ইউনিট
২

কার্য বিশ্লেষণ এবং মেধা ব্যবস্থাপনা

Job Analysis and the Talent Management Process

ভূমিকা

সঠিক কর্মী নির্বাচনের পূর্বশর্ত হিসেবে একটি পদের প্রকৃতি, করণীয় কাজ, পরিবেশ ও কর্মীর যোগ্যতা ও প্রয়োজনীয় ব্যক্তিগত গুণাবলি সম্বন্ধে ব্যাপক তথ্য সংগ্রহ করা প্রয়োজন। সুষ্ঠু মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার একটি মৌলিক ও গুরুত্বপূর্ণ কাজ হলো কার্য বিশ্লেষণ। কোনো প্রতিষ্ঠানের সফলতা নির্ভর করে যোগ্য কর্মীর ওপর। দক্ষ মানব সম্পদের সংগ্রহ ও নির্বাচনের এটি একটি প্রাথমিক পদক্ষেপ। কার্য বিশ্লেষণ দ্বারা প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন পদসংশ্লিষ্ট মানব সম্পদের কাজের প্রকৃতি, দায়িত্ব, ব্যবহৃত প্রযুক্তি, যন্ত্রপাতি ও সাজ-সরঞ্জামসহ মানবশক্তির প্রশিক্ষণ, পদোন্নতি, ক্ষতিপূরণ বা পারিশ্রমিক ও সুবিধাদি প্রদান, কারখানার কার্য পরিবেশ ও সার্বিক অবস্থা সম্পর্কে বিস্তারিত তথ্য পাওয়া যায়। মেধা বলতে সেসকল লোকদেরকে বুঝায় যারা প্রতিষ্ঠানের কার্য সম্পাদনে পার্থক্য সৃষ্টি করতে পারে তাদের তাৎক্ষনিক অবদান দিয়ে অথবা দীর্ঘমেয়াদি সর্বোচ্চ পর্যায়ের সম্ভাবনা দিয়ে। মেধা ব্যবস্থাপনা কতকগুলো পারস্পরিক সম্পর্কিত উপাদান নিয়ে গঠিত যা একটি প্রক্রিয়ার মধ্য দিয়ে চলে। এটি প্রতিষ্ঠানের জন্য প্রয়োজনীয় একজন মেধাবী লোক অনুসন্ধান করে এবং পরিচালনা করে। মেধা ব্যবস্থাপনার পরিধি ব্যাপক। সারা প্রতিষ্ঠান জুড়েই এটি করতে হয়। একটি নির্দিষ্ট অংশে মেধা ব্যবস্থাপনা সীমাবদ্ধ রাখলে হয় না। মনে রাখতে হবে যে, এটি একটি সমন্বিত মেধা ব্যবস্থাপনা অর্থাৎ প্রতিষ্ঠানে বহুমুখী প্রক্রিয়াকে সংযুক্ত করা হয়।

ইউনিট সমাপ্তির সময়	ইউনিট সমাপ্তির সর্বোচ্চ সময় ২ সপ্তাহ

এই ইউনিটের পাঠসমূহ

পাঠ-২.১ : কার্য বিশ্লেষণের সংজ্ঞা, কার্য বিশ্লেষণের উদ্দেশ্যাবলি, কার্য বিশ্লেষণের প্রয়োজনীয়তা
পাঠ-২.২ : কার্য বিশ্লেষণের পদক্ষেপসমূহ, কার্য বিশ্লেষণের কৌশল
পাঠ-২.৩ : কার্য বিশ্লেষণ তথ্যের ব্যবহার, কার্য বর্ণনা কী? কার্য বর্ণনার অন্তর্ভুক্ত বিষয়সমূহ
পাঠ-২.৪ : কার্য ডিজাইন কী? কার্য ডিজাইনের নীতিমালা, কার্য ডিজাইনের ক্ষেত্রে প্রভাব বিস্তারকারী উপাদান, কার্য নির্দিষ্টকরণ
পাঠ-২.৫ : মেধা ও মেধা ব্যবস্থাপনা, মেধা ব্যবস্থাপনার উদ্দেশ্য, মেধা ব্যবস্থাপনার আওতা বা পরিধি বা পদ্ধতি।
পাঠ-২.৬ : মেধা ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়া, মেধা ব্যবস্থাপনা কৌশল উন্নয়ন, মেধা ব্যবস্থাপনা কৌশলের উপাদান।
পাঠ-২.৭ : সমন্বিত মেধা ব্যবস্থাপনা, সফলতার জন্য মেধা ব্যবস্থাপনা, মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা ও মেধাব্যবস্থাপনার মধ্যে পার্থক্য।

পাঠ-২.১ কার্য বিশ্লেষণের সংজ্ঞা,কার্য বিশ্লেষণের উদ্দেশ্যাবলি, কার্য বিশ্লেষণের প্রয়োজনীয়তা

Definition of Job Analysis, Objectives of Job Analysis Importance of Job Analysis

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- কার্য বিশ্লেষণের সংজ্ঞা বলতে পারবেন।
- কার্য বিশ্লেষণের উদ্দেশ্যাবলি বর্ণনা করতে পারবেন।
- কার্য বিশ্লেষণের প্রয়োজনীয়তা ব্যাখ্যা করতে পারবেন।

কার্য বিশ্লেষণের সংজ্ঞা
Definition of Job Analysis

কার্য বিশ্লেষণের সংজ্ঞা (Definition of Job analysis) ঃ

কার্য বিশ্লেষণ মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার অন্যতম গুরুত্বপূর্ণ একটি কাজ। এর মাধ্যমে একটি প্রতিষ্ঠানের কাজের ধরন ও বৈশিষ্ট্য নিরূপণ, দায়িত্ব ও কর্তব্য নির্দিষ্টকরণ এবং এ দায়িত্ব ও কর্তব্য পালনে কোন ধরনের ও মানের জনশক্তির প্রয়োজন হবে তা নির্ধারণে তথ্য সংগ্রহ, মূল্যায়ন ও বিশ্লেষণের কাজকেই কার্য বিশ্লেষণ বলে।

এই বিশ্লেষণের মাধ্যমে আরো জানা যায়, কার্যক্ষেত্রে মূলত কী ঘটছে এবং নির্ধারিত কাজের জন্য কর্মীদের কী ধরনের দক্ষতা, যোগ্যতা ও অভিজ্ঞতা দরকার। তাই বিভিন্ন মনীষীরা বিভিন্নভাবে কার্য বিশ্লেষণের সংজ্ঞা দিয়েছেন। নিম্নে সংজ্ঞাগুলো উল্লেখ করা হলো ঃ

❑ Samuel c. Centro- এর মতে,“ কার্য বিশ্লেষণ হচ্ছে এমন একটি কৌশল যা কি কাজ করা হবে এবং কাজ সম্পাদনের জন্য কোন্ ধরনের ব্যক্তিকে নিযুক্ত করা হবে তা নির্ধারণের জন্য ব্যবহৃত হয়।” (Job analysis is a technique commonly used to gain an understanding of what a task entails and the type of individual who should be hired to perform the task.)

❑ Prof. R.W Griffin এর ভাষায়, “কার্য বিশ্লেষণ প্রতিষ্ঠানের কার্য সম্পর্কিত তথ্যাদি সংগ্রহ ও লিপিবদ্ধকরণের একটি পদ্ধতিগত প্রক্রিয়া।” (Job analysis is a systematic procedure for collecting and recording information about jobs.)

❑ Decenzo ও S.P. Robbins এর মতে, “কার্য বিশ্লেষণ হচ্ছে একটি পদ বা কার্যের মধ্যস্থিত কার্যক্রমসমূহের একটি পদ্ধতিগত অনুসন্ধান প্রক্রিয়া। এটি একটি প্রযুক্তিগত প্রক্রিয়া যা একটি পদ বা কার্যের কর্তব্য, দায়িত্ব এবং জবাবদিহিতাকে সংজ্ঞায়িত করার কাজে ব্যবহৃত হয়।” (A job analysis is a systematic exploration of the activities within a job. It is a technical procedure used to define the duties, responsibilities and accountabilities of job.)

❑ Robert Kreitner বলেন, “নিয়মতান্ত্রিক পর্যবেক্ষণ ও বিশ্লেষণ মাধ্যমে পদ বা কার্যের উপাদানসমূহ নির্ধারণের প্রক্রিয়াকে কার্য বিশ্লেষণ বলে”। (Job analysis is the process of determining the fundamental elements of jobs through systematic observation and analysis.)

উপরিউক্ত আলোচনা ও সংজ্ঞাসমূহের পর্যালোচনা থেকে বলা যায় যে, একটি নির্দিষ্ট কাজ সম্পাদন করতে কর্মীর কী ধরনের যোগ্যতা ও গুণাবলির প্রয়োজন তার ব্যাখ্যা বিশ্লেষণকেই কার্য বিশ্লেষণ বলে।

কার্য বিশ্লেষণের উদ্দেশ্যাবলি
Objectives of Job Analysis

মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার একটি মূল উপাদান হচ্ছে কার্য বিশ্লেষণ। একটি সংগঠনের কার্যসমূহের ধারাবাহিক বা পদ্ধতিগত প্রক্রিয়ায় তথ্য সংগ্রহ ও লিপিবদ্ধকরণকে কার্য বিশ্লেষণ বলে। মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার গুরুত্বপূর্ণ এ কাজের মাধ্যমে বেশ কিছু তথ্য চিহ্নিত এবং সংগ্রহ করা হয়, যা পরবর্তীতে নানান উদ্দেশ্যে ব্যবহার করা হয়। যে পদ্ধতিতেই তথ্য সংগ্রহ করা হোক না কেন কার্য বিশ্লেষণ মূলত তিনটি ফলাফলের জন্ম দেয় তা হলো কার্য বর্ণনা, কার্য নির্দিষ্টকরণ এবং কার্য মূল্যায়ন। কার্য বিশ্লেষণ তথ্য মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার আন্তঃব্যক্তিক বিভিন্ন কাজের ভিত্তি হিসেবে কাজ করে। নিচে কার্য বিশ্লেষণের উদ্দেশ্য উপস্থাপিত হলো ঃ

১। কর্মী সংগ্রহ, নির্বাচন ও নিয়োগসংক্রান্ত সিদ্ধান্ত ঃ কার্য বিশ্লেষণ পদ্ধতির প্রধান ও প্রথম উদ্দেশ্য হলো কর্মী সংগ্রহ ও নির্ধারণ করা। কার্য বিশ্লেষণ নির্দিষ্ট পদের কার্যক্রম ও বিষয়বস্তুর বর্ণনা দেয় এবং উক্ত কার্যক্রম সম্পাদনের জন্য প্রয়োজনীয় মানব সম্পদের যোগ্যতা, জ্ঞান, অভিজ্ঞতা ও দক্ষতাসহ অন্যান্য গুণাবলিসংক্রান্ত তথ্যাদি সরবরাহ করে। কার্য বিশ্লেষণ দুভাবে তথ্য প্রদান করে। একটি হলো কার্য বর্ণনা এবং অন্যটি হলো কার্য সুনির্দিষ্টকরণ। কোন ধরনের যোগ্যতাসম্পন্ন কর্মীদের নিয়োগ দেওয়া হবে এ সম্পর্কিত ব্যবস্থাপকীয় সিদ্ধান্ত গ্রহণে কার্য বিশ্লেষণের তথ্যসমূহ ব্যবহার করা হয়।

২। কার্য সম্পাদন মূল্যায়ন ঃ কার্য বিশ্লেষণের মাধ্যমেই পদের সুনির্দিষ্ট কার্যক্রম এবং কার্য সম্পাদনের মান নির্ধারণ করা হয়। পূর্ব নির্ধারিত মানের সাথে বর্তমানে অথবা অতীতে সম্পাদিত কাজের মূল্যায়নই হলো কার্য সম্পাদন মূল্যায়ন। কর্মীর দ্বারা সম্পাদিত কাজের আপেক্ষিক মূল্য নিরূপণের প্রক্রিয়া হচ্ছে কার্য সম্পাদন মূল্যায়ন। কোনো পদের সুনির্দিষ্ট কার্যাবলি এবং কার্য সম্পাদন মান নির্ধারণের ক্ষেত্রে মানব সম্পদ ব্যবস্থাকে কার্য বিশ্লেষণ তথ্য ব্যবহার করে থাকে।

৩। ক্ষতিপূরণ বা মজুরি ও বেতন নির্ধারণ ঃ কার্য বিশ্লেষণ তথ্যাদি প্রত্যেকটি পদের আপেক্ষিক মূল্য নিরূপণ করে এর সঠিক ক্ষতিপূরণ বা বেতন ও মজুরি এবং ভাতাদি নির্ধারণে সহায়তা করে। সকল বিষয়ের যাবতীয় তথ্য কার্য বিশ্লেষণ হতে পাওয়া যায়। তাই বলা যায়, কর্মীদের ক্ষতিপূরণসংক্রান্ত সিদ্ধান্ত গ্রহণে কার্য বিশ্লেষণ তথ্য ব্যবহার করা হয়।

৪। দায়িত্ব পালন নিশ্চিত করা ঃ বিভিন্ন পদে কর্মরত ব্যক্তিদের আন্তরিক দায়িত্ব পালন সাংগঠনিক লক্ষ্যার্জনে অত্যাবশ্যকীয়। নিযুক্ত কর্মীসম্পদ কাজে যোগ দিয়েই জানতে পারে তাদের দায়িত্ব ও কর্তব্য কী, তারা কার দ্বারা পরিচালিত হবে এবং সে কাকে পরিচালনা করবে, সে কার কাছে দায়বদ্ধ থাকবে এবং তার কাছে কে দায়বদ্ধ থাকবে, সংগঠনে তার অবস্থান কী এবং তার সম্পাদিত কাজের গুরুত্ব কতটুকু। এসব তথ্য কার্য বিশ্লেষণের মাধ্যমে নির্ধারিত থাকে। আর এসব কাজের ভিত্তিতে মানব সম্পদকে তার কাজ সঠিক ও উন্নয়নে যথাযথ পদক্ষেপ গ্রহণ করা সহজতর হয়।

৫। ভুল বোঝাবুঝি নিরসন ঃ বিভিন্ন সময় কাজ সম্পর্কে সঠিক ধারণা না থাকার কারণে কর্মীদের মধ্যে ভুল বোঝাবুঝির সৃষ্টি হয়। এই ধরনের ভুল ধারণা অনেক সময় প্রতিষ্ঠানের মধ্যে বড় ধরনের জটিলতা সৃষ্টি করে। কার্য বিশ্লেষণ পদ্ধতি এসব ভুল বোঝাবুঝি নিরসনেও সাহায্য করে থাকে।

৬। সুষ্ঠু কার্য পরিবেশ নিশ্চিতকরণ ঃ কার্য বিশ্লেষণের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের কার্য পরিবেশ সম্পর্কে একটি সম্যক ধারণা লাভ করা যায়। এক্ষেত্রে প্রাপ্ত তথ্যাদির ভিত্তিতে সমস্যাসমূহ চিহ্নিতকরণ এবং কার্য পরিবেশ উন্নয়নে প্রয়োজনীয় পদক্ষেপসমূহ নির্ধারণ করা সহজতর হয়।

৭। শ্রম ব্যবস্থাপনা সম্পর্ক উন্নয়ন ঃ শ্রম ব্যবস্থাপনা সম্পর্ক উন্নয়ন কার্য বিশ্লেষণের অন্যতম উদ্দেশ্য। কার্য বিশ্লেষণ কর্মী সংগ্রহ, কর্মী নির্বাচন, স্থাপনা, প্রশিক্ষণ, মজুরি প্রদান, বদলি, পদোন্নতি ইত্যাদি ক্ষেত্রে পুংখানুপুংখ বিশ্লেষণের মাধ্যমে সঠিক সিদ্ধান্ত গ্রহণে ব্যবস্থাপনাকে সাহায্য করে। ফলে ব্যবস্থাপনা এসব বিষয়ে সঠিক সিদ্ধান্ত গ্রহণে সক্ষম হয়। এতে শ্রম ব্যবস্থাপনা সম্পর্ক উন্নত হয়।

৮। প্রশিক্ষণ প্রয়োজনীয়তাসংক্রান্ত সিদ্ধান্ত ঃ কার্য বিশ্লেষণের অন্যতম শাখা হলো কার্য বর্ণনা। কার্য বর্ণনার মাধ্যমে একটি পদের যাবতীয় কাজ এবং দক্ষতা সম্পর্কে ধারণা পাওয়া যায়। মানব সম্পদের জ্ঞান ও দক্ষতা বৃদ্ধি এবং আচরণ পরিবর্তনে প্রশিক্ষণ প্রয়োজন। বেশির ভাগ সময়ই দেখা যায় কর্মীদের যোগ্যতা ও শিক্ষা থাকলেও কাজের দক্ষতা মান সম্মত নয় তাহলে তাদের জন্য প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা করা যেতে পারে। নির্দিষ্ট পদের প্রয়োজনীয় দক্ষতা অর্জনের জন্য প্রশিক্ষণ প্রয়োজন। তাই প্রশিক্ষণের মাধ্যমেই কর্মীদের স্ব স্ব কাজে পারদর্শী করে গড়ে তোলা যায়।

পরিশেষে বলা যায়, কার্য বিশ্লেষণ মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার প্রায়োগিক কাজকে সহজ করে তোলে এবং সিদ্ধান্ত গ্রহণে ব্যাপক ভূমিকা পালন করে।

কার্য বিশ্লেষণের প্রয়োজনীয়তা
Importance of Job Analysis

প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন স্তরে কী ধরনের কাজ হচ্ছে, কার্য সম্পাদনের কারা নিযুক্ত আছে, তারা কেমন কাজ করছে এসব কিছু কার্য বিশ্লেষণে অন্তর্ভুক্ত থাকে। এজন্য কার্য বিশ্লেষণের প্রয়োজনীয়তা প্রতিটি ক্ষেত্রেই গুরুত্বপূর্ণ। প্রতিষ্ঠানের কর্মী বিভাগ কার্য বিশ্লেষণের মাধ্যমে কর্মীসংক্রান্ত সকল গুরুত্বপূর্ণ সিদ্ধান্ত গ্রহণ করে থাকে। নিম্নে কার্য বিশ্লেষণের গুরুত্ব বা প্রয়োজনীয়তা আলোচনা করা হলো ঃ

১। ব্যবস্থাপনাকে প্রয়োজনীয় তথ্য সরবরাহ ঃ ব্যবস্থাপনা কর্তৃপক্ষকে প্রতিষ্ঠানের সার্বিক কার্যাবলি সুষ্ঠু এবং সঠিকভাবে সম্পাদনের জন্য বিভিন্ন তথ্যের ওপর নির্ভর করতে হয়। কার্য বিশ্লেষণের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের প্রতিটি বিভাগের প্রতিটি বিষয় সম্বন্ধে সঠিক তথ্য সরবরাহ করা সম্ভব হয়। প্রতিষ্ঠানের কর্মী বিভাগ, উৎপাদন বিভাগ, ক্রয় বিভাগ, বিক্রয় বিভাগ ইত্যাদি সংশ্লিষ্ট বিষয়ে প্রয়োজনীয় তথ্যাবলি বিশ্লেষণের মাধ্যমে ব্যবস্থাপনা কর্তৃপক্ষকে সরবরাহ করে থাকে।

