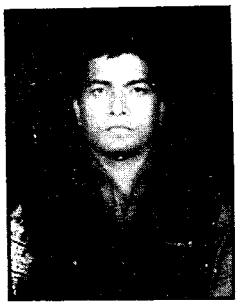
प्रशासन, सार्वजनिक प्रशासन सम्बन्धी पत्रिका
वर्ष ३५, अंक ३, पूर्णाङ्क ९७, जेष्ठ २०६१

कार्यसम्पादन मूल्यांकन र यसको उपयोग
(Performance Appraisal and Its Utilization)



१. कार्यसम्पादन मूल्यांकन

एकनारायण अर्याल*

संगठनको उद्देश्य प्राप्तिको लागि कार्यरत कर्मचारीले कार्यको निर्धारित स्तर अनुसार कार्य भएको छ, छैन सो को मापन गर्ने प्रक्रिया कार्यसम्पादन मूल्यांकन (Performance Appraisal) हो । कार्यसम्पादन मूल्यांकन कार्यका सूचकहरु (indicators) को आधारमा संगठनमा कार्यरत कर्मचारीको कार्यकुशलता, दक्षता, कार्य गर्ने सीपको मूल्यांकन, कार्यको गुणस्तर, परिणाम, लागत र समयको माध्यमबाट गरिन्छ । यसको अभावमा कर्मचारीको लगनशीलता, क्षमता, कामप्रतिको प्रतिवद्धता र प्रभावकारिकता मापन गर्न सकिदैन । यसले कर्मचारी र संगठन बीचको सम्बन्धलाई सुदृढ गराउन मद्दत गर्दछ । Performance लाई "Notable action, faithful in duties, effective and efficient work which also consider personnel data such as measures of accidents, turnover, absence and tardiness" भन्ने बुझिन्छ । मूलत कार्यसम्पादन मूल्यांकन गर्दा निम्न तीन कुरामा ध्यान दिनु अत्यावश्यक ठानिन्छ :

(क) उत्पादकत्व (Productivity)
(ख) दक्षता (Efficiency)
(ग) प्रभावकारिता (Effectiveness)

Performance Appraisal को सम्बन्धमा विद्धानहरुको धारणा –

M.W. Cumming ले आफ्नो पुस्तक Theory and Practice of Personnel Managemnent मा Performance Appraisal लाई यसरी परिभाषित गर्नु भएको छ - "The overall objective of performance appraisal is to improve the efficiency of an enterprise by attempting to mobilise the best possible efforts from individuals employed in it. Such appraisal achieve four objectives including salary reviews, the developing and training of individuals, planning job rotation and assistance promotion."

---

* निर्देशक, निजामती किताबखाना

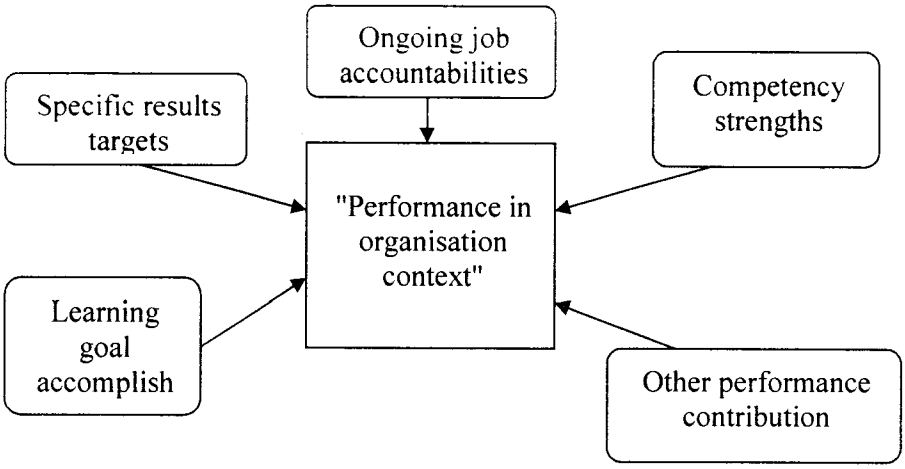
W.D. Scott ले कार्य सम्पादन मूल्यांकनलाई निम्न अनुसार परिभाषित गरेका छन - " A performance appraisal is the process of evaluating an employee's performance of a job in terms of its requirements."

