

संदीप  
संस्था विकास तालिम निर्देशिका  
मानव श्रोत व्यवस्थापन

काठमाडौं, नेपाल

डिसेम्बर २००७

---

यो निर्देशिका अमेरिकी सहयोग संस्था नियोग (यू.एस.ए.आइ.डी.) को आर्थिक सहयोगमा तयार पारिएको हो । यस निर्देशिकाका विषयवस्तु र जानकारीहरू सेभ द चिल्ड्रेन यू.एस.ए. ले तयार पारेको हुँदा यसमा यू.एस.ए.आइ.डी. को राय प्रतिबिम्बित भएको छ भन्ने जरूरी छैन ।

## हार्दिक कृतज्ञता

संदीप सेभ द चिल्ड्रेन यु.एस.ए.को गै.स.स. क्षेत्रको क्षमता अभिवृद्धि गर्ने पाँच वर्षे परियोजना हो । संदीपले नेपालका करिब ४० वटा गै.स.स.सँग साभेदारीमा परियोजना सञ्चालन गरिरहेको छ । गै.स.स.को क्षमता अभिवृद्धि गर्ने क्रममा संदीपले निर्देशिका बनाई श्रृंखलावद्ध तालिम सञ्चालन गर्दै आएको छ, जसमध्ये मानव श्रोत व्यवस्थापन एउटा महत्वपूर्ण विषय हो ।

यस मोड्युलले मानवलाई श्रोतको रूपमा पहिचान गरी, सो श्रोतको समुचित परिचालन गरी कसरी उच्चतम प्रतिफल हासिल गर्न सकिन्छ भन्ने विषयमा विशेष जोड दिन्छ । मानव श्रोतलाई काममा सन्तुष्ट राख्दै उनीहरूको कार्यसम्पादनलाई उच्चतम बनाउन के कस्ता खालका कृत्याकलापहरू संस्थामा गरिनु आवश्यक छ भन्ने विषय यसले समेटेको छ । संस्थामा कर्मचारी व्यवस्थापन, कार्यसम्पादन व्यवस्थापन र मानव श्रोत विकास र सशक्तिकरण जस्ता विषयवस्तुहरू यस मोड्युलमा समायोजित छन् ।

धेरै महानुभावहरूको अथक प्रयास र योगदानबाट यो तालिम मोड्युल यस्तो अवस्थामा यहाँहरूको हातमा आएको छ । ती समस्त महानुभावहरूलाई हामी संदीप कार्यक्रमको तर्फबाट हार्दिक कृतज्ञता ज्ञापन गर्न चाहन्छौ । सर्वप्रथम, यसको तयारी अमेरिकी सहयोग नियोग (यु.एस.ए.आइ.डी) को वित्तीय सहयोगबाट सम्भव भएकोले वहाँहरूप्रति हामी हार्दिक आभार व्यक्त गर्न चाहन्छौ । यो मोड्युललाई अंग्रेजीमा लेखी यसलाई मोड्युलको रूप दिनुहुने काठमाडौँ यूनिभर्सिटी स्कूल अफ म्यानेजमेन्टका डिन एवम् प्रोफेसर श्री सुवास के.सी.ज्यू विशेष धन्यवादका पात्र हुनुहुन्छ । त्यसै गरी तालिमका सबै विषयवस्तुहरूको समायोजन र सरलीकरण गरी, यसलाई पूर्ण रूप प्रदान गर्ने संदीप परियोजनाका संयोजक श्री दिपक कोइराला, संस्था विकास विशेषज्ञ श्री मनोरमा अधिकारीज्यू लगायत संदीप परियोजनाका सम्पूर्ण साथीहरू कमश : रत्नबाबा तण्डुकार, टेकराज पोखरेल, जानकी किरण श्रेष्ठ, रविन्द्रवहादुर थापा, रवि रेग्मीज्यू यस मोड्युलको सफलताका लागि बधाई एवं धन्यवादका पात्र हुनुहुन्छ ।

यो मोड्युल तयार पार्ने क्रममा आयोजना गरिएको प्रशिक्षक प्रशिक्षणका सबै सहभागी, जसको सक्रिय सहभागिता र पृष्ठपोषण बिना यसलाई विशिष्ट रूप दिन कठिन हुने थियो, वहाँहरू सबै जनाप्रति हामी कृतज्ञ छौ । अन्तमा यस मोड्युललाई नेपालीमा अनुवाद तथा सम्पादन गर्नुहुने श्री रामप्रसाद खनालज्यू साथै टाइपिङ्ग र फर्मेटिङ्गमा सहयोग गर्नुहुने श्री सन्तोषी बोम्जनलाई हार्दिक धन्यवाद दिन चाहन्छु ।

भिक्टोरिया आर. क्लसन  
निर्देशक  
सेभ द चिल्ड्रेन यू.एस.ए.  
नेपाल

# विषय सूची

पेज

सहभागिको परिचय .....	1
पूर्व परीक्षा प्रश्नावली.....	3
पूर्व/पछि जाँच.....	5
मोड्युलको शृङ्खलाको पृष्ठभूमि र तालिमको उद्देश्य.....	7
मोड्युल शृङ्खलाको पृष्ठभूमि :.....	8
मोड्युल शृङ्खलाको लक्ष्य :.....	9
मोड्युलका उद्देश्यहरू.....	9
मानव श्रोत व्यवस्थापन .....	11
मानव श्रोत व्यवस्थापन.....	13
मानव श्रोत व्यवस्थापन के हो ?.....	13
मानव श्रोत व्यवस्थापनको महत्व.....	14
मानव श्रोत व्यवस्थापनका तत्वहरू.....	15
मानव श्रोत दस्तावेज.....	17
मानव श्रोत र कार्य सूचना प्रणाली.....	22
मानव श्रोत सूचना प्रणाली.....	24
मानव श्रोत सूचना प्रणालीका लागि आवश्यक सूचनाहरू.....	24
कार्य सूचना प्रणाली .....	24
कार्य विश्लेषण.....	25
कार्य विश्लेषणका लागि सूचना .....	25
कार्य विश्लेषण सम्बन्धी सूचनाहरूको उपयोग:.....	26
कार्य विश्लेषण प्रकृया.....	26
कार्य (पदीय) विवरण र विशिष्टीकरण.....	27
कार्य विवरणका तत्वहरू.....	27
मानव श्रोत योजना .....	37
मानव श्रोत योजना.....	38
मानव श्रोत योजना के हो ?.....	38
मानव श्रोत योजनाको महत्व.....	39
मानव श्रोत योजना प्रक्रिया.....	39
कर्मचारी भर्ना र छनौट .....	41

कर्मचारी भर्ना र छनौट.....	43
भर्ना के हो ?.....	43
भर्नालाई प्रभाव पार्ने तत्वहरू :.....	43
भर्ना कसरी गर्ने ?.....	44
छनौट के हो ?.....	46
कर्मचारी छनौट प्रकृया ?.....	46
<b>कर्मचारी अभिमुखीकरण .....</b>	<b>58</b>
नयाँ कर्मचारीको अभिमुखीकरण.....	59
अभिमुखीकरणको अर्थ.....	59
अभिमुखीकरणको महत्व.....	60
<b>कार्यसम्पादन व्यवस्थापन.....</b>	<b>65</b>
कार्य सम्पादन व्यवस्थापन.....	66
कार्य सम्पादन सम्बन्धि अवधारणा.....	66
कार्य सम्पादन व्यवस्थापन सम्बन्धि अवधारणा.....	67
कार्यसम्पादन व्यवस्थापनका तत्वहरू.....	68
<b>कर्मचारी कार्य सम्पादन योजना र मूल्याङ्कन.....</b>	<b>72</b>
कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन.....	76
मूल्याङ्कनका उद्देश्यहरू.....	76
मूल्याङ्कनका प्रकृयाहरू :.....	77
मूल्याङ्कन पछि निर्णयहरू गर्ने :.....	78
<b>कार्य सम्पादन सहयोग प्रणाली .....</b>	<b>91</b>
कार्य सम्पादन सहयोग प्रणाली.....	92
कार्य सम्पादन सहयोग प्रणालीका तत्वहरू :.....	92
कार्यसम्पादन उत्प्रेरीकरणका पद्धतिहरू.....	93
समस्या पत्ता लगाउने पद्धति.....	97
कार्यसम्पादन समस्याहरूका कारणहरू.....	98
कर्मचारी विकास र सशक्तिकरण.....	106
मानव श्रोत विकास.....	108
मानव श्रोत विकासको अवधारणा :.....	108
मानव श्रोत विकासका तरिकाहरू/विधिहरू.....	109
मानव श्रोत विकास आवश्यकताहरूको पहिचान.....	109
मानव श्रोत विकास योजनाको तयारी.....	110
कार्य सम्पादन पृष्ठपोषण.....	112
कार्यसम्पादनका लागि कर्मचारी सशक्तिकरण.....	115

कर्मचारी सशक्तिकरणको अवधारणा.....	115
कर्मचारी सशक्तिकरण सम्बन्धि अभ्यासहरू.....	116
कर्मचारी तालिम र विकास अभ्यासहरू.....	120
कार्ययोजना तयारी .....	122
अन्तिम मूल्याङ्कन .....	123

## तालिम समय तालिका

### पहिलो दिन

समय	सत्र
१०:००- १०:४५	खेल
१०:४५ - १०:५५	स्वागत
१०:५५ - ११:३०	सहभागीको परिचय
११:३० - ११:५५	पूर्व परिक्षा प्रश्नावली
११:५५ - १२:२५	मोड्युलको शृङ्खलाको पृष्ठभूमि र तालिमको उद्देश्य
१२:२५ - १:००	समूह विभाजन तथा नीति नियम
१:०० - २:००	योजना (निरन्तर)
२:०० - २:३०	खाजा
२:३० - ५:००	योजना
५:०० - ५:२०	समापन/समूह बैठक

### दोश्रो दिन

१०:०० - १०:२०	पुनरावलोकन
१०:२० - १:२०	समन्वय
१:२० - २:००	सुपरीवेक्षण (निरन्तर)
२:०० - २:३०	खाजा
२:३० - ५:००	सुपरीवेक्षण
५:०० - ५:२०	समापन/समूह बैठक

### तेस्रो दिन

१०:०० - १०:२०	पुनरावलोकन
१०:२० - १:२०	प्रत्यायोजन
१:२० - २:००	निर्णय (निरन्तर)
२:०० - २:३०	खाजा
२:३० - ४:००	निर्णय
४:०० - ५:००	सञ्चार (निरन्तर)
५:०० - ५:२०	समापन/समूह बैठक

चौथो दिन

समय	सत्र
१०:०० – १०:२०	पुनरावलोकन
१०:२० – १:२०	सञ्चार
१:२० – २:००	अनुगमन (निरन्तर)
२:०० – २:३०	खाजा
२:३० – ५:००	अनुगमन
५:०० – ५:२०	समापन/समूह बैठक

पाँचौं दिन

समय	सत्र
१०:०० – १०:२०	पुनरावलोकन
१०:२० – २:००	मूल्याङ्कन (निरन्तर)
२:०० – २:३०	खाजा
२:३० – ५:००	मूल्याङ्कन
५:०० – ५:२०	समापन/समूह बैठक

छैठौं दिन

१०:०० – १०:२०	पुनरावलोकन
१०:२० – १२:००	कार्ययोजना
१२:०० – १२:२०	विसर्जन प्रश्नावली
१२:२० – १२:३०	तालिमको मूल्याङ्कन
१२:३० – ५:००	सिकाइ अभ्यास

## सहभागीको परिचय

समय: ५० मिनेट

### औचित्य

सहभागीहरूले आफ्ना अनुभवहरू एक अर्का माझ खुल्ला रूपमा आदान-प्रदान गर्ने वातावरण पाएमा मात्र तालिम/गोष्ठी प्रभावकारी हुन्छ। यो सत्रले सहभागीहरूलाई एक अर्कासँग परिचय हुने मौका दिनुका साथै उनीहरूलाई एकआपसमा अनुभव र सिकाइ आदान-प्रदान गर्नका लागि सहज वातावरण बनाइदिन्छ।

### सिकाइका उद्देश्यहरू

- खेलको माध्यमबाट एक अर्कासँग परिचित हुनेछन्।

### प्रशिक्षकको तयारी

- सहभागीको परिचयका लागि आवश्यक बुँदाहरू अखबारी कागजमा लेख्ने।
- २ गोलाकार वस्तु, सबै सहभागीहरूलाई पुग्ने गरी लामो वस्तु (कलम, मार्कर आदि) तयार पार्ने

सामग्री : २ गोलाकार वस्तु, सबै सहभागीहरूलाई पुग्ने गरी लामो वस्तु (कलम, मार्कर आदि)।

मुख्य विधिहरू : खेल, प्रश्नोत्तर।

### चरणहरू:

- ▶ सहभागीहरूलाई ठूलो हल वा मैदानमा लैजाने र गोलाकार भएर उभिन आग्रह गर्ने।
- ▶ सहभागीहरूलाई खेलको उद्देश्य र तरिका बताउने ( जुन समूहले सबैभन्दा पहिला रिङ्ग पास गर्दछ, त्यही समूह विजयी हुनेछ )
- ▶ सहभागीहरू मध्येबाट २ जनालाई नेता छान्ने।
- ▶ उद्देश्य अनुरूप नेताहरूलाई सहभागी रोज्न लगाउने (सबै सहभागी कुनै एक समूहमा समावेश भएकै हुनुपर्छ)
- ▶ दुवै समूहका सहभागीहरूलाई लाइनमा उभिन लगाइ, हरेक सहभागीलाई एउटा मार्कर वा कुनै लामो वस्तु दिई मुखले च्याप्न लगाउने
- ▶ प्रत्येक समूहलाई एक एक वटा गोलाकार वस्तु दिने
- ▶ मुखले च्यापेको लामो वस्तु भित्र गोलाकार वस्तु छिराएर, हातले नछोड्कन, सो गोलाकार वस्तु आफ्ना समूहमा कमवद्ध रूपमा बसेका सहभागी साथीहरूलाई पास गर्न लगाउने



- ▶ दोश्रो चरण सुरू गर्नुभन्दा पहिला २ मिनेट समय दिएर आफ्नो समूहमा रही अर्को चरणका लागि रणनीतिहरू तय गर्न मौका दिने
- ▶ खेलको दोश्रो चरण सुरू गर्ने । यस पटक खेललाई अर्को कुनाबाट सुरू गर्ने

खेलको समाप्तिपछि, सहभागीहरूलाई अर्को समूहबाट आफ्नो लागि एक जोडि छान्न लगाउने, र एकले अर्काको परिचय दिने गरी एक अर्काको परिचय लिन दिन प्रोत्साहन गर्ने ।

परिचयका लागि बुँदाहरू

- नाम, ठेगाना, संस्था, पद, रूचि

परिचयको क्रम सकिएपछि सहजकर्ताले तलका प्रश्नहरू सोध्ने :

- खेल कस्तो लाग्यो र यस खेलबाट के सिक्नुभयो ?
- दुबै समूहका सहभागी तथा नेताहरूलाई वहाँहरू किन सफल वा किन असफल हुनुभयो भन्ने बारेमा वहाँहरूको धारणा सोध्ने ।
- के गरेका भए अझ राम्रो नतिजा ल्याउन सकिन्थ्यो भनी सहभागीहरूलाई सोध्ने ।
- यो खेललाई संस्था विकास र मानव श्रोत व्यवस्थापनको सिद्धान्तसँग कसरी जोड्न सकिन्छ भनी सोध्ने ।

## पूर्व परीक्षा प्रश्नावली

समय : २० मिनेट

सहभागीको नाम :

कृपया सबैभन्दा ठीक उत्तरमा गोलो लगाउनुहोस् ।

प्रश्न नं. १. मानव श्रोतको प्रमुख उद्देश्य के हो ?

- क. संस्थामा कर्मचारीको विकास गर्नु,
- ख. मानिसहरूलाई सन्तुष्ट राख्दै उनीहरूबाट प्रभावकारी प्रतिफलहरू पाउनु,
- ग. कर्मचारीहरूसँग राम्रो सम्बन्ध कायम गर्नु,
- घ. कर्मचारीहरूलाई उचित क्षतिपूर्ति प्रदान गर्नु ।

प्रश्न नं. २ तलका मध्ये कुन सूचना संस्थाको मानव श्रोत सूचना प्रणालीमा राखिँदैन ?

- क. कर्मचारीको काम सम्बन्धी इतिहास (Career History)
- ख. योग्यता र तालिम
- ग. अनुशासनात्मक कारवाहीहरू
- घ. संस्थाको संरचना

प्रश्न नं. ३ तलका मध्ये कुन मानव श्रोत कार्यले कार्य विश्लेषणबाट प्राप्त सूचनाको प्रयोग गर्दैन ?

- क. संस्थाको रणनीतिक योजनाको तयारी
- ख. कार्य विवरण र विशिष्टीकरणहरूको तयारी
- ग. कर्मचारीहरूको छनोट
- घ. कर्मचारीको तालिम र विकास

प्रश्न नं. ४ एउटा कार्यको कार्यसम्पादन स्तरहरू केमा परिभाषित गरिएका हुन्छन् ?

- क. कार्य विवरण र विशिष्टीकरण विवरणमा
- ख. कर्मचारी सेवा नियम तथा विनियमहरूमा
- ग. कर्मचारी कल्याण नीतिमा

प्रश्न नं. ५ मानव श्रोत योजनाले-

- क. कर्मचारीको पारिश्रमिक प्याकेज निर्धारण गर्दछ
- ख. संस्था सञ्चालनका लागि आवश्यक कर्मचारीहरूको संख्या र प्रकार पहिचान गर्दछ
- ग. वर्तमान कर्मचारीहरूका तालिम सम्बन्धि आवश्यकताहरू पहिचान गर्दछ
- घ. संस्था भित्र उपलब्ध कार्यहरू विश्लेषण गर्दछ

प्रश्न नं. ६ मानव श्रोत कार्यहरू मध्ये विज्ञापन कार्य कुनसँग प्रत्यक्ष रूपमा सम्बन्धित छ ?

- क. कर्मचारी तालिम
- ख. कर्मचारी क्षतीपूर्ती
- ग. कर्मचारी योजना
- घ. कर्मचारी भर्ना

प्रश्न नं. ७ कार्यसम्पादन व्यवस्थापन प्रक्रियामा तलका मध्ये कुन प्रमुख प्रारम्भिक क्रियाकलाप हो ?

- क. कार्य सम्पादन मूल्याङ्कन
- ख. कार्य सम्पादन अनुगमन
- ग. कार्यसम्पादन पुरस्कारहरू
- घ. कार्यसम्पादन लक्ष्य निर्धारण

प्रश्न नं. ८ तलका मध्ये कुन चाहिँ कर्मचारी विकास र सशक्तिकरण अभ्यास होइन ?

- क. कार्य सम्पादनका लागि पुरस्कृत गर्नु
- ख. कर्मचारीसँग सूचना आदान प्रदान गर्नु
- ग. कार्यसम्पादन पृष्ठपोषण दिनु
- घ. कार्यसम्पादन (सिकाइ) का लागि कोचिङ्ग गर्नु (performance coaching)

**उत्तर पुस्तिका**  
**पूर्व परिक्षा प्रश्नावली**

समय : २० मिनेट

सहभागीको नाम :

कृपया सबैभन्दा ठीक उत्तरमा गोलो लगाउनुहोस् ।

प्रश्न नं. १. मानव श्रोतको प्रमुख उद्देश्य के हो ?

- क. संस्थामा कर्मचारीको विकास गर्नु
- ख. मानिसहरूलाई सन्तुष्ट राख्दै उनीहरूबाट प्रभावकारी प्रतिफलहरू पाउनु,
- ग. कर्मचारीहरूसँग राम्रो सम्बन्ध कायम गर्नु
- घ. कर्मचारीहरूलाई उचित क्षतिपूर्ति प्रदान गर्नु ।

प्रश्न नं. २ तलका मध्ये कुन सूचना संस्थाको मानव श्रोत सूचना प्रणालीमा राखिदैन ?

- क. कर्मचारीको काम सम्बन्धी इतिहास (Career History)
- ख. योग्यता र तालिम
- ग. अनुशासनात्मक कारवाहीहरू
- घ. संस्थाको संरचना

प्रश्न नं. ३ तलका मध्ये कुन मानव श्रोत कार्यले कार्य विश्लेषणबाट प्राप्त सूचनाको प्रयोग गर्दैन ?

- क. संस्थाको रणनीतिक योजनाको तयारी
- ख. कार्य विवरण र विशिष्टीकरणहरूको तयारी
- ग. कर्मचारीहरूको छनोट
- घ. कर्मचारीको तालिम र विकास

प्रश्न नं. ४ एउटा कार्यको कार्यसम्पादन स्तरहरू केमा परिभाषित गरिएका हुन्छन् ?

- क. कार्य विवरण र विशिष्टीकरण विवरणमा
- ख. कर्मचारी सेवा नियम तथा विनियमहरूमा
- ग. कर्मचारी कल्याण नीतिमा

प्रश्न नं. ५ मानव श्रोत योजनाले -

- क. कर्मचारीको पारिश्रमिक प्याकेज निर्धारण गर्दछ
- ख. संस्था सञ्चालनका लागि आवश्यक कर्मचारीहरूको संख्या र प्रकार पहिचान गर्दछ
- ग. वर्तमान कर्मचारीहरूका तालिम सम्बन्धि आवश्यकताहरू पहिचान गर्दछ

घ. संस्था भिन्न उपलब्ध कार्यहरू विश्लेषण गर्दछ,

प्रश्न नं. ६ मानव श्रोत कार्यहरू मध्ये विज्ञापन कार्य कुनसँग प्रत्यक्ष रूपमा सम्बन्धित छ ?

क. कर्मचारी तालिम

ख. कर्मचारी क्षतिपूर्ति

ग. कर्मचारी योजना

घ. कर्मचारी भर्ना

प्रश्न नं. ७ कार्यसम्पादन व्यवस्थापन प्रक्रियामा तलका मध्ये कुन प्रमुख प्रारम्भिक क्रियाकलाप हो ?

क. कार्य सम्पादन मूल्याङ्कन

ख. कार्य सम्पादन अनुगमन

ग. कार्यसम्पादन पुरस्कारहरू

घ. कार्यसम्पादन लक्ष्य निर्धारण

प्रश्न नं. ८ तलका मध्ये कुन चाहिँ कर्मचारी विकास र सशक्तिकरण अभ्यास होइन ?

क. कार्य सम्पादनका लागि पुरस्कृत गर्नु

ख. कर्मचारीसँग सूचना आदान-प्रदान गर्नु

ग. कार्यसम्पादन पृष्ठपोषण दिनु

घ. कार्यसम्पादन (सिकाइ) का लागि कोचिङ्ग गर्नु (performance coaching)

## मोड्युलको शृङ्खलाको पृष्ठभूमि र तालिमको उद्देश्य

समय : ५० मिनेट

### औचित्य :

सहभागीलाई सिक्न उत्प्रेरित गर्न उनीहरूले तालिममा के सिक्दैछन् भन्ने विषय र उद्देश्य पहिले नै प्रस्ट पारिदिनुपर्छ। विषयवस्तु र उद्देश्यको जानकारी भए सहभागीले आफ्नो सिकाइलाई त्यसैमा केन्द्रित राख्छन्। यसले गर्दा सिकाइ प्रभावकारी हुन्छ। यो सत्रले सहभागीहरूलाई ४ दिने तालिमको लक्ष्य, उद्देश्य र मोड्युल शृङ्खलाबारे जानकारी दिनेछ।

### सिकाइका उद्देश्य :

- संस्थागत विकासमा मोड्युल शृङ्खलाको सन्दर्भ र योगदान बारे बताउन सक्नेछन्।
- ४ दिनको तालिमको लक्ष्य र उद्देश्य बताउनेछन्।
- तालिमको समयतालिका भन्ने र सुधार गर्नुपर्ने भए सुझाव दिनेछन्।
- मोड्युलको बनोट र प्रक्रिया बताउनेछन्।

### प्रशिक्षकको तयारी :

न्यूजप्रिन्ट पेपरमा निम्न कुराहरू लेख्ने

- सिकाइका उद्देश्य।
- तालिमको लक्ष्य र उद्देश्य।
- तालिमको समयतालिका।
- मोड्युलको लक्ष्य र उद्देश्य।
- माथिका सबैको ह्यान्डआउट तयार पार्ने।

सामग्री : न्यूजप्रिन्ट, मार्कर, बोर्ड र मास्किङ टेप।

मुख्य विधिहरू : प्रश्नोत्तर, छलफल र व्याख्यान।

## चरणहरू:

- सहभागीलाई 'हामी यहाँ किन जम्मा भएका हौं ?' भनेर सोध्ने ।
- सहभागीको उत्तर सुनेपछि प्रशिक्षकले तालिमको लक्ष्य र उद्देश्य व्याख्या गर्ने ।
- प्रशिक्षकले ४ दिनको समयतालिका बताउँदै त्यसलाई कसरी व्यवस्थापन गर्दा राम्रो हुन्छ भनेर सहभागीसँग सुझाव माग्ने ।
- सुझाव आए अनुसार समयतालिकामा समायोजन गर्ने ।
- तालिम मोड्युलको बनोट र प्रक्रियाबारे जानकारी दिने ।
- तालिम अनुगमनका लागि ३ समूह बनाउने । समूह बनाउँदा पद र लिङ्गको समानुपातिक प्रतिनिधित्व मिलाउने ।
- अनुगमन समूहको काम, कर्तव्यको व्याख्या गर्ने ।

## मोड्युल शृङ्खलाको पृष्ठभूमि :

'सेभ द चिल्ड्रेन' ले १९८० देखि विभिन्न संघ-संस्थासँग साभेदारीमा विकास कार्यक्रमहरू सञ्चालन गर्दै आएको छ । स्थानीय संघ-संस्थाको क्षमता अभिवृद्धिले मुलुकमा दिगो विकासको परिकल्पनालाई साकार पार्छ भन्ने मान्यताअनुसार सेभ द चिल्ड्रेन आफ्ना स्थानीय साभेदारहरूको क्षमता अभिवृद्धि गर्न प्रतिबद्ध छ ।

यसै सेरोफेरोमा सेभ द चिल्ड्रेन क्षमता अभिवृद्धिलाई तालिमको परम्परागत प्रक्रियामा मात्र सीमित नराखी नेतृत्व विकास, सुशासन, सम्बन्ध विस्तार, संस्थागत विकास र अनुभवको आदान-प्रदानजस्ता ठूला क्षेत्रलाई समेट्ने प्रयास गर्छ ।

२००३ को अक्टोबरदेखि गैरसरकारी क्षेत्रकै संस्थागत क्षमता अभिवृद्धि गर्ने अभिप्रायले सेभ द चिल्ड्रेनले ५ वर्षे परियोजना (संदीप) सञ्चालन गर्दै आएको छ । संदीप परियोजनाले सुदूरपश्चिम, मध्यपश्चिम र पूर्वमा गरी करिब ४० वटा गैरसरकारी संस्थासँग साभेदारीमा काम गरिरहेको छ । यी साभेदार गैससका क्षमता बढाउने उद्देश्यले यो मोड्युल तयार पारिएको हो ।

सेभ द चिल्ड्रेनले संदीप कार्यक्रम अन्तर्गत साभेदार संस्थाहरूको संस्थागत क्षमता विश्लेषण गरेको थियो । त्यही विश्लेषणका आधारमा यी मोड्युलहरू तयार गरिएका हुन् । यो शृङ्खलामा ६ वटा मोड्युलहरू छन् । हरेक मोड्युल ४ देखि ६ दिनको तालिमका लागि बनाइएका हुन् । मोड्युलको तालिमपछि हरेक साभेदार संस्थाले आफ्नो संस्थाभित्र सम्बन्धित विषयको सुधार गर्नुपर्ने पक्षलाई समेटेर कार्ययोजना बनाउनेछन् र लागू गर्नेछन् ।

यो मोड्युल स्थानीय गै.स.स.का नेता (अगुवा) तथा व्यवस्थापकहरूको तालिमका लागि स्रोत पुस्तिकाको रूपमा तयार गरिएको छ । यस मोड्युललाई सहभागीहरूको स्तर र आवश्यकताअनुसार मिलाई सहजकर्ताले प्रयोग गर्न सक्नेछन् । हरेक मोड्युलमा ३ भाग समावेश छन् । पहिलो भागमा

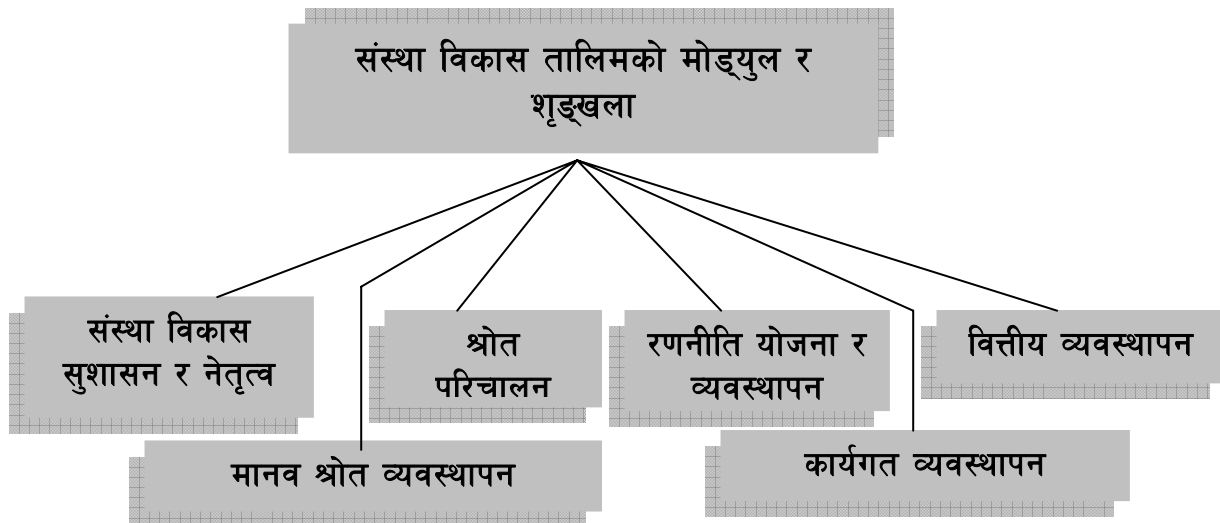
सहभागीलाई विषयवस्तुको ज्ञान र सीप दिइन्छ, यसमा पूर्वपरीक्षा पर्दछ। दोस्रो भागमा आफ्नो संस्थाको विश्लेषण गर्न आवश्यक औजारहरू उपलब्ध छन्। यसमा सिकाइका विषय र सहजीकरण विधि छन्। तेस्रो भागमा प्राप्त ज्ञान र सीपको व्यावहारिक प्रयोग गर्न कार्ययोजनाको व्यवस्था गरिएको छ। यसमा सिकाइलाई संस्थाको व्यवहारमा उतार्न अभ्यास व्यवस्था गरिएको छ। प्रयोगकर्ताको सजिलोको लागि हरेक मोड्युलमा मार्गनिर्देशहरू राखिएका छन्।

### मोड्युल शृङ्खलाको लक्ष्य :

संस्थाहरूमा हुने परिवर्तनको प्रक्रियालाई व्यवस्थित र दिगो बनाउन उनीहरूको क्षमता अभिवृद्धि गर्ने ।

### मोड्युलका उद्देश्यहरू :

- संस्थाका मुख्य तत्वहरूको बनौट कस्तो छ, र त्यो बनावटले संस्थाको काममा पारेको प्रभावको मूल्याङ्कन गरी संस्था विकासको प्रक्रियालाई प्रभावकारी बनाउन नयाँ कदमको थालनी गर्ने ज्ञान र सीपको विकास गर्ने ।
- संस्थाको वित्तीय दिगोपन हासिल गर्न स्तरीय वित्तीय नीतिहरू र प्रणालीको विकास तथा कार्यान्वयन गर्ने ज्ञान र सीपको विकास गर्ने ।
- कार्यक्रम कार्यान्वयन गर्न र संस्थाको क्षमता अभिवृद्धि गर्न (आन्तरिक र बाह्य) मानव र अन्य स्रोतहरूको प्रभावकारी परिचालन गर्ने ज्ञान र सीपको विकास गर्ने ।
- संस्थाको कार्य सम्पादनमा सुधार गर्न प्रभावकारी प्रणालीहरू, जस्तै-सञ्चार, सुपरीवेक्षण, अधिकार प्रत्यायोजन र योजना तर्जुमा तथा अनुगमन गर्ने ज्ञान र सीपको विकास गर्ने ।
- दक्ष र प्रतिबद्ध मानव स्रोतको सुनिश्चित गर्न र कार्य सम्पादनलाई प्रभावकारी बनाउन मानव स्रोत व्यवस्थापनको ज्ञान र सीपको विकास गर्ने ।
- तालिमको लक्ष्य :





संस्थाको प्रभावकारी संचालनका लागि आवश्यक मानव श्रोत व्यवस्थापनका लागि सोका विभिन्न पक्षहरू जस्तो कार्यसम्पादन व्यवस्थापन, मानव श्रोत विकास लगायत अरू व्यवस्थापकीय पक्षहरू जस्तै मानव श्रोत योजना, कर्मचारी भर्ना आदिमा आवश्यक पर्ने सुधारहरूको पनि पहिचान गर्ने । यी सुधारहरू ल्याउने जिम्मेवारी कसको हो र यसलाई कसरी सम्पन्न गर्ने भन्ने जस्ता प्रकृयाहरूलाई प्रभावकारी बनाउन थप कदम चाल्न ज्ञान र सीपको विकास गर्ने ।

## तालिमको उद्देश्य :

तालिमको अन्त्यमा सहभागीले -

- मानव श्रोत व्यवस्थापनका प्रमुख तत्वहरूको व्याख्या गर्न सक्नेछन् र आफ्नो संस्थामा मानव श्रोत व्यवस्थापनको स्थितिको मूल्याङ्कन गर्नेछन् ।
- मानव श्रोत र यसको व्यवस्थापनको अवधारणा र महत्वको बारेमा व्याख्या गर्न सक्नेछन् । आफ्नो संस्थामा विद्यमान मानव श्रोत व्यवस्थापनको पुनरावलोकन गरी सुधार गर्नुपर्ने पक्षहरू पहिचान गर्न सक्षम हुनेछन् ।
- मानव श्रोत सूचना प्रणाली र कार्य सूचना प्रणालीको अर्थ र महत्वका साथै यस अन्तरगत व्यवस्थित गरिनुपर्ने सूचनाहरूको पनि पहिचान गर्न सक्नेछन् । साथै यी सूचनाहरूको समुचित प्रयोगका बारेमा सुसुचित हुनेछन् ।
- मानव श्रोत योजना भनेको के हो र मानव श्रोत व्यवस्थापनमा यसको महत्व के छ भन्ने बारे व्याख्या गर्न सक्नेछन् । आफ्नो संस्थामा विद्यमान मानव श्रोत योजना प्रकृयालाई पुनरावलोकन गरी सुधार गर्नुपर्ने पक्षहरूको पहिचान गर्नेछन् ।
- कर्मचारी भर्ना र छनौट जस्ता मानव श्रोत व्यवस्थापनका प्रमुख कार्यहरूको प्रभावकारी व्यवस्थापनका लागि ज्ञान हासिल गर्नुका साथै आफ्नो संस्थामा विद्यमान भर्ना र छनौट प्रकृयालाई पुनरावलोकन गरी सुधार गर्नुपर्ने पक्षहरूको पहिचान गर्नेछन् ।
- कर्मचारी अभिमुखीकरण, यसको महत्व र प्रकृयाबारे व्याख्या गर्न सक्नेछन् । आफ्नो संस्थामा विद्यमान अभिमुखीकरण प्रकृयालाई पुनरावलोकन गरी, सुधारका लागि कार्ययोजना निर्माण गर्नेछन् ।
- कार्यसम्पादन व्यवस्थापनका लागि कार्यसम्पादन लक्ष्य निर्धारण र कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनको अवधारणा र महत्वको बारेमा व्याख्या गर्न सक्नेछन् । कार्यसम्पादनलाई सहयोग गर्ने अरू तत्वहरूको बारेमा थप ज्ञान हासिल गरी आफ्नो संस्थामा यिनीहरूको अवस्थाको विश्लेषण गरी सुधारका लागि कार्ययोजना निर्माण गर्नेछन् ।
- मानव श्रोत विकास र सशक्तिकरण अन्तरगत, सांगठनिक सिकाइको प्रकृया मार्फत मानव श्रोतको विकासका बारेमा थप जानकारी हासिल गरी आफ्नो संस्थामा यसको अवस्थाको विश्लेषण गरी सुधारका लागि कार्ययोजनाको निर्माण गर्नेछन् ।

## मानव श्रोत व्यवस्थापन

समय : १५० मिनेट

### औचित्य :

कुनै पनि संस्थाको सफलता, यसका मानव श्रोतहरूको योगदानले नै तय गर्ने हुनाले यिनीहरूको व्यवस्थापन एक महत्वपूर्ण व्यवस्थापकीय कार्य हो । यो सत्रले मानव श्रोत व्यवस्थापन भनेको के हो, संस्थामा यो किन महत्वपूर्ण हुन्छ भन्ने बारेमा बुझ्न साथै सो व्यवस्थापनका लागि आवश्यक कार्य र प्रकृयाहरूका बारेमा स्पष्ट हुन सहयोग गर्दछ । संस्थामा मानव श्रोत व्यवस्थापन कार्यहरूलाई निर्देशित गर्ने केही आधारभूत दस्तावेजहरूको एउटा सामान्य समीक्षा पनि यसले गर्दछ ।

### सिकाइको उद्देश्यहरू :

१. मानव श्रोत व्यवस्थापनको अर्थ बताउनेछन् ।
२. संस्थागत कार्य सम्पादनमा मानव श्रोत व्यवस्थापनको महत्वको सूची बनाउनेछन्
३. मानव श्रोत व्यवस्थापनका तत्वहरू बताउन सक्नेछन्
४. आफ्नो संस्थामा मानव श्रोत व्यवस्थापनको प्रभावकारिताको मूल्याङ्कन गर्नेछन् ।
५. मानव श्रोत व्यवस्थापन सम्बन्धि दस्तावेजहरू र यिनका महत्व बताउन सक्नेछन् ।

### प्रशिक्षकको तयारी :

- सिकाइका उद्देश्य न्यूजप्रिन्टमा लेख्ने
- मानव श्रोत व्यवस्थापनको अर्थ र महत्व न्यूजप्रिन्टमा लेख्ने
  - सबै सहभागीहरूलाई पुग्ने गरी घटना अध्ययन तयार गर्ने
  - सबै सहभागीहरूलाई पुग्ने गरी ह्याण्डआउट तयार गर्ने
  - सबै सहभागीहरूलाई पुग्ने गरी आफ्नो संस्थालाई फर्केर हेर्दा प्रश्नावली तयार गर्ने

### सामग्री :

न्यूजप्रिन्ट पेपर, मार्करहरू, ट्वाइटबोर्ड, मास्किङ टेप, मेटाकार्ड

### मुख्य विधि :

समूह छलफल, मस्तिष्क मन्थन, घटना अध्ययन, प्रश्नोत्तर, छोटो व्याख्यान, प्रस्तुतीकरण आदि ।

## चरणहरू :

- सिकाइका उद्देश्यहरू पढेर सुनाउने
- मानव श्रोत भनेको के हो र यसको महत्व के छ भनी सहभागीहरूलाई प्रश्न गर्ने
- सहभागीहरूबाट आएका उत्तरहरूलाई न्युजप्रिन्टमा टिपोट गर्ने
- सहभागीहरूका विचारलाई समायोजन गर्दै यसका बारेमा स्पष्ट बनाउने
- सहभागीहरूलाई ३ समूहमा विभाजन गरी प्रत्येक समूहलाई कार्यपत्र १.१ दिएर दिइएका प्रश्नहरूमा आधारित भएर आ आफ्नो समूहमा रही छलफलबाट आएका निचोडहरूलाई न्युजप्रिन्ट पेपरमा अभिलेख गर्न लगाउने
- सबै समूहलाई पालैपालो गर्दै आफ्नो समूहको निचोडहरू प्रस्तुत गर्न लगाउने । प्रस्तुतीमा छलफल चलाउने
- सबैको प्रस्तुतीपछि छलफलबाट निस्किएका आधारभूत निचोडहरूलाई संक्षेपीकरण गर्ने ।
- मानव श्रोत व्यवस्थापन भनेको के हो र यसको के महत्व छ भनी सहभागीहरूलाई प्रश्न गर्ने । उनीहरूलाई मेटाकार्डमा उत्तर लेख्न लगाई यसमा छलफल चलाउने
- मानव श्रोत व्यवस्थापनका बारेमा सहजकर्ताले स्पष्ट पार्ने र सहभागीहरूलाई उनीहरूका संस्थाहरूमा मानव व्यवस्थापन गर्दा हासिल गरेका वास्तविक अनुभवहरू आदान-प्रदान गर्न प्रोत्साहित गर्ने ।
- सहभागीहरूलाई उनीहरूका संस्थाले अनुशरण गरिरहेका प्रमुख मानव श्रोत दस्तावेज र यिनीहरूले समेट्ने विषयवस्तुहरूका बारेमा प्रश्न गरी सोमा छलफल चलाउने
- मानव श्रोत दस्तावेज र यिनले समेट्ने विषयवस्तुहरू प्रस्तुत गर्ने
- प्रमुख सिकाइका विषयहरूको संक्षेपीकरण सँगै यो कृयाकलापलाई टुङ्ग्याउने ।
- छलफल गरिएका प्रमुख विषय वस्तुहरूका बारेमा केही मुख्य प्रश्नहरू सोधेर सहभागीहरूको सिकाइको मूल्याङ्कन गर्नुहोस् ।
- संस्थालाई फर्केर हेर्दा प्रश्नावली संस्थागत समूहमा भर्न लगाउने ।

## मानव श्रोत व्यवस्थापन

संस्था, व्यवस्थापकहरू, कर्मचारीहरू, निर्देशकहरू, स्वयंसेवकहरू र समन्वयकर्ताहरू जस्ता मानव श्रोतद्वारा बनेका र तिनीहरूबाटै सञ्चालित भएका हुन्छन् । सामुहिक रूपमा यी सबैलाई मानव श्रोतका रूपमा चिनिन्छ । संस्थाको सफलता पूर्ण रूपमा यी मानव श्रोतहरूको योगदानमा आधारीत हुने हुनाले यिनीहरूलाई कति प्रभावकारी रूपमा व्यवस्थापन गरिएको छ भन्ने कुरा महत्वपूर्ण हुन्छ । यदि एउटा संस्थाले मानव श्रोत व्यवस्थापनका लागि उचित र प्रभावकारी नीतिहरू र व्यवस्थापनका उत्कृष्ट अभ्यासहरू लागू गर्दछ भने त्यसले तिनीहरूको उच्च कार्य सम्पादनबाट लाभ लिन सक्दछ । त्यसैले सबै व्यवस्थापकहरूले मानव श्रोत व्यवस्थापनका आधारभूत विषयहरूलाई बुझ्नु महत्वपूर्ण हुन्छ । प्रत्यक्ष रूपले मानव श्रोत व्यवस्थापनका कार्यमा संलग्न भएका व्यक्तिहरूले मानव श्रोत व्यवस्थापनमा विशेष पेशागत क्षमताको विकास गर्न सक्नुपर्दछ ।

## मानव श्रोत व्यवस्थापन के हो ?

मानव श्रोत व्यवस्थापन (HRM) बुझ्नका लागि पहिला मानव श्रोतको अवधारणा बुझ्नु आवश्यक हुन्छ । संस्थागत सन्दर्भमा मानव श्रोत भन्नाले धेरै व्यक्तिहरूले सोच्ने गरे जस्तो रोजगारी पाएका मानिसहरूको संख्या मात्रै होइन । यो त तिनीहरूको कार्यसम्पादन गर्न सक्ने आवश्यक गुण र क्षमता पनि हो । मानव श्रोतले संस्थाको उद्देश्य प्राप्तिका लागि संस्थासँग आवद्ध मानिसहरूको संख्या र कार्य सम्पादन गर्नका लागि उनीहरूका क्षमताहरू र संभावनाहरू दुवैलाई संकेत गर्दछ । यसर्थ मानव श्रोत व्यवस्थापनले सही समयमा, कामको आवश्यकता बमोजिमको सीप भएको जनशक्ति संस्थामा सुनिश्चित गर्नुका साथै उच्चतम कार्य सम्पादनका लागि उनीहरूलाई विकास गर्ने, उत्प्रेरित गर्ने र उपयोग गर्ने जस्ता बृहत् कार्यहरू समेटेको हुन्छ ।

संस्थामा रहेका हरेक व्यक्तिसँग कार्य सम्पादन गर्ने सम्भावित क्षमता हुन्छ भन्नु नै मानव श्रोत

### मानव श्रोत

- नियुक्त गरिएका मानिसहरूको संख्या र
- कार्य सम्पादन गर्नका निमित्त उनीहरूको क्षमता र संभावना/ सम्भाव्यता

व्यवस्थापनको आधारभूत मान्यता हो । तर व्यक्तिमा रहेका यस्ता सम्भावनाहरू स्वतः कार्यसम्पादनमा परिणत हुँदैनन् । संस्थाले आफूसँग आवद्ध मानिसहरूबाट कार्य सम्पादन गराउनका लागि मानव श्रोत

व्यवस्थापन खाका तयार गरी लागू गर्नुपर्दछ । कार्य सम्पादनको निमित्त यस्ता खाका र प्रकृया उपलब्ध गराउनु व्यवस्थापनको उत्तरदायित्व हो ।

