

কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন ও উন্নয়ন

Evaluation and Improving Performance

৯

কর্মী দক্ষতা বা কার্য সম্পাদন মূল্যায়নের সাহায্যে কর্মকর্তা এবং কর্মীরা যেমন তাদের কাজ সম্পর্কে ব্যবস্থাপনার ধারণা কি তা সম্পর্কে জানতে পারে, তেমনি ব্যবস্থাপনার পক্ষে মোটামুটি একটি ধারণা করা সম্ভব হয় যে, ব্যবসায় প্রতিষ্ঠান বা শিক্ষা প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য হাসিল করার জন্য যাদেরকে দায়িত্ব দেওয়া হয়েছে, তাদের কাজের অগ্রগতি কি রকম। কর্মী দক্ষতা বা কার্য সম্পাদন মূল্যায়নের ক্ষেত্রে বিভিন্ন পদ্ধতি ব্যবহার করা হয়। এই ইউনিটে কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন, মূল্যায়ন পদ্ধতি নির্ধারণ এবং ফলপ্রদ কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন পদ্ধতি উদ্ভাবন সম্পর্কে আলোচনা করা হয়েছে। তাহলে কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নকে আমরা বলতে পারি, কর্মীর কাজ পর্যবেক্ষণ করতে পারেন এমন ব্যক্তি বা নির্বাহী কর্তৃক প্রতিষ্ঠানের একজন ব্যক্তির কাজের ধারাবাহিক এবং সময়ভিত্তিক মূল্যায়ন। কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন প্রক্রিয়াটি জটিল এবং বর্তমানে এটি গুরুত্বপূর্ণ হয়ে উঠেছে। ব্যবসায় প্রতিষ্ঠান এবং শিল্প প্রতিষ্ঠানের আন্তর্জাতিকীকরণের কারণে প্রতিষ্ঠান যদি জানতে চায় তার কর্মীরা কিরকম কাজ করছে, তবে তাকে অবশ্যই কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন করতে হবে।



ইউনিট সমাপ্তির সময়

ইউনিট সমাপ্তির সর্বোচ্চ সময় ৩ সপ্তাহ

এই ইউনিটের পাঠসমূহ

- পাঠ-৯.১ : কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন, কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের গুরুত্ব, কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের উদ্দেশ্য
- পাঠ-৯.২ : কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের পদ্ধতিসমূহ
- পাঠ-৯.৩ : কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের অপরিহার্য উপাদান. কে কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন করবেন
- পাঠ-৯.৪ : কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের ত্রুটিসমূহ, ফলপ্রসূ কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন পদ্ধতি প্রবর্তন

পাঠ-৯.১

কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন, কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের গুরুত্ব, কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের উদ্দেশ্য

Performance Evaluation, Importance of Performance Evaluation, Objectives of Performance Evaluation



উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- কর্মী দক্ষতা বা কার্য সম্পাদন মূল্যায়নের সংজ্ঞা বলতে পারবেন।
- কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের গুরুত্ব বর্ণনা করতে পারবেন।
- কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের উদ্দেশ্য বর্ণনা করতে পারবেন।

কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন / কার্য সম্পাদন মূল্যায়ন

Performance Evaluation

যে কোন প্রতিষ্ঠান তার পূর্ব নির্ধারিত লক্ষ্য অর্জনে সচেষ্ট। এই জন্য সে চায় তার কর্মীরা যেন প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য অর্জনে কাজ করে। কিন্তু কর্মীরা লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য অর্জনে কাজ করছে কি-না তা জানতে চায় প্রতিটি প্রতিষ্ঠান। এই জানার একটি পদ্ধতি হলো কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন। কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের ক্ষেত্রে বিভিন্ন পদ্ধতি ব্যবহার করা হয়। এই ইউনিটে কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন, মূল্যায়ন পদ্ধতি নির্ধারণ এবং ফলপ্রদ কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন পদ্ধতি উদ্ভাবন সম্পর্কে আলোচনা করা হয়েছে। প্রথম পাঠে কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের উদ্দেশ্য এবং উপাদান সম্পর্কে আলোচনা করা হয়েছে। দ্বিতীয় পাঠে কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন পদ্ধতি সম্পর্কে আলোচনা করা হয়েছে। তৃতীয় পাঠে বর্ণনা করা হয়েছে মূল্যায়ন পদ্ধতি সমূহের ভুল সম্পর্কে এবং সেই সাথে আলোচনা করা হয়েছে, কীভাবে ফলপ্রদ কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন পদ্ধতি প্রণয়ন করা যায়। এছাড়াও অন্যান্য পাঠে কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের অপরিহার্য উপাদান ও ট্রাফিসমূহ আলোচনা করা হয়েছে।

কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের গুরুত্ব

Importance of Performance Evaluation

কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন বর্তমানে ব্যবসা ও শিল্প প্রতিষ্ঠানের ক্ষেত্রে একটি গুরুত্বপূর্ণ বিষয় হিসেবে বিবেচিত। কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের সাহায্যে কর্মকর্তা এবং কর্মীরা যেমন তাদের কাজ সম্পর্কে ব্যবস্থাপনার ধারণা সম্পর্কে জানতে পারে, তেমনি ব্যবস্থাপনার পক্ষে মোটামুটি একটি ধারণা করা সম্ভব হয় যে, ব্যবসা প্রতিষ্ঠান বা শিক্ষা প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্যে হাসিল করার জন্য যাদেরকে দায়িত্ব দেওয়া হয়েছে, তাদের কাজের অগ্রগতি কি রকম। তাহলে কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নকে আমরা বলতে পারি, 'কর্মীর কাজ পর্যবেক্ষণ করতে পারেন এমন ব্যক্তি বা নির্বাহী কর্তৃক প্রতিষ্ঠানের একজন ব্যক্তির কাজের ধারাবাহিক এবং সময়ভিত্তিক মূল্যায়ন।' কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন প্রক্রিয়াটি জটিল এবং বর্তমানে এটি গুরুত্বপূর্ণ হয়ে উঠেছে। ব্যবসা প্রতিষ্ঠান এবং শিল্প প্রতিষ্ঠানের আন্তর্জাতিকীকরণের কারণে প্রতিষ্ঠান যদি জানতে চায় তার কর্মীরা কিরকম কাজ করছে, তবে তাকে অবশ্যই কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন করতে হবে। অনেকগুলি বিষয় এই কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন প্রক্রিয়ায় চলে আসবে যেমন, কেন দক্ষতা মূল্যায়ন করা হবে, এই মূল্যায়ন থেকে কে লাভবান হবে, কি ধরনের পদ্ধতি এই মূল্যায়নে ব্যবহার করা হবে, এবং কি ধরনের সমস্যা সৃষ্টি হতে পারে।

একজন কর্মীর সামর্থ্য থাকলেও সে যে সন্তোষজনক কাজ দেখাবে এমনটি সঠিক নয়। এখানে গুরুত্বপূর্ণ বিষয়টি হবে প্রেষণা। ব্যবস্থাপকের কাছে যে বিষয়টি গুরুত্বপূর্ণ তাহলো কাজ করিয়ে নেওয়া, কাজের মান ঠিক রাখা। সুতরাং

কর্মদক্ষতাই এখানে মূল কথা। একজন কর্মীর চেহারা কি রকম, এর চাইতে যে বিষয়টি ব্যবস্থাপকদের কাছে বিবেচ্য তা হলো, কর্মীটি সন্তোষজনক কাজ দেখাতে পারছে কিনা।

প্রেষণা মডেলের একটি গুরুত্বপূর্ণ উপাদান হলো কর্মদক্ষতা। প্রেষণার ক্ষেত্রে কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন এবং এর ফলাফল বিশ্লেষণ প্রধান বিবেচ্য বিষয়। কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের মাধ্যমে কর্মী জানতে পারে যে, সে কতটা ভালো বা খারাপভাবে কাজ করছে, তার দুর্বলতা কি আছে, কোন ক্ষেত্রে তার উন্নতি করা প্রয়োজন, কি বিষয় সে দক্ষ। এটা দ্বি-মুখী পদ্ধতি হওয়ায় কর্মী তার কর্মদক্ষতা জানতে পারে এবং এটা তার প্রনোদনা (drive) কে বৃদ্ধি করে।

কর্মীদের বিষয়ে কোন সিদ্ধান্ত গ্রহণের সময় তাদের সম্পর্কে তথ্য জানা প্রয়োজন। কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের মাধ্যমে ঐ সমস্ত তথ্য পাওয়া যায়। এই সমস্ত তথ্য ও উপাত্ত, শ্রমিক-ব্যবস্থাপনা সম্পর্ক, প্রেষণা, শ্রান্তি, কাজের পরিবেশ প্রভৃতি অসংখ্য বিষয়ে গবেষণা কাজ পরিচালনায় ব্যবহার করা হয়। কর্মদক্ষতা মূল্যায়নের সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণ দিকটি হলো এটা ধনাত্মক প্রেষণার সাথে জড়িত। কর্মী তার উপর ন্যস্ত কাজ ভালোভাবে শেষ করতে পারছে এই রকম তথ্য কর্মীরা জানতে পারলে কাজের প্রতি তাদের আগ্রহ জন্মাবে। ফলে প্রতিষ্ঠান কর্মীদের কাছ থেকে ভালো কাজ পাবে।

কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের উদ্দেশ্য

Objectives of Performance Evaluation

কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের পাঁচটি কাজ সম্পন্ন করা সম্ভব হয়। সেগুলো হলো:

প্রথমত- কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠান কর্মী সংক্রান্ত সিদ্ধান্তের দিক নির্দেশনা পায়। এই কর্মী সংক্রান্ত সিদ্ধান্তগুলি হলো, কর্মী সংগ্রহ, বরখাস্ত এবং পদোন্নতি। নির্বাচন প্রক্রিয়ার বিশ্বাসযোগ্যতা অর্জনের জন্য কর্মদক্ষতা সংক্রান্ত তথ্য অত্যন্ত জরুরী, কারণ তথ্যগুলিই উপযুক্ত প্রার্থীকে নির্বাচনে সহায়তা করে। একইভাবে পদোন্নতি এবং চাকুরীচ্যুত করার ক্ষেত্রে যুক্তিযুক্ত সিদ্ধান্ত গ্রহণের জন্য কর্মদক্ষতা সংক্রান্ত তথ্য প্রয়োজন হয়। তথ্য ছাড়া, কর্মী সংক্রান্ত সিদ্ধান্তগুলি মনগড়া হয়ে উঠবে এবং বিশ্বাসযোগ্যতা থাকবে না। কর্ম-দক্ষতা সংক্রান্ত তথ্যের উপর ভিত্তি করে সতর্কতার সাথে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করাই বাঞ্ছনীয় এবং এই ধরনের সিদ্ধান্ত গ্রহণযোগ্যতা পাবে। একটি প্রতিষ্ঠান জাতি, বর্ণ, ধর্ম, লিঙ্গ কিংবা বয়স প্রভৃতির উপর ভিত্তি করে কোন সিদ্ধান্ত গ্রহণ করলে যেহেতু তা সঠিক হবে, সেহেতু কর্মী সংগ্রহ, বরখাস্ত, পদোন্নতি, উদ্দীপনা প্রদান প্রভৃতি সিদ্ধান্তগুলি যথাযথ কর্ম-দক্ষতা সংক্রান্ত তথ্যের উপর নির্ভর করে গ্রহণ করতে হবে। সুতরাং দেখা যাচ্ছে যে, শুধুমাত্র কর্মী সম্বন্ধীয় সিদ্ধান্ত গ্রহণেই কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন প্রয়োজনীয় তাই নয়, ঐ সিদ্ধান্ত ব্যাখ্যা করার জন্য কর্মী-দক্ষতা মূল্যায়ন সংক্রান্ত তথ্য প্রয়োজন।

দ্বিতীয়ত- প্রতিষ্ঠানের কর্মীদেরকে উদ্দীপনা বা পুরস্কার প্রদানের জন্য কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন প্রয়োজন। প্রেষণা সংক্রান্ত আলোচনা থেকে আমরা দেখেছি যে, যে কোন ধরনের উদ্দীপনা যেমন, অর্থ, পদোন্নতি, সামাজিক মর্যাদা, কাজে স্বীকৃতি প্রদানের জন্য কর্ম-দক্ষতা বিবেচনা সবচেয়ে উপযুক্ত পদ্ধতি। কর্ম-দক্ষতা সংক্রান্ত তথ্য ছাড়া উদ্দীপনা বা পুরস্কার সবাইকে সমানভাবে ভাগ করে দিতে হবে। অথবা মনগড়াভাবে দিতে হবে, যা গ্রহণকারীদের কাছে গ্রহণযোগ্য নাও হতে পারে। কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের মাধ্যমে স্বকীয় উদ্দীপনা (Extrinsic Reward) প্রদান সম্ভব কারণ, অসাধারণ কর্ম-দক্ষতা প্রদর্শনের ফলে প্রচেষ্টার জন্য ধনাত্মক স্বীকৃতি দেওয়া হয়।

তৃতীয়ত- কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের মাধ্যমে একজন কর্মী তার নিজের সম্পর্কে জানতে পারে, যা তার ব্যক্তিগত উন্নয়নে সহায়তা করে। আত্ম-উন্নতির জন্য কর্মীদের তাদের নিজস্ব কর্ম-দক্ষতা সংক্রান্ত তথ্য জানা দরকার। যথাযথ এবং যথাসময়ে তথ্য জানার ফলে কর্মীদের পক্ষে নতুন আচরণ রপ্ত করা সম্ভব হয়। অধিকাংশ কর্মী জানতে চায় তারা কি রকম করছে এবং কোন বিষয়ে তাদের উন্নতি প্রয়োজন।

চতুর্থত- কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের মাধ্যমে একটি প্রতিষ্ঠান, কোন কোন বিষয়ে তার প্রশিক্ষণ প্রয়োজন তা বুঝতে পারে। যথাযথভাবে প্রস্তুত করা কর্মী-দক্ষতা মূল্যায়ন পদ্ধতি, প্রতিষ্ঠানের কোন ব্যক্তি বা বিভাগ প্রশিক্ষণের মাধ্যমে লাভবান হবে, সেই সম্পর্কে তথ্য দেয়। এছাড়া মূল্যায়ন পদ্ধতি প্রতিটি কাজের জন্য কি সামর্থ্য ও দক্ষতা প্রয়োজন তা নির্ধারণে এবং ন্যূনতম কর্ম-দক্ষতা স্তর নিরূপণে সাহায্য করে।

পঞ্চমত- কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন মানব সম্পদ পরিকল্পনাকে সম্পূর্ণতা দান করে এবং অন্যান্য কর্মী সংক্রান্ত কাজের সমন্বয় সাধন করে। মূল্যায়ন কার্যক্রম একটি সম্পূর্ণ মানব সম্পদ প্রক্রিয়া (Integrated Human Resource System) তৈরীর ভিত্তি হিসাবে ব্যবহৃত হয়। কর্মী-দক্ষতা মূল্যায়ন মানব সম্পদ পরিকল্পনা উন্নয়নের ভিত্তি হিসাবে কাজ করে। বিভিন্ন বিষয় যেমন, নুতন পদ সৃষ্টি, বর্তমান কর্মীদের দক্ষতা, তাদের উন্নয়নের সম্ভাবনা এবং প্রয়োজনীয় অভিজ্ঞতা যা কর্মীদের প্রয়োজন, সম্পর্কে তথ্য সংগ্রহ করে এবং তথ্যের সম্পূর্ণতা দান করে।



সারসংক্ষেপ:

কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন বর্তমানে ব্যবসা ও শিল্প প্রতিষ্ঠানের ক্ষেত্রে একটি গুরুত্বপূর্ণ বিষয় হিসেবে বিবেচিত। কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের সাহায্যে কর্মকর্তা এবং কর্মীরা যেমন তাদের কাজ সম্পর্কে ব্যবস্থাপনার ধারণা সম্পর্কে জানতে পারে, তেমনি ব্যবস্থাপনার পক্ষে মোটামুটি একটি ধারণা করা সম্ভব হয় যে, ব্যবসা প্রতিষ্ঠান বা শিক্ষা প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্যে হাসিল করার জন্য যাদেরকে দায়িত্ব দেওয়া হয়েছে, তাদের কাজের অগ্রগতি কি রকম। তাহলে কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নকে আমরা বলতে পারি, 'কর্মীর কাজ পর্যবেক্ষণ করতে পারেন এমন ব্যক্তি বা নির্বাহী কর্তৃক প্রতিষ্ঠানের একজন ব্যক্তির কাজের ধারাবাহিক এবং সময়ভিত্তিক মূল্যায়ন।' কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন প্রক্রিয়াটি জটিল এবং বর্তমানে এটি গুরুত্বপূর্ণ হয়ে উঠেছে। ব্যবসা প্রতিষ্ঠান এবং শিল্প প্রতিষ্ঠানের আন্তর্জাতিকীকরণের কারণে প্রতিষ্ঠান যদি জানতে চায় তার কর্মীরা কিরকম কাজ করছে, তবে তাকে অবশ্যই কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন করতে হবে। অনেকগুলি বিষয় এই কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন প্রক্রিয়ায় চলে আসবে যেমন, কেন দক্ষতা মূল্যায়ন করা হবে, এই মূল্যায়ন থেকে কে লাভবান হবে, কি ধরনের পদ্ধতি এই মূল্যায়নে ব্যবহার করা হবে, এবং কি ধরনের সমস্যা সৃষ্টি হতে পারে। কর্মীদের বিষয়ে কোন সিদ্ধান্ত গ্রহণের সময় তাদের সম্পর্কে তথ্য জানা প্রয়োজন। কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের মাধ্যমে ঐ সমস্ত তথ্য পাওয়া যায়। এই সমস্ত তথ্য ও উপাত্ত, শ্রমিক-ব্যবস্থাপনা সম্পর্ক, প্রেষণা, শান্তি, কাজের পরিবেশ প্রভৃতি অসংখ্য বিষয়ে গবেষণা কাজ পরিচালনায় ব্যবহার করা হয়। কর্মদক্ষতা মূল্যায়নের সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণ দিকটি হলো এটা ধনাত্মক প্রেষণার সাথে জড়িত।

পাঠ-৯.২

কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন, সম্পাদিত কার্য মূল্যায়নের গুরুত্ব

Performance Appraisal, Importance of Performance Appraisal



উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি

- কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের সংজ্ঞা বলতে পারবেন।
- সম্পাদিত কার্য মূল্যায়নের গুরুত্ব বর্ণনা করতে পারবেন।

কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন

Performance Appraisal

ইংরেজি শব্দ 'Performance Appraisal'-এর বাংলা অর্থ হলো সম্পাদিত কার্যের মূল্য নিরূপণ। বিভিন্ন লেখক এটিকে বিভিন্ন অর্থে ব্যবহার করেছেন; যেমনঃ মেধা মূল্যায়ন, কর্মী মূল্যায়ন, দক্ষতা মূল্যায়ন ও কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন ইত্যাদি। এ শব্দগুলো একই অর্থ বহন করে।

কোন উর্ধ্বতন কর্মকর্তা কর্তৃক তাঁর অধীনস্থ কোন কর্মীর সম্পাদিত কার্যাবলি সুষ্ঠুভাবে সম্পাদিত হয়েছে কিনা 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 উপর ভিত্তি করে কর্মীদের পদোন্নতি, বদলি, বেতন নির্ধারণ, বর্ধিত বেতন প্রদান প্রভৃতি সুবিধাদি প্রদান করা হয়।

কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন হলো একটি প্রক্রিয়া যা দ্বারা যে কাজের জন্য যে ধরনের যোগ্যতা ও দায়িত্বের প্রয়োজন হয়, তার নিয়মতান্ত্রিক মূল্যায়ন ও অর্থপূর্ণ কার্য ব্যবহার পর্যবেক্ষণ করা যায়। এক্ষেত্রে 'নিয়মতান্ত্রিক' কথাটি দ্বারা কার্যের নিয়মিত, উদ্দেশ্য ভিত্তিক ও সামঞ্জস্যপূর্ণ মূল্যায়নকে বুঝায়। মূল্যায়ন অবশ্যই হতে হবে অর্থপূর্ণ আচরণভিত্তিক যাতে নিশ্চিত হওয়া যায় যে, এটি কোনক্রমেই কোন কর্মীর জন্য ক্ষতিকর হবে না।

Dale S. Beach-এর মতে, "চাকুরিরত কর্মীর কার্য এবং তার উন্নয়নের সম্ভাবনাময় দিকগুলোকে নিয়মতান্ত্রিকভাবে মূল্যায়ন করাকে সম্পাদিত কার্য মূল্যায়ন বলে।" (Performance appraisal is the systematic evaluation of the individual with respect to this performance on the job and his potential for development.)

Bellows-এর মতে, "কর্মীর কার্য সম্পাদন পর্যবেক্ষণ করতে পারে এমন পদে আসীন ব্যক্তি বা উর্ধ্বতন নির্বাহী কর্তৃক প্রতিষ্ঠানের একজন ব্যক্তির কার্যের ধারাবাহিক ও সময়ভিত্তিক মূল্যায়নকে সম্পাদিত কার্য মূল্যায়ন 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.)

Edwin B, Flippo-এর মতে, "কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন হলো রীতিবদ্ধ, নির্দিষ্ট সময় ভিত্তিক এবং নিরপেক্ষভাবে কর্মীর বর্তমান কাজের উৎকৃষ্ট এবং ভাল পদের জন্য তার সম্ভাবনার মূল্যায়ন।" (Systematic, Periodic and an impartial rating on an employees excellence in matters pertaining to his present job and to his potential for a better job.)

উপরোক্ত সংজ্ঞাসমূহ বিশ্লেষণে কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের কতিপয় বৈশিষ্ট্য পরিলক্ষিত হয়ঃ

- এটি কার্যের একটি ধারাবাহিক পর্যবেক্ষণ।
- এটি দ্বারা কর্মীদের উৎপাদনশীলতার ক্ষমতা নিরূপিত হয়।
- এটি দ্বারা কর্মীদের দক্ষতা বিচার করা যায়।
- এটি দ্বারা প্রতিষ্ঠানের সার্বিক দক্ষতা সম্পর্কে ধারণা লাভ করা যায়।

সুতরাং পরিশেষে বলা যায় যে, সম্পাদিত কার্যের মূল্যায়ন হলো এমন একটি প্রক্রিয়া যার মাধ্যমে উর্ধ্বতন নির্বাহী কর্তৃক তাঁর অধীনস্থ কর্মীর দ্বারা সম্পাদিত কার্যের নিয়মতান্ত্রিকভাবে মূল্যায়নকরতঃ দক্ষতার মাত্রা নিরূপণ করা হয় এবং এ মূল্যায়নের উপর ভিত্তি করে বিভিন্ন ধরনের সুযোগ সুবিধা দেয়া হয়।

সম্পাদিত কার্য মূল্যায়নের গুরুত্ব

Importance of Performance Appraisal

প্রতিষ্ঠানে নিয়োজিত মানব সম্পদ বা কর্মীদের দ্বারা সম্পাদিত কার্যাদির মূল্যায়ন হলো কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন। এ মূল্যায়নের মাধ্যমে কোন্ কর্মী কি ধরনের কার্যাদি সম্পাদন করছে তা জানা যায়। সম্পাদিত কার্য সঠিক হলো কিনা, কোন ভুলত্রুটি রয়েছে কিনা, সম্পাদিত কার্য প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনের জন্য কতটুকু ফলপ্রসূ ইত্যাদি বিষয়ে অবগত হওয়া যায়। এ সকল তথ্য অবগত হওয়ার পর ব্যবস্থাপনা প্রয়োজনীয় পদক্ষেপ গ্রহণ করতে পারে। তাই সম্পাদিত কার্য মূল্যায়নের যথেষ্ট গুরুত্ব রয়েছে।

নিচে কার্য সম্পাদন মূল্যায়নের গুরুত্ব আলোচনা করা হলো :

১। কর্মীদের উন্নয়ন (Development of employees) : ধারাবাহিক নিরপেক্ষ ও সুষ্ঠু কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন প্রতিষ্ঠা ও কর্মীদের উন্নয়ন একান্ত আবশ্যিক। সম্পাদিত কার্য মূল্যায়নের ফলে কর্মীদের ভালমন্দ অনেক তথ্য সংগ্রহ করা যায়। ফলে তাদের উন্নয়নের জন্য প্রয়োজনীয় কর্মসূচি গ্রহণ করা যায়। তাই কর্মীদের মূল্যায়নের ব্যবস্থা থাকলে তাদের উন্নয়নের জন্য কি ধরনের প্রশিক্ষণ প্রয়োজন তা সহজেই নির্ধারণ করা যায়। সুতরাং কর্মীদের উন্নয়নের জন্য কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন আবশ্যিক।

২। ভুল বুঝাবুঝির অবসান (Removing misunderstanding) : কর্মী মূল্যায়নের ফলে কর্মীর সম্পাদিত কার্যের তালিকা প্রণয়ন করা হয় এবং তা সঠিকভাবে সম্পাদনা করা হয়েছে কি-না তা যথাযথভাবে মূল্যায়ন করা হয়। কর্মীর কার্যসম্পাদনে ভুলত্রুটি থাকলে তা তাদেরকে অবগত করতঃ তা দূর করার প্রয়াস চালানো হয়।

৩। নিজের উন্নয়ন (Self development) : কার্য মূল্যায়নের ফলে একজন কর্মী জানতে পারে যে, সে কি ধরনের যোগ্যতাসম্পন্ন। এতে সে নিজেকে আরো উন্নয়ন সাধন করার সুযোগ পায়। কার্য মূল্যায়নের পর প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা ও কর্মীদের উন্নয়নের প্রয়োজনীয় ব্যবস্থা গ্রহণ করে থাকে।

৪। কার্যকরভাবে দায়িত্ব অর্পণ (Effective delegation of authority) : নিয়মতান্ত্রিকভাবে কার্যমূল্যায়নের ফলে নির্বাহীরা কর্মীদের দক্ষতা ও দুর্বলতার ক্ষেত্রগুলো সহজে চিহ্নিত করতে সমর্থ হয়। ফলে তারা কর্মীদের উপর কার্যকরভাবে দায়িত্ব অর্পণ করতে পারে।

৫। বেতন ও মজুরি প্রদানের সুবিধা (Facilitating wages & salary) : সম্পাদিত কার্য মূল্যায়নের মাধ্যমে কর্মীদের যোগ্যতা, দক্ষতা এবং দুর্বলতার সঠিক মূল্যায়নের ফলে সম্ভাবনাময় ও প্রতিভাবান কর্মীকে পদোন্নতিসহ কার্যানুপাতিক বেতন ও মজুরি প্রদান করা সহজতর হয়। এতে কর্মীদের মনোবল উন্নত হয়।

৬। কর্মী পরিকল্পনার উৎস (Source of employee planning) : কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন সংগঠনের কর্মীদের ব্যাপারে দীর্ঘমেয়াদী পরিকল্পনা গ্রহণে সহায়তা করে থাকে। কারণ কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন থেকে এ সংক্রান্ত গুরুত্বপূর্ণ তথ্য বেরিয়ে আসে।

৭। সৌহার্দপূর্ণ সম্পর্ক (Cordial relationship) : কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের সময় কর্মীদের অসন্তোষজনক কার্যের জন্য জিজ্ঞাসা করা হলে তারা নিঃসংকোচে তাদের সমস্যাগুলোর কথা প্রকাশ করতে পারে। ফলে ব্যবস্থাপনা আন্দাজে কর্মীদেরকে দোষারোপ করতে পারে না। এভাবে ব্যবস্থাপনা কতৃপক্ষের ভুল ভাঙ্গে এবং কর্মীদের সাথে সম্পর্কের উন্নয়ন ঘটে।

৮। তত্ত্বাবধানের সুবিধা (Facilitating supervision) : কর্মী কর্তৃক সম্পাদিত কার্য মূল্যায়নের ফলে তত্ত্বাবধায়ক জানতে পারেন তার অধীনস্থ কর্মীদের কি ধরনের যোগ্যতা আছে এবং এর জন্য কি ধরনের তত্ত্বাবধানের প্রয়োজন। এতে তত্ত্বাবধানের কার্য সুষ্ঠুভাবে পরিচালনা করা যায়।

৯। ব্যবস্থাপনা সুবিধা (Advantages to management) : কর্মীদের কার্য মূল্যায়নের ফলে ব্যবস্থাপনার পক্ষে পদোন্নতি, বদলি, কর্মচারী ছাঁটাই ইত্যাদি বিষয় সিদ্ধান্ত নেয়া সহজ হয়। ফলে ব্যবস্থাপনা সুপারিকল্পিতভাবে সব কাজ সম্পাদন করতে পারে।

১০। কর্মী নিয়োগের সুবিধা (Facilitating recruitment of employees) : কর্মী মূল্যায়নের ফলে কর্মীদের অযোগ্যতার দিকগুলো জানা যায়। এর ফলে ভবিষ্যতে কর্মী নিয়োগের সময় এসব দিকে সুনজর দেয়া যায়।

১১। কার্য সম্পাদনে আগ্রহ সৃষ্টি (Motivation) : কর্মীদের কার্য মূল্যায়নের ফলে তাদের ভুল-ত্রুটি চিহ্নিত কও প্রয়োজনীয় সংশোধনীর ব্যবস্থা করা যায়। ফলে কাজের প্রতি কর্মীদের আগ্রহ সৃষ্টি হয়।

১২। পদ্ধতিগত সুবিধা (Procedural advantage) : কার্যফল মূল্যায়নের ফলে নিয়োগ, বাছাই, ছাঁটাই, উন্নয়ন, মজুরি প্রদান ইত্যাদি পদ্ধতি কতটুকু সঠিক ও নির্ভরযোগ্য তা জানা যায়। ফলে এ পদ্ধতিগুলো কোন দুর্বলতা থাকলে তা দূও করার ব্যবস্থা গ্রহণ করা যায়।

১৩। পরিবর্তনের দিকদর্শন (Guide to change) : কার্য মূল্যায়ন পরিবর্তনের দিকনির্দেশনা দিয়ে থাকে। কারণ কর্মীদের কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের ফলাফল, পদোন্নতি, বদলি, পদাবনতি কিংবা ছাঁটাই ইত্যাদি বিষয়ে সিদ্ধান্ত গ্রহণে নির্বাহীদেরকে সাহায্য করে থাকে।

১৪। কর্মী নির্বাচন কর্মসূচীর উপযুক্ততা যাচাই (To validate selection program) : প্রতিটি প্রতিষ্ঠানেই একটি নির্দিষ্ট নির্বাচন কর্মসূচি অনুসরণ করে কর্মী নির্বাচন করা হয়, যেমন : কি ধরনের কর্মী নিয়োগ করা হবে, কি ধরনের পরীক্ষা গ্রহণ করা হবে ইত্যাদি। কর্মী নির্বাচনের পর সংশ্লিষ্ট কর্মীদের সম্পাদিত কার্য মূল্যায়ন করা হয়। এতে কর্মীদের দক্ষতা সম্পর্কে ধারণা করা যায়। তখন বুঝা যায় যে, নির্বাচন কর্মসূচি প্রতিষ্ঠানের জন্য কতটা উপযোগী। এভাবে নির্বাচন কর্মসূচির যথার্থতা যাচাই করা হয়।

১৫। কর্মী হ্রাস (Retrenchment) : অনেক সময় অর্থনৈতিক মন্দা কিংবা দুর্যোগপূর্ণ পরিস্থিতিতে কর্মী কমিয়ে ফেলার প্রয়োজন হয়। এমতাবস্থায় কর্মীদের কার্য মূল্যায়নের প্রতিবেদনের উপর ভিত্তি করে তাদেরকে প্রতিষ্ঠান থেকে ছাঁটাই করা হয়।

উপসংহারে বলা যায় যে, কর্মীদের সম্পাদিত কার্য মূল্যায়নের মাধ্যমে তাদের কাজের মান সম্পর্কে জানা যায় এবং প্রয়োজনে মান উন্নয়নের পদক্ষেপ গ্রহণ করা যায়, যা প্রতিষ্ঠানের জন্য অত্যন্ত প্রয়োজন। সুতরাং কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের গুরুত্ব অপরিসীম।



সারসংক্ষেপ:

কোন উর্ধ্বতন কর্মকর্তা কর্তৃক তাঁর অধীনস্থ কোন কর্মীর সম্পাদিত কার্যাবলি সুষ্ঠুভাবে সম্পাদিত হয়েছে কিনা 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 উপর ভিত্তি করে কর্মীদের পদোন্নতি, বদলি, বেতন নির্ধারণ, বর্ধিত বেতন প্রদান প্রভৃতি সুবিধাদি প্রদান করা হয়। প্রতিষ্ঠানে নিয়োজিত মানব সম্পদ বা কর্মীদের দ্বারা সম্পাদিত কার্যাবলির মূল্যায়ন হলো কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন। এ মূল্যায়নের মাধ্যমে কোন্ কর্মী কি ধরনের কার্যাদি সম্পাদন করছে তা জানা যায়। সম্পাদিত কার্য সঠিক হলো কিনা, কোন ভুলত্রুটি রয়েছে কিনা, সম্পাদিত কার্য প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনের জন্য কতটুকু ফলপ্রসূ ইত্যাদি বিষয়ে অবগত হওয়া যায়। এ সকল তথ্য অবগত হওয়ার পর ব্যবস্থাপনা প্রয়োজনীয় পদক্ষেপ গ্রহণ করতে পারে।

