ইউনিট ৬

কর্মী প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন

Training and Developing Employees

ভূমিকা

প্রতিষ্ঠানের কার্যকারিতা বৃদ্ধির জন্য মানব সম্পদ সংগ্রহ ও নির্বাচনই যথেষ্ট নয়। এ জন্য প্রশিক্ষণ ও উন্নয়নের মাধ্যমে তাদের কাজ করার দক্ষতা বৃদ্ধি করতে হবে। প্রশিক্ষণ হলো কর্মীর সাফল্যের চাবিকাঠি। প্রশিক্ষণের মাধ্যমে কর্মী কার্য সম্পাদন বিষয়ে বাস্তব জ্ঞান, দক্ষতা, যোগ্যতা ও অভিজ্ঞতা অর্জন করতে পারে। প্রাতিষ্ঠানিক উন্নয়নে উন্নত প্রযুক্তির ব্যবহার যেমন আবশ্যক, এর সুষ্ঠু পরিচালনায় তেমনি প্রয়োজন দক্ষ একদল কর্মীর। কর্মীর সুষ্ঠু নির্বাচন ও নিয়োগের উপরই কেবল একটি প্রতিষ্ঠানের কৃতকার্যতা ও এর কর্মীদের কার্যদক্ষতা নির্ভর করে না; বরং তাদের কর্মদক্ষতা, প্রশিক্ষণ ও উন্নয়নের ওপরই নির্ভরশীল। প্রশিক্ষণ হলো একটি ধারাবাহিক সামাজিক প্রক্রিয়া যার মাধ্যমে কর্মীদের কার্যসম্পাদন উপযোগী যোগ্যতা, দক্ষতা, সামর্থ্য ও প্রবণতা বৃদ্ধির চেষ্টা করা হয়। প্রশিক্ষণের মাধ্যমে কর্মীর জ্ঞান ও দক্ষতা বৃদ্ধি পায় এবং আচরণ পরিবর্তিত হয়। মানব সম্পদ দ্বারা প্রতিষ্ঠানে নিয়োজিত সম্পদ সুষ্ঠু পরিচালনা এবং নিয়ন্ত্রণ করা হয়। তাই একদিকে তাকে প্রতিষ্ঠানের নীতি, কার্য-পদ্ধতি, উদ্দেশ্য সম্পর্কে পরিচিত হতে হয়, অপরদিকে পেশাগত দক্ষতা, যোগ্যতা, অভিজ্ঞতা ও সামর্থ্য থাকতে হয়। প্রশিক্ষণ এক্ষেত্রে একটি গুরুত্বপুর্ণ হাতিয়ার। প্রশিক্ষণ এবং উন্নয়ন একটি প্রতিষ্ঠানের সফলতা এবং মানবসম্পদের দক্ষতা-অভিজ্ঞতার ওপর সুদূরপ্রসারী প্রভাব বিস্তার করে। আবার কর্মক্ষেত্রের উৎপাদন, স্বাস্থ্য ও নিরাপত্তা এবং কর্মী উন্নয়নে প্রশিক্ষণের গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা রয়েছে। তাই আধুনিক যুগে সব প্রতিষ্ঠানই প্রশিক্ষণ ও উন্নয়নের গুরুত্ব অনুধাবন করে এই খাতে পর্যাপ্ত বিনিয়াগে করছে এবং আন্তরিকভাবে চেষ্টা চালিয়ে যাচ্ছে। নতুন কর্মীদের জ্ঞান ও দক্ষতা বৃদ্ধি এবং পুরনো কর্মীদের পরিবর্তিত পরিস্থিতি ও প্রযুক্তির সাথে খাপখাওয়ানোর জন্য প্রশিক্ষণের প্রয়োজনীয়তা অপরিসীম। প্রযুক্তির উন্নয়ন ত্বরান্বিত হওয়ার ফলে পুরনো কর্মীদের পুনঃপ্রশিক্ষণের প্রয়োজন অনেকগুণ বৃদ্ধি পেয়েছে।

ইউনিট সমাপ্তির সময়	ইউনিট সমাপ্তির সর্বোচ্চ সময় ২ সপ্তাহ

এই ইউনিটের পাঠসমূহ

পাঠ-৬.১ : প্রশিক্ষণের সংজ্ঞা, উদ্দেশ্য, গুরুত্ব
পাঠ-৬.২ : প্রশিক্ষণের নীতিমালা, প্রশিক্ষণ কর্মসূচি প্রণয়নের পদক্ষেপ
পাঠ-৬.৩ : প্রশিক্ষণের ফলাফল মূল্যায়ন, প্রশিক্ষণ পদ্ধতি, প্রশিক্ষণের ফলাফল মূল্যায়ন
পাঠ-৬.৪ : নির্বাহী/ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের সংজ্ঞা, ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের গুরুত্ব/প্রয়োজনীয়তা, নির্বাহী / ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন কৌশল / পদ্ধতি, বাংলাদেশের নিবার্হী/ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন সমস্যা

পাঠ-৬.১ প্রশিক্ষণের সংজ্ঞা, উদ্দেশ্য, গুরুত্ব

Definition, Objectives and Importance of Training

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- প্রশিক্ষণের সংজ্ঞা বলতে পারবেন।
- প্রশিক্ষণের উদ্দেশ্য বর্ণনা করতে পারবেন।
- প্রশিক্ষণের গুরুত্ব ব্যাখ্যা করতে পারবেন।

প্রশিক্ষণের সংজ্ঞা
Definition of Training

সাধারণ অর্থে, কোনো কাজ সুষ্ঠুভাবে সম্পাদনের জন্য যে প্রক্রিয়ায় কর্মীর জ্ঞান ও দক্ষতার উন্নয়ন ঘটোনা হয়, তাকে প্রশিক্ষণ বলে। অন্যভাবে বলা যায়, পেশাগত দক্ষতা বৃদ্ধির প্রয়োজনে কর্মীদের যে শিক্ষাদান করা হয় তাকে প্রশিক্ষণ বলে। অর্থাৎ প্রশিক্ষণ বলতে প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের কাজে উৎসাহ বাড়ানো, পেশাগত দক্ষতা ও জ্ঞান বৃদ্ধি এবং মনোভাব ও আচরণের পরিবর্তনের জন্য শিক্ষাদান করাকে বুঝায়। প্রশিক্ষণ একটি শিক্ষামূলক কার্যক্রম। প্রশিক্ষণ প্রদানের ফলে কর্মীরা প্রতিষ্ঠান, প্রতিষ্ঠানের নীতি, আদর্শ, কার্য পরিবেশ এবং কার্য সম্পাদনের বিভিন্ন কলাকৌশল সম্পর্কে পূর্ণাঙ্গ ধারণা অর্জন করতে পারে। প্রতিষ্ঠানের নতুন কর্মীদের প্রাতিষ্ঠানিক জ্ঞান ও কর্মদক্ষতা বৃদ্ধি এবং পুরনো কর্মীদের পরিবর্তিত প্রযুক্তি ও পরিস্থিতির সাথে খাপ খাওয়ানো প্রশিক্ষণের প্রধান শর্ত। তাছাড়া এটি কর্মীদের জ্ঞান ও দক্ষতার বৃদ্ধি ঘটিয়ে কর্মের উপযাগী করে গড়ে তোলে। ফলে নির্দিষ্ট কাজে কর্মীর দুর্বলতা দূর হয় এবং কাজের প্রতি আগ্রহ বৃদ্ধি পায়। নিচে প্রশিক্ষণ সম্পর্কে বিশিষ্ট লেখকদের মতামত তুলে ধরা হলো:

- Gary Dessler-এর মতে, "নবাগত ও বর্তমান কর্মীদের কার্যসম্পাদনের দক্ষতা প্রদানের পদ্ধতিকে প্রশিক্ষণ বলে অভিহিত করা হয়।" (Training refers to the methods used to give new or present employees the skills to perform their jobs.)
- Skinner ও Invancevich এর মতে, " কর্মীদের উচ্চমাত্রায় কার্য সম্পাদনে সহায়তাদানের অবিরত প্রক্রিয়া হচ্ছে প্রশিক্ষণ।"(Training is a continual process of helping employees perform at high level.)
- Edwin B. Flippo-এর মতে, "নির্দিষ্ট কাজের জন্য কর্মীর জ্ঞান ও দক্ষতা বৃদ্ধির প্রক্রিয়াকে প্রশিক্ষণ বলে।"(Training is the act of increasing the knowledge and skills of an employee for doing a particular job.)
- David A. Decenzo & Stephen P. Robbins-এর মতে, "জ্ঞান, দক্ষতা, মনোভাব অথবা সামাজিক আচরণ পরিবর্তনের ব্যবস্থা হলো প্রশিক্ষণ।" (Training involves changing of skills, knowledge, attitude or social behaviour.)

উপরিউক্ত সংজ্ঞাগুলো বিশ্লেষণ করলে প্রশিক্ষণের কতকগুলো বৈশিষ্ট্য পরিলক্ষিত হয়ঃ

- প্রশিক্ষণ হলো কর্মীদের উৎকর্ষসাধন প্রক্রিয়া;
- প্রশিক্ষণ হলো কর্মীর জ্ঞান ও দক্ষতা বাড়ায়;
- প্রশিক্ষণ হলো কর্মীকে নির্দিষ্ট কাজের উপযাগী করে তোলে;
- প্রশিক্ষণ হলো কর্মীর আচরণ, মনোভাব ও মনোবলের উন্নয়ন ঘটায় ইত্যাদি।

পরিশেষে বলা যায়, যে প্রক্রিয়ায় কার্য সম্পাদনে কর্মীদের জ্ঞান, দক্ষতা, সামর্থ্য ও আচরণ উন্নয়নের ব্যবস্থা করা হয়, তাকে প্রশিক্ষণ বলে। অর্থাৎ প্রতিষ্ঠানের শ্রমিক, কর্মকর্তা-কর্মচারীদের জ্ঞান, দক্ষতা, আচরণের পরিবর্তন ও মনোভাব উন্নয়ন,

উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধি, অপচয় ও ক্ষয়ক্ষতি হ্রাস, সম্পদের সদ্ব্যবহার, কর্মীদের মনোবল বৃদ্ধির লক্ষ্যে যে সংগঠিত প্রক্রিয়ায় শিক্ষাদান করা হয় তাকে প্রশিক্ষণ বলে।

প্রশিক্ষণের উদ্দেশ্য
Objectives of Training

প্রতিষ্ঠানে কর্মীদের নিয়োগ চূড়ান্ত হওয়া পর কর্মীদের প্রতিষ্ঠানের কার্যাবলি সম্পর্কে পরিষ্কার ধারণা দেওয়া হয়। প্রশিক্ষণ ব্যক্তির ও প্রতিষ্ঠানের দক্ষতার সংকট দূরীভূত করে। এটা একটি ধারাবাহিক ও প্রণালীবদ্ধ কর্মীউন্নয়ন কার্যক্রম। এর মাধ্যমে কর্মীদেরকে দক্ষতার সাথে কর্মসম্পাদনের যোগ্য করে তোলা হয়। এতে কর্মীদের প্রতিষ্ঠানের রীতি-নীতি, কার্য সম্পাদনের কৌশল, প্রতিষ্ঠানের পরিবেশ সম্পর্কে প্রশিক্ষিত করে গড়ে তোলা হয়। প্রশিক্ষণের ফলে কর্মীরা প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন স্তরের সাথে পরিচিত হয় এবং প্রতিষ্ঠানের ব্যাপারে উৎসাহিত হয়। প্রশিক্ষণের প্রধান উদ্দেশ্য নতুন কর্মীদেরকে প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য, কার্য, নীতিমালা প্রভৃতি বিষয়ে প্রাথমিক জ্ঞান দান করা। তাদের মধ্যে পরিবর্তন আনয়ন করা এবং বিশেষ কাজে দক্ষ করে তোলা। পুরনো কর্মীদেরকে কর্মিক নিষ্ক্রিয়তা থেকে রক্ষা করা। নিচে প্রশিক্ষণের অন্যান্য উদ্দেশ্য আলোচনা করা হলো:

১. **দক্ষতার উন্নয়ন (Develop Skill Level):** কাঙ্ক্ষিত কর্ম সম্পাদনের জন্য কর্মীর দক্ষতা বৃদ্ধি করা প্রয়োজন। কর্ম সুসম্পাদনের কলাকৌশলাদি শিক্ষাদানের মাধ্যমে কর্মীর দক্ষতা বৃদ্ধি করা যায়। বর্তমান ও প্রত্যাশিত কার্য পারদর্শিতার মধ্যে সেতুবন্ধনই প্রশিক্ষণের মূল উদ্দেশ্য।

২. **মনোভাবের পরিবর্তন (Change in Attitude):** মনোভাব যেহেতু শিক্ষা করা যায় সেহেতু এর পরিবর্তন সম্ভব। প্রশিক্ষণের মাধ্যমে কার্য ও কর্মস্থলের প্রতি কর্মীর অনুকূল মনোভাব গঠন করা হয়। প্রতিষ্ঠানের সাথে কর্মীর একাত্মতা সৃষ্টি করা প্রশিক্ষণের অন্যতম লক্ষ্য।

৩. **প্রাতিষ্ঠানিক সুবিধা (Organisational benifits):** প্রশিক্ষণের মাধ্যমে কর্মীদের এমনভাবে দক্ষ করে গড়ে তোলা হয়, যাতে তারা প্রতিষ্ঠানের কৌশলগত পরিকল্পনা, মানব সম্পদ পরিকল্পনা (কর্মী নিয়াগে, নির্বাচন, পদোন্নতি ইত্যাদি) সঠিক ও কার্যকরভাবে প্রণয়ন করতে পারে। ফলশ্রুতিতে প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্য অর্জন সহজ হয়।

৪. **সৃজনশীলতার উন্নয়ন (Develop Creativity):** অংশগ্রহণমূলক প্রশিক্ষণের মাধ্যমে কর্মীরা নিজেদের বিশেষ দক্ষতা প্রদর্শন করতে পারে। এর ফলে প্রতিষ্ঠানও একজন কর্মীর সার্বিক গুণাবলি সম্পর্কে ধারণা পেয়ে থাকে এবং প্রয়োজনের সময় এই গুণাবলি ব্যবহার করে। এটিও প্রশিক্ষণ পরিচালনার অন্যতম উদ্দেশ্য।

৫. **পরিবর্তিত অবস্থার সাথে খাপ খাওয়ানো (Adjust with the changing environment):** বর্তমান কর্মীদের প্রশিক্ষণের মাধ্যমে পরিবর্তিত পরিস্থিতি ও প্রযুক্তির সাথে খাপ খাওয়ানাে প্রশিক্ষণের অন্যতম প্রধান উদ্দেশ্য।কেননা প্রতিষ্ঠানের কাজের পরিবেশ, প্রযুক্তি সময়ের সাথে পরিবর্তন হয়।

৬. **মানব সম্পদের সর্বাধিক ব্যবহার (Optimum Use of Human Resource):** প্রশিক্ষণ কর্মীদের মধ্যে জ্ঞান, দক্ষতা ও আত্মবিশ্বাস সৃষ্টি করে। ফলে কর্মীর মধ্যে নিজের সামর্থ্যের পুরোটাই প্রতিষ্ঠানে নিয়োজিত করার ইচ্ছা জাগ্রত হয়। অর্থাৎ প্রশিক্ষণ মানব সম্পদের সর্বাধিক ব্যবহার নিশ্চিত করে।

৭. **বুদ্ধিবৃত্তির উৎকর্ষ সাধন (Develop Intelligence):** প্রশিক্ষণের মাধ্যমে কর্মীদের প্রয়োজনীয় কৌশলগত বুদ্ধিবৃত্তির উৎকর্ষসাধন করা হয়। কর্ম সুসম্পাদনের জন্য বুদ্ধিমত্তার প্রয়োজনীয়তা অনস্বীকার্য। তাও প্রশিক্ষণের মাধ্যমে উন্নত করা যায় ।

৮. **নিরাপত্তা বিধান (Ensure Safety):** দুর্ঘটনা এড়ানো ও শ্রমিকদের নিরাপত্তা বিধানে প্রশিক্ষণ একটি সর্বজনবিদিত হাতিয়ার। এর মাধ্যমে কাজের ঝুঁকিপূর্ণ দিকগুলো অবহিত করানো যায় এবং সঠিক কর্মাভ্যাস ও উন্নততর পদ্ধতি সম্পর্কে জ্ঞানদান করা যায়।

৯. **অপচয় হ্রাস (Reduce Wastage):** শিল্প ক্ষেত্রে প্রশিক্ষণের আরেকটি বিশেষ উদ্দেশ্য হলো অপচয় হ্রাস করা। দক্ষতার অভাবে কর্মীরা কাঁচামাল, সময় ও শক্তির অপচয় এবং যন্ত্রপাতি বিনষ্ট করে। তাই সময় ও সম্পদের সদ্ব্যবহার করা। প্রশিক্ষণের একটি বিশেষ লক্ষ্য।

১০. **কর্মে উৎসাহী ও শ্রম ঘূর্ণায়মান হ্রাস (Encourage to work and reduce turnover):** যথার্থ প্রশিক্ষণের মাধ্যমে কর্মীরা কাজের প্রতি আনন্দ খুঁজে পায়, ফলে মনোযোগসহ কাজ করতে পারে। এতে করে তারা অধিক পরিমাণ কার্যানুরাগী হয় এবং প্রতিষ্ঠান ত্যাগ করার প্রবণতা হ্রাস পায়।

১১. **সামাজিক দক্ষতার উন্নয়ন (Develop Social Skill):** প্রশিক্ষণ ব্যক্তির আচরণের পরিবর্তন সাধন করে। এর ফলে তার ভাব প্রকাশের ধরন, বক্তব্য উপস্থাপনের ক্ষমতা, প্রতিনিধিত্বকরণের যোগ্যেতা ও বিভিন্ন সামাজিক অবস্থার প্রতি সংবেদনশীলতা বৃদ্ধি পায়।

১২. **উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধি (Increase Productivity):** প্রশিক্ষণ কর্মীর উৎপাদনশীলতা বাড়ায় বলে প্রতিষ্ঠান এ লক্ষ্যে প্রশিক্ষণ কার্যক্রম পরিচালনা করে। প্রশিক্ষণের মূল উদ্দেশ্য হলো দক্ষতার উন্নয়ন এবং দক্ষতা বৃদ্ধি পেলেই উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধি পাবে।

