


কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন Performance Evaluation



ভূমিকা

কর্মীর ওপর অর্পিত দায়িত্ব-কর্তব্য সে কতটুকু দক্ষতা ও যোগ্যতার সাথে সম্পাদন করতে পারছে তা নিরূপণের প্রক্রিয়ায় হচ্ছে কার্য সম্পাদন মূল্যায়ন। প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনে নিয়োজিত কর্মীর অবদানের প্রেক্ষিতে তার আপেক্ষিক মূল্য নিরূপণ করাই কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের মূল উদ্দেশ্য। এছাড়াও কার্যসম্পাদনে মূল্যায়নের মাধ্যমে সংশ্লিষ্ট কর্মীর আচার-আচরণ পর্যালোচনা করার সুযোগ পাওয়া যায় এবং এর মাধ্যমে কর্মীর সবল ও দুর্বল দিকগুলো চিহ্নিত করে পেশা উন্নয়ন পরিকল্পনা করা যায়। যেসব কর্মী প্রতিষ্ঠানের নির্দেশিত কার্যমান অনুযায়ী কার্য সম্পাদন করতে পারে তাদের জন্য রয়েছে বিভিন্ন রকমের পুরস্কার যেমন- বেতন বৃদ্ধি, পদোন্নতি, বিভিন্ন সুযোগ-সুবিধা বৃদ্ধিকরণ ইত্যাদি। এই কারণে প্রতিষ্ঠানে একটি নির্ভরযোগ্য, পক্ষপাতহীন এবং কার্যকর কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন প্রক্রিয়ার প্রতিষ্ঠা ও উন্নয়ন অত্যন্ত জরুরি।

	ইউনিট সমাপ্তির সময়	ইউনিট সমাপ্তির সর্বোচ্চ সময় ২ সপ্তাহ
--	---------------------	---------------------------------------

এই ইউনিটের পাঠসমূহ

- পাঠ-১০.১ : কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের সংজ্ঞা, কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের উদ্দেশ্য ও গুরুত্ব, কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের সুবিধা ও প্রয়োজনীয়তা, কার্যসম্পাদন মূল্যায়নে অসুবিধা
- পাঠ-১০.২ : কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন প্রক্রিয়া, কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের অপরিহার্য উপাদান, কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের পদ্ধতি বা কৌশল, কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের ওপর প্রভাব বিস্তারকারী উপাদানসমূহ, কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন বিকৃতির উপাদানসমূহ অথবা কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের ভ্রান্তি বা সমস্যাসমূহ
- পাঠ-১০.৩ : কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন উন্নয়নের পরামর্শ বা প্রস্তাবসমূহ, কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন ও পদ বা কার্য মূল্যায়নের মধ্যে পার্থক্য, বাংলাদেশের প্রেক্ষাপটে কার্য সম্পাদন মূল্যায়ন সমস্যা, বাংলাদেশের প্রেক্ষাপটে কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন সমস্যার সমাধান, বাংলাদেশে ব্যবহৃত কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন পদ্ধতি

পাঠ-১০.১ কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের সংজ্ঞা, কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের উদ্দেশ্য ও গুরুত্ব, কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের সুবিধা ও প্রয়োজনীয়তা, কার্যসম্পাদন মূল্যায়নে অসুবিধা।

Definition of performance appraisal, Objectives & importance of performance appraisal, Advantages & necessities of performance appraisal, Disadvantages of performance appraisal.



উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের সংজ্ঞা বলতে পারবেন।
- কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের উদ্দেশ্য ও গুরুত্ব ব্যাখ্যা করতে পারবেন।
- কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের সুবিধা ও প্রয়োজনীয়তা বর্ণনা করতে পারবেন।
- কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের অসুবিধা ব্যাখ্যা করতে পারবেন।



কার্য সম্পাদন মূল্যায়নের সংজ্ঞা

Definitions of performance appraisal

কর্মীর ওপর অর্পিত দায়িত্ব ও কর্তব্য সম্পাদন পরিমাপের একটি প্রক্রিয়া হচ্ছে কার্য সম্পাদন মূল্যায়ন। বিভিন্ন লেখক বিভিন্নভাবে কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের সজ্জায়িত করেছেন। নিম্নে কার্যসম্পাদনের কয়েকটি উল্লেখযোগ্য সংজ্ঞা নিম্নে উল্লেখ করা হলো:-

Gary Dessler এর মতে, "Performance appraisal means evaluating an employee's current or past performance relative to the person's performance standards" অর্থাৎ, কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের অর্থ হচ্ছে একজন কর্মীর বর্তমান বা অতীত কার্যসম্পাদনকে ব্যক্তির কার্যসম্পাদন মানের সাথে তুলনামূলকভাবে মূল্যায়ন করা।

Decenzo ও S.P Robbins এর মতে, "Performance appraisal process is a formal process in an organization whereby employee is evaluated to determine how he or she is performing. অর্থাৎ, কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন প্রক্রিয়া হচ্ছে একটি আনুষ্ঠানিক প্রক্রিয়া যা সংগঠনের প্রত্যেক কর্মী কিরূপে কার্যসম্পাদন করছে তা নির্ধারণের জন্য মূল্যায়ন করা হয়।

Werther ও Keith Davis এর মতে, "Performance appraisal is the process by which organization evaluate individual job performance" "অর্থাৎ কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন হচ্ছে এমন একটি প্রক্রিয়া যা দ্বারা সংগঠন ব্যক্তিগত পদের কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন করে।"

Prof. R.W. Griffin এর ভাষায়, "Performance appraisal is a formal assessment of how well employees are performing their jobs." অর্থাৎ, কত ভালোভাবে কর্মীরা তাদের পদের কার্যসম্পাদন করছে তার আনুষ্ঠানিক নিরূপনকে কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন বলে।"

Bartol ও Martin বলেন, "Performance appraisal is the process of defining expectations for

employee performance, measuring, evaluating and recording employee performance relative to those expectations and providing feedback to the employee." অর্থাৎ, কর্মীর কার্যসম্পাদনের জন্য প্রত্যাশা চিহ্নিতকরণ, পরিমাপ ও উক্ত প্রত্যাশার তুলনায় কর্মীর কার্যসম্পাদন লিপিবদ্ধকরণ এবং কর্মীর প্রতি ফলাবর্তন দানের একটি প্রক্রিয়া হচ্ছে কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন বলে।

Robert Kreitner এর মতে, "Performance appraisal is the process of evaluating individual job performance as a basis for making objectivepersonal decisions." অর্থাৎ, উদ্দেশ্যভিত্তিক কর্মীসংক্রান্ত সিদ্ধান্ত গ্রহণের ভিত্তি হিসেবে ব্যক্তিগত পদের কার্যসম্পাদনের মূল্যায়নের একটি প্রক্রিয়া হচ্ছে কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন।"

Beach এর মতে, "Performance appraisal is the systematic evaluation ofthe individual with respect to his performance, on the job and his potentialfor development." অর্থাৎ, "একজন কর্মীর কার্যক্ষেত্রে কর্মদক্ষতা এবং তার ভবিষ্যৎ সম্ভাবনার পদ্ধতিগত মূল্যায়নকে কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন বলে।"

সুতরাং, উপরে উল্লিখিত সংজ্ঞাগুলোর ভিত্তিতে বলা যায় যে, প্রতিষ্ঠানে নিয়োজিত কর্মীদের ওপর অর্পিত দায়িত্ব-কর্তব্য তারা কতটুকু দক্ষতা, যোগ্যতা এবং নিয়মতান্ত্রিকভাবে সম্পাদন করছে তার আপেক্ষিক মূল্য নিরূপণের প্রক্রিয়াকে কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন বলা হয়।

কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের উদ্দেশ্য ও গুরুত্ব

Objective and importance of performance appraisal

প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনে নিয়োজিত কর্মীদের অবদানের প্রেক্ষিতে তাদের আপেক্ষিক মূল্য নিরূপণ করাই, কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের মূল উদ্দেশ্য। এছাড়াও কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানে কর্মীসংক্রান্ত নানা ধরনের গুরুত্বপূর্ণ সিদ্ধান্ত গ্রহণ করা হয়। নিম্নে কার্য সম্পাদন মূল্যায়নের উদ্দেশ্য ও গুরুত্ব আলোচনা করা হলো।

- ১। কর্মী উন্নয়নের ক্ষেত্র চিহ্নিতকরণ (Identifying areas of development): কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের ফলে প্রতিষ্ঠান নিয়োজিত কর্মীদের জ্ঞান ও দক্ষতার ঘাটতিসমূহ সুনির্দিষ্টভাবে চিহ্নিত করা সম্ভব হয় এবং সেই অনুযায়ী কর্মী প্রশিক্ষণ ও উন্নয়নের ব্যবস্থা গ্রহণ করা যায়। কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন কর্মী উন্নয়ন প্রচেষ্টায় সহায়ক ভূমিকা পালন করে।
- ২। উপযুক্ত কর্মী নির্বাচনের ভিত্তি (Basis of selection devices): কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন পদে কর্মীর পদায়নের ক্ষেত্রে উপযুক্ত কর্মী নির্বাচনের ভিত্তি হিসেবে ব্যবহার করা যেতে পারে। কোনো কর্মীকে কোথায় স্থাপন করলে সুষ্ঠুভাবে এবং দক্ষতার সাথে কার্যসম্পাদন করতে পারবে তার সিদ্ধান্ত গ্রহণে কর্মীর কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন যাচাই ও পর্যালোচনা করার প্রয়োজন হয়।
- ৩। কর্মী প্রেরণার ভিত্তি হিসেবে কাজ করে (Basis of motivation): কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের ভিত্তিতেই কর্মীদের বেতন-ভাতাদি বৃদ্ধি, পদোন্নতি প্রদান, গুরুত্বপূর্ণ পদে বদলি ও অন্যান্য সুযোগ-সুবিধা বৃদ্ধির সিদ্ধান্ত গ্রহণ করা হয়। এইগুলো কর্মীদের প্রেরণাদান করে এবং কার্যসম্পাদনে আত্মনিয়োগ করার উৎসাহ আরো বাড়িয়ে দেয়।
- ৪। কৃতিত্ব যাচাই (Verifying performance): কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের কৃতিত্ব যাচাই করা হয়ে থাকে। প্রতিষ্ঠানের প্রত্যেকটি পদে কর্মরত কর্মীদের পৃথকভাবে এবং তুলনামূলকভাবে কৃতিত্ব যাচাই করা কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের একটি গুরুত্বপূর্ণ উদ্দেশ্য।
- ৫। কর্মীদের দুর্বলতা চিহ্নিত করা এবং সংশোধনের ব্যবস্থা গ্রহণ করা (Identifying the deficiencyand taking conrective measures): কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানে কর্মরত কর্মীদের দুর্বলতা বা ত্রুটিসমূহ চিহ্নিত করা সম্ভব হয়। এবং সেই অনুযায়ী প্রয়োজনমত সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করা যায়।
- ৬। কর্মীর আত্মসচেতনতা বৃদ্ধি (Development of employees' self-awareness): কর্মীদের আত্মসচেতনতা বৃদ্ধিতে কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করে। নিয়মিত কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন করলে কর্মীরা তাদের কর্ম দক্ষতা ও ত্রুটিসমূহ জানতে পারে ফলে তাদের আত্মসচেতনতা বৃদ্ধি পায় এবং তারা তাদের দক্ষতা উন্নয়নে সচেষ্ট হয়।
- ৭। আত্মোন্নয়নে প্রচেষ্টা (Improve morale of the employee): প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের পদোন্নতি সংক্রান্ত সিদ্ধান্ত বা

সুযোগ-সুবিধা বৃদ্ধির ক্ষেত্রে কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন অপরিহার্য। প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন করে অধিকতর দক্ষ ও যোগ্য কর্মীকে পদোন্নতি দেওয়ার সিদ্ধান্ত গ্রহণ করা হয়। কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের অন্যতম গুরুত্বপূর্ণ উদ্দেশ্য হচ্ছে প্রতিষ্ঠানে একটি সুষ্ঠু পদোন্নতি নীতি প্রণয়ন ও বাস্তবায়ন করা।

৮। **কর্মীদের মনোবল ও কার্যসম্প্রতি বৃদ্ধি (Enhance employee's morale and jobsatisfaction):** প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের ওপর অর্পিত দায়িত্ব ও কর্তব্য তার কতটুকু দক্ষতা ও যোগ্যতার সাথে সম্পাদন করছে তা নিরূপণের প্রক্রিয়াই হচ্ছে কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন। আর তাই কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের মাধ্যমে কর্মীরা তাদের ওপর অর্পিত দায়িত্ব কতটুকু দক্ষতা ও যোগ্যতার সাথে সম্পাদন করছে তা মূল্যায়ন করা যায় এবং সে অনুযায়ী বেতন-ভাতাদি বৃদ্ধি, পদোন্নতি ও অন্যান্য পুরস্কার প্রদানের ব্যবস্থা করা হয়। আর এর ফলে কর্মীদের মনোবল ও কার্যসম্প্রতি বৃদ্ধি পায়।

কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের সুবিধা ও প্রয়োজনীয়তা

Advantages and necessities of performance appraisal

কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের ফলে প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা ও কর্মী উন্নয়নপক্ষেই উপকৃত হয়। কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন দ্বারা প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা কর্মীদের দক্ষতা, জ্ঞান ও যোগ্যতা যাচাই করে কর্মীদের দুর্বল দিকসমূহ চিহ্নিত করতে পারে এবং তা দূরীকরণে কার্যকর পদক্ষেপ নিতে পারে। অপরদিকে প্রতিষ্ঠানের কর্মীরাও তাদের কার্যদক্ষতা ও ক্রেডি সমূহ সম্পর্কে অবগত হতে পারে এবং ক্রেটিসমূহ নিরসনে ও কার্যদক্ষতা উন্নয়নে সচেষ্ট হতে পারে। নিম্নে কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের সুবিধা ও প্রয়োজনীয়তা আলোচনা করা হলো :

