

माड्यूल 13 संगठनात्मक कारगरता की ओर

13.1 परिचय

आप अब तक के पाठ्यक्रम के दौरान 12 माड्यूलों का अध्ययन कर चुके हैं। उनमें, जिले अथवा क्षेत्र में स्वास्थ्य की देखभाल, मानव संसाधन का प्रबन्ध, सूचना और सहायता प्रणाली तथा योजना की प्रबंधकीय प्रक्रिया, कार्यान्वयन, परिवीक्षण और मूल्यांकन शामिल था। उन माड्यूलों में भी सामुदायिक सहभागिता की बढ़ती आवश्यकता, अन्तर-क्षेत्रीय समन्वय और समुदाय में स्वास्थ्य-वर्धन में आई.ई.सी. की भूमिका पर बल दिया गया है।

उपर्युक्त सभी के द्वारा, स्वास्थ्य देखभाल प्रणाली की संगठनात्मक कारगरता का निर्धारण किया जाता है। प्रबंधन प्रणाली कितना अच्छा काम करती है, प्रबंधकीय प्रक्रिया कितनी कारगर है और समुदाय कितनी सक्रियता से उस पर प्रतिक्रिया करता है, इससे हमें पता चलता है। ये केवल एक जुट होकर कार्य ही नहीं करते बल्कि एक-दूसरे से विचार-विर्मश भी करते हैं। इसका उदाहरण इस प्रकार से दिया जा सकता है। सहायता प्रणाली की असफलता से कार्मिक प्रायः निरुत्साहित हो जाते हैं। योजना के अभाव में बहुत से संसाधनों का प्रयोग क्षमतापूर्वक नहीं किया जा सकता। सामुदायिक जरूरतों पर अपर्याप्त ध्यान देने का परिणाम सेवाओं का भरपूर प्रयोग नहीं हो पाना या कम प्रयोग होना होता है।

चूंकि संगठन की योग्यता, जानकरी को कार्यकर्ता उत्पादी बनाने में होने वाले तुलनात्मक लाभ पर निर्भर होती है, अतः स्वास्थ्य प्रबंधकों को प्रबंधन संबंधी विभिन्न समस्याओं को अधिक व्य वस्थित, व्यापक और संकेन्द्रित रूप में समझने की जरूरत है। संगठनात्मक कारगरता सुधारने के लिए स्वास्थ्य संगठन में निदान विधा में कुशलता का विकास करने की आवश्यकता है ताकि संगठन में समग्र परिपेक्ष्य में सुधार लाने के लिए कमजोर पक्षों का पता लगाया जाए, केन्द्रीय समस्याओं को परिभाषित किया जाए, उन्हें प्राथमिकता दी जाए और प्रबंधन-हस्तक्षेप योजना तैयार की जाए। इसमें ध्यान रखा जाता है कि अमुक व्यक्ति का पाठ्यक्रम से सम्पूर्ण अध्ययन, संशोधित तंत्र के कार्यान्वयन और बदलाव के कारगर प्रबन्ध द्वारा संगठनात्मक कारगरता सुधारने की प्रक्रिया और उसके सम्पूर्ण निष्पादन पर आधारित है।

इस माड्यूल का उद्देश्य, संगठन की कारगरता सुधारने, अधिमान्यतः मध्य स्तर के प्रबंधन और उसके किसी स्वास्थ्य कार्यक्रम के लिए चुने गए अध्ययन की प्रबंधकीय कार्य योजना के विकास के लिए पहले सीखी गई अवधारणाओं और तकनीकों को लागू करने में आपकी सहायता करना है। इस माड्यूल में विभिन्न अवधारणाएं, जो आपने पाठ्यक्रम के प्रोग्राम के दौरान सीखी हैं, के समेकन द्वारा प्रबंधकीय कार्य योजना तैयार करने के लिए संगठन और किसी एक कार्यक्रम का निदान करने के प्रति आपको अनुकूल बनाने के वास्ते ढांचे की रूपरेखा दी गई है। यह आपकी संगठनात्मक

कारगरता सुधारने के लिए आकड़े एकत्र करने और उनका मूल्यांकन करने के लिए उपकरण तैयार करने में कार्य योजना के विकास के लिए विचार और पद्धति विकसित करने में सहायता करेगा।

आपको अपने अनुकूल, स्वास्थ्य देखभाल संबंधी संगठन चुनने और तदनुसार आंकड़े एकत्र करने के लिए सुझाए गए उपकरण चुनने के लिए स्वतंत्रता महसूस करनी चाहिए, चाहे वह जिला स्वास्थ्य संगठन हो। रक्षा अथवा रेलवे अथवा कर्मचारी राज्य बीमा या सरकारी क्षेत्र उपक्रमों या केन्द्रीय स्वास्थ्य सेवाओं का प्रभागीय अथवा क्षेत्रीय संगठन हो अथवा स्वास्थ्य क्षेत्र में मध्य प्रबंधन स्तर में कार्यरत किसी एन.जी.ओ. के मुख्यालय का संगठन हो। हम चाहेंगे कि आप अपने संगठन का (जहां तक संभव हो सके) इस अध्ययन के लिए चयन करें क्योंकि उससे आप अपने प्रबंधन संबंधी ज्ञान को अपने संगठन में लागू करके अपनी संगठन की कुशलता और कारगरता में सुधार ला सकेंगे।

13.2 उद्देश्य

इस माड्यूल का अध्ययन करने के पश्चात छात्र-प्रबंधक मध्य प्रबंधन स्तर पर निम्नलिखित कार्य करने की योग्यता हासिल कर लेता है -

1. अपनी आवश्यकता के अनुसार मध्य प्रबंधन स्तर पर, अध्ययन के लिए एक स्वास्थ्य संगठन का और उसके कार्यक्रमों में से किसी एक का चयन करना।
2. चुने गए स्वास्थ्य संगठन के और सेवित क्षेत्र व जनसंख्या के स्वास्थ्य संबंधी हालात का मूल्यांकन और प्रबन्धन का मूल्यांकन।
3. संगठन के प्रबंधन संबंधी पहलुओं की महत्वपूर्ण समस्याओं का, उनके असली कारणों का और कार्यक्रम जिसमें बदलाव लाने या सुधार करने की जरूरत है, पता लगाना।
4. संगठनात्मक कारगरता में वृद्धि करने के लिए प्रबंधन कार्य योजना तैयार करना।

13.3 माड्यूल के उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए निम्नलिखित यूनिट हैं :

- | | |
|------------|--|
| यूनिट 13.1 | अभ्यास/प्रोजेक्ट कार्य के लिए तैयारी |
| यूनिट 13.2 | निदान का ढांचा |
| यूनिट 13.3 | चुनिन्दा स्वास्थ्य देखभाल संगठनों का पता लगाना |
| यूनिट 13.4 | प्रबंधन संबंधी समस्याओं में वरीयता निर्धारण |
| यूनिट 13.5 | प्रबंधकीय कार्य योजना तैयार करना |
| यूनिट 13.6 | प्रबंधकीय कार्य योजना से इतर |
| यूनिट 13.7 | प्रोजेक्ट रिपोर्ट |

यूनिट 13.1 प्रोजेक्ट कार्य/अभ्यास के लिए परिचय

13.1.1 उद्देश्य

इस यूनिट के अध्ययन के अन्त में विद्यार्थी निम्नलिखित के योग्य हो जाता है:

1. मध्य वर्गीय स्तर के संगठन, उसकी क्षेत्रीय यूनिट और किसी एक स्वास्थ्य कार्यक्रम को, प्रोजेक्ट कार्य के दौरान, विस्तृत अध्ययन के लिए चुनना।
2. उन महत्वपूर्ण क्षेत्रों का जिनके आंकड़ों/सूचना की जरूरत हो, उन स्रोतों जिनसे आंकड़े/सूचना सफ़ाई की जानी हो और उसे संगठन के निदान के लिए कैसे प्राप्त किया जाएगा, का पता लगाना।
3. प्रोजेक्ट कार्य/अभ्यास करने के लिए स्वयं को संगठित करना।

13.1.2 महत्वपूर्ण विषय और अवधारणाएं

मध्य स्तरीय स्वास्थ्य संगठन, सूचना के महत्वपूर्ण क्षेत्र, सूचना के स्रोत, आंकड़े/सूचना प्राप्त करने के लिए उपकरण/कल पूर्ण और प्रक्रिया, स्वयं की तैयारी, विचार सृजन और सूचीबद्ध करना।

13.1.3 परिचय

मध्य प्रबंधन स्तर पर स्वास्थ्य देखभाल प्रबंधक के पास प्रायः ढेरों रिपोर्ट, चार्ट और वर्गीकृत दस्तावेज होते हैं। इन सभी दस्तावेजों से मिलने वाली सूचना से न केवल स्वास्थ्य देखभाल कार्यकलापों/कार्यक्रमों की योजना बनाने में सहायता मिलती है बल्कि उनसे प्रगति की जानकारी प्राप्त करने, प्रवृत्तियों को परिभाषित करने और उपचारी कदम निश्चित करने में भी सहायता मिलती है। संगठन के व्यापक निदान के लिए आपको विभिन्न पहलुओं पर योजनाबद्ध तरीके से सूचना एकत्र करने की जरूरत होती है। अतः आपको जिस प्रकार की सांख्यिकी या सूचना अपेक्षित हो उसे यथासंभव न्यूनतम समय में प्राप्त करने की विधि पर विचार करने की आवश्यकता होगी। इस प्रक्रिया में आपका अगला कदम प्राप्त की गई सूचना की अग्रता निर्धारित करना, संगत विचारों का सृजन करना और बदलाव के कार्यान्वयन द्वारा अपेक्षित परिणाम प्राप्त करने के लिए कार्य-योजना तैयार करने हेतु स्पष्ट लक्ष्य निर्धारित करना होगा।

प्रोजेक्ट/अभ्यास से, आपको स्वास्थ्य प्रबंधक के रूप में स्वयं को देखने का सुअवसर मिलता है। आपको, संगठनात्मक ढांचे की पर्याप्तता और उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए उसके कार्यों का आंकलन करने की जरूरत होती है। इसके लिए चुने हुए संगठन में, प्रचालन संबंधी जरूरी समस्याओं और उनके कारणों के बारे में जानने के लिए प्रबंधन प्रक्रिया का मूल्यांकन करना अपेक्षित

होगा। इस सूचना को, आप प्रबंधक के रूप में कार्य-योजना तैयार करने के लिए समुचित प्रबंधकीय हस्तक्षेपों के बारे में निर्णय लेते समय लाभदायक ढंग से प्रयोग में ला सकेंगे। संगठन का इस किस्म का भीतरी मूल्यांकन स्टाफ को निम्नतर स्तर पर फील्ड में स्वास्थ्य सेवाएं प्रदान करने में होने वाली समस्याओं को समझने के लिए पर्याप्त नहीं रहेगा। अतः यह जरूरी होगा कि कोई स्वास्थ्य सेवा कार्यक्रम उसका विस्तृत मूल्यांकन करके चुना जाए।

संगठन और उसके किसी एक कार्यक्रम के विस्तृत अध्ययन से इसकी कारगरता की स्थिति के बारे में काफी भीतरी जानकारी मिलेगी और मौजूदा समस्याओं के हल के लिए व निकट भविष्य में सम्पूर्ण संगठन में सुधार हेतु प्रबंधकीय कार्रवाई प्रारम्भ करने के लिए योजना तैयार करने में सहायता मिलेगी। आपको जान लेना चाहिए कि जो अध्ययन/अभ्यास आप करने जा रहे हैं उससे प्रबंधन अवधारणा और अब तक सीखी गई प्रबंधन की प्रक्रिया में अपनी जानकारी को लागू करने का संतुलित प्रभाव पड़ेगा। इससे आपको प्रबंधन के परिप्रेक्ष्य से अपने स्वयं के संगठन का स्व-मूल्यांकन करने की प्रेरणा मिलेगी और समस्या का हल अधिक व्यावहारिक, अधिक परिणामवादी तथा संगठनात्मक सुधार की गति को बरकरार रखते हुए समग्र रूप से निकाला जा सकेगा।

इस प्रोजेक्ट/अभ्यास को सफलतापूर्वक चलाए रखने के लिए यह जरूरी है कि आप स्वयं को पहचाने और तत्पर रहें। अतः आपको निम्नलिखित की जानकारी रखने और निर्णय लेने की जरूरत होगी:

1. संगठन, उसकी क्षेत्रीय यूनिट और कार्यान्वित किया जाने वाला कोई एक कार्यक्रम।
2. सूचना/सांख्यिकी के महत्वपूर्ण क्षेत्र
3. सांख्यिकी/सूचना के स्रोत
4. सांख्यिकी एकत्र करने के उपकरण
5. सूचना प्राप्त करने की पद्धति
6. समयावधि

13.1.4. संगठन का चयन:

इस प्रोजेक्ट/अभ्यास के उद्देश्य के लिए आपको मध्यवर्गीय प्रबंधन स्तर के स्वास्थ्य सेवा संगठन जिसका अनुमानतः जोर प्राथमिक स्वास्थ्य देखभाल सेवाओं, जैसे राज्य की जिला स्वास्थ्य देखभाल संगठन, या राज्य कर्मचारी बीमा/रक्षा/सी.जी.एच.एस/रेलवे/लोक क्षेत्र उपक्रमों में प्राभागीय/क्षेत्रीय स्वास्थ्य संगठन या किसी एन.जी.ओ. के मुख्यालय स्तर के संगठन से हो, पर हो, चुनने की जरूरत है।

चुने गए संगठन को प्रबंधन के मध्य स्तर से निचले स्तर तक प्रबंधन प्रक्रिया के सभी पहलुओं, खासतौर से आयोजन, प्रोग्रामिंग, कार्यान्वयन और नियंत्रण का अध्ययन करने का अवसर सुअवसर दिया जाना चाहिए। आपके लिए यह संभव नहीं होगा कि संगठन द्वारा कार्यान्वित किए जा

रहे सभी स्वास्थ्य कार्यक्रमों का विस्तृत अध्ययन कर सकें क्योंकि इसमें बड़े पैमाने पर आंकड़े एकत्र करने तथा प्रबंधकों और कार्यान्वयन करने वालों के साथ विभिन्न स्तरों पर विस्तृत चर्चा करनी पड़ेगी जिसमें अत्यधिक समय लग सकता है तथा प्रोजेक्ट प्रबंधन की जटिल समस्याएं उठ सकती हैं।

चूंकि संगठन की कारगरता का पता लगाने के लिए आपको छात्र प्रबंधक के रूप में शामिल किया गया है अतः आपको चाहिए कि आप अपनी कवायद को संगठन की पर्याप्तता के मूल्यांकन, उसके ढाँचे और प्रबंधकीय कार्यों तथा उसके एक सेवा कार्यक्रम तक सीमित रखते हुए उसकी फील्ड स्तर सहित प्रचालनात्मक समस्याओं को समझें।

अतः अपने इस कवायद के लिए अपने स्वयं के प्रतिवेश में लोगों के पास पहुँचने के लिए आप किसी मध्य प्रबंधन संगठन और उसके किसी एक सेवा कार्यक्रम को चुनने के लिए स्वतंत्र हैं।

13.1.5 सांख्यिकी (डाटा) संग्रहण

(ए) सांख्यिकी (डाटा) सूचना संग्रहण के लिए तैयारी करना

1. प्राथमिक स्वास्थ्य देखभाल संगठन और उसकी कारगरता के लिए संगत विभिन्न प्रबंधन प्रक्रियाओं और अवधारणाओं की पुनरीक्षा।
2. सांख्यिकी संग्रहण के लिए प्रयुक्त किए जा रहे उपलब्ध उपकरणों का सावधानी से अध्ययन करें :
 - i. उपकरण को प्रयुक्त करने संबंधी अनुदेशों का अध्ययन करें।
 - ii. उपकरण के स्कोप और विभिन्न मदों की जानकारी हासिल करें।
 - iii. आइटमें सेट करने से पूर्व स्वयं को टटोलें कि क्या आप अपेक्षित सूचना प्राप्त करने के योग्य हैं।
 - iv. उन मदों को चिह्नित कर लें और छांट लें जिनकी आगे और जाँच करनी अपेक्षित है।
 - v. इन्सट्रूमेन्ट की मदों को अलग-अलग रंगों से चिह्नित करें जिनके बारे में जहाँ से सांख्यिकी संग्रहीत किया जाना है:
 - क) मध्य प्रबंधन स्तर का संगठन अर्थात् जिला
 - ख) प्रोग्राम स्तर अर्थात् आर.सी.एच./मलेरिया/इम्यु-नाइजेशन/टी.बी.
 - ग) फील्ड यूनिट स्तर अर्थात् (पी.एच.सी/एस.सी)
 - घ) समुदाय स्तर पर अर्थात् (गांव/पंचायत/वार्ड)
 - ड.) सेल्फ/आब्जरवेशन/डिस्कशन क्षेत्र

