


প্রশিক্ষণ প্রয়োজন নির্ধারণ

Training Needs Assessment

8

ভূমিকা

প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যে পৌঁছানোর জন্য যেমন কর্মী উন্নয়ন অপরিহার্য শর্ত, তেমনি কর্মী উন্নয়নের জন্য কর্মীর প্রশিক্ষণ চাহিদা নিরূপণও একটি পূর্বশর্ত। বিভিন্ন সময়ও পরিস্থিতিতে বিভিন্ন স্তরের কর্মীর জন্য প্রশিক্ষণের প্রয়োজনও ভিন্নধর্মী হয়। অর্থাৎ সকল কর্মীদের জন্য একই ধরনের প্রশিক্ষণের দরকার হয় না। প্রশিক্ষণের প্রয়োজন নির্ধারণের উদ্দেশ্য হলো কর্মীদের জন্য কী ধরনের প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন কার্যক্রম দরকার তা ঠিক করা। প্রশিক্ষণের প্রয়োজন নির্ধারণ ও পরিকল্পনার সাথে প্রতিষ্ঠানের উচ্চ স্তরের নির্বাহীগণ সংশ্লিষ্ট থাকেন। এ ইউনিটে আমরা প্রশিক্ষণের প্রয়োজনীয়তা মূল্যায়নের বিভিন্ন দিক নিয়ে আলোচনা করা হয়েছে। তাহলে আসুন, এ ইউনিটের পাঠসমূহ সম্পর্কে আমরা জেনে নিই।

 ইউনিট সমাপ্তির সময়	ইউনিট সমাপ্তির সর্বোচ্চ সময় ২ সপ্তাহ
এই ইউনিটের পাঠসমূহ	
পাঠ-৪.১ : প্রশিক্ষণ প্রয়োজন নির্ধারণের ধারণা ও গুরুত্ব	
পাঠ-৪.২ : প্রশিক্ষণ প্রয়োজন নির্ধারণের পদ্ধতি	
পাঠ-৪.৩ : প্রশিক্ষণ প্রয়োজন নির্ধারণের প্রক্রিয়া	
পাঠ-৪.৪ : প্রশিক্ষণ প্রয়োজন নির্ধারণের মাত্রা	
পাঠ-৪.৫ : প্রশিক্ষণ প্রয়োজন নির্ধারণের হাতিয়ার বা কৌশলসমূহ	

পাঠ-৪.১

প্রশিক্ষণের প্রয়োজন নির্ধারণের ধারণা ও গুরুত্ব

(Concept and Importance of Training Needs Assessment)



উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- প্রশিক্ষণ প্রয়োজন বা চাহিদার ধারণা ব্যাখ্যা করতে পারবেন।
- প্রশিক্ষণের প্রয়োজন নির্ধারণের গুরুত্ব বর্ণনা করতে পারবেন।

প্রশিক্ষণ চাহিদা/প্রয়োজনের ধারণা

Concept of Training Needs

প্রশিক্ষণ চাহিদা নির্ধারণের মূল কথা হলো কর্মীদের জন্য প্রশিক্ষণের প্রয়োজন আছে কি না বা থাকলে কতটুকু প্রশিক্ষণ দরকার তা ঠিক করা। একটি ফলপ্রসূ প্রশিক্ষণ কার্যবালির গুরুত্বপূর্ণ অংশ প্রশিক্ষণ নকশা বা প্রশিক্ষণ পরিকল্পনা করা। এই নকশা প্রণয়নের কাজটি শুরু হয়, প্রশিক্ষণের প্রয়োজনীয়তা নির্ধারণ কার্যক্রমের মাধ্যমে। অর্থাৎ প্রশিক্ষণের প্রয়োজনীয়তা নির্ধারণের মূল কথা হলো প্রশিক্ষণ লাগবে কি না তা নির্ধারণ করা। নিচে প্রশিক্ষণ চাহিদা নির্ধারণের কয়েকটি সংজ্ঞা দেওয়া হলো:

- ❑ **Ramand A. Noe** বলেন, “Need assessment refers to the process used to determine whether training is necessary.” অর্থাৎ “প্রয়োজন নির্ধারণ হলো একটি প্রক্রিয়া যা দ্বারা প্রশিক্ষণের প্রয়োজন আছে কি না তা নির্ধারণ করা হয়।”
- ❑ **hr-survey.com**-এ বলা হয়েছে “Training needs assessment (TNA) is the process to identify ‘gap’ between current performance and department/ organizational objectives.” অর্থাৎ, “প্রশিক্ষণ প্রয়োজন নির্ধারণ হলো একটি প্রক্রিয়া যার মাধ্যমে বিভাগ/প্রতিষ্ঠানের বর্তমান কার্য সম্পাদন এবং কাঙ্ক্ষিত লক্ষ্যের মধ্যে পার্থক্য খুঁজে বের করা হয়।”
- ❑ **hr-guide.com** অনুযায়ী, “Needs analysis is the process of identifying training needs in an organization for the purpose of improving employee job performance.” অর্থাৎ “প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের কার্যসম্পাদন দক্ষতা বৃদ্ধির জন্য প্রয়োজনীয় প্রশিক্ষণ চিহ্নিত করার প্রক্রিয়াকে বলা হয় প্রশিক্ষণ প্রয়োজনীয়তা নির্ধারণ।”

উপরের সংজ্ঞাগুলো বিশ্লেষণ করলে দেখা যায় যে, প্রয়োজন নির্ধারণ মূলত তিনটি বিষয়ের উপর নির্ভর করে। যথা: প্রাতিষ্ঠানিক বিশ্লেষণ, ব্যক্তি বিশ্লেষণ ও কার্য বিশ্লেষণ।

১. **প্রাতিষ্ঠানিক বিশ্লেষণ (Organizational analysis)** : এক্ষেত্রে প্রতিষ্ঠানের কৌশলগত লক্ষ্যের সাথে নির্ধারিত প্রশিক্ষণ পদ্ধতি কতটুকু উপযোগী হয়েছে তা বিশ্লেষণ করা হয়। এছাড়া প্রশিক্ষণের জন্য নির্ধারিত আর্থিক ও অবকাঠামোগত বরাদ্দ, ব্যবস্থাপনা কর্তৃপক্ষের সহায়তা প্রভৃতি বিষয়ের সাথেও প্রশিক্ষণের উপযোগিতা মিলিয়ে দেখতে হয়।
২. **ব্যক্তি বিশ্লেষণ (Person analysis)** : ব্যক্তি বিশ্লেষণের মধ্যে অন্তর্ভুক্ত বিষয় হলো: (i) কী কারণে কর্মীদের কার্য সম্পাদনের মান নিম্নমানের, তা খতিয়ে দেখা; হতে পারে তা জ্ঞান, দক্ষতার অভাব বা প্রেষণার অভাবে হয়ে থাকে (ii) কার জন্য প্রশিক্ষণ প্রয়োজন তা দেখা (iii) প্রশিক্ষণ গ্রহণের জন্য কর্মীর প্রস্তুতি ও মানসিকতা।

৩. **কার্য বিশ্লেষণ (Task analysis)** : প্রশিক্ষণ কাজ সফলভাবে সম্পন্ন করার জন্য প্রশিক্ষণের সমস্ত অংশ বা কাজসমূহকে ক্ষুদ্র ক্ষুদ্র অংশে বিভক্ত করে তা বিশ্লেষণ করে গুরুত্বের সাথে বিবেচনা করতে হয়। এর মাধ্যমে প্রতিটি কাজ সম্পাদনের জন্য কর্মীর কোন ধরনের কাল ও দক্ষতা প্রয়োজন তা জানা যায়।