संस्थाका सबै कर्मचारीहरूले बढी भन्दा बढी र गुणस्तरीय कार्य सम्पादन गर्नका लागि खाका तयार गरी लागू गर्ने र कार्यसम्पादन गराउने विषय नै मानव श्रोत व्यवस्थापन हो । यसले कर्मचारीहरूको उचित परिचालन गर्न काममा उत्प्रेरित गर्ने, विकास गर्ने, तिनका कार्य सम्पादनको व्यवस्थापन गर्ने जस्ता कृयाकलापहरूबाट उनीहरूलाई संस्थामा सन्तुष्ट राख्दछ । साथै संस्था भित्र र बाहिर उनीहरूको हितलाई संरक्षण र अभिवृद्धि गर्ने विषयलाई पनि समावेश गर्दछ । उच्च कार्यसम्पादन र

कर्मचारीहरूलाई सन्तुष्ट राख्नका लागि उपयुक्त नीतिहरू, कार्यक्रमहरू र अभ्यासहरू निर्धारण गरी कार्य सम्पादन व्यवस्थापन सम्बन्धि प्रकृत्यालाई मार्गदर्शन गर्नुपर्दछ ।

यस अर्थमा मानव श्रोत व्यवस्थापनले संस्था र यसका कर्मचारीका आवश्यकताहरूलाई एकीकृत गरेर संस्थागत लक्ष्यहरू प्राप्त गर्नका लागि कर्मचारीहरूको प्रभावकारिता वृद्धि गर्न तय गरिएका र कार्यान्वयन गरिएका नीतिहरू, कार्यक्रमहरू र अभ्यासहरूलाई समेट्दछ ।

#### मानव श्रोत व्यवस्थापन

- संस्थासँग आवद्ध व्यक्तिहरूलाई कार्य सम्पादन गर्नका लागि खाका सिर्जना गर्ने, लागू गर्ने र सक्षम गर्न बनाउने एउटा प्रकृत्या,
- कर्मचारीहरूलाई सन्तुष्ट राख्दै तिनीहरूबाट प्रभावकारी प्रतिफल हासिल गर्ने एउटा प्रकृत्या ।
- संस्था र यसका कर्मचारीहरूको आवश्यकताहरूलाई एकीकृत गरेर संस्थागत लक्ष्यहरू तथा रणनीतिहरू प्राप्त गर्नका लागि मानव श्रोतको प्रभावकारिता वृद्धि गर्न तय गरिएका र कार्यान्वयन गरिएका नीतिहरू, कार्यक्रमहरू र अभ्यासहरूको एउटा समूह मानव श्रोत व्यवस्थापन हो ।

#### मानव श्रोत व्यवस्थापनको महत्व

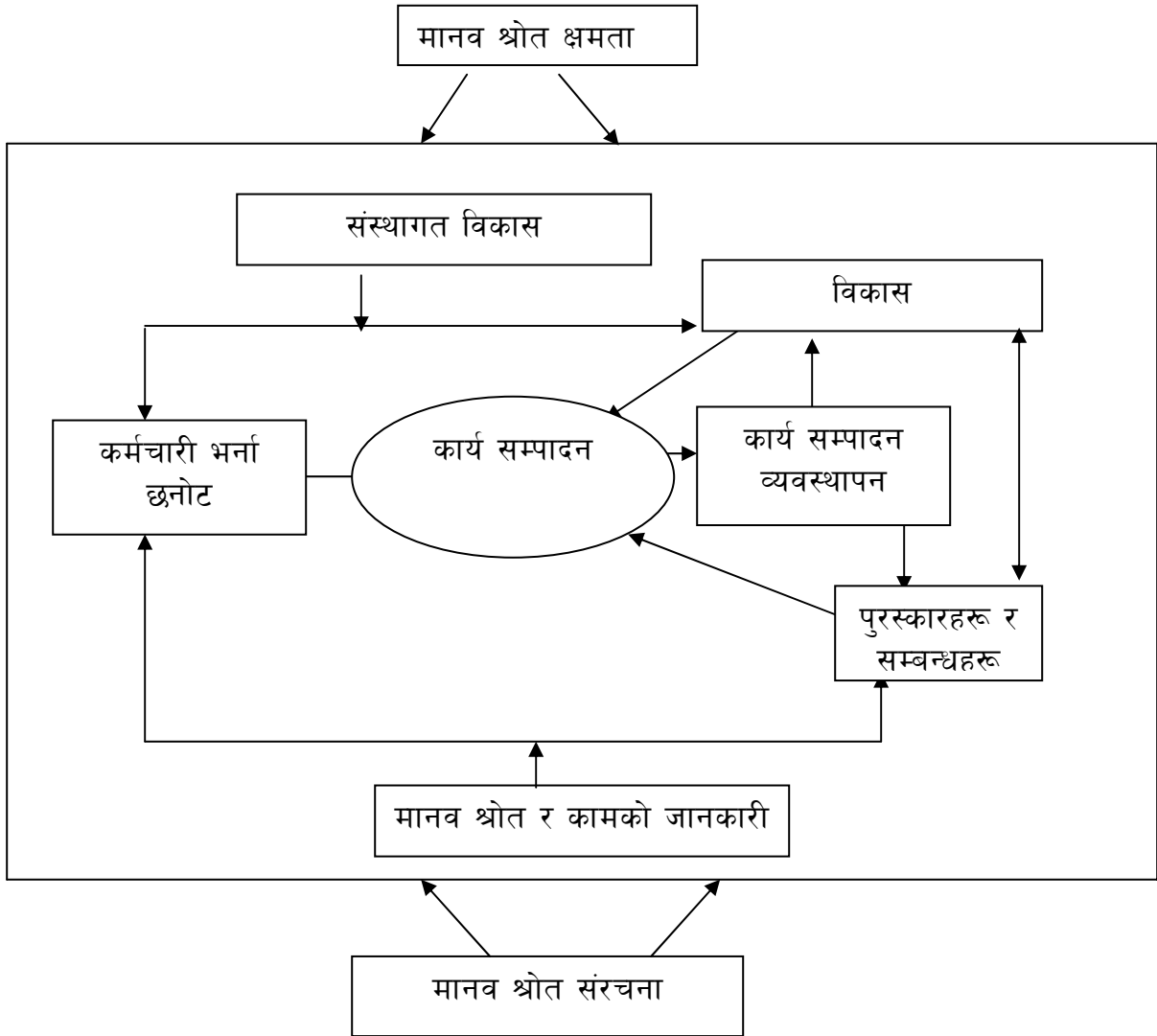
मानव श्रोत व्यवस्थापन कुनै पनि संस्थाको एउटा प्रमुख व्यवस्थापकीय कार्य हो । त्यसमा पनि गैसस जस्तो संस्थाको लागि यो भनै महत्वपूर्ण छ । मानव श्रोत व्यवस्थापनका महत्वहरू यसप्रकार छन् :

- मानव श्रोतको प्रभावकारितामा अभिवृद्धि गर्न
- गुणस्तरीय कार्यसम्पादन र बृहत् सेवाका लागि
- उच्च कार्य सन्तुष्टि र कर्मचारीको प्रतिबद्धता वृद्धि गर्न
- कार्य सम्पादनका लागि उपयुक्त अवस्थाहरूको उपलब्धता/ श्रृजना
- मानव क्षमता र संभावनाको प्रभावकारी उपयोग
- कर्मचारीहरूबाट समन्वयात्मक र उत्साहित प्रयासहरूका लागि
- मानव सम्बन्धि लागतहरूमा (वित्तीय र गैर वित्तीय) नियन्त्रण (न्यूनतम लागतमा अधिकतम उपयोग)
- कानुनी, प्रशासकीय र सामाजिक मान्यताहरूसँगको सामञ्जस्यता
- संस्थाको सामाजिक र नैतिक उत्तरदायित्वको परिपालना

संस्थाको दीर्घकालीन दक्षता र प्रतिस्पर्धात्मक भावनाको विकासमा मानव श्रोतको राम्रो व्यवस्थापनले महत्वपूर्ण भूमिका खेल्दछ । त्यसैले वर्तमान प्रतिस्पर्धात्मक र परिवर्तनशील वातावरणमा संस्थाहरूलाई रणनीतिक रूपले व्यवस्थापन गर्नु महत्वपूर्ण र आधारभूत कुरा हो ।

## मानव श्रोत व्यवस्थापनका तत्वहरू

मानव श्रोत व्यवस्थापनले नीतिहरू, कार्यक्रमहरू र अभ्यासहरूको एउटा श्रृङ्खला नै समाविष्ट गर्दछ। चित्र १ ले मानव श्रोत कार्यको आधारभूत/प्रमुख तत्वहरूलाई समेटेर एउटा अवधारणात्मक ढाँचाको प्रस्तुती गर्दछ। संस्थामा मानव श्रोतलाई प्रभावकारी रूपले व्यवस्थापन गर्नका लागि व्यवस्थापन प्रणालीको ढाँचा र कार्यान्वयन संरचनाको निर्माण निम्न तत्वहरूमा आधारित भएर गरिनु पर्दछ।



चित्र १.१ : मानव श्रोत कार्यहरूको अवधारणात्मक ढाँचा

नमुनामा सुझाव गरेअनुसार मानव श्रोत व्यवस्थापनको केन्द्र बिन्दु कर्मचारीको कार्य सम्पादन हो। कर्मचारीबाट कार्य सम्पादन प्राप्त गर्नका लागि धेरै कार्यहरू आवश्यक पर्दछन्। आवश्यक समय र आवश्यक ठाउँमा मानव श्रोतको उपलब्धता सुनिश्चित गर्नुका साथै व्यवस्थापन संरचनाहरूको ढाँचा, कर्मचारी आवश्यकताहरूको मूल्याङ्कन र योजना, उनीहरूको पदस्थापन र आन्तरिक

स्थानान्तरण, सेवा सर्तहरूको प्रशासनका साथै संस्थाबाट कर्मचारी अलग हुने कामको व्यवस्थापन जस्ता क्रियाकलापहरूको एउटा बृहत् गतिविधिहरूलाई समावेश गर्दछ ।

व्यवस्थित र योजनाबद्ध हिसाबले गरिएको मानव श्रोत योजना र नियुक्तिले सामान्यतया कर्मचारी कार्य सम्पादनको एउटा निश्चित तह सम्मलाई समेट्दछ । यसको विकास र सुधार गर्न कार्य सम्पादन व्यवस्थापन आवश्यक पर्दछ । कार्य सम्पादन व्यवस्थापनले व्यक्ति विशेष अथवा समूहको कार्य सम्पादन र दक्षता सम्बन्धि योजना बनाएर, ती योजनाहरूको सुपरीवेक्षण र अनुगमन गरेर उपलब्धिहरूको मूल्याङ्कन र उपलब्धिहरूलाई असर पार्ने समस्याहरूको पहिचान र निदान गरेर कर्मचारीबाट प्रभावकारी प्रतिफलहरू सुनिश्चित गर्नका लागि एउटा खाका प्रस्तुत गर्दछ । कार्य सम्पादनलाई विद्यमान सीमा भन्दा धेरै टाढा फैलाउनका लागि यसको उचित निर्माण र प्रयोग अत्यावश्यक हुन्छ ।

कार्य सम्पादन व्यवस्थापनले कर्मचारीहरूको विकास गर्ने, राम्रा कार्य सम्पादनकर्ताहरूलाई पुरस्कृत गर्ने, कमजोर व्यक्तिलाई अनुशासनमा राख्दै उनीहरूसँगको सम्बन्ध कायम राख्ने बारेमा तथ्याङ्कहरू श्रृजना गर्दछ । कर्मचारी विकासले सिकाइको संगठित प्रकृया मार्फत प्रभावकारी कार्य सम्पादनका लागि कर्मचारीको क्षमता निर्माण, विकास र भावी सुधारहरू गर्दछ । व्यक्ति र समूहहरूलाई तिनीहरूका कार्य र पेशामा सफल गराउँदै र तिनीहरूका उन्नतिहरूमा वृद्धि गर्न सहयोग पुर्याउँदै यसले प्रभावकारी सञ्चालनका लागि संस्थामा आवश्यक दक्षताहरूको निरन्तर उपलब्धतालाई सुनिश्चित गर्दछ ।

कर्मचारी सम्बन्ध र पुरस्कारहरूले कर्मचारीका आवश्यकताहरूलाई सम्बोधन गर्दै तिनीहरूका हित र अधिकारहरूको सुरक्षा, संरक्षण र अभिवृद्धि गरेर कार्य सम्पादनमा थप वृद्धि ल्याउनका लागि कार्य सम्पादनलाई सहयोग र उत्प्रेरित गर्दछन् । पुरस्कारहरू र सम्बन्धहरू, कर्मचारी हक हितका कार्यक्रमहरू र अभ्यासहरू कार्य सम्पादनसँग प्रत्यक्ष सम्बन्धित हुनु जरूरी छ ।

यी कार्यहरू प्रभावकारी हुनका लागि एउटा बृहत् मानव श्रोत र कार्य सूचना प्रणाली संस्था भित्र ठीकसँग राखिनु महत्वपूर्ण हुन्छ । तिनीहरू संस्थागत सदस्यहरू र कार्यहरूका बृहत् डाटावेश हुनु जसले आवश्यक सूचना उपलब्ध गराई मानव श्रोत सम्बन्धी विभिन्न निर्णयहरूमा सहयोग गर्दछन् र यस्ता निर्णयहरूको गुणस्तरीयता बढाउँछन् । त्यस्तै प्रकारले प्रभावकारी कर्मचारी कार्य सम्पादनका लागि सहयोगी अवस्थाहरू श्रृजना गर्न मानव श्रोत कार्यहरूका लागि कार्य प्रणालीहरू, संरचनाहरू, संस्कृतिहरू र कार्यविधिहरूमा सुधार गर्ने एउटा निरन्तर संगठन विकासको प्रकृया आवश्यक हुन्छ ।

संस्थाभित्र मानव श्रोतको कार्यको प्रभावकारिताको निर्धारण गर्ने दुई प्रमुख पक्ष संस्थाका मानव श्रोतको क्षमता र संस्थाको संरचना हुन् । मानव श्रोत क्षमताले संस्था भित्रका कर्मचारीहरूको आवश्यक सीप र दक्षतालाई इङ्गित गर्दछ भने मानव श्रोत संरचनाले विभिन्न मानव श्रोत कार्यहरूलाई संगठित गर्ने र तिनीहरूका लागि उत्तरदायित्व निर्धारण गरिदिने कार्य गर्दछ । मानव श्रोत संरचना र क्षमताले सबै मानव श्रोत कार्यहरूलाई व्यवस्थित गर्दछ र कार्य सम्पादन प्रकृया र यसका परिणामहरूमा प्रभाव पर्दछ ।

यी सम्पूर्ण क्रियाकलापहरूको उचित योजना बनाएर, कृयाकलापहरू संगठित गरेर, तिनीहरूको उचित समन्वय र नियन्त्रण गरेर संस्था भित्रका मानव श्रोतलाई व्यवस्थित गर्दै उनीहरूलाई काममा सन्तुष्ट राख्दै तिनीहरूबाट प्रभावकारी कार्य सम्पादन प्राप्त गर्न सकिन्छ ।

## मानव श्रोत दस्तावेज

मानव श्रोत कार्यहरूको प्रभावकारी व्यवस्थापनका लागि हरेक संस्थाले आवश्यक नीतिहरू, नियमहरू, विनियमहरू, योजनाहरू, रणनीतिहरू, प्रकृयाहरू र कार्यक्रमहरू तयार गर्नुपर्दछ । तिनीहरूले संस्थामा मानव श्रोत अभ्यासहरू र कृयाकलापहरूलाई मार्गदर्शन गर्दै यिनीहरूलाई संस्थामा नियमित गर्दछन् । कतिपय संस्थाहरूले मानव श्रोत कार्यहरू सम्पादनका लागि औपचारिक रूपमा दस्तावेजहरू तयार गरी प्रयोग गर्दछन् भने केही अरूहरूले औपचारिक रूपमा त्यस्तो दस्तावेज तयार गर्ने हद सम्म जाँदैनन् यद्यपि तिनीहरूसँग केही विस्तृत र अनौपचारिक ढाँचाहरू हुन्छन् जून मानव श्रोत विकासका अभ्यासहरू गर्नाका लागि मार्ग दर्शन बन्दछन् । प्रमुख मानव श्रोत कार्यहरूको दस्तावेज तयार गरी यसलाई औपचारिक रूपमा लागू गर्नु एउटा राम्रो अभ्यास हो किनकि यसले मानव श्रोत विकास कार्यहरूलाई व्यवस्थित गर्छ । अन्यथा मानव श्रोत विकासका कार्यहरू आकस्मिक र अव्यवस्थित हुन जान्छन् ।

मानव श्रोत विकास व्यवस्थापनका लागि धेरै प्रकारका दस्तावेजहरू प्रयोग गर्न सकिन्छ । कुनकुन दस्तावेजहरू प्रयोग गर्ने भन्ने कुरा संस्थाको संरचना र यसले अनुशरण गरिरहेको मानव श्रोत व्यवस्थापन कार्यमा भर पर्दछ । धेरै जसो संस्थाहरूले कर्मचारी नियमावली र अभिमुखीकरण निर्देशिकालाई मुख्य दस्तावेजको रूपमा प्रयोग गरेको पाइन्छ ।

## क. कर्मचारी सम्बन्धी नीति नियम

यसलाई कर्मचारी विनियमको रूपमा पनि चिनिन्छ । यो दस्तावेजले संस्थामा कर्मचारीहरूको सम्पूर्ण प्रशासनिक गतिविधिहरूको मार्गदर्शन गर्दै त्यसको नियन्त्रण पनि गर्दछ । यसले मुख्यतः निम्न प्रमुख विषय सूचीहरूलाई समेटेको हुन्छ :

- कर्मचारी व्यवस्थापन संरचनाहरू (कार्यको प्रकृति र पदीय तहको आधारमा कार्य विभाजन)
- कार्य विवरण र विशिष्टीकरणहरू (कार्य क्षेत्र र दक्षता सम्बन्धी आवश्यकताहरू)
- भर्ना र छनोट प्रणालीहरू (नीतिहरू, कार्य विधिहरू, कर्मचारी खोजी र छनोटका आधार र विधिहरू, रोजगारीका प्रकारहरू र तिनीहरूको कार्यन्वयनका लागि व्यवस्थापकीय संरचनाहरू)
- कर्मचारीको पदस्थापन र आगमन (नियुक्ति र सामाजीकरण कार्यविधिहरू तथा नियमहरू) ।
- कर्मचारी परिचालन (कार्य तोकिदिने, सरुवा गर्ने, खटाउने, बढुवा नीतिहरू, नियमहरू, आवश्यक कार्यविधिहरू आदि)।
- कार्य सम्पादन व्यवस्थापन (कार्य सम्पादन लक्ष्य निर्धारण र मूल्याङ्कन नीतिहरू, नियमहरू, आवश्यक कार्यविधिहरू )।



- कर्मचारी तालिम र विकाश (प्रकारहरू, शर्तहरू, नीतिहरू, नियमहरू, आवश्यक कार्यविधिहरू )।
- कर्मचारी सेवा सुविधाहरू (तलब, लाभांश, पुरस्कारहरू, प्रोत्साहन योजनाहरू, नीतिहरू, नियमहरू, आवश्यक कार्यविधिहरू )।
- कर्मचारी विदा व्यवस्थाहरू (प्रकारहरू, शर्तहरू, नीतिहरू, नियमहरू, आवश्यकताहरू र कार्यविधिहरू )।
- सेवा शर्तहरू र आचारसंहिता (रोजगार सम्बन्धी मूल्य र मान्यताहरू, कार्यमा छुँदा र कार्यबाहिर रहँदा गर्नु पर्ने व्यवहारहरू , अनुशासन सम्बन्धी कार्यविधिहरू र नियमहरू)
- कर्मचारीका सम्बन्ध सम्बन्धी अभ्यासहरू (सहभागिता, संरक्षण, कर्मचारी हक अधिकार, आन्तरिक सञ्चार, सहयोग, दुखेसो व्यवस्थापन गर्ने कार्यविधिहरू र अपिल प्रक्रियाहरू )
- उपदान नीतिहरू, कार्यविधिहरू र लाभांशहरू
- विविध

## ख. अभिमुखीकरण निर्देशिका (Employee Handbook/Orientation Guideline)

संस्थामा नवनियुक्त कर्मचारीहरूको कार्य सम्पादनलाई सहज पार्न र उनीहरूलाई आफ्नो काम र संस्था सम्बन्धी अभिमुखीकरण गर्नका लागि यो दस्तावेज तयार पारिन्छ । यसका प्रमुख विषय सूचीहरूमा निम्न कुराहरू समेटिएका हुन्छन् :

- संस्थाको बारेमा सामान्य जानकारी (दृष्टिकोण, लक्ष्य, रणनीतिहरू, योजना र कार्यक्रमहरू, क्रियाकलापहरू, संरचना, श्रोत साधनहरू, समन्वय, सम्बन्धहरू तथा उपलब्धि र समस्याहरू)
- कर्मचारी सेवाको नियमावलीका मुख्य बुँदाहरू
- कार्य विवरण
- कार्य पद्धती
- कर्मचारी विकास योजना र कार्यविधिहरू
- विभिन्न सेवाहरूका निमित्त फारामहरू र अभिलेखीकरण
- समय मार्गदर्शनहरू (काम गर्ने घण्टा, दिन आदि)
- विदा व्यवस्थाहरू
- वित्तीय कारोवारहरू
- सञ्चार (आन्तरिक र बाह्य)
- साधनहरू र सुविधाहरू
- सामान्य सुरक्षा र पर्व सावधानीहरू

## आफ्नो संस्थालाई फर्केर हेर्दा

१. तपाईंको संस्थामा कार्य समिति र कर्मचारीले मानव श्रोत भन्नाले केलाई बुझ्ने गर्छन् ?
२. मानव श्रोत व्यवस्थापनका विभिन्न पक्षहरू/तत्वहरू केके हुन् ?
३. तपाईंको संस्थामा मानव श्रोत व्यवस्थापनको कुनकुन पक्षहरू धेरै प्रभावकारी छन् ? किन ?
४. तपाईंको संस्थामा मानव श्रोत व्यवस्थापनको कुनकुन पक्षहरू/तत्वहरूमा सुधार गर्नुपर्नेछ ?
५. तपाईंको संस्थामा मानव श्रोत व्यवस्थापनको लागि आवश्यक कुनकुन दस्तावेजहरू प्रयोगमा ल्याइएको छ ?
६. मानव श्रोत व्यवस्थापनको लागि आवश्यक कुनकुन दस्तावेजमा सुधार गर्नुपर्नेछ ?

## नयाँ व्यवस्थापकका समस्याहरू

तपाईं जिल्ला सदरमुकाममा अवस्थित तीव्र रूपमा अगाडि बढिरहेको गैससको व्यवस्थापकको रूपमा हालसालै नियुक्त हुनुभएको छ । त्यस्तै सेवाहरू प्रदान गर्ने अन्य धेरै गैससहरू पनि त्यही जिल्लामा कार्यरत छन् । प्रतिस्पर्धात्मक वातावरणमा तपाईंको संस्थाको प्रमुख लक्ष्य भनेको क्षमतालाई अभिवृद्धि गर्दै गुणात्मक सेवाहरू र कार्यक्रमहरूको विस्तार मार्फत् दुई वर्ष भित्रमा सेवा प्रदानको स्थितिलाई ४० प्रतिशतले बढाउनु पर्नेछ ।

तपाईंको संस्थामा कुल ३० कर्मचारीहरूमध्ये ४ जना जुनियर अधिकृतहरू, ६ जना सुपेरीवेक्षकहरू र अन्य बाँकी सहायक स्तरका कार्यक्रम सम्बन्धी कर्मचारीहरू छन् । पद भार ग्रहण गरे लगत्तै तपाईंले रणनीतिक लक्ष्यहरू प्राप्त गर्न र अभि बढी प्रभावकारी रूपले रणनीतिहरू कार्यान्वयन गर्न कार्य सम्पादन र उत्पादकत्व वृद्धिका लागि नीतिहरूका विस्तृत प्रोफाइल विकास गर्न चाहनुभयो । तर व्यवस्थापकसँग कर्मचारीहरूका बारेमा थोरैमात्र चाख भएकोले कर्मचारीका अपेक्षाहरू, चासोहरू र समस्याहरूका बारेमा कुनै अभिलेख छैन ।

रणनीतिक लक्ष्य प्राप्त गर्न संस्था सञ्चालनमा उल्लेखनीय रूपमा विस्तार गरिनु आवश्यक भएकाले तपाईंलाई अतिरिक्त सहयोगी हातहरू र धेरै सीपहरू पनि आवश्यक पर्ने भयो । संस्थाको कार्य समितिले लक्ष्यका आधारमा आवश्यक कर्मचारीहरू नियुक्त गर्न व्यवस्थापकलाई अधिकार दिएको छ, तर यस विषयमा पहिला कहिल्लै पनि कुनै पाइला चालिएको थिएन । यस्तो भएकाले यस सम्बन्धमा कुनै नियमहरू अथवा प्रकृयाहरू अभिलेखमा छैनन् । तपाईंलाई छिट्टै आवश्यक पर्ने मानिसहरू तपाईंले कसरी पाउन सक्नुहुन्छ भन्ने बारेमा तपाईं निश्चित हुनुहुन्न ।

तपाईंका कार्यक्रमका धेरै जसो लक्षित समुदायले कर्मचारीहरूले वर्तमानमा सम्पन्न गरेको भन्दा राम्रो कार्यसम्पादनको अपेक्षा गरेका छन् । तपाईंको संक्षिप्त निरीक्षणले पनि उनीहरूबाट राम्रो प्रतिफल प्राप्तमा प्रशस्त सुधार गरिनु पर्दछ भन्ने कुरा प्रस्ट पर्दछ । कर्मचारीहरूलाई सहयोग गर्न के गर्न सकिन्छ र के गरिनु पर्दछ भन्ने बारेमा तपाईं अन्यालमा पर्नुभएको छ । तपाईंले केही कर्मचारी सदस्यहरूसँग कुरा गर्नुभयो । उनीहरू आफ्नो तर्फबाट आफूले राम्रो कार्य सम्पादन गरिरहेका छौं भन्ने सोच्दछन् । आफूहरूले राम्रो नगरेको भए सोही बमोजिम तत्काल सल्लाह, सुझाव सहितको प्रतिक्रिया आउनुपर्थ्यो भन्ने उनीहरूको तर्क रहेको छ । उनीहरू आफ्नो कार्य दक्षता सुधार गर्नका लागि कुनै अवसरहरू नै नभएको गुनासो गर्दछन् । उनीहरू त्यति सन्तुष्ट नभएको र काममा कम उत्प्रेरित जस्ता पनि देखिन्छन् । संस्थाले उनीहरूको काम र प्रयासहरूको उचित मूल्याङ्कन नगरेको भन्ने धेरैजसोको भनाइ रहेको छ । तपाईं आफूले पनि व्यवस्थापनसँग सहभागी हुन र संवाद गर्न कर्मचारीहरूका लागि निकै कम अवसर रहेको महसुस गर्नुभएको छ ।

### छलफल सम्बन्धि प्रश्नहरू

१. यो संस्थाका मानव श्रोत व्यवस्थापनका नीतिहरू र अभ्यासहरूलाई तपाईं कसरी मूल्याङ्कन गर्नुहुन्छ, र किन ?
२. यो संस्था र तपाईंको संस्थाको मानव श्रोत व्यवस्थापनको तुलना गर्दा के कस्ता समानता र भिन्नता पाउनुहुन्छ ?
३. यस संस्थामा मानव श्रोत व्यवस्थापनका अभ्यासहरू सुधार गर्न के गरिनु पर्दछ ?
४. सुधार गरिनुपर्ने मानव श्रोत कार्यहरू र ती कार्यहरूमा गरिनुपर्ने प्रमुख परिवर्तनहरूको पहिचान गर्नुहोस् ।

## मानव श्रोत र कार्य सूचना प्रणाली

समय : १८० मिनेट

### औचित्य

संस्थामा कार्यरत कर्मचारीहरू र उनीहरूले गर्ने कार्यहरूको प्रभावकारी व्यवस्थापनका लागि उनीहरू र उनीहरूले गर्ने कार्यहरूका बारेमा पर्याप्त र सही सूचनाहरूको आवश्यकता पर्दछ । आवश्यक परेका बखत यस्ता सूचनाहरू प्राप्त गर्न संस्थाले मानव श्रोत सूचना प्रणाली (Human Resource Information System) र कार्य सूचना प्रणाली (Job Information System) लाई व्यवस्थित गर्नुपर्दछ । यो सत्रले संस्थामा मानव श्रोत सूचना प्रणाली निर्माण गर्न र संस्थागत प्रयोगका लागि कार्य विवरण तथा कार्य विशिष्टीकरण विवरणहरू तयार गर्ने बारे चर्चा गर्दछ ।

### सिकाइका उद्देश्य

- मानव श्रोत सूचना प्रणाली र यसका लागि आवश्यक सूचनाहरूको सूची बनाउन सक्नेछन्
- कार्य सूचना प्रणालीको बारेमा व्याख्या गर्न सक्नेछन्
- कार्य विश्लेषण र यसबाट प्राप्त सूचनाहरूको उपयोगिताको बारेमा बताउन सक्नेछन्
- कार्यविवरण र कार्य विशिष्टीकरण विवरणहरू तयार गर्न सक्नेछन् ।

### प्रशिक्षकको तयारी

- यस सत्रका उद्देश्यहरू न्यूजप्रिन्ट पेपरमा लेख्ने
- मानव श्रोत सूचना प्रणाली (HRIS) को अवधारणा र संस्थाले अभिलेख गर्नुपर्ने मानव श्रोत सूचनाका प्रमुख प्रकारहरू न्यूजप्रिन्ट पेपरमा लेख्ने
- कार्य विवरण र कार्य विशिष्टीकरणका अवधारणाहरू साथै तिनीहरूको तयारी प्रकृयाका बारेमा न्यूजप्रिन्ट पेपरमा लेख्ने
- सबै सहभागीहरूलाई पुग्ने गरी ह्याण्डआउट २.१ तयार गर्ने
- सबै सहभागीहरूलाई पुग्ने गरी संस्थालाई फर्केर हेर्दा प्रश्नावली तयार गर्ने

### सामग्रीहरू :

- न्यूजप्रिन्ट पेपर, मार्करहरू, ह्वाइटबोर्ड, मास्किङ्ग टेप ।

### मुख्य विधि :

समूह छलफल, मस्तिष्क मन्थन, प्रश्नोत्तर, छोटो व्याख्यान आदि

## चरणहरू

- सिकाइका उद्देश्यहरू पढेर सुनाउने
- सहभागीहरूलाई मानव श्रोत सूचना प्रणाली र कार्य सूचना प्रणाली भन्नाले के बुझिन्छ, भनी प्रश्न गर्ने
- सहभागीहरूबाट आएका उत्तरहरू न्यूजप्रिन्टमा लेखेर मानव श्रोत सूचना प्रणाली र कार्य सूचना प्रणालीको अर्थ स्पष्ट पार्ने
- सहभागीहरूलाई दुई समूहमा विभाजन गरी, मानव श्रोत सूचना प्रणाली र कार्य सूचना प्रणाली अन्तरगत आउने सूचनाहरूको विवरण तयार गर्न लगाउने ।
- उत्तरहरू न्यूजप्रिन्टमा लेखेर प्रस्तुत गर्न लगाई आवश्यक छलफल चलाउने ।
- संस्थाले अभिलेख गर्नुपर्ने प्रमुख मानव श्रोत र कार्य सूचनाहरू व्याख्या गरी स्पष्ट पार्ने ।
- कार्य सूचना प्रणाली (JIS) मा राखिने सूचनाहरू कसरी प्राप्त गर्न सकिन्छ भन्ने बारेमा सहभागीहरूलाई प्रश्न गर्ने
- सहभागीहरूबाट आएका उत्तरहरू न्यूजप्रिन्ट पेपरमा टिपेर सोमा छलफल चलाउने ।
- सहजकर्ताले सहभागीहरूबाट आएका कुराहरूलाई समेट्दै कार्य विश्लेषणको बारेमा स्पष्ट बनाउने ।
- सहभागीहरूबाट आएको कुराहरूलाई समेट्दै कार्य विवरण र कार्य विशिष्टीकरणका अवधारणा साथै तिनीहरूको तयारी प्रकृयाका बारेमा छोटकरीमा व्याख्या गरी स्पष्ट पार्ने ।
- सहभागीहरूलाई संस्थागत समूहमा विभाजन गरी संस्थाको कुनै एउटा पदको कार्यविवरणको नमुना बनाउन लगाउने ।
- प्रमुख सिकाइका विषयहरूको संक्षेपीकरण सहित यस सत्रलाई टुङ्ग्याउने ।
- संस्थालाई फर्केर हेर्दा प्रश्नावली संस्थागत समूहमा भर्न लगाउने ।

## मानव श्रोत सूचना प्रणाली (HRIS)

मानव श्रोत सूचना प्रणाली (HRIS) एउटा डाटाबेस प्रणाली हो जसमा कर्मचारीहरूका बारेमा महत्वपूर्ण सूचनाहरू केन्द्रीकृत रूपमा र आवश्यक परेको बेला प्राप्त हुने गरी राखिएको हुन्छ। यसले कर्मचारीहरूको बारेमा निर्णय गर्न, योजना बनाउन, समन्वय गर्न र तिनीहरूका कार्यहरूको विश्लेषणलाई सहयोग गर्न संस्थामा कर्मचारीहरूका बारेमा सूचना संकलन गर्छ, प्रशोधन गर्छ, भण्डार गर्छ र आवश्यक परेको ठाउँमा उपलब्ध गराउने काम गर्दछ। उदाहरणका लागि मानव श्रोत सूचना प्रणाली (HRIS) ले कर्मचारीहरूका सेवा सम्बद्ध अनुभवहरू, सीपहरू र मूल्याङ्कन मापनहरू सम्बन्धि सूचनाहरू संकलन र अभिलेख गर्दछ, जसलाई आवश्यक परेको बखत हेर्न र वढुवा, स्थानान्तरण अथवा तालिम सम्बन्धित निर्णयहरू गर्नका लागि उपयोग गर्न सकिन्छ। मानव श्रोत निर्णयहरूको गुणस्तर स्वाभाविक रूपमा अभिलेख गरिएका सूचनाहरूको पर्याप्तता र शुद्धतामा भर पर्दछ। मानव श्रोत सूचना प्रणाली (HRIS) ले श्रोत सम्बद्ध मानव श्रोत क्रियाकलापलाई समन्वयात्मक एवं योजनावद्ध हिसाबबाट कार्यान्वयन गर्नका लागि महत्वपूर्ण सूचनाहरू एकीकृत गर्दछ जसले गर्दा मानिसहरूको व्यवस्थापन सम्बन्धमा व्यवस्थित र कुशल निर्णय गर्न सहयोग पुग्दछ।

## मानव श्रोत सूचना प्रणालीका लागि आवश्यक सूचनाहरू

यसका लागि आवश्यक ठानिएका तथ्याङ्कहरूको सूची तल दिएअनुसार हुन्छ।

- व्यक्तिगत सूचना (व्यक्तिका बारेमा)
- संस्थागत सूचना (सम्बन्धित पद सम्बद्ध सूचना)
- सेवा/पेशाको अनुभव (वर्तमान र पहिलाको)
- कार्य सम्पादन र सम्भाव्य मूल्याङ्कन (मापनहरू र पृष्ठपोषण)
- योग्यता, तालिम र दक्षता (उपलब्ध गराइएको र पहिचान गरिएको)
- तलबी विवरण (Payroll) र सुविधाहरू
- अन्य (अनुशासनीय, चिकित्सा सम्बन्धि, सिफारिसहरू, गयलहरू)

अनुसूची २.१क मा मानव श्रोत सूचना प्रणाली (HRIS) सम्बन्धि आवश्यक तथ्याङ्क सम्बन्धि एउटा विस्तृत सूची दिइएको छ। यदि संस्थाले यसका लागि छुट्टै सफ्टवेयरको विकास गरेको छैन भने कम्प्युटरमा एक्सेल प्रोग्राम प्रयोग गरेर पनि सूचनाहरूको सजिलै अभिलेख राख्न सकिन्छ।

## कार्य सूचना प्रणाली (Job Information System)

कार्य सूचना प्रणालीले आधारभूत रूपमा संस्थामा विद्यमान विभिन्न कार्यहरूका बारेमा सूचनाको व्यवस्थापन र यसको प्रयोगलाई व्यवस्थित गर्दछ। यसले पदीय जिम्मेवारीहरू (Job assignment), तालिम, विकास, मूल्याङ्कन, क्षतिपूर्ति, पुरस्कारहरू र सम्बन्धहरू सहित मानव श्रोत सम्बन्धी सम्पूर्ण निर्णयहरूको लागि आधारहरू खडा गर्दछ। संस्थागत कार्यहरूको बारेमा उपयुक्त र बृहत् सूचना विना मानिसहरू र तिनीहरूका कार्य सम्पादनलाई व्यवस्थापन गर्न हँचुवा र अप्रभावकारी हुन्छ। त्यसैले यस (JIS) मा सबै भन्दा पहिला कार्य विश्लेषण गर्छ र सेवा प्राप्त सूचनाहरूको आधारमा कार्य विवरण र कार्य विशिष्टीकरण विवरणहरू तयार गरेर अभिलेख गर्दछ।

## कार्य विश्लेषण (Job Analysis)

कार्य विश्लेषणका लागि सबैभन्दा पहिला कार्य के हो भन्ने बुझ्नु जरूरी हुन्छ। कार्य, संस्थागत कार्य सम्पादनको एक आधारभूत इकाइ हो। एउटा कार्यले मुख्यतया ३ प्रमुख पक्षलाई समावेश गर्दछः।

### क. विषय वस्तु पक्ष (Content factors)

जुन सेवाकार्यका अन्तरनिहित विषयवस्तुहरू हुन जस्तो कि काम, कर्तव्य, व्यवहार, अधिकार, अपेक्षित परिणाम र कार्य सम्पादन स्तर।

### ख. सन्दर्भ पक्ष (Context factors)

जुन कार्यलाई असर पार्ने बाहिरी पक्षहरू हुन् जस्तो कि उपकरण, काम गर्ने भौतिक/सामाजिक अवस्थाहरू, कार्य तालिका र कार्य सम्पादन गरिने संस्थागत सन्दर्भ आदि।

कार्यका पक्षहरू

- विषयवस्तु पक्ष
- संदर्भवस्तु पक्ष
- मानवीय आवश्यकता

### ग. मानवीय आवश्यकता (Human Requirements)

जस्तो कि ज्ञान, सीप, अनुभव व्यक्तिगत गुणहरू आदि।

## कार्य विश्लेषणका लागि सूचना

कार्य विश्लेषण गर्दा धेरै प्रकारका सूचनाहरू संकलन गरिनु पर्दछ, जसमध्ये केही महत्वपूर्ण सूचनाहरू निम्नप्रकार छन्।

- कार्य पहिचान (जस्तै पद, दर्जा र तह, कार्यको विशिष्टीकरण, अन्य पद र कार्यहरूसँगको सम्बन्ध, र कार्यको आधारभूत उद्देश्य)।
- पद अन्तरगतका क्रियाकलापहरू (निर्वाह गर्ने भूमिकाहरू, उत्तरदायित्वका क्षेत्रहरू, विशिष्ट कार्यहरू र हासिल गरिनुपर्ने परिणामहरू)
- कार्य विशेषताहरू (जस्तो कि आवश्यक अख्तियारी, निर्णय गर्ने अधिकार आदि)
- कार्य सम्पादन स्तरहरू (कार्य सम्पादन गर्दा हासिल गरिनुपर्ने स्तरहरू)
- कार्य सम्पादन सूचकहरू, जससँग काम दाज्ज सकियोस्
- मानवीय व्यवहारहरू (जस्तो कि निर्णय गर्ने, विश्लेषण गर्ने, अवलोकन गर्ने आदि)
- आवश्यक श्रोत साधनहरू (मेसिन, औजारहरू, उपकरणहरू र कार्य सहयोगहरू)
- कार्य अवस्थाहरू (भौतिक अवस्था, सामाजिक सन्दर्भ, कार्य तालिका, वातावरण, जोखिम आदि)
- कार्यको सम्पादनका लागि आवश्यक मानव आवश्यकताहरू अथवा दक्षताहरू (जस्तो कि सीपहरू, ज्ञान, अनुभव, योग्यता, व्यक्तिगत र पेशागत गुणहरू)



## कार्य विश्लेषण सम्बन्धी सूचनाहरूको उपयोग:

कार्यका बारेमा भएका सूचनाहरू धेरै प्रयोजनहरूका लागि प्रयोग गर्न सकिन्छ, जस्तो कि कार्य विवरण र कार्य विशिष्टीकरण विवरणको तयारी गर्न । त्यसै गरी अरू धेरै कर्मचारी व्यवस्थापन सम्बद्ध अन्य निर्णयहरू गर्न जस्तै भर्ना र छनोट, पदस्थापन र सरुवा, तालिम र विकास, कार्य सम्पादन मूल्याङ्कन, कर्मचारी क्षतिपूर्ति र कर्मचारी सुविधाहरू ।

कार्य विश्लेषणलाई भर्ना र छनोट प्रक्रियाहरूमा पनि प्रयोग गर्न सकिन्छ । खास रिक्त रहेको पदको लागि गर्नुपर्ने काम कर्तव्यहरू पहिचान गर्न, उक्त पदका लागि सीपका स्तरहरू, कार्य पक्षहरू, उत्तरदायित्वहरू, कार्य वातावरण, योग्यता आदि पत्ता लगाउन तथा सेवा सुविधा, स्तर आदि तय गर्न कार्य विश्लेषणलाई उपयोग गर्न सकिन्छ । कार्य सम्पादन समीक्षा गर्दा पनि लक्ष्यहरू र उद्देश्यहरू, कार्य सम्पादन स्तरहरू, मूल्याङ्कन आधारहरू, परीक्षणकालको अवधि र मूल्याङ्कन गरिनुपर्ने कर्तव्यहरूको पहिचान अथवा विकास गर्न कार्य विश्लेषणलाई प्रयोग गर्न सकिन्छ ।

कार्य विश्लेषणका सूचनालाई तालिम आवश्यकताहरूको मूल्याङ्कन गर्न, तालिमका विषय वस्तुहरू निर्धारण गर्न, तालिमको प्रभावकारिता मापन गर्न, तालिम प्रदान गर्दा प्रयोग गरिनु पर्ने उपकरणहरूको चयन गर्न र तालिम विधिहरूको पहिचान अथवा विकास गर्न आदिका लागि उपयोग गर्न सकिन्छ ।

## कार्य विश्लेषण प्रकृया

कार्यहरूलाई विस्तृत रूपले अथवा साधारण र संक्षिप्त तरिकाले पनि विश्लेषण गर्न सकिन्छ । कार्य विश्लेषण गर्नका लागि एउटा साधारण प्रकृया तल दिइएअनुसार हुन सक्दछ ।

- कार्य विश्लेषणबाट प्राप्त सूचनाहरूको प्रयोग निश्चय गर्नुहोस् (जस्तै पदीय विवरण र विशिष्टीकरण विवरण अथवा तालिम आवश्यकताहरूको पहिचान आदि)
- विश्लेषणका लागि पद (कार्य) को छनोट गर्नुहोस् ( जस्तै:नर्स, स्वास्थ्य सुपरीवेक्षक)
- पद (कार्य) को प्रकृति र सन्दर्भ बुझ्न पृष्ठभूमिमा रहेको सूचनाहरूको संकलन र अध्ययन गर्नुहोस् । (जस्तै: कार्यालयको संस्थागत संरचना, विद्यमान कार्य विवरण, कार्य संचालन निर्देशिका, कार्य मार्गदर्शनहरू आदि ।
- पद (कार्य) को विशेष आवश्यकताहरू र कार्य विश्लेषण अभ्यासको उद्देश्यसँग मिल्ने गरी कार्यविश्लेषण परीक्षण सूची (अनुसूची-२.१ख मा दिए जस्तै) तयार गर्नुहोस् ।
- सम्बन्धित कर्मचारी र तिनीहरूका सुपरीवेक्षकहरू पहिचान गर्नुहोस् र कार्य विश्लेषणको उद्देश्यका बारेमा तिनीहरूलाई जानकारी दिनुहोस् ।
- पद (कार्य) का अन्तरवार्ता कहिले र कहाँ हुनेछ, साथै उनीहरूले यसका लागि के तयारीहरू गर्नु पर्दछ, भन्ने संकेत गर्दै यसका लागि उनीहरूलाई तयार गर्नुहोस्
- परीक्षण सूचीको प्रयोग गरेर र प्रमुख प्रतिक्रियाको टिपोट गरेर अनौपचारिक रूपमा अन्तर्वार्ता सञ्चालन गर्नुहोस् ।
- परीक्षण सूचीको प्रयोग गरेर करिब एक हप्ताका लागि स्वभावीक प्रकृत्यामा सम्बन्धित कर्मचारीले गरेको क्रियाकलापको अवलोकन गर्नुहोस् र प्राप्त भएका मुख्य कुराको टिपोट गर्नुहोस् ।

- यसरी जम्मा गरिएका सूचनाहरू संकलन, प्रशोधन र विश्लेषण गर्नुहोस् ।
- पद (कार्य) का प्रमुख पक्षहरू संक्षेपीकरण गर्नुहोस् तिनीहरूलाई सम्बन्धित कर्मचारी र तिनीहरूका सुपरीवेक्षकहरूसँग अनुमोदन गराउनुहोस् ।
- कार्य (पदीय) विवरण र विशिष्टीकरण विवरणरू तयार गर्नुहोस् ।

