

---

## इकाई 8 निष्पादन मूल्यांकन\*

---

### संरचना

- 8.0 उद्देश्य
- 8.1 प्रस्तावना
- 8.2 निष्पादन मूल्यांकन का अर्थ और स्वरूप
  - 8.2.1 निष्पादन मूल्यांकन के लाभ
  - 8.2.2 निष्पादन मूल्यांकन के दौरान अनुभव की गई बाधाएं
- 8.3 निष्पादन मूल्यांकन की प्रक्रिया
- 8.4 निष्पादन मूल्यांकन के तरीके
  - 8.4.1 पारंपरिक तरीके
  - 8.4.2 आधुनिक तरीके
- 8.5 सारांश
- 8.6 संदर्भ
- 8.7 शब्दावली
- 8.8 अपनी जीवन वृत्ति की जाँच कीजिए के उत्तर
- 8.9 इकाई अंत प्रश्न
- 8.10 क्रियाकलाप

---

### 8.0 उद्देश्य

---

इस इकाई को पढ़ने के बाद आप,

- निष्पादन मूल्यांकन की प्रकृति का वर्णन कर सकेंगे;
- निष्पादन मूल्यांकन की प्रक्रिया की व्याख्या कर सकेंगे; तथा
- निष्पादन मूल्यांकन की विधियों का वर्णन कर सकेंगे।

---

### 8.1 प्रस्तावना

---

सुश्री शीला A2Z कंपनी में मानव संसाधन प्रबंधक थीं और उनका एक इंटरन नाम यामिनी था। यामिनी अपनी इंटरनशिप में अच्छी प्रगति कर रही थी और शीला से पूछने के लिए उसके पास कुछ प्रासंगिक प्रश्न थे। आइए उन सवालों पर गौर करें जो यामिनी ने शीला के लिए किया था।

**यामिनी:** मैम, आपने अब तक मुझे मानव संसाधन प्रबंधन के विभिन्न कार्यके विषय में बताया है। आपने मुझे यह भी बताया कि मानव संसाधन विकास कितना महत्वपूर्ण है। मैं निष्पादन मूल्यांकन के विषय में और जानना चाहता हूँ।

**सुश्री शीला:** यामिनी, निष्पादन मूल्यांकन मानव संसाधन प्रबंधन के महत्वपूर्ण कार्यमें से एक है।

**यामिनी:** हाँ मैम, मुझे लगता है कि निष्पादन मूल्यांकन में, हम कर्मचारियों के प्रदर्शन का आकलन या मूल्यांकन करते हैं।

**सुश्री शीला:** बिल्कुल सही यामिनी।

**यामिनी:** लेकिन मैम, इसकी आवश्यकता क्यों है?

**सुश्री शीला:** ठीक है, पदोन्नति, प्रशिक्षण और विकास कार्यक्रम, वेतन आदि जैसे कई महत्वपूर्ण पहलुओं को निष्पादन मूल्यांकन के आधार पर तय किया जा सकता है और इसलिए यह बहुत महत्वपूर्ण है। साथ ही कर्मचारी को अपने स्वयं के प्रदर्शन के विषय में जानने या प्रतिक्रिया प्राप्त करने की आवश्यकता है ताकि इसमें सुधार किया जा सके।

**यामिनी:** मैम, निष्पादन मूल्यांकन न केवल कर्मचारी के लिए प्रासंगिक लगता है, क्योंकि उसे अपने प्रदर्शन के विषय में प्रतिक्रिया मिलती है, बल्कि यह कर्मचारियों के कौशल और ज्ञान को बढ़ाने के लिए प्रशिक्षण और विकास कार्यक्रम विकसित करने में संगठन की मदद कर सकता है।

**सुश्री शीला:** बिल्कुल सही यामिनी।

शीला और यामिनी के बीच उपरोक्त बातचीत से, आपको थोड़ा अंदाजा हो गया होगा कि निष्पादन मूल्यांकन क्या है। वर्तमान इकाई में, आप निष्पादन मूल्यांकन की प्रकृति, इसकी प्रक्रिया और विधियों के विषय में और अधिक जानकारी प्राप्त करेंगे।

## 8.2 निष्पादन मूल्यांकन का अर्थ और स्वरूप

निष्पादन मूल्यांकन विभिन्न प्रक्रियाओं और विधियों को संदर्भित करता है जिनका उपयोग किसी संगठन में किसी कर्मचारी के प्रदर्शन का मूल्यांकन करने के लिए किया जा सकता है। अश्वथप्पा (2015, पृष्ठ 322) ने निष्पादन मूल्यांकन को "अच्छी तरह से परिभाषित बेंचमार्क के विपरित किसी व्यक्ति के प्रदर्शन का एक वस्तुनिष्ठ मूल्यांकन" के रूप में समझाया। डेनिसी एट अल (2014) ने निष्पादन मूल्यांकन को कर्मचारियों के प्रदर्शन के मूल्यांकन के रूप में वर्णित किया है जो प्रकृति में विशिष्ट और औपचारिक है और यह पता लगाने के लिए किया जाता है कि कर्मचारी को आवंटित कार्य उसके द्वारा प्रभावी ढंग से किया जा रहा है या नहीं।