২। জনশক্তি পরিকল্পনা প্রণয়নে সহায়তা ঃ প্রতিষ্ঠানের জনশক্তি পরিকল্পনা প্রণয়নের ক্ষেত্রে কার্য বিশ্লেষণ গুরুত্বপূর্ণ অবদান রাখে। প্রতিষ্ঠানের জন্য প্রয়োজনীয় কর্মশক্তি সংগ্রহ করার জন্য সুষ্ঠু পরিকল্পনা প্রণয়নের প্রয়োজন হয়। এসব তথ্য কার্য বিশ্লেষণের মাধ্যমে সংগ্রহ করা হয়ে থাকে।

৩। মানব সম্পদ সংগ্রহ, নির্বাচন ও প্রশিক্ষণসংক্রান্ত কার্যাবলি ঃ মানব সম্পদ সংগ্রহ, নির্বাচন এবং নির্বাচিত কর্মীদের প্রয়োজনীয় প্রশিক্ষণ প্রদান করা প্রত্যেক প্রতিষ্ঠানের জন্য খুবই প্রয়োজন। মানব সম্পদসংক্রান্ত সব কার্যাবলি সম্পাদনের দায়িত্ব মানব সম্পদ বিভাগের ওপর ন্যস্ত থাকে। মানব সম্পদ বিভাগ এসব কার্যাবলি সম্পাদনের জন্য কার্য বিশ্লেষণের সহায়তা গ্রহণ করে থাকে।

৪। কর্মসম্পাদন মূল্যায়ন ঃ কার্য বিশ্লেষণ কর্মসম্পাদন মূল্যায়নের ক্ষেত্রে উল্লেখযোগ্য অবদান রেখে থাকে। কার্য বিশ্লেষণের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন বিভাগের অধীনে অবস্থিত বিভিন্ন পদের কার্যাবলি সম্বন্ধে বিস্তারিত জানা যায় এবং প্রত্যেক পদের কার্য ও দায়-দায়িত্ব সম্পর্কে সুস্পষ্ট ধারণা লাভ করা যায়। এর ফলে বিভিন্ন পদের কার্য ও দায়-দায়িত্বের মধ্যে তুলনা করা সম্ভব হয়।

৫। কর্মদক্ষতা যাচাই ঃ প্রতিষ্ঠানে কর্মরত কর্মীগণের কর্মদক্ষতা যাচাই করা খুবই গুরুত্ব বহন করে। প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা কর্তৃপক্ষ নির্দিষ্ট কর্ম সম্পাদনের লক্ষ্যে সুদক্ষ কর্মী নিয়োগের সর্বাত্মক প্রচেষ্টা চালায়। এতদসত্ত্বেও কর্মীদের মধ্যে দক্ষতার তারতম্য বিদ্যমান। এজন্য কর্মদক্ষতা যাচাইয়ের প্রয়োজন হয়। কার্য বিশ্লেষণ কর্মীর কর্ম সম্পাদন মূল্যায়ন, কার্য বর্ণনা ইত্যাদির মাধ্যমে কর্মদক্ষতা যাচাইয়ের সুযোগ বৃদ্ধি করে।

৬। সাংগঠনিক কাঠামো উন্নয়ন ঃ কার্য বিশ্লেষণ সাংগঠনিক কাঠামো উন্নয়নেও অবদান রাখে। কার্য বিশ্লেষণ প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন বিভাগের অধীনস্থ বিভিন্ন পদ, পদের আওতাভুক্ত কার্যাবলি, কার্য সম্পাদনের পদ্ধতি ইত্যাদি বিষয়ে কর্তৃপক্ষকে সুস্পষ্ট ধারণা প্রদান করে। এর ফলে কর্তৃপক্ষ প্রতিষ্ঠানের সাংগঠনিক কাঠামো উন্নয়নে যথার্থ পদক্ষেপ গ্রহণ করতে সক্ষম হয়।

৭। মজুরি ও বেতন প্রশাসন ঃ মজুরি ও বেতন প্রশাসনের ক্ষেত্রে কার্য বিশ্লেষণের অবদান কম নয়। কার্য বিশ্লেষণের মাধ্যমে ব্যবস্থাপনা কর্তৃপক্ষ প্রত্যেক বিভাগে কর্মরত কর্মীদের দায়িত্ব, কর্তব্য, কার্য সম্পাদন দক্ষতা ইত্যাদি বিষয়ে স্পষ্ট ধারণা লাভ করতে পারে। কর্মীদের পদ ও কর্ম সম্বন্ধে এসব তথ্যাবলি মজুরি ও বেতন প্রশাসনের জন্য খুবই গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করে থাকে।

৮। পদোন্নতি ও বদলিসংক্রান্ত সিদ্ধান্ত ঃ প্রতিষ্ঠানে কর্মরত কর্মীদের বদলি এবং পদোন্নতি খুবই গুরুত্বপূর্ণ ও সংবেদনশীল বিষয়। এ বিষয়ে ব্যবস্থাপনাকে সিদ্ধান্ত গ্রহণের পূর্বে কর্মীর কর্ম সম্পাদন মূল্যায়নসহ আরও অনেক বিষয়ে সুস্পষ্ট তথ্য সংগ্রহ করতে হয়। কার্য বিশ্লেষণের মাধ্যমে কর্মী সম্বন্ধে সব গুরুত্বপূর্ণ তথ্য সংগ্রহ করা সম্ভব হয়।

৯। শিল্প সম্পর্ক উন্নয়ন ঃ প্রতিষ্ঠানের সার্বিক উন্নয়নের জন্য শিল্প সম্পর্ক খুবই গুরুত্ব বহন করে। উন্নত শিল্প সম্পর্ক প্রতিষ্ঠানে শান্তি ও শৃঙ্খলা সংরক্ষণে প্রত্যক্ষ ভূমিকা পালন করে। কার্য বিশ্লেষণ প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা কর্তৃপক্ষ ও শ্রমিক সম্প্রদায়ের মধ্যে সুসম্পর্ক বজায় রাখার ক্ষেত্রে গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করে থাকে।

১০। শ্রম কল্যাণ ও নিরাপত্তা ব্যবস্থা ঃ কার্য বিশ্লেষণ শ্রমিকদের জন্য কল্যাণমূলক কর্মসূচি প্রণয়ন ও নিরাপত্তা ব্যবস্থা গড়ে তোলার ব্যাপারে সহায়তা প্রদান করে। শ্রমকল্যাণ ও নিরাপত্তা ব্যবস্থা প্রতিষ্ঠানের শ্রমিক-কর্মীদের স্বতঃস্ফূর্তভাবে কর্মসম্পাদনে উদ্বুদ্ধ করে।

১১। তত্ত্বাবধান ও উৎপাদন ব্যবস্থার উন্নয়ন ঃ কার্য বিশ্লেষণ প্রতিষ্ঠানের তত্ত্বাবধান ও উৎপাদন ব্যবস্থার উন্নয়নে অবদান রাখে। তত্ত্বাবধান ব্যবস্থা প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের কর্মসম্পাদনের পথ নির্দেশ করে এবং কার্যাবলির জটিলতা নিরসনে প্রয়োজনীয় পদক্ষেপ গ্রহণ করে। উৎপাদন ব্যবস্থার উন্নয়নের ওপর প্রতিষ্ঠানের সার্বিক উন্নয়ন বহুলাংশে নির্ভর করে। উৎপাদন ব্যবস্থার উন্নয়নের জন্য কার্য বিশ্লেষণের প্রয়োজন হয়।

উপরিউক্ত আলোচনা থেকে দেখা যাচ্ছে যে, মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনায় কার্য বিশ্লেষণের গুরুত্ব বা প্রয়োজনীয়তা অপরিসীম।

শিক্ষার্থীর কাজ	কার্য বিশ্লেষণের সংজ্ঞা, কার্য বিশ্লেষণের উদ্দেশ্যাবলি , কার্য বিশ্লেষণের প্রয়োজনীয়তা খাতায় লিখুন এবং আপনার জ্ঞান ঝালাই করে নিন।

সারসংক্ষেপ:

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 কর্মসূচি যার মাধ্যমে কর্মীদের পেশাগত জ্ঞান বৃদ্ধি করা হয়। একটি কাজের সাথে অন্য কাজের পার্থক্য বের করতে কার্য বিশ্লেষণ করা হয়। 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 কী কাজ করতে হবে এবং কীভাবে করতে হবে তা জানতে পারে তাই কার্য বিশ্লেষণ নামে পরিচিত।

পাঠ-২.২ কার্য বিশ্লেষণের পদক্ষেপসমূহ, কার্য বিশ্লেষণের কৌশল
Steps of Job Analysis, Techniques of Job Analysis

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- কার্য বিশ্লেষণের পদক্ষেপসমূহ বর্ণনা করতে পারবেন।
- কার্য বিশ্লেষণের কৌশল সম্পর্কে জানতে পারবেন।

কার্য বিশ্লেষণের পদক্ষেপসমূহ
Steps of Job Analysis

কার্য বিশ্লেষণের মাধ্যমে কাজ সম্পর্কে পরিপূর্ণ ধারণা পাওয়া যায়, কর্মীর সামগ্রিক বৈশিষ্ট্য সম্বন্ধে জানা যায় এবং কার্য সম্পাদনের পরিবেশের বর্ণনা জানা যায়। কার্য বিশ্লেষণের উদ্দেশ্যসমূহ যথাযথরূপে অর্জন করতে হলে কতকগুলো পদক্ষেপ গ্রহণ করতে হয়। এসব পদক্ষেপ ধারাবাহিকভাবে গ্রহণ করলে কার্য বিশ্লেষণ নির্বিঘ্নে হতে পারে। নিম্নে ডি.জে. চেরিংটন বর্ণিত এরূপ কিছু পদক্ষেপ সম্পর্কে আলোচনা করা হলো ঃ

১. **ভূমিকা তথ্য সংগ্রহ (Introductory data collection) ঃ** কার্য বিশ্লেষণের প্রথম পদক্ষেপ হলো ভূমিকা তথ্য সংগ্রহ। প্রতিষ্ঠানের বয়স, প্রতিষ্ঠাকাল, সাংগঠনিক চার্ট, শ্রেণি নির্দিষ্টকরণ, কার্য বর্ণনা প্রভৃতি সম্পর্কে ভূমিকা তথ্য সংগ্রহ করা হয়।

২. **সমগ্র প্রতিষ্ঠান ও প্রতিটি কাজের উপযুক্ততা পরীক্ষা করা (Examine the appropriateness of whole organization and appropriate was of each job) :** প্রতিটি প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্যার্জনের জন্য বিভিন্ন ধরনের কার্য সম্পাদন করতে হয়। তাই উদ্দেশ্যার্জনের জন্য গৃহীত প্রতিটি কাজ কতটা উপযুক্ত তা পরীক্ষা-নিরীক্ষা করার জন্যই কার্য বিশ্লেষণ করা হয়। প্রতিষ্ঠানের উপযুক্ত করেই প্রতিটি কাজ সাজাতে হবে।

৩. **প্রতিনিধিত্বমূলক পদ নির্বাচন (Seclection of job to be analyed) ঃ** একটি প্রতিষ্ঠানে অনেকগুলো পদ থাকে। কিন্তু সবগুলো প্রতিনিধিত্বমূলক হয় না। তাই প্রতিনিধিত্বমূলক পদ বাছাই করতে হয়।

৪. **কার্য বিশ্লেষণ তথ্য সংগ্রহ (Collection of data for analysis) ঃ** কার্য বিশ্লেষণের তৃতীয় পদক্ষেপে কার্যের সঙ্গে সংশ্লিষ্ট প্রয়োজনীয় উপাত্ত ও তথ্য সংগ্রহ করা হয়। কেননা সঠিক তথ্যের উপর ভিত্তি করেই নির্ভুলভাবে কার্য বিশ্লেষণ করা যেতে পারে।

৫. **কার্য বর্ণনার উন্নয়ন (Developing job description) ঃ** কার্য বর্ণনার উন্নয়ন সাধন করা কার্য বিশ্লেষণের চতুর্থ পদক্ষেপ। কার্য বর্ণনা সুষ্ঠুভাবে করা সম্ভব হলে কার্য বিশ্লেষণও যথাযথভাবে সম্পাদন করা সম্ভবপর হয়। পক্ষান্তরে কার্য বর্ণনা ত্রুটিপূর্ণ হলে কার্য বিশ্লেষণও ত্রুটিপূর্ণ হয়ে থাকে।

৬. **কার্য নির্দিষ্টকরণ উন্নয়ন (Developing job specification) ঃ** কার্য বিশ্লেষণের সর্বশেষ এবং পঞ্চম পদক্ষেপ হলো কার্য নির্দিষ্টকরণ। ব্যবস্থার উন্নয়ন সাধন করা কার্য নির্দিষ্টকরণের মাধ্যমে পদের জন্য প্রয়োজনীয় গুণাবলি সম্পর্কে ধারণা লাভ করা যায়। কাজেই কার্য নির্দিষ্টকরণ যত কার্যকরভাবে করা যায় কার্য বিশ্লেষণও তত সুষ্ঠু হতে পারে।

উপরে কার্য বিশ্লেষণের কতিপয় পদক্ষেপ আলোচনা করা হলো। তবে একথা ঠিক নয় যে, উল্লিখিত পদক্ষেপ ছাড়া আর কোনো পদক্ষেপ নেই এবং এ পাঁচটি পদক্ষেপই কার্য বিশ্লেষণকে কার্যকর করতে পারে।

কার্য বিশ্লেষণের কৌশল

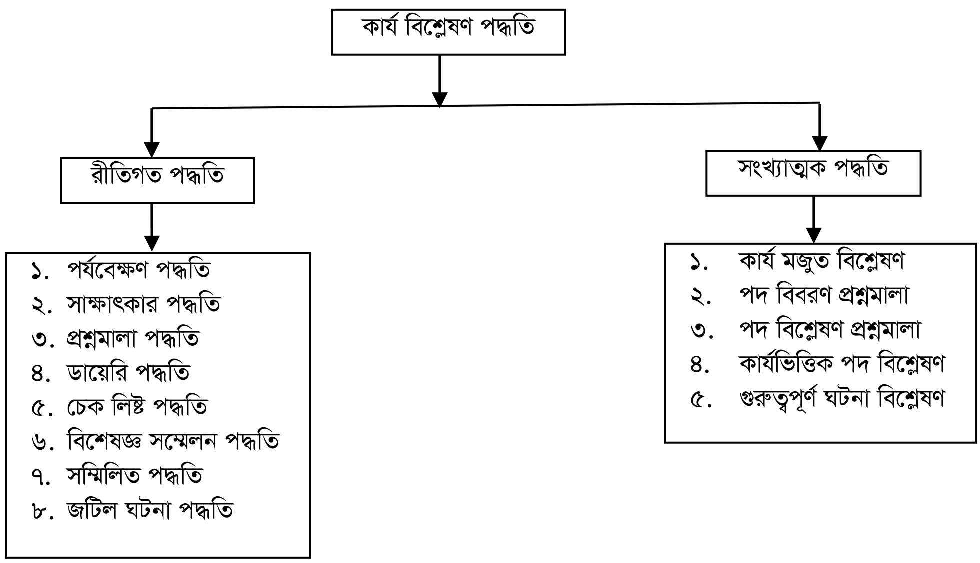
Techniques of Job Analysis

কার্য বিশ্লেষণ প্রত্যেকটি প্রতিষ্ঠানের জন্য গুরুত্বপূর্ণ। কার্য বিশ্লেণের মাধ্যমে কর্ম উপযোগী কর্মী এবং কর্মী উপযোগী কর্ম এদুয়ের মধ্যে সমন্বয় করা যায়। কার্য বিশ্লেষণ ব্যবস্থার বা কর্মসূচির সফলতা নির্ভর করে তথ্যের সঠিকতার ওপর। সঠিক ও উন্নত ফলাফল অর্জনে কার্য বিশ্লেষণের জন্য কতিপয় কৌশল বা পদ্ধতি প্রয়োজন অনুযায়ী প্রয়োগ করা হয় একটি প্রতিষ্ঠানে বিভিন্ন পদ থাকে। এ পদগুলোর কার্যক্রম, সম্পাদনের যোগ্যতা, দক্ষতা, অভিজ্ঞতা ইত্যাদি উপাদানসমূহ চিহ্নিতকরণ ও পর্যালোচনা করার প্রক্রিয়াকে কার্য বিশ্লেষণ বলে। কার্য বিশ্লেষণের জন্য বিভিন্ন তথ্য সংগ্রহ করতে হয়। অতঃপর এগুলো বিশ্লেষণ করতে হয়। কার্য বিশ্লেষণ পদ্ধতি দু'প্রকার। যেমন-

(ক) রীতিগত বা গুণবাচক পদ্ধতি (Conventional method) ও

(খ) সংখ্যাত্মক পদ্ধতি (Quantative method)

নিচে চিত্রের মাধ্যমে কার্য বিশ্লেষণ পদ্ধতি দেখানো হলো ঃ



চিত্র ২.১ : কার্য বিশ্লেষণ পদ্ধতি

(ক) রীতিগত পদ্ধতি (Conventional method) ঃ কার্য বিশ্লেষণের রীতিগত নানান পদ্ধতি রয়েছে। নিম্নে এ পদ্ধতিসমূহ আলোচনা করা হলোঃ

১। পর্যবেক্ষণ পদ্ধতি (Ovservation method) ঃ যে পদ্ধতিতে কার্য বিশ্লেষক নিজে কার্যক্ষেত্রে উপস্থিত থেকে কর্মীর কার্যক্রম প্রত্যক্ষণ করেন এবং কার্য সম্পাদনের বিভিন্ন পদ্ধতি সম্পর্কে তথ্য সংগ্রহ করেন, তাকে পর্যবেক্ষণ পদ্ধতি বলে। এ প্রক্রিয়ায় কার্য বিশ্লেষক কার্য চলাকালীন সময়ে প্রত্যক্ষভাবে কার্য দেখেন ও তথ্য সংগ্রহ করেন। শারীরিক কার্যের ক্ষেত্রে এ পদ্ধতিটি বেশ কার্যকর। তবে এ পদ্ধতিতে অধিক সময় ব্যয় হয়।

