


# কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা পরিচিতি

## Introduction to Strategic Human Resource Management



কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা হলো একটি প্রক্রিয়া যার মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের মানব সম্পদ ব্যবস্থা সম্পর্কে সমন্বিত পলিসি নির্ধারণ এবং তা কীভাবে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনে কাজে লাগানো যায় সে উপায় উদ্ভাবন। চারটি কাজ নিয়ে এটি গঠিত, যেমন- মানব সম্পদ সংগ্রহ, উন্নয়ন, সংরক্ষণ ও মানব সম্পদের ব্যবহার। এটি নির্দিষ্ট কিছু নিয়ম-নীতি মেনে চলে, যেমন- চ্যালেঞ্জ গ্রহণ, দায়িত্ব ও জবাবদিহিতা নিশ্চিত করণ, পরিবেশ বিবেচনা করা, প্রতিষ্ঠানের সার্বিক উদ্দেশ্য প্রতিফলিত করা ইত্যাদি। বাজারে প্রতিযোগিতায় টিকে থাকা এ ব্যবস্থাপনার মূল লক্ষ্য। এ ব্যবস্থাপনার বৈশিষ্ট্য হলো- এটি বাহ্যিক পরিবেশ বিবেচনা করে। এর অন্তর্ভুক্ত বিষয়গুলো হলো- লক্ষ্য, নীতি, বৈশিষ্ট্য, সুবিধা-অসুবিধা, চিরাচরিত মানব সম্পদের সাথে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার মৌলিক পার্থক্য, কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার বিভিন্ন দিক, এর প্রায়োগিক প্রভাব, সর্বোৎকৃষ্ট কর্মপদ্ধতি প্রভৃতি। এগুলো সম্পর্কে সম্যক জ্ঞান লাভ করে প্রতিষ্ঠানে মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা অধিক কার্যকরভাবে প্রয়োগ করা সম্ভব হবে।

 ইউনিট সমাপ্তির সময়	ইউনিট সমাপ্তির সর্বোচ্চ সময় ২ সপ্তাহ
<b>এ ইউনিটের পাঠসমূহ</b>	
পাঠ-১.১: কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার ধারণা, কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার অভ্যুদয়ের ইতিহাস, এসএইচআরএম এর নীতি, লক্ষ্য, বৈশিষ্ট্য।	
পাঠ-১.২: কৌশলগত মানব সম্পদ বনাম চিরাচরিত মানব সম্পদ, কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা ও মানব সম্পদ কৌশলের মধ্যে পার্থক্য, কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার সুবিধা ও অসুবিধা, মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকের কৌশলগত ভূমিকা।	
পাঠ-১.৩: কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকদের কি কি দক্ষতা থাকা প্রয়োজন, কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার ৫-পি, কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়া।	
পাঠ-১.৪: কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার বাস্তবতা, কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার দিকসমূহ, এটির প্রায়োগিক প্রভাব।	
পাঠ-১.৫: সর্বোৎকৃষ্ট কার্য পদ্ধতি, ভাল কার্যপদ্ধতির তালিকা, সর্বোৎকৃষ্ট কার্যপদ্ধতি মডেলের সমস্যা।	
পাঠ-১.৬: উৎকৃষ্ট মানানসই কার্যপদ্ধতি, সর্বোচ্চ উপযুক্ততা সম্পর্কে মতামত, কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার ভিত্তি।	

## পাঠ-১.১

## কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার ধারণা, কৌশলগত এসএইচআরএম এর নীতি, লক্ষ্য, বৈশিষ্ট্য (Concepts of Strategic HRM, Principles of Strategic HRM, Aims of Strategic HRM, Characteristics of SHRM)



## উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি

- কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার ধারণা সম্পর্কে জানতে পারবেন।
- কৌশলগত এসএইচআরএম এর নীতি, লক্ষ্য, বৈশিষ্ট্য সম্পর্কে বর্ণনা করতে পারবেন।

## কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার ধারণা

## Concepts of Strategic HRM

কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা হলো এমন একটি কৌশল বা পন্থা যা বলে দেয় যে, প্রতিষ্ঠানের সমন্বিত মানব সম্পদ পলিসি ও প্রয়োগ এবং মানব সম্পদ কৌশল ব্যবহার করে কীভাবে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জন করা যায়। এটি হলো প্রতিষ্ঠানের প্রয়োজনে মানব সম্পদ সংগ্রহ, নির্বাচন, সংরক্ষণ ও ব্যবহারের কৌশলগত পন্থা। অর্থাৎ কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা হলো মানব সম্পদ সম্পর্কে চারটি কাজের সমষ্টি। যেমন-

- i) মানব সম্পদ সংগ্রহ;
- ii) মানব সম্পদের উন্নয়ন;
- iii) মানব সম্পদ সংরক্ষণ ও
- iv) মানব সম্পদের ব্যবহার।

অন্যভাবে বলা যায়, কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার অর্থ হলো- প্রতিষ্ঠানের কৌশল নির্ধারণের ক্ষেত্রে মানব সম্পদকার্যক্রমকে কৌশল অংশীদার হিসেবে গ্রহণ করা এবং এ সকল কৌশলকে মানব সম্পদ কার্যক্রমের মাধ্যম যেমন- মানব সম্পদ সংগ্রহ, নির্বাচন, প্রশিক্ষণ ও পুরস্কার প্রদান বাস্তবায়ন করা।

কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার কয়েকটি বিখ্যাত সংজ্ঞা দেয়া হলো :

**হেনড্রি ও পেট্রিগ্রিও (Hendry and Pettigrew)** - এর মতে, “কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা তুলনামূলক সুবিধা অর্জনের জন্য প্রতিষ্ঠানের লোকবলকে কৌশলগত সম্পদ হিসেবে মনে করার সাথে সংশ্লিষ্ট।” (Strategic HRM is concerned with seeing the people of the organization as a strategic resource for the achievement of competitive advantage.)

**Schuler and Walker** - এর মতে, “কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা হলো- কতকগুলো প্রক্রিয়া ও কার্যক্রম যেখানে লোকবল সম্পর্কিত ব্যবসায় সমস্যা সমাধানে মানব সম্পদ ও লাইন ম্যানেজারগণ যৌথভাবে কাজ করে।” (A set of processes and activities jointly shared by human resources and line managers to solve people-related business problems.)

**Wright and McMahar-** এর মতে, “কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা হলো- পরিকল্পিত মানব সম্পদ উন্নয়ন ও কার্যক্রমের ধরন যা প্রতিষ্ঠানকে এর লক্ষ্যার্জনে সক্ষম করে তোলে।” (The patterns of planned human resources developments and activities intended to enable organization to achieve its goals.)

উপরোক্ত আলোচনা থেকে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার কয়েকটি বৈশিষ্ট্য পরিলক্ষিত হয়-

- i) এটি হলো- মানব সম্পদ নীতি ও প্রয়োগ এবং সমগ্র প্রতিষ্ঠানের কৌশলগত লক্ষ্য ও প্রাতিষ্ঠানিক পরিবেশের মধ্যে সংযোগ।

- ii) এটি হলো প্রতিষ্ঠানের কতকগুলো প্রকল্প যা প্রতিটি মানব সম্পদকে পারস্পরিক সম্পর্কে সম্পর্কিত করে যাতে তারা একে অপরের সমর্থনে কাজ করে।
- iii) এটি যোগ্যতাভিত্তিক কার্য সম্পাদন পরিমাপের সাথে মানব সম্পদ কার্যক্রমের সংযোগ সাধনের প্রচেষ্টা।
- iv) এটি মানবসম্পদের কার্যক্রমকে ব্যবসায়িক মুনাফার সাথে সম্পর্কিত করার প্রয়াস।
- v) এটি কার্য সম্পাদন ও প্রতিষ্ঠানের সংস্কৃতির উন্নয়নের লক্ষ্যে কাজ করে।

সুতরাং আমরা বলতে পারি যে, কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা হলো- মানব সম্পদকে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য ও উদ্দেশ্যের সাথে সংযোগ ঘটানো যাতে কার্যসম্পাদন ও প্রতিষ্ঠানের সংহতির উন্নয়ন সাধন হয় যা উদ্ভাবন, পরিবর্তনশীলতা ও তুলনামূলক সুবিধা অর্জনের কাজকে ত্বরান্বিত করে।

### কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার অভ্যুদয়ের ইতিহাস

#### Evolution of SHRM

দীর্ঘ সময়ের পথ-পরিক্রমা অতিক্রম করে মানব সম্পদ কার্যাবলির আবির্ভাব হয়। এটি মূলতঃ এফ,ডব্লিও, টেলরের বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা ও হেনরি ফেয়লের প্রশাসনিক ব্যবস্থা তত্ত্বসমূহের প্রকাশিত হওয়ার পূর্ব মুহূর্তে মানব সম্পদ কার্যাবলি প্রতিষ্ঠানগুলোতে শুরু হয়। ১৯৩০ থেকে ১৯৪০ সালের মধ্যে মানব ব্যবস্থাপনার কাজের গুরুত্ব বেড়ে যায়। এ সময়ে মানব সম্পদ কার্যক্রম পূর্ণতা লাভ করে এবং শ্রমিক সম্পর্ক ও কর্মী সংস্থাপনের প্রতি গুরুত্বারোপ করা হয়। উদাহরণস্বরূপ বলা যায়- ভারতের টাটা আইরন এন্ড স্টীল কোম্পানি (TISCO) ১৯৪৭ সালে প্রথম কর্মী ব্যবস্থাপনা বিভাগ (personal management department) চালু করে। নিচে চিত্রের মাধ্যমে মানব সম্পদ কার্যাবলির আবির্ভাব দেখানো হলো:

কর্মী ব্যবস্থাপনা (PM)	মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা (HRM) [১৯৭০ এর শুরুতে]	কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা (SHRM) [১৯৮০ এর শুরুতে]
<ul style="list-style-type: none"> <li>• যান্ত্রিকতা প্রতিষ্ঠানের অংশ</li> <li>• আমলাতান্ত্রিক ব্যবস্থা</li> <li>• উচ্চমাত্রার কেন্দ্রিকরণ</li> <li>• উচ্চমাত্রার আনুষ্ঠানিকতা</li> <li>• নিম্ন পরিবর্তনশীলতা</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• সংগঠিত প্রতিষ্ঠান</li> <li>• আড়াআড়ি পদক্রম এবং আড়াআড়ি কার্যিক দল</li> <li>• বিকেন্দ্রীকরণ</li> <li>• নিম্ন আনুষ্ঠানিকতা</li> <li>• পরিবর্তনশীলতা</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা ও ব্যবসায় কৌশলের মধ্যে সমকেন্দ্রিকতা বা সমতা</li> <li>• প্রতিনিধিত্বশীল মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা</li> <li>• প্রাতিষ্ঠানিক ফলপ্রদতা ও কার্যসম্পাদনের সাথে সম্পৃক্ততা</li> </ul>

চিত্র: মানব সম্পদ কার্যাবলির আবির্ভাব

### কর্মী ব্যবস্থাপনা হতে মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা

#### From Personnel Management to HRM

১৯৭০ এর শুরুতে কর্মী ব্যবস্থাপনার জায়গায় মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা স্থান দখল করে। নাম পরিবর্তনের সাথে সাথে উদ্দেশ্য ও কার্যাবলির সীমাও পরিবর্তিত হয়। মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার প্রধান উদ্দেশ্য হলো মানুষের সহযোগিতায় প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্যার্জন নিশ্চিত করা। মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা কাজটি দুটি দিকের প্রতি গুরুত্বারোপ করে:

- (i) প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যার্জনে কর্মীদের প্রতিশ্রুতি আদায়;
- (ii) ব্যবসায় কৌশল ও মানব সম্পদ কৌশলের মধ্যে সংযোগ ঘটানো।

কর্মী ব্যবস্থাপনা ও মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার মধ্যে বিভিন্ন ধরনের পার্থক্য রয়েছে। একটি প্রধান পার্থক্য হলো- কর্মী ব্যবস্থাপনা হলো অধিকতর যান্ত্রিক ধরনের সংগঠন; অপরদিকে, মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা হলো- অধিক মাত্রায় বিকেন্দ্রীভূত। পরিবর্তনশীল এবং এর আড়াআড়ি পদ সোপান ও কার্যদল রয়েছে। মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা কৌশলগত প্রকৃতি যা কর্মী ব্যবস্থাপনায় নেই। এতসব পার্থক্য থাকা সত্ত্বেও বলা হয় যে, মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা হলো কর্মী ব্যবস্থাপনার আধুনিক নাম। তাই মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা হলো একটি পদ্ধতি, প্রাচীন কর্মী ব্যবস্থাপনার বিকল্প নয়।

## মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা থেকে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা

### From HRM to SHRM

বিশ্বায়নের ফলে ব্যবসায় পরিবেশ গতিশীল ও প্রতিযোগিতামূলক হয়েছে এবং এ কারণে ব্যবস্থাপনাকে নতুন করে ভাবতে হচ্ছে যে, মানব সম্পদ কীভাবে সংগঠিত ও পরিচালিত হওয়া প্রয়োজন। মানব সম্পদ কার্যাবলিকে তাই অধিক কৌশলগত ভূমিকা পালন করতে হয়। ১৯৮০ এর শুরুতে মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনায় কৌশলগত ভূমিকার ব্যবহার শুরু হয় এবং বৃদ্ধি পায়। ১৯৮০ এর শেষ থেকে ১৯৯০ এর শুরুতে মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা ও ব্যবসায় কৌশলের মধ্যে সমকেন্দ্রিক প্রবণতা দেখা দেয়। একুশ শতকে এ ধরনের সমকেন্দ্রিকতা অবশ্যম্ভাবী হয়ে পড়েছে এবং এর সাথে কিছু নতুন শব্দ যোগ হয়েছে; যেমন- জ্ঞান, নেটওয়ার্ক, জ্ঞানভিত্তিক প্রতিষ্ঠান এবং ভার্চুয়াল সংগঠন প্রভৃতি। আর যখন মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার সাথে কৌশলগত বিশ্লেষণ যুক্ত হয়, তখন এটি প্রতিষ্ঠানের ফলপ্রদতায় কীভাবে অবদান রাখা যায়, সেদিকে জোর দেয়।

কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা, প্রতিষ্ঠানের মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা ও কৌশলগত ব্যবস্থাপনার মধ্যে সম্পর্কের উপর আলোকপাত করে। এটি মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার কার্যিক ভূমিকাকেই ছাড়িয়ে যায় এবং প্রতিষ্ঠানের মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার কৌশলগত দিক যেন পেশাদারিত্বের সাথে কাজ করে, তার উপর গুরুত্বারোপ করে। কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা কার্য সম্পাদন ও প্রাতিষ্ঠানিক ফলপ্রসূতার সাথে সংশ্লিষ্ট এবং আরো কতকগুলো বিষয়ের সাথে সম্পৃক্ত; যেমন- এটি প্রতিষ্ঠানের কাঠামো ও সংস্কৃতি পরিবর্তন করে, প্রতিষ্ঠানের বর্তমান ও ভবিষ্যত সম্পদের মধ্যে সামঞ্জস্য বিধান করে, সক্ষমতা উন্নয়ন করে, চাকরির সম্পর্ক তৈরি করে এবং প্রয়োজনে ব্যবস্থাপনা পরিবর্তন করে। যেহেতু মানুষ দিয়ে প্রতিষ্ঠানের পরিকল্পনা বাস্তবায়ন করা হয় এবং মানব সম্পদ প্রতিষ্ঠানকে তুলনামূলক সুবিধা প্রদান করে, তাই মানব সম্পদ ও কৌশলগত প্রাতিষ্ঠানিক বা ব্যবসায় পরিকল্পনার সাথে সমন্বিত করা প্রয়োজন।

Fombrun, Tichy and Devana প্রথম ১৯৮৪ সালে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার ধারণা প্রদান করেন। এই গবেষকগণ মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা ও প্রতিষ্ঠানের কৌশলের মধ্যে কৌশলগত উপযুক্ততার (Strategic fit) উপর জোর দেন।

## কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার নীতি

### Principles of Strategic HRM

কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা হলো এমনভাবে বিভিন্ন দিক বা উদ্দেশ্য বা দৃষ্টি নিবদ্ধ করে যাতে সংকটময় বা জটিল ইস্যুগুলো (ঘটনাসমূহ) বা লোকবল সম্পর্কিত সফলতার উপাদানগুলো চিহ্নিত করা যায় এবং কৌশলগত সিদ্ধান্ত গ্রহণ করা যায় যা প্রতিষ্ঠানের সফলতা ও আচরণের উপর দীর্ঘমেয়াদি প্রভাব ফেলে। এটি শুধু বর্তমান বা অতীত অবস্থা প্রদর্শনের দর্পন নয় (Smith 1982)। এটি সমন্বিত কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার উন্নয়নের মাধ্যম হিসেবে কাজ করে।

**Ondrack and Nininger** ৭টি নীতির কথা বলেছেন, যা নিম্নরূপ:

- (১) **সার্বিক উদ্দেশ্য (Overall Purpose)** : কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার সার্বিক উদ্দেশ্য থাকতে হবে এবং সেই উদ্দেশ্যে মানবসম্পদের দিকগুলো স্পষ্ট হতে হবে।
- (২) **কৌশল উন্নয়ন প্রক্রিয়া (Process of Developing Strategy)** : প্রতিষ্ঠানের মধ্যে কৌশল উন্নয়নের প্রক্রিয়া থাকবে এবং সেখানে মানবসম্পদের দিকগুলোর স্পষ্ট বিবরণ থাকতে হবে।
- (৩) **ফলপ্রসূ সংযোগ (Effective Linkages)** : প্রাতিষ্ঠানিক সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়ার সাথে মানবসম্পদের চিন্তা-চেতনার মিলকরণ নিশ্চিত করতে নিয়মিত সংযোগের ব্যবস্থা থাকতে হবে।
- (৪) **চ্যালেঞ্জ গ্রহণ (Provide the Challenge)** : প্রধান নির্বাহী কার্যালয় কর্তৃক ব্যবসায়ের প্রয়োজন মেটাবার জন্য মানব সম্পদের বিবেচ্য গুলো সংযোগের জন্য চ্যালেঞ্জ গ্রহণ করে থাকে।
- (৫) **দায়িত্ব ও জবাবদিহিতা (Responsibility & Accountability)** : কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা প্রতিষ্ঠানের সফল স্তরের মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার জন্য দায়িত্ব ও জবাবদিহিতা স্থাপন করে থাকে।

- (৬) ব্যবসায়ের প্রয়োজনে মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা (HRM for Need of the Business) : ব্যবসায়ের প্রয়োজনে মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার যৌক্তিক উদ্যোগ নিয়ে থাকে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা।
- (৭) পরিবেশ বিবেচনা (Environmental Consideration) : কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা বিভিন্ন পরিবেশের মধ্যে যেমন- সামাজিক, রাজনৈতিক, প্রযুক্তিগত ও অর্থনৈতিক এর বিভিন্ন ব্যয় চিহ্নিতকরণ ও সেই সাথে তাদের মধ্যে পারস্পারিক সম্পর্ক নির্ধারণের দায়িত্ব নিয়ে থাকে, যেখানে প্রতিষ্ঠান ব্যবসায় করছে এবং করতে থাকবে।

### কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার লক্ষ্য

#### Aims of Strategic HRM

কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার মূল লক্ষ্য হলো প্রতিষ্ঠানে টেকসই তুলনামূলক সুবিধা অর্জন করা। এজন্য প্রয়োজনীয় দক্ষ, নিবেদিত ও ভালভাবে প্রণোদিত কর্মী বাহিনীর পর্যাণ্ডতা সুনিশ্চিত করে কৌশলগত সক্ষমতা সৃষ্টি করা। আমরা যদি সম্পদভিত্তিক দৃষ্টিভঙ্গি বিবেচনা করি তা হলে দেখা যাবে যে, অধিক মেধাসম্পন্ন কর্মী নিয়োগ দিয়ে ও উন্নয়নের মাধ্যমে তাদের দক্ষতার প্রসারতার মধ্য দিয়ে একটি প্রতিষ্ঠান অন্য প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠানের তুলনায় অধিক সুবিধাসম্পন্ন ও পরিবর্তনশীল হতে পারে।

শোলার (Schuler) বলেন, কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা মূলত ব্যাপকভাবে সমন্বিতকরণ ও খাপ খাওয়ানোর জন্য কাজ করে। এটি নিশ্চিত করে যে,

- মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা প্রতিষ্ঠানের কৌশল ও কৌশলগত প্রয়োজনের সাথে সামগ্রিকভাবে গ্রহিত বা সমন্বিত।
- মানব সম্পদ পলিসি প্রতিষ্ঠানের সার্বিক পলিসি ও পদ সোপানের কর্তৃত্ব ও দায়িত্ব উভয়ের সাথে সংযুক্ত থাকে।
- মানব সম্পদের অনুশীলন বা সমন্বিত কাজ সকল কর্মকর্তা ও কর্মীর প্রতিদিনের কাজ-কর্মের মধ্যে নিহিত থাকে।

ডাইয়ার ও হোল্ডার (Dyer and Holder) বলেন, কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা একই রকম কাঠামো নিয়ে গঠিত, যা একই সাথে বৃহৎ, পরিস্থিতিভিত্তিক এবং সমন্বিত। কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার যৌক্তিকতা হলো- প্রতিষ্ঠানের দীর্ঘমেয়াদি প্রয়োজন এবং পরিবর্তনশীল পরিস্থিতিতে কাজ করতে মানব সম্পদকে কৌশলে পরিচারণা করা, যেখানে উক্ত কৌশল বা কর্মপন্থা সকলের নিকট গ্রহণযোগ্য।

লেগনিক-হল (Lengnick-Hall) বলেন, কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার যৌক্তিকতা হলো- মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার মাধ্যমে তুলনামূলক সুবিধা অর্জন করা যায়। কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার লক্ষ্য বিবেচনা করার ক্ষেত্রে এটি অতি প্রয়োজনীয় যে, মানব সম্পদ কৌশল নৈতিকতার দিক থেকে কতটুকু বিবেচনা করা হয়েছে প্রতিষ্ঠানের সুবিধাভোগী পক্ষ, কর্মী সাধারণ, সেই সাথে মালিক ও ব্যবস্থাপনা এবং বৃহৎ সম্প্রদায়ের প্রতি প্রতিষ্ঠানের দায়িত্ব কতটুকু তা নির্ধারণ করা।

স্টোরি (Storey) বলেন, মস্ন ও কোমল (Soft) কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা প্রতিষ্ঠানের কর্মী ও ব্যবস্থাপনার মধ্যে মানবীয় সম্পর্কের ওপর অধিক গুরুত্বারোপ করে থাকে। তাই এটি প্রতিনিয়ত কর্মীদের উন্নয়ন, যোগাযোগ, সংশ্লিষ্টতা, নিরাপত্তা, কর্মজীবনের গুণগত মান প্রভৃতি দিকে নজর দিয়ে থাকে। অন্যদিকে, কঠোর (Hard) কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা ব্যবসায়ের স্বার্থে মানবসম্পদে বিনিয়োগের বিপরীতে কতটুকু অর্জন করা যায় বা করা গেল তার ওপর জোর দেয়। কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার কোমল ও কঠোর উপাদানের মধ্যে সমতা বিধানের চেষ্টা করা হয়। সকল প্রতিষ্ঠানই একটি উদ্দেশ্য অর্জনের জন্য টিকে থাকে এবং তাদেরকে অবশ্যই নিশ্চিত করতে হবে যে, তাদের পর্যাণ্ড সম্পদ রয়েছে যাতে তারা সেগুলো ফলপ্রসূভাবে করতে পারে। তবে তাদেরকে কর্মীদের মানবীয় উপাদানগুলো বিবেচনায় নিতে হয়।

প্রতিষ্ঠানকে অবশ্যই সমাজের প্রতি দায়িত্ব পালনের বিষয়টি বিবেচনা করতে হবে। কারণ তারা সমাজ থেকে সম্পদ আহরণ করে তা সমাজকে ফিরিয়ে দেয়া উচিত। সে জন্য McWilliams, Siegel ও Wright কর্পোরেট সামাজিক দায়িত্বের কথা বলেছেন।



## কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার বৈশিষ্ট্য

### Characteristics of SHRM

কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা হলো সেই বিষয় যেখানে মানব সম্পদকে পরিচালনার জন্য কৌশলগত এ্যাপ্রোচ প্রয়োগ করা হয়। কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা কতিপয় স্বতন্ত্র বৈশিষ্ট্যের অধিকারী। নিচে এগুলো তুলে ধরা হলোঃ-

(১) বাহ্যিক পরিবেশের স্বীকৃতি (Recognition of the External Environment) : প্রতিষ্ঠানের বাইরে যে পরিবেশ রয়েছে তা কখনো প্রতিষ্ঠানের জন্য সুযোগ বয়ে আনে, আবার কখনো হুমকি হয়ে দেখা দেয়। এ পরিবেশের উপাদানগুলো হলো-

i. আইন, ii. অর্থনৈতিক পরিস্থিতি, iii. সামাজিক ও জনসংখ্যার পরিবর্তন, iv. দেশীয় ও আন্তর্জাতিক রাজনৈতিক শক্তি, v. প্রযুক্তি ইত্যাদি।

কৌশলগত মানব সম্পদ কৌশলসমূহ প্রতিটি ক্ষেত্রের হুমকি ও সুযোগসমূহ বিশদভাবে বিবেচনা করে এবং হুমকিসমূহের প্রভাব কমিয়ে সুযোগকে কাজে লাগাবার প্রয়াস চালায়।

(২) প্রতিযোগিতার প্রভাব (Impact of Competition) : প্রতিষ্ঠানের মানব সম্পদ কৌশলের ওপর প্রতিযোগিতার শক্তিসমূহ কর্মীদের আকৃষ্টকরণ, পুরস্কৃতকরণ ও কর্মীদের ব্যবহারে প্রভাব ফেলে। এ শক্তিসমূহ স্থানীয়, আঞ্চলিক ও জাতীয় শ্রম বাজারে প্রভাব বিস্তার করে। শ্রম বাজারের প্রভাব নির্ভর করে মজুরীর হার, বেকারত্বের হার, কর্ম পরিবেশ, সুবিধা স্তর, ন্যূনতম মজুরী আইন, প্রতিযোগিতার সুনাম প্রভৃতি বিষয়ের উপর।

(৩) দীর্ঘমেয়াদী দৃষ্টিভঙ্গি (Long-range Focus) : দীর্ঘমেয়াদী দৃষ্টিভঙ্গি প্রতিষ্ঠানের মানব সম্পদের দীর্ঘমেয়াদী দিক-নির্দেশনা, স্টাইল ও মৌলিক এ্যাপ্রোচ নির্ধারণে সাহায্য করে। কৌশল পরিবর্তন করা যায়, কিন্তু তা সবসময় সহজ নয়। এটি প্রতিষ্ঠানের আগ্রহ, পরিবর্তনশীলতা এবং ব্যবস্থাপনা দর্শনের উপর নির্ভর করে।

(৪) পছন্দ ও সিদ্ধান্ত গ্রহণ দৃষ্টিভঙ্গি (Choice and Decision making focus) : প্রতিষ্ঠানে মানব সম্পদের বিভিন্ন প্রধান সিদ্ধান্ত গ্রহণের কৌশল প্রয়োগ করা হয়, যাতে কর্মীরা উক্ত সিদ্ধান্তের প্রতি অঙ্গীকারাবদ্ধ হয়। অন্যভাবে বলা যায়, প্রয়োগকৃত কৌশলের সমস্যা সমাধানের বা সমস্যা রোধকল্পে দৃষ্টিভঙ্গি থাকতে হবে। কৌশল সবসময়ই প্রশ্ন রাখে যে, প্রতিষ্ঠান কি করতে চায় এবং কেন করতে চায়? এ প্রশ্ন সামনে রেখেই সিদ্ধান্ত গ্রহণ করা হয় এবং তা চালিয়ে যাওয়া হয়।


(৫) সকল কর্মীদেরকে বিবেচনায় নেয়া হয় (Consideration of all Personnel) : মানব সম্পদ কৌশলগত এ্যাপ্রোচ প্রতিষ্ঠানের সকল কর্মীদের প্রতি দৃষ্টি নিবন্ধ করে, যেখানে প্রথাগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা শুধু কার্যিক কর্মীদের প্রতি মনোযোগ দিয়ে থাকে।

(৬) কর্পোরেট স্ট্র্যাটেজির সাথে সমন্বিতকরণ (Integration with Corporate Strategy) : মানব সম্পদ কৌশলসমূহ প্রতিষ্ঠানের সমগ্র আইন-কানূনের সাথে সমন্বিত হতে হবে। অর্থাৎ প্রতিষ্ঠানের আইন-কানুন দ্বারা মানব সম্পদ কৌশলকে পরিচালিত হতে হবে।

(৭) মানব সম্পদ পলিসি ও প্রয়োগ প্রতিষ্ঠানের সার্বিক লক্ষ্য ও পরিবেশের সাথে সংযোগ স্থাপন (Establish Linkage Between HR Policy and Practices with Overall Organizational Aims and Environment) : মানব সম্পদ পলিসি প্রতিষ্ঠানের সার্বিক লক্ষ্য ও পরিবেশের সাথে মিল রেখেই প্রণয়ন করা হয়। মানব সম্পদ পলিসি আলাদা বা প্রতিষ্ঠানের বাইরের কিছু নয়। কারণ প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যার্জনের জন্যই সব ধরনের কর্মকাণ্ড গ্রহণ করা হয়।

(৮) যোগ্যতাভিত্তিক কার্যসম্পাদন পরিমাপ (Competency Based Performance Measure) : মানব সম্পদ কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনায় এভাবে পলিসি নির্ধারণ করা হয়, যাতে কর্মীদের যোগ্যতানুযায়ী কর্ম নির্ধারণ এবং পরবর্তিতে তা পরিমাপ ও মূল্যায়ন করা যায়। অর্থাৎ কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনায় কর্মীদের যোগ্যতাকে অধিক গুরুত্ব দেয়া হয়।

শিক্ষার্থীর করণীয় :	কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা কাকে বলে, এর বৈশিষ্ট্য ও নীতিসমূহ খাতায় লিখবেন এবং নিজের জ্ঞান যাচাই করে নেবেন।
----------------------	--

	সারসংক্ষেপ:
<p>কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা হলো একটি কৌশল যা বলে দেয় যে, কীভাবে মানব সম্পদ ব্যবহার করে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যার্জন করা যায়। কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা হলো- মানব সম্পদকে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য ও উদ্দেশ্যের সাথে সংযোগ সাধন করা যাতে কার্যসম্পাদন ও প্রতিষ্ঠানের সংহতির উন্নয়ন হয় যা উদ্ভাবন, পরিবর্তনশীলতা ও তুলনামূলক সুবিধা অর্জনের কাজকে ত্বরান্বিত করে। এটি সুষ্ঠুভাবে প্রণয়ন করতে হলে কতিপয় নীতি অনুসরণ করতে হবে। আর লক্ষ্য হলো স্থায়ীভাবে তুলনামূলক সুবিধা অর্জন করা। এ ব্যাপারে বিভিন্ন বিশেষজ্ঞগণ অনুকূল মত দিয়েছেন। কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার প্রধান বৈশিষ্ট্য হলো- এটি অভ্যন্তরীণ ও বাহ্যিক পরিবেশের সুযোগ ও ছমকিসমূহ বিবেচনা করে। ফলে এটি অধিক কার্যকর হয়।</p>	

## পাঠ-১.২

কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা বনাম চিরাচরিত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা, কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার সুবিধা ও অসুবিধা, মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকের কৌশলগত ভূমিকা (Strategic HR Verses Traditional HR, Benefits and Barriers of Strategic HRM, The Strategic Role of HR Manager)



## উদ্দেশ্য

## এ পাঠ শেষে আপনি

- কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা বনাম চিরাচরিত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা সম্পর্কে জানতে পারবেন।
- কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার সুবিধা ও অসুবিধা সম্পর্কে ব্যাখ্যা করতে পারবেন।
- মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকের কৌশলগত ভূমিকা সম্পর্কে বর্ণনা করতে পারবেন।