- ১। **কার্যসম্পাদন উন্নয়ন (Performance improvement):** কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন ব্যবস্থায় কার্যসম্পাদন যাচাই, পর্যালোচনা এবং এর ফলাবর্তনের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের কর্মী, ব্যবস্থাপক এবং কর্মীবিশেষজ্ঞ সকলেই কার্যসম্পাদন উন্নয়নে সঠিক কার্যপন্থা গ্রহণ করতে পারে। প্রত্যেকেই নিজ নিজ করণীয় সম্পর্কে সচেষ্ট হয় এবং প্রতিষ্ঠানে সার্বিক উন্নয়নের জন্য অবদান রাখতে পারে।
- ২। **প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন চাহিদা নিরূপণ (Training and development needs assessment):** কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের মাধ্যমে কার্যক্ষেত্রে কর্মীদের দুর্বলতা ও ঘাটতিগুলো নিরূপণ করা যায় এবং এর থেকে কর্মীদের প্রয়োজনীয় প্রশিক্ষণ ও উন্নয়নের চাহিদা নিরূপণ করা সম্ভব হয়। সুতরাং কর্মীদের প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন চাহিদা নিরূপণে কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা রাখে।
- ৩। **পদোন্নতি, বদলি ও গুরুত্বপূর্ণপদে পদায়নের সিদ্ধান্ত (Decision of promotion, transfer & placement):** প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের পদোন্নতি, বদলি ও গুরুত্বপূর্ণপদে পদায়নের ক্ষেত্রে কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা রাখে। কর্মীদের কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন করেই পদোন্নতি, বদলি এবং গুরুত্বপূর্ণ পদে পদায়নের সিদ্ধান্ত গ্রহণ করা হয়।
- ৪। **তথ্য সরবরাহ (Supply of information):** সাংগঠনিক কার্যক্রম গতিশীল রাখার জন্য কার্যসম্বন্ধে প্রতিনিয়ত নানা সিদ্ধান্ত গ্রহণ করতে হয়। কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন এসব সিদ্ধান্ত গ্রহণের জন্য তথ্য সরবরাহ করে থাকে।
- ৫। **আত্মসচেতনতা বৃদ্ধি (Enhance Self Awareness):** কর্মীর আত্মসচেতনতা বৃদ্ধিতে কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের গুরুত্ব অপরিসীম। নিয়মিত কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন করলে কর্মীরা তাদের কর্মদক্ষতা ও ঘাটতিসমূহ জানতে পারে এবং তা নিরসনে সচেষ্ট হয়। এর ফলে কর্মীদের আত্মসচেতনতা বৃদ্ধি পায় এবং তারা তাদের দক্ষতা উন্নয়নে সচেষ্ট হয়।
- ৬। **কার্যসম্প্রতি ও মনোবল উন্নয়ন (Improve job satisfaction and morale):** কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন দ্বারা কর্মীরা তাদের ওপর অর্পিত দায়িত্ব কতটুকু দক্ষতা ও যোগ্যতা সাথে সম্পাদন করছে তা নিরূপণ করা যায় এবং সে অনুযায়ী বেতন-ভাতাদি বৃদ্ধি, পদোন্নতি, গুরুত্বপূর্ণ পদে পদায়ন, অন্যান্য সুযোগ-সুবিধা বৃদ্ধি ইত্যাদির ব্যাপারে সিদ্ধান্ত নেওয়া হয়। আর এর ফলস্বরূপ কর্মীদের মনোবলের উন্নয়ন হয় এবং কার্যসম্প্রতি বৃদ্ধি পায়।

- ৭। **দক্ষতা ও দুর্বলতা চিহ্নিতকরণ (Identification of efficiency and weakness):** কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের মাধ্যমে কর্মীদের দক্ষতা ও দুর্বলতা চিহ্নিত করা যায়। এর ফলে কর্মীরা তাদের দুর্বল দিকগুলোর ব্যাপারে জানতে পারে এবং তা দূরীকরণে সচেষ্ট হতে পারে।
- ৮। **পেশা উন্নয়নে পরিকল্পনা গ্রহণ (Planning for career development):** কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের মাধ্যমে কর্মীর সবল ও দুর্বল দিকগুলো চিহ্নিত করে পেশা উন্নয়ন পরিকল্পনা করা যায়। সুতরাং পেশা উন্নয়ন পরিকল্পনা গ্রহণে কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা রাখে।
- ৯। **কর্মীদের মধ্যে ইতিবাচক প্রতিযোগিতামূলক মনোভাব গড়ে তোলা (Developing positive competitive attitude among employees):** কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের ভিত্তিতে কর্মীদের বেতন-ভাতাদি বৃদ্ধি, পদোন্নতি প্রদান, গুরুত্বপূর্ণ পদে বদলি ও অন্যান্য সুযোগ-সুবিধা বৃদ্ধির সিদ্ধান্ত নেওয়া হয়। এইগুলো কর্মীদের প্রেষণাদান করে এবং একই সাথে কর্মীদের মধ্যে ইতিবাচক প্রতিযোগিতামূলক মনোভাব গড়ে তোলে। এর ফলে কর্মীরা নিজ নিজ কর্মক্ষেত্রের দক্ষতা বৃদ্ধির জন্য সচেষ্ট হয় যা প্রতিষ্ঠানের উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধি ও কাজের মান উন্নয়নে সহায়ক ভূমিকা পালন করে।

কার্য সম্পাদন মূল্যায়নের অসুবিধা


Disadvantages of performance appraisal


কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের নানাবিধ সুবিধা থাকলেও কখনও কখনও শ্রমিকের মধ্যে তা আতঙ্কের কারণ হয়ে দাঁড়ায়। নিম্নে কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের অসুবিধা সমূহ আলোচনা করা হলো:

- ১। **মজুরি ও অন্যান্য সুযোগ-সুবিধা হ্রাস (Decrease wage & other benefits):** অনেক সময় কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন কর্মীদের মজুরি ও অন্যান্য সুযোগ-সুবিধা হ্রাসের পথ প্রশস্ত করে দেয়। অদক্ষ কর্মীদের কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের পর মজুরি ও অন্যান্য সুযোগ-সুবিধা কমে যায় এবং এর ফলে তাদের জীবন নির্বাহ কষ্টকর হয়ে ওঠে।
- ২। **নিম্ন শ্রম-ব্যবস্থাপনা সম্পর্ক (Low labor management relation):** কার্যসম্পাদন মূল্যায়নকে কেন্দ্র করে অনেক সময় মালিকপক্ষ ও শ্রমিকদের মধ্যে নানা মতবিরোধ দেখা যায় এবং তাদের মধ্যকার সম্পর্কের অবনতি ঘটে। সম্পর্কের এরূপ অবনতি ঘটলে মালিকপক্ষ ও শ্রমিক উভয়ই উভয়ের প্রতি আস্থা হারিয়ে ফেলে। এরূপ হলে প্রতিষ্ঠানের কার্যপরিবেশ নষ্ট হয় এবং প্রতিষ্ঠানের উৎপাদনশীলতা হ্রাস পায়।
- ৩। **তত্ত্বাবধানে জটিলতা (Complexity in supervision):** কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের পরিধি যত ব্যাপক হবে মূল্যায়নকারীর তত্ত্বাবধানের জটিলতা তত বৃদ্ধি পাবে। পরিধির ব্যাপকতার কারণে মূল্যায়নকারী সকল স্তরে সঠিকভাবে মূল্যায়ন করতে পারেন না এবং অনেক সময় তত্ত্বাবধানের কার্যপরিচালনা করা অসম্ভব হয়ে ওঠে।
- ৪। **অনুন্নত জীবনযাত্রা (Low standard of living):** কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন অনেক সময় কর্মীদের জীবনমান নিম্নমুখী করে। কারণ মূল্যায়নের ফলে অদক্ষ কর্মীদের পদাবনতি ও অন্যান্য সুযোগ-সুবিধা হ্রাস পায়। ফলে কর্মীদের জীবনমান নিম্নমুখী হয়ে যায়। আবার কোনো কোনো সময়ে অদক্ষ কর্মীদের মূল্যায়নের পর ছাঁটাই করা হয়, এতে তারা জীবনযাত্রার মানকে ধরে রাখতে ব্যর্থ হয়।
- ৫। **জ্যেষ্ঠ কর্মীদের প্রতিক্রিয়া (Reaction of senior employees):** কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের মাধ্যমে অনেক সময় নতুন দক্ষ কর্মীদের পদোন্নতি ও অন্যান্য সুযোগ সুবিধা-বৃদ্ধি করা হয় যা প্রতিষ্ঠানের পুরাতন ও জ্যেষ্ঠ কর্মীরা কখনই মনে প্রাণে তা গ্রহণ করতে পারে না এবং এর ফলে তারা কাজের প্রতি বিমুখ হয়ে পড়ে।
- ৬। **কম আত্মোন্নয়নের সুযোগ (Less opportunity for self development):** কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের ফলে অনেক সময় অদক্ষ কর্মীদের ছাঁটাই করা হয়। ফলে তারা নিজেদের সংশোধন করা বা মান উন্নয়ন করার সুযোগ পায় না।
- ৭। **অসন্তুষ্টি সৃষ্টি (Create dissatisfaction):** কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন স্বচ্ছ ও নিরপেক্ষ হওয়া আবশ্যিক। কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের ক্ষেত্রে যদি মূল্যায়নকারী পক্ষপাতিত্ব করে বা কোনো ব্যক্তিগত স্বার্থ চরিতার্থ করার চেষ্টা করে তবে তা

কর্মীদের মধ্যে ব্যাপক অসন্তোষ সৃষ্টি করে।

- ৮। **মনোবল হ্রাস (Decrease morale):** কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন অনেক সময় কর্মীদের মধ্যে মনোবল হ্রাসের কারণ হতে পারে। প্রতিষ্ঠানের কর্মীরা তাদের কাজের সঠিক ও নিরপেক্ষ মূল্যায়ন না পেলে কাজ করার উৎসাহ ও উদ্দীপনা হারিয়ে ফেলে এবং নিম্ন মনোবলের অধিকারী হয়। আর নিম্ন মনোবলের অধিকারী কর্মীদের কাছ থেকে তেমন কিছু আশা করা যায় না।

 শিক্ষার্থীর কাজ	কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের সংজ্ঞা, কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের উদ্দেশ্য ও গুরুত্ব, কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের সুবিধা ও প্রয়োজনীয়তা, কার্যসম্পাদন মূল্যায়নে অসুবিধা আপনাদের খাতায় লিখুন এবং আপনাদের জ্ঞান ঝালাই করে নিন।
--	--

	সারসংক্ষেপ:
<p>কর্মীর ওপর অর্পিত দায়িত্ব কর্তব্য সম্পাদন পরিমাপের একটি প্রক্রিয়া হচ্ছে কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন। কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের অর্থ হচ্ছে একজন কর্মীর বর্তমান বা অতীত কার্যসম্পাদনকে ব্যক্তির কার্যসম্পাদন মানের সাথে তুলনামূলকভাবে মূল্যায়ন করা। প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনে নিয়োজিত কর্মীদের অবদানের প্রেক্ষিতে তাদের আপেক্ষিক মূল্য নিরূপণ করাই কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের মূল উদ্দেশ্য। এর ফলে প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা ও কর্মী উভয়পক্ষই উপকৃত হয়ে থাকে। কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের নানাবিধ সুবিধা থাকলেও এতে বেশকিছু অসুবিধা বা সীমাবদ্ধতা বিদ্যমান।</p>	

পাঠ-১০.২

কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন প্রক্রিয়া, কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের অপরিহার্য উপাদান, কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের পদ্ধতি বা কৌশল, কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের ওপর প্রভাব বিস্তারকারী উপাদানসমূহ, কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের বিকৃতির উপাদান সমূহ অথবা কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের ভ্রান্তি বা সমস্যাসমূহ

Performance appraisal process, Essential elements of performance appraisal, Methods or techniques of performance appraisal, Factors affecting performance appraisal, Factors of distorting or errors of performance appraisal.



উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- কার্যসম্পাদন মূল্যায়নপ্রক্রিয়াব্যাখ্যা করতে পারবেন।
- কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের অপরিহার্য উপাদান বর্ণনা করতে পারবেন।
- কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের পদ্ধতি ও কৌশল ব্যাখ্যা করতে পারবেন।
- কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের ওপর প্রভাব বিস্তারকারী উপাদানসমূহ বর্ণনা করতে পারবেন।
- কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন বিকৃতির উপাদানসমূহ অথবা কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের ভ্রান্তি বা সমস্যাসমূহ ব্যাখ্যা করতে পারবেন।



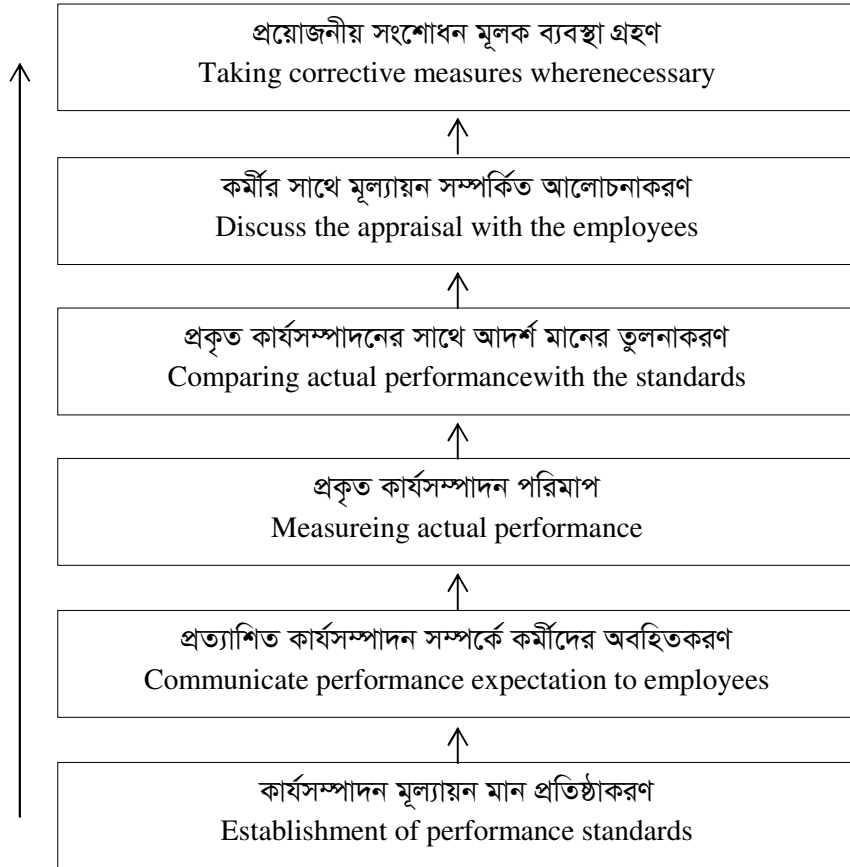
কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন প্রক্রিয়া

Performance Appraisal Process

কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ একটি বিষয়। আর এই জন্য কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন প্রক্রিয়া হওয়া উচিত খুবই পদ্ধতিগত ও বিজ্ঞানভিত্তিক। আর এইগুলো বিবেচনা করে কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন প্রক্রিয়ায় যেসব পদক্ষেপ অনুসরণ করা যেতে পারে তা নিম্নরূপ :