১৩. **আত্মবিশ্বাস বৃদ্ধি (Create Self Confidence):** প্রশিক্ষণ কর্মীকে তার নিজস্ব কার্য ক্ষেত্রে পারদর্শী করে তোলে। এতে কর্ম সম্পাদনে অন্যের তদারকি তেমন প্রয়োজন হয় না। ফলে তার মনোবল ও আত্মবিশ্বাস বৃদ্ধি পায়। কর্মীর আত্মবিশ্বাস বৃদ্ধি ও তদারকি হ্রাস করা প্রশিক্ষণের অন্যতম লক্ষ্য।

১৪. **বহুমুখী জ্ঞান দান (To Give Multiple Knowledge):** কার্যাবলির সফল সম্পাদনের জন্য কর্মীদেরকে নানাবিধ বিষয়ের ওপর প্রশিক্ষণ প্রদান করা হয়। ফলে তারা আত্মবিশ্বাস রেখে যেকোনো কাজ করতে সক্ষম হয়। বর্তমান সময়ে মানব সম্পদ উন্নয়নকল্পে প্রশিক্ষণ পরিচালনা করা হয়।

বিভিন্ন প্রতিষ্ঠান বিভিন্ন দৃষ্টিকোণ থেকে এ প্রশিক্ষণ পরিচালনা করে। তবে সব উদ্দেশ্যকে একত্র করে বলা যায় প্রশিক্ষণ একটি অঙ্গীকারবদ্ধ মানব সম্পদ গঠনের জন্যই পরিচালনা করা হয়।

প্রশিক্ষণের গুরুত্ব
Importance of Training

প্রশিক্ষণ হচ্ছে নির্দিষ্ট পদ্ধতিতে মানুষের কর্মদক্ষতা বৃদ্ধি ও আচরণ পরিবর্তনের লক্ষ্যে পরিচালিত প্রণালীবদ্ধ, সংগঠিত ও পরিকল্পিত প্রক্রিয়া। শিল্প ক্ষেত্রে কর্মীদের কর্ম কৌশলাদি রপ্ত করতে প্রশিক্ষণ একটি অত্যাবশ্যীকয় হাতিয়ার। প্রতিযোগিতামূলক অর্থনীতিতে প্রতিষ্ঠানকে টিকিয়ে রাখার জন্য নব প্রযুক্তির ব্যবহার, উৎপাদন বৃদ্ধি, ব্যয় সংকোচন ও পণ্যের গুণগত মান উন্নয়ন অতীব প্রয়োজন। এ পরিস্থিতির মোকাবিলায় প্রশিক্ষণের প্রয়োজনীয়তা বাড়িয়ে বলার অপেক্ষা রাখে না। তাই প্রশিক্ষণের মাধ্যমে একদিকে যেমন ব্যক্তির জ্ঞান, দক্ষতা ও আত্মোন্নয়ন করার ব্যবস্থা করা হয়, অপরদিকে সাংগঠনিক পারদর্শিতা এবং কার্যকারিতাও বৃদ্ধি পায়। নিচে প্রশিক্ষণের গুরুত্ব ও প্রয়োজনীয়তা আলোচনা করা হলোঃ

১. **দক্ষতার উন্নয়ন (Development of Skill):** শিল্প প্রতিষ্ঠানে সফলতা অর্জনের জন্য প্রয়োজন দক্ষতা বৃদ্ধি আর দক্ষতাবৃদ্ধির জন্য প্রয়োজন উন্নত প্রশিক্ষণ। কোনো পেশায় সাফল্যার্জনের জন্য দক্ষতার প্রয়োজন। কাম্য পারদর্শিতা অর্জনকল্পে প্রতিষ্ঠানে কর্মরত ব্যক্তিদের নির্দিষ্ট দক্ষতা, জ্ঞান ও মনোভাব উন্নয়নে প্রশিক্ষণ দরকার । নতুন ও পুরোনো সকল কর্মীরই আচরণের পরিবর্তন, দক্ষতা বৃদ্ধি ও পরিবর্তিত পরিস্থিতির সাথে খাপখাওয়ানোর জন্য প্রশিক্ষণ প্রয়োজন। উন্নত প্রশিক্ষণ কর্মীদের দক্ষতার স্তর উন্নত করে। ফলে তারা কার্য ক্ষেত্রেজন্য প্রশিক্ষণ দরকার।

২. **মানব সম্পদে পরিণত করা (Making Human Resource):** প্রশিক্ষণ কর্মীকে মূল্যবান সম্পদে পরিণত করে। প্রশিক্ষণপ্রাপ্ত হলে তারা দক্ষতার সাথে কাজ সুসম্পন্ন করতে সক্ষম হয়। তাছাড়া দ্রুত প্রযুক্তির পরিবর্তনের মুখে কর্মীরা অনেক সময় অসহায়বোধ করে। এমতাবস্থায় প্রশিক্ষণ তাদেরকে যোগ্যতর মানব সম্পদে পরিণত করে।

৩. **উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধি (Enhancing productivity):** সঠিকভাবে প্রতিনিয়ত প্রশিক্ষণ একজন কর্মীকে তার কাজে অভিজ্ঞ করে তালে। ফলে সে নিখুঁতভাবে দ্রুত কার্য সম্পাদন করতে পারে। তার সময় বাঁচে এবং সে অধিক উৎপাদনে ব্রতী হয়। এছাড়া প্রশিক্ষণ কর্মীদেরকে নতুন নতুন প্রযুক্তি ব্যবহার করে দ্রুত কার্য সম্পাদনে সহায়তা না করে থাকে। ফলে শিল্প ক্ষেত্রে প্রশিক্ষণের প্রয়াজেনীয়তা অপরিহার্য।

৪. **মনোভাব গঠন (Formation Attitude):** মনোভাব একটি শিক্ষালব্ধ ধারণা। ব্যক্তির মধ্যে প্রত্যাশিত মনোভাব গঠনে তাকে বিশেষ প্রশিক্ষণ প্রদান করা হয়। প্রশিক্ষণ ব্যক্তির আচরণ বা মনোভাব পরিবর্তনের মূল বিন্দু বলে আখ্যায়িত করা হয়। এর মাধ্যমে কর্মীর অনুকূল মনোভাব সৃষ্টিকরা হয় এবং আচরণকে কাঙ্ক্ষিতভাবে চালিত করা যায়।

৫. **পদোন্নতির পথ সুগম করা (Easy to the way of promotion):** শিল্প প্রতিষ্ঠানের নির্বাহীর কার্য সম্পাদনের জন্য প্রশিক্ষণের মাধ্যমে প্রমোশনের পথ সুগম করতে হবে। এতে কর্মীর কার্যদক্ষতা দ্বারা উচ্চস্তরের পদোন্নতির সুযোগ হয়। এ ক্ষেত্রে প্রশিক্ষণ অধিক গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করে।

৬. **তথ্য সরবরাহ (Provide Information):** কর্মীদেরকে তাদের দায়িত্ব ও কর্তব্য বুঝিয়ে দিতে এবং প্রতিষ্ঠান সম্পর্কে বিভিন্ন তথ্য সরবরাহ করতে প্রশিক্ষণের গুরুত্ব অপরিসীম। এর মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন বিভাগ, সাংগঠনিক কাঠামো, প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্য, নীতিমালা, প্রশাসনিক নিয়মকানুন প্রভৃতি সম্বন্ধে কর্মীদের ওয়াকিবহাল করা হয়।

৭. **ঝুঁকি হ্রাস (Reduce Risk):** শিল্প প্রতিষ্ঠানের কাজের ঝুঁকি হ্রাস করার জন্য কর্মীদের বিভিন্ন ঝুঁকিপূর্ণ কাজের ব্যাপারে প্রশিক্ষণ প্রদান গুরুত্বপূর্ণ। এতে কর্ম সম্পাদনের সময় কর্মীরা অধিক সতর্কতার সাথে কার্য সম্পাদন করতে সক্ষম হয়। ফলে একদিকে যেমন ঝুঁকি হ্রাস পায়, অন্যদিকে দুর্ঘটনার মাত্রা অনেক অংশে এড়ানো সম্ভব হয়।

৮. **কর্মীদের কর্মসন্তুষ্টি বৃদ্ধি (Enhance Employee Job Satisfaction):** কর্মীদের কর্মসন্তুষ্টি বৃদ্ধির জন্য সঠিকভাবে প্রশিক্ষণ প্রদান করা উচিত। সঠিকভাবে প্রশিক্ষণপ্রাপ্ত হলে কর্মীরা কর্মক্ষেত্রে আনন্দ খুঁজে পায় ও মনোযোগের সাথে কাজ করতে পারে। মনোযোগসহ কাজ করলে কাজে সফলতা আসে। কার্যে সফলতাই কর্মীদের কার্যসন্তুষ্টির অন্যতম শর্ত। কর্মসন্তুষ্টির অনুভূতি কর্মীর ইতিবাচক মনোভাবের মাধ্যমে প্রতিফলিত হয়। প্রশিক্ষণের মাধ্যমে কাজের প্রতি কর্মীর আগ্রহ সৃষ্টি করা হয় এবং তার মনোবল উন্নয়ন করা হয়। এর ফলে কর্মীর কর্মসন্তুষ্টি বৃদ্ধি পায়।

৯. **আত্মনির্ভরশীল (Self dependent):** প্রশিক্ষণপ্রাপ্ত কর্মীরা অধিক মাত্রায় আত্মনির্ভরশীলতা অর্জন করে। ফলে তারা আস্থার সাথে কার্য সম্পাদন করতে পারে। এত করে তাদের অন্য কোনো ব্যক্তির নিয়ন্ত্রণ ও নির্দেশনার প্রয়োজন হয় না। ফলে তদারকি ব্যয় হ্রাস পায়।

১০. **কঠিন কার্য সম্পাদন (Performed difficult tasks):** প্রশিক্ষণের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের এমনভাবে দক্ষ করে তোলা হয়, যাতে তারা অনেক জটিল কাজও খুব সহজে সম্পাদন করতে সক্ষম হয়। ফলে প্রশিক্ষণ এ ক্ষেত্রে অধিক গুরুত্বপূর্ণ হয়ে পড়ে।

১১. **শ্রম অসন্তোষ হাস (Reduce Industrial Dispute) :** শিল্প প্রতিষ্ঠানে নানা কারণে শ্রম অসন্তোষ দেখা দেয় । গবেষণায় দেখা গেছে শ্রম অসন্তোষের প্রধান কারণ হচ্ছে পারস্পরিক অবিশ্বাস এবং প্রতিপক্ষের কাজকে গুরুত্ব না দেয়া। প্রশিক্ষণ এক্ষেত্রে অসন্তোষ দূর করতে সাহায্য করে। কারণ প্রশিক্ষণের ফলে মানবীয় সম্পর্কের উন্নয়ন ঘটে এবং বিভিন্ন কাজের প্রতি শ্রদ্ধা বৃদ্ধি পায়। ফলে শ্রম অসন্তোষ নিয়ন্ত্রণে রাখা সহজ হয়।

১২. **আচরণের পরিবর্তন (Change in Behaviour):** প্রশিক্ষণের মূল উদ্দেশ্য হলো আচরণের পরিবর্তনসাধন। প্রতিটি সংগঠনের একটি নিজস্ব আচরণবিধি আছে। প্রশিক্ষণের মাধ্যমে সেই নিয়ম অনুসরণের শিক্ষা দেয়া হয়। ফলে কর্মীরা সংগঠনের আচরণবিধি সহজেই গ্রহণ করতে পারে।

১৩. **অপচয় হ্রাস (Reduce Wastages):** প্রশিক্ষণ কর্মীদের কর্মনৈপুণ্য বৃদ্ধি করে। এর ফলে সময় ও সম্পদের অপচয় হ্রাস পায়। তাছাড়া প্রশিক্ষণ কর্মীদের সচেতনতা বৃদ্ধি করে এবং সম্পদের সুষ্ঠু ব্যবহার নিশ্চিত করে। ফলে প্রতিষ্ঠানে মিতব্যয়িতা অর্জিত হয় ।

১৪. উন্নত মনোবল সৃষ্টি (Improved Morale): উন্নত ও প্রশিক্ষণ প্রদানের মাধ্যমে কর্মীর মনোবল ও আত্মবিশ্বাসের উন্নয়নসাধন করা যেতে পারে। প্রশিক্ষণদানের ফলে কর্মী তার কাজ সম্পর্কে পূর্ণ ধারণা অর্জন করে, ফলে দায়িত্ব ও কর্তব্য পালন সহজতর হয়।

১৫. যন্ত্রপাতি ও সম্পদের রক্ষণাবেক্ষণ (Maintenance of Machine and Assets): প্রশিক্ষণ সংগঠনের যাবতীয় বস্তুগত ও অবস্তুগত সম্পদ সংরক্ষণের ক্ষেত্রে সহায়তা করে। কারণ একজন প্রশিক্ষিত কর্মীই যন্ত্রপাতির সঠিক ব্যবহার করে এবং নিয়ম-কানুন সঠিকভাবে অনুসরণ করে। এর ফলে যন্ত্রপাতি ও সম্পদের সঠিক রক্ষণাবেক্ষণ নিশ্চিত হয়।

১৬. যোগাযোগে ও সম্পর্ক বৃদ্ধি (Increasing communication and relation): প্রশিক্ষণের মাধ্যমে শিল্প প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন বিভাগ সম্পর্কে পরিষ্কার ধারণা প্রদান করা হয়। ফলে কর্মীরা কোনো বিভাগে কোনো ধরনের যোগোযাগে রক্ষা করতে হবে তা বুঝতে সক্ষম হয়। এতে প্রতিষ্ঠানে সুষ্ঠু যাগোযাগে বজায় থাকে, যা প্রতিষ্ঠানের সিদ্ধান্ত গ্রহণে তথ্য প্রদানের মাধ্যমে নির্বাহীদের সহযাগিতা করে। বিভিন্ন স্তরের মধ্যে যোগোযাগে প্রতিষ্ঠা হলে কর্মীদের পারস্পরিক সম্পর্কের উন্নতি হয় এবং এদের মধ্যে সৌহার্দ্য বজায় থাকে। ফলশ্রুতিতে সুষ্ঠুভাবে কার্যসম্পাদনের পথ সুগম হয়।

প্রকৃতপক্ষে প্রশিক্ষণের গুরুত্ব কয়েকটি ধাপে আলোচনা করে শেষ করা যাবে না। বিশেষ করে বর্তমান যুগে প্রশিক্ষণ মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার একটি অপরিহার্য উপাদান হিসেবে চিহ্নিত। যে কারণে আজকাল বড় বড় প্রতিষ্ঠানগুলো পৃথক প্রশিক্ষণ কাঠামো প্রণয়ন করছে এবং সংগঠনের নিয়মিত কার্যক্রম হিসেবেই তা পরিচালনা করছে। ক্ষুদ্র ও মাঝারি ধরনের ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের জন্য বেসরকারিভাবে প্রশিক্ষণ ইনস্টিটিউট গড়ে উঠেছে এবং সেগুলো বাণিজ্যিকভাবে পরিচালিত হচ্ছে। এ থেকে প্রশিক্ষণের গুরুত্ব সহজেই উপলব্ধি করা যায় ।

শিক্ষার্থীর কাজ	প্রশিক্ষণের সংজ্ঞা, উদ্দেশ্য, গুরুত্ব খাতায় লিখুন এবং আপনার জ্ঞান ঝালাই করে নিন।

সারসংক্ষেপ:

প্রতিষ্ঠানে নিয়োজিত কর্মীকে তার বিভিন্ন কাজ সম্পাদন বিষয়ে শিক্ষণ দেয়াই হলো প্রশিক্ষণ। কর্মী নিয়োগ এবং সঠিক স্থানে তাকে দায়িত্ব বুঝিয়ে দেওয়ার পরই আসে প্রশিক্ষণের বিষয়। প্রশিক্ষণের মাধ্যমে কর্মী কার্য সম্পাদন বিষয়ে বাস্তব জ্ঞান দক্ষতা, যোগ্যতা ও অভিজ্ঞতা অর্জন করতে পারে। কার্য সম্পাদনের সর্বশেষ কৌশল অর্জন করতে পারে। ফলে তার কাজটিও দক্ষতার সাথে করতে পারে। তাই প্রশিক্ষণের হলো কর্মীর সাফল্যের চাবিকাঠি। মুক্ত বাজার অর্থনীতিতে বর্তমান যুগ প্রতিযোগিতার যুগ। এই যুগের উৎপাদন পদ্ধতি, কার্যপ্রণালী জটিল প্রকৃতির। এই জটিল প্রকৃতির কার্য প্রণালীকে দক্ষতা ও নিষ্ঠার সাথে বাস্তবায়নের জন্য প্রশিক্ষণ একটি গুরুত্বপূর্ণ হাতিয়ার। নতুন ও পুরাতন কর্মিদের কম দক্ষতা অভিজ্ঞাতা বৃদ্ধিতে প্রশিক্ষণ গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করে।

পাঠ-৬.২ প্রশিক্ষণের নীতিমালা, প্রশিক্ষণ কর্মসূচি প্রণয়নের পদক্ষেপ
Principles of Training, Steps of Developing Training Programme

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- প্রশিক্ষণের নীতিমালা বর্ণনা করতে পারবেন।
- প্রশিক্ষণ কর্মসূচি প্রণয়নের পদক্ষেপের বিবরণ দিতে পারবেন।

প্রশিক্ষণের নীতিমালা
Principles of Training

প্রশিক্ষণ কর্মীদের জ্ঞান ও দক্ষতা বৃদ্ধি করে এবং তাদের মূল্যবান কর্মীতে পরিণত করে। প্রশিক্ষণের কার্যকারিতা নির্ভর করে সুষ্ঠু প্রশিক্ষণ **নীতিমালার** ওপরে। একটি আধুনিক প্রশিক্ষণ কার্যক্রম ব্যবস্থাপনাকে তার অনুসৃত নীতি ও পদ্ধতি স্পষ্টভাবে ও যথাযথভাবে পালন করতে সাহায্য করে। নিচে প্রশিক্ষণের **নীতিমালা** আলোচনা করা হলোঃ

১. **সহজ প্রশিক্ষণ পদ্ধতি (Easy Training Method):** শিল্প প্রতিষ্ঠানের প্রশিক্ষণ নীতি যদি সহজ হয় তাহলে কর্মীরা তা সহজে প্রশিক্ষণ গ্রহণ করতে পারে। আর যদি প্রশিক্ষণ পদ্ধতি কঠিন হয় তাহলে অধিকাংশ কর্মী তা বুঝতে এবং দক্ষভাবে প্রশিক্ষণ গ্রহণ তাদের পক্ষে সম্ভব হয় না।

