


# মানব সম্পদ কৌশলসমূহ

## Human Resource Strategies



মানব সম্পদ ব্যতীত কোনো প্রতিষ্ঠান চলতে পারে না। মানব সম্পদ কৌশল খুব সুন্দরভাবে প্রতিষ্ঠানকে বলে দেয় যে, প্রতিষ্ঠান মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা পলিসি ও তা কার্যে প্রয়োগের ক্ষেত্রে কী ভাবছে, কী ভাবা উচিত এবং কীভাবে এগুলো ব্যবসায় কৌশলের সাথে সম্পর্কিত বা সমন্বিত হওয়া উচিত। Dyer and Reves বলেন, “মানব সম্পদ কৌশল হলো কতগুলো একই মানের মানব সম্পদ প্রয়োগের বিধানাবলি।” Peter Boxall বলেন, “মানব সম্পদ কৌশল প্রতিষ্ঠানের সুন্দরভাবে শুরু ও শেষ হওয়ার একটি কাঠামো প্রদান করে।” Richardson and Thompson বলেন, “একটি কৌশল তা মানব সম্পদ কৌশলই হোক বা অন্য যে কোনো ব্যবস্থাপনা কৌশলই হোক, তাকে দুটি উপাদান অবশ্যই থাকতে হবে; (i) কৌশলগত উদ্দেশ্য থাকতে হবে (অর্থাৎ উদ্দেশ্যার্জনের পস্থা নির্দেশ করতে হবে।) ও (ii) সেখানে কার্য পরিকল্পনা থাকতে হবে। এর কারণ হলো- সকল প্রতিষ্ঠানে প্রকৃতি ভিন্ন ধরনের এবং সকল কৌশলও ভিন্ন প্রকৃতির। নির্দিষ্ট মানের কোনো কৌশলও ভিন্ন প্রকৃতির। নির্দিষ্ট মানের কোনো কৌশল বলে কিছু নেই। বিভিন্ন ধরনের মানব সম্পদ কৌশল রয়েছে, যেমন- উচ্চকার্য সম্পাদন ব্যবস্থাপনা, উচ্চ-অঙ্গীকার ব্যবস্থাপনা, মানব মূলধন ব্যবস্থাপনা, সাংগঠনিক উন্নয়ন, কার্য সংশ্লিষ্টতা, জ্ঞান ব্যবস্থাপনা, মেধা ব্যবস্থাপনা, শিক্ষা ও উন্নয়ন প্রভৃতি। এগুলো কীভাবে মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনায় ফলপ্রসূভাবে কাজে লাগানো যায় এবং কীভাবে এ সকল কৌশল গঠন করা যায় ইত্যাদি বিষয়ে আলোচ্য ইউনিটে আলোচনা করা হয়েছে।

 ইউনিট সমাপ্তির সময়	ইউনিট সমাপ্তির সর্বোচ্চ সময় ২ সপ্তাহ
<b>এ ইউনিটের পাঠসমূহ</b>	
পাঠ-৩.১:	মানব সম্পদ কৌশলসমূহ কী? মানব সম্পদ কৌশলের উদ্দেশ্য, সার্বিক মানব সম্পদ কৌশল, নির্দিষ্ট মানব সম্পদ কৌশলসমূহ।
পাঠ-৩.২:	একটি ফলপ্রসূ মানব সম্পদ কৌশলের নিয়ামক, মানব সম্পদ কৌশল উন্নয়ন, মানব সম্পদ কৌশল গঠনের পদ্ধতি।
পাঠ-৩.৩:	খাড়াখাড়ি উপযুক্ততা অর্জন, ব্যবসায় ও মানব সম্পদ কৌশলের সমন্বয়, সমান্তরাল সমন্বয় অর্জন, সমন্বিত প্রক্রিয়া।
পাঠ-৩.৪:	মানব সম্পদ কৌশল স্থাপন/নির্ধারণ, মানব সম্পদ কৌশল বাস্তবায়ন, কৌশল বাস্তবায়নে বাধাসমূহ বাধাসমূহ উত্তোরনের উপায়সমূহ।

## পাঠ-৩.১

## মানব সম্পদ কৌশলসমূহ কী? মানব সম্পদ কৌশলের উদ্দেশ্য, সার্বিক মানব সম্পদ কৌশল, নির্দিষ্ট মানব সম্পদ কৌশলসমূহ

## What are HR Strategies, What is the Purpose of HR Strategies? Overall HR Strategies, Specific HR Strategies



## উদ্দেশ্য

## এ পাঠ শেষে আপনি

- মানব সম্পদ কৌশল সমূহ কী? তা জানতে পারবেন।
- মানব সম্পদ কৌশলের উদ্দেশ্য সম্পর্কে ব্যাখ্যা করতে পারবেন।
- সার্বিক মানব সম্পদ কৌশল বর্ণনা করতে পারবেন।
- নির্দিষ্ট মানব সম্পদ কৌশলসমূহ সম্পর্কে বিশ্লেষণ পারবেন।

## মানব সম্পদ কৌশলসমূহ কী?

## What are HR Strategies

মানব সম্পদ ব্যতীত কোনো প্রতিষ্ঠান চলতে পারে না। মানব সম্পদ কৌশল খুব সুন্দরভাবে প্রতিষ্ঠানকে বলে দেয় যে, প্রতিষ্ঠান মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা পলিসি ও তা কার্যে প্রয়োগের ক্ষেত্রে কী ভাবে, কী ভাবে উচিত এবং কীভাবে এগুলো ব্যবসায় কৌশলের সাথে সম্পর্কিত বা সমন্বিত হওয়া উচিত।

Dyer and Reves বলেন, “মানব সম্পদ কৌশল হলো কতকগুলো একই মানের মানব সম্পদ প্রয়োগের কতকগুলো বিধানাবলি।” Peter Boxall বলেন, “মানব সম্পদ কৌশল প্রতিষ্ঠানের সুন্দরভাবে শুরু ও শেষ হওয়ার একটি কাঠামো প্রদান করে।” Richardson and Thompson বলেন, “একটি কৌশল তা মানব সম্পদ কৌশলই হোক বা অন্য যে কোনো ব্যবস্থাপনা কৌশলই হোক, তাকে দুটি উপাদান অবশ্যই থাকতে হবে; (i) কৌশলগত উদ্দেশ্য থাকতে হবে (অর্থাৎ উদ্দেশ্যার্জনের পস্থা নির্দেশ করতে হবে।) ও (ii) সেখানে কার্য পরিকল্পনা থাকতে হবে।

এর কারণ হলো- সকল প্রতিষ্ঠানই ভিন্ন ধরনের এবং সকল কৌশলও ভিন্ন প্রকৃতির। নির্দিষ্ট মানের কোনো কৌশলও ভিন্ন প্রকৃতির। নির্দিষ্ট মানের কোনো কৌশল বলে কিছু নেই। মানব সম্পদ কৌশলের উপর Armstrong ও Long এবং Armstrong ও Baron গবেষণা করেছেন এবং বহুভাবে এর ব্যাখ্যা দিয়েছেন। আবার কিছু কৌশল অতি বিশদ। তবে দুটি মৌলিক কৌশল চিহ্নিত করা যায়, যেমন- (i) সার্বিক কৌশল, যেমন- উচ্চ কার্য সম্পাদনের কাজ (ii) সুনির্দিষ্ট কৌশল যা মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার বিভিন্ন দিকের সাথে সম্পর্কিত, যেমন- শিক্ষা ও উন্নয়ন এবং পুরস্কার।

