মানব সম্পদ পরিকল্পন এবং কর্মী বাছাইকরণ ও নির্বাচন

৯

Human Resource Planning and Employee Recruitment & Selection

যেকোনো প্রতিষ্ঠানের সাফল্যের অবিচ্ছেদ্য অংশ হলো সে প্রতিষ্ঠানে নিয়োজিত মানব সম্পদ। সঠিকভাবে বাছাইকৃত ও নিয়োগকৃত কর্মীদের যথোপযুক্ত প্রশিক্ষণ দিয়ে যোগ্য ও নিষ্ঠাবান কর্মী হিসেবে গড়ে তুলতে পারলে তারাই প্রতিষ্ঠানের সাফল্যের ধারক হয়ে দাঁড়ায়। সব কর্মীরা সম্মিলিতভাবেই প্রতিষ্ঠানের মানব সম্পদ হিসেবে বিরাজ করে। তাদের দক্ষতা, প্রজ্ঞা ও কর্ম-অঙ্গীকারের উপর বহুলাংশে নির্ভরশীল প্রতিষ্ঠানের ব্যবসায়িক সাফল্য। তাই তাদের নির্বাচন ও অন্যান্য বিষয়ের উপর যথাযোগ্য গুরুত্ব দেয়া ব্যবস্থাপকদের জন্য অপরিহার্য। আমরা এ ইউনিটে সাংগঠনিক আচরণের সাথে সংশ্লিষ্ট মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার বিভিন্ন বিষয়গুলোর উপর আলোচনা সীমাবদ্ধ রাখবো।

ইউনিট সমাপ্তির সময়	ইউনিট সমাপ্তির সর্বোচ্চ সময় ০৩ সপ্তাহ

এ ইউনিটের পাঠসমূহ

পাঠ - ১: মানব সম্পদ পরিকল্পন
পাঠ - ২: কর্মী বাছাইকরণ: অর্থ ও প্রকৃতি
পাঠ - ৩: কর্মী নির্বাচন
পাঠ - ৪: কর্মী ওরিয়েন্টেশন ও প্রশিক্ষণ
পাঠ - ৫: কর্মসম্পাদন মূল্যায়ন ও ফলাবর্তন
পাঠ - ৬: কর্মীর নিয়োগ-উত্তর বিভিন্ন বিষয়াদি

পাঠ ৯.১ মানব সম্পদ পরিকল্পন
Human Resource Planning

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

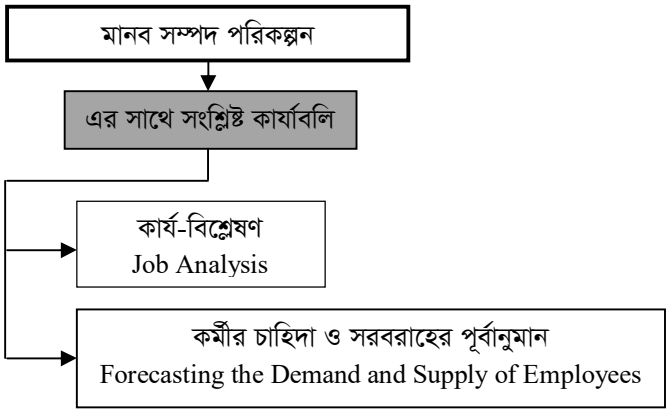
- মানব সম্পদ পরিকল্পন কী বলতে পারবেন।
- মানব সম্পদ পরিকল্পনের পদক্ষেপগুলো বর্ণনা করতে পারবেন।
- মানব সম্পদ পরিকল্পনের কার্যাবলি ব্যাখ্যা করতে পারবেন।

মানব সম্পদ পরিকল্পন (বা জনশক্তি পরিকল্পন) সব প্রতিষ্ঠানের জন্যই খুব গুরুত্বপূর্ণ। আমরা আগের ইউনিটগুলো অধ্যয়নপূর্বক জেনেছি, কর্মীদের আচরণ কীভাবে কর্মসম্পাদনে ভূমিকা রাখে। তাই যেকোনো প্রতিষ্ঠানের জন্যই মানব সম্পদের সঠিক পরিকল্পন অপরিহার্য। মানব সম্পদ পরিকল্পন বলতে বুঝায়, কোনো প্রতিষ্ঠানে ভবিষ্যতে কোনো নির্দিষ্ট সময়ের জন্য (২ বছর, ৫ বছর, ১০ বছর ইত্যাদি) বিভিন্ন পদে কতজন কর্মীর প্রয়োজন হবে তৎসম্পর্কিত পরিকল্পন। স্টোনারের (Stoner) মতে, প্রতিষ্ঠানের ভেতরের এবং বাইরের বিভিন্ন উপাদান বিবেচনাপূর্বক ভবিষ্যতে প্রয়োজনীয় কর্মী সম্পর্কিত পরিকল্পনকে বলা হয় মানব সম্পদ পরিকল্পন। (Human resource planning refers to planning for the future personnel needs of an organization, taking into account both internal activities and factors in the external environment)। যেসব প্রতিষ্ঠান মানব সম্পদ পরিকল্পনা প্রণয়ন করে না, তারা প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য সঠিকভাবে অর্জন করার পথে প্রতিকূলতার সম্মুখীন হয়।

বি: দ্র: Planning শব্দের অর্থ ব্যাকরণগত কারণে 'পরিকল্পন' হওয়াই বাঞ্ছনীয়, যদিও অনেকে Planning-এর বাংলা প্রতিশব্দ 'পরিকল্পনা' লিখে থাকেন। এ শব্দটি একটি gerund; সেহেতু এর অর্থ পরিকল্পন হওয়া উচিত। তাছাড়া প্রত্যয়ের দিক থেকে চিন্তা করলেও Planning-এর বাংলা 'পরিকল্পন' হওয়াই যুক্তিযুক্ত। প্ল্যান (Plan)-এর বাংলা প্রতিশব্দ 'পরিকল্পনা' হতে পারে।

মানব সম্পদ পরিকল্পনের সাথে জড়িত কার্যাবলি
Functions Related to Human Resource Planning

মানব সম্পদ পরিকল্পনের সাথে মূলত দুটি কাজ জড়িত। এগুলো নিচের চিত্রে দেখানো হয়েছে। চিত্র থেকে দেখা যাচ্ছে যে, মানব সম্পদ পরিকল্পনের সময় প্রতিষ্ঠানে কর্মরত ব্যক্তিদের কার্যাবলি বিশ্লেষণ করে কর্মবিরবণী (job descriptions) ও কর্ম-নির্দিষ্টকরণ (job specifications) তৈরি করতে হয়। দ্বিতীয়ত, বর্তমানে প্রতিষ্ঠানে যেসব ব্যক্তি বিভিন্ন পদে কর্মরত আছে (পুরনো প্রতিষ্ঠানের বেলায়) তাদের স্থায়িত্ব, আগমন-নির্গমনের হার, শ্রম বাজারে এরূপ যোগ্যতা-সম্পন্ন কর্মীদের প্রাপ্যতা ইত্যাদি নিরীখে প্রতিষ্ঠানের জন্য কর্মীর চাহিদা ও সরবরাহের পূর্বানুমান করতে হয়। কার্য-বিশ্লেষণ সম্পর্কে ৩য় পাঠে আমরা বিস্তারিত আলোচনা করবো।

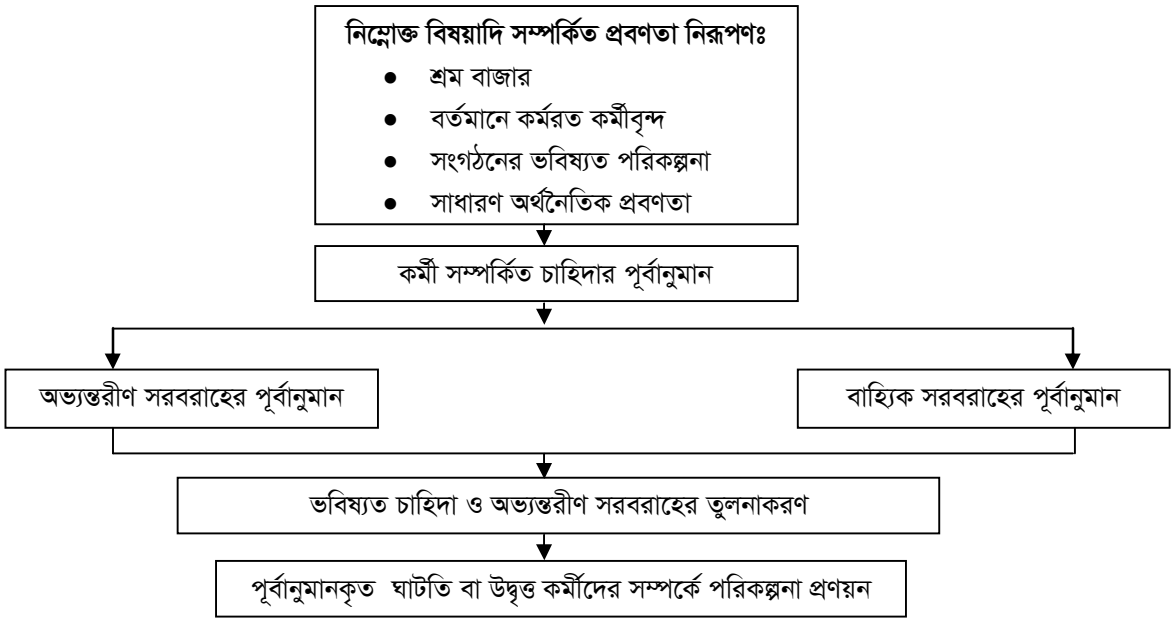


চিত্র: মানব সম্পদ পরিকল্পনের সাথে জড়িত কার্যাবলি

মানব সম্পদ পরিকল্পনের পদক্ষেপ

Steps in Human Resource Planning

প্রতিষ্ঠানের ভেতরে কী কী কাজ সম্পাদন করতে হবে তা অনুধাবন করার পর ব্যবস্থাপকেরা প্রতিষ্ঠানে ভবিষ্যতে মানব সম্পদের প্রয়োজন/চাহিদা সম্পর্কে পরিকল্পনের কাজ শুরু করতে পারেন। তারা মানব সম্পদ পরিকল্পনের জন্য যে পদক্ষেপগুলো গ্রহণ করেন সেগুলো নিচের চিত্রে তুলে ধরা হয়েছে।



চিত্র: মানব সম্পদ পরিকল্পনের পদক্ষেপসমূহ

সূত্রঃ R.W Griffin, Management, Houghton Mifflin Company, 2016

সারসংক্ষেপ

মানব সম্পদ পরিকল্পন বলতে বুঝায় কোনো প্রতিষ্ঠানে ভবিষ্যতে কোনো নির্দিষ্ট সময়ের জন্য বিভিন্ন পদে কতজন কর্মীর প্রয়োজন হবে তৎসম্পর্কিত পরিকল্পন। প্রতিষ্ঠানের ভেতরের এবং বাইরের বিভিন্ন উপাদান বিবেচনাপূর্বক ভবিষ্যতে প্রয়োজনীয় কর্মী সম্পর্কিত পরিকল্পনকে বলা হয় মানব সম্পদ পরিকল্পনা। প্রতিষ্ঠানের ভেতরে কী কী কাজ সম্পাদন করতে হবে তা অনুধাবন করার পর ব্যবস্থাপকেরা প্রতিষ্ঠানে ভবিষ্যতে মানব সম্পদের প্রয়োজন/চাহিদা সম্পর্কে পরিকল্পনের কাজ শুরু করে থাকেন। মানব সম্পদ পরিকল্পনের সাথে মূলত দুটি কাজ জড়িত। মানব সম্পদ পরিকল্পনের সময় প্রতিষ্ঠানে কর্মরত ব্যক্তিদের কার্যাবলি বিশ্লেষণ করে কর্ম-বিরবণী ও কর্ম-নির্দিষ্টকরণ তৈরি করতে হয়।

পাঠ ৯.২ কর্মী বাছাইকরণ: অর্থ ও প্রকৃতি
Employee Recruitment: Meaning and Nature

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- কর্মী বাছাইকরণ কী বলতে পারবেন।
- কর্মী বাছাইকরণের বিভিন্ন উৎসগুলো বর্ণনা করতে পারবেন।

পরিকল্পনা মোতাবেক কর্মী নিয়োগের প্রয়োজন দেখা দিলে প্রথমেই কর্মী বাছাইকরণের প্রশ্ন এসে যায়। বিভিন্ন পদ্ধতি ব্যবহার করে প্রয়োজনীয় কর্মীর সংখ্যা নির্ধারণ করার পর কর্মী বাছাই করা হয়।

কর্মী বাছাইকরণ
Employee Recruitment

কর্মী বাছাইকরণ বলতে সোজা কথায় কর্মী সংগ্রহকরণকে বুঝায়। বড় বড় প্রতিষ্ঠানগুলো কর্মীর চাহিদা মেটানোর জন্য সম্ভাব্য প্রার্থীদের একটা 'পুল' (pool) তৈরি করে। পুল তৈরি করার জন্য তারা বিভিন্ন কৌশলের আশ্রয় নেয়; যেমন পত্রিকা/টেলিভিশনে/ইন্টারনেটে বিজ্ঞাপন প্রচার, এমপ্লয়মেন্ট এজেন্সির সাহায্য গ্রহণ, কনসাল্টিং ফার্মের সহায়তা গ্রহণ, বিশ্ববিদ্যালয়/কলেজের সাথে যোগাযোগ করা ইত্যাদি।

প্রার্থী নির্বাচনের পূর্ব-প্রস্তুতি হিসেবে প্রার্থী বাছাই করা হয়। বাছাইকৃত প্রার্থীদের নিয়ে একটি 'সংক্ষিপ্ত তালিকা' (short-list) তৈরি করে সেখান থেকে চূড়ান্তভাবে যোগ্য প্রার্থীকে নির্বাচন করা হয়।

অনেকে রিক্রুটমেন্ট (বাংলায় যাকে 'কর্মী-সংগ্রহ' বলা যায়) এবং সিলেকশন (নির্বাচন) -এ দুটো পদবাচ্যকে একই অর্থে ব্যবহার করে থাকে। এ দুটো বিষয় অবশ্যই এক নয়, তবে পরস্পর সম্পর্কিত। 'কর্মী-সংগ্রহের উদ্দেশ্য হলো, সম্ভাব্য কর্মী (recruits) আকৃষ্ট করে প্রতিষ্ঠানের কর্মীর চাহিদা পূরণ করা। পক্ষান্তরে, নির্বাচনের উদ্দেশ্য হলো, সম্ভাব্য কর্মীদের মধ্য থেকে যোগ্য কর্মী খুঁজে বের করে তাদেরকে যথাযথ পদে নিয়োগের ব্যবস্থা করা।

কর্মী বাছাইকরণের বিভিন্ন উৎস
Sources of Recruitment

বিভিন্ন উৎস ব্যবহার করে সম্ভাব্য প্রার্থী বাছাই করা যায়। প্রধান উৎসগুলো হলো:

১. **বিজ্ঞাপন** (Advertising)

- দৈনিক পত্রিকার বিজ্ঞাপন
- ম্যাগাজিন বিজ্ঞাপন
- রেডিও-টেলিভিশনে বিজ্ঞাপন
- কম্পিউটারভিত্তিক ইন্টারনেটে বিজ্ঞাপন

২. **কর্মসংস্থান প্রতিষ্ঠান** (Employment Agencies)

- সরকার কর্তৃক পরিচালিত (যেমন-ব্যুরো অব ম্যান পাওয়ার, এমপ্লয়মেন্ট এন্ড ট্রেনিং, ঢাকা।)
- অলাভজনক প্রতিষ্ঠান কর্তৃক পরিচালিত
- বেসরকারি মালিকানায় পরিচালিত (বিশেষ করে কনসাল্টিং ফার্মগুলো এ ব্যাপারে কমিশনের ভিত্তিতে কাজ করে)।

৩. **বিশ্ববিদ্যালয় ও কলেজ** (Universities and Colleges)
বিভিন্ন বিশ্ববিদ্যালয় ও কলেজ থেকেও প্রতিষ্ঠান যোগ্য কর্মী সংগ্রহ করতে পারে। এক্ষেত্রে প্রতিষ্ঠান বিশ্ববিদ্যালয় ও কলেজের নোটিশ বোর্ডে নিয়োগ বিজ্ঞপ্তির মাধ্যমে সম্ভাব্য কর্মীদের দৃষ্টি আকর্ষণ করে থাকে।

৪. **কর্মসংস্থান সম্পর্কিত তথ্য-ভাণ্ডার** (Employment Data Bases)
বাংলাদেশে এরূপ ডাটাবেজ নেই। মার্কিন যুক্তরাষ্ট্রের ভার্জিনিয়ায় Career Placement Registry, Inc. নামে একটি প্রতিষ্ঠান বিভিন্ন চাকরি-প্রার্থীর বায়োডাটা সংগ্রহ করে ডাটাবেজ তৈরি করে এবং কম্পিউটারের অনলাইন সার্ভিসের মাধ্যমে সদস্য প্রতিষ্ঠানগুলোর নিকট তথ্য সরবরাহ করে। অন্যরা ৫০ ডলারের বিনিময়ে নির্দিষ্ট পরিমাণ তথ্য সংগ্রহ করতে পারে।

৫. **রেফারেল** (Referral) **ও ওয়াক-ইন** (Walk-in)। বর্তমান কর্মী ও বন্ধুবান্ধব কর্তৃক রেফার করা ব্যক্তিরাও সম্ভাব্য প্রার্থী তালিকার অন্তর্ভুক্ত হতে পারে। যারা কোম্পানির অফিসে গিয়ে সরাসরি আবেদনপত্র জমা দেয় তাদেরকে বলে Walk-in প্রার্থী।

সারসংক্ষেপ

কর্মী বাছাইকরণ বলতে সাধারণত কর্মী সংগ্রহকরণকে বুঝায়। বড় বড় প্রতিষ্ঠানগুলো কর্মীর চাহিদা মেটানের জন্য সম্ভাব্য প্রার্থীদের একটা 'পুল' তৈরি করে। পুল তৈরি করার জন্য তারা বিভিন্ন কৌশলের আশ্রয় নেয়। প্রার্থী নির্বাচনের পূর্ব-প্রস্তুতি হিসেবে প্রার্থী বাছাই করা হয়। বাছাইকৃত প্রার্থীদের নিয়ে একটি 'সংক্ষিপ্ত তালিকা' তৈরি করে সেখান থেকে চূড়ান্তভাবে যোগ্য প্রার্থীকে নির্বাচন করা হয়। কর্মী বাছাইকরণের বিভিন্ন উৎসের মধ্যে উল্লেখযোগ্য হচ্ছেঃ বিজ্ঞাপন, কর্মসংস্থান প্রতিষ্ঠান, বিশ্ববিদ্যালয় ও কলেজ, কর্মসংস্থান সম্পর্কিত তথ্য-ভান্ডার এবং রেফারেল ও ওয়াক-ইন।

