

ঢাকা শহরে অবস্থিত এনজিও কর্মকর্তা ও  
কর্মচারীদের  
প্রশিক্ষণের ধরণ ও সমস্যা চিহ্নিতকরণ।

Dhaka University Library



436781

নাসিমা নাসরিন

**DULAP**

রেজি : নম্বর-২৯২

শিক্ষাবর্ষ-১৯৯৮-৯৯ইং

কোর্স তত্ত্বাবধায়ক :

অধ্যাপক ডঃ আবু হোসেন সিদ্দিক

ম্যানেজমেন্ট স্টাডিজ বিভাগ

**436781**

ম্যানেজমেন্ট স্টাডিজ বিভাগ, ঢাকা বিশ্ববিদ্যালয়- এর এম.

ফিল. ডিগ্রীর জন্য উপস্থাপিত অভিসন্দর্ভ।

২০০৭।

## ঘোষণাপত্র

আমি এই মর্মে ঘোষণা করছি যে, “ঢাকা শহরে অবস্থিত এনজিও কর্মকর্তা ও কর্মচারীদের প্রশিক্ষনের ধরণ ও সমস্যা চিহ্নিত করণ” শীর্ষক এই অভিসন্দর্ভ সম্পূর্ণরূপে আমার নিজস্ব গবেষণা কর্ম। আমার জানামতে এই শিরোনামে ইতিপূর্বে অন্য কেউ গবেষণা করেন নি। এম.ফিল ডিগ্রীর জন্য উপস্থিত এই অভিসন্দর্ভ বা এর অংশ বিশেষ অন্য কোন বিশ্ববিদ্যালয় বা প্রতিষ্ঠানে কোন প্রকার ডিগ্রী বা প্রকাশনার জন্য আমি উপস্থাপন করিনি।

নাসিমা নাসরিন

এম.ফিল গবেষক

ম্যানেজমেন্ট স্টাডিজ বিভাগ

ঢাকা বিশ্ববিদ্যালয়

তারিখ : ২১-০৬-২০০৭ইং

436781

## প্রত্যয়ন পত্র

ডঃ আবু হোসেন সিদ্দিক

অধ্যাপক

ম্যানেজমেন্ট স্টাডিজ বিভাগ

ঢাকা বিশ্ববিদ্যালয়।

তারিখ : ২১-০৬-২০০৭ইং

আমি প্রত্যয়ন করছি যে, এম.ফিল ডিগ্রীর জন্য “ঢাকা শহরে অবস্থিত এনজিও কর্মকর্তা ও কর্মচারীদের প্রশিক্ষণের ধরণ ও সমস্যা চিহ্নিত করণ” শীর্ষক এই অভিসন্দর্ভটি আমার তত্ত্বাবধানে নাসিমা নাসরিন কর্তৃক রচিত একটি মৌলিক গবেষণা কর্ম।

আমার জানামতে লেখন এই অভিসন্দর্ভটি বা এর কোন অংশ অন্য কোন বিশ্ববিদ্যালয় বা প্রতিষ্ঠানে কোন প্রকার ডিগ্রীর জন্য উপস্থাপন করেন নাই।

আমি এই গবেষণা নিবন্ধের চূড়ান্ত পাণ্ডলিপি পড়েছি এবং এম.ফিল ডিগ্রী লাভের উদ্দেশ্যে উপস্থাপনের জন্য অনুমোদন করছি।

তত্ত্বাবধায়ক

**436781**



ডঃ আবু হোসেন সিদ্দিক

## কৃতজ্ঞতা স্বীকার

গবেষক গভীর আন্তরিকতার সাথে কৃতজ্ঞতা জানাচ্ছে তার গবেষণার তত্ত্বাবধায়ক অধ্যাপক ডঃ আবু হোসেন সিদ্দিক, ম্যানেজমেন্ট স্টাডিজ বিভাগ, ঢাকা বিশ্ববিদ্যালয়, যার সহযোগিতা ছাড়া বর্তমান গবেষণা কাজটি সম্পন্ন করা দুঃসাধ্য ছিল। তাঁর তত্ত্বাবধান, মূল্যবান পরামর্শ, প্রতিটি পদক্ষেপে ধৈর্য সহকারে পরামর্শ প্রদান গবেষককে গবেষণা কর্মটির পূর্ণাঙ্গ রূপ দানে অগ্রণী ভূমিকা রেখেছে।

গবেষক আন্তর্জাতিক, জাতীয় এবং স্থানীয় পর্যায়ে ৬৯টি এনজিওর প্রধান নির্বাহী, প্রশিক্ষক, উচ্চপদস্থ কর্মকর্তা, জুনিয়র কর্মকর্তা এবং মাঠকর্মীগণ তথ্য প্রদানে সহায়তা করার জন্য আন্তরিকতার সাথে কৃতজ্ঞচিত্তে স্মরণ করছে। তাদের মূল্যবান সময় গবেষক নষ্ট করার জন্য দুঃখ প্রকাশ করছে, পাশাপাশি তাদের মূল্যবান মতামত গবেষণা কর্মটিকে সঠিক ভাবে পরিচালনার ক্ষেত্রে সহায়তা করেছে।

গবেষক কৃতজ্ঞতাভরে এবং আন্তরিকতার সাথে তার তার জীবন সঙ্গী এস. এ. এম. ফজলে বারীকে স্মরণ করছে, যার উৎসাহ উদ্দীপনা গবেষকের মনে সাহস যুগিয়েছে এবং এগিয়ে যেতে সাহায্য করেছে। তার সহযোগিতার মাধ্যমে গবেষণা কর্মটি পূর্ণতা পেয়েছে। গবেষক তাঁর বড় ভাই ডঃ হাসান মাসুদকে আন্তরিক ধন্যবাদ জানাচ্ছে তাঁর মূল্যবান সময় নষ্ট করে গবেষণা কাজটিতে বিভিন্ন তথ্য ও উপাত্ত দিয়ে সহযোগিতা করার জন্য।

পরিশেষে গবেষক গবেষণা কর্মটির সাথে জড়িত টাইপ, কম্পোজ, বাঁধাইয়ের সংগে জড়িত সকল ব্যক্তিদের ধন্যবাদ জানাচ্ছে।

ঢাকা

ধন্যবাদান্তে

তারিখ: ২০.০৬.২০০৭ইং

(নাসিমা নাসরিন)



## সারাংশ (Abstract)

### ভূমিকাঃ

একটি প্রতিষ্ঠানের উৎকর্ষ সাধনে দক্ষ জনশক্তি অত্যাৱশ্যক হয়ে পড়েছে। কর্মীর সৃষ্টি নির্বাচন ও নিয়োগের ওপরেই কেবল মাত্র একটি প্রতিষ্ঠানের কর্মদক্ষতা নির্ভর করে না, বরং তাদের কর্মদক্ষতা প্রশিক্ষণ ও নির্দেশনার ওপরেই নির্ভরশীল। যেভাবেই কর্মীদেরকে নিয়োগ করা হোক না কেন, তার কর্মকুশলতা বৃদ্ধি কল্পে প্রশিক্ষণ আবশ্যিক। প্রশিক্ষণের মাধ্যমে কর্মীর জ্ঞান ও দক্ষতা বৃদ্ধি পায় এবং আচরণ পরিবর্তিত হয়। বাংলাদেশের দারিদ্র দূরীকরণে বেসরকারী সংস্থা বিশেষ করে এনজিও সমূহ গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করছে। এনজিও সমূহ পরিচালিত কার্যক্রমের গুণগত মান ও কার্যকারিতা এবং প্রশিক্ষণপ্রাপ্ত কর্মী বাহিনীর ওপর বিশেষভাবে নির্ভর করে। এনজিও গুলোর কর্মী উন্নয়নে গৃহীত ব্যবস্থা গুলোর মধ্যে রয়েছে- প্রশিক্ষণ প্রদান, কর্মশালা, তত্ত্বাবধান, প্রশাসনিক নির্দেশনা ইত্যাদি। প্রশিক্ষণ একটি গুরুত্বপূর্ণ প্রক্রিয়া যার মাধ্যমে এনজিও গুলো কর্মীদের বৃহত্তর কর্ম পরিবেশ সংশ্লিষ্ট বিচিত্র বিষয়ে বাস্তব অভিজ্ঞতা অর্জনের সুযোগ এনে দেয়। তাই প্রশিক্ষণের ধরণ, কার্যকারিতা, মূল্যায়ন, সমস্যা ও তার সমাধান সম্পর্কে জানার লক্ষ্যে বর্তমান গবেষণা পত্রের শিরোনাম “ঢাকা শহরে অবস্থিত এনজিও কর্মকর্তা ও কর্মচারীদের প্রশিক্ষণের ধরণ ও সমস্যা চিহ্নিতকরণ” নির্বাচন করা হয়েছে।

### গবেষণার উদ্দেশ্য :

বর্তমান গবেষণার উদ্দেশ্য গুলো হল-

- ক) প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের ব্যক্তিগত তথ্য জানা।
- খ) প্রশিক্ষণের উদ্দেশ্যে অর্থ-ব্যয় সম্পর্কে জানা।
- গ) প্রশিক্ষণের ধরণ বা পদ্ধতি জানা।
- ঘ) প্রশিক্ষণের সহায়ক সামগ্রী সম্পর্কে জানা।
- ঙ) প্রশিক্ষকের ভূমিকা জানা।

(৬)

চ) প্রশিক্ষণের সাথে জড়িত প্রভাব বিস্তারকারী বিষয় গুলো যেমন, প্রশ্রুণা, কর্মসম্ভ্রষ্টি, পদোন্নতি, প্রাতিষ্ঠানিক উন্নয়ন ইত্যাদি সম্পর্কে জানা।

ছ) প্রশিক্ষণের সাথে জড়িত বিভিন্ন সমস্যা ও তার সমাধানের উপর আলোকপাত করণ।

### গবেষণার ব্যবহৃত পদ্ধতি :

বর্তমান গবেষণা মূলতঃ উদঘাটনী অনুসন্ধান মূলক নমুনা জরীপ ঢাকা শহরের এনজিও সমূহকে গবেষণার এলাকা ধরা হয়েছে। এনজিওতে কর্মরত কর্মীদের নমুনা হিসেবে ধরা হয়েছে। প্রশ্রুমালা প্রশ্রুণ ও সাক্ষাৎকার পদ্ধতি ব্যবহার করে তথ্য সংগ্রহ করা হয়েছে।

### গবেষণায় প্রাপ্ত ফলাফল :

ঢাকা শহরে অবস্থিত আন্তর্জাতিক জাতীয় ও স্থানীয় পর্যায়ের কর্মকর্তা ও মাঠকর্মীদের (যাদেরকে গবেষণার শিরোনাম কর্মচারী হিসেবে চিহ্নিত করা হয়েছে) ৪১৪ জনের নিকট হতে জরীপের মাধ্যমে তথ্য সংগ্রহ করে যে ধরণের ফলাফল পাওয়া গিয়েছে, সেদিকে আলোকপাত করলে দেখা যায়-

-এনজিও গুলো প্রশিক্ষণের জন্য বাৎসরিক প্রতি প্রজেক্টে সর্বোচ্চ ব্যয় করে ১২ লক্ষ টাকা (৩৭.৬৮ শতাংশ)। মাঠকর্মীদের তুলনায় কর্মকর্তা পর্যায়ের কর্মীদের জন্য মাথাপিছু অর্থ বরাদ্দের পরিমাণ বেশি। কর্মকর্তা পর্যায়ের সর্বোচ্চ মাথাপিছু বরাদ্দ ৫ হাজার টাকার উর্ধ্ব (৬৬.৬৬ শতাংশ)।

অপরদিকে মাঠকর্মীদের বরাদ্দের পরিমাণ সর্বোচ্চ ১-৩ হাজার টাকা (২০.২৮%)।

-শিক্ষানবীস প্রশিক্ষণ ছাড়া মাঠকর্মী ও উচ্চপদস্থ কর্মকর্তাদের প্রশিক্ষণ ব্যবস্থার মধ্যে লক্ষ্য করা গেছে হাতে কলমে শিক্ষা ও ব্যবহারিক জ্ঞান সম্পর্কিত প্রশিক্ষণ (১০০%)। কর্মকর্তা পর্যায়ের প্রশিক্ষণ ব্যবস্থার মধ্যে সর্বাধিক রয়েছে সাংগঠনিক প্রশিক্ষণ (৭৩.৯১%)।

(চ)

- প্রশিক্ষণের সহায়ক সামগ্রী হিসেবে উল্লেখযোগ্য কম্পিউটার, ছায়াছবি (Flim) ব্রোসিউর ইত্যাদি। নিজ প্রতিষ্ঠানে প্রশিক্ষকের ব্যবস্থা রয়েছে সর্বাধিক ৯৪.২০ শতাংশ প্রতিষ্ঠানে।

- প্রশিক্ষণ কোর্স সমাপ্তির পর প্রশিক্ষণার্থীর সব সময় মূল্যায়ন ব্যবস্থা রয়েছে ৩৩.৩৩ শতাংশ প্রতিষ্ঠানে। অপরদিকে প্রশিক্ষণার্থী কর্তৃক প্রশিক্ষকেরও মূল্যায়ন করা হয়। ৪৪.৯৩ শতাংশ প্রশিক্ষণার্থী সর্বাধিক মনে করে প্রশিক্ষকের বিষয়বস্তু বুঝানোর ক্ষমতা ভালো, প্রশিক্ষকের দলকে উদ্বুদ্ধ করার ক্ষমতা প্রায় নেই বললেই চলে (২.৪৬ শতাংশ)।

- ২৯.৭১ শতাংশ প্রধান নির্বাহীগণ মনে করে প্রশিক্ষণ প্রাপ্ত কর্মীদের কাজে প্রেষণা রয়েছে এবং এদের মধ্যে মাঠকর্মীদের প্রেষণা সর্বাধিক (৩০.৪৩ শতাংশ)।

- প্রশিক্ষণের মাধ্যমে সন্তুষ্টি আসলে তা কিভাবে কর্মে সন্তুষ্টি করবে- এক্ষেত্রে যে সব মতগুলো প্রাধান্য পেয়েছে সেগুলো হল-

প্রশিক্ষণের মাধ্যমে পদোন্নতি হলে (৬০শতাংশ) কর্মসন্তুষ্টি সর্বাধিক বৃদ্ধি পায় বলে এনজিওর কর্মকর্তা পর্যায়ের কর্মীগণ মনে করে। প্রশিক্ষণের মাধ্যমে বেতন বৃদ্ধি পেলে মাঠকর্মীদের সর্বাধিক কর্মসন্তুষ্টি বৃদ্ধি পায় (৪৫ শতাংশ)।

- কর্মীদের প্রশিক্ষণ একটি প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নে সহায়ক ভূমিকা পালনে সক্ষম বলে করে (৩৮.১৩ শতাংশ) নির্বাহীগণ। প্রশিক্ষণপ্রাপ্ত কর্মকর্তাদের প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নে সহায়ক ভূমিকায় জুনিয়র কর্মকর্তাদের অবদান সবচেয়ে বেশি (৪৩.৪৭শতাংশ), সবচেয়ে কম অবদান রাখে মাঠকর্মীরা (১৫.৯৪ শতাংশ) বলে মনে করে থাকে প্রতিষ্ঠানের প্রধান নির্বাহীগণ।

- একজন প্রশিক্ষক একটি প্রশিক্ষণ কর্মসূচী চলাকালীন সময়ে নানাবিধ সমস্যার সম্মুখীন হয়। এই সমস্যা গুলোর মধ্যে রয়েছে প্রতিষ্ঠান সম্পর্কিত সমস্যা, প্রশিক্ষণার্থী কর্তৃক সমস্যা। প্রতিষ্ঠান সম্পর্কিত সমস্যার ক্ষেত্রে যে বিষয়টি সর্বোচ্চ বেশী সমস্যার সৃষ্টি করে তা হল আর্থিক সমস্যা (৫৯.১৮ শতাংশ)। প্রশিক্ষণার্থী কর্তৃক প্রশিক্ষক সর্বোচ্চ যে বিষয়টি সমস্যা বোধ করেন তা হল সময়ের তুলনায় বিষয়বস্তু বেশি হওয়ার কারণে



(ছ)

প্রশিক্ষণার্থীর ঐর্ষ্যচ্যুতি ঘটে (৫১.০২ শতাংশ)। প্রশিক্ষকের সমস্যা ছাড়া প্রতিষ্ঠান প্রশিক্ষণার্থী কর্মী দ্বারা বেশ কিছু সমস্যার সম্মুখীন হয়, এ ধরনের সর্বাধিক সমস্যার কারণের মধ্যে রয়েছে প্রশিক্ষণ গ্রহণের পর কর্মীদের অন্য প্রতিষ্ঠানে চলে যাওয়ার প্রবণতা (৬০.৮৬ শতাংশ) সবচেয়ে বেশি বলে মনে করে প্রতিষ্ঠানের প্রধান নির্বাহী। প্রতিষ্ঠান কর্তৃক প্রশিক্ষণার্থী কর্মীরাও বেশ কিছু সমস্যার সম্মুখীন হয়। এই সমস্যা সমূহের মধ্যে সর্বাধিক সমস্যা প্রশিক্ষণ পরবর্তী যোগ্য তত্ত্বাবধায়কের অভাব (৫০.৭২%), প্রশিক্ষণার্থীর তুলনায় প্রশিক্ষণ ব্যবস্থা ও উপকরণ সীমিত হওয়া (১১.৭৩%), প্রশিক্ষণের অপরিাপ্ত সময়সীমা (২৮.৯৮%) প্রশিক্ষণের সাথে জড়িত সমস্যার সামাধান কল্পে উচ্চ পদস্থ কর্মকর্তাগণ ফতিপয় সমাধানের কথা উল্লেখ করেছেন এগুলো হল- পদোন্নতিতে প্রশিক্ষণকে অন্যতম যোগ্যতা হিসেবে ধরা উচিত (১০০%), যুগোপযোগী প্রশিক্ষণ পদ্ধতি উদ্ভাবন (৪২.৪৬%), দক্ষতার সাথে প্রশিক্ষণার্থীদের উপযুক্ত প্রশিক্ষণ প্রদান (৫৬.৫২%), বিদেশে প্রশিক্ষণের জন্য পাঠানো হলে তা যেন চুক্তিভিত্তিক না হয়।

#### সুপারিশ সমূহ :

- আর্থিক সমস্যার সমাধানকল্পে প্রতিষ্ঠানকে আরো বেশি উদ্দ্যোগ নিতে হবে।
- প্রশিক্ষণের উপকরণের সর্বাধিক সরবরাহ নিশ্চিত করতে হবে।
- প্রশিক্ষণের মেয়াদ প্রয়োজন অনুযায়ী বৃদ্ধি করা।
- প্রশিক্ষণ পরবর্তী প্রেষণাগুলো বৃদ্ধি করতে হবে।
- পদোন্নতিতে প্রশিক্ষণকে অন্যতম যোগ্যতা হিসেবে ধরা উচিত।
- প্রশিক্ষণ বিষয়ক গবেষণা কার্যক্রম বাড়াতে হবে।

## সূচীপত্র

বিষয়	পৃষ্ঠা
ঘোষণাপত্র	(ক)
প্রত্যয়ন পত্র	(খ)
কৃতজ্ঞতা স্বীকার	(গ)
গবেষণা সারাংশ	(ঘ-ছ)
ঢাকা শহরের মানচিত্র	(জ)
সূচীপত্র	(ঝ-ঠ)
সারণী সমূহের তালিকা	(ড-ণ)

অধ্যায়	বিষয়	পৃষ্ঠা নং
প্রথম অধ্যায়		
১. ভূমিকা		১
১.১ সূচনা		২
১.১.১	প্রশিক্ষণ ব্যবস্থার বিবর্তন	৪
১.১.২	প্রশিক্ষণ বলতে কি বুঝায়	৬
১.১.৩	প্রশিক্ষণের গুরুত্ব	৭
১.২	সমস্যার বিবৃতি	৮
১.৩	গবেষণার যৌক্তিকতা ও তাৎপর্য	১৪
১.৪	গবেষণার উদ্দেশ্য সমূহ	১৮
১.৫	গবেষণার জন্য ব্যবহৃত স্বচ্ছ ধারণা ও পদ	২২
১.৬	গবেষণার সীমাবদ্ধতা	২৬
১.৭	বইপত্র, প্রবন্ধ, প্রাসঙ্গিক গবেষণাপত্রের পর্যালোচনা	২৭

অধ্যায়	বিষয়	পৃষ্ঠা নং
<b>দ্বিতীয় অধ্যায়</b>		
২.১	গবেষণায় ব্যবহৃত পদ্ধতি	৪১
২.১.১	গবেষণার ধরণ	৪২
২.১.২	গবেষণার এলাকা	৪২
২.১.৩	সমগ্রক ও বিশ্লেষণের একক	৪৩
২.১.৪	নমুনা, নমুনায়ন তালিকা, নমুনার আকার, নমুনায়ন পদ্ধতি	৪৩
২.১.৫	তথ্যের উৎস সমূহ	৪৬
২.১.৬	গবেষণার উপকরণ	৪৬
২.১.৭	তথ্য সংগ্রহের পদ্ধতি	৪৭
২.১.৮	উপাত্ত বিশ্লেষণ কৌশল	৪৭
<b>তৃতীয় অধ্যায়</b>		
	উত্তরদাতার পরিচিতি ও প্রশিক্ষণের উদ্দেশ্য অর্থ বরাদ্দের পরিমাণ সম্পর্কিত ফলাফল উপস্থাপন।	৪৮
<b>চতুর্থ অধ্যায়</b>		
	প্রশিক্ষণের প্রকারভেদ, কৌশল বা পদ্ধতিসমূহ এবং এর মেয়াদ সম্পর্কিত ফলাফল উপস্থাপন।	৬১
<b>পঞ্চম অধ্যায়</b>		
	প্রশিক্ষণের সহায়ক সামগ্রীর ধরণ সম্পর্কিত ফলাফল উপস্থাপন	৭৫
<b>ষষ্ঠ অধ্যায়</b>		
	প্রশিক্ষকের ভূমিকা ও প্রশিক্ষণের মূল্যায়ন ব্যবস্থা সম্পর্কিত ফলাফল	৮৩
<b>সপ্তম অধ্যায়</b>		
	প্রেষণা ও প্রশিক্ষণ মূল্যায়ন সম্পর্কিত ফলাফল	১০০
<b>অষ্টম অধ্যায়</b>		
	প্রশিক্ষণের সাথে কর্মসম্প্রষ্টির সম্পর্ক সম্পর্কিত এবং প্রশিক্ষণ ও পদোন্নতি সম্পর্কিত ফলাফল উপস্থাপন	১১২

অধ্যায়	বিষয়	(ট) পৃষ্ঠা নং
নবম অধ্যায়		
	প্রশিক্ষণ ও প্রাতিষ্ঠানিক উন্নয়নের প্রেক্ষিতে ফলাফল	১২৬
দশম অধ্যায়		
	প্রশিক্ষণের সাথে জড়িত বিভিন্ন সমস্যা ও সমাধান সম্পর্কিত ফলাফল উপস্থাপন	১৩৩
একাদশ অধ্যায়		
	আলোচনা, সুপারিশ ও উপসংহার	১৪৬
দ্বাদশ অধ্যায়		
	তথ্য নির্দেশ ও পরিশিষ্ট	১৮০

বইপত্র

প্রবন্ধ ও প্রকাশিত রিপোর্ট

গবেষণাপত্র, সার-সংক্ষেপ (Abstract)

পরিশিষ্ট - ক প্রধান নির্বাহী কর্তৃক পূরণকৃত প্রশ্নপত্রের নমুনা

পরিশিষ্ট - খ প্রশিক্ষক কর্তৃক পূরণকৃত প্রশ্নপত্রের নমুনা

পরিশিষ্ট - গ কর্মকর্তা কর্তৃক পূরণকৃত সাক্ষাৎকার অনুসূচীর নমুনা

পরিশিষ্ট - ঘ মাঠকর্মী কর্তৃক পূরণকৃত সাক্ষাৎকার অনুসূচীর নমুনা

পরিশিষ্ট - ঙ বিভিন্ন পর্যায়ের কর্মকর্তা ও মাঠকর্মীর পদবির তালিকা

## সারণী সমূহের তালিকা

সারণী নম্বর	বিষয়	পৃষ্ঠা
৩.১.১	উত্তর দাতার পরিচিতি (পদবি অনুযায়ী)	৫০
৩.১.২	উত্তর দাতার বয়স	৫১
৩.১.৩	উত্তর দাতার শিক্ষাগত যোগ্যতা	৫২
৩.১.৪	এনজিওতে কর্মরত কর্মীদের চাকুরীর অভিজ্ঞতা	৫৩
৩.১.৫	উত্তর দাতার পদবি	৫৪
৩.২.১	প্রশিক্ষণ খাতে বাৎসরিক বরাদ্দের পরিমাণ	৫৫
৩.২.২	এনজিও ভেদে প্রজেক্ট প্রতি বাৎসরিক বরাদ্দ	৫৬
৩.২.৩	মাথাপিছু প্রশিক্ষণার্থী প্রতি ব্যয়	৫৭
৩.২.৪	এনজিও ভেদে মাথাপিছু প্রশিক্ষণার্থী প্রতি ব্যয়	৫৭
৩.২.৫	কর্মীভেদে প্রজেক্ট প্রতি প্রশিক্ষণ ব্যয়	৫৮
৩.২.৬	এনজিও এর অবস্থান অনুযায়ী ও কর্মীভেদে মাথাপিছু প্রশিক্ষণ ব্যয়	৫৯
৪.১.১	কর্মীদের প্রশিক্ষণ গ্রহণের শতকরা হার	৬৫
৪.১.২	কর্মীর ধরণ ও এনজিও ভেদে প্রশিক্ষণ পদ্ধতি	৬৭
৪.১.৩	এনজিও এর খরণ ভেদে দেশে ও বিদেশে কর্মীদের প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা	৬৯
৪.১.৪	এনজিও এবং কর্মীর ধরণভেদে দেশে ও বিদেশে প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা	৬৯
৪.১.৫	প্রশিক্ষণ কর্মসূচীর মেয়াদ	৭১
৪.১.৬	প্রশিক্ষণ প্রদানের পূর্বে প্রাধান্য বিস্তারকারী বিষয়সমূহ	৭৩
৫.১.১	প্রশিক্ষণে ব্যবহৃত সহায়ক সামগ্রীর ধরণ	৭৮
৫.১.২	প্রতিষ্ঠানের কর্মীভেদে সহায়ক সামগ্রীর ধরণ	৭৯

সারণী নম্বর	বিষয়	(ঢ) পৃষ্ঠা
৫.১.৩	এনজিও এর ধরণভেদে প্রশিক্ষণে ব্যবহৃত সহায়ক সমন্বিত ধরণ	৮১
৬.১.১	প্রশিক্ষকের ধরণ	৮৮
৬.১.২	এনজিও এর ধরণভেদে প্রশিক্ষকের ধরণ	৮৯
৬.১.৩	প্রশিক্ষণ কর্মসূচী প্রণয়নের বিভিন্ন পদক্ষেপ সমূহ	৯০
৬.১.৪	প্রশিক্ষণ কর্মসূচী নির্ধারণে প্রাধান্য বিস্তারকারী বিষয়সমূহ	৯২
৬.১.৫	প্রশিক্ষণ কোর্স সমাপ্তির পর প্রশিক্ষণার্থীর মূল্যায়ন ব্যবস্থা	৯৩
৬.১.৬	প্রশিক্ষণ কোর্স সমাপ্তির পর পরীক্ষা সমূহের ধরণ	৯৪
৬.১.৭	এনজিও ভেদে প্রশিক্ষণ পরবর্তী মূল্যায়নের ধরণ	৯৫
৬.১.৮	প্রশিক্ষণ পরবর্তী কর্মস্থলের দায়িত্বে নিয়োজিত কর্মকর্তাদের দ্বারা মূল্যায়ন	৯৬
৬.১.৯	প্রশিক্ষণ পরবর্তী প্রশিক্ষণার্থী কর্তক প্রশিক্ষণের Effectiveness যাচাইয়ের ব্যবস্থা	৯৬
৬.১.১০	প্রশিক্ষণার্থী কর্তক প্রশিক্ষকের মূল্যায়ন	৯৯
৭.১.১	প্রশিক্ষণ কর্মীদের কাজে উৎসাহ প্রদান করে কিনা	১০৩
৭.১.২	কোন ধরণের কর্মীদের মধ্যে প্রশিক্ষণের পর কাজের উৎসাহ বেশি	১০৪
৭.১.৩	এনজিও ভেদে কর্মীদের প্রেষণার ধরণ (প্রশিক্ষণ প্রাপ্ত কর্মীদের)	১০৫
৭.১.৪	এনজিও ভেদে কর্মীদের প্রেষণার ধরণ (প্রশিক্ষণ প্রাপ্ত নয় এরূপ কর্মীদের)	১০৬
৭.১.৫	প্রশিক্ষণ ছাড়া কোন কোন আর্থিক ও অনার্থিক প্ররোচক সমূহ কাজে প্রেষণা যোগায়	১০৮
৭.১.৬	এনজিও ভেদে কর্মীদের প্রেষণার ধরণ(এক নজরে)	১১১
৮.১.১	প্রশিক্ষণ কর্মে সন্তুষ্টি বৃদ্ধি করে কিনা	১১৫
৮.১.২	প্রশিক্ষণের মাধ্যমে কর্ম-সন্তুষ্টি বিধান সম্পর্কিত মতামত	১১৭
৮.১.৩	শিক্ষা ও কর্মসন্তুষ্টির সাথে প্রশিক্ষণের সম্পর্ক	১১৯

সারণী নম্বর	বিষয়	(গ) পৃষ্ঠা
৮.১.৪	অভিজ্ঞতা ও কর্মসম্প্রষ্টির সাথে প্রশিক্ষণের সম্পর্ক	১২০
৮.১.৫	বয়স ও কর্মসম্প্রষ্টির সাথে প্রশিক্ষণের সম্পর্ক	১২১
৮.২.১	পদোন্নতির সাথে কর্মীর প্রশিক্ষণের সম্পর্ক	১২৩
৮.২.২	প্রশিক্ষণ প্রাপ্ত কর্মীর পদোন্নতির হার	১২৪
৮.২.৩	এনজিও ভেদে প্রশিক্ষণ প্রাপ্ত কর্মীর প্রশিক্ষণের ধরণ	১২৫
৯.১.১	প্রশিক্ষণ প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নে সহায়ক ভূমিকা পালন করে কিনা	১২৮
৯.১.২	প্রশিক্ষণ কিভাবে প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নে সহায়ক ভূমিকা পালন করে	১২৯
৯.১.৩	প্রশিক্ষণপ্রাপ্ত কোন ধরনের কর্মীগণ প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নে অধিকতর সহায়ক ভূমিকা পালন করে	১৩০
৯.১.৪	কর্মীদের প্রশিক্ষণ গ্রহণ একটি প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নে সহায়ক ভূমিকা পালন করে (প্রশিক্ষণ গ্রহণ করেন নাই এমন কর্মী)	১৩২
১০.১.১	প্রশিক্ষণের সময় সমস্যার সম্মুখীন হয় কিনা	১৩৫
১০.১.২	প্রশিক্ষক সাধারণতঃ যে সব সমস্যার সম্মুখীন হন	১৩৬
১০.১.৩	প্রশিক্ষণার্থী কর্তৃক প্রশিক্ষক যে সব সমস্যায় পড়েন	১৩৭
১০.১.৪	প্রশিক্ষণ সংক্রান্ত প্রতিষ্ঠানের সমস্যা (প্রশিক্ষণার্থী কর্মী দ্বারা)	১৩৯
১০.১.৫	প্রশিক্ষণ গ্রহণ না করার ফলে সমস্যা (প্রশিক্ষণ ছাড়া কর্মীর সমস্যা)	১৪০
১০.১.৬	প্রতিষ্ঠান কর্তৃক প্রশিক্ষণপ্রাপ্ত কর্মীর সমস্যা	১৪১
১০.১.৭	প্রশিক্ষণ সংক্রান্ত মাঠকর্মীর সমস্যা(প্রতিষ্ঠান কর্তৃক)	১৪৩
১০.১.৮	প্রশিক্ষণের সাথে জড়িত সমস্যার সমাধান সম্পর্কিত মতামত	১৪৪



(ত)

## চিত্র তালিকা

চিত্র	বিষয়	চিত্র নং
১.	প্রশিক্ষণ খাতে বাৎসরিক বরাদ্দের পরিমাণ	চি-১
২.	মাথাপিছু প্রশিক্ষণার্থী প্রতি ব্যয়	চি-১
৩.	সর্বমোট কর্মীর শতকরা কতজন প্রশিক্ষণ গ্রহণ করেছে এবং শতকরা কতজন কর্মী প্রশিক্ষণ গ্রহণ করে নাই	চি-২
৪.	এনজিও এর ধরণ ভেদে দেশে ও বিদেশে প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা	চি-২
৫.	প্রশিক্ষণে ব্যবহৃত সহায়ক সামগ্রীর ধরণ	চি-৩
৬.	প্রতিষ্ঠানের কর্মীভেদে সহায়ক সামগ্রীর ধরণ	চি-৩
৭.	এনজিওর ধরণভেদে প্রশিক্ষণ পরবর্তী মূল্যায়ন ব্যবস্থার ধরণ	চি-৪
৮.	প্রশিক্ষণার্থী কর্তৃক প্রশিক্ষকের মূল্যায়ন	চি-৪
৯.	এনজিও ভেদে কর্মীদের প্রেষণার ধরণ	চি-৫
১০.	প্রশিক্ষণের মাধ্যমে কর্ম সঙ্কট বিধান সম্পর্কিত মতামত	চি-৬
১১.	বয়স ও কর্ম সঙ্কটের সাথে প্রশিক্ষণের সম্পর্ক	চি-৬
১২.	পদোন্নতির সাথে কর্মীর প্রশিক্ষণের সম্পর্ক	চি-৭
১৩.	এনজিও ভেদে প্রশিক্ষণপ্রাপ্ত কর্মীর পদোন্নতির ধরণ	চি-৭
১৪.	প্রশিক্ষণ একটি প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নে সহায়ক ভূমিকা পালন করে কিনা	চি-৮
১৫.	প্রশিক্ষণ প্রাপ্ত কোন ধরণের কর্মীগণ প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নে অধিকতর সহায়ক ভূমিকা পালন করে	চি-৮

প্রথম অধ্যায়

ভূমিকা

## ভূমিকা

### ১.১ সূচনা (Introduction):

নব নব প্রযুক্তির আবিষ্কার এবং ক্রমবর্ধমান কারিগরী উন্নয়নের সাথে সাথে দক্ষতার মান যেমন পরিবর্তিত হচ্ছে, তেমনি প্রয়োজনও বেড়ে যাচ্ছে বহু গুণ প্রাতিষ্ঠানিক উন্নয়নে উন্নত প্রযুক্তির ব্যবহার যেমন আবশ্যিক, এর সুষ্ঠু পরিচালনায় তেমনি প্রয়োজন দক্ষ একদল কর্মীর। আজকের প্রয়োজন যথাসম্ভব অল্পসংখ্যক কর্মী নিয়োগ ও স্বল্পব্যয়ের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জন করা। তাই আজ যে কোন প্রতিষ্ঠানের উৎকর্ষ সাধনে দক্ষ জনশক্তি অত্যাৱশ্যক হয়ে পড়েছে। কর্মীর সুষ্ঠু নির্বাচন ও নিয়োগের ওপরই কেবলমাত্র একটি প্রতিষ্ঠানের কৃতকার্যতা ও এর কর্মীদের কার্যদক্ষতা নির্ভর করেনা, বরং তাদের কর্মদক্ষতা প্রশিক্ষণ ও নির্দেশনার ওপরই নির্ভরশীল। যেভাবেই কর্মীদেরকে নিয়োগ করা হোক না কেন, তার কর্মকুশলতা বৃদ্ধি কল্পে প্রশিক্ষণ আবশ্যিক। প্রশিক্ষণের মাধ্যমে কর্মীর জ্ঞান ও দক্ষতা বৃদ্ধি পায় এবং আচরণ পরিবর্তিত হয়। নতুন কর্মীদের জ্ঞান ও দক্ষতা বৃদ্ধি এবং পুরাতন কর্মীদের পরিবর্তিত পরিস্থিতি ও প্রযুক্তির সাথে খাপ খাওয়ানোর জন্য প্রশিক্ষণের প্রয়োজনীয়তা অপরিসীম। প্রযুক্তির উন্নয়ন ত্বরান্বিত হওয়ার ফলে পুরাতন কর্মীদের পুনঃ প্রশিক্ষণের প্রয়োজন অনেক গুন বৃদ্ধি পেয়েছে। কারণ এ পরিবর্তনের ফলে তারা কর্মীক নিষ্ক্রিয়তার (Functional obsolescence) শিকার হচ্ছে। তাই নতুন পুরাতন সকল কর্মীকেই প্রশিক্ষণ প্রদান করা প্রতিষ্ঠানের এক গুরুত্বপূর্ণ কাজ।

বাংলাদেশে বিরাজমান আর্থসামাজিক সমস্যার মোকাবেলা ও নিয়ন্ত্রণ সরকারের একক প্রচেষ্টায় সম্ভব নয় বিধায় বেসরকারী সংস্থা বিশেষ করে এনজিওর প্রতি অধিক গুরুত্ব দেয়া হচ্ছে। এনজিও সমূহ পরিচালিত কার্যক্রমের গুণগত মান ও কার্যকারিতা দক্ষ ব্যবস্থাপনা এবং প্রশিক্ষণ প্রাপ্ত কর্মী

বাহিনীর ওপর বিশেষ ভাবে নির্ভর করে। এনজিও গুলো প্রশাসনিক নেতৃত্ব ও কর্মী উন্নয়নে বিভিন্ন কৌশল অবলম্বন করে। এনজিও গুলো বেতন ভুক্ত দক্ষতা ও যোগ্যতা সম্পন্ন নিজস্ব কর্মী বাহিনী দ্বারা কার্যক্রম বাস্তবায়ন করেছে। এনজিও গুলোর কর্মী উন্নয়নে গৃহীত ব্যবস্থা গুলোর মধ্যে রয়েছে প্রশিক্ষণ প্রদান, কর্মশালা, তত্ত্বাবধান, প্রশাসনিক নির্দেশনা ইত্যাদি। প্রশিক্ষণ একটি গুরুত্বপূর্ণ প্রক্রিয়া যার মাধ্যমে এনজিও গুলো কর্মীদের বৃত্তের কর্ম পরিবেশ সংশ্লিষ্ট বিচিত্র বিষয়ে বাস্তব অভিজ্ঞতা অর্জনের সুযোগ এনে দেয়। যে কোন সংস্থার প্রশাসনিক দক্ষতা উন্নয়নে প্রশিক্ষণের বিকল্প নেই। এনজিও গুলো প্রশাসনিক নেতৃত্ব এবং কর্মীদের দক্ষতা উন্নয়নে প্রশিক্ষণের প্রতি অধিক গুরুত্ব দিয়ে থাকে। বাংলাদেশের বৃহত্তম এনজিও গুলো নিজেদের কর্মীদের প্রশিক্ষণ এবং অন্যান্য এনজিওর কর্মীদের সেবা প্রদানের লক্ষ্যে প্রশিক্ষণ নেটওয়ার্ক গড়ে তুলেছে। অন্যদিকে সরকার পরিচালিত বিভিন্ন প্রশিক্ষণ কেন্দ্রে এনজিও সমূহের কর্মীদের প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা করা হয়।

এনজিও ব্যবস্থাপনা ও কর্মীদের দক্ষতা উন্নয়নে প্রচলিত প্রশিক্ষণ ব্যবস্থা উপার্জন মুখী এবং মানব সম্পদ উন্নয়ন সংশ্লিষ্ট বিষয়কে কেন্দ্র করে দেয়া হয়। এনজিওতে নিয়োজিত কর্মীদের দক্ষতা উন্নয়ন এবং ব্যবস্থাপনা সংশ্লিষ্ট গুণাবলী বিকাশের লক্ষ্যে প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা করা হয়। মাঠকর্মীদের (বর্তমান গবেষণার শিরোনামে এদেরকে কর্মচারী হিসেবে চিহ্নিত করা হয়েছে)। দক্ষতা বৃদ্ধির সহায়ক উপকরণ প্রশিক্ষণের মাধ্যমে দেয়া হয়।

সময় পরিবর্তনে এনজিও গুলোর কর্ম পরিধি যেমন বৃদ্ধি পাচ্ছে তেমনি কাজের প্রকৃতির মধ্যে পরিবর্তন সাধিত হচ্ছে, এজন্য কর্মীদের দক্ষতা উন্নয়ন এবং ব্যবস্থাপনায় নেতৃত্বদানের মতো যোগ্য কর্মী গড়ে তোলার জন্য প্রশিক্ষণের সাথে জড়িত বিভিন্ন বিষয় যেমন প্রশিক্ষণের ধরণ বা পদ্ধতি, সহায়ক উপকরণ, প্রশিক্ষণ পূর্ব ও পরবর্তী মূল্যায়ন ব্যবস্থা এবং এর সাথে জড়িত বিভিন্ন সমস্যা ও সমাধান সম্পর্কে জানা প্রয়োজন।

### ১.১.১ প্রশিক্ষণ ব্যবস্থার বিবর্তন

#### (Evolution of Training System)

মানুষ যখন হতে যন্ত্রপাতি, হাতিয়ার আবিষ্কার করতে শিখে তখন হতেই প্রশিক্ষণ কার্যক্রম শুরু হয়। তবে প্রশিক্ষণ ব্যবস্থার অগ্রগতি শুরু হয় গিল্ড (Guilds) ব্যবস্থা গঠনের মাধ্যমে। এই গিল্ড ব্যবস্থায় তিন (৩) প্রকারের কর্মী ছিল। যথা- (১) মাস্টার কর্মী (Master Workers): এরূপ কর্মীরা কাজের নির্দেশ দিতে পারত যেহেতু তার কাঁচামাল ও যন্ত্রপাতির মালিক ছিল। (২) শিক্ষানবীশ কর্মী (Apprentice workers): এরূপ কর্মীরা প্রশিক্ষণ ব্যয় ও ভরণপোষণের জন্য কিছু ভাতা পেত। তাদেরকে কোন বেতন দেয়া হতো না। (৩) যোগ্যকর্মী (Journey man): শিক্ষানবীশ শুরুর অতিক্রমকারী কর্মীদেরকে যোগ্য কর্মী বলা হতো। এসব কর্মীরা কালক্রমে মাস্টার ক্রাফটস্ম্যান (Master Craftsman) হতে পারতো যদি বৃহদাকার পুঞ্জি বিনিয়োগের সুযোগ না আসতো। বৃহদাকার পুঞ্জি বিনিয়োগের সাথে সাথে ক্রাফটস্ম্যান হওয়ার সুযোগ যেমন সীমিত হয়ে আসে তেমনি বর্তমান শ্রমিক সংঘের ধারণা বিকাশ লাভ করতে থাকে। মার্কিন যুক্তরাষ্ট্রে প্রশিক্ষণ কার্যক্রম শুরু হয় ১৭৪৫ সনে। এ সময় MORAVIAN ভ্রাতৃদ্বয় পেনসিলভেনিয়ার বেথেলহেমে ক্রাফট প্রশিক্ষণ চালু করে। পরবর্তীতে ১৭৮৭ সালে Maryland রাজ্যের Abington এ অবস্থিত Cokesbery college এ এরূপ প্রশিক্ষণ Methodists কর্তৃক চালু হয়।

প্রশিক্ষণ ব্যবস্থার উন্নয়নে সবচেয়ে উল্লেখযোগ্য পরিবর্তন আসে শিল্প বিপ্লবের পর। অষ্টাদশ শতাব্দীর শেষার্ধে ইউরোপে যে শিল্প বিপ্লব হয় এর ফলে প্রশিক্ষণের প্রয়োজনীয়তা আরও বেড়ে যায়। আবিষ্কৃত নতুন নতুন যন্ত্রপাতি চালনা ও কারখানা পরিচালনার জন্য দক্ষ ও প্রশিক্ষণপ্রাপ্ত কর্মীর চাহিদা বেড়ে যায়। এই চাহিদা পূরণের জন্য নিউইয়র্কের Masonic Grand

Lodge ১৮০৯ সালে Dewill clenton এর নেতৃত্বে প্রশিক্ষণ সুবিধা প্রতিষ্ঠা করে। ১৮২৫ সালে মার্কিন যুক্তরাষ্ট্রে কার্যিক প্রশিক্ষণ পদ্ধতি চালু হয়। এরপর ১৮২৮ সালে Ohio Mechanics Institute প্রতিষ্ঠিত হয় বৃত্তিগত প্রশিক্ষণ দেয়ার জন্য।

কারখানা সম্প্রসারণ উন্নয়নের সাথে সাথে প্রশিক্ষণ চাহিদা বাড়তে থাকে। এ লক্ষ্যে প্রত্যেক কারখানায় “কারখানা” (Factory School) প্রতিষ্ঠিত হতে থাকে। ১৮৭২ সালে নিউইয়র্ক শহরে Hoe and Company তে প্রথম এই ধরনের একটি স্কুল স্থাপিত হয়।

প্রশিক্ষণ ব্যবস্থার উন্নয়নে Young Man's Christian Association(YMCA) যথেষ্ট অবদান রাখে। ১৮৯২-১৯০৫ সালের মধ্যে এই প্রতিষ্ঠান অনেকগুলো প্রশিক্ষণ কোর্সের আয়োজন করে। এসব কোর্সের মধ্যে অধিকাংশই ছিল বাণিজ্যিক, সামান্য কিছু ছিল বৈজ্ঞানিক। প্রশিক্ষণ কার্যক্রম পরিচালনার জন্য ১৯০৬ সালে প্রতিষ্ঠিত NSPIE (National Society for the Promotion of Industrial Education)। ১৯১৪ সালে প্রতিষ্ঠিত হয় Vocationnal Association of the Midwest (VAM) ১৯১৭ সালে আমেরিকায় প্রশিক্ষণের উপর গুরুত্ব আরোপ করে আইন পাশ হয়।

দ্বিতীয় বিশ্বযুদ্ধের সময় শিল্প প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্তরে প্রশিক্ষণ অধিক গুরুত্ব পায়। এ সময় Job Relation, Training, Job Methods Training, Job Safety Training, Programme Development Training ইত্যাদি প্রশিক্ষণ কোর্স চালু হয়। American Society for Training and Development (ASTD) ভিন্ন নামে ১৯৪৫ সালে প্রতিষ্ঠিত হয়। এ প্রতিষ্ঠানে প্রশিক্ষণের প্রয়োজনীয়তা বৃদ্ধি পেতে থাকে। তবে সর্বাধিক গুরুত্ব আরোপ করা হয় ১৯৯৬ সালের পরবর্তী সময়ে।

