
इकाई 13 निष्पादन प्रबन्धन

इकाई की रूपरेखा

- 13.0 उद्देश्य
- 13.1 प्रस्तावना
- 13.2 निष्पादन प्रबन्धन को समझना
- 13.3 निष्पादन प्रबन्धन मूल्यांकन और निष्पादन प्रबन्धन के बीच अंतर
 - 13.3.1 निष्पादन प्रबन्धन के उपकरण
 - 13.3.2 प्रौद्योगिकी और निष्पादन प्रबन्धन
 - 13.3.3 निष्पादन प्रबन्धन की तकनीकें
- 13.4 निष्पादन प्रबन्धन प्रतिक्रिया
- 13.5 निष्पादन प्रबन्धन और प्रशासनिक सुधार आयोग
- 13.6 निष्पादन प्रबन्धन में नई प्रवृत्तियाँ
- 13.7 निष्कर्ष
- 13.8 शब्दावली
- 13.9 संदर्भ लेख
- 13.10 बोध प्रश्नों के उत्तर

13.0 उद्देश्य

इस इकाई के अध्ययन के पश्चात् आप निम्न को समझ सकेंगे:

- निष्पादन प्रबन्धन (Performance Management) का अर्थ;
- निष्पादन मूल्यांकन (Performance Appraisal) और निष्पादन प्रबन्धन के बीच अन्तर;
- निष्पादन प्रबन्धन (Performance Management) की तकनीकें;
- उपकरणों और तकनीकों के रूप में निष्पादन प्रबन्धन तथा निष्पादन प्रबन्धन में नई प्रवृत्तियों की जानकारी।

13.1 प्रस्तावना

निष्पादन प्रबन्धन आधुनिक संगठनों के लिए एक अनिवार्य प्रक्रिया है। आज के समय में, उद्यमों में कर्मचारियों की सैकड़ों और हजारों की संख्या समाविष्ट होती हैं और इसलिए, कर्मचारियों के निष्पादन प्रबन्धन परिणामों के आंकलन करने की वार्षिक समीक्षा करने की प्रतीक्षा करना न तो उपयुक्त है और ना ही उद्यम उपभोक्ता की प्रतिपुष्टि (फीडबैक) की जाँच करना व उसका व्यय वहन करने के लिए तैयार नहीं हो सकते हैं और वे ही ऐसा कर सकते हैं। सरल शब्दों में यह कहा जा सकता है कि निष्पादन प्रबन्धन एक ऐसी प्रक्रिया है जोकि निष्पादन के परिणामों को प्राप्त करने के लिए प्रतिपुष्टि (फीडबैक), उत्तरदायित्व एवं प्रलेखीकरण की सामग्री उपलब्ध कराती है। यह कर्मचारियों को उनके संगठनात्मक लक्ष्यों

को प्राप्त करने की दिशा में उनकी प्रतिभा को संवर्धन करने में एक माध्यम व साधन के रूप में सहायता करती है। प्रबन्धकों को प्रभावी निष्पादन प्रबन्धन उपकरणों और तकनीकों की अत्यंत आवश्यकता होती है ताकि वे ठीक समय पर तथा प्रासंगिक प्रतिपुष्टि (फीडबैक) प्राप्त कर उनको समुचित स्थान पर स्थापित करके उनका प्रयोग कर सकें। इससे अधिक महत्वपूर्ण यह है कि कर्मचारियों की यह अपेक्षा होती है अथवा आशा करते हैं कि उनको फीडबैक और एक संवर्धन अथवा संस्कृति प्राप्त हो ताकि वे अपने विकास और उन्नति का पोषण कर सकें, उनको परिणामों का लाभ मिले।

आज, मानव संसाधन की सभी प्रमुख गतिविधियाँ अथवा क्रियाकलापों का उच्च निष्पादन प्रमुखों के विकास की दिशा में संचालित हो रहा है और कर्मचारियों के लिए प्रोत्साहनों का पोषण किया जाना संभव हो रहा है। इसलिए यह व्याख्या की जा सकती है कि मानव संसाधन की भूमिका केवल सुसाध्य उन्नत और समर्थ बनाने के लिए मूल्य निर्धारण के रूप में विकसित हो गई है।

13.2 निष्पादन प्रबन्धन को समझना

वर्तमान में निष्पादन प्रबन्धन का व्यापक बोलबाला है और गला-काट प्रतियोगिता तथा नेतृत्व के लिए संगठनात्मक संघर्ष की इन दिनों में अत्यंत आवश्यकता है। निष्पादन प्रबन्धन का कार्य बहुत ही व्यापक है तथा सम्मिलित क्रियाकलापों में एक रूप में मानव संसाधन के कार्य बहुत ही जटिलतापूर्ण हो गए हैं, जैसे कि संयुक्त लक्ष्य की स्थापना, सतत् प्रगति की समीक्षा करना तथा लगातार सूचना का आदान-प्रदान करना, निष्पादन में सुधार करने के लिए, प्रतिपुष्टि और अनुशिक्षण करने की व्यवस्था करना, कर्मचारी विकास कार्यक्रमों का कार्यान्वयन करना तथा उपलब्धियों के लिए पुरस्कार या इनाम देने की व्यवस्था करना प्रमुख कार्य है।

जब किसी एक व्यवस्था में कोई नया पदाधिकारी या वृत्तिभोगी के शामिल होने के साथ ही निष्पादन प्रबन्धन की प्रक्रिया आरंभ हो जाती है और जब एक कर्मचारी संगठन को छोड़ता है तब प्रक्रियाओं का अन्त हो जाता है अथवा समाप्त हो जाती है।

निष्पादन प्रबन्धन को एक व्यवस्थित प्रक्रिया के रूप में लिया जा सकता है, उस पर विचार किया जा सकता है जिसमें एक टीम संरचना के अंतर्गत व्यक्ति की निष्पादन क्षमता में सुधार करने के माध्यम से एक संगठन की संपूर्ण निष्पादन व्यवस्था को उन्नत किया जा सकता है या किया जाना चाहिए। यह एक उपाय है जोकि अपेक्षाओं को सूचित करने के माध्यम से श्रेष्ठतम निष्पादन को उन्नत करने के लिए प्रयोग किया जाता है, व आवश्यक सक्षम संरचना के अन्दर भूमिकाओं को परिभाषित करना तथा प्राप्त किए जाने वाले तलचिह्न को स्थापित करना है।

ऑमस्ट्रोंग और बैरोन (Armstrong and Baron) (1998) के अनुसार, निष्पादन प्रबन्धन एक कार्यनीति और एकीकृत दृष्टिकोण दोनों ही है जोकि निष्पादन में सुधार करके और टीमों तथा व्यक्तियों की क्षमताओं को विकसित करते हुए, इनके माध्यम से संगठनों में उनके सफल परिणामों को प्रस्तुत किया जा सकता है।

सन् 1980 के दशक के आरंभ में निष्पादन प्रबन्धन शब्द काफी प्रसिद्ध हो चुका था, उस समय श्रेष्ठतम मानकों और गुणवत्ता निष्पादन को प्राप्त करने के लिए संपूर्ण गुणवत्ता प्रबन्धन कार्यक्रमों ने अत्यधिक महत्व प्राप्त कर लिया था अथवा उच्चतम महत्व की स्थापना

हो चुकी थी। उपाय या उपकरण जैसे कि कार्य-स्वरूपन, नेतृत्व विकसित करना, प्रशिक्षण और पुरस्कार व ईनाम व्यवस्था नई व्यापकता के साथ और अत्यंत विस्तारित ढाँचे में परम्परागत निष्पादन मूल्यांकन प्रक्रिया के साथ-साथ समान रूप से ख्याति तथा प्रेरक व्यवस्था के रूप में स्वीकार की जा चुकी थी।

13.3 निष्पादन मूल्यांकन और निष्पादन प्रबंधन के बीच अंतर

निष्पादन मूल्यांकन, यह पूर्व निर्धारित मानकों पर आधारित एक व्यक्ति के कार्य निष्पादन के प्रासंगिक मूल्यांकन पर लागू होता है। दूसरी ओर, यह **निष्पादन प्रबंधन** एक संगठन में काम करने वाली जनशक्ति के कार्य निष्पादन के प्रबंधन को इंगित करता है। जबकि निष्पादन मूल्यांकन एक वार्षिक व्यवस्था है, जबकि हम यदि निष्पादन प्रबंधन के सम्बन्ध में चर्चा करते हैं तो देखते हैं कि यह एक सतत् प्रक्रिया है जोकि किसी विशेष घटना पर आधारित नहीं होती है। कार्य निष्पादन मूल्यांकन का अर्थ एक कर्मचारी के कार्य निष्पादन का विश्लेषण होता है तथा उनके भविष्य की उन्नति और विकास की संभावनाओं के लिए उनकी योग्यताओं का आधार होता है।

