



পরীক্ষার্থী বন্ধুরা, এ অধ্যায়ে বোর্ড পরীক্ষা, শীর্ষস্থানীয় কলেজসমূহের নির্বাচনী পরীক্ষা এবং বাছাইকৃত এক্সক্লুসিভ মডেল টেস্টের প্রশ্নগুলোর পূর্ণাঙ্গ উত্তর দেওয়া হয়েছে। এগুলো অনুশীলন করলে তোমরা এ অধ্যায় থেকে যেকোনো সৃজনশীল প্রশ্নের উত্তর সহজেই লিখতে পারবে।

প্রশ্ন ১ M & M কোম্পানির পরিচালনা পর্ষদ কর্মীদের কার্যপরিবেশ উন্নত করায় শ্রমিক-কর্মীরা স্বচ্ছন্দে কাজ করছে। আবার পরিচালনা পর্ষদ বাংলা নববর্ষ উৎসব পালনের জন্য প্রত্যেককে বোনাস প্রদানের ঘোষণা দেন। এর ফলে শ্রমিক-কর্মীরা বিপুল উদ্দীপনা নিয়ে দায়িত্ব পালন করছে।

[ঢা. বো., কু. বো. ১৭]

- ক. জৈবিক চাহিদা কী? ১
- খ. 'Y' তত্ত্বকে ইতিবাচক বলা হয় কেন? ২
- গ. উদ্দীপকের কার্যপরিবেশ কোন ধরনের ইতিবাচক প্রেষণা? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. 'আর্থিক প্রেষণা কর্মীদের কাজের গতিকে বৃদ্ধি করে'—উদ্দীপকের আলোকে বিশ্লেষণ করো। ৪

১ নং প্রশ্নের উত্তর

ক মানুষের বেঁচে থাকা তথা জীবন ধারণের জন্য প্রয়োজনীয় মৌলিক উপকরণের (খাদ্য, বস্ত্র ও বাসস্থান প্রভৃতি) চাহিদাগুলোকে সামগ্রিকভাবে জৈবিক চাহিদা বলে।

সহায়ক তথ্য

চাহিদার স্কেল: জৈবিক চাহিদা => নিরাপত্তার চাহিদা => সামাজিক চাহিদা => আত্মপ্রতিষ্ঠার চাহিদা => আত্মপূর্ণতার চাহিদা।

খ ডগলাস ম্যাকগ্রোগার প্রেষণার Y তত্ত্বের প্রবক্তা। এ তত্ত্বে কর্মীদের সম্পর্কে উচ্চ ধারণা পোষণ করা হয়। এক্ষেত্রে মনে করা হয় তারা উদ্যোগী এবং কাজ করতে পছন্দ করে। এ কারণে কর্মীদের ওপর অহেতুক চাপ সৃষ্টি না করে তাদেরকে স্বেচ্ছায় কাজ করতে দেওয়া হয়। এর ফলে কর্মীদের মনে প্রতিষ্ঠান সম্পর্কে ইতিবাচক চিন্তা আসে। তাই Y তত্ত্বকে ইতিবাচক বলা হয়।

গ উদ্দীপকের কার্যপরিবেশকে বলা যায় 'অনার্থিক ইতিবাচক প্রেষণা'।

কর্মীদের প্রণোদিত করার জন্য অর্থ ছাড়া যেসব উদ্দীপক (Motivator) ব্যবহৃত হয় সেগুলোই অনার্থিক প্রেষণা। সুষ্ঠু কার্যপরিবেশ, চাকরির নিরাপত্তা, উত্তম ব্যবহার, ভালো কাজের প্রশংসা, প্রশিক্ষণ সুবিধা ইত্যাদি অনার্থিক প্রেষণার অঙ্গভূত।

কর্মীরা সবসময় মনোরম, নিরিবিলা ও স্বাস্থ্যকর পরিবেশে কাজ করতে চায়। এজন্য উদ্দীপকের M & M কোম্পানির পরিচালনা পর্ষদ কাজের পরিবেশ উন্নত করেছে। ফলে কর্মীরা ঝুঁকিমুক্ত পরিবেশে কাজ করার সুযোগ পেয়েছে। তারা এখন স্বচ্ছন্দে কাজ করছে। এ ধরনের কাজের পরিবেশ কর্মীদের আর্থিকভাবে কোনো প্রাপ্তি যোগ করে না। অথচ সুষ্ঠু পরিবেশ না থাকলে তারা স্বচ্ছন্দে কাজ করতে পারত না। তাই বলা যায়, M & M কোম্পানির পরিচালনা পর্ষদ প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের কাছ থেকে কাজ আদায়ের জন্য অনার্থিক প্রেষণা প্রদান করছেন।

সহায়ক তথ্য

ইতিবাচক প্রেষণাকে দু'ভাগে ভাগ করা হয়েছে। যথা: ১. আর্থিক প্রেষণা (ন্যায্য পারিশ্রমিক, বোনাস ও মুনাফার অংশ প্রভৃতি); ২. অনার্থিক প্রেষণা (অনুকূল কার্যপরিবেশ, চাকরির নিরাপত্তা ও উত্তম ব্যবহার প্রভৃতি)।

ঘ 'আর্থিক প্রেষণা কর্মীদের কাজের গতিকে বৃদ্ধি করে'—উদ্দীপকের আলোকে বক্তব্যটি যৌক্তিক।

আর্থিক (ন্যায্য বেতন, বোনাস) সুযোগ-সুবিধা দিয়ে কর্মীকে কাজের প্রতি উৎসাহিত করা হয়। ন্যায্য বেতনের পাশাপাশি বোনাস দেওয়া হলে কর্মীদের মাঝে ইতিবাচক মনোভাব সৃষ্টি হয়। ফলে তারা স্বতঃস্ফূর্তভাবে কাজ করতে আগ্রহী হয়।

উদ্দীপকের M & M কোম্পানির পরিচালনা পর্ষদ প্রথমে কর্মীদের সুষ্ঠু কার্যপরিবেশের ব্যবস্থা করেন। এতে তারা স্বচ্ছন্দে কাজ করতে আগ্রহী হয়। অতঃপর পরিচালনা পর্ষদ বাংলা নববর্ষের উৎসব পালনের জন্য প্রত্যেক কর্মীকে বোনাস প্রদানের ঘোষণা দেন। এতে তারা উদ্দীপনা নিয়ে কাজ করতে থাকে।

উক্ত আর্থিক প্রেষণা কর্মীদের মানসিক অবস্থা পরিবর্তন করে দেয়। বোনাস প্রদানের ঘোষণা কর্মীদের মনে বাড়তি উদ্দীপনা সৃষ্টি করে। তারা মনে করে প্রতিষ্ঠান কর্মীদের প্রতি আশ্চর্যকর। এজন্য প্রতিষ্ঠানের প্রতিও তাদের আনুগত্য বেড়ে যায়। তাই প্রত্যেক কর্মী নিজ নিজ দায়িত্ব পালনে সচেষ্ট হয়। এ কারণেই বলা যায়, আর্থিক প্রেষণা কর্মীদের কাজের গতি বাড়াতে সহায়তা করে।

প্রশ্ন ২ জনাব কফিল 'সাহানা গার্মেন্টস'-এর সহকারী উৎপাদন ব্যবস্থাপক। এম.বি.এ পাসের পর তিনি বর্তমান কর্মস্থলে যোগদান করেন। একটি বড় কক্ষে তিনি অন্যান্য বিভাগের পাঁচজন ব্যবস্থাপক ও সহকারী ব্যবস্থাপকের সাথে একসঙ্গে বসে অফিস কার্যসম্পাদন করেন। গত পাঁচ বছরে একই পদে তার বেতন বেড়ে দ্বিগুণ হয়েছে। কিন্তু একই বেতনে তিনি সালেহা গার্মেন্টসে চলে যাওয়ার প্রবল ইচ্ছা পোষণ করলে কর্তৃপক্ষ বেতন না বাড়িয়ে তাকে ব্যবস্থাপক পদে পদোন্নতি দেন এবং তার জন্য অন্য একটি সুসজ্জিত কক্ষ বরাদ্দ করেন। জনাব কফিল এতে অত্যন্ত খুশি হন এবং পূর্বের চেয়ে আরও বেশি উদ্দীপনা নিয়ে কাজ করতে থাকেন।

[রা. বো. ১৭]

- ক. আত্মপ্রতিষ্ঠার চাহিদা কী? ১
- খ. প্রেষণা ও মনোবলের মধ্যে সম্পর্ক দেখাও। ২
- গ. উদ্দীপকে উল্লিখিত প্রতিষ্ঠানটিতে প্রথম পর্যায়ে জনাব কফিলকে কোন ধরনের প্রেষণা প্রদান করা হয়েছিল? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. যে ধরনের প্রেষণা প্রদানের ফলে জনাব কফিল প্রতিষ্ঠানটি ছেড়ে যাননি তার যৌক্তিকতা বিশ্লেষণ করো। ৪

২ নং প্রশ্নের উত্তর

ক বন্ধু-বান্ধব, আত্মীয়স্বজন ও সহকর্মীদের অবস্থান থেকে একটু বেশি উপরে ওঠার আগ্রহকে আত্মপ্রতিষ্ঠার চাহিদা (Esteem needs) বলে।

সহায়ক তথ্য

চাহিদার স্কেল: জৈবিক চাহিদা => নিরাপত্তার চাহিদা => সামাজিক চাহিদা => আত্মপ্রতিষ্ঠার চাহিদা => আত্মপূর্ণতার চাহিদা।

খ কর্মীদের কাজের প্রতি উৎসাহিত করার প্রক্রিয়াই হলো প্রেষণা। আর মনোবল হলো মানসিক শক্তি সংশ্লিষ্ট বিষয়।

প্রেষণা প্রদানের মাধ্যমে মূলত কর্মীকে উৎসাহিত করা হয়। প্রেষণা মানুষের মানসিক স্বাস্থ্যের সাথে জড়িত। এতে কাজের প্রতি কর্মীর আগ্রহ ও মনোবল বাড়ে। আবার প্রেষণার অনুপস্থিতিতে কর্মীর মনোবল ভেঙে যায় এবং কাজের গতিও কমে যায়। তাই বলা হয়, প্রেষণা মনোবলের সাথে সম্পর্কযুক্ত।

গ উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানটিতে প্রথম পর্যায়ে জনাব কফিলকে আর্থিক প্রেষণা প্রদান করা হয়েছিল।

আর্থিক প্রেষণা হলো অর্থ ও আর্থিক সুযোগ-সুবিধার সাথে সম্পৃক্ত এমন প্রণোদনামূলক ব্যবস্থা। বেতন, বোনাস ও যাতায়াত ভাতা প্রদান

প্রভৃতি আর্থিক প্রেষণার সাথে জড়িত। আর্থিক প্রেষণা প্রদানের মাধ্যমে কর্মীর অর্থসংক্রান্ত চাহিদা পূরণ করা হয়।

উদ্দীপকের জনাব কফিল ‘সাহানা’ গার্মেন্টস’-এর সহকারী উৎপাদন ব্যবস্থাপক। তিনি এ প্রতিষ্ঠানে পাঁচ বছর যাবৎ কর্মরত। এ সময়ে তার বেতন বেড়ে দ্বিগুণ হয়েছে। এ বেতন অর্থসংশি-ষ্ট একটি উপাদান। তাই বলা যায়, জনাব কফিলকে প্রথমে আর্থিক প্রেষণা প্রদান করা হয়েছিল।

ঘ. আর্থিক প্রেষণার পাশাপাশি অনার্থিক প্রেষণা প্রদানের ফলে জনাব কফিল প্রতিষ্ঠানটি ছেড়ে যাননি।

কর্মীদের প্রণোদিত করার জন্য অর্থের বাইরে যেসব উদ্দীপক (Motivator) ব্যবহৃত হয় সেগুলোই অনার্থিক প্রেষণা। সুষ্ঠু কার্যপরিবেশ, পদোন্নতি, উত্তম ব্যবহার, ভালো কাজের প্রশংসা, প্রশিক্ষণ সুবিধা প্রভৃতি অনার্থিক প্রেষণার অন্তর্ভুক্ত। আর্থিক প্রেষণার পাশাপাশি অনার্থিক প্রেষণা প্রদান করা হলে কর্মী প্রতিষ্ঠানের প্রতি অনুরাগ থাকেন।

উদ্দীপকের জনাব কফিল ‘সাহানা গার্মেন্টস’-এর সহকারী উৎপাদন ব্যবস্থাপক। তিনি একটি বড় কক্ষে বসে অন্যান্য সহকর্মীদের সাথে কার্য সম্পাদন করেন। গত পাঁচ বছর যাবৎ তিনি উক্ত প্রতিষ্ঠানে একই পদে কর্মরত। এ সময়ে তার বেতন বেড়ে দ্বিগুণ হয়েছে। কিন্তু উক্ত সময়ে তিনি কোনো পদোন্নতি ও সুষ্ঠু কাজের পরিবেশ পাননি। তাই তিনি একই বেতনে সালোহা গার্মেন্টসে চলে যেতে চান। এজন্য ‘সাহানা গার্মেন্টস’ তাকে ব্যবস্থাপক পদে পদোন্নতি প্রদান করে। এছাড়া প্রতিষ্ঠানটি তার জন্য একটি সুসজ্জিত কক্ষ বরাদ্দ করে।

এ ধরনের সুযোগ-সুবিধা প্রদানের মাধ্যমেই দক্ষ ও অভিজ্ঞ কর্মীদের প্রতিষ্ঠানে দীর্ঘদিন ধরে রাখা যায়। উদ্দীপকের জনাব কফিলকে অনার্থিক প্রেষণা প্রদান করায় তার আনন্দ সন্তোষ এসেছে। তিনি মনে করছেন, প্রতিষ্ঠান তাকে যথাযথ মর্যাদা প্রদান করেছে। এজন্য প্রতিষ্ঠানের প্রতিও তাঁর শ্রদ্ধা ও আনুগত্য বেড়ে গেছে। তাই তিনি উক্ত প্রতিষ্ঠান ছেড়ে যাননি। বরং তিনি অত্যন্ত খুশি এবং পূর্বের চেয়ে আরও অধিক উদ্দীপনা নিয়ে কাজ করে যাচ্ছেন। তাই বলা যায়, অনার্থিক প্রেষণা প্রদানের কারণেই জনাব কফিল প্রতিষ্ঠানটি ছেড়ে যাননি।

প্রশ্ন ৩ ‘নিশাত’ গ্রুপের ব্যবস্থাপক কর্মীদের কাছ থেকে জোর করে কাজ আদায় করেন। তিনি মনে করেন, কর্মীরা কাজ অপছন্দ করে ও সুযোগ পেলেই কাজে ফাঁকি দেয়। তাছাড়া তার ধারণা কর্মীরা গতানুগতিক প্রকৃতির এবং পরিবর্তন পছন্দ করে না। এজন্য তিনি কাজের নির্দেশ দিয়ে বসে থাকেন না বরং যেভাবেই হোক কাজ আদায়ের জন্য সার্বক্ষণিক পর্যবেক্ষণ করেন। এতে করে প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের ওপর তার নিয়ন্ত্রণ বজায় থাকে।

[চ. বো. ১৭]

- ক. অনার্থিক প্রেষণা কী? ১
- খ. ‘প্রেষণা উৎপাদনশীলতার পরিমাণ বৃদ্ধি করে’- ব্যাখ্যা করো। ২
- গ. উদ্দীপকে ‘নিশাত’ গ্রুপের ব্যবস্থাপক প্রেষণার কোন তত্ত্ব বিশ্বাস করেন? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. উদ্দীপকে বর্ণিত ‘নিশাত’ গ্রুপের ব্যবস্থাপকের কঠোর নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা কর্মীদের দীর্ঘমেয়াদে উচ্চাকাঙ্ক্ষা পোষণের ক্ষেত্রে কতটা প্রভাব ফেলবে বলে তুমি মনে করো? মতামত দাও। ৪

৩ নং প্রশ্নের উত্তর

ক. কর্মীদের প্রণোদিত করার জন্য অর্থ ছাড়া যেসব উদ্দীপক (Motivator) ব্যবহৃত হয় তাকে অনার্থিক প্রেষণা বলে।। যেমন: বাসস্থান সুবিধা, চাকরির নিরাপত্তা।

খ. অধীনস্থ কর্মীদের কাজের প্রতি অনুপ্রাণিত বা উৎসাহী করার প্রক্রিয়াকে প্রেষণা বলে। আর উৎপাদনে ব্যবহৃত উপকরণ ও উৎপন্ন দ্রব্যের অনুপাতকে উৎপাদনশীলতা বলে।

উৎপাদনশীলতা নির্ভর করে প্রতিষ্ঠানে ব্যবহৃত সকল মানবীয় (কর্মী) ও অমানবীয় (কাঁচামাল, যন্ত্রপাতি) উপকরণের দক্ষ ব্যবহারের ওপর। মানবসম্পদই অমানবীয় উপকরণগুলো ব্যবহার করে। এজন্য মানবসম্পদকে সঠিকভাবে ব্যবহার করার জন্য প্রতিনিয়ত প্রেষণা দেওয়ার প্রয়োজন হয়। কর্মীকে প্রেষণা দেওয়ার মাধ্যমে যত বেশি অনুপ্রাণিত করা যাবে, কাজের প্রতি তাদের আন্তরিকতা তত বাড়বে। ফলে প্রতিষ্ঠানের উৎপাদনশীলতাও বৃদ্ধি পাবে। তাই বলা যায়, প্রেষণা উৎপাদনশীলতার পরিমাণ বৃদ্ধি করে।

গ. উদ্দীপকের ‘নিশাত’ গ্রুপের ব্যবস্থাপক প্রেষণার ‘X’ তত্ত্ব বিশ্বাস করেন।

X তত্ত্বে মনে করা হয়, কর্মীরা কাজকে অপছন্দ করে ও সুযোগ পেলেই কাজে ফাঁকি দেয়। এ তত্ত্ব মতে কর্মীরা সাধারণত প্রতিষ্ঠানের কোনো নিয়ম-নীতি সহজে মেনে নিতে পারে না। এজন্য কঠোর নিয়ন্ত্রণ ও তত্ত্বাবধানের মাধ্যমে তাদের দিয়ে কাজ করাতে হয়।

উদ্দীপকের ‘নিশাত’ গ্রুপের ব্যবস্থাপক কর্মীদের কাছ থেকে জোর করে কাজ আদায় করেন। তিনি মনে করেন, কর্মীরা কাজ অপছন্দ করে ও সুযোগ পেলেই কাজে ফাঁকি দেয়। এছাড়া কর্মীরা কাজের ক্ষেত্রে কোনো নতুন নিয়ম বা পরিবর্তনকে পছন্দ করে না। এজন্য তিনি কর্মীদের সর্বদা নজরে রাখেন; যাতে কর্মীরা সঠিকভাবে কাজ করে। এসব বৈশিষ্ট্য X তত্ত্বের সঙ্গে সঙ্গতিপূর্ণ। তাই বলা যায়, ‘নিশাত’ গ্রুপের ব্যবস্থাপক প্রেষণার X তত্ত্ব অনুসরণ করেন।

সহায়ক তথ্য



ডগলাস মারে ম্যাকগ্রেগর (Douglas Murray McGregor) 'The Human Side of Enterprise' নামক গ্রন্থে কর্মীর মনোভাব সম্পর্কে দুই ধরনের তত্ত্বের উল্লেখ করেন, যা X ও Y তত্ত্ব নামে পরিচিত। X ও Y তত্ত্ব হলো-

X তত্ত্ব (নেতিবাচক দৃষ্টিভঙ্গি) মনে করা হয়-

কর্মীরা কাজকে অপছন্দ করে ও সুযোগ পেলেই কাজে ফাঁকি দেয়। এজন্য কঠোর নিয়ন্ত্রণ, ভয়-ভীতি দেখানো ও শাস্তি প্রদানের মাধ্যমে তাদেরকে দিয়ে কাজ করাতে হবে। বেশিরভাগ ক্ষেত্রে কর্মীরা তাদের নিজস্ব বুদ্ধিমত্তার খুব একটা প্রয়োগ করে না।

Y তত্ত্ব (ইতিবাচক দৃষ্টিভঙ্গি) মনে করা হয়-

কর্মীরা কাজকে পছন্দ করে এবং তারা স্বপরিচালিত ও স্বনিয়ন্ত্রিত হয়ে থাকে। উপযুক্ত পরিবেশ পেলে তারা দায়িত্ব গ্রহণ, সমস্যা সমাধানে সহযোগিতা প্রদান ও সিদ্ধান্ত গ্রহণেও যোগ্যতার প্রমাণ রাখে।

ঘ. উদ্দীপকে বর্ণিত ‘নিশাত’ গ্রুপের ব্যবস্থাপকের কঠোর নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা কর্মীদের উচ্চাকাঙ্ক্ষা পোষণের ক্ষেত্রে নেতিবাচক প্রভাব ফেলবে বলে আমি মনে করি।

নিয়ন্ত্রণ হলো পরিকল্পনা অনুযায়ী প্রতিষ্ঠানের সব কার্যক্রম সম্পন্ন হচ্ছে কি না তা যাচাই করা এবং প্রয়োজনে সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করা। উর্ধ্বতন কর্মকর্তা প্রতিষ্ঠানের নিয়ন্ত্রণের কাজের সাথে জড়িত থাকেন। এজন্য তিনি কর্মীদের কাজ সর্বদা পর্যবেক্ষণ করেন। তবে উর্ধ্বতন কর্মকর্তা কঠোরভাবে এই নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা আরোপ করলে কর্মীরা মানসিকভাবে ভেঙ্গে পড়ে।

উদ্দীপকের ‘নিশাত’ গ্রুপের ব্যবস্থাপক মনে করেন প্রতিষ্ঠানের কর্মীরা কাজকে অপছন্দ করে এবং সুযোগ পেলেই কাজে ফাঁকি দেয়। তাই তিনি কর্মীদের সার্বক্ষণিক পর্যবেক্ষণে রাখেন। তিনি কর্মীদের মানসিক দিক বিবেচনা না করে তাদের কাছ থেকে জোর করে কাজ আদায় করতে সচেষ্ট থাকেন।

এ ধরনের কঠোর নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা কর্মীরা সাময়িকভাবে মেনে নিলেও সর্বদা এ ধরনের পরিবেশ প্রত্যাশা করে না। এ ব্যবস্থায় কর্মী মনে করে প্রতিষ্ঠান তাকে মূল্যায়ন করে না। তাই প্রতিষ্ঠানের প্রতি তার আনুগত্য কমে যায়। ধীরে ধীরে কর্মীর কাজের প্রতি মনোবলও কমে যায়। ফলে দীর্ঘ মেয়াদে প্রতিষ্ঠানের কাছ থেকে কর্মীর প্রত্যাশা কমে যায়। তাই আমি মনে করি ‘নিশাত’ গ্রুপের ব্যবস্থাপকের কঠোর নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা কর্মীদের দীর্ঘ মেয়াদে উচ্চাকাঙ্ক্ষা পোষণের ক্ষেত্রে নেতিবাচক প্রভাব ফেলবে।

প্রশ্ন ▶ ৪ জনাব মেহের সাভার রপ্তানি প্রক্রিয়াজাতকরণ এলাকার একটি শিল্প প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপক। তিনি তার প্রতিষ্ঠানে কর্মচারীদের সব ধরনের আর্থিক সুযোগ-সুবিধা দিয়ে থাকেন। কিন্তু তাদেরকে বিরূপ ও অস্বাস্থ্যকর পরিবেশে কাজ করতে হয়। এমনকি তাদের কোনো প্রকার মতামত প্রকাশের সুযোগ দেওয়া হয় না। ফলে প্রতিষ্ঠানে কর্মীদের ভেতর অসন্তোষ ও ক্ষোভ কাজ করছে। /সি. বো. ১৭/

- ক. মাসলো প্রদত্ত প্রেষণা তত্ত্বের নাম কী? ১
খ. প্রেষণা বলতে কী বোঝায়? ২
গ. উদ্দীপকে জনাব মেহের কোন প্রকার প্রেষণা পদ্ধতির ওপর গুরুত্বারোপ করেছেন? ব্যাখ্যা করো। ৩
ঘ. কর্মীদের ক্ষোভ ও অসন্তোষ নিরসনে জনাব মেহেরের কোন ধরনের প্রেষণা পদ্ধতি প্রবর্তন করা সমীচীন হবে উদ্দীপকের আলোকে মূল্যায়ন করো। ৪

৪ নং প্রশ্নের উত্তর

ক আব্রাহাম হ্যারল্ড মাসলো প্রদত্ত প্রেষণা তত্ত্বের নাম হলো 'চাহিদা সোপান তত্ত্ব'।

সংযুক্ত তথ্য

মার্কিন যুক্তরাষ্ট্রের প্রখ্যাত মনোবিজ্ঞানী অধ্যাপক আব্রাহাম হ্যারল্ড মাসলো (Abraham Harold Maslow) ১৯৪৩ সালে A Theory of Human Motivation নামক গ্রন্থে চাহিদা সোপান তত্ত্বটি (Need Hierarchy Theory) প্রকাশ করেন। এ তত্ত্বের স্তরগুলো হলো- জৈবিক চাহিদা => নিরাপত্তার চাহিদা => সামাজিক চাহিদা => আত্মপ্রতিষ্ঠার চাহিদা => আত্মপূর্ণতার চাহিদা।

খ প্রতিষ্ঠানে কর্মরত কর্মীদের পূর্ণ কার্যক্ষমতা ব্যবহারের লক্ষ্যে তাদেরকে কাজের প্রতি অনুপ্রাণিত বা উৎসাহিত করার প্রক্রিয়াকে প্রেষণা বলে।

মানুষের ইচ্ছা ও আকাঙ্ক্ষাকে প্রভাবিত করে স্বতঃস্ফূর্তভাবে কাজ করার আগ্রহ সৃষ্টিই প্রেষণার উদ্দেশ্য। এটি কর্মীদের মানসিক অবস্থাকে প্রতিষ্ঠান ও কাজের প্রতি ইতিবাচক করে তোলে। এতে কাজের প্রতি কর্মীর মনোবল বাড়ে।

গ উদ্দীপকে জনাব মেহের আর্থিক প্রেষণা পদ্ধতির ওপর গুরুত্বারোপ করেছেন।

আর্থিক প্রেষণা হলো অর্থসংশ্লিষ্ট সুযোগ-সুবিধা প্রদানের মাধ্যমে মানুষকে উৎসাহিত করা। ন্যায্য বেতন, বোনাস, চিকিৎসা সুবিধা প্রদান প্রভৃতি আর্থিক প্রেষণার উদাহরণ।

উদ্দীপকের জনাব মেহের একটি শিল্প প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপক। তিনি তার প্রতিষ্ঠানের কর্মচারীদের আর্থিক সুযোগ-সুবিধার ওপর গুরুত্ব দিয়ে থাকেন। তিনি চান তার প্রতিষ্ঠানের কর্মীরা আর্থিকভাবে প্রণোদিত হয়ে কাজ করুক। প্রতিষ্ঠানের কাজের পরিবেশ বিরূপ ও অস্বাস্থ্যকর হলেও তিনি সেদিকে নজর দেন না। তিনি ভাবেন, কর্মীরা আর্থিকভাবে সন্তুষ্ট থাকলেই কাজ আদায় করা যাবে। তাই বলা যায়, জনাব মেহের শুধু আর্থিক প্রেষণার ওপরই গুরুত্বারোপ করেছেন।

ঘ কর্মীদের ক্ষোভ ও অসন্তোষ নিরসনে আর্থিক প্রেষণার পাশাপাশি জনাব মেহেরের অনার্থিক প্রেষণা পদ্ধতিও প্রবর্তন করা উচিত বলে আমি মনে করি।

সুষ্ঠু কাজের পরিবেশ না পেলে কর্মীরা আত্মপ্রতিকতার সাথে কাজ করতে পারে না। এজন্য তাদেরকে আর্থিক সুবিধার পাশাপাশি অনার্থিক (নিরীক্স ও স্বাস্থ্যকর পরিবেশ, চাকরির নিরাপত্তা, মত প্রকাশের স্বাধীনতা) সুবিধা প্রদান করতে হয়। এর ফলে প্রতিষ্ঠানে কর্মীদের কাজের গতি বেড়ে যায়।

উদ্দীপকের জনাব মেহের তার প্রতিষ্ঠানে কর্মচারীদের সব ধরনের আর্থিক সুযোগ-সুবিধা দিয়ে থাকেন। কিন্তু তাদের বিরূপ ও অস্বাস্থ্যকর পরিবেশে কাজ করতে হয়। এমনকি তাদের কোনো প্রকার মতামত

প্রকাশের সুযোগ দেওয়া হয় না। ফলে প্রতিষ্ঠানে কর্মীদের ভেতর অসন্তোষ ও ক্ষোভ সৃষ্টি হয়।

এ অবস্থায় প্রতিষ্ঠানে কর্মীদের কর্মস্পৃহা বাড়াতে অনার্থিক প্রেষণা প্রদান করতে হবে। কর্মীদের জন্য স্বাস্থ্যকর পরিবেশের ব্যবস্থা করতে হবে। তাহলে কর্মীরা নির্বিঘ্নে ও স্বচ্ছন্দে কাজ করতে পারবে। কর্মীদের মতামত গ্রহণ করা হলে তারা প্রতিষ্ঠানে নিজেদেরকে গুরুত্বপূর্ণ মনে করবে। এতে কাজের প্রতি তাদের আত্মপ্রতিকতা ও আগ্রহ বেড়ে যাবে। এভাবে উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানটি অনার্থিক প্রেষণার ওপর গুরুত্ব দিয়ে কর্মীদের ক্ষোভ ও অসন্তোষ নিরসন করতে পারবে।

প্রশ্ন ▶ ৫ মি. জুনায়েদ একটি প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপক। তিনি তার কর্মীদের পর্যাপ্ত পরিমাণ পারিশ্রমিক দেন না। ফলে কর্মীদের মধ্যে অসন্তোষ দেখা দিয়েছে। আর্থিক-অনার্থিক সব উপাদান নিশ্চিত করার মাধ্যমে তিনি কর্মীদের মনোবল বৃদ্ধি করে একটি সুষ্ঠু উৎপাদন পরিবেশ সৃষ্টির মাধ্যমে উৎপাদনের পরিমাণ ও মান বাড়াতে আগ্রহী। /ঘ. বো. ১৭/

- ক. ব্যবস্থাপক কে? ১
খ. 'ব্যবস্থাপনা সর্বজনীন' - ব্যাখ্যা করো। ২
গ. মি. জুনায়েদ কর্তৃক কর্মীদের প্রদত্ত অপরিপূর্ণ পারিশ্রমিক ব্যবস্থাপনার কোন কাজের অসুবিধা? ব্যাখ্যা করো। ৩
ঘ. উৎপাদনের পরিমাণ ও মান বৃদ্ধিতে মি. জুনায়েদের কর্মীদের মনোবল বৃদ্ধির সিদ্ধান্তের যথার্থতা মূল্যায়ন করো। ৪

৫ নং প্রশ্নের উত্তর

ক যে সকল ব্যক্তি প্রতিষ্ঠানের পরিকল্পনা প্রণয়ন, সংগঠিতকরণ, কর্মসংস্থান, নেতৃত্ব ও নির্দেশনা দান, প্রেষণা প্রদান, সমন্বয়সাধন এবং নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়া সম্পাদনের সাথে জড়িত থাকেন তাদেরকে ব্যবস্থাপক বলে।

খ 'ব্যবস্থাপনা সর্বজনীন' উক্তিটি গ্রিক দার্শনিক সোক্রেটিসের (Socrates)। ব্যবস্থাপনার সর্বজনীনতা বলতে সর্বত্র, সব ক্ষেত্রে, সকলের দ্বারা স্বীকৃত ব্যবস্থাপনা জ্ঞানের আবশ্যিকতা ও প্রয়োগ যোগ্যতাকে বোঝায়।

পরিবার, রাষ্ট্র এবং ব্যবসায় সংগঠনের সব ক্ষেত্রে ব্যবস্থাপনার কার্যাবলি (পরিকল্পনা প্রণয়ন, সংগঠিতকরণ, নির্দেশনা, প্রেষণা ও নিয়ন্ত্রণ) প্রয়োগ করা হয়। স্থানীয় পরিবেশ-পরিস্থিতি, সামাজিক রীতি-নীতি ইত্যাদি কারণে বিভিন্ন প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা পদ্ধতি ভিন্ন হতে পারে। তবে ব্যবস্থাপনার কার্যাবলি প্রয়োগের ক্ষেত্রে তেমন কোনো পার্থক্য পরিলক্ষিত হয় না। তাই ব্যবস্থাপনাকে সর্বজনীন বলা হয়।

গ মি. জুনায়েদ কর্তৃক কর্মীদের প্রদত্ত অপরিপূর্ণ পারিশ্রমিক প্রদান ব্যবস্থাপনার আর্থিক প্রেষণা কাজের অসুবিধা।

আর্থিক প্রেষণা হলো অর্থ ও আর্থিক সুযোগ-সুবিধার সাথে সম্পৃক্ত প্রণোদনামূলক ব্যবস্থা। মানুষের জীবনে যে সীমাহীন অভাব লক্ষণীয় তার মুখ্য অংশের পূরণ অর্থের সাথে সংশ্লিষ্ট। কর্মীদের যদি ন্যায্য পারিশ্রমিক প্রদান না করা হয় তবে তাদের যতই আদেশ-নির্দেশ প্রদান করা হোক, তত্ত্বাবধান করা হোক তা কখনোই কাজিফল ফল বয়ে আনতে পারে না।

উদ্দীপকে মি. জুনায়েদ একটি প্রতিষ্ঠানের উৎপাদন ব্যবস্থাপক। তিনি কর্মীদের পর্যাপ্ত পরিমাণ পারিশ্রমিক দেন না। তাই কর্মীদের মধ্যে অসন্তোষ দেখা দিয়েছে। কারণ কর্মীদের মনোবল ও উৎসাহ বাড়ানোর অন্যতম উপায় হলো ন্যায্য পারিশ্রমিক প্রদান করা। উক্ত প্রতিষ্ঠানে প্রদত্ত পারিশ্রমিক পর্যাপ্ত নয় বিধায় কর্মীরা কাজে আগ্রহী নয়, যা আর্থিক প্রেষণার স্বরূপ। তাই বলা যায়, মি. জুনায়েদের কাজটি আর্থিক প্রেষণার সাথে সংশ্লিষ্ট।

ঘ উৎপাদনের পরিমাণ ও মান বৃদ্ধিতে মি. জুনায়েদের কর্মীদের মনোবল বৃদ্ধির জন্য প্রেষণা দানের সিদ্ধান্তটি যথার্থ।

কর্মীদের কাজে উৎসাহিত করার অন্যতম উপায় হলো প্রেষণা দান। কর্মীদের কাজের উৎসাহ না বাড়ালে প্রতিষ্ঠানের সফলতাও যেমন অর্জিত হয় না তেমনি কর্মীরাও নিরুৎসাহিত থাকে।

উদ্দীপকে মি. জুনায়েদ তার কর্মীদের কম পারিশ্রমিক দেওয়ার ফলে কর্মীরা অসন্তুষ্ট। এ অবস্থায় তিনি আর্থিক-অনার্থিক সব উপাদান নিশ্চিত করার মাধ্যমে কর্মীদের মনোবল বৃদ্ধিসহ একটি সুষ্ঠু উৎপাদন পরিবেশ সৃষ্টি করে উৎপাদনের পরিমাণ ও মান বাড়াতে আগ্রহী।

অর্থাৎ মি. জুনায়েদ কর্মীদের বেতন বৃদ্ধি এবং সুষ্ঠু কাজের পরিবেশ সৃষ্টি করতে চান। এর ফলে কর্মীরা সন্তুষ্ট হওয়ার পাশাপাশি প্রতিষ্ঠানের উৎপাদনেও অধিক মনোযোগী হবে। এতে উক্ত প্রতিষ্ঠানে উৎপাদনের পরিমাণ ও মান বাড়বে। অর্থাৎ মি. জুনায়েদের কর্মীদের মনোবল বাড়ানোর সিদ্ধান্তটি সম্পূর্ণ যুক্তিযুক্ত।

প্রশ্ন ৬ মি. তারিক একটি পোল্ট্রি ফিড মিলের মালিক। প্রতিযোগী মিলগুলো কর্মীদের ৩০% বেতন বৃদ্ধি করলেও মি. তারিক তার প্রতিষ্ঠানে বাড়ালেন ২০%। কিন্তু তিনি মিলের কাজের পরিবেশকে অনেক পরিচ্ছন্ন ও সুন্দর করলেন। তিনি কর্মীদের বিনামূল্যে চিকিৎসা সুবিধা, যাতায়াত সুবিধা এবং চাকরির নিরাপত্তা প্রদানের ঘোষণা দিলেন। এতে কর্মীরা উৎসাহিত হলো। বছর শেষে অন্যান্য প্রতিষ্ঠানের চেয়ে তার প্রতিষ্ঠান বেশি উৎপাদন করেছে।

[ঘ. বো. ১৭]

- ক. বোনাস কী? ১
খ. প্রেষণাকে অবিরাম প্রক্রিয়া বলা হয় কেন? ২
গ. উদ্দীপকে অন্যান্য প্রতিষ্ঠান কর্মীদের প্রেষণা দেওয়ার ক্ষেত্রে কোন দিকটিকে বেশি প্রাধান্য দিয়েছে? ব্যাখ্যা করো। ৩
ঘ. অনুকূল পরিবেশ পেলে কর্মীরা যেকোনো আর্থিক সুবিধার চেয়েও বেশি উৎসাহিত হয়— উদ্দীপকের আলোকে এর যথার্থতা বিশ্লেষণ করো। ৪

৬ নং প্রশ্নের উত্তর

ক কোনো উপলক্ষ্যকে ঘিরে বেতন-ভাতার অতিরিক্ত যে অর্থ প্রতিষ্ঠানের পক্ষ থেকে কর্মীকে প্রদান করা হয় তাকে বোনাস বলে। যেমন: ঈদ বোনাস, বৈশাখী বোনাস।

খ প্রতিষ্ঠানে কর্মরত কর্মীদের পূর্ণ কার্যক্ষমতা ব্যবহারের লক্ষ্যে তাদেরকে কাজের প্রতি অনুপ্রাণিত বা উৎসাহিত করার প্রক্রিয়াকে প্রেষণা বলে।

কর্মীদের প্রয়োজন বা অভাব বিবেচনা করে সবসময়ই কোনো না কোনো প্রেষণামূলক কার্যক্রম চালাতে হয়। কর্মীর এক ধরনের অভাব পূরণ হওয়ার সাথে সাথে নতুন আরেক ধরনের অভাব তৈরি হয়। এ নতুন অভাব পূরণের জন্য তখন আবার নতুন কোনো প্রেষণা প্রদানের প্রয়োজন হয়। এভাবে কর্মীদের উৎসাহ ধরে রাখার জন্য প্রতিনিয়তই নতুন নতুন প্রেষণা দিতে হয়। তাই এটিকে একটি অবিরাম প্রক্রিয়া বলা হয়।