- ১। কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন মান প্রতিষ্ঠাকরণ (Establishment of performance standards)
 - ২। প্রত্যাশিত কার্যসম্পাদন সম্পর্কে কর্মীদের অবহিতকরণ (Communicate performance expectation to employees)
 - ৩। প্রকৃত কার্যসম্পাদন পরিমাপ (Measuring actual performance)
 - ৪। প্রকৃত কার্যসম্পাদনের সাথে প্রত্যাশিত মানের তুলনাকরণ (Comparison of actual performance with standards)
 - ৫। কর্মীর সাথে মূল্যায়ন সম্পর্কিত আলোচনাকরণ (Discuss the appraisals with the employees)
 - ৬। প্রয়োজনীয় সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ (Taking corrective measures, where necessary)
- ১। কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন মান প্রতিষ্ঠাকরণ (Establishment of performance standards): প্রতিষ্ঠানের কৌশগত লক্ষ্যের সাথে সঙ্গতি রেখে একটি আদর্শ কার্যসম্পাদনের মান নির্ধারণ ও প্রতিষ্ঠাকরণ কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন প্রক্রিয়ার প্রথম পদক্ষেপ। কার্যসম্পাদনের মান অবশ্যই সুস্পষ্ট, সহজবোধ্য, উদ্দেশ্যমূলক এবং পরিমাণ যোগ্য হতে হবে। কার্যসম্পাদনের মান প্রতিটি পদ বা কাজের কাজিত ফলাফলের সাথে সম্পর্কিত হওয়া উচিত।
 - ২। প্রত্যাশিত কার্যসম্পাদন সম্পর্কে কর্মীদের অবহিতকরণ (Communicate performance expectation to employees): কার্যসম্পাদন মান প্রতিষ্ঠার পর দ্বিতীয় পদক্ষেপ হবে উক্ত কার্যসম্পাদনের মান প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের সামনে উপস্থাপন করা এবং তাদের জানানো। এই কাজটি মূলত ব্যবস্থাপনা কর্তৃপক্ষের কাজ। কর্মীদের সম্পূর্ণ না করে কার্যসম্পাদনের মান স্থির করলে কখনও কখনও তা কর্মীদের কাছে স্পষ্ট বা বোধগম্য হয় না এবং সমস্যার সৃষ্টি করে। তাই কর্মী ও ব্যবস্থাপনা মধ্যে দ্বিমুখী যোগাযোগের মাধ্যমে যৌথভাবে এ কাজ সম্পাদন করা উচিত।
 - ৩। প্রকৃত কার্যসম্পাদন পরিমাপ (Measuring actual performance): কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন প্রক্রিয়ার এই পর্যায়ে

- এসে কর্মীদের দিয়ে প্রকৃতপক্ষে কাজ কতটুকু হলো তা সঠিকভাবে পরিমাপ করতে হবে। এই পরিমাপের ক্ষেত্রে ব্যক্তিগত পর্যবেক্ষণ, পরিসংখ্যানিক রিপোর্ট, লিখিত ও মৌখিক রিপোর্ট ইত্যাদি উৎস ব্যবহার করা যেতে পারে।
- ৪। প্রকৃত কার্যসম্পাদনের সাথে প্রতিষ্ঠিত মানের তুলনা (Comparing actual performance with the standards): কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন প্রক্রিয়ার এই পর্যায়ে এসে কর্মীর প্রকৃত কার্য সম্পাদনের সাথে পূর্বনির্ধারিত প্রতিষ্ঠিত মান বা আদর্শমানের সাথে তুলনা করা হয়। এই তুলনার ফলে যে বিচ্যুতি বেরিয়ে আসে তা জানা যায়। অর্থাৎ, পূর্বনির্ধারিত মানের সাথে প্রকৃত কার্যসম্পাদন মানের যে পার্থক্য তৈরি হয় তা জানা যায়।
- ৫। কর্মীর সাথে মূল্যায়ন সম্পর্কিত আলোচনাকরণ (Discuss the appraisal with the employees): কর্মীদের সাথে কার্যসম্পাদনের মূল্যায়ন নিয়ে আলোচনা জরুরি। কারণ কর্মীরা তাদের কাজের ফলাফল সম্পর্কে জানতে চায়। এছাড়াও কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন কর্মীদের কাছে অবশ্যই গ্রহণযোগ্য হতে হবে। আবার কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের সাথে অনেক প্রত্যাশিত ও আবেগপূর্ণ ঘটনা জড়িত থাকে যা কর্মীর পরবর্তী কার্যসম্পাদনকে প্রভাবিত করে।
- ৬। প্রয়োজনীয় সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ (Taking corrective measures wherenecessary): এটি কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন প্রক্রিয়ার সর্বশেষ পদক্ষেপ। এই পর্যায়ে এসে কর্মীদের দ্বারা কাজিত মাত্রায় কার্যসম্পাদন না হলে অথবা কোনো ধরনের অসংগতি দেখা দিলে দুইভাবে সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করা যেতে পারে। যথা:
- (ক) বিচ্যুতির লক্ষণ দেখার সাথে সাথেই সংশোধনের ব্যবস্থা গ্রহণ করা
- (খ) বিচ্যুতি ও ভ্রান্তিক উৎসসমূহকে চিহ্নিত করা এবং স্থায়ীভাবে অভিযোজনের বা সমন্বয়ে ব্যবস্থা গ্রহণ করা।



চিত্র ১০.১: কার্য সম্পাদন মূল্যায়ন প্রক্রিয়া

কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের অপরিহার্য উপাদান**Essential elements of performance appraisal**

কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন একটি প্রতিষ্ঠানের জন্য অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ। কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের সাথে কতগুলো উপাদান নিবিড়ভাবে জড়িত এবং সফল কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন এর ক্ষেত্রে সেই উপাদানগুলো বিবেচনা করা আবশ্যিক। নিম্নে কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের কতিপয় অপরিহার্য উপাদান সমূহ আলোচনা করা হলো:

- ১। **সরলতা ও বোধগম্যতা (Simplicity & understand ability):** কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন হওয়া উচিত সহজ ও সরল যাতে করে কর্মীরা সহজে তা বুঝতে পারে। বুঝতে কষ্ট হয় বা কর্মীদের মনে সন্দেহ তৈরি করে এমন পদ্ধতি প্রয়োগ যথাসম্ভব বর্জন করা উচিত। সহজ-সরল মূল্যায়ন পদ্ধতি কর্মীদের মনে আস্থা তৈরি করে এবং তাদের মনোবল বাড়িয়ে দেয়।
- ২। **গ্রহণযোগ্যতা (Acceptability):** কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন নিরপেক্ষ ও স্বচ্ছ হওয়া অত্যাবশ্যিক। কারণ স্বচ্ছ ও নিরপেক্ষ মূল্যায়নের মাধ্যমে মূল্যায়ন প্রক্রিয়ার গ্রহণযোগ্যতা অর্জন সম্ভব। যদি মূল্যায়ন প্রক্রিয়া ও তার ফলাফল কর্মীদের কাছে গ্রহণযোগ্য না হয় তবে তারা সেই মূল্যায়ন প্রক্রিয়ার প্রতি আগ্রহ হারিয়ে ফেলে এবং কোনো সহযোগিতা করতে চায় না।
- ৩। **উদ্দীপনা মূলক (Stimulative):** কার্যসম্পাদন মূল্যায়নে কর্মীর গুণাবলি এবং কর্মীর কাজের উত্তম দিক সমূহ তুলে ধরা উচিত এবং সেই অনুযায়ী যথাযথ পুরস্কারের ব্যবস্থা করা উচিত। আর এটা করলে কর্মীদের কর্ম উদ্দীপনা ও কর্মস্থল বৃদ্ধি পাবে।
- ৪। **সহযোগিতামূলক মনোভাব (Cooperative attitude):** কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন কার্যকর ও সফল করার জন্য কর্মী ও মূল্যায়নকারী এর পারস্পরিক সহযোগিতা ও আস্থা থাকা খুবই প্রয়োজন। কর্মী ও মূল্যায়নকারীর মধ্যে পারস্পরিক সহযোগিতা ও আস্থা না থাকলে কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের উদ্দেশ্য ব্যর্থ হতে পারে।
- ৫। **কার্যসম্পাদন মূল্যায়নকারীদের প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা (Arrange training for appraiser):** কার্যসম্পাদন মূল্যায়নকারীদের দক্ষ নিরপেক্ষ ও পেশাদার হওয়া আবশ্যিক। তা না হলে কার্যসম্পাদন মূল্যায়নে মূল্যায়নকারীদের ব্যক্তিগত পছন্দ-অপছন্দের প্রভাব পড়তে পারে। তাই কার্যসম্পাদন মূল্যায়নকারীদের পক্ষপাতহীনভাবে এবং প্রভাবমুক্ত থেকে মূল্যায়নের কার্যক্রম পরিচালনার জন্য প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা থাকা প্রয়োজন।
- ৬। **সাংগঠনিক কাঠামো (Organizational Structure):** প্রতিষ্ঠানের কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের জন্য একটি সুবিন্যস্ত সংগঠন কাঠামো থাকা আবশ্যিক। আর এটা থাকলে কর্মীর কাজ পদমর্যাদা ইত্যাদি সম্পর্কে ধারণা পাওয়া যায়।
- ৭। **উপযুক্ততা (Suitability):** কাজের প্রকৃতি ও বৈশিষ্ট্যের দিকে লক্ষ্য রেখে যথাপোযুক্ত মূল্যায়ন পদ্ধতি নির্বাচন ও প্রয়োগ করা আবশ্যিক। কারণ কাজের প্রকৃতি ও বৈশিষ্ট্যের ভিত্তিতে বিভিন্ন কার্যপ্রকৃতিতে মূল্যায়ন পদ্ধতিও ভিন্ন ভিন্ন হতে পারে।
- ৮। **আদর্শমান নির্ধারণ (Determining standard):** কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের একটি আদর্শ মান থাকা আবশ্যিক। কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের একটি আদর্শমান থাকলে সেই আদর্শমানের সাথে কর্মীর অর্জিত মূল্যায়নের তুলনা করা যায় এবং প্রয়োজনীয় সংশোধনীয় ব্যবস্থা গ্রহণ করা যায়। এছাড়াও আদর্শ মান মূল্যায়িত তথ্যের বিশ্বাসযোগ্যতা বাড়িয়ে দেয়।
- ৯। **অনুগমণ (Follow-up):** কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন প্রক্রিয়ায় অনুগমণের ব্যবস্থা থাকা খুবই জরুরি। এই ব্যবস্থার মাধ্যমে মূল্যায়ন কাজ সঠিকভাবে সম্পাদিত হচ্ছে কিনা তা নির্ণয় করা যায়। মূল্যায়ন প্রক্রিয়া যদি যথাযথ না হয় অর্থাৎ মূল্যায়ন প্রক্রিয়ায় যদি কোনো ভুলত্রুটি হয়ে থাকে তবে অনুগমণের মাধ্যমে তা চিহ্নিত করা যায় ও প্রয়োজনীয় সংশোধনীয় মূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করা যায়।

কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের পদ্ধতি বা কৌশল

Method or technique of performance appraisal

কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন সব প্রতিষ্ঠানে এক রকম নয়। প্রতিষ্ঠান ভেদে এটা ভিন্ন ভিন্ন হয়ে তাকে। মূলত প্রতিষ্ঠানে কর্মীদের কাজের প্রকৃতির ওপর নির্ভর করে কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের পদ্ধতি নির্ধারণ করা হয়ে থাকে। কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন পদ্ধতিকে সাধারণত তিনটি ভাগে বিভক্ত করা যায়। যেমন:

- ১। অবিমিশ্র মান মূল্যায়ন (Absolute standard)
- ২। তুলনামূলক মান মূল্যায়ন (Relative standard)
- ৩। উদ্দেশ্যভিত্তিক মান মূল্যায়ন (Objective standard)
- ৪। অন্যান্য (Others)

১। **অবিমিশ্র মান মূল্যায়ন (Absolute standard):** বর্ণনামূলক প্রবন্ধ মূল্যায়ন, পরীক্ষা তালিকা মূল্যায়ন, সংকটপূর্ণ ঘটনা মূল্যায়ন, লেখচিত্র, রেটিং স্কেল মূল্যায়ন, বাধ্যতামূলক পছন্দ মূল্যায়ন অবিমিশ্র মান মূল্যায়ন পদ্ধতির অন্তর্ভুক্ত। নিম্নে এইগুলো আলোচনা করা হলো :

(ক) **বর্ণনামূলক প্রবন্ধ মূল্যায়ন (Descriptive essay appraisal):** এই পদ্ধতিতে মূল্যায়নকারী কর্মীর সবলতা, দুর্বলতা, অতীত কার্যসম্পাদন, সম্ভাবনা ও দক্ষতা উন্নয়নের সুপারিশসম্বলিত একটি স্বল্প দৈর্ঘ্যের প্রবন্ধ বা রিপোর্ট উপস্থাপনের মাধ্যমে কর্মীর কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন করে থাকেন। এটি কর্মীর কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের সহজতম পদ্ধতি হলেও এটি অকাঠামোগত হওয়ার কারণে রচনার বিষয়বস্তু ও বিস্তারের ক্ষেত্রে বিভিন্ন ব্যক্তির মূল্যায়নের মধ্যে ব্যাপক পার্থক্য দেখা যায়।

(খ) **তালিকা পদ্ধতি বা চেক লিস্ট মূল্যায়ন (The check list appraisal):** এই পদ্ধতিতে কর্মীর আচরণিক বর্ণনার একটি প্রশ্নপত্র বা বিবরণী তৈরি করে এর কোনো কোনটি কর্মীর জন্য প্রযোজ্য তা নির্ণয় করা হয়। অন্যভাবে বলা যায় যে, চেক লিস্ট মূল্যায়ন হচ্ছে এরূপ একটি কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন প্রক্রিয়া যেখানে মূল্যায়নকারী আচরণিক বর্ণনা বা গুণসমূহের একটি তালিকা প্রস্তুত করেন এবং এই তালিকা ব্যবহার করে কর্মীর ক্ষেত্রে প্রযোজ্য আচরণ বা গুণসমূহ পরীক্ষা বা চিহ্নিত করেন। কর্মীর ক্ষেত্রের যে সকল গুণ বিদ্যমান সেগুলোর সামনে মূল্যায়নকারী “হ্যাঁ” এবং যে সকল গুণ অনুপস্থিত সেই গুলোর সামনে মূল্যায়নকারী “না” ব্যবহার করেন।

চেকলিস্ট বা তালিকা পদ্ধতির মূল্যায়নের একটি নমুনা নিম্নে দেখানো হলো:-

১। কর্মী দায়িত্ব পালনে তৎপর কিনা	হ্যাঁ / না
২। কর্মী সততার সাথে কাজ করে কিনা	হ্যাঁ / না
৩। সহকর্মীদের সাথে সহযোগিতামূলক মনোভাব দেখায় কিনা	হ্যাঁ / না
৪। কর্মী তার অধস্তনদের কাজে সাহায্য প্রদান করে কিনা	হ্যাঁ / না
৫। কর্মী কাজে নিয়মিত উপস্থিত থাকে কিনা	হ্যাঁ / না
৬। কর্মী সময় সম্পর্কে সচেতন কিনা	হ্যাঁ / না
৭। কর্মীর সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষমতা আছে কিনা	হ্যাঁ / না।

