

ইউনিট

৩

কার্য বিশ্লেষণ ও পদ মূল্যায়ন (Job Analysis & Job Evaluation)

ভূমিকা

মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনায় কার্য বিশ্লেষণ ও কার্য মূল্যায়ন গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করে। কার্য বিশ্লেষণ ও কার্য মূল্যায়ন মানব সম্পদ সংগ্রহ ও নির্বাচনের প্রাথমিক পদক্ষেপ। প্রতিষ্ঠানের সর্বাধিক গুরুত্বপূর্ণ উপাদান হল কর্মী বা জন সম্পদ। প্রতিষ্ঠানের সফলতা ও বিফলতা নির্ভর করে দক্ষ জনশক্তির উপর। এজন্য কাজের প্রকৃতি ও বৈশিষ্ট্য অনুযায়ী উপযুক্ত কর্মী সংগ্রহ করতে হয়। পদ মর্যাদা ও কর্ম অনুযায়ী কি ধরনের যোগ্যতা, দক্ষতা, অভিজ্ঞতা, কর্ম পরিবেশ কর্মীর ব্যক্তিগত গুণাবলি প্রয়োজন তা জানার জন্য বিভিন্ন তথ্য সংগ্রহ করার প্রয়োজন হয়। কার্য বিশ্লেষণের মাধ্যমে এসব তথ্য অতি সহজে জানা যায়। অন্যদিকে কার্য মূল্যায়ন হলো বিভিন্ন পদের আপেক্ষিক গুরুত্ব জানার পদ্ধতি। প্রতিষ্ঠানের যে সব বিভিন্ন ধরনের পদ থাকে সেগুলো একটি থেকে অন্যটি আলাদা বলে মূল্যমান ও হয় ভিন্ন ভিন্ন। বিভিন্ন পদের গুরুত্ব, ঝুঁকি, অবস্থান, দায়িত্ব ও কর্তব্য, মর্যাদা ইত্যাদি বিশেষণ করে এক পদের সাথে তুলনা করে অন্য পদের সঠিক মূল্যায়ন করতে কার্য বা পদ মূল্যায়ন গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা রাখে। কার্য বা পদ মূল্যায়নের মাধ্যমে কর্মী নির্বাচন, স্থাপনা ও প্রশিক্ষণের ক্ষেত্রে প্রয়োজনীয় তথ্য সরবরাহ করে এবং কর্মীদের পদোন্নতি প্রদান ও মজুরি সংক্রান্ত সঠিক নীতিমালা প্রণয়ন করতে ব্যবস্থাপনাকে সাহায্য করে থাকে।

পাঠ-১ : কার্য বিশ্লেষণ

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- কার্য বিশ্লেষণের সংজ্ঞা প্রদান করতে পারবেন।
- কার্য বিশ্লেষণের উদ্দেশ্য বর্ণনা করতে পারবেন।
- কার্য বিশ্লেষণের গুরুত্ব ব্যাখ্যা করতে পারবেন। এবং
- কার্য বিশ্লেষণের কৌশল বা পদ্ধতি বিশ্লেষণ করতে পারবেন।

কার্য বিশ্লেষণ-**Job analysis**

প্রত্যেকটি প্রতিষ্ঠানের জন্য কার্য বিশ্লেষণ একটি গুরুত্বপূর্ণ বিষয়। মানব সম্পদ সংগ্রহ ও নির্বাচন পদ্ধতির প্রাথমিক পদক্ষেপ হলো কার্য বিশ্লেষণ। সাধারণভাবে বলা যায়, যে পদ্ধতি বা কৌশলের মাধ্যমে একটি নির্দিষ্ট পদের কাজ সম্পর্কে পরিপূর্ণ ধারণা লাভ করা যায় তাকে কার্য বিশ্লেষণ বলে। এর মাধ্যমে পদ ও পদের সাথে সংশ্লিষ্ট কার্যাবলি এবং উক্ত কর্মপরিসরে কর্মীর শিক্ষা, জ্ঞান, দক্ষতা দায়িত্ববোধ, ব্যক্তিগত গুণাবলি ইত্যাদি প্রয়োজনীয় উপাদান সম্পর্কে জানা যায়। অর্থাৎ কার্য বিশ্লেষণ হলো এক প্রকার বিশেষ কর্মসূচি যার মাধ্যমে একটি নির্দিষ্ট পদের বিপরীতে কার্য এবং তা সম্পাদনকারী কর্মী একটি উপাদান সম্পর্কে পরিপূর্ণ জ্ঞান লাভ করতে পারে।

বিশেষজ্ঞ মতামতঃ

Gary Dessler এর মতে, “কার্য বিশ্লেষণ হলো একটি পদের কাজগুলো নির্ধারণ এবং কোন ধরনের বৈশিষ্ট্য সম্পন্ন ব্যক্তিদেরকে এসব পদ পূরণের জন্য সংগ্রহ করা হবে তা নির্ধারণ করার প্রক্রিয়া।” [Job analysis is the procedure through which you determine the duties of these positions and the characteristics of people who should be hired for them.]

Edwin B Flippo বলেন, “কার্য বিশ্লেষণ এমন একটি প্রক্রিয়া বা পদ্ধতি যার মাধ্যমে কোন নির্দিষ্ট পদের কর্তব্য, দায়িত্ব ও কার্য পরিচালনা সংক্রান্ত যাবতীয় তথ্যাবলি সংগ্রহ ও পর্যালোচনা করা হয়।” [Job analysis is the process of studying & collecting information relating to the operations and responsibilities of a specific job.]

Mr. J. Jaciaus বলেন, “পদ বিশ্লেষণ হচ্ছে পদ নির্দেশনার উদ্দেশ্যে কার্য পর্যালোচনা, পরিচালনা এবং সংগঠনের এটি প্রক্রিয়া বিশেষ।” [It is a process of discussing the works, work handing or organizing for the purpose of job specification.]

Mathis & Jackson এর মতে, “পদ বিশ্লেষণ হলো একটি পদের কার্য, কর্তব্য ও দায়িত্ব সম্পর্কে নিয়মতান্ত্রিক অনুসন্ধান।” [It is a systematic investigation of the tasks, duties and responsibilities of a job.]

উপস্থাপিত বর্ণনায় কার্য বিশ্লেষণ সম্পর্কে যে মৌলিক ধারণা পাওয়া যায়-

- কাজ সম্পর্কে পরিপূর্ণ ধারণা
- কর্মীর সামগ্রিক বৈশিষ্ট্য, সামর্থ ও গুণাবলি এবং
- কার্য সম্পাদনের প্রয়োজনীয় পরিবেশের বর্ণনা।

চূড়ান্ত ভাবে তাই বলা যায় কার্য বিশ্লেষণ হলো এক প্রকার পদ্ধতি বিশেষ যার মাধ্যমে সংশ্লিষ্ট পদ বর্ণনার সাথে সাথে কার্য সম্পাদনের জন্য কর্মীর প্রয়োজনীয় জ্ঞান, যোগ্যতা দক্ষতা, অভিজ্ঞতা ও অন্যান্য মানবিক গুণাবলি সম্পর্কে নিখুঁত ধারণা লাভ করা যায়। পাশাপাশি কর্ম পরিসর ও কার্য পরিবেশ সম্পর্কে বর্ণনা থাকে। এক কথায় বলা যায়, যে বিশেষ প্রক্রিয়ার মাধ্যমে একটি নির্দিষ্ট পদের জন্য কর্মীকে কি কাজ করতে হবে এবং কিভাবে করতে হবে তা জানতে পারে তাই কার্য বিশ্লেষণ নামে পরিচিত।

কার্য বিশ্লেষণের উদ্দেশ্যাবলি

Purposes/objectives of job analysis

প্রত্যেক প্রতিষ্ঠানের জন্য মানবীয় উপাদান বা কর্মী একটি গুরুত্বপূর্ণ উপাদান। কর্মী সামগ্রিক প্রতিষ্ঠানকে সচল ও গতিশীল রাখে। এই কর্মীর কাজের উপর প্রতিষ্ঠানের সফলতা অনেকাংশে নির্ভরশীল। একজন কর্মী কি কাজ করবে, কিভাবে ও কখন করবে এবং উক্ত কাজ সম্পাদনে কর্মীর দক্ষতা, যোগ্যতা ও কি রকম অভিজ্ঞতার প্রয়োজন তা নির্ধারণ করাই মূলত কার্য বিশ্লেষণের মূল উদ্দেশ্য। এছাড়াও আরো যে সকল উদ্দেশ্যাবলি অর্জনে কার্য বিশ্লেষণ করা হয় সেগুলো নিরূপণঃ