3. सी.एम.ओ. और संबंधित अधिकारी से सम्पर्क करें और सांख्यिकी/सूचना संग्रहण और रिकार्ड एवं वार्षिक योजनाओं को प्राप्त करने की जिला सांख्यिकीविद के जरिए अनुमति प्राप्त करें।
4. संगठन में प्रोग्राम अधिकारियों और फील्ड यूनिटों के पास उपलब्ध रिकार्ड को पढ़ें ताकि संगठन के एम.आई.एस. को समझा जा सके तथा सूचना के संगत स्रोतों का पता लगाएं।
5. संगठन के सी.एम.ओ./डी.एच.ओ की सहायता से एक पी.एच.सी. या फील्ड यूनिट को छांटें जिसमें कार्यान्वयन की निष्पादन प्रगति तो औसत से कम हो लेकिन एम.ओ को अच्छा प्रबंधक माना जाता हो।
6. जब आप पी.एच.सी/फील्ड यूनिट में पहुंचें तो सूचना प्राप्त करने के लिए फील्ड स्टाफ के अलावा सेवा कार्यक्रमों के कुछ लाभभोगियों और समुदाय के नेताओं का पता लगाएं।

बी. वास्तविक सांख्यिकी संग्रहण

1. सर्विस डिलीवरी के अधीन क्षेत्र वर्णित करने वाला सांख्यिकी और चुना गया संगठन/स्वास्थ्य जिला: आपके आधारभूत स्रोत वार्षिक जिला स्वास्थ्य सांख्यिकी हस्त पुस्तिका, संगठन की वार्षिक रिपोर्ट और रिकार्ड होते हैं। यदि विभिन्न स्रोतों से प्राप्त सांख्यिकी में कोई विसंगति मिले तो आपको अवश्य स्पष्टीकरण मांगना चाहिए। जहां कहीं भी आवश्यक हो आप अपनी सांख्यिकी क्रास-चैक कर लें। केवल उसी सांख्यिकी का संग्रह करें जो उपलब्ध हो।
2. प्रश्नावली के माध्यम से सांख्यिकी:
 - क) स्वास्थ्य संगठन के प्रमुख कार्यकारी अधिकारी से सम्पर्क करें, भरी जाने वाली प्रश्नावली का उद्देश्य स्पष्ट करें और उसकी सहायता से प्रोग्राम से संबंधित कार्मिकों का पता लगाएं जो प्रश्नावली को भरने में अपना योगदान दे सकते हैं। उस व्यक्ति से संबंधित काम के बारे में उत्तर पूछें। कभी अन्दाज से उत्तर देने की अनुमति न दें/देने के लिए न कहें। अपना मत प्रकट न करें। यदि आप उसके उत्तरों में विरोधाभास देखें तो उससे स्पष्ट करने को कहें। तर्क अथवा विरोध न करें। केवल उसके कारण पूछें।
 - ख) वांछित सारी सूचना संबंधित व्यक्ति से एक बारगी एकत्र करें। इन्स्ट्रूमेंट में दिए गए संगत फार्म/फार्मों को भरें।

- ग) अतिरिक्त आने वाली किसी सूचना के बारे में धैर्य से सुनें और उसे ग्रहण करें।
- घ) सांख्यिकी संग्रहण के दौरान हुई कुछेक समस्याओं की अनुभूति का उल्लेख करें।

सी. इन्टरव्यू (साक्षात्कार) के माध्यम से सांख्यिकी

पहले समुचित सम्पर्क विकसित करें। सूचना प्राप्त करते समय विनम्र रहें। संगत सूचना प्राप्त करने की कोशिश करें। जहाँ जरूरत हो तहकीकात दर्ज करने से पूर्व उसका सांराशीकरण एवं पुष्टि कर लें। इन्टरव्यूह को अनावश्यक रूप से लम्बा न खीचें। व्यक्ति की जानकारी, योग्यता की सीमाओं की पहचान करें और यदि संगत सूचना नहीं मिल रही है तो इन्टरव्यूह बन्द कर दें। इन्टरव्यूह को हमेशा धन्यवाद के साथ बन्द करें।

डी. रेटिंग स्केलस के माध्यम से सांख्यिकी

स्केल को स्पष्ट करें। एक उदाहरण देकर समझाएं। उसे अलग-अलग रेटिंग के बीच अन्तर बताने के लिए कहें। हालात/व्यवहार पर आधारित आइटम की स्केलिंग से पहले उसे अपना सचेतन निर्णय देने के लिए प्रेरित करें। आम राय न लें।

13.1.6 सूचना के महत्वपूर्ण क्षेत्र

आपको सहायता पहुंचाने के लिए जटिल आयामों की सूचना के महत्वपूर्ण क्षेत्रों के ग्रुपों में बांट दिया गया है। उन पर सांख्यिकी सूचना प्राप्त करने द्वारा आपके लिये समस्याओं और उनकी अंतर-निर्भरता तक पहुंचना संभव हो जाता है ताकि उन पर अंतिम अग्रता प्रदान करके उन्हें हल करने की कार्य-योजना तैयार की जाए। पहचाने गए महत्वपूर्ण क्षेत्र निम्नलिखित हैं :

ए. संगठन के अधीन क्षेत्र और जनसंख्या की रूपरेखा

- i. भूगोल/परिस्थितिकी/सामाजिक-सांस्कृतिक वातावरण
- ii. क्षेत्र में प्रशासनिक ढांचा
 - क) सामान्य/जिला परिषद
 - ख) स्वास्थ्य संगठन - प्रायोजित करने वाला अभिकरण, संक्षिप्त इतिहास, उद्देश्य, ढांचा और कार्य।
- iii. रोग विज्ञान और जनसांख्यिकी आंकड़े
- iv. स्वास्थ्य संबंधी बुनियादी संरचना सुविधाएं

- बी. स्वास्थ्य संगठन संबंधी सांख्यिकी, एस.डब्ल्यू.ओ.टी.मूल्यांकन और समस्या प्रदान क्षेत्र
- सी. स्वास्थ्य कार्यक्रम की किस्मों के आंबटन के बारे में सांख्यिकी, निर्धारित अग्रता और निष्पादन आंकड़े।
- डी. मानव संसाधन प्रबंधन: स्टाफ, मानदण्ड, रिक्तियां, उपलब्धता, प्रेरण, नेतृत्व, पर्यवेक्षण, टीम कार्य, प्रशिक्षण और विकास
- ई. सामुदायिक भागीदारी, आई.ई.सी. और अन्तर-क्षेत्रीय सहयोग
- एफ. सहायता प्रणाली: प्रमुख कार्यकलाप, सहायता की जरूरत, प्रभावी ढंग से कार्यान्वित करने में परेशानियां, सुविधाएं, भौतिक संरचना निर्माण, वाहन, सामग्री सहायता, दवाइयां, उपस्कर, अन्य आपूर्तियां, स्टेशनरी व ए.वी.सहायक, पुर्जे!
- जी. बजटीय व्यवस्था और लेखा परीक्षा
- एच. आयोजन, परिवीक्षण और मूल्यांकन प्रणाली, वार्षिक योजना तैयार करना, विकेन्द्रीकृत आयोजन, परिवीक्षण और उसके संकेतक।

प्रबन्धन के इन महत्वपूर्ण क्षेत्रों के आंकड़ों से आप इन समस्याओं की स्पष्ट रूप से पहचान कर पाएंगे और उनके उत्तर/हल ढूँढे जाएंगे।

13.1.7. सूचना के स्रोत

आपको ऊपर 13.1.6 के अंतर्गत सूचीबद्ध महत्वपूर्ण क्षेत्रों के संबंध में सूचना प्राप्त करने पर ध्यान संकेन्द्रित करने की आवश्यकता है। निम्नलिखित खण्ड में सूचना प्राप्त करने के विभिन्न स्रोतों की किस्मों का वर्णन किया जाएगा ताकि उनसे प्राप्त जानकारी सार्थक हो।

1. सूचना के माध्यमिक स्रोत

संगठन की रिकार्ड/प्रबंधन सूचना और मूल्यांकन प्रणाली, स्थिति रिपोर्ट, क्षेत्र की जनगणना रिपोर्टें और संगठन की वार्षिक स्वास्थ्य योजनाएं, सूचना के बेहतरीन माध्यमिक स्रोत हैं। स्वास्थ्य देखभाल संबंधी अन्य संस्थानों और कल्याणकारी अभिकरणों की रिपोर्टें भी व्यापक परिप्रेक्ष्य में महत्वपूर्ण हो सकती हैं।

इसमें आपको विसंगतियों/उल्लंघनों को ढूँढने और अपने संगठन की प्रकृति उसके जोर दिए जाने वाले कार्यक्रमों, उसकी सुदृढ़ता और कमजोरियों को भी ध्यान में रखा जा सकेगा।

2. सूचना के प्राथमिक स्रोत

क) स्वास्थ्य संबंधी स्टाफ से फीड बैक

सूचना का सबसे बड़ा स्रोत स्वास्थ्य कार्यक्रमों से जुड़े व्यवसायी हैं जो से वाओं और कार्यक्रमों को लगभग आपके संगठन में व्याप्त माहौल की तरह के माहौल में कार्यान्वित कर रहे होते हैं। उनमें पूछताछ करने और एक-दूसरे के मत के आदान-प्रदान से आपको महत्वपूर्ण सूचना प्राप्त हो सकेगी और नए विचार पैदा करने की संभावना भी हो सकती है। किसी उपयुक्त व्यक्ति से बातचीत महत्वपूर्ण सिद्ध होगी। आपको किसी ऐसे व्यक्ति को तलाशना होगा जो संगठन में प्रभावशाली प्रबंधक हो। एक से ज्यादा व्यक्तियों को छंट लें और प्रोजेक्ट/कार्य को करने के मकसद के बारे में साथ-साथ बता दें। उससे उसी विषय से संबंधित जानकारी एकत्र करने पर जोर दें जिसके बारे में उसका अच्छा-खासा नियंत्रण हो और जो आपसे सूचना को मुक्तता से बांटने के लिए राजी हो।

ख) लाभभोगियों और समुदाय के मुखिया से फीड बैक

लाभभोगियों और प्रमुख लोगों से सूचना प्राप्ति से स्वास्थ्य सेवा संगठन के बारे में प्रत्यक्ष मुल्यांकन तो नहीं हो पाता लेकिन इससे आपको यह पता चल जाता है कि इन प्रयासों का परिणाम सफल रहा है या नहीं। जब वे सेवाओं की आलोचना करेंगे या सराहना करेंगे आप उनके कारणों का पता लगा सकेंगे। तब आप सुधार करने योग्य क्षेत्रों को पहचान सकेंगे और जोर देने पर आप उनके मत की वैधता को सेवा देने वालों से क्रास-चैकिंग द्वारा पुष्ट कर सकेंगे।

3. अन्वेषक की अपनी टिप्पणी

क) स्वास्थ्य संबंधी स्टाफ से, लाभभोगियों और समुदाय प्रमुखों से बातचीत करते हुए आपको कुछ अनुमान मिल सकते हैं। कृपया उन्हें आपकी टिप्पणी शीर्षक के अंतर्गत नोट करें। इसके अतिरिक्त स्थिति के अनुसार आप कुछ घटनाओं/तथ्यों का जो संगत हों, का अवलोकन कर सकते हैं अर्थात् क्षेत्र में एन.जी.ओ. या प्राइवेट प्रैक्टिस करने वालों की मौजूदगी और उनका, संगठन के स्वास्थ्य की देखभाल वाले कार्यकलापों में सक्रिय अथवा उदासीन गठजोड़ के बारे में टिप्पणी कर सकते हैं।

ख) स्वास्थ्य संगठन के स्तर पर आयोजित की जाने वाली मासिक बैठकों में आप भाग ले सकते हैं और अधीनस्थ कर्मचारियों के कुछ-कुछ दृष्टिकोण एवं स्तर कर सकते हैं। आप स्वास्थ्य प्रबंधक की निर्णय लेने, बैठकें आयोजित करने और नेतृत्व अभिविन्यास की प्रक्रिया

और खासतौर पर उसके व्यक्तित्व और कार्य-विन्यास की प्रक्रिया का अवलोकन कर सकते हैं।

13.1.8 सांख्यिकी संग्रहण के साधन

यह सलाह दी जाती है कि सांख्यिकी संग्रहण के लिए अन्य अपने साधन तैयार कर लें। तथापि इस प्रक्रिया का आपसे प्रारम्भ कराने के लिए विभिन्न साधनों का नमूना अगली यूनिट (13.3) में शामिल किया गया है। आप अपने काम में से उसे तदनुसार अपना सकते हो और संगत/असंगत मदों को अपने संगठन में जोड़ या निकाल सकते हैं। संगठनात्मक कारगरता के निदान के लिए निम्नलिखित साधनों का प्रयोग किया जा सकता है:

1. रु परेखा फॉरमेट
2. प्रश्नावली (ओपन एन्डेड)
3. रेटिंग स्केलों के प्रति बोध और दृष्टिकोण
4. विभिन्न प्रकार की तथ्यात्मक सूचना के लिए सारणी/सूची

आपको वास्तव में सांख्यिकी एकत्र करने से पूर्व इन दस्तावेजों के इस्तेमाल का अवश्य अभ्यास करना चाहिए। प्रत्येक दस्तावेज में हिदायतें दी गई हैं जिनका आपको अवश्य सावधानी से अनुसरण करना चाहिए। यह स्पष्ट रहना चाहिए कि उद्देश्य केवल सही-सही सूचना एकत्र करने का ही हो।

13.1.9 कालावधि

आपको सांख्यिकी संग्रहण के कार्य के लिये 5 कार्य दिवस या 30 घण्टे का समय देना चाहिए। समय-सूची जो किसी को अपनानी चाहिए वह नीचे दी गई है:

ए.	सांख्यिकी संग्रहण:	30 घण्टे
क.	सांख्यिकी संग्रहण की तैयारी	प्रतिदिन 6 घण्टे
ख.	संगठन स्तर पर सांख्यिकी संग्रहण	दूसरे और तीसरे दिन 12 घण्टे
ग.	प्रोग्राम स्तर पर सांख्यिकी संग्रहण	चौथे दिन 6 घण्टे
घ.	समुदाय स्तर पर सांख्यिकी संग्रहण	पांचवे दिन 2 घण्टे
ड.	संग्रहण की जा रही सांख्यिकी की पुनरीक्षा	पांचवे दिन 2 घण्टे
च.	खोए हुए किसी अन्य सांख्यिकी का संग्रहण	पांचवे दिन 2 घण्टे

बी. सांख्यिकी संसाधन 45 घण्टे

सांख्यिकी संग्रहण के पश्चात लगभग 18 घण्टे (तीन दिन) का अतिरिक्त समय संगठनात्मक निदान के लिए सांख्यिकी के विश्लेषण के लिए और आगे 15 घण्टे का समय यूनिट 13.3 में वर्णित पद्धति को पूरा करने के लिए तथा और दो दिन का समय रिपोर्ट तैयार करने के लिए अपेक्षित होगा।

यूनिट 13.2 निदान के लिए ढांचा

13.2.1 उद्देश्य

यूनिट के अध्ययन के पश्चात छात्र निम्नलिखित के योग्य हो जाएगा:

1. संगठन को प्रभावित करने वाले विभिन्न पैरामीटरों की पहचान करना;
2. संगठन के निदान के लिए ढांचे का वर्णन करना।

13.2.2 महत्वपूर्ण विषय और अवधारणाएं

पर्यावरणीय पैरामीटर, स्वास्थ्य देखभाल प्रणाली, उद्देश्यों के अवयव, तन्त्र, ढांचा और कार्य, निष्पान कारगरता, संगठनात्मक कारगरता और निदान का ढांचा।

