ढिला सुस्ती अनियमितता भ्रष्टाचार र गल्ती कमजोरीहरूलाई बेलैमा नियन्त्रण र सुधार गर्न सकिन्छ ।

❖ सहभागिता अभिवृद्धि: कम्प्युटर मार्फत प्राप्त हुने सूचनाबाट कर्मचारीका गुनासा तथा समस्याहरू व्यवस्थापकले समयमै थाहा पाउन सक्छ । जसले गर्दा तिनलाई व्यवस्था गर्न सकिन्छ

र कर्मचारी र व्यवस्थापकबीच असल सु-सम्बन्ध कायम गरी सहभागितामुलक कार्यप्रणालीको विकास एवं अभिवृद्धि गर्न सकिन्छ ।



चित्र : कम्प्युटरका बहुपक्षीय उपयोग

❑ व्यवस्थापन सूचना प्रणालीको महत्त्वबारे चर्चा गर्नुहोस् । भरपर्दो र विश्वसनीय सूचनाहरू प्राप्त भै निर्णय प्रक्रिया सरल, छिटो, छरितो कायम हुन्छ ।

❖ आवश्यक सूचना तथा तथ्याङ्कहरू एकै स्थानमा सजिलै प्राप्त गर्न सम्भव हुन्छ ।

❖ सूचना तथा तथ्याङ्कमा एकरूपता कायम गर्न सम्भव हुन्छ ।

❖ सूचना व्यवस्थापनमा मितव्ययिता हासिल गर्न सकिन्छ ।

❖ योजना तर्जुमा र कार्यान्वयनमा मद्दत पुग्दछ ।

❖ कार्यालयको समय बचत गर्न सकिन्छ ।

❖ संगठनको दक्षता र प्रभावकारीता वृद्धि हुन्छ आदि ।

४. संस्थागत सुशासन

❑ सुशासन : अवधारणा र आवश्यकताहरू बारे चर्चा गर्नुहोस् । उपलब्ध स्रोत, साधन र अवसरको समानुपातिक वितरण भई जनताको निरन्तर समृद्धि भएमा मात्र शासन उच्चतम अवस्थामा पुग्दछ । यही उच्चतम अवस्थालाई नै सुशासन भनिन्छ । सुशासनलाई राजनीतिक, कानूनी, व्यवस्थापकीय र नैतिक आयामबाट विश्लेषण गरिन्छ । सुरुवातकालीन दिनमा सुशासनलाई साध्यको रूपमा लिने गरिएकामा हाल आएर यो साधनको रूपमा पनि रूपान्तरण हुन पुगेको छ । यो अवधारणाका दातृ समुदाय, बौद्धिक समुदाय, सरकार र गैरराज्य निकाय वा नागरिक समाज गरी मुख्य रूपमा चारवटा संवाहकहरू रहेको मानिएको छ । नेपालमा सुशासन सम्बन्धी दस्तावेजहरू राम्रो भए पनि तदनुरूप व्यवहार हुने गरेको पाइँदैन । हजारौं संस्थामा वा सेवा प्रवाह गर्ने संस्था र लाखौं

जनशक्ति भए पनि निकायगत कमजोरीको कारण जनताले सुशासनको अनुभूति गर्न सकेको पाइदैन । जसबाट जनताको संयन्त्रबाट चरम अविश्वास रहको पाइएको छ र तसर्थ अव सुशासनको क्षेत्रमा देखिएका विकृति विसंगतिलाई हटाई सुशासनलाई प्रभावकारी बनाउने उपायहरु अपनाउनुपर्ने बेला आइसकेको छ ।

शासनका लागि नागरिकले राज्यलाई स्रोत उपलब्ध गराउछन् भने बदलामा राज्यले जनतालाई सुरक्षा, संरक्षण प्रदान गरेका हुन्छ । जनताबाट उपलब्ध स्रोत साधन र अवसरको समानुपातिक वितरण भई जनताको निरन्तर रूपको समृद्धि भएमा मात्र राज्यप्रति जनताको आस्था वृद्धि हुन पुग्छ । शासन व्यवस्थाको यही उच्चतम अवस्थालाई नै सुशासन भन्ने गरिएको छ ।

#### शुशासन

माथि गरेको विवेचना अनुसार शासन असल भएमा स्वतः सुशासन कायम हुन जाने देखिन्छ । त्यसैले सुशासनलाई असल, वेसी जाति शासनको रूपमा अर्थ्याएको पाइन्छ । सुशासन शब्दको परिभाषा नै गर्नत गन्यो तर विभिन्न अवयवहरुको संगमको रूपमा रहको सुशासनको परिभाषा ति अवयवहरु स्वतः जोडिएर आउँछन्

#### सुशासनका बाहकहरु

दातृ समुदाय : आफ्नो लगानी सुरक्षित गर्न, पूर्वसर्तका रूपमा सुशासनलाई आधार मान्ने (विश्व बैंक ....)

बौद्धिक समुदाय :

सरकार

गैरराज्य निकाय वा नागरिक समाज

दवाव समूह

#### नेपालमा सुशासनको अवस्था

उत्कृष्ट दस्तावेजहरुको निर्माण, पञ्चवर्षीय योजना सुशासन ऐन, २०६४,

उल्टो व्यवहार,

कमजोर संस्थागत व्यवस्था,

कमजोर राज्य क्षमता,

सकारात्मक सोचको अभाव,

अधिकार क्षेत्र नाधी काम गर्ने संस्कृतिको विकास,

अध्ययन अनुसन्धानविना नै अरुको नक्कल गर्ने प्रवृत्ति,

कमजोर एवं विभाजित नागरिक समाज,

बेइमान नीजि क्षेत्र आदि ।

☑ सुशासनका केही आधारहरु उल्लेख गर्नुहोस् ।

अन्तर्राष्ट्रिय दातृ निकायहरुले आफूले उपलब्ध गराउको सहयोगको सबैको रूपमा सुशासनलाई अगाडि सारेपछि विकासोन्मुख मुलुकका राजनीतिक नेतृत्व, प्रशासकीय नेतृत्व, दातृ निकायका प्रतिनिधिहरु, विकासका विज्ञहरुबीच यो विषयले प्राथमिकता र चर्चा दुबै पाएको देखिन्छ । यस कारण पनि सुशासनलाई विकासोन्मुख मुलुकहरुको शासकीय सुधारका एउटा प्रमुखको रूपमा समर्पित गराउने प्रयास पछिल्लो समयमा भएको अनुमान गर्न सकिन्छ । त्यसैले सुशासन शासकीय शैलीको रूपमा शासन सञ्चालनको आदर्श ढाँचाको रूपमा सुशासनको परम्परागत ढंगमा सुधारको रूपमा अर्थ्याउने

गरिएको छ । कुरा जे भएपनि यसले मानव अधिकारको रक्षा, कानूनको शासन, प्रभावकारी सहभागिता, बहुदलीय राजनीतिक प्रणाली, पारदर्शीता र उत्तरदायित्वलाई सुशासनले समेटेको पाइन्छ । सरकार, नागरिक समाज, आम जनता, चेतना समूहहरु, दबाव समूह, नीजि क्षेत्रसँग सरकारको विश्वास नाप्ने आधारका रूपमा सुशासनलाई बुझ्नु पर्दछ । यो सम्बन्ध सकारात्मक, सौहार्द र विश्वासमा रहनु नै सुशासनको आधार हो । सुशासनप्रति सरकार एक्लो मात्र खेलाडी छैन, नीजि क्षेत्र, नागरिक समाज, विकासका साभेदार निकाय, गैरसरकारी क्षेत्र, न्यायलय, सञ्चार जगत सबै आटाएका हुन्छन् । यी सबै क्षेत्रले आम जनताप्रति व्यक्ति गर्ने सम्बोधनबाट मात्र सुशासनलाई स्पर्श गर्न सकिन्छ । त्यसमा हामी कहाँ छौं, त्यसबाट पनि हाम्रो अवस्थाको मापन गर्न सकिन्छ । शासकीय व्यवस्थाबाट हामीले प्राप्त गर्ने सेवा सुविधा र यी व्यवस्थाहरुले हाम्रो सन्दर्भमा गर्ने निर्णयबाट हामीले सुशासनको अनुभूति गर्न सक्छौं । समग्रमा सुशासन व्याख्या र विश्लेषण गर्ने विषय होइन । अनुभूति गर्ने विषय नै हो ।

☑ सुशासन र विकासका बिचको अन्तरसम्बन्ध बारे चर्चा गर्नुहोस् ।

☑ सुशासन र विकास एक अर्काका परिपुरक मानिन्छन् । सुशासन बिना विकास सम्भव छैन र सुशासनको अभिन्न समैको विकास हो ।

☑ विकासको पूर्वशर्त नै सुशासन हो भने सुशासनको आदर्श भनेकै विकास हो । समग्रमा विकासको आरम्भ विन्दु नै सुशासन हो ।

☑ विकासको केन्द्रविन्दु जनता हो भने सुशासनले ग्रहण गर्ने सामाजिक पक्ष पनि सिधै जनतासँग सम्बन्ध रशेको हुन्छ ।

☑ गरिबी, असमानता र असुरक्षा विकासका सत्रु हुन् र सुशासनले यि पक्षलाई सम्बोधन गर्ने दिशामा आफूलाई उन्मुख गराउन सक्नुपर्छ ।

☑ सुशासनले गरिबी, पिछडिएको वर्ग, महिला, बालबालिका, सीमान्तकृत कमजोर पक्षलाई प्राथमिकतामा राख्ने विकास कार्यक्रमको वकालत गर्छ ।

☑ सरकारी संगठन, संवैधानिक निकाय, विभिन्न संस्था, स्थानीय निकाय गैर सरकारी संस्थाहरु तथा नागरिक समाजलाई विकासका क्रियाकलापमा संलग्न गराउने र विकासको प्रक्रियामा सहायोग पुऱ्याउनु नै सुशासनको मुख्य अवधारणा हो ।

☑ सुशासनले राज्यको समग्र स्रोत साधनहरुको प्रयोग लोककल्याणका लागि हुनुपर्छ । विकासको केन्द्रविन्दु एउटा वर्ग वा समुहमात्र नभएर समावेशी अवधारणाबाट निर्देशित हुनुपर्छ भन्ने मान्यताको वकालत गर्दछ ।

☑ सुशासन र विकासको अन्तरनिर्भरता यति धेरै भइसक्यो कि अव कुनै पनि विकास कार्यक्रमका लागि प्रदान गरिने वैदेशिक

सहायताका लागि सुशासनको स्थापना पहिलो रुपमा रहन थालेको छ ।

५ अन्तरिम योजनाको विकासका लागि सुशासनको आवश्यकताबोध गरेको छ ।

७ **संस्थागत सुशासन भन्नाले के बुझिन्छ ? यस सिद्धान्तबारे चर्चा गर्नुहोस् । (RBB, तह-४, नगद सहायक, २०७४/१२/१०)** सामान्यतया सुशासन र संस्थागत सुशासनलाई एउटै अर्थमा बुझ्ने गरेको पाइन्छ । यसका कतिपय आयामहरू उस्तै भएतापनि यसको प्रकृति भने फरक हुन्छ । प्रचलित कानून, नीति एवं नियमको परिधि भित्र रही कुनै पनि संगठित संस्थाले इमान्दारितापूर्वक आफ्ना सेवाग्राही, कर्मचारी, लगानीकर्ता, ऋणदाता, तथा वितरक जस्ता सबै सरोकारवाला प्रतिको आफ्नो दायित्व पूर्ण रुपले निर्वाह गरेको अवस्था संस्थागत सुशासन हो । त्यसैले संस्थागत सुशासनलाई कुनै पनि संगठित संस्थाको मुटुको रुपमा लिन सकिन्छ । इमान्दारिता, पारदर्शिता, नैतिकता, सहभागिता, निष्पक्षता, जिम्मेवारीपना तथा जवाफदेहिता, प्रभावकारीता तथा दक्षता आदि संस्थागत सुशासनका आयामहरू हुन् । यस्ता आयामहरू पूर्ण रुपमा परिपालन गरेको खण्डमा कुनै पनि संस्थाले आफ्नो लक्ष्य प्राप्त गरी सर्वसाधारण सेवाग्राहीको मन जित्न समेत सक्दछन् । कुनै पनि संगठित संस्थामा संस्थागत सुशासनले प्रतिस्पर्धात्मक क्षमतामा अभिवृद्धि गराई समग्र आर्थिक वृद्धिका लागि सकारात्मक सघाउ पुऱ्याउने गर्दछ । यसरी भन्नुपर्दा संस्थागत सुशासनले कुनै पनि संगठित संस्थाको सफलता तथा असफलता कतातिर जाँदैछ भन्ने कुराको दिशा निर्देश गर्दछ । जुन संस्थामा संस्थागत सुशासनलाई कुशलतापूर्वक परिपालना गरिएको छ । त्यस्तो संस्था समग्र रुपमा सफल देखिन्छ भने संस्थागत सुशासन कायम गर्न नसकेको संस्था सफल हुन नसक्ने देखिन्छ । वर्तमान अवस्थामा विश्वव्यापी रुपमा भएका कतिपय वित्तीय संस्थाहरूको पतन र विघटनसँग प्रत्यक्ष, अप्रत्यक्ष रुपमा संस्थागत सुशासन कायम हुन नसक्नुको कारणले भएको देखिन्छ । नेपालको समग्र वित्तीय क्षेत्रको अध्ययन गर्दा कतिपय संस्थाहरू सफल हुन नसकिनुको अथवा पतन हुनुको पछाडी संस्थागत सुशासन मजबुत हुन नसक्नु नै कारण रहेको देखिन्छ । त्यसको उदाहरणको रुपमा नेपाल विकास बैंक, गोर्खा विकास बैंक, क्यापिटल मर्चेन्ट एण्ड फाइनान्स, सम्भ्रना फाइनान्स आदि जस्ता संस्थाहरू विघटन भएबाट प्रमाणित भएको छ ।

नेपालको कतिपय सार्वजनिक संस्थानका सन्दर्भमा समेत संस्थागत सुशासन कायम हुन नसक्दा असफलताको दिशातर्फ गएको देखिन्छ । नेपालका सार्वजनिक संस्थानमा हुने भ्रष्टाचारजन्य कार्यहरू, घोटला, छलकपट आदि जस्ता क्रियाकलापहरूले संस्थागत सुशासनलाई चुनौती दिएको पाइन्छ । समग्र रुपमा संस्थागत सुशासनलाई प्रभावकारी बनाउन दरिलो नियामकको नीति तथा निर्देशन आवश्यक पर्दछ । त्यसका साथै कानूनी नीतिगत तथा संस्थागत संरचना पनि चुस्त बनाउनु पर्ने देखिन्छ । सुशासनका खम्बा जति बलियो बनाउन सकियो, त्यति संस्थागत सुशासन कायम गर्न सहयोग पुऱ्याउँदछ । नेपालमा संस्थागत सुशासनलाई

व्यवस्थित बनाउने प्रयासहरू नभएका होइनन्, तर तिनीहरू प्रभावकारी नहुँदा सर्वसाधारणले महसुस गर्ने गरी अनुभूति नभएको पाइन्छ ।

राष्ट्रिय वाणिज्य बैंक नेपाल सरकारको पूर्ण स्वामित्व रहेको सार्वजनिक संस्थान हो । यसले विभिन्न कानूनी प्रवन्ध तथा आफ्नो उद्देश्य प्राप्तिको लागि विभिन्न खाले क्रियाकलापहरू गर्दै आएको छ । वाणिज्य बैंकले संस्थागत सुशासनको लागि माथि उल्लेख गरिएका संस्थागत सुशासनका आयामहरूलाई पूर्ण रुपमा कार्यान्वयन गर्दै अगाडि बढ्नुपर्ने देखिन्छ । पर्याप्त कानूनी प्रवन्ध तथा व्यवस्थित नियमनको माध्यमबाट संस्थागत सुशासनका खम्बा दरिलो बनाउँदै तिनको कार्यान्वयन माथि पनि पर्याप्त निगरानीको व्यवस्था गर्नु आवश्यक देखिन्छ ।

**संस्थागत सुशासनका सिद्धान्तहरू**

- ५ **ग्राहक संरक्षणको सिद्धान्त** : यसमा खास गरी संगठन र सेवाग्राहीहरू बीचको सम्बन्ध, संस्थाबाट पाउने सेवा र त्यस्तो सेवाको समान विवरण लगायतका कुराहरू समावेश हुन्छन् । यो संस्थागत सुशासनको आधार पनि हो । यो सिद्धान्तले सेवाग्राहीलाई कुनै पनि आधारमा भेद भाव नगरी उचित सेवा प्रदान गर्नुपर्ने कुरालाई जोड दिन्छ ।
- ५ **कानूनको परिचालको सिद्धान्त** : यो सिद्धान्तले संगठित संस्थाको स्थापना देखि सञ्चालित हरेक क्रियाकलापहरूको निर्देशन कानूनद्वारा हुनुपर्ने मान्यता राख्दछ । यसमा संस्थाको उच्च व्यवस्थापक देखि कार्यलय सहयोगी सम्म अल्पकालीन देखि दीर्घकालीन क्रियाकलापहरूको सञ्चालनमा कानूनको परिपालनालाई जोड दिन्छ ।
- ५ **आन्तरिक नियन्त्रणको सिद्धान्त** : आन्तरिक नियन्त्रणमा संगठित संस्थाको जिन्सी व्यवस्थापनमा स्थीर सम्पत्ति व्यवस्थापन, वित्तीय व्यवस्थापन लगायतका विषयहरू पर्दछन् । यसले समग्र संस्थागत सुशासनलाई प्रभाव पारेको पाइन्छ ।
- ५ **सरोकारवालाहरूलाई समान व्यवहारको सिद्धान्त** : कुनै पनि संगठित संस्थामा सम्बन्धित व्यक्तिहरू समग्र हित कायम गर्ने सवालमा संस्थागत सुशासन अग्रसर रहन्छ भन्ने मान्यता राख्दछ ।
- ५ **लगानी कर्तालाई समान व्यवहारको सिद्धान्त** : कुनै पनि संगठित संस्थामा संलग्न शेयरहोल्डर वा लगानी कर्ताबीच आफ्नो लगानी अनुसारको प्रतिशत वितरण र सहभागितामा समानता कायम गरि संस्थागत सुशासन कायम गर्न सक्ने मान्यता राख्दछ ।
- ५ **पारदर्शिताको सिद्धान्त** : कुनै पनि संगठित संस्थाले प्रवाह गर्ने सेवा सबैले बुझ्ने गरि दिने र हरेक प्रक्रियामा पारदर्शिता कायम गर्ने कामको संस्थागत सुशासन कायम हुने मान्यता राख्दछ ।
- ५ **जिम्मेवारी बहनको सिद्धान्त** : कुनै पनि संगठित संस्थामा आवद्ध व्यवस्थापन वा व्यक्तिले आफ्नो कामको जिम्मेवारीता लिनाले सुशासनको प्रत्याभूति दिने मान्यता यसले राख्दछ ।
- ५ **अधिकार प्रत्यायोजनको सिद्धान्त** : यसबाट समग्र संगठित संस्थागत कार्यसम्पादन तथा सहभागिता कायम गरी सुशासन कायम गर्ने सकिन्छ भन्ने मान्यता राख्दछ ।

