অধ্যায় ৮ ঃ কার্যকৰণৰ মূল্যাঙ্কণ (PERFORMANCE APPRAISAL)

অধ্যায় গাঁথনি

৮.১ উদ্দেশ্য

৮.২ পৰিচয়

৮.৩ কার্যকৰণৰ মূল্যাঙ্কণৰ অর্থ

৮.৪ মূল্যাঙ্কণৰ উপকাৰিতা

৮.৫ সংঘাত আৰু মুখামুখি

৮.৬ কার্যকৰণৰ মূল্যাঙ্কণ প্রক্রিয়া

৮.৭ কার্যকৰণৰ মূল্যাঙ্কণৰ পদ্ধতিসমূহ

৮.৭.১ কার্যকৰণৰ মূল্যাঙ্কণৰ পৰম্পৰাগত পদ্ধতিসমূহ

৮.৭.২ কার্যকৰণৰ মূল্যাঙ্কণৰ আধুনিক পদ্ধতিসমূহ

৮.৮ অধ্যায়টিৰ পৰা আমি কি শিকিলোঁ

৮.৯ অধিক জানিবলৈ

৮.১০ অগ্রগতিৰ খতিয়ান

৮.১১ আৰ্হি প্রশ্ন

৮.১ উদ্দেশ্য (LEARNING OBJECTIVES)

এই অধ্যায়টি অধ্যয়ন কৰি আপুনি—

- কার্যকৰণৰ মূল্যাঙ্কণৰ অর্থ ব্যাখ্যা কৰিব পাৰিব
- কার্যকৰণৰ মূল্যাঙ্কণৰ উপকাৰিতাৰ বিষয়ে আলোচনা কৰিব পাৰিব
- কার্যকৰণৰ মূল্যাঙ্কণৰ সৈতে জড়িত সংঘাট আৰু সমস্যাবিলাক ব্যাখ্যা কৰিব পাৰিব
- কার্যকৰণৰ মূল্যাঙ্কণৰ প্রক্রিয়া বর্ণনা কৰিব পাৰিব
- কার্যকৰণৰ মূল্যাঙ্কণৰ বিভিন্ন পদ্ধতি সম্পর্কে আলোচনা কৰিব পাৰিব
- কার্যকৰণৰ মূল্যাঙ্কণৰ পৰম্পৰাগত আৰু আধুনিক পদ্ধতিবিলাক বর্ণনা কৰিব পাৰিব।

৮.২ পৰিচয় (INTRODUCTION)

এই অধ্যায়ত আপুনি কার্যকৰণৰ মূল্যাঙ্কণৰ উপকাৰিতা, কার্যকৰণৰ মূল্য নিৰূপণত হোৱা সাধাৰণ ভুলৰ লগতে ইয়াৰ সৈতে জড়িত সংঘাট আৰু সমস্যাৰ বিষয়ে জানিব পাৰিব। কার্যকৰণৰ মূল্যাঙ্কণৰ পার্শ্বপ্রতিক্রিয়া সম্পর্কেও আপুনি জানিব পাৰিব। অধ্যায়টোৰ শেষৰ ফালে কার্যকৰণৰ মূল্যাঙ্কণ প্রক্রিয়াৰ পাঁচটা পদক্ষেপৰ বিষয়ে সবিশেষ উল্লেখ কৰা হ'ব আৰু ইয়াৰ পৰম্পৰাগত আৰু আধুনিক পদ্ধতি সম্পর্কে আলোচনা কৰা হ'ব।

৮.৩ কার্যকৰণৰ মূল্যাঙ্কণৰ অর্থ (MEANING OF PERFORMANCE APPRAISAL)

কার্যকৰণৰ মূল্যাঙ্কণ হৈছে কর্মজীৱনৰ বিকাশৰ এটা অংশ। কার্যকৰণৰ মূল্যাঙ্কণ হৈছে একোজন কর্মচাৰীৰ পূর্ব নির্ধাৰিত মানদণ্ডৰ তুলনাত কার্যকৰণৰ পৰীক্ষা আৰু মূল্যায়ন কৰা (সাধাৰণতে কামৰ গুণাগুণ, পৰিমাণ, ব্যয় আৰু সময়ৰ ক্ষেত্রত এই মূল্যায়ণ কৰা হয়)। ইয়াৰ পাছত তুলনাৰ ফলাফল অনুসৰি কর্মচাৰীজনৰ প্রতি প্রতিক্রিয়া কৰা হয় আৰু ক'ত আৰু কিয় উন্নতি সাধনৰ প্রয়োজন আছে তাক আঙুলিয়াই দিয়া হয়। কার্যকৰণৰ মূল্য নিৰূপণে কর্মচাৰীৰ প্রশিক্ষণ আৰু উন্নয়নমূলক আৱশ্যকতাবিলাক চিনাক্ত কৰে আৰু দৰমহাৰ বৃদ্ধি, পদোন্নতি, শাস্তিমূলক পদক্ষেপ ইত্যাদিৰ দৰে সিদ্ধান্তবিলাকৰ এটা ভেটি গঠন কৰে।

মূল্য নিৰূপণ কার্য এটা অতি প্রাচীন কলা। ইতিহাসৰ পৰিক্রমাত কার্যকৰণৰ মূল্য নিৰূপণক পৃথিৱীৰ দ্বিতীয় প্রাচীনতম বৃত্তি হিচাপে গণ্য কৰিব পাৰি। কার্যকৰণৰ মূল্য নিৰূপণৰ ইতিহাস আৰম্ভ হৈছিল কুৰি শতিকাৰ আৰম্ভণিৰ সময়ছোৱাত আৰু টেইলৰৰ (Taylor)ৰ দিক্ নির্ণায়ক সময় আৰু গতিৰ অধ্যয়ন লানিৰ জৰিয়তে। কর্মচাৰীৰ কামৰ মূল্যায়ন কৰিবৰ বাবে এটা পৃথক আৰু আনুষ্ঠানিক পৰিচালন পদ্ধতি হিচাপে ইয়াক ব্যৱহাৰ কৰা হৈছিল। মূল্য নিৰূপণ প্রকৃতার্থত কার্যকৰি কৰা হয় দ্বিতীয় বিশ্ব যুদ্ধৰ সময়ৰ পৰা।

৮.৪ মূল্যাঙ্কণৰ উপকাৰিতা (BENEFITS OF APPRAISAL)

অতিশয় ব্যস্ততাপূর্ণ দৈনন্দিন কর্ম-জীৱনত মূল্য নিৰূপণৰ সবাতোকৈ গুৰুত্বপূর্ণ সুফলটো হৈছে— গুৰুত্বপূর্ণ কামৰ বিষয়ে আলোচনা কৰিবলৈ ইয়াত তত্ত্বাৱধায়ক আৰু তেওঁৰ তলতীয়া কর্মীৰ মাজত আলোচনাৰ পোষকতা কৰা হয়, যিটো কর্মজড়িত সমস্যা যাৰ সমাধানৰ বাবে উত্তম উপায়। যেতিয়া কার্যকৰণৰ মূল্যাঙ্কণ সঠিকভাৱে কৰা হয়, তেতিয়া তত্ত্বাৱধায়কসকল আৰু তলতীয়া কর্মচাৰীসকলৰ ক্ষেত্রত লাভালাভ সম্পর্কীয় আৰু ইতিবাচক দুয়োটা অভিজ্ঞতাই নিশ্চিত হয়।

একোটা প্রতিষ্ঠানৰ বাবে মূল্য নিৰূপণ ব্যৱস্থা অতিশয় মূল্যবান। ই কাম কৰাৰ ধৰণ আৰু উপনীত হ'ব বিচৰা লক্ষ্য বিলাকৰ লগতে বর্তমানৰ সমস্যাবিলাক চিনাক্ত কৰি সমাধান কৰাৰ সুযোগ দিয়ে। এনেদৰে ই সমগ্র প্রতিষ্ঠানটোৰ কার্যকৰণৰ উন্নতি সাধন কৰে আৰু ভৰিষ্যতৰ কাম-কাজ অধিক উন্নত কৰিবলৈ উৎসাহিত কৰে।

(ক) **মনোনিবেশ আৰু সন্তুষ্টি (Motivation and Satisfaction) ঃ** কর্মচাৰীৰ মনোনিৱেশ আৰু সন্তুষ্টিৰ ওপৰত কার্যকৰণৰ মূল্য নিৰূপণৰ তাৎক্ষণিক প্রভাৱ ভালো হ'ব পাৰে অথবা বেয়াও হ'ব পাৰে। কার্যকৰণৰ মূল্যাঙ্কণে কর্মচাৰীসকলক তেওঁলোকৰ কর্ম তৎপৰতাৰ স্বীকৃতি লাভৰ সুযোগ দিয়ে।

একোটা প্ৰতিষ্ঠানৰ কৰ্মচাৰীৰ কাৰ্যকৰণ আৰু উন্নতিৰ ক্ষেত্ৰত প্ৰতিষ্ঠানটোৰ আগ্ৰহ কিমান নিষ্ঠাপৰায়ণ সেই কথা প্ৰতিফলিত হয় ই ৰূপায়ণ কৰা মূল্য নিৰূপণৰ কাৰ্যক্ৰমৰ জৰিয়তে। কেৱল মূল্য নিৰূপণৰ সঠিক ব্যৱস্থাৰ জৰিয়তেহে একোজন লোকৰ সমৃদ্ধিৰ ধাৰণা, সংকল্প আৰু একাত্মতাৰ ওপৰত ইতিবাচক প্ৰভাৱ পেলাব পাৰি। কাৰ্যকৰণৰ মূল্য নিৰূপণত মানুহৰ ব্যক্তিগত স্বীকৃতি লাভৰ প্ৰাকৃতিক মানবীয় আকাংক্ষাৰ কথা বিবেচনা কৰা হয়।

(খ) **প্ৰশিক্ষণ আৰু উন্নয়ন (Training and Development) ঃ** সম্ভৱত কাৰ্যকৰণৰ মূল্যায়ণৰ জৰিয়তে তত্ত্বাৱধায়ক আৰু তলতীয়া কৰ্মী উভয়ে ব্যক্তিগত প্ৰশিক্ষণ আৰু উন্নয়নৰ আৱশ্যকতাবিলাক চিনাক্ত কৰি কাৰ্যকৰি কৰাৰ সৰ্বোত্তম সুযোগ লাভ কৰে। ই একোজন কৰ্মচাৰীৰ কাম কৰাৰ দক্ষতা বা পাৰদৰ্শিতা থকা নথকাটো নিৰূপণ কৰে।

যিহেতু প্ৰশিক্ষণ আৰু উন্নয়নৰ কৰ্মফল আৰু ভৱিষ্যতৰ কৰ্মজীৱনৰ আকাংক্ষাবিলাকৰ সৈতে সম্পৰ্ক আছে, সেয়ে ইহঁতৰ গুৰুত্ব যথেষ্ট বাস্তৱ সন্মত।

সামগ্ৰীকভাৱে প্ৰতিষ্ঠানৰ দৃষ্টি কোণৰ পৰা চালে, কাৰ্যকৰণৰ মূল্যায়ণৰ একত্ৰিত তথ্যই প্ৰশিক্ষণৰ সামগ্ৰিক প্ৰয়োজনীয়তাৰ এখন স্পষ্ট ছবি দাঙি ধৰে। পৃথক কৰিব পৰা বিভিন্ন তথ্য যেনে লিংগ, বিভাগ, ইত্যাদিৰ ভিত্তিত এই তথ্য বিশ্লেষণ কৰিব পাৰি।

(গ) **নিযুক্তি আৰু কাৰ্যভাৰ (Recruitment and Induction) ঃ** একোটা প্ৰতিষ্ঠানৰ নিযুক্তি আৰু কাৰ্যভাৰৰ ফলপ্ৰসুতা মূল্যাঙ্কণৰ জৰিয়তে বিশ্লেষণ কৰিব পাৰি। উদাহৰণস্বৰূপে বিগত দুটা বছৰত কামত লগোৱা কৰ্মচাৰীসকলৰ কাম কৰাৰ দক্ষতা কেনেধৰণৰ এই কথা নিৰ্ণয় কৰিব পাৰি।