यस्तै प्रकारले कार्य सम्पादन मूल्यांकनलाई परिभाषित गर्ने क्रममा C. Heyal को भनाइ यस प्रकारको छ – "Performance appraisal is the process of evaluating the performance and qualification of the employees in terms of the requirements of the job for which he is employed."

कार्यसम्पादन मूल्यांकनलाई मूलतः २ पक्षबाट हेर्न सकिन्छ ।

(i) संगठनको दृष्टिकोणमा यो Tools of supervision हो ।
(ii) व्यक्तिको दृष्टिकोणमा यो आफ्नो सीप, क्षमता एवं योग्यताको पहिचान गरी सुधार गर्ने र माथिल्लो स्तरमा वृत्ति विकास (career development) गर्ने माध्यम हो ।

संगठनले आफूले निर्धारण गरेका उद्देश्य एवं लक्ष्यहरु समयमै पूरा गर्न दक्षतापूर्ण कार्यसम्पादन अत्यावश्यक हुन्छ यसै सन्दर्भमा एउटा संगठनको सन्दर्भमा कार्यसम्पादन (Performance) देहाय बमोजिम हुन सक्दछ ।



व्यक्ति र संगठनलाई एक अर्कामा आवद्ध गर्ने आधार नै कार्यसम्पादन हो । कार्यसम्पादन क्षमताका आधारमा नै संगठनले व्यक्तिलाई जिम्मेवारी एवं अधिकार थप गर्दै लगेको हुन्छ । यसले संगठन र कर्मचारी दुवैलाई आफ्नो क्षमता आंकलन गर्ने अवसर प्रदान गर्दछ । कर्मचारीको कार्य क्षमताकै आधारमा उसको मूल्यांकन उच्च हुँदै जाने र संगठनले यसैको आधारमा आफ्नो भावी दिशा निर्धारण गर्दछ । यसर्थमा कार्यसम्पादन मूल्यांकन वृत्ति विकासको प्रमुख आधार तत्व हो भन्न सकिन्छ ।

२. कार्यसम्पादन मूल्यांकनका उद्देश्यहरु (Objectives of Performance Appraisal)

मुलभूत रुपमा कार्यसम्पादन मूल्यांकनका देहाय बमोजिम उद्देश्य हुन्छन् :-

क) कामसंग सम्बन्धित (work related objectives) :-
- कार्यमा Efficiency र Effectiveness अभिवृद्धि गर्नु
- लक्ष्य उन्मूख (Target oriented) कार्य गर्ने प्रेरणा दिनु
- कार्यसंचालन प्रकृया स्तरीय एवं स्वागतयोग्य बनाउन सघाउ पुऱ्याउनु

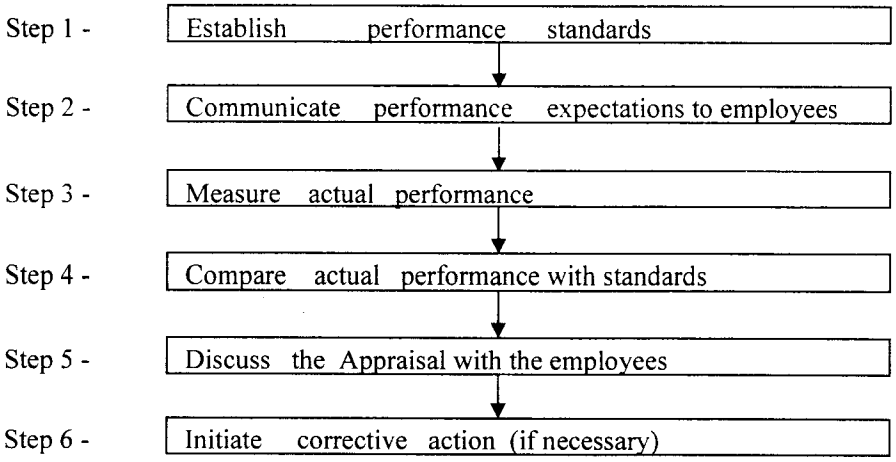
ख) वृत्ति विकाससँग सम्बन्धित (Career development related objectives) : -
- Performance appraisal वृत्ति विकासको अभिन्न अंग
- सक्षम, असक्षम वा बलियो, कमजोर पहिचान गरी कमजोरलाई सुधार गर्ने मौका प्राप्त हुने
- वृत्ति विकासको संभाव्यता पहिचान गर्न सकिने