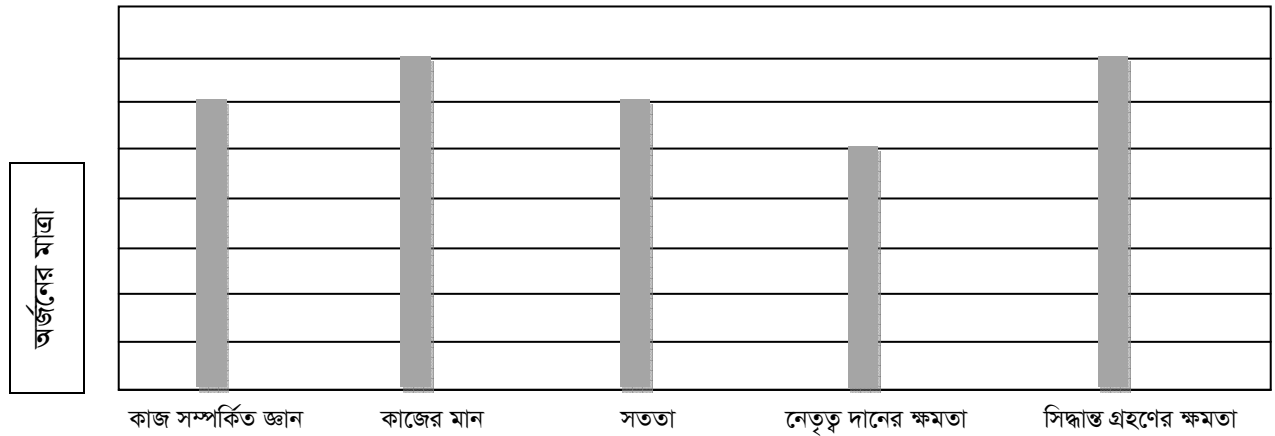
(গ) **সংকটপূর্ণ ঘটনা মূল্যায়ন (Critical incident appraisal):** কর্মীরা তাদের কার্যক্ষেত্রে বিভিন্ন সময়ে নানা ধরনের সংকটময় পরিস্থিতির সম্মুখীন হয়। এই রকম সংকটময় পরিস্থিতিতে কর্মীরা কেমন আচরণ করে তা লিপিবদ্ধ করা হয় এবং পরে তা মূল্যায়ন আকারে উপস্থাপন করা হয়। ১৯৫৫ সালে Flanagan এবং Burns এবং ১৯৫৭ সালে Kirehner এবং Dunnetec & Bridgman এ পদ্ধতি ব্যবহার করেছেন।

(ঘ) **লেখচিত্র রেটিং স্কেল মূল্যায়ন (Graphic rating scale appraisal):** এই মূল্যায়ন পদ্ধতিকে গুণগত রেটিং স্কেল মূল্যায়নও বলা হয়ে থাকে। লেখচিত্র রেটিং স্কেল মূল্যায়ন পদ্ধতি প্রাচীন এবং বহুল ব্যবহৃত একটি কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন পদ্ধতি। এই পদ্ধতিতে কর্মীদের মূল্যায়নযোগ্য অত্যাাবশ্যকীয় গুণাবলিকে কর্মীর ভূমিকা ও অর্জনের মাত্রা অনুযায়ী ছোট ছোট বৃত্তের দ্বারা লেখচিত্রের উপস্থাপন করা হয়। চিত্রে বৃত্তের অবস্থান দেখে কর্মী সম্পর্কে ধারণা গ্রহণ করা যায়।

Decenzo ও Robbins এর মতে, “গুণগত রেটিং স্কেল হচ্ছে এরূপ একটি কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন পদ্ধতি যা প্রত্যেকের জন্য কতিপয় গুণাবলি এবং কার্যসম্পাদনের মাত্রার একটি তালিকা ব্যবহার করে মূল্যায়ন করা হয়। কাজের মান ও পরিমাণ, কাজসম্পর্কিত জ্ঞান, সহযোগিতা, আনুগত্য নির্ভরশীলতা, উপস্থিতি, সততা, সংহতি, মনোভাব, ঝোঁক, উদ্যোগ, নেতৃত্বের দক্ষতা, সিদ্ধান্তগ্রহণ ক্ষমতা, আবেগ, মননশীলতা ইত্যাদি গুণাবলি বা উপাদানসমূহের মাত্রা নিরূপণের উদ্দেশ্য রেটিং স্কেল ব্যবহার করা হয়।

উদাহরণস্বরূপ বলা যায় যে কোনো বিশেষ কাজের জন্য কর্মীর কার্যসম্পর্কিত জ্ঞান, কাজের মান, সততা, নেতৃত্ব দানের ক্ষমতা, নির্ভরশীলতা ও সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষমতা এই পাঁচ ধরনের গুণাবলি প্রয়োজন। এখন এই পাঁচ ধরনের গুণাবলিকে কর্মীর ভূমিকা ও অর্জনের মাত্রা অনুযায়ী লেখচিত্রে উপস্থাপন করা হলো।

নিম্নের এই লেখচিত্রে OX অক্ষ দ্বারা কর্মীর বৈশিষ্ট্য বুঝানো হয়েছে এবং OY অক্ষ দ্বারা কর্মীর অর্জনের মাত্রা বুঝানো হয়েছে।



চিত্রে ১০.২: মূল্যায়ন যোগ্য কর্মীদের অত্যাবশ্যকীয় গুণাবলীকে দেখানো হলো

(ঙ) **বাধ্যতামূলক পছন্দ মূল্যায়ন (Forced choice appraisal):** এই প্রক্রিয়ায় কর্মী সম্পর্কে জোড়ায় জোড়ায় অথবা ব্লক অনুসারে মূল্যায়ন উপস্থাপন করা হয় এবং মূল্যায়নকারী নির্দিষ্ট করেন কোনো বিবরণটি কর্মীর জন্য বেশি উপযোগী অথবা উপযোগী নয়। এ পদ্ধতির সবচেয়ে বড় সুবিধা এই যে, মূল্যায়নকারী কর্মীর মূল্যায়নে প্রভাবিত হতে পারেন না এবং পক্ষপাতহীনভাবে কর্মীর কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন করতে পারেন।

২। **তুলনামূলক মান মূল্যায়ন (Relative standard):** এই ধরনের মূল্যায়ন প্রক্রিয়াগুলোতে বিশেষ বৈশিষ্ট্যের আলোকে কর্মীদেরকে তুলনামূলক মানে বিচার করা হয়। পর্যায়নুবৃত্তিক র‍্যাঙ্কিং মূল্যায়ন, বাধ্যতামূলক বণ্টন পদ্ধতি, গ্রুপ অর্ডার র‍্যাঙ্কিং, নম্বর পদ্ধতি, জোড়া তুলনামূলক মূল্যায়ন ইত্যাদি তুলনামূলক মান মূল্যায়ন পদ্ধতির অন্তর্ভুক্ত। নিম্নে তুলনামূলক মান মূল্যায়ন পদ্ধতির আওতাভুক্ত পদ্ধতিগুলো বর্ণনা করা হলো:

ক) **পর্যায়নুবৃত্তিক র‍্যাঙ্কিং মূল্যায়ন (Alternation ranking appraisal):** Gary Dessler এর ভাষায়, “পর্যায়ক্রমবৃত্ত শ্রেণিবদ্ধকরণ মূল্যায়ন হচ্ছে কর্মীদের এরূপভাবে শ্রেণিবদ্ধকরণ যা বিশেষ গুণাবলির ভিত্তিতে সর্বোত্তম থেকে সর্বনিম্ন, প্রথমে সর্বোচ্চ, তারপর সর্বনিম্ন, এভাবে সর্বশেষ ব্যক্তি পর্যন্ত র‍্যাঙ্কিং করা হয়। এই পদ্ধতিতে কর্মীদের একটি তালিকা তৈরি করা হয়। তারপর নির্দিষ্ট “ফরম” এর মধ্যে মূল্যায়িত বৈশিষ্ট্য ও গুণাবলি অনুযায়ী সবচেয়ে বেশি নম্বর প্রাপ্ত কর্মী এবং সবচেয়ে কম নম্বর প্রাপ্ত কর্মীদের চিহ্নিত করে লিপিবদ্ধ করা হয়। অতঃপর পরবর্তী সর্বোচ্চ এবং পরবর্তী সর্বনিম্ন নম্বর প্রাপ্ত কর্মীদের চিহ্নিত করে লিপিবদ্ধ করা হয়। এভাবে পর্যায়নুবৃত্তিক সর্বশেষ পর্যন্ত কর্মীর র‍্যাঙ্কিং করা হয়। নিম্নে এইরূপ মূল্যায়নের একটি নমুনা দেখানো হলো:

পর্যায়নুবৃত্তিক র‍্যাঙ্কিং স্কেল

সর্বাধিক এবং সর্বোচ্চ র‍্যাঙ্কিং কর্মী

↓	১. _____	১১. ↑ _____
	২. _____	১২. _____
	৩. _____	১৩. _____
	৪. _____	১৪. _____
	৫. _____	১৫. _____
	৬. _____	১৬. _____
	৭. _____	১৭. _____
	৮. _____	১৮. _____
	৯. _____	১৯. _____
	১০. _____	২০. _____

সবচেয়ে কম বা সর্বনিম্ন র‍্যাঙ্কিং কর্মী

(খ) **বাধ্যতামূলক বণ্টন পদ্ধতি (Forced distribution appraisal):** বাধ্যতামূলক বণ্টন পদ্ধতিতে কর্মীদেরকে একাধিক দলে বিভক্ত করা হয় এবং তাদের দক্ষতা মূল্যায়নের বিবরণী প্রস্তুত করা হয়। এরপর থেকে তাদেরকে পূর্বনির্ধারিত শতকরা হার অনুযায়ী নম্বর বণ্টনের মাধ্যমে মূল্যায়ন করা হয়।

(গ) **গ্রুপ অর্ডার র‍্যাঙ্কিং (Group order ranking):** গ্রুপ অর্ডার র‍্যাঙ্কিং পদ্ধতিকে গ্রেডিং পদ্ধতি বলা হয়। এই পদ্ধতিতে মূল্যায়নযোগ্য কর্মীদেরকে তাদের বিভিন্ন গুণাবলি ও কার্যসম্পাদনের ওপর ভিত্তি করে বিভিন্ন শ্রেণিতে বিভক্ত করে মূল্যায়ন করা হয়। এই প্রক্রিয়ায় সমুদয় কর্মীকে ভালো থেকে খারাপ ক্রমানুসারে বিভক্ত করে সমজাতীয় কর্মীদেরকে একে শ্রেণি বা গ্রেডের অন্তর্ভুক্ত করা হয়। এক্ষেত্রে ব্যবহৃত গ্রেড বা শ্রেণিসমূহ নিম্নরূপ হয়ে থাকে। যেমন:

"A" গ্রেড বা প্রথম শ্রেণি

"B" গ্রেড বা দ্বিতীয় শ্রেণি

"C" গ্রেড বা তৃতীয় শ্রেণি

(ঘ) **নম্বর পদ্ধতি (Paint system):** এই পদ্ধতিতে কোনো কার্য সম্পাদনের জন্য কর্মীদের আবশ্যিকীয় গুণাবলিসমূহ প্রথমে চিহ্নিত করা হয় এবং ঐসব গুণাবলির বিপরীতে নম্বর প্রদান করা হয়। এরপর কর্মীর ঐসব গুণাবলির বিপরীতে প্রাপ্ত নম্বর যোগ করে সর্বমোট নম্বরের ভিত্তিতে কর্মীর কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন করা হয়।

উদাহরণস্বরূপ বলা যায় যে কোনো বিশেষ কাজের জন্য কর্মীর শিক্ষাগত যোগ্যতা, কার্যসম্পর্কিত জ্ঞান, কাজের মান, সততা ও নেতৃত্বদানের ক্ষমতা, সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষমতা এই ছয় ধরনের গুণাবলি থাকা দরকার। এই ছয় ধরনের গুণাবলির ওপর কর্মীর ভূমিকা অনুযায়ী নম্বর প্রদান করা হয়। অতঃপর প্রদত্ত নম্বরের যোগফলের ভিত্তিতে কর্মীর মূল্যায়ন করা হয়। এই পদ্ধতিটি নীচে তুলে ধরা হলো:-

কর্মীর গুণাবলীর বিবরণ	১	২		৩	৪	৫
শিক্ষাগত যোগ্যতা						V
কার্য সম্পর্কিত জ্ঞান				V		
কাজের মান				V		
সততা		V				
নেতৃত্ব দানের ক্ষমতা					V	
সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষমতা					V	

ঘ) জোড়া তুলনামূলক মূল্যায়ন (Paired comparison appraisal): এই পদ্ধতিতে কর্মীদের গুণাবলীর ভিত্তিতে জোড়ায় জোড়ায় প্রত্যেক কর্মীর সাথে অন্যান্য সকল কর্মীর তুলনা করে মূল্যায়ন করা হয়। অন্যভাবে বলা যায় যে, জোড়া তুলনামূলক মূল্যায়ন পদ্ধতিতে প্রত্যেক কর্মীর সম্পাদিত কাজ তার ডিপার্টমেন্ট বা ইউনিটের অন্যান্য কর্মীদের সাথে তুলনা করে মূল্যায়ন করা হয়। তুলনার সুবিধার জন্য কর্মীদেরকে জোড়া বা জুটিবদ্ধ করা হয়। জুটির মধ্যে কোনো কর্মী প্রতিষ্ঠানের জন্য কিরূপ অবদান রাখে তা পারস্পরিক তুলনার মাধ্যমে উৎকৃষ্টতার ভিত্তিতে সাজানো হয়ে থাকে। এভাবে একজন কর্মীর সাথে অন্য সকলের তুলনা করা হয়।

জোড়া মূল্যায়ন পদ্ধতিতে জোড়া বা তুলনার সংখ্যা হিসাব করার জন্য একটি সূত্র ব্যবহার করা হয়। সূত্রটি হলো $\frac{N(N-1)}{2}$, এখানে N দ্বারা বুঝানো হচ্ছে মূল্যায়নযোগ্য মোট কর্মীর সংখ্যা। উদাহরণস্বরূপ মূল্যায়নযোগ্য মোট কর্মীর সংখ্যা (N) যদি ১০ হয় তবে এই ১০ জন কর্মীকে মূল্যায়ন করা হলে, তুলনায় সংখ্যা হবে নিম্নরূপ:

$$\frac{N(N-1)}{2} = \frac{10(10-1)}{2} = \frac{10 \times 9}{2} = \frac{90}{2} = 45$$

নিম্নে একটি নমুনার সাহায্যে জোড়া তুলনা পদ্ধতিতে মূল্যায়ন দেখানো হলো:-

এখানে ধনাত্মক চিহ্ন (+) দ্বারা অপরজনের তুলনায় উন্নত বুঝানো হচ্ছে এবং ঋনাত্মক চিহ্ন (-) দ্বারা অপর জনের তুলনায় উন্নত নয় বুঝানো হচ্ছে। নিচে উল্লিখিত চার্ট থেকে প্রত্যেক সারির সকল ধনাত্মক চিহ্ন (+) গুলো যোগ করলে সর্বোচ্চ র্যাঙ্কিং প্রাপ্ত কর্মীকে তা জানা যাবে।

বৈশিষ্ট্য : কাজের মান

কর্মী রেটিং:

তুলনা করা হচ্ছে	তাহমিদ	রাজু	রফিক	নাহিদ	তানিম
তাহমিদ		-	-	-	-
রাজু	+		-	+	+
রফিক	+	+		-	+
নাহিদ	+	-	+		-
তানিম	+	-	-	+	

