

# বিশ্ব মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা Global Human Resource Management

১৩

আলোচিত ইউনিটে দেশীয় মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার পাশাপাশি আন্তর্জাতিক মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা সম্পর্কে আলোকপাত করা হয়েছে। এ অধ্যয় পাঠ করে শিক্ষার্থীরা জানতে পারবে যে, বিশ্বের মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা কীভাবে দেশীয় মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা হতে পার্থক্য হয়। এটি সত্যি যে, কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার নীতিগুলোই বিশ্ব মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার ক্ষেত্রে প্রয়োগ করা হয়। তবে বিশ্ব মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার কিছু আশ্চর্যজনক বিষয় রয়েছে, যা নিম্নরূপ : ১। বিশ্বে মানুষকে পরিচালনার জন্য মানব সম্পদকে বড় পরিসরে কাজ করতে হয়। পরিসরগুলো হলো- কর বিষয়ক ইস্যু, বৈদেশিক মুদ্রা সমন্বয়করণ, বিনিময় হার, পারিতোষিক পরিকল্পনা ইত্যাদি। ২। এটিতে কর্মীদের ব্যক্তিগত জীবন-যাপনের সাথে বেশি সম্পৃক্ততার প্রয়োজন হয়। কারণ বিদেশে অবস্থানের জন্য বাড়ি ভাড়া, ছেলে-মেয়েদের স্কুলের ব্যবস্থা করা, বিনোদনের ব্যবস্থা করা প্রভৃতি। নিজ দেশে এগুলো যত সহজ, বিদেশে তত সহজ নয়। ৩। প্রতিষ্ঠানকে বিভিন্ন দেশের ভৌগলিক অবস্থাভেদে মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা পদ্ধতি গ্রহণ করতে হয় এটি অবশ্যই একেক জায়গায় একেক রকম হয়ে থাকে। ৪। প্রতিষ্ঠানকে বিদেশে সরকারি, রাজনৈতিক ও ধর্মীয় দলের সাথে সমন্বয় করে কাজ করতে হয়। ৫। বিদেশে কাজ করতে গেলে অনেক ঝুঁকিও নিতে হয়। যেমন- কর্মী ও পরিবারের স্বাস্থ্য ও নিরাপত্তা, সংশ্লিষ্ট দেশের আইন-কানুন সংক্রান্ত বিষয়, সম্ভাব্য সন্ত্রাসী কার্যক্রম এবং যে কোনো ভুলের জন্য মানবিক ও আর্থিক ক্ষতির সম্মুখীন হওয়া প্রভৃতি।



ইউনিট সমাপ্তির সময়

ইউনিট সমাপ্তির সর্বোচ্চ সময় ০১ সপ্তাহ

## এ ইউনিটের পাঠসমূহ

- পাঠ-১৩.১: বিশ্ব মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা কীভাবে দেশীয় মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা হতে পার্থক্য হয়; সংস্কৃতির পরিমাপ।
- পাঠ-১৩.২: বিশ্ব কার্যক্রমে কৌশলগত মানব সম্পদ ইস্যুসমূহ; বিদেশ থেকে ফেরত।
- পাঠ-১৩.৩: বাংলাদেশে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা প্রয়োগ : কৌশলগত পছন্দ; বাংলাদেশে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা প্রয়োগের প্রকৃতি; বাংলাদেশে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার দক্ষতা নির্ধারণের উপাদানসমূহ।
- পাঠ-১৩.৪: বাংলাদেশে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার সমস্যা; বাংলাদেশের প্রতিষ্ঠানে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার সমস্যা উদ্ভরণের উপায়সমূহ; বাংলাদেশে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার সফলতার উপায়।
- পাঠ-১৩.৫: বাংলাদেশে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার প্রস্তাবিত মডেল; বাংলাদেশে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার উদ্দেশ্য; বাংলাদেশের প্রতিষ্ঠানগুলোতে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার প্রয়োজনীয়তা।
- পাঠ-১৩.৬: বাংলাদেশের প্রতিষ্ঠানগুলোতে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার দায়িত্ব; কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকের প্রয়োজনীয় গুণাবলি; বাংলাদেশের প্রতিষ্ঠানগুলোতে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার অদক্ষতার কারণসমূহ।
- পাঠ-১৩.৭: বাংলাদেশের প্রতিষ্ঠানগুলোতে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার উচ্চ পর্যায়ের মূল্যবোধের প্রয়োজনীয়তা; বাংলাদেশের প্রতিষ্ঠানগুলোতে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকদের সংস্কৃতি ও মূল্যবোধের স্তর; বাংলাদেশের প্রতিষ্ঠানসমূহে কৌশলগত মানব সম্পদ বিভাগ স্থাপনে শ্রমিক সংঘের নেতাদের ভূমিকা; ফলপ্রসূ কৌশলগত মানব সম্পদ বিভাগের জন্য সরকারের ভূমিকা।

## পাঠ-১৩.১

## বিশ্ব মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা ও দেশীয় মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার পার্থক্য, সংস্কৃতির পরিমাপ

## How Global HRM Differs From Domestic HRM, Assessing Culture



## উদ্দেশ্য

## এ পাঠ শেষে আপনি

- বিশ্ব মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা ও দেশীয় মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার মধ্যে পার্থক্য নির্ণয় করতে পারবেন।
- সংস্কৃতির পরিমাপ করতে পারবেন।

## বিশ্ব মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা কীভাবে দেশীয় মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা হতে পার্থক্য হয়

## How Global HRM Differs From Domestic HRM

এটি সত্যি যে, কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার নীতিগুলোই বিশ্ব মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার ক্ষেত্রে প্রয়োগ করা হয়। তবে বিশ্ব মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার কিছু আশ্চর্যজনক বিষয় রয়েছে, যা নিম্নরূপ :

১. বিশ্বে মানুষকে পরিচালনার জন্য মানব সম্পদকে বড় পরিসরে কাজ করতে হয়। পরিসরগুলো হলো- কর বিষয়ক ইস্যু, বৈদেশিক মুদ্রা সমন্বয়করণ, বিনিময় হার, পারিতোষিক পরিকল্পনা ইত্যাদি।
২. এটিতে কর্মীদের ব্যক্তিগত জীবন-যাপনের সাথে বেশি সম্পৃক্ততার প্রয়োজন হয়। কারণ বিদেশে অবস্থানের জন্য বাড়ি ভাড়া ছেলে-মেয়েদের স্কুলের ব্যবস্থা করা, বিনোদনের ব্যবস্থা করা প্রভৃতি। নিজ দেশে এগুলো যত সহজ, বিদেশে তত সহজ নয়।
৩. প্রতিষ্ঠানকে বিভিন্ন দেশের ভৌগলিক অবস্থাভেদে মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা পদ্ধতি গ্রহণ করতে হয় এটি অবশ্যই একেক জায়গায় একেক রকম হয়ে থাকে।
৪. প্রতিষ্ঠানকে বিদেশে সরকারি, রাজনৈতিক ও ধর্মীয় দলের সাথে সমন্বয় করে কাজ করতে হয়।
৫. বিদেশে কাজ করতে গেলে অনেক ঝুঁকিও নিতে হয়। যেমন- কর্মী ও পরিবারের স্বাস্থ্য ও নিরাপত্তা, সংশ্লিষ্ট দেশের আইন-কানুন সংক্রান্ত বিষয়, সম্ভাব্য সন্ত্রাসী কার্যক্রম এবং যে কোনো ভুলের জন্য মানবিক ও আর্থিক ক্ষতির সম্মুখীন হওয়া প্রভৃতি।

সুতরাং দেখা যাচ্ছে যে, বিদেশে ব্যবসায় প্রতিষ্ঠান চালু ও মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার ক্ষেত্রে উপরিউক্ত বিষয়গুলো অবশ্যই বিবেচনায় রাখতে হবে, যা নিজ দেশের ক্ষেত্রে বিবেচনার প্রয়োজন হয় না।

## সংস্কৃতির পরিমাপ

## Assessing Culture

সংস্কৃতি হলো একটি দীর্ঘমেয়াদি বিষয় যা মানুষ তার পরিবেশে তৈরি করে। জ্ঞান, বিশ্বাস, কলা, নৈতিকতা, আইন, রীতি এবং অন্য যে কোনো সক্ষমতা বা অভ্যাস যা মানুষ সমাজের সদস্য হিসেবে অর্জন করে, তা-ই সংস্কৃতি। সংস্কৃতি-ই হলো সবকিছু যা মানুষ সমাজের সদস্য হিসেবে চিন্তা করেছে এবং করে থাকে।

বিদেশের বাজারে প্রতিষ্ঠান চালু করতে হলে অনেক কিছু চিন্তা করতে হয় অর্থনৈতিক, বাজার, সামাজিক ও রাজনৈতিক অবস্থা অবশ্যই বিদেশে ব্যবসায়ের সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষেত্রে গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা রাখে। তবে এদের মধ্যে প্রধান ইস্যু হলো স্বাগতিক দেশের সংস্কৃতি এবং কীভাবে প্রতিষ্ঠানটির নিজ দেশের সংস্কৃতির সাথে তুলনা করা হবে, সে বিষয়টি অত্যন্ত

গুরুত্বপূর্ণ ইস্যু। নিজ দেশের সংস্কৃতির সাথে স্বাগতিক দেশের সংস্কৃতির যে পার্থক্য, তা বিচার করতে না পারলে প্রতিষ্ঠান যে ক্ষতির সম্মুখীন হবে এতে কোন সন্দেহ নেই।

বিভিন্ন দেশের সংস্কৃতির মধ্যে পার্থক্য বিশ্লেষণের জন্য Hofstede একটি মডেল প্রবর্তন করেন যেখানে চারটি দিকে সংস্কৃতির পার্থক্য ব্যাখ্যা করা হয়েছে।

১। প্রথম দিকটি হলো- একটি সমাজে মানুষ একক সিদ্ধান্ত নেয় নাকি দলগতভাবে বা গণতান্ত্রিক উপায়ে সিদ্ধান্ত নেয়, তা বিবেচনা করা। একত্ববাদে একক ব্যক্তির ওপর গুরুত্বারোপ করা হয়, যেখানে দলগত বা গণতান্ত্রিক মতবাদে সমবেত হওয়া, সৌহার্দ্য, পারস্পরিক অনুভূতি এবং অন্যকে শ্রদ্ধা করা ইত্যাদি বিষয় যুক্ত থাকে।

২। দ্বিতীয় দিকটি হলো- ক্ষমতার পার্থক্য (Power Distance)। এতে দেখা হয় যে, সমাজে ক্ষমতার ধারাটি উচ্চস্তর থেকে নিম্নস্তরে নেমে আসছে কিনা, নাকি সদস্যের মধ্যে অসমহারে এটি বণ্টিত হয়েছে। ক্ষমতার অসম বণ্টনের ফলে সমাজে অস্থিরতা ও অসন্তুষ্টি দেখা দেয়।

৩। তৃতীয় দিকটি হলো- অনিশ্চয়তাকে এড়িয়ে যাওয়া। অর্থাৎ সমাজে কতটুকু অস্পষ্টতায় ও মূল্যবোধে আরামবোধ করবে তা এতে বলা হয় এবং এটি ঝুঁকি গ্রহণে সাহস যোগায়।

৪। চতুর্থ দিকটিতে সমাজকে দুটিভাগে ভাগ করা হয়েছে। অর্থাৎ সমাজ কতটুকু ‘পুরুষত্ব’ (Masculine) বা ‘নারীত্ব’ (Feminine) প্রকাশ করবে। পুরুষ সমাজে প্রত্যেকে খুব অগ্রগামী, সুনির্দিষ্ট এবং সফলতার দিকে আলোকপাত করে। অন্যদিকে, ‘নারী’ সমাজে পারস্পরিক সম্পর্কের দিকে জোর দেয় এবং একে অপরের কল্যাণের দিক নজর দেয়। এ দুটি লিঙ্গ দিয়ে মূলত: সমাজের সংস্কৃতিক আচরণকে তুলে ধরা হয়েছে। ‘পুরুষ’ সমাজ বলতে জীবনের সংখ্যাাত্মক পরিমাণ এবং ‘নারী’ দ্বারা জীবনের গুণগত দিক-কে বুঝানো হয়েছে।

বিভিন্ন সংস্কৃতির মধ্যে পার্থক্য নির্দেশ করে আরেকটি মডেল উন্নয়ন করেছেন Hall নামে একজন গবেষক। তিনি এটি ৫টি নিরব ভাষা হিসেবে বর্ণনা করেছেন, যেমন- (i) সময় (Time) ; (ii) জায়গা (Space) ; (iii) বস্তুগত পণ্য (Material Goods) ; (iv) বন্ধুত্ব (Friends) ; (v) চুক্তি (Agreement)।

(i) সময় (Time) : সময় বলতে বুঝানো হয়েছে যোগাযোগের ক্ষেত্রে আমরা সময়-কে কীভাবে ব্যবহার করি এবং আমাদের নিত্য জীবন ব্যবস্থাপনায় সময়কে কীভাবে ব্যবহার করি।

(ii) জায়গা (Space) : এর অর্থ হলো যোগাযোগের ক্ষেত্রে আমরা কতটুকু জায়গা ব্যবহার করি এবং দূরত্ব বজায় রাখি। উদাহরণস্বরূপ- কথাবার্তার সময় দুই ব্যক্তির মধ্যে কতটুকু দূরত্ব থাকে? বন্ধুত্ব, আনুষ্ঠানিকতা ও ঘনিষ্ঠতা প্রভৃতিও একটি নির্দিষ্ট দূরত্ব বজায় রেখে বিনিময় করা হয়। বিভিন্ন পদ, ক্ষমতা ও মর্যাদাকে বুঝাবার জন্য অফিসে কীভাবে জায়গার ব্যবস্থা করা হয়েছে? একটি প্রতিষ্ঠানের কোনো ব্যক্তিগত কক্ষ রয়েছে কিনা বা গাড়ীর জন্য আলাদা পার্কিং আছে কিনা?

(iii) বস্তুগত পণ্য (Material Goods) : বস্তুগত পণ্যকেও একইভাবে ক্ষমতা, সফলতা ও মর্যাদাকে নির্দেশ করার জন্য ব্যবহার করা হয়। কিছু সংস্কৃতিতে এগুলো কোনো ব্যক্তির ব্যক্তিগত ও পেশাগত মর্যাদাকে চিহ্নিত করার ক্ষেত্রে গুরুত্বপূর্ণ নির্দেশক হিসেবে কাজ করে। কোম্পানির গাড়ি, কিংবা উচ্চ বেতন যা নিচের স্তরের কর্মীদের চেয়ে অনেক গুণ বেশি, এগুলো কোম্পানির নিরব ভাষা হিসেবে কাজ করে।


(iv) বন্ধুত্ব (Friendship) : বন্ধুত্ব দ্বারা প্রকাশ পায় যে, কীভাবে কোম্পানিতে আমরা পারস্পরিক সম্পর্ক গড়ে তুলি ও ধরে রাখি। উদাহরণ স্বরূপ- বন্ধুত্ব কি দ্রুত গড়ে উঠে আবার ভেঙ্গে যায়? তারা কি দীর্ঘ সময়ে ফাউন্ডেশন গড়ে তুলে? তাদের কি পারস্পরিক বন্ধুত্বে আপত্তি আছে? অথবা উভয় পক্ষ যতদিন সুবিধা আছে, ততদিন বন্ধুত্ব ধরে রাখে? কোন কোন সংস্কৃতিতে বস্তুগত পণ্যের মাধ্যমে মর্যাদা পায়, আবার অন্য সমাজে মর্যাদা বোধ করে বন্ধুত্ব বিনিময়ের মাধ্যমে। সুতরাং দেখা যায় যে, একেক সমাজের সংস্কৃতি একেক রকমের।

(v) চুক্তি (Agreement) : এটি দ্বারা বুঝায় যে, কীভাবে একটি জনমত মানুষের কাছে পৌঁছায়। উদাহরণস্বরূপ ব্যবসায়িক চুক্তি লিখিত বা মৌখিক হবে কিনা, নাকি দু’পক্ষের হাত মিলানোর (handshake) মধ্যেই সীমাবদ্ধ থাকবে?

মূল কথা হলো বিশ্বায়নের যুগে বিভিন্ন সংস্কৃতির মধ্যে পার্থক্যের প্রতি নজর দিলে প্রতিষ্ঠানে সফলতা আসে এবং ব্যবসায় ও মানব সম্পদ কৌশল উন্নয়নে সফল হওয়া যায়। কারণ স্বাগতিক দেশের সংস্কৃতির ওপর ভিত্তি করেই ব্যবসায় কৌশল ও মানব সম্পদ কৌশল নির্ধারণ করতে হয়। এটি বলা খুব মুশকিল যে, সংস্কৃতিগত পার্থক্য কীভাবে মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা সিস্টেমে প্রভাব ফেলে।

যেহেতু সমাজের সংস্কৃতি আছে, প্রতিষ্ঠানের ও সংস্কৃতি আছে। তাই সিদ্ধান্ত গ্রহণকারীদেরকে সমাজ ও প্রতিষ্ঠানের সংস্কৃতিকে মুখোমুখি করতে হবে এবং পরীক্ষা করতে হবে যে, প্রতিষ্ঠান সেখানে টিকে থাকার জন্য ফিট কিনা। একই সাথে ভারসাম্যপূর্ণ ব্যবসায় কৌশল ও মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা কৌশল উন্নয়ন করতে পারবে কিনা- তা বিবেচনা করতে হবে। বিদেশে ব্যবসায় করতে যাওয়ার পূর্বে সিদ্ধান্ত গ্রহণকারীদেরকে চিন্তা করা প্রয়োজন যে, তারা স্বাগতিক দেশে মানব সম্পদ পলিসি বাস্তবায়ন করতে পারবে কিনা। আবার, সেখানে নৈতিকতার কিছু বিষয়ও রয়েছে। নৈতিক সিদ্ধান্তের ওপর কোম্পানির শক্তি প্রকাশ পায়। সিদ্ধান্ত গ্রহণকারীদেরকে বুঝতে হবে যে, কোম্পানি কি কি মূল্যবোধ গভীরভাবে অনুসরণ করে যা পরিবর্তন করা কোনভাবেই সম্ভব নয়। এতে উল্লেখযোগ্য আর্থিক সুযোগ হাত ছাড়া হলেও কোম্পানির মূল্যবোধ পরিবর্তন করা যাবে না। এতে প্রতিষ্ঠানের শিশন, কৌশল ও মানব সম্পদ চর্চা আরো গভীর ও শক্তিশালী হবে।

শিক্ষার্থীর কাজ :	শিক্ষার্থীরা দেশে অনুসরণকৃত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার সাথে বিশ্বের অন্যান্য দেশের মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার সাথে তুলনা করবেন এবং পার্থক্য নির্ণয় করবেন।
-------------------	--

	<b>সারসংক্ষেপ:</b>
<p>ব্যবস্থাপকদের মনে রাখতে হবে যে, দেশীয় মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার সাথে বিশ্ব মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার যথেষ্ট পার্থক্য রয়েছে। কারণ একজন কর্মী দেশে যতটা স্বাচ্ছন্দ্রের সাথে কাজ করতে পারবে, বিদেশে সেরকম পারবে না। তাছাড়া, আর্থিক ও থাকা-খাওয়ার বিষয়টিও গুরুত্বপূর্ণ। সংস্কৃতিগত পার্থক্যতো রয়েছেই। এ ব্যাপারে ব্যবস্থাপকগণকে সতর্ক থাকতে হবে। বিশ্ব বাজারে কাজ করতে গেলে অনেকগুলো কৌশল থেকে সুবিধাজনক কৌশল বেছে নিতে হবে। যেমন: আমদানি-রপ্তানি, লাইসেন্সিং, যৌথ কোম্পানি, সাবসিডিয়ারি কোম্পানি প্রভৃতি।</p>	

## পাঠ-১৩.২

## বিশ্ব কার্যক্রমে কৌশলগত মানব সম্পদ ইস্যুসমূহ ও বিদেশ থেকে ফেরত Strategic HR Issues in Global Assignment & Repatriation



### উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি

- বিশ্ব বাজারে প্রবেশের কৌশল সম্পর্কে জানতে পারবেন।
- বিশ্ব বাজারে ব্যবসায়ের সাথে সংশ্লিষ্ট বিভিন্ন বিষয় সম্পর্কে বর্ণনা দিতে পারবেন।
- বিদেশে নির্দিষ্ট সময় কাজ করার পর কর্মীদেরকে দেশে ফিরিয়ে আনার কারণ ব্যাখ্যা করতে পারবেন।
- কয়েকটি দেশের কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা সম্পর্কে বিবরণ দিতে পারবেন।