ग) संचार (objectiveness of communication) :-
- Information is input of performance appraisal.
- छलफल र परामर्श प्रक्रिया अवलम्बन गरी भावी रणनीति तय गर्न सकिने
- सहभागितामूलक व्यवस्थापन प्रक्रियाको माध्यमबाट नतिजा उन्मुख कार्य गर्न सहयोग हुने
- आत्ममूल्यांकन (self evaluatuion) गर्न सजिलो हुने

घ) प्रशासकीय लक्ष्यहरु (Administrative objectives) :-
- कार्य सम्पादन मूल्याकनबाट कर्मचारीको पदोन्नति , सरुवा , तलवभत्ता र पुरस्कारको आधार तय गर्न सजिलो हुने
- संगठनमा कर्मचारीवर्गलाई उत्पादनमूलक कार्यमा लगाउन महत पुग्न सक्ने

३. कार्यसम्पादन मूल्यांकनको प्रक्रिया (Process of Performance Appraisal)

कार्यसम्पादन मूल्यांकनकै आधारमा संगठनको काममा अभिवृद्धि हुने भएकोले कामको प्रकृति अनुसार समय निर्धारण गरी कामको मूल्यांकन गर्न सकिन्छ । कार्यको मूल्यांकनबाट नै कर्मचारीलाई दण्ड एवं पुरस्कार गर्न सकिने हुँदा यस कुरामा बढी ध्यान दिनु जरुरी हुन्छ । हच्वाको भरमा गरिएको कामको मूल्यांकन सही हुन सक्दैन । कार्य मूल्यांकन प्रक्रियाको बारेमा कर्मचारी, सुपरीवेक्षक सबैलाई बुझाउनुको अतिरिक्त सुपरिवेक्षकको मूल्यांकन उपर चित्त नबुझेमा उजुरी दिने, त्यस उपर सुनुवाई हुने एवं कामको बराबर वाँडफाँड हुनु अत्यावश्यक हुन्छ । निम्न प्रक्रिया अपनाएर कार्यको मूल्यांकन गर्नु पर्दछ :



४. कार्यसम्पादन मूल्यांकनका विधिहरु
(Methods of Performance Appraisal)

कार्यसम्पादनको माध्यमबाट नै कर्मचारी, कामदारको खुबी मूल्यांकन गर्न सकिने भएतापनि संगठन, कर्मचारी सख्या, ठाउं र परिस्थिति अनुसार विभिन्न विधिहरु अपनाएर मूल्यांकन गर्ने गरिएको पाइन्छ । यसरी अपनाइएका विधिहरुलाई यस प्रकार परम्परागत र आधुनिक गरी २ भागमा विभाजन गरिएको छ :-

Methods of Performance Appraisal

Traditional Methods

- Ranking
- Man to Man Comparison Method
- Grading
- Check List
- Group Appraisal Method
- Field Review
- Forced Choice Description Method
- Critical incidents

Modern Methods

- MBO Method
- Assessment Centre
- Human Asset Accounting Methods
- Behaviorally Anchored Rating Scale(BARS)

५. कार्यसम्पादन मूल्यांकनको उपयोग
(Utilization of Performance Appraisal)

कार्यसम्पादन मूल्यांकनबाट कार्य प्रक्रियामा सरलता, प्रभावकारिता एवं कर्मचारीमा लगनशीलता र प्रतिबद्धता हुन सक्ने भएबाट यसको उपयोगिता छ भन्ने कुरामा दुईमत छैन । कर्मचारी तथा संगठनकै सम्बन्धमा जुनसुकै निर्णय लिनुपरेमा पनि यसले सूचना प्रदान गर्ने