প্রশিক্ষণের প্রয়োজন চাহিদা নির্ধারণের গুরুত্ব

Importance of Training Needs Assessment

বেশির ভাগ প্রতিষ্ঠান তাদের কর্মীদের জন্য প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা করে। প্রশিক্ষণের মাধ্যমে কর্মীদের জ্ঞান ও দক্ষতা বাড়িয়ে প্রতিষ্ঠানের সাফল্য অর্জন নিশ্চিত করার চেষ্টা করা হয়। সব প্রতিষ্ঠানের জন্য একই রকম প্রশিক্ষণের প্রয়োজন হয় না। আর একই প্রতিষ্ঠানের সব বিভাগ বা স্তরের কর্মীদের জন্য একইরূপ প্রশিক্ষণের প্রয়োজন হয় না। তাই যেকোনো প্রতিষ্ঠানের জন্য প্রশিক্ষণের প্রয়োজনীয়তা মূল্যায়ন করা জরুরি। নিচে প্রশিক্ষণের প্রয়োজনীয়তা মূল্যায়নের গুরুত্ব আলোচনা করা হলো:

১. **প্রতিষ্ঠানিক লক্ষ্য নির্ধারণ (Identify the organizational goal)** : প্রশিক্ষণের প্রয়োজনীয়তা মূল্যায়নের মাধ্যমে যেকোনো প্রতিষ্ঠানের বিদ্যমান লক্ষ্য সম্পর্কে জানা যায় এবং অর্জনযোগ্য লক্ষ্য নির্ধারণ করা সহজ হয়।
২. **দক্ষতার পার্থক্য নির্ধারণ (Determine the gap of skills)** : প্রশিক্ষণের প্রয়োজনীয়তা মূল্যায়নের দ্বারা কর্মীদের বর্তমান দক্ষতা পরিমাপ করা যায় এবং প্রত্যাশিত দক্ষতার সঙ্গে পার্থক্য নির্ধারণ করে তা অর্জনের জন্য প্রয়োজনীয় কর্মসূচি গ্রহণ করা যায়।
৩. **প্রশিক্ষণার্থী নির্ধারণ (Identify the trainees)** : প্রশিক্ষণের প্রয়োজনীয়তা মূল্যায়নের দ্বারা প্রতিষ্ঠানের কোন কর্মীর জন্য প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা নেওয়া দরকার তা নির্ধারণ করা যায় এবং তাদের সহজে প্রশিক্ষণের আওতায় আনা যায়।
৪. **সম্পদের সর্বোচ্চ ব্যবহার (Maximum use of resources)** : প্রতিষ্ঠানের কোনো সম্পদের সর্বাধিক ব্যবহারের জন্য, কোন ধরনের দক্ষতার জনবল দরকার প্রশিক্ষণের প্রয়োজনীয়তা মূল্যায়নের দ্বারা তা নির্ধারণ করা যায়। ফলে প্রশিক্ষণের মাধ্যমে সেই সম্পদগুলোর সর্বাধিক ব্যবহার নিশ্চিত করা সহজ হয়।
৫. **সঠিক প্রশিক্ষণ কর্মসূচি নির্ধারণ (Select proper training program)** : প্রশিক্ষণের প্রয়োজনীয়তা মূল্যায়নের মাধ্যমে কোনো প্রতিষ্ঠানের কোনো সমস্যা সমাধানের বা কর্মীর জন্য কোন ধরনের প্রশিক্ষণের প্রয়োজন তা সহজে নির্ধারণ করা যায়।
৬. **ব্যয় হ্রাস (Reduce cost)** : প্রশিক্ষণের প্রয়োজনীয়তা মূল্যায়নের দ্বারা অপ্রয়োজনীয় বা অনর্থক প্রশিক্ষণ কর্মসূচি বাদ দেওয়া হয় এবং যাদের যে ধরনের প্রশিক্ষণ দরকার তাদের সেই ধরনের প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা করা হয়, এতে প্রতিষ্ঠানের প্রশিক্ষণ বাবদ ব্যয় কম হয়।
৭. **সমস্যার সমাধান (Solve the problem)** : প্রশিক্ষণের দ্বারা যেসবল সমস্যার সমাধান করা যায় না, সেরূপ অনেক সমস্যার সমাধান সংশোধন ও সমন্বয়সাধন প্রশিক্ষণের প্রয়োজনীয়তা মূল্যায়নের দ্বারা করা যায়। যেমন- প্রশিক্ষণ নীতি, প্রক্রিয়া বা কৌশল।



সারসংক্ষেপ

প্রশিক্ষণের প্রয়োজনীয়তা মূল্যায়নের দ্বারা প্রতিষ্ঠানে নিয়োজিত কর্মকর্তা ও কর্মচারীদের মধ্যে জ্ঞান, দক্ষতা ও আচরণের কোনো গ্যাপ বা ফাঁক আছে কি না, তা জানা যায় এবং এটি প্রতিষ্ঠানের সাফল্য অর্জনে সহায়ক হিসেবে কাজ করে থাকে।

পাঠ-৪.২

প্রশিক্ষণের প্রয়োজন নির্ধারণের পদ্ধতি

Methods of Training Needs Assessment



উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি

- প্রশিক্ষণের চাহিদা ও প্রয়োজন নির্ধারণের বিভিন্ন পদ্ধতি ব্যাখ্যা করতে পারবেন।

প্রশিক্ষণ চাহিদা/প্রয়োজন নির্ধারণ পদ্ধতি

Methods of Training Needs Assessment

কর্মীর প্রশিক্ষণ চাহিদা নির্ধারণে অনেক পদ্ধতিই ব্যবহার করা যায়। এক্ষেত্রে একটি পদ্ধতি নয়, প্রয়োজনে একাধিক পদ্ধতির আশ্রয় নেওয়া যেতে পারে। প্রশিক্ষণের চাহিদা বা প্রয়োজন নির্ধারণে একাধিক পদ্ধতি নির্বাচন ও ব্যবহার করা অধিক যুক্তিসংগত। কেননা একটি পদ্ধতি ব্যবহার করে প্রশিক্ষণ চাহিদা নিরূপণ করলে, ওই চাহিদা নির্ধারণ যথার্থ নাও হতে পারে। নিচে প্রশিক্ষণ চাহিদা পদ্ধতি সম্পর্কে সংক্ষেপে আলোচনা করা হলো :