निष्पादन प्रबंधन एक संगठन में मानव संसाधनों का प्रबंधन होता है। कार्य निष्पादन को प्रबंधक द्वारा कर्मचारी के कार्यों के मूल्यांकन के रूप में परिभाषित किया जाता है जिसमें एक स्त्री/पुरुष कर्मचारी द्वारा संगठन में संपूर्ण उसके योगदान व कार्यों का मूल्यांकन करते हैं। यह एक व्यवस्थित और तार्किक समीक्षा होता है जिसको संगठन वार्षिक रूप से कर्मचारी द्वारा किए गए कार्यों के निष्पादन को जाँचने परखने के लिए और उसकी संभाव्य को जानने के लिए की जाती है। यह कर्मचारी के कौशलों और योग्यताओं के विश्लेषण करने में सहायता करती है जो उनके भविष्य की उन्नति करने और उत्पादकता को बढ़ाने में सहायक होती है। यह उन कर्मचारियों की पहचान करने में सहायक होता है कि उन्होंने अपने कार्यों को कितने अच्छे ढंग से निष्पादित किया है और वे कौन से कर्मचारी हैं जिन्होंने अपने कार्यों को ठीक से नहीं किया है, इस समीक्षा में उन कारणों का भी स्पष्टीकरण किया जाता है जो अच्छे कार्य करने और न करने को भी सम्मिलित करते हैं।

निष्पादन मूल्यांकन कर्मचारी के कार्य निष्पादन के मूल्यांकन का एक संगठित तरीका होता है जिसमें उसकी वास्तविक निष्पादन तथा पूर्व निर्धारित स्तरों व मानकों के बीच तुलना की जाती है। निष्पादन मूल्यांकन का परिणाम दस्तावेजी होता है। इस समीक्षा के पश्चात् कर्मचारी को उनके निष्पादन के सम्बन्ध में बता दिया जाता है और उनको यह भी कहा जाता है कि कहाँ पर सुधार करने की आवश्यकता है। कर्मचारी कुछ समय अवधि बीत जाने के पश्चात् वे यह जानना चाहते हैं कि उनकी संगठन में क्या स्थिति है अथवा उनका क्या स्थान है।

निष्पादन प्रबंधन एक सतत् प्रक्रिया है जिसका उद्देश्य एक कर्मचारी के नियोजन, निगरानी तथा मूल्यांकन व उद्देश्य होते हैं तथा उनके संगठन में उसने कुल कितना योगदान दिया है। निष्पादन प्रबंधन मूल उद्देश्य या कार्य कर्मचारी की सक्षमता तथा प्रभावकारिता को उत्साहित तथा सुधार करना है। इस प्रक्रिया में कर्मचारियों और प्रबंधकों दोनों की भागीदारी होती है जिसमें उद्देश्यों की स्थापना करना, निष्पादन का आंकलन करना अथवा प्रगति प्रशिक्षण की व्यवस्था और सुधार करने के लिए कुछ समय के अन्तराल के बाद नियमित रूप से कर्मचारियों के लिए प्रतिपुष्टि करना शामिल है, कर्मचारियों के लिए विकासात्मक कार्यक्रमों का कार्यान्वयन करना और उनकी उपलब्धियों के अनुसार उनको पुरस्कृत करना है।

इस प्रक्रिया की सहायता के साथ कर्मचारी और नियोक्ता दोनों ही कर्मचारी के सम्मिलित लक्ष्यों को स्थापित करने का अवसर प्राप्त करते हैं जोकि कर्मचारी के निष्पादन के निर्धारण के माध्यम से संगठन का अंतिम लक्ष्य से सम्बन्धित होता है। इस प्रकार से, इन पक्षों के उद्देश्य स्पष्ट हो जाते हैं और इसके साथ ही कर्मचारी की उन्नति और विकास अच्छी तरह से सम्पन्न होता है।

निष्पादन मूल्यांकन और निष्पादन प्रबंधन के बीच प्रमुख अन्तर

निष्पादन मूल्यांकन और निष्पादन प्रबंधन के बीच प्रमुख अन्तर निम्नलिखित हैं:

1. कर्मचारियों के निष्पादन और संभाव्यता का मूल्यांकन करने का एक यह एक संगठित तरीका है जो उनके भविष्य की उन्नति और विकास को निर्धारित करता है, इसे निष्पादन मूल्यांकन के नाम से जाना जाता है। संगठन के मानव संसाधनों के प्रबंधन करने की यह संपूर्ण प्रक्रिया है, इसे निष्पादन प्रबंधन के रूप में जाना जाता है।
2. निष्पादन मूल्यांकन एक व्यक्तित्व है जबकि निष्पादन प्रबंधन एक प्रक्रिया है।
3. निष्पादन मूल्यांकन में लचीलापन नहीं है परन्तु निष्पादन प्रबंधन में लचीलापन है।
4. निष्पादन मूल्यांकन कर्मचारियों की क्षमता में सुधार करने के लिए एक परिचालनात्मक उपकरण है। हालाँकि, निष्पादन प्रबंधन एक कार्यनीतिक उपकरण या उपाय है।
5. निष्पादन मूल्यांकन संगठन के एक मानव संसाधन विभाग के द्वारा संपादन किया जाता है जबकि निष्पादन प्रबंधन के लिए प्रबंधकों में आगे की ओर देखा जाता है, इसमें भविष्य का निष्पादन शामिल होता है।
6. कार्य निष्पादन मूल्यांकन में पूर्व में किए गए कार्यों या पूर्व व्यापी निष्पादन में सुधार किया जाता है। परन्तु इसके विपरीत निष्पादन प्रबंधन में आगे की ओर देखा जाता है, इसमें भविष्य का निष्पादन शामिल होता है।
7. निष्पादन मूल्यांकन में एक व्यक्तिगत दृष्टिकोण प्रमुख होता है जबकि निष्पादन प्रबंधन का मामला इसके बिल्कुल विपरीत होता है।
8. निष्पादन मूल्यांकन संभावितताओं पर आधारित होता है, परन्तु निष्पादन प्रबंधन एक सतत् संचालित प्रक्रिया होती है।

इसलिए हम कह सकते हैं कि निष्पादन मूल्यांकन और निष्पादन प्रबंधन दोनों शब्द पूरी तरह से अलग-अलग नहीं हैं। परन्तु, यह नहीं कहा जा सकता है कि ये दोनों एक-दूसरे के विरोधी अथवा विपरीत हैं क्योंकि निष्पादन मूल्यांकन स्वयं ही निष्पादन प्रबंधन का एक भाग या एक हिस्सा है। इस प्रकार से हम कह सकते हैं कि निष्पादन प्रबंधन एक बड़ी शब्दावली है क्योंकि इसमें कुछ चरण सम्मिलित हैं।

निष्पादन मूल्यांकन एक प्रक्रिया है जबकि निष्पादन प्रबंधन एक व्यवस्था है, पद्धति है, इसलिए, क्योंकि इसको निष्पादन प्रबंधन व्यवस्था (Performance Management System - PMS) कहा जाता है। जब समुचित रूप से इसका स्वरूप किया गया और कार्यान्वित निष्पादन प्रबंधन तकनीकों को लागू किया जाता है। तब इसकी प्रक्रियाएँ एक संगठन की निगरानी, प्रबंधन एवं कार्यनीतियों के निष्पादन में सुधार करने और परिणामों को सुपर्द या सौंपने योग्य बनाती हैं। इसलिए निष्पादन प्रबंधन एक संगठन की सफलता में अत्यधिक

जटिल कारकों के रूप में कार्य करता है और यह नेताओं और प्रबन्धकों के लिए एक मात्र सबसे अधिक महत्वपूर्ण कौशल है। निष्पादन प्रबन्धन मापन करने, रिपोर्टिंग करने और प्रगति का प्रबन्ध करने जैसे कार्यों में सम्मिलित होती है – व्यक्ति की ओर से जो कम्पनी के लिए कार्य करता है, वह संगठन को पूरी तरह से अपने अधिकारों को प्रदत्त करता है – जिसका निष्पादन में सुधार करना एक मात्र उद्देश्य होता है।