काम गर्दछ । कार्यसम्पादन मूल्यांकनकै माध्यमबाट कर्मचारीको कमी कमजोरी पहिचान हुन जाने एवं त्यसैको आधारमा उसलाई सुधारिने अवसर प्राप्त हुन्छ । साथै कर्मचारी-कर्मचारी बीचमा समझदारीपूर्ण भावनाको विकास हुन सक्नुको अतिरिक्त कर्मचारीलाई कामप्रति उत्प्रेरित गराउन र संगठनमा निजको आत्मिय सम्बन्धको निरन्तरता कायम गर्न ठूलो सघाउ पुऱ्याउँदछ । यसको बहुउद्देश्यीय उपयोगको बारेमा बुंदागत रुपमा यसरी उल्लेख गर्न खोजिएको छ :

- कार्यक्षमताको आधारमा पदोन्नति हुने व्यवस्थालाई कार्यरुपमा परिणत गर्न,
- निजामती सेवाभित्र कर्मचारीहरुको कार्यसम्पादन स्तर उच्च राख्न,
- कर्मचारीहरुले गरेका कार्यहरुको मूल्यांकनको साथै कर्मचारीहरुलाई विभिन्न प्रकारले पुरस्कृत गरी मनोबलमा सकारात्मक प्रभाव पार्न,
- कार्यसम्पादनमा आवश्यक Feed back प्राप्त गर्न,
- क्षमताको पहिचान गरी दक्षता अभिवृद्धि गर्न,
- कर्मचारी स्वयंलाई आत्ममूल्यांकन (self evaluation) गर्न,
- संगठनले आफ्नो भावी दिशा निर्धारण गर्न,
- दण्ड र पुरस्कारको व्यवस्थालाई प्रभावकारी रुपमा लागु गर्न,
- सुपरीवेक्षण, संचार र निर्णय प्रक्रियामा समयानुसार प्रभावकारी सुधार गर्न,
- कार्य प्रक्रियामा सुधार गरी नतिजा उन्मुख कार्यप्रणाली अवलम्बन गर्न एवं
- कर्मचारी र संगठन बीचको सम्बन्धको निरन्तरता कायम राख्न

हाम्रो निजामती सेवामा कर्मचारीको कार्यसम्पादनको मूल्यांकन गर्ने व्यवस्था गरिएको भएतापनि यसको बहुउद्देशीय उपयोग गरिएको पाइँदैन । हामीकहाँ प्राय पदोन्नति हुने काममा मात्र कार्यसम्पादन मूल्यांकनलाई प्रयोगमा ल्याइएको छ । हाम्रो पद्धतिमा कुनै एकजना सुपरिवेक्षकलाई अत्यन्त राम्रो लागेको कर्मचारी अर्कोलाई नराम्रो हुन जान्छ । कार्य विवरणको पूर्ण कार्यान्वयन नभएबाट कसले कति समयमा कुन काम सम्पन्न गर्ने भन्ने नै एकिन छैन । सुपरिवेक्षक र पुनरावलोकनकर्ताको अगाडि पछाडि हिड्ने तथा अनुहार हेरेर कार्य मूल्यांकन गर्ने परिपाटीले गर्दा यसको उपयोगिताले त्यति सार्थकता पाउन नसकेको अनुभव हामीकहाँ रहेको पाइन्छ ।

६. नेपालको निजामती सेवामा कार्यसम्पादन मूल्यांकनको व्यवस्था
(Provision of Performance Appraisal in the Nepalese Civil Service)

निजामती सेवा ऐन, २०४९ र निजामती सेवा नियमावली, २०५० मा कार्यसम्पादन मूल्यांकनको बारेमा उल्लेख गरेको छ । निजामती कर्मचारीको बढुवाको मुख्य आधारको रुपमा कार्यसम्पादन मूल्यांकनलाई लिइएको छ । बढुवाको १०० अंकमध्ये कार्यसम्पादन मूल्यांकन वापत ४० अंक प्रदान गर्ने र त्यसको विभाजन देहाय बमोजिम हुने व्यवस्था ऐनमा गरिएको छ –

(क) सुपरीवेक्षकले दिन सक्ने अधिकतम	२५ अंक
(ख) पुनरावलोकनकर्ताले दिन सक्ने अधिकतम	१० अंक
(ग) पुनरावलोकन समितिले दिन सक्ने अधिकतम	५ अंक
	४० (चालिस) अंक

