

প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন পরিচিতি

Introduction to Training and Development

ইউনিট
১

ভূমিকা

একটি দেশের অর্থনৈতিক ও সামাজিক উন্নয়নের অন্যতম উপায় হলো সুস্থ মানবসম্পদ উন্নয়ন। আর মানবসম্পদ উন্নয়নের অন্যতম উপায় হলো প্রশিক্ষণ। যথাযথ প্রশিক্ষণের মাধ্যমে দেশের মানবসম্পদকে দক্ষ করে গড়ে তোলা সম্ভব। মানবসম্পদ তথা কর্মীদের সুষ্ঠুভাবে কাজের উপযোগি করার জন্য এটি পরিহার্য বিষয়। কর্মীদের পেশাগত দক্ষতা, জ্ঞান, ও সক্ষমতা বাড়ানোর জন্য প্রশিক্ষণ দেওয়া হয়। নতুন কর্মীদের জন্য প্রশিক্ষণ সবচেয়ে বেশি প্রয়োজন। একজন ব্যক্তির ক্যারিয়ারে যেকোনো সময়েই প্রশিক্ষণের দরকার হতে পারে। তাছাড়া জীবনে শেখার কোনো শেষ নেই। আধুনিক বিশ্বের সাথে তাল মিলিয়ে চলতেও দরকার প্রশিক্ষণ। এ ইউনিটে শিক্ষা, শিক্ষণ, প্রশিক্ষণ ও উন্নয়নের ধারণা এবং ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের উদ্দেশ্য, গুরুত্ব, মাত্রা, প্রক্রিয়া প্রভৃতি বিষয় নিয়ে বিস্তারিত আলোচনা করা হবে। তাহলে আসুন, এ ইউনিটের পাঠের বিষয়সমূহ জেনে নিই।



ইউনিট সমাপ্তির সময়:

ইউনিট সমাপ্তির সর্বোচ্চ সময় ২ সপ্তাহ

এ ইউনিটের পাঠসমূহ

- পাঠ-১.১ : প্রশিক্ষণ ও উন্নয়নের ধারণা এবং এর অংশীজন
- পাঠ-১.২ : শিক্ষা, শিখন, প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন
- পাঠ-১.৩ : প্রশিক্ষণ ও উন্নয়নের মাত্রা এবং চক্র
- পাঠ-১.৪ : ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের ধারণা, উদ্দেশ্য ও গুরুত্ব
- পাঠ-১.৫ : ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন পদ্ধতি ও প্রক্রিয়া

পাঠ ১.১

প্রশিক্ষণ ও উন্নয়নের ধারণা এবং অংশীজন

Concept of Training and Development and its stakeholders



উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি—

- প্রশিক্ষণ ও উন্নয়নের ধারণা বর্ণনা করতে পারবেন।
- প্রশিক্ষণ ও উন্নয়নের অংশীজন সম্পর্ক ব্যাখ্যা করতে পারবেন।

প্রশিক্ষণ ও উন্নয়নের ধারণা

Concept of Training and Development

প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন একটি পরস্পর সম্পর্কিত বিষয় এবং একটি অন্যটির পরিপূরক। কখনো এই শব্দদ্বয় একে অন্যের পরিপূরক হিসেবে ব্যবহৃত হয়। সাধারণত, প্রশিক্ষণ কর্মী ও নির্বাহীর দক্ষতার মান উন্নয়নে ভূমিকা রাখে। প্রশিক্ষিত হলে কর্মী উন্নত হয়, আবার কর্মী উন্নয়নের জন্য প্রশিক্ষণ প্রয়োজন।

এ সম্পর্কে Skinner and Ivancevich বলেন: “Training and Development program include orientation activities that inform employees of policies and procedure, educate them in job skills and develop them for future advancement.” অর্থাৎ “প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন কর্মসূচি কর্মীর অবহিতকরণ কার্যক্রমের অন্তর্ভুক্ত যা কর্মীকে প্রতিষ্ঠানের নীতি, পদ্ধতি ও কার্যদক্ষতা সম্পর্কে শিক্ষা দেয় এবং তাদের ভবিষ্যৎ অগ্রগতির উন্নয়ন সাধনে সক্ষম করে।”

R.W Griffin এর মতে, “Training usually refers to teaching operation or technical employees how to do the job for which they were hired. Development refers to teaching managers and professionals the skills needed for both present and future job. So, training and development enable employees to perform their present jobs effectively and to prepare for future job. অর্থাৎ প্রশিক্ষণ সাধারণত কর্মীকে কীভাবে দক্ষতার সাথে কাজ করা যাবে তার কার্যগত ও কারিগরি শিক্ষা দেয়। উন্নয়ন মূলত ব্যবস্থাপক ও পেশাজীবীদের বর্তমান ও ভবিষ্যৎ উভয় প্রকার কার্যসম্পাদনের জন্য প্রয়োজনীয় দক্ষতা সম্পর্কে শিক্ষা দেয়। সুতরাং, প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন কর্মীদের ফলপ্রসূতার সাথে বর্তমান কাজ ও দায়িত্ব সম্পাদনে সক্ষম করে তুলে এবং ভবিষ্যৎ কার্যসম্পাদনের উপযোগী করে তোলে।

উপরের সংজ্ঞা দুটো বিশ্লেষণ করলে দেখা যায় প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন প্রক্রিয়ায় মূলত ব্যক্তির কার্যসম্পাদন দক্ষতা বাড়ানোর চেষ্টা করা হয়। তবে উন্নয়ন প্রক্রিয়ার মূল চালিকাশক্তি প্রশিক্ষণ। তবে সফল প্রশিক্ষণ বাস্তবায়নে আরেকটি বিষয় সামনে চলে আসে তা হলো শিক্ষা। প্রশিক্ষণ যেমন একটি নির্দিষ্ট বিষয়ে কর্মীর দক্ষতা বাড়ানোর প্রক্রিয়া, শিক্ষা হলো বিষয়ে শ্রেণি কক্ষে অপেক্ষাকৃত তাত্ত্বিক জ্ঞান অর্জন। এই শিক্ষাই প্রশিক্ষণ গ্রহণকে সহজ করে তোলে। সঠিকভাবে এর বাস্তবায়ন কর্মীর আচরণ, দক্ষতা, চিন্তার গুণগত পরিবর্তন আনে।

সব শেষে আমরা বলতে পারি, প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন হলো এমন একটি প্রক্রিয়া যার মাধ্যমে কর্মীর জ্ঞান, দক্ষতা, চিন্তা, আচরণের কাঙ্ক্ষিত পরিবর্তন আনার চেষ্টা কার হয় এবং যা প্রতিষ্ঠান ও কর্মীর বর্তমান ও ভবিষ্যৎ সুফল বয়ে আনে।

প্রশিক্ষণ ও উন্নয়নের অংশীজন

Stakeholders of Training and Development

প্রশিক্ষণ পরিচালনা করতে গিয়ে প্রতিষ্ঠানের ভিতরে ও বাইরে যাদের প্রত্যক্ষ বা পরোক্ষ অংশগ্রহণ বা সহযোগিতা প্রয়োজন পড়ে তারা প্রত্যেকেই অংশীজন বলে পরিচিত। তবে এসব অংশীজনের মধ্যে কারো অংশগ্রহণ অনেক গুরুত্বপূর্ণ এবং তাদের ছাড়া প্রশিক্ষণ পরিচালনা করা সম্ভব নয়। যেমন— প্রশিক্ষণার্থী, অংশগ্রহণকারী, প্রশিক্ষক প্রমুখ। আবার অনেকে প্রতিষ্ঠানের বাইরে থেকেও প্রশিক্ষণ কাজে প্রভাব বিস্তার করে। যেমন— ক্রেতা, সরবরাহকারী প্রমুখ।

নিচে প্রশিক্ষণ ও উন্নয়নের অংশীজনদের বিভিন্ন শ্রেণিতে ভাগ করে তাদের স্বার্থ বা কাজ উল্লেখ করা হলো—

ক. অভ্যন্তরীণ অংশীজন (Internal Stackholders)

১. প্রশিক্ষণ (Trainer)

- জটিল, চ্যালেঞ্জিং এবং কখনো নতুনত্বের কারণে বাড়তি কাজের চাপ বহন;
- ভবিষ্যতে প্রশিক্ষণ কর্মসূচির জন্য অর্থের জোগান বাড়ানো।

২. অংশগ্রহণকারী (Participants)

- জ্ঞান, যোগ্যতা, দক্ষতা বাড়িয়ে নিজেকে প্রমাণ করার সুযোগ;
- প্রশিক্ষণের ফাঁকে ফাঁকে অলস সময় কাটানো।

৩. অংশগ্রহণকারীদের ব্যবস্থাপক (Participants manager)

- কিছু করে দেখানোর আগ্রহ;
- নতুন করে দায়িত্ব নেওয়ার কেউ নেই, তাই বাড়তি কাজের চাপ।

৪. কর্মসূচি পৃষ্ঠপোষক (Program sponsor)

- প্রতিযোগী বিভাগের উপর প্রভাব বিস্তার;
- বহুমুখী কাজের মাধ্যমে অতিরিক্ত কাজের চাপ তৈরি।

৫. অর্থ ব্যবস্থাপক (Finance manager)

- বিনিয়োগের উপর প্রদর্শনযোগ্য মুনাফা অর্জন;
- উপযুক্ত বাজেট নির্ধারণ।

৬. প্রযুক্তি ব্যবস্থাপক (Technology manager)

- সর্বশেষ হালনাগাদকৃত সেবা প্রযুক্তির প্রদর্শন;
- অল্প খরচে কাজ সমাধান।

৭. নির্বাহী/পরিচালক (Executive / Detectors)

- মুনাফা বাড়তে শেয়ারহোল্ডার কাছ থেকে আসা চাপ অনুধাবন;
- সময় উপযোগী বেতন বাড়ানো।

খ. বাহ্যিক অংশীজন এবং তাদের আগ্রহ (External Stackholder and their Interest)

১. প্রশিক্ষণ সহায়তাকারী (Training vendor)

- বিশ্বাসযোগ্যতা বাড়ানো;
- পরামর্শদাতাদের সাথে সম্পর্ক গড়ে তোলা।

২. শেয়ারহোল্ডার (Shareholders)

- প্রয়োজনে স্বল্পমেয়াদি মুনাফা অর্জন;
- শেয়ারহোল্ডারদের লভ্যাংশ দেওয়ার দেরি।

৩. ক্রেতা (Customer)

- ব্যবসায় খরচ কমিয়ে আনা;
- নতুন ব্যবস্থা সম্পর্কে ভয়।

৪. সরবরাহকারী (Suppliers)

- ব্যবসায় খরচ কমানো;
- নতুন বিক্রেতা বাছাইয়ে বিবেচ্য বিষয় নির্ধারণ।



সারসংক্ষেপ

নিয়োগপ্রাপ্ত নতুন ও পুরাতন কর্মীদের জ্ঞান, দক্ষতা, সক্ষমতা ও আচরণের গঠনমূলক পরিবর্তনের সাথে প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন সম্পৃক্ত। উপরি-উক্ত অংশীজনরা বিভিন্নভাবে ইতিবাচক বা নেতিবাচক উপায়ে প্রশিক্ষণ কাজকে প্রভাবিত করতে পারে। এজন্য প্রশিক্ষণ কর্মসূচিতে এ সকল পক্ষ গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করে।

পাঠ ১.২

শিক্ষা, শিখন, প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন

Education, Learning, Training and Development



উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- শিক্ষা, শিখন, প্রশিক্ষণ ও উন্নয়নের সম্পর্ক বলতে পারবেন।
- শিক্ষা ও প্রশিক্ষণের মধ্যে পার্থক্য নির্ণয় করতে পারবেন।
- শিক্ষণ ও প্রশিক্ষণের মধ্যে পার্থক্য বের করতে পারবেন।