### বিশ্ব কার্যক্রমে কৌশলগত মানব সম্পদ ইস্যুসমূহ

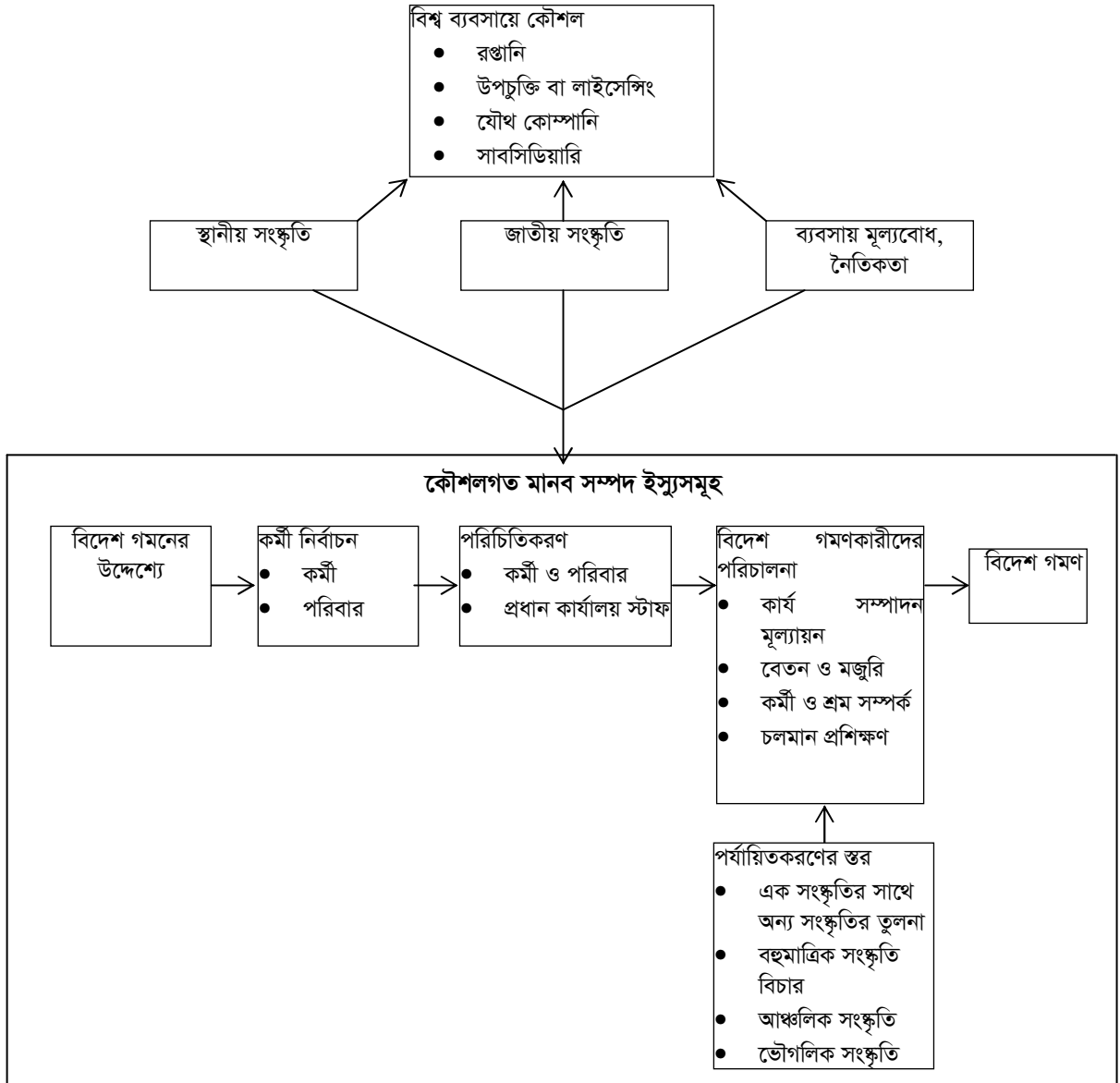
#### Strategic HR Issues in Global Assignment

একটি কোম্পানি বিভিন্ন উপায়ে আন্তর্জাতিক বাজারে প্রবেশ করতে পারে এবং বিদেশে এর কর্মীদেরকে কাজে পাঠাতে পারে। সেগুলো হলো- পণ্য রপ্তানি, উপচুক্তি বা লাইসেন্স, যৌথ কোম্পানি, সাবসিডিয়ারি প্রতিষ্ঠান স্থাপন ইত্যাদি। এ ক্ষেত্রে তারা কয়েকটি মাধ্যম ব্যবহার করতে পারে, যেমন-

- (i) **প্রশাসনিক এ্যাপ্রোচ:** বিদেশে যাওয়ার জন্য কাগজে-কলমে সাহায্য করা, যেমন- টিকেট করে দেয়া, কর্মীর জন্য ভিসা ও পরিবারের জন্য ভ্রমণ ভিসা যোগাড় করে দেয়া, ট্যাক্স পরিশোধের বিষয়টি নিশ্চিত করা ইত্যাদি।
- (ii) **ট্যাকটিক্যাল এ্যাপ্রোচ:** এর মাধ্যমে বিদেশে গমনরত কর্মীদেরকে সংক্ষিপ্ত (এক দিনের) প্রশিক্ষণ দেয়া, যাতে তারা কার্যক্ষেত্রে অকৃতকার্য বা ব্যর্থ না হয়।
- (iii) **কৌশলগত এ্যাপ্রোচ:** এতে বিদেশে গমনরত কর্মীদেরকে বেশি করে সমর্থন সহযোগিতা ও সমন্বয়ের কথা বলা হয়েছে।

উপরিউক্ত পদ্ধতি ছাড়াও বিদেশের কাজে কর্মীদেরকে পাঠানোর ক্ষেত্রে আরো কিছু কাজ করতে হবে, যেমন- কর্মী নির্বাচন সিস্টেম মানতে হবে, চলমান ও সমন্বিত প্রশিক্ষণ, নির্দিষ্ট কার্যসম্পাদন ব্যবস্থাপনা সিস্টেম, গন্তব্যে সেবা প্রদান ও সর্বোপরি কৌশলগত বিদেশ গমন কর্মসূচি অনুসরণ।

যাই হোক, বিশ্ব কার্যক্রমে কৌশলগত মানব সম্পদ ইস্যুসমূহ একটি মডেলের মাধ্যমে উপস্থাপন করা হয়েছে। মডেলটি নিচে দেয়া হলো-



চিত্র : বিশ্ব কার্যক্ষেত্রে কৌশলগত মানব সম্পদ ইস্যুসমূহ ।

### মডেলের বর্ণনা :

মডেলে দেখা যাচ্ছে যে, কোনো কোম্পানি তিন ধরনের সংস্কৃতি বিশ্লেষণ করে বিদেশে কোম্পানি স্থাপনের বা বিদেশী বাজারে প্রবেশের সিদ্ধান্ত গ্রহণ করে। যেমন- স্থানীয় সংস্কৃতি, জাতীয় সংস্কৃতি ও নিজ প্রতিষ্ঠানের ব্যবসায়িক সংস্কৃতি। ব্যবসায়িক সংস্কৃতির মধ্যে রয়েছে- মূল্যবোধ ও নৈতিকতা।

এরপর কৌশলগত মানব সম্পদ ইস্যুগুলো পর্যালোচনা করা হয়। এক্ষেত্রে বিষয়গুলো নিম্নরূপ :

**১। বিদেশ গমনের উদ্দেশ্য (Purpose of Expatriation) :** প্রথমেই কার্যক্ষেত্রের উদ্দেশ্য নির্ধারণ করা হয়। কার্যক্ষেত্রের বহুবিধ কারণ থাকে, যেমন- ব্যবসায় বা বাজার উন্নয়ন, কর্মী সংস্থাপন, বদলি, কিংবা তথ্য প্রযুক্তির সমন্বয়, স্বায়ত্তশাসিত প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা, নিজ দেশের কার্যের সাথে বিদেশের কার্যের সমন্বয় সাধন; স্থানীয় ব্যবস্থাপনায় মেধা উন্নয়ন প্রভৃতি।

২। **কর্মী নির্বাচন (Selection)** : কার্য নির্ধারণের পর কর্মী নির্বাচনের প্রশ্ন আসে। কারণ নির্ধারিত কার্য সম্পাদনের জন্য যোগ্য কর্মীর প্রয়োজন। প্রতিষ্ঠান ও কর্মীর উদ্দেশ্যের সাথে সমন্বয় করে বিদেশে পাঠাবার জন্য কর্মী নির্বাচন করতে হবে। উচ্চ ব্যবস্থাপনার জন্য, কারিগরি দিক উন্নত করার জন্য কর্মীদেরকে সুযোগ দেয়া যেতে পারে।

৩। **পরিচিতিকরণ (Orientation)** : উপযুক্ত কর্মী নির্বাচনের পর তাদেরকে কার্য পরিবেশ ও কার্য সম্পর্কে ধারণা দিতে হবে যাতে তারা নিজেদেরকে নতুন পরিবেশে মানিয়ে নিতে পারে। কর্মীদের পাশাপাশি তাদের পরিবারকেও খাপ খাওয়ানোর বিষয়ে জ্ঞাত করতে হবে। এতে তারা স্বাগতিক দেশের সংস্কৃতির সাথে নিজেদেরকে মানিয়ে নিতে পারে। অধিকাংশ প্রতিষ্ঠান ব্যর্থ হওয়ার কারণ হলো- তারা এবং তাদের পরিবার স্বাগতিক দেশের সংস্কৃতির সাথে নিজেদেরকে মানিয়ে নিতে পারে না। তাই কর্মী ও তাদের পরিবারকে ভালভাবে চিহ্নিত করতে প্রশিক্ষণ দিতে হবে যাতে তারা নিজেদেরকে খাপ খাইয়ে চলতে পারে।

অন্যদিকে, নিজ দেশে প্রধান কার্যালয়ের কর্মীদেরকেও প্রশিক্ষণ দিতে হবে যাতে তারা বিদেশে কর্মরতদের সাথে ভাল ও যৌক্তিক আচরণ করেন। দেখা যায় যে, স্থায়ী সংস্কৃতি (বিদেশে) ও নিজ দেশে প্রধান কার্যালয়ের সংস্কৃতির মধ্যে দ্বন্দ্ব লেগেই থাকে। এ জন্য প্রধান কার্যালয়ের কর্মীদেরকে সংবেদনশীলতা প্রশিক্ষণ (Sensitivity Training) দেয়া প্রয়োজন। এ প্রশিক্ষণের ফলে তাঁরা বুঝতে পারবে যে, (i) কেন স্থানীয়ভাবে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করা হয়েছে; (ii) প্রবাসীদেরকে সমর্থন দেবে এবং তাদেরকে বুঝতে সক্ষম হবে নিজ দেশের কাঠামো মোতাবেক। এর বাইরে অতিরিক্ত পরিশোধ করা হয় প্রবাসে বাড়ী ভাড়া, আসবাবপত্র বাবদ, বাসায় অন্যান্য প্রয়োজনীয় জিনিসপত্র, গাড়ির ড্রাইভার ও অন্যান্য সুবিধাদি।

৪। **বিদেশ গমনকারীদের বা প্রবাসীদের পরিচালনা (Managing Exatriates)** : নিজ দেশ থেকে বিদেশে অবস্থিত প্রতিষ্ঠানে যোগদানের পর তাদেরকে সুষ্ঠুভাবে পরিচালনা করতে হবে। তাদের জন্য কার্য সম্পাদন হবে অধিক চ্যালেঞ্জিং। কারণ সংশ্লিষ্ট প্রতিষ্ঠানের প্রধান হতে পারে স্থানীয়। তাছাড়া অন্যান্য সহকর্মীগণও হতে পারে স্থানীয়। ফলে তাদের সাথে সবসময় একটা পার্থক্য বিরাজ করবে। তাদের অর্থনৈতিক, সামাজিক, রাজনৈতিক পরিস্থিতি ও দৈনন্দিন জীবন-ধারা প্রবাসীদের কাজে প্রভাব ফেলে।

এরপর বেতনের প্রসঙ্গে আসা যাক। বিদেশে অবস্থান করা নিঃসন্দেহে ব্যয় বহুল। তাই একজন প্রবাসীর বেতন নিজ দেশের তুলনায় কমপক্ষে তিনগুণ বেশি হওয়া প্রয়োজন। তাঁর ব্যক্তিগত নিরাপত্তা, ছেলে-মেয়ের স্কুল, দৈনন্দিন ব্যয় প্রভৃতি কারণে তার খরচের পরিধিও ব্যাপক। অতিরিক্ত ট্যাক্স পরিশোধের ব্যাপারও থাকবে। সুতরাং প্রতিষ্ঠানের জন্য এটি একটি গুরুত্বপূর্ণ কৌশলগত দিক। এর উপর প্রতিষ্ঠানের ব্যয় ও প্রবাসীর পরিবার বিদেশে অবস্থানের সক্ষমতা নির্ভর করে।

প্রবাসীর বেতন নির্ধারণে তিনটি এপ্রোচ ব্যবহার করা হয় :

প্রথমতঃ উদ্বৃত্তপত্র পদ্ধতি (Balance Sheet Method) ব্যবহার করা হয়। এ পদ্ধতিতে বেতন পরিশোধ করা হয়। নিজ দেশের কাঠামো মোতাবেক। এর বাইরে অতিরিক্ত পরিশোধ করা হয়- প্রবাসে বাড়ি ভাড়া, আসবাবপত্র বাবদ, বাসায় অন্যান্য প্রয়োজনীয় জিনিসপত্র, গাড়ি ও ড্রাইভার ও অন্যান্য সুবিধাদি দেয়া হয় স্বাগতিক দেশের পরিশোধের উপর ভিত্তি করে।

দ্বিতীয়টি হলো- The Higher of Home or Host Approach। এতে বলা হয়েছে যে, প্রবাসীকর্মী নিজ দেশে যে বেতন পায় তা বিবেচনায় নিয়ে স্বাগতিক দেশে (বিদেশে) জীবনযাত্রার ব্যয় উচ্চ হওয়াতে উচ্চতর ধাপে বেতন নির্ধারণ করা হয়। স্বাগতিক দেশে একজন নির্বাহীর মান (Standard) কী হওয়া উচিত সে অনুযায়ী এ এপ্রোচে বেতন নির্ধারণ করা হয়।

তৃতীয়টি হলো স্থানীয়করণ এপ্রোচ (Localization Approach) : এ এপ্রোচটি সাধারণত: স্থায়ী প্রবাসী কর্মীদের জন্য প্রয়োগ করা হয়। এতে বলা হয়েছে যে, প্রবাসীর নিজ দেশের উত্তোলিত বেতন স্বাগতিক দেশের বেতন কাঠামোতে রূপান্তর করা হয়। সংশ্লিষ্ট দেশের বেতন কাঠামো, জীবনযাত্রার ব্যয় ইত্যাদির ওপর ভিত্তি করে প্রথমে বেতন কম মনে হতে পারে। কিন্তু পরবর্তীতে সমন্বয় করা হয়ে যায়। এ পদ্ধতিটিই বর্তমানে বিশ্বের বিভিন্ন দেশে প্রচলিত আছে।

৫। মান নির্ধারণের স্তর (Level of Standardization) : Heenan ও Perlmutter চারটি এ্যাপ্রোচের কথা বলেছেন যা একটি প্রতিষ্ঠান পলিসি নির্ধারণ ও প্রয়োগের ক্ষেত্রে গ্রহণ করতে পারে, সেগুলো হলো-

- এক সংস্কৃতির সাথে অন্য সংস্কৃতির তুলনা (Ethnocentric)
- বহুমাত্রিক সংস্কৃতি (Polycentric)
- আঞ্চলিক সংস্কৃতি (Regiocentric) এবং
- ভৌগলিক সংস্কৃতি (Geocentric)

(i) এক সংস্কৃতির সাথে অন্য সংস্কৃতির তুলনা (Ethnocentric) : এ এ্যাপ্রোচ অনুসারে কোম্পানির নিজস্ব সংস্কৃতি ও চর্চাসমূহ বা পদ্ধতিসমূহ বিদেশে প্রয়োগ করা। কোম্পানির নিজস্ব সংস্কৃতি ও চর্চাসমূহ বা পদ্ধতিসমূহ বিদেশে প্রয়োগ করা। কোম্পানির প্রতিযোগিতামূলক কৌশল হলো বিদেশে নিজস্ব সম্মান। সুনাম গড়ে তোলা। এটি মান অর্জন, সমন্বয়সাধন ও দক্ষতা অর্জনের ক্ষেত্রে সুবিধাজনক হবে। তবে এটি যদি অন্য সংস্কৃতির ওপর জোর করে প্রয়োগ করতে চায় তা হলে সুবিধা তো হবে না বরং এতে বড় ধরনের সমস্যা হতে পারে।

(ii) বহুমাত্রিক সংস্কৃতি (Polycentric) : এ এ্যাপ্রোচের অনুযায়ী কোম্পানি বিদেশে স্থাপিত প্রতিটি প্রতিষ্ঠানে স্থানীয় সংস্কৃতি ও শ্রম বৈশিষ্ট্যের উপর ভিত্তি করে নিজস্ব পলিসি প্রয়োগ করে। বর্তমান বাজারের অবস্থা বুঝে ব্যবস্থাপনা প্রয়োগ ও স্থানীয়করণ করা হয়। এতে বাজারে ক্রেতাদের রুচির সাথে খাপ খাইয়ে কৌশলগত উদ্যোগ গ্রহণ করে। এ পদ্ধতিটি বেশ সাড়া প্রদানকারী। এতে শ্রম ঘূর্ণায়মানতা কম হয়।

(iii) আঞ্চলিক সংস্কৃতি (Regiocentric) : ভৌগলিক আঞ্চলিকতার উপর ভিত্তি করে এ পদ্ধতি কাজ করে এবং ব্যবস্থাপনা পলিসি নির্ধারণ ও প্রয়োগ করা হয়। ফলে কার্যের মধ্যে মিল ও দক্ষতা বিরাজ করে। তবে অঞ্চলসমূহের মধ্যে কিছু পার্থক্যও রয়েছে। এটি স্থানীয় বাজারকে সমর্থন করে।

(iv) ভৌগলিক সংস্কৃতি (Geocentric) : এ এ্যাপ্রোচের এক সেট বিশ্বমানের পলিসি ও প্রয়োগ পদ্ধতি নির্ধারণ করা হয় এবং বিশ্বের সবস্থানে বা প্রতিষ্ঠানে তা প্রয়োগ করা হয়। এ এ্যাপ্রোচটি প্রথম এ্যাপ্রোচ (Ethnocentric) থেকে পার্থক্য হয়ে থাকে। তা হলো- ভৌগলিক সংস্কৃতিতে প্রতিটি প্রতিষ্ঠানের প্রতিটি কার্যে বিশ্বের শ্রম শক্তিকে বিবেচনা করে, সেই সাথে সংস্কৃতিগত পার্থক্য থাকা সত্ত্বেও বিভিন্ন সংস্কৃতিতেই পলিসি উন্নয়ন ও প্রয়োগের প্রচেষ্টা চালায়। তবে এটি বাস্তবায়ন করা একটু কঠিন। কারণ বিভিন্ন দেশের সরকারের বিভিন্ন পলিসি, আইন-কানুন বিবেচনায় নিতে হয়।

নিচে চারটি সংস্কৃতির একটি তুলনামূলক চিত্র উপস্থাপন করা হলো :

প্রতিষ্ঠানের দিক সমূহ	ইথনোসেন্ট্রিক	পলিসেন্ট্রিক	রেজিওসেন্ট্রিক	জিওসেন্ট্রিক
মান স্থাপন, মূল্যায়ন ও নিয়ন্ত্রন	নিজ দেশের প্রধান কার্যালয় কর্তৃক	স্থানীয় সাবসিডিয়ারি ব্যবস্থাপনা	অঞ্চলের অন্তর্গত বিভিন্ন দেশের মধ্যে সমন্বয়	বিশ্ব ও স্থানীয় মান ও নিয়ন্ত্রন
যোগাযোগ ও সমন্বয়	প্রধান কার্যালয় থেকে স্থানীয় সাবসিডিয়ারি	সাবসিডিয়ারিদের মধ্যে স্বল্প পরিমাণ এবং সাবসিডিয়ারি ও প্রধান কার্যালয়ের মধ্যে স্বল্প পরিমাণ।	সাবসিয়ারী ও প্রধান কার্যালয়ের মধ্যে স্বল্প পরিমাণ, মধ্যম থেকে উচ্চ অঞ্চলের সাবসিডিয়ারির মধ্যে	সাবসিডিয়ারিগুলোর মধ্যে সম্পূর্ণ নেটওয়ার্ক এবং সাবসিডিয়ারি ও প্রধান কার্যালয়
কর্মীসংস্থান	নিজ দেশের ব্যবস্থাপকগণ	স্বাগতিক দেশের ব্যবস্থাপকগণ	অঞ্চলের বিভিন্ন দেশ থেকে ব্যবস্থাপকগণ আসতে পারে।	ভাল কর্মী বা কর্মকর্তা যাকে যেখানে ব্যবহার করা যায় ভাল।

চিত্র : আন্তর্জাতিক মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনায় চার সংস্কৃতিগত পদ্ধতি।



## বিদেশ থেকে ফেরত

### Repatriation

আন্তর্জাতিক কার্যক্রম ব্যবস্থাপনার চূড়ান্ত দিক হলো কর্মীদেরকে নিজ দেশে ফিরিয়ে আনা। এটি সম্ভবত: বিশ্ব মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার সবচেয়ে অবহেলিত কাজ। কারণ এ কাজটির জন্য অধিকাংশ প্রতিষ্ঠানেরই সুনির্দিষ্ট কোনো পরিকল্পনা বা পলিসি নির্ধারিত থাকে না। অথচ কর্মীদেরকে বিদেশে প্রেরণের জন্য বিনিয়োগের উপর মুনাফার হারে প্রভাব পড়ে। খুব কম কোম্পানিই রয়েছে যারা এ বিষয়টি সফলতার সাথে ব্যবস্থা করতে পেরেছে। অধিকাংশ প্রতিষ্ঠানেরই কোনো পরিকল্পনা বা পলিসি থাকে না যে, তাদের ফিরিয়ে এনে কোনো পদে বহাল করা হবে। ফলে তারা নিজে থেকেই চেষ্টা করে নিজ প্রতিষ্ঠান বা অন্য কোন প্রতিষ্ঠানে চলে যেতে এবং একই পদ বা উচ্চতর পদে চাকরি পেতে। যদিও তাদের পেশাগত উন্নয়ন ও মনের প্রসারতার জন্য বিদেশে কাজ দিয়ে পাঠানো হয়। তথাপি তাদের মধ্যে খুব কম সংখ্যক কর্মীই চাকরিদাতা বা পূর্বের প্রতিষ্ঠানে ফিরে আসে।

