কর্ম সম্পাদন ব্যবস্থাপনা ও মূল্যায়ন

Performance Management and Appraisal

ইউনিট ৮

ভূমিকা

প্রতিষ্ঠানে নিয়োজিত কর্মীর আপেক্ষিক মূল্য এবং তার অবদান নিরূপনের প্রক্রিয়াকে কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন বলে। কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন কর্মীদের যোগ্যতা, দক্ষতা ও দূর্বলতার ক্ষেত্রগুলোর চিহ্নিত করে স্থাপনা সে অনুযায়ী, উন্নয়ন ও পুরস্কার প্রদানের বাস্তবধর্মী ব্যবস্থা নিতে সাহায্য করে। পূর্বে যেখানে কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন প্রক্রিয়াটি শুধুমাত্র কর্মঘন্টার মধ্যে সীমাবদ্ধ ছিল বর্তমানে সেখানে বেতন নির্ধারণ, পদোন্নতি, বদলি ইত্যাদি এর ক্ষেত্রে বিস্তৃতি লাভ করেছে। সাংগঠনিক লক্ষ্য ও ফলপ্রসূ, বদলি ইত্যাদি ক্ষেত্রে বিস্তৃতি ঘটেছে। সংগঠনিক লক্ষ্য ও ফলপ্রসূ অর্জনে ব্যক্তিক লক্ষ্য অর্জন একটি গুরুত্বপূর্ণ বিষয়। কর্মক্ষেত্রে ব্যক্তির এরূপ সফলতার মাত্রা নিরূপণ তথা কর্মী তার লক্ষ্যার্জনে কতটুকু সফল বা উদ্দেশ্য পূরণে সক্ষম হলো তা নিরূপনের উদ্দেশ্যেই মূলত কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন করা হয়ে থাকে। এছাড়া কার্য সম্পাদনের মাধ্যমে সংশ্লিষ্ট কর্মীর আচরণ পর্যালোচনা করার সুযোগ পাওয়া যায় এবং এর মাধ্যমে ঐ কর্মীর সবল ও দূর্বল দিকগুলো চিহ্নিত করে পেশা উন্নয়ন পরিকল্পনা করা যায়। এসব কারণেই বলা হয় প্রতিষ্ঠানের কাঙ্ক্ষিত লক্ষ্য অর্জন করতে চাইলে অবশ্যই একটি কার্যকর, নির্ভরযোগ্য, নিরপেক্ষ ও প্রভাবমুক্ত কার্যসম্পাদন প্রক্রিয়া চালু ও উন্নয়ন করা অতীব গুরুত্বপূর্ণ। প্রকৃর্ত অর্থে প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্য অর্জনে নিয়োজিত কর্মীর অবদানের প্রেক্ষিতে তার আপেক্ষিক মূল্য নিরূপণ করাই কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের মূল উদ্দেশ্য। বিভিন্ন প্রক্রিয়ায় কর্মীর এরূপ অবদানের আপেক্ষিক মূল্য তথা দক্ষতা, যোগ্যতা অর্জন ইত্যাদি নিরূপণ করা হয়। এছাড়া এর মাধ্যমে কর্মক্ষেত্রে বেতন ও মজুরি, পদোন্নতি, গুরুত্বপূর্ণ দায়িত্ব প্রদান, পদ পরিবর্তন প্রভৃতি সম্পর্কে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করা হয়।

ইউনিট সমাপ্তির সময়	ইউনিট সমাপ্তির সর্বোচ্চ সময় ১ সপ্তাহ

এই ইউনিটের পাঠসমূহ

পাঠ-৮.১	:	কর্ম সম্পাদন মূল্যায়নের অর্থ, উদ্দেশ্য, অপরিহার্য উপাদান
পাঠ-৮.২	:	উত্তম কার্যমূল্যায়ন প্রক্রিয়া উন্নয়নের নির্দেশিকা, কর্ম সম্পাদন মূল্যায়নের পদক্ষেপ বা প্রক্রিয়া
পাঠ-৮.৩	:	কর্ম সম্পাদন মূল্যায়নের বিভিন্ন পদ্ধতি/কৌশল, কার্য মূল্যায়ন ফরম
পাঠ-৮.৪	:	কর্ম সম্পাদন মূল্যায়ন: একটি ফলপ্রসূ ব্যয় বিশ্লেষণ, কার্য সম্পাদন মূল্যায়ন হাতিয়ারের সুবিধা-অসুবিধা, বাংলাদেশে প্রণোদনামূলক পারিতোষিক ব্যবস্থাপনা করার উপায়

পাঠ-৮.১ কর্ম সম্পাদন মূল্যায়নের অর্থ, উদ্দেশ্য, অপরিহার্য উপাদান

Performance Appraisal, Objectives of Performance Appraisal, Essential Elements of Performance Appraisal

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- কার্য সম্পাদন মূল্যায়নের অর্থ জানতে পারবেন।
- কার্য সম্পাদন মূল্যায়নের উদ্দেশ্য সম্পর্কে বলতে পারবেন।
- এর অপরিহার্য উপাদান বর্ণনা করতে পারবেন।

কর্ম সম্পাদন মূল্যায়ন
Performance Appraisal

ইংরেজি শব্দ æPerformance Appraisal”-এর বাংলা অর্থ হলো সম্পাদিত কার্যের মূল্য নিরূপণ। বিভিন্ন লেখক এটিকে বিভিন্ন অর্থে ব্যবহার করেছেন; যেমন- মেধা মূল্যায়ন, কর্মী মূল্যায়ন, দক্ষতা মূল্যায়ন ও কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন ইত্যাদি। এ শব্দগুলো একই অর্থ বহন করে। নির্দিষ্ট সময়ে কর্মরত পদে কর্মীর অবদান বা দায়িত্ব কর্তব্য সম্পাদনের পরিমাপ করাকে কার্য সম্পাদন মূল্যায়ন বলা হয়ে থাকে। অন্যভাবে বলা যায়, কর্ম সম্পাদন মূল্যায়ন হলো কর্মীদের দ্বারা সম্পাদিত কাজের মুল্যায়ন। অর্থাৎ কোনো প্রতিষ্ঠানে নিয়োজিত কর্মীর ওপর অর্পিত দায়িত্ব ও কর্তব্য সে কতটুকু দক্ষতা ও যোগ্যতার সাথে সম্পাদন করেছে তা নিয়মতান্ত্রিক উপায়ে মূল্যায়ন করাকে কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন বলে। অর্থাৎ প্রতিষ্ঠানে নিয়োজিত কর্মীর ওপর অর্পিত দায়িত্ব ও কর্তব্য সে কতটুকু দক্ষতার সাথে সম্পাদন করছে তার আপেক্ষিক মূল্য নিরূপণের প্রক্রিয়াকে কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন বলে। কার্য সম্পাদন মূল্যায়নের মাধ্যমে কর্মীর সবলতা ও দুর্বলতার ক্ষেত্র চিহ্নিত করে ব্যাক্তির ক্যারিয়ার পরিকল্পনা প্রণয়ন ও উন্নয়ন করা যায়। বিভিন্ন লেখক বিভিন্নভাবে কার্য সম্পাদন মূল্যায়ন কে সংজ্ঞায়িত করেছেন। কার্য সম্পাদন মূল্যায়নের কয়েকটি উল্লেখযোগ্য সংজ্ঞা নিম্নে দেওয়া হলোঃ

Edwin B, Flippo-এর মতে, “কর্ম সম্পাদন মূল্যায়ন হলো রীতিবদ্ধ, নির্দিষ্ট সময়ভিত্তিক এবং নিরপেক্ষভাবে কর্মীর বর্তমান কাজের উৎকৃষ্ট এবং ভালো পদের জন্য তার সম্ভাবনার মূল্যায়ন।” (Systemetic, Periodic and in imparital rating on an employees excellence in matters pertaining to his present job and to his potential for a better job.)

Bellows-এর মতে, “কর্মীর কর্ম সম্পাদন পর্যবেক্ষণ করতে পারে এমন পদে আসীন ব্যক্তি বা ঊর্ধ্বতন নির্বাহী কর্তৃক প্রতিষ্ঠানের একজন ব্যক্তির কার্যের ধারাবাহিক ও সময়ভিত্তিক মূল্যায়নকে সম্পাদিত কার্যমূল্যায়ন বলে।” (Performance appraisal is defined as a systematic periodic evaluation of the worth of an individual of an organization usually made by a superior or someone in a position to observe his performance.)

Dale S. Beach-এর মতে, æ চাকরিরত কর্মীর কার্য এবং তার উন্নয়নের সম্ভাবনাময় দিকগুলোকে নিয়মতান্ত্রিকভাবে মুল্যায়ন করাকে সম্পাদিত কার্যমূল্যায়ন বলে।” (Performance appraisal is defined as a systematic evaluation of the individual with respect to this performance on the job and his potential for development.)

উপরিউক্ত সংজ্ঞাসমূহ বিশ্লেষণে কর্মসম্পাদন মূল্যায়নের কতিপয় বৈশিষ্ট্য পরিলক্ষিত হয়।

i. এটি কার্যের একটি ধারাবাহিক পর্যবেক্ষণ।

ii. এটি দ্বারা কর্মীদের উৎপাদনশীলতার ক্ষমতা নিরূপিত হয়।

iii. এটি দ্বারা কর্মীদের দক্ষতা বিচার করা যায়।

iv. এটি দ্বারা প্রতিষ্ঠানের সার্বিক দক্ষতা সম্পর্কে ধারণা লাভ করা যায়।

সুতরাং পরিশেষে উল্লিখিত সংজ্ঞা পর্যালোচনা করে বলা যায় যে, প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের নির্দিষ্ট সময়ে দায়িত্ব সম্পাদনে দক্ষতার মাত্রা নিরূপণকে কর্ম সম্পাদন মূল্যায়ন বলে। কর্ম সম্পাদন মূল্যায়নের মাধ্যমে একটি প্রতিষ্ঠানের কর্মীদল তাদের উপর অর্পিত নির্দিষ্ট দায়িত্ব ও কর্তব্য কতটুকু নিষ্ঠার সাথে সম্পন্ন করেছে তা ঊর্ধ্বতন কর্মকর্তা কর্তৃক নিয়মতান্ত্রিকভাবে নির্ণয় করার প্রক্রিয়া হিসেবে বিবেচনা করা হয়। কর্মীর প্রকৃত কর্ম সম্পাদন মূল্যায়ন করে কাঙ্ক্ষিত লক্ষ্যার্জনের জন্য প্রয়োজনীয় পদক্ষেপ গ্রহণ করা হয়। এই প্রক্রিয়ার মাধ্যমে কর্মীদের তাদের অবস্থান সম্বন্ধে অবহিত করা হয় এবং তাদের দায় দায়িত্ব ও কর্তব্য সম্বন্ধে সচেতন করা হয়।

কর্ম সম্পাদন মূল্যায়নের উদ্দেশ্য

Objectives of Performance Appraisal

মানব সম্পদ বা কর্মীগণ প্রতিষ্ঠানের মূল্যবান সম্পদ। তাদের সুষ্ঠু কার্য সম্পাদনের ওপর প্রতিষ্ঠানের সফলতা ও ব্যর্থতা নির্ভর করে। তাই প্রতিষ্ঠানের সফলতার লক্ষ্যে কর্মীদের যোগ্যতা, দক্ষতা ও উৎপাদনশীলতা পরিমাপ করা আবশ্যক। এর ফলে কর্মীদের কাজের প্রকৃতি, কার্যসম্পাদনের মান, প্রেষণা প্রভৃতি সম্পর্কে ধারণা লাভ করা যায়। এতে করে কর্মীদের উন্নয়নের জন্য প্রয়োজনীয় পদক্ষেপ গ্রহণ করা যায়। নিচে কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের উদ্দেশ্যসমূহ বর্ণনা করা হলো :

১. **তথ্য সংগ্রহ (Collecting data) :** কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের দ্বারা প্রতিষ্ঠানের কর্মী ও তাদের দ্বারা সম্পাদিত কার্য সম্পর্কে তথ্য সংগ্রহ করা যায়। কর্মীরা তাদের ওপর অর্পিত কার্য সঠিকভাবে সম্পাদন করছে কি না, কিংবা কার্য সম্পাদনে কোনো সমস্যার সম্মুখীন হয়েছে কি না সে সম্পর্কে বিভিন্ন তথ্য সংগ্রহ করার জন্য কার্যসম্পাদন মুল্যায়ন করা যায়। অতঃপর প্রয়োজনীয় ব্যবস্থাপনা গ্রহণ করা হয়।