নিযুক্তি প্ৰক্ৰিয়াৰ সফলতা নিৰ্ণয় কাৰ্যকৰণৰ মূল্যাঙ্কণৰ তথ্য ব্যৱহাৰ কৰিব পাৰি। ইয়াৰ জৰিয়তে, প্ৰতি বছৰৰ মূল্য নিৰূপণৰ তথ্যৰ তুলনা কৰি কৰ্মশক্তিৰ সাধাৰণ মানদণ্ড, (ইয়াৰ উন্নতি হৈছে নে, একেদৰে আছে নে অৱনতি হৈছে) নিৰ্ণয় কৰিব পাৰি।

(ঘ) **কৰ্মচাৰীৰ মূল্যায়ণ (Employee Evaluation) ঃ** বহু সময়ত ইয়াক অস্বীকাৰ বা একাষৰীয়া কৰিলেও মূল্যায়ণ হৈছে কাৰ্যকৰণৰ মূল্যাঙ্কণৰ বাস্তৱসন্মত উপায়। কাৰ্যকৰণৰ মূল্যাঙ্কণ হৈছে একোজন লোকৰ কাম-কাজৰ ধৰণ বা পৰিমতিৰ পৰীক্ষা আৰু মূল্যায়ণ কৰাৰ প্ৰক্ৰিয়া। অৱশ্যে, মূল্যায়ণ কৰা আৰু উন্নয়ন সাধন কৰা এই দুটাৰ কোনটোক অগ্ৰাধিকাৰ দিয়া হ'ব সেই লৈ সততে সংঘাটৰ সৃষ্টি হয়। কোৱা হয় যে মূল্য নিৰূপণে একে সময়তে মূল্যায়ণ আৰু উন্নয়নৰ আৱশ্যকতা পূৰণ কৰিব নোৱাৰে। কিন্তু ইয়াৰ মাজতো এটা গ্ৰহণযোগ্য আৰু ভাৰসাম্য থকা ভিত্তি থাকিব পাৰে য'ত একে সময়তে মূল্যায়ণ আৰু উন্নয়নৰ আৱশ্যকতা পূৰণ কৰাটো সম্ভৱ হ'ব পাৰে।

৮.৫ সংঘাত আৰু মুখামুখি (CONFLICT AND CONFRONTATION)

এজন মূল্য নিৰ্দ্ধপক হিচাপে, যাৰ মূল্য নিৰ্দ্ধপণ কৰা হ'ল সেই কর্মচাৰীজনক তেওঁৰ কার্যকৰণক লৈ উপহাস কৰাৰ পৰিৱর্তে তেওঁৰ প্রতি যথোচিত সঁহাৰি জনোৱাটো আপোনাৰ দায়িত্ব। সঁহাৰি জনোৱা কামটো সদায় জটিলতাপূর্ণ। এই বিষয়টো তত্ত্বাৱধান ল'বলৈ দক্ষতা আৰু সংবেদনশীলতাৰ প্রয়োজন।

মূল্য নিৰ্দ্ধপকৰ নেতিবাচক প্রতিক্রয়া কর্মচাৰীজনে কোনো ধৰণৰ আপত্তি নকৰাকৈ মানি ল'লে আৰু নিজৰ উন্নতি সাধন কৰিবলৈ সাজু থাকিলে সকলো দিশৰ পৰাই বিষয়টো মঙ্গলজনক হৈ পৰে। কিন্তু নেতিবাচক প্রতিক্রিয়াত কর্মচাৰীজন ক্ষুৰ্দ্ধ বা আহত হ'লে পৰিস্থিতি ইয়াৰ ওলোটা হৈ পৰিব। তেতিয়া শুধৰণীৰ প্রক্রিয়া ব্যর্থ হয় আৰু কর্মচাৰীজনৰ কার্যকৰণৰ উন্নতি সাধন নহয় বৰঞ্চ অধিক অৱনতি হোৱাৰহে আশংকা থাকে।

(ক) আত্ম-মূল্যায়ন (Self-Auditing) ঃ আত্ম-মূল্যায়ণৰ অর্থ হৈছে নিজৰ কামৰ দক্ষতা বৃদ্ধি কৰা। ই প্রতিষ্ঠানৰ কাম-কাজত দুর্বল কর্মীসকলৰ সৈতে সম্পর্কযুক্ত। এই কৌশলটোৰ উদ্দেশ্য হৈছে মূল্য নিৰ্দ্ধপণৰ সাক্ষাৎকাৰৰ সময়ছোৱাত কাম-কাজৰ দুর্বলতাৰ সাক্ষ্য আৰু প্রমাণ 'প্রাকৃতিকভাৱে' দাঙি ধৰা। সীমাৱদ্ধতা আৰোপ নকৰাকৈ সোধা প্রশ্ন (open-ended question)ৰ জৰিয়তে এই কাম কৰিব লাগে যাতে কর্মচাৰীয়ে তেওঁলোকৰ মতামত প্রকাশ কৰোতে বাধা অনুভৱ কৰিব নোৱাৰে। এনে কৰিলে কর্মচাৰীয়ে তেওঁলোকৰ নিজৰ কার্যকৰণৰ সমস্যাবিলাক নিজে চিনাক্ত কৰিবলৈ উৎসাহিত হয়।

উদাহৰণস্বৰূপে, বহুদিন ধৰি উপস্থিত নথকা এজন কর্মচাৰীৰ কথাকে ধৰা হওক। মূল্য নিৰ্দ্ধপকজনে কর্মচাৰীজনক তেওঁৰ অনুপস্থিতিৰ কাৰণ সুধিব পাৰে।

যেতিয়া এজন কর্মচাৰীয়ে স্বেচ্ছাই তেওঁৰ ভুল স্বীকাৰ কৰে তেতিয়া এজন মূল্য নিৰ্দ্ধপকে এই যুদ্ধখনত আধা জয়লাভ কৰা বুলি ভাবিব পাৰে। আত্ম-মূল্যায়ণৰ কৌশলটো ক্রেইনে (১৯৯০) বর্ণনা কৰিছিল, তেওঁৰ মতে মূল্য নিৰ্দ্ধপকে কর্মচাৰীসকলক মুখামুখিকৈ প্রত্যক্ষ সমালোচনা কৰিব নালাগে। তাৰ পৰিৱর্তে কর্মচাৰীসকলক তেওঁলোকৰ নিজৰ কাম-কাজ আৰু কার্যকৰণৰ বিষয়বিলাকৰ সৈতে নিজে মুখামুখি হ'বলৈ উৎসাহিত কৰিব লাগে।

মুখামুখি সমালোচনাৰ কৌশলবিলাক 'অভিযোগ আৰু প্রতি-অভিযোগ' প্রক্রিয়াৰ ওপৰত নির্ভৰশীল আৰু প্রতিপক্ষক জড়িত কৰোৱাৰ ব্যৱস্থাটো কার্যকৰি কৰে আৰু ইয়াৰ পৰিণতিত প্রতিপক্ষই অস্বীকাৰ কৰা আৰু ক্ষুৰ্দ্ধ হোৱাৰ আশংকা থাকে। ইয়াৰ বিপৰীতে পৰিৱর্তনৰ প্রয়োজনীয়তা সন্দর্ভত আলোচনা আৰু সন্মতিৰ সৃষ্টি কৰিবলৈ আত্ম-মূল্যায়ণৰ কৌশলটো অধিক সুচল।

(খ) সমস্যাৰ দায়িত্ব (Ownership of Problem) ঃ আত্ম-মূল্যায়ন প্রক্রিয়াটোৰ সবাতোকৈ শক্তিশালী দিশটো হৈছে কর্মচাৰীয়ে নিজৰ কাম-কাজৰ দুর্বলতাৰ কথা স্বীকাৰ কৰাটো। ইয়াত কর্মচাৰীয়ে নিজে চিনাক্ত কৰা সমস্যাবিলাকৰ ব্যক্তিগত দায়িত্ব (Ownership) নিজে গাত পাতি লোৱাৰ ইচ্ছা প্রকাশ কৰে। এনেদৰে সমস্যাৰ দায়িত্ব স্বীকাৰ কৰিলে

তেওঁলোকৰ মাজত পৰিৱৰ্তন আৰু উন্নতি কৰাৰ গতি ত্বৰান্বিত হয়।

কিন্তু এনে কিছুমান লোকো থাকে যি নিজৰ দুৰ্বলতাৰ কথা স্বীকাৰ নকৰে। আত্মমৰ্যাদাৰ কথা ভাবি তেওঁলোকে আত্ম-মূল্যায়ণ প্ৰক্ৰিয়াত সহযোগ নকৰে, ইয়াক শক্তিশালীভাৱে বিৰোধিতা কৰে। এনেকুৱা ক্ষেত্ৰত মূল্য নিৰূপকৰ হাতত অন্য বিকল্প নাথাকে, তেওঁ কাম-কাজত দুৰ্বল কৰ্মচাৰীজনৰ সৈতে পোনপতীয়াকৈ মুখামুখি হ'ব লাগিব আৰু তেওঁৰ কাৰ্যকৰণৰ দুৰ্বলতা সম্পৰ্কে থকা প্ৰমাণ দৃঢ়তাৰে উপস্থাপন কৰিব লাগিব।

কেতিয়াবা প্ৰত্যক্ষ সমালোচনাই কৰ্মচাৰীসকলক আশ্চৰ্যান্বিত কৰি তোলে আৰু তেওঁলোকে নিজৰ কৰ্মৰ বাবে লজ্জাবোধ কৰে। তেতিয়া তেওঁলোকে উন্নতি সাধনৰ প্ৰয়োজনীয়তাৰ কথা স্বীকাৰ কৰে। ইয়াৰ বিপৰীতে কৰ্মচাৰীসকলে যেতিয়া নিজৰ ভুলৰ কথা স্বীকাৰ নকৰে তেতিয়া সমস্যা অধিক জটিল হৈ পৰে।

যিকোনো ধৰণৰ প্ৰতিক্ৰিয়া কৰোতে, বিশেষকৈ নেতিবাচক প্ৰতিক্ৰিয়া কৰোতে, মূল্য নিৰূপকসকল কৰ্মচাৰীৰ মানসিক অৱস্থাৰ প্ৰতি সৰ্তক হ'ব লাগে। তেওঁলোকে নিৰ্দিষ্ট আৰু স্পষ্ট উদাহৰণৰ সৈতে নিজৰ মতামতক সপক্ষে যুক্তি দৰ্শাবলৈ চেষ্টা কৰিব লাগে। অস্পষ্ট সামগ্ৰিক বা সাধাৰণীকৰণ কৰা উদাহৰণ এৰাই চলিব লাগে।

কামৰ সৈতে সম্পৰ্কযুক্ত আচৰণ আৰু ভাৰ মূৰ্ত্তিৰ ওপৰতহে আলোকপাত কৰিব লাগে। স্পষ্ট প্ৰমাণ নাথাকিলে ব্যক্তিগত বিষয় বা যিকোনো ধৰণৰ নিৰ্দিষ্ট পৰ্যবেক্ষণ পৰিহাৰ কৰিব লাগে। মূল্য নিৰূপকসকলে তেওঁলোকৰ নিজস্ব অনুমান, উদ্দেশ্য আৰু ভ্ৰান্ত ধাৰণা সতৰ্কতাৰে পৰীক্ষা কৰিব লাগে কিয়নো মূল্য নিৰূপণৰ প্ৰক্ৰিয়াত এইবিলাকৰ এক প্ৰভাৱ থাকে।

৮.৬ কার্যকৰণৰ মূল্যাঙ্কণ প্ৰক্ৰিয়া (PROCESS OF PERFORMANCE APPRAISAL)