## कार्य (पदीय) विवरण र विशिष्टीकरण

कार्य विश्लेषणबाट प्राप्त भएका सूचनाहरू सामान्यतया कार्य विवरण र कार्य विशिष्टीकरण विवरणका लागि उपयोग गरिन्छ, जुन कर्मचारीको कार्य सम्पादन व्यवस्थापन गर्न महत्वपूर्ण औजारको रूपमा प्रयोग गरिन्छ । कार्य (पदीय) विवरण एउटा त्यस्तो विवरण हो जसले के कस्ता प्रकृतिका र क्षेत्रका क्रियाकलापहरू सम्बन्धित कर्मचारीले सम्पादन गर्नुपर्दछ ? कसरी र कुन अवस्थाहरूमा रहेर उसले/उनले तिनीहरूको सम्पादन गर्नु पर्दछ भन्ने विषयलाई परिभाषित गर्दछ ।

कार्य विशिष्टीकरण एउटा यस्तो विवरण हो जसले कार्य सम्पादनका लागि आवश्यक सीपहरू, खुबीहरू, शिक्षा र व्यक्तिगत विशेषताहरूको पहिचान गर्दछ । आफ्ना कर्मचारीबाट उच्च कार्य सम्पादन सुनिश्चित गर्न तिनीहरूका कार्य व्यवहारहरू सुपरीवेक्षण गर्न, मार्ग निर्देशन गर्न तथा असल कार्य व्यवहारको विकास गर्नका लागि व्यवस्थापक अथवा सुपरीवेक्षकलाई यी विवरणहरूले एउटा महत्वपूर्ण आधार उपलब्ध गराउँदछन् ।

## कार्य विवरणका तत्वहरू

एउटा बृहत् र कार्य सम्पादन केन्द्रित (पदीय) विवरण पत्रमा धेरै तत्वहरू समाहित भएका हुन्छन्, जस्तै:

- कार्य पहिचान : यो खण्डले संस्थागत सन्दर्भमा कार्यलाई पहिचान गर्दछ र यस्ता सूचना समावेश गर्दछ जस्तो कि:

पद शीर्षक- आधिकारिक रूपमा अनुमोदित र प्रमाणित (मान्यता प्राप्त) पदको नाम

स्तर र वर्ग- वरिष्ठता क्रम निर्धारणमा वरिष्ठताको स्तर

सेवाको वर्ग- विशिष्टीकरण समूह अथवा तह सम्बन्धित कार्य

- पदीय अवस्थिति- संस्थाको एकाइ अथवा शाखा जहाँ कार्य तोकिएको हुन्छ ।
- सम्बन्धहरू : कार्य सम्पादन गर्ने क्रममा कसलाई प्रतिवेदन दिने, कसले सुपरीवेक्षण गर्ने, कसले समन्वय गर्ने जस्ता अन्य पदसँग सम्बन्धित सम्बन्धहरू
- पदीय उद्देश्य अथवा सारांश- त्यो पद श्रृजना गर्नको लागि आधारभूत कारण के हो अथवा व्यापक उत्तरदायित्वहरू भित्र उक्त पदको सामान्य कार्य प्रकृति के हो ?
- पदीय विषयवस्तुहरू - यो खण्डले पदका प्रमुख आन्तरिक तत्वहरू सूचीकृत गर्दछ (जस्तो: पदीय क्रियाकलापहरू- अपेक्षित परिणामहरू वा मुख्य जिम्मेवारीहरू, तिनीहरूका मातहतमा गर्नुपर्ने विशिष्ट काम कर्तव्यहरू कार्य सम्पादन स्तरहरू- क्रियाकलापहरू सम्पादन गर्दा कर्मचारीले पूरा गर्ने भनी अपेक्षा गरिएको कार्य सम्पादनको तह ।

कार्य सम्पादन सूचकहरू- कर्मचारीको कार्य सम्पादनको तह मापन गर्न सुपरीवेक्षकले प्रयोग गर्न सक्ने आधारहरू ।

समयको बाँडफाँड- उत्तरदायित्व लिएका प्रत्येक क्षेत्रमा कर्मचारीले खर्चिनु पर्ने अपेक्षाकृत समयको मोटामोटी प्रतिशत ।

अख्तियारी- साधन श्रोतहरू रकम, सूचना वस्तुहरू आदिको उपयोगको निर्णयमा कर्मचारीले प्रयोग गर्न सक्ने अधिकारको सीमा

- कार्य सन्दर्भ : कर्मचारीले कार्य सम्पादन गर्नुपर्ने भौतिक, भौगोलिक र सामाजिक धरातल आदिको अवस्थालाई पहिचान गर्दछ, जस्तो कि कार्यस्थान (घर भित्र र घर बाहिर) कार्य सहायता सामग्रीहरू (औजारहरू, उपकरणहरू, मेसिनरीहरू) सामाजिक सन्दर्भ (व्यक्तिगत अथवा समूहगत कार्य), कर्तिको हिँडडुल गर्नुपर्ने (विभिन्न ठाउँका भ्रमणहरू) र कार्यको प्रकृति (अन्तर्निहित जोखिमहरू अथवा कठिनाइहरू) आदि ।

### पदीय विशिष्टीकरण विवरणका तत्वहरू :

यसले पदको लागि आवश्यक पर्ने मानव आवश्यकताहरूलाई पहिचान गरी सोका लागि आवश्यक सूचनाहरू जस्तो कि शैक्षिक उपलब्धिहरू, पेशागत अनुभवहरू, सीपहरू र क्षमताहरू व्यक्तिगत पेशागत सक्षमताहरू, व्यक्तिगत अथवा सामाजिक परिस्थितिहरू आदि समावेश गर्दछ ।

पदीय (कार्य विवरण र विशिष्टीकरण विवरणको नमूना अनुसूची २.१ग मा दिइएको छ ।

**पदीय विवरण र पदीय विशिष्टीकरण लेखाइ:** पदीय विवरण र विशिष्टीकरण लेखाइका लागि केही महत्वपूर्ण मार्गदर्शनहरू क्रमिक रूपमा निम्नानुसार दिइएका छन्:

- पद विश्लेषण सूचना पढ्नुहोस्, सूचनाको सारपूर्ण रूपमा ग्रहण गर्नुहोस् र कार्यको सम्पूर्ण विवरणलाई मानसिक रूपमा दृश्यावलोकन गर्नुहोस् ।
- पदीय विवरण र विशिष्टीकरण विवरण तयारीका लागि संरचनाको छनोट गर्नुहोस् ।
- पदका लागि सान्दर्भिक सूचनाहरूको पहिचान गरी आवश्यक तत्वहरू क्रमानुसार लेख्नुहोस् ।
- विवरणहरू लेख्दा निश्चित सिद्धान्तहरू, तरिकाहरू अथवा परम्पराहरू प्रयोग गर्नुहोस् । केही महत्वपूर्ण सामान्य लेखाइ परम्पराहरूमा संक्षिप्त बनाउनु, दोहोरोपना हटाउनु, शैलीमा स्थिरताहुनु, आदि हुन् । साधारण शब्द र विशेष अर्थ बुझाउने वाक्य खण्डको प्रयोग, प्रभावशाली र ठोस शब्दहरूको प्रयोग, प्रत्यक्ष वाक्य संरचनाको प्रयोग, विशिष्ट हुनु, अस्पष्ट र अमूर्त अभिव्यक्ति हटाउनु, र कर्मचारीद्वारा सजिलै बुझ्न सक्ने बनाउनु आदि ।
- विवरण लेख्दा त्यसको विभिन्न भागहरूका बीचमा निरन्तरता रहे नरहेको परीक्षण गर्नुहोस् । यदि कुनै क्रमभङ्ग भएको वा नमिलेको भेटिएमा त्यसलाई पुनसंरचना वा पुनर्लेखन गर्नुहोस् ।
- सम्बन्धित कर्मचारी र उनीहरूको सुपरीवेक्षणसँग ड्राफ्ट बाड्नुहोस्, पृष्ठपोषण लिनुहोस् र आवश्यकताअनुसार पूर्णसंयोजन गर्नुहोस् ।

## संस्थालाई फर्केर हेर्दा

- तपाईंहरूको संस्थामा मानवश्रोत सूचना प्रणाली लागू गरिएको छ ? यदि छ भने सो सूचना प्रणालीमा कस्ताकस्ता सूचनाहरू राखिएको छ ?
- तपाईंहरूको संस्थामा कार्यसूचना प्रणाली लागू गरिएको छ ? यदि छ भने सो सूचना प्रणालीमा कस्ताकस्ता सूचनाहरू राखिएको छ ?
- तपाईंहरूको संस्थामा कार्य विश्लेषण गर्ने प्रचलन छ ? यो कसरी गरिन्छ ?
- कार्य विश्लेषणबाट आएका सूचनाहरू के कस्ता कार्यका लागि उपयोग गरिन्छ ?
- तपाईंको संस्थामा कार्य विवरण र विशिष्टीकरण विवरणहरू बनाएर कर्मचारीलाई दिने प्रचलन छ ? यदि छ भने यो केको आधारमा बनाइन्छ ?
- कार्य विवरण र विशिष्टीकरण विवरणहरूमा के कस्ता खालका सूचनाहरू समावेश गरिएका हुन्छन् ?

मानव श्रोत सूचना प्रणाली (HRIS) सम्बन्धि आवश्यक ठानिएका सूचनाहरूको एउटा उदाहरण

मानव श्रोत सूचना प्रणाली :

१. परिचय : थर  
पहिलो र बीचको नाम  
कोड नम्बर
२. अन्य व्यक्तिगत सूचना : ठेगाना (टेलिफोन नम्बर समेत)  
निकटतम व्यक्ति  
जन्म मिति  
लिङ्ग  
वैवाहिक स्थिति  
राष्ट्रियता
३. संस्था अवस्थिति : विभाग/इकाइ (डिपार्टमेन्ट/युनिट)
४. पेशाको इतिहास : संस्थामा भर्ना हुनु भन्दा पहिले
  - रोजगारदाता
  - काम गरेको पद
  - मिति नियुक्तिको समय
  - रोजगारको स्थिति : पूर्ण समय, आंशिक समय
  - करारमा, नियुक्ति गरिएको मिति,
  - कार्य शीर्षकहरू र विभाग, पदको श्रेणी
५. तलवहरू र सुविधाहरू :
  - तलव सम्बन्धि इतिहास
  - बेसिक तलव
  - परिवर्तन भएको मिति र मात्रा
  - परिवर्तन हुनुका कारणहरू
  - अर्को परिवर्तनको योजना
  - लाभांश (वोनस)
  - लाभका लागि योग्यता/प्रदान गरिएको
  - पेन्सन योजनाको सदस्यता

६. कार्य सम्पादन र सम्भाव्य मूल्याङ्कन : हालसालैको कार्य सम्पादन तथ्याङ्क  
: सम्भाव्यतालाई समेटिएको हालसालैको तथ्याङ्क

मनोवैज्ञानिक परीक्षणको अङ्क, परिणामहरू, मितिहरू

७. योग्यता :

- तह
- क्षेत्र
- विशेषज्ञता
- सिकारूपना (जिज्ञासु)

८. प्राप्त गरेको तालिम :

- प्राप्त गरेका तालिमका विषयहरू
- आन्तरीक/वाह्य
- विषयको स्तर
- अवधि र मितिहरू
- योजनाकृत गरिएको तालिम

९. दक्षताहरू :

- वर्तमान पदका लागि आवश्यक दक्षता
- व्यक्तिगत दक्षता
- दक्षता सम्बन्धि आवश्यकता
- भाषा सीप

१०. विकास योजनाहरू :

- सामान्य क्यारियर गतिविधिहरू
- योजना गरिएको अर्को प्रयास (यदि सान्दर्भिक छन् भने)
- श्रेणी, समयावधि

११. उत्तराधिकार सम्बन्धि योजनाहरू

१२. Medical history (स्वास्थ्य सम्बन्धी इतिहास)

१३. अनुपस्थिति

१४. अतिरिक्त समय/आंशिक समय शिफ्टको काम

## कार्य विश्लेषण परीक्षण सूची

१. पद शीर्षक :
२. पदीय तह :
३. शाखा अथवा इकाइ :
४. सेवा अथवा विशिष्टीकरण समूह :
५. अन्य पदहरूसँग सम्बन्ध (कसलाई प्रतिवेदन गर्ने ? कसलाई सुपरीवेक्षण गर्ने ? कोसँग समन्वय गर्ने ?)
६. प्रमुख कार्यहरूको आधारभूत उद्देश्य
७. उत्तरदायित्वहरू/परिणामहरूका प्रमुख क्षेत्रहरू: (विद्यमान उत्तरदायित्व, थप आवश्यक उत्तरदायित्वहरू र अत्यधिक उत्तरदायित्वहरू)
८. प्रत्येक उत्तरदायित्व/परिणाम क्षेत्र अधिनस्थ रहेर कार्यन्वयन गरिनुपर्ने विशिष्टी कर्तव्यहरू: - नियमित कर्तव्यहरू, अध्यावधिक कर्तव्यहरू)
९. काम सम्बन्धि क्रियाकलापहरू, कार्यहरू र कर्तव्यहरू पूरा गर्नका लागि आवश्यक मानव व्यवहारहरू:
१०. प्रत्येक उत्तरदायित्व/परिणाम क्षेत्रमा कर्तव्यहरू सम्पादन गर्नका लागि आवश्यक समय: - प्रतिशतमा)
११. जिम्मेवारीहरू सम्पादन गर्नकालागि अधिकार: (विद्यमान र आवश्यक)
१२. प्रत्येक उत्तरदायित्व/परिणाम क्षेत्रका लागि कार्य सम्पादन मानकहरू:
१३. वास्तविक कार्य सम्पादन मापन गर्नका लागि कार्य सम्पादन सूचकहरू:

१४. कार्य सम्पादनका लागि मेशिनहरू, औजारहरू, उपकरण र कार्य सहायताहरू: (विद्यमान र थप आवश्यक)
१५. कार्य गर्नका लागि कार्य अवस्थाहरू: (विद्यमान र तिनीहरूमा परिवर्तनहरू आवश्यक)
१६. सीप र खुवीहरू: (प्राविधिक, पेशागत, व्यवहारमुखी र व्यवस्थापकीय, भर्खरै पाएका र आदर्शरूपले आवश्यक)
१७. कार्य ज्ञान: (प्राविधिक, पेशागत, व्यवहारमुखी र व्यवस्थापकीय, भर्खरै पाएका र आदर्शरूपले आवश्यक)
१८. कार्य अनुभव: (अनुभवको प्रकार र अवधि, हालसालै पाएको र आदर्शरूपले आवश्यक)
१९. शैक्षिक योग्यता: स्तर, तह, र विशिष्टीकरण, (भर्खरै पाएको औपचारिक रूपले आवश्यक र आदर्शरूपले आवश्यक)
२०. व्यक्तिगत र पेशागत गुणहरू: (उत्सुकताहरू, चाखहरू, विषेशताहरू, भर्खरै पाएका र आदर्शरूपले आवश्यक)
२१. कार्य सम्पादनलाई प्रभाव पार्ने व्यक्तिगत परिस्थितिहरू: (उमेर, लिङ्ग, वैवाहिक अवस्था, स्वास्थ्य अवस्थाहरू, धार्मिक अथवा सांस्कृतिक अभ्यासहरू)



कार्य विवरण र विशिष्टीकरण विवरणको एउटा आंशिक दृष्टान्त

भाग एक: पद परिचय

१. पद/शीर्षक	स्वास्थ्य शिक्षा प्रमुख
२. स्थान/तह	अधिकृत-१
३. सेवा समूह	स्वास्थ्य शिक्षा समूह
४. कार्य इकाइ	सामुदायिक स्वास्थ्य परियोजना
५. प्रतिवेदन गर्नुपर्ने	स्वास्थ्य परियोजना व्यवस्थापक
६. सुपरीवेक्षण	स्वास्थ्य शिक्षा उत्प्रेरकहरू -३ जना
७ कार्य सम्बन्धहरू	१. सवै इकाइ प्रमुखहरू - वित्त, प्रशासन, अन्य परियोजना (स्वास्थ्य शिक्षा कार्यक्रमहरूको सम्बन्धमा सामान्य सहयोग, निर्देशन गर्ने र सूचना आदान प्रदान गर्ने) २. जिल्लाको जनस्वास्थ्य प्रमुख (स्वास्थ्य शिक्षा कार्यक्रमहरूका सम्बन्धमा सहयोग खोज्ने, समन्वय गर्ने, र प्रतिवेदन पेश गर्ने)
८. कार्य उद्देश्य	परियोजना डकुमेन्टअनुसार परियोजना क्षेत्र भित्र स्वास्थ्य चेतना विकासका लागि सवै स्वास्थ्य शिक्षा कार्यक्रमहरूको योजना बनाउने, कार्यान्वयन गर्ने, समन्वय गर्ने र अनुगमन गर्ने ।

भाग दुई : सेवाका विषयवस्तुहरू

९. कार्य सम्पादन क्षेत्रहरू र स्तरहरू

उत्तरदायित्व र कर्तव्यहरू	कार्य सम्पादन मानकहरू	समय
क <u>सूचना, शिक्षा र सञ्चार (IEC) कार्यक्रमहरूको योजना बनाउने, कार्यान्वयन गर्ने र समीक्षा गर्ने</u> १. समुदायहरूको स्वास्थ्य सम्बन्धि चेतना अभिवृद्धिका लागि IEC कार्यक्रमहरूको वार्षिक योजना र कार्य तालिका तयार गर्ने । २. कार्यक्रम कार्यान्वयनका लागि कार्यक्रमहरू र लक्ष्यहरूलाई परियोजनाको वडा तहका स्वास्थ्य इकाइसम्म लागू गर्ने ।	<ul style="list-style-type: none"> <li>● वार्षिक योजना र कार्य तालिका कार्यसमितिद्वारा अनुमोदन गरिन्छ ।</li> <li>● वडा तहका इकाइहरूले कार्यक्रमहरूको सञ्चालनका लागि समयमै पर्याप्त सामग्रीहरू, बजेट र पेशागत सहयोगहरू प्राप्त गर्दछन् ।</li> <li>● IEC कार्यक्रमहरूको पुनरावलोकन गरिन्छ, र प्रगति</li> </ul>	कुल समयको ४० प्रतिशत

<p>३. IEC कार्यक्रमहरूको सञ्चालनका लागि उनीहरूलाई पेशागत सहयोगहरू उपलब्ध गराउने ।</p> <p>४. कार्यक्रमहरूको सञ्चालनका लागि उनीहरूलाई आवश्यक सामग्रीहरू र बजेटको व्यवस्था मिलाउने ।</p> <p>५. उनीहरूको प्रभावकारी कार्यान्वयनका लागि प्रत्येक जिल्लामा सञ्चालित IEC कार्यक्रमहरूको समीक्षा र अनगुमन गर्ने ।</p>	<p>प्रतिवेदन प्रत्येक तीन महिनामा पेश गरिन्छ</p>	
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------	--

<p><u>ख IEC सामग्रीहरूको तयारी र प्रयोग</u></p> <p>६. स्थानीय साधनहरूको परिचालन गरेर तिनीहरूको प्रयोग स्वास्थ्य शिक्षा कार्यक्रमहरूमा गर्नका लागि स्वास्थ्य शिक्षा सामग्रीहरू तयार गर्ने ।</p> <p>७. ....</p>	<p>कार्यक्रम कार्यान्वयन/सञ्चालन गर्नुभन्दा एक महिना अगाडि नै शिक्षा सामग्रीहरूको एउटा सेट तयार गरिन्छ र ती सामग्रीहरू परियोजना व्यवस्थापकद्वारा स्वीकृत गरिन्छ ।</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### ९. अधिकार

- पूर्व स्वीकृत छनोटका आधारहरूअनुसार तालिम र शिक्षा सम्बन्धि कार्यक्रमहरूमा सहभागीहरूको छनोट गर्ने
- पूर्व स्वीकृत योजना अनुरूप कार्यक्रमहरू सञ्चालनका लागि तालिम सुविधाहरू र सामग्रीहरूको प्रयोग गर्ने ।
- योजना गरिएको स्वास्थ्य शिक्षा र तालिम क्रियाकलापहरूका बारेमा बडा तहका स्वास्थ्य युनिटहरूमा रहने इन्चार्जहरूसँग सूचना र प्रतिवेदनहरू माग्न सक्ने अधिकार
- पूर्व स्वीकृत बजेटबाट स्वास्थ्य शिक्षा र तालिम कार्यक्रमहरूका निम्ति एक पटकमा ३०० रूपैयाँ सम्मको खर्चलाई प्रमाणित गर्ने ।

#### १०. कार्य सम्पादन सूचकहरू

<p>कार्यसम्पादन सूचकहरू</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● योजना गरिएका, अनुमोदन गरिएका, र आयोजना गरिएका IEC तालिम कार्यक्रमहरूको संख्या ।</li> <li>● IEC /तालिम कार्यक्रमद्वारा समेटिएका व्यक्तिहरूको संख्या ।</li> <li>● तयार गरिएका र अनुमोदित गरिएको नयाँ IEC तालिम सामग्रीहरूको संख्या ।</li> <li>● प्रति प्रशिक्षार्थी/लक्षित व्यक्ति औषत लागत ।</li> <li>● IEC तालिम कार्यक्रमबाट सन्तुष्ट भएका तालिमका सहभागी व्यक्तिहरूको प्रतिशत</li> <li>● IEC तालिम कार्यक्रम सम्पन्न भएपश्चात् नयाँ जानकारीका निम्ति आवेदन गर्ने प्रशिक्षार्थीहरू/लक्षित व्यक्तिहरूको प्रतिशत ।</li> <li>● सुपरीवेक्षकबाट ठूलो सहयोग नलिइकन सम्पन्न गरिएका योजनावद्ध क्रियाकलापहरूको संख्या ।</li> </ul>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### भाग तीन : कार्य सन्दर्भ

११. कार्य थलो : कार्यलयमा (कुल समयको चालीस प्रतिशत समय ) र स्थानीय समुदायलाई शिक्षा र तालिम प्रदान गर्न छोटो तर नियमित प्रकृतिको फिल्डको कार्य (करिब साठी प्रतिशत )
१२. कार्य सहायताहरू : स्थानीय रूपमा उपलब्ध साधारण तालिम र IEC सामग्रीहरू तथा उपकरणको प्रयोग ।
१३. कार्यको सामाजिक सन्दर्भ : प्राय समूहमै अन्य स्वास्थ्य कर्मचारीहरू र बाहिरी स्रोत व्यक्तिहरू साथ तालिम र IEC प्रोग्रामहरूको योजना र सञ्चालन

### भाग चार : कार्य विशिष्टीकरण विवरण

१४. न्यूनतम शैक्षिक उपलब्धि : मान्यता प्राप्त संस्थाबाट स्वास्थ्य शिक्षामा स्नातक
१५. न्यूनतम पेशागत अनुभव : एक वर्ष शिक्षण अथवा तालिमको अनुभवसँगै जिल्ला स्वास्थ्य सहायकको रूपमा स्वास्थ्य सेवा हस्तान्तरण सम्बन्धी न्यूनतम दुईवर्षको कार्य अनुभव ।
१६. कार्य ज्ञान/दक्षताहरू
  - IEC र तालिम कार्यक्रमहरू सम्बन्धि सिद्धान्त र तरिकाहरूको ज्ञान ।
  - प्रौढ सिकाइ र समुदाय चेतना प्रकृयाहरू तथा अभ्यासहरूको ज्ञान ।
  - स्वास्थ्य शिक्षा र तालिम सम्बन्धि प्रमुख आधार क्षेत्रहरूको ज्ञान ।
  - स्थानीय सामग्रीहरूका आधारमा साधारण IEC र तालिम सामग्रीहरू डिजाइन तथा तयार गर्न सक्ने क्षमता ।
  - स्पष्ट र विश्वासिलो तरिकाले संवाद र प्रस्तुती गर्न सक्ने क्षमता ।
  - साधारण IEC श्रव्य दृश्य सामग्रीहरू र उपकरणहरू परिचालन गर्न सक्ने क्षमता ।
  - योजनाहरू तयार गर्न सक्ने र IEC तथा तालिम प्रतिवेदनहरू लेख्न सक्ने क्षमता ।
१७. महत्वपूर्ण गुणहरू : तालिम र संवाद कार्यहरूमा छिटो, अन्तरवैयक्तिक अभिमुखीकरण, अभिव्यक्तिपूर्ण र विश्लेषणात्मक अभिमुखीकरण, घुलमिल हुनसक्ने, मित्रवत्पन आदि ।

## मानव श्रोत योजना

समय : ६० मिनेट

### औचित्य

कुनै पनि संस्थामा मानव श्रोतहरू व्यवस्थापन गर्नुको प्रमुख उद्देश्य काम गर्नाको लागि आवश्यक संख्या र गुणस्तरमा, संस्थालाई कर्मचारी उपलब्ध गराउनु हो । यो सत्रले संस्थामा कर्मचारी आवश्यकता पूरा गर्न एउटा प्रमुख कर्मचारी व्यवस्थापन कार्यको रूपमा मानव श्रोत योजनाको अवधारणा र प्रक्रियासँग सहभागीहरूलाई परिचित गराउँदछ । संस्थामा राम्रो कर्मचारी व्यवस्थापनका लागि मानव श्रोत योजना तयार पार्न यसले सहयोग गर्दछ ।

### सिकाइका उद्देश्य

- मानव श्रोत योजनाको अर्थ बताउन सक्नेछन्
- मानव श्रोत योजनाको महत्व बारे भन्न सक्नेछन्
- मानव श्रोत योजनाको प्रक्रियाको व्याख्या गर्न सक्नेछन्

### प्रशिक्षकको तयारी

- सिकाइका उद्देश्यहरू न्यूजप्रिन्ट पेपरमा लेख्ने
- मानव श्रोत योजनाको अवधारणा, संस्थामा यसको आवश्यकता र यसको प्रकृया बारे न्यूजप्रिन्ट पेपरमा लेखी तयार गर्ने
- सबै सहभागीहरूलाई पुरने गरी ह्याण्डआउटका प्रतिहरू तयार पार्ने
- सबै सहभागीहरूलाई पुरने गरी संस्थालाई फर्केर हेर्दा प्रश्नावली तयार पार्ने

### सामग्रीहरू

- न्यूजप्रिन्ट पेपर, मार्करहरू, ह्वाइटबोर्ड, मास्किङ टेप आदि ।

### मुख्य विधिहरू

- मस्तिष्क मन्थन, प्रश्नोत्तर, छोटो व्याख्यान

### चरणहरू

- सिकाइका उद्देश्यहरू पढेर सुनाउने
- मानव श्रोत योजना भनेको के हो भनी सहभागीहरूलाई प्रश्न गर्ने ।
- उनीहरूका उत्तरहरूलाई न्यूजप्रिन्ट पेपरमा लेख्ने ।
- सहभागीहरूबाट आएको कुरालाई समेट्दै मानव श्रोत योजनाको अर्थ स्पष्ट पार्ने ।

- सहजकर्ताले मानव श्रोत योजनाको महत्वको बारेमा सहभागीहरूलाई मेटाकार्डमा लेख्न लगाउने ।
- सहभागीहरूबाट आएको उत्तरहरूमा छलफल चलाई यसको बारेमा स्पष्ट पार्ने ।
- सहभागीहरूलाई आआफ्नो संस्थामा मानव श्रोत योजनाको प्रक्रिया कस्तो छ बताउन लगाउने ।
- सहजकर्ताले मानव श्रोत योजनाका पाँच प्रमुख चरणहरू व्याख्या गर्ने ।
- प्रमुख सिकाइका विषयहरूको संक्षेपीकरण सहित यस सत्रलाई टुङ्ग्याउने

## मानव श्रोत योजना

कुनै पनि संस्थामा मानव श्रोतहरू व्यवस्थापन गर्नुको प्रमुख उद्देश्य काम गर्नाको लागि आवश्यक संख्या र गुणस्तरयुक्त कर्मचारी उपलब्ध गराउनु हो । संस्थामा आवश्यक मानव श्रोतहरूको पहिचान साथै तिनीहरूको प्राप्तिका बारेमा अनुमान नगरीकन एवं तिनीहरूको उपयोगिताका लागि होशियारी पूर्वक योजना नबनाइकनै संस्थाले कर्मचारी भर्ना र सम्बन्धित कार्य सुरु गर्न वा नियुक्ति सम्बन्धी काम गर्नु हुँदैन ।

## मानव श्रोत योजना के हो ?

मानव श्रोत योजना एउटा यस्तो प्रक्रिया हो जसद्वारा संस्थाले आफूसँग ठीक संख्यामा र ठीक प्रकारका जनशक्ति ठीक समयमा ठीक ठाउँमा छन् र तिनीहरू निर्धारित कामहरू प्रभावकारी रूपमा र दक्षतापूर्वक सम्पन्न गर्न सक्षम छन् भन्ने कुराको सुनिश्चित गर्दछ । रणनीतिक तवरमा यो संस्थाको योजनातीत लक्ष्य प्राप्तिको प्रक्रियामा मानव श्रोतहरूको योगदानलाई अधिकतम गर्न गरिने एउटा अभ्यास हो । यसले संस्थाको लक्ष्य प्राप्तिका लागि आवश्यक मानव श्रोतको संख्या र गुणस्तर दुवैका पहिचान गर्दछ, तिनलाई वर्तमानमा संस्थामा कार्यरत मानव श्रोतसँग तुलना गर्दछ, र संस्थाले भर्ना गर्नुपर्ने तथा हटाउनुपर्ने मानव श्रोतहरूको संख्या र प्रकार निर्धारण गर्दछ ।

संस्थागत उद्देश्यहरू र रणनीतिहरू नै मानव श्रोत योजनाका प्रमुख आधार हुन् । यस अर्थमा मानव श्रोत योजना एउटा यस्तो प्रक्रिया हो जसले संस्थागत उद्देश्यहरू र रणनीतिहरूलाई आवश्यक मानव श्रोतहरूको संख्या र प्रकारहरूमा परिणत गरेर संस्थाभित्र आवश्यक मानव श्रोतहरू प्राप्त गर्न कार्यक्रमहरूको विकास गर्दछ ।

### मानव श्रोत योजना

- कार्य सम्पादनका निमित्त उपयुक्त समयमा कर्मचारीहरूको उपयुक्त प्रकार र संख्या उपलब्ध गराउँछ ।
- कर्मचारीको आवश्यकता र उपलब्धताको अनुमान गर्दछ ।
- मानव श्रोतलाई संस्थागत लक्ष्यहरू र रणनीतिहरूसँग सम्बन्धित गर्दछ ।
- संस्थामा मानव श्रोत आवश्यकताहरू पूरा गर्न कार्यक्रमहरू विकास गर्दछ ।
- संस्थागत लक्ष्य प्राप्तमा मानव श्रोतको योगदानलाई अधिकतम गर्दछ ।

## मानव श्रोत योजनाको महत्व

मानव श्रोत योजना औपचारिक रूपमा तयार गर्नुका प्रमुख कारणहरू संस्थाले निम्नकुराहरू गर्दछ, भन्ने सुनिश्चित गर्नु हो ।

- भावी मानव श्रोत आवश्यकताहरू पूरा गर्न (जस्तै आवश्यक सीप भएका कर्मचारीहरू प्रयाप्त संख्यामा प्राप्त गर्दछ, र कायम राख्दछ, जसका कारणले प्रभावकारी रूपमा कार्यक्रम सञ्चालन/कार्यन्वयन गर्न सक्षम भई संस्थागत उद्देश्यहरू प्राप्त गर्न सक्दछ) ।
- नियुक्त गरिएका मानव श्रोतहरू पूर्ण रूपमा उपयोग गर्न ।
- मानव श्रोत सम्बन्धी निर्णयहरूका लागि आवश्यक पर्ने डाटाबेश संस्थामा उपलब्ध गराउन र आवश्यक परेको अवस्थामा यसलाई प्राप्त गर्न ।
- मानव श्रोत नीतिहरू एकीकृत गर्न र सोको अनुगमन गर्न र,
- मानव श्रोत सम्बद्ध लागतहरू माथि नियन्त्रण राख्न ।

## मानव श्रोत योजना प्रक्रिया

मानव श्रोत योजना प्रक्रियाले आधारभूत रूपमा तलका ५ चरणहरूलाई समावेश गर्दछ :

### १. विद्यमान मानव श्रोतको मूल्याङ्कन (विश्लेषण)

यो चरणले संस्थाभित्र मानव श्रोतको वर्तमान स्थितिको प्रोफाइलको विकास गर्ने प्रक्रियालाई समेट्दछ । यो एउटा आन्तरिक विश्लेषण हो, जसले वर्तमानमा कार्यरत कर्मचारीहरू र उपलब्ध सीपहरूको एउटा सूची बनाएर बृहत् कार्य विश्लेषण गर्दछ । यस्तो समीक्षा गरेर एउटा मानव श्रोत प्रतिवेदन तयार गरिन्छ । यस प्रतिवेदनका लागि आवश्यक सूचना संस्थाको मानव श्रोत सूचना प्रणाली (HRIS) बाट उपलब्ध हुन सक्दछ । त्यो सूचना प्रणालीले प्रत्येक कर्मचारीका बारेमा सूचनाहरू जस्तै नाम, शिक्षा, तालिम, पूर्वरोजगारी, हालको पद, कार्यसम्पादन मापनहरू, तलव, तह, क्षमताहरू र विशिष्टीकृत सीपहरू समावेश गर्दछ । यो मूल्याङ्कन प्रतिवेदन मानव श्रोतको दृष्टिकोणबाट संस्थाको कार्य सम्पादन गर्ने क्षमता सम्बन्धि वर्तमान र भावी चुनौतीहरू पहिचान गर्नमा पनि सहयोगी हुन्छ ।

### २. संस्थाको योजनाहरूको विश्लेषण

संस्थाका उद्देश्यहरू, रणनीतिहरू र लक्ष्यहरूले नै भविष्यका लागि आवश्यक मानव श्रोतका संख्या र दक्षताहरू निर्धारण गर्दछन् । यसर्थ संस्थाका मानव श्रोत आवश्यकताहरू पहिचान गर्नका लागि संस्थाको योजनाहरूको विश्लेषण गर्नु महत्वपूर्ण हुन्छ । संस्थामा मानव श्रोतहरूको माग बढ्नु भनेकै संस्थाका उत्पादनहरू अथवा सेवाहरू प्रतिको बढ्दो मागको परिणाम हो । संस्थाको उत्पादन अथवा सेवाहरूको योजनामा आधारित भएर मानव श्रोतको संख्या र सीपहरू सम्बन्धि आवश्यकताहरू निर्धारण गर्न सकिन्छ ।

### ३. मानव श्रोत आवश्यकताहरूको पुर्वानुमान (माग विश्लेषण)

यो कार्य, मानव श्रोत आवश्यकताहरूको माग पुर्वानुमान गर्न सकिने सबै भन्दा उपयुक्त मापनहरूको पहिचानद्वारा गरिन्छ। यस्ता मापनहरू प्रायजसो संस्थाका प्रमुख अपेक्षित परिणामहरू हुन् जस्तै सेवाको तह, आम्दानीको तह, उत्पादनको तह आदि।

पहिला सम्पूर्ण संस्थाका लागि नै पुर्वानुमान गर्न सकिन्छ र त्यसपछि मात्र प्रत्येक इकाइका लागि आवश्यक अनुमानित संख्याहरूको पुर्वानुमान गर्न सकिन्छ (माथि-तल पद्धति)। वा यसको विपरीत प्रत्येक इकाइका लागि माग पुर्वानुमान गर्न सकिन्छ र अनुमानित संख्याहरू पुरै संस्थाको मागको रूपमा प्रस्तुत गर्न सकिन्छ (तल-माथि पद्धति)। माग पुर्वानुमान सम्बन्धि थुप्रै विधिहरू प्रचलनमा छन् जस्तै Ratio trend analysis, Delphi method आदि।

### ४. मानव श्रोत उपलब्धताको पुर्वानुमान (आपूर्ति विश्लेषण)

यसले आधारभूत रूपमा एक निश्चित समयमा संस्था भित्र र श्रम बजारमा मानव श्रोतको उपलब्धतालाई समेट्दछ। संस्थामा नयाँ कर्मचारी भर्ना, आन्तरिक सरुवा अथवा बिदामा गएका कर्मचारीहरू फर्किने जस्ता प्रकृयाहरूबाट मानव श्रोतको उपलब्धतामा वृद्धि आउन सक्दछ। त्यसैगरी कर्मचारी निवृत्ति, निष्कासन, बाह्य सरुवा, अवकाश, स्वेच्छाले छाड्ने, मृत्यु, कर्मचारीहरू बिदामा बस्ने आदिका कारण आपूर्तिमा कमी आउन सक्दछ। मुख्यतः संस्थामा विगतका अवस्था/अभ्यासहरूको विश्लेषण गरी मानव श्रोतको उपलब्धताको अनुमान गरिन्छ।

### ५. मानव श्रोत आवश्यकताहरू निर्धारण

यो चरणले माग र आपूर्तिको विश्लेषण गरी संस्थामा मानव श्रोतको अभाव अथवा जगेडा के छ भन्ने कुराको निर्धारण गर्दछ।

### मानव श्रोत कार्यक्रमहरूको निर्माण

माग र आपूर्ति बीच सन्तुलन ल्याउनका लागि तल उल्लेखित कृयाकलापहरूको आवश्यकता पर्न सक्छ :

- भर्ना योजना
- कर्मचारी तालिम र विकाश योजना
- संस्थामा कर्मचारी कायम राख्ने योजना (Retention Plan)
- कटौती योजना
- पुनः भर्ना गर्ने योजना (Redeployment Plan)

## कर्मचारी भर्ना र छनौट

समय : १८० मिनेट

### औचित्य

संस्थामा सवैभन्दा महत्वपूर्ण मानिएको कर्मचारी व्यवस्थापन अन्तर्गत कर्मचारी भर्ना र छनौटका योजनाहरू बनाउन र त्यसलाई संस्थामा लागू गर्नका लागि सहभागीहरूको बुझाइ तथा क्षमताको विकास गर्ने हेतुले यो सत्र तयार गरिएको छ । यसले कर्मचारी व्यवस्थापनको आवश्यक कार्यविधि, प्रविधि र ढाँचा सँगै कर्मचारी भर्ना एवम् छनौट प्रक्रिया र अवधारणाहरूलाई समेट्दछ । यसको बुझाइपश्चात् सहभागीहरू आफ्नो संस्थामा कर्मचारी लिने निर्णयहरू प्रभावकारी रूपमा लागू गर्न सक्षम हुनेछन् ।

### सिकाइको उद्देश्य

- कर्मचारी भर्ना र छनौटको अर्थ र महत्वको व्याख्या गर्न सक्नेछन्
- कर्मचारी भर्ना र छनौट प्रकृया बारे बताउन सक्नेछन् ।

### प्रशिक्षकको तयारी

- सिकाइका उद्देश्यहरू न्यूजप्रिन्ट पेपरमा लेखी तयार पार्ने
- कर्मचारी भर्नाको अर्थ र प्रकृया सम्बन्धी विषयवस्तुहरू न्यूजप्रिन्टमा लेखेर तयार पार्ने
- कर्मचारी छनौटको अर्थ र प्रकृया सम्बन्धी विषयवस्तुहरू न्यूजप्रिन्टमा लेखेर तयार पार्ने
- सवै सहभागीहरूलाई पुग्ने गरी ह्याण्डआउटका प्रतिहरू तयार पार्ने ।
- सवै सहभागीहरूलाई पुग्ने गरी संस्थालाई फर्केर हेर्ने प्रश्नावली तयार पार्ने

### सामग्रीहरू

- न्यूजप्रिन्ट पेपर, मार्करहरू, ट्वाइट बोर्ड, मास्किङ टेप आदि ।

### मुख्य विधिहरू

प्रश्नोत्तर, छलफल, छोटो व्याख्यान आदि ।



## चरणहरू

- सिकाइका उद्देश्यहरू पढेर सुनाउने ।
- सहभागीहरूलाई भर्ना भनेको के हो भनी खुल्ला प्रश्न गर्ने र आएका उत्तरहरूलाई न्यूजप्रिन्टमा टिप्ने ।
- आएका बाँहहरूलाई समेट्दै सहजकर्ताले भर्नाको अर्थ, महत्व र भर्नालाई प्रभाव पार्ने तत्वहरू स्पष्ट पार्ने ।
- सहभागीहरूलाई दुई समूहमा विभाजन गरी एक समूहलाई आन्तरिक र अर्को समूहलाई बाह्य श्रोतबाट कर्मचारी भर्ना गर्दा हुने फाइदा र वेफाइदा बारे समूह कार्य गर्न लगाउने ।
- समूहबाट निकालिएका कुराहरूलाई प्रस्तुत गर्न लगाई सहजकर्ताले फाइदा र वेफाइदालाई स्पष्ट पार्ने ।
- सहजकर्ताले भर्ना प्रक्रियाका चरणहरू बारे स्पष्ट पाउँ भर्ना कार्यको प्रमुख भागहरू, भर्ना नीति, भर्ना तालिका, विज्ञापन र आवेदन फाराम बारे संस्थामा के कस्तो अभ्यास छ सोध्ने ।
- सहभागीहरूलाई छनौट भनेको के हो र संस्थाहरूले नयाँ कर्मचारीहरूलाई आवेदकहरूको सूचीबाट कसरी छनौट गर्दछन्, सोध्ने । छनौट प्रक्रियालाई प्रमुख कर्मचारी कार्यको रूपमा छलफललाई अगाडि बढाउने ।
- सहजकर्ताले उनीहरूबाट आएका उत्तरहरू न्यूजप्रिन्ट पेपरमा लेख्ने र छनौट सम्बन्धि अवधारणा र प्रक्रिया छोटकरीमा व्याख्या गर्ने ।
- सहजकर्ताले छनौट कार्य व्यवस्थापन गर्ने सम्बन्धि प्रमुख कार्यहरूको (जस्तै : छनौट नीति, छनौट योजना, छनौट समिति, छनौट प्रणालीको ढाँचा र नियुक्ति पत्र) बारे आआफ्नो संस्थाको अभ्यास छलफल गर्न लगाउने ।
- सहभागीहरूलाई दुई समूहमा विभाजन गरी संस्थाको भर्ना नीति र छनौट नीति बारे समूहकार्य गर्न लगाई, प्रस्तुत गर्न लगाउने ।
- सहजकर्ताले छनौट पद्धतिको बारेमा जानकारी गरी प्रष्ट पार्ने ।
- प्रमुख सिकाइका विषयहरूको संक्षेपीकरण सहित यस सत्रलाई टुङ्ग्याउने ।
- संस्थालाई फर्केर हेर्दा प्रश्नावली संस्थागत समूहमा भर्न लगाउने ।

## कर्मचारी भर्ना र छनौट

संस्थाको सफल मानव श्रोत योजनाले मानव श्रोत आवश्यकताहरू पहिचान गरेर ती आवश्यकताहरू पूरा गर्नको लागि प्रयास गर्नुपर्दछ । संस्थाको निरन्तर सञ्चालन सुनिश्चित गर्नका लागि आवश्यक पर्ने मानव श्रोतको संख्या र प्रकार प्राप्त गर्न भर्ना र छनौटले सहयोग गर्छ । मानिस र कार्यहरू बीच तालमेल नहुँदा संस्थाले ठूलो मूल्य चुकाउनु पर्छ । उपयुक्त भर्ना र छनौटले कर्मचारीको कार्य सम्पादन बीस प्रतिशत सम्मले बढाउन सकिने कुरा विज्ञहरूले बताउने गरेका छन् ।

## भर्ना के हो ?

भर्ना, उपलब्ध कार्यहरूका लागि उपयुक्त उम्मेदवारहरूको समूह श्रृजना गर्ने तथा तिनीहरूलाई कामका लागि आवेदन गर्न आकर्षण गर्ने प्रक्रिया हो । उपयुक्त कर्मचारी छनौट गर्न सकियोस् भनेर ठूलो संख्यामा योग्य उम्मेदवारहरू उपलब्ध गराउनु यसको उद्देश्य हो । यसको अर्थ, एउटा राम्रो भर्ना क्रियाकलापले योग्य व्यक्तिलाई आकर्षण गर्नुपर्दछ र अयोग्यले आफैँले आफ्नो अयोग्यता छनौट गर्ने परिस्थिति निर्माण गराई यस सम्बन्धि अनावश्यक लागत घटाउने स्थितिको निर्माण गर्नुपर्दछ ।

### भर्नाको उद्देश्यहरू

- उपयुक्त उम्मेदवारहरूलाई आवेदन गर्न आकर्षण गर्नु
- अनुपयुक्त व्यक्तिलाई निरूत्साहित गर्नु
- सेवाका विषयमा सूचना उपलब्ध गर्नु
- कार्यक्रम र संस्थाको छवि प्रस्तुत गर्नु

भर्ना भनेको संस्थाको वास्तविक वा विद्यमान दरवन्दीको आधारमा सम्भाव्य उम्मेदवारको खोजी गर्नु हो । अथवा अर्को दृष्टिकोणबाट हेर्दा, यो दरवन्दी र काम खोजिरहेका व्यक्तिहरूलाई एकैसाथ ल्याएर सम्बन्ध स्थापित गर्ने प्रक्रिया हो ।

## भर्नालाई प्रभाव पार्ने तत्वहरू :

- संस्थाको आकार र प्रकार
- सेवाको आकर्षण
- संस्थाको छवि
- आन्तरिक मानव श्रोत नीतिहरू
- संघ तथा सरकारी आवश्यकताहरू (बाह्य वातावरण)

## भर्ना कसरी गर्ने ?

भविष्यमा कर्मचारीको अभाव हुनेछ भन्ने कुरा संस्थाको मानव श्रोत योजनाले संकेत गर्ने गर्दछ । त्यसबाट देखाएका पदहरूमा मानिस भर्ना गर्न आवश्यक हुन जान्छ । भर्नाका अरू विकल्पहरू पनि छन् जस्तोकि outsourcing, internal redeployment, नयाँ प्रविधिको परिचय, Restructure, अस्थायी सहयोगको खोजी गरेर तथा अतिरिक्त समय र flexible working hours लाई उपयोग गरेपछि पनि आवश्यक भएमा भर्ना क्रियाकलाप होसियारीपूर्वक गरिनु पर्दछ । यदि यी उपायहरूबाट कर्मचारीको आवश्यकताहरू पूरा हुँदैन भने संस्थाले आवश्यक कर्मचारीहरू मुख्यतया दुई स्रोतहरूबाट खोज्नु पर्दछ । आन्तरिक र बाह्य ।