২. **প্রশিক্ষণের প্রয়োজনীয়তা নির্ধারণ (Assessing necessity of training) :** কোনো কাজ সঠিকভাবে সম্পাদনের জন্য প্রশিক্ষনের প্রয়োজন। প্রশিক্ষণ প্রদান করা হলে কর্মী দক্ষতার সাথে কার্যসম্পাদন করতে পারে। তাই কর্মীরা কোনো কাজ কি কারণে সঠিকভাবে সম্পাদন করতে পারছে না এবং এর জন্য কী করণীয় বা কোন ধরনের প্রশিক্ষণ আবশ্যক, তা সঠিকভাবে অনুধাবনের জন্য কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন করা হয়।

৩. **আত্মোন্নয়নের আগ্রহ সৃষ্টি (Stimulating for self-development) :** কর্মীরা প্রতিষ্ঠানের মূল্যবান সম্পদ। তাদের উন্নতির ওপর প্রতিষ্ঠানের উন্নতি নির্ভর করে। সুতরাং তাদের নিজেদের উন্নয়ন একান্ত আবশ্যক। কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন কর্মীদের আত্মোন্নয়নে সহায়তা করে। কারণ সম্পাদিত কার্যমূল্যায়নের মাধ্যমেই নির্ধারণ করা যায় যে, কাকে কি ধরনের উন্নয়নে সম্পৃক্ত করা যায়।

৪. **কর্মীদের অনুপ্রাণিত করা (To Motivate employes) :** কর্মীগণ তাদের ওপর অর্পিত দায়িত্ব সঠিকভাবে পালন করছে এ তথ্য পাওয়ার পর কাজের প্রতি তাদের আগ্রহ উদ্দীপনা বহুগুণে বেড়ে যায় এবং এতে কাজের মানও ভালো হয়। তারা যে সঠিকভাবে কাজ করছে এ তথ্য একমাত্র সম্পাদিত কার্যমূল্যায়নের মাধ্যমেই নির্ধারণ করা যায়। সুতরাং কাজের প্রতি অনুপ্রেরণা সৃষ্টি করা সম্পাদিত কার্য মূল্যায়নের একটি উদ্দেশ্য।

৫. **পদ পরিবর্তন দিক নির্দেশনা (Guideline for job rotation) :** কিছুদিন পর কর্মীদেরকে একপদ থেকে অন্যপদে সরিয়ে দেওয়াকে পদ পরিবর্তন বলে। চাকরির পদ পরিবর্তন বা পদোন্নতি, পদাবনতি, বদলি, ছাঁটাই প্রভৃতি ব্যাপারে সঠিক দিক নির্দেশনার প্রয়োজন হয়। কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন এ ব্যাপারে সঠিক দিক নির্দেশনা দান করে থাকে। কারণ সঠিক দিক নির্দেশনা ব্যতীত কোনো কাজ সঠিকভাবে সম্পাদন করা যায় না।

৬. **গবেষণা কার্যের ভিত্তি প্রতিষ্ঠা (Foundation of research) :** প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নের জন্য শ্রমিক-মালিক সম্পর্ক, প্রণোদনা, কার্য পরিবেশ ইত্যাদি ব্যাপারে প্রায়ই বিভিন্ন গবেষণা কার্য চালাতে হয়। এ সকল গবেষণা কার্যের মূলভিত্তি প্রতিষ্ঠা ও বিভিন্ন তথ্য সরবরাহের জন্য কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন করা হয়। সম্পাদিত কার্যমূল্যায়ন গবেষণার ভিত্তি হিসেবে কাজ করে।

৭. **তত্ত্বাবধানে সহায়তা (Aid to supervision) :** একটি সঠিক ও তথ্যবহুল মূল্যায়ন তত্ত্বাবধায়কদের তাঁদের অধীনস্থ কর্মীদের আচার আচরণ অনুধাবন সহায়তা করে। ফলশ্রুতিতে তত্ত্বাবধানের কাজ সহজ হয়। কারণ এর মাধ্যমে তত্ত্বাবধানের একটি দিক-নির্দেশনা পাওয়া যায়।

৮. উন্নত মনোবল (High morale) : কর্মীদের মনোবল উন্নত করাও কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের একটি উদ্দেশ্য। কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের ফলে প্রতিষ্ঠানের কর্মীগণ তাদের যোগ্যতা ও দক্ষতা সম্পর্কে জানতে পারে এবং নিজেদের উন্নয়ন করার সুযোগ পায়। ফলশ্রুতিতে কর্মীদের মনোবল উন্নত হয়।

৯. মজুরি ও বেতন নির্ধারণ (Fixing wages & salaries) : উপযুক্ত মজুরি ও বেতন নির্ধারণের জন্য কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের প্রয়োজন হয়। কারণ কাজের প্রকৃতি অনুযায়ী মজুরি ও বেতন নির্ধারণ করা আবশ্যক। যে কাজের ঝামেলা ও পরিশ্রম বেশি, সে কাজের জন্য মজুরি ও বেতন অধিক হওয়া উচিত। সুতরাং কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন করে উপযুক্ত মজুরি ও বেতন নির্ধারণ করা হয়।

১০. কাজের স্বীকৃতি (Reward) : ভালো কাজের স্বীকৃতিস্বরূপ পুরস্কার প্রদান করা হয়। কিন্তু এজন্য সম্পাদিত কার্য মূল্যায়নের প্রয়োজন হয়। কার্য মূল্যায়নের মাধ্যমেই নির্ধারণ করা যায় যে, কোন কোন কর্মী পুরস্কার পাবার যোগ্য, আর কারা যোগ্য নয়।

১২. পরিকল্পনার উন্নয়ন (Developing plan) : সম্পাদিত কার্যমূল্যায়নের মাধ্যমে পরিকল্পনার উন্নয়ন সাধন করা যায়। কারণ এ ধরনের মূল্যায়নে পরিকল্পনার দোষ-ত্রুটি নির্ণীত হয়। অতঃপর প্রয়োজনীয় সংশোধনের ব্যবস্থা গ্রহণ করা যায়।

১৩. ব্যবস্থাপনার স্বচ্ছতা (Transparency of management) : ব্যবস্থাপনা যদি কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের মাধ্যমে কোনো সিদ্ধান্ত গ্রহণ করে, তা হলে সঠিকভাবে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করতে সক্ষম হবে। এমতবস্থায় ব্যবস্থাপনার স্বচ্ছতা ও নিরপেক্ষতা প্রকাশ পায়। কারণ কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের কোনোরূপ পক্ষপাতিত্ব করা হয় না, ফলে এর মাধ্যমে প্রাপ্ত ফলাফলের ভিত্তিতে গৃহীত সিদ্ধান্ত পক্ষপাতহীন ও স্বচ্ছ হয়ে থাকে।

১৪. নিয়ন্ত্রণ সুবিধা (Facilitating control) : পূর্বনির্ধারিত কাজের সাথে সম্পাদিত কাজের তুলনা করাই হলো নিয়ন্ত্রণ। সম্পাদিত কার্য মূল্যায়নের মাধ্যমে পূর্বে নির্ধারিত মানের সাথে সম্পাদিত মানের তুলনা করা যায়। ফলে কোনো হেরফের পরিলক্ষিত হলে সঙ্গে সঙ্গে তা সংশোধনের ব্যবস্থা গ্রহণ করা যায়। এভাবে প্রতিষ্ঠানের প্রতিটি কাজই নিয়ন্ত্রণ করা যায়।

উপসংহারে বলা যায় যে, উপরিউক্ত উদ্দেশ্যাবলি সুষ্ঠুভাবে অর্জনের জন্য সম্পাদিত কার্যমূল্যায়ন করা হয়।

সম্পাদিত কার্য মূল্যায়নের অপরিহার্য উপাদানসমূহ
Essential Elements of Performance Appraisal

সম্পাদিত কার্যমূল্যায়ন করা খুব জটিল কাজ। কারণ বিভিন্ন উপাদান এটিকে প্রভাবিত করে থাকে। এ সকল উপাদানগুলো যদি অনুকূল হয় তাহলে সম্পাদিত কার্যমূল্যায়ন খুব ভালো হয়। আর প্রতিকূল হলে এ কাজে নানাবিধ জটিলতার সৃষ্টি হয়। সুতরাং কার্যমূল্যায়ন থেকে সুফল পেতে হলে মূল্যায়ন কার্য সুষ্ঠু, নিরপেক্ষ ও বোধগম্য হতে হবে। এতে যে সকল উপাদান বিশেষভাবে প্রভাবিত করে সেগুলো সম্পর্কে নিচে আলোচনা করা হলো।

১. সহজ পদ্ধতি (Easy method) : কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন পদ্ধতি সহজতর হতে হবে। মূল্যায়ন পদ্ধতি সহজতর হতে হলে প্রতিষ্ঠানের কর্মীগণ এটিকে সহজেই গ্রহণ করবে এবং তারা সহজেই এটি বুঝতে পারবে। এটি জটিল হলে কর্মীদের মধ্যে ভুল বুঝাবুঝি ও সংশয় দেখা দেয় এবং মূল্যায়নের পথে প্রতিবন্ধকতার সৃষ্টি হয়। তাই মূল্যায়নের পদ্ধতি সহজ ও গ্রহণযোগ্য হতে হবে। পদ্ধতির সাবলীলতা ও সহজবোধ্যতার ওপর এর সফলতা নির্ভর করে।

২. সহযোগিতা (Co-operations) : মূল্যায়নের বেলায় মূল্যায়নকারী ও কর্মীদের মধ্যে সহযোগিতার মনোভাব ও সুসম্পর্ক থাকতে হবে। তা না হলে মূল্যায়ন ব্যর্থতায় পর্যবসিত হতে পারে। মূল্যায়নকারীদেরকে কার্যমূল্যায়নের উদ্দেশ্যে ও প্রয়োজনীয়তা সম্পর্কে কর্মীদেরকে অবহিত করতে হবে এবং কর্মীদেরকেও তাদের দায় সম্পর্কিত সকল কার্যের প্রয়োজনীয় তথ্য সরবরাহ করতে হবে। উভয় পক্ষের পারস্পারিক সহযোগিতায় এ কর্মসূচি সফল হতে পারে। তবে এ বিষয়ে কর্মীদের মধ্যে যথেষ্ট সহযোগিতার মনোভাব থাকতে হবে।

৩. প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা (Training facilities) : মূল্যায়নকারীদের প্রয়োজনীয় প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা করতে হবে। কারণ প্রশিক্ষণ তাদেরকে বাস্তবধর্মী অভিজ্ঞ করে তোলে। অনেক সময় দেখা যায়, মূল্যায়নকারীদের পছন্দ অপছন্দ মূল্যায়নের

প্রতিবন্ধক হয়ে দাঁড়ায়। তাই প্রশিক্ষণের মাধ্যমে মূল্যায়নকারীদের দক্ষ করে তোলা আবশ্যক। যাতে তারা নিজেদের খেয়ালখুশিমতো মূল্যায়ন কার্য পরিচালনা করে সুনির্দিষ্ট পদ্ধতিতে কাজ পরিচালনা করে।

৪. **গ্রহণযোগ্যতা (Acceptability) :** প্রতিষ্ঠানে কর্মীরা ভবিষ্যৎ সম্ভাবনা সম্পর্কে সন্দিহান থাকে। প্রতিষ্ঠানের মূল লক্ষ্য হলো সাবলীলভাবে উদ্দেশ্য অর্জন করা। এজন্য প্রতিষ্ঠান নানা ধরনের কর্মসূচি গ্রহণ করে থাকে। সম্পাদিত কার্যমূল্যায়নই বিভিন্ন কর্মসূচির একটি। এটি সকলের নিকট গ্রহণযোগ্য, বোধগম্য ও সহজ সরল হতে হবে।

৫. **উদ্দীপক (Stimulative) :** প্রতিষ্ঠানের সামগ্রিক কার্যকলাপের লক্ষ্যই হলো উদ্দেশ্য অর্জন করা্ মূল্যায়ন কর্মসূচি এ উদ্দেশ্য অর্জনে সহায্য করে। তাই এ কর্মসূচি যাতে সকলের মধ্যে উদ্দীপনার সৃষ্টি করে সে ব্যবস্থা করতে হবে। মূল্যায়নের মাধ্যমে কর্মীদের মধ্যে উৎসাহ ও উদ্দীপনা জাগ্রত করতে হবে। প্রয়োজনে এর জন্য পুরস্কারের ব্যবস্থা করতে হবে এবং এ পুরস্কার কর্মের অনুপাতে হতে হবে।

৬. **সংগঠন কাঠামো (Organization structure) :** শ্রম বিভাজন, দায়িত্ব বিশ্লেষণ, ক্ষমতা অর্পণ এবং প্রতিষ্ঠানে নিয়োজিত কর্মীদের মধ্যে পারস্পরিক সম্পর্ক নির্ধারণ প্রক্রিয়ার সমষ্টিকেই সংগঠন হিসেবে অভিহিত করা হয়। সম্পাদিত কার্য সুষ্ঠুভাবে মূল্যায়নের জন্য একটি সুবিন্যস্ত সংগঠন কাঠামো থাকা আবশ্যক। সংগঠন ব্যতীত কোনো কাজ সুষ্ঠুভাবে সম্পাদন করা যায় না। সুতরাং সংগঠন থাকার ফলে কর্মীর কাজ, দায়িত্ব, ক্ষমতা, পদমর্যাদা ইত্যাদি সম্পর্কে সুনির্ধারিত ধারণা পাওয়া যায় এবং মূল্যায়ন কার্য সহজ হয়।