13.2.3 परिचय

दिए गए संगठन जिसमें मौजूदा कारगरता में निदान आवश्यक है, की कारगरता में सुधार करने हेतु प्रबंधन कार्य-योजना तैयार करना। इस यूनिट में ऐसे निदान का ढांचा दिया गया है। अगली यूनिट में उसे संगठन का निदान करने के लिए तथा सुधार के लिए कार्य-योजना तैयार करने के लिए वास्तव में प्रयुक्त किया गया है।

13.2.4 संगठनात्मक कारगरता

संगठनात्मक कारगरता, संगठन के वांछित स्तर तक निष्पादन को प्राप्त करने की उस की योग्यता के रूप में परिभाषित किया गया है। जिस वातावरण में स्वास्थ्य संगठन कार्य करता है और वे अपने वातावरण से कितनी अच्छी तरह घुला-मिला है उसके संदर्भ में निष्पादन निर्धारित किया जाता है (चित्र 1)। अधिक विकट भौतिक या सामाजिक वातावरण में या दोनों स्थितियों में समान परिणाम प्राप्त करने के लिए स्वास्थ्य संगठन में उच्च स्तर की कारगरता की जरूरत होती है।

स्वास्थ्य देखभाल संगठन में पर्यावरण की अनुभूति में भौतिक, सामाजिक और संगठनात्मक संदर्भ शामिल होते हैं। भौतिक संदर्भ में सेवित होने वाले क्षेत्र के आकार और सीमाओं, भू-भाग की किस्म, भौतिक परिवेश और जलवायु की स्थिति का वर्णन होता है। सामाजिक संदर्भ में जनसंख्या, उसकी जनांकिकी विशेषताएं, शैक्षिक स्तर, व्यावसायिक ढांचा और जनसंख्या की आर्थिक स्थिति सब मिली होती है। संगठनात्मक संदर्भ का प्रदर्शन प्रबंधन के नियंत्रण, चाहे वह केन्द्रीय/राज्य/स्थानीय सरकारों का हो या लोक क्षेत्र उपक्रम

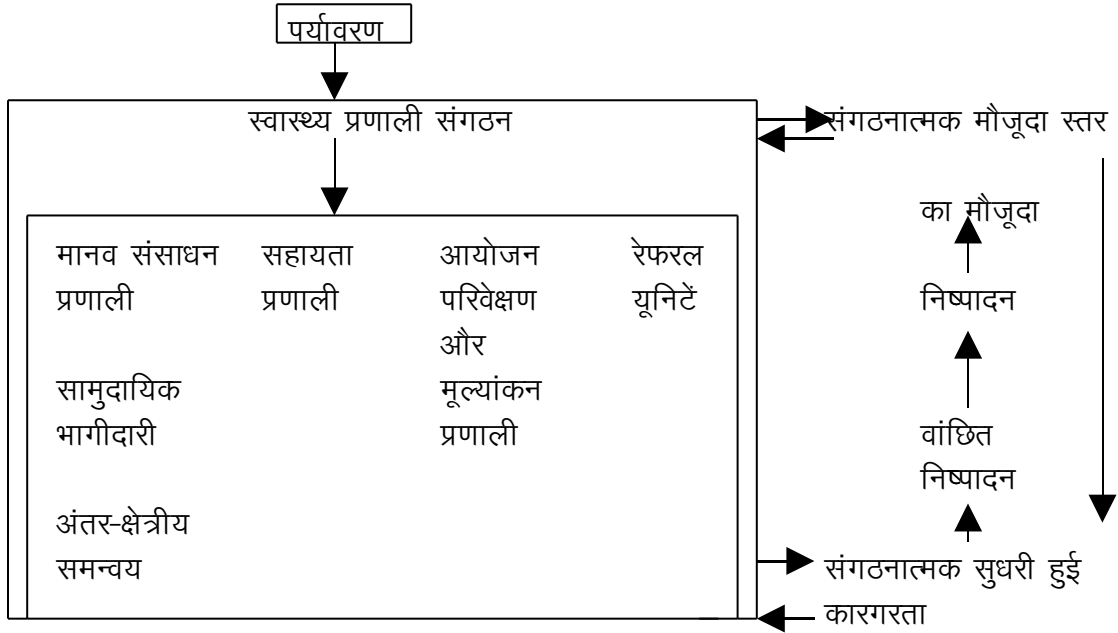
अथवा निजी क्षेत्र उपक्रम या स्वैच्छिक संगठन का हो और स्वास्थ्य, कल्याण, शिक्षा और विकास के क्षेत्र में कार्यरत अन्य विभागों या अभिकारणों में अन्तर-क्षेत्रीय समन्वय से होता है।

स्वास्थ्य संगठन प्रणाली में निम्नलिखित अवयव शामिल होते हैं :

- क. मानव संसाधन प्रणाली
- ख. सहायता प्रणाली
- ग. आयोजन, परिवेक्षण और मूल्यांकन प्रणाली
- घ. सामुदायिक भागीदारी और अन्तरक्षेत्रीय समन्वय
- ड. उप-अवयव जैसे रेफरल केन्द्र/यूनिटें

ये अवयव एक-दूसरे पर आश्रित भी होते हैं। अतः संगठनात्मक कारगरता का पता लगाने के लिए व्यक्ति को वातावरण को और स्वास्थ्य देखभाल संगठन के विभिन्न उप अवयवों और उनके आपसी-कार्यों को समझने की आवश्यकता है।

स्वास्थ्य संगठन के निदान के लिए ढांचा (चित्र 1)



उपर्युक्त ढांचे को समझने के लिए आओ उसे उदाहरण देकर समझाएं। मान लो कार्यान्वित किया जा रहा स्वास्थ्य कार्यक्रम वांछित स्तर तक निष्पादन नहीं कर रहा है। इसके मूल्यांकन का प्रयास करने के लिए कार्यक्रम के लक्ष्यों और उद्देश्यों व उनके लिए अपनाई युक्ति से शुरुआत की जाएगी। ऐसा करते हुए यह देखें कि भौतिक संदर्भ और सामाजिक कारकों को ध्यान में रखा गया है। सम्पूर्ण क्षेत्र के लिए उपयुक्त प्रचालन संबंधी

युक्ति की जांच करने के लिए समग्र क्षेत्र को एक ही तरह के प्रचालन क्षेत्रों की यूनिटों जैसे सब से देर गांव/वार्ड इत्यादि में उप-विभाजित करने की जरूरत है जो एक-दूसरे से कुछ-कुछ अलग तस्वीरें पेश करती हैं।

ऐसा हो सकता है कि औषधियों और वैक्सीन के लिए लाजिस्टिक और सप्लाई सिस्टम किसी सब-यूनिट में उसके भू-भाग के कारण पर्याप्त हो। ऐसे मामले में सप्लाई प्रबंधन प्रणाली में बदलाव लाना वांछनीय होगा ताकि यह एक तो यूनिट की जरूरत को पूरा करे और साथ-साथ अन्य क्षेत्रों के निष्पादन में इसमें गड़बड़ी न फैले या इससे प्रणाली के विरुद्ध कोई बात न हो जाए। इसी तरह से कार्य-योजना तैयार करने से पूर्व सामाजिक और प्रौद्योगिकीय कारकों के आपसी कार्यों की जांच करनी होगी और उन्हें समझना होगा। प्रचालन के सब-सेन्टर या सब-यूनिट वाले 36 क्षेत्र में समुदाय में कतिपय अफवाहें, कहानियां, किंवदन्तियां या विरोध ब्याप्त हो, तो कार्यकर्ता को वहां की भाषा, सामाजिक वर्ग, धर्म, जाति, गुप और शैक्षिक स्तर एवं क्षेत्र में इसी तरह के अन्य कारकों पर विचार करते हुए उन्हें निपटाने की तरकीब निकालनी चाहिए।

संगठनात्मक प्रबंधन कार्य-योजना तैयार करने के लिए कार्यकर्ता को इस बात को सोचने पर अवश्य ध्यान देना चाहिए कि पर्यावरण पर कौन-कौन से अवयव स्वास्थ्य संबंधी देखभाल के बारे में संगठन के निष्पादन को प्रभावित करते हैं और कौन-कौन संगठन के प्रणाली के स्वास्थ्य संबंधी अवयव एक-दूसरे से मिलकर कोई अलग किस्म का प्रभाव पैदा करके निष्पादन को उतना कारगर नहीं होने देते। यदि किसी को अर्थ-पूर्ण कार्य-योजना तैयार करनी हो तो अवयवों के आंतरिक संबंधों की प्रकृति और सीमा को समझना अत्यधिक जरूरी है। अतः निम्नलिखित सुझाई गई प्रश्नों की श्रृंखला का, निष्पादन संबंधी मूल्यांकन के लिए उत्तर दिया जाना चाहिए:

- क. मौजूदा निष्पादन कैसा है?
- ख. मानकों/निर्धारित लक्ष्यों की तुलना में यह कैसा है?
- ग. पिछले कुछ वर्षों के दौरान निष्पादन कैसा रहा है?
- घ. क्या निष्पादन में कोई उतार-चढ़ाव आया है?

क्या निम्नलिखित के बारे में कोई स्पष्ट झुकाव रहा है:

- क. सम्पूर्ण क्षेत्र/प्रचालन के क्षेत्र में
- ख. संगठन के सभी कामगारों में
- ग. संगठन की सभी यूनिटों में
- घ. सभी धार्मिक ग्रुपों में
- ड. विभिन्न अन्य ग्रुपों में

- च. विभिन्न जातीय ग्रुपों में
छ. अलग-अलग शैक्षणिक स्तरों के ग्रुपों में

बहुत सारी परिस्थितियों में ग्रुपों के आपसी मतभेदों को नोट किया जाए। अगर ऐसा मामला हो तो निम्नलिखित प्रश्नों के उत्तर ढूंढने के लिए आगे जांच की जाए:

ए. यह मतभेद किस कारण से हुआ:

- i. वातावरण (भौतिक/सामाजिक)
- ii. स्वास्थ्य प्रणाली/संगठन के अवयव
- iii. विभिन्न अवयवों के बीच आपसी प्रभाव

बी. क्या एक क्षेत्र में किसी भिन्न स्थान पर अच्छा निष्पादन करने में योगदान करने वाले कारक उस क्षेत्र के दूसरे स्थान पर भी पुनरावृत्ति कर सकते हैं? यदि नहीं तो क्यों नहीं? यदि हाँ, तो कैसे?

सी. यदि क्षेत्र में निष्पादन एक समान हो तो पूछें क्या किसी अन्य क्षेत्र में या कार्यक्रम में अच्छे निष्पादन के लिए जिम्मेदार कारक इस क्षेत्र में भी पुनरावृत्ति कर सकते हैं? यदि नहीं तो क्यों नहीं? यदि हाँ, तो कैसे?

उपर्युक्त प्रश्नों के उत्तरों से प्रत्येक अवयव के भीतर विभिन्न परिवर्तनशील अवयव के अन्तर का पता चल जाएगा। तथापि यह स्मरण रखना चाहिए कि बदलाव के लिए कोई भी युक्ति तभी प्रभावकारी और सफल है यदि वह बाहरी सतह पर दिखाई देने वाले लक्षणों के बजाए उसके कारणों पर प्रहार करें। चिकित्सा क्षेत्र का व्यक्ति होने के नाते आप यह अच्छी तरह जानते हैं कि यह लक्षण मूलक निदान नहीं है बल्कि भेददर्शी निदान है जो सही इलाज/उपचार करता है।

यूनिट 13.3 चुनिन्दा मध्य-प्रबंधन स्तर संगठन की स्वास्थ्य प्रणाली का निदान

13.3.1 उद्देश्य:

यूनिट के अंत में छात्र निम्नलिखित के योग्य हो जाता है:

1. संगठनात्मक कारगरता करने वाले संगठन के विभिन्न पैरामीटर की पहचान करना
2. निदान करने के लिए आवश्यक उपकरणों और टूलों का चुनाव
3. मध्य प्रबंधन स्तर के स्वास्थ्य संगठन का और प्रबंधन कार्य-योजना तैयार करने के लिए स्वास्थ्य और पर्यावरण कार्यक्रम का निदान करना।

13.3.2 महत्वपूर्ण विषय और अवधारणाएं

संगठन और उसके क्षेत्र का प्रोफाइल, शक्ति, कमजोरियों, सुअवसरों और खतरों का मूल्यांकन, संगठन की मूल समस्याएं (मध्य प्रबंधन स्तर की), स्वास्थ्य कार्यक्रमों के बारे में बोध, निष्पादन मूल्यांकन, मानव संसाधन प्रबंधन-स्टाफ का पैटर्न, उपलब्धता, प्रेरणा, नेतृत्व, पर्यवेक्षी प्रणाली, प्रशिक्षण व विकास टीम कार्य, निष्पादन आंकलन प्रणाली, सामुदायिका संगठन और इन्टरफेस, संचार व शिक्षा, अंतर-क्षेत्रीय समन्वय, सहायता प्रणाली, आयोजन की प्रक्रिया, परिवीक्षण और मूल्यांकन।

13.3.3 परिचय

यूनिट 13.2 में उल्लिखित ढांचे के भीतर, प्रमुख मध्य प्रबंधन स्तर के चिकित्सा अधिकारी को अपने संगठन की कारगरता में सुधार हेतु एक कार्य-योजना विकसित करने के लिए अपने स्वास्थ्य संगठन का निदान करना आना चाहिए। इस कार्य को रीतिबद्ध तरीके से और प्रभावी ढंग से करने के लिए आप को उन पैरामीटरों को सूचीबद्ध करने की जरूरत है जो संगठन की कारगरता को प्रभावित करते हैं, निदान के वांछित उन टूलों को चुनना है जो उपलब्ध हैं या तदनुसार अपने स्वयं के तैयार करना है और निदान के लिए सांख्यिकी संग्रहण करना है। इस यूनिट में अपनाने के लिए हिदायतों का सेट और वांछित टूल जो आपको निदान संबंधी अध्ययन को फलदायी और उत्पादक ढंग से करने में सुविधाजनक हैं, दिया गया है।

13.3.4 अपनाई जाने वाली हिदायतों का सेट

1. पहले उत्पादन या सेवाएं जिन्हें समुदाय की स्वास्थ्य के क्षेत्र में जरूरतों को पूरा करने के लिए उपलब्ध कराया जाता है परिभाषित करें।

2. निष्पादित किए जा रहे क्रिया-कलापों और स्वास्थ्य संबंधी देखभाल को समर्पित करने के लिए अपनाई जा रही प्रक्रिया और तंत्र को समझें।
3. निवेश- प्रक्रिया को प्रचालित करने के लिए उपलब्ध सामग्री और सूचना का मूल्यांकन निर्धारण करें और वांछित स्वास्थ्य सेवाओं को संतोषजनक ढंग से मुहैया कराएँ।
4. उस निवेश की पर्याप्तता का मूल्यांकन करें जो स्वास्थ्य सेवाएं मुहैया करने को नियंत्रित करता है और गुणवत्ता युक्त सेवाएं प्रदान करने के लिए आवश्यक है अर्थात् (i) सुविधाएं और उपस्कर, (ii) प्रशिक्षण, जानकारी और योग्यता, (iii) पद्धति (iv) निष्पादन स्तर।
5. जिन पैरामीटरों पर डैटा प्राप्त करना हो और यदि जरूरत हो तो क्रास-चैक अथवा उनकी पुष्टि करनी हो तो निर्णय करें कि वह किस से करनी है।
6. डैटा एकत्र करने के लिए इन्स्ट्रुमेंट का सम्पूर्ण सेट पढ़ें, अपने संगठन की अपनी जरूरतों के अनुसार जहां आवश्यक हो, उसमें संशोधन करें और स्वयं को निम्नलिखित से मिलें, उनसे पूछें, प्रश्न या चर्चा करें, दोबारा पूछें, व्याख्या करें और संगत डैटा दर्ज करें :
 - i. स्वास्थ्य प्रबंधकों, पर्यवेक्षकों और मध्य प्रबंधन स्तर पर प्रोग्राम स्तर पर और फील्ड स्तर पर सम्बद्ध सेवाओं को देने वालों से;
 - ii. एम.आई.ई.एस. (कम्प्यूटर सेन्टर/सांख्यिकी यूनिट) के लिए जिम्मेदार अधिकारी से;
 - iii. मासिक बैठकों के कार्यवृत्त और परिवीक्षण रिपोर्टों से;
 - iv. चुनिन्दा लाभभोगियों, समुदाय के सदस्यों और प्रमुखों से।