শিক্ষার ধারণা

Concept of Education

শিক্ষার ইংরেজি প্রতিশব্দ **Education** শব্দটি ল্যাটিন শব্দ **Educere** থেকে উৎপত্তি। এর অর্থ হলো শিক্ষাশন করা, এগিয়ে নিয়ে যাওয়া বা ভিতর থেকে বের করে আনা। বাংলা ‘শিক্ষা’ শব্দটি সংস্কৃত ধাতু শাস থেকে এসেছে। যার অর্থ হলো শাসন বা নিয়ন্ত্রণ করা। শিক্ষা শব্দটি সমার্থক শব্দ বিদ্যা সংস্কৃত ধাতু বিদ থেকে এসেছে। যার অর্থ হলো জানা বা জ্ঞান অর্জন করা। সাধারণ অর্থে, জ্ঞান ও দক্ষতা অর্জনই হলো শিক্ষা। শিক্ষা একটি প্রক্রিয়া যেখানে জ্ঞান, দক্ষতা, মান, বিশ্বাস ও অভ্যাস অর্জন করা যায়। শিক্ষা অর্জন প্রক্রিয়ায় ব্যক্তির অন্তর্নিহিত গুণাবলির পূর্ণ বিকাশের জন্য উৎসাহ দেওয়া হয়।

- অ্যারিস্টটলের মতে, “শিক্ষা হলো শিক্ষার্থীদের দেহমনের বিকাশ সাধন এবং তার মাধ্যমে জীবনের মাধুর্য ও সত্য উপলব্ধিকরণ।”
- স্বামী বিবেকানন্দ বলেন, “মানুষের অন্তর্নিহিত সত্তার পরিপূর্ণ বিকাশই হলো শিক্ষা।”
- ফ্রয়বেল-এর মতে, “শিক্ষা হলো অন্তর্নিহিত সত্তার সুপ্ত সম্ভাবনার উন্মেষ সাধন।”

অতএব, যে উপায়ে মানুষের অন্তর্নিহিত সত্তার বিকাশ সাধন ও আচরণের স্থায়ী পরিবর্তন ঘটানো হয় তাকে শিক্ষা বলা হয়।

শিখনের ধারণা

Concept of Learning

ইংরেজি **Learning** শব্দের বাংলা প্রতিশব্দ হলো শিখনীয় বিষয়, শিখন, প্রভৃতি। একটি শিশু জন্মের পর থেকেই দেখে, শুনে বা বুঝে শিখতে থাকে। চারপাশের পরিবেশ-পরিস্থিতির সাথে খাপ খাওয়ানোর জন্য চেষ্টা করে। এজন্য প্রতিনিয়ত তাকে শিখতে হয়। এটি একটি চলমান প্রক্রিয়া। জীবনের শেষ মুহূর্ত পর্যন্ত মানুষ শিখতে থাকে। শিখনের দ্বারা মানুষের আচরণের স্থায়ী পরিবর্তন হয়।

- **Malcolm Knowes**-এর মতে, “The process of gaining knowledge and expertise.” অর্থাৎ জ্ঞান ও বিশেষ অভিজ্ঞতা অর্জনের প্রক্রিয়া।
- **Wikipedia**-তে বলা হয়েছে, “Learning is the process of acquiring new, or modifying existing knowledge, behaviors, skills values or preferences.” অর্থাৎ নতুন বা অভিশ্রুতি বর্তমান জ্ঞান, আচরণ, দক্ষতা মূল্যবোধ বা অগ্রাধিকার অর্জনের প্রক্রিয়াকে শিখন বলা হয়। মানুষের পরিবর্তিত আচরণ সম্পূর্ণ নতুন হতে পারে। আবার পুরনো আচরণ নতুন রূপেও হতে পারে।

অতএব, নতুন কোনো জ্ঞান, আচরণ, দক্ষতা, অভিজ্ঞতা বা মূল্যবোধ অর্জন করার প্রক্রিয়াকে শিখন বলা হয়।

আবার (Training) প্রশিক্ষণ হলো সুসংঘবদ্ধ প্রক্রিয়া যার মাধ্যমে কর্মীদের পেশাগত জ্ঞান, দক্ষতা, মনোভাব, আচরণ, মূল্যবোধ প্রভৃতির ইতিবাচক পরিবর্তন হয়। অন্যদিকে প্রতিষ্ঠানের বর্তমান ও ভবিষ্যত চ্যালেঞ্জ মোকাবেলায় জ্ঞান, দক্ষতা, সক্ষমতা ও গঠনমূলক মনোভাব উন্নয়নের জন্য নির্বাহীদের নিয়মাতান্ত্রিক প্রক্রিয়ায় শিক্ষাদান করাকে উন্নয়ন (Development) বা ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন বলা হয়।

প্রশিক্ষণের ধারণা

Concept of Training

আমাদের দেশে প্রশিক্ষণ শব্দটির ইংরেজি প্রতিশব্দ Training (ট্রেনিং) শব্দটির ব্যাপক ব্যবহার করা হয়। কর্মীদের জন্য যে প্রশিক্ষণ কর্মসূচি গ্রহণ করা হয়, তা প্রতিষ্ঠান ও ব্যক্তির কাজের প্রকৃতির উপর নির্ভর করে। কর্মীদের প্রশিক্ষণ দেওয়ার কাজ সম্পাদন পদ্ধতি ও কৌশল, নতুন প্রযুক্তির ব্যবহার, উৎপাদন বাড়ানো, ব্যয় কমানো প্রভৃতি সম্পর্কে বাস্তব জ্ঞান দেওয়া হয়। সংক্ষেপে আমরা বলতে পারি, প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের পেশাগত দক্ষতা বাড়ানোর জন্য যে শিক্ষা হয় তাই প্রশিক্ষণ।

প্রশিক্ষণ একটি সুপরিকল্পিত প্রক্রিয়া যার মাধ্যমে কর্মীদের পেশাগত জ্ঞান, দক্ষতা, মনোভাব আচরণ, দৃষ্টিভঙ্গি, মূল্যবোধ প্রভৃতির গঠনমূলক পরিবর্তন হয়। আবার কর্মীর মনোভাব (Attitude), জ্ঞান (Knowledge) ও দক্ষতার (Skills) ইতিবাচক পরিবর্তনকে প্রশিক্ষণ বলা হয়। সংক্ষেপে এ শব্দগুলোকে AKS হিসেবে প্রকাশ করা হয়। AKS-এর সাথে অনেক বিশেষজ্ঞ Habit (অভ্যাস বা অনুশীলন)-কে যুক্ত করে KASH নামে অভিহিত করেছেন। অনেকে দক্ষতা (Skills), মনোভাব (Attitude) মূল্যবোধ (Values) ও নৈতিকতা (Ethics) এই চারটি শব্দ নিয়ে SAVE-এর গঠনমূলক পরিবর্তনকে প্রশিক্ষণ হিসেবে অভিহিত করেছেন। তবে ASK-ই হলো সবচেয়ে বেশি প্রচলিত, ব্যবহৃত ও গ্রহণযোগ্য ধারণা।

বিভিন্ন লেখক প্রশিক্ষণকে বিভিন্ন দৃষ্টিকোণ থেকে সংজ্ঞায়িত করেছেন। নিচে এগুলো আলোচিত হলো:

- **Decenzo & Robbins**-এর মতে, “Training involves changing of skills, knowledge, attitude or social behavior.” অর্থাৎ জ্ঞান, দক্ষতা মনোভাব অথবা সামাজিক আচরণ পরিবর্তনের ব্যবস্থা হচ্ছে প্রশিক্ষণ।
- **Edwin B. Flippo**-এর মতে, “Training is the act of increasing the knowledge and skill of an employee for doing a particular job.” অর্থাৎ কোনো একটি নির্দিষ্ট কাজ সম্পাদন করার জন্য কর্মীর জ্ঞান ও দক্ষতা বাড়ানোর প্রক্রিয়াই প্রশিক্ষণ।

অতএব, কর্মীদের মনোভাব (attitude), জ্ঞান (knowledge) ও দক্ষতার (skills) গঠনমূলক পরিবর্তনের জন্য সুশৃঙ্খলা ও নিয়মাতান্ত্রিক উপায়ে হাতে কলমে শিক্ষাদানের পদ্ধতিকে প্রশিক্ষণ বলে।

উন্নয়নের ধারণা

Concept of Development

উন্নয়ন হলো দক্ষতা ও যোগ্যতা বৃদ্ধির উদ্দেশ্যে প্রশিক্ষণ প্রদানের মেয়াদি ফল। মানবশক্তির উন্নয়নের বিষয়টি ব্যাপকতর। এটা ব্যক্তিক মানবিক প্রবৃত্তিগুলোর উৎকর্ষ সাধন, আচার-আচরণের সামঞ্জস্য বিধান ও ব্যক্তিত্ব সম্বন্ধীয় গুণাবলির উন্মেষ সাধনের সঙ্গে সম্পৃক্ত। কর্মীর ক্রমাগত যোগ্যতার উৎকর্ষ সাধন ও শ্রীবৃদ্ধিই উন্নয়ন। অর্থাৎ কর্মীর পেশাগত নৈপুণ্য আচরণগত দক্ষতা, সামাজিক গুণাবলি এবং চিন্তন ও মননের উৎকর্ষই হচ্ছে উন্নয়ন। এটি প্রশিক্ষণ কাজের বিনিয়োগের ফলস্বরূপ। এটি ব্যক্তিত্ব পরিবর্তনের প্রধান নিয়ামক। শিক্ষা ও প্রশিক্ষণের একজন কর্মীর কর্মদক্ষতা ও অন্যান্য বিষয়ে যে উৎকর্ষের উন্মেষ ঘটে তা হলো উন্নয়ন। এ সম্পর্কে কতিপয় বিশেষজ্ঞের মতামত নিম্নে তুলে ধরা হলো:

- **Smrity Chand**-এর মতে, “Development refers to process of active learning from experience leading to systematic development of the whole person body, minded spirit.” অর্থাৎ “অভিজ্ঞতা থেকে সক্রিয় শিক্ষণ পদ্ধতিকে উন্নয়ন বলা হয়- ব্যক্তির শরীর, মন বেতনাকে পদ্ধতিগতভাবে উন্নয়নের দিকে নিয়ে যায়।”
- **Nadler**-এর মতে, “Development activities are not job related but are oriented to both personal or organizational growth. The focus of such activities is on broadening the learners conceptual and perceptual base on are not previously explored or experienced by the individual.” অর্থাৎ “কাজের সাথে সরাসরি সংশ্লিষ্ট না হলেও উন্নয়ন কার্যের মাধ্যমে ব্যক্তি ও প্রতিষ্ঠানের মধ্যে প্রবৃদ্ধি ঘটে। এর প্রধান লক্ষ্য, শিক্ষার্থীর ধারণা ও অনুসরণ করার সক্ষমতাকে আরো প্রাসারিত করা, যেগুলোর সামনাসামনি তাদের আগে হতে হয়নি।”

উন্নয়নের বিষয়টি অত্যন্ত ব্যাপক। এটি ব্যক্তিক মানবিক প্রবৃত্তিগুলোর উন্নয়ন সাধন, আচার-আচরণের সামঞ্জস্য বিধান ও ব্যক্তিত্ব সম্বন্ধীয় গুণাবলির উন্মেষ সাধনের সঙ্গে সম্পৃক্ত।

শিক্ষা, শিখন, প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন সম্পর্ক

Relationship Among Education, Learning, Training and Development

উপরের সংজ্ঞাগুলো বিশ্লেষণ করলে দেখা যায়, প্রশিক্ষণ, শিক্ষা এবং উন্নয়ন আলাদা অর্থ বহন করলেও এদের পারস্পরিক সম্পর্ক রয়েছে। যেমন- প্রশিক্ষণের মধ্যে সুনির্দিষ্ট কোনো কাজে কর্মীকে পারদর্শী করে তোলা হলেও ধরে নেওয়া হয় ইতিপূর্ব অর্জিত শিক্ষা ও জ্ঞান প্রশিক্ষণের কাজে লাগবে।