## মানব সম্পদ কৌশলের উদ্দেশ্য কী?

## What is the Purpose of HR Strategies?

মানব সম্পদ কৌশলের উদ্দেশ্য হলো- প্রতিষ্ঠান মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা পলিসি ও প্রয়োগ নিয়ে বর্তমান ও ভবিষ্যতে দীর্ঘ সময়ের জন্য কী করতে চায়, তা নির্ধারণপূর্বক বর্ণনা করা। তবে এ ক্ষেত্রে Fombrun ও সহযোগীদের একটি কথা মনে রাখতে হবে তা হলো- ব্যবসায় ও ব্যবস্থাপকদেরকে বর্তমানে ভাল কাজ করতে হবে ভবিষ্যতে সফলতা অর্জনের জন্য। মানব সম্পদ কৌশল কোম্পানির মনোভাব বলে দিতে পারে এবং উদ্দেশ্যের ধারণা ও নির্দেশনা দিতে পারে, কিন্তু তা অবশ্যই দীর্ঘমেয়াদি পরিকল্পনা নয়।

Lynda Gratton মন্তব্য করেন, “মহাকৌশল নয়, শুধু মহা বাস্তবায়ন।” (There is no great strategy, only great execution)।

## সার্বিক মানব সম্পদ কৌশল বা রণনীতি

### Overall HR Strategies

সার্বিক কৌশল কর্মীদের সম্পর্কে প্রতিষ্ঠানের সাধারণ মনোভাব বর্ণনা করে যে, কর্মীদেরকে কীভাবে পরিচালনা ও উন্নয়ন সাধন করা উচিত এবং তাদেরকে প্রতিষ্ঠানের প্রতি আকৃষ্ট ও প্রতিষ্ঠানের প্রয়োজনে ধরে রাখার জন্য কী পদক্ষেপ গ্রহণ করা যায়। এর মাধ্যমে যত দূর সম্ভব নিশ্চিত হওয়া যায় যে, কর্মীরা প্রতিষ্ঠানের প্রতি অঙ্গীকারবদ্ধ, প্রণোদিত এবং কাজের প্রতি অঙ্গীকারবদ্ধ থাকে। চার ধরনের সার্বিক কৌশল রয়েছে, যেমন-

১। প্রথমত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার জন্য নতুন ও উন্নয়নশীল, বিপ্লবী ও সম্ভাব্য অকৃত্রিম বোধগম্য একটি পস্থা প্রয়োজন। এটি ব্যবসায় কৌশল, প্রতিষ্ঠানের জীবনচক্রে এর অবস্থান এবং প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন পক্ষের মধ্যে (Prospector, defender or analyser) সমন্বয় প্রভৃতি দ্বারা প্রভাবিত হয়। এটি প্রতিষ্ঠানের প্রধান নির্বাহী, সিনিয়র ম্যানেজার ও মানব সম্পদের প্রধানসহ বিভিন্ন প্রভৃতি পক্ষের দৃষ্টিভঙ্গি, ব্যবস্থাপনা স্টাইল দ্বারা প্রভাবিত হয়। তাদের প্রভাব নির্ভর করে পদ ও যোগ্যতার ওপর।

২। লক্ষ্য ও উদ্দেশ্যের সাধারণ বর্ণনা যা থেকে নির্দিষ্ট কৌশল স্থির করা যায়। তারা প্রতিষ্ঠানের সার্বিক ফলপ্রসূতার সাথে সংশ্লিষ্ট হবে, মানব সম্পদের সুবিধা অর্জন করবে। Boxall and Purcell বলেন, “প্রতিষ্ঠানে ভাল প্রক্রিয়া দ্বারা ভাল কর্মী নিয়োগ করতে হবে এবং কাজের বড় স্থান তৈরি করতে হবে।”

৩। সুনির্দিষ্ট ও স্পষ্টভাবে পরিকল্পনা করতে হবে যা মানব সম্পদ প্রয়োগের অনেক পস্থা নির্দেশ করে এবং একটি সহজ ও যৌক্তিক মানব সম্পদ সিস্টেমের উন্নয়ন করে।

৪। সার্বিক মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনাকে সতর্কতার সাথে চালু করতে হবে, যেমন- উচ্চ কার্য সম্পাদন ব্যবস্থাপনা, উচ্চ সংশ্লিষ্টতা ব্যবস্থাপনা এবং উচ্চ অঙ্গীকার ব্যবস্থাপনা প্রভৃতি।

### নির্দিষ্ট মানব সম্পদ কৌশলসমূহ


#### Specific HR Strategies

প্রতিষ্ঠানকে কিছু কিছু ক্ষেত্রে কী করতে চায় তা নির্ধারণপূর্বক কৌশল নির্ধারণ করতে হবে। নির্দিষ্ট ক্ষেত্রগুলো হতে পারে নিম্নরূপ :

- ১। **মানব মূলধন ব্যবস্থাপনা (Human Capital Management)** : এক্ষেত্রে কর্মীদেরকে মূলধন হিসেবে গণ্য করা হয়। তাঁদের সম্পর্কে উপাত্ত সংগ্রহ, বিশ্লেষণ ও প্রতিবেদন তৈরি করতে হবে যাতে মূল্য সংযোজনকারী কর্মীদেরকে ভালভাবে পরিচালনা করা যায়, কৌশলগত বিনিয়োগ কার্য সিদ্ধান্ত গ্রহণ করা যায়।
- ২। **উচ্চ-কার্যসম্পাদন ব্যবস্থাপনা (High-Performance Management)** : উচ্চ মাত্রার কার্যসম্পাদন নিশ্চিত করতে হলে উচ্চ কার্যসম্পাদনের জন্য উচ্চতর কার্য পদ্ধতির উন্নয়ন ও বাস্তবায়ন করতে হবে।
- ৩। **ব্যবসায়ের সামাজিক দায়িত্ব (Corporate Social Responsibility)** : ব্যবসায়কে নৈতিকতার সাথে পরিচালনায় অঙ্গীকার করতে হবে যাতে সমাজ ও পরিবেশের উপর এর অনুকূল প্রভাব পড়ে।
- ৪। **সাংগঠনিক উন্নয়ন (Organizational Development)** : প্রতিষ্ঠানের পরিকল্পনা প্রণয়ন ও তা বাস্তবায়নের জন্য কর্মসূচি হাতে নিতে হবে এমনভাবে যাতে প্রতিষ্ঠানের ফলপ্রসূতা বৃদ্ধি পায় এবং যে কেউ পরিবর্তনে সাড়া দিতে সক্ষম হয়।
- ৫। **কার্য সংশ্লিষ্টতা (Work Engagement)** : কার্য পলিসি এমনভাবে উন্নয়ন ও বাস্তবায়নের পদক্ষেপ নিতে হবে যাতে করে কাজের সাথে কর্মীরা বেশি করে সংশ্লিষ্ট থাকে।