13.3.5 निदान उपकरण

चुने हुए संगठन के निदान के लिए और वर्णन, स्वास्थ्य स्थिति मूल्यांकन, प्रबंधन मूल्यांकन और प्रोग्राम के निष्पादन के विस्तृत मूल्यांकन के लिए ताकि संगठनात्मक कारगरता को बदलने/उसमें सुधार लाने, हस्तक्षेप का निर्धारण हो सके और तदनुसार कार्य योजना तैयार करने के लिए निम्नलिखित इन्स्ट्रुमेंटों को प्रयुक्त करने का सुझाव दिया गया है:

सूचीबद्ध प्रत्येक इन्स्ट्रुमेंट के ब्यौरे की चर्चा बाद में की गई है:

13.3.5.1 संगठन का प्रोफाइल/विवरण संबंधी फार्मेट

- i. संगठन का नाम
- ii. क्षेत्र का भूगोल (क)आकार, सीमा का विस्तार, (ख) भू-भाग और जलवायु
- iii. क्षेत्र का प्रशासनिक ढांचा: जिला परिषद/सरकार
- iv. स्पांसर करने वाला/नियंत्रण करने वाला अभिकरण
- v. संगठन और उसकी सेवाओं का संक्षिप्त ऐतिहासिक विकास, सीमा-चिन्हन/प्रशंसनीय उपलब्धियाँ
- vi. संगठनात्मक ढांचा, चार्ट और कार्य
- vii. दी जा रही सेवाओं और स्वास्थ्य कार्यक्रमों की किस्में

13.3.5.2 क्षेत्र/प्रदेश में स्वास्थ्य और जनांकिकी की स्थिति

- i. क्षेत्र की (क) जनसंख्या (ख) आयु (ग) लिंग भेद (घ) जाति (ङ.) शैक्षिक स्तर (च) व्यावसायिक और (छ) धर्म के अनुसार जनांकिकी
- ii. रोग विज्ञान की स्थिति तथा स्वास्थ्य संकेतक
- ii क. आर.टी.आई, एस.टी.डी. तथा एच.आई.वी./एड्स सहित प्रमुख रोगों में रुग्णता और मृत्यु का पैटर्न

ii. (ख) सारणी 1

क्रम सं. दर और अनुपात	क्षेत्र/प्रदेश	राज्य
1.	अशोधित मृत्यु दर	
2.	अशोधित जन्म दर	
3.	जनसंख्या वृद्धि दर	
4.	दम्पति संरक्षण दर	
5.	शिशु मृत्यु दर	
6.	मातृ मृत्यु दर	
7.	13 से 19 वर्ष तक की आयु में गर्भधारण दर	
8.	लिंग अनुपात	
9.	टी.टी की दो खुराकों वाली गर्भवती महिलाएं-व्याप्ति प्रतिशत	
10.	पूर्णतया प्रतिरक्षित बच्चे 0-1 वर्ष व्याप्ति प्रतिशत	
11.	निम्नलिखित के घटने की दर:	
	i. मलेरिया	
	ii. कुष्ठरोग	
	iii. टी.बी (एम)	
	iv. टी.बी.(एफ)	
	v. पोलियो	
	vi. डायरिया	
12.	डाक्टर-जनसंख्या अनुपात	
13.	नर्स-जनसंख्या अनुपात	
14.	बिस्तर-जनसंख्या अनुपात	
15.	सर्विस संस्थान - जनसंख्या अनुपात	

iii. सारणी 2 क्षेत्र/प्रदेश में स्वास्थ्य सुविधाएं

क्रम सं.	सं.	व्यवस्था	हाँ		नहीं	
क.	i.	जनरल अस्पताल				
	ii.	संक्रामक रोग				
	iii.	टी.बी.अस्पताल/सेन्टर				
	iv.	विशिष्ट अस्पताल				
ख.		एफ.आर.यू.एस/सी.एच.सीज				
ग.		प्राथमिक चिकित्सा केन्द्र				
घ.		उपकेन्द्र				
ड.		आयुर्वेदिक डिस्पेंसरियां				
च.		प्रसूति केन्द्र				
छ.		यूनानी डिस्पेंसरियां				
ज.		होम्योपैथिक डिस्पेंसरियां				
झ.		कुष्ठ नियंत्रण केन्द्र				
ण.		निदान केन्द्र				
ट.		ब्लड बैंक				
ठ.		पंजीकृत गर्भपात केन्द्र/क्लीनिक				

13.3.5.2 संगठन के स्टाफ के पैटर्न का डाटा प्राप्त करें और संगठनात्मक चार्ट तैयार करें

iv. सारणी 3 : संगठन के स्टाफ का पैटर्न

(पदनाम अलग-अलग संगठनों में अलग-अलग हो सकते हैं)

क्रम सं.	पद का नाम	स्वीकृत	भरे हुए	रिक्त	अभ्युक्ति
1.	मुख्य चिकित्सा अधिकारी				
2.	उप मुख्य/वरिष्ठ चिकित्सा अधिकारी				
	i.				
	ii.				
	iii.				
	iv.				
	v.				
	vi.				
3.	सहायक सर्जन/सहायक सामान्य ड्यूटी चिकित्सा अधिकारियों के लिए				
	i.				
	ii.				
	iii.				
	iv.				
	v.				
	vi.				
4.	आई.एस.एम. के लिए चिकित्सा अधिकारी				
	i.				
	ii.				
5.	स्वास्थ्य शिक्षा/मीडिया सूचना शिक्षा अधिकारी				
	i.				
	ii.				
	iii.				

6. सेवा कालीन प्रशिक्षण अधिकारी
 - i. चिकित्सा
 - ii. अर्ध चिकित्सा (पुरु ष)
 - iii. नर्सिंग (महिला)
7. स्वास्थ्य पर्यवेक्षक/निरीक्षक
 - i. अर्ध चिकित्सा
 - ii. नर्सिंग
 - iii. गैर चिकित्सा
- 8(क) प्रयोगशाला टेकनीशियन
वरिष्ठ
कनिष्ठ
- 8(ख) एक्सरे/रेडियोलॉजी टेकनीशियन
9. साख्खिकी अधिकारी
वरिष्ठ
कनिष्ठ
10. औषध/वैक्सीन और भण्डार अधिकारी

वरिष्ठ
कनिष्ठ
11. परिवहन

पर्यवेक्षक
मैकेनिक
ड्राईवर
12. प्रशासन और कार्मिक
 - i. वरिष्ठ
 - ii. अनुभाग अधिकारी/अधीक्षक

- iii. सचिवालय स्टाफ/आशुलिपिक
 - iv. सहायक
 - v. क्लर्क/यू.डी.सी.
13. वित्त/लेखा
- वरिष्ठ अधिकारी
कनिष्ठ अधिकारी
सहायक/क्लर्क
14. अटेंडेंट/चपरासी/ग्रुप डी
15. कोई अन्य (उल्लिखित श्रेणी)
- i.
 - ii.
 - iii.
 - iv.

15.3.5.3.1 संगठन और फील्ड में मानव संसाधन प्रबंधन:

आप मानव संसाधन प्रबंधन के बारे में माड्यूल को पहले ही पढ़ चुके हैं और इसके विभिन्न आयामों का जैसे स्टाफ का नियोजन, प्रेरणा, नेतृत्व, पर्यवेक्षक, संचार, टीम निर्माण और स्टाफ का प्रशिक्षण और विकास का पता चल चुका है। यहां हम आपसे मध्य प्रबंधन स्तर के स्वास्थ्य संगठन/जिला स्वास्थ्य संगठन में मौजूदा सिस्टम की जांच, व्यवहार और कमियों की जांच कराना चाहेंगे।

इस कार्य को विधिवत करने के लिए आपकी सुविधा हेतु कुछ मार्गदर्शन, प्रश्नावलियां और फॉर्मेट इत्यादि तैयार किए गए हैं ताकि इस व्यावहारिक कार्यभार को आप पूरा कर सकें।

13.3.5.3.2 स्टाफ की उपलब्धता

आपने चुने हुए स्वास्थ्य संगठन के अधीन शामिल स्टाफ की सूची खण्ड 13.3.5.2(iv) में पहले ही तैयार कर ली है। निम्नलिखित प्रश्नों का उत्तर देने के लिए सारणी 3 का मूल्यांकन करें

1. क्या स्वीकृत पद स्टाफ के पैटर्न के अनुसार है?
2. स्टाफ के उन वर्गों को छांटें जहां स्टाफ के खाली पदों का प्रतिशत ज्यादा है?
3. अनुभव की जा रही समस्याओं और उनके राज्यों का पता लगाएं और सूची बनाएं

i.

ii.

iii.

iv.

फील्ड यूनिट के दौरे के दौरान, वहां तैनात कार्मिकों की मूल श्रेणियों की निम्नलिखित सारणी के अनुसार सूची बनाएं। यूनिट मुख्यालय और क्षेत्र में उनकी अनुपलब्धता को नोट करें। उसके कारणों का पता लगाएं और उन्हें नीचे नोट करें।

i.

ii.

iii.

iv.

सारणी 4 : फील्ड यूनिट में स्टाफ की मौजूदा मूल श्रेणियां

क्रम सं.	स्टाफ की मूल श्रेणियां	स्वीकृत	भरे हुए	रिक्त रिक्त%	मुख्यालय में तैनात का %
----------	------------------------	---------	---------	--------------	-------------------------

1. एम.ओ. (फील्ड यूनिट)
2. स्वास्थ्य शिक्षा/विस्तार शिक्षक
3. स्वास्थ्य पर्यवेक्षक(पुरु ष)
4. स्वास्थ्य पर्यवेक्षक(महिला)
5. स्वास्थ्य कार्यकर्ता (पुरु ष)
6. स्वास्थ्य कार्यकर्ता/ए.एन.एम(महिला)
7. प्रयोगशाला टेक्नीशियन
8. फार्मासिस्ट
9. स्टाफ नर्स
10. कम्प्यूटर/सांख्यिकी सहायक
11. गैर चिकित्सा सहायक (लेप्रोसी)
12. नेत्र विज्ञान सहायक
13. ड्राईवर
14. ग्रुप डी कर्मचारी

स्टाफ की उपलब्धता पर टिप्पणी:

1. फील्ड यूनिट मुख्यालय में न रहने वाले स्टाफ का अनुपात और उसके कारण।
2. अन्य संस्थानों में प्रतिनियुक्त स्टाफ का अनुपात/संख्या, यदि ऐसा है तो क्यों?
3. स्टाफ की उपलब्धता न होने से हो रही समस्याओं की सूची

- i.
- ii.
- iii.

13.3.5.3.2 स्टाफ को प्रेरणा देना

टिप्पणियों और चर्चाओं के जरिए निम्नलिखित के बारे में जानकारी प्राप्त करने की कोशिश करें :

(ए) सारणी 5 : प्रोग्राम अधिकारी द्वारा कम प्रेरणा पाए स्टाफ का और उसके कारण:

क्रम सं.	श्रेणीवार स्टाफ	कितने पद भरे हुए हैं	कम प्रेरणा पाए स्टाफ का अनुपात	कम प्रेरणा पाने के क्या कारण हैं
1.	चिकित्सा अधिकारी			
2.	स्वास्थ्य पर्यवेक्षक (पुरु ष)			
3.	स्वास्थ्य पर्यवेक्षक (महिला)			
4.	स्वास्थ्य कार्यकर्ता (पुरु ष)			
5.	स्वास्थ्य कार्यकर्ता (महिला)			

(बी) स्टाफ को प्रेरणा देने के लिए प्रोग्राम अफसर और पर्यवेक्षक क्या प्रयास करते हैं?

चिकित्सा अधिकारी
पर्यवेक्षक

(सी) क्या स्टाफ को वेतन समय पर मिलता है, यदि नहीं तो क्यों नहीं?
हाँ नहीं

1.

2.

(डी.) क्या स्टाफ के टी.ए. और अन्य दावों का भुगतान समय पर किया जाता है?
हाँ नहीं

1.

2.

(ई) स्टाफ को प्रेरणा न देने वाले अन्य कारक क्या हैं?

(एफ) उस स्टाफ को नोट करते रहो जो आत्म-प्रेरित, सक्षम लगे और स्वयं पहल करने वाला हो। उनमें उसके कारण पूछें।

1.

2.

(जी) उनके प्रेरणा न पाने के कारण क्या समस्याएं हो सकती हैं?

13.3.5.3.4 टीम कार्य

चर्चा के जरिए और अपने अनुभव से निम्नलिखित के बारे में पता करें :

(ए) क्या चुनिन्दा प्रोग्राम/फील्ड यूनिट के सदस्य निम्नलिखित पर ध्यान दे रहे हैं?

1. टीम के रूप में काम कर रहे हैं? हाँ नहीं

2.(क) टीम में काम करने की जरूरत समझते हैं। हाँ नहीं

2.(ख) यदि हाँ, तो क्या प्रयास किए जा रहे हैं?

1.

2.

3.

(बी) 2(ख) के अधीन आपकी जांच के दौरान स्वास्थ्य देखभाल टीमों के बीच किसी झगड़े के बारे में क्या आपको पता चला?

हाँ नहीं

i. यदि हाँ तो वहां पर झगड़े किस प्रकार के हैं?

1.

2.

टीम के सदस्यों से विवादों के कारणों के बारे में पूछें और उन्हें नोट करें।

ii. कारण:

1.

2.

(सी) उन्हें हल करने के लिए स्वास्थ्य प्रबंधकों/पर्यवेक्षकों ने क्या प्रयास किए हैं?

1. प्रयास

(डी) कार्य के दौरान विवादों को हल करने के लिए क्या व्यवस्था की जाती है?

13.3.5.3.5 नेतृत्व और पर्यवेक्षण:

(ए) निम्नलिखित एल.एस. प्रश्नावली को भरें और प्रोग्राम अधिकारी और फील्ड यूनिट के चिकित्सा अधिकार की नेतृत्व की शैली के बारे में टिप्पणी दें. :

क्र.स.	मद	प्रोग्राम अधिकारी के लिए	चिकित्सा अधिकारी के लिए	फील्ड यूनिट
1.	स्टाफ का सम्मान प्राप्त है	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	
2.	अपनाने के लिए अच्छा उदाहरण पेश करते हैं	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	
3.	स्टाफ की जरूरतों को समझते हैं	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	
4.	व्यक्ति मान कर स्टाफ की चिंता करते हैं	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	
5.	अच्छे कामगारों की पहचान करते हैं और तदनुसार पुरस्कृत करते हैं	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	
6.	स्टाफ के विकास के लिए चिन्ता व्यक्त करते हैं	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	
7.	फील्ड स्टाफ के पास जाते हैं और उनकी समस्याओं का पता लगाकर उन्हें हल करते हैं	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	
8.	अनुशासन बनाए रखते हैं	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	
9.	लक्ष्य निर्धारित करते हैं और उन्हें नियत तारीख तक पूरा करना चाहते हैं	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	
10.	उनका नौकरी के बारे में मार्गदर्शन करते हैं	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	
	रेटिंग का कुल स्कोर	* जिस रेटिंग को आप समुचित समझते हैं उसके इर्द- गिर्द स्केल लगाएं		

- रेटिंग: 1. पूर्णतया असहमत
2. असहमत
3. ठीक-ठीक
4. सहमत
5. पूर्णतया सहमत

आपकी टिप्पणी

(बी) पर्यवेक्षी प्रणाली:

निम्नलिखित को देखो और तदनुसार टिप्पणी दो:

- | | | | |
|------|---|-----|------|
| i. | प्रयोग में नियमित पर्यवेक्षण के लिए पर्यवेक्षी योजना? | हाँ | नहीं |
| ii. | पर्यवेक्षी चेकलिस्ट का प्रयोग? | हाँ | नहीं |
| iii. | पर्यवेक्षण के दौरान मार्गदर्शन दिया गया/सहायता दी गई। | हाँ | नहीं |
| iv. | अधीनस्थों को फीड बैक दिया गया। | हाँ | नहीं |
| v. | समस्याओं के बारे में पर्यवेक्षक धैर्य से सुनते हैं। | हाँ | नहीं |
| vi. | पर्यवेक्षण की पर्याप्त कुशलता है | हाँ | नहीं |

आपकी अपनी टिप्पणी:

13.3.5.3.6 प्रशिक्षण और विकास

(क) विभिन्न श्रेणियों के कर्मचारियों के प्रशिक्षण की स्थिति के बारे में पता करें :

सारणी 7 : प्रशिक्षण स्थिति

स्टाफ की श्रेणी	मौजूदा नकदी उपलब्धता	प्रतिशत प्रशिक्षित						
		आरसी एच	यूआई पी	ओआर टी	प्रबन्धन	आईईसी	एआर आई	कोई अन्य*
प्रोग्राम अधिकारी								
चिकित्सा अधिकारी (एफ यू)								
विस्तार शिक्षक								
स्वास्थ्य पर्य वेक्षक(पुरु ष)								
स्वास्थ्य पर्य वेक्षक(महिला)								
स्वास्थ्य कामगार(पुरु ष)								
स्वास्थ्य कामगार(महिला)								
क्षेत्र में दाई								

*किसी अन्य के अधीन 'प्रशिक्षण क्षेत्र' का संगत कोड नं. देकर प्रवीणता प्रशिक्षण का उल्लेख करें

प्रवीणता	कोड	प्रवीणता	कोड	प्रवीणता	कोड
एमपीटी	01	बेसेक्टोमी	04	प्रतिरक्षण देना	06
आईयूडी	02	मलेरिया स्लाइडें तैयार करना	05	सीएनए करना	07
ओरल पिल देना	03	थूक की स्लाइडें तैयार करना	09	कार्य-योजना तैयार करना	08

(बी) प्रशिक्षण प्रणाली: नीचे लिखे प्रश्नों के उत्तर ढूंढें :

क. कर्मचारियों को सेवा-कालीन प्रशिक्षण के लिए क्या कोई संगठनात्मक नीति है?