- ☑ संस्थागत सुशासनका प्रमुख पक्षहरू उल्लेख गर्नुहोस् ।  
(RBB, तह-४, वरिष्ठ सहायक, २००४/११/०८)
- ☒ **राजनीतिक पक्ष** : शासन सञ्चालनको केन्द्रबिन्दु मानवअधिकारको पूर्ण सम्मान, शासन व्यवस्थामा स्वच्छता, प्रभावकारी सहभागिता, समावेशिता, विकेन्द्रिकरण र निक्षेपण, बहुलवाद, रणनीतिक हिसाबले सोच्दै लोकतान्त्रिक तवरबाट कार्य सम्पादन, उत्तरदायित्वलाई गम्भीरतापूर्वक अवलम्बन, राजनीतिक संस्थामार्फत सेवा आदि कुराहरू पर्दछन् ।
- ☒ **कानूनी पक्ष** : संविधानतः कानूनको कार्यान्वयन, कानूनको शासन, सबै क्रियाकलापको वैधानिकता, उत्तरदायित्व, जवाफदेहिता, पारदर्शिता, भ्रष्टारहित, पुन वितरण, कानूनको उचित प्रक्रिया, व्यक्तिको सारभूत अधिकारको रक्षा तथा समानता आदि ।
- ☒ **व्यवस्थापकीय पक्ष** : छरितो, सक्षम र प्रभावकारी सरकार, प्रशासन सुधार, प्रभावकारी रूपमा विकास आयोजनाहरू सञ्चालन, आर्थिक उदारीकरण, आवश्यकता, व्यवसायिकता, वातावरण संरक्षण, दिगो विकास, सक्षम एवं प्रभावकारी नीज क्षेत्र, आधारभूत स्वास्थ्य, सूचनामा सबैको पहुँच दक्षता, प्रभावकारीता तथा मितव्ययीता आदि ।
- ☒ **नैतिक पक्ष** : समता, दिगोपन, जिम्मेवारीपना, एकता, सहनशीलता, संवेदनशीलता, चेतना, स्थापित सामाजिक मुल्यमान्यताको सम्मान, साहस त्याग एवं बलिदान, सेवा माया ममता आदि ।
- ☒ **वित्तीय पक्ष** : संस्थागत सुशासनलाई प्रभाव पार्ने विभिन्न पक्षहरू मध्ये वित्तीय पक्ष पनि एक हो । यसमा खासगरी वित्तीय स्रोतको प्राप्ति, उपयोग, त्यसको प्रतिफल तथा लेखापरीक्षण लगायतका कुरा पर्दछन् ।

#### ५. कर्मचारीको कार्य सम्पादन मूल्याङ्कन

- ☑ कार्य सम्पादन मूल्याङ्कनको सम्बन्धमा चर्चा गर्दै यसको उपयोगिता बारे व्याख्या गर्नुहोस् ।

(RBB, तह-४, सहायक, २००४/०३/२४)

कार्य सम्पादन मूल्याङ्कन संगठनमा कर्मचारीको काम तथा उसको क्षमताको लेखाजोखा गर्ने व्यवस्थित प्रक्रिया हो । यसले व्यक्तिको भूमिका, वर्तमानमा उसले दिएको योगदान र भविष्यमा उसले दिनसक्ने योगदानको मूल्याङ्कन तथा आंकलन गर्दछ ।

"संगठनमा कार्यरत कर्मचारीले आफुलाई सुम्पेको कार्य निर्दिष्ट ढंगले सम्पादन गरेका छन् छैनन भनी मूल्याङ्कन गर्ने प्रक्रिया ।"

- भिभदेव भद्र

"Performance appraisal is the process of evaluating an employe's performance of a job in terms of its requirement."

- Scoter

कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन मार्फत व्यक्तिले सम्पादन गरेको कामको निरीक्षण (Observe), मूल्याङ्कन (Assess), प्रतिवेदन (Report), छलफल (Discuss), प्रतिक्रिया (Fecedback), शिक्षा (Educate) र अभिलेख (Record) गरिन्छ । त्यसैले संगठनको प्रभावकारिता र व्यक्तित्वको विकासका लागि यसले ठूलो भूमिका खेल्ने गर्दछ ।

#### कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनको उपयोगिता

कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन महत्त्वपूर्ण छ । यसलाई बढुवा तथा सरुवामा निर्णय लिन, तालिम तथा विकासमा निर्णय लिन, पुरस्कार तथा दण्ड सम्बन्धमा निर्णय लिन, क्षतिपूर्ति सम्बन्धमा निर्णय लिन, कार्यसम्पादन पृष्ठपोषण गर्ने तथा सुभ्रुभ्रमा सुधार गर्न प्रयोगमा ल्याउन सकिन्छ ।

#### ☒ बढुवा तथा सरुवा निर्णय लिन (Promotion and transfer decision)

कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन गरेर कर्मचारीको क्षमता तथा सम्भाव्यतालाई पहिचान गर्न सकिन्छ । कार्यसम्पादन उत्कृष्ट प्रभावकारी, तथा परिणाममुखी भएमा कर्मचारीलाई सङ्गठनात्मक संरचनाको माथिल्लो पदमा बढुवा गर्न सकिन्छ । बढुवाबाट कर्मचारीको पदीयस्तर तथा तलबमा वृद्धि हुन्छ । यसको इज्जत तथा प्रतिष्ठामा समेत वृद्धि हुन्छ । फलस्वरूप उसको मनोबल उच्च हुन्छ ।

कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनद्वारा कार्यरत कर्मचारीको वर्तमान कार्यदक्षता थाहा पाउन सकिन्छ । कार्यको लागि आवश्यक पर्ने कार्यदक्षता मिलान गर्नको लागि कर्मचारीलाई एक ठाउँबाट अर्को ठाउँमा सरुवा गर्न सकिन्छ । सरुवा व्यवस्थाले सही मानिसलाई सही कामको लागि अवसर प्रदान गर्दछ । सरुवा हुँदा कर्मचारीको पद तथा तलब समान रहन्छ तर काम केही भिन्न हुन सक्दछ । काम गर्ने स्थान पनि भिन्न हुन्छ । कर्मचारीले सरुवालार्हे अवसरको रूपमा लिनुपर्दछ ।

#### ☒ तालिम तथा विकास निर्णय लिन (Training and development decision)

कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनले कर्मचारीको कार्यसम्पादन सम्बन्धमा भएको योग्यता तथा क्षमताको बारेमा जानकारी दिन्छ । कर्मचारीका कुन-कुन पक्षहरू सबल छन् र कुन-कुन पक्षहरू कमजोर छन् भन्ने यथार्थ थाहा पाउन सकिन्छ । यसको आधारमा उनीहरूलाई तालिम तथा विकासको उचित अवसर उपलब्ध गराउन सकिन्छ । तालिम तथा विकासले कर्मचारीका कमजोर पक्षलाई सबल बनाउँदछ ।

#### ☒ पुरस्कार तथा दण्ड निर्णय लिन (Reward and punishment decision)

राम्रो काम गर्ने कर्मचारीलाई पुरस्कार र नराम्रो काम गर्नेलाई दण्ड दिने कुरा स्वभाविक हो । कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनबाट कर्मचारीलाई सही किसिमले मूल्याङ्कन गरेर पुरस्कार तथा दण्डको सम्बन्धमा निर्णय लिन सकिन्छ । उत्साही, मिहिनेती, सफलतापूर्वक कार्यसम्पादन गर्ने, तथा जिम्मेवारी वहन गर्ने कर्मचारीलाई वढुवा गरेर, तलब वृद्धि गरेर, भत्ता तथा सुविधाहरू थप गरेर पुरस्कृत गर्न सकिन्छ भने अल्छी, काम पन्छाउन र जिम्मेवारी वहन गर्न नचाहने कर्मचारीलाई घटुवा गरेर र तलब तथा सुविधामा कटौती गरेर दण्ड दिन सकिन्छ । मात्रा हेरेर यस्तो कर्मचारीलाई निलम्बन तथा बर्खास्त नै गर्न पनि सकिन्छ ।

#### ☒ क्षतिपूर्ति निर्णय लिन (Compensation decision)

कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनबाट कर्मचारीको योग्यता, क्षमता तथा सम्भाव्यता पहिचान गर्न सकिन्छ । जसको आधारमा उचित तलब, भत्ता तथा सुविधा निर्धारण गर्न सकिन्छ । क्षतिपूर्ति

अर्थात् पारिश्रमिक निर्धारण गर्ने मुख्य आधार नै कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन हो ।

कार्यसम्पादन पृष्ठपोषण गर्न (Performance feedback) कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनबाट कर्मचारीले आफ्नो कार्यसम्पादनको पृष्ठपोषण प्राप्त गर्दछन् । आफ्नो सबलता तथा कमजारीहरू उनीहरूलाई थाहा हुन्छ । प्रत्येक कर्मचारीलाई म कहाँ छु ? कहाँ जाने हो ? र, त्यहाँ कसरी पुग्न सकिन्छ ? भन्ने कुरा जानकारी हुन्छ । यसबाट उनीहरूले स्वयम् आफूलाई सुधार गर्ने अवसर प्राप्त गर्दछन् ।

सुभबुझमा सुधार गर्न (Improvement in understanding)

कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन तल्ला स्तरका कर्मचारीलाई कारबाही गर्नको लागि गर्ने सुपरिवेक्षण गर्न उत्साहित गर्दछ । फलस्वरूप सुपरिवेक्षक तथा कर्मचारीबीच सम्बन्ध बलियो हुन्छ । आपसी मतभिन्नताहरू हटेर जान्छन् । उनीहरूबीच सञ्चार प्रक्रिया मजबुत हुन्छ । परिणामस्वरूप सुपरिवेक्षक र मातहतका कर्मचारीबीच आपसी सुभबुझमा सुधार आउँदैन ।

प्रशासनिक उद्देश्यमा निम्न कार्यका लागि त्यसको उपयोग

- कार्यावस्था सुधार गर्न,
- बढुवाका प्रयोजनका लागि,
- पुरस्कार, प्रोत्साहन र दण्डका लागि,
- सरुवा र पदस्थापनका लागि,
- कार्यसम्पादन तलब निर्धारण गर्नका लागि ।

विकासात्मक उद्देश्यका निम्न क्षेत्रमा यसको उपयोग गर्ने गरिन्छ

- व्यक्तिको skill group पत्ता लगाउनु,
- तालिम तथा क्षमता विकासका कार्यक्रम सञ्चालनका लागि,
- अन्तरवैयक्तिक व्यवहारका सीप विकास गर्न,
- कार्यसंस्कृति सुधार गर्न,
- भविष्यको लागि नेतृत्व चयन गर्न ।

कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनका फाइदा तथा उद्देश्यहरू बारे चर्चा गर्नुहोस् ।

- कामको नतिजा राम्रो हुने,
- लक्ष्य परिवर्तन समयमै गर्न सकिने,
- पदोन्नतिको अवसर खुला,
- मनोबल उच्च,
- कामको बारेमा जानकारी प्राप्त भई भविष्यको व्यवस्था गर्न सकिन्छ ।
- सुपरिवेक्षक र कर्मचारीबीचको सम्बन्ध राम्रो हुनेछ ।
- Efficiency बढाउन मद्दत पुग्दछ ।
- कार्ययोजना तयार गर्न सहज ।

उद्देश्य

(क) कामसँग सम्बन्धित उद्देश्य:

- कामलाई नियन्त्रण गर्नु/ सम्पादित कामको मूल्याङ्कन,
- दक्षता वृद्धि गर्नु/ कार्यकुशलता प्रवर्द्धन,
- भविष्यका लागि काम तय गर्न,
- कार्य मूल्याङ्कन आदि ।

(ख) वृत्ति विकाससँग सम्बन्धित उद्देश्य:

- कर्मचारीको कमजोरी पत्ता लगाइने,
- व्यक्तिको कार्यसम्पादन क्षमता सुधार गर्नु/ उत्पादकत्व बृद्धि गर्न,
- वृत्ति सम्भावना पत्ता लगाउनु,
- वृत्ति लम्ब निर्धारण गर्नु,
- तालिम आवश्यकता पहिचान गर्नु,
- जिम्मेवारी बढुवा, बढुवाको सम्भाव्यता पत्ता लगाउनु,
- कार्यप्रेरणा जगाउनु,
- भविष्यमा कसलाई के बनाउने भन्ने आधार उपलब्ध हुने आदि ।

(ग) सञ्चार सम्बन्धी उद्देश्य:

- पृष्ठपोषण गर्नु,
- उद्देश्य स्पष्ट पार्नु,
- Counseling गर्नु,
- कार्य उपलब्धिको जानकारी दिनु आदि ।

(घ) प्रशासनिक उद्देश्य:

- बढुवाको आधार तयार पार्नको लागि/ promotion र demotion को आधार,
- प्रोत्साहन प्रणालीका लागि,
- Incentive दिनका लागि,
- सरुवाका लागि,
- कर्मचारी थपघट के गर्नुपर्ने हो थाहा पाउनु,
- दण्ड सजायका लागि आदि ।

कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन गर्ने तरिकाहरू उल्लेख गर्नुहोस् ।

निरपेक्ष सूचकको आधारमा (Absolute method):

- कुनै खास घटनालाई हेरेर,
- काम हेर्दै मूल्याङ्कन गर्ने,
- चिन्ह लगाएर,
- निश्चित गुणलाई छान्ने गर्ने,
- निबन्ध लेख्नलगाएर,
- निश्चित ठाउँमा पुगेर ।

सापेक्ष सूचकको आधारमा:

- समूहमा राखेर,
- प्रत्येकको Rank गरेर,
- तुलना गरेर ।

उद्देश्यको आधारमा:

- Traits - cost हेर्ने, लागत कति छ सो हेर्ने,
- Capability - time कति लाग्छ हेर्ने,
- Skill - aquantity हेर्ने, कति काम आदी ।
- Experience - quality हेर्ने, गुणस्तर कस्तो रह्यो ।

गोप्य वा खुल्ला मूल्याङ्कन:

- अंक दिएर मूल्याङ्कन गर्ने,
- मन्तव्य लेखेर मूल्याङ्कन गर्ने,
- खास कामलाई आधार मानेर मूल्याङ्कन गर्ने विधि,
- निर्धारित विकल्पको छनौट गरेर मूल्याङ्कन गर्ने पद्धति,
- ग्राफिक मापन विधि,
- व्यक्तिहरू बीच तुलना गर्ने,
- व्यक्तिको गुणको आधारमा ।



- ☑ कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनमा समस्या बारे चर्चा गर्नुहोस् ।
- ☒ सेवाग्राहीले मूल्याङ्कन गर्न सक्ने व्यवस्था नहुनु,
- ☒ कार्यसम्पादनको indicator टोकन नसक्दा मूल्याङ्कन वस्तुगत नभएको,
- ☒ वार्षिक र त्रैमासिक मूल्याङ्कनमा matching नहुने, त्रैमासिक मूल्याङ्कन प्रयोग भएको छैन ।
- ☒ कर्मचारीले आफुलाई सुधार्ने वातावरण नभएको,
- ☒ एउटै प्रकृतिको कार्य सम्पादन मूल्याङ्कन सबैलाई सबै प्रकृतिको कामको लागि,
- ☒ मूल्याङ्कनमा एकरूपता नहुनु,
- ☒ बढुवाका लागि मात्र बढी उपयोगी,
- ☒ पुनरावलोकनकर्ता र समितिको मूल्याङ्कन औचित्यहिन,
- ☒ सबै indicator लाई बराबर भार,
- ☒ खुल्ला वा गोप्य विषयमा विवाद,
- ☒ कर्मचारीको उत्साह, नरहने,
- ☒ Interaction नहुने स्थिति ।

☑ कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनका विधि बारे चर्चा गर्नुहोस् ।

(RBB, तह-५, वरिष्ठ सहायक (नगद), २०७४/१०/१०)

कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन गर्ने विधिहरूका सम्बन्धमा विभिन्न विद्वानहरूले फरक फरक विधिहरू प्रस्तुत गरेका छन् । यस्तो विधि संगठनको संरचना तथा कार्यक्षेत्र अनुसार फरक फरक हुन पनि सक्दछ । सामान्यतया कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनका विधिहरूलाई कामको ज्ञान तथा सिप, कामगर्ने क्षमता, उत्पादनको गुणस्तर तथा मात्रा, भरपर्ने ग्रहण गर्ने पहल गर्ने आदि जस्ता व्यक्तिगत गुणहरू र भरोसा, विश्वास, गोप्यता तथा नेतृत्व जस्ता विशिष्ट गुणहरूद्वारा कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन गर्न सकिन्छ । कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनलाई समग्रमा देहाय बमोजिम विधिमा गर्ने प्रचलन छ :

१. पूर्ण विधिहरू :