গ উদ্দীপকে বর্ণিত অন্যান্য প্রতিষ্ঠান কর্মীদের প্রেষণা দেওয়ার ক্ষেত্রে আর্থিক দিকটি বেশি প্রাধান্য দিয়েছে।

অর্থসংশ্লিষ্ট সুযোগ-সুবিধা প্রদানের মাধ্যমে কর্মীকে কাজের প্রতি উৎসাহিত করাই হলো আর্থিক প্রেষণা। ন্যায্য বেতন, বোনাস ও যাতায়াত ভাতা প্রদান প্রভৃতি আর্থিক প্রেষণার উদাহরণ।

উদ্দীপকে বর্ণিত অন্যান্য প্রতিষ্ঠান কর্মীদের ৩০% বেতন বৃদ্ধি করেছে। এর ফলে তাদের মানসিক অবস্থা ইতিবাচক হবে। বেতন বৃদ্ধি করার ফলে কর্মীরা তাদের আর্থিক অভাব পূরণে সমর্থ হবে। এজন্য অন্যান্য প্রতিষ্ঠান কাজের পরিবেশ, চিকিৎসা সুবিধা, যাতায়াত সুবিধা এবং চাকরির নিরাপত্তার বিষয় বিবেচনা করেনি। তারা শুধু কর্মীদের বেতন বৃদ্ধিকে গুরুত্ব দিয়েছে। এ থেকে বোঝা যায়, অন্যান্য প্রতিষ্ঠান আর্থিক প্রেষণাকে অধিক গুরুত্ব দিয়েছে।

ঘ অনুকূল পরিবেশ পেলে কর্মীরা যেকোনো আর্থিক সুবিধার চেয়েও বেশি উৎসাহিত হয় — বক্তব্যটি যথার্থ।

অনকূল পরিবেশ বলতে কর্মীকে কাজে আগ্রহী করার জন্য প্রয়োজনীয় সুযোগ-সুবিধা দেওয়াকে বোঝায়। এজন্য কর্মীকে ন্যায্য বেতনের সাথে চিকিৎসা ভাতা, যাতায়াত ভাতা ও চাকরির নিরাপত্তা দেওয়া উচিত। এছাড়া পরিষ্কার-পরিচ্ছন্ন পরিবেশ তৈরি করে দিলে তারা সন্তুষ্ট চিন্তে কাজ করতে পারে।

উদ্দীপকের মি. তারিকের প্রতিযোগী মিলগুলো কর্মীদের ৩০% বেতন বাড়ালেও মি. তারিক ২০% বাড়ায়। তবে মি. তারিকের প্রতিষ্ঠানের কাজের পরিবেশ অনেক পরিচ্ছন্ন ও সুন্দর। এছাড়া তিনি শ্রমিকদের বিনামূল্যে চিকিৎসা সুবিধা, যাতায়াত সুবিধা এবং চাকরির নিরাপত্তা প্রদানের ঘোষণা দিয়েছেন।

বছর শেষে দেখা গেল অন্যান্য প্রতিষ্ঠানের চেয়ে মি. তারিকের প্রতিষ্ঠান অনেক বেশি উৎপাদন করেছে। এর কারণ হলো প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠানগুলো কর্মীদের শুধু আর্থিক প্রেষণা প্রদান করেছে। অন্যদিকে মি. তারিকের প্রতিষ্ঠান আর্থিক ও অনার্থিক উভয় সুবিধা প্রদান করেছে। অন্যান্য প্রতিষ্ঠানের তুলনায় আর্থিক সুবিধা ১০% কম দিলেও তিনি কাজের উপযুক্ত পরিবেশ সৃষ্টি করেছেন। এর ফলে কর্মীরা তার প্রতিষ্ঠানে স্বচ্ছন্দে কাজ করেছে। এছাড়া মি. তারিক চিকিৎসা সুবিধা, যাতায়াত সুবিধা এবং চাকরির নিরাপত্তা দেওয়ার ঘোষণার মাধ্যমে কর্মীদেরকে যথাযথভাবে মূল্যায়ন করছেন। এতে কাজের প্রতি তাদের আগ্রহ বেড়ে গেছে। ফলে প্রতিষ্ঠানের উৎপাদনও বেড়ে গেছে। সুতরাং বলা যায়, অনুকূল পরিবেশ পেলে কর্মীরা যেকোনো আর্থিক সুবিধার চেয়েও বেশি উৎসাহিত হয়— এ মতামতটি নিঃসন্দেহে সমর্থনযোগ্য।

প্রশ্ন ৭ মাসুদ একটি বেসরকারি প্রতিষ্ঠানে অস্থায়ী ভিত্তিতে অফিস সহকারী হিসেবে চাকরি করছেন। তিনি প্রতি মাসে বেতন ও আনুষঙ্গিক ভাতা বাবদ প্রায় সাত হাজার টাকা পান। কিন্তু চাকরির নিরাপত্তার প্রয়োজন উপলব্ধি করলে ব্যবস্থাপক তাকে ৬ মাস দক্ষতার সাথে চাকরির শর্ত জুড়ে দেন। তবে এ শর্তেও মাসুদ আশান্বিত হন এবং সর্বোচ্চ আশ্চর্যকরতার সাথে কাজ করতে থাকেন।

[ঘ. বো. ১৭]

- ক. আর্থিক প্রেষণা কী? ১
খ. 'X-তত্ত্ব' ও 'Y-তত্ত্ব' বলতে কী বোঝ? ২
গ. চাহিদা সোপান তত্ত্ব অনুযায়ী মাসুদ কোন স্তরের অভাববোধ করছেন? ব্যাখ্যা করো। ৩
ঘ. ব্যবস্থাপক মাসুদকে যেভাবে আশ্বাস দিয়েছেন তার যথার্থতা মূল্যায়ন করো। ৪

৭ নং প্রশ্নের উত্তর

ক অর্থসংক্রান্ত সুযোগ-সুবিধা প্রদানের মাধ্যমে কর্মীকে কাজের প্রতি উৎসাহিত করাকে আর্থিক প্রেষণা বলে। যেমন: বেতন, বোনাস।

খ যে তত্ত্বে মনে করা হয় কর্মীরা কাজ পছন্দ করে না, তারা অলস ও দায়িত্ব এড়িয়ে চলে এবং তাদেরকে কাজ সম্পাদনে বাধ্য করতে হয় তাকে X তত্ত্ব বলে। অন্যদিকে যে তত্ত্বে মনে করা হয় কর্মীরা স্বজনশীল, তারা দায়িত্ব পেতে চায় এবং স্বেচ্ছায় কাজ করতে পছন্দ করে তাকে Y তত্ত্ব বলে।

সহায়ক তথ্য

ডগলাস মারে ম্যাকগ্রেগর (Douglas Murray McGregor) 'The Human Side of Enterprize' নামক গ্রন্থে কর্মীর মনোভাব সম্পর্কে দুই ধরনের তত্ত্বের উল্লেখ করেন, যা X ও Y তত্ত্ব নামে পরিচিত।

গ উদ্দীপকের মাসুদ চাহিদা সোপান তত্ত্বের চাকরির নিরাপত্তার অভাববোধ করছেন।

সব বিপদ-আপদ ও অনিশ্চয়তা থেকে চাকরির স্থায়িত্ব বিধান হলো নিরাপত্তার চাহিদা। কর্মীর চাকরির নিরাপত্তা না থাকলে সর্বদা তিনি চাকরি হারানোর ভয়ে থাকেন। এ অবস্থায় কর্মী মানসিকভাবে কাজে মনোযোগ দিতে পারেন না।

উদ্দীপকের মাসুদ একটি বেসরকারি প্রতিষ্ঠানে অফিস সহকারী হিসেবে কাজ করেন। তিনি মাসিক বেতন ও আনুষঙ্গিক ভাতা বাবদ প্রায় সাত হাজার টাকা পান। তবে তার চাকরির নিরাপত্তা নেই। চাকরি অস্থায়ী বলে ভবিষ্যতে কী হবে তা তিনি জানেন না। তিনি এ সমস্যা নিয়ে

চিন্তিত। তাই বলা যায়, চাহিদা সোপান তত্ত্ব অনুযায়ী মাসুদের চাকরির নিরাপত্তার অভাব রয়েছে।

সংক্ষিপ্ত তথ্য

মার্কিন যুক্তরাষ্ট্রের প্রখ্যাত মনোবিজ্ঞানী অধ্যাপক আব্রাহাম হ্যারল্ড মাসলো (Abraham Harold Maslow) প্রেষণার চাহিদার সোপান তত্ত্বের (Need Hierarchy Theory) প্রবক্তা। তিনি ১৯৪৩ সালে A Theory of Human Motivation নামক গ্রন্থে এ তত্ত্বটি প্রকাশ করেন। চাহিদা সোপান তত্ত্বে মানুষের চাহিদাকে পাঁচটি স্তরের ভাগ করা হয়েছে, যা নিচে দেওয়া হলো—

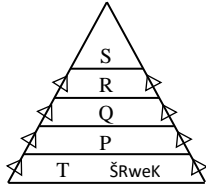
১. জৈবিক চাহিদা: খাদ্য, বস্ত্র, বাসস্থান, চিকিৎসা, শিক্ষা ইত্যাদি।
২. নিরাপত্তার চাহিদা: চাকরির স্থায়িত্ব, বিমা সুবিধা, নিরাপত্তা বিধি, ভবিষ্যৎ আর্থিক নিরাপত্তা ইত্যাদি।
৩. সামাজিক চাহিদা: বন্ধুত্ব, মে-মমতা, সহানুভূতি ইত্যাদি।
৪. আত্মতৃপ্তির চাহিদা: আত্মমর্যাদা, সম্মান, স্বীকৃতি, পদমর্যাদা, শ্রদ্ধা অর্জন ইত্যাদি।
৫. অঙ্গপূর্ণতার চাহিদা: পূর্ণ দক্ষতার প্রকাশ, জটিল ও গুরুত্বপূর্ণ কাজে সিদ্ধান্ত প্রদান ইত্যাদি।

ঘ উদ্দীপকের ব্যবস্থাপক মাসুদকে অনার্থিক প্রেষণা দিয়েছেন, যা যথার্থ হয়েছে।

কর্মীদের প্রণোদিত করার জন্য অর্থ ছাড়া যেসব উদ্দীপক (Motivator) ব্যবহৃত হয় তাকে অনার্থিক প্রেষণা বলে। কার্যপরিবেশ, চাকরির নিরাপত্তা, পদোন্নতি, উত্তম ব্যবহার, ভালো কাজের প্রশংসা, প্রশিক্ষণ সুবিধা প্রভৃতি অনার্থিক প্রেষণার অন্তর্ভুক্ত। আর্থিক প্রেষণার পাশাপাশি অনার্থিক প্রেষণা প্রদান করা হলে কর্মী মানসিকভাবে স্বস্তিতে থাকেন। উদ্দীপকের মাসুদ একটি বেসরকারি প্রতিষ্ঠানে অফিস সহকারী হিসেবে চাকরি করছেন। তবে তার চাকরিটি অস্থায়ী। যেকোনো সময় তার চাকরি চলে যেতে পারে। এ নিয়ে তিনি চিন্তিত।

মাসুদের চিন্তিত দূর করার জন্য প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপক বললেন, ছয় মাস দক্ষতার সাথে কাজ করলে চাকরি স্থায়ী করা হবে। এতে মাসুদ আশান্বিত হন। এ ধরনের আশ্বাস কোনো বাড়তি আর্থিক সুবিধা দিবে না। কিন্তু তিনি দক্ষতার সাথে কাজ সম্পাদন করতে পারলে তার চাকরির নিরাপত্তা থাকবে। এতে তিনি মানসিক স্বস্তি পাবেন। ফলে তিনি কার্যক্ষেত্রে মনোযোগী হবেন এবং কাজে গতি আসবে। এতে প্রতিষ্ঠানের প্রতি তার আস্থাও বাড়বে। ফলে কর্তৃপক্ষ ও কর্মী উভয়ই লাভবান হবেন। তাই বলা যায়, ব্যবস্থাপক মাসুদকে যে অনার্থিক প্রেষণার আশ্বাস দিয়েছেন তা যথার্থ হয়েছে।

প্রশ্ন ৮



[স. বো. ১৬]

- নেতৃত্ব কী? ১
- প্রেষণা চক্র বুঝিয়ে লেখো। ২
- চিত্রে P, Q, R ও S চিহ্নিত স্থানের চাহিদাগুলোর নাম লেখো। ৩
- চিত্রে তীর (↑) চিহ্ন দ্বারা কী বোঝানো হয়েছে? ব্যাখ্যা করো। ৪

৮ নং প্রশ্নের উত্তর

ক যে প্রক্রিয়ার মাধ্যমে একজন নির্বাহী তার অধীনস্থ কর্মীদের কার্যসম্পাদনে প্রভাবিত করে লক্ষ্যের দিকে পরিচালনা করেন তাকে নেতৃত্ব বলে।

খ প্রেষণা প্রক্রিয়ার ধাপগুলো (অভাব, তাড়না, অভাবপূরণ ও সমষ্টি অর্জন) পর্যায়ক্রমে আবর্তিত হওয়াতে প্রেষণা চক্র বলে।

কর্মীর মধ্যে কোনো কিছুর অভাব জাগ্রত হলে তা পূরণের জন্য সে অস্থির হয়ে ওঠে। প্রেষণার মাধ্যমে কর্মীর এ অভাব পূরণ হয়, যার ফলে কর্মীর সমষ্টি অর্জন হয়। কর্মীর একটি অভাব পূরণ হলে নতুন আরেকটি অভাব সৃষ্টি হয়। এ নতুন অভাব পূরণের জন্য আবার প্রেষণার ধাপগুলো পর্যায়ক্রমে সম্পাদন হয়। এরূপ অভাববোধ এবং তা পূরণের প্রক্রিয়াটি অবিরামভাবে চলতে থাকে। এটিই হলো প্রেষণা চক্র।

গ উদ্দীপকের চিত্রে P, Q, R ও S চিহ্নিত স্থানে যথাক্রমে চাহিদা সোপান তত্ত্বের (Need Hierarchy Theory) নিরাপত্তার চাহিদা, সামাজিক চাহিদা, আত্মতৃপ্তির চাহিদা ও অঙ্গপূর্ণতার চাহিদা বসবে।

চাহিদার রূপ পরিবর্তনের ধারায় মানুষকে কীভাবে প্রণোদিত করা সম্ভব, সেই সম্পর্কে চাহিদা সোপান তত্ত্বে আলোচনা করা হয়েছে। এ তত্ত্ব অনুযায়ী মানুষের চাহিদার পাঁচটি স্তর রয়েছে। যথা: জৈবিক, নিরাপত্তা, সামাজিক, আত্মতৃপ্তি ও অঙ্গপূর্ণতার চাহিদা। মানুষের একটি স্তরের চাহিদা পূরণ হলে নতুন আরেকটি স্তরের চাহিদা সৃষ্টি হয়।

উদ্দীপকে চাহিদা সোপান তত্ত্বের চিত্র দেওয়া হয়েছে। চিত্রটির নিম্ন স্তর বা T চিহ্নিত স্থানে রয়েছে জৈবিক চাহিদা। খাদ্য, বস্ত্র, বাসস্থান জৈবিক চাহিদার অন্তর্ভুক্ত। এ চাহিদা পূরণের পরেই আসে নিরাপত্তার চাহিদা, যা P স্থানে বসবে। এটি চাহিদার দ্বিতীয় ধাপ বা স্তর। দ্বিতীয় স্তরের চাহিদা পূরণের পরেই মানুষের সামাজিক চাহিদা জাগ্রত হয়। সহকর্মী এবং সমাজের মানুষের সাথে মিলেমিশে চলা এ স্তরের চাহিদার অন্তর্ভুক্ত। চতুর্থ স্তরের অর্থাৎ R চিহ্নিত স্থানে আত্মতৃপ্তির চাহিদা বসবে। ভালো কাজের প্রশংসা, সহকর্মীদের সম্মান ও শ্রদ্ধা অর্জন এ স্তরের চাহিদার অন্তর্ভুক্ত। এরপরে শীর্ষ স্তর বা S চিহ্নিত স্থানে বসবে অঙ্গপূর্ণতার চাহিদা। এ স্তরের চাহিদা পূরণের মাধ্যমে মানুষ নিজেকে অমর করে রাখতে চায়, বাস্তুর্বে এটি অপূর্ণ থেকে যায়।

সংক্ষিপ্ত তথ্য

মার্কিন যুক্তরাষ্ট্রের প্রখ্যাত মনোবিজ্ঞানী অধ্যাপক আব্রাহাম হ্যারল্ড মাসলো (Abraham Harold Maslow) প্রেষণার চাহিদার সোপান তত্ত্বের (Need Hierarchy Theory) প্রবক্তা। তিনি ১৯৪৩ সালে A Theory of Human Motivation নামক গ্রন্থে এ তত্ত্বটি প্রকাশ করেন।

ঘ চিত্রে তীর (↑) চিহ্ন দ্বারা চাহিদা সোপান তত্ত্বের পর্যায়ক্রমিক ধাপকে বোঝানো হয়েছে।

প্রেষণার একটি আধুনিক তত্ত্ব হলো চাহিদা সোপান তত্ত্ব। এ তত্ত্বে মানুষের চাহিদাকে পাঁচটি স্তরের ভাগ করা হয়েছে। চাহিদাগুলো হলো— জৈবিক, নিরাপত্তা, সামাজিক, আত্মতৃপ্তি ও অঙ্গপূর্ণতার চাহিদা। এ চাহিদাগুলো পর্যায়ক্রমে পূরণ করা হয়। সাধারণত নিম্ন স্তরের চাহিদা পূরণের পর ক্রমান্বয়ে তা উপরের দিকে ধাবিত হয়। চাহিদা স্তর উপরের দিকে ধাবিত হওয়াই তীর (↑) চিহ্ন দ্বারা বোঝানো হয়।

উদ্দীপকের চিত্রে চাহিদার পাঁচটি স্তর আছে। স্তরগুলো পর্যায়ক্রমে সাজানো হয়েছে। নিচের স্তর থেকে তীর (↑) চিহ্ন উপরের স্তরের দিকে নির্দেশ করা আছে। এ তীর (↑) চিহ্ন দ্বারা বোঝানো হয়েছে মানুষ একটি স্তরের চাহিদা পূরণ হলে পরের স্তরের চাহিদা পূরণের প্রচেষ্টা চালায়। এ কারণেই নিম্ন স্তর থেকে উপরের স্তরের দিকে তীর (↑) চিহ্নের উর্ধ্বগামিতা দেখানো হয়েছে।

পর্যায়ক্রমিক চাহিদার স্তরগুলো পূরণের মাধ্যমে মানুষকে প্রেষিত করা যায়। স্তরগুলোর যতই উপরের দিকে যাওয়া হয় মানুষ ততই আত্মতৃপ্তি বোধ করে। এভাবে শীর্ষ স্তর পর্যন্ত মানুষের চাহিদা সৃষ্টি এবং তা পূরণ চলতে থাকে। এজন্যই তীর (↑) চিহ্ন দ্বারা মানুষের চাহিদা পর্যায়ক্রমে অনুভূত হওয়াকে বোঝানো হয়েছে, যা নিম্ন স্তর থেকে উচ্চ স্তরে প্রবাহিত হয়।

প্রশ্ন ৯ জনাব তাহসিন একটি উৎপাদনমুখী ওষুধ কোম্পানির উৎপাদন ব্যবস্থাপক। প্রতিষ্ঠানটি জনাব তাহসিনের জন্য বেতন, বাসস্থান, চিকিৎসা ও অন্যান্য ভাতাদি প্রদান করে আসছে। জনাব তাহসিন বিভিন্ন সামাজিক কর্মকাণ্ডে অংশগ্রহণ করা ছাড়াও আর্থিক সহায়তা করে থাকেন। তার এ সমস্ত কর্মকাণ্ডের মূল লক্ষ্য হলো সুনাম, সুখ্যাতি ও যশ অর্জন করা। একজন দক্ষ ও উদ্যমশীল উৎপাদন ব্যবস্থাপক হওয়া সত্ত্বেও বর্তমান প্রতিষ্ঠানটি জনাব তাহসিনের চাহিদা মোতাবেক সুযোগ-সুবিধাদি বৃদ্ধি না করায় তিনি প্রতিষ্ঠান পরিবর্তনের কথা ভাবছেন।

[স. বো. ১৬]

- চাহিদা সোপান তত্ত্বের প্রবর্তক কে? ১
- চিত্রের মাধ্যমে প্রেষণা চক্রটি দেখাও। ২

- গ. উদ্দীপকে বর্ণিত জনাব তাহসিন চাহিদা সোপান তত্ত্বের কোন ধাপে অবস্থান করছেন? ব্যাখ্যা করো। ৩
ঘ. উদ্দীপকে বর্ণিত জনাব তাহসিনের বর্তমান প্রতিষ্ঠান পরিবর্তনের চিন্তাভাবনা যৌক্তিকতাসহ বিশ্লেষণ করো। ৪

৯ নং প্রশ্নের উত্তর

ক চাহিদা সোপান তত্ত্বের প্রবর্তক হলেন অধ্যাপক আব্রাহাম হ্যারল্ড মাসলো (Abraham Harold Maslow)।

খ প্রেষণা প্রক্রিয়ার ধাপগুলো (অভাব, তাড়না, অভাবপূরণ ও সন্তুষ্টি অর্জন) পর্যায়ক্রমে আবর্তিত হওয়াকে প্রেষণা চক্র বলে। কর্মীর মধ্যে কোনো কিছুর অভাব জাগ্রত হলে তা পূরণের জন্য সে অস্থির হয়ে ওঠে। প্রেষণার মাধ্যমে কর্মীর এ অভাব পূরণ হয়, যার ফলে কর্মীর সন্তুষ্টি অর্জন হয়। কর্মীর একটি অভাব পূরণ হলে নতুন আরেকটি অভাব সৃষ্টি হয়। এ নতুন অভাব পূরণের জন্য আবার প্রেষণার ধাপগুলো পর্যায়ক্রমে সম্পাদন হয়। এরূপ অভাববোধ এবং তা পূরণের প্রক্রিয়াটি অবিরামভাবে চলতে থাকে। এটিই হলো প্রেষণা চক্র।

নিচে চিত্রের মাধ্যমে প্রেষণা চক্রটি দেখানো হলো—



গ উদ্দীপকের জনাব তাহসিন চাহিদা সোপান তত্ত্বের চতুর্থ স্তর বা আত্মতৃপ্তির চাহিদা অনুভব করছেন।

আত্মতৃপ্তির চাহিদা হলো বন্ধু-বান্ধব, অস্বীয়স্বজন ও সহকর্মীদের থেকে একটু উচ্চতায় ওঠার আগ্রহ। এরূপ চাহিদায় একজন ব্যক্তি সুনাম, সুখ্যাতি, যশ, অহংবোধ ইত্যাদি আশা করেন। এ পর্যায়ে ব্যক্তি বড় বাড়ি, দামি গাড়ি ইত্যাদির অভাববোধ করেন।

উদ্দীপকের জনাব তাহসিন একটি প্রতিষ্ঠানের উৎপাদন ব্যবস্থাপক। তিনি প্রতিষ্ঠানটি থেকে পর্যাপ্ত বেতন, বাসস্থান ও চিকিৎসা সুবিধা পেয়ে থাকেন। তিনি বিভিন্ন সামাজিক কর্মকাণ্ডে অংশগ্রহণ করার পাশাপাশি অসহায়দের আর্থিক সহায়তা করেন। এসব কর্মকাণ্ডের মূল উদ্দেশ্য হলো সুনাম, সুখ্যাতি ও যশ লাভ করা। এ চাহিদাগুলো পূরণের মাধ্যম তিনি আত্মতৃপ্তি পাবেন। তাই বলা যায়, জনাব তাহসিনের বর্তমান অবস্থান আত্মতৃপ্তির চাহিদার অন্তর্গত।

সহায়ক তথ্য

মার্কিন যুক্তরাষ্ট্রের প্রখ্যাত মনোবিজ্ঞানী অধ্যাপক আব্রাহাম হ্যারল্ড মাসলো (Abraham Harold Maslow) প্রেষণার চাহিদার সোপান তত্ত্বের (Need Hierarchy Theory) প্রবক্তা। তিনি ১৯৪৩ সালে A Theory of Human Motivation নামক গ্রন্থে এ তত্ত্বটি প্রকাশ করেন। এ তত্ত্বে মানুষের চাহিদাকে পাঁচটি স্তরের ভাগ করা হয়েছে; যা নিচে 'IqvnGjv@

১. জৈবিক চাহিদা: খাদ্য, বস্ত্র, বাসস্থান, চিকিৎসা, শিক্ষা ইত্যাদি।
২. নিরাপত্তার চাহিদা: চাকরির স্থায়িত্ব, বিমা সুবিধা, নিরাপত্তা বিধি, ভবিষ্যৎ আর্থিক নিরাপত্তা ইত্যাদি।
৩. সামাজিক চাহিদা: বন্ধুত্ব, প্রেম-মমতা, সহানুভূতি ইত্যাদি।
৪. আত্মতৃপ্তির চাহিদা: সম্মান, স্বীকৃতি, পদমর্যাদা, শ্রদ্ধা অর্জন ইত্যাদি।
৫. অস্বীয়তার চাহিদা: পূর্ণ দক্ষতার প্রকাশ, জটিল ও গুরুত্বপূর্ণ কাজে সিদ্ধান্ত প্রদান ইত্যাদি।

ঘ জনাব তাহসিনের বর্তমান প্রতিষ্ঠান পরিবর্তনের চিন্তাভাবনা যৌক্তিক বলে আমি মনে করি।

প্রেষণা হলো প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনের জন্য কর্মীদের অনুপ্রাণিত করার প্রক্রিয়া। মানুষের একটা অভাব শেষ হলে আরেকটির চাহিদা সৃষ্টি হয়। অর্থ যেমন কর্মপ্রচেষ্টার প্রতি আগ্রহ সৃষ্টি করে তেমনি সুষ্ঠু পরিবেশ, আত্মমর্যাদা, মানুষের যশ-প্রতিপত্তি বাড়ায়।

জনাব তাহসিন একজন ব্যবস্থাপক। তিনি সামাজিক কর্মকাণ্ডের মাধ্যমে নিজেকে প্রতিষ্ঠিত করতে চান। কিন্তু উপযুক্ত পরিবেশ ও প্রতিষ্ঠানের সুযোগ-সুবিধা স্বল্পতার কারণে তিনি তা করতে পারছেন না। জনাব তাহসিন দক্ষ ও উদ্যমশীল হওয়া সত্ত্বেও প্রতিষ্ঠানটি চাহিদা অনুযায়ী সুযোগ-সুবিধা দিচ্ছে না।

জনাব তাহসিন মানুষের সাথে কাজ করে নিজেকে প্রতিষ্ঠিত করতে চান। কিন্তু কোম্পানিটি উপযুক্ত আর্থিক প্রেষণা দিলেও অনার্থিক প্রেষণাদান করে না। ফলে জনাব তাহসিন উৎসাহ হারান। তিনি মানুষের মধ্য থেকে সুনাম, সুখ্যাতি ইত্যাদি অর্জনে খুবই আগ্রহী। কিন্তু এগুলোর পর্যাপ্ত সুবিধা তিনি পাচ্ছেন না। তাই বলা যায়, জনাব তাহসিনের কোম্পানি পরিবর্তনের চিন্তাভাবনা যৌক্তিক।

প্রশ্ন ১০

চট্টগ্রামের ষোলশহরের বিসিক শিল্প নগরীতে জনাব কামরুল হোসেনের মালিকানাধীন মশার কয়েল প্রস্তুতকারী একটি কারখানা রয়েছে। তিনি কুমিল্লা থেকে এসে মাঝে মাঝে কারখানাটি দেখাশোনা করেন। কয়েক বছর যাবৎ কারখানাটিতে উৎপাদন লক্ষ্যমাত্রার চেয়ে কম হচ্ছে। তার সদ্য MBA পাস করা ছেলে জনাব মাহতাবকে কারখানার দায়িত্ব দেওয়া হয়। জনাব মাহতাব লক্ষ্য করলেন যে, একজন ফোরম্যান কারখানাটি নিয়মিত দেখাশোনা করেন। কারখানার শ্রমিকগণ যথাসময় উপযুক্ত বেতন-ভাতাদি পেয়ে থাকেন। কিন্তু কারখানায় শ্রমিকগণ অপর্যাপ্ত আলোতে কাজ করে, পর্যাপ্ত বৈদ্যুতিক পাখাও নেই। তাছাড়া কারখানায় সময়সূচিও ঠিকভাবে অনুসরণ করা হয় না। জনাব মাহতাব বিষয়গুলো অত্যন্ত গুরুত্বের সাথে বিবেচনা করছেন।

[কৃ. বো. ১৬]

ক. জৈবিক চাহিদা কী? ১

খ. প্রেষণার সাথে কর্মীর মনোবলের সম্পর্ক কী? বুঝিয়ে লেখো। ২

গ. কোন ধরনের প্রেষণার অভাবে কারখানাটিতে উৎপাদন লক্ষ্যমাত্রার চেয়ে কম হচ্ছে? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. উদ্দীপকে উল্লিখিত পরিস্থিতিতে জনাব মাহতাব কী পদক্ষেপ গ্রহণ করতে পারেন বলে তুমি মনে করো? মতামত দাও। ৪

১০ নং প্রশ্নের উত্তর

ক মানুষের বেঁচে থাকা তথা জীবন ধারণের জন্য প্রয়োজনীয় মৌলিক উপকরণের চাহিদাগুলোকে সামগ্রিকভাবে জৈবিক চাহিদা বলে।

খ কর্মীদের কাজের প্রতি উৎসাহিত ও অনুপ্রাণিত করার প্রক্রিয়া হলো প্রেষণা। আর মনোবল হলো মানসিক শক্তি সংশ্লিষ্ট বিষয়।

প্রেষণা প্রদানের মাধ্যমে মূলত কর্মীর মনকে উৎসাহিত করা হয়। এতে কাজের প্রতি কর্মীর আগ্রহ ও মনোবল বাড়ে। আবার প্রেষণার অনুপস্থিতিতে কর্মীর মনোবল ভেঙে যায় এবং কাজের গতিও কমে যায়। তাই বলা হয়, প্রেষণা মানব মনের সাথে সম্পর্কযুক্ত।

গ উদ্দীপকের কারখানাটিতে আর্থিক প্রেষণা অভাবে উৎপাদন লক্ষ্যমাত্রার চেয়ে কম হচ্ছে।

কর্মীদের প্রণোদিত করার জন্য অর্থের বাইরে যেসব উদ্দীপক ব্যবহৃত হয় তাই অনার্থিক প্রেষণা। সুষ্ঠু কর্মপরিবেশ, নিরাপত্তা, উত্তম ব্যবহার, ভালো কাজের প্রশংসা, প্রশিক্ষণ সুবিধা, সুবিচার প্রতিষ্ঠা ইত্যাদি অনার্থিক প্রেষণার অন্তর্গত।

উদ্দীপকের মশার কয়েল প্রস্তুতকারী প্রতিষ্ঠানে শ্রমিকরা পর্যাপ্ত বেতন-ভাতাদি পেয়ে থাকেন। কিন্তু শ্রমিকরা অপর্যাপ্ত আলোতে কাজ করেন এবং পর্যাপ্ত বৈদ্যুতিক পাখা নেই। কারখানায় সময়সূচিও ঠিকভাবে অনুসরণ করা হয় না। অর্থাৎ প্রতিষ্ঠানটিতে সুষ্ঠু কর্মপরিবেশের সুবিধা থেকে শ্রমিকরা বঞ্চিত। এ কারণেই তারা প্রত্যাশিতভাবে কাজ করতে

পারছে না। আর এ সুষ্ঠু কর্মপরিবেশ হলো প্রতিষ্ঠানের দেওয়া একটি অনার্থিক প্রেষণা। অতএব, অনার্থিক প্রেষণার অভাবেই উদ্দীপকের কারখানাটিতে লক্ষ্যমাত্রার চেয়ে কম উৎপাদন হচ্ছে।

ঘ উদ্দীপকে উলি-খিত পরিস্থিতিতে জনাব মাহতাবের উচিত সুষ্ঠু কর্মপরিবেশের ব্যবস্থা করার জন্য প্রয়োজনীয় পদক্ষেপ গ্রহণ করা। কর্মী যে পারিপার্শ্বিকতায় কাজ করে তা কর্মবান্ধব হওয়াকেই সুষ্ঠু কর্মপরিবেশ বলা হয়। সুষ্ঠু কর্মপরিবেশ যেকোনো প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের জন্য একটি প্রধান অনার্থিক প্রেষণা। পর্যাপ্ত জায়গা, আলো-বাতাসের সুব্যবস্থা, পরিষ্কার-পরিচ্ছন্নতা, সাজানো-গোছানো পরিবেশ, উপযুক্ত নিয়ম-নীতি, সব মিলিয়েই সুষ্ঠু কর্মপরিবেশ গড়ে ওঠে।

জনাব কামরুল হোসেনের মালিকানাধীন মশার কয়েল প্রস্তুতকারী কারখানার কয়েক বছর যাবৎ উৎপাদন লক্ষ্যমাত্রার চেয়ে কম হচ্ছে। কারখানার দায়িত্বপ্রাপ্ত জনাব মাহতাব লক্ষ্য করলেন যে, সেখানে সুষ্ঠু কর্মপরিবেশের যথেষ্ট অভাব রয়েছে। শ্রমিকরা অপর্যাপ্ত আলোতে কাজ করে, বৈদ্যুতিক পাখাও পর্যাপ্ত নেই। এছাড়া কারখানায় সময়সূচিও ঠিকভাবে অনুসরণ করা হয় না।

উদ্দীপকে উলি-খিত পরিস্থিতিতে জনাব মাহতাবকে সুষ্ঠু কর্মপরিবেশ নিশ্চিত করতে হবে। এজন্য কারখানায় প্রচুর দরজা-জানালা রাখতে হবে, যাতে আলো-বাতাসের সমস্যা না হয়। কারখানায় পর্যাপ্ত বৈদ্যুতিক পাখার ব্যবস্থা করতে হবে। এছাড়া কাজের নির্দিষ্ট সময়সূচি রাখতে হবে, যাতে শ্রমিকরা কাজে ক্রান্ত না হয়। এতে শ্রমিকরা খুশি মনে কাজ করবে এবং প্রতিষ্ঠান তার উৎপাদন লক্ষ্যমাত্রা অর্জনে সক্ষম হবে।

প্রশ্ন ১১ কবির একটি বিদেশি ব্যাংকে অফিসার পদে কাজ করেন। বিদেশি ব্যাংক অফিসারদের উচ্চ বেতন ও বোনাস সুবিধা দিলেও গত দুই বছরে তিনি কোনো প্রশিক্ষণ সুবিধা পাননি, তদুপরি চাকরির কোনো নিরাপত্তা নেই। এমতাবস্থায় ভবিষ্যতের কথা ভেবে কবির ব্যাংকটি ছেড়ে একটি দেশীয় প্রাইভেট ব্যাংকে যোগদান করেন। এখানে বেতন অপেক্ষাকৃত একটু কম হলেও কাজের নিরাপত্তা ও পর্যাপ্ত প্রশিক্ষণ সুবিধা রয়েছে।

[চ. বো. ১৬]

- ক. প্রেষণা কী? ১
- খ. সামাজিক চাহিদা বলতে কী বোঝায়? ২
- গ. কবির প্রেষণার কোন ধরনের উপাদানের অভাবে বিদেশি ব্যাংক ছেড়ে দেশীয় ব্যাংকে যোগদান করেছেন – ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. কবির চাকরিতে শুধু আর্থিক প্রেষণাই পেতে চায় না – উদ্দীপকের আলোকে এর যথার্থতা মূল্যায়ন করো। ৪

১১ নং প্রশ্নের উত্তর

ক কর্মীদের কার্যক্ষমতা পূর্ণ ব্যবহারের লক্ষ্যে তাদেরকে কাজের প্রতি অনুপ্রাণিত বা উৎসাহী করার প্রক্রিয়াকে প্রেষণা বলে।

খ সামাজিক জীব হিসেবে মানুষের ভিতরে যে চাহিদার সৃষ্টি হয় তাকে সামাজিক চাহিদা বলে।

মানুষ যখন নিরাপত্তাবোধে তৃপ্ত হয়, তখন সে বন্ধু-বান্ধব ও অন্যদের সাথে মিলেমিশে চলতে চায়। অন্যদের ভালোবাসা পাওয়ার প্রত্যাশা করে। এ পর্যায়ে মানুষ বিভিন্ন সামাজিক কাজে উৎসাহিত হয়। নিজেই তারা সমাজের সাথে সম্পৃক্ত করতে ভালোবাসে।

গ উদ্দীপকের কবির অনার্থিক প্রেষণার (চাকরির নিরাপত্তা এবং প্রশিক্ষণ সুবিধা) অভাবে বিদেশি ব্যাংক ছেড়ে দেশীয় ব্যাংকে যোগদান করেছেন।

কর্মীকে কাজে উৎসাহিত করার জন্য আর্থিক ও অনার্থিক উভয় ধরনের প্রেষণাই প্রদান করা উচিত। সুষ্ঠু কর্মপরিবেশ, চাকরির নিরাপত্তা, আকর্ষণীয় কাজ, প্রশিক্ষণ সুবিধা প্রভৃতি অনার্থিক প্রেষণার উদাহরণ।

এসব উপাদানের সাথে সাথে আর্থিক প্রেষণা দিলে কর্মী স্বাচ্ছন্দ্যে দায়িত্ব পালন করেন।

উদ্দীপকের কবির একটি বিদেশি ব্যাংকে অফিসার পদে কর্মরত আছেন। ব্যাংকটি কর্মীদেরকে উচ্চ বেতন ও বোনাস সুবিধা প্রদান করে। কিন্তু ব্যাংকটির প্রশিক্ষণ ব্যবস্থা ও চাকরির নিরাপত্তা কর্মীদের জন্য অনুকূল নয়। প্রশিক্ষণ ব্যবস্থা না থাকায় কর্মীদের দক্ষতা বাড়ার সুযোগ নেই। আবার চাকরির নিরাপত্তা না থাকায় কর্মীরা নির্বিঘ্নে কাজ করতে পারেন না। এ অনিশ্চয়তার কারণেই কবির বিদেশি ব্যাংকের চাকরি ছেড়ে দেশীয় একটি ব্যাংকে যোগদান করেছেন।