১. **প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যার্জন (Achievement of organizational goals):** প্রত্যেকটি প্রতিষ্ঠান একটি নির্দিষ্ট লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য অর্জনের জন্য গড়ে উঠে। আর এসব লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য বাস্তবায়নের জন্য নির্দিষ্ট কাজ নির্ধারণ করে তা বাস্তবায়নের জন্য কর্মী নিয়োগ দেয়া হয়। কাজেই প্রতিষ্ঠানের সামগ্রিক লক্ষ্য অর্জনের বিভিন্ন ধরনের তথ্যের প্রয়োজন হয়। সঠিকভাবে কার্য বিশ্লেষণের মাধ্যমে প্রয়োজনীয় তথ্য সহজে সংগ্রহ করা হয়।
২. **কর্মী সংগ্রহ ও নির্বাচন (Recruitment & Selection):** প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যার্জনে মানব সম্পদ সর্বাধিক গুরুত্বপূর্ণ উপকরণ। মানব সম্পদ বা কর্মী ছাড়া প্রতিষ্ঠান একেবারে অচল। যে প্রতিষ্ঠানের কর্মী বাহিনী যত দক্ষ ও কর্মঠ সে প্রতিষ্ঠান তত উন্নত। এজন্য একটি নির্দিষ্ট সময়ে নির্দিষ্ট কাজের বিপরীতে সঠিক মানের ও পরিমানের কর্মী সংগ্রহ ও নির্বাচন করতে হয়। একাজ সম্পাদনে বিভিন্ন ধরনের যেসকল তথ্যের প্রয়োজন হয় কার্য বিশ্লেষণের মাধ্যমে তা পাওয়া যায়।
৩. **সংগঠন কাঠামো (Organization Structure):** কার্য বিশ্লেষণের আর একটি গুরুত্বপূর্ণ উদ্দেশ্য হল সংগঠন কাঠামো ঠিক করা। কার্য বিশ্লেষণের মাধ্যমে অন্যান্য ক্ষেত্রের মত শ্রম বিভাগ সম্পর্কেও সঠিক ও নির্ভুল তথ্য পাওয়া যায়। শ্রম বিভাগ সম্পর্কে সঠিক তথ্য সময়মত পাওয়া যায় বলে সংগঠন কাঠামো নির্ধারণ করা সহজ হয়।
৪. **প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা করা (Training arrangement):** কর্মরত পুরাতন কর্মীদের কার্য সম্পাদনের পদ্ধতি ও কৌশল উন্নয়ন এবং নতুন কর্মীদের কার্য সম্পর্কে জ্ঞান দানের জন্য প্রশিক্ষণের প্রয়োজন হয়। প্রশিক্ষণের মাধ্যমে কর্মী তার কাজের ধরণ, বৈশিষ্ট্য ও প্রকৃতি, কার্য পরিবেশ এবং দায়িত্ব ও কর্তব্য সম্পর্কে জ্ঞান অর্জন করতে পারে। আর এজন্য যে সকল তথ্যের প্রয়োজন হয় কার্য বিশ্লেষণের মাধ্যমে তা সহজে পাওয়া যায়।
৫. **কার্যের তুলনামূলক বিশ্লেষণ (Comparative analysis of job):** কার্য বিশ্লেষণের আর একটি উদ্দেশ্য হলো কার্যের মধ্যে পারস্পরিক তুলনামূলক বিশ্লেষণ করা। একটি প্রতিষ্ঠানে বিভিন্ন যোগ্যতা ও অভিজ্ঞতার কর্মী বিভিন্ন পদে থেকে নানা মুখী কর্ম সম্পাদন করে থাকে। কাজেই একটি নির্দিষ্ট সময়ে বিভিন্ন পদ ও পদের আওতাভুক্ত কর্ম সম্পাদনের জন্য অধিক দক্ষতা ও যোগ্যতা নিরূপণ করার জন্য কার্যের তুলনামূলক বিশ্লেষণ অত্যন্ত জরুরী।
৬. **কর্ম সম্পাদন মূল্যায়ন (Performance appraisal):** প্রতিষ্ঠানের কাজে নিয়োজিত কর্মীদের যোগ্যতা ও দক্ষতা যাচাই করার জন্য ব্যবহৃত পদ্ধতিকে কর্ম সম্পাদন মূল্যায়ন বলে। কর্মরত কর্মীদের কার্য মূল্যায়ন একটি গুরুত্বপূর্ণ কাজ হিসেবে বিবেচিত। এ কাজটি যথাযথ ও সঠিকভাবে সম্পাদনের জন্য কার্য বিশ্লেষণ বিশেষ ভূমিকা পালন করে থাকে।

৭. **নির্দিষ্ট পদের লক্ষ্য নির্ধারণ (Determining the objective of particular job):** প্রত্যেকটি প্রতিষ্ঠানের সামগ্রিক লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য থাকে যা বাস্তবায়নের দায়িত্ব থাকে বিভিন্ন বিভাগ ও উপ-বিভাগের উপর। কাজেই বিভাজিত বিভিন্ন বিভাগ ও উপ-বিভাগ এবং কর্মরত বিভিন্ন কর্মী কখন, কি পরিমাণ কাজ করবে তা নির্ধারণ করে দেয়া হয়। কার্য বিশ্লেষণে প্রাপ্য নির্ধারিত তথ্য দ্বারা সহজে বিভিন্ন পদের লক্ষ্য নির্ধারণ করা যায়।
৮. **কর্মীদের বদলি ও পদোন্নতি (Transfer & Promotion):** মাঝাড়া ও বৃহৎ প্রতিষ্ঠানের অফিসে বিভিন্ন বিভাগ ও শাখা অফিস থাকে- যেখানে বিভিন্ন যোগ্যতার কর্মী বিভিন্ন পদে নিয়োজিত থাকে। একটি নির্দিষ্ট সময় পরপর কর্মীদের কার্য সক্ষমতা ও প্রতিষ্ঠানের প্রয়োজনে কর্মীদের কর্মস্থল পরিবর্তন এবং বর্তমান পদ থেকে অধিকতর সুযোগ-সুবিধার পদে প্রতিস্থাপন করার প্রয়োজন পড়ে। কার্য বিশ্লেষণ দ্বারা এ কাজটি নিয়মমাফিক সম্পাদন করা যায়।
৯. **বেতন ও মজুরি পদ্ধতি নির্ধারণ (Method of Salary & Wage Payment):** প্রতিষ্ঠানের বেতন ও মজুরি পদ্ধতি নির্ধারণ কার্য বিশ্লেষণ করার প্রয়োজন হয়। এটি প্রত্যেকটি প্রতিষ্ঠানের জন্য খুবই স্পর্শকাতর ও সংবেদনশীল বিষয় বিধায় একাজে সঠিক ও সময়োপযোগী সিদ্ধান্ত নিতে কার্য বিশ্লেষণ অত্যাবশ্যিক।
১০. **ভুল বুঝাবুঝি নিরসন (Reducing misunderstanding):** প্রতিষ্ঠানের সামগ্রিক অবস্থা সম্পর্কে অথবা কার্য সম্পর্কে সঠিক ও পরিপূর্ণ ধারণার অভাবে কর্মরত কর্মীদের মাঝে অথবা কর্মীদের সাথে মালিক পক্ষের ভুলবুঝাবুঝির সৃষ্টি হয়। এ ধরনের অনাকাঙ্ক্ষিত অবস্থা যাতে না ঘটে সে জন্য কার্য বিশ্লেষণ করা হয়।
১১. **কার্য পরিবেশ উন্নয়ন (Development of Working environment):** প্রতিষ্ঠানে কর্মরত কর্মীদের কার্য ক্ষেত্রে বিভিন্ন ধরনের সুযোগ সুবিধার প্রয়োজন পড়ে। কার্য বিশ্লেষণ কর্মীদের সমস্যাবলি ব্যবস্থাপনা কর্তৃপক্ষের নিকট তুলে ধরে এবং কর্মীদের বিভিন্নমুখী সুযোগ-সুবিধাসমূহ সঠিকভাবে নির্ধারণের জন্য কার্য বিশ্লেষণ উত্তম হাতিয়ার হিসেবে বিবেচিত।

কার্য বিশ্লেষণের মাধ্যমে উল্লেখিত উদ্দেশ্যসমূহ অতি সহজে অর্জন করা যায়। মোট কথা প্রতিষ্ঠানের সামগ্রিক উন্নয়নে কার্য বিশ্লেষণ গুরুত্বপূর্ণ কাজ হিসেবে বিবেচিত।

কার্য বিশ্লেষণের গুরুত্ব/প্রয়োজনীয়তা

Importance of job analysis

কার্য বিশ্লেষণ করা মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার একটি গুরুত্বপূর্ণ কাজ। এর মাধ্যমে একটি প্রতিষ্ঠান একটি পদ, কর্মী ও কর্ম সম্পর্কে স্বচ্ছ ও সুস্পষ্ট ধারণা প্রদান করে থাকে। প্রতিষ্ঠানের প্রাণ শক্তি মানব সম্পদ সম্পর্কে পরিকল্পনা প্রণয়নের জন্য কার্য বিশ্লেষণ অতীব জরুরী ব্যবস্থা হিসেবে বিবেচিত। প্রতিষ্ঠানের জন্য সুযোগ্য কর্মী সংগ্রহ, নির্বাচন, কর্মী স্থাপনা, প্রশিক্ষণ ইত্যাদি ক্ষেত্রে সঠিক সিদ্ধান্ত নিতে কার্য বিশ্লেষণ অত্যাবশ্যিক। এছাড়াও কার্য বিশ্লেষণের সামগ্রিক গুরুত্ব রয়েছে এমন ক্ষেত্রগুলো নিম্নরূপঃ