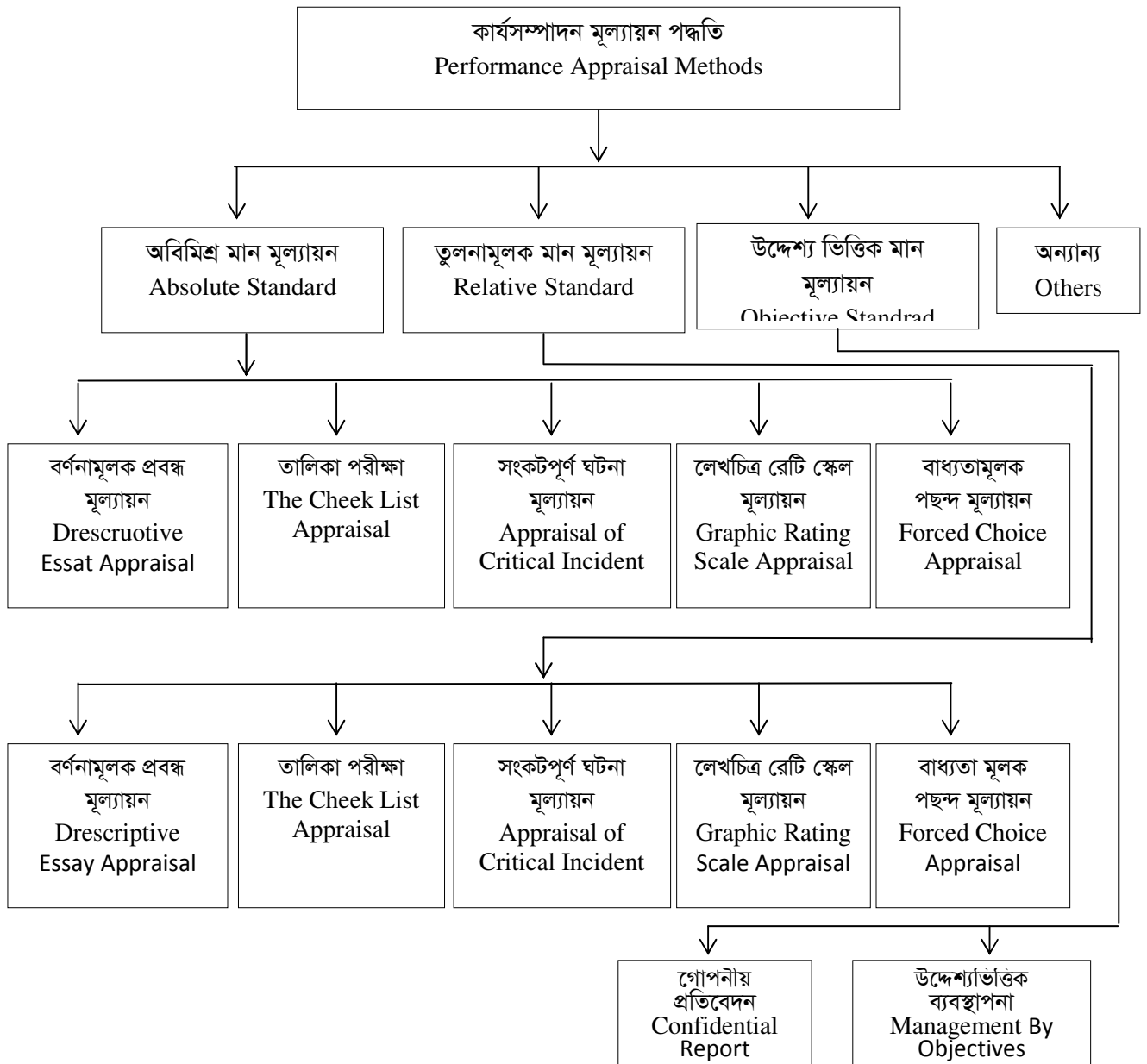
উপরিউক্ত তালিকায় তাহমিদ সর্বোচ্চ র্যাংক পেয়েছে।

৩। উদ্দেশ্যভিত্তিক মূল্যায়ন (Objective standard): গোপনীয় প্রতিবেদন ও উদ্দেশ্যভিত্তিক ব্যবস্থাপনা কৌশল উদ্দেশ্যভিত্তিক মূল্যায়নের অন্তর্ভুক্ত। নিম্নে গোপনীয় প্রতিবেদন ও উদ্দেশ্য ভিত্তিক ব্যবস্থাপনা কৌশল সম্পর্কে আলোচনা করা হলো:

(ক) গোপনীয় প্রতিবেদন (Confidential report): এই পদ্ধতিতে প্রতিষ্ঠানের উর্ধ্বতন কর্মকর্তা তাঁর অধস্তনদের ব্যক্তিগত,

চারিত্রিক এবং কার্যসম্পাদনসংক্রান্ত বিষয়াবলির পর্যবেক্ষণ করেন এবং পর্যবেক্ষণের ওপর ভিত্তিকরে মতামত দিয়ে একটি গোপন প্রতিবেদন তৈরি করেন এবং তা প্রশাসন বা মানব সম্পদ বিভাগে পাঠিয়ে দেয়ার ব্যবস্থা করেন। এই পদ্ধতিটি সরকারি কর্মকর্তা কর্মচারীদের কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের জন্য বহুল প্রচলিত একটি পদ্ধতি। এটি কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের একটি সনাতন পদ্ধতি এবং এটি সাধারণত বৎসরে একবার করা হয়।

(খ) উদ্দেশ্যভিত্তিক ব্যবস্থাপনা (Management by Objective): উদ্দেশ্যভিত্তিক ব্যবস্থাপনা ১৯৩০ সালে প্রবর্তিত একটি জনপ্রিয় পদ্ধতি যা বর্তমানে নিয়ন্ত্রণ বা কর্মী মূল্যায়ন সহ ব্যবস্থাপনার বহুবিধ দিকে প্রয়োগ করা হয়। বর্তমানে প্রতিষ্ঠানগুলোতে বেশ জনপ্রিয় কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন পদ্ধতি হলো উদ্দেশ্যভিত্তিক ব্যবস্থাপনা (MBO)। উদ্দেশ্যভিত্তিক ব্যবস্থাপনায় প্রতিষ্ঠানের প্রতিটি কর্মীর জন্য সুনির্দিষ্ট ও পরিমাপযোগ্য লক্ষ্য প্রতিষ্ঠা করা হয় এবং নির্দিষ্ট সময়ান্তর সেই লক্ষ্যের অগ্রগতি পর্যালোচনা করা হয়। এই উদ্দেশ্যভিত্তিক ব্যবস্থাপনা পদ্ধতিতে ব্যক্তিগত পর্যায়ে লক্ষসমূহ ব্যবস্থাপক ও অধস্তন মিলে যৌথভাবে চিহ্নিত করে তা অর্জনের জন্য সচেষ্ট হয়।



চিত্র ১০.৩: কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন পদ্ধতি

কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের ওপর প্রভাব বিস্তারকারী উপাদানসমূহ

Factors distorting performance appraisal

Landy ও Farr- সহ বিভিন্ন মনোবিজ্ঞানী বেশ কয়েকটি গবেষণা করে তার ফলাফল পর্যালোচনা করে সফল কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের ওপর প্রভাব বিস্তারকারী উপাদানগুলো নিম্নোক্তভাবে চিহ্নিত করেছেন:

- ১। সঠিক ও উপযুক্ত মূল্যায়নকারীর বৈশিষ্ট্য (characteristics of effective appraiser) : মূল্যায়নকারীর কতগুলো বৈশিষ্ট্য ও গুণাবলি মূল্যায়ন ফলাফলকে প্রভাবিত করে থাকে। মূল্যায়ন কারীর ব্যক্তিত্ব, মূল্যবোধ, মনোভাব, কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের দক্ষতা, প্রশিক্ষণ ইত্যাদি বৈশিষ্ট্যের প্রভাব কার্যসম্পাদন মূল্যায়নকে প্রভাবিত করে।
- ২। মূল্যায়ন উপযোগী কর্মীর বৈশিষ্ট্যসমূহ (Qualities of appraisee): কর্মীর বয়স, লিঙ্গ, শিক্ষাগত যোগ্যতা, পদমর্যাদা, মূল্যায়নকারীর সাথে পূর্ব পরিচয় বা সম্পর্ক ইত্যাদি কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন প্রক্রিয়াকে প্রভাবিত করে। উপরিউক্ত এইসব বিষয়সমূহ বিবেচনা করে কার্যসম্পাদন মূল্যায়নকারীকে মূল্যায়ন প্রক্রিয়া পরিচালনা করা প্রয়োজন।
- ৩। সাংগঠনিক উপাদান (Organizational elements): প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের মূল্যায়নের প্রতি দৃষ্টিভঙ্গি, কর্মী প্রশাসন, সাংগঠনিক পুনর্বিন্যাস ইত্যাদির প্রভাবে কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন প্রভাবিত হয়।
- ৪। পরিকল্পনা প্রণয়নের যোগ্যতা (Capacity to formulate planning): পরিকল্পনা প্রণয়নের যোগ্যতা কার্যসম্পাদন মূল্যায়নকে ব্যাপকভাবে প্রভাবিত করে। একজন পদস্থ কর্মকর্তার পরিকল্পনা করার মতো যোগ্যতা আছে কিনা তার ওপর ভিত্তি করে কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন করা প্রয়োজন।
- ৫। মূল্যায়ন পদ্ধতির প্রয়োগ (Application or implementation of appraisal method): সঠিক কার্যসম্পাদনে মূল্যায়ন পদ্ধতির প্রয়োগ কার্যসম্পাদন মূল্যায়নকে ব্যাপকভাবে প্রভাবিত করে। মূল্যায়ন রেটিং ও পদ্ধতির যথার্থতা, উপযুক্ত মূল্যায়ন পদ্ধতির ওপর নির্ভরযোগ্যতা ইত্যাদি কার্যকর কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের ওপর প্রভাব বিস্তার করে।
- ৬। সিদ্ধান্ত গ্রহণের মতো যোগ্যতা (Ability to take decision): একজন ব্যবস্থাপককে অনেক সময় জটিল বিষয়েও সিদ্ধান্ত স্বল্প সময়ের মধ্যে নিতে হয়। ব্যবস্থাপকদের দ্রুত ও বাস্তবসম্মত সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষমতা কার্যসম্পাদন মূল্যায়নকে এবং ফলাফলকে প্রভাবিত করে। সিদ্ধান্ত গ্রহণের ব্যাপারে ব্যবস্থাপকে কতটুকু সফলতা অর্জন করছেন তাও গুরুত্বের সাথে বিবেচনা করতে হবে।

কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের ভ্রান্তি বা সমস্যা বা বিকৃতির উপাদানসমূহ

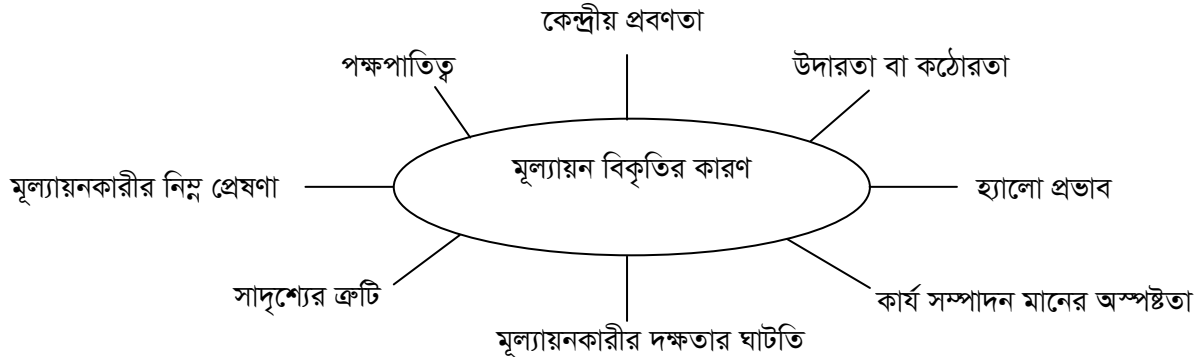
Errors or Problems Factors of Performance Appraisal

প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন একটি গুরুত্বপূর্ণ বিষয়। আর তাই এই কাজটি সঠিক বা ত্রুটিমুক্ত হওয়া খুবই জরুরি। কিন্তু অনেক সময় কার্যসম্পাদন মূল্যায়নকারীর কারণে অথবা পারিপার্শ্বিক অন্য কোনো সমস্যার কারণে কর্মীদের কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের কাজ যথাযথভাবে করা সম্ভব হয় না এবং এটি বিকৃত ও ত্রুটিপূর্ণ হয়ে যায়। যে সব কারণে কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন যথাযথভাবে করা সম্ভব হয় না তা নিম্নে তুলে ধরা হলো।


- ১। মূল্যায়নকারীর দক্ষতার ঘাটতি (Deficiency of efficiency for appraiser): সঠিক ও যথাযথ মূল্যায়নের বাধা হচ্ছে মূল্যায়নকারীর দক্ষতা ঘাটতি। এই দক্ষতার ঘাটতি মূলত তৈরি হয় মূল্যায়ন কারীদের যথাযথ প্রশিক্ষণের অভাবে। তাই মূল্যায়নকারীর দক্ষতা বৃদ্ধির জন্য প্রশিক্ষণের কোনো বিকল্প নেই। অপ্রশিক্ষিত মূল্যায়নকারী দ্বারা কর্মীদের কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন করলে মূল্যায়ন কার্যে অনেক ভুল থেকে যাওয়ার সমূহ সম্ভাবনা থাকে।
- ২। কার্যসম্পাদন মানের অস্পষ্টতা (Unclear/Vague standard): কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন প্রক্রিয়ার অন্যতম প্রধান কাজ হচ্ছে কর্মীদের কার্যসম্পাদনের একটি আদর্শমান নির্ধারণ করা। কিন্তু কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের জন্য ব্যবহৃত মানের অস্পষ্টতার কারণে কোনো কোনো বিষয় বিভিন্ন মূল্যায়নকারীদের নিকট ভিন্ন ভিন্ন ভাবে মূল্যায়িত হয়। কারণ কিছু কিছু গুণাবলি বা কৃতিত্বের মাত্রা দ্ব্যর্থবোধক হয়ে থাকে। যেমন: ভালো বা মোটামুটি এ ধরনের স্কেল অথবা কাজের মান বা সৃজনশীলতা এসব বিষয়গুলো এক একজন মূল্যায়নকারী একেকভাবে বিশ্লেষণ করেন যার ফলে কর্মীর


কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন সঠিকভাবে সম্পন্ন করা সম্ভব হয়ে ওঠে না। এই ধরনের সমস্যা এড়ানোর জন্য গুণাবলির সুস্পষ্ট বর্ণনা দ্বারা সংজ্ঞায়িত করা প্রয়োজন।