- ৬। **জ্ঞান ব্যবস্থাপনা (Knowledge Management)** : জ্ঞানকে সৃষ্টি, অর্জন, আয়ত্তকরণ ও অন্যের সাথে বিনিময় ও ব্যবহার করতে হবে শিক্ষা ও কার্য সম্পাদন বৃদ্ধি করার জন্য।
- ৭। **মানব সম্পদ (HR)** : প্রতিষ্ঠানের জন্য উচ্চ গুণ সম্পন্ন বা উচ্চ মানের কর্মীদেরকে আকৃষ্টকরণ ও সংরক্ষণের জন্য প্রয়োজনীয় পলিসি গ্রহণ করতে হবে।
- ৮। **মেধা ব্যবস্থাপনা (Talent Management)** : প্রতিষ্ঠানের সফলতার জন্য পর্যাপ্ত মেধাসম্পন্ন কর্মীর প্রয়োজন হয়। প্রতিষ্ঠানকে এটি নিশ্চিত করতে হবে যে, তার পর্যাপ্ত সংখ্যক মেধাসম্পন্ন লোকবল রয়েছে।
- ৯। **শিক্ষা ও উন্নয়ন (Learning & Development)** : কর্মীদেরকে এমন পরিবেশ নিশ্চিত করতে হবে যাতে তারা প্রয়োজনীয় শিক্ষা অর্জন ও উন্নয়ন করতে পারে।
- ১০। **পুরস্কার (Rewarding)** : প্রতিষ্ঠানের একটি সুন্দর পুরস্কার নীতি থাকতে হবে এবং প্রতিষ্ঠানকে বলতে হবে যে, ভবিষ্যতে এটি কীভাবে উন্নয়ন ও বাস্তবায়ন করতে চায়।
- ১১। **শ্রমিক-কর্মী সম্পর্ক (Employee Relations)** : প্রতিষ্ঠানকে শ্রমিক-কর্মীদের সাথে ভাল সম্পর্ক গড়ে তুলতে হবে এবং তা ধরে রাখতে হবে। এ বিষয়ে প্রতিষ্ঠানের আগ্রহ বা মনোভাব কী তা স্পষ্ট করতে হবে এবং এ জন্য যা যা করণীয় তা ব্যবস্থাপকদেরকে করতে হবে।

শিক্ষার্থীর কাজ :	মানব সম্পদ কৌশলের সংজ্ঞা ও উদ্দেশ্যসমূহ খাতায় লিখবেন। সার্বিক ও নির্দিষ্ট মানব সম্পদ কৌশলের মধ্যে পার্থক্য নির্ণয় করবেন।
-------------------	--

 <b>সারসংক্ষেপ:</b>
<p>প্রতিষ্ঠানের মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা কীভাবে পরিচালনা ও ব্যবহার করলে সর্বোচ্চ ফল লাভ করা যায় তা যে কৌশলে বলে দেয়া হয়, তা-ই মানব সম্পদ কৌশল। এখানে আরো বলা হয় যে, মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা কীভাবে ব্যবসায় কৌশলের সাথে সমন্বিত হওয়া উচিত। মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা কৌশলের উদ্দেশ্য হলো- প্রতিষ্ঠান মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা পলিসি ও প্রয়োগ নিয়ে বর্তমান ও ভবিষ্যতে দীর্ঘ সময়ের জন্য কী করতে চায় তা নির্ধারণপূর্বক বর্ণনা করা। মানব সম্পদ কৌশলসমূহকে দুভাগে ভাগ করা হয়েছে- সার্বিক মানব সম্পদ কৌশল ও নির্দিষ্ট মানব সম্পদ কৌশল। সার্বিক মানব সম্পদ কৌশলের মধ্যে পড়ে - উচ্চ কার্য সম্পাদন ব্যবস্থাপনা, উচ্চ সংশ্লিষ্টতা ব্যবস্থাপনা, উচ্চ-অঙ্গীকার ব্যবস্থাপনা প্রভৃতি। আর সুনির্দিষ্ট নির্দিষ্ট মানব সম্পদ কৌশলসমূহ হলো- মানব মূলধন ব্যবস্থাপনা, উচ্চ-কার্য ব্যবস্থাপনা, সামাজিক দায়িত্ব, সাংগঠনিক উন্নয়ন, কার্য-সংশ্লিষ্টতা, জ্ঞান ব্যবস্থাপনা, মেধা ব্যবস্থাপনা, শিক্ষা ও উন্নয়ন প্রভৃতি।</p>

## পাঠ-৩.২

একটি ফলপ্রসূ মানব সম্পদ কৌশলের নিয়ামক, মানব সম্পদ কৌশল উন্নয়ন, মানব সম্পদ কৌশল গঠনের পদ্ধতি

Criteria for an Effective HR Strategy, Developing HR Strategies, A Methodology for Formulating HR Strategies



## উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি

- একটি ফলপ্রসূ মানব সম্পদ কৌশলের নিয়ামক সম্পর্কে জানতে পারবেন।
- মানব সম্পদ কৌশল উন্নয়ন সম্পর্কে ব্যাখ্যা করতে পারবেন।
- মানব সম্পদ কৌশল গঠনের পদ্ধতি সম্পর্কে বর্ণনা করতে পারবেন।

একটি ফলপ্রসূ মানব সম্পদ কৌশলের জন্য নিয়ামক

Criteria for an Effective HR Strategy

একটি ফলপ্রসূ মানব সম্পদ কৌশল হলো সেই কাজ নির্ধারণ করা যা প্রতিষ্ঠান অর্জন করতে চায়। এ জন্য কতিপয় নিয়ামক মেনে চলতে হবে-

- (i) এটি ব্যবসায় প্রয়োজন সন্তুষ্ট করবে;
- (ii) এটি হতে হবে বিশদ বিশ্লেষণাত্মক, শুধু হালকা চিন্তা করলে হবে না;
- (iii) এটিকে বাস্তবায়নযোগ্য কর্মসূচিতে রূপান্তর করা যেতে পারে এমন হতে হবে এবং সমস্যাকে অনুমান করতে হবে;
- (iv) এটি পারস্পরিক সম্পর্কযুক্ত ও সমন্বিত হতে হবে যাতে একে অপরকে সাহায্য ও সমর্থন করে;
- (v) এটি সরলরৈখিক কর্মকর্তা ও কর্মীদের প্রয়োজনকে হিসেবে নিতে হবে সেই সাথে প্রতিষ্ঠানের অন্যান্যদের এবং স্বার্থভোগকারীদের প্রয়োজনকেও বিবেচনা করতে হবে।

মানব সম্পদ কৌশল উন্নয়ন

Developing HR Strategies

প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্যার্জনের জন্য যথোপযুক্ত কৌশল প্রণয়ন করা প্রয়োজন। বিভিন্ন মনীষী এ ব্যাপারে বিভিন্ন মতামত ব্যক্ত করেছেন। নিচে এ সম্পর্কে আলোকপাত করা হলো :

Becker & Huselid বলেছেন- মানব সম্পদ কৌশল প্রণয়নে পাঁচটি মৌলিক প্রশ্ন বিবেচনা করতে হবে। সেগুলো হলো-

- ১। প্রতিষ্ঠানের কৌশলগত উদ্দেশ্যসমূহ কী?
- ২। এগুলোকে কীভাবে ইউনিট উদ্দেশ্যে রূপান্তর করা হয়েছে?
- ৩। ইউনিট ব্যবস্থাপকগণ এ সকল উদ্দেশ্যের জন্য কী কী কার্যসম্পাদন পরিচালনাকারী বিবেচনা করেছে?
- ৪। প্রতিষ্ঠানের কার্যশক্তির দক্ষতা, প্রেষণা ও কাঠামো কীভাবে এ সকল কার্যসম্পাদন পরিচালনাকারীকে প্রভাবিত করে?
- ৫। মানব সম্পদ সিস্টেম কীভাবে কার্যশক্তির দক্ষতা, প্রেষণা ও কার্যক্রমকে প্রভাবিত করে?