- कार्यसम्पादन मूल्यांकन त्रैमासिक र वार्षिक रुपमा हुने व्यवस्था,
- कार्यालय प्रमुखले वार्षिक रुपमा मूल्यांकन गर्नुपर्ने कार्यसम्पादन मूल्यांकन गरी त्यसको ३ प्रति तयार गरी एक प्रति लोकसेवा आयोग र एक प्रति बढुवा समितिको सचिवालयमा पठाई एक प्रति सम्बन्धित कार्यालयमा राख्ने व्यवस्था,
- बार्षिक रुपमा गरिने कार्यसम्पादन मुल्यांकन वापत सुपरीवेक्षक वा पुनरावलोकनकर्ताले ९५ प्रतिशत भन्दा बढी वा ७५ प्रतिशत भन्दा कम अंक प्रदान गरेकोमा सो को स्पष्ट कारण खुलाउनु पर्नेछ । ७५ प्रतिशत भन्दा कम अंक दिएकोमा सम्बन्धित कर्मचारीलाई जानकारी गराई निजले प्रतिक्रिया दिएमा सो समेत राखी पुनरावलोकन समिति समक्ष पेश गर्नु पर्ने व्यवस्था छ ।
- कार्यसम्पादन मूल्यांकनको लागि पद अनुसारको मूल्यांकन गर्न विभिन्न पुनरावलोकन समितिको व्यवस्था गरिएको छ ।
- निजामती सेवा नियमावली,२०५० को नियम ७८ (क) मा मुख्य सचिव र सचिव पदमा बढुवाको लागि देहाय बमोजिम कार्यकुशलताको मूल्यांकनको आधार सम्बन्धी व्यवस्था गरेको छ :
    - क बढुवा हुने पदाधिकारीले अघिल्लो पदमा रही कार्यसम्पादन गर्दा वा नेतृत्व दिदाको अवस्थामा कार्यरत निकायको परिणाम र गुणस्तर
    - ख बढुवा हुने पदाधिकारीले कार्य सम्पादन गर्दा त्यस्ता पदाधिकारीले देखाएको सिर्जनशीलता र अग्रसरता
    - ग बढुवा हुने पदाधिकारीको कामप्रतिको प्रतिबद्धता र अनुशासन
- कार्यसम्पादन मूल्यांकन गर्ने अवधि - प्रत्येक वर्ष श्रावण ७ गते भित्र सम्बन्धित निजामती कर्मचारीले आफ्नो कार्यसम्पादन मूल्यांकन फाराम भरी सुपरीवेक्षक समक्ष पेश गर्नु पर्नेछ । सुपरीवेक्षकले सुपरीवेक्षण गरी श्रावण मसान्तभित्र सुपरीवेक्षण गरी पुनरावलोकन कर्तालाई बुझाई सक्नु पर्नेछ । पुनरावलोकनकर्ताले आफूकहाँ प्राप्त हुन आएको कार्यसम्पादन मूल्यांकन फारम भाद्र मसान्तभित्र मूल्यांकन गरी पुनरावलोकन समिति समक्ष बुझाउनु पर्नेछ । यसरी सुपरीवेक्षक एवं पुनरावलोकनकर्ताबाट मूल्यांकन भई सकेपछि पुनरावलोकन समितिले कार्तिक मसान्तभित्र कार्यसम्पादन मूल्यांकन गरी बढुवा समितिको सचिवालय र लोक सेवा आयोगमा एक/एक प्रति पठाउनु पर्ने व्यवस्था गरेको छ ।