सभी आकारों के उच्च निष्पादन संगठनों की संस्कृति को संस्थापित करना बहुत ही महत्वपूर्ण है, और सभी उद्योगों को निष्पादन प्रबन्धन प्रक्रिया को विकसित करने, लागू करने तथा उसमें सुधार करने की आवश्यकता है, जिसका आरंभ लघु स्थापन स्तर से बड़ी बहुराष्ट्रीय कम्पनियों एवं बिना लाभ या सरकार के संगठन से लेकर ब्ल्यू-चिप कम्पनियों, निष्पादन प्रबन्धन प्रक्रिया को लागू करने की अत्यंत आवश्यकता होती है। कोई भी क्षेत्र या उद्योग हो जिसे आप संचालित कर रहे हैं उसमें अधिक से अधिक प्रतियोगिता, निष्पादन अत्यंत जटिल हो गया है, इससे पहले कभी ऐसा नहीं था। संक्षेप में हम कह सकते हैं कि निष्पादन परिणामों को संचालित करता है तथा ऐसी कोई भी कम्पनी नहीं है जो निष्पादन प्रबन्धन की उपेक्षा करने का साहस कर सके। इसलिए, यह आवश्यक है कि कम्पनी के प्रत्येक स्तर पर एक उच्च निष्पादन संस्कृति की विस्तृत एवं व्यापक स्थापना करना अत्यंत आवश्यक है ताकि प्रत्येक व्यक्ति जागरूक बना रहे कि किस प्रकार से संगठन की व्यापक कार्यनीतियों से उनकी क्रियाविधि व क्रियाकलाप जुड़े रहे, संबद्ध रहें, प्रत्येक प्रबन्धक निगरानी और प्रभावी निष्पादन को व्यवस्थित करने के योग्य बना रहे तथा नेतृत्व करने वाली टीम यह निश्चित कर सकती है कि कम्पनी की कार्यनीतियाँ समुचित रूप से संचालित हो रही हैं और अपेक्षित परिणाम प्राप्त हो रहे हैं, यहाँ सबकी निगरानी आवश्यक होती है। इस संस्कृति को स्थापित किए बिना यहाँ तक कि बहुत ही प्रभावी निष्पादन प्रबन्धन व्यवस्था और प्रक्रियाएँ व्यर्थ सिद्ध हो जाएँगी।

13.3.1 निष्पादन प्रबन्धन के उपकरण

अनेक प्रकार की तकनीकें हैं जोकि निष्पादन प्रबन्धन के उपकरणों की सहायता करने के रूप में कार्य करती हैं और निष्पादन प्रबन्धन की प्रक्रिया की सहायता करते हुए सरल व सुविधाएँ उपलब्ध कराती हैं। ये निम्न प्रकार की हैं।

1. आप अपनी अपेक्षाओं के सम्बन्ध में स्पष्टवादी बने रहें (**Be straightforward about your expectations**): कर्मचारियों को स्पष्ट सुनिश्चित लक्ष्यों की आवश्यकता होती है, न कि अस्पष्ट निवेदन अथवा प्रतिक्रियात्मक प्रतिपुष्टि की। वे यह समझना चाहते हैं या उनको समझाने की आवश्यकता है कि उनसे क्या करवाना चाहते हैं और उनके व्यक्तिगत तलचिह्न क्या हैं तथा लक्ष्य को प्राप्त करने के लिए क्या मार्गदर्शन हैं। कर्मचारियों को हाशिए पर नहीं रखा जा सकता है अथवा उनको कहावतों या लोकोक्तियों के व्यर्थ के चक्र में अन्धेरे में नहीं रखा जा सकता है। उनको ऐसे महसूस हो कि वह एक आवश्यक हिस्सा है तथा उनको एक व्यापक और बड़ा चित्रण बता कर यह बताया जाए कि वे किस प्रकार से उनके योग्य हैं और वे निगमित के उद्देश्यों को पूरा करने में अपना सहयोग और अंशदान कर सकते हैं। इसके साथ ही विशिष्ट लक्ष्यों को परिभाषित कीजिए, मार्ग को परिभाषित कीजिए तथा युक्तिसंगत और विषयपरक के अनुसार उनके समक्ष स्पष्टीकरण प्रस्तुत करने की आवश्यकता है।
2. आप किस प्रकार से निष्पादन का मापांकन करेंगे, स्पष्ट निर्देश दीजिए (**Be direct about how you measure performance**): लक्ष्यों को स्थापित करने के

पश्चात् कर्मचारियों को यह जानना आवश्यक है कि सफलता प्राप्त करने के लिए किस प्रकार का गठन किया गया है। सफलता को मापने के लिए स्पष्ट और उद्देश्य के लिए मार्गदर्शन किया जाना चाहिए। सफलता को मापना निष्पादन प्रबंधन प्रक्रिया का एक व्यापक और महत्वपूर्ण हिस्सा है। यह केवल मामूली अथवा वार्षिक समीक्षा का अभ्यास या व्यवहार नहीं है। इसके साथ ही प्रबंधकों और कर्मचारियों, दोनों को ही इसके निष्पादन के लिए साफ तौर से हमेशा तैयार रहना चाहिए तथा वे कहीं पर लक्ष्यों को देखने तथा व्यक्तिगत तलचिह्न से सम्बन्धित हैं इसका विश्लेषण सरल और स्पष्ट पठनीय होना आवश्यक है और प्रक्रिया को ठीक करने के लिए उपलब्ध रहना चाहिए तथा यदि आवश्यकता पड़ने पर मार्गदर्शन प्राप्त करना चाहिए।

3. **यह निश्चित करें कि आपका केन्द्र बिन्दु कार्य के सारतत्व पर हैं (Make sure you focus on work essence):** यदि आप कुछ प्रमुख निष्पादन संकेतकों (Key Performance Indicators - KPIs) पर निर्णय लेते हैं या निश्चित करते हैं, आप अपने आपसे ही पूछिए कि इन प्रमुख निष्पादन संकेतकों का कार्रवाई के लिए मापन कर लिया गया है जोकि अच्छे निष्पादन का नेतृत्व करेंगे अथवा उन्होंने मात्र पूर्व प्रभावी मापन सफलता को ही अपनाया है। जबकि आप सबसे पहले कर्मचारियों को प्रोत्साहित करेंगे निष्पादन में सुधार और आने वाली समस्याओं को निश्चित करेंगे जो बाद में कर्मचारियों के कार्य निष्पादन को कम करने का कारण बन सकती हैं जिसको आप उनसे अलग नहीं कर सकते हैं और इस सम्बन्ध में अधिक नहीं पढ़ा सकेंगे या समझा सकेंगे। अन्य प्रश्न यह है कि जिसे आपने अपने आपसे पूछना है – क्या इन प्रमुख निष्पादन संकेतकों की दिशा में कार्य करने के परिणाम के रूप में कर्मचारी निष्पादन में सुधार करेंगे अथवा वे केवल निर्धारित विशिष्ट दिए गए मापदण्डों के अनुसार ही अपना कार्य सम्पादन करेंगे?
4. **प्रोत्साहन निर्माण में निवेश (Invest in Building Motivation):** प्रसन्न, प्रोत्साहित किए गए कामगार बेहतर कार्य निष्पादन करते हैं। कर्मचारियों को प्रोत्साहित करने के लिए अनेक प्रकार के विकल्प मौजूद हैं। आप किसी भी तरह से मीठी-मीठी बातें करके कर्मचारियों के कार्यों की प्रशंसा कर सकते हैं कि आपने बहुत अच्छा कार्य किया है, ऐसा आप प्रदर्शित कर सकते हैं पर यह केवल छलबल से ही हो सकता है। अधिकतर कर्मचारी उनके निष्पादन प्रबंधन प्रक्रिया में सम्मिलित होते हैं, इनमें बहुत सारे कार्यों में सुधार करने के लिए प्रोत्साहित हो जाते हैं। प्रोत्साहन निर्माण के लिए एक अच्छा विकल्प है कि क्रीड़ाकरण कर दिया जाए अर्थात् प्रक्रियाओं का प्रयोग करते हुए तथा क्रीड़ा यान्त्रित से अनुभव प्राप्त किया जाना चाहिए और इसका स्वरूपण करना चाहिए जैसे कि लीडर बोर्ड्स, स्टेट्स बार्स और मूलभूत प्रोत्साहन को पेदान करने के लिए कर्मचारियों को बैजस प्रदान करना आदि सम्मिलित हैं।
5. **मॉनीटर और समायोजन (Monitor & Adjust):** निष्पादन प्रबंधन को चाहिए कि वह एक नियत आमन्त्रण और अन्तरदृष्टि के द्वारा निदेश प्रतिपुष्टि करनी चाहिए और प्रबंधकों को इसकी अनुमति दी जानी चाहिए, उदाहरण के लिए कर्मचारियों के आबन्ध में सुधार करना अथवा जहाँ पर कौशलों में कुछ कमियाँ हों वहाँ पर उन क्षेत्रों में विधिपूर्वक (प्रिसाइज), ऑन-डिमाण्ड, संक्षेप में प्रशिक्षण देने की व्यवस्था की जाए। यदि किसी मानदण्ड को लेते हैं और वह प्रासंगिक नहीं है अथवा वह कार्य नहीं कर रहा है और उस पर भरोसा कर रहे हैं तो उसको आप तुरन्त अपने अनुकूल बनाने के योग्य बना दें।