২. **অনুশীলনভিত্তিক প্রশিক্ষণ (Study oriented training):** শিক্ষণের ন্যায় প্রশিক্ষণের ক্ষেত্রেও প্রয়োজন। যদি কোনো প্রতিষ্ঠানের কর্মীবৃন্দ অনুশীলন ও ব্যবহারিক দক্ষতা অর্জন করতে চায় সেক্ষেত্রে ধারাবাহিকভাবে আগ্রহসহ অনুশীলন করতে হবে। এটা কর্মী প্রশিক্ষণের অন্যতম নীতি। কর্মীরা জটিল শিক্ষাগুলো অনুশীলনের ফলে আয়ত্ত্ব করতে পারে।

৩. **প্রেষণা ও আগ্রহভিত্তিক প্রশিক্ষণ (Motivation and inclined base Training):** একটি প্রশিক্ষণ প্রক্রিয়া অবশ্যই প্রেষণা ও আগ্রহভিত্তিক হতে হবে। এতে শিক্ষার্থীরা দ্রুত উৎসাহের সাথে প্রশিক্ষণ গ্রহণ করতে পারে। এ ছাড়া প্রতিষ্ঠানের বিদ্যমান কর্মীদের বিভিন্ন প্রকার পদোন্নতিসহ উদ্দীপনামূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করতে হবে। এতে প্রতিষ্ঠানের নতুন ও পুরাতন সব শ্রেণির কর্মী আগ্রহের সাথে. অর্জন করতে পারবে। অর্থাৎ প্রশিক্ষণ কর্মসূচি যাতে কর্মীদের মনে প্রেষণা ও আগ্রহ সৃষ্টি করতে পারে সে বিষয়ে নজর রাখা উচিত।

৪. **সুনির্দিষ্ট বিষয়বস্তু (Selected subject matter):** বিচ্ছিন্নভাবে প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা না করে সুনির্দিষ্ট বিষয়বস্তুভিত্তিক প্রশিক্ষণ দেওয়া প্রয়াজেন। এতে শ্রমিক-কর্মীগণ প্রশিক্ষণের পর তাদের নিজ নিজ কাজে দক্ষতা দেখাতে পারে। অর্থাৎ প্রশিক্ষণ কর্মসূচিগুলো এমনভাবে বিন্যস্ত ও নির্দিষ্ট হতে হবে যাতে সেগুলো পূর্ব নির্ধারিত উদ্দেশ্য,লক্ষ্য ও চাহিদা পূরণ করতে সক্ষম হয়।

৫. **স্থানান্তরযোগ্য প্রশিক্ষণ (Transferable training):** ক্লাসরুমে প্রশিক্ষণের পাশাপাশি প্রশিক্ষণার্থীদের জন্য তা বাস্তব কর্মক্ষেত্রে স্থানান্তরযাগ্যে হতে হয়। কেননা কর্মীগণ বাস্তব কর্মক্ষেত্র থেকে দ্রুত ব্যবহারিক জ্ঞান অর্জন সক্ষম হয়।

৬. **উন্নয়নভিত্তিক প্রশিক্ষণ (Progress base training):** প্রশিক্ষণ দেওয়ার পর যদি কর্মীসাধারণের কোনো উন্নতি না হয় সেক্ষেত্রে প্রশিক্ষণ পদ্ধতি ব্যর্থ বলে গণ্য হয়। তাই প্রশিক্ষণ পদ্ধতি যাতে শ্রমিকদের দক্ষতা ক্রমান্বয়ে উন্নত হতে পারে সেদিকে লক্ষ্য রাখা উচিত। এর ফলে শ্রমিক কর্মীগণ অধিক উৎসাহের সাথে প্রশিক্ষণ গ্রহণ করতে সক্ষম হয়।

৭. **সমন্বিত প্রশিক্ষণ (Integrated training):** একটি প্রশিক্ষণ পদ্ধতি অবশ্যই শিক্ষণ ও ব্যবহারিক এ দুটি সমন্বয়ে হতে হবে। তাত্ত্বিক জ্ঞানের পাশাপাশি যদি ব্যবহারিক প্রশিক্ষণ প্রদান করা হয় সেক্ষেত্রে শ্রমিকরা দ্রুত প্রশিক্ষণে দক্ষতা অর্জন করতে সক্ষম হয়। এ ক্ষেত্রে প্রশিক্ষণ কর্মসূচি প্রণয়নকালে তাত্ত্বিক ও ব্যবহারির দিক লক্ষ্য রাখা উচিত।

৮. **প্রশিক্ষণার্থীর ধারণ ক্ষমতা (Ability of trainee):** কোনো প্রতিষ্ঠানের প্রশিক্ষণার্থীদের অবশ্যই প্রশিক্ষণ গ্রহণ করার মতো মানসিক ও শারীরিক যোগ্যতা থাকতে হবে। এ ক্ষেত্রে শিক্ষার্থীর শিক্ষা, বয়স, কাজের প্রকৃতি প্রভৃতি বিবেচনা করে তার প্রশিক্ষণ গ্রহণ সামর্থ্য আছে কি না তা যাচাই করা হয়। যাচাই করে সে অনুযায়ী প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা গ্রহণ করা প্রশিক্ষণের অন্যতম নীতি।

৯. **সহযোগী মানসিকতা (Cooperative mentality):** প্রশিক্ষণ প্রক্রিয়ায় অংশগ্রহণকারী প্রশিক্ষক এবং প্রশিক্ষণার্থী উভয়ের সহযোগিতামূলক মানসিকতা থাকতে হবে। এমনভাবে প্রশিক্ষণ কর্মসূচি প্রণয়ন করতে হবে যাতে নিয়োগকর্তা ও কর্মীর উভয়ের স্বার্থ রক্ষা পায় এবং সহযোগিতার পরিবেশ সৃষ্টি হয়।

১০. **দক্ষ প্রশিক্ষক (Expert trainer):** একজন দক্ষ ও অভিজ্ঞ প্রশিক্ষক কেবল পারেন দক্ষভাবে প্রশিক্ষণ দিতে। অর্থাৎ কোনো সংগঠনের প্রশিক্ষণ কর্মসূচি ঊর্ধ্বতন অভিজ্ঞ ও উপযুক্ত প্রশিক্ষক দ্বারা পরিচালিত হওয়া উচিত। ভালো প্রশিক্ষক প্রতিটি বিষয়বস্তু সুন্দরভাবে বুঝাতে সক্ষম হন। এতে কর্মীরা যথাযথ প্রশিক্ষণ গ্রহণ করতে পারে।

১১. **ধারাবাহিক প্রশিক্ষণ (Continuity of training):** শিল্প সংগঠনগুলোর কাজের ধরন প্রতিনিয়ত পরিবর্তন হচ্ছে। তাই পরিবর্তিত পরিস্থিতির সাথে খাপ খাওয়াতে প্রশিক্ষণ পদ্ধতির আধুনিকায়ন ও ধারাবাহিকতা বজায় রাখতে হবে। তাহলে প্রশিক্ষণার্থীরা পরিবর্তিত অবস্থা সহজে মোকাবিলা করতে সক্ষম হবে।

১২. **বাস্তব কর্মভিত্তিক প্রশিক্ষণ (Real Job base Training):** প্রশিক্ষণ পরিকল্পনা ও পদ্ধতি এমন হতে হবে যা বাস্তব অবস্থার সাথে যোগসূত্র থাকে। এতে কর্মীগণ বাস্তব কর্মভিত্তিক জ্ঞান অর্জন করতে সক্ষম হয়। ফলে প্রশিক্ষণ নেওয়া পর কর্মীগণ দ্রুত তাদের কর্মদক্ষতা প্রয়োগ করতে পারে। এ ছাড়া বাস্তব প্রশিক্ষণের ফলে কার্যক্ষেত্রে তার সহজে খাপ খাওয়াতে পারে।

১৩. **সুষ্ঠু পরিবেশ (Sound Environment):** সুশৃঙ্খল ও আন্তরিকতাপূর্ণ পরিবেশে প্রশিক্ষণ দিতে হবে। তা না হলে শিক্ষার্থীরা স্বাচ্ছন্দে প্রশিক্ষণ গ্রহণ করতে পারবে না। সংগঠনের প্রশিক্ষণের সুষ্ঠু পরিবেশে শিক্ষার্থীরা উৎসাহ ও মনোযোগের সাথে প্রশিক্ষণ গ্রহণ করে।

১৪. **পূর্বপরিকল্পিত ও সুসংগঠিত (Pre-planned and well decorated):** প্রশিক্ষণ পদ্ধতি অবশ্যই বাস্তবসম্মত ও পরিকল্পনাভিত্তিক হতে হবে ও একই সাথে প্রতিটি বিষয় সুসংগঠিত হতে হবে। অর্থাৎ ভবিষতে কোন ধরনের কার্যাবলি কর্মীদের দ্বারা সম্পাদন করা হবে প্রশিক্ষণ কর্মসূচি সে অনুযায়ী হওয়া উচিত। এতে প্রত্যাশিত ফলাফল পাওয়া সম্ভব।

১৫. **ব্যক্তিত্বের ভিন্নতা (Individual difference):** প্রশিক্ষণগ্রহণকারী কর্মীরা যে সবাই একই প্রকৃতির হবে এটা অপ্রত্যাশিত। এ কারণে ভিন্ন ব্যক্তির ভিন্ন প্রয়োজনীয়তার আলোকে প্রশিক্ষণ নীতি নির্ধারণ করা হলে প্রতিটি কর্মীকে দক্ষ প্রশিক্ষণ দেওয়া সম্ভব।

এ সংগঠনের প্রশিক্ষণ নীতি বিবেচনা করতে গেলে সাধারণত ওপরে আলোচিত নীতিগুলারে প্রতি লক্ষ্য রেখে প্রশিক্ষণগ্রহণ করা হয়। উপরে উল্লিখিত নীতিগুলারে আলোকে প্রশিক্ষণের প্রক্রিয়া গ্রহণ করা হলে বাস্তবক্ষেত্রে তা উৎকৃষ্ট শিক্ষণ নীতি হিসেবে বিবেচিত হবে।

প্রশিক্ষণ কর্মসূচি প্রণয়নের পদক্ষেপ

Steps of Developing Training Programme

প্রশিক্ষণ একটি জটিল প্রক্রিয়া। এক প্রতিষ্ঠান থেকে অন্য প্রতিষ্ঠানে এবং একই প্রতিষ্ঠানে বিভিন্ন স্তরের কর্মীদের মধ্যে প্রশিক্ষণের ধরন, কৌশল ও প্রয়োজনীয়তার পার্থক্য দেখা দিতে পারে। তাই প্রতিটি প্রতিষ্ঠানের প্রয়োজনীয়তা চিহ্নিতকরণের মাধ্যমে প্রশিক্ষণ কর্মসূচি গ্রহণ করতে হবে। কতকগুলো মৌলিক সত্যের ওপর ভিত্তি করে একটি প্রতিষ্ঠান তার প্রশিক্ষণ কর্মসূচি গড়ে তুলে । নিচে প্রশিক্ষণ কর্মসূচি প্রণয়নের ধারাবাহিক প্রক্রিয়ার বিন্যাস করা হলো:

	প্রশিক্ষণ প্রক্রিয়া :		
	প্রশিক্ষণের প্রয়োজনীয়তা নির্ধারণ ও বিশ্লেষণ (Identification and analysis of training needs)		
	প্রশিক্ষণ কর্মসূচির উদ্দেশ্য নির্ধারণ (Define objectives of training program)		
	প্রশিক্ষণ পরিকল্পনা তৈরিকরণ (Prepare training plans)		
কর্মসূচি (Program)	সুবিধাদি (Facilities)	পদ্ধতি (Methods)	প্রশিক্ষণ (Training)
	প্রশিক্ষণ পরিকল্পনা বাস্তবায়ন (Implement training plans)		
	অর্জিত ফলাফল মূল্যায়ন (Performance Try-out)		
	অনুবর্তন (Follow-up)		

চিত্র-৬.১ : প্রশিক্ষণ কর্মসূচি প্রণয়নের পদক্ষেপ

১। প্রশিক্ষণের প্রয়োজনীয়তা নির্ধারণ ও বিশ্লেষণ (Identification and Analysis of training needs): যেকোনো প্রকার প্রশিক্ষণ কর্মসূচি নির্ধারণের প্রথম পর্যায়ে এর প্রয়োজনীয়তা চিহ্নিত করতে হয়। প্রশিক্ষণ সংগঠন, ব্যক্তি বা দলের দক্ষতার নির্দিষ্ট ঘাটতি পূরণ করে। এ জন্য প্রশিক্ষণ উদ্দেশ্যমূলক হতে হবে। কাকে প্রশিক্ষণ দিতে হবে, কি জন্য দিতে হবে এবং কি পদ্ধতি অবলম্বন করতে হবে তা নিরূপণ না করে ঢালাওভাবে প্রশিক্ষণের জন্যই প্রশিক্ষণ দিয়ে কোনো লাভ হবে না। আর তা উচিতও নয়। একটি প্রতিষ্ঠান যত বড়ই হোক না কেন এর সম্পদের সীমাবদ্ধতা রয়েছে। সুতরাং অনুৎপাদনশীল খাতে সম্পদের অপচয় করা হলে, প্রয়োজনীয় ক্ষেত্রে ব্যয়ের জন্য অর্থের অভাব দেখা দিতে পারে। তাই প্রশিক্ষণের প্রয়োজনীয়তা বিশ্লেষণ করতে হবে। কর্মীদের নানাবিধ নৈপুণ্য অর্জনে প্রশিক্ষণের প্রয়োজন: (ক) নব নির্বাচিত কর্মীদের নির্ধারিত কার্য দক্ষতা উন্নয়নে প্রশিক্ষণ, (খ) পুরানো কর্মীদেরকে কর্মিক নিষ্ক্রিয়তার হাত থেকে বাঁচানোর জন্য প্রশিক্ষণ, (গ) ব্যবস্থাপক ও ঊর্ধ্বতন কর্মকর্তাদের উন্নয়নের জন্য প্রশিক্ষণ। বিভিন্ন স্তর ও কার্যভেদে কর্মীদের প্রশিক্ষণ পদ্ধতি ভিন্ন ভিন্ন হয়ে থাকে। প্রশিক্ষণের প্রয়োজনীয়তা বিশ্লেষণে প্রাথমিক পদক্ষেপ হিসেবে নিচের কাজগুলো করতে হয়ঃ

১। সংগঠন কীভাবে এর কার্যক্রম সম্পাদন করছে এবং কীভাবে তা সম্পাদন করা উচিত।
২। কর্মীদের বর্তমান অবস্থা নিরূপণ এবং আরও কি দক্ষতা অর্জন করা উচিত।
৩। কর্মীরা এখন কি কাজ করছে এবং তাদের কি করা উচিত।

মোটকথা, সংগঠনের কার্যক্রম ও ব্যবস্থাপকীয় প্রক্রিয়াকে পুঙ্খানুপুঙ্খ বিশ্লেষণের মাধ্যমে কর্পোরেট, দলীয় কর্মীদের দক্ষতার অভাব নিরূপণ করতে হবে। কর্মীদের নৈপুণ্যের ঘাটতির ক্ষেত্রগুলো জরিপ পদ্ধতি, কার্য বিশ্লেষণ, কার্য বর্ণনা, কার্যের বিশেষ নিদর্শন পত্র, কর্ম সম্পাদন মূল্যায়ন প্রভৃতি ব্যাখ্যাও বিশ্লেষণের মাধ্যমে চিহ্নিত করা যায় ।

২। প্রশিক্ষণ কর্মসূচির উদ্দেশ্য নির্ধারণ (Define Objectives of Training Programme): প্রশিক্ষণের উদ্দেশ্য সুনির্দিষ্ট হতে হবে। উদ্দেশ্যের ওপর ভিত্তি করেই প্রশিক্ষণের কৌশল ও পদ্ধতি বেছে নিতে হবে। এ জন্য কাজের সংকটময় ক্ষেত্রগুলো চিহ্নিত করতে হয়। প্রশিক্ষণের সুনির্দিষ্ট উদ্দেশ্য নির্ধারণে তত্ত্বাবধায়কদের সুপারিশ, কার্য বিশ্লেষণ, কর্ম মূল্যায়ন, কর্মীদের পরামর্শ, প্রস্তাবাদি এবং পরামর্শদাতার প্রতিবেদন প্রভৃতি বিবেচনা করতে হয়।

৩। প্রশিক্ষণ পরিকল্পনা প্রণয়ন (Preparation of Training Plans): প্রশিক্ষণ প্রয়োজনীয়তা ও উদ্দেশ্য বিশ্লেষণের মাধ্যমে প্রশিক্ষণ পরিকল্পনা গ্রহণ করা হয়। প্রশিক্ষণ পরিকল্পনায় নিচের বিষয়াদি বিবেচনা করা হয়ঃ

(ক) প্রশিক্ষণ প্রয়োজনীয়তা সংক্ষেপে উপস্থাপন করা।
(খ) প্রশিক্ষণের উদ্দেশ্য পুনঃবিবৃত করা।
(গ) প্রশিক্ষণ পলিসি তৈরি করা।

(ঘ) যথোপযুক্ত প্রশিক্ষণ কৌশল ও পদ্ধতি নির্বাচন করা।
(ঙ) দক্ষ প্রশিক্ষক নির্বাচন করা।
(চ) প্রশিক্ষণগ্রহীতাদের আগ্রহ সৃষ্টি ও প্রশিক্ষণের জন্য মানসিকভাবে প্রস্তুত করা।

৪। প্রশিক্ষণ পরিকল্পনা বাস্তবায়ন (Implementing Training Plans): এ পর্যায়ে পরিকল্পিত প্রশিক্ষণ কর্মসূচিকে বাস্তবায়ন করতে হবে। যথাযথ প্রশিক্ষণ কৌশল ও পদ্ধতির ভিত্তিতে কর্মী ও ব্যবস্থাপকদের প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা করতে হয়। এ প্রশিক্ষণ প্রতিষ্ঠানের ভিতর ও বাইরে হতে পারে। প্রশিক্ষণ যেভাবেই প্রদান করা হোক না কেন প্রশিক্ষণ, চলাকালীন সময়ে এর অগ্রগতি ও কার্যকারিতা যাচাই করতে হবে। তাছাড়া সাফল্যমাত্রা নির্ধারণপূর্বক তা মূল্যায়নের পন্থা বেছে নিতে হবে। এ সকল পন্থা অনুসরণ ব্যতীত প্রশিক্ষণ কর্মসূচি ফলপ্রসূ হবে না।