- ১। **ব্যবস্থাপনার জন্য তথ্য সরবরাহ (Required information to management):** প্রতিষ্ঠানের সামগ্রিক কার্যাবলি সুন্দর ও সহজভাবে সম্পাদন করার জন্য বিভিন্ন ধরনের তথ্যের প্রয়োজন হয়। কার্য বিশ্লেষণের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠান একটি নির্দিষ্ট সময়ে প্রতিটি বিভাগের জন্য প্রয়োজনীয় তথ্যাবলি পেয়ে থাকে। ফলে প্রতিষ্ঠান সামগ্রিক ভাবে প্রতিটি বিভাগের জন্য সহজে পরিকল্পনা প্রণয়ন ও তা বাস্তবায়ন করতে পারে।
- ২। **জনশক্তি পরিকল্পনা (Human resource planning):** প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য বাস্তবায়নে যে সকল উপকরণ ও উপাদান ব্যবহৃত হয় জনশক্তি বা কর্মী তার অন্যতম। প্রতিষ্ঠানের জন্য প্রয়োজনীয় যোগ্যতা সম্পূর্ণ কর্মী সংগ্রহ করার জন্য সুষ্ঠু কর্মসূচি প্রণয়ন করতে হয়। এজন্য প্রতিষ্ঠান সংক্রান্ত গুরুত্বপূর্ণ বিভিন্ন তথ্য সংগ্রহের প্রয়োজন পড়ে। কার্য বিশ্লেষণের মাধ্যমে প্রয়োজনীয় এসব তথ্য অতি সহজে পাওয়া যায়।

- ৩। **কার্য মূল্যায়ন (Job evaluation):** সঠিক ভাবে সময় মত কার্য বিশ্লেষণ করতে পারলে পরবর্তীতে কার্য মূল্যায়ন ও সহজ হয়। কার্য বিশ্লেষণ সঠিকভাবে করতে পারলে কর্মীর সামগ্রিক অবস্থা এবং নির্দিষ্ট পদ মূল্যায়ন করা সহজ হয়। ফলে কর্মী সন্তুষ্ট থাকে। একটি প্রতিষ্ঠানের সামগ্রিক দক্ষতা নির্ধারণের জন্য কার্য মূল্যায়ন করা অতীব জরুরী।
- ৪। **নির্বাচন (Selection):** কার্য বিশ্লেষণের মাধ্যমে কাজের সামগ্রিক প্রকৃতি, ধরণ, পরিমাণ, বৈশিষ্ট্য ইত্যাদি সম্পর্কে যেমন জানা যায় তেমনি ঐ কাজের জন্য কি ধরণের দক্ষ ও অভিজ্ঞতা সম্পন্ন কর্মীর প্রয়োজন তা সহজে জানা যায়। ফলে কার্য অনুযায়ী যোগ্য কর্মী অনায়াশে নির্বাচন করা যায়।
- ৫। **কর্মদক্ষতা যাচাই (Evaluation of skill):** কর্মদক্ষতা মান সম্মত কার্য সম্পাদনের চাবিকাঠি। কর্মী তার দায়িত্ব পালনে উপযুক্ত কিনা, অথবা শারীরিকভাবে উপযুক্ত হলেও কাজের প্রতি একাত্ম ও আন্তরিক কিনা তা জানার প্রয়োজন হয়। কার্য বিশ্লেষণের মাধ্যমে কর্মীর কর্মদক্ষতা অতি সহজে নির্ণয় করা যায়।
- ৬। **মজুরি ও বেতন (Wages and Salary):** কার্য বিশ্লেষণের মাধ্যমে একটি নির্দিষ্ট কাজ এবং সম্পাদন কারী কর্মী সম্পর্কে বিস্তারিত ধারণা পাওয়া যায়। ফলে কাজের প্রকৃতি এবং কর্মীর যোগ্যতা ও দক্ষতা অনুযায়ী মজুরি ও বেতন নির্ধারণ করা সহজ হয়। কর্ম ও কর্মী অনুযায়ী পার্থক্য মূলক মজুরি ব্যবস্থা গড়ে তুলতে কার্য বিশ্লেষণ অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ।
- ৭। **প্রশিক্ষণ কর্মসূচি (Training Programme):** নতুন এবং পুরাতন প্রতিটি কর্মীর জন্য প্রশিক্ষণ অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ। প্রশিক্ষণের মাধ্যমে কর্মী পরিস্থিতির সাথে খাপ খেয়ে চলার কৌশল করতে পারে। কর্ম বিশ্লেষণ দ্বারা কাজের বৈশিষ্ট্য সম্পর্কে জানা যায়। সুতরাং প্রত্যেক কাজের বৈশিষ্ট্য অনুযায়ী প্রশিক্ষণ কর্মসূচি নিধারণ করা সহজ হয়।
- ৮। **সহজ পরিচালনা (Advantages of direction):** একটি প্রতিষ্ঠানের উন্নয়ন ও সফলতা লাভের জন্য কার্য এবং কর্মী অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ। কার্য বিশ্লেষণের মাধ্যমে যেমন কাজের ধরণ, প্রকৃতি ও বৈশিষ্ট্য সম্বন্ধে জানা যায় তেমনি ঐ কাজ সম্পাদনের জন্য কর্মীর প্রয়োজনীয় দক্ষতা, যোগ্যতা, অভিজ্ঞতা ও কর্ম প্রবণতা সম্পর্কেও জানা যায়। ফলশ্রুতিতে কর্মীদের মধ্যে শৃংখলা রক্ষার জন্য প্রয়োজনীয় ব্যবস্থা করা সম্ভব হয়।
- ৯। **পদোন্নতি ও বদলি (Promotion & Transfer):** মাঝাড়ি ও বৃহৎ প্রতিষ্ঠানে একসাথে অনেক কর্মী বিভিন্ন বিভাগে কাজে নিয়োজিত থাকে। এজন্য সময়ে কর্মীদের কর্মস্থল পরিবর্তন অথবা নির্দিষ্ট সময় পর তাদের পদোন্নতি দেয়ার জন্য পড়ে। কার্য বিশ্লেষণের মাধ্যমে ব্যবস্থাপনা কর্মীদের সম্বন্ধে প্রয়োজনীয় তথ্য সহজে পেতে পারে। এতে কর্মীদের কাজিত পদোন্নতি ও বদলি সময়মত নিয়মমাফিক করা সম্ভব হয়। ফলে কর্মীদের মধ্যে হতাশা জন্ম নিতে পারেনা বলে কর্মী স্বতঃস্ফূর্ত ভাবে কাজ করে থাকে।
- ১০। **শিল্প সম্পর্ক উন্নয়ন (Development of Industrial Relation):** প্রতিষ্ঠানের সামগ্রিক উন্নয়নের জন্য শিল্প সম্পর্ক উন্নয়ন একটি গুরুত্বপূর্ণ ফ্যাক্টর। শিল্প সম্পর্ক বলতে মালিকে-শ্রমিকে অথবা শ্রমিক-মালিক সম্পর্কে বুঝায়। কার্য বিশ্লেষণ প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা কর্তৃপক্ষ ও শ্রমিক সম্প্রদায়ের মধ্যে সু-সম্পর্ক বজায় রাখতে ভাল ভূমিকা পালন করে থাকে।
- ১১। **শ্রম কল্যাণ ও নিরাপত্তা ব্যবস্থা (Labour welfare & Security):** প্রতিষ্ঠানে কর্মরত কর্মীদের জন্য কল্যাণমূলক ও নিরাপত্তামূলক বিভিন্ন কর্মসূচি বজায় থাকলে শ্রমিক কর্মীরা স্বতঃস্ফূর্তভাবে কাজে মনোনিবেশ করে থাকে। কার্য বিশ্লেষণের মাধ্যমে এধরনের কল্যাণমূলক বিভিন্ন কর্মসূচি গ্রহণের জন্য প্রয়োজনীয় তথ্য অতি সহজে পাওয়া যায়।
- ১২। **তত্ত্বাবধান ও উৎপাদন ব্যবস্থার উন্নয়ন (Development of Supervision & Production System):** পূর্ব পরিকল্পনা মত প্রতিষ্ঠানের সকল কাজ হচ্ছে কিনা তা তত্ত্বাবধান করতে হয়। তাছাড়া উৎপাদনশীল প্রতিষ্ঠানের উৎপাদন বিভাগ সর্বাধিক গুরুত্বপূর্ণ। এজন্য কার্য সম্পাদনে অথবা নির্দেশনায় বা কৌশল প্রয়োগে কোন সমস্যা