৭. **আদর্শ পদ্ধতি (Standard method) :** সম্পাদিত কার্যমূল্যায়নের জন্য আদর্শ পদ্ধতি নির্ধারণ করতে হবে। আদর্শ পদ্ধতির আলোকে বিভিন্ন যোগ্য ও দক্ষ কর্মীদের কার্যমূল্যায়ন করা সহজ হয় এবং সেভাবে পুরস্কৃত করাও সহজ হয়। তবে আদর্শ পদ্ধতি কার্যের প্রকৃতি অনুসারে নির্ধারণ করতে হবে। কারণ এক কাজের এক প্রকৃতি। তাই প্রকৃতি অনুযায়ী মূল্যায়ন পদ্ধতি নির্ধারণ করতে হবে।

৮. **অনুক্রমণ অনুগমণ (Follow up) :** কাজের মান ও গতি ত্বরান্বিত করতে অনুগমণ বা অনুক্রমণ খুবই ফলপ্রসূ। এর মাধ্যমে কার্যের ভুল চিহ্নিত ও সংশোধন করা যায়। কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন পদ্ধতি ঠিকমতো বাস্তবায়িত হচ্ছে কি না বা কোথাও কোনো ক্রটিবিচ্যুতি আছে কি না এবং থাকলে সংশোধনের ব্যবস্থা গ্রহণ করা অনুগমন কাজের মূল উদ্দেশ্য। তাই অনুগমনের ব্যবস্থা ব্যতিরেকে কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন সঠিকভাবে সম্পন্ন হয় না। এ ব্যবস্থায় সংশ্লিষ্ট কর্মকর্তাদেরকে সর্বদা তৎপর থাকতে হবে।

৯. **পুনর্মূল্যায়ন (Re-evaluation) :** কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের ব্যাপারে পুনর্মূল্যায়ন ব্যবস্থা থাকা আবশ্যক। এটি কোনো ঊর্ধ্বতন নির্বাহী দ্বারা করতে হবে। ফলে কোনো ভুলক্রটি থাকলে সহজেই ধরা পড়বে এবং প্রয়োজনীয় সংশোধনের ব্যবস্থাও গ্রহণ করা যাবে।

১০. **কেন্দ্রীয় নিয়ন্ত্রণ (Central controlling) :** কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের ব্যাপারে কেন্দ্রীয় নিয়ন্ত্রণ থাকতে হবে। নিয়ন্ত্রণের উদ্দেশ্য হলো ভুলক্রটি সংশোধন করা। তাই নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থাকে নিরপেক্ষ রাখতে হবে। অর্থাৎ কোনো কাজের জন্য কে কতটা দায়ী তা সুস্পষ্টভাবে জানা যায় এবং সে মোতাবেক মূল্যায়ন কার্যসম্পাদন করা যায়। তা হলে কার্যসম্পাদন মুল্যায়নে কোনো পক্ষপাতিত্বের অবকাশ থাকে না।

উপর্যুক্ত আলোচনার প্রেক্ষিতে বলা যায় যে, কোনো কর্মী কর্তৃক সম্পাদিত কার্যের মূল্যায়নের ক্ষেত্রে উপরিউক্ত উপাদানসমূহ দারুণভাবে প্রভাব বিস্তার করে। তাই কার্যমূল্যায়নে এ সকল উপাদান গুরুত্বের সাথে বিবেচনা করতে হবে।

শিক্ষার্থীর কাজ ঃ	শিক্ষার্থীরা কার্য সম্পাদন মূল্যায়নের অর্থ, উদ্দেশ্য ও অপরিহার্য উপাদান সম্পর্কে অ্যাসাইনমেন্ট লিখবেন।

সারসংক্ষেপ:

ইংরেজি শব্দ "Performance Appraisal"-এর বাংলা অর্থ হলো সম্পাদিত কার্যের মূল্য নিরূপণ। বিভিন্ন লেখক এটিকে বিভিন্ন অর্থে ব্যবহার করেছেন; যেমন- মেধা মূল্যায়ন, কর্মী মূল্যায়ন, দক্ষতা মূল্যায়ন ও কর্ম সম্পাদন মূল্যায়ন ইত্যাদি। এ শব্দগুলো একই অর্থ বহন করে। কোনো উর্ধ্বতন কর্মকর্তা কর্তৃক তাঁর অধীনস্থ কোনো কর্মীর সম্পাদিত কার্যাবলি সুষ্ঠুভাবে সম্পাদিত হয়েছে কি না তা নিয়মতান্ত্রিক উপায়ে মূল্যায়ন করার প্রক্রিয়াকে কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন বলে। এটি এমন একটি ভিত্তি যা দ্বারা দু'জন বা দু'দলের কর্মীদের মধ্যে সম্পাদিত কার্যের তুলনা করা যায় এবং তাদের দক্ষতার মাত্রা নিরূপণ করা সম্ভব হয়। এ মূল্যায়ন রিপোর্টের ওপর ভিত্তি করে কর্মীদের পদোন্নতি, বদলি, বেতন নির্ধারণ, বর্ধিত বেতন প্রদান প্রভৃতি সুবিধাদি প্রদান করা হয়। কর্ম সম্পাদন মূল্যায়নের কতিপয় উদ্দেশ্য রয়েছে। কর্ম সম্পাদন মূল্যায়নের মাধ্যমে সম্পাদিত কার্য সম্পর্কে তথ্যসংগ্রহ করা যায়। প্রশিক্ষণের প্রয়োজনীয়তা নির্ধারণ করা সম্ভব হয়। এতে কর্মীরা আত্মোন্নয়নে আগ্রহ পায়। এ থেকে পদ পরিবর্তনের দিক নির্দেশনা পাওয়া যায়। পরিকল্পনার উন্নয়ন সাধন করা যায়। কার্য সম্পাদন মূল্যায়নের ক্ষেত্রে অনেকগুলো উপাদান রয়েছে যা অবশ্যই বিবেচনা করতে হবে। কর্ম সম্পাদন মূল্যায়ন পদ্ধতি সহজ হতে হবে। মূল্যায়নকারী ও কর্মীদের মধ্যে সহযোগিতার মনোভাব ও সুসম্পর্ক থাকতে হবে। মুল্যায়নকারীদের প্রয়োজনীয় প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা করতে হবে। সম্পাদিত কার্য সুষ্ঠুভাবে মূল্যায়নের জন্য একটি সুবিন্যস্ত সংগঠন কাঠামো থাকতে হবে। কর্ম সম্পাদন মূল্যায়নের ব্যাপারে কেন্দ্রীয় নিয়ন্ত্রণ থাকতে হবে।

পাঠ-৮.২ উত্তম কার্যমূল্যায়ন প্রক্রিয়া উন্নয়নের নির্দেশিকা, কার্য সম্পাদন মূল্যায়নের পদক্ষেপ বা প্রক্রিয়া
Guidelines for Developing a Good Appraisal Process, Process/Steps of Performance Appraisal

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- উত্তম কার্যমূল্যায়ন প্রক্রিয়া উন্নয়নের নির্দেশিকা সম্পর্কে বলতে পারবেন।
- কার্য সম্পাদন মূল্যায়নের পদক্ষেপ বা প্রক্রিয়া সম্পর্কে বর্ণনা করতে পারবেন।

উত্তম কার্যমূল্যায়ন প্রক্রিয়া উন্নয়নের নির্দেশিকা
Guidelines for Developing a Good Appraisal Process

প্রতিটি প্রতিষ্ঠানের জন্য কার্যমূল্যায়ন পদ্ধতি চালু রাখা একান্ত আবশ্যক। তবে এ মূল্যায়ন পদ্ধতি অবশ্যই যুক্তিসংগত, উত্তম ও প্রাসঙ্গিক হতে হবে। এজন্য কার্যমূল্যায়ন প্রক্রিয়া উন্নয়নে কতিপয় নির্দেশিকা (guideline) অনুসরণ করা আবশ্যক। নিচে এ সকল নির্দেশিকা তুলে ধরা হলো :

১. সফলভাবে কার্যসম্পাদনের বৈশিষ্ট্য নির্ধারণের জন্য 'কার্য বিশ্লেষণ' ব্যবহার করতে হবে। চিত্রের মাধ্যমে এটি দেখানো যায় :

কার্য বিশ্লেষণ → কার্যসম্পাদনের মান → কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন

২. কার্য বিশ্লেষণ থেকে প্রাপ্ত বৈশিষ্ট্যসমূহ কার্যমূল্যায়নের উপাদান হিসেবে একত্রিত করতে হবে।
৩. সম্পাদিত কার্যসম্পাদনের সুনির্দিষ্ট মান মূল্যায়নকারী ও কর্মীদের নিকট পৌঁছে দেওয়া হয়েছে- এ বিষয়ে নিশ্চিত হতে হবে।
৪. কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের জন্য সুনির্দিষ্ট পন্থা অবলম্বন করতে হবে।
৫. লেখচিত্রের রেটিং, স্কেল ব্যবহারে সুনির্দিষ্ট বৈশিষ্ট্য ব্যবহার করতে হবে, কোনো গুণমূলক বৈশিষ্ট্য নয়।
৬. কর্মীবিষয়ক তত্ত্বাবধায়ক রেটিং ব্যবহার করতে হবে।
৭. মূল্যায়ন উপাদান ব্যবহারের জন্য তত্ত্বাবধায়কদেরকে প্রশিক্ষণ দিতে হবে।
৮. মূল্যায়নকারীদেরকে কর্মীদের সাথে সার্বক্ষণিক যোগাযোগ করার সুযোগ দিতে হবে।
৯. সম্ভব হলে একাধিক মূল্যায়নকারী দ্বারা মূল্যায়নের কাজ সম্পাদন করা যেতে পারে।
১০. কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের ফলাফলের বিপক্ষে আপিল করার সুযোগ থাকতে হবে এবং উচ্চ পর্যায়ের কর্মকর্তা দ্বারা পর্যবেক্ষণ করাতে হবে।
১১. মূল্যায়নের দলিল এবং যেকোনো পদচ্যুতির সিদ্ধান্ত গ্রহণের যুক্তিসংগত কারণ থাকতে হবে।
১২. অসন্তোষজনক কার্যসম্পাদনকারীদেরকে কার্য উন্নয়নের জন্য পথ নির্দেশনা দিতে হবে।

কর্ম সম্পাদন মূল্যায়নের প্রক্রিয়া বা পদক্ষেপ
Process/Steps of Performance Appraisal

সুনির্দিষ্ট লক্ষ্য নিয়েই আনুষ্ঠানিক ও নিয়মতান্ত্রিক মুল্যায়ন পদ্ধতি অনুসরণ করা হয় এবং যেকোনো নিয়মতান্ত্রিক মূল্যায়ন পদ্ধতির কতিপয় পদক্ষেপ অনুসরণ করার প্রয়োজন হয়। এ সকল পদক্ষেপ যথাযথভাবে অনুসরণ করা আবশ্যক। অন্যথায় মূল্যায়ন কর্মসূচি ব্যর্থতায় পর্যবসিত হবে। নিচে এ সকল পদক্ষেপ ব্যাখ্যা করা হলো :

১. **মূল্যায়ন নীতি প্রণয়ন (Appraisal policy) :** সম্পাদিত কার্যমূল্যায়নের পূর্বে মূল্যায়ন নীতি প্রণয়ন করতে হবে। অর্থাৎ কোন নীতির ভিত্তিতে সম্পাদিত কার্যমূল্যায়ন করা হবে তা নির্ধারণ করতে হবে। এছাড়াও কে মূল্যায়ন নীতি প্রণয়ন করবে, কীভাবে তা প্রণয়ন করা হবে ইত্যাদি বিষয়ে মূল্যায়নের কাজ শুরু করার পূর্বেই বিবেচনা করতে হবে। মনে রাখতে হবে যে, এ বিষয় সুস্পষ্ট নীতি ব্যতিরেকে মূল্যায়ন সঠিক হবে না।

২. **মুল্যায়ন মান নির্ধারণ (Fixing standard) :** কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন প্রক্রিয়ার প্রাথমিক পর্যায়ে মুল্যায়নের জন্য কর্মীদের যোগ্যতা অনুযায়ী মান নির্ধারণ করতে হয়। এ পর্যায়ে প্রতিষ্ঠানের প্রকৃতি, পারস্পরিক অবস্থা, কার্য নকশা ও কার্য বর্ণনা তৈরি করা হয় এবং কার্যসম্পাদন মান নির্ধারণ করা হয়। এ মান অনুযায়ী সম্পাদিত কার্যমূল্যায়ন করা হয়। কারণ পুর্বনির্ধারিত মান ব্যতিরেকে কোনো সম্পাদিত কার্যমূল্যায়ন করা সম্ভব নয়।