১। **কার্যকৰণৰ মানদণ্ড নির্ধাৰণ (Establishing Performance Standards) ঃ** এই পদক্ষেপত, প্ৰথমতে মানদণ্ডবিলাক নির্ধাৰণ কৰা হয় যি স্পষ্ট আৰু সহজে বুজিব পৰা হ'ব লাগে। তাৰ পাছত এই মানদণ্ডবিলাকক ভিত্তি হিচাপে গণ্য কৰি কৰ্মচাৰীসকলৰ প্ৰকৃত কাৰ্যকৰণৰ তুলনা কৰা হয়। ইয়াত কৰ্মচাৰীসকলৰ কাৰ্যকৰণ সফল নে বিফল সেই কথা নির্ণয় কৰিবলৈ যোগ্যতাৰ মাপকাঠী প্ৰস্তুত কৰা হয় আৰু প্ৰতিষ্ঠানৰ লক্ষ্য আৰু উদ্দেশ্যত উপনীত হোৱাৰ ক্ষেত্ৰত তেওঁলোকৰ অৱিহণাৰ স্তৰ নির্ণয় কৰা হয়।

২। **মানদণ্ড সম্পর্কে অৱগত কৰা (Communicating the Standards) ঃ** মানদণ্ডবিলাক নির্ধাৰণ কৰাৰ পাছত প্ৰতিষ্ঠানৰ সকলো কৰ্মচাৰীকে এই মানদণ্ড অৱগত কৰা আৰু স্পষ্টভাৱে ব্যাখ্যা কৰাটো পৰিচালন কৰ্তৃপক্ষৰ দায়িত্ব। তেতিয়াহে কৰ্মচাৰীসকলে তেওঁলোকৰ ভূমিকাৰ কথা বুজিব পাৰে আৰু তেওঁলোকৰ পৰা প্ৰকৃততে কি বিচাৰিছে সেই বিষয়ে জানিব পাৰে। এই মানদণ্ডবিলাক মূল্য নিৰূপকসকলকো অৱগত কৰিব লাগে আৰু এনেকৈ এই পৰ্যায়তে মানদণ্ডবিলাক কৰ্মচাৰী আৰু মূল্য নিৰূপকসকলৰ

সমসাময়িক প্রতিক্রিয়া অনুসৰি প্রয়োজন সাপেক্ষে সংশোধন কৰিব পাৰি।

৩। **প্রকৃত কার্যকৰণৰ হিচাপ (Measuring the Actual Performance) ঃ** কার্যকৰণৰ মূল্য নিৰূপণ প্রক্রিয়াৰ সম্ভৰত এইটো হৈছে আটাইতকৈ জটিল অংশ। কর্মচাৰীসকলৰ প্রকৃত কার্যকৰণৰ হিচাপ মানে হৈছে নির্ধাৰিত সময়ত কর্মচাৰীয়ে সম্পাদন কৰা কাম। এইটো এটা ধাৰাবাহিক প্রক্রিয়া য'ত গোটেই বছৰটো ধৰি কর্মচাৰীৰ কাম-কাজ নিৰীক্ষণ কৰা হয়। কাম-কাজৰ হিচাপ বা জোখ-মাপ উলিওৱাৰ যথোচিত কৌশল সতর্কতাৰে বাচি উলিয়াব লাগে যাতে ব্যক্তিগত পক্ষপাতিত্বই সমগ্র প্রক্রিয়াটোক বিপথে লৈ নাযাই। কর্মচাৰীৰ কামত হস্তক্ষেপ কৰাৰ পৰিৱর্তে এই প্রক্রিয়াই সহযোগিতা আগবঢ়োৱা উচিত।

৪। **প্রত্যাহিত পৰিণতিৰ সৈতে প্রকৃত কার্যকৰণৰ তুলনা (Comparing the Actual with the Desired Performance) ঃ** এই পর্যায়ত প্রত্যাশিত পৰিণতি বা নির্ধাৰিত তুলনা কৰিলে কার্যকৰণৰ প্রক্রিয়াত কর্মচাৰীৰ কাম-কাজ পূর্ব নির্ধাৰিত মানদণ্ডৰ পৰা ফালৰি কাটিছে নেকি সেই কথা নির্ণয় কৰিব পাৰি। তুলনা কৰি পোৱা ফলাফলে পূর্ব নির্ধাৰিত প্রত্যাশিত পৰিণতিতকৈ কর্মচাৰীৰ প্রকৃত কার্যকৰণ অধিক নে প্রতিষ্ঠানৰ নির্দিষ্ট লক্ষ্যৰ পৰা অন্য ফালে ঢাল খাইছে সেই কথা নির্ণয় কৰে। এই প্রক্রিয়াত কর্মচাৰীৰ কার্যকৰণৰ সৈতে সম্পর্কযুক্ত তথ্যৰ তুলনা, মূল্যায়ণ আৰু বিশ্লেষণ জড়িত হৈ থাকে।

৫। **ফলাফল সম্পর্কীয় আলোচনা (Discussing Result) ঃ** তাৰ পাছত মূল্যাঙ্কণৰ ফলাফল সম্পর্কে কর্মচাৰীসকলৰ সৈতে এজন এজনকৈ আলোচনা কৰা হয় যাতে সমস্যা সমাধান কৰিব পৰা যায় আৰু ঐক্যমত গঢ়ি উঠে। এই আলোচনাত সমস্যাবিলাক আৰু সিহঁতৰ সম্ভাব্য সমাধানৰ ওপৰত আলোকপাত কৰা হয়। এক ইতিবাচক দৃষ্টিভঙ্গীৰে প্রতিক্রিয়া প্রকাশ কৰিব লাগে কিয়নো কর্মচাৰীৰ ভৱিষ্যতৰ কার্যকৰণৰ ওপৰত ইয়াৰ এক প্রভাৱ থাকে। এই আলোচনাৰ আন এটা উদ্দেশ্য হৈছে কর্মচাৰীসকলক কাম-কাজ অধিক উন্নত কৰিবলৈ উৎসাহিত কৰা।

৬। **সিদ্ধান্ত গ্রহণ (Decision-Making) ঃ** এই অন্তিম পদক্ষেপত বিভিন্ন সিদ্ধান্ত গ্রহণ কৰা হয়। কর্মচাৰীৰ কার্যকৰণৰ উন্নতি সাধনৰ বাবে অথবা প্রয়োজনীয় সংশোধনমূলক ব্যৱস্থা গ্রহণৰ বাবে এই সিদ্ধান্তবিলাক লোৱা হয়। মানৱ সম্পদ সম্পর্কীয় বিষয়বিলাকৰ ক্ষেত্রতো যেনে পুৰস্কাৰ, পদোন্নতি, অৱনতি, বদলি ইত্যাদিৰ সিদ্ধান্তও লোৱা হয়।



অগ্রগতি নিৰীক্ষণ

প্রশ্ন নং ১ঃ কার্যকৰণৰ মূল্যাঙ্কণৰ পদক্ষেপবিলাক শৃংখলা অনুসৰি লিখক।

.....

.....

.....

৮.৭ কার্যকৰণৰ মূল্যঙ্কণৰ বিভিন্ন পদ্ধতিসমূহ (METHODS OF PERFORMANCE APPRAISAL)

কর্মচাৰীৰ কার্যকৰণৰ মূল্যায়নত ব্যৱহাৰিত বিভিন্ন পদ্ধতিক দুটা বিস্তৃত শাখাত বিভক্ত কৰিব পৰি ঃ

(১) পৰম্পৰাগত পদ্ধতি আৰু

(২) আধুনিক পদ্ধতি

৮.৭.১ কার্যকৰণৰ মূল্যাঙ্কণৰ পৰম্পৰাগত পদ্ধতি (TRADITIONAL METHODS OF PERFORMANCE APPRAISAL)

(ক) **গোপন প্ৰতিবেদন (Confidential Report) ঃ** বেছিভাগ চৰকাৰী বিভাগ আৰু ৰাজহুৱা প্ৰতিষ্ঠানত ইয়াক কার্যকৰী কৰা হয় য'ত বার্ষিক গোপন প্ৰতিবেদনৰ জৰিয়তে কার্যকৰণৰ মূল্য নিৰূপণ কৰা হয়। কর্মচাৰীৰ এবছৰৰ কাম-কাজ, সামর্থ আৰু চৰিত্ৰৰ ওপৰত ভিত্তি কৰি গোপন প্ৰতিবেদন প্ৰস্তুত কৰা হয়। এই প্ৰতিবেদন ভাবমূলক (Subjective)। মূল্য নিৰূপিত কর্মচাৰীজনক কোনো ধৰণৰ প্ৰতিক্ৰিয়া নকৰা বাবে মূল্য নিৰূপণৰ এই পদ্ধতিৰ বিশ্বাসযোগ্যতা অত্যন্ত কম। এই পদ্ধতিয়ে কর্মচাৰীৰ উন্নয়নৰ পৰিৱৰ্তে মূল্যায়নত আলোকপাত কৰে। যিজন কর্মচাৰীৰ মূল্যাঙ্কণ কৰা হয় তেওঁ নিজৰ দুর্বলতাবিলাকৰ বিষয়ে কেতিয়াও জানিবলৈ নাপায় আৰু এই দুর্বলতাবিলাক নোহোৱা কৰাৰ সুযোগো লাভ নকৰে।

(খ) **নক্সাৰ সহায়ত মূল্য নিৰূপণ (Graphic Rating Scale) ঃ** এই পদ্ধতিত একোজন কর্মচাৰীৰ কামৰ গুণাগুণ আৰু পৰিমাণ নক্সাৰ সহায়ত দেখুওৱা হয়। এটা নির্দিষ্ট চিহ্নৰ পৰিমাণ নক্সাৰ সহায়ত দেখুওৱা হয়। এটা নির্দিষ্ট চিহ্নৰ বেলেগ বেলেগ স্তৰ বা মান (degree) থাকে। ইয়াত কর্মচাৰীৰ ব্যক্তিগত বৈশিষ্ট্য আৰু কাম-কাজৰ সৈতে জড়িত বৈশিষ্ট্য উভয়কে বিবেচনা কৰা হয়। উদাহৰণস্বৰূপে কামৰ জ্ঞান সম্পর্কীয় এটা চিহ্নই তিনিটা স্তৰ বা মান যেনে সাধাৰণ, উন্নত, অনুন্নত বা অসন্তোষজনক বুলি বুজাব পাৰে। মান নির্ধাৰণৰ এই স্তৰ দুই প্ৰকাৰৰ— ধাৰাবাহিক আৰু অধাৰাবাহিক। ধাৰাবাহিক জোখ-মাখত একোটা চিহ্নৰ মান ০ৰ পৰা ৫ লৈ সংখ্যাৰে জোখা হয় আনহাতে অধাৰাবাহিক জোখ-মাখত সঠিক বাকচ বা বর্গক্ষেত্ৰ ব্যৱহাৰ কৰা হয়।

(গ) **পোনপটীয়া স্থান নির্ধাৰণ পদ্ধতি (Straight Ranking Method) ঃ** এইটো হৈছে কার্যকৰণৰ মূল্যাঙ্কণৰ সবাতোকৈ পুৰণা আৰু সহজ পদ্ধতি। ইয়াত মান নিৰূপণকাৰীজনে কর্মচাৰীসকলক তেওঁলোকৰ সামগ্ৰীক কাম-কাজৰ ওপৰত ভিত্তি কৰি আটাইতকৈ ভালৰ পৰা আটাইতকৈ বেয়ালৈ স্থান নির্ণয় কৰে। তাৰ