থাকলে তা চিহ্নিত করে সংশোধন মূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করতে হয়। কার্য বিশ্লেষণের মাধ্যমে ঐ কাজগুলো যথাসম্ভব ঠিকমত করা সম্ভব হয়।

বর্তমানের উৎপাদনশীল অথবা সেবা পরিবেশনকারী প্রতিষ্ঠানের জন্যই কার্য বিশ্লেষণ একটি গুরুত্বপূর্ণ বিষয়। উল্লেখিত ক্ষেত্র ছাড়াও প্রতিষ্ঠানের প্রয়োজনে নতুন পদ সৃষ্টি অথবা পুরাতন কোন পদ বিলুপ্তকরণসহ যাবতীয় কার্যাবলি সম্পাদন সহজে করা যায় বলে কার্য বিশ্লেষণের অবদান অনস্বীকার্য।

কার্য বিশ্লেষণের কৌশল/পদ্ধতি

Techniques of job Analysis

কার্য বিশ্লেষণ প্রত্যেকটি প্রতিষ্ঠানের জন্য গুরুত্বপূর্ণ। কার্য বিশ্লেষণের মাধ্যমে কর্ম উপযোগী কর্মী এবং কর্মী উপযোগী কর্ম এদুয়ের মধ্যে সমন্বয় করা যায়। কার্য বিশ্লেষণ ব্যবস্থার বা কর্মসূচির সফলতা নির্ভর করে তথ্যের সঠিকতার উপর। সঠিক ও উন্নত ফলাফল অর্জনে কার্য বিশ্লেষণের জন্য কতিপয় কৌশল বা পদ্ধতি প্রয়োজন অনুযায়ী প্রয়োগ করা হয়। নিম্নে এসকল কৌশলসমূহ বর্ণনা করা হলোঃ

১. প্রশ্নমালা পদ্ধতি (Questionare Method or Techniques): কার্য বিশ্লেষণ পদ্ধতি বা কৌশলের মধ্যে সর্বাধিক ব্যবহৃত ও উত্তম কৌশল হল প্রশ্নমালা পদ্ধতি। এই পদ্ধতি সাধারণত সহজ ও অধিক কার্যকর পদ্ধতি বিশেষ। প্রশ্নমালা পদ্ধতিতে কর্মীদের নিকট থেকে কাজ সম্পর্কে বিভিন্ন তথ্য জানার জন্য একটি প্রশ্নমালা তৈরি করে কর্মীদের মধ্যে বিতরণ করা হয়। সাধারণত দক্ষ ও অভিজ্ঞ কর্মী অথবা তত্ত্বাবধায়ক দ্বারা প্রশ্নপত্র পূরণ করে সংশ্লিষ্ট কাজ সম্পর্কে তথ্যাবলি সংগ্রহ করা হয়। প্রশ্নপত্র সহজ, সংক্ষিপ্ত, সম্পূর্ণ ও সঠিক উদ্দেশ্যের সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ হতে হয়। প্রশ্নপত্রে যে বিষয়গুলো অন্তর্ভুক্ত থাকা উচিত সেগুলো হলঃ

- পদের শিরোনাম
- কর্তব্য ও দায়িত্ব সম্পর্কে বর্ণনা
- কার্যের সময় কাল যেমন, সপ্তাহ, মাস ইত্যাদি।
- কর্মীর প্রয়োজনীয় যোগ্যতা ও অভিজ্ঞতা
- অন্যান্য পদের সাথে সম্পর্ক
- কাজের বৈশিষ্ট্য বা বিশেষত্ব ইত্যাদি।

আসল কথা হল প্রশ্নপত্র প্রণয়নকারী ও উত্তরদাতা যেন অতি সহজে প্রশ্ন বুঝতে পারে ও উত্তর দিতে পারে সেদিকে বিশেষ নজর রেখে প্রশ্নপত্র প্রণয়ন করা আবশ্যিক।

২. সাক্ষাতকার পদ্ধতি (Interview Method or Technique): কর্ম বিশ্লেষণের এটি একটি প্রাচীন পদ্ধতি। এ পদ্ধতির মাধ্যমে কর্মীগণ সরাসরি ব্যবস্থাপনার সাথে আলোচনা করার সুযোগ পায়। সাক্ষাতকার গ্রহণকালে কর্মকর্তাগণ কর্মীকে চাকুরি ও কার্য সম্পর্কে বিভিন্ন প্রশ্ন করেন এবং তাদের উত্তর লিপিবদ্ধ করেন। তাছাড়া প্রশ্নকারী কর্মীর আচার ব্যবহারও লক্ষ্য করেন। সাক্ষাৎ কর্মসূচি ব্যক্তিগত বা দলগত পরিবেশে অনুষ্ঠিত হতে পারে। এ পদ্ধতি বেশ সময় সাপেক্ষ। তাছাড়া এ পদ্ধতির কৃতকার্যতা সাক্ষাতকার গ্রহীতার দক্ষতার উপর নির্ভরশীল বলে সাক্ষাৎ গ্রহীতার অন্যান্য দক্ষতার সাথে মানবীয় বিষয় সম্পর্কে বাস্তব জ্ঞান থাকা আবশ্যিক।

৩. পর্যবেক্ষণ পদ্ধতি (Observation Method): কার্য বিশ্লেষণের এ পদ্ধতি দৈহিক কাজের ক্ষেত্রে অধিক কার্যকর ও ফলপ্রসূ। এ পদ্ধতিতে কার্য বিশ্লেষক কাজ চলাকালীন অবস্থায় কর্মীর কর্ম সম্পাদন প্রক্রিয়া ভাল ভাবে পর্যবেক্ষণ করেন এবং ফলাফল ও কাজের অগ্রগতি কার্যশীটে লিপিবদ্ধ করেন। পর্যবেক্ষণের মাধ্যমে কাজের পরিবেশ কর্মীর দৈহিক যোগ্যতা ও দক্ষতা ব্যবহৃত যন্ত্রপাতি ইত্যাদি সম্পর্কে সঠিক ধারণা পাওয়া যায়। তত্ত্বাবধায়ক বিশেষজ্ঞ সরাসরি কর্মীর কার্য পর্যবেক্ষণ করেন বলে এর মাধ্যমে সঠিক ও নির্ভুল তথ্য সংগ্রহ করা যায়।

৪. **সম্মিলিত পদ্ধতি (Joint Method):** কার্যকর ও সন্তোষজনক ফলাফল লাভের জন্য প্রশ্নপত্র পদ্ধতি সাক্ষাতকার পদ্ধতি এবং পর্যবেক্ষণ পদ্ধতির সমন্বয়ে গঠিত সমন্বিত কর্মসূচিকে সম্মিলিত বা যুগ্ম পদ্ধতি বলে। এ ধরনের কর্মসূচির মাধ্যমে অতি সহজে নির্ভুল ও সম্পূর্ণ তথ্য পাওয়া যায়। প্রশ্নপত্র পদ্ধতিতে যে বিষয় তাৎক্ষণিক জানা যায় না, সাক্ষাতকার পদ্ধতিতে তা জানা যায় এবং পর্যবেক্ষণের মাধ্যমে অন্যান্য পদ্ধতির মাধ্যমে প্রাপ্য ফলাফলের সঠিকতা যাচাই করা সম্ভব হয়।
৫. **পরীক্ষা তালিকা পদ্ধতি (Examination List Method):** যে পদ্ধতির মাধ্যমে একটি নির্দিষ্ট পদের বিপরীতে কার্যাবলির তালিকা প্রস্তুত করে কাজের বিভিন্ন দিক সমূহে কর্মীদের টিক চিহ্ন দিতে বলা হয় তাকে পরীক্ষা তালিকা বা কার্য তালিকায় টিক চিহ্ন পদ্ধতি বলে।
- এ পদ্ধতিতে কার্য তালিকা প্রস্তুত করে কর্মীদের মাঝে বিতরণ করা হয় অতঃপর কর্মীগণ প্রত্যেকের নিজস্ব কাজের সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ বিষয়গুলোতে টিক চিহ্ন দিয়ে তা তত্ত্বাবধায়কের নিকট ফেরত দেয়। কার্য সম্পন্নে তথ্য সংগ্রহ ও বিন্যাসের জন্য এটি একটি সহজ পদ্ধতি। এই পদ্ধতির সফলতার জন্য তালিকা প্রস্তুত করীকে দক্ষ ও অভিজ্ঞ হতে হয়।
৬. **রোজ নামচা পদ্ধতি (Daily Routine Work Method):** যে পদ্ধতির মাধ্যমে কর্মীর দৈনন্দিন কার্য সম্পাদনের হিসাব নিকাশ বিশ্লেষণের মাধ্যমে তথ্য সংগ্রহ করা হয় তাকে রোজনামচা পদ্ধতি বলে। এ তালিকায় কর্মীর কাজের বিবরণ যেমন-কর্ম প্রক্রিয়া, কার্য পরিবেশ, সময় জ্ঞান ইত্যাদি তথ্যাবলি লিখতে বলা হয়। এ পদ্ধতির মাধ্যমে কর্মীদের কার্য সম্পাদন সংক্রান্ত তথ্য সংগ্রহ সহজ হয়।
৭. **সম্মেলন পদ্ধতি (Conference Method):** যে পদ্ধতি বা কৌশলের মাধ্যমে কার্য বিশ্লেষণের লক্ষ্যে বিভিন্ন বিষয় বিশেষজ্ঞের সম্মিলিত মতামতে বিশ্লেষণের মাধ্যমে মূল ধারণা গ্রহণ করা হয় তাকে বিশেষজ্ঞ সম্মেলন পদ্ধতি বলে। শিল্প বিশেষজ্ঞ বা প্রকৌশলী, পরিদর্শক, তত্ত্বাবধায়ক ও অন্যান্য বিশেষজ্ঞগণ কার্য বিশ্লেষকের নিকট কাজের বিভিন্ন বৈশিষ্ট্য সম্পর্কে মতামত প্রদান করে।

