১১

উচ্চ-কার্য সম্পাদন কৌশল
High Performance Strategy

একটি কারণে প্রতিষ্ঠানে বিভিন্ন ধরনের কৌশল অবলম্বন করা হয়। তা হলো সাবলীলভাবে উদ্দেশ্যার্জন ও প্রতিযোগিতায় টিকে থাকা। এটিও তেমনি একটি কৌশল। এটি এমন একটি কৌশল যা প্রতিষ্ঠানকে উচ্চমাত্রায় কার্য সম্পাদনে সক্ষম করে তোলে এবং প্রতিযোগিদের সাথে তুলনামূলক সুবিধা অর্জন করতে পারে। এ কৌশলের মাধ্যমে জানা যায় যে, কীভাবে মানুষকে ব্যবহার করে কার্য সম্পাদনের মানোন্নয়ন ও উদ্দেশ্যার্জন করা যায়। এজন্য ব্যবস্থাপকগণ কৌশল অনুসরণ করেন, যেমন- উচ্চ-কার্য সম্পদ কার্য সিস্টেমে (HPWS) । এটি হলো কতকগুলো কৌশলের সংযুক্তি যা কর্মীদের কাজের প্রতি সংশ্লিষ্টতা, দক্ষতা ও প্রণোদনা বাড়াতে পারে। সুতরাং প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনাকে এ বিষয়ে ভালভাবে অবহিত হতে হবে এবং কার্য সম্পাদনে যথাযথ ব্যবস্থা গ্রহণ করতে হবে। এ ইউনিটে HPWS এর বৈশিষ্ট্য কী এবং কীভাবে এটি প্রণয়ন করা যায় এবং প্রতিষ্ঠানের কাজে লাগে, সে সম্পর্কে আলোকপাত করা হয়েছে।

ইউনিট সমাপ্তির সময়	ইউনিট সমাপ্তির সর্বোচ্চ সময় ২ সপ্তাহ

এ ইউনিটের পাঠসমূহ

পাঠ-১১.১ :	উচ্চ-কার্য সম্পাদন কৌশলের সংজ্ঞা, উচ্চ-কার্য সম্পাদন কার্য সিস্টেম (HPWS) কী, এর বৈশিষ্ট্য, এর উপাদানসমূহ।
পাঠ-১১.২ :	উচ্চ-কার্য সম্পাদন কার্য সিস্টেমের প্রভাব, বিভিন্ন গবেষকদের গবেষণার ফলাফল বিশ্লেষণ।
পাঠ-১১.৩ :	উচ্চ-কার্য সম্পাদন কৌশল উন্নয়ন, উচ্চ-কার্য সম্পাদন কার্য সিস্টেম (HPWS) উন্নয়ন।

পাঠ-১১.১ উচ্চ-কার্য সম্পাদন কৌশলের সংজ্ঞা, উচ্চ-কার্য সম্পাদন কার্য সিস্টেম (HPWS) কী, এর বৈশিষ্ট্য, এর উপাদানসমূহ

High Performance Strategy & High Performance Work System, Characteristics of A High Performance Work System, Components of High Performance Work System

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি

- উচ্চ-কার্য সম্পাদন কৌশলের সংজ্ঞা বলতে পারবেন।
- উচ্চ-কার্য সম্পাদন কার্য সিস্টেম (HPWS) কী সে সম্পর্কে বর্ণনা করতে পারবেন।
- এর বৈশিষ্ট্য সম্পর্কে বর্ণনা দিতে পারবেন।
- এর উপাদানসমূহ ব্যাখ্যা করতে পারবেন।

উচ্চ-কার্য সম্পাদন কৌশল ও উচ্চ কার্য সম্পাদন কার্য সিস্টেম

High Performance Strategy & High Performance Work System

নাম থেকেই বুঝা যায় যে, উচ্চ-কার্য সম্পাদন কৌশল কী? এটি এমন একটি কৌশল যা প্রতিষ্ঠানের উচ্চ মাত্রায় কার্য সম্পাদন করতে সক্ষম হয় এবং প্রতিযোগিদের সাথে তুলনামূলক সুবিধা অর্জন করতে পারে। এটি এমন কৌশল যা বলে দেয় কীভাবে মানুষকে ব্যবহার করে কার্যসম্পাদনের মান উন্নয়ন করে তুলনামূলক সুবিধা অর্জন করা যায়। এর উদ্দেশ্য হলো- প্রতিষ্ঠানের কৌশলগত উদ্দেশ্যার্জনে সমর্থন দেয়া। এ বিষয়ে সমর্থন দেয়া যায় "উচ্চ-কার্য সম্পাদন কার্য সিস্টেম (HPWS) এর মাধ্যমে। এখন দেখা যাক **উচ্চ-কার্য সম্পাদন কার্য সিস্টেম কি?**

Appelbaum ও তাঁর সহযোগীরা বলেন, "উচ্চ-কার্য সম্পাদন কার্য সিস্টেম" হলো কতকগুলো পদ্ধতির সমাহার যা কর্মীদের সংশ্লিষ্টতা, দক্ষতাবৃদ্ধি এবং প্রেষণা বাড়াতে পারে।" Armitage and Keeble Allen গবেষণা পরিচালনা করেন এবং বলেন যে, মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা করাই উচ্চ-কার্য সম্পাদন কার্যকর করার মূল ভিত্তি গড়ে তোলে।" তাঁরা HPWS বুঝতে তিনটি বিষয় তুলে ধরেন।