পাঠ ৯.৩ কর্মী নির্বাচন
Selection of Employees

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- কর্মী নির্বাচন প্রক্রিয়ার সাথে জড়িত উপাদানগুলো ব্যাখ্যা করতে পারবেন।
- কার্য-বিশ্লেষণ কী বর্ণনা করতে পারবেন।
- কার্য-বিশ্লেষণ তথ্যের ব্যবহার কীভাবে করা হয় বলতে পারবেন।
- কার্য-বিশ্লেষণের বিভিন্ন পদ্ধতিগুলো বর্ণনা করতে পারবেন।
- পদ-মূল্যায়ন কী ও তার ব্যবহার ব্যাখ্যা করতে পারবেন।
- পদ-মূল্যায়নের পদ্ধতি ব্যাখ্যা করতে পারবেন।

কর্মী নির্বাচন প্রক্রিয়া
Process of Employee Selection

বাছাই প্রক্রিয়া শেষ হবার পর সঠিক ও যোগ্য প্রার্থী নির্বাচনের প্রক্রিয়া শুরু হয়। এখানে লক্ষ রাখা দরকার যে, কোনো প্রতিষ্ঠান প্রয়োজন মনে করলে প্রাথমিক সাক্ষাৎকার না নিয়েই সরাসরি লিখিত পরীক্ষা গ্রহণ করতে পারে। আবার বাস্তবে দেখা যায়, কোনো কোনো প্রতিষ্ঠান লিখিত পরীক্ষা না নিয়ে শুধু সাক্ষাৎকার গ্রহণের মাধ্যমেই প্রার্থী নির্বাচন করে। অনেক প্রতিষ্ঠান নিচের ৬ষ্ঠ পদক্ষেপটি পরিহার করে চলে। বাংলাদেশে কিছু প্রতিষ্ঠানে দেখা গেছে, আবেদনপত্র গ্রহণের সময়-সীমা শেষ হওয়ার পর প্রার্থীদেরকে সরাসরি সাক্ষাৎকার বোর্ডের সামনে হাজির হওয়ার জন্য আমন্ত্রণ জানানো হয়। এ প্রতিষ্ঠানগুলো নিচের ৩য়, ৪র্থ ও ৫ম পদক্ষেপগুলোও পরিহার করে চলে। আমাদের দেশে খুব কম প্রতিষ্ঠানেই প্রাথমিক সাক্ষাৎকারের ব্যবস্থা করা হয়। নিম্নে কর্মী নির্বাচন প্রক্রিয়ার উপাদানগুলো সম্পর্কে সংক্ষিপ্ত ধারণা দেয়া হলো:

(১) **আবেদনপত্র গ্রহণ:** বৃহৎ প্রতিষ্ঠানগুলোর অনেকেই নির্ধারিত আবেদনপত্র তৈরি করে রাখে। প্রার্থীরা মুদ্রিত আবদনপত্রের ভেতরকার শূন্যস্থান পূরণ করে আবেদনপত্রটি কর্তৃপক্ষের নিকট জমা দেয়। এরূপ আবেদনপত্র Application Form নামে পরিচিত। যেসব প্রতিষ্ঠানের নিজস্ব তৈরি এপ্লিকেশন ফরম নেই, তারা সাদা কাগজে আবেদন করার জন্য আহবান জানায়। সাদা কাগজের আবেদনপত্রে প্রার্থী সম্পর্কে বিভিন্ন তথ্য উল্লেখ করতে হয়। সাধারণত যে তথ্যগুলো বিশেষভাবে প্রয়োজনীয় সেগুলো হলো: প্রার্থীর নাম, পিতার নাম, বর্তমান ও স্থায়ী ঠিকানা (টেলিফোন নম্বরসহ, যদি থাকে), বয়স, বৈবাহিক অবস্থা, জাতীয়তা, শিক্ষাগত যোগ্যতা, (বিভিন্ন পরীক্ষার নাম- যে শিক্ষাপ্রতিষ্ঠান থেকে উত্তীর্ণ হয়েছে তার নাম-ঠিকানা, পরীক্ষার বছর, অর্জিত বিভাগ/গ্রেডের বিবরণ), অভিজ্ঞতা, কমপক্ষে ২ জন পরিচিত ব্যক্তির নাম (রেফারেন্স) ইত্যাদি। সর্বশেষে, প্রার্থীর স্বাক্ষর থাকবে তারিখসহ।

(২) **আবেদনপত্র বাছাইকরণ:** বিভিন্ন প্রার্থীর নিকট থেকে আবেদনপত্র পাওয়ার পর সেগুলোকে বাছাই করা হয়। বাছাই-পর্বে দেখা হয়, আবেদনকারী সব তথ্য পরিবেশন করেছে কি-না, বিজ্ঞাপনে উল্লিখিত শর্ত অনুযায়ী আবেদন করা হয়েছে কি-না, আবেদনপত্র সঠিক সময়ে প্রেরণ করেছে কি-না ইত্যাদি। যে আবেদনগুলোতে ভুলত্রুটি বা ভুল তথ্য থাকে সেগুলো বাতিল করে দেয়া হয়।

(৩) **বাছাইকৃত প্রার্থীদের তালিকা তৈরি:** বাছাই করার পর যেসব প্রার্থীর আবেদনপত্র সঠিক পাওয়া যায় তাদের একটি তালিকা তৈরি করা হয়। এ তালিকার ভিত্তিতেই পরবর্তী পর্যায়ে প্রার্থীদের সাক্ষাৎকার গ্রহণ কিংবা লিখিত পরীক্ষার ব্যবস্থা গ্রহণ করা হয়।

(৪) **প্রাথমিক সাক্ষাৎকার গ্রহণঃ** এ পদক্ষেপটিও প্রার্থী বাছাই-এর জন্য গ্রহণ করা হয়। প্রাথমিক সাক্ষাৎকারে যারা টিকতে পারে না অর্থাৎ যাদেরকে প্রার্থিত কাজের (job) জন্য উপযুক্ত মনে হয় না, তাদেরকে এ পর্যায়েই বাতিল করে দেয়া হয়। এদেরকে লিখিত পরীক্ষায় অংশগ্রহণ করার সুযোগ দেয়া হয় না।

(৫) **লিখিত পরীক্ষা গ্রহণঃ** অনেক প্রতিষ্ঠান কর্মী নির্বাচন প্রক্রিয়ার ৫ম পর্যায়ে প্রার্থীদের লিখিত পরীক্ষা নেয়। এসব পরীক্ষার মাধ্যমে প্রার্থীর জ্ঞান, মনোবৃত্তি, দক্ষতা ইত্যাদি যাচাই করা হয়।

(৬) **চূড়ান্ত সাক্ষাৎকার গ্রহণঃ** নির্বাচন প্রক্রিয়ার সাক্ষাৎকার গ্রহণ পদ্ধতি বহুলভাবে ব্যবহৃত হয়। সাক্ষাৎকার (interview)-এর মাধ্যমে সামনাসামনি কথা বলে প্রার্থীর কথা বলার ক্ষমতা, ভাব প্রকাশের ভঙ্গি, আলাপচারিতার ধরন, ব্যক্তিত্ব ইত্যাদি যাচাই করা যায়। তবে সাক্ষাৎকার থেকে কাম্য ফল পেতে হলে সাক্ষাৎকার গ্রহণকারীরও সাক্ষাৎকার নেয়ার দক্ষতা/বিচক্ষণতা থাকতে হবে।

(৭) **বিভিন্ন পরীক্ষাঃ** এ পর্যায়ে সাধারণত চার রকমের মনস্তাত্ত্বিক পরীক্ষা (Psychological tests) নেয়া হয়ঃ (ক) বুদ্ধিমত্তা পরীক্ষা (Intelligence test), (খ) মনোবৃত্তি পরীক্ষা (Aptitude test), (গ) দক্ষতা পরীক্ষা (Attainment test) এবং (ঘ) ব্যক্তিত্ব পরীক্ষা (Personality test)। মনস্তাত্ত্বিক পরীক্ষার মাধ্যমে প্রার্থী সম্পর্কে আরো বাড়তি তথ্য পাওয়া যায়- যা প্রার্থীর চূড়ান্ত নির্বাচনে সহায়ক হয়। অনেক প্রতিষ্ঠান মেডিক্যাল পরীক্ষাও নিয়ে থাকে।

(৮) **চূড়ান্ত প্রার্থী নির্বাচন ও নিয়োগদানঃ** চূড়ান্ত সাক্ষাৎকার গ্রহণ ও মনস্তাত্ত্বিক পরীক্ষার পর যেসব প্রার্থী যোগ্য প্রমাণিত হয় তাদেরকে চূড়ান্তভাবে নির্বাচিত করে প্রার্থিত পদে নিয়োগ দেয়া হয়। আর এখানেই নির্বাচন প্রক্রিয়ার সমাপ্তি ঘটে।

প্রশ্ন হচ্ছে, কেন কর্মী নির্বাচন পদ্ধতি চর্চা করা হয়? কার্যকর কর্মী নির্বাচন পদ্ধতির মূল উদ্দেশ্য হলো প্রতিষ্ঠানের নির্দিষ্ট কাজের আবশ্যিক শর্তাবলির সাথে ব্যক্তিক বৈশিষ্ট্যাবলির সমকক্ষতা যাচাইকরণ। যখন ব্যবস্থাপক সঠিকভাবে এ যাচাইকরণে ব্যর্থ হয় তখন কর্মসম্পাদন ও কর্মী সন্তুষ্টি দু'টাই ক্ষতিগ্রস্ত হয়। যোগ্য কর্মী সংগ্রহের জন্য ব্যবস্থাপককে কোথা থেকে শুরু করা উচিত? এর সহজ উত্তর হচ্ছে- নির্দিষ্ট কাজের চাহিদা ও শর্তাবলি সুচারুভাবে মূল্যায়ন করা। কাজের মূল্যায়নের এ প্রক্রিয়ার সাথে জড়িত সকল ধরনের কার্যাবলির সমষ্টিকে কার্য-বিশ্লেষণ বলে। তাহলে আসুন, জেনে নিই কার্য-বিশ্লেষণ কী।

কার্য-বিশ্লেষণঃ অর্থ ও প্রকৃতি

Job Analysis: Meaning and Nature

যেকোন প্রতিষ্ঠানে, বিশেষ করে বৃহৎ প্রতিষ্ঠানে, কার্য-বিশ্লেষণ ও কার্য-মূল্যায়ন কর্মী ব্যবস্থাপনার গুরুত্বপূর্ণ কাজ। এ দু'টো কাজের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের প্রত্যেক ''পদ'' (job)-এর সাথে সংশ্লিষ্ট বিভিন্ন কার্যাবলি বিশ্লেষণ করা হয় এবং সেগুলোর গুরুত্ব মূল্যায়ন পূর্বক প্রত্যেক পদের আপেক্ষিক গুরুত্ব/মূল্য নির্ধারণ করা হয়। কার্য-বিশ্লেষণ না করে কার্য-মূল্যায়ন করা সম্ভব নয়। তাই প্রথমে কার্য-বিশ্লেষণ সমাপ্ত করা হয়, যার মাধ্যমে কর্মী বাছাইকরণ, নির্বাচন, প্রশিক্ষণ, এবং কর্মসম্পাদন মূল্যায়নের জন্য প্রয়োজনীয় পথ-নির্দেশ পাওয়া যায়।

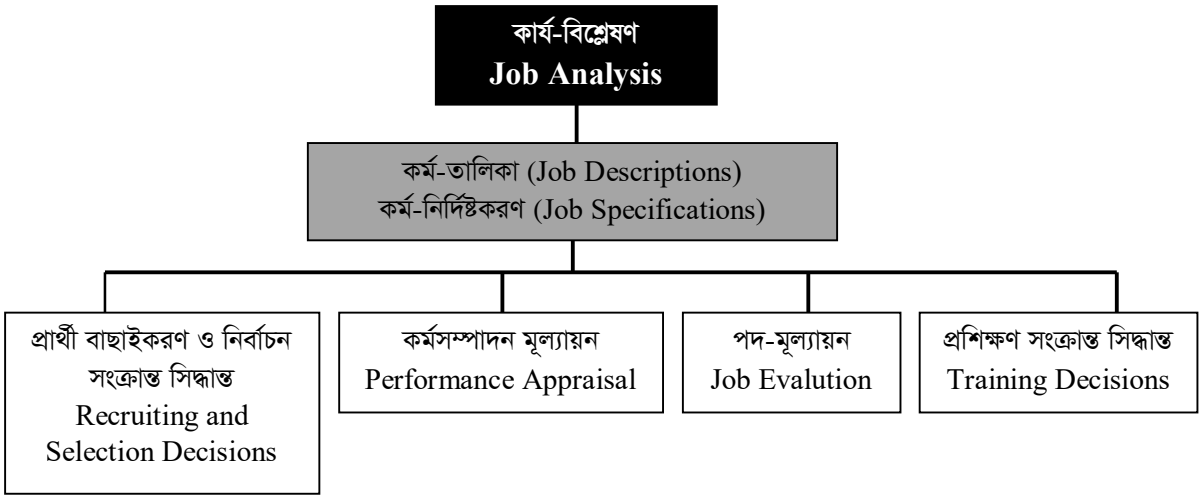
কার্য-বিশ্লেষণের বিশেষ গুরুত্বের কারণে অনেক ব্যবস্থাপনা-বিশারদ ও ব্যবস্থাপক একে 'মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার পালংক' হিসেবে অভিহিত করে থাকেন। বস্তুতপক্ষে, কার্য-বিশ্লেষণের মাধ্যমে কর্মীদের কাজ-কর্মের একটি তালিকা প্রস্তুত ও পদ-সংক্রান্ত কর্মীদের প্রয়োজনীয় যোগ্যতা সম্পর্কিত তথ্য আহরণ করা হয়। এক কথায় বলা যায়,কার্য-বিশ্লেষণ হলো একটি সুসংবদ্ধ পন্থা যার মাধ্যমে কোনো নির্দিষ্ট পদের (job) সাথে জড়িত কার্যাবলি,কর্তব্য ও দায়িত্ব সম্পর্কিত তথ্যাবলি আহরণ ও সংগঠিত করা হয়। কোনো কোনো গ্রন্থকার কার্য-বিশ্লেষণকে একটি প্রক্রিয়া হিসেবে অভিহিত করেছেন, যে পদ্ধতির মাধ্যমে একজন ব্যবস্থাপক পদ-সম্পর্কিত কাজের প্রকৃতি নির্ধারণ করে এবং প্রত্যেক পদের জন্য কী ধরনের লোকের প্রয়োজন হবে তা স্থির করে (অর্থাৎ ব্যক্তির দক্ষতা অভিজ্ঞতা নির্ধারণ করে)। Gary Dessler-এর ভাষায়ঃ "Job analysis is the procedure through which you determine the duties and nature of the jobs and the kinds of people who should be hired for them.'' প্রতিষ্ঠানের মধ্যে সুনিপুণ কর্ম-সম্পাদন, কর্মী বাছাইকরণ ও

কর্মীর কর্ম-সম্পাদন মূল্যায়ন, প্রশিক্ষণ ও কর্মীদের উন্নয়ন সম্পর্কিত সমস্ত প্রক্রিয়ার ভিত্তি হলো- কার্য-বিশ্লেষণ। কার্য-মূল্যায়ন (job evaluation) এবং কার্য-পরিবেশে স্বাস্থ্য ও নিরাপত্তা ব্যবস্থা গড়ে তোলার পূর্বশর্ত হিসেবেও কার্য-বিশ্লেষণের গুরুত্ব অপরিসীম। মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনায় উপরি-উক্ত বিষয়গুলো খুবই গুরুত্বপূর্ণ বিধায় কার্য-বিশ্লেষণের গুরুত্ব ও নীতিমালা বুঝেশুনে বাস্তবে প্রয়োগ করতে না পারলে প্রতিষ্ঠানের সামগ্রিক দক্ষতার (effectiveness) উপর বিরূপ প্রভাব পড়বে। কার্য-বিশ্লেষণের মাধ্যমে যে তথ্য পাওয়া যায় তার ভিত্তিতে কর্ম-বিবরণী (job descriptions) বা কর্ম-তালিকা এবং কর্ম-নির্দিষ্টকরণ (job specifications) তৈরি করা হয়। কর্ম-বিবরণী হলো কোন একটি পদের সাথে সংশ্লিষ্ট কার্যাবলির তালিকা (a list of a job's duties. responsibilities, reporting relationships etc.)। প্রকৃত পক্ষে, কর্ম-বিবরণে কর্মীকে সম্পাদন করতে হবে এমন কাজের বিবরণ ছাড়াও আরো উল্লেখ থাকে তিনি কার কাছে জবাবদিহি করবেন এবং তিনি কোন কোন পদের লোকদের কাজকর্ম তদারকি করবেন। আর, পদ-বিবরণী হলো একটি পদে যিনি অধিষ্ঠিত হবেন তার শিক্ষাগত যোগ্যতা, প্রশিক্ষণ, অভিজ্ঞতা, দক্ষতা, ব্যক্তিত্ব ইত্যাদি কিরূপ হওয়া বাঞ্ছনীয় তার একটি বিবরণ। সাধারণত কর্ম-বিবরণীর আলোকে পদ-বিবরণী তৈরি করা হয়।

কার্য-বিশ্লেষণ তথ্যের ব্যবহার

Uses of Job Analysis Information

কর্মী ব্যবস্থাপনার সাথে সংশ্লিষ্ট বিভিন্ন ধরনের কাজের ভিত্তি হিসেবে কার্য-বিশ্লেষণের মাধ্যমে আহরিত তথ্য ব্যবহার করা হয়। কী কী কাজে এরূপ তথ্য বহুল পরিমাণে ব্যবহার করা হয় তা চিত্রে দেখানো হয়েছে:



চিত্র: কার্য-বিশ্লেষণ তথ্যের ব্যবহার

(১) কর্ম-তালিকা ও কর্ম-নির্দিষ্টকরণ তৈরি: কার্য-বিশ্লেষণের মাধ্যমে সংগৃহীত তথ্যাবলি ব্যবহার করে প্রতিষ্ঠানের প্রত্যেক পদের কর্মীদের জন্য কর্ম-তালিকা প্রস্তুত করা হয়। কর্ম-তালিকায় কর্মীদের দৈনন্দিন কাজের বিবরণ থাকে। একজন কর্মী একটি নির্দিষ্ট পদে বহাল থেকে কি কি কাজ করবে, তার তালিকাকেই বলা হয় কর্ম-তালিকা। এ ছাড়াও, যে পদে একজন কর্মীকে বহাল করা হবে, সে পদে দক্ষতার সাথে কাজ করতে হলে কর্মীকে কী কী শিক্ষাগত যোগ্যতা, প্রশিক্ষণ ও গুণের অধিকারী হতে হবে, তার একটি বিবরণীও তৈরি করা বাঞ্ছনীয়। এ বিবরণীর নাম হলো কর্ম-নির্দিষ্টকরণ যা কার্য-বিশ্লেষণ তথ্যের ভিত্তিতে তৈরি করা হয়।

(২) প্রার্থী বাছাইকরণ ও নির্বাচন: কর্ম-তালিকা ও পদ-বিবরণীর মধ্যে যেসব তথ্য থাকে সেগুলোর ভিত্তিতেই বিভিন্ন পদের জন্য কর্মী বাছাই ও নিয়োগ করা হয়। কার্য-বিশ্লেষণের মাধ্যমে প্রয়োজনীয় তথ্য সংগ্রহ করা না হলে সঠিক ও যোগ্য প্রার্থী নির্বাচন করা প্রায় অসম্ভব।

(৩) কর্মসম্পাদন মূল্যায়ন: কর্মসম্পাদন মূল্যায়নকালে একজন কর্মীর প্রকৃত কার্য-সম্পাদনের সাথে প্রত্যাশিত কার্য-সম্পাদনের তুলনা করা হয়। কার্য বিশ্লেষণের মাধ্যমে আহরিত তথ্যের ভিত্তিতেই প্রত্যাশিত কার্য-সম্পাদনের মান/স্ট্যান্ডার্ড নির্ধারণ করা হয়। ফলে পরবর্তীতে তুলনামূলক মূল্যায়নও সম্ভাবপর হয়।

(৪) পদ-মূল্যায়ন: প্রত্যেক পদের জন্য কর্মকর্তা বা কর্মচারীকে কত টাকা বেতন-ভাতা বা অন্যান্য আর্থিক-অনার্থিক সুযোগ-সুবিধা দিতে হবে, তা নির্ধারণ করার জন্য জানতে হবে প্রত্যেক পদের সাথে কী কী কাজ জড়িত রয়েছে, কী কী দায়িত্ব পালন করতে হবে, নিরাপত্তামূলক বিষয় আছে কি-না ইত্যাদি। এসব তথ্য কার্য-বিশ্লেষণের মাধ্যমে পাওয়া যায়। প্রত্যেক পদের আপেক্ষিক মূল্য (relative worth) কার্য-বিশ্লেষণ তথ্যের ভিত্তিতেই নিরুপণ করা হয়।

(৫) প্রশিক্ষণের প্রয়োজন নির্ধারণ: কার্য-বিশ্লেষণের তথ্যের উপর ভিত্তি করে প্রণীত কর্মতালিকা দেখেই বোঝা যায়, একজন কর্মীকে কী কী ক্ষেত্রে কাজ করতে হবে এবং সেজন্য তাকে কিরূপ প্রশিক্ষণ দেয়া দরকার।

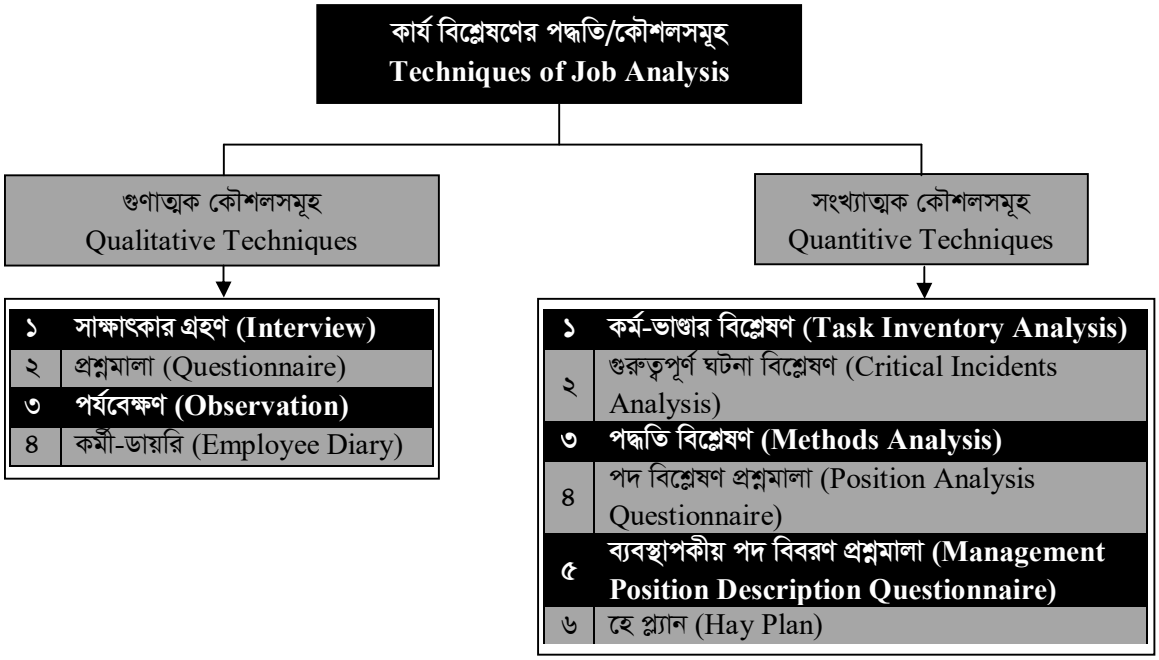
কার্য-বিশ্লেষণের বিভিন্ন পদ্ধতি

Different Techniques of Job Analysis

কার্য-বিশ্লেষণের জন্য অনেকগুলো কৌশল ব্যবহার করা হয়। এগুলোকে প্রধানত দুভাগে ভাগ করা যায়:

১. গুণাত্মক কৌশলসমূহ (Qualitative techniques)
২. সংখ্যাত্মক কৌশলসমূহ (Quantitative techniques)

চিত্রে কৌশলসমূহের শ্রেণিবিভাগ দেখানো হয়েছে। স্মরণ রাখা দরকার যে, গুণাত্মক কৌশলগুলো প্রায়শঃই ব্যবহার করা হলেও এগুলো বর্ণনামূলক হওয়ায় কোনো কোনো ক্ষেত্রে এগুলো ব্যবহারের উপযোগী না-ও প্রতীয়মান হতে পারে। সেক্ষেত্রে সংখ্যাত্মক কৌশলগুলো ব্যবহার করা যায়।



চিত্র: কার্য-বিশ্লেষণের পদ্ধতি/কৌশল

পদ-মূল্যায়ন: অর্থ ও ব্যবহার

Job Evaluation: Meaning and Uses

পদ-মূল্যায়ন বলতে বিভিন্ন পদ (job)- এর আপেক্ষিক মূল্য নির্ধারণের পদ্ধতিকে বুঝানো হয়। প্রতিষ্ঠানের ভেতরে একটি পদের তুলনায় আরেকটি পদ কতটুকু বেশি বা কম বা সমান গুরুত্বপূর্ণ, তা নিরূপণ করার লক্ষ্যে যে তুলনামূলক বিচার-বিশ্লেষণ করা হয় তারই নাম পদ-মূল্যায়ন। গোমেজ-মেজিয়া, বাল্কিন ও কার্ডি- এর ভাষায়: Job evaluation is the process of evaluation the relative value or contribution of different jobs to an organization. পদ মূল্যায়নের ক্ষেত্রে প্রাতিষ্ঠানিক পদ-এর আপেক্ষিক (relative) মূল্য বা অবদান মূল্যায়ন করা হয়, কোন কর্মীর অবদান নয়। বিভিন্ন পদ-এর মধ্যকার আপেক্ষিক মূল্য বেতন-স্কেলের মাধ্যমে যাতে প্রকাশ করা যায়, সেজন্য পদ-মূল্যায়ন করা হয়। পদ-মূল্যায়নে বিভিন্ন পদের সাথে সংশ্লিষ্ট কাজের পার্থক্য বিশ্লেষণ করা হয়। পদ-বিশ্লেষণের সাহায্যে দেখা হয়: কী কী কাজ সম্পাদন করা হচ্ছে এবং কোন কোন কাজের কারণে এক পদ থেকে আরেক পদ ভিন্ন হয়ে থাকে। কতিপয় পূর্ব-নির্ধারিত মানদণ্ড বা উপাদানের প্রেক্ষাপটে প্রত্যেক পদের মূল্যায়ন করা হয়। মূলত বেতন বা মজুরি স্কেল নির্ধারণের জন্যই পদ-মূল্যায়ন করা হয়।

পদ-মূল্যায়নের পদ্ধতি

Methods of Job Evaluation

পদ-মূল্যায়নের অনেক পদ্ধতি রয়েছে। তবে নিম্নোক্ত পদ্ধতিগুলো বিশেষভাবে উল্লেখযোগ্যঃ

১. র‍্যাংকিং পদ্ধতি
২. গ্রেডিং পদ্ধতি
৩. পয়েন্ট পদ্ধতি
৪. উপাদান তুলনাকরণ পদ্ধতি

১. র‍্যাংকিং পদ্ধতি (Ranking Method): র‍্যাংকিং পদ্ধতি অনুসারে একটি পদকে অন্যান্য সকল পদের আঙ্গিকে র‍্যাংকিং করা হয়। অর্থাৎ প্রত্যেক পদকে গুরুত্ব অনুসারে ১ম, ২য়, তয় এভাবে পরপর সাজানো হয়। পদ র‍্যাংকিং করার জন্য নিম্নোক্ত পদক্ষেপগুলো গ্রহণ করা হয়ঃ

- পদ সম্পর্কিত তথ্য আহরণ
- যেসব পদের র‍্যাংকিং করা হবে সেগুলো নির্বাচন করা
- যে উপাদানের ভিত্তিতে পদগুলোকে র‍্যাংক অনুসারে সাজানো হবে সেগুলো নির্ধারণকরণ
- পদগুলোকে র‍্যাংক অনুযায়ী সাজানো
- একাধিক কমিটি কর্তৃক র‍্যাংকিং করা হলে সবার র‍্যাংক-এর গড়করণ।

সারণিঃ রকিব এন্ড কোম্পানির পদ র‍্যাংকিং

র‍্যাংক	বেতন
১. ব্যবস্থাপক	১০,০০০ টাকা
২. হিসাবরক্ষক	৭,০০০ টাকা
৩. স্টোর কিপার	৬,০০০ টাকা
৪. প্রধান সহকারী	৩,০০০ টাকা
৫. করণিক	২,৫০০ টাকা
৬. দারোয়ান	১,৫০০ টাকা

২. গ্রেডিং পদ্ধতি (Grading Method): এ পদ্ধতি অনুসারে পদগুলোকে কয়েকটি শ্রেণিতে বিভক্ত করা হয়। এ কারণে গ্রেডিং পদ্ধতি 'পদ শ্রেণিবিন্যাসকরণ পদ্ধতি' (job classification method) নামেও পরিচিত। পদের শ্রেণিবিন্যাস করার কয়েকটি পন্থা আছে। একটি পন্থা হলো, শ্রেণি বিবরণী (class descriptions) তৈরি করা এবং এ বিবরণের সাথে

সঙ্গতি রেখে পদগুলোকে বিভিন্ন শ্রেণির অন্তর্ভুক্ত করা [এখানে শ্রেণি বিবরণী বলতে কর্ম-তালিকাকে (job descriptions) বুঝানো হচ্ছে]। আরেকটি পন্থা হলো, প্রত্যেক শ্রেণির জন্য কতিপয় শ্রেণি-বিন্যাসকরণ নিয়মাবলি (classifying rules) তৈরি করে তদানুযায়ী পদগুলোকে আলাদাভাবে বিভক্ত করা।

৩. **পয়েন্ট পদ্ধতি (Point Method):** এটি একটি সংখ্যাত্মক পদ্ধতি। এ পদ্ধতি ব্যবহার করতে হলে দুটি বিষয়ের প্রতি প্রথমেই নজর দিতে হবে: (ক) অনেকগুলো 'পারিতোষিকযোগ্য উপাদান' (compensable factors) চিহ্নিত করতে হবে- প্রত্যেক উপাদানের কয়েকটা মাত্রা (degree) থাকবে; এবং (খ) এ উপাদানগুলো প্রত্যেক পদে কী মাত্রায় বিদ্যমান আছে তা নির্ধারণ করতে হবে।

৪. **উপাদান তুলনাকরণ পদ্ধতি (Factor Comparison Method):** এটিও একটি সংখ্যাত্মক পদ্ধতি। বহুল ব্যবহৃত এ পদ্ধতি অনুসারে পদগুলোকে বিভিন্ন প্রকারের দক্ষতা ও কঠিনতা উপাদান অনুযায়ী (skill and difficulty factors) র‍্যাংকিং করা হয়। এরপর র‍্যাংকিংগুলোকে যোগ করে প্রত্যেক পদের সার্বিক সংখ্যাত্মক র‍্যাংকিং নির্ণয় করা হয়। এটি র‍্যাংকিং পদ্ধতিরই একটি পরিমার্জিত রূপ। র‍্যাংকিং পদ্ধতিতে একটিমাত্র সার্বিক উপাদানের ভিত্তিতে প্রত্যেক পদকে একটি সত্তা হিসেবে বিবেচনা করে র‍্যাংকিং করা হয়- নির্ধারিত প্রত্যেক পারিতোষিকযোগ্য উপাদানের জন্য মাত্র এক বার। উদাহরণস্বরূপ, প্রথমে একটি পদকে দক্ষতা (skill) উপাদানের জন্য র‍্যাংকিং করা হলো, এরপর দায়িত্ব (responsibility) উপাদানের জন্য এবং শেষে কঠিনতা (difficulty) উপাদানের জন্য র‍্যাংকিং করা হলো। এভাবে তিনবার তিনটি উপাদানের জন্য র‍্যাংকিং করার পর তিনটি র‍্যাংকিং যোগ করার পর ঐ পদের সার্বিক র‍্যাংকিং পাওয়া যাবে।

সারসংক্ষেপ

কোনো প্রতিষ্ঠান প্রয়োজন মনে করলে প্রাথমিক সাক্ষাৎকার না নিয়েই সরাসরি লিখিত পরীক্ষা গ্রহণ করতে পারে। আবার বাস্তবে দেখা যায়, কোনো কোনো প্রতিষ্ঠান লিখিত পরীক্ষা না নিয়ে শুধু সাক্ষাৎকার গ্রহণের মাধ্যমেই প্রার্থী নির্বাচন করে। কার্যকর কর্মী নির্বাচন পদ্ধতির মূল উদ্দেশ্য হলো প্রতিষ্ঠানের নির্দিষ্ট কাজের আবশ্যিক শর্তাবলির সাথে ব্যক্তিক বৈশিষ্ট্যাবলির সমকক্ষতা যাচাইকরণ। যখন ব্যবস্থাপক সঠিকভাবে এ যাচাইকরণে ব্যর্থ হয় তখন কর্মসম্পাদন ও কর্মী সন্তুষ্টি দুটাই ক্ষতিগ্রস্ত হয়। কার্য-বিশ্লেষণের মাধ্যমে কর্মীদের কাজ-কর্মের একটি তালিকা প্রস্তুত ও পদ-সংক্রান্ত কর্মীদের প্রয়োজনীয় যোগ্যতা সম্পর্কিত তথ্য আহরণ করা হয়। এক কথায় বলা যায়, কার্য-বিশ্লেষণ হলো একটি সুসংবদ্ধ পন্থা যার মাধ্যমে কোনো নির্দিষ্ট পদের সাথে জড়িত কার্যাবলি, কর্তব্য ও দায়িত্ব সম্পর্কিত তথ্যাবলি আহরণ ও সংগঠিত করা হয়। কর্মী ব্যবস্থাপনার সাথে সংশ্লিষ্ট বিভিন্ন ধরনের কাজের ভিত্তি হিসেবে কার্য-বিশ্লেষণের মাধ্যমে আহরিত তথ্য ব্যবহার করা হয়। কার্য-বিশ্লেষণের জন্য অনেকগুলো কৌশল ব্যবহার করা হয়। এগুলোকে প্রধানত দুভাগে ভাগ করা যায়: গুণাত্মক কৌশল এবং সংখ্যাত্মক কৌশল। পদ-মূল্যায়ন বলতে বিভিন্ন পদ এর আপেক্ষিক মূল্য নির্ধারণের পদ্ধতিকে বুঝানো হয়। প্রতিষ্ঠানের ভেতরে একটি পদের তুলনায় আরেকটি পদ কতটুকু বেশি বা কম বা সমান গুরুত্বপূর্ণ, তা নিরূপণ করার লক্ষ্যে যে তুলনামূলক বিচার-বিশ্লেষণ করা হয় তারই নাম পদ-মূল্যায়ন। পদ-মূল্যায়নের অনেক পদ্ধতি রয়েছে, তন্মধ্যে র‍্যাকিং পদ্ধতি, গ্রেডিং পদ্ধতি, পয়েন্ট পদ্ধতি ও উপাদান তুলনাকরণ পদ্ধতি বিশেষ উল্লেখযোগ্য।

পাঠ ৯.৪ কর্মী ওরিয়েন্টেশন ও প্রশিক্ষণ
Employee Orientation & Training

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- কর্মী ওরিয়েন্টেশন বর্ণনা করতে পারবেন।
- প্রশিক্ষণ সম্পর্কে বলতে পারবেন।
- মৌলিক প্রশিক্ষণ প্রক্রিয়ার বিভিন্ন পর্যায়গুলো বর্ণনা করতে পারবেন।
- প্রশিক্ষণ কৌশল/পদ্ধতিগুলো ব্যাখ্যা করতে পারবেন।