## কৌশলগত মানব সম্পদ বনাম চিরাচরিত মানব সম্পদ

## Strategic HR Verses Traditional HR

কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা ও চিরাচরিত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার মধ্যে বিভিন্ন দিকে পার্থক্য বিদ্যমান। কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা প্রতিষ্ঠানের সমগ্র ক্ষেত্রের মানব সম্পদ নিয়ে কাজ করে এবং কৌশলগত পরিকল্পনা প্রণয়ন ও সিদ্ধান্ত গ্রহণ করে। অপরদিকে চিরাচরিত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা শুধুমাত্র কার্যিক কর্মীদের ব্যাপারেই চিন্তা-ভাবনা করে থাকে। যাই হোক, এ দুয়ের মধ্যে পার্থক্যসমূহ নিচে তুলে ধরা হলোঃ-

পার্থক্যের বিষয় বস্তু	কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা	চিরাচরিত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা
১। পরিকল্পনা ও কৌশল প্রণয়ন (Planning and Strategy Formulation)	প্রতিষ্ঠানের সার্বিক কৌশলগত পরিকল্পনা প্রণয়নে অংশগ্রহণ করে ও কোম্পানির কৌশলের সাথে মানব সম্পদ কার্যক্রমকে সংযোগ সাধন করে।	এটি শুধু কার্যিক পরিকল্পনা প্রণয়নের সাথে সম্পৃক্ত।
২। কর্তৃত্ব (Authority)	উচ্চ পর্যায়ের কর্মকর্তাদের উচ্চ মর্যাদা ও কর্তৃত্ব রয়েছে এ ক্ষেত্রে।	এ ক্ষেত্রে কর্মকর্তাদের মধ্যম পর্যায়ের মর্যাদা ও কর্তৃত্ব রয়েছে।
৩। পরিধি (Scope)	এর পরিধি ব্যাপক। কারণ এটি প্রতিষ্ঠানের সকল ব্যবস্থাপক ও কর্মীদের সাথে সংশ্লিষ্ট।	এর পরিধি ছোট। কারণ এটি শুধু কার্যিক বা ঘন্টাভিত্তিতে কর্মরত কর্মীদের নিয়ে কাজ করে।
৪। সিদ্ধান্ত গ্রহণ (Decision Making)	এটি কৌশলগত সিদ্ধান্ত গ্রহণের সাথে সংশ্লিষ্ট।	এটি শুধু সার্বিক সিদ্ধান্ত গ্রহণ করে থাকে।
৫। অন্তর্ভুক্তকরণ (Integration)	এটি মানব সম্পদ সংক্রান্ত কার্যক্রম ছাড়াও প্রতিষ্ঠানের অন্যান্য কার্যক্রমের সাথে সম্পৃক্ত।	এটি প্রতিষ্ঠানের অন্যান্য কার্যক্রমের সাথে খুব স্বল্প পরিমাণে সম্পৃক্ত।
৬। সমন্বয় (Coordination)	এটি প্রতিষ্ঠানের মানব সম্পদ সংক্রান্ত সমস্ত কার্যক্রমের সাথে সমন্বয় সাধন করে, যেমন-কর্মী সংগ্রহ, প্রশিক্ষণ, সমান চাকুরীর সুযোগ ইত্যাদি।	এটি মানব সম্পদের সকল কার্যক্রমকে সমন্বয় করে না।
৭। দীর্ঘমেয়াদি উদ্দেশ্য বিবেচনা (Focus on Long-term Objectives)	এটি প্রতিষ্ঠানের দীর্ঘ-মেয়াদি উদ্দেশ্য অর্জনের জন্য মানব সম্পদ কর্মসূচি প্রণয়ন করে থাকে। ফলে এটি আন্তর্জাতিকভাবে মানব সম্পদ সংক্রান্ত বিভিন্ন সমস্যা মোকাবিলা করে থাকে।	এটি শুধু প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্তরীণ মানব সম্পদ সংক্রান্ত সমস্যা নিয়ে কাজ করে এবং স্বল্পমেয়াদি উদ্দেশ্য অর্জনের জন্য কাজ করে থাকে।



## কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা ও মানব সম্পদ কৌশলের মধ্যে পার্থক্য

### Difference between SHRM & HR Strategies

কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা ও মানব সম্পদ কৌশল অনেক সময় একই অর্থে ব্যবহৃত হয়। তথাপি এ দুটো বিষয়ের মধ্যে পার্থক্য রয়েছে যা নিচে দেয়া হলো:

কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা (SHRM)	মানব সম্পদ কৌশল (HR Strategies)
কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা হলো একটি সাধারণ পদ্ধতি যা মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনাকে কৌশলগতভাবে পরিচালনা করে।	মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার ফলাফল হিসেবে কৌশল ব্যবহৃত হয়।
ভবিষ্যতে প্রতিষ্ঠানটি কি চায় তার সাথে একাত্মতা প্রকাশ করে।	ভবিষ্যতে কি করা প্রয়োজন সে সম্পর্কে সুনির্দিষ্ট প্রাতিষ্ঠানিক আগ্রহের উপর আলোকপাত করে।
মানব সম্পদের দীর্ঘ মেয়াদী ব্যয়ের উপর আলোকপাত করে।	নির্দিষ্ট বিষয়ের উপর আলোকপাত করে যা প্রতিষ্ঠানের কৌশল অর্জনকে সহজ করে তোলে।
যে সকল ক্ষেত্রে নির্দিষ্ট মানব সম্পদ কৌশল উন্নয়নের প্রয়োজন, যে সকল ক্ষেত্রে নির্দিষ্ট করে দেয়।	মানব সম্পদ কৌশল সম্পর্কে সিদ্ধান্ত কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা হতে আসে।

পরিশেষে বলা যায় যে, উভয় বিষয়ই হলো একটি সাধারণ এ্যাপ্রোচ যা প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নে কাজ করে।

## কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার সুবিধা ও অসুবিধাসমূহ

### Benefits and Barriers of Strategic HRM

(ক) কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার : কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা প্রতিষ্ঠানের দীর্ঘমেয়াদী লক্ষ্য নির্ধারণ ও তা বাস্তবায়নের দিক নির্দেশনা ঠিক করে। তাই এ ব্যবস্থাপনার বহুবিধ সুবিধা রয়েছে। নিম্নে এর সুবিধাসমূহ তুলে ধরা হলো:

১. কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা বাহ্যিক সুযোগ ও হুমকিসমূহ চিহ্নিত ও বিশ্লেষণ করে যা প্রতিষ্ঠানের সফলতা অর্জনের জন্য খুবই গুরুত্বপূর্ণ।
২. এটি প্রতিষ্ঠানের ভবিষ্যতের জন্য সুস্পষ্ট ব্যবসায়িক দ্রব্য, কৌশল ও ভিশন ঠিক করে।
৩. এটি প্রতিযোগিতামূলক বুদ্ধিমত্তা বা জ্ঞান সরবরাহ করে। যা কৌশলগত পরিকল্পনা প্রক্রিয়ার জন্য প্রয়োজনীয়।
৪. জনশক্তিকে নিয়োগ, সংরক্ষণ এবং প্রেষণা প্রদান করে।
৫. অধিকতর যোগ্য জনশক্তির উন্নয়ন ও ধরে রাখা এ ব্যবস্থাপনার অন্যতম কাজ।
৬. এ ব্যবস্থাপনা এটি নিশ্চিত করে যে, জনশক্তির উন্নয়নের কাজ পদ্ধতিগতভাবেই চলছে।
৭. প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্তরীণ শক্তি ও দুর্বলতা সম্পর্কে তথ্য সরবরাহ করে।
৮. ক্রেতাদের প্রত্যাশা ফলপ্রসূভাবে পূরণের ব্যবস্থা করে।
৯. উচ্চতর উৎপাদনশীলতা নিশ্চিত করে।
১০. যোগ্যতার বলে ব্যবসায়ের উদ্ভূত বা মুনাফা নিশ্চিত করে।

(খ) কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার বাধাসমূহ বা অসুবিধাসমূহ: কোনো কিছুই বাধাহীন নয়। কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনাও কিছু বাধার সম্মুখীন থাকে। নিচে এগুলো বর্ণনা করা হলো:

১. অনেক সময় কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকগণ কৌশলগতভাবে চিন্তা করতে পারে না। কারণ অনেকেরই সে সক্ষমতা থাকে না।
২. অনেক সময় উচ্চ ব্যবস্থাপকগণ কৌশলগত ব্যবস্থাপকদের কার্যক্রমকে স্বীকৃতি দেয় না। ফলে কৌশলগত ব্যবস্থাপকগণ কাজ-কর্মে আগ্রহ হারিয়ে ফেলে।

৩. কৌশলগত ব্যবস্থাপকদের অনেক কর্মফলকে সংজ্ঞায়িত করা যায় না। কিন্তু কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকগণ তাদের অবদানকে উপভোগ করতে চায়। এটি সবসময় সম্ভব হয় না।
৪. মানবসম্পদে বিনিয়োগ করাকে অনেকে প্রযুক্তিতে বিনিয়োগের চেয়ে বুকিপূর্ণ মনে করে। যদিও প্রযুক্তিকে মানুষই পরিচালনা করে। এই ভুল ধারণা উন্নয়নকে বাধাগ্রস্ত করতে পারে।
৫. নিম্নপদস্থ কর্মকর্তাগণ কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকদেরকে সহযোগিতা নাও করতে পারে। এতে কাজ-কর্ম বাধাগ্রস্ত হবে।
৬. প্রতিষ্ঠানে আন্তঃবিভাগীয় বিরোধের কারণে এটি বাধাগ্রস্ত হতে পারে।
৭. স্বল্প সময়, অর্থ ও সম্পদের কারণে কৌশলগত ব্যবস্থাপনার কাজ শ্লথ হতে পারে।
৮. কর্মীদের মধ্যে মর্যাদার বিরোধ দেখা দিতে পারে।
৯. কৌশলগত পদক্ষেপ গ্রহণের ক্ষেত্রে উচ্চ ব্যবস্থাপকদের অযোগ্যতার ভয় থাকতে পারে।
১০. প্রতিযোগিতামূলক দক্ষতাকে মোকাবিলা করার জন্য বিভিন্ন ধরনের কার্যশক্তি প্রয়োজন।
১১. অনেকের মধ্যে ব্যর্থতার দায়ে কর্মচ্যুত হওয়ার ভয় থাকে, ফলে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা বাধাগ্রস্ত হতে পারে।
১২. অনুপযুক্ত কর্তৃত্ব বা কাজ এবং নেতৃত্ব কর্তা ব্যক্তিদের মধ্যে বিরোধ সৃষ্টি করতে।
১৩. আইনগত কোন পরিবর্তন করা হলে তা এ ব্যবস্থাপনার জন্য ক্ষতিকর হতে পারে।
১৪. বার বার কাঠামোগত পরিবর্তন এ ব্যবস্থাপনার কাজকে বাধাগ্রস্ত করে।

কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা কার্যক্রম সুষ্ঠুভাবে পরিচালনার ক্ষেত্রে উপরোক্ত বাধাসমূহ দেখা দিতে পারে।

### মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকের কৌশলগত ভূমিকা

#### The Strategic Role of HR Manager

মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকের প্রধান কাজ হলো মালিক ও কর্মীদের মধ্যে সম্পর্ক জোরদার করা। তিনি কর্মক্ষেত্রের কৌশল নির্ধারণ করেন এবং প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যার্জনের জন্য প্রয়োজনীয় কর্ম প্রক্রিয়া নির্ধারণ করেন। মানব সম্পদ ব্যবস্থাপককে মানব সম্পদের প্রতিটি ক্ষেত্রেই দক্ষতা ও অবগত থাকতে হয়। নিচে একজন মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকের কৌশলগত ভূমিকা তুলে ধরা হলোঃ-

১) **কর্মক্ষেত্রের নিরাপত্তা ও ঝুঁকি ব্যবস্থাপনা (Workplace Safety and Risk Management) :** কর্মক্ষেত্রে অপ্রয়োজনীয় কোনো বিপদ-আপদ বা কর্মে বাধা সৃষ্টি না হয় সে দিক খেয়াল রাখতে হবে। কর্মক্ষেত্রকে বিপদমুক্ত রাখা প্রত্যেক মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকের কৌশলগত ভূমিকার আগে অর্থাৎ কর্মক্ষেত্রকে এমনভাবে নিরাপদ রাখতে হবে যাতে কাজ করতে যেয়ে কেউ দুর্ঘটনায় পতিত না হয় এবং হতাহত না হয়। এতে প্রতিষ্ঠান সম্ভাব্য ক্ষতির হাত থেকে রেহাই পাবে। এতে কর্মীদেরকে ক্ষতিপূরণের অর্থ পরিশোধ করতে হবে না। ফলে প্রতিষ্ঠানের অনেক অর্থ বেচে যাবে। জটিল যন্ত্রপাতি পরিচালনার জন্য কর্মীদেরকে যথাযথ প্রশিক্ষণ দিতে হবে। তাহলে দুর্ঘটনা কমবে এবং প্রতিষ্ঠানে নিরাপদ কর্মপরিবেশ বজায় থাকবে।

২) **বেতন ও মজুরি এবং সুবিধাদি (Compensation and Benefits) :** একটি প্রতিষ্ঠানের সুনাম ও মর্যাদার অনেকেংশে নির্ভর করে কর্মীদের জন্য গঠিত বেতন ও মজুরি কাঠামোর উপর। অধিকন্তু, মানব সম্পদ ব্যবস্থাপক কর্মীদের বেতন স্কেল ও সুবিধা প্রদান সংক্রান্ত যে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করে তা কর্মীদের কর্ম সন্তুষ্টি ও প্রতিষ্ঠান কর্তৃক মেধাবী কর্মী নিয়োগের উপর প্রভাব ফেলে। কর্মীদের জন্য বেতন ও মজুরি এবং সুবিধা প্রদান কৌশলগত পরিকল্পনা প্রণয়নের পূর্বে কার্য মূল্যায়ন, শ্রম বাজারের পরিস্থিতি, শ্রমশক্তির স্বল্পতা এবং বাজেটের সীমাবদ্ধতা ইত্যাদি উপাদানগুলো বিবেচনা করতে হবে।


৩) **কর্মীদের প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন (Employee Training and Development) :** কর্মীদের প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন সংক্রান্ত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকের যে কৌশলগত ভূমিকা তা কোম্পানির ভবিষ্যত কর্মশক্তি তৈরিতে ভূমিকা রাখে। এ ছাড়াও আনুপূর্ব পরিকল্পনা (Succession Plan), পদোন্নতি, কর্মসম্পাদন মূল্যায়ন প্রভৃতি বিষয়ও মানব ব্যবস্থাপকের ভূমিকার মধ্যে পড়ে। প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন নিঃসন্দেহে কর্মীদের প্রণোদিত করে এবং তারা প্রতিষ্ঠানে থেকে যায়।

**৪) কর্মী সংগ্রহ ও নির্বাচন (Recruitment and Selection) :** কর্মী সংগ্রহ ও কর্মী নির্বাচন কাজটি কর্মীদের সাথে সম্পর্কিত। মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকের কৌশলগত ভূমিকা হলো- কর্মীদের সম্পর্ক এবং কর্মী সংগ্রহ ও নির্বাচনের উপাদানের মধ্যে সমন্বয় করা বা যুক্ত করা। কর্মীদেরকে কাজের স্বীকৃতি প্রদান, পদোন্নতির মাধ্যমে অভ্যন্তরীণ নিয়োগ কর্মীদেরকে প্রণোদিত করার উত্তম পন্থা।

**৫) মালিক-কর্মী সম্পর্ক (Employer-Employee Relation) :** অনেক মানব সম্পদ ব্যবস্থাপক বিশ্বাস করেন যে, মালিক-কর্মী সম্পর্ক জোরদার করা হলে কর্মী সম্পর্কে মানব সম্পদ বিভাগকে সম্পূর্ণভাবে নিশ্চিত করে। তা সত্ত্বেও, কর্মী সম্পর্ক প্রতিটি ক্ষেত্রের জন্যই একটি বড় ব্যাপার। যেমন- বেতন, সুবিধাদি, নিরাপত্তা, প্রশিক্ষণ ও কর্মী উন্নয়ন প্রভৃতি। সুতরাং প্রতিটি ক্ষেত্রে কর্মী সম্পর্ক ধরে রাখাই হলো মানব সম্পদ কৌশলের মূল উপাদান।