ঘ উদ্দীপকের কবির প্রতিষ্ঠান থেকে আর্থিক ও অনার্থিক উভয় ধরনের প্রেষণাই প্রত্যাশা করেন।

প্রতিষ্ঠান কর্মীদেরকে কাজের প্রতি অনুপ্রাণিত করার জন্য আর্থিক ও অনার্থিক সুযোগ-সুবিধা দেয়। আর্থিক প্রেষণার মাধ্যমে কর্মীর অভাব বা চাহিদা পূরণ করা হয়। আর অনার্থিক (সুষ্ঠু কর্মপরিবেশ, ভালো কাজের প্রশংসা, প্রশিক্ষণ সুবিধা, চাকরির নিরাপত্তা) প্রেষণার মাধ্যমে কর্মী কাজের প্রতি একাত্ম হয়ে ওঠে। উভয় ধরনের প্রেষণা দেওয়ার মাধ্যমেই কর্মীদেরকে প্রতিষ্ঠানে ধরে রাখা যায়।

উদ্দীপকের কবির বিদেশি একটি ব্যাংকে কর্মরত। ব্যাংকটি তাকে উচ্চ বেতন ও বোনাস দেয়। এতে তার আর্থিক অভাব পূরণ হয়। কিন্তু ব্যাংকটি তাকে প্রশিক্ষণ সুবিধা ও চাকরির নিরাপত্তা প্রদান করে না। তাই কবির বিদেশি ব্যাংকটি ছেড়ে দেশীয় একটি ব্যাংকে যোগদান করেন।

দেশীয় ব্যাংকটিতে আর্থিক সুবিধা একটু কম। কিন্তু ব্যাংকটিতে চাকরির নিরাপত্তা ও প্রশিক্ষণ সুবিধা রয়েছে। প্রশিক্ষণ পেলে কবির কাজে আরও দক্ষ হয়ে উঠবেন। এতে প্রতিষ্ঠানে তার গুরুত্ব বাড়বে। আবার প্রতিষ্ঠানের নিয়ম-কানুন যথাযথ পালন করলে তার চাকরির নিরাপত্তা বজায় থাকবে। এতে কবির স্বাচ্ছন্দ্যে প্রতিষ্ঠানের দায়িত্ব পালন করতে পারবেন। তাই বলা যায়, কবির শুধু আর্থিক নয় অনার্থিক প্রেষণাও পেতে চায়।

প্রশ্ন ১২ “জেসা” নামক একটি খেলনা তৈরির কারখানায় ২০০ জন শ্রমিক কাজ করে। কাজের পরিবেশ এবং পর্যাপ্ত পাখার অভাবে শ্রমিকরা কষ্ট করে কাজ করে। পুরো কারখানায় মাত্র ১৫টি পাখা ও ৬টি বাতরুঁম আছে। অতিরিক্ত গরমের কারণে প্রায়ই শ্রমিকরা অসুস্থ হয়ে পড়ে। গত মাসে আধুনিক সুযোগ-সুবিধাসহ পার্শ্ববর্তী আর একটি খেলনা তৈরির কারখানা গড়ে ওঠে। নতুন কারখানা কর্তৃপক্ষ আবাসিক সুবিধার পাশাপাশি ১৫% মূনাফার অংশ শ্রমিকদের দেওয়ার ঘোষণা দিয়েছে। ফলে ৭০ জন শ্রমিক ‘জেসা’ কারখানা থেকে চাকরি ছেড়ে পার্শ্ববর্তী নতুন কারখানায় যোগ দেয়।

[সি. বো. ১৬]

- ক. প্রেষণা কী? ১
- খ. প্রেষণা চক্র বলতে কী বোঝায়? ২
- গ. উদ্দীপকে ‘জেসা’ নামক প্রতিষ্ঠানে কোন ধরনের অভাব পরিলক্ষিত হয়? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. উদ্দীপকে শ্রমিকদের চাকরি ত্যাগের পিছনে আর্থিক ও অনার্থিক উভয় প্রেষণার প্রভাব সমভাবে দায়ী – বিশ্লেষণ করো। ৪

১২ নং প্রশ্নের উত্তর

ক কর্মীদের কার্যক্ষমতা পূর্ণ ব্যবহারের লক্ষ্যে তাদেরকে কাজের প্রতি অনুপ্রাণিত বা উৎসাহী করার প্রক্রিয়াকে প্রেষণা বলে।

খ প্রেষণা প্রক্রিয়ার ধাপগুলো (অভাব, তাড়না, অভাবপূরণ ও সমষ্টি অর্জন) পর্যায়ক্রমে আবর্তিত হওয়াকে প্রেষণা চক্র বলে।

কর্মীর মধ্যে কোনো কিছুই অভাব জন্মিত হলে তা পূরণের জন্য সে অস্থির হয়ে ওঠে। প্রেষণার মাধ্যমে কর্মীর এ অভাব পূরণ হয়, যার ফলে কর্মীর সন্তুষ্টি অর্জন হয়। কর্মীর একটি অভাব পূরণ হলে নতুন আরেকটি অভাব সৃষ্টি হয়। এ নতুন অভাব পূরণের জন্য আবার প্রেষণার ধাপগুলো পর্যায়ক্রমে সম্পাদন হয়। এরূপ অভাববোধ এবং তা পূরণের প্রক্রিয়াটি অবিরামভাবে চলতে থাকে। এটিই হলো প্রেষণা চক্র।

গ ‘জেসা’ নামক প্রতিষ্ঠানে অনার্থিক প্রেষণার অভাব পরিলক্ষিত হয়। কর্মীকে প্রণোদিত করার জন্য অর্থের বাইরে যেসব উদ্দীপক (Motivator) ব্যবহৃত হয় তাকে অনার্থিক প্রেষণা বলে। সুষ্ঠু কার্যপরিবেশ, চাকরির নিরাপত্তা, উত্তম ব্যবহার প্রভৃতি অনার্থিক প্রেষণার উপাদান। এর মাধ্যমে কর্মীর মানসিক আবস্থা ইতিবাচক হয়। উদ্দীপকের ‘জেসা’ নামক খেলনা তৈরির কারখানার ২০০ জন শ্রমিক কাজ করে। কারখানাটিতে ১৫টি পাখা ও ৬টি বাথরুম রয়েছে, যা কর্মীর প্রয়োজনের তুলনায় খুবই কম। ফলে অস্বস্তিকর পরিবেশে কর্মীরা কাজ করে অসুস্থ হয়ে পড়ে। এ ধরনের পরিবেশের কারণে কর্মীরা কাজের প্রতি মনোযোগ দিতে পারে না। তাই বলা যায়, ‘জেসা’ প্রতিষ্ঠানটিতে অনার্থিক প্রেষণার অভাব পরিলক্ষিত হয়।

ঘ উদ্দীপকের শ্রমিকদের চাকরি ত্যাগের পিছনে আর্থিক ও অনার্থিক উভয় প্রেষণার প্রভাব সমভাবে দায়ী- বক্তব্যটি যথার্থ। কর্মীকে কাজে উৎসাহিত করার জন্য আর্থিক (বেতন, বোনাস) ও অনার্থিক (চাকরির নিরাপত্তা, সুষ্ঠু কার্যপরিবেশ) প্রেষণা দেওয়ার প্রয়োজন হয়। উভয় (আর্থিক ও অনার্থিক) ধরনের প্রেষণা না দিলে কর্মীরা মানসিক অসন্তুষ্টিতে থাকে। এজন্য তারা কর্মরত প্রতিষ্ঠান ছেড়ে নতুন প্রতিষ্ঠানে যোগদানের চেষ্টা করে।

উদ্দীপকের ‘জেসা’ কারখানায় কাজের সুষ্ঠু পরিবেশ না থাকার কারণে শ্রমিকরা কাজ করার উৎসাহ ও উদ্দীপনা হারিয়ে ফেলেছে। কারখানাটির পাশে আধুনিক সুযোগ-সুবিধা নিয়ে একটি নতুন কারখানা গড়ে উঠেছে। উক্ত কারখানায় উপযুক্ত সুযোগ পাওয়ায় ‘জেসা’র ৭০ জন শ্রমিক চাকরি ত্যাগ করে সেখানে যোগদান করে।

নতুন কারখানাটিতে সুষ্ঠু কার্যপরিবেশের পাশাপাশি কর্মীদের আবাসিক সুবিধাও আছে। এতে কর্মীরা সন্তুষ্ট মনে কাজ করতে পারবে। আবার উক্ত কারখানাটি আর্থিক সুবিধা হিসেবে মুনামার ১৫% শ্রমিকদের প্রদানের ঘোষণা দিয়েছে, যা তাদের বাড়তি উদ্দীপনা সৃষ্টি করেছে। এ ধরনের আর্থিক ও অনার্থিক সুযোগ-সুবিধা পাওয়ায় ‘জেসা’ কারখানার ৭০ জন শ্রমিক চাকরি ত্যাগ করে নতুন কারখানায় যোগদান করেছে।

প্রশ্ন ▶ ১৩ মি. কমল অফিসের পিয়ন। তিনি কখনো অফিস ফাঁকি দেন না; নিজের কাজে যথেষ্ট সচেতন। ইদানিং তিনি অফিসে দেরি করে আসছেন, কাজে উৎসাহ পান না। সবসময় তার মন খারাপ থাকে। তার বস (Boss) সাম্প্রতিক পরিবর্তন লক্ষ্য করলেন এবং শুনলেন তার মেয়ের ৫০,০০০ টাকার জন্য চিকিৎসা বন্ধ হয়ে আছে। তিনি মি. কমলের মেয়ের চিকিৎসার দায়িত্ব নেবেন বলে জানালেন। মি. কমল কৃতজ্ঞচিত্তে পুনরায় কাজে অগ্রহ ফিরে পেলেন। [য. বো. ১৬]

- | | |
|---|---|
| ক. দ্বি-উপাদান তত্ত্বের জনক কে? | ১ |
| খ. পুরস্কার কি প্রণোদনা? ব্যাখ্যা করো। | ২ |
| গ. উদ্দীপকের বস যে চিকিৎসার আশ্বাস দিয়েছেন তা কোন ধরনের প্রেষণা? ব্যাখ্যা করো। | ৩ |
| ঘ. তুমি কি মনে করো, প্রেষণা মনোবলকে বৃদ্ধি করে? উদ্দীপকের আলোকে বিশ্লেষণ করো। | ৪ |

১৩ নং প্রশ্নের উত্তর

ক মার্কিন যুক্তরাষ্ট্রের প্রখ্যাত মনোবিজ্ঞানী অধ্যাপক ফ্রেডারিক হার্জবার্গ (Frederick Herzberg) প্রেষণার দ্বি-উপাদান তত্ত্বের জনক।

সহায়ক তথ্য

মার্কিন যুক্তরাষ্ট্রের প্রখ্যাত মনোবিজ্ঞানী অধ্যাপক ফ্রেডারিক হার্জবার্গ (Frederick Irving Herzberg) ১৯৫৯ সালে প্রেষণা সম্পর্কে

একটি তত্ত্ব প্রবর্তন করেন, যা হার্জবার্গের দ্বি-উপাদান তত্ত্ব (Herzberg's Two Factors Theory) নামে পরিচিত। এতে মানুষের চাহিদাকে দুই ধরনের উপাদানে বিভক্ত করা হয়েছে। যথা: ১. প্রেষণা দানকারী উপাদান (Motivational factors) যেমন: সাফল্য অর্জন, স্বীকৃতি, দায়িত্ব প্রভৃতি; ২. রক্ষণাবেক্ষণকারী উপাদান (Hygiene or Maintenance factors) যেমন: বেতন, পদমর্যাদা, প্রতিষ্ঠানের নীতি ও প্রশাসন, সুষ্ঠু তত্ত্বাবধান, কার্যপরিবেশ প্রভৃতি।

খ পুরস্কার প্রদান প্রণোদনামূলক উপাদানের অসম্পূর্ণ। দক্ষ ও কর্মঠ কর্মীদের কাজের স্বীকৃতিস্বরূপ পুরস্কার দেওয়া হয়। এতে কাজের প্রতি তাদের আন্তরিকতা বাড়ে। আবার পুরস্কার প্রাপ্তদের অনুসরণ করে অন্যরাও কাজে অনুপ্রাণিত হয়। এভাবে পুরস্কার দিয়ে কর্মীদের উৎসাহী ও উজ্জীবিত করা যায়।

গ উদ্দীপকের বস যে চিকিৎসার আশ্বাস দিয়েছেন তা আর্থিক প্রেষণার অসম্পূর্ণ।

অর্থ বা আর্থিক সুযোগ-সুবিধা দেওয়ার মাধ্যমে কর্মীকে কাজের প্রতি উৎসাহিত করাকে আর্থিক প্রেষণা বলে। উপযুক্ত বেতন ও মজুরি, বোনাস, পদোন্নতি, বাসস্থান ভাড়া, পরিবহন সুবিধা ও চিকিৎসা ভাতা প্রদান প্রভৃতি আর্থিক প্রেষণার উপাদান।

উদ্দীপকের মি. কমল কখনো অফিস ফাঁকি দেন না। তিনি নিজের কাজে যথেষ্ট সচেতন। কিন্তু ইদানিং তিনি কাজে উৎসাহ পান না। কেননা তার মেয়ের চিকিৎসার জন্য ৫০,০০০ টাকা প্রয়োজন। তার বস এ বিষয়টি জানার পর মেয়ের চিকিৎসার দায়িত্ব নেন। বসের এ আশ্বাসে মি. কমলের আর্থিক সমস্যা দূর হবে। তিনি মেয়ের চিকিৎসা করাতে পারবেন। সুতরাং বলা যায়, উদ্দীপকের বস আর্থিক প্রেষণা দেওয়ার আশ্বাস দিয়েছেন।

ঘ আমি মনে করি, প্রেষণা কর্মীর মনোবল বৃদ্ধি করে। কর্মীদের কাজের প্রতি উৎসাহিত করার প্রক্রিয়াই হলো প্রেষণা। আর মনোবল হলো কর্মীর মানসিক শক্তি মত্তার বিষয়। প্রেষণা প্রদানের মাধ্যমে মূলত কর্মীকে উৎসাহিত করা হয়। আবার প্রেষণার অনুপস্থিতিতে কর্মীর মনোবল ভেঙে যায় এবং কাজের গতিও কমে যায়।

উদ্দীপকের মি. কমল ৫০,০০০ টাকার অভাবে তার মেয়ের চিকিৎসা করাতে পারছেন না। এজন্য তিনি কাজ করতে আগের মতো উৎসাহ পান না এবং সবসময় মন খারাপ করে থাকেন।

এ পরিস্থিতিতে মি. কমলের বস তাকে আর্থিক প্রেষণার আশ্বাস দেন। তাই এখন তার মেয়ের চিকিৎসার খরচের জন্য ভাবতে হয় না। তিনি ব্যবস্থাপনার ওপর এখন সম্পূর্ণ। এজন্য তার কাজের প্রতি পুনরায় আগ্রহ সৃষ্টি হয়েছে। এ থেকে বলা যায়, প্রেষণা দেওয়ার মাধ্যমে কর্মীর মনোবল বাড়ে।

প্রশ্ন ▶ ১৪ ব্যবস্থাপনা পরিচালক জারিন তার ‘জারিন প-স্টিক কারখানা’ পরিদর্শনে গিয়ে দেখেন উৎপাদন বিভাগের কর্মীরা অত্যন্ত আনন্দ ও মনোযোগের সাথে কাজ করছে। কিন্তু প্যাকেজিং বিভাগে দু’একজন কাজ করছে এবং বাকিরা খোশগল্পে মাতোয়ারা। এ অবস্থা দেখে তিনি বিভিন্ন বিভাগের কর্মকর্তাদের ডেকে প্রয়োজনীয় নির্দেশনা দিলেন এবং ভবিষ্যতের জন্য সকলকে সতর্ক করে চলে গেলেন। [য. বো. ১৬]

- | | |
|---|---|
| ক. প্রেষণা কী? | ১ |
| খ. প্রেষণার চক্র বলতে কী বোঝায়? | ২ |
| গ. জারিন তার প্রতিষ্ঠানে গিয়ে প্রেষণার কোন তত্ত্বের সাথে কর্মীদের আচরণের মিল খুঁজে পেলেন? ব্যাখ্যা করো। | ৩ |
| ঘ. উদ্দীপকে বর্ণিত প্রতিষ্ঠানটিতে জারিন এর গৃহীত পদক্ষেপের ফলে কর্মীদের মধ্যে কী কী পরিবর্তন হতে পারে বলে তুমি মনে করো? বিশ্লেষণ করো। | ৪ |

১৪ নং প্রশ্নের উত্তর

ক কর্মীদের কার্যক্ষমতা পূর্ণ ব্যবহারের লক্ষ্যে তাদেরকে কাজের প্রতি অনুপ্রাণিত বা উৎসাহী করার প্রক্রিয়াকে প্রেষণা বলে।

খ প্রেষণা প্রক্রিয়ার ধাপগুলো (অভাব, তাড়না, অভাবপূরণ ও সন্তুষ্টি অর্জন) পর্যায়ক্রমে আবর্তিত হওয়াকে প্রেষণা চক্র বলে।

কর্মী কোনো কিছুর অভাববোধ করলে তা পূরণের জন্য সে অস্থির হয়ে ওঠে। প্রেষণার মাধ্যমে কর্মীর এ অভাব পূরণ হয়, যার ফলে কর্মী সন্তুষ্ট হয়। কর্মীর একটি অভাব পূরণ হলে নতুন আরেকটির সৃষ্টি হয়। নতুন অভাব পূরণের জন্য আবার প্রেষণার ধাপগুলো পর্যায়ক্রমে সম্পাদন করা হয়। এরূপ অভাববোধ এবং তা পূরণের প্রক্রিয়াটি অবিরামভাবে চলতে থাকে। এটিই হলো প্রেষণা চক্র।

গ জারিন তার প্রতিষ্ঠানে গিয়ে প্রেষণার X ও Y তত্ত্বের সাথে কর্মীদের আচরণের মিল খুঁজে পেলেন।

X তত্ত্বে মনে করা হয় যে, কর্মীরা কাজ পছন্দ করে না, তারা অলস ও দায়িত্ব এড়িয়ে চলে এবং তাদেরকে কাজ সম্পাদনে বাধ্য করতে হয়। অন্যদিকে Y তত্ত্বে মনে করা হয় যে, কর্মীরা সৃজনশীল, তারা দায়িত্ব পেতে চায় এবং স্বেচ্ছায় কাজ করতে পছন্দ করে।

উদ্দীপকের জারিন তার কারখানা পরিদর্শনে গিয়ে দেখলেন উৎপাদন বিভাগের কর্মীরা আনন্দ ও মনোযোগের সাথে কাজ করছে। তারা স্বেচ্ছায় দায়িত্ব পালন করছে। তাদেরকে দিয়ে কাজ করানোর জন্য চাপ প্রয়োগ করতে হয় না। কর্মীদের এ ধরনের মনোভাব Y তত্ত্বের সাথে সংশ্লিষ্ট। অন্যদিকে প্যাকেজিং বিভাগে জারিন গিয়ে দেখেন দু'একজন কর্মী কাজ করলেও বাকিরা খোশগল্প করছে। এ ধরনের কর্মীরা স্বেচ্ছায় কাজ করতে চায় না। তারা দায়িত্ব এড়িয়ে চলতে চায়। এজন্য তাদের সবসময় চাপ প্রয়োগ করতে হয়। কর্মীদের এ ধরনের মনোভাবের মাধ্যমে X তত্ত্বের বৈশিষ্ট্য ফুটে ওঠে।

সহায়ক তথ্য

ডগলাস মারে ম্যাকগ্রেগর (Douglas Murray McGregor) 'The Human Side of Enterprise' নামক গ্রন্থে কর্মীর মনোভাব সম্পর্কে দুই ধরনের তত্ত্বের উল্লেখ করেন, যা X ও Y তত্ত্ব নামে পরিচিত।

ঘ জারিনের নির্দেশনার মাধ্যমে উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানটিতে ইতিবাচক পরিবর্তন আসবে বলে আমি মনে করি।

কর্মীকে দিয়ে কাজ করানোর জন্য প্রয়োজনীয় নির্দেশনা দেওয়ার প্রয়োজন হয়। সঠিক নির্দেশনা কর্মীদেরকে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যের দিকে পরিচালিত করে।

উদ্দীপকের জারিন তার প-স্টিক কারখানা পরিদর্শনে গিয়ে কিছু কর্মীকে মনোযোগের সাথে কাজ করতে দেখেন। আবার কিছু কর্মীকে কাজে ফাঁকি দিয়ে খোশগল্প করতে দেখেন। এ ধরনের বিশৃঙ্খলা দেখে তিনি বিভিন্ন বিভাগের কর্মকর্তাদের ডেকে প্রয়োজনীয় নির্দেশনা দিলেন এবং ভবিষ্যতের জন্য সকলকে সতর্ক করে চলে গেলেন।

জারিনের উক্ত পদক্ষেপে ফাঁকিবাজ কর্মীরা সতর্ক হবে। তারা উপলব্ধি করবে যে সঠিকভাবে দায়িত্ব পালন না করলে পরবর্তীতে শাস্তি দেওয়া হবে। এতে তাদের চাকরিও চলে যেতে পারে। তাই প্রত্যেক কর্মী নিজ নিজ দায়িত্ব পালনে সচেতন হবে। এতে প্রত্যেক বিভাগের কাজ সমান তালে এগিয়ে যাবে। ফলে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জন সহজ হবে। এভাবে জারিনের পদক্ষেপ প্রতিষ্ঠানটিতে ইতিবাচক প্রভাব ফেলবে।

প্রশ্ন ১৫ বেল্লিমকো ফার্মা লি. ওষুধ প্রস্তুতকারী একটি প্রতিষ্ঠান। প্রতিষ্ঠানটি কর্মীদের কার্যদক্ষতার পূর্ণ ব্যবহারের লক্ষ্যে তাদের শিক্ষা, চিকিৎসা, যাতায়াত ব্যবস্থাসহ বিভিন্ন সুবিধা দেয়। এতে কর্মীরা সন্তুষ্টচিত্তে কাজ করলেও কাজের পরিবেশে তারা নিজেদের নিরাপদ মনে করেন না এবং চাকরির স্থায়িত্ব নিয়েও তারা চিন্তিত্ব থাকেন।

[রাজউক উত্তরা মডেল কলেজ, ঢাকা]

- ক. বোনাস কী? ১
- খ. প্রেষণা মানব মনের সাথে কীভাবে সম্পৃক্ত? ব্যাখ্যা করো। ২
- গ. উদ্দীপকে বর্ণিত বেল্লিমকো ফার্মা কর্মীদের কোন ধরনের প্রেষণা প্রদান করেন? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানে সাফল্যের চাহিদা সোপান তত্ত্বের কোন স্তরটি অনুপস্থিত? তোমার মতামত দাও। ৪

১৫ নং প্রশ্নের উত্তর

ক বেতন-ভাতার অতিরিক্ত যে অর্থ প্রতিষ্ঠানের পক্ষ থেকে কর্মীকে দেওয়া হয় তাকে বোনাস বলে। যেমন—ঈদ বোনাস ও বৈশাখী বোনাস।

খ কর্মীদের কাজের প্রতি উৎসাহিত ও অনুপ্রাণিত করার প্রক্রিয়া হলো প্রেষণা। আর মনোবল হলো মানসিক শক্তি সংশ্লিষ্ট বিষয়।

প্রেষণা প্রদানের মাধ্যমে মূলত কর্মীর মনকে উৎসাহিত করা হয়। এতে কাজের প্রতি কর্মীর সাগ্রহ ও মনোবল বাড়ে। এর ফলে প্রতিষ্ঠানে উৎপাদন বেড়ে যায়। আবার প্রেষণার অনুপস্থিতিতে কর্মীর মনোবল ভেঙে যায়। ফলে কর্মীর কাজের প্রতি আগ্রহ কমে যায়। এতে করে প্রতিষ্ঠানের উৎপাদন ও কমে যায়। তাই বলা যায়, প্রেষণা নব মনের সাথে সম্পর্কযুক্ত।

গ উদ্দীপকে বর্ণিত বেল্লিমকো ফার্মা কর্মীদের আর্থিক প্রেষণা প্রদান করেন।

অর্থ সংক্রান্ত সুযোগ-সুবিধা দেওয়ার মাধ্যমে কর্মীকে কাজের প্রতি উৎসাহিত করা হয়। এ ধরনের প্রেষণার মাধ্যমে কর্মীদের ইতিবাচকভাবে প্রেরিত করা যায়। বেতন, বোনাস, পদোন্নতি, চিকিৎসা ভাতা, যাতায়াত ভাতা ইত্যাদি আর্থিক প্রেষণার অন্তর্ভুক্ত।

উদ্দীপকে বেল্লিমকো ফার্মা লি. একটি ওষুধ প্রস্তুতকারী প্রতিষ্ঠান। প্রতিষ্ঠানটি কর্মীদের কার্যদক্ষতার পূর্ণ ব্যবহারের প্রতি সচেতন। এই লক্ষ্যে তাদের বিভিন্ন (শিক্ষা, চিকিৎসা, যাতায়াত) সুযোগ সুবিধা দেওয়া হচ্ছে। এই উপাদানগুলো কর্মীদের মধ্যে প্রতিষ্ঠানের প্রতি আন্তরিকতা সৃষ্টি করবে। উপরোক্ত উপাদানগুলো আর্থিক প্রেষণার অন্তর্ভুক্ত। উদ্দীপকে বর্ণিত বেল্লিমকো ফার্মাকর্মীদের আর্থিক প্রেষণা প্রদান করছে।

ঘ উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানে সাফল্যের চাহিদা সোপান তত্ত্বের নিরাপত্তা স্তরটি অনুপস্থিত।

ভয়হীন, ঝুঁকিমুক্ত ও নিরাপদে বাঁচতে পারার চাহিদাই হলো নিরাপত্তার চাহিদা। জৈবিক চাহিদা পূরণের পর মানুষ সবচেয়ে বেশি প্রয়োজনবোধ করে নিরাপত্তার চাহিদার।

উদ্দীপকে বেল্লিমকো ফার্মা ও একটি ওষুধ প্রস্তুতকারী প্রতিষ্ঠান। প্রতিষ্ঠানটি কর্মীদের কার্যদক্ষতার পূর্ণ ব্যবহারের লক্ষ্যে তাদের শিক্ষা, চিকিৎসা, যাতায়াত ব্যবস্থাসহ বিভিন্ন সুবিধা দেয়। এতে কর্মীরা সন্তুষ্টচিত্তে কাজ করলেও কার্য পরিবেশ ও চাকরির স্থায়িত্ব নিয়ে তারা চিন্তিত্ব থাকেন।

বর্তমান পরিস্থিতিতে উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানটিতে সাফল্যের চাহিদা সোপান তত্ত্বের নিরাপত্তা চাহিদার স্তরটি অনুপস্থিত। এর ফলে কর্মীরা কাজে আগ্রহ হারিয়ে ফেলবে। প্রতিষ্ঠানের উৎপাদন দিন দিন কমে যাবে। এছাড়াও প্রতিষ্ঠানের শ্রম-ঘূর্ণায়মানতার পরিমাণ বাড়বে, যা প্রতিষ্ঠানের জন্য খুবই ক্ষতিকর।

সহায়ক তথ্য

মার্কিন যুক্তরাষ্ট্রের প্রখ্যাত মনোবিজ্ঞানী অধ্যাপক আব্রাহাম হারল্ড মাসলো (Abraham Harold Maslow) প্রেষণার চাহিদা সোপান তত্ত্ব (Need Hierarchy Theory) মানুষের চাহিদাকে পাঁচটি স্তরে ভাগ করেছেন। যা নিম্নে দেওয়া হলো—

- ১। জৈবিক চাহিদা : খাদ্য, বস্ত্র, বাসস্থান, শিক্ষা, চিকিৎসা।
- ২। নিরাপত্তার চাহিদা : চাকরির নিরাপত্তা, বিমা সুবিধা, ভবিষ্যৎ আর্থিক নিরাপত্তা।
- ৩। সামাজিক চাহিদা : বন্ধুত্ব, হে-মমতা, সহানুভূতি।
- ৪। স্বত্ত্বস্তির চাহিদা : স্বমর্যাদা, সম্মান, স্বীকৃতি।
- ৫। আত্মপূর্ণতার চাহিদা : পূর্ণ দক্ষতার প্রকাশ, জটিল ও গুরুত্বপূর্ণ কাজে সিদ্ধান্ত গ্রহণ।

প্রশ্ন ১৬ 'ক' ও 'খ' দুটি উৎপাদনমুখী প্রতিষ্ঠান। 'ক' কোম্পানির ব্যবস্থাপক কাউকে দায়িত্ব দিলে তারা তা এড়িয়ে চলে, কেউ কেউ আবার কাজে ফাঁকিও দিচ্ছে, চাকরি রক্ষার জন্য যতটুকু দরকার কর্মীরা তার বেশি কাজ করে না। অপরদিকে 'খ' কোম্পানিতে কর্মীরা ভালো কাজ করলে এর স্বীকৃতি প্রদান করা হয়। সাফল্য অর্জনও এখানে সহজ। কর্মীরা ব্যক্তিক উন্নয়নেরও সুযোগ পাচ্ছে। এ কোম্পানিতে কাজ করে তারা খুবই সন্তুষ্ট।

[আইডিয়াল স্কুল অ্যান্ড কলেজ, মতিবিল]

- ক. প্রেষণা কী? ১
- খ. চিত্রের মাধ্যমে প্রেষণা চক্রটি ব্যাখ্যা করো। ২
- গ. উদ্দীপকে 'ক' কোম্পানিতে প্রেষণার কোন তত্ত্বের বহিঃপ্রকাশ ঘটেছে বলে তুমি মনে করো? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. উদ্দীপকের আলোকে ‘ক’ ও ‘খ’ কোম্পানির মধ্যে প্রেশণার তত্ত্বগত পার্থক্য আছে কি? তোমার মতামত বিশ্লেষণ করো। ৪

১৬ নং প্রশ্নের উত্তর

ক প্রতিষ্ঠানে কর্মরত কর্মীদের কার্যক্ষমতা পূর্ণ ব্যবহারের লক্ষ্যে তাদের কাজের প্রতি অনুপ্রাণিত বা উৎসাহী করার প্রক্রিয়াকে প্রেশণা বলে।

খ প্রেশণা প্রক্রিয়ার ধাপগুলো (অভাব, তাড়না, অভাব পূরণ ও সন্তুষ্টি অর্জন) পর্যায়ক্রমে সম্পাদন ও চলমান থাকাকে প্রেশণা চক্র বলে। কর্মীর মধ্যে কোনো কিছুর অভাব জাগ্রত হলে তা পূরণের জন্য সে অস্থির হয়ে ওঠে। প্রেশণার মাধ্যমে কর্মীর এ অভাব পূরণ করা হয়। যার ফলে তার মধ্যে সন্তুষ্টি অর্জিত হয়। কর্মীর একটি অভাব পূরণ হওয়ার পর তার মধ্যে আরেকটি অভাব সৃষ্টি হয় এবং তা অবিরামভাবে চলতে থাকে বলে একে প্রেশণা চক্র বলে। নিচে চিত্রে প্রেশণা চক্র উপস্থাপন করা হলো :



চিত্র : প্রেশণা চক্র

গ উদ্দীপকের আলোকে বলা যায় ‘ক’ কোম্পানিতে প্রেশণার ‘X’ তত্ত্বের বহিঃপ্রকাশ ঘটেছে।

‘x’ তত্ত্বে কর্মীদের নেতিবাচক দিকগুলো তুলে ধরা হয়েছে। এ তত্ত্ব অনুযায়ী কর্মীরা কাজকে অপছন্দ করে ও সুযোগ পেলেই কাজে ফাঁকি দেয়। কর্মীরা কোনো দায়িত্ব না নিয়ে নির্বাহীর নির্দেশে কাজ করতে চায়। কাজের ক্ষেত্রে নিজস্ব বুদ্ধিমত্তা খুব একটা প্রয়োগ করে না। উদ্দীপকে ‘ক’ হলো একটি উৎপাদনমুখী প্রতিষ্ঠান। ‘ক’ কোম্পানির ব্যবস্থাপক কোনো কর্মীকে দায়িত্ব দিলে কর্মী তা এড়িয়ে চলে। অনেক সময় কর্মীরা আবার কাজে ফাঁকি দিচ্ছে। চাকরি রক্ষার জন্য যতটুকু দরকার কর্মীরা তার বেশি কাজ করে না। উক্ত বৈশিষ্ট্যগুলো ‘x’ তত্ত্বের সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ। তাই বলা যায়, ‘ক’ কোম্পানিতে প্রেশণার ‘X’ তত্ত্ব বিদ্যমান রয়েছে।

সংযুক্ত তথ্য

ডগলাস মারে ম্যাকগ্রেগর (Douglas Murray McGregor) কর্মীর মনোভাব সম্পর্কে এই ধরনের তত্ত্বের উল্লেখ করেছেন। তা নিচে দেওয়া হলো –

১. x তত্ত্ব : কর্মী সম্পর্কে নেতিবাচক ধারণা।
২. y তত্ত্ব : কর্মী সম্পর্কে ইতিবাচক ধারণা।

ঘ উদ্দীপকে ‘ক’ কোম্পানি ‘x’ তত্ত্ব এবং ‘খ’ কোম্পানি দ্বি-উপাদান তত্ত্ব প্রেশণা পদ্ধতি প্রয়োগ করে। এ তত্ত্ব দুটির মধ্যে সুস্পষ্ট পার্থক্য বিদ্যমান রয়েছে।

‘X’ তত্ত্বে অনুসারে কর্মী সম্পর্কে নেতিবাচক ধারণা থাকে। এক্ষেত্রে মনে করা হয় কর্মীরা দায়িত্ব এড়িয়ে চলে, এদের প্রেষিত করার সুযোগ কম। অন্যদিকে দ্বি-উপাদান তত্ত্বে রক্ষণাবেক্ষণমূলক ও প্রেশণামূলক উপাদান রয়েছে। সাফল্য অর্জন, স্বীকৃতি, ব্যক্তিক উন্নয়নের সম্ভাবনা প্রভৃতি প্রেশণামূলক উপাদান।

উদ্দীপকে ‘ক’ কোম্পানির কর্মীদের দায়িত্ব দিলে কর্মীরা তা এড়িয়ে চলে। কর্মীরা কাজে ফাঁকিও দিচ্ছে। চাকরি রক্ষার জন্য ‘ক’ কোম্পানির কর্মীরা শুধু যেটুকু প্রয়োজন সেটুকু কাজ করে। আবার ‘খ’ কোম্পানিতে কর্মীরা ভাল কাজ করলে কর্মীদের স্বীকৃতি দেওয়া হয়। এ প্রতিষ্ঠানে সাফল্য অর্জনও সহজ। প্রতিষ্ঠানটিতে কর্মীদের ব্যক্তিক উন্নয়নেরও সুযোগ আছে।

উদ্দীপকে বর্ণিত তথ্যের আলোকে বলা যায়, ‘ক’ এবং ‘খ’ কোম্পানিতে প্রেশণার ভিন্ন ভিন্ন তত্ত্বের প্রয়োগ ঘটেছে। ‘ক’

কোম্পানিতে কর্মীদের সম্পর্কে সম্পূর্ণ নেতিবাচক ধারণা রয়েছে। এখানে প্রেশণাদানের বিষয়টিও অনুপস্থিত। আবার ‘খ’ কোম্পানিতে কর্মীদের প্রেশণাদানে সাফল্য, স্বীকৃতি প্রভৃতি বিষয় বিবেচনা করা হয়। এমতাই ‘ক’ এবং ‘খ’ কোম্পানির মধ্যে প্রেশণার তত্ত্বগত পার্থক্য।

সংযুক্ত তথ্য

মার্কিন যুক্তরাষ্ট্রের প্রখ্যাত মনোবিজ্ঞানী অধ্যাপক ফ্রেডারিক আরলিং হার্জবার্গ (Frederick Irving Herzberg) মানুষের চাহিদাকে দুই ধরনের উপাদানে বিভক্ত করেছেন। নিচে তা দেয়া হলো :

১. প্রেশণাদানকারী উপাদান (Motivational Factors) : সাফল্য অর্জন, স্বীকৃতি, দায়িত্ব।
২. রক্ষণাবেক্ষণকারী উপাদান (Hygiene factors) : বেতন, পদমর্যাদা, কার্যপরিবেশ।

প্রশ্ন ১৭ মি. হাসেম ABC কোম্পানির সিইও। রফিক নামে তার অধীনস্থ একজন কর্মী কাজের একটি নতুন পদ্ধতি উদ্ভাবনের কারণে উৎপাদনের মাত্রা পূর্বের তুলনায় অনেক বেড়েছে। তাই তিনি রফিককে একটি পদোন্নতি দিয়েছেন। অন্যদিকে কবির নামে আরেকজন কারখানা কর্মীকে অসতর্কতাবশত একটি মেশিন পুড়িয়ে ফেলার কারণে বার্ষিক বেতন বাড়ানো স্থগিত করেছেন।

[নিউটন ডেম কলেজ, ঢাকা]

- প্রেশণা কী? ১
- নিয়ন্ত্রণকে পরবর্তী পরিকল্পনার ভিত্তি বলা হয় কেন? ২
- উদ্দীপকে মি. হাসেম, রফিককে প্রেষিত করার জন্য যে ধরনের উপায় অবলম্বন করেছেন ইহার কার্যকারিতা ব্যাখ্যা করো। ৩
- উদ্দীপকে উল্লেখ প্রতিষ্ঠানে কখনও কখনও শাস্তিভূলক ব্যবস্থা গ্রহণের প্রয়োজনীয়তা রয়েছে। ম্যাকগ্রেগরের X ও Y তত্ত্বের ভিত্তিতে ইহা মূল্যায়ন করো। ৪

১৭ নং প্রশ্নের উত্তর

ক কর্মীদের কার্যক্ষমতা পূর্ণ ব্যবহারের লক্ষ্যে তাদের কাজের প্রতি উৎসাহিত ও অনুপ্রাণিত করার প্রক্রিয়াকে প্রেশণা বলে।

খ পূর্বনির্ধারিত আদর্শমানের সাথে প্রকৃত কাজের ফলাফল তুলনা করে কোনো বিচ্যুতি হলে তা সংশোধনের ব্যবস্থাই হলো নিয়ন্ত্রণ। নিয়ন্ত্রণ পরবর্তী পরিকল্পনার ভিত্তি হিসেবে বিবেচিত হয়। পরিকল্পিতভাবে কাজ করার পর নির্দিষ্ট সময়স্কে পরিকল্পনা অনুযায়ী কাজ হচ্ছে কিনা তা যাচাই করা হয়। আদর্শমানের সাথে প্রকৃত কাজের তুলনা করে বিচ্যুতি পাওয়া গেলে এর কারণ নিরূপণ করে সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করা হয়। যার আলোকে পরবর্তী পরিকল্পনা গ্রহণ করা হয়। তাই নিয়ন্ত্রণকে পরবর্তী পরিকল্পনার ভিত্তি বলা হয়।