কর্মী নির্বাচনের পরপরই ব্যবস্থাপকের কর্মী-সংস্থানমূলক বা মানব-সম্পদ ব্যবস্থাপনা সংক্রান্ত কর্মকাণ্ডের পরিসমাপ্তি ঘটে না। বরং এখান থেকেই মানবসম্পদ ব্যবস্থাপনার কাজ বৃহত্তর পরিসরে শুরু হয়। কর্মদক্ষ কর্মী সারাজীবন কর্মদক্ষ থাকেনা। দক্ষতায় যেমন ধস নামতে পারে আবার ঠিক তেমনি অচলও হতে পারে। এ কারণে প্রতিষ্ঠানগুলো আনুষ্ঠানিকভাবে কর্মী প্রশিক্ষণে কোটি কোটি টাকা বিনিয়োগ করছে। প্রতিষ্ঠানগুলোর মধ্যে তীব্র প্রতিযোগিতা, প্রযুক্তির পরিবর্তন এবং উৎপাদন বৃদ্ধির প্রবণতা কর্মীদের প্রশিক্ষণে ব্যবস্থাপকদের দিন দিন উৎসাহিত করছে। প্রতিষ্ঠানের সব স্তরের কর্মীরা এখন কোন না কোনভাবে আনুষ্ঠানিক প্রশিক্ষণের সাথে সম্পৃক্ত। এ পাঠে আমরা কর্মী নির্বাচনোত্তর খুবই গুরুত্বপূর্ণ দু'টি বিষয়- ওরিয়েন্টেশন এবং প্রশিক্ষণের উপর আলোকপাত করব।

কর্মী নির্বাচনের পর পরবর্তী পদক্ষেপে কর্মীদের প্রশিক্ষণ ও উন্নয়নের (training and development) জন্য প্রয়োজনীয় পদক্ষেপ গ্রহণ করা হয়। সাধারণত: শ্রমিক বা অপারেটিং কর্মীদের জন্য কর্ম-দক্ষতা (job skills) সম্পর্কিত প্রশিক্ষণের প্রয়োজন হয়। পক্ষান্তরে, উন্নয়নমূলক কার্যাবলি সাধারণ প্রকৃতির (general in nature) হয় এবং এসব কার্য ব্যবস্থাপকদের উন্নয়নের সাথে সম্পৃক্ত।

প্রশিক্ষণ পলিসির ভিত্তিতে প্রতিষ্ঠান বা বিভাগ প্রতিষ্ঠার পর প্রথম কাজই হবে প্রতিষ্ঠানের প্রশিক্ষণ চাহিদা/প্রয়োজন নির্ধারণ করা। কর্মীদের কর্ম-তালিকা , কর্মীমূল্যায়ন রেকর্ড এবং অন্যান্য প্রাসঙ্গিক তথ্য পর্যালোচনা করে প্রশিক্ষণ চাহিদা নিরুপণ করা। নিরূপিত চাহিদা অনুযায়ী পরবর্তী পদক্ষেপে চাহিদা মেটানোর জন্য প্রশিক্ষণ পরিকল্পনা তৈরি করা হয়। এরপর পরিকল্পনা মাফিক প্রশিক্ষণ কার্যক্রম পরিচালনা করা হয়, অর্থাৎ নব-নির্বাচিত কর্মীদের প্রশিক্ষণ প্রদান করা হয়। প্রশিক্ষণ প্রদানের পর কর্মীরা প্রশিক্ষণ থেকে কতটুকু লাভবান হলো তা যাচাই করার জন্য প্রশিক্ষণ মূল্যায়ন করা হয়। মূল্যায়নের পর প্রাপ্ত তথ্যের ভিত্তিতে প্রয়োজনবোধে আবারও প্রশিক্ষণ চাহিদা নতুনভাবে নিরুপণ করা হয়। এভাবে প্রশিক্ষণ চক্র অব্যাহত থাকে।

কর্মী ওরিয়েন্টেশন কী
What is Employee Orientation

নতুন কর্মচারী বা ব্যবস্থাপক-নির্বাহী নিয়োগের পর তারা যাতে প্রথমে যোগদানের পর পরই প্রতিষ্ঠান সম্পর্কে জানতে পারে, অন্যান্য কর্মীদের সাথে পরিচিত হতে পারে, প্রতিষ্ঠানের কার্যপদ্ধতি, নিয়ম-কানুন, সংস্কৃতি, সাংগঠনিক ব্রত ও দর্শন ইত্যাদি সম্বন্ধে জ্ঞান লাভ করতে পারে, সেজন্য ওরিয়েন্টেশন ব্যবস্থা করা হয়।

নব-নিযুক্ত কর্মীদেরকে প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন বিষয় সম্পর্কে অবহিত করার প্রক্রিয়াকে ওরিয়েন্টেশন বলা হয়। এ প্রক্রিয়াকে 'প্রতিষ্ঠানের সাথে পরিচিত করানোর' প্রক্রিয়া হিসেবে অভিহিত করা যায়। গ্যারি ডেসলার (Gary Dessler)-এর ভাষায়, ''Employee orientation means providing new employees with basic background information

about the employer information that they need to perform their jobs satisfactorily''. ওরিয়েন্টেশনের মাধ্যমে কর্মীদের নিকট যেসব তথ্য সরবরাহ করা হয় সেগুলো হলো মূলত:

- প্রতিষ্ঠানের কোন বিভাগে, কোন স্থানে অবস্থিত অফিসে তাদেরকে কাজ করতে হবে;
- বিভাগীয় সহকর্মী কারা কে কোন কাজ করে;
- কারা অধস্তন ও ঊর্ধ্বতন কর্মকর্তা-কর্মচারী;
- কী কী বিষয় তাদের আওতায় থাকবে;
- কার কাছ থেকে কীভাবে আইডেন্টিফিকেশন কার্ড (ID Card) সংগ্রহ করতে হবে;
- কাজের সময় ও ঘণ্টা কী হবে;
- নিরাপত্তামূলক ব্যবস্থাবলি ও নিয়ম-কানুন;
- কর্মী-সংক্রান্ত নীতিমালা;
- সাংগঠনিক কাঠামো ও কার্যাবলি;
- বিভিন্ন সুযোগ সুবিধা;
- দৈনন্দিন কর্মের বিবরণ;
- ছুটি সংক্রান্ত নিয়মাবলি ইত্যাদি।

সঠিকভাবে ওরিয়েন্টেশন প্রোগ্রাম বাস্তবায়ন করা হলে নব-নিযুক্ত কর্মীরা শুধু প্রতিষ্ঠান সম্পর্কেই বিস্তারিত ধারণা পায় না, তারা বাস্তবতার স্বরূপও অনুধাবন করতে পারে। এতে চাকরিতে যোগদানের প্রথম দিনের অভিজ্ঞতা তিক্ততা না-হয়ে হৃদয়-জুড়ানো আনন্দের ঝর্ণাধারায় সিক্ত হতে পারে। নবাগতরা এর মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের আদর্শ, উদ্দেশ্য ও লক্ষ্যের সাথে পরিচিত হয়ে এগুলোর সাথে একাত্ম হয়ে যাওয়ার সুযোগ পায়। ফলে প্রতিষ্ঠানের প্রতি আনুগত্য বাড়ে এবং প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতির (organizational culture) সাথে ধারক ও বাহক হিসেবে নিজেকে গড়ে তোলার সুযোগ পায়।

প্রশিক্ষণ কী

What is Training

প্রশিক্ষণ নতুন কিংবা পুরনো সব কর্মীকেই দেয়া যায়। তবে নতুন কর্মীদের জন্যই প্রশিক্ষণ সর্বাধিক প্রয়োজন। কারণ তারা বিনা অভিজ্ঞতায় বা স্বল্প অভিজ্ঞতা নিয়েই অধিকাংশ ক্ষেত্রে প্রতিষ্ঠানে প্রবেশ করে। তাই প্রশিক্ষণের মাধ্যমে তাদের দক্ষতা বৃদ্ধির প্রচেষ্টা চালানো হয়। প্রশ্ন উঠতে পারে; প্রশিক্ষণ কী? প্রশিক্ষণ হলো নতুন বা পুরনো কর্মীদের মধ্যে প্রয়োজনীয় দক্ষতার সৃষ্টি করার প্রক্রিয়া। অনেক প্রশিক্ষণবিদ মনে করেন, প্রশিক্ষণ হলোঃ The process of teaching new or present employees the basic skills they need to perform their jobs. প্রশিক্ষণ সাধারণত কর্ম-দক্ষতার (job skills) সাথে জড়িত এবং তা অপারেটিং কর্মীদের (মূলত, শ্রমিক শ্রেণির ব্যক্তিদের) ক্ষেত্রে অধিকতর প্রযোজ্য। ব্যবস্থাপক বা নির্বাহীদের প্রশিক্ষণ বস্তুতপক্ষে 'ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন' (management development) নামে পরিচিত। তাই প্রশিক্ষণ ও উন্নয়নের মধ্যে মূলত কোন পার্থক্য নেই। নির্দিষ্ট কার্য সম্পাদন করার জন্য যে জ্ঞান ও দক্ষতা প্রয়োজন, একজন কর্মী তা প্রশিক্ষণের মাধ্যমে তার নৈপুণ্য বৃদ্ধি করে থাকেন। প্রশিক্ষণ বিশেষ বিষয়ে জ্ঞান লাভে সহায়তা করে।

মৌলিক প্রশিক্ষণ প্রক্রিয়া

Basic Training Process

একটি প্রশিক্ষণ কর্মসূচির মূলত চারটি পর্যায় থাকে; এগুলো হলো: (ক) প্রশিক্ষণের প্রয়োজন নির্ধারণ, (খ) প্রশিক্ষণের লক্ষ্য স্থিরকরণ, (গ) প্রশিক্ষণ পরিচালনা এবং (ঘ) প্রশিক্ষণের ফলাফল মূল্যায়ন।

(ক) প্রশিক্ষণের প্রয়োজন নির্ধারণঃ প্রথমেই প্রশিক্ষণের প্রয়োজন নির্ধারণ করা অপরিহার্য। এ পর্যায়ে দেখা হয়: কোন কোন কর্মীর কী প্রকারের অদক্ষতা রয়েছে বা নতুন কৌশল প্রয়োগের কারণে কর্মীদের কী ধরনের দক্ষতা-সংক্রান্ত সমস্যার সৃষ্টি হয়েছে; কী কী বিষয়ে কর্মীদের প্রশিক্ষণ দেয়া দরকার অর্থাৎ প্রশিক্ষণের ক্ষেত্রসমূহ। নতুন কর্মীদের ক্ষেত্রে তাদের শিক্ষাগত যোগ্যতার আলোকে ও যে পদে অধিষ্ঠিত হয়েছে তার প্রেক্ষাপটে তাদের প্রশিক্ষণ-প্রয়োজন নির্ধারণ করা হয়।

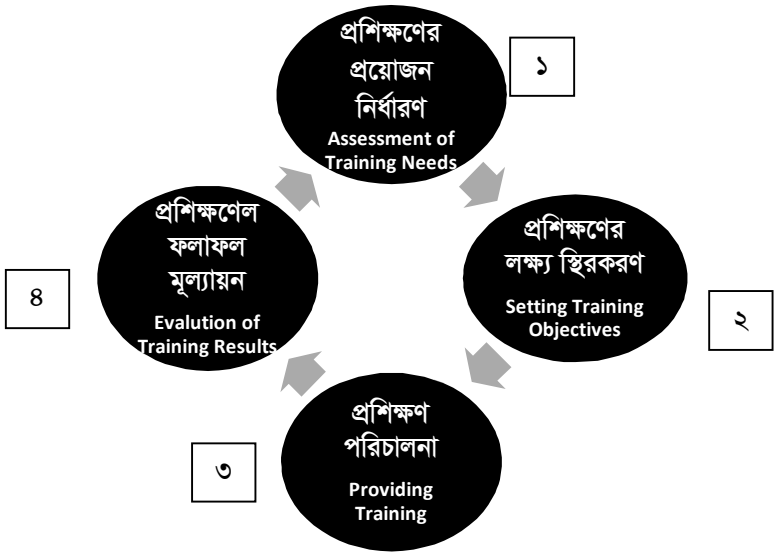
আর আগে থেকে কর্মরত কর্মীদের কার্য-সম্পাদন মূল্যায়নের (performance appraisal) মাধ্যমে তাদের জ্ঞান/দক্ষতার ঘাটতি নিরুপণ করে প্রশিক্ষণের ক্ষেত্র নির্ধারণ করা হয়। প্রশিক্ষণ-প্রয়োজন নির্ধারণ না করে প্রশিক্ষণ প্রদান করা অনেকটা গন্তব্য ঠিক না করে সাগর পাড়ি দেয়ার মত।

(খ) প্রশিক্ষণের লক্ষ্য স্থিরকরণঃ প্রথম পর্যায়ে প্রশিক্ষণের প্রয়োজন সম্পর্কে প্রাপ্ত ধারণার ভিত্তিতে প্রশিক্ষণের লক্ষ্য ঠিক করতে হবে। লক্ষ্যগুলো পর্যবেক্ষণযোগ্য (observable) এবং পরিমাপযোগ্য হওয়া বাঞ্ছনীয়, যাতে প্রশিক্ষণ শেষে বা প্রশিক্ষণ উত্তরকালে কার্যক্ষেত্রে কিছু সময় অতিবাহিত করার পর প্রশিক্ষণপ্রাপ্ত কর্মীদের কর্মফল পরিমাপ করে প্রশিক্ষণের প্রভাব নির্ণয় করা সম্ভব হয়।

(গ) **প্রশিক্ষণ পরিচালনাঃ** লক্ষ্য ঠিক করার পর নিম্নোক্ত কার্যাবলি সম্পাদন করতে হবে:

- প্রশিক্ষণের জন্য উপযুক্ত পদ্ধতি নির্বাচন;
- প্রশিক্ষণের মেথোডলজি (প্রত্যেক পদ্ধতি কিভাবে ব্যবহার করা হবে) নির্ধারণ;
- প্রশিক্ষণ সংক্রান্ত কারিকুলাম ও দৈনন্দিন সময়সূচি (schedule) তৈরি;
- প্রশিক্ষকবৃন্দের তালিকা তৈরি এবং তাদেরকে চিঠির মাধ্যমে প্রশিক্ষণের সময়সূচি, কারিকুলাম, পদ্ধতি ইত্যাদি জানিয়ে দেয়া;
- প্রশিক্ষণার্থীদেরকে প্রশিক্ষণের সব বিষয় সম্পর্কে জানিয়ে দেয়া এবং এ বিষয়ে তাদের স্ব স্ব উপরওয়ালাকে অবহিত করা যাতে প্রয়োজনীয় ছুটি পেতে অসুবিধা না হয়;
- প্রশিক্ষণ কক্ষে (যদি প্রতিষ্ঠানের নিজস্ব প্রশিক্ষণ কেন্দ্র/কক্ষ থাকে) অডিও ভিজুয়াল যন্ত্রপাতির (যেমন-ওভারহেড প্রজেক্টর, টিভি-ডিভিডি, ফ্লিপ চার্ট ইত্যাদি) ব্যবস্থা করা; এবং সর্বশেষ
- প্রশিক্ষণ কার্য শুরু করা।

(ঘ) **প্রশিক্ষণের ফলাফল মূল্যায়নঃ** প্রকৃতপক্ষে এ পর্যায়ের কাজ আংশিকভাবে প্রশিক্ষণের দিন প্রথম পর্বেই শুরু হয় । প্রশিক্ষণ শুরুর আগ-মূহূর্তে কর্মীদের একটি পরীক্ষা (pre-test) নেয়া হয়। এ পরীক্ষার উদ্দেশ্য হলো তারা প্রশিক্ষণভুক্ত বিষয়গুলো সম্পর্কে কতটুকু জ্ঞান রাখে তৎসম্পর্কিত একটি রেকর্ড রাখা । এ রেকর্ডের সাথে পরে প্রশিক্ষণ শেষে যে পরীক্ষাটি (post-test) হবে (একই প্রশ্নের ভিত্তিতে) তার রেকর্ড মিলিয়ে দেখা হয়। এ থেকে বুঝা যাবে, একজন প্রশিক্ষণপ্রাপ্ত কর্মী প্রশিক্ষণ থেকে কতটুকু জ্ঞান অর্জন করতে পেরেছে। এভাবে প্রশিক্ষণ কর্মসূচির কার্যকারিতা মূল্যায়ন করা হয়।



চিত্র: প্রশিক্ষণ প্রক্রিয়া

প্রশিক্ষণ কৌশল/পদ্ধতি

Training Techniques/Methods

(১) কর্মকালীন প্রশিক্ষণ (On-the Job Training)ঃ কর্মকালীন প্রশিক্ষণত বলতে এমন ধরনের প্রশিক্ষণকে বুঝায় যেখানে প্রশিক্ষণার্থী কর্মরত অবস্থায় প্রশিক্ষণ গ্রহণ করে থাকে। নিয়োগ প্রাপ্তির পরে কাজে যোগদান করেই নব-নিযুক্ত কর্মী বাস্তব পরিবেশে তার বিভাগের মধ্যেই হাতে কলমে কাজ শেখে। উদাহরণস্বরূপ, একজন শ্রমিক আইসক্রিম কারখানায় যোগদানের পর আইসক্রিম বানানোর মেশিনে কাজ শুরু করে দেয়। একজন পুরাতন দক্ষ কর্মী তার সাথে থাকে। সে-ই দক্ষ সহকর্মী নতুন কর্মীকে মেশিন চালানোর সব বিষয় বুঝিয়ে দেয়, দেখিয়ে দেয়, হাতে কলমে কাজ করার সুযোগ করে দেয়। এরূপ প্রশিক্ষণকেই বলা হয় কর্মকালীন প্রশিক্ষণ। কাজে কর্মরত থাকা অবস্থায় কাজ করতে করতেই কাজ শিখে বলে এ প্রক্রিয়া কর্মকালীন প্রশিক্ষণ নামে পরিচিত। এরূপ প্রশিক্ষণের সময় নতুন কর্মীর সাথে একজন অভিজ্ঞ কর্মী বা সুপারভাইজার থাকে। কর্মকালীন প্রশিক্ষণ বহু প্রকারের হতে পারে। তবে সবচেয়ে জনপ্রিয় হলো ঃ (ক) পদ পরিবর্তন এবং (খ) কোচিং বা শিক্ষানবিশী প্রশিক্ষণ।