## ১.১.২ প্রশিক্ষণ বলতে কি বুঝায়?

### (What IS MEANT BY TRAINING?)

Webster College Dictionary অনুসারে Training means to educate narrowly "অর্থাৎ প্রশিক্ষণ হল সীমিত বা সংক্ষিপ্তাকারে শিক্ষা দান। অবশ্য প্রশিক্ষণের আভিধানিক ও প্রয়োগিক অর্থের মধ্যে পার্থক্য বিদ্যমান। সহজ ভাষায় বলতে গেলে পেশাগত দক্ষতা বৃদ্ধিকল্পে কর্মীদের যে শিক্ষাদান করা হয় তাকে প্রশিক্ষণ বলে। প্রশিক্ষণ এমন একটি কার্যক্রম যা কর্মীদের কর্ম সম্পাদনের জ্ঞান ও দক্ষতা বৃদ্ধি করে এবং প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্য অর্জনে তাদের মনোভাব ও আচরণের পরিবর্তন সাধন করে। প্রশিক্ষণ একটি নিরবিচ্ছিন্ন ও প্রণালীবদ্ধ প্রক্রিয়া। ফ্রাংক এ ডি. ফিলিপ এর মতে "যে প্রক্রিয়ার মাধ্যমে একটি প্রতিষ্ঠান পরিকল্পিত, সমন্বিত ও ধারাবাহিকভাবে কর্মীদের পেশাগত জ্ঞান ও দক্ষতা বৃদ্ধি করে এবং মনোভাবের উন্নয়ন ও পরিবর্তন করে তাকে প্রশিক্ষণ বলে।" মাইকেল আর্মস্ট্রং বলেন "নির্দিষ্ট কার্য সুসম্পাদনের জন্য একজন ব্যক্তির প্রয়োজনীয় জ্ঞান, দক্ষতা ও মনোভাব উন্নয়নের রীতিবদ্ধ পদ্ধতিই হল প্রশিক্ষণ।" কেসিও এর মতে "প্রশিক্ষণ হল ব্যক্তিক ও প্রাতিষ্ঠানিক পর্যায়ে উন্নত কর্মসম্পাদনের পরিকল্পিত কর্মসূচী। উন্নত কর্মসম্পাদন বলতে পরিমাপনীয় ভাবে কর্মীদের জ্ঞান, দক্ষতা, মনোবল ও সামাজিক আচরণের পরিবর্তন সাধনকে বুঝায়। মোটকথা, প্রশিক্ষণ হল প্রণালীবদ্ধ, সংগঠিত ও পরিকল্পিত প্রক্রিয়া যার মাধ্যমে উন্নত কার্য সম্পাদনের জন্য কর্মীর জ্ঞান ও দক্ষতার উন্নয়ন এবং আচরণের পরিবর্তন সাধন করা হয়। প্রশিক্ষণের ওপরের সংজ্ঞায় নিচের উপাদানগুলো পরিলক্ষিত হয়ঃ

- (১) প্রশিক্ষণ কার্য কেন্দ্রিক।
- (২) প্রশিক্ষণ কর্মীর জ্ঞান ও দক্ষতা বৃদ্ধি এবং মনোভাব উন্নয়ন ও আচরণ পরিবর্তন প্রক্রিয়া।
- (৩) প্রশিক্ষণ একটি প্রণালীবদ্ধ, সংগঠিত ও পরিকল্পিত প্রক্রিয়া।

### ১.১.৩ প্রশিক্ষণের গুরুত্ব

#### (IMPORTANCE OF TRAINING)

মানব শক্তিকে উৎপাদন প্রক্রিয়ার জীবনশক্তি হিসাবে আখ্যায়িত করা হয়। আধুনিক শিল্প প্রতিষ্ঠানে যে কোন ধরনের কাজ দক্ষভাবে সম্পাদনের জন্য কোন প্রশিক্ষণ অত্যাৱশ্যক। কর্মীরা যাতে তাদের কাজ দক্ষ ও কার্যকরভাবে সম্পাদন করতে পারে সে জন্য পদ্ধতিগত প্রশিক্ষণ প্রদান করতে হয়। আধুনিক কালে প্রশিক্ষণের গুরুত্ব দিন দিন বৃদ্ধি পাচ্ছে।

(ক) উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধি (Increased productivity):

কর্মীদের দক্ষতার উন্নতি হলে উৎপাদিত পণ্যের মান ও পরিমাণ উভয়েই বৃদ্ধি পাবে।

(খ) উন্নত মনোবল (Heightened morale):

নির্দিষ্ট কারিগরি দক্ষতা থাকলে একজন কর্মচারীর নিজের উপর আস্থা ও সেই চাকুরীর প্রতি অধিকতর সম্বন্ধ থাকে।

(গ) তদ্রাবধায়ন হ্রাস (Reduce supervision):

প্রশিক্ষিত কর্মচারী নিজে নিজেই তদারক করতে পারে।

(ঘ) দূর্ঘটনা হ্রাস (Reduced accidents):

মানুষের অজ্ঞতার কারণে অধিকাংশ দূর্ঘটনা সংগঠিত হয়ে থাকে। প্রশিক্ষিত কর্মীরা কারখানার সম্ভাব্য দূর্ঘটনার নানাবিধ কৌশল সম্পর্কে অবগত থাকে।

(ঙ) সাংগঠনিক নমনীয়তা ও স্থিতিশীলতা বৃদ্ধি (Increased organisational flexibility and stability):

একটি সংগঠনের স্থিতিশীলতা ও নমনীয়তা আনায়নে সহায়তা করে।

(চ) শিল্পীয় সম্পর্কের উন্নয়ন সাধন করে।

(ছ) প্রতিষ্ঠানের দ্রুত উন্নয়নে সহায়তা করে।



## ১.২ সমস্যার বিবৃতি

### (STATEMENT OF PROBLEM)

তৃতীয় বিশ্বের দেশগুলোতে রাষ্ট্রীয় প্রতিষ্ঠানের (জি.ও) পাশাপাশি এনজিও গুলো সেখানকার আর্থ-সামাজিক উন্নয়নে অংশ গ্রহন করছে। এক্ষেত্রে দারিদ্র বিমোচন ও উন্নয়ন প্রত্যয় দুটি এনজিও ধারণার সমার্থক হিসাবে জাতীয় ও আন্তর্জাতিক ভাবে প্রতিষ্ঠিত। তৃতীয় বিশ্বের দেশ হিসেবে বাংলাদেশেও একই ধারা অব্যাহত রয়েছে। বলা হয়ে থাকে যে রাষ্ট্রের চেয়ে এনজিও গুলোই বাংলাদেশের দারিদ্র্য দূরীকরণে অনেক বেশি সাফল্য অর্জন করেছে। বাংলাদেশ উন্নয়ন গবেষণা প্রতিষ্ঠান (বি.আই.ডি.এস) এর মতে, (১৯৯০) এনজিও গুলো ঋণদান ছাড়াও অন্যান্য বিষয় যেমন শিক্ষা, স্বাস্থ্য, চেতনা বৃদ্ধি, ট্রেনিং বিভিন্নভাবেই দারিদ্র্য দূরীকরণে অনেক কার্যকর ভূমিকা রাখছে। হোসাইন তাঁর গবেষণায় দেখিয়েছেন যে এনজিও হিসেবে গ্রামীণ ব্যাংক ঋণ দিয়ে ঋণ প্রাপ্ত লোকদের আয় ৩৩% বাড়াতে সক্ষম হয়েছিল (Hossain)। আলম তাঁর আরেকটি সমীক্ষায় (Alam 1989) দেখান যে শুধু গ্রামীণ ব্যাংকই নয় অন্যান্য এনজিও চালিত প্রকল্প ও পরিবারের আয় তাৎপর্যপূর্ণ ভাবে বৃদ্ধি করতে পেরেছিল। মাসুম তাঁর গবেষণাতে একই ধারণা পোষণ করে বলেন যে অর্থনৈতিক কর্মকাণ্ডে নিয়োজিত হয়ে বাংলাদেশের অনেক পরিবারই তাদের নিজস্ব কল্যাণ সাধন করতে সমর্থ হয়েছিল। ইসলাম (১৯৯৭) তাঁর প্রবন্ধে এনজিওদের ইতিবাচক ভূমিকার কথা উল্লেখ করেছেন। অর্থাৎ উন্নয়ন ও দারিদ্র বিমোচন প্রত্যয় দুটির সাথে এনজিও প্রত্যয়টি ইতিবাচক ও সমাজের দ্রাণ কর্তা হিসেবে সর্বমহলেই স্বীকৃত হয়েছে। এনজিওরা নিজেরাও একই ধারণা পোষণ করে, বরং তাঁরা আর এক ধাপ এগিয়ে গিয়ে এই ভাবা শুরু করেছেন যে, (Saifullah 2001) তারা ছাড়া সমাজের উন্নয়ন ও দারিদ্র্য বিমোচন একেবারেই অসম্ভব। ১৯৭১ সালের ১৬ই ডিসেম্বর স্বাধীনতা অর্জন করে বাংলাদেশ। যুদ্ধ-বিধ্বস্ত এই দেশটিকে সাহায্য করার উদ্দেশ্যেই সর্ব প্রথম এনজিওদের আগমন ঘটে এই দেশে। যুদ্ধ-বিধ্বস্ত দেশটিকে পুনর্গঠন এবং মানবতার প্রতি সাহায্য এই মানসিকতা নিয়েই জাতিসংঘ মিশন সর্বপ্রথম আসে এই দেশটিতে। যার পূর্ণাঙ্গ নাম ছিল United Nations Relief Operation in Dhaka

(UNCROD)। এই প্রতিষ্ঠানটির সাথে সাথেই আরো কিছু এনজিও একই উদ্দেশ্যকে সামনে রেখে তাদের কার্যক্রম শুরু করে বাংলাদেশে (Dhar 1997)। অবশ্য কিছু কিছু এনজিও তারও অল্প কিছু আগেই এই ভূমিতে তাদের কার্যক্রম শুরু করেছিল। বিশেষ করে ১৯৭০ এর ঘূর্ণিঝড়ে দক্ষিণাঞ্চলের যে ক্ষতি সাধিত হয়েছিল সেই ক্ষতির পূরণের ইচ্ছাতেই কতিপয় এনজিও তাদের যাত্রা শুরু করেছিল এদেশে। BRAC নামক বর্তমানের বিশাল এনজিওটির যাত্রা শুরু হয়েছিল এভাবেই। অর্থাৎ ১৯৭০ এর ডায়ালিসিস ঘূর্ণিঝড় এবং ১৯৭১ এর স্বাধীনতা যুদ্ধের ক্ষয় ক্ষতিককে সামনে রেখেই এনজিও সংগঠন গুলো মানবতার পক্ষে কাজ করার মানসিকতা নিয়ে তাদের কার্যক্রম শুরু করেছিল বাংলাদেশের মাটিতে।

এনজিও কার্যক্রম কালক্রমে পেশায় উন্নীত হতে থাকে। বর্তমানে এনজিও সমূহকে বিকাশমান শিল্পখাত হিসাবে বিবেচনা করা হচ্ছে এবং কালক্রমে এনজিও কার্যক্রম একটি আকর্ষণীয় পেশায় রূপান্তরিত হয়ে উল্লেখযোগ্য সংখ্যক শিক্ষিত যুবকের কর্মের সংস্থান করেছে। উচ্চ শিক্ষিত, স্বল্প শিক্ষিত সব ধরনের ব্যক্তিই এই পেশায় নিজেদেরকে নিয়োজিত করেছে। ব্যাপক সংখ্যক মাঠকর্মী কর্মরত রয়েছে এই পেশায় যারা তৃণমূল পর্যায়ে দরিদ্র ব্যক্তিদের অবস্থার উন্নয়নে যথেষ্ট ভূমিকা রাখে। বর্তমান গবেষণায় মাঠকর্মীদের কর্মচারী রূপে অভিহিত করা হয়েছে। এনজিও কর্মীদের মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা কার্যক্রমের প্রতি বিশেষ নজর দেয়া প্রয়োজন।

কর্মীরা একটি প্রতিষ্ঠানের গুরুত্বপূর্ণ সম্পদ, কারণ কর্মী ছাড়া কোন প্রতিষ্ঠান চলতে পারে না। এনজিওর সংখ্যা, প্রযুক্তি গত উন্নয়নের সাথে সাথে কর্মীদের প্রয়োজনীয়তা বৃদ্ধি পেয়েছে। মানব শক্তিকে উৎপাদন প্রক্রিয়ার জীবনী শক্তি হিসেবে আখ্যায়িত করা হয়। এনজিও কার্যক্রমেও যে কোন ধরনের কাজ দক্ষভাবে সম্পাদনের জন্য কোন না প্রশিক্ষণ অত্যাবশ্যিক কর্মী যাতে তাঁদের কাজ দক্ষ ও কার্যকরভাবে সম্পাদন করতে পারে সেজন্য পদ্ধতি গত প্রশিক্ষণ প্রদান করতে হয়। সমসাময়িক কালে প্রশিক্ষণের গুরুত্ব দিন দিন বৃদ্ধি পাচ্ছে।

আমাদের দেশের প্রাতিষ্ঠানিক শিক্ষা ব্যবস্থা যেহেতু পেশা ভিত্তিক নয় তাই প্রতিষ্ঠানে প্রবেশের দিন থেকেই তাদের প্রশিক্ষণের প্রয়োজন হয়ে পড়ে। ক্রমে ক্রমে এই প্রশিক্ষণ তার বয়স অভিজ্ঞতা, চাকুরির মোট কার্যকালের সাথে সাথে পরিবর্তিত হতে থাকে। এছাড়া কর্মক্ষেত্রে পদোন্নতির জন্য প্রশিক্ষণের প্রয়োজন রয়েছে। এনজিওতে কর্মরত মাঠকর্মীদের জন্য রয়েছে বিশেষ প্রশিক্ষণ ব্যবস্থা, প্রশিক্ষণ গ্রহন ব্যতীত তারা কর্মক্ষেত্রে টিকে থাকতে পারবে না। দক্ষ কর্মী গড়ার লক্ষ্যেও প্রশিক্ষণের প্রয়োজনীয়তা রয়েছে। প্রশিক্ষণের মাধ্যমে কর্মীরা কার্যমুখী ও ব্যবহারিক জ্ঞান লাভ করে থাকে। যান্ত্রিকরণ ও প্রযুক্তির ব্যাপকতার ফলে কর্মী ও সংগঠন উভয়ের সুষ্ঠু পরিচালনার জন্য প্রশিক্ষণ অপরিহার্য। সকল কর্মীকে প্রশিক্ষণ দিতে হবে, কিন্তু সকল কর্মীকে সমান মাত্রায় প্রশিক্ষিত করার প্রয়োজন হয় না।

যে কোন প্রতিষ্ঠানেরই সুষ্ঠু গঠন ও পরিচালনার জন্য এর কার্য প্রণালী বোঝা প্রয়োজন। প্রতিষ্ঠানের প্রধান উপাদান হল মানুষ বা কর্মী। মানুষের আচরণ বহুমুখী ও জটিল। অথচ এই সম্পদকে পরিচালিত করা এবং দক্ষ ও সন্তুষ্ট কর্মীতে পরিণত করাই ব্যপস্থাপনার কাজ। N.G.O সেস্তরেও অন্যান্য প্রতিষ্ঠানের মত কর্মরত মানুষের রয়েছে ব্যক্তিগত প্রত্যাশা, আবেগ, প্রবৃত্তি, মনোভাব, যুক্তি, প্রেষণা, ঘৃণা হতাশা প্রভৃতি। ব্যক্তিতে ব্যক্তিতে পার্থক্য থাকতে তাদের মধ্যে পার্থক্য থাকাই স্বাভাবিক। এছাড়া তাদের পারিবারিক ও সামাজিক পটভূমি ভিন্ন ভিন্ন হতে পারে। মানুষের রয়েছে স্বতন্ত্র ব্যক্তি সত্ত্বা। তাই প্রতিষ্ঠানে শুধুমাত্র কর্মী প্রশিক্ষণ প্রদান করেই সব দায়িত্ব শেষ হয়ে যাবে না। প্রশিক্ষণের মাধ্যমে সব সমস্যা নিয়ন্ত্রণ সম্ভব হবে না সত্য তথাপি প্রশিক্ষণ সম্পর্কিত সব বিষয়ের প্রতিও দৃষ্টি দেয়া প্রয়োজন।

কর্মীদের গুণগত দক্ষতা বৃদ্ধির জন্য যেমন প্রশিক্ষণের প্রয়োজন রয়েছে তেমনি প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নের সাথে কর্মীদের দক্ষতা, মনোবল এবং কর্ম সন্তোষের প্রতি নজর দিতে হবে। কারণ প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নের সাথে সাথে এই বিষয়গুলোর ঘনিষ্ঠ সম্পর্ক রয়েছে। প্রশিক্ষণকারী

সময়ই কর্মীদের কাজের প্রতি প্রয়োজনীয় আগ্রহ সৃষ্টি এবং প্রেষণা সৃষ্টি করা একান্তই আবশ্যিক।

বর্তমান কালে সম্পদ ব্যবস্থাপনায় কেবল ব্যক্তি বিশেষের কামনা, বাসনাই বিবেচনা করে না, বরং ব্যক্তিতে ব্যক্তিতে সম্পর্ক, ব্যক্তির সংগে দলের সম্পর্ক, আন্তঃদলীয় সম্পর্ক এবং সমগ্র প্রতিষ্ঠানে মানবীয় সমস্যার সমাধান কল্পে সর্বদা সচেতন থাকে। দেখা গেছে কর্ম ক্ষেত্রে সন্তুষ্টি অসন্তুষ্টি শুধুমাত্র প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নের উপরই প্রভাব বিস্তার করে না- বরং কর্মীদের ব্যক্তিগত, পারিবারিক, মানসিক ও সামাজিক জীবনও এর দ্বারা প্রভাবিত হয়। গবেষণায় পাওয়া গেছে যে কর্মীদের কর্মসন্তুষ্টি তাদের সুস্থ জীবন ও দীর্ঘায়ুর অন্যতম নির্দেশক (Prediction)। কর্মক্ষেত্রে অসন্তুষ্টি কর্মীদের দুশ্চিন্তা গ্রহণ করে তোলে। এ বিষয়গুলো বর্তমানে যে কোন প্রতিষ্ঠানের অর্জিত লক্ষ্য অর্জনে বাধা সৃষ্টি করে এবং উন্নয়নের পথে অন্তরায় হয়ে দাঁড়ায়। ধারণা করা হয় যে সব প্রশিক্ষণের ফলে কর্মীদের বেতন বৃদ্ধি পায় অথবা পদোন্নতির আশা থাকে সেসব প্রশিক্ষণার্থী কর্মীর কর্ম সন্তুষ্টি বৃদ্ধির পরিমাণ বেশি হয়।

ভালো কাজের জন্য কর্মীদের সুস্থ শরীর যেমন প্রয়োজন, উচ্চ মনোবলেরও তেমনই প্রয়োজন। তবে মনোবল কোন স্থবির জিনিস নয়, ইহা অত্যন্ত পরিবর্তনশীল। সময়ের বিবর্তনে এর পরিবর্তন সাধিত হয়। এছাড়া মনোবল ছোঁয়াচে ব্যাধির মত। ইহা ইতিবাচক বা নেতিবাচক যেমনই হোক না কেন সব সময়ই তা অন্যদের মধ্যে সংক্রমিত হয়। তাই মনোবল সংরক্ষণ একটি ক্রমানুক পদ্ধতি। সকল সময়ই এর প্রতি লক্ষ্য রাখতে হয়। কর্মীদের মনোবল একটি জটিল বিষয়। মনোবল বিভিন্ন উপাদান দ্বারা প্রভাবিত হয়। কর্মীদের মনোবল ব্যবস্থাপকদের ইচ্ছানুযায়ী আদেশের (Dictation) মাধ্যমে গঠিত হয় না। এমনকি ইচ্ছা করলে এর দ্রুত উন্নয়নও সম্ভব নয়। এটা যথেষ্ট সময় সাপেক্ষ ব্যাপার এবং এজন্য প্রশিক্ষণের সময় এই বিষয়ের উপর দৃষ্টি রেখে প্রশিক্ষণের সুস্থ কর্মসূচী প্রণয়ন করা প্রয়োজন। প্রশিক্ষণের সময় প্রশিক্ষক কর্মীদের মনোবলের উপর গুরুত্বপূর্ণ প্রভাব বিস্তার করার চেষ্টা করতে পারে।

অবশ্য দেখা যেতে পারে প্রশিক্ষণকালীন সময়ে কর্মীদের মনোবল অধিক থাকলেও প্রশিক্ষণ শেষে মনোবলের মাত্রা ধীরে ধীরে কমে যেতে পারে।

অন্যান্য প্রতিষ্ঠানের মত N.G.O সেक्टरেও দুশ্চিন্তা, হতাশা, অনিশ্চয়তা প্রভৃতি কর্মীদের কর্মচঞ্চলতা, কর্মতৎপরতা ও মানসিক স্বাস্থ্যের উপর চাপ সৃষ্টি করে ফলে তার কর্মদক্ষতা ব্যহত হয়। মানুষের প্রেষণা, মনোভাব, প্রত্যক্ষণ, আবেগ, অনুভূতি, কর্মদক্ষতা প্রভৃতি বুঝে তাকে নির্দিষ্ট লক্ষ্যে পৌঁছান বেশ কঠিন কাজ। আধুনিক বিশ্বে শিল্পোন্নয়নের সংগে সংগে উৎপাদন এবং বিপণনের ক্ষেত্রে বিশালতা যেমন বেড়ে চলেছে, ব্যবস্থাপনার জটিলতা ও সমস্যাও তেমনি বেড়েই চলেছে। ব্যবস্থাপনা বিশারদ গণ সেজন্য পা গুটিয়ে বসে থাকেনি, তাঁরাও চেষ্টা করেছেন, প্রতিনিয়ত চিন্তা ভাবনা ও গবেষণা করছেন, কিভাবে প্রতিষ্ঠানে কাজের অনুকূল পরিবেশ গড়ে তোলা যায়। তাঁদের পর্যবেক্ষণ, গবেষণা ও চিন্তা ভাবনার মূল লক্ষ্যই হল কর্মীদের ব্যক্তিগত আশা-আকঙ্ক্ষা বা লক্ষ্যের সাথে মিল করে দেয়া এবং সমন্বয় করে দেয়া। কোন ধরনের প্রতিষ্ঠানে কি ধরনের কাজ সম্পন্ন করতে হবে তা নির্ভর করে স্থানীয় কর্মীদের আচরণ, ব্যবহার মনোভাব, ব্যবস্থাপকদের দৃষ্টি ভঙ্গি, প্রাতিষ্ঠানিক নিয়মাবলী, ইত্যাদির উপর। একজন কর্মী প্রশিক্ষণকালীন সময়ই যদি এ বিষয় গুলো সম্পর্কে ধারণা লাভ করে তবে তার নিকট হতে মনোবল এবং কর্মসম্প্রতি বৃদ্ধির আশা থাকে বেশি।

চাকুরি জীবনে পদোন্নতি একটি উল্লেখযোগ্য ঘটনা। একটি নির্দিষ্ট উচ্চপদে অধিষ্ঠিত হওয়া যেমন কোন কর্মীর জীবনে মূল এবং চরম লক্ষ্য হতে পারে; আকাজ্জিত পদ না পেলে কর্মীর জীবনে অনেক সমস্যা ভারসাম্য হারিয়ে যেতে পারে। প্রতিটি প্রতিষ্ঠানের যেমন একটি লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য থাকে, প্রতিষ্ঠানে নিযুক্ত প্রতিটি কর্মীরও সে রকমই একটা উদ্দেশ্য ও আশা থাকে। প্রতিটি কর্মী চায় তার জীবনের উন্নতি হোক, জীবন যাত্রার মান বৃদ্ধি হোক, সম্মান ও ক্ষমতা বৃদ্ধি হোক এবং বয়স বা অভিজ্ঞতা সঞ্চয়ের সাথে সাথে আর্থিক ও আনুসঙ্গিক সুযোগ-সুবিধা বৃদ্ধি হোক। কর্মীদের এ ধরনের আশা পূরণ করতে হলে প্রতিষ্ঠানে অবশ্যই

একটি সুই এবং সুপারিকল্পিত নীতিমালা থাকা একান্ত আবশ্যিক। প্রতিষ্ঠানে কোন নীতিমালার অস্তিত্ব থাকলে কর্মীদের মনে পদোন্নতি সম্পর্কে এবং ভবিষ্যতের উন্নতি সম্পর্কে স্পষ্ট ধারণা জন্মে, ভবিষ্যতে উচ্চতর পদে অধিষ্ঠিত হওয়ার আশা ক্রমশঃ দানা বাঁধে এবং পদোন্নতির নীতিমালা মোতাবেক নিয়োগ পেলে মনোবল উন্নত হয় এবং কর্মসম্প্রতি বাড়ে এবং কার্য সম্পাদন প্রশংসনীয় হয়। তবে সবচেয়ে বড় কথা হল পদোন্নতির যে নীতিই গ্রহন করা হোক না কেন তা বাস্তব-সম্মত হওয়া দরকার এবং প্রতিষ্ঠান ও কর্মীর উভয়ের স্বার্থ রক্ষা করে এমন হওয়া প্রয়োজন। পদোন্নতির ক্ষেত্রে প্রশিক্ষণ প্রভাব ফেলে থাকে, প্রশিক্ষণ প্রাপ্ত ব্যক্তিকে উচ্চতর পদের জন্য নির্বাচন না করা হলে তা সমস্যার সৃষ্টি করে থাকে। কোন কোন প্রতিষ্ঠান ক্যাম্পাস (Campus) হতে বিশেষ ট্রেনিং প্রাপ্ত বিশ্ববিদ্যালয়ের অধাধিকারের ভিত্তিতে নিয়োগদান করেন। কারো কারো মতে এভাবে নিয়োগদান পদ্ধতি কাম্য নয়, কারণ এতে প্রতিষ্ঠানের বর্তমান অভিজ্ঞ কর্মীদের (Present working employees) উচ্চতর পদে যাওয়ার পথে বাধা সৃষ্টি হয়। তবে আবার অনেক সময় বিশ্ববিদ্যালয়ে প্রশিক্ষণপ্রাপ্ত ব্যক্তিগণ কোন কোন উপযুক্ত প্রার্থী বলে বিবেচিত হন, কারণ তাদের দৃষ্টিভঙ্গি উদার হয় এবং বহির্বিশ্বের আধুনিক নীতিনীতি সম্বন্ধে তাদের স্বচ্ছ ধারণা থাকে। এসব উদ্বোধনকারীদের সামান্য প্রশিক্ষণ দান করে এবং নির্দিষ্ট প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য এবং কর্মপদ্ধতি সম্বন্ধে ধারণা দিয়ে সুফল পাওয়া যেতে পারে।

একটি প্রতিষ্ঠানে সব সমস্যার সমাধান যে প্রশিক্ষণের মাধ্যমে সম্ভব, তা নয় তবে প্রশিক্ষণ N.G.O সেक्टरের প্রাতিষ্ঠানিক উন্নয়নে গুরুত্বপূর্ণ প্রভাব সৃষ্টি করতে পারে। প্রশিক্ষিত কর্মী কাজে প্রেরিত হয় এবং তার মনোবল দ্বিগুণ বৃদ্ধি পাওয়ার আশা থাকে। প্রশিক্ষণ একটি প্রাতিষ্ঠানিক চলক হিসেবে কাজ করে, এর মাধ্যমে কর্ম সম্প্রতি বাড়ানো যেতে পারে। অন্যান্য প্রাতিষ্ঠানিক উন্নয়নের জন্য অনেকগুলো factor কাজ করে আর তাই গবেষণার সমস্যা হিসেবে “ঢাকা শহরে অবস্থিত এনজিও কর্মকর্তা ও কর্মচারীদের প্রশিক্ষণের ধরণ ও সমস্যা চিহ্নিতকরণ” বিষয়টি বেছে নেয়া হয়েছে।

## ১.৩ গবেষণার যৌক্তিকতা ও তাৎপর্য :

### (The relation and significance of the study)

বিশ্বের দরিদ্র ও উন্নয়নশীল দেশগুলোর আর্থ-সামাজিক উন্নয়নে স্বেচ্ছাসেবী সংস্থা (VO) এবং বেসরকারী সংস্থা (Non-government Organization -NGO) অত্যন্ত পরিচিত নাম। বাংলাদেশের আর্থ-সামাজিক উন্নয়নে স্বেচ্ছাসেবী এবং বেসরকারী উন্নয়ন সংস্থাগুলোর কার্যকর ভূমিকা পালন করে যাচ্ছে। বাংলাদেশে কর্মরত স্বেচ্ছাসেবী সংস্থাসমূহ প্রকৃতি গত ভাবে দু-ধরনের। কতগুলো স্বেচ্ছাসেবী সংস্থা দেশীয় উৎস হতে তহবিল সংগ্রহ করে সমাজসেবা অধিদপ্তরের আওতায় নিবন্ধনের মাধ্যমে সমাজ সেবায় নিয়োজিত। অন্যদিকে, এমন অনেক স্বেচ্ছাসেবী সাহায্য সংস্থা রয়েছে, যেগুলো বিদেশ হতে তহবিল সংগ্রহ করে অথবা বিদেশী সংস্থা, এনজিও ব্যুরোর আওতায় সমাজ সেবায় নিয়োজিত রয়েছে। বিদেশী অর্থ ও তহবিল পুষ্ট স্বেচ্ছাসেবী সংস্থাগুলো সামাজিক পরিবর্তন ও উন্নয়নে নিয়োজিত বিধায় এগুলো বেসরকারী সংস্থা (Non-Government Organization-NGO) নামে পরিচিত।

## বাংলাদেশে বিদেশী তহবিল সমর্থিত এনজিওর বিকাশ

সন	এনজিওর সংখ্যা		
	স্থানীয়	বিদেশী	মোট
১৯৪৭ পর্যন্ত	৭	২	৯
১৯৭০	২১	১৯	৪০
১৯৭৫	৪৫	৫৬	১০২
১৯৮০	১০৭	৬৩	১৭০
১৯৮৫	১৫৭	৭৯	২৩৬
১৯৯০	২৯৩	৮৯	৩৮২
১৯৯০-৯১	৩৯৫	৯৯	৪৯৪
১৯৯১-৯২	৫২১	১১১	৬৩২
১৯৯২-৯৩	৫৯৬	১২৬	৭২২
১৯৯৩-৯৪	৬৮৪	১২২	৮০৬
১৯৯৪-৯৫	৮৪৮	১৩৮	৯৮৬
১৯৯৯	১২৫১	১৫০	১৪০১
২০০৩ জুন	১৬১৩	১৭৮	১৭৯১

সূত্রঃ বাংলাদেশে অভিন্ন সেক্টর অন্বেষণে; বিশ্ব ব্যাংক পরিচালিত  
সমীক্ষা-১৯৯৬ইং, দি ইউনিভার্সিটি প্রেস লিঃ ঢাকা, পৃষ্ঠা-৫।

বাংলাদেশে গ্রামীণ উন্নয়ন এবং দারিদ্র বিমোচন একটি বহুমাত্রিক চ্যালেঞ্জ। দেশের প্রায় অর্ধেকের বেশি লোক দারিদ্র সীমার নীচে বসবাস করছে। শহরের শতকরা ৫২.৫ এবং পল্লীর ৪২.৩ ভাগ দারিদ্র সীমার নীচে বসবাস করছে। শহরের ২৫.৫ ভাগ এবং গ্রামের ১৮.৭ ভাগ লোক চরম দারিদ্রের মধ্যে মানবতর জীবন যাপন করছে। দারিদ্রের মত বহু মাত্রিক সমস্যার মোকাবেলা সহ বিপুল উন্নয়ন কর্মকাণ্ড সরকারি পর্যায়ে একক ভাবে পরিচালিত করার সম্পদ ও সামর্থ্য বাংলাদেশে সীমিত।



এরূপ অবস্থায় সরকার ও বিভিন্ন উন্নয়ন মূখী বেসরকারী বেচ্ছাসেবী সংস্থা সমূহের যৌথ সহযোগিতা দারিদ্র বিমোচনে কার্যকর ভূমিকা পালন করতে পারে, বাংলাদেশে এনজিও গুলো একদিকে কল্যাণমূখী কার্যক্রমে নিজেদের নিয়োজিত করে, অন্যদিকে সামাজিক পরিবর্তন ও সামাজিক উন্নয়নের মাধ্যমে দরিদ্রদের জীবনে একটা ইতিবাচক পরিবর্তন আনয়ন করছে।

বাংলাদেশে এনজিও-র সংখ্যা বৃদ্ধি পাওয়ার সাথে সাথে এগুলোর কর্ম পরিধিও বৃদ্ধি পেয়েছে। উন্নয়ন এনজিও গুলোর কর্মকাণ্ডের মধ্যে রয়েছে লক্ষ্য ভিত্তিক দল গঠন, কৃষি উন্নয়ন, ক্ষুদ্র ঋণ, শিশু ও বয়স্কদের আনুষ্ঠানিক শিক্ষা, প্রশিক্ষণ, স্বাস্থ্য ও পুষ্টি, মা ও শিশু স্বাস্থ্য, পরিবার-পরিকল্পনা, নারী উন্নয়ন, মৎস চাষ, বনায়ন, পরিবেশ, হাঁস-মুরগি ও গবাদি পশু, বিতর্ক পানি সরবরাহ ও স্যানিটেশন পক্ষ সমর্থনে প্রচার, মানবাধিকার, আইনগত সহায়তা, ভূমি সংস্কার ইত্যাদি। এসব কার্যক্রম বাস্তবায়নে এনজিও গুলো নতুন নতুন কর্ম কৌশল উদ্ভাবন ও প্রয়োগ করে। আর্থ-সামাজিক পরিবর্তনের পরিপ্রেক্ষিতে এনজিও গুলো তাদের কার্যক্রম বাস্তবায়ন কৌশল (Operational strategies) পরিবর্তন করে; এক্ষেত্রে উন্নয়ন এনজিও গুলো কর্মসূচী গবেষণা (Action Oriented Research) পরিচালনার পরিপ্রেক্ষিত নতুন কর্মকৌশল উদ্ভাবনের প্রচেষ্টা চালায়। বাংলাদেশে এনজিও উদ্ভাবিত কর্মকৌশল ও মডেল বিশ্বের উন্নয়নশীল দেশেও অনুসরণ করা হচ্ছে।

দেশী বিদেশী উৎস হতে সাহায্য পেলেও আর্থিক সংকটকে কেন্দ্র করে সৃষ্টি হচ্ছে বিভিন্ন ধরনের সমস্যা। এসব সমস্যার মধ্যে রয়েছে দক্ষ কর্মী নিয়োগের অভাব, পরিচালনা ও নির্দেশনার অভাব কর্মসূচীর ধারাবাহিকতা বজায় রাখা, সমন্বয় সাধনের অভাব প্রভৃতি সমস্যা অন্যতম। তাই এসব সমস্যা কাটিয়ে তোলার জন্য এবং দক্ষ কর্মী পাওয়ার লক্ষ্যে তাদের প্রশিক্ষণ ও মনোভাব উন্নয়নের প্রয়োজন রয়েছে। বর্তমান গবেষণার মাধ্যমে এনজিও সেক্টরের প্রশিক্ষণ পদ্ধতি প্রশিক্ষণের উদ্দেশ্য অর্থ ব্যয়, কর্মীভেদে প্রশিক্ষণের ধরণ ইত্যাদি তুলে ধরা সম্ভব হবে। বর্তমান গবেষণার মাধ্যমে কর্মীদের প্রশিক্ষণের সাথে জড়িত

অন্যান্য বিষয় গুলো নির্ণয় করা সম্ভব হবে এবং সমস্যার সমাধানের উপরও আলোকপাত করা হয়েছে।

গবেষণালব্ধ ফলাফল N.G.O সেक्टरে প্রধান নির্বাহী (প্রাতিষ্ঠানের শীর্ষ স্থানীয় ব্যক্তি) দের মধ্যে সচেতনতা সৃষ্টি করবে। কোন কর্মীকে প্রশিক্ষণ পূর্ব ও প্রশিক্ষণ পরবর্তী সময়ে তাদের মূল্যায়নের ক্ষেত্রেও গবেষণাটি ভূমিকা রাখবে। অতীতে এ বিষয়ের উপর খুব কম সংখ্যক গবেষণা হয়েছে। পরবর্তীতে গবেষকদের জন্য এ গবেষণাটি একটি মাধ্যমিক উৎস হিসেবেও কাজ করবে। এখানেই বর্তমান গবেষণার যৌক্তিকতা নিহিত রয়েছে।

## ১.৪ । গবেষণার উদ্দেশ্য সমূহ

### (OBJECTIVES OF THE STUDY)

যে কোন গবেষণার সমস্যার প্রকৃতির মধ্যে উদ্দেশ্য (objectives) নিহিত থাকে, অবশ্য একথা ঠিক বিভিন্ন গবেষক একই সমস্যাকে বিভিন্ন আঙ্গিকে এবং আলোকে অবলোকন করেন। ফলে কোন সমস্যাকে সামনে রেখে উদ্দেশ্য নিরূপণে বিভিন্ন গবেষক বিভিন্ন দিকে আলোকপাত করেন। এছাড়া মূল সমস্যার কি কি পরিমাণ (parameters) পরিগণনা করা হবে, বা সমস্যার গুরুত্ব কিভাবে তুলে ধরা হয়েছে তার উপরও নির্ভর করবে উদ্দেশ্যের গতি বা দিক। মনে রাখতে হবে যে কোন গবেষণার জন্য সঠিক উদ্দেশ্য প্রণয়ন গবেষণার পরবর্তী পর্যায় গুলোর জন্য একটি অতি প্রয়োজনীয় পদক্ষেপ, গবেষক, গবেষণার মাধ্যমে কি ফল লাভ করতে চান বা কি কি অনুসন্ধান করতে চান সে সম্বন্ধে সুস্পষ্ট ধারণা থাকা প্রয়োজন। সুস্পষ্ট ধারণা ব্যতীত কোন ইম্পিড ফল লাভ করা যায় না। উদ্দেশ্যের পরিপ্রেক্ষিতে গবেষক সিদ্ধান্ত নিতে পারেন কি ধরনের তথ্যের প্রয়োজন, কি পদ্ধতিতে তথ্য সংগ্রহ করা উচিত এবং কি ডিজাইন ব্যবহার করা হবে।

অপর দিকে পূর্ব নির্ধারিত উদ্দেশ্য ব্যতীত বাস্তব কার্যক্ষেত্রে কার্য পরিচালনায় ব্যাধাত সৃষ্টি হতে পারে। সুস্পষ্টভাবে উদ্দেশ্য প্রণয়ন গবেষণার সকল কর্মকান্ড সুনির্দেশিত পথে পরিচালিত হওয়ার পূর্ব শর্ত। উদ্দেশ্যের ভাষা সহজ, বোধগম্য এবং প্রাণ চঞ্চল হওয়া বাঞ্ছনীয়। তা না হলে তথ্য সংগ্রহে বিভ্রান্তি সৃষ্টি হয়ে সময় এবং অর্থের অপচয় হতে পারে অথবা প্রয়োজনীয় তথ্য বাদ পড়ে যেতে পারে।

উপরোক্ত বিষয়গুলোর প্রতি দৃষ্টি রেখে বর্তমান গবেষণার উদ্দেশ্য সমূহ নিম্নরূপ :

(১) প্রাতিষ্ঠানের তথ্য জ্ঞানার দক্ষ্য প্রধান শিবাঙ্গী এবং প্রশিক্ষকের দিকট হতে ব্যক্তিগত তথ্য জ্ঞানা। এছাড়া উচ্চপদস্থ কর্মকর্তা, জুনিয়র কর্মকর্তা ও মাঠকর্মীর ব্যক্তিগত তথ্য জ্ঞানা।

(এ উদ্দেশ্যে সকল ধরনের কর্মকর্তার বয়স, শিক্ষা, অভিজ্ঞতা, পদবি ইত্যাদি জানা, বয়স, শিক্ষা, অভিজ্ঞতা এই চলক গুলো বর্তমান গবেষণার বিভিন্ন বিষয়ের প্রভাব বিস্তারকারী বিষয়)

(২) প্রতিষ্ঠান সমূহের প্রশিক্ষণের উদ্দেশ্য অর্থ-ব্যয় সম্পর্কে জানা।

(এ উদ্দেশ্য বাস্তবায়নের জন্য প্রতিষ্ঠান সমূহের প্রশিক্ষণ খাতে অর্থ বরাদ্দ সম্পর্কে জানা। এই অর্থ বরাদ্দ মাসিক বা বাৎসরিক হতে পারে। শুধু প্রশিক্ষণ কার্যক্রমে অর্থ বরাদ্দের পরিমাণ জানাই উদ্দেশ্য নয়, পাশাপাশি কর্মকর্তা ও মাঠকর্মীদের মাথাপিছু প্রশিক্ষণে অর্থ বরাদ্দের পরিমাণ জানা। এনজিও ভেদে এই অর্থ বরাদ্দের ক্ষেত্রে ভিন্নতা রয়েছে কিনা তা দেখা।)

(৩) প্রশিক্ষণের পদ্ধতি, মেয়াদ সম্পর্কে জানা এবং কোন ধরনের কর্মীর জন্য কি ধরনের পদ্ধতি ব্যবহার করা হয় তা জানা।

(এই উদ্দেশ্য বাস্তবায়নের লক্ষ্যে প্রতিষ্ঠানের শতকরা কত জন কর্মী প্রশিক্ষণ পেয়েছে তা জানা, প্রশিক্ষণ পদ্ধতির ধরণ গুলো জানা, দেশে বিদেশে কর্মীদের প্রশিক্ষণ ব্যবস্থা সম্পর্কে জানা। প্রশিক্ষণ কর্মসূচীর মেয়াদ সম্পর্কে জানা।)

(৪) প্রশিক্ষণের সহায়ক বিষয় সমূহ চিহ্নিত করা।

(এই উদ্দেশ্য বাস্তবায়নের লক্ষ্যে প্রশিক্ষণ কার্যক্রম চলাকালীন সময়ে যে সব উপকরণ সরবরাহ করা হয় ঐ সব উপকরণ গুলো কি কি তা জানা। এনজিও ভেদে উপকরণ সামগ্রী সরবরাহের ক্ষেত্রে ভিন্নতা রয়েছে কিনা তা দেখা। কর্মকর্তা পর্যায়ের ও মাঠকর্মী পর্যায়ের প্রশিক্ষণার্থীদের জন্য উপকরণ সামগ্রী সরবরাহের ক্ষেত্রে ভিন্নতা রয়েছে কিনা তা দেখা।)

(৫) প্রশিক্ষকের ভূমিকা ও প্রশিক্ষণ কার্যক্রমের পূর্ব ও পরবর্তী মূল্যায়ন ব্যবস্থা সম্পর্কে জানা।

(এই উদ্দেশ্য বাস্তবায়নের জন্য প্রশিক্ষকের ধরণ, প্রশিক্ষকের গ্রহণ যোগ্যতা প্রশিক্ষণপ্রাপ্তদের নিকট হতে জানা। প্রশিক্ষণের কর্মসূচী, প্রয়োজনীয়তা নির্ধারণে বিষয় সম্পর্কে জানা। প্রশিক্ষক কর্তৃক এবং প্রশিক্ষণার্থী কর্তৃক প্রশিক্ষণ কর্মসূচী মূল্যায়ন ব্যবস্থা সম্পর্কে জানা।)

(৬) প্রশিক্ষণের সাথে জড়িত প্রভাব বিতারণকারী বিভিন্ন বিষয় (চলক) সম্পর্কে জানা। যেমন-

(ক) প্রশিক্ষণের সাথে প্রেষণার সম্পর্ক রয়েছে কিনা তা দেখা।

(এই উদ্দেশ্য বাস্তবায়নের লক্ষ্যে কর্মীদের প্রেষণা সম্পর্কে প্রধান নির্বাহী এবং প্রশিক্ষকের মতামত জানা। এছাড়া উচ্চ পদস্থ কর্মকর্তা, জুনিয়র কর্মকর্তা এবং মাঠকর্মীদের নিকট হতে প্রেষণা সম্পর্কিত তাদের অনুভূতি জানা। প্রেষণার সাথে জড়িত আর্থিক এবং অনার্থিক প্ররোচক সমূহ শেষোক্ত পর্যায়ের কর্মকর্তা ও মাঠকর্মীরা প্রতিষ্ঠানের নিকট কি ধরণের আশা করে সে সম্পর্কিত মতামত জানা প্রয়োজন।)

(খ) প্রশিক্ষণ কর্মসূত্রটি বৃদ্ধি করে কিনা তা জানা।

(প্রশিক্ষণ এর মাধ্যমে কর্মসূত্রটি বৃদ্ধি করে কিনা তা প্রশিক্ষণপ্রাপ্ত কর্মকর্তা ও মাঠকর্মীদের নিকট হতে জানা। এছাড়াও যারা প্রশিক্ষণ গ্রহণ করে নাই এরূপ কর্মকর্তাদের নিকট হতে কর্মসূত্রটি সম্পর্কিত মতামত জানা। প্রশিক্ষণের দ্বারা কিভাবে সূত্রটি আনা যায় সে সম্পর্কে জানা।)

(গ) প্রশিক্ষণের সাথে পদোন্নতির সম্পর্ক রয়েছে কিনা তা দেখা।

(এই উদ্দেশ্য বাস্তবায়নের লক্ষ্যে প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের পদোন্নতির হার সম্পর্কে জানা। প্রতিষ্ঠান কিভাবে কর্মীদের পদোন্নতি প্রদান করে তা জানা। প্রশিক্ষণের মাধ্যমে একজন কর্মী পদোন্নতির পায় কিনা তা জানা এ লক্ষ্যে প্রতিষ্ঠানের প্রধান তাদের কর্মীদের প্রশিক্ষণ প্রদানের মাধ্যমে

কোন ধরনের দক্ষতা বৃদ্ধি সেই বিষয়ক মতামত সংগ্রহ করা। এনজিও ভেদে পদোন্নতির ভিন্নতা দেখা যায় কিনা তা দেখা।)

(ঘ) প্রশিক্ষণের সাথে প্রাতিষ্ঠানিক উন্নয়নের সম্পর্ক দেখা।

(এই উদ্দেশ্য বাস্তবায়নের লক্ষ্যে প্রতিষ্ঠানের প্রধান তাদের কর্মীদের প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নে সহায়ক ভূমিকা পালন করে কিনা সেই সংক্রান্ত মতামত জানা। এনজিও ভেদে এই মতামতের ভিন্নতা রয়েছে কিনা তা জানা। কর্মীরা প্রশিক্ষণের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নে সহায়ক ভূমিকা কিভাবে পালন করে তা জানা। যারা প্রশিক্ষণ গ্রহণ করে নাই তাদের এ সম্পর্কিত মতামত প্রদানের সুযোগ দেয়া।)

৭. প্রশিক্ষণের সাথে জড়িত বিভিন্ন সমস্যা ও তার সমাধানের উপর আলোকপাত করণ।

(এই উদ্দেশ্য বাস্তবায়নের লক্ষ্যে প্রশিক্ষকের নিকট হতে জানা প্রশিক্ষক কি ধরনের সমস্যার সম্মুখীন হন, একটি প্রশিক্ষণ কর্মসূচী চলাকালীন সময়ে। পাশাপাশি প্রশিক্ষণার্থী কর্মী প্রশিক্ষক দ্বারা কি ধরনের সমস্যার সম্মুখীন হন সে সম্পর্কে অবগত হওয়া। প্রশিক্ষণার্থী কর্মী দ্বারা প্রতিষ্ঠান কিছু কিছু সমস্যার সম্মুখীন হতে পারে সে সম্পর্কে জানা। কর্তৃকর্তা ও মার্গকর্মীদের নিকট হতে মতামত সংগ্রহ, প্রশিক্ষণ সংক্রান্ত বিভিন্ন সমস্যার ক্ষেত্রে এ ধরনের সমাধানের উপরও আলোকপাত করণ।)