৩. **প্রত্যাশিত কার্যসম্পাদনের মান কর্মীদেরকে অবহিত করা (To communicate expected standard to employees) :** কার্যসম্পাদনের মান নির্ধারণের পর তা কর্মীদেরকে যথারীতি অবহিত করতে হবে। অন্যথায় তারা প্রত্যাশিত কার্যসম্পাদন সম্বন্ধে অজ্ঞ থাকবে এবং প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য ব্যহত হবে। তাই নির্ধারিত কর্তব্য ও দায়িত্ব সম্পর্কে তাদের মধ্যে তৎপরতা ও সচেতনতা বৃদ্ধি করার জন্য এটি তাদেরকে জানাতে হবে।

৪. **মূল্যায়নকারীদের প্রশিক্ষণ (Training of evaluators) :** শিক্ষা মানুষকে যেকোনো বিষয়ে সাধারণ জ্ঞান দান করে এবং প্রশিক্ষণ মানুষকে কার্যে অভিজ্ঞ করে তোলে। তাই যেকোনো মূল্যায়ন কাজ শুরু করার পূর্বে মুল্যায়নকারীদেরকে যথাযথ প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা করা প্রয়োজন যাতে তারা মূল্যায়নের কাজটি যথাযথভাবে সম্পাদন করতে পারে। প্রশিক্ষণ ব্যতীত কোনো কাজ দক্ষতার সাথে সম্পাদন করা সম্ভব নয়।

৫. **কার্য পর্যবেক্ষণ (Observation of rating process) :** এ পর্যায়ে উর্ধ্বতন নির্বাহী অধস্তন কর্মী সম্বন্ধে যে সকল তথ্য জানতে হবে তার তালিকা প্রণয়ন করে থাকে এবং কার্যাবলি পর্যবেক্ষণের মাধ্যমে সেসব তথ্য লিপিবদ্ধ করে। অতঃপর এ সকল তথ্য পর্যালোচনাপূর্বক সম্পাদিত কার্যমূল্যায়ন করা হয়ে থাকে।

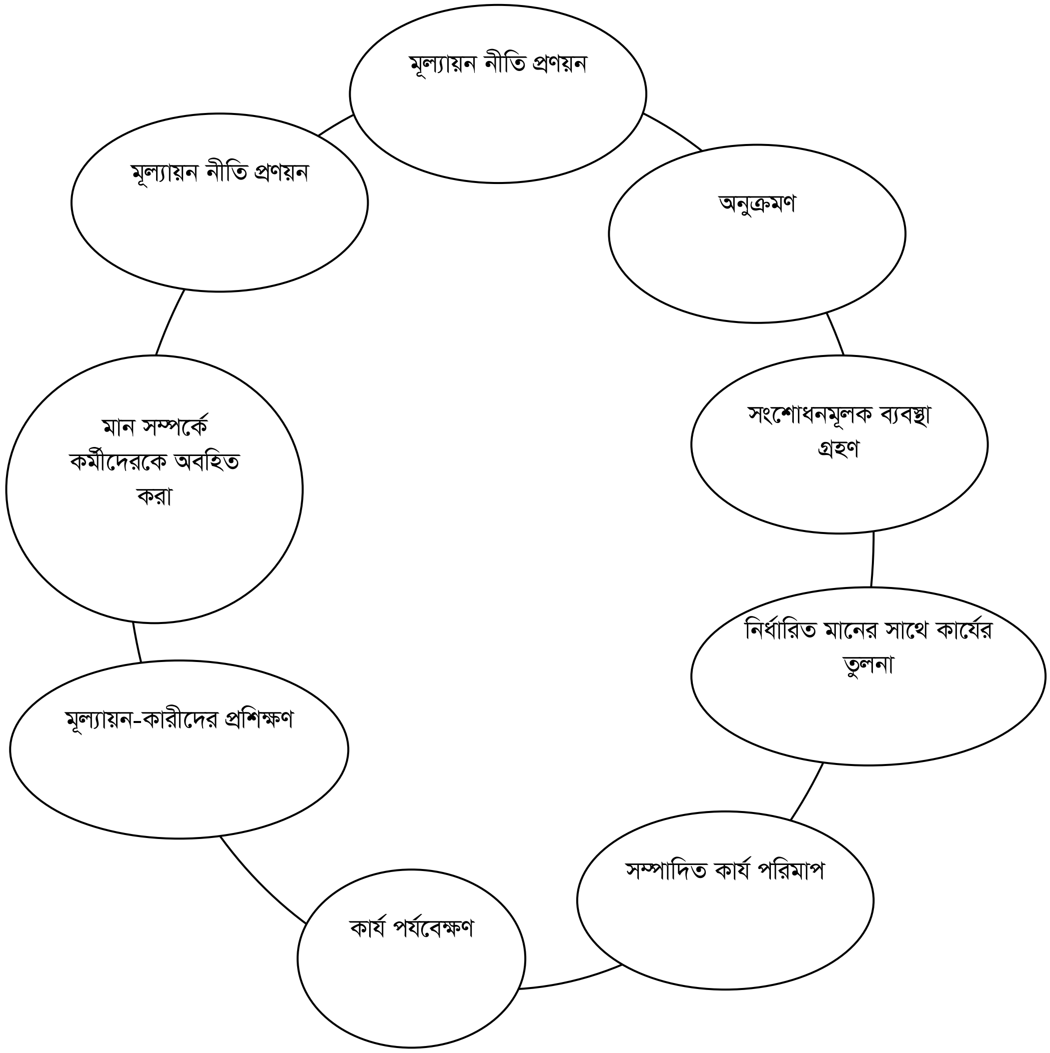
৬. **সঠিক কার্য পরিমাপ বা মূল্যায়ন (Measuring performance) :** এ পর্যায়ে কর্মীদেরকে কার্যসম্পাদন পরিমাপ করতে হয়। সঠিক কার্যসম্পাদন পরিমাপ করার জন্য কর্মীর কার্যাবলি সম্বন্ধে তথ্যাবলি সংগ্রহ করা হয়। এ সকল তথ্য সংগ্রহের জন্য বিভিন্ন পদ্ধতি অনুসরণ করা যেতে পারে। যেমন- ব্যক্তিগত তত্ত্বাবধান, পরিসংখ্যানভিত্তিক রিপোর্ট, মৌখিক ও লিখিত প্রতিবেদন প্রভৃতি। তবে এগুলো থেকে প্রতিষ্ঠানের জন্য সুবিধাজনক পদ্ধতি বেছে নিতে হবে।

৭. **নির্ধারিত মানের সাথে সম্পাদিত কার্যের তুলনা (To compare performance with standard) :** এ পর্যায়ে নির্ধারিত মানের সাথে সম্পাদিত কার্যের তুলনা করে বিচ্যুতির পরিমাণ নির্ণয় করা হয়। বিভিন্ন দৃষ্টিকোণ থেকে এ ধরনের তুলনা করা হয়ে থাকে। এতে এ মূল্যায়ন কর্মীদের নিকট গ্রহণযোগ্য হয়ে থাকে।

৮. **সংশোধনের ব্যবস্থা করা (Taking corrective action) :** কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের সর্বশেষ পর্যায়ে প্রয়োজনে সংশোধনের ব্যবস্থা করা হয়। সংশোধন ব্যবস্থার মাধ্যমে কর্মিগণ তাদের ভুলত্রুটি সংশোধন করতে পারে যা তাদেরকে সঠিকভাবে কাজ করতে উৎসাহিত করে। এতে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য সাবলীলভাবে অর্জিত হয়।

৯. **অনুক্রমণ/অনুগমণ (Fallow-up) :** অনুক্রমণ বা অনুগমন হলো একটি প্রক্রিয়া যার মাধ্যমে পর্যবেক্ষণ করা হয় যে, সংশোধনী গ্রহণের পর সঠিকবাবে তা কার্যকর হচ্ছে কি না। এটি মূল্যায়ন প্রক্রিয়ার জন্য একান্ত আবশ্যক।

নিচে চিত্রের মাধ্যমে কর্ম সম্পাদন মূল্যায়নের প্রক্রিয়া বা পদক্ষেপসমূহ দেখানো হলো :



চিত্র-৮.১ : কর্ম সম্পাদন মূল্যায়ন প্রক্রিয়া বা পদক্ষেপ।

পরিশেষে বলা যায় যে, মূল্যায়ন প্রক্রিয়ায় উপরিউক্ত পদক্ষেপসমূহ যথাযথভাবে অনুসরণ করতে হবে, অন্যথায় মূল্যায়নের উদ্দেশ্য ব্যাহত হবে, সেই সাথে উদ্দেশ্য অর্জনও ব্যাহত হবে।

শিক্ষার্থীর কাজ ঃ	শিক্ষার্থীরা কার্য সম্পাদন মূল্যায়নের পদক্ষেপসমূহ খাতায় লিখবেন।

সারসংক্ষেপ:

প্রতিটি প্রতিষ্ঠানের জন্য কার্যমূল্যায়ন পদ্ধতি চালু রাখা একান্ত আবশ্যক। তবে এ মূল্যায়ন পদ্ধতি অবশ্যই যুক্তিসংগত, উত্তম ও প্রাসঙ্গিক হতে হবে। এজন্য কার্যমূল্যায়ন প্রক্রিয়া উন্নয়নে কতিপয় নির্দেশিকা (guideline) অনুসরণ করা আবশ্যক। কোন প্রক্রিয়ায় কার্য মূল্যায়ন করা হবে সে সম্পর্কে কিছু নির্দেশনা মানতে হবে। সফলভাবে কার্য সম্পাদনের বৈশিষ্ট্য নির্ধারণের জন্য "কার্য বিশ্লেষণ" ব্যবহার করতে হবে। কার্য সম্পাদন মূল্যায়নের জন্য নির্দিষ্ট পন্থা ব্যবহার করতে হবে। লেখচিত্রের রেটিং, স্কেল ব্যবহার, নির্দিষ্ট বৈশিষ্ট্য ব্যবহার করতে হবে। মূল্যায়ন উপাদান ব্যবহারের জন্য তত্ত্বাবধায়কদেরকে প্রশিক্ষণ দিতে হবে। মূল্যায়ন কর্মীদেরকে কর্মীদের সাথে সার্বক্ষনিক যোগাযোগ করার সুযোগ দিতে হবে। কার্য সম্পাদন মূল্যায়নে কতিপয় পদক্ষেপ অনুসরণ করতে হবে। মূল্যায়ন নীতি প্রণয়ন, মূল্যায়ন মান নির্ধারণ, কার্য সম্পাদনের মান কর্মীদেরকে অবহিতকরণ, মূল্যায়নকারীদের প্রশিক্ষণ, কার্য পর্যবেক্ষণ, কার্য পরিমাপ বা মূল্যায়ন, নির্ধারিত মানের সাথে সম্পাদিত কাজের তুলনা, সংশোধনের ব্যবস্থা করা এবং অনুক্রমণ। মূল্যায়ন প্রক্রিয়ায় এ পদক্ষেপসমূহ যথাযথভাবে অনুসরণ করতে হবে।

পাঠ-৮.৩ কর্ম সম্পাদন মূল্যায়নের বিভিন্ন কৌশল/পদ্ধতি, কার্য মূল্যায়ন ফরম
Different Methods/Techniques of Performance Appraisal, Performance Appraisal Form