পাঠ-৯.৩

কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের পদ্ধতিসমূহ

Methods of Performance Evaluation



উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের পদ্ধতিসমূহ বর্ণনা করতে পারবেন।

কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের পদ্ধতিসমূহ

Methods of Performance Evaluation

এই পাঠের মূল আলোচ্য বিষয়গুলি হলো কি পদ্ধতিতে কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন করা হবে। কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের পূর্বে ব্যবস্থাপনাকে কার্য সম্পাদনের আদর্শ মান (Performance standard) নির্ধারণ করতে হবে এবং মূল্যায়নের হাতিয়ার ঠিক করতে হবে। কার্য সম্পাদন মূল্যায়নের জন্য তিনটি ভিন্ন প্রক্রিয়া অবলম্বন করা যেতে পারে। কর্মীদের মূল্যায়ন করা যায়-

- পরিপূর্ণ মান (Absolute Standards) -এর ভিত্তিতে
- তুলনামূলক মান (Relative Standards)-এর ভিত্তিতে
- উদ্দেশ্য সমূহ (Objectives)-এর ভিত্তিতে

মূল্যায়নের ক্ষেত্রে যে কোন একটি প্রক্রিয়া সাধারণত সর্বশ্রেষ্ঠ হয় না, প্রতিটিরই ভালো এবং খারাপ দিক আছে। আসুন প্রক্রিয়াগুলি সম্পর্কে নিচের আলোচনা থেকে জেনে নেই।

পরিপূর্ণ মান (Absolute Standards) -এর ভিত্তিতে কার্য সম্পাদন মূল্যায়ন

কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের ক্ষেত্রে প্রথম যে মূল্যায়ন পদ্ধতি ব্যবহার করা হয়। সেটি পরিপূর্ণ মান (Absolute Standards) পদ্ধতিতে। এই পদ্ধতি যে কর্মীকে মূল্যায়ন করা হচ্ছে, তাকে অন্য কারো সঙ্গে তুলনা করা হয় না। এই প্রক্রিয়ায় নিলিখিত পদ্ধতিতে কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন করা হয়:

- **গোপনীয় প্রতিবেদন (Confidential Report)-** গোপনীয় প্রতিবেদনের মাধ্যমে কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের পদ্ধতিটি বেশ পুরাতন পদ্ধতি। এই পদ্ধতিতে সংগঠনের উর্ধ্বতন কর্মকর্তাবৃন্দ তাদের অধঃস্তন প্রত্যেক কর্মীর জন্য পৃথক পৃথকভাবে তাদের কার্যাবলী, যোগ্যতা, সামর্থ্য, বুদ্ধিমত্তা, দুর্বলতা, কাজের প্রতি মনোভাব, ঝোঁক বা প্রবণতা, উপস্থিতি, সাংগঠনিক ও ব্যক্তিক আচরণ, চারিত্রিক বৈশিষ্ট্য, উদ্যোগ, ব্যক্তিত্ব, বিশ্বস্ততা, দায়িত্ববোধসহ অসংখ্য বিষয়ের উপর তাদের মতামতসহ একটি করে প্রতিবেদন সংশ্লিষ্ট শাখায় বা বিভাগে প্রেরণ করেন। এই গোপন প্রতিবেদনই প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের চাকুরীর শর্তাবলীকে ব্যাপকভাবে প্রভাবিত করে। প্রতিবেদনের ধরন কি রকম হবে তা নির্ভর করে প্রতিষ্ঠানের ঐ দায়িত্বে যিনি আছেন তার উপর। গোপনীয় প্রতিবেদনের মাধ্যমে কর্মীদক্ষতা মূল্যায়নের একটি প্রয়োজনীয় শর্ত হলো, মূল্যায়নকারী কর্মকর্তার সততা ও ধৈর্য্য মূল্যায়নকারী অসৎ হলে কিংবা যোগ্যতা বিশেষত্বের ক্ষমতা তার না থাকলে বিষয়টি সংশ্লিষ্ট কর্মীর জন্য ক্ষতিকর হতে পারে। শুধুমাত্র নিরপেক্ষ দৃষ্টিভঙ্গি নিয়ে মূল্যায়ন করলে এই পদ্ধতির উপর আস্থা রাখা যায়। তবে বেশীরভাগ ক্ষেত্রেই দেখা যায় যে পদ্ধতিটি পক্ষপাতদুষ্ট বা অবিশ্বাসযোগ্য হয়েছে।
- **জটিল ঘটনা মূল্যায়ন পদ্ধতি (Critical Incidents Appraisal)-**একটি কাজের সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণ মাত্রা সমূহ (Dimensions) সনাক্তকরণের জন্য সবচেয়ে আলোচিত পদ্ধতি হলো জটিল ঘটনা পদ্ধতি (Critical Incidents

Methods)। একটি কাজের সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণ উপাদান ঐ সমস্ত আচরণ, যা একটি কাজ দক্ষতার সাথে করা বা না করার মধ্যে পার্থক্য সৃষ্টি করে। জটিল ঘটনা পদ্ধতিতে, একজন যোগ্য পর্যবেক্ষক একটি আচরণ ফলপ্রদ হয়েছে কি হয়নি এই বিষয়ে বর্ণনা দেন। এই ঘটনাগুলি কর্মী কতক প্রদর্শিত আচরণ যা গল্প বা সংক্ষিপ্ত কাহিনী হিসাবে রেকর্ড করা হয়। এই সমস্ত বিষয়গুলি জানা যায়, তত্ত্বাবধায়ক, অধঃস্তন কর্মচারী, উর্ধ্বতন কর্মকর্তা বা এই ধরনের ব্যক্তিবর্গের কাছ থেকে যারা একজন ব্যক্তির কাজ সহজেই পর্যবেক্ষণ করতে পারেন। জটিল ঘটনা পদ্ধতিতে কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নে দুইটি ধাপ রয়েছে।

প্রথম ধাপে, কোন শ্রেণীর আচরণ ফলপ্রদ কর্মদক্ষতার সঙ্গে সম্পর্কিত তা সনাক্ত করা হয়। তত্ত্বাবধায়কের নিকট থেকে ফলপ্রদ ও অসন্তোষজনক আচরণের অসংখ্য বর্ণনা সংগ্রহের মাধ্যমে এই কাজটি করা হয়। আচরণ সম্পর্কিত এই অসংখ্য বর্ণনাগুলিকে বিশ্লেষণ করা হয় এবং বিভিন্ন শ্রেণীতে বিভক্ত করা হয়।

দ্বিতীয় ধাপে, কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের জন্য মূল্যায়নকারীকে সাধারণ শ্রেণীর (জটিল ঘটনার) একটি তালিকা দেওয়া হয়। এই সাথে প্রতিটি শ্রেণীকে বিশ্লেষণ করবে এইরকম আচরণের নমুনা বা উদাহরণও দেওয়া হয়। এরপর মূল্যায়নকারী সাধারণ শ্রেণী সম্পর্কিত যে কোন ধরনের ধনাত্মক বা ঋণাত্মক ঘটনা রেকর্ড করবেন।

এই পদ্ধতির ভাল দিকটি হলো, এই পদ্ধতি কর্মীর আচরণগত দিকটির দিকে নজর দিচ্ছে। এছাড়া একজন কর্মীর বিভিন্ন জটিল ঘটনার একটি সাধারণ তালিকা তৈরী করা হয় বিধায়, অন্যান্য কর্মীরা এ থেকে জানতে পারে কোনটি কাম্য আচরণ এবং কোনটি কাম্য নয়। এর ফলে অধঃস্তন কর্মীদের প্রশিক্ষণ এবং উন্নয়নের ক্ষেত্রে এই পদ্ধতিতে সংগৃহীত তথ্য ব্যবহার করা যায়।

এই পদ্ধতির অসুবিধা হলো, মূল্যায়নকারীকে কর্মীর সমস্ত আচরণকে তালিকাভুক্ত করতে হয় বিধায় এই পদ্ধতিতে প্রচুর সময়ক্ষেপন হয়। এছাড়া এই পদ্ধতিতে পরিমাণ নির্ধারণ করা যায় না বিধায় অধঃস্তনদের তুলনাকরণ এবং শ্রেণীবদ্ধকরণ সম্ভব হয় না। তবু এই পদ্ধতিটি অত্যন্ত ফলপ্রসূ, কারণ অধঃস্তনদের খুব কাছ থেকে মূল্যায়ন করা সম্ভব হয় এবং এতে করে তথ্যের নির্ভরযোগ্যতা বৃদ্ধি পায়।

- **পরিমিত চেক-লিষ্ট পদ্ধতি (Weighted Checklist Method)**- জটিল ঘটনা পদ্ধতিতে প্রাপ্ত তথ্যের উপর ভিত্তি করে বিভিন্ন কর্মী মূল্যায়ন পদ্ধতি উন্নয়ন করা যায়। জটিল ঘটনার বর্ণনা থেকে কর্মীর দক্ষতা সম্পর্কিত বিবরণ সংগ্রহ করে, ঐ বর্ণনার উপর ভিত্তি করে একটি পরিমিত চেক-লিষ্ট তৈরী করা যেতে পারে। এই ভাবে এই সমস্ত বিবরণের একটি সমন্বিত তালিকা তৈরীর পর একদল বিচারক যেমান- তত্ত্বাবধায়ক বা কাজে পদাধিকারী - সর্বাপেক্ষা কাম্য ও অনুকূল আচরণ থেকে সর্বাপেক্ষা অনভিপ্রেত ও প্রতিকূল আচরণ পর্যন্ত স্কেলে মান বন্টন করবেন এবং এই মান হবে শূন্য থেকে দশ পর্যন্ত। যখন বিচারকরা একটি বিবরণ নিয়ে দ্বি-মত পোষন করবেন, তখন ঐ বিবরণটি বাতিল করা হবে। এর পর বিচারকরা যে সমস্ত বিবরণে একমত পোষন করবেন সেইগুলিকে নম্বর প্রদান করবেন এবং এই নম্বরের গড়ের উপর ভিত্তি করে বিবরণগুলির পরিমিত মান নির্ধারণ করা হবে। এই পদ্ধতিতে মূল্যায়নকারীর নিকট থেকে নম্বর গোপন রাখা হয়। তাকে জিজ্ঞাসা করা হয়, কোন বিবরণ একজন কর্মীর আচরণকে সবচেয়ে ভালভাবে বিশ্লেষণ করে। এইভাবে মোট যে নম্বর পাওয়া যাবে তার গড় করে একজন কর্মীর মূল্যায়ন করা হবে। যদি একজন কর্মীর আচরণ বিশ্লেষণে কম নম্বরযুক্ত বিবরণ ব্যবহার করা হয়, তবে তার মূল্যায়নও নিচু হবে।

এই পদ্ধতিটি কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের জন্য একটি ভাল পদ্ধতি হবে যদি যথাযথভাবে তৈরী করা হয়। এই ক্ষেত্রে পক্ষপাতিত্ব দূর করা যাবে, যেহেতু রেটিং এবং নম্বর প্রদানকারী দু'জনে দুই ব্যক্তি। তবে এক্ষেত্রে প্রধান অসুবিধা হলো, এই পদ্ধতি উন্নয়নে এবং ব্যবহারে প্রচুর সময়ের প্রয়োজন। যদি কাজটি স্থিতিশীল (Stable) না হয় এবং যদি একই কাজ অনেক কর্মী একসঙ্গে না করে, তবে এক্ষেত্রে পরিমিত চেক-লিষ্ট পদ্ধতি ব্যবহার করা জটিল হয়ে দাঁড়ায়।

- **লেখচিত্র ভিত্তিক মূল্যায়ন পদ্ধতি (Graphic Rating Scale)**-কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের ক্ষেত্রে অন্যান্য পদ্ধতির তুলনায় লেখচিত্র ভিত্তিক মূল্যায়ন পদ্ধতি অধিক হারে ব্যবহৃত হয়। লেখচিত্র ভিত্তিক পদ্ধতি বিভিন্ন আঙ্গিকে ব্যবহার করা হয় এবং কর্মদক্ষতা সম্পর্কিত বৈশিষ্ট্য এবং ব্যক্তিত্ব সম্পর্কিত বৈশিষ্ট্য উভয়ই এখানে মূল্যায়ন করা হয়। লেখচিত্র ভিত্তিক

মূল্যায়ন পদ্ধতিতে দুইটি ধাপ আছে : বৈশিষ্ট্য বাছাইকরণ (Selecting the characteristics) এবং বৈশিষ্ট্যের স্কেলিং (Scaling the characteristics)।

- **বৈশিষ্ট্য বাছাইকরণ (Selecting the Characteristics)**-দিন ভিত্তিক নিয়োগ প্রাপ্ত কর্মীদের ক্ষেত্রে প্রধান যে সকল বৈশিষ্ট্যের ভিত্তিতে বাছাই করা হয়, তা হলো, কাজের পরিমাণ, কাজের মান, সহযোগিতামূলক মনোভাব, কার্যজ্ঞান, নির্ভরশীলতা, উদ্যোগী, সৃজনশীলতা এবং সামগ্রিক কার্য দক্ষতা। ব্যবস্থাপনায় সংযুক্ত ব্যক্তিদের ক্ষেত্রে প্রধান বৈশিষ্ট্যগুলি হলো, পরিকল্পনার দক্ষতা, সুবিবেচনা, উদ্যোগী, সৃজনশীলতা, মানসিক শক্তি এবং কার্য জ্ঞান। উপর্যুক্ত দুটি ক্ষেত্রে আরো কিছু বৈশিষ্ট্য কখনও কখনও যুক্ত করা হয়; যেমন- উপস্থিতি, বুদ্ধিমত্তা, কর্তৃত্ব, অদম্যতা, দৃষ্টিভঙ্গি, সময়ানুবর্তিতা এবং পরিষ্কার-পরিচ্ছন্নতা। নিচে লেখচিত্র ভিত্তিক মূল্যায়নের একটি উদাহরণ দেওয়া হলো-

৫- অসাধারণ শীর্ষ ৪-উন্নত ১০% ৩- গ্রহণযোগ্য স্তর ২- গ্রহণযোগ্যস্তরের নিচে ১-প্রান্তিক নিম্নের ৫% স্থানীয় ৫% ১০% ১০%

১.	কাজের পরিমাণ	৫	৪	৩	২	১
২.	কাজের মান	৫	৪	৩	২	১
৩.	নির্ভরশীলতা	৫	৪	৩	২	১
৪.	বিচার শক্তি	৫	৪	৩	২	১
৫.	উপলব্ধি ক্ষমতা	৫	৪	৩	২	১
৬.	দৃষ্টিভঙ্গি	৫	৪	৩	২	১
৭.	সহযোগিতা	৫	৪	৩	২	১
৮.	ক্ষমতা এবং ভবিষ্যত উন্নয়নের উচ্চাকাঙ্ক্ষা	৫	৪	৩	২	১
৯.	সার্বিক কার্যসিদ্ধ	৫	৪	৩	২	১

চাকুরীদাতা, তার বা তাদের গ্রহণযোগ্য যে কোন একটি বৈশিষ্ট্যকে মূল্যায়নের ক্ষেত্রে গ্রহণ করতে পারে তবে কিছু কিছু বৈশিষ্ট্য ছাড়া, যেমন ট্রেড ইউনিয়নে অংশগ্রহণ, ধর্ম, বর্ণ, জাতি, লিঙ্গ প্রভৃতি। কতগুলি ব্যক্তিত্ব (Personality) সম্পর্কিত প্রধান বৈশিষ্ট্য যেমন, বুদ্ধিমত্তা, প্রভাব বিস্তারের ক্ষমতা এবং অদম্যতা পরিবর্তন করা কঠিন বিধায় এইগুলি বাদ দেওয়া হয়। মানসিক শক্তি, এই বৈশিষ্ট্যটি ছাড়া, অন্যান্য ব্যক্তিত্ব সম্পর্কিত বৈশিষ্ট্য সাধারণত সাংগঠনিক কার্যকারিতার সঙ্গে সম্পর্কিত থাকে না।