७. कार्यसम्पादन मूल्यांकन सम्बन्धी समस्या र समाधानका उपायहरु

नेपालको निजामती प्रशासनलाई निष्पक्ष, चुस्त, दुरुस्त, नतिजा उन्मुख र उच्च मनोवलयुक्त बनाउन नसक्नुको प्रमुख कारण भनेकै सही कामको सही मूल्यांकन नहुनु नै हो । कार्य विवरण नहुनु कामको स्तर नतोकिनु र हचुवाको आधारमा मूल्यांकन गर्नु नै हामीकहाँ विद्यमान विकृति हुन् । कार्यसम्पादनलाई बढुवा प्रणालीसंग मात्र आवद्ध गराउनु; त्यसमा पनि निश्चित अवधिको मात्र मूल्यांकन हेर्ने परिपाटी विद्यमान हुनुले नतोकिएको अवधिको कार्यसम्पादनको स्तर कस्तो हुने भन्ने नै अन्यौल छ । हाम्रा मुल्यांकनका प्रायः सम्पूर्ण तत्वहरु नै वैयक्तिक गुणहरुसंग आवद्ध रहेका छन् । संगठनप्रति देखाएको कर्मचारीको लगनशीलता एवं प्रतिवद्धता भन्दा पनि कर्मचारीको अनुहार हेरेर उसले आफूप्रति कस्तो व्यवहार गर्छ,

(चाकडी, चुक्ली, चाप्लुसी) भन्ने आधारमा मूल्यांकन गरिने पद्धतिले कार्यको नतिजा प्राप्त गर्न सकिदैन । यसरी हेर्दा हामी कहाँ मुख्यत: निम्न समस्या देखिएका छन् :

- स्पष्ट कार्यविवरण र यसको स्तर मापन गर्ने परिपाटी छैन ।
- कामको औचित्य एवं जिम्मेवारी नहेरी हचुवा मूल्यांकन गर्ने पद्धति विद्यमान रहनु ।
- पुनरावलोकन समितिसंग कर्मचारीको कुनै सम्बन्ध नरहनु ।
- ऐन, नियमको संशोधन छिटो-छिटो हुने ।
- कार्यसम्पादन मूल्यांकन पारदर्शी नभएको ।
- सेवा, समूह, उपसमूहको अलग-अलग का.स.मू. नहुनु ।
- हचुवा मूल्यांकन पद्धति ।
- का.स.मू. त्रैमासिकरुपमा गरिने भनिए पनि सो लागु गर्न सकिएको छैन ।
- अंकमापन (Numbering) को आधार के हुने, कुनै मापदण्ड छैन ।

उल्लेखित समस्यालाई समाधान गर्न हाम्रो कार्य सम्पादन मूल्यांकन प्रणाली वस्तुनिष्ठ हुनु पर्दछ । कार्यसम्पादनको मूल्यांकन परिपाटी, अंक (Numbering) को भार कति कुन कार्यको लागि भन्ने स्पष्ट हुनु आवश्यक छ । एउटा सुपरीवेक्षक वा पुनरावलोकनकर्ता परिवर्तन हुने वित्तिकै मूल्यांकन पद्धतिमा फरक आउन नदिन संगठनको कामसंग कार्यसम्पादन मूल्यांकन लाई आवद्ध गराउनु पर्दछ । नेपालको प्रशासनका विद्यमान विकृति (३च-) अर्थात चाकडी, चुक्ली र चाप्लुसीको आधारमा मूल्यांकन गरिनु हुदैन । सुपरीवेक्षक पुनरावलोकनकर्ता वा पुनरावलोकन समितिबाट पाएको अंक कसबाट कम भयो भन्ने जानकारी सम्बद्ध कर्मचारीलाई हुनु पर्दछ । त्यसबाट मात्र उसले आफू सुधिने मौका प्राप्त गर्दछ भने त्यसको संगसंगै उसको कामबाट संगठनले उद्देश्य प्राप्त गर्न ठूलो सघाउ पुऱ्याउँदछ । त्यसैले कार्यसम्पादन मूल्यांकन गर्दा मुख्यत निम्न कुरामा स्पष्ट हुनु पर्दछ :

कसले मूल्यांकन गर्ने	- (Who?)
के मूल्यांकन गर्ने	- (What?)
किन मूल्यांकन गर्ने	- (Why?)
कहिले मुल्यांकन गर्ने	- (When?)
कहाँ मूल्यांकन गर्ने	- (Where?)
कसरी मूल्यांकन गर्ने	- (How?)