बोहलैंडर एवं स्नेल, 2013, पृष्ठ 322) ने निष्पादन मूल्यांकन को "वार्षिक या द्विवार्षिक प्रक्रिया के परिणाम के रूप में परिभाषित किया है जिसमें एक प्रबंधक अपनी नौकरी की आवश्यकताओं के सापेक्ष एक कर्मचारी के प्रदर्शन का मूल्यांकन करता है और उस व्यक्ति को दिखाने के लिए जानकारी का उपयोग करता है जहां सुधार हैं जरूरत है और क्यों" डेसलर (2013, पृष्ठ 284) ने कहा कि "निष्पादन मूल्यांकन का अर्थ है अपने प्रदर्शन मानकों के सापेक्ष वर्तमान और / या पिछले प्रदर्शन का मूल्यांकन करना"।

हमने निष्पादन मूल्यांकन की कुछ परिभाषाओं पर चर्चा की और यह स्पष्ट है कि निष्पादन मूल्यांकन में कर्मचारियों के प्रदर्शन का मूल्यांकन या आकलन शामिल है।

और ऐसा करने के लिए विभिन्न तरीकों का इस्तेमाल किया जा सकता है। निष्पादन मूल्यांकन की प्रक्रिया भी वस्तुनिष्ठ प्रकृति की होती है और एक औपचारिक प्रक्रिया होती है। निष्पादन मूल्यांकन के आधार पर, कर्मचारियों को उनके प्रदर्शन के विषय में प्रतिक्रिया दी जा सकती है।

निष्पादन मूल्यांकन प्रासंगिक है क्योंकि यह मानव संसाधन (एचआर) प्रबंधक और संगठन को उनके द्वारा की जाने वाली भर्ती और चयन प्रक्रियाओं की प्रभावशीलता के विषय में बताता है। यदि कर्मचारी का प्रदर्शन अच्छा है, तो यह कहा जा सकता है कि सही उम्मीदवार का चयन किया गया था। इसके अलावा, महत्वपूर्ण निर्णय जो मानव संसाधन विभाग द्वारा लिए जाते हैं जैसे पदोन्नति, पदावनति, स्थानान्तरण, समाप्ति और इतने पर संगठन में किए गए निष्पादन मूल्यांकन पर आधारित हो सकते हैं। निष्पादन मूल्यांकन कर्मचारियों को उनके प्रदर्शन के विषय में प्रतिक्रिया भी प्रदान करता है और इस प्रकार कर्मचारी और संगठन कर्मचारियों द्वारा प्रदर्शित कमियों पर कार्य कर सकते हैं और कर्मचारियों द्वारा प्रदर्शित सामर्थ्य के आधार पर, कर्मचारियों को महत्वपूर्ण भूमिकाएं और जिम्मेदारियां सौंपी जा सकती हैं।

निष्पादन मूल्यांकन के कुछ उद्देश्यों को निम्नानुसार सूचीबद्ध किया जा सकता है:

- पदोन्नति, पदावनति, बर्खास्तगी आदि के संबंध में निर्णय लेना।
- प्रशिक्षण और विकास की जरूरतों का पता लगाना और उनकी पहचान करना।
- परिवीक्षा अवधि के बाद कर्मचारियों की पुष्टि के संबंध में निर्णय लेना।
- वेतन वृद्धि और प्रोत्साहन आदि के संबंध में निर्णय लेना।
- कर्मचारियों को प्रदर्शन संबंधी प्रतिक्रिया प्रदान करना।
- कर्मचारी और तत्काल वरिष्ठों के बीच संचार का एक चैनल प्रदान करना, ताकि संगठनात्मक और साथ ही कर्मचारियों के व्यक्तिगत लक्ष्यों पर चर्चा हो सके।
- यह निर्धारित करने के लिए कि भर्ती, चयन और नियुक्ति जैसे मानव संसाधन प्रबंधन कार्य प्रभावी ढंग से किए गए हैं या नहीं।

इस प्रकार, निष्पादन मूल्यांकन का उपयोग विकासात्मक उद्देश्य, प्रशासनिक उद्देश्य (निर्णय लेने में), संगठनात्मक उद्देश्य और प्रलेखन उद्देश्य (अश्वथप्पा, 2015) के लिए किया जा सकता है।

निष्पादन मूल्यांकन के संदर्भ में निष्पादन प्रबंधन एक प्रासंगिक शब्द है। इसे क्रियाकलापों के सेट के रूप में समझाया जा सकता है जो एक संगठन कर्मचारी के प्रदर्शन में बदलाव या सुधार लाने के लिए करता है। यह कहा जा सकता है कि निष्पादन मूल्यांकन का एक मुख्य लक्ष्य निष्पादन प्रबंधन है।

निष्पादन मूल्यांकन अनौपचारिक या औपचारिक हो सकता है। एक अनौपचारिक निष्पादन मूल्यांकन वह है जो तत्काल पर्यवेक्षक द्वारा नियमित आधार पर किया जाता है। यह बहुत प्रभावी हो सकता है क्योंकि तत्काल पर्यवेक्षक नियमित आधार पर कर्मचारी के प्रदर्शन पर नज़र रख सकता है और किसी भी कमियों की रिपोर्ट कर सकता है। साथ ही इस तरह का मूल्यांकन लागत प्रभावी होता है और कर्मचारी को उसके प्रदर्शन के संबंध में प्रतिक्रिया तुरंत प्राप्त होती है। दूसरी ओर औपचारिक निष्पादन मूल्यांकन संगठन की नीति, आकार और प्रकृति के आधार पर छह महीने या एक वर्ष में एक बार किया जाता है। इसमें कई कर्मचारियों के प्रतिभागियों के साथ एक विस्तृत प्रक्रिया शामिल हो सकती है। एक बड़े वित्तीय निवेश की भी आवश्यकता

