

## মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা ও উন্নয়ন

### প্রধান প্রধান শিক্ষণীয় দিকসমূহ

এই শীটে যে শিক্ষণীয় দিকগুলো তুলে ধরা হয়েছে তার প্রাথমিক উৎস হচ্ছে ডিফাইন্ডি বাংলাদেশের রুরাল লাইভলিহুড প্রোগ্রামের অন্তর্ভুক্ত প্রজেক্ট সমূহ। এই শিক্ষণীয় বিষয়ের প্রত্যেকটি যথার্থ প্রমাণ সাপেক্ষে গড়ে উঠেছে আর এই প্রমাণের ভিত্তি হচ্ছে রুরাল লাইভলিহুড ইন্সলুয়েশন পার্টনারশীপ (আরএলইপি) পরিচালিত রুরাল লাইভলিহুড প্রজেক্টের ইন্সলুয়েশন কর্মকাণ্ড। খিমাটিক লেসন পেপারের (টিএলপি) পূর্ণাঙ্গ কপিটি পাওয়া যাবে আরএলইপি থেকে।

টিএলপি সেই পাঠকের উদ্দেশ্যই প্রকাশ করা হচ্ছে যারা রুরাল লাইভলিহুড সংক্রান্ত নীতি নির্ধারণ ও প্রোগ্রামের পরিকল্পনার সাথে সম্পৃক্ত অথবা কোন না কোন ভাবে এ সংক্রান্ত সিদ্ধান্ত প্রভাবিত করছেন। ভবিষ্যতে তাদের আরো সূত্র সিদ্ধান্ত গ্রহণে সহায়তা করবে এমন তথ্য উপস্থাপন করাই টিএলপির উদ্দেশ্য।

টিএলপি সিরিজ রুরাল লাইভলিহুডের অভিজ্ঞতাগুলোকে বিভিন্ন ধীমের আঙ্গিক থেকে দেখার চেষ্টা করছে। এই শীটে মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা ও উন্নয়ন ধীমের উপর প্রধান প্রধান শিক্ষণীয় দিকসমূহ ও সামনে এগোনোর কিছু পথ সম্বলিত তথ্য উপস্থাপন করা হলো। টিএলপি সিরিজ রুরাল লাইভলিহুডের আরো অনেক ধীমের উপর তথ্য সম্বলিত শীট পাওয়া যাবে।

এটি ডিএফআইডি'র অর্থ সহযোগিতায় পরিচালিত একটি প্রকল্পের প্রকাশনা। এতে উল্লিখিত মতামত বা বক্তব্য ডিএফআইডি'র নিজস্ব নয়।