13.3.2 प्रौद्योगिकी और निष्पादन प्रबन्धन

बचाव की प्रौद्योगिकी

विकसित प्रौद्योगिकी संगठनों में लगातार सुधार करने में सहायता और निष्पादन प्रबन्धन में सुधार हो रहा है। इन दिनों में, निष्पादन प्रबन्धन प्रौद्योगिकी उपर्युक्त सभी पद्धतियों में सहायता व सुविधा दे सकती है। यह डिजीटल प्रक्रिया के द्वारा सुनिश्चित व प्रभावी लक्ष्य-निर्धारित प्रक्रिया कर सकती है जहाँ पर वास्तविक व्यापार/कार्य निष्पादन पर आँकड़ा विश्लेषण के साथ उद्देश्यों को समाविष्ट किया गया है और ठीक समय पर आवश्यकता अनुसार परिवर्तन किया गया हो और जिसमें कर्मचारी/प्रबन्धक की सक्षमता का मापन किया गया है, इसके लिए तात्कालिक लक्ष्य प्रदर्शन क्रीडाकरण के माध्यम का प्रयोग किया जाना तथा निष्पादन एवं विवरणात्मक निर्माण करके उनके कर्मचारियों को बताया जाए कि अपने दैनिक कार्यों के निष्पादन में कठोर परिश्रम करते हैं। इन सभी उपायों व उपकरणों का उद्देश्य सशक्तीकरण के द्वारा निष्पादन में सुधार करना है तथा कर्मचारियों और प्रबन्धकों के बीच प्रमाणीकरण एवं प्रबन्ध पर संकेन्द्रण करना है और दोनों तरफ सुधरे हुए उपकरण उपलब्ध कराए जाने चाहिए।

निष्पादन प्रबन्धन मंच का प्रयोग करते हुए जैसे कि कम्पनी के विभिन्न उद्यम व्यवस्था से आँकड़े एकत्रित करने के माध्यम से गेमफेक्टिव पारदर्शिता को उत्पन्न करना और फिर उनको आसानी से समझने तथा गेम तत्वों से सम्बन्धित स्थापित करके उनको कर्मचारियों और प्रबन्धकों के समक्ष प्रस्तुत करना अर्थात् इनके माध्यम से मिशन एवं निर्धारित बिन्दुओं के बारे में सूचित करना तथा उनको इन सबसे अवगत कराना है। इसके अतिरिक्त, निष्पादन से गेम इफेक्ट को शिक्षण से तुरंत कर्मचारियों के साथ जोड़ते हुए सम्पूर्ण प्रासंगिक प्रशिक्षण अभियान चलाना आरंभ करें अथवा सूक्ष्म पाठों को आधार बनाकर उनके कार्यों में देखी गई कमजोरियों और उनकी योग्यताएँ जोकि कुछ प्रमुख निष्पादन संकेतकों से टकराती हो या फिर उससे सम्बन्धित हो कर्मचारियों को शिक्षण-प्रशिक्षण उपलब्ध करा कर उनकी कमियों को दूर किया जाए।

गेमफेक्टिव, गेमिफिकेशन विशेषताओं के साथ यह निष्पादन प्रबन्धन के लिए मंच उपलब्ध कराता है जिसमें वास्तविक समय (रीयल-टाइम) निष्पादन ट्रेकिंग, लक्ष्य-निर्धारण, कर्मचारियों को संबद्ध करना और ऑन-दि-जॉब प्राप्ति के माध्यम से कार्य व्यापार परिणामों में महत्वपूर्ण सुधार करने के लिए अभिकल्प या डिजाइन का निर्माण करना सम्मिलित है।

यह मंच उपलब्ध कराता है मौजूदा व्यवस्थाओं के साथ सहज एकीकरण के लिए एक मुक्त स्थापत्य कला, इसके साथ ही अनेकों उद्यमों में अनुप्रयोग व इनके अतिरिक्त कार्य करने का अवसर प्रदान करता है, एवं मोबाइल, टेलीविजन तथा वेबसाइटों पर कार्य करने का अनुप्रयोग उपलब्ध कराता है। यह योग्य बनाता है गेमिफिकेशन परियोजनाओं, वास्तविक-समय निष्पादन मैट्रिक्स को तुरंत आरंभ करना सिखाता है जो कि लीडर बोर्डों से आगे जाकर कार्य सम्पादन करता है और एक समय के पश्चात् यह निष्पादन गेमिफिकेशन, दृष्टिगत निष्पादन के लिए परिष्कृत विश्लेषण करने में सहायक होता है तथा किसी तल चिह्न से ऊपर उठ कर कार्य करता है तथा विषयवस्तु से संबद्ध हो जाता है और प्रोत्साहन तथा शिक्षण के संचालन में वर्णनात्मक प्रणाली द्वारा सहायता करता है।

बोध प्रश्न 1

टिप्पणी: i) अपने उत्तरों के लिए नीचे दिए गए स्थान का प्रयोग कीजिए।

ii) इकाई के अंत में दिए उत्तरों से अपने उत्तर मिलाइए।

निष्पादन प्रबंधन

1) निष्पादन प्रबंधन से आप क्या समझते हैं?

.....

.....

.....

.....

2) निष्पादन प्रबंधन के कौन से उपकरण या उपाय हैं?

.....

.....

.....

.....

3) निष्पादन मूल्यांकन और निष्पादन प्रबंधन के बीच क्या अंतर है?

.....

.....

.....

.....

13.3.3 निष्पादन प्रबंधन की तकनीकें

छः निष्पादन प्रबंधन तकनीकें

जैसे कि अधिक से अधिक कम्पनियाँ लोगों की कार्यनीतियाँ, धारण व अवरोधन तथा उच्च प्रतिभाशाली लोगों के आकर्षण में वृद्धि हो रही है और इसके महत्व को अब महसूस किया जा रहा है। व्यापार के प्रमुख कार्यों में कर्मचारियों को व्यक्तिगत विकास के लिए स्थापित किया जा रहा है न केवल नई भर्ती के लिए अपील की जा रही है बल्कि अधिकतम उत्पादकता तथा स्टाफ का कार्य निष्पादन करना है। परन्तु यह जानना आवश्यक है कि प्रबंधकों के समक्ष यह चुनौती बनी हुई है कि किस प्रकार से प्रभावी निष्पादन प्रबंधन को कार्यान्वित किया जा सकता है जब विशेषकर आज की बहु-पीढ़ियों कार्य स्थानों में अलग-अलग क्षेत्रों के काम कर रही हों। उनकी अनदेखी कैसे की जा सकती है। विभिन्न तकनीकों की विविधताएँ मौजूद हैं जिनको संगठनों द्वारा अपनाया जाना चाहिए ताकि प्रभावी रूप से टीम निष्पादन की व्यवस्था या प्रबंध करने में सहायता मिल सके।

1. स्मार्ट उद्देश्यों की स्थापना

चार्टर्ड इंस्टीट्यूट ऑफ पर्सनल डेवलपमेंट (Chartered Institute of Personal Development - CIPD) की एक अनुसंधान रिपोर्ट के अनुसार लगभग 25 प्रतिशत से अधिक उत्तरदाता सन् 2016 में अपने विकास सम्बन्धी अवसरों के बारे में अप्रसन्न या

असंतुष्ट थे। यह केवल वे कर्मचारी ही नहीं थे जिनको प्रोत्साहित नहीं किया गया बल्कि वे लोग थे जो एक व्यवसाय के उत्पादनों के निष्पादन के कारणों से प्रभावित हुए थे जिसको उच्च स्टाफ कुल बिक्री दर का नेतृत्व कर सकते थे और अपनी प्रतिष्ठा को हानि पहुँचा सकते हैं। प्रत्येक कम्पनी को प्रत्येक नए और मौजूद कर्मचारी के लिए एक योजना बनानी चाहिए या उनके समक्ष रखनी चाहिए जो केवल कार्यनीति के निर्देशों के साथ-साथ सम्बन्धित न हो, व्यवसाय की संस्कृति से भी गठित न हो बल्कि प्रत्येक व्यक्ति के कैरियर उन्नति तथा किस प्रकार दोनों एक साथ कार्य संपन्न करेंगे, इसको निगमित व समाविष्ट किया जाना चाहिए।