৫। অর্জিত ফলাফল মূল্যায়ন (Perfortance Try-out): প্রশিক্ষণের যুক্তিসিদ্ধতা ও সফলতা নির্ভর করে অর্জিত লক্ষ্যমাত্রার ওপর। অর্জিত ফলাফল মূল্যায়ন প্রশিক্ষণদাতা ও শিক্ষার্থী উভয়ের জন্যই প্রয়োজন। মূল্যায়ন প্রশিক্ষণ কর্মসূচির দোষত্রুটি খুঁজে বের করে তা সংশোধন করতে সাহায্য করে।তাছাড়া মূল্যায়নের অভাবে প্রশিক্ষণ কর্মসূচি স্থবির, অবাস্তব ও ব্যবহার অনুপযোগী হতে বাধ্য। নিচে অর্জিত ফলাফল মূল্যায়নের পদক্ষেপগুলো আলোচনা করা হলোঃ
(ক) মৌখিক ও লিখিত পরীক্ষার মাধ্যমে অর্জিত ফলাফল মূল্যায়ন করা;
(খ) কর্মীর কার্য পর্যবেক্ষণ ও কর্ম সম্পাদন পরীক্ষা করা;
(গ) প্রশিক্ষণ কর্মসূচি সম্বন্ধে ব্যক্তিক ও দলীয় প্রতিক্রিয়া উদঘাটন;
(ঘ) সংগঠিত সাক্ষাৎকার গ্রহণ;
(ঙ) শিক্ষার্থীদের কর্মসম্পাদন সম্পর্কে কর্ম কর্তাদের মতামত গ্রহণ;
(চ) প্রশিক্ষণের পূর্বের ও পরের কর্ম সম্পাদনের তুলনাকরণ।

৬। অনুবর্তন (Follow-up): অনুবর্তন প্রশিক্ষণের কার্যকারিতা পরীক্ষার জন্য অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ। অনুবর্তনের অন্তর্ভুক্ত বিষয় হলোঃ
(ক) প্রশিক্ষণার্থীদেরকে স্ব স্ব কাজে নিয়োজিত করা;
(খ) অর্জিত শিক্ষা সঠিকভাবে কাজে লাগাচ্ছে কি না তা যাচাই করা;
(গ) স্বাভাবিক ও প্রত্যাশিত কর্ম সম্পাদনের উপযুক্ত হওয়ার পূর্ব পর্যন্ত বাড়তি তত্ত্বাবধান অব্যাহত রাখা।

শিক্ষার্থীর কাজ	প্রশিক্ষণের নীতিমালা এবং প্রশিক্ষণ কর্মসূচি প্রণয়নের পদক্ষেপ বোঝানোর জন্য একটি ধারণাচিত্র অংকন করুন।

সারসংক্ষেপ:

প্রশিক্ষণ কর্মীদের জ্ঞান ও দক্ষতা বৃদ্ধি করে এবং তাদের মূল্যবান কর্মীতে পরিণত করে। প্রশিক্ষণের কার্যকারিতা নির্ভর করে সুষ্ঠু প্রশিক্ষণ **নীতিমালার** ওপরে। একটি আধুনিক প্রশিক্ষণ কার্যক্রম ব্যবস্থাপনাকে তার অনুসৃত নীতি ও পদ্ধতি স্পষ্টভাবে ও যথাযথভাবে পালন করতে সাহায্য করে। এক প্রতিষ্ঠান হতে অন্য প্রতিষ্ঠানে এবং একই প্রতিষ্ঠানে বিভিন্ন স্তরের কর্মীদের মধ্যে প্রশিক্ষণের ধরন, কৌশল ও প্রয়োজনীয়তার পার্থক্য দেখা দিতে পারে। তাই প্রতিটি প্রতিষ্ঠানের প্রয়োজনীয়তা চিহ্নিতকরণের মাধ্যমে প্রশিক্ষণ কর্মসূচি গ্রহণ করতে হবে। কতকগুলো মৌলিক সত্যের ওপর ভিত্তি করে একটি প্রতিষ্ঠান তার প্রশিক্ষণ কর্মসূচি গড়ে তুলে । প্রশিক্ষণ কর্মীদের জ্ঞান ও দক্ষতা বৃদ্ধি করে এবং তাদের মূল্যবান কর্মীতে পরিণত করে। প্রশিক্ষনের কার্যকারিতা নির্ভর করে সুষ্ঠু প্রশিক্ষণ কর্মসূচির ওপরে। একটি আধুনিক প্রশিক্ষণ কার্যক্রম ব্যবস্থাপনাকে তার অনুসৃত নীতি ও পদ্ধতি স্পষ্টভাবে ও যথাযথভাবে পালন করতে সাহায্য করে। কতিপয় বৈশিষ্ট্যের ওপর ভিত্তি করে প্রশিক্ষণ কর্মসূচি প্রণয়ন করা হলে তা উৎকৃষ্টতার মানদন্ড হিসেবে পরিগণিত হতে পারে। এগুলোকে সুষ্ঠু প্রশিক্ষণ কর্মসূচির বৈশিষ্ট্যও বলা যায়।

পাঠ-৬.৩ প্রশিক্ষণের প্রয়াজেনীয়তা নির্ধারণ, প্রশিক্ষণ পদ্ধতি, প্রশিক্ষণের ফলাফল মূল্যায়ন

Determining the Needs of Training, Methods of Training, Evaluation of Training

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- প্রশিক্ষণের প্রয়োজনীয়তা নির্ধারণ করতে পারবেন।
- প্রশিক্ষণ পদ্ধতি বর্ণনা করতে পারবেন।
- প্রশিক্ষণের ফলাফল মূল্যায়ন করতে পারবেন।

প্রশিক্ষণের প্রয়োজনীয়তা নির্ধারণ

Determining the Needs of Training

যেকোনো প্রকার প্রশিক্ষণ কর্মসূচি নির্ধারণের প্রথম পর্যায়ে মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনাকে এর প্রয়োজনীয়তা নির্ধারণ করতে হয়। প্রশিক্ষণের প্রয়োজনীয়তা নির্ধারণ একটি জটিল কাজ। কোন একটি কাজ সম্পাদনের জন্য মানব সম্পদের কী কী দক্ষতা ও যোগ্যতা থাকা দরকার এবং সে ক্ষেত্রে কী কী ঘাটতি বিদ্যমান তা চিহ্নিত করার মধ্যদিয়েই প্রশিক্ষণের প্রয়োজনীয়তা নির্ধারিত হয়। তবে এ কাজটি একটি প্রক্রিয়ার ভিতর দিয়ে অগ্রসর হয়। প্রশিক্ষণের প্রয়োজনীয়তা নির্ধারণের একটি চিত্র নিচে উপস্থাপন করা হলোঃ

প্রয়োজনীয় কার্য আচরণের ক্ষেত্রে দক্ষতা, জ্ঞান, সামর্থ্য ইত্যাদির কি কোন ঘাটতি আছে?	এখানে কি প্রশিক্ষণ প্রয়োজন?	প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যসমূহ কি?
প্রতিটি কাজ সম্পাদনের জন্য কোন কোন আচরণসমূহ অতিপ্রয়োজনীয়?		লক্ষ্য অর্জনের জন্য কী কী কাজ করা আবশ্যক?

প্রশিক্ষণের প্রয়োজনীয়তা আছে কি না তা নির্ধারণের জন্য নিম্নোক্ত প্রশ্নগুলোর উত্তর সঠিকভাবে অনুসন্ধান করতে হবে ?

১। প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যসমূহ কী?
২। এ লক্ষ্য অর্জনের জন্য কী কী কাজ করা দরকার হবে?
৩। প্রতিটি কার্যসম্পাদনের জন্য মানব সম্পদের কোন কোন আচরণগুলো অত্যাবশ্যক?
৪। প্রয়োজনীয় কার্য আচরণের জন্য জ্ঞান, দক্ষতা, সামর্থ্য ইত্যাদির কোন অভাব আছে কি না?

প্রতিটি প্রতিষ্ঠানই কিছু লক্ষ্য অর্জনের জন্য কাজ করে। এ লক্ষ্যসমূহ চিহ্নিত করতে পারলে তা অর্জনের জন্য কী কী করতে হবে তা নির্ধারণ করা যায়। মূলত চিহ্নিত কাজগুলো সঠিকভাবে সম্পাদনের ওপরই প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যার্জন নির্ভর করে।একটি প্রতিষ্ঠানে নানা ধরনের কাজ থাকে এবং এসব কাজের জন্য বিশেষ আচরণ দরকার হতে পারে যেমনঃ বিক্রয়ের জন্য কতকগুলো আবশ্যকীয় গুণাবলি দরকার, আবার হিসাবরক্ষণের ক্ষেত্রে অন্য এক ধরনের বিশেষ গুণের প্রয়োজন হয়। অনুরূপভাবে সঠিকভাবে কোনো কাজ সম্পাদন করতে হলে মানব সম্পদের যে সকল গুণ থাকা অপরিহার্য তা নির্ধারণ করতে হয়। অতঃপর প্রতিষ্ঠানের বর্তমান মানব সম্পদের মধ্যে এসব

আবশ্যীকয় কার্য আচরণের ক্ষেত্রে কোনো ঘাটতি আছে কি না তা নির্ধারণ করা হয়। এগুলো বিশ্লেষণ করে মানব সম্পদের মধ্যে জ্ঞান, দক্ষতা বা সামর্থ্যের কোনো ঘাটতি আছে কি না প্রশিক্ষণের মাধ্যমে তা পূরণ করার উদ্যোগ নেয়া হয়। এ প্রক্রিয়ার মধ্যদিয়ে নিচের বিষয়গুলো চিহ্নিত হয়:

- কোন কোন ক্ষেত্রে ঘাটতি আছে?
- ঘাটতি পূরণের জন্য কি বিষয়ে প্রশিক্ষণ দিতে হবে?
- ঘাটতি পূরণের জন্য কাকে প্রশিক্ষণ দেয়া হবে?
- ঘাটতি কি প্রশিক্ষণের মাধ্যমে পূরণ করা যাবে না কি নতুন করে মানব সম্পদ সংগ্রহ করতে হবে।
- প্রশিক্ষণের মাধ্যমে ঘাটতি দূর করা নাগেলে কোন ধরনের প্রশিক্ষণ পদ্ধতি ব্যবহার করা হবে?
- কখন এ প্রশিক্ষণ পরিচালনা করা হবে?
- প্রশিক্ষণের জন্য প্রয়াজেনীয় সম্পদ আছে না কি বাইরে থেকে সংগ্রহ করতে হবে?
- প্রশিক্ষণের জন্যযে ব্যয় হবে তা কতটা যুক্তিসঙ্গত?

উল্লিখিত পন্থায় প্রশিক্ষণের প্রয়োজনীয়তা সঠিকভাবে নির্ধারণ করা সম্ভব। শুধু তাই নয়, প্রশিক্ষণকে কার্যকর করার জন্য কী কী কার্যক্রম গ্রহণ করা হবে তারও একটি দিক-নির্দেশনা এখান থেকে পাওয়া যায়। প্রয়োজন সঠিকভাবে নির্ধারিত হলেই প্রশিক্ষণ কর্মসূচি গ্রহণ করা হয় এবং এর ফলে প্রশিক্ষণের সাফল্য নিশ্চিত হয়।

প্রশিক্ষণ পদ্ধতি
Training Methods

মানব সম্পদের দক্ষতা উন্নয়নে বিভিন্ন প্রকার প্রশিক্ষণ পদ্ধতি অবলম্বন করা যেতে পারে। প্রশিক্ষণ বিভিন্ন পদ্ধতিতে হতে পারে। প্রতিষ্ঠানে বিভিন্ন শ্রেণির কর্ম থাকে তাদের প্রত্যেকের দায়দায়িত্ব ও কর্তব্য অনুযায়ী প্রশিক্ষণের ধরন, পদ্ধতি বা কৌশল বিভিন্ন হয়ে থাকে। অর্থাৎ প্রশিক্ষণ প্রদানকারী প্রতিষ্ঠান বিভিন্ন ধরনের প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা করে থাকেন, প্রত্যেকটি প্রশিক্ষণ পদ্ধতি এবং কৌশলের নিজস্ব কতকগুলো গুণাবলি এবং সীমাবদ্ধতা আছে। কোন প্রকার প্রশিক্ষণ পদ্ধতি ব্যবহার হবে তা মানব সম্পদের কার্যপ্রকৃতি, বর্তমান অবস্থা, কাঙ্ক্ষিত দক্ষতা, প্রতিষ্ঠানের আকার, প্রশিক্ষণপ্রার্থীদের সংখ্যা প্রভৃতির ওপর নির্ভর করে। অধিকন্তু একটি প্রতিষ্ঠানে প্রত্যেক স্তরের জন্য একই জাতীয় নৈপুণ্য আয়ত্ত করার প্রয়োজন হয়। উচ্চ স্তরের মানব সম্পদের বা উর্ধ্বতন নির্বাহীদের জন্য ধারণাগত (Conceptual) ও মানসিক দক্ষতা অধিকতর প্রয়োজন। অপরদিকে নিম্ন পর্যায়ের নির্বাহী ও কর্মীদের বা মানব সম্পদের শুধুমাত্র কারিগরি দক্ষতা বৃদ্ধি করা দরকার। তবে শিল্প ক্ষেত্রে ব্যবহৃত প্রশিক্ষণ পদ্ধতিগুলোকে নিচের ছকের মাধ্যমে দেখানো যেতে পারে:

	প্রশিক্ষণ (Training)	
কার্যক্ষেত্রে হাতেকলমে প্রশিক্ষণ পদ্ধতি	**তথ্য উপস্থাপন পদ্ধতি**	**অনুকরণ সাদৃশ্যমূলক প্রশিক্ষণ**
• কর্মকালীন প্রশিক্ষণ • শিক্ষানবিশী প্রশিক্ষণ • কার্য নির্দেশনা প্রশিক্ষণ • পর্যবেক্ষণ পদ্ধতি • প্রশিক্ষণ বিভাগের মাধ্যমে প্রশিক্ষণ • কোচিং পদ্ধতি • পদ আবর্তন পদ্ধতি	• বক্তৃতা পদ্ধতি • সম্মেলন বা আলোচনা পদ্ধতি • অনুক্রমিক শিক্ষণ পদ্ধতি • সংবেদনশীলতা প্রশিক্ষণ • চলচ্চিত্র ও টেলিভিশন • নবায়নী শিক্ষাক্রম	• ভূমিকা অভিনয় • ঘটনা পর্যালোচনা পদ্ধতি • ঘটনা পদ্ধতি

চিত্র-৬.২ : প্রশিক্ষণ পদ্ধতি

(ক) কার্যক্ষেত্রে হাতেকলমে প্রশিক্ষণ পদ্ধতি (On the Job Training Viethod): সাধারণত নবনিযুক্ত মানব সম্পদকে সংশ্লিষ্ট কাজে দক্ষ করে গড়ে তোলার জন্য বা ব্যবহারিক জ্ঞানদানের উদ্দেশ্যে কাজের মাধ্যমে হাতেকলমে প্রশিক্ষণ প্রদান করা হয়। কার্যক্ষেত্রে হাতেকলমে শিক্ষাদানের মাধ্যমে দক্ষতা বৃদ্ধিতে নিচের পদ্ধতিগুলো ব্যবহার করা হয়ঃ

১। কর্মকালীন প্রশিক্ষণ (On the Job Training): কর্মী প্রশিক্ষণে এ পদ্ধতি সর্বাপেক্ষা প্রচলিত। এ পদ্ধতি কর্মীকে কার্য সম্পাদনের নিয়মকানুন ও কলাকৌশল হাতেকলমে শিক্ষাদান করা হয়। কর্মীকে যে কাজের জন্য নিয়োগ করা হয়, সে কাজেই তাকে লাগিয়ে দেয়া হয় এবং কাজের মধ্য দিয়েই সে কাজ করার পারদর্শিতা অর্জন করে। সাধারণত তত্ত্বাবধায়ক বা কোন অভিজ্ঞ কর্মী এ প্রকার প্রশিক্ষণ কার্য পরিচালনা করে থাকে। এ পদ্ধতিতে কর্মী কাজ সম্বন্ধে স্থায়ী জ্ঞান লাভ করে। কর্মকালীন প্রশিক্ষণ পদ্ধতি প্রয়োগের কতকগুলো পূর্বশর্ত রয়েছে এগুলো হলোঃ (ক) নিম্ন পর্যায়ের নির্বাহী ও নিম্নস্থ কর্মীদের ক্ষেত্রে এ পদ্ধতি খুবই উপযোগী। (খ) নতুন কর্মীরা তত্ত্বাবধায়ক দ্বারা গৃহীত হওয়ার মত প্রাতিষ্ঠানিক পরিবেশ থাকতে হবে। (গ) তত্ত্বাবধায়ক বা অভিজ্ঞ কর্মীদের নতুনদের প্রশিক্ষণ প্রদানের মত দক্ষতা, মেজাজ, মানসিকতা ও সময় থাকতে হবে। (ঘ) নতুনদেরও অন্যের নির্দেশনা মেনে নেওয়ার মন ও মানসিকতা থাকতে হবে। (ঙ) নব নির্বাচিত কর্মীকে কার্য সম্পাদনের সুযোগ প্রদান করলে উৎপাদন ব্যাহত হবে কি না তা বিচার করতে হবে। কার্যকালীন প্রশিক্ষণের কতকগুলো সুবিধা অসুবিধা আছে।

২। শিক্ষানবিশ প্রশিক্ষণ (Apprenticeship Training): একজন সম্ভাব্য কর্মীকে কার্য সম্বন্ধে নিয়মিত কর্মসূচিভিত্তিক প্রশিক্ষণ প্রদান করা হয় তাকে শিক্ষানবিশ প্রশিক্ষণ বলে। এ পদ্ধতিতে কর্মীকে শিক্ষানবিস হিসেবে নির্বাচিত করা হয়। এ প্রশিক্ষণে একজন ব্যক্তি কোনো প্রতিষ্ঠান সাথে চুক্তি অনুযায়ী কার্যসম্পাদনের কলাকৌশল শিক্ষার জন্য নির্দিষ্ট সময় থাকতে বাধ্য। প্রশিক্ষণ সমাপ্ত করে তাদেরকে নিয়মিতভাবে চাকরিতে নিয়োগ করা হয়। শিক্ষানবিশ থাকাকালীন সময়ে ভরণপোষণের জন্য ভাতা লাভ করে। অভিজ্ঞ শিক্ষক বা তত্ত্বাবধায়ক বক্তৃতা ও হাতে-কলমে শিক্ষাদানের মাধ্যমে কর্মীকে কর্মসম্পাদন কলা-কৌশল শেখান। এতে একজন শিক্ষানবিস তাত্ত্বিক ও বাস্তবজ্ঞান লাভ করে। এটা অতি প্রাচীন প্রশিক্ষণ পদ্ধতি। নিম্ন পর্যায়ের পেশাগত কর্মক্ষেত্রে এ পদ্ধতি অত্যন্ত উপযোগী। মেকানিক, প্রিন্টার, মিস্ত্রি, তাঁতি, ফিটার, ইলেক্ট্রিশিয়ান প্রভৃতি কারিগরি বিষয়ে এ পদ্ধতির প্রভূত ব্যবহার রয়েছে।