- প্রাতিষ্ঠানিক পর্যায়ে মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা ও উন্নয়নের সমস্ত কৌশলগত বিষয়সমূহ যেমন, ট্রেনিং ব্যবস্থাপনা, পরিকল্পনা, ব্যক্তিগত উন্নয়ন এবং কার্যসম্পাদন করার দক্ষতার জন্য প্রয়োজন সরকারী দপ্তর পর্যায়ে একনিষ্ঠ এবং লাগাতার সংস্কার সাধন। সরকারের একটি অধিদপ্তরের সাথে সম্পৃক্ত কোন একটি বিশেষ প্রকল্পের আওতায় তা সম্ভব নয়।
- কৌশলগত উন্নয়নের দীর্ঘ পদ্ধতিটি জড়িত ব্যক্তির জন্য উন্নত শিক্ষণীয় পদ্ধতি যা ভবিষ্যতে যখন সে প্রাথমিক ও মাধ্যমিক পর্যায়ের কর্মকর্তা থেকে উঁচু পর্যায়ের নীতি নির্ধারকের পদমর্যাদায় উন্নীত হবে তখন তা হাতে খড়ি হিসাবে কাজ করবে।
- মন্ত্রনালয়সমূহ যে সমস্ত নীতিসমূহে এবং কৌশলসমূহে খুব কম জনগনের অংশগ্রহণ প্রয়োজন তা খুব তাড়াতাড়ি গ্রহণ করে কিন্তু যদি এগুলো বাস্তবায়িত না হয় তাহলে সমস্ত শিক্ষা, সম্ভাবনা, কৌশল এবং বাস্তবায়ন হারিয়ে যায়।
- Rural Livelihood Programme প্রকল্পের অন্তর্ভুক্ত প্রজেক্ট logframe এ ট্রেনিং পদ্ধতির সংস্কারের কথা খুব পরিষ্কারভাবে লেখা আছে। কিন্তু বাস্তবে তা প্রাতিষ্ঠানিক রূপ পায়নি। একটি প্রশিক্ষণ পদ্ধতির অধীনে বিভিন্ন প্রকল্প ও এর অন্তর্ভুক্ত প্রাতিষ্ঠানিক অভিজ্ঞতা ও দক্ষতা সমন্বয় ঘটানোর ক্ষেত্রে অনেক অসুবিধা দেখা যায়।
- RLEP-এর দু'টি প্রকল্প মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা ও উন্নয়নের কৌশল তৈরীর ক্ষেত্রে কাজ করেছে। এর মধ্যে ASRIP -এর আওতায় তৈরী করা মানবসম্পদ উন্নয়ন ও ব্যবস্থাপনার কৌশলগত নীতি মন্ত্রনালয় পর্যায়ে অনুমোদন করাতে পেরেছে। অনুমোদনের পর (PARTNERSHIP FUND) তা নীচু ও মাধ্যমিক পর্যায়ের কর্মকর্তাদের ক্ষেত্রে ফলপ্রসূভাবে বাস্তবায়িত হয়েছে।
- তথাপি, প্রকল্পে উদ্ভূত প্রচেষ্টা প্রমাণ করেছে নতুন পদ্ধতির প্রয়োগ সম্ভব যদি সক্ষম কর্মচারী, ফলপ্রসূ পরিচালন ক্ষমতা এবং সর্বোচ্চ পর্যায়ে অঙ্গীকার থাকে, সাথে সাথে পর্যাপ্ত ফান্ডের ব্যবস্থা থাকে।
- প্রতিষ্ঠানগুলোর জন্য এই জটিল ব্যবস্থার সাথে খাপ খাইয়ে কাজ করা ক্রমশই কঠিন হয়ে যাচ্ছে। RLEP - র ৮ টি প্রকল্পের অভিজ্ঞতা থেকে বোঝা যায় যে, প্রতিষ্ঠানগুলোতে বিভিন্ন বিষয়ে (যেমন সমাজ বিজ্ঞান, পরীক্ষণ ও মূল্যায়ন, ব্যবস্থাপনা তথ্য পদ্ধতি, তথ্য প্রযুক্তি, সমাজভিত্তিক ব্যবস্থাপনা, জেভার, জীবিকা বিশেষ যন) অভিজ্ঞতা ও দক্ষতা সম্পন্ন ব্যক্তি প্রয়োজন রয়েছে। একই সাথে কারিগরী ভিত্তিক দক্ষতাকে কোনভাবেই উপেক্ষা করা যাবেনা (মানবসম্পদ ব্যবস্থাপনা ও উন্নয়নের বিষয়টি সংগঠনের নীতিমালার সাথে সরাসরি সম্পৃক্ত থাকলে সুফল পাওয়া যাবে)।
- যদিও প্রকল্পের আওতায় মানব সম্পদ উন্নয়নের জন্য সংশ্লিষ্ট অধিদপ্তরগুলোর অঙ্গবিভাগসমূহের (ট্রেনিং বা HRD) মান উন্নীত করা হয়েছে, বাস্তবে এইসব বিভাগসমূহ প্রকল্পের নিজস্ব ধারার ট্রেনিংসমূহ সমন্বয় করার মধ্যমেই সীমাবদ্ধ রয়েছে।
- উপরন্তু যদি এই অঙ্গসমূহকে সমস্ত প্রতিষ্ঠানের মধ্যে উল্লেখযোগ্য হিসাবে দেখাতে হয় তাহলে, উপযুক্ত মানবসম্পদ উন্নয়ন বিষয়ে অভিজ্ঞ ও ট্রেনিংপ্রাপ্ত কর্মকর্তা নিয়োগ করতে হবে। অঙ্গবিভাগের আরো উন্নয়নের জন্য প্রতিষ্ঠানের উচ্চ পর্যায়ের কর্মকর্তাদের সমন্বয়ে একটি কমিটি তৈরী করতে হবে।
- সরকারী প্রশিক্ষণ কেন্দ্রগুলোর কাজ ও উদ্দেশ্য সাধারনতঃ মানবসম্পদ উন্নয়নের কৌশল এর উপর নির্ভরশীল ট্রেনিং ব্যবস্থাপনার পরিবর্তনের সঙ্গে সংযুক্ত। সেই কারণে কর্মকর্তাদের দক্ষতা বাড়ানো ও ট্রেনিং সেন্টারগুলোকে উপযুক্ত সরঞ্জামাদি দিলেও ট্রেনিং সেন্টারগুলোর কোন পরিবর্তন লক্ষ করা যায় না।
- যদি শুধুমাত্র ট্রেনিং নির্ভর নয় এমন প্রকল্পও ট্রেনিং এর ক্ষেত্রে পারদর্শী ট্রেনারের সহযোগিতা গ্রহণ করে তবে এর মান ও মূল্যায়ন যথাযথ হবে।
- সম্পদ বন্টন ও প্রশিক্ষণের জিনিসপত্র তৈরী করা হয়তো অনেক গ্রহণযোগ্য, সাশ্রয়ী ও অংশগ্রহণমূলক হবে যদি তা কেন্দ্রীয়ভাবে সমস্ত প্রকল্পের সমন্বয়ের জন্য তৈরী করা একটি অঙ্গের উপর দায়িত্ব দেয়া হয়। RLEP -র বিভিন্ন প্রকল্পের মধ্যে অভিজ্ঞতা ও সম্পদ বিনিময়ের ব্যাপারটি আরও উন্নত হতে পারতো।
- সম্পদ ও সরঞ্জামাদি সরবরাহ এবং বৈদেশিক প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা দাতা ভিত্তিক প্রকল্পে অবশ্যই থাকতে হবে। স্থায়ীত্ব ও দক্ষতা ব্যবহারের অব্যবস্থার কারণে এই সুবিধাগুলো না দেয়ার প্রবণতা দেখা যাচ্ছে। কিন্তু RLEP প্রকল্পে এটাই প্রমাণিত হয়েছে যে, সম্পদ সরবরাহের একটি ইতিবাচক দিক হলো এর মাধ্যমে উপযুক্ত ব্যক্তির কাছে পৌঁছানো যায় ও উন্নয়নের রাস্তা প্রশস্ত হয়।