উদাহরণ হিসেবে বলা যায়-বিশ্ববিদ্যালয় থেকে তাত্ত্বিক জ্ঞান অর্জনকারী শিক্ষার্থীকে প্রশিক্ষণের মাধ্যমে বিশেষায়িত কাজে লাগানো যায়। কিন্তু তার এই অর্জনটুকু না থাকলে তাকে প্রশিক্ষণ দিয়েও তার দক্ষতার উন্নয়ন ঘটানো যাবে না। আবার উন্নয়ন প্রক্রিয়ার মাধ্যমে যেহেতু কর্মী ভবিষ্যতের জন্য প্রস্তুত হয় বা প্রতিষ্ঠান তাকে প্রস্তুত করে তোলে, সুতরাং প্রশিক্ষণ ও শিক্ষা উন্নয়নের ভিত্তি হিসেবে কাজ করে। আর শিক্ষা বা প্রশিক্ষণ থাকলেই কেবল কর্মীর চেতনা, দক্ষতা, আচরণ অথবা প্রতিবাদের ভাষায় গুণগত পরিবর্তন ঘটে।

উপসংহারে বলা যায় যে, শিক্ষা, শিক্ষণ, প্রশিক্ষণ ও উন্নয়নের ধারণাসমূহ পরস্পর সম্পর্কযুক্ত। অনেক সময় বিষয়গুলো একই রকম মনে হয়। আবার কখনো একটি আরেকটির বিকল্প হিসেবে ব্যবহার করা হয়। তথাপি বিষয়গুলোর মধ্যে সূক্ষ্ম পার্থক্য বিদ্যমান।

শিক্ষা ও প্রশিক্ষণের মধ্যে পার্থক্য

Difference between Education and Training

ব্যক্তির অন্তর্নিহিত গুণাবলির বিকাশ ঘটানোর প্রক্রিয়াকে শিক্ষা বলা হয়। অন্যদিকে কর্মীদের পেশাগত জ্ঞান, দক্ষতা ও আচরণের ইতিবাচক পরিবর্তনের জন্য হাতেকলমে শিক্ষাদান করাকে প্রশিক্ষণ বলা হয়। উভয়ের মধ্যে কিছু মিল থাকলেও অনেক পার্থক্য লক্ষ করা যায়। নিচে শিক্ষা ও প্রশিক্ষণের মধ্যে পার্থক্য তুলে ধরা হলো:

বিষয়বস্তু (Subject matter)	শিক্ষা (Education)	প্রশিক্ষণ (Training)
১. উদ্দেশ্য (Objectives)	যুক্তিবোধ ও বিচার দক্ষতার বিকাশ সাধন।	জ্ঞান ও দক্ষতার সাথে সাথে কার্যসম্পাদন ও উৎপাদনশীলতা বাড়ানো।
২. ভূমিকা (Role)	ব্যক্তির চিন্তন-মননের উৎকর্ষতা বাড়াতে ভূমিকা রাখে।	পুরোপুরি বৃত্তি/পেশার সাথে সম্পৃক্ত, চিন্তন-মননের বিকাশে তেমন ভূমিকা নেই।
৩. বিষয় (Subject)	শিক্ষা সাধারণ জ্ঞান লাভের সাথে সম্পৃক্ত।	প্রশিক্ষণ কোনো বিষয়ে বিশেষ দক্ষতা অর্জনের সাথে জড়িত।
৪. প্রকৃতি (Nature)	ভবিষ্যত চাকরির জন্য দরকার হয়।	বর্তমান চাকরির জন্য দরকার হয়

৫. সময় (Time)	শিক্ষা দীর্ঘকালীন প্রক্রিয়া।	প্রশিক্ষণ স্বল্পকালীন প্রক্রিয়া।
৬. কেন্দ্রবিন্দু (Focus)	শিক্ষা ব্যক্তি-কেন্দ্রিক।	প্রশিক্ষণ কার্যকেন্দ্রিক।
৭. ইচ্ছা (Willing)	ব্যক্তির ইচ্ছার উপর নির্ভরশীল।	নিয়োগকারী কর্তৃপক্ষের উপর নির্ভরশীল।
৮. মেয়াদ (Duration)	শিক্ষা একজন ব্যক্তির সারা জীবন ধরে অব্যাহত থাকে।	বিশেষ প্রয়োজনে ও প্রযুক্তির উন্নয়নের সাথে সাথে নতুন করে প্রশিক্ষণের প্রয়োজন হয়।
৯. জড়িত (Relations)	শ্রেণি শিক্ষণের সাথে জড়িত।	চাকরির অভিজ্ঞতার সাথে জড়িত।
১০. পদ্ধতি (Method)	বিদ্যালয়, মহাবিদ্যালয়, বিশ্ববিদ্যালয়, মাদ্রাসা প্রভৃতি প্রতিষ্ঠানে আনুষ্ঠানিক শিক্ষা দেওয়া হয়। তবে অনানুষ্ঠানিক শিক্ষারও প্রচলন রয়েছে।	প্রাতিষ্ঠানিক, অপ্রাতিষ্ঠানিক বা ঘরোয়াভাবে প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা করা হয়ে থাকে।

শিখন ও প্রশিক্ষণের মধ্যে পার্থক্য

(Difference between Learning and Training)

কোনো জ্ঞান, আচরণ, দক্ষতা, অভিজ্ঞতা ও মূলবোধ অনুশীলন ও অর্জন করার প্রক্রিয়াকে শিক্ষণ বলে। অপরদিকে, কর্মীদের পেশাগত জ্ঞান, দক্ষতা ও সক্ষমতা অর্জন এবং মনোভাবের ইতিবাচক পরিবর্তনের জন্য সুশৃঙ্খল, ধারাবাহিক ও নিয়মতান্ত্রিক উপায়ে হাতেকলমে শিক্ষাদানের পদ্ধতিতে প্রশিক্ষণ বলে। নিচে উভয়ের মধ্যকার পার্থক্যগুলো তুলে ধরা হলো:

বিষয়বস্তু Subject matter	শিখন Learning	প্রশিক্ষণ Training
১. উদ্দেশ্য (Objective)	পরিবর্তিত পরিবেশের সাথে সামঞ্জস্য বিধানের জন্য কর্মীর আচরণে পরিবর্তন।	নির্দিষ্ট কার্যসম্পাদনের জন্য জ্ঞান ও দক্ষতা বাড়ানো।
২. আনুষ্ঠানিকতা (Formality)	শিখন আনুষ্ঠানিক বা অনানুষ্ঠানিক উভয় প্রকৃতির হতে পারে।	প্রশিক্ষণের ক্ষেত্রে রীতিবদ্ধ ও আনুষ্ঠানিক পদ্ধতি ব্যবহার করা হয়।
৩. পরিবর্তন (Change)	তুলনামূলক আচরণের স্থায়ী পরিবর্তন হয়।	পেশাগত জ্ঞান, দক্ষতা ও আচরণের পরিবর্তন সাধিত হয়।
৪. মূল্যায়ন (Evaluation)	মূল্যায়নের নির্দিষ্ট পরিমাপক নেই।	ফলাফল পরিমাপ বা বিশ্লেষণ করেই মূল্যায়ন করা যায়।
৫. আওতা (Scope)	আওতা বড় এবং এটি দীর্ঘমেয়াদি।	আওতা ছোট এবং এটি স্বল্পমেয়াদি।
৬. সংশ্লিষ্টতা (Relevance)	শিখন যেকোনো বিষয় সংশ্লিষ্ট হতে পারে	কিন্তু প্রশিক্ষণ সর্বদা নির্দিষ্ট বিষয় বা কর্মসংক্রান্ত বিষয়ে হয়ে থাকে।
৭. প্রয়োগ (Application)	শিখন কার্যক্রম বাস্তবমুখী এবং এর প্রয়োজন ও প্রয়োগ জীবনব্যাপী।	প্রশিক্ষণের প্রয়োজন ও প্রয়োগ কর্মমুখী অর্থাৎ, জীবিকার প্রয়োজনে মানুষ প্রশিক্ষণ গ্রহণ করে।
৮. পদ্ধতি (Method)	শিখন সাধারণত দু'ভাবে হাতে পারে আনুষ্ঠানিক ও অনানুষ্ঠানিক।	প্রশিক্ষণ শুধু আনুষ্ঠানিক হয়।
৯. বিষয় (Subject)	শিখন দীর্ঘমেয়াদ প্রক্রিয়া হওয়ায় এর বিষয়বস্তু নির্দিষ্ট নয়।	যেকোনো সুনির্দিষ্ট বিষয়ের উপর প্রশিক্ষণ কার্যক্রম পরিচালিত হয়।
১০. সময়সীমা (Time limit)	শিখন দীর্ঘদিন ধরে চলে। এজন্য এর নির্দিষ্ট সময়সীমা নেই।	প্রশিক্ষণের ক্ষেত্রে সময়সীমা এবং বিষয় উভয়ই সুনির্দিষ্ট।

প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন পার্থক্য

(Difference between Training and Development)

প্রশিক্ষণের ফলে একজন কর্মীর সার্বিক কর্মদক্ষতা, আচার আচারণে ও মনোভাবে ইতিবাচক পরিবর্তন হয়। এগুলোর বিকাশ বা উন্নোষকে বলা হয় উন্নয়ন। এটি ব্যক্তিকেন্দ্রিক। এ আলোচনা থেকে বিষয় দুটির মধ্যে বিছিন্ন পার্থক্য পরিলক্ষিত হয়। যেমন—

বিষয়বস্তু Subject matter	প্রশিক্ষণ Training	উন্নয়ন Development
১. কেন্দ্রবিন্দু (Focus)	প্রশিক্ষণ সাধারণত দলকেন্দ্রিক হয়।	উন্নয়ন হয় ব্যক্তিকেন্দ্রিক।
২. গুরুত্বারোপ (Importance)	এটা কারিগরি, যান্ত্রিক এবং প্রায়োগিক কার্যাবলি ফোকাস করে।	উন্নয়ন, তাত্ত্বিক নৈপুণ্য ও ধারণাগত জ্ঞান ফোকাস করে।
৩. প্রাধান্য (Priority)	প্রশিক্ষণ বর্তমান চাকরিকে প্রাধান্য দেয়।	উন্নয়ন ভবিষ্যৎ চাকরিকে প্রাধান্য দেয়
৪. উদ্দেশ্য (Objectives)	এটা অধিকাংশ ক্ষেত্রে Non-managerial কর্মীদের জন্য আয়োজন করা হয়।	উন্নয়ন কর্মসূচি সাধারণত ব্যবস্থাপক এবং নির্বাহীদের জন্যে গ্রহণ করা হয়।
৫. মেয়াদ (Period)	প্রশিক্ষণ স্বল্পমেয়াদি সুবিধা প্রাপ্তির প্রত্যাশায় দেওয়া হয়।	উন্নয়নে দীর্ঘমেয়াদি সুবিধা লাভের ওপর গুরুত্ব দেওয়া হয়।
৬. আলোচ্যসূচি (Agenda)	প্রশিক্ষণ বাহ্যিক আলোচ্যসূচির নির্ভর করে।	উন্নয়ন অভ্যন্তরীণ আলোচ্যসূচির ওপর নির্ভর করে।
৭. প্রক্রিয়া (Process)	প্রশিক্ষণ একটি সমাপ্ত প্রক্রিয়ার উপর	উন্নয়ন একটি চলমান প্রক্রিয়া।
৮. শ্রেণিবিভাগ (Classification)	প্রশিক্ষণ দু'রকম হতে পারে: কর্মকালীন এবং কর্ম বহিঃকালীন।	উন্নয়নের শ্রেণিবিভাগ সম্ভব নয়।
৯. আবশ্যিকতা (Compulsoryness)	সাধারণত প্রশিক্ষণ কর্মসূচি বাধ্যতামূলক বিষয়।	উন্নয়ন কর্মসূচি সাধারণত বাধ্যতামূলক নয় বরং ঐচ্ছিক বিষয়।
১০. ফলাফল (Consequences)	প্রশিক্ষণ বাহ্যিক প্রেষণার ফলাফল।	এটা সহজাত প্রেষণার ফলাফল।