কার্যস্থান পরীক্ষণ বা পরিদর্শন প্রক্রিয়া বাস্তবায়ন ও সুষ্ঠু ও স্বচ্ছ চাকরি নীতিমালা প্রয়োগ- এ দুটি কর্মী সম্পর্ক কর্মসূচির মূল উপাদান। মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকের কৌশলগত ভূমিকা হলো- কার্যক্ষেত্রের বিভিন্ন ইস্যু কিভাবে চিহ্নিত ও সমাধান করা যায় এবং কর্মী সংগ্রহ ও নির্বাচন কর্মসূচি সুষ্ঠুভাবে সম্পন্ন করার জন্য বিভিন্ন ধরনের আবেদন আকর্ষণ করা যায়।

<b>শিক্ষার্থীর করণীয় :</b>	শিক্ষার্থীগণ কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা ও চিরাচরিত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার মধ্যে পার্থক্যসমূহ খাতায় লিখবেন। এছাড়াও, তাঁরা কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার সুবিধা-অসুবিধাসমূহ বর্ণনা করবে।
-----------------------------	---

	<b>সারসংক্ষেপ:</b>
<p>মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা ও চিরাচরিত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার মধ্যে পার্থক্য বিদ্যমান। এটি সামগ্রিক পরিকল্পনা ও কৌশল প্রণয়নের সাথে সম্পৃক্ত। কিন্তু চিরাচরিত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা শুধু কার্যিক পরিকল্পনা নিয়ে ব্যস্ত থাকে। তাই কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার পরিধি ব্যাপক। অন্যদিকে, চিরাচরিত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার ক্ষেত্রে পরিধি সীমিত। কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার বড় সুবিধা হলো এটি প্রতিষ্ঠানের ভবিষ্যত ব্যবসায়িক কৌশল ও ভিশন ঠিক করে দেয়। কিন্তু এর বড় অসুবিধা হলো অনেক সময় ব্যবস্থাপকগণ কৌশলগতভাবে চিন্তা করতে পারে না। ফলে এটি বাস্তবায়নে সমস্যা হয়। কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপককে অনেকক্ষেত্রে কৌশলগত ভূমিকা পালন করতে হয়। যেমনঃ কর্মক্ষেত্রের নিরাপত্তা ও ঝুঁকি ব্যবস্থাপনা, বেতন ও মজুরী এবং অন্যান্য সুবিধাদি সংক্রান্ত, কর্মীদের প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন, সঠিক কর্মী সংগ্রহ ও নির্বাচন, উত্তম শিল্প সম্পর্ক গড়ে তোলা ও সংরক্ষণ করা।</p>	

## পাঠ-১.৩

## কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকদের কি কি দক্ষতা থাকা প্রয়োজন? কৌশলগত মানব ব্যবস্থাপনার ৫-পি, কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়া

## (What Skills Do Strategic HR Manager or Professional Need? 5-Ps of Strategic HRM, Process of Strategic HRM)



## উদ্দেশ্য

## এ পাঠ শেষে আপনি

- কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকদের কি কি দক্ষতা থাকা প্রয়োজন সে সম্পর্কে জানতে পারবেন।
- কৌশলগত মানব ব্যবস্থাপনার ৫-পি সম্পর্কে বর্ণনা করতে পারবেন।
- কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়া সম্পর্কে ব্যাখ্যা করতে পারবেন।

## কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকদের কি কি দক্ষতা থাকা প্রয়োজন?

## What Skills Do Strategic HR Manager or Professional Need?

কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা হলো এমন একটি পেশা যেখানে দক্ষতা অর্জনের জন্য নেতৃত্ব ও ব্যবস্থাপনার প্রশিক্ষণের প্রয়োজন হয়। মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকগণ যাদের এ ক্ষেত্রে গভীরতম জ্ঞান রয়েছে এবং বাস্তব দক্ষতা রয়েছে তারাই ব্যবসায় ভাল করতে পারে এবং অধিকতর সুযোগ সৃষ্টি করতে পারে। প্রতিটি মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকের কিছু মৌলিক দক্ষতা থাকতেই হবে যা নিচে তুলে ধরা হলোঃ-

১) **যোগাযোগ দক্ষতা (Communication Skills)** : একজন মানব সম্পদ ব্যবস্থাপক হিসেবে নিজে স্পষ্টভাবে তুলে ধরতে হবে। এ জন্য মৌখিক ও লিখিত উভয় পদ্ধতিতে যোগাযোগে দক্ষ হতে হবে। মানব সম্পদ এমন একটি ক্ষেত্র যেখানে দলনেতা হিসেবে অনেক কথা বলতে হয়, বিশেষ করে কর্মী সংগ্রহ ও নিয়োগের ক্ষেত্রে অনেকগুলো পদক্ষেপ অতিক্রম করতে হয় ইন্টারভিউ নিয়ে। এ ছাড়াও একজন মানব সম্পদ ব্যবস্থাপককে আনুষ্ঠানিক ও আনুষ্ঠানিক দিনের শুরু ও শেষে অনেক লোকের সাথে কথা বলতে হয়। এ ধরনের পারস্পরিক সম্পর্কের কারণে ব্যবস্থাপকগণ কর্মীদের বিশ্বাস অর্জন করতে সক্ষম হন এবং কর্মক্ষেত্রে পারস্পরিক সম্পর্কের উন্নতি হয়। মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকগণ পলিসি সম্পর্কে হ্যাণ্ড বুক তৈরির নকশা প্রণয়ন করেন যার জন্য লিখনে বেশ দক্ষতার প্রয়োজন হয়।

২) **সাংগঠনিক দক্ষতা (Organizational Skills)** : মানবসম্পদের বহুবিধ কাজ রয়েছে, বিশেষ করে কর্মী সংগ্রহ, নিয়োগ, কর্মীদের প্রশিক্ষণ, কর্মসম্পাদন মূল্যায়ন, ব্যক্তিক উন্নয়ন পরিকল্পনা এবং কর্মী সম্পর্কোন্নয়ন প্রভৃতি বিষয়ে বিস্তারিত কাজ করতে হয় মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনাকে। সব কাজই যাতে পদ্ধতিগতভাবে চলে সে দিকে মানব সম্পদ ব্যবস্থাপককে দৃষ্টি রাখতে হয়। উদাহরণস্বরূপ- প্রতিষ্ঠানে অবশ্যই একটি মানসম্মত প্রশিক্ষণ কর্মসূচি থাকতে হবে। যেখানে প্রতিটি কর্মী যেন প্রশিক্ষণ গ্রহণের সুযোগ পায়। আবার, কর্মীদের প্রয়োজনীয় কাগজপত্র সংরক্ষণ, আইনগত বিষয় দেখা ইত্যাদি কর্মী ব্যবস্থাপকের অন্যতম কাজ। সকল প্রক্রিয়া ও প্রশাসনিক কাজ যাতে সুন্দরভাবে চলে সে ব্যবস্থা করতে হয়। তা হলে মানব সম্পদ ব্যবস্থাপক হিসেবে প্রয়োজনীয় দক্ষতা বৃদ্ধি পাবে। এতে বহুবিধ কাজ একসাথে করতে সহজ হবে।

৩) **সিদ্ধান্ত গ্রহণ দক্ষতা (Decision Making Skills)** : মানব সম্পদ সম্পর্কে অনেক ধরনের সিদ্ধান্ত গ্রহণ করতে হয়। যেমন- কর্মী নিয়োগের সময় সিদ্ধান্ত নিতে হয় যে, প্রার্থী সঠিক না বেঠিক। মেধাবী কর্মীদের নিকট থেকে সহজেই কিছু পেতে হলে ফলপ্রসূ সিদ্ধান্ত প্রয়োজন, আরো প্রয়োজন কৌশল, অভিজ্ঞতা ও প্রজ্ঞা। মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকের মধ্যে অবশ্যই এ সকল অভিজ্ঞতা ও দক্ষতা থাকতে হবে। প্রতিষ্ঠানে অনেক সময় কঠিন সময় আসে যখন সঠিক সিদ্ধান্ত গ্রহণ করতে হয়। যেমন- কর্মী ছাঁটাই করা হলে, কর্মীদের কোনো দাবী আদায়ের জন্য আন্দোলন হলে এ সময়ে সঠিক সিদ্ধান্ত গ্রহণ করা হলে সংকট মোকাবিলা করা সহজ হয়।

**৪) প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন দক্ষতা (Training and Development Skills) :** মানবসম্পদের অন্য আরেকটি কাজ হলো প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন। কর্মীদেরকে প্রশিক্ষণের মাধ্যমে উন্নয়নের সুযোগ সৃষ্টি করে দেয়া মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকদের দায়িত্ব যাতে তারা সর্বোচ্চ কর্মসম্পাদন করতে পারে এবং নিজেদের ভ্যালু বাড়াতে পারে। নেতৃত্ব ও ব্যবস্থাপনার উপর প্রশিক্ষণের সুযোগ দেয়া হলে বা নির্দিষ্ট মাত্রায় সংগঠিত করা হলে কর্মীদের বিভিন্ন দিকে দক্ষতা অর্জিত হবে। ফলে তারা বেশি করে কাজ করতে পারবে এবং একই সাথে নিজেদের পেশাগত উন্নয়ন সাধন করতে পারবে।

**৫) বাজেট প্রস্তুতকরণ দক্ষতা (Budgeting Skills) :** কর্মীদের বেতন ও মজুরি এবং সুবিধাসমূহ মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার মাধ্যমই নির্ধারিত হয় এবং প্রদান করা হয়ে থাকে। তবে এগুলো প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন, সামাজিক কার্যক্রম, কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন প্রভৃতি কার্যক্রমের মাধ্যম নির্ধারিত হয়ে থাকে। তাই এ সকল কার্যক্রম প্রতিষ্ঠানের কৌশলগত পরিকল্পনা ও বাজেটের অন্তর্ভুক্ত করতে হবে। এতে প্রতিটি বিভাগের ব্যক্তিগত কার্যক্রম ও প্রকল্পের প্রতিফলন ঘটে সে দিক খেয়াল রাখতে হবে। মানসম্পদ ব্যবস্থাপকের প্রধান ভূমিকা হলো- সীমিত খরচ করা, অপ্রয়োজনীয় কাজে ব্যয় না করা।

**৬) অনুধাবন দক্ষতা (Empathetic Skills) :** মানব সম্পদ দল প্রতিষ্ঠানের অনেক ধরনের লোক ও তাদের বিভিন্ন বিষয় নিয়ে কাজ করে থাকে। মানব সম্পদ ব্যবস্থাপক হিসেবে কোনো বিষয়ে বিচার বা সিদ্ধান্ত গ্রহণের পূর্বে অনুধাবন দক্ষতা প্রয়োগ করে বুঝতে হবে যে, কর্মীদের মধ্যে কে কোথা হতে এসেছে, তাদের মনোভাব, আচার-আচরণ কীভাবে গঠিত হয়েছে। কর্মীদের অনেকের অনেক ধরনের অভাব-অভিযোগ থাকতে পারে। মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকের দায়িত্ব হলো- প্রত্যেকের অভাব-অভিযোগ শোনা এবং প্রয়োজনীয় ব্যবস্থা গ্রহণ করা।

পরিশেষে বলা যায় যে, মানব সম্পদ হচ্ছে বিশাল সম্ভাবনাময় একটি উৎপাদনশীল ক্ষেত্র। তবে যদি কারো মানব সম্পদ ব্যবস্থাপক হিসেবে যথোপযুক্ত দক্ষতা থাকে, তবে সে অবশ্যই সফল হবে। যদি কেউ কর্মীদের হয়ে থাকতে পারে, তবেই তাকে এ পেশায় আসা উচিত।

## কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার ৫-পি

### 5-Ps of Strategic HRM

কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা বলতে ৫-পি মডেলটি নতুন বিষয়। এ মডেলটি রেন্ডাল সুলার (Randal Schuler) প্রবর্তন করেন। এ মডেলটিতে সুলার পাঁচটি মানব সম্পদ কার্যক্রমের ওপর আলোকপাত করেন যাতে তিনি বলতে চেয়েছেন যে, কীভাবে কৌশল প্রতিটি কার্যক্রমকে সমন্বিত করে। এ ৫-পি হলোঃ

১। মানবসম্পদের দর্শন (Philosophy of HR)

২। মানবসম্পদের পলিসি (Policies of HR)

৩। মানবসম্পদের কর্মসূচি (Program of HR)

৪। মানবসম্পদের অনুশীলন (Practices of HR)

৫। মানব সম্পদ প্রক্রিয়া (Processes of HR)

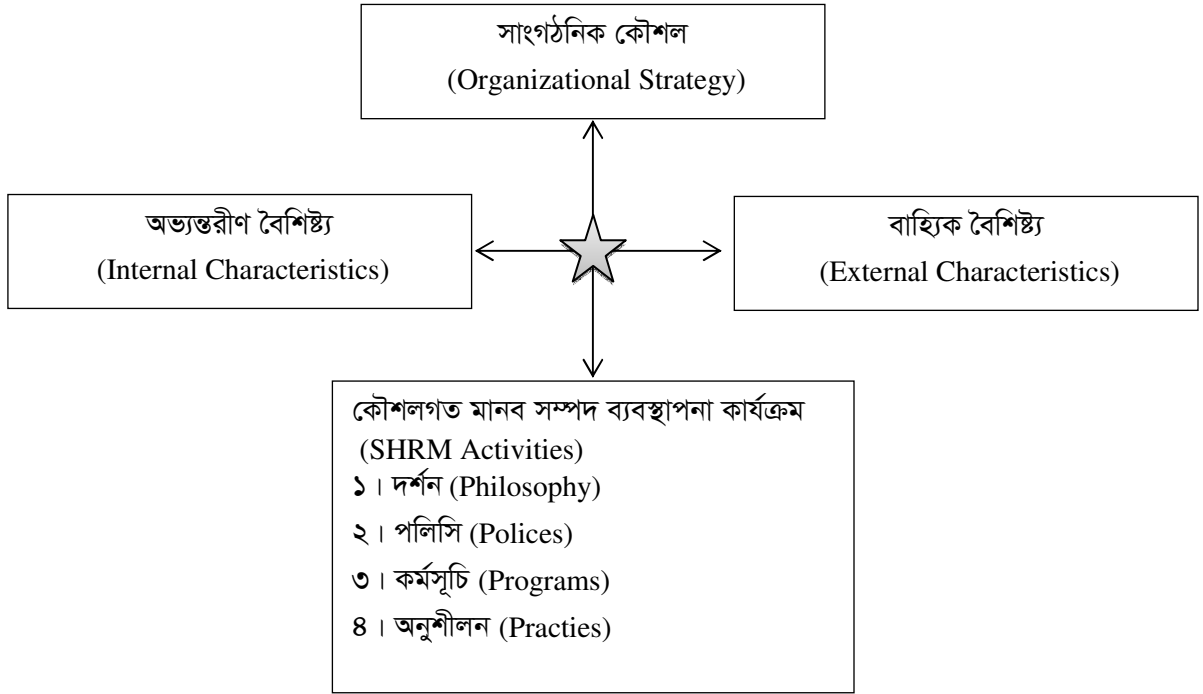
এছাড়াও, এ মডেলে আরো কিছু উপাদান যুক্ত করা হয়েছে, যেমন-

(ক) সাংগঠনিক কৌশল (খ) অভ্যন্তরীণ বৈশিষ্ট্য (গ) বাহ্যিক বৈশিষ্ট্য (ঘ) কৌশলগত ব্যবসায় জগত

