


# জ্ঞান এবং মেধা ব্যবস্থাপনা কৌশল

## Knowledge and Talent Management Strategy



জ্ঞান ব্যবস্থাপনার উদ্দেশ্য হলো প্রাতিষ্ঠানিক ফলপ্রসূতা বৃদ্ধি করার জন্য জ্ঞানকে বিভিন্ন উৎস হতে আহরণ করা এবং যাদের এ জ্ঞান নেই, তাদেরকে প্রদান করা। জ্ঞান ব্যবস্থাপনা বুদ্ধিভিত্তিক মূলধন তত্ত্ব এর সাথে নিবিড়ভাবে জড়িত। এটি যৌক্তিক তথ্য চিহ্নিত করে জ্ঞানকে সম্পদে পরিণত করে। জ্ঞানের নানা ধরনের উৎস রয়েছে, যেমন- সভা, কর্মশালা, কোর্স, ক্লাস, কোচিং, লিখিত প্রকাশনা, ভিডিও প্রভৃতি। জ্ঞান ব্যবস্থাপনার বিবেচ্য বিষয়সমূহ হলো- পরিবর্তনের সুযোগ, জ্ঞান ব্যবস্থাপনা কৌশলের সাথে ব্যবসায় কৌশলের সম্পর্ক নির্ধারণ প্রভৃতি। বর্তমান অধ্যায়ে জ্ঞান ব্যবস্থাপনা কৌশল সম্পর্কিত বিস্তারিত আলোচনা করা হয়েছে।

	ইউনিট সমাপ্তির সময়	ইউনিট সমাপ্তির সর্বোচ্চ সময় ২ সপ্তাহ
এ ইউনিটের পাঠসমূহ		
পাঠ-৭.১: জ্ঞান ব্যবস্থাপনা কৌশল কী, জ্ঞান ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়া, জ্ঞানের উৎস ও প্রকারভেদ		
পাঠ-৭.২: জ্ঞান ব্যবস্থাপনা কৌশল উন্নয়নের পদ্ধতি, কৌশলগত জ্ঞান ব্যবস্থাপনার বিবেচ্য বিষয়সমূহ, জ্ঞান ব্যবস্থাপনা কৌশলের উপাদানসমূহ		
পাঠ-৭.৩: সমন্বিত মেধা ব্যবস্থাপনা, মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা ও মেধা ব্যবস্থাপনার মধ্যে পার্থক্য।		

## পাঠ-৭.১

## জ্ঞান ব্যবস্থাপনা কৌশল কী, জ্ঞান ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়া, জ্ঞানের উৎস ও প্রকারভেদ

## Knowledge Management Strategy, The Process of Knowledge Management, Sources and Types of Knowledge



## উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি

- জ্ঞান ব্যবস্থাপনা কৌশল কী তা জানতে পারবেন।
- জ্ঞান ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়া সম্পর্কে বর্ণনা করতে পারবেন।
- জ্ঞানের উৎস ও প্রকারভেদ সম্পর্কে জানতে পারবেন।

## জ্ঞান ব্যবস্থাপনা কৌশল

## Knowledge Management Strategy

জ্ঞান ব্যবস্থাপনার লক্ষ্য হলো প্রতিষ্ঠানের বিশেষজ্ঞদের জ্ঞানের ভান্ডারকে আয়ত্তে আনা এবং ‘তা বণ্টন করে দেয়া, সেখানেই এটি সবচেয়ে বড় ধরনের দায়মুক্ততা অর্জন করতে পারে’। Grant বলেন, “এটি প্রতিষ্ঠানের সম্পদভিত্তিক দৃষ্টিভঙ্গি। তিনি বলেন, প্রতিযোগিতামূলক সুবিধার উৎস প্রতিষ্ঠানেই রয়েছে অর্থাৎ প্রতিষ্ঠানের কর্মী ও তাঁদের জ্ঞান, বাজারে এর অবস্থান কোথায় সেটি নয়।”

Trussler মন্তব্য করেন, “অনেক ব্যবসায়ের প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা অর্জনের প্রধান উৎস হবে ফলপ্রসূভাবে জ্ঞান অর্জন, ধরে রাখা ও ব্যবহার করার সক্ষমতা।” একটি সফল কোম্পানি হলো জ্ঞানসৃষ্টিকারী কোম্পানি।