পাছত কাম অনুসৰি কর্মচাৰীসকলৰ স্থান নির্ধাৰণৰ বাবে এখন তালিকা প্রস্তুত কৰা হয়, এই তালিকাত সর্বোত্তম কর্মচাৰীজনক তালিকাৰ একেবাৰে শীর্ষত আৰু কার্যকৰণত আটাইতকৈ বেয়া হোৱা কর্মচাৰীজনক তালিকাৰ একেবাৰে তলত স্থান দিয়া হয়। এক তুলনামূলক মূল্যায়ণৰ বাবে ই সম্পূর্ণ উপযোগী। এই পদ্ধতিটো কম সংখ্যক কর্মচাৰীয়ে কাম কৰা ক্ষুদ্র প্রতিষ্ঠানত সুবিধাজনক যদিও ভিন ভিন গুণাগুণ, দৃষ্টিভঙ্গী সম্পন্ন কর্মচাৰীসকলক সামগ্রিকভাৱে তুলনা কৰাটো সহজ কাম নহয়। এই পদ্ধতিয়ে আমাক কেৱল বিভিন্নজন কর্মচাৰীৰ স্থান যেনে, ১, ২, ৩, ৪..... ইত্যাদি সম্পর্কে অবগত কৰে যদিও তেওঁলোকৰ মাজৰ প্রকৃত পার্থক্য প্রকাশ নকৰে, অর্থাৎ ২ নম্বৰৰ লোকজনতকৈ ১ নম্বৰৰ লোকজন কিমান উন্নত সেই কথা প্রকাশ নকৰে।

(ঘ) **দ্বৈত তুলনা (Paired Comparison) ঃ** এই পদ্ধতিত একোটা নির্দিষ্ট সময়ত প্রতিজন কর্মচাৰীক তেওঁৰ স্থান অনুসৰি বাকী সকলো কর্মচাৰীৰ সৈতে তুলনা কৰা হয়। ইয়াত আনসকলৰ সৈতে প্রতিজন কর্মচাৰীক এবাৰ এবাৰকৈ তুলনা কৰোতে প্রতিবাৰৰ তথ্য এখন কাগজত টুকি ৰখা হয়। এই সংখ্যাবিলাকে কর্মচাৰীসকলৰ স্থানৰ শৃংখলা নির্ধাৰণ কৰাত সহায় কৰে। উদাহৰণস্বৰূপে, যদি পাঁচজন লোকৰ মাজত তুলনা কৰা হয় প্রথমতে 'ক'ৰ কাম-কাজৰ সৈতে 'খ'ৰ তুলনা কৰি কোনজন অধিক উন্নত সেই কথা নির্ধাৰণ কৰা হয়, তাৰ পাছত 'ক'ৰ তুলনা 'গ', 'ঘ' আৰু 'ঙ'ৰ সৈতে ক্রমান্বয়ে তুলনা কৰা হয় আৰু কার্যকৰণৰ তথ্য লিখি ৰখা হয়। তাৰ পাছত 'খ' ক ইতিপূর্বে 'ক'ৰ সৈতে তুলনা কৰা হৈছিল যদিও পুনৰ 'গ', 'ঘ' আৰু 'ঙ'ৰ সৈতে তুলনা কৰা হয়। তাৰ পাছত 'ঘ' আৰু 'ঙ'ৰ সৈতে 'গ'ৰ তুলনা কৰা হয় আৰু এনেদৰে বাকী সকলৰো তুলনা কৰা হয়। তাৰ পাছত এই তুলনাবিলাকৰ ফলাফল জুকিয়াই চোৱা হয় আৰু প্রতিজন কর্মচাৰীৰ স্থান নির্ধাৰণ কৰা হয়। কর্মচাৰীৰ সংখ্যা কম হোৱা প্রতিষ্ঠানত এই পদ্ধতিটো সুবিধাজনক।

(ঙ) **ক্রমনির্ধাৰণ পদ্ধতি (Grading System) ঃ** এই পদ্ধতিত মূল্যায়ণৰ বাবে কিছুমান নির্দিষ্ট বৈশিষ্ট্য যেনে বিশ্লেষণৰ ক্ষমতা, সহযোগিতা, নির্ভৰশীলতা, কামৰ জ্ঞান ইত্যাদি বাচনি কৰা হয়। মান নির্ণায়কৰ বিচাৰ অনুসৰি কর্মচাৰীসকলৰ ক্রম বা শ্রেণী নির্ধাৰণ কৰা হয়। উদাহৰণস্বৰূপে এই ক্রম বা শ্রেণীবিলাক এনেধৰণৰ হ'ব পাৰে ঃ

ক = সর্বোত্তম

খ = অত্যন্ত ভাল

গ = সন্তোষজনক

ঘ = সাধাৰণ

ঙ = অসন্তোষজনক

ক্ৰম বা শ্ৰেণী অনুসৰি প্ৰতিজন কৰ্মচাৰীৰ প্ৰকৃত কাৰ্যকৰণৰ মান নিৰ্ণয় কৰা হয়।

(চ) **বলপূৰ্বক বিতৰণ (Forced Distribution) ঃ** মান নিৰ্ণায়কসকলৰ মূল্যাঙ্কণত পক্ষপাতিত্ব নোহোৱা কৰিবলৈ বলপূৰ্বক বিতৰণ পদ্ধতি প্ৰয়োগ কৰা হয়। মান-নিৰ্ণয়কাৰীজনে তেওঁৰ নিজ সিদ্ধান্ত অনুসৰি কৰ্মচাৰীসকলক যথাস্থানত তালিকাভুক্ত কৰে। কৰ্মচাৰীসকলক যদিও একোটা নিৰ্দিষ্ট শাখাত অন্তৰ্ভুক্ত কৰা হয় তথাপি তেওঁলোকক শাখাটোৰ ভিতৰত নিৰ্দিষ্ট স্থানত ৰখা নহয়। সকলো কৰ্মচাৰীকে কাৰ্যকৰণৰ ভাল আৰু বেয়া শাখাত সমূহীয়াকৈ অন্তৰ্ভুক্ত কৰা এই পদ্ধতিটোও প্ৰশ্নৰ উৰ্দ্ধত নহয়। একোটা নিৰ্দিষ্ট শাখাত এজন কৰ্মচাৰীক অন্তৰ্ভুক্ত কৰাৰ কোনো ব্যাখ্যা নাথাকে। তদুপৰি মান নিৰ্ণয়ৰ বাবে কাম-কাজৰ সৈতে সম্পৰ্ক থকা কোনো ধৰণৰ নিৰ্দিষ্ট মাপ-কাঠি ব্যৱহাৰ কৰা নহয়। বৃহৎ সংখ্যক কৰ্মচাৰী থকা প্ৰতিষ্ঠানৰ ক্ষেত্ৰত এই পদ্ধতি সুবিধাজনক।

(ছ) **পৰীক্ষা কৰাৰ তালিকা পদ্ধতি (Checklist Method) ঃ** এই পদ্ধতিত মান নিৰ্ণয়কাৰীজনক বিৱৰণৰ এখন তালিকা দিয়া হয়। এই তালিকাৰ ওপৰত ভিত্তি কৰি মান নিৰ্ণয়কাৰীজনে কৰ্মচাৰীসকলৰ কাৰ্যকৰণৰ বৰ্ণনা কৰে। পৰীক্ষা কৰাৰ তালিকাখনত থকা বিৱৰণত কৰ্মচাৰীসকলৰ কাম-কাজ সম্পৰ্কীয় আচৰণৰ বিষয়ে উল্লেখ থাকে। তাৰ পাছত একোজন কৰ্মচাৰীৰ আচৰণ ইতিবাচক নে নেতিবাচক সেই কথা নিৰ্ণয় কৰিবলৈ মান নিৰ্ণয়কাৰীজনে প্ৰতিটো বিৱৰণ পৰীক্ষা কৰি চায়। অৱশেষত, ইতিবাচক পৰীক্ষাবিলাকৰ নম্বৰৰ ভিত্তিত কৰ্মচাৰীজনৰ কাৰ্যকৰণৰ মান নিৰ্ণয় কৰা হয়। এই পদ্ধতিত প্ৰযোজ্য পৰীক্ষা কৰাৰ তালিকা তিনি প্ৰকাৰৰ ঃ

(১) সাধাৰণ তালিকা
(২) ওজন কৰা তালিকা
(৩) বলপূৰ্বক বাচনি তালিকা

(১) **সাধাৰণ তালিকা (Simple Checklist) ঃ** এই পদ্ধতিত তালিকাত এনেধৰণৰ প্ৰশ্নবিলাক অন্তৰ্ভুক্ত কৰা হয় যাতে তত্ত্বাৱধায়কজনে হয় বা নহয় বুলি উত্তৰ দিব পাৰে। এই প্ৰশ্নবোৰ পূৰণ কৰাৰ পাছত তালিকাখন চূড়ান্ত মান নিৰ্ধাৰণৰ বাবে কৰ্মচাৰী বিভাগলৈ প্ৰেৰণ কৰা হয়। এই পদ্ধতিত প্ৰশ্নবিলাক সমান সমানকৈ জুখি উলিওৱা হ'ব পাৰে বা কিছুমান প্ৰশ্নত আনবিলাকতকৈ বেছি ওজন বা গাম্ভীৰ্য দিয়া হ'ব পাৰে। এই পদ্ধতিত তত্ত্বাৱধানমূলক পক্ষপাতিত্বও ঘটিব পাৰে কিয়নো ইয়াত ইতিবাচক আৰু নেতিবাচক প্ৰশ্নৰ মাজত পাৰ্থক্য উলিয়াব পাৰি। তদুপৰি একোখন তালিকাত ইয়াৰ দৈৰ্ঘ্য অনুসৰি সকলো আৱশ্যকীয় প্ৰশ্ন অন্তৰ্ভুক্ত কৰাটো সম্ভৱ নহয়।

(২) **ওজন কৰা তালিকা (Weighted Checklist) ঃ** ব্যক্তিগত ভ্ৰান্ত ধাৰণাক এৰাই চলিবলৈ এই পদ্ধতিটো প্ৰয়োগ কৰা হয়। এই পদ্ধতি তুলনামূলক গুৰুত্বৰ ওপৰত নিৰ্ভৰ কৰি তালিকাত ভিন ভিন বিৱৰণত ভিন ভিন ওজন উল্লেখ কৰা হয়, যেনে—

খণ্ড	ওজন	কার্যকৰণৰ নিৰিখৰ হাৰ (১—৫)
১। নিয়মীয়া বা উপস্থিতি	০.৫	
২। নির্ভৰশীলতা	১.০	
৩। নৈতিকতা	২.০	
৪। নেতৃত্ব দিয়াৰ সামৰ্থ্য	১.৫	

এই পদ্ধতিটো অত্যন্ত দীঘলীয়া, সময় অপচয়কাৰী আৰু তুলনামূলকভাৱে খৰচী।

(৩) **বলপূৰ্বক বাচনি তালিকা (Forced Choice Checklist) ঃ** এই তালিকাত প্ৰতিটো খণ্ডৰ বাবে পাঁচটা বিৱৰণ দিয়া হয়। এই বিৱৰণবিলাকৰ দুটা হৈছে অত্যন্ত বৰ্ণনামূলক ধৰণৰ আৰু আন দুটা হৈছে কম বৰ্ণনামূলক আৰু ইয়াৰে এটা নিৰপেক্ষ মন্তব্য থকা। ইয়াৰ উদ্দেশ্য হৈছে মান নির্ণয়নত পক্ষপাতিত্ব হ্ৰাস কৰা। বলপূৰ্বক তালিকাৰ এটা নমুনা তলত দিয়া হ'ল ঃ

উদাহৰণস্বৰূপে, বিৱৰণ নং (৫) কর্মচাৰীৰ উপস্থিতি বিকল্পবিলাক হৈছে—

(১) সদায় নিয়মীয়।

(২) অনুপস্থিতি বা পলম হ'লে আগতীয়াকৈ জনায়।

(৩) কোনোদিন নিয়মীয়া নহয়।

(৪) আগতীয়াকৈ নজনোৱাকৈ অনুপস্থিত থাকে।

(৫) নিয়মীয়াও নহয় অনিয়মীয়াও নহয়।

এই পদ্ধতিটো ব্যয়বহুল, দীঘলীয়া আৰু সময় অপচয়কাৰী। কিন্তু অন্য পদ্ধতিবিলাকতকৈ ই অধিক বাস্তৱসন্মত। মান নির্ণয় সম্পর্কে তলতীয়া কর্মীসকলৰ সতে আলোচনা কৰিবলৈ তত্ত্বাৱধায়ক জনে সুবিধা নাপায় কিয়নো এই তালিকাখন কর্মচাৰী বিভাগে পূৰণ কৰে।