২। সাক্ষাৎকার পদ্ধতি (Interview method) ঃ সাধারণতঃ সংশ্লিষ্ট ব্যক্তিকে বা ব্যক্তিবর্গকে কোনো চাকরিতে নিয়োগ দানের জন্য যে মৌখিক পরীক্ষা গ্রহণ করা হয়, তাকে সাক্ষাৎকার বলে। তবে এ ক্ষেত্রে চাকরি প্রদানের জন্য নয়, ব্যক্তি যেকোনো কাজে জড়িত যে কাজ সম্পর্কে বিভিন্ন খুঁটিনাটি সাক্ষাৎকার নেয়া হয়। কর্মীকে বোর্ডের সম্মুখে হাজির করা হয় এবং বিভিন্ন বিষয়ে সামনা-সামনি বিষয়ে আলাপ-আলোচনার ভিত্তিতে সংশ্লিষ্ট কার্যসম্পর্কে তথ্যাদি সংগ্রহ করা হয়। এ ক্ষেত্রে তিন পর্যায়ে সাক্ষাৎকার নেয়া হয়, যেমন-

(i) প্রতিটি কর্মীর সাথে ব্যক্তিগত সাক্ষাৎকার;

(ii) সম প্রকৃতির কাজে নিয়োজিত কর্মীদের দলগত সাক্ষাৎকার এবং

(iii) কার্যের সাথে জড়িত ফোরম্যানের সাথে সাক্ষাৎকার।

প্রতিটি পর্যায়ে সাক্ষাৎকার গ্রহণের পূর্বে সাক্ষাৎকার প্রদানকারীকে এর উদ্দেশ্য বলতে হবে এবং তাঁকে বা তাঁদেরকে স্বাধীনভাবে কার্য সম্পর্কে বলার সুযোগ দিতে হবে। এ পদ্ধতির সুবিধা হলো এতে কার্যসংক্রান্ত কোনো তথ্য বাদ পড়ে না। কারণ মুখোমুখি সবকিছু আলাপ-আলোচনা করে তথ্য সংগ্রহ করা হয় এবং এতে সময় বেশি লাগে।

৩। প্রশ্নমালা পদ্ধতি (Questionnaire method) ঃ প্রশ্নমালা পদ্ধতি কার্য বিশ্লেষণের জন্য তথ্য সংগ্রহের আরেকটি উল্লেখযোগ্য পদ্ধতি। এ পদ্ধতিতে যে সকল কার্য সম্পর্কে তথ্য সংগ্রহ করা হবে, যে সকল বিষয়ে বিস্তারিত প্রশ্ন প্রণয়ন করা হয়। কোনো প্রশ্নের উত্তর লিখতে ও কোনো প্রশ্নের টিক (✓) চিহ্ন দেয়ার জন্য বলা হয়। অতঃপর এগুলো সংশ্লিষ্ট কর্মীদের নিকট প্রেরণ করা হয়। এ ক্ষেত্রে তিনটি পর্যায়ের জন্য তিন ধরনের প্রশ্ন তৈরি করে উত্তর সংগ্রহ করা হয়। উল্লেখ্য যে, প্রশ্ন হতে হবে অত্যন্ত সহজ ও বোধগম্য। এ পদ্ধতির একটি বড় সুবিধা হলো এতে অপেক্ষাকৃত স্বল্প ব্যয় হয়। আর অসুবিধা হলো ডাক মারফত প্রশ্ন প্রেরণ ও পূরণকৃত প্রশ্নপত্র ফেরত পেতে অনেক সময় লেগে যায়।

৪। ডায়েরি পদ্ধতি (Diary method) ঃ এ ক্ষেত্রে প্রত্যেক কর্মীকে তাঁর প্রতিদিনের কার্য সম্পর্কে ডায়েরি বইয়ে লিপিবদ্ধ করতে নির্দেশ দেয়া হয়। একটি নির্দিষ্ট সময় পর কার্য বিশ্লেষক উক্ত ডায়েরি সংগ্রহ ও এতে লিপিবদ্ধ কার্যের বর্ণনা বিশ্লেষণ করে প্রয়োজনীয় তথ্য সংগ্রহ করতে পারে। কার্য সম্পর্কে তথ্য সংগ্রহে এ পদ্ধতি অত্যন্ত সফল পদ্ধতি। এতে যাবতীয় তথ্য সংগ্রহ করা যায়। তবে এতে সময় বেশি লাগে।

৫। চেক লিষ্ট পদ্ধতি (Check list system) ঃ চেক লিষ্ট হলো কোনো বিষয়ে গুরুত্বপূর্ণ দিনসমূহ নিয়ে প্রণীত তালিকা। এ ক্ষেত্রে সংশ্লিষ্ট কার্য সম্পর্কে প্রয়োজনীয় বিষয়ে তালিকা প্রণয়ন করা হয় এবং কার্যের সাথে জড়িতদের নিকট প্রেরণ করা হয়। তাঁরা নিজ নিজ কার্যের সাথে সংশ্লিষ্ট তালিকায় টিক চিহ্ন দিয়ে তা কার্যবিশ্লেষককে ফেরত দেয়। কার্য বিশ্লেষক উক্ত তালিকা বিশ্লেষণ করে প্রয়োজনীয় তথ্য সংগ্রহ করেন। এ পদ্ধতিতে কার্য বিশ্লেষণ করা অত্যন্ত সহজ। তবে এ পদ্ধতির সফলতা নির্ভর করে সঠিকভাবে তালিকা প্রণয়নের ওপর।

৬। বিশেষজ্ঞ সম্মেলন পদ্ধতি (Specialist conference method) ঃ এর অর্থ হলো কার্যের সাথে সংশ্লিষ্ট বিশেষজ্ঞদের সমন্বয়ে সম্মেলন করা হয়। কারণ তাঁদের কার্য সম্পর্কে যথেষ্ট জ্ঞান ও অভিজ্ঞতা রয়েছে। এ পদ্ধতিতে বিভিন্ন কার্য সম্পর্কে বিশেষজ্ঞদের নিকট সুচিন্তিত মতামত বা তথ্য পাওয়া যায়। ফলে সংশ্লিষ্ট কার্য বিশ্লেষণ সহজ ও ফলপ্রসূ হয়।

৭। সমাবেশ পদ্ধতি (Combinations method) ঃ চেক লিষ্ট হলো কোনো বিষয়ে গুরুত্বপূর্ণ দিনসমূহ নিয়ে প্রণীত তালিকা। এ ক্ষেত্রে সংশ্লিষ্ট কার্য সম্পর্কে প্রয়োজনীয় বিষয়ে তালিকা প্রণয়ন করা হয় এবং কার্যের সাথে জড়িতদের নিকট প্রেরণ করা হয়। তাঁরা নিজ নিজ কার্যের সাথে সংশ্লিষ্ট তালিকায় টিক চিহ্ন দিয়ে তা কার্যবিশ্লেষককে ফেরত দেয়। কার্য বিশ্লেষক উক্ত তালিকা বিশ্লেষণ করে প্রয়োজনীয় তথ্য সংগ্রহ করেন। এ পদ্ধতিতে কার্য বিশ্লেষণ করা অত্যন্ত সহজ। তবে এ পদ্ধতির সফলতা নির্ভর করে সঠিকভাবে তালিকা প্রণয়নের ওপর।

৮। জটিল ঘটনা পদ্ধতি (Critical incident method) ঃ এ পদ্ধতির অর্থ হলো প্রতিষ্ঠানে বিভিন্ন সময়ে ঘটে যাওয়া ঘটনাসমূহকে জটিল ঘটনা বলে। আর এ সকল ঘটনা বিশ্লেষণ করে সংশ্লিষ্ট কার্যে কর্মীদের আচরণ সম্পর্কে তথ্য জানা যায়। অর্থাৎ কর্মীরা সংশ্লিষ্ট কার্যে কী আচরণ করে, অনুকূল না প্রতিকূল তা জানা যায়। অতঃপর প্রাপ্ত আচরণগত তথ্য হতে সফলতার সাথে কার্য বিশ্লেষণ করা যায়।

(খ) সংখ্যাত্মক পদ্ধতি (Quantative method) ঃ এটি এমন একটি পদ্ধতি যার মাধ্যমে কার্যে সংশ্লিষ্ট কর্মীর আচরণ এবং কার্যের পরিমাণসংক্রান্ত বিষয়ে তথ্য সংগ্রহ ও মূল্যায়ন করা হয়। কার্য বিশ্লেষণে রীতিগত পদ্ধতির সীমাবদ্ধতাকে কাটিয়ে ওঠার জন্যই মূলতঃ সংখ্যাত্মক পদ্ধতি ব্যবহার করা হয়। এ পদ্ধতিতে কম্পিউটারের সাহায্যে বিশ্লেষণ করা হয় বিধায় এটি অধিকতর সঠিক ও ফলপ্রসূ। নিচে কতিপয় সংখ্যাত্মক পদ্ধতি আলোচনা করা হলো ঃ

১। কার্যমজুত বিশ্লেষণ (Task inventory analysis) ঃ টাস্ক বা কার্যের অর্থ হলো বড় কাজের ক্ষুদ্র ক্ষুদ্র অংশ যা কর্মীরা সম্পাদন করে থাকে। কর্মীরা সকলেই সব ধরনের টাস্ক বা কার্য সম্পাদনা করে না। তাই বিশ্লেষণ করা হবে এমন টাস্ক বা

কার্য সম্পর্কে ও এর প্রতি কর্মীদের আচরণসংক্রান্ত প্রশ্নমালা তৈরি করে তথ্য সংগ্রহ করাকে টাস্ক বা কার্য মজুত বিশ্লেষণ পদ্ধতি বলে। এ পদ্ধতিতে তথ্য সংগ্রহ করে কার্য বিশ্লেষণ করলে তা ফলপ্রসূ হয়।

২। পদ বিবরণ প্রশ্নমালা (Position description questionnaire) ঃ পদ বা পজিশন এর অর্থ হলো কতকগুলো কার্যের সমন্বয়ে একটি গ্রুপ যা একজন কর্মী দ্বারা সম্পাদন করা হয়। উদাহরণস্বরূপ বলা যায় যে, একজন সেক্রেটারি কর্তৃক সকল টাস্ক বা কার্য সম্পাদন করা হয়। এ পদ্ধতিতে বিভিন্ন পদের বর্ণনা দিয়ে এবং প্রশ্নমালা তৈরি করে তথ্য সংগ্রহ করা হয়। এ ক্ষেত্রে এক পদের কার্যের সাথে অন্য পদের কার্যের তুলনা করে প্রশ্ন তৈরি করা হয়। এতে সংগৃহীত তথ্যের তুলনামূলক বিশ্লেষণ করা সহজ হয়। প্রতিটি পদের প্রয়োজনীয় জ্ঞান ও পূর্ব অভিজ্ঞতার প্রয়োজনীয়তার মাত্রাও বিশ্লেষণ করা হয়।

৩। পদ বিশ্লেষণ প্রশ্নমালা কৌশল (Position analysis questionnaire) ঃ এ পদ্ধতিতে বিভিন্ন কার্যের কর্তব্য ও দায়িত্ব নির্ধারণ করার নিমিত্তে প্রশ্নমালা তৈরি করে তথ্য সংগ্রহ করা হয়। এ পদ্ধতিটি Mccormic, Jeanneret ও Mechan কর্তৃক প্রবর্তিত হয়। এতে ব্যবহৃত প্রশ্নমালা স্বয়ং কার্য বিশ্লেষক কর্তৃক ব্যবহৃত হয়। তিনি যে সকল কার্য বিশ্লেষণ করবেন, সে সম্পর্কে পূর্ব থেকেই পরিচিতি লাভ করে থাকেন। এতে ১৪৯টি আইটেমের প্রশ্ন থাকে। সবগুলো কার্যের সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ নাও হতে পারে। তবে যেগুলো কার্যের সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ সেগুলোই তিনি প্রশ্নমালায় সংযোজন করবেন। এ পদ্ধতির একটি বড় সুবিধা হলো এতে কার্য সম্পর্কে ৫টি গুরুত্বপূর্ণ তথ্য বেরিয়ে আসে, যেমন-

(i) সিদ্ধান্ত গ্রহণ সঠিক হচ্ছে কিনা, যোগাযোগ সঠিক হচ্ছে কিনা ও সামাজিক দায়িত্ব পালন করা হচ্ছে কিনা;
(ii) দক্ষতার সাথে কার্য সম্পাদিত হচ্ছে কিনা;
(iii) কর্মীরা শারীরিকভাবে কর্মঠ কিনা;
(iv) কার্যে যন্ত্রপাতি ব্যবহৃত হচ্ছে কিনা;
(v) তথ্য প্রক্রিয়াকরণ করা হয় কিনা।

এ পদ্ধতিতে কার্য বিশ্লেষণে ১৯৪টি আইটেম থাকে। এগুলোকে প্রধানত ৬টি ভাগে ভাগ করা হয়, যেমন-

- **(i) তথ্য কাঁচামাল (Information input) ঃ** কর্মী কোথায় ও কী তথ্য পাবে।
- **(ii) মানসিক প্রক্রিয়া (Mental process) ঃ** কার্য সম্পাদনে সিদ্ধান্ত ও পরিকল্পনা প্রক্রিয়া কেন ব্যবহার করা হবে।
- **(iii) কার্যফল (Work output) ঃ** কার্যসম্পাদনে কি শারীরিক কার্য ও কৌশল ব্যবহার করা হবে।
- **(iv) অন্যদের সাথে সম্পর্ক (Relationship with other people) ঃ** কার্য সম্পাদনে অন্যান্যদের সাথে কী ধরনের সম্পর্ক রাখতে হবে।
- **(v) কার্য দিক (Job context) ঃ** সম্পাদিত কার্যের কী কী বাস্তব ও সামাজিক দিক রয়েছে।
- **(vi) অন্যান্য কার্য বৈশিষ্ট্য (Other job characteristics) ঃ** অন্যান্য কার্যের তুলনায় সংশ্লিষ্ট কার্যে কী কী বৈশিষ্ট্য রয়েছে।

৪। কার্যভিত্তিক পদ বিশ্লেষণ (Functional job analysis) ঃ এটিকে কার্যভিত্তিক পেশাগত শ্রেণিবিন্যাস অ্যাপ্রোচও বলা হয়। এটি আমেরিকান এমপ্লয়মেন্ট সার্ভিস (US employment service) কর্তৃক প্রবর্তিত একটি কার্য বিশ্লেষণ পদ্ধতি। এ পদ্ধতিতে প্রতিটি পদ, পদে নিয়োজিত কর্মী ও কার্যক্রম সম্পর্কে ব্যাপক তথ্য সংগ্রহ করা হয়। এ ক্ষেত্রে ৫ ধরনের তথ্য সংগ্রহ করা হয়, যেমন-কর্মীদের কার্য; কার্যক্ষেত্র, মেশিন, যন্ত্রপাতি, কার্যসহায়তা, কাঁচামাল পণ্য, বিষয়বস্তু ও সেবা; কর্মীর গুণাবলি ইত্যাদি। এ ক্ষেত্রে প্রথমে পেশাগত টাইটেল ডিকশনারি (Dictionary of occupational title-DOT) তৈরি হয়। প্রতিটি কাজের বিপরীতে তিন ডিজিটের কোড নম্বর দেয়া হয়। কোড নম্বরের ভিত্তিতে তথ্য সাজানো হয় ও প্রয়োজনে তা বের করে বিশ্লেষণ করা হয়। এ পদ্ধতিতে কার্য বিশ্লেষক নির্ধারণ করেন যে, কোনো নির্দিষ্ট কার্য সম্পাদনে কি প্রয়োজন এবং সে কাজের একটি বিস্তারিত বিবরণ বা বিষয়বস্তু তৈরি করেন। এ পদ্ধতির আরেকটি উদ্দেশ্য হলো- পেশাগত একটি সাধারণ ভাষা তৈরি করা যাতে সংশ্লিষ্ট সকলেই তা ব্যবহার করতে পারে। তাছাড়া এ পদ্ধতিতে কার্যবিশ্লেষণে তিনটি বিষয়ে সম্পর্ক স্থাপনের চেষ্টা করা হয়। যেমন-বস্তু (things); তথ্য (data) ও জনগণ (people)। অর্থাৎ কোনো কর্মী কাজকে শারীরিকভাবে গ্রহণ করছে কিনা, তথ্য প্রক্রিয়াকরণে মানসিক শক্তি ব্যবহার করছে কিনা এবং অন্যান্য লোকজনের সাথে সম্পর্ক স্থাপন করছে কিনা-কার্যভিত্তিক পদ বিশ্লেষণে তা নির্ণয় করা হয়।

৫। গুরুত্বপূর্ণ ঘটনা বিশ্লেষণ পদ্ধতি (Important incident analysis) ঃ অতীতে ঘটে যাওয়া প্রতিষ্ঠানের জন্য অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ ঘটনাবলি বিশ্লেষণ করে তা থেকে প্রাপ্ত তথ্যসমূহ কার্য বিশ্লেষণের ক্ষেত্রে প্রয়োগ করা যায় এবং তা থেকে সুফল পাওয়া যায়। এতে বিভিন্ন পদের সাথে সংশ্লিষ্ট তথ্য পাওয়া যায় যা সংশ্লিষ্ট পদের কার্য বিশ্লেষণে কাজে লাগানো যায়। সুতরাং বিভিন্ন সময়ে ঘটে যাওয়া ঘটনা এবং তা মোকাবিলা করার কৌশল যথাযথভাবে মনে রাখতে হবে।

পরিশেষে বলা যায় যে, প্রতিষ্ঠানের কার্য বিশ্লেষণে উপরিউক্ত পদ্ধতিগুলো অত্যন্ত কার্যকর। সবগুলো পদ্ধতিই যে সব প্রতিষ্ঠান অনুসরণ করবে, তা নয়। প্রতিষ্ঠানের সক্ষমতা ও পছন্দ অনুযায়ী যেকোনো পদ্ধতি ব্যবহার করে কার্য বিশ্লেষণ সম্পাদন করতে পারে।

শিক্ষার্থীর কাজ	কার্য বিশ্লেষণের পদক্ষেপসমূহ , কার্য বিশ্লেষণের কৌশল বোঝানোর জন্য একটি ধারণাচিত্র অংকন করুন।

সারসংক্ষেপ:

কার্য বিশ্লেষণের মাধ্যমে কাজ সম্পর্কে পরিপূর্ণ ধারণা পাওয়া যায়, কর্মীর সামগ্রিক বৈশিষ্ট্য সম্বন্ধে জানা যায় এবং কার্য সম্পাদনের পরিবেশের বর্ণনা জানা যায়। কার্য বিশ্লেষণের উদ্দেশ্যসমূহ যথাযথরূপে অর্জন করতে হলে কতকগুলো পদক্ষেপ গ্রহণ করতে হয়। এ সব পদক্ষেপ ধারাবাহিকভাবে গ্রহণ করলে কার্য বিশ্লেষণ নির্বিঘ্নে হতে পারে। কার্য বিশ্লেষণ প্রত্যেকটি প্রতিষ্ঠানের জন্য গুরুত্বপূর্ণ। কার্য বিশ্লেণের মাধ্যমে কর্ম উপযোগী কর্মী এবং কর্মী উপযোগী কর্ম এদুয়ের মধ্যে সমন্বয় করা যায়। কার্য বিশ্লেষণ ব্যবস্থার বা কর্মসূচির সফলতা নির্ভর করে তথ্যের সঠিকতার ওপর। সঠিক ও উন্নত ফলাফল অর্জনে কার্য বিশ্লেষণের জন্য কতিপয় কৌশল বা পদ্ধতি প্রয়োজন অনুযায়ী প্রয়োগ করা হয়।