### आन्तरिक स्रोत :

आन्तरिक कर्मचारीबाट खुला स्थानहरू पूर्ति गर्दाका फाइदाहरू:

- १) कर्मचारीहरूका सवल र दुर्बल पक्षहरूको जानकारी हुनु
- २) बाहिरबाट आएकाहरूको भन्दा उनीहरूको क्षमताहरूको बढी यथार्थ मूल्याङ्कन हुनु
- ३) संस्था प्रति बढी प्रतिबद्ध हुने र काम छोड्न सक्ने सम्भावना कम हुन सक्दछ
- ४) संस्थाप्रति नैतिक जिम्मेवारी बढी हुन्छ तथा
- ५) अभिमुखीकरणको र तालिमको कम आवश्यकता हुन सक्दछ ।

आन्तरिक भर्ना विधिका बेफाइदाहरूमा, मौका नपाएका कर्मचारीहरू असन्तुष्ट हुन सक्दछन् ।

### बाह्य स्रोत :

बाहिरबाट आएका सदस्यहरूबाट खुला स्थानको पूर्ति गर्दाको फाइदाहरू :

- १) सम्भाव्य सदस्यहरूको बृहत् समूहबाट छनौट गर्न सकिन्छ
- २) ताजा र अभै राम्रो दक्षता, विचारहरू तथा खुबीहरू भएका व्यक्तिहरूको उपलब्धता हुन्छ ।

बाह्य विधिका सीमाहरू : महङ्गो र समय बढी लाग्ने, संस्थामा कार्यरत कर्मचारीहरूमा आत्मबल र उत्प्रेरणाको कमी, नयाँ र पुराना कर्मचारीहरू बीच समायोजन गर्ने समस्या, तथा धेरै अभिमुखीकरण र तालिमको आवश्यकता पर्ने ।

## भर्ना प्रक्रिया

तल दिएका प्रमुख क्रियाकलापहरू सहित नयाँ कर्मचारीहरूको भर्ना प्रक्रियामा धेरै चरणहरू समावेश हुन्छन् ।

- भर्ना नीतिको तर्जुमा (अनुसूची २.३ क मा एउटा उदाहरण दिएको छ)
- रिक्त तथा नयाँ सिर्जित स्थानको लागि कार्य विशिष्टीकरणको तयारी (पहिलाको सत्र हेर्नुहोस्)
- भर्नाको स्रोतको निर्णय (आन्तरिक वा बाह्य)

- भर्ना सम्बन्धि निश्चित विधिको छनौट
- माथिका नीतिहरू र निर्णयहरूका आधारमा भर्ना तालिकाको तयारी
- सूचना अथवा पदको विज्ञापनको तयारी र प्रकाशन
- आवेदन फारामको तयारी र वितरण
- भरेका आवेदन फारामको संकलन
- आवेदकहरूको सूचीको तयारी

**भर्ना तालिका :** आधारभूत भर्ना नीतिहरू र निर्णयहरू तय गरिसकेपछि संस्थाले तय गरेका योजना अनुरूपका कार्यक्रमहरू तथा क्रियाकलापहरू एवं तिनीहरूको समयावधि र प्रकृति विचार गर्दै संस्थाले आवश्यक स्थानहरूका लागि भर्ना तालिका तयार पार्नु पर्दछ । भर्ना तालिकाले कार्यसूची र नियुक्ति गर्नुपर्ने पदको संख्या, नियुक्ति गर्नु पर्ने समय, भर्ना व्यवस्थापनका लागि उत्तरदायित्व, विभिन्न भर्ना कार्यहरूका समयावधि, तथा भर्नाको सम्भाव्य स्रोतहरू र विधिहरूको निर्धारण गर्दछ । भर्ना तालिकाको उदाहरण अनुसूची २.३ख मा दिएको छ ।

**विज्ञापन अथवा सूचना :** यो सर्वैभन्दा योग्य उम्मेदवारलाई आकर्षित गर्न र अयोग्यहरूलाई निरूत्साहित गर्न होशियारीपूर्वक तयार पारिनु पर्दछ । विज्ञापनले लक्षित आवेदकहरूको ध्यान खिचन, सेवाको प्रस्तावमा चाख बढाउन, आवेदन गर्ने चाहना सिर्जना गर्न, र आवेदन गर्ने के कार्य गर्ने भन्ने दिशा निर्देश गर्ने जस्ता कार्य गर्न पर्दछ । यसमा निम्न कुराहरू समावेश गर्नुपर्दछ ।

#### विज्ञापनको खाका

- आकर्षक शीर्षक
- संस्थाको छोटकरीमा विवरण
- कार्य विवरणको रूपरेखा
- व्यक्तिगत उन्नतिका लागि अवसरहरू
- कार्य स्थल
- आवश्यक वाञ्छनीय योग्यता र अनुभव
- उमेर हदवन्दी
- पारिश्रमिक प्याकेज
- आवेदन/सम्पर्कका लागि ठेगाना

कार्य विज्ञापनको एउटा उदाहरण अनुसूची २.३ग मा दिएको छ ।

**आवेदन फाराम :** आवेदन फाराम सदस्यहरूबाट प्रमाणयोग्य र विगतका यथार्थ तथ्यहरू संकलन गरी उनीहरूलाई छनौट प्रक्रियाका अरू चरणका लागि छनौट गर्ने एउटा राम्रो तरिका हो । यसले छनौट गरीएका उम्मेदवारहरूको संस्थाको मानव श्रोत सूचना प्रणालीलाई आधारभूत सूचना उपलब्ध गराउँदछ । यसमा समावेश हुनुपर्ने कुराहरू :

- व्यक्तिगत विवरणहरू - नाम, उमेर, ठेगाना
- दक्षता सम्बन्धि सूचना - शिक्षा, तालिम, योग्यता, सीपहरू

- क्यारियर (उन्नति) सम्बन्धि सूचना - सेवाको ऐतिहासिक पृष्ठभूमि
- व्यक्तिगत र सामाजिक परिस्थितिहरू - स्वास्थ्य अभिलेख
- अरु आवश्यक विवरणहरू

आवेदन फारामको एउटा उदाहरण अनुसूची २.३घ मा दिइएको छ ।

## छनौट के हो ?

भर्ना कार्यको सफलतापूर्वक टुङ्गो लागेपछि छनौटको कार्य सुरु गरिन्छ । भर्नाले छनौटका लागि उम्मेदवारहरूको समूह श्रृजना गर्दछ । सो समूहबाट सबैभन्दा उपयुक्त उम्मेदवार, (जसले सबैभन्दा बढी सेवा सम्बन्धि आवश्यकताहरू पूरा गर्न सक्दछ) को चयन गर्नु नै छनौट हो । छनौट प्रकृयाको राम्रो व्यवस्थापन गर्न सकियो भने, यसले शुरूदेखि नै कर्मचारीको उच्च कार्य सम्पादन सुनिश्चित गर्दछ । यो आर्थिक दृष्टिकोणबाट पनि महत्वपूर्ण छ । कर्मचारी भर्ना प्रकृया पूरा गरी नियुक्ति गर्दा सम्म उच्च लागत लागेको हुन्छ । गलत उम्मेदवारको छनौट भएमा संस्थाले खराब कार्य सम्पादन साथै सो व्यक्तिलाई लामो समयसम्म भुक्तानी गरिरहनु पर्ने जस्ता अनावश्यक धेरै दायित्वहरू, व्यहोर्नु पर्ने हुन्छ । यसले संस्थाका लागि दीर्घकालीन दायित्वहरू सिर्जना गर्दछ । छनौट प्रकृयाको उचित व्यवस्थापन नभएमा यसबाट महङ्गा कानुनी झन्झटहरू पनि श्रृजना हुन सक्दछन् ।

## कर्मचारी छनौट प्रकृया ?

कर्मचारीहरूको छनौट प्रक्रियामा तलका प्रमुख क्रियाकलापहरू सहित अरु धेरै चरणहरू समावेश हुन्छन् :

- छनौट नीतिको तर्जुमा (उदाहरण अनुसूची २.३ ड मा दिइएको छ )
- छनौट समितिको निर्माण वा सक्रियता
- छनौट योजनाको तयारी
- छनौट विधि / पद्धति
- छनौटका लागि परीक्षणहरू
- छनौट निर्णय
- नियुक्ति पत्र

**छनौट समिति :** कर्मचारी सेवा नियम/उपनियमहरूमा आवश्यक व्यवस्था गरी आवश्यकताको आधारमा अथवा नियमित छनौट कार्यका लागि छनौट समिति बनाउनु राम्रो सोंच हो । मानव श्रोत सम्बन्धि कार्यहरू हेर्ने पदाधिकारी सहित उपयुक्त निर्देशक अथवा व्यवस्थापकहरूको साथै स्थानीय रूपमा उपलब्ध एक अथवा दुई सम्बन्धित विषयमा दक्ष मानव श्रोत तथा विषय विशेषज्ञहरू समावेश गर्नु उपयुक्त हुन्छ । कर्मचारी छनौट योजनाको तयारी, कर्मचारी छनौटका लागि मूल्याङ्कन फारामको निर्माण, छनौट कार्य विधिहरूको सञ्चालन तथा सदस्यहरूको छनौटका लागि सिफारिस गर्न समिति जिम्मेवार हुनु पर्दछ ।

**छनौट योजना :** सबै आवश्यक पदहरूका लागि कार्य विशिष्टीकरणमा परिभाषित कार्यहरूका आवश्यकताहरू विचार गर्दै भर्ना तालिकाको आधारमा छनौट समितिले छनौट योजना अनूसूची २.३ च मा दिइएअनुसार तयार पार्नुपर्दछ । छनौट योजनाले कार्य सूची र छनौट गरिने उम्मेदवारहरूको संख्या, छनौट कार्य विधिहरूको व्यवस्थापनका लागि उत्तरदायित्व, छनौट प्रक्रियाको समयावधि, उम्मेदवारहरूको मूल्याङ्कनका लागि अङ्कभार, आधारहरू एवम् छनौट विधिहरूलाई समावेश गर्दछ ।

**छनौट विधि / पद्धति :** यसमा छनौट विधिहरू/पूर्वानुमानहरू, छनौट पद्धति तथा छनौट कार्यको विस्तृत कार्यविधिहरू समावेश गरिएका हुन्छन् । प्रमुख छनौट विधिहरूमा निम्न कुराहरू समावेश गरिएका हुन्छन् ।

- पूर्व रोजगारदाताहरू अथवा महत्वपूर्ण व्यक्तित्वहरूबाट सिफारिस
- अन्तर्वार्ताहरू (संरचनाविहीन, संरचनागत/परिस्थितिजन्य)
- सम्बन्धित ज्ञानका क्षेत्रहरूमा लिखित जाँच (paper and pencil tests)
- कार्य सम्पादन क्षेत्रको नमुना परीक्षाहरू
- स्वास्थ्य परीक्षण (Physical Test)
- मनोवैज्ञानिक परीक्षणहरू (लिखित अथवा मौखिक) (Psychological Test)
  - क्षमता परीक्षण
  - प्रवृत्ति परीक्षण
  - व्यक्तित्व परीक्षण
  - चाख/उत्प्रेरणा परीक्षण

धेरै विधिहरू छनौटका लागि उपलब्ध भए पनि, कार्य सम्पादन परीक्षणहरू, संरचनागत अथवा परिस्थितिजन्य अन्तर्वार्ताहरू, र मनोवैज्ञानिक परीक्षणहरूले नै छनौट प्रक्रियाका सन्दर्भमा बढी वैधता पाएको देखिन्छ ।

**छनौटका तीन पद्धतिहरू छन् :**

- क) **Multiple-hurdle approach** (प्रत्येक चरणमा अयोग्य सदस्यलाई हटाइन्छ) आवेदकहरूको संख्या ठूलो भएको अवस्थामा यो छनौट विधिको प्रयोग गर्नु उपयुक्त हुन्छ)
- ख) **Compensatory approach** (सबै चरणहरूमा सदस्यहरूको मूल्याङ्कन गरेपछि छनौट निर्णय गर्ने, जतिवेला आवेदकहरूको संख्या सीमित हुन्छ, यस्तो स्थितिमा छनौट निर्णयका लागि यो उपयुक्त हुन्छ )
- ग) **Hybrid process** (दुवै विधिहरूको मिश्रण)

छनौट प्रक्रियाले भर्ना र छनौटका लागि पूर्व निर्धारित बुँदाहरूलाई आधार बनाई आवेदकहरूलाई संक्षिप्त सूचीमा सूचीकृत गर्दछ र आवश्यक परीक्षणहरू गरी सोको मूल्याङ्कनको आधारमा छनौट निर्णयहरू गर्दछ । यस प्रक्रियाको उदाहरण अनूसूची २.३ छ मा दिइएको छ ।

**नियुक्ति पत्र :** अन्तिम छनौट निर्णय पश्चात् आधिकारिक व्यक्तिले छनौट गरिएको सदस्यलाई नियुक्ति पत्र जारी गर्नुपर्दछ । नियुक्ति पत्रको एउटा उदाहरण अनूसूची २.३ ज मा दिइएको छ ।

## संस्थालाई फर्केर हेर्दा प्रश्नावली

१. तपाईंको संस्थामा कहिले, कति संख्यामा, र कुन प्रकारका कर्मचारीहरू आवश्यक पर्छ भन्ने कुरा कसरी योजना गरिन्छ ?
२. तपाईंको संस्थामा कर्मचारी भर्ना र छनौट सम्बन्धी नीति नियमहरू के कस्ता छन् ?
३. तपाईंको संस्थामा कर्मचारी भर्ना र छनौट के कसरी गरिन्छ ।
४. तपाईंको संस्थाको कर्मचारी योजना, भर्ना र छनौट सम्बन्धी कुरामा के कस्ता सुधार गर्नु पर्ने देख्नुहुन्छ ?

## भर्ना नीतिको एउटा उदाहरण

१. गर्नुपर्ने खास कामको पक्षहरूमा समेत उल्लेख गर्दै परियोजनाका लागि चाहिने मानिसको प्रकृति र संख्या बारेमा पर्याप्त सूचनाहरू दिदै आवश्यक दक्षता र प्रतिबद्धता योग्य उम्मेदवारलाई आकर्षित गर्ने तर्फ भर्ना कार्य निर्देशित हुन्छ ।
२. लक्षित उम्मेदवारहरूको समूह, तिनीहरूको बस्ने क्षेत्र र पदको प्रकृति अनुरूप सबैभन्दा उपयुक्त संचार माध्यमबाट पद खाली रहेको बारे औपचारिक रूपमा जानकारी गराइन्छ । अतुलनीय रूपमा पदको लागि उपयुक्त मानिस भेटिएको स्थितिमा बाहेक अनसोली सिटेड एप्रोच (Unsolited approach) लाई निरूत्साहित गरिन्छ । केही अवस्थाहरूमा परियोजनाले उपलब्ध स्थानहरूका लागि प्रत्यक्ष रूपमै उपयुक्त श्रोतलाई सोभै राख्न पनि सक्दछ ।
३. पदका विज्ञापनहरू अथवा सूचनाहरू योग्य उम्मेदवारहरूलाई आकर्षित गर्न अयोग्यहरूलाई निरूत्साहित गर्न दक्षतापूर्वक गरिन्छ । परियोजनालाई प्रारम्भिक छनौट निर्णयहरू गर्न परियोजनामा कर्मचारी सूचना प्रणालीलाई समावेश गर्नको लागि सहयोग गर्न सबै उम्मेदवारहरूले तोकिएको स्वरूपमा उपयुक्त सूचनाहरू उपलब्ध गराउनु पर्दछ ।
४. जिल्ला तहका कर्मचारीका लागि सम्भव भएसम्म भर्नालाई विकेन्द्रीकृत गरिएको हुन्छ । त्यसैगरी कर्मचारी भर्नामा परियोजनामा Consortitium सदस्यहरूको सहभागिता र समर्थन खोजिएको हुन्छ ।
५. परियोजनाले भर्नामा कुनै पनि प्रकारको विभेदीकरणलाई हटाउन खोज्दछ र उपलब्ध स्थानहरूका लागि मानिसहरूको दक्षता र योग्यतामा ध्यान दिएर भर्ना गर्दछ । तैपनि प्रोजेक्टको समग्र दर्शन र जोडको आधारमा छनौट समूहमा धेरै संख्या बढाउने र त्यहाँबाट छनौट हुने अवसरलाई सुनिश्चित गर्न दलितहरू तथा महिलाहरूलाई उपलब्ध स्थानहरूमा अवसर खोज्न सक्रियरूपले प्रोत्साहित गरिएको हुन्छ ।



भर्ना तालिकाको एउटा उदाहरण

भर्नाका लागि कार्य		स्थान पूर्तिका लागि मिति	भर्ना सम्बन्धि उत्तर दायित्व		भर्ना प्रयासको समयावधि		भर्ना संयन्त्रहरू	
स्थान	संख्या		प्रशासकीय	निर्णय	सुरू	अन्त्य	स्रोतहरू	विधिहरू

आवेदन फारामको एउटा उदाहरण

<b>कखग प्रोजेक्ट रोजगारका लागि आवेदन</b>	यहाँ हालसालै खिचेको पासपोर्ट साइजको फोटो टाँस्नुहोस् ।
कृपया खाली ठाउँमा टाइप अथवा प्रिन्ट गर्नुहोस् । आवश्यक भएअनुसार प्रत्येक सन्दर्भमा स्पष्ट, संक्षिप्त र पूर्ण सूचना दिनुहोस् । साथै सम्पूर्ण निर्देशनहरू होशियारी पूर्वक पढ्नुहोस् र अनुशरण गर्नुहोस् । आवश्यकता पर्दछ भने थप सिट (Sheet) हरूको प्रयोग गर्नुहोस् ।	

आवेदनका लागि स्थान

स्थानको बारेमा सूचनाको स्रोत

व्यक्तिगत विवरणहरू

१ शीर्षक (एउटा छान्नुहोस्) श्रीमान्/श्रीमती/सुश्री	परिवारको नाम	पहिलो नाम	बीचको नाम	२ लिङ्ग (एउटा छान्नुहोस्) पुरुष/महिला
-------------------------------------------------------	--------------	-----------	-----------	------------------------------------------

३. जन्म मिति (विक्रम सम्बत्मा) दिन, महिना, वर्ष	४. राष्ट्रियता	५. नागरिकता नम्बर	जारी भएको ठाउँ
६ वैवाहिक स्थिति (एउटा छान्नुहोस्) एकमात्र/विवाहित/अलगिएको	७ बुवा/पति नाम ..... ठेगाना ..... टेलिफोन .....	८ आपतकालमा सम्पर्क गर्न सकिने व्यक्ति नाम ..... ठेगाना ..... टेलिफोन .....	

९. स्थायी ठेगाना(घर) ..... ..... टेलिफोन : इमेल :	१०.सम्पर्क ठेगाना (पछि फरक भएमा) ..... ..... टेलिफोन : इमेल :	११.कार्यालयको ठेगाना (जागिरेको लागि) ..... ..... टेलिफोन : इमेल :
---------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------

१२. कखग प्रोजेक्टद्वारा तपाईंको कुनै पनि नातेदारलाई काममा लगाइएको छ ? छ/छैन । यदि छ भने, तलका सूचनाहरू देऊ ।

नाम	सम्बन्ध	पद

१३. के तपाईंसँग कुनै त्यस्तो व्यक्तिगत, पारिवारिक तथा चिकित्सा अवस्था अथवा अवरोध छन्, जसले तपाईंले आवेदन गरेको काम (field assignments समेत) मा असर अथवा अवरोध गर्न सक्दछन् ? छन्/छैनन् यदि छन् भने, विवरणहरू दिनुहोस् ।


#### दक्षताहरू

१४. भाषा दक्षता : क. मातृभाषा

	बुझ्न सक्ने (एउटा छान्नुहोस्))	बोल्न सक्ने (एउटा छान्नुहोस्)	पढ्न सक्ने (एउटा छान्नुहोस्)	लेख्न सक्ने (एउटा छान्नुहोस्)				
ख अन्य भाषाहरू	सजिलै	सजिलै गर्छ सक्दैन	धारा प्रवाह रूपमा	धारा प्रवाह रूपमा सक्दैन	सजिलै	सजिलै सक्दैन	सजिलै	सजिलै सक्दैन
१								
२								

१५ शैक्षिक उपलब्धिहरू (न्यूनतम आवश्यक तल्लो एउटा बाट सुरु गरेर उच्चतम तीन तहहरू)

पद/तह	संस्था र ठेगाना	अध्ययन अवधि	गरिएको	ग्रेड अथवा श्रेणी	प्रमुख विषयहरू

१६ कार्य सम्बन्धित र पेशागत तालिम -अन्तिम तीन)

तालिम कार्यक्रम	संस्था र ठेगाना	तालिम अवधि	प्राप्त सीपहरू र ज्ञान

१७. कार्य सम्पादनका लागि ( प्रमुख तीन सीपहरू) सहयोगी अन्य कुनै विशिष्टी पेशागत र व्यक्तिगत सीपहरू

सीपहरू	उत्कृष्टताको तह (एउटा रोज्नुहोस्)			कसरी प्राप्त गरियो ?	कहाँ/कहिले प्रयोग गरियो ?
	उत्कृष्ट	राम्रो	ठीक्क		

कार्य अनुभव

१८. रोजगार अभिलेख -तपाईंका वर्तमान/अन्तिम कार्यबाट सुरु गर्दै तपाईंले गरेका अन्तिम तीन पूरा समय गरेका कार्यहरूका उल्लेख गर्नुहोस्)				
क. वर्तमान/अन्तिम कार्य: स्थान शीर्षक .....बाट .....सम्म .....				
रोजगारदाताको नाम र ठेगाना	संस्थाको प्रकार	सुपेरीवेक्षकको नाम	कुल वार्षिक तलव	छोड्नुपरेको कारण

तपाईंको कामको बारेमा वर्णन गर्नुहोस् (प्रमुख शब्दहरूमा) ।

ख. पूर्व कार्य: स्थान शीर्षक .....बाट .....सम्म .....				
रोजगारदाताको नाम र ठेगाना	संस्थाका प्रकार	सुपेरीवेक्षकको नाम	कुल वार्षिक तलव	छोड्नुपरेको कारण

तपाईंको कामको बारेमा वर्णन गर्नुहोस् (प्रमुख शब्दहरूमा) ।

ग. पूर्व कार्य स्थान शीर्षक .....बाट .....सम्म .....				
रोजगारदाताको नाम र ठेगाना	संस्थाको प्रकार	सुपेरीवेक्षकको नाम	कुल वार्षिक तलव	छोड्नुपरेको कारण

तपाईंको कामको बारेमा वर्णन गर्नुहोस् (प्रमुख शब्दहरूमा) ।

१९. के तपाईंलाई तपाईंका रोजगारदाताहरू/सुपेरीवेक्षकहरूसँग हामीले सोधपुछ गर्दा कुनै आपत्ति छ ? छ/छैन
----------------------------------------------------------------------------------------------------

यदि “छ” भने, किन ? बताउनुहोस् ।

अन्य सान्दर्भिक सूचनाहरू
२०. तपाईंले आवेदन गरेको कार्यका लागि तपाईंको उपयुक्तता र दक्षता भल्काउने अथवा कुनै पनि तरिकाले कार्यसम्पादनलाई प्रभाव पार्ने अन्य कुनै सान्दर्भिक तथ्यहरू भए व्यक्त गर्नुहोस् ।
२१. तपाईंले आवेदन गरेको स्थानका लागि तपाईंको अपेक्षित वार्षिक कुल तलव कति हो ? .....
२२. यदि छनोट गरिनु भयो भने, काम सुरु गर्न तपाईंलाई कति समय आवश्यक पर्ला ? .....
२३. तपाईंनै त्यो पदकालागि छनोट गरिनु पर्दछ भन्नेकुरा तपाईं किन सोच्नुहुन्छ ? यस बारे १०० शब्द नबढाई लेख्नुहोस् ।

मैले जाने बुझे सम्म माथि दिएको सूचना सत्य, पूर्ण र ठीक छ भनी म घोषणा गर्दछु, र भुठ्ठा अथवा गलत तथ्यहरूको प्रस्तुतिले मेरो वर्खास्ती गर्न सक्नेछन् भन्ने कुरा पनि बुझेको छु ।

मिति .....

हस्ताक्षर .....

**कृपया दुई सिफारीस पत्रहरू सहित तपाईंले सूचीबद्ध गरेका शैक्षिक तथा तालिम कार्यक्रमहरूका प्रमाण पत्रहरूको प्रतिलिपिहरू संलग्न गर्नुहोस् ।**

छनौट नीतिको एउटा उदाहरण

१. उपलब्ध सवैभन्दा योग्य व्यक्तिलाई परियोजनामा रोजगार दिने नीति परियोजनाको हुन्छ । यसका लागि सम्भाव्य सदस्यहरूको छनौट योग्यताको आधारमा गरिन्छ । सम्बन्धित कार्य प्रोफाइलमा पहिचान गरिएअनुसार तथा होशियारीपूर्वक छानिएका छनौट पूर्वानुमानकर्ताहरू (विधिहरू) द्वारा मूल्याङ्कन गरिएअनुसार प्रत्येक कामका लागि कार्य आवश्यकताहरूको आधारमा/सन्दर्भमा योग्यताहरूलाई परिभाषित गरिएको हुन्छ ।
२. सम्भाव्य सदस्यहरूको मूल्याङ्कन र छनौट निर्णयहरू गर्न प्रत्येक कार्य सूचीका लागि दक्षता पूर्वक तयार गरिएको छनौट प्याकेजको प्रयोग गरिन्छ । त्यो प्याकेजले सामान्यतया वैधता प्राप्त छनौट विधिहरू र व्यवस्थित प्रक्रियाहरूको अनुशरण गर्दछ । कार्य दक्षता र ज्ञान, सान्दर्भिक पेशागत र कार्य अनुभव, आवश्यक कामको प्रकारअनुसार कार्य सम्पादन गर्नका लागि प्रतिवद्धता र उत्प्रेरणा, तथा दलित विषय तथा एजेण्डाहरू बारेको चेतनाको साथै यी विषय र मुद्दाहरू प्रतिको प्रतिवद्धता मूल्याङ्कन गर्न प्याकेजको तय गरिएको हुन्छ ।
३. भर्नाको श्रोतको विचार नगरीकन, कार्य वर्गीकरणका लागि सबै संभावित सदस्यहरूका लागि एउटै छनौट प्याकेजको प्रयोग गरिन्छ ।
४. जिल्ला तहका कर्मचारीका लागि सम्भव भए सम्म छनौटलाई विकेन्द्रीकरण गरिन्छ । त्यसैगरी स्टाफहरू छनौट गर्ने कार्यमा परियोजनाका कन्सोर्टियम सदस्यहरूको संलग्नता र सहयोग रहन्छ ।
५. यो नीतिले दक्ष गैर दलित र पुरुष सदस्यहरूलाई परियोजनामा रोजगारी पाउनबाट रोक बन्चित गराउँदैन । प्रोजेक्टले केही हदसम्म यसको कार्यशक्तिमा विविधतालाई पनि प्रोत्साहन गर्दछ । बराबर योग्य उम्मेदवारहरूमध्ये दलित र महिला प्रति सकारात्मक विभेद राख्ने सिद्धान्त र दृष्टिकोण परियोजनाले अंगीकार गर्दछ ।

छनौट तालिकाको एउटा उदाहरण

छनौटका लागि कार्य		छनौट सम्बन्धि उत्तर दायित्व		छनौट समयावधि		मूल्याङ्कन पक्ष*		छनौट विधिहरू <sup>^</sup>	
स्थान	प्रशासकीय	प्रशासकीय	निर्णय	सुरू	अन्त्य	पक्ष	स्तर	विधि	स्तर

\* सम्बन्धित पदहरूका कार्य प्रोफाइलहरूमा परिभाषित कार्य विशिष्टीकरणहरूबाट लिइनुपर्ने

<sup>^</sup> मूल्याङ्कन पक्षहरूलाई विचार गरेर पहिचान गरिनुपर्ने

## छनौट कार्य विधिहरूको उदाहरण

### छनौट पद्धति

छनौट दुई चरणहरूमा हुन्छ । पहिलो चरणमा प्रारम्भिक छनौट समावेश हुन्छ, जसमा आवेदकहरू संक्षिप्त सूचीमा सूचीकृत गरिन्छन् । प्रमुख छनौट चरणमा ती संक्षिप्त सूचीमा सूचीकृत सदस्यहरू छनौट विधिहरूको माध्यमबाट मूल्याङ्कन गरिन्छन् ।

पहिलो चरणले Hurdle पद्धति समावेश गर्दछ, जसमा कम योग्य सदस्यहरू हटाइन्छन् (Screen Out), दोश्रो चरणमा Compensatory Approach प्रयोग गरिन्छ, जसमा सबै संक्षिप्त सूचीकृत उम्मेदवारहरूलाई छनौट जाँचहरू गराइन्छ र सबै परीक्षणहरूमा औसत सम्पादनको आधारमा तिनीहरूको अन्तिम मूल्याङ्कन गरिन्छ ।

### आवेदकहरूको संक्षिप्त सूचीकरण

संक्षिप्त सूचीकरण योग्य र सकारात्मक विभेदीकरण पक्षहरूको आधारमा गरिन्छ । आवेदन फाराममा समावेश ती धेरै पक्षहरूले तलका अङ्क भारहरू पाउँदछन् ।

१. व्यक्तिगत तथा सामाजिक अवस्थाहरू	.१
२. कार्य दक्षताहरू	.३
३. कार्य अनुभवहरू	.३
४. अन्य सान्दर्भिक पक्षहरू	.१
५. दलितहरू तथा महिलाहरू	.२

पदको कार्य प्रकृतिमा आधारित रहेर प्रोजेक्टले प्रत्येक प्रमुख पक्षहरू भित्र रहेका विभिन्न सहायक पक्षहरूलाई आन्तरिक मूल्यहरू तोक्न सक्दछ । कार्य प्रकृति र आवश्यकता तथा सकारात्मक सहायक पक्ष बीचको सम्बन्धलाई ध्यानमा राखेर यसले प्रत्येक सकारात्मक पक्षलाई अंकन गर्न श्रेणी मापनको विकाश गर्दछ । उदाहरणका लागि निश्चित स्थानको लागि न्यूनतम शैक्षिक योग्यताको साथै उपयुक्त अतिरिक्त शैक्षिक तहका लागि यसका सहायक पक्षहरूको विचार गरेर ८०-१०० प्रतिशत अंक दिन सकिन्छ, जवकि न्यूनतम शैक्षिक योग्यतालाई ७०-८० प्रतिशत अंक दिन सकिन्छ ।

### छनौट परीक्षणहरूको बृहत् श्रेणी (Battery of selection tests)

दोश्रो चरणमा संक्षिप्त सूचीकृत उम्मेदवारहरू जटिल छनौट प्रकृया मार्फत् छनौट गरिन्छन् । यस चरणका प्रमुख पक्षहरूमा मूल्याङ्कनका पक्षहरूको पहिचान (छनौट आधारहरू) र तिनीहरूको सापेक्ष अङ्कभारहरूसँगका छनौट परीक्षणहरू हुन् । कार्य प्रकृतिका आधारमा यी दुबै छनौट पक्षहरू विभिन्न कार्य समूहहरूअनुसार फरक हुन सक्दछन् ।

सबै कार्यहरूका लागि आधारभूत मूल्याङ्कन पक्षहरू र प्रमुख छनौट परीक्षणहरूले निम्नकुराहरू समावेश गर्न सक्दछन् ।

मूल्याङ्कन पक्षहरू	अङ्कभार
१. कार्य दक्षताहरू (पेशागत र विभागीय) - कार्य ज्ञान - कार्य सीपहरू	.३५
२. कार्य अनुभवहरू (पेशागत र विभागीय) - उस्तै कार्य अनुभव - सान्दर्भिक कार्य अनुभव	.२
३. व्यक्तिगत दक्षताहरू र गुणहरू - प्रतिबद्धता र उत्प्रेरणा (कार्य र क्षेत्रका सम्बन्धमा) - अन्तर वैयक्तिक र सञ्चार क्षमताहरू - व्यक्तित्व घुलमिल हुन सक्ने, परिपक्वता र आत्म विश्वासी - सकारात्मक व्यक्तिगत अभिमुखीकरणहरू र गुणहरू	.२५
४. दलितहरू र महिलाहरू	.२

छनौट परीक्षणहरू	अङ्कभार
१. Paper and Pencil परीक्षण (कार्यसँग सम्बन्धित पेशागत र विभागीय विषयहरू समेट्दै विषयगत र वस्तुगत प्रकारका परीक्षणहरू समेत)	.२५
२. समूह छलफल (कार्यको पेशागत र विभागीय पक्षहरूसँग सम्बन्धित उपयुक्त विषयहरूमा)	.२५
३. कार्य नमुना परीक्षण (कार्यमा सम्पादन गर्नको लागि एक वा बढी प्रमुख कामहरू समेट्नु)	.२५
४. अर्ध संरचित अन्तर्वार्ता (कार्यसँग सम्बन्धित व्यक्तिगत, पेशागत र विभागीय विषयहरूमा एउटा समूहद्वारा)	.२५

दिएका बृहत् मार्ग निर्देशनहरू भित्र रहेर निश्चित छनौट आधार छान्नु र परीक्षणहरूको संचालन गर्नु छनौट समितिको उत्तरदायित्व हो । समावेश गरिएका आधारहरू र सम्बन्धित कार्यहरूका कार्य प्रोफाइलहरूका आधारमा यसले मूल्याङ्कनका पक्षहरूको निर्धारण र परिभाषित गर्दछ । यसले सुभाब गरिएका छनौट आधारहरू सुहाउँदा छनौट परीक्षणहरूको छनौट र ढाँचा यसले तयार गर्दछ ।

परीक्षणहरू छान्दा तल तोकिए जस्तै समितिले छनौट मेट्रिक्सको प्रयोग गर्दछ । आधारभूत सिद्धान्त यो हो कि प्रत्येक मूल्याङ्कन पक्षहरूलाई कम्तीमा दुई छनौट परीक्षणहरूद्वारा मूल्याङ्कन गरिन्छ । जसको अर्थ प्रत्येक सदस्यलाई कम्तीमा दुई भिन्न परीक्षणहरू प्रयोग गरेर कुनै विशेष पक्षको आधारमा मूल्याङ्कन गरिन्छ । उदाहरणका लागि कार्य ज्ञान दुई परीक्षणहरूद्वारा परीक्षण गरिन्छ: Paper and pencil जाँच र अर्ध संरचित अन्तर्वार्ता ।

## Selection Matrix

छनोट परीक्षणहरू मूल्याङ्कनका पक्षहरू	Paper and pencil परीक्षण	समूह छलफल	कार्य नमूना परीक्षण	अर्ध संरचित अन्तर्वार्ता	अन्य
--------------------------------------------	--------------------------------	-----------	---------------------	-----------------------------	------

### १. कार्य दक्षताहरू

कार्य ज्ञान	√			√	
कार्य सीपहरू	√		√		

### २. कार्य अनुभव

उस्तै कार्य अनुभव	√			√	
उपयुक्त कार्य अनुभवहरू	√			√	

### ३. व्यक्तिगत दक्षताहरू र गुणहरू

प्रतिबद्धता र उत्प्रेरणा		√		√	
अन्तरवैयक्तिक सुविधाहरू		√		√	
व्यक्तित्व		√		√	
सकारात्मक दृष्टिकोण		√		√	
४. अन्य					

पहिचान गरिएका पक्षहरू सम्बन्धित परीक्षणहरूद्वारा मूल्याङ्कन गरिनुपर्दछ भन्ने कुरा नै छनोट मेट्रिक्सको अप्रत्यक्ष सुझाव हो । जसको अर्थ यो हो कि परीक्षणहरू यस्तो तरिकाले तयार गरिनुपर्दछ ताकि सम्बन्धित पक्षहरूको मूल्याङ्कन गर्न सकियोस् । छनोट परीक्षणहरू तयार गर्ने यसलाई व्यवसायिक विधिको आवश्यकता पर्दछ । छनोट परीक्षणहरू तयार गर्न र सञ्चालन गर्न समितिले आवश्यकताको आधारमा बाह्य विशेषज्ञहरूबाट समेत पेशागत सुझावहरू खोज्न सक्दछ ।

## छनोट निर्णय

योग्यता र सकारात्मक विभेदीकरणहरू दुवैको आधारमा उम्मेदवारहरूलाई तहकीकृत गरेर छनोट निर्णय गरिन्छ । सकारात्मक विभेदीकरण पक्षहरूको आधारमा दिइएको अङ्कहरूसँग छनोट परीक्षणहरूमा दिइएको अङ्कहरूलाई मिलाएर तहकीकृत गरिन्छ । यस उद्देश्यका लागि छनोट समितिले तोकिएको ढाँचा प्रयोग गर्दछ ।

कुल अङ्कभारलाई थपिसकेपछि सदस्यहरूलाई माथि-तल क्रममा तहकीकृत गरिन्छ र आवश्यक संख्यामा सवैभन्दा माथिल्लो तहमा पर्ने सदस्यहरूलाई क्रमसँग छनोट गरिन्छ ।





## कर्मचारी अभिमुखीकरण

समय : ६० मिनेट

### औचित्य

भर्ना र छनौट प्रकृया पूरा गरी सेवाका लागि आउने नयाँ कर्मचारीलाई संस्था, संस्थाको कार्य प्रकृया, वातावरण र मूल्य मान्यताहरू बारे जानकारी गराउने कार्य मानव श्रोत व्यवस्थापनको एउटा महत्वपूर्ण कार्य मानिन्छ । यो सत्रले संस्थामा नयाँ कर्मचारीहरूलाई गरिनु पर्ने अभिमुखीकरणको अवधारणा र उद्देश्य बुझ्न मद्दत गर्दछ । नयाँ कर्मचारीहरूलाई अभिमुखीकरण सञ्चालनका लागि अभिमुखीकरण कार्यक्रमको विकास गर्न तथा सोको कार्यान्वयनका लागि सीप विकास गर्न यो सत्रले मद्दत गर्दछ ।

### सिकाइका उद्देश्य

- नयाँ कर्मचारीहरूका लागि गर्नुपर्ने अभिमुखीकरणको अर्थ तथा यसको उद्देश्यका बारे व्याख्या गर्न सक्नेछन्
- एउटा राम्रो अभिमुखीकरण कार्यक्रमले समेट्ने विषयवस्तुहरूको सूची बनाउनेछन्

### प्रशिक्षकको तयारी

- सिकाइका उद्देश्यहरू न्यूजप्रिन्ट पेपरमा लेखी तयार पार्ने
- अभिमुखीकरणको अर्थ, उद्देश्य र प्रक्रिया सम्बन्धी विषयवस्तुहरू न्यूजप्रिन्टमा लेखेर तयार पार्ने
- सवै सहभागीहरूलाई पुग्ने गरी हेण्ड आउटका प्रतिहरू तयार पार्ने
- सवै सहभागीहरूलाई पुग्ने गरी अनुसूचीहरू तयार पार्ने ।
- सवै सहभागीहरूलाई पुग्ने गरी संस्थालाई फर्केर हेर्दा प्रश्नावली तयार पार्ने

### आवश्यक सामग्रीहरू :

- न्यूजप्रिन्ट पेपर, मार्करहरू, ह्वाइट बोर्ड, मास्किङ टेप

### मुख्य विधिहरू :

प्रश्नोत्तर, छलफल, छोटो व्याख्यान

### चरणहरू :

- सिकाइका उद्देश्यहरू पढेर सुनाउने
- सहभागीहरूलाई अभिमुखीकरणको अर्थ र महत्व मेटाकार्डमा लेख्न लगाउने

- उनीहरूबाट आएका उत्तरहरूमा छलफल चलाउने
  - सहजकर्ताले अभिमुखीकरणको अर्थ र महत्वको बारेमा स्पष्ट गर्ने
  - उनीहरूका संस्थाहरूले नयाँ कर्मचारीहरूको अभिमुखीकरणका लागि के कस्ता खालका अभ्यास गरिरहेका छन् भन्ने बारे छलफल चलाउने ।
- सहजकर्ताले अभिमुखीकरण कार्यक्रमका लागि ध्यान दिनुपर्ने कुराहरू उल्लेख गर्दै अनुसूची २.४ मा दिइए अनुरूप अभिमुखीकरण कार्यक्रमको सूची उदाहरण सहित प्रस्तुत गर्ने ।
- प्रमुख सिकाइका विषयहरूको संक्षेपीकरण सहित यस सत्रलाई टुङ्ग्याउने
  - संस्थालाई फर्केर हेर्दा प्रश्नावली संस्थागत समूहमा भर्न लगाउने

## नयाँ कर्मचारीको अभिमुखीकरण

नयाँ कर्मचारीहरूको छनौट अथवा भर्ना गर्नु भनेको नयाँ व्यक्तिको संस्थामा संलग्न गराउनु हो । उनीहरू नयाँ भएकै कारण काम सुरु गर्दा केही कठिनाइ, असजिलोपन अथवा तनाव महसुस गर्दछन् । नयाँ कर्मचारीहरूलाई संस्थामा सहजपन महसुस गराउन र अभिप्रेरित गर्न संस्थामा उनीहरूको महत्व दर्शाउनु, उनीहरूको आत्म सम्मानलाई अभिवृद्धि गराउनु, गर्ने काममा सहजताको श्रृजना गर्नु र उनीहरूमा संस्थाप्रति आफ्नोपन श्रृजना गराउनु संस्थाको दायित्व हो ताकि उनीहरूले आफ्नो कार्य प्रभावकारी रूपमा गर्न सकून् । यो नै अभिमुखीकरणको कार्य हो ।

## अभिमुखीकरणको अर्थ

जब नयाँ कर्मचारी सेवामा प्रवेश गर्दछन्, उनीहरूलाई अभिमुखीकरणको आवश्यकता पर्दछ । प्रभावकारी कार्य सम्पादन तथा सन्तुष्टिका लागि संस्था र कामका बारेमा नयाँ कर्मचारीहरूलाई आवश्यक आधारभूत पृष्ठभूमि सूचना उपलब्ध गराउने प्रक्रिया अभिमुखीकरण हो । अभिमुखीकरणले एउटा नयाँ कर्मचारीलाई संस्थासँग र उनी/उसको कार्य इकाइसँग परिचय गराउँदा समावेश गरिएका क्रियाकलापहरूलाई समेट्छ । एउटा अभिमुखीकरण कार्यक्रमले नयाँ सदस्यलाई संस्थाको उद्देश्य, विगत, प्रक्रियाहरू तथा नियमहरूसँग परिचित गराउनु पर्दछ । सान्दर्भिक कर्मचारी नीतिहरू जस्तोकि कार्य गर्नुपर्ने समय, बिदा र यसको प्रकृया, भुक्तानी तालिकाहरू, अतिरिक्त समयको आवश्यकता र तलवको साथै अतिरिक्त सुविधाहरूको बारेमा सूचना दिनुपर्दछ । नयाँ कर्मचारी कार्य सम्बन्धि विशेष कर्तव्यहरू साथै दायित्वहरूको समीक्षा गर्नुपर्दछ, संस्थाका भौतिक सुविधाहरूको संक्षिप्त अवलोकन गराउनु पर्दछ र कर्मचारीलाई उसको/उनको उच्च पदाधिकारी तथा सहकर्मीसँग परिचित गराउनु पर्दछ ।

अभिमुखीकरण संस्थागत सामाजिकीकरणको महत्वपूर्ण प्रकृया हो, जसले नयाँ कर्मचारीहरूलाई यसका आवश्यकताहरूसँग समायोजन गराउँदै संस्थागत प्रकृयाहरू, प्रणालीहरू र सस्कृतिसँग तिनीहरूलाई परिचित हुन सहयोग गर्दछ । यस तरिकाले उनीहरू आफूलाई संस्थाको एउटा अङ्ग ठान्छन् र संस्थाका लागि अझ बढी योगदान गर्न सक्षम हुन्छन् ।

## अभिमुखीकरणको महत्व

अभिमुखीकरण, कर्मचारीलाई नयाँ संस्था र काम प्रति परिचित र प्रभावित पार्नको साथै नयाँ परिस्थितिसँग जुध्न सक्ने तथा प्रारम्भबाट नै राम्रो कार्य सम्पादन गर्न सूचना र विश्वास प्रदान गर्नका लागि पनि हो ।

यसले निम्न उद्देश्यहरू पूरा गर्दछ :

- प्रारम्भिक चिन्ता र डर घटाउँछ साथै कार्य सम्पादनका लागि नयाँ कर्मचारीहरूलाई मनोवैज्ञानिक रूपले तयार गर्दछ ।
- काम, काम गर्ने संस्कृति, अपेक्षा, र अरूहरूसँगको सम्बन्धका बारेमा तिनीहरूलाई सुसूचित गर्दछ ।
- संस्थामा सुरुसुरुका कठिन दिनहरूमा यसले केही सहजता ल्याउन सहयोग गर्दछ साथै छिट्टै र सजिलै संस्था, काम, कर्मचारी र यहाँको वातावरणसँग घुलमिल गर्न मद्दत गर्दछ ।
- नयाँ कार्य वातावरणमा समायोजन हुन आवश्यक उत्प्रेरणा प्रदान गर्नुको साथै संस्था प्रति उत्साह र वफादारिताको विकासलाई पनि प्रोत्साहन गर्दछ
- छोटो समयवाधि भित्रमा नै संस्थाप्रति अपनत्वको विकास गर्न साथै उत्पादनशील हुन र सक्षम कर्मचारी सदस्य बन्न सहयोग गर्दछ ।
- संस्थामा मूल्यवान् कर्मचारीको रूपमा उनीहरूलाई स्वागत गरिएको छ भन्ने महशुस गर्ने गराउँछ ।

एउटा राम्रो अभिमुखीकरण कार्यक्रममा निम्न कुराहरू समावेश गरिएको हुन्छ:

- यसका निर्धारित लक्षहरू हुन्छन् र तिनीहरू पूरा गरिन्छन् ।
- पहिलो दिनलाई एउटा उत्सव जस्तो बनाइन्छ ।
- कर्मचारीका सहकर्मीहरूलाई समेत समावेश गर्दछ ।
- उनीहरूको चिन्ता, कौतुहलता र असहजतालाई घटाउँछ ।
- के गर्नु हुन्छ र के गरिनु हुँदैन भन्ने बारे सूचना प्रदान गर्दछ ।
- अभिमुखीकरण कार्यक्रम दिक्क लाग्दो, हतारिलो (rushed) र निरश हुन हुँदैन ।

नयाँ कर्मचारीको अभिमुखीकरण गर्नका लागि को उत्तरदायी हुन्छ ? यो कार्य या त नयाँ कर्मचारीको सुपरीवेक्षक, अथवा प्रशासनमा रहेका सम्बन्धित अधिकारी अथवा उनीहरूबाट संयुक्त रूपमा गर्न सकिन्छ । धेरै जसो ठूला तथा मझौला संस्थामा कर्मचारी प्रशासन विभागले संस्थागत नीतिनियमहरू साथै कर्मचारीका सेवा तथा सुविधाहरू जस्ता विषयहरू बताउने जिम्मा लिएको हुन्छ भने कुनै मझौला र धेरै साना संस्थाहरूमा नयाँ कर्मचारीले सम्पूर्ण अभिमुखीकरण आफ्ना सुपरीवेक्षकहरूबाट लिने गर्दछन् । धेरैजसो साना संस्थाहरूमा अभिमुखीकरण भनेर उनीहरूलाई निरीक्षकसँग र सुपरीवेक्षकले उक्त नयाँ कर्मचारी सँगसँगै काम गर्नुपर्ने व्यक्तिहरूसँग परिचित गराउने गरिन्छ । यस अन्तर्गत उनको/उसको पुस्तकालय, चर्पी, चमेनागृह (canteen) कहाँ छ देखाउने, त्यसपछि उसको/उनको डेस्क देखाइन्छ र स्थायी ठाउँमा ऊ/उनलाई छाडिन्छ ।

अनुसूची २.४ मा अभिमुखीकरण कार्यक्रम तयार गर्नका लागि एउटा परीक्षण सूची दिइएको छ ।

## संस्थालाई फर्केर हेर्दा प्रश्नावली

१. तपाईंको संस्थामा कर्मचारीहरूलाई संस्था सम्वन्धि अभिमुखीकरण गर्ने अभ्यास छ कि छैन ?  
छ भने कसरी गरिन्छ ?
  