নিচে এ সম্পর্কে আলোকপাত করা হলোঃ-

- ১। **মানব সম্পদের দর্শন (Philosophy of HR) :** দর্শনের মধ্যে ব্যবসায়ের সংস্কৃতি ও মূল্য সম্পর্কে বর্ণনা করে। এতে বলা হয় মানুষের সাথে কীভাবে আচরণ করতে হবে এবং মূল্যায়ন করতে হবে।
- ২। **মানব সম্পদের পলিসি (Policies of HR) :** এই পলিসি হলো কর্মসম্পাদনের পথ নির্দেশনা যেখানে প্রতিষ্ঠানের আদর্শ সম্পর্কে সকলকে অবহিত করার প্রয়াস চালানো হয়। এতে মানবসম্পদের করণীয় কার্যসমূহ ও মানবসম্পদের কর্মসূচি সম্পর্কে উল্লেখ করা হয়।
- ৩। **মানবসম্পদের কর্মসূচি (Program of HR) :** মানব সম্পদ কৌশলের সমন্বয়ে কর্মসূচি প্রণয়ন করা হয়। এতে ব্যবসায় ইস্যুতে কর্মীদের কর্মপ্রচেষ্টা সম্পর্কে বলা হয় এবং তাদের মতামত বিনিময় ও সমন্বয় করা হয়।

৪. **মানবসম্পদের অনুশীলন (Practices of HR)** : নেতৃত্বের ব্যবস্থাপকীয় ও কার্যিক অনুশীলন কর্মীদের আচরণকে প্রণোদিত করে।
৫. **মানব সম্পদ প্রক্রিয়া (Processes of HR)** : প্রক্রিয়া বলে দেয় যে, কীভাবে বিভিন্ন প্রয়োজনীয় কার্যক্রম প্রণয়ন ও বাস্তবায়ন করা হয়। এছাড়াও আরো কিছু উপাদান রয়েছে যা নিম্নরূপ:
- ক) **সাংগঠনিক কৌশল (Organizational Strategy)** : এক্ষেত্রে প্রতিষ্ঠানের কৌশল বর্ণনা করা হয়। এতে ব্যবসায়িক প্রয়োজনীয়তা নির্ধারণ করা হয় এবং কৌশল বাস্তবায়নের প্রয়োজনীয় গুণাবলির উল্লেখ করা হয়।
- খ) **অভ্যন্তরীণ বৈশিষ্ট্য (Internal Characteristics)** : এতে প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্তরীণ বৈশিষ্ট্যের উল্লেখ থাকে যা প্রতিষ্ঠানের কার্যক্রমকে প্রভাবিত করে, যেমন- প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতি।
- গ) **বাহ্যিক বৈশিষ্ট্য (External Characteristics)** : বাহ্যিক পরিবেশের মধ্যে রয়েছে দেশের অর্থনৈতিক ব্যবস্থা, প্রতিষ্ঠানের সফলতার উপাদান প্রভৃতি। এগুলো প্রতিষ্ঠানের ব্যবসায়িক কার্যক্রমকে প্রভাবিত করতে পারে।
- ঘ) **কৌশলগত ব্যবসায়িক প্রয়োজন (Strategic Business Needs)** : প্রতিটি প্রতিষ্ঠানের ভিশন ও মিশনের বিবরণ দেয়া হয়। এ ভিশন ও মিশন থেকে কৌশলগত ব্যবসায়িক উদ্দেশ্য নির্ধারণ করা হয়।
- নিচে চিত্রের মাধ্যমে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার ৫-পি দেখানো হলো:



### কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার প্রক্রিয়া

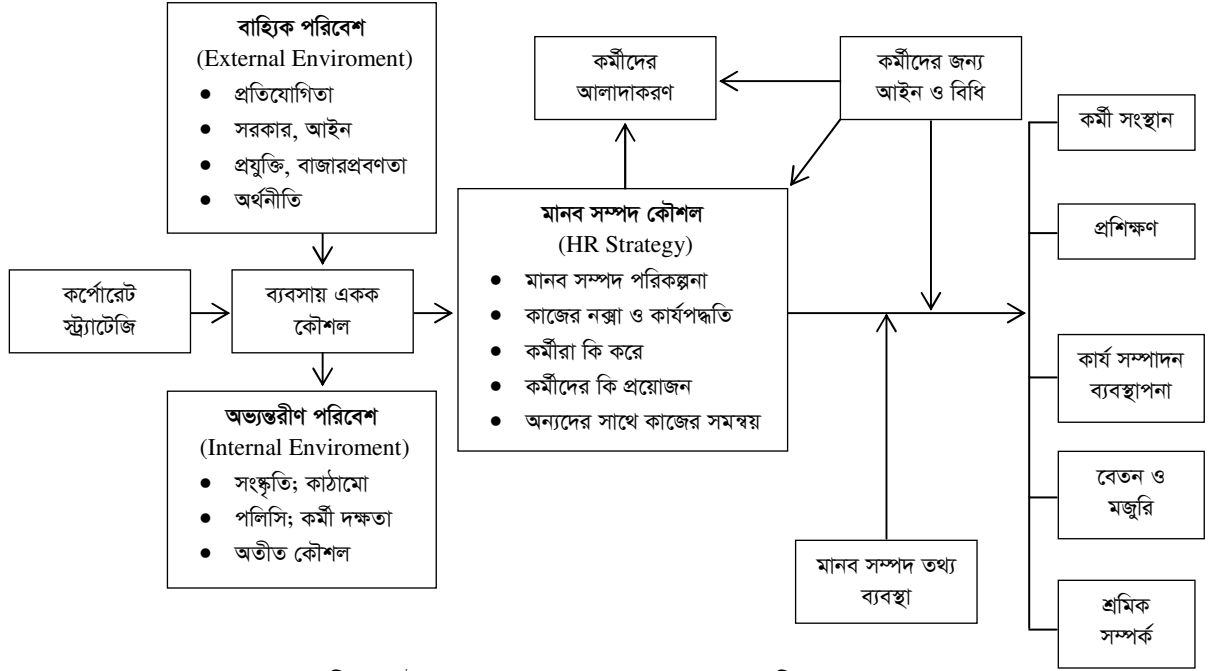
#### Process of Strategic HRM

কৌশলগত মানব সম্পদ প্রক্রিয়া কতিপয় দিক নিয়ে গঠিত। এ সকল দিক নিয়েই প্রতিষ্ঠানের সমগ্র কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকগণের কার্য সম্পাদন করা যায় এবং প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্য অর্জন করা সম্ভব। এ দিকগুলো হলো:

- ১) কর্পোরেট স্ট্রাটেজী,
- ২) বাহ্যিক পরিবেশ,
- ৩) অভ্যন্তরীণ পরিবেশ,
- ৪) ব্যবসায় একক কৌশল,
- ৫) মানব সম্পদ কৌশল,
- ৬) কর্মীদের আলাদাকরণ,



- ৭) কর্মীদের জন্য আইন ও বিধি,
- ৮) মানব সম্পদ তথ্য ব্যবস্থা,
- ৯) কর্মীসংস্থান,
- ১০) প্রশিক্ষণ,
- ১১) কার্যসম্পাদন ব্যবস্থাপনা,
- ১২) বেতন ও মজুরি,
- ১৩) শ্রমিক সম্পর্ক। নিচে চিত্রের মাধ্যমে প্রক্রিয়াটি দেখানো ও বর্ণনা করা হলো :




চিত্র: কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়া

- ১। **কর্পোরেট স্ট্র্যাটেজি (Corporate Strategy)** : প্রতিষ্ঠানের জন্য সার্বিক কর্ম সম্পাদনের জন্য যে সকল কৌশল প্রণয়ন হয় তাকে কর্পোরেট স্ট্র্যাটেজি বলে। এ কৌশল উচ্চ পর্যায়ের ব্যবস্থাপনা কর্তৃক প্রণীত হয়। এ কৌশল প্রণয়নে প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্তরীণ ও বাহ্যিক পরিবেশগত শক্তিসমূহ প্রভাবিত করতে পারে।
- ২। **অভ্যন্তরীণ পরিবেশ (Internal Environment)** : প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্তরীণ পরিবেশের উপাদানসমূহ কর্পোরেট পর্যায়ের কৌশল ও ব্যবসায় কৌশল প্রণয়ন উভয় ক্ষেত্রেই প্রভাবিত করে থাকে।
- ৩। **বাহ্যিক পরিবেশ (External Environment)** : বাহ্যিক পরিবেশের উপাদানের মধ্যে অনেকগুলোই প্রতিষ্ঠানের কর্পোরেট কৌশল ও ব্যবসায় কৌশল নির্ধারণে প্রভাব বিস্তার করে। তবে এ কৌশলের মধ্যে প্রতিযোগিতা ও সরকারি বিধি-বিধান এ ক্ষেত্রে বেশি ভূমিকা পালন করে থাকে।
- ৪। **ব্যবসায় কৌশল (Business Strategy)** : কর্পোরেট পর্যায়ের কৌশলসমূহ বাস্তবায়নের জন্য ব্যবসায় পর্যায়ের কৌশলসমূহ প্রণয়ন করা হয়। কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার এটি অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ কাজ। এটি প্রতিটি ব্যবসায় ইউনিটের কার্যক্রম সম্পাদনের জন্য প্রতিষ্ঠানের সার্বিক উদ্দেশ্যের আলোকে প্রণয়ন করা হয়।

- ৫। **মানব সম্পদ কৌশল (HR Strategy) :** কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার একটি অন্যতম কাজ হলে একটি সুন্দর ও গ্রহণযোগ্য মানবকৌশল নির্ধারণ করা, যেখানে মানব সম্পদ পরিকল্পনা ও কার্য নকশার দিক নির্দেশনা থাকবে।
- ৬। **কর্মীদেরকে আলাদাকরণ (Employee Separation) :** এটি হলো প্রতিষ্ঠানের একটি গুরুত্বপূর্ণ কৌশলগত ইস্যু। এতে দিক নির্দেশনা থাকে যাতে কর্মীরা সাবলীলভাবে প্রতিষ্ঠান ত্যাগ করতে পারে। এতে কার্যক্রমে যেন কোনো রকম বাধার সৃষ্টি না হয় এবং পেশাগত সম্পর্ক যেন নষ্ট না হয়।
- ৭। **কর্মীদের জন্য আইন ও বিধি (Law Regulating Employee) :** অনেক সময় আইন প্রণয়ন ও প্রয়োগকারী কর্তৃপক্ষ কর্মীদের নিয়োগ, পদোন্নতি, বেতন স্কেল প্রভৃতির ওপর বিধি নিষেধ আরোপ করে থাকে। এতে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার কাজে বাধার সৃষ্টি হয়।
- ৮। **মানব সম্পদ তথ্য ব্যবস্থা (HR Information System) :** একটি ফলপ্রসূ মানব সম্পদ কৌশল নির্ধারণের জন্য কিছু যৌক্তিক তথ্যের প্রয়োজন হয়। একটি শক্তিশালী মানব সম্পদ তথ্য ব্যবস্থার সাহায্যে সিদ্ধান্ত গ্রহণকারীগণ একটি সুন্দর মানব সম্পদ কৌশল প্রণয়ন করতে পারে এবং অন্যান্য মানব সম্পদ কার্যাবলি সম্পন্ন করতে পারে।
- ৯। **কর্মী সংস্থান (Staffing) :** কর্মীসংস্থান হলো প্রতিষ্ঠানের বর্তমান শূন্য ও ভবিষ্যতে সম্ভাব্য শূন্য পদসমূহে প্রয়োজনীয় মানব সম্পদ অনুসন্ধানপূর্বক নিয়োগ দেয়া। তবে দক্ষকর্মী নিয়োগ দিতে হবে যাতে ফলপ্রসূ স্টাফিং কর্মসূচি বজায় থাকে।
- ১০। **প্রশিক্ষণ (Training) :** কর্মী নিয়োগদানের পর তাদের যথোপযুক্ত প্রশিক্ষণ প্রদান করা কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার অন্যতম কাজ। প্রশিক্ষণ হলো এমন প্রক্রিয়া যায় মাধ্যমে কর্মীদের জ্ঞান, দক্ষতা বাড়ানো হয় এবং প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যার্জনের দিকে তাদের মনোভাবের ইতিবাচক পরিবর্তন সাধন করা যায়।
- ১১। **কার্যসম্পাদন ব্যবস্থাপনা (Performance Management) :** কার্যসম্পাদন ব্যবস্থাপনা হলো এমন একটি প্রক্রিয়া যার মাধ্যমে কর্মীদের দ্বারা সম্পাদিত কার্য পরিমাপের মাধ্যমে এর ফলপ্রসূতা পর্যবেক্ষণ করা হয়, যাতে ভবিষ্যত পরিকল্পনাকে আরো সঠিকভাবে প্রণয়ন করা যায়। কর্মীর প্রাতিষ্ঠানিক ও ব্যক্তিক উভয় কর্মসম্পাদন পরিমাপ করা হয়।
- ১২। **বেতন ও মজুরি (Compensation) :** কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার আরেকটি জটিল কাজ হলো- সকলের নিকট গ্রহণযোগ্য একটি বেতন ও মজুরি পরিকল্পনা প্রণয়ন করা। এটি এমন হওয়া প্রয়োজন যাতে এটি কর্মী, মালিক, ইউনিয়ন নেতা সকলের নিকট গ্রহণযোগ্য হয়।
- ১৩। **শ্রমিক সম্পর্ক (Labour Relation) :** প্রতিষ্ঠান সাবলীল ও বাধাহীনভাবে চলার জন্য সুন্দর শ্রমিক-কর্মী সম্পর্ক বজায় থাকা একান্ত আবশ্যিক। শ্রমিক-কর্মীদের সাথে ব্যবস্থাপনার সু-সম্পর্কই পারে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যকে অর্জন করতে। এ কারণে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা সবসময় শ্রমিক-কর্মী ব্যবস্থাপনার মধ্যে সু-সম্পর্ক বজায় রাখতে চেষ্টা করে।

পরিবেশে বলা যায় যে, কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা মডেলটি অত্যন্ত উপযোগী একটি মডেল। তবে এতে বিশ্বায়নের উপাদানগুলো যুক্ত করা প্রয়োজন। শুধু অভ্যন্তরীণ পরিবেশের উপাদান বিবেচনায় ফলপ্রসূ সিদ্ধান্ত গ্রহণ করা যায় না।

<b>শিক্ষার্থীর করণীয় :</b>	একজন কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকের গুণাবলি চিহ্নিত করবেন এবং খাতায় লিখবেন। কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়া আলোচনা করতঃ নিজের জ্ঞান ঝালাই করে নেবেন।
-----------------------------	---

	<b>সারসংক্ষেপ:</b>
<p>একজন উত্তম কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপককে কতগুলো গুণের অধিকারী হতে হয়। যেমনঃ যোগাযোগ দক্ষতা, সাংগঠনিক দক্ষতা, সিদ্ধান্ত গ্রহণ ক্ষমতা, প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন দক্ষতা, অনুধাবন দক্ষতা প্রভৃতি। এগুলো যদি প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন ক্ষেত্রে যথাযথভাবে প্রতিফলিত হয়, তাহলে প্রতিষ্ঠান অবশ্যই সফল হবে। রেভাল মুলার একটি মডেল দিয়েছেন যেখানে পাঁচটি-পি রয়েছে, যেমন- মানব সম্পদ দর্শন (Philosophy) , পলিসি (Policy) , মানব সম্পদ কর্মসূচি (Program of HR) , মানব সম্পদের অনুশীলন (Practices of HR) এবং মানব সম্পদ প্রক্রিয়া (Process of HR)। এখানে দেখানো হয়েছে যে, কীভাবে কৌশল কাজ করে। কৌশলগত মানব সম্পদ প্রক্রিয়া কতিপয় দিক নিয়ে গঠিত। এ সকল দিক নিয়ে প্রতিষ্ঠানের সমগ্র কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকগণের কার্য সম্পাদন করা যায় এবং প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্যার্জন করা সম্ভব হয়। দিকগুলো হলো কর্পোরেট স্ট্র্যাট্রিজি, অভ্যন্তরীণ ও বাহ্যিক পরিবেশ, ব্যবসায় কৌশল, মানব সম্পদ কৌশল, কর্মীদের আইন ও বিধি, মানব সম্পদ তথ্য ব্যবস্থা, কর্মীসংস্থান, প্রশিক্ষণ, বেতন ও মজুরি, শ্রমিক সংঘ প্রভৃতি।</p>	