- **বৈশিষ্ট্য স্কেলিং (Scaling of Characteristics)**- প্রতিটি বিষয়ের জন্য লেখচিত্র ভিত্তিক পদ্ধতিতে লাগাতার বা ধারাবাহিকতাহীন স্কেল ব্যবহার করা যায়। এখানে লাগাতার বা অবিচ্ছিন্ন স্কেল (Continuous scale) বলতে বুঝাচ্ছে একজন মূল্যায়নকারী মূল্যায়ন কালে দুটি চূড়ান্ত অবস্থার মাঝামাঝি যে কোন অবস্থান পছন্দ করতে পারেন। ধারাবাহিকতাহীন বা বিচ্ছিন্ন স্কেলে (Discrete scale) সর্বনিম্ন ৩টি বিন্দু থাকবে এবং কখনও কখনও ৩০টির বেশী বিন্দুও থাকতে পারে। তবে সর্বোচ্চ সাতটি শ্রেণী থাকবে যদিও অভিজ্ঞ মূল্যায়নকারীগণ ১০টি শ্রেণীর কথা বলে থাকেন।

চিত্র : লেখচিত্র ভিত্তিক মূল্যায়নের কতগুলি নমুনা

ক)	সর্বনিম্ন-----					
কার্যজ্ঞান	---সর্বোচ্চ					
খ)	সর্বনিম্ন/---1-----2-----3/---4-/-5-/-6-/-7-/-					
কার্যজ্ঞান	-/সর্বোচ্চ					
গ)	সর্বনিম্ন---1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----					
কার্যজ্ঞান	- সর্বোচ্চ					
ঘ)	খারাপ	গড়পড়তা	ভালো	অসাধারণ		
কার্যজ্ঞান						
ঙ)	নিচু	গড়পড়তার	গড়পড়তা	গড়পড়তার উপরে	উঁচু	
কার্যজ্ঞান		নিচে				
চ)	দোকানের	প্রধান	প্রধান	অধিকাংশ পণ্য	সমস্ত	পণ্যের
কার্যজ্ঞান	কোথায়	দ্রব্যগুলি	কোথায়	আছে	অবস্থান	জানে
	মাল আছে	কোথায়	আছে	তা জানে এবং	এবং	প্রতিটি
	এবং দাম	জানে,	তবে	বেশ কিছু	পণ্যের	দামও
	কত তার	খুব	কম	পণ্যের	দাম	জানে।
	কিছুই	দ্রব্যেরই	দাম	জানে	দ্রব্য সনাক্ত	করতে
	জানেনা	জানে			পারে।	

একটি স্কেলে একটি বিন্দুকে বর্ণনা করার জন্য যে সমস্ত মন্তব্য ব্যবহার করা হয় ঐগুলি যথেষ্ট প্রয়োজনীয় হতে পারে। এ সমস্ত বর্ণনা সবচেয়ে ভাল হবে যেগুলি একজন মূল্যায়নকারীকে জানাবে যে, কোন আচরণ প্রতিটি বিন্দুকে বর্ণনা করে।

লেখ-চিত্র ভিত্তিক মূল্যায়ন পদ্ধতির প্রধান সুবিধা হলো এইগুলি সহজেই বুঝা যায়, সহজেই তৈরী করা যায় এবং ব্যবহার সুবিধাজনক। এই পদ্ধতিতে সহজেই স্কোরিং করা সম্ভব এবং পরিসংখ্যানগত গণনায় সহজেই ব্যবহারযোগ্য। এই পদ্ধতিতে তাত্ক্ষণিকভাবে কর্মীদের মধ্যে তুলনা করা সম্ভব এবং এর মাধ্যমে প্রতিটি ব্যক্তির ভাল বা মূল্যবান দিকগুলি বেরিয়ে আসে।

এই পদ্ধতির প্রধান সমস্যা হলো যথাযথ বৈশিষ্ট্য নির্বাচনে ভুল ভ্রান্তি, ভুলভাবে বৈশিষ্ট্যের স্কেলিং, ভুল ভাবে স্কেল সমূহ সংযুক্ত করে যোগফলের মোট নম্বর স্থির করা। আরেকটি বিষয় হলো, একটি বৈশিষ্ট্যকে সর্বোচ্চ নম্বর দেওয়ার খেসারত স্বরূপ অন্য একটি বৈশিষ্ট্যকে সর্বনিম্ন নম্বর দান। এটা মারাত্মক একটি ভুল। উদাহরণস্বরূপ, একজন কর্মী কাজের পরিমাণ এবং কাজের মানে খুব খারাপ নম্বর পেলো এবং এর খেসারত স্বরূপ তাকে তার উপস্থিতি এবং দৃষ্টিভঙ্গির জন্য খুব ভালো নম্বর দেওয়া হলো।

- **কষ্ট কল্পিত বা বাধ্যতামূলক পছন্দ পদ্ধতি (Forced Choice Method)**-দ্বিতীয় মহাযুদ্ধের শেষাংশে কয়েকজন শিল্প-মনোবিজ্ঞানী সেবা কর্মকর্তাদের কার্য-সম্পাদন মূল্যায়ন করতে গিয়ে কষ্ট কল্পিত পছন্দ পদ্ধতিটি উদ্ভাবন করেন। সেই সময় থেকে বিভিন্ন শিল্পে এই পদ্ধতি ব্যবহার করা হচ্ছে। এই ধরনের মূল্যায়নে অনেকগুলি বিষয়ের বিবরণের তালিকা থাকে এবং বিবরণগুলি জোড়া হিসাবে অথবা জোড়ার অধিক হিসাবে (৪টি বা ৫টি) থাকতে পারে। মূল্যায়নকারীর কাজ হচ্ছে, যে ব্যক্তিকে মূল্যায়ন করা হচ্ছে তার সম্পর্কে সর্বাধিক বর্ণনামূলক অথবা সর্বনিম্ন বর্ণনামূলক একটি বিবরণ সনাক্ত করা। এই ক্ষেত্রে বিবরণগুলি এমনভাবে তৈরী করা হয় যে, মনে হতে পারে সবগুলি সমভাবে অনুকূল বা সমভাবে প্রতিকূল। এই পদ্ধতিতে মূল্যায়নকারী সঠিক উত্তরটি জানেন না। তিনি শুধু ঐ

বিবরণটিই নির্বাচন করবেন যেটি একজন ব্যক্তির আচরণকে সবচেয়ে ভালভাবে বিশ্লেষণ করে। মানব সম্পদ বিভাগ মূল্যায়নকারীর রিপোর্টের উপর ভিত্তি করে স্কোরিং করবেন।

চিত্র : কষ্ট কল্পিত পছন্দ পদ্ধতির নমুনা

কার্য	মূল্যায়ন রেটিং					
সম্পাদন						
উপাদান						
কাজের						
মান	ধারাবাহিকভাবে	মাঝে	মধ্যে	ধারাবাহিকভাবে	কখনও	ধারাবাহিকভাবে
	অসন্তোষজনক	অসন্তোষজনক	সন্তোষজনক	কখনও	উন্নত	উন্নত
কাজের	"	"	"	"	"	"
পরিমাণ						
কার্যজ্ঞান						
	কাজের বৈশিষ্ট্য	মাঝে-মধ্যে	কাজ সম্পর্কে	কাজের	কাজের	প্রতিটি
	সম্পর্কে	অসন্তোষজনক	অধিকাংশ	প্রতিটি	ধাপ	ধাপ সম্পর্কে
	যথাযথভাবে		প্রশ্নের	জবাব	বুঝতে	অগাধ
	অবগত	করা	দিতে	পারেন	পারেন	রয়েছে
	হয়নি।					

এই পদ্ধতির প্রধান সুবিধা হলো, এক্ষেত্রে মূল্যায়নকারী প্রশ্নের উত্তর জানতে পারেন না; ফলে পক্ষপাতিত্ব হওয়ার সম্ভাবনা কমে যায়।

উদাহরণস্বরূপ, একজন মূল্যায়নকারী একজন কর্মীকে পছন্দ করেন এবং তাকে অনুকূল মূল্যায়ন করতে চায়। কিন্তু কষ্টকল্পিত পছন্দ পদ্ধতিতে এই রকম মূল্যায়ন সম্ভব নয়, কারণ মূল্যায়নকারী জানেন না কোন আচরণটি সবচেয়ে কাম্য।

এই পদ্ধতির ঋণাত্মক দিক হলো, অধিকাংশ মূল্যায়নকারী জানেনা কোনটি 'খারাপ' বা 'ভালো' উত্তর। এছাড়া মূল্যায়নকারীরা একই রকম দেখতে উত্তরের মধ্যে বল-প্রয়োগে পার্থক্য করতে অপছন্দ করেন। এই পদ্ধতিতে অধিক সময় প্রয়োজন এবং অনেক কর্মী একই ধরনের কাজে নিয়োজিত না হলে, এই পদ্ধতি ব্যবহার যুক্তিযুক্ত নয়।

আচরণগত স্থায়ী রেটিং স্কেল পদ্ধতি (Behaviorally Anchored Rating Scale)

মূল্যায়নের ক্ষেত্রে বিহেভিয়ারিয়ালি এ্যাঙ্কর্ড রেটিং পদ্ধতি উন্নয়নে জটিল ঘটনা পদ্ধতি অবদান রেখেছে। এই পদ্ধতিটি অনেকটা লেখ-চিত্র ভিত্তিক পদ্ধতির অনুরূপ; পার্থক্য হলো এই ক্ষেত্রে নির্দিষ্ট আচরণ দ্বারা আচরণকে আরো নির্ভুলভাবে বর্ণনা করা যায়। জটিল ঘটনা পদ্ধতির সাহায্যে আলোচ্য পদ্ধতি উন্নয়নের ক্ষেত্রে লেখ-চিত্র ভিত্তিক পদ্ধতির সঙ্গে সংযুক্ত দুটি প্রধান সমস্যা এড়ানো যায় : বৈশিষ্ট্য নির্বাচন এবং বৈশিষ্ট্যের স্কেলিং। যেহেতু জটিল ঘটনা পদ্ধতি হলো বিশেষভাবে কার্যকর অথবা অকার্যকর আচরণের বিবরণ, সেহেতু মূল্যায়নের ক্ষেত্রে সে সমস্ত বৈশিষ্ট্য অন্তর্ভুক্ত করতে হবে, যেগুলি জটিল ঘটনা পদ্ধতির মাধ্যমে সনাক্ত করা গেছে।

প্রতিটি বৈশিষ্ট্যকে স্কেলিং করার ক্ষেত্রে যে সমস্যা রয়েছে, তা আচরণগত বিবরণ ব্যবহার করে দূর করা সম্ভব যা পরিমিত চেক-লিষ্ট এর মাধ্যমে অর্জন করা যাবে। ধারাবাহিকতাহীন বা বিচ্ছিন্ন(Discrete Scate) স্কেলের ভিত্তি হিসাবে ব্যবহারের ক্ষেত্রে প্রতিটি ধাপ এক একটি আচরণ বা বিবরণের সঙ্গে সম্পর্কযুক্ত থাকবে।

চিত্র : আচরণগত স্থায়ী রেটিং পদ্ধতির নমুনা:

৫-অসাধারণ শীর্ষের ৫%	৪- উন্নত ১০%	অগ্রহণযোগ্য স্তর ৭০%	২-গ্রহণযোগ্য স্তরের নিচে ১০%	১-প্রান্তিক সর্বনিম্ন-৫%	
কাজের পরিমাণ	৫	৪	৩	২	১
কি পরিমাণ ধার্যকৃত কাজ শেষ করেছে এবং উৎপাদনের পরিমাণ। তুলনা করতে হবে কাজের প্রকৃতি এবং অবস্থার সঙ্গে। কাজের মান বাদ দিতে হবে।	কাজের পরিমাণ অস্বাভাবিকভাবে বেশী।	ধারাবাহিকভাবে কাজের পরিমাণ অত্যন্ত বড়	যে পরিমাণ কাজ সম্পন্ন করেছে তা সন্তোষজনক	উপাদানের পরিমাণ নূন্যতমভাবে গ্রহণযোগ্য	কাজের পরিমাণ অপ্রতুল
দৃষ্টিভঙ্গি	৫	৪	৩	২	১
প্রতিষ্ঠান এবং কাজ সম্পর্কে দৃষ্টিভঙ্গি	প্রতিষ্ঠান এবং কাজ সম্পর্কে অত্যন্ত উৎসাহী	কাজ নিয়ে খুশী; প্রতিষ্ঠান সম্পর্কে অনুকূল দৃষ্টিভঙ্গি	প্রতিষ্ঠান সম্পর্কে আগ্রহ আছে	কাজ বা প্রতিষ্ঠান সম্পর্কে কমই উৎসাহ দেখায়	কাজ সম্পর্কে অসন্তুষ্ট; প্রতিষ্ঠানের কড়া সমালোচক

এই পদ্ধতির প্রধান সুবিধা হলো, এটি অন্যান্য পদ্ধতির থেকে কম পক্ষপাতদুষ্ট হয়। এই পদ্ধতিতে বৈশিষ্ট্য নির্বাচন যত্ন সহকারে হয়ে থাকে এবং এই পদ্ধতিতে বিষয়গত প্রত্যক্ষণের পরিবর্তে পর্যবেক্ষণযোগ্য আচরণ মূল্যায়ন করা হয়। অধিকাংশ গবেষণা থেকে দেখা যায় যে, কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের এই পদ্ধতি লেখ-চিত্র ভিত্তিক পদ্ধতি থেকে উন্নত, বিশ্বাসযোগ্য এবং এর পক্ষপাতদুষ্ট হওয়ার সম্ভাবনা কম। তবে এই পদ্ধতির প্রধান অসুবিধা হলো, অন্যান্য রেটিং স্কেল পদ্ধতির মতো এখানেও তথ্য বিকৃতি হওয়ার সম্ভাবনা রয়েছে।

তুলনামূলক মান (Relative Standards)- এর ভিত্তিতে কার্য সম্পাদন মূল্যায়ন

কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের এই প্রক্রিয়াতে দ্বিতীয় একজন ব্যক্তিকে অন্য একজন ব্যক্তির সঙ্গে তুলনা করা হয়। এই পদ্ধতিগুলি তুলনামূলক মান পদ্ধতি হিসাবে পরিচিত। নিচে এই পদ্ধতি সমূহ আলোচনা করা হলো

- **দল ভিত্তিক শ্রেণীবদ্ধকরণ পদ্ধতি (Group Order Ranking Method)-** এই পদ্ধতিতে মূল্যায়নকারী কর্মীদেরকে একটি নির্দিষ্ট শ্রেণীতে অন্তর্ভুক্ত করেন। যেমন, শীর্ষ এক-পঞ্চমাংশ বা দ্বিতীয় এক-পঞ্চমাংশ। যদি একজন কর্মীর বিশজন অধঃস্তন কর্মী থাকে, তাহলে মাত্র চারজন প্রথম এক-পঞ্চমাংশে পড়বে; একইভাবে চারজন শেষ এক-পঞ্চমাংশে পড়বে। এই পদ্ধতির সুবিধা হলো, মূল্যায়নকারী তার মূল্যায়নকে অন্তঃসারশূন্য আড়ম্বরপূর্ণ করতে পারে না, যাতে সবার মূল্যায়ন ভালো মনে হয় বা মূল্যায়নে এমন সমজাতীয়তা আনতে পারে না, যাতে সবার স্কোর গড়পড়তা হয়ে যায়। প্রধান অসুবিধা দেখা দেয় যখন মূল্যায়নকারী কর্মীর সংখ্যা কম হয়। যেমন- যদি মূল্যায়নকারী শুধুমাত্র চার জন কর্মীর মূল্যায়ন করেন, তবে হয়তো দেখা যাবে সবাই অত্যন্ত ভালো কর্মী। কিন্তু মূল্যায়নকারী বাধ্য

হবেন তাদেরকে বিভিন্ন অংশে শ্রেণীবদ্ধ করতে, যদিও এদের দক্ষতা একই রকম। তাত্ত্বিকভাবে মূল্যায়নকারী কর্মীর সংখ্যা যত বেশী হবে, এই পদ্ধতির বিশ্বাস যোগ্যতা তত বৃদ্ধি পাবে।