(জ) **জটিল পৰিঘটনা পদ্ধতি (Critical Incidents Method) ঃ** কার্যকৰণৰ মূল্যাঙ্কণৰ এই পদ্ধতিত মূল্য নিৰূপণকাৰীজনে কর্মচাৰীসকলক কাম চলি থকাৰ সময়ত উদ্ভৱ হোৱা জটিল পৰিস্থিতিৰ সময়ত তেওঁলোকে কৰা আচৰণৰ ভিত্তিত মান নির্ধাৰণ কৰে। এই পদ্ধতিত ধৰি লোৱা হয় যে জটিল পৰিস্থিতিত কর্মচাৰীৰ কার্যকৰণে তেওঁৰ সফলতা বা বিফলতা নির্ণয় কৰে। জটিল পৰিস্থিতিৰ উদাহৰণঃ (ক) নির্দেশনা মানি ল'বলৈ অস্বীকাৰ কৰা।

(খ) অন্য কর্মচাৰীয়ে আক্ষেপ কৰা স্বত্বেও নিজৰ কর্ম দক্ষতা বৃদ্ধি কৰা।

জটিল পৰিঘটনা পদ্ধতিৰ ইতিবাচক আৰু নেতিবাচক দুয়োটা দিশ আছে। ই একোজন কর্মচাৰীৰ কাম-কাজৰ আলোচনা কৰিবলৈ এটা বাস্তৱ ভিত্তি প্রদান কৰে। ইয়াত কর্মচাৰীৰ কাম-কাজৰ প্রকৃত আচৰণৰ ভিত্তিত মূল্যায়ন কৰা হয়। এই পদ্ধতিয়ে কর্মচাৰীৰ কাম কৰাৰ দক্ষতা বৃদ্ধি কৰে বুলি ধাৰণা কৰা হয় কিয়নো কর্মচাৰীসকলৰ পৰা কি আশা কৰা হৈছে সেই কথা তেওঁলোকে আগতীয়াকৈ জানিব পাৰে।

(ঝ) **মুক্ত ৰচনা পদ্ধতি (Free Essay Method) ঃ** এই পদ্ধতি Free Form Method বুলিও পৰিচিত। এইটো এটা পৰম্পৰাগত, মূল্য নিৰূপণৰ অ-পৰিমাণগত পদ্ধতি আৰু ইয়াত একোজন কর্মচাৰীৰ কার্যকৰণৰ বিষয়ে তেওঁৰ তত্ত্বাৱধায়কজনে এটা বর্ণনা দিয়ে। এই বর্ণনাটো হৈছে একোজন লোকৰ কাম-কাজৰ এক মূল্যায়ণ আৰু এই সম্পর্কীয় তথ্যৰ আধাৰত লাভ কৰা সত্যতা, উদাহৰণ আৰু প্রমাণৰ ওপৰত ভিত্তি কৰি এই বর্ণনা দিয়া হয়। তত্ত্বাৱধায়কজনে তেওঁৰ তলতীয়া কর্মচাৰীসকলৰ ওপৰত ধাৰাবাহিকভাৱে নজৰ ৰাখিব লাগে আৰু প্রতিবেদনত তেওঁৰ পর্যবেক্ষণৰ তথ্য উল্লেখ কৰিব লাগে। কর্মচাৰী সম্পর্কে এখন ৰচনা প্রস্তুত কৰোতে মান নির্ণয়কাৰীজনে তলৰ উপাদানবিলাক বিবেচনা কৰে ঃ

(১) কর্মচাৰীৰ কাম সম্পর্কীয় জ্ঞান।

(২) সহকর্মী আৰু তত্ত্বাৱধায়কসকলৰ সৈতে কর্মচাৰীৰ সম্পর্ক।

(৩) কর্মচাৰীৰ আচৰণ আৰু দৃষ্টিভংগী।

(৪) কোম্পানীৰ কার্যক্রম, কর্মনীতি, উদ্দেশ্যাৱলী ইত্যাদি সম্পর্কে কর্মচাৰীৰ উপলব্ধি

(৫) ভৱিষ্যতৰ বাবে উন্নয়নৰ প্রয়োজনীয়তা ইত্যাদি।

ৰচনাৰ পদ্ধতিটো ব্যক্তিগত পক্ষপাতিত্বৰ দ্বাৰা আক্রান্ত হোৱাৰ উপৰি ইয়াত মানৱীয় পক্ষপাতিত্বও সংঘটিত হয়। কিয়নো ইয়াক একোজন তলতীয়া কর্মচাৰীক তত্ত্বাৱধায়কে ভালপোৱা-বেয়াপোৱাৰ অৱকাশ থাকে। এই পদ্ধতিৰ আন এটা আসোঁৱাহ হৈছে ইয়াত মূল্যাঙ্কণৰ প্রতিবেদনৰ কার্যকাৰীতাৰ সীমাৱদ্ধতাৰ বাবে মূল্য নিৰূপকে তেওঁৰ ৰায় প্রকাশ কৰাত অসমর্থ হ'ব পাৰে। তদুপৰি, একোজন ব্যস্ত মূল্য নিৰূপকে ৰচনাখন অতিপাত লৰালৰিকৈ লিখিব লগীয়া হ'ব পাৰে। তেতিয়া কর্মচাৰীৰ প্রকৃত কার্যকৰণ সঠিকভাৱে প্রতিফলিত নহ'ব পাৰে। ৰচনাখন প্রস্তুত কৰোতে মূল্য নিৰূপকে যথেষ্ট সময় ল'ব পাৰে। তেতিয়া সময়ৰ অপচয়ৰ দিশৰ পৰা এই পদ্ধতিটো মিতব্যয়ী নহ'ব পাৰে।

(ঞ) **সমূহীয়া মূল্যাঙ্কণ (Group Appraisal) ঃ** সমূহীয়া মূল্যাঙ্কণ পদ্ধতিত মূল্য নিৰূপণ গোট বুলি পৰিচিত এটা গোটে কর্মচাৰীসকলৰ মান নিদ্ধাৰণ কৰে। এই

গোটত এজন তত্ত্বাৱধায়ক আৰু কর্মচাৰীৰ কার্যকৰণ সম্পর্কে জ্ঞান থকা তিনিজন বা চাৰিজন অন্যলোক থাকে। তত্ত্বাৱধায়কজনে গোটৰ সদস্যসকলৰ আগত তেওঁৰ তলতীয়া কর্মচাৰীসকলৰ কর্তব্যৰ প্রকৃতি ব্যাখ্যা কৰে। তাৰ পাছত গোটটোৱে সেই কামৰ কার্যকৰণৰ মানদণ্ড সম্পর্কে আলোচনা কৰে আৰু ইয়াক কর্মচাৰীৰ প্রকৃত কার্যকৰণৰ সৈতে তুলনা কৰে আৰু আৱশ্যক হ'লে ভৱিষ্যত ক্রমোন্নতিৰ বাবে পৰামর্শ দিয়ে। এই পদ্ধতিত ব্যক্তিগত পক্ষপাতিত্বৰ সুযোগ নাথাকে কিয়নো ইয়াত কেইবাজনো বিচাৰকৰ মতামত গ্রহণ কৰা হয়। তদুপৰি, এইটো হৈছে অত্যন্ত পোনপটীয়া আৰু সহজ পদ্ধতি। এই পদ্ধতিৰ একমাত্র আসোঁৱাহটো হৈছে ই অত্যন্ত সময় লয়।

(ট) **ক্ষেত্র পুনৰীক্ষণ (Field Review) ঃ** এই পদ্ধতিত মানৱ সম্পদ বিভাগৰ এজন জ্যেষ্ঠ সদস্য বা এজন প্রশিক্ষণ বিষয়া আৰু তত্ত্বাৱধায়কসকলৰ মাজত আলোচনা আৰু সাক্ষাৎকাৰৰ ব্যৱস্থা কৰা হয় আৰু ইয়াৰ জৰিয়তে তত্ত্বাৱধায়কসকলৰ অধিনস্থ কর্মচাৰীসকলৰ কাম-কাজৰ মূল্যায়ণ আৰু মান নির্ধাৰণ কৰা হয়। সাক্ষাৎ গ্রহণ কৰোতাজনে তত্ত্বাৱধায়কক তেওঁৰ শাখাত আৱশ্যক হোৱা প্রতিটো কামৰ বিষয়ে প্রশ্ন কৰে আৰু প্রতিটো কামৰ বিপৰীতে নিয়োজিত প্রতিজন লোকৰ কার্যকৰণ সন্তোষজনক হয় নে নহয় সেই বিষয়ে জানিব বিচাৰে। এনেকৈ বিশেষজ্ঞজনে তত্ত্বাৱাধয়কৰ পৰা প্রতিজন কর্মচাৰীৰ বিষয়ে গুৰুত্বপূর্ণ তথ্য সংগ্রহ কৰে আৰু তেওঁৰ টোকা বহীত লিখি ৰাখে। বিভিন্ন উপাদান বা পর্যায় অনুসৰি মান নির্ধাৰণৰ ব্যৱস্থা নাথাকে যদিও এই পদ্ধতিত সামগ্রিকভাৱে মান নির্ধাৰণ কৰিব পৰা যায়। ইয়াত কর্মচাৰীসকলৰ কার্যকৰণ সাধাৰণতে উত্তম, সন্তোষজনক আৰু সন্তোষজনক নহয়— এইকেইটা শাখাত বিভক্ত কৰা হয়।

এই পদ্ধতিৰ সফলতা নির্ভৰ কৰে সাক্ষাৎ গ্রহণ কৰোতাজনৰ দক্ষতাৰ ওপৰত। এই পদ্ধতি যেতিয়া প্রয়োগ কৰা হয় তেতিয়া তত্ত্বাৱধায়কসকলে কার্যকৰণৰ প্র-পত্র পূৰণৰ দৰে বিৰক্তিকৰ লেখা কাম কৰিবলগীয়া নহয় কিয়নো ইয়াত সোধা প্রশ্নবিলাকৰ উত্তৰ মৌখিকভাৱে দিয়া হয়। এই পদ্ধতিত তত্ত্বাৱধায়কৰ ব্যক্তিগত পক্ষপাতিত্ব হ্রাস হোৱাৰ সম্ভাৱনা থাকে কাৰণ এই প্রক্রিয়াটো সামগ্রিকভাৱে কর্মচাৰী বিভাগে নিয়ন্ত্রণ কৰে।

এই পদ্ধতিত যথেষ্ট সময়ৰ আৱশ্যক হয় আৰু কার্যকৰণৰ প্রক্রিয়াত পৰিচালনা বিভাগৰ দুজন কর্মচাৰী ব্যস্ত থাকে।

(ঠ) **মনোনয়ন (Nomination) ঃ** এই পদ্ধতিত, ব্যতিক্রম ধৰণে ভাল আৰু বেয়া কর্মীসকলক চিনাক্ত কৰিবলৈ মূল্য নিৰূপকসকলক কোৱা হয় আৰু এনেদৰে চিনাক্ত কৰা কর্মীসকলৰ বাবে বিশেষ ব্যৱস্থা ল'বলৈ তেওঁলোকক পৃথক কৰি উলিওৱা হয়।

(ড) **কামৰ নমুনা পৰীক্ষা (Work Sample Test) ঃ** এই পদ্ধতিত সময়ে সময়ে কর্মচাৰীসকলক পৰীক্ষা-নিৰীক্ষাৰ সৈতে জড়িত কিছুমান কাম কৰিবলৈ দিয়া হয় আৰু পাছত সেইবিলাকৰ মূল্যায়ন কৰি কর্মচাৰীসকলৰ বিচাৰ কৰা হয়।

৮.৭.২ কার্যকৰণৰ মূল্যাঙ্কণৰ আধুনিক পদ্ধতিসমূহ (MODERN METHODS OF PERFORMANCE APPRAISAL)