यह एक सहयोगात्मक कार्य होना चाहिए जिसमें दोनों पक्ष सम्मिलित हों तथा उनको स्पष्ट बताया जाए कि अन्तिम लक्ष्य क्या है और वहाँ तक किस प्रकार से पहुँच सकते हैं और अन्य किसी प्रकार का उद्देश्य इस योजना में शामिल किया जाएगा उसको स्पष्ट रूप से बताया जाता है। उसका मापना, प्राप्ति तथा उसकी वास्तविकता और समयबद्ध कार्यों को प्रदर्शित किया जाना अत्यंत ही आवश्यक है। इसके माध्यम से कर्मचारी यह समझ सकते हैं कि वे किस प्रकार से व्यवसाय को सफल बनाने में अपना सहयोग दे सकते हैं, जबकि प्रबन्धकों को पारदर्शिता होनी चाहिए किस काम के लिए कौन जिम्मेदार होगा, इसे स्पष्ट रूप से प्रदर्शित किया जाना आवश्यक है।

2. आप अपने कर्मचारियों के सशक्त बनाए

जब आप उद्देश्यों और लक्ष्यों को स्थापित करें उस समय आप अपने कर्मचारियों को आरंभ से ही उसमें समाविष्ट करें। केवल स्टॉफ के प्रोत्साहन कार्यों को आरंभ करके ही उनके सशक्त बनाएँ, बल्कि उनके अपने जीवनवृत्ति या आजीविका पथ को आकार देने का अवसर दें उनको मान्यता दें कि वे किस प्रकार से कम्पनी को सुल बनाने में सहयोग की भूमिका में समर्थन सहयोग प्रदान कर सकते हैं।

उनको दिए गए विकास पर निर्णय लेने का अधिकार, उनको आत्मविश्वास से परिपूर्ण करें और उनको यह निर्णय लेने का प्राधिकार प्रदान करें जिससे वे व्यक्तिगत सफलता प्राप्त करने के लिए आगे आएँ व अपना नेतृत्व स्वयं करें। इससे मार्ग में मामूली बाधाओं में शामिल होने से रोक सकेंगे; कुछ विशेष कार्यों में उनको मालिकाना अधिकार प्रदत्त करें और प्रबन्धक यह अनुमति दें कि वे छोटी-छोटी प्रबन्धन सम्बन्धी विभिन्न कार्यों के लिए जिम्मेदारी निर्धारित करेंगे।

3. लगातार अनुशिक्षण की व्यवस्था की जाए

जब कर्मचारी अपने कार्य अधिभार पर समर्थन कार्य दृष्टिकोण अपनाएँगे तब वे किसी भी प्रकार की चुनौती का सामना कर सकते हैं, इससे प्रबन्धकीय टीम को सीखने को मिलेगा अथवा वे अपनी सहायता के लिए भी कह सकते हैं। प्रबन्धकों को उनकी ताकत और कर्मचारियों को जानना चाहिए तथा उनको लगातार उनकी उपलब्धियों पर संकेन्द्रण करते हुए सतत् सहयोग देने का प्रयास करें और कार्य पर्यावरण के अन्दर सक्रिय बने रहें। नियमित रूप से निष्पादन सम्बन्धी बैठकों को जानी चाहिए विशेषकर जब सहस्राब्दिक और पीढियाँ कार्य बल में सम्मिलित हो गई हों। उनको प्रबन्धकीय स्टॉफ और कर्मचारियों दोनों को व्यक्तिगत विकास योजना की समीक्षा का अवसर दिया जाना चाहिए ताकि वे जान सकें कि यदि उद्देश्यों को पूरा किया जा रहा है। उपलब्धियों पर प्रतिपुष्टि में हिस्सेदारी की जानी चाहिए और बाधाओं की पहचान की

जाए और यदि पक्षों में या संगठन में कोई परिवर्तन हुआ है तो उस योजना को अपनाया जाना चाहिए जो कार्य के लिए आवश्यक है।

4. सही उपकरणों और संसाधनों से कर्मचारियों को सज्जित करना

प्रबन्धकों को चाहिए कि वे कर्मचारियों की शिकायतों को पूरा समय देकर ध्यानपूर्वक सुनना चाहिए। उनमें से कोई एक व्यक्ति को उनके लक्ष्य को प्राप्त करने में चुनौतियों का सामना करना पड़ रहा हो, हो सकता है उनके पास ठीक उपकरण न हो अथवा संसाधनों की कमी हो जिसके कारण कर्मचारी को प्रभावी रूप से अपने कार्य को पूरा करने में बाधाओं का सामना करना पड़ रहा हो, आप इन दोनों को ही स्वीकार करेंगे। माँगे गए उपकरण या सॉफ्टवेयर व्यवसाय के लिए एक उच्च फ्रंट लागत हो सकती है परन्तु यह उसके मनोबल को बढ़ा सकती है, आपके अपने कर्मचारियों को उनके अच्छी तरह से कार्य निष्पादन के लिए अवसर दिए जाने चाहिए, इसका व्यवसाय के लिए एक दीर्घ अवधि लाभ के रूप में परिणाम प्राप्त हो सकें।

समय और निवेश को प्रासंगिक प्रशिक्षण पाठ्यक्रमों के अनुसांधान कार्य और विशेष समारोह करने के लिए आरंभ किया जाना चाहिए यह आपके कर्मचारियों की कौशल शक्ति में केवल वृद्धि ही नहीं करेगी अपितु उनके प्रबन्धकों में भी बढ़ोतरी होगी। इसके साथ ही कम्पनी का संक्षिप्त वृत्त भी विकसित होगा। इन सबको व्यक्तिगत विकास योजना में समाविष्ट किया जाना चाहिए और कमी-कमी स्टॉफ को कार्य दिवसों के दौरान इस तरह के कार्यक्रमों का आयोजन करने के लिए निर्धारित किया जाना चाहिए, इस तरह से स्टॉफ में आंतरिक उत्साह उत्पन्न होता है जिससे व्यवसाय को लाभ मिलता है।

5. 360 डिग्री फीडबैक का पालन करना

जैसे कि बहुत सारे संगठन 360 डिग्री फीडबैक के पालन करने के लाभों पर ध्यान नहीं देते हैं, यह एक बहुत ही मूल्यवान निष्पादन तकनीक हो सकती है, यदि रचनात्मक तरीके से व्यक्ति को वापस उसकी रिपोर्ट की जानकारी दी जाए। केवल पर्यवेक्षक से प्रतिपुष्टि या फीडबैक प्राप्त करना समुचित नहीं है अपितु जिनके साथ व्यक्ति कार्य निष्पादन करता है उससे भी फीडबैक लेना चाहिए क्योंकि कर्मचारियों के साक्षी कामगार वे जानते हैं कि कोई व्यक्ति किस प्रकार से कार्य निष्पादन करता है तथा इस पर कार्रवाई करने की आवश्यकता है, इससे अधिक कैरियर की उन्नति में सहयोग मिल सकता है।

एक प्रबन्धक के रूप में जब हम 360 डिग्री फीडबैक का अनुपालन करने के लिए कहते हैं उस समय कुछ महत्वपूर्ण तत्व हैं जिनको उन्हें अपने ध्यान में रखने की आवश्यकता है। जब वह फीडबैक प्रश्नों को भेजता है, यह महत्वपूर्ण विषय है कि उनको यह व्यक्ति के कार्य निष्पादन को ध्यान में न रखते हुए इसका सामूहिक उद्देश्य मानकर ठीक-ठीक उत्तर दिए जाने चाहिए। प्रबन्धकों को भी अपने ध्यान में रखा जाना चाहिए कि वे अनुवर्ती योजना को भी उनके समक्ष प्रस्तुत करें। व्यवहारात्मक परिवर्तन विशिष्ट नहीं होता है बल्कि विशिष्ट यह होता है कि आप व्यक्ति विकास योजना में अपना क्या अंशदान कर रहे हैं, इसलिए इस पर अनुवर्ती कार्रवाई करनी चाहिए और निष्पादन समीक्षा के साथ इसको सूची में सम्मिलित करते हुए प्रस्तुत करना चाहिए।

6. वार्षिक मूल्यांकन का संचालन करना

वार्षिक मूल्यांकन, एक समय में अत्यधिक सामान्य कार्य निष्पादन तकनीक थी तथा उस समय इस पर विशेष चर्चा होती थी कि इसको वास्तव में किस प्रकार से लागू किया जाए, यह आज तक भी इसमें सम्मिलित पक्षों के लिए बहुत ही प्रासंगिक है। हालाँकि, प्रबन्धकों को वार्षिक कार्य निष्पादन समीक्षा के लिए इस को अपनाना चाहिए जोकि कर्मचारी के व्यक्तिगत विकास योजना के लिए उपयुक्त स्थान रखती है। इस समीक्षा को उनके उद्देश्यों और कम्पनी के संचालन के साथ संबद्ध कर देना चाहिए।