कार्यसम्पादन मूल्यांकन हाम्रो जस्तो अंकगणनामा नभएर थाइल्याण्डमा प्रयोगमा ल्याए जस्तो Rating Scale मा गरेमा त्यो बढी वैज्ञानिक र व्यवहारिक हुने देखिन्छ । थाइल्याण्डमा निम्न चार तहमा कार्यसम्पादन मूल्यांकन गर्ने गरेको पाइन्छ :-

H = Highly Effective
E = Effective
D = Developing
I = Improvement Needed

यस्तो खालको मूल्यांकन प्रणाली पारदर्शी र सुपरीवेक्षकको प्रतिक्रिया समेत सम्बन्धित कर्मचारीलाई प्राप्त हुनुको अतिरिक्त त्यस्तो कर्मचारी सुपरीवेक्षकले गरेको मूल्यांकनमा सहमति छ, छैन भनेर पनि कार्यसम्पादन मूल्यांकन फाराममा लेख्ने पद्धति प्रचलनमा रहेको पाइन्छ । यस किसिमको पद्धतिबाट कर्मचारीको दक्षतामा सुधार हुनुको अतिरिक्त संगठनको कार्यमा प्रभावकारिता आउन सक्दछ।

अन्त्यमा

हाम्रो निजामती सेवालाई एक्काइसौं शताब्दीले अपेक्षा गर्ने चुनौतीलाई सामना गर्न सक्ने बनाउन कार्यसम्पादन मूल्यांकन पद्धतिलाई स्पष्ट र पारदर्शी (Clear & Transparent) बनाउन अत्यावश्यक छ । यसको अंक भारलाई तल माथि पार्ने गरी छिटो-छिटो ऐन-नियममा संशोधन गर्ने परिपाटीले नतिजा उन्मूख प्रशासन (Result-oriented Administraton) को अपेक्षा गर्न सकिदैन । भाषणमा एक कुरा र काममा अर्को कुरा गर्ने हाम्रो परिपाटीले प्रशासनयन्त्र सक्षम, जनउत्तरदायी बन्न सक्दैन भन्ने कुरामा शंका छैन । बदुवाको सन्दर्भमा समय-समयमा उच्च प्रशासनिक वा राजनैतिक तहबाट हुने अवाञ्छित हस्तक्षेपबाट तत्काल कुनै व्यक्ति विशेषलाई फाइदा पुगे पनि दीर्घकालमा राज्यको लागि प्रत्युत्पादक सिवाय केही हुदैन् । त्यसकारण कार्यसम्पादन मापन गर्ने आधारको रुपमा सामाजिक उत्तरदायित्व (Social Accountability) लाई पनि समाविष्ट गर्नु जरुरी छ । सेवाग्राही (Stakeholder) तथा आफ्नो निकटतम सहयोगी (Subordinate) बाट मूल्यांकन गरिने परिपाटी वेलायत, न्यूजिल्याण्ड, अस्ट्रेलिया आदि जस्ता विकसित मुलुकहरुले अपनाइसकेको हुँदा हामी कहाँ पनि यो पद्धतिको विकास गर्नु जरुरी देखिएको छ । माथि उल्लेख गरिए जस्तै Performance Appraisal अंकमा नभएर थाइल्याण्डको जस्तो कार्यसम्पादनको स्तरको आधारमा मूल्यांकन गर्ने परिपाटी उपयोगी हुने देखिन्छ । हाल सम्मको हाम्रो परम्परागत प्रणालीको सट्टा आधुनिक सार्वजनिक व्यवस्थापनले विकसित गरेका पद्धतिहरुलाई अवलम्बन गर्न विलम्ब गर्नु हुदैन ।

सन्दर्भ सामाग्री

- Dr. Mamoria C. B. - Personnel Management 1991, Delhi
- Cumming M.W. - Theory and Practice of Personnel Management 1972, London
- Flippo, E. B. - Principle of Management 1976
- Budphawadee Owararinth – Performance Appraisal & Improvement AIT Thailand, 2003
- Decha Piyasangkom – Bank of Thailand–Human Resource Management 2002
- प्रा.डा. भट्ट भीमदेव - कर्मचारी प्रशासन, २०५९
- प्रशासन सुधार आयोगको प्रतिवेदन - २०४८
- निजामती कर्मचारी प्रशासनः चुनौती र समाधान गोष्ठी - २०५४
- निजामती सेवा ऐन २०४९ र निजामती सेवा नियमावली - २०५०