(ক) **পদ পরিবর্তন (Job Rotation):** এ পদ্ধতিতে একজন কর্মী পরিকল্পিতভাবে নির্দিষ্ট সময় পর পর বিভিন্ন পদে কাজ করে । ব্যবস্থাপকদের প্রশিক্ষণে এ পদ্ধতি বহুল প্রচলিত। বিভিন্ন পদে বিভিন্ন সময়ে কাজ করার ফলে ব্যবস্থাপকেরা বিভিন্ন পদের সাথে সংশ্লিষ্ট কাজগুলো ভালভাবে বুঝে নিতে পারেন। এতে প্রতিষ্ঠান সম্পর্কেও তাদের সুস্পষ্ট ধারণার সৃষ্টি হয়।

(খ) **কোচিং বা শিক্ষানবিশী পদ্ধতি (Coaching or Apprenticeship Method):** এ পদ্ধতি Understudy Assignment নামেও পরিচিত। এ পদ্ধতিতে কর্মীদেরকে একজন অভিজ্ঞ ও দক্ষ কর্মী বা তাদের তত্ত্বাবধায়ক কর্মরত অবস্থায় সরাসরি প্রশিক্ষণ প্রদান করেন। শ্রমিকদের ক্ষেত্রে যেমন, তেমনি ব্যবস্থাপকদের ক্ষেত্রেও এ পদ্ধতি ব্যবহারযোগ্য। প্রশিক্ষণার্থী তার তত্ত্বাবধায়ক বা অভিজ্ঞ সহকর্মীর কাজ দেখে দেখে নিজকে দক্ষ করে তোলে। বাস্তব সমস্যার মুখোমুখি হয়ে তারা সমস্যা সমাধানে দক্ষ হয়ে ওঠে। এ পদ্ধতির সফলতা বহুলাংশে নির্ভর করে প্রশিক্ষণের জ্ঞান, দক্ষতা ও তা বিলিয়ে দেয়ার নৈপুণ্যের উপর।

কর্মকালীন প্রশিক্ষণের কতিপয় সুবিধা রয়েছে। প্রথমত, এটি তুলনামূলকভাবে কম-ব্যয়সাধ্য। উৎপাদনের বা কর্মে নিয়োজিত থাকা অবস্থায় প্রশিক্ষণ পাওয়ার কারণে উৎপাদনে বিঘ্ন ঘটে না এবং ক্লাসরুমের প্রশিক্ষণের মত বিভিন্ন সুযোগ সুবিধা দেয়ার প্রয়োজন না হওয়ায় খরচ বাড়ে না। দ্বিতীয়ত, এরূপ প্রশিক্ষণ শিক্ষার সহায়ক। কারণ প্রশিক্ষণার্থী বাস্তবে কাজ করার সময়েই বিভিন্ন বিষয় শিখে থাকে। তৃতীয়ত, তার কাজে কোন ত্রুটি হচ্ছে কি-না সে সম্পর্কে প্রশিক্ষাণার্থী সাথে সাথে সহকর্মী বা তত্ত্বাবধায়কের নিকট থেকে জেনে নিতে পারে।

(২) বক্তৃতা (Lecture): বক্তৃতার মাধ্যমেও কর্মীদেরকে প্রশিক্ষণ দেয়া যায়। শ্রেণিকক্ষে কর্মীদেরকে বসিয়ে প্রশিক্ষক নির্দিষ্ট বিষয়ের উপর বক্তব্য রাখেন । প্রশিক্ষণার্থীরা বক্তৃতা শোনার পর বা শোনার সময়েই যেসব বিষয় বুঝেনি সে সম্পর্কে প্রশিক্ষককে প্রশ্ন করে সাথে সাথে জবাব নিয়ে নিতে পারে। বক্তৃতা পদ্ধতি শ্রমিক-কর্মচারী কিংবা ব্যবস্থাপক সবার ক্ষেত্রেই প্রযোজ্য। তবে এ পদ্ধতির সফলতা বক্তার বিচক্ষণতা ও প্রশিক্ষণার্থীদের শোনার আগ্রহের উপর নির্ভরশীল। বক্তৃতার সময় মাঝে মাঝে মাল্টিমিডিয়া প্রজেক্টর ব্যবহার করা হলে, বিষয়ভিত্তিক ভিডিও দেখালে কিংবা মাঝে-মধ্যে প্রশিক্ষণার্থীদেরকে টুক-টাক প্রশ্ন করা হলে প্রশিক্ষণার্থীদের মধ্যে অনবরত কথা শোনার একঘেঁয়েমি সৃষ্টি হয় না।

(৩) অডিও-ভিজুয়্যাল পদ্ধতি (Audio-Visual Techniques): শ্রমিক-কর্মচারী এবং ব্যবস্থাপকদের প্রশিক্ষণের জন্য বিভিন্ন প্রকার শ্রবণ-দর্শনযোগ্য বা অডিও-ভিজুয়্যাল কৌশল অবলম্বন করা যায়। অনেক ক্ষেত্রে এসব পদ্ধতি খুবই কার্যকর প্রমাণিত হয়েছে। বিশেষ করে কারখানার কাজের প্রবাহ, মেশিন, চালানোর কলা-কৌশল, আন্তঃব্যক্তিক সম্পর্ক বা যোগাযোগ, গ্রাহকদের সাথে বিক্রয়কর্মীর আচরণ, কার্যকরভাবে টেলিফোনের ব্যবহার ইত্যাদি বিষয় ভিডিও ধারণ করে পরবর্তীতে দেখানো হলে প্রশিক্ষণার্থীরা ভালভাবে বিষয়গুলো হৃদয়ংগম করতে পারে। উল্লেখযোগ্য অডিও-ভিজুয়্যাল পদ্ধতি হলো চলচ্চিত্র, অডিও, ভিডিও, ক্লোজ সার্কিট টেলিভিশন, ওভারহেড প্রজেক্টর, স্লাইড প্রজেক্টর ইত্যাদি। আজকাল

উৎপাদন প্রক্রিয়া, মেশিন চালানো, শ্রমিক-সংঘের সাথে দর-কষাকষি, ব্যবস্থাপকীয় যোগাযোগ ও সিদ্ধান্ত গ্রহণ ইত্যাদির উপর রেডিমেড ভিডিও পাওয়া যায়। (উৎসাহী ব্যক্তিরা ব্রিটিশ কাউন্সিল ও USIS-এ যোগাযোগ করতে পারেন।)

(৪) **টেলিট্রেনিং (Teletraining)ঃ** ইদানিংকালে উন্নত দেশগুলোতে টেলিট্রেনিং এর ব্যাপক জনপ্রিয়তা দেখা যাচ্ছে। এ পদ্ধতিতে একটি নির্দিষ্ট স্থানে থেকে প্রশিক্ষক অনেক দূরবর্তী স্থানে অবস্থিত কর্মীদেরকে প্রশিক্ষণ দিতে পারে। টেলিভিশন হুক-আপ (hookup) ও ইলেক্ট্রোনিক কানেকশনের মাধ্যমে প্রশিক্ষক ও প্রশিক্ষণার্থীদের মধ্যে সংযোগ স্থাপন করা হয়। বক্তা এবং শ্রোতা-দর্শকের মধ্যে যোগাযোগের ক্ষেত্রে টেলি-কমিউনিকেশন মুখ্য ভূমিকা পালন করে। ভিডিও-কনফারেন্সিং এবং টেলি-কনফারেন্সিং টেলিট্রেনিং বিশেষ। বস্তুতপক্ষে এগুলোর মাধ্যমে ভিডিও পর্দায় বক্তা ও প্রশিক্ষণার্থীরা পরস্পর পরস্পরকে দেখতে পায় এবং প্রশ্নোত্তরের মাধ্যমে কোনো বিষয় সম্পর্কে জানতে পারে। ভিডিও কনফারেন্সিং এর জন্য প্রয়োজন বিশেষভাবে তৈরি কম্পিউটার। কম্পিউটারে codec device নামে বিশেষ ধরনের কৌশল স্থাপন করা থাকে যা ভিডিও ইমেজ ও এনালগ শব্দমালার তরঙ্গ-প্রবাহকে ডিজিটাল সিগনালে রূপান্তরিত করে এবং যোগাযোগ-চ্যানেলের মাধ্যমে অন্যত্র স্থানান্তর করে।

কর্ম-বহির্ভূত প্রশিক্ষণ (Off-the-Job Training)

কর্মীদেরকে যখন প্রতিষ্ঠানের ভেতরে বা বাইরে কর্মরত অবস্থায় না রেখে অর্থাৎ কর্ম-পরিবেশের বাইরে প্রশিক্ষণ দেয়া হয়, সে প্রশিক্ষণকে কর্ম-বহির্ভূত প্রশিক্ষণ বলা হয়। জনপ্রিয় কর্ম-বহির্ভূত প্রশিক্ষণ পদ্ধতিগুলো হলো: ভেস্টিবিউল প্রশিক্ষণ, সিমুলেটেড (কৃত্রিম) প্রশিক্ষণ, ব্রেইনস্টর্মিং, সংবেদনশীলতা প্রশিক্ষণ, ফ্লাইং স্কোয়াড্রন পদ্ধতি, অভিনয়মূলক প্রশিক্ষণ ইত্যাদি।

(ক) **ভেস্টিবিউল প্রশিক্ষণ (Vestibule Training):** এটি এমন এক ধরনের প্রশিক্ষণ কৌশল যার মাধ্যমে একজন কর্মী তার আসল কাজে ব্যবহারযোগ্য যন্ত্রপাতি দিয়ে প্রশিক্ষণ গ্রহণ করে। কিন্তু সে উৎপাদন কার্যে জড়িত থাকে না। অর্থাৎ একই ধরনের যন্ত্রপাতি ব্যবহার করলেও সে সরাসরি উৎপাদন কার্যে অংশগ্রহণ করে না। কর্মের বাইরে থেকেই মেশিন ব্যবহারের মাধ্যমে মেশিন চালানোর শিক্ষা গ্রহণ করে। এরূপ পদ্ধতির সবচেয়ে বড় সুবিধা হলো, কর্মীকে সরাসরি উৎপাদনে অংশগ্রহণের সুযোগ দিলে সে অনভিজ্ঞতার কারণে মেশিন নষ্ট করে ফেলতে পারে কিংবা নিজেই দুর্ঘটনার শিকার হতে পারে। জুটমিল, টেক্সটাইল মিল, গাড়ির কারখানা, পাইলট ট্রেনিং ইত্যাদি ক্ষেত্রে ভেষ্টিবিউল ট্রেনিং বহুলভাবে প্রচলিত।

(খ) **সিমুলেটেড প্রশিক্ষণ (Simulated Training):** এ প্রশিক্ষণ ভেষ্টিবিউল প্রশিক্ষণেরই মতো। শুধু পার্থক্য হলো, এ ক্ষেত্রে আসল যন্ত্রপাতি ব্যবহার না করে হুবহু একই রকমের ডামি (dummy) যন্ত্র ব্যবহার করা হয়। মেশিনটি আসল নয়, বিকল্প- শুধু প্রশিক্ষণের ক্ষেত্রে ব্যবহার করা হয়। আসল উৎপাদন কার্যে এরূপ মেশিন ব্যবহার করা হয় না।

(গ) **ব্রেইনস্টর্মিং (Brainstorming):** এরূপ প্রশিক্ষণে কয়েকজন কর্মীর একটি দল (সাধারণত ৭-৮ জন) একত্রে বসে কোন সমস্যার সমাধান বের করার প্রয়াস পায়। আলেক্সান্ডার অসবোর্ন (Alexandar Osborne) এ পদ্ধতির উদ্ভাবক। এ ধরনের প্রশিক্ষণের মূলনীতি হলো, কেউ-ই দলভুক্ত অন্য কোনো সদস্যের দেয়া ধারণা/আইডিয়ার সমালোচনা করতে পারবে না। সবাই সভায় বসে নিজ নিজ ধারণা স্বাধীনভাবে প্রকাশ করবে, যাতে নতুন নতুন সৃজনশীল ধারণার একটি ভান্ডার সৃষ্টি করা যায়। ব্যতিক্রমধর্মী ধারণাকে উৎসাহিত করা হয়। ফলে কোনো সমস্যার সমাধানের জন্য সনাতনী পন্থা পরিহার করে নিত্য নতুন কলা-কৌশল প্রয়োগের সুযোগ সৃষ্টি হয়।

(ঘ) **সংবেদনশীলতা প্রশিক্ষণ (Sensitivity Training):** দলগত প্রক্রিয়ার মাধ্যমে কর্মীদের বিশেষ করে ব্যবস্থাপকদের, আচরণ পরিবর্তন করার লক্ষ্যে সংবেদনশীলতা প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা করা হয়। কয়েকজন কর্মীকে

একটি খোলামেলা, মুক্ত পরিবেশে জড়ো করা হয় এবং পারস্পরিক আলাপ আলোচনা করার জন্য উদ্বুদ্ধ করা হয়। একজন আচরণ-বিশারদ (behavioral expert) আলোচনায় সহায়তা করেন। তিনি আলোচনায় অংশগ্রহণকারীদেরকে খোলামেলা মন নিয়ে তাদের ধ্যান-ধারণা, বিশ্বাস ও মনোভাব প্রকাশ করার সুযোগ সৃষ্টি করে দেন। এরূপ প্রশিক্ষণের মাধ্যমে অংশগ্রহণকারীরা নিজের আচরণের স্বরূপ যেমন বুঝতে পারেন, তেমনি অন্যের আচরণের প্রতি সংবেদনশীল হওয়ার বিষয়টি অনুধাবন করতে পারেন।

(ঙ) **ফ্লাইং স্কোয়াড্রন পদ্ধতি (Flying Squadron Method):** এ পদ্ধতি অনুসারে কয়েকজন প্রশিক্ষণার্থীকে (কর্মী বা ব্যবস্থাপক) একটি স্কোয়াড্রন (দল) হিসেবে সংগঠিত করা হয় এবং তাদেরকে প্রতিষ্ঠানের ভেতরে বিভিন্ন কার্যের (jobs) সার্বিক ধারণা ও অভিজ্ঞতা অর্জনের সুযোগ দেয়া হয়। মাঝে মাঝে শ্রেণিকক্ষে বসিয়ে অর্জিত অভিজ্ঞতা সম্পর্কিত আরো বাড়তি তথ্য প্রদান করা হয়। ফলে প্রশিক্ষণার্থীরা বিভিন্ন ধরনের কার্য সম্পর্কে শিক্ষালাভ করে। পরবর্তীতে প্রয়োজনমত তাদের প্রত্যেককে ভিন্ন ভিন্ন কার্যে নিয়োজিত করা সহজতর হয়।

(চ) **অভিনয়মূলক প্রশিক্ষণ (Role Playing):** এ পদ্ধতিতে একজন কর্মী নাটকীয় পরিবেশে (তার কাজের সাথে সংগতিপূর্ণ) অভিনয়ের মাধ্যমে বিভিন্ন বিষয় শেখে। সাধারণত কয়েকজন কর্মী একটি কক্ষে একত্রিত হয়। তাদের মধ্য থেকে ২/৩ জন একটি বিশেষ বিষয়/সমস্যা এবং তাদের কার্যকলাপ নোট করে নেয়। অভিনয় শেষ হবার পর সবাই নোট করা বিষয়গুলো নিয়ে আলোচনা করে। এভাবে বাস্তব পরিবেশের সাথে মিল করে অভিনয়ের মাধ্যমে সবাই সমস্যার গভীরে প্রবেশ করতে পারে এবং সমাধানের বাস্তবসম্মত রাস্তা খুঁজে পায়।

সারসংক্ষেপ

নতুন কর্মচারী বা ব্যবস্থাপক-নির্বাহী নিয়োগের পর তারা যাতে প্রথমে যোগদানের পর পরই প্রতিষ্ঠান সম্পর্কে জানতে পারে, অন্যান্য কর্মীদের সাথে পরিচিত হতে পারে, প্রতিষ্ঠানের কার্যপদ্ধতি, নিয়ম-কানুন, সংস্কৃতি, সাংগঠনিক ব্রত ও দর্শন ইত্যাদি সম্বন্ধে জ্ঞান লাভ করতে পারে, সেজন্য ওরিয়েন্টেশন ব্যবস্থা করা হয়। প্রশিক্ষণ নতুন কিংবা পুরনো সব কর্মীকেই দেয়া যায়। তবে নতুন কর্মীদের জন্যই প্রশিক্ষণ সর্বাধিক প্রয়োজন। প্রশিক্ষণ হলো নতুন বা পুরনো কর্মীদের মধ্যে প্রয়োজনীয় দক্ষতার সৃষ্টি করার প্রক্রিয়া। একটি প্রশিক্ষণ কর্মসূচির মূলত চারটি পর্যায় থাকে; এগুলো হলো: (ক) প্রশিক্ষণের প্রয়োজন নির্ধারণ, (খ) প্রশিক্ষণের লক্ষ্য স্থিরকরণ, (গ) প্রশিক্ষণ পরিচালনা এবং (ঘ) প্রশিক্ষণের ফলাফল মূল্যায়ন। প্রশিক্ষণ প্রদানের কিছু কৌশলও রয়েছে। উল্লেখযোগ্য কৌশলগুলো হচ্ছে: কর্মকালীন প্রশিক্ষণ, বক্তৃতা, অডিও-ভিজুয়্যাল পদ্ধতি এবং টেলিট্রেনিং। কর্মীদেরকে যখন প্রতিষ্ঠানের ভেতরে বা বাইরে কর্মরত অবস্থায় না রেখে অর্থাৎ কর্ম-পরিবেশের বাইরে প্রশিক্ষণ দেয়া হয়, সে প্রশিক্ষণকে কর্ম-বহির্ভূত প্রশিক্ষণ বলা হয়। জনপ্রিয় কর্ম-বহির্ভূত প্রশিক্ষণ পদ্ধতিগুলো হলো: ভেষ্টিবিউল প্রশিক্ষণ, সিমুলেটেড প্রশিক্ষণ, ব্রেইনস্টর্মিং, সংবেদশীলতা প্রশিক্ষণ, ফ্লাইং স্কোয়াড্রন পদ্ধতি, অভিনয়মূলক প্রশিক্ষণ ইত্যাদি।