## জ্ঞান ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়া

## The Process of Knowledge Management

Scorborough ও সহযোগীরা বলেন, “জ্ঞান ব্যবস্থাপনা হলো জ্ঞান সৃষ্টি, অর্জন, আয়ত্তকরণ, হস্তান্তর ও জ্ঞানের ব্যবহার করার একটি প্রক্রিয়া বা প্রয়োগ। এটি যেখানেই হোক না কেন, এতে প্রতিষ্ঠানের শিক্ষা ও কার্যসম্পাদন বৃদ্ধি পায়।” তাঁরা বলেন যে, যদি প্রতিষ্ঠানের নির্দিষ্ট জ্ঞান ও দক্ষতার উন্নয়নে আলোকপাত করা হয়, তা হলে এটি হবে প্রতিষ্ঠানের শিক্ষা প্রক্রিয়ার ফলাফল। জ্ঞান ব্যবস্থাপনা জ্ঞানের মজুদ ও প্রবাহের সাথে সম্পৃক্ত। মজুদ বিশেষজ্ঞতা যুক্ত করে এবং জ্ঞানকে কম্পিউটার সিস্টেমে সংকেতায়িত করে। প্রবাহ পথকে উপস্থাপন করে যেখানে জ্ঞান এক কর্মীর নিকট থেকে আরেক কর্মীর নিকট স্থানান্তরিত হয় এবং এতে জ্ঞানের তথ্য ভান্ডার তৈরি হয়।

জ্ঞান ব্যবস্থাপনার উদ্দেশ্য হলো প্রাতিষ্ঠানিক ফলপ্রসূতা বৃদ্ধির জন্য জ্ঞানকে যাদের নিকট রয়েছে তাদের নিকট থেকে যাদের নেই তাদের নিকট স্থানান্তর করা। এটি জ্ঞানকে জমাকরণ ও অন্যকে প্রদান করার কাজে সম্পৃক্ত এবং এটি প্রতিষ্ঠানের প্রক্রিয়া, কৌশল এবং কার্যক্রম সম্পর্কে বোঝাপড়া বা মতামতকে একত্রিত করে। এটি জ্ঞানকে প্রধান সম্পদ হিসেবে গণ্য করে বলা যায় যে, তথ্য প্রযুক্তির যুগে জ্ঞানই হলো কোনো স্থায়ী সম্পদ বা আর্থিক সম্পদের চেয়ে প্রতিযোগিতা মোকাবিলা করার অধিক গুরুত্বপূর্ণ চাবিকাঠি। এ প্রসঙ্গে Mecklenberg বলেন, “জ্ঞান ব্যবস্থাপনা প্রতিষ্ঠানকে তার কর্মীদের সৃজনশীলতা ও বিশেষজ্ঞতাকে আহরণ, প্রয়োগ ও মূল্য সৃষ্টির কাজে ব্যবহারের সুযোগ দেয়।”

তথ্য প্রযুক্তিতে জ্ঞানকে বিভিন্নভাবে ভাগ করে কর্মীদের নিকট উপস্থাপন করে, এটি কীভাবে অর্জন করতে হয়, বিনিময় করতে হয়- এসবই জ্ঞান ব্যবস্থাপনায় বলা হয়ে থাকে। আর এ কারণেই এটি কৌশলগত মানব ব্যবস্থাপনার একটি গুরুত্বপূর্ণ অংশ।

Scarborough বিশ্বাস করেন যে, মানব সম্পদ বিশেষজ্ঞগণের প্রতিষ্ঠান কর্তৃক প্রয়োগকৃত বিভিন্ন ধরনের জ্ঞানকে বিশ্লেষণের সক্ষমতা থাকতে হবে এবং তা প্রতিষ্ঠানের নব্বা প্রণয়ন, পেশার ধরন নির্ধারণ ও চাকরির নিশ্চয়তা বিধানে কাজে লাগাতে হবে।

জ্ঞান ব্যবস্থাপনা বুদ্ধিবৃত্তিক মূলধন তত্ত্ব- এর সাথে নিবিড়ভাবে জড়িত। কারণ এটি মানবীয়, সামাজিক ও সাংগঠনিক বা কাঠামোগত মূলধনকে চিহ্নিত করে। এটি সাংগঠনিক শিক্ষা বা শিক্ষা সংগঠনের সাথেও সম্পৃক্ত।

জ্ঞান ব্যবস্থাপনা যৌক্তিক তথ্য চিহ্নিত করে জ্ঞানকে সম্পদে পরিণত করে এবং তা বিভিন্নভাবে বণ্টন করে যাতে শিক্ষা কার্যক্রম চলতে থাকে। জ্ঞান ব্যবস্থাপনা জ্ঞানকে ছড়িয়ে দেয়ার কৌশল উন্নয়ন করে যাতে এক কর্মী থেকে অন্য কর্মীর মধ্যে সংযোগ স্থাপিত হয় এবং তথ্য প্রযুক্তিতে তাদেরকে সংযুক্ত করে। যাতে তারা দালিলিক, অভিজ্ঞতা থেকে শিক্ষা লাভ করতে পারে।