উদ্দেশ্য

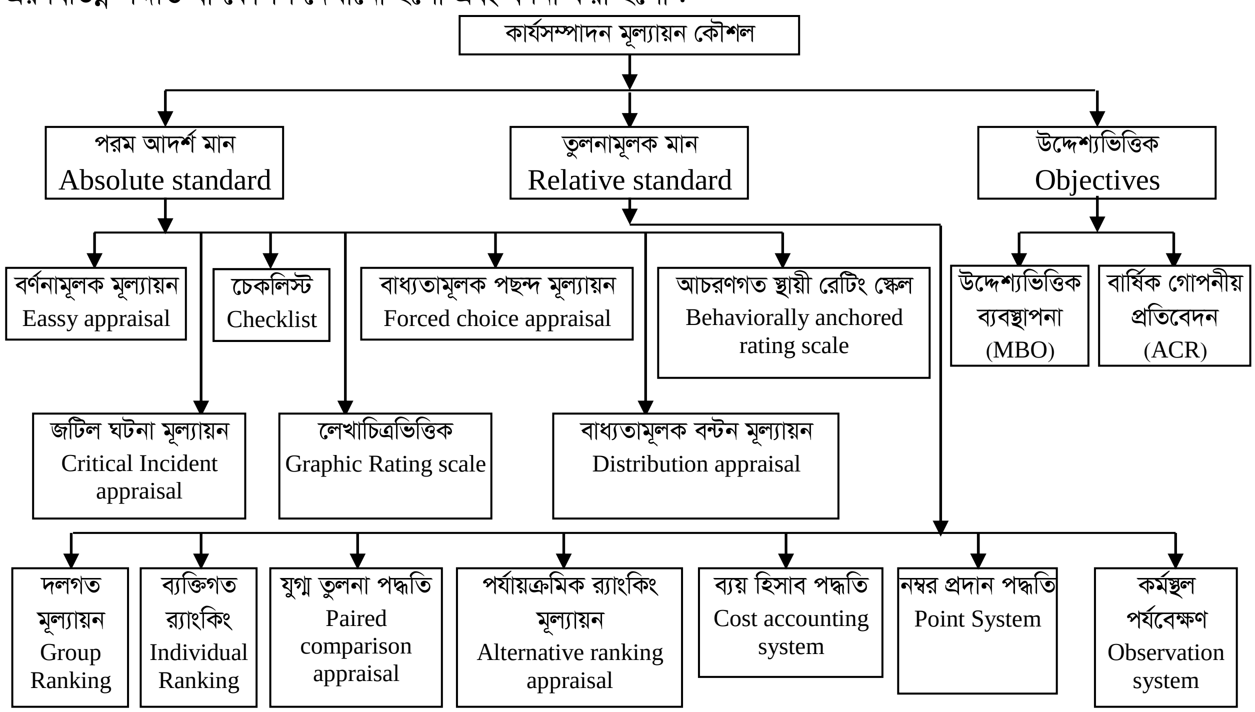
এ পাঠ শেষে আপনি-

- কার্য সম্পাদন মূল্যায়নের বিভিন্ন কৌশল/পদ্ধতি বর্ণনা করতে পারবেন।
- কার্য মূল্যায়ন ফরম সম্পর্কে জানতে পারবেন।

কর্ম সম্পাদন মূল্যায়নের বিভিন্ন পদ্ধতি/কৌশল
Different Methods/Techniques of Performance Appraisal

কর্মীর কাজ মূল্যায়নের অনেকগুলো পদ্ধতি রয়েছে। বিভিন্ন ব্যবসায় বা শিল্প প্রতিষ্ঠানে বিভিন্ন ধরনের পদ্ধতি ব্যবহৃত হয়ে থাকে। তবে প্রতিষ্ঠানের কাজের ধরন অনুযায়ী মূল্যায়ন পদ্ধতি নির্ধারণ করা হয়ে থাকে। যেমন : উৎপাদনকারী প্রতিষ্ঠানের কার্যমূল্যায়ন পদ্ধতি একরকম আবার উৎপাদনের সাথে জড়িত নয় এমন প্রতিষ্ঠানের কার্যমূল্যায়ন পদ্ধতি আরেক রকম। উৎপাদনকারী প্রতিষ্ঠানের ক্ষেত্রে উৎপাদনের পরিমাণ, পণ্যের মান, উৎপাদনে ব্যয়িত সময়, বেতনের হ্রাস বৃদ্ধি, অনুপস্থিতির হার, বদলি, পদোন্নতি, পদাবনতি ইত্যাদি পর্যবেক্ষণ করে কার্যমূল্যায়ন করা হয়। এতে উৎপাদনের সাথে এমন প্রতিষ্ঠানের কার্যক্রম মূল্যায়নে বিচার বুদ্ধির প্রয়োজন হয়।

যাহোক, বিভিন্ন বিশেষজ্ঞ কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন পদ্ধতিকে বিভিন্নভাবে তুলে ধরার প্রয়াস পেয়েছেচন। নিচে ছকের মাধ্যমে এর বিভিন্ন পদ্দতি বা কৌশল দেখানো হলো এবং বর্ণনা করা হলো :



চিত্র-৮.২ : কর্ম সম্পাদন মূল্যায়ন পদ্ধতি বা কৌশল

১. বর্ণনামূলক মূল্যায়ন পদ্ধতি (Essay descriptive appraisal) : এ পদ্ধতি অনুযায়ী কর্মীদেরকে বিভিন্ন গুণাবলির ওপর ভিত্তি করে প্রতিবেদন তৈরি করা হয়। কর্মীদের দ্বারা সম্পাদিত কোনো কার্যে কিরূপ যোগ্যতার প্রয়োজন ছিল এবং তারা কতটুকু অবদান রাখতে পেরেছে তা প্রবন্ধের আকারে বর্ণনা করা হয়। এভাবে কর্মীদের মূল্যায়ন করা হয়।

এ প্রসঙ্গে **Decenzo & Robbinans** বলেন, "Easy appraisal is a performance appraisal method whereby an appraiser writes a narrative about the employee." অর্থাৎ, রচনামূলক বা বর্ণনামূলক মূল্যায়ন হচ্ছে এমন এক ধরনের কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন পদ্ধতি যেখানে কর্মীদের সম্পর্কে মূল্যায়নকারী বর্ণনামূলক লেখেন।

এ পদ্ধতিতে কর্মীর সমগ্র তথ্য সন্নিবেশিত হয়।

২. জটিল ঘটনা মূল্যায়ন (Critical incident appraisal) : এ পদ্ধতি অনুযায়ী কর্মীর কার্যের সাথে সংশ্লিষ্ট এমন কতকগুলো ঘটনা নির্বাচিত করা হয় যা কর্মীদেরকে কর্মক্ষেত্রে বিশেষভাবে প্রভাবিত করে। ফলে তাদের কার্যসম্পাদনে তার তথ্য দেখানো হয়ে থাকে। তত্ত্বাবধায়কের কাজ হলো এ সকল ঘটনা কীভাবে কর্মীর নানা কাজে প্রভাব ফেলে তা চিহ্নিত করে রাখা। প্রত্যেক তত্ত্বাবধায়ককে একটি করে বিশেষ ধরনের নোট বই দেওয়া হয়। অধীনস্থ কর্মিগণ বিশেষ ঘটনাগুলো কীভাবে মোকাবিলা করল তারা এই নোট বইতে লিপিবদ্ধ করে রাখেন। অতঃপর নোট বই হতে এসব তথ্যগুলো পর্যালোচনা করে একজন কর্মীর যোগ্যতা ও দক্ষতা সম্বন্ধে সিদ্ধান্ত নেয়া হয়। এটি এমন একটি পদ্ধতি যেখানে একজন কর্মীর কার্যসংক্রান্ত ব্যতিক্রমী ভালো বা অপ্রত্যাশিত আচরণ রেকর্ড করা হয় এবং পূর্বনির্ধারিত সময়ে এগুলো পরীক্ষা নিরীক্ষণ ও পর্যবেক্ষণ করা হয়।

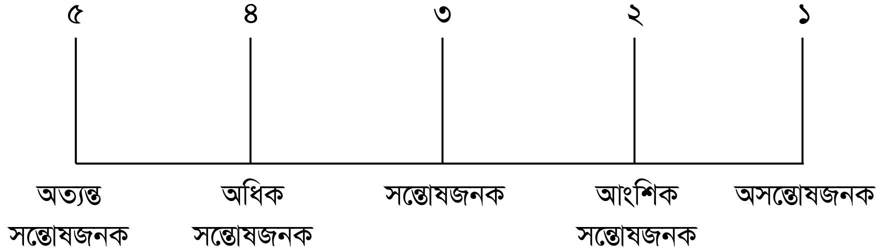
Gary Dessler- এর মতে, æCritical incident method is keeping a record of uncommonly good or undesirable examples of an employee's work-related behavior and renewing it with the employee at predetermined time." অর্থাৎ, জটিল ঘটনা পদ্ধতি হলো সেই পদ্ধতি যেখানে কর্মীর কার্যসম্পর্কিত আচরণের অসাধারণ ভালো এবং প্রত্যাশিত উদাহরণসমূহ লিপিবদ্ধ করে রাখা হয় এবং তা পূর্ব নির্ধারিত সময়ে কর্মীর সাথে পর্যালোচনা করা হয়।

৩. চেকলিস্ট পরীক্ষা পদ্ধতি (Checklist method) : কর্মীর ওপর ন্যস্ত কাজের জন্য যে সমস্ত গুণাবলি প্রয়োজন সেগুলোর সমন্বয়ে একটি তালিকা প্রস্তুত করা হয়। এ তালিকাকে চেকলিস্ট বলে। এরপর মূল্যায়নকারী পরীক্ষা করে দেখেন প্রদত্ত কর্মীর মধ্যে কোন কোন গুণাবলি আছে। কর্মীর মধ্যে সেসব গুণাবলি আছে তালিকার মধ্যে সেগুলোর সামনে (+) অথবা 'হ্যাঁ' চিহ্ন দেওয়া হয়। আর যেগুলো নেই সেগুলোর সামনে (-) অথবা 'না' চিহ্ন দেয়া হয়। কোন কর্মী কতগুলো গুণের অধিকারী এর ভিত্তিতেই আপেক্ষিক মূল্যায়ন নিরূপণ করা হয়। চেক লিস্ট বা তালিকা পরীক্ষা পদ্ধতিতে মূল্যায়নকারী আচরণগত বৈশিষ্ট্যের তালিকা ব্যবহার করেন এবং সেই সকল বৈশিষ্ট্য চিহ্নিত করেন যা কর্মীর জন্য প্রযোজ্য।

৪. লেখচিত্রভিত্তিক মূল্যায়ন (Graphic rating scale) : এটি এমন একটি পদ্ধতি যেখানে কর্মীর বৈশিষ্ট্যাবলি বা গুণাবলি কতকগুলো বিন্দুতে ভাগ করে লেখের মাধ্যমে প্রকাশ করা হয়। **Gary Dessler-** এর মতে, æA scale that lists a number of traits and a range of performance for each. The employee is this rated by identifying the score that best describe him/her lived of performance for each that." অর্থাৎ, লেখচিত্রভিত্তিক মুল্যায়ন হলো এক ধরনের স্কেল যেখানে কতকগুলো গুণাবলি সমেত একটি তালিকা প্রণয়ন করা হয় এবং প্রতিটি গুণের কার্যসম্পাদনের মাত্রা নির্ধারণ করা হয়। অতঃপর প্রত্যেক কর্মীর সেই সকল গুণ চিহ্নিত করা হয় যা তার সর্বোচ্চ কার্যসম্পাদনের মাত্রা নির্দেশ করে।

নিচে এ সংক্রান্ত দুটি স্কেল তুলে ধরা হলো :

ক. অবিচ্ছিন্ন স্কেল (Continuous scale) : এ ধরনের স্কেলে কর্মীদের গুণাবলি ধারাবাহিকভাবে উপস্থাপন করা হয় এবং এতে উচ্চমাত্রায় গুণাবলির জন্য বেশি নম্বর এবং নিম্নমাত্রার জন্য কম নম্বর দেওয়া হয। নিচে অবিচ্ছিন্ন স্কেল অংকন করে দেখানো হলো :



চিত্র-৮.৩: কর্ম সম্পাদন স্কেল

উক্ত চিত্র অনুযায়ী কর্মীদের কার্যমূল্যায়ন করে দেখানো হয়।

উপরিউক্ত স্কেলে কর্মীর কার্যাবলি ও গুণাবলির মূল্যায়ন উচ্চ মাত্রা হতে নিম্নমাত্রা (৫-১) পর্যন্ত দেখানো হয়েছে। কর্মীর গুণাবলির যোগ্যতা ও দক্ষতার মাত্রা এ স্কেল থেকে সুস্পষ্টভাবে বুঝা যায়।

খ. বিচ্ছিন্ন স্কেল (Discontinuous scale) : এ ক্ষেত্রে গুণাবলির বিপক্ষে কোনো নম্বর প্রদান করা হয় না। এ ক্ষেত্রে গুণাবলিসমূহ যোগ্যতা ও দক্ষতার মাত্রা এ স্কেল থেকে সুস্পষ্টভাবে বুঝা যায়।

৫. বাধ্যতামুলক পছন্দ মূল্যায়ন (Forced choice appraisal) : এটি এমন একটি পদ্ধতি যেখানে দুই বা ততোধিক গুণাবলি সংবলিত বিবরণী দেখা যায়। তা থেকে যেকোনো একটিকে পছন্দ করতে হয়। কর্মীদের এ জোড়া বিবরণীতে কর্মী সম্পর্কে অনুকূল বা প্রতিকূল ধারণা থাকতে পারে। মূল্যায়নকারীকে সর্বাধিক অথবা সর্বনিম্ন বর্ণনামূলক বিবরণ চিহ্নিতকরণ পূর্বক মূল্যায়ন কার্যসম্পাদন করতে হবে।

Decenzo & Roibbins- এর মতে, æForced-Choice appraisal is a type of performance appraisal method in which the rater must choice between two specific statements about an employees work behavior.” অর্থাৎ, বাধ্যতামূলক পছন্দ মূল্যায়ন হলো এমন একটি কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন পদ্ধতি যাতে মূল্যায়নকারী একজন কর্মীর কার্য আচরণ সম্পর্কিত দুটি সুনির্দিষ্ট বিবরণীর মধ্যে অবশ্যই একটিকে নির্বাচন করে।