है। इस प्रकार का मूल्यांकन संगठन में मानव संसाधन विभाग द्वारा या किसी बाहरी सलाहकार या मूल्यांकन केंद्र द्वारा किया जा सकता है।

### 8.2.1 निष्पादन मूल्यांकन के लाभ

निष्पादन मूल्यांकन के लाभ इस प्रकार हैं:

कर्मचारी अपने स्वयं के विषय में, अपने प्रदर्शन, सामर्थ्य और कमजोरियों के विषय में बेहतर जागरूक हो जाता है। उसके बाद सामर्थ्य बढ़ाने और कमजोरियों से निपटने के लिए उसके द्वारा आवश्यक कदम या उपाय किए जा सकते हैं।

कर्मचारी संगठन में अपनी भूमिका और उससे अपेक्षाओं की बेहतर समझ विकसित करता है। इस प्रकार वह इन अपेक्षाओं को पूरा करने के तरीकों के विषय में योजना बना सकता/सकती है।

निष्पादन मूल्यांकन से उच्च प्रेरणा, बेहतर नौकरी से संतुष्टि और आत्म अवधारणा हो सकती है।

यह कर्मचारियों और उनके तत्काल पर्यवेक्षकों को कार्य संबंधी समस्याओं और उन्हें दूर करने के तरीकों पर चर्चा करने का अवसर भी प्रदान करता है।

यह कर्मचारियों को उनकी आकांक्षा और जीवन वृत्ति लक्ष्यों को व्यक्त करने और चर्चा करने के लिए एक मंच भी प्रदान करता है।

निष्पादन मूल्यांकन से संगठन लाभान्वित होते हैं क्योंकि वे अपने कर्मचारियों की सामर्थ्य और कमजोरियों की पहचान कर सकते हैं। और निष्पादन मूल्यांकन परिणामों के आधार पर संगठन में पदोन्नति, पदावनति और स्थानान्तरण के संबंध में निर्णय लिया जा सकता है।

निष्पादन मूल्यांकन के परिणामों के आधार पर मानव संसाधन विभाग द्वारा उपयुक्त प्रशिक्षण और कैरियर विकास कार्यक्रम आयोजित किए जा सकते हैं।

कर्मचारियों को दी गई उपयुक्त प्रतिक्रिया के साथ, निष्पादन मूल्यांकन के परिणाम से संगठन में प्रदर्शन में सुधार किया जा सकता है।

### 8.2.3 निष्पादन मूल्यांकन के दौरान अनुभव की गई बाधाएं

हमने निष्पादन मूल्यांकन के लाभों के विषय में चर्चा की और महसूस किया कि यह किसी भी संगठन का एक महत्वपूर्ण पहलू कैसे है। प्रशिक्षण और विकास के सबसे महत्वपूर्ण कार्य में से एक निष्पादन मूल्यांकन के परिणामों पर आधारित हो सकता है। हालांकि निष्पादन मूल्यांकन के कार्यान्वयन के संबंध में सावधानी बरतनी होगी क्योंकि ऐसा करते समय कुछ बाधाओं का सामना करना पड़ सकता है। बाधाओं का सामना इस प्रकार किया जा सकता है:

नकारात्मक संगठनात्मक संस्कृति जो निष्पादन मूल्यांकन को महत्व नहीं देती है और प्रतिक्रिया देने और प्राप्त करने के लिए उपयुक्त नहीं है। निष्पादन मूल्यांकन के प्रति नकारात्मक रवैया अतीत में अनुचित निष्पादन मूल्यांकन के परिणामस्वरूप या प्रबंधन की ओर से प्रक्रिया के विषय में गंभीरता की कमी के कारण हो सकता है।

कर्मचारियों की ओर से इच्छा की कमी भी निष्पादन मूल्यांकन प्रक्रिया की विफलता का कारण बन सकती है। एक कर्मचारी नकारात्मक प्रतिक्रिया और आलोचनाओं के विषय में चिंता कर सकता है जो उसे निष्पादन मूल्यांकन के परिणामस्वरूप प्राप्त हो

सकता है और इसलिए वह पूरी प्रक्रिया का विरोध करेगा या पूरी तरह से इसके लिए प्रतिबद्ध नहीं होगा।

निष्पादन मूल्यांकन परिणामों के उपयोग के विषय में आशंकाएं। कई कर्मचारी निष्पादन मूल्यांकन का विरोध कर सकते हैं क्योंकि वे परिणाम के विषय में चिंतित हैं। उन्हें लग सकता है कि मूल्यांकन के आधार पर उन्हें पदावनत किया जा सकता है या नौकरी से हाथ धोना पड़ सकता है।

निष्पादन मूल्यांकन के कार्यान्वयन में उचित प्रक्रिया का अभाव भी पूरी प्रक्रिया में हस्तक्षेप करेगा। पर्याप्त नियोजन की आवश्यकता होती है उसी समय मूल्यांकन आयोजित करते समय उचित साधनों को अपनाया जाना चाहिए।