- (क) व्याख्या विधि
- (ख) परीक्षण सूची विधि
- (ग) गम्भिर परिस्थिति विधि
- (घ) अनिवार्य विभाजन विधि
- (ङ) रेखाचित्र मूल्याङ्कन विधि

२. तुलनात्मक विधिहरू :

- (क) जोडा अर्थात एक अर्को तुलना विधि
- (ख) वैकल्पिक श्रेणी विधि
- (ग) समूह आदेश श्रेणी विधि
- (घ) ३६०° पृष्ठ पोषण विधि

३. परिमाणात्मक विधिहरू :

- (क) उद्देश्य तथा व्यवस्थापन विधि

☑ राष्ट्रिय वाणिज्य बैंक लि.मा कार्यसम्पादन मूल्यांकन सम्बन्धी व्यवस्था बारे चर्चा गर्नुहोस् ।

राष्ट्रिय वाणिज्य बैंक लि.कर्मचारी सेवा विनियमावली, २०७० (चौथो संशोधन, २०७५) मा गरिएको कार्यसम्पादन मूल्यांकन सम्बन्धी व्यवस्था देहाय बमोजिम रहेको छ :

२०क. कार्य सम्पादन मूल्याङ्कन :

- (१) बैंकका कर्मचारीको कार्य सम्पादनको मूल्याङ्कन फाराम भर्दा अनुसूची-५ख. र ५ग. मा उल्लेखित ढाँचाका आधारमा गरिनेछ ।
- (२) कार्यसम्पादनको मूल्याङ्कन गर्दा सुपरिवेक्षकले विनियम २०ख.को अधीनमा रही सुपरिवेक्षकले बढीमा पच्चीस अङ्क, पुनरावलोकनकर्ताले बढीमा दश अङ्क र पुनरावलोकन समितिले बढीमा पाँच अङ्क दिन सक्नेछ ।
- (३) कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन गर्दा एक तह माथिको सम्बन्धित कर्मचारीले सुपरिवेक्षक र सुपरिवेक्षक भन्दा एक तह माथिको सम्बन्धित कर्मचारीले पुनरावलोकनकर्ता भई कार्य गर्नेछ । सहायकस्तरको कर्मचारीको हकमा सम्बन्धित अधिकृतले सुपरिवेक्षक भई कार्य गर्नेछ ।  
तर कुनै कर्मचारीको एक तह माथिको मात्र कर्मचारी रहेछ सो भन्दा माथि रहेनछ भने सो एकतह माथिको कर्मचारीले सुपरिवेक्षक र पुनरावलोकनकर्ता दुवैको हैसियतले मूल्याङ्कन गर्नेछ ।
- (४) प्रत्येक कर्मचारीले आर्थिक वर्ष समाप्त भएपछि श्रावण सात गते भित्र आफूले गत वर्ष भरिमा सम्पादन गरेको मुख्य मुख्य कामको विवरणहरू भरी दुई प्रति कार्य सम्पादन मूल्यांकन फाराम भरी बैंकको कार्यालयमा दर्ता गराई आफ्नो सुपरिवेक्षक समक्ष पेश गर्नुपर्नेछ ।
- (५) उपविनियम (४) बमोजिम दर्ता भै आफू समक्ष प्राप्त भएको कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन फाराम सुपरिवेक्षकले श्रावण मसान्तभित्र मूल्याङ्कन गरी पुनरावलोकनकर्ता समक्ष पेश गरी सक्नु पर्नेछ ।
- (६) पुनरावलोकनकर्ताले आफू समक्ष प्राप्त भएको कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन फाराम पन्ध्र दिन भित्र मूल्याङ्कन गरी पुनरावलोकन समिति समक्ष पेश गर्नुपर्नेछ । पुनरावलोकन समितिले आफू समक्ष प्राप्त हुन आएका कार्य सम्पादन मूल्याङ्कन फाराममा भाद्र मसान्त भित्र मूल्याङ्कन गरी सक्नुपर्नेछ ।
- (७) उपविनियम (६) बमोजिम कार्य सम्पादन मूल्याङ्कन फारामको मूल्याङ्कन सम्पन्न भईसकेपछि पुनरावलोकन समितिका सदस्यहरूले सिलवन्दी खामको वन्द वन्दमा दस्तखत गरी प्रमाणित गरी एक प्रति मानव संसाधन विभाग र एक प्रति पदपूर्ति समितिमा पठाउनु पर्नेछ ।
- (८) उपविनियम (७) बमोजिम पदपूर्ति समितिमा प्राप्त भएको सिलवन्दी खामहरूलाई एकमुष्ट खामबन्दी गरी पदपूर्ति समितिका सदस्यहरूको समेत वन्द वन्दमा दस्तखत गरी गराई सुरक्षित साथ गोप्य राख्नु पर्नेछ ।
- (९) समय भित्र कुनै कर्मचारीको कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन फाराम पेश हुन वा दाखिल हुन नआएको कारणले पदपूर्ति समितिले आ नो काम कारवाही रोक्न वाध्य हुने छैन ।
- (१०) कुनै कर्मचारीले कुनै वर्षको कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन फाराम नभरेमा त्यस आर्थिक वर्षको कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन वापत निजलाई सो आर्थिक वर्षको लागि कूल पूर्णाङ्कको पचास प्रतिशत अङ्क दिईनेछ ।

- (११) यस विनियममा जुनसुकै कुरा लेखिएको भएतापनि कर्मचारीले समयावधि भित्र आफ्नो कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन फाराम दर्ता गरी सुपरीवेक्षक समक्ष पेश गरेको तर सम्बन्धित मूल्याङ्कनकर्ताबाट समयावधि भित्र मूल्याङ्कन भएको रहेनछ भने कार्यकारीले उचित र मनासिव कारण खुलाई बहालवाला मूल्याङ्कनकर्ताबाट मूल्याङ्कन गराउन सक्नेछ ।
- (१२) कर्मचारीको कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन गर्नको लागि पुनरावलोकन समितिको बैठक राख्ने जिम्मेवारी कार्यकारी र कर्मचारी प्रशासन हेर्ने प्रमुखको हुनेछ ।
- (१३) नायव प्रमुख कार्यकारी अधिकृतको हकमा प्रमुख कार्यकारी अधिकृत सुपरीवेक्षक, समितिले तोकेको समितिको सदस्य पुनरावलोकनकर्ता र समितिले तोकेको समितिको सदस्यको अध्यक्षतामा सम्बन्धित पुनरावलोकनकर्ता र सुपरीवेक्षक सदस्य रहेको पुनरावलोकन समिति रहनेछ ।
- (१४) नायव प्रमुख कार्यकारी अधिकृत बाहेक बैंकका अन्य कर्मचारीहरुको हकमा कार्य सम्पादन मूल्याङ्कन गर्ने योजनाको लागि पुनरावलोकन समितिमा रहने पदाधिकारीहरु देहाय बमोजिम हुनेछन् :-
- (क) अधिकृतस्तर दशौं र एघारौं तहको कर्मचारीको हकमा—
- (१) प्रमुख कार्यकारी अधिकृत -अध्यक्ष
- (२) नायव प्रमुख कार्यकारी अधिकृत -सदस्य
- (ख) खण्ड (क) बाहेकका अन्य अधिकृतस्तरको कर्मचारीको हकमा—
- (१) उपकार्यकारी अधिकृत -अध्यक्ष
- (२) सम्बन्धित पुनरावलोकनकर्ता -सदस्य
- (३) सम्बन्धित सुपरीवेक्षक -सदस्य
- तर पुनरावलोकनकर्ता नै सुपरीवेक्षक भएको अवस्थामा पुनरावलोकन समितिमा दुई जना सदस्य मात्र रहनेछ ।
- (ग) सहायकस्तरको कर्मचारीको हकमा—
- (१) प्रमुख कार्यकारी अधिकृतले तोकेको अधिकृत -अध्यक्ष
- (२) सम्बन्धित पुनरावलोकनकर्ता -सदस्य
- (३) सम्बन्धित सुपरीवेक्षक -सदस्य
- (१५) कार्य सम्पादन मूल्याङ्कन फाराम भर्दा पूर्ण विवरण नभर्ने, अङ्क र अक्षरमा कूल प्राप्त अङ्क उल्लेख नगर्ने, तोकिएको ठाउँमा मूल्याङ्कन अङ्क उल्लेख नगर्ने, हस्ताक्षर नगर्ने, टिपेक्स प्रयोग गर्ने एवं अनावश्यक केरेमेट गरी अविश्वसनीय एवं लापरवाही पूर्ण ढंगबाट कार्य सम्पादन मूल्याङ्कन फाराम भर्ने वा मूल्याङ्कन गर्ने सम्बन्धित कर्मचारी, सुपरीवेक्षक, पुनरावलोकनकर्ता वा पुनरावलोकन समितिका पदाधिकारीलाई विभागीय कारवाही गरिनेछ ।
- (१६) कार्यकारी प्रमुखले कार्य सम्पादन मूल्याङ्कन फाराम भर्नेको लागि तोकिएको समय समाप्त भएको मितिले पन्ध्र दिनभित्र बैंकमा प्राप्त हुन आएका र प्राप्त हुन नआएका कार्य सम्पादन फारामहरु एकीन गरी राख्ने व्यवस्था मिलाउनु पर्नेछ ।
- (१७) बैंकले कुनै कर्मचारीलाई अध्ययन वा तालीममा पठाएको अवधिको वा निलम्बन, सेवाबाट हटेको वा बरखास्त भएको कर्मचारी बैंक वा अदालतको निर्णयबाट निलम्बन फुकुवा वा

पुनरबहाली भई कार्यालयमा हाजिर हुन आएमा उक्त अनुपस्थित रहेको अवधिको कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन वापत त्यस्तो अध्ययन वा तालीममा जानुभन्दा वा निलम्बनमा परेको वा सेवाबाट हटाएको वा बरखास्त भएको भन्दा तत्काल अधिको वर्षमा जति अङ्क पाएको छ सोही अनुपातमा नै अङ्क गणना गरिनेछ । त्यस्तो अवधिको कार्य सम्पादन मूल्याङ्कन फाराम भर्नुपर्ने छैन ।

- (१८) असाधारण बिदा वा गयलकट्टिमा बसेको अवधिलाई कटाएर मात्रै सम्भाव्य उम्मेदवारको हिसाब गरिनेछ र त्यस्तो असाधारण बिदाको अवधिको कार्य सम्पादनको मूल्याङ्कन फाराम भरिने छैन ।
- (१९) असाधारण बिदा बसेको अवधि सम्भाव्य उम्मेदवारीको लागि गणना गरिने छैन र त्यस्तो बिदाको अवधिको कार्य सम्पादन मूल्याङ्कन वापत कुनै अंक दिइने छैन ।
- (२०) वार्षिक रूपमा गरिने कार्य सम्पादन मूल्याङ्कन बापत पन्चानब्बे प्रतिशतभन्दा बढी वा पचहत्तर प्रतिशतभन्दा कम अंक प्रदान गरेकोमा सोको स्पष्ट कारण खुलाउनुपर्छ । यसरी कारण नखुलाई सो अंक प्रदान गर्ने कर्मचारीको कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन वापत पाएको एक अङ्क घटाइने छ ।
- (२१) कर्मचारीले समयावधि भित्र आफ्नो कार्य सम्पादन मूल्याङ्कन दर्ता गरी सुपरीवेक्षक समक्ष पेश गरेको तर सम्बन्धित मूल्याङ्कनकर्ताहरुबाट समयावधि भित्र मूल्याङ्कन भएको रहेनछ भने कार्यकारी प्रमुखले समितिको स्वीकृति लिई बहालवाला मूल्याङ्कनकर्ताबाट मूल्याङ्कन गराउन सक्नेछ ।
- (२२) कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन वापत अङ्क गणना गर्दा बहुवा हुन जति बर्षको कार्य सम्पादन मूल्याङ्कन आवश्यक पर्ने हो पछिल्लो त्यति बर्षको कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन वापत प्राप्त गरेको अंकको औषत अङ्क निकाली गणना गरिनेछ ।

#### २०ख. कार्य सम्पादन मूल्याङ्कन गर्ने आधारहरू

- (१) बैंकका कर्मचारीको कार्य सम्पादन मूल्याङ्कन गर्ने क्रममा सुपरीवेक्षकले देहायको आधारमा मूल्याङ्कन गर्नु पर्नेछ :-
- (क) विदा स्वीकृत नगराई वा विदाको आवेदन नदिई लगातार तीस दिन भन्दा बढी अनुपस्थित भएको कर्मचारीलाई अति उत्तम स्तरको अङ्क नदिई बढीमा उत्तम स्तरको अङ्क दिने,
- (ख) नसिहत पाएको वा ग्रेड रोक्का वा बहुवा रोक्काको सजाय पाएको कर्मचारीलाई सो सजाय पाएको वर्षमा कामको समग्र गुणस्तर सम्बन्धी आधारमा अति उत्तम स्तरको अङ्क नदिई बढीमा उत्तम स्तरको अङ्क दिने,
- (ग) कुनै कर्मचारीले आफूले लिएको पेशकी रकम काबु वाहिरको परिस्थिति परेको भनी बैंकबाट प्रमाणित गराएको अवस्थामा बाहेक अरु अवस्थामा म्याद भित्र फर्छ्यौट नगराएको भएमा कामको समग्र गुणस्तर सम्बन्धी आधारमा अति उत्तम स्तरको अङ्क नदिई बढीमा उत्तम स्तरको अङ्क दिने,

- (घ) कार्यकारी बाहेकका पदमा कार्यरत कर्मचारीले गर्नु पर्ने कामको लक्ष्यको पचास प्रतिशत पूरा गर्न नसक्ने त्यस्तो कर्मचारीको मूल्याङ्कनमा कामको समग्र गुणस्तर सम्बन्धी आधारमा अति उत्तम स्तरको अङ्क नदिई बढीमा उत्तम स्तरको अङ्क दिने, तर त्यसरी तोकेको लक्ष्य सम्बन्धित कर्मचारीको कारणले नभई अन्य कारणले पूरा हुन नसकेमा अङ्क घटाईने छैन ।
- (ङ) कुनै कर्मचारीले अनुशासनहीन काम गरेको प्रमाणित भएमा कामको समग्र गुणस्तर सम्बन्धी आधारमा अति उत्तम स्तरको अङ्क नदिई बढीमा उत्तम स्तरको अङ्क दिने, (च) म्याद भित्र कार्य सम्पादन मूल्याङ्कन फाराम नभर्ने र म्याद भित्र कार्य सम्पादन मूल्याङ्कन नगर्ने कर्मचारीलाई कामको समग्र गुणस्तर सम्बन्धी आधारमा अति उत्तम स्तरको अङ्क नदिई बढीमा उत्तम स्तरको अङ्क दिने ।
- (२) उपविनियम (१) बमोजिमका कारण विद्यमान हुँदाहुँदै सो बमोजिमको अङ्क नघटाएको देखिएमा त्यस्ता मूल्याङ्कनकर्ताको कार्य सम्पादन मूल्याङ्कनमा पाएको कूल अंकमा एक अङ्क घटाईनेछ ।
- (३) उपविनियम (१) बमोजिम अङ्क घटाउनु पर्ने भएमा सोको स्पष्ट कारण उल्लेख गर्नु पर्नेछ ।

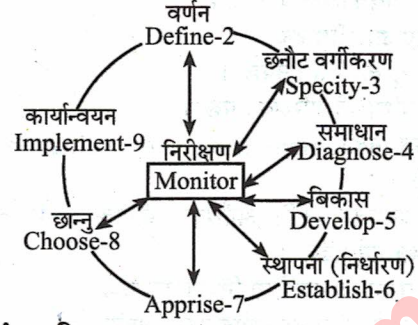
## ६. निर्णय क्षमताको महत्त्व र भूमिका

- ☑ निर्णय निर्माण प्रक्रिया भनेको के हो ? निर्णय क्षमतालाई प्रभाव पार्ने तत्त्वहरू के के हुन् ? प्रभावकारी निर्णय गर्ने नेतृत्वमा हुनुपर्ने गुणहरू लेख्नुहोस् ।

(RBB, तह-४, नगद सहायक, २००४/०३/१८)

- निर्णय भन्नाले विचार अर्थात सोच र कार्य बीचको अवस्थालाई बुझिन्छ । हाम्रो जीवनमा विभिन्न समस्याहरू र ती समस्या समाधानका लागि विकल्पहरू रहेका हुन्छन् । निर्णयलाई विकल्पहरूमध्ये उत्तम विकल्पको छनौटको रूपमा समेत लिन सकिन्छ । निर्णय लिने प्रक्रिया भन्नाले कुन-कुन आधारभूत विषयहरूको सम्बन्धमा जानकारी राखि र कुन कुन निश्चित प्रक्रिया पार गरी निर्णय लिनु पर्छ भन्ने विषयलाई जनाउदछ । सरकारी निर्णय प्रक्रिया सरलीकरण निर्देशिका, २०६५ अनुसार: "निर्णय" भन्नाले अधिकार प्राप्त पदाधिकारीले कानूनले दिएको अधिकार प्रयोग गरी कुनै विषय, सवाल वा समस्याका सम्बन्धमा लिखित रूपमा दिएको अन्तिम आदेश वा निर्देशन सम्भन्धनु पर्छ ।
- ☑ सामान्य अर्थमा कुनै पनि समस्या वा विषयवस्तुसँग सम्बन्धित क्षेत्रमा केही क्षेत्रमा केही कुराहरू गर्नु वा नगर्नु पर्ने अवस्था आइपर्नेमा सो सम्बन्धमा के गर्ने हो सोको निधो गर्ने सिलसिलामा विद्यमान विभिन्न विकल्पहरूमध्येबाट कुनै एक विकल्पको छनौट गर्ने कार्यलाई निर्णय भनिन्छ ।
- ☑ निर्णय प्रक्रिया विकल्पहरूसँग खेल्ने एक कला र विज्ञान हो । निर्णयकर्ता सामु उपलब्ध विकल्पको छनौट गर्ने काम निर्णय हो ।