यह पूरे वर्ष तक जाँच करने का जो कार्य है यह बहुत अधिक अनौपचारिक है, यह निष्पादन प्रबन्धन समीक्षा के द्वारा किए जाने वाले कार्य को कम कर देता है, परन्तु फिर भी यह अभी तक कर्मचारी और प्रबन्धक के बीच एक महत्वपूर्ण संचार का साधन है। यह व्यक्ति ओर समीक्षक को पिछले 12 महीने में किए गए कार्यों को देखने का अवसर प्रदान करता है, उनकी उपलब्धियों और उनके द्वारा विकसित ज्ञान या जानकारी पर प्रकाश डालता है और इसके साथ ही दुख भरे हुए बिन्दुओं अथवा मार्ग में आने वाली बाधाओं की भी पहचान करता है। यह स्टॉफ को अपने कैरियर में आगे बढ़ने के लिए अवसर प्रदान करता है, नए लक्ष्यों को स्थापित करना और उनके व्यक्तिगत विकास की योजनाओं को अपनाने का अवसर उपलब्ध कराता है।

13.4 निष्पादन प्रबंधन प्रतिक्रिया

निष्पादन प्रबन्धन एक सतत चलने वाली संचारित प्रक्रिया है जोकि पर्यवेक्षकों और कर्मचारियों के बीच मौजूद रही है, पूरे वर्ष तक अपना कार्य करती है। यह प्रक्रिया बहुत ही चक्रीय होती है और यह अपनी प्रकृति में लगातार बनी रही है। एक निष्पादन प्रबन्धन व्यवस्था में निम्नलिखित कार्यों को सम्मिलित किया जाता है:

- कार्य विवरणों तथा कर्मचारियों की निष्पादन योजनाओं को स्पष्ट रूप से विकसित करना जिसमें और प्रमुख परिणाम क्षेत्रों (Key Result Areas - KRA) और निष्पादन संकेतकों (Indicators) को सम्मिलित किया जाता है।
- एक समुचित चयन प्रक्रिया के कार्यान्वयन के द्वारा लोगों के ठीक समूह का चयन करना।
- समझौते की अपेक्षाओं या आवश्यकताओं तथा परिणामों के मापदण्ड करने के लिए कोटियों का निष्पादन करना और पूर्व निर्धारित तलचिह्नों (Predefined Benchmarks) के आधार पर संपूर्ण उत्पादकता को निश्चित करना।
- निष्पादन की सुपुर्दगी की अवधि के दौरान लगातार अनुशिक्षण और प्रतिपुष्टि उपलब्ध कराना।
- निश्चित मानदण्डों के अनुसार प्राप्त की गई उपलब्धियों के मापन करने के माध्यम से प्रशिक्षण देने और विकास की आवश्यकताओं की पहचान करना तथा और अधिक सुधार करने के लिए प्रभावी विकास कार्यक्रमों को कार्यान्वित करना।
- तिमाही निष्पादन विकास सम्बन्धी परिचर्या करने के लिए बैठकों का आयोजन करना और निष्पादन योजनाओं के आधार पर कर्मचारियों के कार्य निष्पादन का मूल्यांकन करना।

- उन कर्मचारियों को मान्यता देने के लिए प्रभावी क्षतिपूर्ति और पुरस्कार देने सम्बन्धी व्यवस्था की रचना करना या स्थापित करना जो लोग निष्पादन योजनाओं अथवा कुछ निष्पादन के तलचिहनों तक अपने जॉब में पहुँचने का प्रयास किया हो उनके साथ निश्चित स्तरों तक प्राप्त करने के माध्यम से उन्हें पुरस्कृत किया जाना।
- कर्मचारियों को पदोन्नति/जीवनवृत्ति विकासात्मक सहायता और उनका मार्गदर्शन करना।
- कर्मचारी के असंतुष्ट होने के कारणों को आपस में समझने के लिए निकास साक्षात्कार का अनुपालन करना और इसके पश्चात् एक संगठन से निकालना अथवा सम्मिलित करना है।

एक निष्पादन प्रबन्धन प्रक्रिया संगठन के मिशन और उद्देश्यों के साथ व्यक्तिगत कर्मचारी के कार्य संपादन को संबद्ध करने के द्वारा या सम्मिलित करने के उत्कृष्ट पुरस्कार प्रदान करने के लिए मंच की स्थापना करना और कर्मचारी को तैयार करना तथा परिणामों को जानने के सम्बन्ध में एक विशिष्ट कार्य के महत्व को संगठन में आपसी समझ का निर्माण करना। स्पष्ट निष्पादन की अपेक्षाओं को स्थापित करना जिसमें परिणामों, कार्यों और व्यवहारों को सम्मिलित करना, इससे कर्मचारियों को यह समझने में सहायता मिलेगी कि उनके जॉब से वास्तव में क्या अपेक्षाएँ की जाती हैं तथा एक स्तर को स्थापित करते हुए उन जॉबों को समाप्त करना है जिनका लम्बे समय तक प्रयोग नहीं हो सकता है या फिर ऐसी जॉब व्यर्थ सिद्ध हो चुकी हैं। नियमित प्रतिपुष्टि तथा अनुशिक्षण के माध्यम से समस्याओं का प्रारंभ में समाधान करने में सहायता मिलेगी तथा उसका लाभ होगा और उनके सुधार के लिए समय पर संशोधन करने में सहयोग और सहायता प्राप्त होगी।

अन्त में सारांश में यह कहा जा सकता है कि व्यक्ति के संचालन और निरूपण एवं परिणामों को प्राप्त करने की अपेक्षाओं की दिशा में कर्मचारी और संगठनों के कार्यों को गति देने के लिए निष्पादन प्रबन्धन कर्मचारी के कार्य निष्पादन के प्रबन्धकीय की सहायक सक्रिय व्यवस्था स्थापित करने में सहयोग करता है। यह निष्पादन में उत्कृष्टता के संपादन के लिए व्यक्ति और संगठनात्मक उद्देश्यों के बीच सदभावनापूर्ण सम्बन्धों को स्थापित करने के कार्य को सुनिश्चित करता है।

13.5 निष्पादन प्रबन्धन और प्रशासनिक सुधार आयोग

निष्पादन प्रबन्धन और प्रशासनिक सुधार आयोग

जबकि व्यक्तिगत स्तर पर निष्पादन के प्रबन्धन का विश्लेषण, यह समझने के लिए महत्वपूर्ण है कि वर्तमान में यह व्यवस्था केवल सरकार में है यह "मूल्य-निरूपित" (Appraise) करना है, यह वास्तव में "व्यवस्था" (Manage) नहीं है। निष्पादन का मापन वार्षिक गोपनीय रिपोर्ट (Annual Confidential Report - ACR) पर आधारित व्यवस्था है। जबकि यह एक संस्थापित व्यवस्था है, इसमें अनेक खामियाँ हैं, इसलिए प्रभावी निष्पादन मूल्यांकन के उपकरणों का प्रयोग सीमित रूप से होता है।

“द्वितीय प्रशासनिक सुधार आयोग (Administrative Reforms Commission - ARC) ने भारत में सिविल सेवकों के मूल्यांकन व्यवस्था (अखिल भारतीय सेवाओं के अतिरिक्त) में कमियों की पहचान की है। इस वर्तमान व्यवस्था में कुछ अन्तर है जिनको निम्न प्रकार से सूचीबद्ध किया गया है:

- क) इसमें लक्ष्यों के परिमाणन करने की कमी है, तथा लक्ष्यों की प्राप्ति के विरुद्ध मूल्यांकन किया जाता है।
- ख) वार्षिक गोपनीय रिपोर्ट व्यवस्था दो प्रकार के परामर्शदात्री प्रक्रिया के लिए विषय क्षेत्र नहीं छोड़ता है, इसलिए, निष्पादन स्तरों के सम्बन्ध में स्पष्टता की कमी है।
- ग) निष्पादन मूल्यांकन ऐसे मामलों में अर्थहीन हो जाता है जहाँ पर कार्य ठीक से होता है जबकि अधिकारी की नियुक्ति की उपेक्षा की जाती है और जहाँ पर लगातार स्थानान्तरण होता रहा है।
- घ) रिपोर्टिंग की कोटि या गुणवत्ता गंभीरता से प्रभावित होती है जब एक अधिकारी कर्मचारियों की बड़ी संख्या में वार्षिक गोपनीय रिपोर्टों को लिखता है, उनमें से कुछ कर्मचारियों को तो व्यक्तिगत रूप से पहचान भी नहीं कर सकता है।
- ङ) अभी तक की जो वर्तमान व्यवस्था है, इसमें केवल प्रतिकूल अभियुक्तियों पर ही ध्यान देती है और लोक सेवक यह नहीं जानता है कि उस स्त्री/पुरुष के कार्यों को किस प्रकार से मापा जाए या उसे ग्रेड दिया जाए। इसलिए जिनकी अच्छी कार्य निष्पादन की स्थिति होती है उनको किसी प्रकार का प्रबन्धकों या लाभ नहीं मिलता है।
- च) बहुत सारे रिपोर्टिंग अधिकारी टिप्पणी करते समय अच्छे और औसत कामगारों के बीच अंतर करने पर ध्यान नहीं देते हैं। इसलिए अधिकांश सरकारी कर्मचारी बहुत अच्छा/उत्कृष्ट श्रेणी देते हैं, तथा "पदोन्नति के लिए अच्छा" होता है, तथा जो वास्तव में कार्य निष्पादनकर्ता होते हैं, उनको प्रोत्साहन नहीं मिल पाता है।
- छ) प्रतिकूल प्रविष्टि के विरुद्ध प्रतिवेदन पर निर्णय की प्रणाली में लम्बा समय लग जाता है जिसके कारण रिपोर्टिंग अधिकारी प्रतिकूल रिपोर्ट करने से बचने का प्रयास करते हैं। प्रायः देखा गया है कि जब कर्मचारी के विरुद्ध दिए गए प्रतिकूल रिपोर्ट पर साक्ष्य माँगे जाते हैं तो अधिकारी असमर्थ हो जाता है और वह अपना बचाव करने लगते हैं और इसलिए प्रतिकूल रिपोर्टिंग को सिद्ध करने में असमर्थ हो जाते हैं। वास्तव में यह कहना अनुचित होगा कि हम बहुत कम कर्मचारियों को दण्ड दे पाते हैं और इस वर्तमान व्यवस्था में अच्छे काम करने वाले कर्मियों को पुरस्कृत कभी नहीं कर पाते हैं।
- ज) नियन्त्रण प्राधिकारियों में बहु संवर्ग के अधिकारी होने के कारण, एक ही मंत्रालय में विभिन्न सेवाओं के सदस्य सम्मिलित होते हैं और मूल्यांकन करने में विभिन्न तरीके अपना सकते हैं या अपनाते हैं जिसमें सब कुछ अप्रासंगिक हो जाता है।
- झ) वर्तमान में दो पद्धति अपनाई जाती हैं वह "व्यक्तिगत" न कि उस स्त्री/पुरुष की जिसमें "कार्य निष्पादन" किया है जो मूल्यांकन किया जाता है वह केवल व्यक्तिमूलक होता है तथा वह कार्यों से सम्बन्धित नहीं होता है। इसके साथ रचनातन्त्र के अभाव में संगठनात्मक लक्ष्यों और उपलब्धियों के साथ व्यक्ति के निष्पादन से इसको सम्बन्धित नहीं किया गया है, मूल्यांकन की प्रक्रिया विनियमन के साथ निष्पादन प्रबन्धन के परिपालन के व्यापक विषय में उसके केन्द्र बिन्दु को छोटा बना दिया गया है। यह सरकार की गतिविधियों के द्वारा क्या परिणाम प्राप्त किए गए हैं, औसतन रूप से उसको इंगित करने में असफल हो गया है। तथा विशेषकर लोक निधियों को कहाँ पर लगाया गया है, यह भी स्पष्ट करने में समर्थ नहीं है। वास्तव में, उत्तरदायित्व और नियंत्रण करने की देन या निवेश करने के लिए जिसमें माध्यम से स्थिति का नेतृत्व किया जाता

है, जिससे कि लोक सेवक परिणामों को प्राप्त करने के लिए की जानी वाली जिम्मेदारियों को पूरा न करने पर उसे किसी प्रकार का दण्ड नहीं दिया जाता है, ये प्रायः अपनी जिम्मेदारियों से मुक्त बने रहते हैं।

द्वितीय प्रशासनिक सुधार आयोग की सिफारिशें

आयोग द्वारा की गई सिफारिशों की प्रमुख विशेषताएँ इस प्रकार हैं:

- क) लोक सेवकों के मूल्यांकन के प्रारूपों को उनको प्रदत्त किए गए कार्यों तथा उनके संगठन के लक्ष्यों के साथ और अधिक संबद्ध करने की आवश्यकता है। लोक सेवकों के लिए निर्धारित मूल्यांकन प्रारूप के तीन अनुभव होने चाहिए, जिनको नाम इस प्रकार से हैं: (i) एक सामान्य अनुभाग हो जो एक विशिष्ट सेवा की आवश्यकताओं की पूर्ति करें; (ii) दूसरे अनुभाग में विभाग के लक्ष्यों और आवश्यकताओं पर आधारित होना चाहिए जिसमें कर्मचारी काम करता है; तथा (iii) और अन्तिम अनुभाग पद, जिसपर एक अधिकारी आसीन है, उससे सम्बन्धित विशिष्ट लक्ष्यों को अपने अधिकार में रख कर, कार्य निष्पादन कर सकें।
- ख) यह व्यवस्था केवल पूर्ण निष्पादन के पुनर्विलोकन के साधन के रूप में ही उपलब्ध न कराई जाए बल्कि उसी लाइन में व्यक्ति की संन्यावताओं को भविष्य में विकसित करने के लिए तरीकों का पता लगाना जिसमें संगठन की कार्यनीतियों की योजना को भी सम्मिलित किया जाना नितांत आवश्यक है।
- ग) एक निष्पादन समीक्षा रचनातन्त्र में दो समीक्षाओं को जोड़ा जाए जिसमें पहली समीक्षा 14 वर्ष और दूसरी 20 वर्ष की सेवा अवधि में हों और इनमें 20 वर्ष की सेवा के बाद आगे की सेवा को बरकरार रखने के लिए उसकी जिम्मेदारियों को सुनिश्चित व निर्धारित किया जाए तथा जो कार्य निष्पादन समीक्षा के परिणामों पर निर्भर होनी चाहिए।”

13.6 निष्पादन प्रबंधन में नई प्रवृत्तियाँ

भारतीय निष्पादन प्रबंधन परिदृश्य में नई प्रवृत्तियाँ

जबकि सरकार में रुढ़िगत निष्पादन प्रबंधन प्रणाली क्रियाविधियों, प्रक्रियाओं तथा निवेश पर संकेन्द्रण के साथ समाविष्ट तथा केन्द्रीकृत होने के कारण विशिष्ट संदिग्ध हो गई है, समुदाय और सिविल सोसाइटी के साथ लोक वित्त, लोक प्रशासन तथा सरकार के अन्तर्पृष्ठ के क्षेत्रों में लोक प्रबंधन परिदृश्य में कुछ नई परिघटनाएँ घटित हो रही हैं।

लोक वित्त

बजट सम्बन्धी परिणाम: भारत में बजट भाषण में सावधानी बरतने के लिए एक टिप्पणी के साथ सन् 2005-06 के बजटिंग परिणामों के सम्बन्ध में कहा था कि परिव्यय का यह आवश्यक अर्थ नहीं है कि वह वास्तव में परिणाम ही है तथा देश के लोगों का सम्बन्ध केवल परिणामों के साथ है। बजट के परिणाम, निष्पादन प्रबंधन उपकरण के रूप में है जोकि अच्छी सेवा देने, निर्णय-निर्माण, कार्यक्रम निष्पादन का मूल्यांकन करना, परिणामों को प्रदत्त करने में सहायता करता है। यह वास्तव में एक प्रगति कार्ड है जोकि वार्षिक बजट में घोषित परिव्यय के साथ विभिन्न मंत्रालयों और विभागों द्वारा क्या किया है और आगे क्या करना है, इसका संपूर्ण दस्तावेज है।

लोक प्रशासन

नागरिक घोषणापत्र (Citizen's Charter): नागरिक घोषणापत्र की घोषणा एक एजेंसी अथवा विभाग के द्वारा की जाती है जोकि सेवाएँ देने के विशिष्ट स्तरों के तहत लोक सेवाएँ उपलब्ध कराता है और शिकायत निवारण के लिए मार्गदर्शक का काम करता है। केन्द्र सरकार और राज्य सरकारों के स्तर पर विभिन्न मन्त्रालयों और विभागों द्वारा लगभग 107 नागरिक घोषणापत्र अभी तक सूत्रबद्ध किए जा चुके हैं और लगभग 629 नागरिक घोषणापत्र अन्य लोक संगठनों द्वारा प्रस्तुत किए गए हैं।

सेवोटम् (Sevottam): प्रशासनिक सुधार और लोक शिकायत विभाग ने "लोक सेवा देने में उत्कृष्टता" (Excellence in Public Service Delivery) (सेवोटम्) ने तलचिह्न के लिए एक मॉडल प्रस्तुत किया है। यह एक संगठन के लिए ढाँचा है जोकि नागरिकों के लिए सेवा देने के सम्बन्ध में आंकलन और सेवाओं में कोटि में सुधार करना है। सरकारी विभागों की सेवाओं की पहचान करना, उन्हें प्रदत्त करने के लिए सेवा मानों को स्थापित करना, संबद्ध सेवाएँ प्रदत्त करने तथा नागरिकों की अपेक्षाएँ, सेवाएँ प्रदत्त करने की गुणवत्ता का मानदण्ड, जोकि उद्देश्यपूर्ण आंकलन पर आधारित हो, तथा अन्तःक्षेप का प्रयोग करते हुए गुणवत्ता में सुधार करना जैसे कि व्यवसाय प्रक्रिया रिडिजाइन और सूचना प्रौद्योगिकी/सेवोटम्, वर्तमान में व्यापक लोक अन्तःपष्ठीय के साथ 10 केन्द्रीय मन्त्रालयों और विभागों में कार्यान्वित किया जा रहा है।