তাই প্রতিষ্ঠানের একটি কৌশল প্রতিষ্ঠা করা দরকার যে, তাঁরা বিদেশে অবস্থানকালে মূল্যবান অভিজ্ঞতা অর্জন করবে এবং তা (i) নিজ দেশে যা ঘটছে তার সাথে সমন্বয় করবে এবং (ii) তাঁর সাথে নিজ দেশে প্রতিষ্ঠানের কাউকে তাঁর সাথে সংযুক্ত করতে হবে যেন তাঁর অভিজ্ঞতা থেকে সংযুক্ত কর্মী নিজের কার্য সম্পাদন বাড়তে পারে। বিদেশে কার্যক্রম দিয়ে প্রেরিত কর্মীদেরকে বিনিয়োগের দৃষ্টিকোণ থেকে বিচার করতে হবে। তাদেরকে কাজ দিয়ে বিদেশে পাঠাতে প্রতিষ্ঠানকে বেশ কিছু অর্থ বিনিয়োগ করতে হয়েছে যাতে তাঁরা ব্যক্তিগতভাবে ও পেশাগতভাবে নিজেদের আরো উন্নয়ন ঘটাতে পারে। পরবর্তিতে তাদেরকে নিজ দেশে এসে নিজের প্রতিষ্ঠানে তা বিনিয়োগ করতে হবে। এটি না করে যদি সংশ্লিষ্ট কর্মী প্রতিযোগী কোন প্রতিষ্ঠানে যোগদান করে তাঁর অর্জিত অভিজ্ঞতা ও পেশাদারিত্ব কাজে লাগায় তা হলে পূর্বের প্রতিষ্ঠানটি বিনিয়োগের দিক থেকে ক্ষতিগ্রস্ত হবে। বিদেশ ফেরত কর্মীর জ্ঞান ও অভিজ্ঞতা প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠানের নিকট খুবই মূল্যবান। কারণ প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠান বিদেশে ব্যবসায় শুরু করতে যাচ্ছে।

সুতরাং বলা যায় যে, বিদেশ থেকে কর্মীদেরকে ফিরিয়ে এনে যাতে প্রতিষ্ঠানের কাজে লাগানো যায়, সে জন্য পলিসি ও কৌশল গ্রহণ করতে হবে। অন্যথায়, প্রতিষ্ঠানের বিনিয়োগ নষ্ট হবে এবং ক্ষতির সম্মুখীন হবে। এতে করে প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠান লাভবান হবে।

## মেক্সিকো ও কানাডা

### Mexico & Canada

মেক্সিকো ও কানাডা হলো যুক্তরাষ্ট্রের সীমান্তবর্তী দেশ এবং প্রধান বাণিজ্যিক অংশীদার। এ দুই দেশের মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা যুক্তরাষ্ট্রের মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা হতে সুস্পষ্টভাবেই আলাদা। যুক্তরাষ্ট্রে চাকরির বৈষম্য নেই, অনুমোদিতও নয় কিন্তু মেক্সিকোতে এটি নিয়ন্ত্রনহীন। সম্প্রতি মেক্সিকোতে অফিস ডিপো ম্যানেজার পদে লোক নিয়োগের বিজ্ঞাপন দেয়া হয় এবং বলা হয় ২৬ বছরের নীচে নয় এবং ৩৮ বছরের উপরে নয়। যদিও ঐ দেশের সংবিধানে এ ধরনের বৈষম্য নিষিদ্ধ করা হয়েছে। প্রতিষ্ঠানের মালিকগণ কিছু বিষয় বাধ্যতামূলকভাবে উল্লেখ করে বিজ্ঞাপন দেয়। যেমন- নির্দিষ্ট বয়স, লিঙ্গ, বৈবাহিক অবস্থা অথবা কাজের সাথে সম্পৃক্ত নয় এমন কিছু বৈশিষ্ট্য থাকতে হবে। আবার মহিলা প্রার্থীদের ছবি চাওয়া হয়। এ জন্য যে, তিনি দেখতে কেমন, সুশ্রী কিনা। তবে মেক্সিকোতে পুরুষদেরকেই বেশি গুরুত্ব দেয়া হয়।

অন্যদিকে, কানাডা মেক্সিকোর ঠিক বিপরীত। চাকরিক্ষেত্রে বৈষম্য একেবারেই অনুমোদিত নয়। তাছাড়া চাকরি থেকে বিনা কারণে বা অন্যায়াভাবে কাউকে অব্যাহতি দেয়া যাবে না। সেখানে প্রায় শতকরা ৯০ জন কানাডাবাসী আমেরিকায় প্রায় ৬০ মাইল জুড়ে সীমান্ত এলাকায় বাস করে। অথচ তারা চাকরির ক্ষেত্রে আরো বেশি সুরক্ষা পায়। কানাডা চাকরির ক্ষেত্রে “Doctrine of employment at will” অর্থাৎ “মালিকের ইচ্ছাধীন বিষয়- যখন খুশী, তখন ছাঁটাই”- নীতিতে বিশ্বাস করে না। ছাঁটাই করতে হলে যৌক্তিকভাবে নোটিশ করতে হবে এবং আইনানুযায়ী চাকরির বছর হিসাব করে সংশ্লিষ্ট কর্মীকে অর্থ পরিশোধ করতে হবে। সেখানে সাধারণত এক বছরে এক মাস ধরা হয় চাকরি থেকে অব্যাহতির সময়ে। এভাবে যত বছর তত মাসের বেতন দিতে হয়। তাছাড়া, বছর পূর্তির জন্য এক সপ্তাহের আনুপাতিক অর্থ মালিকগণ দিয়ে থাকে। মালিকদেরকে অবশ্যই ৫২ সপ্তাহ পিতৃত্বকালীন ও মাতৃত্বকালীন ছুটি দিতে হয়। এ ছাড়া ২০০৪ সালে “Labour

Standard Act in 2004” পাশ করা হয়। সেখানে কর্মীদেরকে কার্যক্ষেত্রে “মনস্তাত্ত্বিক নিপীড়ন” “Psychological Harassment” নিষিদ্ধ করা হয়।

## চায়না/চিন

### China

চিনের জনসংখ্যার পরিমাণ প্রায় ১৩০ কোটি। এ দেশটি ২০০১ সালে “বিশ্ব বাণিজ্য সংস্থা” (WTO) -তে যোগদান করে। সেখানে এটি নিশ্চিত হয় যে, “বহুজাতিক সংস্থা” (MNC) -কে চিনের রাষ্ট্রীয় মালিকানাধীন প্রতিষ্ঠানের সাথে অংশীদার হতে হবে না। চিনে “বহুজাতিক সংস্থা” এর সংখ্যা প্রচুর। যেখান থেকে চিন প্রচুর আয় করে এবং অর্থনৈতিক উন্নয়ন সাধন করে। যে সকল ধনী প্রতিষ্ঠান চিনের ধনী অর্থনীতির সুযোগ গ্রহণে এগিয়ে আসে, তারা মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা (HRM) নিয়ে খুব সমস্যায় পড়ে। বস্তুত: চিনের যে ঐতিহ্যগত সংস্কৃতি রয়েছে, সেখানে চিনের ক্ষেত্রেই মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা যথোপযুক্ত। চিনে যেখানে বছরে পাঁচ মিলিয়ন গ্রাজুয়েট ডিগ্রি নিয়ে বের হয়। তাদের মধ্যে অধিকাংশই পাশ্চাত্যের বহুজাতিক কোম্পানিতে চাকরি করার উপযুক্ত নয়। এক জরিপে দেখা গেছে যে, চিনে বিশ্ববিদ্যালয় গ্রাজুয়েটদের মধ্য থেকে মাত্র শতকরা ১০ ভাগ বহুজাতিক সংস্থায় কাজ করার যোগ্যতা রাখে। এর কারণ হলো- ভাষাগত দক্ষতা, আন্তঃব্যক্তিক দক্ষতা, দলে কাজ করার যোগ্যতা এবং মৌলিক শিক্ষা এর অভাব রয়েছে তাদের মধ্যে। বেশি সমস্যা হলো মধ্যম ও উচ্চ পর্যায়ের ব্যবস্থাপক পদের প্রার্থীদের নিয়ে। তারা ১৯৬৬ থেকে ১৯৭৬ পর্যন্ত শিক্ষা ব্যবস্থার শিকার।

চিনে বহুজাতিক কোম্পানিগুলোতে চাকরির অনেক সুযোগ রয়েছে কিন্তু সে তুলনায় যোগ্য প্রার্থীর সংখ্যা কম। ফলে যারা যোগ্য, তারা উচ্চতর বেতনে চাকরি করেন। আর বিদেশে যারা পড়ালেখা করে থাকে, তারা স্বাভাবিকভাবেই বেশি বেতন প্রত্যাশা করবে। তবে তাদের মধ্যে বেশিরভাগই চিনে ফিরতে আগ্রহী নয়। তারা অনেকটা পাশ্চাত্য সংস্কৃতিতে অভ্যস্ত হয়ে যায়। যদিও কোন কোম্পানি দক্ষ কোন চিনা নাগরিককে নিয়োগ দিতে পারে যিনি বা যারা চিনে কোম্পানির হয়ে ব্যবসায় পরিচালনা করতে সক্ষম, তাদেরকে ধরে রাখা সবচেয়ে বড় চ্যালেঞ্জ। কারণ অনেক বেশি বেতনে তাদেরকে অন্য কোম্পানি ডাকতে থাকে। তবে দক্ষ ও যোগ্য কর্মীকে ধরে রাখার কিছু উপাদান রয়েছে, যা বিবেচনা করলে মালিক সফলতার সাথে কর্মীকে ধরে রাখতে পারবে। সেগুলো হলো :

(i) সুপারভাইজারের সাথে কর্মীর ভাল সম্পর্ক। কারণ চিনের সমাজ বা সংস্কৃতি খুবই অনুগতপ্রবণ। তারা বড়দের শ্রদ্ধা করে। কতৃপক্ষকে মানে এবং পরিবারকেন্দ্রিক। যে কর্মীর সুপারভাইজারের সাথে ভাল সম্পর্ক গড়ে উঠে, তিনি বা তারা নিজেকে প্রতিষ্ঠানের মনে করে এবং প্রতিষ্ঠান ছেড়ে চলে যাওয়ার ঝুঁকি কম।

(ii) দ্বিতীয় উপাদান হলো- মালিকের সম্মান। কারণ চিনা নাগরিকগণের ব্রান্ড-সচেতনতা সংস্কৃতি আছে। তারা সুনামধন্য বিদেশী কোম্পানিতে কাজ করতে পছন্দ করে, দেশী কোম্পানিতে নয়। এ রকম সংখ্যা শতকরা প্রায় ৭৫ ভাগ।

(iii) তৃতীয় কারণ হলো- উন্নয়নের সুযোগ। অর্থাৎ চিনা সংস্কৃতির একটি প্রধান উপাদান হলো “শিক্ষা ও নিজের উন্নয়ন।” তারা কার্যক্ষেত্রে চ্যালেঞ্জ ও সুযোগকে উপভোগ করে। তারা সমস্যা ও শিক্ষা নিয়ে বন্ধু-বান্ধব, সহকর্মী, পরিবারের সদস্যদের সাথে আলাপ-আলোচনা করে। তারা প্রকল্প থেকে কী শিক্ষা গ্রহণ করছে তা নিজেদের মধ্যে ছড়িয়ে দেয়।

(iv) চতুর্থ উপাদান হলো- বেতন। চিনা কর্মীরা তাদের দক্ষতা সম্পর্কে অবগত এবং বর্তমান কর্মীদের বাজার সম্পর্কেও অবগত। তাই তাদের প্রত্যাশাও সেরকম। চিনের যুব শ্রেণীর দক্ষ কর্মীরা উৎসাহিতকরণভিত্তিক বেতন পরিকল্পনা পছন্দ করে।

(v) চাকরিতে থাকার আরেকটি উপাদান হলো- পদের টাইটেল বা পদের নাম। কারণ তারা মর্যাদা-সচেতন। সুতরাং দায়িত্বসহ পদের নাম তাদের নিকট খুব গুরুত্বপূর্ণ। পদবী (Job Title) তাদের নিকট কার্যসম্পাদনের জন্য প্রদত্ত বোনাসের মতই একটি ব্যাপার।

## ভারত


## India

চিনের মতই ভারতের অবস্থা। সেখানে লোকসংখ্যা প্রায় ১৫০ কোটি। তাদের রয়েছে দ্রুত বর্ধনশীল অর্থনীতি। তারা বিশ্ব অর্থনীতির উন্নয়নে একজন অন্যতম খেলোয়াড় হিসেবে আত্মপ্রকাশ করেছে। তাদের অর্থনীতিতে রয়েছে বহুসংখ্যক বহুজাতিক সংস্থা যারা ভারতের অর্থনৈতিক উন্নয়নে অবদান রাখছে। তথাপি ভারতে প্রতিষ্ঠান মালিকদের মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা সংক্রান্ত কিছু চ্যালেঞ্জ রয়েছে যা এশিয়ার অন্যান্য দেশ থেকে এটিকে আলাদা করেছে।

চিনের সাথে ভারতের তুলনা করলে দেখা যায় যে, ভারতে শিক্ষিত শ্রেণি বহুজাতিক কোম্পানিতে চাকরি করার জন্য যোগ্য ও ভালভাবে প্রস্তুত। সেখানে প্রতি বছর ২২ মিলিয়ন বিশ্ববিদ্যালয় থেকে গ্রাজুয়েট ডিগ্রি নিয়ে বের হয় যার এক তৃতীয়াংশের ব্যাকগ্রাউন্ড হলো বিজ্ঞান ও ইঞ্জিনিয়ারিং। সে কারণে ভারতের আইসিটি ও ব্যবসায় এর ক্ষেত্রে আউটসোর্সিং এর গুরু বা নেতা তৈরি হয়। তারা এ ক্ষেত্রে বিশ্বকে নেতৃত্ব দিচ্ছে। ভারতের কারিগরী প্রশিক্ষণপ্রাপ্ত বৃহৎ কার্যশক্তি থাকা সত্ত্বেও দক্ষ শ্রমের চাহিদা বেশি। অর্থাৎ দক্ষ লোকের অভাব রয়েছে। প্রতিষ্ঠানের মালিকদের মধ্যে দক্ষ লোক নিয়োগের জন্য সবসময় প্রতিযোগিতা লেগেই থাকে।

ভারতে ব্যবসায় করার একটি বড় চ্যালেঞ্জ হলো ঝামেলা সৃষ্টি করা আইন ও পদ্ধতি যেখানে একশ এর বেশি আইন রয়েছে যার স্পষ্ট ব্যাখ্যা নেই। সেখানে রয়েছে ফেডারেল ও স্টেট সরকার যারা চাকরিসংক্রান্ত ও শ্রমসংক্রান্ত বিষয়গুলো দেখে থাকে। এ আইনগুলোতে বলা আছে- প্রতিবছর নিয়োগ ও শ্রম সংক্রান্ত বিষয়গুলো সরকারকে অবহিত করতে হয় এবং রীতিমত অনুমোদন করিয়ে নিতে হয়। প্রত্যেক মালিককে একরাশ নির্দেশিকাসহ আনুষ্ঠানিক অনুমতিপত্র সরকারের নিকট থেকে সংগ্রহ করতে হয়। কোন কর্মীকে ছাঁটাই করা সহজ কাজ নয় এবং এ জন্য বহুবিধ প্রক্রিয়া অনুসরণ করতে হয়। সেখানে যথাযথ কারণ উল্লেখ করতে হয়। দুর্ব্যবহারকে বৈধ কারণ হিসেবে গণ্য হলেও নিম্ন কার্যসম্পাদনকে ছাঁটাইয়ের কারণ হিসেবে গণ্য করা হয় না। ছাঁটাইয়ের ক্ষেত্রে মালিককে মোট বেতনের ৩৫% এককালীন অর্থ পরিশোধ করতে হয়। এছাড়াও রয়েছে “Contributory Provident Fund”- যেখানে ১২% মালিক ও ১২% কর্মীর বেতন বা মজুরি থেকে দেয়া হয়। বাৎসরিক ছুটিও মঞ্জুর করতে হয়। ভারতে সংবিধানে ধর্ম, জাতি, বর্ণ, লিঙ্গ বা জন্মস্থান প্রভৃতির উপর ভিত্তি করে চাকরিতে বৈষম্য রহিত করা হয়েছে, বিশেষ করে সরকারি প্রতিষ্ঠানে। লিঙ্গভিত্তিক পরিশোধ বৈষম্যকেও নিষিদ্ধ করা হয়েছে। Equal Remuneration Act of 48 দ্বারা। তবে Maternity Benefit Act of 1961 দ্বারা ১২ সপ্তাহ মাতৃত্বকালীন ছুটি অনুমোদন করা হয়েছে। তবে বহুবিধ সংস্কৃতির দ্বারা আবৃত পুরুষ প্রধান সমাজে মহিলাদের পেশা উন্নয়ন সাধারণ চাকরি সংক্রান্ত সুযোগ সীমিত করা হয়েছে। চিনের মত ভারতেও দক্ষ কর্মী ধরে রাখা কঠিন। কারণ সরবরাহের চেয়ে চাহিদা বেশি। ভারতেও দক্ষ ও প্রশিক্ষিত মধ্যম পর্যায়ের ম্যানেজারের অভাব রয়েছে। তাই তারাও বিদেশি কর্মীদের ওপর নির্ভরশীল। কারণ অধিকাংশ প্রতিষ্ঠানেই মানব সম্পদ কাজের জন্য প্রচুর সময় ব্যয় করতে হয়, বিশেষ করে কর্মী সংগ্রহ, নির্বাচন ও অন্যান্য সংশ্লিষ্ট কাজ যেখানে কৌশলগত ইস্যু খুব কমই আছে।

শিক্ষার্থীর কাজ :	বিশ্ব বাজারে প্রবেশের কৌশল সমূহ বর্ণনা করবেন এবং এ বাজারে টিকে থাকতে হলে কি কি বিষয় সম্পর্কে ব্যবস্থাপকদের বিবেচনা করতে হবে তা খাতায় লিখবেন।
-------------------	--

	<b>সারসংক্ষেপ:</b>
বিশ্ব মানব সম্পদের বিভিন্ন ইস্যুসমূহ বিবেচনা করতে হবে। যেমন: বিদেশে কর্মী নিয়োগের উদ্দেশ্য কী, বিদেশের জন্য কর্মী কীভাবে নির্বাচন করতে হবে, কর্মীদের পরিবার সম্পর্কে কি চিন্তা করা হবে, বিদেশে কর্মরত কর্মীদের কার্যক্রম কীভাবে মূল্যায়ন করা হবে, তাদের মজুরি ও বেতন কীভাবে নির্ধারিত হবে ইত্যাদি সম্পর্কে ধারণা পাওয়া যায় এ পাঠ থেকে। বিশ্ব মানব সম্পদ ইস্যুগুলোর মধ্যে চারটি এ্যাপ্রোচ আলোচনা করা যেতে পারে, যা Heeham ও Pel mutter দিয়েছেন। এপ্রোচগুলো হলো- (i) এক সংস্কৃতির সাথে অন্য সংস্কৃতির তুলনা (ii) আঞ্চলিক সংস্কৃতি ও (iv) ভৌগোলিক সংস্কৃতি। এগুলো প্রতিষ্ঠানের পলিসি নির্ধারণ ও প্রয়োগের ক্ষেত্রে সহায়তা করে।	

## পাঠ-১৩.৩

বাংলাদেশে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা প্রয়োগ, প্রয়োগের প্রকৃতি, বাংলাদেশে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার দক্ষতা নির্ধারণের উপাদানসমূহ

**Strategic HRM Practices in Bangladesh, Nature of SHRM, Factor of Determining the Efficiency of SHRM in Bangladesh**



## উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি

- বাংলাদেশে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার প্রয়োগ সম্পর্কে জানতে পারবেন।
- প্রয়োগের প্রকৃতি সম্পর্কে ব্যাখ্যা করতে পারবেন।
- মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার দক্ষতা নির্ধারণের উপাদানসমূহ বর্ণনা করতে পারবেন।

বাংলাদেশে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা প্রয়োগ

### Strategic HRM Practices in Bangladesh

বাংলাদেশের প্রতিষ্ঠানগুলোতে একটি সুষ্ঠু মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা সিস্টেম প্রতিষ্ঠা করার জন্য কতগুলো কৌশলগত দিক রয়েছে যা প্রতিষ্ঠান প্রয়োগ করা যেতে পারে। ব্যবস্থাপনা কর্তৃপক্ষকে সেগুলো বাছাই করে নিতে হবে। নিচে কৌশলগত পছন্দসমূহ আলোচনা করা হলো :

১। **পলিসি গঠন (Policy Formulation)** : বাংলাদেশের প্রতিষ্ঠানগুলোর কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকগণকে সঠিক মানব সম্পদ পলিসি গঠন করতে হবে। কারণ দেখা গেছে যে, অধিকাংশ প্রতিষ্ঠানেই ফলপ্রসূ মানব সম্পদ পলিসি নেই। সুতরাং প্রতিষ্ঠান কার্যাবলি সাবলিলাভাবে সম্পন্ন করার জন্য একটি সুন্দর ও গ্রহণযোগ্য মানব সম্পদ পলিসি জরুরী।

২। **প্রয়োগের ক্ষেত্র সম্প্রসারণ (Expansion of Area of Application)** : পলিসি প্রয়োগের ক্ষেত্রসমূহ বিস্তৃত হতে হবে। তাই কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনাকে সিদ্ধান্ত নিতে হবে যে, কোন কোন ক্ষেত্র মানব সম্পদ পলিসি প্রয়োগ করতে হবে। তা না হলে পুরাতন পলিসিই পুরাতনভাবে চলতে থাকবে।