১। **মূল্যাংকণ কেন্দ্ৰ (Assessment Centres) ঃ** এই পদ্ধতিত ভৱিষ্যতে অধিক দায়িত্ব ল'ৰ বাবে কর্মচাৰীৰ কর্মপটুতাৰ মূল্যাংকণ কৰা হয়। সাধাৰণতে, কর্মচাৰীৰ পৰা যেনে ধৰণৰ কাম-কাজ আশা কৰা হয় তাৰ সৈতে সংগতি থকা বা একেধৰণৰ কামৰ দায়িত্ব তেওঁক দিয়া হয়। তাৰ পাছত তেওঁলোকৰ ওপৰত আৰোপিত কাম-কাজ কেনেদৰে কৰিলে তাক এদল প্ৰশিক্ষিত মূল্য নিৰূপকে পর্যবেক্ষণ আৰু মূল্যায়ণ কৰে, ইয়াত মান নির্ধাৰণকাৰীৰ ব্যক্তিগত পক্ষপাতিত্ব হ্ৰাস পায়।

মূল্যাংকণ কেন্দ্ৰ পদ্ধতিত একোজন কর্মচাৰীৰ আন্তঃব্যক্তিক দক্ষতা, বৌদ্ধিক সক্ষমতা, পৰিকল্পনা আৰু সাংগঠনিক সামর্থ, কর্মস্পৃহা, ভৱিষ্যত উন্নয়নৰ আগ্ৰহ আদি দিশবোৰ বিচাৰ কৰা হয়। এই পদ্ধতিয়ে লক্ষিত কর্মচাৰীসকলৰ প্ৰশিক্ষণ আৰু উন্নতি সাধনৰ আৱশ্যকতা নির্ধাৰণ কৰাৰ লগতে মানৱ সম্পদ পৰিকল্পনাৰ বাবে প্ৰয়োজনীয় তথ্যৰ যোগান ধৰে।

এই পদ্ধতিৰ অসুবিধাটো হৈছে, ইয়াত প্ৰার্থীসকলে মূল্যায়ণকাৰীসকলৰ পৰা নেতিবাচক খবৰ লাভ কৰিলে নিজকে নীতিভ্ৰষ্ট হোৱা বুলি অনুভৱ কৰিব পাৰে। মূল্যাংকণ কেন্দ্ৰ পদ্ধতিৰ বাবে কর্মচাৰীসকলৰ মাজত শক্তিশালী আৰু অস্বাস্থ্যকৰ প্ৰতিযোগিতাৰ এক পৰিবেশ সৃষ্টি হয়। সেয়ে পৰীক্ষা-নিৰীক্ষাবিলাক বাধা-বিঘিনি নোহোৱাকৈ সম্পন্ন কৰাটো অসম্ভৱ আৰু পৰীক্ষা কার্যত প্ৰয়োজনাধিক গুৰুত্ব আৰোপিত হ'ব পাৰে।

এই পদ্ধতিৰ ফলপ্ৰসূতা বৃদ্ধি কৰিব পাৰি ঃ

(ক) লক্ষ্য উদ্দেশ্যৰাজি স্পষ্টভাৱে উল্লেখ কৰি,

(খ) পৰিচালনা বিভাগৰ শীর্ষ স্তৰৰ সমর্থন আহৰণ কৰি,

(গ) কামৰ বিশ্লেষণ কৰি,

(ঘ) মূল্যায়নকাৰীসকলৰ সঠিক প্ৰশিক্ষণৰ ব্যৱস্থা কৰি, আৰু

(ঙ) নির্দিষ্ট সময়ৰ মূৰে মূৰে মূল্যায়ণ কৰি আৰু মূল্যাংকণ কার্যক্ৰমৰ পুনৰাবৃত্তি কৰি।

২। **লক্ষ্য-উদ্দেশ্যৰ দ্বাৰা পৰিচালনা (Management by Objectives) ঃ** 'লক্ষ্য-উদ্দেশ্যৰ দ্বাৰা পৰিচালনা' (MBO) ধাৰণাটো প্ৰথমে আগবঢ়াইছিল ১৯৫৪ চনত পিটাৰ ড্ৰাকাৰে। এই প্ৰক্ৰিয়াত আহৰণ কৰিবলগীয়া উমৈহতীয়া লক্ষ্য-

উদ্দেশ্যবিলাক চিনাক্ত কৰিবলৈ তলতীয়া কর্মচাৰীসকল আৰু তেওঁলোকৰ ওপৰৱালাসকল একেলগে হয় আৰু তেওঁলোকৰ কার্যকৰণৰ জোখ-মাখৰ বাবে কামৰ মানদণ্ডক যোগ্যতাৰ মাপকাঠি হিচাপে গণ্য কৰা হয় আৰু ইয়াৰ লগে লগে পৰৱর্তী পদক্ষেপ নির্ণয় কৰা হয়।

এই পদ্ধতিৰ বিশেষত্ব হৈছে লক্ষ্য নির্ধাৰণ, কাম-কাজৰ বাচনি আৰু সিদ্ধান্ত গ্রহণৰ ক্ষেত্রত সকলোৰে অংশগ্রহণ। এই প্রক্রিয়াত, পূর্বনির্ধাৰিত মানদণ্ডৰ সৈতে কর্মচাৰীৰ প্রকৃত কার্যকৰণৰ তুলনা কৰা হয় আৰু জোখ-মাখ কৰা হয়। কর্মচাৰীসকলে যেতিয়া নিজে কৰিবলগীয়া কাম-কাজবিলাক নিজেই বাচনি কৰে আৰু লক্ষ্য নির্ধাৰণটো জড়িত থাকে তেতিয়া তেওঁলোকে নিজৰ দায়িত্ব পালন কৰিবলৈ অধিক আগ্রহী হোৱা পৰিলক্ষিত হয়।

লক্ষ্য-উদ্দেশ্যৰ দ্বাৰা পৰিচালনাৰ বিশেষত্ব আৰু সুবিধা (Unique Features and Advantage of MBO) ঃ লক্ষ্য-উদ্দেশ্যৰ দ্বাৰা পৰিচালনা পদ্ধতিৰ (MBO) প্রধান উদ্দেশ্য হৈছে কর্মচাৰীসকলক শক্তিশালী কৰি তোলা যি নিজৰ দায়িত্ব সম্পর্কে ভালদৰে জানে আৰু আহৰণ কৰিবলগীয়া লক্ষ্য ৰাজি বুজি পায়। এনেদৰে এই পদ্ধতিয়ে প্রতিষ্ঠানৰ উদ্দেশ্যৰ লগতে ব্যক্তিগত উদ্দেশ্যৰাজি আহৰণ কৰাত সহায় কৰে। MBO-ৰ কেইটামান গুৰুত্বপূর্ণ বিশেষত্ব আৰু সুবিধা হৈছে ঃ

লক্ষ্য-উদ্দেশ্যৰ স্পষ্টতা— MBO-ত SMART goals-ৰ ধাৰণা লোৱা হয়, অর্থাৎ ইয়াৰ উদ্দেশ্যবিলাক হৈছে ঃ

- নির্দিষ্ট (Specific)
- পৰিমাণ জুখিব পৰা (Measurable)
- আহৰণ কৰিব পৰা (Achievable)
- বাস্তৱ সন্মত (Realistic)
- সময় নির্ধাৰিত (Time Bound)

ইয়াত নির্ধাৰণ কৰা লক্ষ্যবিলাক স্পষ্ট, প্রেৰণাদায়ক আৰু কর্মচাৰীসকলৰ কার্যকৰণৰ উদ্দেশ্যৰ সৈতে সম্পর্ক যুক্ত। ইয়াত অতীততকৈ ভৱিষ্যতক অধিক গুৰুত্ব দিয়া হয়। নির্দিষ্ট সময়ৰ মূৰে মূৰে পুনৰীক্ষণ কৰি কর্মফল পর্যবেক্ষণ কৰি ভৱিষ্যতৰ কার্যকৰণৰ পৰিমাণ নির্ধাৰণ কৰিবলৈ লক্ষ্য-উদ্দেশ্য আৰু মানদণ্ড নির্ণয় কৰা হয়। কর্মচাৰীসকলক কামৰ প্রতি আকর্ষিত কৰিবলৈ যত্ন কৰা হয় যাতে লক্ষ্য আহৰণৰ সমগ্র প্রক্রিয়াটোক তেওঁলোকৰ পূর্ণ সহযোগিতা লাভ কৰিব পাৰি। কর্মচাৰীৰ কর্ম সন্তুষ্টি আৰু সংকল্পৰ জৰিয়তে তেওঁলোকৰ কর্ম-দক্ষতা বৃদ্ধি কৰিবলৈ যত্ন কৰা হয়। এই পদ্ধতিত ওপৰৱালা আৰু তলতীয়া কর্মচাৰীসকলৰ মাজত বাধাহীন যোগাযোগ আৰু পর্যবেক্ষণৰ জৰিয়তে এক উন্নত সমন্বয় আৰু সহযোগিতাৰ পৰিবেশ গঢ়ি তোলা

হয় যাৰ ফলত প্ৰতিষ্ঠানৰ ভিতৰচ'ৰাত এক সম্প্ৰীতিমূলক সম্পৰ্কই বিৰাজ কৰে আৰু বহুতো সমস্যাৰ সমাধান সহজ হৈ পৰে।

অৱশ্যে MBO বুলিলে প্ৰতিষ্ঠানভেদে ভিন্ন লক্ষ্য নিৰ্ধাৰণ আৰু কাৰ্যকৰণৰ মূল্য নিৰূপণৰ বিভিন্ন কাৰ্যক্ৰমক বুজোৱা হয় য'ত তলত উল্লেখ কৰা পদক্ষেপবিলাক অন্তৰ্ভুক্ত থাকে ঃ

(ক) **প্ৰতিষ্ঠানৰ লক্ষ্য স্থিৰ কৰা (Set the Organization's Goal) ঃ** ইয়াক পৰৱৰ্তী বছৰৰ বাবে প্ৰতিষ্ঠান অনুসৰি পৰিকল্পনা প্ৰস্তুত কৰা হয় আৰু সেই পৰিকল্পনাক সফল কৰি তুলিবলৈ লক্ষ্য-উদ্দেশ্য স্থিৰ কৰা হয়।

(খ) **বিভাগীয় লক্ষ্য স্তিৰ কৰা (Set Departmental Goals) ঃ** এই পদক্ষেপত বিভাগীয় মুৰব্বী আৰু তেওঁলোকৰ ওপৰৱালাসকলে যৌথভাৱে তেওঁলোকৰ বিভাগীয় লক্ষ্য-উদ্দেশ্য স্থিৰ কৰে।

(গ) **বিভাগীয় লক্ষ্য সম্পৰ্কে আলোচনা কৰা (Discuss Departmental Goals) ঃ** বিভাগীয় মুৰব্বীসকলে সকলো তলতীয়া কৰ্মচাৰীৰ সৈতে বিভাগীয় লক্ষ্য-উদ্দেশ্য সম্পৰ্কে আলোচনা কৰে আৰু তেওঁলোকৰ নিজ নিজ দায়িত্বৰ পৰা উদ্দেশ্যবিলাকৰ বিকাশ সাধন কৰিবলৈ আহ্বান জনায়। আন কথাত ক'বলৈ গ'লে, বিভাগৰ লক্ষ্য-উদ্দেশ্য আহৰণ কৰাৰ ক্ষেত্ৰত প্ৰতিজন কৰ্মচাৰীয়ে নিজৰ অৰিহণা নিৰ্ধাৰণ কৰা কাৰ্যত জড়িত হৈ পৰে।

(ঘ) **প্ৰত্যাশিত ফলাফল নিৰ্ণয় কৰা (ব্যক্তিগত লক্ষ্য স্থিৰ কৰা) (Define Expected Results [Set Individual Goals]) ঃ** এই পদক্ষেপত বিভাগীয় মুৰব্বী আৰু তেওঁলোকৰ তলতীয়া কৰ্মচাৰীসকলে কাৰ্যকৰণৰ হ্ৰস্বকালীন লক্ষ্যবিলাক নিৰ্ধাৰণ কৰে।