## ১.৫ গবেষণার জন্য ব্যবহৃত ধারণা সমূহ

### (Concept and term used)

কোন বৈজ্ঞানিক অনুসন্ধান বা গবেষণার সমস্যা স্থিরকরণ এবং উক্ত সমস্যা সমাধানের পদ্ধতিকল্পনা প্রণয়নের জন্য ধারণার (concept) ব্যবহার করতে হয়। ধারণা বহু ধরনের হতে পারে। কতগুলো ধারণা অত্যন্ত সরল এবং বাস্তব জগতের বস্তু বা ঘটনাবলীর সংগে এগুলোর অত্যন্ত সরাসরি সম্পর্ক রয়েছে। আবার কতগুলো ধারণা অপেক্ষাকৃত জটিল। এসব ধারণা সৃষ্টি হয় বিভিন্ন ঘটনার সাধারণ বৈশিষ্ট্যের সমন্বয়ে, এসব ধারণা সহজে স্থূল ইন্দ্রিয় গ্রাহ্য ঘটনার মাধ্যমে বুঝিয়ে দেওয়া যায় না। সে জন্য কোন ধারণা যত বেশি জটিল হবে, সে ধারণাটির অর্থ বুঝতে তত বেশি অসুবিধা হবে এবং ধারণাটির অপব্যবস্থা হওয়ার সম্ভবনা তত বেশি বৃদ্ধি পাবে।

বর্তমান গবেষণাটি ভালোভাবে বোঝার জন্য গবেষণায় ব্যবহৃত বিশেষ বিশেষ পদের সংজ্ঞা নিম্নে দেয়া হল-

### প্রশিক্ষণ (Training):

প্রশিক্ষণ এমন একটি প্রক্রিয়া যার মাধ্যমে নিয়োজিত কর্মী কোন বিশেষ কর্ম বৈশিষ্ট্য আয়ত্ত্ব করে এবং যার মাধ্যমে কর্মের প্রতি তার উৎসাহ উদ্দীপনা বৃদ্ধি পায়।

### প্রেরণা (Motivation):

বর্তমান গবেষণায় প্রেরণা বলতে কর্মীদের কর্তব্য ও দায়িত্ব দক্ষভাবে ও সহযোগিতা মূলক ভাবে সম্পাদন করে প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য অর্জন কল্পে স্বতঃস্ফূর্ত ইচ্ছা শক্তি ও আকাঙ্ক্ষাকে তীব্র ভাবে প্রেরিত করাকে বুঝায়।

### পদোন্নতি (Promotion) :

কর্মীকে বর্তমান পদ হতে উচ্চতর দায়িত্ব-সম্পন্ন বা মর্যাদা-সম্পন্ন পদে বদলি করা।

পদোন্নতি দু-প্রকারের হয়। যেমন-

(ক) খাড়া বা বৈধিক পদোন্নতিঃ

(খ) সমান্তরাল পদোন্নতি

### কর্ম সন্তুষ্টি (Job Satisfaction) :

কর্মীর প্রত্যাশা এবং কাজের বিনিময়ে গৃহীত পুরস্কার যখন সামঞ্জস্যপূর্ণ হয় তখন কর্ম সন্তুষ্টি বিরাজ করে।

### Non-Government Organization – NGO

Non Government Organization বা NGO হলো এমন সব সংগঠন, যেগুলোর তহবিল বেসরকারি উৎস হতে সংগৃহীত এবং লক্ষ্য সরকারী পৃষ্ঠপোষকতার বাইরে অনগ্রসর শ্রেণীকে স্বাস্থ্য সমাজ সেবাসহ অন্যান্য সেবা প্রদান। স্বেচ্ছাসেবী সংস্থা গুলোর প্রবণতা হল নির্দিষ্ট চাহিদা ও সেবা প্রদানের বিশেষায়ন।

### এনজিও বিশ্বয়ক ব্যুরো :

বাংলাদেশে বিদেশী তহবিল সমর্থিত বেসরকারী উন্নয়ন সংস্থাগুলো ব্যাপক ও বহুমুখী কার্যক্রম গ্রহণ করেছে। এসব কার্যক্রমের সর্বোচ্চ সফল সাভের জন্য কার্যকর সমন্বয় এর গুরুত্ব অপরিসীম। এনজিও কার্যক্রম এর সমন্বয়ের দায়িত্ব সরকারের পক্ষে প্রধানমন্ত্রির কার্যালয়ের অধীন এনজিও বিশ্বয়ক ব্যুরোর ওপর ন্যস্ত।

### দারিদ্র বিমোচন :

বেসরকারি সংস্থাগুলো গ্রামীণ দরিদ্র ও ভূমিহীনদের টার্গেট গ্রুপ হিসেবে চিহ্নিত করে, তাদের আর্থ-সামাজিক উন্নয়নের প্রচেষ্টা চালায়।

এনজিও গুলোর শ্রেণীবিন্যাস : বাংলাদেশে কর্মরত বেসরকারী উন্নয়ন সংস্থা গুলোর সাংগঠনিক বিন্যাস ও কর্মধারার পরিপ্রেক্ষিতে বিভিন্নভাবে শ্রেণীবদ্ধ করা যায়। বেসরকারী উন্নয়ন সংস্থাগুলো হলঃ

(ক) আন্তর্জাতিক বেসরকারী সংস্থা



- (খ) জাতীয় বেসরকারী উন্নয়ন সংস্থা
- (গ) স্থানীয় বেসরকারী উন্নয়ন সংস্থা
- (ঘ) আন্তর্জাতিক উন্নয়ন সহযোগিতা সংস্থা

### আন্তর্জাতিক বেসরকারী সংস্থাঃ

বর্তমান গবেষণায় ব্যবহৃত আন্তর্জাতিক বেসরকারী সংস্থা ধরা হয়েছে যেগুলো সংস্থা-বিদেশী অর্থে ও বিদেশী বিশেষজ্ঞ এবং নাগরিকদের পরিচালনায় ও ব্যবস্থাপনায় কর্মরত এনজিও গুলো এই শ্রেণীভুক্ত। এসব উন্নয়ন সংস্থার মাঠপর্যায়ে দেশীয় কর্মচারী নিয়োজিত রয়েছে। এসব সংস্থার প্রকল্প প্রণয়ন, বাস্তবায়ন, মূল্যায়ন ইত্যাদি সকল পর্যায়ে বিদেশী বিশেষজ্ঞ কাজ করে। বাংলাদেশে কর্মরত বিদেশী এনজিও গুলোর নিজ দেশে প্রধান অফিস রয়েছে। তবে অনেক এনজিওর বাংলাদেশের রাজধানী ঢাকায় কেন্দ্রীয় অফিস এবং ঢাকার বাইরে আঞ্চলিক ও মাঠ পর্যায়ের অফিস রয়েছে। এসব সংস্থার উদাহরণ হলো- কেয়ার বাংলাদেশ, সেভ দ্যা চিলড্রেন ফেডারেশন যুক্তরাষ্ট্র, সেভ দ্যা চিলড্রেন ফান্ড (যুক্তরাজ্য), টেরেডেস হোমস্ (ফ্রান্স, সুইজারল্যান্ড, নেদারল্যান্ড) দ্যা পার্থফাইন্ডার ফান্ড ইত্যাদি।

### জাতীয় বেসরকারী উন্নয়ন সংস্থা :

বাংলাদেশের গ্রামীণ এলাকায় উপার্জনশীল কর্মসংস্থান ও মানব সম্পদ উন্নয়ন মুখী কার্যক্রম বাস্তবায়নে নিয়োজিত এবং দেশীয় বিশেষজ্ঞ ও নাগরিকদের সার্বিক ব্যবস্থাপনায় পরিচালিত সংস্থাগুলো এ ধরনের শ্রেণীভুক্ত। গ্রামীণ দারিদ্র বিমোচনে এসব সংস্থা লক্ষ্য ভিত্তিক বহুমুখী কার্যক্রম বাস্তবায়ন করে থাকে। এসব জাতীয় বেসরকারী সংস্থার মধ্যে রয়েছে ব্র্যাক, অশা, আরডিআরএস, গ্রামীণ ব্যাংক, স্বায়ত্তশাসিত সংস্থা, গণস্বাস্থ্য কেন্দ্র, প্রশিকা, নিজেরা করি, কারিতাস বাংলাদেশ ইত্যাদি।

### স্থানীয় বেসরকারী উন্নয়ন সংস্থা :

বাংলাদেশে বিভিন্ন এলাকায় শিক্ষা, স্বাস্থ্য জনসংখ্যা নিয়ন্ত্রণ, দারিদ্র বিমোচন ইত্যাদি খাতে সেবামূলক কার্যক্রম বাস্তবায়নে নিয়োজিত সংস্থা গুলো এ ধরনের শ্রেণীভুক্ত। সরকারি অনুদান, জনগণের চাঁদা,

জাতীয় ও আন্তর্জাতিক বেসরকারী সংস্থা সমূহের আর্থিক ও কারিগরী সাহায্যে এসব সংস্থা বিভিন্ন জেলা বা উপজেলা পর্যায়ে কার্যক্রম পরিচালনা করে। এসব সংস্থা এনজিওর উদাহরণ হলো ভিলেজ এডুকেশন রিসোর্স সেন্টার, গণ উন্নয়ন প্রচেষ্টা, কমিউনিটি ডেভেলপমেন্ট সার্ভিস ইত্যাদি। এসব সংস্থা সীমিত পরিধিতে কার্যক্রম পরিচালনা করে থাকে।

## ১.৬ গবেষণার সীমাবদ্ধতা :

### (Limitation of the study)

গবেষক বিনা প্রমাণে কোন কিছু সত্য বলে গ্রহণ করেন না এবং তিনি অজানাতে জানার জন্য সব সময় প্রশ্ন করেন, সন্দেহ করেন এবং চূড়ান্ত সত্যে পৌঁছানোর জন্য অব্যাহত ভাবে প্রয়াস চালান। যে কোন গবেষণার কাজে অনেক ধরনের সীমাবদ্ধতা রয়েছে। বর্তমান গবেষণা কর্মের সীমাবদ্ধতা গুলো নিম্নরূপ :

### সময়ের স্বল্পতা :

সময় যে কোন গবেষণা কাজের জন্য গুরুত্বপূর্ণ উপাদান। গবেষণা কাজে যত বেশী সময় ব্যয় করা হবে গবেষণার কাজটি তত বেশী শুদ্ধতা (Accuracy) লাভ করে। গবেষণা কর্মটি সময় নিয়ে পরিচালনা করলে গবেষক তার চিন্তা ভাবনার পরিপূর্ণ প্রতিফলন ঘটাতে পারে। এক্ষেত্রে অবশ্যই স্মরণ রাখতে হবে গবেষণা কর্মটি যেন পক্ষপাতদুষ্ট না হয়। বর্তমান গবেষণা পরিচালনার জন্য সময়ের স্বল্পতা ছিল।

### অর্থনৈতিক সীমাবদ্ধতা :

এ ধরনের গবেষণা কর্মটি পরিচালনা করতে অধিক অর্থের প্রয়োজন হয়, কিন্তু বর্তমান গবেষণা কর্মটি এম.ফিল ডিগ্রী অর্জনের লক্ষ্যে ব্যক্তিগত ভাবে সমাপ্ত করা হয়েছে। প্রাতিষ্ঠানিক পর্যায়ে গবেষণা কর্মটি সম্পাদন করা হলে পর্যাপ্ত পরিমাণ অর্থ ব্যয় করা সম্ভব হতো।

### তথ্য সংগ্রহের সীমাবদ্ধতা:

তথ্য সংগ্রহের ক্ষেত্রে বেশ কিছু সীমাবদ্ধতা ছিল। তথ্য সংগ্রহের ক্ষেত্রে প্রধান নির্বাহী, প্রশিক্ষকের নিকট হতে সাক্ষাৎকার পদ্ধতিতে তথ্য সংগ্রহ করা গেলে তা তাৎপর্য পূর্ণ প্রভাব বিস্তার করত। এ ছাড়া উত্তর দাতাদের সময়ের স্বল্পতা তথ্য সংগ্রহের ক্ষেত্রে বাধা সৃষ্টি করেছে।

## ১.৭ প্রাসঙ্গিক বই-পত্রের পর্যালোচনাঃ (Reviewing the literature)

বৈজ্ঞানিক পদ্ধতিভিত্তিক গবেষণা কাজের অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ দায়িত্ব হচ্ছে লিটারেচার রিভিউ। বিজ্ঞানের যে কোন শাখায় নতুন তত্ত্ব উন্ময়নের ক্ষেত্রে এর ভূমিকা ও অবদান সর্বজন স্বীকৃত। সদা পরিবর্তন ও বিবর্তনশীল উপাদানকে উপজীব্য করে পরিচালিত গবেষণার ক্ষেত্রে লিটারেচার রিভিউকে একটি দিকদর্শন ও নির্দেশিকা হিসেবে বিবেচনা করা যেতে পারে। কেননা গবেষণার বিষয়বস্তু ও সমস্যা নির্বাচন, অনুকল্প গঠন, অনুমান নির্ধারণ, প্রত্যয় সংজ্ঞায়ন, নমুনায়ন ও তথ্য সংগ্রহ পদ্ধতি উদ্ভাবন, ফলাফল তুলনা, তত্ত্ব উন্ময়ন ইত্যাদি সর্বক্ষেত্রেই লিটারেচার রিভিউ প্রয়োজনীয় তাত্ত্বিক ভিত্তি ও প্রায়োগিক কৌশল সরবরাহে সম্যক সহায়তা করে থাকে। লিটারেচার রিভিউ যে কোন ক্ষেত্রের অনুসন্ধান কাজের মৌলিক ভিত্তি রচনা করে থাকে। যদিও লিটারেচার রিভিউ এর প্রয়োজনীয়তা সবাই স্বীকার করেন কিন্তু তা সত্ত্বেও এদেশের বিভিন্ন গবেষণায় এ গুরুত্বপূর্ণ কাজটির অনুপস্থিতি কিছু কিছু ক্ষেত্রে পরিলক্ষিত হয়। অথচ পর্যাপ্ত লিটারেচার রিভিউ গবেষকের সময়, সম্পদ ও শ্রমের মিতব্যয়িতার মাধ্যমে উন্নত ফলাফল অর্জনে সাহায্য করে থাকে।

### ১.৭.১ প্রাসঙ্গিক প্রবন্ধ, গবেষণা পত্র (দেশে) :

(১৯৭২) “নেতৃত্বে প্রশাসনিক ও চাকরি বিন্যাস” অধ্যাপক মোজাফফর আহমেদ চৌধুরী রিপোর্টে কর্মকর্তাদের পারদর্শিতা অর্জন কল্পে প্রশিক্ষণের গুরুত্ব আরোপ করা হয়। প্রথম পঞ্চ-বার্ষিক পরিকল্পনায় উল্লেখ করা হয় যে, শিল্প প্রতিষ্ঠানে নিয়োজিত সর্বস্তরের ব্যবস্থাপকদের মধ্যে শতকরা ৯১ ভাগেরও বেশি কর্মকর্তাদের দেশী বা বিদেশী কোনরূপ প্রশিক্ষণ নেই। এছাড়া এমন অনেক ব্যবস্থাপক আছেন যাদের ব্যবস্থাপনা বিষয়ে কোনরূপ তাত্ত্বিক জ্ঞান নেই। কর্মী এবং ব্যবস্থাপনা প্রশিক্ষণ ও উন্ময়নের ক্ষেত্রে সরকারী ও বেসরকারী সেক্টরের শিল্প কারখানায় ব্যাপক ভারতম্য পরিলক্ষিত হয়। বেসরকারী শিল্প প্রতিষ্ঠানে আভ্যন্তরীণ ও বহিঃ প্রশিক্ষণের স্থায়ী কোন কর্মসূচী নেই। এক্ষেত্রে

যেটুকু আছে তা শিক্ষানবিস এবং কাজের মাধ্যমে প্রশিক্ষণের মধ্যে সীমাবদ্ধ। বেসরকারী প্রতিষ্ঠানে মালিকরা নিজেরাই সরাসরি প্রতিষ্ঠান পরিচালনার দায়িত্ব গ্রহণ করে। তারা প্রশিক্ষণ ব্যয়কে অপচয় মনে করে। এছাড়া প্রশিক্ষণপ্রাপ্ত কর্মীদের কর্মহুল ত্যাগের ঝুঁকিও প্রশিক্ষণের সুযোগ সৃষ্টির পথে প্রধান অন্তরায় হিসেবে কাজ করে। সরকারি সেষ্টরে শিল্প প্রতিষ্ঠান গুলোতে আভ্যন্তরীণ ও বহিঃ প্রশিক্ষণের ওপর গুরুত্ব আরোপ করা হয়েছে। কর্পোরেশন ও কারখানা কর্মকর্তাদের দেশের অভ্যন্তরে বাইরে ব্যবস্থাপনার বিভিন্ন ক্ষেত্রের উপর স্বল্প ও দীর্ঘমেয়াদি প্রশিক্ষণ প্রদানের সুযোগ সৃষ্টি করা হয়েছে। তবে এ সব কোর্স খুব কমই বাস্তব সম্মত হয়ে থাকে এবং প্রশিক্ষণার্থী ও প্রতিষ্ঠান এ থেকে খুব কমই উপকৃত হয়।

পেশাগত দিক থেকে দক্ষতা সম্পন্ন ব্যবস্থাপক শ্রেণী গড়ে তুলতে প্রশিক্ষণের কোন বিকল্প নেই। এর গুরুত্বের স্বীকৃতি যে দেয়া হচ্ছে না তা নয় তবে জন শক্তি উন্নয়ন ও প্রশিক্ষণের সুযোগ এদেশে খুবই সীমিত। নানা সমস্যা ও সীমাবদ্ধতার মধ্যে সরকারী ও বেসরকারী উদ্যোগে কতগুলো ট্রেনিং ইনস্টিটিউট গড়ে উঠেছে। অদূর ভবিষ্যতে বাংলাদেশে প্রশিক্ষণের সুযোগ আরও বৃদ্ধি পাবে এবং প্রশিক্ষণ শিল্প কারখানার দক্ষতা বৃদ্ধি, শান্তি শৃঙ্খলা রক্ষা, শ্রম ব্যবস্থাপনা উন্নয়ন ও উৎপাদন বৃদ্ধির প্রতিবন্ধকতা দূরীকরণের নিয়ামক হিসেবে কাজ করবে।

(১৯৯০) অধ্যাপক আক্বাস আলী খান ইউ.জি.সি এর সহযোগিতায় বাংলাদেশের তিনটি প্রধান সরকারী, বাণিজ্যিক ব্যাংকে পদোন্নতির নীতি ও তা প্রয়োগের উপর একটি গবেষণার কাজ পরিচালনা করেন। তিনি ৬০জন কর্মকর্তা এবং ৪০জন করণীক এবং অধস্তন কর্মীদের মধ্যে পদোন্নতি সম্পর্কে তাদের মতামতের একটি জরীপ চালান। এই জরীপে কর্তৃপক্ষের মতামত প্রকাশের তেমন কোন অবকাশ ছিল না।

উপরোক্ত জরীপের ভিত্তিতে নিম্নে বর্ণিত মূল্যবান তথ্য পাওয়া যায়ঃ-

ক) শতকরা আশি ভাগের বেশি উত্তরদাতা পদোন্নতির ব্যাপারে মন্তব্য প্রকাশ করেন যে, দেশের অন্যান্য সার্ভিস বা চাকুরীর তুলনায়

ভাদের পদোন্নতির সুযোগ বেশী। প্রায় এক তৃতীয়াংশ উত্তরদাতা মনে করেন যে, বর্তমান পদোন্নতির নীতি কর্মীদের মনোবল বৃদ্ধি করতে সহায়ক।

খ) ৭০% উত্তরদাতা বর্তমান পদোন্নতির নীতি সম্বন্ধে অবহিত, বাকী ৪০% কর্মী উক্ত নীতি সম্পর্কে অস্পষ্ট ধারণার অধিকারী।

গ) পদোন্নতির ক্ষেত্রে প্রশিক্ষণকে গুরুত্ব দেয়া হয়।

(১৯৯৪) “বাংলাদেশ সিভিল সার্ভিসে প্রশিক্ষণ ব্যবস্থা: কতিপয় সমস্যা ও সুপারিশ”- নামক প্রবন্ধে জনাব মোসলেহ উদ্দিন আহমদ প্রশিক্ষণ সম্পর্কিত বিভিন্ন বিষয় তুলে ধরেছেন তা নিম্নে বর্ণনা করা হল- বাংলাদেশে যে সমস্যা- জর্জরিত প্রশিক্ষণ ব্যবস্থা প্রচলিত রয়েছে, তা থেকে যে কতখানি কল্যাণ অর্জিত হচ্ছে আর সেটা যে কি পরিমাণ জাতীয় উন্নয়নকে প্রভাবান্বিত করবে তা আর বলার অপেক্ষা রাখে না। প্রকৃতপক্ষে প্রশিক্ষণের এই সমস্যাগুলোর সমাধান না করা পর্যন্ত কোন অবস্থাতেই এ থেকে প্রকৃত সুফল আশা করা যায় না। তাই সমস্যাগুলোর আশু সমাধান প্রয়োজন। এগুলোর সমাধান কল্পে তার সুপারিশ সমূহের কিয়দংশ নিম্নে তুলে ধরা হলোঃ

১) পদোন্নতিতে প্রশিক্ষণকে অন্যতম যোগ্যতা হিসেবে ধরা উচিত। প্রশিক্ষণের পর তার একটি ফলাফল থাকা উচিত। তাতে প্রশিক্ষণের উপর সবার আগ্রহ বেড়ে যাবে। এটা না হলে প্রশিক্ষণ ছেলে খেলা হিসেবেই থেকে যাবে।

২) বৈদেশিক প্রশিক্ষণ সংস্থাপন মন্ত্রণালয়ের অসুবিধাটি হচ্ছে নির্বাচন কমিটি যাদের নাম বাইরে পাঠান, তার অনুপস্থিতি সংস্থাপন মন্ত্রণালয় পাচ্ছে না। এক্ষেত্রে কম্পিউটার পদ্ধতি গ্রহণ করা উচিত।

৩) বাংলাদেশে এনজিওদের মত প্রকল্পভিত্তিক প্রশিক্ষণ দরকার।

৪) কার্যক্ষেত্রে থাকাকালীন প্রশিক্ষণের ক্ষেত্রে একটি সুপারিশ হলো নিয়োগ দাতা কর্তৃপক্ষ প্রত্যেক ক্যাডারে অবশ্যই একটি পদ্ধতিগত পরিকল্পনা তৈরি করবে এবং এই পরিকল্পনার পর্যালোচনা হবে অভিজ্ঞ কমিটি দ্বারা।

৫) বাংলাদেশের মধ্যে সকল পাবলিক সেক্টর ট্রেনিং ইনস্টিটিউশন-এর প্রশিক্ষণার্থীদের ধারণ ক্ষমতা অবশ্যই পুরোপুরি ব্যবহৃত হতে হবে।

৬) প্রশিক্ষণ অবশ্যই হতে হবে কর্মসংশ্লিষ্ট এবং ন্যাশনাল ট্রেনিং কাউন্সিল তা তত্ত্বাবধান করবে।

৭) প্রশিক্ষণ শেষে পরীক্ষা গ্রহণের ব্যবস্থা থাকা উচিত, যাতে প্রকৃতপক্ষে প্রশিক্ষণার্থীরা কি শিখল তা যাচাই করা যায়।

৮) প্রশিক্ষণ হতে হবে কর্ম ভিত্তিক।

সংসদীয় গণতান্ত্রিক ব্যবস্থায় এটা অত্যন্ত জরুরী যে এমন পদ্ধতি থাকবে যার মাধ্যমে নিশ্চিত করা যাবে যে, সেরা প্রার্থীরাই এমন পদে নিয়োগ ও পদোন্নতি পেয়েছেন যেখানে তারা তাদের জ্ঞান, প্রশিক্ষণ ও অভিজ্ঞতা সবচেয়ে ভালোভাবে কাজে লাগাতে পারবেন। কাজই হচ্ছে পদোন্নতির সবচেয়ে শক্তিশালী মানদণ্ড, আর কাজ সম্পর্কে সবচেয়ে ভালো ভাবে ভবিষৎবাণী করা যায় সকল প্রশিক্ষণ, পরীক্ষা ও আগের কাজ থেকে মূল্যায়ন।

সংসদীয় গণতন্ত্র, বেসরকারী খাতের উন্নয়ন ও বাজার অর্থনীতির চাহিদা তুলে ধরে প্রশিক্ষণ কর্মসূচীর বিষয় বস্তু সংশোধন করতে হবে। জনকেন্দ্রিক উন্নয়ন ও জনসেবা নৈতিকতা প্রশিক্ষণ সূচীর অন্তর্ভুক্ত করতে হবে। প্রশিক্ষণ কর্মসূচীর বিষয়বস্তু পর্যালোচনা ও সময়োপযোগী করে যেতে হবে। চলতি প্রসঙ্গ, অত্যাধুনিক ব্যবস্থাপনা-পদ্ধতি এবং আন্তর্জাতিক উন্নয়নের ধারার সংগে সংগতি রেখে এই সময়োপযোগী কাজ করতে হবে। নব্বইয়ের দশকে বাংলাদেশে লোক প্রশাসনের ওপর গুরুত্বপূর্ণ প্রভাব সমূহের মধ্যে রয়েছে সংসদীয় গণতন্ত্র পুনঃপ্রবর্তন এবং বাজার- অর্থনীতির কাঠামোর আওতায় বেসরকারী খাতের উন্নয়ন। সংসদীয় গণতান্ত্রিক ব্যবস্থায় সচিবদের এবং সরকার রাজনীতিক এবং সংসদীয় প্রতিষ্ঠানগুলোর মধ্যকার সম্পর্ক নিয়ে নতুন করে চিন্তাভাবনা করা দরকার। বাজার-অর্থনীতি কাঠামোর আওতায় বেসরকারী খাতের উন্নয়ন এর জন্য যা প্রয়োজন তা হচ্ছে সরকারী কর্মকর্তরা শিল্প প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনার ওপর থেকে দৃষ্টি সরিয়ে বেসরকারী খাতের উন্নয়ন নিয়মিতকরণ ও সুযোগ-সুবিধা সৃষ্টির প্রতি মনোযোগ দেবেন।

সরকারকে জনগণের চাহিদার প্রতি সাড়াদায়ক, মুক্ত ও স্বচ্ছ হওয়ার প্রয়োজন জনকেন্দ্রিক উন্নয়নের ওপর গুরুত্ব আরোপ করতে হবে। সার্ভিস ওরিয়েন্টেশন উৎসাহিত করতে হবে।

সর্ব স্তরের সরকারী কর্মকর্তা এবং শিল্প প্রতিষ্ঠান ও এনজিও প্রধানদের জন্য স্বল্প স্থায়ী বিশেষ উচ্চ পর্যায়ের সেমিনারের আয়োজন করতে হবে। অংশ গ্রহণের জন্য এসব সেমিনারে উঁচু স্তরের বিশেষজ্ঞদের আনতে হবে। উন্নত ব্যবস্থাপনা ও ব্যাপক আন্তর্জাতিক প্রেক্ষাপট সম্পর্কে সচেতনতা বৃদ্ধি এবং সমাজে ঐক্য ও আস্থা সৃষ্টি করাই হবে এসব সেমিনারের লক্ষ্য এমনকি শীর্ষ পর্যায়ের কর্মকর্তাদেরও আন্তর্জাতিক ধারা ও উন্নত ব্যবস্থাপনার সর্বশেষ খবরাখবর রাখা ও এ সম্পর্কে সচেতনতা বৃদ্ধি করা প্রয়োজন। শীর্ষ পর্যায়ের কর্মকর্তাদের পেশাগত উন্নয়নের বিষয়টি তাদের পদ ও শিডিউলের সংগে সংগতি পূর্ণ হতে হবে। ধরেই নেয়া হয়, শীর্ষ পর্যায়ের এসব কর্মকর্তা ধারাবাহিক বাধ্যতামূলক প্রমোশনাল ট্রেনিং অভিজ্ঞতা এবং ক্রমান্বয়ে অধিক দায়িত্বপূর্ণ পদ গ্রহণের মাধ্যমে আগে থেকেই যথেষ্ট অগ্রসর। এখানে আরও সুপারিশ করা যাচ্ছে যে উক্ত পর্যায়ের কর্মকর্তারা সেক্টর, যেমন বেসরকারি ও এনজিও সেক্টরে তাদের সমকক্ষ কর্মকর্তাদের সংগে আর্কষণীয় ও সুবিধাজনক সেমিনারে অংশগ্রহণ করলে ঐক্য ও পারস্পরিক আস্থা সৃষ্টির ভিত্তি রচিত হবে।

কম্পিউটার সজ্জিতকরণ, প্রশিক্ষণ সরঞ্জাম এবং অত্যাধুনিক উপকরণ সংগ্রহ ও উদ্ভাবনের মাধ্যমে প্রশিক্ষণ ইনস্টিটিউশন সমূহকে জোরদার করতে হবে। বিভিন্ন প্রশিক্ষণ ইনস্টিটিউশনকে সকল ক্ষেত্রে আরো জোরদার করা প্রয়োজন। বিশেষ করে প্রশিক্ষণকে সংশ্লিষ্ট আকর্ষণীয় ও ফলপ্রসূ করে তোলার লক্ষ্যে উপকরণাদির উন্নয়ন ও বহুমুখী মাধ্যমের জন্য ব্যাপক প্রচেষ্টা চালানো দরকার। সিভিল সার্ভেটদের মধ্যে টেকনিক্যাল ও ব্যবস্থাপনা দক্ষতা বৃদ্ধির লক্ষ্যে উপযুক্ত প্রশিক্ষণ ও অন্যান্য ব্যবস্থা গড়ে তুলতে হবে। এ উদ্দেশ্যে নিয়মিত ও পরিবর্তিত ভাবে প্রশিক্ষণ চাহিদার মূল্যায়ন করে যেতে হবে। প্রশিক্ষণ কর্মসূচীর বিষয়বস্তু, পদ্ধতি ও পরিবেশন কৌশল অব্যাহত ভাবে সময়োপযোগী করে যেতে হবে। সিভিল সার্ভেটদের মধ্যে টেকনিক্যাল



ও ব্যবস্থাপনা উভয় দক্ষতার প্রয়োজনের প্রতি লক্ষ্য রেখে নিয়মিতভাবে প্রশিক্ষণ চাহিদা মূল্যায়নের সুষ্ঠু উপায় উদ্ভাবন করতে হবে।

স্বতন্ত্র অফিসারদের জন্য পেশাগত উন্নতির সুযোগ দিতে হবে। বার্ষিক গোপন প্রতিবেদন এবং পেশা উন্নয়ন চাহিদার পরিপ্রেক্ষিতে এটি স্থির করতে হবে। সঠিক পদে অফিসারদের সর্বোত্তম কাজে লাগানোর উদ্দেশ্যে স্বতন্ত্র কাঠামোর আওতায় অফিসারদের সর্বোত্তম কাজে লাগানোর উদ্দেশ্যে স্বতন্ত্র কাঠামোর আওতায় অফিসারদের প্রশিক্ষণ অভিজ্ঞতা, পদোন্নতি ও নিয়োগকে সম্পূর্ণ সমন্বিত করতে হবে। এ কারণে স্বতন্ত্র অফিসারদের উচিত অভিজ্ঞ তত্ত্বাবধায়ক ও পার্সোনেল ম্যানেজারের সংগে একত্রে বার্ষিক গোপন প্রতিবেদন সনাক্ত ও দুর্বলতা গুলো বিশ্লেষণ করা। দুর্বলতা কাটিয়ে ওঠা ও শক্তি বৃদ্ধির লক্ষ্যে পরিকল্পনা প্রণয়ন ও বাস্তবায়ন এবং প্রার্থীকে উচ্চতর দায়িত্বের জন্য যথেষ্ট প্রস্তুত করে তোলাই এর উদ্দেশ্য। এই পেশা পরিকল্পনা প্রক্রিয়া কোনভাবেই পেশার উন্নতির নিশ্চয়তা দেয় না। কারণ মুক্ত সিভিল সার্ভিস ব্যবস্থার কাজের ওপর গুরুত্ব দেওয়া এবং এই ব্যবস্থায় পদ ও পদোন্নতির জন্য প্রকাশ্যে প্রতিযোগিতা করতে হয়।

সর্বস্তরের সরকারি ইউনিট সমূহে যৌথ দলের জন্য বিশেষ প্রশিক্ষণ প্রাপ্ত কর্মচারীদের নাম প্রণয়ন ও পেশা করতে হবে। সরকারি যে কোন স্তরে যেখানে যৌথ দল গড়ে উঠবে, সেসব দলের যৌথ পরিকল্পনায় দল গঠন ও ফলাফলমুখী ব্যবস্থাপনা বিষয়ে কর্মস্থলে প্রশিক্ষণ লাভের সুযোগ থাকতে হবে। উচ্চ স্তরের কাজের সুবিধার্থে প্রয়োজন মত নিয়মিত বিরতিতে এই কর্মস্থলে প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা করতে হবে। নারী ও পুরুষ অফিসার ও স্টাফদের জন্য প্রশিক্ষণ কর্মসূচীতে নারী-পুরুষ সচেতনতার বিষয় বাধ্যতা মূলকভাবে অর্ন্তভুক্ত করতে হবে। জেন্ডার ও ব্যবস্থাপনা বিষয়ক পাঠ্যসূচী এবং মহিলা ব্যবস্থাপকদের জন্য বিশেষ কোর্স তৈরি করতে হবে। সিভিল সার্ভিসে মহিলা অফিসার তুলনামূলকভাবে সাম্প্রতিক সংযোজন। এ কারণে সমীক্ষক দল মনে করে, নারী ও পুরুষ অফিসার ও স্টাফদের জন্য নারী-পুরুষ সচেতনতা গড়ে তোলা প্রয়োজন। এক্ষেত্রে সামাজিক ও ধর্মীয় মূল্যবোধ বিবেচনায় আনতে হবে। সংশ্লিষ্ট প্রশিক্ষণ কর্মসূচীতে 'জেন্ডার এন্ড দি পাবলিক

সার্ভিস' সম্পর্কিত পাঠক্রম অর্জুজির মাধ্যমে এই সচেনতা সৃষ্টি করা যেতে পারে। এছাড়াও যেহেতু মহিলা অফিসারগণ নিজ প্রতিষ্ঠান সহ বেশ কিছু সংখ্যক বিশেষ সমস্যার অভিজ্ঞতাও অর্জন করে থাকেন, সেহেতু মহিলাগণ ব্যবস্থাপকদের জন্য বিশেষ কোর্সের প্রয়োজন রয়েছে। উন্নয়নের দায়িত্ব পালন ও নাগরিকদের প্রয়োজনে স্থানীয় সরকারকে শক্তিশালী করতে হলে স্থানীয় পর্যায়ের নেতাদের জন্য প্রশিক্ষণ কর্মসূচী সম্প্রসারণ ও জোরদার করার প্রয়োজন হবে। স্থানীয় প্রশাসকরা স্থানীয় সরকারের কাছে রিপোর্ট করবেন ও দায়ী থাকবেন বলে সরকার সিদ্ধান্ত নিলে প্রশিক্ষণ কর্মসূচীর প্রয়োজন হতে পারে যা এই নতুন সম্পর্কের সংগে অফিসার ও স্থানীয় নেতাদের যথাযথভাবে মানিয়ে নিতে সহায়ক হবে।

প্রশিক্ষণ এদেশের সবচেয়ে অবহেলিত একটি বিষয় যা উন্নত বিশ্বের ব্যবস্থাপনার ক্ষেত্রে কর্ম বা পেশাভিত্তিক পরিকল্পনার অন্যতম নির্ধারক, কিন্তু বাংলাদেশে অল্প কয়েকটি ক্যাডার ছাড়া অন্যান্য ক্যাডারে পেশাভিত্তিক পরিকল্পনা নেই। এটা প্রশাসনে মানব সম্পদ উন্নয়নের পক্ষে অন্যতম বাধা। সাংগঠনিক লক্ষ্য ও ব্যক্তিগত লক্ষ্যকে একীভূত করে তোলার মধ্য দিয়ে দক্ষ প্রশাসন গড়ে তোলার ক্ষেত্রে পেশাভিত্তিক পরিকল্পনার অংশ হিসেবে প্রশিক্ষণ সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণ।

(১৯৯৭) "Training of Extension Workers" শিরোনামে একটি গবেষণা ধর্মী সমীক্ষা পরিচালনা করা হয়। উক্ত গবেষণা পত্রে মূলতঃ মাঠকর্মীদের প্রশিক্ষণের বিষয়টি প্রাধান্য পেয়েছে। গবেষণা পত্রে যে সব সমস্যা তুলে ধরা হয়েছে সেগুলো হল-

- ক) প্রশিক্ষণের অপর্যাপ্ত সময়সীমা।
- খ) শিক্ষাগত যোগ্যতার কম বেশি হওয়ার ফলে প্রশিক্ষণার্থীদের সমস্যা সৃষ্টি হওয়া।
- গ) দক্ষ প্রশিক্ষকের সমস্যা।
- ঘ) প্রশিক্ষণের পর্যাপ্ত অর্থ ব্যয় না করার সমস্যা।
- ঙ) অনেক সময় যে ধরনের প্রশিক্ষণ কর্মীরা গ্রহন করে থাকে মাঠ পর্যায়ে তা প্রয়োগ করা সম্ভব হয় না।
- চ) প্রশিক্ষণ সামগ্রী সরবরাহে স্বল্পতা রয়েছে।

ছ) প্রশিক্ষণের প্রয়োজনীয়তা প্রশিক্ষণার্থী কর্তৃক পছন্দনীয় হয় না।

জ) প্রশিক্ষণের কার্যকারিতা এবং মূল্যায়নের সমস্যার কথা উল্লেখ করা হয়েছে।

ঝ) পর্যাপ্ত স্থানের অভাব।

(২০০২) “NGO'S and Development Alleviating Rural Poverty in Bangladesh” শিরোনামে AKM, Ahsan Ullah and Jayant K. Routry একটি গবেষণা ধর্মী সমীক্ষায় উত্তরদাতাদের NGO and GO (Government Organisation) হতে প্রশিক্ষণ গ্রহণ সম্পর্কে তথ্য উপস্থাপন করা হয়েছে। নিম্নে সন্নিহিত মাধ্যমে এ ধরনের তথ্য উপস্থাপন করা হল-

সারণী নং-২.১ উত্তরদাতাদের NGO and GO (Government Organisation) হতে প্রশিক্ষণ গ্রহণ বন্টন।

প্রশিক্ষণ কোর্সের প্রকার ভেদে	উত্তরদাতাদের প্রশিক্ষণ গ্রহণ		প্রশিক্ষণ প্রদান করা হয়েছে				পার্থক্য NGO/GO
			NGO হতে		GO হতে		
	f	%	f	%	f	%	f
নার্সারী	৩	১০.৭১	১	৭.১৪	৩	১০.৭১	-২
পোলট্রি	৮	২৮.৫৭	৮	২৮.৫৭	NA	NA	+২
* HRLE	২	৭.১৪	২	৭.১৪	NA	NA	+২
পশু সম্পদ	২	৭.১৪	১	৩.৫৭	১	৩.৫৭	০
স্বাস্থ্য এবং পরিষ্কার	৬	২১.৪৩	১	৩.৫৭	৫	১৭.৮৮	-৪
দক্ষতার উন্নয়ন	১	৩.৫৭	১	৩.৫৭	NA	NA	+১
মৎস চাষ	২	৭.১৪	NA	NA	২	৭.১৪	-২
গ্রামীণ দাই এর প্রশিক্ষণ	৪	১৪.২৮	NA	NA	৪	১৪.২৮	-৪
মোট	২৮	১০০	১৪	১৪			

\* Human Rights and Legal Education

NA- Not applicable

উৎস : মাঠ পর্যায়ের জরিপ-২০০২

NGO এর উন্নয়ন কার্যক্রমে প্রশিক্ষণ একটি অন্যতম চাবিকাঠি এর লক্ষ্য হল দক্ষতার উন্নয়ন। বড় পরিসরে এর উদ্দেশ্য হল দারিদ্রতা দূরীকরণ এবং মহিলাদের ক্ষমতায়ন বৃদ্ধির লক্ষ্য বাস্তবায়নের জন্য প্রশিক্ষণ কার্যক্রমকে জোরদার করা। বাংলাদেশের অধিকাংশ এনজিও গুলোই তিন ধরনের প্রশিক্ষণ প্রদান করে থাকে যেমনঃ ক্ষমতায়ন সম্পর্কিত, স্বাস্থ্য এবং পুষ্টি ও দক্ষতা ভিত্তিক। ক্ষমতায়ন বৃদ্ধির লক্ষ্যে যে ধরনের প্রশিক্ষণ প্রদানের ব্যবস্থা অর্ন্তভুক্ত করা হয়েছে তা হল শিক্ষাগত, নেতৃত্ব, সচেতনতা বৃদ্ধি, দলীয় প্রক্রিয়া এবং ব্যবস্থাপনাগত। স্বাস্থ্য এবং পুষ্টি সম্পর্কিত প্রশিক্ষণে রয়েছে পরিষ্কার পরিচ্ছন্নতা, স্যানিটেশন, ডায়েট, কিছু কিছু কর্মসূচী বিশেষ দক্ষতা বৃদ্ধিতে সহায়ক যেমন- গ্রামীণ দাইয়ের প্রশিক্ষণ দেয়া। দক্ষতা বৃদ্ধির অন্যান্য প্রশিক্ষণ গুলো, কৃষি, রেশম, টেইলারিং, পোলট্রি এবং অন্যান্য।

সারণী নং ৩.১ থেকে দেখা যায় ২৯% উত্তরদাতা এনজিও হতে প্রশিক্ষণ গ্রহণ করে। এছাড়া তাদের জীবনে এনজিও এবং সরকারি উন্নয়ন জায়গা হতে প্রশিক্ষণ গ্রহণ করে। ১.১ নং টেবিল হতে পাওয়া যায় এনজিও এবং সরকারি সাধারণতঃ ৮ ধরনের প্রশিক্ষণ কর্মসূচীর আয়োজন করে। শুধুমাত্র এনজিওরা পোলট্রি, পোলট্রি ড্যাকসিন এবং Human Right সংক্রান্ত প্রশিক্ষণ দেয়। কিন্তু সরকারি সংস্থা সাধারণতঃ গ্রামীণ দাইদের খাত্তীবিদ্যা সংক্রান্ত প্রশিক্ষণ দিয়ে থাকে।

### ১.৭.২ প্রাসঙ্গিক প্রবন্ধ, গবেষণা পত্র (বিদেশ) :

(১৯৮২), Proffessor T.V RAO ভারতের ৪৫টি বিভিন্ন ধরনের প্রতিষ্ঠানে কর্মী দক্ষতা মূল্যায়ন সম্পর্কিত একটি সমীক্ষা পরিচালনা করেন। এই প্রতিষ্ঠান গুলোর মধ্যে ৩৪টি ব্যক্তি মালিকানাধীন আর ১১টি রাষ্ট্রীয় মালিকানাধীন ছিল। তিনি উক্ত সমীক্ষায় অনেক উপকরণের মধ্যে প্রশিক্ষণকেও গুরুত্বপূর্ণ উপকরণ হিসেবে চিহ্নিত করেন কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নে।

উক্ত সমীক্ষায় তিনি দেখিয়েছেন শতকরা ৫০ ভাগ প্রতিষ্ঠান কর্মীদের আচরণ নিয়ন্ত্রণ এবং কর্মীদের যোগ্যতার উন্নয়নের দক্ষতা মূল্যায়ন করে। শতকরা ৩০ ভাগ করে কর্মীদের আচরণ নিয়ন্ত্রণ করার

জন্য, ১০ ভাগ শুধু মাত্র উন্নয়নের স্বার্থে মূল্যায়ন করে বাকী ১০ ভাগ মূল্যায়ন করে না বললেই চলে।

উক্ত সমীক্ষায় কর্মী দক্ষতা মূল্যায়নে প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন প্রয়োজনীয়তা উপলব্ধি চিহ্নিত করা হয়, শতকরা ৮৭ ভাগ প্রতিষ্ঠান ইহা ব্যবহার করে।

Cheri Ostroff (১৯৯১) মিনেসোটা বিশ্ববিদ্যালয়ের ইন্ডাস্ট্রিয়াল রিলেশন সেন্টারে এর গবেষক “Traning Effectiveness Measures And Scoring Schemes: A Comparison” নামক গবেষণা ক মটি পরিচালনা করেন। এই গবেষণা কর্মটিতে তিনি মূলতঃ প্রশিক্ষণের নতুন কিছু পরিমাপকের কার্যকারিতা পরীক্ষা করেন। গবেষণা কর্মের উদ্দেশ্য চিহ্নিত করা হয়েছিল প্রশিক্ষণের কার্যকারিতা (training effectiveness)-র অনেকগুলো পরিমাপকের উপকারিতা তুলনা করা। এই লক্ষ্যে গবেষক বিশেষজ্ঞের ফলাফল বনাম পর্যবেক্ষণ ও পরীক্ষা নিরীক্ষার মাধ্যমে প্রশিক্ষণের মূল্যায়ন পরিমাপ করেছিল। বিশেষজ্ঞের দ্বারা প্রাপ্ত স্কোরের তুলনায় প্রশিক্ষণে পর্যবেক্ষণ ও পরীক্ষার মাধ্যমে স্কোর দেয়ার পদ্ধতিই উত্তম বলে তিনি বিশ্বাস করতেন। গবেষক তার গবেষণায় প্রশিক্ষণ কর্মসূচীর মূল্যায়নের জন্য গবেষণার নকশা (Research design) হিসেবে নির্বাচন করেছে Pre test, Post test, এবং Control group, গবেষণার অনির্ভরশীল চলক (Independent variable) ছিল ব্যবহার প্রকারভেদে (প্রশিক্ষণ প্রাপ্ত বনাম প্রশিক্ষণে ছাড়া) এবং নির্ভরশীল বা Dependent variable চলক ছিল প্রশিক্ষণের কার্যকারি বা ফলপ্রদতা (effectiveness) পরিমাপক (আচরণ, যোগ্যতা ইত্যাদি) গবেষণায় প্রাপ্ত ফলাফলে দেখা যায়-

—প্রশিক্ষণের কার্যকারিতা পরিমাপকের লক্ষ্যে কার্যক্ষেত্রে তাদের যে কোন অবস্থার মুখোমুখি হওয়া এবং প্রশিক্ষণ চলাকালীন সময়ে তাদের আচরণগত পরিবর্তনের স্পর্শকাতর বিষয় গুলোর পরিমাপ করা হয়েছে। কার্যক্ষেত্রে কর্মীদের অবস্থানগত রেটিং (Situational rating) হতে প্রশিক্ষণে প্রভাবের জন্য তাৎপর্য ফলাফল পাওয়া যায়। প্রশিক্ষিত অংশ গ্রহণকারীর প্রশিক্ষণে পরবর্তী উচ্চতর স্কোর পর্যবেক্ষণের মাধ্যমে দেখা যায়