## পাঠ-১.৪

## কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার বাস্তবতা, কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার দিকসমূহ, এটির প্রায়োগিক প্রভাব

## The Reality of Strategic HRM, Perspectives of Strategic HRM, Practical Implications of Strategic HRM Theory



## উদ্দেশ্য

## এ পাঠ শেষে আপনি

- কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার বাস্তবতা সম্পর্কে জানতে পারবেন।
- কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার দিকসমূহ সম্পর্কে বর্ণনা করতে পারবেন।
- এটির প্রায়োগিক প্রভাব সম্পর্কে আলোকপাত পারবেন।

## কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার বাস্তবতা

## The Reality of Strategic HRM

কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা যুগ যুগ ধরে শিক্ষাবিদদের নিকট একটি আকর্ষণীয় বিষয় হিসেবে গণ্য হয়ে আসছে। কিন্তু বাস্তব জীবনে এর কার্যকারিতা কতটুকু? এটি ব্যবসায় প্রয়োগকারীগণ কতটুকু শিক্ষা গ্রহণ করতে পারছে? এ সকল প্রশ্নের উত্তর দেয়ার পূর্বে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার যৌক্তিকতা সম্পর্কে আলোকপাত করা যেতে পারে যা প্রতিষ্ঠানের কর্মীদেরকে পরিচালনার জন্য পদ্ধতিসমূহ গ্রহণ ও বাস্তবায়নের ভিত্তি হিসেবে কাজ করে এবং যা প্রতিষ্ঠানের পরিবর্তনশীল পরিস্থিতিতে কাজ করতে ও দীর্ঘমেয়াদের জন্য ভিত্তি হিসেবে কাজ করে। এটিও মনে রাখা প্রয়োজন যে, কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা তখনই বাস্তব বলে প্রতীয়মান হবে যখন এটি ক্রিয়া প্রতিক্রিয়া সৃষ্টি করবে যা কৌশলগত বলে গণ্য হতে পারে এবং এটি মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকদের জন্য সামগ্রিক অথবা নির্দিষ্ট কৌশলগত ব্যবহার হিসেবে গণ্য হতে পারে। নিচে একটি মডেল দেয়া হলো যেখানে দেখানো হয়েছে যে, কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা হলো মানব সম্পদ কৌশল এবং মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকদের কৌশলগত ব্যবস্থাপনার কার্যক্রম উভয়ই। মানব সম্পদের কৌশলগত ভূমিকা ও কৌশল সমূহের মধ্যে বাছাই করে নিতে হয় এবং এ বাছাইটা কৌশলগত বিশ্লেষণের উপর ভিত্তি করে করতে হয়।



চিত্র : কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা মডেল।

## কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার দৃষ্টি বা দিকসমূহ

### Perspectives of Strategic HRM

একটি প্রতিষ্ঠানে কার্যক্রম বাস্তবায়নে দু'ধরনের কৌশল অবলম্বন করতে পারে। প্রথমত : মানব সম্পদ কার্যক্রম পরিচালনার জন্য নির্দিষ্ট কৌশল গ্রহণ ও দ্বিতীয়ত: বিভিন্ন কার্য সম্পাদনের জন্য বিভিন্ন ধরনের কৌশল গ্রহণ। এ দু'ধরনের কৌশল সম্পূর্ণ আলাদা। তবে এ দুই কৌশলের সংমিশ্রনে প্রতিষ্ঠানের চমৎকার কার্য সম্পাদিত হতে পারে। এ কৌশলগুলোই মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার তিনটি দৃষ্টিভঙ্গি চিহ্নিত করেছে:

১. সার্বজনীনতার দিকসমূহ (Universalistic perspective) : কিছু কিছু মানব সম্পদ কার্যক্রম অন্যান্য কার্যক্রমের চেয়ে ভাল। তাই সকল প্রতিষ্ঠানকেই এ কার্যক্রমগুলো অনুসরণ করা আবশ্যিক। ব্যক্তি কর্তৃক ভাল কার্যসম্পাদন ও প্রতিষ্ঠানের কার্যসম্পাদন এর মধ্যে চিরন্তন সার্বজনীন সম্পর্ক বিদ্যমান। তাই একটিকে বাদ দিয়ে অন্যটি অচল।
২. পরিস্থিতিমূলক দৃষ্টিভঙ্গি (The contingency perspective) : ফলপ্রসূতার জন্য প্রতিষ্ঠানের মানব সম্পদ পলিসিসমূহ প্রতিষ্ঠানের অন্যান্য দিকের সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ হতে হবে। প্রধান পরিস্থিতিমূলক উপাদান হলো- প্রতিষ্ঠানের কৌশলসমূহ। এটিকে 'খাড়াখাড়ি উপযুক্ততা' (Vertical fit) নামে অভিহিত করা যায়।
৩. বাহ্যিক আকারের দিক (The configurational perspective) : এটি হলো একটি সামগ্রিক দিক যা মানব সম্পদ কার্য সম্পাদনের ধরনের উপর গুরুত্বারোপ করে এবং এটি প্রতিষ্ঠানের কার্যসম্পাদনে স্বাধীন চলকসমূহ অধীন চলকের সাথে কিভাবে সম্পর্কিত তা বলে দেয়।

Meyer ও সহযোগীগণ কর্তৃক প্রাতিষ্ঠানিক বাহ্যিক আকার সম্পর্কে বলা হয়েছে যে, যে কোনো বহুমাত্রিক বিশেষজ্ঞদের দল ব্যতিক্রমী ধারণা দিয়ে থাকে যা প্রকারভেদে উল্লেখ করা যায়।

Delery and Daty তিন ধরনের কৌশলগত প্রতিষ্ঠানের কথা বলেছেন, যেমন-

- i. অনুসন্ধানকারী (Prospector) , ii. বিশ্লেষক (Analyser) ও iii. নিরাপত্তা রক্ষাকারী (Defender)

এভাবে দেখা যায় যে, প্রতিষ্ঠানের কার্য সম্পাদনে বিভিন্ন ধরনের কৌশল ও প্যাটার্ন ব্যবহৃত হতে পারে। তবে এগুলোর সম্মিলনে একটি সামগ্রিক মানব সম্পদ কর্মীবাহিনী গড়ে তোলা সম্ভব। প্রতিষ্ঠানের এ বিভক্তি দুটি অর্থ প্রকাশ করে।

(ক) প্রতিষ্ঠানের ধরনের সাথে সামগ্রিক মানব সম্পদ সিস্টেমের কতটুকু মিল বা উপযুক্ততা রয়েছে;

(খ) মানব সম্পদের চর্চা সামগ্রিক সিস্টেমের সাথে কতটুকু সংযুক্ত রয়েছে।

## কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা তত্ত্বের বাস্তব বা প্রয়োগিক প্রভাব

### Practical Implications of Strategic HRM Theory


কর্মীদের মনোজগৎ নিয়ে গবেষণাকারী বিখ্যাত গবেষক ডগলাস ম্যাকগ্রাগর (Douglas McGragor) বলেছেন যে, বাস্তবে কোন ভাল তত্ত্ব নেই। কারণ প্রতিটি জিনিস বার বার গবেষণার মাধ্যমে পরীক্ষা-নিরীক্ষা চালিয়ে পূর্ণতা লাভ করে। আর এ গবেষণার কোনো শেষ নেই। বিশেষ করে কৌশলগত মানব সম্পদ তত্ত্ব সম্পূর্ণ গবেষণা ও পরীক্ষা-নিরীক্ষার উপর নির্ভর করে এবং এক পর্যায়ে এসে সাধারণ জ্ঞান প্রয়োগ করতে হয়।

এ তত্ত্বের প্রধান ইস্যু হলো মানুষ যা প্রতিষ্ঠানের কৌশলগত পরিকল্পনা দ্বারা প্রভাবিত হয়। এটি মানুষকে পরিচালনার জন্য যৌক্তিক ও জ্ঞাত কৌশল উন্নয়ন ও বাস্তবায়নের ভিত্তি প্রদান করে, যা প্রতিষ্ঠান পরিবর্তিত পরিস্থিতিতে কার্যে প্রয়োগ করে। এ পর্যায়ে ব্যবসায় ও মানব সম্পদ কৌশল এবং কার্যিক মানব সম্পদ কৌশল একত্রিত হয়ে কাজ করে। এটি বলে দেয় যে,

- টেকসই প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা নির্ভর করে যথার্থ সম্পদ ও সক্ষমতার উপর যা প্রতিষ্ঠানকে তার পরিবেশে প্রতিযোগিতায় আনতে পারে। (Daron-2001)
- কোনো প্রতিষ্ঠান তার প্রতিযোগীর চেয়ে উচ্চতর যোগ্য কর্মী রয়েছে এ নিশ্চয়তা বিধানের মাধ্যমে প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা অর্জন করা যায়। (Purcell etal,-2003)

- কর্মীদেরকে ফলপ্রসূভাবে ব্যবস্থাপনার উপর ভিত্তি করে প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা অর্জিত হলে তা নকল করা কঠিন। (Barney-1991)
- প্রতিষ্ঠানের পক্ষে একটি চ্যালেঞ্জ হলো এটি নিশ্চিত করা যে, তাদের প্রয়োজনীয় মেধাবী কর্মীদেরকে অনুসন্ধান, একত্রিতকরণ, পারিতোষিক প্রদান ও সংরক্ষণে সক্ষমতা রয়েছে। (Ulrich-1998)
- অন্যান্য প্রতিষ্ঠানের হয়ে কাজ করলে কি ঘটতে পারে এটি নিশ্চিত না হয়ে তথাকথিত “সর্বোৎকৃষ্ট পছন্দ” অনুসরণ করা ঠিক নয়।
- সর্বোৎকৃষ্ট উপযুক্ততা অসম্ভব হয়ে দাঁড়ায় যখন পরিবর্তনশীল চলকসমূহ একত্র করে মডেলে আনা না যায় এবং এগুলি একটির সাথে আরেকটির সংযুক্ত করা কঠিন। কারণ এদের একটির পরিবর্তনে অন্যটির উপর প্রভাব পড়ে (Purcell 1999)।
- মানব সম্পদের বিভিন্ন ধরনের পদ্ধতি উন্নয়ন ও বাস্তবায়নের মাধ্যমে অর্থাৎ একত্রিতকরণ (Bundling) এর মাধ্যমে উন্নত কার্য সম্পাদন অর্জন করা সম্ভব। বিভিন্ন পদ্ধতি একত্রিতকরণের ফলে এগুলো পারস্পরিক সম্পর্কিত করা যায় এবং একে অপরের শক্তি হিসেবে কাজ করে।

<b>শিক্ষার্থীর করণীয় :</b>	কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা প্রতিষ্ঠানে প্রয়োগ করা কতটা সম্ভব? আলোচনা করুন। এর প্রায়োগিক দিক সম্পর্কে আলোকপাত করুন।
-----------------------------	---

 <b>সারসংক্ষেপ:</b>
কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা বাস্তবে প্রতিষ্ঠানে প্রয়োগ করা সম্ভব এবং এর মাধ্যমে দীর্ঘমেয়াদি পরিকল্পনা বাস্তবায়ন করা যায়। এটি প্রতিষ্ঠানের কর্মীদেরকে পরিচালনার জন্য পদ্ধতিসমূহ গ্রহণ ও বাস্তবায়নের ভিত্তি হিসেবে কাজ করে। কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার তিনটি দৃষ্টিভঙ্গি রয়েছে, যেমনঃ (i) সার্বজনীনতার দিকসমূহ (ii) পরিস্থিতি মূলক দৃষ্টিভঙ্গি (iii) বাহ্যিক আকারের দিক। কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার প্রায়োগিক দিকগুলো হলো- (i) এতে প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা অর্জন করা সম্ভব (ii) কর্মীদেরকে সফলভাবে ব্যবহার করতে হবে (iii) মেধাবীদেরকে আকৃষ্ট এবং ধরে রাখতে হবে (iv) পরিবর্তনশীল চলকসমূহকে একত্রিত করার সক্ষমতা থাকতে হবে।



**পাঠ-১.৫****সর্বোৎকৃষ্ট কার্য পদ্ধতি, ভাল কার্যপদ্ধতির তালিকা, সর্বোৎকৃষ্ট কার্যপদ্ধতি মডেলের সমস্যা  
The Best Practice Approach, List of best practices, Problems with the best-practice model****উদ্দেশ্য**

এ পাঠ শেষে আপনি

- সর্বোৎকৃষ্ট কার্য পদ্ধতি সম্পর্কে জানতে পারবেন।
- ভাল কার্যপদ্ধতির তালিকা সম্পর্কে লিখতে পারবেন।
- সর্বোৎকৃষ্ট কার্যপদ্ধতি মডেলের সমস্যা সম্পর্কে বর্ণনা করতে পারবেন।

**সর্বোৎকৃষ্ট কার্য পদ্ধতি****The Best Practice Approach**

এ পদ্ধতিটি এ ধারণার উপর ভিত্তি করে গঠিত যে, প্রতিষ্ঠানে একটি উৎকৃষ্ট মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার কার্যক্রম রয়েছে এবং যা প্রতিষ্ঠানের সবচেয়ে ভাল কার্যের জন্য অবশ্যম্ভাবীভাবে পরিচালিত হবে। এগুলো হলো সার্বজনীন। কারণ এগুলো যে কোন পরিস্থিতির জন্য উৎকৃষ্ট পস্থা।

**সর্বোৎকৃষ্ট কার্য পদ্ধতির তালিকা****List of best practices**

প্রিফার (Pfeffer) কর্তৃক উদ্ভাবিত সর্বোৎকৃষ্ট কার্য পদ্ধতির তালিকা নিম্নরূপ:

- ১। চাকরির নিরাপত্তা;
- ২। সুনির্দিষ্ট সংখ্যক নিয়োগ;
- ৩। স্ব-পরিচালিত দল;
- ৪। কার্য সম্পাদনের ওপর উচ্চ বেতন ও মজুরী ব্যবস্থা;
- ৫। দক্ষ ও প্রণোদিত কার্যশক্তির জন্য প্রশিক্ষণ;
- ৬। মর্যাদাগত পার্থক্য কমিয়ে আনা এবং
- ৭। তথ্যের আদান-প্রদান।

**সর্বোৎকৃষ্ট কার্যপদ্ধতি মডেল এর সমস্যাসমূহ****Problems with the best-practice model**

সর্বোৎকৃষ্ট কার্যপদ্ধতি মডেল বিভিন্ন সমালোচক কর্তৃক সমালোচিত হয়েছে। এগুলো নিম্নরূপ:


- ১। কেপেলি ও ক্রোকর-হাফটার (Cappelli and Crocker-Hafter) মন্তব্য করেছেন এভাবে- সর্বোৎকৃষ্ট কার্যপদ্ধতি সম্পর্কে অতিরঞ্জিত বলা হয়েছে। কারণ প্রতিষ্ঠানের অন্তর্ভুক্ত শিল্পসমূহে আলাদা আলাদা ব্যবস্থাপনা পদ্ধতি অনুসরণ করে থাকে। ব্যতিক্রমী এ পদ্ধতির কারণে প্রতিষ্ঠানের প্রতিযোগিতামূলক সক্ষমতা বৃদ্ধি পায়।
- ২। পার্সেলও (Purcell) সর্বোৎকৃষ্ট পস্থার সমালোচনা করেন। তিনি বলেন, সর্বোৎকৃষ্ট কার্যে বিশ্বাস ও সম্পদভিত্তিক দৃষ্টিভঙ্গির মধ্যে অসামঞ্জস্যতা রয়েছে যা অকল্পনীয় সম্পদের উপর আলোকপাত করে।

পরিস্থিতিমূলক তত্ত্বানুযায়ী যেখানে প্রতিষ্ঠান ও পরিবেশের মধ্যে সম্পর্কের উপর গুরুত্ব দেয়া হয়েছে। প্রতিষ্ঠান কি করবে তা নির্ভর করে কর্মীরা কি করে। তাই সর্বোৎকৃষ্ট পস্থার সার্বজনীনতা গ্রহণ করা কঠিন। একটি প্রতিষ্ঠান ভাল কাজ করলেও অন্য প্রতিষ্ঠান যে ভাল কাজ করবে তা বলা যায় না। কারণ হয়তো এটি কৌশল, সংস্কৃতি, ব্যবস্থাপনা স্টাইল, প্রযুক্তি বা কার্যপদ্ধতির সাথে খাপ খাওয়াতে পারেনি।