- ☑ Stephen P. Robbins "दुई वा दुईभन्दाबढी विकल्पहरू मध्येबाट उपयुक्त विकल्पको छनौट गर्ने काम निर्णय हो ।"



## निर्णय निर्माण प्रक्रिया

- हर्वर्ट साइमनका अनुसार निर्णय निर्माण
- ☑ पहिलो चरणमा खोज क्रियाकलाप हुन्छ, जसमा निर्णयसम्बन्धी सूचना तथा निर्णय निर्माणका लागि वातावरणको खोज गरिन्छ ।
- ☑ दोस्रो चरणमा नक्सांकन क्रियाकलाप हुन्छ, जसमा पत्ता लगाउने, विकास गर्ने र भावी कार्यनीतिको सम्भावित बाटो खोज्ने काम हुन्छ ।
- ☑ तेस्रो चरणमा छनौट क्रियाकलाप हुन्छ जसमा विकल्पहरूमध्येबाट कुनै खास विकल्पको छनौट गर्ने काम हुन्छ ।
- ☑ चौथो चरणमा पुनरावलोकन क्रियाकलाप हुन्छ व्यापक दृष्टिकोण प्रस्तुत गरेको छ । जसअनुसार

अस्तुलन → निश्चय प्रक्रिया → समस्या ब्यन → समाधान युक्ति → कार्यन्वयन

## निर्णयमा प्रभाव पार्ने तत्त्वहरू

- ☑ वातावरणको पुर्वानुमेयता,
- ☑ तथ्याङ्कको उपलब्धता र गुणस्तरीयता,
- ☑ जोखिम बहनगर्ने तत्परता,
- ☑ संगठनात्मक उद्देश्य, नीति तथा रणनीतिहरू,
- ☑ असफलताको भए,
- ☑ व्यक्तिगत पूर्वाग्रह, अनुभव र अन्तरज्ञान,
- ☑ अन्य व्यक्तिहरूको संल्लाह,
- ☑ कानूनी, आर्थिक तथा समय सीमा,
- ☑ निर्णयकर्ताका मनोवैज्ञानिक गुणहरू,
- ☑ भूमिकाको स्पष्टता तथा अख्तियारी निक्षेपणको अवस्था आदि ।

## निर्णय गर्ने नेतृत्वमा हुनुपर्ने गुणहरू

- ☑ उपयुक्त निर्णय क्षमता,
- ☑ बहु-विधा ज्ञान,
- ☑ पर्यावरणीय ज्ञान,
- ☑ ग्राहक वा सेवित वर्गको आकाङ्क्षाको जानकारी,
- ☑ सङ्गठन र कर्मचारीको आवश्यकताको जानकारी,
- ☑ तथ्याङ्कमा आधारित व्यवस्थापन सूचना प्रणाली र ज्ञान व्यवस्थापन विधिहरू आदि ।
- ☑ निर्णय प्रक्रियाका विशेषता तथा सीमाहरू उल्लेख गर्नुहोस् ।

## निर्णय प्रक्रियाका विशेषताहरू

- ☑ निर्णय उद्देश्यकेन्द्रीत प्रक्रिया हो ।
- ☑ निर्णय प्रक्रियामा विभिन्न विकल्पहरूको निर्णय गरिन्छ ।
- ☑ निर्णय एक गतिशील प्रक्रिया हो ।

- ५ निर्णय वातावरणसँग सम्बन्धित हुन्छ ।
  - ५ निर्णय निरन्तर चलिरहने प्रक्रिया हो ।
  - ५ निर्णय विवेकशिल प्रक्रिया हो ।
- निर्णय निर्माणका सीमाहरू**
- ५ निर्णय युक्तिसंगत हुनुपर्छ ।
  - ५ समयावधिभित्रै गरिसक्नु पर्छ ।
  - ५ कार्यान्वयनको monitoring and evaluation गर्ने संयन्त्र हुनुपर्छ ।
  - ५ कार्यान्वयनका लागि आर्थिक, भौतिक र मानवीय स्रोतको व्यवस्था गर्नु पर्दछ ।
  - ५ कार्यान्वयन सम्भवयोग्य निर्णय हुनुपर्दछ ।
  - ५ अन्य कार्यलाई गलत प्रभाव पार्ने हुनुहुदैन ।
  - ५ संगठनको लक्ष्यसँग समन्वय हुने खालको हुनुपर्छ ।

**निर्णय निर्माणका नीतिगत विषयको निर्णय सम्बन्धमा चर्चा गर्नुहोस् ।**

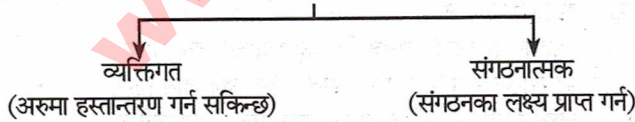
- ५ नयाँ नीतिको तर्जुमा वा भइरहेको नीतिको परिमार्जन वा संशोधन गर्ने नीतिगत विषयको निर्णय मन्त्रिपरिषदबाट हुनेछ ।
- ५ कुनै समिति वा कार्यदलले गर्ने निर्णयको हकमा निर्णयको नियमित चार भन्दा बढी हुनेछन् ।
- ५ मन्त्रिस्तरबाट गरिने निर्णयको निर्णय तह ३ भन्दा बढी हुनेछैन ।
- ५ एकभन्दा बढी पदाधिकारीको राय परामर्श लिनुपर्ने भएमा सम्बन्धित सचिवले लिनेछ ।
- ५ छुट्टै राय परामर्श लिनुपर्ने भएमा सचिवले मन्त्रिको स्वीकृति लिनुपर्नेछ ।
- ५ मन्त्रिले आफुले गर्न नसक्ने निर्णयहरू कुरा खुलाइ मन्त्रि परिषदमा पेश गर्नेछ ।
- ५ मन्त्रि परिषदबाट भएको निर्णय मुख्य सचिवले ४८ घण्टाभित्र सम्बन्धित मन्त्रालयमा पठाउने ।
- ५ महत्वपूर्ण प्रशासकीय विषयको निर्णय मन्त्री र सचिवको तहबाट हुने ।
- ५ सार्वजनिक निकायले सामान्य विषयको निर्णय तोकिएका पदाधिकारीबाट हुनेछ ।
- ५ सामान्य प्रशासकीय निर्णयको निर्णयहरू दुईभन्दा बढी हुने छैन ।

**निर्णय किन गर्ने ? यसको किसिम तथा सिद्धान्तहरू उल्लेख गर्नुहोस् ।**

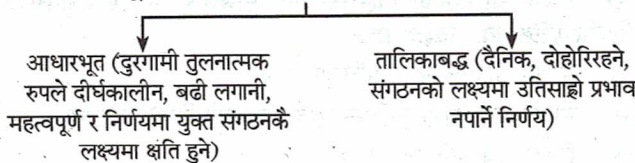
Past मा problem, present मा choice र Future का लागि implementation गर्नका लागि निर्णय गरिन्छ ।

**सर्वाधिक प्रचलित निर्णयको वर्गीकरण/किसिम**

(क) व्यक्तिगत स्वम् संगठनात्मक निर्णयहरू



(ख) आधारभूत तथा तालिकाबद्ध निर्णयहरू



**निर्णय प्रक्रियाका सिद्धान्तहरू**

- ५ जनमतको सिद्धान्त → जनमतलाई ध्यानमा राखेर निर्णय गर्ने प्रक्रिया, प्रजातान्त्रिक प्रक्रिया ।
- ५ विवेकशील समन्यको सिद्धान्त → प्राप्त विकल्पमध्ये सबैभन्दा उपयुक्त विकल्प छान्ने प्रक्रिया ।
- ५ अभिवृद्धिको सिद्धान्त → पहिले गरिएका नीति निर्णयमा सामान्य बढोत्तरी ।
- ५ सिमित विवेकशीलताको सिद्धान्त → विभिन्न कारणले विवेकशीलताको प्रयोग सिमित हुने ।
- ५ मिश्रित लेखाजोखाको सिद्धान्त → अमिहदिवादी र विवेकशीलताको मिश्रण ।
- ५ निर्णय प्रक्रियामा अवरोधको सिद्धान्त → विश्लेषणात्मक ।

**निर्णय गर्दा लिइने आधारहरू**

- ५ अन्तस्करण: अन्तस्करणमा आधारित निर्णयहरू व्यक्तिको आन्तरिक पूर्वज्ञान, अन्दाज वा आत्मानुभवका परिणाम हुन् ।
- ५ तथ्यहरू: सवोत्तम आधार, निर्णय एथेष्ट तथ्यहरूमा आधारित हुनुपर्छ,
- ५ अनुभव,
- ५ अधिकार: निर्णयकर्तामा निहित अधिनमा आधारित ।
- ५ कानुनी सीमा
- ५ स्रोतको सीमितता
- ५ संस्कृति र परम्परा आदि ।

**निर्णयलाई रचनात्मक बनाउने उपाय उल्लेख गर्नुहोस् ।**

- ५ आलोचनात्मक सोचाइको प्रयोग गर्ने,
- ५ विगतका अनुभवमा आधारित हुने कार्यशैलीलाई चुनौती दिने,
- ५ भिन्न देखिने र अवस्थाहरूबीच अन्तर्नीहत समानताहरू पत्ता लगाउने,
- ५ अनावश्यक तथा असान्दर्भिक जानकारीहरूलाई हटाउने,
- ५ बनावटी अवरोधहरूबाट बच्ने,
- ५ सहभागितामूलक विधिको अवलम्बन गर्ने,
- ५ सञ्चार प्रणालीलाई प्रभावकारी तुल्याउने,
- ५ कर्मचारीहरूको बैठक र छलफल चलाउने,
- ५ पृष्ठपोषण सङ्कलन गर्ने,
- ५ अनुमती तथा सक्षम नेतृत्वको चयन गर्ने,
- ५ विज्ञहरूको संलग्न गराउने,
- ५ उपयुक्त सिद्धान्त र विधिको प्रयोग गर्ने,
- ५ यथेष्ट परामर्श र रायसुभाव लिने,
- ५ औचित्यताको प्रयोग गर्ने आदि ।

**नेपालको सार्वजनिक प्रशासनमा निर्णय बारे चर्चा गर्नुहोस् ।**

- ५ निर्णय पछ्याउने तथा ढिलो निर्णय गर्ने प्रवृत्ति,
- ५ उद्देश्य तथा औचित्यलाई नहेरी मनसायमा आधारित भएर निर्णय लिने परिपाटी,
- ५ निर्णयमा सूचना तथा तथ्याङ्कीय आधारको कमी र अपारदर्शीता,
- ५ निर्णय प्रक्रियामा सहभागिताको कार्य र कमजोर विकल्पहरू,
- ५ निर्णयमा लहड र अफवाहको भूमिका तथा नेपथ्य शक्तिको प्रभाव,
- ५ घुमाउरो जवाफदेहीता र कमजोर जनदवाव,
- ५ निर्णयकर्तामा आवश्यक ज्ञान, सिप र क्षमताको कार्य,
- ५ निर्णयमा भ्रष्टाचारको हावी,
- ५ मानवीय, प्राविधिक तथा भौतिक साधनको अपर्याप्तता,

- ५ नयाँ व्यवस्थापकीय विधिहरूको अवलम्बनको अभाव,
- ५ व्यवहारिक पक्षमा सुधारको न्यून चासो,
- ५ विरोधभाव पूर्व कानूनी व्यवस्था,
- ५ आधिकारको बाँडफाँडमा कञ्जुस्याई र केन्द्रीकृत निर्णय निर्माण संस्कृति,
- ५ निर्णयहरूको प्रभावकारी कार्यान्वयन तथा अनुगमन र मूल्याङ्कनको अभाव,
- ५ निर्णयका पृष्ठपोषणबाट सिक्ने बानीको अभाव,
- ५ टिप्पणीमा आधारित निर्णय प्रणाली,
- ५ जोखिम र अनिश्चितताको सामना गर्ने तत्परता र धैर्यताको कार्य,
- ५ निर्णय निर्माणका क्रममा सङ्कटद्वारा व्यवस्थापन सिद्धान्तको अवलम्बन आदि ।
- ☑ **समस्या समाधानका उपायहरू उल्लेख गर्नुहोस् ।**
- ५ राजनीति र प्रशासनबीचको सम्बन्ध परिभाषित गर्ने,
- ५ सूचना र तथ्याङ्क सङ्ग्रह र विश्लेषण पक्षमा सुधार गर्ने,
- ५ निर्णयका हरेक चरणमा सहभागिता अभिवृद्धि गर्ने,
- ५ अनावश्यक प्रक्रियाहरू हटाउने,
- ५ पारदर्शिता प्रवर्द्धन गर्ने,
- ५ सरकारी कार्यहरूको प्राथमिकिकरण गर्ने,
- ५ नवीनतम व्यवस्थापकीय शैलीहरूको अवलम्बन गर्ने,
- ५ अधिकतम अधिकार प्रत्यायोजन गर्ने,
- ५ अध्ययन, अनुसन्धान र विश्लेषणमा जोड दिने,
- ५ स्वतः स्फूर्त निर्णयलाई जोड दिने,
- ५ सूचना सम्प्रेषणको प्रवर्द्धन गर्ने,
- ५ कानूनी र निष्पक्ष निर्णयमा जोड दिने,
- ५ निर्णयको परिणामप्रति निर्णयकर्ता जवाफदेही तुल्याउने,
- ५ अनुगमन र मूल्यांकन तथा पृष्ठपोषण संयन्त्र प्रभावकारी पार्ने,
- ५ रणनीतिक योजना बनाउने तथा नतिजा उन्मुखतालाई महत्त्व दिने ।

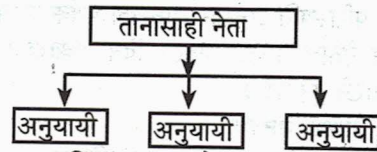
## ७. व्यवस्थापनमा नेतृत्वको महत्त्व र भूमिका

- ☑ **नेतृत्वको परिचय दिदै यसका प्रकारहरू उल्लेख गर्नुहोस् ।**  
(RBB, तह-४, नगद सहायक, २०७४/१२/१०)
- व्यवस्थापन प्रक्रियाको एउटा महत्त्वपूर्ण भाग नेतृत्व हो । नेतृत्व बिना व्यवस्थापनको काम पूरा हुन सक्दैन । कुशल नेतृत्व एउटा कुशल व्यवस्थापनको अति आवश्यक अंश हो । संगठनको लक्ष्य हासिल गर्नको लागि आफ्ना कर्मचारीहरूलाई सही नेतृत्व दिएर काम गराउन सक्ने क्षमता व्यवस्थापकमा हुनु पर्दछ ।
- ५ **रोबिन्सका अनुसार,** "लक्ष्य प्राप्तिका लागि समूहलाई प्रभावित पार्ने क्षमता नै नेतृत्व हो ।"
- ५ **स्टेनर फ्रिम्यान र गिलवार्टका अनुसार,** "व्यवस्थापकीय नेतृत्व भनेको समूहको सदस्यहरूका कार्यसँग सम्बन्धित क्रियाकलापहरूलाई निर्देशित र प्रभावित गर्ने प्रक्रिया हो ।" नेतृत्व भनेको अन्य व्यक्तिको व्यवहारलाई एउटा निश्चित दिशातर्फ अगाडी बढाउन प्रभाव पार्न सक्ने क्षमता हो । यो क्षमता मातहतका कर्मचारीलाई संगठनात्मक लक्ष्य प्राप्तितर्फ अगाडी बढाउने काममा उत्प्रेरित गर्न व्यवस्थापकमा नभई नहुने गुण तत्व मानिन्छ ।

## नेतृत्वका प्रकारहरू

- ५ **तानाशाही नेतृत्व शैली :** तानाशाही नेतृत्व गर्ने नेताले सम्पूर्ण अधिकारहरू आफैमा केन्द्रित गर्दछ । उसले कसैसँग छलफल, विचार विमर्श गर्दैन । मातहतका कर्मचारीहरूलाई निर्देशन दिने, डर धम्की दिने कार्य गर्दछ । यसले सम्पूर्ण अधिकार र दायित्व पनि आफैमा राख्दछ । संक्षेपमा भन्ने हो भने मातहतका कर्मचारीलाई मेशीनको रूपमा व्यवहार गर्दछ ।

### तानाशाही नेतृत्व



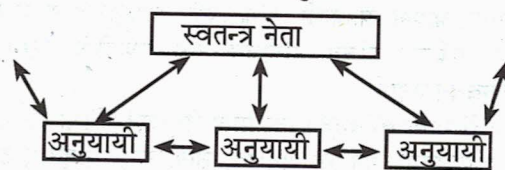
- ५ **प्रजातान्त्रिक नेतृत्व शैली :** अधिकार तथा उत्तर दायित्व उचित तह तथा व्यक्तित्वमा हस्तान्तरण गरी प्रजातन्त्रीक तरिकाले नेतृत्व गर्ने शैलीलाई प्रजातान्त्रिक नेतृत्व भनिन्छ । यस शैली अन्तर्गत नेतृत्वले सबैसँग छलफल तथा विचार विमर्श गरी निर्णय गर्दछ । केवल निर्देशनमात्र नदिई सल्लाह तथा सुझावहरू पनि लिने गर्दछ । संक्षेपमा भन्ने हो भने यस्तो नेताले सहभागितालाई उलो प्राथमिकता दिन्छ । यस्तो नेतालाई अनुयायीहरूले खुब मन पराउँदछ । त्यसैले यस्तो नेतालाई लोकप्रिय नेता भनिन्छ ।

### प्रजातान्त्रिक नेतृत्व



- ५ **स्वतन्त्र नेतृत्व शैली :** स्वतन्त्र नेतृत्वले केवल सामान्य नेतृत्व मात्र प्रदान गर्दछ । यस्तो नेताले आफ्नो शक्तिको प्रयोग कहिल्यै गर्दैन । सम्पूर्ण कार्य समूहलाई नै छोड्दछ, किनभने उसले सबै व्यक्ति योग्य छन् भन्ने सोचाई राख्दछ । यदि मातहतका कर्मचारीहरूको कार्यमा हस्तक्षेप गर्ने हो भने सोचाई राख्दछ । यस्तो नेतृत्वमा कर्मचारीहरू स्व-निर्देशित, स्व-नियन्त्रित, स्व-प्रेरित हुन्छन् । यो नेतृत्व शैलीमा बढी उदारता हुने भएकोले कहिलेकाही नेतृत्व प्रभावकारी हुन पनि सक्छ ।