### ডিএফআইডি'র রুরাল লাইভলিহুডস প্রোগ্রাম (আরএলপি) এর ৮ টি প্রজেক্ট:

- ফিশারীশ ট্রেনিং এ্যান্ড এ্যাক্সটেনশন প্রজেক্ট-২ (এফটিইপি ২)
- এগ্রিকালচার সার্ভিসেস ইনোভেশন রিফর্ম প্রজেক্ট (এএসআইআরপি)
- রিসার্চ এ্যান্ড এক্সটেনশন ইন ফার্ম পাওয়ার ইনস্টিটিউট (রেফপি)
- পোভার্টি ইলিমিনেশন থ্রু রাইস রিসার্চ এ্যান্ড এক্সটেনশন (পেটরা)
- সাপোর্ট ফর ইউনিভার্সিটি ফিশারীশ এডভুকেশন এ্যান্ড রিসার্চ (সুফার)
- ফোর্থ ফিশারীশ প্রজেক্ট (এফএফপি)
- কেয়ার রুরাল লাইভলিহুডস প্রোগ্রাম (কেয়ার আরএলপি)
- কমিউনিটি বেসড ফিশারীশ ম্যানেজমেন্ট (সিবিএফএম২)

## সামনে এগোনোর পথ

মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা ও উন্নয়নের মূল বক্তব্য হল একটা প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য বাস্তবায়নের জন্য কার্যরত সকল মানুষই এর সম্পদ। মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার ক্ষেত্রে HRM একটি সুসংগত ও পূর্ণাঙ্গ পদ্ধতি যার মাধ্যমে প্রাতিষ্ঠানিক কাঠামো, প্রচলিত ব্যবস্থা, ব্যক্তি মনোবৃত্তি ও ব্যবহারের পরিবর্তন সম্ভব। একই ভাবে HRM পদ্ধতিকে সার্থক করার ক্ষেত্রেও উপরোক্ত পরিবর্তনগুলো প্রয়োজন। সাধারণতঃ HRD বলতে প্রশিক্ষণ অথবা দক্ষতার উন্নয়ন বোঝায় এবং HRM-এর একটি অংশ হিসেবে গৃহীত হয়। অন্যান্য মতবাদ অনুযায়ী HRM হলো : নিয়োগ, যোগদান মান ব্যবস্থাপনা, পেশার উন্নয়ন, পুরস্কৃতকরণ এবং স্বীকৃতি।