পক্ষান্তরে প্রশিক্ষণে যে অংশ গ্রহণ করে নাই তার মধ্যে একরূপ দেখা যায় নাই।

আচরণ গত এবং দক্ষতার মূল্যায়নে প্রশিক্ষণে অংশ গ্রহণকারী কর্মী এবং অংশগ্রহণ করে নাই এ ধরনের কর্মীদের মধ্যে তাৎপর্যপূর্ণ কোন ফলাফল পাওয়া যায় নাই। তবে কিছু কিছু ক্ষেত্রে ব্যতিক্রম রয়েছে।

-কিছু ঘটনা প্রমাণ করে পরিদর্শক (supervisor)-রা দক্ষ এবং অদক্ষ প্রশিক্ষকের পার্থক্য চিহ্নিত করতে ব্যর্থ।

- empirical scoring পরিমাপের ক্ষেত্রে ভালো ফলাফল রাখে।

- আচরণ গত রেটিং এর ক্ষেত্রে প্রশিক্ষণ এবং দলের তুলনামূলক রেটিং কোন পার্থক্য খুঁজে পাওয়া যায় নাই।

- প্রশিক্ষণের কার্যকারিতা বৃদ্ধির বিভিন্ন চলক গুলো যেমন, প্রশিক্ষণের মনোভাব, প্রেষণা, প্রশিক্ষণে সফলতার প্রত্যাশা, প্রাতিষ্ঠানিক পরিবেশ যেগুলো কিনা একটি সফল প্রশিক্ষণে প্রভাব বিস্তার করে সেগুলোর পরিমাপক হিসেবে ব্যবহার করা হয় নাই তবে এগুলো আচরণ গত এবং দক্ষতা গত রেটিং এর ক্ষেত্রে তাৎপর্য পূর্ণ ফলাফল বহন করে। তবে অনেক গবেষণা কর্মে আচরণ গত এবং দক্ষতা গত রেটিং তাৎপর্য পূর্ণ ফলাফল বহন করে।

১৯৯৬-৯৭ সালে Pattanayak এবং Dhar পরিচালিত “Study on training Needs Assessment of Indian Industries” নামক গবেষণা পত্রে ৭৫টি ইন্ডিয়ান প্রতিষ্ঠানের উচ্চ পর্যায়ের, মধ্যম পর্যায়ের এবং জুনিয়র পর্যায়ের প্রধান নির্বাহীদের নিকট হতে জরীপ পদ্ধতির মাধ্যমে গবেষণার কাজটি পরিচালনা করা হয়েছে। এই গবেষণার উদ্দেশ্য ছিল নির্বাহীদের ব্যক্তিগত উন্নয়ন এবং প্রাতিষ্ঠানিক উন্নয়নের লক্ষ্যে প্রশিক্ষণের প্রয়োজনীয়তা নির্ধারণ।

প্রশিক্ষণের প্রয়োজনীয়তা নির্ধারণের বিষয়টি গবেষক তিনটি ক্যাটেগরিতে ভাগ করেছেন। এগুলো হল- ব্যক্তিগত উন্নয়ন, প্রাতিষ্ঠানিক উন্নয়ন এবং জেষ্ঠা সম্পর্কিত উন্নয়ন। নিম্নে এই বিষয়গুলো তুলে ধরা হল-

ক) ব্যক্তিগত উন্নয়ন-সম্পর্কিতঃ এই ধরনের উন্নয়নের সাথে সম্পর্কিত বিষয় হচ্ছে প্রাথমিকভাবে Individual growth এবং development. প্রশিক্ষণের প্রয়োজনীয়তা রয়েছে ব্যক্তিগত দক্ষতা উন্নয়নের জন্য, ব্যক্তিগত এবং প্রাতিষ্ঠানিক বৃদ্ধি ও উন্নয়নের জন্য, নতুন দক্ষতা অর্জনের জন্য, নৈতিক মূল্যবোধের শিক্ষণ এবং ব্যবহারিক ক্ষেত্রে তার প্রয়োগ। সচেতনতা বৃদ্ধি, দৃষ্টিভঙ্গি পরিমাণ, কৌশল গত দক্ষতার উন্নয়ন, সাধারণ জ্ঞান, সৃজনশীলতা এবং ব্যবস্থাপনা গত দক্ষতার উন্নয়ন।

খ) প্রাতিষ্ঠানিক উন্নয়ন- এ লক্ষ্য প্রশিক্ষণের প্রয়োজনীয়তা গুলো হল- প্রাতিষ্ঠানিক দক্ষতা এবং কার্যকারিতার উন্নয়ন, প্রতিষ্ঠানের পরিবেশ এবং চাকুরীর ধরনের সাথে এগুলো আবার সম্পর্কিত। চাকুরীর মান বজায় রাখা, প্রাতিষ্ঠানিক দক্ষতা, পরিকল্পনা এবং বাস্তবায়নের সমন্বয় সাধন, কার্য সম্পৃক্তকরণ, প্রফেশনাল ব্যবস্থাপনা MIS (Management Information System), ব্যবস্থাপনা গত দক্ষতা দূরীকরণ এগুলো প্রাতিষ্ঠানিক উন্নয়নে লক্ষ্য করা।

গ) ক্রেতা সম্পর্কিত উন্নয়নঃ এই ধরনের উন্নয়ন প্রতিষ্ঠানের বাইরের ইমেজ ধরে রাখার জন্যে। এই ধরনের উন্নয়নের জন্য প্রশিক্ষণের প্রয়োজনীয়তা নির্ধারণের ক্ষেত্রে যে বিষয় গুলো প্রধান্য পেয়েছে সেগুলো হল- পণ্যের গুণগত মান বৃদ্ধি, ক্রেতার আকাংখা এবং প্রত্যাশা অনুযায়ী সেবার মান নিশ্চিত করা গবেষণার প্রাপ্ত ফলাফল থেকে দেখা যায়-

**উচ্চ পর্যায়ের নির্বাহীর ক্ষেত্রে :**

ব্যক্তিগত উন্নয়ন এবং প্রাতিষ্ঠানিক উন্নয়নের প্রতি ৩৪% এবং ক্রেতা উন্নয়নের প্রতি ৩৩% পাবলিক সেক্টরের কর্মে নিয়োজিত প্রধান নির্বাহীগণ মতামত দিয়েছেন। পাবলিক সেক্টরে কর্মে নিয়োজিত প্রধান নির্বাহীগণ যে বিষয় গুলো প্রশিক্ষণের প্রয়োজনীয়তা নির্ধারণের ক্ষেত্রে বেশি গুরুত্ব দিয়েছে সেগুলো হল-

- দক্ষতার উন্নয়ন
- প্রাতিষ্ঠানিক কার্যকারিতা বৃদ্ধি
- ব্যক্তিগত সুবিধা এবং উন্নয়ন
- কর্ম সন্তুষ্টি বৃদ্ধি

প্রাইভেট সেক্টরে দেখা যায় উচ্চ পর্যায়ের নির্বাহীদের ক্ষেত্রে

- চাকুরীর গুণগত মান সম্পর্কে বোঝা
- প্রাতিষ্ঠানিক কার্যকারিতা বৃদ্ধি
- নতুন দক্ষতা সাধারণ ক্ষেত্রে বৃদ্ধি করা।

আকাঙ্ক্ষা এবং প্রত্যাশা অনুযায়ী সেবার মান নিশ্চিত করা।

গবেষণার ফলাফলঃ

গবেষণায় প্রাপ্ত ফলাফল হতে পাওয়া যায়-

ক) জরীপ হতে প্রাপ্ত ফলাফলে দেখা যায় প্রধান নির্বাহীগণ প্রশিক্ষণের প্রয়োজনীয়তার ক্ষেত্রে প্রাতিষ্ঠানিক ব্যক্তিগত উন্নয়নের ক্ষেত্রে সচেতন বেশি।

খ) মধ্য পর্যায়ের নির্বাহীগণ (Mid level executive) ব্যক্তিগত এবং প্রাতিষ্ঠানিক উন্নয়নকে প্রাধান্য দেন যা প্রধান নির্বাহী গণের সাথে মতামতে সাদৃশ্য রয়েছে।

গ) জুনিয়র লেভেলের নির্বাহীদের মধ্যে এই মতামতে ভিন্নতা রয়েছে তারা প্রশিক্ষণের প্রয়োজনীয়তার ক্ষেত্রে শুধুমাত্র প্রাতিষ্ঠানিক উন্নয়নের পক্ষে মতামত দিয়েছেন।

প্রত্যেক স্তরের নির্বাহীগণঃ-

প্রত্যেক স্তরের নির্বাহীগণ ব্যক্তিগত উন্নয়নের জন্য নিম্নে উল্লেখিত বিষয় গুলোর ক্ষেত্রে প্রশিক্ষণের প্রয়োজনীয়তা উল্লেখ করেন।

- ক) দক্ষতার উন্নয়ন
- খ) কর্ম জীবনের গুণগত উন্নতি সাধন
- গ) চাকুরীর গুণগত উন্নতি সাধন
- ঘ) প্রাতিষ্ঠানিক ব্যবস্থাপনার পেশাগতকরণ
- ঙ) উপস্থাপন এবং যোগাযোগের দক্ষতার উন্নতি সাধন

যে সমস্ত বিষয় গুলো স্পর্শ করা হয় তাই সেগুলো হল-

- ক) ব্যবসার ক্ষেত্রে নৈতিক মূল্যবোধের বৃদ্ধি
- খ) প্রতিষ্ঠানের প্রতি প্রতিশ্রুতিবদ্ধতা



গ) স্বাস্থ্য সম্পর্কিত সচেতনতার উন্নয়ন

(২০০২) “Effects of Training Method and Learning style on Cross-Cultural Training Out comes” M.L. Poon, Cynthia Key stevens and Martin J. Ganon রচিত গবেষণা পত্রে তার Cross Cultural প্রশিক্ষণে প্রশিক্ষণ পদ্ধতি এবং শিক্ষণের স্টাইল, প্রশিক্ষণ পদ্ধতির ধাপ প্রশিক্ষণার্থী কিভাবে গ্রহণ করে, প্রশিক্ষণার্থী প্রতিক্রিয়া এবং Cross Cultural প্রশিক্ষণ ফলাফল ইত্যাদির উপর পরীক্ষণ পদ্ধতিতে তথ্য সংগ্রহ করেন।

### ফলাফলঃ

গবেষণার ফলাফলে দেখা যায়- প্রশিক্ষণ পদ্ধতির কার্যকারিতা বৃদ্ধির জন্য মনোভাব, প্রতিক্রিয়া ইত্যাদি প্রশিক্ষণের ফলপ্রদতা (effectiveness) বৃদ্ধির ক্ষেত্রে সহায়তা করে। শর্ত সাপেক্ষে পরীক্ষণ মূলক পদ্ধতিতে ব্যক্তিগত পার্থক্য থাকা শর্তেও প্রশিক্ষণ স্টাইল প্রশিক্ষণার্থীর প্রতিক্রিয়া পরিবর্তনে তাৎপর্য পূর্ণ ফলাফল রাখে না। ফলাফলে আরও দেখা যায়- প্রশিক্ষণের স্টাইল প্রশিক্ষণার্থীদের প্রশিক্ষণের কার্যকারিতা বৃদ্ধির লক্ষ্যে তাৎপর্য পূর্ণ ফলাফল বহন করে। প্রশিক্ষণের সার্থকতার ক্ষেত্রে প্রশিক্ষণার্থীদের প্রয়োজনীয়তা রয়েছে যোগাযোগ এবং আন্তঃব্যক্তিক সম্পর্ক উন্নয়ন।

### সুপারিশঃ

গবেষণা পত্রের সুপারিশগুলো মধ্যে রয়েছে- শ্রেণী কক্ষে শিক্ষণ এবং প্রতিষ্ঠানিক প্রশিক্ষণ আলাদা হওয়া উচিত। প্রত্যেক প্রশিক্ষণার্থীর জন্য একই রকম প্রশিক্ষণ পদ্ধতি ব্যবহার করা উচিত নয়। প্রশিক্ষণার্থীর নিকট প্রশিক্ষণ কর্মসূচীকে আকর্ষণীয় করে তুলতে হবে তবেই সে তার নিজের দুর্বলতা গুলো কাটিয়ে শক্তিশালী হয়ে উঠতে পারবে। প্রশিক্ষণের মূল্যায়নের জন্য অধিক গবেষণা কর্ম থাকা প্রয়োজন প্রশিক্ষণ কর্মসূচী সার্থকতা পায়। প্রশিক্ষণ কর্মসূচীতে ফিডব্যাক ব্যবস্থা যত বেশি হবে এর সফলতাও তত বেশি হবে। কার্যকরী বা effective training এর ক্ষেত্রে কৌশল হওয়া উচিত শিক্ষণের স্টাইল, প্রশিক্ষণের পদ্ধতি কৌশল এবং একক অবস্থানের প্রেক্ষিতে।

দ্বিতীয় অধ্যায়

গবেষণায় ব্যবহৃত পদ্ধতি

## গবেষণায় ব্যবহৃত পদ্ধতি

### ২.১ গবেষণায় ব্যবহৃত পদ্ধতি

#### ২.১.১ গবেষণার ধরণঃ

##### Types of Study

গবেষণার বিষয়, সমস্যা, উদ্দেশ্য ও লক্ষ্য ইত্যাদির পরিপ্রেক্ষিতে অনুসন্ধানের প্রকৃতি নির্ভর করে। গবেষণার বিষয় নির্ধারণ বা গবেষণার অনুমান গঠনে সহায়তা করার জন্য যে সব অনুসন্ধান পরিচালিত হয়, তাকে উদঘাটনী অনুসন্ধান (exploratory study) বলে আখ্যায়িত করা হয়। এই ধরনের অনুসন্ধানের কাজ হল, গবেষক যে বিষয় বা সমস্যা নিয়ে গবেষণা করতে আগ্রহী, উক্ত বিষয় বা সমস্যা সম্পর্কে পরিচিতি লাভে গবেষককে সাহায্য করা। গবেষণার বিষয় বা সমস্যা সম্পর্কে সাধারণ ভাবে একটি স্পষ্ট ধারণা গবেষকের থাকা কাম্য। যে বিষয় বা সমস্যা সম্পর্কে কোন ধারণা নেই সেই বিষয়ে গবেষণা করা সম্ভব নয়। যে বিষয়ে বা সমস্যা সম্পর্কে গবেষক গবেষণা পরিচালনা করতে চান, সে বিষয়ে তার জ্ঞান ও অভিজ্ঞতা থাকা অপরিহার্য। তাই যখন এমন একটি বিষয় বা সমস্যা নিয়ে গবেষক গবেষণা কাজ পরিচালনা করতে চান, সে সম্পর্কে তার ধারণা নেই বা খুবই সীমিত তখন তিনি উদঘাটনী অনুসন্ধানের মাধ্যমে তথ্য সংগ্রহ করে উক্ত বিষয় বা সমস্যাটি সম্পর্কে সুস্পষ্ট ধারণা লাভ করতে চান যার মাধ্যমে পরবর্তীতে বিষয়টি নিয়ে গবেষণা করা গবেষকের পক্ষে সম্ভব হয়।

বর্তমান গবেষণাটি মূলতঃ উদঘাটনী অনুসন্ধান বা মূলক নমুনা জরীপ। এই ধরনের গবেষণার প্রয়োজন রয়েছে ব্যাপক। কারণ এই ধরনের গবেষণা পরবর্তীতে অনুমান গঠনে সহায়তা করে।

#### ২.১.২ গবেষণার এলাকাঃ

##### Study Area

ঢাকা শহরের বিভিন্ন এলাকায় অবস্থিত এনজিও সমূহকে গবেষণার এলাকা হিসেবে নির্বাচন করা হয়েছে।

## ২.১.৩ সমগ্রক ও বিশ্লেষণের একক :

### (Population and unit of Analysis)

গবেষণা এলাকায় অবস্থিত সকল এনজিও সমূহ হবে গবেষণার সমগ্রক এবং এনজিও তে কর্মরত কর্মীগণকে বিশ্লেষণের একক হিসেবে ধরা হয়েছে।

## ২.১.৪ নমুনা, নমুনায়ন তালিকা, নমুনার আকার, নমুনায়ন পদ্ধতি : (Sample, Sampling Frame, Sample Size, Types of Sampling Technique)

গবেষণায় নমুনা ও নমুনায়ন প্রত্যয় দুটি যথেষ্ট তাৎপর্যপূর্ণ। জরীপ ও পরীক্ষণমূলক অনুসন্ধানের বেশির ভাগ ক্ষেত্রে নমুনা নিয়ে কাজ করা হয়। সঙ্গত কারণে সমগ্রকের পরিবর্তে নমুনা নিয়ে পরিচালিত গবেষণার ফলাফল বেশি মাত্রায় শুদ্ধ গ্রহণীয় এবং নির্ভরযোগ্য হয় বলে অনেক গবেষক মনে করেন। এছাড়া নমুনা গবেষণা সমস্ত বিচারেই তুলনামূলক ভাবে সুবিধাজনক। উপরন্তু, গবেষণায় নমুনা প্রয়োগ একটি আধুনিক এবং বিজ্ঞান সম্মত পদক্ষেপও বটে।

নিম্নে বর্তমান গবেষণায় ব্যবহৃত নমুনা, নমুনায়ন তালিকা, নমুনার আকার এবং নমুনায়ন পদ্ধতি সম্পর্কে আলোচনা করা হল।

### (ক) নমুনা (Sample) :

জরীপাধীন একক-সমষ্টি একটি প্রতিনিধিত্ব মূলক অংশকে নমুনা বলে বিবেচনা করা হয়। বর্তমান গবেষণায় এনজিওতে কর্মরত কর্মীদের নমুনা হিসেবে ধরা হয়েছে।

### (খ) নমুনায়ন তালিকা (Sampling Frame) :

জরীপাধীন একক সমষ্টির পূর্ণাঙ্গ তালিকাই হচ্ছে নমুনায়ন তালিকা। নমুনায়ন তালিকা প্রদান একদিকে বিজ্ঞান ভিত্তিক নমুনা নির্বাচনে যেমন সহায়তা করে, তেমনি নমুনার প্রতিনিধিত্ব নিশ্চিত করতে সাহায্য করে। বর্তমান গবেষণায় এনজিও ব্যুরো থেকে প্রকাশিত NGO

Directory আন্তর্জাতিক, দেশীয় এবং স্থানীয় এনজিও এর নামের তালিকা নেয়া হয়েছে।

### (গ) নমুনার আকার (Sample size) :

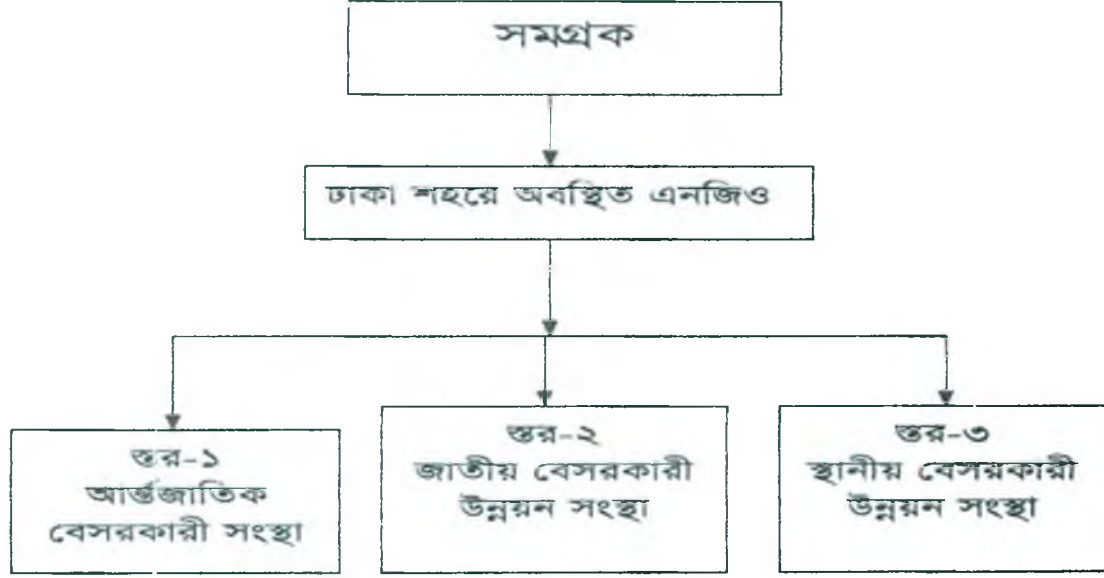
নমুনা নির্বাচনে একটি গুরুত্বপূর্ণ সিদ্ধান্ত হল নমুনার আকারের ব্যাপার। এ ব্যাপারে বিশেষজ্ঞরা বিভিন্ন মত পোষণ করেন। উদাহরণ স্বরূপ বলা যায় যে, মতে নমুনার আকার কমপক্ষে সমগ্রকের ৫% হওয়া উচিত। আবার অনেক বিশেষজ্ঞ মনে করেন তা কমপক্ষে ১০% হওয়া উচিত।

NGO AFFAIRS BUREAU, PRIME MINISTERS OFFICE DHAKA থেকে প্রকাশিত NGO DIRECTORY 2003-এ (সর্বশেষ প্রকাশিত) দেখা যায়, ঢাকা শহরে ৭০৩ টি এনজিও রয়েছে। গবেষক বর্তমান গবেষণায় সমগ্রক হিসেবে ৭০৩টি এনজিও কে অন্তর্ভুক্ত করেছে। পূর্বেই বলা হয়েছে নমুনা বা সমগ্রকের ১০% নেয়া যেতে পারে। গবেষক ৬৯ টি এনজিও কে গবেষণার নমুনা হিসেবে নির্বাচন করেছেন। ৬৯টি এনজিও এর প্রতিনিধিত্বকারী (Representative) হিসেবে একজন প্রধান নিবাহী, একজন প্রশিক্ষক, দুইজন কর্মকর্তা (প্রধান নিবাহী বাদে) এবং দুইজন কর্মীকে নির্বাচিত করা হয়েছে। এদের মধ্যে একজন কর্মকর্তা ও একজন মাঠকর্মী প্রশিক্ষণ প্রাপ্ত এবং একজন কর্মকর্তা ও একজন মাঠকর্মী প্রশিক্ষণ প্রাপ্ত নয়। ৬৯ টি এনজিও থেকে মোট ৪১৪ জন উত্তরদাতা বা Respondent এর মিকট হতে তথ্য সংগ্রহ করা হয়েছে।

### (ঘ) নমুনায়ন পদ্ধতি (Sampling Method) :

বর্তমান গবেষণায় সম্ভাবনা নির্ভর নমুনায়ন পদ্ধতি ব্যবহার করা হয়েছে। সম্ভাবনা নমুনায়ন পদ্ধতির স্তরিত নমুনায়ন বা Stratified Sampling পদ্ধতি ব্যবহার করা হয়েছে।

স্তরিত নমুনায়নের ক্ষেত্রে সমগ্রকের প্রতিটি উপাদান বা ভাগকে এক একটি স্তর (stratum) বলা হয়। বর্তমান গবেষণায় ব্যবহৃত ভাগ ছকের মাধ্যমে দেখানো হলো, এনজিও-র শ্রেণী বিন্যাস অনুযায়ী এই ভাগ বা স্তরে ফেলা হয়েছে।



৬৯টি এনজিওর মধ্যে ২৩টি আর্ন্তজাতিক এনজিও, ২৩টি জাতীয় এনজিও এবং ২৩টি স্থানীয় এনজিও কে অর্ন্তভুক্ত করা হয়েছে।

#### ২.১.৫ তথ্যের উৎস সমূহ (Sources of Information):

বিষয় নির্বাচনের পর গবেষকের প্রথম কাজ হচ্ছে বিষয়টি সম্পর্কে পরিপূর্ণ ধারণা অর্জন করা, বর্তমান গবেষণায় প্রাথমিক তথ্য উৎস (Primary source of data) ও মাধ্যমিক তথ্য উৎস (Secondary Source of data) এই দুই উৎস হতেই তথ্য সংগ্রহ করা হয়েছে।

মাধ্যমিক তথ্য বিভিন্ন পত্র-পত্রিকা, সরকারী ও বেসরকারী বিভিন্ন সংস্থা হতে প্রকাশিত জার্নাল, বই বিভিন্ন প্রতিবেদন হতে সংগ্রহ করা হয়েছে। এছাড়াও আধুনিক প্রযুক্তি যেমন কম্পিউটারের মাধ্যমে ইন্টারনেট হতে তথ্য সংগ্রহ করা হয়েছে। নিম্নে গুরুত্বপূর্ণ কয়েকটি ওয়েব সাইটের ঠিকানা দেয়া হল-

\*[www.tnstate.edu/](http://www.tnstate.edu/)\*[www.accord.com](http://www.accord.com)

\*[www.webopedia.com/term](http://www.webopedia.com/term)

\*[www.ansc.cornell.edu/](http://www.ansc.cornell.edu/)\*[www.ipa.ie/training\\_hrm](http://www.ipa.ie/training_hrm)

\*[www.sba.gov/library/pubs](http://www.sba.gov/library/pubs)

মাধ্যমিক তথ্য ব্যবহার এর সময় যে সব বিষয়ের প্রতি লক্ষ্য রাখা হয়েছে সেগুলো হলঃ

(ক) কি উদ্দেশ্যে তথ্য সংগৃহীত ও সংরক্ষিত হয়েছে তা হয়েছে তা দেখা।

(খ) যে পদ্ধতিতে ঐ সব তথ্য সংগৃহীত হয়েছে তা নির্ভরযোগ্য কিনা তা বিবেচনা করা হয়েছে।

(গ) কোন সময় এবং কোন স্থান হতে তথ্য সংগ্রহ করা হবে তা নির্ভর যোগ্য কিনা।

(ঘ) তথ্য গবেষণার জন্য যথেষ্ট কিনা।

### ২.১.৬ গবেষণার উপকরণ (Tools of the study)

যন্ত্রপাতির নকশা প্রণয়ন বৈজ্ঞানিক অনুসন্ধানের একটি গুরুত্বপূর্ণ ধাপ। গবেষণার উপকরণ হিসেবে প্রশ্নমালা ও সাক্ষাৎকার অনুসূচী ব্যবহার করা হয়েছে। প্রথমে একটি খসড়া প্রশ্নমালা তৈরি তত্ত্বাবধায়ক দ্বারা সংশোধন, পরিমার্জন, পরিবর্ধন করা হয়েছে। এছাড়া ১০টি এনজিও এর কর্মী দ্বারা Pre-test করা হয়েছে। যা পরবর্তীতে চূড়ান্ত প্রশ্নমালা তৈরিতে সাহায্য করেছে।

### ২.১.৭ তথ্য সংগ্রহের পদ্ধতি (Technique of data collection)ঃ

তথ্য সংগ্রহ গবেষণার একটি গুরুত্বপূর্ণ ধাপ। ঢাকা শহরে অবস্থিত আর্ন্তজাতিক, জাতীয় ও স্থানীয় তিন ধরনের এনজিও-র প্রধান নির্বাহী, প্রশিক্ষক, কর্মকর্তা (প্রধান নির্বাহী ব্যতীত) ও মাঠকর্মী হলে গবেষণার উত্তরদাতা।

বাংলা ভাষায় লিখিত প্রশ্নমালার মাধ্যমে তথ্য সংগ্রহ করা হয়েছে। প্রধান নির্বাহীর ক্ষেত্রে শুধুমাত্র প্রশ্নমালার মাধ্যমে তথ্য সংগ্রহ করা হয়েছে। আবদ্ধ (Closed) এবং উন্মুক্ত (Open-ended) উভয় ধরনের প্রশ্নই এখানে সন্নিবেশ করা হয়েছে।

বাংলাভাষায় লিখিত কাঠামোবদ্ধ সাক্ষাৎকার অনুসূচী নিয়ে প্রত্যক্ষ সাক্ষাৎকার গ্রহণের মাধ্যমে প্রয়োজনীয় তথ্য সংগ্রহ করা হয়েছে। আবদ্ধ (Closed) এবং উন্মুক্ত উভয় ধরনের প্রশ্নই এখানে সন্নিবেশিত হয়েছে।

সাক্ষাৎকার অনুসূচীর মাধ্যমে প্রতিটি এনজিও-র একজন প্রশিক্ষক, দুজন কর্মকর্তা এবং দুজন মাঠ কর্মীর নিকট হতে তথ্য সংগ্রহ করা হয়েছে।

#### ২.১.৮ উপাত্ত বিশ্লেষণ কৌশল (Technique of analysis of data):

প্রাপ্ত তথ্যাবলী প্রথমত শ্রেণীবদ্ধকরণ (Classification) সম্পাদনা (editing), এবং যথাযথভাবে সংকেতায়ন করা হয়েছে। প্রাপ্ত তথ্যাবলী বিভিন্ন বৈশিষ্ট্যের ভিত্তিতে সারণী বদ্ধ করা হয়েছে। পরবর্তীতে বিভিন্ন পরিসংখ্যান গত পদ্ধতির সাহায্যে এ গুলোকে বিশ্লেষণ করা হয়েছে। এছাড়া একক ও বহুমুখী চলক বিশিষ্ট ছকের মাধ্যমে প্রাপ্ত ফলাফল তুলনা করা হয়েছে।



### তৃতীয় অধ্যায়

উত্তরদাতার পরিচিতি ও প্রশিক্ষণের  
উদ্দেশ্য অর্থ বরাদ্দের পরিমাণ সম্পর্কিত  
ফলাফল উপস্থাপন।

উত্তরদাতার পরিচিতি ও প্রশিক্ষণের উদ্দেশ্য অর্থ বরাদ্দের পরিমাণ সম্পর্কিত ফলাফল উপস্থাপন।

### ৩.১ সূচনাঃ

বর্তমান গবেষণার বিষয় বস্তুর প্রাপ্তি লক্ষ্য রেখে আন্তর্জাতিক পর্যায়ে এনজিও, জাতীয় পর্যায়ে এনজিও এবং স্থানীয় পর্যায়ে এনজিও সমূহের ৪১৪ জন কর্মকর্তা ও মাঠকর্মীর নিকট হতে তথ্য সংগ্রহ করা হয়েছে। উত্তর পরিচিতি সম্পর্কিত বিভিন্ন তথ্যাবলী বর্তমান অধ্যায়ে অর্ন্তভুক্ত করা হয়েছে।

প্রশিক্ষণের উদ্দেশ্যে বিভিন্ন প্রতিষ্ঠানে অর্থ বরাদ্দে ক্ষেত্রে ভিন্নতা রয়েছে, বিভিন্ন প্রতিষ্ঠানের অর্থ বরাদ্দের প্রাপ্ত তথ্য বর্তমান অধ্যায়ে উপস্থাপন করা হয়েছে।

### ৩.১.১ উত্তর দাতার পরিচিতি (Respondent's Profile)

এনজিও তে কর্মরত প্রধান নির্বাহী, উচ্চপদস্থ (প্রধান নির্বাহী বাদে অন্যান্য কর্মকর্তা এনজিও-র অরগানোগ্রাম অনুযায়ী), প্রশিক্ষক এবং মাঠকর্মীদের, কর্মরত কর্মকর্তা, মাঠকর্মী যারা প্রশিক্ষণ গ্রহণ করেছে এবং যারা প্রশিক্ষণ নিতে পারে নাই এরূপ উভয় ধরনের কর্মকর্তা, মাঠকর্মীদের নিকট হতে তথ্য সংগ্রহ করা হয়েছে। নিম্নে এ সম্পর্কিত তথ্য ছকের মাধ্যমে উপস্থাপন করা হল।

#### ছক নং ৩.১.১ উত্তরদাতার পরিচিতি (পদবি অনুযায়ী)

পদবী অনুযায়ী	উত্তর দাতার সংখ্যা	প্রশিক্ষণ অনুযায়ী	
		প্রশিক্ষণ প্রাপ্ত	প্রশিক্ষণ ছাড়া
প্রধান নির্বাহী	৬৯	-	-
প্রশিক্ষক	৬৯	-	-
নির্বাহীবাদে কর্মকর্তা	-	৬৯	৬৯
মাঠকর্মী	-	৬৯	৬৯
মোট N=৪১৪	১৩৮	১৩৮	১৩৮

উপরের ছক থেকে দেখা যায় প্রধান নির্বাহী হিসেবে ৬৯ জন উত্তর দাতাকে বেছে নেয়া হয়েছে। প্রশিক্ষক হিসেবে ৬৯ জন উত্তর দাতাকে বেছে নেয়া হয়েছে। নির্বাহী বাদে এনজিও এর অরগানোগ্রাম অনুযায়ী বিভিন্ন পদস্থ কর্মকর্তা হিসেবে ১৩৮ জন এর নিকট হতে তথ্য সংগ্রহ করা হয়েছে। ৬৯ জন এর নিকট হতে তথ্য সংগ্রহ করা হয়েছে। ৬৯ জন কর্মকর্তা যারা বর্তমান এনজিওতে কর্মরত অবস্থায় (শিক্ষানবিস প্রশিক্ষণ ছাড়া অন্য কোন) প্রশিক্ষণ গ্রহণ করেন নাই। বাকী ৬৯ জন যারা বর্তমান এনজিও হতে প্রশিক্ষণ গ্রহণ করেছে তাদের নিকট হতে তথ্য সংগ্রহ করা হয়েছে। ১৩৮ জন মাঠকর্মীর মধ্যে ৬৯ জন প্রশিক্ষণ গ্রহণ করেছেন, বাকী ৬৯ জন প্রশিক্ষণ গ্রহণ করেন নাই (শিক্ষানবিস প্রশিক্ষণ ছাড়া)।

### ৩.১.২ উত্তরদাতার বয়স :

৬৯টি প্রতিষ্ঠানের উপর পরিচালিত জরীপে ৬৯ জন প্রধান নির্বাহী, ৬৯ জন প্রশিক্ষক, ১৩৮ জন কর্মকর্তা, ১৩৮ জন মাঠকর্মী রয়েছে। নিম্নের সারণীর মাধ্যমে উত্তর দাতাদের বয়স দেখানো হল।

ছক নং ৩.১.২ : উত্তরদাতার বয়স

বয়স শ্রেণী ব্যবধান (বৎসর)	উত্তর দাতাদের সংখ্যা ও শতকরা হার	
	গণসংখ্যা	শতকরা হার(%)
১৫-২৫	২৪	৫.৮০
২৫-৩৫	৪৯	১১.৮৩
৩৫-৪৫	৮৯	২১.৫৯
৪৫-৫৫	১৯৮	৪৭.৮৩
৫৫ এর উর্ধ্বে	৫৪	১৩.০৪
N=৪১৪	৪১৪	১০০

ছক নং ৩.১.২ থেকে প্রাপ্ত তথ্য বিশ্লেষণে দেখা যায় ৬৯টি প্রতিষ্ঠানের ৪১৪ জন বিভিন্ন পদবী হতে রয়েছেন যাদের বেশিরভাগ ৪৫-৫৫ বৎসরের উর্ধ্বে এনুপ উত্তর দাতার সংখ্যা শতকরা ৪৭.৮৩% ; ১৫-২৫ বৎসর পর্যন্ত উত্তরদাতার সংখ্যা শতকরা ৫.৮০%। ২৫-৩৫ বৎসর পর্যন্ত উত্তর দাতার সংখ্যা শতকরা ১১.৮৩%। ৩৫-৪৫ বৎসর পর্যন্ত উত্তর দাতার সংখ্যা শতকরা ২১.৫০%। ৫৫ বৎসরের উর্ধ্বে উত্তর দাতার সংখ্যা ১৩.০৪%।

### ৩.১.২ উত্তরদাতার শিক্ষা

উত্তর দাতার শিক্ষাগত যোগ্যতা বর্তমান গবেষণার একটি গুরুত্বপূর্ণ চলক। সব ধরনের উত্তরদাতার শিক্ষাগত যোগ্যতা নিম্নের সারণীর মাধ্যমে উপস্থাপন করা হয়েছে। ৬৯ টি প্রতিষ্ঠানের ৬৯ জন প্রধান নির্বাহী, ৬৯ জন জন প্রশিক্ষক, ১৩৮ জন কর্মকর্তা এবং ১৩৮ জন মাঠকর্মীর শিক্ষা নিম্নের সারণীর মাধ্যমে দেখানো হয়েছে।

ছক নং ৩.১.৩ : উত্তর দাতার শিক্ষাগত যোগ্যতা

শিক্ষাগত যোগ্যতা	গণসংখ্যা	শতকরা
মাধ্যমিক	৪৭	১১.৩৫
স্নাতক	২২	৫.৩১
স্নাতোকোত্তর	২৬৯	৬৪.৯৮
*স্নাতোকোত্তর এর উর্ধ্বে	৭৬	১৮.৩৬
মোট N= ৪১৪	৪১৪	১০০

\*স্নাতোকোত্তর ডিগ্রী শুধুমাত্র মাস্টার্স ডিগ্রী বোঝানো হয়েছে। স্নাতোকোত্তর উর্ধ্বে এম.ফিল, পি.এইচডি, পোস্ট ডক্টরেট বোঝানো হয়েছে।

ছক নং ৩.১.৩ থেকে প্রাপ্ত তথ্যাবলী বিশ্লেষণ করলে দেখা যায় ৬৯টি প্রতিষ্ঠানের ৬৯ জন প্রধান নির্বাহী, ৬৯ জন প্রশিক্ষক, ১৩৮ জন কর্মকর্তা ও ১৩৮ জন মাঠকর্মীর মধ্যে - উচ্চমাধ্যমিক ১১.৩৫%, স্নাতক ৫.৩১%, স্নাতোকোত্তর ৬৪.৯৮ এবং স্নাতোকোত্তর এর উর্ধ্বে ১৮.৩৬% উত্তর দাতা রয়েছে। স্নাতক ডিগ্রী বলতে ডিগ্রী এবং সম্মান উভয় ধরনের শিক্ষাগত যোগ্যতাকে বোঝানো হয়েছে। স্নাতোকোত্তর ডিগ্রী বলতে শুধুমাত্র মাস্টার্স ডিগ্রীকে বোঝানো হয়েছে। স্নাতোকোত্তর এর উর্ধ্বে এম.ফিল, পি.এইচডি, পোস্ট ডক্টরেট বোঝানো হয়েছে।

### ৩.১.৪ চাকুরীর অভিজ্ঞতা

চাকুরীর অভিজ্ঞতার সাথে সাথে কর্মে নিয়োজিত কর্মীর দৃষ্টি ভঙ্গির পরিবর্তন ঘটে তাই চাকুরীর অভিজ্ঞতা সম্পর্কিত তথ্য জানার প্রয়োজনীয়তা রয়েছে। চাকুরী অভিজ্ঞতাকে শ্রেণী ব্যবধানের মাধ্যমে বছরে দেখানো হয়েছে।

ছক নং ৩.১.৪ এ এনজিও-তে কর্মরত কর্মীদের চাকুরীর অভিজ্ঞতা

চাকুরীর অভিজ্ঞতা শ্রেণী ব্যবধান (বছরে)	গণসংখ্যা	শতকরা
১-৫	৫৫	১৩.২৯
৫-১০	৪১	৯.৯০
১০-১৫	৮০	১৯.৩২
১৫-২৫	১৮৩	৪৪.২০
২৫ এর উর্ধ্বে	৫৫	১৩.২৯
N=৪১৪	৪১৪	১০০

ছক নং ৩.১.৪ থেকে প্রাপ্ত তথ্যাবলী বিশ্লেষণ করলে দেখা যায়, চাকুরীর অভিজ্ঞতা রয়েছে ১-৫ বছর ১৩.২৯% উত্তরদাতার, ৫-১০ বছর ৯.৯০% উত্তরদাতার, ১০-১৫ বছরের অভিজ্ঞতা রয়েছে ১৯.৩২% উত্তরদাতার, ১৫-২৫ বছর অভিজ্ঞতা রয়েছে ৪৪.২০% উত্তরদাতার এবং ২৫ বছরের উর্ধ্বে চাকুরীর অভিজ্ঞতা রয়েছে ১৩.২৯% উত্তরদাতার। উপরোক্ত তথ্য অনুযায়ী বলা যেতে পারে সর্বনিম্ন চাকুরীর অভিজ্ঞতা রয়েছে ১৩.২৯% উত্তর দাতার এবং সর্বোচ্চ কাজের অভিজ্ঞতা রয়েছে ১৩.২৯% উত্তর দাতার।

### ৩.১.৫ উত্তর দাতার পদবি

উত্তর দাতার পদবিকে বর্তমান গবেষণার সমস্যার সমাধানের দিকে লক্ষ্য রেখে প্রধানতঃ চারটি পদবিতে ভাগ করা হয়েছে, যেমন প্রধান নির্বাহী, প্রশিক্ষক (এক্ষেত্রে যে কোন পদবির হতে পারে কিন্তু কর্তমান গবেষণায় সেই শ্রেণীবিন্যাস দেখানে হয় নাই), উচ্চপদস্থ কর্মকর্তা এনং মাঠকর্মী। নিচের সারণীতে প্রধান নির্বাহী, প্রশিক্ষক, মাঠকর্মীর পাশাপাশি উচ্চপদস্থ কর্মকর্তাদের পদবীর শ্রেণীবিন্যাস দেখানো হয়েছে।

ছক নং ৩.১.৫ উত্তরদাতার পদবী

পদবী	গণসংখ্যা	শতকরা	
প্রধান নির্বাহী	৬৯	১৬.৬৭	
প্রশিক্ষক	৬৯	১৬.৬৭	
* উচ্চ পদস্থ কর্মকর্তা	নির্বাহী	২৩	১১.১১
	পরিচালক এবং উচ্চতরের ব্যবস্থাপক	২৩	১১.১১
	পরিদর্শক(Supervisor)	২৩	১১.১১
জুনিয়র কর্মকর্তা	৬৯	১৬.৬৭	
মাঠকর্মী	১৩৮	৩৩.৩৩	
N=৪১৪	৪১৪	১০০	

\* উত্তরদাতার পদবির বিস্তারিত পরিশিষ্টে সংযোজন করা হল।

### ৩.২ প্রতিষ্ঠান সমূহের প্রশিক্ষণের উদ্দেশ্য অর্থ ব্যয়ঃ

সার্থক ব্যবস্থাপনার একটি পূর্বশর্ত হল সুপরিকল্পিত প্রশিক্ষণ। প্রশিক্ষণ দেওয়ার কারণে ব্যক্তি ও সংস্থা যে পরিমাণে উপকৃত হয় তা মূল্যায়নের ব্যাপারে যদিও প্রচুর গবেষণা হয়নি, তথাপি অস্বীকার করার উপায় নেই যে মানব সম্পদ উন্নয়নে প্রশিক্ষণ বিশেষ ভূমিকা রাখে। একটি প্রশিক্ষণ কর্মসূচী বাস্তবায়নের জন্য যথেষ্ট অর্থের প্রয়োজন। প্রশিক্ষণের বিভিন্ন উপকরণ বা সহায়ক সমূহ ক্রয়, প্রশিক্ষকদের সম্মানি, প্রশিক্ষণার্থীদের ভাতা বাবদ প্রচুর অর্থ ব্যয় করতে হয়। প্রশিক্ষণের উদ্দেশ্যে কি পরিমাণ অর্থ ব্যয় করে প্রতিষ্ঠান সমূহে সে সম্পর্কিত তথ্য উপস্থাপন করা হল।

#### ৩.২.১ প্রশিক্ষণের জন্য অর্থ বরাদ্দের পরিমাণ :

প্রশিক্ষণের উদ্দেশ্য অর্থ ব্যয়ের ক্ষেত্রে বিভিন্ন প্রতিষ্ঠানের ভিন্ন ভিন্ন অর্থ ব্যয় দেখা যায়। প্রতিষ্ঠান গুলো প্রশিক্ষণের উদ্দেশ্য বাজেট করে থাকে, বাজেটে বরাদ্দকৃত অর্থ প্রশিক্ষণের জন্য ব্যয় এবং মাথা পিছু প্রশিক্ষণার্থী ব্যয় করে। বিভিন্ন প্রতিষ্ঠানের বাৎসরিক ব্যয়, বিভাগ প্রতি ব্যয় এবং মাথা পিছু প্রশিক্ষণার্থীর ব্যয় এর পরিমাণ উল্লেখ করা হল।

ছক নং ৩.২.১ প্রশিক্ষণ খাতে বাৎসরিক বরাদ্দের পরিমাণ (প্রজেক্ট প্রতি ব্যয়)।

অর্থ বরাদ্দের পরিমাণ	প্রতিষ্ঠানের সংখ্যা	শতকরা
১ লাখ - ৩ লাখ টাকা	১৭	২৪.৬৪
৩ লাখ - ৬ লাখ টাকা	১১	১৫.৯৪
৬ লাখ - ৯ লাখ টাকা	০৫	৭.২৫
৯ লাখ - ১২ লাখ	১০	১৪.৪৯
১২ লাখ এর উর্ধ্ব	২৬	৩৭.৬৮
মোট = ৬৯	৬৯	১০০

টেবিল নং ৩.২.১ থেকে প্রাপ্ত তথ্যাবলী বিশ্লেষণ করলে দেখা যায়, ১ লাখ-৩ লাখ টাকা প্রজেক্ট প্রতি প্রশিক্ষণ খাতে বাৎসরিক ব্যয় করে ২৪.৬৪% এনজিও। ৩লাখ - ৬লাখ টাকা ব্যয় করে ১৫.৯৪%



এনজিও। ৬লাখ - ৯লাখ টাকা বাৎসরিক বরাদ্দের পরিমাণ ৭.২৫% এনজিওর। ৯লাখ - ১২লাখ টাকা প্রজেক্ট প্রতি প্রশিক্ষণ খাতে বাৎসরিক বরাদ্দের পরিমাণ ১৪.৪৯% এনজিওর। ৩৭.৬৮% এনজিও বছরে প্রজেক্ট প্রতি ১২ লাখ টাকার উর্ধ্বে পর্যন্ত প্রশিক্ষণ ব্যয় মিটিয়ে থাকে।

ছক নং ৩.২.২ এনজিও ভেদে প্রজেক্ট প্রতি বাৎসরিক ব্যয়

অর্থ বরাদ্দের পরিমাণ	এনজিও এর ধরণ অনুযায়ী			সর্বমোট %
	আন্তর্জাতিক %	জাতীয় %	স্থানীয় %	
১লাখ-৩লাখটাকা		২(৮.৬৯)	১৫(৬৫.২২)	১৭(২৪.৬৪)
৩লাখ- ৬ লাখ টাকা		৩(১৩.০৪)	৮(৩৪.৭৮)	১১(১৫.৯৪)
৬লাখ-৯লাখটাকা		৫(২১.৭৩)		০৫(৭.২৫)
৯ লাখ-১২ লাখ	৫(২১.৭৪)	৫(২১.৭৪)		১০(১৪.৪৯)
১২ লাখ এর উর্ধ্বে	১৮(৭৮.২৬)	৮(৩৪.৭৮)		২৬(৩৭.৬৮)
মোট =৬৯	২৩	২৩	২৩	৬৯