৩। **পলিসি বাস্তবায়ন (Implementation of Policies)** : কৌশলগত মানব সম্পদ পলিসি গঠনের পর, তা বাস্তবায়নের জন্য কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপককে প্রয়োজনীয় পদক্ষেপ গ্রহণ করতে হবে। একবার পলিসিসমূহ সুষ্ঠুভাবে বাস্তবায়িত হলে পরবর্তিতে আর কোনো সমস্যা হবে না।

৪। **ফলপ্রসূ পরিবীক্ষণ (Effective Monitoring)** : এটি কৌশলগত পছন্দের সর্বশেষ ধাপ। এপর্যায়ে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপককে প্রয়োগকৃত পলিসির সঠিক বাস্তবায়ন হচ্ছে কিনা তা যথাযথভাবে পরিবীক্ষণ করতে হবে। এতে পলিসির যদি কোনো দুর্বলতা থাকে বা বাস্তবায়নের কোন বাধা থাকে, সেগুলো চিহ্নিত হবে। পরবর্তিতে, সেগুলো সংশোধন করে প্রয়োগ করা যাবে। অর্থাৎ ভবিষ্যতে সুন্দর মানব সম্পদ পলিসি তৈরিও প্রয়োগের জন্য ফলপ্রসূ পরিবীক্ষণ প্রয়োজন। তবে এ জন্য প্রতিষ্ঠানের মালিক ও ব্যবস্থাপনাকে প্রতিষ্ঠানের প্রতি অঙ্গীকারাবদ্ধ হতে হবে।

### বাংলাদেশে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা প্রয়োগের প্রকৃতি

#### Nature of Strategic HRM Practices in Bangladesh

বাংলাদেশে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা প্রয়োগের প্রকৃতি নিচে আলোচনা করা হলো :

১। **ব্যবস্থাপনা কম-বেশি দক্ষ (Management is More or Less Efficient)** : বাংলাদেশ একটি উন্নয়নশীল দেশ। মাত্র কয়েক বছর ধরে দেশে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা চালু করা হয়েছে। দেশের সব প্রতিষ্ঠানেই এটি এখনও ব্যাপকহারে প্রয়োগ করা হয়নি। মাত্র কিছু প্রতিষ্ঠানেই এটি প্রয়োগ করা হয়েছে। ফলে তারা সফলভাবে মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার কাজ সম্পন্ন করতে পারছে। তাই বলা যায় যে, বাংলাদেশে ব্যবস্থাপনা কম-বেশী দক্ষ।

২। **কর্মীরা কম-বেশি অঙ্গীকারাবদ্ধ (Employees are More or Less Committed)** : বাংলাদেশে কর্মীরা তাদের প্রতিষ্ঠান বা মালিকের প্রতি কম-বেশি অঙ্গীকারাবদ্ধ। তারা প্রতিষ্ঠানের উন্নতির জন্য তাদের সর্বাঙ্গিক প্রচেষ্টা প্রয়োগ করে থাকে। তাঁরা মনে করে যে, তাঁদের সফলতা মানেই প্রতিষ্ঠানের সফলতা। সুতরাং দেখা যায় যে, অধিকাংশ প্রতিষ্ঠানের কর্মীগণই প্রতিষ্ঠানের কল্যাণের প্রতি অঙ্গীকারাবদ্ধ।

৩। **কর্মীগণ কম-বেশি দক্ষ (Employees are More or Less Skilled)** : বাংলাদেশ একটি উন্নয়নশীল ও ছোট দেশ। কিন্তু আয়তনের তুলনায় লোক সংখ্যা অনেক বেশি। এখানে শিক্ষা প্রতিষ্ঠান ও প্রশিক্ষণ ইনস্টিটিউটের সংখ্যা ও গুণগত মান উল্লেখযোগ্য নয়। তাই বাংলাদেশে প্রচুর অদক্ষ ও আধা-দক্ষ লোক রয়েছে। কিন্তু যারা দক্ষ, তারা তাদের কাজ খুব দক্ষতার সাথে ও ফলপ্রসূভাবে সম্পন্ন করতে পারছে।

৪। **সরকারি চাপ বেশি (More Pressure form Government)** : বাংলাদেশে সরকারি-বেসরকারি সবখানেই সরকারের হস্তক্ষেপ রয়েছে। তবে সরকারি প্রতিষ্ঠানেই সরকারের চাপ বেশি। আবার, কিছু প্রতিষ্ঠানে সি,বি,এ (CBA) অর্থাৎ দরকষাকষি প্রতিনিধি রয়েছে যারা তাদের সিদ্ধান্ত বাস্তবায়নের জন্য প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা ও সরকারকে চাপ দিয়ে থাকে। এ দিক থেকে প্রতিষ্ঠানে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা পলিসি বাস্তবায়নে একটু সমস্যা রয়েছে।

৫। **সরকার থেকে সিদ্ধান্ত আসে (Decisions Come from the Government)** : বাংলাদেশের প্রতিষ্ঠানগুলোতে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা প্রয়োগের ক্ষেত্রে একটি সমস্যা হলো- অধিকাংশ সিদ্ধান্ত সরকার থেকে আসে যা প্রয়োগ করতে গেলে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা পলিসি বাস্তবায়নে সমস্যা দেখা দেয়। এতে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার উপর নেতিবাচক প্রভাব পড়ে।

৬। **উচ্চ মাত্রায় অনিয়মিত চর্চা (High Degree of Irregularities)** : বাংলাদেশের প্রতিষ্ঠানগুলোতে কখনই নিয়মিতভাবে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা প্রয়োগ বা চর্চা করে না। কর্মকর্তাগণ এ ব্যাপারে খুবই উদাসীন ও অনিয়মিত। ফলে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা পলিসি প্রয়োগের সুফল থেকে প্রতিষ্ঠান বঞ্চিত হয়।

৭। **জবাবদিহিতা জ্ঞানের অভাব (Lack of Sense of Accountability)** : প্রতিষ্ঠানের সফলতার জন্য জবাবদিহিতার জ্ঞান থাকা জরুরী। কারণ জবাবদিহিতাই ব্যবস্থাপনা ও কর্মীদেরকে সঠিক পথে কাজ করতে বাধ্য করতে পারে। এতে ব্যবস্থাপনা সঠিক সিদ্ধান্ত গ্রহণ করতে পারে। কিন্তু বাংলাদেশে প্রতিষ্ঠানগুলোতে জবাবদিহিতার অভাবে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা নীতি প্রয়োগে সমস্যা দেখা দেয়।

৮। **সরকারি প্রতিষ্ঠানে মানব সম্পদ পলিসির অভাব (Lack of Human Resource Policy in Public Enterprises)** : বাংলাদেশে বিভিন্ন বিষয়ে বিভিন্ন পলিসি রয়েছে। কিন্তু দুর্ভাগ্যজনক হলেও সত্যি যে, বাংলাদেশের সরকারি প্রতিষ্ঠানগুলোতে মানব সম্পদ সম্পর্কে কোনো সুনির্দিষ্ট পলিসি নেই। কিছু বেসরকারি প্রতিষ্ঠানে সীমিতাকারে মানব সম্পদ পলিসি অনুসরণ করা হয়। এতে তারা সফলও হচ্ছে। কিন্তু সরকারি প্রতিষ্ঠানে নির্দিষ্ট করে কোনো কর্মী সংগ্রহ, নির্বাচন, প্রশিক্ষণ, বেতন, মজুরি ও অন্যান্য সুযোগ-সুবিধা সংক্রান্ত কোন নিয়মনীতি অনুসরণ করা হয় না।

৯। **শ্রমিক সংঘের চাপ (Pressure of Trade Union)** : বাংলাদেশের অধিকাংশ প্রতিষ্ঠানে শ্রমিক সংঘ রয়েছে। তারা প্রতিষ্ঠানে গণতান্ত্রিক চর্চা থেকে অনেক দূরে অবস্থান করে। অর্থাৎ তাদের অনৈতিক চাপে পড়ে কোনো সঠিক নীতি গণতান্ত্রিক উপায়ে প্রয়োগ করতে পারে না প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা কর্তৃপক্ষ। এতে প্রতিষ্ঠানে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা চর্চা বাধাগ্রস্ত হয়।

১০। **রাজনৈতিক চাপ (Political Pressure)** : প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা কর্তৃপক্ষকে বিভিন্ন বিষয়ে অযাচিত বা অবৈধ রাজনৈতিক চাপ মোকাবিলা করতে হয়। বিশেষ করে সরকারি প্রতিষ্ঠানে তো এটি ঘটেই। ফলে এ সকল প্রতিষ্ঠান কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা নীতি প্রয়োগে বাধাগ্রস্ত হয়।

১১। **দ্রুত সিদ্ধান্তের অভাব (Lack of Quick Decesion)** : প্রতিষ্ঠানের অনেক বিষয়েই দ্রুত সিদ্ধান্তের দরকার হয়। বিশেষ করে সরকারি উৎপাদনকারী প্রতিষ্ঠানগুলোতে। কিন্তু সেখানে মানব সম্পদ পলিসি এ রকম যে, প্রয়োজন হলেও ব্যবস্থাপকগণ দ্রুত সিদ্ধান্ত গ্রহণ করতে পারে না। যদিও কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা ব্যবস্থাপকদেরকে এ সুযোগ



দেয়া হয়ে থাকে। এতে প্রতিষ্ঠানের কার্যাবলি সুষ্ঠুভাবে সম্পাদিত হবে। কিন্তু দুঃখের বিষয় হলো সরকারি প্রতিষ্ঠানগুলোতে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা যথারীতি অনুসরণ করা হয় না।

**১২। সব ধরনের সম্পদের অনুপযুক্ত ব্যবহার (Improper utilization of All Resources) :** বাংলাদেশের প্রতিষ্ঠানগুলোর একটি বৈশিষ্ট্য হলো সম্পদের অনুপযুক্ত ব্যবহার। অবহেলায় হোক আর যে কোনো কারণেই হোক প্রতিষ্ঠানের সকল ধরনের সম্পদকে যথোপযুক্ত ব্যবহার করা হয় না। কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনায় সম্পদের উপযুক্ত ব্যবহার নিশ্চিত করা হয়।

**১৩। উপযুক্ত পরিবেশের অভাব (Lack of Proper Environment) :** প্রতিটি কাজের প্রতিটি দিকে পরিবেশ গুরুত্ব পূর্ণ ভূমিকা পালন করে থাকে। আমাদের চারদিকের পরিবেশ অনুকূল ও প্রতিকূল উভয় ভাবেই কাজের উপর প্রভাব ফেলে। একইভাবে, কার্যক্ষেত্রে মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা প্রয়োগের ক্ষেত্রেও পরিবেশ প্রভাব বিস্তার করে। সুতরাং দেখা যায় যে, বাংলাদেশে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা প্রয়োগের পরিবেশের অভাব রয়েছে।

**১৪। শ্রমিক-ব্যবস্থাপনার মধ্যে সুসম্পর্কের অভাব (Lack of Proper Labour-Management Relations) :** সাধারণভাবে দেখা যায় যে, বাংলাদেশের প্রতিষ্ঠানগুলোতে শ্রমিক-ব্যবস্থাপনার মধ্যে ভাল সম্পর্কের অভাব রয়েছে। আর তাই মাঝে মাঝেই প্রতিষ্ঠানে শ্রমিক অসন্তুষ্টের মত ঘটনা ঘটে থাকে। এতে উৎপাদনসহ সকল কার্যক্রম সম্পাদনে বিঘ্ন ঘটে। ব্যবস্থাপনা মনে করে শ্রমিকগণ তাদের বিপক্ষে, অন্যদিকে শ্রমিকগণ মনে করে ব্যবস্থাপনা আমাদের ভাল চায় না। এহেন পরিস্থিতিতে কোনো ধরনের ব্যবস্থাপনার কাজই সুষ্ঠুভাবে চলতে পারে না। অর্থাৎ এ সমস্যা কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা প্রয়োগের ক্ষেত্রেও বাধার সৃষ্টি করে থাকে।

**১৫। কর্পোরেট কৌশলগত সংস্কৃতির অভাব (Lack of Corporate Strategic Culture) :** কৌশলগত কর্পোরেট সংস্কৃতি বলতে বুঝায় এমন অবস্থাকে যেখানে মানব সম্পদের মূল্যবোধ, বিশ্বাস, মতামত ও আচরণকে বিবেচনা করা হয়। কর্মীদের নিকট থেকে অনুকূল আচরণ পেতে হলে তাদেরকে মূল্যায়ন করতে হবে। এভাবে কর্পোরেট সংস্কৃতি প্রতিষ্ঠা করতে হবে। তবেই কর্মীরা সম্মিলিতভাবে প্রতিষ্ঠানের জন্য কাজ করবে।

**১৬। কর্মীদের মধ্যে অনানুষ্ঠানিক সম্পর্ক বিদ্যমান (Existence of Informal Relations Among the Employees) :** বাংলাদেশের অনেক প্রতিষ্ঠানেই কর্মীদের মধ্যে আনুষ্ঠানিক সম্পর্কের পাশাপাশি অনানুষ্ঠানিক সম্পর্ক বিদ্যমান। এ সম্পর্কের কারণে অনেক কঠিন কাজ সহজে সম্পাদন করা সম্ভব হয়। পদোন্নতি, বদলি, সুযোগ-সুবিধা আদায়, বেতন ও মজুরি প্রভৃতির ক্ষেত্রে অনানুষ্ঠানিক সম্পর্ক জরুরি। এতে কর্মীদের মধ্যেও সুসম্পর্ক গড়ে উঠে ও বজায় থাকে।

## বাংলাদেশে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা দক্ষতা নির্ধারণের উপাদানসমূহ

### Factors Determining the Efficiency of SHRM in Bangladesh

বাংলাদেশের প্রতিষ্ঠানগুলোতে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা দক্ষ কিনা, তা পরিমাপের জন্য কতকগুলো উপাদান রয়েছে। নিচে এগুলো বর্ণনা করা হলো:

**১। শ্রমিকদের সার্বিক উৎপাদনশীলতা (Total Labour Productivity) :** শ্রমিকদের উৎপাদনশীলতার জন্য বাংলাদেশের প্রতিষ্ঠানগুলোতে প্রয়োগকৃত কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা প্রভাবিত হয়। কাঁচামাল ও উৎপাদনের অনুপাতিক হারই হলো উৎপাদনশীলতা। সুতরাং উৎপাদন বেশি হলে বুঝতে হবে যে, উৎপাদনশীলতা বেশি। এ পর্যায়ে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার সফলতা নির্দেশ করে। সুতরাং উৎপাদনশীলতা দিয়ে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার দক্ষতা পরিমাপ করা যায়।

**২। দক্ষ কর্মীদের উপস্থিতি (Presence of Efficient Employee) :** কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা প্রয়োগ করতে হলে প্রতিষ্ঠানে দক্ষ কর্মী থাকতে হবে। তাই প্রতিটি প্রতিষ্ঠানেই দক্ষ কর্মীরা হলো মূল্যবান সম্পদ।

**৩। শ্রমিক-ব্যবস্থাপনা সম্পর্কের প্রকৃতি (Nature of Labour-Management Relations) :** শ্রমিক ব্যবস্থাপনার মধ্যে সম্পর্কের প্রকৃতির উপর কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার প্রয়োগ ও সফলতা নির্ভর করে। এদের মধ্যে খারাপ সম্পর্ক

স্থাপিত হলে তা উৎপাদনের উপর প্রতিকূল প্রভাব ফেলবে। এতে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার প্রয়োগ ও সফলতা বিঘ্নিত হবে। সুতরাং শ্রমিক ও ব্যবস্থাপনার মধ্যে ভাল সম্পর্ক গড়ে তোলতে হবে। বাংলাদেশের প্রতিষ্ঠানগুলোতে শ্রমিক ও ব্যবস্থাপনার মধ্যকার সম্পর্ক অনেকাংশেই ভাল।


**৪। প্রশিক্ষণের পরিমাণ (Volume of Training) :** যে কোন প্রতিষ্ঠানের জন্য প্রশিক্ষণ একটি গুরুত্বপূর্ণ উপাদান। প্রশিক্ষিত কর্মীদের নিকট কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা পলিসি প্রয়োগ করা হলে তা অধিক কার্যকর হয়। সুতরাং প্রশিক্ষণ হলো কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার দক্ষতাজর্জন তথা সফলতা অর্জনের মূল উপাদান। বাংলাদেশে প্রশিক্ষণের সংকট রয়েছে।

**৫। মানব সম্পদের ব্যবহার (Utilization of HR) :** মানব সম্পদই হলো মূল উপাদান যার মাধ্যমে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা নীতি প্রয়োগ করা হয়। যদি দেখা যায় যে, প্রতিষ্ঠানের সকল মানব সম্পদের যথোপযুক্ত ব্যবহার হচ্ছে, তা হলে বুঝতে হবে যে, কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা দক্ষ।

**৬। শ্রম ঘূর্ণায়মানতার হার (Frequency of Labour Turnover) :** ঘন ঘন শ্রমিক-কর্মী চলে গেলে বা আসলে সর্বস্তরেই এর প্রভাব পড়ে। অর্থাৎ সকল স্তরের শ্রমিক-কর্মীদের কাজেই বিঘ্ন ঘটে। এতে তাদের দক্ষতা কমে যায়। শ্রম ঘূর্ণায়মানতা কম হলে ব্যবস্থাপনার পক্ষে দক্ষতা অর্জন করা সহজ হয়।

**৭। কর্মীদের সেবা প্রদানের প্রচেষ্টা (Effort for Employees Services) :** প্রতিষ্ঠানের কার্য সম্পাদনের জন্য কর্মীদের কর্ম প্রচেষ্টা খুব জরুরী। কারণ তাদের কর্ম প্রচেষ্টাই প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যার্জন তথা মুনাফা অর্জনের মূল হাতিয়ার।

শিক্ষার্থীর কাজ :	বাংলাদেশে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা প্রয়োগ ও দক্ষতা নির্ধারণ এর উপাদান সম্পর্কে খাতায় লিখবেন।
-------------------	---

 <b>সারসংক্ষেপ:</b>
<p>বাংলাদেশের বিভিন্ন প্রতিষ্ঠানে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা প্রয়োগ করা যেতে পারে। এটি করতে ব্যবস্থাপকদেরকে কিছু কাজ করতে হবে। যেমন: প্রতিষ্ঠানের সুনির্দিষ্ট পলিসি গঠন করতে হবে, পলিসি ক্ষেত্রে চিহ্নিত করতে হবে, অতঃপর পলিসি বাস্তবায়নের উদ্যোগ গ্রহণ করতে হবে। বাংলাদেশের প্রতিষ্ঠানগুলোতে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা প্রয়োগের প্রকৃতি হলো- বাংলাদেশের ব্যবস্থাপনা মোটামুটি দক্ষ, কর্মীদের মধ্যে সংকল্প আছে ভাল কিছু করার। তবে এ দেশে বিভিন্ন ক্ষেত্রে সরকারি নিয়ম-নীতির চাপ আছে, সরকারি প্রতিষ্ঠানে পর্যাপ্ত মানব সম্পদ পলিসি নেই, সরকারি প্রতিষ্ঠানে দ্রুত সিদ্ধান্ত নেয়া যায় না প্রভৃতি বিষয়গুলো ব্যবস্থাপকদেরকে মাথায় রাখতে হবে। বাংলাদেশে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা দক্ষ কিনা তা জানা যাবে কয়েকটি উপাদান বিশ্লেষণ করেই। যেমন: শ্রমিক-কর্মীদের উৎপাদনশীলতা, দক্ষ শ্রমিকদের উপস্থিতি, শ্রমিক-ব্যবস্থাপনা সম্পর্ক প্রভৃতি।</p>

## পাঠ-১৩.৪

বাংলাদেশে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার সমস্যা, সমস্যা উত্তরণের উপায়সমূহ, বাংলাদেশে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনায় সফলতার উপায়

Problems of SHRM in Bangladesh, Means to overcome the problems, Means of success of SHRM in Bangladesh



## উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি

- বাংলাদেশে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনায় সমস্যা সম্পর্কে জানতে পারবেন।
- সমস্যা উত্তরণের উপায়সমূহ সম্পর্কে বর্ণনা করতে পারবেন।
- বাংলাদেশে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার সফলতার উপায় সম্পর্কে ব্যাখ্যা করতে পারবেন।

## বাংলাদেশে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার সমস্যা

## Problems of SHRM in Bangladesh

বাংলাদেশের বিভিন্ন প্রতিষ্ঠান প্রয়োগকৃত কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা কিছু সমস্যার সম্মুখীন হচ্ছে বা সমস্যায় ভুগছে। নিচে এগুলো আলোচনা করা হলো:

১। পেশাগত ব্যবস্থাপনার অভাব (Lack of Professional Management) : বাংলাদেশের প্রতিষ্ঠানগুলোতে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা নীতি প্রয়োগের জন্য যথেষ্ট পরিমাণ পেশাগত ব্যবস্থাপনা নেই। এ কারণে কৌশলগত বিভিন্ন কাজের ক্ষেত্রে সঠিক সিদ্ধান্ত গ্রহণ করা যাচ্ছে না।

২। দক্ষ মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকের অভাব (Lack of Skilled HR Manager) : বাংলাদেশের বিভিন্ন প্রতিষ্ঠানে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার জন্য দক্ষ ব্যবস্থাপকের প্রয়োজন হয়। কিন্তু এ দেশে দক্ষ মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকের যথেষ্ট অভাব রয়েছে। মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকের একটি গুরুত্বপূর্ণ দায়িত্ব হলো সঠিক ও দক্ষ জনশক্তি নিয়োগ দেয়া। যদি তা না হয়, তা হলে প্রতিষ্ঠানের কার্যক্রম সঠিকভাবে সম্পাদিত হবে না। সুতরাং প্রতিষ্ঠানে দক্ষ ব্যবস্থাপক থাকতে হবে।