भूमिका और लक्ष्य अस्पष्टता अन्य पहलू हैं जो निष्पादन मूल्यांकन की विफलता का कारण बन सकते हैं। एक कर्मचारी को प्रदर्शन करने के लिए, उसे अपनी भूमिका के विषय में और उन लक्ष्यों के विषय में स्पष्ट विचार होना चाहिए जिन्हें उन्हें प्राप्त करना है। तभी निष्पादन मूल्यांकन कर्मचारी के प्रदर्शन को प्रभावी ढंग से माप सकता है।

निष्पादन मूल्यांकन और इनाम प्रणाली के बीच संबंध की कमी भी निष्पादन मूल्यांकन की विफलता का कारण बन सकती है। यह महत्वपूर्ण है कि निष्पादन मूल्यांकन और इनाम प्रणाली के बीच एक कड़ी हो। कर्मचारी के प्रदर्शन के स्तर के अनुसार उसे पर्याप्त रूप से पुरस्कृत किया जाना चाहिए। इस तरह के लिंक के अभाव में, निष्पादन मूल्यांकन का अर्थ कम है और कर्मचारियों को उनके निर्धारित लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए प्रेरित करने में विफल रहेगा।

निष्पादन मूल्यांकन प्रक्रिया में भाग लेने के लिए उसी पर प्रदर्शन करने की कम प्रेरणा एक और कारण है जो असफल निष्पादन मूल्यांकन में योगदान देता है।

### अपनी प्रगति की जाँच कीजिए 1

1) निष्पादन मूल्यांकन क्या है?

.....

.....

.....

.....

.....

## 8.3 निष्पादन मूल्यांकन की प्रक्रिया

निष्पादन मूल्यांकन की प्रक्रिया को निम्नानुसार वर्णित किया जा सकता है:

**चरण 1 प्रदर्शन कारकों का चयन और प्राप्त किए जाने वाले मानकों की स्थापना:** एक कर्मचारी को प्रदर्शन करने के लिए पहले उसे उन लक्ष्यों और उद्देश्यों के विषय में स्पष्ट विचार होना चाहिए जिन्हें उसे प्राप्त करना है। इस प्रकार कर्मचारियों को न केवल उन लक्ष्यों के विषय में पता होना चाहिए जिन्हें उन्हें प्राप्त करना है, बल्कि उनके द्वारा प्राप्त किए जाने वाले आवश्यक प्रदर्शन कारकों और मानकों के विषय में भी सूचित किया जाना चाहिए।

**चरण 2 निष्पादन मूल्यांकन के लिए अवधि निर्धारित करना:** वह अवधि जिसके दौरान निष्पादन मूल्यांकन की पूरी प्रक्रिया को अधिसूचित किया जाना है। यह न केवल समय से पहले मूल्यांकनयोजना में मदद करेगा। लेकिन कर्मचारियों को मूल्यांकन की प्रक्रिया के लिए तैयार किया जाएगा।

**चरण 3 निष्पादन मूल्यांकन के लिए विधि का चयन करना निष्पादन मूल्यांकन के लिए चरण निर्धारित करना:** हम इस इकाई में बाद में निष्पादन मूल्यांकन के विभिन्न तरीकों पर चर्चा करेंगे। इनमें से एक या अधिक विधियों को संगठनात्मक के आकार और प्रकृति और मूल्यांकन के लिए उपलब्ध वित्तीय बजट के आधार पर चुना जाना है।

**चरण 4 कर्मचारियों के प्रदर्शन को मापना:** उपरोक्त सभी तैयारी के साथ , कर्मचारी के वास्तविक प्रदर्शन का आकलन और रिकॉर्ड किया जाता है। मूल्यांककों को उपयुक्त निर्देश और प्रशिक्षण भी प्रदान किया जाता है

**चरण 5 निष्पादन मूल्यांकन या प्रतिक्रिया देने के परिणामों का संचार:** प्राप्त परिणामों को कर्मचारियों को व्यवस्थित तरीके से सूचित किया जाता है।

**चरण 6 निष्पादन मूल्यांकन के परिणामों का अनुप्रयोग:** उपयुक्त हस्तक्षेप रणनीतियों को विकसित करने के लिए परिणामों का उपयोग आगे भी किया जाता है।

## अपनी प्रगति की जाँच कीजिए 2

1) निष्पादन मूल्यांकन की प्रक्रिया में पहले चरण की सूची बनाएं।

.....

.....

.....

.....

.....