Grattan মানব সম্পদ কৌশল উন্নয়নে ছয়টি পদক্ষেপ উল্লেখ করেছেন-

- ১। নির্দেশনাদানে তত্ত্বাবধায়ক দল (Build Guiding Coalition) : ব্যবসায়ের সকল অংশ থেকে প্রতিনিধি নিয়ে নির্দেশনা দানের জন্য তত্ত্বাবধায়ক দল গঠন করতে হবে।

- ২। **ভবিষ্যত ধারণা করা (Image the Future) :** কৌশলগত গুরুত্বপূর্ণ এলাকাগুলোতে মতামতের ভিত্তিতে ভিশন সৃষ্টি করা।
- ৩। **বর্তমান সক্ষমতা অনুধাবন ও শূণ্যতা চিহ্নিতকরণ (Understand current Capabilities and Identify the Gap) :** এটি অনুধাবন করতে হবে যে, বর্তমানে প্রতিষ্ঠানটি কোথায় আছে এবং এটি ও নির্ধারণ করতে হবে যে, ভবিষ্যতের প্রত্যাশা ও বর্তমানে বাস্তব অবস্থার মধ্যে কতটুকু পার্থক্য রয়েছে।
- ৪। **সিস্টেমের নকশা তৈরি (Create a Map of the System) :** এটি নিশ্চিত করতে হবে যে, কার্যের প্রতিটি অংশ একত্রিত হলে একটি অর্থপূর্ণ সার্বিক কাজ সৃষ্টি হবে। অর্থাৎ প্রতিটি অংশই এমনভাবে পরিচালিত হবে যেন সবগুলো মিলে একটি অর্থপূর্ণ জিনিস তৈরি করে।
- ৫। **সিস্টেমের গতিশীল মডেল তৈরিকরণ (Model the Dynamics of the system) :** এটি নিশ্চিত করতে হবে যে, ভবিষ্যতের যে কোন পরিবর্তনকে গ্রহণ করেই কাজ চালিয়ে যাবে।
- ৬। **বিভিন্ন কার্যের মধ্যে সংযোগ (Bridge into Action) :** প্রতিষ্ঠানকে বড় জিনিস বা বড় কোন চিন্তাকে বাস্তবায়নের জন্য বিভিন্ন কার্যে ভাগ করতে হবে, নির্দিষ্টরূপ দিতে হবে। অতঃপর কার্যের দিক নির্দেশনা ঠিক করতে হবে, সরলরৈখিক কর্মকর্তাদেরকে জড়িত করতে হবে এবং বিভিন্ন কার্যের আড়াআড়িভাবে মেলাতে হবে, কার্যদল সৃষ্টি করতে হবে। তারা লক্ষ্য ও কার্য সম্পাদনের নির্দেশিকা চিহ্নিত করবে।

মানব সম্পদ কৌশল প্রণয়নে বিভিন্ন পন্থা অনুসরণ করা যেতে পারে। কারণ একটি পথ ঠিক না ও হতে পারে। Tyson ও Witcher ৩০টি কোম্পানিতে গবেষণা করে দেখেছেন যে, “কৌশল প্রণয়নে বিভিন্ন পথ পরিবর্তনকে মোকাবিলা করতে বিভিন্নভাবে প্রতিক্রিয়া দেখায় এবং বিভিন্ন পন্থা ব্যবসায়ের বিভিন্ন অংশের লোকদেরকে ব্যবসায়ের লক্ষ্যের সাথে মিল রেখে একত্রিত করে।”

মানব সম্পদ কৌশল উন্নয়নে কৌশলের বিষয়বস্তুর মতই প্রক্রিয়া খুব গুরুত্বপূর্ণ। Tyson ও Witcher তাদের গবেষণা থেকে উল্লেখ করেন যে, মানব সম্পদ কৌশল প্রণয়নে প্রক্রিয়ার মতই কৌশলের বিষয়বস্তুও গুরুত্বপূর্ণ। বলা হয় যে, কৌশলগত ইস্যুর মাধ্যমে কাজ করা এবং চিন্তার বিষয়টি আলোকপাত করা হলে, নতুন ধারণার জন্ম হয় এবং লক্ষ্যের উপর মতামত পাওয়া যায়।

## মানব সম্পদ কৌশল গঠনের পদ্ধতি

### A Methodology for Formulating HR Strategies


Dyer ও Holder মানব সম্পদ কৌশল গঠনের পদ্ধতির উন্নয়ন সাধন করেছেন। এগুলো হলো-

- ১। **সম্ভাব্যতা যাচাই বা নির্ধারণ (Assess Feasibility) :** মানব সম্পদের দৃষ্টিকোন থেকে কৌশলের প্রস্তাবটি সফল করতে যে সংখ্যক ও ধরনের লোকের প্রয়োজন হবে, সময়মত ও যৌক্তিক খরচে তাদেরকে পাওয়া যাবে কিনা তার উপর সম্ভাব্যতা নির্ভর করে। এবং যে ধরনের আচরণ প্রত্যাশা করা হয়েছে তা বাস্তবসম্মত কিনা। আচরণ বলতে কর্মীদের ধরে রাখার হার ও উৎপাদনশীলতার পর্যায়কে বিবেচনা করা হয়েছে।
- ২। **আকাঙ্ক্ষাযোগ্যতা নির্ধারণ (Determine Desirability) :** মানব সম্পদ কৌশলের গুরুত্বকে এভাবে বিবেচনা করতে হবে যেন এটি যে কোন সময় পরিবর্তনের জন্য বিবেচনা করা যায়। অর্থাৎ পরিবেশ পরিস্থিতি বুঝে লোক ছাঁটাই করতে হবে, আবার শূণ্য পদ পূরণ করতে হবে।
- ৩। **লক্ষ্য নির্ধারণ (Determine Goal) :** এটি হলো ব্যবসায়ের প্রধান ইস্যু যার উপর কাজ করতে হবে এবং এগুলো ব্যবসায় কৌশলের বিষয়বস্তু হতে আসে। উদাহরণস্বরূপ বলা যায় যে, স্বল্প খরচে উৎপাদনের কৌশল গ্রহণ করলে

শ্রম-খরচ কমাতে হবে। এতে দুই ধরনের মানব সম্পদ লক্ষ্য পাওয়া যায়- (i) উচ্চতর কার্যসম্পাদন মান (অবদান) ও (ii) শ্রমিক সংখ্যা কমাতে হবে।