৩। কৌশলগত মানব সম্পদ পরিকল্পনার অভাব (Lack of SHR Planning) : বাংলাদেশের প্রতিষ্ঠানগুলোতে কর্মী সংগ্রহ, নির্বাচন, প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন, প্রেষণা, নিয়ন্ত্রণ প্রভৃতি কার্যের জন্য কৌশলগত মানব সম্পদ পরিকল্পনা নেই। সুতরাং কর্মীদের নিকট থেকে উপযুক্ত সেবা পেতে হলে একটি সুন্দর জনশক্তি পরিকল্পনা প্রণয়ন করতে হবে।

৪। চাকরি পরিবর্তন (Change Job) : বাংলাদেশে মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকগণ ঘন ঘন চাকরি পরিবর্তন করে। এতে সংশ্লিষ্ট প্রতিষ্ঠান ক্ষতিগ্রস্ত হয় এবং আলাদা মানব সম্পদ বিভাগ স্থাপনে সমস্যার সম্মুখীন হয়।

৫। পেশা পরিকল্পনা ও কর্মসূচির অভাব (Lack of Career Planning and Program) : বাংলাদেশের অধিকাংশ কর্মী বা নির্বাহীগণ পেশা পরিকল্পনা ও কর্মসূচি সম্পর্কে অবগত নয়। পেশা পরিকল্পনা ও কর্মসূচি হলো কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার একটি অতি গুরুত্বপূর্ণ বিষয়। তাই কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা নীতি প্রণয়ন ও প্রয়োগ করতে হলে পেশা পরিকল্পনা ও কর্মসূচি প্রণয়ন করতে হবে।

৬। সঠিক মূল্যায়নের অভাব (Lack of Proper Evaluation) : মূল্য হলো কার্য সম্পাদনের পরিমাণ নির্ধারণের প্রক্রিয়া। কর্মীদের দ্বারা সম্পাদিত কার্যাবলি যদি সঠিকভাবে মূল্যায়িত না হয়, তা হলে তারা কাজে উৎসাহিত হবে না। সুতরাং প্রতিষ্ঠানকে এ ব্যাপারে যত্নবান হতে হবে। তা না হলে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা নীতি কোন কাজে আসবে না।



৭। **প্রণোদনার অভাব (Lack of Motivation)** :প্রতিষ্ঠানের সার্বিক লক্ষ্যার্জনের জন্য প্রণোদনা হলো একটি গুরুত্বপূর্ণ হাতিয়ার। কর্মীরা উৎসাহ-উদ্দীপনা নিয়ে কাজ না করলে কখনই কোনো পরিকল্পনা কাজে আসবে না। বাংলাদেশের শিল্প প্রতিষ্ঠানগুলোতে এ ধরনের সমস্যা রয়েছে। সুতরাং প্রতিটি প্রতিষ্ঠানকে এ ব্যাপারে গুরুত্ব দিতে হবে।

৮। **শ্রমিক-কর্মী ও ব্যবস্থাপনার মধ্যে সুসম্পর্কের অভাব (Lack of Suitable Relations Between Labour and Management)** : বাংলাদেশে শিল্প প্রতিষ্ঠানগুলোতে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা নীতি বাস্তবায়নের আরেকটি সমস্যা হলো- এখানে শ্রমিক-কর্মী ও ব্যবস্থাপনার মধ্যে সু-সম্পর্কের অভাব রয়েছে। শ্রমিক-কর্মীরা মনে করে ব্যবস্থাপনা তাদেরকে ন্যায্য সুবিধাদি দেয় না। অন্যদিকে, ব্যবস্থাপনা মনে করে যে, শ্রমিক-কর্মীরা ঠিকমত কাজ করছে না। ফলে তাদের মধ্যে ভুল বুঝাবুঝির সৃষ্টি হয় এবং সম্পর্ক খারাপ হতে থাকে। সুতরাং প্রতিষ্ঠানকে এ ব্যাপারে সতর্ক হতে হবে।

পরিশেষে বলা যায় যে, উপরিউক্ত সমস্যাগুলো সম্পর্কে প্রতিষ্ঠানের মালিক-ব্যবস্থাপনা ও শ্রমিক-কর্মীসহ সকলকে সতর্ক থেকে সঠিকভাবে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা পলিসি বাস্তবায়নের পদক্ষেপ নিতে হবে। তবেই প্রতিষ্ঠান সফল হবে।

### বাংলাদেশের প্রতিষ্ঠানে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার সমস্যা উত্তরণের উপায়সমূহ Means to Overcome the Problems of SHRM in Bangladesh

বাংলাদেশের প্রতিষ্ঠানগুলোতে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা নীতি প্রয়োগের ক্ষেত্রে সমস্যা উত্তরণের আটটি উপায় রয়েছে। নিচে এগুলো তুরে ধরা হলো :

১। **ফলপ্রসূ মানব সম্পদ পরিকল্পনা (Effective Human Resource Planning)** :মানব সম্পদের সঠিক ব্যবহারের উপর মূলত: প্রতিষ্ঠানের সফলতা নির্ভর করে। এ জন্য সঠিক মানব সম্পদ পরিকল্পনা প্রয়োজন। কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনায় এ ব্যাপারে কৌশলগত পরিকল্পনা ব্যবহার করে, যেখানে মানব সম্পদের দক্ষতাকে সর্বাধিক গুরুত্ব দেয়া হয়। আমাদের দেশটি জনবহুল হলেও এখানে দক্ষ লোকের অভাব রয়েছে। অধিকাংশই অদক্ষ বা আধা-দক্ষ। যাই হোক, কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা মানব সম্পদের উন্নয়নের পদক্ষেপ নেয়। ফলে প্রতিষ্ঠানের উন্নয়ন ত্বরান্বিত হয়।

২। **উপযুক্ত স্থাপনা (Proper Establishment)** :সবধরনের প্রতিষ্ঠানেই ফলপ্রসূতা বৃদ্ধির জন্য কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা প্রয়োগ করা হয়। কারণ এ ধরনের মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা নীতির কিছু কৌশলগত দিক রয়েছে যা প্রতিষ্ঠানের সমস্যা মোকাবিলা করে প্রতিষ্ঠানকে সামনের দিকে এগিয়ে নিয়ে যায়। সুতরাং প্রতিটি প্রতিষ্ঠানেই কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা স্থাপন বা প্রয়োগ করা প্রয়োজন।

৩। **মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকের স্থায়িত্বকাল (Tenure of HR Manager)** :মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকের চাকরিকাল দীর্ঘ হওয়া প্রয়োজন। তা হলে দীর্ঘ সময় ধরে অর্জিত অভিজ্ঞতা কার্যে সফলভাবে প্রয়োগ করার সুযোগ পাবে। সুতরাং মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকদের অভিজ্ঞতা কাজে লাগানো প্রয়োজন।

৪। **সম্ভাবনাময় পেশা পরিকল্পনা ও কর্মসূচি (Potential Career Planning and Program)** :বাংলাদেশে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার সমস্যা দূর করতে হলে কর্মীদের জন্য সম্ভাবনাময় পেশা পরিকল্পনা প্রণয়ন ও তা বাস্তবায়নের যথাযথ কর্মসূচি প্রণয়ন করতে হবে। কারণ কর্মীগণ প্রতিষ্ঠানে যোগদানের পর যখন দেখবে যে, তাঁর পেশার বিষয়ত উজ্জ্বল, তখন সে মনের আনন্দে কাজ করবে, যা প্রতিষ্ঠানের জন্য সুফল বয়ে আনবে। সুতরাং মানব সম্পদ বিভাগকে এ ব্যাপারে প্রয়োজনীয় পদক্ষেপ গ্রহণ করতে হবে।

৫। **শ্রমিক ও ব্যবস্থাপনার মধ্যে অনুকূল সম্পর্ক (Positive Relations Between Labour & Management)** : কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার সমস্যা উত্তরণের আরেকটি উপায় হলো- প্রতিষ্ঠানের শ্রমিক-কর্মী ও ব্যবস্থাপনার সাথে উত্তম সম্পর্ক গড়ে তোলাতে হবে। এটি একটি বড় ধরনের সমস্যা। এটি প্রতিষ্ঠানের কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা নীতি বাস্তবায়নে বাধার সৃষ্টি করে। সুতরাং শ্রমিক-কর্মী ও ব্যবস্থাপনার মধ্যে সুসম্পর্ক গড়ে তোলার মাধ্যমে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার সমস্যা দূর করতে হবে।

৬। **সঠিকভাবে কার্য মূল্যায়ন (Proper Job Evaluation)** : কার্য মূল্যায়ন হলো একটি পদ্ধতি যার মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের প্রতিটি কার্যের সম্পাদন পদ্ধতি ও তার সম্ভাব্য ফলাফল মূল্যায়ন করা হয়। এ মূল্যায়নটি সঠিক হতে হবে। তা না হলে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার প্রয়োগে সফলতা আসবে না।

৭। **উচ্চতর পেশাগত ব্যবস্থাপনা (Highly Professional Management)** : প্রতিষ্ঠানের সার্বিক উন্নতির জন্য পেশাগত ব্যবস্থাপনার কোনো বিকল্প নেই। পেশাগতভাবে দক্ষ ব্যবস্থাপকগণই প্রতিষ্ঠানকে দক্ষতার সাথে পরিচালনা করতে পারে। বাংলাদেশে পেশাগতভাবে দক্ষ ব্যবস্থাপকের অভাব রয়েছে। তাই এ অভাব পূরণের মাধ্যমে সব ধরনের ব্যবস্থাপনার সমস্যা মোকাবিলা করা যায়।

৮। **দক্ষ মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকের সক্ষমতা (Ability of Skilled HR Manager)** : একজন দক্ষ মানব সম্পদ ব্যবস্থাপক খুব সুন্দরভাবে তার বিভাগকে পরিচালনা করতে পারে। প্রতিষ্ঠানের সার্বিক সফলতার জন্য প্রতিটি বিভাগেই দক্ষ ব্যবস্থাপক ও তত্ত্বাবধায়কের প্রয়োজন। তারাই প্রতিষ্ঠানকে পরিবর্তন করে দিতে পারে। তাই কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার সমস্যা দূর করে সফলতার দিকে নিয়ে যেতে দক্ষ মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকের বিকল্প নেই।

## বাংলাদেশে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার সফলতার উপায়

### Means of Success of SHRM in Bangladesh

বাংলাদেশের প্রতিষ্ঠানগুলোতে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার সফলতার জন্য কয়েকটি উপায় অনুসরণ করা প্রয়োজন। এগুলো নিম্নরূপ :

১। **সঠিক নীতি (Proper Policy)** : পলিসি হলো সঠিক পথ-নির্দেশনা এবং সুস্পষ্ট পদ্ধতি যা সঠিকভাবে কার্য সম্পাদন করে লক্ষ্য অর্জনের দিকে নিয়ে যায়। তাই সঠিক উপায়ে পলিসি প্রণয়ন করতে হবে। তার আগে সমন্বিত কৌশলগত মানব সম্পদের কিছু দিক বিবেচনা করতে হবে। অর্থাৎ এ ক্ষেত্রে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার বিভিন্ন দিক সম্পর্কে জানতে হবে যে, এগুলো কী এবং কীভাবে তা প্রতিষ্ঠা করা যায় এবং পলিসি বাস্তবায়নের জন্য এগুলো কীভাবে প্রয়োগ ও বাস্তবায়ন করা যায়।

২। **পলিসির গ্রহণযোগ্যতা (Acceptability of Policy)** : বাংলাদেশের প্রেক্ষাপটে দেখা যায় যে, কোন প্রতিষ্ঠানেই মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা সঠিকভাবে প্রয়োগ হচ্ছে না। কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনাকে সফলভাবে প্রয়োগের জন্য এটিকে কর্মীদের নিকট সহজভাবে উপস্থাপন করতে হবে।

৩। **সক্ষমতা (Capability)** : যে কোনো দেশে যে কোনো প্রতিষ্ঠানে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা সফল হতে হলে এটিকে সক্ষমতা অর্জন করতে হবে। বাংলাদেশেও এর ব্যতিক্রম কিছু নয়। সক্ষমতা হলো একটি বিশেষ গুণ যা প্রতিষ্ঠানকে সফল করার জন্য ব্যবস্থাপনাকে দক্ষতার সাথে পরিচালনা করে। বাংলাদেশে কিছু সেক্টরে খুবই যোগ্যতাসম্পন্ন লোক রয়েছে যারা বিভিন্নভাবে প্রতিষ্ঠানের কার্যাবলি সম্পন্ন করতে পারে। আবার, কিছু সেক্টরে তারা মোটেও যোগ্যতাসম্পন্ন নয়। ফলে তাদের দ্বারা কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার কাজ সুষ্ঠুভাবে সম্পন্ন হয় না। আবার, কিছু লোকের কারিগরী ক্ষমতাও নেই। সুতরাং কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনাকে সফলভাবে প্রয়োগ করতে হলে ব্যক্তিক সক্ষমতা বাড়াতে হবে। তাই সক্ষম লোকেরাই প্রতিষ্ঠানে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার সঠিক ব্যবহার করতে পারবে।

৪। **উচ্চ ব্যবস্থাপনার সমর্থন (Top Management Support)** : কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনাকে সফল করতে হলে উচ্চ ব্যবস্থাপনার সমর্থন প্রয়োজন। কারণ তাঁরাই এ ব্যবস্থাপনার নীতি ও কার্যক্রম উন্নয়ন ও প্রণয়ন করেন এবং বাস্তবায়ন করিয়ে নেয়। সুতরাং তাদের আন্তরিক সমর্থন ব্যতীত কোনোভাবেই কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনাকে সফল করা যাবে না।


৫। **শ্রমিক সংঘের সমর্থন (Trade Union Support)** : শ্রমিক সংঘ হলো শ্রমিকদের জন্য একটি সংগঠন যার কাজ হলো শ্রমিকদের স্বার্থ সংরক্ষণের জন্য ব্যবস্থাপনার সাথে আলাপ-আলোচনা করা। তবে তারা প্রতিষ্ঠানের স্বার্থ সংরক্ষণের জন্য শ্রমিকদেরকে নিয়ে নিরলস কাজ করে যেতে পারে। কারণ শ্রমিকগণ ব্যবস্থাপনার পাশাপাশি তাদের কথাও শুনে। সুতরাং

শ্রমিক সংঘ প্রতিষ্ঠানের উৎপাদনশীলতায় সরাসরি প্রভাব ফেলতে পারে। তাই ব্যবস্থাপনাকে শ্রমিক সংঘকে গুরুত্ব দেয়া উচিত। প্রতিষ্ঠান কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার সফল প্রয়োগ তাদেরকে নিয়েই করতে হবে।

৬। **নিরপেক্ষতা বা অপক্ষপাতিত্ব (Impertiality)**: বাংলাদেশের প্রতিষ্ঠানগুলোতে কৌশলগত ব্যবস্থাপনার সফল প্রয়োগ করতে হলে ব্যবস্থাপনাকে সকলের সাথে পক্ষপাতহীন বা নিরপেক্ষ আচরণ করতে হবে। পক্ষপাতিত্বের কারণে প্রতিষ্ঠানে ভাল কর্মী নিয়োগ হয় না। পক্ষপাতহীনভাবে যারা নিয়োগ পায় তারা প্রতিষ্ঠানের জন্য সম্পদে পরিণত হয়।

সুতরাং বলা যায় যে, বাংলাদেশের প্রতিষ্ঠানগুলোতে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা সফল হতে হলে উপরিউক্ত বিষয়গুলো বিবেচনায় রাখতে হবে।

<b>শিক্ষার্থীর কাজ :</b>	বাংলাদেশের বিভিন্ন প্রতিষ্ঠানে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা প্রয়োগের ক্ষেত্রে কি কি সমস্যা রয়েছে তা চিহ্নিত করুন এবং এ সকল সমস্যার সম্ভাব্য সমাধান নির্দেশ করুন।
--------------------------	---

 <b>সারসংক্ষেপ:</b>
বাংলাদেশের বিভিন্ন প্রতিষ্ঠানে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা প্রয়োগের বিভিন্ন সমস্যা রয়েছে, যেমন: দেশে পেশাগত ব্যবস্থাপনা ও ব্যবস্থাপকের অভাব, সুষ্ঠু পরিকল্পনার অভাব, চাকরির পরিবর্তনশীলতা, সঠিক মূল্যায়নের অভাব, পেশা পরিকল্পনার অভাব, পর্যাপ্ত প্রণোদনার অভাব, শ্রমিক-কর্মী ও ব্যবস্থাপনার মধ্যে সু-সম্পর্কের অভাব প্রভৃতি। কৌশলগত ব্যবস্থাপককে সফল হতে হলে এ সকল সমস্যা দূর করতে হবে। এ গুলো দূর করার সম্ভাব্য উপায় হলো- ফলপ্রসূ মানব সম্পদ পরিকল্পনা করতে হবে, সঠিক পেশা পরিকল্পনা থাকতে হবে, ব্যবস্থাপকদের চাকরিকাল দীর্ঘ হতে হবে, শ্রমিক ও ব্যবস্থাপনার মধ্যে সু-সম্পর্ক গড়ে তুলতে হবে, ব্যবস্থাপকদের উচ্চতর পেশাগত দক্ষতা থাকতে হবে। সুতরাং এ সকল ব্যবস্থা গ্রহণ করলে যে কোনো প্রতিষ্ঠানে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা সফল হতে বাধ্য।

## পাঠ-১৩.৫

বাংলাদেশে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার প্রস্তাবিত মডেল, বাংলাদেশে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার উদ্দেশ্য, বাংলাদেশের প্রতিষ্ঠানগুলোতে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার প্রয়োজনীয়তা

The Proposed Model for SHRM in Bangladesh, Objectives & Importance of SHRM in Bangladesh



## উদ্দেশ্য

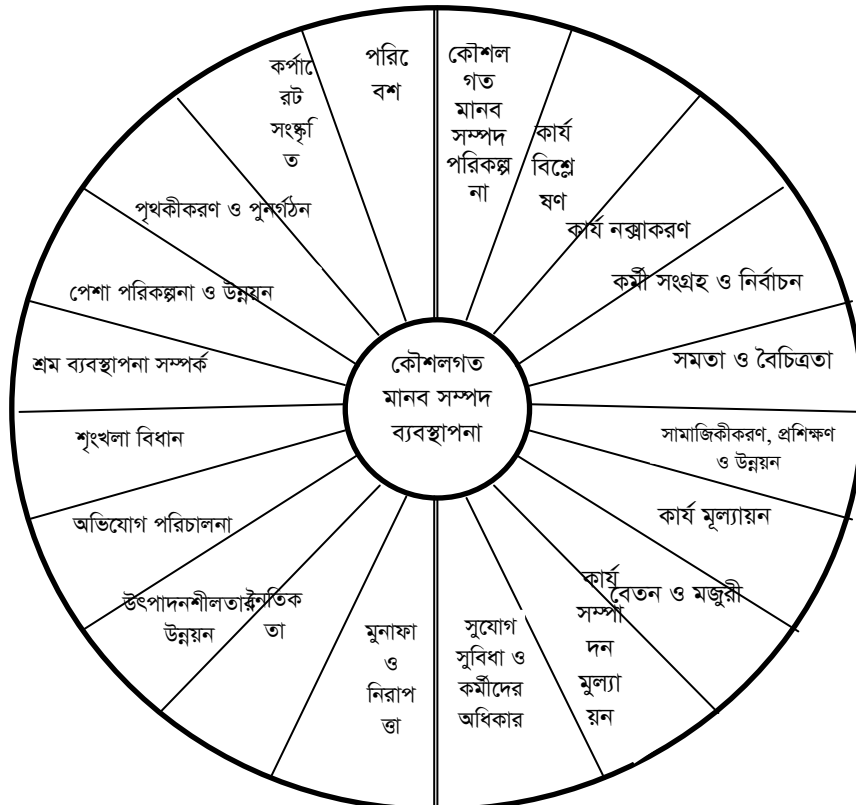
এ পাঠ শেষে আপনি

- বাংলাদেশে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার প্রস্তাবিত মডেল সম্পর্কে জানতে পারবেন।
- বাংলাদেশে কৌশলগত ব্যবস্থাপনার উদ্দেশ্য লিখতে পারবেন।
- বাংলাদেশের প্রতিষ্ঠানগুলোতে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার প্রয়োজনীয়তা বর্ণনা করতে পারবেন।

## বাংলাদেশে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার প্রস্তাবিত মডেল

## The Proposed Model for SHRM in Bangladesh

বাংলাদেশে অধিকাংশ প্রতিষ্ঠানে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা বিভাগ নেই। কিছু প্রতিষ্ঠানে মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা বিভাগ থাকলেও অধিকাংশ প্রতিষ্ঠানেই সংস্থাপন বিভাগ বা প্রশাসনিক বিভাগ কর্তৃক মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা কার্যক্রম পরিচালনা করা হয়ে থাকে। জাতীয় পর্যায়ে প্রচুর মানব সম্পদ রয়েছে। তথাপি মানব সম্পদের জন্য আলাদা কোন মন্ত্রণালয় নেই। তাই বলা যায় যে, মানব সম্পদ কার্যক্রম হলো একটি অবহেলিত দিক। সেক্ষেত্রে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনারতো প্রশ্নই আসে না। যাই হোক, এ সকল দিক বিবেচনা করে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার একটি মডেল উন্নয়ন করা হয়েছে। সরকারি-বেসরকারি, শিল্প প্রতিষ্ঠানসহ যে কোন প্রতিষ্ঠান এটি ব্যবহার করতে পারে। নিচে চিত্রের সাহায্যে প্রস্তাবিত কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা মডেলটি দেখানো হলো :