हाँ नहीं

ख. संगठन स्तर पर क्या कोई प्रशिक्षण अधिकारी है? हाँ नहीं

(सी) क्या कर्मचारी की प्रत्येक श्रेणी के लिए प्रशिक्षण की योजना है? यदि हाँ तो उसका संक्षिप्त वर्णन करें।

(डी) क्या कर्मचारियों को, जब कभी बुलाया जाए तो प्रशिक्षण के लिए छोड़ दिया जाता है? यदि नहीं तो कारण बताएं। हाँ नहीं

(ई) क्या कर्मचारी और उनके पर्यवेक्षक/प्रबंधक किसी अन्य प्रशिक्षण को लाभदायक समझते हैं?

कर्मचारी हाँ नहीं

पर्यवेक्षक हाँ नहीं

प्रोग्राम प्रबंधक हाँ नहीं

यदि नहीं तो कारण बताएं।

(एफ) क्या प्रशिक्षण कार्यक्रम साल में बहुत ज्यादा है जिनसे सामान्य कामकाज गड़बड़ा जाता है। हाँ नहीं

यदि नहीं तो क्या प्राधिकारियों को कोई सहायक सूचना (फीड बैक) दी गई।

(जी) क्या चुनिन्दा सेवा कार्यक्रम के अधीन कोई प्रशिक्षण आयोजित किया गया?
हाँ नहीं

यदि नहीं तो क्यों नहीं?

(एच) कर्मचारियों का विकास करने के लिए अन्य कौन से प्रयास किए जा रहे हैं? उनका हवाला दें।

कुछेक कर्मचारियों का साक्षात्कार लें और नौकरी पर रहते हुए उनके बारे में यह पता करें कि (i) क्या वे निष्पादित कार्य में जानकार हैं और योग्य हैं?

आपकी अपनी टिप्पणी

(ii) क्या कामगार अपने सम्पूर्ण काम के बारे में जिम्मेदार हैं? यदि नहीं तो कारण पूछें।

13.3.5.3.7 स्टाफ का मूल्यांकन

निम्नलिखित प्रश्नों के उत्तर ढूंढें और उन्हें नोट करें :

1. चिकित्सा अधिकारी/प्रोग्राम अधिकारी द्वारा स्टाफ को पूछकर मूल्यांकन करने के लिए अपनाए गए मानदण्ड की सूची बनाएं।
2. (क) क्या कर्मचारियों को, समीक्षा के पश्चात, नियमित फीड बैक दिया जाता है? यदि नहीं तो क्यों नहीं?
(ख) यदि हाँ, तो चिकित्सा अधिकारी/पर्यवेक्षकों द्वारा व्यक्ति का कार्य-निष्पादन सुधारने के लिए क्या प्रयास किए जाते हैं?

13.3.6 सहायता प्रणाली

आप द्वारा अध्ययन किए गए माड्यूलों में आप वित्त सामग्री और उपस्कर, वाहन और सुविधाओं के रूप में स्वास्थ्य कार्यकलापों को, सफलतापूर्वक और प्रभावी ढंग से पूरा करने के लिए सहायता प्रणाली के महत्व को जान चुके होंगे। आपको उनके योगदान को, समग्र संगठन के चुनिन्दा कार्यक्रम की सफलता और कारगरता से निर्धारित करना चाहिए।

(ए) मध्य-प्रबंधन स्तर संगठन से समुदाय में कार्यक्रम आंबटन के लिए अपेक्षित आंबटन सहायता को सूची बद्ध करें।

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

13.3..6.1 वित्तीय सहायता

संगठन के चुनिन्दा कार्यक्रम के वर्ष 2002-2003 के बजटीय आंबटनों का अध्ययन करें और नीचे दी गई सारणी को भरें :

सारणी 8 : बजटीय प्रावधान

आ = आय ख = खर्च/व्यय

बजट शीर्ष	कुल बजट	प्राप्त बजट	बजट मर्दे						आय/व्य					
			वेतन		टीए/डीए		दवाइयां		उपस्कर		पीओएल		अन्य	
			आ	ख	आ	ख	आ	ख	आ	ख	आ	ख	आ	ख
2210 योजना														
2210 गैर-योजना														
2211 योजना														
	वर्ष (+)	अन्त	बचत					वर्ष (-)	अन्त	घाटा				

ए 8 पर अपनी स्वयं की टिप्पणी दें।

(बी) क्या मासिक वित्तीय रिपोर्टें तैयार की जाती हैं?

(सी) क्या लेखा-परीक्षा का नियमित सिस्टम है?

	आन्तरिक	बाह्य
संगठनात्मक स्तर	हाँ	नहीं

कार्यक्रम स्तर	हाँ	नहीं
फील्ड यूनिट स्तर	हाँ	नहीं

यदि हाँ तो लेखा परीक्षा रिपोर्ट मांगें और यह देखें

1. लेखा परीक्षा की टिप्पणियां
2. मुख्य चिकित्सा अधिकारी/कार्यक्रम अधिकारी की टिप्पणी
3. आपकी स्वयं की टिप्पणी

13.3.6.2 सामग्री-सहायता

कार्यक्रम कार्यान्वयन की जगह पर पर्याप्त मात्रा में या संख्या में फील्ड सब यूनिट (एससी) या फील्ड यूनिट (प्राइमरी हेल्थ सेन्टर) को सामग्री देने के लिए सामान्यतः मध्य प्रबंधन स्तर संगठन बजट प्राप्त करता है। संगठन-प्रमुख से आशा की जाती है कि वह सामग्री समय पर प्राप्त करें, उसे जमा रखे, सूची तैयार करें, इन्डेण्ट प्राप्त करें और जहां जरूरत हो वहां इसे वितरित करें।

षटिक निशान ष लगाकर अपनी टिप्पणी इंगित करें यदि 'जरूरत के अनुसार पर्याप्त मात्रा में ष नीचे सूचीबद्ध स्थानों पर उपलब्ध हो:

सारणी 9 : सामग्री और उपस्कर षउपलब्धता की पर्याप्तता ष

क्रम सं.	मद	जिला/संगठन में	पीएसी/फील्ड यूनिट में	सब-सेन्टर/फील्ड एसयू. (कार्यान्वयन की जगह पर)
1.	औषधियां और दवाइयां			
2.	वैक्सीन			
3.	परिवार नियोजन सामग्री			
4.	उपस्कर			
5.	फर्नीचर			
6.	बिस्तर			
7.	लाइनेन			
8.	लेखन सामग्री			
9.	अन्य (उल्लेख करें)			

- (बी) उपर्युक्त सामग्री की वसूली/खरीद के सिस्टम का पता लगाएं और क/ख/ग, मदों के विवरण के सामने उनकी संख्या का उल्लेख करें।

- क. स्टेट मैडिसन और ड्रग स्टोर से आपूर्तियां
- ख. स्टेट द्वारा संगठन और फील्ड यूनिटों के लिए सीधे खरीद
- ग. रेट कन्ट्रैक्ट आधार पर संगठन में डीटी/या फील्ड यूनिट (पीएचसी) को आंबटित निधियां

(सी) संगठन के प्रमुख चिकित्सा अधिकारी या प्रोग्राम अधिकारी द्वारा इन्डेन्टिंग के मौजूदा सिस्टम की चर्चा करें।

(डी) ड्रग्स, उपस्करों और अन्य सामग्री की वसूली में आने वाली समस्याओं की सूची बनाएं ।

क्रम संख्या	वसूली में समस्या	वितरण/सप्लाय में समस्याएं

आपकी अपनी टिप्पणी और भण्डार (स्टोर) अधिकारी का मत

13.3.6.3 गतिशीलता और पर्यवेक्षण के लिए वाहन सहायता

(ए) निम्नलिखित शीर्षकों के अंतर्गत संगठन और फील्ड यूनिट को दिए गए/उपलब्ध कराए गए वाहनों की सूची तैयार करें।

क्रम सं.	वाहन की किस्म	कुल संख्या	मध्य स्तर- संगठन/डीटी के पास	पीएचसी/एफयू के पास	प्रोग्राम/स्कीम के अंतर्गत दिए गए
1.	कार				
2.	जीप				

3.	ऐम्बुलेंस				
4.	पिक-अप				

(बी)

वर्ग	वाहनों की संख्या			
	सड़क पर चलने योग्य	मरम्मत के लिए पड़ा हुआ	खराब स्थिति में	नकारा घोषित किया जाने वाला
मध्य स्तर संगठन/जिले के पास				
फील्ड यूनिट (एफयू/पीएचसी के पास)				

(सी) पूछें कि क्या अतिरिक्त वाहन चाहिए?

प्रयोजन संख्या किस्म

(डी) क्या फील्ड यूनिट/पीएचसी बिना वाहनों के है?

यदि हाँ, तो यूनिटों की संख्या:

वे बिना वाहन के प्रोग्राम को कैसे चलाते हैं?

(ई) क्या फील्ड यूनिटों को दिए गए वाहन मध्य प्रबन्धन स्तर के संगठन से अटैच किए गए हैं?

सभी के लिए हाँ सभी के लिए नहीं कुछेक के लिए सच

(जो उत्तर सच हो उसे सर्कल कर दें)

(एफ) उन वाहनों, जो चलने योग्य हैं पर चलाए नहीं जाते, के कारणों का पता लगाएं

(जी) नकारा किए गए कितने वाहनों के बदले में वाहन लिए गए हैं?

सारणी 10 : नकारा किए गए वाहन संख्या

वाहन	कुल संख्या	पुनः पूर्ति	प्रक्रियाधीन	पुनः पूर्ति नहीं हुई
कार				
जीप				
एम्बुलैन्स				
पिकअप				

(एच) (i) क्या आप दौरा कार्यक्रम तैयार करते हैं?

यदि हाँ, तो क्या पीओएल धनराशि पर्याप्त है हाँ नहीं

यदि 'नहीं' तो आप पीओएल धनराशि को कहां से लेकर काम चलाते हैं?

(ii) क्या पीओएल निधियों को विभिन्न प्रोग्रामों के अधीन इक्ट्ठा रखा जा सकता है?

यदि नहीं है तो आप विभिन्न प्रोग्रामों के लिए पैसे कहाँ से खर्च करेंगे?

इस क्षेत्र में आने वाली समस्याओं की सूची बनाएं

i.

ii.

iii.

13.3.6.4 सुविधाएं सहायता

आपको यह देखना चाहिए कि वहां पर क्या निम्नलिखित सुविधाएं हैं और उनकी क्या हालत और पर्याप्तता की दृष्टि से मूल्यांकन करें। ये सुविधाएं कोई जरूरी तो नहीं हैं लेकिन गुणवत्ता पूर्वक सेवा के लिए आवश्यक होती हैं।

सारणी 11 : सुविधाओं की पर्याप्तता और स्थिति

μÉ E.° É.	सुविधा	मौजूद है		स्थिति			पर्याप्तता		पर्याप्त नहीं
		हाँ	नहीं	अच्छी	ठीक- ठीक	खराब	पर्याप्त	कुछ हद तक	
1.	बिल्डिंग								
2.	बिल्डिंग की मरम्मत और रख-रखाव								
3.	इलैक्ट्रिसिटी और लाइटिंग								
4.	मीटिंग हाल								
5.	की-अफसरों के लिए जगह								
6.	स्टाफ के लिए काम करने की जगह								
7.	टॉयलैट्स								
8.	पानी (पीने का)								
9.	स्टोरेज								
10.	कोल्ड स्टोरेज								
11.	टेलीफोन								
12.	कार्यालय उपस्कर								
13.	फाइलिंग सिस्टम								
14.	पार्किंग के लिए जगह								
15.	कार्यालय फर्नीचर								

सुविधाओं के बारे में आपकी समग्र टिप्पणी और उनके अभाव में आ रही समस्याएं :

i.

ii.

13.3.6.5 सामुदायिक भागीदारी, अन्तर-क्षेत्रीय समन्वय और सूचना, शिक्षा और संचार (आईईसी)

उस सेवा कार्यक्रम जिसमें समुदाय के पास पहुंचना हो, मांग पैदा करनी हो और से वाओं को स्वीकार करना हो उसमें समुदाय को अवश्य हिस्सेदार बनाना चाहिए। उन्हें सशक्त बनाने के लिए स्वास्थ्य से संबंधित समुचित सूचना संचारित करनी होगी और स्वास्थ्य के बारे में प्रभाव डालने वाले अन्य क्षेत्रों से गठजोड़ करना होगा। इन प्रक्रियाओं को समझने के लिए निम्नलिखित इन्स्ट्रुमेंट को प्रयोग हेतु सुझाया जाता है :

13.3.6.5.1 कम्युनिटी इन्टरफेस

जब आप पीएचसी/फील्ड यूनिट का दौरा करें तो लाभभोगियों सह समुदाय के सदस्यों, कुछ प्रमुख लोगों से, निम्नलिखित पहलुओं पर उनके विचार जानने के लिए बातचीत करें।

सारणी 12 : प्रश्नावलियां

(इस प्रश्नावली में 5 से 6 प्रतियां प्रयोग हेतु तैयार करें)

क्र. स.	मर्दे/विवरण	पुर्णतया सहमत	रेटिंग--औचित्य के बारे में सहमति के गिर्द सर्कल लगाएं					पुर्णतया असहमत
			5	4	3	2	1	
1.	इसमें स्वास्थ्य स्टाफ और समुदाय के बीच नियमित वार्तालाप होता है		5	4	3	2	1	
2.	दी गई स्वास्थ्य सेवाएं समुदाय की जरूरतों के अनुसार हैं		5	4	3	2	1	
3.	पीएचसी/फील्ड यूनिट द्वारा दी जा रही सेवाओं के बारे में समुदाय को जानकारी है		5	4	3	2	1	
4.	समुदाय के लोग स्वास्थ्य फील्ड स्टाफ के स्वतंत्र रूप से और जब जरूरत हो सम्पक करते हैं		5	4	3	2	1	

5.	स्वास्थ्य स्टाफ को समुदाय की स्वास्थ्य संबंधी आवश्यकताओं की अच्छी समझ-बूझ है		5	4	3	2	1	
6.	स्वास्थ्य स्टाफ रोगियों/लाभभोगियों को वांछित देखभाल के बारे में उनका मार्गदर्शन करना है		5	4	3	2	1	
7.	समुदाय के प्रमुख लोग क्षेत्र में चिकित्सा अधिकारी को स्वास्थ्य संबंधी समस्याओं के बारे में सूचित करते हैं		5	4	3	2	1	
8.	स्वास्थ्य संबंधी स्टाफ स्वास्थ्य के मामलों में समुदाय को नियमित रूप से शिक्षित करता रहता है		5	4	3	2	1	
9.	जब भी अपेक्षित हो स्वास्थ्य स्टाफ समुदाय प्रमुखों की सहायता प्राप्त करता है		5	4	3	2	1	
10.	स्वास्थ्य स्टाफ स्वास्थ्य संबंधी स्वैच्छिक संगठनों को अपने कार्यक्रमों में शामिल करता है		5	4	3	2	1	

आप अपनी समग्र टिप्पणी व अभिमत प्रकट कीजिए।

13.3.6.5.2

(बी) सामुदायिक संगठन

समुदाय प्रमुखों से निम्नलिखित प्रश्नों के उत्तर प्राप्त कीजिए :

1. क्या इस गांव में ग्रामीण स्वास्थ्य समिति है?
हाँ नहीं

यदि नहीं तो क्यों नहीं।

2. क्या आप को पड़ोसी गांव में स्वास्थ्य समिति के बारे में जानकारी है?