(i) একটি উন্মুক্ত ও সৃজনশীল সংস্কৃতি অর্থাৎ মানুষকেন্দ্রিক ও অন্তর্ভুক্তি যেখানে প্রতিষ্ঠানের মাধ্যমে গৃহীত সিদ্ধান্ত সকলের নিকট পৌছানো যায়।

(ii) শিক্ষা ও প্রশিক্ষণ, আনুগত্য, অন্তর্ভুক্তি ও পরিবর্তনশীল কাজের মাধ্যমে মানব সম্পদে বিনিয়োগ করতে হবে।

(iii) পরিমাপযোগ্য কার্যসম্পাদন ফলাফল, যেমন- বেঞ্চমার্কিং এবং লক্ষ্য নির্ধারণ, সেই সাথে উত্তম চর্চার মাধ্যমে উদ্ভাবন।

Sung ও Ashton বলেন "তাঁরা ৩৫টি পরিপূরক কার্য সিস্টেমকে উচ্চ-কার্য সম্পাদন কার্য সিস্টেম বলে থাকেন। এদের মধ্যে তিনটি বড় ক্ষেত্র রয়েছে, সেগুলো হলো-

(i) কার্যে কর্মীদের উচ্চমান মাত্রায় সংশ্লিষ্টতা;
(ii) মানব সম্পদ পদ্ধতি এবং
(iii) পুরস্কার ও অঙ্গীকার চর্চা বা পদ্ধতি।

সুতরাং আমরা বলতে পারি যে, যেখানে কার্যক্ষেত্রে কর্মীদের উচ্চ মাত্রায় অংশগ্রহণ, দক্ষতা ও সক্ষমতা প্রয়োগ করে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যার্জন ও তুলনামূলক সুবিধা অর্জন করা যায়, তা-ই উচ্চ মাত্রায় কার্য সম্পাদন কার্য পদ্ধতি (HPWS)।

উচ্চ-কার্য সম্পাদন কার্য সিস্টেমের বৈশিষ্ট্য

Characteristics of A High Performance work System

Beeker and Huselid কর্তৃক উচ্চ-কার্য সম্পাদন কার্য সিস্টেম বর্ণনা করা হয় এভাবে- "অভ্যন্তরীণভাবে স্থায়ী ও সামঞ্জস্যপূর্ণ মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা সিস্টেম যা কার্যিক সমস্যা সমাধানের উপর আলোকপাত করে এবং প্রতিষ্ঠানের তুলনামূলক কৌশল বাস্তবায়ন করে।" তাঁরা আরো বলেন যে, এ পদ্ধতি হলো বুদ্ধিবৃত্তিক সম্পদ আহরণ, প্রণোদনা ও উন্নয়ন যা স্থায়ী তুলনামূলক সুবিধার উৎস হতে পারে। কারণ এ পদ্ধতির কতিপয় বৈশিষ্ট্য রয়েছে, এগুলো নিম্নরূপ:

১। এটি প্রতিষ্ঠানের কর্মী নির্বাচন ও পদোন্নতির সিদ্ধান্তকে বৈধ যোগ্যতা মডেলের সাথে যুক্ত করে।

২। প্রতিষ্ঠানের কৌশল বাস্তবায়নের ক্ষেত্রে প্রয়োজনীয় দক্ষতার জন্য কৌশল উন্নয়ন ও তা সময়মত সরবরাহ করে।

৩। বেতন ও মজুরি এবং কার্য সম্পাদন ব্যবস্থাপনা পলিসি কার্যকর করে যা উচ্চ-কার্য সম্পাদন কর্মীদেরকে আকৃষ্ট, সংরক্ষণ ও প্রণোদীত করে।

৪। এইচ,পি,ডব্লিও, এস (HPWS) যেহেতু কারখানার কাজের সাথে সম্পৃক্ত, তাই এটি কার্যক্ষেত্রে কর্মীদের মধ্যে বিশ্বাস স্থাপন করে এবং তাদের অন্তর্নিহিত পুরস্কার বৃদ্ধি করে এবং এ কারণে প্রাতিষ্ঠানিক অঙ্গীকারও বাড়ে।

৫। Nadler and Gerstein এইচ, পি, ডব্লিউ, এস এর বৈশিষ্ট্য উল্লেখ করেন এভাবে যে, এটি হলো প্রতিষ্ঠান সম্পর্কে চিন্তা করার একটি উপায়। এটি তথ্য প্রযুক্তি এবং মানুষ ও কাজের মধ্যে উত্তম উপযুক্ততা (fit) অর্জনে সাহায্য করার মাধ্যমে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনায় গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করতে পারে।