- 8। **লক্ষ্য অর্জনের উপায় নির্ধারণ (Decide of Achieving Goals) :** একটি সাধারণ নিয়ম রয়েছে এরকম যে, বাহ্যিক ও অভ্যন্তরীণ উপযুক্ততার (Tit) মধ্যে যত মিল থাকবে, তত বেশি ভাল কৌশল হবে। প্রয়োজনে পরিবর্তনের সুযোগ থাকবে। বাহ্যিক উপযুক্ততা বলতে একদিকে মানব সম্পদ লক্ষ্য ও জরুরি ব্যবসায় কৌশলের মধ্যে মিলের মাত্রা এবং অন্যদিকে, যৌক্তিক পরিবেশগত অবস্থা বুঝায়। অভ্যন্তরীণ উপযুক্ততা পরিমাপ করে যে, মানব সম্পদ লক্ষ্য হতে কতটুকু পরিমাণ মানব সম্পদ উপায় অনুসরণ করে এবং অন্যান্য যৌক্তিক পরিবেশগত অবস্থা, সেই সাথে বিভিন্ন মানব সম্পদ উপায়ের মধ্যে সমতা, সহাবস্থান ইত্যাদি।

শিক্ষার্থীর কাজ :	শিক্ষার্থীগণ মানব সম্পদ কৌশল উন্নয়ন ও মানব সম্পদ কৌশল গঠনের পদ্ধতি সম্পর্কে বিস্তারিতভাবে খাতায় লিখবেন।
-------------------	---

 <b>সারসংক্ষেপ:</b>
<p>একটি ফলপ্রসূ মানব সম্পদ কৌশল উন্নয়নের জন্য কতিপয় দিক নির্দেশনা প্রয়োজন। যেমন- এটি হতে হবে বিশদ বিশ্লেষণাত্মক, বাস্তবায়নযোগ্য। এটি হতে হবে পারস্পরিক সহযোগিতাপূর্ণ ও সম্পর্কিত। মানব সম্পদ কৌশল উন্নয়নের ৬টি পদক্ষেপ অনুসরণ করা হয়, যেমন- প্রতিষ্ঠানের প্রয়োজনকে বিশ্লেষণ, কৌশল প্রণয়ন, কৌশলের সমর্থনকারীদের তালিকা তৈরি, প্রকল্প বাস্তবায়ন, অনুগমন ও অগ্রগতি মূল্যায়ন। মানব সম্পদ কৌশল উন্নয়নের পূর্বে এটি গঠনের পদ্ধতি (Methodology) সম্পর্কে জানতে হবে। চারটি পদক্ষেপ রয়েছে এ ক্ষেত্রে (i) সম্ভাব্যতা যাচাই (ii) আকাঙ্ক্ষা যোগ্যতা নির্ণয় (iii) লক্ষ্য নির্ধারণ (iv) লক্ষ্য অর্জনের উপায় নির্ধারণ।</p>



## পাঠ-৩.৩

## খাড়াখাড়ি উপযুক্ততা অর্জন - ব্যবসায় ও মানব সম্পদ কৌশলের সমন্বয়, সমান্তরাল সমন্বয় অর্জন, সমন্বিত প্রক্রিয়া

## Achieving Vertical fit- Integrating Business and HR Strategies, Achieving Horizontal Integration, Integrative Process



## উদ্দেশ্য

## এ পাঠ শেষে আপনি

- খাড়াখাড়ি উপযুক্ততা অর্জন এবং ব্যবসায় ও মানব সম্পদ কৌশলের সমন্বয় সম্পর্কে জানতে পারবেন।
- সমান্তরাল সমন্বয় অর্জন সম্পর্কে বর্ণনা করতে পারবেন।
- সমন্বিত প্রক্রিয়া সম্পর্কে ধারণা অর্জন করতে পারবেন।

## খাড়াখাড়ি উপযুক্ততা অর্জন- ব্যবসায় ও মানব সম্পদ কৌশলের সমন্বয়

## Achieving Vertical Fit- Integrating Business and HR Strategies

Wright ও Shell বলেন যে, উপযুক্ততার জন্য কৌশল বাস্তবায়নের প্রয়োজন আর তার জন্য দক্ষতা ও আচরণ সম্পর্কিত জ্ঞানের প্রয়োজন। আবার, দক্ষতা ও আচরণ সম্পর্কে জানতে হলে মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা প্রয়োগ পদ্ধতি জানা প্রয়োজন এবং মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা প্রয়োগ পদ্ধতি কাঙ্ক্ষিতরূপে বাস্তবায়নের সক্ষমতা থাকতে হবে।

ব্যবসায় ও মানব সম্পদ কৌশলগুলো সমন্বিতকরণের সময় মনে রাখতে হবে যে, ব্যবসায় ও মানব সম্পদ ইস্যুগুলো একে অপরকে প্রভাবিত করে এবং সেই সাথে ব্যবসায়ের ইউনিট কৌশলকেও প্রভাবিত করে। এটি আরো মনে রাখা প্রয়োজন যে, এদের মধ্যে সংযোগ স্থাপনের সময় লক্ষ্য রাখতে হবে পরিবর্তনের জন্য বিবেচিত কৌশল যেন বাহ্যিক ও অভ্যন্তরীণ পরিবেশের পরিবর্তনকেও সমন্বিত করে। বর্তমান অবস্থায় ‘উপযুক্ততা’ একটি নির্দিষ্ট সময় পর্যন্ত থাকে, পরিস্থিতির পরিবর্তন হলে ‘উপযুক্ততা’ আর থাকে না। উপযুক্ততা অর্জনের অতিরিক্ত প্রচেষ্টার ফলে এ পদ্ধতিটির পরিবর্তনশীলতাকে বাধাগ্রস্ত করবে যা হঠাৎ পরিবর্তন আনয়নের ক্ষেত্রে খুব প্রয়োজন। একটি উত্তম খাড়াখাড়ি উপযুক্ততা অর্জনের ক্ষেত্রে আরেকটি সমস্যা হলো ব্যবসায় কৌশলটি ভালভাবে বর্ণিত নাও থাকতে পারে। এটি কেবল আরম্ভ হওয়ার পর্যায়ে থাকতে পারে।