### জ্ঞানের উৎস ও প্রকারভেদ

#### Sources and Types of Knowledge

জ্ঞান ব্যবস্থাপনার জন্য কৌশল প্রতিষ্ঠানের জ্ঞানের উৎস ও ধরনের মধ্যে অনুসন্ধান করতে হবে। জ্ঞানকে ডাটা ব্যাংকে জমা করতে হবে এবং তা প্রতিষ্ঠানের প্রতিবেদন, গ্রন্থাগার, পলিসির দলিল, ম্যানুয়েল প্রভৃতি মাধ্যমে এবং প্রাচীন পদ্ধতি, যেমন- সভা, কর্মশালা, কোর্স, ক্লাস, কোচিং, লিখিত প্রকাশনা, ভিডিও, ডিভিডি ও টেপ রেকর্ডার প্রভৃতি উপায়ে প্রতিষ্ঠানের চারদিকে ছাড়ানো যায়। জ্ঞানকে ছড়িয়ে দেয়ার জন্য ইন্টারনেট একটি অতি ফলপ্রসূ মাধ্যম হিসেবে কাজ করে।

Nonaka & Nonaka & Takeuchi বলেন, জ্ঞান প্রকাশিত ও অপ্রকাশিত দুই হতে পারে। প্রকাশিত জ্ঞানকে নিয়মের মধ্যে বাধা যায়, এটি রেকর্ড করা যায় এবং ডাটাবেজে, অফিসের ইন্টারনেট ও মেধা স্বত্ব তালিকায় এটি পাওয়া যায়। অপ্রকাশিত জ্ঞান মানুষের হৃদয়ে বিরাজ করে। এটিকে লেখার মাধ্যমে প্রকাশ করা বা সাজানো খুব কঠিন এবং যা ব্যক্তিগত অভিজ্ঞতা থেকে অর্জন করা যায়। Hansen ও সহযোগীদের মতে, “জ্ঞান ব্যবস্থাপনার বৈজ্ঞানিক বা কারিগরী বিশেষজ্ঞতা, কার্যের কৌশল, একটি শেল্লের অভ্যন্তরীণ বিষয় ও ব্যবসায়িক যুক্তিসমূহ অন্তর্ভুক্ত করা হয়। জ্ঞান ব্যবস্থাপনার মূল চ্যালেঞ্জ হলো এটি কীভাবে অপ্রকাশিত জ্ঞানকে প্রকাশিত জ্ঞানে পরিণত করবে।

শিক্ষার্থীর কাজ :	শিক্ষার্থীরা জ্ঞান ব্যবস্থাপনা কৌশলের সংজ্ঞা, প্রক্রিয়া ও জ্ঞানের উৎস ও প্রকারভেদ সম্পর্কে খাতায় লিখবেন।
-------------------	--

 <b>সারসংক্ষেপ:</b>
<p>Scarborough ও সহযোগীরা বলেন, “জ্ঞান ব্যবস্থাপনা হলো জ্ঞান সৃষ্টি, অর্জন, আয়ত্তকরণ, হস্তান্তর ও জ্ঞানের ব্যবহার করার একটি প্রক্রিয়া বা প্রয়োগ। এটি যেখানেই হোক না কেন, এতে প্রতিষ্ঠানের শিক্ষা ও কার্যসম্পাদন বৃদ্ধি পায়।” তাঁরা বলেন যে, যদি প্রতিষ্ঠানের নির্দিষ্ট জ্ঞান ও দক্ষতার উন্নয়নে আলোকপাত করা হয়, তা হলে এটি হবে প্রতিষ্ঠানের শিক্ষা প্রক্রিয়ার ফলাফল। জ্ঞান ব্যবস্থাপনা জ্ঞানের মজুদ ও প্রবাহের সাথে সম্পৃক্ত। মজুদ বিশেষজ্ঞতা যুক্ত করে এবং জ্ঞানকে কম্পিউটার সিস্টেমে সংকেতায়িত করে। প্রবাহ পথকে উপস্থাপন করে যেখানে জ্ঞান এক কর্মীর নিকট থেকে আরেক কর্মীর নিকট স্থানান্তরিত হয় এবং এতে জ্ঞানের তথ্য ভান্ডার তৈরি হয়। জ্ঞান ব্যবস্থাপনার জন্য কৌশল প্রতিষ্ঠানের জ্ঞানের উৎস ও ধরনের মধ্যে অনুসন্ধান করতে হবে। জ্ঞানকে ডাটা ব্যাংকে জমা করতে হবে এবং তা প্রতিষ্ঠানের প্রতিবেদন, গ্রন্থাগার, পলিসির দলিল, ম্যানুয়েল প্রভৃতি মাধ্যমে এবং প্রাচীন পদ্ধতি, যেমন- সভা, কর্মশালা, কোর্স, ক্লাস, কোচিং, লিখিত প্রকাশনা, ভিডিও, ডিভিডি ও টেপ রেকর্ডার প্রভৃতি উপায়ে প্রতিষ্ঠানের চারদিকে ছড়ানো যায়। জ্ঞানকে ছড়িয়ে দেয়ার জন্য ইন্টারনেট একটি অতি ফলপ্রসূ মাধ্যম হিসেবে কাজ করে।</p>