## 8.4 निष्पादन मूल्यांकन के तरीके

निष्पादन मूल्यांकन की विभिन्न पद्धति का उपयोग संगठन की प्रकृति, वित्तीय स्थिति और आकार के आधार पर एक संगठनात्मक सेटअप में किया जा सकता है। ममोरिया, गणकर और पारीक (2004) निष्पादन मूल्यांकन के विभिन्न पारंपरिक और आधुनिक तरीके। इनपर इस प्रकार चर्चा की जा सकती है:

### 8.4.1 पारंपरिक तरीके

आइए निष्पादन मूल्यांकन के कुछ पारंपरिक तरीकों पर चर्चा करें।

**सीधी रैंकिंग विधि:** यह निष्पादन मूल्यांकन के सबसे पुराने और सरल तरीकों में से एक है। इस पद्धति के तहत, सभी कर्मचारियों की एक दूसरे के साथ तुलना की जाती है और उन्हें रैंक किया जाता है। एक कर्मचारी के प्रदर्शन पर विचार नहीं किया जाता है, लेकिन कर्मचारी को समग्र रूप से माना जाता है और उसकी तुलना अन्य कर्मचारियों से की जाती है। प्रत्येक कर्मचारी को संख्यात्मक क्रम सौंपी जाती है।

**मच्छ पेअर(matched pair) तकनीक** : इस तकनीक के तहत प्रत्येक कर्मचारी की तुलना प्रत्येक विशेषता पर जोड़े में दूसरे कर्मचारी से की जाती है। फिर प्रत्येक कर्मचारी को रैंक सौंपी जाती है। हालांकि इस मामले में निर्णय पिछली पद्धति की तुलना में आसान है। जब बड़ी संख्या में कर्मचारी शामिल होते हैं तो यह एक कठिन कार्य होता है।

व्यक्ति से व्यक्ति की तुलना विधि: इस पद्धति के तहत, नेतृत्व, संचार, ईमानदारी, मेहनती आदि जैसे विभिन्न कारकों के लिए एक आदमी का एक पैमाना बनाया जाता है और फिर प्रत्येक कर्मचारी की तुलना इस पैमाने से की जाती है। इस प्रकार कर्मचारियों की एक दूसरे से तुलना नहीं की जाती है, बल्कि एक समय में एक कारक के संबंध में एक प्रमुख व्यक्ति से तुलना की जाती है। हालांकि इस तरह के पैमाने की रूपांकन एक चुनौतीपूर्ण कार्य है।

**ग्रेडिंग:** इस पद्धति में, कुछ श्रेणियों को पहले स्थापित और परिभाषित किया जाता है, जैसे निर्भरता, मेहनती, सहकारिता आदि और फिर कर्मचारियों को उनके प्रदर्शन के अनुसार इन श्रेणियों के आधार पर वर्गीकृत किया जाता है। कर्मचारियों को ए-उत्कृष्ट, बी-अच्छा, सी-औसत, डी-खराब, ई-बहुत खराब के रूप में ग्रेड प्रदान किए जा सकते हैं।

**एफ ऑर्डर्ड चॉइस डिस्क्रिप्शन मेथड:** इस पद्धति में सेट में कुछ वाक्यांश और फिर तत्काल श्रेष्ठ को उन चरणों में से एक को चुनना होता है जो कर्मचारी का बारीकी से वर्णन करते हैं। उदाहरण के लिए:

दबाव में:

- क) व्यक्ति अपने सर्वोत्तम तरीके से दबाव और कार्य को प्रबंधित करने में सक्षम है
- ख) दूसरों की मदद और समर्थन मांगता है
- ग) प्रदर्शन काफी कम हो जाता है
- घ) तनाव का अनुभव करता है और कार्य से बचने की कोशिश करता है

पर्यवेक्षक को तब उपरोक्त वाक्यांशों में से चयन करना होता है जो कर्मचारी का बेहतर वर्णन करता है। हालांकि बहुत से व्यक्तिगत पूर्वाग्रह इस पद्धति में हस्तक्षेप कर सकते हैं। प्रत्येक व्यावसायिक समूह के लिए बयान विकसित करने के लिए प्रशिक्षित तकनीशियनों की भी आवश्यकता होती है।

**जॉच सूचियाँ:** इस पद्धति के तहत, प्रश्नों या कथनों की एक श्रृंखला बनाई जाती है और मूल्यांकक को या तो हाँ या ना में उत्तर देना होता है।

**निः शुल्क निबंध विधि:** इसे एक मुक्त अंत मूल्यांकन कहा जा सकता है क्योंकि तत्काल पर्यवेक्षक अधीनस्थ के विषय में निबंध रूप में या वर्णनात्मक तरीके से लिखने के लिए स्वतंत्र है। यह मात्रात्मक की तुलना में गुणात्मक दृष्टिकोण से अधिक है। हालांकि इस पद्धति में बहुत अधिक व्यक्तिपरकता शामिल हो सकती है और मूल्यांकन के लिए कोई एक मानदंड नहीं है।

ये कुछ पारंपरिक तरीके थे। पारंपरिक तरीकों का उपयोग करने के विभिन्न नुकसान हैं। सबसे पहले, प्रबंधक या तत्काल पर्यवेक्षक को कर्मचारियों के मूल्यांकन के लिए पर्याप्त प्रशिक्षण प्रदान करने की आवश्यकता है। रेटरका पूर्वाग्रह मूल्यांकन की समग्र प्रक्रिया में भी हस्तक्षेप कर सकता है। मूल्यांकक का व्यक्तित्व भी हस्तक्षेप कर सकता

है क्योंकि कुछ मूल्यांकक उदार होते हैं और कुछ अपने मूल्यांकन में अत्यधिक सख्त होते हैं। साथ ही अधिकांश पारंपरिक तरीकों में स्केल और स्टेटमेंट बनाने के मामले में बहुत अधिक तैयारी की आवश्यकता होती है जो समय लेने वाली हो सकती है। इसके अलावा वे वास्तव में कर्मचारी के समग्र प्रदर्शन के विषय में एक पूर्ण विचार नहीं दे सकते हैं क्योंकि वे कर्मचारी के व्यक्तित्व के कार्य पर अधिक ध्यान केंद्रित करते हैं।