উচ্চ-কার্য সম্পাদন কার্য সিস্টেম এর উপাদান

Components of High Performance Work System

বিভিন্ন গবেষকবৃন্দ বিভিন্নভাবে উচ্চ-কার্য সম্পাদন কার্য সিস্টেমকে উপস্থাপন করার প্রয়াস পেয়েছেন। তবে কেউই একক কোনো উপাদানের কথা বলতে পারেনি। কারণ উচ্চ-কার্য সম্পাদন কার্য সিস্টেম কী হবে তা অনেকটা পরিবেশ-পরিস্থিতির উপর নির্ভর করে। Ashton & Sung বলেন যে, মানব সম্পদ পদ্ধতিসমূহ অধিক ফলপ্রসূতার সাথে কাজ করবে যখন অনেকগুলো সিস্টেম একইসাথে দলবদ্ধ হয়ে (যাকে বান্ডিল বলে) কাজ শুরু করে। উদাহরণস্বরূপ- কোন একক মানসম্পন্ন দলের কাজ ভাল হবে না, কিন্তু যখন অনেক সংখ্যক কর্মী জড়িত হয় বা ক্ষমতা প্রদত্ত হয়, তখন এটি নি:সন্দেহে ভাল কাজ হবে। যাই হোক, নিচে উচ্চ-কার্য সম্পাদন কার্য সিস্টেমে মানব সম্পর্ক চর্চার কতগুলো উপাদানের তালিকা প্রদান করা হলো:

আমেরিকার শ্রম বিভাগ (১৯৯৩)	Appelbaum ও তাঁর সহযোগীরা (২০০০)	Sung & Ashton (২০০৫)	Thompson & Herson (২০০৫)
• কর্মী সংগ্রহ, নির্বাচন ও প্রশিক্ষণে সতর্ক ও বিস্তারিত সিস্টেম অনুসরণ। • কর্মীদেরকে তথ্য অবগত করার আনুষ্ঠানিক পদ্ধতি থাকতে হবে। • স্পষ্ট কার্য নকশা। • সর্বোচ্চ সংখ্যকের অংশ-গ্রহণ প্রক্রিয়া। • মনোভাবের মনিটরিং।	• নিচের স্তরের কর্মীদেরকে সিদ্ধান্ত গ্রহণে অংশগ্রহণের সুযোগ যা প্রতিষ্ঠানের রুটিন পরিবর্তন করে দিবে। • কর্মীদের কাজে অধিক দক্ষতার প্রয়োজন। • অভিজ্ঞ শ্রমিক-কর্মীদেরকে কাজে স্বাধীনতা দিতে হবে। • প্রণোদনামূলক	• উচ্চ-কার্য সংশ্লিষ্টতা। অর্থাৎ নিজেদের তৈরি কার্যদল, মানের অবস্থান, প্রতিষ্ঠানের তথ্যাদি বিনিময়। • আধুনিক কর্মী সংগ্রহ প্রক্রিয়া, কার্য সম্পাদন মূল্যায়ন, কার্য পুনঃনক্সাকরণ ও তদারকি। • পুরস্কার ও অঙ্গীকার পদ্ধতি, যেমন- বিভিন্ন	• তথ্যাদি বিনিময়। • আধুনিক কর্মী সংগ্রহ ও নির্বাচন। • আনুষ্ঠানিক পরিচিতি কর্মসূচি। • প্রতি বছর পাঁচ থেকে অধিক দিন প্রশিক্ষণ। • স্বাধীন কার্যদল, সার্বক্ষণিক উন্নয়ন দল, সমস্যা সমাধান দল। • আন্তঃব্যক্তিক দক্ষতা উন্নয়ন।

• কার্য সম্পাদন মূল্যায়ন। • সঠিকভাবে অভিযোগ পরিচালনা করতে হবে। • সর্বোচ্চ কার্য সম্পাদনকারী কর্মীর সংস্কৃতির জন্য পদোন্নতি ও বেতন ও মজুরি স্কীম চালুকরণ।	পরিশোধ কর্মীদের কাজের দক্ষতা বাড়াতে উৎসাহিত করবে। • চাকরির নিরাপত্তা নিচু স্তরের কর্মীদেরকে দীর্ঘ সময় ধরে কোম্পানিতে কাজ করার শক্তি যোগাবে।	ধরনের আর্থিক পুরস্কার, পরিবারের সহায়ক পলিসি, কার্য পরিবর্তন প্রভৃতি।	• সংশ্লিষ্টতা যেমন- কার্য পরিষদ, পরামর্শ স্কীম, মতামত সার্ভে। • কার্যদল ভিত্তিক পুরস্কার। • কর্মীদের শেয়ার মালিকানা স্কীম, মুনাফায় অংশ গ্রহণ স্কীম।

তালিকা: উচ্চ-কার্য সম্পাদন কার্য সিস্টেমে মানব সম্পদ পদ্ধতিসমূহ

শিক্ষার্থীর কাজ :	শিক্ষার্থীগণ উচ্চ-কার্য সম্পাদন কৌশল ও HPWS এর সংজ্ঞা ও বৈশিষ্ট্যে নিজের ভাষায় খাতায় লিখবেন।

সারসংক্ষেপ:

একটি কারণে প্রতিষ্ঠান বিভিন্ন ধরনের কৌশল অবলম্বন করা হয়। তা হলো সাবলীলভাবে উদ্দেশ্যার্জন ও প্রতিযোগিতায় টিকে থাকা। এটিও তেমনি একটি কৌশল। এটি এমন একটি কৌশল যা প্রতিষ্ঠানকে উচ্চমাত্রায় কার্য সম্পাদনে সক্ষম করে তোলে এবং প্রতিযোগিদের সাথে তুলনামূলক সুবিধা অর্জন করতে পারে। এ কৌশলের মাধ্যমে জানা যায় যে, কীভাবে মানুষকে ব্যবহার করে কার্য সম্পাদনের মানোন্নয়ন ও উদ্দেশ্যার্জন করা যায়। এজন্য ব্যবস্থাপকগণ অনুসরণ করেন উচ্চ-কার্য সম্পদ কার্য সিস্টেমে (HPWS) । এটি হলো কতকগুলো কৌশলের সংযুক্তি যা কর্মীদের কাজের প্রতি সংশ্লিষ্টতা, দক্ষতা ও প্রণোদনা বাড়াতে পারে। সুতরাং ব্যবস্থাপকদেরকে এর বৈশিষ্ট্য সম্পর্কেও জানতে হবে। এর বৈশিষ্ট্যগুলো হলো, এটি প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্যার্জনের জন্য কর্মী নির্বাচন, পদোন্নতি, বেতন ও মজুরি, প্রণোদনা ইত্যাদি প্রয়োজনানুযায়ী ব্যবস্থা করে থাকে।

পাঠ-১১.২ উচ্চ-কার্য সম্পাদন কার্য সিস্টেমের প্রভাব, বিভিন্ন গবেষকদের গবেষণার ফলাফল বিশ্লেষণ

Impact of High Performance Work System

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি

- উচ্চ-কার্য সম্পাদন কার্য সিস্টেমের প্রভাব এবং বিভিন্ন গবেষকদের গবেষণার ফলাফল বিশ্লেষণ সম্পর্কে জানতে পারবেন।

কার্য সম্পাদন কার্য সিস্টেম এর প্রভাব

Impact of High Performance Work System

উচ্চ-কার্য সম্পাদন কার্য সিস্টেম সম্পর্কে উল্লেখযোগ্য সংখ্যক গবেষণা কার্য পরিচালিত হয়েছে এবং ফলাফলে দেখা যাচ্ছে যে, উক্ত সিস্টেমের প্রভাব অনুকূল। প্রতিকূল প্রভাবও রয়েছে, তবে সংখ্যায় কম। নিচে বিভিন্ন গবেষণা সম্পর্কে তুলে ধরা হলো:

ইউএস শ্রম বিভাগ (১৯৯৩)

(US Department of Labour)

৭০০ প্রতিষ্ঠানে জরিপ করে দেখা গেছে যে, যে সকল প্রতিষ্ঠান উদ্ভাবনী মানব সম্পদ পদ্ধতি বা চর্চা ব্যবহার করেছে, তাদের মুনাফার পরিমাণ বেশি, শেয়ারহোল্ডারের সংখ্যাও বেশি।

জেফ্রি কিং (১৯৯৫)

(Jeffrey King)

জেফ্রি কিং ১০০০ কোম্পানি জরিপ করে দেখেছেন যে, শতকরা ৬০ ভাগ কোম্পানির ব্যবসায় প্রক্রিয়ায় কর্মীদের দায়িত্ব বেড়েছে এবং এতে তাদের উৎপাদনশীলতা বেড়েছে। এদের শতকরা ৭০ ভাগের মানের উন্নতি হয়েছে। তিনি একটি পদ্ধতি ব্যবহারের প্রভাব পরীক্ষা করেছেন। ১৫৫ টি উৎপাদনকারী প্রতিষ্ঠানে দেখা গেছে যে, যেসকল প্রতিষ্ঠান প্রশিক্ষণ কর্মসূচি গ্রহণ করেছে তাদের উৎপাদনশীলতা যারা প্রশিক্ষণ কর্মসূচি গ্রহণ করেনি তাদের চেয়ে শতকরা ১৯ ভাগ বেড়েছে। মুনাফায় অংশগ্রহণ কর্মসূচির উপর ১২২ টি প্রতিষ্ঠানে গবেষণা করে দেখা গেছে যে, কর্মীদের কাজে সময় কম দিয়েও ভুল-ত্রুটির পরিমাণ প্রথম বর্ষেই শতকরা ২৩ ভাগ কমে গেছে। তিনি বলেন যে, এধরনের কার্য চর্চার প্রভাব খুবই কম। যদি কতকগুলো পদ্ধতি একত্রে প্রয়োগ করা যায়, তা হলে উৎপাদনশীলতা অনেক বেড়ে যায়। তিনি ২২২ টি প্রতিষ্ঠানে পরীক্ষা করে দেখেছেন।

অরূপ ভার্মা, রিচার্ড বেট্টি, ক্রেইজ স্কিনিয়ার ও ডেভিড আলরিচ (১৯৯৯)

(Arup Varma, Richard Beatty, Craig Schneier and David Ulrich 1999)

৩৯ টি প্রতিষ্ঠানের উপর জরিপ করা হয় এবং পূর্বাবস্থা, নক্সা ও উচ্চ-কার্য সম্পাদন উদ্যোগ সম্পর্কে পরীক্ষা করা হয়। ফলাফল নির্দেশ করে যে, শক্তিশালী প্রতিষ্ঠানগুলি আরো শক্তিশালী হওয়ার জন্য এ পদ্ধতি অনুসরণ করেছে। যাই হোক, সাধারণ ফলাফল নিম্নরূপ:

- আর্থিক কার্যসম্পাদনের উপর গুরুত্বপূর্ণ প্রভাব ছিল।
- প্রতিষ্ঠানে অনুকূল পরিবর্তনের সংস্কৃতি সৃষ্টি (সহযোগিতা ও উদ্ভাবন) ।
- কর্মীদের মধ্যে উচ্চ মাত্রায় কার্যসন্তুষ্টির সৃষ্টি।
- কার্য নক্সাকরণের অনুকূল প্রভাব।
- প্রতিষ্ঠানের মধ্যে যোগাযোগ প্রক্রিয়ার উন্নয়ন।

বিশেষ করে দলগত এবং আর্থিক পুরস্কার কার্য সম্পাদন উন্নয়নের সাথে নিবিড়ভাবে সম্পর্কিত। কারণ পুরস্কারপ্রাপ্ত কর্মীরা তাদের যোগ্যতা বাড়াতে সচেষ্ট থাকে।

আইলিন আপেলবাম, থমাস বেইলি, পিটারবার্গ এবং আর্নে কেলিবার্গ (২০০০)

Eileen Appelbauum, Thomas Bailey, Peter Berg and Arne Kalle berg (2000)

উচ্চ-কার্য সম্পাদন কার্য সিস্টেমের প্রভাব গবেষণা ক্ষেত্রে লেখকগণ বহুমুখী গবেষণা নক্সা ব্যবহার করেছেন। এগুলো হলো ব্যবস্থাপনার সাক্ষাৎকার, যন্ত্রপাতির কার্য সম্পাদনের উপাত্ত এবং বাস্তবে কারখানায় কাজের অভিজ্ঞতাসম্পন্ন শ্রমিক-কর্মীদের নিকট থেকে উপাত্ত সংগ্রহ ইত্যাদি। প্রায় ৪৪০০ কর্মী ও ৪৪টি উৎপাদনকারী প্রতিষ্ঠান পরিদর্শন ও জরিপ করা হয়েছে।

গবেষণার ফলাফল নিম্নরূপ:

- স্টিল ইন্ডাস্ট্রিজ এ HPWS পদ্ধতি কার্য সম্পাদনের উপর অনুকূল প্রভাব ফেলেছে, যেমন- প্রতিষ্ঠানের উপস্থিতি ও সময় দেয়ার পরিমাণ উল্লেখযোগ্যভাবে বেড়েছে।
- পোশাক শিল্পে মডিউল সিস্টেমের চালুকরণ নাটকীয়ভাবে কাজের গতি বাড়িয়ে দিয়েছে। এতে ভোক্তাদের চাহিদামত পণ্য দ্রুত সরবরাহ করা সম্ভব হয়। মডিউল সিস্টেম হলো কর্মীদেরকে দলে বিভক্ত করে একেক দল পোশাকের সংখ্যা নির্ধারণ করে দেয়া হয়, কোন ব্যক্তিকে সংখ্যা নির্ধারণ করে দেয়া হয় না।
- মেডিক্যাল ইলেক্ট্রনিক্স ও ইমেজিং শিল্পে যারা HPWS ব্যবহার করেছেন, তারা আর্থিক কার্য সম্পাদনে ভাল ফলাফল করেছেন। তাদের উৎপাদনে দক্ষতা ও গুণগত মান বৃদ্ধি করেছে।

HPWS এর প্রভাব ব্যক্তিক শ্রমিকদের বেড়েছে:

- নিয়ন্ত্রণ ও ব্যবস্থাপনায় অংশগ্রহণ উৎসাহজনক;
- অন্তর্নিহিত পুরস্কার বৃদ্ধি পায়। কারণ কর্মীরা সৃজনশীল হওয়ার ক্ষেত্রে তাদের দক্ষতার পুরোপুরি ব্যবহার করে। যেখানে তারা একটি যৌক্তিক মাত্রায় পদক্ষমতা ও স্বাধীনতা ভোগ করে, সেখানে অন্তর্নিহিত পুরস্কারও বৃদ্ধি পায়।
- অংশগ্রহণের সুযোগ পেয়ে প্রাতিষ্ঠানিক অঙ্গীকার বৃদ্ধি পেয়েছে। তাঁরা বুঝতে পেরেছে যে, প্রাতিষ্ঠানিক সম্পর্ক তাদের জন্য উপকারী।
- অংশগ্রহণের সুযোগ তাদের কার্য সন্তুষ্ট বৃদ্ধি করেছে।

সার্বিকভাবে বলা যায় যে, HPWS এর প্রভাবে সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষেত্রে স্বাধীনতা, কার্য দলের অন্তর্ভূক্ত হওয়া, কার্য দলের বাইরেও যোগাযোগের সুযোগ, শ্রমিক-কর্মীদের প্রাতিষ্ঠানিক অঙ্গীকার ও সন্তুষ্টি বৃদ্ধি করেছে।

শিক্ষার্থীর কাজ :	শিক্ষার্থীগণ উচ্চ-কার্য সম্পাদন কার্য সিস্টেম সম্পর্কে বিভিন্ন গবেষকদের গবেষণার ফলাফল বিশ্লেষণ ও উপস্থাপন করবেন।

সারসংক্ষেপ:

উচ্চ-কার্য সম্পাদন কার্য সিস্টেম উন্নয়নের ক্ষেত্রে বিভিন্ন গবেষক বিভিন্ন উপায়ে গবেষণা করেছেন এবং তাদের প্রতিক্রিয়া উপস্থাপন করেছেন। এদের মধ্যে রয়েছেন ইউ,এস লেবার ডিপার্টমেন্ট; জেফ্রি কিং; অরূপভার্মা, রিচার্ড বেট্টি, ক্রেইজস্কিনিয়ার ও ডেভিড আলরিচসহ আরো অনেকে। তাদের গবেষণার ফলাফল বিশ্লেষণ করে সার্বিকভাবে বলা যায় যে, HPWS এর প্রভাবে সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষেত্রে স্বাধীনতা, কার্যদলের অন্তর্ভূক্ত হওয়া, কার্যদলের বাইরেও যোগাযোগের সুযোগ, শ্রমিক-কর্মীদের প্রাতিষ্ঠানিক অঙ্গীকার ও সন্তুষ্টি বৃদ্ধি করেছে। প্রতিষ্ঠানে এর অনুকূল প্রভাব পড়ে।

পাঠ-১১.৩ উচ্চ-কার্য সম্পাদন কৌশল উন্নয়ন, উচ্চ-কার্য সম্পাদন কার্য সিস্টেম (HPWS) উন্নয়ন

Developing High Performance Strategy, Developing High Performance Work System

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি

- উচ্চ-কার্য সম্পাদন কৌশল উন্নয়ন সম্পর্কে জানতে পারবেন।
- উচ্চ-কার্য সম্পাদন কার্য সিস্টেম (HPWS) উন্নয়ন সম্পর্কে বর্ণনা করতে পারবেন।

উচ্চ-কার্য সম্পাদন কৌশল উন্নয়ন

Developing A High Performance Strategy

প্রতিষ্ঠানের অবস্থা ও ব্যবসায় কৌশলের উপর ভিত্তি করে উচ্চ-কার্য সম্পাদন কৌশল উন্নয়ন করা প্রয়োজন। উচ্চ-কার্য সম্পাদন কৌশল উন্নয়নের ক্ষেত্রে কতিপয় বিষয় মনে রাখতে হবে। এটি প্রণয়নের সাথে দেখতে হবে যে, প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যার্জনের জন্য কী করা প্রয়োজন- তা যেন স্পষ্টরূপে দৃষ্টিগোচর হয়। উচ্চ-কার্য সম্পাদন সংস্কৃতি সৃষ্টি ও সংরক্ষণ করতে হবে। প্রতিষ্ঠানে কি কি লক্ষ্য অর্জন করতে হবে এবং শ্রমিক-কর্মীগণ কীভাবে তা অর্জন করবে তা বুঝতে হবে। আবার, উচ্চ-কার্য সম্পাদন কার্য সিস্টেমের জন্য কী ধরনের কার্য-সম্পাদন সংস্কৃতি প্রয়োজন তাও পরিমাপ করতে হবে।

উচ্চ-কার্য সম্পাদন সংস্কৃতির বৈশিষ্ট্য নিম্নরূপঃ

- প্রতিষ্ঠানের কৌশলগত উদ্দেশ্য এবং বিভাগসমূহ ও সকল পর্যায়ের কর্মীদের মধ্যে স্পষ্ট সম্পর্ক থাকতে হবে। সকলেই যেন সকলের কাজ দেখতে পারে।
- কর্মীরা জানে যে, তাদের নিকট কী প্রত্যাশা করা হয়েছে। তাঁরা তাদের লক্ষ্য ও জবাবদিহিতা সম্পর্কে অবহিত।
- কর্মীরা অনুভব করে যে, তাঁদের কাজটি মূল্যবান এবং তাদের কাজ ও তাদের সক্ষমতার উপর শক্তিশালী সমন্বয় রয়েছে।
- কর্মীদের অবদানকে সর্বাধিকরণের জন্য তাদেরকে ক্ষমতায়ন করা হয়েছে।
- ব্যবস্থাপনা বলে দেয় যে, কার্য সম্পাদন উন্নয়নের দ্বারা তাঁরা কি চায়, সফলতার জন্য লক্ষ্য স্থির করে এবং লক্ষ্য অর্জন নিশ্চিত করার জন্য পরীবিক্ষণ করে।
- উচ্চ পর্যায়ের শক্তিশালী নেতৃত্ব থাকে।
- অনুকূল মনোভাবের জন্য দৃষ্টি নিবন্ধ থাকে যার ফল হলো- সংশ্লিষ্টতা, অঙ্গীকারাবদ্ধ ও প্রণোদিত কার্যশক্তি।
- কার্য সম্পাদন ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়াকে ব্যবসায় লক্ষ্যের সাথে সংযুক্ত করা হয় নিশ্চয়তার জন্য যে, কর্মীরা উদ্দেশ্য ও মান অর্জনের জন্য সচেষ্ট।
- সকল পর্যায়ে শিক্ষার মাধ্যমে কর্মীদের সক্ষমতা উন্নয়ন করা হয় কার্য সম্পাদন উন্নয়নের জন্য এবং কর্মীদেরকে দক্ষতা ও সক্ষমতার পরিপূর্ণ ব্যবহারের জন্য সুযোগ দিয়ে হয়।
- একদল মেধাবী সব সময় উচ্চ কার্য সম্পাদন নিশ্চিতকরণে ভূমিকা পালন করে। কর্মীদেরকে তাদের অবদান অনুযায়ী মূল্যায়িত ও পুরস্কৃত হয়।
- ক্রেতাদেরকে ব্যতিক্রমী সেবা প্রদানের জন্য বিশ্বস্ততার পরিবেশ রয়েছে।