## পাঠ-৭.২

## জ্ঞান ব্যবস্থাপনা কৌশল উন্নয়নের পদ্ধতি, কৌশলগত জ্ঞান ব্যবস্থাপনার বিবেচ্য বিষয়সমূহ, জ্ঞান ব্যবস্থাপনা কৌশলের উপাদানসমূহ

## Approaches to the Development of Knowledge Management Strategies, Strategic Knowledge Management Issues, Components of a Knowledge Management Strategy



## উদ্দেশ্য

## এ পাঠ শেষে আপনি

- জ্ঞান ব্যবস্থাপনা কৌশল উন্নয়নের পদ্ধতি সম্পর্কে জানতে পারবেন।
- কৌশলগত জ্ঞান ব্যবস্থাপনার বিবেচ্য বিষয়সমূহ বর্ণনা করতে পারবেন।
- জ্ঞান ব্যবস্থাপনা কৌশলের উপাদানসমূহ ব্যাখ্যা করতে পারবেন।

## জ্ঞান ব্যবস্থাপনা কৌশল উন্নয়নের পদ্ধতিসমূহ

## Approaches to the Development of Knowledge Management Strategies

Hansen ও সহযোগীরা জ্ঞান ব্যবস্থাপনার কৌশল উন্নয়নের দুটি পদ্ধতি চিহ্নিত করেছেন :

১। **আইনকে সিস্টেমে পরিণতকরণ কৌশল (Lodification Strategy)** : জ্ঞানকে সতর্কতার সাথে আইন থেকে সিস্টেমে পরিণত করে ডাটাবেজে জমা করা হয় যেখানে সহজেই প্রবেশ করে ব্যবহার করা যায়, প্রতিষ্ঠানের যে কেউ তা করতে পারে। জ্ঞান প্রকাশিত হয় এবং সিস্টেমে পরিণত করা হয় কর্মীগণ থেকে দলিল (People-to-document) পদ্ধতিতে। এই কৌশলটি তাই দলিল ভিত্তিক। জ্ঞানকে যারা উন্নয়ন সাধন করেছে তাদের নিকট থেকে সংগ্রহ করা হয়, এ ব্যক্তিকে স্বাধীন করে দেয়া হয় এবং তার নিকট থেকে জ্ঞানকে বিভিন্ন উদ্দেশ্যে পুনঃব্যবহার করা যায়। জ্ঞানকে মানুষের ব্যবহারের জন্য বিভিন্ন ইলেকট্রনিক মাধ্যমে সংরক্ষণ করা যায় এবং যিনি জ্ঞানকে উন্নয়ন করেছেন তার সাথে কোনো রকম যোগাযোগ ছাড়াই এটিকে ব্যবহার করা যায়।

২। **ব্যক্তিগতকরণ কৌশল (Personalization Strategy)** : জ্ঞান যিনি উন্নয়ন করেন, এটি তাঁর সাথেই নিবিড়ভাবে আটকে থাকে এবং এটি তখন সরাসরি এক ব্যক্তি থেকে আরেক ব্যক্তির মধ্যে যোগাযোগের মাধ্যমে ছড়ানো যায়। এটিকে ব্যক্তি থেকে ব্যক্তি পদ্ধতি (Person to Person Approach) বলা হয় যা অপ্রকাশিত জ্ঞানকে প্রকাশ করে। জ্ঞানের বিনিময় অর্জন করা সম্ভব হয় যোগাযোগ মাধ্যমে বা নেটওয়ার্ক স্থাপনের মাধ্যমে এবং সামনা-সামনি ব্যক্তি ও দলের মধ্যে যোগাযোগ স্থাপনের মাধ্যমে। আর এটি সম্ভব অনানুষ্ঠানিক কনফারেন্স, দলগত প্রয়োগ, কর্মশালা, মস্তিষ্ক বড়, একক বক্তৃতার আয়োজন প্রভৃতি মাধ্যমে।