- **স্বতন্ত্র শ্রেণীবদ্ধকরণ পদ্ধতি (Individual Ranking Method)-** এই পদ্ধতিতে মূল্যায়নকারী কর্মীদেরকে শুধুমাত্র সর্বোচ্চ থেকে সর্বনিম্ন অবস্থানে রেখে তালিকা তৈরী করেন। এক্ষেত্রে একজন কর্মীই সর্বোত্তম হতে পারে। যদি একজন মূল্যায়নকারীকে ৪০ (চল্লিশ) জন কর্মীকে মূল্যায়ন করতে দেওয়া হয়, তবে এই পদ্ধতি অনুসারে, ধরে নেওয়া হয় যে, প্রথম ও দ্বিতীয় স্থানের কর্মীর মধ্যকার পার্থক্য এবং একুশতম ও বাইশতম স্থানের কর্মীদের মধ্যকার পার্থক্য একই। যদিও দেখা যায় যে, অনেক কর্মীর মূল্যায়ন সমজাতীয়, কিন্তু এই পদ্ধতি অনুসারে ড হওয়ার সম্ভাবনা নাই।
- **জোড়া তুলনাকরণ পদ্ধতি (Paired Comparison Method)-** এই পদ্ধতিটি অন্যান্য শ্রেণীবদ্ধকরণ পদ্ধতি থেকে উন্নত। এই পদ্ধতিতে একটি দলের একজন কর্মীর সঙ্গে অন্যান্য কর্মীদেরকে ধারাবাহিকভাবে তুলনা করা হয়। মূল্যায়নের ক্ষেত্রে একটি মাত্র বৈশিষ্ট্য বিবেচনা করা হয়। এই পদ্ধতিতে কর্মীদেরকে জোড়া হিসাবে মূল্যায়নের জন্য গ্রহণ করা হয়। জোড়ার মধ্যে যে কর্মী অপেক্ষ কৃত ভালো তাকে গ্রহণ করা হয়, এইভাবে সব কর্মীর মধ্যে কোন একজন কর্মীকে কতবার মূল্যায়ন করা হচ্ছে বা হয়েছে তার উপর ভিত্তি করে চূড়ান্ত র‍্যাঙ্কিং নির্ধারণ করা হয়। এক্ষেত্রে যে ফর্মুলা ব্যবহার করা হয় তাহলো $\frac{n(n-1)}{2}$ । একটি উদাহরণের সাহায্য বিষয়টি আলোচনা করা যাক। মনে করি, একটি দলে পাঁচজন কর্মী আছে- a, b, c, d, এবং e। মূল্যায়নকারী একজন কর্মীকে অন্যান্য কর্মীর সঙ্গে তুলনা করে যে ফল পাবে তাহলো-

a -এর সঙ্গে b

a -এর সঙ্গে c b -এর সঙ্গে c

a -এর সঙ্গে d b -এর সঙ্গে d c -এর সঙ্গে d

a -এর সঙ্গে e b -এর সঙ্গে c c -এর সঙ্গে e d -এর সঙ্গে e

এবার ফর্মুলা প্রয়োগ করে আমরা পাই-

$\frac{n(n-1)}{2}$ । এখানে n = মূল্যায়নযোগ্য কর্মী সংখ্যা। অর্থাৎ n = ৫

অতএব, $\frac{5(5-1)}{2} = \frac{5 \times 4}{2} = 10$ । অর্থাৎ, এক্ষেত্রে ১০ ভাবে তুলনা করা সম্ভব। দশ বারের তুলনায় যে কর্মী

সর্বোচ্চ সংখ্যক মূল্যায়িত হবেন, সেই হবে দক্ষ।

এই পদ্ধতি একজন কর্মীর সঙ্গে আরেকজন কর্মীর তুলনায় ভালোভাবে ব্যবহার করা যায়, কিন্তু অধিক সংখ্যার কর্মীদের মূল্যায়নের ক্ষেত্রে এই পদ্ধতি অসুবিধাজনক।

উদ্দেশ্যসমূহ (Objectives) -এর ভিত্তিতে কার্য সম্পাদন মূল্যায়ন:

মূল্যায়নের তৃতীয় প্রক্রিয়াটি সাধারণত উদ্দেশ্যের উপর ভিত্তি করে ব্যবহার করা হয়। এই পদ্ধতিতে মূল্যায়ন করে দেখা হয়, কর্মীদের কাজ সাফল্যজনকভাবে শেষ করার জন্য যে উদ্দেশ্যগুলি নির্ধারণ করা হয়েছে সেই উদ্দেশ্যগুলি কর্মীরা ভালোভাবে সুসম্পন্ন করতে পেরেছে কি না। মূল্যায়নের এই পদ্ধতি উদ্দেশ্য ভিত্তিক ব্যবস্থাপনার (Management by Objectives) সাথে বহুল পরিচিত। উদ্দেশ্যভিত্তিক ব্যবস্থাপনা পদ্ধতি সাংগঠনিক উদ্দেশ্যকে ব্যক্তির উদ্দেশ্যে রূপান্তরিত করে। এই পদ্ধতির চারটি ধাপ রয়েছে-

- লক্ষ্য নির্ধারণ (Goal setting)
- কার্য পরিচালনা পরিকল্পনা (Action Planning)
- আত্ম-নিয়ন্ত্রণ (Self-control)
- নির্দিষ্ট সময় অন্তর পর্যালোচনা (Periodic Review)

লক্ষ্য নির্ধারণ ধাপে বিভাগীয় এবং ব্যক্তিগত উদ্দেশ্য নির্ধারণের ক্ষেত্রে প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য দিক নির্দেশক হিসাবে ব্যবহার করা হয়। ব্যক্তি পর্যায়ে, ব্যবস্থাপক এবং অধঃস্তন কর্মী সম্মিলিতভাবে ঐ সমস্ত লক্ষ্য নির্ধারণ করেন, যেগুলি একটি কাজের প্রয়োজন মিটানোর জন্য অত্যাবশ্যকীয়। এই লক্ষ্যগুলি আদর্শমান হিসাবে নির্ধারিত হয় এবং এই মানের বিপরীতে কর্মীর ফলাফলকে মূল্যায়ন করা হয়।

কার্য পরিচালনা পরিকল্পনা ধাপে লক্ষ্য অর্জনের জন্য কীভাবে কাজ পরিচালনা করা হবে তা নির্ধারণ করা হয় অর্থাৎ, উদ্দেশ্য অর্জনের জন্য বাস্তব সম্মত পরিকল্পনা গ্রহণ করা হয়। এই ধাপে যা করা হয় তাহলো, উদ্দেশ্য অর্জনের জন্য প্রয়োজনীয় কার্যক্রম সনাক্তকরণ, এই কার্যক্রমগুলির মধ্যে সম্পর্ক নির্ধারণ, প্রতিটি কার্যক্রমের জন্য সময় নির্ধারণ এবং প্রতিটি কার্যক্রম শেষ করার জন্য প্রয়োজনীয় সম্পদের পরিমাণ নির্ধারণ।

আত্ম-নিয়ন্ত্রণ বলতে বোঝায়, কার্য সম্পাদনের সুশৃঙ্খল পরীক্ষা এবং পরিমাপকরণ, অর্থাৎ প্রতিটি কর্মীর নিজস্ব সম্পাদিত কার্য পর্যালোচনা করা। নিজের কাজকে নিয়ন্ত্রণ করার বিষয়টি ব্যক্তির উপর ছেড়ে দেওয়া মানব প্রকৃতির একটি ধনাত্মক ভাবমূর্তি সৃষ্টি করে। উদ্দেশ্য ভিত্তিক ব্যবস্থাপনা পদ্ধতির দর্শন হলো, একজন ব্যক্তি দায়িত্ব বোধ সম্পন্ন হতে পারেন, নিজেকে পরিচালনা করতে পারেন এবং উদ্দেশ্য অর্জনের লক্ষ্যে কাজ সম্পন্ন করার জন্য তার বাহ্যিক নিয়ন্ত্রণের প্রয়োজন নেই।

নির্দিষ্ট সময় অন্তর পর্যালোচনার মাধ্যমে, লক্ষ্য অর্জন ধাপে যে আদর্শমান নির্ধারণ করা হয়, তা থেকে বিচ্যুতি ঘটলে তা সংশোধন করা সম্ভব হয়। এই পদ্ধতিতে ব্যবস্থাপক-কর্মীর সম্মিলিত পর্যালোচনার যে ব্যবস্থা রয়েছে তা অনেক বেশী গঠনমূলক হবে। একজন ব্যক্তিকে নিরাশ বা অপমান করার জন্য পর্যালোচনা করা হয় না বরং তার ভবিষ্যত কাজে সাহায্য করার জন্য করা হয়। এই পর্যালোচনা বছরে অন্ততপক্ষে দুই থেকে তিনবার হওয়া ভালো।

এখন জানা দরকার উদ্দেশ্যগুলি কি রকম হবে? উদ্দেশ্যগুলি হতে হবে বাস্তব সম্মত, যাচাইযোগ্য এবং পরিমাণযোগ্য। এর অর্থ যতদূর সম্ভব মানগত উদ্দেশ্য (Qualitative Objectives) ও পরিমাণগত উদ্দেশ্য (Quantitative Objectives) বিবেচনা করতে হবে। উদাহরণস্বরূপ, পরিমাণগত উদ্দেশ্য হতে পারে, প্রতিদিন ১৬ ইঞ্চি কলার বিশিষ্ট ৫০০টি শার্ট তৈরী করতে হবে।

উদ্দেশ্যভিত্তিক ব্যবস্থাপনার সুবিধা হলো, মূল্যায়নে কার্যক্রম ছাড়াও এটা পরিকল্পনা এবং নিয়ন্ত্রণ কার্যক্রমকে সাহায্য করে এবং প্রশংসা প্রদান করে। এক্ষেত্রে কর্মীরা জানে, তাদের কাছ থেকে কী চাওয়া হচ্ছে এবং তাদেরকে কীভাবে মূল্যায়ন করা হবে। তারা জানে যে, তাদের মূল্যায়নের ভিত্তি হবে, তাদের উদ্দেশ্য অর্জনে তাদের সাফল্য। এছাড়া এই পদ্ধতির প্রয়োগে কর্মীরা উদ্দেশ্য নির্ধারণে অংশগ্রহণ করে, ফলে উদ্দেশ্য অর্জনে তারা বেশী যত্নবান হবে।

এই পদ্ধতির অসুবিধা হলো, যে প্রতিষ্ঠান বা পরিবেশে ব্যবস্থাপনা কর্মীদেরকে বিশ্বাস করে না, সেই ক্ষেত্রে এই পদ্ধতি কার্যকর হবে না। কারণ, এই ক্ষেত্রে ব্যবস্থাপনা স্বেচ্ছাচারী আচরণ করে এবং বাহ্যিক নিয়ন্ত্রণের উপর বেশী জোর দেয়। এই পদ্ধতি প্রয়োগ এবং পরিচালনা করা অত্যন্ত সময় সাপেক্ষ বিষয়। যেমন- উদ্দেশ্য নির্ধারণ এবং কাজ পর্যবেক্ষণ সংক্রান্ত আলোচনার জন্য ব্যবস্থাপনাকে অধঃস্তনদের নিয়ে মিটিং -এ বসতে হবে, যে জন্য অনেক সময় নষ্ট হতে পারে। এছাড়া উদ্দেশ্য ভিত্তিক কার্যক্রম পরিচালনায় ব্যবস্থাপকদের প্রচেষ্টা যথাযথভাবে পরিমাপ করা দুঃসাধ্য।



সারসংক্ষেপ:

কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের পূর্বে ব্যবস্থাপনাকে কার্য সম্পাদনের আদর্শ মান (Performance standard) নির্ধারণ করতে হবে এবং মূল্যায়নের হাতিয়ার ঠিক করতে হবে। কার্য সম্পাদন মূল্যায়নের জন্য তিনটি ভিন্ন প্রক্রিয়া অবলম্বন করা যেতে পারে। কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের ক্ষেত্রে প্রথম যে মূল্যায়ন পদ্ধতি ব্যবহার করা হয়। সেটি পরিপূর্ণ মান (Absolute Standards) পদ্ধতিতে। এই পদ্ধতি যে কর্মীকে মূল্যায়ন করা হচ্ছে, তাকে অন্য কারো সঙ্গে তুলনা করা হয় না। গোপনীয় প্রতিবেদনের মাধ্যমে কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের পদ্ধতিটি বেশ পুরাতন পদ্ধতি। এই পদ্ধতিতে সংগঠনের উর্ধ্বতন কর্মকর্তাবৃন্দ তাদের অধঃস্তন প্রত্যেক কর্মীর জন্য পৃথক পৃথকভাবে তাদের কার্যাবলী, যোগ্যতা, সামর্থ্য, বুদ্ধিমত্তা, দুর্বলতা, কাজের প্রতি মনোভাব, ঝোঁক বা প্রবণতা, উপস্থিতি, সাংগঠনিক ও ব্যক্তিক আচরণ, চারিত্রিক বৈশিষ্ট্য, উদ্যোগ, ব্যক্তিত্ব, বিশ্বস্ততা, দায়িত্ববোধসহ অসংখ্য বিষয়ের উপর তাদের মতামতসহ একটি করে প্রতিবেদন সংশ্লিষ্ট শাখায় বা বিভাগে প্রেরণ করেন। এই গোপন প্রতিবেদনই প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের চাকুরীর শর্তাবলীকে ব্যাপকভাবে প্রভাবিত করে।

জটিল ঘটনা পদ্ধতিতে, একজন যোগ্য পর্যবেক্ষক একটি আচরণ ফলপ্রদ হয়েছে কি হয়নি এই বিষয়ে বর্ণনা দেন। এই ঘটনাগুলি কর্মী কতক প্রদর্শিত আচরণ যা গল্প বা সংক্ষিপ্ত কাহিনী হিসাবে রেকর্ড করা হয়। এই সমস্ত বিষয়গুলি জানা যায়, তত্ত্বাবধায়ক, অধঃস্তন কর্মচারী, উর্ধ্বতন কর্মকর্তা বা এই ধরনের ব্যক্তিবর্গের কাছ থেকে যারা একজন ব্যক্তির কাজ সহজেই পর্যবেক্ষণ করতে পারেন। যখন বিচারকরা একটি বিবরণ নিয়ে দ্বি-মত পোষন করবেন, তখন ঐ বিবরণটি বাতিল করা হবে। এর পর বিচারকরা যে সমস্ত বিবরণে একমত পোষন করবেন সেইগুলিকে নম্বর প্রদান করবেন এবং এই নম্বরের গড়ের উপর ভিত্তি করে বিবরণগুলির পরিমিত মান নির্ধারণ করা হবে। এই পদ্ধতিতে মূল্যায়নকারীর নিকট থেকে নম্বর গোপন রাখা হয়। তাকে জিজ্ঞাসা করা হয়, কোন বিবরণ একজন কর্মীর আচরণকে সবচেয়ে ভালভাবে বিশ্লেষণ করে। মূল্যায়নের ক্ষেত্রে বিহেভিয়ার্যালি এ্যাক্সর্ড রেটিং পদ্ধতি উন্নয়নে জটিল ঘটনা পদ্ধতি অবদান রেখেছে। এই পদ্ধতিটি অনেকটা লেখ-চিত্র ভিত্তিক পদ্ধতির অনুরূপ; পার্থক্য হলো এই ক্ষেত্রে নির্দিষ্ট আচরণ দ্বারা আচরণকে আরো নির্ভুলভাবে বর্ণনা করা যায়। জটিল ঘটনা পদ্ধতির সাহায্যে আলোচ্য পদ্ধতি উন্নয়নের ক্ষেত্রে লেখ-চিত্র ভিত্তিক পদ্ধতির সঙ্গে সংযুক্ত দুটি প্রধান সমস্যা এড়ানো যায় : বৈশিষ্ট্য নির্বাচন এবং বৈশিষ্ট্যের স্কেলিং। যেহেতু জটিল ঘটনা পদ্ধতি হলো বিশেষভাবে কার্যকর অথবা অকার্যকর আচরণের বিবরণ, সেহেতু মূল্যায়নের ক্ষেত্রে সে সমস্ত বৈশিষ্ট্য অন্তর্ভুক্ত করতে হবে, যেগুলি জটিল ঘটনা পদ্ধতির মাধ্যমে সনাক্ত করা গেছে।

পাঠ-৯.৪

কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের অপরিহার্য উপাদান, কে কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন করবেন?

Prerequisites of Performance Evaluation, Who Evaluate Employee Performance?



উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের অপরিহার্য উপাদান ব্যাখ্যা করতে পারবেন।
- কে কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন করবেন ব্যাখ্যা করতে পারবেন।

কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের অপরিহার্য উপাদান

Prerequisites of Performance Evaluation

কতগুলি গুরুত্বপূর্ণ উপাদানের উপস্থিতি কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন পদ্ধতিকে কিছুটা জটিল করেছে। এই উপাদানগুলি কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নকে বিশেষভাবে প্রভাবিত করে। এই উপাদানগুলির অনুকূল প্রভাবে মূল্যায়নের কাজ সুষ্ঠুভাবে শেষ করা সম্ভব হয়। আসুন নিচের আলোচনা থেকে উপাদানগুলি সম্পর্কে জেনে নেই:

১. সরলতা (Simplicity)- কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন পদ্ধতি অবশ্যই সরল ও সহজ হতে হবে। মূল্যায়নের উদ্দেশ্য এবং পদ্ধতি যদি কর্মীর বুঝতে পারে, সেইক্ষেত্রে মূল্যায়ন কাজ চালিয়ে নেওয়া মূল্যায়নকারীর জন্যও সহজ হবে। মূল্যায়ন পদ্ধতির জটিলতা কর্মীদের মনে সংশয় সৃষ্টি করতে পারেন ফলে মূল্যায়নে বাধা আসা এবং ভুল মূল্যায়ন হওয়ার সম্ভাবনাটি থেকে যায়।

২. উদ্দীপনামূলক (Stimulative)- কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন পদ্ধতি দ্বিমুখী হতে হবে। প্রথমত, মূল্যায়ন প্রক্রিয়ার কর্মীদেরকে স্বতঃস্ফূর্তভাবে এগিয়ে আসতে হবে যাতে মূল্যায়ন যথাযথ হয়। দ্বিতীয়ত, কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের পর অনুকূল মূল্যায়ন প্রাপ্ত কর্মীদের জন্য উদ্দীপনার ব্যবস্থা রাখতে হবে। উদ্দীপনা প্রদানের ফলে কর্মীদের মধ্যে কাজের জন্য আগ্রহ বৃদ্ধি পায় এবং তারা সর্বোচ্চ প্রচেষ্টা দানে সচেষ্ট থাকে। মূল্যায়ন উদ্দীপনার অভাব কর্মীদের মধ্যে কাজের প্রতি আগ্রহ নষ্ট করে। এতে করে কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের উদ্দেশ্যে সফল হয় না।

৩. উন্নয়নমুখী (Development Oriented)- কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের পর একটি প্রতিষ্ঠান জানতে পারে তার কোন কোন কর্মীর বা বিভাগের কোথায় দক্ষতার অভাব রয়েছে বা কোথায় দুর্বলতা রয়েছে। এই দক্ষতার অভাব বা দুর্বলতা দূর করার জন্য প্রতিষ্ঠানের প্রয়োজনীয় প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা করতে হবে। এতে করে ব্যক্তি এবং বিভাগের উন্নয়ন সম্ভব হবে। অর্থাৎ বলা যায় যে, কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন উন্নয়নমুখী হতে হবে।

৪. সহযোগিতামূলক (Cooperative)- কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের একটি গুরুত্বপূর্ণ দিক হচ্ছে সহযোগিতামূলক মনোভাব। মূল্যায়নের ক্ষেত্রে মূল্যায়নকারী এবং কর্মীর মধ্যে কার সম্পর্ক সহযোগিতামূলক হতে হবে। অসহযোগিতামূলক মনোভাব কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের অন্তরায় এবং এর ফলে মানব সম্পদ পরিকল্পনা সংক্রান্ত তথ্য সংগ্রহে ব্যাঘাত ঘটবে। এছাড়াও কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের উদ্দেশ্যও ব্যাহত হবে।

৫. গ্রহণযোগ্য (Acceptable)- যে সমস্ত নির্বাহী এবং কর্মীর কার্য-সম্পাদন মূল্যায়ন করা হবে, তাদের কাছে কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের পদ্ধতিটি গ্রহণযোগ্য হতে হবে। একটি প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য হলো প্রতিষ্ঠানের অর্থনৈতিক উন্নতি এবং একই সাথে কর্মীদের চাহিদা পূরণ। গ্রহণযোগ্য কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন পদ্ধতি প্রতিষ্ঠানকে তার উপর্যুক্ত উদ্দেশ্য অর্জনে সাহায্য করে। কিন্তু কর্মীদের কাছে মূল্যায়ন পদ্ধতি গ্রহণযোগ্য না হলে, তাদের কাছে মূল্যায়নের কোন মূল্যই থাকে না। ফলে

কর্মীরা হতাশ হয়ে পড়ে, কারণ অগ্রহণযোগ্য মূল্যায়ন তাদের ভবিষ্যতকে অন্ধকারাচ্ছন্ন করে দিতে পারে। তাই উদ্দেশ্য অর্জনের জন্য প্রয়োজনীয় তথ্য সংগ্রহের ক্ষেত্রে গ্রহণযোগ্য কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন পদ্ধতি একান্ত প্রয়োজন।

৬. আদর্শ পদ্ধতি (Standard Practice)- কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের ক্ষেত্রে একটি আদর্শ পদ্ধতি নির্ধারণ করা প্রয়োজন। মূল্যায়নে আদর্শমান নির্ধারিত থাকলে, মূল্যায়ন তথ্যের বিশ্বাসযোগ্যতা থাকে এবং কর্মীদের দক্ষতা, দুর্বলতা, মনোভাব সম্পর্কে ব্যবস্থাপনা সহজেই জ্ঞাত হতে পারে। ফলে দক্ষ কর্মীদেরকে বৈষম্যহীনভাবে মূল্যায়ন করা সম্ভব হয় এবং সেই অনুযায়ী তাকে উদ্দীপনা এবং পুরস্কারও প্রদান করা যায়। আদর্শমান নির্ধারিত না হলে কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন পদ্ধতিতে বিশৃঙ্খলা দেখা দেওয়ার সম্ভাবনা থাকে।

৭. সংগঠন কাঠামো (Organisational structure)- প্রতিষ্ঠানের সংগঠন কাঠামোটি যথাযথভাবে সুবিন্যস্ত থাকা প্রয়োজন। কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের জন্য এটি একটি বিশেষ গুরুত্বপূর্ণ উপাদান। সুবিন্যস্ত সাংগঠনিক কাঠামো থাকলে কে কোন কাজ করছে, কার পদ মর্যাদা কি, সে সম্পর্কে সম্যক ধারণা পাওয়া যায় এবং কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের কাজটিও সহজ হয়। অবিন্যস্ত সংগঠন কাঠামোতে কর্মীদের নিজস্ব কাজ সম্পর্কে স্বচ্ছ ধারণা থাকে না, ফলে কর্মদক্ষতা মূল্যায়ন সঠিক হয় না।

৮. অনুসরণ (Follow-up)- যে কোন কাজেই অনুসরণ (Follow-up) থাকলে সংশোধনের মাধ্যমে কাজে ভুলের মাত্রা কমানো যায় এবং এতে করে কাজে গতি সঞ্চার হয়। কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন পদ্ধতিতেও এই অনুসরণ প্রয়োজন। মূল্যায়ন কাজ সঠিকভাবে হচ্ছে কিনা তা দেখা এবং যথাযথভাবে না হলে এর প্রয়োজনীয় সংশোধন করা, শুধুমাত্র অনুসরণ পত্রিকা বর্তমান থাকলে সম্ভব হয়। অনুসরণ ব্যতীত কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নে সংশয়ের সৃষ্টি হতে পারে।

৯. কেন্দ্রীয় নিয়ন্ত্রণ (Centralised Control)- কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের ক্ষেত্রে মূল্যায়ন সম্পর্কে যাতে কারো মনে কোন সন্দেহ না থাকে তার জন্য কেন্দ্রীয় নিয়ন্ত্রণ থাকা বাঞ্ছনীয়। এই ক্ষেত্রে মূল্যায়নকারী মূল্যায়ন শেষ করার পর তার ফলাফল প্রতিষ্ঠানের উর্ধ্বতন ব্যবস্থাপনাকে জানাবেন এবং উর্ধ্বতন ব্যবস্থাপনা এই মূল্যায়নের কাজকে পুনরায় মূল্যায়ন করবেন। এতে করে দুইটি উদ্দেশ্য পূরণ হচ্ছে (১) উর্ধ্বতন ব্যবস্থাপনা এই মূল্যায়নের অনুমোদন দেবেন, (২) অবমূল্যায়নে হওয়ার সম্ভাবনা হ্রাস পাবে।

উপর্যুক্ত আলোচনায় আমরা কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের উপর প্রভাব বিস্তারকারী নয়টি উপাদান নিয়ে আলোচনা করেছি। প্রত্যেকটি উপাদান কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের উপর সমান প্রভাব রাখে না। আবার এই গুলির অনুপস্থিতিতে কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন একেবারে সম্ভব নয়, এই কথাও বলা যায় না। তবে মানব সম্পদ উন্নয়ন পরিকল্পনার জন্য প্রয়োজনীয় তথ্য সংগ্রহের জন্য প্রয়োজন যথাযথ এবং গ্রহণযোগ্য কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন পদ্ধতি। উপর্যুক্ত উপাদানের অনুকূল প্রভাব কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নকে ফলপ্রসূ করে তোলে।

কে কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন করবেন

Who Evaluate Employee Performance

অধিকাংশ কর্মী দক্ষতা পদ্ধতিতে, উর্ধ্বতন কর্মকর্তা কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন করেন। যদিও কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের দায়িত্ব সাধারণত তত্ত্বাবধায়ক পালন করেন, তাছাড়াও অন্যান্যদেরকে এই প্রক্রিয়ায় অন্তর্ভুক্ত করতে হয়। এই অন্যান্যরা হতে পারেন, অধঃস্তন কর্মী, সহকর্মী, কর্মী নিজে এবং ক্রেতা বা ভোক্তা। আসুন, কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নে এদের ভূমিকা নিচের আলোচনা থেকে জানতে চেষ্টা করি।

- **তত্ত্বাবধায়ক (Supervisors)-** সাংগঠনিক কাঠামোর আইনগত ক্ষমতাবলে তত্ত্বাবধায়ক তার অধঃস্তনের কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের দায়িত্ব প্রাপ্ত ব্যক্তি। অধিকাংশ ক্ষেত্রে উর্ধ্বতন এবং অধঃস্তনের মধ্যে সমঝোতা থাকে যে, উর্ধ্বতনের দায়িত্ব এবং আইনগত অধিকার হলো অধঃস্তনকে মূল্যায়ন করা। এই অবস্থার অন্য কিছু হলে তা হবে অস্বাভাবিক এবং অযৌক্তিক। গুরুত্বপূর্ণ দিকটি হলো, তত্ত্বাবধায়ক যেহেতু পুরস্কার (উদ্দীপনা) এবং তিরস্কার দুটিই দেখাশুনা করেন, সেহেতু তিনিই কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের জন্য দায়ী ব্যক্তি।

- **অধঃস্তন কর্মী (Subordinates)-** যদিও অধঃস্তন কর্তৃক উর্ধ্বতনের মূল্যায়ন বিপরীত পদ্ধতি, তবুও কিছু কিছু ক্ষেত্রে এই পদ্ধতি কার্যকর ভূমিকা রাখে। অধঃস্তন কর্মী সর্বক্ষেত্রে উর্ধ্বতন সম্পর্কে কিছু আকর্ষণীয় তথ্য রাখেন যা মূল্যায়ন প্রক্রিয়ায় অবশ্যই অন্তর্ভুক্ত করা যাবে। অধঃস্তন উর্ধ্বতনের নেতৃত্বের মধ্যে অবস্থান করে, ফলে তিনিই হচ্ছেন যথাযথ ব্যক্তি যিনি বলতে পারবেন উর্ধ্বতনের নেতৃত্ব দানের ক্ষমতা কতটুকু। যে ধরনের প্রভাব উর্ধ্বতন অধঃস্তনের উপর বিস্তার করে, তা থেকে তার কার্য-সম্পাদনের মাত্রা সম্পর্কে জানা যায়।

ব্যক্তি উন্নয়নের ক্ষেত্রে অধঃস্তন মূল্যায়ন পদ্ধতি বেশ কার্যকর এবং ফলপ্রসূ। ব্যবস্থাপনার কার্যকারিতা সম্পর্কে অধঃস্তন মূল্যবান বর্ণনা দিতে পারে এবং তাদের বক্তব্য বিশেষভাবে গুরুত্বপূর্ণ, যখন তা ব্যবস্থাপনার আত্ম-মূল্যায়নের সঙ্গে খাপ খায় না। যখন একজন ব্যবস্থাপকের আত্ম-মূল্যায়ন সম্পর্কে কর্মীরা একযোগে দ্বিমত পোষণ করে, সেক্ষেত্রে ব্যবস্থাপক তার নেতৃত্বের ধরন পুনঃপরীক্ষা করার জন্য চরমভাবে প্রেরিত হন এবং অনেক ক্ষেত্রে পরিবর্তন করতে সচেষ্ট হন। এই পদ্ধতির আরেকটি সুবিধা হলো, এই পদ্ধতি চালু হলে প্রতিষ্ঠান আরো গণতান্ত্রিক হবে এবং মানবিক চাহিদার প্রতি গুরুত্ব প্রদান আরো বৃদ্ধি পাবে।

- **সহকর্মী (Peers)-** কিছু বিশেষ ক্ষেত্রে একজন কর্মীর সহকর্মীরা কর্মীকে সবচেয়ে ভালোভাবে মূল্যায়ন করতে পারেন। বিশেষ বিশেষ ক্ষেত্রে তত্ত্বাবধায়কের চাইতে সহকর্মীরা একে অপরের কার্য-দক্ষতা মূল্যায়নে বেশী সফলতা লাভ করেন। অনেক গবেষণায় দেখা গেছে, সহকর্মীদের মাধ্যমে মূল্যায়ন করে বিশ্বাসযোগ্য মূল্যায়ন রেটিং পাওয়া যায় যা উর্ধ্বতন কর্মকর্তা করতে পারেননি। সহকর্মী দ্বারা পরিচালিত মূল্যায়নের নির্ভরযোগ্যতা এবং বিশ্বাসযোগ্যতা খুব বেশী।

সহকর্মীর মাধ্যমে মূল্যায়নের কয়েকটি উপাদান রয়েছে তা হলো-

- ১) সহকর্মীদের নিজেদের মধ্যকার সম্পর্ক অত্যন্ত বিশ্বাসযোগ্য হতে হবে;
- ২) অপ্রতিযোগিতামূলক পুরস্কার পদ্ধতি চালু থাকতে হবে;
- ৩) সহকর্মীদের পারস্পরিক কাজ পর্যবেক্ষণের সুযোগ থাকতে হবে।

উপর্যুক্ত উপাদানগুলির অনুপস্থিতি এই পদ্ধতিকে অকার্যকর করে তুলতে পারে। সাধারণত প্রতিষ্ঠানের পেশাজীবী এবং কারিগরি কর্মীদের মধ্যে এই পদ্ধতি সবচেয়ে বেশী ব্যবহার করা হয়।

- **কর্মী নিজে (Self)-** মানুষ সবসময় নিজেকে মূল্যায়ন করছে। প্রশ্ন হচ্ছে, এই পদ্ধতি কতটা আনুষ্ঠানিক এবং সুশৃঙ্খলভাবে সম্পন্ন হচ্ছে। এই পদ্ধতির সমর্থকরা বলেন যে, এই পদ্ধতির মাধ্যমে,
 - ১) সবচেয়ে সন্তোষজনক এবং গঠনমূলক মূল্যায়ন পাওয়া সম্ভব;
 - ২) আত্ম-রক্ষামূলক আচরণের ব্যবহার হাস পায়, এবং
 - ৩) কার্য-সম্পাদনের মানের উন্নতি এবং প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য অর্জনের প্রতি বৃদ্ধি পায়। অঙ্গীকার

এই পদ্ধতির অসুবিধা হলো এক্ষেত্রে পক্ষপাতদৃষ্টতা এবং তথ্যে বিকৃতি আসার সম্ভাবনা অত্যন্ত বেশী। আত্ম-উন্নতি এবং প্রশিক্ষণ চাহিদা সনাক্ত করলে এই পদ্ধতি কার্যকর হলেও উদ্দেশ্য (purpose) মূল্যায়নে মোটেই কার্যকর নয়। পদোন্নতি বা বেতন বৃদ্ধির জন্য কর্মীদের তাদের নিজেকে মূল্যায়ন করতে বলা আর ছাত্রদেরকে নিজেদের পরীক্ষায় নিজেদেরকেই নম্বর দিতে বলা একই কথা। এতে করে কর্মী অস্বস্তিকর অবস্থায় পতিত হয়।

- **ভোক্তা বা ক্রেতা (Clients)-** সাধারণ আইনে বলা হয় যে, একজন কর্মীর কাজকে পর্যবেক্ষণ করতে পারেন এমন যে কোন ব্যক্তিকে মূল্যায়ন পদ্ধতিতে অন্তর্ভুক্ত করা যাবে। এই তত্ত্ব অনুসারে, কিছু কিছু ক্ষেত্রে ভোক্তা বা ক্রেতাকে মূল্যায়ন প্রক্রিয়ায় অন্তর্ভুক্ত করা হয়। উদাহরণ দেওয়া যেতে পারে, যেমন, ছাত্র কর্তৃক শিক্ষকের মূল্যায়ন পদ্ধতিটি ক্রমশ জনপ্রিয় হয়ে উঠছে। এখানে ছাত্ররা প্রত্যক্ষভাবে শিক্ষকের থেকে শিক্ষা গ্রহণ করেন এবং ছাত্ররাই বলতে পারবেন, একজন শিক্ষকের ক্লাস আকর্ষণীয় কিনা, পাঠগুলি পরিষ্কার ভাবে শিক্ষক বুঝাতে পারেন কিনা এবং ছাত্রদের প্রতি শিক্ষকের দায়িত্ববোধ কতটুকু।