৩। কার্য নির্দেশনা প্রশিক্ষণ (Job Instruction Training): দ্বিতীয় বিশ্বযুদ্ধের সময় কর্মক্ষেত্রে পদ্ধতিগতভাবে তত্ত্বাবধায়কদের প্রশিক্ষণের জন্য কার্য নির্দেশনা প্রশিক্ষণ (JIT) চালু করা হয়। এ ধারণার মূল কথা হলো তত্ত্বাবধায়করা যদি উন্নতমানের হয় তাহলে কর্মীরাও উন্নত শিক্ষা পেয়ে থাকে। এক্ষেত্রে তত্ত্বাবধায়কদের মান এমনভাবে উন্নয়ন ঘটানো হয়

যাতে তারা কর্মীদের প্রশিক্ষণ প্রদান করতে পারে। এ প্রশিক্ষণ সফল করার ক্ষেত্রে কতকগুলো পদক্ষেপ অনুসরণের প্রতি বিশেষ জোর দেয়া হয়েছে। এগুলো হলোঃ

(ক) কর্মীদেরকে কাজ সম্পর্কে বিস্তারিত তথ্য প্রদান এবং সম্ভাব্য অনিশ্চয়তা অতিক্রমের পন্থা বিষয়ে অবহিত করা।

(খ) প্রতিটি কাজের ক্ষেত্রে সুস্পষ্ট নির্দেশনা প্রদান এবং অপরিহার্য তথ্যসমূহ উপস্থাপন।

(গ) কর্মীদেরকে অর্জিত ধারণা বাস্তবে প্রদর্শন করার সুযোগ প্রদান এবং

(ঘ) তাদের প্রশিক্ষিত করার জন্য উপযুক্ত রিসোর্সপার্সনের তত্ত্বাবধানে কর্মীদের নির্দিষ্ট পদে বা স্থানে নিয়োগ প্রদান। কার্য নির্দেশনা প্রশিক্ষণের ফলাফল বেশ ভাল। গবেষণায় দেখা গেছে এসব পদক্ষেপ অনুসরণ করে কার্য নির্দেশনা প্রশিক্ষণ পরিচালিত হলে শ্রম ঘূর্ণায়মাণতা হ্রাস পায়, কর্মীদের মনোবল বৃদ্ধি পায় এবং কর্মস্থলের দুর্ঘটনা কমে যায়।

৪। পর্যবেক্ষণ পদ্ধতি (Observision System): পর্যবেক্ষণ পদ্ধতি শিক্ষানবিশী প্রশিক্ষণের সাথে অনেকটা সামঞ্জস্যপূর্ণ। এ ব্যবস্থায় প্রশিক্ষণ গ্রহীতাকে একজন অভিজ্ঞ ও বিশেষজ্ঞ নির্বাহী বা তত্ত্বাবধায়কের অধীনে নিয়োজিত করা হয়। প্রশিক্ষণগ্রহীতা অভিজ্ঞ ব্যক্তির কাজ দেখে, তার নির্দেশ ও পরামর্শ মোতাবেক চলে। এ কাজের মধ্যদিয়ে ধীরে ধীরে প্রশিক্ষণগ্রহীতা দক্ষ হয়ে উঠে। এ পদ্ধতি নির্বাহী ও অন্যান্য পদস্থ কর্মীদের প্রশিক্ষণ প্রদানে অধিক উপযোগী।

৫। প্রশিক্ষণ বিভাগের মাধ্যমে প্রশিক্ষণ বা ভেস্টিবিউল প্রশিক্ষণ (Vestibule Training): এ ব্যবস্থায় কিছুসংখ্যক প্রশিক্ষক নির্দেশক নিয়ে পৃথক প্রশিক্ষণ কেন্দ্রের ব্যবস্থা করা হয়। এখানে নতুন কর্মীদের বাস্তব কাজে যাওয়ার পূর্বে ক্লাসের ব্যবস্থা করে কার্যবিষয়ক নীতি, পদ্ধতি ও যন্ত্রপাতির ব্যবহার সম্বন্ধে তাত্ত্বিক জ্ঞানের সাথে প্রদর্শন (Demonstration) পদ্ধতি অবলম্বন করে হাতেকলমে শিক্ষাদান করা হয়। নির্দিষ্ট শিক্ষা কোর্স সমাপ্তির পর কর্মীদেরকে প্রকৃত কার্যে বহাল করা হয়।

৬। কোচিং পদ্ধতি (Coaching Method): অভিজ্ঞতাই বড় শিক্ষক। অভিজ্ঞ ব্যক্তিদের দ্বারা নবনিযুক্ত কর্মীদেরকে প্রায়োগিক দিক হতে শুরু করে হাতেকলমে কার্য সম্পাদন শিক্ষা দেয়াকে কোচিং বলে। এ ব্যবস্থায় প্রশিক্ষণ গ্রহীতাদেরকে ছোটো ছোটো দলে বিভক্ত করে অভিজ্ঞ তত্ত্বাবধায়ক বা নির্বাহীর অধীনে রাখা হয়। প্রশিক্ষণ সমাপ্তির পর কর্মীদেরকে কর্মস্থলে প্রেরণ করা হয়। এ পদ্ধতি কর্মকালীন প্রশিক্ষণের ক্ষেত্রেও ব্যবহার করা হয়। কোচিং -এর অন্যতম সুবিধা হলো এতে প্রশিক্ষক কর্মীর ভালমন্দ অনুধাবন করতে সক্ষম হয় এবং তদনুযায়ী দুর্বলতা দূরীকরণকল্পে বাস্তব পদক্ষেপ গ্রহণ করতে পারে।

৭। পদ আবর্তন পদ্ধতি (Position Rotation Method): এ পদ্ধতিতে কর্মীদেরকে পর্যায়ক্রমে বিভিন্ন ব্যবস্থাপীয় পদে নিয়োগ করে বাস্তবজ্ঞান দান করা হয়। এতে বর্তমান ও সম্ভাব্য ব্যবস্থাপকদের জ্ঞানের পরিধি বৃদ্ধি পায়। তারা প্রতিষ্ঠানের সঠিক কার্যাবলি সম্বন্ধে অবগত হয়। ফলে একজন নির্বাহী সংগঠনের যাবতীয় কার্যাবলি সম্বন্ধে পূর্ণাঙ্গ ও বাস্তব অভিজ্ঞতা অর্জনে সক্ষম হয়। কর্মীদের বিস্তৃত জ্ঞান ও পদোন্নতি প্রদানের জন্য এ পদ্ধতি বিশেষ উপযোগী।

(খ) তথ্য উপস্থাপন পদ্ধতি (Information Distribution Method): তথ্য সরবরাহের মাধ্যমে কর্মীদেরকে কোনো বিষয়সম্বন্ধে জ্ঞান ও ধারণা প্রদান করা হয়। নিচের উপায় অবলম্বনে কর্মীদের নিকট তথ্যাবলি উপস্থাপন করা হয় ?

১। বক্তৃতা পদ্ধতি (Lecture Method): এটি সুপ্রাচীন ও বহুল প্রচলিত প্রশিক্ষণ পদ্ধতি। এ পদ্ধতিতে একসাথে অনেক প্রশিক্ষণার্থীদের সামনে শ্রেণিকক্ষে বা প্রশিক্ষণ কেন্দ্রে সরাসরি ও মৌখিকভাবে বক্তা তথ্যাবলি পরিবেশন করে থাকে। এর মূল উদ্দেশ্য হলো কর্মীকে সাধারণ ও নির্দিষ্ট তাত্ত্বিক জ্ঞানদানের সাথে তার মনোভাবের ওপর প্রভাব বিস্তার করা। বক্তৃতার সুবিধার জন্য আনুষঙ্গিক উপকরণ হিসেবে বোর্ড, চার্ট, স্লাইড, ছবি প্রভৃতির ব্যবহার করা হয়। কখনও কখনও বক্তৃতা চলাকালীন সময়ে প্রশিক্ষণার্থীদেরকে আলোচনায় অংশগ্রহণের সুযোগ প্রদান করা হয়।

২। সম্মেলন বা আলোচনা পদ্ধতি (Conference or Discussion Method): এ পদ্ধতিতে প্রতিষ্ঠানের একজন নেতাসহ বিভিন্ন স্তরের নির্বাহীরা পূর্ব নির্ধারিত অধিবেশনে বসে। এখানে দলনেতা নির্দেশনার পরিবর্তে সমস্যার বিশদ বর্ণনা, উপদেশ, গাইডেন্স এবং ফলাফলের ওপর পর্যালোচনা করে থাকে। এ ধরনের অধিবেশনের প্রধান লক্ষ্য হলো (i)

অংশগ্রহণকারীদের মধ্যে মতামত ও অভিজ্ঞতার বর্ণনা দান, (ii) সাধারণ স্বার্থ সম্বলিত সমস্যার সমাধান, (iii) নতুন কোনো নীতি ও ধ্যানধারণার প্রতি সকলের সমর্থন আদায়, (iv) পারস্পরিক সমঝোতা বৃদ্ধি, (v) মৌলিক কোনো বিষয়ে সিদ্ধান্ত গ্রহণ।

৩। অনুক্রমিক শিক্ষণ পদ্ধতি (Pragranied Instructions): অনুক্রমিক শিক্ষণ একটি নির্দেশিত প্রশিক্ষণ পদ্ধতি। এ পদ্ধতিতে শিক্ষণের বিষয়গুলো অত্যন্ত সুনির্দিষ্ট হয়ে থাকে। প্রথমত, শিক্ষণের বিষয়কে ছোট ছোট অংশে (Unit) বিভক্ত করে ঐগুলোকে যুক্তিযুক্ত ও অনুক্রম অনুসারে সাজানো হয়। এভাবে সাজিয়ে শিক্ষণ কর্মসূচি গাঁটবদ্ধ করা হয়। প্রতিটি পর্যায়ে প্রশিক্ষণার্থীকে প্রতিক্রিয়া করতে হয়। ফলে সে তার কর্ম সম্পাদন ফলাফল সাথে সাথেই জানতে পারো প্রতিটি ধাপের ভুলত্রুটি সংশোধন করে পরবর্তী পর্যায়ে অগ্রসর হতে সহজ হয়। বর্তমানে কম্পিউটারের সাহায্যে অনুক্রমিক শিক্ষণ প্রক্রিয়া পরিচালনা করা হয় ।

৪। সংবেদনশীলতা প্রশিক্ষণ (Sensitivity Training): সংবেদনশীলতা প্রশিক্ষণকে মুখোমুখি দল প্রশিক্ষণ বা নেতৃত্ব প্রশিক্ষণও বলা হয়। এরূপ প্রশিক্ষণের মাধ্যমে মানবিক সম্পর্ক অনুধাবন ক্ষমতার বিকাশসাধন করা হয়। এতে প্রশিক্ষণের কোনো নির্ধারিত বিষয়বস্তু বা কর্মসূচি থাকে না। প্রশিক্ষক এক্ষেত্রে সক্রিয় ভূমিকা পালন না করে বরং যোজনকারীর ভূমিকা পালন করে। সে প্রশিক্ষণের প্রাথমিক সংগঠন প্রস্তাব করে এবং এর গ্রহণযোগ্যতা ও বিভিন্ন ধরনের আচরণ মডেল তৈরি করে। অতঃপর প্রশিক্ষক ও প্রশিক্ষণার্থীরা পারস্পরিক আলাপ আলোচনায় লিপ্ত হয়। প্রশিক্ষণদাতা অংশগ্রহণকারীদের মত বিনিময় ও পারস্পরিক প্রতিক্রিয়া অবলোকন করে। এ প্রকার প্রশিক্ষণ ব্যক্তির অন্তর্দৃষ্টি ও আত্মসচেতনতা বৃদ্ধি করে। এ প্রকার প্রশিক্ষণের মাধ্যমে অংশগ্রহণকারীরা দলের প্রতি অনেক বেশি সংবেদনশীল হয়।

৫। চলচ্চিত্র ও টেলিভিশন (Film and Television): বিজ্ঞান ও প্রযুক্তির দ্রুত উন্নতি হচ্ছে। তাই আজ প্রশিক্ষণ প্রদানের ক্ষেত্রেও এর পরশ লেগেছে এবং শ্রবণ-দর্শনমূলক উপকরণ ব্যবহৃত হচ্ছে। Closed Circuit Television-এর মাধ্যমে একটি প্রতিষ্ঠান তাদের কার্য পদ্ধতি, সমন্বিত অঙ্গ সঞ্চালন, যোগাযোগ ধরন, আচরণ প্রভৃতি Video tape করে রাখে এবং এ সকল ছবি ধীরগতিতে উপস্থাপন করে। পর্যায়ক্রমিক গতি সঞ্চালন ও কাজের কলাকৌশল বার বার দেখানোর সাথে সাথে উক্ত বিষয়ে আলোচনা করা হয়। কার্যদক্ষতা অর্জন পর্যন্ত কাজের বিভিন্ন অংশগুলো তাদেরকে বার বার দেখানা হয়। এ প্রক্রিয়া বক্তৃতা পদ্ধতি হতে অধিকতর কার্যকরী।

৬। নবায়নী শিক্ষাক্রম (Refresher Courses): কর্মক্ষেত্রে নির্বাহীদেরকে অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ ও অত্যাধুনিক জ্ঞানের সাথে পরিচিত করে তোলার জন্য বিশ্ববিদ্যালয়গুলোতে এ ধরনের বিশেষ কোর্স চালু করা হয়। এ ধরনের কোর্সের মাধ্যমে নির্বাহীদের পরিবর্তিত জ্ঞান ও অবস্থা সম্বন্ধে অবগত করা হয় এবং তাদের ধারণা সংক্রান্ত (Conceptual) দক্ষতা বৃদ্ধি করা হয়।

(গ) অনুকরণ সাদৃশ্যমূলক প্রশিক্ষণ (Simulated Training): প্রশিক্ষণ প্রদানের এ পদ্ধতি প্রকৃত পরিবেশের সাথে সামঞ্জস্য রেখে একটি কৃত্রিম কার্য পরিবেশ সৃষ্টি করে শিক্ষার্থীদের প্রশিক্ষণ দেওয়ার ব্যবস্থা করে। অধিকসংখ্যক ব্যক্তিকে একত্রে প্রশিক্ষণ প্রদানের জন্য বৃহদায়তন প্রতিষ্ঠানে এ ব্যবস্থা অবলম্বন করা হয়। অনুকরণ সাদৃশ্যমূলক পদ্ধতিতে প্রশিক্ষণ দানে নিচের পদ্ধতিগুলো অবলম্বন করা হয়ঃ

১। ভূমিকা অভিনয় (Role Playing): ভূমিকা অভিনয় বা নাট্যাভিনয় কৌশলে শিল্প ক্ষেত্রে বিদ্যমান কোনো বাস্তব সমস্যার সাথে সাদৃশ্য রেখে কৃত্রিম সমস্যা সৃষ্টি করা হয়। অতঃপর প্রশিক্ষণার্থীদেরকে এর সাথে জড়িত বিভিন্ন ভূমিকায় অবতীর্ণ হয়ে সমস্যাটির ব্যাপারে পারস্পরিক ক্রিয়া প্রতিক্রিয়া করতে বলা হয়। তারা কার্য সম্পাদনের ব্যাপারে বা সমস্যা সমাধানে অভিনয় করে। দলের কিছু সদস্য পর্যবেক্ষক হিসেবে থাকে। প্রতিটি অভিনয় অধিবেশন সমাপ্তির পর পর্যবেক্ষকরা অংশগ্রহণকারীদের যোগাযোগের ধরন, তত্ত্বাবধান দক্ষতা, মনোভাবের প্রকাশভঙ্গি প্রভৃতি সম্বন্ধে মতামত ও সমালোচনা প্রদান করে। নাট্যাভিনয় অধিবেশনে ভিডিও (Video) বা অডিও টেপ (Audio tape) ব্যবহার করা যেতে পারে। অধিবেশন চলাকালীন সময়ে তাদের কথোপকথন ও অঙ্গভঙ্গি পুনরায় শুনানো ও দেখানো হয়। এর ফলে প্রশিক্ষণার্থীরা তাদের কার্যাবলি সম্বন্ধে সচেতন হতে পারে। এ প্রক্রিয়ায় প্রশিক্ষণগ্রহীতাদের অন্তর্দৃষ্টি ও আন্তঃব্যক্তিক দক্ষতা বৃদ্ধি পায় এবং বাস্তব দৃষ্টিভঙ্গি গ্রহণের পথ প্রশস্ত হয়।

২। ঘটনা পর্যালোচনা পদ্ধতি (Case Method): প্রতিষ্ঠানের নির্বাহীদেরকে ব্যবস্থাপনা সমস্যাবলি সমাধানের দক্ষতা বৃদ্ধিকল্পে এ পদ্ধতি ব্যবহার করা হয়। সমস্যা চিহ্নিতকরণ, এর প্রকৃতি বিশ্লেষণ, সমস্যার কারণ নির্ধারণ, সমস্যা সমাধানের পন্থা উদ্ভাবন, সিদ্ধান্ত গ্রহণ এবং মানবিক সম্পর্ক অনুধাবন ও কারিগরি দক্ষতা প্রদানের জন্য এ পদ্ধতি ব্যবহৃত হয়। এতে কাজটি শিক্ষণের প্রশিক্ষণার্থীর ওপরই ছেড়ে দেয়া হয়। প্রশিক্ষণার্থীদেরকে কতকগুলো ছোটো ছোটো দলে বিভক্ত করা হয়। অতঃপর তাদেরকে বাস্তব অথবা কাল্পনিক কোনো সমস্যা প্রদান করা হয়। দলের সদস্যরা ব্যক্তিগত ও দলীয়ভাবে সমস্যা বিশ্লেষণ ও আলাপ আলোচনা করে সমাধানের পন্থা উদ্ভাবন করেন। এ পদ্ধতিতে প্রশিক্ষণার্থীদের চিন্তাশক্তির প্রয়োগের ক্ষেত্র প্রস্তুত হয় এবং নানাবিধ আলোচনার আলোকে সমস্যার বিকল্প সমাধানের পথ সম্বন্ধে অবহিত হওয়ার সুযোগ পায় ।