- ৩। **হ্যালো প্রভাব (Halo effect):** কোনো কর্মীর একটি নির্দিষ্ট গুণের মূল্যায়ন সেই কর্মীর অন্য গুণাবলির মূল্যায়নকে প্রভাবিত করার প্রবণতাকে হ্যালো প্রভাব বলে। যেমন: কর্মীর নির্দিষ্ট একটি গুণ যদি মূল্যায়নকারীর নিকট ভালো মনে হয় তবে সেই কর্মীর অন্যান্য খারাপ গুণাবলি থাকলেও তার খারাপ গুণাবলীগুলি ঢাকা পড়ে যায় তার ঐ একটি ভালো গুণের কারণে। আবার এর অপরটিও ঘটতে পারে। কর্মীর কোন একটি গুণ বিষয় যদি মূল্যায়নকারীর কাছে খারাপ মনে হয় তাহলে উক্ত কর্মীর অন্যান্য ভালো গুণাবলি থাকলেও তার ভালো গুণাবলীগুলো মূল্যায়নকারীর কাছে ঢাকা পড়ে যায় শুধু তার ঐ খারাপ গুণের কারণে।
- ৪। **উদারতা বা কঠোরতা (Leniency or strictness):** সব মূল্যায়নকারী একই ধরনের মানবিক বৈশিষ্ট্যের অধিকারী হয় না। কেউ কেউ উদার মানসিকতার আবার কোনো কোনো মূল্যায়নকারী খুবই কঠোর। মূল্যায়নকারীদের এইরূপ বৈশিষ্ট্য মূল্যায়ন কার্যকে যথেষ্ট প্রভাবিত করে। যেমন: উদার প্রকৃতির মূল্যায়নকারী তার কর্মীদের মূল্যায়নের সময় উচ্চহারে রেটিং করে থাকেন। অপরদিকে কঠোর প্রকৃতির মূল্যায়নকারী তার কর্মীদের মূল্যায়নের সময় নিম্নহারে রেটিং করে থাকেন। এর ফলে প্রকৃত কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের সমস্যার সৃষ্টি হয়ে যায়।
- ৫। **কেন্দ্রীয় প্রবণতা (Central tendency):** কেন্দ্রীয় প্রবণতা হচ্ছে সকল কর্মীদেরকে গড়ভিত্তিক রেটিং বা নম্বর প্রদান করার প্রবণতা। যেমন: স্কেল যদি ১ থেকে ১০ এর মধ্যে হয়ে থাকে তাহলে দেখা যায় মূল্যায়নকারী কর্মীদের গড় নম্বর ৪ থেকে ৬ এর মধ্যে সীমাবদ্ধ রাখছেন। আর এর ফলে কর্মীদের কার্যসম্পাদন ফলাফল একই ধরনের মনে হয় এবং যথার্থ মূল্যায়ন বিঘ্নিত হয়। এর ফলস্বরূপ বেতন বৃদ্ধি বা পদোন্নতির বিষয়ে সঠিক সিদ্ধান্ত গ্রহণে সমস্যার সৃষ্টি হয়।
- ৬। **পক্ষপাতিত্ব (Biasness):** মূল্যায়নকারীর সাথে কর্মীর ঘনিষ্ঠতা বা স্বজনপ্রীতির কারণে পক্ষপাতদুষ্ট উচ্চ রেটিং করে মূল্যায়নকারী মূল্যায়ন কার্যকে দারুণভাবে প্রভাবিত করতে পারে। আবার এর অপর ঘটনাটিও ঘটতে পারে। অর্থাৎ মূল্যায়নকারীর সাথে কর্মীর তিক্ত বা সংঘর্ষিত সম্পর্কের কারণে নিম্নরেটিং করে মূল্যায়নকারী মূল্যায়ন কার্যকে দারুণভাবে প্রভাবিত করতে পারে। আবার অনেক ক্ষেত্রে কর্মীর ব্যক্তিগত বৈশিষ্ট্যবলি যেমন: লিঙ্গ, বয়স, ধর্ম, অঞ্চল, গোত্র বা আদর্শ ইত্যাদির কারণে কর্মীর কার্য সম্পাদন মূল্যায়ন নিম্ন বা উচ্চ রেটিং দ্বারা প্রভাবিত হয়। নৈতিকতা উন্নয়নের মাধ্যমে মূল্যায়ন কারীর এরূপ পক্ষপাতিত্ব সমস্যা কিছুটা হলেও দূর করা সম্ভব।
- ৭। **মূল্যায়নকারীর নিম্ন প্রেষণা (Low motivation for appraiser):** মূল্যায়নকারী যদি জানে যে কর্মীর যথার্থ মূল্যায়নের ফলে তার বেতন বৃদ্ধি, পদোন্নতি বা অন্যান্য সুবিধা প্রাপ্তি ঘটবে সেক্ষেত্রে মূল্যায়নকারী অধিকাংশ ক্ষেত্রেই সঠিক ভাবে মূল্যায়ন করেন না। এসব ক্ষেত্রে প্রায়ই মূল্যায়ন নিম্ন বা উচ্চ রেটিং দ্বারা প্রভাবিত হয়।
- ৮। **সাদৃশ্যের ত্রুটি (Similarity error):** মূল্যায়নকারী যদি তার নিজের মধ্যে ধারণকৃত চিন্তা-চেতনা বা বৈশিষ্ট্যকে অনুরূপভাবে অন্য কর্মীদের মধ্যে দেখতে চায় এবং সেই অনুযায়ী মূল্যায়ন করতে যায় তখনই সাদৃশ্য ত্রুটি দেখা যায়। এতে দেখা যায় যে মূল্যায়নকারীর বৈশিষ্ট্যের সাথে মিলে যায় এমন কর্মীদের উচ্চহারে রেটিং করা হয় আর যাদের সাথে বৈশিষ্ট্য মিলে না তাদের নিম্নহারে রেটিং করা হয়। এর ফলে মূল্যায়ন কার্যে ত্রুটি থেকে যায়।



চিত্র ১০.৪: কার্য সম্পাদন মূল্যায়ন বিকৃতির উপাদান

 শিক্ষার্থীর কাজ	কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন প্রক্রিয়া, এর অপরিহার্য উপাদান, পদ্ধতি বা কৌশল, কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের ওপর প্রভাববিস্তারকারী উপাদানসমূহ, কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন বিকৃতির উপাদানসমূহ আপনাদের খাতায় লিখুন এবং আপনাদের জ্ঞান বালাই করে নিন।
--	--

 সারসংক্ষেপ:	
কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন প্রক্রিয়া হওয়া উচিত খুবই পদ্ধতিগত ও বিজ্ঞানভিত্তিক। এ প্রক্রিয়ায় যে সকল ধাপ বা পদক্ষেপ জড়িত আছে, তা যথাযথভাবে অনুসরণ করা আবশ্যিক। কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের সাথে কতগুলো উপাদান নিবিড়ভাবে জড়িত এবং সকল কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের ক্ষেত্রে এ সকল উপাদান গুরুত্বের সাথে বিবেচনা করা হয়। কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের জন্য মূলত তিনটি পদ্ধতি ব্যবহৃত হয়। কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন সকল প্রতিষ্ঠানের এক রকম হয় না। প্রতিষ্ঠান ভেদে এটা ভিন্ন ভিন্ন হয়ে থাকে। আসলে প্রতিষ্ঠানে কর্মীদের কাজের প্রকৃতির ওপর নির্ভর করে কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন পদ্ধতি নির্ধারণ করা হয়ে থাকে।	

পাঠ-১০.৩

কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন উন্নয়নের পরামর্শ বা প্রস্তাবসমূহ, কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন ও কার্য মূল্যায়নের মধ্যে পার্থক্য, বাংলাদেশের প্রেক্ষাপটের কার্য সম্পাদন মূল্যায়নের সমস্যা, বাংলাদেশের প্রেক্ষাপটে কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন সমস্যার সমাধান, বাংলাদেশে ব্যবহৃত কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন পদ্ধতি।

Suggestion for improving performance appraisal, Differences between performance appraisal & job evaluation, Problems of performance appraisal in Bangladesh, Ways to solve the performance appraisal problems in context of Bangladesh, Methods of performance appraisal practiced in Bangladesh.



উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন উন্নয়নের পরামর্শ বা প্রস্তাবসমূহ ব্যাখ্যা করতে পারবেন।
- কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন ও কার্য মূল্যায়নের মধ্যে পার্থক্য নির্ণয় করতে পারবেন।
- বাংলাদেশের প্রেক্ষাপটের কার্য সম্পাদন মূল্যায়নের সমস্যাবর্ণনা করতে পারবেন।
- বাংলাদেশের প্রেক্ষাপটে কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন সমস্যার সমাধান ব্যাখ্যা করতে পারবেন।
- বাংলাদেশে ব্যবহৃত কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন পদ্ধতিবর্ণনা করতে পারবেন।



কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন উন্নয়নের পরামর্শ বা প্রস্তাবসমূহ

Suggestions for Improving Performance Appraisal

কর্মীও ওপর অপিত দায়িত্ব-কর্তব্য সম্পাদন পরিমাপের একটি প্রক্রিয়া হচ্ছে কার্য সম্পাদন মূল্যায়ন। ফলপ্রসূ কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের পরামর্শসমূহ নিম্নে আলোচনা করা হলো:

- ১। কার্যসম্পাদন মানের সুস্পষ্টতা (Clarifying standards): কর্মীদের কাছ থেকে যে নির্ধারিত মানের কার্যসম্পাদন প্রত্যাশা করা হয় তা আগে থেকে ঠিক করে কর্মীদের জানিয়ে দেওয়া প্রয়োজন। এক্ষেত্রে কোন ধরনের অস্পষ্টতা বা ব্যাখ্যাহীনতা কাম্য নয়।
- ২। মূল্যায়নকারীদের প্রশিক্ষণ (Training of appraisors): সঠিক ও কার্যকর মূল্যায়ন করার জন্য প্রয়োজন মূল্যায়নকারীদের মূল্যায়ন করার কলা-কৌশল এবং মূল্যায়নের বিভিন্ন বিষয় সম্পর্কে প্রশিক্ষণের মাধ্যমে জ্ঞানদান করা। আর এটা করা গেলেই সঠিক ও কার্যকর মূল্যায়ন অনেকটা নিশ্চিত করা সম্ভব হবে। প্রশিক্ষণহীন অদক্ষ মূল্যায়নকারীদের দ্বারা সঠিক, কার্যকর মূল্যায়ন কার্য সম্পাদন কোনোভাবেই সম্ভব নয়। মাল্টিমিডিয়া প্রজেক্টর এর মাধ্যমে ভিডিও প্রদর্শন করে এবং অনুশীলনের মাধ্যমে মূল্যায়নকারীদের কার্যকর প্রশিক্ষণ প্রদান করা যেতে পারে।
- ৩। যোগাযোগ ব্যবস্থার উন্নয়ন (Development of communication system): ত্রুটিমুক্ত কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের জন্য মূল্যায়নকারী ও কর্মীদের মধ্যে কার্যকর যোগাযোগ ব্যবস্থা স্থাপিত করা খুবই জরুরি। মূল্যায়নকারী ও কর্মীদের মধ্যে কার্যকর যোগাযোগ ব্যবস্থা স্থাপিত না হলে মূল্যায়ন কার্য বিঘ্নিত হওয়ার সমূহ সম্ভাবনা থেকে যায়।
- ৪। নিরপেক্ষ অবলম্বন (Adopting biasness): কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের ক্ষেত্রে মূল্যায়নকারীর স্বচ্ছ, নিরপেক্ষ ও পক্ষপাতহীন দৃষ্টিভঙ্গির খুবই প্রয়োজন। যে কোনো ধরনের অস্পষ্টতা বা পক্ষপাতমূলক দৃষ্টিভঙ্গি কার্যসম্পাদন মূল্যায়নকে দারুণভাবে বাধাগ্রস্ত করে। তাই বর্ণ, ধর্ম, গোত্র, অঞ্চল, লিঙ্গ ইত্যাদির উর্ধে উঠে মূল্যায়নকারীদের কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন করা প্রয়োজন। আর এটা করতে পরলেই মূল্যায়ন নিরপেক্ষ ও কার্যকর হবে।
- ৫। সঠিক মূল্যায়নকারীকে পুরস্কৃতকরণ (To reward appropriate appraiser): সঠিক ও সফলভাবে কার্যসম্পাদন

মূল্যায়নকারীকে পুরস্কৃতকরণের মাধ্যমে মূল্যায়ন কার্যক্রমকে আরো সুচারু ও ত্রুটিমুক্ত করা যায়। পুরস্কারের পাশাপাশি ত্রুটিপূর্ণ মূল্যায়নের জন্য মূল্যায়নকারীদের শাস্তিমূলক ব্যবস্থা থাকা প্রয়োজন। আর এটা করতে পারলেই মূল্যায়নকারীদের মধ্যে সচেতনতা ও দায়িত্ববোধ আরো বৃদ্ধি পাবে এবং মূল্যায়ন নিরপেক্ষ ও কার্যকর হবে।

- ৬। একাধিক মূল্যায়নকারী দ্বারা মূল্যায়ন (Assesment by multiple evaluators): একাধিক মূল্যায়নকারী দ্বারা মূল্যায়ন কার্যক্রম সম্পাদন করলে মূল্যায়নের যথার্থতা এবং নিরপেক্ষতা যেমন বজায় রাখা যায় ঠিক তেমনি মূল্যায়নসংক্রান্ত ভুল-ত্রুটি অনেকাংশে এড়ানো যায়। যেমন- ৩৬০ ডিগ্রী কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের মাধ্যমে একজন কর্মীকে একাধিক মূল্যায়নকারী দ্বারা মূল্যায়ন করা হয়ে থাকে। এর ফলে কর্মীর দুর্বল দিকসমূহ সহজেই চিহ্নিত করা যায় এবং মূল্যায়ন কার্যক্রমে কোনো পক্ষপাতিত্বের সুযোগ থাকে না।
- ৭। ফলাবর্তন প্রক্রিয়ার প্রয়োগ (Applying ongoing feedback): কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন প্রক্রিয়াকে সফল করার জন্য ফলাবর্তন ব্যবস্থা থাকা আবশ্যিক। ফলাবর্তনের মাধ্যমে কর্মীর কার্যসম্পাদনকে সংশোধিত করা যায় এবং উন্নত করার চেষ্টা করা যায়। এছাড়াও মূল্যায়নের ফলাফল কর্মীদের সময় সময় জানানোর মাধ্যমে কার্যসম্পাদনের ত্রুটিসমূহ চিহ্নিতকরা ও সংশোধনী ব্যবস্থা গ্রহণ করা সহজ হয়ে যায়।
- ৮। একাধিকবার মূল্যায়ন (To evaluate many times): কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন বছরে একবার (Annually) না করে বছরে দুইবার (Semi Annually) বা চারবার (Quarterly) মূল্যায়ন করা যেতে পারে। এইভাবে একাধিকবারের মূল্যায়ন একত্র করে পুরো বছরের মূল্যায়ন করা যেতে পারে। এর ফলে মূল্যায়নকারীরা কর্মীদের সাম্প্রতিক আচরণ দ্বারা প্রভাবিত হবে না এবং মূল্যায়ন কার্যক্রম আরো সঠিক হবে।
- ৯। মূল্যায়ন কার্যক্রম সম্পন্ন পর সাক্ষাৎকার (Post appraisal interview): মূল্যায়নকারী দ্বারা কর্মীর কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের পর উক্ত কর্মীর সাথে সাক্ষাৎকারের মাধ্যমে তার ভুল-ত্রুটি সম্পর্কে আলোচনা করার প্রয়োজন আছে। কারণ কর্মী তার নিজের ভুল-ত্রুটি সম্পর্কে অবগত হতে পারলে সে তার ভুল-ত্রুটিগুলো সংশোধনের জন্য এবং আত্মো উন্নয়নের জন্য সচেষ্ট হবে।

কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন ও কার্য বা পদ মূল্যায়নের মধ্যে পার্থক্য

Diference between performance appraisal and job evaluation

নিম্নে কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন ও কার্যমূল্যায়নের মধ্যে পার্থক্য তুলে ধরা হলো:

পার্থক্যের বিষয়	কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন	কার্যমূল্যায়ন
সংজ্ঞা	কর্মীর ওপর অর্পিত দায়িত্ব ও কর্তব্য সম্পাদনের দক্ষতা ও যোগ্যতা পরিমাপের একটি প্রক্রিয়া হচ্ছে কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন	নির্দিষ্ট পদ্ধতি অনুসরণ করে প্রতিষ্ঠানের প্রত্যেকটি পদ বা কাজের আপেক্ষিক মূল্য নিরূপনের প্রক্রিয়া হচ্ছে কার্যমূল্যায়ন
প্রকৃতি	কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের মাধ্যমে কর্মীর অবদানের আপেক্ষিক মূল্য নির্ণয় করা হয়।	কার্য মূল্যায়নের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের প্রত্যেকটি পদের আপেক্ষিক মূল্য নির্ধারণ করা হয়।
উদ্দেশ্য	কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের মূল উদ্দেশ্য হলো প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের যোগ্যতা ও দক্ষতা পরিমাপপূর্বক তাদের বেতন বৃদ্ধি পদোন্নতি, বদলি ইত্যাদি বিষয়ে প্রয়োজনীয় সিদ্ধান্ত গ্রহণ।	কার্য মূল্যায়নের মূল উদ্দেশ্য হলো কাজের স্তর বিভাজন করে কাজের গুরুত্ব ও দায়িত্বের ভিত্তিতে কর্মীর মজুরি ও বেতনের পরিমাণ নির্ধারণ করা।
যাচাই বা পরিমাপের বিষয়	কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন দ্বারা কর্মীর কার্যসম্পাদনের দক্ষতা যাচাই করা হয়।	কার্যমূল্যায়ন দ্বারা বিভিন্ন পদ বা কার্যের জন্য কিরূপ যোগ্যতাসম্পন্ন কর্মীর প্রয়োজন তা জানা যায়।
উপাদান	কার্য সম্পাদন মূল্যায়নে কর্মীর বস্তুগত ও গুণগত উপাদানসমূহ যেমন কর্মীর মনোভাব, সৃজনশীলতা ইত্যাদি পরিমাপ করা হয়।	কার্য মূল্যায়ন শুধু কর্মীর বস্তুগত উপাদানসমূহ বিবেচনা করা হয়।

বাংলাদেশের প্রেক্ষাপটে কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন সমস্যা

Problems of Performance Appraisal in context of Bangladesh

বাংলাদেশে কার্য সম্পাদন মূল্যায়ন প্রক্রিয়া বিভিন্ন সমস্যায় জর্জরিত। বাংলাদেশে কার্যসম্পাদন মূল্যায়নে যে সমস্যাগুলো পরিলক্ষিত হয় তা নিম্নে আলোচনা করা হলো:-

- ১। **আদর্শমানের অভাব (Lack of standard scale):** বাংলাদেশ প্রচলিত কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন প্রক্রিয়ায় কোনো পরিমাপযোগ্য আদর্শমান থাকে না। এর ফলে কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন প্রক্রিয়া সঠিক হয় না এবং এই প্রক্রিয়ায় স্বজনপ্রীতি ও পক্ষপাতিত্ব স্থান পায়।
- ২। **দক্ষ ও যোগ্য মূল্যায়নকারীর অভাব (Lack of skilled and qualified appraiser):** সত্যিকথা বলতে আমাদের দেশে দক্ষ ও যোগ্য মূল্যায়নকারীর যথেষ্ট অভাব আছে। মূল্যায়নকারীর এই ঘাটতির কারণে যথাপোযুক্ত মূল্যায়নে নানা রকম সমস্যার সৃষ্টি হয়।
- ৩। **ব্যক্তিগত গুণাবলির অভাব (Lack of personal qualities):** বাংলাদেশের কার্যসম্পাদন মূল্যায়নকারীরা তার অধীনস্থদের ব্যক্তিগত গুণাবলি বা বৈশিষ্ট্যসমূহের দ্বারা প্রভাবিত। তার ফলে মূল্যায়ন কারীরা তাদের অধস্তন কর্মীদের কার্যসম্পাদন এবং প্রতিষ্ঠানের প্রতি অবদানের কথা পর্যালোচনা করে না। এর ফলে মূল্যায়ন ত্রুটিমুক্ত হয় না।
- ৪। **কার্যসম্পাদন মূল্যায়নে গোপনীয়তার প্রভাব (Impact of secrecy in performance appraisal):** বাংলাদেশের অধিকাংশ প্রতিষ্ঠানেই কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের ক্ষেত্রে গোপনীয়তা বজায় রাখার প্রতি গুরুত্ব আরোপ করা হয়। এর ফলে কার্যসম্পাদন মূল্যায়নকারী তার অধীনস্থদের নিকট মূল্যায়নের ফলাফল সঠিকভাবে অবহিত করেন না। এল ফলে অধীনস্থ কর্মীরা তাদের দুর্বলতা বা অযোগ্যতা সম্পর্কে জানতে পারেন না এবং নিজেদেরকে সংশোধন করার বা আত্মোন্নয়নের সুযোগ পায় না।
- ৫। **প্রশিক্ষণের অভাব (Lack of training):** বাংলাদেশে কার্যসম্পাদন মূল্যায়নকারীদের তেমন কোনো প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা থাকে না। এর ফলে মূল্যায়নের বিভিন্ন কৌশল সম্পর্কে মূল্যায়নকারীরা অবগত হতে পারে না। এর ফলে মূল্যায়নকারীরা নিজ নিজ চিন্তাধারা অনুযায়ী কর্মীদের মূল্যায়ন করে থাকেন এবং তাদের ইচ্ছা মত ফলাফল প্রদান করে থাকেন।
- ৬। **যোগাযোগের অভাব (Lack of communication):** কার্যসম্পাদন মূল্যায়নকারী ও কর্মীদের মধ্যে যোগাযোগের অভাব থাকায় কর্মীরা জানতে পারে না যে তারা কীভাবে মূল্যায়িত হলেন। অধিকাংশ প্রতিষ্ঠানের আদর্শমানও নির্ধারিত কর্মীরা জানতে পারে না। এর ফলে কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন ত্রুটিমুক্ত হয় না।
- ৭। **সাম্প্রতিক আচরণের প্রভাব (Influence of current behavior):** বাংলাদেশের সরকারি প্রতিষ্ঠানগুলোতে এবং কিছু বেসরকারি প্রতিষ্ঠানে এক বছর পর পর কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন করা হয়। ফলে ঐ সকল প্রতিষ্ঠানের কার্যসম্পাদন মূল্যায়নকারীরা অধস্তনদের সাম্প্রতিক আচরণ দ্বারা প্রভাবিত হয়। আর এই জন্যই ঐ সকল প্রতিষ্ঠানে কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন সঠিক ও ত্রুটিমুক্ত হয় না।
- ৮। **দিক-নির্দেশনার অভাব (Lack of guidance):** বাংলাদেশের প্রতিষ্ঠানগুলোতে কোনো প্রকার দিক-নির্দেশনা ছাড়াই অনেক সময় কর্মীর মূল্যায়ন কার্যসম্পাদন করা হয়ে থাকে। এর ফলে মূল্যায়নকারী ও কর্মী উভয় পক্ষের মধ্যে ভুল বোঝাবুঝির সৃষ্টি হয়।
- ৯। **তথ্যের অভাব (Lack of information):** বাংলাদেশের শিল্প প্রতিষ্ঠানগুলোতে অনেক সময় বিভিন্ন কারণে কর্মীদের সম্পর্কে সঠিক তথ্য সংগ্রহ করা সম্ভব হয় না। আর এই ত্রুটিযুক্ত তথ্য সংগ্রহ ও সরবরাহ করার কারণে কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন প্রক্রিয়া সঠিক হয় না।
- ১০। **অভ্যন্তরীণ ও বাহ্যিক উপাদানের কারণে মূল্যায়নের প্রভাব (Impact on evaluation due to internal & external factors):** বাংলাদেশের কার্যসম্পাদন মূল্যায়নকারীরা অনেক সময় অভ্যন্তরীণ ও বাহ্যিক ক্ষমতা বা ব্যক্তিবর্গ বা শ্রমিকসংঘের প্রভাবশালী নেতাদের দ্বারা প্রভাবিত হয়ে কার্য সম্পাদন মূল্যায়ন করে থাকেন। এক্ষেত্রে মূল্যায়নকারীরা মূলত ঝামেলা ও দ্বন্দ্ব এড়ানোর জন্যই অধস্তনদের মন্দ বা ত্রুটিযুক্ত দিকগুলো তুলে ধরেন না। আর এর ফলে কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন সঠিক হয় না এবং মূল্যায়নের মূল উদ্দেশ্য অর্জন হয় না।

বাংলাদেশের প্রেক্ষাপটে কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন সমস্যার সমাধান

Way to Solve the Appraisal Problems in Context of Bangladesh

বাংলাদেশে কার্যসম্পাদন মূল্যায়নে ব্যবহৃত পদ্ধতিগুলো অতি প্রাচীন। তাই এই দেশের কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন প্রক্রিয়া বিভিন্ন সমস্যায় জর্জরিত। এইসব সমস্যা দূর করে কার্যসম্পাদনের কার্যকারিতা বৃদ্ধির জন্য নিম্নে বর্ণিত ব্যবস্থাাদি গ্রহণ করা যেতে পারে:-

- ১। **আদর্শ কার্যসম্পাদন মান প্রতিষ্ঠাকরণ (Establishment of standard scale):** কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন কার্যক্রম বাংলাদেশ সফলভাবে পরিচালনা করার জন্য সু-স্পষ্টভাবে সংজ্ঞায়িত বর্ণনামূলক পূর্ননির্ধারিত আদর্শ কার্যসম্পাদন মান প্রতিষ্ঠা করা প্রয়োজন। এর ফলে মূল্যায়নের সময় মূল্যায়নকারীর কঠোরতা, উদারতা এবং যে কোনো ধরনের পক্ষপাতিত্ব দূর করা সম্ভব হবে।
- ২। **স্বজনপ্রীতি পরিহার (Avoiding nepotism):** সফল ও কার্যকর কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের ক্ষেত্রে বাংলাদেশে অন্যতম একটি প্রতিবন্ধকতা হচ্ছে স্বজনপ্রীতি। তাই স্বজনপ্রীতি ও পক্ষপাতিত্ব পরিহার করে কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন কাজকে সফল ও কার্যকর করতে হবে।
- ৩। **মূল্যায়নকারীদের প্রশিক্ষণ (Training for appraisors):** কার্যসম্পাদন মূল্যায়নকারীদের মূল্যায়ন করার কলাকৌশল সম্পর্কে প্রয়োজনীয় প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা করতে হবে। এর ফলে সঠিক মূল্যায়নের পথ প্রশস্ত হবে।
- ৪। **একাধিকবার মূল্যায়ন (To evaluate several times):** বাংলাদেশের সরকারি প্রতিষ্ঠান ও বেশকিছু বেসরকারি প্রতিষ্ঠানে বছরে একবার কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন করা হয়ে থাকে। এক্ষেত্রে বছরে একবার মূল্যায়ন না করে অন্তর্বর্তী সময়েও করা যেতে পারে এবং একাধিকবারের মূল্যায়ন একত্র করে পুরো বছরের মূল্যায়ন করা যেতে পারে। এর ফলে মূল্যায়নকারীরা অধস্তনদের সাম্প্রতিক আচরণ দ্বারা প্রভাবিত হবে না।
- ৫। **যোগাযোগ ব্যবস্থার উন্নয়ন (Developmet of communication system):** কার্যসম্পাদন মূল্যায়নকারী এবং অধস্তনদের মধ্যে যোগাযোগ ব্যবস্থার উন্নয়ন খুবই জরুরি। কার্যসম্পাদন মূল্যায়নকে ফলপ্রসূ করার জন্য মূল্যায়নকারী ও অধীনস্থদের মধ্যে যোগাযোগ ব্যবস্থার উন্নয়ন সাধন করতে হবে।
- ৬। **স্কেলের বিবরণ (Description of scale):** মূল্যায়ন স্কেলের অন্তর্ভুক্ত কর্মকর্তা ও কর্মচারীদের বৈশিষ্ট্য ও গুণাবলির সুস্পষ্ট ব্যাখ্যা থাকা প্রয়োজন। আর এটা থাকলে মূল্যায়ন কার্য সুষ্ঠু ভাবে সম্পাদন করা সম্ভব হবে।
- ৭। **সঠিক তথ্য সংগ্রহ (Collect authentic information):** বিভিন্ন কারণে বাংলাদেশের শিল্প প্রতিষ্ঠানগুলোতে কর্মীদের ব্যক্তিগত, চারিত্রিক ও কার্যসম্পাদনসংক্রান্ত সঠিক তথ্য সংগ্রহ করা যায় না। আর এই ত্রুটিপূর্ণ তথ্য সংগ্রহের কারণে কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন কাজও সঠিক হয় না। তাই এই সমস্যা থেকে বেরিয়ে আসতে হলে কার্যসম্পাদন মূল্যায়নকারীদের কর্মী সম্পর্কে সঠিক তথ্য সংগ্রহ করতে হবে।
- ৮। **অভ্যন্তরীণ ও বাহ্যিক প্রভাব (Impact on internal & external affairs):** বাংলাদেশের কার্যসম্পাদন মূল্যায়নকারীরা অনেক সময় প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্তরীণ ও বাহ্যিক ক্ষমতাস্বত্ব ব্যক্তিবর্গ বা শ্রমিক সংঘের প্রভাবশালী নেতাদের দ্বারা প্রভাবিত হয়। এর ফলে মূল্যায়নকারীরা ঝামেলা ও দ্বন্দ্ব এড়ানোর জন্য অধস্তনদের খারাপ দিকগুলো বা ত্রুটিযুক্ত দিকগুলো তুলে না ধরে গোপন করে যান। কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের মূল লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য অর্জন করতে হলে মূল্যায়নকারীদের এই ধরনের কার্যক্রম থেকে বিরত থাকতে হবে।