পাঠ-২.৩ কার্য বিশ্লেষণ তথ্যের ব্যবহার, কার্য বর্ণনা কী? কার্য বর্ণনার অন্তর্ভুক্ত বিষয়

Uses of Job Analysis Information, What is Job Description? Including Elements of Job Description

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- কার্য বিশ্লেষণ তথ্যের ব্যবহার ব্যাখ্যা করতে পারবেন।
- কার্য বর্ণনা কী? তা বলতে পারবেন।
- কার্য বর্ণনার অন্তর্ভুক্ত বিষয় বর্ণনা করতে পারবেন।

কার্য বিশ্লেষণ তথ্যের ব্যবহার/কার্য বিশ্লেষণের ক্ষেত্র

Uses of Job Analysis Informations/Areas of Job Analysis

কার্য বিশ্লেষণ একটি পদের সামগ্রিক কার্যাবলি নির্দিষ্ট রীতির আওতায় পুংখানুপুংখরূপে বর্ণনা প্রদান করে। তাই প্রতিষ্ঠানের জন্য সকল মানব সম্পদ পরিকল্পনা প্রণয়ন, প্রয়োজনীয় কর্মী নির্বাচন, স্থাপনা, প্রশিক্ষণদান, মজুরি প্রদান, কার্য মূল্যায়ন ইত্যাদি ক্ষেত্রে কার্য বিশ্লেষণ যথেষ্ট গুরুত্ব বহন করে। মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার সাথে সংশ্লিষ্ট বিভিন্ন ধরনের কাজের ভিত্তি হিসেবে কার্য বিশ্লেষণের মাধ্যমে আহরিত তথ্যের বহুল ব্যবহার করা হয়। নিম্নে কার্য বিশ্লেষণ তথ্যের ব্যবহার আলোচনা করা হলো ঃ

১. **মানব সম্পদ পরিকল্পনা (HR Planning) ঃ** কোনো পদের উদ্দেশ্য নির্ধারণের পর এর সম্পাদনযোগ্য কাজগুলোকে বিশেষভাবে বিভক্ত করা হয়। বিভিন্ন পদের কার্য নির্দিষ্টকরণ এবং দায়িত্ব ও কর্তব্যের ভিত্তিতে সমগ্র প্রতিষ্ঠানের মানব সম্পদ পরিকল্পনা প্রণয়নে কার্য বিশ্লেষণ প্রয়োজন।

২. **উৎস অনুসন্ধান ও কর্মী নির্বাচন (Searching Sources & Selection of Employees):** কার্য বিশ্লেষণ উদ্ভাবিত তথ্যের ভিত্তিতে মানব সম্পদ পরিকল্পনা করা হয়। প্রতিষ্ঠানের জন্য মানব সম্পদ সংগ্রহের একাধিক উৎস থাকে। কার্য বিশ্লেষণ তথ্যের ব্যবহার করে এরূপ একাধিক উৎস হতে সর্বাধিক বিবেচনার মাধ্যমে উৎকৃষ্ট উৎস চিহ্নিত করে মানব সম্পদ তথা কর্মী নর্বাচন করা হয়।

৩. **নিয়োগ দান (Appointment) ঃ** কার্য বিশ্লেষণের মধ্যমে একটি পদের কার্যগুলোর ধারবাহিক গতিধারা নির্ণয়ের পাশাপাশি তা সম্পাদনে প্রয়োজনীয় শারীরিক ও মানসিক শক্তি, কর্মদক্ষতা ও যোগ্যতা সম্পর্কে ধারণা লাভ করা যায়। অতঃপর এরূপ ধারণার ভিত্তিতে নির্বাচিত কর্মীদের মধ্য হতে যথাযথ পদে উপযুক্ত ব্যক্তিকে নিয়োগ দেয়া হয়।

৪. **প্রশিক্ষণদান (Training) ঃ** প্রতিষ্ঠানের কার্যের সাথে পুরোপুরি সম্পৃক্ত করার জন্য বিভিন্ন পদে নির্বাচিত ব্যক্তিদের উপযুক্ত প্রশিক্ষণ দান করতে হয়। প্রতিষ্ঠানের কোনো পদে নিয়োজিত ব্যক্তিকে কখন, কীভাবে, কোন ধরনের প্রশিক্ষণ দান করতে হবে তা কার্য বিশ্লেষণ তথ্যের ভিত্তিতে জানা যায়।

৫. **কার্য মূল্যায়ন (Job Evaluation) ঃ** প্রতিষ্ঠানিক সাফল্য অথবা ব্যর্থতা সম্পর্কে স্পষ্ট ধারণা লাভের জন্য কার্য মূল্যায়ন করা প্রয়োজন। কার্য বিশ্লেষণে মাধ্যমে বিভিন্ন পদের কার্য সম্বন্ধে সুস্পষ্ট ধারণা পাওয়া যায়। এতে বিভিন্ন কার্যের মধ্যে তুলনা করা সম্ভব হয়।

৬. **দক্ষতা মূল্যায়ন (Evaluating Efficiency) ঃ** কার্য সম্পাদনে নিয়োজিত কর্মীগণ যত দক্ষ হবে প্রতিষ্ঠানিক সাফল্য লাভ ততটা নিশ্চিত হবে। তাই কার্য সম্পাদনে নিয়োজিতদের দক্ষতা মূল্যায়ন করা প্রয়োজন। কার্য বিশ্লেষণের মাধ্যমে একটি পদের লক্ষ্য নির্ধারণ করা হয়। অতঃপর নির্ধারিত লক্ষ্যের সাথে নির্দিষ্ট কর্মী কর্তৃক কার্য সম্পাদন দেখে তার মূল্যায়ন করা হয়।

৭. **পদোন্নতি, বদলি ও ছাঁটাই (Promotion, Transfer & Discharge)** ঃ কার্য বিশ্লেষণ প্রক্রিয়ায় প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন পদে নিয়োজিত ব্যক্তিদের দক্ষতা, যোগ্যতা ও অভিজ্ঞতা মূল্যায়ন করা হয়। আর প্রতিষ্ঠান এরূপ মূল্যায়িত বিষয়াদির আলোকে নিয়োজিত ব্যক্তিদের পদোন্নতি, বদলি ও ছাঁটাইসংক্রান্ত সিদ্ধান্ত গ্রহণ করতে পারে।

৮. **মজুরি, বেতন ও ভাতাদি নির্ধারণ (Determine Wags, Salaries & Allowances)**: কার্য বিশ্লেষণ প্রক্রিয়ায় প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন পদে নিয়োজিত ব্যক্তিদের দায়িত্ব, কর্তব্য, দক্ষতা, কার্য সম্পাদন ইত্যাদি বিষয়ের যথাযথ মূল্যায়ন করা হয়। আর এরূপ মূল্যায়নের মাধ্যমে প্রাপ্ত ফলাফলের ভিত্তিতে বিভিন্ন পদে নিয়োজিত ব্যক্তিদের মজুরি, বেতন ও ভাতাদি নির্ধারণ করা সম্ভব হয়।

৯. **সুষ্ঠু কার্য পরিবেশ (Proper Work Environment)** ঃ কার্য বিশ্লেষণের মাধ্যমে কার্য সুসম্পাদনের প্রয়োজনীয় পরিবেশ সম্বন্ধে সম্যক ধারণা পাওয়া যায়। ফলে সুষ্ঠু পরিবেশরক্ষণের মাধ্যমে কর্মীদের থেকে ভাল কাজ পাওয়া সম্ভব হয়।

১০. **সংগঠন চার্ট ও সংহতি প্রতিষ্ঠা (Organization Chart & Co-ordination)** : কার্য বিশ্লেষণ প্রক্রিয়ায় কার্যসংক্রান্ত বিস্তারিত তথ্যাবলি সংগৃহীত হয়। আর সংগৃহীত এরূপ তথ্যাবলির আলোকে সংগঠন চার্ট সঠিকভাবে নির্ণয় করে প্রতিষ্ঠানে সুষ্ঠু সংগঠন ও সংহতি প্রতিষ্ঠা করা সম্ভব হয়।

১১. **যথাযথ পদ বণ্টন (Distribution of Position)**: কার্য বিশ্লেষণের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের কার্য সম্পাদনে নিয়োজিত কর্মীদের যোগ্যতা, দক্ষতা, অভিজ্ঞতা, প্রশিক্ষণ, ঝোঁক, পছন্দ, অপছন্দ, দৈহিক সামর্থ্য ইত্যাদি সম্পর্কে বাস্তব অভিজ্ঞতা লাভ করা যায়। এতে প্রতিষ্ঠানের কার্যসংক্রান্ত সকল পদের সুষ্ঠু বণ্টন নিশ্চিত করা সম্ভব হয়।

১২. **শ্রম ব্যবস্থাপনা সম্পর্ক প্রতিষ্ঠা (Establishing Labour-Management Relation)** ঃ কার্য বিশ্লেষণের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের প্রতিটি পদের বিভিন্ন কার্যাবলি পুংখানুপুংখরূপে বিশ্লেষণ করা হয়। এরূপ বিশ্লেষণের মাধ্যমে পদভিত্তিক কার্য সম্পাদনে নিয়োজিত ব্যক্তিগণ নিজ নিজ কার্য সম্পর্কে স্পষ্ট ধারণা লাভ করে। এতে প্রতিষ্ঠানের শ্রম ব্যবস্থাপনার মধ্যে সুম্পর্ক প্রতিষ্ঠিত হয়।

১৩. **স্বাস্থ্য তত্ত্বাবধান (Suervision of Health)** ঃ কার্য বিশ্লেষণের ফলে প্রতিটি পদের কার্যাবলি অত্যন্ত সুনির্দিষ্ট থাকে। এতে কর্মীদের তত্ত্বাবধান সহজ হয়।

১৪. **দায়িত্ব পালন যাচাই (Testing Responsibility)** ঃ কার্য বিশ্লেষণের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের প্রতিটি পদের বিভিন্ন কার্যাবলির সুনির্দিষ্ট ও সুস্পষ্ট বর্ণনা পাওয়া যায়। ফলে প্রতিষ্ঠানের কার্য সম্পাদনে কর্মীগণ সঠিকভাবে তাদের দায়িত্ব পালন করছে কিনা তা যাচাই করা সম্ভব হয়।

কার্য বর্ণনা কী?

What is Job Description?

কার্য বর্ণনা হলো কার্য বিশ্লেষণের একটি অংশ। এর মাধ্যমে একটি পদের নাম, এর ধারাবাহিক ক্ষুদ্র ক্ষুদ্র কার্যাংশ, কর্তব্য ও দায়িত্ব এবং কার্য সম্পাদনে কি ধরনের পরিবেশ প্রয়োজন তা জানা যায়। কোনো কার্যের বিস্তারিত বিষয়বস্তুকে যখন সংক্ষিপ্তাকারে প্রকাশ করা হয় তখন তাকে কার্য বর্ণনা বলা হয়।নিম্নে কার্য বর্ণনার কতিপয় জনপ্রিয় সংজ্ঞা তুলে ধরা হলো ঃ

এড উইন বি. ফ্লিপ্পা-এর মতে, “একটি নির্দিষ্ট পদের সংগঠিত তথ্যভিত্তিক দায়িত্ব ও কর্তব্যের বিবৃতিকে কার্য বর্ণনা বলা হয়।” পিগোর্স ও মায়ার্স -এর মতে, “কোনো কার্যসংক্রান্ত তথ্যাবলির সঠিক ও সংক্ষিপ্ত প্রকাশকে কার্য বর্ণনা বলে”। Mathis এবং Jackson বলেন æA job description is summery of tasks, duties and responsibilities in a job”.

মরিস বি. কামিং-এর মতে, “একটি নির্দিষ্ট কার্যের উদ্দেশ্য, কর্তব্য ও দায়িত্ব সম্বন্ধে সংক্ষিপ্ত বিবরণপত্রকে কার্য বর্ণনা বলা হয়”।

উপরিউক্ত সংজ্ঞাগুলোর আলোকে বলা যায়, কার্য বর্ণনা হচ্ছে কার্য বিশ্লেষণের মাধ্যমে প্রাপ্ত বিভিন্ন তথ্যাবলির একটি সংক্ষিপ্ত রূপ। তাই এর সাহায্যে প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন ধরনের কার্য সম্পর্কে সুস্পষ্ট ধারণা পাওয়া যায়।

কার্য বর্ণনার অন্তর্ভুক্ত বিষয়
Including Elements of Job Description

কার্য বর্ণনাকে কার্য বিশ্লেষণের মাধ্যমে প্রাপ্ত তথ্যাবলির সংক্ষিপ্ত সার সংক্ষেপ বলা যায়। কার্য বর্ণনার ক্ষেত্রে নিম্নে বর্ণিত বিষয়গুলো অন্তর্ভুক্ত হয়ে থাকে:

১. পদের নাম;
২. পদের কার্যাবলির সংক্ষিপ্তসার;
৩. ধারাবাহিক ক্ষুদ্র ক্ষুদ্র কার্যাংশের বর্ণনা;
৪. পদের ওপর অর্পিত দায়িত্ব ও কর্তব্যসমূহ;
৫. দায়িত্ব ও কর্তব্য পালনে প্রয়োজনীয় দক্ষতা ও প্রশিক্ষণের বিবরণ;
৬. তত্ত্বাবধান গ্রহণ ও প্রদানের বিবৃতি;
৭. কার্য সম্পাদনে প্রয়োজনীয় যন্ত্রপাতি, আসবাবপত্র ও জিনিসপত্রের বর্ণনা;
৮. কার্য পরিবেশের বর্ণনা;
৯. বিভাগ, উপবিভাগ ইত্যাদির বর্ণনা;
১০. পারিশ্রমিক ও অন্যান্য প্রণোদনামূলক ব্যবস্থা ইত্যাদি;
১১. কার্য বর্ণনা তৈরির সময় বিবেচ্য বিষয়সমূহ;
১২. কার্য নির্দিষ্টকরণ।

শিক্ষার্থীর কাজ	কার্য বিশ্লেষণ তথ্যের ব্যবহার, কার্য বর্ণনা কি? কার্য বর্ণনার অন্তর্ভুক্ত বিষয়ের একটি চিত্র অংকন করুন।

সারসংক্ষেপ:

কার্য বিশ্লেষণ একটি পদের সামগ্রিক কার্যাবলি নির্দিষ্ট রীতির আওতায় পুংখানুপুংখরূপে বর্ণনা প্রদান করে। তাই প্রতিষ্ঠানের জন্য সকল মানব সম্পদ পরিকল্পনা প্রণয়ন, প্রয়োজনীয় কর্মী নির্বাচন, স্থাপনা, প্রশিক্ষণদান, মজুরি প্রদান, কার্য মূল্যায়ন ইত্যাদি ক্ষেত্রে কার্য বিশ্লেষণ যথেষ্ট গুরুত্ব বহন করে। মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার সাথে সংশ্লিষ্ট বিভিন্ন ধরনের কাজের ভিত্তি হিসেবে কার্য বিশ্লেষণের মাধ্যমে আহরিত তথ্যবহুল ব্যবহার করা হয়। কার্য বর্ণনা হলো কার্য বিশ্লেষণের সংক্ষিপ্ত প্রকাশ। এর মাধ্যমে একটি পদের নাম, এর ধারাবাহিক ক্ষুদ্র ক্ষুদ্র কার্যাংশ, কর্তব্য ও দায়িত্ব এবং কার্য সম্পাদনে কী ধরনের পরিবেশ প্রয়োজন তা জানা যায়। কোনো কার্যের বিস্তারিত বিষয়বস্তুকে যখন সংক্ষিপ্তাকারে প্রকাশ করা হয় তখন তাকে কার্য বর্ণনা বলা হয়।

পাঠ-২.৪ কার্য ডিজাইন কী? কার্য ডিজাইনের নীতিমালা, কার্য ডিজাইনের ক্ষেত্রে প্রভাব বিস্তারকারী উপাদান, কার্য নির্দিষ্টকরণ

What is Job Design? Principles of Job Design Factors Influencing Job Design, Job Specification

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- কার্য ডিজাইন কী? তা ব্যাখ্যা করতে পারবেন।
- কার্য ডিজাইনের নীতিমালা বর্ণনা করতে পারবেন।
- কার্য ডিজাইনের ক্ষেত্রে প্রভাব বিস্তারকারী উপাদানের বিবরণ দিতে পারবেন।
- কার্য নির্দিষ্টকরণ কী? তা ব্যাখ্যা করতে পারবেন।

কার্য ডিজাইন কী?
What is Job Design?