পাঠ ৯.৫ কর্মসম্পাদন মূল্যায়ন ও ফলাবর্তন
Performance Appraisal and Feedback

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- কর্মসম্পাদন মূল্যায়ন সম্পর্কে বলতে পারবেন।
- কর্মসম্পাদন মূল্যায়নের প্রয়োজনীয়তা ব্যাখ্যা করতে পারবেন।
- কর্মসম্পাদন মূল্যায়নের পদক্ষেপসমূহ বর্ণনা করতে পারবেন।
- কর্মসম্পাদন মূল্যায়নের পদ্ধতিসমূহ ব্যাখ্যা করতে পারবেন।
- ব্যবস্থাপকদের মূল্যায়ন কী বর্ণনা করতে পারবেন।

একজন ব্যবস্থাপক প্রতিষ্ঠানে যেসব কঠিন সমস্যার সম্মুখীন হয়ে থাকেন, তন্মধ্যে কর্মীদের কর্মসম্পাদন (বা পারফরমেন্স) পরিমাপকরণ অন্যতম। মনে করা হয় যে, কর্মীদের কর্মস্পাদনের সঠিক পরিমাপ ফলপ্রসু ব্যবস্থপনার একটি প্রয়োজনীয় পূর্বশর্ত। এ পাঠে আমরা প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের কর্মসম্পাদন মূল্যায়নের বিভিন্ন দিকগুলো তুলে ধরবো। এ পাঠের লক্ষ্য হলো কর্মসম্পাদন পরিমাপ ব্যবস্থার (Performance measurement systems) ভিত্তি, ডিজাইন ও বাস্তবায়নের সাথে শিক্ষার্থীদের পরিচয় করিয়ে দেয়া এবং এ পাঠটি অধ্যয়ন করার পর কীভাবে ইতিবাচক মূল্যায়ন পরিবেশ সৃষ্টি করা যায় তৎসম্পর্কে শিক্ষার্থীদের সম্যক ধারণা দেয়া।

কর্মসম্পাদন মূল্যায়ন
Performance Appraisal

প্রতিষ্ঠানে কর্মরত কর্মীদের কর্মসম্পাদন (প্রত্যেক দিন স্ব স্ব পদে থেকে তারা যেসব কাজ করে) পরিমাপ ও ব্যবস্থাপনা করার প্রক্রিয়া কর্মসম্পাদন মূল্যায়ন (performance appraisal) নামে পরিচিতি। মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা বিশারদদের মতে, কর্মসম্পাদন মূল্যায়ন হলো, ''Identification measurement and management of human performance in organizations.'' এ সংজ্ঞায় তিনটি বিশেষ পদবাচ্য ব্যবহার করা হয়েছে যেগুলোর ব্যাখ্যা প্রয়োজন।

- **সনাক্তকরণ (Identification):ঃ** এখানে সনাক্তকরণ মানে হলো কর্মসম্পাদন পরিমাপের সময় ব্যবস্থাপক যেসব কার্যক্ষেত্র পরিমাপ করবে সেগুলো চিহ্নিত করে একটি তালিকা তৈরি করা। কর্মীদের কাজের সাথে সম্পর্কহীন কোন বিষয় তালিকায় অন্তর্ভুক্ত করা হয় না; যেমন বয়স, জাতীয়তা, পুরুষ/মহিলা ইত্যাদি।
- **পরিমাপ (Measurement):** পরিমাপ বলতে বুঝায় কর্মীদের কর্মসম্পাদন কতটুকু 'ভালো' বা 'মন্দ' তৎসম্পর্কে ব্যবস্থাপকের অভিমত (judgement) মূল্যায়ন ব্যবস্থার মূল উপাদান হলো পরিমাপ। প্রতিষ্ঠানের সব বিভাগের পরিমাপ ব্যবস্থা এক রকম হওয়া অপরিহার্য।
- **ব্যবস্থাপনা (Management):** এক্ষেত্রে ব্যবস্থাপনা কথাটি বিশেষ অর্থে ব্যবহার করা হয়। কর্মসম্পাদন মূল্যায়নের সময় কর্মীদের কর্মসম্পাদন সম্পর্কে যেসব ত্রুটি বা অপর্যাপ্ততা খুঁজে পাওয়া যাবে, সেগুলো যাতে তারা ভবিষ্যতে পরিহার করে নিজের প্রচ্ছন্ন প্রতিভার/ক্ষমতার বিকাশ ঘটাতে পারে সেজন্য ব্যবস্থাপক কর্মীদেরকে সুযোগ সুবিধা প্রদান করবে এবং প্রয়োজনীয় প্রশিক্ষণ দিবে। এখানে ব্যবস্থাপক অতীত-মুখী না হয়ে ভবিষ্যৎ-মুখী হবে।

কর্মসম্পাদন মূল্যায়ন সাধারণত বছরে একবার করা হয়। কর্মীদের বস্ (boss) বা সুপারভাইজার মূলত কতিপয় নির্দেশকের প্রেক্ষিতে কর্মীদেরকে মূল্যায়ন করে।

কর্মসম্পাদন মূল্যায়ন কেন প্রয়োজন

Why is Performance Appraisal Necessary

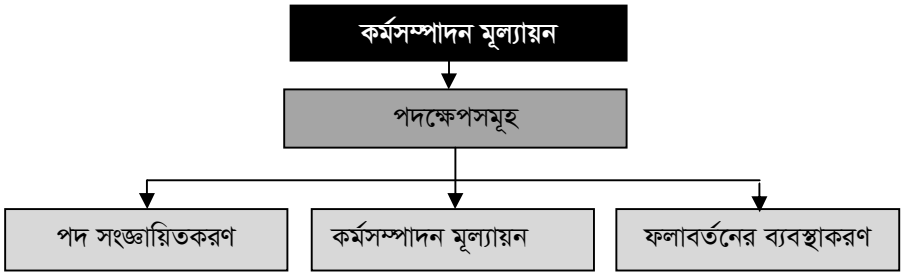
কর্মসম্পাদন মূল্যায়ন বিভিন্ন কারণে করা হয় ঃ

১. মূল্যায়নের মাধ্যমে প্রাপ্ত তথ্যের ভিত্তিতে কর্মীদের বেতন বৃদ্ধির বিষয় বিবেচনা করা যায়।
২. কর্মীদের পদোন্নতির বিষয় বিবেচনা করার জন্য তাদের কার্যসম্পাদনের মান সম্পর্কে প্রয়োজনীয় তথ্য সংগ্রহ করা অপরিহার্য। কর্মসম্পাদন মূল্যায়নের মাধ্যমে এসব তথ্য সংগ্রহ করা যায়।
৩. কর্মসম্পাদন মূল্যায়ন ব্যবস্থাপক ও অধস্তনদের একত্রে বসে কাজের বর্তমান মান ও ভবিষ্যতে কীভাবে মান আরো বৃদ্ধি করা যায় তৎসম্পর্কে আলোচনার সুযোগ সৃষ্টি করে।
৪. কর্মসম্পাদন মূল্যায়নের মাধ্যমে কর্মীদের ক্যারিয়ার প্ল্যানিং প্রক্রিয়ার কেন্দ্রবিন্দু হিসেবে ব্যবহার করা যায়। কারণ মূল্যায়নের মাধ্যমে কর্মীদের যেসব সবল এবং দুর্বল দিক আছে সেগুলো প্রকাশ পায়। ফলে এগুলোর আলোকে তাদের ক্যারিয়ার প্ল্যান পর্যালোচনা করার একটি সুযোগ সৃষ্টি হয়।

কর্মসম্পাদন মূল্যায়নের পদক্ষেপসমূহ

Steps in Performance Appraisal

কর্মসম্পাদন মূল্যায়নের সাথে তিনটি পদক্ষেপ জড়িত (চিত্রটি দেখুন)। পদক্ষেপগুলো নিম্নে আলোচনা করা হলোঃ



চিত্র: কর্মসম্পাদন মূল্যায়নের পদক্ষেপসমূহ

(১) পদ সংজ্ঞায়িতকরণ (Defining the job): প্রথমেই যে-পদের ব্যক্তির কার্যাবলি মূল্যায়ন করা হবে, সে পদের সাথে সংশ্লিষ্ট কর্তব্য-কর্ম ও কাজের মান (duties and job standards) সুনির্দিষ্ট করতে হবে। অনেক সময় শুধুমাত্র কর্ম-তালিকা দেখে বুঝা মুশকিল, কর্মীর সুপারভাইজার তার কাছ থেকে কী কী কাজ প্রত্যাশা করে। এরূপ ঘটে এজন্য যে, কর্ম-তালিকার বাইরেও অনেক কাজ করার জন্য মুখে মুখে নির্দেশ দেয়া হয়। একারণে প্রত্যেক কাজের জন্য পরিমাপযোগ্য স্ট্যান্ডার্ড বা মান নির্ধারণ করা আবশ্যক, যাতে পরবর্তীতে কর্মসম্পাদন সে মানের প্রেক্ষিতে পরিমাপ করা যায়।

(২) কর্মসম্পাদন মূল্যায়ন (Appraising performance): প্রথম ধাপে কর্মীর কাজের যে মান/ষ্ট্যার্ন্ডাড নির্ধারণ করা হয়েছে সেগুলোর আলোকে দ্বিতীয় পর্যায়ে কর্মীর কর্মসম্পাদন মূল্যায়ন করা হয়। এক্ষেত্রে নির্ধারিত মানের সাথে কর্মীর বাস্তব কাজ তুলনা করে দেখা হয়। সাধরণত রেটিং ফরমের সাহায্যে তুলনাকরণের কাজটি সম্পন্ন করা হয়।

(৩) ফলাবর্তনের ব্যবস্থাকরণ (Providing feedback): কর্মসম্পাদন মুল্যায়ন করার পর যে ফলাফল পাওয়া যায় তা সংশ্লিষ্ট কর্মীকে অবহিত করার ব্যবস্থা থাকা অপরিহার্য। সরকারি প্রতিষ্ঠানে এরূপ ফলাবর্তনের ব্যবস্থা নেই বললেই চলে। কিন্তু অধিকাংশ সফল ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানে ফলাবর্তনের ব্যবস্থা থাকে। নাম করা কোম্পানিগুলোতে সুপারভাইজর ও কর্মী এক টেবিলে বসে মূল্যায়নের ফলাফল নিয়ে আলোচনা করে এবং কর্মীর কাজের মান আরো উন্নয়নের জন্য পরিকল্পনা তৈরি করে।

কর্মসম্পাদন মূল্যায়নের পদ্ধতিসমূহ

Methods of Performance Appraisal

কর্মসম্পাদন মূল্যায়নের অনেকগুলো পদ্ধতির মধ্যে গুরুত্বপূর্ণ পদ্ধতিগুলো হলোঃ

কর্মসম্পাদন মূল্যায়নের পদ্ধতিসমূহ	
১. গ্রাফিক রেটিং স্কেল পদ্ধতি Graphic Rating Scale Method	৪. গুরুত্বপূর্ণ ঘটনা পদ্ধতি Critical Incident Method
২. অল্টারনেশন র‍্যাংকিং পদ্ধতি Alternation Ranking Method	৫. আচরণিকভাবে সংগ্রথিত রেটিং স্কেল Behaviorally Anchored Rating Scale
৩. যুগল তুলনাকরণ পদ্ধতি Paired Comparison Method	৬. এমবিও পদ্ধতি MBO Method

(১) গ্রাফিক রেটিং স্কেল পদ্ধতি (Graphic rating scale method)ঃ কর্মসম্পাদন মূল্যায়নের সবচেয়ে সহজ পদ্ধতি হলো গ্রাফিক রেটিং স্কেল। এ পদ্ধতি অনুসারে কতিপয় গুণাবলি বা লক্ষণীয় নির্দেশক (traits) -এর তালিকা প্রস্তুত করে প্রত্যেকটি নির্দেশকের জন্য কর্মসম্পাদনের রেঞ্জ (অসন্তোষজনক - খুবই সন্তোষজনক) নির্ধারণ করে দেয়া হয়। প্রত্যেক নির্দেশকের বিপরীতে কর্মীর জন্য রেটিং দেয়া হয় (গোলাকার বৃত্ত বা টিক চিহ্ন দিয়ে)। এরপর নির্দেশকগুলোর জন্য প্রদত্ত সংখ্যা (মূল্যায়ন) যোগ করা হয়। ডেসলার (Dessler)- এর বর্ণনা মতেঃ ''Graphic rating scale is a scale that lists a number of traits and a range of performance for each. The employee is then rated by identifying the score that best describes his or her level of performance for each trait.''

নিম্নে গ্রাফিক রেটিং স্কেলের একটি উদারহরণ দেয়া হলো:

কর্মীঃ ব্যাংকের টোকেন-কর্মচারী

নির্দেশক ঃ অফিস উপস্থিতি

এই কর্মচারী সঠিক সময়ে অফিসে উপস্থিত হন?

১	২	৩	৪
Strongly Disagree	Disagree	Agree	Strongly Agree

নির্দেশক ঃ সঠিকতা

এই কর্মচারী তার কাজ সব সময় সঠিকভাবে করেন?

১	২	৩	৪
Strongly Disagree	Disagree	Agree	Strongly Agree

(২) অলটারনেশন র‍্যাংকিং পদ্ধতি (Alternation ranking method): কতিপয় নির্দেশক (trait) অনুযায়ী একজন কর্মীকে ''শ্রেষ্ঠ'' (best) থেকে ''নিকৃষ্ট'' (worst) এভাবে র‍্যাংকিং করা হয়। প্রথমে কর্মসম্পাদন মূল্যায়নের জন্য কর্মীদের একটি তালিকা তৈরি করা হয়। দ্বিতীয়ত, একটি ফরমের মধ্যে নির্দেশক/বৈশিষ্ট্য অনুসারে কোন কর্মী সবচেয়ে বেশি এবং কোন কর্মী সবচেয়ে কম নম্বর পাবে তা লিপিবদ্ধ করা হয়। এরপর 'পরবর্তী সর্বোচ্চ' (next highest) নম্বর এবং 'পরবর্তী সর্বনিম্ন' (next lowest) নম্বর কারা পাবে তা রেকর্ড করা হয়। এভাবে যতক্ষণ পর্যন্ত সব কর্মীর র‍্যাংকিং শেষ না হবে, ততক্ষণ পর্যন্ত এ প্রক্রিয়া চলতে থাকে। ফরমের একটি নমুনা দেয়া হলো:

Alternation Ranking Scale || অল্টারনেশন র‍্যাংকিং স্কেল

নির্দেশক/বৈশিষ্ট্যঃ ----------

Most-highest ranking employee

1. _____	11. _____
2. _____	12. _____
3. _____	13. _____
4. _____	14. _____
5. _____	15. _____
6. _____	16. _____
7. _____	17. _____
8. _____	18. _____
9. _____	19. _____
10. _____	20. _____

Least-lowest ranking employee

(৩) যুগল তুলনাকরণ পদ্ধতি (Paired comparison method): এ পদ্ধতিতে প্রত্যেক কর্মীকে অন্যান্য সব কর্মীর সাথে জোড়ায় তুলনা করা হয়। এ তুলনা প্রত্যেকটি নির্ধারিত নির্দেশকের (যথা কাজের পরিমাপ, কাজের গুণাগুণ ইত্যাদি) জন্যই করা হয়ে থাকে। বিষয়টি স্পষ্ট করার জন্য একটি উদাহরণ দিচ্ছি। মনে করি, একটি প্রতিষ্ঠানে ৫ জন কর্মীর কর্মসম্পাদন মূল্যায়ন করতে হবে। যুগল তুলনাকরণ পদ্ধতি অনুসরণ করা হলে আমরা ৫ জন কর্মীর জন্য প্রত্যেকটি নির্দেশকের ভিত্তিতে যতগুলো যুগল (জোড়া) হওয়া সম্ভব তার একটি চার্ট তৈরি করি (চিত্রটি দেখুন)। এরপর প্রত্যেক নির্দেশকের ক্ষেত্রে এক জোড়ার মধ্যে কে অধিকতর উত্তম/শ্রেয়তর কর্মী তা নির্দেশ করি। পরবর্তীতে, একজন কর্মী যতবার শ্রেয়তর নির্দেশিত হয়েছে তা যোগ করি। যোগফল দেখে আমরা বুঝতে পারব, সব কর্মীর মধ্যে কে সর্বোচ্চ র‍্যাংকিং অর্জন করেছে।

কাজের গুণাগুণের ভিত্তিতে র‍্যাংকিং					
যার সাথে তুলনা করা হবেঃ	**আরিফ**	**কলিম**	**শরিফ**	**রফিক**	**সিদ্দিক**
আরিফ		+	+	-	-
কলিম	-		-	-	-
শরিফ	-	+		+	-
রফিক	+	+	-		+
সিদ্দিক	+	+	+	-	
		↑			

চিত্র: যুগল তুলনাকরণ পদ্ধতি অনুসারে র‍্যাংকিং চার্ট

দ্রষ্টব্য: (+) মানে ''নির্দিষ্ট ব্যক্তি''- এর তুলনায় শ্রেয়তর। (-) মানে ''নির্দিষ্ট ব্যক্তি''- এর তুলনায় শ্রেয়তর নয়। + এর সংখ্যা যোগ করলে সর্বোচ্চ র‍্যাংকপ্রাপ্ত কর্মী "কে" তা জানা যাবে। এ উদাহরণে কলিম সর্বোচ্চ র‍্যাংক পেয়েছে।

(৪) গুরুত্বপূর্ণ ঘটনা পদ্ধতি (Critical incident method): এ পদ্ধতিতে সুপারভাইজার/বস প্রত্যেক অধীনস্থ কর্মীর অস্বাভাবিক ভালো বা অনাকাঙ্ক্ষিত আচরণের রেকর্ড সংরক্ষণ করেন। প্রতি ছয় মাস বা নির্ধারিত সময় পরপর

সুপারভাইজার কর্মীর সাথে বসে কর্মীর আচরণ সম্পর্কে আলোচনা করে এবং রেকর্ডকৃত বিশেষ বিশেষ ঘটনাগুলোকে উদাহরণ হিসেবে পেশ করে।

এ পদ্ধতি অন্যান্য যে কোনো মূল্যায়ন পদ্ধতির পরিপূরক হিসেবে ব্যবহার করা যায়। কিন্তু আলাদাভাবে ব্যবহার করে কর্মীদের তুলনা করা যাবে না।

(৫) **আচরণিকভাবে সংগ্রথিত রেটিং স্কেল (Behaviorally anchored rating scale):** এ পদ্ধতিতে বর্ণনামূলক 'গুরুত্বপূর্ণ ঘটনা' পদ্ধতির সাথে সংখ্যাত্মক পদ্ধতি গ্রথিত করে দিয়ে উভয় পদ্ধতির উপকারিতা লাভের প্রচেষ্টা চালানো হয়। এ পদ্ধতির জন্য সঠিক ফরম তৈরি করা যথেষ্ট কঠিন।