৩। ঘটনা পদ্ধতি (Incident Process): ঘটনা পদ্ধতি ঘটনা পর্যবেক্ষণ পদ্ধতির সাথে সম্পৃক্ত। এ পদ্ধতিতে কোনো। কার্যের সংকটময় ঘটনা বর্ণনা প্রদান করা হয়। সমস্যা সমাধানকল্পে প্রশিক্ষক শিক্ষার্থীদের নিকট থেকে প্রয়োজনীয় তথ্যাদি জানার জন্য প্রশ্ন আহ্বান করে। যখন শিক্ষার্থীরা মনে করে সিদ্ধান্ত গ্রহণ বা সমস্যা সমাধানকল্পে প্রয়োজনীয় তথ্যাবলি সংগৃহীত হয়েছে তখন তারা প্রশিক্ষকের নিকট প্রশ্ন করা বন্ধ রাখে এবং ঘটনার বিচার বিশ্লেষণের মাধ্যমে সমস্যার সমাধান প্রদান করে। ঘটনা সম্বন্ধে প্রশিক্ষণার্থীদের সমাধান প্রাপ্তির পর প্রশিক্ষক তা পর্যালোচনা করে এবং শিক্ষার্থীরা যে সকল তথ্য জিজ্ঞাসা করতে ব্যর্থ হয়েছে বা যে সকল পয়েন্ট উদঘাটন করতে পারেনি তা তাদের কাছে তুলে ধরে। অধিকন্তু প্রশিক্ষক ঘটনাটির খুঁটিনাটি বিষয়সহ গুরুত্বপূর্ণ দিকগুলো উল্লেখপূর্বক নিজেই সমস্যার সমাধান লিখে ফেলে। ফলে শিক্ষার্থীরা প্রশিক্ষকের সমাধানের সাথে নিজেদের সমাধান মিলিয়ে তাদের দোষত্রুটি বের করতে পারে। এ পদ্ধতি ব্যবস্থাপকদের সমস্যার বিশ্লেষণ এবং সমাধানের দক্ষতা বৃদ্ধি করে। তাছাড়া ঘটনা পদ্ধতি প্রশিক্ষণার্থীদের বুদ্ধিমত্তা, বিচার ক্ষমতা ও সামাজিক সচেতনতা বৃদ্ধি করে।

প্রশিক্ষণের ফলাফল মূল্যায়ন
Evaluation of Training

নির্দিষ্ট লক্ষ্যকে সামনে রেখে বাস্তবমুখী পরিকল্পনা দ্বারা প্রশিক্ষণ কাজ পরিচালনা করা হয়। কোনো প্রশিক্ষণ কাজের সফলতা বা ব্যর্থতা নির্ভর করে উক্ত প্রশিক্ষণ কার্যক্রম দ্বারা কতটা পূর্বনির্ধারিত লক্ষ্য অর্জন করা সম্ভব হয়েছে। পরবর্তীতে পরিকল্পিত লক্ষ্য এবং অর্জিত লক্ষ্যের মধ্যে তুলনা করে পার্থক্য নির্ণয় করা হয়। এই পার্থক্য থেকে অনুমান করা যায় প্রশিক্ষণের অগ্রগতি। কেননা প্রতিষ্ঠানের প্রশিক্ষণ কাজ মূল্যায়ন করা যায় বিভিন্নভাবে। নিম্নে মূল্যায়নের কৌশলগুলো আলোচনা করা হলোঃ

১. **পূর্ব ও পরবর্তী পরীক্ষা (Pre-test and Post-test):** প্রতিষ্ঠানের প্রশিক্ষণরত কর্মীদের প্রথমে সংশ্লিষ্ট বিষয় সম্পর্কে প্রশ্ন করে নম্বর প্রদান করা হয়। আবার প্রশিক্ষণ শেষে তাদের পরীক্ষায় নম্বর প্রদান করা হয়। উভয় পরীক্ষায় নম্বরের পার্থক্য থেকে প্রশিক্ষণ প্রক্রিয়ার অগ্রগতি জানা যায়। এই পরীক্ষণ পদ্ধতি লিখিত বা মৌখিক হতে পারে।

২. **প্রতিক্রিয়া জানার মাধ্যমে মূল্যায়ন (Evaluation by knowing reaction):** কোনো সংগঠনের প্রশিক্ষণের অগ্রগতি মূল্যায়নের জন্য প্রশিক্ষণার্থীদের প্রতিক্রিয়া জানতে চাওয়া হয়। সরাসরি প্রশ্ন করে অথবা লিখিত প্রশ্নের মাধ্যমে এ প্রতিক্রিয়া মূল্যায়ন করা যেতে পারে। প্রশিক্ষণগ্রহণকারী যদি ইতিবাচক প্রতিক্রিয়া ব্যক্ত করে বুঝতে হবে প্রশিক্ষণ কার্যকরি হয়েছে।

৩. **শিক্ষণ যাচাই (Learning revinew):** প্রতিষ্ঠান থেকে প্রশিক্ষণ নেবার পর কর্মীদের পক্ষে তাত্ত্বিক নীতি ও কৌশলগুলো কতটা আয়ত্ত করা সম্ভব হয়েছে তা যাচাই করতে হবে। কর্মীদের অর্জিত নীতি, দক্ষতা ও বিভিন্ন কৌশল জানার জন্য পরীক্ষা গ্রহণ আবশ্যক। পরীক্ষা লিখিত বা মৌখিক যে কোনোভাবে হতে পারে।

৪. **ফলাফল দ্বারা মূল্যায়ন (Evolution from result):** অর্জিত দক্ষতা বা ফলাফল মূল্যায়নের জন্য কর্মচারীদের দক্ষতা ও উৎসাহ বৃদ্ধি, অনুপস্থিতি ও চাকরি ত্যাগের প্রবণতা হ্রাস, দুর্ঘটনা ঘটার পরিমাণ হ্রাস, মানসিক পরিতৃপ্তি, মানবিক সম্পর্কের উন্নতি প্রভৃতি বিবেচনা করতে হবে। এখান থেকে প্রতিষ্ঠানের অগ্রগতি অনুমান সম্ভব।

৫. **কার্য সম্পাদন মূল্যায়ন (Performance evaluation):** প্রতিষ্ঠানের কার্য সম্পাদনের পরিমাণ বিবেচনার মাধ্যমে প্রশিক্ষণ মূল্যায়ন সম্ভব হয়। প্রশিক্ষণ পূর্ববর্তী ও পরবর্তী সম্পাদিত কাজের তুলনা করে পার্থক্য নির্ণয়ের মাধ্যমে প্রশিক্ষণের অগ্রগতি জানা যায়।

৬. **উৎপাদনের পরিমাণ বৃদ্ধি ও মান উন্নয়ন (Production size and quality):**প্রশিক্ষণপ্রাপ্ত কর্মীদের যদি উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধি পায় ও একই সাথে তাদের উৎপাদিত পণ্যের মান উন্নত হয় তাহলে প্রশিক্ষণের ফলে অগ্রগতি হয়েছে তা মূল্যায়িত হবে।

৭. **মনোভাব ও আচরণ (Mentality and Behavior):** কোনো প্রতিষ্ঠানের প্রশিক্ষণ কার্যক্রম মূল্যায়ন করার জন্য শিক্ষার্থীদের প্রশিক্ষণের পূর্ববর্তী ও প্রশিক্ষণের পরবর্তী আচরণ ও মনোভাব পরীক্ষা করা হয়। এতে যদি দেখা যায় তাদের আচরণ ও মনোভাবের প্রত্যাশিত পরিবর্তন হয়েছে তাহলে প্রশিক্ষণ প্রক্রিয়া সফল বলে গণ্য হবে।

শিক্ষার্থীর কাজ	প্রশিক্ষণ পদ্ধতিসমূহের একটি চিত্র অংকন করুন।

সারসংক্ষেপ:

যেকোনো প্রকার প্রশিক্ষণ কর্মসূচি নির্ধারণের প্রথম পর্যায়ে মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনাকে এর প্রয়োজনীয়তা নির্ধারণ করতে হয়। প্রশিক্ষণের প্রয়োজনীয়তা নির্ধারণ একটি জটিল কাজ। কোনো একটি কাজ সম্পাদনের জন্য মানব সম্পদের কী কী দক্ষতা ও যোগ্যতা থাকা দরকার এবং সে ক্ষেত্রে কী কী ঘাটতি বিদ্যমান তা চিহ্নিত করার মধ্যদিয়েই প্রশিক্ষণের প্রয়োজনীয়তা নির্ধারিত হয়। তবে এ কাজটি একটি প্রক্রিয়ার ভিতর দিয়ে অগ্রসর হয়। প্রশিক্ষণপ্রদানকারী প্রতিষ্ঠান বিভিন্ন ধরনের প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা করে থাকেন, প্রত্যেকটি প্রশিক্ষণ পদ্ধতি এবং কৌশলের নিজস্ব কতকগুলো গুণাবলি এবং সীমাবদ্ধতা আছে। কোনো প্রকার প্রশিক্ষণ পদ্ধতি ব্যবহার হবে তা মানব সম্পদের কার্যপ্রকৃতি, বর্তমান অবস্থা, কাঙ্ক্ষিত দক্ষতা, প্রতিষ্ঠানের আকার, প্রশিক্ষণপ্রার্থীদের সংখ্যা প্রভৃতির ওপর নির্ভর করে। অধিকন্তু একটি প্রতিষ্ঠানে প্রত্যেক স্তরের জন্য একই জাতীয় নৈপুণ্য আয়ত্ত করার প্রয়োজন হয়। উচ্চ স্তরের মানব সম্পদের বা উর্ধ্বতন নির্বাহীদের জন্য ধারণাগত ও মানসিক দক্ষতা অধিকতর প্রয়োজন। অপরদিকে নিম্ন পর্যায়ের নির্বাহী ও কর্মীদের বা মানব সম্পদের শুধুমাত্র কারিগরি দক্ষতা বৃদ্ধি করা দরকার।

পাঠ-৬.৪ নির্বাহী/ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের সংজ্ঞা, ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের গুরুত্ব/প্রয়োজনীয়তা , নির্বাহী / ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন কৌশল / পদ্ধতি , বাংলাদেশে নিবার্হী/ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন সমস্যা

Definition of Executive / Management Development , Importance/ Necessity of Executive Development; Techniques / Methods of Executive Development, Problem of Executive Development in Bangladesh

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- নির্বাহী/ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের সংজ্ঞা বলতে পারবেন।
- ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের গুরুত্ব/প্রয়োজনীয়তা বর্ণনা করতে পারবেন।
- নির্বাহী / ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের কৌশল / পদ্ধতি আলোচনা করতে পারবেন।
- বাংলাদেশের নিবার্হী/ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের সমস্যা বর্ণনা করতে পারবেন।

নির্বাহী বা ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের সংজ্ঞা
Definition of Executive / Management Development

নির্বাহী বা ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন হলো এমন একটি রীতিবদ্ধ প্রশিক্ষণ প্রক্রিয়া যা দ্বারা ব্যবস্থাপক বা নির্বাহী ব্যবস্থাপক ফলপ্রসূভাবে প্রতিষ্ঠান পরিচালনা ও ব্যবস্থাপনা কার্য সম্পদানের জন্য জ্ঞান, দক্ষতা, মনোভাব ও অন্তদৃষ্টি অর্জন এবং প্রয়োগ করতে সাহায্য করে। আবার ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন একটি রীতিবদ্ধ ও সংগঠিত শিক্ষা পদ্ধতি যা ব্যবস্থাপকদেরকে প্রতিষ্ঠানের সাধারণ উদ্দেশ্য সম্বন্ধে ধারণা প্রদান করে।

Ricky W. Griffin এর মতে, "ব্যবস্থাপক ও পেশাজীবীদের বর্তমান ও ভবিষ্যৎ পদের জন্য প্রয়োজনীয় দক্ষতা বৃদ্ধির জন্য যে শিক্ষা দেয়া হয়, তাকে উন্নয়ন বলে।" (Development refers to teaching managers and professionals the skill needed for both present and future jobs).

Gary Dessler এর মতে, "ব্যবস্থাপকদের বর্তমান ও ভবিষ্যৎ কার্য সম্পাদন উন্নয়নে জ্ঞান প্রদান, মনোভাবের পরিবর্তন অথবা দক্ষতা বৃদ্ধির যেকোনো প্রচেষ্টাকে ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন বলে।" (Any attempt to improve current or future management performance by providing knowledge, changing attitude or increasing skills).

সুতরাং আমরা বলতে পারি যে, ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন হলো এমন একটি প্রক্রিয়া যার মাধ্যমে ব্যবস্থাপকরা বর্তমানে কি করছে এবং ভবিষ্যতে করতে হতে পারে এমন সব বিষয়ে জ্ঞান, দক্ষতা, মনোভাব ও পরিপক্বতা লাভ করে।

ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের গুরুত্ব/প্রয়োজনীয়তা
Importance/ Necessity of Management Development

ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন একটি চলমান প্রক্রিয়া। বর্তমানে অতিদ্রুত প্রযুক্তির পরিবর্তন হচ্ছে। ফলে বাজারে প্রতিযোগিতায় টিকে থাকতে হলে দক্ষ ব্যবস্থাপক অতীব প্রয়োজন। এর সাথে আবার যুক্ত হয়েছে বিশ্বায়ন প্রক্রিয়া। ফলে সর্বোচ্চ মুনাফা অর্জন থেকে প্রতিয়োগিতামূলক সুবিধা অর্জন ও প্রতিযোগিতায় টিকে থাকার দিকে ব্যবসায় সংগঠনগুলো বেশি যত্নবান হচ্ছে। এমতাবাস্থায় ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের গুরুত্ব অত্যধিক। নিচে ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের প্রয়োজনীয়তা ও গুরুত্ব আলোচনা করা হলোঃ

০১। দক্ষতা বৃদ্ধি (To Develop Efficiency) ঃ বর্তমান প্রতিযোগতিামূলক বাজারে টিকে থাকা ও উন্নতির জন্য দক্ষ ব্যবস্থাপকের বিকল্প নেই। দক্ষ ব্যবস্থাপক প্রতিষ্ঠান ও দেশের জন্য একটি অর্থনৈতিক সম্পদ। ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের মাধ্যমে নির্বাহীদের সিদ্ধান্ত গ্রহণ, কার্যজ্ঞান ও আন্তঃব্যক্তিক দক্ষতা বৃদ্ধি করা যায়।

০২। ব্যবস্থাপকীয় নিষ্ক্রিয়তা থেকে রক্ষা (To Protect Managerial Obsolescence) ঃ বর্তমানে একজন ব্যবস্থাপককে বাজার অর্থনীতি, মনেবিজ্ঞান, নৃতত্ত্ব বিজ্ঞান, আইন প্রভৃতি বিষয়সহ ব্যবস্থাপনার আধুনিক জ্ঞান ও দক্ষতা থাকতে হয়। এ সকল জ্ঞান তাদের সমস্যা সমাধান ও সিদ্ধান্ত গ্রহণে সাহায্য করে। ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন ব্যবস্থাপকীয় নিষ্ক্রিয়তা থেকে ব্যবস্থাপকদের রক্ষা করে।

০৩। প্রযুক্তিগত নিষ্ক্রিয়তা (Technological Obsolescence) ঃ বর্তমানে শিল্পের ক্ষেত্রে প্রযুক্তি এক গুরুত্বপূর্ণ দিক। প্রযুক্তির উন্নয়ন ও পরিবর্তন হচ্ছে অতি দ্রুত। প্রযুক্তি উন্নয়ন ব্যবস্থাপনা পদ্ধতি, পণ্যের ডিজাইন, বাজারজাতকরণ কৌশল প্রভৃতির পরিবর্তনসাধন করেছে। ব্যবস্থাপকদের এ পরিবর্তনের সাথে খাপ খাওয়ানোর জন্য ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন আবশ্যক।

০৪। সম্পদ সংরক্ষণ (Conservation of Resources) ঃ ব্যবস্থাপকদের অন্যতম কাজ হলো সম্পদের সর্বোচ্চ সদ্ব্যবহার। তাকে সম্পদের সঠিক ব্যবহার ও সংরক্ষণের নিত্যনতুন কৌশল-রপ্ত করতে হয়।

০৫। প্রতিযোগতিমূলক সুবিধা (Competitive Advantage) ঃ বিশ্বায়ন ও বাণিজ্যের উদারনীতিকরণের ফলে প্রতিযোগিতা অনেকগুণ বৃদ্ধি পেয়েছে। এ অবস্থায় টিকে থাকা ও প্রতিযোগিতামূলক সুবিধাপ্রাপ্তির জন্য পণ্যের গুণগত উন্নয়ন, ব্যায় হ্রাস, উন্নত সেবা প্রদান প্রভৃতি ক্ষেত্রে ব্যবস্থাপককে পুর্বের থেকে অনেক দক্ষতার পরিচয় দিতে হচ্ছে।

০৬। সিদ্ধান্ত গ্রহণ (Decision Making) ঃ বর্তমানে সিদ্ধান্ত গ্রহণের গুরুত্ব অনেকগুণ বৃদ্ধি পেয়েছে। অনিশ্চিত পরিবেশে সিদ্ধান্ত গ্রহণ অত্যন্ত ঝুঁকিপূর্ণ। ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন ব্যবস্থাপকদেরকে কতকগুলো কৌশল রপ্ত করার মাধ্যমে দ্রুত ও সঠিক সিদ্ধান্ত গ্রহণে সাহায্য করে।

০৭। ব্যবস্থাপনা উদ্ভাবনা ও উন্নয়ন (Innovation and Improvenment in Management) ঃ বিশ্বায়নের মুখে প্রতিষ্ঠানের কৃতকার্যতা নির্ভর করে নিত্যনতুন উদ্ভাবন ও উন্নয়নের ওপর। ব্যবস্থাপকের প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন এ কাজে সাহায্য করে।

০৮। সাংগঠনিক কার্যকারিতা (Organizational Effectiveness) ঃ ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন সাংগঠনিক দক্ষতা ও কার্যকারিতা বৃদ্ধিতে সহায়ক। প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন কর্মীদের মনোভাব ও আচরণের পরিবর্তন সাধন করে। এটা ব্যবস্থাপকদের যেকোনো পরিস্থিতির মোকাবিলায় সাহস যোগায়।