अब हम निष्पादन मूल्यांकन के कुछ आधुनिक तरीकों पर चर्चा करेंगे जो अधिकांश संगठनों के लिए बेहतर अनुकूल हैं और जिन्हें उपयुक्त रूप से लागू किया जा सकता है।

### 8.4.2 आधुनिक तरीके

निष्पादन मूल्यांकन के कुछ आधुनिक तरीकों की चर्चा इस प्रकार है:

**असेसमेंट सेंटर्स:** असेसमेंट सेंटर, मूल्यांकन के कई तरीकों और मल्टीपल एप्रेजर का इस्तेमाल करते हैं। इसमें एक साक्षात्कार, एक लिखित परीक्षा, एक समूह चर्चा या स्थितिजन्य अभ्यास शामिल हो सकते हैं। मूल्यांकक संगठन में उच्च स्तर के प्रबंधक हो सकते हैं। वे प्रत्येक कर्मचारी का मूल्यांकन करते हैं और फिर एक सारांश रिपोर्ट प्रस्तुत की जाती है। मूल्यांकन केंद्र संगठन का एक हिस्सा हो सकते हैं या एक बाहरी एजेंसी हो सकती है जिसे इस उद्देश्य के लिए कार्य पर रखा गया है। निष्पादन मूल्यांकन के अलावा मूल्यांकन केंद्रों का उपयोग भर्ती और चयन करने, प्रशिक्षण कार्यक्रम विकसित करने और मानव संसाधन क्रियाकलापों की योजना बनाने के लिए किया जा सकता है।

मूल्यांकन केंद्र प्रभावी होते हैं क्योंकि वे किसी विशेष कर्मचारी के विषय में संपूर्ण विचार प्रदान करते हैं क्योंकि कई मूल्यांकक और कई विधियों का उपयोग किया जाता है। हालाँकि, इसमें समय लगता है, खासकर जब संगठन के प्रबंधक और वरिष्ठ अधिकारी शामिल होते हैं, तो संगठन में उनके कार्य को नुकसान हो सकता है। साथ ही उन्हें इस संबंध में कुछ प्रशिक्षण की आवश्यकता होगी कि मूल्यांकन कैसे किया जाना है। यदि कोई बाहरी एजेंसी नियुक्त की जाती है, तो यह बहुत महंगा मामला हो सकता है।

निष्पादन मूल्यांकन के लिए मूल्यांकन केंद्रों का सफलतापूर्वक उपयोग करने के लिए, मुख्य रूप से उन लक्ष्यों पर ध्यान केंद्रित करना आवश्यक है जो प्रत्येक कर्मचारी को स्पष्ट रूप से संप्रेषित किए जाते हैं, न केवल शीर्ष प्रबंधन बल्कि सभी स्तरों पर कर्मचारियों की प्रतिबद्धता सुनिश्चित करते हैं।

**360 डिग्री निष्पादन मूल्यांकन:** इस पद्धति में किसी एक व्यक्ति का मूल्यांकन उसके वरिष्ठों, अधीनस्थों और साथियों और स्वयं कर्मचारी द्वारा किया जाता है, इसलिए इसका नाम 360 डिग्री है। फिर सभी पक्षों से डेटा एकत्र किया जाता है और कर्मचारी को उपयुक्त प्रतिक्रिया प्रदान की जाती है। स्व-मूल्यांकन कर्मचारी को अपनी सामर्थ्य और कमजोरियों को बेहतर तरीके से समझने में भी मदद करता है। हालांकि इस तरह के मूल्यांकन के दौरान व्यक्तिगत पूर्वाग्रह और प्रतिद्वंद्विता से बचने की जरूरत है। हालांकि कर्मचारी संगठन में इस तरह की पद्धति के कार्यान्वयन को आसानी से स्वीकार नहीं कर सकते क्योंकि वे विशेष रूप से अपने अधीनस्थों और साथियों से नकारात्मक प्रतिक्रिया के विषय में चिंतित हो सकते हैं। इस पद्धति की प्रक्रिया के संबंध में उपयुक्त संचार, स्पष्टीकरण और प्रशिक्षण इसके सुचारु और प्रभावी कार्यान्वयन में मदद कर सकता है।