প্রাতিষ্ঠানিক উদ্দেশ্য অর্জনের লক্ষ্যে পরস্পর সম্পর্কযুক্ত একগুচ্ছ কার্যাবলিই হচ্ছে কার্য। আর একটি কার্য বা কাজ কীভাবে সম্পাদন করতে হবে তা নির্ধারণ করাকেই কার্য ডিজাইন বলে। নিম্নে কার্য ডিজাইনের কয়েকটি জনপ্রিয় সংজ্ঞা তুলে ধরা হলো ঃ

Evert E. Adam এবং Ronald T. Ebert বলেন, “প্রতিটি কাজের বিষয়বস্তু সুনির্দিষ্টকরণ এবং কাজটি সংগঠনের মধ্যে কীভাবে বণ্টন করা হবে তা নির্ধারণ করাকে কার্য ডিজাইন বলে।”

William J. Stevenson বলেন, “কাজের বিষয়বস্তু এবং সম্পাদনের পদ্ধতি সুনির্দিষ্টকরণের কাজকেই কার্য ডিজাইন বলে।”

উপরিউক্ত সংজ্ঞাগুলোর আলোকে বল যায়, প্রতিষ্ঠানিক উদ্দেশ্যে অর্জনের লক্ষ্যে কার্য সম্পাদনের পদ্ধতি, কাজের অন্তর্নিহিত বিষয়বস্তু এবং কাজকে প্রভাবিত করে এমন উপাদানসমূহ সুনির্দিষ্টকরণের কার্যাবলিকেই কার্য ডিজাইন বলা হয়।

কার্য ডিজাইনের নীতিমালা
Principles of Job Design

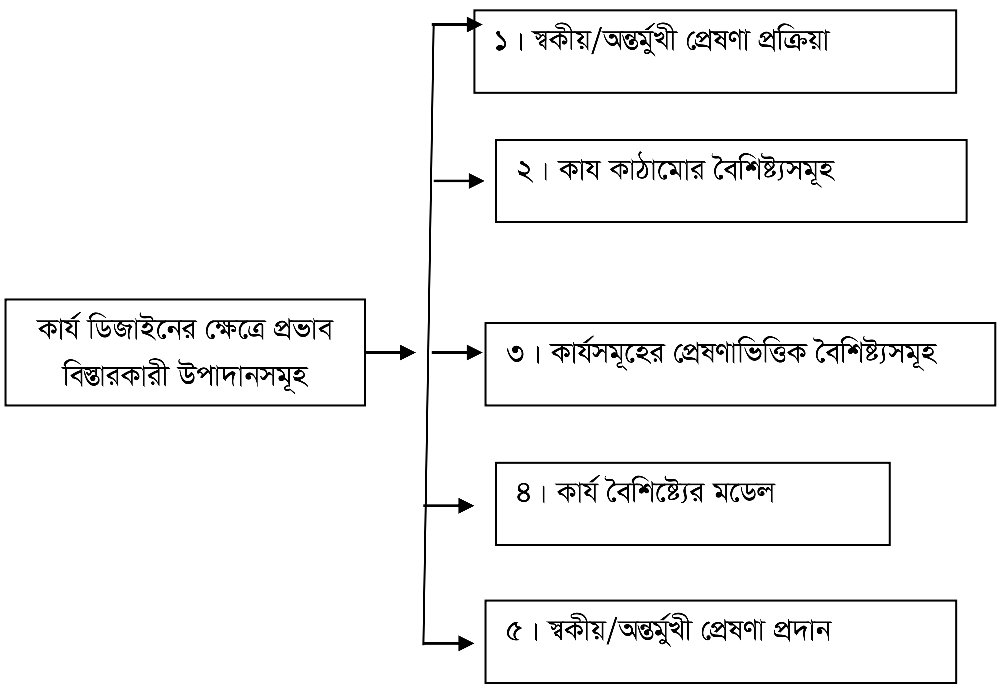
কার্য ডিজাইন করার সময় কতগুলো নীতিমালা অনুসরণ করা হয়। রবার্টসন এবং স্মিথ কার্য ডিজাইনের ক্ষেত্রে পাঁচটি নীতিমালা অনুসরণের কথা বলেছেন যা নিম্নে উল্লেখ করা হলো ঃ

১. কর্মীদের ব্যক্তি বিশেষের কাজ এবং যৌথ কাজের জন্য সুযোগ তৈরি ও বিভিন্ন দক্ষতা প্রদর্শনে উৎসাহিত করতে হবে;
২. সাধারণ কার্য বিভাগে কার্যাবলি চিহ্নিতকরণ কার্যক্রমকে গুরুত্ব আরোপ করতে হবে;
৩. সাধারণ কার্য বিভাগের গুরুত্বপূর্ণ কার্যক্রমকে অগ্রাধিকার দিতে হবে;
৪. কর্মীদের নিজস্ব কার্য পদ্ধতির জন্য তাদেরকে দায়-দায়িত্ব দিতে হবে এবং স্বায়ত্তশাসনকে উৎসাহিত করতে হবে;
৫. ফলাবর্তন, ভাল সম্পর্ক স্থাপন এবং বিভিন্ন পদ্ধতিতে মুক্ত জবাবদিহিতার ব্যবস্থা গ্রহণে গুরুত্ব দিতে হবে।

কার্য ডিজাইনের ক্ষেত্রে প্রভাব বিস্তারকারী উপাদান

Factors Influencing Job Design

কার্য ডিজাইনের ক্ষেত্রকে প্রতিষ্ঠানের সাংগঠনিক কাঠামোসহ বিভিন্ন বিষয় প্রভাবিত করে। যে সকল উপাদান দ্বারা কার্য ডিজাইন প্রভাবিত হয় সেগুলো নিম্নে আলোচনা করা হলো ঃ



চিত্র-২.২: কার্য ডিজাইনের প্রভাব বিস্তারকারী উপাদান

১. **স্বকীয়/অন্তর্মুখী প্রেষণা প্রক্রিয়া ঃ** এটি কার্য ডিজাইনের ক্ষেত্রে অনুসরণ করা হয়ে থাকে। বস্তুত কর্মীদের কার্যকরী দক্ষতা প্রকাশের জন্য তাদের আত্ম-সন্তুষ্টি প্রয়োজন। তাই কার্য ডিজাইনের সময় বিবেচনা করা হয় কিসে কর্মীরা সর্বোচ্চ আত্মসন্তুষ্টি পাবে।

২. **কার্য কাঠামোর বৈশিষ্ট্যসমূহ ঃ** কার্য ডিজাইনের ক্ষেত্রে শুধু একটি কার্য বৈশিষ্ট্যকে বিবেচনা করা হয় না, গ্রুপভিত্তিক কার্য বৈশিষ্ট্যগুলোকে বিবেচনা করা হয়। কেননা, প্রতিটি কাজের মধ্যে অনেকগুলো উপাদান রয়েছে। কার্য ডিজাইনের ক্ষেত্রে কার্য কাঠামোর বৈশিষ্ট্যগুলোকে গুরুত্বের সঙ্গে বিবেচনা করা হয়।

৩. **কার্যসমূহের প্রেষণাভিত্তিক বৈশিষ্ট্যসমূহ ঃ** কার্য ডিজাইনের ক্ষেত্রে আন্তঃপ্রেষণা জাগ্রত করার জন্য কার্যসমূহ এমনভাবে সাজানো হয় যাতে কর্মীরা প্রেষিত হয়। কার্য ডিজাইনের সময় কর্মীদেরকে কার্য সম্পাদনের ক্ষমতা দেওয়া হয়। এর জন্য প্রয়োজনীয় প্রশিক্ষণ, নির্দেশনা এবং সহযোগিতার ব্যবস্থা করা হয়।

৪. **কার্য বৈশিষ্ট্যের মডেল ঃ** কার্য ডিজাইনের সময় কার্য বৈশিষ্ট্যের বিষয়গুলো বিবেচনা করা হয়। হ্যাকম্যান এবং গুল্ডহাম ১৯৭৪ সালে এবং রবার্টসন ১৯৯২ সালে প্রেষণাভিত্তিক কতকগুলো কার্য বৈশিষ্ট্যের কথা বলেছেন যেগুলো কার্য বৈশিষ্ট্যর মডেলে অন্তর্ভুক্ত সেগুলোকে বিবেচনা করা হয়।

৫. **স্বকীয়/অন্তর্মুখী প্রেষণা প্রদান ঃ** কার্য ডিজাইনের ক্ষেত্রে বিবেচনায় রাখতে হয় কীভাবে কর্মীরা অন্তর্মুখী বা স্বয়ংক্রিয়ভাবে প্রেষিত হবে। সেক্ষেত্রে তিনটি বিষয়, যেমন-ফলাবর্তন, সামর্থ্যের ব্যবহার, আত্মনিয়ন্ত্রণ বিবেচনায় রাখতে হয়।

পরিশেষে বলা যায়, সুষ্ঠু কার্য ডিজাইনের ওপর কর্মীদের সাফল্য এবং প্রতিষ্ঠানের সাফল্য অনেকাংশ নির্ভরশীল। তাই কোনো প্রতিষ্ঠানের কার্য ডিজাইনের ক্ষেত্রে উপরিউক্ত বিষয় বা উপাদানগুলো গুরুত্বের সঙ্গে বিবেচনা করতে হয়।

কার্য নির্দিষ্টকরণ
Job Specification

কার্য নির্দিষ্টকরণ কার্য বর্ণনার পরবর্তী ধাপ। এতে বলা হয় যে, একটি নির্দিষ্ট কার্য সম্পাদনের জন্য ন্যূনতম কতটুকু শিক্ষাগত যোগ্যতা ও গুণাবলির প্রয়োজন। কার্য নির্দিষ্টকরণ হলো একটি প্রক্রিয়া যার মাধ্যমে নির্দিষ্ট পদের যোগ্যতা ও অভিজ্ঞতা নির্ধারণ করতঃ সে অনুযায়ী কর্মী নিয়োগের সুপারিশ করা হয়। এতে উল্লিখিত বিষয়ের বাইরে কর্মী নিয়োগ করা যাবে না।

Flippo-এর মতে, "একটি কার্য যথোপযুক্তভাবে সম্পাদনের জন্য গ্রহণযোগ্য ন্যূনতম কতটুকু মানবীয় গুণাবলির প্রয়োজন তার বিবরণকে কার্য নির্দিষ্টকরণ বলে।" (Job specification is a statement of the minimum acceptable human qualities necessary to perform a job properly.)

Decenzo and Robbins-এর মতে, "সফলতার সাথে কার্য সম্পাদনের জন্য কর্মীর ন্যূনতম গ্রহণযোগ্য কতটুকু যোগ্যতা অবশ্যই থাকতে হবে তার বিবরণকে কার্য বর্ণনা বলে।" (Job specification states the minimum acceptable qualification that the incumbant must possess to perform the job successfully.)

উপরিউক্ত আলোচনা থেকে এর কতিপয় বৈশিষ্ট্য পরিলক্ষিত হয়। যেমন-

১. এটি কোনো কার্যের জন্য প্রয়োজনীয় যোগ্যতার বিবরণ;
২. এতে ব্যক্তির ব্যক্তিগত বৈশিষ্ট্য চিহ্নিত করা হয়;
৩. এতে উল্লিখিত যোগ্যতা অবশ্যই কর্মীর মধ্যে থাকতে হবে;
৪. এটি নির্বাচন প্রক্রিয়ার একটি গুরুত্বপূর্ণ উপাদান।

সুতরাং বলা যায় যে, কার্য নির্দিষ্টকরণ হলো একটি প্রক্রিয়া যার মাধ্যমে কোনো কার্যের জন্য ন্যূনতম মানবীয় যোগ্যতা ও গুণাবলি নির্ধারণ ও তালিকা প্রণয়ন করা হয়, যা অবশ্যই সংশ্লিষ্ট কর্মীর মধ্যে থাকতে হবে।

শিক্ষার্থীর কাজ	কার্য ডিজাইন কী? কার্য ডিজাইনের নীতিমালা, কার্য ডিজাইনের ক্ষেত্রে প্রভাব বিস্তারকারী উপাদানের একটি চিত্র অংকন করুন।

সারসংক্ষেপ:

প্রাতিষ্ঠানিক উদ্দেশ্য অর্জনের লক্ষ্যে পরস্পর সম্পর্কযুক্ত একগুচ্ছ কার্যাবলিই হচ্ছে কার্য। আর একটি কার্য বা কাজ কীভাবে সম্পাদন করতে হবে তা নির্ধারণ করাকেই কার্য ডিজাইন বলে। কার্য ডিজাইনের ক্ষেত্রকে প্রতিষ্ঠানের সাংগঠনিক কাঠামোসহ বিভিন্ন বিষয় প্রভাবিত করে। যে সকল উপাদান দ্বারা কার্য ডিজাইন প্রভাবিত হয় সেগুলো হলো ঃস্বকীয়/অন্তর্মুখী প্রেষণা প্রক্রিয়া ,কার্য কাঠামোর বৈশিষ্ট্যসমূহ , কার্যসমূহের প্রেষণাভিত্তিক বৈশিষ্ট্যসমূহ , কার্য বৈশিষ্ট্যের মডেল , স্বকীয়/অন্তর্মুখী প্রেষণা প্রদান । কার্য নির্দিষ্টকরণ কার্য বর্ণনার পরবর্তী ধাপ। এতে বলা হয় যে, একটি নির্দিষ্ট কার্য সম্পাদনের জন্য ন্যূনতম কতটুকু শিক্ষাগত যোগ্যতা ও গুণাবলির প্রয়োজন। কার্য নির্দিষ্টকরণ হলো একটি প্রক্রিয়া যার মাধ্যমে নির্দিষ্ট পদের যোগ্যতা ও অভিজ্ঞতা নির্ধারণ করতঃ যে অনুযায়ী কর্মী নিয়োগের সুপারিশ করা হয়।

পাঠ-২.৫ মেধা ও মেধা ব্যবস্থাপনা, মেধা ব্যবস্থাপনার উদ্দেশ্য, মেধা ব্যবস্থাপনার আওতা বা পরিধি বা পদ্ধতি

Talent and Talent Management Purpose of Talent Management, Scope or Approaches of Talent Management

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- মেধা ও মেধা ব্যবস্থাপনা কী তা জানতে পারবেন।
- মেধা ব্যবস্থাপনার উদ্দেশ্য সম্পর্কে বলতে পারবেন।
- মেধা ব্যবস্থাপনার আওতা বা পরিধি বা পদ্ধতি সম্পর্কে বর্ণনা করতে পারবেন।

মেধা কী?

What is Talent?

মেধা বলতে সে সকল ব্যক্তিদেরকে বুঝায় যারা প্রতিষ্ঠানের কার্য সম্পাদনে পার্থক্য সৃষ্টি করতে পারে তাদের তাৎক্ষনিক অবদান দিয়ে অথবা দীর্ঘমেয়াদি সর্বোচ্চ পর্যায়ের সম্ভাবনা দিয়ে। মেধা বলতে কী বুঝায় সে সম্পর্কে বিভিন্ন মতামত রয়েছে ঃ

Michaels ও সহযোগীরা, পাঁচটি নির্দেশনার কথা বলেছেন মেধা সম্পর্কে যা কোম্পানিকে মেনে চলতে হবে-

(i) সফল কর্মীদেরকে মূল্যায়ন করতে হবে। এতে প্রতিষ্ঠানের প্রতি মেধাবীরা আকৃষ্ট হবে;

(ii) দীর্ঘমেয়াদি কর্মনিয়োগ পলিসি তৈরির জন্য নিয়োগ বিজ্ঞপ্তি প্রচার করা;

(iii) ব্যবস্থাপকদের মধ্যকার সম্ভাবনাকে পরিশীলিত করার জন্য চাকরির অভিজ্ঞতা, কোচিং প্রদান ও পরিচর্যা করতে হবে।

(iv) মেধা পুল (pool) তৈরি করার জন্য প্রথমে বিনিয়োগ করতে হবে, অত:পর উন্নয়ন ঘটাতে হবে এবং সর্বশেষ নিশ্চিতভাবে কার্যে প্রয়োগ করতে হবে।

(v) এ পদ্ধতির মূলকথা হলো- একটি সুন্দর মনোবল বা কল্পনা নিয়ে এগোতে হবে এবং কোম্পানির সকলকে নেতা কর্তৃক জানিয়ে দিতে হবে যে, সকল স্তরে উত্তম মেধা দ্বারা প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা অর্জন করা যায়।

Mcinksey and Company মেধা সম্পর্কে একটি প্রবাদ প্রচলন করেন, তা হলো- "মেধার জন্য যুদ্ধ" (The war for talent)।

অনেকে এ প্রবাদটির ভুল ব্যাখ্যা প্রদান করে থাকে। আর তা হলো- মেধার ব্যবস্থাপনা হলো শুধু উচ্চাভিলাষীদের চিহ্নিতকরণ, ও লালন-পালন। সমালোচনকগণ দেখে না যে, তুলনামুলকভাবে মেধাবীদের দ্বারাই প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা অর্জন করা সম্ভব।

মানব সম্পদ কর্মীদের মধ্যেও মেধা সম্পর্কে মতভেদ বিরাজ করে। তাদের মতে, প্রত্যেকেরই মেধা রয়েছে। তবে তাদের মধ্য থেকে ভালটার দিকেই নজর দিতে হবে। আবার, যুক্তরাষ্ট্রের News Paper Group Metro-এর মেধাসংক্রান্ত পরিচালক Warren Laura Ashley মনে করেন যে, "কার্য সম্পাদন সর্বাধিকরণের ক্ষেত্রে প্রতিষ্ঠানের সার্বিক কার্যশক্তিকে বিবেচনা করেই তা করতে হবে।" আবার Institute of Employment Studies এর মুখ্য কর্মকর্তা Wendy Hirsh বলেন, "প্রতিষ্ঠানের সার্বিক কর্মীদের উন্নয়নের সাথে মেধা ব্যবস্থাপনাকে এক করে ফেললে হবে না। উভয়ই গুরুত্বপূর্ণ। তবে মেধা ব্যবস্থাপনাকে স্বচ্ছ রাখতে হবে এবং সর্বাধিক গুরুত্ব দিতে হবে। আবার, Thorne & Pellant মনে করেন- "কোনো প্রতিষ্ঠান শুধু তার আংশিক মানব মূলধনের প্রতি মনোযোগ দিলে হবে না। যা গুরুত্বপূর্ণ, তা হলো - প্রতিটি কর্মীর প্রয়োজনকে বিবেচনায় রাখতে হবে।"

মেধা ব্যবস্থাপনা কী?