- পর্যবেক্ষণ (Observation) :** পর্যবেক্ষণ একটি পদ্ধতিগত প্রক্রিয়া যার মাধ্যমে পর্যবেক্ষণকারিগণ প্রাকৃতিক, কৃত্রিম ও পারিপার্শ্বিক বিষয়বস্তু জানতে ও বুঝতে নিজ ইন্দ্রীয় ব্যবহার করেন। এক্ষেত্রে প্রযুক্তির সাহায্য গ্রহণ করা যেতে পারে। যেমন- ছবি তোলা বা রেকর্ড করা। এই পদ্ধতির বড় সুবিধা হলো: কার্য পরিবেশ সম্পর্কিত সঠিক তথ্য-উপাত্ত সংগৃহীত হয় এবং হস্তক্ষেপ ছাড়াই পর্যবেক্ষণ চলতে থাকে। অসুবিধা হলো দক্ষ পর্যবেক্ষক প্রয়োজন হয়, যা পাওয়া নাও যেতে পারে।
- পরীক্ষা (Test or examination) :** এ পদ্ধতি অনুসারে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য ও উদ্দেশ্যের আলোকে প্রশ্নপত্র তৈরি করে কর্মীদের পরীক্ষা নিয়ে প্রশিক্ষণ চাহিদা নিরূপণ করা হয়। হ্যাঁ-না মূলক (closed ended) প্রশ্নোত্তরের মাধ্যমে স্কোর নির্ণয় করে প্রশিক্ষণ চাহিদা নিরূপণ করা হয়।
- সাক্ষাৎকার (Interview) :** কর্মী ও সুপারভাইজারের সাক্ষাৎকার গ্রহণ করে প্রশিক্ষণ চাহিদা নিরূপণ করা সহজ। সাধারণ আলোচনা করে কিংবা কোনো প্রশ্নের মাধ্যমে কর্মীর সাক্ষাৎকার গ্রহণ করা যেতে পারে। কর্মীর যোগ্যতা, দায়িত্ব ও সংগঠনের লক্ষ্য সম্পর্কে বিশ্লেষণ করে প্রশিক্ষণ চাহিদা নিরূপণ করা যায়। এ পদ্ধতির বড় সুবিধা হলো তথ্য উদ্ঘাটনের পাশাপাশি সমস্যার কারণ ও সমাধান নিয়ে কর্মীদের সাথে আলোচনার সুযোগ তৈরি হয়।
- দলীয় সম্মেলন (Group conference) :** প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের সাথে দলীয় আলোচনা করেও প্রশিক্ষণ চাহিদা নিরূপণ করা সম্ভব। এক্ষেত্রে একদল কর্মীর সাথে প্রথমে তাদের দায়িত্ব বিশ্লেষণ করতে হবে এবং পরে কর্মীদের মতামত নিয়ে প্রশিক্ষণ চাহিদা নিরূপণ করা যেতে পারে। এ ক্ষেত্রের বড় অসুবিধা হলো কর্মীরা বেশি প্রশিক্ষণ পেতে আগ্রহী থাকে। এতে ব্যয় ও সময় বেশি লাগে। বড় সুবিধা হলো দলীয় তথ্য একই সাথে পাওয়া যায় এবং মুখোমুখি আলোচনার সুযোগ তৈরি হয়।
- কাজ বিশ্লেষণ (Job analysis) :** কর্মী প্রত্যাশিত মানের কাজ করতে পারছে কি না তা বিশ্লেষণ করার মাধ্যমে। প্রশিক্ষণ চাহিদা নিরূপণ করা হয়। কোনো ধরনের ত্রুটি-বিচ্যুতি থাকলে তা নির্ণয় করে সে মতো ব্যবস্থা গ্রহণ করা হয়। এরূপ পদ্ধতির বড় সুবিধা হলো এক্ষেত্রে কর্মীর কাজকে সর্বোচ্চ গুরুত্ব দেওয়া হয়।
- প্রশ্নাবলি জরিপ (Questionnaire survey) :** এক্ষেত্রে সংগঠনের কর্মীদের উদ্দেশ্যে প্রশ্নপত্র তৈরি করে বিতরণ করা হয় এবং উত্তর চাওয়া হয়। তবে সংগঠনের কর্তাব্যক্তিদের সাথে আলাপ-আলোচনা করেই প্রশ্নাবলি নির্ধারণ করতে হয়। এর বড় সুবিধা হলো খরচ কম। একই সাথে অনেক প্রশ্নের অনেক উত্তর সংগ্রহ করা হয়। পক্ষপাতিত্বের সুযোগ খুবই কম থাকে।

৭. **ব্যবস্থাপনা কর্তৃপক্ষের অনুরোধ (Request by authority)** : ব্যবস্থাপক কোনো কোনো ক্ষেত্রে নিজেই প্রত্যাশিত মানের কাজের জন্য কর্মীকে দক্ষ করে তুলতে প্রশিক্ষণের আয়োজন করে থাকে। এক্ষেত্রে কর্মীর প্রশিক্ষণ চাহিদা নিরূপণের জন্য কোনো পদ্ধতির দরকার হয় না। ব্যবস্থাপকের নিরপেক্ষতা ও ইচ্ছার ওপর প্রশিক্ষণ চাহিদা নির্ধারণ বিবেচিত হয়। বিভিন্ন সমস্যা থাকলেও বর্তমানে এ পদ্ধতিতেই প্রশিক্ষণ চাহিদা বেশি নিরূপণ করা হচ্ছে।
৮. **কার্যক্ষমতা হার (Performance ratings)** : কর্মীর ওপর অর্পিত দায়িত্ব বা কাজ কতটা সফলতার সাথে সম্পাদিত হলো এক্ষেত্রে সে হার বিবেচনায় প্রাধান্য পায়। সুপারভাইজার সম্পাদিত ওই কাজের যথাযথ মূল্যায়ন করেন এবং তার প্রেক্ষিতে প্রশিক্ষণ চাহিদা নিরূপিত হয়। এক্ষেত্রে সমস্যা হলো অনেক প্রতিষ্ঠান কর্মী মূল্যায়নের জন্য তেমন কোনো বিজ্ঞানসম্মত পদ্ধতি ব্যবহার করা হয় না।
৯. **ব্যক্তিগত রেকর্ড (Personal records)** : এই পদ্ধতিতে কর্মীর ব্যক্তিগত নথিপত্র বা ফাইল দেখে অর্থাৎ জীবন বৃত্তান্ত, শিক্ষাগত যোগ্যতা, বয়স, অভিজ্ঞতা, ধর্ম, সংস্কৃতি, সামাজিক মর্যাদা প্রভৃতি বিষয়ে তথ্য সংগ্রহ করে প্রশিক্ষণ চাহিদা নিরূপণ করা যেতে পারে। এছাড়া যেখানে কম্পিউটারে কর্মীদের তথ্যভাণ্ডার (Database Information) সংরক্ষণের ব্যবস্থা রয়েছে, সে প্রতিষ্ঠানে যেকোনো সময় প্রশিক্ষণ চাহিদা নিরূপণ করা সহজ ও সম্ভব হয়।
১০. **দীর্ঘমেয়াদি সাংগঠনিক পরিকল্পনা (Long-range organizational plan)** : বড় প্রতিষ্ঠানে অনেক ক্ষেত্রে দীর্ঘমেয়াদি পরিকল্পনা প্রণীত হয়। ওই সময় পরিকল্পনায় জড়িত ব্যবস্থাপকগণ কর্মী উন্নয়নের জন্য প্রশিক্ষণের প্রয়োজনীয় ব্যবস্থা রাখেন, যা প্রশিক্ষণ চাহিদা হিসেবে বিবেচিত হয়। সাধারণত উন্নত দেশের বড় প্রতিষ্ঠানে এমনটি দেখা যায়। এ পদ্ধতির সুবিধা হচ্ছে, প্রশিক্ষণ চাহিদার বিষয়টি প্রশিক্ষণ পরিকল্পনার মধ্যেই অন্তর্ভুক্ত হয়, নতুন করে ভাবতে হয় না।
১১. **সংগঠনের প্রতিবেদন (Organization report)** : সংগঠনে অনেক সময় বিভিন্ন বিভাগ বা কর্মীর উদ্দেশ্যে প্রয়োজনীয় প্রতিবেদন তৈরি করা হয়। যেখানে সম্পাদিত কাজের মান, উদ্দেশ্যের বাস্তবায়ন এবং বিভিন্ন কার্য সম্পাদন সম্পর্কিত উপাত্ত ও তথ্য থাকে সেগুলো বিচার-বিশ্লেষণ করে প্রশিক্ষণ চাহিদা নিরূপণ করা যায়। শিল্পকারখানা বা ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানে আপেক্ষিকভাবে এই পদ্ধতি বেশি উপযোগী।



সারসংক্ষেপ:

এসব পদ্ধতি ব্যবহারের বিষয়টি প্রশিক্ষণের সামগ্রিক কৌশলগত পরিকল্পনা, আর্থিক সামর্থ্য, উপকরণ ও সম্পদ, প্রয়োজনীয়তা, লজিস্টিক সাপোর্ট প্রভৃতি বিষয়ের উপর নির্ভর করে।

পাঠ-৪.৩

প্রশিক্ষণের প্রয়োজন নির্ধারণের প্রক্রিয়া (Process of Training Needs Assessment)