গ উদ্দীপকে আর্থিক উপায়ে মি. হাসেম, রফিককে প্রেষিত করেছেন, যা প্রতিষ্ঠানের স্বার্থে এর কার্যকারিতা রয়েছে। আর্থিক প্রেশণা বলতে অর্থ ও আর্থিক সুযোগ-সুবিধার সাথে সম্পৃক্ত প্রণোদনামূলক ব্যবস্থাকে বুঝায়। মানুষের জীবনের অধিকাংশ অভাব পূরণ হয় অর্থের মাধ্যমে।

উদ্দীপকে মি. হাসেম ABC কোম্পানির সিইও। রফিক নামে তার অধীনস্থ একজন কর্মী কাজের জন্য নতুন একটি উদ্ভাবন করেছেন। এর ফলে প্রতিষ্ঠানের উৎপাদন মাত্রা আগের চেয়ে বহুগুণে বেড়েছে। তাই তিনি রফিকের ওপর সন্তুষ্ট হয়ে তাকে পদোন্নতি দিয়েছেন। এতে রফিকের আর্থিক সুযোগ-সুবিধা বেড়ে চলেছে। ফলে কাজের প্রতি তার উৎসাহ আর বেড়ে যাবে। এতে প্রতিষ্ঠানেরও উৎপাদনশীলতা বেড়ে যাবে। তাই বলা যায়, উদ্দীপকের মি. হাসেম রফিককে প্রেষিত করার জন্য প্রেশণার আর্থিক উপায়টি অবলম্বন করেছে, যা প্রতিষ্ঠানের জন্য খুবই কার্যকর।

ঘ উদ্দীপকে উল্লেখ প্রতিষ্ঠানে কখনও কখনও শাস্তিভূলক ব্যবস্থা গ্রহণের প্রয়োজন রয়েছে – উক্তিটি যথার্থ।

ডগলাস ম্যাকগ্রেগর x ও y তত্ত্বের জনক। এ ধরনের তত্ত্বে মানব প্রকৃতির বিষয়ে দু’টি ভিন্নধর্মী ধারণা তুলে ধরা হয়েছে। তিনি মনে করেন সমাজে দু’ধরনের মন-মানসিকতার লোক পাওয়া যায়। বিভিন্নমুখী পরিবেশ, কর্মীদের শিক্ষা, জ্ঞান, যোগ্যতা সব মিলিয়ে এ দু’টো প্রকৃতির কর্মীদের উপস্থিতি প্রতিষ্ঠানসমূহে লক্ষণীয়।

উদ্দীপকে মি. হাসেম ABC কোম্পানির সিইও। তার প্রতিষ্ঠানে কর্মরত কবির নামে একজন কর্মী অসতর্কভাবে একটি মেশিন পুড়িয়ে ফেলে। যার কারণে তিনি তার বার্ষিক বেতন বৃদ্ধি স্থগিত করেছেন। ‘X’ তত্ত্বে মানব প্রকৃতির সম্পর্কে নেতিবাচক ধারণা লক্ষণীয়। এক্ষেত্রে মনে করা হয় কর্মীরা জন্মসূত্রে কাজ অপছন্দ করে এবং সুযোগ ফেলে কাজে ফাঁকি দেয়। তাই তাদের কাছে থেকে ভয়ভীতি বা শাসিড় দেওয়ার মাধ্যমে কাজ আদায় করতে হয়। অন্যদিকে Y তত্ত্বে মনে করা হয় কর্মীরা জন্মগতভাবে কাজকে পছন্দ করে। তাই তাদের ভয়-ভীতি বা শাসিড় দেওয়ার প্রয়োজন হয় না। উদ্দীপকে প্রতিষ্ঠানটিতে ম্যানগ্রিগর তত্ত্বে অনুসারী। তাই মি. হাসেম কবিরকে শাসিড় দেওয়ার মাধ্যমে কাজ আদায় করার চেষ্টা করছেন।

সহায়ক তথ্য

ডগলাস মারে ম্যাকগ্রেগর (Douglas Murray McGregor) “The Human side of Enterprise” নামক গ্রন্থে কর্মীর মনোভাব সম্পর্কিত ‘X’ ও ‘Y’ তত্ত্ব বা প্রদান করেছেন।

প্রশ্ন ১৮ মি. বারেক একটি প্রতিষ্ঠানের এমডি। ইদানীং তিনি লক্ষ্য করছেন তার প্রতিষ্ঠানের কর্মীরা কাজের ব্যাপারে খুবই উদাসীন। তাদের সাথে কথা বলে জানা গেল, এ প্রতিষ্ঠানে তাদের কোনো অগ্রগতি নেই, কোনো স্বীকৃতি নেই এবং ব্যক্তিক উন্নয়নের সুযোগও খুব কম। তাই তিনি কর্মীদের কাজে স্বতঃস্ফূর্ততা কীভাবে ফিরিয়ে আনা যায়, তা নিয়ে তিনি ভাবছেন। এসকল চাহিদা পর্যায়ক্রমে পূরণে কার্যকর পদক্ষেপ গ্রহণের পরিকল্পনা করেছেন। তিনি আশা করেছেন, কর্মীদের মধ্যে স্বতঃস্ফূর্ততা ফিরে আসবে।

[নটর ডেম কলেজ, ঢাকা]

- ক. ‘Z’ তত্ত্ব কী? ১
- খ. “মানুষের অভাববোধই প্রেষণার ভিত্তি” – ব্যাখ্যা করো। ২
- গ. উদ্দীপকে “মি” বারেক প্রেষণার কোন তত্ত্বটি বিবেচনা করে কার্যকর পদক্ষেপ নিয়েছেন বলে তুমি মনে করো? তোমার বক্তব্যের যথার্থতা নিরূপণ করো। ৩
- ঘ. তুমি কি মনে করো উদ্দীপকে উলি-খিত বাস্‌ড্রতাই আমাদের দেশের বেশিরভাগ প্রতিষ্ঠানে বিরাজমান বিধায় উৎপাদনশীলতা কম? তোমার বক্তব্যের স্বপক্ষে যুক্তি দেখাও। ৪

১৮ নং প্রশ্নের উত্তর

ক যে তত্ত্বে প্রতিষ্ঠানের সাফল্য অর্জনের জন্য প্রতিষ্ঠানে কর্মরত কর্মীদের স্বাধীনতা, নিয়ন্ত্রণ ও উচ্চাকাঙ্ক্ষার চাহিদাগুলো পূরণের কথা বলা হয়েছে তাকে ‘Z’ তত্ত্ব বলে।

খ মানুষের পূর্ণ কার্যক্ষমতা ব্যবহারের লক্ষ্যে তাদের কাজের প্রতি অনুপ্রাণিত বা উৎসাহী করার প্রক্রিয়াকে প্রেষণা বলে। প্রেষণা গুরুত্বপূর্ণ হয় মূলত মানুষের বিভিন্নমুখী অভাব বা প্রয়োজনবোধ থেকে। কেউ প্রয়োজন অনুযায়ী কোনো কিছু অভাববোধ করলে তার মধ্যে এক ধরনের হতাশা সৃষ্টি হয়। এ অভাববোধ বুঝেই প্রেষণা প্রদানের প্রয়োজন হয়, যা মানুষের হতাশা দূর করে কাজ করতে উদ্বুদ্ধ করে। এভাবেই অভাববোধ থেকে প্রেষণা সৃষ্টি হয়।

গ উদ্দীপকে মি. বারেক প্রেষণার হার্জবার্গের দ্বি-উপাদান তত্ত্বটি বিবেচনা করে কার্যকর পদক্ষেপ নিয়েছেন।

যে তত্ত্বে কর্মীদের সম্ভ্রুতি ও অসম্ভ্রুতির সাথে জড়িত দু’ধরনের উপাদান নির্দিষ্ট করে প্রেষণাদানের উপায় সম্পর্কে দিক নির্দেশ করা হয়েছে তা প্রেষণা তত্ত্বের ‘দ্বি উপাদান তত্ত্ব’, নামে পরিচিত। প্রখ্যাত মার্কিন মনোবিজ্ঞানী ফ্রেডারিক হার্জবার্গ এরূপ তত্ত্বের উদ্ভাবক।

উদ্দীপকে মি. বারেক একটি প্রতিষ্ঠানের এমডি। তিনি লক্ষ্য করছেন ইদানীং তার প্রতিষ্ঠানের কর্মীরা কাজের ব্যাপারে খুবই উদাসীন। তিনি তাদের সাথে কথা বলে জানতে পারলেন, এ প্রতিষ্ঠানে তাদের কোনো অগ্রগতি নেই, কাজের স্বীকৃতি নেই এবং ব্যক্তিক উন্নয়নের সুযোগও কম। উক্ত বৈশিষ্ট্যগুলো হার্জবার্গের দ্বি-উপাদান তত্ত্বের সাথে

সামঞ্জস্যপূর্ণ তাই তিনি হার্জবার্গের দ্বি-উপাদান তত্ত্বগুলো বিবেচনা করে প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের কাজে স্বতঃস্ফূর্ততা ফিরিয়ে আনার চেষ্টা করছেন।

সহায়ক তথ্য

প্রখ্যাত মার্কিন মনোবিজ্ঞানী অধ্যাপক ফ্রেডারিক আরভিং হার্জবার্গ (Frederick Irving Herzberg) দ্বি-উপাদান তত্ত্ব (Two factors Theory) প্রবর্তন করেন।

ঘ উদ্দীপকে উলি-খিত বাস্‌ড্রতাই আমাদের দেশের বেশিরভাগ প্রতিষ্ঠানে বিরাজমান, যার ফলে এদেশে উৎপাদনশীলতা কম হয় – উক্তিটি সম্পূর্ণ যৌক্তিক।

প্রেষণা হলো প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্যার্জনের জন্য প্রতিষ্ঠানে নিয়োজিত কর্মীদের কার্যক্ষমতার পূর্ণ ব্যবহারের লক্ষ্যে অনুপ্রাণিত, উৎসাহিত ও প্ররোচিত করার প্রক্রিয়া। ফলে কর্মী স্বতঃপ্রণোদিত হয়ে প্রতিষ্ঠানের নিয়ম বা উর্ধ্বতনের প্রত্যাশা অনুযায়ী স্বীয় সামর্থ্যের সর্বোচ্চ ব্যবহার করে কাজ করতে উদ্দীপ্ত হয়।

উদ্দীপকে মি. বারেক একটি প্রতিষ্ঠানের এমডি তিনি লক্ষ্য করছেন ইদানীং তার প্রতিষ্ঠানের কর্মীরা কাজে খুবই উদাসীন। তাদের সাথে কথা বলে তিনি জানতে পারলেন, এ প্রতিষ্ঠানে কর্মীদের কোনো অগ্রগতি নেই, কাজের স্বীকৃতি নেই এবং ব্যক্তিক উন্নয়নের সুযোগ কম। তাই তিনি আশা করছে এসব সমস্যা সমাধান করতে পারলে কর্মীদের মধ্যে আবার কাজে স্বতঃস্ফূর্ততা ফিরে আসবে।

যেকোনো প্রতিষ্ঠানের সাফল্য প্রকৃতপক্ষে নির্ভর করে কর্মীবাহিনীর কাজের সফলতার ওপর। আর এই সফলতা নির্ভর করে প্রতিষ্ঠানে কর্মরত কর্মীদের প্রেষণাদানের ওপর। কিন্তু আমাদের দেশের বেশিরভাগ প্রতিষ্ঠানে কর্মীদের প্রেষিত করা হয় না। ফলে কর্মীরা স্বতঃস্ফূর্তভাবে কাজ সম্পাদন করে না। যার ফলে দেশের উৎপাদনশীলতা কম হয়। তাই বলা যায়, উদ্দীপকে উলি-খিত বাস্‌ড্র বতাই আমাদের দেশের বেশিরভাগ প্রতিষ্ঠানে বিরাজমান বিধায় উৎপাদনশীলতা কম হয় বলে আমি মনে করি।

প্রশ্ন ১৯ মি. রতন-এর ছোটবেলা থেকে স্বপ্ন ছিল বিসিএস পরীক্ষা দিয়ে সরকারি কর্মকর্তা হবেন। বেতন কম হলেও সেখানে ভবিষ্যৎ সুযোগ সুবিধা অনেক। অপরদিকে মি. রতনের বন্ধু মি. আজম মনে করেন যেকোনো কাজেই দক্ষতা, আন্তরিকতা ও নিষ্ঠার পরিচয় দিতে পারলে উন্নতি হবেই। তাই সে বহুজাতিক কোম্পানির মার্কেটিং বিভাগে কাজ করতে চায়। সেখানে চ্যালেঞ্জ থাকবে।

- ক. X ও Y তত্ত্বের জনক কে? ১
- খ. প্রেষণার চক্র বলতে কী বুঝায়? ২
- গ. উদ্দীপকে মি. রতনের বর্তমান প্রত্যাশা মাসলোর চাহিদা সোপান তত্ত্বের কোন চাহিদার অস্‌ড্রুজ- ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. মি. আজমের প্রত্যাশা হার্জবার্গের তত্ত্ব অনুযায়ী যে উপাদানের অধীন তা তার দক্ষতার উন্নয়নে সহায়ক হবে- উক্তিটির যথার্থতা উদ্দীপকের আলোকে মূল্যায়ন করো। ৪

১৯ নং প্রশ্নের উত্তর

ক X ও Y তত্ত্বের জনক ডগলাস মারে ম্যাকগ্রেগর (Douglas Murray McGregor)।

খ প্রেষণা প্রক্রিয়ার ধাপগুলো (অভাব, তাড়না, অভাববোধ ও সম্ভ্রুতি অর্জন) পর্যায়ক্রমে আবর্তিত হওয়ায় প্রেষণা চক্র বলে।

কর্মীর মধ্যে কোনো কিছু অভাব জাখত হলে তা পূরণের জন্য সে অস্থির হয়ে ওঠে। প্রেষণার মাধ্যমে কর্মীর এ অভাব পূরণ হয়। যার ফলে কর্মীর সম্ভ্রুতি অর্জন হয়। কর্মীর একটি অভাব পূরণ হলে তার মধ্যে নতুন আরেকটি অভাবের সৃষ্টি হয়। এ নতুন অভাব পূরণের জন্য আবার প্রেষণার ধাপগুলো পর্যায়ক্রমে সম্পাদন হয়। এরূপ অভাববোধ এবং তা পূরণের প্রক্রিয়াটি অবিরামভাবে চলতে থাকে বলে প্রেষণাকে একটি চক্র বলা হয়।

গ উদ্দীপকে মি. রতনের বর্তমান প্রত্যাশা আব্রাহাম মাসলোর চাহিদা যোগান তত্ত্বের নিরাপত্তার চাহিদার অঙ্গভূক্ত।

সব বিপদ আপদ ও অনিশ্চয়তা থেকে চাকরির স্থায়িত্ব বিধান হলো নিরাপত্তার চাহিদা। কর্মীর চাকরির নিরাপত্তা না থাকলে সর্বদা তিনি চাকরি হারানোর ভয়ে থাকেন। এমতাবস্থায় কর্মী মানসিকভাবে কাজে মনোযোগ দিতে পারেন না।

উদ্দীপকে মি. রতন-এর ছোটবেলা থেকেই স্বপ্ন ছিল তিনি বড় হয়ে বিসিএস পরীক্ষা দিয়ে সরকারি কর্মকর্তা হবেন। বেতন কম হলেও তার কোনো সমস্যা নেই। কারণ তিনি জানেন সরকারি কর্মকর্তাদের ভবিষ্যৎ সুযোগ সুবিধা অনেক এবং চাকরির নিরাপত্তা রয়েছে। উক্ত সুযোগ সুবিধাগুলোর কথা চিন্তা করেই মি. রতন সরকারি চাকরির প্রতি আগ্রহী। উপরোক্ত, চাহিদাগুলো মাসলোর নিরাপত্তা চাহিদার অঙ্গভূক্ত। তাই বলা যায়, উদ্দীপকে মি. রতনের বর্তমান প্রত্যাশা মাসলোর চাহিদা সোপান তত্ত্বের নিরাপত্তার চাহিদার অঙ্গভূক্ত।

সহায়ক তথ্য

মার্কিন যুক্তরাষ্ট্রের প্রখ্যাত মনোবিজ্ঞানী অধ্যাপক আব্রাহাম হ্যারল্ড মাসলো (Abraham Harold Maslow) মানুষের চাহিদাকে পাঁচটি স্তরে ভাগ করেছেন। যা নিচে দেওয়া হলো:

১. জৈবিক চাহিদা : খাদ্য, বস্ত্র, বাসস্থান।
২. নিরাপত্তার চাহিদা : চাকরির স্থায়িত্ব, বিমা সুবিধা।
৩. সামাজিক চাহিদা : বন্ধুত্ব, হে মমতা, সহানুভূতি।
৪. আত্মশ্রুতির চাহিদা : সম্মান, পদমর্যাদা।
৫. আত্মপূর্তার চাহিদা : পূর্ণ দক্ষতার প্রকাশ, জটিল ও গুরুত্বপূর্ণ কাজে সিদ্ধান্ত প্রদান।

ঘ মি. আজমের প্রত্যাশা হার্জবার্গের তত্ত্ব অনুযায়ী ‘প্রেষণামূলক উপাদানের’ অধীন যা তার দক্ষতার উন্নয়নে সহায়ক হবে- উক্তিটি যথার্থ।

প্রেষণামূলক উপাদান কর্মীদের কার্য সম্পাদনে উৎসাহ উদ্দীপনা সৃষ্টি করে। সাফল্য, অর্জন, স্বীকৃতি, দায়িত্ব, আকর্ষণীয় কাজ প্রভৃতি প্রেষণামূলক উপাদানের অঙ্গভূক্ত।

উদ্দীপকে মি. রতনের বন্ধু মি. আজম মনে করেন যেকোনো কাজেই দক্ষতা, আত্মবিশ্বাস ও নিষ্ঠার পরিচয় দিতে পারলে উন্নতি হবেই। এ ভেবে তিনি পড়ালেখা শেষ করে বিসিএস পরীক্ষা না দিয়েই একটি বহুজাতিক কোম্পানির মার্কেটিং বিভাগের কর্মকর্তা হিসেবে কাজে যোগ দেন। তিনি জানেন সেখানে অনেক চ্যালেঞ্জ নিয়েই তাকে কাজ করতে হবে। এ ধরনের প্রত্যাশা হার্জবার্গের প্রেষণামূলক উপাদানের সাথে সম্পৃক্ত।

হার্জবার্গের প্রেষণামূলক উপাদানের উপস্থিতি কর্মীদের কাজের সাথে অধিক হারে সম্পৃক্ত হতে ও মনোযোগ সহকারে কার্য সম্পাদনে উদ্বুদ্ধ করে। এজন্য মি. আজম চ্যালেঞ্জিং কাজে নিজের দক্ষতা ও নিষ্ঠার পরিচয় দিয়ে উন্নতি করতে আগ্রহী। তাই মি. আজম মনে করেন, যেকোনো কাজে দক্ষতা, আত্মবিশ্বাস ও নিষ্ঠার পরিচয় দিতে পারলে সাফল্য আসবে। এ আশায় তিনি সর্বোচ্চ দক্ষতার সাথে কাজ করতে পারবেন। তাই বলা যায়, মি. আজমের প্রত্যাশা হার্জবার্গের তত্ত্ব অনুযায়ী প্রেষণামূলক উপাদানের অধীন যা তার দক্ষতার উন্নয়নে সহায়ক হবে- উক্তিটি যথার্থ।

সহায়ক তথ্য

মার্কিন যুক্তরাষ্ট্রের প্রখ্যাত মনোবিজ্ঞানী অধ্যাপক ফ্রেডারিক আরভিং হার্জবার্গ (Frederick Irving Herzberg) মানুষের চাহিদাকে দুই ধরনের উপাদানে বিভক্ত করেছেন। নিচে তা দেওয়া হলো:

১. প্রেষণাদানকারী উপাদান (Motivational factors) : সাফল্য, স্বীকৃতি, দায়িত্ব।
২. রক্ষণাবেক্ষণকারী উপাদান (Maintenance factors) : বেতন, পদমর্যাদা, কার্যপরিবেশ।

প্রশ্ন ২০ রফিক একটি নাম করা বিজ্ঞাপন সংস্থায় কাজ করে। সে ভালো বেতন ও আর্থিক সুবিধা পায়। এছাড়া তার চাকরিও স্থায়ী প্রকৃতির এবং সব সহকর্মীদের সাথে সুন্দর সম্পর্ক। প্রতিষ্ঠানের কার্য পরিবেশ ও নিয়ম-নীতিও ইতিবাচক। এত কিছু সত্ত্বেও রফিক সন্তুষ্ট

নয়। সে চায় নতুন ধরনের কাজের দায়িত্ব ও সফলতা। অন্যদের চাইতে নিজেকে অনেক উচ্চতায় দেখতে চায় রফিক। [ঢাকা সিটি কলেজ]

- ক. প্রেষণা কী? ১
- খ. নিম্নস্তরের কর্মীদের জন্য কোন ধরনের প্রেষণা দেয়ার উপায় অধিক গুরুত্বপূর্ণ? কেন? ২
- গ. মাসলোর চাহিদা তত্ত্ব অনুযায়ী রফিক চাহিদা সোপানের কোন স্তরে অবস্থান করছে? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. রফিকের সন্তুষ্টি এবং অসন্তুষ্টির আলোকে হার্জবার্গের তত্ত্বের যথার্থতা মূল্যায়ন করো। ৪

২০ নং প্রশ্নের উত্তর

ক প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের কাজের প্রতি উৎসাহিত ও অনুপ্রাণিত করার কাজকে প্রেষণা বলে।

খ নিম্নস্তরের কর্মীদের জন্য আর্থিক প্রেষণা দেয়ার উপায় অধিক গুরুত্বপূর্ণ।

কর্মীদের অর্থ সংক্রান্ত চাহিদা পূরণের জন্য আর্থিক উপায়ে প্রেষণা দেয়া হয়। সাধারণত উচ্চস্তরের কর্মীদের আর্থিক সমস্যা থাকে না বলে তাদের অর্থের চাহিদা কম থাকে। কিন্তু নিম্নস্তরের কর্মীদের আর্থিক সমস্যা থাকে। এ কারণে তাদের অর্থের চাহিদাও বেশি থাকে। তাই তাদের বেতন ও বোনাস সংক্রান্ত আর্থিক সুবিধা দিলে কাজের প্রতি তাদের আগ্রহ বাড়ে। এজন্যই নিম্নস্তরের কর্মীদের আর্থিক প্রেষণা প্রদান গুরুত্বপূর্ণ।

গ মাসলোর (Abraham Maslow) চাহিদা তত্ত্ব অনুযায়ী উদ্দীপকের রফিক চাহিদা সোপান তত্ত্বের ‘আত্মশ্রুতির চাহিদা’ (Esteem needs) স্তরে অবস্থান করছে।

মাসলোর চাহিদা তত্ত্বের প্রথম তিনটি স্তরের (জৈবিক নিরাপত্তা ও সামাজিক চাহিদা) চাহিদা পূরণের পর কোনো ব্যক্তির মনে সম্মান ও মর্যাদার চাহিদা দেখা দেয়। তিনি তার সামর্থ্য ও যোগ্যতা প্রকাশের মাধ্যমে সকলের প্রশংসা ও স্বীকৃতি অর্জনের চেষ্টা করেন। এ স্তরটি আত্মশ্রুতির চাহিদা হিসেবে বিবেচিত।

উদ্দীপকে রফিক একটি নামকরা বিজ্ঞাপন সংস্থায় কাজ করে। সে ভালো বেতন ও আর্থিক সুবিধা পায়। তার চাকরিও স্থায়ী প্রকৃতির। সব কর্মীদের সাথে তার সুন্দর সম্পর্ক আছে। প্রতিষ্ঠানের কার্য পরিবেশও ইতিবাচক। এখানে জৈবিক চাহিদা ও নিরাপত্তার চাহিদা স্তরের পরিপূর্ণতা আছে। এতেও সে সন্তুষ্ট নয়। সে নতুন ধরনের কাজের দায়িত্ব ও সফলতা চায়। সহকর্মীদের চেয়ে নিজেকে অনেক উচ্চতায় দেখতে চায়। এ বৈশিষ্ট্যগুলো আত্মশ্রুতির চাহিদার সাথে সম্পর্কিত। তাই বলা যায়, রফিক মাসলোর চাহিদা সোপানের আত্মশ্রুতির চাহিদা স্তরে অবস্থান করছে।

ঘ উদ্দীপকে রফিকের সন্তুষ্টি ও অসন্তুষ্টির ক্ষেত্রে হার্জবার্গের (Herzberg) দুই উপাদান তত্ত্বের প্রেষণা দানকারী (Motivational) ও রক্ষণাবেক্ষণকারী (Maintenance) উপাদান প্রভাব রেখেছে, যা যথার্থ। হার্জবার্গের তত্ত্বে কর্মীদের সন্তুষ্টি ও অসন্তুষ্টির সাথে জড়িত এ দুটি উপাদান নির্দিষ্ট করে বলা হয়েছে। তিনি মনে করেন কোনো ব্যক্তির সাথে তার কাজের সম্পর্ক বা সে তার কাজের প্রতি কেমন মনোভাব পোষণ করে-এর ওপর ব্যক্তির কাজের সফলতা নির্ভরশীল।

উদ্দীপকের রফিক একটি নামকরা বিজ্ঞাপন সংস্থায় কাজ করে। এটি তার পদমর্যাদা। তিনি প্রতিষ্ঠান থেকে ভালো বেতন ও আর্থিক সুবিধা পায়। প্রতিষ্ঠানে তার চাকরির স্থায়িত্ব আছে। সহকর্মীদের সাথে সুন্দর সম্পর্ক আছে। প্রতিষ্ঠানের কার্য পরিবেশও ভালো। হার্জবার্গের তত্ত্ব অনুযায়ী এগুলো প্রেষণার রক্ষণাবেক্ষণকারী উপাদান। এসব উপাদান পর্যাপ্ত না থাকলে কর্মীরা অসন্তুষ্ট হয়।

রফিকের উক্ত সুবিধাগুলো থাকা সত্ত্বেও তিনি নতুন ধরনের কাজের দায়িত্ব ও সফলতা চায়। অন্যদের চাইতে নিজেকে অনেক উচ্চতায় দেখতে চায়। তাই কাজে সাফল্য অর্জনের স্বীকৃতি চায়। এগুলো হার্জবার্গের প্রেষণা তত্ত্বের প্রেষণামূলক উপাদানের সাথে সম্পর্কিত।

এসব সুবিধা বা উপাদানের অনুপস্থিতি কর্মীদের অসন্তুষ্ট করে না। সুতরাং, রফিকের সন্তুষ্টি ও অসন্তুষ্টির ক্ষেত্রে হার্জবার্গের প্রশ্রয় তত্ত্বের উক্ত উপাদানগুলো যথার্থ প্রভাব রেখেছে।

প্রশ্ন ২১ 'সামিট কমিউনিকেশন' - এর চিফ মার্কেটিং অফিসার জনাব জুনায়েদ রশিদ 'সিএমও অব দ্যা ইয়ার ২০১৭ - টেকনোলজি' অ্যাওয়ার্ডে ভূষিত হয়েছেন। সম্প্রতি সাউথ এশিয়ান পার্টনারশিপ সামিট এবং ওয়ার্ল্ড এইচআরডি কংগ্রেসের যৌথ উদ্যোগে ঢাকাস্থ 'দ্যা মেরিডিয়ান হোটেল' এ তাকে এ সম্মাননা দেওয়া হয়। জনাব জুনায়েদ রশিদ বিভিন্ন সময়ে প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠান থেকে উচ্চ বেতনে চাকরির অফার পেয়েছিলেন। তবে এখানকার আশ্চর্যকরতাপূর্ণ কাজের পরিবেশের কারণে তিনি অন্য প্রতিষ্ঠানে যাননি। [ঢাকা কমার্স কলেজ]

- ক. প্রশ্রয় কী? ১
- খ. প্রশ্রয়সাথে উৎপাদনশীলতার সম্পর্ক ব্যাখ্যা করো। ২
- গ. উদ্দীপকে জনাব জুনায়েদ রশিদকে যে সম্মাননা দেওয়া হয়েছে তা দ্বারা মাসলোর চাহিদা সোপান তত্ত্ব অনুসারে কোন স্তরের চাহিদা পূরণ হয়েছে? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. তুমি কি মনে করো উচ্চ বেতনের চাকরির প্রস্তাব গ্রহণ না করে জনাব জুনায়েদ রশিদ ভুল করেছেন? যুক্তিসহ তোমার মতামত ব্যক্ত করো। ৪

২১ নং প্রশ্নের উত্তর

ক কর্মরত কর্মীদের কাজের প্রতি অনুপ্রাণিত বা উৎসাহিত করার প্রক্রিয়াকে প্রশ্রয় বলে।

খ প্রশ্রয়সাথে উৎপাদনশীলতার ধনাত্মক সম্পর্ক রয়েছে। কর্মীদের সঠিকভাবে প্রশ্রয় দিতে পারলে তাদের মনোবল কার্যসম্প্রসারণে সৃষ্টি হয়। এর ফলে তারা স্বতঃস্ফূর্ততার সাথে কাজ করতে পারে। আর কর্মীরা যখন উচ্চ মনোবল ও স্বতঃস্ফূর্ততার সাথে কাজ করতে থাকে তখন তাদের কাজে বিচ্যুতির পরিমাণ কম হয়। এতে তারা অধিক কাজ করতে পারে। ফলে তাদের উৎপাদনশীলতা বাড়ে। তাই বলা যায় প্রশ্রয় ও উৎপাদনশীলতার সাথে ইতিবাচক সম্পর্ক রয়েছে। অর্থাৎ প্রশ্রয় বাড়লে উৎপাদনশীলতা বাড়ে, আর প্রশ্রয় কমলে উৎপাদনশীলতাও কমে।

গ উদ্দীপকের জনাব জুনায়েদ রশিদকে যে সম্মাননা দেয়া হয়েছে তা দ্বারা আব্রাহাম মাসলোর চাহিদার সোপান তত্ত্বের অষ্টপূর্ণতার চাহিদা পূরণ হয়েছে। কোনো ব্যক্তির সর্বোচ্চ সামর্থ্য অনুযায়ী নিজস্ব সম্ভাবনা পরিপূর্ণরূপে অর্জন, উন্নয়ন ও বাস্তবায়নের প্রত্যাশাকে অষ্টপূর্ণতার চাহিদা বলে। মাসলোর চাহিদা তত্ত্বে এটি মানব চাহিদার সর্বোচ্চ স্তরের অবস্থিতি। এ পর্যায়ে উন্নীত ব্যক্তি শিল্প-সাহিত্যে অবদান, সমাজসেবা ইত্যাদি কাজের মাধ্যমের বিখ্যাত হতে চান। যাতে মৃত্যুর পরও মানুষ তাকে স্মরণ রাখে।

উদ্দীপকের 'সামিট কমিউনিকেশন'-এর চিফ মার্কেটিং অফিসার জনাব জুনায়েদ রশিদ 'সিএমও অব দ্যা ইয়ার' উপাধিতে ভূষিত হয়েছেন। সম্প্রতি একাধিক প্রতিষ্ঠানের যৌথ উদ্যোগে ঢাকাস্থ দ্য মেরিডিয়ান হোটলে তাকে এ সম্মাননা দেয়া হয়। এতে তিনি যথেষ্ট সম্মানিত বোধ করেছেন। এ উপাধির মাধ্যমে তিনি সকলের মধ্যে পরিচিতি লাভ করেন। মৃত্যুর পরও এ উপাধির জন্য মনে রাখবে। এর মাধ্যমে তার সর্বোচ্চ চাহিদা পূরণ হয়েছে। তাই বলা যায়, জনাব জুনায়েদ রশিদের অষ্টপূর্ণতার চাহিদাপূরণ হয়েছে।

ঘ উচ্চ বেতনের চাকরির প্রস্তাব গ্রহণ না করে রশিদ সাহেব ভুল করেননি বলে আমি মনে করি।

কর্মীদের প্রশ্রয় দানের দুটি ইতিবাচক পদ্ধতি রয়েছে। একটি হলো আর্থিক, অন্যটি অনর্থিক। প্রাথমিক পর্যায়ে কর্মীরা আর্থিক বিষয়কে অধিক গুরুত্বপূর্ণ মনে করে থাকে। তবে উচ্চ পর্যায়ের কর্মীদের কাছে

আর্থিকের চেয়ে অনর্থিক বিষয়গুলো ক্ষেত্র বিশেষে বেশি গুরুত্বপূর্ণ হয়ে ওঠে। এক্ষেত্রে স্বীকৃতি-সম্মাননা, ভালো কার্য পরিবেশ তাদের বেশি উৎসাহিত করে।

উদ্দীপকের জনাব জুনায়েদ রশিদ 'সামিট কমিউনিকেশন'-এ চিফ মার্কেটিং অফিসার হিসেবে কর্মরত। তিনি সিএমও অব দ্যা ইয়ার ২০১৭-টেকনোলজি উপাধিতে ভূষিত হয়েছেন। এতে তিনি সম্মানবোধ করেছেন। তিনি মনে করেন এ বিরল সম্মানের কারণে সবাই তাকে চিনবে। কিন্তু তিনি বিভিন্ন সময়ে প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠান থেকে উচ্চ বেতনের চাকরির অফার পেয়েছিলেন।

জনাব জুনায়েদ রশিদ প্রাপ্ত উপাধির মাধ্যমে সর্বোচ্চ স্তরের চাহিদা পূরণ করেছেন। তার কাজের স্বীকৃতি স্বরূপ এ সম্মাননা দেয়া হয়েছে। এ ধরনের সম্মাননা অর্থের সাথে তুলনীয় নয়। তিনি প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠানে উচ্চ বেতনে যোগদান করতে পারতেন। কিন্তু এতে তিনি ঐ উপাধি নাও পেতে পারতেন। এতে তার সর্বোচ্চ স্তরের চাহিদা পূরণ হতো না। তাই বলা যায়, উচ্চ বেতনের চাকরির প্রস্তাব গ্রহণ না করে জনাব জুনায়েদ রশিদ ভুল করেননি।

প্রশ্ন ২২ মি. রহিম একটি প্রতিষ্ঠানের একজন ইলেকট্রিশিয়ান। প্রতিদিন ঝুঁকি নিয়ে তাকে বিভিন্ন ধরনের কাজ করতে হয়। মি. রহিমের পরিবার তার কাজ নিয়ে সব সময় উদ্বেগ থাকে। রহিম বিষয়টি প্রতিষ্ঠানের মানব সম্পদ ব্যবস্থাপককে অবহিত করেন। এ প্রেক্ষিতে প্রতিষ্ঠান তার বেতন না বাড়িয়ে একটি বিমা করে দেয়। এতে রহিমের কাজের প্রতি আগ্রহ বেড়ে যায়।

[বেগুলা পাবলিক স্কুল এন্ড কলেজ, সাভার; ডিকারশননিসা নুন স্কুল এন্ড কলেজ, ঢাকা]

- ক. প্রশ্রয় কী? ১
- খ. পুরস্কার কী প্রণোদনা? ব্যাখ্যা করো। ২
- গ. উদ্দীপকে রহিমকে কোন ধরনের প্রশ্রয় দেয়া হয়েছে? বর্ণনা করো। ৩
- ঘ. রহিমকে প্রদত্ত সুবিধা মাসলোর প্রশ্রয় তত্ত্বের কোন স্তরের চাহিদা পূরণ হয়েছে বলে তুমি মনে করো-যুক্তি দাও। ৪

২২ নং প্রশ্নের উত্তর

ক অধীনস্থদের কার্যক্ষমতা পূর্ণ ব্যবহারের লক্ষ্যে তাদের কাজের প্রতি অনুপ্রাণিত বা উৎসাহিত করার প্রক্রিয়াকে প্রশ্রয় বলে।

খ পুরস্কার প্রদান একটি প্রণোদনামূলক কাজ।

দক্ষ ও কর্মঠ কর্মীদের জন্য তাদের কাজের স্বীকৃতিস্বরূপ পুরস্কার দেওয়া হয়। এতে কর্মীদের কাজের প্রতি আশ্চর্যকরতা বাড়ে। পুরস্কার প্রাপ্তদের অনুসরণ করে অন্যরাও কাজে অনুপ্রাণিত হন। এভাবে পুরস্কার প্রদান করে কর্মীদের উৎসাহিত, উদ্দীপ্ত ও উজ্জীবিত করা যায়। তাই পুরস্কারকে প্রণোদনামূলক কাজ বলা যায়।

গ উদ্দীপকে রহিমকে আর্থিক প্রশ্রয় দেয়া হয়েছে।

অর্থ ও আর্থিক সুযোগ সুবিধার সাথে সম্পৃক্ত প্রণোদনামূলক ব্যবস্থা হলো আর্থিক প্রশ্রয়। এর মাধ্যমে কর্মীর মনোবল বাড়ে এবং কাজের প্রতি আগ্রহ সৃষ্টি হয়। বেতন, বোনাস, পদোন্নতি, বিমা ইত্যাদি আর্থিক প্রশ্রয়স্বরূপ উপাদান।

উদ্দীপকে মি. রহিম একটি প্রতিষ্ঠানের একজন ইলেকট্রিশিয়ান। তাকে প্রতিদিন বিভিন্ন রকম ঝুঁকি নিয়ে কাজ করতে হয়। মি. রহিমের পরিবার তার কাজ নিয়ে সব সময় উদ্বেগ থাকে। রহিম বিষয়টি প্রতিষ্ঠানের মানব সম্পদ ব্যবস্থাপককে অবহিত করেন। এ পরিস্থিতিতে প্রতিষ্ঠানটি তার বেতন না বাড়িয়ে একটি বিমা করে দেয়। এর ফলে ভবিষ্যতে রহিমের কোনো দুর্ঘটনা ঘটলে তার পরিবার বিমা প্রতিষ্ঠান থেকে আর্থিক ক্ষতিপূরণ পাবে। তাই বলা যায়, উদ্দীপকে রহিমকে আর্থিক প্রশ্রয় দেয়া হয়েছে।

ঘ রহিমকে প্রদত্ত সুবিধা মাসলোর প্রশ্রয় তত্ত্বের নিরাপত্তা স্তরের চাহিদা পূরণ হয়েছে বলে আমি মনে করি।