What is Talent Management

প্রতিষ্ঠান পরিচালনার জন্য সম্ভাবনাময় কর্মী চিহ্নিতকরণ ও উন্নয়ন করাকে মূলতঃ মেধা ব্যবস্থাপনা বলে। আরো বিস্তৃতভাবে বলা যায়- মেধা ব্যবস্থাপনা হলো একটি প্রক্রিয়া যার মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের জন্য মেধাবী কর্মী চিহ্নিতকরণ, উন্নয়ন, নির্বাচন, কার্যে নিয়োজিতকরণ ও সংরক্ষণ করা যায়। এটিকে ব্যবস্থাপনার পূর্ব পরিকল্পনা এবং ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন কার্যক্রম বুঝায়। মেধা ব্যবস্থাপনা হলো একটি ব্যাপক ও পারস্পারিক সম্পর্কিত কাজের সমষ্টি যার মূল লক্ষ্য হলো- প্রতিষ্ঠানে মেধাবী কর্মীদের সরবরাহ নিশ্চিত করা। কারণ তারাই প্রতিষ্ঠানের প্রধান সম্পদ।

উপরিউক্ত আলোচনা থেকে সাধারণ মতামত পাওয়া যায় এ রকম যে, মেধা ব্যবস্থাপনা শুধু উচ্চ সম্ভাবনাময় কর্মীদেরকে খুঁজে বের করে তাদের উন্নয়নে কাজ করে। তবে তা সাধারণ কর্মীদের উন্নয়নের বিনিময়ে হওয়া উচিত নয়।

মেধা ব্যবস্থাপনার উদ্দেশ্য

Purpose of Talent Management

মেধা ব্যবস্থাপনা হলো প্রতিষ্ঠানের জন্য মেধাবী ও সম্ভাবনাময় কর্মী খুঁজে বের করা ও উন্নয়ন করা যাতে প্রতিষ্ঠান পরিচালনায় কোনো সমস্যা না হয়। সুতরাং কতিপয় উদ্দেশ্য সামনে রেখে মেধা ব্যবস্থাপনার কাজ করা হয়। মেধা ব্যবস্থাপনার উদ্দেশ্যগুলো নিম্নরূপঃ

১। উচ্চ মেধাসম্পন্ন ও সম্ভাবনাময় কর্মী চিহ্নিতকরণ ও উন্নয়ন সাধন।
২। শ্রম ঘুর্ণায়মানতা হ্রাস করা - যাতে মেধাবী কর্মীরা প্রতিষ্ঠান ছেড়ে চলে না যায়।
৩। মেধা বিকাশের জন্য প্রয়োজনীয় প্রশিক্ষণ প্রদান ও মেধা চর্চা করার পরিবেশ নিশ্চিতকরণ।
৪। আধুনিক ও পরিবর্তনশীল প্রযুক্তির সাথে প্রতিষ্ঠানকে মানিয়ে নেয়ার প্রয়াস চালানো।
৫। কর্মীদেরকে কারিগরি জ্ঞানে সমৃদ্ধ করা।
৬। কর্মীদের সন্তুষ্টি বিধান ও উচ্চপদ শূন্যতা হ্রাসের জন্য পদোন্নতির ব্যবস্থা করা।
৭। কর্মীদের অন্তর্নিহিত কার্যের ইচ্ছাশক্তিকে জাগিয়ে তোলার জন্য প্রণোদনার ব্যবস্থা করা।
৮। ভাল কাজের স্বীকৃতিস্বরূপ পুরস্কারের ব্যবস্থা করা।
৯। বাজারে প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা অর্জনের জন্য কর্মীদেরকে প্রস্তুত রাখা।
১০। সঠিক সময়ে সঠিক সিদ্ধান্ত গ্রহণে সক্ষম করে তোলা।
১১। পরিস্থিতিমূলক ব্যবস্থাপনার উন্নয়ন সাধন করা।
১২। সাকশেসন পরিকল্পনা প্রণয়ন করা যাতে কোন কর্মী ছুটি, অবসরগ্রহণ, মাতৃত্ব ছুটি ইত্যাদি ঘটলে কার্য সম্পাদনে কোনো সমস্যা না হয়।

উপরিউক্ত উদ্দেশ্যকে সামনে রেখে প্রতিষ্ঠান মেধা ব্যবস্থাপনা কৌশল প্রণয়ন ও পরিচালনা করে থাকে।

মেধা ব্যবস্থাপনার আওতা বা পরিধি বা পদ্ধতি

Scope or Approaches of Talent Management

মেধা ব্যবস্থাপনা চালু হবার সাথে তা বাস্তবায়নের বিভিন্ন পদ্ধতি ও হাতিয়ারেরও উন্নয়ন সাধিত হয়েছে। নিচে এরকম কিছু পদ্ধতি উল্লেখ করা হলো যা মেধা ব্যবস্থাপনাকে বর্ণনা করেঃ

১। **লক্ষ্যভিত্তিক কাজ ও ব্যক্তিবর্গ (Target Job & Individuals)ঃ** প্রথমে কাজ চিহ্নিত করতে হবে যা হবে মেধা ব্যবস্থাপনার আকর্ষণ। কিছু প্রতিষ্ঠানে মেধা ব্যবস্থাপনা প্রধান নির্বাহী ও অন্যান্য নির্বাহীদের কাজকে আলোকপাত করে বা প্রাধ্যান্য দেয়- বড় পরিসরে নয়। অন্যান্য কোম্পানিতে লক্ষ্য নির্ধারণ করে জ্যৈষ্ঠ ব্যবস্থাপক, মধ্যম পর্যায়ের ব্যবস্থাপক ও অন্যান্য প্রধান প্রধান কর্মীদেরকে। এগুলো প্রতিষ্ঠানের এক-তৃতীয়াংশ কাজকে উপস্থাপন করে। এক্ষেত্রে প্রশ্ন ওঠে যে, বৃহদাংশ বাদে শুধু ঐটুকুর মধ্যে মেধা ব্যবস্থাপনা কার্যকর হবে কিনা। প্রতিষ্ঠানের কিছু কর্মী সফলতার জন্য খুবই গুরুত্বপূর্ণ কিন্তু তাদের জ্ঞান, দক্ষতা ও সক্ষমতা (KSA) ও কার্য সম্পাদন প্রতিষ্ঠানে কার্যসম্পাদনে খুবই গুরুত্বপূর্ণ করে তুলেছে। উদাহরণস্বরূপ- তথ্য প্রযুক্তি (IT) কর্মী যিনি কোম্পানির সার্ভার ও অন্যান্য হার্ডওয়্যার পরিচালনার দায়িত্বে আছেন, তাঁর

কাজটি খুবই প্রয়োজনীয়। কিন্তু তার কাজটি কাঠামোর উচ্চ পর্যায়ে নেই। এই গুরুত্বপূর্ণ ব্যক্তিটির কথা মালিকও তার গুরুত্ব সম্পর্কে বলে না। ব্যবস্থাপকগণও ভয় পেয়ে দুরে সরে যায় এ কারণে যে, তাকে প্রত্যাশানুযায়ী সুবিধা দিতে পারছে না। তবে তাকে গুরুত্ব না দিলে সে প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠান চলে যেতে পারে - এ ঝুঁকিও রয়েছে।

২। যোগ্যতা মডেল (Competency Models)ঃ পদোন্নতিযোগ্য একজন ব্যক্তি কেমন হওয়া উচিত? সংশ্লিষ্ট ব্যক্তির কি ধরনের যোগ্যতা থাকতে হবে। যোগ্যতা মডেলে দেখা যায় যে, বিভিন্ন কাজের জন্য বিভিন্ন জ্ঞান, দক্ষতা ও সক্ষমতা (KSA) থাকতে হবে। প্রতিষ্ঠানের মালিককে অনুসন্ধান করতে হবে যে, তাঁর কী ধরনের মেধাবী কর্মীর প্রয়োজন। যোগ্যতা মডেল বিশ্লেষণ করে তিনি এর উত্তর পেয়ে যাবেন। এ মডেল তাঁকে প্রতিষ্ঠানের প্রয়োজনীয় মেধা ও বর্তমানে বিদ্যমান মেধার মধ্যে পার্থক্য নির্ণয়ে সাহায্য করবে। সোসাইটি ফর হিউম্যান রিসোর্স ম্যানেজমেন্ট (SHRM) মানব সম্পদ পেশার জন্য একটি বিস্তারিত "যোগ্যতা মডেল" উন্নয়ন করেছেন এবং যেখানে নয়টি বৃহৎ ধরন চিহ্নিত করেছেন। এগুলো নিম্নরূপঃ

(ক) মানব সম্পদ বিশেষজ্ঞ (HR Expertise)ঃ মানব সম্পদ কার্যাবলির জন্য জ্ঞান প্রয়োগ করেন।

(খ) সম্পর্ক ব্যবস্থাপনা (Relationship Mgt)ঃ প্রতিষ্ঠানের সমর্থনে যোগাযোগ নেটওয়ার্ক তৈরি করা।

(গ) পরামর্শ (Consultation)ঃ উপদেশ-নির্দেশ প্রদান করা।

(ঘ) নেতৃত্ব ও নির্দেশক (Leadership & Navigation)ঃ প্রতিষ্ঠানের কর্মীদেরকে পরামর্শ নির্দেশনা প্রদান।

(ঙ) যোগাযোগ (Communication)ঃ বিভিন্ন পক্ষের মধ্যে অনুকূল তথ্য প্রবাহ সৃষ্টি করা।

(চ) বিশ্ব ও সংস্কৃতিগত ফলপ্রসূতা (Global & Cultural Effectiveness)ঃ বিশ্ব পরিস্থিতির নিয়ামক বুঝে চলা।

(ছ) নৈতিকতার চর্চা (Ethical Practice)ঃ প্রতিষ্ঠানকে নৈতিক মূল্যবোধের চর্চা করা।

(জ) গুরুত্বপূর্ণ মূল্যায়ন (Critical Evaluation)ঃ তথ্যের বিচার কার্য ন্যায়ানুগ হতে হবে।

(ঝ) ব্যবসায়িক জ্ঞান বা বুদ্ধি (Business Acumen)ঃ ব্যবসায় কৌশলের সমর্থনে তথ্যাদি সরবরাহ।

আদর্শিকভাবে, উপরিউক্ত যোগ্যতার উপাদানগুলো সম্পর্কে সচেতনতা ও বিবেচনাবোধ মানব সম্পদ নেতাদেরকে বা ব্যবস্থাপকদেরকে দিক নির্দেশনা দিয়ে থাকে।

৩। উন্নয়ন ঝুঁকি ব্যবস্থাপনা (Managing Development Risks)ঃ মেধা উন্নয়নের ক্ষেত্রে মালিক-ব্যবস্থাপনা সবসময় একটি ঝুঁকির মধ্যে থাকে, তা হলো- উন্নয়নকৃত কর্মী গুরুত্বপূর্ণ দক্ষতা নিয়ে অন্য প্রতিষ্ঠানে চলে না যায়। এ ঝুঁকি কমাবার একটি উপায় হলো- কর্মীদের অঙ্গীকার করিয়ে নিতে হবে যে, উন্নয়ন হবে স্বেচ্ছামূলক ও নিজের সময় দিয়ে। যেমন- সান্ধ্যকালীন এমবিএ ডিগ্রিতে ভর্তি হওয়া এ ক্ষেত্রে উপযুক্ত উদাহরণ। মালিক এসকল ক্ষেত্রে সংশ্লিষ্ট কর্মীদের কাজের সময় পুনঃসূচীকরণ করতে পারে। যে সকল কর্মীদেরকে হারাবার ঝুঁকি থাকে, তাঁদের বিপরীতে হিসাব করতে হবে কীভাবে তা পূরণ করা যায়। যে সকল কর্মীরা খোলা শ্রম বাজারে স্বাধীনভাবে ঘুরে কাজ পাওয়ার সক্ষমতা আছে, তাদেরকে ধরে রাখার জন্য প্রয়োজনীয় ব্যবস্থা গ্রহণ করতে হবে। পেশার উন্নয়নের সুযোগ থাকলে কর্মীদের ঘুর্নায়মাণতা কমে যাবে। সুতরাং যে সকল ব্যবস্থা নেয়া হলে কর্মীদের প্রতিষ্ঠান ত্যাগ করার প্রবণতা কমবে, সেসকল ব্যবস্থা গ্রহণ করতে হবে।

৪। মেধা তৈরি বা ক্রয় (æMake or Buy" Talent)ঃ প্রতিষ্ঠানের মালিকগণ আরেকটি সমস্যা মোকাবিলা করে। তা হলো- কর্মীদেরকে উন্নয়ন করবে (তৈরি বুঝায়) নাকি অন্যত্র হতে নিয়োগদান (ক্রয়) করবে যারা ইতিমধ্যেই অন্যত্র হতে উন্নয়ন সাধিত হয়েছে। কিছু কিছু প্রতিষ্ঠান ব্যতিক্রমী মেধা তৈরি করে থাকে।

প্রতিটি পদ্ধতিরই সুবিধা-অসুবিধা রয়েছে। যদি ব্যবসায়ের অবস্থা মোটামোটি স্থির ও অনুমানযোগ্য হয়, তা হলে নিজস্ব কর্মীদেরকে উন্নয়ন করাই শ্রেয়। এজন্য নির্দিষ্ট কৌশল প্রণয়ন করতে হবে। এটি করা হলে নেতৃত্ব চলমান থাকবে এবং নতুন নেতৃত্বও সৃষ্টি হবে এবং তারা প্রতিষ্ঠানের সফলতার জন্য কাজ করবে। তবে এ পদ্ধতি ব্যয়বহুল ও সময়সাপেক্ষ ব্যাপার।

ক্রয় কৌশল উন্নয়ন চক্রকে সংক্ষিপ্ত করে এবং বাইরে থেকে কর্মী নিয়ে দ্রুত নেতা সৃষ্টি করা যায়। দ্রুত পরিবর্তনশীল বা দ্রুত বর্ধনশীল প্রতিষ্ঠানের জন্য এ পদ্ধতি উত্তম। মেধাক্রয় করা হলে তারা ব্যবসায়ে নতুন ধারণা ও পদ্ধতি সরবরাহ করতে পারে। তবে এটি অত্যন্ত ব্যয়বহুল এবং এ ক্ষেত্রেও ঝুঁকি রয়েছে। অধিকন্তু, প্রতিষ্ঠানের শক্তিশালী সংস্কৃতি বিদ্যমান থাকলে

নতুন কর্মীর মানিয়ে নিতে সমস্যা হয়। যেকোনো আর্থিক সিদ্ধান্তের ক্ষেত্রে "তৈরি বা ক্রয়" সিদ্ধান্ত সংখ্যাগতভাবে মূল্যায়ন করা যেতে পারে এবং সময়, ব্যয়, পর্যাপ্ততা, মান ও ঝুঁকি ইত্যাদি ক্ষেত্রে হিসাব করা যায়। এক গবেষণায় দেখা গেছে যে, যেখানে কোম্পানির সংস্কৃতি সফলতার জন্য গুরুত্বপূর্ণ, সেখানে অভ্যন্তরীণ কর্মীদেরকে উন্নয়ন করা বা তৈরি করাই শ্রেয়। অন্যদিকে, ব্যবসায়ে নতুন ধারণা ও পদ্ধতির প্রয়োজন হলে বা নির্দিষ্ট দক্ষতার প্রয়োজন হলে- বাইরে থেকে কর্মী 'ক্রয়' করার জন্য সুপারিশ করা হয়।

৫। বিশ্ব উন্নয়ন (Global Development)ঃ বহুজাতিক কোম্পানিগুলো সেই সকল কর্মীদেরকে উন্নয়ন করে যারা বিচিত্র ধরনের পরিবেশে কাজ করতে পারে। বিশ্ব নেতৃত্বের জন্য যে ধরনের যোগ্যতা থাকা প্রয়োজন, তা অত্যন্ত জটিল। অধিকন্তু, মূল নেতৃত্বের দক্ষতা, যেমন- ভবিষ্যতমুখিতা, অন্যকে আপন করে নেয়ার ক্ষমতা, নৈতিকতা ও চারিত্রিক পবিত্রতা, দল উন্নয়ন প্রভৃতি প্রয়োজন। বিশ্ব ব্যবস্থাপকদেরকে সময় ও ভৌগলিক দিক বুঝে যোগাযোগ করার সক্ষমতা থাকতে হয়।

শিক্ষার্থীর কাজ ঃ	শিক্ষার্থীগণ মেধাবী ও মেধা ব্যবস্থাপনার সংজ্ঞা নিজ ভাষায় লিখবে মেধা ব্যবস্থাপনার উদ্দেশ্য ও আওতা খাতায় লিপিবদ্ধ করবেন ও জ্ঞান ঝালাই করবেন।

সারসংক্ষেপঃ

মেধা বলতে সে সকল ব্যক্তিদেরকে বুঝায় যারা প্রতিষ্ঠানের কার্য সম্পাদনে পার্থক্য সৃষ্টি করতে পারে তাদের তাৎক্ষনিক অবদান দিয়ে অথবা দীর্ঘমেয়াদি সর্বোচ্চ পর্যায়ের সম্ভাবনা দিয়ে। মেধা ব্যবস্থাপনার প্রধান উদ্দেশ্য হলো উচ্চ মেধা সম্পন্ন ও সম্ভাবনাময় কর্মী চিহ্নিতকরণ ও উন্নয়ন সাধন। এটি মেধা বিকাশের জন্য প্রয়োজনীয় প্রশিক্ষণ প্রদান করে ও মেধা বিকাশের পরিবেশ নিশ্চিত করে। এটি শ্রম ঘুর্নায়মাণতা হ্রাস করে। মেধা ব্যবস্থাপনার আওতা ব্যাপক। প্রতিষ্ঠানের সকল পর্যায়ে এর কার্যক্রম বিস্তৃত।

পাঠ-২.৬ মেধা ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়া, মেধা ব্যবস্থাপনা কৌশল উন্নয়ন, মেধা ব্যবস্থাপনা কৌশলের উপাদান
The Process of Talent Management, Developing Talent Management Strategy, Components of a Talent Management Strategy

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- মেধা ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়া সম্পর্কে জানতে পারবেন।
- মেধা ব্যবস্থাপনা কৌশল উন্নয়ন সম্পর্কে বর্ণনা করতে পারবেন।
- মেধা ব্যবস্থাপনা কৌশলের উপাদানের বিবরণ জানতে পারবেন।

মেধা ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়া
The Process of Talent Management

মেধা ব্যবস্থাপনা কতকগুলো পারস্পরিক সম্পর্কিত উপাদান নিয়ে গঠিত যা একটি প্রক্রিয়ার মধ্য দিয়ে চলে। মেধা ব্যবস্থাপনা শুরু হয় ব্যবসার কৌশল দিয়ে। এটি প্রতিষ্ঠানের জন্য প্রয়োজনীয় একদল মেধাবী লোক অনুসন্ধান করে এবং পরিচালনা করে। যাই হোক, নিচে মেধা ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়ার উপাদানসমূহ আলোচনা করা হলো ঃ

১। **সম্পদ আহরণ কৌশল (Resourcing Strategy) ঃ** সম্পদ আহরণ কৌশলে প্রতিষ্ঠানের জন্য প্রয়োজনীয় মানব সম্পদ আহরণের কথা বলা হয়েছে যাকে মানব মূলধন বলা হয়েছে। দুইভাবে এ মূলধন সংগ্রহ ও সংরক্ষণ করা যায়, যেমন- অভ্যন্তরীণ ও বাহ্যিক উৎস হতে মানব সম্পদ আহরণ। প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্তরে কর্মরত কর্মী হতে প্রয়োজনীয় যোগ্য কর্মীদেরকে চিহ্নিত করে তাদেরকে নানাভাবে উন্নয়ন করা যায়। আবার, প্রতিষ্ঠানের বাইরে হতেও প্রয়োজনীয় দক্ষ কর্মী চিহ্নিত ও সংগ্রহ করে নানাভাবে উন্নয়ন করে মেধাবী দল গঠন করা যায়।

২। **আকৃষ্টকরণ ও সংরক্ষণ পলিসি ও কর্মসূচি (Attraction and Retention Policies and Programs) ঃ** এ পলিসি ও কর্মসূচিতে নিশ্চিত করা হয় যে, কীভাবে প্রতিষ্ঠান তার প্রয়োজনীয় মেধাবী লোকজন পাবে এবং ধরে রাখবে। আকৃষ্টকরণ বলতে বাইরে হতে কর্মী সংগ্রহ ও নির্বাচন করা বুঝায়। আর সংরক্ষণ পলিসি নকশাকরণ করা হয় এভাবে যাতে কর্মীরা প্রতিষ্ঠানের প্রতি অঙ্গীকারাবদ্ধ সদস্য হিসেবে কাজ করে থাকে। এ পলিসির ফলে প্রতিষ্ঠানে সবসময় একদল মেধাসম্পন্ন লোক তৈরি হয়ে থাকে এবং প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নে কাজ করে।