উদ্দেশ্য

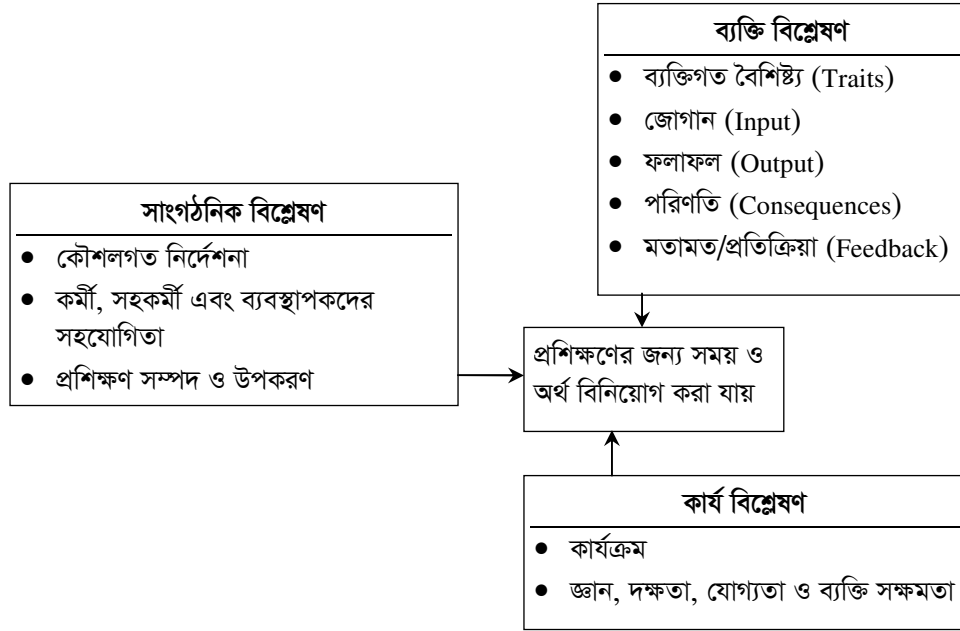
এ পাঠ শেষে আপনি

- প্রশিক্ষণ প্রয়োজন নির্ধারণের প্রক্রিয়া বর্ণনা করতে পারবেন।

প্রশিক্ষণ প্রয়োজন নির্ধারণ প্রক্রিয়া

Process of Training Needs Assessment

প্রশিক্ষণ প্রয়োজন নির্ধারণ একটি পূর্ণাঙ্গ প্রক্রিয়া, যার তিনটি প্রধান শাখা প্রক্রিয়া রয়েছে, যথা: সাংগঠনিক বিশ্লেষণ, ব্যক্তি বিশ্লেষণ এবং কার্য বিশ্লেষণ। প্রতিষ্ঠানের জন্য প্রশিক্ষণ প্রয়োজন কি না তা মূলত এই তিনটি শাখা বিশ্লেষণ করার মাধ্যমে জানা যায়। নিচে প্রশিক্ষণ চাহিদা বা প্রয়োজন বিশ্লেষণ প্রক্রিয়ার তিনটি শাখা আলাদাভাবে উপস্থাপন করা হলো:



চিত্র : প্রশিক্ষণ প্রয়োজন নির্ধারণ প্রক্রিয়া

১. সাংগঠনিক বিশ্লেষণ (Organizational Analysis)

কোম্পানির কৌশলগত নির্দেশনায় কী বলা আছে তার উপর ভিত্তি করে পদক্ষেপ নেওয়া হয়। তাছাড়া প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন স্তরের কর্মীবৃন্দ, সহকর্মী এবং ব্যবস্থাপক প্রশিক্ষণ কর্মসূচিকে কতটুকু সহযোগিতা করছে এবং প্রশিক্ষণ পরিচালনার জন্য প্রয়োজনীয় মানবসম্পদ এবং উপকরণ আছে কি না তা দেখা হয়।

- কৌশলগত নির্দেশনা (Strategic direction) :** প্রশিক্ষণের পুনরাবৃত্তি, প্রকার এবং কীভাবে প্রশিক্ষণের আয়োজন ও সংগঠিত করা হবে এ বিষয়গুলোর উপর প্রশিক্ষণের কৌশলগত ভূমিকা প্রভাব বিস্তার করে। ব্যবসায়িক প্রত্যাশা ও কৌশল বাস্তবায়নে প্রশিক্ষিত জনবলের অবদান গ্রহণ করতে চাইলে প্রশিক্ষণে অর্থ, সময় এবং পুনরাবৃত্তি সাধারণ প্রতিষ্ঠানের চাইতে বেশি হতে হয়।

- ব্যবস্থাপক, সহকর্মী ও কর্মীদের সহযোগিতা (**Support of managers, peers and employees for training activities**) : প্রশিক্ষণ কার্যক্রমের সফলতার প্রধান শর্ত হলো সহকর্মী, কর্মী এবং ব্যবস্থাপকদের মধ্যে ইতিবাচক মানসিকতা। প্রশিক্ষণের মাধ্যমে অর্জিত জ্ঞান দক্ষতা অথবা আচরণ কীভাবে কার্যক্ষেত্রে ব্যবহার সংক্রান্ত বিষয়ে কাজে লাগবে সে বিষয়ে প্রশিক্ষণার্থীকে পরামর্শ দিয়ে সহযোগিতা করতে পারেন সহকর্মী এবং ব্যবস্থাপকরা।
- প্রশিক্ষণ সম্পদ ও উপকরণ (**Training resources and materials**) : প্রশিক্ষণ পরিকল্পনার জন্য প্রতিষ্ঠানের পর্যাপ্ত বাজেট, সম্পদ ও উপকরণ আছে কি না তা দেখতে হয়। তাছাড়া নিজেদের বিশেষজ্ঞ প্রশিক্ষকও থাকতে হয়। খরচ করার সামর্থ্য ও সময় থাকলে নিজেদের বিশেষজ্ঞ প্রশিক্ষক বা থাকলে বাহির থেকেও আনা যায়।

২. ব্যক্তি বিশ্লেষণ (Person Analysis)

প্রশিক্ষণ প্রয়োজন আছে এমন কর্মীদের খুঁজে বের করতে ব্যক্তি বিশ্লেষণ প্রক্রিয়াটি ব্যবহার করা হয়। প্রশিক্ষণের মাধ্যমে কর্মীর দক্ষতার উন্নয়ন হয় এবং এর সাথে কর্মীর শিক্ষণের একটা যোগসূত্র আছে। এজন্য কর্মসম্পাদন এবং শিক্ষণের উপর প্রভাব বিস্তার করে এমন উপাদানগুলোর বিশ্লেষণের মাধ্যমে ব্যক্তি বিশ্লেষণ প্রক্রিয়াটি সম্পন্ন করতে হয়। কর্মীর প্রশিক্ষণ গ্রহণের প্রস্তুতি নির্ণয়ের সাথে এই কাজটি জড়িত। কর্মীর প্রশিক্ষণ গ্রহণের প্রস্তুতি বলতে নিম্নোক্ত বৈশিষ্ট্যগুলোকে বোঝায়-

- কর্মীর ব্যক্তিগত চারিত্রিক, বৈশিষ্ট্য (যেমন- দক্ষতা, সক্ষমতা, দৃষ্টিভঙ্গি, বিশ্বাস এবং প্রেষণা) যেগুলো প্রশিক্ষণে অর্জিত জ্ঞান ও দক্ষতা কার্যক্ষেত্রে প্রয়োগে সহযোগিতা করে।
- পারিপার্শ্বিক কিছু অবস্থা যা শিক্ষণ প্রক্রিয়ায় সহযোগিতা করে এবং কার্য সম্পাদনে কোনো বাধা সৃষ্টি করে না। ব্যক্তি বিশ্লেষণের উল্লেখযোগ্য উপাদানগুলো ব্যক্তিগত বৈশিষ্ট্য, ইনপুট বা জোগান, ফলাফল, পরিণতি এবং মতামত বা প্রতিক্রিয়া।

৩. কার্য বিশ্লেষণ (Task Analysis)