পরিশেষে বলা যায় যে, উচ্চ-কার্য সম্পাদন কার্য সিস্টেমে কার্য সম্পাদনের পরিবেশ সৃষ্টি করে থাকে। এর সাথে জড়িত কর্মীগণ সবসময় কার্যের উন্নয়ন নিয়েই চিন্তা করে। তারা পরিপূরক অনেকগুলো পদ্ধতি উন্নয়ন করে যাতে সুবিধাজনক পদ্ধতিটি কাজে লাগানো যায়।

উচ্চ-কার্য সম্পাদন কার্য সিস্টেম উন্নয়ন

Developing High Performance Work System

একটি উচ্চ-কার্য সম্পাদন কার্য সিস্টেম উন্নয়নের পদক্ষেপসমূহ নিম্নরূপ:

১। ব্যবসায় কৌশল বিশ্লেষণ (Analyze the Business Strategy) : উচ্চ-কার্য সম্পাদন কার্য সিস্টেম উন্নয়নের জন্য প্রতিষ্ঠানের ব্যবসায় কৌশল বিশ্লেষণ করতে হবে। যেমন-

- ব্যবসায়টি কোথায় যেতে চায়?
- ব্যবসায়ের দূর্বল ও শক্তিশালী উপাদানগুলি কী?
- ব্যবসায়ের হুমকি ও সুযোগ কী আছে?
- ব্যবসায়ের বর্তমানে ও ভবিষ্যতে কী ধরনের লোকবল প্রয়োজন?
- কর্মীদের দ্বারা কতটুকু তুলনামূলক সুবিধা পাওয়া যাবে?

২। ব্যবসায়ের প্রত্যাশিত কার্য সম্পাদন সংস্কৃতি ও উদ্দেশ্য সংজ্ঞায়িত করতে হবে (Define he Desired Performance Culture of the Business and the Objectives of the Exercise) : HPWS এর শুরুতে বৈশিষ্ট্যের তালিকা প্রণয়ন করতে হবে এবং ব্যবসায়ের অবস্থা ও সংস্কৃতির সম্মিলনে বৈশিষ্ট্যের একটি তালিকা করতে হবে এবং HPWS উন্নয়নের উদ্দেশ্য সম্পর্কে বিবরণ তৈরি করতে হবে।

৩। বর্তমান অবস্থা বিশ্লেষণ (Analyze the Existing Arrangements) : প্রতিষ্ঠানের বর্তমান পরিস্থিতি বিশ্লেষণ করতে হবে।

- বর্তমানে মানব সম্পদ চর্চা, মনোভাব ও আচরণের ক্ষেত্রে কী ঘটছে?
- কী ঘটনা ঘটা উচিত?
- মানুষ এ ব্যাপারে কী অনুভব করছে?

৪। অতীত ও বর্তমান অবস্থার মধ্যে পার্থক্য বা শূণ্যতা চিহ্নিত করতে হবে (Identiify the Gaps between What is and what should be) : যে সকল পদ্ধতি অনুসরণ করা হচ্ছে তাদের মধ্যে নির্দিষ্ট পদ্ধতি সম্পর্কে ব্যাখ্যা দিতে হবে যেখানে উন্নয়নের সুযোগ রয়েছে।

৫। পদ্ধতিসমূহের তালিকা প্রণয়ন করতে হবে যা চালু বা উন্নয়ন করতে হবে (Draw up a List of Practices that Need to be Introduced or Improved) : এ পর্যায়ে যা করতে হবে সে সম্পর্কে বিস্তারিতভাবে সংজ্ঞা প্রদান করতে হবে।

৬। পরিপূরক প্রতিষ্ঠা (Establish Complementarities) : কিছু পদ্ধতি চিহ্নিত করতে হবে যা গুচ্ছের মধ্যে সংযুক্ত করা যায় যাতে প্রয়োজনে একে অপরের সমর্থন করতে পারে বা পরিপূরক হিসেবে ব্যবহৃত হতে পারে।

৭। বাস্তবতা পরিমাপ (Access Practicality) : গুচ্ছে যে সকল পদ্ধতি যুক্ত করা হয়েছে বা আদর্শ পদ্ধতি বাস্তবানুগ হতে হবে। প্রতিনিয়ত তা পরীক্ষা করতে হবে।

৮। অগ্রাধিকারকরণ (Prioritize) : বাস্তবতা পরিমাপের আলোকে নতুন বা উন্নত পদ্ধতি অগ্রাধিকার ভিত্তিতে চালু করতে হবে। কারণ বাস্তব ভিত্তিক পদ্ধতি খুবই প্রয়োজন। তাৎক্ষনিকভাবে বা ভবিষ্যৎ সময়ের জন্য কতটুকু করা যাবে, তার একটি সীমা নির্ধারণ করতে হবে। নিচের বিষয়গুলো পরিমাপের ভিত্তিতে অগ্রাধিকারকরণ প্রতিষ্ঠা করতে হবে।