(৬) **এমবিও পদ্ধতি (MBO method)ঃ** Management by Objectives বা লক্ষ্যভিত্তিক ব্যবস্থাপনা সম্পর্কে ইতিমধ্যে আমরা একটি সম্যক ধারণা পেয়েছি (ইউনিট ৫- দেখুন)। এ পদ্ধতি অনুসারে কর্মসম্পাদন মূল্যায়ন করার ক্ষেত্রে ছয়টি ধাপ অনুসরণ করা হয়:

ক) প্রতিষ্ঠানের জন্য সামগ্রিক লক্ষ্য স্থির করে (পরবর্তী বছরের জন্য)।
খ) বিভাগীয় প্রধানগণ তাদের উপরওয়ালাদের সাথে যৌথভাবে বিভাগের জন্য 'বিভাগের লক্ষ্য' নির্ধারণ করে।
গ) বিভাগীয় প্রধান বিভাগের কর্মীদের সাথে বসে বিভাগের লক্ষ্যসমূহ নিয়ে আলোচনা করে এবং প্রত্যেক কর্মীকে নিজস্ব লক্ষ্য স্থির করার জন্য অনুরোধ জানায়।
ঘ) বিভাগীয় প্রধান ও কর্মীরা মিলে স্বল্পমেয়াদী কর্মসম্পাদন-টার্গেট নির্ধারণ করে।
ঙ) বিভাগীয় প্রধান টার্গেটের সাথে কর্মীদের বাস্তব কর্মসম্পাদন মিলিয়ে দেখেন এবং পার্থক্য আছে কি-না তা নিরূপণ করেন।
চ) প্রত্যাশিত ফল অর্জনের পথে বাধা অপসারণের পন্থা নির্ধারণের লক্ষ্যে বিভাগীয় প্রধান কর্মীদের সাথে মাঝে মাঝে সভায় বসে কর্মীর কাজের অগ্রগতি পর্যালোচনা করেন এবং তাদেরকে যথাযথ পরামর্শ দেন।

ব্যবস্থাপকদের মূল্যায়ন

Appraisals of Managers

অনেকে ব্যবস্থাপকীয় কার্যক্রমের মূল্যায়নকে ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের ''এচিলীর গোড়ালী'' (Achille's heel) বা 'দুর্বলতম দিক' হিসেবে আখ্যায়িত করেছেন। যে-যাই বলুক না কেন ব্যবস্থাপনার ক্ষেত্রে ব্যবস্থাপকের মূল্যায়ন অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ বিষয়। কেননা, ব্যবস্থাপকদের ব্যবস্থাপকীয় কার্যের শক্তি-সামর্থ্য এবং দুর্বলতা ও ত্রুটি বিচ্যুতি জানা না থাকলে সঠিক নির্দেশনা সম্বলিত ব্যবস্থাপকীয় নৈপুণ্য ও দক্ষতা বৃদ্ধির পথে বিরাট অন্তরায় দেখা দেয়। ফলে সামগ্রিক উন্নয়নে বিঘ্ন ঘটে। এ জন্য ব্যবস্থাপকদের মূল্যায়নকে ব্যবস্থাপনা সিস্টেমের একটি অপরিহার্য ও অবিচ্ছেদ্য অংশ হিসেবে গণ্য করা আবশ্যক। একজন ব্যবস্থাপক কীভাবে পরিকল্পনা গ্রহণ করেন, সংগঠন কার্য চালান, কর্মী নিয়োগ করেন, নেতৃত্ব দেন এবং নিয়ন্ত্রণ করেন এ সমস্ত বিষয় সম্পর্কে বিস্তারিত জানতে পারা মানেই ব্যবস্থাপকীয় পদে সমাসীন কোন কর্মকর্তার কার্য নৈপুণ্য, বিশেষ করে ব্যবস্থাপকীয় কার্য-নৈপুণ্য, সম্পর্কে অবগত হওয়ার একমাত্র সত্যিকার পথ।

সারসংক্ষেপ

একজন ব্যবস্থাপক প্রতিষ্ঠানে যেসব কঠিন সমস্যার সম্মুখীন হয়ে থাকেন, তন্মধ্যে কর্মীদের কর্মসম্পাদন পরিমাপকরণ অন্যতম। প্রতিষ্ঠানে কর্মরত কর্মীদের কর্মসম্পাদন পরিমাপ ও ব্যবস্থাপনা করার প্রক্রিয়া কর্মসম্পাদন মূল্যায়ন নামে পরিচিতি। কর্মসম্পাদন মূল্যায়নের সাথে তিনটি পদক্ষেপ জড়িত: পদ সংজ্ঞায়িতকরণ, কর্মসম্পাদন মূল্যায়ন এবং ফলাবর্তনের ব্যবস্থাকরণ। আবার, কর্মসম্পাদন মূল্যায়নের অনেকগুলো পদ্ধতির রয়েছে যার মধ্যে গুরুত্বপূর্ণ পদ্ধতিগুলো হলো: গ্রাফিক রেটিং স্কেল পদ্ধতি, অলটারনেশন র‍্যাংকিং পদ্ধতি, যুগল তুলনাকরণ পদ্ধতি, গুরুত্বপূর্ণ ঘটনা পদ্ধতি, আচরণিকভাবে সংগ্রথিত রেটিং স্কেল এবং এমবিও পদ্ধতি। ব্যবস্থাপনার ক্ষেত্রে ব্যবস্থাপকের মূল্যায়ন অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ বিষয়। কেননা, ব্যবস্থাপকদের ব্যবস্থাপকীয় কার্যের শক্তি-সামর্থ্য এবং দুর্বলতা ও ত্রুটি বিচ্যুতি জানা না থাকলে সঠিক নির্দেশনা সম্বলিত ব্যবস্থাপকীয় নৈপুণ্য ও দক্ষতা বৃদ্ধির পথে বিরাট অন্তরায় দেখা দেয়। ফলে সামগ্রিক উন্নয়নে বিঘ্ন ঘটে। এ জন্য ব্যবস্থাপকদের মূল্যায়নকে ব্যবস্থাপনা সিস্টেমের একটি অপরিহার্য ও অবিচ্ছেদ্য অংশ হিসেবে গণ্য করা

আবশ্যক।

পাঠ ৯.৬ কর্মীর নিয়োগ-উত্তর বিভিন্ন বিষয়াদি
Different Issues Related to Post-Placement of Employees

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

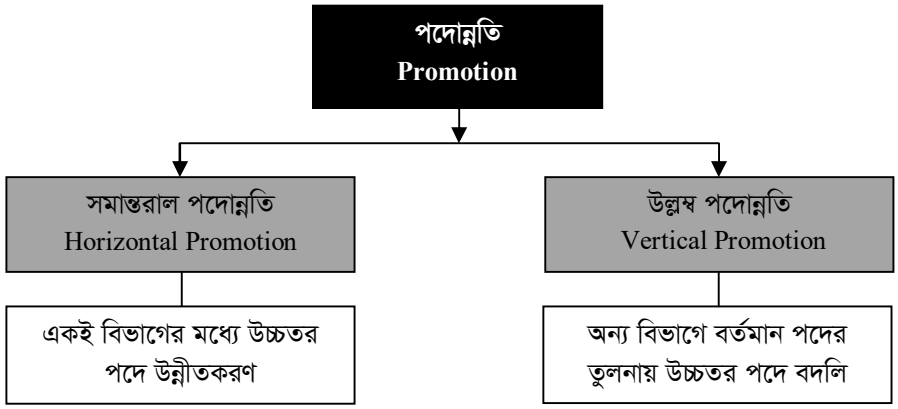
- পদোন্নতি ও পদোন্নতির প্রকারভেদগুলো বর্ণনা করতে পারবেন।
- পদোন্নতির ভিত্তি ব্যাখ্যা করতে পারবেন।
- পদাবনতি ও পদচ্যুতি বা বরখাস্ত কী ব্যাখ্যা করতে পারবেন।
- পদত্যাগ ও কর্মী-ছাঁটাই সম্পর্কে বলতে পারবেন।
- কর্মীর অবসর গ্রহণ সম্পর্কে পরিচিতি পাবেন।

পদোন্নতি
Promotion

পদোন্নতিও এক ধরনের কর্মী নির্বাচন। প্রতিষ্ঠানের ভেতরে যেসব কর্মী নিয়োজিত থাকে, তাদের মধ্য থেকে কোনো পদে একজন কর্মীকে বর্তমানের তুলনায় উচ্চতর মর্যাদাসহ নিয়োগ দেয়া হলে তা পদোন্নতি নামে অভিহিত হয়। প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্তর থেকে কর্মী নির্বাচিত করা হয় বলে পদোন্নতি অভ্যন্তরীণ কর্মীদের মধ্যেই সর্বদা সীমিত থাকে। পদোন্নতি এক প্রকারের বদলিও (transfer) বটে। এরূপ বদলির ক্ষেত্রে পূর্বের পদের চেয়ে নতুন পদের বেতন, মর্যাদা ও সুযোগ-সুবিধা অধিকতর হয়। মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকদের মতেঃ ''Promotions refer to changes in which the pay, status and privileges of new posts are higher as compared with the old'' সোজা কথায় বলা যায়, একজন কর্মীকে প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্তরে অধিকতর মর্যাদা ও দায়িত্বসম্পন্ন পদে উন্নীত করাই হলো পদোন্নতি। কর্মীদের কর্ম-আনুগত্য এবং প্রেষণা বৃদ্ধির লক্ষ্যে পদোন্নতি ব্যবস্থা রাখা হয়। বর্তমান পদ থেকে উপরে উঠার সুযোগ রাখা না হলে কর্মীরা কাজের প্রতি আগ্রহ হারিয়ে ফেলে; কর্ম-স্পৃহাও কমে যায় এবং ফলশ্রুতিতে উৎপাদনশীলতা হ্রাস পায়। তাই পদোন্নতিকে উন্নতমানের কর্মসম্পাদনের প্রতি স্বীকৃতি প্রদানের একটি পন্থা হিসেবে গ্রহণ করা হয়।

পদোন্নতির প্রকারভেদ
Types of Promotions

একটি প্রতিষ্ঠানে কর্মীদেরকে দুভাবে পদোন্নতি দেয়া যায়। একটিকে বলা হয় উল্লম্ব পদোন্নতি এবং আরেকটিকে বলা হয় সমান্তরাল পদোন্নতি (চিত্রটি দেখুন):



চিত্রঃ পদোন্নতির শ্রেণিবিভাগ

(১) **উল্লম্ব পদোন্নতি:** অধিকাংশ প্রতিষ্ঠানে পদোন্নতি উল্লম্ব ধরনেরই হয়। এ পদ্ধতি অনুযায়ী একজন কর্মীকে তার নিজের বিভাগের ভেতরেই একধাপ উচ্চ পদে নিয়োগ দেয়া হয়। অর্থাৎ তার বর্তমান পদ থেকে অধিকতর দায়িত্বসম্পন্ন ও মর্যাদাপূর্ণ উচ্চতর পদে তাকে আসীন করা হয় । উদাহরণস্বরূপ বলা যায়ঃ আদমজী জুট মিলের উৎপাদন বিভাগে আবিদ রায়হান সহকারী ব্যবস্থাপক হিসেবে নিয়োগপ্রাপ্ত। চাকরির পঞ্চম বছরে তাকে তার, উন্নতমানের কাজের স্বীকৃতিস্বরূপ উপ-ব্যবস্থাপক (উচ্চতর পদ) পদে আসীন করা হলো । তার এ পদোন্নতি হলো উল্লম্ব পদোন্নতি।

উল্লম্ব পদোন্নতির কতিপয় ভালো দিক রয়েছে: (১) কর্মীরা নিজের বিভাগেই উচ্চতর পদে থেকে কাজ অব্যাহত রাখতে পারায় আত্মতৃপ্তি বোধ করে; (২) অনেক দিন একই বিভাগে কাজ করার কারণে বিভাগের প্রতিটি বিষয় সম্পর্কে ভালোভাবে অবহিত হবার সুযোগ পায় এবং সেজন্য পদোন্নতির পর আরো বৃহত্তর পরিসরে কাজ করার সুযোগ পাওয়ায় তার কর্ম-আনুগত্য ও প্রেষণা বৃদ্ধি পায়; (৩) সব কর্মী পরিচিত থাকায় সহজে তাদের সমর্থন আদায় করতে পারে; তবে কিছু অসুবিধাও আছে। প্রতিষ্ঠান যদি শুধু উল্লম্ব পদোন্নতির মধ্যেই পদোন্নতি প্রথা সীমিত রাখে তাহলে কোনো পদ খালি না হলে কিংবা অতিশয় দীর্ঘ সময়ের ব্যবধানে খালি হলে কর্মীদের মধ্যে পদোন্নতি না পাওয়াজনিত ক্ষোভ সৃষ্টি হতে পারে।

(২) **সমান্তরাল পদোন্নতি:** সমান্তরাল পদোন্নতির ক্ষেত্রে একজন কর্মীকে তার নিজ বিভাগ থেকে অন্য একটি বিভাগে, বর্তমান পদ থেকে উচ্চতর পদে বদলি করা হয়। এখানেও উন্নীত পদের মর্যাদা অধিকতর হয়। উদাহরণস্বরূপ, উৎপাদন বিভাগে উপ-ব্যবস্থাপক পদে অধিষ্ঠিত নরেন্দ্র কৃষ্ণকে যদি 'মান নিয়ন্ত্রণ বিভাগে' ব্যবস্থাপকের পদে নিয়োগ দিয়ে সেখানে বদলিত করে দেয়া হয়, তাহলে এটি হবে সমান্তরাল পদোন্নতি। স্মরণ রাখা দরকার যে, সমমর্যাদা সম্পন্ন পদে অন্য বিভাগে কোনো কর্মীকে নিয়োগ দেয়া হলে তা হবে শুধু 'বদলি' (transfer)- পদোন্নতি নয়। অবশ্য ছোট বিভাগ থেকে বড় বিভাগে সমপদে বদলি করা হলে অনেকে এটাকে সমান্তরাল পদোন্নতি নামে অভিহিত করেন।

পদোন্নতির ভিত্তি

Basis of Promotion

পদোন্নতির ভিত্তি কী হবে তা নিয়ে মতভেদ রয়েছে। কেউ বলেন, পদোন্নতির ভিত্তি হওয়া উচিত জ্যেষ্ঠ্যত্ব (Seniority); আবার কেউ বলেন, এর ভিত্তি হওয়া উচিত যোগ্যতা (ability)। কারো কারো মতে জ্যেষ্ঠত্ব ও যোগ্যতা উভয় ভিত্তিতেই পদোন্নতি হওয়া উচিত। সাধারণত দেখা যায়, শ্রমিক সংঘের নেতারা জ্যেষ্ঠত্বের ভিত্তিকে পছন্দ করেন। পক্ষান্তরে, ব্যবস্থাপনা কর্তৃপক্ষ পছন্দ করেন যোগ্যতা বা মেধা। শ্রমিক সংঘ জ্যেষ্ঠত্বের উপর গুরুত্ব দেয় এ জন্য যে, জ্যেষ্ঠত্বের ভিত্তিতেই প্রায়শ শ্রমিক-কর্মচারীদের প্রয়োজনে লে-অফ্ বা ডিসচার্জ করা হয়। এখানে আমরা বিভিন্ন ভিত্তির ভালো-মন্দ দিক সম্পর্কে আলোচনা করব।

পদোন্নতির ভিত্তি হিসেবে জ্যেষ্ঠত্ব: জ্যেষ্ঠত্ব বলতে একজন কর্মীর চাকরির মেয়াদ-কালকে বুঝায়। তিনি সংশ্লিষ্ট প্রতিষ্ঠানে কত বছর চাকরি করছেন, সে-সময়ের বিচারে কর্মীর জ্যেষ্ঠত্ব নির্ধারণ করা হয়। মনে করি, একই বিভাগে ৫ জন ব্যক্তি সহকারী ব্যবস্থাপক হিসেবে কাজ করছেন। এদের মধ্যে প্রথম ও দ্বিতীয় সহকারী ব্যবস্থাপকের চাকরির মেয়াদ হচ্ছে সাত বছর, তৃতীয় সহকারীর চাকরির মেয়াদ নয় বছর এবং চতুর্থ ও পঞ্চম সহকারীর চাকরির মেয়াদ হচ্ছে ছয় বছর। এক্ষেত্রে 'ব্যবস্থাপক'-এর পদে পদোন্নতি দেয়ার জন্য তৃতীয় সহকারী ব্যবস্থাপককেই নির্বাচন করা হবে; কারণ অন্য চারজনের তুলনায় তিনিই সবার জ্যেষ্ঠ। অবশ্য জ্যেষ্ঠত্ব নির্ধারণে কারো কারো ক্ষেত্রে বিশেষ বিবেচনা করা হয়: (১) অত্র প্রতিষ্ঠানে মোট চাকরির সময়, (২) অন্যান্য তুলনীয় প্রতিষ্ঠানে মোট চাকরির মেয়াদ, (৩) বর্তমান পদে মোট চাকরির মেয়াদ।

জ্যেষ্ঠত্ব ভিত্তিক পদোন্নতি সভ্যতার মতই পুরনো। রাজ-রাজাদের আমলে জ্যেষ্ঠ সন্তানই বাবার পরে রাজা হতেন। জ্যেষ্ঠতার ভিত্তি অনেক বিরোধ সমাধানের সহায়ক বলেই আগেকার যুগ থেকে এটিকে পদোন্নতির ভিত্তি হিসেবে ব্যবহার করা হয়। অন্যান্য ভিত্তি ব্যবহার করা হলে সিদ্ধান্তকারী বা সংশ্লিষ্ট ব্যক্তিরা একমতে উপনীত হতে কঠিন সমস্যার সম্মুখীন হন। কিন্তু চাকরির মেয়াদকাল লিপিবদ্ধ থাকে বলে সহজেই কর্মীদের জ্যেষ্ঠত্ব নির্ধারণ করা যায়। এরূপ ভিত্তি ব্যবহারের খারাপ দিক হলো: যোগ্যতাসম্পন্ন তরুণ কর্মীরা অধৈর্য হয়ে পড়ে; পুরনোদের অবসর গ্রহণ বা মৃত্যুর জন্য তারা দেরি করতে চায় না- তারা জানে জ্যেষ্ঠদের অবসর বা মৃত্যু ছাড়া পদ খালি হবে না। ফলে যোগ্য ও দক্ষ কর্মীরা সুযোগ পেলেই