কর্মীর উপর অপরিত দায়িত্ব পালনের ক্রিয়াই কার্য বা কাজ। আর কার্য বিশ্লেষণের প্রধান দুটি আলোচ্য বিষয় হলো- (১) কর্মীর কার্যাবলি এবং (২) কর্মীর কাজ সম্পাদন করতে যে জ্ঞান, দক্ষতা, সক্ষমতা বা প্রয়োজনীয় গুণাবলি। কার্য বিশ্লেষণে নিচের চারটি ধাপ অনুসরণ করা হয়:

- যে কাজ বা কার্যাবলি বিশ্লেষণ করতে হবে তা সুনির্দিষ্ট করা;
- যারা ইতিপূর্বে কার্য বিশ্লেষণ করেছে তাদের সাথে কথা বলে এবং বিশেষজ্ঞ কর্মী ও ব্যবস্থাপকদের সঙ্গে মুখোমুখি সাক্ষাৎকারের মাধ্যমে কার্যাবলির একটি তালিকা তৈরি করা;
- যাচাই-বাছাই করে প্রাথমিক কার্য তালিকা তৈরি করা;
- একটি কাজে সফলতার সাথে সম্পাদনের জন্য কর্মীর জ্ঞান, দক্ষতা, সামর্থ্য প্রভৃতি চিহ্নিত করতে হয়। এ সংক্রান্ত তথ্যাবলি সাক্ষাৎকার বা প্রশ্নপত্রের মাধ্যমেও সংগ্রহ করা যায়।



সারসংক্ষেপ

প্রশিক্ষণের প্রয়োজন নির্ধারণের জন্য সংগঠন, ব্যক্তি ও কার্য বিশ্লেষণ করা একান্ত আবশ্যিক। এসব উপাদান বিশ্লেষণ ছাড়া প্রশিক্ষণের প্রয়োজন নির্ধারণ সম্ভবপর নয়।

পাঠ-৪.৪

প্রশিক্ষণ প্রয়োজন নির্ধারণের মাত্রা

(Dimension of Training Needs Assessment)



উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি

- প্রশিক্ষণ প্রয়োজন নির্ধারণের মাত্রা নির্ধারণ পারবেন।

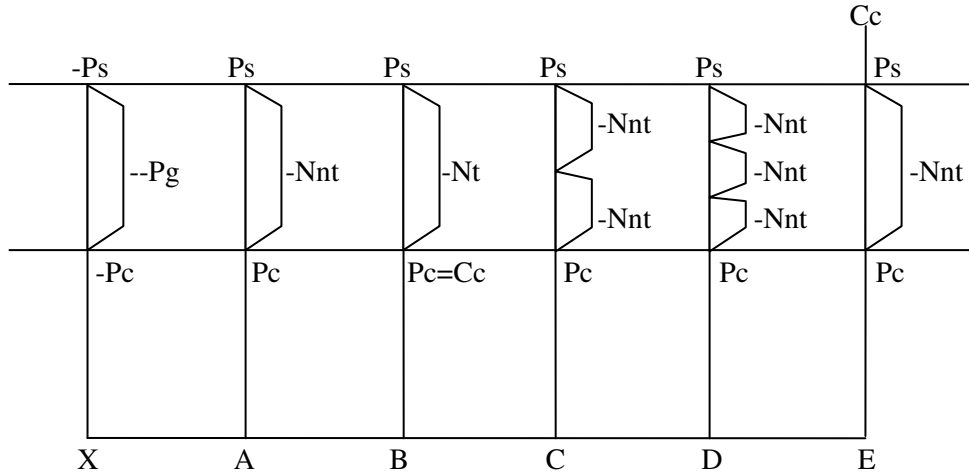
প্রশিক্ষণ প্রয়োজন নির্ধারণের মাত্রা

Dimension of Training Needs Assessment

প্রশিক্ষণ চাহিদা নিরূপণ একটি গবেষণামূলক কাজ। আর প্রশিক্ষণের লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য সর্বদাই ফলাফল কেন্দ্রিক। এজন্য চাহিদা নির্ধারণে কয়েকটি কৌশল ও মাত্রা বিবেচনায় রাখতে হয়, যা নিচে ব্যাখ্যা করা হলো:

১. বেসিক মডেল (Basic Model)

Kuber and Prokopenko বর্ণিত মৌলিক মডেলে চাহিদা নির্ধারণে পাঁচটি পরিস্থিতি রয়েছে। মডেলে P_c স্তর দ্বারা বর্তমান কার্যসম্পাদন এবং P_s স্তর দ্বারা আদর্শ কার্যসম্পাদনের কথা বলা হয়েছে। P_c ও P_s স্তরের পার্থক্যই হলো কার্যসম্পাদনের গ্যাপ (Performance gap/pg)।



চিত্র : চাহিদা নির্ধারণের বেসিক মডেল

এই স্তর দুটির সম্পর্কটি চিত্রের x অবস্থানে দেখানো হয়েছে। P_s স্তরে রয়েছে ইচ্ছে বা ভবিষ্যৎ পরিকল্পনা। P_c স্তরে রয়েছে বর্তমান পরিস্থিতি।

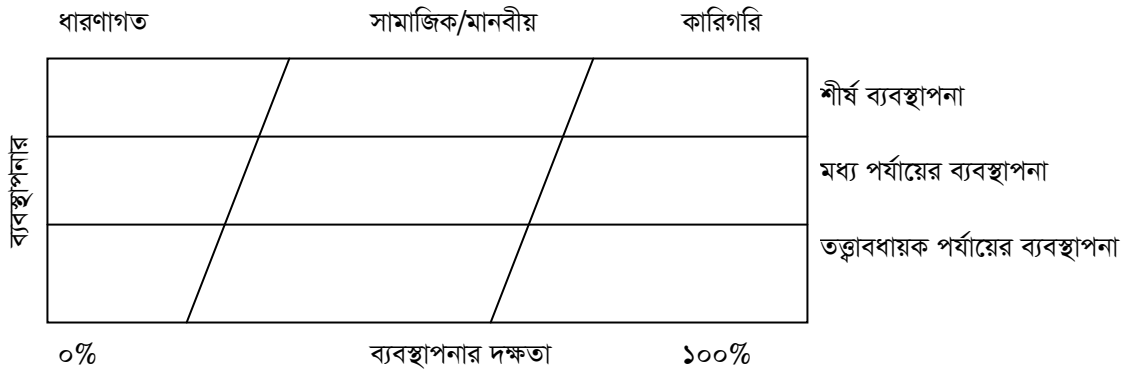
- চিত্রে A অবস্থানে কার্যসম্পাদন মান পর্যাপ্ত। সেজন্য এ স্তরের কর্মীদের প্রশিক্ষণ দরকার নেই। কারণ তাদের যোগ্যতা প্রত্যাশিত মাত্রায় রয়েছে (C_c)। তবে তাদের অন্যান্য সাপোর্ট (Nnt) প্রয়োজন হতে পারে। যেমন- প্রেষণা, পরিবেশ উন্নয়ন, সাংগঠনিক উন্নয়ন প্রভৃতি।
- B অবস্থানে কার্যক্ষমতার মান নিম্ন বোঝাচ্ছে। এখানে প্রশিক্ষণ চাহিদা রয়েছে এবং প্রশিক্ষণ দিয়ে সে চাহিদা পূরণ করা যেতে পারে (Nt)।
- C অবস্থান A থেকে ভিন্ন এবং বাস্তবসম্মত। এখানে কর্ম সক্ষমতা বাড়ানোর জন্যে প্রশিক্ষণ যেমন দরকার তেমনি পারিপার্শ্বিক সহযোগিতার প্রয়োজন। এখানে আনুমানিক একটি নিরাপদ ধারণা প্রয়োগের অনুমান করা হয়।