সব বিপদ আপদ ও অনিশ্চয়তা থেকে চাকরির স্থায়িত্ব বিধান হলো নিরাপত্তার চাহিদা। কর্মীর চাকরির নিরাপত্তা না থাকলে সর্বদা তিনি

চাকরি হারানোর ভয়ে থাকেন। এমতাবস্থায় কর্মী মানসিকভাবে কাজে মনোযোগ দিতে পারেন না।

উদ্দীপকে মি. রহিম একটি প্রতিষ্ঠানের ইলেকট্রিশিয়ান। তাকে প্রতিদিন বিভিন্ন রকমের ঝুঁকি নিয়ে কাজ করতে হয়। বিষয়টি রহিম প্রতিষ্ঠানের মানব সম্পদ ব্যবস্থাপককে অবহিত করলে কর্তৃপক্ষ তার বেতন না বাড়িয়ে একটি বিমা করে দেয়। এতে রহিমের কাজের প্রতি আগ্রহ বাড়ে।

ঝুঁকিমুক্ত ও ভয়হীন পরিবেশে কাজ করতে পারার বিষয়টিকে কার্যক্ষেত্রে নিরাপত্তা হিসেবে গণ্য করা হয়। উদ্দীপকের মি. রহিমও এই নিরাপত্তাহীনতায় ভুগছে। এজন্য প্রতিষ্ঠানের কর্তৃপক্ষ তার নামে একটি বিমা করে দেয়। এতে সে নিশ্চিন্তভাবে কাজ করতে পারবে। কারণ দুর্ঘটনায় তার কোনো ক্ষতি হলে বিমা কোম্পানি তাকে বা তার মৃত্যুতে পরিবারকে আর্থিক ক্ষতিপূরণ দিবে। তাই আমি মনে করি, উদ্দীপকে রহিমকে প্রদত্ত বিমা সুবিধা মাসলোর প্রেষণা তত্ত্বের নিরাপত্তা স্ফুরের চাহিদা পূরণ হয়েছে।

প্রশ্ন ২৩ XYZ লি. একটি পোশাক প্রস্তুতকারী প্রতিষ্ঠান। এখানে শ্রমিকদের জন্য রয়েছে সুষ্ঠু কর্মপরিবেশ, চাকরির নিরাপত্তা ও প্রশিক্ষণ সুবিধা। কিন্তু ন্যায্য পারিশ্রমিক ও পরিবহন সুবিধা না থাকায় প্রায়ই কর্মীরা কাজে অমনোযোগী থাকে। ফলে প্রায়ই মালিক-শ্রমিক অসন্তোষ দেখা দেয়।

[গাজীপুর ক্যান্টনমেন্ট কলেজ]

- ক. বোনাস কাকে বলে? ১
- খ. অঙ্গপূর্ণতার চাহিদা বলতে কী বুঝায়? ২
- গ. XYZ লি.-এ কোন ধরনের প্রেষণাদান পদ্ধতি বিদ্যমান? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. উদ্দীপকে উলি-খিত সমস্যা সমাধানে কোন ধরনের প্রেষণা সহায়ক বলে তুমি মনে করো? যুক্তিসহ ব্যাখ্যা করো। ৪

২৩ নং প্রশ্নের উত্তর

ক বেতনভাতার অতিরিক্ত যে অর্থ প্রতিষ্ঠানের পক্ষ থেকে কর্মীকে প্রদান করা হয় তাকে বোনাস বলে। যেমন- ঈদ, বৈশাখী বোনাস প্রভৃতি।

খ কৃতিত্ব অর্জনের সর্বোচ্চ শিখরে পৌঁছানোর আকাঙ্ক্ষাকেই অঙ্গপূর্ণতার চাহিদা বলে।

অঙ্গপূর্ণতার চাহিদা ব্যক্তির সর্বোচ্চ স্ফুরের চাহিদা। এ স্ফুরে ব্যক্তি তার শেষ জীবনে সমাজের মাঝে নিজের নাম ও যশকে প্রতিষ্ঠিত দেখতে চায়। এজন্য স্কুলকলেজ, মসজিদ ইত্যাদি প্রতিষ্ঠান মাধ্যমে সে মৃত্যুর পরও নিজেকে অমর করে রেখে যেতে আগ্রহী থাকে। বাস্তব এ স্ফুরের চাহিদার কোনো শেষ নেই।

গ XYZ লি.-এ অনার্থিক প্রেষণাদান পদ্ধতি বিদ্যমান।

অনার্থিক প্রেষণা বলতে কর্মীদের প্রণোদিত করার জন্য অর্থের বাইরে ব্যবহৃত প্রেষণাদানকে বোঝায়। সুষ্ঠু কার্যপরিবেশ, উত্তম ব্যবহার, ভালো কাজের প্রশংসা, প্রশিক্ষণ সুবিধা ইত্যাদি অনার্থিক প্রেষণার অন্তর্গত।

উদ্দীপকে XYZ লি. একটি পোশাক প্রস্তুতকারী প্রতিষ্ঠান। প্রতিষ্ঠানটিতে শ্রমিকদের জন্য রয়েছে সুষ্ঠু কর্মপরিবেশ। চাকরির নিরাপত্তা ও প্রশিক্ষণ সুবিধা। এসব সুবিধা কর্মীদের আর্থিক কোনো প্রাপ্তি যোগ করে না। তারপরও এ ধরনের প্রেষণার ফলে কর্মীর মনোবল বাড়ে। ফলে প্রতিষ্ঠানের প্রতি তারা অনুগত থাকে। উপরোক্ত বৈশিষ্ট্যগুলো আর্থিক প্রেষণার সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ। তাই বলা যায়, XYZ লি. প্রতিষ্ঠানটিতে অনার্থিক প্রেষণাদান পদ্ধতি বিদ্যমান।

ঘ উদ্দীপকে উলি-খিত সমস্যা সমাধানে আর্থিক প্রেষণা সহায়ক বলে আমি মনে করি।

আর্থিক প্রেষণা হলো অর্থ ও আর্থিক সুযোগসুবিধার সাথে সম্পৃক্ত প্রণোদনামূলক ব্যবস্থা। বেতন, বোনাস ও যাতায়াত ভাতা প্রদান প্রভৃতি আর্থিক প্রেষণার সাথে জড়িত। আর্থিক প্রেষণা প্রদানের ফলে কর্মীরা কাজের প্রতি আরও বেশি মনোযোগী হয়।

উদ্দীপকে XYZ লি. একটি পোশাক প্রস্তুতকারী প্রতিষ্ঠান। প্রতিষ্ঠানটিতে কর্মরত শ্রমিকদের সুষ্ঠু কর্মপরিবেশ, চাকরির নিরাপত্তা ও প্রশিক্ষণ সুবিধা আছে। কিন্তু তাদের ন্যায্য পারিশ্রমিক ও পরিবহন সুবিধা দেওয়া হয় না। ফলে কর্মীরা প্রায়ই তাদের কাজে অমনোযোগী থাকে। ফলে তাদের সাথে মালিকের অসন্তোষ দেখা দেয়।

বর্তমান পরিস্থিতিতে প্রতিষ্ঠানের সমস্যা সমাধানের জন্য আর্থিক প্রেষণা দিতে হবে। আর্থিক প্রেষণাদানের মাধ্যমে কর্মীর অর্থসংক্রান্ত চাহিদা পূরণ করা হয়। এতে কর্মীর মনোবল বাড়ে এবং কাজের প্রতি মনোযোগী হয়। ফলে মালিক ও শ্রমিকের মধ্যে কোনো অসন্তোষ সৃষ্টি হবে না। তাই বলা যায়, একটি প্রতিষ্ঠানে শুধু অনার্থিক প্রেষণা দিলেই হবে না তার পাশাপাশি আর্থিক প্রেষণাও দিতে হবে। তবেই উক্ত সমস্যার সমাধান হবে।

প্রশ্ন ২৪ মি. ইসলাম একজন খুচরা যন্ত্রাংশ প্রস্তুতকারী। নিজ হাতে অনেককেই কাজ শিখিয়েছেন। তারা এখন দক্ষ কারিগর। প্রতিষ্ঠানের তারাই মূলশক্তি। কর্মীরা যাতে ভালো পরিবেশে কাজ করতে পারে সে বিষয় তিনি সতর্ক থাকেন। প্রতি বছর সবাইকে সাথে নিয়ে ঢাকার বাইরে বেড়াতে যান। তিনি ইদানীং লক্ষ্য করছেন, তার দীর্ঘদিনের বিশ্বস্ত কিছু কারিগর প্রতিষ্ঠান ছেড়ে চলে যাচ্ছে। এতে তিনি দারুণভাবে ক্ষুব্ধ। সব শুনে বন্ধু মন্টু হাজী বললেন, জীবনযাত্রার ব্যয় যেভাবে বেড়েছে তার প্রতি নজর দিতে মনে হয় তুমি ভুল করেছো।

[নরসিংদী সরকারি মহিলা কলেজ, কুমিল্লা-১ কমার্স কলেজ]

- ক. প্রেষণা কী? ১
- খ. চাহিদা সোপান তত্ত্ব বলতে কী বুঝায়? ২
- গ. মি. ইসলাম তার প্রতিষ্ঠানে কর্মীদের প্রেষণাদানে কোন পদ্ধতির বিষয়ে যত্নবান? তা ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. কর্মীদের ধরে রাখতে মি. ইসলামকে প্রেষণাদানের অন্য পদ্ধতির প্রতি নজর দিতে হবে- এ বক্তব্যের যথার্থতা বিশ্লেষণ করো। ৪

২৪ নং প্রশ্নের উত্তর

ক কর্মীদের কার্যক্ষমতা পূর্ণ ব্যবহারের লক্ষ্যে তাদের কাজের প্রতি অনুপ্রাণিত বা উৎসাহী করার প্রক্রিয়াকে প্রেষণা বলে।

খ একটা অভাব বা চাহিদা পূরণ হলে আরেকটা অভাব সৃষ্টি হয়। চাহিদার এই রূপ পরিবর্তনের ধারায় মানুষকে কীভাবে প্রেষিত করা সম্ভব সেই সম্পর্কে মাসলো যে তত্ত্ব দিয়েছে তাকে মাসলোর চাহিদা সোপান তত্ত্ব (Maslow's Need Hierarchy Theory) বলে।

অভাব ও এর পরিতৃপ্তির সাথে প্রেষণার বিষয়টি বিশেষভাবে সম্পর্কযুক্ত। কিন্তু অভাব অসীম এবং একটি অভাব পূরণ হলে মানুষের মধ্যে আরেকটি অভাব জাগ্রত হয়। একটি চাহিদা পূরণের সাথে সাথেই-এর রূপ পরিবর্তন হয়। পরীক্ষা-নিরীক্ষার মাধ্যমে চাহিদার স্ফুর নির্ধারণ হলো চাহিদা সোপান তত্ত্ব।

গ মি. ইসলাম তার প্রতিষ্ঠানে কর্মীদের প্রেষণাদানের অনার্থিক পদ্ধতির বিষয়ে যত্নবান।

অনার্থিক প্রেষণায় কর্মীদের অর্থ ব্যতীত কর্মক্ষেত্রে কাজ করতে উৎসাহিত করা হয়। সুন্দর, পরিবেশ, নিরাপত্তা, প্রশিক্ষণ প্রভৃতি প্রেষণার অন্যতম আর্থিক উপায়। এর উপস্থিতি কর্মীদের কাজে মনোযোগী করে।

উদ্দীপকে মি. ইসলাম একজন খুচরা যন্ত্রাংশ প্রস্তুতকারী। তিনি নিজ হাতে অনেককেই কাজ শিখিয়েছেন। বর্তমানে তারা দক্ষ কারিগরে পরিণত হয়েছে। কর্মীরা যাতে ভালো পরিবেশে কাজ করতে পারে সে বিষয়ে তিনি সতর্ক থাকেন। প্রতিবছর ঢাকার বাইরে সবাইকে নিয়ে তিনি বেড়াতে যান। এর ফলে কর্মীরা বিনোদন পায়। উক্ত

বৈশিষ্ট্যগুলো অনার্থিক প্রেষণার সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ। তাই বলা যায়, মি. ইসলাম কর্মীদের অনার্থিক প্রেষণার বিষয়ে যত্নবান।

ঘ কর্মীদের ধরে রাখতে মি. ইসলামকে প্রেষণাদানের আর্থিক পদ্ধতির প্রতি নজর দিতে হবে- বক্তব্যটি যথার্থ। আর্থিক প্রেষণার মাধ্যমে কর্মী আর্থিকভাবে লাভবান হয়। এতে তাদের অভাববোধ কমে যায়। কর্মীরা প্রতিষ্ঠানের উন্নতির জন্য অধিক মনোযোগী হয়। আর্থিক প্রেষণা ব্যতীত কর্মীদের মধ্যে চাকরি ছাড়ার প্রবণতা দেখা দেয়।

উদ্দীপকে মি. ইসলাম তার প্রতিষ্ঠানে কর্মরত কর্মীদের অনার্থিক প্রেষণা দিয়েছেন। তারপরও তিনি লক্ষ্য করছেন, ইদানীং তার দীর্ঘদিনের বিশ্বস্ত কিছু কারিগর প্রতিষ্ঠান ছেড়ে চলে যাচ্ছে। এতে তিনি দারুণভাবে ক্ষুব্ধ। তিনি তার বন্ধুর সাথে এ বিষয়ে আলোচনা করলে তার বন্ধু বলেন জীবনযাত্রার ব্যয় যেভাবে বাড়ছে তার প্রতি নজর না দেয়ায় তুমি ভুল করছো।

প্রতিষ্ঠানের বর্তমান পরিস্থিতিতে কর্মীদের ধরে রাখতে হলে অনার্থিক প্রেষণার পাশাপাশি আর্থিক প্রেষণাও প্রদান করতে হবে। কর্মীদের জীবনযাত্রার ব্যয় বাড়ায় বেতন ও বোনাস বাড়াতে হবে। এছাড়া মুনাফার অংশ, বাসস্থান ও যাতায়াত ভাতা প্রদান করতে হবে। এতে কর্মীদের চাকরি ছাড়ার প্রবণতা কমে যাবে। তাই কর্মীদের প্রতিষ্ঠানে ধরে রাখতে হলে আর্থিকভাবে প্রেষিত করতে হবে- বক্তব্যটি যথার্থ।

প্রশ্ন ▶ ২৫ বনলতা সেন একটি বুটিক শপের মালিক। ১০ জন বিক্রয়কর্মী এই প্রতিষ্ঠানে সকাল ৮টা হতে বিকাল ৫টা পর্যন্ত কাজ করে। ঈদের সময় কর্মীদের রাত ১২টা অবধি বিক্রয়ে ব্যস্ত থাকতে হয়। তাই বনলতা সেন উক্ত সময়ে কর্মীদের বিক্রয়ের ওপর ৫টি কমিশন প্রদানের সিদ্ধান্ত গ্রহণ করেন। [রাজশাহী সরকারি মহিলা কলেজ]

- ক. X তত্ত্ব কী? ১
- খ. ‘অভাব থেকেই প্রেষণা সৃষ্টি’-ব্যাখ্যা করো। ২
- গ. বনলতা সেন ঈদের সময় কর্মীদের কাজ সুষ্ঠুভাবে আদায়ে কোন ধরনের প্রেষণার ব্যবস্থা নিয়েছেন? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. বনলতা সেনের উল্লিখিত সিদ্ধান্তটির যথার্থতা মূল্যায়ন করো। ৪

২৫ নং প্রশ্নের উত্তর

ক যে তত্ত্ব অনুযায়ী কর্মীরা কাজ পছন্দ করে না, কাজে ফাঁকি দেয় এবং তাদের কাজ সম্পাদনে বাধ্য করতে হয় তাকে x তত্ত্ব বলে।

খ কর্মরত কর্মীদের পূর্ণ কার্যক্ষমতা ব্যবহারের লক্ষ্যে তাদের কাজের প্রতি অনুপ্রাণিত বা উৎসাহী করার প্রক্রিয়াকে প্রেষণা বলে। প্রেষণা গুরুত্বপূর্ণ হয় মূলত কর্মীর বিভিন্নমুখী অভাব বা প্রয়োজনবোধ থেকে। কোনো কর্মী প্রয়োজন অনুযায়ী কোনো কিছুর অভাববোধ করলে তার মধ্যে এক ধরনের হতাশা সৃষ্টি হয়। এ অভাববোধ বুঝেই কর্মীকে প্রেষণা প্রদানের প্রয়োজন হয়, যা কর্মীর হতাশা দূর করে কাজ করতে উদ্বুদ্ধ করে। এভাবেই অভাববোধ থেকে প্রেষণা সৃষ্টি হয়।

গ বনলতা সেন ঈদের সময় কর্মীদের কাছ থেকে কাজ সুষ্ঠুভাবে আদায়ে আর্থিক প্রেষণার ব্যবস্থা নিয়েছেন। আর্থিক প্রেষণা হলো অর্থ ও আর্থিক সুযোগ-সুবিধার সাথে সম্পৃক্ত এমন প্রণোদনামূলক ব্যবস্থা। বেতন, বোনাস, মুনাফার অংশ ও যাতায়াত ভাতা প্রদান প্রভৃতি আর্থিক প্রেষণার সাথে জড়িত। আর্থিক প্রেষণা দেওয়ার মাধ্যমে কর্মীর অর্থসংক্রান্ত চাহিদা পূরণ করা হয়। উদ্দীপকে বনলতা সেন একটি বুটিক শপের মালিক। তার প্রতিষ্ঠানে ১০ জন বিক্রয়কর্মী সকাল ৮ টা থেকে বিকাল ৫ টা পর্যন্ত কাজ করে। ঈদের সময় তাদের রাত ১২ টা পর্যন্ত বিক্রয় কাজে ব্যস্ত থাকতে হয়। তাই তিনি সিদ্ধান্ত নিয়েছেন কর্মীদের বিক্রয়ের ওপর ৫% কমিশন দিবেন। যা আর্থিক প্রেষণার অন্তর্ভুক্ত। তাই বলা যায়, বনলতা সেন ঈদের সময় কর্মীদের কাছ থেকে কাজ সুস্বভাবে আদায়ের জন্য আর্থিক প্রেষণার ব্যবস্থা নিয়েছে।

ঘ বনলতা সেন কর্তৃক গৃহীত আর্থিক প্রেষণার সিদ্ধান্তটি সম্পূর্ণ যৌক্তিক।

আর্থিক (ন্যায্য বেতন, বোনাস, মুনাফার অংশ) সুযোগ-সুবিধা দিয়ে কর্মীদের কাজের প্রতি আগ্রহী করে তোলা যায়। ন্যায্য বেতনের পাশাপাশি বোনাস বা মুনাফার অংশ দিলে কর্মীদের মাঝে ইতিবাচক মনোভাব সৃষ্টি হয়। ফলে তারা স্বতঃস্ফূর্তভাবে কাজ করতে আগ্রহী হয়। উদ্দীপকে বনলতা একটি বুটিক শপের মালিক। তার বুটিক শপের কর্মীরা সকল ৮ টা থেকে বিকাল ৫ টা পর্যন্ত কাজ করে। ঈদের সময় তাদের রাত ১২টা পর্যন্ত বিক্রয় কাজে ব্যস্ত থাকতে হয়। তাই বনলতা সেন কর্মীদের অতিরিক্ত কাজের জন্য বিক্রয়ের ওপর ৫% কমিশন দেওয়ার সিদ্ধান্ত নেন।

আর্থিক প্রেষণা কর্মীদের মানসিক অবস্থা পরিবর্তন করে দেয়। এর ফলে কর্মী বাড়তি উদ্দীপনা নিয়ে কাজ করে। উদ্দীপকের বনলতা সেন ও তাই তার বুটিক শপে কর্মরত কর্মীদের বিক্রয়ের উপর ৫% কমিশন দিবেন বলে ঘোষণা দেন। এতে কর্মীদের প্রতিষ্ঠানের প্রতি আস্থা রিকতা ও আনুগত্য বেড়ে যাবে। প্রত্যেক কর্মী নিজ নিজ দায়িত্ব পালনে সচেষ্ট হবে, যা প্রতিষ্ঠানের বিক্রয় বাড়াতে সহায়ক। তাই আমি মনে করি, বনলতা সেন কর্তৃক গৃহীত আর্থিক প্রেষণার সিদ্ধান্তটি সম্পূর্ণ যৌক্তিক।

প্রশ্ন ▶ ২৬ জনাব রানা মিতালি গার্মেন্টস এর ব্যবস্থাপক। তিনি তার প্রতিষ্ঠানের কর্মচারীদের সব ধরনের আর্থিক সুযোগ-সুবিধা দিয়ে থাকেন। কিন্তু তাদের বিরূপ ও অসহ্যকর পরিবেশে কাজ করতে হয় এবং তাদের কোন প্রকার মতামত প্রদানের সুযোগ-সুবিধাও নেই। ফলে প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের ভেতরে তীব্র অসন্তোষ ও ক্ষোভের অবস্থা বিরাজ করছে। [পাবনা সরকারি মহিলা কলেজ]

- ক. প্রেষণা কী? ১
- খ. “প্রেষণা উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধি করে”- ব্যাখ্যা করো। ২
- গ. জনাব রানা কোন প্রকার প্রেষণা পদ্ধতির ওপর গুরুত্ব আরোপ করেছেন? উদ্দীপকের আলোকে ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. কর্মীদের ক্ষোভ ও অসন্তোষ নিরসনে জনাব রানার কোন ধরনের প্রেষণা পদ্ধতি প্রবর্তন করা সমীচীন হবে বলে তুমি মনে কর? উদ্দীপকের আলোকে আলোচনা করো। ৪

২৬ নং প্রশ্নের উত্তর

ক কর্মরত কর্মীদের পূর্ণ কার্যক্ষমতা ব্যবহারের লক্ষ্যে তাদের কাজের প্রতি অনুপ্রাণিত ও উৎসাহী করার প্রক্রিয়াকে প্রেষণা বলে।

খ কর্মরত কর্মীদের কাজের প্রতি অনুপ্রাণিত বা উৎসাহী করার প্রক্রিয়াকে প্রেষণা বলে। আর উৎপাদনে ব্যবহৃত উপকরণ ও উৎপন্ন দ্রব্যের অনুপাতকে উৎপাদনশীলতা বলে।

উৎপাদনশীলতা নির্ভর করে প্রতিষ্ঠানে ব্যবহৃত সব মানবীয় ও অমানবীয় (কাঁচামাল, যন্ত্রপাতি) উপকরণের দক্ষ ব্যবহারের ওপর। মানব সম্পদই অমানবীয় উপকরণগুলো ব্যবহার করে। এজন্য মানব সম্পদকে সঠিকভাবে ব্যবহার করার জন্য প্রতিনিয়ত প্রেষণা প্রদানের প্রয়োজন হয়। কর্মীকে প্রেষণা প্রদানের মাধ্যমে যত বেশি অনুপ্রাণিত করা যাবে প্রতিষ্ঠানের উৎপাদনশীলতাও বাড়বে। তাই বলা যায়, প্রেষণা উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধি করে।

গ জনাব রানা আর্থিক প্রেষণা পদ্ধতির ওপর গুরুত্ব আরোপ করেছেন। অর্থ বা অর্থসংশ্লিষ্ট সুযোগ-সুবিধা প্রদানের মাধ্যমে কর্মীকে কাজের প্রতি উৎসাহিত করার প্রক্রিয়াই হলো আর্থিক প্রেষণা। ন্যায্য বেতন, বোনাস, পদোন্নতি, যাতায়াত ভাতা ইত্যাদি এ প্রেষণার অন্তর্ভুক্ত। উদ্দীপকে মি. রানা মিতালি গার্মেন্টস এর ব্যবস্থাপক। তিনি তার প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের আর্থিক সুযোগ-সুবিধার ওপর গুরুত্ব দিয়ে থাকেন। তিনি চান তার প্রতিষ্ঠানের কর্মীরা আর্থিকভাবে প্রণোদিত হয়ে কাজ করুক। প্রতিষ্ঠানের কাজের পরিবেশ বিরূপ ও অসহ্যকর হলেও তিনি সেদিকে নজর দেন না। তিনি ভাবেন, কর্মীরা আর্থিকভাবে

সম্ভব থাকলেই কাজ আদায় করা যাবে। তাই বলা যায়, জনাব রানা শুধু আর্থিক প্রেষণার ওপরই গুরুত্বারোপ করছেন।

ঘ কর্মীদের ক্ষোভ ও অসন্তোষ নিরসনে আর্থিক প্রেষণার পাশাপাশি জনাব রানার অনার্থিক প্রেষণা পদ্ধতিও প্রবর্তন করা উচিত বলে আমি মনে করি।

সুষ্ঠু কাজের পরিবেশ না পেলে কর্মীরা আন্তরিকতার সাথে কাজ করতে পারে না। এজন্য তাদের আর্থিক সুবিধার পাশাপাশি অনার্থিক, নিরিবিলা ও স্বাস্থ্যকর পরিবেশ, চাকরির নিরাপত্তা, মত প্রকাশের স্বাধীনতা প্রভৃতি সুবিধা প্রদান করতে হয়। এর ফলে প্রতিষ্ঠানে কর্মীদের কাজের গতি বাড়ে।

উদ্দীপকে জনাব রানা তার প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের সব ধরনের আর্থিক সুযোগ-সুবিধা দিয়ে থাকেন। কিন্তু তাদের বিরূপ ও অস্বাস্থ্যকর পরিবেশে কাজ করতে হয়। এমনকি তাদের কোনো প্রকার মতামত প্রকাশের সুযোগ দেয়া হয় না। ফলে প্রতিষ্ঠানে কর্মীদের ভেতর অসন্তোষ ও ক্ষোভ সৃষ্টি হয়।

এমতাবস্থায় প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের কর্মস্পৃহা বাড়াতে অনার্থিক প্রেষণা প্রদান করতে হবে। কর্মীদের জন্য স্বাস্থ্যকর পরিবেশের ব্যবস্থা করতে হবে। তাহলে কর্মীরা নির্বিঘ্নে ও স্বাচ্ছন্দে কাজ করতে পারবে। কর্মীদের মতামত নেওয়া হলে তারা প্রতিষ্ঠানে নিজেদের গুরুত্বপূর্ণ মনে করবে। এতে কাজের প্রতি তাদের আন্তরিকতা ও আগ্রহ বেড়ে যাবে। এভাবে উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানটি অনার্থিক প্রেষণার ওপর গুরুত্ব দিলে কর্মীদের ক্ষোভ ও অসন্তোষ নিরসন করতে পারবে।

প্রশ্ন ২৭ মি. আজিজ 'XY' নামক প্রতিষ্ঠানের উপমহাব্যবস্থাপক। তিনি প্রতিষ্ঠানের জন্য নিবেদিত প্রাণ। তিনি হঠাৎ হার্ট অ্যাটাকে আক্রান্ত হলে কর্তৃপক্ষ তাকে প্রাতিষ্ঠানিক খরচে ব্যাংক থেকে চিকিৎসা করিয়ে আনেন। 'XY' কোম্পানির এমন ব্যবস্থা কর্মীদের মাঝে প্রশংসা কুড়িয়েছে। কিন্তু 'XY' কোম্পানির কারখানায় স্বল্প আলোতে শ্রমিকদের কাজ করতে হয়। বৈদ্যুতিক পাখার অভাবে পর্যাপ্ত বাতাস পাচ্ছেনা। এ নিয়ে শ্রমিকদের মাঝে অসন্তোষ সৃষ্টি হচ্ছে।

- ক. বোনাস কাকে বলে? ১
- খ. পুরস্কার কী প্রণোদনা? ব্যাখ্যা করো। ২
- গ. হার্জবার্গের চাহিদা তত্ত্ব মতে 'XY' নামক প্রতিষ্ঠানে কোন ধরনের প্রণোদনা উপাদান বিদ্যমান? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. "উদ্দীপকে শ্রমিক অসন্তোষের জন্য আর্থিক প্রেষণার অভাবই দায়ী" তুমি কী একমত? যুক্তিসহ উত্তর দাও। ৪

২৭ নং প্রশ্নের উত্তর

ক বেতন-ভাতার অতিরিক্ত যে অর্থ প্রতিষ্ঠানের পক্ষ থেকে কর্মীকে প্রদান করা হয় তাকে বোনাস বলে। যেমন : ঈদ বোনাস, বৈশাখী বোনাস।

খ পুরস্কার প্রদান একটি প্রণোদনামূলক কাজ। দক্ষ ও কর্মঠ কর্মীদের জন্য তাদের কাজের স্বীকৃতিস্বরূপ পুরস্কার দেওয়া হয়। এতে কর্মীদের কাজের প্রতি আন্তরিকতা ও উৎসাহ বাড়ে। পুরস্কার প্রাপ্তদের অনুসরণ করে অন্যরাও কাজে অনুপ্রাণিত হয়। এভাবে পুরস্কার দিয়ে কর্মীদের উৎসাহিত, উদ্দীপ্ত ও উজ্জীবিত করা যায়। তাই পুরস্কার প্রণোদনামূলক কাজের অসম্ভর।

গ হার্জবার্গের চাহিদা তত্ত্ব মতে 'XY' নামক প্রতিষ্ঠানে প্রেষণামূলক উপাদান বিদ্যমান।

প্রেষণামূলক উপাদান বলতে ঐ সব উপাদানকে বুঝায় যেগুলো কর্মীদের প্রণোদিত করে তোলে। এরূপ উপাদানের অনুপস্থিতিতে কর্মীরা কাজে প্রেষিত হয় না ফলে তারা গতানুগতিক নিয়মে কাজ করে। কিন্তু এরূপ উপাদানের উপস্থিতি কর্মীদের কাজের মনোযোগ বাড়িয়ে দেয়।

উদ্দীপকে মি. আজিজ 'XY' নামক একটি প্রতিষ্ঠানের উপমহাব্যবস্থাপক। তিনি প্রতিষ্ঠানের জন্য নিবেদিত প্রাণ। হঠাৎ করে তিনি হার্ট অ্যাটাক করলে প্রতিষ্ঠান কর্তৃপক্ষ নিজ খরচে তাকে ব্যাংক

থেকে চিকিৎসা করিয়ে আনেন। এ সহায়তাটি তার প্রাপ্য নয় তারপরও প্রতিষ্ঠান তাকে এই সহায়তাটি প্রদান করেছে। এতে তিনি প্রেষিত হয়। প্রতিষ্ঠানের প্রতি তার মানসিকতা ইতিবাচক হয়। যা হার্জবার্গের (Herzberg) প্রেষণামূলক উপাদান। তাই বলা যায়, হার্জবার্গের চাহিদা তত্ত্ব মতে 'XY' নামক প্রতিষ্ঠানে প্রেষণামূলক উপাদান বিদ্যমান।

সংযুক্ত তথ্য

মার্কিন যুক্তরাষ্ট্রের প্রখ্যাত মনোবিজ্ঞানী অধ্যাপক ফ্রেডারিক আরডিং হার্জবার্গ (Frederick Irving Herzberg) মানুষের চাহিদাকে দু'ধরনের উপাদানে বিভক্ত করেছেন। যা নিচে দেওয়া হলো—

১. প্রেষণাদানকারী উপাদান (Motivational Factors) : সাফল্য, স্বীকৃতি, দায়িত্ব, প্রণোদনা।
২. রক্ষণাবেক্ষণকারী উপাদান (Hygiene factors) : বেতন, পদমর্যাদা, কার্য পরিবেশ।

ঘ উদ্দীপকে শ্রমিক অসন্তোষের জন্য অনার্থিক প্রেষণা দায়ী, আর্থিক প্রেষণা নয়।

আর্থিক প্রেষণা হলো অর্থ ও আর্থিক সুবিধার সাথে সম্পৃক্ত। বেতন, বোনাস, পদোন্নতি প্রদান প্রভৃতি আর্থিক প্রেষণার সাথে জড়িত। অন্যদিকে অর্থ ব্যতীত যাবতীয় প্রেষণা অনার্থিক প্রেষণা। কর্ম পরিবেশ, ভালো কাজের প্রশংসা, উত্তম ব্যবহার ইত্যাদি অনার্থিক প্রেষণার সাথে জড়িত।

উদ্দীপকে 'xy' নামক কোম্পানির কারখানায় কর্মরত শ্রমিকদের স্বল্প আলোতে কাজ করতে হচ্ছে। কর্মীরা সেখানে বৈদ্যুতিক পাখার অভাবে বাতাস পাচ্ছে না। অর্থাৎ তার পরিবেশগত সমস্যা ভুগছে। যার ফলে প্রতিষ্ঠানে কর্মরত শ্রমিকদের মধ্যে অসন্তোষ সৃষ্টি হয়।

উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানটিতে অনার্থিক প্রেষণার অভাবে শ্রমিকদের মধ্যে অসন্তোষ সৃষ্টি হয়। কারণ সেখানে কাজ করার মতো কোনো ভালো পরিবেশ নেই। এতে কর্মীদের কাজের প্রতি আগ্রহ কমে যায়। অন্যদিকে আর্থিক প্রেষণার মাধ্যমে কর্মীর অর্থ ও অর্থসংক্রান্ত বিষয়ের সমস্যার সমাধান করা হয়। উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানটি আর্থিক প্রেষণাদান পদ্ধতি বিদ্যমান রয়েছে। তাই বলা যায়, আর্থিক প্রেষণা নয় বরং অনার্থিক প্রেষণার কারণেই 'xy' নামক প্রতিষ্ঠানে শ্রমিক অসন্তোষ

প্রশ্ন ২৮ আমিন ফ্যাশন হাউজ কর্মীদের প্রেষণাদানের ক্ষেত্রে নিচে উল্লেখ-খ চাহিদার স্ফুরণগুলো বিবেচনা করেন।

5. $A \cdot \sqrt{2} \cdot P \cdot m \cdot v$	↑
4.	
3. $m \cdot g \cdot \sqrt{2} \cdot P \cdot m \cdot v$	
2.	
1. $\sqrt{2} \cdot P \cdot m \cdot v$	

[চাঁদপুর সরকারি মহিলা কলেজ]

- ক. আর্থিক প্রেষণা কী? ১
- খ. প্রেষণা চক্র বলতে কী বোঝায়? ২
- গ. উদ্দীপকে ২ নম্বরের চাহিদা কোনটি হবে? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. আমাদের মতো দেশে চিত্রে উল্লেখ ৪ নম্বরের প্রযোজ্য চাহিদা সাধারণ কর্মীদের জন্য প্রযোজ্য নয়- যুক্তি দাও। ৪

২৮ নং প্রশ্নের উত্তর

ক অর্থ ও আর্থিক সুযোগসুবিধার সাথে সম্পৃক্ত প্রণোদনামূলক ব্যবস্থাকে আর্থিক প্রেষণা বলে। যেমন: বেতন, বোনাস প্রভৃতি।

খ প্রেষণা প্রক্রিয়ার ধাপগুলো (অভাব, তাড়না, অভাববোধ ও সম্ভৃতি অর্জন) পর্যায়ক্রমে আবর্তিত হওয়ায় প্রেষণা চক্র বলে।

কর্মীর মধ্যে কোনো কিছুর অভাব জাগ্রত হলে তা পূরণের জন্য সে অস্থির হয়ে ওঠে। প্রেষণার মাধ্যমে কর্মীর এ অভাব পূরণ হয়। যার ফলে কর্মীর সম্ভৃতি অর্জন হয়। কর্মীর একটি অভাব পূরণ হলে নতুন আরেকটি অভাব সৃষ্টি হয়। এ নতুন অভাব পূরণের জন্য আবার প্রেষণার ধাপগুলো পর্যায়ক্রমে সম্পাদন হয়। এরূপ অভাববোধ এবং

তা পূরণের প্রক্রিয়াটি অবিরামভাবে চলতে থাকে। এটিই হলো প্রেষণা চক্র।

গ উদ্দীপকের ২নং চিত্রে আব্রাহাম মাসলোর চাহিদা সোপান তত্ত্বের ‘নিরাপত্তার চাহিদা’ বসবে।

সব বিপদআপদ ও অনিশ্চয়তা থেকে চাকরির স্থায়িত্ব বিধান হলো নিরাপত্তার চাহিদা। কর্মীর চাকরির নিরাপত্তা না থাকলে সর্বদা তিনি চাকরি হারানোর ভয়ে থাকেন। এমতাবস্থায় কর্মী মানসিকভাবে কাজে মনোযোগ দিতে পারেন না।

উদ্দীপকে আমিন ফ্যাশন হাউজে কর্মীদের প্রেষণাদানের ক্ষেত্রে মাসলোর চাহিদা সোপান তত্ত্বের স্ফুট বিবেচনা করেন। আব্রাহাম মাসলো মানুষের চাহিদাকে পাঁচটি স্ফুট ভাগ করেছেন। তিনি মনে করেন মানুষের একটি অভাব পূরণ হওয়ার পর তার মধ্যে আরেকটি অভাবের সৃষ্টি হয়। তার দেওয়া চাহিদা সোপান তত্ত্বের স্ফুটটি হলো যথাক্রমে: জৈবিক চাহিদা, নিরাপত্তার চাহিদা, সামাজিক চাহিদা, আত্মতৃপ্তির চাহিদা, আত্মপ্রতিষ্ঠার চাহিদা। এক্ষেত্রে ২য় স্ফুটের চাহিদাটি হলো নিরাপত্তার চাহিদা। তাই বলা যায়, উদ্দীপকের ২নং চিত্রে প্রদর্শিত মাসলোর চাহিদার সোপান তত্ত্বটি হলো নিরাপত্তার চাহিদা।

ঘ উদ্দীপকে ৪নং চিত্রে প্রদর্শিত চাহিদাটি হলো আত্মতৃপ্তির চাহিদা, যা আমাদের মতো দেশের সাধারণ কর্মীদের জন্য প্রযোজ্য নয়-উক্তিটি সম্পূর্ণ যৌক্তিক।

আত্মতৃপ্তির চাহিদা বলতে সমাজের অন্যদের থেকে বা বন্ধুবান্ধব, আত্মীয়স্বজন ও সহকর্মীদের থেকে নিজেকে একটু উচ্চতায় ওঠার আত্মহুঁসে বুঝায়। এরূপ চাহিদা একজন ব্যক্তির সুখ্যাতি, যশ, অহংকারবোধ ইত্যাদির সাথে সংশ্লিষ্ট।

উদ্দীপকে আমিন ফ্যাশন হাউজে কর্মীদের প্রেষণাদানের ক্ষেত্রে আব্রাহাম মাসলোর চাহিদা সোপান তত্ত্বের স্ফুট বিবেচনা করেন। আব্রাহাম মাসলো (Abraham Maslow) প্রেষণার চাহিদা সোপান তত্ত্ব মানুষের চাহিদাকে পাঁচটি স্ফুট ভাগ করেছেন। চাহিদাগুলো হলো যথাক্রমে: জৈবিক, নিরাপত্তা, সামাজিক, আত্মতৃপ্তির ও আত্মপ্রতিষ্ঠার চাহিদা।