### स्वतन्त्र नेतृत्व



- ☑ **सफल नेतृत्वमा हुनु पर्ने गुणहरू उल्लेख गर्नुहोस् ।**  
नेतामा नेतृत्व दिने खुबी तथा सीप हुन आवश्यक छ । यदि खुबी तथा सीप नै नेतृत्वका गुणहरू हुन् । कुञ्ज र विरीचका अनुसार सफल नेतामा हुनु पर्ने गुणहरू निम्नानुसार छन् :
- ५ **शक्तिको प्रयोग गर्ने क्षमता :** नेता आफुलाई प्राप्त अधिकार तथा शक्ति प्रयोग गर्ने क्षमता हुनु पर्दछ । अधिकार तथा शक्ति प्रयोग गर्न नसक्ने व्यक्तिले मातहतका कर्मचारीहरूलाई नेतृत्व प्रदान गर्न सक्तैन ।
- ५ **मानिसलाई बोध गर्ने क्षमता :** मानिसको आवश्यकता, चाहना, भावना तथा व्यवहार फरक फरक हुन्छ तर पनि नेतामा

- कर्मचारीको त्यस्तो मनोवैज्ञानिक पक्ष पनि बुझ्न सक्ने क्षमता हुनु पर्दछ ।
- अनुयायीहरूलाई उत्साहित गर्ने क्षमता : आफ्ना अनुयायीको लोकप्रिय बन्न सक्नु पनि नेतामा हुनु पर्ने महत्वपूर्ण गुण हो । सच्चा, इमान्दार, निष्ठावान, लगनशील भई अनुयायीहरूलाई उत्साहित गर्न सक्नु पर्दछ । अनि मात्र कर्मचारीबाट पूर्ण क्षमताका साथ काम लिन सकिन्छ ।
- काम गर्न सक्ने क्षमता : नेता योग्य तथा क्षमतावान हुनु पर्दछ । परिवर्तित परिस्थिति अनुसार सफलता पूर्वक काम गर्न सक्ने भएमा मात्र नेताले सफल नेतृत्व दिन सक्दछ । नेता काममा विश्वास राख्ने हुनु पर्दछ ।
- नेतृत्वका कार्यहरू उल्लेख गर्नुहोस् ।  
नेतृत्वका कार्यहरूलाई निम्नानुसार व्यक्त गर्न सकिन्छ :
- संगठनात्मक लक्ष्य निर्धारण तथा प्राप्ति :
- लक्ष्य निर्धारण,
  - योजनाकार,
  - कार्यान्वयनकर्ता आदि ।
- संगठन संचालन :
- विशेषज्ञ,
  - प्रतिनिधि,
  - आन्तरिक सम्बन्धको नियन्त्रक,
  - पुरस्कार र दण्ड दिने,
  - मध्यस्थकर्ता,
  - व्यक्तिगत जिम्मेवारी हटाउने आदि ।
- समुहको निम्ति प्रतिक स्वरूप व्यक्तित्व :
- उदाहरण स्वरूप बन्ने,
  - विचार विशेषज्ञ,
  - पिता स्वरूप,
  - अर्काको दोष भोग्ने,
  - समुहको प्रतीक आदि ।
- नेतृत्वका प्रमुख आधारहरू बारे चर्चा गर्नुहोस् ।
- नेतृत्वको अवधारणा तर्क संगत, उज्वल भविष्य उन्मुख, उदारवादी र सकारात्मक सोचाईबाट प्रभावित, सेवामुखी, समावेशी र सबैसँग मिलेर काम गर्ने भावनाबाट प्रेरित हुनुपर्ने,
- नेतृत्वले आफ्ना सहकर्मी, संगठनको कार्यानुभव र कार्यक्षेत्र आदि सबैको उचित संयोजन गरी रणनीति निर्माण र कार्यान्वयन गर्नुपर्ने,
- समय सिमामा बाँधिने निजामती नेतृत्वले "विधा दानम् सर्व दानम् प्रधानम्" भने भई अनुभव, ज्ञान, सीप बाँड्ने र आफ्ना उत्तराधिकारी तयार गर्ने अवधारणा लिनुपर्ने,
- कुशल नेता हुन कुशल व्यवस्थापक हुनैपर्ने,
- Winners don't do different things, but they do things differently.
- संगठनमा देखिने गरी परिवर्तन ल्याउने,
- प्रक्रिया भन्दा नतिजामा जोड दिने,
- विगतका राम्रा कामको प्रशंसा गर्नुपर्ने (पहिलेकोमा Build-on गर्दै Reform गर्ने) ।
- व्यवस्थापनमा नेतृत्वको महत्त्व तथा भूमिका उल्लेख गर्नुहोस् ।  
नेतृत्वले निम्नस्तरका कर्मचारीहरूको उत्पादकत्व वृद्धि गर्नमा महत्वपूर्ण भूमिका खेल्दछ ।

- नेतृत्वले समग्र संगठनमा अनुशासन कायम गर्न सहयोग गर्दछ ।
- नेतृत्वले असीमित अधिकार दिन्छ र ऊ अधिक उत्प्रेरित हुन्छ ।
- नेतृत्वले समग्र व्यवस्थापनमा आदेशको एकता कायम गराउनमा महत्वपूर्ण भूमिका खेल्दछ ।
- नेतृत्वले संकटकालीन अवस्थामा तत्काल निर्णय गर्नका लागि महत्वपूर्ण भूमिका खेल्दछ ।
- नेतृत्वले संगठनमा कार्यरत नयाँ कर्मचारीलाई सीप सिकाउनका सहयोग गर्दछ ।
- नेतृत्वले संगठनको समग्र कार्य सम्पादनमा समन्वयात्मक भूमिका खेल्न सक्दछ ।

## ८. बजेटको सिद्धान्त र महत्त्व

- "Budget is a financial mirror" - ADB
- बजेटको अवधारणा उल्लेख गर्दै बजेट तर्जुमा बारे चर्चा गर्नुहोस् ।  
बजेट शब्दको उत्पत्ति फ्रेंच भाषाको "Bougette" बाट भएको हो । यसको अर्थ 'छालाको थैली' भन्ने हुन्छ । बजेट शब्दले फ्रेंच भाषामा मुद्रा तथा कागजातहरू सुरक्षित साथ राख्ने थैलो भन्ने जनाउँदछ । प्राचीनकालमा देशको अर्थमन्त्रीले छालाको थैलीबाट खोलेर देशको वार्षिक आय तथा व्ययसम्बन्धी विवरण सार्वजनिक गर्ने प्रचलन थियो । यस शब्दको पहिलोपटक प्रयोग सन् १९३३ मा ब्रिटिस प्रधानमन्त्री तथा अर्थमन्त्री वालपोल (Walpol) ले त्यस वर्षको आर्थिक योजना प्रस्तुत गर्दा प्रयोग गरेका थिए । यसलाई पछि आएर अंग्रेजी भाषामा 'बजेट' (Budget) भनियो । बजेटमा विशेष गरी तीन किसिमका तथ्याङ्कहरू प्रस्तुत गरिन्छन् र त्यसले अर्थ व्यवस्थामा पर्ने प्रभावका बारेमा पनि उल्लेख गरिन्छ । बजेटमा निम्नलिखित कुराहरू हुन्छन् -
- अघिल्लो वर्षको वार्षिक तथ्याङ्क (Account of the previous year)
- चालू वर्षको संशोधित अनुमान (Revised estimate of the current year)
- आगामी वर्षको अनुमानित आय तथा व्यय (Estimated income and expenditure of the coming year.)
- यिनै कुराहरूका आधारमा अर्थ व्यवस्थामा कुन किसिमको प्रभाव पार्न सक्दछ भन्ने बारे सरकारद्वारा बजेटको माध्यमबाट जानकारी गराउँछ ।
- बजेटको इतिहासको सुरुवात बेलायतमा सन् १७३३ देखि भएको हो । त्यसपछि विश्वका अन्य देशहरूले पनि बजेट व्यवस्था गर्ने प्रचलनको सुरुवात गरे । हाल आएर विश्वका सबै देशहरूले वार्षिक रूपमा सरकारी बजेट प्रस्तुत गर्ने गर्दछन् ।
- बजेट भनेको सरकारले वार्षिक रूपमा गर्ने आय तथा व्यय (Income and expenditure) को पूर्ण विवरण हो जसमा सरकारले एक आर्थिक वर्षको अवधिभित्र विभिन्न क्षेत्रहरूमा गरिने खर्च तथा त्यस खर्चका लागि विभिन्न क्षेत्रहरूबाट प्राप्त हुने आम्दानीको लेखाजोखा प्रस्तुत गर्दछ । सरकारी बजेट

सरकारको आय तथा व्ययको वैज्ञानिक रूपमा गरिएको एउटा यस्तो व्यवस्थापन हो जसमा वित्तीय नीति (Fiscal Policy) वा आर्थिक प्रशासन (Economic administration) भनिन्छ । सरकारको आर्थिक नीति तथा कार्यक्रम उपयुक्त छ वा छैन भन्ने कुरा सार्वजनिक गर्न वा स्वीकृतिका लागि सदनमा प्रस्तुत गर्नुपर्दछ ।

**सी.एल.किङ्ग (C.L.King) का अनुसार** “बजेट एक आर्थिक योजना हो, जसमा खर्चलाई आम्दानीसँग सन्तुलन गरिन्छ ।” (Budget is a fiscal plan by which expenditure is balanced against income.) फिलिप ई. टैलर का अनुसार “बजेट सरकारको मुख्य वित्तीय योजना हो । यसले निश्चित अवधिका लागि प्रस्तावित खर्च र अपेक्षित आम्दानीको अनुमान एकैसाथ प्रस्तुत गर्दछ र यसबाट गर्नुपर्ने कार्यहरू र त्यसका लागि स्रोतहरू थाहा पाइन्छ ।”

**ग्यास्टन गेज का अनुसार** “आधुनिक राज्यमा बजेट एक त्यस्तो पूर्वानुमान हो, जसमा सम्पूर्ण सार्वजनिक आय तथा व्यय हुन्छ र यसमा कतिपय निश्चित आय र व्ययहरूमा धन संकलन गर्ने र खर्च गर्ने स्वीकृति हुन्छ ।”

**विश्व बैंकका अनुसार** ‘वार्षिक बजेट भनेको सार्वजनिक खर्चको कानुनी अधिकार हो ।’ यो मध्यकालीन खर्च योजनाको एक वर्षीय टुक्रा हो ।

यी विभिन्न परिभाषाका आधारमा बजेट भन्नाले देशको आर्थिक अवस्थाका आधारमा तयार गरिएको विभिन्न आर्थिक क्रियाकलापहरू सन्चालन गर्ने नीतिगत आधार हो । त्यसैले बजेटका महत्वपूर्ण पक्षहरू निम्नलिखित छन्:

- ❖ बजेटमा भावी योजनाहरू उल्लेख गरिन्छन् । किनकि यो विगतको अनुभव तथा तथ्याङ्कका आधारमा निर्माण गरिन्छ । यसले सरकारको सामाजिक तथा आर्थिक नीतिहरूलाई मार्गदर्शन प्रदान गर्दछ ।
- ❖ बजेट सरकारी कार्यहरूका लागि एउटा विस्तृत योजना हो । यसमा सरकारका सम्पूर्ण अङ्गहरूलाई समेटिएको हुन्छ ।
- ❖ बजेट सरकारले गर्ने कार्यहरूको योजना हो । त्यसैले यो उपयुक्त छ वा छैन भनेर देशको संसदद्वारा (विधायिकाद्वारा) पारित गराउनु पर्दछ ।
- ❖ बजेटमा उल्लेख गरिएको आय तथा व्ययको रकम केवल अनुमानमा आधारित हुन्छ ।
- ❖ बजेट वार्षिक योजना भए तापनि देशमा सञ्चालित लामो अवधिका योजनाहरूलाई दृष्टिगत गरी बनाइएको हुन्छ ।
- ❖ कहिलेकाहीँ बजेट पास भइसकेपछि पनि नयाँ कार्यक्रमहरू थप तथा संशोधन गर्न आवश्यक हुन्छ । तर यसो गर्नुपर्ने खास कारण हुन्छ । त्यस्तो कारणहरूमा सार्वजनिक खर्चमा हुने अचानक वृद्धि वा कुनै आर्थिक संकट जस्ता कुराहरू पर्दछन् ।
- ❖ प्रत्येक बजेटमा सरकारले आफ्ना निश्चित उद्देश्यहरूलाई प्राथमिकता प्रदान गरेको हुन्छ ।
- ❖ बजेटमा उल्लेखित रकम खर्च हुन नसकेमा त्यसलाई संसदको स्वीकृती लिएर त्यसै विभाग वा अन्तर्गतका विभागहरूमा हस्तान्तरण गर्न सकिन्छ ।

## बजेटको तर्जुमा प्रक्रिया

बजेट तर्जुमा वा निर्माण गर्ने विभिन्न प्रक्रियालाई निम्नलिखित चरणहरूमा विभाजन गर्न सकिन्छ :

- ❖ **बजेटको तयारी (Preparation of the budget) :** यो बजेट तर्जुमा गर्ने पहिलो चरण हो । बजेट निर्माणको कार्य प्रस्तुत हुनुभन्दा केही महिना अगाडि सुरु हुन्छ । यसका लागि प्रत्येक मन्त्रालयमा अन्तर्गतका विभागहरूको विगत वर्ष, चालू वर्ष तथा आगामी वर्षका लागि आय तथा व्ययको अनुमान संकलन गरिन्छ । यस अन्तर्गत आय तथा व्ययको चालू अनुमानमा आधारित विवरण र भावी अनुमानमा आधारित विवरणहरू पर्दछन् । यसरी प्राप्त भएका विवरणहरू अर्थमन्त्रालयद्वारा विभिन्न तालुक निकायहरूसँगको छलफलका आधारमा उपयुक्त किसिमले बजेट तयार गरिन्छ ।
- ❖ **बजेट प्रस्तुती (Presentation of the budget) :** बजेट तयारा गर्ने सम्पूर्ण कार्यहरू पुरा भइसकेपछि आय तथा व्ययको सम्पूर्ण विवरण अर्थमन्त्रीद्वारा सदनमा प्रस्तुत हुन्छ । यस प्रकार बजेटलाई सार्वजनिक गरिसकेपछि यसका अन्य प्रक्रियाहरू सुरु हुन्छन् । किनकि संसदद्वारा स्वीकृती नभई बजेटले वैधानिकता प्राप्त गर्न सक्दैन ।
- ❖ **बहस तथा मतदान (Discussion and voting) :** बजेटको तेस्रो चरणमा अर्थमन्त्रीद्वारा संसदमा बजेटका सम्बन्धमा आवश्यक छलफल गर्नुपर्ने हुन्छ । छलफलका क्रममा बजेटका सम्बन्धमा संसद् सदस्यहरूले उठाएका प्रश्नहरूको अर्थमन्त्रीले जवाफ दिनुपर्दछ । यसपछि बजेट अनुमोदनका लागि संसदमा मतदान गरिन्छ । यसरी कार्यपालिकाद्वारा प्रस्तुत बजेट कार्यान्वयनका लागि संसद् (विधायिका) को स्वीकृती लिनुपर्दछ ।
- ❖ **कार्यान्वयन (Implementation) :** बजेटलाई देशको विधायिकाले स्वीकृती प्रदान गरिसकेपछि सरकारले यसलाई कार्यान्वयन गर्न सुरु गर्दछ । यसको कार्यान्वयन गर्ने कार्य अर्थमन्त्रालयले गर्दछ । विभिन्न किसिमका आर्थिक विधेयक पारित भएका आधारमा अर्थमन्त्रालयले स्वीकृत रकम प्रत्येक मन्त्रालय तथा विभागमा निकास गर्दछ । यसै गरी राजस्व संकलन गर्ने निकायहरू करविभाग, अन्तःशुल्क विभाग तथा भन्सार विभागहरूले पनि आ-आफ्नो क्षेत्रसँग सम्बन्धित राजस्व असुल गर्न थाल्दछन् ।
- ❖ **लेखापरीक्षण (Auditing) :** बजेटको अन्तिम प्रक्रियाका रूपमा लेखा परीक्षणलाई लिइएको छ । अर्थात् विधायिकाद्वारा प्राप्त भएको बजेट कार्यान्वयन सही ढंगबाट भएको छ वा छैन भन्ने कुरा निक्कै गर्ने कार्य महालेखा परीक्षक विभागले हेर्दछ । यसरी रकम ठीक ढंगबाट खर्च भएको छ वा छैन भन्ने कुरा पुन्याउन लेखापरीक्षण गरिन्छ । विधायिका (संसद्) को लेखासमितिले पनि यस किसिमको कार्यको मूल्याङ्कन गर्दछ ।
- ❑ **बजेटका अङ्गहरू उल्लेख गर्नुहोस् ।** प्रत्येक देशको कार्यकारी अङ्गका रूपमा रहेको अर्थमन्त्रालयद्वारा राष्ट्रिय योजना आयोग (National planning commission-NPC) को सहयोगबाट बजेट तर्जुमा गरिन्छ ।

यसरी तर्जुमा गरिएको बजेटका मुख्य दुई अंगहरू हुन्छन् । ती हुन् (१) सार्वजनिक खर्च र (२) सार्वजनिक आय

(क) सार्वजनिक खर्च (Public Expenditure) : सार्वजनिक खर्चका पनि दुईवटा भागहरू हुने गर्दछन् :