Hansen ও সহযোগীরা গবেষণা পরিচালনা করেন এবং প্রতিষ্ঠা করেন যে, প্রথম কৌশলের মাধ্যমে জ্ঞান ব্যবহার করা যায় ফলপ্রসূভাবে এবং দ্বিতীয় কৌশলটি ব্যবহার করা যায় প্রাথমিক সমর্থন দেয়ার জন্য। আর যারা দুটি কৌশলই সমহারে ব্যবহার করেন তাদের ঝুঁকিও কম হয়।

## কৌশলগত জ্ঞান ব্যবস্থাপনার বিবেচ্য বিষয়সমূহ

## Strategic Knowledge Management Issues

জ্ঞান ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়া উন্নয়নের ক্ষেত্রে নিচে বর্ণিত বিষয়গুলো বিবেচনা করা প্রয়োজন :

১। **পরিবর্তনের সুযোগ (The race of change)** : কৌশল কীভাবে নিশ্চিত করবে যে, জ্ঞান ব্যবস্থাপনা পরিবর্তনের সুযোগ রাখবে এবং চিহ্নিত করবে যে কী ধরনের জ্ঞান আয়ত্তে আনতে হবে বা স্থানান্তর করতে হবে। এ বিষয়গুলো বিবেচনায় রেখে জ্ঞান ব্যবস্থাপনার কৌশল নির্ধারণ করতে হবে।

২। **জ্ঞান ব্যবস্থাপনা কৌশলের সাথে ব্যবসায় কৌশলের সম্পর্ক নির্ধারণ (Relating Knowledge Management Strategy to Business Strategy) :** Hansen ও সহযোগীরা বলেন যে, এটি স্বতন্ত্র জ্ঞান নয় কিন্তু যে প্রক্রিয়ায় এটি কৌশলগত উদ্দেশ্যে প্রয়োগ করা হয়, তা প্রতিযোগিতাপূর্ণ অবস্থায় একটি জটিল উপাদান। তাঁরা উল্লেখ করেন যে, প্রতিযোগিতাপূর্ণ কৌশল অবশ্যই জ্ঞান ব্যবস্থাপনাকে চালনা করতে হবে এবং সেই ব্যবস্থাপনাকে অবশ্যই প্রশ্নের উত্তর দিতে হবে যে, “কোম্পানির জ্ঞান কীভাবে ক্রেতাদের মূল্য সংযোজন করে।” Micklenberg বলেন যে, প্রতিষ্ঠান যতটুকু ব্যবসায়িক মূল্য সংগ্রহ করতে পারবে, ততটুকু নিয়েই ব্যবসায় শুরু করা উচিত। যদি মূল্য সৃষ্টি করতে না পারে, তা হলে যে ব্যবসায় করা ঠিক নয়।

৩। **প্রযুক্তি ও কর্মী (Technology & People) :** প্রযুক্তির সাহায্যে প্রতিষ্ঠানের অনেক কাজই সহজ ও সংক্ষিপ্ত করা যায়। অর্থাৎ প্রতিষ্ঠানের কাজ-কর্মে সংক্ষিপ্ততার নীতি গ্রহণ করা উচিত। তবে এ জন্য বৃহৎ ও সম্ভাবনাময় উৎপাদনশীল ব্যক্তিকিকরণ কৌশল গ্রহণ করতে হবে। তথ্য প্রযুক্তি এ ক্ষেত্রে সমর্থনযোগ্য ভূমিকা গ্রহণ করে। Hansen ও সহযোগীরা বলেন, সারসংক্ষিপ্তকরণ মডেলে ব্যস্থাপককে এমন সিস্টেম বাস্তবায়ন করা প্রয়োজন যা প্রাচীন গ্রন্থাগারের মত হবে, যেখানে পর্যাপ্ত তথ্য ভান্ডার থাকবে যা লোকজন প্রয়োজনে ব্যবহার করবে। ব্যক্তিকিকরণ মডেলে এমন সিস্টেম থাকতে হবে যেখানে একজন দক্ষ লোক আরেক দক্ষ লোককে খুঁজে পাবে।