জৈবিক চাহিদা, নিরাপত্তার চাহিদা ও সামাজিক চাহিদা পূরণ হওয়ার পর মানুষের মধ্যে আত্মতৃপ্তির চাহিদা জাগ্রত হয়। এ পর্যায়ে মানুষ বড় বাড়ি, দামি গাড়ি, ভালো বেতনের চাকরি ইত্যাদি অভাববোধ করে। কিন্তু আমাদের দেশের বেশিরভাগ মানুষেরই জৈবিক চাহিদা (খাদ্য, বস্ত্র, বাসস্থান, শিক্ষা, চিকিৎসা, ইত্যাদি) পূরণ করতেই হিমসিম খেতে হয়। তাছাড়া এ দেশের মানুষ পারিবারিক ও সামাজিকভাবেও নিরাপত্তার অভাববোধ করে। যেখানে আত্মতৃপ্তির চাহিদা পূরণ করা অনেকটা ধরাছোঁয়ার বাইরে। তাই বলা যায়, আমাদের মতো দেশের সাধারণ মানুষের জন্য আত্মতৃপ্তির চাহিদা স্ফুটটি প্রযোজ্য নয়।

প্রশ্ন ২৯ মি. শিবলু বিএস গ্রুপের উৎপাদন ব্যবস্থাপক হিসেবে নিয়োগপ্রাপ্ত হন। তার প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের ভাল বেতন, চাকরি নিরাপত্তা ও সুষ্ঠু কার্য পরিবেশ নিশ্চিত করা সত্ত্বেও তার মনে হয় কর্মীরা সন্তুষ্ট নন। তিনি কর্মীদের সাথে আলোচনা করে জানতে পারলেন যে, প্রতিষ্ঠানে সৃজনশীলতাকে উৎসাহিত করা হয় না, সফলতার স্বীকৃতি এবং ব্যক্তিক উন্নয়নের বিশেষ সুযোগ নেই। তিনি বিষয়টিকে খুব গুরুত্বের সাথে বিবেচনা করছেন।

ক. চাহিদা সোপান তত্ত্বের প্রবর্তক কে? ১

খ. প্রেষণা চক্র বলতে কী বুঝায়? ব্যাখ্যা করো। ২

গ. উদ্দীপকে প্রেষণার কোন তত্ত্বের কথা বলা হয়েছে? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. উদ্দীপকে কর্মীদের প্রেষিত না হওয়ার কারণটি মি. শিবলুর গুরুত্বের সাথে বিবেচনা করার যৌক্তিকতা বিশ্লেষণ করো। ৪

২৯ নং প্রশ্নের উত্তর

ক চাহিদা সোপান তত্ত্বের প্রবর্তক হলেন আব্রাহাম হ্যারল্ড মাসলো (Abraham Harold Maslow)।

খ প্রেষণা প্রক্রিয়ার ধাপগুলো (অভাব, তাড়না, অভাবপূরণ ও সমৃদ্ধি অর্জন) পর্যায়ক্রমে আবর্তিত হওয়াকে প্রেষণা চক্র বলে।

কর্মীর মধ্যে কোনো কিছু অভাব জাগ্রত হলে তা পূরণের জন্য সে অস্থির হয়ে ওঠে। কর্মীর একটি অভাব পূরণ হলে তার মধ্যে নতুন আরেকটি অভাবের সৃষ্টি হয়। এ নতুন অভাব পূরণের জন্য আবার প্রেষণার ধাপগুলো পর্যায়ক্রমে সম্পাদন হয়। এরূপ অভাববোধ এবং তা পূরণের প্রক্রিয়াটি অবিরামভাবে চলতে থাকে বলে প্রেষণাকে একটি চক্র বলা হয়।

গ উদ্দীপকে প্রেষণার দ্বি-উপাদান তত্ত্বের কথা বলা হয়েছে।

প্রেষণার দ্বি-উপাদান তত্ত্ব কর্মীদের সমৃদ্ধি ও অসমৃদ্ধির সাথে জড়িত উপাদানগুলো চিহ্নিত করে প্রেষণা প্রদানের উপায় সম্পর্কে আলোচনা করা হয়েছে। এ তত্ত্ব দু'ধরনের উপাদানের কথা বলা হয়েছে। এগুলো হলো: রক্ষণাবেক্ষণকারী (Hygiene) উপাদান এবং প্রেষণামূলক (Motivational) উপাদান।

উদ্দীপকে মি. শিবলু বিএস গ্রুপের উৎপাদন ব্যবস্থাপক হিসেবে নিয়োগপ্রাপ্ত হন। তিনি তার প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের ভালো বেতন, চাকরির নিরাপত্তা ও সুষ্ঠু কার্য পরিবেশ নিশ্চিত করেন। এসব উপাদান রক্ষণা-বেক্ষণকারী উপাদানের অঙ্গভূক্ত। এই উপাদানসমূহ প্রদান করা সত্ত্বেও কর্মীদের অনুপ্রাণিত মনে হচ্ছে না। কারণ কর্মীরা নিজেদের সৃজনশীলতা প্রকাশ, স্বীকৃতি ও ব্যক্তিক উন্নয়নের সুযোগ চায়। এই উপাদানগুলো প্রেষণামূলক উপাদানের অঙ্গভূক্ত। এ দু'টি উপাদানই হার্জবার্গের দ্বি-উপাদান তত্ত্বের অঙ্গভূক্ত। তাই উদ্দীপকে প্রেষণার দ্বি-উপাদান তত্ত্বের কথা বলা হয়েছে।

সহায়ক তথ্য

মার্কিন যুক্তরাষ্ট্রের প্রখ্যাত মনোবিজ্ঞানী অধ্যাপক ফ্র্যাডারিক হার্জবার্গ (Frederick Herzberg) প্রেষণা দ্বি-উপাদান তত্ত্বের (Herzberg's Two Factors Theory) প্রণেতা। তিনি তার এই তত্ত্ব মানুষের চাহিদাকে দু'ধরনের উপাদানে বিভক্ত করেছেন। যথা—

১. প্রেষণা দানকারী উপাদান (Motivational factors) : সাফল্য অর্জন, স্বীকৃতি।

২. রক্ষণাবেক্ষণকারী উপাদান (Hygiene factors) : বেতন, পদমর্যাদা।

ঘ উৎপাদন ক্ষমতা বৃদ্ধির ক্ষেত্রে মি. শিবলু কর্মীদের প্রেষিত না থাকার কারণকে গুরুত্বের সাথে বিবেচনা করছেন।

প্রত্যেক ব্যক্তির চাহিদা, অভাব ও প্রয়োজনের ভিন্নতা রয়েছে। এজন্য কর্মীর প্রয়োজন অনুযায়ী প্রেষণা প্রদানের প্রয়োজন হয়। কর্মীবাহিনীকে সঠিকভাবে প্রেষিত বা অনুপ্রাণিত করে প্রতিষ্ঠানের উৎপাদন ক্ষমতা বাড়ানো যায়।

উদ্দীপকে মি. শিবলু বিএস গ্রুপের উৎপাদক ব্যবস্থাপক হিসেবে নিয়োগ পান। প্রতিষ্ঠানটি কর্মীদের ভালো বেতন, চাকরির নিরাপত্তা, সুষ্ঠু কার্য পরিবেশ ইত্যাদি নিশ্চিত করছেন। কিন্তু তারপরও কর্মীরা অনুপ্রাণিত হচ্ছে না। এর কারণ হচ্ছে কর্মীরা তাদের সৃজনশীলতা প্রকাশ, ভালো কাজের স্বীকৃতি ও ব্যক্তিক উন্নয়নের সুযোগ পাচ্ছে না।

উক্ত উপাদানসমূহ মি. শিবলু গুরুত্বের সাথে বিবেচনা করছেন। কারণ কর্মীদের সৃজনশীলতা প্রকাশ ও ব্যক্তিক উন্নয়নের সুযোগ দিলে তারা নতুন ধারণার উদ্ভব ঘটাতে পারবেন। এছাড়াও কর্মীদের কাজের স্বীকৃতি দিলে তারা কাজের প্রতি আরও বেশি উৎসাহী হবেন। ফলে প্রতিষ্ঠানের কাজের গতিশীলতা বাড়বে। এতে প্রতিষ্ঠানের উৎপাদন ক্ষমতাও বাড়বে। তাই উৎপাদন ক্ষমতা বাড়ানোর লক্ষ্যেই কর্মীদের প্রেষিত করা প্রয়োজন।

প্রশ্ন ৩০ বেগম হোসনে আরা একজন বড় শিল্পপতি। দেশের বিভিন্ন স্থানে তাঁর বেশ কয়েকটি শিল্পকারখানা রয়েছে। তিনি অত্যন্ত উন্নত মানসম্পন্ন জীবন যাপনে অভ্যস্ত। ইদানীং তিনি বিভিন্ন সমাজ সেবামূলক কর্মকাণ্ডে অংশগ্রহণ করেন। বিভিন্ন রাজনৈতিক ও রাষ্ট্রীয় উচ্চপদস্থ ব্যক্তিদের সঙ্গে যোগাযোগ রক্ষা করেন। বিভিন্ন জায়গায়

সভা-সমাবেশ এ অংশ গ্রহণ করেন। নিজ এলাকায় কিছু জনকল্যাণমূলক প্রতিষ্ঠান স্থাপন করতে চান।

- ক. আর্থিক প্রেষণা কী? ১
খ. প্রেষণা কীভাবে শ্রম-ঘূর্ণায়মানতা হ্রাস করে? ২
গ. বেগম হোসনে আরা মাসলোর চাহিদা সোপান তত্ত্বের কোন স্তরে অবস্থান করছেন/ ব্যাখ্যা করো। ৩
ঘ. বেগম হোসনে আরা জনকল্যাণমূলক প্রতিষ্ঠান স্থাপনে কি ধরনের ক্ষেত্র সুপারিশ করবে? ৪

৩০ নং প্রশ্নের উত্তর

ক অর্থ ও আর্থিক সুযোগ-সুবিধার সাথে সম্পৃক্ত প্রণোদনামূলক ব্যবস্থাকে আর্থিক প্রেষণা বলেন। যেমন – বেতন, বোনাস, পদোন্নতি, বিমা।

খ কাজের প্রতি মনোযোগ বাড়ানোর মাধ্যমে প্রেষণা শ্রম-ঘূর্ণায়মানতা হ্রাস করে।

সকল শ্রমিকই শ্রমের বিনিময়ে উপযুক্ত ও ন্যায্য মজুরি প্রত্যাশা করে। এরূপ ন্যায্য মজুরি প্রাপ্তির ক্ষেত্রে প্রেষণা ভূমিকা রাখে। কেননা প্রেষণার মাধ্যমে কর্মীদের আর্থিক ও অনার্থিক সুবিধা দেওয়া হয়। এতে কর্মীরা কাজের প্রতি অধিক মনোযোগী হয়ে ওঠে। এর ফলে বর্তমান প্রতিষ্ঠানের প্রতি তাদের কাজের আগ্রহ বাড়ায় অন্য প্রতিষ্ঠানের প্রতি ঝোঁক কমে যায়। অর্থাৎ শ্রম-ঘূর্ণায়মানতা হ্রাস পায়।

গ বেগম হোসনে আরা মাসলোর চাহিদা সোপান তত্ত্বের অষ্টপ্রতিষ্ঠার চাহিদা স্তরে অবস্থান করছেন।

এ পর্যায়ে ব্যক্তি নিজেকে প্রতিষ্ঠার জন্য তার সুষ্ঠু প্রতিভাবে বিকাশ করতে চায়। রাজনীতি, সাহিত্যচর্চা, সমাজসেবা ইত্যাদি কাজ করে নিজের সৃজনশীলতা ও বিশেষ উদ্ভাবনী শক্তির বিকাশ ঘটিয়ে মানুষ এ ধরনের চাহিদা পূরণ করতে সচেষ্ট হয়। এ পর্যায়ের পর মানুষের আর কোনো চাহিদা থাকতে পারে না।

উদ্দীপকে বেগম হোসনে আরা একজন বড় শিল্পপতি। তিনি অত্যন্ত উন্নত মানসম্পন্ন জীবনযাপনে অভ্যস্ত। ইদানিং তিনি বিভিন্ন সমাজ সেবামূলক কর্মকাণ্ডে অংশগ্রহণ করেছেন। এছাড়াও তিনি বিভিন্ন রাজনৈতিক ও রাষ্ট্রীয় উচ্চপদস্থ ব্যক্তিদের সাথে যোগাযোগ রক্ষা করছেন। তিনি তার নিজ এলাকায় কিছু জনকল্যাণমূলক প্রতিষ্ঠান স্থাপন করতে চান। এসব কর্মকাণ্ডের মাধ্যমে তিনি সমাজে প্রতিষ্ঠিত হতে চান। তাই প্রতীয়মান হয় যে, বেগম হোসনে আরা মাসলোর চাহিদা সোপান তত্ত্বের অষ্টপ্রতিষ্ঠার চাহিদা স্তরে রয়েছেন।

সহায়ক তথ্য

মার্কিন যুক্তরাষ্ট্রের প্রখ্যাত মনোবিজ্ঞানী অধ্যাপক আব্রাহাম হ্যারল্ড মাসলো (Abraham Harold Maslow) প্রেষণার চাহিদা সোপান তত্ত্ব (Need Hierarchy Theory) মানুষের চাহিদাকে পাঁচটি স্তরে ভাগ করেছেন। যা নিচে দেয়া হলো :

- ১। জৈবিক চাহিদা : খাদ্য, বস্ত্র, বাসস্থান।
- ২। নিরাপত্তার চাহিদা : চাকরির স্থায়িত্ব, বিমা সুবিধা।
- ৩। সামাজিক চাহিদা : বন্ধুত্ব, স্নেহ-মমতা, সহানুভূতি।
- ৪। আত্মপ্রতিষ্ঠার চাহিদা : আত্মমর্যাদা, সম্মান, স্বীকৃতি।
- ৫। আত্মপূর্ণতার চাহিদা : পূর্ণ দক্ষতার প্রকাশ, জটিল ও গুরুত্বপূর্ণ কাজে সিদ্ধান্ত প্রদান।

ঘ বেগম হোসনে আরা জনকল্যাণমূলক প্রতিষ্ঠান স্থাপনে শিক্ষা, স্বাস্থ্য ও ধর্মীয় ক্ষেত্রে উপযোগী হবে।

মানুষের একটি চাহিদা পূরণের পর নতুন চাহিদা সৃষ্টি হয়। এভাবে চাহিদা একস্ফুর থেকে আরেক স্ফুরে প্রবাহিত হয়। মানুষের সর্বশেষ স্ফুরের চাহিদা হচ্ছে আত্মপ্রতিষ্ঠার চাহিদা। এ স্ফুরে মানুষ নিজের খ্যাতি ছড়ানোর জন্য স্কুল-কলেজ, হাসপাতাল, মসজিদ ইত্যাদি স্থাপন করে।

উদ্দীপকের বেগম হোসনে আরা মাসলোর চাহিদা সোপান তত্ত্বের সর্বশেষ ধাপে অবস্থান করছেন। তার মধ্যে শিক্ষা, স্বাস্থ্য ও ধর্মীয় বিষয়ে আগ্রহ রয়েছে। এজন্য তিনি বিভিন্ন গণ্যমান্য ব্যক্তির সাথে

আলাপ-আলোচনা করেন। যাতে বিভিন্ন ধরনের জনকল্যাণমূলক প্রতিষ্ঠান স্থাপন করতে পারেন।

উদ্দীপকের বেগম হোসনে আরা মধ্যে শিক্ষা, স্বাস্থ্য ও ধর্মীয় বিষয়ে আগ্রহ রয়েছে। তাই তিনি এসব ক্ষেত্রে জনসেবামূলক প্রতিষ্ঠান স্থাপন করতে পারেন। এ ধরনের জনকল্যাণমূলক প্রতিষ্ঠান স্থাপনের মাধ্যমে তিনি নিজের নাম ছড়াতে চান। যাতে মৃত্যুর পরও মানুষ তাকে স্মরণ রাখে। ফলে তার আত্মপ্রতিষ্ঠার চাহিদা পূর্ণ হবে।

প্রশ্ন ৩১ খুলনা শহরের সুপ্রতিষ্ঠিত কাগজ কলের কর্মীরা খুলনা এবং এর পার্শ্ববর্তী এলাকায় বসবাস করেন। খুলনা শহরে বাড়িভাড়া খুবই চড়া। মাস শেষে এসব কর্মী যে বেতন পান তা দিয়ে সংসার চালানো খুবই সমস্যা হয়। প্রতিষ্ঠানের মালিক নাসির সাহেব বিষয়টি বুঝতে পারেন এবং কর্মীদের প্রেষণাদানের লক্ষ্যে এক আনন্দ ভ্রমণের আয়োজন করেন। পরবর্তী সপ্তাহে নাসির সাহেব লক্ষ্য করেন এতে কর্মীদের মনোভাবের তেমন কোনো পরিবর্তন হয়নি।

[জালালাবাদ ক্যান্টনমেন্ট পাবলিক স্কুল এন্ড কলেজ, সিলেট]

- ক. শ্রম-ঘূর্ণায়মানতা কী? ১
খ. প্রেষণাচক্র উদ্দীপক শনাক্তকরণ বলতে কী বোঝানো হয়েছে? ব্যাখ্যা করো। ২
গ. উদ্দীপকে গৃহীত প্রেষণা কোন ধরনের? ব্যাখ্যা করো। ৩
ঘ. উদ্দীপকে সৃষ্ট পরিস্থিতি নিয়ন্ত্রণে তুমি কোন ধরনের প্রেষণা দান পদ্ধতির সুপারিশ করবে? বিবরণ দাও। ৪

৩১ নং প্রশ্নের উত্তর

ক প্রতিষ্ঠানে কর্মীদের চাকরির স্থায়িত্ব কম হওয়া বা প্রতিষ্ঠান ছেড়ে কর্মীদের দ্রুত চলে যাওয়াকে শ্রম-ঘূর্ণায়মানতা বলে।

খ প্রেষণা প্রক্রিয়ার ধাপগুলো (অভাব, তাড়না, অভাব পূরণ ও সম্ভূতি অর্জন) পর্যায়ক্রমে সম্পাদন ও চলমান থাকাকে প্রেষণা চক্র বলে। উদ্দীপক হলো কর্মীদের চাহিদা বা অভাব দূর করার জন্য উদ্দীপনা বা প্রণোদনা সৃষ্টিকারী উপাদান। একেকজন মানুষের অভাব বা চাহিদা এক এক রকম। তাই আগে একজন ব্যক্তির অভাব কী তা চিহ্নিত করতে হবে। পরে তা দূর করার ব্যবস্থা করতে হবে। যেমন : একজন ব্যক্তির ক্ষুধা নিবৃত্তির জন্য অর্থের প্রয়োজন তার জন্য অনার্থিক উপায় ভালো ফল দিতে পারে না। তাই কর্মীকে প্রেষিত করতে হলে আগে উদ্দীপক শনাক্তকরণ করতে হবে।

গ উদ্দীপকে গৃহীত প্রেষণাটি হলো অনার্থিক প্রেষণা। কর্মীদের কাজে প্রণোদিত করার জন্য অর্থের বাইরে ব্যবহৃত উদ্দীপকগুলো হলো অনার্থিক প্রেষণা। সুষ্ঠু কার্য পরিবেশ, উত্তম ব্যবহার, ভালো কাজের প্রশংসা, প্রশিক্ষণ প্রভৃতি অনার্থিক প্রেষণার অঙ্গভূত। উদ্দীপকে খুলনা শহরে সুপ্রতিষ্ঠিত কাগজ কলের কর্মীরা খুলনা এবং এর পার্শ্ববর্তী এলাকায় বসবাস করেন। তারা যেখানে থাকেন সেখানে বাড়িভাড়া খুবই চড়া। কর্মীরা প্রতিষ্ঠান থেকে যে বেতন পান তা দিয়ে সংসার চালানোই কঠিন। প্রতিষ্ঠানের মালিক নাসির সাহেব তাদের সমস্যা বুঝতে পেরে তাদের প্রেষণাদানের লক্ষ্যে এক আনন্দ ভ্রমণের আয়োজন করেন। এতে তাদের কোনো বাড়তি অর্থ প্রাপ্তি ঘটবে না। কিন্তু তারা বিনোদনের মাধ্যমে প্রেষিত হবে। তাই বলা যায়। উদ্দীপকে গৃহীত প্রেষণাটি হলো অনার্থিক প্রেষণা।

ঘ উদ্দীপকে সৃষ্ট পরিস্থিতি নিয়ন্ত্রণে আমি আর্থিক প্রেষণাদান পদ্ধতির সুপারিশ করবো।

অর্থ সংশ্লিষ্ট সুযোগ-সুবিধা প্রদানের মাধ্যমে কর্মীকে কাজের প্রতি উৎসাহিত করাই হলো আর্থিক প্রেষণা। ন্যায্য বেতন, বোনাস, পদোন্নতি, যাতায়াত ভাতা ইত্যাদি প্রদান আর্থিক প্রেষণার অঙ্গভূত। উদ্দীপকে খুলনা শহরের সুপ্রতিষ্ঠিত কাগজ কলের কর্মীরা যেখানে বসবাস করেন সেখানে বাড়ি ভাড়া অনেক বেশি। তারা প্রতিষ্ঠান থেকে যে বেতন পান তা দিয়ে তাদের সংসার চালানো কঠিন হয়ে পড়ছে।

তাদের এ সমস্যা বুঝতে পেরে প্রতিষ্ঠানের মালিক তাদের জন্য এক আনন্দ ভ্রমণের আয়োজন করেন। এতে কর্মীদের মনোভাবের তেমন কোনো পরিবর্তন হয়নি বরং আরো সমস্যা বাড়ে। বর্তমান পরিস্থিতিতে প্রতিষ্ঠানের মালিকের উচিত কর্মীদের আর্থিক প্রেষণা (বেতন, বোনাস) প্রদান করা। এর মাধ্যমে কর্মীদের মধ্যে প্রতিষ্ঠানের প্রতি আনুগত্য বাড়বে। কর্মীরা মনোযোগ সহকারে কাজ করবে। এর ফলে প্রতিষ্ঠানের উৎপাদনশীলতা বাড়বে এবং কর্মীদের বিদ্যমান সমস্যা দূর হবে। তাই আমি মনে করি, উদ্দীপকে সৃষ্ট সমস্যা সমাধানের জন্য আর্থিক প্রেষণাই উত্তম।

প্রশ্ন ▶ ৩২ ‘আবাহন লি. কোম্পানি একটি আন্দর্জাতিক মানের ঔষুধ প্রস্তুতকারী প্রতিষ্ঠান। প্রতিষ্ঠানটি কর্মীদের শিক্ষা, চিকিৎসা ও বাসস্থান নানাবিধ সুবিধা দিয়ে থাকে। কিন্তু কর্মীরা সবসময় চাকরির নিরাপত্তাজনিত অনিশ্চয়তায় ভোগে। যার কারণে ভালো সুযোগ-সুবিধা থাকার পরও কর্মীদের মধ্যে প্রতিষ্ঠান ছেড়ে যাওয়ার প্রবণতা লক্ষ্য করা যায়। বিষয়টি নিয়ে আবাহন লি. কোম্পানি তার কর্মীদের সাথে আলাপ-আলোচনার সিদ্ধান্ত নিয়েছে।

[যশোর সরকারি মহিলা কলেজ]

- ক. প্রেষণার ভিত্তি কী? ১
- খ. হার্জবার্গের দ্বি-উপাদান তত্ত্বের রক্ষণাবেক্ষণ উপাদান বলতে কী বোঝায়? ২
- গ. আবাহন লি. কর্মীদের কী ধরনের প্রেষণা প্রদান করে? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. কী ব্যবস্থা গ্রহণ করলে আবাহন লি. এ প্রতি কর্মীদের আকর্ষিত করা যাবে বলে তুমি মনে করো? যুক্তি দাও। ৪

৩২ নং প্রশ্নের উত্তর

ক প্রেষণার ভিত্তি হলো অভাব।

খ প্রতিষ্ঠানের যেসব উপাদানের অনুপস্থিতিতে কর্মীদের মধ্যে অসন্তুষ্টি হয় কিন্তু উপস্থিতিতে অনুপ্রাণিত হন না তাকে ফ্রেডারিক আরভিং হার্জবার্গের (Frederick Irving Herzberg) দ্বি-উপাদান তত্ত্বের রক্ষণাবেক্ষণমূলক (Hygiene factors) উপাদান বলে। রক্ষণাবেক্ষণকারী উপাদান কর্মীর কাজের সাথে সম্পৃক্ত। কর্মক্ষেত্রে এ উপাদানগুলোর (প্রতিষ্ঠানের নীতি ও প্রশাসন, বেতন, কার্য পরিবেশ, পদমর্যাদা, নিরাপত্তা প্রভৃতি) উপস্থিতিতে কর্মীরা নিরপেক্ষ অবস্থায় থাকেন। কিন্তু অনুপ্রাণিত বোধ করেন না। কারণ তারা এগুলোকে তাদের প্রাপ্ত মনে করেন। তবে উক্ত উপাদানগুলোর অনুপস্থিতিতে কর্মীর মাঝে অসন্তুষ্টির সৃষ্টি হয়।

গ আবাহন লি. কর্মীদের আর্থিক প্রেষণা প্রদান করে।

অর্থ বা অর্থসংশি-ষ্ট সুযোগ-সুবিধা দিয়ে কর্মীকে কাজের প্রতি উৎসাহিত করাই হলো আর্থিক প্রেষণা। ন্যায্য বেতন, বোনাস ও যাতায়াত ভাতা প্রদান প্রভৃতি আর্থিক প্রেষণার উদাহরণ। এই ধরনের প্রেষণা প্রদানের মাধ্যমে কর্মীকে কাজের আগ্রহী ও মনোযোগী করে তোলা যায়।

উদ্দীপকে আবাহন লি. কোম্পানি একটি আন্দর্জাতিক মানের ঔষুধ প্রস্তুতকারী প্রতিষ্ঠান। প্রতিষ্ঠানটি কর্মীদের ব্যাপারে খুবই যত্নশীল। প্রতিষ্ঠানটি কর্মীদের কাজের প্রতি আগ্রহী করে তোলার জন্য তাদের শিক্ষা, চিকিৎসা ও বাসস্থান নানাবিধ সুবিধা দিয়ে থাকে। এই সুযোগ-সুবিধাগুলো অর্থের সাথে সংশি-ষ্ট। তাই বলা যায়, আবাহন লি. কর্মীদের আর্থিক প্রেষণা প্রদান করে।

ঘ আমি মনে করি অনার্থীর প্রেষণার মাধ্যমে আবাহন লি. এর প্রতি কর্মীদের আকর্ষিত করা যাবে।

কর্মীকে প্রণোদিত করার জন্য অর্থের বাইরে ব্যবহৃত উদ্দীপকগুলো হলো অনার্থিক প্রেষণা। সূচু কাজের পরিবেশ, চাকরির নিরাপত্তা, উত্তম

ব্যবহার প্রভৃতি অনার্থিক প্রেষণার উপাদান। প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের কাজের প্রতি আগ্রহী করার জন্য আর্থিক প্রেষণার পাশাপাশি অনার্থিক প্রেষণাও প্রদান করতে হবে।

উদ্দীপকে আবাহন লি. কোম্পানি প্রতিষ্ঠানে কর্মরত কর্মচারীদের সব ধরনের আর্থিক সুযোগ-সুবিধা দিয়ে থাকে। কিন্তু কর্মীদের চাকরির নিরাপত্তাজনিত অনিশ্চয়তার মধ্য দিয়ে কাজ করতে হয়। যার কারণে ভালো সুযোগ-সুবিধা থাকার পরও কর্মীদের মধ্যে প্রতিষ্ঠান ছেড়ে যাওয়ার প্রবণতা লক্ষ্য করা যায়। বিষয়টি নিয়ে আবাহন লি. কোম্পানি তার কর্মীদের সাথে আলাপ-আলোচনার সিদ্ধান্ত নিয়েছে।

বর্তমান পরিস্থিতিতে প্রতিষ্ঠানে কর্মরত কর্মীদের প্রতিষ্ঠানে ধরে রাখার জন্য আর্থিক প্রেষণার পাশাপাশি অনার্থিক প্রেষণাও দিতে হবে। এক্ষেত্রে কর্মীদের চাকরির নিরাপত্তার পাশাপাশি বিভিন্ন ধরনের (কর্ম পরিবেশ, কাজের প্রশংসা, বিনোদন ইত্যাদি) সুযোগ সুবিধা দিতে হবে। এছাড়াও তাদের মতামত গ্রহণ করা হলে তারা প্রতিষ্ঠানে নিজেদের গুরুত্বপূর্ণ মনে করবে। ফলে কর্মীরা নির্বিল্যে ও স্বাচ্ছন্দে কাজ করবে এবং কাজের প্রতি তাদের আগ্রহ বাড়বে। তাই আমি মনে করি অনার্থিক প্রেষণার মাধ্যমে আবাহন লি. এর প্রতি কর্মীদের আকৃষ্ট করা যাবে।

প্রশ্ন ▶ ৩৩ প্রযুক্তি দুনিয়ার অধিকাংশ মেধাবীর প্রথম পছন্দ গুগল কর্পোরেশন। গুগলের বিশাল হেড কোয়ার্টার আর তার কার্য পরিবেশ এক কথায় বলতে গেলে অসাধারণ। অধস্জ্ঞানের সাথে নির্বাহীর সম্পর্ক ও সহকর্মীদের সাথে সুসম্পর্ক সবাইকে একসূত্রে গ্রথিত করে। তাছাড়া সেখানে কর্মীরা ব্যক্তিগত প্রয়োজনে যথেষ্ট সময় পেয়ে থাকেন। তাই তারা সন্তুষ্ট থাকেন। অন্যদিকে বাংলাদেশের গাজীপুরে একটি তৈরি পোশাক কারখানায় দুই মাস বেতন বকেয়া থাকায় শ্রমিকরা কর্মবিরতি দিয়ে আন্দোলন করছেন।

[বরিশাল সরকারি মহিলা কলেজ]

- ক. অগ্রিম কী? ১
- খ. প্রেষণা কীভাবে শ্রম-ঘূর্ণায়মানতা হ্রাস করে? ব্যাখ্যা করো। ২
- গ. উদ্দীপকটি দ্বি-উপাদান তত্ত্বের কোন উপাদানের সাথে সম্পর্কিত? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. ‘প্রেষণার ফল আচরণের মাধ্যমে প্রকাশিত হয়’ উদ্দীপকের আলোকে যৌক্তিক বিশ্লেষণ করো। ৪

৩৩ নং প্রশ্নের উত্তর

ক ভবিষ্যৎ পাওনা অর্থ কর্মীকে আগেই প্রদান করাকে অগ্রিম বলে।

খ কাজের প্রতি মনোযোগ বৃদ্ধির মাধ্যমে প্রেষণা শ্রম-ঘূর্ণায়মানতা কমায়। সকল শ্রমিকই শ্রমের বিনিময়ে উপযুক্ত ও ন্যায্য মজুরি প্রত্যাশা করে। এরূপ ন্যায্য মজুরি প্রাপ্তির ক্ষেত্রে প্রেষণা ভূমিকা রাখে। কেননা প্রেষণার মাধ্যমে কর্মীদের আর্থিক ও অনার্থিক সুবিধা প্রদান করা হয়। এতে কর্মীরা কাজের প্রতি অধিক আগ্রহী হয়ে ওঠে। এর ফলে বর্তমানে প্রতিষ্ঠানের প্রতি ঝোঁক কমে যায়। এতে শ্রম ঘূর্ণায়মানতা হ্রাস পায়।

গ উদ্দীপকটি দ্বি-উপাদান তত্ত্বের রক্ষণাবেক্ষণমূলক উপাদানের সাথে সম্পর্কিত।

এমন কিছু উপাদান আছে যেগুলোর অনুপস্থিতিতে কর্মীদের মাঝে অসন্তুষ্টি সৃষ্টি করে যেগুলোই হলো রক্ষণাবেক্ষণমূলক উপাদান। কোম্পানির প্রতিটি সহকর্মীদের সাথে সম্পর্ক, অধস্জ্ঞাদের সাথে নির্বাহীর সম্পর্ক, বেতন, চাকরির নিরাপত্তা, পদমর্যাদা প্রভৃতি রক্ষণাবেক্ষণমূলক উপাদানের অঙ্গাঙ্গী।

উদ্দীপকে গুগলকে বিশাল হেড কোয়ার্টার হিসেবে অখ্যায়িত করা হয়েছে। এটির কাজের পরিবেশও অসাধারণ। এখানে অধস্জ্ঞাদের সাথে নির্বাহীর সম্পর্ক ও সহকর্মীদের সাথে সুসম্পর্ক রয়েছে; যা সবাইকে একসূত্রে গ্রথিত করে। এ ধরনের পরিবেশই কর্মীরা প্রত্যাশা করে। অন্যদিকে বাংলাদেশের গাজীপুরে একটি তৈরি পোশাক কারখানায় দুই মাস বেতন বকেয়া থাকায় শ্রমিকরা কর্মবিরতি দিয়ে আন্দোলন করছে। এ ধরনের পরিস্থিতি কর্মীরা আশা করে না। এতে তারা অসন্তুষ্ট হয়। এসব বৈশিষ্ট্য হার্জবার্গের

রক্ষণাবেক্ষণমূলক উপাদানের সাথে সম্পর্কযুক্ত। তাই বলা যায়, উদ্দীপকটি দ্বি-উপাদান তত্ত্বের রক্ষণাবেক্ষণমূলক উপাদানের সাথে সম্পর্কিত।

সহায়ক তথ্য

মার্কিন যুক্তরাষ্ট্রের প্রখ্যাত মতোবিজ্ঞানী অধ্যাপক ফ্রেডারিক আরলিং হার্জবার্গ (Frederick Irving Herzberg) দ্বি-উপাদান তত্ত্বের (Two Factors Theory) প্রবক্তা। তিনি মানুষের চাহিদাকে দুই ধরনের উপাদানে বিভক্ত করেছেন। যা নিম্নে দেওয়া হলো :

১. প্রেষণা দানকারী উপাদান (Motivational factors) : সফল্য অর্জন, স্বীকৃতি, দায়িত্ব।
২. রক্ষণাবেক্ষণকারী উপাদান (Hygiene factors) : বেতন, পদমর্যাদা কার্য পরিবেশ।

ঘ “প্রেষণার ফল আচরণের মাধ্যমে প্রকাশিত হয়” –উক্তিটি যথার্থ। প্রেষণা কর্মীদের মানে কাজের প্রতি উৎসাহ উদ্দীপনা সৃষ্টি করে। এর মাধ্যমে কর্মীরা কাজের প্রতি আগ্রহ ও মনোবল বাড়ে। ফলে প্রতিষ্ঠানের উৎপাদনশীলতা বাড়ানো সম্ভব।

উদ্দীপকে গুণলকে বিশাল এক হেড কোয়ার্টারের সাথে তুলনা করা হয়েছে। এর মাধ্যমে নির্বাহীর সাথে অধস্জ্ঞাদের সম্পর্ক স্থাপন করা যায়। অন্যদিকে বাংলাদেশের গাজীপুরে একটি তৈরি পোশাক কারখানায় দুই মাসের বেতন বকেয়া থাকায় শ্রমিকরা কর্মবিরতি দিয়ে আন্দোলন করছেন।

বর্তমান পরিস্থিতিতে প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের প্রেষিত করতে হবে। কারণ প্রেষণার ফলে আচরণের দ্বারা প্রকাশিত হয়। উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানটিতে এর প্রমাণ পাওয়া যায়। সেখানে দেখা যায় কর্মীদের প্রেষণা (বেতন) না দেওয়ায় কর্মীদের আচরণে বিরূপ প্রতিক্রিয়া সৃষ্টি হয়েছে। তাই এই বিরূপ প্রতিক্রিয়া রোধে কর্মীদের বেতন পরিশোধ করতে হবে, যা প্রেষণার অঙ্গভূক্ত। তাই উদ্দীপকের আলোকে বলা যায়, প্রেষণার ফল মানুষের আচরণের দ্বারা প্রকাশিত হয় – উক্তিটি যথার্থ।

প্রশ্ন ৩৪ শান্টিডুপূর্ণ গ্রামের মানুষ দীর্ঘদিন একটি উচ্চ মাধ্যমিক বিদ্যালয়ের অভাব বোধ করেছেন। গ্রামের সকল শ্রেণির মানুষ বিষয়টি নিয়ে এতদিন কথা বললেও নিজেরা সংগঠিত হতে পারেনি। গ্রামের বয়োজ্যেষ্ঠ ব্যক্তি মি. ‘ক’ বিষয়টি উপলব্ধি করে এগিয়ে আসেন। তিনি তার প্রজ্ঞা দিয়ে সবাইকে বোঝাতে সক্ষম হন এবং সংগঠিত হওয়ার জন্য আহ্বান জানান। তার মতামতকে গুরুত্ব দিয়ে সবাই তার নির্দেশনা মেনে চলেন। অন্যদিকে ঢাকার ইউনিভার্সাল পাবলিকেশন-এর ব্যবস্থাপনা পরিচালক যে কোনো সিদ্ধান্ত কর্মীদের সাথে আলোচনা করে গ্রহণ করেন। সম্প্রতি কর্মীদের দুপুরের খাবারের সমস্যা সমাধানের জন্য কর্মীদের প্রস্তুত অনুযায়ী প্রতিষ্ঠানটির প্রধান কার্যালয়ে একটি ক্যান্টিন স্থাপন করেন যেখান থেকে কর্মীরা বিনামূল্যে খাবার গ্রহণ করতে পারবেন।

[বিশাল সরকারি মহিলা কলেজ]

- কর্মীকেন্দ্রিক নেতৃত্ব কী? ১
- অপূর্ণতার চাহিদা বলতে কী বোঝায়? ২
- মি. ‘ক’ কোন ধরনের নেতৃত্বের উদাহরণ? ব্যাখ্যা করো। ৩
- তুমি কি মনে করো ইউনিভার্সাল পাবলিকেশন-এর ক্যান্টিন স্থাপন শ্রমিকদের ইতিবাচকভাবে প্রেষিত করবে? উদ্দীপকের আলোকে যৌক্তিক মতামত দাও। ৪

৩৪ নং প্রশ্নের উত্তর

ক যে নেতৃত্বে নেতা কাজের পাশাপাশি কর্মীদের মানসিক দিকটি আগে বিবেচনা করেন এবং সহানুভূতির মাধ্যমে কর্মীদের কাছ থেকে কাজ আদায়ের চেষ্টা করেন তাকে কর্মীকেন্দ্রিক নেতৃত্ব বলে।