ছক নং ৩.২.২ থেকে প্রাপ্ত তথ্যবলী বিশ্লেষণ করলে দেখা যায় এনজিও র ধরণ অনুযায়ী বাৎসরিক প্রজেক্ট প্রতি ব্যয়ের ক্ষেত্রে ভিন্নতা রয়েছে। ১লাখ -৩লাখ টাকা ব্যয় করে জাতীয় পর্যায়ে এনজিও সমূহ (৮.৬৯%) এবং স্থানীয় পর্যায়ে এনজিও সমূহ (৬৫.২২%)। ৩ লাখ-৬ লাখ টাকা ব্যয় করে জাতীয় পর্যায়ে এনজিও সমূহ ১৩.০৪% এবং স্থানীয় পর্যায়ে এনজিও ব্যয় করে ৩৪.৭৮%। ৬ লাখ- ৯ লাখ টাকা ব্যয় করে জাতীয় পর্যায়ে এনজিও। ৯ লাখ থেকে ১২ লাখ টাকা ব্যয় করে আন্তর্জাতিক এনজিও ২১.৭৩%। জাতীয় পর্যায়ে এনজিও ২১.৭৩%। ১২ লাখ টাকার উর্ধ্বে ব্যয় আন্তর্জাতিক পর্যায়ে এনজিও ৭৮.২৬% এবং জাতীয় পর্যায়ে এনজিওর মধ্যে দেখা যায় ৩৪.৭৮%। প্রাপ্ত ফলাফল হতে বলা যায় প্রশিক্ষণের জন্য প্রতি প্রজেক্টে বাৎসরিক সর্বনিম্ন ব্যয় করে ১লাখ - ৩লাখ টাকা এমন এনজিওর সংখ্যা শতকরা ৭৮.২৬% যারা স্থানীয় এনজিও বলে পরিচিত। প্রশিক্ষণের জন্য সর্বোচ্চ ব্যয় করে ১২ লাখ টাকার উর্ধ্বে, সাধারণতঃ দেখা যায় আন্তর্জাতিক

পর্যায়ের এনজিও সমূহ এই ধরনের অর্থ বরাদ্দ করে থাকে। শতকরা ৭৮.২৬% আন্তর্জাতিক পর্যায়ের এনজিও বছরে প্রজেক্ট প্রতি সর্বাধিক ব্যয় করে থাকে। পাশাপাশি দেখা যায় জাতীয় পর্যায়ে ৩৪.৭৮% এনজিও এই ধরনের অর্থ প্রশিক্ষণের জন্য ব্যয় করে থাকে।

ছক নং-৩.২.৩ মাথাপিছু প্রশিক্ষণার্থী প্রতি ব্যয়

অর্থ বরাদ্দের পরিমাণ	প্রতিষ্ঠানের সংখ্যা	শতকরা
১ হাজার - ৩ হাজার টাকা	২৪	৩৪.৭৮
৩ হাজার - ৫ হাজার টাকা	১৫	২১.৭৪
৫ হাজার টাকার উর্ধ্ব	৩০	৪৩.৪৮
মোট = ৬৯	৬৯	১০০

টেবিল নং ৩.২.৩ থেকে প্রাপ্ত তথ্যের ভিত্তিতে দেখা যায়, মাথাপিছু প্রশিক্ষণার্থী প্রতি ব্যয় করে ১-৩ হাজার টাকা ৩৪.৭৮% এনজিও। ৩-৫ হাজার টাকা ব্যয় করে ২১.৭৪% এনজিও। ৫ হাজার টাকার উর্ধ্ব ব্যয় করে ৪৩.৪৮% এনজিও।

৩.২.৪ এনজিও ভেদে মাথাপিছু প্রশিক্ষণার্থী প্রতি ব্যয়

এনজিও-র ধরণ	টাকার পরিমাণ			সর্বমোট
	১-৩ হাজার টাকা	৩-৫ হাজার টাকা	৫ হাজার টাকার উর্ধ্ব	
আন্তর্জাতিক			২৩ (১০০%)	২৩ (১০০%)
জাতীয়	১ (৪.৩৫)	১৫ (৬৫.২২%)	০৭ (৩০.৪৩%)	২৩ (১০০%)
স্থানীয়	২৩ (১০০%)			২৩ (১০০%)
মোট = ৬৯	২৪	১৫	৩০	৬৯

উপরের সারণীতে এনজিও ভেদে মাথাপিছু প্রশিক্ষণার্থী প্রতি ব্যয়ের ধরণ দেখানো হয়েছে। আন্তর্জাতিক পর্যায়ের ১০০% এনজিও

মাথাপিছু প্রশিক্ষণার্থী প্রতি ৫ হাজার টাকা ব্যয় করে। জাতীয় পর্যায়ে এনজিও সমূহ ১-৩ হাজার টাকা ব্যয় করে ৪.৩৫% এনজিও, ৩-৫ হাজার টাকা ব্যয় করে ৬৫.২২% এনজিও এবং ৫ হাজার টাকার উর্ধ্বে ব্যয় করে ৩০.৪৩% এনজিও। স্থানীয় পর্যায়ে এনজিও সমূহের প্রশিক্ষণার্থী প্রতি ব্যয় ১-৩ হাজার টাকা এরূপ শতকরা ১০০% রয়েছে।

ছক নং ৩.২.৫ কর্মীভেদে প্রজেক্ট প্রতি প্রশিক্ষণ ব্যয় (বাৎসরিক হিসাবে)।

অর্থের পরিমাণ কর্মীর ধরণ	(১-৩)হাজার টাকা%	(৩-৫) হাজার টাকা %	৫হাজার টাকার উর্ধ্বে %	মোট
কর্মকর্তা পর্যায়ে	১৫ (২১.৭৪)	০৯ (১৩.০৪)	৪৬ (৬৬.৬৬)	৭০
মাঠকর্মী পর্যায়ে	১৪ (২০.২৮)		২৩ (৩৩.৩৩)	৩৭
কর্মকর্তা ও মাঠ কর্মী উভয়	৮ (১১.৫৯)	১৫ (২১.৭৪)		২৩
N=৬৯	৩৭	২৪	৬৯	১৩০

\*একাধিক উত্তর প্রদত্ত হয়েছে, তাই মোট গণ সংখ্যা (৬৯) এর চাইতে বেশি দেখানো হয়েছে।

ছক নং ৩.২.৫ থেকে এনজিও সমূহে বিভিন্ন ধরণের কর্মী প্রতি বছরে মাথাপিছু কি পরিমাণ অর্থ ব্যয় করা হয় সে বিষয়ের তথ্য পাওয়া যায়। ৬৯ টি এনজিওর ৬৯ জন প্রধান নির্বাহী উত্তরদাতার নিকট হতে যে তথ্য পাওয়া যায় সেই তথ্য বিশ্লেষণে দেখা যায় কর্মকর্তা পর্যায়ের কর্মীদের ক্ষেত্রে ব্যয় হয় ১-৩ হাজার টাকা ব্যয় করে ১৩.০৪% এনজিও। ৫ হাজার টাকার উর্ধ্বে ব্যয় করে ৬৬.৬৬% এনজিও। মাঠকর্মী পর্যায়ে কর্মীদের ৩৩.৩৩% এনজিও ৫ হাজার টাকার উর্ধ্বে ব্যয় করে।

কর্মকর্তা ও মাঠকর্মী উভয়ের ক্ষেত্রে একই পরিমাণ টাকা বরাদ্দ করা হয় এরূপ মতামত রেখেছে অনেক প্রতিষ্ঠান। কর্মকর্তা ও মাঠকর্মী উভয়ের জন্য ১-৩ হাজার টাকা ব্যয় করে এমন প্রতিষ্ঠানের সংখ্যা ১১.৫৯%। আবার ৩-৫ হাজার টাকার উর্দে ব্যয় করে ২১.৭৪% প্রতিষ্ঠান কর্মকর্তা ও মাঠকর্মী উভয় ধরনের কর্মীদের জন্য।

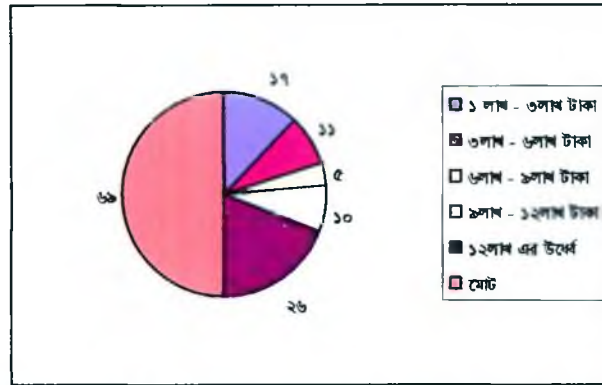
ছক নং ৩.২.৬ এনজিও র অবস্থান অনুযায়ী ও কর্মীভেদে মাথাপিছু প্রশিক্ষণ ব্যয় (প্রজেক্ট প্রতি বাৎসরিক বরাদ্দ)।

অর্ধেবরাদ্দের পরিমাণ		(১-৩)	(৩-৫)	৫
এনজিওর ধরণ ও কর্মী অনুযায়ী		হাজার টাকা %	হাজার টাকা %	হাজার টাকার উর্দে %
আন্তর্জাতিক এনজিও	কর্মকর্তা পর্যায়ে			২৩ (১০০)
	মাঠকর্মী			১৭ (৭৩.৯১)
	কর্মকর্তা ও মাঠকর্মী উভয় ক্ষেত্রে		৯ (৩৯.১৩)	
জাতীয় এনজিও	কর্মকর্তা পর্যায়ে		৯ (৩৯.১৩)	২৩ (১০০)
	মাঠকর্মী	৪ (১৭.৩৯)		৬ (২৬.০৮)
	কর্মকর্তা ও মাঠকর্মী উভয় ক্ষেত্রে		৬ (৮.৬৯)	
স্থানীয় এনজিও	কর্মকর্তা পর্যায়ে	১৫ (৬৫.২১)		
	মাঠকর্মী	১০ (৪৩.৪৭)		
	কর্মকর্তা ও মাঠকর্মী উভয় ক্ষেত্রে	৮ (৩৪.৭৮)		
N=৬৯		৩৭	২৪	৬৯

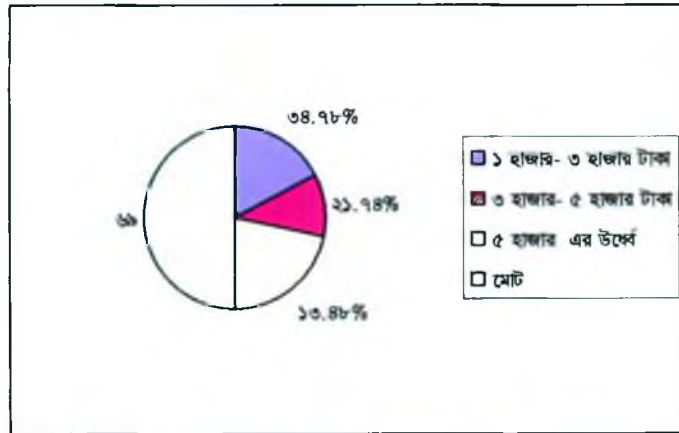
\*একাধিক উত্তর প্রদত্ত হয়েছে, তাই মোট গণ সংখ্যা(৬৯) এর চাইতে বেশি। এখানে উত্তরদাতা- প্রধান নির্বাহী।

ছক নং- ৩.২.৬ তে দেখানো হয়েছে বিভিন্ন এনজিও সমূহের প্রজেক্ট প্রতি বাৎসরিক বরাদ্দের পরিমাণ কর্মকর্তা পর্যায়ে এবং মাঠ কর্মীদের পিছনে মাথাপিছু ব্যয়। উপরের সারণী থেকে প্রাপ্ত তথ্য বিশ্লেষণ করলে দেখা যায় আর্ন্তজাতিক পর্যায়ের এনজিও সমূহ মাঠকর্মী এবং কর্মকর্তা পর্যায়ের কর্মীর প্রশিক্ষণের জন্য ৫ হাজার টাকার উর্ধ্বে ব্যয় করে ১০০% এবং ৭৩.৯১% এনজিও।

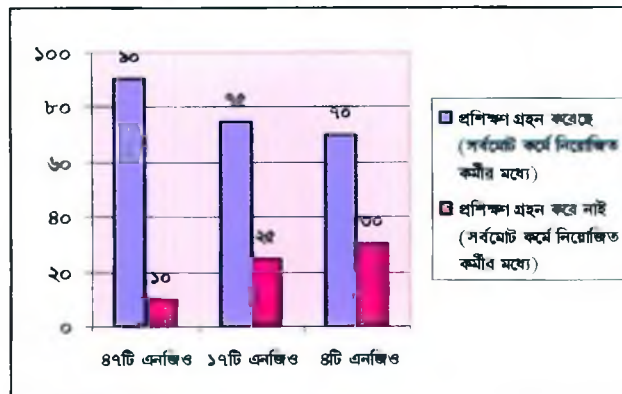
জাতীয় পর্যায়ের এনজিও সমূহে কর্মকর্তা পর্যায়ে মাথাপিছু ব্যয় করে ৩-৫ হাজার টাকা শতকরা ৩৯.১৩% এনজিও ব্যয় করে। ৫,০০০ টাকার উর্ধ্বে ব্যয় করে ১০০% এনজিও। জাতীয় পর্যায়ের এনজিও সমূহ মাঠকর্মীদের পিছনে মাথাপিছু প্রশিক্ষণের পিছনে ব্যয় করে ১-৩ হাজার টাকা এই ধরনের হার ১৭.৩৯%। কর্মকর্তা ও মাঠকর্মী উভয় ধরনের (কর্মীর) ব্যয় করে ২৬.০৮% এনজিও যাদের বরাদ্দের পরিমাণ ৩-৫ হাজার টাকা। স্থানীয় পর্যায়ের এনজিও সমূহের তথ্য বিশ্লেষণে দেখা যায় কর্মকর্তা পর্যায়ের কর্মীদের জন্য ব্যয় হয় ১-৩ হাজার টাকা এরূপ এনজিও এর সংখ্যা ৬৫.২১%, মাঠকর্মী পর্যায়ের কর্মীদের জন্য ব্যয় করে ৪৩.৪৭% এনজিও এবং ৩৪.৭৮% এনজিও উত্তর দিয়েছেন মাঠকর্মী এবং কর্মকর্তা উভয় ক্ষেত্রে একই অর্থ বরাদ্দ করে থাকে।



চিত্র নং ১ প্রশিক্ষন খাতে বাৎসরিক বরাদ্দের পরিমাণ



চিত্র নং ২ মাথাপিছু প্রশিক্ষনার্থী প্রতি ব্যয়



চিত্র নং ৩ সর্বমোট কর্মীর শতকরা কতজন প্রশিক্ষন গ্রহন করেছে এবং শতকরা কতজন প্রশিক্ষন গ্রহন করে নাই।

চতুর্থ অধ্যায়

প্রশিক্ষণের প্রকারভেদ, কৌশল বা  
পদ্ধতিসমূহ এবং এর মেয়াদ সম্পর্কিত  
ফলাফল উপস্থাপন।

প্রশিক্ষণের প্রকারভেদ, কৌশল বা পদ্ধতিসমূহ  
এবং এর মেয়াদ সম্পর্কিত ফলাফল উপস্থাপনঃ

### ৪.১ সূচনাঃ

যে কোন সংস্থার ব্যবস্থাপনা ও প্রশাসনিক দক্ষতা উন্নয়নে প্রশিক্ষণের বিকল্প নেই। এনজিও গুলো প্রশাসনিক দক্ষতা উন্নয়নে প্রশিক্ষণের প্রতি অত্যধিক গুরুত্ব দিয়ে থাকে। বাংলাদেশের বৃহত্তম এনজিও গুলো নিজেদের কর্মীদের প্রশিক্ষণ এবং অন্যান্য এনজিও কর্মীদের প্রশিক্ষণ সেবা প্রদানের লক্ষ্যে প্রশিক্ষণ নেটওয়ার্ক গড়ে তুলেছে। অন্যদিকে, সরকার পরিচালিত বিভিন্ন প্রশিক্ষণ কেন্দ্রে এনজিও সমূহের কর্মীদের প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা করা হয়। দেশের বড় বড় এনজিও গুলো নিজেদের কর্মীদের দক্ষতা উন্নয়ন এবং ব্যবস্থাপনার যোগ্যতা বৃদ্ধির লক্ষ্যে কর্মীদের বিভিন্ন গুণাবলী বিকাশের লক্ষ্যে বিভিন্ন ধরনের প্রশিক্ষণ পদ্ধতি বিভিন্ন ভাবে দিয়ে থাকে।

সামাজিক উন্নয়নের বাস্তব অভিজ্ঞতার আলোকে এনজিও সমূহ শুধুমাত্র কর্মকর্তা ও কর্মচারীদের প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা করে যারা এনজিও সমূহের সুবিধাজোগী শ্রেণী তাদের জন্যও রয়েছে বিভিন্ন ধরনের প্রশিক্ষণ। বর্তমান গবেষণায় শুধুমাত্র মাঠকর্মী ও কর্মকর্তা পর্যায়ে প্রশিক্ষণ পদ্ধতির ধরণ সমূহ তুলে ধরা হয়েছে।

প্রতিষ্ঠানে ব্যবহৃত প্রশিক্ষণের কয়েকটি পদ্ধতি(সব সময়ে ব্যবহৃত)

কর্মীর দক্ষতা উন্নয়নে বিভিন্ন প্রকার প্রশিক্ষণ পদ্ধতি অবলম্বন করা যেতে পারে। এনজিও-তে কর্মীদের প্রশিক্ষণ দেয়ার জন্য বিভিন্ন ধরনের পদ্ধতি রয়েছে। এ সকল পদ্ধতি সমূহ সকল পর্যায়ে কর্মীদের জন্য সমান ভাবে প্রযোজ্য নয়। তবে সাধারণতঃ এনজিও-তে কর্মরত কর্মীদের জন্য নিম্নের পদ্ধতি গুলো ব্যবহার করা হয়।



## ১। পরিচিতি প্রশিক্ষণ (Orientation):

এ ধরনের প্রশিক্ষণের মাধ্যমে নতুন কর্মচারীকে সংশ্লিষ্ট সংস্থা সম্বন্ধে অবহিত করা হয়। অর্থাৎ তিনি সংস্থার কোন অবস্থানে নিয়োজিত এবং সংস্থার লক্ষ্যমাত্রা অর্জনে তাকে কি ভূমিকা পালন করতে হবে সে সম্পর্কে অবহিত করা হয়।

## ২। কর্ম সম্পাদন প্রশিক্ষণ (On the Job Training):

এই ধরনের প্রশিক্ষণের মাধ্যমে কর্মীকে শেখানো হয় কি করে তিনি তার পদবী সংশ্লিষ্ট কর্ম সম্পাদন করবেন। এর মৌলিক উদ্দেশ্য হল কর্মীকে কর্ম সম্পাদনে দক্ষ করা। এই প্রশিক্ষণের মাধ্যমে কর্ম সম্পাদন ক্রিয়াকলাপ সম্পর্কীয় জ্ঞান ও তথ্য পরিবেশন করা হয় এবং শিক্ষার্থীকে তার ক্রিয়াকলাপ সম্বন্ধে সব রকম বিষয়ে প্রশিক্ষণ দেয়া হয়।

## পুনরাবৃত্তিমূলক প্রশিক্ষণ (Refreshers Training):

এ ধরনের প্রশিক্ষণের মাধ্যমে কর্মীকে সময়ের আবর্তনে কর্মধারার পরিবর্তন সমূহ সম্পর্কে অবহিত করা হয় এবং তার সাথে সাথে পুরাতন প্রশিক্ষণের বিষয়াবলী আবার পুনরাবৃত্তি করা হয়। পুনরাবৃত্তি করার সময় নতুন ধারণা, নতুন তথ্য, নতুন পদ্ধতি, নতুন কলা-কৌশল ও ব্যবস্থাপনার ক্ষেত্রে বিভিন্ন দৃষ্টি ভঙ্গির সম্প্রসারণ ইত্যাদি সম্পর্কে অবহিত করানো হয় এবং তার সাথে সাথে পুরাতন ধ্যান ধারণাও পর্যবেক্ষণ করা হয়। এ ধরনের প্রশিক্ষণের মাধ্যমে কর্মীকে কর্মসম্পাদন সম্পর্কে চলতি ধ্যান ধারণা সম্পর্কিত তথ্য জানানো হয় ও সেই অনুসারে তাকে প্রশিক্ষণ দেয়া হয় এবং তার সাথে যাতে প্রশিক্ষণ বিষয় তিনি ভুলে না যায় সেই সম্পর্কে সচেতন করা হয়।

কর্ম সম্পাদন প্রশিক্ষণ খুব ভালোভাবে সম্পাদিত হওয়ার পরে পুনরাবৃত্তিমূলক প্রশিক্ষণ দেয়া হয়। এর উদ্দেশ্য হলো জ্ঞানের পরিসীমাকে সম্প্রসারিত করে সময় উপযোগী করা। তবে এটা স্মরণ রাখতে হবে যে, খুব বেশি সংখ্যক পুনরাবৃত্তিমূলক প্রশিক্ষণ অপচয়।

## পেশাগত সম্প্রসারণ বা উন্নতিবরণ প্রশিক্ষণ:

এ ধরনের প্রশিক্ষণ পেশাগত দক্ষতা সম্প্রসারণ করতে সাহায্য করা হয় যাতে প্রশিক্ষণ প্রাপ্ত হয়ে তিনি আরো গুরুত্বপূর্ণ দায়িত্বের কাজে নিয়োজিত হতে পারেন। এ ধরনের প্রশিক্ষণ তার বর্তমান পেশার কর্ম

সম্পর্কীয় বিষয়ে রেখাপাত করেনা বরং এ প্রশিক্ষণের মাধ্যমে তার জ্ঞান ও অভিজ্ঞতার সীমা সম্প্রসারিত হয়। এ প্রশিক্ষণ কালে বিভাগ অন্তর শিক্ষার্থীকে পুনঃপরীক্ষা করা হয় যাতে নিশ্চিত হওয়া যায় যে, তিনি আরো গুরুত্বপূর্ণ পদে দায়িত্ব নেওয়ার উপযোগী হয়েছে।

বর্তমান অধ্যায়ে, প্রতিষ্ঠানে কর্মে নিয়োজিত কর্মীদের প্রশিক্ষণ গ্রহণের হার, কর্মীর ধরণ ও এনজিওর ধরণ ভেদে প্রশিক্ষণ পদ্ধতি, এনজিওর ধরণ ভেদে দেশে ও বিদেশে প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা, কর্মীভেদে দেশে ও বিদেশে প্রশিক্ষণ ব্যবস্থা, প্রশিক্ষণ কর্মসূচীর মেয়াদ, কর্মীদের প্রশিক্ষণ প্রদানের পূর্বে কোন কোন বিষয় গুলো প্রাধান্য পায় বর্তমান অধ্যায়ে সে সম্পর্কিত ফলাফল উপস্থাপন করা হয়েছে।

### ৪.১.১ প্রতিষ্ঠানে কর্মে নিয়োজিত কর্মীদের প্রশিক্ষণ গ্রহণের হারঃ

বাংলাদেশে প্রচলিত শিক্ষা ব্যবস্থা পেশাভিত্তিক নয়। তাই কর্মে নিয়োজিত প্রত্যেক কর্মীকেই যে কোন পর্যায়ের প্রশিক্ষণ গ্রহণের প্রয়োজন রয়েছে। বর্তমানে ঢাকা শহরে অবস্থিত এনজিও গুলোতে অনেক গুলো প্রকল্প, একাধিক কর্মী কর্মে নিয়োজিত রয়েছে, তাই কর্মীর সংখ্যা উল্লেখ না করে শতকরা হারে কর্মীদের প্রশিক্ষণ বিষয়ক চিত্র সারণীর মাধ্যমে উপস্থাপন করা হয়েছে।

ছক নং ৪.১.৯- সর্বমোট কর্মীর শতকরা কতজন প্রশিক্ষণ গ্রহণ করেছে এবং শতকরা কতজন কর্মী প্রশিক্ষণ গ্রহণ করে নাই।

এনজিও এর সংখ্যা	প্রশিক্ষণ গ্রহণ করেছে (সর্বমোট কর্মে নিয়োজিত কর্মীর মধ্যে)	প্রশিক্ষণ গ্রহণ করে নাই (সর্বমোট কর্মে নিয়োজিত কর্মীর মধ্যে)	শতকরা (সর্বমোট)
৪৭টি এনজিও	৯০% কর্মী	১০%	১০০%
১৭টি এনজিও	৭৫% কর্মী	২৫%	১০০%
৪টি এনজিও	৭০% কর্মী	৩০%	১০০%

N=৬৯

উপরোক্ত সারণীতে দেখা যায় সর্বমোট কর্মীর শতকরা কতজন প্রশিক্ষণ গ্রহণ করেছে এবং শতকরা কতজন কর্মী প্রশিক্ষণ গ্রহণ করে নাই সে সংক্রান্ত তথ্য পরিবেশন করা হয়েছে ৪৭টি এনজিও এর সর্বমোট ৯০% কর্মীকে প্রশিক্ষণ দেয়া হয়েছে, ১০% কর্মীকে কোন প্রকার প্রশিক্ষণ কর্মসূচীতে অর্ন্তভুক্ত করা হয় নাই। ১৭টি এনজিও এর শতকরা ৭৫% কর্মীকে প্রশিক্ষণ দেয়া হয়েছে বাকী ২৫% কর্মীকে কোন প্রকার প্রশিক্ষণের আওতাভুক্ত করা হয় নাই। ৪টি এনজিও এর শতকরা ৭০% কর্মীকে প্রশিক্ষণ দেয়া হয়েছে বাকী ৩০% কর্মীকে কোন প্রকার প্রশিক্ষণ দেয়া হয় নাই।

### ৪.১.২ কর্মীর ধরণ ও এনজিও ধরণভেদে প্রশিক্ষণ পদ্ধতি

উন্নয়ন প্রক্রিয়ায় প্রশিক্ষণ হলো গুরুত্বপূর্ণ উপাদান, নতুন উন্নয়ন প্রকল্প যখন বাস্তবায়ন করার পদক্ষেপ নেয়া হয়, তখন প্রয়োজনীয় জন শক্তি তৈরির জন্য প্রশিক্ষণ প্রয়োজন। এছাড়াও পরিবর্তনশীল পরিস্থিতি এবং প্রযুক্তির যুগে কর্মীর বিভিন্ন ধরণের প্রশিক্ষণ কর্মীর নিজস্ব যোগ্যতা ও দক্ষতা বৃদ্ধির সাথে সাথে প্রতিষ্ঠানেরও উন্নয়ন ঘটে থাকে।

## ছক নং-৪.১.২ এনজিও ভেদে প্রশিক্ষণ পদ্ধতির ধরণ (শিক্ষানবীশ প্রশিক্ষণ ছাড়া)

প্রশিক্ষণ পদ্ধতির ধরণ	কর্মকর্তা পর্যায়ের			মাঠকর্মী পর্যায়ের			মোট %
	আন্তর্জাতিক এনজিও%	জাতীয় এনজিও %	স্থানীয় এনজিও %	আন্তর্জাতিক এনজিও%	জাতীয় এনজিও %	স্থানীয় এনজিও %	
হাতে কলামে শিক্ষা ও ব্যবহারিক জ্ঞান	-	-	-	২২ (৯৫.৬৫)	২৩ (১০০)	২৩ (১০০)	৬৯ (১০০%)
কর্ম সম্পাদন প্রশিক্ষণ	২২ (৯৫.৬৫)	২৩ (১০০)	২৩ (১০০)	২২ (৯৫.৬৫)	২৩ (১০০)	২৩ (১০০)	৬৯ (১০০%)
পুনরাবৃত্তিমূলক প্রশিক্ষণ	২১ (৯১.৩০)	২০ (৮৬.৯৫)	১৭ (৭৩.৯১)				৫৮ (৮৪.০৫%)
পেশাগত সম্প্রসারণ বা উন্নতিকরণ প্রশিক্ষণ	২৩ (১০০)	২০ (৮৬.৯৫)	১৯ (৮২.৬০)				৬২ (৮৯.৮৫%)
অন্যান্য (ক)Job Rotation	৩ (১৩.০৪)	২০ (৮৬.৯৫)	১২ (৫২.১৭)				২৬ (৩৭.৬৮%)
(খ)সাংগঠনিক প্রশিক্ষণ	২৩ (১০০)	১১ (৪৭.৮২)	৯ (৩৯.১৩)				৫১ (৭৩.০১%)
(গ)কর্মসূচী ব্যবস্থাপনা	২১ (৯১.৩০)	১৯ (৮২.৬০)	১১ (৪৭.৮২)				৫০ (৭২.৪৫%)
(ঘ)বিশেষখাত ভিত্তিতে	২০ (৮৬.৯৫)	১৮ (৭৮.২৬)	১৪ (৬০.৮৬)				৫১ (৭৩.৯১%)
(ঙ)Group and Group Management	১৭ (৭৩.৯১)	১৬ (৬৯.৫৬)	৬ (২৬.০৮)				৩৯ (৯৬.৫২%)
(চ)Organizational Planning and Management	২৩ (১০০)	১৪ (৬০.৮৬)	৭ (৩০.৪৩)				৪৪ (৪৩.৭৬%)

N = ৬৯, একাধিক উত্তর প্রদত্ত হয়েছে। তাই গণ সংখ্যার চেয়ে উত্তর বেশি হয়েছে।

\*\*শিক্ষানবীশ এবং ট্রেনার এবং প্রধান নির্বাহী প্রশিক্ষণ ছাড়া উল্লেখ করা হয়েছে।

সারণী নং ৪.১.২ এ এনজিও ভেদে কর্মকর্তা পর্যায়ের কর্মী এবং মাঠকর্মীদের প্রশিক্ষণের ধরণ সম্পর্কিত তথ্য পরিবেশন করা হয়েছে। এনজিওতে মাঠকর্মী পর্যায়ের কর্মীদের প্রশিক্ষণের ক্ষেত্রে লক্ষ্য করা গিয়েছে যে, মাঠকর্মীরা তার প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন প্রকল্পের বিভিন্ন কর্মসূচীতে কাজে নিয়োজিত রয়েছে যেমন- স্বাস্থ্য কর্মসূচী, শিক্ষা কর্মসূচী, স্যানিটেশন কর্মসূচী, ক্ষুদ্রঋণ কর্মসূচী ইত্যাদি। এই ধরণের কর্মীদের জন্য এইসব কর্মসূচীর সম্পর্কে হাতে কলমে শিক্ষা দেয়া হয়। এছাড়াও তাদেরকে তাদের কর্মসম্পাদন মূলক প্রশিক্ষণ প্রদান করা হয়। আন্তর্জাতিক, জাতীয় এবং স্থানীয় এই সব ধরণের এনজিও-ই হাতে কলমে শিক্ষা প্রশিক্ষণ কর্মসূচীতে অর্ন্তভুক্ত করেছে অর্থাৎ ১০০% এনজিও-ই এই ধরণের প্রশিক্ষণ পদ্ধতির সংগে জড়িত। কর্ম সম্পাদন মূলক প্রশিক্ষণ পদ্ধতির ক্ষেত্রে দেখা গিয়েছে আন্তর্জাতিক, জাতীয় এবং স্থানীয় এনজিও সমূহ অর্থাৎ ১০০% এনজিও-ই এই ধরণের প্রশিক্ষণ ব্যবস্থা চালু রেখেছে।

পুনরাবৃত্তিমূলক প্রশিক্ষণ পদ্ধতি রয়েছে আন্তর্জাতিক পর্যায়ের এনজিও সমূহের ৯১.৩০%, জাতীয় পর্যায়ের এনজিও সমূহের ৮৬.৯৫%, স্থানীয় পর্যায়ের এনজিও সমূহের ৭৩.৯১%।

পেশাগত সম্প্রসারণ বা উন্নতিকরণ প্রশিক্ষণ পদ্ধতি রয়েছে আন্তর্জাতিক পর্যায়ের এনজিও সমূহের ১০০%, জাতীয় পর্যায়ের এনজিও সমূহের ৮৬.৯৫%, স্থানীয় পর্যায়ের এনজিও সমূহের ৮২.৬০%।

অন্যান্য প্রশিক্ষণ পদ্ধতি মধ্যে রয়েছে Job Rotation আন্তর্জাতিক পর্যায়ের ১৩.০৪% প্রতিষ্ঠানে এই ধরণের ব্যবস্থা রয়েছে, জাতীয় পর্যায়ে এই পদ্ধতি রয়েছে ৮৬.৯৫% এনজিওতে এবং স্থানীয় পর্যায়ের এনজিও সমূহ এই পদ্ধতি ব্যবহার করে ৫২.১৭%। সাংগঠনিক প্রশিক্ষণ পদ্ধতি রয়েছে আন্তর্জাতিক পর্যায়ের এনজিও সমূহের ১০০%, জাতীয় পর্যায়ের এনজিও সমূহের ৪৭.৮২% এবং স্থানীয় পর্যায়ের এনজিও সমূহের ৩৯.১৩%। কর্মসূচী ব্যবস্থাপনা বিষয় প্রশিক্ষণ পদ্ধতি রয়েছে আন্তর্জাতিক পর্যায়ের এনজিও সমূহের ৯১.৩০%, জাতীয় পর্যায়ের এনজিও সমূহের ৮২.৬০% এবং স্থানীয় পর্যায়ের এনজিও সমূহের ৪৭.৮২%। বিশেষ খাত ভিত্তিক প্রশিক্ষণ পদ্ধতি রয়েছে আন্তর্জাতিক

পর্যায়ে ৮৬.৯৫%, জাতীয় পর্যায়ে ৭৮.২৬% এবং স্থানীয় পর্যায়ে ৬০.৮৬%। Group and Group Management প্রশিক্ষণ পদ্ধতি রয়েছে আন্তর্জাতিক পর্যায়ে ৭৩.৯১% এনজিওতে, জাতীয় পর্যায়ে এনজিওতে ৬৯.৫৬% এবং স্থানীয় পর্যায়ে এনজিওতে ২৬.০৮%। Organizational Training and Management প্রশিক্ষণ পদ্ধতি ব্যবহৃত হয় আন্তর্জাতিক পর্যায়ে এনজিওতে ১০০%, জাতীয় পর্যায়ে এনজিওতে ৬০.৮৬% এবং স্থানীয় পর্যায়ে এনজিওতে ৩০.৪৩%।

### ৪.১.৩ এনজিও এর ধরণভেদে দেশে ও বিদেশে কর্মীদের প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা :

বাংলাদেশে কর্মরত উন্নয়ন এনজিও গুলো বিপুল পরিমাণ অর্থ-ব্যয়ে অসংখ্য প্রকল্প বাস্তবায়ন করছে। বাংলাদেশে কর্মরত এনজিও গুলোর অর্থের অন্যতম উৎস হলো বৈদেশিক সাহায্য। এনজিও কার্যক্রমের গতিশীলতা ও কার্যকারিতা বৃদ্ধির লক্ষ্যে বিভিন্ন প্রকল্পের অধীনে দক্ষ লোক নিয়োগ করা হয় অথবা নিজেদের প্রতিষ্ঠানের দক্ষ লোক নিয়োগ করা হয় এজন্য প্রয়োজন হয় প্রশিক্ষণের।

ছক নং-৪.১.৩ এনজিও এর ধরণ ভেদে দেশে ও বিদেশে কর্মীদের প্রশিক্ষণ ব্যবস্থা

প্রতিষ্ঠানের ধরণ	দেশে কর্মীদের প্রশিক্ষণ %	বিদেশে কর্মীদের প্রশিক্ষণ %	দেশে ও বিদেশে কর্মীদের প্রশিক্ষণ এর ব্যবস্থা %	মোট
আন্তর্জাতিক এনজিও	০৭ (৩০.৪৩)	০৯ (৩৯.১৩)	৭ (৩০.৪৩)	২৩
জাতীয় এনজিও	১২ (৫২.১৭)	৫ (২১.৭৩)	৬ (২৬.০৮)	২৩
স্থানীয় এনজিও	২০ (৮৬.৯৫)	৩ (১৩.০৪)	-	২৩
	৩৯	১৭	১৩	৬৯

N=৬৯

সারণী নং ৪.১.৩ এ দেখানো হয়েছে কতটি প্রতিষ্ঠান তাদের কর্মীদের দেশে বিদেশে প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা করে। আন্তর্জাতিক পর্যায়ের এনজিও সমূহে দেশে কর্মীদের প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা করে ৩০.৪৩%, বিদেশে কর্মীদের প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা করে ৩৯.১৩% এবং উভয় স্থানেই কর্মীদের প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা করে ৩০.৪৩%। জাতীয় পর্যায়ের এনজিও সমূহ দেশে কর্মীদের প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা রয়েছে ৫২.১৭%, বিদেশে ২১.৭৩% এবং উভয় স্থানেই প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা রয়েছে ২৬.০৮% এনজিওতে। স্থানীয় পর্যায়ের এনজিও সমূহে দেশে কর্মীদের প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা রয়েছে ৮৬.৯৫% এনজিওতে, বিদেশে প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা রয়েছে ১৩.০৪% এনজিও সমূহে।

ছক নং-৪.১.৪ এনজিও এর ধরণ ভেদে দেশে ও বিদেশে কর্মীদের প্রশিক্ষণ ব্যবস্থা

এনজিও-র ধরণ	কর্মীর ধরণ					
	কর্মকর্তা পর্যায়ের কর্মী %			মাঠ কর্মী পর্যায়ের কর্মী %		
প্রশিক্ষণের ধরণ →	দেশে	বিদেশে	উভয় স্থানে	দেশে	বিদেশে	উভয় স্থানে
আন্তর্জাতিক পর্যায়ের এনজিও সমূহে	০৭ (৩০.৪৩)	০৯ (৩৯.১৩)	৭ (৩০.৪৩)	২০ (৮৬.৯৫)	৩ (১৩.০৪)	-
জাতীয় পর্যায়ের এনজিও সমূহে	১২ (৫২.১৭)	৫ (২১.৭৩)	৬ (২৬.০৮)	২১ (৯১.৩০)	২ (৮.৬৯)	-
স্থানীয় পর্যায়ের এনজিও সমূহে	২০ (৮৬.৯৫)	৩ (১৩.০৪)	-	২৩ (১০০)	-	-

N=৬৯



উপরের সারণীতে দেখানো হয়েছে তিন ধরনের এনজিও সমূহ কর্মকর্তা ও মাঠকর্মী পর্যায়ে কর্মীদের দেশে বিদেশে প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা রয়েছে কিনা। সারণী বিশ্লেষণে দেখা যায়- কর্মকর্তা পর্যায়ে প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা রয়েছে আন্তর্জাতিক এনজিও সমূহে দেশে ৩০.৪৩%, বিদেশে ৩৯.১৩% এবং উভয় স্থানেই ৩০.৪৩%। অন্যদিকে জাতীয় পর্যায়ে এনজিও সমূহে দেশে প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা রয়েছে ৫২.১৭%, বিদেশে ২১.৭৩% এবং উভয় স্থানেই প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা রয়েছে ২৬.০৮% এনজিওতে। আবার স্থানীয় পর্যায়ে এনজিও এর তথ্য বিশ্লেষণে দেখা যায় দেশে প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা রয়েছে ৮৬.৯৫% এনজিওতে, বিদেশে প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা রয়েছে ১৩.০৪% এনজিও-তে। দেশে বিদেশে উভয় স্থানে প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা রাখে নাই- স্থানীয় পর্যায়ে এনজিও সমূহ।

মাঠকর্মী পর্যায়ে কর্মীদের প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা রয়েছে আন্তর্জাতিক এনজিও সমূহের দেশে ৮৬.৯৫%, বিদেশে ১৩.০৪%, জাতীয় পর্যায়ে এনজিও সমূহে দেশে প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা রয়েছে ৯১.৩০% এবং বিদেশে প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা রয়েছে ৮.৬৯% এনজিওতে। স্থানীয় পর্যায়ে এনজিও সমূহে শুধুমাত্র দেশে প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা রয়েছে ১০০% এনজিওতে।

#### ৪.১.৫ প্রশিক্ষণ কর্মসূচীর মেয়াদ (এনজিও এর ধরণ ভেদে)

সময়	আন্তর্জাতিক এনজিও	জাতীয় এনজিও	স্থানীয় এনজিও	সর্বমোট
১দিন-৩ সপ্তাহ	১৩ (৫৬.৫২)	২৩ (১০০)	২৩ (১০০)	৫৯ (৮৫.৫০)
৩ সপ্তাহ- ১ মাস	১১ (৪৭.৮২)	১৭ (৭৩.৯১)	২ (৮.৬৯)	৩০ (৪৩.৪৭)
১ মাস - ৩ মাস	১৫ (৬৫.২১)	১৯ (৮২.৬০)	২ (৮.৬৯)	৩৬ (৪৩.৪৭)
৩ মাস - ৬ মাস	৯ (৩৯.১৩)	৬ (২৬.০৮)	১ (৪.৩৪)	১৬ (২৩.১৮)
৬ মাস এর উর্ধ্বে	১১ (৪৭.৮২)	৫ (২১.৭৩)	২ (৮.৬৯)	১৮ (২৬.০৮)

N=৬৯, একাধিক উত্তর প্রদত্ত হয়েছে।

সারণী নং ৪.১.৫ এ কর্মীদের প্রশিক্ষণ কর্মসূচীর সময় সম্পর্কিত তথ্য পরিবেশন করা হয়েছে। ১দিন-৩ সপ্তাহ প্রশিক্ষণ কর্মসূচীর মেয়াদ রয়েছে ৮৫.৫০% এনজিওতে । ৩ সপ্তাহ -১ মাস ব্যাপী প্রশিক্ষণ কর্মসূচী রয়েছে ৪৩.৪৭% এনজিওতে । ১মাস -৩ মাস প্রশিক্ষণ কর্মসূচী চালু রয়েছে ৪৩.৪৭% এনজিওতে । ৩ মাস-৬ মাস পর্যন্ত কর্মীরা প্রশিক্ষণ গ্রহণ করে থাকে ২৩.১৮% এনজিওতে কর্মরত কর্মীরা । ৬মাস এর উর্দে প্রশিক্ষণ কর্মসূচী চালু রয়েছে ২৬.০৮% এনজিওতে ।

আন্তর্জাতিক পর্যায়ের এনজিও সমূহের তথ্য বিশ্লেষণে দেখা ১দিন-৩সপ্তাহ প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা রয়েছে ৫৬.৫২% এনজিওতে, ৩ সপ্তাহ -১ মাস প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা রয়েছে ৪৭.৮২% এনজিওতে, ১মাস থেকে ৩ মাস পর্যন্ত প্রশিক্ষণের মেয়াদ রয়েছে ৬৫.২১% এনজিওতে, ৩মাস-৬ মাস প্রশিক্ষণের মেয়াদ ৩৯.১৩% এনজিওতে । ৬মাসের উর্দে প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা রয়েছে ৪৭.৮২% এনজিওতে ।

জাতীয় পর্যায়ের এনজিও সমূহের তথ্য বিশ্লেষণে দেখা যায় ১দিন-৩ সপ্তাহ পর্যন্ত প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা করে থাকে ১০০% এনজিও, ৩ সপ্তাহ -১ মাস প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা রয়েছে ৭৩.৯১% এনজিওতে, ১মাস -৩ মাস পর্যন্ত প্রশিক্ষণের মেয়াদ রয়েছে ৮২.৬০% এনজিওতে, ৩মাস-৬মাস মেয়াদী প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা রয়েছে ২৬.০৮% এনজিওতে । ৬মাসের উর্দে প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা রয়েছে ২১.৭৩% এনজিওতে ।

স্থানীয় পর্যায়ের এনজিও সমূহের তথ্য বিশ্লেষণে দেখা ১দিন-৩ সপ্তাহ প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা রয়েছে শতকরা ১০০% এনজিওতে, ৩ সপ্তাহ - ১ মাস প্রশিক্ষণের মেয়াদ রয়েছে ৮.৬৯% এনজিওতে । ১মাস থেকে ৩ মাস পর্যন্ত প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা রয়েছে ৮.৬৯% এনজিওতে । ৩মাস -৬ মাস ব্যাপী প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা রয়েছে ৪.৩৪% এনজিওতে । ৬ মাসের উর্দে প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা রয়েছে ৮.৬৯% প্রতিষ্ঠানে ।

### ৪.১.৬ কোন কর্মীকে প্রশিক্ষণ প্রদানের পূর্বে তার কোন কোন বিষয় প্রাধান্য পায় :

একটি প্রতিষ্ঠানের প্রশিক্ষণ কর্মসূচীর প্রথম পদক্ষেপই হচ্ছে প্রশিক্ষণের প্রয়োজনীয়তা নির্ধারণ। সুপরিকল্পিত ভাবে একটি প্রশিক্ষণ কর্মসূচী নির্ধারণ করতে না পারলে প্রশিক্ষণে নিয়োজিত পুরো সময় প্রচেষ্টা এবং অর্থ ব্যর্থ হতে বাধ্য। তাই কোন কর্মী নির্বাচনে অর্থাৎ প্রশিক্ষণ কোন কোন কর্মীদেরকে দেয়া হবে তার জন্য কিছু বিষয় প্রভাব বা প্রাধান্য বিস্তার করে। নিম্নের সারণীতে এগুলো তুলে ধরা হল-

ছক নং ৪.১.৬ কর্মীর প্রশিক্ষণ পূর্ব প্রশিক্ষণের কোন কোন বিষয় গুলো প্রাধান্য পায়।

প্রশিক্ষণ প্রদানের পূর্বে প্রাধান্য বিষয় সমূহ	আর্ন্তজাতিক এনজিও %	জাতীয় এনজিও %	স্থানীয় এনজিও %	সর্বমোট %
দক্ষতা	২৩ (১০০)	১৯ (৮২.৬০)	৯ (৩৯.১৩)	৫১ (৭৩.৯১)
পদোন্নতি	১৫ (৬৫.২১)	১৪ (৬০.৮৬)	১৩ (৫৬.৫২)	৪২ (৬০.৮৪)
মনোভাব পরিবর্তন	২৩ (১০০)	৫ (২১.৭৩)	-	২৮ (৪০.৫৭)
কাজ করার আগ্রহ	২৩ (১০০)	৯ (৩৯.১৩)	৪ (১৭.৩৯)	৩৬ (৫.২১)
শিক্ষা	১৫ (৬৫.২১)	১৪ (৬০.৮৬)	১৩ (৫৬.৫২)	৪২ (৬০.৮৪)
বয়স	২৩ (১০০)	১৩ (৫৬.৫২)	১১ (৪৭.৮২)	৪৭ (৬৮.১১)
অভিজ্ঞতা	১৯ (৮২.৬০)	১৭ (৭৩.৯১)	২৩ (১০০)	৫৯ (৮৫.৫০)

N=৬৯, একাধিক উত্তর প্রদত্ত হয়েছে তাই মোট গণসংখ্যা উত্তর দাতার চেয়ে বেশি হয়েছে।

প্রশিক্ষণ প্রদানের পূর্বে দক্ষতা প্রাধান্য পায় ৭৩.৯১% প্রতিষ্ঠান, পদোন্নতি প্রাধান্য পায় ৬০.৮৪% প্রতিষ্ঠানে, কর্মীর মনোভাব পরিবর্তন প্রাধান্য পায় ৪০.৫৭%, প্রতিষ্ঠানে কাজ করার আগ্রহ প্রাধান্য পায় ৫.২১% প্রতিষ্ঠানে, শিক্ষা প্রাধান্য পায় ৬০.৮৪% প্রতিষ্ঠানে, বয়স প্রাধান্য পায় ৬৮.১১% প্রতিষ্ঠানে এবং অভিজ্ঞতা প্রাধান্য পায় ৮৫.৫০% প্রতিষ্ঠানে।