सूचना का अधिकार अधिनियम (Right to Information (RTI) Act): हाल ही में अधिनियमित अधिनियम के माध्यम से पारदर्शिता को उन्नत या उसमें वृद्धि करने और इन संगठनों को जिम्मेदार बनाने के उद्देश्य से लोक प्राधिकारियों के नियन्त्रण में भारत सूचनाओं को प्राप्त करने में सक्षम हो गया है। इस अधिनियम का प्रभाव उत्तरदायित्व स्थापित करने के लिए एक प्रतिमान व उदाहरण है और कार्य निष्पादन में सुधार करने में अत्यंत महत्वपूर्ण सिद्ध हुआ है।

सरकार में निष्पादन प्रबन्धन में सिविल सोसाइटी की पहल

इस इकाई का केन्द्र बिन्दु सरकार में निष्पादन प्रबन्धन रचनातन्त्र पर आधारित है, यह नागरिक समाज के आन्दोलन के द्वारा पहल की गई कुछ पथ ब्रेकिंग उत्तरदायित्वों / उपकरणों पर पहल की गई है जोकि निष्पादन प्रबन्धन के सुधार में सहायक हो सकती है।

नागरिक रिपोर्ट कार्ड (Citizen's Report Card - CRC): ये रिपोर्ट कार्ड सर्वेक्षण हैं जोकि लोक उत्तरदायित्व में वृद्धि करने के लिए लोक सेवाओं के निष्पादन पर फीडबैक प्रयोग करने वाले आवेदन या निवेदन हैं। यह जो अंक या स्कोर है नागरिक फीडबैक पर लोक सेवा उपलब्ध कराने के निष्पादन को प्रभावित करता है अथवा उसको दर्शाता है। नागरिकों का रिपोर्ट कार्ड एक संभावित विकसित उपकरण या उपाय है जो निष्पादन प्रबन्धन प्रणाली का समर्थन व सहायता करता है।

सामुदायिक स्कोर कार्ड (Community Score Card - CSC): यह एक सामुदायिक आधारित निगरानी उपाय या उपकरण है जोकि सामाजिक लेखा की तकनीकों और नागरिक रिपोर्ट कार्ड दोनों से मिल कर बना है, इसलिए मिश्र या संकर है। यह समाज तथा लोक उत्तरदायित्व एवं सेवा प्रदाताओं से अनुक्रियाशीलता का उदाहरणात्मक उपकरण है जैसे कि नागरिकों को यह शक्ति दी गई है कि वे सेवा प्रदातकर्ताओं को तुरन्त फीडबैक उपलब्ध

कराएँ, यह सामुदायिक निगरानी को सरल बनाती है और सेवाओं, परियोजनाओं और यहाँ तक कि सरकार की एजेंसियों को निष्पादन मूल्यांकन सहयोग देती है।

सामाजिक लेखा-परीक्षा (Social Audit): सामाजिक लेखा-परीक्षा पारदर्शिता की एक अनिवार्य प्रक्रिया है जहाँ पर सरकार के कर्मचारियों/अधिकारियों द्वारा रिकार्डों को रखा जाता है अथवा लोक संवीक्षण के लिए चुने हुए प्रतिनिधियों को रखा जाता है। जबकि संविधान में 73वाँ तथा 74वाँ संशोधन किया गया है, जिसमें नरेगा (NREGA) और (NRHM) को अंतर्गत कार्यक्रमों में सामाजिक लेखा परीक्षा, लोकतान्त्रिक विकेन्द्रीकरण को अनिवार्य बनाते हुए इसको महत्वपूर्ण स्थान प्रदान किया गया है।

बोध प्रश्न 1

टिप्पणी: i) अपने उत्तरों के लिए नीचे दिए गए स्थान का प्रयोग कीजिए।
ii) इकाई के अंत में दिए उत्तरों से अपने उत्तर मिलाइए।

1) निष्पादन प्रबन्धन की कौन-सी तकनीकें हैं?

.....
.....
.....
.....

2) कौन-सी सिफारिशें हैं जो प्रशासनिक सुधार आयोग द्वारा निष्पादन प्रबन्धन के सम्बन्ध में दी गई हैं?

.....
.....
.....
.....

13.7 निष्कर्ष

इस इकाई में निजी उद्यमों तथा सरकार में निष्पादन प्रबन्धन परिदृश्य की मौजूदा संकल्पना का विश्लेषण किया गया है और इसके उपकरणों, तकनीकों तथा उभरती प्रवृत्तियों में गहरी दृष्टिपात करते विश्लेषण किया गया है। इसके साथ-साथ इस इकाई में किसी भी दिए गए संगठन विशेषकर सरकार में बेहतर और प्रभावी निष्पादन प्रबन्धन के लिए प्रशासनिक सुधार आयोग द्वारा दिए गए सुझावों और सिफारिशों को भी विस्तार से प्रस्तुत किया गया है। इसके साथ निष्पादन प्रबन्धन के अनेक आयामों को भी दिया गया है, इसके माध्यम से इस संकल्पना को व्यापक रूप से समझने में सहायता मिलेगी।

13.8 शब्दावली

निष्पादन प्रबन्धन : यह एक व्यवस्थित प्रक्रिया है जिसमें एक संगठन के

(Performance Management)	संपूर्ण निष्पादन को टीम के ढाँचे के अंतर्गत व्यक्ति के (व्यक्तियों) निष्पादन में सुधार करने के माध्यम से सुधार किया जा सकता है।
निष्पादन मूल्यांकन (Performance Appraisal)	: यह एक पूर्व निर्धारित स्तरों पर आधारित एक व्यक्ति की निष्पादन की प्रासंगिक या युक्तिसंगत मूल्यांकन होता है।

13.9 संदर्भ लेख

Armstrong, M. & Baron, A. (2002). *Performance Management: The New Realities*. New Delhi, India: Jaico Publishing House.

Centre for Good Governance. (2017). *Performance Management in Government*, Knowledge Partner. Retrieved from https://darpg.gov.in/sites/default/files/Performance_Management.pdf

Government of India. (2008). *Tenth Report, Refurbishing of Personnel Administration - Scaling New Heights*. New Delhi, India: Second Administrative Reforms Commission.

Half, R. (2017). 4 performance management techniques to improve productivity. Retrieved from <https://www.roberthalf.co.uk/advice/people-management/4-performance-management-techniques-improve-productivity>

Sahu, R.K. (2009). *Performance Management System*. New Delhi, India: Excel Books India.

Shivashankar, H.P. (2015). *Citizen's Charters: An Empirical Study*. Mysore, India: Administrative Training Institute

Surabhi, S. (2018). Difference between Performance Appraisal and Performance Management. Retrieved from <https://keydifferences.com/difference-between-performanceappraisal-and-performance-management.html>

Valler, T. (2019). *Performance Management Tools & Techniques*. Retrieved from <https://central.com/performance-management-tools-techniques/>

13.10 बोध प्रश्नों के उत्तर

बोध प्रश्न 1

- आपके उत्तर में निम्नलिखित बिन्दु सम्मिलित होने चाहिए:
 - निष्पादन प्रबन्धन की परिभाषा दीजिए।
 - वर्तमान स्वगुणार्थ (Connotation)
- आपके उत्तर में निम्नलिखित बिन्दु सम्मिलित होने चाहिए:
 - निष्पादन प्रबन्धन के छः प्रमुख उपकरण या उपाय।
- आपके उत्तर में निम्नलिखित बिन्दु सम्मिलित होने चाहिए:

- निष्पादन प्रबन्धन और निष्पादन मूल्यांकन के बीच प्रमुख अन्तर।

बोध प्रश्न 2

- 1) आपके उत्तर में निम्नलिखित बिन्दु सम्मिलित होने चाहिए:
 - निष्पादन प्रबन्धन की प्रमुख तकनीकें।
- 2) आपके उत्तर में निम्नलिखित बिन्दु सम्मिलित होने चाहिए:
 - वर्तमान मूल्यांकन प्रणाली या व्यवस्था।
 - एक संगठन के निष्पादन प्रबन्धन के लिए प्रशासनिक सुधार आयोग की सिफारिशें।



ignou
THE PEOPLE'S
UNIVERSITY