পাঠ-২ : পদ মূল্যায়ন

উদ্দেশ্য

এ অধ্যায়ের পাঠ শেষে আপনি-

- পদ মূল্যায়নের সংজ্ঞা জানতে পারবেন।
- পদ মূল্যায়নের উদ্দেশ্য বর্ণনা করতে পারবেন।
- পদ মূল্যায়নের সুবিধাসমূহ বুঝতে পারবেন। এবং

পদ মূল্যায়ন কাকে বলে?

What is job Evaluation

মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা যে সকল গুরুত্বপূর্ণ কার্যাবলি সম্পাদন করে কর্ম মূল্যায়ন তার মধ্যে অন্যতম। কার্য বিশ্লেষণ ও নির্দিষ্ট করণের পর উক্ত কাজের মূল্য নির্ধারণ করতে হয়। প্রতিষ্ঠানের কার্য বা পদের আপেক্ষিক গুরুত্ব বা মূল্য নির্ধারণে ব্যবহৃত পদ্ধতি সাধারণভাবে কার্য বা পদ মূল্যায়ন নামে পরিচিত।

প্রত্যেক প্রতিষ্ঠানেই বিভিন্ন ধরনের কাজ থাকে যা সম্পাদনে বিভিন্ন দক্ষতা ও যোগ্যতা সম্পূর্ণ ব্যক্তি নিয়োজিত থাকে। এজন্য প্রতিটি পদ বা কার্যের মূল্য একটি আপেক্ষিক বিষয়। কারণ প্রতিষ্ঠানের সকল কাজের গুরুত্ব, দায়িত্ব ও ঝুঁকি যেমন এক নয় তেমনি এ সকল কাজ সম্পাদনে ভিন্ন ভিন্ন যোগ্যতা, দক্ষতা ও অভিজ্ঞতা সম্পন্ন কর্মী থাকে। তাই প্রতিষ্ঠানে বিভিন্ন কাজ বা পদের তুলনা মূলক বিশ্লেষণের মাধ্যমে কার্য মূল্যায়ন করা হয়। কার্য বা পদ মূল্যায়ন হলো এক ধরনের বিশেষ কর্মসূচি যার মাধ্যমে কর্মীর যোগ্যতা, অভিজ্ঞতা, কার্যের ঝুঁকি, দায়িত্বভার ইত্যাদি উপাদানগুলোকে পরিমাপ করে উক্ত কাজের কত মূল্য হবে তা নির্ধারণ করা হয়। অর্থাৎ যে বিশেষ পদ্ধতি বা কৌশলের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন কার্য বা পদের আপেক্ষিক দাম নির্ধারণ করা হয় তাকে পদ মূল্যায়ন বলে।

Edwin B. Flippo-এর মতে, “যে নিয়মতান্ত্রিক প্রক্রিয়ায় অন্যান্য পদের সাথে তুলনা সাপেক্ষে একটি পদের মূল্য নির্ধারণ করা হয় তাকে কার্য বা পদ মূল্যায়ন বলে।” [Job evaluation is a systematic and orderly Process of determining the worth of a job in relation to other job.]

Wendell French- এর মতে, “পদ মূল্যায়ন একটি প্রক্রিয়া যার মাধ্যমে সংগঠনের মধ্যে বিভিন্ন পদের আপেক্ষিক মূল্য নিরূপণ করা হয়, যাতে বিভিন্ন পদের মূল্য অনুযায়ী পার্থক্যমূলক বেতন প্রদান করা যায়।”

[Job evaluation is a Process of determining the worth of various jobs within the organization so that differential wages may be Paid.]

British Institute of Management-এর ভাষায়, “পদ মূল্যায়ন হলো ব্যক্তিত্বের সম্পর্ক না রেখে বিভিন্ন পদের আপেক্ষিক গুরুত্ব নিরূপণ পদ্ধতি।” [The Process of determining without regard to Personalities the worth of job in relation to another.]

I.L.O এর ভাষায়, “কোন একটি কার্যের জন্য উপাদানগুলোর মূল্য নির্ধারণ ও তুলনা করার জন্য যে পদক্ষেপ নেয়া হয় তাকে পদ মূল্যায়ন বলে।”

চূড়ান্তভাবে তাই বলা যায় যে, ব্যক্তির যোগ্যতাভেদে এবং কার্যের গুরুত্ব অনুযায়ী পারস্পরিক তুলনামূলক বা পার্থক্যমূলক মজুরি নির্ধারণে অনুসৃত পদ্ধতি-ই হলো পদ মূল্যায়ন। কার্য মূল্যায়নের মাধ্যমে পার্থক্যমূলক মজুরি নির্ধারণ করা যায়, সঠিক ব্যক্তিকে সঠিক সময়ে পদোন্নতি দেয়া যায়। ফলে প্রতিষ্ঠানের সকল ক্ষেত্রে বৈষম্য দূর করা সহজ হয়।

পদ মূল্যায়নের উদ্দেশ্যাবলি

Purposes of job evaluation

মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনায় পদ মূল্যায়ন একটি গুরুত্বপূর্ণ কাজ। প্রতিষ্ঠানের সামগ্রিক লক্ষ্য অর্জনে বিভিন্ন ধরনের কাজ করতে হয়। এসব কাজ বাস্তবায়নে ভিন্ন ভিন্ন যোগ্যতাসম্পূর্ণ কর্মীর নিয়োগ দেয়া হয়। কাজেই কর্মীর যোগ্যতা ও দায়িত্ব

বিবেচনা তথা কাজের ঝুঁকি ও গুরুত্ব অনুযায়ী পার্থক্যমূলক মজুরি ও সুযোগ সুবিধা নির্বাচনের উদ্দেশ্যে কার্য বা পদ মূল্যায়ন করা হয় যাতে করে প্রতিষ্ঠানে কোন ধরনের বৈষম্য সৃষ্টি হতে না পারে। এছাড়াও অন্যান্য যে সকল উদ্দেশ্য রয়েছে সেগুলো নিম্নরূপঃ