৬. বল প্রয়োগ বা বাধ্যতামূলক পদ্ধতি (Forced distribution method) : এ পদ্ধতিতে কর্মীদের কার্যসংক্রান্ত কতকগুলো যোগ্যতা ও গুণাবলি পূর্বেই স্থির করা হয় এবং অতি প্রয়োজনীয়, অপ্রয়োজনীয় প্রভৃতি স্কেল ব্যবহার করা হয়। অতঃপর কর্মীদের কার্যসম্পাদনকে স্থিরকৃত মানের সাথে তুলনা করে খুব দক্ষ, সন্তোষজনক এবং অসন্তোষজনক এ সকল ভাগে বিভক্ত করা হয়। এ প্রক্রিয়ায় সর্বোৎকৃষ্ট বা সর্বনিম্ন কর্মী সহজেই চিহ্নিত করা যায়।

৭. আচরণগত স্থায়ী রেটিং স্কেল (Behaviorally anchored rating scale) : যে মূল্যায়ন কৌশলে কর্মীদের আচরণগত দিককে প্রাধান্য দেওয়া হয় বা বিবেচনা করা হয়। তাকে আচরণগত স্থায়ী রেটিং স্কেল বলে। এক্ষেত্রে সংকটপূর্ণ ঘটনা পদ্ধতির সাথে গ্রাফিক রেটিং স্কেলের উপাদানকে সংযুক্ত করে উভয় পদ্ধতির সুবিধা লাভ করা হয়।

৮. আন্তঃব্যক্তিক তুলনাকরণ পদ্ধতি (Interpersonal comparison system) : এ পদ্ধতিতে কার্যসম্পাদনের জন্য কতকগুলো গুণাবলি চিহ্নিত করা হয়। অতঃপর প্রত্যেকটি গুণাবলির গভীরতা যাচাইয়ের জন্য স্কেল তৈরি করা হয়। এ স্কেলে সাধারণত ৫টি পয়েন্ট থাকে; যেমন- অপূর্ব, উত্তম, মধ্যম, মোটামুটি, নিকৃষ্ট। এখন বিভিন্ন কর্মীর মধ্যে কার কোন গুণবলি কি পরিমাণ আছে তা নির্ধারণ করা হয় এবং তুলনা করে তাদের দক্ষতা মূল্যায়ন করা হয়।

Decenzo Robbinans- এর মতে, “Behaviorally anchored rating scale is a performance appraisal technique that generals critical incidents and develops behavioral dimensions of performance. The evaluator appraises behaviors rather than traits.” অর্থাৎ, আচরণগত স্থায়ী রেটিং স্কেল হলো এমন একটি কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন কৌশল যা জটিল ঘটনাসমূহের সৃষ্টি করে এবং কার্যসম্পাদনে আচরণগত সম্পর্ক উন্নয়ন করে। মূল্যায়নকারী গুণাবলির চেয়ে আচরণকেই বেশি প্রাধান্য দিয়ে থাকে।

৯. ব্যক্তিগত র‍্যাঙ্কিং (Individual ranking) : এ পদ্ধতিতে একজন কর্মীর গুণ বা বৈশিষ্ট্যের তালিকা প্রণয়ন করা হয়। অতঃপর সর্বোচ্চ থেকে সর্বনিম্ন পর্যন্ত র‍্যাংকিং করা হয়। এ পদ্ধতিকে ব্যক্তিগত র‍্যাংকিং বলা হয়।

Decenzo Robbinans- বলেন "Individual ranking is ranking employee performance from highest to lowest." অর্থাৎ, কর্মীর কার্যসম্পাদনের সর্বোচ্চ থেকে সর্বনিম্ন পর্যন্ত র‍্যাংকিং করার প্রক্রিয়াকে ব্যক্তিগত র‍্যাংকিং বলে।

এ পদ্ধতিতে কর্মীর গুণাবলির মানের ক্রমানুসারে সাজানো হয়। অতঃপর মর্যাদা বা র‍্যাংকিং করা হয়।

১০. যুগ্ম তুলনা পদ্ধতি (Paired comparison method) : এ পদ্ধতিতে প্রত্যেক কর্মী কার্যসম্পাদন তার বিভাগ বা ইউনিটের অন্যান্য কর্মীদের সাথে তুলনাপূর্বক মূল্যায়ন করা হয়। তুলনার সুবিধার্থে কর্মীদেরকে দলবদ্ধ করা হয়। দলের মধ্যে কোন কর্মী প্রতিষ্ঠানের জন্য কিরূপ অবদান রাখে তা পারস্পরিক তুলনার মাধ্যমে নিরূপণ করা হয়। এভাবে একজন কর্মীর সাথে একটি বিভাগ বা ইউনিটের অন্য একজন কর্মীর বা অন্যান্য সকলের তুলনা করা হয়। উল্লেখ্য যে কোনো বিশেষ কর্মীকে কতবার মূল্যায়ন করা হয়েছে তা সেই ভিত্তিতে চূড়ান্ত র‍্যাংকিং নির্ধারণ করা হয়। একদল কর্মীকে সর্বাধিক কতবার জোড়ায় জোড়ায় তুলনা করতে হবে তা নিচের সূত্রের সাহায্যে নির্ণয় করা যায় :

জোড়া সংখ্যা : = $\frac{N(N-1)}{2}$ যখন, N = মূল্যায়নযোগ্য কর্মীর মোট সংখ্যা : উদাহরণস্বরূপ একটি বিভাগে ২০ জন কর্মী থাকলে মূল্যায়নকারীকে সর্বোচ্চ তুলনা করতে হবে। জোড় সংখ্যা = $\frac{N20-(20-1)}{2} = \frac{20\times19}{2} = \frac{380}{2}$ =১৯০টি

অর্থাৎ ২০ জন কর্মীর জন্য ১৯০ বার তুলনা করতে হবে।

এ পদ্ধতিতে কর্মীকে প্রতিটি কার্য বৈশিষ্ট্যের ভিত্তিতে জোড়ায় জোড়ায় তালিকাভুক্ত করা হয় এবং তুলনা করা হয় যে, প্রতি জোড়ায় কোন কর্মী উত্তম।

১১. পর্যায়ক্রমিক র‍্যাংকিং মূল্যায়ন (Alternation ranking appraisal) : এ পদ্ধতিতে কর্মীদেরকে পর্যায়ক্রমে সর্বোচ্চ থেকে সর্বনিম্ন হিসেবে আলাদা করা হয়। এভাবে প্রত্যেক কর্মীকেই মূল্যায়ন করা হয়। অর্থাৎ প্রথম একজনের গুণাবলির সর্বোচ্চ ও সর্বনিম্ন র‍্যাঙ্কিং করা হয় এবং পরবর্তীতে অন্য কর্মীদেরকেও একই নিয়মে র‍্যাঙ্কিং করা হয় বিধায় এ পদ্ধতিকে পর্যায়ক্রমিক র‍্যাঙ্কিং বলে।

১২. ব্যয় হিসাব পদ্ধতি (Cost accounting systems) : এ পদ্ধতির মাধ্যমে একজন কর্মীর নিকট হতে সেবা লাভের জন্য প্রতিষ্টান উক্ত কর্মীর জন্য কি পরিমাণ ব্যয় করেছে এবং বিনিময়ে প্রতিষ্ঠান তার নিকট হতে যে সেবা সুবিধা লাভ করেছে, এ দুইয়ের মধ্যে পার্থক্য নির্ণয় করা হয়। কর্মী প্রতিষ্ঠান হতে যা গ্রহণ করে তা অপেক্ষা প্রতিষ্ঠান যে সুবিধা পায় তার পরিমাণ বেশি হলে কর্মীর কার্যসম্পাদন ফলপ্রসূ হয়েছে বলে বিবেচনা করা হয়। আর বিপরীত হলে কর্মীর কার্য আশানুরূপ নয় বলে ধরা হয়।

১৩. নম্বর প্রদান পদ্ধতি (Point system) : এ পদ্ধতিতে একটি কার্যসম্পাদনের জন্য প্রয়োজনীয় কতকগুলো গুণাবলি ও বৈশিষ্ট্য চিহ্নিত করা হয়। এদের মধ্য হতে কয়েকটি বেছে নেওয়া হয় এবং নম্বর প্রদান করে মূল্যায়ন করা হয়। প্রত্যেকটি গুণাবলি বা বৈশিষ্ট্যের জন্য বণ্টিত নম্বর যোগ করে সর্বমোট যে নম্বর পাওয়া যায় এটি দ্বারা কর্মীর দক্ষতা মূল্যায়ন করা হয়ে থাকে। উদাহরণস্বরূপ কোনো কাজের জন্য শিক্ষাগত যোগ্যতা, অভিজ্ঞতা, দায়িত্ব, কাজের মান, সততা ইত্যাদি বৈশিষ্ট্য প্রয়োজন। এ সকল বৈশিষ্ট্যের মান ধরা হলো যথাক্রমে (৫০+২০+১৫+১০+৫) = ১০০ সর্বমোট নম্বর। এ নম্বরের মধ্যে যে কর্মী যত বেশি নম্বর পাবে সেই সবচেয়ে দক্ষ ও যোগ্য কর্মী।

১৪. কর্মস্থল পর্যবেক্ষণ (Observation systems) : এ পদ্ধতিতে মূল্যায়নকারী তত্ত্বাবধায়ককে তার অধীনস্থ কর্মীদের সম্বন্ধে বিভিন্ন প্রশ্ন করে থাকেন। তত্ত্বাবধায়কের দেওয়া উত্তর যাচাই বাছাই করে কর্মীদের দক্ষতা ও যোগ্যতা মূল্যায়ন করা হয়।

১৫. দলবদ্ধ মূল্যায়ন পদ্ধতি (Grouply evaluation systems) : এ পদ্ধতিতে কর্মীদের মূল্যায়নের জন্য কয়েকটি মূল্যায়নকারী দল গঠন করা হয়। এসব দলের মধ্যে সকল কর্মীদেরকে ভাগ করে দেওয়া হয়। মূল্যায়নকারী দল তাদের

ওপর ন্যস্ত কর্মীদের ভালো-মন্দের ওপর নজর রাখে। এভাবে বিভিন্ন কর্মী সম্পর্কে তথ্য সরবরাহ করা হয় এবং তাদের দক্ষতা সম্বন্ধে সিদ্ধান্ত নেওয়া হয়।

১৬. উদ্দেশ্যভিত্তিক ব্যবস্থাপনা (MBO) : এটি কর্মী মূল্যায়নের আধুনিক পদ্ধতি। এ পদ্ধতির মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্যের ওপর জোড় দেওয়া হয় এবং প্রতিষ্ঠিত উদ্দেশ্য অর্জনের জন্য ব্যবস্থাপনার সকল কর্ম প্রচেষ্টা অব্যাহত রাখা হয়। একটি নির্দিষ্ট সময়ে (সাধারণত এক বছর) কী ফলাফল অর্জন করা হবে তা পূর্বেই নির্ধারণ করা হয়। উক্ত নির্দিষ্ট সময়ের পরে মূল উদ্দেশ্যের সাথে অর্জিত কার্যফল পরিমাপ করে দেখা হয়। এ পদ্ধতিতে কর্মীদের কার্যফল পরিমাপ ও মূল্যায়ন করা হয়। এ পদ্ধতিতে প্রতিটি কর্মীর সাথে সুনির্দিষ্ট পরিমাণযোগ্য উদ্দেশ্য প্রতিষ্ঠা করা হয় এবং পরবর্তীতে কিছুদিন পর পর অগ্রগতি পরীক্ষা করা হয়।

Gary Dessler-এর মতে, æManagement objectives (MBO) is involved setting specific measurable goals with each employee and the periodically reviewing the progress made.” অর্থাৎ, উদ্দেশ্যভিত্তিক ব্যবস্থাপনা প্রতিটি কর্মীর দ্বারা সুনির্দিষ্ট পরিমাপযোগ্য লক্ষ্য প্রতিষ্ঠা এবং তারপর নির্দিষ্ট সময় পরপর এর অগ্রগতি পর্যালোচনার সাথে সম্পৃক্ত।

Decenzo and Robbins-এর মতে, æManagement by objective (MBO) is a performance appraisal method that includes nutural objective setting and evaluation based on the attainment of the specific objectives.” অর্থাৎ, উদ্দেশ্যভিত্তিক ব্যবস্থাপনা এমন একটি কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন পদ্ধতি যা সুনির্দিষ্ট উদ্দেশ্য অর্জনের ওপর ভিত্তি করে পারস্পরিক উদ্দেশ্য প্রতিষ্ঠা ও মূল্যায়নের সাথে সম্পৃক্ত।