(ঙ) **কাৰ্যকৰণৰ পুনৰীক্ষণ (Performance Reviews) ঃ** এই পদক্ষেপত ফলাফলবিলাক জোখ-মাখ কৰা হয়। বিভাগীয় মুৰব্বীয়ে প্ৰতিজন কৰ্মচাৰীৰ কাৰ্যকৰণক আশা কৰা ফলাফলৰ সৈতে তুলনা কৰে।

(চ) **সঁহাৰি জনোৱা (Provide Feedback) ঃ** আশা কৰা ফলাফল আহৰণ কৰাৰ ক্ষেত্ৰত তলতীয়া কৰ্মচাৰীসকলৰ অগ্ৰগতিৰ বিষয়ে আলোচনা আৰু মূল্যায়ণ কৰিবলৈ তেওঁলোকৰ সৈতে বিভাগীয় মুৰব্বীসকলে নিৰ্দিষ্ট সময়ৰ মূৰে মূৰে কাৰ্যকৰণৰ পুনৰীক্ষণৰ বৈঠক অনুষ্ঠিত কৰে।

এই পদ্ধতিটো কাৰ্যকৰণৰ মূল্য নিৰূপণৰ পৰম্পৰাগত পদ্ধতিতকৈ অধিক উন্নত। এইটো হৈছে নিজে নিজৰ কাৰ্যকৰণৰ মূল্যাঙ্কণ কৰা আৰু সমস্যা সমাধান কৰাৰ এটা পদ্ধতি যি কৰ্মচাৰীসকলৰ প্ৰশিক্ষণ আৰু উন্নয়ন সাধনৰ প্ৰয়োজনীয়তাৰ ওপৰত গুৰুত্ব দিয়ে।

MBO পদ্ধতিৰ কেতবোৰ সীমাৱদ্ধতা এনেধৰণ ঃ

(ক) তলতীয়া কর্মচাৰীসকলে য'ত নিজৰ লক্ষ্য উদ্দেশ্য স্থিৰ কৰিব নোৱাৰে তাত এই পদ্ধতিটো সুবিধাজনক নহয়। তলতীয়া পর্যায়ৰ শ্রমিকসকলৰ (Blue collar workers) ক্ষেত্রত সাধাৰণতে এই সমস্যাটোৱে দেখা দিয়ে কিয়নো তেওঁলোকে প্রায়ে তেনে কৰিবলৈ সক্ষম নহয়।

(খ) লক্ষ্য নির্ধাৰণৰ ক্ষেত্রত গুৰুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন কৰিব পৰা কার্যবাহী আৰু তত্ত্বাৱধায়ক কর্মচাৰীসকলৰ মূল্য নিৰূপণৰ বাবে এই পদ্ধতিটো সুবিধাজনক আৰু সেয়ে, তেওঁলোকেহে ইয়াক ভালদৰে বুজিব পাৰে।

(গ) MBO কার্যক্রমত যথেষ্ট সময়, শক্তি আৰু ধনৰ আৱশ্যক হয়।

(ঘ) লক্ষ্য-উদ্দেশ্য স্থিৰ কৰোতে কিছুমান সংঘাতৰ উদ্ভৱ হ'ব পাৰে কিয়নো পৰিচালন বিভাগে কেতবোৰ উচ্চস্তৰীয় লক্ষ্যৰ পিনে টানিলে তলতীয়া কর্মচাৰীসকলে নিম্নস্তৰীয় লক্ষ্যৰ পিনে টানে।

(ঙ) প্রতিজন কর্মচাৰীৰ বাবে নির্ধাৰণ কৰা নির্দিষ্ট লক্ষ্যৰ ওপৰত ভিত্তি কৰি তেওঁলোকৰ মানদণ্ড নির্ধাৰণ কৰা হয়। সেয়ে, মানদণ্ডৰ তুলনা কৰাৰ ক্ষেত্রত জটিলতাৰ উদ্ভৱ হয়।

৩। **মানৱ সম্পদৰ গণনা পদ্ধতি (Human Resource Accounting Method) ঃ** এই কথা সকলোৱে জানে যে প্রতিটো প্রতিষ্ঠানৰ বাবে মানৱ সম্পদ হৈছে আটাইতকৈ মূল্যবান সম্পত্তি। সেয়ে, এই পদ্ধতিত মানৱ সম্পদৰ মূল্য মুদ্রাৰ হিচাপত উলিয়াবলৈ যত্ন কৰা হয়। ইয়াত, কর্মচাৰীসকলৰ ক্ষেত্রত কৰা ব্যয় (যেনে তেওঁলোকৰ দৰমহা পাতি, নিযুক্তি আৰু বাচনিৰ ব্যয়, প্রশিক্ষণ আৰু কার্য সম্পাদনৰ ব্যয় ইত্যাদি) আৰু কর্মচাৰীসকলে আগবঢ়োৱা অৰিহণাৰ মাজত তুলনা কৰি মুদ্রাৰ হিচাপত আগবঢ়োৱা অৰিহণাৰ মাজত তুলনা কৰি মুদ্রাৰ হিচাপত কর্মচাৰীৰ কার্যকৰণৰ মূল্য নিৰূপণ কৰা হয়। সহজ ভাষাত ক'বলৈ গ'লে, এই পদ্ধতিয়ে একোটা প্রতিষ্ঠানৰ আভ্যন্তৰিণ মানৱ সম্পদৰ মূল্য আৰু ইয়াৰ বাহ্যিক গ্রাহকৰ সঁহাৰি মুদ্রাৰ মূল্যত প্রতিফলিত কৰিবলৈ চেষ্টা কৰে। ব্যয় আৰু অৰিহণাৰ মাজৰ পার্থক্যই কর্মচাৰীসকলৰ কার্যকৰণ নির্ণয় কৰে। কর্মচাৰীসকলৰ ক্ষেত্রত কৰা ব্যয়তকৈ যেতিয়া তেওঁলোকৰ অৰিহণা অধিক হয় তেতিয়া তেনে পৰিস্থিতিক গ্রহণযোগ্য বুলি ধৰা হয়।

এই পদ্ধতিটো এতিয়া চালুকীয়া অৱস্থাতে আছে আৰু সেয়ে বর্তমান ই সিমান জনপ্রিয় নহয়।

৪। **আচৰণ অনুসৰি আৰোপিত মান নির্ধাৰণ পৰিমাণ (Behaviourally Anchored Rating Scales) ঃ** আচৰণ অনুসৰি নিৰূপিত মান নির্ধাৰণৰ পৰিমাপ (BARS) হৈছে এটা তুলনামূলকভাৱে নতুন কৌশল। ই মান নির্ধাৰণৰ ৰেখাংকন আৰু জটিল পৰিঘটনা দুয়োটা পদ্ধতিৰে সংমিশ্রণ। ইয়াত কার্যকৰণৰ

পূর্ব নির্ধাৰিত বিভিন্ন জটিল ক্ষেত্র অন্তর্ভুক্ত কৰা হয় অথবা জটিল পৰিঘটনাৰ সময়ত কর্মচাৰীয়ে কৰা আচৰণৰ বিৱৰণ অন্তর্ভুক্ত কৰা হয় আৰু কার্যকৰণৰ মানদণ্ডক ভাল বা বেয়া বুলি আখ্যা দিয়া হয় (অর্থাৎ বিভিন্ন ধৰণৰ গুণাগুণ যেনে আন্তঃ ব্যক্তিক সম্পর্ক, গ্রহণযোগ্যতা আৰু বিশ্বাসযোগ্যতা, কামৰ জ্ঞান ইত্যাদিৰ বাবে বিচাৰ কৰা হয়)। এই পদ্ধতিত একোজন কর্মচাৰীৰ কামৰ ক্ষেত্রত কৰা প্রকৃত আচৰণক প্রত্যাশিত আচৰণ অনুসৰি জোখা হয় আৰু BARS-ৰ সৈতে আচৰণৰ তুলনা কৰা হয়।

BARS-ত পাঁচটা বিশেষ পদক্ষেপৰ প্রয়োজন হয় ঃ

(ক) **জটিল পৰিঘটনা সৃষ্টি (Generate Critical Incidents) ঃ** কামৰ নিৰূপণ কৰি থকা বুলি যিসকল লোকে জানে (অর্থাৎ কাম কৰোতা বা তত্ত্বাৱধায়কসকল) তেওঁলোকক ফলদায়ক আৰু অফলদায়ক কার্যকৰণৰ নির্দিষ্ট বিশ্লেষণ (জটিল পৰিঘটনা) কৰিবলৈ কোৱা হয়।

(খ) **কার্যকৰণৰ পৰিসৰ বৃদ্ধি কৰা (Develop Performance Dimension) ঃ** এই লোকসকলে তাৰ পাছত পৰিঘটনাবিলাকক কার্যকৰণৰ এলানি ক্ষুদ্র পৰিসৰলৈ (ধৰি লওক ৫টা বা ১০টা) আনে। প্রতিটো পৰিসৰতে কামৰ প্রতি থাকিবলগীয়া দায়িত্ববোধ নির্দিষ্ট কৰা হয়।

(গ) **পৰিঘটনাবিলাক পুনৰ ভগাই দিয়া (Reallocate Incidents) ঃ** কাম সম্পর্কে জ্ঞান আহৰণ কৰা আন এদল লোকক আগৰ জটিল পৰিঘটনাবিলাক ভগাই দিয়া হয়। তেওঁলোকক পৰিসৰৰ সংজ্ঞা আৰু জটিল পৰিঘটনাবিলাকৰ বিষয়ে অবগত কৰোৱা হয় আৰু প্রতিটো পৰিঘটনাক তেওঁলোকৰ বিবেচনা অনুসৰি উপযুক্ত পৰিসৰত পুনৰ আৰোপ কৰিবলৈ কোৱা হয়।

(ঘ) **পৰিঘটনা বিলাকৰ পৰিমাপ (Scale the Incidents) ঃ** দ্বিতীয় গোটটোক সাধাৰণতে পৰিঘটনা অনুসৰি বর্ণিত আচৰণবিলাকে চলিত কার্যকৰণৰ ব্যৱস্থাত কেনেদৰে উপযুক্তভাৱে কাম কৰিব নে নকৰে সেই সম্পর্কে মান নির্ধাৰণ কৰিবলৈ কোৱা হয় আৰু সঠিক পৰিসৰত বর্ণিত আচৰণক আৰোপ কৰিবলৈ কোৱা হয়।

(ঙ) **চূড়ান্ত আহিলা বিকাশ সাধন (Develop Final Instrument) ঃ** পৰিঘটনা বিলাকৰ এটা শৃংখলাক (সাধাৰণতে প্রতিটো পৰিসৰত ৬টা বা ৭টা) প্রতিটো পৰিসৰৰ বাবে আচৰণগত আৰোপ কার্য হিচাপে ব্যৱহাৰ কৰা হয়।

৫। **৩৬০ ডিগ্রী কার্যকৰণ মূল্যাঙ্কণ (360 Degree Performance Appraisal) ঃ** 'বহুমুখী মাননির্ধাৰণকাৰী প্রতিক্রিয়া (Multi-rater Feedback) নামেৰেও পৰিচিত ৩৬০ ডিগ্রী প্রতিক্রিয়া পদ্ধতিটো হৈছে মূল্যাঙ্কণৰ আটাইতকৈ বেছি অর্থপূর্ণ পদ্ধতি য'ত কর্মচাৰীৰ কার্যকৰণৰ প্রতিক্রিয়া সকলো উৎসৰ পৰা অর্থাৎ তেওঁৰ সহযোগীসকল, পৰিচালকসকল (অর্থাৎ তত্ত্বাৱধায়কসকল),

তলতীয়া কর্মচাৰীসকল, দলৰ সদস্যসকল, গ্ৰাহকসকল, যোগনীয়াৰ/খুচুৰা বিক্রেতা— যিকোনো লোক যি তেওঁৰ কামৰ সময়ত তেওঁৰ সংস্পর্শলৈ আহে আৰু যি কর্মচাৰীজনৰ কাম-সম্পর্কীয় কার্যকৰণৰ মূল্যবান তথ্য বা প্রতিক্রিয়া প্রদান কৰিব পাৰে— এই সকলো উৎসৰ পৰা আহে। কিন্তু এই প্রতিক্রিয়াকাৰীসকলে কর্মচাৰীজনৰ সন্দর্ভত পক্ষপাতিত্ব কৰিব নালাগিব।