১. **বিভিন্ন পদের জন্য তথ্য সংগ্রহ (Information Collection for Various job):** একটি প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্তরে বিভিন্ন কাজের জন্য ভিন্ন ভিন্ন পদ সৃষ্টি করা হয়। এসব পদের মর্যাদা ও গুরুত্ব যেমন এক নয় তেমনি পদ অনুযায়ী মজুরিও আলাদা। এজন্য প্রতিটি পদের জন্য করণীয় কাজ ও কর্মী সম্পর্কে বিভিন্ন তথ্যের প্রয়োজন হয়। প্রয়োজনীয় এসব তথ্য কার্য বিশ্লেষণের মাধ্যমে সংগ্রহ করা যায়।
২. **প্রতিটি পদের তুলনামূলক মূল্য নির্ধারণ (To valuable each & every job):** একটি প্রতিষ্ঠানে প্রতিদিন বিভিন্ন ধরনের কার্যাবলি সম্পাদিত হতে দেখা যায়। এসব কাজের বেশিষ্ঠ্য, প্রকৃতি, পরিমাণ, ঝুঁকি গুরুত্ব এক নয়। তাছাড়া বিভিন্নমুখী এসব কাজের জন্য ভিন্ন ভিন্ন যোগ্যতার ও অভিজ্ঞ ব্যক্তি প্রয়োজন হয়। এজন্য প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন পদ বা কাজের পার্থক্য নির্ধারণ করে সেগুলোর পার্থক্যমূলক পারিতোষিক বা মূল্য নির্ধারণ করতে কার্য মূল্যায়ন করতে হয়।
৩. **সুষ্ঠ মজুরি নির্ধারণ (To establish uniform wage structure):** প্রতিটি প্রতিষ্ঠানের জন্য মজুরি একটি স্পর্শকাতর ও গুরুত্বপূর্ণ উপাদান। কর্মরত কর্মীদের যোগ্যতা ও মানের পার্থক্য থাকে। আবার প্রতিষ্ঠানের সামগ্রিক কাজের গুরুত্ব, বেশিষ্ঠ্য, পরিমাণ, ঝুঁকি ইত্যাদিও হয় ভিন্ন ভিন্ন। কাজেই প্রতিষ্ঠানের ছোট-বড় সকল পদ ও কাজের বিপরীতে যাতে ভাল মজুরি প্রদানের স্থায়ী ব্যবস্থা করা যায় সেক্ষেত্রে কার্য মূল্যায়ন করতে হয়।
৪. **পদোন্নতি ও বদলি (Promotion & Transfer):** পদ মূল্যায়নের দ্বারা কর্মীদের পদোন্নতি ও বদলির জন্য সুষ্ঠ ও সঠিক নীতিমালা প্রণয়ন করা যায়। পদোন্নতি ও বদলি এ দুটি কাজই সরাসরি কর্মীদের প্রভাবিত করে। তাই এ সম্পর্কে সঠিক সিদ্ধান্ত নিতে কার্য মূল্যায়নের প্রয়োজন পড়ে।
৫. **সঠিক তথ্য সরবরাহ (Supply of correct Information):** পদ মূল্যায়নের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন কার্য বিশ্লেষণ, কর্মীর দায়িত্ব ও কর্তব্য বর্ণনা এবং একই সাথে কর্মীর দক্ষতা, যোগ্যতা ও প্রয়োজন ইত্যাদি অতি সহজে নির্ধারণ করা যায়।
৬. **বৈষম্য নিরসন (To eliminate discrimination):** প্রতিষ্ঠানে কর্মরত পুরাতন ও অভিজ্ঞ কর্মী এবং নতুন কর্মীর মধ্যে একই সাথে বিভিন্ন বিভাগের ভিন্ন ভিন্ন কাজে কর্মরত কর্মীদের মধ্যে সুযোগ-সুবিধার ক্ষেত্রে যাতে কোন অসামঞ্জস্য ও বৈষম্য না হয় তার জন্য পদ বা কার্য মূল্যায়ন করা হয়।
৭. **কর্মী সংক্রান্ত নীতি প্রণয়ন (To establish policy for employment):** কর্মীদের জন্য বিভিন্ন ধরনের কাজ করতে হয়। যেমন কর্মী সংক্রান্ত নির্বাচন, প্রশিক্ষণ, বদলি, নিয়োগ ইত্যাদি কার্যাবলি স্থায়ী ও সঠিক ভাবে সম্পাদনের জন্য কার্য মূল্যায়ন গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করে।
৮. **ব্যয় নিয়ন্ত্রণ (To Control expences):** পদ বা কার্য মূল্যায়নের মাধ্যমে কর্মীদের দায়িত্ব ও কর্তব্য সচেতন করা হয় এবং একই সাথে কর্মীকে প্রয়োজনীয় ক্ষমতা প্রদানের ব্যবস্থা করা হয়। এতে সকল কর্মী সচেতনতার সাথে কাজ করে বলে সকল ক্ষেত্রে ব্যয় হ্রাস পায়।
৯. **অফিস কার্য সহজীকরণ (To easy office activities):** প্রতিষ্ঠানের অফিসিয়াল কার্যাবলির মধ্যে সকল জটিলতা নিরসন করে সকল কাজ যাতে সহজে করা যায় কার্য মূল্যায়ন তার ব্যবস্থা করে থাকে।

পদ মূল্যায়নের সুবিধা সমূহ (Advantages of job evaluation):

পদ মূল্যায়ন একটি চলমান প্রক্রিয়া যার মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের প্রত্যেকটি কাজের আপেক্ষিক গুরুত্ব ও মূল্য নির্ধারণ করা যায়। কার্য বা পদ মূল্যায়নের মত ধারাবাহিক প্রবাহমান এ কাজের মাধ্যমে বিভিন্ন ক্ষেত্রে যে সকল সুবিধা পাওয়া যায় সেগুলো নিম্নরূপঃ

১. **কার্য বিশ্লেষণ (Job analysis):** কার্য বা পদ মূল্যায়নের পূর্বের কাজ হলো কার্য বিশ্লেষণ করা। কার্য মূল্যায়নের মাধ্যমে প্রতিটি কাজের গুরুত্ব ও প্রয়োজনীয়তা, সুবিধা-অসুবিধা ইত্যাদি অতি সহজে নির্ণয় করা যায়। এছাড়া প্রতিটি স্তরের কাজকে তুলনামূলক ভাবে বিশ্লেষণ করা সহজ হয়।
২. **তথ্যাবলির বহুবিধ ব্যবহার (Various use of Information):** প্রতিষ্ঠানের প্রতিটি স্তরের কাজকে তুলনামূলক ভাবে মূল্যায়ন করার জন্য বিভিন্ন ধরনের তথ্য সংগ্রহ করা হয়। এসব তথ্য প্রতিষ্ঠানের কার্য ছাড়াও অন্যান্য কাজ যেমন-কর্মী সংগ্রহ ও নির্বাচন, কর্মী প্রশিক্ষণ, উপযুক্ত কার্য পরিবেশ সৃষ্টি, উৎসাহমূলক মজুরি প্রদান ইত্যাদি কাজেও ব্যবহার করা যায়।
৩. **শিল্প সম্পর্ক উন্নয়ন (Development of Labour Relation):** উন্নত শিল্প সম্পর্ক প্রতিটি প্রতিষ্ঠানের জন্য একটি গুরুত্বপূর্ণ বিষয়। শিল্প সম্পর্ক বলতে মালিক-শ্রমিক বা শ্রমিক-মালিক সম্পর্ককে বুঝায়। কর্ম বিশ্লেষণের মাধ্যমে কর্মীদের যোগ্যতা ও চাহিদা অনুযায়ী মজুরি ও অন্যান্য সুবিধা সঠিকভাবে নির্ধারণ করা যায়। তাই এতে উন্নত শিল্প সম্পর্ক গড়ে উঠে।
৪. **তুলনামূলক কর্মসূচি (Comparative Programme):** একটি প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন বিভাগ থাকে আবার প্রতিটি বিভাগের কাজ ভিন্ন ভিন্ন হয়ে থাকে। তাই নিজ প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন বিভাগের ভিন্ন ভিন্ন কাজ অথবা সমগোত্রীয় প্রতিষ্ঠানের কাজের সাথে তুলনা করতে কার্য মূল্যায়ন বিশেষ ভূমিকা রাখে।
৫. **মজুরি সংক্রান্ত বিরোধ নিষ্পত্তি (Settlement of Disputes Related to wages):** কর্মী কাজ করে মূলত অর্থের জন্য। আর এ অর্থ পরিশোধ করা হয় মজুরি প্রদানের মাধ্যমে। কার্য মূল্যায়নের মাধ্যমে কর্মীদের মধ্যে মজুরি সংক্রান্ত কোন বিরোধ দেখা দিলে তা অতি সহজে নিষ্পত্তি করা যায়।
৬. **মজুরি হার উন্নয়ন (To Develop of wage Rate):** প্রতিষ্ঠানের প্রয়োজনে বিভিন্ন কারণে কর্মীর পদ পরিবর্তন বা দায়িত্ব ও কর্তব্য পরিবর্তন করা হয়। এজন্য পারিশ্রমিক বা মজুরি প্রদানের হার কম বেশী হয়ে থাকে। কার্য মূল্যায়নের মাধ্যমে মজুরি হার সঠিক নির্ধারণ করা যায়।

আরো যে সকল সুবিধা পাওয়া যায় সেগুলো হলোঃ

১. পদ মূল্যায়নের মাধ্যমে শ্রমিক কর্মীদের কর্মস্পৃহা বৃদ্ধি করা যায়।
২. সঠিক পদে উপযুক্ত ব্যক্তি নিয়োগের দ্বারা কর্মীদের জীবন যাত্রার মান উন্নয়ন করা যায়।
৩. পদ বা কার্য মূল্যায়ন দ্বারা কর্মীর দক্ষতা, যোগ্যতা ও অন্যান্য জ্ঞান ভাল ভাবে যাচাই করা যায় বলে কর্মী নিয়োগের কাজটি সহজে করা যায়।
৪. পদ মূল্যায়ন কমিটি কর্মীর গোত্র বা রাজনৈতিক দর্শন বিবেচনা না করে শুধুমাত্র পদকে মূল্যায়িত করে ফলে নির্দিষ্ট পদের জন্য অধিক যোগ্য ব্যক্তি নির্বাচন করা যায়।
৫. প্রতিষ্ঠানের সামগ্রিক উদ্দেশ্যের সহজ বাস্তবায়ন করা যায়।
৬. কর্মীদের সহজে তত্ত্বাবধান ও নিয়ন্ত্রণ করা সম্ভব হয়।