সারসংক্ষেপ:

কতগুলি গুরুত্বপূর্ণ উপাদানের উপস্থিতি কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন পদ্ধতিকে কিছুটা জটিল করেছে। এই উপাদানগুলি কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নকে বিশেষভাবে প্রভাবিত করে। এই উপাদানগুলির অনুকূল প্রভাবে মূল্যায়নের কাজ সুষ্ঠুভাবে শেষ করা সম্ভব হয়। অধিকাংশ কর্মী দক্ষতা পদ্ধতিতে, উর্ধ্বতন কর্মকর্তা কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন করেন। যদিও কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের দায়িত্ব সাধারণত তত্ত্বাবধায়ক পালন করেন, তাছাড়াও অন্যান্যদেরকে এই প্রক্রিয়ায় অন্তর্ভুক্ত করতে হয়। এই অন্যান্যরা হতে পারেন, অধঃস্তন কর্মী, সহকর্মী, কর্মী নিজে এবং ক্রেতা বা ভোক্তা। অধিকাংশ ক্ষেত্রে উর্ধ্বতন এবং অধঃস্তনের মধ্যে সমঝোতা থাকে যে, উর্ধ্বতনের দায়িত্ব এবং আইনগত অধিকার হলো অধঃস্তনকে মূল্যায়ন করা।

অধঃস্তন কর্মী সর্বক্ষেত্রে উর্ধ্বতন সম্পর্কে কিছু আকর্ষণীয় তথ্য রাখেন যা মূল্যায়ন প্রক্রিয়ায় অবশ্যই অন্তর্ভুক্ত করা যাবে। অধঃস্তন উর্ধ্বতনের নেতৃত্বের মধ্যে অবস্থান করে, ফলে তিনিই হচ্ছেন যথাযথ ব্যক্তি যিনি বলতে পারবেন উর্ধ্বতনের নেতৃত্ব দানের ক্ষমতা কতটুকু। যে ধরনের প্রভাব উর্ধ্বতন অধঃস্তনের উপর বিস্তার করে, তা থেকে তার কার্য-সম্পাদনের মাত্রা সম্পর্কে জানা যায়। সহকর্মীদের মাধ্যমে মূল্যায়ন করে বিশ্বাসযোগ্য মূল্যায়ন রেটিং পাওয়া যায় যা উর্ধ্বতন কর্মকর্তা করতে পারেননি। সহকর্মী দ্বারা পরিচালিত মূল্যায়নের নির্ভরযোগ্যতা এবং বিশ্বাসযোগ্যতা খুব বেশী।

পাঠ-৯.৫

কর্মী ক্ষমতা মূল্যায়নের ত্রুটিসমূহ, ফলপ্রসূ কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন পদ্ধতি প্রবর্তন

Errors in Performance Evaluation, Effective Methods of Performance Evaluation



উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- কর্মী ক্ষমতা মূল্যায়নের ত্রুটিসমূহ ব্যাখ্যা করতে পারবেন।
- ফলপ্রসূ কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন পদ্ধতি প্রবর্তন বর্ণনা করতে পারবেন।

কর্মী ক্ষমতা মূল্যায়নের ত্রুটিসমূহ / সীমাবদ্ধতাসমূহ

Errors or Limitations in Performance Evaluation

আগের পাঠে আমরা যে সব কর্মীদক্ষতা মূল্যায়ন পদ্ধতি সম্পর্কে আলোচনা করেছি, তাতে আমরা ধরে নিয়েছি যে, মূল্যায়নকারী পক্ষপাতদুষ্ট নয়, তিনি কুসংস্কারাচ্ছন্ন নন, এবং নীতিবান ব্যক্তি। তবে এটা ধরে নেওয়া ত্রুটি হবে যে সব, ব্যবস্থাপকই কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের জন্য যথাযথ মানদণ্ড নির্ধারণ করেছেন। এই বিষয়টি সত্য বিশেষত সেই সমস্ত চাকুরীর ক্ষেত্রে, যেখানে আদর্শ মান নির্ধারণ অত্যন্ত কঠিন। কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের প্রচুর সমালোচনা হয়েছে এবং হচ্ছে। এজন্য অনেক ব্যবস্থাপক কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন আনুষ্ঠানিকভাবে সম্পন্ন করেন না। কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের কতগুলি সমালোচনার উপর নিচে আলোচনা করা হলো :

- অনেক কর্মী আছে যারা কাজ পছন্দ করে না, বিশেষত নিম্ন কর্ম-দক্ষতার কর্মী। ফলে এই শ্রেণীর কর্মীরা মূল্যায়নও অপছন্দ করে। এটা সবসময় যে কোন ধরনের মূল্যায়ন কার্যকে বাধাগ্রস্ত করে।
- অনেক তত্ত্বাবধায়ক তার অধঃস্তনদের মূল্যায়ন করতে পছন্দ করেন না। এই সমস্ত তত্ত্বাবধায়কের মতামত হলো, মূল্যায়নের মাধ্যমে তাদেরকে একটি দম্বমূলক অবস্থানে পড়তে হয়। কারণ, মূল্যায়ন কালে তাদেরকে একই সঙ্গে বিচারক, প্রশিক্ষক এবং বন্ধু হতে হয়। আবার অনেক তত্ত্বাবধায়কের মূল্যায়ন পরিচালনার জন্য যে দক্ষতা প্রয়োজন তা অনুপস্থিত থাকে।
- অনেক ক্ষেত্রে কার্য-সম্পাদনকে সংজ্ঞায়িত করা কঠিন, বিশেষত ঐ সমস্ত কাজে, যেখানে পণ্য তৈরী হয় না। ব্যবস্থাপক নেতৃত্ব দান করেন, প্রকৌশলীরা নুতন ধারণা তৈরী করেন এবং প্রশিক্ষকরা তথ্য উপস্থাপন করেন। কিন্তু এই সমস্ত পণ্য যথাযথভাবে গণনা করা যাবে না, এবং এর ফলে কি মূল্যায়ন করা হবে বা হয়েছে সে সম্পর্কে সব সময় দ্বিমত থেকে যায়।
- কখনও কখনও একজন ব্যক্তি সম্পর্কে ধনাত্মক বা ঋণাত্মক ধারণা ঐ ব্যক্তি সম্পর্কে অন্যান্য ধারণাকে প্রভাবিত করে। এর ফলে ঐ ব্যক্তির রেটিং সব বিষয়ে উঁচু হতে পারে বা নিচু হতে পারে। যেমন, একজন কর্মীকে মূল্যায়নকারী দেখালো যে, সে নিজের কাজ সম্পর্কে খুব সচেতন এবং নির্ভরযোগ্য। এতে করে পক্ষপাতিত্ব সৃষ্টি হতে পারে এবং সেই ব্যক্তি তার সব বৈশিষ্ট্যে উঁচু রেটিং পেতে পারে।
- প্রত্যেক মূল্যায়নকারীর নিজস্ব মূল্যবোধ ও ধ্যান ধারণা রয়েছে যা মূল্যায়নকালে আদর্শ (Standard) হিসাবে কাজ করে। একজন ব্যক্তির কার্য দক্ষতা মূল্যায়ন কালে তার কার্য দক্ষতা ও কার্য-সম্পাদন (Performance) যাই হোক না কেন, কোন কোন মূল্যায়নকারী তাকে কোন নির্দিষ্ট বৈশিষ্ট্যে উঁচু রেটিং দিতে পারেন, আবার একই বৈশিষ্ট্যে অন্য একজন মূল্যায়নকারী একেবারে কম রেটিং দিতে পারেন। মূল্যায়নকারী যদি দয়ালু হন তাহলে দেখা যাবে একজন

কর্মী মূল্যায়নে যে রেটিং পাওয়ার কথা তার থেকে বেশি পেয়েছেন। একইভাবে কড়া মূল্যায়নকারী, যা রেটিং দেওয়া উচিত তার থেকে হয়তো কম দেবেন। যদি একটি প্রতিষ্ঠানের সব কর্মীকে একজন মূল্যায়নকারী মূল্যায়ন করেন, তবে সেক্ষেত্রে কোন সমস্যা হয় না। যে ভুল হতে পারে তা হলো, হয় সবাই কম রেটিং পাবেন অথবা সবাই বেশী রেটিং পাবেন। তবে সবচেয়ে বড় সমস্যা হয়। যখন একই ধরনের কাজে নিয়োজিত কর্মীদেরকে বিভিন্ন মূল্যায়নকারী মূল্যায়ন করেন। ধরা যাক, করিম ও রহিম দুই ব্যক্তি একটি প্রতিষ্ঠানে ঠিক একই রকম কাজ করেন এবং তাদের কার্য-সম্পাদনের প্রকৃতিও একই ধরনের। এক্ষেত্রে যদি তাদেরকে দুই জন ভিন্ন দৃষ্টিভঙ্গির মূল্যায়নকারী মূল্যায়ন করেন, তাহলে একই প্রকৃতির এবং একই মানের কাজের জন্য একজন হয়তো ভালো মূল্যায়ন পাবেন এবং আরেকজন হয়তো খুব খারাপ মূল্যায়ন পাবেন।

- অনেক ক্ষেত্রে দেখা যায়, কোন্ ব্যক্তিকে মূল্যায়ন করা হচ্ছে বা কি পদ্ধতি ব্যবহার করা হচ্ছে তা বিবেচনা না করে সবার জন্য একই মূল্যায়ন প্রদান করা হয়। এছাড়াও উদ্দেশ্যমূলক এবং যথাযথভাবে মূল্যায়ন করতে মূল্যায়নকারী বাধা গ্রন্থ হতে পারেন, কেন্দ্রীয় প্রবণতা ব্যবহারে ব্যর্থতার কারণে। এই ক্ষেত্রে কেন্দ্রীয় প্রবণতা হলো মূল্যায়নে চরম (Extreme) রেটিং প্রদানে মূল্যায়নকারীর অনীহা। যে সমস্ত মূল্যায়নকারী কেন্দ্রীয় প্রবণতা ব্যবহার করেন তারা ধরে নেন যে সব কর্মীর কার্যদক্ষতা গড়পড়তা (Average) বা প্রায় একই রকমের।
- দু'জন মূল্যায়নকারী যারা একটি আচরণ পর্যবেক্ষণ করছেন, তারা হয়তো রেটিং এর বিষয়ে একমত নাও হতে পারেন এবং ভিন্ন রেটিং প্রদান করতে পারেন। এর ফলে যে কর্মী একজন মূল্যায়নকারীর কাছে কম রেটিং পেয়েছেন তিনি তর্ক করতে পারেন যে, নিম্ন কর্মী মূল্যায়ন তার নিম্ন কর্ম-দক্ষতার জন্য নাও হতে পারে, কারণ অন্য মূল্যায়নকারী তাকে বেশী রেটিং দিয়েছেন।
- অনেক সময় দেখা যায়, একজন কর্মীর মূল্যায়নের ফলাফল পরবর্তী কর্মীর কার্য-সম্পাদন মূল্যায়নকে প্রভাবিত করে। ফলে দেখা যায়, একজন কর্মীর মূল্যায়ন যদি খুব খারাপ হয়, তাহলে ঠিক পরবর্তী কর্মীর মূল্যায়ন ভালো হওয়ার প্রচুর সম্ভাবনা থাকে। একইভাবে একজন কর্মীর মূল্যায়ন অসাধারণ হলে, পরবর্তী কর্মীর মূল্যায়ন খুব ভালো নাও হতে পারে।
- অনেক কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন কালে দেখা যায়, একটি প্রতিষ্ঠানে বেশ কিছু সংখ্যক কর্মী যদি গড়পড়তার চাইতে ভালো মূল্যায়ন রেটিং পায়, তবে ভারসাম্য (Balance) আনার জন্য ঠিক একই সংখ্যক কর্মীকে গড়পড়তার চাইতে খারাপ রেটিং প্রদান করা হয়। এতে করে সঠিক মূল্যায়ন হয়না। কারণ, কার্য সম্পাদনের উপর ভিত্তি করে এই মূল্যায়ন হচ্ছে না।
- কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন কালে সাম্প্রতিক ঘটনা অনেক ক্ষেত্রে প্রভাব বিস্তার করতে পারে। যেহেতু সাম্প্রতিক ঘটনার একটি প্রভাব কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নে থাকে, সেহেতু অনেক ক্ষেত্রে দেখা যায়, একজন কর্মী সারা বছর ভালো কাজ করছে, কিন্তু ঠিক মূল্যায়নের আগে আগে একটি খারাপ ঘটনা ঘটিয়েছে এবং এতে করে তার মূল্যায়নও খারাপ হয়ে গেছে।
- অনেক কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন মনোকল্পিত হয় এবং তত্ত্বাবধায়কের মর্জির উপর কর্মীর মূল্যায়ন নির্ভর করে। এতে করে মূল্যায়ন পক্ষপাতদুষ্ট হয়ে যায়, এবং বিশেষ সামাজিক শ্রেণী বা দলের জন্য ক্ষতিকর হিসেবে দেখা দিতে পারে।
- যদি মূল্যায়নকারী বুঝতে পারেন যে, যাকে মূল্যায়ন করা হচ্ছে, খারাপ রেটিং পেলে সে ক্ষতিগ্রন্থ হবে- যেমন, প্রমোশন বন্ধ বা বেতন প্রবৃদ্ধি বন্ধ- তবে সেই ক্ষেত্রে তিনি অনেক সময় যথাযথ মূল্যায়ন প্রদান করতে দ্বিধা বোধ করেন। অনেক ক্ষেত্রে প্রমাণিত হয়েছে যে, যে সমস্ত ক্ষেত্রে উঁচু মূল্যায়নের জন্য কর্মী পুরস্কার পাবেন সেক্ষেত্রে নির্ভুল মূল্যায়ন পাওয়া একেবারে অসম্ভব।

উপর্যুক্ত সমালোচনাগুলি কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের ক্ষেত্রে ভুলগুলিকে যথাযথভাবে চিহ্নিত করেছে। এই সমস্যাগুলিকে অজেয় হিসাবে না দেখে, সমস্যা হিসেবে দেখতে হবে এবং সমাধানের উপায় বের করতে হবে, যার ফলে কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন যথাযথ হয় এবং নির্ভুল মূল্যায়ন পাওয়া যায়।

ফলপ্রসূ কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন পদ্ধতি প্রবর্তন

Effective Methods of Performance Evaluation

কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন কালে ব্যবস্থাপকরা অনেক সমস্যার মুখোমুখি হন, কিন্তু সেজন্য নিষ্ক্রিয় থাকা যায় না বা মূল্যায়ন পদ্ধতি বাদ দেওয়া যাবে না। কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন পদ্ধতি আরো কার্যকর করে তোলার জন্য অনেক কৌশল পদ্ধতি রয়েছে। নিচের আলোচনায় আমরা দেখবো কীভাবে কার্যকর কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন পদ্ধতি প্রবর্তন করা যায়ঃ

- **আচরণ ভিত্তিক পরিমাপ (Behaviorally Based Measures)-** মূল্যায়নের বিভিন্ন পদ্ধতি এবং পদ্ধতি সমূহের ভুল আলোচনা করে আমরা দেখতে পাচ্ছি যে, কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন পদ্ধতিগুলির অধিকাংশ চারিত্রিক বৈশিষ্ট্য (Trait) ভিত্তিক। কিন্তু ফলপ্রসূ মূল্যায়নের জন্য প্রয়োজন আচরণ-ভিত্তিক পরিমাপ। ধরে নেওয়া হয়, অনেক চারিত্রিক বৈশিষ্ট্য ভালো কার্য-সম্পাদনের সঙ্গে সম্পর্কিত। কিন্তু বাস্তব ক্ষেত্রে দেখা যায় যে, এই সম্পর্ক অত্যন্ত শিথিল, কোন কোন ক্ষেত্রে একবারেই অনুপস্থিত। বিশ্বস্ততা, উদ্যোগ, বিশ্বাসযোগ্যতা, এই সকল, বৈশিষ্ট্য একজন কর্মীর আছে কিনা তা দেখা হয়। প্রশ্ন হচ্ছে, এই সমস্ত বৈশিষ্ট্যপূর্ণ ব্যক্তির কি ভালো কাজ দেখাচ্ছে? নাকি এদের কাজের মান, যারা খারাপ রেটিং পেয়েছে (উপর্যুক্ত বৈশিষ্ট্যগুলির অভাবের কারণে), তাদের চাইতেও খারাপ? এই প্রশ্নের উত্তর দেওয়া কঠিন। আমরা জানি যে, অনেক কর্মী আছে যারা চারিত্রিক বৈশিষ্ট্যের কারণে ভালো মূল্যায়ন রেটিং পেয়েছে, কিন্তু কাজকর্মে তেমন ভালো নয়। আবার কাজে কর্মে ভালো, কিন্তু চারিত্রিক বৈশিষ্ট্যের নিম্নমানের কারণে খারাপ রেটিং পেয়েছে। সিদ্ধান্ত হলো, সাধারণ চারিত্রিক বৈশিষ্ট্যগুলি হয়তো ব্যবস্থাপকের কাছে গ্রহণযোগ্য, কিন্তু এই বৈশিষ্ট্যগুলি মান সম্পন্ন কার্য-সম্পাদনের সমার্থক হতে পারে না।