সুতরাং বলা যায় যে, উদ্দেশ্যভিত্তিক ব্যবস্থাপনা হলো এমন একটি প্রক্রিয়া যা প্রতিষ্ঠানের প্রতিটি পর্যায়ে উদ্দেশ্য প্রতিষ্ঠা করে এবং মূল উদ্দেশ্যের সাথে সামঞ্জস্য রেখে প্রতিটি কর্মীর দ্বারা সম্পাদিত কার্যমূল্যায়ন করে।

১৭. বার্ষিক গোপনীয় প্রতিবেদন (Annual Confidential Report) : এটি একটি প্রাচীন পদ্ধতি। এ পদ্ধতিকে ঊর্ধ্বতন নির্বাহী অধস্তদের কার্যাবলি, যোগ্যতা, দক্ষতা, বুদ্ধিমত্তা, কাজের প্রতি ঝোঁক, ধৈর্য, চারিত্রিক বৈশিষ্ট্য, ব্যক্তি প্রভৃতি সম্পর্কে নম্বর প্রদানসহ মতামত প্রদান করে সংশ্লিষ্ট বিভাগে প্রেরণ করেন। প্রতি বছর একবার এ মতামত বা প্রতিবেদন দেওয়া হয় বলে এটিকে বার্ষিক গোপনীয় প্রতিবেদন বলে। এ প্রতিবেদনের ওপর ভিত্তি করে কর্মীর যোগ্যতা ও দক্ষতা নির্ণয় করা হয় এবং পদোন্নতি, পদাবনতি, ছাঁটাই, বেতন বৃদ্ধি ইত্যাদি পদক্ষেপ নেওয়া হয়।

উপরিউক্ত আলোচনার প্রেক্ষিতে বলা যায় যে, উপরিউক্ত পদ্ধতিসমূহ ব্যবহার করে কর্মীর সম্পাদিত কার্যাবলি মূল্যায়ন করা যায়। তবে একেক প্রতিষ্ঠান একেক পদ্ধতি অনুসরণ করতে পারে।

কর্ম সম্পাদন মূল্যায়ন ফরম

Performance Appraisal Form

কর্মীর নাম : .... পদবি : ....

বিভাগ : ....কর্মীর আইডি : ....

পরীক্ষণের কারণ :	☐	বার্ষিক	☐	পদোন্নতি	☐	অসন্তুষ্টজনক কার্য
	☐	মেধা	☐	প্রবেশনারি	☐	অন্যান্য
				সময় সমাপ্ত		

বর্তমান পদে যোগদানের তারিখ : ....

সর্বশেষ মূল্যায়নের তারিখ : ....   মুল্যায়নের নির্ধারিত তারিখ : ....

মূল্যায়ন চিহ্নিতকরণ

Rating Indentification

O-Outstanding (ব্যতিক্রমী) : প্রতিক্ষেত্রে কর্ম সম্পাদন ব্যতিক্রম এবং অন্যের তুলনায় খুব ভালো।

I – Improvement Needed (উন্নয়ন প্রয়োজন) : কিছু কিছু ক্ষেত্রে কার্যসম্পাদন খারাপ। সে সকল ক্ষেত্রে উন্নয়ন সাধন করতে হবে।

U – Unsatisfactory (অসন্তুষ্টজনক) : ফলাফল সাধারণত গ্রহণযোগ্য নয় এবং এর যথাশীঘ্র উন্নয়ন করতে হবে। এ অবস্থায় কোনো সুযোগ সুবিধা দেওয়া যাবে না।

N – Not Rated (পরীক্ষা হয়নি) : প্রযোজ্য নয়;কিংবা এত শীঘ্র পরীক্ষার প্রয়োজন নেই।

G – Good (ভালো/উত্তম) : কার্যসম্পাদন নির্ভরযোগ্য পর্যায়ের।

সাধারণ উপাদান (General factions)	**পরীক্ষা স্কেল (Rating scale)**		**মন্তব্য (Comment)**
গুণাবলি (Quality) সঠিকতা, সামগ্রিকতা এবং কার্যসম্পাদনের গ্রহণযোগ্যতা।	O ☐	১০০-৯০ পয়েন্ট	-----------------
	V ☐	৯০-৮০	-----------------
	G ☐	৮০-৭০	-----------------
	I ☐	৭০-৬০	-----------------
	U ☐	৬০-এর নিচে	-----------------
উৎপাদনশীলতা (Productivity) নির্দিষ্ট সময়ে দক্ষতার সাথে পরিমাণমতো কার্যসম্পাদন।	O ☐	১০০-৯০ পয়েন্ট	-----------------
	V ☐	৯০-৮০	-----------------
	G ☐	৮০-৭০	-----------------
	I ☐	৭০-৬০	-----------------
	U ☐	৬০-এর নিচে	-----------------
কার্যের জ্ঞান (Job knowledge) কার্য সম্পর্কে বাস্তব দক্ষতা ও তথ্য জ্ঞান	O ☐	১০০-৯০ পয়েন্ট	-----------------
	V ☐	৯০-৮০	-----------------
	G ☐	৮০-৭০	-----------------
	I ☐	৭০-৬০	-----------------
	U ☐	৬০-এর নিচে	-----------------
নির্ভরযোগ্য (Reliability) কার্যসম্পাদন	O ☐	১০০-৯০ পয়েন্ট	-----------------

সম্পন্ন মাত্রা ও অনুগমণ সম্পর্কে নির্ভরযোগ্যতা মাত্রা।	V ☐ ৯০-৮০ G ☐ ৮০-৭০ I ☐ ৭০-৬০ U ☐ ৬০-এর নিচে	---------------- ---------------- ---------------- ----------------
সহজ প্রাপ্যতা (Availability) কর্মীর নিয়মিত উপস্থিতির মাত্রা।	O ☐ ১০০-৯০ পয়েন্ট V ☐ ৯০-৮০ G ☐ ৮০-৭০ I ☐ ৭০-৬০ U ☐ ৬০-এর নিচে	---------------- ---------------- ---------------- ---------------- ----------------
স্বাধীনতা (Independence) তত্ত্বাবধান ছাড়াই কার্যসম্পাদনের মাত্রা।	O ☐ ১০০-৯০ পয়েন্ট V ☐ ৯০-৮০ G ☐ ৮০-৭০ I ☐ ৭০-৬০ U ☐ ৬০-এর নিচে	---------------- ---------------- ---------------- ---------------- ----------------

শিক্ষার্থীর কাজ ঃ	শিক্ষার্থীরা কার্য সম্পাদন মূল্যায়নের বিভিন্ন পদ্ধতি সম্পর্কে নিজেদের মধ্যে আলোচনা করবে এবং খাতায় লিখবেন।

সারসংক্ষেপঃ

কর্মীর কাজ মূল্যায়নের অনেকগুলো পদ্ধতি রয়েছে। বিভিন্ন ব্যবসায় বা শিল্প প্রতিষ্ঠানে বিভিন্ন ধরনের পদ্ধতি ব্যবহৃত হয়ে থাকে। তবে প্রতিষ্ঠানের কাজের ধরন অনুযায়ী মূল্যায়ন পদ্ধতি নির্ধারণ করা হয়ে থাকে। যেমন : উৎপাদনকারী প্রতিষ্ঠানের কার্যমূল্যায়ন পদ্ধতি একরকম আবার উৎপাদনের সাথে জড়িত নয় এমন প্রতিষ্ঠানের কার্যমূল্যায়ন পদ্ধতি আরেক রকম। উৎপাদনকারী প্রতিষ্ঠানের ক্ষেত্রে উৎপাদনের পরিমাণ, পণ্যের মান, উৎপাদনে ব্যয়িত সময়, বেতনের হ্রাস বৃদ্ধি, অনুপস্থিতির হার, বদলি, পদোন্নতি, পদাবনতি ইত্যাদি পর্যবেক্ষণ করে কার্যমূল্যায়ন করা হয়। এতে উৎপাদনের সাথে এমন প্রতিষ্ঠানের কার্যক্রম মূল্যায়নে বিচার বুদ্ধির প্রয়োজন হয়। কার্য মূল্যায়নের জন্য নির্ধারিত ফরম রয়েছে। কার্য মূল্যায়নের সময় এটি যথাযথভাবে অনুসরণ করতে হবে।

পাঠ-৮.৪ কর্ম সম্পাদন মূল্যায়ন: একটি ফলপ্রসূ ব্যয় বিশ্লেষণ, কর্ম সম্পাদন মূল্যায়ন হাতিয়ারের সুবিধা-অসুবিধা, বাংলাদেশে প্রণোদনামূলক পারিতোষিক ব্যবস্থাপনা উন্নতি করার উপায়

Performance Appraisal: A cost-Effective Analysis, Advantages and Disadvantages of Performance Appraisal's Instruments The Ways to Develop Incentive Compensation Management in Bangladesh

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- একটি ফলপ্রসূ খরচ পর্যালোচনা কীভাবে করতে হয় তা জানতে পারবেন।
- কার্য সম্পাদন মূল্যায়ন হাতিয়ার এর সুবিধা-অসুবিধা সম্পর্কে বর্ণনা পারবেন।
- বাংলাদেশে প্রণোদনামূলক পারিতোষিক ব্যবস্থাপনা উন্নত করার উপায় সম্পর্কে জানতে পারবেন।

কর্ম সম্পাদন মূল্যায়ন : একটি ফলপ্রসূ খরচ পর্যালোচনা
Performance Appraisal: A cost-Effective Analysis

কর্ম সম্পাদন মূল্যায়নের বিশেষ করে, শ্রমঘন শিল্পে কার্যসম্পাদন মূল্যায়নে অনেক সময়ের প্রয়োজন হয়। কারণ কার্যসম্পর্কিত উপাত্ত সংগ্রহ করার ব্যাপারে কী ধরনের কাজ সম্পাদন করা হচ্ছে সে বিষয় বিশেষজ্ঞগণ জানাবেন। তা ছাড়াও এ ক্ষেত্রে কাজের তত্ত্বাবধায়কগণকে কাজের সূচি তৈরি ও উন্নয়নে অধিক মনোযোগী হতে হবে এবং এ বিষয়ে কী কী উপাত্তের প্রয়োজন হবে সে সম্পর্কে জানতে ও জানাতে হবে। আবার অগ্রাধিকার ভিত্তিতে কী কী কাজ করতে হবে, কীভাবে করতে হবে এবং কাজের মান কী হবে তা চিহ্নিত করার জন্য তত্ত্বাবধায়ক (Rater) ও কর্মী (Ratee) উভয়েরই সময়ের প্রয়োজন। এমনকি যে কাজ তাদেরকে করতে বলা হয়েছিল, কার্যক্ষেত্রে যে আচরণের কথা বলা হয়েছিল তার প্রেক্ষিতে ফলাফল কতটুকু অর্জিত হয়েছে এগুলো সামনাসামনি আলোচনা করে বের করতে হলে সময়ের প্রয়োজন হয়। যেহেতু এ কাজগুলো করার জন্য কিছুটা সময় নষ্ট হবে এবং অসন্তোষজনক বিষয়ে পরীক্ষা নিরীক্ষাা করা হবে। তাই তত্ত্বাবধায়ক ও কর্মী কেউই কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের কাজে সময় দিতে চায় না।

কর্ম সম্পাদন মূল্যায়নের কতকগুলো অসন্তোষজনক উপাদান রয়েছে, যেমন- যৌক্তিক, পদ্ধতিগত, প্রমাণযোগ্য, ব্যাখ্যা করার মতো, পরিশোধ সমন্বয়, স্বল্প ও দীর্ঘমেয়াদি আর্থিক সুবিধা, পদোন্নতি প্রভৃতি কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের সাথে ওতপ্রোতভাবে সম্পৃক্ত। সুতরাং কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন তত্ত্বাবধায়ক ও কর্মী উভয়ের জন্যই নিঃসন্দেহে একটি স্পর্শকাতর বিষয়। কারণ কার্যসম্পাদন মুল্যায়নের ওপর ভিত্তি করে কর্তৃপক্ষ কতিপয় কঠিন সিদ্ধান্ত গ্রহণ করতে পারে। ব্যবস্থাপকগণ যেকোনো সিদ্ধান্ত গ্রহণ করতে পারবে এমন আমলাতন্ত্রিক পদ্ধতি চালু করার জন্য কার্যসম্পাদন মূল্যায়নে সাধারণভাবে গৃহীত কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন ইনস্ট্রুমেন্ট ব্যবহার করা যায়। এটি নিম্নরূপ :

কর্মীর নাম : ....

মূল্যায়নকারীর নাম: ....

কার্যের নাম : ....