৩। **মেধা নিরীক্ষণ (Talent Audit) ঃ** মেধা নিরীক্ষার মাধ্যমে সেই সকল সম্ভাবনাময় ব্যক্তিদের চিহ্নিত করা হয় যারা পেশা পরিকল্পনা ও উন্নয়নের ভিত্তি প্রদান করে। তাদেরকে নিরীক্ষণের মাধ্যমে নিশ্চিত হওয়া যায় যে, মেধাবী লোকদের পর্যায়ক্রমিক অভিজ্ঞতা রয়েছে, তারা বিভিন্ন ধরনের প্রশিক্ষণ ও শিক্ষণ কর্মসূচির মাধ্যমে অভিজ্ঞতা অর্জন করে যাতে তারা ভবিষ্যতের চাহিদা পূরণে অগ্রণী ভূমিকা পালন করতে পারে। মেধাবী কর্মীদের হতে সম্ভাব্য বিপদ চিহ্নিত করার জন্যও মেধা নিরীক্ষা ব্যবহার করা যায়। বিপদটি হলো- তারা বর্তমান প্রতিষ্ঠান ছেড়ে চলে যাবে কিনা তা নির্ধারণ করা। যদি তা-ই হয়, তা হলে কীভাবে তাদেরকে ধরে রাখা যায় তার ব্যবস্থা করতে হবে।

৪। **ভূমিকা (Role) ঃ** মেধা ব্যবস্থাপনা কর্মীদের ভূমিকা পালনের সাথে সংশ্লিষ্ট। এটি কর্মী কীভাবে ভূমিকা পালন করবে তার নকশা প্রণয়ন করে ও নিশ্চয়তা বিধান করে যে, কর্মীরা কী ধরনের দায়িত্ব পালন করবে, তাদের কাজের জন্য কি ধরনের চ্যালেঞ্জ, প্রেষণা ও স্বাধীনতা প্রয়োজন। এতে আরো নিশ্চয়তা দেয়া হয় যে, কর্মীদের ভূমিকা উন্নয়নের সুযোগ রয়েছে এবং এজন্য তারা প্রয়োজনীয় পদক্ষেপ গ্রহণ করতে পারবে। তারা প্রয়োজনীয় পদক্ষেপ গ্রহণ করতে পারবে। মেধা ব্যবস্থাপনা পলিসিতে পরিবর্তনশীলতার সুযোগ রয়েছে। এতে কর্মীগণ যাতে পরিবর্তনশীলতাকে সামনে রেখে নিজেদের মেধাকে সর্বোচ্চ ব্যবহার করতে পারে।

৫। **মেধা সম্পর্ক ব্যবস্থাপনা (Talent Relationship Management) ঃ** মেধা সম্পর্ক ব্যবস্থাপনা হলো একটি প্রক্রিয়া যার মাধ্যমে কর্মীদের কাজের সাথে ফলপ্রসূ সম্পর্ক গড়ে তোলা যায়। এটি সাধারণতঃ কাজের বৃহৎ ক্ষেত্র তৈরির সাথে

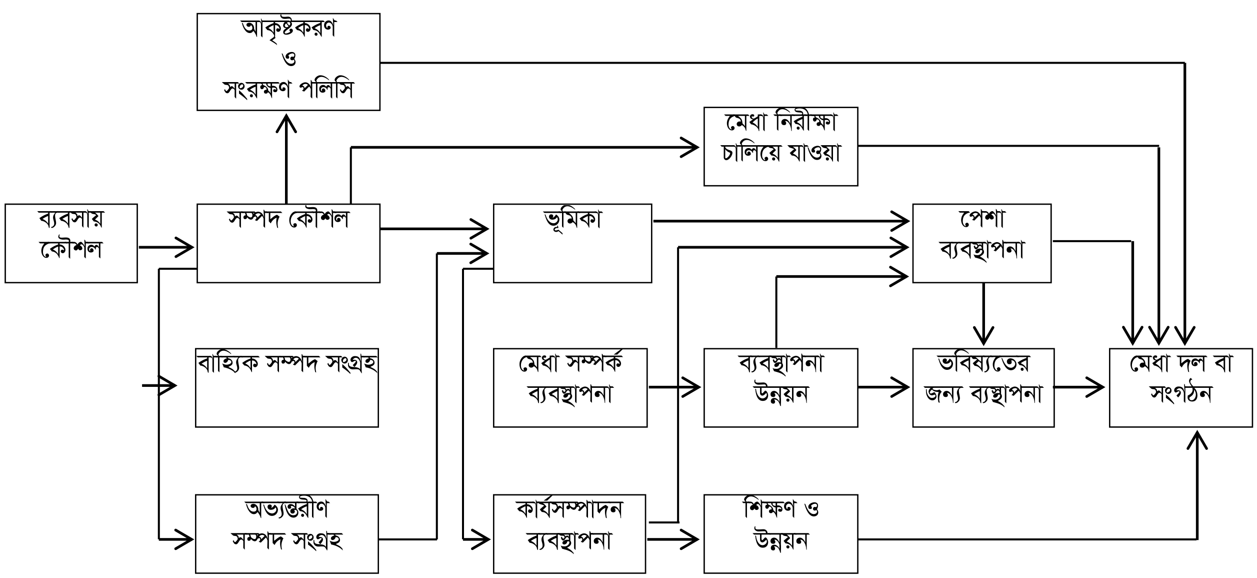
সম্পৃক্ত। তবে এটি প্রতিটি কর্মীর মূল্যবোধ বিবেচনা করে, তাদেরকে কথা বলার সুযোগ দেয় এবং তাদের উন্নয়নের সুযোগ দিয়ে থাকে। মেধা সম্পর্ক ব্যবস্থাপনার লক্ষ্য হলো- কার্যক্ষেত্রে কর্মীদের মেধার প্রয়োগকে নিশ্চিত করা এবং কর্মীরা যাতে প্রতিষ্ঠান ও তাদের কাজের প্রতি অঙ্গীকারাবদ্ধ থাকে তার ব্যবস্থা করা।

৬। **কার্যসম্পাদন ব্যবস্থাপনা (Performance Management) ঃ** কার্যসম্পাদন ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়া কর্মীদের সাথে সম্পর্ক গড়ে তোলে, মেধাবীদের ও সম্ভাবনাময় কর্মীদের চিহ্নিতকরণ, শিক্ষা ও উন্নয়ন, কার্যক্রমের পরিকল্পনা প্রণয়ন এবং প্রতিষ্ঠানের অধীনে কর্মীদের থেকে মেধাবী কর্মী তৈরি করে থাকে। গুরুত্বপূর্ণ কর্মীগণের প্রতিষ্ঠান ছেড়ে যাওয়ার সম্ভাবনা কতটুকু তা নির্ধারণের জন্য সরলরৈখিক ব্যবস্থাপকদেরকে এ সংক্রান্ত ঝুঁকি বিশ্লেষণ করতে বলা যেতে পারে। কার্যসম্পাদন ব্যবস্থাপনা কর্তৃক কার্যক্রম সম্পর্কে অনুকূল প্রতিফলন দেখানো যায় এবং এতে কর্মীগণ প্রণোদিত হয়। এটি প্রতিষ্ঠানের সামগ্রিক পুরষ্কার পদ্ধতির একটি অংশ।

৭। **শিক্ষা ও উন্নয়ন (Learning and Development) ঃ** শিক্ষা ও উন্নয়ন পলিসি ও কর্মসূচি মেধা ব্যবস্থাপনার একটি গুরুত্বপূর্ণ উপাদান। এটি নিশ্চিত করে যে, কর্মীরা তাদের প্রয়োজনীয় দক্ষতা ও যোগ্যতা অর্জন ও বৃদ্ধি করে। এ সংক্রান্ত পলিসি এমনভাবে গঠন করতে হবে যাতে কর্মীদের সফলতার গল্প থাকে এবং এ সফলতা অর্জনের জন্য কর্মীদের কী ধরনের যোগ্যতা ও গুনাবলি থাকা প্রয়োজন তাও উল্লেখ করতে হবে।

৮। **পেশা ব্যবস্থাপনা (Career Management) ঃ** পেশা ব্যবস্থাপনা পেশা পরিকল্পনা ও ভবিষ্যৎ ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়ার সমন্বয়ে গঠিত। পেশা পরিকল্পনা প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্তরে কর্মী কীভাবে উন্নতি লাভ করবে তার নকশা প্রণয়ন করে। অবশ্য প্রতিষ্ঠানের প্রয়োজনীয়তা নির্ধারণপূর্বক তা করা হয়ে থাকে। অন্যদিকে, ভবিষ্যৎ ব্যবস্থাপনা পরিকল্পনা নিশ্চিত করে যে, প্রতিষ্ঠানের যতদূর সম্ভব ভবিষ্যতে ব্যবসায়িক প্রয়োজনীয়তা পূরনের জন্য যে ধরনের ব্যবস্থাপক দরকার, তা প্রতিষ্ঠানের রয়েছে।

পরিশেষে বলা যায় যে, মেধা ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়ার ওপরে বর্ণিত উপাদানগুলো যথাযথভাবে বিবেচনা করতঃ প্রতিষ্ঠানের বর্তমান ও ভবিষ্যৎ কার্যক্রম গ্রহণ করতে হবে। নিচে মেধা ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়ার উপাদানসমূহ চিত্রে দেখানো হলো ঃ-



চিত্র ২.৩ : মেধা ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়া

মেধা ব্যবস্থাপনা কৌশল উন্নয়ন

Developing Talent Management Strategy

মেধা ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়া কীভাবে প্রতিষ্ঠানের সার্বিক উদ্দেশ্যের সাথে মিলে যায়, প্রতিষ্ঠানের যেখানে যখন প্রয়োজন তখন মেধা সংগ্রহ, লালন-পালন করা ইত্যাদি বিষয়াবলি নিয়েই মেধা ব্যবস্থাপনা গঠিত হয়। মেধা ব্যবস্থাপনা হলো বিভিন্ন কার্যের সমন্বিতকরণ (bundling)।

মেধা ব্যবস্থাপনা কৌশলের উপাদানসমূহ

Components of a Talent Management Strategy

মেধা ব্যবস্থাপনা কৌশল নিচে উল্লেখিত বিষয়গুলোর সাথে সম্পৃক্ত ঃ

(i) কোন কোন মেধা ব্যবস্থাপনা কর্মসূচির অন্তর্ভুক্ত তা স্পষ্ট করে বলা;
(ii) যোগ্যতা ও সম্ভাবনার দিক থেকে মেধার সংজ্ঞা প্রদান;
(iii) ভবিষ্যতে প্রতিষ্ঠানের জন্য কী ধরনের মেধার প্রয়োজন তার বিবরণ দেয়া।
(iv) প্রতিষ্ঠানকে এমনভাবে তৈরি করা যাতে কর্মীরা মালিককে পছন্দ করে এবং কাজের মহাস্থান বলে মনে করে।
(v) কর্মী সংগ্রহ ও নির্বাচন প্রক্রিয়া অনুসরণ করতে হবে যাতে ভাল কর্মী পাওয়ার নিশ্চয়তা পাওয়া যায় এবং যারা যৌক্তিক সময় পর্যন্ত প্রতিষ্ঠানে অবস্থান করে সর্বাত্মক সেবা প্রদানের নিশ্চয়তা দিবে।
(vi) কার্য নকশা ও কর্মীর ভূমিকা প্রণয়ন করতে হবে যাতে কর্মীরা দক্ষতা উন্নয়ন ও প্রয়োগের সুযোগ পায় এবং যাতে তাদের কার্যের স্বাধীনতা, ইচ্ছা ও চ্যালেঞ্জ বিদ্যমান থাকে।
(vii) মেধাবী কর্মীদের পেশা উন্নয়ন ও বৃদ্ধির সুযোগ থাকতে হবে।
(viii) এমন কার্য পরিবেশ তৈরি করতে হবে যেখানে কার্য প্রক্রিয়া ও সুযোগ-সুবিধা, পুরষ্কারের ব্যবস্থা থাকবে এবং কর্মীর ভূমিকা নকশা ও উন্নয়ন করার সুযোগ থাকবে।
(ix) প্রতিষ্ঠানের ভেতরে কাজ এবং কাজের বাইরের পরিসরে যৌক্তিক সমতা অর্জনের সুযোগ থাকতে হবে।
(x) অনকূল মনস্তাত্ত্বিক চুক্তির উন্নয়ন।
(xi) সরলরৈখিক ব্যবস্থাপকদের নেতৃত্বের গুণাবলির উন্নয়ন করা্
(xii) মেধাবীদের উত্তম কাজের জন্য পুরষ্কৃতকরণের মাধ্যমে স্বীকৃতি প্রদান।
(xiii) মেধাবী কর্মী যারা সম্ভাবনাময় ও যারা প্রতিষ্ঠান ত্যাগ করতে পারে তাদের মধ্যে মেধা নিরীক্ষা কার্যক্রম পরিচালনা করা।
(xiv) প্রতিষ্ঠানের ভবিষ্যতে কী ধরনের মেধাবী কর্মী প্রয়োজন হবে, বর্তমানে কত সংখ্যক মেধাবী রয়েছে, সে সম্পর্কে ভবিষ্যৎ পরিকল্পনা (Succesion Planning) প্রণয়ন ও প্রচার করতে হবে।

শিক্ষার্থীর কাজ ঃ	শিক্ষার্থীরা চিত্রসহ মেধা ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়া খাতায় উপস্থাপন করবেন।

সারসংক্ষেপ:

মেধা ব্যবস্থাপনা কতকগুলো পারস্পরিক সম্পর্কিত উপাদান নিয়ে গঠিত যা একটি প্রক্রিয়ার মধ্য দিয়ে চলে। মেধা ব্যবস্থাপনা শুরু হয় ব্যবসার কৌশল দিয়ে। এটি প্রতিষ্ঠানের জন্য প্রয়োজনীয় একদল মেধাবী লোক অনুসন্ধান করে এবং পরিচালনা করে। মেধা ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়ার উপাদানসমূহ হলো: ১। সম্পদ আহরণ কৌশল (Resourcing Strategy) ২। আকৃষ্টকরণ ও সংরক্ষণ পলিসি ও কর্মসূচি (Attraction and Retention Policies and Programes) ৩। মেধা নিরীক্ষণ (Talent Audit) ৪। ভূমিকা (Role) ৫। মেধা সম্পর্ক ব্যবস্থাপনা (Talent Relationship Management) ৬। কার্যসম্পাদন ব্যবস্থাপনা (Performance Management) ঃ ৭। শিক্ষা ও উন্নয়ন (Learning and Development) ঃ ৮। পেশা ব্যবস্থাপনা (Career Management) । মেধা ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়া কীভাবে প্রতিষ্ঠানের সার্বিক উদ্দেশ্যের সাথে মিলে যায়, প্রতিষ্ঠানের যেখানে যখন প্রয়োজন তখন মেধা সংগ্রহ, লালন-পালন করা ইত্যাদি বিষয়াবলি নিয়েই মেধা ব্যবস্থাপনা গঠিত হয়। মেধা ব্যবস্থাপনা হলো বিভিন্ন কার্যের সমন্বিতকরণ (bundling)।

পাঠ-২.৭ সমন্বিত মেধা ব্যবস্থাপনা, সফলতার জন্য মেধা ব্যবস্থাপনা, মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা ও মেধা ব্যবস্থাপনার মধ্যে পার্থক্য

Integrated Talent Management (IMT), Managing Talent for Success, Difference Between HRM & Talent Management

উদ্দেশ্য

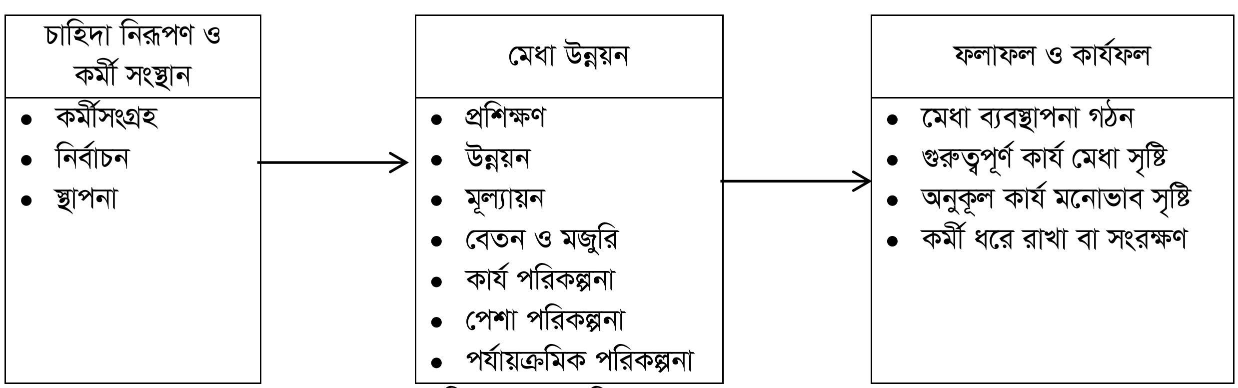
এ পাঠ শেষে আপনি-

- সমন্বিত মেধা ব্যবস্থাপনা সম্পর্কে জানতে পারবেন।
- সফলতার জন্য মেধা ব্যবস্থাপনা সম্পর্কে বলতে পারবেন।
- মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা ও মেধা ব্যবস্থাপনার মধ্যে পার্থক্য নির্ণয় করতে পারবেন।

সমন্বিত মেধা ব্যবস্থাপনা

Integrated Talent Management (IMT)

প্রতিষ্ঠানের জন্য মানব মূলধন গঠন ও সমর্থনদানের একটি সামগ্রিক পদ্ধতিই হলো সমন্বিত মেধা ব্যবস্থাপনা। এটি বহুমুখী প্রক্রিয়াকে সংযুক্ত করে, যেমন- কার্য সম্পাদন ব্যবস্থাপনা, প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন, পর্যায়ক্রমিক পরিকল্পনা ও পেশা ব্যবস্থাপনা। এগুলো মানব সম্পদ চর্চা ও প্রয়োগের সর্বাধিকরণে প্রতিষ্ঠানকে সাহায্য করে। প্রতিষ্ঠান মেধা ব্যবস্থাপনা প্রয়োগের মাধ্যমে চূড়ান্ত ফলাফল মূল্যায়ন করতে সক্ষম হয়। কারণ এতে প্রতিযোগিতামূলক বাজারে প্রতিষ্ঠানকে সফল হওয়া ও টিকে থাকার জন্য মেধার ব্যবহারের ওপর গুরুত্বারোপ করে। কার্য সম্পাদন নির্দেশক হলো- আয়, কার্যিক খরচ, ক্রেতা সন্তুষ্টি, পণ্য বা সেবার মান ও শ্রম ঘূর্ণায়মানতা। এ নির্দেশকগুলোর ওপর মানব মূলধন প্রক্রিয়ার প্রভাব ও প্রতিক্রিয়া পরিমাপ করে প্রতিষ্ঠানের নেতৃত্ব ঠিক করতে পারেন যে, সর্বাধিক সফলতার জন্য কীভাবে প্রতিষ্ঠানের সম্পদকে বিনিয়োগ করতে হবে। এজন্য চাকরিজীবনের চক্র, যেমন- প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন, কার্য সম্পাদন ও পর্যায়ক্রমিক ব্যবস্থাপনা ইত্যাদি সংযুক্ত করে একটি ইউনিটে পরিণত করতে হবে। মেধা ব্যবস্থাপনার প্রয়োগ প্রতিষ্ঠানের মানব মূলধনে একটি বিনিয়োগ, এটি স্বল্পমেয়াদি খরচ নয়। উচ্চ পর্যায়ের যোগ্য ও সক্ষম কর্মীদেরকে কাজে নিয়োজিত করে তুলনামূলক সুবিধা অর্জন করা সম্ভব হয়। কোম্পানি সরবরাহ শিক্ষণ এপ্রোচ বা পদ্ধতি অনুসরণ করে মেধা ব্যবস্থাপনার মূল্য সর্বাধিকরণ করতে পারে, যেমন- (i) প্রতিষ্ঠানের বর্তমান কর্মীদের উন্নয়ন ও বাইরে থেকে মেধা নিয়োগ (ii) কর্মীদের মধ্য থেকে অধিক যোগ্যতা সম্পন্নদের নিয়ে মেধা পুল তৈরি (iii) দীর্ঘমেয়াদের চেয়ে স্বল্প মেয়াদে মেধা পূর্বানুমান করতে হবে এবং (iv) পেশা উন্নয়নে কর্মী ও মালিকদের মধ্যে সমঝোতা প্রতিষ্ঠা করতে হবে। যাই হোক, নিচে সমন্বিত মেধা ব্যবস্থাপনা দেখানো হলোঃ