৩। বেকার ও সহযোগীগণ (Becker etal) মন্তব্য করেন যে, প্রাতিষ্ঠানিক উচ্চ কার্যসম্পাদন সিস্টেম হলো উচ্চতর আদর্শিক পদ্ধতি এবং এটি অতি যত্ন সহকারে ব্যবহার করতে হবে যাতে প্রতিটি পরিস্থিতিতে এটি কাম্য ফলাফল অর্জন করতে পারে।

যাই হোক, সর্বোৎকৃষ্ট পস্থাটির জ্ঞান সকলের নিকট জ্ঞাত করানো যায়, যেটিকে প্রতিষ্ঠানের জন্য সর্বাধিক উপযুক্ত বলে মনে হবে। যতদূর বোঝা যায় কেন এটি সর্বোৎকৃষ্ট পস্থা হিসেবে গন্য হয় এবং প্রতিষ্ঠানের জন্য যে এটি ভাল তা নিশ্চিত হওয়ার জন্য কি করা উচিত- তা জানতে হবে। বেকার ও গারহার্ট (Becker and Gerhart) যুক্তি দেন যে, সর্বোৎকৃষ্ট পস্থার ধারণাটি কার্যপস্থা নির্ধারণের নীতিসমূহ চিহ্নিতকরণের জন্য অধিক যথোপযুক্ত। তবে এটি সর্বোৎকৃষ্ট কার্য পস্থা' বলে চিন্তা না করে ভাল কার্য পস্থা' বলে আখ্যায়িত করা উচিত।

শিক্ষার্থীর করণীয় :	সর্বোৎকৃষ্ট কার্য পদ্ধতি বলতে কি বুঝায় নিজের ভাষায় লিখবেন এবং এর একটি তালিকা প্রণয়ন করে বাস্তবে যে কোন প্রতিষ্ঠানের সাথে মিলিয়ে দেখবেন।
----------------------	---

 <b>সারসংক্ষেপ:</b>
<p>কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনায় যে পদ্ধতি প্রয়োগ করা হলে প্রতিষ্ঠানের উৎকৃষ্টমানের কার্য সম্পাদিত হয়, তা-ই সর্বোৎকৃষ্ট কার্য পদ্ধতি। ভাল কাজগুলো হলো- চাকরির নিরাপত্তা, সুনির্দিষ্ট সংখ্যক নিয়োগ, স্ব-পরিচালিত দল, কার্য সম্পাদনের উপর উচ্চ বেতন ও মজুরি ব্যবস্থা প্রভৃতি। সর্বোৎকৃষ্ট কার্য পদ্ধতি মডেলের কতিপয় অসুবিধা রয়েছে যা বিভিন্ন গবেষকগণ কর্তৃক বর্ণিত হয়েছে।</p>

## পাঠ-১.৬

উৎকৃষ্ট মানানসই কার্যপদ্ধতি, সর্বোচ্চ উপযুক্ততা সম্পর্কে মতামত, কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার ভিত্তি

The Best-Fit Approach, Comments on the concepts of best fit, Basis of Strategic HRM



## উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি

- উৎকৃষ্ট মানানসই কার্যপদ্ধতি সম্পর্কে জানতে পারবেন।
- সর্বোচ্চ উপযুক্ততা সম্পর্কে মতামত সম্পর্কে বিশ্লেষণ করতে পারবেন।
- কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার ভিত্তি সম্পর্কে বর্ণনা পারবেন।

## উৎকৃষ্ট মানানসই কার্য পদ্ধতি

## The Best-Fit Approach

উৎকৃষ্ট মানানসই কার্যপদ্ধতি জোড় দেয় যে, মানব সম্পদ কৌশলসমূহ প্রতিষ্ঠানের পরিবেশ পরিস্থিতি ও ধরনের উপর ভিত্তি করে গঠিত ও প্রয়োগ হওয়া উচিত। উৎকৃষ্ট ‘মানানসই’-এর অর্থটি প্রতিষ্ঠানের ব্যবসায় ও মানব সম্পদ কৌশলের মধ্যে সংযুক্ততার মাধ্যমে প্রকাশ করা যেতে পারে। উৎকৃষ্ট মানানসই কার্যপদ্ধতি মডেলের তিনটি অংশ রয়েছে। নিচে এগুলোর বর্ণনা দেয়া হলো:

## (ক) জীবন চক্র মডেল

## The Life cycle model

জীবন চক্র মডেলটি এই তত্ত্বের ওপর ভিত্তি করে গঠিত যে, একটি প্রতিষ্ঠানের উন্নয়ন ঘটে চারটি স্তরে, যেমন- শুরু, উন্নয়ন, পূর্ণতা ও পতন। এটি পণ্যের জীবন চক্রের মতই।

বেয়ার্ড ও মেসোলাম (Baird and Meshoulam) কর্তৃক প্রথম এই তত্ত্বের মূল ভিত্তি প্রকাশ করা হয়। তারা বলেন যে, প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নের পর্যায়ে সাথে সাথে উৎকৃষ্ট মানানসই কার্য পদ্ধতির উপর মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার ফলপ্রসূতা নির্ভর করে। প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নের সাথে সাথে এর প্রয়োজন মেটানোর জন্য মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা কর্মসূচি, প্রয়োগ ও পদ্ধতি পরিবর্তন করতে হবে। প্রতিষ্ঠানের বৃদ্ধি ও উন্নয়নের সাথে সাথে মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনারও কয়েকটি ধাপে উন্নয়ন সাধন করতে হবে। কারণ প্রতিষ্ঠান ক্রমেই জটিল থেকে জটিলতর হতে থাকে।

বোলার ও নেপিয়ার (Buller and Napier) বলেন, প্রতিষ্ঠানের শুরুর পর্যায়ে মানব সম্পদের কার্যবলির ব্যবস্থাপনা টিলেটাল্লা ও অনানুষ্ঠানিক হতে পারে। কারণ এটি এ পর্যায়ে মালিক বা প্রতিষ্ঠাকারী দ্বারা পরিচালিত হতে পারে। উদাহরণস্বরূপ বলা যায়, প্রতিষ্ঠানের বিক্রি হঠাৎ করে খুব বেড়ে গেলে এবং বাজারে নতুন পণ্যের চাহিদা বৃদ্ধি পেলে মালিকের ও লাইন ম্যানেজারের পক্ষে এ বিপুল চাহিদা মিটানো বা সামাল দেয়া সম্ভব নয়। প্রতিষ্ঠানের পক্ষে এ বড় চাহিদার প্রতি সাড়া দিতে পারে প্রতিষ্ঠানের আনুষ্ঠানিক কাঠামো তৈরি করে এবং কার্য বিশেষজ্ঞ সম্পন্ন মানব সম্পদ যুক্ত করে। এ উচ্চ বৃদ্ধির সময়ে মানব সম্পদের ভূমিকা হলো সঠিক কাজের জন্য সঠিক কর্মী আকৃষ্ট করা এবং একই সাথে উদ্ভাবন ও উন্নয়ন ব্যবস্থাপনা, মেধা ব্যবস্থাপনা, কার্য সম্পাদন ব্যবস্থাপনা, শিক্ষা ও উন্নয়ন এবং পুরস্কার পলিসি ও প্রয়োগ প্রভৃতি বিষয়ে বিশেষ নজর দেয়া।

আবার, প্রতিষ্ঠান যখন পূর্ণতাপ্রাপ্ত হয়, তখন মানব সম্পদ কম উদ্ভাবনী হতে পারে এবং ভবিষ্যতের উন্নয়নের দিকে তাকিয়ে বর্তমান বা চলমান কার্যক্রমের প্রয়োগকে ধরে রাখার চেষ্টা করতে পারে।

পতন স্তরে মানব সম্পদ পূর্ণতা স্তরের কার্যক্রমকে ধরে রাখার সর্বাঙ্গিক চেষ্টা নাও করতে পারে। তখন মানব সম্পদ বিভাগ চিন্তা করতে পারে যে, কীভাবে কর্মীদেরকে কমিয়ে প্রতিষ্ঠানকে ছোট করা যায়। তখন তারা এ ধরনের জটিল ও কঠিন সিদ্ধান্তে জড়িয়ে যেতে পারে।

এ হলো আপাত: দৃষ্টে ঘটতে পারে এমন চিত্র। তবে এ চিত্র বিভিন্ন প্রত্যক্ষ গবেষণার মাধ্যমে পাওয়া গেছে। উদাহরণস্বরূপ উল্লেখ করা যায়- সুলার ও জ্যাকসন (Schuler and Jackson) কর্তৃক পরিচালিত গবেষণায় দেখা গেছে যে, প্রতিষ্ঠানগুলো পূর্ণতাপ্রাপ্তি পর্যায়ের পণ্যের চেয়ে পণ্যের চাহিদা বৃদ্ধির পর্যায়ে (Growth stage) মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনায় উদ্ভাবন ও পরিকল্পনার দিকে অগ্রাধিকার ভিত্তিতে বেশি নজর দিয়ে থাকে। কিন্তু এ মডেলটি হলো- যা ঘটতে পারে তাই; যা ঘটা উচিত তা নয়। (But it is a model of what might happen rather than what should happen)

এক্ষেত্রে পূর্ণতাপ্রাপ্ত স্তরে (Mature stage) প্রতিষ্ঠানের সর্বোচ্চ সম্মানের সময় কেন মানব সম্পদ বিভাগ বিশ্রাম করে তার কোন ভাল কারণ নেই। এটি সম্পূর্ণ বিপরীত চিত্র। তবে এ মডেল বিশ্লেষণমূলক হাতিয়ার হিসেবে মানব সম্পদ পরিকল্পনাকারীদেরকে প্রয়োজনীয় সতর্কবার্তা দিতে পারে যে, প্রতিষ্ঠানে কি ঘটছে।

### খ) সর্বোৎকৃষ্ট কার্যোপযোগিতা এবং প্রতিযোগিতামূলক কৌশলসমূহ Best fit and competitive strategies

প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা অর্জনের জন্য তিন ধরনের কৌশল চিহ্নিত করেছেন পোর্টার (Porter) :

- ১। উদ্ভাবন (Innovation) : ভাল উৎপাদনকারীই উদ্ভাবন করেন;
- ২। মান (Quality) : ক্রেতাদেরকে উচ্চমানের পণ্য ও সেবা সরবরাহ করে;
- ৩। ব্যয় কমানো (Cost leadership) : পরিকল্পিত ফল অর্জনের উদ্দেশ্যে খরচ কমায়।

সুলার ও জ্যাকসন (Schuler and Jackson) তাদের গবেষণার ওপর ভিত্তি করে বলেন যে, পদ্ধতিগতভাবে মানব সম্পদ প্রয়োগের মাধ্যমে নির্বাচিত প্রতিযোগিতামূলক কৌশল ব্যবহারের মাধ্যমে ফলপ্রসূতা বৃদ্ধি করা যায়। তারা তিনটি কৌশলের যে কোনটি বা তিনটিরই আলোকে মানব সম্পদের বৈশিষ্ট্য বর্ণনা করেন।

### গ) কৌশলগত যন্ত্রবিন্যাস বা কাঠামো Strategic configuration

দিলারী ও ডটি (Delery and Doty) উল্লেখ করেন যে, সর্বোৎকৃষ্ট উপযুক্ততার জন্য অন্য আরেকটি কার্যপদ্ধতি হলো- যদি প্রতিষ্ঠান কৌশলগত (configuration) নীতি গ্রহণ করে তা হলে প্রতিষ্ঠানের ফলপ্রসূতা বৃদ্ধি পাবে। দিলারী ও ডটি কর্তৃক প্রদত্ত তাদের এ কৌশলটি মিন্টজবার্গ (Mintzberg) এবং মাইলস ও স্নো (Miles and Snow) কর্তৃক প্রদত্ত তত্ত্বের সাথে মিলিয়ে দেখেছেন যে, এটি ঠিক আছে। এটি প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্তরীণ বিভিন্ন উপাদানের মধ্যে সামঞ্জস্য বিধান করে। এতে - প্রতিষ্ঠানের ফলপ্রসূতা বৃদ্ধি পায়।

একটি প্রতিষ্ঠানকে বিভিন্ন ভাগে ভাগ করার ৫টি পদ্ধতি উদ্ভাবন করেছেন মিন্টজবার্গ (Mintzberg)। এগুলো হলো-

- (i) সাধারণ কাঠামো;
- (ii) মেশিন আমলাতন্ত্র;
- (iii) পেশাগত আমলাতন্ত্র;
- (iv) বিভাগীয়করণের আকার ও
- (v) খন্ডকালীন কাজের নীতিমালা

মাইলস ও স্নো (Miles and Snow) চার ধরনের প্রতিষ্ঠান চিহ্নিত করেন যার প্রথম তিনটি প্রত্যেক আদর্শ প্রতিষ্ঠানে নিহিত থাকে। এগুলো হলো-

**১। সন্ধানকারী (Prospectors) :** এটি এমন প্রতিষ্ঠান যা দ্রুত পরিবর্তনশীল ও ধারণা করা যায় না এমন বৈশিষ্ট্যপূর্ণ পরিবেশে কাজ করে। তারা নতুন পণ্য, বাজার ও প্রযুক্তি উন্নয়নের মাধ্যমে এ পরিবেশকে সাড়া প্রদান করে। তারা মানুষের এমন পরিবর্তন আনয়ন করে যাতে প্রতিযোগিতা সাড়া প্রদানে বাধ্য হয়। প্রসপেক্টরের আনুষ্ঠানিকতা ও বিশেষায়নের সুযোগ একেবারেই কম কিন্তু বিকেন্দ্রীকরণের সুযোগ ও পর্যায় অনেক বেশি। তাদের ক্রমপর্যায়ের সুযোগ তুলনামূলকভাবে কম রয়েছে।

**২। রক্ষক (Defenders) :** এ ধরনের প্রতিষ্ঠান অধিক স্থায়ী ও অনুমান করা যায় এমন পরিবেশে কাজ করে এবং দীর্ঘ-মেয়াদি পরিকল্পনা নিয়ে জড়িত থাকে। তারা তাদের বাজারকে সুরক্ষা দেয়ার ওপর জোর দেয় এবং তারা খুব কমই গবেষণা ও উন্নয়নের কাজ করে। এ ধরনের সংগঠন নিয়মিত কর্মসূচি অনুযায়ী ও উৎপাদনে সর্বোচ্চ মিতব্যয়িতা অর্জনের মাধ্যমে দক্ষতা অর্জনের ওপর জোর দেয়। তাদের প্রসপেক্টরের চেয়ে অধিক যান্ত্রিক বা আমলাতান্ত্রিক কাঠামো রয়েছে এবং আনুষ্ঠানিকতা, কেন্দ্রীকতা, বিশেষায়ন ও খাড়াখাড়াি বৈচিত্র্যকরণের মাধ্যমে সমন্বয় অর্জন করে।

**৩। বিশ্লেষণ (Analyser) :** এ ধরনের সংগঠন হলো প্রসপেক্টর ও ডিফেন্ডারের সমন্বিত রূপ। তারা ডিফেন্ডারের মত স্থায়ী পরিবেশে কাজ করে এবং বাজারও সেরকম হবে যেখানে নতুন পণ্যের প্রয়োজন হয় সবসময়। তারা প্রসপেক্টরের মত পরিবর্তনের উদ্যোগী নয়, কিন্তু তারা ডিফেন্ডারের চেয়ে দ্রুত পরিবর্তনকে অনুসরণ করে। তারা দক্ষতা ও নতুন বাজার ধরার মাধ্যমে ফল প্রসূতা অর্জন করতে চায়। এ ধরনের দ্বৈততার অনুসরণ ফলাফলের আকার বাড়ায়। কারণ এতে তাদেরকে অধিক উৎপাদন এবং গবেষণা ও উন্নয়নের কাজে ব্যস্ত থাকতে হয়। তারা উচ্চতর আন্তর্গনির্ভরশীলতাও দেখাতে পারে।