পাঠ-৩ : পদ মূল্যায়নের পদ্ধতি

উদ্দেশ্য

এ অধ্যায়ের পাঠ শেষে আপনি-

- পদ মূল্যায়নের পদ্ধতিসমূহ অনুধাবন করতে পারবেন।

পদ মূল্যায়নের পদ্ধতিসমূহ

Methods of job evaluations

পদ মূল্যায়নের প্রত্যেকটি প্রতিষ্ঠানের জন্য অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ বিষয়। এ কাজটি সঠিকভাবে সম্পাদনে এর বিভিন্ন পদ্ধতি প্রচলিত আছে। বিভিন্ন প্রতিষ্ঠানে কার্য মূল্যায়নের জন্য ভিন্ন ভিন্ন পদ্ধতি ব্যবহার হয়ে থাকে। প্রতিটি পদের আপেক্ষিক মূল্য বের করতে প্রচলিত যে পদ্ধতি সমূহ রয়েছে সেগুলো নিরূপণ:

১. পদ মর্যাদা বিন্যাস বা র্যাঙ্কিং পদ্ধতি (Ranking Method): পদ মূল্যায়নের সর্বাধিক প্রাচীন ও সহজ পদ্ধতির নাম র্যাঙ্কিং পদ্ধতি। পদ মূল্যায়নের যে পদ্ধতিতে প্রতিষ্ঠানের কার্যগুলোকে গুরুত্ব বা পদ মর্যাদা অনুযায়ী সাজানো হয় তাকে পদ মর্যাদা বিন্যাস বা র্যাঙ্কিং বলে। এ পদ্ধতিতে সর্বাধিক গুরুত্বপূর্ণ কার্যকে প্রথমে এবং তারপর কম গুরুত্বপূর্ণ কাজকে ক্রমানুসারে ধারাবাহিক ভাবে সাজানো হয়। কার্যের গুরুত্ব নির্ধারণের কতকগুলো উপাদান বিবেচনা করা যায়। যেমন- দক্ষতা, অভিজ্ঞতা, ঝুঁকি, দায়িত্বভার, কার্য পরিবেশ ইত্যাদি। এসব উপাদান বিবেচনা করার পর সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণ কাজটির জন্য মূল্যহার নির্ধারণ করা হয়। অতপর ক্রমান্বয়ে কম গুরুত্বের কাজগুলোর মূল্যহার নির্ধারণ করা হয়। এতে কাজের গুরুত্ব অনুযায়ী মজুরি হার নির্ধারণ হয়ে থাকে।

সুবিধাবলি (Advantages):

- এ পদ্ধতিতে কার্য বর্ণনা ও নির্দেশনা প্রস্তুত করতে হয়না বলে এটি একটি সহজ পদ্ধতি।
- এ পদ্ধতিতে কার্য মূল্যায়ন করতে সময় ও ব্যয় কম হয়।
- এ পদ্ধতিতে কোন জটিলতা নেই বলে সকল কর্মী এ পদ্ধতি সহজেই বুঝতে পারে।
- কাজের গুরুত্ব অনুযায়ী মজুরি হার নির্ধারণ হয় বলে কর্মীদের মধ্যে অসন্তুষ্টি থাকেনা।
- এতে কর্মীদের মনোবল বৃদ্ধি পায়।

অসুবিধাসমূহ (Disadvantages):

- এ পদ্ধতির সকল উপাদান বিবেচনার জন্য নির্দিষ্ট কোন মাফকাঠি নেই।
- এ পদ্ধতিতে একই রকমের পদগুলোর মধ্যে তুলনা করা অসুবিধাজনক।
- এ পদ্ধতির বৈজ্ঞানিক ভিত্তি নেই বলে এর ফলাফল মূল্যায়ন কারী দ্বারা সরাসরি প্রভাবিত হয় এবং
- মজুরি সংক্রান্ত কোন বিরোধ দেখা দিলে ব্যবস্থাপনা কোন কারণ উদঘাটন করতে পারেনা।

২. কার্য শ্রেণী বিভাগ পদ্ধতি (Job classification Method):

যে পদ্ধতিতে কার্যের বৈশিষ্ট্য, গুরুত্ব, দায়িত্ব, মানবিক গুণাবলি, শিক্ষাগত যোগ্যতা ইত্যাদি বিষয় বিবেচনা করে প্রতিষ্ঠানের কার্যগুলোকে বিভিন্ন বিভাগে ভাগ করে প্রতিটি বিভাগের জন্য আলাদা-আলাদা মজুরি হার নির্ধারণ করা হয় তাকে কার্য শ্রেণী বিভাগ পদ্ধতি বলে। কার্যের গুরুত্ব অনুযায়ী বিভাগগুলোকে বিভিন্ন গ্রেডে ভাগ করা হয়। সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণ, দায়িত্ববান এবং কার্য সম্পাদনে উচ্চতর শিক্ষা ও দক্ষতার প্রয়োজন সেগুলোকে A গ্রেডে তারচেয়ে কম গুরুত্বপূর্ণ B গ্রেডে তারপর C.D.E ইত্যাদি গ্রেডে ভাগ করা হয়। এভাবে অফিসের নির্বাহীদের A গ্রেডে, অফিসারদের B গ্রেডে, অফিস সহকারীদের C গ্রেডে ইত্যাদি গ্রেডে গুরুত্ব অনুযায়ী ক্রমান্বয়ে ভাগ করা হয়। এ ধরনের পদ্ধতি ছোট ও মাঝাড়ি প্রতিষ্ঠানে বেশী ব্যবহৃত হয়ে থাকে।

সুবিধাবলি (Advantages):

- এ পদ্ধতি সহজ ও কম ব্যয়বহুল
- কার্য বা পদের বর্ণনা মত প্রতিটি কার্য বিশ্লেষণ করা হয়।
- সু-স্পষ্ট কার্য বিভাগ থাকে বলে বিভিন্ন কাজের মধ্যে সহজে তুলনা করা যায়।

(iv) ছোট ছোট প্রতিষ্ঠানে এ পদ্ধতি অধিক উপযোগী।

৩. উপাদান তুলনাকরণ পদ্ধতি (Factor Comparison Method): ১৯২৮ সালে Pujin Bange কার্য মূল্যায়নের জন্য উপাদান তুলনাকরণ পদ্ধতি উদ্ভাবন করেন বলে অনেকে এ পদ্ধতিকে তার নাম অনুযায়ী Bange পরিকল্পনা বলে থাকেন। এ পদ্ধতি অনুযায়ী প্রতিটি কাজের জন্য কতগুলো সাধারণ উপাদান থাকে, যেমন-মানবিক শক্তি বা চাহিদা, শারীরিক শক্তি বা চাহিদা, দক্ষতা, দায়িত্বের সীমাবদ্ধতা, কার্য পরিবেশ ইত্যাদি। এসব উপাদান ও উপকরণগুলোর বিপরীতে আর্থিক মূল্য প্রদান করা হয়। পরে কার্যের সহিত জড়িত সকল উপাদানগুলোর আর্থিক মূল্য একত্রে যোগ করে একটি কার্যের বা পদের মূল্য পাওয়া যায়। সাধারণত বৃহৎ প্রতিষ্ঠানগুলোর নির্বাহী পদ এবং গুরুত্বপূর্ণ পদকে এ পদ্ধতিতে মূল্যায়ন করা হয়। এরপর অন্যান্য পদগুলোকে প্রধান পদ বা কার্যের সাথে তুলনা করে মূল্যায়ন করা যায়।

সুবিধাসমূহ (Advantages):

- (i) এ পদ্ধতি অতি সহজ ও স্থিতিশীল বলে সকল শ্রেণীর কর্মচারী এটি সহজে বুঝতে পারে।
- (ii) পদের প্রতিটি উপাদানের জন্য পৃথক মূল্য নির্ধারিত থাকে বলে এ পদ্ধতিতে সহজে কার্য মূল্যায়ন করা যায়।
- (iii) প্রত্যেক কাজের উপাদানের জন্য ভিন্ন মূল্য থাকায় বিভিন্ন কাজের সাথে পারস্পরিক তুলনা সহজে করা যায়।

অসুবিধাসমূহ (Disadvantages):

- (i) এ পদ্ধতি ব্যয়বহুল ও জটিল বলে ছোট ছোট প্রতিষ্ঠানের পক্ষে এ পদ্ধতির প্রয়োগ সম্ভব নয়।
- (ii) কার্য উপাদানগুলোর মূল্য নির্ধারণ করা একটি জটিল ও কঠিন কাজ।
- (iii) এ পদ্ধতিতে গাণিতিক প্রক্রিয়া ব্যবহৃত হয় যা সাধারণ কর্মীদের পক্ষে বুঝতে পারা বেশ কঠিনসাধ্য।