চিত্র ২.৪ : সমন্বিত মেধা ব্যবস্থাপনা

সফলতার জন্য মেধা ব্যবস্থাপনা
Managing Talent for Success

প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপকগণ কৌশলগত পরিকল্পনা প্রণয়নের সময় যে উদ্দেশ্য স্থাপন করা হয়েছে তা অর্জনের জন্য বিভিন্ন পন্থা অবলম্বন করতে পারে। ব্যবস্থাপকদের মধ্যে কেউ কেউ পণ্য ও সেবার প্রতি দৃষ্টি দিতে পারে, আবার অন্যরা আর্থিক ব্যবস্থাপনা কৌশলের প্রতি নজর দিতে পারে। প্রগতিশীল প্রতিষ্ঠানগুলো দেখতে শুরু করেছে যে, মানব মূলধন প্রয়োগ ও চর্চা মেধা ব্যবস্থাপনাকে আলোকপাত করে যা লক্ষ্যার্জনে সফলতার বহুদূর অগ্রসর হয়েছে। এক্ষেত্রে ৬টি পন্থা রয়েছে যা মেধা ব্যবস্থাপনায় বা পরিচালনায় ভূমিকা রাখতে পারে। সেগুলো হলোঃ

১। **সিদ্ধান্তবিজ্ঞান চালুকরণ (Embrace Decision Science Perspective)ঃ** কর্মীদের সম্পর্কে বিভিন্ন উপাত্ত, যেমন- জ্ঞান, দক্ষতা, সক্ষমতা, আগ্রহ, কার্য সম্পাদন, ইতিহাস ও অন্যান্য বিষয়ে সিদ্ধান্ত গ্রহণকারীদের অবহিত করা যায় যা মানব মূলধন প্রয়োগে কাজ করে। এটি হলো প্রমাণসাপেক্ষে পদ্ধতি যাতে কর্মীদের সুযোগ-সুবিধা পরিচালনা করা যায়। প্রতিষ্ঠান এগুলো সম্পর্কে অবহিত থাকলে তাদেরকে পরিচালনা করা সহজ হয়।

২। **অনানুষ্ঠানিক শিক্ষা উৎসাহিতকরণ (Encourage Informal Learrning)ঃ** বর্তমানে স্বীকৃত বহু উপায় রয়েছে যাতে কর্মীরা প্রয়োজনীয় জ্ঞান ও দক্ষতা অর্জন করতে পারে। এটা ভাবা ঠিক হবে না যে, সকল প্রশিক্ষণই আনুষ্ঠানিক হবে। বরং সকলের সাথে যোগাযোগ ও সম্পর্ক স্থাপন করে সকলের মধ্যে বা বন্ধু-বান্ধবের মধ্যে শিক্ষাকে বিস্তার লাভ করানো যায়।

৩। **পুরাতন প্রক্রিয়ার সংস্কার (Revolutionize Stale Process)ঃ** এর অর্থ হলো- বর্তমান প্রক্রিয়ার ফলপ্রসূতা পরিমাপ করতে হবে, যেমন- কার্য সম্পাদন ব্যবস্থাপনা। যদি দেখা যায় যে, কর্মীরা যা চায়, তা পূরণ হচ্ছে না, তা হলে তা প্রয়োগ করার প্রয়োজন নেই। তার পরিবর্তে অনুসন্ধান করে দেখতে হবে যে, ব্যবস্থাপক ও কর্মীদের জন্য কোনটি ফলপ্রসূ, ব্যবহারোপযোগী ও উপকারী।

৪। **কিছু নিয়ন্ত্রণ ত্যাগ করতে হবে (Relinquish Some Control)ঃ** এর অর্থ হলো কার্যসূচি ও প্রক্রিয়া নির্ধারণে কর্মীদেরকে স্বাধীনতা ও পরিবর্তনশীলতার সুযোগ দিতে হবে। ফলাফলের জন্য তাঁদেরকে ধরা যাবে কিন্তু পদ্ধতি সম্পর্কে নির্দেশ করা যাবে না। তাদের কার্য পরিবেশে প্রভাব ফেলে এমন বিষয়ে সিদ্ধান্ত গ্রহণে কর্মীদেরকে আহবান করতে হবে এবং সুযোগ দিতে হবে। তবেই কর্মীদের সংশ্লিষ্টতা বাড়বে।

৫। **কৌশল, কাঠামো ও মেধার সংযুক্তকরণ (Align Srategies, Structure and Talent)ঃ** এটি নির্ধারণ করতে হবে যে, কোন কোন কর্মী ও পদসমূহ প্রতিষ্ঠানের সফলতার জন্য গুরুত্বপূর্ণ। তাদের প্রতি বেশি বেশি বিনিয়োগ করতে হবে এবং অন্যান্যদেরও আহ্বান করতে হবে যেন ঘাটতি বা দূর্বলতা দূর করে মেধাবীদের সাথে যোগ দেয়।

৬। **অর্থপূর্ণ ও সহনীয় সংস্কৃতি স্থাপন (Establish Meaningful, Enduring Culture)ঃ** প্রতিষ্ঠানের মূল্যবোধ ও সংস্কৃতি চিহ্নিত ও স্পষ্টভাবে প্রকাশ করতে হবে এবং কর্মীদেরকে তা মেনে চলার জন্য তৈরি করতে হবে। সেই ধরনের কর্মীদেরকে নিয়োগ, প্রশিক্ষণ, উন্নয়ন এবং অগ্রগামী করতে হবে যারা প্রতিষ্ঠানের মূল্যবোধ ও সংস্কৃতিকে আলিঙ্গন ও লালন করবে।

উপরিউক্ত ছয়টি পন্থা অনুসরণ ও বাস্তবায়নে ব্যবস্থাপক ও কর্মীদেরকে ভাবনায় ফেলে দিতে পারে। এখান থেকে নির্দিষ্ট পন্থা পছন্দ করতে হবে যা সময়ের সাথে দ্রুত সাড়া দেয় ও অধিক প্রভাব ফেলে। সতর্ক ও পরিমাপকৃত পন্থা অবলম্বন করতে হবে যা প্রতিষ্ঠানের স্বল্প সম্পদ ব্যয়ে বেশি ফলপ্রসূ মেধা ব্যবস্থাপনাকে কার্যকর ও পরিচালনা করা যায়।

মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা ও মেধা ব্যবস্থাপনার মধ্যে পার্থক্য
Differences Between HRM & Talent Management

যেকোনো প্রতিষ্ঠানেই মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা একটি আলাদা ও গুরুত্বপূর্ণ বিভাগ। কারণ প্রতিষ্ঠানের কর্মীদেরকে সুষ্ঠুভাবে পরিচালনা করতে ব্যর্থ হলে উদ্দেশ্যার্জন তো দূরের বিষয়, প্রতিষ্ঠানের অস্তিত্বই থাকবে না। মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা একটি ব্যাপক বিষয়। এর মধ্যেই নিহিত রয়েছে মেধা ব্যবস্থাপনা (talent management) মেধা ব্যবস্থাপনার কাজ হলো

কর্মীদেরকে যথাযথভাবে তৈরি করা। যাই হোক, নিচে মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা ও মেধা ব্যবস্থাপনার মৌলিক পার্থক্য তুলে ধরা হলোঃ

পার্থক্যের বিষয়বস্তু	মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা	মেধা ব্যবস্থাপনা
১। সংজ্ঞাগত	যে ব্যবস্থাপনার কর্মকান্ড মানব সম্পদকে নিয়ে কেন্দ্রীভূত ও পরিচালিত হয়, তাকে মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা বলে।	প্রতিষ্ঠান পরিচালনার জন্য সম্ভাবনাময় কর্মী চিহ্নিতকরণ ও উন্নয়ন করাকে মেধা ব্যবস্থাপনা বলে।
২। আওতা	এর আওতা ব্যাপক। কারণ মেধা ব্যবস্থাপনা এর-ই অন্তর্ভুক্ত বিষয়।	এর আওতা ক্ষুদ্র। কারণ এটি মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার অন্তর্ভুক্ত।
৩। মূল প্রতিপাদ্য বিষয়	এর মূল প্রতিপাদ্য বিষয় হলো 'মানুষ'। কারণ মানুষ জন্ম দেয় সংগঠন বা প্রতিষ্ঠানের।	এর মূল প্রতিপাদ্য বিষয় হলো নির্বাচিত কর্মীদেরকে উন্নয়ন করা যাতে প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্যর্জনে কাজ করতে পারে।
৪। মূল কাজ	এর মূল কাজ হলো মানব সম্পদ পরিকল্পনা প্রণয়ন, মানব সম্পদ সংগ্রহ ও নির্বাচন অতঃপর স্থাপনা বা পদায়ন।	এর মূল কাজ হলো নির্বাচিত কর্মীদের মধ্য হতে অধিক সম্ভাবনাময় কর্মীদেরকে পছন্দ করে মেধার উন্নয়ন সাধন। এ কাজের মধ্যে রয়েছে, প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন, মূল্যায়ন, বেতন ও মজুরি নির্ধারণ, পর্যায়ক্রমিক পরিকল্পনা ইত্যাদি
৫। প্রক্রিয়া	এ ব্যবস্থাপনার প্রক্রিয়ার উপাদান আটটি। এর শুরু মানব সম্পদ পরিকল্পনা দিয়ে।	এ ব্যবস্থাপনার প্রক্রিয়ার উপাদান সাতটি। উপাদানগুলোর মধ্যে একটু ভিন্নতা পরিলক্ষিত হয়। এর শুরু প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন দিয়ে।
৬। বিনিয়োগ	এ ব্যবস্থাপনার বিনিয়োগ হলো কর্মীসংগ্রহ ও নির্বাচনে।	এ ব্যবস্থাপনার বিনিয়োগ হলো মেধাবী মানব সম্পদ তৈরি ও কাজে লাগানো।
৭। তুলনামূলক সুবিধা অর্জন	এ ব্যবস্থাপনা তুলনামূলক সুবিধা অর্জন করতে পারেনা।	এ ব্যবস্থাপনা প্রতিযোগিদেরকে মোকাবিলা করে তুলনামূলক সুবিধা অর্জন করতে সক্ষম হয়।
৮। শ্রম ঘুর্নায়মানতা হ্রাস	এ ব্যবস্থাপনা শ্রম ঘুর্নায়মাণতা হ্রাস করতে পারে না।	এ ব্যবস্থাপনা শ্রম ঘুর্নায়মাণতা হ্রাস করতে পারে এবং কর্মীদেরকে ধরে রাখতে সক্ষম।
৯। অনুকূল কার্য মনোভাব	এটি কর্মীদের মধ্যে অনুকূল কার্য মনোভাব সৃষ্টি করতে পারে না।	এটি কর্মীদের মধ্যে অনুকূল কার্য মনোভাব সৃষ্টি করতে পারে।
১০। গুরুত্ব	এ ব্যবস্থাপনা কর্মীদের নির্বাচন ও স্থাপনা করেই ক্ষান্ত।	এ ব্যবস্থাপনার কাজ অনেক সুদূরপ্রসারী। এর কাজের উপায়ই প্রতিষ্ঠানের ফলাফল নির্ভর করে।

শিক্ষার্থীর কাজ ঃ	শিক্ষার্থীরা সমন্বিত মেধা ব্যবস্থাপনা ও মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা ও মেধা ব্যবস্থাপনার মধ্যে পার্থক্য লিখবেন।

সারসংক্ষেপ:

প্রতিষ্ঠানের জন্য মানব মূলধন গঠন ও সমর্থনদানের একটি সামগ্রিক পদ্ধতিই হলো সমন্বিত মেধা ব্যবস্থাপনা। এটি বহুমুখী প্রক্রিয়াকে সংযুক্ত করে, যেমন- কার্য সম্পাদন ব্যবস্থাপনা, প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন, পর্যায়ক্রমিক পরিকল্পনা ও পেশা ব্যবস্থাপনা। এগুলো মানব সম্পদ চর্চা ও প্রয়োগের সর্বাধিকরণে প্রতিষ্ঠানকে সাহায্য করে। প্রতিষ্ঠান মেধা ব্যবস্থাপনা প্রয়োগের মাধ্যমে চূড়ান্ত ফলাফল মূল্যায়ন করতে সক্ষম হয়। কারণ এতে প্রতিযোগিতামূলক বাজারে প্রতিষ্ঠানকে সফল হওয়া ও টিকে থাকার জন্য মেধার ব্যবহারের ওপর গুরুত্বারোপ করে। প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপকগণ কৌশলগত পরিকল্পনা প্রণয়নের সময় যে উদ্দেশ্য স্থাপন করা হয়েছে তা অর্জনের জন্য বিভিন্ন পন্থা অবলম্বন করতে পারে। ব্যবস্থাপকদের মধ্যে কেউ কেউ পণ্য ও সেবার প্রতি দৃষ্টি দিতে পারে, আবার অন্যরা আর্থিক ব্যবস্থাপনা কৌশলের প্রতি নজর দিতে পারে। প্রগতিশীল প্রতিষ্ঠানগুলো দেখতে শুরু করেছে যে, মানব মূলধন প্রয়োগ ও চর্চা মেধা ব্যবস্থাপনাকে আলোকপাত করে যা লক্ষ্যার্জনে সফলতার বহুদূর অগ্রসর হয়েছে। এক্ষেত্রে ৬টি পন্থা রয়েছে যা মেধা ব্যবস্থাপনায় বা পরিচালনায় ভূমিকা রাখতে পারে। সেগুলো হলোঃ ১। সিদ্ধান্ত বিজ্ঞান চালুকরণ (Embrace Decision Science Perspective) ২। অনানুষ্ঠানিক শিক্ষা উৎসাহিতকরণ (Encourage Informal Learrning) ৩। পুরাতন প্রক্রিয়ার সংস্কার (Revolutionize Stale Process) ৪। কিছু নিয়ন্ত্রণ ত্যাগ করতে হবে (Relinquish Some Control) ৫। কৌশল, কাঠামো ও মেধার সংযুক্তকরণ (Align Srategies, Structure and Talent) ৬। অর্থপূর্ণ ও সহনীয় সংস্কৃতি স্থাপন (Establish Meaningful, Enduring Culture)| যে ব্যবস্থাপনার কর্মকান্ড মানব সম্পদকে নিয়ে কেন্দ্রীভূত ও পরিচালিত হয়, তাকে মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা বলে। আর প্রতিষ্ঠান পরিচালনার জন্য সম্ভাবনাময় কর্মী চিহ্নিতকরণ ও উন্নয়ন করাকে মেধা ব্যবস্থাপনা বলে।

ইউনিট উত্তর মূল্যায়ন

১. কার্য বিশ্লেষণের সংজ্ঞা দিন।
২. কার্য বিশ্লেষণের উদ্দেশ্য বর্ণনা করুন।
৩. কার্য বিশ্লেষণের গুরুত্ব ব্যাখ্যা করুন।
৪. কার্য বিশ্লেষণের পদক্ষেপসমূহ বর্ণনা করুন।
৫. কার্য বিশ্লেষণের কৌশলসমূহ আলোচনা করুন।
৬. কার্য বর্ণনা কী?
৭. কার্য বিশ্লেষণ তথ্যের ব্যবহার সম্পর্কে বর্ণনা করুন।
৮. কার্য বর্ণনার অন্তর্ভুক্ত বিষয়ের বর্ণনা করুন।
৯. কার্য বর্ণনা বলতে কি বোঝেন?কার্য বর্ণনার অন্তর্ভুক্ত বিষয়গুলো উল্লেখ করুন।
১০. কার্য বিশ্লেষণ তথ্যের ব্যবহার আলোচনা করুন।
১১. কার্য নির্দিষ্টকরণ বলতে কী বুঝায়?
১২. কার্য ডিজাইন কী?
১৩. কার্য ডিজাইনের নীতিমালা বর্ণনা করুন।
১৪. কার্য ডিজাইনের ক্ষেত্রে প্রভাব বিস্তারকারী উপাদানের বর্ণনা করুন।
১৫. কার্য ডিজাইন বলতে কি বোঝেন? কার্য ডিজাইনের নীতিমালা উল্লেখ করুন।
১৬. কার্য ডিজাইনের ক্ষেত্রে প্রভাব বিস্তারকারী উপাদানসমূহ আলোচনা করুন।
১৭. কার্য নির্দিষ্টকরণ কী?
১৮. মেধা ও মেধা ব্যবস্থাপনা কী?
১৯. মেধা ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়া আলোচনা করুন।
২০. মেধা ব্যবস্থাপনা কৌশল উন্নয়ন কি? মেধা ব্যবস্থাপনা কৌশল উন্নয়নের উপাদানসমূহ বর্ণনা করুন।
২১. মেধা ব্যবস্থাপনার আওতা বা পরিধি বা পদ্ধতি আলোচনা করুন।
২২. মেধা ব্যবস্থাপনার উদ্দেশ্য বর্ণনা করুন।
২৩. সমন্বিত মেধা ব্যবস্থাপনা সম্পর্কে আলোচনা করুন।
২৪. সফলতার জন্য মেধা ব্যবস্থাপনার পন্থাসমূহ কী?
২৫. মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা ও মেধা ব্যবস্থাপনার মধ্যে পার্থক্য নির্ণয় করুন।

তথ্যসূত্রঃ

- Michael Armstrong. Strategic Human Resource Management, A Guide to Action, 4th Edtition, Kogan Roge Limited, 2008, USA.
- Jeffrey A. Mello, Strategic Human Resource Management, 4th Edition, Cengage Learning, 2019, USA.