## সমান্তরাল সমন্বয় অর্জন

## Achieving Horizontal Integration

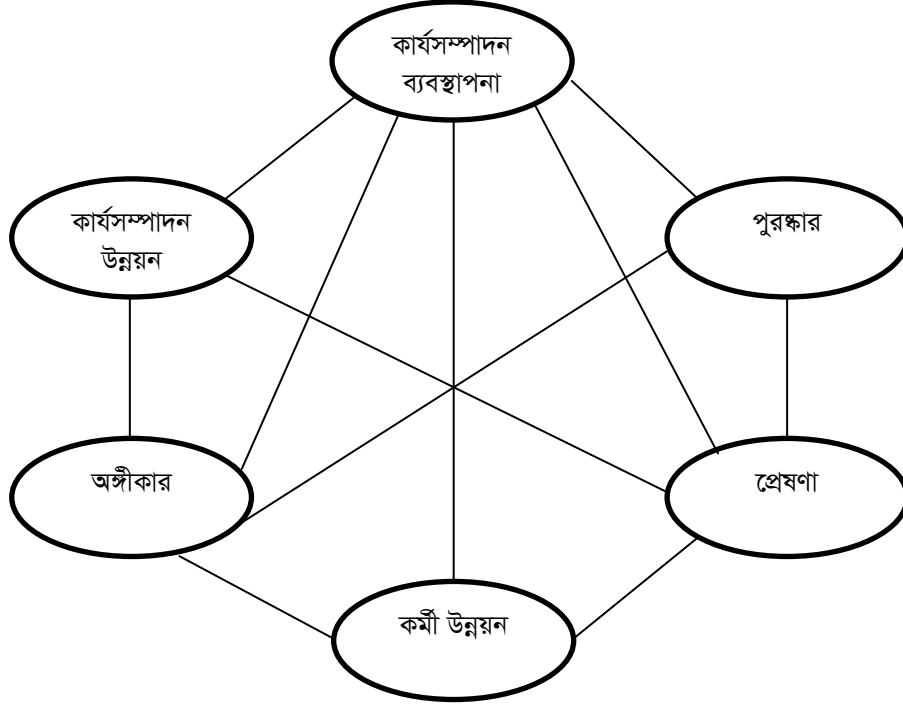
সমান্তরাল সমন্বয় বা উপযুক্ততা অর্জিত হয় যখন বিভিন্ন ধরনের মানব সম্পদ কৌশলসমূহ একত্রিত হয়, পাশাপাশি অবস্থান করে ও পরস্পরকে সমর্থন করে। এটি অর্জন করা যায় বিভিন্ন ধরনের মানব সম্পদ নিয়ম-নীতি ও পদ্ধতির উন্নয়ন ও বাস্তবায়নের মাধ্যমে যাকে “একত্রিকরণ” বা ‘bundling’ বলে। ‘একত্রিকরণ’ কার্যক্রম চালিয়ে যাওয়া যায় প্রথমত: যথোপযুক্ত মানব সম্পদ পদ্ধতি চিহ্নিতকরণ, দ্বিতীয়ত: কীভাবে একত্রিকরণের বিভিন্ন দফা একে অপরের সাথে সংযোগ করা যায় যাতে তাদেরকে পারস্পরিকভাবে প্রয়োগ করা যায় এবং তারা একত্রে অবস্থান করে- এই সমস্ত প্রক্রিয়াই হলো- সমন্বিতকরণ প্রক্রিয়া চিহ্নিতকরণ। পরবর্তিতে এ সকল পদ্ধতির উন্নয়নে কর্মসূচি গ্রহণ করতে হবে।

## সমন্বিত প্রক্রিয়া

## Integrative Process

উচ্চ কার্য সম্পাদন, উচ্চ জড়িত হওয়া বা উচ্চ অঙ্গীকার সিস্টেম এর ব্যবহার ইত্যাদি। এ সবই হলো সমন্বিতকরণ প্রক্রিয়া। এ সকল সিস্টেমের মূল বিষয় হলো- এগুলো প্রত্যেকেই পরিপূরক কার্য পদ্ধতি যা সামগ্রিকভাবে উন্নয়ন ও সংরক্ষণ করা হয়। অন্য আরেকটি সমন্বিতকরণ কার্যক্রম হলো, মেধা ব্যবস্থাপনা (Talent Management)। বিভিন্ন ধরনের সমন্বিতকরণ প্রক্রিয়ার মধ্যে দুটি ব্যতিক্রমী প্রক্রিয়া হলো- কার্যসম্পাদন ব্যবস্থাপনা ও যোগ্যতার ব্যবহার। বিভিন্ন ধরনের মানব সম্পদ পদ্ধতির মধ্যে সংযোগ সাধনের পস্থা নিচে চিত্রের মাধ্যমে দেখানো হলো :

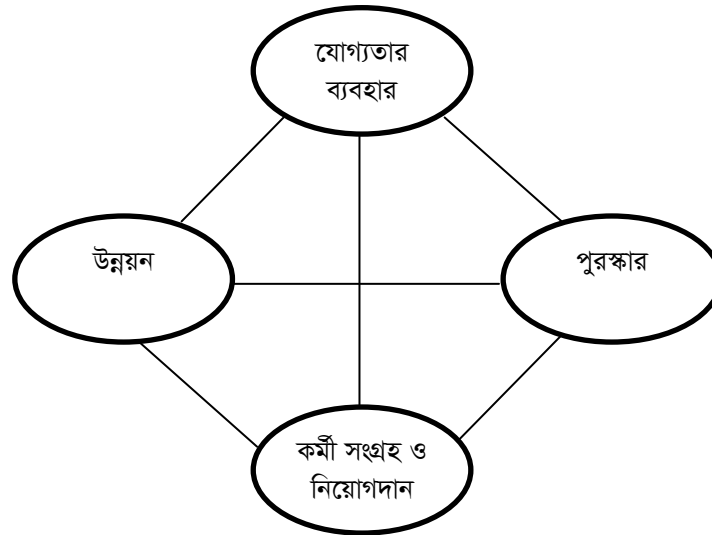




চিত্র : সমন্বয়কারী শক্তি হিসেবে কার্যসম্পাদন ব্যবস্থাপক।

উপরের চিত্রে দেখা যাচ্ছে যে, কার্যসম্পাদন ব্যবস্থাপনার সাথে অনেকগুলো উপাদান জড়িত যারা পরস্পর সম্পর্কিত। সাধারণভাবে আমরা দেখি যে, কার্যসম্পাদন ব্যবস্থাপনার সাথে পুরস্কার উপাদানটি জড়িত। কর্মীদেরকে পুরস্কার প্রদান করা হলে তারা প্রণোদিত হয়। অতঃপর কর্মীদের উন্নয়ন ঘটে। ফলশ্রুতিতে তারা অঙ্গীকার করে প্রতিষ্ঠানের প্রতি। পরিশেষে কার্যসম্পাদনের উন্নয়ন ঘটে।


এভাবে মানব সম্পদ পদ্ধতির প্রতিটি উপাদান অঙ্গাঙ্গিভাবে জড়িত এবং পারস্পরিক মেলবন্ধনে আবদ্ধ। এভাবে তারা পরস্পরের সাথে ওতপ্রোতভাবে জড়িত বা আবদ্ধ।



চিত্র : সমন্বয়ের শক্তি হিসেবে যোগ্যতার ব্যবহার (Use of competencies as an integrating force)

উপরের চিত্রে দেখা যাচ্ছে যে, কর্মী নিয়োগদানের পর তাদেরকে যোগ্য করে তোলা বা উন্নয়ন করা, তাদের যোগ্যতার ব্যবহার ও ভাল কাজের জন্য পুরস্কার প্রদান এ সবই একে একটি উপাদান যা প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যার্জনে অবদান রাখে। এদের সমন্বিতভাবে ব্যবহার করতে পারলেই প্রতিষ্ঠানের সফলতা।

শিক্ষার্থীর কাজ :	শিক্ষার্থীরা খাড়াখাড়ি উপযুক্ততা অর্জন এবং ব্যবসায় ও মানব সম্পদ কৌশলের সমন্বয়, সমান্তরাল সমন্বয় অর্জন এবং সমন্বিত প্রক্রিয়া অ্যাসাইনমেন্ট লিখবেন।
-------------------	--