অনুগ্রহপূর্বক কলামগুলো ভালো করে দেখুন এবং আপনার মূল্যায়নে যেটি অধিক সঠিক মনে হবে উপরিউক্ত ব্যক্তি সম্পর্কে তা ব্যক্ত করুন।

	খুব ভালো (Outstan-ding)	কার্যের প্রয়োজনীয়তাকে ছাড়িয়ে গেছে (Exceeds job requre ments)	কার্যের প্রয়োজনকে পূরণ করা হয়েছে (Meet job requirement)	উন্নয়নের প্রয়োজন (Needs improvement)	অসন্তোষজনক (Unsatisfac -tory)
১. কাজের জ্ঞান : সার্বিক কাজের (জ্ঞান, দায়িত্ব, কর্তৃব্য সম্পর্কে বোধগম্যতা সম্পর্কে মূল্যায়ন করুন					
২. কাজের মান : কাজের সঠিকতা, সামগ্রিকতা এবং পরিচ্ছন্নতা যা বর্তমান পদ থেকে প্রত্যাশিত সে সম্পর্কে মূল্যায়ন করুন।					
৩. কাজের পরিমাণ : সফলতার সাথে কার্য সম্পাদিত হয়েছে এমন কাজের পরিমাণ সম্পর্কে রেটিং করা।					
৪. সাংগঠনিক দক্ষতা : বিবেচনা করুন কীভাবে কর্মীরা বা কাজে লাগায় অগ্রাধিকার ভিত্তিতে কাজটি করে দেয়।					
৫. সহযোগিতা ও নমনীয়তা : একজন কর্মী কাজের পূর্ণকালীন সময়ে অন্যকে কতটুকু সাহায্য করে এবং কাজের পরিবর্তনকে কীভাবে সাড়া দেয়, সে সম্পর্কে রেটিং করা।					
৬. বিচার (Judgement) : যথাযোগ্য কাজের ফলপ্রসূতা সম্পর্কে সাড়া প্রদান।					
৭. কর্মীদের সাথে বা জনগণের সাথে সম্পর্ক : দক্ষতা, ভদ্রতা ও ফলপ্রসূ সম্পর্ক নির্ণয় ও বিনিময়।					
৮. উপস্থিতি ও নিয়মানুবর্তিতা: কর্মীর উপস্থিতি সন্তোষজনক কি না, নিয়মিত ও সময়মতো কাজে হাজির থাকে কি না, সে সম্পর্কে রেটিং করুন।					

চিত্র-৮.৪ : কর্ম সম্পাদন মূল্যায়ন হাতিয়ার

উৎস : Compensation Management in a knowledge Based World, Richard I. Henderson, 2006, p-332.

কর্ম সম্পাদন মূল্যায়ন হাতিয়ারের সুবিধা-অসুবিধা

(Advantages and Disadvantages of Performance Appraisal Instrument)

কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন হাতিয়ারটি নিচে উল্লিখিত কার্য সম্পাদন করে (সুবিধাসমূহ) :

১. এতে বিভিন্ন ধরনের কাজ অন্তর্ভুক্ত করে।

২. এটি দ্রুত ও সহজেই সম্পন্ন করা যায়।

৩. এতে ন্যূনতম দলির সংরক্ষণের প্রয়োজন হয়।

৪. কার্যাবলি গণনা করা যায়।

৫. এটি তুলনামূলকভাবে সহজ ও পরিচালনা করতে সুবিধা।

৬. এটি অগ্রহণযোগ্য বিরোধ দমনে ব্যবস্থা গ্রহণ করে।

কার্যসম্পাদন মূল্যায়নে ফরমটি ব্যবহারের অসুবিধা (কর্মীদের দৃষ্টিকোণ থেকে) :

১. এটি কর্ম পরিমাপের জন্য সুস্পষ্ট নয় ও সংক্ষিপ্ত নয়।
২. এটি প্রতিটি কর্মীর গুণাবলি, বৈশিষ্ট্য ও আচরণ উদ্ভাবনে ব্যর্থ হয় যা তাদেরকে সফলভাবে কার্যসম্পাদনে পরিচালিত করতে পারে।
৩. এটি কার্যের প্রতিটি দিক পরিমাপ করে না।
৪. কার্যের প্রয়োজনীয় কর্তৃব্য সম্পর্কে সংজ্ঞায়িত করতে ব্যর্থ হয়।
৫. কোনো কাজটি আগে করতে হবে তা নির্ধারণে ব্যর্থ হয়।
৬. বিভিন্ন পরিস্থিতির মধ্যে পার্থক্য নির্ণয় করতে ব্যর্থ হয় যা নির্দেশ করে যে, কোনটি অবশ্যই করতে হবে।
৭. কোনো ধারণা বা কার্য উন্নয়নের জ্ঞান বা দক্ষতা বিনিময় অংশগ্রহণের কোনো সুযোগ নাই।
৮. তারা এটি বুঝতে পারে যে, কার্যসম্পাদনে ব্যবহৃত রেটিং পদ্ধতি সম্পর্কে তারা অজানা থেকে যায়।

পরিশেষে বলা যায় যে, সুবিধা অসুবিধা যাই থাকুক না কেন কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের জন্য ওপরে উল্লিখিত ছকটি অত্যন্ত কার্যকর। এটি বিভিন্ন দেশের বিভিন্ন প্রতিষ্ঠান ব্যবহার করে থাকে।

বাংলাদেশে প্রণোদনামুলক পারিতোষিক ব্যবস্থাপনা উন্নত করার উপায়

The Ways to Develop Incentive Compensation Management in Bangladesh

বাংলাদেশে প্রণোদনামূলক ক্ষতিপূরণ ব্যবস্থাপনা উন্নত করার উপায়সমূহ নিচে বর্ণনা করা হলো :

১. **পারিতোষিক আইনের ঠিক প্রয়োগ (Proper use of compensation legislation) :** বাংলাদেশে প্রচলিত ক্ষতিপূরণ আইনসমূহ আরো শক্তভাবে প্রয়োগ করতে হবে।

২. **যৌথ দরকষাকষির প্রয়োগ (Application of collective bargaining) :** বাংলাদেশের প্রতিটি কর্মকাণ্ডে যৌথ দরকষাকষির সফল প্রয়োগ দেখাতে হবে। তাহলেই প্রণোদনামূলক ক্ষতিপূরণ ব্যবস্থাপনায় পরিবর্তন আনা সম্ভব হবে।

৩. **যথাযথ কর্মী মূল্যায়ন (Proper image appraisal) :** কর্মীদের কর্ম সঠিকভাবে মূল্যায়িত করতে হবে। সঠিকভাবে কর্মী মূল্যায়ন করে বাংলাদেশে আমরা প্রণোদনামূলক ক্ষতিপূরণ ব্যবস্থাপনাকে উন্নতি করতে পারে।

৪. **প্রেষণা প্রতিষ্ঠা (Establishment of motivation) :** প্রেষণা প্রতিষ্ঠা করে বাংলাদেশে যেকোনো প্রতিষ্ঠানের প্রণোদনামূলক ক্ষতিপূরণ ব্যবস্থাপনাকে আরও উন্নত ও মজবুত করা যেতে পারে।

৫. **কর্মভিত্তিক বিভিন্ন ধরনের প্রণোদনার ব্যবস্থা (Arrangement of various incentive on the basis of work) :** বাংলাদেশে প্রতিটি প্রতিষ্ঠানে কর্মভিত্তিক বিভিন্ন ধরনের প্রণোদনার প্রবর্তন করতে হবে।

৬. **বেতনবিলি প্রশাসনকে গতিশীল করা (Mobilizing pay delivery administration) :** বেতনবিলি প্রশাসনকে আরো সক্রিয় ও গতিশীল করতে হবে। বেতনবিলি প্রশাসনের গতিশীলতা বাংলাদেশে প্রণোদনামুলক ক্ষতিপূরণ ব্যবস্থাপনায় উল্লেখযোগ্য পরিবর্তন আনতে হবে।

উপর্যুক্ত আলোচনা থেকে বলা যায় যে, এভাবে বাংলাদেশের মতো একটি উন্নয়নশীল দেশে প্রণোদনামুলক ক্ষতিপূরণ ব্যবস্থাপনার উন্নতি ঘটানো সম্ভব।

শিক্ষার্থীর কাজ ঃ	কর্ম সম্পাদন মূল্যায়ন একটি ফলপ্রসূ খরচ পর্যালোচনা এর সুবিধা-অসুবিধাসমূহ আলোচনা করবে এবং বাংলাদেশে পারিতোষিক ব্যবস্থাপনা কীভাবে উন্নত করা যায়, সে সম্পর্কে আলোচনাপূর্বক এ্যাসাইনমেন্ট লিখবেন।

সারসংক্ষেপ:

কর্ম সম্পাদন মূল্যায়নের বিশেষ করে, শ্রমঘন শিল্পে কার্যসম্পাদন মূল্যায়নে অনেক সময়ের প্রয়োজন হয়। কারণ কার্যসম্পর্কিত উপাত্ত সংগ্রহ করার ব্যাপারে কী ধরনের কাজ সম্পাদন করা হচ্ছে সে বিষয় বিশেষজ্ঞগণ জানাবেন। তা ছাড়াও এ ক্ষেত্রে কাজের তত্ত্বাবধায়কগণকে কাজের সূচি তৈরি ও উন্নয়নে অধিক মনোযোগী হতে হবে এবং এ বিষয়ে কী কী উপাত্তের প্রয়োজন হবে সে সম্পর্কে জানতে ও জানাতে হবে। আবার অগ্রাধিকার ভিত্তিতে কী কী কাজ করতে হবে, কীভাবে করতে হবে এবং কাজের মান কী হবে তা চিহ্নিত করার জন্য তত্ত্বাবধায়ক (Rater) ও কর্মী (Ratee) উভয়েরই সময়ের প্রয়োজন। এমনকি যে কাজ তাদেরকে করতে বলা হয়েছিল, কর্মক্ষেত্রে যে আচরণের কথা বলা হয়েছিল তার প্রেক্ষিতে ফলাফল কতটুকু অর্জিত হয়েছে এগুলো সামনাসামনি আলোচনা করে বের করতে হলে সময়ের প্রয়োজন হয়। যেহেতু এ কাজগুলো করার জন্য কিছুটা সময় নষ্ট হবে এবং অসন্তোষজনক বিষয়ে পরীক্ষা নিরীক্ষা করা হবে। তাই তত্ত্বাবধায়ক ও কর্মী কেউই কর্ম সম্পাদন মূল্যায়নের কাজে সময় দিতে চায় না। কর্ম সম্পাদন মূল্যায়নের কতকগুলো অসন্তোষজনক উপাদান রয়েছে, যেমন- যৌক্তিক, পদ্ধতিগত, প্রমাণযোগ্য, ব্যাখ্যা করার মতো, পরিশোধ সমন্বয়, স্বল্প ও দীর্ঘমেয়াদি আর্থিক সুবিধা, পদোন্নতি প্রভৃতি কর্ম সম্পাদন মূল্যায়নের সাথে ওতপ্রোতভাবে সম্পৃক্ত। সুতরাং কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন তত্ত্বাবধায়ক ও কর্মী উভয়ের জন্যই নিঃসন্দেহে একটি স্পর্শকাতর বিষয়। কারণ কার্যসম্পাদন মুল্যায়নের ওপর ভিত্তি করে কর্তৃপক্ষ কতিপয় কঠিন সিদ্ধান্ত গ্রহণ করতে পারে। ব্যবস্থাপকগণ যেকোনো সিদ্ধান্ত গ্রহণ করতে পারবে এমন আমলাতন্ত্রিক পদ্ধতি চালু করার জন্য কার্যসম্পাদন মূল্যায়নে সাধারণভাবে গৃহীত কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন ইনস্ট্রুমেন্ট ব্যবহার করা যায়। বাংলাদেশে প্রণোদনামূলক পারিতোষিক ব্যবস্থাপনা উন্নত করার কতিপয় উপায় রয়েছে, যেমন- পারিতোষিক আইনের সঠিক প্রয়োগ, যৌথ দরকষাকষির প্রয়োগ, যথাযথ কর্মী মূল্যায়ন, প্রেষণা প্রতিষ্ঠা, কর্মভিত্তিক বিভিন্ন প্রণোদনার ব্যবস্থা, বেতনবিলি প্রশাসনকে গতিশীলতা করা প্রভৃতি।

ইউনিট উত্তর মূল্যায়ন

১. কর্ম সম্পাদন মূল্যায়ন কী? এর উদ্দেশ্য ও উপাদানসমূহ আলোচনা করুন।
২. কর্ম সম্পাদন মূল্যায়নের পদক্ষেপসমূহের বিবরণ দিন।
৩. কর্ম সম্পাদন মূল্যায়নের বিভিন্ন পদ্ধতি বা কৌশল সংক্ষেপে বর্ণনা করুন।
৪. কর্ম সম্পাদন মূল্যায়নের ব্যয় বিশ্লেষণ পদ্ধতিটি মূল্যায়ন করুন।
৫. বাংলাদেশে প্রণোদনামূলক পারিতোষিক ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের উপায়সমূহ আলোচনা করুন।