নির্বাহী / ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন কৌশল / পদ্ধতি

Techniques / Methods of Executive / Management Development

দক্ষ নির্বাহী প্রতিষ্ঠানের অমূল্য সম্পদ। প্রতিষ্ঠানের আয়তন ও জটিলতা বৃদ্ধির সাথে সাথে দক্ষ ব্যবস্থাপকের প্রয়োজনীয়তা আরও বৃদ্ধি পেয়েছে। এখন প্রশ্ন হলো কীভাবে একটি প্রতিষ্ঠানে একদল দক্ষ ব্যবস্থাপক গড়ে তোলা যায়। এ কাজের জন্য প্রতিষ্ঠানের কার্য পরিবেশ, কার্য প্রকৃতি নির্বাহীদের স্তর এবং সর্বোপরি নির্বাহীদের দক্ষতার প্রয়োজনীয় ক্ষেত্রসমূহ চিহ্নিত করতে হয়। সে নিরিখে ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন কর্মসূচি গ্রহণ করতে হয়। নিচে ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন কৌশলসমূহ আলোচনা করা হলো ঃ

১. **সিদ্ধান্ত গ্রহণের দক্ষতা (Decision Making Skills) ঃ** অনেক ব্যবস্থাপনা বিশারদের মতে ব্যবস্থাপনার অন্যতম কাজ হলো সিদ্ধান্ত গ্রহণ। সুতরাং নির্বাহী উন্নয়ন করতে গিয়ে তাদের সিদ্ধান্ত গ্রহণ দক্ষতা বৃদ্ধির বিষয়টি বিশেষ গুরুত্ব সহকারে বিবেচনা করতে হয়। একজন নির্বাহীর দক্ষতা বৃদ্ধিকল্পে নিচের পদ্ধতিগুলো অবলম্বন করা যেতে পারে।

(ক) ইন্ বাস্কেট (In Basket) ঃ এটি এমন একটি পদ্ধতি যার মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্তরীণ কার্যক্রম কীভাবে সুষ্ঠুভাবে সম্পন্ন করা যায়, তা জানা যায়। নির্বাহীদের প্রতিষ্ঠানের নানা প্রকার চিঠি, টেলিগ্রাম, টেলেক্স, ফ্যাক্স ইত্যাদি বিষয় নথিকরণ ও নোটকরণের মত প্রাথমিক কাজের ধারণা থাকা দরকার। সাধারণত ফাইলের চিঠিপত্র, স্মারক প্রভৃতিভিত্তিতে নির্বাহীকে নোট ও মেমো তৈরি করতে হয়। পরবর্তীতে এর ব্যাখ্যা ও বিশ্লেষণের মাধ্যমে সিদ্ধান্ত গ্রহণ ও প্রতিবেদন রচনা করা হয়। চিঠিপত্রাদি কীভাবে গুরুত্বের সাথে দেখতে হবে, কীভাবে যতসম্ভব ভদ্রতার

সাথে চিঠির উত্তর দেওয়া যায়, কীভাবে কোনো আলোচনা সভা ডাকতে হয়, কীভাবে তথ্যাদি গ্রহণ ও প্রেরণ করতে হয় সে বিষয়ে খুঁটিনাটি জানতে নির্বাহীদেরকে এ পদ্ধতি বিশেষভাবে সাহায্য করে।

(খ) ব্যবস্থাপনা ক্রীড়া (Management Games) ঃ নির্বাহী উন্নয়নে এটি একটি গতিশীল পদ্ধতি। ব্যবস্থাপনা ক্রীড়ায় অংশগ্রহনকারী হলো ব্যবস্থাপকরা। এ ক্রীড়ায় প্রশিক্ষণগ্রহীতা ব্যবস্থাপকদের নিয়ে কমপক্ষে দু'টি দল গঠন করা হয়। দলগুলো অধিবেশনে বসে আলোচনা করে এবং পারস্পরিক সহযোগিতার মাধ্যমে পণ্য উৎপাদন ও বন্টন, গবেষণা ও উন্নয়ন প্রভৃতি বিষয়ে কৃত্রিম মডেল তৈরি করে। দলগুলো মডেল উন্নয়নে পারস্পরিক প্রতিযোগিতায় লিপ্ত হয় এবং যারা উৎকৃষ্ট মডেল তৈরি করতে পারে তাদেরকে বিজয়ী ঘোষণা করা হয়। মডেল যদি সহজ হয় তখন এর যথার্থতা যাচাইয়ের জন্য একজন বিচারকের ব্যবস্থা করা হয়। মডেল যদি জটিল হয় তাহলে কম্পিউটারের সাহায্য নেয়া হয়। ব্যবস্থাপনা ক্রীড়ার মুল উদ্দেশ্য প্রশিক্ষনার্থীদের সিদ্ধান্ত গ্রহণ ও সমস্যা সমাধানের জ্ঞান ও অভিজ্ঞতা দান করা। অর্থাৎ এ পদ্ধতি কৃত্রিম প্রাতিষ্ঠানিক পরিবেশে দলীয় অনুশীলনের মাধ্যমে পর্যায়ক্রমিকভাবে সিদ্ধান্ত গ্রহণ দক্ষতা বৃদ্ধি করে।

(গ) ঘটনা পর্যালোচনা পদ্ধতি (Case Study Method) ঃ ব্যবস্থাপক ও নির্বাহীদের সমস্যা সমাধান ও সিদ্ধান্ত গ্রহণের দক্ষতা বৃদ্ধিকল্পে এ পদ্ধতি ব্যবহার করা হয়। এ প্রক্রিয়ায় ব্যবস্থাপনা সম্বন্ধীয় বাস্তব বা কাল্পনিক কোনো ঘটনা বা সমস্যা প্রশিক্ষণার্থীদের সামনে উপস্থাপন করা হয়। তারা নিজেদের মধ্যে আলাপ আলোচনা করে সমস্যার সমাধান বের করে। এ প্রক্রিয়ায় ঘটনাটির মধ্যকার প্রধান সমস্যাগুলো চিহ্নিতকরণ, গুরুত্বপূর্ণ তথ্যগুলো হতে স্বল্প গুরুত্বপূর্ণ তথ্যগুলোকে পৃথকীকরণ, সমস্যার কারণ নির্ধারণ, সমস্যাগুলোকে ব্যাখ্যা ও বিশ্লেষনকরণ এবং চিহ্নিত সমস্যা সমাধানের সম্ভাব্য পন্থা উদ্ভাবন করে তা থেকে সর্বোৎকৃষ্ট পন্থাটি গ্রহণ করা হয়।

২. **আন্তঃব্যক্তিক সম্পর্কের দক্ষতা (Interpersonal Skills) ঃ** প্রতিষ্ঠানের ভিতরে ও বাইরে বিভিন্নজনের সাথে সম্পর্ক স্থাপন ও তা সংরক্ষণ করাকেই আন্তঃব্যক্তিক সম্পর্ক বলে। আচরণ বিজ্ঞানে উদ্বুদ্ধ ব্যবস্থাপকরা মনে করেন সুনেতৃত্ব প্রদানকল্পে একজন ব্যবস্থাপকের আন্তঃব্যক্তিক সম্পর্ক উন্নয়নের দক্ষতা থাকা প্রয়োজন। কেননা ব্যবস্থাপকদেরকে অন্যের মাধ্যমে এবং অন্যদের সাথে মিলেমিশে কাজ করতে হয়। তাই প্রতিষ্ঠানে ব্যক্তিতে ব্যক্তিতে সম্পর্ক উন্নত করা ব্যবস্থাপকদের জন্য অতীব গুরুত্বপূর্ণ। আর এ দক্ষতা বৃদ্ধির জন্য ভূমিকা অভিনয়, আরচণ মডেলিং, সংবেদন প্রশিক্ষণ, সংব্যবহার বিশ্লেষণ, সংগঠিত অন্তর্দৃষ্টি প্রভৃতি পদ্ধতি বিশেষভাবে উল্লেখযোগ্য।

(ক) ভূমিকা অভিনয় (Role Playing) ঃ ভূমিকা অভিনয় একটি পরীক্ষাগার পদ্ধতি। এতে শ্রেণিকক্ষের পরিবেশে স্বতঃস্ফূর্ত অভিনয়ের মাধ্যমে দুই বা ততোধিক ব্যক্তিকে বাস্তব অবস্থা সম্বন্ধে প্রশিক্ষণ দেয়া হয়। দলকে প্রদত্ত অবস্থায় বিশেষ ভুমিকা পালন করতে বলা হয়। তারা কার্য সম্পাদনে সমস্যা সমাধানের অভিনয় করে। দলের কিছু সদস্য পর্যবেক্ষক হিসেবে থাকে। প্রতিটি অভিনয় অধিবেশন সমাপ্তির পর পর্যবেক্ষকরা অংশগ্রহণকারীদের যোগাযোগ ও তত্ত্বাবধান দক্ষতা, মনোভাবের প্রকাশভঙ্গি, আন্তঃব্যক্তিক সম্পর্ক, আচরণ প্রভৃতি সম্বন্ধে মতামত ও সমালোচনা প্রদান করে। এ প্রক্রিয়ায় প্রশিক্ষণ গ্রহীতাদের আচরনের পরিবর্তন হয, অন্তর্দৃষ্টি বৃদ্ধি পায় এবং সমস্যা সমাধানে বাস্তব দৃষ্টিভঙ্গি গ্রহণের পথ প্রশস্ত হয়।

(খ) আচরণ মডেলিং (Behaviour Modeling) ঃ এ পদ্ধতি অনেকটা ভুমিকা অভিনয়ের মত বলে মনে হলেও এতে ভিন্নতা রয়েছে। এতে ভুমিকা অভিনয়ের চেয়ে আরও সুনির্দিষ্ট পদ্ধতিতে নির্বাহী ও তত্ত্বাবধায়কদের দক্ষতা বৃদ্ধির ব্যবস্থা নেয়া হয়। এ পদ্ধতিতে প্রশিক্ষনার্থীদেরকে একটি নির্দিষ্ট আচরণ মডেল দেয়া হয় এবং পূর্বেই এ আচরণের ফলাফল জানানো হয়। এ পদ্ধতি কার্যকর করতে নিচের ধাপগুলো ব্যবহার করা হয়ে থাকেঃ

১। প্রথমে একটি নির্দিষ্ট সমস্যা প্রশিক্ষনার্থীদের সামনে উপস্থাপন করা হয়। সমস্যার প্রধান প্রধান দিকগুলো গুরুত্বের সাথে বুঝানো হয় এবং সমস্যার সমাধান কীভাবে হলো তার ব্যাখ্যা প্রদান করা হয়।

২। উপরে উল্লিখিত সমস্যা ও তার সমাধান ভিডিও টেপ এর সাহায্যে আরও ভাল করে শিক্ষাথীদের দেখানো হয়।

৩। এ স্তরে প্রশিক্ষণার্থীদের ওপরে উল্লিখিত সমস্যা ও তার সমাধান ভিডিও টেপের মাধ্যমে যেভাবে দেখানো হলো তা মহড়ারূপে পুনরায় প্রদর্শন করতে বলা হয় এবং তারা অভিনয়ের মহড়া করে। যদিও এটা ভুমিকা অভিনয়ের মত মনে হয়, কিন্তু এখানে নির্বাহী স্বাধীনভাবে যেকোনো প্রতিক্রিয়া ব্যক্ত করতে পারেন।

৪। মহড়া প্রদর্শন চলাকালে ও পরে নির্বাহীদেরকে তাদের পারফরমেন্স সম্বন্ধে জানানো হয় এবং নির্দিষ্ট আচরণ সুষ্ঠুভাবে করার জন্য পরামর্শ প্রদান করা।

৫। অনেকবার মহড়া দেবার পর যখন তারা দক্ষ ও নিপুণ হয়ে উঠে, তখন তাদেরকে প্রতিষ্ঠানের উর্ধ্বতন কর্তৃপক্ষের সামনে অভিনয় করে আচরণের বিভিন্ন দিক প্রদর্শন করতে হয়।

৬। সর্বশেষে শিক্ষার্থীদের এ আচরণ পদ্ধতিটি কেমনভাবে সমস্যা সমাধানে ব্যবহার করতে হবে তা ভালভাবে বুঝানো হয়, যাতে তারা যা শিখছে তা নিজ নিজ দায়িত্ব পালনের সময় বাস্তব ক্ষেত্রে প্রয়োগ করতে পারে।

(গ) সংবেদনশীলতা প্রশিক্ষণ (Sensitivity Traning) ঃ সংবেদনশীলতা প্রশিক্ষণকে টি গ্রুপ, মুখোমুখি দল এবং নেতৃত্বের প্রশিক্ষণও বলা হয়। এ পদ্ধতিতে শিক্ষার্থীদের আচরণ পরিবর্তন, ব্যবস্থাপনার বিভিন্ন দিক সম্বন্ধে নতুন মনোভাব সৃষ্টি, নিজস্ব ও অন্যান্যদের আচরণের ধরন সম্বন্ধে ধারণা এবং পারস্পরিক সম্পর্কের যুক্তিযুক্ত দলগত সংবেদনশীলতা উন্নয়ন করা হয়।

(ঘ) সংগঠিত অন্তর্দৃষ্টি (Structured Insight) ঃ চেরিস আরগিরিস এর উদ্ভাবক। এ পদ্ধতি উর্ধ্বতন কর্তৃপক্ষের নিজস্ব নের্তৃত্বের প্রতি অন্তর্দৃষ্টি দানের ব্যবস্থা করে। এতে নির্বাহীদেরকে প্রথম তাদের পছন্দসই নের্তৃত্বের ধরন সম্বন্ধে লিখিত বর্ণনা দিতে বলা হয়। পরে বাস্তব কার্য পরিচালনায় তারা যেভাবে কথাবার্তা বলে এবং অন্যদের সাথে যেভাবে আচরণ করে তা ভিডিও করা হয়। অতঃপর প্রত্যেক শিক্ষার্থীকে তাদের নিজ নিজ টেপ চালিয়ে দেখানো হয়। টেপগুলো দেখার পর সকলকে সমবেতভাবে আলোচনায় মিলিত হয়ে বলা হয় এবং প্রত্যেককে নেতৃত্বের ধরনের প্রতি তাদের তত্ত্বীয় ধারণা এবং বাস্তব প্রয়োগের পার্থক্য নিরুপণ করতে বলা হয়। অতঃপর নির্দিষ্ট কর্মসূচির মাধ্যমে আচরণের পরিবর্তন সাধন করা হয়। এর ফলে নির্বাহীদের মধ্যে স্বৈরাচারী মনোভাব হ্রাস পায়।

৩. **কার্য সম্বন্ধে জ্ঞান (Job Knowledge) ঃ** সিদ্ধান্ত গ্রহণ ও আন্তঃব্যক্তিক সম্পর্কের দক্ষতা উন্নয়নের সাথে সাথে সুষ্ঠু কর্মসম্পদানকল্পে নির্বাহীদের কার্য সম্বন্ধে জ্ঞানও আবশ্যক। কেননা দেখা ও শোনার মাধ্যমেই ব্যবস্থাপনা দক্ষতা উন্নয়ন সম্ভব নয়। তাই প্রয়োজন হাতে-কলমে প্রশিক্ষণ। হাতে কলমে প্রশিক্ষণের মাধ্যমে নির্বাহী উন্নয়নের পন্থাগুলো নিচে আলোচনা করা হলোঃ

(ক) কাজের মাধ্যমে প্রশিক্ষণ (On the Job Training) ঃ প্রতিষ্ঠানের নতুন নির্বাহী ও ব্যবস্থাপকেরা কর্মক্ষেত্রে নিয়মিত হাতেকলমে কাজ করে যে অভিজ্ঞতা ও প্রশিক্ষণ পেয়ে থাকে তাকে কাজের মাধ্যমে প্রশিক্ষণ বলে। এ পদ্ধতিতে প্রশিক্ষণ গ্রহণকারী কাজ করে কাজ শেখে। এতে মধ্যম স্তরের নির্বাহী ও ব্যবস্থাপকরা কর্য পরিবেশ ও কার্য সম্পাদানের ব্যাপারে বাস্তব অভিজ্ঞতা ও জ্ঞানলাভ করতে সক্ষম হয়। মূলত এটি কারও তত্ত্বাবধানে নতুন নির্বাহীদের কার্য সম্বন্ধে অভিজ্ঞতা অর্জনের নামান্তর।

(খ) কোচিং পদ্ধতি (Coaching) ঃ কথায় বলে অভিজ্ঞতাই উত্তম শিক্ষক। কাজের মাধ্যমে প্রশিক্ষণের সাথে ঊর্ধ্বতন অভিজ্ঞ ও দক্ষ ব্যবস্থাপক কর্তৃক নবীশ ব্যবস্থাপকদের মন মানসিকতা, দূর্বলতা, জ্ঞানের অভাব ও ত্রুটি-বিচ্যুতি চিহ্নিত করে আলাপ আলোচনার মাধ্যমে তা উন্নয়নের ব্যবস্থা করাকে কোচিং পদ্ধতি বলে।

(গ) পর্যবেক্ষণ পদ্ধতি (Observation) ঃ এ পদ্ধতিতে প্রশিক্ষনার্থীকে কোনো বিশেষ নির্বাহীর সাথে পর্যবেক্ষণ শিক্ষানবীশ হিসেবে কাজ করতে হয়। নতুন বা পদোন্নতির প্রত্যাশী জুনিয়র নির্বাহীরা অভিজ্ঞ ও উচ্চপদস্থ নির্বাহীদের সহকারী হিসাবে থেকে তাদের কাজ পর্যবেক্ষণ করে এবং নির্দেশ ও পরামর্শ মোতাবেক কাজ শিখে থাকে।

(ঘ) সহকারী হিসেবে নিয়োগ (Appointment as Assistant) ঃ এ পদ্ধতিতে নবীন নির্বাহীকে এমন কোনো ঊর্ধ্বতন ও দক্ষ কর্মকর্তার সহকারী হিসেবে রাখা হয়, যে তার প্রয়োজনীয় দক্ষতা বৃদ্ধির প্রতি বিশেষ যত্ন নেয়। প্রশিক্ষক এরুপ সহকারীকে বিভিন্ন দায়দায়িত্ব ও সমস্যাবহুল কাজকর্ম প্রদান করে তাকে দাযিত্ব নেয়ার ক্ষমতা, বিচার দক্ষতা কতটুকু রয়েছে তা যাচাই করে। এভাবে বিভিন্ন নির্দেশনা, আদেশ ও উপদেশের মাধ্যমে নবীন নির্বাহীকে দায়িত্ব গ্রহণের উপযুক্ত করে তোলা হয়।

৪. **প্রাতিষ্ঠানিক জ্ঞান (Organizational Knowledge) ঃ** প্রতিষ্ঠানের সার্বিক বিষয়সম্বন্ধে জ্ঞান থাকা সকল নির্বাহীরই প্রয়োজন। কতকগুলো বিশেষ প্রশিক্ষণ পদ্ধতি অবলম্বনের মাধ্যমে নির্বাহীদেরকে প্রতিষ্ঠানিক জ্ঞানদান করা সম্ভব। নিচে এগুলো আলোচনা করা হলোঃ