সারসংক্ষেপ

শিক্ষা, শিখন ও প্রশিক্ষণ সম্পর্কে ভিন্ন ভিন্ন ধারণা বা বিষয়। এসব ধারণার জন্য পরস্পর সম্পর্ক থাকলেও সুস্পষ্ট পার্থক্য বিদ্যমান। প্রত্যেক নির্বাহী বা ব্যবস্থাপকে এসব বিষয় সম্পর্কে পরিষ্কার ধারণা অর্জন করা আবশ্যিক।

পাঠ ১.৩

প্রশিক্ষণ ও উন্নয়নের মাত্রা এবং চক্র

Dimensions and Cycle of Training and Development



উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি—

- প্রশিক্ষণ ও উন্নয়নের মাত্রা বর্ণনা করতে পারবেন।
- প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন চক্র ব্যাখ্যা করতে পারবেন।

প্রশিক্ষণ ও উন্নয়নের মাত্রা

Dimensions of Training and Development

বিশ্ব প্রতিযোগিতামূলক ব্যবসায় ক্ষেত্রে টিকে থেকে কাজক্ষিত লক্ষ্য ও সুবিধা অর্জনের জন্য প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন খুবই গুরুত্বপূর্ণ বিষয়। প্রতিযোগিতায় থেকে বহুমাত্রিক সুবিধা অর্জনই মুখ্য বিষয়। তবে প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন কর্মসূচির জন্যে প্রতিষ্ঠানভেদে দর্শন, নীতি ও ভিশন ভিন্ন ভিন্ন ধরনের হয়। এসবের উপর ভিত্তি করে প্রশিক্ষণের মাত্রা পরিলক্ষিত হয়, যা নিচে আলোচনা করা হলো:

১. **অর্থনৈতিক মাত্রা (Economic dimension)** : প্রশিক্ষণে সিদ্ধান্ত নেওয়ার ক্ষেত্রে প্রতিষ্ঠানের আর্থিক দৃষ্টিভঙ্গি, সামর্থ্য ও রেওয়াজ গুরুত্বপূর্ণ বিষয়। মানসম্মত কাজ পাওয়া সব প্রতিষ্ঠানই চায়। এজন্য যথাযথভাবে তারা খরচ করতে চায় না। খরচের ব্যাপারে অনেক প্রতিষ্ঠানে একধরনের উদাসীনতা কাজ করে। ব্যবস্থাপনাবিদ (Chapman) ও শিক্ষণের আর্থিক দিক বিবেচনায় কোম্পানিসমূহকে নিম্নোক্ত ভাগে ভাগ করেছেন—
 - কাজক্ষিত উৎপাদনের স্বার্থে কিছু প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের ভালো বেতন ও প্রশিক্ষণ দেয়। কর্মীদের কর্ম ত্যাগ করায় ওইসব প্রতিষ্ঠান ভীত হয় না।
 - ভালো বেতন, আর্থিক সুযোগ-সুবিধা ও প্রশিক্ষণ নিয়ে কর্মীরা প্রতিষ্ঠান ছেড়ে অন্যত্র চলে যেতে পারে, এ জন্য কিছু প্রতিষ্ঠান প্রশিক্ষণের জন্য অর্থ খরচ করে না। তারা বাইরে থেকে দক্ষ ও প্রশিক্ষিত কর্মী নিয়োগ দেয়।
 - আর্থিক সামর্থ্যহীনতার কারণে কিছু প্রতিষ্ঠান প্রশিক্ষণের জন্য অর্থ খরচ করতে পারে না। এসব প্রতিষ্ঠান প্রশিক্ষণে পিছিয়ে থাকে অর্থাৎ প্রতিযোগিতায় পিছিয়ে পড়ে।
 - দেশীয় ও আন্তর্জাতিক অথবা আঞ্চলিক শ্রম বাজারের ওঠানামার সঙ্গে প্রশিক্ষণের সম্পর্ক রয়েছে। প্রতিষ্ঠানগুলো চায় প্রশিক্ষিত কর্মী, কিন্তু প্রশিক্ষণের মতো ঝুঁকিপূর্ণ কাজ তারা করতে চায় না। আবার কর্মীরা প্রশিক্ষণে অংশ নিতে চায় কিন্তু প্রাতিষ্ঠানিক বিধি-নিষেধের কারণে তা সম্ভব হয় না।
২. **পরিবেশ বিষয়ক মাত্রা (Environmental dimension)**: শিল্পায়ন ও মানবসৃষ্টি কারণে গোটা পৃথিবীর স্বাভাবিক পরিবেশ আজ বিপদাপন্ন। পৃথিবীর উষ্ণায়ন ক্রমাগত বেড়েই চলেছে। এর জন্যে দায়ী মূলত শিল্পসমৃদ্ধ দেশগুলো অথচ ফল ভোগ করছে দরিদ্র দেশগুলো। পরিবেশের প্রতি দায়বদ্ধতা থেকে বা সমাজের প্রতি দায়বদ্ধতা (CSR) থেকে কোম্পানিগুলো সবুজ পৃথিবী গড়ার প্রত্যয়ে কর্মী প্রশিক্ষণে পরিবেশগত ঝুঁকি এবং এ বিষয়ে কর্মীদের প্রশিক্ষিত করে তোলা হয়।
৩. **সাংস্কৃতিক মাত্রা (Cultural dimension)**: কোম্পানির দর্শন, ভিশন, নীতি, পদ্ধতি, কৌশল এবং যাবতীয় কর্মকাণ্ড তার নিজস্ব সংস্কৃতি দ্বারা প্রত্যক্ষ ও পরোক্ষভাবে প্রভাবিত হয়। সাংগঠনিক সংস্কৃতি বলতে কর্মীদের প্রতিষ্ঠানের নীতির প্রতি শ্রদ্ধাবোধ, দায়বদ্ধতা, প্রতিশ্রুতি ও খাপ খাইয়ে চলার যোগ্যতাকে বোঝায়।

বহুজাতিক কোম্পানিগুলোতে (MNCs) স্বাগতিক দেশের কর্মী, কোম্পানির নিজ দেশের কর্মী ও তৃতীয় কোনো দেশের কর্মী কাজ করে। এ সকল কর্মীদের অভিযোজনের জন্য প্রশিক্ষণ আবশ্যিক। ভাষা, দৈহিক ভাবভঙ্গি, আবেগ নিয়ন্ত্রণ, সহনশীলতা, ভিন্দেদেশীয় ভাষা বোঝাতে পারা, জাতিগত বৈচিত্র্য প্রভৃতি বিষয় সম্পর্কে শিক্ষা দেওয়া হয়।

৪. **লিঙ্গ মাত্রা (Gender dimension):** বিশ্বের আলোচিত ইস্যুগুলোর মধ্যে অন্যতম হচ্ছে পুরুষশাসিত সমাজে মেয়ে কর্মীরা প্রশিক্ষণ গ্রহণের ক্ষেত্রে বৈষম্যের স্বীকার যাতে না হয় তা নিশ্চিত করে নারীদের কাম্য অংশগ্রহণ করা জরুরি। কর্মদক্ষতা উন্নয়নে পুরুষের সঙ্গে নারীর যে ব্যবধান তা পূরণে প্রয়োজনীয় প্রশিক্ষণ ও পদক্ষেপ গ্রহণ করা হচ্ছে। দেশি-বিদেশি বহুজাতিক কোম্পানি ও সরকারিভাবে।
৫. **ইলেক্ট্রনিক মাত্রা (E-dimension):** বর্তমান যুগ তথ্য ও প্রযুক্তির যুগ। প্রশিক্ষণে প্রযুক্তির ব্যবহার এখন অনেক বেশি। তাছাড়া খরচও অনেক কম হয়। এতে প্রশিক্ষণে গতিশীলতা বাড়ে। অনলাইন শিক্ষা, ওয়েবসাইট ব্যবহার, দূর শিক্ষণ প্রভৃতি প্রযুক্তির ব্যবহার করা হয় প্রশিক্ষণে। অনলাইন দেশের সীমারেখা ছাড়িয়ে প্রশিক্ষণার্থী এবং প্রশিক্ষক এখন অব্যাহত স্বাধীনতা ভোগ করে।

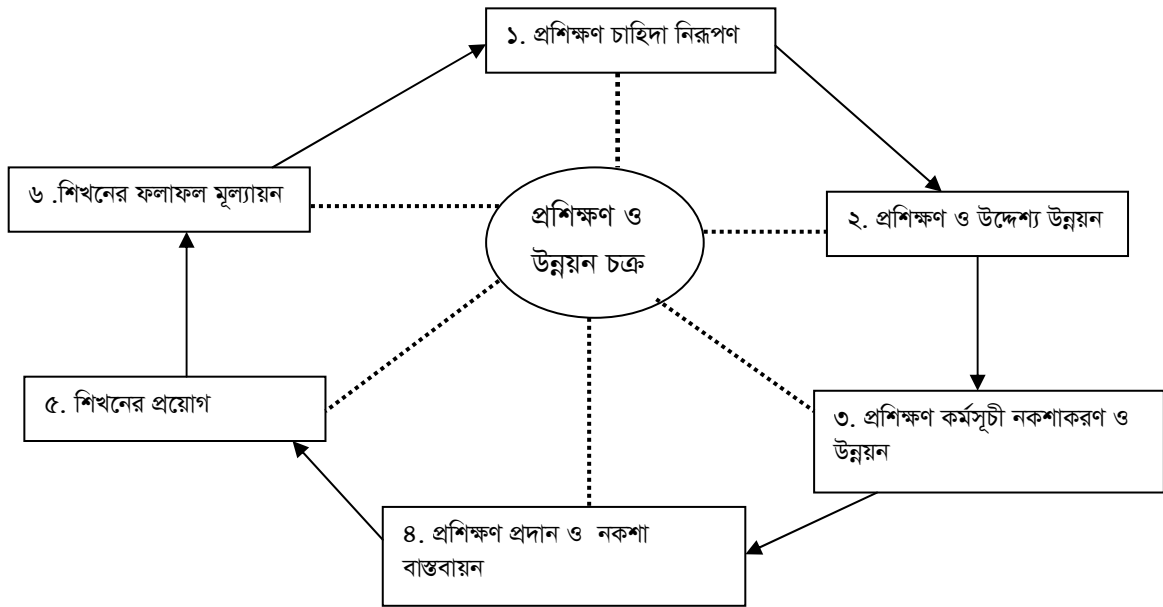
প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন চক্র

Training and Development Cycle

মানুষের পরিবর্তনশীল চাহিদা, নতুন নতুন প্রযুক্তির জন্য শিল্প-কারখানা ও সামাজিক প্রতিষ্ঠানে উৎপাদনের প্রেক্ষাপট পরিবর্তন হচ্ছে। এসব লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য পূরণ এবং অভিযোজনের তাগিদে ব্যবস্থাপনা বা কর্মীদের দক্ষতা ও কার্যসম্পাদন মান বাড়ানোর প্রয়োজন পড়ে। ফলে দক্ষতা ও সক্ষমতা বাড়ানোর উপায় হিসেবে নিয়োগদাতা কর্মীদের প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন প্রক্রিয়াকে কাজে লাগায়। কর্মী প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন একটা চলমান প্রক্রিয়া এবং এটি চক্রাকারে আবর্তিত হয়। নিচে প্রশিক্ষণ ও উন্নয়নের চক্র আলোচনা করা হলো:

১. **প্রশিক্ষণ চাহিদা নিরূপণ (Training needs assessment) :** প্রতিযোগিতামূলক বাজার ব্যবস্থায় বাজারে টিকে থাকা, নতুন বাজারে প্রবেশ, বাজার সম্প্রসারণ বা মুনাফা অর্জনের লক্ষ্য প্রত্যেক প্রতিষ্ঠানের নির্দিষ্ট লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য থাকে। লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য অর্জনে প্রতিষ্ঠানের বিদ্যমান শক্তিসামর্থ্য ও বিবেচনায় নেওয়া হয়। কার্যসম্পাদনে দক্ষতা বাড়ানোর জন্য চাহিদা বা প্রয়োজন চিহ্নিত ও নির্ধারণ করা আবশ্যিক। এজন্য নির্বাহীকে পর্যবেক্ষণ ও উপলব্ধির মাধ্যমে কর্মীর চাহিদা আনুষ্ঠানিকভাবে যাচাই করতে হয়।
২. **প্রশিক্ষণ উদ্দেশ্য উন্নয়ন (Develop the learning objective):** প্রশিক্ষণ ও উন্নয়নের এ পর্যায়ে প্রশিক্ষণ ও শিক্ষণের উদ্দেশ্য উন্নয়ন ও নির্ধারণ করা হয়। এক্ষেত্রে যৌক্তিক বিচার করে শিক্ষণের উদ্দেশ্যের সাথে একমত পোষণ করা হয়। যেমন- প্রশিক্ষণ কার্যক্রম থেকে কর্মী বা ব্যবস্থাপকরা যা শিখবেন তা প্রতিষ্ঠানের প্রয়োজন পূরণে কাজে লাগবে কি না বা কতটুকু কাজে লাগবে তা যাচাই করা হয়।
৩. **প্রশিক্ষণ কর্মসূচি নকশাকরণ ও উন্নয়ন (Design and develop training program):** প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন চক্রের এ ধাপে প্রশিক্ষণের উদ্দেশ্য ও সম্ভাব্য ফলাফলকে গ্রহণ করে কার্যকর প্রশিক্ষণের পদ্ধতি নকশাকরণ ও উন্নয়ন করা হয়। যেমন- কর্মী ব্যবস্থাপকদের কারিগরি জ্ঞান বা চিন্তা-চেতনার উন্নয়নের উপযোগী প্রশিক্ষণ পদ্ধতি বাছাই। তথ্য-প্রযুক্তির যুগে কম্পিউটারনির্ভর প্রশিক্ষণ পদ্ধতিও অনেক কার্যকর। প্রতিষ্ঠানকে সবচেয়ে উপযোগী পদ্ধতিটি নকশাকরণ করতে হয়।
৪. **প্রশিক্ষণ প্রদান ও নকশা বাস্তবায়ন (Deliver and implement the design):** এ পর্যায়ে কর্মীদেরকে প্রশিক্ষণ দেওয়া হয়। প্রশিক্ষণ প্রদান নকশা অনুযায়ী হচ্ছে কি-না তা ভালোভাবে যাচাই করা হয়। কর্মীদের ব্যাবহারিক জ্ঞান ও দক্ষতা বাড়ানোর জন্য কার্যক্ষেত্রে হাতেকলমে প্রশিক্ষণের আয়োজন করা হয়। নির্ধারিত সময়ের মধ্যে নকশাকৃত প্রশিক্ষণ কর্মসূচি বাস্তবায়ন ও শেষ করা হয়।

৫. **শিখনের প্রয়োগ (Apply the learning):** নতুন বা বর্তমান কোনো জ্ঞান, আচরণ, দক্ষতা, মূল্যবোধ প্রভৃতি অর্জন করার প্রক্রিয়াই হলো শিক্ষণ। প্রশিক্ষণ ও উন্নয়নের এই ধাপে ব্যবস্থাপক এবং কর্মীরা তাদের অর্জিত জ্ঞানের প্রয়োগ করেন। নতুন যোগ দেওয়া কর্মীকে তার সহকর্মীরা সহযোগিতা করেন। কর্মরত কর্মী তার চেনা পরিবেশেই আত্মবিশ্বাসের সাথেই শিক্ষণের ফলে অর্জিত দক্ষতার প্রমাণ দেখান।
৬. **শিখনের ফলাফল মূল্যায়ন (Evaluate the impact of learning):** প্রশিক্ষণের কার্যকারিতা মূল্যায়ন প্রশিক্ষণ কার্যক্রমের পরপরই করা হয় না। এই মূল্যায়ন করা হয় প্রশিক্ষণ কার্যক্রমের দীর্ঘদিন পরে। প্রশিক্ষণ শেষে কর্মীরা কাজে যোগ দেওয়ার পর প্রতিষ্ঠানের কার্যসম্পাদন পরিমাপ করে পূর্ববর্তী কার্যসম্পাদন মানের সাথে তুলনা করা হয়। এক্ষেত্রে আদর্শিক বা কাঙ্ক্ষিত মানে কোনো ত্রুটি-বিচ্যুতি হলে ধরে নেওয়া হয় প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন প্রক্রিয়াটি যথাযথভাবে কার্যকর হয়নি। এক্ষেত্রে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য ও উদ্দেশ্যের সাথে সংগতি রেখে পুনরায় ব্যবস্থাপনা ও কর্মীদের উন্নয়নের পরিকল্পনা গ্রহণ করা হয়। এভাবে প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন প্রক্রিয়া পুনঃপুন সংগঠিত হয়।



চিত্র: প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন চক্র

সারসংক্ষেপ

প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন একটি চলমান প্রক্রিয়া। কর্মী চাহিদা ও প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনে এই চক্রটি অব্যাহত রাখতে হয়। এক্ষেত্রে প্রতিষ্ঠানের পাশাপাশি কর্মীদেরকেও অন্তারিকভাবে সম্পৃক্ত হতে হয়।

পাঠ ১.৪

ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের ধারণা, উদ্দেশ্য, গুরুত্ব এবং প্রশিক্ষণ ও ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের পার্থক্য

Concept, Objective and Importance of Management Development and Differences between Training and Management Development.



উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের ধারণা ব্যাখ্যা করতে পারবেন।
- ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের উদ্দেশ্য বলতে পারবেন।
- ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের গুরুত্ব বর্ণনা করতে পারবেন।
- প্রশিক্ষণ ও ব্যবস্থা উন্নয়নের পার্থক্য লিখতে পারবেন।

ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের ধারণা

Concept of Management Development

কর্মীদের সামগ্রিক উন্নয়ন সংশ্লিষ্ট শিক্ষামূলক ব্যবস্থা গ্রহণের প্রক্রিয়াকে ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন বা নির্বাহী উন্নয়ন বলা হয়। এটি উচ্চস্তরের কর্মী বা নির্বাহীদের প্রশিক্ষণ সংশ্লিষ্ট কাজ। দীর্ঘমেয়াদে সুপারিকল্পিতভাবে এটি বিভিন্ন ধরনের কাজের মাধ্যমে করা হয়ে থাকে। ব্যক্তিত্ব ও মনোভাব উন্নয়ন এবং ভবিষ্যৎ চ্যালেঞ্জ মোকাবেলায় সক্ষমতা অর্জনের সাথেও সুসম্পর্কযুক্ত। ব্যবস্থাপক বা নির্বাহীদের বর্তমান ও ভবিষ্যৎ পদের প্রয়োজনীয় জ্ঞান ও দক্ষতা বাড়ানোর জন্য যে শিক্ষা দেওয়া হয় তাই ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন। এর দ্বারা নির্বাহীদের মনোভাবেরও পরিবর্তন হয়। নিচে ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের কয়েকটি সংজ্ঞা দেওয়া হলো-

- **Gary Dessler**-এর মতে, “Management development is any attempt to improve current or future management performance by importing knowledge, changing attitude or increasing skills.” অর্থাৎ, বর্তমান ও ভবিষ্যতে ব্যবস্থাপনা কর্মসম্পাদন উন্নয়নে জ্ঞানদান, মনোভাবের পরিবর্তন অথবা দক্ষতা বাড়ানোর যে কোনো প্রচেষ্টাকে ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন বলে।
- **Dale S. Beach** এর মতে, “Management development is a systematic process of training and growth by which individuals gain and apply knowledge, skills, insights and attitudes to manage work organizations effectively.” অর্থাৎ ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন হলো প্রশিক্ষণ ও প্রবৃদ্ধির এক নিয়মতান্ত্রিক প্রক্রিয়া যার দ্বারা সাংগঠনিক কাজ কার্যকরভাবে পরিচালনার লক্ষ্যে ব্যক্তিবর্গ জ্ঞান, দক্ষতা, অন্তর্দৃষ্টি এবং মনোভাব অর্জন প্রয়োগ করে।

অতএব, প্রতিষ্ঠানের বর্তমান ও ভবিষ্যৎ চ্যালেঞ্জ মোকাবেলায় জ্ঞান, দক্ষতা, সক্ষমতা অর্জন ও গঠনমূলক মনোভাব উন্নয়নের জন্য নির্বাহীদের নিয়মতান্ত্রিক প্রক্রিয়ায় শিক্ষাদান করাকে ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন বলে।

ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের উদ্দেশ্য

(Objectives of Management Development)

ব্যবস্থাপনার উন্নয়ন প্রতিষ্ঠানের একটি গুরুত্বপূর্ণ বিষয়। ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন প্রতিষ্ঠানের অনেক মূল্যবান উদ্দেশ্য অর্জনে সহায়তা করতে পারে। বিশেষজ্ঞ ব্যক্তির নিজ নিজ দৃষ্টিভঙ্গি থেকে বিভিন্ন ধরনের উদ্দেশ্যের উল্লেখ করেছেন। তাদের বক্তব্যের সূত্র ধরে নিচে ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের প্রধান উদ্দেশ্যগুলো উল্লেখ করা হলো:

১. পরিবর্তনের সাথে খাপ খাওয়ানো (Adaptation with the changes) : প্রতিনিয়ত পরিবর্তনশীল পৃথিবীতে নিজেকে খাপ খাইয়ে চলতে হয়। এছাড়া প্রতিষ্ঠান প্রতিযোগিতায় টিকতে পারে না। আর এজন্য প্রতিষ্ঠান পরিচালনায় যারা আছেন, তাদেরকে ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের মাধ্যমে সর্বদা হালনাগাদ (Up to-date) রাখতে হয়।
২. দক্ষতা বৃদ্ধি (Increase efficiency) : ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের একটি গুরুত্বপূর্ণ উদ্দেশ্য হলো ব্যবস্থাপকদের কার্যক্ষেত্রে প্রয়োজনীয় দক্ষতার উন্নয়ন ঘটানো। কারণ নির্বাহী বা ব্যবস্থাপকগণ কার্যকর ও ফলপ্রসূ উপায়ে প্রতিষ্ঠানের সামগ্রিক লক্ষ্য অর্জনে গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করে।
৩. সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষমতা বৃদ্ধি (Increase decision making capacity) : ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন ব্যবস্থাপকদের সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষমতা বাড়ায়, যাতে তারা বিভিন্ন প্রকার সমস্যা সম্পর্কে বিচার-বিশ্লেষণ ও অনুধাবন ক্ষমতার মাধ্যমে গুরুত্বপূর্ণ সিদ্ধান্ত গ্রহণ করতে সক্ষম হয়।
৪. প্রাতিষ্ঠানিক চাহিদা পূরণ (To fulfill organizational demand): ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের ফলে সর্বত্র প্রতিভাসম্পন্ন ব্যবস্থাপক তৈরি হয়। এতে প্রয়োজনের সময় দক্ষ ব্যবস্থাপক নিয়োগ করে দক্ষ কর্মীর চাহিদা পূরণ করা সম্ভবপর হয়।
৫. বহুমুখী জ্ঞান (Versatility knowledge) : ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন কর্মসূচির মাধ্যমে নির্বাহী বা ব্যবস্থাপকদেরকে প্রতিষ্ঠানের কার্যক্রম সম্পর্কে জ্ঞানদানের পাশাপাশি আধুনিক যন্ত্রপাতি জ্ঞান ও প্রযুক্তি সম্পর্কে অবহিত করা হয়। ফলে ব্যবস্থাপকগণ বহুমুখী জ্ঞানের অধিকারী হয়।
৬. সমস্যা সমাধানে সহায়তা (Helping problem solution) : ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের ফলে ব্যবস্থাপকদের জ্ঞান ও দক্ষতা বাড়ে। ফলে যেকোনো সমস্যা সমাধানে ব্যবস্থাপক কার্যকর ভূমিকা রাখতে সক্ষম হয়।
৭. পুরনো ধ্যান-ধারণার অবসান (Dissolution of backdated idea): ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের মাধ্যমে ব্যবস্থাপকগণকে আধুনিক প্রযুক্তি, কারিগরি জ্ঞান এবং তত্ত্বীয় বিষয় সম্পর্কে ধারণা দেওয়া হয়। ফলে ব্যবস্থাপকদের চিন্তা-চেতনায় আধুনিকতার ছোঁয়া লাগে। এতে কার্যক্ষেত্রে পুরনো ধ্যান-ধারণার অবসান হয়।
৮. প্রতিযোগিতা মোকাবিলা (Facing competition) : এ প্রক্রিয়ায় জ্ঞান, দক্ষতা ও সামর্থ্য উন্নয়ন করে ব্যবস্থাপকদের সক্ষমতা বাড়ানো হয়। এতে প্রতিযোগিতামূলক মনোভাব সৃষ্টি করে যেকোনো জটিল পরিস্থিতি সহজে মোকাবিলা করা সম্ভবপর হয়।
৯. মনোভাব ও আচরণ পরিবর্তন (Changing attitude and behavior): ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের মাধ্যমে পুরনো ধ্যান-ধারণার অবসান হয়। এতে অধস্তনদের প্রতি ব্যবস্থাপকদের মনোভাব ও আচরণের পরিবর্তন হয়। ফলে পারস্পরিক সহযোগিতার ভিত্তিতে কার্যসম্পাদন করে লক্ষ্যার্জন করা সম্ভব ও সহজ হয়।
১০. গবেষণা ও উন্নয়ন (Research and development) : কোনো বিষয় প্রতিষ্ঠা বা সিদ্ধান্ত গ্রহণে পদ্ধতিগত অনুসন্ধান ও অধ্যয়নকে গবেষণা বলা হয়। ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের অন্যতম উদ্দেশ্য হলো প্রতিষ্ঠান গবেষণা ও উন্নয়নে মাধ্যমে সমীচি সম্পদের সর্বোচ্চ ব্যবহার করে প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্য অর্জন।

উপসংহারে বলা যায়, প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য অর্জনের জন্য ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন বা নির্বাহী উন্নয়ন কর্মসূচি ও অনেক গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করে। তাই এ কার্যক্রম সর্বদা চালিয়ে যাওয়া আবশ্যিক।

ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের গুরুত্ব

(Importance of Management Development)

ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের গুরুত্ব নিচে আলোচনা করা হলো :

১. লক্ষ্য অর্জন (Achieving goals) : ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনের প্রচেষ্টা অধিকতর ফলপ্রসূ হয়ে ওঠে। এ ধরনের উন্নয়নের মাধ্যমে ব্যবস্থাপকদের আরও পারদর্শী করে তোলা হয়। যোগ্যতাসম্পন্ন ব্যবস্থাপক প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনে ইতিবাচক ভূমিকা রাখে।

২. **দক্ষতা বৃদ্ধি (Increasing efficiency)** : ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন প্রক্রিয়ার মাধ্যমে ব্যবস্থাপকদের কাজের দক্ষতা বাড়ে। ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন প্রক্রিয়ায় ব্যবস্থাপকদের আধুনিক প্রযুক্তি ও কলাকৌশল সম্পর্কে শিক্ষা দেওয়া হয়। ফলে তাদের কাজের গুণগত মান বাড়ে।
৩. **ব্যবস্থাপনাগত জ্ঞানার্জন (Acquiring knowledge on management)** : ব্যবস্থাপকীয় উন্নয়ন প্রচেষ্টার মাধ্যমে ব্যবস্থাপকগণকে ব্যবস্থাপনার আধুনিক দৃষ্টিভঙ্গি, ধ্যান-ধারণা, প্রযুক্তি, কলাকৌশল প্রভৃতি সম্পর্কে ধারণা দেওয়া যায়। ফলে চিরাচরিত ধ্যান-ধারণা, কলাকৌশল ও স্বৈরাচারী মনোভাব পরিবর্তন করে ব্যবস্থাপকগণ আধুনিক, গতিশীল ও গণতান্ত্রিক নেতৃত্বে উদ্বুদ্ধ হয়।
৪. **মনোবল বৃদ্ধি (Increasing morale)**: ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন কর্মসূচির ফলে ব্যবস্থাপকগণের ব্যবস্থাপকীয় জ্ঞান ও দক্ষতা বাড়ে। এর দ্বারা তাদের কাজে সফলতা আসে। এরূপ দক্ষতা ও সফলতা ব্যবস্থাপকদের মধ্যে আত্মবিশ্বাস ও উচ্চ মনোবল সৃষ্টি হয়। ফলে ভবিষ্যৎ নতুন নতুন চ্যালেঞ্জধর্মী কর্মসম্পাদনে অনুপ্রাণিত হয়।
৫. **সুষ্ঠু ব্যবস্থাপনার নিশ্চয়তা (Ensuring efficient management)** : ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন কর্মসূচির মাধ্যমে ব্যবস্থাপকগণের পরিচালনাগত জ্ঞান ও দক্ষতা বাড়ে। এরূপ কর্মসূচির মাধ্যম ব্যবস্থাপকগণ ব্যবস্থাপনার নীতি-পদ্ধতি, কর্মকৌশল প্রভৃতির উপর তাত্ত্বিক জ্ঞান অর্জনের পাশাপাশি ব্যবস্থাপনার প্রায়োগিক বিভিন্ন বিষয় সম্পর্কেও ধারণা নিতে পারে। ফলে প্রতিষ্ঠানে ব্যবস্থাপনার দক্ষ অনুশীলন নিশ্চিত হয়।
৬. **উন্নত নেতৃত্ব ও পরিচালনা (Better efficient management)**: সংগঠনের সার্বিক সফলতার জন্য সঠিক নেতৃত্ব ও পরিচালনার গুরুত্ব অপরিসীম। ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের প্রক্রিয়া ও পদ্ধতিসমূহ ক্রমাগত অনুশীলনের মাধ্যমে সংগঠনের দক্ষ ব্যবস্থাপক তৈরি হতে পারে। দক্ষ ব্যবস্থাপকদের পক্ষে সঠিক নেতৃত্ব দেওয়া এবং কার্যাবলি পরিচালনা করা সহজ হয়।
৭. **পরিবর্তনের প্রস্তুতি (Preparation for changes)** : ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন একটি সংগঠনের পরিবর্তন সূচনার প্রস্তুতিমূলক প্রেক্ষাপট তৈরি করে। কারিগরি ও প্রযুক্তিগত দিক থেকে শুরু করে মেধা ও আচরণগত পরিবর্তনও হয়। দক্ষ ব্যবস্থাপক দ্বারাই এসব পরিবর্তন আনা সম্ভব হয়।
৮. **সম্পদের কার্যকর ব্যবহার (Effective use of resources)**: ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন কর্মসূচির মাধ্যমে ব্যবস্থাপকগণ দুস্প্রাপ্য সম্পদ; যেমন- ভূমি, শ্রম, মূলধন, কাঁচামাল, যন্ত্রপাতি প্রভৃতির কার্যকর ব্যবহার সম্পর্কে ধারণা লাভ করতে সক্ষম হন। ফলে প্রতিষ্ঠানিক ও জাতীয় পর্যায়ে বিভিন্ন সম্পদের সর্বাধিক ব্যবহার নিশ্চিত হয়।
৯. **সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষমতা বৃদ্ধি (Increasing power of decision making)** : প্রতিষ্ঠান পরিচালনায় ব্যবস্থাপনাকে প্রতিনিয়ত নানা ধরনের সিদ্ধান্ত গ্রহণ করতে হয়। ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন প্রক্রিয়ায় ব্যবস্থাপকদের জ্ঞান, যোগ্যতা ও অন্তর্দৃষ্টি বাড়ে। এর ফলে ব্যবস্থাপকদের সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষমতা বাড়ে এবং সিদ্ধান্তের মান উন্নত হয়।
১০. **উৎপাদন ব্যয় হ্রাস (Reducing production cost)**: বিভিন্ন ধরনের ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন কর্মসূচি আয়োজনের মাধ্যমে ব্যবস্থাপকগণকে আধুনিক বিভিন্ন যন্ত্রপাতি, কলাকৌশল ও প্রযুক্তিগত বিষয়ে শিক্ষা দেওয়া যায়। ফলে ব্যবস্থাপকগণ উৎপাদনের উন্নত প্রযুক্তি, যন্ত্রপাতি ও কলাকৌশল কাজে লাগিয়ে পণ্য বা সেবার উৎপাদন ব্যয় কম করতে সক্ষম হন।
১১. **প্রযুক্তিগত উন্নয়ন (Technological development)** : বর্তমানে প্রত্যেক সংগঠনকে প্রতিযোগিতায় সুবিধা অর্জনের জন্য নতুন নতুন প্রযুক্তি ও কর্মকৌশল গ্রহণ করতে হয়। ব্যবস্থাপক উন্নয়ন প্রক্রিয়াই দক্ষ ব্যবস্থাপক তৈরি হতে পারে, যারা সংগঠনে নতুন নতুন প্রযুক্তি ও কর্মকৌশল প্রবর্তনে শক্তিশালী ভূমিকা রাখতে পারে।

প্রশিক্ষণ ও ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের মধ্যে পার্থক্য

Differences between Training and Management Development

প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন এক ও অভিন্ন মনে হলেও এ দুটি বিষয়ের মধ্যে যথেষ্ট পার্থক্য রয়েছে। কর্মীদের মনোভাব, জ্ঞান ও দক্ষতার ইতিবাচক পরিবর্তনের জন্য সুসজ্জল ও নিয়মতান্ত্রিক উপায়ে হাতে কলমে শিক্ষাদানের পদ্ধতিকে প্রশিক্ষণ বলে।

অন্যদিকে কর্মীদের প্রতিষ্ঠানের ভবিষ্যৎ চ্যালেঞ্জ মোকাবেলা এবং সামগ্রিক উন্নয়ন সংশ্লিষ্ট শিক্ষামূলক ব্যবস্থা গ্রহণের প্রক্রিয়াকে নির্বাহী বা ব্যবস্থাপক উন্নয়ন বলা হয়। নিচে প্রশিক্ষণ ও ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের পার্থক্যসমূহ আলোচনা করা হলো:

পার্থক্যের ভিত্তি (Basis of Difference)	প্রশিক্ষণ (Training)	ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন (Management Development)
১. উদ্দেশ্য (Objective)	জ্ঞান ও দক্ষতার সাথে কার্য সম্পাদন ও উৎপাদনশীলতা বাড়ানো।	প্রতিষ্ঠানের নির্বাহীদের সিদ্ধান্ত গ্রহণ ক্ষমতা ও সুষ্ঠুভাবে কার্য সম্পাদন করার কৌশল বাড়ানো এর মূল উদ্দেশ্য।
২. আওতা (Scope)	প্রশিক্ষণের আওতা ক্ষুদ্র বা স্বল্প।	এটির আওতা ব্যাপক বা বিস্তৃত।
৩. ভূমিকা (Role)	প্রশিক্ষণ কর্মসূচি সাধারণত জ্ঞান বাড়ানো ও শিক্ষা প্রক্রিয়ার সহায়ক।	ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন হচ্ছে ভবিষ্যৎ দায়িত্ব পালনের সহায়ক।
৪. গুরুত্ব (Focus)	এটি কারিগরি দক্ষতার ওপর গুরুত্বারোপ করে।	এটি ধারণগত দক্ষতার ওপর গুরুত্বারোপ করে।
৫. ফলাফল (Results)	প্রশিক্ষণের মাধ্যমে কর্মীরা কারিগরি জ্ঞান ও দক্ষতা অর্জনে সক্ষম হয়।	ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের মাধ্যমে নির্বাহীরা ব্যবস্থাপনার তাত্ত্বিক জ্ঞান ও ধারণা অর্জনে সক্ষম হয়।
৬. কেন্দ্রবিন্দু (Orientation)	এটি চাকরি বা কাজ কেন্দ্রিক প্রক্রিয়া।	এটি ক্যারিয়ার বা জীবনোপায় কেন্দ্রিক প্রক্রিয়া।
৭. সংশ্লিষ্টতা (Relatedness)	প্রশিক্ষণ সাধারণত কর্মীদের সাথে সম্পৃক্ত বিষয়।	ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন ব্যবস্থাপক নির্বাহীদের সাথে সম্পর্কিত বিষয়।
৮. মেয়াদকাল (Duration)	প্রশিক্ষণ হচ্ছে একটি স্বল্পমেয়াদি প্রক্রিয়া।	ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন হচ্ছে একটি দীর্ঘমেয়াদি প্রক্রিয়া।
৯. সময় (Time)	বর্তমান চাকরির জন্য প্রদান করা হয়।	ভবিষ্যৎ কাজের জন্য দেওয়া হয়।
১০. সংখ্যা (Number)	কর্মী বা প্রশিক্ষণার্থীর সংখ্যা অনেক বেশি হয়ে থাকে।	সংখ্যা অনেক কম বা একজন হয়ে থাকে।

📁 সারসংক্ষেপ
প্রতিটি প্রতিষ্ঠানের জন্য প্রশিক্ষণের পাশাপাশি ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন একান্ত অপরিহার্য। ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনের সাথে সাথে ব্যবস্থাপকগণ প্রতিষ্ঠানের সম্পদে পরিণত হয়। প্রশিক্ষণ ও ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের মধ্যে বিভিন্ন পার্থক্য পরিলক্ষিত হয়।

পাঠ ১.৫

ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন পদ্ধতি ও প্রক্রিয়া

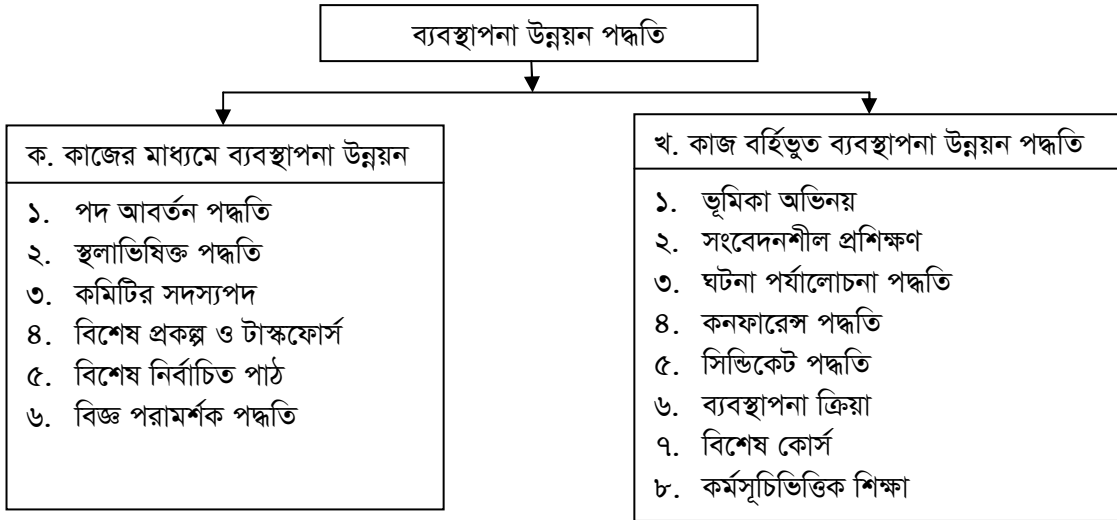
Techniques and Process of Developing Management



উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন পদ্ধতি ব্যাখ্যা করতে পারবেন;
- ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন প্রক্রিয়া বর্ণনা করতে পারবেন।



ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন পদ্ধতি

Techniques of Development Management

বিভিন্ন প্রতিষ্ঠান নির্বাহী উন্নয়নের নানা ধরনের পদ্ধতি ব্যবহার করে থাকে। প্রতিষ্ঠান কী ধরনের পদ্ধতি ব্যবহার করবে তা মূলত উন্নয়নের দর্শনের উপর নির্ভর করে। সাধারণভাবে গৃহীত উন্নয়ন পদ্ধতিগুলোকে দু'টি দিক থেকে বিবেচনা করা যায়। একটি হচ্ছে কাজের মাধ্যমে ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন পদ্ধতি, অন্যটি হচ্ছে কাজবহির্ভূত উন্নয়ন পদ্ধতি। নিচে এই পদ্ধতি দুটি সম্পর্কে আলোচনা করা হলো :

(ক) কাজের মাধ্যমে ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন পদ্ধতি (On the Job Management Development Method)

যে ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন পদ্ধতিতে নির্বাহী ব্যবস্থাপকগণ কাজের সাথে সম্পৃক্ত থেকে বা কাজ করতে করতে উক্ত কাজে দক্ষতা অর্জন করে তাকে কাজের মাধ্যমে ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন বলে। কাজের মধ্যে ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের এটি একটি কৌশল বা পদ্ধতি যার অধীনে উর্ধ্বতন কর্মকর্তা প্রশিক্ষণার্থী তরুণ ব্যবস্থাপককে কাজ সংক্রান্ত বিভিন্ন বিষয়ে শিক্ষাদান করে। নিচে কাজের মাধ্যমে ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন পদ্ধতিসমূহ বর্ণনা করা হলো :

১. পদ আবর্তন বা পদ পরিবর্তন পদ্ধতি (Job rotation method) : ব্যবস্থাপনা উন্নয়নে এই পদ্ধতির অধীনে প্রশিক্ষণার্থী ব্যবস্থাপককে প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন পদ বা বিভাগে স্থানান্তর করা হয়। ব্যবস্থাপক বা নির্বাহীকে প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন বিভাগের কাজের প্রকৃতি ও সমস্যা সম্পর্কে জানতে হয়। বিভিন্ন পদে কাজ করার মাধ্যমে ওই নির্বাহী প্রত্যেক পদের দায়িত্ব সমস্যা ও কর্তব্য সম্পর্কে বিস্তারিত জ্ঞান অর্জন করতে পারে।

২. **স্থলাভিষিক্ত পদ্ধতি (Understudy method) :** যে পদ্ধতিতে ব্যবস্থাপক একজন দক্ষ ও অভিজ্ঞ নির্বাহীর সহকারী হিসেবে এবং তার স্থলে সামগ্রিক কাজ সম্পাদন করেন তাকে স্থলাভিষিক্ত পদ্ধতি বলে। এভাবে তিনি উক্ত কাজে ধীরে ধীরে অভিজ্ঞ হয়ে ওঠেন। একপর্যায়ে নির্বাহী উক্ত সহকারীকে নিজের মতো করে গড়ে তুলতে পারেন। তিনি অভিজ্ঞ ব্যবস্থাপকের সান্নিধ্যে থেকে দায়িত্ব পালনের সক্ষমতা অর্জন করেন।
৩. **কমিটির সদস্যপদ (Committee membership) :** এই পদ্ধতির আওতায় তরুণ ব্যবস্থাপককে প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন কমিটির সদস্য হিসেবে মনোনয়ন দেওয়া হয়। তিনি কমিটির অন্যান্য অভিজ্ঞা ও বিশেষজ্ঞ সদস্যদের সংস্পর্শে এসে এবং তাদের কর্মপদ্ধতি পর্যবেক্ষণ করে ও হাতে-কলমে কাজ করে অনেক মূল্যবান শিক্ষা লাভ করেন।
৪. **বিশেষ প্রকল্প এবং টাস্কফোর্স (Special project and taskforce) :** ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের পদ্ধতি হিসেবে বিশেষ কোনো প্রকল্প ও টাস্কফোর্সের সাথে শিক্ষার্থী ব্যবস্থাপককে সম্পৃক্ত করা হয়। এসব প্রকল্প তার কাজের সাথে সম্পর্কযুক্ত হয়ে থাকে। পৃথক পৃথক প্রশিক্ষার্থীর উপর প্রকল্পের দায়িত্ব অর্পণ করা হয়। তারা নিজ প্রকল্পের জন্য প্রয়োজনীয় তথ্যাদি সংগ্রহ ও বিশ্লেষণ করেন এবং সাফল্যের পরামর্শ দেন। এগুলোতে কাজ করার মাধ্যমে প্রশিক্ষার্থীরা বাস্তব সমস্যাগুলো অনুধাবন করতে এবং সেগুলো সমাধানের ক্ষমতা অর্জন করতে পারেন।
৫. **বিশেষ নির্বাচিত পাঠ (Special selected text):** অনেক প্রতিষ্ঠানে নির্বাহীর জন্য বিভিন্ন প্রকার বই, পুস্তক, জার্নাল, ম্যাগাজিন, নিবন্ধ প্রভৃতি পাঠের সুযোগ দেওয়া হয়। এগুলো পাঠ করে এবং নিজেদের মধ্যে কার্য বিনিময়ের মাধ্যমে তারা কাজের ব্যাপারে মূল্যবান জ্ঞান লাভ করেন।
৬. **বিজ্ঞ পরামর্শক / পর্যবেক্ষণ পদ্ধতি (Mentoring method) :** প্রতিষ্ঠানে কর্মরত একজন সিনিয়র ও অভিজ্ঞ কর্মীর (Mentor) অধীনে অপেক্ষাকৃত জুনিয়র ও নতুন কর্মী (Mentee) কাজ করে শিক্ষা গ্রহণ করাকে বিজ্ঞ পরামর্শ পদ্ধতি বলে। একটি নতুন কর্মপরিবেশে কীভাবে কাজ ও আচার-আচরণ করতে হয়, সেগুলো সম্পর্কে প্রশিক্ষার্থী অভিজ্ঞ ব্যবস্থাপকের নিকট থেকে শিক্ষা গ্রহণ করেন। এক্ষেত্রে নতুন কর্মী সিনিয়র থেকে কাজ সম্পর্কিত দিকনির্দেশনা, পরামর্শ ও সহযোগিতা নিয়ে থাকেন।

খ. কাজ-বহির্ভূত ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন পদ্ধতি (Off the Job Management Development Method)

যে প্রক্রিয়ায় ব্যবস্থাপকদের প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্তরে তথা তাদের প্রাতিষ্ঠানিক কাজের মধ্যে ব্যস্ত না রেখে অন্য কোনো স্থানে বা প্রতিষ্ঠান নিয়ে শিক্ষা দেওয়া হয় তাকে কাজ-বহির্ভূত ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন পদ্ধতি বলে। কতিপয় গুরুত্বপূর্ণ ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন পদ্ধতি নিচে আলোচনা করা হলো :