- D অবস্থানে ব্যবস্থাপক এবং প্রশিক্ষক সকলেই লক্ষ্য এড়াতে চায়। কারণ এখানে প্রশিক্ষণ ও অন্যান্য সাপোর্ট দেওয়ার পরেও কার্যসম্পাদনের উন্নয়ন হয় না। এক্ষেত্রে স্থায়ী কার্যক্রমের গ্যাপ দেখা যায় (Pg)।
- ভৌগোলিক অবস্থা, মালিকের সক্ষমতাসহ অন্যান্য উপাদান রয়েছে যা প্রভাবক হিসেবে কাজ করে।
- E অবস্থানটি বৈশিষ্ট্যপূর্ণ। এখানে আদর্শ মানের চেয়ে কর্মীর দক্ষতা খুব বেশি থাকে। ফলে প্রশিক্ষণ ছাড়াই Pg সহজেই পূর্ণ করতে পারে। এমন অবস্থায় কর্মীদের জন্য নতুন কার্য আদর্শমান স্থাপন করতে হয়।

২. **বর্তমান ও প্রত্যাশিত কার্যসম্পাদন মানের মধ্যে পার্থক্য সংজ্ঞায়িতকরণ (Defining the gap between current and desired performance) :** কর্মীদের সম্পাদিত কার্য, বর্ণনা, সূচক, পরিমাপ প্রভৃতি চলতি কার্যসম্পাদন মান নির্ণয়ে সাহায্য করে। রক্ষণাবেক্ষণ, নিয়ন্ত্রণ, উৎপাদন, মান উন্নয়ন, বৈদেশিক বিনিময়ে ঘাটতি, ব্যয় নিয়ন্ত্রণ, অন্যান্য সুবিধা অর্জন প্রভৃতি ক্ষেত্রে নিম্নমানের কারণে ব্যবস্থাপকদের কর্মদক্ষতা কমে যেতে পারে। তবে সম্পাদিত কার্যমানের সাথে Pg নির্ণয়ের জন্য কার্য সম্পাদন মান সুনির্দিষ্টকরণ আবশ্যিক। বর্তমানে সম্পাদিত কার্যমান ও কাজিত কার্যসম্পাদন মানের জানা কারণেই একটি ফাঁক থাকে। তার একটি সঠিক সংজ্ঞায়ন দরকার। তার জন্যে আঞ্চলিক বা জাতীয় পর্যায়ে এমনই বিদেশি কিছু প্রতিষ্ঠানের উৎপাদন, সেবা ও অন্যান্য কার্যক্রমকে তুলনাযোগ্য মনে করা যেতে পারে। চাহিদার কাঠামো গঠন, ইতিবাচক ব্যক্তিক আচরণ ও সাংগঠনিক কার্যসম্পাদনে ইতিবাচক পরিবর্তন এনে বর্তমান কর্মদক্ষতা এবং কাজিত কর্মদক্ষতার পার্থক্য নিরূপণ করা যেতে পারে।

৩. **চাহিদার কাঠামো (Structure of the needs) :** বর্তমান কার্যসম্পাদন ও কাজিত কার্যমানের মধ্যে পার্থক্য থাকা অস্বাভাবিক নয়। প্রশিক্ষণ চাহিদার রূপটি কীরূপ হবে সেটি প্রশিক্ষণের জন্য তাৎপর্যপূর্ণ। যা কার্যদক্ষতার মধ্যে পার্থক্য নিরূপণ করতে সাহায্য করে। এক্ষেত্রে সাংগঠনিক কার্যসম্পাদন কাম্যস্তরে রয়েছে কি না তা যাচাই করা হয়। কাম্যস্তরের সাথে বর্তমান কার্যস্তরের তুলনা করে তার ঘাটতি বের করে প্রশিক্ষণ প্রক্রিয়া ঠিক করা হয়। সেই সঙ্গে ব্যবস্থাপক ও অধীনদের আচরণে ইতিবাচক পরিবর্তন কাম্য।

৪. **ব্যবস্থাপনা কাঠামো এবং পেশার মাত্রা (Management structure and career dimentions) :** প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা পদ্ধতির অংশ হলো তার ব্যবস্থাপকীয় কার্যাবলি। বেশির ভাগ বৃহৎ ও মাঝারি প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনার কাঠামোতে স্তর থাকে তিনটি। যথা: শীর্ষস্তর, মধ্যস্তর ও নিম্নস্তর। শীর্ষস্তরে রয়েছে প্রেসিডেন্ট, মুখ্য নির্বাহী অফিসার, নির্বাহী কমিটি, পরিচালনা পর্ষদ, মুখ্য ভাইস প্রেসিডেন্ট। এরা বিশেষায়িত ব্যক্তিবর্গ যারা প্রতিষ্ঠানের কৌশল, দীর্ঘমেয়াদি পরিকল্পনা প্রণয়ন ও নীতি নির্ধারণ করেন। মধ্যস্তরে রয়েছে বিভিন্ন বিভাগের বিভাগীয় প্রধান, প্লান্ট ম্যানেজার, সুপারিনটেনডেন্ট কর্মী পরিচালক। তাদের দায়-দায়িত্ব ও কার্যাবলি শীর্ষ বা উচ্চস্তরের, নির্বাহীদের নীতি বাস্তবায়নে নিম্নস্তরের কর্মীদের নিয়ে কাজ করার জন্য প্রয়োজনীয় পদক্ষেপ নেওয়া। নিম্ন পর্যায়ে রয়েছে সুপারভাইজার, তত্ত্বাবধায়ন ফোরম্যান প্রভৃতি। এরা Operational ও Technical দক্ষতা নিয়ে কাজ করে থাকে।



চিত্র : ব্যবস্থাপনার বিভিন্ন স্তরে দক্ষতা

ব্যবস্থাপনা কাঠামোতে এই যে স্তরগুলো রয়েছে এর পরিবর্তনের ফলে ব্যবস্থাপকদের দক্ষতা ভিন্ন ভিন্ন হয়। সুতরাং ব্যবস্থাপনার কাঠামোগত অবস্থান নিশ্চিতভাবেই প্রশিক্ষণের চাহিদা নির্ধারণে ভূমিকা রাখে। প্রতিষ্ঠানের প্রশিক্ষণ চাহিদা নির্ধারণ কেবল অর্পিত দায়িত্ব নয়, সেখানে পেশার মাত্রাকেও গুরুত্ব দিতে হয়। ব্যবস্থাপনাকে পেশা হিসেবে গুরুত্ব দিয়ে আগামীদিনের চ্যালেঞ্জ মোকাবিলার জন্য প্রস্তুত রাখতে হয়।

৫. **গুণগত ও পরিমাণগত চাহিদা (Qualitative and quantitative needs)** : গুণগত চাহিদার ক্ষেত্রে থাকে ব্যবস্থাপকীয় দক্ষতা, পরিবর্তনের মানসিকতা, ব্যবস্থাপকীয় কার্যাবলি। অর্থাৎ এগুলোর সমন্বয়ে গুণগত চাহিদা তৈরি হয়। এর উপকরণগুলো হলো: আচরণ পরিবর্তনের আকাঙ্ক্ষা, নেতৃত্ব, প্রেষণা, হিসাবরক্ষণ প্রভৃতি। পরিমাণগত চাহিদা গুণগত চাহিদার মতো নয়। এক্ষেত্রে কতজন ব্যবস্থাপকের গুণগত প্রশিক্ষণের চাহিদা আছে, কতজনের এই প্রশিক্ষণ আছে, কত সময় এই ধরনের প্রশিক্ষণের ও উন্নয়নের চাহিদা আছে, প্রাসঙ্গিক উপকরণ কী পরিমাণ ব্যবহৃত হবে- এগুলো মূলত পরিমাণগত চাহিদার নির্দেশক। তবে সংগঠনের চাহিদা, লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য এবং পারিপার্শ্বিক অবস্থার ওপর নির্ভর করে বর্তমান এবং আগামীদিনের সুবিধাপ্রাপ্তির উদ্দেশ্যে প্রশিক্ষণের চাহিদা নির্ধারণ করা হয়।