(ক) পদ আবর্তন পদ্ধতি (Position Rotation / Job rotation) ঃ বর্তমান ও সম্ভাব্য ব্যবস্থাপক ও নির্বাহীদের জ্ঞানের পরিধি বৃদ্ধি করা এবং প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন শাখার কার্যাবলি সম্বন্ধে দক্ষ করে তোলার জন্য পর্যায়ক্রমে বিভিন্ন দায়িত্ব অর্পন করা হয়। ফলে নির্বাহীরা প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপকীয় কার্যাবলির সাথে পরিচিত হতে পারে। পদ আবর্তন সাধারণত প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন বিভাগের সমপর্যায়ের পদগুলোর মধ্যে করা হয়।

(খ) বহু পর্যায় ব্যবস্থাপনা (Multiple Management) ঃ এ ধরনের প্রশিক্ষণ কর্মসূচিতে পরিচালক সমিতির অধীনে আনুষ্ঠানিকভাবে জুনিয়র নির্বাহীদের কমিটি গঠন করা হয়। জুনিয়র নির্বাহী কমিটি বিভিন্ন বিষয়ে আলোচনা ও পর্যালোচনা করে। তাদের সুপরিশমালা সিনিয়র বোর্ডের নিকট পাঠানো হয়। ঊর্ধ্বতন কমিটি এ সমস্ত সুপারিশ বিচার বিশ্লেষণের মাধ্যমে গ্রহণ করে। কোন কারণে গ্রহণ বা অনুমোদন করতে অপারগ হলে জুনিয়র নির্বাহী কমিটির নিকট প্রয়োজনীয় ব্যাখ্যা ও তথ্য চায়। এভাবে জুনিয়র নির্বাহীকে অধিকতর দায়িত্ব গ্রহণের জন্য তৈরি করা হয়।

৫. **সাধারণ জ্ঞান (General Knowledge) ঃ** কার্যসম্বন্ধীয় প্রশিক্ষণ নির্বাহীদেরকে কাজ সম্বন্ধে বাস্তব অভিজ্ঞতা দান করে। কিন্তু কোনো কাজ আরো সুষ্ঠু এবং সুন্দরভাবে সম্পন্ন করতে এবং ধারণাগত জ্ঞান বৃদ্ধিকল্পে বিভিন্ন বিষয়ে জ্ঞান থাকা প্রয়োজন। এ জন্য কর্মক্ষেত্রের বাইরে নিজেদের প্রশিক্ষণ ইনস্টিটিউট বা দেশে বিদেশে বিভিন্ন প্রশিক্ষণ প্রতিষ্ঠানে প্রশিক্ষণ কোর্সে প্রেরণ, বিশেষ সভা বা নির্বাচিত বিষয়ে পাঠদানের মাধ্যমে নির্বাহীদেরকে সাধারণ জ্ঞান সমৃদ্ধ করে তোলা হয়।

৬. **বিশেষ কার্য (Special Courses) ঃ** এ প্রক্রিয়ায় নির্বাহীদের কর্মস্থল ত্যাগ করে পুরো সময়ের জন্য প্রশিক্ষণ প্রতিষ্ঠানে যোগ দিতে হয়। এ প্রশিক্ষণ বিভিন্নভাবে দেয়া যেতে পারে।

প্রথমত, ব্যবসায় প্রতিষ্ঠান তার নিজস্ব প্রশিক্ষণ ইনস্টিটিউটে নিজেদের বা ধার করা প্রশিক্ষকের মাধ্যমে প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা করে।

দ্বিতীয়ত, ব্যবসায় প্রতিষ্ঠান প্রশিক্ষণার্থীদেরকে কোনো শিক্ষা প্রতিষ্ঠানে প্রেরণ করে। শিক্ষা প্রতিষ্ঠান প্রশিক্ষণ কোর্স ডিজাইন করে প্রশিক্ষণ দিয়ে থাকে।

তৃতীয়ত, বিভিন্ন ধরনের প্রশিক্ষণ ইনষ্টিটিউট মাঝে মাঝে বিশেষ প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা করে। আমাদের দেশে এর ধরনের প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা করা হয়।

৭. **বিশেষ সভা (Special Meeting) ঃ** এর মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের নির্বাহীদের অধিক হারে আলোচনাতে উৎসাহিত করার প্রকার প্রশিক্ষণ। প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন স্তরের নির্বাহী ও বিভাগীয় প্রধানদের সমন্বয়ে পূর্ব পরিকল্পিতভাবে অধিবেশন বসে। এ ধরনের অধিবেশনে বিভিন্ন সমস্যা সম্বন্ধে আলোচনা করা হয় এবং মৌলিক কোনো বিষয়ে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করা হয়। এতে অংশগ্রহনকারীরা আলাপ আলোচনার মাধ্যমে নানা ধরনের জ্ঞান লাভ করে থাকে।

৮. **নির্বাচিত বিষয় পাঠ (Selected Reading) ঃ** এ পদ্ধতিতে নির্বাহীদের চিন্তাভাবনার বিকাশ এবং সাম্প্রতিক গবেষণা ও উন্নয়ন সম্বন্ধে ওয়াকিবহাল করার জন্য ব্যবসায় প্রতিষ্ঠান দেশে বিদেশে প্রকাশিত পুস্তকগুলো ক্রয় করে। এসব পুস্তক হতে বাছাই করে নির্ধারিত বিষয়গুলো পাঠ্যসূচিতে অন্তর্ভুক্ত করা হয়। ঊর্ধ্বতন কর্মকর্তাদেরকে রীতিবদ্ধ ক্লাসের মাধ্যমে এ সকল বিষয় পাঠ করতে উদ্ধুদ্ধ করা হয়। তারা এগুলো পাঠ করে এবং নিজেদের মধ্যে আলোচনা করে। এর মাধ্যমে নির্বাহীদের জ্ঞান বৃদ্ধি পায়।

৯. **বিশেষ প্রজেক্ট (Special Project)** ঃ শিক্ষার্থী নির্বাহীদেরকে তাদের কর্মক্ষমতা ও দুর্বলতা যাচাই করে বিশেষ এসাইনমেন্ট দেয়া হয়। উদাহরণস্বরূপ, যাদেরকে নির্বাহী মনে করা হয় তাদেরকে এ ধরনের বিশেষ এসাইনমেন্ট প্রদান করা হয়। তাদের সফলতার উপর নির্ভর করে পুরস্কার প্রদানের ব্যবস্থা নেয়া হয়।

১০. **কমিটি এসাইনমেন্ট (Committee Assignment) ঃ** বিশেষ কোনো সমস্যা সমাধানের জন্য এডহকভিত্তিতে কমিটি গঠন করা হয়। কমিটির সদস্যবৃন্দ ভিন্ন ভিন্ন বিভাগের হয়ে থাকে। কমিটি এসাইনমেন্টের মাধ্যমে নির্বাহীদের মনোভাবে পরিবর্তন করা হয়। আলাপ আলোচনার মাধ্যমে সদস্যদের জ্ঞান ও অভিজ্ঞতার পরিধি বৃদ্ধি পায় এবং ঘটন, সমস্যা ও পরিস্থিতি বিশ্লেষণের যোগ্যতা বৃদ্ধি পায়।

বাংলাদেশে নিবার্হী/ব্যবস্থাপনা উন্নয়নে সমস্যা
Problem of Executive Development in Bangladesh

বাংলাদেশের নিবার্হী উন্নয়ন ও প্রশিক্ষণের সুযোগ খুবই সীমিত। প্রশিক্ষনের সুনির্দিষ্ট নীতিমালা ও পদক্ষেপের অভাবও বিশেষভাবে লক্ষণীয়। তাছাড়া প্রশাসনিক ও সাংগঠনিক অসুবিধাগুলো অত্যন্ত প্রকট। নিচে নির্বাহী উন্নয়নের সমস্যাগুলো আলেঅচনা করা হলো।

১। সুষ্ঠ নীতির অভাব (Lack of proper policy): প্রশিক্ষণ নীতি নির্ধারণে কয়েকটি বিষয়ের প্রতি লক্ষ্য রাখতে হয়। (১) ব্যবস্থাপনায় প্রশিক্ষনের অবস্থান, (২) প্রশিক্ষনের সুনির্দিষ্ট উদ্দেশ্য নির্ধারণ, (৩) প্রশিক্ষণ পদ্ধতি বাছাইকরণ, (৪) প্রতিষ্ঠানের শক্তি ও দুর্বলতার ক্ষেত্রগুলো বিশ্লেষণ, (৫) জনশক্তির পদ্ধতি বাছাইকরণ প্রভৃতি। আমাদের দেশের শিল্প কারখানায় প্রশিক্ষনের তেমন কোনো সুষ্ঠ নীতিমালা আজ পর্যন্ত প্রনীত হয়নি।

২। প্রশিক্ষণ প্রয়োজনীয়তা নির্ধারণ ও বিশ্লেষণ (Identification and Analysis of Training Needs): আমাদের শিল্প কারখানায় প্রশিক্ষণ প্রয়োজনীয়তা নির্ধারণ ও বিশ্লেষণ না করেই প্রশিক্ষণ দেয়া হয়। কাকে কেন এবং কোন পদ্ধতি অবলম্বন করে প্রশিক্ষণ দিতে হবে তা নিরূপণ না করে ঢালাওভাবে প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা করা হয়। এতে প্রতিষ্ঠান বা ব্যক্তি কেউই তেমন উপকৃত হয় না।

৩। প্রশিক্ষণার্থী কর্মকর্তা বাছাইকরণ (Selection of Trainee Officers): প্রশিক্ষণার্থীদের বাছাই করতে কর্মকর্তারা তেমন কোনো চিন্তাভাবনা করে না। প্রশিক্ষণার্থী বাছাইয়ের সময় তাদের বয়স, শিক্ষাগত যোগ্যতা, পেশা প্রভৃতি দেখা প্রয়োজন। কিন্তু আমাদের শিল্প কারখানাগুলোতে প্রশিক্ষণার্থী বাছাইকরণে এসব বিষয় লক্ষ্য করা হয় না।

৪। পর্যাপ্ত প্রশিক্ষণ সুবিধার অভাব (Lack of Sufficient Training Facilities): অধিকাংশ প্রশিক্ষণে আধুনিক যন্ত্রপাতি, লাইব্রেরি সুবিধা এবং অন্যান্য উপকরণের যথেষ্ট অভাব পরিলক্ষিত হয়। তাছাড়া বইপুস্তক ও প্রশিক্ষণ পেপারগুলো সাধারণত ইংরেজি ভাষায় লেখা থাকে। কিন্তু প্রশিক্ষণার্থীদের ভালো ইংরেজি না জানার কারণে এ সমস্ত পুস্তক ও বক্তৃতা থেকে তারা তেমন উপকৃত হয় না। সর্বোপরি প্রতিষ্ঠানগুলোতে শিক্ষণ পরিবেশের যথেষ্ট অভাব রয়েছে।

৫। দক্ষ প্রশিক্ষকের স্বল্পতা (Shortage of Efficient Trainers): দক্ষ প্রশিক্ষকের অভাব আমাদের দেশে মারাত্মকভাবে পরিলক্ষিত। প্রশিক্ষনের সঠিক ও কার্যকর কারিকুলাম ও প্রশিক্ষণ পদ্ধতি উন্নয়নের মত প্রশিক্ষকের আমাদের খুবই অভাব। প্রশিক্ষকগণ কর্তৃক নির্ধারিত দক্ষতা, আদর্শ ও আচরণবিধি কতটুকু প্রশিক্ষণার্থীরা অর্জন করেছে তা মূল্যায়ন করা হয় না। এর ফলাবর্তনেরও তেমন কোনো ব্যবস্থা নেই। তাছাড়া প্রশিক্ষণার্থীদের ক্ষমতা অনুধাবন করার মত দক্ষতা অনেক প্রশিক্ষকেরই নেই।

৬। প্রশিক্ষণ প্রয়োগ সমস্যা (Problem of Application of Training): কার্যক্ষেত্রে প্রশিক্ষণ প্রয়োগ আমাদের দেশে একটি বড় সমস্যা। প্রশিক্ষণপ্রাপ্ত অধিকাংশ নিবাহীর কাজ প্রশিক্ষণের বিষয়ের সাথে সঙ্গতিপূর্ণ নয়। তাছাড়া তাদের নীতি নিধারণ ও ব্যবস্থাপকীয় পদ্ধতি পরিবর্তনের কোনো অধিকার নেই। এ সমস্ত বিষয়াদির নিয়ন্ত্রণ উধ্বর্তন কর্মকতাদের হাতে কুক্ষিগত থাকে।

৭। সঠিক স্থাপনার অভাব (Lack of Proper Placement): পেশাগত দক্ষতা, সততা, অভিজ্ঞতা প্রভৃতি বিবেচনা করে সঠিক ব্যক্তিকে পদোন্নতি বা সঠিক কাজে স্থাপনা করা হয় না। পদোন্নতি বা সঠিক কাজে স্থাপনা দক্ষতার ওপর নির্ভর না করে ঊর্ধ্বতন কর্মকর্তাদের ইচ্ছা ও খেয়ালখুশির ওপর নির্ভর করা হয়। এ কারণে প্রশিক্ষনার্থীরা প্রশিক্ষণ গ্রহণে খুব একটা উৎসাহবোধ করে না।

৮। উর্ধ্বতন ব্যবস্থপনার সমর্থনের অভাব (Lack of Support from Highger Management): প্রশিক্ষণের কার্যকর ও সঠিক ফলাফল প্রাপ্তির জন্য সুষ্ঠু সাংগঠনিক প্যাটার্ন ও প্রশাসনিক অনুশীলন আবশ্যক। তাছাড়া কার্যকর প্রশিক্ষণের জন্য মেধা চিহ্নিতকরণ, কর্ম সম্পাদন মূল্যায়ন, কাজে ফলাবর্তন, ক্ষমতার্পণ, জনশক্তি পরিকল্পনা, কর্মকর্তা কর্মচারী সম্পর্ক, সুষ্ঠু সাংগঠনিক কাঠামো প্রভৃতি খুবই প্রয়োজন। এসব বিষয়গুলো উর্ধ্বতন কর্মকর্তাদের সমর্থন ছাড়া সম্ভব নয়। কিন্তু এ সমর্থন আমাদের শিল্প প্রতিষ্ঠানে নেই বললেই চলে।

শিক্ষার্থীর কাজ	নির্বাহী/ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের সংজ্ঞা, ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের গুরুত্ব/প্রয়োজনীয়তা , নির্বাহী / ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন কৌশল / পদ্ধতি , বাংলাদেশের নিবার্হী/ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন সমস্যা সমূহের একটি ধারণাপত্র লিখুন।

সারসংক্ষেপ:

নির্বাহী বা ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন হলো এমন একটি রীতিবদ্ধ প্রশিক্ষণ প্রক্রিয়া যা দ্বারা ব্যবস্থাপক বা নির্বাহী ব্যবস্থাপক ফলপ্রসূভাবে প্রতিষ্ঠান পরিচালনা ও ব্যবস্থাপনা কার্য সম্পদানের জন্য জ্ঞান, দক্ষতা, মনোভাব ও অন্তদৃষ্টি অর্জন এবং প্রয়োগ করতে পারে। আবার ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন একটি রীতিবদ্ধ ও সংগঠিত শিক্ষা পদ্ধতি যা ব্যবস্থাপকদেরকে প্রতিষ্ঠানের সাধারণ উদ্দেশ্য সম্বন্ধে ধারণা প্রদান করে।

ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন একটি চলমান প্রক্রিয়া। বর্তমানে অতি দ্রুত প্রযুক্তির পরিবর্তন হচ্ছে। ফলে বাজারে প্রতিযোগিতায় টিকে থাকতে হলে দক্ষ ব্যবস্থপক অতীব প্রয়োজন। এর সাথে আবার যুক্ত হয়েছে বিশ্বায়ন প্রক্রিয়া। ফলে সর্বোচ্চ মুনাফা অর্জন থেকে প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা অর্জন ও প্রতিযোগিতায় টিকে থাকার দিকে ব্যবসায় সংগঠনগুলো বেশি যত্নবান হচ্ছে। এমতাবস্থায় ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের গুরুত্ব অত্যধিক। দক্ষ নির্বাহী প্রতিষ্ঠানের অমূল্য সম্পদ। প্রতিষ্ঠানের আয়তন ও জটিলতা বৃদ্ধির সাথে সাথে দক্ষ ব্যবস্থাপকের প্রয়োজনীয়তা আরও বৃদ্ধি পেয়েছে। এখন প্রশ্ন হলো কীভাবে একটি প্রতিষ্ঠানে একদল দক্ষ ব্যবস্থাপক গড়ে তোলা যায়। এ কাজের জন্য প্রতিষ্ঠানের কার্য পরিবেশ, কার্য প্রকৃতি নির্বাহীদের স্তর এবং সর্বোপরি নির্বাহীদের দক্ষতার প্রয়োজনীয় ক্ষেত্রসমূহ চিহ্নিত করতে হয়। সে নিরিখে ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন কর্মসূচি গ্রহণ করতে হয়।

ইউনিট উত্তর মূল্যায়ন

১. প্রশিক্ষণ কী?
২. প্রশিক্ষণের উদ্দেশ্যবলী বর্ণনা করুন।
৩. প্রশিক্ষণের গুরুত্ব আলোচনা করুন।
৪. ফলপ্রসূ প্রশিক্ষণ কর্মসূচির বৈশিষ্ট্য বর্ণনা করুন।
৫. প্রশিক্ষণের কার্যকারিতা মূল্যায়ন করুন।
৬. প্রশিক্ষণ পদ্ধতিসমূহ আলোচনা করুন।
৭. কর্মী প্রশিক্ষণের পদ্ধতিগুলো আলোচনা করুন।
৮. নির্বাহী/ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের সংজ্ঞা দিন।
৯. ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের গুরুত্ব/প্রয়োজনীয়তা আলোচনা করুন।
১০. নির্বাহী / ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন কৌশল / পদ্ধতি বর্ণনা করুন।
১১. বাংলাদেশের নিবার্হী/ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন সমস্যা চিহ্নিত করুন।

রেফারেন্স বইসমূহ

- Gary Dessler, Human Resource Management, Latest Edition, Prentice Hall of India, New Delhi.
- Wiliam Aurther & Keith Davis, Human Resource Management, Latest Edition, Prentice Hall of India, New Delhi.