চিত্র : বাংলাদেশের জন্য কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা সম্ভাব্য মডেল।

উল্লিখিত চিত্রে দেখা যাচ্ছে যে, মডেলের ২০টি বিভিন্ন ক্ষেত্র রয়েছে। এ সকল ক্ষেত্রের কার্য সুষ্ঠুভাবে সম্পাদন করতে পারলে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য সুষ্ঠুভাবে অর্জিত হবে। কিন্তু সবগুলো ক্ষেত্রকেই সমান গুরুত্ব দিতে হবে। উচ্চ ব্যবস্থাপনাকে এ বিষয়ে পূর্ণ সমর্থন করতে হবে। নিচে মডেলের উপাদানসমূহ আলোচনা করা হলো :

১। **কৌশলগত মানব সম্পদ পরিকল্পনা (Strategic HR Planning)** : কৌশলগত মানব সম্পদ পরিকল্পনা হলো একটি প্রক্রিয়া যার মাধ্যমে ভবিষ্যতে কী করা হবে সে সম্পর্কে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করা এবং প্রতিষ্ঠানের সম্ভাবনাময় ও বর্তমান কর্মীদের করণীয় ঠিক করা হয়।

২। **কার্য বিশ্লেষণ (Job Analysis)** : কার্য বিশ্লেষণ হলো একটি প্রক্রিয়া যার মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের কার্যাবলি সম্পাদনে কর্মীদের প্রয়োজনীয় দক্ষতা, নৈপুণ্য, সক্ষমতা, বিশ্বাস, মূল্যবোধ, কর্তব্য ও দায়িত্ব প্রভৃতি সম্পর্কে তথ্য-উপাত্ত সংগ্রহ ও বিশ্লেষণ করা হয়, যাতে সংশ্লিষ্ট কার্য সুষ্ঠুভাবে সম্পাদন করা যায়।

৩। **কার্য নক্সা (Job Design)** : এটি হলো প্রতিষ্ঠানের প্রতিটি কাজের কাঠামো প্রণয়ন করা যে, কাজটি কীভাবে সম্পাদন করা হবে। প্রতিটি কাজের সুনির্দিষ্ট কাঠামো থাকা প্রয়োজন।

৪। **কর্মী সংগ্রহ ও নির্বাচন (Recruitment & Selection)** : কর্মী সংগ্রহ হলো কাজের জন্য কর্মীদেরকে আহ্বান জানানো। এ পর্যায়ে বিভিন্ন কার্যানুসন্ধানকারীদের নিকট থেকে আবেদনপত্র সংগ্রহ করা হয়। অতঃপর কর্মী নির্বাচনের নির্দিষ্ট প্রক্রিয়া অনুসরণ করে অর্থাৎ যাচাই-বাছাই করে কর্মী নির্বাচন করা হয়।

৫। **সমতা ও বৈচিত্র্যতা (Equity & Diversity)** : সমতা এর অর্থ হলো প্রতিষ্ঠানের প্রতিটি শ্রমিক-কর্মীর সাথে সমান আচরণ করতে হবে। কেউ যেন কোনো কারণে ন্যায্য অধিকার থেকে বঞ্চিত না হয়। আর বৈচিত্র্যতার অর্থ হলো- কর্মীদেরকে বিভিন্ন কাজে ব্যবহার করা। একজন শুধু একই কাজ করবে তা নয়। অন্য কাজের জন্যও তার মেধা থাকতে পারে।

৬। **সামাজিকীকরণ, প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন (Socialization, Training & Development)** : সামাজিকীকরণের অর্থ হলো নতুন কর্মীদেরকে বর্তমান পরিবেশের সাথে খাপ খাওয়ানোর ব্যবস্থা করা। প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন হলো কর্মীদের দক্ষতা ও জ্ঞান বাড়ানোর প্রক্রিয়া।

৭। **কার্য মূল্যায়ন (Job Evaluation)** : কার্য মূল্যায়ন হলো প্রতিষ্ঠানের কার্যের মূল্যায়ন যাতে কর্মীদেরকে পরিশোধ কাঠামোর সঠিক স্থানে স্থাপন করা যায়।

৮। **বেতন ও মজুরি (Compensation)** : কর্মীদের মানসিক শ্রমের জন্য বেতন দেয়া হয় আর শ্রমিকদের শারীরিক শ্রমের জন্য মজুরি দেয়া হয়।

৯। **কার্য সম্পাদন মূল্যায়ন (Performance Appraisal)** : এটি হলো এমন প্রক্রিয়া যার মাধ্যমে কর্মীদের সম্পাদিত কার্য মূল্যায়ন করা হয় যাতে অর্পিত কাজ আর সম্পাদিত কাজের মধ্যে তুলনা করে সুযোগ-সুবিধা প্রদানের প্যাকেজ নির্ধারণ করা যায়।

১০। **সুবিধাদি ও কর্মীদের অধিকার (Benefits & Employee Right)** : সুবিধাদি হলো মালিক কর্তৃক কর্মীদেরকে প্রদত্ত আর্থিক সুবিধা যা মালিকগণ কর্মীদের কার্যে সন্তুষ্ট হয়ে প্রদান করে থাকে।

১১। **স্বাস্থ্য ও নিরাপত্তা (Health & Safety)** : স্বাস্থ্য ও নিরাপত্তা সংক্রান্ত বিষয় কর্মী ও মালিক বা ব্যবস্থাপনা উভয়কেই কঠোরভাবে মেনে চলতে হবে প্রতিষ্ঠানের স্বার্থেই। তা না হলে উৎপাদন ও সেবা কার্যক্রম চালানো সম্ভব হবে না।

১২। **নৈতিকতা (Ethics)** : ভাল ও মন্দের মধ্যে বা সঠিক ও বেঠিক কাজের মধ্যে পার্থক্য নির্ণয় করা ই হলো নৈতিকতা। এটি হলো একজন মানুষের মধ্যে কতগুলো গুণের সমষ্টি যা মানুষের জীবনের ও কার্য পরিবেশের অংশ।

**১৩। উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধি (Improving Productivity) :** উৎপাদনশীলতা হলো কাঁচামাল ও উৎপাদনের মধ্যকার অনুপাত বা সম্পর্ক। কর্মীদেরকে উৎপাদন বাড়ানোর জন্য সর্বদা সচেষ্টি থাকতে হবে। তা না হলে প্রতিষ্ঠান টিকতে পারবে না।

**১৪। অভিযোগ পরিচালনা (Grievance Handling) :** কর্মীদের মধ্যে যদি কোনো অভিযোগ উঠে বা কোনো বিষয়ে ক্ষোভের সৃষ্টি হয়। তা হলে তা নিয়মতান্ত্রিক উপায়ে নিয়ন্ত্রণ করতে হবে বা দূর করতে হবে। কারণ কর্মীদের মধ্যে অসন্তুষ্টি থাকলে কার্য পরিবেশ নষ্ট হয়।

**১৫। শৃংখলা বিধান কার্যক্রম (Disciplinary Action) :** শ্রমিক-কর্মীদের মধ্যে যদি কোন রকম শৃংখলার পরিপন্থি বা বিশৃংখল পরিস্থিতির সৃষ্টি হয়, তা হলে তা অবশ্যই ব্যবস্থাপনা কর্তৃক নিয়মতান্ত্রিক উপায়ে শাস্তি প্রদানের মাধ্যমে তা নিয়ন্ত্রণ করতে হবে। যাতে প্রতিষ্ঠানে শান্তি বজায় থাকে।

**১৬। শ্রমিক-ব্যবস্থাপনার মধ্যে সম্পর্ক (Labour Management Relations) :** প্রতিষ্ঠানের শ্রমিক-মালিক, শ্রমিক-ব্যবস্থাপনা, শ্রমিক, ব্যবস্থাপনা মালিক প্রভৃতি পক্ষের মধ্যে যে সম্পর্ক, তা-ই শিল্প সম্পর্ক। এ সম্পর্ক যত ভাল হবে, প্রতিষ্ঠানের কার্যক্রম তত সাবলীলভাবে চলবে। প্রতিষ্ঠানের কল্যাণের জন্য এ সম্পর্ক ভাল রাখতে হবে।

**১৭। পেশা পরিকল্পনা ও উন্নয়ন (Career Planning & Development) :** প্রতিষ্ঠানে নিয়োজিত প্রত্যেক কর্মীর অবশ্যই পেশা পরিকল্পনা ও উন্নয়নের সুযোগ থাকতে হবে। প্রতিষ্ঠানকে এ বিষয়ে সাহায্য করতে হবে।

**১৮। পৃথকীকরণ ও পুনর্গঠন (Separation and Restructuring) :** পৃথকীকরণ ও পুনর্গঠনের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের বড় ধরনের পরিবর্তন সাধন করা হয়। এটি নিচের স্তর থেকে উচ্চ স্তর সকল পর্যায়ে হয়ে থাকে।

**১৯। প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতি (Corporate Culture) :** প্রতিটি প্রতিষ্ঠানে নিজস্ব কিছু রীতি ও মূল্যবোধ থাকে, যা অবশ্যই উচ্চ পর্যায়ে থেকে শুরু করে নিচের পর্যায়ের সকলকে মানতে হবে। এতে কর্মীদের মধ্যে নৈতিকতা ও আচরণ, পরিবর্তন আসবে।

**২০। পরিবেশ (Environment) :** পরিবেশ হলো একটি গুরুত্বপূর্ণ উপাদান। যে কোনো কৌশলগত পদক্ষেপ বা কার্য গ্রহণ ও পরিচালনা করতে হলে অভ্যন্তরীণ ও বাহ্যিক পরিবেশ অনুকূলে থাকতে হবে। সুতরাং ব্যবস্থাপনাকে এ বিষয়ে কাজ করতে হবে।

## বাংলাদেশে কৌশলগত ব্যবস্থাপনার উদ্দেশ্যাবলি

### Objectives of SHRM in Bangladesh

বাংলাদেশের প্রতিষ্ঠানগুলোতে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা প্রয়োগের কতিপয় উদ্দেশ্য রয়েছে, যা নিম্নরূপ:

- ১। প্রতিষ্ঠানের জন্য সমযোপযোগী লক্ষ্য নির্ধারণ করা;
- ২। মানব সম্পদের মেধা ও কার্যশক্তিকে পূর্ণাঙ্গরূপে ব্যবহার করা।
- ৩। প্রতিষ্ঠানের জন্য উপযোগী সাংগঠনিক কাঠামো নির্বাচন করা।
- ৪। কর্মীদের জন্য সুন্দর একটি বেতন ও মজুরি কাঠামো স্থাপন করা।
- ৫। শ্রমিক-কর্মীদের দ্বারা সম্পাদিত কার্যাবলি মূল্যায়নের মান প্রতিষ্ঠা।
- ৬। প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্তরীণ বিভিন্ন বিভাগের মধ্যে পারস্পারিক সম্পর্ক, দায়িত্ব ও কর্তব্য নির্ধারণ করা।
- ৭। প্রতিযোগিতায় টিকে থাকার জন্য ও ভবিষ্যত চ্যালেঞ্জ মোকাবিলা করার জন্য কৌশল নির্ধারণ করা।
- ৮। মানব সম্পদ কৌশল নির্ধারণ করা।
- ৯। সময়ের সাথে তাল মিলিয়ে কর্মীদের কার্য সক্ষমতা বৃদ্ধির জন্য চলমান মানব সম্পদ পলিসির পরিবর্তন ও প্রয়োগ।
- ১০। মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকদের জন্য দিক-নির্দেশনা প্রণয়ন করা।

## বাংলাদেশের প্রতিষ্ঠানগুলোতে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার প্রয়োজনীয়তা

### Importance of HSRM in the Organization of Bangladesh

বাংলাদেশের বিভিন্ন প্রতিষ্ঠানে বিভিন্ন কারণে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার প্রয়োজনীয়তা রয়েছে। নিচে এ গুলো আলোচনা করা হলো :

১। **মানব সম্পদ পরিকল্পনা (HR Planning)** : প্রতিষ্ঠানে যোগ্য, দক্ষ ও সক্ষম কর্মী নিয়োগ করতে হলে একটি সুষ্ঠু মানব সম্পদ পরিকল্পনা প্রয়োজন। কিন্তু অধিকাংশ প্রতিষ্ঠানেই উপযুক্ত মানব সম্পদ পরিকল্পনা নেই। সুতরাং একটি সঠিক ও যথোপযুক্ত মানব সম্পদ পরিকল্পনার জন্য কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার প্রয়োজন।

২। **বিশ্বস্ত ও সঠিক কর্মী নির্বাচন সিস্টেম (Reliable and Fair Selection System)** : অধিকাংশ প্রতিষ্ঠানেই সুন্দর, বিশ্বস্ত ও সঠিক কর্মী নির্বাচন পদ্ধতি অনুসরণ করা হয় না। এ ক্ষেত্রে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য, উদ্দেশ্য, কৌশল, কাঠামো ও সংস্কৃতির সাথে খাপ খাইয়ে একটি যথোপযুক্ত কর্মী নির্বাচন সিস্টেম তৈরি করে থাকে। এতে প্রতিষ্ঠান দক্ষ কর্মী পেয়ে থাকে।

৩। **সমতা নীতির অনুশীলন (Practice Equity Principles)** : অধিকাংশ প্রতিষ্ঠানেই সকল কর্মীই যে প্রতিষ্ঠানের জন্য গুরুত্বপূর্ণ এই নীতি অনুসরণ করা হয় না। এতে প্রতিষ্ঠানে ভারসাম্যহীনতা তৈরি হয়। এতে প্রতিষ্ঠান কর্মীদের উৎপাদনশীলতা ও সম্ভাবনাময় প্রতিভার ব্যবহার থেকে বঞ্চিত হয় বা অনেক সময় এ সকল কর্মী পায় না। এ সমস্যা সমাধানের জন্য কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার প্রয়োজন।


৪। **কৌশলগত পরিকল্পনা পরিচিতিরকরণ (Introducing Strategic Plan)** : মানব সম্পদ হলো প্রতিষ্ঠানের আসল সম্পদ। তাই মানব সম্পদকে প্রতিষ্ঠানের সকল ধরনের কৌশলগত পরিকল্পনা সম্পর্কে মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা সুন্দরভাবে সম্পাদন করে থাকে। এতে প্রতিষ্ঠানের কার্যে গতিশীলতা আসে।

৫। **কর্মীদের প্রেষণা (Employees Motivation)** : কর্মীদের নিকট থেকে ভাল কাজ আদায় করতে হলে তাদেরকে প্রণোদিত করা দরকার। কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা এ কাজটি করে থাকে। এ ব্যবস্থাপনা কর্মীদের দ্বারা সম্পাদিত কার্যবলি সঠিক উপায়ে মূল্যায়ন করে এবং সে অনুযায়ী প্রেষণা দেয়। এতে কর্মীরা সন্তুষ্টি লাভ করে এবং তাদের উৎপাদনশীলতা বেড়ে যায়।

৬। **শ্রমিক সংঘ ও উচ্চ ব্যবস্থাপনার সাথে ভাল সম্পর্ক (Good Relationship Between Trade Union and High Level Management)** : কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা প্রতিষ্ঠানের উচ্চ ব্যবস্থাপনার সাথে শ্রমিক সংঘের যাতে ভাল সম্পর্ক বজায় থাকে তার ব্যবস্থা করে। এতে প্রতিষ্ঠান একটি শান্ত ও কার্যোপযোগী পরিবেশ বিরাজ করে যা উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধির সহায়ক।

সুতরাং বলা যায় যে, উপযুক্ত কারণে কৌশলগত ব্যবস্থাপনা বাংলাদেশের প্রতিষ্ঠানগুলোর জন্য প্রয়োজন।

<b>শিক্ষার্থীর কাজ :</b>	বাংলাদেশের জন্য কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার যে মডেল প্রস্তাব করা হয়েছে, তার যৌক্তিকতা যাচাই করুন। বাংলাদেশে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার প্রয়োজন আছে কি? আপনার যুক্তি তুলে ধরুন।
--------------------------	---

 <b>সারসংক্ষেপ:</b>
মডেল হলো কার্যক্ষেত্রের কেন্দ্রীয় ধারণা। যে কোন মডেল হলো চলকসমূহের আন্তঃসম্পর্ক, যা পূর্ণাঙ্গ বা আংশিকভাবে কোন পদ্ধতি বা প্রক্রিয়া উপস্থাপনের জন্য নির্মিত হয়। সুতরাং কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার ধারণার সংক্ষিপ্তরূপ চিত্রের মাধ্যমে উপস্থাপন করাকে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা মডেল বলে। এখানে বাংলাদেশের জন্য যে মডেল উপস্থাপন করা হয়েছে তা যথার্থ বলেই প্রতীয়মান হয়। কারণ এ মডেলে কৌশলগত মানব সম্পদ

ব্যবস্থাপনার যে সকল ক্ষেত্র বা কার্যের কথা বলা হয়েছে, তা অবশ্যই সম্পাদন করতে হবে। অন্যথায়, কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা কোনো প্রতিষ্ঠানেই সফল হবে না। ক্ষেত্রগুলো হলো- কৌশলগত মানব সম্পদ পরিকল্পনা, কার্য বিশ্লেষণ, কার্য নক্সা, কর্মী সংগ্রহ ও নির্বাচন, সমতা ও বৈচিত্র্যতা, সামাজিকীকরণ, প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন কার্য মূল্যায়ন, বেতন ও মজুরি, কার্য সম্পাদন মূল্যায়ন, সুবিধাদি ও কর্মীদের অধিকার, স্বাস্থ্য ও নিরাপত্তা, নৈতিকতা, উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধি, অভিযোগ পরিচালনা, শৃংখলা বিধান কার্যক্রম, শ্রমিক-ব্যবস্থাপনার মধ্যে সম্পর্ক, পেশা পরিকল্পনা ও উন্নয়ন, পৃথকীকরণ ও পুনর্গঠন, প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতি, পরিবেশ। অন্য দিকে, কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার মূল উদ্দেশ্য হলো - প্রতিষ্ঠানে নিয়োজিত শ্রমিক-কর্মী-কর্মকর্তা সকলের মেধা ও সক্ষমতাকে পূর্ণাঙ্গরূপে কাজে লাগানো। বাংলাদেশ একটি উন্নয়নশীল দেশ। এসডিজি অর্জনে এ দেশকে সর্বক্ষেত্রে দক্ষতাজর্জন করতে হবে। ব্যবসায় -বাণিজ্য এ ক্ষেত্রে গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা রাখে। তাই কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা প্রয়োগ করে প্রতিষ্ঠানে সব ধরনের সম্পদের সুষ্ঠু ব্যবহার নিশ্চিত করতে হবে। সুতরাং বাংলাদেশের বিভিন্ন প্রতিষ্ঠানে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার প্রয়োজনীয়তা অপরিহার্য।



## পাঠ-১৩.৬

বাংলাদেশের প্রতিষ্ঠানগুলোতে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার দায়িত্ব, কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকের প্রয়োজনীয় গুণাবলি, বাংলাদেশের প্রতিষ্ঠানগুলোতে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার অদক্ষতার কারণসমূহ

**Responsibilities of SHRM in the Organization of Bangladesh, Required Qualities of SHR Manager and Causes of Inefficiency of SHRM in the Organization of Bangladesh**



## উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি

- বাংলাদেশের প্রতিষ্ঠানগুলোতে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার দায়িত্ব সম্পর্কে জানতে পারবেন।
- কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকের প্রয়োজনীয় গুণাবলি বর্ণনা করতে পারবেন।
- বাংলাদেশের প্রতিষ্ঠানগুলোতে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার অদক্ষতার কারণসমূহ ব্যাখ্যা করতে পারবেন।

## বাংলাদেশের প্রতিষ্ঠানে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকের দায়িত্ব

**Responsibilities of SHR Manager in the Organization of Bangladesh**

বাংলাদেশের শিল্প বা ব্যবসায়িক প্রতিষ্ঠানগুলো দক্ষ ও ফলপ্রসূভাবে পরিচালনা করতে হলে দক্ষ ও দায়িত্বশীল কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকের প্রয়োজন। তাঁরা প্রতিষ্ঠানের নানাবিধ কৌশলগত সমস্যার সমাধান করে থাকে। সে ক্ষেত্রে তাদেরকে অনেক দায়িত্ব পালন করতে হয়। কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকের দায়িত্বগুলো নিম্নরূপ:

**১। কর্মী সংগ্রহ (Recruitment) :** বাংলাদেশের শ্রম বাজার বেশ বড়। কিন্তু ব্যবস্থাপনার বিভিন্ন স্তরের জন্য সম্ভাবনাময় কর্মীর অভাব রয়েছে। সুতরাং কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকের একটি গুরুত্বপূর্ণ দায়িত্ব হলো- প্রতিষ্ঠানের জন্য সম্ভাবনাময় কর্মী খুঁজে বের করে নিয়োগ দেয়া। এ জন্য একটি সুষ্ঠু কর্মী সংগ্রহ পলিসিও তৈরি করতে হবে কৌশলগত ব্যবস্থাপককে।

**২। কর্মী নির্বাচন (Selection) :** কর্মী সংগ্রহের পর সেখান থেকে উচ্চ সম্ভাবনাময় ও প্রতিটি কর্মী নির্বাচন করা কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকের অন্যতম দায়িত্ব। এ ক্ষেত্রে বিভিন্ন পরীক্ষা-নিরীক্ষা ও যাচাই-বাছাই করে কর্মী নির্বাচন করা হয়।