দ্বিতীয় সমস্যা হলো, চারিত্রিক বৈশিষ্ট্য সংজ্ঞায়িত করা। ‘বিশ্বস্ততা’ কী? কখন একজন কর্মীকে ‘বিশ্বাসযোগ্য’ বলা যাবে? এই সমস্ত প্রশ্নের উত্তরও পাওয়া কঠিন।

আচরণ-ভিত্তিক পরিমাপ উপর্যুক্ত দুটি সমস্যারই সমাধান দেয়। এই পদ্ধতি ভাল এবং খারাপ এমন দুই প্রকারেরই নির্দিষ্ট কার্য-সম্পাদন নিয়ে কাজ করে। আরেকটি দিক হলো, যেহেতু এই পদ্ধতি শুধুমাত্র নির্দিষ্ট আচরণ নিয়ে কাজ করে, সেহেতু এখানে সম্ভাবনা আছে যে দুই বা অধিক মূল্যায়নকারী একই সিদ্ধান্ত প্রদান করবেন।

- **প্রতিনিয়ত কর্মীদেরকে তথ্য জানানো-** কর্মীরা সব সময়ই জানতে চান, তারা কি রকম কাজ করছেন। বাৎসরিক পর্যালোচনা রিপোর্ট ব্যবস্থাপকগণ কর্মীদেরকে প্রদর্শন করতে পারেন, কিন্তু এতে অসুবিধা রয়েছে। অনেক ক্ষেত্রে ব্যবস্থাপক মূল্যায়ন পর্যালোচনা কর্মীদের দৃষ্টির বাইরে রাখতে চান, বিশেষতঃ যদি এই মূল্যায়ন ঋণাত্মক হয়। সমস্যা আরো বেড়ে যাবে, যদি ব্যবস্থাপক কার্য-সম্পাদন সম্পর্কিত তথ্য সরিয়ে রাখেন এবং মূল্যায়ন পর্যালোচনার সময় প্রকাশ করেন। এই সমস্ত ক্ষেত্রে ব্যবস্থাপক অপ্রীতিকর বিষয়গুলি এড়িয়ে যাওয়ার চেষ্টা করেন।

এই সমস্যার সমাধান হচ্ছে, ব্যবস্থাপক যদি প্রতিদিনের সাফল্য ও ব্যর্থতা নিয়ে কর্মীদের সঙ্গে আলাপ করেন, যদি কর্মীদেরকে তাদের কাজের অবস্থা নিয়ে আলোচনা করার জন্য প্রতিদিন সুযোগ দেওয়া হয়, তাহলে বার্ষিক পর্যালোচনায় তারা অস্বস্তিকর পরিস্থিতিতে পতিত হবে না। অর্থাৎ কর্মীরা প্রতি নিয়ত তাদের কাজ সম্পর্কে তথ্য জানলে কাজের ত্রুটি বিচ্যুতি সারানো সম্ভব হবে, যা মূল্যায়নে সাহায্য করবে।

- **অধিক সংখ্যক মূল্যায়নকারী (Multiple Raters)-** মূল্যায়নকারীর সংখ্যা বৃদ্ধি পেলে নির্ভুল ফলাফল পাওয়ার সম্ভাবনা বেড়ে যায়, কারণ মূল্যায়নকারীর সংখ্যা বৃদ্ধির ফলে ভুলের মাত্রা কমে যায়। যেমন, যদি একজন কর্মীর পাঁচ জন

তত্ত্বাবধায়ক থাকেন, চার জন তাকে ভালো রেটিং দিলো, একজন খারাপ দিলো। এখানে হতে পারে, ঐ মূল্যায়নকারী এমন এক বিষয় আবিষ্কার করেছেন, যাতে কর্মীর দুর্বলতা আছে বা সেই বিষয়ে তার উচ্চতর প্রশিক্ষণ লাগবে।

তথ্যের একটি গুরুত্বপূর্ণ সূত্র হলো কর্মী। আত্ম-মূল্যায়নের মাধ্যমে কর্মীরা তাদের মূল্যায়ন পদ্ধতিতে বিভিন্ন উপাদান ব্যবহার করতে পারে। আত্ম-মূল্যায়নের সময় অনেক আবেগ সম্পর্কিত বিষয়কে ন্যূনতম করা সম্ভব এবং এতে মূল্যায়ন নির্ভুল ও বিশ্বাসযোগ্য হয়।

- **সহকর্মী কর্তৃক মূল্যায়ন (Peer Evaluation)**- অনেক সময় ব্যবস্থাপকগণ অধঃস্তন কর্মীর কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন করতে অসুবিধা বোধ করেন, কারণ তারা প্রতিদিন তাদের সঙ্গে কাজ করছেন না। আবার প্রতিষ্ঠানের স্বার্থে মূল্যায়ন করা একান্ত প্রয়োজন। যদি ব্যবস্থাপকদের উদ্দেশ্য হয় মূল্যায়নের মাধ্যমে কর্মীর কাজের সমস্যা চিহ্নিতকরণ এবং এই তথ্য কর্মীকে জানিয়ে তার কার্য দক্ষতা বৃদ্ধিতে সাহায্য করা, তাহলে ব্যবস্থাপক নিজেই কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন করলে কর্মীর প্রতি অবিচার করবেন। কারণ এক্ষেত্রে, যেহেতু তিনি কর্মীর সঙ্গে প্রতিদিন কাজ করছেন না, তাই মূল্যায়নও যথাযথ হবে না। এই সমস্যার সমাধান হলো, সহকর্মী কর্তৃক কর্মীর কর্মীদক্ষতা মূল্যায়ন। সহকর্মী কর্তৃক মূল্যায়ন কাজটি করবেন কর্মীর সহকর্মী বা একই ধরনের কাজ যারা করছেন ঐ ধরনের ব্যক্তিবর্গ।

এই পদ্ধতির সুবিধাজনক দিক হলো, প্রথমত, মূল্যায়নকালে সহকর্মীরা একে অপরকে গঠনমূলক পরামর্শ দিতে পারে; এতে করে সবারই কাজে উন্নতি হয়। দ্বিতীয়ত, সহকর্মীরা নির্দিষ্ট আচরণ সম্পর্কে তাদের মতামত এবং পরামর্শ দিতে সক্ষম হন, কারণ তারা একই সঙ্গে কাজ করছেন বা একই কাজ করছেন। তবে এই পদ্ধতি সাবধানতার সাথে ব্যবহার করতে হবে, তা না হলে, দুটি সমস্যা দেখা দিতে পারে,

১) একটি আচরণ অন্যান্য সকল আচরণকে প্রভাবিত করতে পারে।

২) একই ধরনের কাজের মূল্যায়ন দুই সহকর্মীর নিকট দুই রকম হতে পারে।

- **নৈর্বাচনিক মূল্যায়ন (Selective Rating)**- এই পদ্ধতি অনুসারে, একজন মূল্যায়নকারী একজন কর্মীর সেই সমস্ত দিকগুলি মূল্যায়ন করবেন, যে দিকগুলি সম্পর্কে তিনি অবগত আছেন। প্রত্যেক মূল্যায়নকারী যদি তার জানা দিকগুলি সম্পর্কে মূল্যায়ন করেন, তবে মূল্যায়ন অনেক বেশী গ্রহণযোগ্য এবং বিশ্বাসযোগ্য হয়ে উঠবে। একটি প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন স্তরে অবস্থানকারী ব্যক্তি বিভিন্ন কর্মীকে বিভিন্ন ভাবে পর্যবেক্ষণ করেন। এই পদ্ধতি অনুযায়ী, যে ব্যক্তিকে মূল্যায়ন করা হবে ঐ ব্যক্তির কাজের সঙ্গে মূল্যায়নকারী যেন যতদূর সম্ভব পরিচিত হন। মূল্যায়নকারী এবং যাকে মূল্যায়ন করা হবে তার মধ্যকার দূরত্ব যত বেশি হবে, মূল্যায়ন তত বেশী অবিশ্বাসযোগ্য হবে।

এই পদ্ধতি ব্যবহারের ফলে কর্মীর ঠিক উপরের ধাপের কর্মকর্তা বা সহকর্মী, মূল্যায়ন প্রক্রিয়ার প্রধান উপাদান হিসেবে বিবেচ্য হন এবং তিনি যে সমস্ত বিষয় সম্পর্কে জানেন ঐ বিষয়গুলিই মূল্যায়ন করেন। এতে করে মূল্যায়ন ফলপ্রসূ হয়ে উঠে।

- **প্রশিক্ষণপ্রাপ্ত মূল্যায়নকারী (Trained Appraisers)**- ভালো মূল্যায়নকারী পাওয়া না গেলে, বিকল্প পদ্ধতি হলো ভালো মূল্যায়নকারী তৈরী করা। বাস্তব অবস্থা থেকে দেখা গেছে, মূল্যায়নকারীদেরকে প্রশিক্ষণ দিলে তাদের থেকে অনেক বেশী নির্ভুল মূল্যায়ন পাওয়া যায়।

প্রশিক্ষণ কর্মশালায়, আচরণ পর্যবেক্ষণ ও মূল্যায়ন পদ্ধতি শিক্ষণের মাধ্যমে মূল্যায়নকারীরা পদ্ধতিগত ভুলগুলি এড়াতে পারেন। একজন মূল্যায়নকারীকে কেন প্রশিক্ষণ দেওয়া হবে, এই প্রশ্ন আসতে পারে। এই প্রশ্নের উত্তর হলো, খারাপ মূল্যায়নের চাইতে একেবারে মূল্যায়ন না হওয়াই ভালো। কারণ খারাপ মূল্যায়নের ফলে কর্মীদের মধ্যে হতাশা দেখা দেবে, উৎপাদনশীলতা ও উৎপাদন হ্রাস পাবে এবং আইন বহির্ভূত পদক্ষেপ গ্রহণের ফলে ক্ষতিপূরণ প্রদানের জন্য প্রতিষ্ঠান দায়ী হবে।

- **নির্ভুল মূল্যায়নের পুরস্কার (Reward For Accurate Appraisals)**- সর্বশেষ এবং গুরুত্বপূর্ণ সুপারিশটি হলো, নির্ভুল মূল্যায়নের জন্য বিভিন্ন ধরনের উদ্দীপনার (পুরস্কার) ব্যবস্থা রাখতে হবে। যে সমস্ত ব্যবস্থাপক মূল্যায়ন করছেন তাদেরকে জানিয়ে দিতে হবে, তাদের ব্যক্তিগত এবং কার্যক্ষেত্রে উন্নয়নের জন্য নির্ভুলভাবে মূল্যায়ন করতে হবে। বর্তমানে নির্ভুল মূল্যায়নের জন্য কোন উদ্দীপনা চালু নেই। মূল্যায়নকারীকে উৎসাহ এবং উদ্দীপনা প্রদানের মাধ্যমে নির্ভুল তথ্য পাওয়া যাবে, যা প্রতিষ্ঠানের মানব সম্পদ উন্নয়ন পরিকল্পনায় ব্যবহার করা সম্ভব হবে।



সারসংক্ষেপ:

আগের পাঠে আমরা যে সব কর্মীদক্ষতা মূল্যায়ন পদ্ধতি সম্পর্কে আলোচনা করেছি, তাতে আমরা ধরে নিয়েছি যে, মূল্যায়নকারী পক্ষপাতদুষ্ট নয়, তিনি কুসংস্কারাচ্ছন্ন নন, এবং নীতিবান ব্যক্তি। তবে এটা ধরে নেওয়া ক্রটি হবে যে সব, ব্যবস্থাপকই কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের জন্য যথাযথ মানদণ্ড নির্ধারণ করেছেন। এই বিষয়টি সত্য বিশেষত সেই সমস্ত চাকুরীর ক্ষেত্রে, যেখানে আদর্শ মান নির্ধারণ অত্যন্ত কঠিন। কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন কালে ব্যবস্থাপকরা অনেক সমস্যার মুখোমুখি হন, কিন্তু সেজন্য নিষ্ক্রিয় থাকা যায় না বা মূল্যায়ন পদ্ধতি বাদ দেওয়া যাবে না। কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন পদ্ধতি আরো কার্যকর করে তোলার জন্য অনেক কৌশল পদ্ধতি রয়েছে। ফলপ্রদ মূল্যায়নের জন্য প্রয়োজন আচরণ-ভিত্তিক পরিমাপ। ধরে নেওয়া হয়, অনেক চারিত্রিক বৈশিষ্ট্য ভালো কার্য-সম্পাদনের সঙ্গে সম্পর্কিত। কিন্তু বাস্তব ক্ষেত্রে দেখা যায় যে, এই সম্পর্ক অত্যন্ত শিথিল, কোন কোন ক্ষেত্রে একবারেই অনুপস্থিত। বিশ্বস্ততা, উদ্যোগ, বিশ্বাসযোগ্যতা, এই সকল, বৈশিষ্ট্য একজন কর্মীর আছে কিনা তা দেখা হয়। প্রশ্ন হচ্ছে, এই সমস্ত বৈশিষ্ট্যপূর্ণ ব্যক্তির কি ভালো কাজ দেখাচ্ছে? নাকি এদের কাজের মান, যারা খারাপ রেটিং পেয়েছে (উপর্যুক্ত বৈশিষ্ট্যগুলির অভাবের কারণে), তাদের চাইতেও খারাপ? এই প্রশ্নের উত্তর দেওয়া কঠিন। আমরা জানি যে, অনেক কর্মী আছে যারা চারিত্রিক বৈশিষ্ট্যের কারণে ভালো মূল্যায়ন রেটিং পেয়েছে, কিন্তু কাজকর্মে তেমন ভালো নয়। অনেক ক্ষেত্রে ব্যবস্থাপক মূল্যায়ন পর্যালোচনা কর্মীদের দৃষ্টির বাইরে রাখতে চান, বিশেষতঃ যদি এই মূল্যায়ন ঋণাত্মক হয়। সমস্যা আরো বেড়ে যাবে, যদি ব্যবস্থাপক কার্য-সম্পাদন সম্পর্কিত তথ্য সরিয়ে রাখেন এবং মূল্যায়ন পর্যালোচনার সময় প্রকাশ করেন। এই সমস্ত ক্ষেত্রে ব্যবস্থাপক অপ্রীতিকর বিষয়গুলি এড়িয়ে যাওয়ার চেষ্টা করেন।



ইউনিট মূল্যায়ন

১. কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের সংজ্ঞা দিন।
২. কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের গুরুত্ব বর্ণনা করুন।
৩. কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের উদ্দেশ্য বর্ণনা করুন।
৪. কর্মী দক্ষতা কী? কেন কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন করা হয়?
৫. কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের উপাদানসমূহ বর্ণনা করুন।
৬. কার্যসম্পাদন মূল্যায়নের সংজ্ঞা দিন।
৭. সম্পাদিত কার্য মূল্যায়নের গুরুত্ব বর্ণনা করুন।
৮. কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের পদ্ধতিসমূহ বর্ণনা করুন।
৯. কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের পদ্ধতিসমূহ কী কী?
১০. কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের তুলনামূলক মান ও পরিপূর্ণ মান ভিত্তিক প্রক্রিয়াদ্বয়ের মধ্যে পার্থক্য নিরূপণ করুন।
১১. পরিমিত চেক-লিষ্ট পদ্ধতি কী? কোন্ কোন্ ক্ষেত্রে এ পদ্ধতির ব্যবহার জটিল হয়ে পড়ে?
১২. কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের অপরিহার্য উপাদান বর্ণনা করুন।
১৩. কে কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন করবেন তা আলোচনা করুন।
১৪. কারা কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন করেন?
১৫. কর্মী ক্ষমতা মূল্যায়নের ত্রেটিসমূহ বর্ণনা করুন।
১৬. ফলপ্রসূ কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন পদ্ধতি আলোচনা করুন।
১৭. কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের ত্রেটিসমূহ বর্ণনা করুন।
১৮. ফলপ্রসূ কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নের কৌশলগুলো ব্যাখ্যা করুন।

রেফারেন্স বইসমূহ

- Gary Dessler, Human Resource Management, Latest Edition, Prentice Hall of India, New Delhi.
- William Aurther & Keith Davis, Human Resource Management, Latest Edition, Prentice Hall of India, New Delhi.