৪. পয়েন্ট বা নম্বর প্রদান পদ্ধতি (Point System): পদ মূল্যায়নের এটি একটি গুরুত্বপূর্ণ পদ্ধতি বলে বর্তমানে এর ব্যবহারও সর্বাধিক। এটি পদ মূল্যায়নের একটি পরিমাণগত পদ্ধতি। যে কৌশলের মাধ্যমে কার্য মূল্যায়নের জন্য একটি কার্যের প্রত্যেকটি উপাদানের জন্য পৃথক ভাবে নম্বর প্রদান করে সমস্ত নম্বর যোগ করে পদের বা কার্যের মূল্য নিরূপণ করা হয় তাকে পয়েন্ট বা নম্বর প্রদান পদ্ধতি বলে। এ পদ্ধতিতে কার্যের উপাদানগুলোকে প্রধানত ৪ (চারটি) ভাগে ভাগ করা হয়। যেমন- (i) দক্ষতা, (ii) প্রচেষ্টা, (iii) দায়িত্ব এবং (iv) কর্ম পরিবেশ। এসব বৈশিষ্ট্যগুলোকে আবার কয়েকটি উপ-উপাদানে বিভক্ত করা হয়।

যেমন-(i) দক্ষতাকে শিক্ষা, প্রশিক্ষণ, অভিজ্ঞতা।

(ii) প্রচেষ্টাকে শারীরিক ও মানসিক ইত্যাদি। এভাবে উপ-উপাদানগুলোর নম্বর যোগ করলে উপাদানের নম্বর পাওয়া যায়। পরিশেষে উপাদানগুলোর মোট নম্বর যোগ করে কার্য মূল্যায়ন করা হয়।

সুবিধাবলি (Advantages):

- (i) এ পদ্ধতিতে প্রতিটি উপাদানের উপর গুরুত্ব দেয়া হয় বলে এটি একটি বিজ্ঞান সম্মত পদ্ধতি।
- (ii) প্রতিটি বৈশিষ্ট্যে নম্বর প্রদান করে কার্য মূল্যায়ন করা হয় বলে একটি পদের সাথে অন্য পদের তুলনা সহজে করা যায়।
- (iii) প্রতিটি উপাদান বিবেচনা করা হয় বলে সঠিক ভাবে বেতন ও মজুরি নির্ধারণ করা যায়।
- (iv) ঝামেলা নেই বলে কর্মী সহজে এ পদ্ধতি বুঝতে পারে।

অসুবিধাসমূহ (Disadvantages):

- (i) এ পদ্ধতিতে পয়েন্ট বা নম্বর ম্যানুয়েল প্রস্তুত করা একটি জটিল কাজ।
- (ii) পয়েন্ট বা নম্বর বন্টনের কোন সুনির্দিষ্ট মাপকাঠি নেই। এতে বিভিন্ন যোগ্যতার কর্মীদের মূল্যায়ন সঠিক হয় না।
- (iii) এ পদ্ধতিতে কার্য মূল্যায়নের কেবলমাত্র কার্যের অভ্যন্তরীণ উপাদান বিবেচনা করা হয়। বাহ্যিক উপাদানগুলো অবহেলিত থাকে।
- (iv) এ পদ্ধতি ব্যয় সাপেক্ষ এবং জটিল।

পাঠ সংক্ষেপ

- কার্য বিশ্লেষণ মানব সম্পদ সংগ্রহ ও নির্বাচনের প্রাথমিক পদক্ষেপ।
- যে পদ্ধতির মাধ্যমে একটি পদের কাজ এবং তা সম্পাদনের জন্য কর্মীর যোগ্যতা ও অন্যান্য গুণাবলি সম্বন্ধে জানা যায় তাকে কার্য বিশ্লেষণ বলে।
- কার্য বিশ্লেষণের মাধ্যমে কাজ সম্পর্কে পরিপূর্ণ ধারণা পাওয়া যায়, কর্মীর সামগ্রিক বৈশিষ্ট্য সম্বন্ধে জানা যায় এবং কার্য সম্পাদনের পরিবেশের বর্ণনা জানা যায়।
- কার্য বিশ্লেষণের মূল উদ্দেশ্য হলো কর্ম অনুযায়ী যোগ্য কর্মী নিয়োগ দান করা।
- প্রশিক্ষণ হলো এক ধরনের কর্ম সূচি যার মাধ্যমে কর্মীদের পেশাগত জ্ঞান বৃদ্ধি করা হয়।
- একটি কাজের সাথে অন্য কাজের পার্থক্য বের করতে কার্য বিশ্লেষণ করা হয়।
- যে পদ্ধতির মাধ্যমে কাজ সম্পর্কে বিভিন্ন তথ্য জানতে চেয়ে প্রশ্নমালা তৈরি করে কর্মীদের উত্তর দিতে বলা হয় তাকে প্রশ্নমালা পদ্ধতি বলে।
- কার্য বিশ্লেষণের সর্বাধিক প্রচলিত পদ্ধতি হলো প্রশ্নমালা পদ্ধতি।
- কর্ম বিশ্লেষণের সবচেয়ে প্রাচীন পদ্ধতির নাম সাক্ষাতকার পদ্ধতি।
- যে পদ্ধতির মাধ্যমে পূর্ব নির্ধারিত নির্দিষ্ট সময় ও স্থানে ব্যবস্থাপনা কর্তৃপক্ষ কর্মীর সাথে সামনা-সামনি আলোচনা করে কার্য ও চাকুরি তথ্য জানার ব্যবস্থা করেন তাকে সাক্ষাতকার পদ্ধতি বলে।
- কার্য চলাকালীন সময়ে কর্মীর কর্ম সম্পাদন প্রক্রিয়া দেখা শুনে অনুসন্ধান করার নাম হলো পর্যবেক্ষণ পদ্ধতি।
- প্রশ্নপত্র পদ্ধতি, সাক্ষাতকার পদ্ধতি এবং পর্যবেক্ষণ পদ্ধতির সমন্বয়ে গঠিত কর্মসূচিকে যুগ্ম পদ্ধতি বা সম্মিলিত পদ্ধতি বলে।
- যে পদ্ধতির মাধ্যমে কর্মীর দৈনিক কাজের হিসাব বিশ্লেষণ করে প্রয়োজনীয় তথ্য সংগ্রহ করা হয় তাকে রোজ নামচা পদ্ধতি বলে।
- যে ব্যবস্থার মাধ্যমে বিভিন্ন পদের পারসম্পরিক আপেক্ষিক গুরুত্ব বা মূল্য জানা যায় তাকে কার্য বা পদ মূল্যায়ন বলে।
- পদ মূল্যায়নের সবচেয়ে প্রাচীনতম পদ্ধতির নাম র্যাংকিং পদ্ধতি।
- যে পদ্ধতির মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের কার্যাবলিকে গুরুত্বের ক্রমানুসারে ধারাবাহিকভাবে সাজানো হয় তাকে র্যাংকিং পদ্ধতি বলে।
- পদ মূল্যায়নের যে পদ্ধতিতে কার্যের বিভিন্ন বৈশিষ্ট্য অনুযায়ী ধারাবাহিকভাবে সাজানো হয় তাকে শ্রেণীবদ্ধ করণ পদ্ধতি বলে।
- প্রতিটি কার্যের উপাদানগুলোর তুলনামূলক বিশ্লেষণের মাধ্যমে পদ মূল্যায়নকে উপাদান তুলনাকরণ পদ্ধতি বলে।
- পদ মূল্যায়নের যে পদ্ধতিতে প্রতিটি কাজের অন্তর্গত উপাদানগুলোর জন্য পৃথক ভাবে নম্বর প্রদান করা হয় তাকে পয়েন্ট বা নম্বর প্রদান পদ্ধতি বলে।

রচনামূলক প্রশ্ন

১. কার্য বিশ্লেষণের সংজ্ঞা দিন। কার্য বিশ্লেষণের পদ্ধতি কি কি।
২. কার্য বিশ্লেষণের উদ্দেশ্য বর্ণনা করুন। কার্য বিশ্লেষণের গুরুত্ব ব্যাখ্যা করুন।
৩. কার্য বিশ্লেষণের কৌশল বা পদ্ধতি বিশ্লেষণ করুন।
৪. পদ মূল্যায়নের সংজ্ঞা দিন। পদ মূল্যায়নের উদ্দেশ্য বর্ণনা করুন।
৫. পদ মূল্যায়নের সুবিধাসমূহ কি কি। পদ মূল্যায়নের পদ্ধতিসমূহ আলোচনা করুন।

সংক্ষিপ্ত উত্তর প্রশ্ন

১. কার্য বিশ্লেষণের সংজ্ঞা দিন।
২. কার্য বিশ্লেষণের পদ্ধতি কি কি।
৩. কার্য বিশ্লেষণের কৌশল বা পদ্ধতি কি কি।
৪. পদ মূল্যায়নের সংজ্ঞা দিন।
৫. পদ মূল্যায়নের উদ্দেশ্য বর্ণনা করুন।
৬. পদ মূল্যায়নের সুবিধাসমূহ কি কি। পদ মূল্যায়নের পদ্ধতিসমূহ কি কি।