৩৬০ ডিগ্রী মূল্য নিৰূপণ পদ্ধতিৰ চাৰিটা উপাদান আছে ঃ

১। স্ব-মূল্য নিৰূপণ

২। ওপৰৱালাৰ মূল্য নিৰূপণ

৩। তলতীয়া কর্মীৰ মূল্য নিৰূপণ

৪। সহযোগীৰ মূল্য নিৰূপণ

স্ব-মূল্যাংকণ হৈছে ৩৬০ ডিগ্রী মূল্য নিৰূপণ পদ্ধতিৰ এটা অবিচ্ছেদ্য অংশ। এই পদ্ধতিত উচ্চ পর্যায়ত কর্মচাৰী জড়িত থাকে আৰু তেওঁলোকৰ আচৰণ আৰু কার্যকৰণৰ ওপৰত ইয়াৰ শক্তিশালী প্রভাৱ পৰে। একোজন কর্মচাৰীৰ কিছুমান নির্দিষ্ট দক্ষতা যেনে— আন্তঃ ব্যক্তিক সম্পর্ক, গ্ৰাহকৰ সন্তুষ্টি আৰু কর্মগোট নির্মাণৰ দক্ষতা ইত্যাদি নিৰূপণ কৰাৰ ক্ষেত্রত এই পদ্ধতি ফলদায়ক। এই ফলপ্রসূ পদ্ধতিয়ে কর্মচাৰীৰ কার্যকৰণৰ ৩৬০ ডিগ্রী পুনৰীক্ষণ'ৰ সুযোগ দিয়ে। তদুপৰি, এই পদ্ধতিত একোজন কর্মচাৰীয়ে তেওঁৰ নিজৰ শক্তি আৰু দুর্বলতা আৰু প্রাপ্তি জুকীয়াই চাবলৈ সুযোগ পায় আৰু স্ব-মূল্য নিৰূপণৰ জৰিয়তে নিজৰ কার্যকৰণ বিচাৰ কৰি চাব পাৰে। ৩৬০ ডিগ্রী মূল্য নিৰূপণ পদ্ধতিত ওপৰৱালাৰ মূল্য নিৰূপণৰ ৰূপত এটা পৰম্পৰাগত অংশও অন্তর্ভুক্ত আছে য'ত ওপৰৱালাজনে কর্মচাৰীজন দায়িত্ব আৰু প্রকৃত কার্যকৰণৰ মান নির্ণয় কৰে।

তলতীয়া কর্মচাৰীৰ মূল্য নিৰূপণৰ জৰিয়তে কর্মচাৰীৰ কিছুমান সক্ষমতা যেনে যোগাযোগ আৰু কর্মস্পৃহা অটুট ৰখাৰ সামর্থ, কামক প্রতিনিধিত্ব কৰাৰ ক্ষমতা, নেতৃত্ব দিয়াৰ ক্ষমতা ইত্যাদিৰ বিচাৰ কৰিব পাৰি। যদি সহযোগীসকলে যথোচিত সঁহাৰি জনায় তেনেহ'লে একোটা দলত নির্দিষ্ট কর্মচাৰীজনে কাম কৰিব পৰাটো নিশ্চিত হয়, এই ক্ষেত্রত কর্মচাৰীজনৰ সহযোগিতা আৰু আনৰ প্রতি থকা সংবেদনশীলতাও চালি-জাৰি চোৱা হয়।

৩৬০ ডিগ্রী মূল্য নিৰূপণ হৈছে এক শক্তিশালী উন্নয়নমূলক আহিলা। নির্দিষ্ট বিৰতিৰ মূৰে মূৰে (ধৰি লওক এবছৰ) নিয়মীয়াকৈ এই পদ্ধতি প্রয়োগ কৰিলে কর্মচাৰীজনৰ কার্যকৰণ সম্পর্কে আনৰ পৰিৱর্তিত ধাৰণাবিলাকৰ তথ্য সংগ্রহ কৰাত সহায়ক হয়। পৰিচালকসকলৰ বাবে এই পদ্ধতি অধিক সুবিধাজনক কিয়নো ই তেওঁলোকক নিজৰ নেতৃত্ব দিয়াৰ আৰু পৰিচালনা কৰাৰ দক্ষতাৰ মূল্যাংকন কৰাৰ সুযোগ দিয়ে। তেওঁলোকৰ সন্দর্ভত আনৰ ধাৰণা কি সেই সম্পর্কে জানিব পাৰি।

উইপ্ৰ', ইনফ'ছিছ আৰু ৰিলায়েন্সৰ দৰে কিছুমান প্ৰতিষ্ঠানে কার্যকৰণৰ মূল্যাঙ্কণৰ বাবে এই কৌশল ফলপ্ৰসূভাৱে ব্যৱহাৰ কৰি আছে।

এই পদ্ধতিৰ কেতবোৰ সীমাৱদ্ধতাও নথকা নহয়। বিভিন্ন উৎসৰ পৰা কার্যকৰণ সম্পর্কে প্ৰতিক্ৰিয়া লাভ কৰিলে ক্ষতিকৰ পৰিস্থিতিৰ সৃষ্টি হ'ব পাৰে। তদুপৰি মান নির্ধাৰণকাৰীৰ বাচনি কৰোতে, প্ৰশ্নবিলাকৰ আৰ্হি প্ৰস্তুত কৰোতে আৰু তথ্য বিশ্লেষণ কৰোতে এই ব্যস্ত কর্মময় বাতাবৰণত প্ৰতিষ্ঠানে অধিক সময় ব্যয় কৰিবলগীয়া হ'ব পাৰে। আনহাতে মান নির্ধাৰণকাৰীৰ সংখ্যা একাধিক হোৱাৰ বাবে একোটা ভাৰসাম্যপূর্ণ আৰু সফল প্ৰতিক্ৰিয়া লাভ কৰাটো অসম্ভৱ হ'ব পাৰে। এই পদ্ধতিত ব্যক্তিগত পার্থক্য আৰু পক্ষপাতিত্বৰো অৱকাশ আছে।



অগ্ৰগতি নিৰীক্ষণ

প্ৰশ্ন নং ২ঃ তলত দিয়াবিলাক মিলাই লিখক ঃ

(ক) SMART goals অর্থাৎ লক্ষ্যবিলাক Specific, Measurable, Achievable Realistic আৰু Time bound — (১) ৩৬০ ডিগ্ৰী মূল্য নিৰূপণ

(খ) চাৰিটা অন্তর্নিহিত উপাদান ঃ — (২) চেকলিষ্ট পদ্ধতি

১। স্ব মূল্য নিৰূপণ
২। ওপৰৱালাৰ মূল্য নিৰূপণ
৩। তলতীয়া কর্মচাৰীৰ মূল্য নিৰূপণ
৪। সহযোগীৰ মূল্য নিৰূপণ

(গ) তিনি প্ৰকাৰৰ চেকলিষ্ট আছে — (৩) লক্ষ্যৰ দ্বাৰা পৰিচালনা

(ক) সাধাৰণ চেকলিষ্ট
(খ) গধুৰ চেকলিষ্ট
(গ) বলপূর্বক বাচনি চেকলিষ্ট



৮.৮ অধ্যয়টিৰ পৰা আমি কি শিকিলোঁ (LET US SUM UP)

এই অধ্যায়টো অধ্যয়ন কৰাৰ পাছত আপুনি কার্যকৰণৰ মূল্যাঙ্কণৰ অর্থ বুজি পালে। তাৰ পাছত আপুনি কার্যকৰণৰ মূল্য নিৰূপণৰ সৈতে জড়িত হৈ থকা সুবিধা, সংঘাত আৰু মুখামুখি সমস্যাবিলাকৰ বিষয়ে বুজিব পাৰিলে। কার্যকৰণৰ মূল্য নিৰূপণৰ পদ্ধতিবিলাক হৈছে ঃ

(ক) পৰম্পৰাগত পদ্ধতি

(১) গোপন প্ৰতিবেদন

(২) গ্ৰাফিক স্কেল

(৩) পোনপটীয়া স্থান নিৰ্ণয়

(৪) দ্বিপাক্ষিক তুলনা

(৫) শ্ৰেণীবদ্ধকৰণ পদ্ধতি

(৬) বলপূৰ্বক বিতৰণ

(৭) চেকলিষ্ট পদ্ধতি

(৮) জটিল পৰিঘটনা পদ্ধতি

(৯) মুক্ত ৰচনা পদ্ধতি

(১০) সমূহীয়া মূল্য নিৰূপণ

(১১) ক্ষেত্ৰ পুনৰীক্ষণ

(১২) মনোনয়ন

(১৩) কামৰ নমুনা পৰীক্ষা

(খ) আধুনিক পদ্ধতি

(১) মূল্যাংকন কেন্দ্ৰ

(২) লক্ষ্য-উদ্দেশ্যৰ দ্বাৰা পৰিচালনা

(৩) মানৱ সম্পদৰ গণনা

(৪) আচৰণগত আৰোপিত মাননিৰ্ধাৰণৰ পৰিমাপ

(৫) ৩৬০ ডিগ্ৰী কাৰ্যকৰণ মূল্যাঙ্কণ।



৮.৯ অধিক জানিবলৈ (FURTHER READINGS)

১) Pareek U & Rao T. V. (2006). *Designing and managing human resource*. New Delhi, Oxford & IBH Publishing Co.

২) Sharma V. K. (2007). *Human resource management: Evolution and the challenges ahead*, New Delhi, Viva Books Private Limited.

৩) Chandra H. (2006). *Human resource development: Theories and practices*. New Delhi, Akansha Publishing House.

৪) Talawar M. S. & Kumar P. (2009). *Human resource development*. New Delhi, A P H Publishing Corporation.

৮.১০ অগ্রগতিৰ খতিয়ান (ANSWERS TO CHECK YOUR PROGRESS)

১ নং প্রশ্নৰ উত্তৰঃ (ক) কার্যকৰণৰ মানদণ্ড নিশ্চিত কৰা

(খ) মানদণ্ডবিলাক অৱগত কৰা

(গ) প্রকৃত কার্যকৰণৰ হিচাপ উলিওৱা

(ঘ) প্রত্যাশিত কার্যকৰণৰ সৈতে প্রকৃত কার্যকৰণৰ তুলনা কৰা

(ঙ) ফলাফল সম্পর্কে আলোচনা কৰা

(চ) সিদ্ধান্ত গ্রহণ

২ নং প্রশ্নৰ উত্তৰঃ ক — ৩, খ — ১, গ — ২

৮.১১ আৰ্হি প্রশ্ন (MODEL QUESTIONS)

প্রশ্ন ১ঃ মানৱ সম্পদ পৰিচালনাত কার্যকৰণৰ মূল্যাঙ্কণৰ গুৰুত্ব ব্যাখ্যা কৰক।

প্রশ্ন ২ঃ কার্যকৰণৰ মূল্যাঙ্কণৰ বিভিন্ন পদ্ধতি সম্পর্কে চমুকৈ আলোচনা কৰক।

প্রশ্ন ৩ঃ কার্যকৰণৰ মূল্যাঙ্কণত থকা সমস্যাবিলাকৰ বিষয়ে আলোচনা কৰক। কার্যকৰণৰ মূল্যাঙ্কণক কেনেদৰে অধিক ফলপ্রসূ কৰি তুলিব পাৰি?

প্রশ্ন ৪ঃ চমুটোকা লিখক ঃ

(১) গ্রাফিক ৰেটিং স্কেল

(২) চেকলিষ্ট পদ্ধতি

(৩) লক্ষ্য-উদ্দেশ্যৰ দ্বাৰা পৰিচালনা

(৪) ৩৬০ ডিগ্রী মূল্য নিৰূপণ

*** ***** ***