२. तपाईंको संस्थाको कर्मचारी अभिमुखीकरणमा के कस्ता सुधार गर्नुपर्दछ ?

## अभिमुखीकरण कार्यक्रमको सूची

<b>१. संस्थाका नीतिनियमहरू</b>
क. उपयुक्त कानून (Relevant legislation)
ख. स्वास्थ्य र सुरक्षा
ग. संस्था
घ. वातावरण
ड. समान अवसर
च. दुर्व्यवहार (harrasment)
छ. लागू पदार्थ तथा रक्सी (drugs and alcohol)
ज. संस्थागत संरचना
<b>२. स्वागत कार्यक्रम</b>
क. कार्यालय भ्रमण
ख. लवाइ, खवाइ सम्बन्धि जानकारी
ग. सम्बन्धित सहकर्मी र व्यवस्थापकहरूसँग भेट्ने
<b>३. भौगोलिक अवस्था र संरचनाहरू (Geography &amp; Logistics)</b>
क. कार्यालयहरू कहाँ स्थापना गरिएका छन्
ख. कार्यक्रम सञ्चालित जिल्लाहरू
ग. आवश्यकताको पहुँच (Access requirement)
- कार्यालयमा सुरक्षा
- after before office hour access ( कार्यालय समय भित्र र कार्यालय बाहिर पहुँच)
- साँचोमा पहुँच (access to key)
घ. फोन नीति र प्रयोग
ड. मसलन्द सामग्रीहरू र आपूर्ति
च. यातायात सुविधा
छ. इ-मेल/इन्टरनेट सुविधा
ज. पुस्तकालय सुविधा
झ. सार्वजनिक विदाहरू
ञ. कार्यालय समय
- सुरुवात समय
- मध्यान्तर
- अन्त्य समय
- अतिरिक्त समय

- सप्ताह अन्त्य
<b>४. प्रशासनिक कार्यविधिहरू</b>
क. भुक्तान व्यवस्था (Payment system)
ख. ऋण र पेशकी
ग. विदा
१. वार्षिक विदा (Annual leave)
२. बिरामी विदा
३. आकस्मिक विदा
४. बेतलबी विदा (Leave without pay)
५. अध्ययन विदा
<b>५. टोलीलाई भेट्ने</b>
क. सुपरीवेक्षकहरू
ख. कार्यकारी समूह
ग. व्यवस्थापक समूह
घ. अन्य सहयोगी कर्मचारी
ङ. भूमिका परिभाषित गर्ने
च. सम्बन्ध परिभाषित गर्ने
छ. समूहसँग निरन्तर संवाद (क्षेत्र फिल्ड अथवा केन्द्रीय कार्यालयका टोलीसँगको बैठकको व्यवस्था मिलाउनु)
<b>६. प्रश्न सोध्ने अवसर</b>
क. कसलाई सोध्ने ?
ख. कसरी सोध्ने ?
ग. अनुत्तरित प्रश्नहरू
घ. संस्थामा विश्वासनीयता
ङ. संस्थाको संस्कृति
<b>७. विचारहरू व्यक्त गर्नका लागि अवसर</b>
क. सुपरीवेक्षक सभा
ख. साधारण सभा
ग. ई-मेल छलफल
<b>८. संस्थाको अपेक्षा</b>
क. लक्ष्यहरू
ख. उपलब्धि
ग. बजेट
घ. कार्य सम्पादन स्तर
च. कार्य सम्पादन समीक्षा
<b>९. पुरस्कार व्यवस्थाहरू</b>

क. तालिम र परीक्षण अवधि
ख. समीक्षा अवधि
ग. वदुवा
घ. तालिम अवसर
ड. उपदान (Gratuity)
<b>१०. संस्थामा सञ्चार प्रक्रिया</b>
क. सूचना पाटी
ख. मुख्य फाइल Master file
ग. विशेष बैठक
घ. कर्मचारी बैठक
ड. विभाग बीच सामूहिक छलफल
च. आवधिक र वार्षिक प्रतिवेदनहरू
<b>११ प्रशिक्षण र सिकाइ</b>
क. तालिम
ख. पुनर्ताजकीकरण तालिम (Refreshment training)
ग. सामयिक अभिमुखीकरण
घ. कार्यशाला/गोष्ठीहरू/ seminars
<b>१२. अनुगमन र मूल्याङ्कन</b>
क. नियमित प्रतिवेदन
ख. सुपरीवेक्षण प्रक्याहरू
ग. मध्यावधि समीक्षा
घ. कार्यक्रमको अन्तिम मूल्याङ्कन

## कार्यसम्पादन व्यवस्थापन

समय : १५० मिनेट

### औचित्य

कुनै पनि संस्था सुचारुरूपले संचालन हुनका लागि, यसका कर्मचारीहरूको कार्यसम्पादनको अवस्थाले महत्वपूर्ण भूमिका खेल्दछ । त्यसकारण कर्मचारी र स्वयंसेवकहरूको कार्यसम्पादन व्यवस्थापन कसरी गर्ने भन्ने कुरा व्यवस्थापकले जान्नु पर्दछ । यस सत्रले कर्मचारी कार्यसम्पादन व्यवस्थापनका आधारभूत सिद्धान्त, प्रकृया र प्रविधिहरूलाई समेटेको छ ।

### सिकाइका उद्देश्यहरू

- कार्यसम्पादन व्यवस्थापनको अवधारणा र यसको महत्वबारे व्याख्या गर्न सक्नेछन्
- कार्यसम्पादन व्यवस्थापनका तत्वहरूबारे बताउन सक्नेछन् ।

### प्रशिक्षकको तयारी

- यस सत्रका उद्देश्यहरू न्यूजप्रिन्ट पेपरमा लेखेर तयार पार्ने
- कार्य सम्पादनको अवधारणा, कार्य सम्पादन व्यवस्थापनका तत्वहरू तथा यसको महत्व बारे न्यूजप्रिन्टमा लेखेर तयार पार्ने
- सबै सहभागीहरूलाई पुग्ने गरी हेण्ड आउटका प्रतिहरू तयार गर्ने
- सबै सहभागीहरूलाई पुग्ने गरी कार्यपत्रका प्रतिहरू तयार गर्ने
- सबै सहभागीहरूलाई पुग्ने गरी संस्थालाई फर्केर हेर्दा प्रश्नावली वितरण गर्ने

### सामग्रीहरू

- न्यूजप्रिन्ट पेपर, मार्करहरू, ट्वाइटबोर्ड, मास्किङ टेप आदि ।

### मुख्य विधिहरू :

प्रश्नोत्तर, समूहकार्य, प्रस्तुतीकरण, घटना अध्ययन, छोटो व्याख्यान, सामूहिक छलफल

### चरणहरू

- सत्रका उद्देश्यहरू पढेर सुनाउने ।
- सहभागीहरूलाई तीन समूहमा विभाजन गरी प्रत्येक समूहलाई कार्यपत्र ३.१ दिएर घटनाको विश्लेषण गर्न लगाउने ।
- प्रत्येक समूहलाई प्रस्तुत गर्न लगाई छलफल चलाउने ।



- सहजकर्ताले कार्य सम्पादनको अवधारणा, कार्य सम्पादन व्यवस्थापनका तत्वहरू तथा यसको महत्व बारे छोटकरीमा उल्लेख गर्ने ।
- सहभागीहरूका आफ्ना संस्थाहरूमा कस्ता प्रकारका कर्मचारी कार्यसम्पादन व्यवस्थापनका अभ्यासहरू छन्, भनी उनीहरूलाई सोध्ने र सोमा छलफल चलाउने ।
- सत्रको मुख्य मुख्य बुदाँहरूको संक्षेपीकरण सहित सत्रको समाप्ती गर्ने

## कार्य सम्पादन व्यवस्थापन

कुनै पनि संस्था सुचारू रूपले संचालन हुनका लागि, यसका कर्मचारीहरूको कार्यसम्पादनको अवस्थाले महत्वपूर्ण भूमिका खेल्दछ । कर्मचारीहरूको उत्कृष्ट कार्यसम्पादनको आधारमा संस्थाले उन्नति गर्दछ, भने तिनीहरूको खराब कार्य सम्पादनमा संस्थाले क्षति बेहोर्दछ । योजना गरेका संस्थागत परिणामहरू त्यति बेला हासिल गर्न सकिन्छ, जति बेला सबै कर्मचारी सदस्यहरूले राम्रो कार्य सम्पादन गर्दछन् । त्यसकारण कर्मचारी र स्वयंसेवकहरूको कार्यसम्पादन व्यवस्थापन कसरी गर्ने भन्ने कुरा गैससहरूका व्यवस्थापकले जान्नु पर्दछ ।

कर्मचारी कार्यसम्पादनको प्रभावकारी व्यवस्थापन संभवत गैसस व्यवस्थापकहरूले सामना गरिरहेको प्रमुख समस्या हो । सीमित साधन श्रोतमा उच्चतम प्रतिफल हासिल गर्नका लागि व्यवस्थापकहरू सधैं दबाबको महसुस गरिरहेका हुन्छन् । गैसस व्यवस्थापकहरूले समुदायहरूका सधैं विद्विहने आवश्यकताहरू, आफूसँग रहेको सीमित श्रोत र साधनहरूबाट पूरा गर्नुपर्ने एउटा प्रमुख चुनौती सामना गरिरहेका हुन्छन् । संस्थाका सदस्यहरूको सुधारिएको कार्यसम्पादनबाट मात्र उपरोक्त आवश्यकताहरू पूरा गर्ने आशा गर्न सकिन्छ । यसकारण कर्मचारी कार्यसम्पादन व्यवस्थापनका आधारभूत सिद्धान्त, प्रकृया र प्रविधिहरूको बुझाइलाई परिस्कृत गर्दै लैजानु महत्वपूर्ण हुन्छ ।

## कार्य सम्पादन सम्बन्धि अवधारणा

परम्परागत रूपमा कर्मचारी कार्य सम्पादनलाई एउटा कर्मचारीले संस्थागत मान्यताहरू र नियमहरू पालना गरेको आधारमा बुझ्ने गरिन्छ । उदाहरणका लागि, यदि कुनै कर्मचारी ठीक समयमा नियमित रूपले कार्यालयमा आउँदछ भने, उसलाई असल कार्य सम्पादकको रूपमा चिनिन्छ । त्यसैगरी, कार्यसम्पादनलाई व्यक्तिगत गुणहरू, विशेषताहरू र कार्य सम्पादकका दक्षताहरूको रूपमा हेर्ने गरिन्छ । जस्तै लेखा सम्बन्धी कर्मचारीका लागि उनीहरूको संस्थाप्रतिको वफादारिता तथा लेखा सम्बन्धि सीपहरू असल कार्य सम्पादनको उदाहरणको रूपमा लिने गरिन्छ । वास्तवमा यस्ता निर्धारक व्यवहारहरू, व्यक्तिगत गुणहरू र दक्षताहरू कार्य सम्पादन होइनन्, तिनीहरू त कार्यसम्पादनलाई प्रभाव पार्ने अवस्थाहरू हुन् । कार्य सम्पादनको लागि व्यक्तिगत गुणहरू र निर्धारक व्यवहारहरू निवेश (Input) भएकाले यसलाई कार्यसम्पादनको निवेश (Input) मुखी अवधारणाको रूपमा उल्लेख गर्न सकिन्छ ।

### कार्यसम्पादन सम्बन्धि अवधारणा

- परम्परागत अवधारणा : संस्थागत मूल्य मान्यताहरू र नियमहरूको स्वीकारोक्ति ।
- आधुनिक अवधारणा : निर्धारित समय अवधिमा निर्धारित कार्यमा हासिल गरिएका परिणामहरू ।

कार्य सम्पादनको आधुनिक दृष्टिकोणले उत्पादन अथवा प्रतिफललाई जोड दिन्छ । कार्यसम्पादन एउटा कार्य अथवा पदको उद्देश्यहरू, उत्पादनहरू तथा प्रतिफलहरूको प्राप्ति हो । यो निश्चित समयावधिमा कार्यबाट श्रृजित परिणामहरूको सूची हो । उदाहरणका लागि, निश्चित समयावधिमा कति विरामीहरूलाई उपचार गरियो अथवा कति संख्यामा दम्पतिहरूलाई सल्लाह दिइयो भन्ने आधारमा एउटा स्वास्थ्य कार्यकर्ताको कार्य सम्पादनलाई परिभाषित गर्न सकिन्छ । कार्य सम्पादनको प्रभावकारी व्यवस्थापनका लागि जो कोहीले पनि कार्य सम्पादनको प्रतिफल अथवा परिणाममुखी दृष्टिकोण लिनुपर्दछ ।

## कार्य सम्पादन व्यवस्थापन सम्बन्धि अवधारणा

कर्मचारीहरूबाट राम्रो प्रतिफलहरू हासिल गर्नको लागि गरिने व्यवस्थापकीय प्रक्रिया नै कार्य सम्पादन व्यवस्थापन हो । यस प्रक्रियामा संस्थागत उद्देश्यहरूको ढाँचा भित्र रहेर कर्मचारी सम्बन्धि योजना, विकास, मूल्याङ्कन र कार्यसम्पादन पुर्नवलीकरण (reinforcement) गर्नमा दुवै सुपरीवेक्षक र कर्मचारी निरन्तर संलग्न भएका हुन्छन् ।

कार्यसम्पादन व्यवस्थापनले निम्न कुराहरू समेट्दछ :

- कर्मचारी अथवा समूहको आधारभूत कार्यसम्पादन उद्देश्यहरूमा सहमति ।
- निर्धारित उद्देश्यहरूको प्राप्तिका लागि दक्षताहरूको पहिचान र विकास ।
- कार्य सम्पादनका लागि आवश्यक सहयोगहरू र साधनहरूको प्रवन्ध ।
- कार्य सम्पादनको मूल्याङ्कन र कार्य सम्पादनका लागि पृष्ठपोषण ।
- कार्य सम्पादन समस्याहरूको निदान र व्यवस्थापन तथा प्रतिफलहरू हासिल गर्नेलाई पुरस्कार र प्रतिफलहरू हासिल गर्न असक्षमहरूलाई सुधारात्मक कार्यहरू ।

कार्य सम्पादन व्यवस्थापनले कर्मचारीहरूको कार्यसम्पादनको आधारमा उनीहरूलाई पुरस्कृत र विकास गर्दै उनीहरूबाट उच्चतम प्रतिफलहरू सुनिश्चित गर्नका लागि एउटा व्यावहारिक ढाँचा प्रदान गर्दछ । अझै बढी यसले संस्थाको लक्ष्य र परिणामहरूलाई व्यक्तिगत वा सामूहिक लक्ष्य र परिणामहरूमा ढाल्दै, व्यक्तिगत वा सामूहिक कार्य सम्पादनलाई संस्थागत लक्ष्यसँग जोड्ने कार्य गर्दछ । यसप्रकार कर्मचारीहरूलाई व्यक्तिगत अथवा सामूहिक रूपमा निश्चित प्रतिफलहरूका लागि जिम्मेवार र जवाफदेही बनाइन्छ जसले गर्दा उनीहरू संस्थाको उद्देश्यहरू हासिल गर्न आफूहरूले गर्नुपर्ने योगदान र भूमिकाबारे प्रष्ट हुन्छन् ।

कार्य सम्पादन व्यवस्थापन एउटा साधारण सूत्र (प्रोपोजिसन) मा आधारित छ, जसअनुसार जव कर्मचारीहरूले उनीहरूबाट के कुराको अपेक्षा गरिएको छ भन्ने जान्दछन्, बुझ्दछन् र ती अपेक्षाहरू निर्माण गर्ने क्रममा उनीहरू आफैँ संलग्न हुन्छन्, उनीहरू अपेक्षाकृत उपलब्धिका लागि बढी प्रतिबद्ध भएर कार्य सम्पादन गर्दछन् । अनुसन्धानबाट प्राप्त प्रमाणहरूले तल उल्लेखित अवस्थाहरूले कर्मचारीहरूको कार्यसम्पादनमा उल्लेखनीय भूमिका रहेको देखाएको छ :

- संस्थाले आफूबाट के कुराको अपेक्षा गरिएको छ भन्ने थाहा पाएमा र बुझेमा (कार्यसम्पादन उद्देश्यहरू) ।
- उद्देश्यहरू निर्माणमा सहभागी भएमा (सहभागिता र संलग्नता)
- आवश्यक सुपरीवेक्षण, सहयोगहरू र श्रोतसाधनहरू प्राप्त भएमा (कार्य सम्पादनका लागि प्रोत्साहनवर्द्धक अवस्थाहरू) ।
- कार्यसम्पादनमा पृष्ठपोषण पाएमा (कार्य सम्पादन मूल्याङ्कन)
- लक्ष्यहरू हासिल गर्न प्रोत्साहित गरिएमा (कर्मचारीको विकास) ।
- कार्य सम्पादनका लागि सकारात्मक प्रतिफलहरू प्राप्त भएमा (उपलब्धिका लागि पुरस्कारहरू)

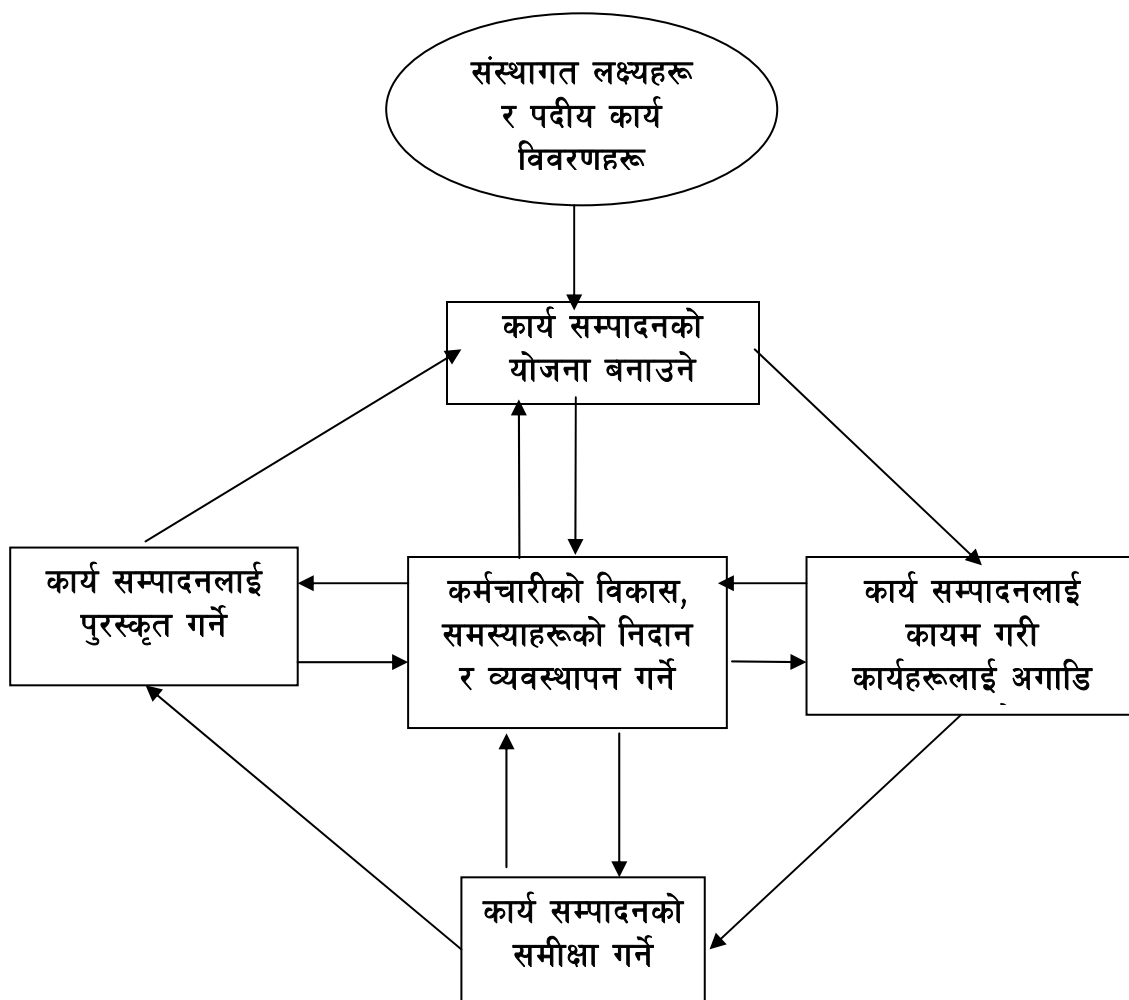
प्रायजसो गैससहरूमा प्रभावकारी कर्मचारी कार्यसम्पादन व्यवस्थापनका लागि आवश्यक पर्ने माथि उल्लेखित धेरैजसो अवस्थाहरू आवश्यक रूपमा उपलब्ध छैनन् । उदाहरणका लागि, संस्थागत लक्ष्यहरूलाई व्यक्तिगत अथवा सामूहिक लक्ष्यहरूमा ढालेर प्रत्येक कर्मचारीलाई विशिष्ट प्रतिफलका लागि जिम्मेवार बनाउने अभ्यास पर्याप्त मात्रामा गरेको पाइँदैन । परिणाम स्वरूप कसरी व्यक्तिगत योगदानहरू संस्थाको सम्पूर्ण कार्य सम्पादनसँग सम्बन्धित छन् भन्ने कुराको बुझाइ कर्मचारिहरूमा न्यून रहन्छ । तिनीहरूलाई हासिल गर्नको लागि कार्य सम्पादन लक्ष्यहरू अथवा क्रियाकलापहरूको योजना तर्जुमा गर्दा नै कर्मचारीहरूलाई समावेश गर्ने कुनै संयन्त्र हुँदैन । त्यसै गरी निर्धारित कार्यसम्पादन लक्ष्यहरू र तिनीहरूको विकासको सम्बन्धमा दक्षताहरू पहिचान गर्ने, प्रभावकारी कार्यसम्पादनका लागि उपयुक्त कार्य वातावरण उपलब्ध गराउने, र कुशल कार्य सम्पादनका लागि पुरस्कृत गर्ने जस्ता अभ्यासहरू संस्थागत गरिएका हुँदैनन् । उल्लेखित निर्धारित अवस्थाको सीमित उपलब्धता नै गैससहरूमा कर्मचारीको न्यून कार्य सम्पादनको मुख्य कारक तत्व हो । यसलाई सच्याउनु आवश्यक छ । राम्ररी तयार गरिएको र होसियारीपूर्वक लागू गरिएको कार्य सम्पादन व्यवस्थापन प्रणालीले यसो गर्न सहयोग गर्नेछ ।

## कार्यसम्पादन व्यवस्थापनका तत्वहरू

कर्मचारी कार्यसम्पादन व्यवस्थापनको औपचारिक प्रणालीले तल चित्रमा उदाहरण दिइए जस्तै धेरै तत्वहरू समावेश गर्दछ । जस्तै एक प्रकारको निश्चित ढाँचामा ती तत्वहरू एक अर्कासँग अन्तर्सम्बन्धित भएको देख्न सकिन्छ, जुन कार्य सम्पादन व्यवस्थापन चक्र (Performance Management Cycle) को रूपमा उल्लेख गर्न सकिन्छ ।

PMC ले तलका प्रमुख अङ्गहरू अथवा चरणहरूलाई समावेश गर्दछ :

- कार्य सम्पादन सम्बन्धि योजना गर्ने
- कार्य सम्पादनलाई कायम राख्ने
- कार्यसम्पादनको मूल्याङ्कन गर्ने
- कार्यसम्पादन समस्याहरूको निदान तथा व्यवस्थापन गर्ने
- कार्यसम्पादनका लागि कर्मचारीको विकास गर्ने
- कार्य सम्पादनलाई पुरस्कृत गर्ने



चित्र: कार्य सम्पादन व्यवस्थापन चक्र

कार्यसम्पादन व्यवस्थापन प्रक्रिया सांगठनिक र विभागीय लक्ष्यहरूलाई निश्चित गरी पूर्ण बुझाइबाट सुरु हुन्छ । त्यसैगरी सबै सम्बन्धित कर्मचारीहरूका लागि कार्य विवरण र विशिष्टीकरण विवरण तयार गरिएका हुन्छन्, जुन अत्यन्तै महत्वपूर्ण मानिन्छन् । कुनै पनि संस्थामा कार्य सम्पादन व्यवस्थापन प्रणाली लागू गर्नका लागि उपरोक्त दुई अवस्थाहरू पूरा हुनै पर्दछ ।



## महिला विकास केन्द्रले राम्ररी काम गर्न सकेन

महिला विकास केन्द्र, एउटा गैसस हो, जसले समुदायलाई स्वस्थ बनाएर विकासलाई अगाडि बढाउने ध्येय राखेको छ। यो संस्थासँग २६ कर्मचारीहरू र करिब एक दर्जन स्वयं सेवकहरू आवद्ध छन्, जसमध्ये धेरै स्वास्थ्यसँग सम्बन्धित छन्। संस्थाले समुदायका लागि केही निश्चित स्वास्थ्यसँग सम्बन्धित परिणामहरू सहितको वार्षिक लक्ष्य राखेको छ।

संस्था संचालनको तीन वर्षपछि यसको मूल्याङ्कन गरिएको थियो। यस मूल्याङ्कनले, महिला विकास केन्द्रले समुदायको स्वास्थ्य स्थितिमा खाशै प्रभाव पार्न सक्षम नभएको देखाएको थियो। यसको प्रमुख कारणको रूपमा मूल्याङ्कनका तथ्यहरूले यसका कर्मचारीहरूको कार्यसम्पादनलाई पहिचान गरेको थियो।

यस विषयमा कर्मचारीहरू र व्यवस्थापकहरूसँग थप सोधपछिमा धेरै कुराहरू पत्ता लागे। धेरै जसो कर्मचारीहरू तिनीहरूको कार्य सम्पादन राम्रो छैन भन्ने कुरासँग सहमत भएनन्। उनीहरूले आफूहरूबाट अपेक्षा गरिएको कार्य सम्पादनको स्तरको बारेमा नै उनीहरू अनभिज्ञ भएको बताए।

‘हामीसँग के अपेक्षा गरिएको छ भन्ने कुरा नै हामीहरूलाई भनिएको छैन’, तिनीहरू मध्ये धेरैले भने। उनीहरूका अनुसार कार्य सम्पादन र यसको स्तरका बारेमा उनीहरूले कहिल्यै कुनै पृष्ठपोषण पाएनन्। व्यवस्थापकहरूका अनुसार, उनीहरूले कर्मचारीहरूको कार्य सम्पादन मूल्याङ्कनका बारेमा सोचेका भए पनि बोझिलो कार्य दवावका कारण गत तीन वर्षमा एकपटक मात्रै मूल्याङ्कन गरेको बताए, त्यो पनि नाम मात्रको।

जतिवेला हामीहरूलाई काम गर्नमा कठिनाई थियो, सुपरीवेक्षण र अन्य सहयोगहरू पाएनौं, कर्मचारीहरूको गुनासो थियो। यस्तो अवस्थामा काम छोड्नु वा जस्तो जानेको छ त्यस्तै गर्नु सिवाय उनीहरूसँग अरु केही विकल्प थिएन। उनीहरूसँग आवश्यक सीप नभएकै कारण कार्य सम्पादनमा समस्या भएको गुनासो कतिपय कर्मचारीहरूको थियो। हाम्रो क्षमता विकासका लागि हामीलाई कुनै तालिम दिइएको छैन, उनीहरू मध्ये धेरैले भने। यस संस्थामा केही निकै राम्रा कर्मचारीहरू पनि छन्, जसले विगत दुई वर्षहरूमा उत्कृष्ट कार्यसम्पादन गरेका थिए। तर उनीहरूको कुशल कार्यसम्पादनको कुनै चर्चा, प्रशंसा वा पुरस्कृत गर्ने कुनै कार्य गरिएन, जसका कारण अहिले उनीहरू पनि राम्ररी काम गरिरहेका छैनन्।

### छलफलका लागि प्रश्नहरू

१. यो घटना अध्ययनमा देखिएका तथ्यहरूका आधारमा न्यून कार्य सम्पादनका कारणहरू के हुन् ?
२. कार्यसम्पादन व्यवस्थापन प्रणालीका कुनकुन पक्षहरू यसमा समावेश छन् र तिनीहरूको व्यवस्थापन कसरी गरिएको छ ?
३. यो संस्थामा कार्यसम्पादनमा कसरी सुधार गर्न सकिन्छ ?
४. यो घटना र तपाईंहरूको संस्थाको कार्यसम्पादन व्यवस्थापनलाई दाँजेर हेर्दा, आफ्नो संस्थाको कार्यसम्पादन व्यवस्थापन कस्तो पाउनुहुन्छ ?

## कर्मचारी कार्य सम्पादन योजना र मूल्याङ्कन

समय : २४० मिनेट

### औचित्य

कार्यसम्पादन व्यवस्थापन प्रणालीका दुई सवै भन्दा मुख्य तत्वहरू कर्मचारीहरूको कार्य सम्पादन योजना र कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन हुन् । यो सत्रले यिनै दुई तत्वहरू, यिनीहरूको आवश्यकता र यो क्रियाकलाप कसरी सम्पन्न गर्ने भन्नेमा जोड दिएको छ ।

### सिकाइका उद्देश्य

- प्रभावकारी कार्यसम्पादनका लागि कार्यसम्पादन योजनाको महत्व बारे बताउन सक्नेछन् ।
- कार्यसम्पादन योजना निर्माणको अभ्यास गरी आफ्नो संस्थामा यो अभ्यासको प्रभावकारिताको लेखाजोखा गर्नेछन् ।
- प्रभावकारी कार्यसम्पादनका लागि कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनको महत्व बारे बताउन सक्नेछन् ।
- कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनका प्रणालीहरू तयार गरी आफ्नो संस्थामा यसको प्रभावकारिताको लेखाजोखा गर्नेछन् ।

### प्रशिक्षकको तयारी

- कार्यसम्पादन योजना निर्धारण सम्बन्धी कुराहरू समेटेर न्यूजप्रिन्ट तयार गर्ने
- कार्यसम्पादन मूल्यांकनका सम्बन्धी कुराहरू समेटेर न्यूजप्रिन्ट तयार गर्ने
- सहभागीहरूलाई पुग्ने हेन्डआउटको सेट तयार गर्ने ।
- एसाइन्मेन्ट ३.२क कार्यसम्पादन तथा निर्धारण ।
- एसाइन्मेन्ट ३.२ख कार्यसम्पादन मूल्यांकन ।

### सामग्रीहरू

न्यूजप्रिन्ट पेपरहरू, ह्वाइटबोर्ड, मास्किङ्ग टेप आदि ।

### प्रमुख विधिहरू

प्रश्नोत्तर, समूहकार्य, प्रस्तुतीकरण, घटना अध्ययन, छोटो व्याख्यान, सामूहिक छलफल

### चरणहरू

- सिकाइका उद्देश्यहरू पढेर सुनाउने ।
- सहभागीहरूलाई कार्य सम्पादन योजना भनेको के हो र यसको महत्व के छ भनी प्रश्न गर्ने

- सहभागीहरूबाट उत्तरहरूलाई न्यूजप्रिन्टमा टिप्ने र सोमा छलफल चलाउने
- सहजकर्ताले कार्य सम्पादन योजनाको अर्थ, महत्व र प्रक्रियाको बारेमा प्रष्ट पार्ने । कार्य सम्पादन योजना निर्माणका विभिन्न चरणहरूको उदाहरणहरू देखाउने ।
- कार्य सम्पादन योजना निर्धारणको उदाहरणहरू अनुसूची ३.२क मा दिएअनुरूप देखाउने ।
- सहभागीहरूलाई कर्मचारी कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन भनेको के हो र उनीहरूका संस्थामा कर्मचारी कार्यसम्पादनको मूल्याङ्कन कसरी गरिन्छ, भनी सोध्ने
- कार्य सम्पादन मूल्याङ्कनको अवधारणा र प्रक्रियामा छलफल गरी स्पष्ट गराउने ।
- कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनका विभिन्न चरणहरूका उदाहरणहरू देखाउने ।
- सहभागीहरूलाई संस्थागत समूहमा विभाजन गरी कार्य विवरण बनाएको पदलाई लिएर सो पदका लागि कार्यसम्पादन योजना र मूल्याङ्कन बनाउन लगाउने
- समूहकार्य सकिएपछि प्रत्येक समूहलाई प्रस्तुत गर्न लगाई सोमा छलफल चलाउने
- छलफलहरूमा आधारित प्रमुख निचोडहरूलाई संक्षेपीकरण गर्नुहोस्
- मुख्यमुख्य बुँदाहरूको संक्षेपीकरण सहित सत्रको समाप्ती गर्ने



## कर्मचारी कार्य सम्पादन योजना र मूल्याङ्कन

### कार्य सम्पादन योजना

कार्य सम्पादन व्यवस्थापन चक्र (PMC) को पहिलो र प्रमुख तत्व संस्थामा कार्यरत व्यक्ति विशेष वा समूहको कार्य सम्पादन योजनाको निर्माण गर्नु हो । यसले आधारभूत रूपमा सम्बन्धित कर्मचारीसँग संयुक्त रूपमा कार्य सम्पादन लक्ष्यहरू अथवा स्तरहरू निर्धारण गर्ने, कर्मचारीलाई तिनीहरूको बारेमा जानकारी गराउने, निर्धारण गरिएका लक्ष्यहरू तथा स्तरहरूको कर्मचारीमा बुझाइको विकास गर्ने, र निर्धारित लक्ष्यहरू तथा स्तरहरूको प्राप्तिका लागि कार्ययोजना तयार गर्ने जस्ता प्रक्रियाहरू समावेश गर्दछ ।

कार्य सम्पादन योजनाको प्रमुख पक्ष कार्यसम्पादन लक्ष्य निर्धारण गर्ने प्रक्रिया हो । यसले कर्मचारी विशेष अथवा समूहका लागि विशिष्ट कार्य सम्पादन लक्ष्यहरू अथवा स्तरहरू निर्धारण गर्नुका साथै सोका लागि क्रियाकलापहरूको रूपरेखाको निर्धारण गर्ने तथा श्रोत साधनहरूको पहिचान गर्ने र सहमतिको विकास गर्ने प्रक्रियाहरूलाई समावेश गर्दछ ।

### कार्यसम्पादन योजना प्रक्रिया

कार्यसम्पादन लक्ष्य निर्धारणको प्रकृत्यामा निम्नलिखित चार प्रमुख चरणहरू समाविष्ट हुन्छन् ।

**आधारभूत परिणाम क्षेत्रहरूको पहिचान (Key Result Areas):** आधारभूत परिणाम क्षेत्रहरू (KRAs) कार्य सम्पादनको प्राथमिकता क्षेत्रहरू हुन् जस अन्तर्गत महत्वपूर्ण प्रतिफलहरू प्राप्त गरिनु पर्ने हुन्छ । KRAs लाई सम्बन्धित कर्मचारी अथवा समूहको संस्था तथा इकाई लक्ष्यहरू र कार्य विवरणहरूको विश्लेषणद्वारा पहिचान गरिनुपर्दछ । उदाहरणका लागि, स्वास्थ्य शिक्षा सहायकको कार्यका लागि दुई KRA हरू हुन सक्दछन् “समुदायको स्वास्थ्य चेतना” र “IEC तालिम सामग्रीहरूको तयारी ।” प्रत्येक कार्यका सन्दर्भमा कार्यसम्पादन लक्ष्यहरू तथा स्तरहरू निर्धारणका लागि तीनदेखि पाँच KRA हरू पहिचान गर्नुपर्दछ ।

#### कार्य सम्पादन योजना प्रक्रिया

- आधारभूत परिणाम क्षेत्रहरू (KRAs) को पहिचान
- कार्य सम्पादन सूचकहरूको पहिचान
- कार्यसम्पादन लक्ष्यहरू अथवा स्तरहरूको निर्धारण
- कार्य/क्रियाकलाप योजनाको तयारी

### कार्य सम्पादन सूचकहरूको पहिचान :

कर्मचारीको कार्य सम्पादन प्रभावकारिता मापन गर्नका लागि कार्य सम्पादन सूचकहरूको निर्धारण गरिएको हुन्छ । कार्यसम्पादनको मापन परिमाण, गुणस्तर, समय, तथा लागतको आधारमा गर्न

सकिन्छ । एउटा अथवा धेरै यस्ता सूचकहरू प्रत्येक KRA का लागि पहिचान गरिनुपर्दछ । उदाहरणकालागि, स्वास्थ्य शिक्षा सहायकका कार्यको पहिलो KRA (जस्तै समुदायको स्वास्थ्य चेतना) का लागि केही सूचकहरू हुन सक्दछन् : IEC कार्यक्रमहरूद्वारा समेटिएका परिवारहरूको संख्या (परिमाण सूचक), सुरक्षित स्वास्थ्य अभ्यासहरू अङ्गीकार गरेका लक्षित परिवारहरूको प्रतिशत, (गुणस्तर सूचक), यस कार्यक्रममा प्रति परिवार औषत लागत (लागत सूचक), कार्यक्रमको योजना निर्माण गर्न तथा लागू गर्न लागेको औषत समय (समय सूचक) ।

### कार्यसम्पादन लक्ष्यहरू अथवा स्तरहरूको निर्धारण

कर्मचारीहरूले एक निश्चित समयावधिमा हांसिल गर्नुपर्ने प्रतिफलहरू नै कार्य सम्पादन लक्ष्यहरू हुन् । स्तर भन्नाले कर्मचारीहरूको कार्यसम्पादनको अपेक्षित तहलाई बुझिन्छ । काममा यी दुवै प्रतिफलहरू हासील गरिनुपर्ने हुन्छ । पहिचान गरिएका सूचकहरूमा संख्या तोकेर कार्यसम्पादन लक्ष्यहरू निर्धारण गर्न सकिन्छ । उदाहरणका लागि, एउटा स्वास्थ्य शिक्षा सहायकको लागि कार्य सम्पादन लक्ष्यहरू हुन सक्दछन्: चालु आर्थिक वर्षमा २०० परिवारहरूका लागि परिवार स्वास्थ्य शिक्षा कार्यक्रम संचालन गर्नु, १०० रूपैयाँ नबढाएर प्रति परिवार औषत लागतमा कार्य संचालन गर्नु र लक्षित समुदायका ८० प्रतिशत परिवारहरूले सुरक्षित स्वास्थ्य अभ्यासहरू लागू गर्नेछन् । ( नोट गरौं माथिका तीनवटै कार्य सम्पादनका सूचकहरूका लागि संख्याहरू तोकिएका छन्) । स्तरहरू, कार्य सम्पादनका निश्चित मान्यताहरू अथवा तहहरूको विशिष्टीकरणद्वारा निर्धारण गर्न सकिन्छ । उदाहरणका लागि एउटा कार्य सम्पादन स्तर एउटा गाउँले स्वास्थ्य कार्यकर्ताका लागि प्रत्येक हप्ता प्रत्येक वडामा तीन पटक भ्रमण गर्नु, हुन सक्दछ । नियमित प्रकृतिको कार्य वा सीमित उत्तरदायित्वको कारण कार्य सम्पादन लक्ष्य निर्धारण गर्न कठिन हुने अवस्थामा विशेष गरेर स्तरहरू लाभदायक हुन सक्दछ ।

### कार्य/क्रियाकलाप योजनाको तयारी :

यो एउटा विस्तृत तालिका हो जसले निर्धारित कार्य सम्पादन लक्ष्य तथा स्तरहरू प्राप्तिका लागि गरिनु पर्ने क्रियाकलापहरू र तिनीहरू सम्पन्न गरिनु पर्ने समयको पहिचान गर्दछ । कर्मचारीको कार्यसम्पादनका लागि यसले मार्ग निर्देशन गर्छ भने सुपरीवेक्षकको निरीक्षण र सुपरीवेक्षणका लागि पनि सुपरीवेक्षण औजारको रूपमा यो उपयोगी हुन्छ । कार्ययोजना सावधानीपूर्वक तयार गरिएमा यसले कर्मचारी र सुपरीवेक्षक बीच एउटा कार्य सम्पादन सम्झौताको रूपमा काम गर्दछ ।

कार्य सम्पादन योजनाको आंशिक उदाहरण अनुसूची ३.२ क ले दिन्छ ।

### कार्य सम्पादन लक्ष्यहरू र स्तरहरू निर्धारणका लागि मार्ग निर्देशनहरू

कार्य सम्पादन लक्ष्यहरू निर्धारणका लागि प्रशस्त सिद्धान्तहरू र प्रकृयाहरू अनुशरण गर्नु महत्वपूर्ण हुन्छ ।

- कार्य सम्पादन लक्ष्य तथा स्तर कर्मचारीहरू तथा समूहसँग प्रश्न गरेर उनीहरूको परामर्शमा निर्धारण गरिनुपर्दछ । यसका निम्ति व्यवस्थापकले सम्बन्धित कर्मचारीहरूसँग भेट्नुपर्दछ । कार्यालयका लक्ष्यहरू र कर्मचारी सदस्यहरूको कार्य विवरणहरूको समीक्षा

गर्नुपर्दछ । उनीहरूको विगतका कार्य सम्पादनको समीक्षा गर्नुपर्दछ । कार्य उत्तरदायित्वको सम्बन्धमा उनीहरूको दक्षता मूल्याङ्कन गर्नुपर्दछ र उनीहरूलाई आवश्यक पर्न सक्ने सीपहरू पहिचान गर्नुपर्दछ ।

- कार्य सम्पादन लक्ष्यहरू संख्याका हिसावले सापेक्ष रूपमा कम हुनुपर्दछ र KRA हरूसँग सम्बन्धित हुनुपर्दछ । तिनीहरू चुनौतीपूर्ण तर प्राप्त गर्न सकिने हुनुपर्दछ ।
- तिनीहरू विशिष्ट हुनुपर्दछ, सम्भव भएसम्म परिमाणात्मक, उपयुक्त भएसम्म गुणात्मक र कार्यमुखी शब्दावलीहरूमा लेखिएको हुनुपर्दछ साथै तिनीहरूको प्राप्तिका लागि यथार्थपरक समयावधि तोकिनुपर्दछ ।
- उपलब्धिका लागि चरणहरू र आवश्यक उपायहरू/तरिकहरू साथै आवश्यक श्रोत साधन र सहयोगी वातावरण सहितको एउटा कार्य योजना बनाइनु पर्दछ ।
- तिनीहरू संस्था वा कुनै इकाइका उद्देश्यहरूसँग मिल्दो हुनु पर्दछ ।
- तिनीहरूलाई समय तालिकाको आधारमा सम्बन्धित कर्मचारी स्वयं र व्यवस्थापक दुबैद्वारा पुनरावलोकन गरिनुपर्दछ ।

## कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन

PMC को अर्को महत्वपूर्ण तत्वले कर्मचारीहरूको कार्य सम्पादन मूल्याङ्कन गर्ने एवं तिनीहरूलाई कार्य सम्पादनमा पृष्ठपोषण दिने कार्यहरूलाई समावेश गर्दछ । मूल्याङ्कन र पृष्ठपोषण बिना कार्य सम्पादन लक्ष्यहरूको सम्बन्धमा कर्मचारीहरूले अहिले कति राम्ररी काम गरिरहेका छन् र भविष्यको कार्य सम्पादनमा उनीहरूले कसरी सुधार गर्न सक्दछन् भन्ने बारेमा कर्मचारीहरूसँग जानकारी हुँदैन । मूल्याङ्कनले काममा राम्रो गरिरहेका कर्मचारीहरूलाई कस्तो सहयोगहरू र पुरस्कारहरू दिनुपर्दछ, भन्ने विषयमा निर्णय गर्न व्यवस्थापकहरूलाई सूचना उपलब्ध गराउँदछ । कार्य सम्पादन मूल्याङ्कन निर्धारित कार्य सम्पादन लक्ष्यहरू अथवा स्तरहरूको सूचीको तुलनामा कर्मचारीहरूले कति राम्ररी कार्यहरू गरेका छन् भनी समीक्षा गर्ने र भविष्यमा कार्यसम्पादन सुधार गर्नका लागि कार्य सम्पादन र यसलाई प्रभाव पार्ने अवस्थाहरूको बारेमा छलफल गर्ने एउटा प्रक्रिया हो ।

## मूल्याङ्कनका उद्देश्यहरू

मूल्याङ्कनले मुख्य रूपमा निम्न दुई उद्देश्यहरू पूरा गर्दछ ।

- मूल्याङ्कन सम्बन्धि प्रशासकीय उद्देश्य:- जस्तो कर्मचारी सम्बन्धि निर्णयहरू (वढुवा, सरुवा, अनुशासन, कटौती) प्रेरणा जगाउनका निमित्त गरिने निर्णयहरू (पुरस्कारहरू, दिइने श्रेणीहरू, सुविधाहरू) र कर्मचारी छनोट तथा विकास कार्यक्रमहरूको वैधानिकता ।
- विकासात्मक उद्देश्य : जस्तो व्यक्तिगत/पेशागत दक्षता र क्षमताको मूल्याङ्कन, विकास सम्बन्धि आवश्यकताहरूको पहिचान तथा विकास सम्बन्धि निर्णयहरू ।

## मूल्याङ्कनका प्रकृयाहरू :

मूल्याङ्कन प्रकृयामा निम्न छ, चरणहरू समावेश गरिन्छन् :

### १. के मूल्याङ्कन गर्ने हो भन्ने बारे निर्णय गर्ने :

प्रमुख रूपमा कार्य सम्पादनका तीन पक्षहरूको मूल्याङ्कन गर्न सकिन्छ - (क) कार्य सम्पादनका व्यक्तिगत विशेषताहरू तथा गुणहरू जस्तोकि वफादारिता, कार्य ज्ञान, अनुशासन र इमान्दारिता; (ख) कार्य सम्पादनमा प्रदर्शित व्यवहारहरू जस्तो कि समयमा निर्णय गर्ने, प्रभावकारी सुपरीवेक्षण एवं यथार्थ संचार र (ग) प्रतिफल (जस्तोकि तीन सचेतना कार्यक्रमहरूको संचालन) । कार्य सम्पादन व्यवस्थापनको दृष्टिकोणबाट हेर्दा मूल्याङ्कनका लागि कार्य प्रतिफलहरू सवैभन्दा महत्वपूर्ण भएकाले तिनीहरूलाई विशेष जोड दिनुपर्दछ ।

### २. कसरी मूल्याङ्कन गर्ने भन्ने बारे निर्णय गर्ने

कार्य सम्पादन मूल्याङ्कनले मापनका आधारहरू समेटेर मूल्याङ्कन प्रणालीको विकास, श्रेणी मापनहरू सहितका मूल्याङ्कन फारामहरू र मूल्याङ्कन पछि गरिने सिफारिसहरू (post-appraisal), मूल्याङ्कन कर्ताहरूको पहिचान साथै मूल्याङ्कनका लागि उनीहरूलाई दिइएको सापेक्ष मूल्याङ्कन अंकभार, मूल्याङ्कनको समयावधि र संख्या कार्यसम्पादन सम्बन्धि छलफल र पृष्ठपोषण दिने तरिका साथै औपचारिक अभिलेखीकरण समेटिएको हुन्छ ।

### ३. कार्यसम्पादन मापनका लागि आवश्यक सूचना संकलन गर्ने :

यो नियमित सुपरीवेक्षण प्रक्रियाको भाग हो । कार्य सम्पादनको प्रभावकारी मापनका लागि कार्य सम्पादनमा भएको प्रगतिका बारेमा नियमित सूचना प्रवाहलाई अभिलेख गर्नु महत्वपूर्ण हुन्छ । उदाहरणका लागि निर्धारित लक्ष्यहरूसँग तुलना गर्दै प्रगतिको बारेमा प्रत्येक कर्मचारीबाट सूचना संकलन गर्न एउटा मासिक कार्य प्रगति प्रतिवेदनलाई प्रयोग गर्न सकिन्छ । त्यसैगरी अन्य सान्दर्भिक स्रोतहरूबाट पनि कार्यसम्पादनवारे पृष्ठपोषण संकलन गर्न सकिन्छ । सम्बन्धित सहकर्मीहरू र उपभोक्ता वा/सेवाग्राहीहरूबाट समेत पृष्ठपोषण संकलन गर्नु एउटा राम्रो तरिका हो । यसलाई ३६० डिग्री पृष्ठपोषण अथवा मूल्याङ्कन प्रणाली भनिन्छ र कार्य सम्पादन सुधार गर्न त्यो एउटा शक्तिशाली विधि हो ।

### ४. निर्धारित लक्ष्यहरू तथा स्तरहरूसँग कार्य सम्पादनलाई तुलना गर्ने :

कर्मचारीले हाल प्रस्तुत गरिरहेको कार्य सम्पादनको स्तर र उसका लागि पूर्व निर्धारित कार्यसम्पादनका स्तरहरूको तुलना गरेर उनीहरूले कतिको राम्ररी काम गरिरहेका छन् भन्ने कुराको जानकारी हासिल गर्न सकिन्छ । त्यसपछि मात्र कार्य सम्पादनका उपलब्धिहरू तथा सुधार गर्नुपर्ने पक्षहरू पहिचान गर्न सकिन्छ ।

## ५. पृष्ठपोषण दिएर सम्बन्धित कर्मचारीहरूसँग कार्यसम्पादन बारेमा छलफल गर्ने :

यो, मूल्याङ्कनकर्ता र सम्बन्धित कर्मचारीहरू निर्धारित अवधिमा (उदाहरणका लागि मासिक, त्रैमासिक, अर्ध वार्षिक रूपमा) सँगै बस्ने र कार्य सम्पादनका उपलब्धि, समस्याहरू, मुद्दाहरूमा व्याख्या, स्पष्टीकरण र पृष्ठपोषणहरू दिने चरण हो । यो चरणमा कार्य सम्पादनमा अझै सुधार गर्नका लागि कर्मचारीको विकासको आवश्यकताहरूको पहिचान पनि गरिन्छ ।

## ६. मूल्याङ्कन पूरा गर्ने :

संस्थामा अपनाइएको प्रणालीको आवश्यकतानुसार मूल्याङ्कनलाई औपचारिक रूपले अभिलेखीकरण गर्ने र उक्त मूल्याङ्कन प्रतिवेदनलाई तोकिएको ठाउँमा पेश गर्ने कार्यलाई यसले समावेश गर्दछ ।

## मूल्याङ्कन पछि निर्णयहरू गर्ने :

मूल्याङ्कन गरिसकेपछि, विशिष्ट प्रशासकीय र विकासात्मक कार्यहरू गर्नुपर्ने आवश्यकता हुन्छ । प्रशासकीय कार्यहरूले कर्मचारी उत्प्रेरणाका मापनहरू (उदाहरण पुरस्कार, श्रेणीहरू, सुविधाहरू, वढुवा, सरुवा, अनुशासन) समावेश गर्न सक्दछन् । त्यसैगरी विकासात्मक कार्यहरूले व्यक्तिगत र पेशागत दक्षता, क्षमता र सम्भाव्यताको मूल्याङ्कन, विकास आवश्यकताहरूको पहिचान र तालिम तथा विकास सम्बन्धि अवसरहरू समावेश गर्दछन् ।

कर्मचारीहरूको कार्य सम्पादन मूल्याङ्कन प्रभावकारी बनाउने हो भने यी सबै चरणहरू अनुसरण गर्नु महत्वपूर्ण हुन्छ । यसका लागि संस्थाले कार्य सम्पादन व्यवस्थापन प्रणालीको निर्माण र कार्यान्वयन गर्नु पर्दछ । यदि PMC पूर्ण रूपमा अङ्गीकार गरिन्छ भने मूल्याङ्कन प्रक्रियाका सबै चरणहरू लागू गर्न सम्भव हुन सक्दछ । तर धेरै जसो संस्थाहरूमा कार्य सम्पादन योजना प्रणाली र कार्यसम्पादन व्यवस्थापन प्रणालीका अन्य तत्वहरूसँग कुनै समन्वय नगरीकन मूल्याङ्कन प्रणाली छुट्टै लागू गरेको पाइन्छ ।

विद्यमान अभ्यासहरू कर्मचारी कार्यसम्पादन व्यवस्थापन गर्न पर्याप्त छैनन् । यसर्थ गैससहरूमा कर्मचारी कार्यसम्पादन सम्बन्धि व्यवस्था गर्नका लागि कर्मचारी मूल्याङ्कन प्रक्रियालाई वढी प्रभावकारी बनाउन केही उपायहरू र स्वरूपहरू सुझाव गरिएको छ । कार्यसम्पादन योजना र मूल्याङ्कनका लागि तलका प्रक्रियाहरू अनुसरण गर्ने सल्लाह दिन सकिन्छ ।

## मासिक कार्य योजना सम्बन्धि भाग समेटेर कार्यसम्पादन योजना फाराम भर्ने :

अर्को कार्य सम्पादन अवधिका लागि व्यवस्थापक र सम्बन्धित कर्मचारी अथवा टोलीद्वारा संयुक्त रूपमा मासिक कार्ययोजना सम्बन्धी भाग समेटेर कार्य सम्पादन योजना फाराम भर्नुपर्दछ । यो फाराम अनुसूची ३.२ क मा दिइएको छ ।

## महिनाको समाप्तीपछि प्रत्येक महिना मासिक प्रगति प्रतिवेदन फाराम भर्ने

व्यवस्थापक र सम्बन्धित कर्मचारी अथवा टोलीद्वारा सँगै पहिचान गरिएका प्रगति, अनुभव गरिएका समस्याहरू साथै विकास सम्बन्धि आवश्यकताहरूको अभिलेख राखेर हरेक महिनाको समाप्तीपछि मासिक प्रगति प्रतिवेदन पूरा गर्नुपर्दछ ।

तीन महिनाको प्रगति प्रतिवेदनहरूमा आधारित भएर व्यवस्थापक र सम्बन्धित कर्मचारी अथवा समूहको बीचमा कार्य सम्पादन समीक्षा र पृष्ठपोषण सत्र सञ्चालन गर्नुहोस् ।

अनुसूची ३.२ ख मा दिइएको ढाँचाको प्रयोग गरेर हरेक छ महिना कर्मचारी अथवा टोलीको कार्यसम्पादन बारेमा विभिन्न स्रोतहरू (multiple sources) बाट पृष्ठपोषण संकलन गर्नुहोस् । अर्ध वार्षिक कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन फाराम पूरा गर्नहोस् (भर्नुहोस्) ।

कार्य सम्पादन योजनामा निर्धारित र मासिक प्रगति प्रतिवेदनहरूमा अभिलेख गरिएअनुसार वार्षिक कार्य सम्पादन लक्ष्यहरू तथा स्तरहरूका आधारमा प्रगति र उपलब्धिहरूको तुलनाद्वारा मूल्याङ्कन फाराममा श्रेणीकरण गरिनुपर्दछ । मासिक कार्यसम्पादन समीक्षा र पृष्ठपोषण सत्रहरूको आधारभूत निचोडहरूमा श्रेणीकरणहरू आधारित हुनुपर्दछ । अनुसूची ३.२ ग मा मूल्याङ्कन सम्बन्धि ढाँचाहरू दिइएको छ ।

## मूल्याङ्कन अन्तर्वार्ता

मूल्याङ्कन प्रक्रियाको एउटा अत्यन्तै महत्वपूर्ण भाग मूल्याङ्कन गरिने व्यक्तिसँगको अन्तर्वार्ता अथवा छलफल वा पृष्ठपोषण सत्र हो, जसलाई वढीमात्रामा मूल्याङ्कन अन्तर्वार्ताको रूपमा बुझ्ने गरिन्छ । यो यस्तो अन्तर्वार्ता हो, जसमा सुपेरीवेक्षक र सहायक कर्मचारीले मूल्याङ्कनको पुनरावलोकन गर्दछन् र कमी कमजोरीहरू (deficiencies) को निदान र क्षमताहरूलाई (खुवीहरूलाई) सशक्तिकरण गर्ने योजना बनाउँदछन् ।

## मूल्याङ्कन अन्तर्वार्ता कसरी सञ्चालन गर्ने :

सम्बन्धित सूचना तथा तथ्याङ्क जम्मा गरेर, कर्मचारीलाई तयार पारेर, र समय तथा ठाउँको छनोट गरेर अन्तर्वार्ताका लागि तयार हुनुहोस् । विषयवस्तु प्रति मात्र सम्बन्धित हुनुहोस्, विषयवस्तुलाई व्यक्तिगत रूपमा नलिनुहोस् र अन्तर्वार्ता लिइने व्यक्तिलाई बोल्न अभिप्रेरित गर्नुहोस्

## संस्थालाई फर्केर हेर्दा प्रश्नावली

१. कार्य सम्पादन योजना भन्नाले के बुझ्नुहुन्छ ? कार्य सम्पादन योजना किन बनाउनुपर्दछ ?
२. कार्य सम्पादन मूल्यांकन भन्नाले के बुझ्नुहुन्छ ? कार्य सम्पादन मूल्यांकन किन गर्नुपर्दछ ?
३. तपाईंको संस्थामा कार्य सम्पादन मूल्यांकन कसरी गरिन्छ ?
४. यस सत्रको आधारमा तपाईंको संस्थाको कार्य सम्पादन योजना र मूल्यांकनमा के कस्तो सुधार गर्नुपर्ने देख्नुहुन्छ ?

### वार्षिक कार्य सम्पादन योजनाको एउटा आंशिक दृष्टान्त

(आगामी आर्थिक वर्षको असार महिनाका लागि कर्मचारी र उसको/उनको सुपेरीवेक्षकद्वारा यो फाराम संयुक्त रूपमा पूरा गरिनुपर्दछ । त्रैमासिक समीक्षा र पृष्ठपोषण सत्रको समयमा यो योजनालाई पुनरावलोकन गरिनु नै पर्दछ र आवश्यक पत्रो भने यसलाई नयाँ फारामको प्रयोग गरेर संयोजित गरिनुपर्दछ ।)

#### खण्ड क : आधारभूत सूचना

कर्मचारीको अथवा समूह सदस्यहरूको नाम(हरू) : ठाकुर चौधरी	
कार्य शीर्षक(हरू) : स्वास्थ्य शिक्षा सहायक	
तह(हरू) : पाँचौँ	विभाग : स्वास्थ्य शिक्षा
सुपेरीवेक्षकको नाम : ओमकार गुरूङ्ग	पद (कार्य)शीर्षक : स्वास्थ्य संयोजक
कार्य सम्पादन अवधि : १ श्रावण २०६३ बाट	३१ असार २०६४ सम्म
पूरा गरेको मिति : कर्मचारीद्वारा २०असार २०६४	सुपेरीवेक्षकद्वारा २१ असार २०६३

#### खण्ड ख : कार्य सम्पादन लक्ष्यहरू अथवा स्तरहरू

आधारभूत प्रतिफल क्षेत्र	कार्य सम्पादन लक्ष्यहरू अथवा स्तरहरू
१ समुदायको स्वास्थ्य चेतना	२०० परिवारहरूका लागि परिवार स्वास्थ्य शिक्षा कार्यक्रमहरू संचालन गर्ने : औषत लागत प्रति परिवार १०० रूपैयाँ नबढाइकन र समेटिएका परिवारहरू मध्ये ८० प्रतिशतले सुरक्षित स्वास्थ्य अभ्यासहरू अंगालेका हुनेछन् । (लक्ष्य)
२ स्वास्थ्य कार्यकर्ताहरूको क्षमता विकास	स्वास्थ्य कार्यकर्ताहरूको सेवामा सुधार ल्याउन समुदायका ५० कार्यकर्तालाई समेटेर, ५ वटा तालिम संचालन गर्ने । तालिम प्राप्त स्वास्थ्य कार्यकर्ताहरू मध्ये ७५ प्रतिशतले प्रभावकारी क्षमता प्रदर्शन गर्नेछन् । ( लक्ष्य)
३ तालिम सुपरीवेक्षण	<ul style="list-style-type: none"> <li>- तालिम गतिविधिहरूको सुपरीवेक्षण गर्न स्वास्थ्य सेवा उपलब्ध गराइएका ठाउँहरू त्रैमासिक रूपमा भ्रमण गर्ने</li> <li>- तालिममा आवश्यक सुधार क्षेत्रहरू औँल्याएर सोका लागि आवश्यक कार्य समेत उल्लेख गरी</li> </ul>



		भ्रमण सकिएको तिन दिन भित्र प्रतिवेदन पेश गर्ने । - कम्तीमा एकहप्ता अगावै तालिम सम्पन्न गर्नका लागि तालिम सामग्री र बजेटको व्यवस्था गर्ने ।
४	.....	.....
५	.....	.....

अनुसूची ३.२ ख

### पृष्ठपोषण फाराम (ग्राहकहरू/सेवाग्राही)

कर्मचारी पृष्ठपोषण फाराम  
(ग्राहकहरू/उपभोक्ताहरू)

खण्ड क: आधारभूत सूचना (सुपरीवेक्षक/मूल्याङ्कन कर्ताद्वारा भरिनुपर्ने)

कर्मचारीको नाम :	पद (कार्य) शीर्षक :
विभाग/कार्यालय :	काम गर्ने स्थान :
ग्राहक/उपभोक्ताको नाम :	प्रयोग गरेको सेवा :
समीक्षा अवधि : बाट	सम्म
	पृष्ठपोषण मिति :

खण्ड ख : ग्राहक उपभोक्ता मूल्याङ्कन (तोकिएका ग्राहक/सेवाग्राहीद्वारा भरिनुपर्ने)

म यो समीक्षा अवधि भरिका लागि यो व्यक्तिको सेवाग्राही छु । छु ( ) छैन ( )

यदि छैन भने, कति अवधिका लागि तपाईं उनको ग्राहक/उपभोक्ता हुनुभएको छ ? ... महिनाहरू

कृपया उपयुक्त वक्समा × राखेर तलका व्यक्तिगत विशेषताहरू र कार्य व्यवहारहरू सम्बन्धमा निज व्यक्तिलाई मूल्याङ्कन गर्नुहोस् ।

		पूर्ण रूपमा सहमत	सहमत	असहमत	पूर्ण रूपमा असहमत
१	उनको कार्यको गुणस्तर राम्रो छ ।				
२	उनले समय व्यवस्थापन गरी समयमै कार्य सम्पन्न गर्छन्/गर्छिन् ।				
३	उनले काममा उत्तरदायित्वपन प्रदर्शन गर्दछन् ।				

४	उनी सेवा प्रदान गर्नुमा नम्र, सहयोगी र दक्ष छन् ।				
५	उनले अरूसँग व्यवहार गर्दा राम्रो बुझाई प्रदर्शन गर्दछन्				
६	उनले काममा व्यवस्थित र कुशल कार्य प्रद्वति अंगीकार गर्दछन् ।				
७	उनले काममा जाँगर, सकारात्मक व्यवहार र आत्मविश्वास प्रदर्शन गर्दछन् ।				
८	उनी हाम्रा आवश्यकताहरू, चासोहरू र समस्याहरू प्रति संवेदनशील र जिम्मेवार छन् ।				
९	हामीसँग उनको राम्रो सम्बन्ध छ ।				
१०	उनले हामीलाई निष्पक्षता, सम्मान र समतामूलक व्यवहार गर्दछन् ।				
११	म उनको सेवासँग सन्तुष्ट छु ।				

कृपया उक्त व्यक्ति सम्बन्धि तलका पक्षहरूमा आफ्ना विचारहरू प्रदान गर्नुहोस् ।

कार्य सम्पादन क्षमताहरू

आवश्यक सुधारहरू

मिति .....

**मूल्याङ्कन फाराम**

**कर्मचारी कार्य सम्पादन मूल्याङ्कन फाराम**

**खण्ड क : आधारभूत सूचना (प्रशासकीय अधिकृतद्वारा भरिनुपर्ने)**

कर्मचारीको नाम/टोली सदस्यहरू :	
पद(कार्य) शीर्षकहरू :	नियुक्त भएको मिति :
विभाग/कार्यालय :	कार्य स्थान :
मूल्याङ्कनकर्ताको नाम :	पद (कार्य) शीर्षक :
समीक्षा अवधि : बाट सम्म	पूर्व मूल्याङ्कन मिति :

**खण्ड ख : कार्य सम्पादन लक्ष्यहरूको प्राप्ति (कर्मचारी तथा टोली र मूल्याङ्कन कर्ताहरूद्वारा भरिनु पर्ने)**

- उपयुक्त वक्समा × राखेर कार्यसम्पादनको स्तर मापन गर्नुहोस् । सम्पन्न गरेको कामहरूको परिणाम, गुणस्तर योजना गएका कामहरूको ठीक समयमा समाप्ति, लागत प्रभावकारिता र साधन प्रभावकारिता, सेवाग्राहीहरूको सन्तुष्टि र अंगालिएका व्यवस्थित कार्य विधिहरूलाई विचार गर्नुहोस् ।
- श्रेणी मापन : US = चित्तनबुझ्दो, IN = सुधार आवश्यक, ME = अपेक्षा गरिए अनुरूप, EE = अपेक्षा गरेभन्दा बढी, OS = सबै भन्दा बढी (विशिष्ट) ।

**ख१ कर्मचारी/टोलीद्वारा**

**ख२ मूल्याङ्कन कर्ताद्वारा**

कार्य सम्पादन लक्ष्यहरू (कार्य सम्पादन योजनामा उल्लेख गरे जस्तै)	उपलब्धिहरू	US	IN	ME	EE	OS
१						
२						
३						
४						

**ख३ आत्म-समीक्षा (कर्मचारी/टोलीद्वारा)**

माथि नसमेटिएका महत्वपूर्ण कामहरू/ योगदानहरू :

हासिल नगरिएका उद्देश्यहरू :	कारणहरू :
कार्य सम्पादनलाई सहज पार्ने प्रमुख पक्षहरू :	कार्य सम्पादनलाई अवरोध पुऱ्याउने प्रमुख पक्षहरू :

राम्रो कार्य सम्पादनका लागि आवश्यक सीप/ दक्षताहरू:

कर्मचारी(हरू)को हस्ताक्षर..... मिति.....

**ख४ सम्पूर्ण कार्यसम्पादन (मूल्याङ्कन कर्ताद्वारा)**

असन्तोषजनक ( ) सुधारहरू आवश्यक भएको ( ) अपेक्षाकृत ( ) अपेक्षा गरेभन्दा बढी ( ) एकदमै बढी ( )

उल्लेख गर्न लायक उपलब्धिहरू र प्रमुख कार्य सम्पादन कमजोरीहरू (कामको गुणस्तर र परिणाम, समयमै समाप्ति, लागत प्रभावकारिता, साधन उत्पादनशीलता, लक्षित वर्गको सन्तुष्टि र कार्य विधिहरू) लाई समेटेर कार्य सम्पादन मूल्याङ्कन गर्नुहोस् :

**खण्ड ग: महत्वपूर्ण कार्यसम्पादन पक्षहरू (मूल्याङ्कन कर्ताद्वारा भरिनु पर्ने)**

ग१ : महत्वपूर्ण व्यक्तिगत विशेषताहरू र कार्यव्यवहारहरू		US	I N	ME	EE	O S
१	पद (कार्य) ज्ञान र दक्षता	कार्य तथा पेशागत उत्तरदायित्वहरू र आवश्यकताहरू बुझेको छ				
		कार्य सम्पादनका लागि आवश्यक सीपहरू र अन्य विशेषताहरू पदर्शनहरू गरेको छ				
		कामहरू गर्नका लागि ज्ञान र सीपहरूको प्रयोग गरेको छ				
		कार्यसँग सम्बन्धित नयाँ विकास र प्रविधिहरूको जानकारी राखेको छ				
		कार्य दक्षताहरूको सुधारका लागि अवसरहरू खोजेको छ				
२	उत्तरदायित्व	इच्छापूर्वक र उत्साहित भएर उत्तरदायित्वहरू खोज्यो, स्वीकार्यो र कार्यान्वयन गर्‍यो				
		अतिरिक्त कार्यभार लिन र आवश्यक परेमा अतिरिक्त प्रयासहरू गर्न तत्परता देखायो				
		काम र प्रतिफलहरूका सम्बन्धमा उत्तरदायित्वको भावना प्रदर्शन गर्‍यो				
		तेकिएका कामहरूका सम्बन्धमा गम्भीर थियो				
		उत्तरदायित्वहरू प्रति सकारात्मक दृष्टिकोणहरू र विचारहरू देखायो				
३	योजना बनाउने र परिचालन गर्ने क्षमता	लक्ष्य प्राप्तिका लागि योजनावद्ध हिसाबले काम गर्न कार्ययोजनाहरू तयार गरी अंगीकार गर्‍यो				
		योजना, नीति, नियमहरू बनाउन सहयोग गर्‍यो				
		स्तरयुक्त र तर्कसंगत कार्यविधिहरू अनुसरण गर्‍यो ।				
		उपलब्ध साधनहरूलाई अर्थपूर्ण र होशियारीका साथ प्रयोग गर्‍यो ।				

		प्रविधिहरू, औजारहरू र उपकरणहरू ठीक तरिकाले प्रयोग गर्‍यो ।						
४	अन्तरव्यक्ति क र समूह परिचालन सम्बन्धी	समूहका अरू व्यक्तिहरूसँग निरन्तर र अर्थपूर्ण रूपमा अन्तरक्रिया गर्दछ						
		सबै जनासँग राम्रो सम्बन्ध कायम राखेको छ						
		समूहका अरू साथीहरूलाई सहयोग गर्न र विकासका लागि तत्पर रहन्छ						
		उपभोक्ताहरूको सन्तुष्टिका लागि महत्व दियो र काम गर्‍यो ।						
		समूहको कार्यसम्पादनमा अर्थपूर्ण योगदान दिएको थियो						
५	सुपरीवेक्षण र सहयोगी गुण र क्षमता	आफ्नो मातहतका कर्मचारीहरूलाई राम्ररी परिचालन गरेको छ						
		सुपरीवेक्षण योजनाको आधारमा आफ्ना मातहतका कर्मचारीहरूको सुपरीवेक्षण गर्दछ						
		कर्मचारी सम्बन्धि समस्याहरू निराकरण गर्न, उनीहरूलाई उत्प्रेरण गर्न र उनीहरूको विकास गर्न सदैव तत्पर रहन्छ						
		सहभागितात्मक कार्य वातावरणको सृजना गर्‍यो						
		आफ्ना सुपरीवेक्षकहरूप्रति सहयोगी थियो						
६	विश्लेषण गर्ने र समस्या समाधान गर्ने क्षमता	समस्याहरूको पहिचान गरी तिनीहरूलाई तर्कपूर्ण र सृजनात्मक ढंगले समाधान गर्‍यो						
		सुभावहरू प्रति खुल्ला थियो ।						
		समयमै सही निर्णयहरू गर्‍यो						
		निर्णय गर्दा समस्याको जड पत्ता लगाई सूक्ष्म विश्लेषण गर्दछ						
		द्वन्द्व न्यूनीकरणको भूमिका खेलेको थियो						
७	व्यक्तिगत प्रभावकारिता	व्यक्तिगत सक्षमताहरू र कमजोरीहरूका सम्बन्धमा चेतना प्रदर्शन गर्‍यो ।						
		काम र आफ्नो सुधारका लागि सुधारमा पाइलाहरू चाल्यो ।						
		निरन्तर सिकाइमा चाख देखायो र संलग्न भयो ।						
		प्रतिफलहरू प्राप्त गर्न व्यक्तिगत कुशलता र सिर्जनशीलता प्रदर्शन गर्‍यो ।						
		कठिन परिस्थितिहरूलाई प्रभावकारी रूपमा व्यवस्थापन गर्‍यो ।						

- उपयुक्त बक्समा × राखेर प्रत्येक व्यक्तिगत विशेषता र कार्य व्यवहारका आधारमा व्यक्ति अथवा टोलीलाई मापन गर्नुहोस् ।
- श्रेणी मापन: US = असन्तोषजनक, IN= सुधार आवश्यक, ME= अपेक्षाहरू पूरा गर्दछ, EE= अपेक्षा गरे भन्दा बढी OS= सबै भन्दा बढी .....

गर् क्षमताका क्षेत्रहरू र सुधारहरू (मूल्याङ्कन कर्ताद्वारा)			
अवलोकित सक्षमताहरू :	कर्मचारी/टोलीका प्रमुख	अन्तिम पुनरावलोकनदेखि गरिएका सुधारहरू :	कर्मचारी/टोलीद्वारा
प्रभावकारी सुधारका क्षेत्रहरू :	कार्य सम्पादनका लागि	वृद्धिका लागि सम्भाव्य क्षेत्रहरू :	

गर् कार्यहरू सम्बन्धमा सिफारिसहरू (मूल्याङ्कन कर्ताद्वारा)

तालिम र विकासका लागि सिफारिसहरू (विषय वस्तु तोक्नुहोस्)	संस्था भित्र	बाह्य क्षेत्रमा
अन्य सिफारिसहरू :		

मूल्याङ्कन कर्ताको हस्ताक्षर..... मिति.....

## परियोजना सम्बन्धि कार्य सम्पादन मूल्याङ्कन नीति र कार्यविधिहरूको उदाहरण

कर्मचारीहरूले पूर्वनिर्धारित लक्षहरू र स्तरहरूको तुलनामा कति राम्ररी कार्यहरू गरिरहेका छन् भन्ने कुरालाई टुङ्गो गर्न र उनीहरूको कार्यसम्पादनमा प्रभावकारी सुधार गर्न परियोजनाले सामयिक रूपमा कर्मचारी कार्यसम्पादनको समीक्षा गर्दछ । उनीहरूको कार्यसम्पादनमा सुधारका लागि र कर्मचारी विकाशका लागि यो एउटा आधार हो ।

### मूल्याङ्कन नीति र प्रणाली

- कर्मचारीको कार्य सम्पादन मूल्याङ्कनका लागि अनुमोदित कार्य सम्पादन योजना र मासिक प्रगति प्रतिवेदन दुई प्रमुख आधारहरू हुन् । यी बाहेक कर्मचारी र सुपरीवेक्षक बीच हुने नियमित सुपरीवेक्षण र अन्तर्क्रियाहरूले मूल्याङ्कनका निम्ति उपयुक्त सूचनाहरू उपलब्ध गराउँछन् ।
- मूल्याङ्कन इकाइ (व्यक्ति वा टोली), कार्यसम्पादन योजना अनुरूप ।
- सबै कर्मचारीहरूका लागि मूल्याङ्कन प्रणालीका प्रमुख प्रकृयाहरू उस्तै भए पनि, उच्चव्यवस्थापकीय/पेशागत दक्ष कर्मचारी, केन्द्रीय, परियोजना अफिसमा रहेका सहायक स्तरका कर्मचारी र कार्य क्षेत्रमा सहायक स्तरका कर्मचारी गरी तीन प्रमुख समूहहरूमा कर्मचारीलाई विभाजन गरी तिनीहरूका कार्यहरूको प्रकृतिअनुसार मूल्याङ्कन ढाँचाहरूलाई समायोजन गरिएको हुन्छ ।
- खुला र अन्तरक्रियात्मक तवरले कार्य सम्पादन मूल्याङ्कन गरिन्छ र कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन गरिने व्यक्तिलाई पनि थाहा दिइन्छ ।
- कार्य प्रोफाइलमा उल्लेख गरेअनुसार मूल्याङ्कन सम्बन्धि उत्तरदायित्व रहने तत्कालीन सुपरीवेक्षकसँग कार्यसम्पादनका बारेमा जानकारी र पृष्ठपोषण त लिइन्छ नै यसको साथै अन्य स्रोतहरूबाट पनि जानकारी र पृष्ठपोषणहरू संकलन गरिन्छ र प्रयोग पनि गरिन्छ । कर्मचारीहरूले पनि आत्म मूल्याङ्कन गर्नुपर्दछ ।
- कार्य सम्पादन परिणामहरू (कार्य सम्पादन लक्ष्यहरूको प्राप्ति) र कार्य सम्पादनलाई प्रभाव पार्ने महत्वपूर्ण व्यक्तिगत तथा व्यवहारिक गुणहरू दुवैलाई मूल्याङ्कन पक्षहरूले समावेश गर्दछन् ।
- सुपरीवेक्षण र कार्य सहजताको माध्यमको रूपमा सुपरीवेक्षक र कर्मचारीहरूका बीचमा हुने एउटा नियमित प्रक्रिया मूल्याङ्कन हो । तैपनि निर्धारित कार्यसम्पादन लक्ष्यहरूका आधारमा कार्य प्रगतिको मासिक मूल्याङ्कनसँग प्रत्येक ६ महिनामा औपचारिक मूल्याङ्कन पनि गरिन्छ ।

- मूल्याङ्कनकर्ताद्वारा तोकिएको स्वरूपमा कार्यसम्पादनलाई मापन गरिन्छ । उनलाई मापन गर्नु पहिले सुपरीवेक्षकले मूल्याङ्कन सत्र राख्दछ, जसमा कार्य सम्पादन उपलब्धि, समस्याहरू, विषयहरू र विकास आवश्यकताहरू मूल्याङ्कन गरिने व्यक्तिसँग पुनरावलोकन गरिन्छ, पृष्ठपोषण दिइन्छ साथै अर्को ६ महिनाका लागि कार्य सम्पादन लक्ष्यहरूमा सहमति कायम गरिन्छ ।

## मूल्याङ्कन कार्यविधिहरू

- कार्यसम्पादन लक्ष्य निर्धारण चक्रसँग मूल्याङ्कन चक्रले सम्बन्ध राख्दछ । यसको मतलब सेप्टेम्बर देखि फेब्रुवरी र मार्च देखि अगस्ट समयावधि हो ।
- फेब्रुवरी (सेप्टेम्बर देखि फेब्रुवरी अवधिलाई समेटेर) र अगस्टको (मार्च देखि अगस्ट समयावधि) अन्तिम हप्ताहरूमा औपचारिक मूल्याङ्कन साथै पृष्ठपोषण सत्र संचालन गरिन्छ ।
- आवश्यक जानकारी र मार्गदर्शनहरूसँग मूल्याङ्कन अवधिभन्दा कम्तीमा २ हप्ता पहिले सम्बन्धित कर्मचारी अथवा टोलीको सुपरीवेक्षक (मूल्याङ्कनकर्ता) लाई केन्द्रीय परियोजना कार्यलयको प्रशासकीय अधिकृतले मूल्याङ्कन र पृष्ठपोषण फारामहरू जारी गर्दछ ।
- आवश्यक मार्गदर्शनहरू र जानकारी सहित सम्बन्धित मूल्याङ्कन कर्ताले व्यक्तिलाई पृष्ठपोषण फाराम उपलब्ध गराउँदछ साथै सम्बन्धित कर्मचारी तथा टोलीलाई मूल्याङ्कन फाराम मूल्याङ्कनकर्ताले जारी गर्दछ ।
- तयारीका लागि पर्याप्त समय दिएर सम्बन्धित कर्मचारी अथवा टोलीसँग मूल्याङ्कन र पृष्ठपोषण सत्रका लागि मूल्याङ्कनकर्ताले मिति निश्चित गर्ने काम गर्दछ ।
- आवश्यक भए अनुसार कार्य प्रोफाइल, कार्यसम्पादन योजना, मासिक प्रगति प्रतिवेदन फारामहरू साथै अन्य सान्दर्भिक कागजातहरू समावेस गर्दै आवश्यक सूचनाहरू संकलन गरेर एवं फाराममा भरेर र सहयोगी कागजातहरूको संग्रह गरेर मूल्याङ्कनकर्ता र कर्मचारी दुवैले आवश्यक तयारी गर्दछन् ।
- मूल्याङ्कन र पृष्ठपोषण सत्र भन्दा कम्तीमा १ हप्ता पहिले कर्मचारीले फारामको उपयुक्त खण्डहरूमा आवश्यक सूचनाहरू भरेर मूल्याङ्कनकर्तालाई पेश गर्दछन् ।
- मूल्याङ्कनकर्ताले भरेका पृष्ठपोषण फारामहरू सम्बन्धित व्यक्तिहरूबाट जम्मा गर्दछ
- सूचना र पृष्ठपोषण आदान-प्रदान गर्न र उपलब्धिहरू, समस्याहरू, मुद्दाहरू साथै विकास आवश्यकताहरूमा सहमति कायम गर्न मूल्याङ्कनकर्ता र कर्मचारीले मूल्याङ्कन र पृष्ठपोषण सत्र राख्दछन् । पृष्ठपोषण फाराममा दिएअनुसार अन्य सम्बन्धित व्यक्तिहरूको पृष्ठपोषणका बारेमा मूल्याङ्कनकर्ताले कर्मचारीहरूसँग विचारहरू आदानप्रदान गर्दछ । अर्को समीक्षा अवधिका लागि कार्य सम्पादन योजनाको बारेमा पनि उनीहरू सहमत हुन्छन् ।



- सूचना र आवश्यक विकास/सुधारात्मक कार्यहरूका लागि परियोजना समन्वय कर्तालाई मूल्याङ्कनकर्ताले फारामको उपयुक्त खण्डहरूमा आवश्यक सूचनाहरू भरी पेश गर्दछ । भविष्यमा सन्दर्भ सामग्रीका लागि तिनै मूल्याङ्कन फारामहरूलाई प्रसासन र अर्थप्रमुखले अभिलेख गर्दछन् ।
- मूल्याङ्कन कर्ता /सुपरीवेक्षकले कर्मचारी अथवा टोलीको कार्य सम्पादनमा प्रभावकारिता अभिवृद्धि गर्न उक्त फाराममा सुझाव गरिए अनुरूप विकाश र सुधारात्मक कार्यहरूको कार्यन्वयन गर्दछ ।

## कार्य सम्पादन सहयोग प्रणाली

समय : १५० मिनेट

### औचित्य

उच्च कार्य सम्पादनलाई संस्थामा कायम राख्नका लागि त्यसको कदर गर्दै विभिन्न उत्प्रेरणा सवलीकरण अभ्यासहरू संस्थामा गरिनु आवश्यक छ। यो सत्रले काम र संस्थाप्रति कर्मचारीहरूलाई उत्प्रेरित गर्न र सो उत्प्रेरणालाई कायम राख्नका लागि गरिनुपर्ने विभिन्न व्यवस्थापकीय अभ्यासहरूमा जोड दिन्छ।

### सिकाइका उद्देश्यहरू

- कार्य सम्पादन सहयोग प्रणालीका विभिन्न तत्वहरूहरू र उच्च कार्यसम्पादनमा तिनको महत्वबारे बताउन सक्नेछन्
- कर्मचारी उत्प्रेरणा र कार्यसम्पादन समस्याहरू निदान तथा व्यवस्थापनका अभ्यासहरू गर्नेछन्।

### प्रशिक्षकको तयारी

- सिकाइका उद्देश्यहरू न्यूजप्रिन्ट पेपरमा लेखेर तयार पार्ने
  - कार्य सम्पादन सहयोग प्रणालीका विभिन्न तत्वहरूहरूको अवधारणा र महत्व न्यूजप्रिन्टमा लेखेर तयार गर्ने
- सबै सहभागीहरूलाई पुग्ने गरी हेण्ड आउटका प्रतिहरू तयार गर्ने
- एसाइन्मेन्ट ३.३ क र ख का प्रतिहरू तयार गर्ने

### आवश्यक सामग्रीहरू

- न्यूजप्रिन्ट पेपर, मार्करहरू, ट्वाइटबोर्ड, मास्किङ टेप आदि।

### चरणहरू

- सत्रका उद्देश्यहरू पढेर सुनाउने।
- सहभागीहरूलाई उनीहरूका संस्थामा कार्यसम्पादनलाई उच्च राख्न के कस्ता अभ्यासहरू विद्यमान छन् भनी सोध्ने र आएका उत्तरहरूलाई न्यूजप्रिन्टमा टिप्ने।
- आफूले तयार गरेको सामग्रीहरूको सहायताले कार्यसम्पादनलाई सहयोग प्रणालीको अवधारणा र यसका तत्वहरू बारे व्याख्या गर्ने।
- कर्मचारीहरूलाई उत्प्रेरणा जगाउने चरणहरू उल्लेख गरी सोको व्याख्या गर्ने।
- सहभागीहरूलाई २ समूहमा विभाजन गरी कार्यपत्र ३.३ क का छोटो घटना अध्ययनहरू २ समूहलाई बाँड्ने। आ आफ्नो समूहमा बसेर घटनाको विश्लेषण गर्न लगाउने।

- अनुत्प्रेरित घटनाहरूका लागि समस्याको पहिचान गरी समाधानका उपायहरूमा समूहकार्य गर्न लगाउने ।
- प्रस्तुतीकरण गर्न लगाएर, सोमा छलफल चलाउने ।
- सहजकर्ताले कार्य सम्पादन समस्याहरूको पहिचान र व्यवस्थापन सम्बन्धी प्रकृयाको व्याख्या गरी स्पष्ट पार्ने ।
- प्रमुख सिकाइका विषयहरूको संक्षेपीकरण सहित सत्रलाई टुङ्ग्याउने ।

## कार्य सम्पादन सहयोग प्रणाली

प्रभावकारी कार्यसम्पादन व्यवस्थापनका लागि कार्यसम्पादन योजना र मूल्याङ्कनका अभ्यासहरूलाई थप टेवा पुऱ्याउने खालका सहयोगी क्रियाकलापहरूलाई कार्य सम्पादन सहयोग प्रणाली भनिन्छ, जस्तै: कर्मचारी उत्प्रेरीकरण, कार्यसम्पादन सम्बन्धी समस्याको व्यवस्थापन र कर्मचारी सम्बन्धको व्यवस्थापन ।

### कार्य सम्पादन सहयोग प्रणालीका तत्वहरू :

१. कार्य सम्पादन उत्प्रेरीकरण
२. कार्यसम्पादन समस्याको समाधान र व्यवस्थापन
३. कर्मचारी सम्बन्ध

#### १. कार्य सम्पादन उत्प्रेरीकरण

कार्य सम्पादन उत्प्रेरीकरण कर्मचारीको काम प्रतिको इच्छा र प्रतिबद्धता सिर्जना गर्ने एउटा प्रकृया हो । यसले कर्मचारीहरूमा उनीहरूका कार्यहरू गराई र कार्यसम्पादन लक्ष्यहरू प्राप्तिका लागि मेहनत र जोस जाँगरलाई उच्च तहमा ल्याउने काम गर्दछ । कुनै पनि कर्मचारीले उसको सक्षमताको बाबजुद पनि अपेक्षाकृत स्तरमा कार्यसम्पादन नगरिरहेको अवस्थामा उनीहरूलाई उत्प्रेरणाको आवश्यकता पर्दछ । यस्तो अवस्थामा आधारभूत उद्देश्य चाहिँ कार्यसम्पादनको स्तरलाई योजना गरिए अनुरूप अथवा बाञ्छनीय तह सम्म पुऱ्याउनका लागि सुधार गर्नु हो ।

समग्रमा भन्नु पर्दा एउटा कर्मचारीको कार्य सम्पादन, उसको/उनको काम गर्ने चाहना र क्षमताको एउटा परिणाम हो । यो सत्य हो कि कार्य वातावरणले पनि कार्यसम्पादनलाई प्रभाव पार्दछ । तर संस्थामा जस्तोसुकै कार्य गर्ने वातावरण विद्यमान रहेको भए पनि उत्प्रेरणाको तार्किक तह बिना कुनै पनि कर्मचारीले अपेक्षाकृत स्तरमा कार्यसम्पादन गर्न सक्दैन,। यसरी कर्मचारी सदस्यहरूका बीचमा उत्प्रेरणाको सिर्जना गर्नु सबै व्यवस्थापकहरूका लागि एउटा प्रमुख र चुनौतीपूर्ण कार्य हो । धेरैजसो गैसस व्यवस्थापकहरूले बारम्बार सामना गर्ने एउटा प्रमुख समस्या पनि कर्मचारीको अपर्याप्त उत्प्रेरणा नै हो । तसर्थ कर्मचारी कार्यसम्पादन उत्प्रेरीकरण गैससहरूमा कार्यसम्पादन व्यवस्थापन प्रणालीको एउटा महत्वपूर्ण भाग हुनुपर्दछ ।

## कार्यसम्पादन उत्प्रेरीकरणका पद्धतिहरू

राम्रो कार्यसम्पादनलाई अभिवृद्धि गर्नका निमित्त कर्मचारीहरूलाई उत्प्रेरित गर्न केही निश्चित साधारण पद्धतिहरूले व्यवस्थापकहरूलाई सहयोग गर्नसक्दछन् ।