हाँ नहीं

यदि हाँ तो यह क्या करती है?

3. क्या उनके महिला मण्डल/यूथ क्लब स्वास्थ्य संबंधी क्रियाकलापों को सक्रियता से समर्थन देते हैं?

मण्डल हाँ नहीं
क्लब हाँ नहीं

यदि हाँ तो वे सर्विस क्रियाकलापों का कैसे समर्थन करते हैं?

4. क्या कोई अन्य संगठन स्वास्थ्य देखभाल मामलों में कार्य कर रहे हैं/शामिल हैं?

हाँ नहीं

यदि हाँ तो उनके नामों की सूची बनाएं :

नाम स्वास्थ्य से जुड़े कार्य का क्षेत्र

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

5. गांव में क्या स्वास्थ्य समितियों और स्वास्थ्य संगठनों का स्वास्थ्य के संवर्धन में योगदान रहा है? हाँ नहीं

यदि हाँ तो कैसे ?

किस सीमा तक?

6. इस संबंध में पीएचसी/फील्ड यूनिट के चिकित्सा अधिकारी का अभिमत एकत्र करें।
7. जिले के मुख्य चिकित्सा अधिकारी या मध्य प्रबंधन स्तर संगठन से क्षेत्र के बारे में समग्र अभिमत प्राप्त करें।

13.3.6.5.3

(सी) सूचना, शिक्षा और संचार (आईईसी)

भाग I

स्वास्थ्य संगठन के एमईआईओ और फील्ड यूनिट के विस्तार शिक्षक से पूछें कि क्या कोई जानकारी, दृष्टिकोण व्यवहार अध्ययन किया है। यदि हाँ तो उसकी महत्वपूर्ण सिफारिशों का पता लगाएं। उपलब्ध शिक्षा संबंधी सामग्री का और अध्ययन करें और उसकी संगतता एवं रीडर अनुकूलता का पता लगाएं। महत्वपूर्ण मुद्दों को संक्षिप्त में लिखें।

भाग II

समुदाय प्रमुखों और फील्ड में कुछेक सदस्यों से निम्नलिखित के उत्तर प्राप्त करने के लिए सम्पर्क करें :

1. स्वास्थ्य कामगारों द्वारा कौन सी स्वास्थ्य सामग्री प्रयुक्त की जा रही है। उसे शब्दशः नोट करें।
2. स्वास्थ्य के बारे में समुदाय को शिक्षित करने/सूचित करने के लिए अन्य कौन से तरीके प्रयुक्त किए जा रहे हैं? जैसे बताया जाए। वर्णन किया जाए तदनुसार सूचीबद्ध करें?
3. क्या स्वास्थ्य स्टाफ, स्वास्थ्य सेवा कार्यक्रमों और क्रियाकलापों इत्यादि के बारे में सूचित करता है (4-5 सदस्यों से पूछें) हमेशा/कभी-कभी/केवल पूछने पर/कभी नहीं।

उत्तरों को पढ़ें और नीचे दर्ज करें

सदस्य	हमेशा	कभी-कभी	केवल पूछने पर	कभी नहीं
1				
2				
3				
4				

निम्नलिखित के संबंध में आपका स्वयं का क्या मूल्यांकन है:

1. स्वास्थ्य में सामुदायिक भागीदारी
2. उपलब्ध कराई जा रही सेवाओं की समुदाय को जानकारी
3. सामुदायिक संगठनों की सक्रिय भूमिका

13.3.6.5.4 अन्तर क्षेत्रीय समन्वय

आप जानते हैं कि स्वास्थ्य अपने में अकेला कुछ नहीं होता। यह अलग होकर कार्य नहीं कर सकता। स्वास्थ्य संबंधी अन्य क्षेत्र जैसे जल आपूर्ति, शिक्षा, महिला और बाल कल्याण, ग्रामीण विकास इत्यादि, समुदाय में स्वास्थ्य संवर्धन में काफी हद तक योगदान देते हैं। अपने दौरे के दौरान आपको यह अवश्य मूल्यांकन करना चाहिए कि स्वास्थ्य संगठन/जिला और फील्ड यूनिट/पीएचसी किस सीमा तक क्षेत्र में अन्य क्षेत्रीय अभिकरणों का समर्थन प्राप्त कर रहे हैं। उसका मूल्यांकन करने के लिए निम्नलिखित के बारे में जाँच आपके लिए सहायक होगी:

1. क्षेत्र/जिले में क्या स्वास्थ्य समन्वय समिति है? यदि हाँ तो इसकी भूमिका क्या है?
2. अन्य तरीकों को सूचीबद्ध करें जिनके जरिए स्वास्थ्य और स्वास्थ्य संबंधी विभाग समन्वय करते हैं?
3. विभिन्न विभाग एक-दूसरे की कैसे सहायता करते हैं?
4. किस सीमा तक समन्वय संबंधी प्रयासों से स्वास्थ्य स्टाफ सन्तुष्टि महसूस करता है?
पूरी तरह/कुछ हद तक/ बिल्कुल नहीं
5. स्वास्थ्य कार्मिकों द्वारा अन्तर-क्षेत्रीय समन्वय के संवर्धन में क्या मुश्किल की जा रही है? उनको शब्दशः सूचीबद्ध करें?

आपकी अपनी सोच और टिप्पणी

13.3.7 आयोजन, प्रबोधन और मूल्यांकन प्रक्रियाएं

इस खण्ड में आप यह निर्धारित करेंगे कि संगठन/डीटी स्तर और फील्ड यूनिट/पीएचसी स्तर पर एवं सब यूनिट/सब सेन्टर स्तरों पर स्वास्थ्य सेवाएं कार्यक्रम का आयोजन, परिवीक्षण और मूल्यांकन कितना अच्छा हो रहा है। प्रत्येक स्तर के लिए एक जांच

सूची दी गई है। इन मदों का उत्तर साक्षात्कार, दस्तावेज पुनरीक्षा और प्रक्रियाओं के प्रेक्षण के जरिए प्राप्त किया जा सकता है। कुछ प्रश्न कतिपय कार्यों की पर्याप्तता और गुणवत्ता से संबंधित हैं। स्वास्थ्य कार्मिकों द्वारा उन स्तरों पर व्यक्त मत के आधार पर इन्हें भरा जा सकता है।

जांच सूची से आप निम्नलिखित प्रश्नों के उत्तर दे सकेंगे

1. क्या संगठन/जिला स्तर पर प्रत्येक प्रोग्राम के लिए वार्षिक योजना तैयार की जाती है? कैसे? कौन भाग लेता है?
2. उन योजनाओं का कार्यान्वयन कितनी अच्छी तरह हुआ है?
3. क्या संसाधनों के लिए कोई संगठन/जिला योजना है?
4. क्या प्रोग्रामों का परिवीक्षण किया जाता है? कैसे, किस के द्वारा?
5. क्या कोई सहायक सूचना मिलती है? क्या इस उपचारी कार्रवाई होती है?
6. क्या किसी प्रोग्राम का मूल्यांकन किया जाता है? किस के द्वारा किया जाता है?
7. मूल्यांकन के परिणामों का प्रयोग कैसे किया जाता है?

नीचे लिखी जांच सूची को पूरा करें।

सारणी 13.3.7.1 : जिला/संगठन और पीएचसी/फील्ड यूनिट स्तर के लिए जांच सूची

(ए.)	प्रोग्राम के लिए आयोजन	जिला/संगठन		पीएचसी/फील्ड यूनिट स्तर	
		हाँ	नहीं	हाँ	नहीं
1.	क्या भौगोलिक क्षेत्र उल्लिखित है?				
2.	क्या असुरक्षित लाभभोगी ग्रुपों का आकार पहचान लिया गया है और उनको शिक्षा की जानकारी है?				
3.	क्या जिला संगठन के लिए पीएचसी योजनाओं और फील्ड यूनिटों के लिए सब-सेन्टर योजनाओं या सीएनएए पर आधारित पीएचसी और कुछ विशिष्ट क्षेत्र योजनाओं के बारे में, कार्य-योजना की, जिसमें प्रमुख स्वास्थ्य क्रियाकलापों का उल्लेख हो, जरूरत है?				
4.	क्या कार्य-योजना में अपने स्तर पर लक्ष्य निर्धारित किए जाते हैं?				
5.	क्या कार्रवाई के लिए जिम्मेदारी सौंपी जा चुकी है?				

6.	क्या योजना में परिवीक्षण के लिए कोई योजना है?				
7.	क्या पर्यवेक्षण के लिए कोई योजना है?				
8.	क्या सेवाकालीन प्रशिक्षण की कोई योजना है?				
9.	क्या संसाधनों की सप्लाई के लिए कोई समेकित योजना है?				
10.	क्या संगत किस्म के लोग और उनके प्रतिनिधि योजना बनाने में भागीदारी करते हैं?				
11.	क्या योजना समय पर बना ली गई है?				
12.	क्या इसमें स्टाफ की जरूरतों को शामिल किया गया है?				
13.	क्या कामगारों के लिए फील्ड में कार्रवाई के लिए कोई नियमित योजना है?				

सामुदायिक आवश्यकताएं मूल्यांकन प्रस्ताव (सीएनएए)

(बी)	प्रोग्राम के लिए आयोजन	जिला/संगठन		पीएचसी/फील्ड यूनिट स्तर	
		हाँ	नहीं	हाँ	नहीं
1.	क्या योजना में कार्यान्वयन अच्छी तरह किया जा रहा है?				
2.	क्या कार्यान्वयन का परिवीक्षण किया जा रहा है?				
3.	क्या कार्यान्वयन में होने वाली कठिनाइयों की पहचान कर ली गई है?				
4.	क्या उपचारी कार्रवाई की गई है?				
5.	क्या जूनियरों को प्राधिकारी और जिम्मेदारी देने की कार्रवाई व्यवहार में लाई जा रही है?				
(सी)	कार्यक्रम परिवीक्षण				
1.	क्या सुपरिभाषित परिवीक्षण पद्धति है?				
2.	क्या परिवीक्षण संकेतकों की सूची उपलब्ध है?				
3.	क्या स्वास्थ्य कामगार परिवीक्षण सूचना की नियमित तुलना करते हैं?				

4.	क्या संगठन/जिले और पीएचसी/फील्ड यूनिटें संबंधित प्राधिकारियों को मासिक रिपोर्टें भेजते हैं?				
5.	क्या यह सूचना प्रोग्राम अधिकारियों द्वारा जिला/संगठन/राज्य स्तर पर प्रयोग में लाई जाती हैं?				
6.	इन सेवाओं से कितनी जनसंख्या इस समय कवर हो रही है क्या इसकी जानकारी है?				
(डी)	सहायक सूचना (फीड बैक) और उसका प्रयोग				
1.	क्या सहायक सूचना(फीड बैक) देने की प्रणाली है?				
2.	क्या सहायक सूचना स्टाफ के निम्न वर्ग को दी जाती है?				
3.	क्या उपचारी उपाय लिए गए हैं?				
4.	क्या निष्पादन में वांछित सुधार लाने के लिए अनुवर्ती कार्रवाई होती है?				
(ई)	मूल्यांकन				
1.	क्या कार्यक्रम का मूल्यांकन हाल ही में हुआ था?				
2.	क्या बदलाव लाने की योजना के लिए परिणमों का उपयोग किया गया था?				
एफ.	स्वास्थ्य की स्थिति में प्रभाव				
1.	क्या स्वास्थ्य स्थिति के राज्य/क्षेत्र (बीआर/डीआर/आईएमआर/एमएमआर) में संकेतकों की जानकारी स्वास्थ्य कार्यक्रम प्रबंधकों और स्टाफ को है?				
2.	क्या कोई ऐसा सबूत मिलता है जिससे पता चले कि सेवा कार्यक्रमों से स्वास्थ्य की स्थिति में सुधार हुआ है?				
(जी)	स्वास्थ्य अधिकारियों का प्रशिक्षण				
1.	क्या प्रोग्राम अधिकारियों को स्वास्थ्य प्रबन्धन में प्रशिक्षित किया जाता है?				
2.	क्या प्रोग्राम अधिकारियों को चुनिन्दा कार्यक्रमों के तकनीकी पहलुओं में प्रशिक्षण दिया गया है?				

3.	क्या प्रोग्राम अधिकारियों को विकेन्द्रीकरण योजना और सामुदायिक स्वास्थ्य आ वश्यकता मूल्यांकन प्रशिक्षण दिया गया है?				
----	--	--	--	--	--

(एच) सब-सेंटर/फील्ड यूनिट की सब यूनिट की जांच-सूची

		हाँ	नहीं
1.	क्या क्षेत्र का नक्शा है?		
2.	क्या असुरक्षित लाभभोगी ग्रुपों के साइज़ की सूचना है?		
3.	क्या जनसंख्या की स्वास्थ्य की जरूरतों के बारे में सूचना एकत्र की गई है और तदनुसार कार्य योजना बनाई गई है?		
4.	क्या कामगारों और समुदाय प्रतिनिधियों द्वारा मिलकर प्रोग्राम कार्यकलाप लक्ष्य निर्धारित किए हैं?		
5.	क्या फील्ड दौरे के लिए कोई नियमित अनुसूची है जिसकी जानकारी गांववालों को हो?		
6.	क्या क्लिनिकों और इमुनाइजेशन के लिए कोई नियमित अनुसूची है?		
7.	क्या पर्यवेक्षण के लिए पर्यवेक्षक किसी नियमित अनुसूची का अनुसरण करते हैं?		
8.	क्या फील्ड दौरे अनुसूची के अनुसार बनाए जाते हैं?		
9.	क्या क्लिनिक्स अनुसूची के अनुसार आयोजित किए जाते हैं?		
10.	क्या कामगार, विभिन्न सेवाओं में उनके क्षेत्र में किस स्तर तक लोगों को कवर किया है इसे, जानते हैं?		
11.	क्या कामगार मूल्यांकन करते हैं कि उनके निष्पादन स्तर कितने अच्छे हैं?		
12.	क्या वह अपने निष्पादन के बारे में अपने पर्यवेक्षकों से सहायक सूचना प्राप्त करता है/करती है?		
13.	क्या वह चिकित्सा अधिकारी (पीएचसी/फील्ड यूनिट) से भी सहायक सूचना प्राप्त करता है/करती है?		
14.	क्या कामगार परिवीक्षण संकेतकों के बारे में जानते हैं?		
15.	क्या कामगार ने यह जानने की कोशिश की है कि उसके क्षेत्र में स्वास्थ्य की स्थिति सुधर रही है?		