(अ) साधारण वा चालू खर्च (Regular or current expenditure): दैनिक सामान्य प्रशासनिक सञ्चालन गर्नका लागि गरिने खर्चलाई साधारण खर्च भनिन्छ । कतिपय देशहरूमा त साधारण खर्चलाई अनुत्पादक खर्चका रूपमा पनि लिइन्छ । संवैधानिक अंगहरू, शान्ति सुरक्षा तथा प्रतिरक्षा, प्रशासन, न्यायसेवा आदि जस्ता राज्य सञ्चालनका विशेष पूर्वाधारका रूपमा विभिन्न क्षेत्रहरूमा गरिने खर्चलाई साधारण खर्च भनिन्छ । नेपालको सन्दर्भमा सामान्य रूपमा निम्नलिखित शीर्षकहरूमा गरिने खर्चलाई यस्ता खर्चहरू (साधारण खर्च) मा समावेश गरिन्छ:

- ५ संवैधानिक अङ्गहरू: संवैधानिक अंगका विभिन्न शीर्षकहरू अन्तर्गत गरिने खर्चहरू साधारण खर्च अन्तर्गत पर्दछन् । यस्ता अंगहरूमा विशेष गरी राजपरिवार तथा राजदरबार, संसद, अदालत, अख्तियार दुरुपयोग अनुसन्धान आयोग, महालेखा, परीक्षकको विभाग, लोकसेवा आयोग, निर्वाचन आयोग, महान्यायाधिवक्ताको कार्यालय, न्याय परिषद्, प्रधानमन्त्रीको कार्यालय, मन्त्री परिषद् आदिका लागि गरिने खर्चहरू पर्दछन् ।
- ५ सामान्य प्रशासन : सामान्य प्रशासन अन्तर्गत मन्त्रीपरिषद् अन्तर्गतका जिल्ला प्रशासन, प्रहरी कारागार जस्ता विभिन्न उपशीर्षक अन्तर्गत गरिने खर्च समावेश गरिन्छ ।
- ५ न्याय प्रशासन : सबै किसिम वा तहका अदालतका लागि गरिने खर्चहरू यस अन्तर्गत समावेश गरिएका छन् ।
- ५ राजस्व प्रशासन : राजस्व प्रशासन अन्तर्गत भन्सार, अन्तःशुल्क, कर, मालपोत तथा राजस्व न्यायाधीकरण सम्बन्धी गरिने खर्चहरू समावेश छन् ।
- ५ आर्थिक प्रशासन तथा योजना : यस अन्तर्गत योजना, तथ्याङ्क, महालेखा नियन्त्रक कार्यालयका लागि गरिने आवश्यक खर्चहरू पर्दछन् ।
- ५ रक्षा: यस अन्तर्गत देशको रक्षाका लागि गरिने आवश्यक विविध खर्चहरू समावेश छन् ।
- ५ वैदेशिक सेवा : यसमा वैदेशिक सेवा अन्तर्गत विविध खर्चहरू समावेश गरिन्छन् ।
- ५ सामाजिक सेवाहरू : स्वास्थ्य, शिक्षा, पिउने पानी तथा ढल निकास र सामाजिक सुरक्षाका क्षेत्रमा गरिने अन्य विविध खर्चहरू यस उपशीर्षक अन्तर्गत राखिन्छन् ।
- ५ आर्थिक सेवाहरू : आर्थिक सेवाहरू अन्तर्गत कृषि, सिँचाई, नापी तथा भूमिसुधार, वन उद्योग, खानी, यातायात तथा सञ्चार र अन्य विभिन्न किसिमका सेवाहरू पर्दछन् ।
- ५ ऋणको साँवा तथा ब्याजको भूक्तानी : सरकारले आन्तरिक तथा बाह्य रूपमा लिएको रकमको साँवा तथा ब्याजको भूक्तानी यस अन्तर्गत पर्दछन् ।
- ५ विविध : विभिन्न विशिष्ट प्रतिनिधि मण्डलको भ्रमणका लागि गरिने खर्च तथा कर्मचारी निवृत्तिभरण, उत्पादन, आकस्मिक

सहायता, चन्दा, पुरस्कार तथा अन्य भैपरी आउने खर्चहरू यस अन्तर्गत समावेश गरिएका छन् ।

(आ) विकास खर्च (Development expenditure): सरकारले देशको आर्थिक विकासका लागि आवश्यकता अनुसार विभिन्न क्षेत्रमा गरिने खर्चलाई विकास खर्च भनिन्छ । अर्थात् देशको आर्थिक तथा सामाजिक विकासमा सघाउ पुऱ्याउने उद्देश्यबाट गरिने खर्चहरू विकास खर्च अन्तर्गत समावेश गरिन्छ । यस किसिमको खर्चबाट आर्थिक तथा सामाजिक क्षेत्रको उत्पादकत्वमा वृद्धि हुन्छ । यसरी विकासका लागि खर्च गरिने बजेटलाई आधुनिक बजेटप्रणाली अन्तर्गत लिएको छ । विकास बजेटमा पूँजीगत खर्चको मात्रा बढी हुन्छ भने केही मात्रामा चालू खर्चको रकम पनि समावेश हुन्छ । नेपालमा निम्नलिखित क्षेत्रहरूमा गरिएका खर्चहरूलाई विकास खर्च अन्तर्गत समावेश गरिन्छ ।

- ५ सामान्य प्रशासन (प्रशासनिक सुधार) : जनताको जीवनस्तर उठाउन तथा देशको सर्वाङ्गीण विकासका लागि कुशल प्रशासन यन्त्रको आवश्यकता पर्दछ । अर्थात् विकास कार्यक्रमहरू सञ्चालन गर्नका लागि प्रशासनलाई चुस्त बानानुपर्ने हुन्छ । त्यसैले प्रशासनिक सुधार गरी सार्वजनिक व्यवस्थापनलाई स्वच्छ, छरितो, पारदर्शी, मितव्ययी, प्रतिस्पर्धात्मक, कार्यमूलक, सक्षम, उत्पादनशील, सेवामूलक र उत्तरदायी बनाउनका लागि गरिने खर्चहरू यस अन्तर्गत राखिन्छन् ।
  - ५ आर्थिक प्रशासन र योजना : कुनै पनि आर्थिक योजनाहरू सञ्चालन गर्नका लागि आर्थिक प्रशासनलाई गतिशील बनाउने कार्यमा गरिने खर्चहरू यस शीर्षकअन्तर्गत समावेश गरिन्छ ।
  - ५ सामाजिक सेवा तथा सामाजिक सुरक्षा : यस शीर्षकअन्तर्गत स्वास्थ्य, शिक्षा, खानेपानी तथा अन्य सामाजिक वा तथा सामाजिक सुरक्षाका लागि गरिने खर्चहरू समावेश गरिन्छन् ।
  - ५ आर्थिक सेवाहरू : आर्थिक सेवा अन्तर्गत सर्वसाधारण वर्गहरूले आर्थिक रूपमा फाइदा प्राप्त गर्ने क्षेत्रहरू कृषि, भूमिसुधार सिँचाई, नापीजस्ता क्षेत्रहरूमा गरिने खर्चहरू समावेश गरिन्छन् ।
  - ५ उद्योग तथा खानी : यसमा उद्योगधन्दा तथा खनिज साधनको विकासका लागि गरिने खर्चहरू समावेश गरिन्छन् ।
  - ५ यातायात तथा सञ्चार : सरकारले सडक यातायात, हवाई यातायात र हुलाक तथा दूरसञ्चारका लागि गरिने आवश्यक रकमहरू यस शीर्षक अन्तर्गत समावेश गरिएका छन् ।
  - ५ विविध आर्थिक सेवाहरू : सरकारद्वारा गरिने विभिन्न किसिमका आर्थिक सेवाहरू जस्तै: विद्युत्शक्ति उत्पादन, वाणिज्य, श्रम, पर्यटन, हावापानी तथा विभिन्न वस्तुहरू आपूर्ति गर्नका लागि गरिने खर्चलाई यस शीर्षक अन्तर्गत राखिन्छ ।
- (ख) सार्वजनिक आय (Public Revenue) : बजेटको दोस्रो महत्वपूर्ण अङ्ग सार्वजनिक आयलाई मानिन्छ । जब सरकारले विभिन्न कार्यका लागि खर्च गर्नु आवश्यक हुन्छ त्यसैगरी त्यस खर्चलाई पूर्ति गर्नका लागि आवश्यक आम्दानीका स्रोतहरू जुटाउन जरुरी हुन्छ । यस किसिमका सार्वजनिक आयका



स्रोतहरु अन्तर्गत कर तथा गैर कर विदेशी तथा आन्तरिक ऋण र अनुदानलाई नै प्रमुख मानिन्छ ।

५ **कर (Tax) :** कर सार्वजनिक आयको सबभन्दा महत्वपूर्ण तथा ठूलो स्रोत हो । सरकारले विभिन्न आन्तरिक स्रोतहरुबाट प्राप्त गर्ने आम्दानीलाई राजस्व भनिन्छ । यसमा करका रुपमा प्राप्त हुने आम्दानीबाट देशका नागरिकहरुको कर तिर्ने क्षमता कति छ भन्ने कुरा प्रस्ट हुन सक्दछ । कर पनि प्रत्यक्ष तथा अप्रत्यक्ष गरी दुई किसिमका हुन्छन् । प्रत्यक्ष कर अन्तर्गत जग्गाको (मालपोत), आयकर, नाफाकर सम्पत्तिकर, ठेक्काकर तथा रजिष्ट्रेशनबापत प्राप्त हुने करहरु पर्दछन् । यसैगरी अप्रत्यक्ष कर अन्तर्गत भन्सार महसुल, अन्तशुल्क, विक्री करबाट प्राप्त हुने रकमलाई अप्रत्यक्ष करका रुपमा लिइन्छ ।

५ **गैरकर राजस्व (Non-Tax revenue) :** सरकारले करका अतिरिक्त अन्य विभिन्न किसिमका गैर कर स्रोतहरुबाट पनि आम्दानी प्राप्त गर्दछ । प्राचीनकालमा करलाई एउटा मात्र सार्वजनिक आयको महत्वपूर्ण स्रोतका रुपमा लिइन्थ्यो । तर आधुनिक युगमा करका अतिरिक्त अन्य विभिन्न स्रोतहरु जस्तै अनुदान तथा उपहार, प्रशासनिक आय तथा व्यापारिक आयलाई पनि आयका महत्वपूर्ण स्रोतका रुपमा लिइन्छ । कर सरकारलाई गर्नुपर्ने अनिवार्य भुक्तानी हो । यसका बदलामा करदाताले प्रत्यक्ष रुपमा कुनै फाइदा प्राप्त गर्न सक्दैनन् । यसैगरी अनुदान तथा सहायता भनेको एउटा देशले अर्को देशलाई दिने वित्तीय सहायता हो । उपहार भनेको विभिन्न देशको सरकार तथा गैरसरकारी संस्थाहरुद्वारा स्वेच्छाले प्रदान गर्ने एक किसिमको दान हो । अनुदान तथा उपहारका बदलामा दातृराष्ट्र वा संस्थालाई प्रत्यक्ष रुपमा कुनै लाभ प्राप्त हुँदैन । प्रशासनिक राजस्व अन्तर्गत विभिन्न किसिमका सेवा प्रदान गरेबापत सरकारले जनताहरुद्वारा लिने शुल्क, लाइसेन्स शुल्क, जरिवाना, आदि जस्ता कुराहरु पर्दछन् । नेपालमा पनि अन्य देशहरुमा जस्तै गैर कर राजस्वका स्रोतहरुलाई निम्नलिखित रुपमा उल्लेख गर्न सकिन्छ :

→ **रजिष्ट्रेशन दस्तुर तथा शुल्क :** विभिन्न किसिमका रजिष्ट्रेशन दस्तुर, परीक्षा दस्तुर, पर्यटनसम्बन्धी शुल्क तथा प्रशासनिक शुल्कबाट प्राप्त हुने आयलाई गैर कर राजस्व अन्तर्गत राखिएको छ ।

→ **दण्ड तथा जरिवाना :** सरकारले विभिन्न किसिमका व्यक्ति वा संघसंस्थाहरुलाई देशको विद्यमान कानून उल्लङ्घन गरेबापत दण्ड, जरिवाना तथा उसको सम्पत्ति जफत गर्दछ । यसरी सरकारलाई प्राप्त हुने रकम पनि गैर कर राजस्वका रुपमा लिइन्छ । यस किसिमबाट प्राप्त हुने रकम कुल आयको अत्यन्तै न्यूनतम भाग हुन्छ ।

→ **लाभांश :** सरकारले विभिन्न किसिमका व्यापारिक संस्थानहरु, वित्तीय संस्था, औद्योगिक तथा सेवामूलक संस्थाहरुमा लगानी गरेको हुन्छ । यस्ता संस्थाहरुले उत्पादन गरेका वस्तुहरु विक्री तथा वितरणबाट सरकारलाई धेरै मात्रामा लाभांशका रुपमा आय प्राप्त हुन्छ । तर नेपालमा विगत केही दशक यता सार्वजनिक

संस्थाहरुमा राजनीतिकरण तथा गैर जिम्मेवारीपूर्ण व्यवस्थापन तथा भ्रष्टाचार आदि जस्ता कारणहरुले गर्दा यसता संस्थाहरुको आम्दानी क्रमशः घट्न गएको देखिन्छ । यसले गर्दा यस्ता कतिपय संस्थाहरुबाट लाभांशको आशा गर्नु सट्टा घाटा व्यहोर्नुपर्ने अवस्था देखिन्छ ।

→ **सरकारी वस्तु तथा सेवाहरु विक्रीबाट प्राप्त आय :** सरकारले कतिपय सार्वजनिक सेवा प्रदान गरेर वा आफूले उत्पादन गरेका वस्तु तथा सेवाहरु विक्री गर्दा आय प्राप्त गर्दछ । यस्ता वस्तु तथा सेवाहरुमा जलविद्युत्, पिउने पानी, सिँचाई, हुलाक सेवा, शिक्षा तथा स्वास्थ्य यातायात सेवा विशेष उल्लेखनीय छन् भने विभिन्न किसिमका खाद्य पदार्थहरुको उत्पादन र वन पैदावारबाट प्राप्त आय पनि पर्दछन् ।

→ **रोयल्टी तथा सरकारी सम्पत्ति विक्री :** विभिन्न किसिमका खनिज रोयल्टी, विद्युत् तथा अन्य रोयल्टीबापत प्राप्त रकम र सरकारी सम्पत्ति विक्री गर्दा प्राप्त हुने रकम पनि गैर कर राजस्वका प्रमुख स्रोत मानिन्छ ।

→ **साँवा तथा ब्याज :** सरकारले विभिन्न संस्थाहरुलाई निश्चित ब्याजको रकम तोकी लगानी गर्न ऋण प्रदान गर्दछ । यसरी लगानीका लागि दिएको ऋणबाट ब्याज तथा साँवा दुवै प्राप्त हुँदा सरकारको आयमा वृद्धि हुन्छ । यसलाई पनि सरकारी आयका रुपमा लिइन्छ ।

→ **अन्य आय :** अन्य विभिन्न क्षेत्रहरु जस्तै: विभिन्न स्वदेशी तथा विदेशी संघसंस्थाहरुबाट दान तथा उपहारका रुपमा प्राप्त हुने रकम र अन्य कुनै पनि क्षेत्रबाट प्राप्त हुने रकमलाई अन्य किसिमका आय अन्तर्गत समावेश गरिन्छ । यी सबै गैर कर राजस्व अन्तर्गत पर्दछन् ।

यी विभिन्न आयका अतिरिक्त सरकारले तलका विभिन्न क्षेत्रहरुबाट पनि आय प्राप्त गर्न सक्दछ:

५ **वैदेशिक सहायता :** सरकारले विकासका लागि विदेशी सहायता पनि प्राप्त गर्दछ । नेपालका सन्दर्भका पनि प्राप्त गर्दछ । नेपालका सन्दर्भमा वैदेशिक सहायताको आर्थिक विकासमा अत्यन्त महत्वपूर्ण स्थान रहेको छ ।

५ **वैदेशिक ऋण :** विकासोन्मुख देशको आर्थिक विकासका लागि वैदेशिक ऋणको पनि महत्वपूर्ण स्थान छ । नेपालले वि.सं. २०२१ सालदेखि वैदेशिक ऋण प्राप्त गर्न सुरु गरेको हो । सुरुका वर्षहरुमा वैदेशिक ऋण ज्यादै कम भएता पनि हालका वर्षहरुमा यसको भार तीव्र रुपमा वृद्धि हुँदै गइरहेको छ । विभिन्न अन्तर्राष्ट्रिय संघसंस्था तथा दातृ राष्ट्रहरुले गर्ने सहायता कै कारण वैदेशिक अनुपातमा वृद्धि भएको हो । नेपालमा वार्षिक बजेटको एउटा ठूलो अंश वैदेशिक ऋणमा भर पर्नु पर्दछ । नेपाल जस्तो विकासोन्मुख देशमा जहाँ पूँजीको अभाव छ, वैदेशिक ऋणलाई विकास तथा निर्माणका लागि राम्रोसँग प्रयोग गर्न सके यसबाट सकारात्मक प्रभाव पर्न सक्दछ ।

५ **आन्तरिक ऋण** : सरकारले समयसमयमा आश्वयकता अनुसार देशभित्रका विभिन्न बैकिङ्ग तथा वित्तीय संस्था, कम्पनीहरू, उद्योग तथा व्यापारीहरूबाट पनि विभिन्न किसिमका ऋणपत्रहरू विक्री गरेर आन्तरिक ऋण प्राप्त गर्दछ ।

५ **घाटावित्त व्यवस्था** : सरकारले कर तथा गैर कर राजस्वबाट प्राप्त हुने आय अपर्याप्त भएमा घाटा बजेटका माध्यमद्वारा घाटावित्त व्यवस्थाको नीति अवलम्बन गर्दछ । अर्थात् सरकारी आयभन्दा व्ययको रकम बढी भएमा यस्तो रकम पुरा गर्न आन्तरिक वा बाह्य ऋण लिनुका अतिरिक्त बढी मात्रामा नोट निष्कासन गरेर नगदको मात्रामा वृद्धि गरी पुरा गर्दछ ।