অন্যত্র চলে যায়। এতে প্রতিষ্ঠান ক্ষতিগ্রস্ত হয়। দক্ষ লোকজন প্রতিষ্ঠান ছেড়ে চলে যাওয়ার কারণে 'সেকেন্ড-গ্রেড' কর্মীদের হাতে প্রতিষ্ঠান পরিচালনার দায়িত্ব ন্যস্ত হয়।

পদোন্নতির ভিত্তি হিসেবে যোগ্যতাঃ যোগ্যতা বা মেধা বলতে একজন কর্মীর কর্ম-নৈপুণ্য, দক্ষতা ও কর্ম-স্পৃহা, দায়িত্ব-সচেতনতা, শিক্ষাগত যোগ্যতা ইত্যাদির সমষ্টিকে বুঝায়। মেধা নয় বিধায় মেধার ভিত্তি নিয়ে ভুল বুঝাবুঝির অবকাশ থাকে। ব্যবস্থাপনা কর্তৃপক্ষ মেধা হিসেবে যা নিরূপণ করেন, শ্রমিক সংঘ সেটাকে স্বজনপ্রীতি হিসেবে অভিহিত করে ঝামেলা পাকাতে পারে। তাই মেধাকে পদোন্নতির ভিত্তি হিসেবে ব্যবহার করতে চাইলে কর্তৃপক্ষের কতিপয় 'নিয়ন্ত্রণ' (controls) প্রতিষ্ঠা করতে হবে, যাতে নিরপেক্ষভাবে মেধার বিচার করা যায়- অন্যদের মনে সন্দেহ সৃষ্টির সুযোগ না থাকে।

মেধাকে পদোন্নতির ভিত্তি হিসেবে ব্যবহার করা হলে উদ্যমী ও দক্ষ কর্মী, বিশেষ করে তরুণ কর্মীদের মধ্যে অনুপ্রেষণা বা মোটিভেশনের সৃষ্টি হয়। তাদের মধ্যে কর্ম-নিষ্ঠা বৃদ্ধি পায় এবং প্রতিষ্ঠানের উন্নতির জন্য নিজের শ্রম ও মেধাকে স্বতঃস্ফূর্তভাবে উৎসর্গ করে।

জ্যেষ্ঠত্ব ও যোগ্যতার ভিত্তিতে পদোন্নতিঃ আলাদাভাবে জ্যেষ্ঠত্ব ও যোগ্যতাকে ভিত্তি হিসেবে ধরে পদোন্নতি দেয়া হলে কিছু কিছু সমস্যার সৃষ্টি হয়। এ সম্পর্কে ইতপূর্বে আলোচনা করা হয়েছে। উভয় ক্ষেত্রে সৃষ্ট সমস্যাগুলোর সমাধানকল্পে অনেক প্রতিষ্ঠান পদোন্নতির ক্ষেত্রে একই সাথে জ্যেষ্ঠত্ব ও যোগ্যতা/মেধাকে ভিত্তি হিসেবে ব্যবহার করে। এতে দুকুলই রক্ষা হয়। একদিকে যেমন চাকরির মেয়াদকে গুরুত্ব দেয়া হয়, অন্যদিকে মেধাকেও যথাযথভাবে বিবেচনা করা হয়।

পদাবনতি

Demotion

পদাবনতি হলো পদোন্নতির বিপরীত অবস্থা। যখন একজন কর্মীকে তার বর্তমান পদ থেকে সরিয়ে এক ধাপ নিম্নস্তরের পদে আসীন করা হয়, তা পদাবনতি নামে পরিচিত। একজন 'বিভাগীয় ব্যবস্থাপক'-কে ব্যবস্থাপকের পদ থেকে সরিয়ে সহকারী ব্যবস্থাপকের পদে বহাল করা হলে বলা যায় যে, তার পদাবনতি হয়েছে। পদাবনতির ফলে কর্মীর পদ-মর্যাদা হ্রাস পায়, বেতন কমে যায় এবং অফিসিয়াল ক্ষমতা খর্ব হয়। কোনো কর্মীকে তার অযোগ্যতার জন্য শাস্তিস্বরূপ পদাবনতি করা হয়।

পদাবনতি খুবই সাবধানতার সাথে করা বাঞ্ছনীয়। পরিহার করাই বরং শ্রেয়। করণ পদাবনতি কর্মীর জন্য অপমানজনক। তাই পদাবনতির শিকার কর্মীরা অসন্তুষ্ট কর্মী হিসেবে প্রতিষ্ঠানে ভাল কাজ করার আগ্রহ পাবে না। তাছাড়া, অন্যান্য কর্মীরাও এতে প্রভাবিত হতে পারে। সঠিক ও যুক্তিগ্রাহ্য কারণে পদাবনতি কার্যকর না হলে অসন্তোষ দেখা দিবে; শ্রমিক সংঘ হস্তক্ষেপ করতে পারে এবং পরিণামে পরিবেশের অবনতি ঘটতে পারে। একজন কর্মীর তখনই পদাবনতি করা যেতে পারে যখনঃ

১. তিনি তার উপর অর্পিত দায়িত্ব শারীরিক বা মানসিক কারণে পালন করতে অপারগ;
২. নির্ধারিত শৃঙ্খলা ভংগের অপরাধে বারবার অপরাধী হিসেবে অভিযুক্ত;
৩. তিনি উর্ধ্বতনের সাথে ইচ্ছাকৃতভাবে অসদাচরণ করেছেন;
৪. বারবার কর্তব্য-কর্মে অবহেলা প্রদর্শন করছেন;
৫. প্রতিষ্ঠানের পলিসিগত পরিবর্তন ঘটেছে।

পদচ্যুতি বা বরখাস্ত

Termination or Dismissal

একজন কর্মীকে তার চাকরি থেকে বাদ দেয়া হলে তা বরখাস্ত বা পদচ্যুতি নামে পরিচিত। একজন নিয়োগকর্তা তখনই একজন কর্মীকে বরখাস্ত করে যখন-

ক) কর্মী তার দায়িত্ব পালনে বারবার ব্যর্থতার পরিচয় দেয়;

খ) কর্মী শারীরিক বা মানসিক কারণে কাজ করতে অক্ষম প্রমাণিত হয়;
গ) প্রতিষ্ঠানের নিয়ম-শৃঙ্খলা ইচ্ছাকৃতভাবে ভঙ্গ করে কিংবা সতর্কবাণী সত্ত্বেও বারবার একই প্রকার ভুল করে;
ঘ) কর্মী 'অঘটনের নায়ক' (trouble-marker) হিসেবে অভিযুক্ত হয়।

পদত্যাগ

Resignation

কোনো কর্মী চাকরি ছেড়ে দিলে তা পদত্যাগ বা ইস্তফা নামে পরিচিত। পদত্যাগও এক প্রকারের পদচ্যুতি (Termination) যা কর্মীর নিজের উদ্যোগেই সংঘটিত হয়ে থাকে। বিভিন্ন কারণে একজন কর্মী পদত্যাগ করতে পারে: প্রতিষ্ঠানে ভবিষ্যতে পদোন্নতি না পাওয়ার আশংকা, আত্ম-মর্যাদা নিয়ে কাজ করার মত পরিবেশের অভাব, উর্ধ্বতন কর্তৃক অমর্যাদাকর আচরণ, ভালো কাজের স্বীকৃতি না-পাওয়া, সামান্য ভুলের জন্য জনসমক্ষে তিরস্কৃত হওয়া, কম বেতন-ভাতা, কর্ম-অসন্তুষ্টি, শারীরিকভাবে ক্ষতিকর কর্ম-পরিবেশ, নির্ধারিত অফিস-সময়ের পরেও বিনা ওভারটাইম-ভাতায় কাজ করার চাপ, ব্যক্তিত্বের দ্বন্দ্ব, শারীরিক অসুস্থতা, মহিলাদের ক্ষেত্রে বিবাহ ও অন্তঃসত্ত্বা হওয়া ইত্যাদি।

কর্মী-ছাঁটাই

Redundancy/Lay-off

সাধারণত অর্থনৈতিক মন্দা (depression/recession) বা প্রাতিষ্ঠানিক কাঠামোতে পরিবর্তনের কারণে প্রতিষ্ঠানের উপর আর্থিক চাপ হ্রাস করার লক্ষ্যে কর্মী ছাঁটাই করা হয়। নিম্নে কয়েকটি কারণ উল্লেখ করা হলো, যার পরিপ্রেক্ষিতে প্রতিষ্ঠান কর্মী-ছাঁটাইয়ের সিদ্ধান্ত নিতে পারেঃ

- অনিবার্য কারণবশত: (যথা- কাঁচামালের দুষ্প্রাপ্যতা, অব্যাহত চাঁদাবাজি/সন্ত্রাস) ব্যবসায় টিকিয়ে রাখা অসম্ভব হলে;
- বাজারে প্রতিষ্ঠান কর্তৃক উৎপাদিত/বিক্রিতব্য পণ্যের চাহিদা বিপুলভাবে হ্রাস পাওয়ার কারণে প্রতিষ্ঠানের আয়তন ছোট করার প্রয়োজন দেখা দিলে;
- শ্রমিক অসন্তোষ বা রাজনৈতিক দাঙ্গা-হাঙ্গামার কারণে প্রতিষ্ঠান চালু রাখা কঠিন প্রতিয়মান হলে;
- বিভিন্ন কারণে অব্যাহতভাবে লোকসান চলতে থাকলে;
- দীর্ঘস্থায়ী বন্যা বা অন্যান্য প্রাকৃতিক দুর্যোগের ফলে প্রতিষ্ঠান সাময়িকভাবে বন্ধ করে দেয়ার প্রয়োজন হলে, ইত্যাদি।

সাময়িক কর্মী ছাঁটাই লে-অফ (Lay-off) নামে সুপরিচিত। বস্তুতঃপক্ষে, লে-অফ এমন একটি পরিস্থিতিতে সংঘটিত হয় যখন তিনটি অবস্থা বিরাজমান থাকেঃ

১. ছাঁটাইযোগ্য কর্মীর জন্য কোনো কাজ থাকে না;
২. ব্যবস্থাপনা কর্তৃপক্ষ আশা করে যে, 'কাজ-নাই' (no-work) পরিস্থিতি দীর্ঘকাল বিরাজ করবে না; এবং
৩. কিছুকাল পরেই ছাঁটাইকৃত কর্মীদের পুনর্বহাল করা সম্ভব হবে।

সুতরাং দেখা যাচ্ছে যে, লে-অফ, পদচ্যুতির মত নয়। পদচ্যুতি হলো স্থায়ী চাকরি-চ্যুতি আর লে-অফ হলো ক্ষণস্থায়ী চাকরি-চ্যুতি। অবশ্য কোনো কোনো প্রতিষ্ঠান লে-অফ কে স্থায়ী চাকরিচ্যুতির বাহানা হিসেবে ব্যবহার করতে পারে।

অবসর গ্রহণ

Retirement

একজন কর্মী নিয়মানুযায়ী নির্দিষ্ট বয়সের পর অথবা নির্দিষ্ট মেয়াদের চাকরির সমাপ্তির পর চাকরি ছেড়ে চলে যায়। এ প্রক্রিয়া অবসর গ্রহণ নামে পরিচিত। উদাহরণস্বরূপ, বাংলাদেশে সরকারি কর্মচারীরা ষাট বছর বয়সে চাকরি থেকে বাধ্যতামূলকভাবে অবসর গ্রহণ করে। ঢাকা বিশ্ববিদ্যালয়ের অধ্যাপকেরা সাতষট্টি বছর বয়সে অবসরগ্রহণ করে। কোনো কর্মী ইচ্ছা করলে মেয়াদপূর্তির আগেও অবসর গ্রহণ করতে পারে যা early retirement নামে অভিহিত হয়। ইদানিং

কালে বাংলাদেশের বিভিন্ন প্রতিষ্ঠানে, বিশেষ করে সরকারি প্রতিষ্ঠানে এবং কতিপয় আন্তর্জাতিক প্রতিষ্ঠানে (যথা- ইউনিসেফ, আইসিডিডিআরবি) 'গোল্ডেন হ্যান্ডশেক' নামের আড়ালে early retirement-এর নিয়ম প্রবর্তন করা হয়েছে। অবসর গ্রহণের কারণে কর্মীরা কতিপয় বিশেষ সুযোগ-সুবিধা ভোগ করে।

সারসংক্ষেপ

প্রতিষ্ঠানের ভেতরে যেসব কর্মী নিয়োজিত থাকে, তাদের মধ্যে থেকে কোনো পদে একজন কর্মীকে বর্তমানের তুলনায় উচ্চতর মর্যাদাসহ নিয়োগ দেয়া হলে তা পদোন্নতি নামে অভিহিত হয়। একটি প্রতিষ্ঠানে কর্মীদেরকে দুভাবে পদোন্নতি দেয়া যায়। একটিকে বলা হয় উল্লম্ব পদোন্নতি এবং আরেকটিকে বলা হয় সমান্তরাল পদোন্নতি। উলম্ব পদোন্নতি পদ্ধতি অনুযায়ী একজন কর্মীকে তার নিজের বিভাগের ভেতরেই একধাপ উচ্চ পদে নিয়োগ দেয়া হয়। সমান্তরাল পদোন্নতির ক্ষেত্রে একজন কর্মীকে তার নিজ বিভাগ থেকে অন্য একটি বিভাগে, বর্তমান পদ থেকে উচ্চতর পদে বদলি করা হয়। কারো কারো মতে জ্যেষ্ঠত্ব ও যোগ্যতা উভয় ভিত্তিতেই পদোন্নতি হওয়া উচিত। পদাবনতি হলো পদোন্নতির বিপরীত অবস্থা। যখন একজন কর্মীকে তার বর্তমান পদ থেকে সরিয়ে এক ধাপ নিম্নস্তরের পদে আসীন করা হয়, তা পদাবনতি নামে পরিচিত। অপরদিকে, একজন কর্মীকে তার চাকরি থেকে বাদ দেয়া হলে তা বরখাস্ত বা পদচ্যুতি নামে পরিচিত। তবে পদত্যাগ বিষয়টি ভিন্ন। কোন কর্মী চাকরি ছেড়ে দিলে তা পদত্যাগ বা ইস্তফা নামে পরিচিত। পদত্যাগও এক প্রকারের পদচ্যুতি যা কর্মীর নিজের উদ্যোগেই সংঘটিত হয়ে থাকে। সাধারণত অর্থনৈতিক মন্দা বা প্রাতিষ্ঠানিক কাঠামোতে পরিবর্তনের কারণে প্রতিষ্ঠানের উপর আর্থিক চাপ হ্রাস করার লক্ষ্যে কর্মী ছাঁটাই করা হয়। একজন কর্মী নিয়মানুযায়ী নির্দিষ্ট বয়সের পর অথবা নির্দিষ্ট মেয়াদের চাকরির সমাপ্তির পর চাকরি ছেড়ে চলে যায়। এ প্রক্রিয়া অবসর গ্রহণ নামে পরিচিত।

ইউনিট মূল্যায়ন

১. মানব সম্পদ পরিকল্পন বলতে কী বুঝায়? মানব সম্পদ পরিকল্পনের পদক্ষেপগুলো আলোচনা করুন।
২. মানব সম্পদ পরিকল্পনের সাথে জড়িত কার্যাবলি আলোচনা করুন।
৩. আপনি কি মনে করেন কর্মী বাছাইকরণ প্রতিষ্ঠানের জন্য প্রয়োজনীয় একটি পদক্ষেপ? কর্মী বাছাইকরণের বিভিন্ন উৎস বর্ণনাপূর্বক আপনার বক্তব্যটি আলোচনা করুন।
৪. কর্মী নির্বাচন প্রক্রিয়ার প্রত্যেকটি উপাদান অনুসরণ করা কি আবশ্যক? উপাদানগুলো আলোচনা করুন।
৫. কার্য-বিশ্লেষণের মানে কী? কার্য-বিশ্লেষণের মাধ্যমে সংগৃহীত তথ্য কী কাজে ব্যবহার করা হয়?
৬. কার্য-বিশ্লেষণের সাথে জড়িত পদক্ষেপগুলোর বর্ণনা দিন।
৭. কার্য-বিবরণী ও কার্য-নির্দিষ্টকরণ কী? কার্য-বিশ্লেষণের বিভিন্ন পদ্ধতি আলোচনা করুন।
৮. পদ-মূল্যায়ন কী? এর ব্যবহার সম্পর্কে আপনার মাতামত দিন।
৯. পদ–মূল্যায়নের গুরুত্বপূর্ণ পদ্ধতিগুলোর বর্ণনা দিন।
১০. কর্মী ওরিয়েন্টেশন কেন প্রয়োজন? ব্যাখ্যা করুন।
১১. প্রশিক্ষণ কী? মৌলিক প্রশিক্ষণের প্রক্রিয়াটি আলোচনা করুন।
১২. বহু বিশেষজ্ঞ মনে করেন প্রশিক্ষনের বিভিন্ন কৌশল রয়েছে। কৌশলগুলো কী? বর্ণনা করুন।
১৩. কর্ম-বহির্ভূত প্রশিক্ষণ কী? এর প্রয়োজনীয়তা আছে কি? আপনার যুক্তির পক্ষে ব্যাখ্যা দিন।
১৪. কর্মসম্পাদন মূল্যায়ন কেন প্রয়োজন? ধারণাটির ব্যাখ্যা দিন।
১৫. কর্মসম্পাদন মূল্যায়নের পদক্ষেপগুলো কী? আলোচনা করুন।
১৬. কর্মসম্পাদন মূল্যায়নের প্রচলিত পদ্ধতিগুলো সম্পর্কে আলোচনা করুন।
১৭. ব্যবস্থাপকদের মূল্যায়ন কেন প্রয়োজন?
১৮. পদোন্নতি ও পদোন্নতির প্রকারভেদগুলো আলোচনা করুন। পদোন্নতির ভিত্তিগুলো কী?
১৯. পদাবনতি এবং পদচ্যুতি কি একই বিষয়? কখন পদাবনতি হয় এবং কখন পদচ্যুত করা হয়? আলোচনা করুন।
২০. পদত্যাগ, কর্মী-ছাঁটাই ও অবসর গ্রহণের মধ্যে পার্থক্য বর্ণনা করুন।