**उद्देश्यों द्वारा प्रबंधन (Management by Objectives) :** यह पद्धति पीटर ड्रकर द्वारा पेश की गई थी और यह निष्पादन मूल्यांकन के सबसे प्रभावी तरीकों में से एक है। इस पद्धति में संगठनात्मक लक्ष्य के आधार पर, संगठन में प्रत्येक विभाग के लिए लक्ष्य बनाए जाते हैं और विभागीय लक्ष्यों और विभाग में व्यक्तिगत कर्मचारी की क्षमता के आधार पर; कर्मचारी और वरिष्ठ के बीच चर्चा के बाद प्रत्येक कर्मचारी के लिए व्यक्तिगत लक्ष्य बनाए जाते हैं। इसके बाद इन कर्मचारियों की लक्ष्य की दिशा में उनकी प्रगति के लिए निगरानी की जाती है और कर्मचारी को किसी भी समस्या या बाधा का सामना करने पर उपयुक्त सहायता और सहायता प्रदान की जाती है ताकि उसे उसे सौंपे गए लक्ष्य को प्राप्त करने में मदद मिल सके। कर्मचारी को समय-समय पर उपयुक्त फीडबैक भी दिया जाता है। इस पद्धति द्वारा कर्मचारी और वरिष्ठ के बीच बहुत सारी बातचीत और चर्चा को बढ़ावा दिया जाता है जो विभाग के समग्र कार्यकाज और संगठन के बदले में बढ़ाता है। उच्चाधिकारी एक कोच, मेंटर और परामर्शदाता की भूमिका निभाता है। इस पद्धति का मुख्य फोकस प्रतिभागी और फीडबैक के अलावा लक्ष्य निर्धारण है। इस पद्धति को प्रभावी कहा जाता है क्योंकि यह कर्मचारियों को बेहतर प्रदर्शन करने के लिए प्रेरित करता है, संघर्ष कम होता है और भागीदारी बढ़ जाती है, भूमिका और लक्ष्य अस्पष्टता भी काफी कम हो जाती है। बहुत सारी योजना को प्रोत्साहित किया जाता है। समस्याओं को तेजी से और समय पर हल किया जाता है जो लक्ष्यों की उपलब्धि को बढ़ाता है। कर्मचारी के प्रदर्शन की कमियों की पहचान की जाती है और लक्ष्य प्राप्ति की प्रक्रिया के दौरान उन्हें सुधारने के उपाय किए जा सकते हैं।

हालाँकि, यह विधि समय लेने वाली है और इसके लिए कर्मचारियों और वरिष्ठों की ओर से बहुत अधिक भागीदारी और सकारात्मक दृष्टिकोण की आवश्यकता होती है। हालाँकि, लंबे समय में इस पद्धति के प्रभाव सकारात्मक और लंबे समय तक चलने वाले होते हैं जो उस समग्र संगठनात्मक संस्कृति को प्रभावित करते हैं और संगठन के सुचारु कार्यकाज के लिए इसे बढ़ाते हैं।

**बिहेवियरली अंकर्ड रेटिंग स्केल [Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS)]:** यह फिर से निष्पादन मूल्यांकन के सबसे प्रभावी तरीकों में से एक है जिसमें पांच चरण शामिल हैं।

- सबसे पहले महत्वपूर्ण घटनाओं को उत्पन्न करना महत्वपूर्ण है। किसी विशेष ऑन द जॉब कार्य करने वाले कर्मचारियों को विशिष्ट महत्वपूर्ण घटनाओं का वर्णन करने के लिए कहा जाता है जो कार्य पर हो सकती हैं और जो कर्मचारी की ओर से प्रभावी प्रदर्शन के लिए कहते हैं।
- फिर इन घटनाओं को प्रदर्शन आयामों के छोटे समूहों में वर्गीकृत किया जाता है। फिर प्रत्येक श्रेणी को परिभाषित किया जाता है।
- फिर कर्मचारियों के एक समूह को कुछ महत्वपूर्ण घटनाएं दी जाती हैं और उन्हें श्रेणियों के अनुसार उनका पता लगाने के लिए कहा जाता है।
- तब समूह को घटना में वर्णित व्यवहार का मूल्यांकन करने के लिए कहा जाता है कि यह प्रदर्शन आयाम पर प्रदर्शन का कितना प्रभावी या अप्रभावी रूप से प्रतिनिधित्व करता है।
- घटनाओं के सबसेटको तब व्यवहार एंकर के रूप में उपयोग किया जाता है।

हालांकि यह विधि समय लेने वाली और महंगी है, लेकिन यह अधिक सटीक है क्योंकि यह विशेषज्ञों द्वारा की जाती है। स्पष्ट मानकों का उपयोग किया जाता है और उपयुक्त प्रतिक्रिया प्रदान की जाती है।

### अपनी प्रगति की जाँच कीजिए 3

1) उद्देश्यों द्वारा प्रबंधन की व्याख्या करें।

.....

.....

.....

.....

.....

---

## 8.5 संक्षेप

संक्षेप में, वर्तमान इकाई में, हमने निष्पादन मूल्यांकन के अर्थ और प्रकृति, इसकी प्रक्रिया और निष्पादन मूल्यांकन के पारंपरिक और आधुनिक तरीकों के विषय में चर्चा की। डेनिसी एट अल (2014) ने निष्पादन मूल्यांकन को कर्मचारियों के प्रदर्शन के मूल्यांकन के रूप में वर्णित किया है जो प्रकृति में विशिष्ट और औपचारिक है और यह पता लगाने के लिए किया जाता है कि कर्मचारी को आवंटित कार्य उसके द्वारा प्रभावी ढंग से किया जा रहा है या नहीं। निष्पादन मूल्यांकन एक संगठन में एक महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है और विभिन्न पहलुओं जैसे पदोन्नति, पदावनति, समाप्ति, प्रशिक्षण और विकास, वेतन वृद्धि आदि निष्पादन मूल्यांकन पर आधारित होंगे। इकाई ने निष्पादन मूल्यांकन के उद्देश्यों पर भी चर्चा की। निष्पादन मूल्यांकन की प्रक्रिया पर भी चर्चा की गई। अंत में, निष्पादन मूल्यांकन के पारंपरिक और आधुनिक तरीकों पर प्रकाश डाला गया।

---

## 8.6 संदर्भ

Armstrong M. (2006); A Handbook of Human Resource Management, Practices 10th Edition; London: Kogan Page.