☑ **बजेटको वर्गीकरण गर्नुहोस् ।**

बजेट भन्नाले सरकारी आय तथा व्ययको सार्वजनिक विवरण हो । बजेटका माध्यमद्वारा सरकारले गर्ने खर्च तथा त्यसका लागि प्राप्त हुने आयको विवरण नीति निर्धारण गरिएको हुन्छ । बजेटलाई सन्तुलित बजेट र असन्तुलित बजेट गरी दुई भागमा विभाजन गर्न सकिन्छ ।

(क) **सन्तुलित बजेट (Balanced Budget)**

शास्त्रीय अर्थशास्त्रीहरू (Classical economists) ले सरकारी खर्च र आमदानी बराबर हुनुपर्दछ भन्ने धारणा प्रस्तुत गरेका छन् । अर्थात् सरकारी खर्च र सरकारी आय बराबर हुने बजेटलाई सन्तुलित बजेट भनिन्छ । प्राचीन कालमा सरकारका कार्यहरू दैनिक प्रशासन सञ्चालन गर्ने तथा शान्ति सुरक्षासँग सम्बन्धित कार्यहरू मात्र भएकोले बजेट सन्तुलित हुनुपर्दछ भन्ने धारणा थियो ।

**टेलर (Taylor) का अनुसार** "यदि बजेट अवधिमा लागत र भुक्तानी एक अर्कामा बराबर भएमा सन्तुलित बजेट हुन्छ ।" शास्त्रीय अर्थशास्त्रीहरूको धारणा अनुसार सरकारले आमदानीभन्दा बढी खर्च गर्नु हुँदैन । यदि आय भन्दा व्यय (खर्च) को मात्रा बढी भएमा त्यसलाई यथाशीघ्र बराबर गराउनुपर्दछ । किनकी घाटा बजेट पुरा गर्नका लागि कर वा सार्वजनिक ऋण लिनु पर्ने हुन्छ । तर शास्त्रीय अर्थशास्त्रीहरूको विचारमा कर तथा सार्वजनिक ऋणले अर्थव्यवस्थामा नकारात्मक प्रभाव पार्दछ । त्यसैले सरकारले कुनै खर्च वृद्धि गर्नाले निजी क्षेत्रमा प्रतिकूल प्रभाव पार्दछ । त्यसैले बजेट सधैं सन्तुलित हुनुपर्दछ । जसरी एउटा व्यक्तिले आफ्नो व्यक्तिगत जीवनमा आयभन्दा बढी व्यय गर्नु हुँदैन त्यसैगरी सरकारले पनि आफ्नो बजेटलाई सन्तुलित बनाउनु पर्दछ ।

यस अवधारणा अनुसार कुन आय तथा व्ययलाई एकअर्कामा तुलना गरेर समानता कायम गर्ने नीतिलाई सन्तुलित बजेट भनिन्छ । त्यसैले डाल्टनले भनेका छन् "हामी त्यसलाई सन्तुलित बजेट भन्दछौं जसको लेखा अवधिमा शुद्ध मृतकभार (Net Deadweight) सार्वजनिक ऋणमा वृद्धि हुँदैन ।"

यस प्रकार के देखिन्छ भने सन्तुलित बजेट हुनका लागि बजेटमा आय तथा व्यय बराबर हुनुपर्दछ । यदि आयका तुलनामा व्यय बढी भएमा त्यसलाई घाटा बजेट (Deficit budget) भनिन्छ भने व्ययभन्दा आय बढी भएमा त्यसलाई

बचत बजेट (Surplus budget) भनिन्छ । यसैले सन्तुलित बजेट हुनका लागि त्यस वर्षको कर राजस्व र गैर कर राजस्वबाट प्राप्त भएको आय र व्यय बराबर हुनुपर्दछ ।

(ख) **असन्तुलित बजेट (Unbalanced Budget)**

सरकारको कुल आय तथा कुल व्यय एकअर्कामा बराबर नभएमा त्यसलाई असन्तुलित बजेट भनिन्छ । असन्तुलित बजेटको अवधारणाको विकास आधुनिक अर्थशास्त्रीहरूले गरेका हुन् । प्रथम विश्वयुद्ध (सन् १९१४-१८) र सन् १९३० को दशकमा संसारभर आएको ठूलो आर्थिक मन्दीले गर्दा सन्तुलित बजेटद्वारा अर्थव्यवस्था राम्रो प्रभाव पार्न भने कुराको पुष्टि भयो । खुला बजार व्यवस्था (Open market economy) ले अर्थतन्त्रमा विभिन्न किसिमका विसङ्गतिहरू उत्पन्न गराउने भएकाले सरकारी हस्तक्षेपको आवश्यकता महसुस गरियो । सरकारले बजेट नीतिका माध्यमद्वारा अर्थव्यवस्थामा हस्तक्षेप गर्दछ । यसबाट देशमा लगानी, उत्पादन रोजगारी आदि जस्ता कुराहरूमा वृद्धि हुन सक्दछन् । सरकारी लगानीले गर्दा कहिलेकाँही आयभन्दा व्ययको मात्र वृद्धि हुन जान्छ । यदि आय भन्दा व्ययको मात्रा बढी वा कम हुन गएमा त्यसलाई असन्तुलित बजेट भनिन्छ । यस्तो असन्तुलित बजेटलाई बचत बजेट र घाटा बजेट गरी दुई भागमा विभाजन गरिन्छ ।

५ **बचत बजेट (Surplus Budget)** : यदि सरकारी खर्च (व्यय) भन्दा आय बढी भएमा त्यसलाई बचत बजेट (Surplus budget) भनिन्छ । यसो हुनुको मुख्य कारण सरकारले सार्वजनिक क्षेत्रमा कम मात्रामा खर्च गर्नु हो । हुनत बचत बजेटले अर्थ व्यवस्थामा प्रतिकूल प्रभाव पार्दछ । मुद्रास्फीति उत्पन्न भएमा त्यसलाई रोक्नका लागि सरकारले बचत बजेटद्वारा नियन्त्रण गर्ने कोसिस गर्दछ । सरकारले बजेटका माध्यमद्वारा सार्वजनिक खर्चमा कटौती गर्दछ । यसरी सरकारले विभिन्न शीर्षकहरूद्वारा प्राप्त आयभन्दा चर्को मात्रा घटाएर बचत हुन आएको रकमद्वारा बचत कोषको निर्माण गर्दछ । यस्तो बजेट नीति अपनाउनुपर्ने मुख्य कारण मानिसहरूको मौद्रिक आमदानीमा जति वृद्धि हुन्छ । त्यस अनुपातमा वास्तविक आमदानी (Real Income) मा वृद्धि हुँदैन । यसबाट कुल पूर्तिभन्दा कुल मागको मात्रा वृद्धि हुन्छ । मागमा भएको वृद्धिले मूल्यस्तर (Price level) बढ्न जान्छ । यसले अर्थव्यवस्थामा प्रतिकूल प्रभाव पार्ने भएकाले सरकारले मागमा कमी ल्याउन मानिसहरूको क्रयशक्ति (Purchasing power) घटाउनुपर्दछ । यसका लागि सरकारले बजेटका माध्यमद्वारा करको दरमा वृद्धि गर्नुपर्दछ । सरकारले करका माध्यमद्वारा बढी राजस्व प्राप्त गरी सरकारी खर्च पनि घटाउने गर्दछ । यसबाट मानिसहरूको मौद्रिक आमदानी घट्न गई आयमा गुणक प्रभाव (Multiplier effect) पर्न जान्छ । यसको प्रत्यक्ष प्रभावले गर्दा रोजगारी, आय, उत्पादन नीतिका माध्यमद्वारा मुद्रासस्फीति (Inflation) नियन्त्रण हुन्छ । यसरी बचत बजेट (Surplus budget) अपनाउने प्रमुख उपाय दुई किसिमका छन्:

- करको दरमा वृद्धि (Increase in the rate of tax)
- सरकारी खर्चमा कटौती (Reduction in the government expenditure)

टेलरको भनाइ अनुसार "बचत बजेट भन्नाले बजेट अवधिभित्र खर्चभन्दा बढी आमदानी बढी प्राप्त हुन हो ।" अर्थात् एक आर्थिक वर्षभित्र सरकारले जति खर्च गर्दछ त्यो भन्दा बढी आय प्राप्त भयो भने बचत बजेट (Surplus budget) हुन्छ । आर्थिक स्थायित्व कायम गर्ने उद्देश्यबाट सरकारले बचत बजेट नीति अपनाउँदछ ।

घाटा बजेट (Deficit budget): सरकारी खर्चको अनुमान यसको आयभन्दा बढी भएमा यसलाई घाटा बजेट भनिन्छ । विकासोन्मुख देशहरूमा विभिन्न किसिमका विकास योजनाहरू सञ्चालन गर्नका लागि सरकारले घाटा बजेट नीति अपनाउँदछ । टेलरका अनुसार यदि बजेट अवधिभित्र खर्चभन्दा आय कम हुन्छ भने यस्तो अन्तरलाई घाटा बजेट भनिन्छ ।

आधुनिक युगमा सरकारले जनकल्याण (Public welfare) वा लागि आर्थिक विकास तथा सामाजिक कार्यहरूमा पनि ध्यान पुऱ्याउनुपर्दछ । त्यसैले सरकारले व्यापक मात्रामा खर्च गर्नुपर्दछ । यसका लागि सरकारले खर्चको अनुमान गर्दछ र त्यसलाई विभिन्न आन्तरिक तथा बाह्य स्रोतहरूबाट पुरा गर्नुपर्दछ । अर्थ व्यवस्थामा मन्दी तथा बेरोजगारीको अवस्था उत्पन्न भएमा घाटाको बजेट बनाएर यसको समाधान गरिन्छ । यस्तो अवस्थामा सरकारले आफ्नो खर्चका लागि आयका स्रोत पर्याप्त नभएका घाटा बजेट (Deficit budget) लागु गर्नुपर्दछ ।

विकासोन्मुख देशहरूमा प्राकृतिक साधनहरू पर्याप्त मात्रामा हुन्छन् । त्यस्ता साधनहरूको उचित रूपमा सदुपयोग भएका हुँदैन । किनकि यस्ता देशहरूमा लगानीका लागि पूँजी तथा उच्च प्रविधिको आवश्यकता पर्दछ । यस्ता कुराहरूलाई पूर्ति गर्नका लागि सरकारले घाटा बजेट (Deficit budget) नीति अपनाउँदछ । घाटा बजेट आन्तरिक तथा बाह्य ऋण तथा सहायताद्वारा पूरा गरिन्छ । अल्पविकसित वा विकासोन्मुख देशहरूमा रोजगारी सिर्जना गर्न, यातायात तथा सञ्चारको विकास गर्न, प्राकृतिक साधनको सदुपयोग गर्न उद्योगधन्दाहरूको विकास र कृषिमा आधुनिकीकरणका लागि घाटा बजेट (Deficit budget) अपनाउनु उपयुक्त हुन्छ । घाटा बजेटले गर्दा अनुत्पादक क्षेत्रमा खर्च घट्न गई साधनको सदुपयोग हुन जान्छ । यसप्रकार घाटा बजेटको सिर्जना गर्नका लागि निम्नलिखित उपायहरू अवलम्बन गरिन्छः

- कर छुट (Discount on tax)
- सरकारी खर्च वृद्धि (Increment in government expenditure)

घाटा बजेटका माध्यमद्वारा मानिसहरूको कुल खर्चमा वृद्धि हुन्छ । यसले समग्र आर्थिक चरणहरू (Macro economic variables) जस्तै: रोजगारीको स्तर, कुल माग, राष्ट्रिय आमदानी जस्ता कुराहरू वृद्धि हुन्छन् । यसले गर्दा प्रत्येक आर्थिक क्रियाकलापहरूमा गुणक प्रभाव पर्न जान्छ । यसबाट

आर्थिक मन्दी तथा बेरोजगारीको समस्या समाधान हुन्छ । आजकल विकासोन्मुख देशहरूले आर्थिक विकासका लागि घाटा बजेट बनाउने प्रचलन छ ।

- ☑ बजेटको महत्त्व/उद्देश्यहरू बारे चर्चा गर्नुहोस् ।
- ☒ आर्थिक नियन्त्रण गर्न/गर्नु : बजेटको मुख्य उद्देश्य देशमा आर्थिक नियन्त्रण गर्नु हो । राजस्वका रूपमा जनताद्वारा उठाइएको रकम व्यवस्थित रूपमा खर्च गर्ने यसको उद्देश्य हुन्छ । सार्वजनिक कोषको रकम सार्वजनिक हित तथा विकास निर्माणका लागि खर्च होस् भन्ने उद्देश्यबाट बजेट तर्जुमा गरिन्छ । त्यसैले बजेटलाई आर्थिक नियन्त्रणको कानुनी दस्तावेजका रूपमा लिइन्छ । यसबाट सार्वजनिक रकमको दुरुपयोग नियन्त्रण गर्नु मद्दत मिल्दछ ।
- ☒ राष्ट्रिय लक्ष्य पुरा गर्न/गर्नु : बजेटले राष्ट्रिय लक्ष्यहरू पुरा गर्ने उद्देश्य लिएको हुन्छ । यसले गर्दा उपयुक्त आर्थिक नीतिको निर्माण हुन गई राष्ट्रिय उद्देश्य पुरा हुन सक्दछ । राष्ट्रिय उद्देश्य पुरा हुँदा आर्थिक विकासको गति तीव्र हुन्छ ।
- ☒ मितव्ययिता : बजेटको मुख्य अर्को उद्देश्य सार्वजनिक खर्चमा मितव्ययिता प्राप्त गर्नु हो । प्रत्येक सार्वजनिक कार्यहरू न्यूनतम लागतमा पूरा हुने उद्देश्य राखेर गर्नुपर्दछ । यसको अर्थ के हो भने कुनै पनि कार्य दक्षतापूर्वक थोरै खर्चमा गर्ने भन्ने बुझिन्छ ।
- ☒ देशको आर्थिक अवस्था सार्वजनिक गर्न/गर्नु : बजेटको तर्जुमा तथा यसको कार्यान्वयन प्रजातान्त्रिक प्रक्रियाद्वारा हुने भएकाले सर्वसाधारणलाई देशको अर्थव्यवस्थाका बारेमा जानकारी गराउनुपर्दछ । सरकारले जनताबाट राजस्व असुल गर्ने कारण तथा त्यसबाट राष्ट्र तथा जनताले के उपलब्धी हासिल गर्न सक्दछन् भन्ने कुरा स्पष्ट पार्नुपर्दछ ।
- ☒ राष्ट्रिय आयमा वृद्धि गर्न/गर्नु : बजेटको अर्को महत्त्वपूर्ण उद्देश्य राष्ट्रिय आयमा अभिवृद्धि गर्नु हो । बजेटका माध्यमद्वारा देशमा भएका सम्पूर्ण साधनहरूको उचित सदुपयोग गरी दीर्घकालमा राष्ट्रिय आयमा वृद्धि गर्न सघाउ पुग्दछ ।
- ☒ योजनाहरूको कार्यान्वयन गर्न/गर्नु : प्रत्येक देशमा विभिन्न किसिमका योजनाहरू सञ्चालन गरिएका हुन्छन् । यस्ता योजनाहरू कार्यान्वयन गर्नका लागि प्रत्येक वार्षिक बजेटले सहयोग पुऱ्याउँदछ । अर्थात् प्रत्येक योजनाका उद्देश्यहरू पुरा गर्न बजेटका माध्यमद्वारा वित्तीय साधनहरू उपलब्ध हुन्छ । त्यसैले बजेटको उद्देश्य योजनाहरूको कार्यान्वयनका लागि आवश्यक वित्तीय व्यवस्था गर्नु हो ।
- ☒ आर्थिक स्थिरता कायम गर्न/गर्नु : अर्थव्यवस्थामा विभिन्न समयमा आर्थिक उतारचढावहरू उत्पन्न हुन सक्दछन् । यसले अर्थ व्यवस्थामा प्रतिकूल प्रभाव पार्न सक्दछ । यिनै कुराहरूलाई मध्यनजर गरेर बजेटले आर्थिक उतारचढावहरूलाई नियन्त्रण गर्ने कोसिस गर्दछ ।
- ☒ साधनहरूको उचितरूपमा परिचालन गर्न/गर्नु : बजेटका उद्देश्यहरू मध्ये देशमा भएका विभिन्न उत्पादनका साधनहरूको उचित रूपमा परिचालन गर्नु पनि हो । विकासोन्मुख देशहरूमा भएका सीमित साधनहरू उचित रूपमा सदुपयोग नगरिएमा भविष्यमा अर्थव्यवस्थामा त्यसको प्रतिकूल प्रभाव पर्न जान्छ ।

यस्तो अवस्थामा बजेटको अनुत्पादनशील क्षेत्रहरूमा हुने खर्चमा कटौती गरी उत्पादनशील क्षेत्रतर्फ साधनहरू परिचालन गर्न महत्वपूर्ण सघाउ पुऱ्याउँदछ ।

❖ **रोजगारीमा वृद्धि गर्न/गर्नु** : विशेष गरी विकासोन्मुख देशहरूमा रोजगारीका अवसरहरू पर्याप्त हुँदैनन् । यसले गर्दा देशका अधिकांश मानिसहरू बेरोजगार तथा अर्धबेरोजगारी हुन्छन् । बजेटको उद्देश्य देशमा विद्यमान बेरोजगारीको समस्या समाधान गर्नु भन्ने रहन्छ । यसका लागि सरकारले जनताबाट असुल गरेको राजस्व उत्पादनशील कार्यमा प्रयोग गरी रोजगारीमा वृद्धि गर्ने प्रयत्न गर्दछ ।