**৩। প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন (Training & Development) :** নতুন কর্মীরা সাধারণত: অদক্ষ হয়ে থাকে এবং তারা প্রতিষ্ঠানের কর্মকাণ্ডের সাথে পরিচিত নয়। সুতরাং তাদেরকে প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন কর্ম-কাণ্ডের সাথে পরিচিত করা এবং প্রশিক্ষণের মাধ্যমে দক্ষ করে তোলা কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকের একটি দায়িত্ব।

**৪। পরিকল্পনা (Planning) :** প্রতিষ্ঠানের জন্য কৌশলগত পরিকল্পনা প্রণয়ন করা খুবই জরুরি। আর কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপককে এ কাজে এগিয়ে আসতে হবে। তবেই প্রতিষ্ঠান মানব সম্পদকে সঠিকভাবে ব্যবহার করে দক্ষ হতে পারবে।

**৫। দ্বন্দ্ব কমানো (Reduce Conflict) :** কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকের একটি গুরুত্বপূর্ণ দায়িত্ব হলো- সরলরৈখিক কর্মকর্তা ও উপদেষ্টা কর্মকর্তার মধ্যে যাতে দ্বন্দ্ব দেখা না দেয়, তার ব্যবস্থা করা। বরং তাদের মধ্যে যাতে সৌহার্দ্যপূর্ণ সম্পর্ক গড়ে উঠে ও বজায় থাকে সে ধরনের পরিবেশ করা কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকের দায়িত্ব। এ জন্য প্রতিষ্ঠানের যে কোনো ধরনের তথ্য প্রতিষ্ঠানের সকল স্তরেই জানাতে হয়। এতে তাদের মধ্যে দ্বন্দ্ব সৃষ্টি হওয়ার অবকাশ সৃষ্টি হয় না।

৬। **সন্তুষ্টি বৃদ্ধি (Improve Satisfaction)** : প্রতিষ্ঠানের সকল স্তরের কর্মকর্তা ও কর্মচারীরা যাতে সন্তুষ্ট চিন্তে কাজ করতে পারে সে ধরনের কার্য পরিবেশ তৈরি করতে হবে। এটি কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপককে নিশ্চিত করতে হবে। এতে কর্মীরা সন্তুষ্ট হয় এবং তাদের উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধি পায়।

৭। **নিরাপত্তা ব্যবস্থা গ্রহণ করা (Ensure Safety Measure)** : প্রতিষ্ঠানের কিছু কিছু ক্ষেত্রে ঝুঁকিপূর্ণ কাজ থাকে। সে সব জায়গায় পর্যাপ্ত নিরাপত্তা ব্যবস্থা গড়ে তোলতে হবে। তবেই কর্মীরা নির্ভয়ে কাজ করতে পারবে এবং তাদের উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধি পাবে। নিরাপত্তার এ ব্যবস্থাটি কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপককে নিশ্চিত করতে হবে।

৮। **কার্য সম্পাদন মূল্যায়ন (Performance Appraisal)** : কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপককে জানতে হবে যে, কোন্ কোন্ কর্মী কাজে দক্ষ আর কোন কোন কর্মী কাজে দক্ষ নয়। এটা জানতে হলে- কর্মীদের সম্পাদিত কাজ যথাযথভাবে মূল্যায়ন করতে হবে। এতে দক্ষতা বাড়ানোর জন্য প্রয়োজনীয় ব্যবস্থা গ্রহণ করা সম্ভব হবে।

৯। **সুযোগ-সুবিধা ও পুরস্কার ব্যবস্থা (Benefits & Rewards)** : কর্মীদের প্রাপ্য সুযোগ-সুবিধা ও পুরস্কার প্রদান করতে হবে। তবেই তারা সন্তুষ্ট চিন্তে কাজ করতে পারবে। কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপককে এ ব্যবস্থা গ্রহণ করতে হবে।

১০। **পদোন্নতি, সংরক্ষণ ও বদলি (Promotion, Retention & Transfer)** : প্রতিষ্ঠানে কর্মীদেরকে পদোন্নতি ধরে রাখা বা সংরক্ষণ ও বদলি করার একটি সুনির্দিষ্ট নীতিমালা থাকতে হবে। সে অনুযায়ী কর্মীদেরকে প্রয়োজনীয় পদোন্নতি দিতে হবে, প্রয়োজন হলে কোনো কোনো কর্মকর্তাকে দীর্ঘদিন এক বিভাগেই ধরে রাখতে হবে আবার তাদেরকে প্রয়োজনে বদলিও করতে হবে। এ সবই প্রতিষ্ঠানের প্রয়োজনানুযায়ী করতে হবে। কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপককে এ সকল ব্যবস্থা নিশ্চিত করতে হবে।

### কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকের প্রয়োজনীয় গুণাবলি

#### Required Qualities for a Successful SHR Manager

বাংলাদেশে একজন কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপক হতে হলে তাকে কিছু গুণের অধিকারী হতে হবে। একজন ব্যবস্থাপকের গুণ যত বেশি হবে, কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনাও তত শক্তিশালি হবে। নিচে এ সকল গুণাবলি উপস্থাপন করা হলো :

- ১। একজন কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকের শক্তিশালী বিশ্লেষণ দক্ষতা থাকতে হবে।
- ২। সমসাময়িক বিশ্ব সম্পর্কে পর্যাপ্ত জ্ঞান থাকতে হবে এবং দূরদর্শি হতে হবে।
- ৩। প্রতিষ্ঠানের কৌশলগত পরিকল্পনার সাথে নিজেকে সম্পৃক্ত করতে হবে।
- ৪। সব ধরনের ব্যবস্থাপকীয় জ্ঞান ও দক্ষতা থাকতে হবে।
- ৫। নিজের ও প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নের জন্য পদক্ষেপ গ্রহণ করতে হবে।
- ৬। উদ্ভাবন ও মানিয়ে নেয়ার সক্ষমতা থাকতে হবে।
- ৭। বাংলাদেশের সাধারণ ও ব্যবসায় সংস্কৃতি বুঝতে হবে।
- ৮। নিজের শিল্প প্রতিষ্ঠান, সরকার ও রাজনৈতিক দলের সাথে যোগাযোগ রাখতে হবে।
- ৯। নেতৃত্ব দেয়া ও প্রভাবিত করণের ক্ষমতা বা বৈশিষ্ট্য থাকতে হবে।
- ১০। শিল্পের সাথে সংশ্লিষ্ট প্রযুক্তি ও প্রযুক্তিগত পরিবর্তন সম্পর্কে পর্যাপ্ত ও স্বচ্ছ জ্ঞান থাকতে হবে।
- ১১। কঠোর ও নিয়মিত তত্ত্বাবধান কার্যের জন্য শারিরিক ও মানসিক সক্ষমতা থাকতে হবে।

### বাংলাদেশের প্রতিষ্ঠানগুলোতে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনায় অদক্ষতার কারণসমূহ

#### Causes of Inefficiency of SHRM in the Organization of Bangladesh

যে সকল প্রতিষ্ঠানে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা বিভাগ প্রতিষ্ঠা করা হয়েছে, সে সকল ক্ষেত্রে অদক্ষতা বিরাজ করার কিছু কারণ রয়েছে। নিচে এ কারণগুলো তুলে ধরা হলো :

১। **পেশাগত ব্যবস্থাপনার অনুপস্থিতি (Absence of Professional Management)** : এ দেশের অধিকাংশ প্রতিষ্ঠানই মালিক বা ব্যবস্থাপক কর্তৃক পরিচালিত হয় যাদের ব্যবস্থাপনায় পেশাগত জ্ঞান নেই। এ কারণে তারা দক্ষতার সাথে প্রতিষ্ঠান পরিচালনা করতে পারে না।

২। **দীর্ঘমেয়াদি উদ্দেশ্য ও পরিকল্পনার অনুপস্থিতি (Absence of Long-term Planning & Objective)** : প্রতিটি প্রতিষ্ঠানের দীর্ঘমেয়াদি লক্ষ্য ও পরিকল্পনা নির্ধারণ করা প্রয়োজন। কিন্তু তা না করে তারা স্বল্প সময়ে মুনাফা অর্জনের দিকে নজর দেয়। ফলে সেখানে দক্ষ কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা গড়ে উঠতে পারে না।

৩। **কাঠামোগত অপরিপূর্ণতা (Structural Inadequacy)** : অধিকাংশ প্রতিষ্ঠানেরই আকার ছোট। ফলে সেখানে মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা বিভাগই আলাদাভাবে প্রতিষ্ঠা করা সম্ভব হয় না। কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনাতো দূরের কথা।

৪। **অপরিপূর্ণ মূলধন বিনিয়োগ (Inadequate Capital Investment)** : বাংলাদেশের অধিকাংশ প্রতিষ্ঠানই ক্রয়-বিক্রয় ও সেবামূলক ব্যবসায়ের সাথে জড়িত। ফলে সেখানে বিনিয়োগ স্বল্প। এতে আলাদা করে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা বিভাগ প্রতিষ্ঠা করা সম্ভব হয় না।

৫। **উদ্যোক্ত সুলভ দক্ষতার অভাব (Lack of Entrepreneurial Skill)** : বাংলাদেশের অধিকাংশ উদ্যোক্তাই অদক্ষ। তাদের মধ্যে দূরদর্শিতার অভাব রয়েছে। ফলে তারা ভবিষ্যতে প্রতিষ্ঠানে যে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা বিভাগ লাগতে পারে, তা চিন্তা করার মত দক্ষতা তাদের নেই। ফলে এটার গুরুত্ব তারা অনুভব করতে পারে না।

৬। **আন্তঃ ও বিভাগের মধ্যে সমন্বয়ের অভাব (Lack of Intra and Inter-departmental Co-ordination)** : আন্তঃ বিভাগ বলতে প্রতিষ্ঠানের বাহিরে অবস্থিত বিভিন্ন বিভাগকে বুঝায়। আর আন্তঃ বিভাগ হলো প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্তরে অবস্থিত বিভিন্ন বিভাগকে বুঝায়। যে কোন কাজ সুষ্ঠুভাবে সম্পাদনের জন্য আন্তঃ ও আন্তঃ বিভাগসমূহের মধ্যে সমন্বয়ের প্রয়োজন হয়। আর তখনই কৌশলগত মানব সম্পদ বিভাগ সফলভাবে কাজ করে। কারণ এ ব্যবস্থাপনায় সমন্বিত কাজ রয়েছে। তাই এ ব্যবস্থাপনা ফলপ্রসূ হওয়ার জন্য বিভিন্ন বিভাগের মধ্যে সমন্বয় প্রয়োজন।

৭। **অদক্ষ মানব সম্পদ তথ্য সিস্টেম ও প্রয়োগ (Inefficient HRIS and Practices)** : আমাদের দেশে তথ্য প্রযুক্তির এ যুগে সেই পুরনো আমলের ব্যবস্থাপনা তথ্য সিস্টেম বা মানব সম্পদ তথ্য সিস্টেম অনুসরণ করা হয়। ফলশ্রুতিতে, প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যার্জনে মানব সম্পদ বিভাগ তেমন সফলতা দেখাতে পারছে না বা গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা রাখতে পারছে না।

৮। **স্বৈরতান্ত্রিক ও অনৈতিক চর্চা (Autocratic and Unethical Practices)** : বাংলাদেশের অধিকাংশ প্রতিষ্ঠানের মালিক-ব্যবস্থাপনা হলো অপেশাদার। প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা সম্পর্কে তাদের জ্ঞান একেবারেই সীমিত। কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার চর্চা ও প্রয়োগ সম্পর্কে তাদের ধারণা নেই। ফলে প্রতিষ্ঠানে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার প্রয়োগের ক্ষেত্রে তারাই প্রধান বাধা।

৯। **রাজনৈতিক অস্থিরতা ও প্রতিকূল প্রভাব (Political Unrest & Negative Influence)** : বাংলাদেশে রাজনৈতিক অস্থিরতা হলো একটি দীর্ঘস্থায়ী ব্যাপার। ফলে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার উপযুক্ত চর্চার ক্ষেত্রে সুযোগ কম থাকে। কারণ রাজনৈতিক পরিবেশের প্রতিকূলতার জন্য মালিক ও ব্যবস্থাপনার মধ্যে প্রতিকূল প্রভাব ও হতাশা কাজ করে।

১০। **বিশেষজ্ঞ ও পেশাগত ব্যবস্থাপকের অভাব (Lack of Expertise & Experience of Professional Managers)** : বাংলাদেশে বিশেষজ্ঞ ও অভিজ্ঞ পেশাগত ব্যবস্থাপকের যথেষ্ট অভাব রয়েছে। তারা যথাযথভাবে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা বিভাগকে পরিচালনা করতে সক্ষম নয়। তাইতো অনেক প্রতিষ্ঠান পার্শ্ববর্তি বিভিন্ন দেশ থেকে অভিজ্ঞ ম্যানেজার পর্যায়ে লোক নিয়োগ দিয়ে থাকে।

১১। **মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা পলিসি ও প্রয়োগের অভাব (Lack of HRM Policies & Practices)** : বাংলাদেশে অল্প সংখ্যক প্রতিষ্ঠানে আলাদা মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা বিভাগ রয়েছে এবং সঠিক পলিসি অনুসরণ ও প্রয়োগ করা হয়ে থাকে। সে ক্ষেত্রে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার কাজ প্রত্যাশা করা যায় না।


**১২। শ্রম ও বাণিজ্যিক আইন বাস্তবায়নের অভাব (Lack of Implementation of Labour and Commercial Law)** : বাংলাদেশে নতুন নতুন শ্রম ও বাণিজ্যিক আইন প্রচলন ও বাস্তবায়ন হয় না। ফলে এ দেশে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা বাস্তবায়নের ক্ষেত্রে অদক্ষতার এটিও একটি কারণ।

**১৩। বেঞ্চ মার্কিং ও পর্যায়িতকরণের অভাব (Lack of Benchmarking & Standardization)** : প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠানের পণ্যের মান বিবেচনা করে নিজ প্রতিষ্ঠানের পণ্যের মান নির্ধারণ করাই হলো বেঞ্চমার্কিং। আর মান অনুযায়ী উৎপাদিত পণ্যগুলোকে সাজানোই হলো পর্যায়িতকরণ। বাংলাদেশের প্রতিষ্ঠানগুলোতে এ দুটো বিষয় কম-বেশি অনুপস্থিত। এটি কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার অদক্ষতা প্রকাশ করে।

**১৪। দুর্বল ও দুর্নীতিপরায়ন শ্রমিক সংঘ (Weak and Corrupt Labour-Union)** : এ দেশে শ্রমিক সংঘের সদস্যগণ হয় অশিক্ষিত, না হয় অর্ধ শিক্ষিত। তাই তারা শ্রম ও বাণিজ্যিক আইন সম্পর্কে জানে না। আবার, শ্রমিক নেতারা দুর্নীতিতে জড়িয়ে পড়ে। এ কারণে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা দক্ষতার সাথে বাস্তবায়ন করা যায় না।

**১৫। ব্যবসায়ের নিরাপত্তা ও ধারাবাহিকতার অভাব (Lack of Security and Consistency of Business)** : বাংলাদেশে বিদ্যমান আইনগত, রাজনৈতিক ও কার্য পরিবেশ সাবলীলভাবে ব্যবসায় পরিচালনার ক্ষেত্রে উপযোগী করা যায় না। এটি প্রতিষ্ঠানে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা বাস্তবায়নের বা দক্ষতাজর্জনের অন্তরায়।

<b>শিক্ষার্থীর কাজ :</b>	শিক্ষার্থীরা দেশে অনুসরণকৃত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার সাথে বিশ্বের অন্যান্য দেশের মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার সাথে তুলনা করবেন এবং পার্থক্য নির্ণয় করবেন।
--------------------------	--

 <b>সারসংক্ষেপ:</b>
<p>প্রতিষ্ঠানকে সফলতার শিখরে নিয়ে যেতে হলে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপককে সর্বক্ষেত্রেই দায়িত্ব পালন করতে হবে। প্রথমেই একটি সুষ্ঠু জনশক্তি বা কর্মী পরিকল্পনা করতে হবে। সে মোতাবেক কর্মী সংগ্রহ ও নির্বাচন করতে হবে। অতঃপর প্রশিক্ষণ ও উন্নয়নের দায়িত্ব পালন করতে হবে। কোন কারণে কর্মীদের মধ্যে দ্বন্দ্ব দেখা দিলে তা অবশ্যই নিয়ন্ত্রণ করতে হবে এবং কর্মীরা যাতে সন্তুষ্টির সাথে কাজ করে তার ব্যবস্থা করতে হবে। তবেই প্রতিষ্ঠান এগিয়ে যাবে। একজন কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপককে পরিস্থিতি বিশ্লেষণের ক্ষমতা থাকতে হবে এবং দূরদর্শি হতে হবে যেন তিনি ভবিষ্যত গণনা করতে পারেন। তাকে সব ধরনের ব্যবস্থাপকীর জ্ঞান ও দক্ষতার অধিকারী হতে হবে। নেতৃত্বের ক্ষমতা অবশ্যই থাকতে হবে। বাংলাদেশে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার অদক্ষতার বহুবিধ কারণ রয়েছে। এখানে পেশাগত ব্যবস্থাপনার উপস্থিতি যথেষ্ট নয়। দীর্ঘমেয়াদি পরিকল্পনার অভাব। পর্যাপ্ত কাঠামোগত সুবিধা নেই। পর্যাপ্ত মূলধন সংগ্রহ ও সরবরাহ করা কঠিন কাজ। উদ্যোক্তাসুলভ দক্ষতারও অভাব রয়েছে। শ্রমিক সংঘের প্রভাবে অনেক সিদ্ধান্ত সহজে বাস্তবায়ন করা যায় না। শ্রম ও বাণিজ্যিক আইন বাস্তবায়নের সমস্যা রয়েছে এ দেশে। সুতরাং কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনায় সফল হতে হলে উক্ত সমস্যাবলী দূর করার প্রয়াস চালাতে হবে।</p>

## পাঠ-১৩.৭

বাংলাদেশের প্রতিষ্ঠানগুলোতে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার উচ্চ পর্যায়ের মূল্যবোধের প্রয়োজনীয়তা, বাংলাদেশের প্রতিষ্ঠানগুলোতে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকদের সংস্কৃতি ও মূল্যবোধের স্তর, কৌশলগত মানব সম্পদ বিভাগ স্থাপনে শ্রমিক সংঘের নেতাদের ভূমিকা

**Need for High level of Values of SHRM in the Organization of Bangladesh, Culture of Values Level of SHR Managers, Role of Trade Union Leaders in Establishing SHR Department, Role of Government for an Effective SHR Department**



## উদ্দেশ্য

## এ পাঠ শেষে আপনি

- বাংলাদেশের প্রতিষ্ঠানগুলোতে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার উচ্চ পর্যায়ের মূল্যবোধের প্রয়োজনীয়তা সম্পর্কে জানতে পারবেন।
- বাংলাদেশের প্রতিষ্ঠানগুলোতে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকদের সংস্কৃতি ও মূল্যবোধের স্তর বর্ণনা করতে পারবেন।
- কৌশলগত মানব সম্পদ বিভাগ স্থাপনে শ্রমিক সংঘের নেতাদের ভূমিকা বিশ্লেষণ করতে পারবেন।

## বাংলাদেশের প্রতিষ্ঠানগুলোতে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার উচ্চ পর্যায়ের মূল্যবোধের প্রয়োজনীয়তা

**Need For High Level of Values of SHRM in the Organizations of Bangladesh**

বাংলাদেশের প্রতিষ্ঠানগুলোতে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা কার্যকর করতে হলে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকের কিছু মূল্যবোধ, নৈতিকতা, রীতি-নীতি, আদর্শ ও বিশ্বাস থাকা প্রয়োজন। এ গুলো নিম্নরূপ :

১। **ব্যবস্থাপনাকে দক্ষ হতে হবে (Management Should be Efficient)** : প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা যদি দক্ষ হয় তা হলে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকগণ দক্ষতার সাথে কর্মীদেরকে পরিচালনা করতে পারবে। তারা অন্য ব্যবস্থাপকদের সাথে দক্ষতা গড়ে তোলতে পারবে।

২। **অঙ্গীকার (Commitment)** : কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের প্রতিষ্ঠানের প্রতি অঙ্গীকার আদায় করতে পারবে। এটি কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকগণ প্রতিষ্ঠানের নীতির আলোকে বাস্তবায়ন করবে।

৩। **কর্মী সংগ্রহ পলিসি (Recruitment Policy)** : প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নের জন্য একটি সুনির্দিষ্ট ও সুষ্ঠু কর্মী সংগ্রহ পলিসি থাকতে হবে। কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপককে এটি পুঙ্খানুপুঙ্খভাবে অনুসরণ করতে হবে।

৪। **চাপ কমানো (Reduce the Pressure)** : কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা সাধারণ ব্যবস্থাপনার কাজের চাপ কমিয়ে দিতে পারে এবং ব্যবস্থাপনার দক্ষতার পর্যায় ঠিক রাখতে পারে।

৫। **মানব সম্পদের সঠিক ব্যবহার (Proper Utilization of Human Resources)** : কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার পক্ষে প্রতিষ্ঠানের মানব সম্পদকে যথার্থভাবে ব্যবহার করতে পারে। এতে প্রতিষ্ঠান উন্নতি লাভ করে।

৬। **সঠিক প্রতিজ্ঞা (Perfect Ditermination)** : কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যার্জনের জন্য দৃঢ় প্রতিজ্ঞ থাকে এবং কর্মীদেরকেও প্রতিজ্ঞাবদ্ধ হয়ে কাজ করতে উদ্বুদ্ধ করে।