আর্ন্তজাতিক পর্যায়ে এনজিও সমূহে সব চেয়ে প্রাধান্য পায় যে সব বিষয় সেগুলো হল- দক্ষতা, মনোভাব পরিবর্তন, কাজ করার আগ্রহ, বয়স ১০০% এনজিও সমূহে।

জাতীয় পর্যায়ে এনজিও সমূহে সবচেয়ে বেশি প্রাধান্য পায় যে সব বিষয় সেগুলো হল- দক্ষতা ৮২.৬০%, পদোন্নতি ও শিক্ষা ৬০.৮৬% এবং অভিজ্ঞতা ৭৩.৯১%।

স্থানীয় পর্যায়ে এনজিও সমূহে অভিজ্ঞতা সবচেয়ে বেশি প্রাধান্য পায় ১০০% এনজিওতে, তারপরে প্রাধান্য পায় পদোন্নতি ও শিক্ষা ৫৬.৫২% এনজিওতে।

পঞ্চম অধ্যায়

প্রশিক্ষণের সহায়ক সামগ্রীর ধরণ  
সম্পর্কিত ফলাফল উপস্থাপন।

## প্রশিক্ষণের সহায়ক সামগ্রীর ধরণ সম্পর্কিত ফলাফল উপস্থাপন।

### ৫.১ সূচনাঃ

আধুনিক শিল্পোন্নয়ন ব্যবস্থায় বৈজ্ঞানিক ও কারিগরি পরিবর্তনের একটি গুরুত্বপূর্ণ প্রভাব রয়েছে। কাজ এবং সংগঠনের মধ্যেও অনেক পরিবর্তন হয়েছে। এ পরিবর্তনের সাথে সাথে কর্মীদের যোগ্যতা ও দক্ষতার পরিবর্তন হওয়া প্রয়োজন। প্রতিষ্ঠান ছোট হোক আর বড় হোক প্রশিক্ষণ ব্যবস্থা সর্বত্রই প্রয়োজন। প্রশিক্ষণ কর্মসূচীর সফলতার জন্য কিছু সহায়ক দ্রব্যাদি থাকা প্রয়োজন। প্রশিক্ষণ কার্যক্রমে সাধারণতঃ যে সব সহায়ক সমূহ ব্যবহৃত হতে দেখা যায় তা নিম্নে উল্লেখ করা হলোঃ

#### (ক) নোটিশ বোর্ড (Notice Board)ঃ

প্রশিক্ষণ সংক্রান্ত বিভিন্ন তথ্য এই বোর্ডে বিজ্ঞপ্তি আকারে দেয়া থাকে। প্রশিক্ষণার্থীরা এখান থেকে বিবিধ বিষয় সম্বন্ধে জানতে পারে।

#### (খ) বুলেটিন বোর্ড (Bulletin Board)ঃ

জরুরী কোন বিষয় সম্বন্ধে প্রশিক্ষণার্থীদের অবহিত করানোর জন্য এই বোর্ড ব্যবহার করা হয়।

#### (গ) মনোহরী সামগ্রী (Stationery)ঃ

প্রশিক্ষক ও প্রশিক্ষণার্থীদের ব্যবহারের জন্য মনোহরী দ্রব্যাদি রাখতে হয়। প্রশিক্ষণ পদ্ধতি তাত্ত্বিক বা ব্যবহারিক যাই হোক না কেন মনোহরী দ্রব্যাদি লাগবেই।

#### (ঘ) শিক্ষা মেশিন (Teaching machines)ঃ

প্রশিক্ষণের কাজে বিভিন্ন প্রকার মেশিন ব্যবহার করা হয়। ব্যবহারিক শিক্ষার জন্য যেমন মেশিনের দরকার তেমনি তাত্ত্বিক শিক্ষার জন্যও।

#### (ঙ) ব্রোসিউর (Brochures)ঃ

প্রশিক্ষণ বিষয় সম্বন্ধে বিস্তারিত তথ্য ও আলোচনা এই ব্রোসিউরে থাকে। প্রশিক্ষণার্থীরা এখান থেকেও শিক্ষা গ্রহণ করতে পারে।

(চ) পোস্টার (Posters):

প্রশিক্ষণ বিষয়ের সাথে সম্পর্কিত বিভিন্ন রকম পোস্টার থাকলে প্রশিক্ষণার্থীরা সহজে বুঝতে পারে। তাই বিভিন্ন বিষয়ের উপর পোস্টার রাখা দরকার।

(ছ) ছায়াছবি (Movies):

ছায়াছবির মাধ্যমে কোন বিষয় উপস্থাপন করলে শিক্ষার্থীরা যেমন আনন্দ পায় তেমনি অবার সহজে বুঝতে পারে।

(জ) ডিসপ্লে (Display):

প্রশিক্ষণের বিষয়কে শুধুমাত্র আলোচনার মধ্যে সীমিত না রেখে যেখানে সম্ভব প্রদর্শনের ব্যবস্থা রাখা দরকার।

(ঝ) হ্যান্ড আউট (Handouts):

মাঝে মাঝে প্রশিক্ষণার্থীদের মধ্যে বিভিন্ন বিষয় সম্বন্ধে জানতে পারে।

(ঞ) গ্রাফ (Graph):

প্রশিক্ষণার্থীদের বোঝার সুবিধার্থে গ্রাফ বা লেখ-চিত্র ব্যবহার করা দরকার। এসব চিত্রে বিভিন্ন বিষয় এমনভাবে উপস্থাপন করা হয় যাতে শিক্ষার্থীরা সহজে অনুধাবন করতে পারে।

(ট) কম্পিউটার (Computer) :

কম্পিউটারের ব্যবহার প্রশিক্ষণ কার্যক্রমকে সহজসাধ্য করতে পারে। তাই আজকাল সব প্রতিষ্ঠানই কম্পিউটার ব্যবহার করছে।

(ঠ) ক্লোজড সার্কিট টেলিভিশন (Closed circuit TV):

আজকাল উন্নত দেশে এর ব্যবহার হচ্ছে।

বর্তমান অধ্যায়ে প্রশিক্ষণে ব্যবহৃত সহায়ক সামগ্রীর ধরণ, এনজিওর ধরণ ভেদে প্রশিক্ষণে ব্যবহৃত সহায়ক সামগ্রীর ধরণ সম্পর্কিত ফলাফল উপস্থাপন করা হয়েছে।

## ৫.১.১ প্রশিক্ষণে ব্যবহৃত সহায়ক সামগ্রীর ধরণ

প্রশিক্ষণের সহায়ক সামগ্রীর ধরণ	প্রতিষ্ঠানের সংখ্যা	শতকরা
ক. নোটিশ বোর্ড	৬৯	১০০%
খ. বুলেটিন বোর্ড	৬৯	১০০%
গ. মনোহরি সামগ্রী	৬৯	১০০%
ঘ. শিক্ষা মেশিন	১৩	১৮.৮৪%
ঙ. ব্রোসিউর	৩৫	৫০.৭২%
চ. ছায়াছবি	৪২	৬০.৮৬%
ছ. ডিসপ্লে	৬৯	১০০%
জ. হ্যান্ড আউট	৩৩	৪৭%
ঝ. গ্রাফ	২৯	৪২.০২%
ঞ. কম্পিউটার	৪৫	৬৫.২১%

N=৬৯, একাধিক উত্তর প্রদত্ত হয়েছে। তাই উত্তর মোট গণ সংখ্যার চেয়ে বেশি হয়েছে।

উপরের ছক থেকে দেখা যায় প্রত্যেকটি প্রতিষ্ঠানই নোটিশ বোর্ড, বুলেটিন বোর্ড, মনোহরী সামগ্রী, ডিসপ্লে ব্যবহার করে থাকে(১০০%)। এছাড়া শিক্ষা মেশিনের ব্যবহার ১৮.৮৪%। ব্রোসিউর ব্যবহার করে ৫০.৭২% এনজিও। Flim বা ছায়াছবি প্রশিক্ষণের সময় ব্যবহার করে ৬০.৮৬% এনজিও। হ্যান্ড-আউট ব্যবহার করে ৪৭.৮২%, গ্রাফ এর ব্যবহার রয়েছে ৪২.০২% এনজিওতে। আধুনিক প্রযুক্তি হিসেবে কম্পিউটার ব্যবহার করে ৬৫.২১% এনজিও।



## ছক নং ৫.১.২ প্রতিষ্ঠানের কর্মীভেদে সহায়ক সামগ্রীর ধরণ

প্রশিক্ষণের সহায়ক সামগ্রীর ধরণ	প্রতিষ্ঠানের সংখ্যা অনুযায়ী	
	কর্মকর্তা	মাঠকর্মী
ক. নোটিশ বোর্ড	৪২(৬০.৮৬%)	৬২(৮৯.৮৫%)
খ. বুলেটিন বোর্ড	৫৭(৮২.৬০%)	৬৫(৯৪.২০%)
গ. মনোহারি সামগ্রী	৬৯(১০০%)	৬৯(১০০%)
ঘ. শিক্ষা মেশিন	১৩(১৮.৮৪%)	-
ঙ. ব্রোসিউর	২১(৩০.৪৩%)	১৪(২০.২৮%)
চ. ছায়াছবি	২৯(৪২.০২)	-
ছ. ডিসপ্লে	৬৯(১০০%)	৬৯(১০০%)
জ. হ্যান্ড আউট	৩৩(৪৭.৮২%)	২৯(৪২.০২%)
ঝ. গ্রাফ	২৩(৩৩.৩৩%)	০৬(৮.৬৯%)
ঞ. কম্পিউটার	৪৫(৬৫.২১%)	০৭(১০.১৪)

N=৬৯, একাধিক উত্তর প্রদত্ত হয়েছে। তাই মোট গণসংখ্যার চেয়ে বেশি হয়েছে।

ছক নং ৫.১.২- থেকে দেখা যায় ৬৯টি প্রতিষ্ঠানের প্রশিক্ষণে ব্যবহৃত কর্মকর্তা এবং মাঠ কর্মীদের প্রশিক্ষণের সহায়ক সামগ্রীর তথ্য পরিবেশন করা হয়েছে। সারণীটি বিশ্লেষণ করলে দেখা যায় নোটিশ বোর্ড এর সরবরাহ করে কর্মকর্তা পর্যায়ে ৬০.৮৬% প্রতিষ্ঠান, মাঠকর্মী পর্যায়ের কর্মচারীদের জন্য ৮৯.৮৫% প্রতিষ্ঠান। বুলেটিন বোর্ড সরবরাহ করে কর্মকর্তা পর্যায়ের ৮২.৬০% প্রতিষ্ঠান, মাঠকর্মী পর্যায়ে ৯৪.২০% প্রতিষ্ঠান। মনোহারি সামগ্রী এবং ডিসপ্লে সরবরাহ করে মাঠকর্মী ও কর্মকর্তা পর্যায়ের জন্য ১০০% প্রতিষ্ঠান। শিক্ষা মেশিন সরবরাহ করে ১৮.৮৪% প্রতিষ্ঠান যা শুধুমাত্র কর্মকর্তা পর্যায়ের কর্মীদের জন্য সরবরাহ করা হয়। ব্রোসিউর সরবরাহ করা হয় কর্মকর্তা পর্যায়ের ৩০.৪৩% প্রতিষ্ঠান, মাঠকর্মীদের জন্য সরবরাহ করে ২০.২৮% প্রতিষ্ঠান। ছায়াছবি প্রদর্শন করে ৪২.০২% প্রতিষ্ঠান যা শুধুমাত্র কর্মকর্তা পর্যায়ের কর্মীর জন্য ব্যবহার করা হয়। সহায়ক সামগ্রী হিসেবে হ্যান্ড আউটের ব্যবহার রয়েছে কর্মকর্তা পর্যায়ে ৪৭.৮২% প্রতিষ্ঠানের, মাঠকর্মী পর্যায়ের

৪২.০২% প্রতিষ্ঠান। গ্রাফ এর ব্যবহার রয়েছে কর্মকর্তা পর্যায়ে ৩৩.৩৩% প্রতিষ্ঠান এবং মাঠকর্মী পর্যায়ে ৮.৬৯% প্রতিষ্ঠানে। কম্পিউটারের ব্যবহার রয়েছে ৬৫.২১% প্রতিষ্ঠান যা কর্মকর্তা পর্যায়ের কর্মীদের জন্য ব্যবহার করা হয় এবং ১০.১৪% প্রতিষ্ঠান মাঠকর্মীদের জন্য এই ধরনের সহায়ক সামগ্রী ব্যবহার করে থাকে।

## ছক নং ৫.১.৩ এনজিও-র ধরণভেদে প্রশিক্ষণে ব্যবহৃত সহায়ক

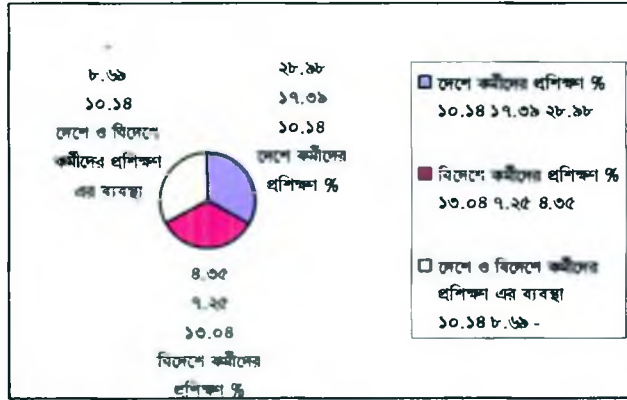
## সামগ্রীর ধরণ

প্রশিক্ষণের সহায়ক সামগ্রীর ধরণ	আর্ন্তজাতিক এনজিও %	জাতীয় এনজিও%	স্থানীয় এনজিও%	সর্বমোট %
নোটিশ বোর্ড	২৩ (১০০)	২৩ (১০০)	২৩ (১০০)	৬৯ (১০০)
বুলেটিন বোর্ড	২৩ (১০০)	২৩ (১০০)	২৩ (১০০)	৬৯ (১০০)
মনোহরি সামগ্রী	২৩ (১০০)	২৩ (১০০)	২৩ (১০০)	৬৯ (১০০)
শিক্ষা মেশিন	৫ (২১.৭৩)	৮ (৩৪.৭৮)	০	১৩ (১৮.৮৪)
ব্রোসিউর	৩ (১৩.০৪)	২০ (৮৬.৯৫)	১২ (৫২.১৭)	৩৫ (৫.০৭)
ছায়াছবি	২৩ (১০০)	১০ (৪৩.৪৭)	৯ (৩৯.১৩)	৪২ (৬০.৮৬)
ডিসপ্লে	২৩ (১০০)	২৩ (১০০)	২৩ (১০০)	৬৯ (১০০)
হ্যান্ড আউট	-	১৬ (৬৯.৫৬)	১৭ (৭৩.৯১)	৩৩ (৪৭.৮২)
গ্রাফ	১১ (৪৭.৮২)	১০ (৪৩.৪৭)	৮ (৩৪.৭৮)	২৯ (৪২.০২)
কম্পিউটার	২৩ (১০০)	২২ (৯৫.৬৫)	০	৪৫ (৬৫.২১)

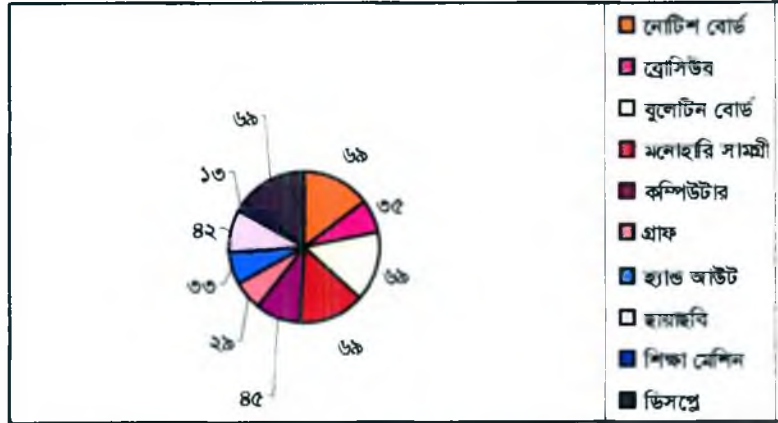
N=৬৯, একাধিক উত্তর প্রদত্ত হয়েছে।

সারণী নং ৫.১.৩ এ এনজিও এর ধরণভেদে প্রশিক্ষণে ব্যবহৃত সহায়ক সামগ্রীর ধরণ সম্পর্কিত তথ্য পরিবেশন করা হয়। নোটিশ বোর্ড, বুলেটিন বোর্ড, মনোহরি সামগ্রী এর ব্যবহার রয়েছে আর্ন্তজাতিক,

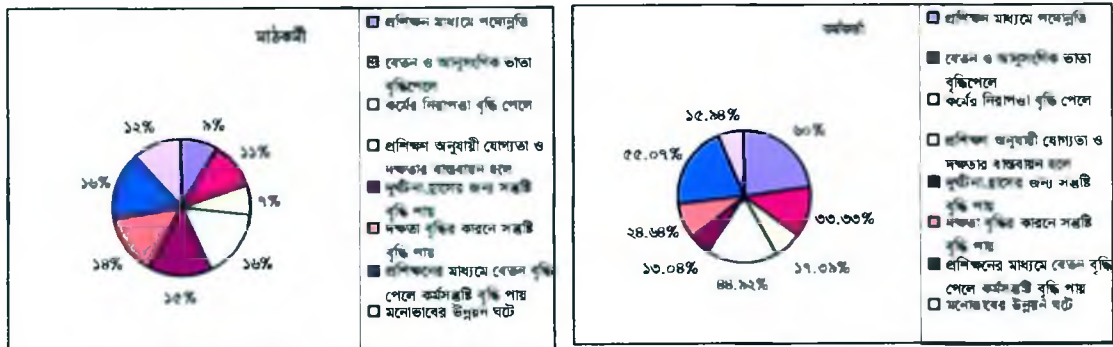
জাতীয় এবং স্থানীয় পর্যায়ে এনজিও সমূহে শতকরা ১০০%। শিক্ষা মেশিনের ব্যবহার রয়েছে আন্তর্জাতিক এনজিও সমূহে ২১.৭৩%, জাতীয় পর্যায়ে এনজিও ৩৪.৭৮%। ব্রোসিউর এর ব্যবহার রয়েছে আন্তর্জাতিক পর্যায়ে এনজিও সমূহে ১৩.০৪%, জাতীয় পর্যায়ে ৮৬.৯৫% এবং স্থানীয় পর্যায়ে ৫২.১৭% এনজিওতে। ছায়াছবির ব্যবহার রয়েছে আন্তর্জাতিক পর্যায়ে এনজিও সমূহে ১০০%, জাতীয় পর্যায়ে এনজিও সমূহে ৪৩.৪৭%, এবং স্থানীয় পর্যায়ে ৩৯.১৩%। ডিসপ্লে এর ব্যবহার রয়েছে আন্তর্জাতিক পর্যায়ে এনজিও সমূহে, জাতীয় পর্যায়ে এনজিও সমূহে, স্থানীয় পর্যায়ে এনজিও সমূহে ১০০%। হ্যান্ড আউটের ব্যবহার রয়েছে জাতীয় পর্যায়ে ৬৯.৫৬%, স্থানীয় পর্যায়ে এনজিও সমূহে ৭৩.৯১%। গ্রাফ এর ব্যবহার রয়েছে আন্তর্জাতিক পর্যায়ে এনজিও সমূহে ৪৭.৮২%, জাতীয় পর্যায়ে ৪৩.৪৭%, স্থানীয় পর্যায়ে ৩৪.৭৮%। কম্পিউটারের ব্যবহার রয়েছে আন্তর্জাতিক পর্যায়ে এনজিও সমূহে ১০০%, জাতীয় পর্যায়ে ৯৫.৬৫%।



চিত্র নং ৪ এনজিও এর ধরন ভেদে দেশে ও বিদেশে প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা



চিত্র নং ৫ প্রশিক্ষণে ব্যবহৃত সহায়ক সামগ্রীর ধরন



চিত্র নং ৬ কর্মীভেদে প্রশিক্ষণে ব্যবহৃত সহায়ক সামগ্রীর ধরন

ষষ্ঠ অধ্যায়

প্রশিক্ষকের ভূমিকা ও প্রশিক্ষণের  
মূল্যায়ন ব্যবস্থা সম্পর্কিত ফলাফল ।

## প্রশিক্ষকের ভূমিকা ও প্রশিক্ষণের মূল্যায়ন ব্যবস্থা সম্পর্কিত ফলোফল।

### ৬.১ সূচনাঃ

একটি প্রতিষ্ঠানে দক্ষ ব্যবস্থাপনা নিশ্চিত করার জন্য প্রশিক্ষণ যেমন অপরিহার্য, কার্যকরী প্রশিক্ষণের জন্য দক্ষ প্রশিক্ষকও তেমনি প্রয়োজন। একজন দক্ষ প্রশিক্ষককে প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন শাখায় যেমন দক্ষ হতে হবে, সামাজিক দৃষ্টিকোণ থেকে তাকে একজন সফল নেতাও হতে হবে। প্রশিক্ষকের কতগুলো সাধারণ গুণাবলী বা বৈশিষ্ট্যের বিষয় সম্বন্ধে আলোচনা করা হলঃ

#### ক) পেশাগত যোগ্যতা (Professional ability)ঃ

একজন কর্মকর্তাকে দক্ষ প্রশিক্ষক হতে হলে অবশ্যই পেশাগত যোগ্যতা অর্জন করতে হবে। অর্থাৎ পেশাগত বা বৃত্তিমূলক জ্ঞান ছাড়া দক্ষ প্রশিক্ষক হওয়া সম্ভব নয়।

#### খ) পরিকল্পনা (Planning)ঃ

একজন প্রশিক্ষককে প্রশিক্ষণের প্রয়োজনীয়তা নির্ধারণ করার ক্ষমতা রাখতে হবে। অর্থাৎ কাদের জন্য প্রশিক্ষণ, কি উদ্দেশ্যে প্রশিক্ষণ, কি বিষয়ে প্রশিক্ষণ, কোন্ বিষয় বা কোন্ স্থানে প্রশিক্ষণ, প্রশিক্ষণ দানে বাধা বা সীমাবদ্ধতা প্রভৃতি বিষয়ে প্রশিক্ষকের স্পষ্ট ধারণা থাকতে হবে এবং এসব বিষয় বিবেচনা করে সুই পরিকল্পনা গ্রহণ করতে হবে। একজন দক্ষ প্রশিক্ষককে পদ্ধতি অনুসরণ (System approach) করে পুরো কাজের পরিকল্পনা এমনভাবে করতে হবে যাতে কাজের সুশৃংখল ধারাবাহিকতা রক্ষা হয়। অর্থাৎ ক্রমানুসারে কাজের প্রকৃতি উপস্থাপন এবং প্রয়োগের কাজে অগ্রসর হতে হয়। কোন কাজের পর কোন কাজ কিভাবে সমাধা করতে হবে তা মহড়া দিয়ে প্রশিক্ষণ কেন্দ্রে প্রবেশ করতে হয়।

#### গ) মূল্যায়ন করা (Evaluate)ঃ

একজন সফল প্রশিক্ষককে প্রশিক্ষণের কার্যকারিতা মূল্যায়নের পদ্ধতি জানতে হবে। শিক্ষণ প্রক্রিয়ার কোন্ স্তরে কি ধরনের অগ্রগতি বা ব্যর্থতা স্বাভাবিক কারণে দেখা দিতে পারে, তা জানতে হবে এবং শিক্ষার্থীদের সে বিষয়ে অবহিত করে চিন্তামুক্ত করতে হবে। অধিকন্তু

শিক্ষার্থীরা যেন নিরাশ না হয়ে অধিকতর উদ্যম নিয়ে কাজে অগ্রসর হয় তার জন্য কার্যকরি প্রেষণার ব্যবস্থা করতে হবে।

ঘ) নেতৃত্ব (Leadership):

একজন প্রশিক্ষককে অবশ্যই নেতৃত্ব সুলভ গুণাবলীর অধিকারী হতে হবে। তাকে আকর্ষণীয় ব্যক্তিত্ব, ধৈর্য, সহনশীলতা, দূরদর্শিতা প্রভৃতি বিভিন্ন গুণে গুণান্বিত হতে হবে।

ঙ) প্রতিশ্রুতিবদ্ধতা (Promise-bound):

যে ব্যক্তি নিজেকে একজন দক্ষ প্রশিক্ষক হিসেবে দেখতে চান তাকে অবশ্যই আদর্শ প্রশিক্ষকের গুণাবলী এবং অভিজ্ঞতা অর্জন করতে হবে এবং মানসিক দিক দিয়ে নিজেকে প্রস্তুত করতে হবে।

চ) ব্যক্তিত্ব (Personality):

একজন প্রশিক্ষককে ধীর-স্থির ও সংযত মেজাজের অধিকারী এবং বলিষ্ঠ ব্যক্তিত্বের অধিকারী হতে হবে। ফলশ্রুতিতে শিক্ষার্থীরা সহজে আকৃষ্ট হবে, তার প্রতি মনোযোগী হবে এবং তার নির্দেশাবলি ও কর্মকৌশল শেখার জন্য যত্নবান হবে।

ছ) সামাজিকতা (Social):

প্রশিক্ষণের কাজটি একটি বিশেষায়িত প্রক্রিয়া। এই প্রক্রিয়ার ব্যাখ্যা ও বিশ্লেষণ করতে অনেক বক্তৃতা, আলোচনা, আনুষ্ঠানিকতা এবং জটিলতা অতিক্রম করতে হয়। অতএব, প্রক্রিয়াটি আকর্ষণীয় এবং সহজসাধ্য করার জন্য কর্মীদের মধ্যে আন্তরিকতার ভাব গড়ে (Rapport building) তুলতে হয়।

প্রশিক্ষণ প্রচেষ্টার মূল্যায়ন:

প্রশিক্ষণের মূল উদ্দেশ্য হল-কর্মীদের আচরণের পরিবর্তন আনয়ন, দক্ষতা বৃদ্ধি এবং সর্বোপরি প্রাতিষ্ঠানিক পারদর্শিতা বৃদ্ধি। সাংগঠনিক পারদর্শিতা অর্জনে কোন প্রশিক্ষণ কর্মসূচীর অবদান পরিচালনার মাধ্যমে এর কার্যকরিতা বিচার করা যায়। প্রশিক্ষণের মূল্যায়নের মাধ্যমে দোষত্রুটি গুলো খুঁজে বের করা যায়, প্রোগ্রামের সামগ্রিক কার্য ক্ষমতা বৃদ্ধি করা যায় এবং তা আরো কার্যকর করা যায়। এই পর্যালোচনা ব্যতীত যে কোন



প্রশিক্ষণ কর্মসূচী স্থবির, অবাস্তব ও ব্যবহার অনুপযোগী হতে বাধ্য। নিচে উল্লেখিত পদ্ধতিতে প্রশিক্ষণের কার্যকারিতা মূল্যায়ন করা যায়ঃ

১) প্রশিক্ষণের কার্যকারিতা মূল্যায়নের প্রথম কাজ হল প্রশিক্ষণার্থীদের প্রতিক্রিয়া সংগ্রহ করা। এই প্রতিক্রিয়া লিখিত বা মৌখিক মন্তব্য আকারে গ্রহণ করা যেতে পারে। এজন্য প্রশিক্ষণ কর্মসূচী সমাপ্ত হলে প্রশিক্ষণার্থীদেরকে প্রশ্নপত্র প্রদান করে তাদের মূল্যায়ন মন্তব্য গ্রহণ করতে হবে এবং এর যথার্থতা যাচাই করার জন্য সাক্ষাৎকার গ্রহণ করা যেতে পারে।

২) প্রশিক্ষণার্থীরা প্রশিক্ষণের নীতি ও পদ্ধতি যথাযথভাবে রপ্ত করতে পেরেছে কিনা তা দেখার জন্য লিখিত বা মৌখিক পরীক্ষা নেয়া যেতে পারে।

৩) কার্যক্ষেত্রে প্রশিক্ষণার্থীদের আচরণের পরিবর্তন পর্যবেক্ষণ বা দক্ষতা পরীক্ষার মাধ্যমে প্রশিক্ষণের মূল্যায়ন করা যেতে পারে।

৪) প্রশিক্ষণ গ্রহণের পূর্বের ও পরের কার্য পারদর্শিতার তুলনাকরণ। এই প্রক্রিয়ায় কার্য সম্পাদনে দক্ষতার কত গুলো মান নির্ধারণ করে তার সাথে অর্জিত দক্ষতার তুলনা করা যেতে পারে।

৫) প্রশিক্ষণ মূল্যায়নের সর্বশেষ পদ্ধতি হল প্রশিক্ষণের পূর্বে ও পরে নিয়ন্ত্রিত (Control Group) ও পর্যবেক্ষণ দলের (Experimental Group) কার্য সম্পাদনের তুলনা করা। এই পদ্ধতি অবলম্বন করার জন্য একই ধরনের শিক্ষা, অভিজ্ঞতা, দক্ষতা ও কার্য পরিবেশ কর্মীদেরকে দুটো দলে বিভক্ত করতে হবে। এরপর যে দলকে প্রশিক্ষণ দেয়া হল না তাদের সাথে প্রশিক্ষণ গ্রহণকারীদের কর্ম সম্পাদনের তুলনা করতে হবে। যদিও এ পদ্ধতি একটু জটিল তবু এই পদ্ধতি অনেক ক্ষেত্রেই ভাল ফল প্রদান করতে পারে।

বর্তমান অধ্যায়ে প্রশিক্ষকের ধরণ, এনজিও এর ধরণ ভেদে প্রশিক্ষকের ধরণ, প্রশিক্ষণ কর্মসূচী নির্ধারণে কোন কোন বিষয়গুলো প্রাধান্য পায়, প্রশিক্ষণ কোর্স সমাপ্তির পর প্রশিক্ষণার্থীর কোন মূল্যায়ন ব্যবস্থা রয়েছে কিনা, প্রশিক্ষণ কোর্স শেষে প্রশিক্ষণার্থীদের কোন ধরণের পরীক্ষার সম্মুখীন হতে হয় সে সম্পর্কিত ফলাফল উপস্থাপন করা হয়েছে।

এছাড়া প্রশিক্ষণ পরবর্তী বিভিন্ন মূল্যায়ন ব্যবস্থা সম্পর্কিত ফলাফল উপস্থাপন করা হয়েছে।

### ৬.১.১ প্রশিক্ষকের ধরণ

সাধারণতঃ প্রতিষ্ঠান গুলোতে দক্ষ, অভিজ্ঞ নিজস্ব প্রশিক্ষক রয়েছে এছাড়াও প্রশিক্ষক হিসেবে প্রতিষ্ঠানের বাইরের প্রশিক্ষক, দাতা সংস্থার প্রশিক্ষকও রয়েছে। নিচের টেবিলে প্রশিক্ষকের ধরণ উল্লেখ করা হলঃ

#### ছক নং ৬.১.১ প্রশিক্ষকের ধরণ

প্রশিক্ষকের ধরণ	গণসংখ্যা	শতকরা
ইন্সট্রাকটর (নিজ প্রতিষ্ঠানের)	৬৫	৯৪.২০
অভিজ্ঞ কর্মকর্তাদের দ্বারা	১৩	১৮.৮৪
বাইরের প্রতিষ্ঠানে কর্মী পাঠিয়ে	২৪	৩৪.৭৮
বাইরে প্রতিষ্ঠানের Resource person এনে	৪৬	৬৬.৬৬
বিদেশ থেকে Resource person এনে	১৩	১৮.৮৪
দাতা সংস্থার প্রশিক্ষক দিয়ে	৩০	৪৩.৪৭

\*একাধিক উত্তর প্রদত্ত হয়েছে, তাই মোট গণসংখ্যা মোট উত্তর দাতার (N=69) চেয়ে বেশি হয়েছে। এখানে Respondent হলেন প্রধান নির্বাহী।

উপরের সারণী বিশ্লেষণ করলে দেখা যায় নিজ প্রতিষ্ঠানের ইন্সট্রাকটর দ্বারা ট্রেনিং ব্যবস্থা করে থাকে ৯৪.২০% প্রতিষ্ঠান। অভিজ্ঞ কর্মকর্তা দ্বারা ব্যবস্থা করে থাকে ১৮.৬৪% প্রতিষ্ঠান। বাইরের প্রতিষ্ঠানে কর্মী পাঠিয়ে প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা করে ৩৪.৭৮% প্রতিষ্ঠান। বাইরের প্রতিষ্ঠানের Resource person এনে প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা করে থাকে ৬৬.৬৬% প্রতিষ্ঠান, বিদেশ থেকে Resource person আনে ১৮.৮৪% প্রতিষ্ঠান। দাতা সংস্থার প্রশিক্ষক দিয়ে প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা রয়েছে ৪৩.৪৩% প্রতিষ্ঠানের।

## ৬.১.২ এনজিও এর ধরণভেদে প্রশিক্ষকের ধরণ

প্রশিক্ষকের ধরণ	এনজিও এর ধরণ	আর্ন্তজাতিক %	জাতীয় %	স্থানীয় %
ইন্সট্রাকটর		২৩ (১০০)	২৩ (১০০)	১৯ (৮২.৬০)
অভিভূক্ত কর্মকর্তাদের দ্বারা		০	১৩ (৫৬.৫২)	০
অন্য প্রতিষ্ঠানে কর্মী পাঠিয়ে		০	৯ (৩৯.১৩)	১৫ (৮৫.২১)
বাইরের Resource person প্রতিষ্ঠানের এনে		৫ (২১.৭৩)	২০ (৮৬.৯৫)	২১ (৯১.৩০)
বিদেশ থেকে Resource person এনে		৯ (৩৯.১৩)	৫ (২১.৭৩)	০
দাতা সংস্থার প্রশিক্ষক দিয়ে		১৭ (৭৩.৯১)	১৩ (৫৬.৫২)	০

\*একাধিক উত্তর প্রদত্ত হয়েছে। (N=৬৯) তাই মোট গণসংখ্যা মোট উত্তর দাতার চেয়ে বেশি হয়েছে।

উপরের সারণী হতে দেখা যায় এনজিও এর ধরণ ভেদে প্রশিক্ষকের ধরণও পরিবর্তিত হয়েছে। আর্ন্তজাতিক এনজিও গুলোর কর্মীদেরকে প্রশিক্ষণ দিয়ে থাকে ইন্সট্রাকটর ১০০%, বাইরের প্রতিষ্ঠানের Resource person এনে প্রশিক্ষণ দিয়ে থাকে ২১.৭৩% প্রতিষ্ঠান, বিদেশ থেকে Resource person এনে প্রশিক্ষণ দেয় ৩৯.১৩%, দাতা সংস্থার প্রশিক্ষক দিয়ে প্রশিক্ষণ দেয় ৭৩.৯১%। জাতীয় পর্যায়ের প্রতিষ্ঠান সমূহের মধ্যে দেখা যায় ইন্সট্রাকটরের ব্যবস্থা রয়েছে ১০০% প্রতিষ্ঠানের। অভিভূক্ত কর্মকর্তা দ্বারা প্রশিক্ষণ ব্যবস্থা করে থাকে ৫৬.৫২%, অন্য প্রতিষ্ঠানে কর্মী পাঠিয়ে প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা করে ৩৯.১৩% প্রতিষ্ঠান। বাইরের প্রতিষ্ঠানের এনে প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা করে ৮৬.৯৫% প্রতিষ্ঠান, বিদেশ থেকে আনে ২১.৭৩%, দাতা সংস্থার প্রশিক্ষক দিয়ে প্রশিক্ষণ দেয় ৫৬.৫২% এনজিও।

স্থানীয় পর্যায়ের এনজিও সমূহের তথ্য বিশ্লেষণে দেখা যায় ইন্সট্রাকটর প্রশিক্ষণ দেয় ৮২.৬০% প্রতিষ্ঠানের, অন্য প্রতিষ্ঠানে কর্মী পাঠিয়ে প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা করে ৮৫.২১% প্রতিষ্ঠান, বাইরের প্রতিষ্ঠানের Resource person এনে প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা করে ৯১.৩০% প্রতিষ্ঠান।

### ৬.১.৩ প্রশিক্ষণ কর্মসূচী প্রণয়নের বিভিন্ন পদক্ষেপ সমূহঃ

প্রশিক্ষণ কর্মসূচী প্রণয়নের ক্ষেত্রে প্রতিটি এনজিও এর রয়েছে নিজস্ব নীতিমালা এবং পদক্ষেপ। প্রতিটি প্রতিষ্ঠানই মনে করে প্রশিক্ষণের মাধ্যমে তাদের কর্মীরা দক্ষ ও অভিজ্ঞতায় ভরপুর হয়ে উঠবে। বিভিন্ন এনজিও কাজের প্রকৃতি অনুযায়ী প্রশিক্ষণ কর্মসূচীর তারতম্য রয়েছে। যে কোন প্রতিষ্ঠানকে চাহিদা মারফিক প্রশিক্ষণ কর্মসূচীর উন্নয়ন সাধন করতে হয়। নিম্নে ছকের মাধ্যমে বিভিন্ন এনজিও এর প্রশিক্ষণ কর্মসূচী তৈরির পদক্ষেপের একটি তথ্য সরবরাহ করা হল।

ছক নং ৬.১.৩ এনজিও ভেদে প্রশিক্ষণ কর্মসূচী প্রণয়নের বিভিন্ন পদক্ষেপ সমূহ

পদক্ষেপ সমূহের বর্ণনা	আর্ন্তজাতিক পর্যায়ে %	জাতীয় পর্যায়ে %	স্থানীয় পর্যায়ে %	সর্বমোট শতকরা
প্রশিক্ষণের প্রয়োজনীয়তা নির্ধারণ	২৩ (১০০)	২৩ (১০০)	২৩ (১০০)	৬৯ (১০০)
প্রশিক্ষণ পদ্ধতি নির্বাচন	২৩ (১০০)	২৩ (১০০)	১৯ (৮২.৬০)	৬৫ (৯৪.২০)
প্রশিক্ষণের জন্য প্রস্তুতি গ্রহণ	২৩ (১০০)	২৩ (১০০)	২৩ (১০০)	৬৯ (১০০)
প্রশিক্ষণ কর্মসূচী বাস্তবায়ন ও ফলাফল	২৩ (১০০)	২০ (৮৬.৯৫)	১৮ (৭৮.২৬)	৬১ (৮৮.৪০)
প্রশিক্ষণ কর্মসূচীর ফলাফল	২৩ (১০০)	২০ (৮৬.৯৫)	১৮ (৭৮.২৬)	৬১ (৮৮.৪০)

\*(N=৬৯) একাধিক উত্তর প্রদত্ত হয়েছে। উত্তরদাতা ছিলেন প্রতিষ্ঠানের প্রশিক্ষক। আর্ন্তজাতিক পর্যায়ে, জাতীয় ও স্থানীয় এনজিও ২৩\*৩=৬৯টি।

উপরের সারণী নং ৬.১.৩ থেকে প্রাপ্ত তথ্যাবলী বিশ্লেষণ করলে দেখা যায়- প্রশিক্ষণের প্রয়োজনীয়তা নির্ধারণ করাই যে কোন এনজিও এই কাজটি করে থাকে। উপরের সারণী থেকে বলা যায় ১০০% এনজিও এই পদক্ষেপ গ্রহণ করে থাকে। প্রশিক্ষণ পদ্ধতি নির্বাচন করে থাকে শতকরা ৯৪.২০% এনজিও। প্রশিক্ষণ কর্মসূচীর বাস্তবায়ন এবং তার ফলপ্রসূতা বা Effectiveness যাচাই করে শতকরা ৮৮.৪০% এনজিও। প্রশিক্ষণ কর্মসূচী ফলাবর্তন বা Follow-up of training programme এর ব্যবস্থা রয়েছে ৮৮.৪০% এনজিও এর।

সারণী নং ৬.১.৩- থেকে এনজিও ভেদে প্রশিক্ষণ কর্মসূচী প্রণয়নের বিভিন্ন পদক্ষেপ সমূহ বাস্তবায়নের ক্ষেত্রে খুব সামান্য পার্থক্য দেখা যায় স্থানীয় পর্যায়ের এনজিও সমূহ প্রশিক্ষণ পদ্ধতি নির্বাচন করে থাকে ৮২.৬০%, প্রশিক্ষণ কর্মসূচীর বাস্তবায়ন ও ফলপ্রসূতা রয়েছে ৭৮.২৬% এবং প্রশিক্ষণ কর্মসূচী ফলাবর্তন ৭৮.২৬% এনজিও এর। জাতীয় পর্যায়ের এনজিও সমূহ প্রশিক্ষণ কর্মসূচী বাস্তবায়ন ও ফলপ্রসূতা পদক্ষেপ রয়েছে ৮৬.৯৫%। প্রশিক্ষণ কর্মসূচীর ফলাবর্তন রয়েছে ৮৬.৯৫% এনজিও-র।

### ৬.১.৪ প্রশিক্ষণ কর্মসূচী নির্ধারণে কোন কোন বিষয় গুলোকে প্রাধান্য দেয়া হয়ঃ

এনজিও-সমূহে প্রশিক্ষণ কর্মসূচী নির্ধারণের সময় বেশ কয়েকটি বিষয় সমূহকে প্রাধান্য দেয়া হয়। প্রশিক্ষণ প্রক্রিয়ার অংশ হিসেবে কর্মসূচী নির্ধারণ যেহেতু একটি অগ্রিম প্রক্রিয়া তাই কর্মসূচী নির্ধারণের কিছু সুনির্দিষ্ট বিষয়কে প্রাধান্য দেয়া। নিচে সারণীর মাধ্যমে প্রশিক্ষণ কর্মসূচী নির্ধারণে যে বিষয়গুলোকে প্রাধান্য দেয়া হয় তা নিম্নে টেবিলের মাধ্যমে তুলে ধরা হলঃ

ছক নং-৬.১.৪ প্রশিক্ষণ কর্মসূচী নির্ধারণে কোন কোন বিষয়  
গুলোকে প্রাধান্য দেয়া হয়।

কর্মসূচী নির্ধারণে বিবেচ্য বিষয় সমূহ	গণ সংখ্যা	শতকরা
প্রতিষ্ঠানের আর্থিক ব্যয় সর্বাধিক গুরুত্ব পায়	৬২	৮৯.৮৫
প্রশিক্ষণার্থীর স্তর	৬১	৮৮.৪০
প্রশিক্ষণের মেয়াদ	৬৭	৯৭.১০
প্রশিক্ষণ কর্মসূচী সুনির্দিষ্ট উদ্দেশ্য	৫৯	৮৫.৫১
প্রশিক্ষণ কর্মসূচীকে সহজ সরল এবং বাস্তবমুখী করা	৬০	৮৬.৯৬

Respondent হচ্ছেন প্রশিক্ষক। (N=৬৯) একাধিক উত্তর প্রদত্ত হয়েছে।

ছক নং ৬.১.৪ থেকে প্রাপ্ত তথ্যাবলী বিশ্লেষণ করলে দেখা যায় ৬৯টি এনজিও-র মধ্যে ৮৯.৮৫% এনজিও মনে করে প্রতিষ্ঠানের আর্থিক ব্যয় সর্বাধিক গুরুত্ব পায় একটি প্রশিক্ষণ কর্মসূচী প্রণয়নের সময়। ৮৮.৪০% এনজিও প্রশিক্ষণার্থীর স্তরকে বিবেচনা করে থাকে। ৯৭.১০% এনজিও প্রশিক্ষণের মেয়াদকে গুরুত্ব দেয়। ৮৫.৫১% এনজিও-র প্রশিক্ষণ কর্মসূচীর ক্ষেত্রে সুনির্দিষ্ট উদ্দেশ্য রয়েছে। প্রশিক্ষণ কর্মসূচীকে সহজ সরল এবং বাস্তবমুখী করাকে বেশি প্রাধান্য দিয়ে থাকে ৮৬.৯৬% এনজিও।

ছক নং-৬.১.৫ প্রশিক্ষণ কোর্স সমাপ্তির পর প্রশিক্ষণার্থীর মূল্যায়নের ব্যবস্থা রয়েছে কিনা?