Aswathappa, K. (2015). Human Resource Management. New Delhi: McGraw Hill Education (India) Private Limited.

Beaumont, P.B. (1993). Human Resource Management: Key Concepts and Skills. London: Sage.

Birdwell, I. and Holden, L. (1994) Human Resource Management, A Contemporary Perspective, New Delhi, Macmillan.

Bhatia, S.K. (1999). Principles and Techniques of Personnel Management/ Human Resource Management. New Delhi: Deep and Deep Publications Pvt. Ltd.

Bohlander, G. W. and Snell, S. A. (2013). Principles of Human Resource Management. New Delhi: Cengage.

Bratton, J and Gold, J. (2003). Human Resource Management Theory and Practice. New York. Plagrave Macmillan, 3rd Edition

Cascio, W.F. (1992). Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits. New York: McGraw-Hill Book Company.

DeNise, A. S; Griffin, R. W and Sarkar, A. (2014). HR: A South-Asian Perspective. New Delhi: Cengage.

Fisher, Cynthia. D, Schoenfeldt , Lyle .F and Shaw .J, B. (2004) Human Resource Management. 5th Edition, Indian Adaptation, New Delhi: Biztantra

Gankar, S.V; Mamoria, C. B and Pareek, U (2004). Personnel Management. Delhi: Himalaya Publishing House.

Pattanayak, B. (2004). Human Resource Management. New Delhi. Prentice-hall of India.

Purcell J., Boxall P. (2003). Strategy and Human Resource Management. New York: Palgrave, Macmillan

Rao P.S. (2009). Personnel and Human Resource Management and Industrial Relations. New Delhi: Himalaya Publishing House.

Rao P.S. (2010). Essentials of Human Resource Management and Industrial Relations. New Delhi: Himalaya Publishing House.

Werner, J. M and DeSimone, R. L. (2012). Human Resource Development. New Delhi: Cengage.

---

## 8.7 शब्दावली

---

**निष्पादन मूल्यांकन:** अश्वथप्पा (2015, पृष्ठ 322) ने निष्पादन मूल्यांकन को "अच्छी तरह से परिभाषित बेंचमार्क के खिलाफ किसी व्यक्ति के प्रदर्शन का एक उद्देश्य मूल्यांकन" के रूप में समझाया।

**निष्पादन प्रबंधन:** निष्पादन मूल्यांकन के संदर्भ में निष्पादन प्रबंधन एक प्रासंगिक शब्द है। इसे क्रियाकलापों के सेट के रूप में समझाया जा सकता है जो एक संगठन कर्मचारी के प्रदर्शन में बदलाव या सुधार लाने के लिए करता है।

---

## 8.8 अपनी जीवन वृत्ति की जाँच कीजिए के उत्तर

---

### अपनी प्रगति की जाँच कीजिए 1

1) निष्पादन मूल्यांकन क्या है?

डेसलर (2013, पृष्ठ 284) ने कहा कि "निष्पादन मूल्यांकन का अर्थ है अपने प्रदर्शन मानकों के सापेक्ष वर्तमान और / या पिछले प्रदर्शन का मूल्यांकन करना"।

### अपनी जीवन वृत्ति की जाँच कीजिए 2

1) निष्पादन मूल्यांकन की प्रक्रिया में पहले चरण की सूची बनाएं।

प्रदर्शन कारकों का चयन और प्राप्त किए जाने वाले मानकों की स्थापना, निष्पादन मूल्यांकन की प्रक्रिया में पहला चरण है।

अपनी प्रगति की जाँच कीजिए 3

1) उद्देश्यों द्वारा प्रबंधन की व्याख्या करें।

विधि पीटर ड्रकर द्वारा पेश की गई थी और यह निष्पादन मूल्यांकन के सबसे प्रभावी तरीकों में से एक है। इस पद्धति में संगठनात्मक लक्ष्य के आधार पर, संगठन में प्रत्येक विभाग के लिए लक्ष्य बनाए जाते हैं और विभागीय लक्ष्यों और विभाग में व्यक्तिगत कर्मचारी की क्षमता के आधार पर; कर्मचारी और वरिष्ठ के बीच चर्चा के बाद प्रत्येक कर्मचारी के लिए व्यक्तिगत लक्ष्य बनाए जाते हैं।

---

### 8.9 इकाई अंत प्रश्न

---

- 1) निष्पादन मूल्यांकन के अर्थ और प्रकृति की व्याख्या करें।
- 2) निष्पादन मूल्यांकन की प्रक्रिया का वर्णन कीजिए।
- 3) निष्पादन मूल्यांकन के पारंपरिक तरीकों की व्याख्या करें।
- 4) निष्पादन मूल्यांकन की आधुनिक विधियों की विवेचना कीजिए।

---

### 8.10 क्रियाकलाप

---

इस इकाई की समीक्षा लगभग 1000 शब्दों में अपने शब्दों में लिखिए। निष्पादन मूल्यांकन के विषय में आपके द्वारा सीखे गए मुख्य बिंदुओं को हाइलाइट करें।