### उत्प्रेरित र अनुत्प्रेरित कर्मचारीहरूको पहिचान

एउटा व्यवस्थापकले होसियारीपूर्वक कार्य स्थलमा कर्मचारीहरूका व्यवहारहरूलाई अवलोकन गर्नुपर्दछ र कर्मचारीहरूका बीचमा को उत्प्रेरित छन् र को छैनन् छुट्टयाउनुपर्छ । पहिलो प्राथमिकता कम उत्प्रेरित कर्मचारीहरूका कार्यसम्पादनलाई उत्प्रेरित गर्ने भए पनि व्यवस्थापकले उत्प्रेरितहरूको कार्यसम्पादनलाई कायम गर्न बराबर ध्यान दिनुपर्छ । उत्प्रेरणा एउटा गतिशील प्रकृया हो र यसलाई निरन्तरता दिन सकिएन भने यो घट्न सक्दछ ।

उत्प्रेरित कर्मचारीका केही संकेतहरू यसप्रकार छन्: उच्च कार्यसम्पादन र निरन्तर रूपमा प्रतिफलहरूको प्राप्ति, उत्साह र सफलता प्रतिको दृढता, उत्तरदायित्व ग्रहण गर्ने इच्छा साथै आवश्यक परिवर्तनहरूमा समायोजन हुने इच्छा । अर्कोतर्फ एउटा अनुत्प्रेरित कर्मचारी यस्ता व्यवहारद्वारा पहिचान गर्न सकिन्छ : काम प्रतिको उदासिनता, धेरै अनुपस्थित हुने, विवाद र दुखेसाहरू, कार्यमा संलग्न र सहभागितामा कमी, परआश्रितता, आत्मविश्वास र प्रतिबद्धतामा कमी, समस्या र कठिनाइहरू निराकरणमा सहभागिताको कमी र आवश्यकताअनुसार परिवर्तन हुन नचाहनु ।

### कार्य सम्पादनलाई उत्प्रेरित गर्ने पक्षहरूका पहिचान :

उत्प्रेरणा जगाउन र कायम राख्नका लागि आवश्यक विभिन्न तत्वहरूबारे धेरै अनुसन्धानहरू भएका छन् । आवश्यकता सम्बन्धी सिद्धान्तहरूले एउटा साधारण र सवैले बुझ्ने व्याख्या प्रस्तुत गर्दछ । यो सिद्धान्तको सारतत्व भनेको महसुस गरिएका आवश्यकताहरू प्रतिको प्रतिक्रिया नै उत्प्रेरणा हो । आवश्यकताहरू पूरा गर्ने इच्छाले कार्यसम्पादन गर्न इच्छा उत्पन्न गर्दछ र व्यक्तिले यस तरिकाले कार्य सम्पादन गर्न चाहन्छ, जसले ती आवश्यकताहरू पूरा गर्न उसलाई/उनलाई सहयोग गर्दछ ।

अपेक्षा सम्बन्धी सिद्धान्तले कार्य व्यवहारको प्रभावका बारेमा एउटा कर्मचारीसँग रहेका अपेक्षाहरूका आधारमा उत्प्रेरणालाई व्याख्या गर्दछ । यदि मानिसहरूले उनीहरूले गरेका मिहेनतहरूले राम्रो कार्य सम्पादनलाई सघाउ पुग्दछ र यसले उनीहरूलाई पुरस्कृत गर्दछ, भन्ने विश्वास गर्दछन् भने उनीहरूले अझ बढी मिहेनत गर्नेछन् । उदाहरणका लागि, यदि अतिरिक्त प्रयासद्वारा लक्ष्यहरूको प्राप्ति गर्न सकिन्छ, र ती लक्ष्यहरूको प्राप्तिले आफूले उच्च चाहना राखेको उच्चस्तरको तालिम कार्यक्रमका निमित्त छनोटमा पर्न सघाउ पुऱ्याउदछ, भन्ने कुरा ऊ/उनले सोच्दछ भने उसले प्रतिरोधात्मक लक्ष्यहरू प्राप्तिका लागि कडा मिहेनत गर्नु पर्दछ, भन्ने सोच गरेको हुनसक्दछ ।

लक्ष्य निर्धारण सिद्धान्तकाअनुसार, यदि कर्मचारीहरूलाई लक्ष्य निर्धारणमा संलग्न गराइयो भने उनीहरूलाई काममा उत्प्रेरित राख्दै निर्धारित लक्ष्य हासिल गर्न सकिन्छ, किनकि लक्ष्य निर्धारणमा उनीहरूको प्रत्यक्ष संलग्नताले, उनीहरूले लक्ष्यलाई राम्ररी बुझेर मनन गर्नुको साथै राम्रो कार्य सम्पादनका लागि उत्प्रेरित हुन्छन् । चुनौतीपूर्ण कार्य सम्पादन लक्ष्यहरू भए पनि यदि यी लक्ष्य

निर्धारणको अवस्थादेखि नै कर्मचारीहरूलाई संलग्न गराइयो भने यसको प्राप्ति निश्चित प्रायः हुन्छ भन्ने नै यसको मूल मर्म हो ।

समता सिद्धान्तका अनुसार एउटा कर्मचारीले उसका/उनका कार्य गराइका प्रयासहरू (निर्गतहरू) लाई यसका प्रतिफलहरू (उत्पादनहरू) साथै आफ्ना सहकर्मीहरूसँग पनि तुलना गर्दछ । आगत-निर्गत अनुपात सकारात्मक भयो भने त्यो कर्मचारीले समता बोध गर्दछ । प्रयासअनुसार वा सो भन्दा बढी पुरस्कारहरू र अनुपात नकारात्मक भयो भने उसले असमता बोध गर्दछ । मिहेनत भन्दा कम पुरस्कार । कर्मचारीले बोध गरेको असमताले उसको/उनका मिहेनतहरूलाई घटाइदिन्छ । जसको अर्थ कार्य सम्पादन खराब हुन्छ । उदाहरणका लागि, यदि एउटा स्वास्थ्यकार्यकर्ताले उसले लक्ष्यहरू प्राप्तिका लागि गरेको धेरै प्रयासहरूलाई उसको/उनको वार्षिक कार्य सम्पादन मूल्याङ्कन आधारमा पर्याप्त रूपले पुरस्कृत नगरिएको अनुभूती गर्दछ भने कार्य सम्पादन प्रयासहरू र प्रतिफलहरूका बीच सन्तुलन ल्याउने सन्दर्भमा उसको/उनको कार्य सम्पादन घट्न सक्दछ । त्यसै गरी त्यति धेरै मिहेनत नगर्ने अर्को स्वास्थ्यकर्मी र उनको/उसको मूल्याङ्कन एउटै भएको खण्डमा पनि उसको/उनको कार्य सम्पादनमा कमी आउँछ ।

अर्को एउटाफरक दृष्टिकोणअनुसार कार्य सम्पादनलाई उत्प्रेरित गर्ने एउटा मुख्य तत्व भनेको कार्यको प्रकृति हो । यो दृष्टिकोण (कार्य विशिष्ट नमुना) अनुसार कार्यमा पाँच प्रमुख तत्वहरूको उपस्थितिले उच्च कार्य सम्पादनका लागि कर्मचारीहरूलाई उत्प्रेरित गर्दछ भन्ने कुरामा विश्वास राख्दछ । तिनीहरू हुन् : विभिन्न सीपहरू (विभिन्न उच्चस्तरका सीपहरूको प्रयोग गर्ने अवसर), कार्यको टुङ्गो ( पूरा कार्य अथवा यसको धेरै भाग कार्य गर्ने अवसर), कार्य महत्व (धेरै मानिसलाई प्रभाव पार्ने महत्वपूर्ण कार्य गर्ने अवसर), स्वायत्तता (काम गर्दा आफ्नै विवेक प्रयोग गर्ने अवसर) र पृष्ठपोषण (आफूले कति राम्ररी गरिरहेको छु भन्नेबारे जान्ने अवसर)

कुनै पनि काममा माथि उल्लेखित पाँच विशेषताहरू विद्यमान भएमा कर्मचारीले आफ्नो कार्यमा सार्थकता अनुभव गर्दछ, यसका प्रतिफलहरूमा आफूलाई उत्तरदायी सम्झिन्छ र यसका प्रतिफलहरूका बारेमा ज्ञान प्राप्त गर्दछ । यी मनोवैज्ञानिक अवस्थाहरूले उत्प्रेरित कार्य सम्पादन सिर्जना गर्दछन् । उदाहरणका लागि, यदि एउटा स्वास्थ्यकर्मीको कार्यलाई विविध उच्च स्तरका सीपहरू, समुदायका सदस्यहरूको ठूलो संख्या माथि कार्य प्रभावहरू र कार्य कसरी गरिनु पर्दछ भन्ने विषयमा निर्णय गर्ने स्वतन्त्रता, कति राम्ररी कार्य गरिराखेको छ भन्ने विषयमा नियमित पृष्ठपोषणको आयोजना गरेर निर्माण गरिएको छ भने ऊ राम्रो कार्य सम्पादनका लागि उत्प्रेरित हुन सक्दछ ।

**व्यक्तिगत, व्यवहारात्मक, काम विशेष र काम सन्दर्भसँग सम्बन्धित संयुक्त तरिकाहरूको प्रयोग:**

कार्य सम्पादनलाई उत्प्रेरित गर्न व्यापक रूपमा दुईवटा पद्धतिहरू प्रयोग गर्न सकिन्छः वित्तीय अथवा भौतिक पुरस्कारहरू र व्यवहारात्मक अथवा पद केन्द्रित उपायहरू । धेरै व्यवस्थापकहरूका लागि पहिलो पद्धति ज्यादै सीमित रूपमा उपयोग हुन्छ । किनकि उनीहरूसँग उत्प्रेरकका रूपमा कर्मचारी कार्य सम्पादनलाई विकसित गर्नका निम्ति वित्तीय र भौतिक पुरस्कारहरू प्रयोग गर्ने अधिकार र सो माथि नियन्त्रण हुँदैन । यसर्थ व्यावहारिक दृष्टिकोणबाट हेर्दा कार्य सम्पादनलाई

उत्प्रेरित गर्न विभिन्न व्यक्तिगत, व्यवहारात्मक कार्य र काम सन्दर्भसँग सम्बन्धित पक्षहरूको संयोजन धेरै महत्वपूर्ण हुन्छ ।

व्यवस्थापकहरूले कार्य सम्पादनलाई उत्प्रेरित गर्ने विभिन्न तत्वहरूबारे बुझेर सोही बमोजिम कर्मचारीहरूलाई काममा उत्प्रेरित राख्नका लागि आवश्यक पद्धति र प्रकृयाहरूको व्यवस्था गर्नुपर्दछ । केही सामान्य मार्गदर्शनहरू तल दिइएका छन् :

- कर्मचारीसँग संयुक्तरूपमा कार्यसम्पादन लक्ष्य र स्तरहरूको एउटा स्वीकारयोग्य तह स्पष्ट रूपमा परिभाषित गर्नुपर्दछ । लक्ष्यहरूलाई ठीक रूपले चुनौतीपूर्ण बनाउनुपर्दछ । साथै ती लक्ष्य र स्तरहरू कर्मचारीले बुझ्दछन् र ग्रहण गर्दछन् भन्ने कुरा सुनिश्चित गर्नुपर्दछ ।
- कर्मचारीसँग पर्याप्त प्राविधिक साधनहरू, आवश्यक मानव लगायत अरू भौतिक श्रोतहरू र सुपरीवेक्षण सहयोगहरू छन् भन्ने कुरा सुनिश्चित गरेर कार्य सम्पादन लक्ष्यहरू अथवा स्तरहरू हासिल गर्दा आइपर्ने सबै बाधा व्यवधानहरू हटाउन सहयोग गर्नुपर्दछ ।
- कर्मचारीहरू कार्यमा सक्रिय रहीरहनुपर्ने, विभिन्न सीपहरूको प्रयोग गर्नुपर्ने र उत्तरदायित्वको सम्पूर्ण क्षेत्रका लागि जिम्मेवार हुनु पर्ने हिसाबले कार्यहरूको निर्माण गर्नुपर्दछ ।
- उच्च कार्य सम्पादनलाई कदर गर्न पुरस्कारको व्यवस्था गर्नु पर्दछ। कर्मचारीहरूको उच्च कार्यसम्पादनको जोसलाई अझ बढाउनका लागि पुनरवलीकरण प्रदान गर्ने खालका पुरस्कारहरूको आवश्यकता पर्दछ । आकर्षक बाह्य पुरस्कारका साथै सन्तोष प्रदान गर्ने खालको काम प्रदान गरेर पुरस्कृत गर्नुपर्दछ । पुरस्कारको मान्यता कायम राख्न यसको अनावश्यक र अनुचित प्रयोग गर्नु हुँदैन ।
- पुरस्कार वितरण सम्बन्धमा कर्मचारीहरूका विचार/मनसाय परीक्षण गर्नुपर्दछ ।
- कार्य सम्पादन र पृष्ठपोषण, साथै सोको आवश्यक कार्यवाही वा पुरस्कारहरू प्रदान गर्ने बीचको समय सीमालाई छोट्याउनुपर्दछ । वर्तमान कार्य सम्पादन र दीर्घकालीन अवसरहरूको बारेमा कर्मचारीहरूलाई स्पष्ट गराउनुपर्दछ ।
- बेलाबेलामा सम्बन्धित कर्मचारीहरूका सल्लाह तथा सुझावहरू लिएर काममा कर्मचारीहरूकै स्वामित्व विकास गर्नुपर्दछ ।
- सम्भव भएसम्म कर्मचारीहरूलाई छनोटको विकल्पहरू प्रदान गर्नुपर्दछ । उनीहरूलाई काममा जिम्मेवारी बनाउँदै विभिन्न नेतृत्वदायी अवसरहरू पनि प्रदान गर्नुपर्दछ ।
- सम्बन्धन तथा स्वामित्वका निमित्त उनीहरूका आवश्यकता पूरा गरिदिने प्रयास गर्नुपर्दछ । सामाजिकीकरण गर्नको लागि अवसरहरू प्रदान गर्नुपर्दछ ।
- उनीहरूको कार्य सम्पादन गर्ने दक्षताको विकास गर्नुपर्दछ । सिकाइका लागि अवसरहरू प्रदान गर्नुपर्दछ । गल्तीहरूलाई सहन गर्नुपर्दछ । आत्म विकासका निमित्त अवसरहरू प्रदान गर्नुपर्दछ ।
- राम्रो कार्य तथा उपलब्धिका निमित्त कर्मचारीलाई प्रोत्साहन तथा प्रशंसा गर्नुपर्दछ ।
- कर्मचारीको विकासलाई वढुवामा मात्र सीमित नगरी उनीहरूलाई पेशागत खुबी विकास गर्न र समुदायमा गरिने क्रियाकलाप सम्बन्धी विस्तृत जानकारीको लागि अवसरहरू सिर्जना गर्नुपर्दछ ।

- कर्मचारीलाई आफ्नो कामको प्रभाव र महत्व समुदायमा कस्तो रहेको छ भनी बुझ्न प्रोत्साहन गर्नुपर्दछ र यसका राम्रा पक्षहरू औँल्याइदिनु पर्दछ ।
- उनीहरूका व्यक्तिगत र पेशागत समस्याहरू, आवश्यकताहरू र मुद्दाहरूमा चासो देखाउनु पर्दछ । ती चासोहरू र आवश्यकताहरूलाई सम्बोधन गर्न उनीहरूलाई सहयोगका लागि प्रयास गर्नुपर्दछ ।
- कार्यालयका साधनहरूको सीमितता भित्र पनि भौतिक, सामाजिक र मनोवैज्ञानिक रूपले राम्रो कार्य गर्ने वातावरण प्रदान गर्नुपर्दछ ।

## २. कार्यसम्पादन समस्याको समाधान र व्यवस्थापन

कार्य सम्पादन योजनाहरू कार्यन्वयन गर्दाको समयमा, धेरै जसो कर्मचारीहरूले प्राय गरेर समस्याहरू र व्यवधानहरू अनुभव गर्ने गर्दछन् । स्वभाविकै हो कि ती समस्याहरू र व्यवधानहरूले कार्यान्वयन प्रगतिलाई प्रभावित गर्दछन् साथै उनीहरूका कार्य सम्पादन लक्ष्य र स्तरहरू प्राप्तमा कठिनाई सिर्जना गर्दछन् । यसकारण व्यवस्थापकको एउटा प्रमुख उत्तरदायित्व कर्मचारीले सामना गरिराखेका समस्याहरूको पहिचान गर्ने र ती समस्याहरू समाधान गर्न उनीहरूलाई सहायता गर्ने पनि हो ।

कर्मचारी समस्याको उपयुक्त समाधान र व्यवस्थापन प्रभावकारी कार्य सम्पादनको एउटा महत्वपूर्ण पक्ष हो । यसले समस्याहरूका कारणहरू पत्ता लगाउने र ती कारणहरूलाई निराकरणका लागि उपायहरू आरम्भ गर्ने कार्यलाई समेट्छ । व्यवस्थापकले कर्मचारीका व्यक्तिगत गुणहरूमा वा खराव दृष्टिकोणका कारण खराब कार्य सम्पादन भएको हो भन्ने निष्कर्षमा पुग्नु भन्दा बरु एउटा व्यवस्थित पद्धति अनुसरण गर्नुपर्दछ । कार्य सम्पादन समाधान नमुनाले व्यवस्थापक र कर्मचारीहरूलाई सामुहिकरूपमा कार्य सम्पादन समस्याहरूका कारणहरू पत्ता लगाउन एउटा व्यवस्थित तरिका प्रस्ताव गर्दछ ।

**समस्या समाधान सम्बद्ध प्रश्नहरू :** समस्याहरूलाई सम्बोधन गर्नु वा सुधारात्मक कार्यहरू सुरु गर्नुभन्दा पहिला, व्यवस्थापकले समस्याहरूको प्रकृति निर्धारण गर्नुमा जोड दिनुपर्दछ । उनले विभिन्न समाधानात्मक प्रश्नहरू सोधेर सुरुवात गर्नुपर्दछ । जसमध्ये केही तल दिइएको छ ।

- वास्तवमा समस्या के हो र यसका कारण केके हुन् ?
- समस्या कहिले सुरु भयो ?
- समस्यामा को समावेश भएको छ ?
- खास गरेर समस्या कहाँ भइराखेको छ ?
- उक्त समस्या समाधान गर्न कुन र कस्ता श्रोत साधनहरू आवश्यक पर्ला ?

## समस्या पत्ता लगाउने पद्धति

समस्याहरू पत्ता लगाउने र प्राथमिकताका साथ तिनीहरूलाई समाधान गर्न सहयोग गर्न सक्ने केही पद्धतिहरू तल दिइएका छन् :

- कर्मचारीहरूका क्रियाकलापहरूका अभिलेख अध्ययन गर्नुहोस् । उदाहरणका लागि अभिलेखहरूले विगत केही महिनाहरूमा स्वास्थ्यचौकीहरू भेट्ने क्लाइन्टहरू (सेवाग्राहीहरू) को संख्यामा निरन्तर ह्रास आइरहेको देखाउन सक्दछ । सम्बन्धित कर्मचारी यस तथ्य र कार्य सम्पादन लक्ष्यहरूमा यसका प्रभावहरूका बारेमा सचेत नभएको हुन सक्दछ ।
- नियमित रूपले कर्मचारीहरूलाई भेट्नुहोस् । यस्ता भेटहरूमा व्यवस्थापकले कार्य, उपलब्धि, प्रगति, गुणासा र कठिनाइहरू बारेमा कर्मचारीलाई छलफलमा समावेश गराएर समस्याहरू पत्ता लगाउन सक्दछ । उदाहरणका लागि जिल्ला स्वास्थ्य अधिकृतले स्वास्थ्य सुपरीवेक्षकहरूलाई उनीहरू फिल्डबाट फर्के लगत्तै भेट्ने ।
- काम गरिरहेको अथवा सेवा प्रदान गरिरहेको अवस्थामा कर्मचारीहरूलाई अवलोकन गर्नुहोस् । यसबाट कर्मचारीका समस्या तथा अपठ्याराहरूको विषयमा कार्यस्थानमा नै प्रत्यक्ष सूचनाहरू प्राप्त हुन्छ । उदाहरणका लागि स्वास्थ्य सहायकको कार्य सम्पादन उनले स्वास्थ्य चौकीमा विरामीलाई जाँच गरिराखेको अवस्थामा अवलोकन गर्न सकिन्छ ।
- सेवाग्राहीहरू (उपभोक्ताहरू) सँग वार्ता गर्नुहोस् । कर्मचारीहरू बाट प्रदान गरिएका सेवाहरूमा भएका कमीकमजोरीहरूका बारेमा सबै कुरा वताउन उनीहरू अझ राम्रो स्थितिमा हुन सक्दछन् । उदाहरणका लागि, स्वास्थ्यचौकीमा गइराखेका र सेवाहरू उपभोग गरिराखेका विरामीहरूले उक्त सेवाहरूका बारेमा महत्वपूर्ण सूचना प्रदान गर्न सक्दछन् । यसबाट सेवा प्रदानमा भएको ढिलाइ अथवा सेवा व्यवस्थापन जस्ता कर्मचारीका कार्य सम्पादन समस्याहरू थाहा पाउन सकिन्छ ।
- सहकर्मीहरू र सहायक कर्मचारीहरूसँग वार्ता गर्नुहोस् । यसले कार्यथलोमा रहेका कर्मचारीका समस्याहरू बारेमा महत्वपूर्ण सूचना उपलब्ध गराउनेछ । उदाहरणका लागि एउटा सहकर्मीले स्वास्थ्य सहायकद्वारा गरिएका बारम्बारका कर्तव्य सम्बन्धी बेवास्थालाई किटानी साथ वताउन सक्दछ ।



## कार्यसम्पादन समस्याहरूका कारणहरू

तल उल्लेखित कारणहरू नै न्यून कार्यसम्पादनका प्रमुख कारणहरू हुन सक्छन् ।

- कर्मचारीले कर्तव्यहरू र कार्य सम्पादन लक्ष्यहरू अथवा स्तरहरू पूर्ण रूपले बुझ्न नसकेको अवस्थामा ।
- तोकिएका कार्यहरू कसरी सफलताका साथ पूरा गर्ने भन्ने कुरा नबुझेको अवस्थामा ।
- आवश्यक साधनहरू, उपकरण अथवा सहयोगहरू कर्मचारीलाई उपलब्ध नगराइएको अवस्थामा ।
- कर्मचारीलाई कार्यका लागि उपयुक्त रूपमा तालिम नदिइएको अवस्थामा ।
- कर्मचारी व्यक्तिगत समस्याद्वारा सताइएको अवस्थामा ।
- अन्य कर्मचारीहरू अथवा सेवा उपभोक्ताहरूसँग द्वन्द्व भएको अवस्थामा ।
- कार्यका लागि उपयुक्त प्रवृत्ति अथवा इच्छा नभएको अवस्थामा ।
- कार्य दिक्क लाग्दो अथवा चुनौतीपूर्ण नभएको अवस्थामा
- सुहाउँदो र पर्याप्त रूपले सुपेरीवेक्षण नगरिएको महसुस कर्मचारीले गरेको खण्डमा ।
- राम्रो कार्य सम्पादनको लागि पुरस्कृत नगरिएको खण्डमा
- जुन पुरस्कार उ/उनले पाउनुपर्नेहो ती पुरस्कार नपाएको अवस्थामा
- स्थानीय वातावरणमा घुलमिल हुन असक्षम भएको अवस्थामा ।

## कार्य सम्पादन समस्या व्यवस्थापन

समस्याको प्रकृति निर्धारण गरेपछि व्यवस्थापकले सुधारका निम्ति उपायहरू अवलम्बन गर्नुपर्दछ । यिनीहरू केही महत्वपूर्ण कार्यहरू हुन सक्दछन् :

- प्रर्याप्त सुपेरीवेक्षण प्रदान गर्नु
- कार्य सम्पादन लक्ष्य र अपेक्षाहरूका बारेमा जानकारी दिनु साथै बुझ्न सक्ने बनाउनु
- आवश्यक श्रोत साधनहरू उपलब्ध गराउनु
- तालिमका लागि व्यवस्था मिलाउनु
- कार्य आवश्यकताहरू परिवर्तन गर्नु
- असल कार्य सम्पादनका लागि पुरस्कृत गर्नु
- नयाँ कार्य गर्न लगाउनु
- कर्मचारीलाई अनुशासित गर्नु

### ३. कर्मचारी सम्बन्ध

कार्य सम्पादन व्यवस्थापन प्रणालीको अर्को महत्वपूर्ण पाटो भनेको संस्थाका कर्मचारीहरूसँग राम्रो सम्बन्ध कायम राख्नु हो । कर्मचारी सम्बन्ध काम गरिरहेका कर्मचारीहरूका आधारभूत चाहनाहरूलाई संरक्षण र प्रोत्साहन गर्नका लागि बनाइएका नीतिहरू, कार्यक्रमहरू र संयन्त्रहरू हुन् ।

केही महत्वपूर्ण कर्मचारी सम्बन्ध क्रियाकलापहरू तल दिइएअनुसार छन् :

- कर्मचारी सहभागिता जस्तो कि स्वामित्व सहभागिता (उदाहरण स्टक होल्डिङ), निर्णयमा सहभागिता (नीतिमा सहभागिता) आदि ।
- कर्मचारी संरक्षण कार्यक्रमहरू : क्षतिपूर्ति र बचावटका उपायहरू, स्वास्थ्य र सुरक्षा ।
- कर्मचारी हक अधिकार जस्तै कार्यसुरक्षा- इच्छा मुताविकको रोजगारी, कर्मचारी अधिकार, व्यक्तिगत अधिकार र अनुशासन सम्बन्धित कार्यविधिहरू ।
- कर्मचारी सहयोग कार्यक्रमहरू जस्तै कर्मचारी परामर्श र कर्मचारी सुविधाहरू ।
- सञ्चार कार्यक्रमहरू जस्तै तलदेखि माथिको सञ्चार (दुखेसो व्यवस्थापन प्रक्रिया, सुभावाव पेटिका, खुल्लाद्वार अभ्यास), माथिदेखि तलको सञ्चार (हाते पुस्तिका, बुलेटिन, न्यूजलेटर, बैठक र विद्युतीय माध्यम) ।
- अन्य सामाजिक र अनौपचारिक कार्यक्रमहरू ।

## Assignment ३.३ क

### कार्य सम्पादन उत्प्रेरीकरण

तल दिएका साना घटनाहरू होसीयारीपूर्वक पढ्नुहोस् । सबै भन्दा पहिला कुन घटना (अवस्था) हरूमा सम्बन्धित कर्मचारीहरू उत्प्रेरित गरिएका छन् र कुनमा गरिएका छैनन् पहिचान गर्नुहोस् । प्रदर्शित कुन व्यवहारका कारण तपाईं यस्तो भन्नुहुन्छ ? व्यक्ति त्यो अवस्थामा किन उत्प्रेरित गरिएको छ, अथवा छैन त्यो पनि पहिचान गर्नुहोस् ।

दोस्रो, छलफल गरेका उत्प्रेरीकरण पद्धतिहरूको प्रयोग गरेर तपाईंले पहिचान गरेका अनुत्प्रेरित व्यक्तिहरूलाई उत्प्रेरित गर्नका लागि एउटा योजना तयार गर्नुहोस् ।

१. पर्वत (ल्याव प्राविधिक), तोकिएका उत्तरदायित्वहरू ग्रहण गर्न र सफलताका साथ पूरा गर्न सधैं इच्छुक छ । उसले ल्याव प्राविधिकको रूपमा क्षमता विकास गर्नमा प्रशस्त जोड दिन्छ । राम्रो कार्यलाई निरन्तरता दिइयो भने आउँदो सालमा तालिमका लागि छनोट भइन्छ भन्ने कुरा उसले विश्वास गर्दछ । यो वर्ष उसको एक जना सहकर्मी जो राम्रो कामदार थिइन्, उनलाई तालिमका लागि छनोट गरिएको थियो ।
२. हेल्थपोष्ट इन्चार्ज नन्दु जतिसक्यो आफूलाई उसको ड्युटीबाट टाढा राख्दछ । उसले आफूले गर्नुपर्ने काम प्रति थोरै मात्र प्रतिबद्धता देखाउँदछ । उसले प्राय यसो भनिरहेको सुनिन्छ : “म बरू प्राइभेट नर्सिङ होममा काम गर्न चाहन्छु । तिनीहरूले धेरै राम्रो तलब दिन्छन् । मैले परिवारलाई पनि हेर्नुपर्दछ । मैले यहाँ पाएको तलब मेरा आवश्यकताहरू पूरा गर्न पर्याप्त छैन ।”
३. पब्लिक हेल्थ नर्स नर्मदाले उनका निर्धारित कार्य सम्पादन लक्ष्य भन्दा पनि माथि रहेर राम्रो गर्थिन् । त्यो भन्दा पनि बढी उनी सदैव आफ्नो कार्यका बारेमा जागरूक र उत्साहित रहन्थिन् । उनी ४ वर्ष अगाडि नया कार्यालयमा काम गर्न थालिन् । यो कार्यालयमा संलग्न भएदेखि उनी त्यति उत्साहित र जागरूक देखिन्नन् । तर, गतसाल देखि उनको व्यवहारले एउटा सकारात्मक मोड लियो । उनलाई सुरक्षित मातृत्व कार्यक्रमका लागि पूर्ण उत्तरदायित्व दिइएको थियो । यस नयाँ भूमिकामा उनले प्रशस्त उच्च तहका सीपहरू प्रयोग गर्नुपर्दछ । साथै स्वीकार गरिएको योजना भित्र आवश्यक कार्यान्वयन सम्बन्धि निर्णयहरू गर्नका लागि उनी स्वतन्त्र छिन् । यसबाहेक उपभोक्ता (सेवाग्राही)हरू बाट उनले प्रत्यक्ष रूपमा पृष्ठपोषण पाउँदछिन् ।
४. शिक्षा स्वास्थ्य प्राविधिक सरला उनलाई दिइएका लक्ष्यहरू प्राप्त गर्दछिन् । उनले आफ्नो काम मन पराए जस्तो देखिन्छ र उनले आफूलाई पूर्णरूपले यसप्रति समर्पित गर्दछिन् । उनलाई आफ्नो कामको बारेमा के मन पर्दछ भनेर सोध्दा उत्साहित भएर उनले काममा आफूबाट अपेक्षा गरिएको कुराको पूर्ण जानकारी आफूलाई भएको कुरा बताइन् “मेरो हाकिम र म सँगै बस्दछौ र तीन महिनाको समयवधिमा मैले के प्राप्त गर्नुपर्दछ भन्ने

कुराको योजना बनाउँछौं । उहाँको एउटा राम्रो कुरा चाहिँ हरेक समय कार्य सम्पादन लक्ष्यहरू निर्धारण गर्न छलफल गर्दा, उहाँले जहिले पनि गत अवधिभन्दा अलिकति उच्च लक्ष्यहरू निर्धारण गर्न हौसला दिइराख्नुहुन्छ । केही प्रारम्भिक अस्वीकारोक्तिहरू भए पनि म उहाँका सुभावहरू ग्रहण गर्दछु ।”

५. एउटा स्वास्थ्य सुपरीवेक्षक सोहन आफ्नो काममा उदासीन छ । विशेष गरेर केही समस्याहरू सम्बोधन गर्ने समयमा उसका सहकर्मीहरूले उसलाई असहयोगी भएको भनी बताउँदछन् । उसका धेरै गुनासाहरू छन् । तर प्रायः ऊ सबैलाई आफ्नो गत सालको कथा सुनाउँछ । उसको भनाइअनुसार गतसालसम्म ऊ एउटा असल कर्मचारी थियो । तपाईंलाई थाहा छ, गतसाल के भयो, “मैले धेरै प्रयासहरू गरे र मलाई दिएका कार्य सम्पादन लक्ष्यहरू भन्दा पनि राम्रो गरेँ । अर्को कर्मचारी, जो केही पनि कामका लागि राम्रो थिएन, उत्तरदायित्वहरूलाई सधैं पन्छाउँथ्यो, उसले मैले जस्तै दुई तह बढुवा पायो । त्यो बढुवाका लागि मैले निकै मिहनेत गर्नुपर्थ्यो जबकि उसले केही नै नगरी पायो ।”

## १. पहिचानीकरण

अवस्था	उत्पेरित अथवा अनुत्पेरित ?	पक्षहरू	कारणहरू
१. पर्वत	.....	.....	.....
२. नन्दु	.....	.....	.....
३. नर्मदा	.....	.....	.....
४. सरला	.....	.....	.....
५. सोहन	.....	.....	.....

## २. उत्पेरणा योजना

## Assignment ३.३ ख

### कार्य सम्पादन समस्याहरू समाधान र व्यवस्थापन

तल दिइएका साना घटनाहरू होसियारीपूर्वक पढ्नुहोस् । पहिला, कार्यसम्पादन समस्याहरू निदानको नमुना प्रयोग गरेर यी अवस्थाहरूमा कर्मचारीहरूले कुन प्रकारको कार्य सम्पादन समस्याहरू सामना गरिराखेका छन् पहिचान गर्नुहोस् ।

दोस्रो, माथि छलफल गरिएका पद्धतिहरू लागू गरेर समस्याहरू समाधान गर्न एउटा योजनाको विकास गर्नुहोस् ।

१. नरेशले आफूले सन्तुष्टिका साथ कार्यसम्पादन गरिरहेको सोच्दछ । उसले त्यसो नगरिरहेको तपाईं सोच्नुहुन्छ । यस अघिको तालिमदेखि उसले उल्लेखनीय रूपमा सीपहरू सुधार गरेको छ । उ आफ्नो सेवा प्रति प्रतिबद्ध छ ।
२. सुमिताले उनीबाट तपाईंले राखेको अपेक्षाहरू पूरा गर्न नसकेको स्वीकार गर्दछिन् । तर उनले सूचना द्रुत रूपले व्यवस्थापन गर्नका लागि आवश्यक कम्प्युटर हार्डवेयर आफूसँग नभएको कुरालाई तर्कको रूपमा प्रस्तुत गर्दछिन् । उनले आफ्नो कार्यलाई मन पराउँछिन् र उनी यसको लागि तालिम प्राप्त पनि छिन् ।
३. अन्जानसँग उच्चरूपमा विकसित र जटिल उपकरणहरू संचालनका लागि केही कठिनाइहरू छन् । अन्यथा आफ्नो कार्य मन पर्ने ऊ एउटा प्रतिबद्ध कर्मचारी हो । सो उपकरण संचालन सम्बन्धी एडभान्स कोर्ष भएको समयमा ऊ आफ्नै विवाहका लागि बाहिर गएको थियो ।
४. मोहनले उसको इन्जिनियरिङ कोर्षमा राम्रो गरेको थिएन । वास्तवमै प्राविधिक लाइनका लागि ऊ उपयुक्त व्यक्ति होइन भन्ने कुरा उसले सधैं जसो महसुस गर्दछ । उसबाट अपेक्षा गरिए बमोजिमको सेवा प्रदान गर्न ऊ इच्छुक र प्रतिबद्ध पनि छ । तर उसको प्राविधिक ज्ञानको कमीले गर्दा चाहेरै पनि उसले उत्कृष्ट कार्य सम्पादन गर्न सकेको छैन ।
५. प्रभा सारै नै जेहेन्दार छिन् । कार्य सम्पादनमा उनले अपेक्षा गरे भन्दा राम्रो गर्छिन् भन्ने कुरामा कुनै शंका नै छैन । तर तपाईंको दृष्टिकोणमा उनी औसत कार्य सम्पादक मात्र हुन् । उनले हासिल गर्नुपर्ने कार्य सम्पादनका स्तरका बारेमा आफू अनभिज्ञ भएको कुरा तपाईंलाई बताइन् । उनी भन्छिन् कि उनलाई यसका बारेमा कहिल्यै जानकारी नै गराइएको थिएन ।
६. राजेन्द्र दक्ष छ तर काममा सन्तुष्ट छैन । उसको उच्च कार्य सम्पादनको कदर हुन्छ भन्ने कुरामा ऊ विश्वस्त छैन । ऊ, संस्थामा उसलाई न्यायोचित तवरले व्यवहार गरिदैन भन्ने सोच्दछ । उसले संस्थामा आफूले पाउनुपर्ने धेरै चिजहरूबाट आफू बञ्चित भएको सोच्दछ ।

७. विजयको अवस्था फरक छ । ऊ सक्षम छ र विगतमा धेरै राम्ररी कार्य सम्पादन गरेको छ । तपाईंले पनि उसलाई धेरै पटक पुरष्कृत गरिसक्नुभएको छ । तर यसले उसको घट्टो कार्य सम्पादनको अवस्थालाई खास सुधार ल्याए जस्तो देखिंदैन । ऊ प्राविधिक कार्यहरूभन्दा व्यवस्थापकीय कार्यहरू गर्न चाहन्छ । ऊ एउटा तालिमप्राप्त प्राविधिक भएको कारण तपाईंले यसको विपरीत निर्णय गर्नुभएको छ ।

## १. पहिचानीकरण

## २. समस्या व्यवस्थापन पद्धतिहरू

## संस्थालाई फर्केर हेर्दा प्रश्नावली

१. कार्य सम्पादन सहयोग प्रणाली भन्नाले के बुझ्नुहुन्छ ?
२. तपाईंको संस्थामा के कस्ता कार्य सम्पादन सहयोग प्रणालीहरू विद्यमान रहेका छन् ?
३. तपाईंको संस्थामा कार्य सम्पादन सम्बन्धि के कस्ता समस्याहरू रहेका छन् ?
४. तपाईंको संस्थामा कार्य सम्पादनमा कर्मचारीहरूलाई उत्प्रेरित गर्न के कस्ता व्यवस्थाहरू रहेका छन् ।
५. तपाईंको संस्थाको कार्य सम्पादनमा के कस्ता सुधारहरू गर्नुपर्ला ?



## कर्मचारी विकास र सशक्तिकरण

समय : १८० मिनेट

### औचित्य

कुनै पनि संस्थाको कार्यसम्पादन सो संस्थामा रहेका कर्मचारीहरूको कार्यकुशलतामा आधारित रहेको हुन्छ । अतः कर्मचारीहरूको काम प्रतिको उत्प्रेरणालाई कायम राख्दै उनीहरूको विकास र सशक्तिकरणमा व्यवस्थापनले विशेष ध्यान पुऱ्याउनु आवश्यक छ । सुधारिएको कार्य सम्पादनका लागि कसरी कर्मचारीको क्षमता विकास र सशक्तिकरण गर्ने भन्ने विषयमा नै यस सत्रको जोड रहेको छ । यसले कर्मचारी तालिम तथा विकास प्रणाली र कर्मचारी सशक्तिकरण अभ्यासहरू समावेश गरेकोछ ।

### सिकाइका उद्देश्य

- मानव श्रोत विकासको अवधारणा र चरणहरू बताउन सक्नेछन् ।
- मानव श्रोत विकास आवश्यकताहरूको पहिचान गर्न सक्नेछन् ।
- मानव श्रोत विकासका प्रकृया बताउन सक्नेछन् ।
- कर्मचारी सशक्तिकरण र यसका मुख्य तत्वहरूका बारेमा बताउन सक्नेछन् ।

### प्रशिक्षकको तयारी

- सिकाइका उद्देश्यहरू न्यूजप्रिन्ट पेपरमा लेखेर तयार पार्ने
- कर्मचारी विकासको अवधारणा, विकास आवश्यकताहरूको पहिचान, विकास प्रकृया, मूल्याङ्कन विधि आदि न्यूजप्रिन्टमा लेखेर तयार पार्ने
- कर्मचारी सशक्तिकरण र यसका मुख्य तत्वहरूका बारेमा न्यूजप्रिन्ट पेपरमा लेखेर तयार पार्ने
- सबै सहभागीहरूलाई पुग्ने गरी ह्याण्डआउटका प्रतिहरू तयार पार्ने
- सबै सहभागीहरूलाई पुग्ने गरी कार्यपत्रका प्रतिहरू तयार पार्ने

### आवश्यक सामग्रीहरू :

मार्करहरू, न्यूजप्रिन्ट, ट्वाइटबोर्ड,

### मुख्य विधिहरू :

प्रश्नोत्तर, समूहकार्य, प्रस्तुतीकरण, छोटो अभ्यास, छोटो व्याख्यान,

## चरणहरू

- सिकाइ उद्देश्य पढेर सुनाउने ।
- मानव श्रोत विकास भन्नाले के बुझिन्छ भन्ने प्रश्न सहभागीहरूलाई सोध्ने, सहभागीहरूबाट आएको कुराहरूलाई न्यूजप्रिन्टमा टिप्ने ।
- सहजकर्ताले सहभागीहरूबाट आएका कुराहरूलाई समेट्दै मानव श्रोत विकासको अर्थ स्पष्ट पार्ने ।
- भूमिका अभिनयको लागि सहभागीहरूमध्येबाट ४ जना सहभागीहरूलाई बोलाउने तिनीहरूलाई भूमिका अभिनयको बारेमा स्पष्ट गराउने र तयारीको लागि केही समय दिने । तयार भई सकेपछि भूमिका अभिनय गर्न लगाउने ।
- भूमिका अभिनय पश्चात् हरेक भूमिका अभिनयको बारमा छलफल चलाउने ।
- सहभागीहरूलाई उनीहरूका संस्थामा कुन प्रकारका कर्मचारी कार्यसम्पादन विकास अभ्यासहरू र व्यवस्थाहरू के छन् भनी सोधेर सोमा सामान्य छलफल गराउने ।
- सहजकर्ताले मानव श्रोत विकासका प्रत्येक मुख्य चरणहरू प्रस्तुत गर्ने र प्रत्येक चरणहरूमा उदाहरणहरू दिदै स्पष्ट पार्ने ।
- सहभागीहरूलाई संस्थागत समूहहरूमा विभाजन गर्ने । उनीहरूलाई Assignment सीट ४.१ क र ख दिने । दिइएका ढाँचाहरू र उदाहरणहरूका आधारमा मानव श्रोत विकास आवश्यकताहरू र मानव श्रोत विकास योजनाको अभ्यास गर्न लगाउने ।
- पालैपालो गरी प्रत्येक समूहलाई प्रस्तुत गर्न लगाएर छलफल चलाउने ।
- छलफलमा आधारित प्रमुख निचोडहरूलाई संक्षेपीकरण गर्ने ।
- सहभागीहरूलाई कर्मचारी सशक्तिकरण भन्नाले के हो प्रश्न गर्ने । सहभागीहरूबाट आएका बुँदाहरू न्यूजप्रिन्टमा टिप्ने ।
- सहजकर्ताले सहभागीहरूबाट आएको कुरालाई समेट्दै कर्मचारी सशक्तिकरणको बारेमा स्पष्ट पार्ने ।
- सहभागीहरूलाई उनीहरूका संस्थामा कुन प्रकारका कर्मचारी सशक्तिकरण अभ्यासहरू र व्यवस्थाहरू छन्, भनी सोधेर सोमा सामान्य छलफल चलाउने ।
- सहजकर्ताले कर्मचारी सशक्तिकरणका अभ्यासहरू उदाहरण सहित प्रस्तुत गर्ने ।
- प्रमुख सिकाइका विषयहरूको सारांश सहित क्रियाकलापलाई टुङ्ग्याउने ।

## मानव श्रोत विकास

कार्य सम्पादन, व्यक्तिको क्षमतामा मात्र निर्भर नभई, काम गर्ने वातावरणले पनि यसमा प्रभाव पार्दछ, तथापि क्षमताको तार्किक स्तर विना कुनै पनि कर्मचारीले अपेक्षाकृत तहमा कार्यसम्पादन गर्न सक्दैन । सबै व्यवस्थापकहरूका लागि कार्य सम्पादन स्तरलाई विकास गर्नु एउटा प्रमुख र चुनौतीपूर्ण कार्य हो र यो कार्य सम्पादन व्यवस्थापन प्रणालीको अर्को महत्वपूर्ण पाटो हो ।

अधिकांश गैसस कर्मचारीहरूको कार्यसम्पादन क्षमताको स्तरको विश्लेषण गर्दा अपेक्षाकृत गुणात्मक सेवा प्रदान गरिएको छ भनेर ढुक्क हुने अवस्था छैन । गैसस र उनीहरूले प्रदान गर्ने सेवाहरूले बृहत् क्षेत्र समेटेको हुँदा उनीहरूको व्यवस्थापनका लागि सम्बन्धित ज्ञान साथै दक्षता र तिनीहरूका व्यवस्थापन अभ्यासहरूसँग गैसस कर्मचारीहरू नियमित रूपमा जानकार युक्त बन्नु आवश्यक हुन्छ ।

मानव श्रोत विकास गैससहरूमा कार्यसम्पादन व्यवस्थापन प्रणालीको एउटा महत्वपूर्ण भाग हुनुपर्दछ । निर्धारित उद्देश्यहरू र स्तरहरू प्राप्त गर्न सम्पूर्ण गैसस कर्मचारीलाई उच्च कार्य सम्पादनका लागि विकास गरिनु सबै भन्दा महत्वपूर्ण हुन्छ ।

## मानव श्रोत विकासको अवधारणा :

संगठित सिकाइको प्रक्रिया मार्फत् मानव श्रोत विकासले कर्मचारीहरूलाई कार्य सम्पादन गर्न र कार्यसम्पादन उद्देश्यहरू प्राप्त गर्न उनीहरूको क्षमता वृद्धि गर्ने प्रक्रियालाई समावेश गर्दछ । यसको मतलब ठीक, प्रभावकारी र उच्च कार्य सम्पादनका लागि सिकाइको संगठित प्रक्रिया श्रृजना गरेर आवश्यक सीपहरू, तरिकाहरू, दृष्टिकोणहरू र ज्ञानले सजाई अझ उच्च प्रतिफल प्राप्त गर्नका लागि कर्मचारीहरूको क्षमता विस्तार गर्नु हो ।