খ কৃতিত্ব অর্জনের সর্বোচ্চ শিখরে পৌঁছানোর আকাঙ্ক্ষাকেই অপূর্ণতার (Self actualization) চাহিদা বলে।

চাহিদা সোপান তত্ত্বের শীর্ষ স্তর হলো অপূর্ণতার চাহিদা। এটি ব্যক্তির সর্বোচ্চ স্তরের চাহিদা। এ পর্যায়ে উন্নীত ব্যক্তি নিজের সৃজনশীলতা ও বিশেষ গুণের বিকাশ ঘটিয়ে খ্যাতি অর্জনে সচেষ্ট হন। যা তাকে দেশ ও সমাজে পরিচিত করে তোলে। বাস্তব এ স্তরের চাহিদার কোনো শেষ নেই।

গ উদ্দীপকের মি. ‘ক’ অনানুষ্ঠানিক নেতৃত্ব প্রদান করেন। নির্দিষ্ট নিয়ম-কানুন অনুসরণ না করে শুধু ব্যক্তিগত সম্পর্কের ভিত্তিতে অনানুষ্ঠানিক নেতৃত্ব গড়ে ওঠে। একসাথে চলতে গিয়ে কেউ কেউ

অন্যদের কাছে শ্রদ্ধাভাজন হতে পারেন। এ ধরনের ব্যক্তি অন্যদের যে কোনো কাজে পরিচালিত করতে পারেন।

উদ্দীপকের শান্টিডুপূর্ণ গ্রামের মানুষ একটি বিদ্যালয়ের অভাববোধ করছেন। কিন্তু তারা কখনও সংগঠিত হয়ে পারেননি। এমতাবস্থায় গ্রামের বয়োজ্যেষ্ঠ ব্যক্তি মি. ‘ক’ এগিয়ে এলেন। তিনি সবাইকে সংগঠিত করলেন। সবাই তাকে শ্রদ্ধা করেন। এজন্য তার নির্দেশ তারা মান্য করলেন। এখানে মি. ‘ক’-এর সাংগঠনিক কোনো ক্ষমতা নেই। তারপরও তিনি অন্যদের পরিচালিত করতে পারছেন। তাই বলা যায়, মি. ‘ক’-এর নেতৃত্ব অনানুষ্ঠানিক নেতৃত্বের উদাহরণ।

ঘ আমি মনে করি ইউনিভার্সাল পাবলিকেশন-এর ক্যান্টিন স্থাপন শ্রমিকদের ইতিবাচকভাবে প্রেষিত করবে – উক্তিটি যৌক্তিক।

অর্থ সংশ্লিষ্ট সুযোগ-সুবিধা প্রদানের মাধ্যমে কর্মীকে কাজের প্রতি উৎসাহিত করা হলে আর্থিক প্রেষণা। এ ধরনের প্রেষণার মাধ্যমে কর্মীদের ইতিবাচকভাবে প্রেষিত করা যায়। ন্যায্য বেতন, বোনাস, পদোন্নতি, যাতায়াত ভাতা, ক্যান্টিন সুবিধা ইত্যাদি প্রদান আর্থিক প্রেষণার অন্তর্গত।

উদ্দীপকে ঢাকার ইউনিভার্সাল পাবলিকেশন এর ব্যবস্থাপনা পরিচালক যে কোনো সিদ্ধান্ত গ্রহণ কর্মীদের সাথে আলোচনা করে। সম্প্রতি আলোচনার মধ্যে কর্মীদের দুপুরের খাবারের সমস্যা সমাধানের জন্য কর্মীদের কাছ থেকে প্রস্তুত আসে। উক্ত প্রস্তুত অনুযায়ী প্রতিষ্ঠানটির প্রধান কার্যালয়ের সামনে একটি ক্যান্টিন স্থাপন করা হয়, যেখানে কর্মীরা বিনামূল্যে খাবার গ্রহণ করতে পারবেন। কর্মীরা ক্যান্টিন সুবিধা পেয়ে আর্থিকভাবে উপকৃত হবে। তাদের দৈনন্দিন খরচ কমে আসবে। এতে মানসিকভাবে প্রতিষ্ঠানের প্রতি ইতিবাচক ধারণা সৃষ্টি হবে। কর্মীরা নিজেদেরকে প্রতিষ্ঠানের অংশ মনে করবে। ফলে তাদের কাজের গতি বাড়বে। এতে প্রতিষ্ঠানের উৎপাদনশীলতাও বেড়ে যাবে। তাই আমি মনে করি, উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানে ক্যান্টিন স্থাপনের মাধ্যমে শ্রমিকদের ইতিবাচকভাবে প্রেষিত করা যাবে।

প্রশ্ন ৩৫ লিটন সাহেব একজন ব্যবস্থাপক। তিনি বিশ্বাস করেন কর্মীরা নিজেদের প্রয়োজনে কাজ করে। কারণ তারা কাজ করতে ভালবাসে। অন্য দিকে রাজন নামে একজন ব্যবস্থাপক বিশ্বাস করেন যে, কর্মীদের যতই সুযোগ সুযোগ সুবিধা দেয়া হোক তারা কাজ করতে চায় না। তাদের ওপর কোন না কোন শাস্তি প্রয়োগ বাধ্যতামূলক। তবে তুলনামূলক বিশ্লেষণে দেখা গেছে যে, লিটন সাহেব তার কর্মীদের থেকে রাজন অপেক্ষা অধিক কাজ আদায় করেন [বিসিআইসি কলেজ, ঢাকা]

- ব্যতিক্রম নীতি কি? ১
- ভারসাম্যের নীতি বলতে কী বুঝায়? ২
- উদ্দীপকে লিটন সাহেবের বিশ্বাসী তত্ত্ব কী? ব্যাখ্যা করো। ৩
- উদ্দীপকে লিটন সাহেব ও রাজন সাহেবের প্রেষণার তত্ত্বের তুলনামূলক বিশ্লেষণ করো। ৪

৩৫ নং প্রশ্নের উত্তর

ক ব্যবস্থাপনার অধিক গুরুত্বপূর্ণ কাজে কোনো বিচ্যুতির সম্ভাবনা দেখা দিলে অধস্জ্ঞানের স্থলে উর্ধ্বতন কর্তৃপক্ষ সরাসরি হস্তক্ষেপ করলে তাকে ব্যতিক্রমের নীতি বলে।

খ প্রতিটি ব্যক্তি, বিভাগ ও উপবিভাগীয় কাজের মধ্যে সমতা বিধান এবং সমতাতে এগিয়ে যাওয়ার সামর্থ্য সৃষ্টিকে ভারসাম্যের নীতি বলে। এক্ষেত্রে কর্মীর কর্মদক্ষতা, অভিজ্ঞতা, যোগ্যতা অনুযায়ী কাজ দেয়া হয়। বিভিন্ন বিভাগ ও উপবিভাগের কাজের ধরন ও আকৃতি অনুসারে কর্মী নিয়োগ দেয়া হয়। যাতে সব বিভাগে কাজের সমতা তৈরি হয়। এক্ষেত্রে কোনো বিভাগের কাজের চাপ কম হলে সেখানে কাজের চাপ অনুযায়ী শ্রমশক্তি রেখে ভারসাম্য আনতে হবে।

গ লিটন সাহেবের বিশ্বাসী তত্ত্বটি ডগলাস মারে ম্যাকগ্রেগর (Douglas Murray McGregor) এর y তত্ত্ব।

এ তত্ত্বে কর্মীদের সম্পর্কে উচ্চ ধারণা লক্ষণীয়। এক্ষেত্রে মনে করা হয় কর্মীরা কাজ পছন্দ করে। তারা অন্য পাঁচটি কাজের মতো প্রতিষ্ঠানের কাজকেও সাধারণভাবে গ্রহণ করে। তারা স্ব-উদ্যোগেই কাজ করে থাকে। প্রতিষ্ঠান শুধু কর্মীদের কাজের পরিবেশ তৈরি করে দেয়।

উদ্দীপকের লিটন সাহেব একজন ব্যবস্থাপক। তিনি বিশ্বাস করেন কর্মীরা নিজেদের প্রয়োজনে কাজ করে। তারা কাজ করতে ভালবাসে। তাই তিনি কর্মীর কাজের জন্য প্রতিষ্ঠানে কাজের পরিবেশ তৈরি করে দিয়েছেন। এত কর্মীরা নিজ দায়িত্ব নিয়ে কাজ করে। লিটন সাহেবের কার্যক্রম ডগলাস ম্যাকগ্রেগরের y তত্ত্বের সাথে মিলে যায়। তাই বলা যায় লিটন সাহেবে বিশ্বাসী তত্ত্বটি y তত্ত্ব।

ঘ উদ্দীপকে লিটন সাহেব y তত্ত্ব এবং রাজন সাহেব x তত্ত্ব অনুসরণ করেন। ডগলাস ম্যাকগ্রেগর এরূপ তত্ত্বের উদ্ভাবক। এ ধরনের তত্ত্ব মানব প্রকৃতি বিষয়ে দুটি ভিন্নধর্মী ধারণা তুলে ধরা হয়েছে। x তত্ত্বে কর্মীদের সম্পর্কে নেতিবাচক ধারণা লক্ষণীয়। যেখানে কর্মীরা সাধারণত কাজ অপছন্দ করে। অন্য দিকে y তত্ত্বে ইতিবাচক ধারণা লক্ষণীয়। এখানে কর্মীরা ইচ্ছাকৃতভাবেই কাজ করে থাকে।

উদ্দীপকে লিটন সাহেব একজন ব্যবস্থাপক। তিনি বিশ্বাস করেন কর্মীরা নিজেদের প্রয়োজনে কাজ করে। কারণ তারা কাজ করতে ভালবাসে। অন্য দিকে রাজন নামে একজন ব্যবস্থাপক বিশ্বাস করেন যে, কর্মীরা যতই সুবিধা পাক না কেন, তারা কাজ করতে চায় না। তাদের ওপর চাপ বা শাস্তি প্রয়োগ করতে হয়।

লিটন সাহেব y তত্ত্ব বিশ্বাস করেন। যেখানে কর্মীরা কাজ করতে পছন্দ করে। অন্যান্য কাজের মতো প্রতিষ্ঠানের কাজকে সহজ মনে করে। প্রতিষ্ঠান শুধু তাদের কাজের পরিবেশ তৈরি করে দিলেই হয়। কর্মী নিজের দায়িত্ব অনুযায়ী কাজ করে থাকে। অন্যদিকে রাজন সাহেব বিশ্বাস করেন কর্মীরা স্বভাবতই কাজ অপছন্দ করে। যা x তত্ত্বের বহিঃপ্রকাশ। এখানে তিনি কর্মীকে কাজ আদায়ের জন্য চাপ প্রয়োগ করেন। এতে কর্মীরা কাজের প্রতি অনগ্রহী হয়ে পড়ে। ফলে প্রতিষ্ঠান তার লক্ষ্য অর্জন করতে পারে না। আর x তত্ত্বে কর্মীর সম্পর্কে ইতিবাচক ধারণা করে তাদের সহানুভূতি দেয়া হয়। এতে তারা প্রতিষ্ঠানের কাজ সঠিকভাবে করে। ফলে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য সহজে অর্জন সম্ভব হয়। তাই লিটন সাহেব রাজন সাহেবের থেকে বেশি কাজ আদায় করতে পারেন।

প্রশ্ন ৩৬ জনাব মাইনউদ্দিন বিসিএস পরীক্ষার মাধ্যমে শিক্ষা ক্যাডারে যোগদান করেন। তার বন্ধু সায়েম বিসিএস পরীক্ষায় পাস করতে না পেরে একটি বেসরকারি কলেজে যোগদান করেন। পরবর্তীতে সায়েমের কলেজটি জাতীয়করণের মাধ্যমে সরকারি করা হয়। রাতারাতি সায়েম বিসিএস ক্যাডার হয়ে যান। ভূতাপেক্ষিকভাবে চাকরিকাল গণনা করে সায়েম জনাব মাইনউদ্দিনের আগে পদোন্নতি পেয়ে যান। এতে মাইনউদ্দিনের মনে তীব্র ক্ষোভ বিরাজ করে এবং হতাশ হয়ে পড়েন। মনে মনে বলেন বিসিএস পরীক্ষা না দিয়ে বেসরকারি কলেজে যোগ দিলেই ভালো হতো। [সরকারি হরগঙ্গা কলেজ, মুন্সিগঞ্জ]

- ক. Z তত্ত্বের জনক কে? ১
খ. অল্পপূর্ণতার চাহিদা বলতে কী বোঝায়? ২
গ. জনাব মাইনউদ্দিনের ক্ষোভ ও হতাশা দূর করার জন্য কোন ধরনের প্রেষণা প্রয়োজন? ব্যাখ্যা করো। ৩
ঘ. জনাব মাইনউদ্দিন চাকরিতে শুধু আর্থিক প্রেষণাই পেতে চায়। -উদ্দীপকের আলোকে এর যথার্থতা মূল্যায়ন করো। ৪

৩৬ নং প্রশ্নের উত্তর

ক Z তত্ত্বের জনক হলেন উইলিয়াম ওচি (William Ouchi)।

খ কৃতিত্ব অর্জনের সর্বোচ্চ শিখরে পৌঁছার আকাঙ্ক্ষাকেই অল্পপূর্ণতার (Self actualization) চাহিদা বলে।

চাহিদা সোপান তত্ত্বের শীর্ষ স্তর হলো অল্পপূর্ণতার চাহিদা। এ পর্যায়ে ব্যক্তি নিজের সৃজনশীলতা ও বিশেষ গুণের বিকাশ ঘটিয়ে দেশ ও সমাজে বিখ্যাত হতে চায়। তাই সে শিল্প, সাহিত্য ও সমাজ সেবামূলক কাজ সম্পৃক্ত হয়। অভাবের এ স্তরের চাহিদার কোনো শেষ নেই।

সহায়ক তথ্য.....

মার্কিন যুক্তরাষ্ট্রের প্রখ্যাত মনোবিজ্ঞানী অধ্যাপক অব্রাহাম হারল্ড মাসলো (Abraham Harold Maslow) মানুষের চাহিদাকে পাঁচটি স্তরের ভাগ করেছেন। যা নিচে দেওয়া হলো—

১. জৈবিক চাহিদা : খাদ্য, বস্ত্র, বাসস্থান।

২. নিরাপত্তার চাহিদা : চাকরির স্থায়িত্ব, বিমা সুবিধা।
৩. সামাজিক চাহিদা : বন্ধুত্ব, হেমমতা, সহানুভূতি।
৪. আত্মপ্রতিষ্ঠার চাহিদা : আত্মমর্যাদা, সম্মান, পদমর্যাদা।
৫. অল্পপূর্ণতার চাহিদা : পূর্ণ দক্ষতার প্রকাশ, জটিল ও গুরুত্বপূর্ণ কাজে সিদ্ধান্ত প্রদান।

গ জনাব মাইনউদ্দিনের ক্ষোভ ও হতাশা দূর করার জন্য আর্থিক প্রেষণা প্রয়োজন।

আর্থিক প্রেষণার মাধ্যমে কর্মী আর্থিকভাবে লাভবান হয়। এতে কর্মীর অভাববোধ কমে। কর্মীরা প্রতিষ্ঠানের উন্নতির জন্য অধিক মনোযোগী হয়। বেতন, বোনাস, পদোন্নতি প্রভৃতি আর্থিক প্রেষণার অঙ্গভূক্ত।

উদ্দীপকে জনাব মাইনউদ্দিন বিসিএস পরীক্ষার মাধ্যমে শিক্ষা ক্যাডারে যোগদান করেন। তার বন্ধু সায়েম বিসিএস পরীক্ষায় পাস করতে না পেরে একটি বেসরকারি কলেজে যোগদান করেন। পরবর্তীতে সায়েমের কলেজটি জাতীয়করণের মাধ্যমে সরকারি প্রতিষ্ঠানে পরিণত হলে রাতারাতি সায়েম বিসিএস ক্যাডার হয়ে যান। এতে ভূতাপেক্ষিকভাবে চাকরিকাল গণনা করে সায়েম জনাব মাইনউদ্দিনের আগে পদোন্নতি পেয়ে যায়, যা আর্থিক প্রেষণার অঙ্গভূক্ত। এতে জনাব মাইনউদ্দিনের মনে তীব্র ক্ষোভ বিরাজ করে এবং তিনি হতাশ হয়ে পড়েন। তাই বলা যায়, জনাব মাইনউদ্দিনের ক্ষোভ ও হতাশা দূর করতে আর্থিক প্রেষণার প্রয়োজন।

ঘ উদ্দীপকের আলোকে জনাব মাইনউদ্দিন চাকরিতে শুধু আর্থিক প্রেষণাই পেতে চায়- উক্তিটি যথার্থ।

অর্থ বা আর্থিক সুযোগ সুবিধার মাধ্যমে আর্থিক প্রেষণা প্রদান করা হয়। এর মাধ্যমে কর্মীর মনোবল বাড়ে এবং কাজের প্রতি আগ্রহ সৃষ্টি হয়। প্রতিষ্ঠানের বেতন, বোনাস, অগ্রিম, পদোন্নতি, মুনাফার অংশ ইত্যাদি আর্থিক প্রেষণার উপাদান।

উদ্দীপকে জনাব মাইনউদ্দিন বিসিএস পরীক্ষার মাধ্যমে শিক্ষা ক্যাডারে যোগদান করেন। অথচ তার বন্ধু সায়েম বিসিএস পরীক্ষায় উত্তীর্ণ না হয়েও বর্তমানে তিনি বিসিএস-এর মর্যাদা পাচ্ছেন। তাছাড়াও তিনি জনাব মাইনউদ্দিনের আগে পদোন্নতি পান। এতে মাইনউদ্দিনের মধ্যে ক্ষোভ ও হতাশার সৃষ্টি হয়। তিনি মনে মনে ভাবেন বিসিএস পরীক্ষা না দিয়ে বেসরকারি কলেজে যোগ দিলেই তার জন্য ভালো হতো।

কর্মীদের পদোন্নতি প্রদান আর্থিক প্রেষণার অংশ। এ ধরনের প্রেষণার মাধ্যমে কর্মীর আর্থিক অবস্থার পরিবর্তন হয়। ফলে কর্মীর কাজের প্রতি আগ্রহ বাড়ে। উদ্দীপকের জনাব মাইনউদ্দিন তাই ভাবে বিসিএস পদোন্নতি হতো। এর সাথে সাথে তার আর্থিক অবস্থার পরিবর্তন হতো। তাই বলা যায়, উদ্দীপকের মাইনউদ্দিন শুধু আর্থিক প্রেষণারই অভাববোধ করছেন।

প্রশ্ন ৩৭ মি. আকরাম কর্মসংস্থান' ব্যাংকে জুনিয়র কর্মকর্তা হিসেবে যোগ দেন। কাজের দক্ষতা প্রদর্শনের জন্য অতি দ্রুত তিনি সিনিয়র কর্মকর্তা হিসেবে পদোন্নতি পান। পরে ঈদে তিনি পরিবার ও স্ত্রী-স্বজনদের এক লাখ টাকার জামা-কাপড় দেন। বিভিন্ন সামাজিক অনুষ্ঠানে অংশগ্রহণ করেন। গত বছর তিনি একটি স্থানীয় ধর্মীয় প্রতিষ্ঠান ও লাইব্রেরিতে ২ লক্ষ টাকা অনুদান দেন। এতে সবাই তাকে খুব শ্রদ্ধা করে। 'পদ্মা ব্যাংক' নামে অন্য একটি ব্যাংক তাকে উর্ধ্বতন পদে যোগদানের জন্য আমন্ত্রণ জানায় এবং তাকে ১০ লক্ষ টাকা বেতন, সার্বক্ষণিক গাড়ি ও সুসজ্জিত বাংলো দেওয়ার প্রতিশ্রুতি দেয়। প্রত্যাশিত সুবিধা পেয়ে মি. আকরাম 'পদ্মা ব্যাংকে' যোগ দেন।

[বিয়াম মডেল স্কুল এন্ড কলেজ, বগুড়া]

- ক. অনার্থিক প্রেষণা কী? ১
খ. প্রেষণা চক্র বলতে কী বোঝায়? ২

গ. ‘কর্মসংস্থান’ ব্যাংকে চাকরি অনুযায়ী মি. আকরাম মাসলোর চাহিদা যোগান তত্ত্বের কোন স্তরের অবস্থান করছেন? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. চাহিদা সোপান তত্ত্বের কোন স্তরের অভাব মি. আকরামের পূর্বের চাকরি ত্যাগের মূল কারণ তা উল্লেখ-খ পূর্বক তোমার মতামত দাও। ৪

৩৭ নং প্রশ্নের উত্তর

ক কর্মীদের প্রণোদিত করার জন্য অর্থের বাইরে যেসব (কার্য পরিবেশ, কাজের নিরাপত্তা) উদ্দীপক ব্যবহৃত হয় তাকে অনার্থিক প্রেষণা বলে।

খ প্রেষণার প্রক্রিয়ার ধাপগুলো (অভাব, তাড়না, অভাবপূরণ ও সম্ভূতি অর্জন) পর্যায়ক্রমে আবর্তিত হওয়াকে প্রেষণা চক্র বলে। একজন কর্মী কোনো কিছুর অভাববোধ করলে তা পূরণের জন্য অস্থির হয়ে ওঠে। প্রেষণার মাধ্যমে এ অভাব পূরণ হয়। যার ফলে কর্মীর সম্ভূতি অর্জিত হয়। কর্মীর একটি অভাব পূরণ হলে তার মধ্যে নতুন আরেকটি অভাবের সৃষ্টি হয়। নতুন অভাব পূরণের জন্য আবার প্রেষণার ধাপগুলো পর্যায়ক্রমে সম্পাদন হয়। এরূপ অভাববোধ এবং তা পূরণের প্রক্রিয়াটি অবিরামভাবে চলতে থাকে বলে প্রেষণাকে একটি চক্র বলা হয়।

গ উদ্দীপকে মি. আকরাম আব্রাহাম মাসলোর চাহিদা যোগান তত্ত্বের সামাজিক চাহিদা স্তরে অবস্থান করছেন।

সামাজিক চাহিদা বলতে সমাজের মানুষের মধ্যকার বন্ধুত্ব, হে-মমতা, প্রীতি ভালোবাসা ইত্যাদির চাহিদাকে বোঝায়। এ পর্যায়ে মানুষ তার পরিবার-পরিজন, বন্ধু-বান্ধব, স্ত্রী-স্বজন, প্রতিবেশী, সহকর্মীর সাথে মিলেমিশে চলতে চায়। এ স্তরের চাহিদা পূরণ না হলে কার্যক্ষেত্রে অসম্ভূতিতে ভোগেন।

উদ্দীপকে মি. আকরাম, কর্মসংস্থান ব্যাংকে জুনিয়র কর্মকর্তা হিসেবে যোগদান করেন। কাজের দক্ষতা দিয়ে তিনি দ্রুত পদোন্নতি লাভ করেন। ঈদ উপলক্ষে তিনি পরিবার ও স্ত্রী-স্বজনের জামা-কাপড় উপহার দেন। সামাজিক বিভিন্ন অনুষ্ঠানে তিনি যোগদান করেন। এরই ধারাবাহিকতায় তিনি একটি ধর্মীয় প্রতিষ্ঠান ও লাইব্রেরীতে দু’লক্ষ টাকা অনুদান দেন। এসব কাজের মাধ্যমে মি. আকরাম নিজেকে সমাজের মানুষের সাথে সম্পৃক্ত রাখতে চান। তাই বলা যায়, মি. আকরামের কর্মকাণ্ড সামাজিক চাহিদার অঙ্গভূক্ত।

সহায়ক তথ্য

মার্কিন যুক্তরাষ্ট্রের প্রখ্যাত মনোবিজ্ঞানী অধ্যাপক আব্রাহাম হ্যারল্ড মাসলো (Abraham Harold Maslow) প্রেষণার চাহিদা সোপান তত্ত্ব (Need Hierarchy Theory) মানুষের চাহিদাকে পাঁচটি স্তরে ভাগ করেছেন। যা নিরূপণ হলো “-

১. জৈবিক চাহিদা = খাদ্য, বস্ত্র, বাসস্থান, শিক্ষা, চিকিৎসা।
২. নিরাপত্তার চাহিদা = চাকরির দায়িত্ব, বিমা সুবিধা, নিরাপত্তা বিধি।
৩. সামাজিক চাহিদা : বন্ধুত্ব, হে-মমতা, সহানুভূতি।
৪. আত্মপ্রকাশের চাহিদা : আত্মমর্যাদা, সম্মান, স্বীকৃতি, পদমর্যাদা।
৫. আত্মপূর্ণতার চাহিদা : পূর্ণ দক্ষতার প্রকাশ, জটিল ও গুরুত্বপূর্ণ কাজে সিদ্ধান্ত প্রদান।

ঘ আত্মপ্রকাশের চাহিদার কারণে মি. আকরাম। কর্মসংস্থান ব্যাংকের চাকরি ছেড়েছেন।

আত্মপ্রকাশের চাহিদা বলতে সমাজের অন্যদের থেকে স্ত্রী-স্বজন ও সহকর্মীদের থেকে নিজেকে একটু ওপরে ওঠার আত্মপ্রকাশ বোঝায়। এ পর্যায়ে কর্মী তার সামর্থ্য ও যোগ্যতার প্রকাশের মাধ্যমে সকলের প্রশংসা অর্জনের চেষ্টা চালায়। এতে কর্মীর আত্মমর্যাদার ও সুখ্যাতি বাড়ে।

উদ্দীপকে মি. আকরাম প্রথমে কর্মসংস্থান ব্যাংকে কর্মরত ছিলেন। এ ব্যাংকে কর্মরত অবস্থায় তিনি সমাজের মানুষের সাথে মিশে সামাজিক

চাহিদা পূরণ করেন। কিন্তু তিনি আরও মান মর্যাদা ও প্রতিপত্তি লাভ করতে চান, যা উক্ত ব্যাংক পূরণ করতে পারেনি।

পরে মি. আকরাম ‘পদ্মা ব্যাংক’ থেকে উর্ধ্বতন পদে যোগদানের আমন্ত্রণ পান। এছাড়া তাকে ১০ লক্ষ টাকা বেতন, সার্বক্ষণিক গাড়ি ও সুসজ্জিত বাংলা দেওয়ার প্রতিশ্রুতি দেয়া হয়। এসব সুযোগ-সুবিধা অর্জনের মাধ্যমে তিনি নিজেকে অন্যদের চেয়ে একটু ওপরে নিয়ে যেতে পারবেন। সমাজের মানুষ আর সাফল্যের প্রশংসা করবে। ফলে তার আত্মমর্যাদা ও খ্যাতি বাড়বে। এর মাধ্যমে তিনি আত্মপ্রকাশ লাভ করবেন। তাই বলা হয়, আত্মপ্রকাশের চাহিদার কারণেই মি. আকরাম পূর্বের চাকরি ছেড়েছেন।

প্রশ্ন-৩৮ মধ্যবিত্ত পরিবারের সম্পন্ন রাহাত চৌধুরী ঢাকা বিশ্ববিদ্যালয় থেকে এমবিএ পাস করার পরপরই একটি বহুজাতিক কোম্পানিতে যোগদান করেন। তিনি তাঁর কর্মক্ষেত্রে বাজেট তৈরি ও পরিকল্পনা প্রণয়নের সাথে সংশ্লিষ্ট এবং গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা রাখেন। হঠাৎ করে তাঁর স্ত্রী জটিল রোগে আক্রান্ত হলে তিনি মানসিকভাবে ভেঙে পড়েন এবং পূর্বের ন্যায় দক্ষতা সহকারে কাজ করতে পারছেন না। এদিকে বিশেষজ্ঞ ডাক্তার রাহাত চৌধুরীর স্ত্রীকে ব্যবস্থাপনা চিকিৎসার জন্য বিদেশে প্রেরণের ব্যবস্থাপনা দিয়েছেন।

ক. x ও y তত্ত্বের প্রবক্তা কে? ১

খ. মাসলোর চাহিদা সোপান তত্ত্বটি চিত্রের সাহায্যে দেখাও। ২

গ. উদ্দীপকের রাহাত চৌধুরী বহুজাতিক কোম্পানিটির ব্যবস্থাপনার কোন স্তরের কর্মরত? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. রাহাতকে প্রতিষ্ঠানে পূর্বের ন্যায় দক্ষতা সহকারে কাজে ফিরিয়ে আনার জন্য কোন ধরনের প্রেষণা দেয়া প্রয়োজন? তোমার উত্তরের পক্ষে যুক্তি উপস্থাপন করো? ৪

৩৮ নং প্রশ্নের উত্তর

ক X ও y তত্ত্বের প্রবক্তা হলেন ডগলাস মারে ম্যাকগ্রেগর (Douglas Murray McGregor)।

সহায়ক তথ্য

ডগলাস মারে ম্যাকগ্রেগর (Douglas Murray McGregor) The Human side of Enterprise নামক গ্রন্থে কর্মীর মনোভাব সম্পর্কে দুই ধরনের তত্ত্বের উল্লেখ করেন, যা x ও y তত্ত্ব নামে পরিচিত।

খ মানুষের একটি অভাব পূরণ হওয়ার পর তার মধ্যে আরেকটি অভাব দেখা দেয়। এই পরিস্থিতিতে কর্মীকে কীভাবে প্রেরিত করা যায়, মাসলো এ সম্পর্কে যে তত্ত্ব দিয়েছেন তাকে মাসলোর চাহিদা সোপান তত্ত্ব বলে। এই তত্ত্বের প্রবর্তক আব্রাহাম মাসলো (Abraham Maslow) নিচে চিত্রটি দেয়া হলো -



চিত্র : মাসলোর চাহিদা সোপান তত্ত্ব

গ উদ্দীপকের রাহাত চৌধুরী বহুজাতিক কোম্পানিটির ব্যবস্থাপনার উচ্চস্তরের কর্মরত।

প্রতিষ্ঠানের শীর্ষ পর্যায়ের নির্বাহীদের সমন্বয়ে উচ্চস্তরের ব্যবস্থাপনা গড়ে ওঠে। প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য, নীতি নির্ধারণ এবং দীর্ঘমেয়াদি লক্ষ্য, কৌশল ও পরিকল্পনা প্রণয়নের সাথে এ স্তর জড়িত। এ স্তরের

চেয়ারম্যান, ব্যবস্থাপনা পরিচালক, পরিচালনা পর্ষদ প্রমুখ ব্যক্তি দায়িত্ব পালন করেন।

উদ্দীপকে মধ্যবিত্ত পরিবারের সম্প্রদায় রাহাত চৌধুরী ঢাকা বিশ্ববিদ্যালয় থেকে এমবিএ পাস করেন। পাস করার পরপরই তিনি একটি বহুজাতিক কোম্পানিতে যোগ দান করেন। তিনি কর্মক্ষেত্রে বাজেট তৈরি ও পরিকল্পনা প্রণয়নের সাথে জড়িত। তিনি কর্মক্ষেত্রে গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা রাখেন। রাহাত চৌধুরীর কাজের সাথে ব্যবস্থাপনার উচ্চস্‌তরের কর্মীদের কাজের মিল পাওয়া যায়। তাই বলা যায় রাহাত চৌধুরী বহুজাতিক কোম্পানিটির উচ্চস্‌তরের ব্যবস্থাপক।

ঘ রাহাত চৌধুরীকে প্রতিষ্ঠানে পূর্বের ন্যায় দক্ষতাসহ কাজে আনার জন্য আর্থিক প্রেষণা দেয়া প্রয়োজন।

আর্থিক প্রেষণা পদ্ধতিতে কর্মীদের অর্থ সম্পর্কিত নানা সুবিধা দেয়া হয়। আর্থিক সুবিধার মাধ্যমে কর্মীর কাজের প্রতি উৎসাহ বাড়ে। এক্ষেত্রে কর্মীকে উপযুক্ত বেতন ও মজুরি, বোনাস, পদোন্নতি, বাসস্থান ভাড়া, চিকিৎসা ভাড়া ইত্যাদি দেয়া হয়।

উদ্দীপকে রাহাত চৌধুরী ঢাকা বিশ্ববিদ্যালয় থেকে এমবিএ পাস করেন। পাস করার পর তিনি একটি বহুজাতিক কোম্পানিতে যোগ দেন। তিনি তার কর্মক্ষেত্রে বাজেট তৈরি ও পরিকল্পনা প্রণয়ন করেন। হঠাৎ করে তাঁর স্ত্রী জটিল রোগে আক্রান্ত হলে তিনি মানসিকভাবে ভেঙে পড়েন। যার ফলে তিনি পূর্বের ন্যায় কাজ করতে পারছেন না, এদিকে একজন ডাক্তার তার স্ত্রীকে ব্যয়বহুল চিকিৎসার জন্য বিদেশে নেওয়ার পরামর্শ দিয়েছেন।

বর্তমান পরিস্থিতিতে রাহাত চৌধুরীকে আর্থিক প্রেষণার মাধ্যমে কাজে মনোযোগ ফিরিয়ে আনা সম্ভব। রাহাত তার স্ত্রীর চিকিৎসার খরচের চিন্তায় সঠিকভাবে কাজ করতে পারছেন না। কোম্পানিটি রাহাত চৌধুরীর মতো দক্ষ কর্মীকে কাজে ফিরিয়ে আনার জন্য আর্থিকভাবে সহায়তা করতে পারে। তাঁর স্ত্রীর চিকিৎসা ব্যয় বহন করলে তিনি চিন্তামুক্ত হবেন। ফলে তার কাজে দক্ষতা ফিরে আসবে। তাই বলা যায় রাহাত চৌধুরীর কাজের দক্ষতা আর্থিক প্রেষণার মাধ্যমে পূর্বের ন্যায় ফিরিয়ে আনা সম্ভব।

প্রশ্ন ৩৯ মি. শাহজাহান বিন্যাটারীতে একটি গার্মেন্টস ফ্যাক্টরি স্থাপন করলেন। রংপুর শহর থেকে অনেকেই বিন্যাটারীতে যাওয়া কষ্টকর ও ব্যয়বহুল এজন্য পাঁচটি বাস দিলেন। ফলে কর্মীরা বাসে করে সঠিক সময়ে ফ্যাক্টরিতে যায় এবং ফ্যাক্টরির প্রতিও তাদের ইতিবাচক মনোভাব।

[ক্যান্টনমেন্ট পাবলিক স্কুল ও কলেজ, রংপুর]

- ক. ডগলাস ম্যাকগ্রেগরের প্রেষণাতত্ত্বের নাম কী? ১
- খ. প্রেষণা প্রক্রিয়া বলতে কি বোঝ? ২
- গ. উদ্দীপকে কর্মীদের বাসে করে বিন্যাটারীতে নিয়ে যাওয়া কোন ধরনের প্রেষণা- ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. উদ্দীপকে কর্মীদের ফ্যাক্টরির প্রতি ইতিবাচক মনোভাব প্রতিষ্ঠানের জন্য খুবই আশাব্যঞ্জক – তোমার মতামত দাও। ৪

৩৯ নং প্রশ্নের উত্তর

ক ডগলাস মারে ম্যাকগ্রেগরের প্রেষণা তত্ত্বের নাম ‘x’ ও ‘y’ তত্ত্ব।

খ প্রেষণা প্রক্রিয়ার ধাপগুলোর (অভাব, তাড়না, অভাবপূরণ ও সমষ্টি অর্জন) পর্যায়ক্রমে আবর্তিত হওয়াকে প্রেষণা চক্র বা প্রক্রিয়া বলে। প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন পর্যায়ে কর্মীদের বিভিন্ন অভাব সৃষ্টি হয়। এই অভাবগুলো প্রেষণার মাধ্যমে পূরণ করা হয়। একটি অভাব পূর্ণ করা হলে অন্য আরেকটি অভাবের সৃষ্টি হয়। এরূপ অভাববোধ এবং তা পূরণের প্রক্রিয়াটি অবিরামভাবে চলতে থাকে প্রেষণার ধাপ গুলোর মাধ্যমে। এ চলমান প্রক্রিয়াকে প্রেষণা চক্র বলে।

গ উদ্দীপকে কর্মীদের বাসে করে বিন্যাটারীতে নিয়ে যাওয়া ‘আর্থিক প্রেষণা’।

প্রত্যক্ষ বা পরোক্ষভাবে কর্মীদের বস্ত্র বা অর্থ সংক্রান্ত চাহিদা পূরণের কৌশলই হলো প্রেষণার আর্থিক উপায়। আর্থিক উপায়ে কর্মীদের বোনাস ভাড়া ইত্যাদি দেয়া হয়। আবার এই সুবিধা গুলো প্রতিষ্ঠান অর্থ না দিয়ে প্রদান করতে পারে। কর্মীরা কাজে আগ্রহী হয়ে ওঠে। প্রতিষ্ঠানের কাজের প্রতি যত্নবান হয়। এতে করে প্রতিষ্ঠান লক্ষ্যে সহজে পৌঁছাতে পারে।

উদ্দীপকের মি. শাহজাহান বিন্যাটারীতে একটি গার্মেন্টস ফ্যাক্টরি স্থাপন করেন। রংপুর শহর থেকে বিন্যাটারীতে যাওয়া অনেক ব্যয়বহুল ও কষ্ট সাধ্য। তাই তিনি কর্মীদের জন্য পাঁচটি বাস দিলেন। এতে তাদের যাতায়াতে সুবিধা হয় ও ব্যয় কম হয়। কর্মীরা সঠিক সময়ে ফ্যাক্টরিতে পৌঁছাতে পারে। তার এই কাজ প্রেষণার আর্থিক উপায়ের সাথে মিলে যায়। সুতরাং, মি. শাহজাহানের কর্মীদের বাসে করে ফ্যাক্টরিতে নিয়ে যাওয়া হলো প্রেষণার আর্থিক উপায়।

ঘ হ্যাঁ, কর্মীদের ফ্যাক্টরির প্রতি ইতিবাচক মনোভাব প্রতিষ্ঠানের জন্য আশাব্যঞ্জক।

কর্মীদের কার্যক্ষমতার পূর্ণ ব্যবহারের লক্ষ্যে তাদের কাজের প্রতি অনুপ্রাণিত করাই হলো প্রেষণা। এটি আর্থিক ও অনার্থিক উভয়ই হতে পারে। আর্থিক প্রেষণার ক্ষেত্রে কর্মীদের আর্থিকভাবে সহায়তা করা হয়। অন্যদিকে অনার্থিক প্রেষণার ক্ষেত্রে কর্মীদের অর্থের বাইরে প্রেষণা প্রদান করা হয়। উভয় প্রেষণার মাধ্যমেই কর্মীদের উৎসাহ দেওয়া হয়।