বাংলাদেশে ব্যবহৃত কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন পদ্ধতি

Methods of Performance Appraisal Practiced in Bangladesh

বাংলাদেশে সরকারি ও বেসরকারি প্রতিষ্ঠানের কর্মকর্তা ও কর্মচারীদের কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন পদ্ধতি একই ধরনের নয়। সাধারণত সরকারি প্রতিষ্ঠানের কর্মকর্তা ও কর্মচারীদের কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের জন্য বার্ষিক গোপনীয় প্রতিবেদন (Annual Confidential Report) পদ্ধতি অনুসরণ করা হয়। গোপনীয় প্রতিবেদনে সাধারণত যেসব বিষয়ের মূল্যায়ন করা হয় তা হলো কর্মীর কার্যসম্পর্কিত জ্ঞান ও দক্ষতা, বোঁক ও প্রবণতা, যোগ্যতা, আনুগত্য, বুদ্ধিমত্তা, সততা ও নিয়মানুবর্তিতা, শৃঙ্খলা, উদ্যোগ, আচরণ ও নেতৃত্ব, সহযোগিতা, সামর্থ্য, কাজের প্রতি মনোভাব, বিশ্বস্ততা, কার্যের

উপস্থিতি, প্রশিক্ষণ, ব্যক্তিত্ব ও দায়িত্ববোধ ইত্যাদি। তবে বেসরকারি প্রতিষ্ঠানগুলোর মধ্যে খুব কম প্রতিষ্ঠানই কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের জন্য বার্ষিক গোপনীয় পদ্ধতি ব্যবহার করে থাকে। বেসরকারি প্রতিষ্ঠানগুলোতে মূলত মালিকের ইচ্ছে অনুযায়ী কার্যসম্পাদন পদ্ধতি অনুসরণ করা হয়।

সরকারি প্রতিষ্ঠানগুলোতে সাধারণত প্রত্যক্ষ তত্ত্বাবধানে নিয়োজিত এরূপ উর্ধ্বতন কর্মকর্তার নিকট থেকে তার অধস্তন কর্মকর্তা-কর্মচারীর কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন প্রতিবেদন বার্ষিক গোপনীয় প্রতিবেদন (Annual confidential Report) আকারে সংগ্রহ করা হয়ে থাকে। বার্ষিক গোপনীয় প্রতিবেদনে (ACR) এ মূলত ১০০ নম্বরের ভিত্তিতে কর্মীর মূল্যায়ন করা হয়ে থাকে এবং এই ১০০ নম্বর এর ওপর ভিত্তি করে বার্ষিক গোপনীয় প্রতিবেদন (ACR) অসাধারণ, অত্যুত্তম, উত্তম, চলতি মান ও চলতি মানের নিম্ন এই পাঁচ ভাগে ভাগ করা হয়। নম্বর সহ এই পাঁচটি ভাগ নিম্নে উল্লেখ করা হলো:

প্রাপ্ত নম্বর ৯৫ থেকে ১০০ পর্যন্ত - অসাধারণ

প্রাপ্ত নম্বর ৮৪ থেকে ৯৪ পর্যন্ত - অত্যুত্তম

প্রাপ্ত নম্বর ৬১ থেকে ৮৪ পর্যন্ত - উত্তম

প্রাপ্ত নম্বর ৪১ থেকে ৬০ পর্যন্ত - চলতি মান

প্রাপ্ত নম্বর ৪০ থেকে তার নীচে - চলতি মানের নিম্ন

সরকারি কর্মকর্তা ও কর্মচারীদের কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন বছরে একবারই করা হয়ে থাকে। বার্ষিক গোপনীয় প্রতিবেদন (Annual Confidential Report) এর মূল্যায়ন প্রতিবেদন বা ফরম মোট ৮টি অংশে বিভক্ত। মূল্যায়ন প্রতিবেদন বা ফরম এর এই ৮টি অংশের মধ্যে শুধু ২য় অংশ কর্মকর্তা বা কর্মচারী নিজেস্বীয় পূরণ করে থাকে। অন্য অংশগুলো প্রতিষ্ঠানের কর্মকর্তা বা কর্মচারীরা নিজেস্বীয় পূরণ করতে পারবে না।

বার্ষিক গোপনীয় প্রতিবেদন (ACR) এর মূল্যায়ন পদ্ধতি অনেক নিয়মতান্ত্রিক হওয়ার পরও এটি শতভাগ ত্রুটিমুক্ত বা শতভাগ নির্ভরযোগ্য বা সঠিক একথা বলা যাবে না।

নিম্নে বাংলাদেশের সরকারি প্রতিষ্ঠানে ব্যবহৃত বার্ষিক গোপনীয় প্রতিবেদনের একটি নমুনা তুলে ধরা হলো :

গোপনীয়

গণপ্রজাতন্ত্রী বাংলাদেশ সরকার
বার্ষিক/বিশেষ গোপনীয় অনুবেদন

নাম (স্পষ্টাক্ষরে)

পদবি

চাকরি/ক্যাডার পদ

গোপনীয়

প্রথম অংশ : স্বাস্থ্য পরীক্ষা প্রতিবেদন

(অনুমোদিত স্বাস্থ্য) কর্মকর্তা কর্তৃক পূরণীয়

গোপনীয়

গণপ্রজাতন্ত্রী বাংলাদেশ সরকার

মন্ত্রণালয়/বিভাগ/দপ্তর/অফিসের নাম হতে পর্যন্ত কালের জন্য বার্ষিক/বিশেষ অনুবেদন

২য় অংশ-জীবনবৃত্তান্ত
(অনুবেদনাধীন কর্মকর্তা পূরণ করবেন)

১. নাম (স্পষ্টাক্ষরে)
 ২. পদবি
 ৩. জন্ম তারিখ
 ৪. পিতার নাম
 ৫. মাতার নাম
 ৬. (ক) বৈবাহিক অবস্থা (খ) বর্তমান সন্তান সংখ্যা
 ৭. সার্ভিস/ক্যাডারের নাম (থাকলে)
 ৮. ২০ এর চাকরির জ্যেষ্ঠতা তালিকায় ক্রমিক নং
 ৯. চাকরিতে প্রবেশের তারিখ : (ক) সরকারি চাকরিতে
 - (খ) গেজেটেড পদে
 - (গ) ক্যাডারে
 ১০. বর্তমান পদে যোগদানের তারিখ :
 ১১. (ক) বেতন স্কেল (খ) বর্তমান বেতন
 ১২. শিক্ষাগত যোগ্যতা
 ১৩. প্রশিক্ষণ :

(ক) দেশে

(খ) বিদেশে
 ১৪. বিদেশি ভাষায় দক্ষতা :

কথন

পঠন

লিখন
 ১৫. অনুবেদনকারী কর্মকর্তার অধীনে চাকরির পূর্ণ মেয়াদ হতে পর্যন্ত
 ১৬. অনুবেদন বিবেচ্য সময়ের সংক্ষিপ্ত কার্যবিবরণ :

(ক) (খ)

(গ) (ঘ)

(ঙ)
- তারিখ অনুবেদনাধীন কর্মকর্তার স্বাক্ষর ও সীল

(৩য় ও ৪র্থ অংশ অনুবেদনকারী অনুস্বাক্ষর দ্বারা পূরণ করবেন)
৩য় অংশ-ব্যক্তিগত বৈশিষ্ট্য

মূল্যায়নের বিষয়		প্রাপ্ত নম্বর			
২.১	শৃঙ্খলাবোধ	৪	৩	২	১
২.২	বিচার ও মাত্রাজ্ঞান				
২.৩	বুদ্ধিমত্তা				
২.৪	উদ্যম ও উদ্যোগ				
২.৫	ব্যক্তিত্ব				
২.৬	সহযোগিতা				
২.৭	সময়ানুবর্তিতা				
২.৮	নির্ভরযোগ্যতা				
২.৯	দায়িত্ববোধ				
২.১০	কাজের আগ্রহ				
২.১১	ব্যবস্থা গ্রহণে ও আদেশ পালনে তৎপরতা				
২.১২	নিরাপত্তা সচেতনতায়				
২.১৩	জনসাধারণের সাথে ব্যবহার				

৪র্থ অংশ-কার্যসম্পাদন

৩.১	পেশাগত জ্ঞান				
৩.২	কাজের মান				
৩.৩	সম্পাদিত কাজের পরিমাণ				
৩.৪	তদারকি ও পরিচালনায় সামর্থ্য				
৩.৫	সহকর্মীদের সাথে সম্পর্কে				
৩.৬	সিদ্ধান্তগ্রহণে দক্ষতা				
৩.৭	সিদ্ধান্ত বাস্তবায়নে সামর্থ্য				
৩.৮	অধীনস্থদের প্রশিক্ষণদানে আগ্রহ ও দক্ষতা				
৩.৯	প্রকাশ ক্ষমতা (লিখন)				
৩.১০	প্রকাশ ক্ষমতা (বাচনিক)				
৩.১১	বার্ষিক গোপনীয় অনুবেদন লিখন ও প্রতি স্বাক্ষরকরণে তৎপরতা				
৩.১২	কর্তব্যনিষ্ঠা				

মোট প্রাপ্ত নম্বর

অসাধারণ	অত্যুত্তম	উত্তম	চলতি মান	চলিত মানের নিম্নে
৯৫-১০০	৮৫-৯৪	৬১-৮৪	৪১-৬০	৪০ ও তদনিম্ন

অনুবেদনকারীর অনুস্বাক্ষর

৫ম অংশ - লেখচিত্র
(অনুবোধনকারী পূরণ করবেন)

৬ষ্ঠ অংশ সুপারিশ
(অনুবোধনকারী পূরণ করবেন)

১. সংক্ষিপ্ত মন্তব্য :

(ক) বিশেষ প্রবণতা/যোগ্যতা (যথা : প্রশাসনিক/দাপ্তরিক/বহিরাঙ্গন/অন্যান্য)

- (খ) সততা ও সুনাম : (১) নৈতিক-
(২) বুদ্ধিবৃত্তিক-
(৩) বৈষয়িক-

(গ) চাকরিকালীন প্রশিক্ষণের জন্য আরো সুপারিশ-

২. পদোন্নতি যোগ্যতা (প্রযোজ্যটি রেখে বাকিগুলো কেটে দিবেন) :

- (ক) পদোন্নতির যোগ্য
(খ) এখনও পদোন্নতির যোগ্য হন নি
(গ) যোগ্যতার সর্বোচ্চ সীমানায় পৌঁছেছেন
(ঘ) সম্প্রতি পদোন্নতিপ্রাপ্ত, পরবর্তী বিবেচনার সময় হয় নি।

৩. অন্যান্য সুপারিশ (যদি থাকে) :

অনুবোধনকারীর স্বাক্ষর ও সীল

নাম (স্পষ্টাক্ষরে)

পদবি

তারিখ

৭ম অংশ - প্রতি স্বাক্ষরকারী কর্মকর্তার মন্তব্য

আমি মনে করি যে, অনুবেদনকারীর মূল্যায়ন অত্যন্তম/যুক্তিসংগতভাবে উত্তম/কঠোর/নমনীয়/পক্ষপাতদুষ্ট। অধিকন্তু নিচে আমার মন্তব্য যোগ করছি :

(ক) সাধারণ মন্তব্য:

(খ) সামগ্রিক মূল্যায়নের ভিত্তিতে প্রদেয় মোট নম্বর

প্রতি স্বাক্ষরকারীর স্বাক্ষর ও সীল

নাম (স্পষ্টাক্ষরে)

পদবি

তারিখ

অষ্টম অংশ

মন্ত্রণালয়/বিভাগ কর্তৃক পূরণের জন্য


১. পূরণ করা ফরম প্রাপ্তির তারিখ
২. অস্বাভাবিক বিলম্বের কারণ
৩. দরখাস্তের ওপর কার্যক্রম (যদি থাকে)


প্রতি স্বাক্ষরকারীর স্বাক্ষর ও সীল

নাম (স্পষ্টাক্ষরে)

পদবি

তারিখ

 <p>শিক্ষার্থীর কাজ</p>	<p>কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন উন্নয়নের পরামর্শ, কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন ও কার্য মূল্যায়নের মধ্যে পার্থক্য, বাংলাদেশের প্রেক্ষাপটে কার্য সম্পাদন মূল্যায়ন সমস্যা এবং সমস্যাগুলোর সমাধান, বাংলাদেশে ব্যবহৃত কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন পদ্ধতি খাতায় লিখুন এবং আপনাদের জ্ঞান বালাই করে নিন।</p>
--	---

 <p>সারসংক্ষেপ:</p>	<p>ফলপ্রসু কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের বেশকিছু পরামর্শ বা প্রস্তাব রয়েছে। যেগুলো যথাযথ পরিপালন করলে কাজিষ্ক ফললাভ করা যায়। কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন ও কার্য বা পদ মূল্যায়নের মধ্যে তাৎপর্যপূর্ণ পার্থক্য পরিলক্ষিত হয়। বাংলাদেশের প্রেক্ষাপটে কার্যসম্পাদন মূল্যায়নে সমস্যা বিদ্যমান। এ সকল সমস্যা নিরসন করতে পারলে বাস্তব ও বিজ্ঞানভিত্তিক কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন পদ্ধতি প্রতিষ্ঠা করা সম্ভব। বাংলাদেশে সরকারি ও বেসরকারি প্রতিষ্ঠানে ব্যবহৃত কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন পদ্ধতি এক নয়। সরকারি প্রতিষ্ঠানে অনুসৃত পদ্ধতি পূর্বনির্ধারিত সিস্টেম অনুযায়ী পরিচালিত হলেও বেসরকারি প্রতিষ্ঠানে তা মালিকপক্ষের চাহিদা অনুযায়ী পরিচালিত হয়ে থাকে।</p>
--	---



ইউনিট উত্তর মূল্যায়ন

১. কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের সংজ্ঞা দিন।
২. কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের উদ্দেশ্য ও গুরুত্ব লিখুন।
৩. কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের সুবিধা ও প্রয়োজনীয়তা বর্ণনা করুন।
৪. কার্যসম্পাদন মূল্যায়নে অসুবিধা লিখুন।
৫. কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন প্রক্রিয়া বর্ণনা করুন।
৬. কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের অপরিহার্য উপাদান বিবৃত করুন।
৭. কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের পদ্ধতি বা কৌশল বর্ণনা করুন।
৮. কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের ওপর প্রভাব বিস্তারকারী উপাদানসমূহ উল্লেখ করুন।
৯. কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের বিকৃতির উপাদানসমূহ লিখুন।
১০. কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের ভ্রান্তি বা সমস্যাসমূহ বর্ণনা করুন।
১১. কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন উন্নয়নের পরামর্শ বা প্রস্তাবসমূহ লিখুন।
১২. কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন ও পদ বা কার্য মূল্যায়নের মধ্যে পার্থক্য নির্দেশ করুন।
১৩. বাংলাদেশে কার্য সম্পাদন মূল্যায়ন সমস্যা চিহ্নিত করুন।
১৪. বাংলাদেশের প্রেক্ষাপটে কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন সমস্যার সমাধান দিন।
১৫. বাংলাদেশে কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন পদ্ধতি আলোচনা করুন।