সারসংক্ষেপ

প্রশিক্ষণ চাহিদা নির্ধারণের মাত্রাসমূহ যথাযথভাবে বিবেচনা করা আবশ্যিক।

পাঠ-৪.৫

প্রশিক্ষণ প্রয়োজন নির্ধারণের হাতিয়ার বা কৌশলসমূহ (Tools and Techniques for Needs Assessment)



উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি

- প্রশিক্ষণ প্রয়োজন নির্ধারণের হাতিয়ার ও কৌশলসমূহ বর্ণনা করতে পারবেন।

প্রশিক্ষণ প্রয়োজন নির্ধারণের হাতিয়ার ও কৌশলসমূহ

Tools and Techniques for Need Assessment

প্রশিক্ষণ চাহিদা নির্ধারণের কৌশল নিম্নোক্ত উপায়ে শ্রেণিবিভাগ করা যেতে পারে:

- ব্যক্তি চাহিদা নির্ধারণ (Individual Needs Assessment)
- দলীয়/গ্রুপ চাহিদা নির্ধারণ (Group Needs Assessment)
- প্রাতিষ্ঠানিক চাহিদা নির্ধারণ (Organizational Needs Assessment)

ক. ব্যক্তি চাহিদা নির্ধারণ (Individual Needs Assessment)

ব্যক্তিগত চাহিদা নির্ধারণের অন্তর্ভুক্ত কৌশলসমূহ আলোচনা করা হলো:

- কার্য বিশ্লেষণ এবং কার্য বর্ণনা (Job analysis and job description) :** এক্ষেত্রে প্রতিটি কাজের জন্য যোগ্যতা দক্ষতাও দায়-দায়িত্ব সম্পর্কে জানা যায়। কার্য বিশ্লেষণে কর্মীর কাজ, কাজের শর্ত, দায়িত্ব প্রভৃতি বিষয়ে তথ্য সংগ্রহ করা হয়। আবার কার্য বর্ণনায় কর্মীর নির্দিষ্ট কাজের যোগ্যতা, করণীয় প্রভৃতির সংক্ষিপ্ত তালিকা দেখানো হয়।
- অভীক্ষা (Test) :** শিক্ষামূলক ও মনোবৈজ্ঞানিক পরিমাপের একধরনের কৌশল হলো অভীক্ষা। একজন কর্মী সাধারণত কাজ করে নিয়ন্ত্রিত পরিবেশে। সেখানে সে কীভাবে কর্মসম্পাদন করে তা পর্যবেক্ষণ এবং বর্ণনার উপায় হলো অভীক্ষা। অভীক্ষার মধ্যে রয়েছে- প্রশ্ন ও উত্তর, হ্যাঁ-না মৌখিক পরীক্ষা, বিবরণ লিখন, মানসিক অভীক্ষা প্রভৃতি।
- প্রশ্নপত্র (Questionnaires) :** প্রশ্নপত্র কৌশলে কর্মী বা ব্যবস্থাপকের কাছে প্রশিক্ষণের চাহিদা সংক্রান্ত বিষয়ে লিখিত উত্তর জানতে চাওয়া হয়। এসব প্রশ্ন লিখিত কাঠামোবদ্ধ বা আংশিক কাঠামোযুক্ত বা উন্মুক্ত প্রশ্ন হতে পারে।
- সাক্ষাৎকার (Interview) :** সাক্ষাৎকারের মাধ্যমে নির্দিষ্ট বিষয়ের ওপর আনুষ্ঠানিকভাবে কর্মীর সাথে কথোপকথন করা হয়। এক্ষেত্রে উত্তরদাতার কাছে মুখোমুখি প্রশ্ন করা হয় এবং প্রশিক্ষণ সম্পর্কিত প্রয়োজনীয় তথ্য জোগাড় করা হয়। এটি একটি বহুল প্রচলিত তথ্য সংগ্রহ কৌশল।
- পর্যবেক্ষণ (Observation) :** এক্ষেত্রে কর্মী বা ব্যবস্থাপকদের কার্যাবলি এবং আচরণ বিশ্লেষণ করা হয়। বর্তমানে ক্যামেরার সাহায্য নিয়েও পর্যবেক্ষণ করা হয় তাতে কর্মীদের কার্যাবলি এবং আচরণ বুঝা যায়। অনেক সময় প্রশ্নমালা এবং সাক্ষাৎকারের মাধ্যমে সঠিক চিত্র পাওয়া যায় না। এক্ষেত্রে এটি একটি গুরুত্বপূর্ণ কৌশল হিসেবে ব্যবহৃত হয়।
- সংকটময় ঘটনা (Critical incident) :** এক্ষেত্রে কর্মীদের সাথে আলাপ-আলোচনার মাধ্যমে সংকটপূর্ণ পরিস্থিতি মোকাবিলার কৌশল গ্রহণ করা হয় এবং তার প্রেক্ষিতে প্রশিক্ষণের সিদ্ধান্ত গ্রহণ করা হয়।

৭. স্ব-মূল্যায়ন (Self assessment) : এটি একটি নিজস্ব উপলব্ধিগত বিষয়। এ কৌশলে কর্মীগণ নিজেদের দক্ষতা নিজেরাই বুঝতে পারে এবং দুর্বলতাও চিহ্নিত করতে পারে। নিজেরাই উপলব্ধি করে প্রয়োজনমতো প্রশিক্ষণ চাহিদা নির্ধারণ করতে পারে।
৮. কার্যকরী শিখন (Action learning) : একজন কর্মী নিজে বা কর্মীদের ছোট দল কার্যকরী ও নিয়মতান্ত্রিক উপায়ে নিজেদের মধ্যে শিখনের মাধ্যমে সংগঠনের বিভিন্ন জটিল সমস্যা সমাধানের প্রচেষ্টা অব্যাহত রাখে। এক্ষেত্রে কাজ করতে গিয়ে সৃষ্ট সমস্যাগুলোর সমাধান করা হয়।
৯. কার্য সম্পাদন মূল্যায়ন (Performance appraisal) : এক্ষেত্রে অর্পিত দায়িত্ব অনুসারে কার্য সম্পাদনের মাত্রা কেমন এবং প্রচেষ্টা ও ফলাফল অর্জনের মধ্যে পার্থক্য মূল্যায়ন করা হয়। এই কৌশলে এবং মূল্যায়নের পরে প্রশিক্ষণের প্রয়োজনীয়তা নির্ধারণ করা হয়।
১০. দিনপঞ্জি পদ্ধতি (Diary method) : এক্ষেত্রে ব্যবস্থাপক প্রতিদিনের ঘটনা বিভিন্ন শিরোনামে লিখে রাখেন। নির্দিষ্ট সময়ের অভিজ্ঞতা বা ঘটনাপঞ্জি বিশ্লেষণ করে প্রশিক্ষণের চাহিদা নির্ধারণ করা হয়।

খ. দলীয়/গ্রুপ চাহিদা নির্ধারণ (Group Needs Assessment)

দলের মতামত অনুযায়ী কোন ধরনের কোন কৌশল গ্রহণ করলে অধিকাংশ সদস্য উপকৃত হবে অথবা সর্বজনীন কৌশলের কোন বিষয়টি বিবেচ্য সে অনুযায়ী নির্ধারণ করা হয়। দলীয় চাহিদা নির্ধারণের বিষয়সমূহ নিচে আলোচনা করা হলো:

১. ব্যবস্থাপনা দলের বৈঠক (Meeting of management team) : প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন পর্যায়ের ব্যবস্থাপকগণ বিভিন্ন ইস্যু নিয়ে বৈঠকে মিলিত হলে সংগত কারণেই প্রশিক্ষণ চাহিদা নির্ধারণের বিষয়টিও আলোচনায় উঠে আসে।
২. দলগত সভা (Group meeting) : দলগত সভার আলোচ্যসূচিতে বিভিন্ন বিষয়ের মধ্যে কর্মদক্ষতার বিষয়টিও আলোচনা স্থান পায়। কেবল প্রশিক্ষণের মতো গুরুত্বপূর্ণ বিষয়ে সিদ্ধান্ত নেওয়া জন্যও এ ধরনের সভা হতে পারে।
৩. ব্যবসায়িক খেলা (Business game) : এক্ষেত্রে অংশগ্রহণকারীরা বিভিন্ন দলে ভাগ হয়ে বিভিন্ন সমস্যা মোকাবিলা করে। নিজেরা আলোচনা করে, মতামত প্রদান করে, সমস্যা সমাধানের পথ ও কৌশলে প্রচেষ্টা অব্যাহত রাখে। এভাবে প্রশিক্ষণের প্রয়োজনীয়তা নির্ধারিত হয়।
৪. নিষদ (Syndicate) : নিষদ বা সিডিকেট বলতে ৮ বা ১০ জনের ছোট দলকে বোঝায়। সিডিকেটের সদস্যরা আলোচনার মাধ্যমে নির্ধারিত করেন তাদের দক্ষতা উন্নয়নে কোন বিষয়ের ওপর জোর দেওয়া উচিত বা বর্তমান সমস্যা কীভাবে মেটানো যায়।
৫. আচরণ মডেলিং এবং বিশ্লেষণ (Behavior modeling and analysis) : এক্ষেত্রে ব্যবস্থাপকদের সামনে আচরণের বিভিন্ন প্রতিক্রিয়া বা মডেলিং হাজির করে তাদের আচরণকে আরো পরিমার্জিত করা হয়। ব্যক্তি এবং দলীয় দুটোর জন্যই এই কৌশল উপযোগী হতে পারে।
৬. সিমুলেশন (Simulation) : বাস্তব অবস্থার কাছাকাছি কৃত্রিম পরিবেশ সৃষ্টির মাধ্যমে কোন বিষয় সম্বন্ধে প্রকৃত ধারণা চিত্রায়ণ করাকে সিমুলেশন বলে। এই কৌশলে ব্যবস্থাপকগণ এমন ভূমিকা গ্রহণ করেন যেন তারা প্রকৃত সমস্যা নিয়েই আলোচনা-আলোচনা করছেন এবং সেমতো সমস্যা সমাধানের চেষ্টা করছেন।

গ. প্রাতিষ্ঠানিক চাহিদা নির্ধারণ (Organizational Needs Assessment)

প্রতিষ্ঠানের সংস্কৃতি, শ্রম ব্যবস্থাপনা সম্পর্ক, পদ্ধতি, প্রক্রিয়া প্রকৃতি ক্ষেত্রে মূল সমস্যা চিহ্নিত করার চেষ্টা করা হয় এবং প্রশিক্ষণের চাহিদা সেখানে কতটা তা নির্ধারণ করা হয়। এক্ষেত্রে কৌশলসমূহ নিচে আলোচনা করা হলো:

১. **রেকর্ড ও প্রতিবেদন (Record and report)** : কর্মীর ব্যক্তিগত, পদোন্নতি, প্রশিক্ষণ, শ্রম প্রভৃতি সংক্রান্ত নথি বা দলিল থাকে কর্তৃপক্ষের হাতে। সেগুলো তথ্যের পর্যাপ্ত উৎস হিসেবে বিবেচিত হয় এবং প্রশিক্ষণ চাহিদা নির্ধারণের গুরুত্বপূর্ণ উৎসও হিসেবে গণ্য করা হয়।
২. **ব্যবস্থাপনা জরিপ (Management survey)** : ব্যবস্থাপনা জরিপের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের সার্বিক কার্যসম্পাদন পরিস্থিতি সম্পর্কে জানা যায়। ফলে ব্যবস্থাপনার সবল ও দুর্বল দিক, সম্ভাবনা ও বিদ্যমান সমস্যার বিভিন্ন চিত্র পাওয়া যায়।
৩. **বেঞ্চমার্কিং (Benchmarking)** : প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠান কীভাবে বেশি মানসম্পন্ন পণ্য বা সেবা উৎপাদন করছে তা জেনে সে অনুযায়ী উন্নয়ন করাকে বেঞ্চমার্কিং বলে। বেঞ্চমার্কিংয়ের মাধ্যমে মান অর্জিত হলে কেবল পণ্যের গুণগত মানই বাড়ে না সেবার গুণগত মানও বাড়ে। মান নিয়ন্ত্রণের এই কৌশল প্রয়োগ কর্মদক্ষতার ঘাটতি চিহ্নিত করতে সাহায্য করে।
৪. **মনোভাব বা দৃষ্টিভঙ্গি জরিপ (Attitude survey)** : ব্যবস্থাপনা নীতি, কৌশল, মিশন, ভিশন, গৃহীত সিদ্ধান্ত, কর্মীদের মধ্যে ভুল-বোঝাবুঝি প্রভৃতি সম্পর্কে কর্মীদের মনোভাব বা দৃষ্টিভঙ্গি কীরূপ তা জরিপ করা কর্তৃপক্ষের সিদ্ধান্ত গ্রহণের জন্য গুরুত্বপূর্ণ।
৫. **আন্তঃপ্রতিষ্ঠান তুলনাকরণ (Inter-firm comparison)** : তুলনাকরণের সূচকগুলো হলো: মুনাফা অর্জন সক্ষমতা, বার্ষিক লেনদেন, উৎপাদন, বিক্রয়, বিনিয়োগ অবস্থা, আয় অনুপাত প্রভৃতি। বৈশ্বিক পরিমণ্ডলে আন্তঃপ্রতিষ্ঠানের এসব বিষয় তুলনাকরণ একটি গুরুত্বপূর্ণ কৌশল হিসেবে বিবেচিত।
৬. **মানবসম্পদ উন্নয়ন নিরীক্ষা (Human resource development audit)** : মানবসম্পদ তৈরি ও ধরে রাখার জন্য প্রতিষ্ঠানকে বড় অঙ্কের বিনিয়োগ করতে হয়। দক্ষ মানবসম্পদ প্রতিষ্ঠানের সক্ষমতা বাড়ায়। সুতরাং মানবসম্পদ উন্নয়ন নিরীক্ষা করে প্রশিক্ষণ চাহিদা সম্পর্কে সিদ্ধান্ত নেওয়া যায়।
৭. **ভবিষ্যৎ প্রবণতা ও সম্ভাবনা বিশ্লেষণ (Analysis for future trends and opportunity)** : প্রতিষ্ঠানের প্রবণতা ও সম্ভাবনা বিচার-বিশ্লেষণ করেও অনেক সিদ্ধান্ত নিতে হয়। ভবিষ্যৎ কোনো অর্থনৈতিক সম্ভাবনা এলে কর্মীদের দক্ষতা উন্নয়নে প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা গ্রহণ করা আবশ্যিক।



সারসংক্ষেপ

বিভিন্ন কৌশল বা হাতিয়ার ব্যবহার করে প্রশিক্ষণ প্রয়োজন নির্ধারণ করা যায়। উল্লেখিত কৌশল সম্পর্কে নির্বাহীদের যথাযথ ধারণা বা জ্ঞান রাখা একান্ত আবশ্যিক।



ইউনিট উত্তর মূল্যায়ন

১. প্রশিক্ষণ প্রয়োজন নির্ধারণ কাকে বলে? এর গুরুত্ব বর্ণনা করুন।
২. প্রশিক্ষণ প্রয়োজন নির্ধারণ পদ্ধতি বর্ণনা করুন।
৩. প্রশিক্ষণ প্রয়োজন নির্ধারণ প্রক্রিয়া আলোচনা করুন।
৪. প্রশিক্ষণ প্রয়োজন নির্ধারণ মাত্রা বর্ণনা করুন।
৫. প্রশিক্ষণ প্রয়োজন নির্ধারণের হাতিয়ার বা কৌশলসমূহ আলোচনা করুন।