**৪। বিক্রিয়ক (Reactor) :** এটি হলো অস্থায়ী সংগঠন যা অনুমানযোগ্য নয় এমন পরিবেশে কাজ করে। তাদের কোন সামঞ্জস্যতা, সুসংবদ্ধ কৌশল নেই এবং তারা দীর্ঘমেয়াদি পরিকল্পনা গ্রহণ করে না।

দিলারী ও ডটি (Delery and Doty) পরামর্শ দেন যে, প্রতিষ্ঠান কৌশলগত কাঠামোর সাথে একীভূত হয়ে তাদের মানব সম্পদ সিস্টেম তৈরি করা উচিত। দুটি সিস্টেম চিহ্নিত করা হয়।

(i) বাজার সিস্টেম (Merket system) : এ সিস্টেমে প্রতিষ্ঠানের বাইরে থেকে প্রধানত : কর্মী নিয়োগ দেয়া হয়, অভ্যন্তরীণ পেশা ক্রম (Ladder) খুব কমই অনুসরণ করা হয়। সেখানে আনুষ্ঠানিক প্রশিক্ষণ নেই, ফলাফল অনুযায়ী কার্য সম্পাদন মূল্যায়ন ব্যবস্থা, চাকরির পর্যাণ্ড নিরাপত্তা নেই এবং কাজের স্পষ্ট বিবরণ নেই।

(ii) অভ্যন্তরীণ সিস্টেম (Internal system) : এ সিস্টেমে নিয়োগ হয় অভ্যন্তরীণ কর্মীদের মধ্য থেকে, পেশাক্রম অনুসরণ করা হয় পুংখানুপুংখভাবে, আনুষ্ঠানিক প্রশিক্ষণ ব্যবস্থা রয়েছে, আচরণগত দিক বিবেচনায় রেখে কার্য সম্পাদন মূল্যায়ন করা হয়, পর্যাণ্ড সাধারণ নিরাপত্তা ও চাকরির নিরাপত্তা রয়েছে, চাকরির স্পষ্ট বিবরণ থাকে। প্রসপেক্টর (Prospector) কৌশলের জন্য বাজার সিস্টেম উপযোগী। অন্যদিকে, ডিফেন্ডার (Defender) কৌশলের জন্য অভ্যন্তরীণ সিস্টেম প্রয়োজন। তবে দিলারী ও ডটি (Delery and Doty) বিশ্লেষক কৌশলের (Analysis) জন্য কোন্ কৌশল উপযোগী সে সম্পর্কে কোন মতামত বা পরামর্শ দেননি। তবে অনুমান করা যায় এটির জন্য হাইব্রিড বাজার সিস্টেম (Hybrid Market System) উপযোগী হতে পারে।

Delery and Doty কর্তৃক পরিচালিত গবেষণা হতে প্রতীয়মান হয় যে, Miles and Snow কর্তৃক প্রদত্ত তত্ত্বের উচ্চ উৎপাদনশীল মূল্য রয়েছে। অন্যভাবে বলা যায় যে, উক্ত তত্ত্বের উপযোগিতার (fit) সাথে (যেমন- কাঠামো, কৌশল ও অন্যান্য বিষয়) প্রতিষ্ঠানের ফলপ্রসূতার যৌক্তিক ও শক্তিশালী সংযোগ রয়েছে। যাই হোক তারা সুস্পষ্টভাবেই বলেছেন যে, বিভিন্ন গবেষণা বা তত্ত্বের কারণে হয়তো স্থিরতা সাময়িকভাবে নষ্ট হতে পারে। তবে একই ধরনের গবেষণা Mintzberg এর প্রতিষ্ঠানের ধরন, উপযুক্ততা ও প্রাতিষ্ঠানিক ফলপ্রসূতার মধ্যে গুরুত্বপূর্ণ কোন সম্পর্ক পাননি।

## সর্বোচ্চ উপযুক্ততা সম্পর্কে মতামত

### Comments on the concepts of best fit

সর্বোচ্চ উপযুক্ততা মডেল উৎকৃষ্ট প্রায়োগিক মডেলের তুলনায় অধিক বাস্তবসম্মত বলেই প্রতীয়মান হয়।

Dyer and Holder বলেন যে, “পরিস্থিতিকে অবজ্ঞা বা এড়িয়ে যাওয়া যায় না। তাই কি যে উপযুক্ত তা পরিস্থিতির উপর নির্ভর করে।” তাই এ সম্পর্কে বলা যায় যে, সর্বোচ্চ উপযুক্ততা সর্বোচ্চ প্রয়োগ থেকে বেশি গুরুত্বপূর্ণ। কিন্তু সর্বোচ্চ উপযুক্ততা ধারণার সীমাবদ্ধতা রয়েছে।

Paauwe জোর দিয়ে বলেন যে, “কৌশল নির্ধারণে পরিস্থিতি নির্ভরতার মত ফাঁদে না পরাই জরুরি। অর্থাৎ বলা হয়ে থাকে যে, পরিস্থিতিই কৌশল নির্ধারণ করবে। কৌশলগত পছন্দের জন্য অবশ্যই সুযোগ থাকতে হবে।”

কৌশলের সাথে মানব সম্পদ পলিসি ও প্রয়োগের যান্ত্রিকভাবে মিলকরণের বিপদ রয়েছে। এটি বিশ্বাসযোগ্য নয় যে, শুধুই পরিস্থিতির উপাদান মানব সম্পদ কৌশল নির্ধারণ করবে। যদি তাই হয়, তা হলে অভ্যন্তরীণ উপযুক্ততা কোনো কাজে আসবে না।

Boxall ও অন্যান্যরা বলেন, এটি স্পষ্টতই অসম্ভব যে, সকল মানব সম্পদ পলিসিতেই প্রতিযোগিতামূলক বা অর্থনৈতিক মিশন প্রতিফলিত হবে। সেগুলো সামাজিক আইনের বা বৈধতার লক্ষ্যার্জনের জন্যও উপযুক্ত হতে পারে।

Purcell বলেন, “পরিস্থিতির জন্য অনুসন্ধান বা মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার সংযোগ সাধনের মডেলটি কিছু অসম্ভাব্যতা দ্বারা সীমাবদ্ধ। যেমন- পরিস্থিতির সকল চল বিবেচনায় নিয়ে তাদের মধ্যে আন্তঃসংযোগ করে দেখানো একান্ত কঠিন। আবার, একটি চলকের পরিবর্তনে অন্যগুলোও প্রভাবিত হয়।

উৎকৃষ্ট উপযুক্ততা মডেল হতে হবে স্থির এবং পরিবর্তন প্রক্রিয়ায় এটি সাড়া দেবে না। তারা এভাবে ঘটনাকে এড়াতে পারে যে, প্রাতিষ্ঠানিক শক্তিসমূহ মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনাকে কাঠামো দিয়েছে বা ধরন ঠিক করেছে। এটি ধারণা করা যায় না যে, মালিকগণ স্বাধীনভাবে কোনো সিদ্ধান্ত গ্রহণ করতে পারে।

## কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার ভিত্তি

### Basis of Strategic HRM

কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা তিনটি করণীয় বিষয়ের উপর ভিত্তি করে কাজ করেঃ

১। একটি প্রতিষ্ঠানের সফলতায় মানব সম্পদ বা মানব মূলধন কৌশলগত ভূমিকা পালন করে এবং এটি প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা অর্জনের প্রধান উৎস।

২। মানব সম্পদ কৌশলকে ব্যবসায় পরিকল্পনার সাথে খাড়াখাড়ি সম্পর্ক থাকতে হবে। এ ব্যাপারে **Allen and White** বলেন “কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা তত্ত্বের প্রধান দিক হলো- সফল প্রাতিষ্ঠানিক কার্যসম্পদ নির্ভর করে নিবিড় উপযুক্ততা বা সমন্বয় অথবা ব্যবসায় ও মানব সম্পদ কৌশলের মধ্যে সম্পৃক্ততা বা সংমিশ্রণ।” **Baxall** ও তাঁর সহযোগীরা বিশ্বাস করেন যে, “কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা মানব সম্পদের সাথে প্রতিষ্ঠানের কৌশলের মিশে যাওয়ার উপর আলোকপাত করে।”

৩। প্রতিটি মানব সম্পদ কৌশল একে অপরের সাথে যুক্ত থাকবে যাতে পরস্পরকে সমর্থন করতে পারে। এটাকে সমান্তরাল সমন্বয় বা সংযুক্তকরণ বলে।

কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনাকে নির্ধারিত কতকগুলো কৌশলের (**Techniques**) চেয়ে কতকগুলো ধারণাগত যুক্তির উপর ভিত্তি করে কর্মপস্থা ঠিক করে। এটি কৌশলগত পর্যালোচনার ভিত্তি প্রদান করে যাতে প্রাতিষ্ঠানিক দিকের বিশ্লেষণ এবং চলমান মানব সম্পদ চর্চা সার্বিক বা নির্দিষ্ট মানব সম্পদ কৌশল উন্নয়নের জন্য কৌশলগত পরিকল্পনা প্রণয়ন করা যায়। কিন্তু মনে রাখতে হবে যে, কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা শুধুই কৌশলগত পরিকল্পনা নয়। এটি বাস্তবায়নের সাথেও সম্পৃক্ত, এটি প্রতিযোগীদের চেয়ে অধিক বুদ্ধিমান ও পরিবর্তনশীল এবং এটি অধিকতর মেধাবী কর্মী নিয়োগ দেয় যাতে প্রতিষ্ঠানের কাজে তাদের দক্ষতাকে প্রসারিত করা যায়। **Schuler** উল্লেখ করেন যে, কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা নিচের কয়েকটি ক্ষেত্রে নিশ্চয়তা দেয়ঃ




- (i) মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা প্রতিষ্ঠানের কৌশল ও কৌশলগত প্রয়োজনের সাথে সম্পূর্ণরূপে সংযুক্ত;
- (ii) মানব সম্পদ পলিসি, পলিসির স্থান ও একইসাথে পদসোপানের মধ্যে অবস্থান করে এবং
- (iii) মানবসম্পদের প্রয়োগ বা চর্চা সরলরৈখিক ব্যবস্থাপকগণ ও কর্মীদের দ্বারা সমন্বিতভাবে গ্রহণ ও ব্যবহার করা হয়, তাঁদের প্রতিদিনের কাজের অংশ হিসেবে।

**Dyer and Holder** বলেন, কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা সমরূপ কাঠামো প্রদান করে যা বৃহৎ, পরিস্থিতিভিত্তিক এবং পারস্পরিক সমন্বয়যোগ্য। কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার যৌক্তিকতা হলো - এটি কর্মীদের ব্যবস্থাপনার সহজ ও বোধগম্য পদ্ধতি উন্নয়ন ও বাস্তবায়নের মাধ্যমে সুবিধা অর্জন করে। এ ক্ষেত্রে প্রতিষ্ঠানের দীর্ঘমেয়াদি প্রয়োজন ও পরিবর্তনশীল পরিস্থিতি বিবেচনা করা হয়। কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনায় উদ্দেশ্য মূল্যায়নের ক্ষেত্রে চিন্তা করতে হবে যে, মানব সম্পদ কৌশল কতটুকু নৈতিকতা বিবেচনা করে। অর্থাৎ প্রতিষ্ঠানের সুবিধাভোগী (Stakeholders), কর্মী, মালিক ও ব্যবস্থাপনার স্বার্থ কতটুকু বিবেচনা করা হয়। এবং বৃহৎ জনগোষ্ঠী বা সম্প্রদায়ের প্রতি প্রতিষ্ঠানের দায়িত্ব সম্পর্কে কতটুকু বিবেচনা করা হয়-এ সবই কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার মধ্যে পড়ে।

**Story** বলেন, কোমল কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা মানব সম্পর্কে অধিক গুরুত্ব দিয়ে থাকে। এটি উন্নয়ন, যোগাযোগ, সম্পৃক্ততা, কর্মীদের নিরাপত্তা, কর্মজীবনের মান এবং কর্মজীবনের উদ্ধৃত্ত এসব বিষয়ে সার্বক্ষণিকভাবে কাজ করে থাকে। অন্যদিকে, কঠোর কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা ব্যবসায়ের স্বার্থে নিয়োজিত মানব সম্পদ কতটুকু মুনাফা অর্জন করতে পারলো-তার ওপর জোর দেয়। কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা কোমল ও কঠোর উপাদানসমূহের মধ্যে সমতা বিধান করতে হবে।

প্রতিষ্ঠানকে সমাজের প্রতি দায়িত্বের বিষয়েও বিবেচনা করতে হবে এই মর্মে যে, এটি সমাজ থেকে সম্পদ আহরণ করছে। তাই সমাজকে তা ফিরিয়ে দিতে হবে। এ পর্যায়ে প্রতিষ্ঠানের কর্পোরেট সামাজিক দায়িত্বের চর্চা সম্পর্কে **McWilliams** ও তাঁর সহযোগীরা বলেন, কর্পোরেট সামাজিক দায়িত্ব হলো প্রতিষ্ঠানের স্বার্থের বাইরে সমাজের কল্যাণকর কিছু কাজ এগুলো আইন দ্বারা প্রযোজ্য। এ কাজগুলো মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার কাজ না হতে পারে কিন্তু যেহেতু এগুলো জনগণের স্বার্থে নৈতিক কাজের সাথে সম্পর্কিত, সেহেতু এগুলো কৌশলগত মানব সম্পদ কার্যবিধির মধ্যে অন্তর্ভুক্ত করাই উত্তম।

শিক্ষার্থীর করণীয় :	সর্বোচ্চ উপযুক্ততা সম্পর্কে বিভিন্ন বিশেষজ্ঞের মতামত বিশ্লেষণ করবেন।
----------------------	--

 সারসংক্ষেপ:
<p>প্রতিষ্ঠানের পরিবেশ পরিস্থিতি ও ধরনের উপর ভিত্তি করে যে কার্য পদ্ধতি গঠিত ও প্রয়োগ করা হয় তা-ই উৎকৃষ্ট মানানসই কার্যপদ্ধতি। উৎকৃষ্ট মানানসই এর অর্থটি ব্যবসায় ও মানব সম্পদ কৌশলের মধ্যে সংযুক্তির মাধ্যমে প্রকাশ করা যেতে পারে। এ পদ্ধতির তিনটি অংশ রয়েছে- (i) জীবনচক্র মডেল (ii) সর্বোৎকৃষ্ট কার্যোপযোগিতা ও প্রতিযোগিতামূলক কৌশলসমূহ (iii) কৌশলগত যন্ত্র বিন্যাস সর্বোচ্চ উপযুক্ততা সম্পর্কে অনেক বিশেষজ্ঞ মতামত প্রদান করেছেন।</p>

#### রেফারেন্স বইসমূহ

- Michael Armstrong. Strategic Human Resource Management, A Guide to Action, 4<sup>th</sup> Edition, Kogan Roge Limited, 2008, USA.
- Jeffrey A. Millo, Strategic Human Resource Management, 4<sup>th</sup> Edition, Cengage Learning, USA, First Reprint in India-2019.



১. কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা বলতে কী বুঝায়? এর বৈশিষ্ট্যসমূহ আলোচনা করুন।
২. কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার নীতিসমূহ ব্যাখ্যা করুন।
৩. কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার লক্ষ্যসমূহ কী?
৪. কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা ও চিরাচরিত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার মধ্যে পার্থক্য নির্ণয় করুন।
৫. কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার সুবিধা ও অসুবিধাসমূহ বর্ণনা করুন।
৬. মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকদের কৌশলগত ভূমিকা কী?
৭. একজন কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকের কি কি গুণ থাকা আবশ্যিক?
৮. কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার ৫-পি সম্পর্কে আলোকপাত করুন।
৯. কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার প্রক্রিয়া চিত্রসহ ব্যাখ্যা করুন।
১০. কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার বাস্তবতা কি? এর বিভিন্ন দিকসমূহ বর্ণনা করুন।
১১. সর্বোৎকৃষ্ট কার্য পদ্ধতি কী? ভাল কার্য পদ্ধতির একটি তালিকা প্রস্তুত করুন।
১২. উৎকৃষ্ট মানানসই কার্য পদ্ধতি কী? এর তিনটি অংশ বর্ণনা করুন।
১৩. সর্বোচ্চ উপযুক্ততা সম্পর্কে বিভিন্ন বিশেষজ্ঞের মতামত তুলে ধরুন।