Scarboough পরামর্শ দেন যে, প্রযুক্তিকে অধিক পরিমাণ যোগাযোগের উৎস হিসেবে মনে করতে হবে এবং জ্ঞানকে খুব কমই মজুত করে রাখতে হবে। জ্ঞান ব্যবস্থাপনা প্রযুক্তির চেয়ে বেশি করে মানুষকে নিয়ে কাজ করবে। Davenport গবেষণায় দেখেছেন যে, ব্যবস্থাপকগণ তথ্যের দুই-তৃতীয়াংশ সামান্যসামান্য বা টেলিফোনে আলাপ-আলোচনার মাধ্যমে পেয়ে থাকে। সেখানে একটা সীমা নির্ধারণ করা আছে যে, কি পরিমাণ অপ্রকাশিত জ্ঞানকে সংক্ষিপ্তকারে প্রকাশ করা যাবে। প্রতিষ্ঠান যখন প্রকাশিত জ্ঞানের চেয়ে অপ্রকাশিত জ্ঞানের উপর অধিক বিশ্বাস স্থাপন করে তখন ব্যক্তি থেকে ব্যক্তি কৌশল উত্তম কাজ করে এবং তথ্য প্রযুক্তি এ প্রক্রিয়াকে সমর্থন করে। এটি পুনঃস্থাপন করা যায় না।

৪। **প্রক্রিয়ার গুরুত্ব এবং সামাজিক মূলধন এবং সংস্কৃতি (The Significance of Process and Social Capital and Culture) :** Blackler বলেন, পূর্ব থেকেই প্রযুক্তিকে আয়ত্তে আনার অর্থ হলো, সামাজিক, প্রযুক্তিগত ও প্রাতিষ্ঠানিক প্রক্রিয়ার প্রতি একটু একটু করে মনোযোগ দেয়া যার মাধ্যমে জ্ঞানকে বিভিন্ন উপায়ে একত্রিত ও পারস্পরিক সম্পর্কযুক্ত করা যায়। মূল প্রক্রিয়াটি হলো প্রতিষ্ঠানে কর্মরত মানুষের মধ্যে পারস্পরিক সম্পর্ক গড়ে তোলা। এভাবে প্রতিষ্ঠানে সামাজিক মূলধন গড়ে উঠে, যোগাযোগ সম্পর্ক, সামাজিক বিষয়াদি নিয়ে কাজ করার জন্য মূল্যায়ন সম্পদ গড়ে তোলার কথা বলেছেন Nahapiet ও Ghoshal। জ্ঞানকে ছড়িয়ে দেয়া হয়েছে তা নিশ্চিত হওয়ার জন্য সামাজিক যোগাযোগ বিশেষভাবে গুরুত্বপূর্ণ। সামাজিক মূলধনের আরেকটি গুরুত্বপূর্ণ দিক হলো বিশ্বাস। লোকজন বা কর্মীরা জ্ঞানকে ছড়িয়ে দেবে না যদি তাদেরকে বিশ্বাস করা না হয়। জ্ঞানকে ছড়িয়ে দেয়ার ক্ষেত্রে প্রতিষ্ঠানের সংস্কৃতি বাধা হয়ে দাঁড়াতে পারে। নিয়ম থাকতে পারে যে, যতদূর সম্ভব জ্ঞানকে নিজের বা নিজেদের মধ্যে ধরে রাখতে হবে কারণ ‘জ্ঞানই শক্তি’ (Knowledge is Power) বলে ধারণা প্রচলিত আছে। একটি উন্মুক্ত সংস্কৃতি মানুষকে তাঁর ধারণা ও জ্ঞানকে ছড়িয়ে দিতে উৎসাহিত করে।

## জ্ঞান ব্যবস্থাপনা কৌশলের উপাদানসমূহ


### Components of a Knowledge Management Strategy

জ্ঞান ব্যবস্থাপনা কৌশল প্রতিষ্ঠানের লোকদের ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়ার সাথে সম্পৃক্ত হতে পারে যা উন্মুক্ত সংস্কৃতি গড়ে তুলতে সহায়তা করতে পারে যাতে প্রতিষ্ঠানের মূল্যবোধ ও নিয়ম-নীতি জ্ঞানকে ছড়িয়ে দেয়ার ওপর গুরুত্বারোপ করতে পারে এবং যোগাযোগের মাধ্যমে জ্ঞান ছড়িয়ে দিতে সাহায্য করবে। এটি দলগতভাবে কাজ করার বিষয়টিকে প্রাধান্য দিতে পারে অর্থাৎ একদল লোক অনানুষ্ঠানিকভাবে একত্রিত হবে এবং প্রতিষ্ঠানকে ভালবাসা থেকে তারা তাদের মধ্যে বিশেষজ্ঞতার জ্ঞানকে ছড়িয়ে দিবে। কৌশলের মধ্যে বলা হয় যে, জ্ঞানকে ছড়িয়ে দিতে মানুষকে কীভাবে প্রণোদিত করতে হবে এবং যারা এটি করবে তাদেরকে পুরস্কৃত করার পদ্ধতিও বলে দেয়া থাকবে কৌশলে। সেমিনার ও সিম্পোজিয়ামের