প্রকৃত পক্ষে HRM/D হলো একটা পদ্ধতি যা নীতি, কৌশল, নিয়ম ও সংস্কৃতি দ্বারা পরিচালিত। একটা সাধারণ HRM/D কৌশলের ৪টি মূল অঙ্গ হলো - লক্ষ্য, উদ্দেশ্য, কৌশল এবং কার্যকরণ ও পর্যবেক্ষণ। “কৌশলগত HRM” প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্যের সাথে সামঞ্জস্য রেখে দীর্ঘমেয়াদী মানব সম্বন্ধীয় বিষয়সমূহ নিয়ন্ত্রণ করে।

কৌশলগত HRM -এর যথাযোগ্য প্রয়োগ নির্ভর করে প্রতিষ্ঠানের কৌশল ও এর HR প্রশিক্ষণ কৌশলের এবং HR কার্যক্রম ও বিভিন্ন কার্যক্রমের পারস্পরিক নির্ভরতার উপর।

RLP-র প্রকল্পসমূহ যা সরকারী প্রতিষ্ঠান সমূহের আওতায় রয়েছে সেগুলো HRM ও HRD প্রশিক্ষণ ব্যবস্থাপনা কৌশল তৈরী করার চেষ্টা করেছে। যেখানে উচ্চ পর্যায়ে প্রকল্পভিত্তিক কৌশল সৃষ্টি করার চেষ্টা হয়েছে সেখানে তা আরো কঠিন

১. **সরকারী বিভাগীয় ও প্রাতিষ্ঠানিক পুনর্গঠন :** একটি দীর্ঘস্থায়ী মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার ও তার পরিচালনের জন্য একটি সম্মিলিত বিভাগভিত্তিক কৌশল থাকতে হবে। কারন এটা সম্ভব ন্যূনতম ১০ বছর মেয়াদী প্রচেষ্টার মাধ্যমে।

বিভাগগুলিকে নিজস্ব সম্পদ যেমন ট্রেনিং সেন্টার ও প্রশিক্ষণ ব্যবহার করে কনিষ্ঠ ও নতুন কর্মকর্তাদের প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা করে তাদের দক্ষতা বৃদ্ধি করে প্রতিষ্ঠানের জ্ঞানভান্ডারকে সমৃদ্ধ করতে হবে। দাতারা হয়তো মানবসম্পদ ব্যবস্থাপনা ও উন্নয়নের জন্য গনবিভাগগুলোকে সাহায্য করতে পারে তবে যেসব বিভাগগুলোতে দাতা সাহায্য ব্যবহার করে মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার জন্য একক অঙ্গ খোলা হয়েছে সেসব অঙ্গগুলো সরকারের বিভিন্ন সংস্থার কলা কৌশলকে, যেমন জাতীয় মৎস্য / গবেষণা / কৃষি ( যেমন মৎস্য অধিদপ্তরের জন্য / বাংলাদেশ কৃষি গবেষণা প্রতিষ্ঠান / কৃষি সম্প্রসারণ বিভাগ) ইত্যাদি বাস্তবায়িত করতে পারে।

২. **কৌশল নিরূপণ দল (Strategic group):** পদ্ধতিগত পরিবর্তন আনার জন্য উচ্চ পর্যায়ের মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা নীতি নির্ধারক দল ও নিম্ন পর্যায়ের কার্য সম্পাদন দল গঠন করা উচিত। এই দল সংস্থাপন মন্ত্রণালয়, যেখানে পাবলিক সার্ভিস কমিশনের সদস্যদের উপস্থিতি আছে ও অর্থ মন্ত্রণালয়ের কিছু সদস্য যাদের মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার ব্যাপারে প্রভাব রয়েছে তাদের দ্বারা পরিচালিত হবে। এ ছাড়াও মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার ব্যাপারে জ্ঞান বিস্তার ও ভাল উদাহরণ তুলে ধরার জন্য প্রাইভেট সেক্টর / এনজিওদের প্রতিনিধি থাকতে হবে।