❖ **उत्पादन दरमा वृद्धि गर्न/गर्नु** : विकासोन्मुख देशहरूमा आधुनिक प्रविधिको विकास कम मात्रामा वा शुन्य हुन्छ । यसले गर्दा उत्पादनको दर अत्यन्त न्यून हुन्छ । सरकारले बजेटका माध्यमद्वारा उत्पादनवृद्धिका लागि प्रविधिको विकासमा बजेट परिचालन गर्दछ । यसप्रकार बजेटको उद्देश्य प्रविधिमा विकास गरी उत्पादनमा अभिवृद्धि गर्नु हो । यसप्रकार बजेटको उद्देश्य विभिन्न छन् । यी उद्देश्यहरू पुरा गर्नु बजेटको महत्वपूर्ण भूमिका हुन्छ ।

☑ **बजेट तर्जुमाका चरणहरू बारे चर्चा गर्नुहोस् ।**

❖ अर्थ मन्त्रालय Macro Economic Framework को निर्धारण,

❖ साधन स्रोत समितिबाट साधन र खर्चको प्रारम्भिक अनुमान,  
 ❖ योजना आयोगबाट क्षेत्रगत सीमाङ्कन निर्धारण,  
 ❖ मन्त्रालयहरूलाई सीमा, मार्गदर्शन र परिपत्र पठाउने,  
 ❖ मातहतका विभागलाई सीमा, मार्गदर्शन र परिपत्र पठाउने,  
 ❖ मातहतका कार्यालयहरूलाई सीमा, मार्गदर्शन र परिपत्र पठाउने,  
 ❖ इकाइगत कार्यालयहरूबाट सम्बन्धित विभाग संमक्ष बजेट प्रस्ताव,

❖ विभाग र अन्तर्गतको बजेट सम्बन्धित मन्त्रालयमा प्रस्ताव,  
 ❖ सम्बन्धित मन्त्रालयबाट राष्ट्रिय योजना आयोग र अर्थ मन्त्रालयमा बजेट प्रस्ताव,

❖ राष्ट्रिय योजना आयोगमा नीतिगत छलफल,  
 ❖ अर्थ मन्त्रालयमा कार्यक्रमगत र खर्च शीर्षकगत छलफल,  
 ❖ कार्य मन्त्रालयमा मस्यौदा तयारी र अन्य आवश्यक कागजात तयारी,

❖ मन्त्रपरिषद्बाट स्वीकृत गरी संसदमा पेश र संसदबाट अनुमोदन ।

☑ **नेपालमा बजेट कार्यान्वयनमा देखिएका समस्या तथा समाधानका उपायहरू उल्लेख गर्नुहोस् ।**

**बजेट कार्यान्वयनमा देखिएका समस्या**

❖ कोष व्यवस्थापन, खर्च लेखांकन, सम्पत्ति व्यवस्थापन, निवृत्तिभरण व्यवस्थापन जस्ता अनेक समस्याहरू रहेका,  
 ❖ बजेट प्रकाशित भएको केही दिनभित्रै दबाब दिई थप बजेट लिने परम्परा रहेको,

❖ विकास आयोजना/ कार्यक्रमको मूल्यांकन प्रक्रिया सुचकांकमा आधारित नभई मनोगत हुने गरेको,

❖ गैर-बजेट खर्चको प्रवृत्ति बढ्दो,

❖ बजेट नियमित रूपमा तर्जुमा र स्वीकृती हुन नसकेको,

❖ बजेट कार्यान्वयनका लागि स्थानीय निकायहरू नहुनु,  
 ❖ बढ्दो व्यापार घाटालाई उचित व्यवस्थापन गर्न नसक्नु,  
 ❖ लेखापरीक्षण प्रतिवेदनहरूले औल्याए अनुसार बेरुजुको मात्रा बढ्दै जानु,  
 ❖ प्रतिवद्धता बमोजिम दाताको सहयोग समयमै प्राप्त नहुदा त्यसको असर कार्यक्रममा पर्ने गरेको ।

**समस्या समाधानका उपायहरू**

❖ गैर बजेटरी खर्च न्यूनीकरण गर्ने,  
 ❖ कोष व्यवस्थापन, खर्च लेखांकन, सम्पत्ति व्यवस्थापन तथा निवृत्तिभरण व्यवस्थापनमा सुधार गर्ने,  
 ❖ विकेन्द्रित बजेट प्रणालीको विकास गर्ने,  
 ❖ दीर्घकालीन खर्च नीचि तर्जुमा गरी कार्यान्वयन गर्ने,  
 ❖ वैदेशिक सहयोग परिचालनमा सुधार गर्नुपर्ने,  
 ❖ लेखापरीक्षणबाट औल्याइएका विषयहरूलाई आत्मसात गर्ने,  
 ❖ लागत कम गर्ने उपायहरूको खोजी गर्ने,  
 ❖ कार्यसम्पदन, आर्थिक जवाफदेहिता, बेरुजु जस्ता विषयहरूलाई दण्ड र पुरस्कार तथा आगामी विनियोजनको आधार बनाउने,  
 ❖ परिणाममा आधारित बजेट प्रणालीको विकास गर्ने ।

☑ **नेपालमा बजेट तर्जुमाको सवैधानिक व्यवस्था बारे चर्चा गर्नुहोस् ।**

**नेपालको सविधान, २०७२को** भाग १० मा संघीय आर्थिक कार्य प्रणाली अन्तर्गत धारा ११९ मा अर्थमन्त्रीले प्रत्येक आर्थिक वर्षको सम्बन्धमा व्यवस्थापिका संसद समक्ष देहायका कुराहरू समेत खुलाई वार्षिक अनुमान पेश गर्नुपर्नेछः

❖ राजस्वको अनुमान,  
 ❖ संचितकोष माथि व्ययभार हुने आवश्यक रकमहरू,  
 ❖ विनियोजन ऐनद्वारा व्यय हुने आवश्यक रकमहरू ।  
 वार्षिक अनुमान पेश गर्दा अधिल्ले आर्थिक वर्षमा प्रत्येक मन्त्रालयमा छुट्याइएको खर्चको रकम र सो खर्च अनुसार लक्ष्य हासिल भए वा भएन त्यसको विवरण पेश गर्नुपर्ने ।

**११९. राजस्व र व्ययको अनुमानः**

(१) नेपाल सरकारको अर्थमन्त्रीले प्रत्येक आर्थिक वर्षको सम्बन्धमा संघीय संसदका दुवै सदनको संयुक्त बैठकमा देहाय विषयहरू समेत खुलाई वार्षिक अनुमान पेश गर्नु पर्नेछः

(क) राजस्वको अनुमान,  
 (ख) संघीय सञ्चित कोषमाथि व्ययभार हुने आवश्यक रकमहरू, र  
 (ग) संघीय विनियोजन ऐन बमोजिम व्यय हुने आवश्यक रकमहरू ।

(२) उपधारा (१) बमोजिम वार्षिक अनुमान पेश गर्दा अधिल्ले आर्थिक वर्षमा प्रत्येक मन्त्रालयलाई छुट्याइएको खर्चको रकम र त्यस्तो खर्च अनुसारको लक्ष्य हासिल भयो वा भएन त्यसको विवरण पनि साथै पेश गर्नु पर्नेछ ।

(३) नेपाल सरकारको अर्थमन्त्रीले उपधारा (१) बमोजिमको राजस्व र व्ययको अनुमान प्रत्येक वर्ष जेठ महिनाको पन्ध्र गते संघीय संसदमा पेश गर्नेछ ।

वर्तमान संविधानमा अर्थमन्त्रीले प्रत्येक वर्ष जेष्ठ महिनाको पन्ध्र गते संघीय संसदमा पेश गर्नुपर्ने व्यवस्था समेत उल्लेख छ ।

त्यस्तै संविधानको भाग १६ को प्रदेश आर्थिक कार्य प्रणाली अन्तर्गत धारा २०७ मा प्रदेशको अर्थमन्त्रीले समेत प्रत्येक सभा समक्ष वार्षिक अनुमान पेश गर्नुपर्ने व्यवस्था ।

#### २०७. राजस्व र व्ययको अनुमान:

(१) प्रदेशको अर्थमन्त्रीले प्रत्येक आर्थिक वर्षको सम्बन्धमा प्रदेश सभा समक्ष देहायका कुरा समेत खुलाई वार्षिक अनुमान पेश गर्न सक्नेछ:

- (क) राजस्वको अनुमान,
- (ख) प्रदेश सञ्चित कोषमाथि व्ययभार हुने आवश्यक रकमहरू, र
- (ग) प्रदेश विनियोजन ऐन बमोजिम व्यय हुने आवश्यक रकमहरू ।

(२) उपधारा (१) बमोजिम वार्षिक अनुमान पेश गर्दा अधिल्लो आर्थिक वर्षमा प्रत्येक मन्त्रालयलाई छुट्याइएको खर्चको रकम र खर्च अनुसारको लक्ष्य हासिल भयो वा भएन त्यसको विवरण पनि साथै पेश गर्नु पर्नेछ ।

त्यस्तै भाग १९ को स्थानीय आर्थिक कार्यप्रणाली अन्तर्गतको धारा २३० मा गाउँपालिका र नगरपालिकाको राजस्व र व्ययको अनुमान गाउँ सभा वा नगर सभामा पेश गरी पारित गराउनुपर्ने व्यवस्था ।

#### २३०. गाउँपालिका र नगरपालिकाको राजस्व र व्ययको अनुमान:

(१) यस संविधानको अधीनमा रही गाउँ कार्यपालिका र नगर कार्यपालिकाले प्रत्येक आर्थिक वर्षको राजस्व र व्ययको अनुमान स्थानीय कानून बमोजिम गाउँ सभा वा नगर सभामा पेश गरी पारित गराउनु पर्नेछ ।

(२) उपधारा (१) बमोजिम गाउँ कार्यपालिका वा नगर कार्यपालिकाले राजस्व र व्ययको अनुमान पेश गर्दा घाटा बजेट निर्माण गर्नु पर्ने भएमा संघीय कानून र प्रदेश कानून बमोजिम घाटा पूर्ति गर्ने स्रोत समेतको प्रस्ताव गर्नु पर्नेछ ।

### ६. तनाव व्यवस्थापन (Stress Management) (नगद समूहका लागि मात्र)

☑ तनाव व्यवस्थापनको परिचय दिदै तनाव उत्पन्न हुने कारणहरू बारे चर्चा गर्नुहोस् ।

☒ सामान्यतः तनावलाई नकारात्मकरूपमा बुझ्ने गरिन्छ । तनावले व्यक्तिमा नकारात्मक असर पार्ने भन्ने प्रचलन छ । वास्तवमा सबै प्रकारका तनावहरूले नकारात्मक असर मात्रै पाउँदैनन् । तनावका विभिन्न तहहरू विद्यमान हुन्छन् ।

☒ कुनै पनि व्यक्तिलाई मानसिक र शारिरिकरूपमा खराब असर नगर्ने तनावलाई स्वीकार्य तहको तनावका रूपमा लिने प्रचलन छ ।

☒ कुनै पनि व्यक्तिको स्वास्थ्य तथा मानसिक अवस्था संगठनको कामकाजका लागि उपयुक्त रहेसम्म त्यस किसिमको तनावलाई नकारात्मकरूपमा लिनुहुँदैन ।

☒ निश्चित तहसम्मको तनावले सिर्जनात्मक कार्यमा उत्प्रेरक तत्वका रूपमा काम गरेको हुन्छ ।

☒ तनाव व्यक्तिगत अनुभूतिको क्रियापनि हो । यस्तो अवस्थामा व्यक्तिलाई कुनै निर्णय गर्न वा समस्या समाधान गर्न कठिन हुन्छ तनाव वाह्य वातावरणप्रति व्यक्तिको प्रतिक्रिया हो ।

☒ यस्तो अवस्थामा व्यक्तिमा स्वाभाविक अवस्थाभन्दा भिन्न किसिमको प्रभाव पर्दछ, जसको कारण व्यक्तिले आफूलाई खतराको महशुस गर्दछ ।

☒ आफूलाई अनियन्त्रित ठान्ने तथा सहन गर्ने क्षमताको कमि भएको महशुस गर्ने जस्ता क्रियाहरू देखा पर्दछन् । तनाव एउटा गतिशील अवस्था हो जहाँ व्यक्ति कुनै अवसरको लागि प्रयासरत रहन्छ, उसले इच्छा गरेको कुरा पूरा नहुने अवस्था छ तर त्यो कुरा व्यक्तिको लागि महत्वपूर्ण छ भने त्यहा तनाव सिर्जना हुने गर्दछ ।

☒ हरेक संगठित संस्थाहरू निश्चित उद्देश्य प्राप्त गर्न स्थापित हुन्छन् । त्यस्ता उद्देश्य प्राप्त गर्ने सिलसिलामा समेत विविध खाले तनावहरू आउन सक्दछन् । कार्य क्षेत्रको तनावलाई व्यक्तिहरूको अरु व्यक्तिहरूसँग काम गर्दा देखिएका विभेदबाट उत्पन्न प्रतिक्रियाको रूपमा हेरिन्छ । यस्तो सामान्यतः कार्य सञ्चालनको अवस्था भन्दा फरक परिवेशको वा सोचको विकास भएको अवस्था हो ।

#### सार्वजनिक संगठनहरूमा तनाव उत्पन्न हुने कारणहरू

☒ नवीनतम प्रविधि : विशेष गरी कम्प्युटर प्रणाली अन्तर्गत विकसित भएका विभिन्न एचयनचक्र हरूमा आउने परिवर्तन र त्यस्ता प्रविधिको विषयमा ज्ञान नहुँदा वा त्यसको प्रयोग गर्न नजान्दा व्यक्तिले तनाव महशुस गर्दछ ।

☒ कार्यसंस्कृति : फरक-फरक किसिमको मुख्य मान्यता तथा सस्कारले एक मत हुँदैन । विभिन्न जाति, वर्ण, लिङ्ग, समुदायहरूबीच फरक-फरक कार्य संस्कृति वापत रहदा व्यक्तिले तनाव महशुस गर्दछ ।

☒ राजनीतिक परिपाटी : व्यक्तिहरूबीच राजनैतिक विचारहरूमा फरकपन हुन्छ । राजनीतिक प्रणाली, मौलिकहडहरू, समानता, सहभागिता आदि जस्ता विषयमा राजनीतिले पार्ने प्रभाव तथा कार्य सम्पादनमा राजनीतिक नेतृत्वले दिने दबाबबाट पनि तनाव उत्पन्न हुन सक्दछ ।

☒ मानिसबीचको तुलना : संगठनमा प्राप्त व्यक्तिहरूबीच एकले अर्कोलाई तुलना गर्ने कार्यले तनाव उत्पन्न भएको पाइन्छ । संगठनमा वृत्तिविकास, अवसरको प्राप्ति तथा आर्थिक सवलताका विविध पक्षहरूलाई तुलना गर्दा तनाव उत्पन्न हुने गर्दछ ।

☒ वातावरण : संगठनमा कार्य वातावरणको अवस्थाले पनि मानिसमा तनाव सृजना हुन जान्छ । वातावरणीय विनास, प्रदूषण, मौसम परिवर्तन, प्राकृतिक विनासतया कार्य वातावरणले समेत तनावको सृजना हुन्छ ।

#### कार्यक्षेत्रमा तनाव आउनुका कारण

☒ संगठनको काम,

☒ काम गर्ने भौतिक अवस्था,

☒ काम गर्ने कर्मचारिको संगठनको भूमिका,

- ५ कार्यसम्पादनको क्रममा प्राप्त हुने सूचनाहरु,
- ५ कठिन अवस्थामा गर्नु पर्ने कामहरु,
- ५ भौतिक पूर्वाधारको अवस्था,
- ५ व्यक्तिलाई प्रदत्त भएको भूमिकामा आउने सक्ने विवाद,
- ५ व्यक्तिगत स्वभाव,
- ५ समूहसँग हुने वेभेस आदि,

पेशाको कारण
भूमिकाको कारण
निर्पाभमा सहभागिताका कारण
ह्युमथारिले प्राप्त गरेको जिम्मेवारिका कारण
संगठनात्मक वनावटका कारण

- ☑ तनाव व्यवस्थापनका उपायहरु बारे चर्चा गर्नुहोस् ।
- ५ प्रभावकारी सूचना सम्प्रेषणको विधिलाई अवलम्बन गर्ने,
- ५ समग्र कार्यसम्पादनमा पारदर्शीता कायम गर्ने,
- ५ समस्याको पहिचान र समाधान सहि समयमा गर्ने,
- ५ संगठनमा कार्यरत कर्मचारिको मनोभावना विश्लेषण गरी सल्लाह दिने,
- ५ कर्मचारिहरुबीचको फरकपनको स्वीकार गर्ने,
- ५ समग्र कार्य सम्पादनमा आवश्यक लचकता कायम गर्ने,
- ५ समग्र समस्या समाधान गर्न नेतृत्व विकास गर्ने,
- ५ समग्र कार्यवातावरणमा सुधार गर्ने आदि ।
- ☑ सार्वजनिक सेवाप्रवाहका क्रममा देखिने तनावका उदाहरणहरु सहि निर्णय गर्न नसक्ने,
- ५ कार्य विषयनै विर्सन,
- ५ सेवा ग्राहीको दबाव बढ्दा विदामा वस्ने,
- ५ जिम्मेवारिबाट हटाउदा तथा सरुवा गर्दा हाजिर हुन नजाने,
- ५ जोखिमपूर्ण काम गर्न डराउने,
- ५ कार्यबोझबाट मुक्त पाउन, ध्यान, योग, पूजा जस्ता कार्य गर्ने,
- ५ कार्य जिम्मेवारीबाट राजिनामा दिने आदी,
- ☑ सार्वजनिक सेवाप्रवाहमा तनाव कम गर्न अब के गर्नुपर्ला ?
- ५ नेतृत्व क्षमताको विकास गर्ने,
- ५ व्यक्तिको रुचि र विषयज्ञानको आधारमा जिम्मेवारि दिने,
- ५ सेवा प्रवाहलाई सरल बनाउने,
- ५ जोखिम वहन गर्न सक्ने क्षमताको विकास गर्ने,
- ५ अनावश्यक राजनीतिक प्रभाव हटाउने,
- ५ समग्र सेवा सुविधा तथा अवसरहरुको समानता र उचित वितरणको व्यवस्था गर्ने आदी ।