মতামত	আন্তর্জাতিক %	জাতীয় %	স্থানীয় %	সর্বমোট %
প্রশিক্ষণ শেষে মূল্যায়নের ব্যবস্থা রয়েছে	২৩ (১০০)			২৩ (৩৩.৩৩)
মূল্যায়নের ব্যবস্থা সব সময় করা হয় না		১১ (৪৭.৮২)	১৬ (৬৯.৫৬)	২৭ (৩৯.১৩)
প্রশিক্ষণের ধরণ বুঝে মূল্যায়নের ব্যবস্থা রয়েছে		১২ (৫২.১৭)	৭ (৩০.৪৩)	১৯ (২৭.৫৩)

এখানে Respondent হচ্ছেন প্রশিক্ষক। N = ৬৯

প্রশিক্ষণ কোর্স সমাপ্তির পর প্রশিক্ষণার্থীর মূল্যায়নের ব্যবস্থা রয়েছে কিনা উপরের সারণীতে এ সম্পর্কিত তথ্য পাওয়া যায় প্রশিক্ষণ শেষে মূল্যায়নের ব্যবস্থা রয়েছে ৩৩.৩৩% এনজিওতে। মূল্যায়নের ব্যবস্থা সব সময় করা হয় না ৩৯.১৩% এনজিওর প্রশিক্ষকগণ উত্তর প্রদান করেছেন। ২৭.৫৩% প্রশিক্ষক বলেছেন প্রশিক্ষণের ধরণ বুঝে প্রশিক্ষণার্থীর মূল্যায়নের ব্যবস্থা করা হয়।

**436781**

প্রশিক্ষণার্থীর মূল্যায়নের কেমন ব্যবস্থা রয়েছে সে সংক্রান্ত তথ্য বিশ্লেষণে দেখা যায় এনজিও ভেদে বিভিন্ন ধরণের ব্যবস্থা রয়েছে। আন্তর্জাতিক পর্যায়ের এনজিও সমূহে প্রশিক্ষণের শেষে মূল্যায়নের ব্যবস্থা রয়েছে ১০০% এনজিও-তে। জাতীয় পর্যায়ের এনজিও সমূহে মূল্যায়নের ব্যবস্থা সব সময়ে করা হয় এ ধরণের মতামত এসেছে ৪৭.৮২% এবং প্রশিক্ষণের ধরণ বুঝে মূল্যায়নের ব্যবস্থা রয়েছে এমন মতামত এসেছে ৫২.১৭%। স্থানীয় পর্যায়ের এনজিও সমূহের ক্ষেত্রে দেখা যায় মূল্যায়নের ব্যবস্থা সব সময় করা যায় না এমন উত্তরে পাওয়া গিয়েছে ৬৯.৫৬% এবং প্রশিক্ষণের ধরণ বুঝে মূল্যায়ন ব্যবস্থা রয়েছে ৩০.৪৩% এনজিও-তে।

৬.২.৬ প্রশিক্ষণ কোর্স শেষে প্রশিক্ষণার্থীদের কোন ধরনের পরীক্ষার সম্মুখীন হতে হয়।

প্রশিক্ষণ পরবর্তী মূল্যায়ন ব্যবস্থা হল ফিডব্যাক। অর্থাৎ কোন কাজের অগ্রগতি সম্বন্ধে জানতে চাওয়া। প্রশিক্ষণ মূল্যায়ন তাত্ত্বিকভাবে বা বাঞ্ছনীয় হলেও বস্তুতঃ ব্যাপারটি কঠিন এবং বিতর্কিত। নিচের সারণীতে দেখানো হয়েছে একজন কর্মী প্রশিক্ষণ সমাপ্ত করার পর কর্তৃপক্ষ কর্তৃক কি ধরনের মূল্যায়ন ব্যবস্থার সম্মুখীন হতে হয়।

ছক নং-৬.১.৬ প্রশিক্ষণ কোর্স সমাপ্তির পর প্রশিক্ষণার্থীদের কোন ধরনের পরীক্ষার সম্মুখীন হতে হয় (এনজিওর ধরণ ভেদে)

প্রশিক্ষণ কোর্স শেষে কোন ধরনের পরীক্ষার সম্মুখীন হতে হয়	আন্তর্জাতিক পর্যায়ে %	জাতীয় পর্যায়ে %	স্থানীয় পর্যায়ে %	সর্বমোট %
কোর্সের উপর মৌখিক পরীক্ষা	১০ (৪৩.৪৭)	৫ (২১.৭৩)		১৫ (২১.৭৩)
লিখিত পরীক্ষা	১১ (৪৭.৮২)	৫ (২১.৭৩)	৩ (১৩.০৪)	১৯ (২৭.৫৩)
কোন ধরনের পরীক্ষার ব্যবস্থা নেই	২ (৮.৬৯)	১৩ (৫৬.৫২)	২০ (৮৬.৯৫)	৩৫ (৫০.৭২)

এখানে Respondent হচ্ছেন প্রশিক্ষক। N=৬৯

আন্তর্জাতিক এনজিও = ২৩ টি

জাতীয় এনজিও = ২৩ টি

স্থানীয় এনজিও = ২৩ টি

প্রশিক্ষণ কোর্স শেষে মৌখিক পরীক্ষার ব্যবস্থা রয়েছে ২১.৭৩% এনজিও-তে, লিখিত পরীক্ষা ব্যবস্থা রয়েছে ২.৫৩% এনজিও-তে, কোন ধরনের পরীক্ষার ব্যবস্থা নেই ৫০.৭২% এনজিও-তে।



আন্তর্জাতিক পর্যায়ে এনজিওর তথ্য বিশ্লেষণের দেখা যায় মৌখিক পরীক্ষার ব্যবস্থা রয়েছে ৪৩.৪৭%, লিখিত পরীক্ষা ৪৭.৮২% এবং কোন ধরনের পরীক্ষার ব্যবস্থা নেই ৮.৬৯% এনজিও-তে।

জাতীয় পর্যায়ে এনজিও সমূহে মৌখিক পরীক্ষার ব্যবস্থা রয়েছে ২১.৭৩%, লিখিত পরীক্ষা ২১.৭৩% এবং কোন ধরনের পরীক্ষার ব্যবস্থা নেই ৫৬.৫২% এনজিওতে।

স্থানীয় পর্যায়ে এনজিও লিখিত পরীক্ষার ব্যবস্থা রয়েছে ১৩.০৪%, এবং কোন ধরনের পরীক্ষার ব্যবস্থা নেই এরূপ মন্তব্য করেছে ৮৬.৯৫% এনজিও।

ছক নং-৬.১.৭ এনজিওর ধরণ ভেদে প্রশিক্ষণ পরবর্তী মূল্যায়ন ব্যবস্থার ধরণ।

প্রশিক্ষণ পরবর্তী মূল্যায়ন ব্যবস্থার ধরণ	আন্তর্জাতিক এনজিও	জাতীয় এনজিও	স্থানীয় এনজিও	সর্বমোট
ছয় মাসিক মূল্যায়ন	১৮ (৭৮.২৬)	৯ (৩৯.১৩)		২৭ (৩৯.১৩)
মধ্যবর্তীকালীন মূল্যায়ন	১২ (৫২.১৭)	১২ (৫২.১৭)	৪ (১৭.৩৯)	২৮ (৪০.৫৭)
বাৎসরিক মূল্যায়ন	১৭ (৭৩.৯১)	১১ (৪৭.৮২)	১১ (৪৭.৮২)	৩৯ (৫৬.৫২)
উপরোক্ত কোন মূল্যায়ন ব্যবস্থা নেই			৮ (৩৪.৭৮)	৮ (১১.৫৯)

\*(N = ৬৯) একাধিক উত্তর প্রদত্ত হয়েছে।

প্রশিক্ষণ পরবর্তী মূল্যায়ন ব্যবস্থা বলতে প্রশিক্ষণ কোর্স সমাপ্তি হওয়ার পরেও একজন কর্মীর মূল্যায়ন ব্যবস্থার ধরণ সারণী ৬.১.৭ এ পরিবেশন করা হয়েছে। আন্তর্জাতিক পর্যায়ে এনজিও সমূহে ছয় মাসিক মূল্যায়ন রয়েছে শতকরা ৭৮.২৬% এনজিওতে, মধ্যবর্তী কালীন মূল্যায়ন ব্যবস্থা রয়েছে ৫২.১৭% এবং বাৎসরিক মূল্যায়ন ব্যবস্থা রয়েছে ৭৩.৯১% এনজিওতে।

জাতীয় পর্যায়ে এনজিও সমূহে দেখা যায়- ছয় মাসিক মূল্যায়ন করে ৩৯.১৩%, মধ্যবর্তী কালীন মূল্যায়ন করে ৫২.১৭% এবং বাৎসরিক মূল্যায়ন ব্যবস্থা রয়েছে ৪৭.৮২% এনজিওতে।

স্থানীয় পর্যায়ে এনজিও সমূহের তথ্য বিশ্লেষণে দেখা যায়, মধ্যবর্তী কালীন মূল্যায়ন ব্যবস্থা রয়েছে ১৭.৩৯%, বাৎসরিক মূল্যায়ন ব্যবস্থা রয়েছে ৪৭.৮২% এনজিওতে এবং উপরোক্ত কোন মূল্যায়ন ব্যবস্থা নেই ৩৪.৭৮% এনজিওতে।

৬.১.৮ প্রশিক্ষণ পরবর্তী কর্মস্থলের দায়িত্বে নিয়োজিত উর্ধ্বতন অথবা তাদের অধঃস্তন কর্মকর্তাদের থেকে তাদের কার্যসম্পাদনা এবং দক্ষতা সমন্ধে মতামত নেয়া হয় কিনাঃ

এনজিওতে প্রশিক্ষণার্থী কর্মীগণ প্রশিক্ষণের পরে নিজ কর্মস্থলে ফিরে যান এবং ছয় মাস হতে এক বৎসরের উর্ধ্বতন এবং অধঃস্তন কর্মকর্তাদের নিকট হতে তাদের কার্যসম্পাদন সম্পর্কে মতামত নেয়া হয়। এই ধরনের তথ্য নিচের সারণীর হতে পাওয়া যায়।

ছক নং-৬.১.৮ প্রশিক্ষণ পরবর্তী কর্মস্থলের দায়িত্বে নিয়োজিত উর্ধ্বতন অথবা তাদের অধঃস্তন কর্মকর্তাদের থেকে কর্মীদের প্রশিক্ষণের মূল্যায়ন করা হয় কিনা।

উর্ধ্বতন কর্তৃপক্ষের	আন্তর্জাতিক	জাতীয়	স্থানীয়	সর্বমোট
মতামত নেয়া হয়	%	%	%	%
মতামত নেয়া হয়	১৪ (৬০.৮৬)	১২ (৫২.১৭)	১৮ (৭৮.২৬)	৪৪ (৬৩.৭৭)
মতামত নেয়া হয় না	৯ (১৯.১৩)	১১ (৪৭.৮২)	৫ (২১.৭৩)	২৫ (৩৭.৬৮)
	২৩	২৩	২৩	৬৯

\*(N =৬৯), উত্তরদাতা হলেন প্রধান নির্বাহী।

ছক নং ৬.১.৮ থেকে প্রাপ্ত তথ্য বিশ্লেষণে দেখা যায় ৬৯টি প্রতিষ্ঠানের মধ্যে শতকরা ৬৩.৭৭টি প্রতিষ্ঠানে প্রশিক্ষণ পরবর্তী মূল্যায়ন

ব্যবস্থার মধ্যে রয়েছে ছয় মাস থেকে ১ বৎসরের মধ্যে উর্ধ্বতন বা অধঃস্তন কর্মীদের মতামত নেয়া হয় প্রশিক্ষিত কর্মীর কার্য-সম্পাদন এবং দক্ষতা বিশ্লেষণের জন্য। মতামত নেয়া হয় না এ ধরনের মতামত দিয়েছে শতকরা ৩৭.৬৮%টি প্রতিষ্ঠান। এনজিও এর ধরণ ভেদে তথ্য বিশ্লেষণে দেখা যায় আন্তর্জাতিক পর্যায়ের ৬০.৬৮% এনজিওতে মতামত নেয়া হয়। ১৯.১৩% এনজিওতে মতামত নেয়া হয় না।

জাতীয় পর্যায়ের ৫২.১৭% এনজিওতে প্রশিক্ষণ পরবর্তী মূল্যায়নে মতামত নেয়া হয় এবং ৪৭.৮২% এনজিওতে মতামত নেয়া হয় না।

স্থানীয় পর্যায়ের এনজিওতে ৭৮.২৬% প্রশিক্ষণ পরবর্তী মূল্যায়নে মতামত নেয়া হয়, ২১.৭৩% এ মতামত নেয়া হয় না।

৬.১.৯ প্রশিক্ষণ পরবর্তী প্রশিক্ষণার্থী কর্তৃক প্রশিক্ষণের ফলপ্রদতা (Effectiveness) যাচাই এর ব্যবস্থা রয়েছে কিনা তা দেখাঃ

প্রশিক্ষণের জন্য প্রয়োজনীয় প্রস্তুতি গ্রহণের পর তা বাস্তবায়নের কাজ শুরু হয়। প্রশিক্ষণ যে পদ্ধতিতে হোক না কেন প্রশিক্ষণ চলাকালীন সময়ে এর অগ্রগতি ও কার্যকারিতা যাচাই করার জন্য যথাযথ ব্যবস্থা গ্রহণ করা প্রয়োজন। কেননা এ ধরনের ব্যবস্থা ব্যতিরেকে প্রশিক্ষণ কর্মসূচীর ফলপ্রদতা বা Effectiveness নির্ণয় করা সম্ভব নয়।

ছক নং-৬.১.৯ প্রশিক্ষণ পরবর্তী প্রশিক্ষণার্থী কর্তৃক প্রশিক্ষণের ফলপ্রদতা (Effectiveness) যাচাই এর ব্যবস্থা

উত্তর দাতার মতামত	আন্তর্জাতিক পর্যায়ে %	জাতীয় পর্যায়ে %	স্থানীয় পর্যায়ে %	সর্বমোট %
হ্যাঁ	২৩ (১০০)	২০ (৮৬.৯৫)	৫ (২১.৭৩)	৪৮ (৬৯.৫৬)
না		৩ (১৩.০৪)	১৮ (৭৮.২৬)	২১ (৩০.৪৩)
মোট	২৩	২৩	২৩	৬৯

N = ৬৯, এখানে Respondent হলেন প্রশিক্ষক

উপরের সারণীতে দেখানো হয়েছে- প্রশিক্ষণার্থী কর্মী প্রশিক্ষণের দ্বারা লাভবান হয়েছে কি না, বা কিভাবে লাভবান হয়েছে এরূপ ব্যবস্থা প্রতিষ্ঠান প্রশিক্ষণ শেষে রাখে কিনা তা প্রদত্ত সারণী বিশ্লেষণে দেখা যায়। প্রশিক্ষণার্থী কর্তৃক প্রশিক্ষণের ফলপ্রদতা যাচাই এর ব্যবস্থা রয়েছে ৬৯.৫৬% এনজিওতে। ফলপ্রদতা বা Effectiveness যাচাই এর ব্যবস্থা নেই ৩০.৪৩% এনজিওতে।

এনজিও ভেদে উপরের তথ্য বিশ্লেষণ করলে দেখা যায় আর্ন্তজাতিক পর্যায়ের ১০০% NGO তে Effectiveness যাচাই করা হয়। জাতীয় পর্যায়ের ৮৬.৯৫% NGO তে Effectiveness যাচাই এর ব্যবস্থা রয়েছে; ১৩.০৪% NGO তে Effectiveness যাচাই এর ব্যবস্থা নেই।

স্থানীয় পর্যায়ের ২১.৭৩% NGO তে Effectiveness যাচাইয়ের ব্যবস্থা রয়েছে, ৭৮.২৬% NGO তে Effectiveness যাচাই এর কোন ব্যবস্থা করা হয় না।

৬.১.১০ প্রশিক্ষণের ফলপ্রদতা (Effectiveness) যাচাই এর জন্য কোন কোন দিক যাচাই করা হয়ঃ

প্রশিক্ষণের শেষে এর বিভিন্ন দিক সম্বন্ধে জানা একান্ত প্রয়োজন। প্রশিক্ষণের সার্থকতা যাচাইয়ের লক্ষ্যে এর ফলপ্রদতা বা Effectiveness যাচাই করার প্রয়োজন রয়েছে। প্রশিক্ষণের Effectiveness যাচাই করার জন্য প্রশিক্ষক কর্তৃক যেমন মূল্যায়নের ব্যবস্থা দরকার তেমনি ভাবে প্রশিক্ষণার্থী কর্তৃকও মূল্যায়নের এবং অভিমতের ব্যবস্থা থাকা প্রয়োজন। নিচের সারণীতে প্রশিক্ষণার্থী কর্তৃক প্রশিক্ষকের মূল্যায়ন সংক্রান্ত মতামত যে সব তথ্য বের হয়েছে তা দেখানো হল-

## ছক নং ৬.১.১০- প্রশিক্ষণার্থী কর্তৃক প্রশিক্ষকের মূল্যায়ন

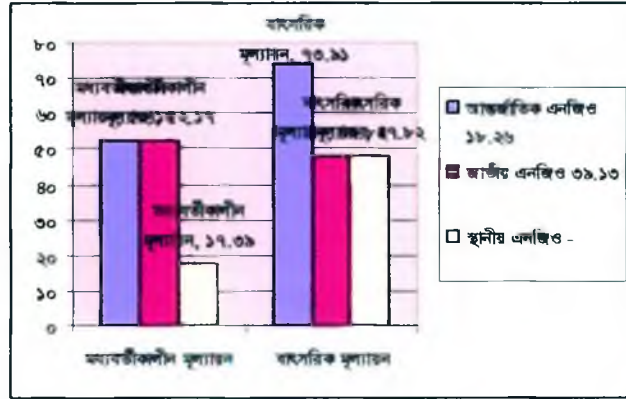
মতামত	ভালো	মোটামুটি	ভালো না
প্রশিক্ষকের বিষয়বস্তু	৬২	৫০	২৬
বুঝানোর ক্ষমতা	(৪৪.৯৩)	(৩৬.২৩)	(১৮.৮৪)
দলকে উদ্বুদ্ধ করার ক্ষমতা	৫৪	৫৩	৩১
	(৩৯.১৩)	(৩৮.৪০)	(২২.৪৬)
উপস্থাপনার ক্ষমতা	৪৭	৬২	২৯
	(৩৪.০৫)	(৪৪.৯৩)	(২১.০১)
দলের কাছে তার	৩	৭১	৩৭
গ্রহণযোগ্যতা	(২১.৭৪)	(৫১.৪৪)	(২৬.৮১)

N=১৩৮। Respondent হলেন ৬৯ জন কর্মকর্তা এবং ৬৯ জন মাঠকর্মী

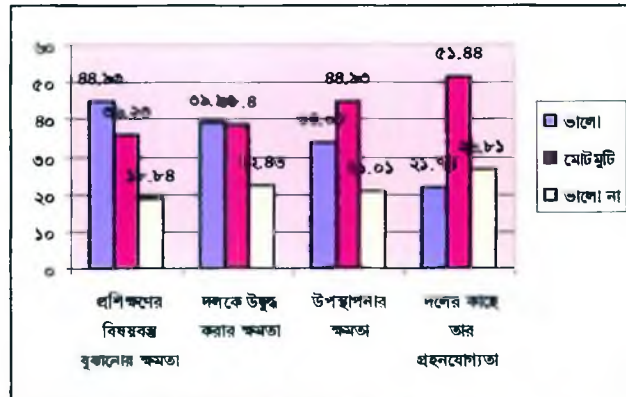
প্রশিক্ষকগণ কিরূপ প্রশিক্ষণ প্রদান করেন সে সম্পর্কিত তথ্য

উপস্থাপন করা হয়েছে। প্রশিক্ষণার্থী কর্তৃক প্রশিক্ষকের মূল্যায়ন ব্যবস্থার মধ্যে যেসব মতামত রয়েছে সেগুলো হল- প্রশিক্ষকের বিষয়বস্তু বোঝানোর ক্ষমতা সংক্রান্ত মতামত বিশ্লেষণে দেখা যায় ভালো বলেছে ৪৪.৯৩% উত্তরদাতা, মোটামুটি বলেছে ৩৬.২৩%, এবং ভালো না বলেছে ১৮.৮৪% উত্তরদাতা। প্রশিক্ষকের দলকে উদ্বুদ্ধ করার ক্ষমতা কেমন এ সংক্রান্ত মতামত বিশ্লেষণে দেখা যায় ভালো ৩৯.১৩% , মোটামুটি বলেছে ৩৮.৪০%, এবং ভালো না বলেছে ২২.৪৬% উত্তরদাতা।

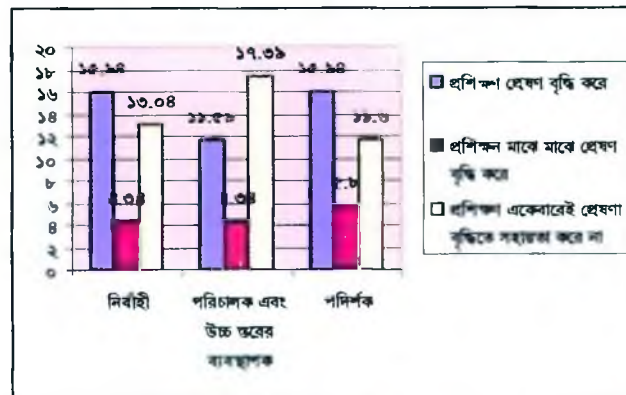
প্রশিক্ষকের উপস্থাপনের ক্ষমতা সংক্রান্ত মতামত বিশ্লেষণে দেখা যায় ভালো ৩৪.০৫%, মোটামুটি ৪৪.৯৩%, এবং ভালো না ২১.০১% উত্তরদাতা মতামত দিয়েছে। দলের কাছে প্রশিক্ষকের গ্রহণযোগ্যতা কেমন এ সম্বন্ধে মতামত এসেছে ভালো ২১.৭৪%, মোটামুটি ৫১.৪৪ % এবং ভালো না ২৬.৮১% উত্তরদাতার নিকট হতে।



চিত্র নং ৭ এনজিও ধরন ভেদে প্রশিক্ষণ পরবর্তী মূল্যায়ন ব্যবহার ধরণ



চিত্র নং ৮ প্রশিক্ষণার্থী কর্তৃক প্রশিক্ষকের মূল্যায়ন



চিত্র নং ৯ এনজিও ভেদে কর্মীদের প্রেষণার ধরন

সপ্তম অধ্যায়

প্রেষণা ও প্রশিক্ষণ মূল্যায়ন সম্পর্কিত  
ফলাফল ।

## প্রেষণা ও প্রশিক্ষণ মূল্যায়ন সম্পর্কিত ফলাফল ।

### ৭.১ সূচনাঃ

ব্যবস্থাপনার প্রধান উদ্দেশ্য হল কর্মীদের নিকট হতে সার্বিক কাজ আদায় করে নেয়া। মানুষ হিসেবে কর্মীদের ইচ্ছা-অনিচ্ছা, অভাব-অভিযোগ, আনন্দ-বেদনা, আবেগ-অনুভূতি রয়েছে। এসবের যথাযথ মূল্যায়ন করে এগুলো দূর করতে পারলেই কেবল একজন কর্মীর নিকট হতে সর্বাধিক কাজ আদায় করা সম্ভব। মনে রাখতে হবে কাজ করার ক্ষমতা (Ability to work) ও কাজ করার ইচ্ছা (Desire to work) সম্পূর্ণ ভিন্ন ব্যাপার। একজন কর্মীর কাজ করার ইচ্ছা না থাকলে তার যত ক্ষমতাই থাকুক তাকে দিয়ে কাজ করানো যাবে না। প্রেষণা এমন একটি প্রক্রিয়া বা পন্থা যেখানে মানুষের প্রবল ইচ্ছা বিশেষ প্রচেষ্টা, অভিলাষ, উচ্চাকাঙ্ক্ষা, উদ্যম অথবা চাহিদা তার আচরণ পরিচালনা, নিয়ন্ত্রণ বা ব্যাখ্যা করে প্রেষণা কর্মীকে নির্ধারিত উপায়ে কোন কাজ করতে অথবা কোন কাজ করা হতে বিরত থাকার জন্য উদ্বুদ্ধ করতে পারে। প্রশিক্ষণের মাধ্যমে কর্মীদেরকে কাজে প্রেরিত করা সম্ভব হয়। প্রেষণার মাধ্যমে কর্মীদের উৎসাহিত, উদীপ্ত ও কর্তব্য কাজে ঔকান্তিক মনোযোগ সৃষ্টি করা যায়, প্রশিক্ষণ এক্ষেত্রে একটি হাতিয়ার হিসেবে কাজ করে।

প্রশিক্ষণের ক্ষেত্রে প্রেষণার ভূমিকা খুবই গুরুত্বপূর্ণ। প্রেষণা ছাড়া এসব ক্ষেত্রে অগ্রগতি সন্তোষজনক হয় না। Blum and Naylor দৃষ্টান্ত উল্লেখ করে বলেছেন যে, যেখানে বিদেশী ভাষা শেখার জন্য ছাত্ররা স্কুলে অহেতুক তিন বছর ব্যয় করে, সেখানে সামরিক বাহিনী, শান্তি কোর (Peace corps) এবং বৈদেশিক সার্ভিস (Foreign Service) বিভাগ প্রমাণ করতে সক্ষম হয়েছেন যে মাত্র কয়েক মাসের মধ্যেই বিদেশী ভাষায় কথা বলা যায়। অনুসন্ধান করে দেখা গেছে যে এ সাফল্যের পিছনে রয়েছে তাদের উন্নত শিক্ষাদান পদ্ধতির কৌশল এবং চমকপ্রদ প্রেষণা (Better teaching technique and improved motivation)

কার্যকরী প্রেষণা (Effective motivation) শিক্ষণের ভিত্তি এবং প্রেরণার উৎস হিসেবে কাজ করে। যিনি শিক্ষা দান করেছেন, তিনি যদি সঠিক প্রেষণা দানের ব্যবস্থা না করতে পারেন, তাহলে কার্যকরী শিক্ষাগ্রহণ



কখনও সম্ভব নয়। নির্দিষ্ট কোর্স (Specific course) সমাপ্ত করলে পদোন্নতির পথ সহজ হবে, এ আশ্বাস দান করলে কর্মী অপেক্ষাকৃত কম সময়ে কোর্সের বিষয় আয়ত্ত্ব করতে পারবে। আবার যে মহিলা আশা করবে যে সে সচীবের চাকুরী (Secretarial Job) পাবে, সে অল্প সময়ে টাইপ এবং ডিকটেশন এর কাজ ভালোভাবে শিখে নিবে। প্রেষণার ব্যবস্থা থাকলে ঐ কাজেই সে দীর্ঘ সময় শেখার জন্য নিবে।

বর্তমান অধ্যায়ে প্রেষণা সম্পর্কিত বিভিন্ন বিষয় যেমন, প্রশিক্ষণ কর্মীদের কাজে উৎসাহ প্রদান করে কিনা, কোন ধরনের কর্মীদের মধ্যে প্রশিক্ষণের পর কাজের উৎসাহ বৃদ্ধি লক্ষ্য করা যায়, এনজিও ভেদে কর্মীদের প্রেষণার ধরণ সম্পর্কিত ফলাফল উপস্থাপন করা হয়েছে। এছাড়াও প্রশিক্ষণ ব্যতীত কোন কোন আর্থিক এবং অনার্থিক প্ররোচক কর্মীদের প্রেষণা বৃদ্ধি করে সে সম্পর্কিত ফলাফল উপস্থান করা হয়েছে।

### ৭.৩.১ প্রশিক্ষণ কর্মীদের কাজে উৎসাহ প্রদান করে কি না?

প্রশিক্ষণ ব্যক্তির কর্ম প্রেষণাকে বহুলাংশে প্রভাবিত করে থাকে। কারণ প্রশিক্ষণ কর্মীকে দক্ষ করে তোলে এবং সুই ভাবে কার্য সম্পাদনে সহায়তা করে। অতএব কর্ম প্রেষণা ও উৎপাদন বৃদ্ধির জন্য প্রশিক্ষণের সুযোগ সুবিধা একটি গুরুত্বপূর্ণ প্ররোচক হিসেবে স্বীকৃত।

ছক নং ৭.১.১ প্রশিক্ষণ কর্মীদেরকে কাজে উৎসাহ প্রদান করে কিনা।

উত্তর	প্রধান নির্বাহীর মতামত	প্রশিক্ষকের মতামত
হ্যাঁ	৪১(২৯.৭১)	৪৪(৩১.৮৮)
না	২১(১৫.২১)	১৩(৯.৪২)
মাঝে মাঝে	০৭(৫.০৭)	১২(৮.৬৯)

N = ১৩৮ (প্রধান নির্বাহী: ৬৯, প্রশিক্ষক: ৬৯)

উপরের সারণীতে ৬৯ জন নির্বাহী এবং ৬৯ জন প্রশিক্ষকের নিকট প্রশ্ন করা হয়েছিল প্রশিক্ষণ কর্মীদেরকে কাজে উৎসাহ প্রদান করে কি না? সে সংক্রান্ত মতামতে দেখা যায়- ২৯.৭১% প্রধান নির্বাহী এবং ৩১.৮৮% প্রশিক্ষক মনে করে যে প্রশিক্ষণ কর্মীদেরকে কাজে উৎসাহ প্রদান করে থাকে। ১৫.২১% প্রধান নির্বাহী এবং ৯.৪২% প্রশিক্ষক মনে করে প্রশিক্ষণ কর্মীদের কাজে উৎসাহ বৃদ্ধি করে না। ৫.০৭% প্রধান নির্বাহী এবং ৮.৬৯% প্রশিক্ষক মনে করে মাঝে মাঝে উৎসাহ বাড়াতে পারে।

৭.১.২ কোন ধরনের কর্মীদের মধ্যে প্রশিক্ষণের পর কাজের উৎসাহ বৃদ্ধি লক্ষ্য করা যায়।

উত্তম প্রশিক্ষণ পেলে কর্মীগণ দক্ষতা এবং আগ্রহের সাথে সাফল্য জনকভাবে কর্ম সম্পাদন করতে পারে। বাংলাদেশের শিল্পপতিদের প্রায় আটশত জন পরিদর্শকের উপর পরিচালিত গবেষণায় প্রমাণিত হয়েছে যে কৃতি প্রেষণা ও উৎপাদন বৃদ্ধির একটি উল্লেখযোগ্য উপায় হল প্রশিক্ষণ।

ছক নং ৭.১.২ এ দেখানো হয়েছে- কোন ধরনের কর্মীদের মধ্যে প্রশিক্ষণের পর কাজের উৎসাহ বৃদ্ধি লক্ষ্য করা যায়। ৬৯ জন প্রধান নির্বাহী এবং ৬৯ জন প্রশিক্ষকের নিকট প্রশ্ন করা হয়েছিল প্রশিক্ষণের পর মাঠকর্মী ও কর্মকর্তা পর্যায়ে কোন ধরনের কর্মীর মধ্যে কাজে বেশি উৎসাহ বৃদ্ধি পায়।

ছক নং ৭.১.২ কোন ধরনের কর্মীদের প্রশিক্ষণের পর কাজে উৎসাহ বৃদ্ধি লক্ষ্য করা যায়।

প্রশিক্ষণের পর কাজের উৎসাহ লক্ষ্য করা যায়	প্রধান নির্বাহীর মতে %	প্রশিক্ষকের মতে %	মোট
কর্মকর্তা পর্যায়ে কর্মীদের	২৮(২০.২৮)	৩২(২৩.১৮)	৬০
মাঠ কর্মীদের	৪১(২৯.৭১)	৩৭(২৬.৮১)	৭৮
মোট	৬৯	৬৯	১৩৮

N = ১৩৮, এখানে উত্তরদাতা হলেন ৬৯ জন প্রধান নির্বাহী এবং ৬৯ জন প্রশিক্ষক।

ছকনং- ৭.১.৩ এনজিও ভেদে কর্মীদের প্রশ্রণার ধরণ (প্রশিক্ষণপ্রাপ্ত কর্মীগণ)

প্রশ্রণার ধরণ	উচ্চ পদস্থ কর্মকর্তা %			মোট %
	নির্বাহী	পরিচালক এবং উচ্চ স্তরের ব্যবস্থাপক	পরিদর্শক	
প্রশিক্ষণ প্রশ্রণ বৃদ্ধি করে	১১ (১৫.৯৪)	৮ (১১.৫৯)	১১ (১৫.৯৪)	৩০ (৪৩.৪৭)
প্রশিক্ষণ মাঝে মাঝে প্রশ্রণ বৃদ্ধি করে	৩ (৪.৩৪)	৩ (৪.৩৪)	৪ (৫.৮০)	১০ (১৪.৪৩)
প্রশিক্ষণ একেবারেই প্রশ্রণা বৃদ্ধিতে সহায়তা করে না	৯ (১৩.০৪)	১২ (১৭.৩৯)	৮ (১১.৬০)	২৯ (৪২.০৩)
	২৩	২৩	২৩	৬৯

N = ৬৯ (নির্বাহী: ২৩, পরিচালক এবং উচ্চ স্তরের ব্যবস্থাপক: ২৩, পরিদর্শক: ২৩)

৬৯ জন উচ্চ পদস্থ কর্মকর্তা যাদের মধ্যে ২৩ জন নির্বাহী, ২৩ জন পরিচালক এবং ২৩ জন পরিচালক এবং উচ্চ স্তরের ব্যবস্থাপক, ২৩ জন পরিদর্শককে প্রশ্রণ করা হয়েছে (যারা গত ছয় মাসে একটি প্রশিক্ষণ কোর্স সমাপ্ত করেছে) প্রশ্রিক্ষণ প্রশ্রণা বৃদ্ধি করে কি না এর উত্তরে যে তথ্য বের হয়ে এসেছে- নির্বাহী কর্মকর্তার মধ্যে প্রশ্রিক্ষণ প্রশ্রণা বৃদ্ধি করে এমন মতামত ব্যক্ত করেছে ১৫.৯৪%, প্রশ্রিক্ষণ মাঝে মাঝে প্রশ্রণা বৃদ্ধি করে ৪.৩৪% নির্বাহী গণ মনে করেন। প্রশ্রিক্ষণ একেবারেই প্রশ্রণা বৃদ্ধিতে সহায়তা করে না এরূপ মতামত ১৩.০৪% নির্বাহী কর্মকর্তা।

পরিচালক এবং উচ্চস্তরের ব্যবস্থাপকদের তথ্য বিশ্র্লেষণে দেখা যায়- প্রশ্রিক্ষণ প্রশ্রণা বৃদ্ধি করে ১১.৫৯% মনে করে; মাঝে মাঝে প্রশ্রণা বৃদ্ধি করে এরূপ মতামত দিয়েছে ৪.৩৪%।

পরিদর্শকদের মধ্যে দেখা যায়-প্রেষণা বৃদ্ধি করা সম্ভব প্রশিক্ষণের মাধ্যমে একরূপ মতামত দিয়েছে ১৫.৯৪%, মাঝে মাঝে প্রেষণা বৃদ্ধি করে একরূপ মতামত দিয়েছে ৫.৭৯%, প্রশিক্ষণ একেবারেই প্রেষণা বৃদ্ধিতে সহায়তা করে না একরূপ মতামত দিয়েছে ১১.৫৯%।

ছক নং ৭.১.৪ এনজিও ভেদে কর্মীদের প্রেষণার ধরণ (প্রশিক্ষণ প্রাপ্ত নয় একরূপ কর্মীগণ)

মতামত	আন্তর্জাতিক এনজিও %		জাতীয় এনজিও %		স্থানীয় এনজিও %		সর্বমোট %
	কর্মকর্তা	মাঠকর্মী	কর্মকর্তা	মাঠকর্মী	কর্মকর্তা	মাঠকর্মী	
প্রশিক্ষণ প্রেষণা বৃদ্ধি করে	৭ (১৫.২২)	১১ (২৩.৯২)	৬ (১৩.০৪)	১০ (২১.৭৩)	৯ (১৯.৫৬)	১৭ (৩৬.৯৫)	৬০ (৪৩.৪৭)
প্রশিক্ষণ মাঝে মাঝে প্রেষণা বৃদ্ধি করতে পারে	২ (৪.৩৪)	৪ (৮.৬৯)	৭ (১৫.২১)	৩ (৬.৫২)	৪ (৮.৬৯)	৪ (৮.৬৯)	২৪ (১৭.৩৯)
প্রশিক্ষণ একেবারেই প্রেষণা বৃদ্ধিতে সহায়তা করেনা	৬ (১৩.০৪)	৬ (১৩.০৪)	১৯ (৪১.৩০)	৯ (১৯.৫১)	৭ (১৫.২১)	৫ (১০.৮৬)	৫২ (৩৭.৬৮)
সর্বমোট	৪৬		৪৬		৪৬		১৩৮

N = ১৩৮, ৬৯ জন জুনিয়র কর্মকর্তা ও ৬৯ জন মাঠকর্মী।

এনজিও ভেদে কর্মীদের প্রেষণার ধরণে কোন পার্থক্য আছে কিনা তা উপরের সারণী বিশ্লেষণ করলে পাওয়া যায়। গত ছয় মাসে যেসব কর্মীরা কোন প্রশিক্ষণ কর্মকান্ডে অংশ গ্রহণ করে নাই এই ধরণের মোট ১৩৮ জনের জরীপ চালানো হয়েছে। যাদের মধ্যে ৬৯ জন জুনিয়র কর্মকর্তা রয়েছে এবং ৬৯ জন মাঠকর্মী রয়েছে। এনজিও ভেদে দেখা যায় এক একটি এনজিওতে মোট (কর্মকর্তা ও মাঠকর্মী) রয়েছে যাদের তথ্য পরিবেশন করা হয়েছে।

১৩৮ জন কর্মকর্তা ও মাঠকর্মীর তথ্য বিশ্লেষণে দেখা যায়, প্রশিক্ষণ প্রেষণা বৃদ্ধি করে এমন মতামত ব্যক্ত করেছে ৪৩.৪৭ শতাংশ। প্রশিক্ষণ মাঝে মাঝে প্রেষণা বৃদ্ধি করতে পারে একরূপ মতামত ব্যক্ত করেছেন

১৭.৩৯%। প্রশিক্ষণ একেবারেই প্রেষণা বৃদ্ধিতে সহায়তা করে না এরূপ মতামত এসেছে ১০.৮৬%।

সর্বমোট ১৩৮ জন কর্মকর্তা ও মাঠকর্মীর মধ্যে প্রতিটি এনজিও-তে ২৩ জন মাঠকর্মী ও ২৩ জন জুনিয়র কর্মকর্তা মোট ৪৬ জনের তথ্য বিশ্লেষণে যে তথ্য পাওয়া যায় তা হল- আর্ন্তজাতিক পর্যায়ের ২৩টি এনজিও এর মধ্যে জুনিয়র কর্মকর্তার ১৫.২১% মনে করে প্রশিক্ষণ প্রেষণা বৃদ্ধি করে, ৪.৪৩% মনে করে প্রশিক্ষণ মাঝে মাঝে প্রেষণা বৃদ্ধি করতে পারে, ১৩.০৪% মনে করে প্রশিক্ষণ একেবারেই প্রেষণা বৃদ্ধিতে সহায়তা করে না।

২৩টি আর্ন্তজাতিক পর্যায়ের ২৩ জন মাঠকর্মীর তথ্য বিশ্লেষণে দেখা যায়, প্রশিক্ষণ প্রেষণা বৃদ্ধি করে এমন মতামত ২৩.৯১ শতাংশের। প্রশিক্ষণ মাঝে মাঝে প্রেষণা বৃদ্ধি করতে পারে এরূপ মতামত ব্যক্ত করেছেন ৮.৬৯%। প্রশিক্ষণ একেবারেই প্রেষণা বৃদ্ধিতে সহায়তা করে না এরূপ মতামত এসেছে ১৩.০৪%।

জাতীয় পর্যায়ের এনজিও এর ধরণ বিশ্লেষণে দেখা যায় কর্মকর্তা পর্যায়ে প্রশিক্ষণ প্রেষণা বৃদ্ধি করে এমন মতামত ব্যক্ত করেছে ১৩.০৪ শতাংশ উত্তরদাতা, প্রশিক্ষণ মাঝে মাঝে প্রেষণা বৃদ্ধি করতে পারে এরূপ মতামত ব্যক্ত করেছেন ১৫.২১%, প্রশিক্ষণ একেবারেই প্রেষণা বৃদ্ধিতে সহায়তা করে না এরূপ মতামত এসেছে ৪১.৩০% উত্তরদাতার কাছে থেকে। অপরদিকে মাঠকর্মীরা মনে করে প্রশিক্ষণ প্রেষণা বৃদ্ধি করে ২১.১৩%, প্রশিক্ষণ মাঝে মাঝে প্রেষণা বৃদ্ধি করে ৬.৫২% মাঠকর্মী মনে করে, প্রশিক্ষণ একেবারেই প্রেষণা বৃদ্ধি করে না ১৯.৫৬% মাঠকর্মী।

স্থানীয় পর্যায়ের এনজিও এর তথ্য বিশ্লেষণে পাওয়া যায়- কর্মকর্তা পর্যায়ে প্রশিক্ষণ প্রেষণা বৃদ্ধি করে ১৯.৫৬% উত্তরদাতা, প্রশিক্ষণ মাঝে মাঝে প্রেষণা বৃদ্ধি করতে পারে ৮.৬৯%, প্রশিক্ষণ একেবারেই প্রেষণা বৃদ্ধিতে সহায়তা করে না এরূপ মতামত দিয়েছেন ১৫.২১% উত্তরদাতা। মাঠকর্মীদের মতামত বিশ্লেষণে দেখা যায়- প্রশিক্ষণ প্রেষণা বৃদ্ধি করে ৩৬.৯৫% মাঠকর্মী, প্রশিক্ষণ মাঝে মাঝে প্রেষণা বৃদ্ধি করে ৮.৬৯% মাঠকর্মী তা মনে করে, প্রশিক্ষণ একেবারেই প্রেষণা বৃদ্ধি করে না এরূপ মনে করে ১০.৮৬% মাঠকর্মী।

সারণী নং ৭.১.৫- প্রশিক্ষণ ছাড়া কোন কোন আর্থিক ও অনার্থিক প্ররোচক সমূহ কাজে প্রেষণা যোগায়।

আর্থিক ও অনার্থিক প্ররোচক সমূহ	উচ্চ পদস্থ কর্মকর্তা %			জুনিয়র কর্মকর্তা %	মাঠকর্মী %	সর্বমোট %
	নির্বাহী	উচ্চস্তরের পরিচালক ও ব্যবস্থাপক	পরিদর্শক			
বেতন	৯ (৩.২৬)	৭ (২.৫৩)	১০ (৩.৬২)	৫৩ (১৯.২০)	১১৩ (৪০.৯৪)	১৯২ (৬৯.৫৬)
বোনাস	১১ (৩.৯৮)	১৩ (৪.৭১)	১৫ (৫.৪৩)	৫৯ (২১.৩৭)	১০৯ (৩৯.৪৯)	২০৭ (৭৫)
ফ্রিন্ডজ বেনিফিট	১৪ (৫.০৭)	১১ (৩.৯৮)	১১ (৩.৯৮)	৫৭ (২০.৬৫)	৫১ (১৮.৪৭)	১৪৪ (৫২.১৭)
চাকুরীর নিরাপত্তা	২ (০.৭২)	৭ (২.৫৩)	৯ (৩.২৬)	৫২ (১৮.৮৪)	১২৩ (৪৪.৫৬)	১৯৩ (৬৯.৯২)
প্রশংসা ও স্বীকৃতি	২১ (৭.৬০)	১৭ (৬.১৫)	২৩ (৮.৩৩)	২৯ (১০.৫০)	৩৬ (১৩.০৪)	১২৬ (৪৫.৬৫)
পুর্বেস্কার	১৩ (৪.৭১)	১৮ (৬.৫২)	১৫ (৫.৪৩)	৩১ (১১.২৩)	৪৫ (১৬.৩০)	১২২ (৪৪.২০)
পদোন্নতি	৬ (২.১৭)	৬ (২.১৭)	১২ (৪.৩৪)	৬২ (২২.৪৬)	৬৭ (২৪.২৭)	১৫৩ (৫৫.৪৩)
সহকর্মীদের সাথে ভালো সম্পর্ক	৯ (৩.২৬)	৯ (৩.২৬)	১২ (৪.৩৪)	৩৩ (১১.৯৫)	৫৯ (২১.৩৭)	১২২ (৪৪.২০)

N = ২৭৬ একাধিক উত্তর প্রদত্ত হয়েছে তাই উত্তরদাতা মোট গণ সংখ্যার চেয়ে বেশি। উচ্চ পদস্থ কর্মকর্তা ৬৯ জন, জুনিয়র কর্মকর্তা ৬৯ জন, মাঠকর্মী ১৩৮ জন।

প্রশিক্ষণ ছাড়া আর্থিক এবং অনার্থিক প্ররোচক সমূহ কর্মীদেরকে কাজে বেশি প্ররোচিত করে থাকে। সারণী নং ৭.১.৫- তে দেখানো হয়েছে প্রশিক্ষণ ছাড়া কোন কোন আর্থিক ও অনার্থিক প্ররোচক সমূহ কাজে

প্রেষণা দান করে। আর্থিক এবং অনার্থিক প্ররোচক সমূহের মধ্যে দেখা যায় বোনাসের কথা উল্লেখ করেছেন ৬৯.৫৬%, ফ্রিঞ্জ বেনিফিট এর কথা বলেছেন ১৫%, চাকুরীর নিরাপত্তা মনে করেন ৫২.১৭ শতাংশ, প্রশংসা ও স্বীকৃতি পক্ষে মতামত দিয়েছেন ৪৫.৬৫ শতাংশ কর্মী। পুরস্কারের কথা উল্লেখ করেছেন ৪৪.২০%, পদোন্নতির কথা উল্লেখ করেছে ৫৫.৪৩%, সহকর্মীদের সাথে ভালো সম্পর্কের কথা উল্লেখ করেছে ৪৪.২০ শতাংশ কর্মী।

উচ্চ পদস্থ কর্মকর্তাদের তথ্য বিশ্লেষণে দেখা যায়- ৩.২৬% নির্বাহী মনে করেন বেতন প্ররোচক হিসেবে কাজ করে, বোনাসের কথা উল্লেখ করে ৩.৯৮%, ফ্রিঞ্জ বেনিফিট এর কথা বলেছেন ৫.০৭%, চাকুরীর নিরাপত্তা ৬.৭২ শতাংশ, প্রশংসা ও স্বীকৃতি ৭.৬০ শতাংশ, পুরস্কারের কথা উল্লেখ করেছেন ৪.২৭%, পদোন্নতির ৫৪.৪৩%, সহকর্মীদের সাথে ভালো সম্পর্কের কথা উল্লেখ করেছে ৪৪.২০ শতাংশ নির্বাহী কর্মকর্তা।

উচ্চস্তরের পরিচালক ও ব্যবস্থাপকদের তথ্য বিশ্লেষণে দেখা যায়- ২.৫৩% মনে করেন বেতন প্ররোচক হিসেবে কাজ করে, বোনাস ৪.৭১%, ফ্রিঞ্জ বেনিফিট ৩.৯৮%, চাকুরীর নিরাপত্তা ২.৫৩ শতাংশ, প্রশংসা ও স্বীকৃতি ৬.১৫ শতাংশ, পুরস্কার ৬.৫২%, পদোন্নতির ২.১৭% এবং সহকর্মীদের সাথে ভালো সম্পর্ক ৩.২৬% উচ্চ স্তরের পরিচালক ও ব্যবস্থাপকগণ মনে করেন।

পরিদর্শক বা Supervisor এর তথ্য বিশ্লেষণে দেখা যায়- বেতন ৩.৬২%, বোনাস ৫.৪৩%, ফ্রিঞ্জ বেনিফিট ৩.৯৮%, চাকুরীর নিরাপত্তা ৩.২৬%, প্রশংসা ও স্বীকৃতি ৮.৩৩%, পুরস্কার ৫.৪৩%, পদোন্নতি ৪.৩৪%, সহকর্মীদের সাথে ভালো সম্পর্ক ৪.৩৪%।

জুনিয়র কর্মকর্তাদের তথ্য বিশ্লেষণে দেখা যায়- বেতন ১৯.২০%, বোনাস ২১.৩৭%, ফ্রিঞ্জ বেনিফিট ২০.৬৫%, চাকুরীর নিরাপত্তা ১৮.৮৪%, প্রশংসা ও স্বীকৃতি ১০.৫০%, পুরস্কার ১১.২৩%, পদোন্নতি ২২.৪৬%, সহকর্মীদের সাথে ভালো সম্পর্ক ১১.৯৫%।

মাঠকর্মীদের তথ্য বিশ্লেষণে দেখা যায়- বেতন ৪০.৯৪%, বোনাস ৩৯.৪৯%, ফ্রিঞ্জ বেনিফিট ১৮.৪৭%, চাকুরীর নিরাপত্তা ৪৪.৫৬%,



প্রশংসা ও স্বীকৃতি ১৩.০৪%, পুরস্কার ১৬.৩০%, পদোন্নতি ২৪.২৭%,  
সহকর্মীদের সাথে ভালো সম্পর্ক ২১.৩৭% মাঠকর্মী মনে করে।

সারণী নং- ৭.১.৬ এনজিও ভেদে কর্মীদের প্রেমণার ধরণ (এক নজরে)

স্থানীয় এনজিও	জাতীয় এনজিও	আর্ন্তজাতিক এনজিও	প্রশিক্ষণে প্রাপ্ত ছয় মাসের মধ্যে যারা প্রশিক্ষণে নিয়োজিত				প্রশিক্ষণে শেষ নাই			
			প্রায়োগিক	মাসে	একেকবারেই	প্রায়োগিক	মাসে	একেকবারেই		
মাসিক	১২	১২	১১	১১	১১	১১	১১	১১	১১	
কর্মকর্তা	১২	১২	১১	১১	১১	১১	১১	১১	১১	
মাসিক	১২	১২	১১	১১	১১	১১	১১	১১	১১	
কর্মকর্তা	১২	১২	১১	১১	১১	১১	১১	১১	১১	
মাসিক	১২	১২	১১	১১	১১	১১	১১	১১	১১	
কর্মকর্তা	১২	১২	১১	১১	১১	১১	১১	১১	১১	