মাধ্যমেও জ্ঞান ছড়িয়ে দেয়ার প্রক্রিয়া উন্নয়নের কথাও কৌশলে বলা থাকবে। সংক্ষেপে নিচে উপাদানগুলো চিহ্নিত করা হলো:

- I. প্রতিষ্ঠানের মূল্যবোধ ও রীতি-নীতি;
- II. যোগাযোগ;
- III. দলগতভাবে কাজ করা;
- IV. প্রণোদনা পদ্ধতি;
- V. সেমিনার ও সিম্পোজিয়াম

<b>শিক্ষার্থীর কাজ :</b>	শিক্ষার্থীরা জ্ঞান ব্যবস্থাপনা কৌশল উন্নয়নের পদ্ধতিসমূহ ও কৌশলগত জ্ঞান ব্যবস্থাপনার বিবেচ্য বিষয়সমূহ খাতায় লিপিবদ্ধ করবেন।
--------------------------	---

 সারসংক্ষেপ:
<p>Hansen ও সহযোগীরা জ্ঞান ব্যবস্থাপনার কৌশল উন্নয়নের দুটি পদ্ধতি চিহ্নিত করেছেন : ১। <b>আইনকে সিস্টেমে পরিণতকরণ কৌশল (Lodification Strategy)</b> : জ্ঞানকে সতর্কতার সাথে আইন থেকে সিস্টেমে পরিণত করে ডাটাবেজে জমা করা হয় যেখানে সহজেই প্রবেশ করে ব্যবহার করা যায়, প্রতিষ্ঠানের যে কেউ তা করতে পারে। জ্ঞান প্রকাশিত হয় এবং সিস্টেমে পরিণত করা হয় কর্মীগণ থেকে দলিল (People-to-document) পদ্ধতিতে। এই কৌশলটি তাই দলিল ভিত্তিক। ২। <b>ব্যক্তিগতকরণ কৌশল (Personalization Strategy)</b> : জ্ঞান যিনি উন্নয়ন করেন, এটি তাঁর সাথেই নিবিড়ভাবে আটকে থাকে এবং এটি তখন সরাসরি এক ব্যক্তি থেকে আরেক ব্যক্তির মধ্যে যোগাযোগের মাধ্যমে ছড়ানো যায়। এটিকে ব্যক্তি থেকে ব্যক্তি পদ্ধতি (Person to Person Approach) বলা হয় যা অপ্রকাশিত জ্ঞানকে প্রকাশ করে। জ্ঞানের বিনিময় অর্জন করা সম্ভব হয় যোগাযোগ মাধ্যমে বা নেটওয়ার্ক স্থাপনের মাধ্যমে এবং সামনা-সামনি ব্যক্তি ও দলের মধ্যে যোগাযোগ স্থাপনের মাধ্যমে। আর এটি সম্ভব অনানুষ্ঠানিক কনফারেন্স, দলগত প্রয়োগ, কর্মশালা, মস্তিষ্ক ঝড়, একক বক্তৃতার আয়োজন প্রভৃতি মাধ্যমে। জ্ঞান ব্যবস্থাপনায় পরিবর্তনের সুযোগ থাকতে হবে। জ্ঞান ব্যবস্থাপনা কৌশলের সাথে ব্যবসায় কৌশলের সম্পর্ক নির্ধারণ করতে হলে প্রতিষ্ঠানের কাজ-কর্মে সংক্ষিপ্ততার নীতি অনুসরণ করতে হবে। জ্ঞান ব্যবস্থাপনা কৌশলের উপাদানগুলো হলো- (i) প্রতিষ্ঠানের মূল্যবোধ ও রীতি-নীতি; (ii) যোগাযোগ; (iii) দলগতভাবে কাজ; (iv) প্রণোদনা পদ্ধতি; (v) সেমিনার ও সিম্পোজিয়াম প্রভৃতি।</p>