৭। **কার্য মূল্যায়ন (Job Evaluation)** : কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা সঠিক নিয়মে প্রতিটি পদের বিপরীতে নির্ধারিত করণীয় কাজ মূল্যায়ন করতে পারে। ফলে প্রতিটি পদের পারিতোষিক ও অন্যান্য সুযোগ-সুবিধাসমূহ সঠিকভাবে নির্ধারণ করা যায়।

৮। **দ্রুত সিদ্ধান্ত গ্রহণ (Quick Decision)** : কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা যে কোনো বিষয়ে দ্রুত সিদ্ধান্ত গ্রহণ করতে পারে। এতে পেশা পরিকল্পনা ও অন্যান্য কর্মসূচির উন্নয়ন ও বাস্তবায়ন করা যায়।

৯। **সম্পর্ক বজায় রাখা (Maintain Relation)** :সরকারি ও বেসরকারি সব ধরনের প্রতিষ্ঠানেই কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা উচ্চ পর্যায়ের ব্যবস্থাপনার সাথে সম্পর্ক বজায় রাখতে পারে। ফলে সব কাজ সহজভাবে করা যায়।

## বাংলাদেশের প্রতিষ্ঠানগুলোতে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকদের সংস্কৃতি ও মূল্যবোধের স্তর

### Culture of Values Level of SHR Managers in the Organization of Bangladesh

বিভিন্ন প্রতিষ্ঠানে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকদের অনুসরণকৃত সংস্কৃতি ও মূল্যবোধের মধ্যে পার্থক্য থাকতে পারে। তবে মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার একজন কর্মকর্তা হিসেবে তাদেরকে কিছু সংস্কৃতি ও মূল্যবোধ লালন করতেই হয়। যাই হোক, নিচে বিভিন্ন স্তরের সংস্কৃতি ও মূল্যবোধ সম্পর্কে আলোকপাত করা হলো :

১। **সংস্কৃতি (Culture)** :বাংলাদেশের সংস্কৃতি অনেক পুরনো। এ দেশের মানুষ ধর্মপরায়ন। এ দেশের মানুষ যৌথ পরিবারে বসবাস করে অভ্যস্ত। এ দেশে বয়োজ্যেষ্ঠদের সকলেই সম্মান করে এবং ছোটদেরকে যথেষ্ট শ্লেহ করে। সুতরাং কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকদেরকে সমাজের মানুষের এই সংস্কৃতি ও মূল্যবোধ বুঝতে হবে, জানতে হবে। তা হলে তার পক্ষে প্রতিষ্ঠান পরিচালনা করা সহজ হবে।

২। **সমসংস্কৃতি (Indifferent in Culture)** : একজন কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকের নির্দিষ্ট সংস্কৃতি ও মূল্যবোধ থাকতে হবে। তিনি যদি প্রতিষ্ঠানের সাধারণ কর্মীদের সমপর্যায়ের সংস্কৃতি ও মূল্যবোধ ধারণ করেন, তা হলে প্রতিষ্ঠান ফলপ্রসূতা অর্জন করতে পারবে না। একে একটু আলাদা হতেই হবে।

৩। **কর্মীদেরকে আকৃষ্টকরণ ও প্রণোদনা দান (Attract & Motive Employees)** :একজন কৌশলগত ব্যবস্থাপক যদি কর্মীদের সংস্কৃতি ও মূল্যবোধ সম্পর্কে সম্যক জ্ঞান রাখে, তা হলে তার পক্ষে কর্মীদেরকে কাজের প্রতি আকৃষ্ট করা ও সেই সাথে প্রণোদিত করা খুব সহজ হয়।

৪। **সংস্কৃতিগত পরিবেশ (Cultural Environment)** :একজন ব্যবস্থাপক হলো প্রতিষ্ঠানে কর্মরত কর্মীদের নেতা। তিনি যদি কর্মীদের মধ্যে ভাল সংস্কৃতি সৃষ্টি করেন, তা হলে তারা প্রতিষ্ঠানের কাজের প্রতি আগ্রহী হয়ে উঠবে এবং তারা প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জন করতে সক্ষম হবে।

৫। **পরিবেশের নিরবিচ্ছিন্নতা (Spontaneity of Environment)** : প্রতিষ্ঠানে নিরবিচ্ছিন্ন কার্য পরিবেশ সৃষ্টি করতে হলে কর্মীদের সংস্কৃতি ও মূল্যবোধকে মূল্যায়ন করতে হবে এবং সংরক্ষণ করতে হবে। এতে কর্মীগণ সন্তুষ্ট থাকবে এবং তারা প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যার্জনে নিজেকে সর্বাঙ্গীভাবে নিয়োজিত রাখবে।

৬। **সংস্কৃতির ধরন (Types of Culture)** : তিন ধরনের সংস্কৃতি রয়েছে, যা একটি প্রতিষ্ঠান অনুসরণ করতে পারে, যেমন- (i) ভূ-কেন্দ্রিক সংস্কৃতি (Geocentric Culture), (ii) নির্দিষ্ট সংস্কৃতি বা নৃতাত্ত্বিক সংস্কৃতি (Ethnocentric Culture) এবং (iii) বহুবিধ সংস্কৃতি (Polycentric Culture)।

(i) ভূ-কেন্দ্রিক সংস্কৃতিতে মধ্যম পর্যায়ের সংস্কৃতিতে বিশ্বাস করে এবং সংরক্ষণ করে।

(ii) সুনির্দিষ্ট সংস্কৃতিতে মানুষ বিশ্বাস করে যে, তাদের সংস্কৃতিই সবচেয়ে ভাল।

(iii) বহুবিধ সংস্কৃতি মনে করে যে, প্রতিটি সংস্কৃতিতেই ভাল-মন্দ দিক রয়েছে। তাই তারা মধ্যম পর্যায়ের সংস্কৃতি অনুসরণ করে।

৭। **ভূ-কেন্দ্রিক সংস্কৃতি (Geo-centric Culture)** : এ পর্যায়ে অধিকাংশ মানুষ সাধারণ সংস্কৃতিতে বিশ্বাস করে সুতরাং বাংলাদেশে কৌশলগত ব্যবস্থাপকগণ ভূ-কেন্দ্রিক সংস্কৃতিতে বিশ্বাস করলেই সফল হবে। কারণ বাংলাদেশের মানুষ এটিতে বিশ্বাস করে।

৮। **সাংগঠনিক লক্ষ্যার্জন (Attain Organizational Goal)** :সংস্কৃতি ও মূল্যবোধ কর্মীদেরকে দারুণভাবে প্রভাবিত করতে পারে। তাই একটি ভাল সংস্কৃতি ও মূল্যবোধ ফলপ্রসূ পরিবেশ সৃষ্টি করতে পারে এবং প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্য অর্জন করতে পারে।



৯। **ধর্মীয় সংস্কৃতি (Religious Culture)** : বাংলাদেশের মানুষ ধর্মীয় সংস্কৃতিতে বিশ্বাস করে। এখানে ঈদ উৎসব, শবে বরাত, শবে কদর প্রভৃতি দিনগুলি বিশেষ ধর্মীয় দিন হিসেবে পালন করা হয়। প্রতিষ্ঠান যদি কর্মীদের এ ধর্মীয় বিশ্বাসের সাথে খাপখাইয়ে পলিসি তৈরি করে, তা হলে কর্মীরা সন্তুষ্ট হবে এবং প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যার্জনে ব্রতী হবে।

### বাংলাদেশের প্রতিষ্ঠানসমূহে কৌশলগত মানব সম্পদ বিভাগ স্থাপনে শ্রমিক সংঘের নেতাদের ভূমিকা

#### Role of Trade Union Leaders in Establishing SHR Department in the Organizations of Bangladesh

শ্রমিক সংঘ হলো শ্রমিকদের সংঘ যা শ্রমিকদের ভাল-মন্দ দেখা-শুনা করে। এখানে শ্রমিকদের দ্বারা নির্বাচিত নেতা রয়েছে যারা এটিকে শ্রমিকদের স্বার্থ সংরক্ষণের লক্ষ্য নিয়ে পরিচালনা করে থাকে। সুতরাং কোনো প্রতিষ্ঠানে কৌশলগত মানব সম্পদ বিভাগ স্থাপনে শ্রমিক সংঘের নেতৃবৃন্দ গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করতে পারে। এমনি কিছু গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা নিচে দেয়া হলো:

১। **আইনগত পরিবেশ (Legal Environment)** : শ্রমিক সংঘের নেতৃবৃন্দ ব্যবস্থাপনার সাথে কৌশলগত মানব সম্পদ বিভাগ স্থাপনে বিভিন্ন আইনগত বিষয়াদি নিয়ে আলোচনা করতে পারে। এতে আইনের বিভিন্ন দিক উন্মোচিত হবে এবং সঠিকভাবে কৌশলগত মানব সম্পদ বিভাগ স্থাপিত হবে।

২। **ন্যায় বিচার (Fair Judgement)** : প্রতিষ্ঠানে কৌশলগত মানব সম্পদ বিভাগ স্থাপনের সময় শ্রমিক সংঘের নেতৃবৃন্দ ব্যবস্থাপনাকে পরামর্শ দিতে পারে যে, সকল কর্মীদের জন্য যেন ন্যায় বিচার নিশ্চিত হয়। কেউ যেন অযথা হয়রানির কবলে না পড়ে।

৩। **ন্যূনতম মজুরির হার (Minimum Wage Rate)** : সকলের জন্য ন্যূনতম মজুরির হার নির্ধারণের জন্য শ্রমিক সংঘের নেতারা ব্যবস্থাপনার সাথে কাজ করতে পারে।

৪। **শ্রমঘন্টা (Working Hour)** : প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা কর্তৃপক্ষ শ্রমিক সংঘের নেতাদের সাথে আলাপ-আলোচনা করে শ্রম ঘন্টা ঠিক করতে পারে যাতে এটি সকলের জন্য সুবিধাজনক হয়।

৫। **স্বাস্থ্য ও নিরাপত্তা (Health & Safety)** : শ্রমিকদের স্বাস্থ্য ও নিরাপত্তার বিষয়ে দেখ-ভাল করার দায়িত্বও শ্রমিক সংঘের নেতাদের ওপর।

৬। **শিশু শ্রম নিরোধ (Prevent Child Labour)** : প্রতিষ্ঠানে যাতে শিশু শ্রমিক নিয়োগ দেয়া না হয় সে জন্য ব্যবস্থাপনাকে অনুরোধ করতে পারে।

৭। **আধুনিক প্রযুক্তি (Modern Technology)** : প্রতিষ্ঠানে আধুনিক প্রযুক্তির সংযোজন না হলে উন্নতি করতে পারে না। তাই শ্রমিক সংঘের নেতৃবৃন্দ প্রতিষ্ঠানে আধুনিক প্রযুক্তি স্থাপনের জন্য উদ্বুদ্ধ করতে পারে। এতে প্রতিষ্ঠান ও কর্মীবৃন্দ সকলেই উপকৃত হবে।

৮। **চাকরির সমান সুযোগ (Equal Employment Opportunity)** : সকলের জন্য সমান চাকরির সুযোগ সৃষ্টিতে শ্রমিক সংঘের নেতৃবৃন্দ ভূমিকা রাখতে পারে।

৯। **চাকরির নিরাপত্তা (Job Security)** : প্রতিষ্ঠানে চাকরির নিরাপত্তার নিয়ম প্রতিষ্ঠা করতে হবে। এতে কর্মীরা প্রণোদিত হবে এবং প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যার্জনে ব্রতী হবে। শ্রমিক সংঘের নেতারা এ বিষয়ে ভূমিকা রাখতে পারে।

১০। **কাজের ভাল পরিবেশ (Good Working Environment)** : কাজের অনুকূল পরিবেশ ছাড়া প্রতিষ্ঠান তার কার্য লক্ষ্যে পৌছাতে পারবে না। তাই ব্যবস্থাপনাকে এ বিষয়ে নজর দিতে হবে। শ্রমিক সংঘকেও এ ব্যাপারে সহায়তা করতে হবে।

## ফলপ্রসূ কৌশলগত মানব সম্পদ বিভাগের জন্য সরকারের ভূমিকা

### Role of Government for an Effective SHR Department

বাংলাদেশে প্রতিষ্ঠানে কৌশলগত মানব সম্পদ বিভাগ স্থাপনে সরকারের ভূমিকা অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ। নিচে এ সম্পর্কে আলোকপাত করা হলো :

১। **পলিসি গঠন (Policy Formulation)** : বিভিন্ন প্রতিষ্ঠানে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা যাতে সুষ্ঠুভাবে কার্যসম্পাদন করতে পারে, সে দিকে লক্ষ্য রেখে পলিসি তৈরি করতে হবে।

২। **সুষ্ঠু কর্মী সংগ্রহ ও নির্বাচন (Fair Recruitment & Selection)** : প্রতিটি প্রতিষ্ঠানে সরকার কর্মীদের নিয়োগ, পদোন্নতি, বদলি প্রভৃতি বিষয়ে ন্যায়সংগত ও যৌক্তিক পন্থা নির্দেশ করতে পারে।

৩। **প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন (Training & Development)** : প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের দক্ষতা বৃদ্ধি ও তাদের উন্নয়নের জন্য প্রয়োজনীয় ব্যবস্থা করতে হবে। সরকার এ ব্যাপারে ভূমিকা পালন করতে পারে।

৪। **কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা বিভাগ (SHRM Department)** : সরকারি সকল প্রতিষ্ঠানেই কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা বিভাগ প্রতিষ্ঠা করা উচিত।

৫। **নিরীক্ষণ (Monitoring)** : সরকারি সকল প্রতিষ্ঠানে কর্মীদের কার্যক্রম নিয়মিত নিরীক্ষণ করতে হবে। এর মাধ্যমে কর্মীদের কার্যক্রম শুদ্ধভাবে সম্পন্ন করা যাবে।

৬। **আইনের প্রয়োগ (Enforcement of Law)** : যে সকল প্রতিষ্ঠানে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা বিভাগ রয়েছে, সে সকল প্রতিষ্ঠানে কর্মী সংশ্লিষ্ট আইনের প্রয়োগ সুষ্ঠুভাবে করতে হবে।

৭। **শাস্তি ভঙ্গের জন্য শাস্তি (Punishment for Violation)** : প্রতিষ্ঠানের শ্রমিকদের মধ্যে যারা সরকারি আইন অমান্য করবে বা শাস্তি ভঙ্গ করবে তাদের জন্য শাস্তির বিধান থাকতে হবে।

৮। **সংস্কৃতি তৈরি (Creation of Culture)** : প্রতিষ্ঠানে এমন সংস্কৃতি চালু করতে হবে যা সকলে মেনে চলে এবং প্রতিষ্ঠানের উন্নতি হয়। সরকারকে এ ব্যাপারে ভূমিকা পালন করতে হবে।

৯। **প্রচার (Propagation)** : ‘প্রচারেই প্রসার’। তবে সে প্রচার হতে হবে অনুকূল। অর্থাৎ প্রতিষ্ঠানে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা বিভাগ প্রতিষ্ঠার পক্ষে প্রচার হতে হবে।

১০। **শ্রম-ব্যবস্থাপনা ভাল সম্পর্ক (Good Labour Management Relations)** : প্রতিটি প্রতিষ্ঠানে যাতে শ্রমিকদের সাথে ভাল সম্পর্ক বজায় থাকে। সরকারকে এ বিষয়ে কড়া নির্দেশনা দিতে হবে।

পরিশেষে বলা যায় যে, সরকার হলো সকল প্রতিষ্ঠানের অভিভাবক। সুতরাং সরকার যদি ইচ্ছা পোষণ করেন যে, প্রতিটি প্রতিষ্ঠানে অবশ্যই আলাদা করে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা বিভাগ চালু করতে হবে এবং এ জন্য যদি পর্যাপ্ত অর্থ বরাদ্দ করে, তা হলে খুব সহজেই এটি প্রতিষ্ঠা করা সম্ভব।

শিক্ষার্থীর কাজ :	মূল্যবোধ কি এবং কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকদের মধ্যে মূল্যবোধ থাকার প্রয়োজনীয়তা ও বর্তমানে বিদ্যমান স্তর সম্পর্কে লিখুন। প্রতিষ্ঠানে মানব সম্পদ বিভাগ স্থাপনে শ্রমিক সংঘের নেতাদের ভূমিকা সম্পর্কে আলোকপাত করুন।
-------------------	---





### সারসংক্ষেপ:

মানুষের মধ্যে কিছু স্থায়ী প্রত্যাশা থাকে যা ভাল বলে প্রতীয়মান হয়, তা-ই মূল্যবোধ। এগুলো মানুষের নৈতিকমান গঠনের ভিত্তি হিসেবে কাজ করে। মূল্যবোধকে অন্তর্নিহিত বিশ্বাস বলে আখ্যায়িত করা যায় যা মানুষের মনোভাব ও কাজকে প্রভাবিত করে। সুতরাং একজন ব্যবস্থাপকদের মধ্যে মূল্যবোধ, নীতি-নৈতিকতা, রীতি-নীতি, আদর্শ ও বিশ্বাস থাকা প্রয়োজন। তাঁর মধ্যে অঙ্গীকার ও প্রতিজ্ঞা থাকতে হবে। বাংলাদেশের সংস্কৃতি অনেক পুরনো। এখানে বয়োজ্যেষ্ঠদের সম্মান করা হয় এবং ছোটদের স্নেহ করা হয়। সুতরাং ব্যবস্থাপকদের মধ্যে মূল্যবোধের স্তর উচ্চ হওয়াটাই আবশ্যিক। কারণ পরিবার, সমাজ থেকে মূল্যবোধের এ সংস্কৃতি এসে থাকে। প্রতিষ্ঠানে কৌশলগত মানব সম্পদ বিভাগ চালু করতে শ্রমিক নেতাদের ভূমিকা অতি গুরুত্বপূর্ণ। কারণ তাঁরা শ্রমিক-কর্মীদেরকে উদ্বুদ্ধ করতে পারে। তাদেরকে আইনগত বিধি বুঝাতে পারে। সুতরাং শ্রমিক নেতাদেরকে সাথে নিয়ে কাজ করতে হবে।

### 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.
- Robert L. Mathis, et.al, Human Resource Management, 15<sup>th</sup> Edition, Cengage Learning, USA, 2017.
- David A. Decenzo and Stephan P. Robbins, Human Resource Management, 3<sup>rd</sup> Edition, Prentic Hall of India, 2004.
- Jeffrey A. Mello, Strategic Human Resource Management, 4<sup>th</sup> Edition, Cengage Learning, 2019, USA.
- Dr. M. Alaur Rahman, “Strategic Human Resource Management, 2<sup>nd</sup> Edition, 2012, Dhaka.



১. দেশীয় ও আন্তর্জাতিক মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার মধ্যে পার্থক্য নির্ণয় করুন।
২. সংস্কৃতি বলতে কী বুঝায়? সংস্কৃতি পরিমাপ সংক্রান্ত Hofstede এর ব্যাখ্যা উপস্থাপন করুন।
৩. বিশ্ব পরিমন্ডলে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার বিভিন্ন ইস্যু সম্পর্কে আলোচনা করুন।
৪. প্রতিষ্ঠানের পলিসি নির্ধারণ ও প্রয়োগের ক্ষেত্রে Heeham ও Pel mutter কর্তৃক প্রদত্ত এপ্রোচগুলো কি?
৫. আন্তর্জাতিক মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার চারটি সংস্কৃতিগত পদ্ধতি আলোচনা করুন।
৬. বিদেশ থেকে ফেরত বলতে কী বুঝায়? কোম্পানি কখন কর্মীদেরকে বিদেশ থেকে ফেরত নিয়ে থাকে?
৭. বিশ্ব অর্থনীতিতে চীন ও ভারতের ভূমিকা সম্পর্কে আলোকপাত করুন।
৮. কৌশলগত পছন্দ বলতে কী বুঝায়? একটি সুষ্ঠু মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা সিস্টেম প্রতিষ্ঠার জন্য কৌশলগত পছন্দসমূহ বর্ণনা করুন।
৯. বাংলাদেশে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা প্রয়োগের প্রকৃতি আলোচনা করুন।
১০. বাংলাদেশে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনায় দক্ষতা নির্ধারণের উপাদানসমূহ বর্ণনা করুন।
১১. বাংলাদেশে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার সমস্যা বর্ণনা করুন এবং উক্ত সমস্যা সমাধানে সম্ভাব্য পন্থা নির্দেশ করুন।
১২. বাংলাদেশে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার সফলতার উপায় কী?
১৩. বাংলাদেশে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার প্রস্তাবিত মডেলটি উপস্থাপন করুন।
১৪. বাংলাদেশে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার উদ্দেশ্য ও গুরুত্ব আলোচনা করুন।
১৫. বাংলাদেশের প্রতিষ্ঠানে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকের দায়িত্ব ও গুণাবলি বর্ণনা করুন।
১৬. বাংলাদেশের প্রতিষ্ঠানগুলোতে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার অদক্ষতার কারণসমূহ উল্লেখ করুন।
১৭. মূল্যবোধ বলতে কী বুঝায়? বাংলাদেশের প্রতিষ্ঠানগুলোতে কৌশলগত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার উচ্চ পর্যায়ের মূল্যবোধের প্রয়োজনীয়তা ব্যাখ্যা করুন।
১৮. বাংলাদেশের প্রতিষ্ঠানগুলো মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকদের সংস্কৃতি ও মূল্যবোধের স্তর সম্পর্কে আলোকপাত করুন।
১৯. বাংলাদেশের প্রতিষ্ঠানসমূহে কৌশলগত মানব সম্পদ বিভাগ স্থাপনে শ্রমিক সংঘের নেতাদের ভূমিকা আলোচনা করুন।
২০. ফলপ্রসূ কৌশলগত মানব সম্পদ বিভাগের জন্য সরকারের ভূমিকা সম্পর্কে আলোকপাত করুন।