आयोजन, परिवीक्षण और मूल्यांकन का समग्र निर्धारण करने के लिए प्रत्येक क्षेत्र में वहाँ ८ में दिए गए उत्तरों की गिनती कीजिए (एसेजी)। जिला/मध्यवर्ती स्तर के संगठन, और पीएसी/फील्ड यूनिट और एच ८ के अधीन सब-सेन्टर/सब यूनिट के लिए/उनकी नीचे दिए अनुसार सारणी बनाइए।

सारणी 14 : समग्र मूल्यांकन

क्र.सं.	क्षेत्र	कुल वहाँ	जिला/संगठन	पीएचसी/फील्ड यूनिट	सब-सेन्टर/सब यूनिट
		प्वाइंट्स	वहाँ की संख्या	वहाँ की संख्या	वहाँ की संख्या
ए.	प्रोग्राम के लिए आयोजन	13			
बी.	कार्यान्वयन योजना	05			
सी.	परिवीक्षण	6			
डी.	सहायक सूचना	4			
ई.	मूल्यांकन	2			
एफ.	स्वास्थ्य पर प्रभाव	2			
जी.	प्रशिक्षण	3			
एच.	सब-सेन्टर	15			
कुल प्वाइंट		50			

उपर्युक्त मूल्यांकन पर आधारित आयोजन, परिवीक्षण और मूल्यांकन प्रक्रियाओं की प्रमुख शक्ति और कमजोरियों की नीचे सूची बनाएं।

- ए. शक्ति
- बी. कमजोरियां

13.3.8 स्वास्थ्य संगठन का ष्वोट ः मूल्यांकन

प्रबंधकीय प्रक्रियाओं के विभिन्न पहलुओं की जानकारी प्राप्त कर चुकने के बाद जिनसे संगठनात्मक कारगरता प्रभावित होती है, आपके लिए यह वांछनीय होगा कि आप समग्र संगठन और उसके वातावरण में ऐसा क्या है उसे जान लें जिससे कि स्वास्थ्य देखभाल सिस्टम की कारगरता प्रभावित होती हो और यदि उसे लाभ के लिए प्रयुक्त किया जाए तो उससे उसकी कारगरता में सुधर आ जाए। अतः मुख्य चिकित्सा अधिकारी की सहायता से यह पता लगाने की कोशिश करें कि वह संगठन की शक्ति किसे कहते हैं और जिस पर भरोसा किया जाए और कमजोरियां क्या हैं जिन्हें कम किया जाए या समाप्त किया जाए। इसी प्रकार वातावरण में खतरा किसे मानते हैं जिससे स्वास्थ्य सेवाएं प्रदान करने और लक्ष्यों की प्राप्ति में बाधा पहुंचती हो और वहां पर कौन से सुअवसर हैं जिन्हें लाभदायक ढंग से प्रयुक्त करके निष्पादन और सेवाएं प्रदान करने के काम में बेहतरी हो सके।

स्वास्थ्य सेवाएं प्रदान करने की दृष्टि से प्रमुख शक्तियों और प्रमुख कमजोरियों की सूची बनाएं जिनका स्वास्थ्य संगठनों के प्रबंधकों को बोध हुआ है।

शक्तियां

- 1.
- 2.
- 3.

कमजोरियां

- 1.
- 2.
- 3.

दो प्रमुख सुअवसरों और दो प्रमुख खतरों की सूची बनाएं

सुअवसर	खतरे
1	1
2	2

13.3.9 अध्ययन के लिए स्वास्थ्य कार्यक्रम की पहचान करना

मुख्य चिकित्सा अधिकारी से पिछले तीन वर्षों के कार्य-निष्पादन, वार्षिक निष्पादन, वर्षों के लिए सेट किए गए लक्ष्यों की प्राप्ति का प्रतिशत और कार्यक्रमों को दी गई प्राथमिकता के बारे में पूछताछ करें। कार्यक्रम के सामने उच्चतम प्राथमिकता के लिए ष ८ और द्वितीय प्राथमिकता के लिए दो और इस प्रकार आगे लिखें।

सारणी 15 : स्वास्थ्य कार्यक्रम - प्राथमिकता और सफलताएं

क्र. स.	स्वास्थ्य कार्यक्रम का नाम	दी गई प्राथमिकता	वार्षिक कार्यक्रम			निर्धारित लक्ष्य			सफलता %		
			2000-01	01-02	02-03	2000-01	01-02	02-03	01	02	03
राष्ट्रीय											
1.	मलेरिया नियंत्रण										
2.	लेपरोसी उन्मूलन										
3.	टी.बी.नियंत्रण (डीओटीएस)										
4.	आर.सी.एच										
5.	अंधेपन की रोकथाम										
6.											
7.											
8.											
राज्य सरकार											
9.											
10.											
11.											
	कोई अन्य (उल्लेख करें)										
12.											

गणना करें सफलता % = $\frac{\text{निष्पादन आंकड़े}}{\text{लक्ष्य}} \times 100$

कोडिंग: सफलताधीन % = कोड लिखें तदनुसार एबीसीडीई :

ए = 100% और ऊपर बी = 90-100% (अच्छा) सी = 70-90% (ठीक)

डी= 50-70% (घटिया) ई = 50% से कम (बहुत घटिया)

लगातार कम सफलता दिखाने वाले कार्यक्रम या गत वर्षों में उतार-चढ़ाव दिखाने वाले कार्यक्रम को चुने । उसकी अग्रता नोट करें।

संगठनात्मक स्तर पर ष्कार्यक्रम अधिकारी ष से उसके कारणों का पता लगाने और किसी अतिरिक्त सूचना के बारे में मिलें

I- कम निष्पादन के लिए कारण:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

II- अतिरिक्त सूचना

क. कार्यक्रम के विशिष्ट उद्देश्य

ख. कार्यक्रम के अधीन दिए गए अतिरिक्त संसाधन और उसकी स्थिति

श्रेणियां	आज की तारीख तक कार्रवाई		
जनशक्ति	भर्ती किए, स्थिति में हैं	भर्ती किए गए तैनाती नहीं हुई	भर्ती नहीं किए
सामग्री	सप्लाई समय पर की गई	सप्लाई देर से हुई	सप्लाई नहीं हुई
उपस्कर	खरीद कर सप्लाई कर दिए गए	देरी से लिए गए और सप्लाई किए गए	सप्लाई नहीं किए गए
ड्रग्स	खरीद कर सप्लाई कर दिए गए	देरी से सप्लाई किए गए	सप्लाई नहीं किए गए
अन्य आपूर्तियां	प्राप्त की और सप्लाई की गई	देरी से सप्लाई किए गए	प्राप्त नहीं किए
निधियां	आंवटित/समय पर प्राप्त हुई	देरी से प्राप्त हुई	प्रशिक्षित है
प्रशिक्षण	पहले ही पूरा किया जा चुका है	पूरा होने की संभावना है	प्रगति पर है/शुरु नहीं हुआ
वाहन	आदेश दिया गया और प्राप्त	प्राप्त नहीं किए	धनराशि प्राप्त नहीं हुई

	किए		
--	-----	--	--

III. प्रमुख कार्य/कार्यकलाप जो कार्यक्रम के अधीन किए जाने हैं

क्र.सं.	कार्य/कार्यकलाप का नाम	पिछले वर्ष के मुकाबले इस साल का लक्ष्य			कवर किए गए कितने प्रतिशत		गुणवत्ता का मूल्यांकन करने के संकेतक
		उच्च	वही	कम	जनसंख्या	आरक्षित ग्रुप	
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							

IV. कार्यक्रम कार्यान्वयन की युक्ति

क. हमेशा की तरह निम्नतम स्वास्थ्य कामगारों की सहायता से जो सब-सेन्टर/सब सेन्टर यूनिटों और पीएचसी/एफआरयू में हैं।

ख. सेवाओं के वितरण और पर्यवेक्षण का कोई नया तरीका है।

चुनिन्दा सेवा कार्यक्रमों के अधीन प्रमुख कार्यों और निर्धारित लक्ष्यों के मुकाबले वार्षिक कार्य-निष्पादन

क्र.सं.	कार्य/कार्यकलाप	वर्ष के लिए वार्षिक कार्य-निष्पादन	वर्ष के लिए लक्ष्य	सफलता प्रतिशत	निष्पादन में कोई अन्य बाधा
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

यूनिट 13.4 समस्याओं को पहचानना और प्राथमिकता प्रदान करना

13.4.1 उद्देश्य

यूनिट के अन्त में छात्र निम्नलिखित जानने के योग्य हो जाता है:

1. समस्याओं को पहचानने और उनका स्वरूप निर्धारित करने।
2. समस्या को वर्गीकृत करने और उसके होने के कारण बताने।
3. वर्गीकृत समस्याओं को मानदण्ड पर आधारित करके प्राथमिकता देने।
4. समस्या को चुनकर उसका हल करने।

13.4.2 महत्वपूर्ण विषय और अवधारणाएं

समस्या, समस्या के लक्षण, समस्याओं का वर्गीकरण और प्राथमिकता।

13.4.3 परिचय

यूनिट 13.3 पर आधारित, आपने स्वास्थ्य संगठन, स्वास्थ्य स्थिति, प्रबंधकीय प्रक्रिया और उसके अवयवों पर, चुने हुए कार्यक्रम कार्यान्वयन के निदान के बारे में अवश्य बहुत सारे आंकड़े एकत्र कर लिए होंगे। आपको कतिपय शक्तियों, कमजोरियों तथा वातावरण से सुअवसरों और खतरों के बारे में जिन से कार्य-निष्पादन प्रभावित होता है का पता चल गया होगा। आपको पता है कि अच्छे प्रबंधक सुदृढता की नींव पर मिलने वाले अवसरों का प्रयोग करते हैं और कमजोरियों को दूर करने तथा खतरों के विरुद्ध बचाव करने की कार्यवाही करते हैं। तथापि, बेहतरीन प्रयास करने पर भी प्रबंधक को समस्याओं का सामना करना पड़ता है। यद्यपि सेवाओं के वितरण में वे वांछनीय नहीं होती फिर भी समस्याएं जीवन की सच्चाई हैं। सर्वप्रथम हमें सभी महत्वपूर्ण समस्याओं जिनका हमें सामना करना पड़ता है, पहचानने की जरूरत है। समय और संसाधन चूंकि सीमित हैं, हम सभी समस्याओं पर एक साथ कार्यवाही नहीं कर सकते अतः हमें उन्हें वर्गीकृत करके उन पर अग्रता निर्धारित करने की जरूरत है और इस प्रकार शुरुआत में किसी एक को चुनना है। हमें समस्याओं को प्राथमिकता प्रदान करने के मानदण्ड परिभाषित करने की आवश्यकता है।

13.4.4 समस्याओं को पहचानना और उनका स्वरूप निर्धारण

डेटा और उसके मूल्यांकन की यूनिट 13.3 में पुनरीक्षा करें और प्रमुख समस्याओं की सूची बना लें। इसके अतिरिक्त लक्ष्यों को प्राप्त करने और सेवाओं का सफलतापूर्वक

वतरण करने में सामने आने वाली प्रमुख जरूरी समस्याओं को पहचानने के लिए प्रबंधकों, पर्यवेक्षकों और कार्यान्वयकों आदि विभिन्न स्तरों से डेटा अवश्य एकत्र करें।

सारणी 17 : जरूरी समस्याएं (10-12 समस्याएं कम से कम छांट लें)

μÉE.° ÉE.	जरूरी समस्या	समस्या की बारम्बारता			समस्या उठने के कारण
		प्रायः	कभीकभार	विरले ही	

17ए. जरूरी समस्याओं की सूची प्राप्त करने के पश्चात सारणी को पूरा करें और उन समस्याओं को नजरअन्दाज कर दें जो विरले ही आती हैं। परन्तु उनका असर और कठोरता कम होती है। निम्नलिखित आयामों पर लक्षणों को निर्धारित करें। तदनुसार उनका श्रेणीकरण करें।

- | | | | |
|---------------------|---------|-------------|---|
| निष्पादन पर प्रभाव | 1. कम | 2. मध्यम या | 3. उच्च |
| समस्या की कठोरता | 1. कम | 2. संतुलित | 3. उच्च परिमाण की |
| हल करने में कैसा है | 1. कठिन | 2. कुछ कठिन | 3. हल करने में आसान है, पर उतनी नहीं है |
| आसान | | | |

सारणी 17 क: समस्याएं और लक्षण

क्र.सं.	प्रमुख समस्या	प्रभाव कठोरता	हल में कितनी आसान

13.4.5 समस्याओं का वर्गीकरण और प्राथमिकता

सारणी 17क में दी गई सूचना के आधार पर आप समस्याओं को निम्नलिखित रूप में वर्गीकरण द्वारा सारणी 18 सृजित कर सकते हैं।

- ए. उन समस्याओं को कुछ समय के लिए नजर अन्दाज किया जा सकता है जिनका कार्य-निष्पादन पर कम प्रभाव पड़ता है।
- बी. उन समस्याओं का जिनका संतुलित प्रभाव पड़ता पर उनकी कठोरता कम है उन्हें कम प्राथमिकता वाली समस्याओं में वर्गीकृत किया जा सकता है क्योंकि प्रभाव समस्या की कठोरता पर निर्भर होता है।
- सी. ऐसी समस्याओं को हल करने में आसान है लेकिन जिन पर ध्यान देने की जरूरत है उन्हें यथासंभव जल्द से जल्द हल करने का प्रयास करना चाहिए। उन्हें ध्यान दिए वगैर नहीं छोड़ना चाहिए।
- डी. शेष बची समस्याएं जिन पर ध्यान देने की जरूरत होती है, ऐसी समस्याएं हैं जिन्हें कुछ कठिनाई के साथ हल किया जा सकता है अथवा वे हल करने में आसान नहीं होती बल्कि मुश्किल होती हैं। इन पर आगे विचार-विमर्श करने की जरूरत होती है। उन्हें हल करने के उपाय अगली यूनिट 13.5 में दिए गए हैं।

सारणी 18 : समस्याओं का वर्गीकरण

नोट: सारणी 17(क) से समुचित वर्ग कालम ए बी सी या डी में नीचे समस्याओं को सूचीबद्ध करें।

समस्याएं	ए	बी	सी	डी
	निष्पादन पर कम असर	कम कठोरता लेकिन मध्य से उच्च असर	ध्यान देने की जरूरत है हल करने में आसान	शेष समस्याओं पर ध्यान देने की ज्यादा जरूरत है
कार्रवाई	नजरन्दाज	कम प्राथमिकता	हल करने के लिए अभी कार्रवाई करें	कार्य-योजना तैयार करें

13.4.6 समस्याओं को वर्गीकृत कर चुकने और अग्रता प्रदान कर चुकने के बाद श्रेणी डी से कार्य-योजना तैयार करने के लिए समस्या चुनें। यदि श्रेणी डी में कोई समस्या मौजूद नहीं है तो सी श्रेणी से चुनें।

यूनिट 13.5 कार्य-योजना तैयार करना

13.5.1 उद्देश्य

यूनिट के अन्त में छात्र निम्नलिखित करने योग्य हो जाएगा:

1. प्रबंधन कार्य-योजना तैयार करने में विभिन्न प्रयास और पद्धतियां लागू कर सकेगा और
2. कार्यक्रम/संगठन की कारगरता में सुधार लाने हेतु बदलावों/हस्तक्षेपों को कार्यान्वित करने के लिए प्रबंधन कार्य योजना तैयार करने में युक्तियुक्त चुनाव कर सकेगा।

13.5.2 महत्वपूर्ण विषय और अवधारणाएं

समस्या परिभाषा, युक्तियुक्त चुनाव, कार्यान्वयन युक्ति, कार्य-योजना।

13.5.3 परिचय

इस यूनिट में आपको, यूनिट 13.4 की सेक्शन 13.4.5 में प्राथमिकता पाने वाली समस्याओं में से एक के हल को तलाशने के लिए कार्य-योजना तैयार करने हेतु प्रक्रिया का पता चलेगा। कार्य-योजना तैयार करने की प्रक्रिया के निम्नलिखित सौपान हैं

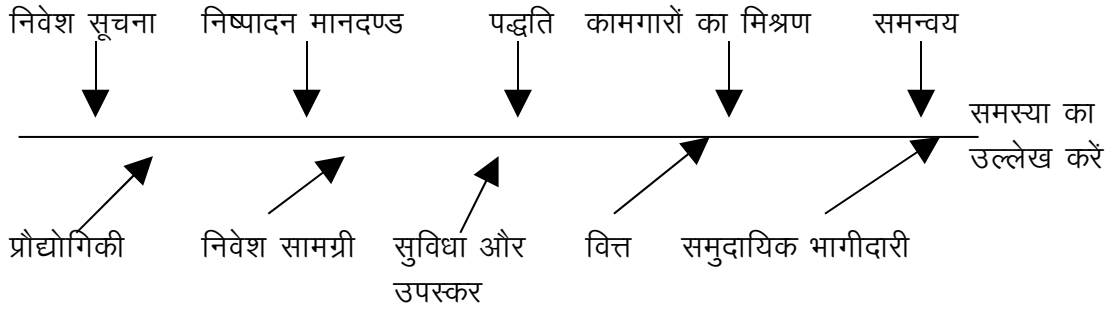
- प्राथमिकता वाली समस्या का उसे स्पष्ट रूप से वर्णित करने और परिभाषित करने के लिए मूल्यांकन करें।
- इसके असली कारणों की पहचान करें। वे समस्या के स्रोत होते हैं। यह एक जटिल स्थिति है और समस्या के एक से अधिक कारण हैं।
- समस्या का समाधान करने के लिए युक्तियुक्त विकल्प तैयार करें।
- युक्ति का मूल्यांकन करके चुनाव करें।
- अपेक्षित परिर्वर्तनों/हस्तक्षेपों के कार्यान्वयन के लिए युक्ति तैयार करें।
- कार्य-योजना तैयार करें।

13.5.4 कार्य-शीट

1. हल के लिए चुनी गई समस्याओं की सूची बनाएं।
2. समस्या की स्थिति को परिभाषित करें।

- समस्याओं के परिणामों का उल्लेख करें।
- ष्जो ष सभी शामिल हैं उनकी पहचान करें।
- आप कैसे जानेंगे कि समस्या का हल हो गया है।

3. असली कारणों की पहचान करें (कारण किस बात को लेकर हैं कहाँ) ?