	সারসংক্ষেপ:
<p>খাড়াখাড়ি উপযুক্ততা অর্জনের ক্ষেত্রে বলা হয়েছে যে, মানব সম্পদ কৌশল প্রণয়ন ও বাস্তবায়নের ক্ষেত্রে কী কী প্রয়োজন, কার সাথে কী ধরনের সম্পর্ক ও সমন্বয় প্রয়োজন। যেমন- কৌশল বাস্তবায়নের জন্য প্রয়োজন দক্ষতা আচরণ সম্পর্কিত জ্ঞান। এটি জানতে হলে মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার প্রয়োগ পদ্ধতি জানতে হবে। আবার পদ্ধতি বাস্তবায়নের জন্য প্রয়োজন সক্ষমতা। সুতরাং দেখা যাচ্ছে যে, একটি বিষয় আরেকটি বিষয়ের সাথে সম্পর্কিত। এ সম্পর্কটা খাড়াখাড়ি (Vertical)। তাই এটিকে খাড়াখাড়ি উপযুক্ততা অর্জন বলে। সমান্তরাল সমন্বয় হলো যখন বিভিন্ন ধরনের মানব সম্পদ কৌশলসমূহ একত্রিত হয় ও পাশাপাশি অবস্থান করে ও পরস্পরকে সমর্থন করে। আবার, উচ্চ কার্য সম্পাদন, উচ্চ-জড়িত হওয়া বা উচ্চ অঙ্গীকার সিস্টেমের ব্যবহারই হলো সমন্বিতকরণ প্রক্রিয়া। এ সকল সিস্টেমের মূল বিষয় হলো এগুলো প্রত্যেকেই পরিপূরক কার্য পদ্ধতি।</p>	

## পাঠ-৩.৪

মানব সম্পদ কৌশল স্থাপন/নির্ধারণ, মানব সম্পদ কৌশল বাস্তবায়ন, কৌশল বাস্তবায়নে বাধাসমূহ, বাধাসমূহ উত্তোরনের উপায়সমূহ

Setting out the strategy, Implementing HR Strategies, Barriers to the Implementation of HR Strategies, Overcoming the Barriers



## উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি

- মানব সম্পদ কৌশল স্থাপন/নির্ধারণ সম্পর্কে জানতে পারবেন।
- কৌশল বাস্তবায়ন সম্পর্কে বর্ণনা করতে পারবেন।
- কৌশল বাস্তবায়নে বাধাসমূহ সম্পর্কে বিশ্লেষণ করতে পারবেন।
- বাধাসমূহ উত্তোরণ সম্পর্কে ব্যাখ্যা করতে পারবেন।

## কৌশল স্থাপন বা নির্ধারণ

## Setting out the strategy

মানব সম্পদ কৌশল কীভাবে স্থাপন করতে হবে তার কোনো নির্ধারিত মডেল নেই। এটি সম্পূর্ণ নির্ভর করে প্রতিষ্ঠানটির অবস্থার ওপর। তবে নিচের ক্ষেত্রগুলোকে অন্তর্ভুক্ত করে কৌশল নির্ধারণ করা যায় :

## ১। ভিত্তি (Basis) :

- (i) ব্যবসায় কৌশলের প্রধান উপাদানগুলো জানা প্রয়োজন।
- (ii) পরিবেশগত উপাদান ও তার বিশ্লেষণ, যেমন- SWOT অথবা PEST বিশ্লেষণ।
- (iii) সাংস্কৃতিক উপাদানসমূহ।

## ২। বিষয়বস্তু (Content) : প্রস্তাবিত মানব সম্পদ কৌশলের বিস্তারিত বিবরণ।

## ৩। যৌক্তিকতা (Rationale) : ব্যবসায়ের প্রয়োজনীয়তা ও পরিবেশগত বা সাংস্কৃতিক উপাদানের পটভূমিতে মানব সম্পদ কৌশল ঠিক করতে হবে।

## ৪। বাস্তবায়ন পরিকল্পনা (Implementation plan) :

- (i) কার্য কর্মসূচি;
- (ii) প্রতিটি স্তরের দায়িত্ব;
- (iii) সম্পদের প্রয়োজনীয়তা;
- (iv) যোগাযোগ, পরামর্শ, সংশ্লিষ্টতা ও প্রশিক্ষণের জন্য প্রস্তাবিত ব্যবস্থা;
- (v) প্রকল্প ব্যবস্থাপনা আয়োজন।

## ৫। ব্যয় ও সুবিধা বিশ্লেষণ (Costs &amp; Benefits Analysis) : পরিকল্পনায় সম্পদের (ব্যয়, কর্মী ও সুযোগ-সুবিধাসমূহ) গুরুত্ব এবং সঠিকভাবে প্রতিষ্ঠানের জন্য সংঘটিতব্য সুযোগ-সুবিধাসমূহ পরিমাপ করতে হবে। এখানে সরলরৈখিক কর্মকর্তা ও কর্মীদের ব্যক্তিগত সুযোগ-সুবিধাগুলো পরিমাণগত দিক থেকে উল্লেখ করতে হবে।

## মানব সম্পদ কৌশল বাস্তবায়ন

## Implementing HR Strategies

কৌশল সবসময় ছোট করে সারাংশ আকারে প্রণীত হয়ে থাকে। এটিকে উদ্দেশ্যের আলোকে কর্মসূচিতে রূপান্তর করে স্পষ্টভাবে বিশদ ভাবে উল্লেখ করতে হবে। এক্ষেত্রে এটি বলা যাবে না যে, “আমাদেরকে এখানে সেখানে যেতে হয় কিন্তু কীভাবে যেতে হবে, তা আমরা জানি না বা চিন্তা করি না।” তবে কৌশলসমূহ কার্যে বাস্তবায়ন করা খুব সহজ কাজ নয়।

কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনাকে নানাভাবে ছোট করে দেখা হয়, যেমন- কখনো মনে করা হয় যে, এটি সাধারণ কিছু ধারণা ছাড়া আর কিছুইনা, আবার অনেকসময় এটিকে স্বল্পমেয়াদি পরিকল্পনা মনে করা হয়। এটি অবশ্যই জোর দিতে হবে যে, মানব সম্পদ কৌশল শুধুই কর্মসূচি, পলিসি নয়। এটিকে অবশ্যই মানব সম্পদ বিভাগ কর্তৃক গুরুত্বপূর্ণ বলে মনে করতে হবে। বিভিন্ন সময়ে বিভিন্ন ঘটনায় বলে কৌশল প্রণীত হয় না। কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার সমস্যা উল্লেখ করেছেন Gratton ও তার সহযোগীরা তা হলো “প্রায়ই দেখা যায় যে, কৌশলে বলা হয় কী অর্জন করতে হবে এবং বাস্তবে কী ঘটছে এ দুয়ের মধ্যে ব্যবধান (gap) সৃষ্টি হয়। এ ব্যবধান তৈরিতে যে সকল উপাদান অবদান রাখে Gratton ও তাঁর সহযোগীরা তা চিহ্নিত করেন। সেগুলো হলো:

- (i) বিভিন্ন প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের মধ্যে প্রবণতা হলো- তাঁরা তাদের ক্ষেত্রে প্রযোজ্য মনে করে এমন উদ্যোগকে গ্রহণ করে, এর বাইরে নয়।
- (ii) দীর্ঘদিন ধরে কাজ করছে এমন কর্মীদের প্রবণতা হলো- পুরানোটাকেই ধরে রাখা। জটিল বা অস্পষ্ট উদ্যোগকে কর্মীরা নাও বুঝতে পারে বা বড় প্রতিষ্ঠানের কর্মীরা এটিকে অন্যভাবে নিতে পারে।
- (iii) নিয়মিত তালিকায় নেই এমন উদ্যোগকে গ্রহণ করানো খুবই কঠিন।
- (iv) কর্মীরা সেই উদ্যোগের প্রতি খুবই উগ্র মনোভাব পোষণ করে যা প্রতিষ্ঠানের মূল পরিচয়ের সাথে সাংঘর্ষিক হয়। যেমন- হঠাৎ করে কর্মী ছাঁটাই করলে।
- (v) উদ্যোগকে ছমকি হিসেবে দেখলে।
- (vi) প্রতিষ্ঠানের ব্যবসায়িক কৌশল ও মূল্যবোধের মধ্যে অমিল থাকলে।
- (vii) জ্যেষ্ঠ ব্যবস্থাপনাকে কতটুকু বিশ্বাস করা যায়।
- (ix) চলমান প্রক্রিয়া উদ্যোগকে কতটুকু স্থায়ী রূপ দিতে পারবে।
- (x) আমলাতান্ত্রিক সংস্কৃতিতে কোনো পরিবর্তনে আগ্রহ জাগে না।

### মানব সম্পদ কৌশল বাস্তবায়নের বাধাসমূহ

#### Barriers to the Implementation of HR Strategies

Gratton ও সহযোগীরা ব্যবধান সৃষ্টির যে উপাদানগুলো চিহ্নিত করেছেন, এখনো মানব সম্পদ কৌশলের সফল বাস্তবায়নেও সমস্যার সৃষ্টি করে থাকে। এছাড়াও অন্যান্য প্রধান বাধাগুলো হলো- ব্যবসায়ের কৌশলগত প্রয়োজন অনুধাবনে ব্যর্থতা, পরিবেশগত ও সাংস্কৃতিক উপাদানসমূহের অপরিপূর্ণ পরিমাপ যা কৌশলের বিষয়বস্তুর উপর প্রভাব ফেলে এবং এতে দুর্বল ও অযৌক্তিক উদ্যোগের সৃষ্টি হয়। সম্ভাব্য কারণ হলো- কর্মীরা হয়তো কৌশলসমূহ সাময়িকভাবে গ্রহণ করেছে অথবা উত্তম পছন্দ প্রয়োগপূর্ব দুর্বল বিশ্লেষণ যা প্রতিষ্ঠানের প্রয়োজনের সাথে খাপ খায় না। এ সকল সমস্যা আরো দ্বিগুন হারে বাড়ে যদি কৌশলসমূহ বাস্তবায়নে সমস্যার প্রতি উপযুক্ত নজর দেয়া না হয়। এ ক্ষেত্রে সরলরৈখিক ব্যবস্থাপকদের গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করতে হবে।


### বাধাসমূহ উত্তোরণের উপায়সমূহ

#### Overcoming the Barriers

বাধাসমূহ উত্তোরণের উপায়সমূহ হলো :

- (i) প্রতিষ্ঠানের প্রয়োজন সম্পর্কে সতর্কতার সাথে ও মনোযোগ দিয়ে প্রাথমিক বিশ্লেষণ করতে হবে।
- (ii) কৌশল প্রণয়ন করতে হবে।
- (iii) কৌশলের সমর্থনকারীদের তালিকা প্রণয়ন করতে হবে।
- (iv) বাধা পরিমাপন।
- (v) কার্য পরিকল্পনা প্রণয়ন।
- (vi) বাস্তবায়ন প্রকল্প ব্যবস্থাপনা।
- (vii) অনুগমন ও অগ্রগতি মূল্যায়ন খাতে প্রয়োজনে সংশোধন করা যায়।

<b>শিক্ষার্থীর কাজ :</b>	কৌশল স্থাপনের পদ্ধতি ও কৌশল বাস্তবায়ন সম্পর্কে খাতায় লিখবেন। কৌশল বাস্তবায়নে কি কি বাধা আসতে পারে তা চিহ্নিত করে সম্ভাব্য সমাধান উল্লেখ করবেন।
--------------------------	---

	<b>সারসংক্ষেপ:</b>
<p>কৌশল স্থাপনের ক্ষেত্রে পাঁচটি পদক্ষেপ অনুসরণ করতে হবে। যেমন- ভিত্তি, বিষয়বস্তু, যৌক্তিতা, বাস্তবায়ন পরিকল্পনা, ব্যয় ও সুবিধা বিশ্লেষণ। মানব সম্পদ কৌশল বাস্তবায়নের উদ্যোগ নিতে হবে। কৌশল বাস্তবায়ন করতে যেয়ে দেখা যায় যে, কৌশল কী অর্জন করতে চায় আর বাস্তবে কী ঘটছে- এ দুয়ের মধ্যে ব্যবধান সৃষ্টি হয়। এ ব্যবধান দূর করতে হবে। কৌশল বাস্তবায়নে বিভিন্ন বাধা আসে। যেমন- পরিবেশ ও সংস্কৃতিক উপাদানসমূহ পরিমাপের অপরিপূর্ণতা, দুর্বল উদ্যোগ ইত্যাদি। এগুলো দূর করার ব্যবস্থা গ্রহণ করতে হবে। এ বিষয়ে কতিপয় পদক্ষেপ নেয়া যায়, যেমন- প্রতিষ্ঠানের প্রয়োজনকে বিশ্লেষণ, কৌশল প্রণয়ন, কৌশলের সমর্থনকারীদের তালিকা তৈরি, প্রকল্প বাস্তবায়ন, অনুগমন ও অগ্রগতি মূল্যায়ন।</p>	

**তথ্যসূত্র:**

- Michael Armstrong. Strategic Human Resource Management, A Guide to Action, 4<sup>th</sup> Edition, Kogan Roge Limited, 2008, USA.
- Tanuja Agarwale, Strategic Human Resource Management, 15<sup>th</sup> Edition, Oxford University Press, India -2017.



১. মানব সম্পদ কৌশলসমূহ কী? এর উদ্দেশ্য কী?
২. সর্বাধিক ও সুনির্দিষ্ট মানব সম্পদ কৌশল বলতে কী বুঝায়? তাদের কয়েকটি নাম লিখুন।
৩. উচ্চ-সংশ্লিষ্টতা ও উচ্চ-অঙ্গীকার ব্যবস্থাপনা কি?
৪. নির্দিষ্ট মানব সম্পদ কৌশলসমূহ বলতে কী বুঝায়? কয়েকটি নির্দিষ্ট মানব সম্পদ কৌশল উল্লেখ করুন।
৫. মানব সম্পদ কৌশল উন্নয়নের বাধাসমূহ বর্ণনা করুন।
৬. মানব সম্পদ কৌশল গঠনের পদ্ধতি আলোচনা করুন।
৭. খাড়াখাড়ি উপযুক্ততা অর্জন ও সমান্তরাল সমন্বয় অর্জন বলতে কি বুঝায়?
৮. সমন্বিত প্রক্রিয়া চিত্রসহ ব্যাখ্যা করুন।
৯. কৌশল স্থাপনের পদক্ষেপসমূহ বর্ণনা করুন।
১০. কৌশল বাস্তবায়নের সমস্যা ও সম্ভাব্য সমাধান সম্পর্কে আলোকপাত করুন।