উদ্দীপকে মি. শাহজাহান বিন্যাটারীতে গার্মেন্টস ফ্যাক্টরি স্থাপন করেন। কর্মীদের জন্য বিন্যাটারীতে যাওয়া কষ্টকর ও ব্যয়সাধ্য। তাই মি. শাহজাহান তাদের পাঁচটি বাস দেন। যাতে তারা সঠিক সময়ে ফ্যাক্টরিতে পৌঁছাতে পারে।

প্রেষণার মাধ্যমে কর্মীদের কাজে উৎসাহিত করা হয়। যেকোনো প্রতিষ্ঠান চায় তার কর্মীরা তাদের কাজ সঠিকভাবে সম্পন্ন করে লক্ষ্য অর্জন করবে। তাই প্রতিষ্ঠান বিভিন্ন রকম প্রেষণা দিয়ে থাকেন। এতে কর্মীদের প্রতিষ্ঠানের প্রতি ইতিবাচক ধারণা সৃষ্টি হয়। অর্থাৎ মি. শাহজাহান কর্মীদের প্রেষণা দেন যাতায়াত ব্যবস্থার মাধ্যমে। তাই বলা যায়, কর্মীদের ফ্যাক্টরির প্রতি ইতিবাচক মনোভাব প্রতিষ্ঠানের জন্য খুবই আশাব্যঞ্জক। কারণ এতে প্রতিষ্ঠান সহজে সফলতা লাভ করতে পারে।

প্রশ্ন ৪০ একটি বড় প্রাইভেট কোম্পানির মালিক জনাব হায়দার সমাজকল্যাণে নিজেকে নিয়োজিত করতে চাইছেন। তিনি অনেক আয় করলেও সামাজিক দায়বদ্ধতা থেকে অনেকেই আয়ের পথ দেখিয়েছেন। সমাজের শিক্ষিত বেকারদের কাজে নিয়োগ দিয়েছেন। তিনি এক কথায় সব দিক থেকে পরিপূর্ণ, কিন্তু অস্বপূর্ণতার চাহিদা তার কাছে অনেক বড়। তিনি তার এলাকায় নিজেকে স্মরণীয় ব্যক্তি হিসেবে প্রতিষ্ঠিত করতে স্কুল, কলেজ, মাদ্রাসা এসব গড়ে তুলতে চাইছেন।

[রংপুর সরকারি কলেজ]

- ক. ই.আর.জি তত্ত্বটি কে দিয়েছেন? ১
- খ. প্রেষণা মানুষের অভাবকেন্দ্রিক কেন? ২
- গ. মাসলোর চাহিদা সোপান তত্ত্ব অনুযায়ী জনাব হায়দার এখন কোন সোপানে আছেন? উদ্দীপকের আলোকে ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. মাসলোর তত্ত্ব অনুযায়ী জনাব হায়দারের সর্বশেষ ফলাফল কী হবে তা বিশ্লেষণ করো। ৪

৪০ নং প্রশ্নের উত্তর

ক ইআরজি তত্ত্বটি দিয়েছেন ক্লেটন এলডারফার (clayton Alderfer)।

খ প্রতিষ্ঠানে কর্মরত কর্মীদের কার্যক্ষমতার পূর্ণ ব্যবহারের লক্ষ্যে তাদের কাজের প্রতি আগ্রহী করার প্রক্রিয়াকে প্রেষণা বলে।

বাস্তবতা বিবেচনায় সামর্থ্য মোতাবেক কোনো কিছু পাওয়ার আকাঙ্ক্ষাই হলো অভাব। মূলত এই অভাব বা প্রয়োজনবোধ থেকেই কর্মীর মধ্যে প্রেষণা গুরুত্বপূর্ণ হয়। কোনো কর্মী প্রয়োজন অনুযায়ী কোনো কিছুর অভাববোধ করলে তার মধ্যে এক ধরনের উদ্বেগের সৃষ্টি হয়। এ অভাববোধ বুঝেই কর্মীকে প্রেষণা দানের প্রয়োজন হয়। যা কর্মীর উদ্বেগ দূর করে কাজ করতে উদ্বুদ্ধ করে। তাই প্রেষণাকে মানুষের অভাব কেন্দ্রিক বলা হয়।

গ মাসলোর চাহিদা সোপান তত্ত্ব অনুযায়ী জনাব হায়দার এখন আত্মতৃপ্তির চাহিদা স্থাপনে আছেন।
আত্মতৃপ্তির চাহিদা হলো বন্ধু-বান্ধব, স্ত্রী-স্বজন ও সহকর্মীদের থেকে একটি বেশি উচ্চতায় ওঠার আগ্রহ। এরূপ চাহিদায় একজন ব্যক্তি সুনাম, সুখ্যাতি, যশ প্রভৃতি আশা করেন। এ পর্যায়ে ব্যক্তি বড় বাড়ি, দামি গাড়ি ইত্যাদির অভাববোধ করেন।
উদ্দীপকে জনাব হায়দার একটি বড় কোম্পানির মালিক হিসেবে নিজেকে সমাজ কল্যাণে নিয়োজিত করতে চাইছেন। তাই তিনি নিজে অনেক আয় করলেও সামাজিক ও দায়বদ্ধতা থেকে অনেককেই আয়ের পথ দেখিয়েছেন। সমাজের শিক্ষিত বেকার লোকদের কাজে নিয়োগ দিয়ে কর্মসংস্থানের সুযোগ সৃষ্টি করেছে। এসব কর্মকাণ্ডের মূল উদ্দেশ্য তার সুনাম, সুখ্যাতি ও যশ লাভ করা। যা আত্মতৃপ্তির চাহিদার অঙ্গভূক্ত। তাই বলা যায়, মাসলোর চাহিদা সোপান তত্ত্ব অনুযায়ী জনাব হায়দার এখন আত্মতৃপ্তির চাহিদা সোপানে আছেন।

সহায়ক তথ্য

মার্কিন যুক্তরাষ্ট্রের প্রখ্যাত মনোবিজ্ঞানী অধ্যাপক আব্রাহাম হারল্ড মাসলো (Abraham Harold Maslow) প্রেষণার চাহিদা সোপান তত্ত্ব (Need hierarchy theory) মানুষের চাহিদাকে পাঁচটি স্তরে ভাগ করেছেন। যা নিচে দেওয়া হলো :

১. জৈবিক চাহিদা : খাদ্য, বস্ত্র, বাসস্থান।
২. নিরাপত্তার চাহিদা : চাকরির স্থায়িত্ব, বিমা সুবিধা।
৩. সামাজিক চাহিদা : বন্ধুত্ব, হে মমতা, সহানুভূতি।
৪. আত্মতৃপ্তির চাহিদা : সম্মান, সুনাম, সুখ্যাতি, যশ।
৫. আত্মপূর্ণতার চাহিদা : পূর্ণ দক্ষতার প্রকাশ, গুরুত্বপূর্ণ কাজে সিদ্ধান্তগ্রহণ।

ঘ মাসলোর তত্ত্ব অনুযায়ী জনাব হায়দার আত্মপূর্ণতার চাহিদা চাইছেন, যার ফলাফল হলো মৃত্যুর পরও মানুষ তাকে স্মরণে রাখবে।
কৃত্ত্ব অর্জনের সর্বোচ্চ শিখরে পৌঁছার আকাঙ্ক্ষাই হলো আত্মপূর্ণতার চাহিদা। এটি ব্যক্তির সর্বোচ্চ স্ফূর্তির চাহিদা। এ পর্যায়ে উন্নীত ব্যক্তি নিজের সৃজনশীলতা ও বিশেষ গুণের বিকাশ ঘটিয়ে দেশ ও সমাজের খ্যাতি অর্জন করেন।

উদ্দীপকে জনাব হায়দার মাসলোর চাহিদা সোপান তত্ত্ব অনুযায়ী আত্মতৃপ্তির চাহিদা স্ফূর্তির রয়েছেন। কিন্তু তার কাছে আত্মপূর্ণতার চাহিদাই অনেক বড়। তাই তিনি নিজেকে এলাকার স্মরণীয় ব্যক্তি হিসেবে প্রতিষ্ঠিত করতে এলাকায় স্কুল, কলেজ, মাদ্রাসা এসব গড়ে তুলতে চাইছেন।

বর্তমান পরিস্থিতিতে জনাব হায়দার আত্মপূর্ণতার চাহিদা আশঙ্কা করছে। এটি ব্যক্তির সর্বোচ্চ স্ফূর্তির চাহিদা। বাস্তবে এই চাহিদা পূরণের পর মানুষের মধ্যে আর কোনো চাহিদা থাকতে পারে না। এই চাহিদার ফলাফল হলো ব্যক্তির মৃত্যুর পরও মানুষ তাকে শ্রদ্ধাভরে স্মরণ করে। অর্থাৎ মৃত্যুর পরও যে নিজেকে অমর করে রেখে যেতে আগ্রহী থাকে। তাই বলা যায়, মাসলোর তত্ত্ব অনুযায়ী জনাব হায়দারের সর্বশেষ ফলাফল হলো মৃত্যুর পরও মানুষ তাকে স্মরণে রাখবে।

প্রশ্ন ৪১ জারা একটি বেসরকারি ব্যাংক এর শাখা ব্যবস্থাপক। উক্ত ব্যাংক থেকে তিনি উপযুক্ত বেতন, বোনাসসহ পরিবহনের সুবিধাও পান। ব্যাংক কর্তৃপক্ষ মনে করে তাদের এ সুবিধাগুলো কর্মীদের কাজের ক্ষেত্রে উৎসাহ উদ্দীপনা বাড়াবে। কিন্তু জারা তার প্রতিষ্ঠানের প্রতি সন্তুষ্ট নন। তিনি মনে করেন সেসব সুযোগ সুবিধা পাচ্ছেন তা তার প্রাপ্য। তিনি তার কাজের অগ্রগতি সম্পর্কে প্রতিষ্ঠান এর যথাযথ মূল্যায়ন এবং সে অনুযায়ী স্বীকৃতির প্রত্যাশা করেন। কর্তৃপক্ষের কাছ থেকে এ ধরনের কোনো পদক্ষেপ দেখতে না পেয়ে তিনি হতাশ এবং চাকরি পরিবর্তন এর কথাও ভাবছেন। [নোয়াখালী সরকারি মহিলা কলেজ]

- ক. প্রেষণা কি? ১
- খ. প্রেষণা চক্র বলতে কী বোঝ? ২
- গ. উদ্দীপকের ব্যাংকটি কর্মীদের উদ্দীপনা বৃদ্ধিতে কোন ধরনের প্রেষণা পদ্ধতি ব্যবহার করেছেন? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. জারা-এর ক্ষেত্রে প্রেষণার কোন তত্ত্বটি উপযুক্ত? তোমার উত্তরের সপক্ষে যুক্তি দাও। ৪

৪১ নং প্রশ্নের উত্তর

ক কর্মীদের পূর্ণ কার্যক্ষমতা ব্যবহারের লক্ষ্যে তাদের কাজের প্রতি অনুপ্রাণিত বা উৎসাহী করার প্রক্রিয়াকে প্রেষণা বলে।

খ প্রেষণা প্রক্রিয়ার ধাপগুলো (অভাব, তাড়না, অভাবপূরণ ও সন্তুষ্টি অর্জন, পর্যায়ক্রমে আবর্তিত হওয়া)কে প্রেষণা চক্র বলে।
কর্মীর মধ্যে কোনো কিছুর অভাব জাহত হলে তা পূরণের জন্য সে অস্থির হয়ে ওঠে। প্রেষণার মাধ্যমে কর্মীর এ অভাব পূরণ হয়। যার ফলে কর্মীর সন্তুষ্টি অর্জন হয়। কর্মীর একটি অভাব পূর্ণ হলে তার মধ্যে নতুন আরেকটি অভাব সৃষ্টি হয়। এ নতুন অভাব পূরণের জন্য আবার প্রেষণার ধারাগুলো পর্যায়ক্রমে সম্পাদন হয়। এরূপ অভাববোধ এবং তা পূরণের প্রক্রিয়াটি অবিরামভাবে চলতে থাকে বলে প্রেষণাকে একটি চক্র বলা হয়।

গ উদ্দীপকের ব্যাংকটি কর্মীদের উদ্দীপনা বৃদ্ধিতে আর্থিক প্রেষণা পদ্ধতি ব্যবহার করেছেন।

অর্থ বা আর্থিক সুযোগ-সুবিধা প্রদানের মাধ্যমে কর্মীকে কাজের প্রতি উৎসাহিত করার প্রক্রিয়াই হলো আর্থিক প্রেষণা। উপযুক্ত বেতন ও মজুরি, বোনাস, পদোন্নতি, বাসস্থান ভাড়া, পরিবহন সুবিধা ও চিকিৎসা ভাড়া প্রদান প্রভৃতি আর্থিক প্রেষণার উপাদান।

উদ্দীপকে জারা একটি বেসরকারি ব্যাংকের শাখা ব্যবস্থাপক। উক্ত ব্যাংক থেকে তিনি উপযুক্ত বেতন, বোনাস, পরিবহন সুবিধা পান। যা আর্থিক প্রেষণা দান পদ্ধতির উপাদান। ব্যাংক কর্তৃপক্ষ মনে করেন এ ধরনের প্রেষণা পদ্ধতিতে কর্মীদের কাজের প্রতি উৎসাহ উদ্দীপনা বাড়াবে। তাই বলা যায়, উদ্দীপকে কর্মীদের উদ্দীপনা বৃদ্ধিতে আর্থিক প্রেষণা পদ্ধতি ব্যবহার করেছেন।

ঘ জারা এর ক্ষেত্রে প্রেষণার দ্বি-উপাদান তত্ত্বটি (Two factors theory) উপযুক্ত।

প্রেষণার দ্বি-উপাদান তত্ত্বে কর্মীদের সন্তুষ্টি ও অসন্তুষ্টির সাথে জড়িত উপাদানগুলো চিহ্নিত করে প্রেষণা দানের উপায় সম্পর্কে আলোচনা করা হয়েছে। এ তত্ত্বে দুই ধরনের উপাদানের কথা বলা হয়েছে। এগুলো হলো: রক্ষণাবেক্ষণকারী (Hygiene) উপাদান এবং প্রেষণামূলক (Motivational) উপাদান।

উদ্দীপকে জারা একটি বেসরকারি ব্যাংকের শাখা ব্যবস্থাপক। তিনি ব্যাংক থেকে বেতন, বোনাস ও পরিবহন সুবিধা ভোগ করেন। যা রক্ষণাবেক্ষণকারী উপাদান। কিন্তু তিনি ব্যাংক থেকে তার মানের মূল্যায়ন করা সে অনুযায়ী স্বীকৃতি পান না। এগুলো প্রেষণামূলক উপাদানের অঙ্গভূক্ত।

জারা ব্যাংক থেকে বেতন, বোনাস, পরিবহন সুবিধা (রক্ষণাবেক্ষণকারী উপাদান) পেলেও তিনি এগুলো পেয়ে সন্তুষ্ট নন। কারণ তিনি মনে করেন এগুলো তার প্রাপ্য। তাই এগুলোর পাশাপাশি তাকে তার কাজের অগ্রগতির মূল্যায়ন এবং সে অনুযায়ী কাজের স্বীকৃতি (প্রেষণামূলক উপাদান) প্রদান করতে হবে। এই দুটি উপাদানই হার্জবার্গের উপাদান তত্ত্ব। এর অনুপস্থিতির কারণেই জারা চাকরি পরিবর্তনের কথা ভাবছেন। তাই জারাকে প্রতিষ্ঠানে ধরনের ধরে রাখার জন্য প্রেষণার দ্বি-উপাদান তত্ত্বটি উপযুক্ত।

সহায়ক তথ্য

মার্কিন যুক্তরাষ্ট্রের মনোবিজ্ঞানী অধ্যাপক ফ্রেডারিক হার্জবার্ড (Frederick Herzberg) প্রেষণা দ্বি-উপাদান তত্ত্বে Herzberg's two factors theory) মানুষের চাহিদাকে দু'ধরনের উপাদানে বিভক্ত করেছেন। যথা :

১. প্রেষণা দানকারী উপাদান (Motivational factors) : যোগ্যতা অর্জন, স্বীকৃতি।
২. রক্ষণা-বেক্ষণকারী উপাদান (Hygiene factors) : বেতন, পদমর্যাদা।

প্রশ্ন ▶ ৪২ রায়হান একজন চাকরিজীবী। তিনি প্রতিষ্ঠানে দলবদ্ধভাবে কাজ করে বেশ প্রশংসা অর্জন করেছেন। কাজের ক্ষেত্রে তিনি অত্যন্ত দক্ষ। তার চাকরির বয়স ১০ বছর পূর্ণ হয়েছে। বছর শেষে বাৎসরিক মূল্যায়ন প্রতিবেদন অনুযায়ী তিনি জানতে পেরেছেন তার পদমর্যাদা আরও বাড়বে। এতে তার কাজে আরও অগ্রগতি হবে। *[মদনমোহন কলেজ, সিলেট]*

- ক. লাগামহীন নেতৃত্ব কী? ১
- খ. যোগাযোগ কীভাবে ব্যবস্থাপনার দক্ষতা বাড়াতে পারে? ২
- গ. রায়হান মাসলোর প্রেষণাতত্ত্বের কোন পর্যায়ে রয়েছেন? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. রায়হানের কার্যের অগ্রগতি বিষয়টি হার্জবার্গের দ্বি-উপাদান তত্ত্বের সাথে কীভাবে সম্পর্কযুক্ত? বিশ্লেষণ করো। ৪

৪২ নং প্রশ্নের উত্তর

ক যে নেতৃত্ব ব্যবস্থায় নেতা কর্মবিমুখ থেকে অধঃস্ফূর্তনের ওপর নির্ভর করেন তাকে লাগামহীন নেতৃত্ব বলে।

খ কতিপয় ব্যক্তি, দল বা পক্ষের মধ্যে কোনো সংবাদ, তথ্য, ভাব, ইত্যাদির বিনিময় হলে তাকে যোগাযোগ বলে।

ব্যবস্থাপনা কাজের ক্ষেত্রে পরিকল্পনা, সংগঠন, কর্মসংস্থান, নির্দেশনা, প্রেষণা, সমন্বয় ও নিয়ন্ত্রণ কাজ মূখ্য। এ কাজসমূহ সম্পন্ন করতে বিভিন্ন স্তরের কাছ থেকে তথ্য সংগ্রহ ও মতামত বিনিময় প্রয়োজন হয়। প্রতিষ্ঠানের সিদ্ধান্ত নিতে অভ্যন্তরীণ ও বাহ্যিক পক্ষের সাথে বিভিন্ন রকম যোগাযোগ করতে হয়। তাছাড়া দক্ষভাবে প্রতিষ্ঠান পরিচালনা করা সম্ভব নয়। তাই বলা যায় যোগাযোগ ব্যবস্থা দক্ষতা বাড়ায়।

গ রায়হান মাসলোর প্রেষণাতত্ত্বের আত্মতৃপ্তির পর্যায়ে রয়েছেন। আত্মতৃপ্তির স্তরের কর্মী সমাজে বসবাসরত বন্ধু-বান্ধব, প্রতিবেশী, সমকর্মীদের থেকে মান মর্যাদায় উচ্চস্তরের অবস্থান করেন। কর্মী চায় সবার থেকে নিজেকে একটু উচ্চপদে রাখতে। এছাড়াও তিনি কাজের স্বীকৃতি, পদ মর্যাদা ইত্যাদি বাড়তে চায়।

উদ্যোক্তার রায়হান একজন চাকরিজীবী, তিনি প্রতিষ্ঠানে দলবদ্ধভাবে কাজ করে বেশ প্রশংসা অর্জন করেছেন। তিনি কাজের ক্ষেত্রে অনেক দক্ষ। তার চাকরির বয়স ১০ বছর পূর্ণ হয়েছে। বছর শেষে বাৎসরিক মূল্যায়ন প্রতিবেদন অনুযায়ী তিনি কাজে দক্ষতা প্রমাণ করেছেন। ফলে তার পদমর্যাদা বাড়বে। তার এই কাজের স্বীকৃতি প্রদান ও পদমর্যাদা বৃদ্ধি মাসলোর চাহিদা তত্ত্বের তৃপ্তির চাহিদা পর্যায়ের সাথে মিল রয়েছে। তাই বলা যায় রায়হান মাসলোর প্রেষণাতত্ত্বের আত্মতৃপ্তির চাহিদা পর্যায়ে রয়েছেন।

ঘ রায়হানের কাজের অগ্রগতি বিষয়টি হার্জবার্গের দ্বি-উপাদান তত্ত্বের ‘প্রেষণাদানকারী উপাদানের’ সাথে মিল রয়েছে।

প্রেষণাদানকারী উপাদান কর্মীর কাজের উৎসাহ বাড়ায়। এসকল উপাদান উচ্চস্তরের অভাব পূরণে ব্যবহার হয়। যেমন : সাফল্য অর্জন, স্বীকৃতি, অগ্রগতি ইত্যাদি। এ উপাদানগুলোর উপস্থিতি কর্মীর কাছে কাজকে আকর্ষণীয় করে তোলে। তবে এগুলোর অনুপস্থিতি তারা অসন্তুষ্ট হয় না। উদ্যোক্তার রায়হান একজন চাকরিজীবী। তিনি প্রতিষ্ঠানে দলবদ্ধভাবে কাজ করেন। এতে তিনি বেশ প্রশংসা অর্জন করেছেন। কাজের ক্ষেত্রে তিনি অত্যন্ত দক্ষ, তার চাকরির বয়স ১০ বছর পূর্ণ হয়েছে। বছর শেষে বাৎসরিক মূল্যায়ন প্রতিবেদন অনুযায়ী তিনি জানতে পেরেছেন তার পদমর্যাদা আরও বাড়বে। এতে তার কাজে আরও অগ্রগতি হবে। কর্মীরা সাধারণত নিরপেক্ষভাবে কাজ করে থাকে। এক্ষেত্রে হার্জবার্গের প্রেষণাদানকারী উপাদান প্রদানের মাধ্যমে কর্মীদের কাজের উৎসাহ বাড়ানো যায়। ফলে তারা প্রতিষ্ঠানের প্রতি সন্তুষ্ট হয়। এতে প্রতিষ্ঠানের

কাজ দ্রুত ও দক্ষতার মাধ্যমে সম্পন্ন হয়। রায়হানকে প্রতিষ্ঠান তার কাজের দক্ষতার ভিত্তিতে স্বীকৃতি প্রদান করেছে। তার পদমর্যাদা বাড়ানো হবে তাও জানানো হয়েছে। যা তার কাজের অগ্রগতি অনেক বাড়িয়েছে। অথচ প্রতিষ্ঠান যদি তাকে এভাবে স্বীকৃতি না দিত তাও তিনি তার কাজ দক্ষতার সাথে চালিয়ে যেত। প্রতিষ্ঠানের এমন কাজ হার্জবার্গের দ্বি-উপাদান তত্ত্বের প্রেষণাদানকারী উপাদানকেই প্রকাশ করেছে। তাই বলা যায় রায়হানের কাজের অগ্রগতি বিষয়টি হার্জবার্গের তত্ত্বের সাথে সম্পর্কযুক্ত।

প্রশ্ন ▶ ৪৩ বৃষ্টি আর্ট ওয়ার্কস প্রতিষ্ঠানটির পরিচালক মিস বৃষ্টি তার প্রতিষ্ঠানে উৎপাদনশীলতা উন্নত রাখতে সদা সচেষ্ট। তাই তিনি তার শৈল্পিক প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের নানামুখী সৃষ্টিশীলতার সুষ্ঠু বিকাশের স্বার্থে উন্নত কার্য পরিবেশের পাশাপাশি বিভিন্ন ধরনের প্রেষণা দান করেন। মিস বৃষ্টি জানেন, তার প্রতিষ্ঠানের উৎপাদনশীলতা আর প্রেষণা এ দুটির সহবস্থান তাকে লক্ষ্যজনে সহায়তা করে। *[মেহেরপুর সরকারি মহিলা কলেজ]*

- ক. অনার্থিক প্রেষণা কী? ১
- খ. আর্থিক প্রেষণা বলতে কী বুঝ? ২
- গ. এই প্রতিষ্ঠানের পরিপ্রেক্ষিতে, মিস বৃষ্টি কর্মীদের প্রেষণা দানের সাথে উৎপাদনশীলতার কীরূপ সহাবস্থান খুঁজে পেয়েছেন। ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. প্রেষণা কার্যক্রম কীভাবে উৎপাদনশীলতা বাড়ায়, তা এই প্রতিষ্ঠানের পরিপ্রেক্ষিতে ব্যাখ্যা করো। ৪

৪৩ নং প্রশ্নের উত্তর

ক আর্থিক সুযোগ-সুবিধার বাইরে প্রেষণা দানের যেসব (বাসস্থান সুবিধা, চাকরির নিরাপত্তা) উপায় রয়েছে তার মাধ্যমে প্রেষণা প্রদান করাকে অনার্থিক প্রেষণা বলে।

খ অর্থ ও আর্থিক সুযোগ-সুবিধার সাথে সম্পৃক্ত প্রণোদনামূলক (বেতন, বোনাস, পদোন্নতি) ব্যবস্থাকে আর্থিক প্রেষণা বলে।

মানুষের জীবনের অধিকাংশ অভাব বা চাহিদা পূরণ হয় অর্থের মাধ্যমে। তাই মানুষ কাজ করার বিনিময়ে অর্থ বা আর্থিক সুযোগ সুবিধা পেতে চায়। এ ধরনের আর্থিক প্রেষণার মাধ্যমে কর্মীর মনোবল বেড়ে যায়। প্রতিষ্ঠানের প্রতি কর্মীর ইতিবাচক ধারণা সৃষ্টি হয়। ফলে প্রতিষ্ঠানের উৎপাদনশীলতা বেড়ে যায়। বেতন, বোনাস, মুনাফার অংশ, পদোন্নতি, যাতায়াত ভাতা, চিকিৎসা ভাতা, বাসস্থান ভাতা ইত্যাদি আর্থিক প্রেষণার অঙ্গভূক্ত।

গ এই প্রতিষ্ঠানের পরিপ্রেক্ষিতে, মিস বৃষ্টি কর্মীদের প্রেষণা দানের সাথে উৎপাদনশীলতার ইতিবাচক সহাবস্থান খুঁজে পেয়েছেন।

কর্মরত কর্মীদের বিভিন্ন সুযোগ সুবিধা প্রদানের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের প্রতি কর্মীদের ইতিবাচক ধারণার সৃষ্টি করা যায়। এতে কর্মীরা নিজ আত্মহেই কাজ সম্পাদন করে। ফলে প্রতিষ্ঠানের উৎপাদনশীলতা বাড়বে।

উদ্যোক্তার বৃষ্টি আর্ট ওয়ার্কস প্রতিষ্ঠানটির পরিচালক মিস বৃষ্টি। তিনি তার প্রতিষ্ঠানের উৎপাদনশীলতা উন্নত রাখতে সদা সচেষ্ট। তাই তিনি প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের সৃজনশীলতার সুষ্ঠু বিকাশের স্বার্থে উন্নত কার্যপরিবেশের পাশাপাশি বিভিন্ন ধরনের সুবিধা প্রদান করেন। এতে কর্মীরা প্রেরিত হয়। আর কর্মীরা সন্তুষ্ট থাকলে কাজের প্রতিও তাদের মনোযোগ বাড়ে। এতে কম সময়ে অধিক উৎপাদন করা যায়। অর্থাৎ কর্মীদের প্রেষণা বাড়লে উৎপাদনশীলতা সমহারে বেড়ে যায়। এভাবেই মিস বৃষ্টি প্রেষণা ও উৎপাদনশীলতার সহাবস্থান খুঁজে পেয়েছেন।

ঘ প্রেষণা কার্যক্রম প্রতিষ্ঠানের উৎপাদনশীলতা বাড়ায় বক্তব্যটি যথার্থ।

প্রেষণা হলো কর্মরত কর্মীদের কাজের প্রতি অনুপ্রাণিত বা উৎসাহী করার প্রক্রিয়া। এর মাধ্যমে কর্মীদের মনোবল উন্নত হয়। অন্যদিকে

উৎপাদনশীলতা হলো উৎপাদনে ব্যবহৃত উপকরণ ও উৎপন্ন দব্যের অনুপাত। প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের সঠিক মাত্রায় প্রেরিত করতে পারলেই প্রতিষ্ঠানের উৎপাদনশীলতা বাড়ে।

উদ্দীপকে মিস বৃষ্টি আর্ট ওয়ার্কস প্রতিষ্ঠানের পরিচালক। তিনি তার প্রতিষ্ঠানের উৎপাদনশীলতা উন্নত রাখতে সদা সচেষ্ট। তাই তিনি প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের সৃষ্টিশীলতার সুষ্ঠু বিকাশের স্বার্থে উন্নত কার্যপরিবেশের পাশাপাশি বিভিন্ন ধরনের প্রেষণাও করেন। মিস বৃষ্টি মনে করেন প্রতিষ্ঠানের উৎপাদনশীলতা আর আর প্রেষণা ও দুটির সহাবস্থান তাকে লক্ষ্যার্জনে সহায়তা করবে।

প্রেষণা এবং উৎপাদনশীলতার মধ্যে প্রত্যক্ষ সম্পর্ক বিদ্যমান। কেননা প্রতিষ্ঠানে কর্মীদের সার্বিক মাত্রায় প্রেরিত করতে পারলে প্রতিষ্ঠানের উৎপাদনশীলতা বাড়ে। তারা কাজে অধিকমনোযোগী হয়। এতে উৎপাদন বাড়ে। কিন্তু প্রতিষ্ঠানের কর্মীরা যত দক্ষ ও অভিজ্ঞ হোক না কেন তাদের প্রেষণা না দিলে তারা কাজের প্রতি মনোযোগ হারিয়ে ফেলে। এমনকি কর্মী চাকরি ছেড়ে নতুন প্রতিষ্ঠানে যোগদানের চেষ্টা করে। এতে কর্মীর কাজের গতি কমে যায়। ফলে উৎপাদনশীলতাও কমে যায়। এজন্যই উদ্দীপকের মিস বৃষ্টি মনে করেন কর্মীদের প্রেরিত করতে পারলে প্রতিষ্ঠানের উৎপাদনশীলতা বাড়বে। তাই বলা যায়, প্রেষণা কার্যক্রম প্রতিষ্ঠানের উৎপাদনশীলতা বাড়ায় – বক্তব্যটি যথার্থ হয়েছে।

প্রশ্ন ৪৪ মি. মানিক ও মি. অপু দু'জন বন্ধু। প্রথমজন একটি বেসরকারি প্রতিষ্ঠানে চাকরি করছেন। তিনি বিসিএস পরীক্ষা দিয়ে সরকারি কর্মকর্তা হতে আগ্রহী। বেতন কম হলেও সেখানে ভবিষ্যৎ সুযোগ-সুবিধা ভালো। কারণ অবসরের পর আর্থিক অনটনে পড়তে হবে না। অন্যদিকে মি. অপু মনে করেন যে কোনো কাজে দক্ষতা, আশ্চর্যকতা ও নিষ্ঠার পরিচয় দিতে পারলে উন্নতি ধরা দেবেই। তাই সে বহুজাতিক কোম্পানির মার্কেটিং বিভাগে কাজ করতে চায়। সেখানে চ্যালেঞ্জ থাকবে।

[বালকাঠি সরকারি কলেজ]

- ক. আত্মতৃপ্তির চাহিদা কী? ১
- খ. প্রেষণা ব্যবস্থাপনায় গুরুত্বপূর্ণ কেন? ২
- গ. উদ্দীপকের মি. মানিকের বর্তমান প্রত্যাশা মাসলোর প্রেষণা তত্ত্বের কোন চাহিদার পর্যায়ভুক্ত? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. মি. অপু প্রত্যাশা হার্জবার্গের তত্ত্ব অনুযায়ী যে উপাদানের অধীন তা তার দক্ষতার উন্নয়নে সহায়ক হবে – উক্তির যথার্থতা উদ্দীপকের মূল্যায়ন করো। ৪

৪৪ নং প্রশ্নের উত্তর

ক সমাজে বসবাসরত বন্ধু-বান্ধব, প্রতিবেশী, স্বীয়-স্বজন ও সহকর্মীদের থেকে মান-মর্যাদা, সম্মান ও প্রতিপত্তি, খ্যাতি ইত্যাদির দিক দিয়ে নিজেকে উচ্চতায় নিয়ে যাওয়ার আকাঙ্ক্ষাকে আত্মতৃপ্তির চাহিদা বলে।

খ কর্মরত কর্মীদের পূর্ণ কার্যক্ষমতা ব্যবহার করে তাদের কাজের প্রতি অনুপ্রাণিত বা উৎসাহী করার প্রক্রিয়াকে প্রেষণা বলে। প্রত্যেক মানুষই পৃথক সত্তার অধিকারী এবং তাদের স্বভাব, চাহিদা ও প্রয়োজনে ভিন্নতা রয়েছে। এজন্য ব্যক্তিভেদে প্রেষণা দানের পদ্ধতি ভিন্ন হয়ে থাকে। এই কারণে প্রত্যেক মানুষের অভাব, অভিযোগ, আবেগ, অনুভূতি ইত্যাদি উপলব্ধি করে ব্যবস্থাপনাকে প্রেষণা প্রদান করতে হয়। তাই ব্যবস্থাপনায় প্রেষণা খুবই গুরুত্বপূর্ণ।

গ উদ্দীপকে মি. মানিকের বর্তমান প্রত্যাশা সাফল্যের প্রেষণা তত্ত্বের নিরাপত্তা চাহিদার পর্যায়ভুক্ত।

ভয়হীন, ঝুঁকিমুক্ত ও নিরাপদে বাঁচতে পারার চাহিদাই হলো নিরাপত্তার চাহিদা, জৈবিক চাহিদা পূরণের পর মানুষ সবচেয়ে বেশি প্রয়োজবোধ করে নিরাপত্তার চাহিদার।

উদ্দীপকের মি. মানিক একটি বেসরকারি প্রতিষ্ঠানে চাকরি করছেন। এ পর্যায়ে তিনি নিজেকে ও তার পরিবারকে বর্তমান ও ভবিষ্যৎ অনিশ্চয়তা ও ঝুঁকির হাত থেকে রক্ষা করতে চায়। এজন্য তিনি চান চাকরির স্থায়িত্ব, ভবিষ্যৎ নিরাপত্তা, উন্নয়ন ও বাঁচার সুযোগ। তাই তিনি বিসিএস পরীক্ষা দিয়ে সরকারি কর্মকর্তা হতে আগ্রহী। কারণ সরকারি চাকরিতে বেতন কম হলেও ভবিষ্যৎ সুযোগ-সুবিধা ভালো। যা নিরাপত্তার চাহিদার সাথে সম্পর্কিত। তাই বলা যায়, মি. মানিকের বর্তমান প্রত্যাশা মাসলোর প্রেষণা তত্ত্বের নিরাপত্তার চাহিদার পর্যায়ভুক্ত।

সহায়ক তথ্য



মার্কিন যুক্তরাষ্ট্রের প্রখ্যাত মনোবিজ্ঞানী অধ্যাপক আব্রাহাম হারল্ড মাসলো (Abraham Harold Maslow) প্রেষণার চাহিদা সোপান তত্ত্ব (Need Hierarchy theory) মানুষের চাহিদাকে পাঁচটি স্তরের ভাগ করেছেন। যা নিম্নে দেওয়া হলো :

১. জৈবিক চাহিদা : খাদ্য, বস্ত্র, বাসস্থান, শিক্ষা, চিকিৎসা।
২. নিরাপত্তার চাহিদা : চাকরির স্থায়িত্ব, বিমা সুবিধা, ভবিষ্যৎ আর্থিক নিরাপত্তা।
৩. সামাজিক চাহিদা : বন্ধুত্ব, স্নেহ-মমতা, সহানুভূতি।
৪. আত্মতৃপ্তির চাহিদা : আত্মমর্যাদা, সম্মান, স্বীকৃতি, পদমর্যাদা।
৫. আত্মপূর্ণতার চাহিদা : পূর্ণ দক্ষতার প্রকাশ ও গুরুত্বপূর্ণ কাজে সিদ্ধান্তগ্রহণ।

ঘ উদ্দীপকে মি. অপু প্রত্যাশা হার্জবার্গের তত্ত্ব অনুযায়ী প্রেষণামূলক উপাদানের অধীন যা তার দক্ষতার উন্নয়নে সহায়ক হবে – উক্তিটি যথার্থ। প্রতিষ্ঠানে বিদ্যমান যে সব উপাদানের উপস্থিতি কর্মীদের প্রণোদিত করে তোলে তাই হলো প্রেষণামূলক উপাদান। হার্জবার্গ সাফল্যার্জন, স্বীকৃতি, আকর্ষণীয় কাজ, ব্যক্তিক উন্নয়নের সম্ভাবনা, দায়িত্ব ইত্যাদিকে প্রেষণামূলক উপাদান হিসেবে চিহ্নিত করেছেন।

উদ্দীপকে মি. অপু মনে করেন যে কোনো কাজে দক্ষতা, আশ্চর্যকতা ও নিষ্ঠার পরিচয় দিতে পারলে সেখানে উন্নতি ধরা দেবেই। তাই তিনি একটি বহুজাতিক কোম্পানির মার্কেটিং বিভাগে কাজ করতে চান। যেখানে তাকে চ্যালেঞ্জ নিয়ে কাজ করতে হবে।

মি. অপু চ্যালেঞ্জিং কাজের মাধ্যমে নিজের দক্ষতা ও নিষ্ঠার পরিচয় দিয়ে উন্নতি করতে চান, যা প্রেষণামূলক উপাদান। আর এসব উপাদানের উপস্থিতি কর্মীদের কাজের সাথে অধিক হারে সম্পৃক্ত হতে ও মনোযোগ সহকারে কাজ সম্পাদনে উদ্বুদ্ধ করে। সুতরাং বলা যায়, মি. অপু প্রত্যাশা হার্জবার্গের তত্ত্ব অনুযায়ী প্রেষণামূলক উপাদানের অধীন যা তার দক্ষতার উন্নয়নে সহায়ক হবে – উক্তিটি যথার্থ।

সহায়ক তথ্য



মার্কিন যুক্তরাষ্ট্রের প্রখ্যাত মনোবিজ্ঞানী অধ্যাপক ফ্রেডারিক আর্ভার হার্জবার্গ (Frederick Irving Herzberg) মানুষের চাহিদাকে দুই ধরনের উপাদানে বিভক্ত করেছেন। যা নিম্নে দেওয়া হলো :-

১. প্রেষণাদানকারী উপাদান (Motivational Factors) : সাফল্য অর্জন, স্বীকৃতি, দায়িত্ব।
২. রক্ষণাবেক্ষণকারী উপাদান (Hygiene factors) : বেতন, পদমর্যাদা, কার্য পরিবেশ।