मानव श्रोत विकास दुबै अवस्थामा आवश्यक हुन्छ - कार्य सम्पादन क्षमताको कमीको कारण सोचे बमोजिम कार्यसम्पादन नगरिराखेको अवस्थामा र कार्य सम्पादन परिस्थिति जस्तै कार्य अभ्यासहरू र प्रविधि परिवर्तन भएको अवस्थामा । पहिलो सन्दर्भको उद्देश्य चाहिँ आवश्यक तहसम्म कार्यसम्पादन सुधार गर्नु हो । उदाहरणका लागि एउटा स्वास्थ्यकर्मीले उपचारका सन्दर्भमा पूर्णरूपमा तोकिएका विधिहरू अनुशरण नगरी राखेको हुन सक्दछ । त्यस्तो अवस्थामा उपचार प्रक्रिया र यसलाई अनुशरण गर्दाको महत्वको बारेमा उसको बुझाइ परिस्कृत गरी कार्यसम्पादन विकसित गरिनु आवश्यक हुन्छ । वर्तमान कार्य सम्पादन स्वीकारयोग्य भए पनि काम र यसको सन्दर्भमा निश्चित परिवर्तन हुन गएमा कर्मचारीको विकास गरिनु आवश्यक हुनसक्दछ । यहाँ उद्देश्य चाहिँ परिवर्तित सन्दर्भमा कार्य सम्पादनको विकास र वृद्धि गर्नु हो । उदाहरणका लागि यदि स्थानीय तहका उत्प्रेरकहरू (Grassroots Motivators) लाई नयाँ तालिम विधिको प्रयोग गरिन्छ भने, प्रशिक्षकलाई पहिला सो विधिका लागि आवश्यक पर्ने ज्ञान र सीपको विकास आवश्यक हुन्छ ।

### मानव श्रोत विकासको अवधारण

- कर्मचारीलाई कार्यसम्पादन क्षमता प्राप्त र वृद्धि गर्न सहयोग गर्दछ ।
- कर्मचारीले उक्त क्षमता संगठित सिकाइ प्रकृया मार्फत् प्राप्त गर्दछन् ।

### मानव श्रोत विकासका तरिकाहरू/विधिहरू

विस्तृत रूपमा भन्दा, मानव श्रोत विकास गर्न व्यवस्थापकले दुइवटा दृष्टिकोणहरू प्रयोग गर्न सक्दछ । अनौपचारिक, विकास सम्बन्धि कार्यमा आधारित प्रक्रिया जस्तो कि कार्य स्थल निर्देशनहरू र कार्यसम्पादन सिकाइ (On-the-job development) र औपचारिक, कार्यस्थल बाहिर विकास (off-the-job development) (जस्तो कि संस्थामा आधारित तालिम कार्यक्रमहरू) ।

मानव श्रोत विकासका विभिन्न चरणमा आवश्यकताअनुसार माथि उल्लेखित दुबै विधिहरू प्रयोग गर्नु आवश्यक हुन्छ तथापि व्यवस्थापकहरूले काममा आधारित विधिहरू मार्फत् कर्मचारी विकासमा विशेष जोड दिनुपर्दछ । काममा आधारित विधिहरू व्यावहारिक मात्र नभई आवश्यकताअनुसार गैसस कर्मचारीहरूका विकासकालाई पनि समेटेका हुन्छन् । मानव श्रोत विकासका जुनसुकै विधि अवलम्बन गरे तापनि, यिनीहरू विकासका आवश्यकता पहिचानमा आधारित हुनुपर्दछ ।

### मानव श्रोत विकास आवश्यकताहरूको पहिचान

मानव श्रोत विकासमा सबैभन्दा प्रारम्भिक र महत्वपूर्ण कार्य कर्मचारीहरूलाई उनीहरूको कार्य सम्पादनमा परेका कठिनाइहरू निक्क्यौल गरी कर्मचारीको दक्षता विकास गरेर ती कठिनइहरूलाई सम्बोधन गर्न सकिन्छ वा सकिँदैन र यदि सकिन्छ भने कुनकुन पक्षमा उनीहरूको क्षमता विकास गर्नु जरूरी छ, सोको पहिचान गर्नु हो । विकासका आवश्यकताहरूको पहिचान, कार्यसम्पादनमा सुधार ल्याउनका लागि सबैभन्दा महत्वपूर्ण पाटो हो । कतिपय कार्यसम्पादन समस्याहरू यस्ता हुन्छन्, जसलाई कर्मचारीको क्षमता विकास गरेर सम्बोधन गर्न सकिँदैन । कुनै सुपरीवेक्षकले उसको अत्यन्त बढी कामको चापका कारण प्रभावकारी सुपरीवेक्षण गर्न नसकेको अवस्थामा, उसलाई सुपरीवेक्षकीय सीप प्रदान गरेर समस्याको समाधान गर्न सकिँदैन । यस अवस्थामा कार्य विभाजनको युक्तिपूर्वक व्याख्या गर्नु आवश्यक हुन्छ ।

व्यवस्थापकले कार्यसम्पादन समस्याहरूको विश्लेषण गरी मानव श्रोत विकासको आवश्यकता छ वा छैन निर्णय गर्न निर्णय वृक्ष (decision tree) को प्रयोग गर्न सक्दछ । यो नमुना अनुसूची ४.१ क मा दिइएको छ । नमुनामा देखाए जस्तै कार्यसम्पादन सुधारका लागि कर्मचारी तालिम र विकासका सम्भाव्य तरिकाहरूमध्ये एक हुनसक्छ साथै यो त्यतिवेला मात्र सान्दर्भिक हुन्छ जतिवेला आवश्यक सीपहरूको कमीले कार्य सम्पादनमा समस्या आएको हुन्छ । सीप सम्बन्धि कमजोरीको कारण समस्या भए पनि तालिम र विकासमात्र सधैं समाधानका उपाय नहुन सक्दछन् । नमुनामा देखाए जस्तै कर्मचारीसँग वास्तवमै सीप हुन सक्दछ तर प्रभकावकारी कार्य सम्पादनका लागि धेरै

अभ्यासहरू आवश्यक पर्न सक्दछन् । वास्तविक आवश्यकता पहिचान गरेर कार्य सम्पादन विकास गर्नका लागि यी सबै पक्षहरूको तार्किक र युक्तिसंगत विश्लेषण गर्नु जरूरी हुन्छ । कर्मचारीको विकास आवश्यकताहरू मूल्याङ्कनका लागि आवश्यक सूचनाहरू निम्न विभिन्न स्रोतहरूबाट आउन सक्दछन: सुपरीवेक्षण प्रतिवेदन, कार्य सम्पादनको कार्य स्थल अवलोकनहरू (on the-job observation of the performance), कार्य सम्पादन पृष्ठपोषण, उपभोक्ताका सुभाव/गुनासाहरू, सम्बन्धित कर्मचारीद्वारा आफ्ना कार्यसम्पादन समस्याहरूको स्व-प्रतिवेदन, साथै कर्मचारीको कार्य सम्पादन मूल्याङ्कन आदि । हरेक सुपरीवेक्षण सत्रमा सुपरीवेक्षकले कार्य सम्पादन समस्याहरू पहिचान गरी आवश्यक विकास आवश्यकताहरू पहिचान गरी प्रतिवेदनमा उल्लेख गर्नुपर्दछ । सुपरीवेक्षण प्रतिवेदनको एउटा भाग मानव श्रोत विकास आवश्यकताहरूका लागि छुट्याउन सकिन्छ । मासिक उन्नति प्रतिवेदन फाराममा यस अघि नै कार्य सम्पादन सत्रमा सुभाव गरिएका मानव श्रोत विकास आवश्यकताहरू पहिचानका लागि एउटा भाग उपलब्ध गराइएको छ ।

गैसस व्यवस्थापकहरूले मानव श्रोत विकास आवश्यकताहरू त्रैमासिक आधारमा संक्षेपीकरण गर्न सक्दछन् । मानव श्रोत विकास आवश्यकताहरू तयार गर्नकालागि एउटा ढाँचा अनुसूची ४.९ क मा दिइएको छ । विकास आवश्यकताहरूको संक्षेपीकरणको आंशिक उदाहरण अनुसूची ४.९ ख मा प्रस्तुत गरिएको छ । यसरी पहिचान गरिएका ती आवश्यकताहरू त्रैमासिक मानव श्रोत विकास योजना निर्माणका लागि र कार्य सम्पादन सुधार गर्न विकास कार्यहरूको सुरुवातका लागि प्रमुख आधारहरू हुन्छन् ।

## मानव श्रोत विकास योजनाको तयारी

मानव श्रोतको विकास आवश्यकताहरूको मूल्याङ्कनको आधारमा त्रैमासिक कार्यसम्पादन विकास योजना तयार गर्नु उपयुक्त हुन्छ । योजनाले अपेक्षा गरिए अनुरूप विकास उद्देश्यहरूका आधारमा कार्य सम्पादनमा गर्नुपर्ने सुधारहरूलाई निश्चित गर्नुपर्दछ र पत्ता लगाइएका आवश्यकताहरू पूरा गर्न विकास कार्यक्रमहरूको पहिचान गर्नुपर्दछ । यसको साथै सो विकास कार्यक्रमहरू सम्पन्न गर्नका लागि आवश्यक पर्ने समयावधि (timings), भौतिक सरसुविधा logistics, उत्तरदायित्वहरू र साधनहरू पनि पहिचान गर्नुपर्दछ । गैससहरूको सन्दर्भमा विकास योजनाले संस्थाकै काममा आधारित अनौपचारिक विकास विधिहरूमा जोड दिनुपर्दछ । कार्य सम्पादन विकास योजना तयार गर्नका लागि एउटा ढाँचा अनुसूची ४.९ क मा दिइएको छ । मानव श्रोत विकास योजनाको एउटा आंशिक उदाहरण अनुसूची ४.९ ख मा देखाइएको छ ।

## कार्यस्थलमा आधारित विकास विधिहरूको प्रयोग

यी विधिहरू विद्यमान काम, संस्थागत अवस्थाहरू, समस्याहरू तथा साधनहरूको प्रयोग गरेर नै सिकाइलाई परिस्कृत गर्दै कर्मचारीहरूको कार्यसम्पादन दक्षताहरू सुधारन र व्यक्तिगत रूपमा सक्षम बनाउन प्रयोग गरिन्छ । यी विधिहरूले कर्मचारीहरूलाई तिनीहरूमा कार्य दायित्वहरू सम्पादन गर्दा सिकने र विकास गर्ने मौका दिन्छन् । सिकाइ परिचित र यथार्थ कार्य वातावरणमा हुन्छ । यसरी सिकाइ प्रभावकारी रूपमा हुन्छ । यी विधिहरू “गरेर सिकिन्छ” भन्ने सिद्धान्तमा आधारित छन् । यी विधिहरूले व्यवस्थापकहरू र सुपरीवेक्षकहरूलाई तिनीहरूका कर्मचारीहरूको तालिम र विकासका

लागि प्रत्यक्ष रूपमा सहभागी गराउंदछन् । केही प्रयोग योग्य विकास विधिहरूको छोटकरीमा तल परिचय दिइएको छ ।

### कार्यस्थल तालिम (OJT)

OJT ले नयाँ तथा कम अनुभवी कर्मचारीहरूलाई अनुभवी कर्मचारीहरूको कार्यलाई अवलोकन गराएर, वास्तविक सामग्रीहरू, सम्बन्धित अधिकार प्राप्त व्यक्ति र उपकरणसँग काम गर्न लगाएर कार्य सीपहरू सिक्न सहयोग गर्ने हेतुले अनुभवी कर्मचारी अथवा सुपरीवेक्षकको जिम्मा लगाइन्छ । अनुभवी कर्मचारी अथवा सुपरीवेक्षकले शिक्षण र मार्गदर्शन साथसाथै उपयुक्त कार्य नमुना प्रदान गर्दछन् जससँग तालिमकर्ता आफूलाई परिचित गर्न सक्दछ ।

एउटा आदर्श OJT प्रकृत्यामा तलका चरणहरू समावेश हुन्छन् ।

- शिक्षणका लागि तयार हुने (महत्वपूर्ण कार्यहरू सूचीबद्ध गरेर कार्यलाई टुक्याउने, प्रमुख विषयहरू लिने, शिक्षण योजना र समय तालिका निर्माण गर्ने र सबै आवश्यक सामग्रीहरू ( उपकरण, सामग्री, आपूर्ति र काम गर्ने ठाउँ) तयार गर्ने ।
- कर्मचारीहरूलाई तयार गर्ने (सजिलो अनुभव गर्ने गरी कर्मचारीलाई राख्ने, उनीहरूले पहिले नै जानेका कुराहरू पत्ता लगाउने र उनीहरूमा चाख वृद्धि गराउने) ।
- प्रस्तुत गर्ने/निर्देशित गर्ने (एक पटकमा एक विषय, प्रमुख विषयहरूमा जोड दिने, देखाउने व्याख्या गर्ने र प्रदर्शन गर्ने) ।
- कार्य सम्पादन गराउन प्रयास गर्ने (कर्मचारीलाई कार्यसम्पादन गराउने, कर्मचारीलाई विषय वस्तुहरूमा व्याख्या गर्न लगाउने, पृष्ठपोषण दिने, भूलहरू सच्याइदिने र आवश्यक भए अनुसार पुनः शिक्षण गर्ने) ।
- अनुगमन गर्ने (उनीहरूलाई काममा स्वतन्त्र छोडीदिने, प्रश्न गर्न/मार्गदर्शन खोज्न प्रोत्साहन गर्ने, बारम्बार उनीहरूको प्रगति मापन गर्ने, कस्ता प्रकारका सहयोगका लागि कहाँ जाने भनेर उनीहरूलाई मार्गदर्शन प्रदान गर्ने र विस्तारै आफ्नो सहयोग कम गर्दै जाने) ।

### कार्य सम्पादन प्रशिक्षण (Coaching)

कार्य सम्पादन प्रशिक्षण कार्य समस्याहरूको वरिपरि रहेर छलफल तथा शिक्षण, योजनाबद्ध र मार्गनिर्देशित क्रियाकलाप र निरन्तर मूल्याङ्कन तथा पृष्ठपोषण मार्फत् तल्लो स्तरका कर्मचारीहरूको कार्य सम्पादन वृद्धि गर्ने व्यवस्थापकीय प्रक्रिया हो । यो अभ्यासमा व्यवस्थापकले आफ्नो मार्ग दर्शनमा आफ्ना मातहतका कर्मचारीहरूको योजनाबद्ध सिकाइका लागि कामलाई अवसरको रूपमा प्रयोग गर्दछन् ।

कोचिडले संस्थामा प्रशस्त महत्वपूर्ण कार्यहरू गर्दछ । यसले कर्मचारीहरूलाई आफ्ना सुपरीवेक्षकले उनीहरूले काम गर्ने तौर तरिकाको बारेमा के सोच्दछन् भन्ने विषयको जानकारी दिन्छ साथै यसले सुपरीवेक्षक र कर्मचारीलाईसँगै काम गर्न मौका प्रदान गरेर संगसंगै काम गर्ने वातावरण प्रदान गर्दछ । यसले सुपरीवेक्षक र कर्मचारी बीच सम्वाद र सहकार्य पनि सुधार्छ साथै अल्पकालीन र दीर्घकालीन व्यक्तिगत उन्नतिका उद्देश्यहरू (Carrer goal) निर्माण गर्नका लागि यसले एउटा ढाँचा प्रदान गर्दछ ।

एउटा आदर्श प्रकारको कोचिड प्रकृत्यामा तलका चरणहरू समावेश हुन्छन् :

- कार्य सम्पादन समस्याहरू पहिचान गरेर र सिकाइ आवश्यकता बारे सम्बन्धित कर्मचारीसँग सहमत भएर सिकाइको प्रकृत्या अगाडि बढाउनुपर्दछ ।
- सिकाइका लागि आवश्यक साधनहरू जस्तो कि, समय, सिकाइ सामग्रीहरू लगायत अन्य आवश्यक साधन र सामग्रीहरू पहिचान गर्नुपर्दछ ।
- कार्य सम्पादन सुधारका उद्देश्यहरू, सिकाइ क्रियाकलापहरू तथा प्रकृत्याहरू, समयावधि, सिकाइ मूल्याङ्कन र सिकिएका क्षमताहरूको प्रयोगको ढाँचा बनाएर सिकाइ योजना संयुक्त रूपमा तयार गर्नुपर्दछ र सहमत हुनुपर्दछ ।
- योजनानुसार सिकाइ सुरु गर्नुहोस् । कोचिडमा प्रस्तुति, प्रदर्शन, गृहकार्य, पृष्ठपोषण, व्यवहार सुधार जस्ता विभिन्न विधिहरूको प्रयोग गर्न सकिन्छ ।
- सिकाइ तथा कार्य व्यवहारमा भएको प्रगति र कोचिड प्रकृत्याद्वारा जोड दिएका अभ्यासहरू दुवैको बारेमा समीक्षा गर्नुपर्दछ ।
- कर्मचारीलाई स्वतन्त्रपूर्वक काम गर्न दिएर कोचिड प्रकृत्याको परिणाम स्वरूप विकसित नयाँ दक्षताहरूको प्रयोग गर्नुपर्दछ ।

## कार्य सम्पादन पृष्ठपोषण

कार्य सम्पादन पृष्ठपोषणले एउटा विकास विधिको रूपमा कर्मचारीहरूलाई उनीहरूका कार्य सम्पादनका सम्बन्धमा व्यवस्थापकका प्रतिकृत्याहरू, आलोचनाहरू र सुभावहरू दिने काम गर्दछ । पृष्ठपोषणले उनीहरूले के काम राम्ररी गरिरहेका छन्, सुधार कहाँ आवश्यक छ र उनीहरू कसरी सुधार गर्न सक्दछन् भन्ने विषयमा जान्न मौका दिन्छ । हरेक सुपरीवेक्षणमा व्यवस्थापक र कर्मचारी बीच पृष्ठपोषण एउटा नियमित पाटो हुनुपर्दछ । सुपरीवेक्षणको समयमा र कर्मचारीको मासिक प्रगति प्रतिवेदनहरू तयारीको समयमा पृष्ठपोषणहरू गर्दा दिन सकिन्छ । कार्य सम्पादन विकासका लागि पृष्ठपोषण दिदा निश्चित सिद्धान्तहरू र नियमहरू अनुशरण गर्नु पर्दछ ।

- कार्यहरू कसरी गरिनुपर्थ्यो भन्ने काल्पनिक अवस्थामा रहेर होइन कि, कर्मचारीले गरेका वास्तविक कार्यहरू र कार्य अभ्यासहरूको आधारमा पृष्ठपोषण दिनुपर्दछ ।
- कार्य व्यवहारहरू मात्रै छलफलमा ल्याई केन्द्रित गर्नुहोस् । कार्य सम्पादन कर्ताको बारेमा कुनै मूल्याङ्कन नगर्नुहोस् ।
- पृष्ठपोषणलाई रचनात्मक बनाउनुहोस् । यदि नकारात्मक पृष्ठपोषण दिनु नै पर्नेछ भने पहिला सकारात्मक पृष्ठपोषण दिएकै हुनुपर्दछ ।
- तथ्यपरक, निर्दिष्ट र ठीक पृष्ठपोषण दिनुपर्दछ, यसलाई अस्पष्ट र अमूर्त बनाउनु हुँदैन ।
- व्यक्तिले परिवर्तन गर्न सक्ने व्यवहारहरूका बारेमा पृष्ठपोषण दिनुहोस्, उसको नियन्त्रण बाहिरका अवस्थाहरूका बारेमा होइन ।
- घटनाहरू पछि तुरुन्तै पृष्ठपोषण दिनुहोस्, धेरै लामो समय बितीसकेपछि होइन ।
- सम्बन्धित कर्मचारीले उसको अथवा उनको कार्यसम्पादन सुधारका लागि प्रयोग गर्न सक्ने सम्भाव्य कार्यहरू र व्यवहारहरूलाई पृष्ठपोषणमा समावेश गर्नुपर्दछ ।

## सिकिएका क्षमताहरू प्रयोगका लागि अवसर सृजना

औपचारिक कार्य स्थल बाहिरको तालिम (off-site training) लगायत माथि उल्लेखित विकास विधिहरूले कार्य सम्पादनका लागि क्षमता विकास त गर्दछ तर यसले स्वतः कार्यसम्पादनमा सुधार ल्याउँछ भन्ने चाहिँ होइन । कार्य सम्पादन गर्न सिकिएका क्षमताहरूको प्रयोगको आवश्यकता हुन्छ । यसर्थ कर्मचारीले सिकेका सीपहरू प्रयोग गर्नका लागि पर्याप्त अवसरहरू पाउँदछन् भन्ने कुरा व्यवस्थापकले सुनिश्चित गर्नुपर्दछ । यो विभिन्न तरिकाले गर्न सकिन्छ, जस्तै सिकिएका सीपहरू प्रयोग हुने खालका नयां वा संसोधित कार्य दिएर, पहिलाकै काम र जिम्मेवारी अन्तर्गत अभै विशिष्ट र चुनौतीपूर्ण कार्य सम्पादन लक्ष्यहरू दिएर, कर्मचारीलाई उनीहरूले सिकेको सीप प्रयोगका लागि कार्य योजना तयार र कार्यान्वयन गर्न लगाएर, कार्य सम्पादनका लागि साधनहरू, मार्गदर्शन, सहयोग र प्रोत्साहन प्रदान गरेर साथै कर्मचारीको कार्य सम्पादनलाई निरन्तर अनुगमन गरेर आदि ।

## सुधारको मूल्याङ्कन

कार्य सम्पादन विकासको अन्तिम क्रियाकलापको रूपमा व्यवस्थापकले सो प्रक्रियाको परिणाम स्वरूप कार्य सम्पादनमा देखिएका परिवर्तन र सुधारहरूलाई मूल्याङ्कन गर्नुपर्दछ । सोका लागि हालका कार्यसम्पादन परिणामहरूसँग कर्मचारीको विकास गर्नुभन्दा अगाडि भएका कार्यसम्पादन समस्याहरू र विकास कार्यक्रम निर्माणको समयमा निर्धारण गरिएका कार्य सम्पादन सुधार उद्देश्यहरूको तुलना गरेर मूल्याङ्कन गरिनु पर्दछ । यस उद्देश्यका लागि विभिन्न विधिहरू प्रयोग गर्न सकिन्छ । सम्बन्धित कर्मचारीलाई उसले कुन हदसम्म कार्य सम्पादनमा सुधार गरेको छ या छैन पहिचान गरी दुई महिनापछि स्व-प्रतिवेदन तयार गर्न भन्न सकिन्छ । त्यस्तै प्रकारले सम्बन्धित कर्मचारीका सहकर्मी र सेवा उपभोक्ताहरूबाट पनि सल्लाह सुभाष लिन सकिन्छ । सबैभन्दा महत्वपूर्ण रूपमा, व्यवस्थापकले भइरहेको प्रगतिलाई नजीकबाट अनुगमन र अवलोकन गर्नुपर्दछ ।

## अभिनय प्रस्तुत गर्ने

- अभिनयको लागि ४ जना सहभागीलाई तयार हुन् ५ मिनेट समय दिने

## अभिनयको परिदृश्य :

चमेली सामुदायिक विकास केन्द्रको ६ वटा दातृसंस्था छन शिक्षा र स्वास्थ्यमा सहयोग गर्ने दातृसंस्थाले २ दिने वित्तीय व्यवस्थापन तालिमको लागि पत्र पठाएको छ । जुन पत्रमा वित्तीय व्यवस्थापनको तालिम काठमाडौंमा हुन्छ र २ जना सम्बन्धित विषयका कर्मचारी पठाइदिनु भनिएको छ । उक्त पत्र पाएपछि गौरी गुरुड, (जो चमेली सामुदायिक विकास संस्थाको अध्यक्ष हुन्,) ले वरिष्ठ कर्मचारीहरूको बैठक बोलाई आफ्नो नाम र कार्यक्रम संयोजकको नाम मनोनित गराई दातृसंस्थालाई पठाइन् ।

तालिम सकेर फर्किए पछि कार्यक्रम संयोजकले उक्त तालिम आफूलाई भन्दा वित्तीय अधिकृतलाई उपयोगी हुने बताए । साथै गौरी गुरुड स्वयं भन्दा कोषाध्यक्षको सहभागिताले संस्था र कार्यक्रमलाई



मदत पुग्ने कुरा बताए । तालिम सकिएको ३ महिना पछि दातृसंस्थाबाट आएका अनुगमन कर्ताले तालिमले उल्लेख्य सुधार नल्याएको र कार्य योजनामा कुनै प्रगति नभएको प्रतिवेदन दिए ।

### छलफलको लागि प्रश्नहरू

- अभिनयमा के देख्नु भयो र समस्या के थियो ?
- चमेलीमा कर्मचारी विकास अवसरलाई कसरी प्रयोग गरियो ?
- यो अभिनयको आधारमा चमेलीमा कर्मचारी विकासको अभ्यास कस्तो छ ?
- तपाईंको संस्था र चमेलीमा कर्मचारी विकासको अभ्यासमा के समानता छ ?
- कर्मचारी विकासको उक्त अवसरलाई चमेलीले कसरी प्रयोग गरेको भए प्रभावकारी हुने थियो ?

### मानव श्रोत विकास नीति

कार्यसम्पादन विकास कार्यहरूको मार्गदर्शन गर्न संस्थामा मानव श्रोत विकास नीति तय गर्नु राम्रो विचार हो । यस्तो नीति तय गर्नका लागि माथि छलफल गरिएको कार्य सम्पादन विकासको प्रकृया र विधिलाई आधारको रूपमा लिइनु पर्दछ ।

संस्थाको कर्मचारी कार्यसम्पादन विकास नीतिको उदाहरण अनुसूची ४.१ ग मा दिइएको छ ।

## कार्यसम्पादनका लागि कर्मचारी सशक्तिकरण

### कर्मचारी सशक्तिकरणको अवधारणा

व्यक्तिहरूको काम गर्ने शैलीमा सुधार ल्याउन र संस्थाका लक्ष्यहरूलाई योगदान पुऱ्याउनका लागि उनीहरूलाई व्यक्तिगत रूपमा उत्तरदायित्व ग्रहण गर्न प्रोत्सान गर्ने एउटा तरिका सशक्तिकरण हो । काम गर्नको लागि आवश्यक पर्ने निर्णय गर्ने अधिकार, उच्च कार्य सम्पादनका लागि आवश्यक सूचना, श्रोत साधनहरू र सीपहरू आवश्यकतानुसार उपलब्ध गराएर कर्मचारीहरूको हातमा शक्ति सुम्पनु कर्मचारी सशक्तिकरणको उद्देश्य हो । कर्मचारीहरूको काम गर्ने शैली सुधार गर्न साथै संस्थाका लक्ष्यहरू पूर्तिमा योगदान पुऱ्याउनका लागि यसले कर्मचारीलाई व्यक्तिगत उत्तरदायित्व ग्रहण गर्न प्रोत्साहन गर्दछ।

कर्मचारी सशक्तिकरणका प्रमुख तत्वहरूले निम्नकुराहरू समावेश गर्दछन् :

- अधिकार प्रत्यायोजन (हस्तान्तरण) (Delegation of authority)
- क्षमता विकास
- सूचना आदान-प्रदान
- श्रोत साधनको उपलब्धता

कर्मचारीहरूलाई विभिन्न स्तरहरूमा सशक्तिकरण गर्न सकिन्छ । धेरै साधारण देखि धेरै गहन तहमा सशक्तिकरण गर्दा सशक्तिकरणले तलका तहहरूलाई समावेश गर्दछ ।

**सुभाब समावेशीकरण** : कर्मचारीहरूलाई औपचारिक सुभाब कार्यक्रम मार्फत् विचारहरूले योगदान गर्न प्रोत्साहित गरिएको हुन्छ ।

**कार्य समावेशीकरण** : कार्यहरूलाई पुन संरचित गरिन्छ ताकि कर्मचारीहरूले तिनीहरूका कामहरू महत्वपूर्ण छन् भन्ने विश्वास गर्दछन् ।

**उच्च समावेशीकरण** : कर्मचारी क्षमता विकास गर्ने, कार्य सम्पादनका निम्ति साधनहरू उपलब्ध गराउने र कार्य सम्पादनका लागि आवश्यक अधिकार दिने जस्ता संस्थात्मक कार्यका सबै पक्षहरूका बारेमा सूचना सम्मको पहुँच प्रदान गरेर उच्च समावेशीकरण गरिन्छ ।

## कर्मचारी सशक्तिकरण सम्बन्धि अभ्यासहरू

- सवै उपयुक्त सुचनाहरू आदान-प्रदान गर्नु, योजनाहरू, उपलब्धिहरू, समस्याहरू, अवसरहरू, चासोहरू, आवश्यकताहरू र अन्य विषयहरूका सम्बन्धमा छलफल गर्न साथै सुभावाहरू खोज्नका लागि साप्ताहिक रूपमा कर्मचारी भेटघाट गर्नु ।
- डाटा वैङ्कको सिर्जना गर्नु र सवै कर्मचारीलाई यसको पहुँच प्रदान गर्नु ।
- निर्णयहरू र अन्य सूचनाहरूको सवै कर्मचारीलाई समयमै जानकारी गराउनु ।
- कर्मचारीका भूमिकाहरू साथै उत्तरदायित्वहरू र कर्मचारीका लागि श्रोत आवश्यकता योजना (Resource Requirement Plan) को तयारी सम्बन्धमा तिनीहरूका संसाधन आवश्यकताहरूको मूल्याङ्कन गर्नु ।
- RRP अनुसार सवै कर्मचारीलाई आवश्यक साधनहरूको समयमै र पर्याप्त रूपमा उपलब्ध गराउनु ।
- कर्मचारीको काम प्रतिको सन्तुष्टिको तह साथै कार्य वातावरण र सुधारका लागि तिनीहरूबाट सुभावाहरू संकलन गर्नका निम्ति तिनीहरूको मूल्याङ्कन गर्न अर्धवार्षिक कर्मचारी सन्तुष्टि र सुभावा सर्भेक्षणहरू सञ्चालन गर्नु ।
- प्रत्येक पदका लागि अधिकारका आवश्यकताको सन्दर्भमा कार्य प्रोफाइलमा भूमिकाहरू र उत्तरदायित्वहरूसँग तालमेल गरेर पहिचान गर्नु साथै औपचारिक रूपमा कार्य प्रोफाइल जारी गरी औपचारिक रूपमा आवश्यक अधिकार प्रत्यायोजन गर्नु ।
- सम्बन्धित कर्मचारीद्वारा निर्णयहरू र कार्यहरू गर्नका लागि नियुक्ति दिइएको अधिकारीलाई अभ्यास गर्न प्रोत्साहन गर्नु ।
- परीक्षण र नवप्रवर्तन(Innovation) अभिप्रेरित गर्दै साथै सिकाइ उद्देश्य सम्बन्धमा हुने गल्तीहरूका लागि सहिष्णुता देखाउँदै प्रोत्साहन गर्नु ।
- संस्थाभरि सहभागितापूर्ण व्यवस्थापन संस्कृति र अभ्यासहरू संस्थागत गर्नु
- सीपहरू वृद्धि, आत्मविश्वास निर्माण र अनुभव वृद्धि गर्ने अवसरहरूको व्यवस्था गर्नु ।

मानव श्रोत विकास आवश्यकताहरूको त्रैमासिक सारांशको आंशिक दृष्टान्त

कार्यालय: कखग संस्था  
समयावधि: श्रावण बाट आश्विन सम्म

जिल्ला: धादिङ्ग  
वर्ष: २०६३

कर्मचारी विकास आवश्यक भएका कार्य सम्पादन समस्याहरू	समस्याहरू भएका कर्मचारीको नाम(हरू)	विकास गरीनु पर्ने कार्य ज्ञान, दक्षताहरू र व्यवहारहरू	विकास आवश्यकताहरूको मूल्याङ्कन		
			कति महत्वपूर्ण ?	कहिले आवश्यक	कसरी विकास गर्ने ?
सन्तोषजनक तरिकाले सुपेरीवेक्षण प्रतिवेदनहरू तयार नभएका	<ul style="list-style-type: none"> <li>● अमृत राई</li> <li>● नारायण पुरी</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● सुपेरीवेक्षण प्रतिवेदन तयारी मान्यताहरू</li> <li>● सुपेरीवेक्षण प्रतिवेदन लेख्ने सीपहरू</li> </ul>	हुनपर्छ	अर्को तीन महिना	<ul style="list-style-type: none"> <li>● कार्य सम्पादन सिकाइ</li> </ul>
दम्पतीहरूलाई प्रदान गरिदै गरेको परिवार नियोजन परामर्श पूर्ण रूपमा सन्तोषजनक नभएको	<ul style="list-style-type: none"> <li>● धन माया सूर्य दाहाल</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● परिवार नियोजन अभ्यासहरूको विकसित ज्ञान</li> <li>● परामर्श सम्बन्धि सीपहरू</li> </ul>	हुनै पर्दछ	तुरुन्तै	<ul style="list-style-type: none"> <li>● नयाँ सामग्रीहरूको अध्ययन</li> <li>● कार्य शिक्षण तालिम</li> </ul>
.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....

- \* कार्यसम्पादनका लागि कति महत्वपूर्ण ?- हुनै पर्दछ, हुनु पर्दछ, हुनु राम्रो हुन्छ,
- \* यो कहिले आवश्यक छ ? - तुरुन्तै, अर्को तीन महिनामा, एक वर्ष भित्रमा
- \* दक्षता कसरी विकास गर्ने ? - कार्य स्थल बाहिर तालिम/शिक्षा, कार्यमा आधारित विकास

संयोजक:..... मिति .....

मानव श्रोत विकास योजनाका लागि ढाँचा

कार्यालय : कखग संस्था  
समयावधि : कार्तिकबाट पुस सम्म

जिल्ला: धादिङ्ग  
वर्ष: २०६३

कार्य सम्पादन विकास आवश्यकताहरू	विकास गरिनु पर्ने कर्मचारीको नाम(हरू)	कार्य सम्पादन विकास उद्देश्यहरू	विकास कार्यहरू	कार्यक्रम व्यवस्थापन		
				समय सीमा	साधन	उत्तरदायित्व
<ul style="list-style-type: none"> <li>सुपरीवेक्षण प्रतिवेदन तयारी मान्यताहरू</li> <li>सुपरीवेक्षण प्रतिवेदन लेखाइ सीपहरू</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>अमृत राई</li> <li>नारायण पुरी</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>सुपरीवेक्षण प्रतिवेदन लेखनका पुरै मान्यताहरू समेटेर सन्तोषजनक रूपमा लेखिएको प्रतिवेदन</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>कार्य सम्पादन सिकाइ</li> </ul>	मंसिरमा ४ हप्ता	छैन	स्वास्थ्य संयोजक
<ul style="list-style-type: none"> <li>परिवार नियोजन अभ्यासहरूको विकसित ज्ञान</li> <li>परामर्श सम्बन्धि सीपहरू</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>धन माया</li> <li>सूर्य ढकाल</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>विकसित FP परिवार नियोजनको अभ्यासहरूको बुझाइ र प्रयोग भएको दम्पतिहरूलाई परिवारजियोजनको परामर्श तोकिएका कार्य विधिहरू अनुसरण गर्दै तिनीहरूको पूर्ण सन्तुष्टिका साथ दिइएको</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>नयाँ सामग्रीहरूको अध्ययन</li> <li>कार्य शिक्षण तालिम</li> </ul>	आश्विनका पहिला दुई हप्ताहरू	केन्द्रबाट परिवार नियोजनका (FP) सामग्रीहरू प्राप्त गर्नु पर्ने	स्वास्थ्य संयोजक

संयोजक:.....

मिति.....

## मानव श्रोत विकास नीति

कर्मचारी सशक्तिकरण र विकासले संस्था भित्र दुई कुराहरूलाई जोड दिन्छ । योजना गरिएका कार्यक्रमहरू र क्रियाकलापहरू कार्यन्वयनका निम्ति महत्वपूर्ण कर्मचारी कार्यसम्पादन दक्षताहरूलाई सुधार गरेर उच्चतहको कर्मचारी कार्यसम्पादन प्राप्तमा संस्थाले दिएको जोडलाई यसले सहयोग गर्दछ । प्रमुख रूपले कर्मचारी सदस्यहरूका निम्ति शक्ति प्राप्ति र प्रयोग गर्ने अवस्थाहरू सृजना तथा उच्च प्रतिफलहरू प्राप्तिका निम्ति उत्तरदायित्व सृजना गर्ने उद्देश्य यसले राख्दछ । साथसाथै अर्को तर्फ यसले उनीहरूलाई व्यक्तिगत रूपमा संस्था बाहिर सुनौलो भविष्यका निम्ति पेशागत र व्यक्तिगत महत्व अभिवृद्धि गराउँछ ।

### मानव श्रोत विकास नीतिहरू

- संस्थाको लक्ष्य पूरा गर्ने क्रममा उत्तरदायित्वहरू प्रभावकारी र सृजनात्मक रूपले सम्पादन गर्नका लागि प्रत्येक कर्मचारीहरूको भूमिकाहरूका आधारमा आवश्यक पर्ने अधिकार, साधन र सीप सबै कर्मचारी सदस्यहरूलाई प्रदान गरिएको हुनेछ।
- संस्थाले भर्ना र छनोट कार्यक्रमलाई पूर्ण रूपमा व्यवस्थित गरेर सीपयुक्त र उत्प्रेरित मानव साधनको प्राप्तिमा जोड दिनुका साथै संस्थामा कार्यरत कर्मचारीका निरन्तर सिकाइ र विकासका आवश्यकताहरूको पनि कदर गर्नेछ ।
- सीमित समय र साधनहरूका बावजुद पनि संस्थाले उच्च कार्य सम्पादनका साथै व्यक्तिगत विकासका निम्ति पनि उनीहरूका दक्षताहरू सुधार गर्न निरन्तर सिकाइको वातावरणलाई कायम राख्दै सिकाइका अवसरहरू प्रदान गर्दछ ।
- धेरैजसो तालिम र विकासका क्रियाकलापहरू छोटो तालिम कार्यक्रमहरू , एकअर्का बीचका कार्यसम्पादन कोचिङ, निर्देशन तथा पृष्ठपोषणको स्वरूपमा संस्था भित्र नै सीमित भए तापनि समय समयमा संस्थाले कर्मचारीहरूलाई संस्था भित्रबाट विकास गर्न नसकिने विशिष्ट सीपहरूको विकास गर्न स्थानीय तालिम कार्यक्रमहरूमा पठाउने बारेमा पनि सोच्नेछ ।
- कर्मचारी तालिम र विकास आवश्यकताहरू सुपरीवेक्षक र सम्बन्धित कर्मचारीले संयुक्त रूपमा कार्य सम्पादन योजना र मूल्याङ्कन मार्फत् पहिचान गर्दछन् ।

## कर्मचारी तालिम र विकास अभ्यासहरू

प्रभावकारी कार्य सम्पादनका लागि सोचनीय दक्षताहरू प्राप्त र सुधारका निम्ति कर्मचारीहरूलाई प्रस्तावित तालिम र विकासलाई संस्थाले एउटा योजनाबद्ध सिकाइ अनुभवको रूपमा हेर्दछ। संस्थाले संभव भएसम्म कर्मचारीहरूलाई यस्ता सिकाइ अवसरहरूको व्यवस्था मिलाउन खोज्दछ। यी अवसरहरूको व्यवस्था मिलाउँदा संस्थाले सबै कर्मचारी सदस्यहरूको सिकाइ र विकासका निम्ति नियमित कार्य वातावरण र प्रक्रिया उपयोगमा जोड दिन्छ। सीमित मात्रामा आवश्यकताका आधारमा औपचारिक तालिम अवसरहरू पनि प्रदान गरिन्छ।

- कर्मचारी तालिम र विकास आवश्यकताहरू पहिचान गर्नका लागि कर्मचारी कार्य सम्पादन योजना र मूल्याङ्कनको पुनरावलोकन एउटा प्रमुख आधार हो। तालिम प्रमुखले सुपरीवेक्षक र कर्मचारीद्वारा मूल्याङ्कन फाराममा संकेत गरेर गरेका विकास आवश्यकताहरूका आधारमा कर्मचारी तालिम आवश्यकताहरूलाई संकलन गर्दछ। तब मात्र ऊ / उनले संयोजकद्वारा अनुमोदित आवश्यकताहरूलाई संबोधन गर्न दिएको फर्मेटको आधारमा छ महिनाका लागि एउटा तालिम योजना तयार गर्दछ।
- प्रभावकारी कार्य सम्पादनका निम्ति सोचनीय दक्षता प्राप्त र सुधार गर्न संस्थाले केवल छोटो अवधिको तालिम प्रस्ताव गर्दछ।
- संस्थाले पहिचान तालिम र विकास आवश्यकताहरू संबोधन गर्न संस्था भित्र नै तालिमको व्यवस्था गर्दछ। जतिबेला संस्था भित्र दक्षता र अनुभव उपलब्ध हुँदैन त्यतिबेला मात्रै कर्मचारी तालिम र विकास आवश्यकताहरू संबोधन गर्नका निम्ति यसले बाह्य सहयोगहरू खोज्दछ।
- संस्था भित्र तालिमका लागि तालिम प्याकेजहरूको विकास गरिन्छ। यदि आवश्यक पर्दछ भने ती प्याकेजहरूमा पाठ्यक्रम, पाठ्यांश, तालिम सामग्रीहरू, तालिम निर्देशिकाहरू र मूल्याङ्कन योजना समावेश गरेर बाह्य स्रोत व्यक्तिहरूको सहायताले तालिम प्याकेजको पनि विकास गरिन्छ। यस्ता तालिम प्याकेजहरू पुनः प्रयोग गर्न सकिने हुनुपर्दछ।
- गुणस्तरीय तालिम डेलीभरीलाई सुनिश्चित गर्न तालिममा योगदान पुऱ्याउने संस्थाका कर्मचारी अथवा प्रमुखहरूलाई तालिममा प्रयोग गर्नु पहिले प्रशिक्षकको रूपमा तालिम प्रदान गरिन्छ।
- प्रत्येक तालिम कार्यक्रमको अन्त्यमा कार्यसम्पादन सुधारका निम्ति अभिवृद्धि क्षमता कार्यन्वयन गर्न अथवा बुझ्न कर्मचारी सदस्यहरूले एउटा कार्य योजना तयार गर्न आवश्यक हुन्छ। सिकिएको क्षमताको प्रयोजनता सुनिश्चित गर्न सम्बन्धित कर्मचारीको सुपरीवेक्षकले तालिम पछिको कार्य सम्पादनलाई नजिकबाट अनुगमन गर्दछ।

- संस्थाले कार्यस्थल सिकाइ अवसरहरूलाई कर्मचारीको निरन्तर सिकाइ र विकासको भागको रूपमा महत्व दिन्छ । यसका निम्ति वरिष्ठकर्मचारीहरूले अन्य कर्मचारी सदस्यहरूलाई कार्य सम्पादन कोचिङ र पृष्ठपोषण , विकास सुपरीवेक्षण, चुनौतीपूर्ण कार्य असाइनमेन्टहरू , थेमेटिक गोष्ठीहरू र कार्यशालाहरू नियमित रूपमा प्रदान गर्दछन् । यसको अतिरिक्त स्व- अध्ययनका लागि उपयुक्त शीर्षक तथा विषयहरूमा अध्ययन सामग्रीहरू र प्रकाशनहरू सबै कर्मचारीहरूलाई संस्थाले उपलब्ध गराउँदछ । विशेष असाइनमेन्टहरूमा काम गरिराख्दाको क्षण निर्देशन मार्फत् सिक्नको लागि कर्मचारी सदस्यहरू बाह्य विशेषज्ञहरू अथवा अनुभव प्राप्त अधिकारीहरूसँग पनि संलग्न हुन सक्दछन् ।



## कार्ययोजना तयारी

चार दिनको तालिमको दौरानमा भरेको प्रश्नावली, फारम, सबै जम्मा गरी तलको ढाँचामा कार्ययोजना तयार गर्ने । कार्ययोजना तयार गर्दा सकिने मिति र प्रतिवेदन बुझाउने मिति संग मेल खानु पर्छ ।

तयार गरेको मिति : .....

संस्थाको नाम : .....

सहभागीहरूको नाम : .....

विषयवस्तु	संस्थामा देखिएका सवालहरू	के गर्ने ? (क्रियाकलाप)	सुरु गर्ने मिति	उपलब्धी देखिनु पर्ने मिति	सत्यापनको आधार (:इछ)	उत्तरदायी व्यक्ति	प्राविधिक सहयोग
मनव र कार्य सूचना प्रणाली							
मनव श्रोत योजना							
कर्मचारी भर्ना र छनौट							
कर्मचारी अभिमूखिकरण							
कार्यसम्पादन व्यवस्थापन							
कार्यसम्पादन योजना र मूल्याङ्कन							
कार्यसम्पादन सहयोग प्रणाली							
कर्मचारी विकास र शशक्तिकरण							

## अन्तिम मूल्याङ्कन

१. यो तालिममा सक्रिय रूपमा सहभागी हुनका लागि तपाईंलाई प्रोत्साहित गर्ने तत्वहरू केके हुन् ?
२. यो तालिमका मुख्य सिकाइहरू के हुन् ?
३. यस तालिमका सवल पक्ष र सुधारनुपर्ने पक्षहरू केके हुन् ?
४. यस तालिममा सबैभन्दा मन परेको र सबैभन्दा मन नपरेको कुरा के हो ?
५. तालिमको सहजीकरण कस्तो थियो ? यसमा सुधार गर्नुपर्ने कुराहरू के पाउनुभयो ?
६. यस तालिमको मूल्याङ्कन गर्दा यसले राखेका उद्देश्यहरू पूरा भएको जस्तो लाग्छ ? कसरी र किन ?
७. यस तालिमको व्यवस्थापन पक्ष कस्तो थियो ?
८. यस तालिमलाई अझ प्रभावकारी बनाउन कस्ता सुझाव / सल्लाहहरू छन् ?