वे कारण बताएं जो समस्या को प्रभावित करें। पता लगाएं कि वे कैसे इससे संबंधित हैं?

4. क्या इसका कारण निम्नलिखित में से कोई है:

- संगठन/कार्यक्रम की आंतरिक कमजोरी
- संगठन/कार्यक्रम को बाह्य/पर्यावरणीय खतरे हैं
- पर्यावरण में अनन्वेषित सुअवसर हैं
- संगठन/कार्यक्रम की अप्रयुक्त शक्ति है।

5. क्या इसका हल निम्नलिखित द्वारा हो सकता है:

- क. मुख्य चिकित्सा अधिकारी/संगठन स्तर पर/कार्यक्रम अधिकारी के स्तर पर
- ख. अन्य अभिकरणों से सहायता अपेक्षित है: जिला परिषद/राज्य निदेशालय/एनजीओ/अन्य क्षेत्र

अब आप समस्या को दूर करने और वांछित अवयवों में, जो समस्या पैदा करते हैं, बदलाव लाकर इसके पुनः उभरने को रोकने के लिए, बेहतर तरीके चुनने की स्थिति में होंगे।

13.5.5 युक्तियुक्त विकल्प

युक्तियुक्त विकल्प निर्धारित करने के लिए आपको परिवर्तनों या हस्तक्षेपों के स्वरूप और महत्व और उन्हें कहां करना है को अवश्य परिभाषित कर लेना चाहिए। तभी आप तदनुसार अपनी युक्ति का, वांछित परिणाम/समस्या का हल करने के लिए, चुनाव कर सकते हैं। युक्तियुक्त विकल्प पैदा करने के उद्देश्य के लिए निम्नलिखित फार्मेट का प्रयोग करें :

सारणी 19 : युक्तियुक्त विकल्प

क्र. सं.	युक्तियुक्त विकल्प	साध्यता	लागत	कार्यान्वयन में संभव वरोध	अपेक्षित योग्यता	प्रत्याशित परिणाम
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						

स्वास्थ्य प्रबंधक की हैसियत से आप अपना विवेक लगाएं और अत्यधिक उपर्युक्त संभव युक्ति का चुनाव करें।

13.5.6 चुनी गई युक्ति और कार्यान्वयन योजना

कार्यक्रम और संगठन की कारगरता में सुधार लाने के लिए परिवर्तन और हस्तक्षेप करने के लिए चुनी हुई युक्ति पर आधारित कार्यान्वयन योजना विकसित करना बहुत जरूरी है। इसमें निम्नलिखित शामिल होते हैं

1. प्रणाली प्रक्रिया, निवेश, वित्त, भूमिका और जिम्मेदारी तथा उसे निभाने वाले ढंग आदि की दृष्टि से अपेक्षित परिवर्तन के स्वरूप, महत्व और दिशा का निर्धारण करें। परिभाषित करें।

2. कार्यान्वयन में आने वाली संभावित बाधाओं/अड़चनों की पहचान करें।

कार्य-योजना तैयार करने के लिए सारणी 20 के अधीन फार्मेट को पूरा करें।

सारणी 20 : कार्य-योजना: युक्ति विकल्प

क्र. सं.	निष्पादित किए जाने वाले क्रियाकलाप	कहां पर	समय (महीने)	अपेक्षित संसाधन निवेश	कौन करता है	परिवीक्षण किस के द्वारा किया जाएगा
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						

यूनिट 13.6 कार्य-योजना के प्रबंधन के इतर

13.6.1 उद्देश्य

इस यूनिट के अन्त में छात्र निम्नलिखित के योग्य हो जाएगा:

1. कार्रवाई और कार्य-योजना में अन्तर करने।
2. कार्य-योजना को प्रभावी ढंग से कार्यान्वित करने में निष्पादित किए जाने वाले कार्यकलापों के बारे में सभी संबंधितों को बता सकेगा।
3. कार्यक्रम प्रबंधकों को सूचित कर सकेगा कि अनुवर्ती कार्रवाई/समीक्षा करते रहें ताकि परिवर्तनों/सुधारों का अपनी जगह पर बना रहना सुनिश्चित हो सके।

13.6.2 महत्वपूर्ण विषय और अवधारणाएं

कार्रवाई, कार्य-योजना, कार्यान्वयन/अनुवर्ती कार्रवाई की समीक्षा परिणाम प्राप्त करना।

13.6.3 परिचय

प्रायः कार्य-योजना तैयार करने के पश्चात् आगे कुछ नहीं किया जाता। तथापि कार्रवाई और कार्य-योजना एक नहीं होते हैं। कार्रवाई करने का आधार होती है। इस यूनिट में आप जान जाएंगे कि मुख्य चिकित्सा अधिकारी (सीएमओ)/प्रोग्राम अधिकारी से जब वह अपनी कार्य-योजना बना लेता है, और उसे कार्यान्वित करता है तो उस दौरान और उसके पश्चात् उससे क्या कार्रवाई करनी अपेक्षित होती है।

13.6.4 कार्य-योजना का मूल्यांकन और कार्यान्वयन पर अनुवर्ती कार्रवाई

जब कार्य-योजना, कार्रवाई के लिए रूपांतरित तैयार हो जाती है तो यह जरूरी है कि निष्पादन की प्रगति की समुचित अन्तरालों पर समीक्षा कर ली जाए। इसे यह देखने के लिए करना होता कि क्या समस्या का समाधान हो रहा है। ऐसा योजना में परिवीक्षण संकेतकों के विरुद्ध किया जाता है। परिवीक्षण संकेतकों का निर्णय योजना में यह देखने के लिए किया जाता है कि क्या प्रत्याशित परिणाम आने शुरू हो गए हैं या नहीं। कोई अनिश्चित काल के लिए इस प्रत्याशा में प्रतीक्षा नहीं कर सकता कि परिवर्तन प्रक्रिया परिणाम देने के लिए अपना समय लेगी। अतः मध्यवर्ती उपचारी उपाय करने के लिए आ वधिक पुनरीक्षा और मूल्यांकन करना एक जरूरी कार्यकलाप है जिसे उस समय करने की जरूरत है जब कार्य-योजना कार्यान्वयन अधीन हो। जिन पहलुओं पर विचार करने की जरूरत है वे निम्नलिखित हैं :

1. पुनरीक्षा और मूल्यांकन में क्या करना है?
2. पुनरीक्षा और मूल्यांकन कैसे करना है?
3. पुनरीक्षा और मूल्यांकन कब करना है?
4. पुनरीक्षा और मूल्यांकन संबंधी सिफारिशें क्या सुझाती हैं?
5. आगे क्या कार्रवाई/मध्यावधि सुधार जरूरी है।

यह सुनिश्चित करने के लिए अनुवर्ती कार्रवाई करनी जरूरी है कि सुधारात्मक कार्रवाई सही-सही बेरोकटोक चल रही है और बदलाव के दुष्प्रभावों की पहचान करनी जरूरी है। इससे यह सुनिश्चित होता है कि बदलाव स्थायी है और समस्या का समाधान दीर्घावधि आधार पर किया गया है। अनुवर्ती कार्रवाई सर्वेक्षण, लेखा-परीक्षा और स्टाफ तथा लाभ-भोगियों के साथ अनौपचारिक पुनरीक्षा चर्चाओं के माध्यम से की जाती हैं। समस्या का सदा के लिए समाधान करना लाभप्रद होता है।

कार्यभार निर्दिष्ट करना

नीचे उन कार्यकलापों को सूचीबद्ध करें जिनको कार्य-योजना के प्रभावी कार्यान्वयन के दौरान और पश्चात कार्यक्रम प्रबंधकों/संगठन प्रमुख द्वारा ध्यान में रखना होता है:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

माड्यूल 13 को पूरा करने के पश्चात् आपसे एक समुचित रिपोर्ट प्रस्तुत करने की उम्मीद की जाती है। कृपया संगठन और चुनिन्दा कार्यक्रम के निदान को कार्यान्वित करें और तदनुसार कार्य-योजना तैयार करें। इस माड्यूल में दी गई सारणियां इत्यादि आपके मार्गदर्शन के लिए हैं। आप आंकड़े एकत्रित करने और उनका मूल्यांकन करने के लिए अपनी स्वयं की सारणियां व उपकरण बनाने का प्रयास कर सकते हो। असली मजा कार्य करते हुए सीखने में आता है। अंततः एक ऐसी युक्तिमूलक और व्यावहारिक कार्य-योजना तैयार करें जिसे कम-से-कम या शून्य अतिरिक्त संसाधनों के साथ कार्यान्वित करने के लिए सुझाया जा सके।

यूनिट 13.7 प्रोजेक्ट रिपोर्ट

13.7.1 उद्देश्य:

यूनिट के अन्त में छात्र निम्नलिखित के योग्य हो जाता है:

1. प्रोजेक्ट रिपोर्ट को तैयार करने में निहित चरणों को पहचानना।
2. अपेक्षित विषय-वस्तु सहित, फॉर्मेट का वर्णन करें।
3. आवश्यक सारणियों और पद्धतियों का प्रयोग करते हुए माड्यूल में वर्णित मूल्यांकन के लिए रिपोर्ट तैयार करें।

13.7.2 परिचय

प्रोजेक्ट रिपोर्ट लिखने से आपको अपने विचारों और सारणियों सहित आंकड़ों को संगठित करने, अपने संगठन और चुनिन्दा कार्यक्रम के कार्यान्वयन की कारगरता को प्रभावित करने वाली महत्वपूर्ण समस्याओं को रखने में सहायता मिलेगी। इससे मूल्यांकन और निदान की प्रक्रिया के प्रति आपके विचारों को प्रेरणा मिलेगी। स्वयं प्रबंधक को अपने सिस्टम के महत्वपूर्ण विकल्प तैयार करने, प्रबंधन की कार्य-योजना तैयार करने और अपने संगठन की कारगरता में सुधार लाने का प्रोत्साहन मिलेगा।

13.7.3 प्रोजेक्ट रिपोर्ट

प्रोजेक्ट रिपोर्ट बनाने के लिए लेख को निम्नलिखित शीर्षकों के अधीन संगठित किया जाएगा। विषय-वस्तु के प्रत्येक शीर्षक के अंतर्गत शामिल की जाने वाली मोटे तौर पर रूप रेखा का भी उल्लेख किया जाएगा। इसे नीचे दिए गए फॉर्मेट में पेश करना चाहिए:

सेक्शन- I चुनिन्दा संगठन का वर्णन

1. संगठन का नाम, उद्देश्य, स्पान्सर करने वाले अभिकरण, सेवित क्षेत्र के बारे में भौगोलिक विचार - भू-भाग/जलवायु इत्यादि और संक्षिप्त ऐतिहासिक विकास।
2. संगठनात्मक चार्ट और कार्यो सहित संगठनात्मक ढांचा।
3. कार्यान्वित किए जा रहे स्वास्थ्य कार्यक्रम (राष्ट्रीय, राज्य, स्थानीय स्तर के)
4. संगठन के संसाधन- जिला स्तर के सब-सेन्टर/फील्ड स्तर के, मध्य स्तर के प्रबंधन-मानवीय, वित्तीय और सामग्री से संबंधित (वाहनों सहित)

सेक्शन -- II स्थैतिक मूल्यांकन

इस सेक्शन में रिकार्ड/चर्चा, आपके स्वयं के अवलोकन और कहीं से भी प्राप्त विशेषज्ञ अभिमत से एकत्रित डेटा का मूल्यांकन और आलोचनात्मक विश्लेषण दिया जाएगा। इसमें निम्नलिखित शामिल होगा:

1. स्वास्थ्य स्थिति
2. स्वास्थ्य सुविधाएं
3. सेवा-कार्यक्रम- कवरेज और गुणवत्ता
4. निम्नलिखित का प्रबंधकन मूल्यांकन
 - i. नीति, उद्देश्य, युक्तियां और पर्याप्तता के लिए निवेश,
 - ii. संगठनात्मक ढांचा और उसकी संगठनात्मक प्रबंधन और स्वास्थ्य कार्यक्रम संबंधी कार्यों में पर्याप्तता एवं तत्संबंधी शक्ति और कमजोरियां
 - iii. संगठन में मानव संसाधन प्रबंधन की स्थिति (स्टाफ के मानदण्ड, तदनुसार स्टाफ की उपलब्धता, स्टाफ का प्रेरणात्मक स्तर, नेतृत्व और पर्यवेक्षी व्यवहार, प्रशिक्षण और विकास संबंधी प्रयास, विवाद हल करने का तन्त्र और आत्म विश्लेषण)।
 - iv. सामुदायिक भागीदारी की स्थिति, अन्तर-क्षेत्रीय समन्वय और आईईसी।
 - v. विकेन्द्रीकृत आयोजन और प्रतिनिधित्व
 - vi. प्रबंधन समस्याएं और उनके कारण
 - vii. संगठन की भावी विकास की योजना

सेक्शन - III स्वास्थ्य देखभाल संबंधी चुनिन्दा कार्यक्रम

- i. उद्देश्य
- ii. ढांचागत सुविधाएं और कार्यक्रम संसाधन
- iii. निष्पादन जिसमें कवरेज और गुणवत्ता शामिल हैं
- iv. युक्तियां (प्रचालन संबंधी)
- v. प्राप्तियों में अन्तर का उल्लेख करते हुए निष्पादन कम मूल्यांकन

सेक्शन -- IV प्रबंधकीय समस्याएं

- i. सेक्शन III में चुनिन्दा कार्यक्रम की प्रबंधकीय समस्याएं
- ii. समस्याओं को अग्रता प्रदान करना और समस्या का मूल्यांकन

सेक्शन -- V समस्याओं का हल करने के लिए सुझाए गए हस्तक्षेप/परिवर्तन

मानव संसाधन प्रबंधन, अन्य संसाधनों का संघटन, सहायता प्रणाली सामुदायिक भागीदारी, अन्तर-क्षेत्रीय समन्वय, आईईसी, विकेन्द्रीकृत आयोजन और प्रतिनिधित्व इत्यादि जैसे प्रबंधकीय कार्यों में हस्तक्षेप/परिवर्तन।

सेक्शन -- VI कार्य-योजना

- i. संगठन के और अधिक प्रभावी प्रबंधन के लिए योजना तथा कालावधि के भीतर सुझाई क्रियाकलापों के साथ सेवा कार्यक्रम का कार्यान्वयन।
- ii. युक्तियुक्त विकल्पों को ध्यान में रखते हुए, प्रबंधन योजना के साथ कार्यान्वयन की प्रगति पर नजर रखने और उपचारी कार्रवाई की व्यवस्था करने के लिए चरणबद्धता और सूचीबद्धता।
- iii. भविष्य की संभावनाएं और संगठन की भूमिका। अब तक आपको आगामी स्वास्थ्य कार्यक्रम प्रबंधन के दृश्य का आभास मिल चुका होगा। विकास संबंधी संदर्भ में संगठन क्या भूमिका निभा सकता है, तथा स्वास्थ्य परिवर्तन प्रणाली और उसके ढंग में आपातकालिक चुनौतियों से जूझने के लिए क्या तैयारी की जा सकती है इस बारे में अपने विचार व्यक्त करें।