১. **ভূমিকা অভিনয় (Role playing) :** নির্বাহী উন্নয়নে এটাও একটি বহুল আলোচিত পদ্ধতি। এতে প্রতিষ্ঠানের বিশেষ কোনো সমস্যা নিয়ে একটি কৃত্রিম নাটক তৈরি করে তরুণ নির্বাহীদের এই নাটকের বিভিন্ন চরিত্রে অভিনয় করতে বলা হয়। অভিনয় ও সংলাপ বিনিময়ের মাধ্যমে তার সমস্যা সম্পর্কিত ও সমাধানমূলক প্রতিটি মতামত বিনিময় করেন। এর মাধ্যমে শিক্ষার্থীগণ কর্মকর্তার ভূমিকায় অবতীর্ণ হয়ে সত্যিকারের ব্যবস্থাপকের দায়িত্ব পালন করার মানসিক প্রস্তুতি অর্জন করেন।
২. **সংবেদনশীল প্রশিক্ষণ (Sensitive training) :** মানুষ সাধারণত নিজের ত্রুটি-বিচ্যুতি ও বৈশিষ্ট্য সম্পর্কে অজ্ঞ থাকে। আবার তাদের ব্যবহার অন্যদের উপর কী প্রভাব বা বিরূপ প্রতিক্রিয়া করে, সে সম্পর্কে তার পূর্ব ধারণা থাকে না। এ পদ্ধতিতে উচ্চ পর্যায়ের নির্বাহীরা প্রশিক্ষার্থী নির্বাহীদের আচরণ, নেতৃত্ব, যোগাযোগ ও পারস্পরিক সম্পর্ক, দলগত ভূমিকা নিয়ে সচেতন থাকেন ও আলাপ-আলোচনা করেন। উর্ধ্বতন নির্বাহী ও মনোবিজ্ঞানী এ ধরনের সংবেদনশীলতা ও আন্তঃসম্পর্কের ব্যাপারে বিস্তারিত আলোচনা করেন।
৩. **ঘটনা পদ্ধতি (Case study method):** ঘটনা পদ্ধতির অধীনে প্রশিক্ষার্থী ব্যবস্থাপকদের কাছে প্রতিষ্ঠানের কোনো একটি বাস্তব সমস্যা ও ঘটনা তুলে ধরে বিশ্লেষণ ও আলাপ-আলোচনা করে সম্ভাব্য সমাধান চাওয়া হয়। এর আগে প্রশিক্ষার্থীদের কাছে ঘটনা উপস্থাপনকালে সম্ভাব্য বিকল্প সমাধানগুলোর উপর আলোকপাত করা হয়।

৪. **কনফারেন্স পদ্ধতি (Conference method)** : বিশেষ কোনো সমস্যাকে নিয়ে প্রবন্ধ উপস্থাপন, দলগত আলোচনা ও বিচার-বিবেচনাই হচ্ছে কনফারেন্স। এতে অভিজ্ঞ কোনো ব্যক্তি নির্দিষ্ট সমস্যার উপর তার মূল্যবান অভিমত বিস্তারিতভাবে উপস্থাপন করেন। পরবর্তীতে অংশগ্রহণকারী প্রত্যেকে তার সাথে খোলাখুলি মতামত বিনিময়ের সুযোগ পান।
৫. **সিন্ডিকেট বা নিষঙ্গ পদ্ধতি (Syndicate method)** : এ পদ্ধতির অধীনে শিক্ষার্থীদের কতিপয় ছোট ছোট দলে ভাগ করা হয়। প্রতিটি দলকে একটি সিন্ডিকেট, নিষঙ্গ বা বিশেষ মন্ত্রণাসভা বলে। তারা সিন্ডিকেটের আওতায় বিভিন্ন বিষয়ে আলোচনা ও মতামত বিনিময় করেন। এই সিন্ডিকেটগুলো বিভিন্ন কাজের সাথে জড়িত নির্বাহীদের নিয়ে তৈরি করা হয়।
৬. **ব্যবস্থাপনা ক্রীড়া (Management game)** : এই পদ্ধতিতে প্রশিক্ষণার্থীদের নিয়ে ছোট ছোট দল গঠন করে নির্দিষ্ট বা বাস্তবধর্মী অবস্থা নিয়ে প্রতিযোগিতার আয়োজন করা হয়। এতে প্রশিক্ষণার্থী সমস্যা বিশ্লেষণের ক্ষমতা ও অন্তর্দৃষ্টি উন্নত হয়।
৭. **কার্যভিত্তিক শিক্ষা (Function oriented training)** : বর্তমানে ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের জন্য এই পদ্ধতির ব্যবহার বেড়েছে। এর আওতায় প্রশিক্ষণার্থীদের বিভিন্ন বিষয়ের উপর পরিকল্পিতভাবে শিক্ষা দেওয়া হয়। এর মধ্যে রয়েছে চলচ্চিত্র, সিমুলেশন, স্লাইড, মুদ্রিত দ্রব্যাদি, রেখাচিত্র, ভিডিও প্রভৃতি।
৮. **বিশেষ কোর্স (Special course)** : বিশেষ কোনো কাজ শিক্ষার জন্য বাইরে গিয়ে শিক্ষা লাভের ক্ষেত্রে ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের এই পদ্ধতি ব্যবহৃত হয়। এতে প্রশিক্ষণার্থী নির্বাহীদের বিভিন্ন প্রতিষ্ঠানের আয়োজিত বিশেষ কোর্সে শিক্ষা ও প্রশিক্ষণ লাভের জন্য পাঠানো হয়। তারা এসব কোর্সে অংশ নিয়ে অনেক মূল্যবান শিক্ষা অর্জন করেন।

ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন প্রক্রিয়া

Management Development Process

ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন হলো একটি ধারাবাহিক প্রক্রিয়া যা দ্বারা ব্যক্তিগত ও সংগঠনের কার্যসম্পাদনের জন্য জ্ঞান, দক্ষতা, দূরদৃষ্টি এবং মনোভাব অর্জন ও প্রয়োগ করা যায়। নির্বাহীদের নৈপুণ্য এবং অভিজ্ঞতা অর্জনকে নির্দিষ্ট ফ্রেমে বাঁধা যায় না। তেমন ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন প্রক্রিয়ার ও সীমারেখা টানা যায় না। এটি অর্জিত হলে- নিত্যনতুন সমস্যা ও জটিলতা ব্যবস্থাপনার স্বাভাবিক গতিকে থামিয়ে দিতে পারে না। এই প্রক্রিয়া কতকগুলো ধাপে বিভক্ত। এ সকল ধাপ অতিক্রমের মাধ্যমে উন্নয়ন প্রক্রিয়া সম্পন্ন হয়। 'Dale yoder' রচিত 'Personnel Management and Industrial Relation' গ্রন্থ হতে গৃহীত উপাদান:

১. **নীতি নির্দেশক (Policy guideline)** : প্রতিটি প্রতিষ্ঠানে ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের জন্য প্রতিষ্ঠিত নীতিমালা থাকা চাই। নীতিগুলো পৌনঃপুনিক কার্যের কার্যনির্দেশিকা। কখন কোন কর্মীকে কোন বিষয়ে প্রশিক্ষণ দেওয়া হবে তা এই নীতিমালার দ্বারা নির্ধারিত হয়। নীতি ও নির্দেশনাবিহীন প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন কার্যক্রম সফল হতে জটিলতার সৃষ্টি হয়। আবার নীতি প্রণয়নের সঙ্গে তার বাস্তবায়নের বিষয়টিও গুরুত্ব সহকারে বিবেচিত হওয়া প্রয়োজন।

২. **বণ্টিত দায়িত্ব (Assigned responsibility)**: এ ধাপে এসে দায়িত্ব বণ্টনের বিষয়টি নিশ্চিত করতে হয়। প্রতিষ্ঠানের কোন বিভাগের ওপর ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের দায়িত্ব ন্যস্ত তা নির্দিষ্ট থাকা উচিত। কোন কোন বিষয়ে কর্মকর্তাদের জন্য কোন প্রশিক্ষণ দেবেন তাও স্পষ্ট থাকা উচিত। এর ফলে দায়িত্বের ক্ষেত্রে জটিলতা তৈরি হবে না এবং উন্নয়নমূলক কার্যক্রম অসম্পূর্ণ অবস্থায় থাকবে না। ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের দায়িত্ব যদি সুষ্ঠুভাবে বণ্টন করা হয় তবে অবিরাম উন্নয়নের ধারা অব্যাহত রাখা যাবে।

৩. **পরিকল্পিত কর্মীসংস্থান তালিকা (Planned staffing inventory)** : প্রতিষ্ঠানে কত সংখ্যক কর্মকর্তা কর্মরত আছে তার ওপর ব্যবস্থাপক উন্নয়নের প্রকৃতি নির্ভর করে। বর্তমানে কত সংখ্যক কর্মকর্তা অবশ্যক এবং ভবিষ্যতে কত সংখ্যক কর্মকর্তা দরকার হবে তা নিয়ে ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন কৌশল ঠিক করা উচিত। কর্মকর্তা প্রয়োজনীয়তা নির্ধারণের সঠিকতার ওপর ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের পদ্ধতি, কৌশল, সংখ্যা নির্ভর করে। এ বিষয়ে সুপরিকল্পিত নীতিনির্ধারণই কাম্য।

৪. সম্ভাবনায় কর্মকর্তা চিহ্নিতকরণ (Identification of potentialds) : প্রতিষ্ঠানে বিভিন্ন শ্রেণির কর্মকর্তা কর্মরত থাকেন। তাদের মধ্যে সম্ভাবনাময় কর্মকর্তা নির্বাচন অতি জরুরি। এটি ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন প্রক্রিয়ার গুরুত্বপূর্ণ পদক্ষেপ।

৫. প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন কর্মসূচি (Training and development programs): প্রশিক্ষণ কর্মনৈপুণ্য বাড়ায়। এটি ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের অন্যতম উপায়। কর্মকর্তাদের নৈপুণ্য ও দক্ষতার উন্নয়ন সূচিত হয় প্রশিক্ষণ কর্মসূচির মাধ্যমে। এতে ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের সম্ভাবনা উজ্জ্বল হয়। প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন কর্মসূচির মতো দক্ষতার সাথে প্রণীত এবং বাস্তবায়িত হয়। এক্ষেত্রে কর্মকর্তাদের অভিজ্ঞতা, যোগ্যতা সম্ভাবনার ওপর নির্ভর করে প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন কর্মসূচি বাছাই করা হলে তা থেকে সহজেই সুফল অর্জিত হতে পারে।

৬. নিরীক্ষা এবং প্রত্যুত্তর (Audit and feedback) : ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন কর্মসূচির সফলতা সঠিক নিরীক্ষার মাধ্যমে জানা যায়। তাই এর সাহায্যের জন্য মূল্যায়ন আবশ্যিক। আর প্রত্যুত্তরের দ্বারা ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন কর্মসূচির সামগ্রিক প্রক্রিয়া আর উন্নত উপায়ে পরিচালনা করা যায়। প্রয়োজনে প্রয়োজনীয় পরামর্শ পাওয়া যায়। এই প্রক্রিয়ায় ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন কর্মসূচির সামগ্রিক রূপটি মূল্যায়িত হয়। প্রয়োজনীয় করণীয় ও দিক-নির্দেশনা পাওয়া যায়।



সারসংক্ষেপ

ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের উল্লেখিত পদ্ধতি বা কৌশলসমূহ গুরুত্বপূর্ণ। প্রতিষ্ঠানের প্রয়োজন বা সামর্থ্য অনুযায়ী নির্বাহীদের এসব প্রশিক্ষণ দেওয়া আবশ্যিক।



ইউনিট উত্তর মূল্যায়ন

১. প্রশিক্ষণ বলতে কী বোঝেন? প্রশিক্ষণের অংশীজন সম্পর্কে লিখুন।
২. ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের গুরুত্ব আলোচনা করুন।
৩. প্রশিক্ষণ ও উন্নয়নের পার্থক্য লিখুন।
৪. প্রশিক্ষণ ও উন্নয়নের মাত্রা আলোচনা করুন।
৫. ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের কৌশল বা পদ্ধতি বর্ণনা করুন।