## পাঠ-৭.৩

## সমন্বিত মেধা ব্যবস্থাপনা, মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা ও মেধা ব্যবস্থাপনার মধ্যে পার্থক্য

### Integrated Talent Management (IMT), Difference Between HRM & Talent Management



## উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি

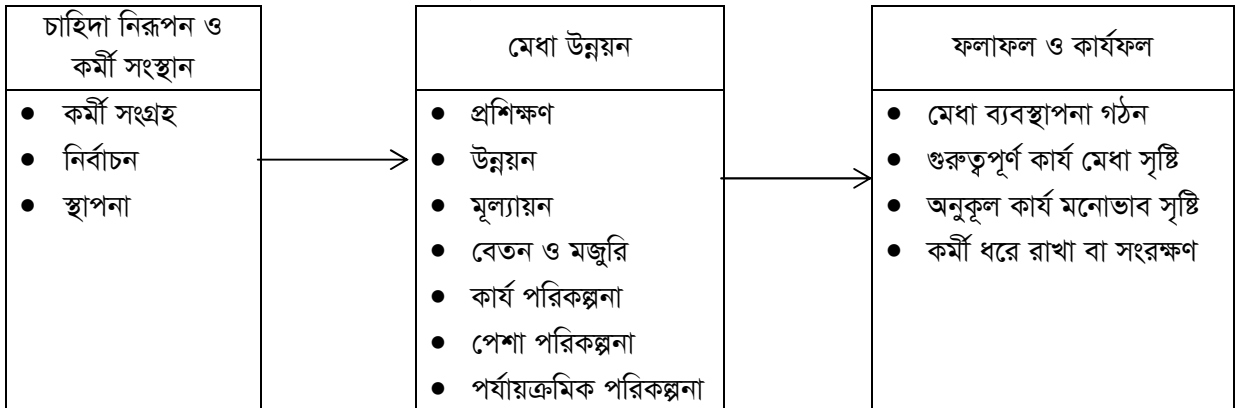
- সমন্বিত মেধা ব্যবস্থাপনা সম্পর্কে ধারণা লাভ করতে পারবেন।
- মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা ও মেধা ব্যবস্থাপনার মধ্যে পার্থক্য নিরূপণ করতে সক্ষম হবেন।

### সমন্বিত মেধা ব্যবস্থাপনা

#### Integrated Talent Management (IMT)

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

যাই হোক, নিচে সমন্বিত মেধা ব্যবস্থাপনা দেখানো হলো:



চিত্র: সমন্বিত মেধা ব্যবস্থাপনা

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

যে কোনো প্রতিষ্ঠানেই মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা একটি আলাদা ও গুরুত্বপূর্ণ বিভাগ। কারণ প্রতিষ্ঠানের কর্মীদেরকে সুষ্ঠুভাবে পরিচালনা করতে ব্যর্থ হলে উদ্দেশ্যার্জনতো দূরের বিষয়, প্রতিষ্ঠানের অস্তিত্বই থাকবে না। মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা একটি ব্যাপক বিষয়। এর মধ্যেই নিহিত রয়েছে মেধা ব্যবস্থাপনা (talent management) মেধা ব্যবস্থাপনার কাজ হলো কর্মীদেরকে যথাযথভাবে তৈরি করা। যাই হোক, নিচে মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা ও মেধা ব্যবস্থাপনার মৌলিক পার্থক্য তুলে ধরা হলো:

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

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



সারসংক্ষেপ:

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

**তথ্যসূত্র:**

- Michael Armstrong. Strategic Human Resource Management, A Guide to Action, 4<sup>th</sup> Edition, Kogan Page Limited, 2008, USA.
- Jeffrey A. Mello, Strategic Human Resource Management, 4<sup>th</sup> Edition, Cengage Learning, 2019, USA.



১. সমন্বিত মেধা ব্যবস্থাপনা সম্পর্কে আলোচনা করুন।
২. সফলতার জন্য মেধা ব্যবস্থাপনার পন্থাসমূহ কী?
৩. মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা ও মেধা ব্যবস্থাপনার মধ্যে পার্থক্য নির্ণয় করুন।
৪. জ্ঞান ব্যবস্থাপনা কৌশল কী?
৫. জ্ঞান ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়া ব্যাখ্যা করুন।
৬. জ্ঞানের উৎসসমূহ কী?
৭. জ্ঞান ব্যবস্থাপনা কৌশল উন্নয়নের পদ্ধতিসমূহ ব্যাখ্যা করুন।
৮. কৌশলগত জ্ঞান ব্যবস্থাপনার বিবেচ্য বিষয়সমূহ বর্ণনা করুন।
৯. জ্ঞান ব্যবস্থাপনা কৌশলের উপাদানসমূহ কী?