৩. **প্রাতিষ্ঠানিক বিশেষ ষণঃস্থানীয় পরামর্শদাতা দলের (LCG) আর্থিক সাহায্যে প্রাতিষ্ঠানিক বিশেষ ষণঃসংক্রান্ত গবেষণা করার জন্য স্থানীয় পরামর্শদাতা দলকে (LCG) কৌশল নিরূপণ দলের সাথে যোগাযোগ করিয়ে দিলে তা মানব সম্পদ উন্নয়নে সরকারী বিভাগীয় পুনর্গঠনের ক্ষেত্রে এটি কৌশলগত নির্দেশনা দিতে পারবে।** এটা বিভাগগুলিকে সংস্কারের মাধ্যমে ভাল ফল প্রদর্শনের জন্য সাহায্য করবে। এটা দাতা সংস্থাগুলোর গনবিভাগগুলোকে সংস্কারের সাথে সাথে দক্ষতা বাড়ানোর সুযোগ করে দেবে।

৪. **দেশীয় মানব সম্পদ উন্নয়নে সাহায্য :** বাংলাদেশে মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা পেশাজীবীদের একমাত্র ফোরাম বাংলাদেশ সোসাইটি অব HRM (BASHRM)। এই সমিতি যদি প্রতিষ্ঠিত হতে পারে তাহলে একটা পেশাদারী মানসম্পন্ন সম্পদ ব্যবস্থাপনা প্রতিষ্ঠান হিসাবে গন্য হবে। দাতা সাহায্যের জন্য একটা নিরীক্ষা করে দেখা যেতে পারে কিভাবে এই প্রতিষ্ঠানের উন্নয়ন হবে, কখন এবং কিভাবে গনবিভাগ সহযোগীতা ও দীর্ঘস্থায়ীত্বের জন্য সহায়তা করবে। এই কাজের জন্য BASHRM এর পেশাদারদের সাহায্য নেয়া যেতে পারে।

৫. **ব্যবস্থাপনা তথ্য পদ্ধতি (MIS) উন্নয়নের সম্মিলিত সাহায্য প্রদানঃ** বর্তমানে মানব সম্পদ উন্নয়নের জন্য MIS ব্যবহারের বিভিন্নতা দেখা যাচ্ছে। নির্ধারিত মান অনুযায়ী একটি MIS কে প্রতিষ্ঠা করতে হবে যা সকল মানব সম্পদ উন্নয়নের প্রয়োজন মেটাবে। চলতি পদ্ধতির মূল্যায়ণের জন্য এবং এটার ভিত্তিতে একটা সম্মিলিত ব্যবস্থাপনার কৌশল নির্ণয়ের জন্য সহযোগীতা প্রদান করা যেতে পারে।

৬. **কোড অব কন্ট্রোল তৈরী :** স্বচ্ছতা, নিরাপত্তা ও অনুমিত আচরণের পরিষ্কার তথ্যই হবে কোড অব কন্ট্রোল এর মূল উদ্দেশ্য। সংশ্লিষ্ট সমস্ত প্রতিষ্ঠান এটাকে উদাহরণ হিসাবে ব্যবহার করতে পারে। এই কোড অব কন্ট্রোল অনমনীয় হবে না। যেখানে পরিবর্তন প্রয়োজন তা করে প্রতিষ্ঠানের একত্ব দেখাতে হবে। এটাই মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার উপযুক্ত যন্ত্র হিসাবে প্রমাণিত হয়েছে যা মানুষের মধ্যে নিয়মানুবর্তিতা ও দায়িত্ববোধের সৃষ্টি করে।

এখানে উল্লেখিত শিক্ষণীয় দিকগুলো সম্পর্কে আরো বিস্তারিত জানা যাবে টিএলপি সিরিজের অন্তর্ভুক্ত মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা ও উন্নয়নের পূর্ণাঙ্গ ইস্যু ও লেসন পেপার, যেগুলো আরএলপি থেকে পাওয়ার যাবে।

### Further Reading

ASIRP & ASSP (2003). Human Resource Interventions with the Department of Agricultural Extension (DAE) Bangladesh: A Ten Year Review. 1992-2003 (Volume 2). November 2003. Dhaka, Bangladesh.

Brooks, A.C. & Brown, D.W. (2003). Training and Extension in the Department of Fisheries, The FTEP-II Experience. June 2003. Dhaka, Bangladesh.

DAE: Strategic Plan of Department of Agricultural Extension (2002-2006).

DOF (2004): Human Resources Development Strategy (draft). Department of Fisheries. May 2004, Dhaka, Bangladesh.

RLEP (2003-2004). End of Project Reports of FTEP II, ASIRP, REFPI and Output to Purpose Reports of