- পদ্ধতি কতটুকু মূল্য সংযোজন করবে;
- প্রয়োজনীয় সম্পদের সহজলভ্যতা;
- পদ্ধতি চালু করার ক্ষেত্রে সমস্যা ধারণা করতে হবে।

- গুচ্ছের অন্তর্ভুক্ত পদ্ধতির মধ্যে কতটুকু পারস্পরিক সমর্থন করতে পারবে।

৯। **প্রকল্পের উদ্দেশ্য সংজ্ঞায়ন (Define Project Objectives) :** প্রকল্পের উদ্দেশ্য বড় আকারে তুলে ধরতে হবে যে, কি অর্জন করতে হবে, কেন এবং কীভাবে?

১০। **কোম্পানি বা কোম্পানির অংশ ক্রয় (Get Buy in) :** প্রতিষ্ঠানের নির্বাহী এবং ব্যবস্থাপনার উচ্চতর সদস্যগণ কর্তৃক কোম্পানির অংশবিশেষ ক্রয় করাকে বুঝায়। শুধু তারাই নয়, অন্যান্য সুবিধাভোগীদের মধ্যেও এ সুযোগ দেয়া উচিত। এটি প্রতিষ্ঠানের শুরু থেকেই করা উচিত।

১১। **বাস্তবায়ন পরিকল্পনা (Plan in Implementation) :** যেখানে কোন কিছু কঠিন, সেখানেই পরিকল্পনা মোতাবেক কাজ করতে হয়। যাই হোক, বাস্তবায়ন পরিকল্পনায় নিচের বিষয়গুলো অন্তর্ভূক্ত হওয়া উচিত:

- নেতৃত্ব কে নেবেন এটি প্রতিষ্ঠানে উচ্চ পর্যায় থেকে আসতে হবে। তা না হলে কোন কিছুই কাজ করবে না;
- প্রকল্প কে পরিচালনা করবে এবং কে এতে জড়িত;
- উন্নয়ন ও চালুকরণের সময়সূচি;
- সম্পদসমূহ;
- পরিবর্তন কর্মসূচি কীভাবে পরিচালনা করা হবে;
- প্রকল্পের সফলতার নিয়ামকসমূহ;

১২। **বাস্তবায়ন (Implementation) :** অনেক সময় শতকরা ৮০ ভাগ সময় উচ্চ-কার্য সম্পাদন কার্য সিস্টেম চালুকরণ ও পরিকল্পনায় এবং শতকরা ২০ ভাগ সময় ব্যয় করা হয় বাস্তবায়নে। এটির অন্যথা হওয়া প্রয়োজন।

পরিশেষে বলা যায় যে, উপরিউক্ত উপায়ে একটি ফলপ্রসূ উচ্চ-কার্য সম্পাদন কার্য সিস্টেম উন্নয়ন ও বাস্তবায়ন করা যায়।

শিক্ষার্থীর কাজ :	উচ্চ-কার্য সম্পাদ কৌশল উন্নয়ন ও HPWS সম্পর্কে খাতায় লিখবেন।

সারসংক্ষেপ:

উচ্চ-কার্য সম্পাদন কৌশল উন্নয়নের জন্য প্রথমেই ব্যবস্থাপকদেরকে জানতে হবে যে, প্রতিষ্ঠানটি বর্তমানে কোথায় আছে এবং কোথায় যেতে চায় এবং এর জন্য কি করা প্রয়োজন। অর্থাৎ প্রথমেই করণীয় ঠিক করতে হবে অতঃপর প্রতিষ্ঠানে উচ্চ-কার্য সম্পাদন সংস্কৃতি চালু করতে হবে এবং তা বজায় রাখতে হবে। এ কৌশল প্রণয়ন ও তা বাস্তবায়নের জন্য সকল শ্রমিক-কর্মীর মধ্যে সহযোগিতার মনোভাব গড়ে তুলতে হবে। তাঁরা প্রত্যেকেই তাদের করণীয় কাজ ও কাজের জন্য জবাবদিহিতা সম্পর্কে জানতে হবে। এমন একটি পরিবেশ সৃষ্টি করতে হবে যেন প্রত্যেকেই প্রতিষ্ঠানকে নিজের মনে করতে পারে। অতঃপর HPWS প্রণয়নে কতিপয় পদক্ষেপ অনুসরণ করতে হবে।

তথ্যসূত্র:

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

ইউনিট উত্তর মূল্যায়ন

১. উচ্চ-কার্য সম্পাদন কৌশল বলতে কী বুঝায়?
২. উচ্চ-কার্য সম্পাদন কার্য সিস্টেম (HPWS) কী?
৩. HPWS এর বৈশিষ্ট্যসমূহ আলোচনা করুন।
৪. HPWS এর উপাদানসমূহের তুলনামূলক একটি তালিকা প্রণয়ন করুন।
৫. HPWS এর প্রভাব সম্পর্কে বিভিন্ন গবেষকদের ফলাফল উপস্থাপন করুন।
৬. কীভাবে উচ্চ-কার্য সম্পাদন কৌশল উন্নয়ন করা যায়?
৭. HPWS প্রণয়নের পদক্ষেপসমূহ আলোচনা করুন।