১১ = ১১

অষ্টম অধ্যায়

প্রশিক্ষণের সাথে কর্মসম্পত্তির সম্পর্ক  
সম্পর্কিত এবং প্রশিক্ষণ ও পদোন্নতি  
সম্পর্কিত ফলাফল উপস্থাপন।

প্রশিক্ষণের সাথে কর্মসম্প্রষ্টির সম্পর্ক সম্পর্কিত এবং প্রশিক্ষণ ও পদোন্নতি সম্পর্কিত ফলাফল উপস্থাপন।

### ৮.১সূচনাঃ

সাধারণতঃ কাজের প্রতি সংগঠনে কর্মরত ব্যক্তিবর্গের অনুকূল বা প্রতিকূল অনুভূতিকে কর্মসম্প্রষ্টি বলে। শিক্ষা, প্রশিক্ষণ, মর্যাদা, বেতন যোগ্যতা, অভিজ্ঞতা ইত্যাদির তারতম্য হেতু প্রত্যেক ব্যক্তির অনুভূতি ও ধারণার মধ্যে ধারণাগত পার্থক্য পরিলক্ষিত হয়। বস্তুতঃ সংগঠনের কার্যক্রম ও পরিবেশ, সংগঠনের নীতি ও প্রশাসন, প্রদত্ত সুযোগ সুবিধা ইত্যাদি বিষয়ের প্রতি কর্মীদের যে অনুকূল ও প্রতিকূল ধারণা সৃষ্টি হয় তাকে কর্মসম্প্রষ্টি বলে। কর্মীদের মনে কাজের প্রতি ইতিবাচক মনোভাব ও অনুভূতি তখনই সৃষ্টি হয় যখন কর্মটি তার চাহিদা ও মূল্যবোধের সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ হয়। কর্ম অসম্প্রষ্টি প্রতিষ্ঠানে ধর্মঘট, ধীরে চলো, কার্যে অনুপস্থিতি ও শ্রমিক ঘূর্ণায়মানতা বৃদ্ধি করে। ব্যবস্থাপনা ও প্রতিষ্ঠানের প্রতি কর্মীদের অভিযোগ বৃদ্ধি পায়। কাজের দক্ষতা বৃদ্ধির জন্য কর্মসম্প্রষ্টির প্রয়োজন রয়েছে। প্রশিক্ষণ কাজের দক্ষতা বৃদ্ধিতে সহায়ক ভূমিকা পালন করে। প্রশিক্ষণের মাধ্যমে কর্মী কাজে প্রেরণা পেলে এবং কাজ সঠিকভাবে বুঝতে পারলে তার কর্ম সম্প্রষ্টি বেড়ে যাবে।

কোন ব্যক্তিকে বর্তমান পদ থেকে উচ্চতর পর্যায়ে পদে অধিষ্ঠিত করার নাম পদোন্নতি। অর্থাৎ কর্মরত কর্মীকে একই বিভাগে বা ভিন্ন কোন বিভাগে অধিকতর দায়িত্বে, কর্তৃত্ব ও কর্তব্য কর্ম সম্বলিত পদে উন্নিত করাকে পদোন্নয়ন বলে। সাধারণতঃ এই উচ্চতর পদে কর্মীর উপর অধিকতর দায়িত্ব, কর্তব্য ও ক্ষমতা বর্তায়। সাথে সাথে তার বেতনের হার ও সুযোগ সুবিধা পরিবর্তিত হয় এবং প্রতিষ্ঠানের ভিতরে ও বাইরে মর্যাদা বৃদ্ধি পায়। তার স্বাধীনতা ও স্বাধিকার অনেক গুণ বেড়ে যায়। সুতরাং পদোন্নতি হল বর্তমান পদ হতে উচ্চ পদে স্থাপনার ব্যবস্থা যেখানে কর্মী অধিকতর বেতন, দায়িত্ব, ক্ষমতা, মর্যাদা, ভাল কার্য পরিবেশ ও অন্যান্য সুযোগ সুবিধা ভোগ করে। তাই পদোন্নতি কর্মীদের প্রেরণা দানের অন্যতম

কৌশল হিসেবে ব্যবহৃত হয়। কোন কোন ক্ষেত্রে উচ্চতর পারিশ্রমিক ব্যতিরেকেও পদোন্নতি হয়ে থাকে। এরূপ পদোন্নতিকে শুষ্ক পদোন্নতি (dry promotion) বলে। অনেক সময় প্রশিক্ষণ ও পরবর্তী সময়ে ও পদোন্নতি ঘটে থাকে যা কর্মীর জন্য খুবই কাঙ্ক্ষিত বিষয়।

বর্তমান অধ্যায়ে প্রশিক্ষণের সাথে কর্মসম্প্রদী ও পদোন্নতি সম্পর্কিত বিভিন্ন বিষয়ে প্রাপ্ত ফলাফল তুলে ধরা হয়েছে।

### ৮.১.১ প্রশিক্ষণের মাধ্যমে কর্মে সন্তুষ্টি

কর্মীদের কর্মসন্তুষ্টি যে কোন প্রকার সংগঠনের জন্যই অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ। সকল ব্যবস্থাপকই কর্মীদের সন্তুষ্টি অসন্তুষ্টি সম্পর্কে অত্যন্ত উদ্বিগ্ন থাকে। প্রশিক্ষণের মাধ্যমে, দক্ষতা, পদোন্নতি ইত্যাদি বেড়ে যায়। প্রশিক্ষণের মাধ্যমে কাজে সন্তুষ্টি আনা সম্ভব কিনা এ সম্পর্কিত তথ্য জানার জন্য প্রতিষ্ঠানে কর্মরত কর্মীদের নিকট হতে তথ্য সংগ্রহ করা হয়েছে- নিচের সারণীতে দেখানো হলঃ

ছক নং- ৮.১.১ প্রশিক্ষণ কর্মে সন্তুষ্টি বৃদ্ধি করে কি না

প্রশিক্ষণের ভিত্তিতে → মতামত ↓	প্রশিক্ষণ প্রাপ্ত			প্রশিক্ষণ ছাড়া		
	কর্মকর্তা %	মাঠকর্মী %	মোট %	কর্মকর্তা %	মাঠকর্মী %	মোট %
হ্যাঁ	২৯ (৪২.০৩)	৪১ (৫৯.৪২)	৭০ (৫০.৭২)	৩০ (৪৩.৪৭)	৩৩ (৪৭.৮২)	৬৩ (৪৫.৬৫)
না	৪০ (৫৭.৯৭)	২৮ (৪০.৫৭)	৬৮ (৪৯.২৭)	৩৯ (৫৬.৬২)	৩৬ (৫২.১৭)	৭৫ (৫৪.৩৪)
সর্বমোট	৬৯	৬৯	১৩৮	৬৯	৬৯	১৩৮

N = ২৭৬

সারণী নং-৮.১.১ তে দেখানো হয়েছে প্রশিক্ষণ কর্মে সন্তুষ্টি বৃদ্ধি করে কিনা। প্রশিক্ষণ কর্মে সন্তুষ্টি আনে কিনা তা প্রশিক্ষণ প্রাপ্ত ১৩৮ জন কর্মীকে জিজ্ঞাসা করা হলে তাদের উত্তরে যে তথ্য বের হয়ে এসেছে তা হল ৪২.০৩% প্রশিক্ষণপ্রাপ্ত কর্মকর্তা (গত ছয় মাসে যারা একটি প্রশিক্ষণে অংশগ্রহণ করেছেন) মনে করেন প্রশিক্ষণ গ্রহণ করলে কর্মে সন্তুষ্টি বেড়ে যায়। ৫৭.৯৭% আবার মনে করেন প্রশিক্ষণ কর্মে সন্তুষ্টি বাড়াতে সহায়তা করে না। অপরদিকে দেখা যায় প্রশিক্ষণ গ্রহণ করে নাই এমন ৪৩.৪৭% কর্মকর্তা মনে করেন প্রশিক্ষণ আসলেই কর্মসন্তুষ্টি বৃদ্ধিতে সহায়ক ভূমিকা পালন করে, ৫৬.৬২% মনে করেন প্রশিক্ষণ কর্মসন্তুষ্টি বৃদ্ধির ক্ষেত্রে কোন ভূমিকাই রাখে না।

একই প্রশ্ন মাঠকর্মীদের করা হলে তাদের মধ্য হতে যে উত্তর পাওয়া যায় তা হল- প্রশিক্ষণপ্রাপ্ত ৫৯.৪২% মাঠকর্মী মনে করেন প্রশিক্ষণ কর্মে সন্তুষ্টি বাড়ায়, ৪০.৫৭% মনে করেন প্রশিক্ষণ কর্মে সন্তুষ্টি বাড়ায় না। অপরপক্ষে প্রশিক্ষণ গ্রহণ করে নাই এমন ৬৯ জন মাঠকর্মীর মধ্যে ৪৭.৮২% মাঠকর্মী মনে করেন প্রশিক্ষণ কর্মসন্তুষ্টি বৃদ্ধি করে, ৫২.১৭% মনে করেন কর্মসন্তুষ্টি বৃদ্ধি করে না।

### ৮.১.২ প্রশিক্ষণের মাধ্যমে কর্মের সন্তুষ্টি কিভাবে বৃদ্ধি করেঃ

প্রশিক্ষণের মাধ্যমে কাজে সন্তুষ্টি আসলে তা কিভাবে কাজে সন্তুষ্টি বৃদ্ধি করে এ সম্বন্ধে নিচের সারণীর মাধ্যমে জানা সম্ভব। প্রশিক্ষণ পেলে কর্মীদের কাজের তৃপ্তি বেড়ে যেতে পারে। প্রশিক্ষণ মাধ্যমে সহকর্মীদের মধ্যে সুসম্পর্কের সৃষ্টি হয় যা কর্মীর কাজের প্রতি মনোবল বৃদ্ধি করে। প্রশিক্ষণ কাজের নিরাপত্তার বিষয়টি উল্লেখ করে যার ফলে কর্মী মনে আত্মবিশ্বাস এবং আত্মপ্রত্যয়ের সৃষ্টি করে। যে সব উত্তরদাতা মনে করেন প্রশিক্ষণের মাধ্যমে কর্মে সন্তুষ্টি আনা সম্ভব শুধু তাদের মতামতের ভিত্তিতে নিচের সারণী প্রস্তুত করা হয়েছে।

ছক নং-৮.১.২ প্রশিক্ষণের মাধ্যমে কর্মসম্প্রতি বিধান সম্পর্কিত মতামত

মতামত	পদবী	কর্মকর্তা	মাঠকর্মী
১. প্রশিক্ষণ মাধ্যমে পদোন্নতি হলে		৪২ (৬০%)	১৭ (২৪.৬৩%)
২. বেতন ও আনুসংগিক ভাতা বৃদ্ধিপেলে		২৩ (৩৩.৩৩%)	২১ (৩০.৪৩%)
৩. কর্মের নিরাপত্তা বৃদ্ধি পেলে		১২ (১৭.৩৯%)	১৩ (১৮.৮৪%)
৪. প্রশিক্ষণ অনুযায়ী যোগ্যতা ও দক্ষতার বাস্তবায়ন হলে		৩১ (৪৪.৯২%)	৩১ (৪৪.৯২%)
৫. দৃষ্টিভঙ্গি হ্রাসের জন্য সম্প্রতি বৃদ্ধি পায়		০৯ (১৩.০৪%)	২৮ (৪০.৫৮%)
৬. দক্ষতা বৃদ্ধির কারণে সম্প্রতি বৃদ্ধি পায়		১৭ (২৪.৬৪%)	২৭ (৩৯.১৩%)
৭. প্রশিক্ষণের মাধ্যমে বেতন বৃদ্ধি পেলে কর্মসম্প্রতি বৃদ্ধি পায়		৩৮ (৫৫.০৭%)	৩২ (৪৫%)
৮. মনোভাবের উন্নয়ন ঘটে		১১ (১৫.৯৪%)	২২ (৩১.৮৮%)

(N = ১৩৮ একাধিক উত্তর প্রদত্ত হয়েছে)

টেবিল নং-৮.১.২ কর্মীদের শুধুমাত্র প্রশিক্ষণ দিলেই হবে না প্রশিক্ষণের মাধ্যমে কর্মীদের কর্মে সম্প্রতি অর্জনও করতে হবে। প্রশিক্ষণ প্রাপ্ত ১৩৮ জন উত্তর দাতা মনে করে প্রশিক্ষণের মাধ্যমে কর্মে সম্প্রতি তখনই আসবে যখন (টেবিলে উল্লেখিত) মতামত গুলো কর্মীরা বিশ্বাস করবে। কর্মকর্তা পর্যায়ে মনে করে প্রশিক্ষণের মাধ্যমে পদোন্নতি হলে (৬০%) কর্মে সম্প্রতি বৃদ্ধি পায়। (৩৩.৩৩%) মনে করে প্রশিক্ষণের মাধ্যমে বেতন বৃদ্ধি পেলে কর্মে সম্প্রতি বৃদ্ধি পায়। কর্মকর্তা পর্যায়ের মধ্যে ১৭.৩৯% মনে করে প্রশিক্ষণের মাধ্যমে কাজের নিরাপত্তা বৃদ্ধি পেলে কর্ম



সম্ভ্রুষ্টি বৃদ্ধি পায়। প্রশিক্ষণ অনুযায়ী যোগ্যতা ও দক্ষতার বাস্তবায়ন হলে কর্ম সম্ভ্রুষ্টি বৃদ্ধি পায় ৪.৯২% মনে করে।

প্রশিক্ষণের মাধ্যমে দুর্ঘটনা কমে থাকে, যার ফলে কর্মে সম্ভ্রুষ্টি বৃদ্ধি পেতে পারে এমন ধারণা পোষণ করে ১৩.০৪% কর্মকর্তা। দক্ষতা বৃদ্ধির কারণে কর্মসম্ভ্রুষ্টি বৃদ্ধি পায় এমন মতামত প্রকাশ করে ২৪.৬৪% উত্তরদাতা। প্রশিক্ষণের মাধ্যমে যদি বেতন বৃদ্ধি করা হয় তবে কাজের সম্ভ্রুষ্টি বেড়ে যায় এমন মতামত ব্যক্ত করেছেন ৫৫.০৭% উত্তরদাতা। প্রশিক্ষণের মাধ্যমে মনোভাবের উন্নয়ন ঘটানো সম্ভব যা কর্মসম্ভ্রুষ্টি বাড়াতে সহায়তা করে এমন মতামত ব্যক্ত করেছেন ১৫.৯৪% কর্মকর্তা।

একই প্রশ্নের জবাবে ৬৯ জন মাঠকর্মীর মধ্যে হতে প্রাপ্ত তথ্য বিশ্লেষণ করলে দেখা যায়- ২৪.৬৩% মাঠকর্মী মনে করেন প্রশিক্ষণের মাধ্যমে পদোন্নতি হলে কর্ম সম্ভ্রুষ্টি বৃদ্ধি পেতে পারে। ৩০.৪৩% মনে করে প্রশিক্ষণের পর বেতন ও আনুষঙ্গিক ভাতা বৃদ্ধি পেলে কর্ম সম্ভ্রুষ্টি বৃদ্ধি পায়। প্রশিক্ষণের মাধ্যমে কাজের নিরাপত্তা বৃদ্ধি পেলে কর্ম সম্ভ্রুষ্টি বৃদ্ধি পায় বলে মনে করেন ১৮.৮৪% মাঠকর্মী। প্রশিক্ষণ অনুযায়ী যোগ্যতা ও দক্ষতা বৃদ্ধি পেলে কর্ম সম্ভ্রুষ্টি বৃদ্ধি পায় বলে মনে করেন ৪৪.৯২% মাঠকর্মী। প্রশিক্ষণের মাধ্যমে দুর্ঘটনা হ্রাসের ব্যবস্থা থাকলে তা কর্মী মনে সম্ভ্রুষ্টি বৃদ্ধি পেতে পারে বলে মনে করেন ৪০.৩৮% মাঠকর্মী। প্রশিক্ষণের মাধ্যমে দক্ষতা বৃদ্ধি পায়, দক্ষতা বৃদ্ধির কারণে কর্মসম্ভ্রুষ্টি বৃদ্ধি পায় বলে মনে করেন ৩৯.১৩% মাঠকর্মী। প্রশিক্ষণের মাধ্যমে যদি বেতন বৃদ্ধি পেলে কর্ম সম্ভ্রুষ্টি বেড়ে যায় বলে মনে করেন ৪৫% মাঠকর্মী। প্রশিক্ষণ মনোভাবের উন্নয়ন ঘটালে তা কর্মী মনে সম্ভ্রুষ্টি বিধান করে এমন মত পোষণ করে ৩১.৮৮% মাঠকর্মী।

### ৮.১.৩ শিক্ষা ও কর্মসম্ভ্রুষ্টির সাথে প্রশিক্ষণের সম্পর্কঃ

প্রতিষ্ঠানের সাফল্য-অসাফল্য নির্ভর করে কর্মসম্ভ্রুষ্টির উপর। শিক্ষার স্তর কর্মীদের কর্মক্ষেত্রে এগিয়ে যাওয়ার জন্য সহায়তা করে। তাত্ত্বিকভাবে যে কর্মীরা শিক্ষিত তাদের কর্মসম্ভ্রুষ্টির বেশি। অর্থাৎ শিক্ষার কারণে কর্মীদের কর্মসম্ভ্রুষ্টির পার্থক্য কম-বেশি হয়। অল্প শিক্ষিত কর্মীরা সহজেই

প্রতিষ্ঠানের যাবতীয় কর্মকান্ডকে তাদের আয়ত্তে আনতে সক্ষম হয়। ফলে সে সহজেই সন্তুষ্টি অর্জন করতে পারে। কিন্তু বর্তমান গবেষণায় ভিন্ন চিত্র উঠে এসেছে-

ছক নং ৮.১.৩ শিক্ষা ও কর্মসন্তুষ্টির সাথে প্রশিক্ষণের সম্পর্ক।

প্রশিক্ষণপ্রাপ্তকর্মীর কর্মসন্তুষ্টির ধরণ	কর্মসন্তুষ্টির ধরণ					
	কর্মকর্তা			মাঠকর্মী		
	কর্মে সন্তুষ্টি	অসন্তুষ্টি	মোট	কর্মে সন্তুষ্টি	অসন্তুষ্টি	মোট
শিক্ষাগত যোগ্যতা						
উচ্চ মাধ্যমিক	-	-	-	৩৬ (৬৫.৪৫)	১৯ (৩৪.৫৪)	৫৫ (১০০)
স্নাতক	৫ (৬২.৫)	৩ (৩৭.৫)	৮ (১০০)	৫ (৩৫.৭১)	০৯ (৬৪.২৮)	১৪ (১০০)
স্নাতোকোত্তর	১৪ (৩৪.১৫)	২৭ (৬৫.৮৫)	৪১ (১০০)	-	-	-
স্নাতোকোত্তর এর উর্ধ্বে	১০ (৫০)	১০ (৫০)	২০ (১০০)	-	-	-
সর্বমোট	২৯	৪০	৬৯	৪১	২৮	৬৯

N = ১৩৮

প্রশিক্ষণের সাথে শিক্ষা ও কর্মসন্তুষ্টির কোন সম্পর্ক রয়েছে কিনা সে সংক্রান্ত তথ্য সারণী নং ৮.১.৩ থেকে পাওয়া যায়। উপরের সারণী বিশ্লেষণে দেখা যায়- কর্মকর্তাদের মধ্যে শিক্ষাগত যোগ্যতা উচ্চ-মাধ্যমিক শ্রেণীর উপরে রয়েছে। স্নাতক পাশ ৪ জন কর্মকর্তার তথ্য হতে পাওয়া যায় ৬২.৫% কর্মে সন্তুষ্ট, ৩৭.৫% কর্মে অসন্তুষ্ট। স্নাতোকোত্তর শিক্ষাগত যোগ্যতা সম্পন্ন ৪১ জন কর্মকর্তার মধ্যে ৩৪.১৫% কর্মকর্তা কর্মে সন্তুষ্ট এবং ৬৫.৮৫% কর্মকর্তা কর্মে অসন্তুষ্ট। স্নাতোকোত্তর এর উর্ধ্বে যাদের ডিগ্রী রয়েছে তাদের মধ্যে ২০ জন কর্মকর্তা যাদের মধ্যে ৫০% কর্মে সন্তুষ্ট এবং ৫০% কর্মে অসন্তুষ্ট। প্রশিক্ষণ প্রাপ্ত মাঠকর্মীদের তথ্য বিশ্লেষণে দেখা যায়- উচ্চ-মাধ্যমিক যোগ্যতা সম্পন্ন মাঠকর্মীর মধ্যে

৬৫.৪৫% কর্মে সন্তুষ্ট এবং ৩৪.৫৪% কর্মে অসন্তুষ্ট। স্নাতক পাশ ১৪ জন মাঠকর্মীর দেখা যায় ৩৫.৭১% কর্মে সন্তুষ্ট এবং ৬৪.২৮% কর্মে সন্তুষ্ট নয়।

### ৮.১.৪ অভিজ্ঞতা ও কর্মসন্তুষ্টির সাথে প্রশিক্ষণের সম্পর্কঃ

কর্মক্ষেত্রে সন্তুষ্টির অসন্তুষ্টি শুধুমাত্র উৎপাদনশীলতার উপরই প্রভাব বিস্তার করে না, বরং কর্মীদের ব্যক্তিগত, পারিবারিক মানসিক ও সামাজিক জীবনও এর দ্বারা প্রভাবিত হয়। গবেষণায় প্রমাণ পাওয়া গেছে যে কর্মীদের কর্মসন্তুষ্টি তাদের সুস্থ জীবন ও দীর্ঘায়ুর অন্যতম নির্দেশক(Predictor)। অভিজ্ঞতার সাথে সাথে কর্মসন্তুষ্টির হ্রাস-বৃদ্ধি হতে থাকে। অভিজ্ঞতার সাথে প্রশিক্ষণ ও কর্ম সন্তুষ্টির সম্পর্ক রয়েছে। নিম্নে এ বিষয়ে তথ্য উপস্থাপন করা হলঃ

ছক নং-৮.১.৪ অভিজ্ঞতা ও কর্মসন্তুষ্টির সাথে প্রশিক্ষণের সম্পর্ক (প্রশিক্ষণপ্রাপ্ত)

প্রশিক্ষণপ্রাপ্ত কর্মীর কর্মসন্তুষ্টির ধরণ → চাকুরীর অভিজ্ঞতা ↓	কর্মকর্তা			মাঠকর্মী		
	কর্মে সন্তুষ্টি %	অসন্তুষ্টি %	মোট %	কর্মে সন্তুষ্টি %	অসন্তুষ্টি %	মোট %
১বৎসর - ৫ বৎসর	-	-	-	-	-	-
৬বৎসর- ১০ বৎসর	৪ (৩৬.৩৬)	৭ (৬৩.৬৩)	১১ (১০০)	১৭ (৭৭.২৭)	৫ (২২.৭২)	২২ (১০০)
১১ বৎসর- ১৫ বৎসর	১১ (৪০.৭৪)	১৬ (৫৬.২৫)	২৭ (১০০)	১৩ (৯৪.৮২)	১৬ (৫৫.১৭)	২৯ (১০০)
১৬ বৎসর- ২৫ বৎসর	১৪ (৪৫.১৬)	১৭ (৫৪.৮৪)	৩১ (১০০)	১১ (৬১.১১)	৭ (৩৮.৮৮)	১৮ (১০০)
সর্বমোট	২৯	৪০	৬৯	৪১	২৮	৬৯

N = ১৩৮

প্রশিক্ষণপ্রাপ্ত ১৩৮ জন কর্মকর্তা ও মাঠকর্মী পর্যায়ের কর্মীদের (যারা গত ছয় মাসের মধ্যে একটি প্রশিক্ষণ কোর্সে অংশ নিয়েছেন) অভিজ্ঞতা ও কর্মসম্পত্তির সাথে প্রশিক্ষণের সম্পর্ক রয়েছে কিনা সে সংক্রান্ত তথ্য সারণী নং ৮.১.৩ এ দেখানো হয়েছে। কর্মকর্তা পর্যায়ের তথ্য বিশ্লেষণে দেখা যায় ৬-১০ বৎসর চাকুরীর অভিজ্ঞতা রয়েছে এমন ১১ জন উচ্চ পদস্থ কর্মকর্তাদের মধ্যে ৩৬.৩৮% কর্মে সম্ভষ্ট এবং ৬৩.৬৩% কর্মে অসম্ভষ্ট। ১১-১৫ বছরের কাজের অভিজ্ঞতা রয়েছে এমন কর্মকর্তার সংখ্যা ২৭জন এদের মধ্যে ৪০.৪৭% কর্মে সম্ভষ্ট এবং ৫৬.২৫% কর্মে অসম্ভষ্ট। ১৬-২৫ বছরের কাজের অভিজ্ঞতা রয়েছে এমন ১১ জন কর্মকর্তা তথ্য বিশ্লেষণে দেখা যায় ৪৫.১৬% কর্মে সম্ভষ্ট, ৫৪.৮৪% কর্মে অসম্ভষ্ট।

মাঠকর্মীদের তথ্য বিশ্লেষণে দেখা যায়- ৬-১০ বৎসর কাজের অভিজ্ঞতা রয়েছে এমন প্রশিক্ষণপ্রাপ্ত ২২ জন মাঠকর্মীর মধ্যে ৭৭.২৭% কর্মে সম্ভষ্ট ২২.৭২% কর্মে সম্ভষ্ট নয়। ১১-১৫ বছরের কাজের অভিজ্ঞতা রয়েছে এমন ২৯জন মাঠকর্মীর মধ্যে ৪৪.৮২% কর্মে সম্ভষ্ট এবং ৫৫.১৭% কর্মে অসম্ভষ্ট। ১৬-২৫ বছরের কাজের অভিজ্ঞতা সম্পন্ন ১৮জন মাঠকর্মীর মধ্যে ৬১.১১% কর্মে সম্ভষ্ট এবং ৩৪.৮৮% কর্মে অসম্ভষ্ট।

#### ৮.১.৫- বয়স ও কর্মসম্পত্তির সাথে প্রশিক্ষণের সম্পর্কঃ

প্রত্যেক মানুষের কিছু স্বাভাবিক বৈশিষ্ট্য রয়েছে যা তাকে প্রত্যক্ষ কিংবা পরোক্ষভাবে প্রভাবিত করে। এই বৈশিষ্ট্যের কারণে প্রতিটি মানুষ কর্মক্ষেত্রে ভিন্ন ভিন্ন আচরণ করে। উপরন্তু কর্মক্ষেত্রে তাদের কর্মসম্পত্তিও কিছুটা ভিন্ন হয়ে থাকে। কর্মসম্পত্তির সংগে বয়সের বিশেষ সম্পর্ক রয়েছে। অভিজ্ঞ ও বয়োজ্যেষ্ঠ কর্মীরা একই ধরনের কাজ করতে গিয়ে তরুণদের চেয়ে বেশি কর্মসম্পত্তি অনুভব করে।

সারণী নং- ৮.১.৫ বয়স ও কর্মসম্পত্তির সাথে প্রশিক্ষণের সম্পর্ক।

প্রশিক্ষণপ্রাপ্ত কর্মীর কর্মসম্পত্তির ধরণ → বয়স ↓	কর্মকর্তা			মাঠকর্মী			
	কর্মে সম্পত্তি %	অসম্পত্তি %	মোট %	কর্মে সম্পত্তি %	অসম্পত্তি %	মোট %	সর্বমোট %
২৫-৩৫ বছর	-	-	-	১২ (৮.৬৯)	৫ (৩.৬২)	১৭ (১৭.৩১)	২৬ (১২.৩১)
৩৬-৪৫ বছর	১৪ (১০.১৪)	১৯ (১৩.৭৬)	৩৩ (২৩.৯১)	১৮ (১৩.০৪)	১৪ (১০.১৪)	৩২ (২৩.১৮)	৬৫ (৪৭.১০)
৪৬-৫৫ বছর	১৫ (১০.৮৬)	২১ (১৫.২১)	৩৬ (২৬.০৮)	১১ (৭.৯৭)	৯ (৬.৫২)	২০ (১৪.৪৯)	৫৬ (৪০.৫৭)
সর্বমোট	২৯	৪০	৬৯	৪১	২৮	৬৯	১৩৮

N = ১৩৮, ৬৯ জন উচ্চ পদস্থ কর্মকর্তা, ৬৯ জন মাঠকর্মী।

প্রশিক্ষণপ্রাপ্ত কর্মীদের কর্মসম্পত্তির ক্ষেত্রে বয়স কোন প্রভাব বিস্তার করে কিনা সে সংক্রান্ত তথ্য বিশ্লেষণে পাওয়া যায় ৩৬-৪৫ বছর যাদের বয়স এর মধ্যে ১০.১৪% কর্মকর্তা কর্মে সম্পত্তি এবং ১৩.৭৬% কর্মকর্তা কর্মে অসম্পত্তি। ৪৬-৫৫ বছর বয়সের মধ্যে রয়েছে ১০.৮৬% কর্মকর্তা কর্মে সম্পত্তি, ১৫.২১% কর্মকর্তা কর্মে অসম্পত্তি।

মাঠকর্মীদের তথ্য বিশ্লেষণে দেখা যায়- ২৫-৩৫ বছর যাদের বয়স এর মধ্যে ৮.৬৯% মাঠকর্মী কর্মে সম্পত্তি এবং ৩.৬২% কর্মে অসম্পত্তি। ৩৬-৪৫ বছর যাদের বয়স এর মধ্যে ১৩.০৪% কর্মে সম্পত্তি, ১০.১৪% কর্মে অসম্পত্তি। ৪৬-৫৫ বছর যাদের বয়স এর মধ্যে ৭.৯৭% কর্মে সম্পত্তি, ৬.৫২% কর্মে অসম্পত্তি।

### ৮.২.১ পদোন্নতির সাথে কর্মীর প্রশিক্ষণের সম্পর্কঃ

পদোন্নতির আশায় প্রতিটি কর্মী প্রতিষ্ঠানে দীর্ঘদিন নিজ নিজ কর্তব্য দক্ষভাবে সম্পাদন করে থাকে। পদোন্নতির মাধ্যমে কর্মীদের সৃজনশীলতা ও প্রতিভার বিকাশ ঘটানো সম্ভব যা প্রশিক্ষণ সহায়তা করে। প্রশিক্ষণ পেলে কর্মী সংগঠনের বা প্রতিষ্ঠানের কার্যকারিতা বৃদ্ধি করতে পারে, প্রশিক্ষিত কর্মী যদি পদোন্নতি পায় তবে তার কর্মোদ্যম বৃদ্ধি পায়।

#### সারণী নং ৮.২.১ পদোন্নতির সাথে কর্মীর প্রশিক্ষণের সম্পর্ক

মতামত	গণ সংখ্যা	শতাংশ
ক) কাজের মান বৃদ্ধি পায়	৫১	৭৩.৯১
খ) দায়িত্ব সুষ্ঠুভাবে সম্পাদনে উৎসাহিত করে	৩৩	৪৭.৮২
গ) কর্ম সন্তুষ্টি বাড়ায়	৩২	৪৬.৩৭
ঘ) সৃজনশীলতা বৃদ্ধি পায়	৫৩	৭৬.৮১

N = ৬৯, এখানে উত্তরদাতা প্রধান নির্বাহী। একাধিক উত্তর প্রদত্ত হয়েছে।

সারণী নং- ৮.২.১ এ দেখানো হয়েছে পদোন্নতির সাথে কর্মীর প্রশিক্ষণের সম্পর্ক। ৬৯টি প্রতিষ্ঠানের প্রধান নির্বাহী মনে করেন প্রশিক্ষণের সাথে কর্মীর পদোন্নতি নির্ভরশীল কারণ প্রশিক্ষণের মাধ্যমে কর্মীর কাজের মান বৃদ্ধি পায়, দায়িত্ব সুষ্ঠু ভাবে সম্পাদনে উৎসাহিত করে, কর্মসন্তুষ্টি ও সৃজনশীলতা বৃদ্ধি করে। ৭৩.৯১ শতাংশ (প্রধান নির্বাহী) মনে করেন মান বৃদ্ধি পায়, ৪৭.৮২ শতাংশ মনে করে দায়িত্ব সুষ্ঠু ভাবে সম্পাদনে উৎসাহিত করে ৪৬.৩৭ শতাংশ মনে করে কর্মসন্তুষ্টি বৃদ্ধি পায়, ৭৬.৮১ শতাংশ মনে করে সৃজনশীলতা বৃদ্ধি পায়।

### ৮.২.২ প্রশিক্ষণপ্রাপ্ত কর্মীর পদোন্নতির হার

এনজিও সমূহে প্রতিষ্ঠানের ভিতরে সব সময় কোন না কোন প্রশিক্ষণে কর্মসূচী চলে। সব ধরনের প্রশিক্ষণ কর্মীর পদোন্নতি প্রদান করেনা তবে অনেক সময় প্রশিক্ষণ গ্রহণের কিছুদিন পর কর্মীর পদোন্নতির

ব্যবস্থা করা হয়। নিম্নে প্রশিক্ষণপ্রাপ্ত কর্মীর পদোন্নতির হার সম্পর্কিত তথ্য প্রদান করা হয়েছে।

সারণী নং ৮.২.২ প্রশিক্ষণপ্রাপ্ত কর্মীর পদোন্নতির হার

পদোন্নতির ব্যবস্থা	আন্তর্জাতিক এনজিও	জাতীয় এনজিও	স্থানীয় এনজিও	মোট
প্রশিক্ষণের ভিত্তিতেই পদোন্নতির ব্যবস্থা করা হয়	১০ (১৪.৪৯)	৮ (১১.৫৯)	৪ (৫.৭৯)	২২ (৩১.৮৮)
মাঝে মাঝে করা হয়	১০ (১৪.৪৯)	৬ (৮.৬৯)	৬ (৮.৬৯)	২২ (৩১.৮৮)
একেবারেই করা হয় না	৩ (৪.৩৪)	০৯ (১৩.০৪)	১৩ (১৮.৮৪)	২৫ (৩৬.২৩)
সর্বমোট	২৩	২৩	২৩	৬৯

N = ৬৯, উত্তরদাতা হলেন প্রতিষ্ঠানের প্রধান নির্বাহী।

উপরের সারণীতে দেখা যায় প্রতিষ্ঠানের সর্বমোট প্রশিক্ষণপ্রাপ্ত কর্মীর শতকরা কতজন কর্মীর পদোন্নতি হয় সে সম্পর্কিত তথ্য। শতকরা ৩১.৮৮ শতাংশ প্রতিষ্ঠান প্রশিক্ষণের ভিত্তিতে পদোন্নতির ব্যবস্থা করে থাকে। ৩১.৮৮ শতাংশ প্রতিষ্ঠানে মাঝে মাঝে প্রশিক্ষণের ভিত্তিতে পদোন্নতির ব্যবস্থা করে থাকে। ৩৬.২৩ শতাংশ প্রতিষ্ঠান একেবারেই প্রশিক্ষণের পরবর্তী সময়ে পদোন্নতির কোন ব্যবস্থা গ্রহণ করে না। এনজিও এর ধরণ বিশ্লেষণে দেখা যায় আন্তর্জাতিক পর্যায়ের এনজিও সমূহে প্রশিক্ষণের ভিত্তিতে পদোন্নতির ব্যবস্থা ও মাঝে করা হয় যথাক্রমে ১৪.৪৯ শতাংশ প্রতিষ্ঠানে। একেবারেই করে না ৪.৩৪% প্রতিষ্ঠান। জাতীয় পর্যায়ের এনজিও এর ধরণ বিশ্লেষণে দেখা যায় প্রশিক্ষণের ভিত্তিতে পদোন্নতির ব্যবস্থা করা হয় ১১.৫৯ শতাংশ প্রতিষ্ঠানে, মাঝে মাঝে করা হয় ৮.৬৯ শতাংশ প্রতিষ্ঠানে, একেবারেই করা হয় না ১৩.০৪% প্রতিষ্ঠানে।

স্থানীয় পর্যায়ের এনজিও এর ধরণ বিশ্লেষণে দেখা যায় প্রশিক্ষণের ভিত্তিতে পদোন্নতির ব্যবস্থা করা হয় ৫.১৯%, মাঝে মাঝে করা হয় ৮.৬৯ শতাংশ প্রতিষ্ঠানে, একেবারেই করা হয় না ১৮.৮৪% প্রতিষ্ঠানে।

সারণী নং ৮.২.৩ এনজিও ভেদে প্রশিক্ষণপ্রাপ্ত কর্মীর প্রশিক্ষণের ধরণ।

পদোন্নতির ব্যবস্থা	আন্তর্জাতিক	জাতীয়	স্থানীয়	মোট
উপরের পদে পদোন্নতি	১৩ (৫৬.৫২)	০৯ (৩৯.১৩)	০৭ (৩০.৪৩)	২৯ (৪২.০২)
বেতন বৃদ্ধি	১২ (৫২.১৭)	১১ (৪৭.৫২)	১০ (৪৩.৪৭)	৩৩ (১৪.৩৪)
কর্তৃত্ব ও দায়িত্ব বৃদ্ধি	৬৯ (৩৯.১৩)	১৫ (৬৫.২১)	১৯ (৮২.৬০)	৪৩ (৬২.৩১)
মোট	৩৪	৩৫	৩৬	১০৫

\* N = ৬৯, উত্তরদাতা হলেন প্রধান নির্বাহী। একাধিক উত্তর প্রদত্ত হয়েছে।

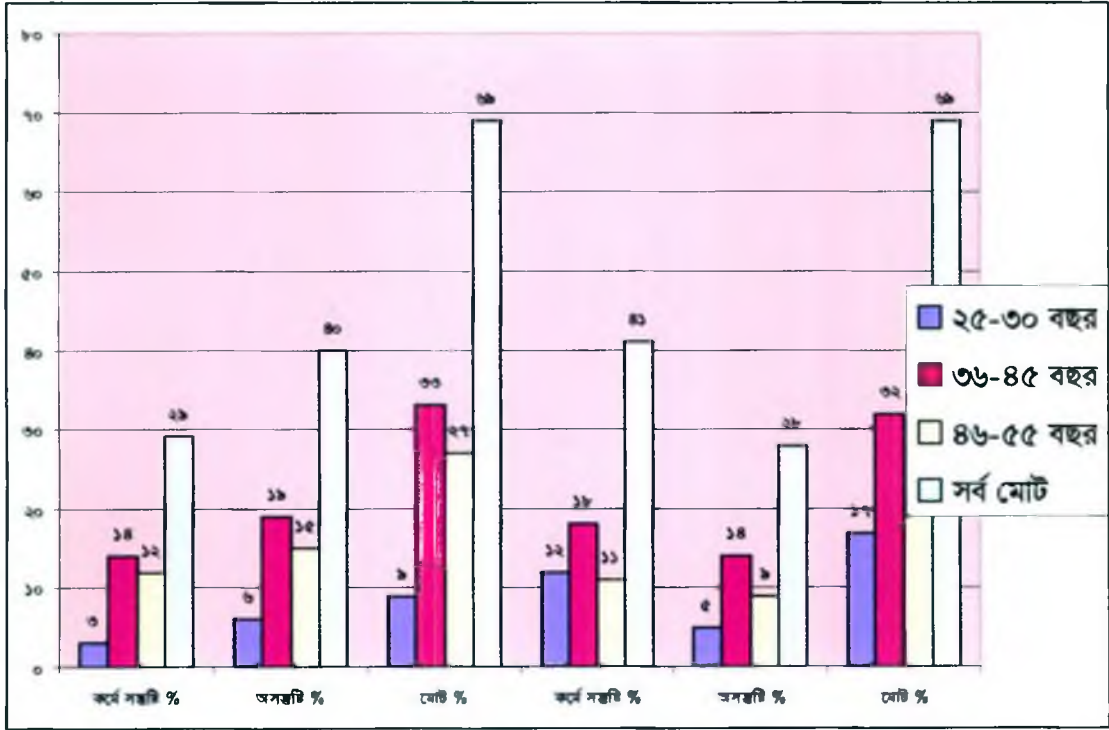
৮.২.৩ নং সারণী হতে প্রশিক্ষণপ্রাপ্ত কর্মীর পদোন্নতির ধরণ সম্পর্কে জানা যায়। প্রশিক্ষণপ্রাপ্ত কর্মীরা সাধারণতঃ প্রশিক্ষণের পরে তাদের যেভাবে পদোন্নতি ঘটে তা হল- উপরের পদে পদোন্নতি ঘটে ৪২.০২ শতাংশ প্রতিষ্ঠানে, বেতন বৃদ্ধি হয় ১৪.৩৪ শতাংশ প্রতিষ্ঠানে, কর্তৃত্ব ও দায়িত্ব বৃদ্ধি প্রাপ্ত হয় কর্মীর ৬২.৩১% প্রতিষ্ঠানে।

এনজিও-এর ধরণ ভেদে তথ্য বিশ্লেষণে দেখা যায় আন্তর্জাতিক এনজিও সমূহে প্রশিক্ষণপ্রাপ্ত কর্মীদের উপরের পদে পদোন্নতি দেয় ৫৬.৫২ শতাংশ প্রতিষ্ঠান, বেতন বৃদ্ধি করে ৫২.১৭ শতাংশ প্রতিষ্ঠান, কর্তৃত্ব ও দায়িত্ব বৃদ্ধি পায় ৩৯.১৩% প্রতিষ্ঠানে।

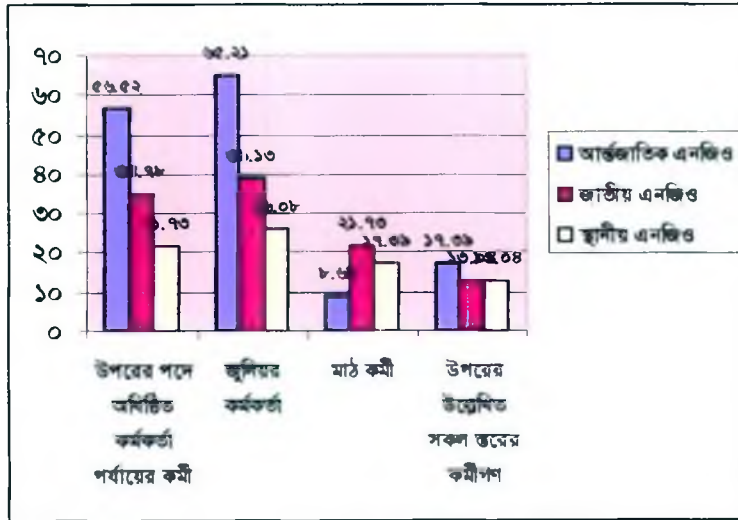
জাতীয় পর্যায়ে এনজিও সমূহে উপরের পদে পদোন্নতি দেয় ৩৯.১৩ শতাংশ প্রতিষ্ঠান, বেতন বৃদ্ধি করে ৪৭.৮২ শতাংশ প্রতিষ্ঠান, কর্তৃত্ব ও দায়িত্ব বৃদ্ধি পায় ৬৫.২১% প্রতিষ্ঠানে।

স্থানীয় পর্যায়ে এনজিও সমূহের ধরণ বিশ্লেষণে দেখা যায়- উপরের পদে পদোন্নতি দেয়া হয় ৩০.৪৩ শতাংশ প্রতিষ্ঠানে, বেতন বৃদ্ধি করে ৪৩.৪৭ শতাংশ প্রতিষ্ঠান, কর্তৃত্ব ও দায়িত্ব বৃদ্ধি করা হয় ৮২.৬০ শতাংশ প্রতিষ্ঠানে।





চিত্র নং ১১ অভিজ্ঞতা ও কর্ম সক্ষমতার সাথে প্রশিক্ষণের সম্পর্ক



চিত্র নং ১৩ এনজিও ভেদে প্রশিক্ষণ প্রাপ্ত কর্মীর পদোন্নতির ধরণ

নবম অধ্যায়

প্রশিক্ষণ ও প্রাতিষ্ঠানিক উন্নয়নের  
প্ৰেক্ষিতে ফলাফল ।

প্রশিক্ষণ ও প্রাতিষ্ঠানিক উন্নয়নের প্রেক্ষিতে  
ফলাফল।

### ৯.১ সূচনাঃ

প্রাতিষ্ঠানিক উন্নয়ন সংগঠনের সামগ্রিক দক্ষতা ও কার্যকারিতার উন্নয়ন। মূলতঃ সংগঠনের কর্মরত কর্মীদের মনোভাব,মূল্যবোধ,আচরণের ধরণ, প্রাতিষ্ঠানিক পরিবেশ এবং ব্যবহৃত প্রযুক্তি, প্রক্রিয়া ও কাঠামোর পরিবর্তন ও উন্নয়নই হল প্রাতিষ্ঠানিক উন্নয়ন। এর মাধ্যমে প্রাতিষ্ঠানিক দলীয় প্রক্রিয়া ব্যবহার করে পরিকল্পিত ভাবে প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতির পরিবর্তন সাধন করে, যাতে নিত্য নতুন প্রযুক্তি ও দ্রুত পরিবর্তনের সাথে খাপ খাওয়াতে পারে। প্রশিক্ষণ প্রক্রিয়ার মাধ্যমে এই কাজগুলো ত্বরান্বিত হয়।

বর্তমান অধ্যায়ে প্রশিক্ষণ একটি প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নে সহায়ক কিনা সে সংক্রান্ত মতামত, উন্নয়নের সহায়ক হলে কিভাবে তা হয়, কোন ধরণের কর্মীরা প্রাতিষ্ঠানিক উন্নয়নের সাথে জড়িত সে সম্পর্কিত ফলাফল উপস্থাপন করা হয়েছে। এছাড়া যে সব কর্মীরা প্রশিক্ষণ গ্রহণ করে নাই, একরূপ কর্মীরা বিষয়টিকে কিভাবে দেখে সে সম্পর্কিত ফলাফল উপস্থাপন করা হয়েছে।

### ৯.১.১ প্রশিক্ষণের সাথে প্রতিষ্ঠানিক উন্নয়নের সম্পর্কিত বিষয়ঃ

প্রশিক্ষণ এমন একটি প্রক্রিয়া সৃষ্টি করে যেখানে কর্মীরা নিজেদেরকে প্রতিষ্ঠানের সাথে এমন ভাবে জড়িয়ে ফেলে যে তাঁরা মনে প্রাণে চায় যে প্রতিষ্ঠানটি সাফল্যের সাথে চলুক। তারা প্রতিষ্ঠানের সমস্যাকে নিজেদের সমস্যা এবং প্রতিষ্ঠানের উন্নতি অবনতিকে নিজেদের উন্নতি অবনতি মনে করে ফলে তাদের কর্ম স্পৃহা ও উদ্দীপনা বৃদ্ধি পায়। অপর পক্ষে প্রধান নির্বাহী গণ সব সময় প্রতিষ্ঠানিক উন্নয়নের কথা চিন্তা করেন বিধায় কর্মী গণের প্রতি বিশেষ মনোযোগী হন।

সারণী নং- ৯.১.১ প্রশিক্ষণ একটি প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নে সহায়ক ভূমিকা পালন করে কিনা।

মতামত	আন্তর্জাতিক এনজিও	জাতীয় এনজিও	স্থানীয় এনজিও	মোট
সবসময় সহায়ক ভূমিকা পালন করে	১৩ (৫৬.৫২)	০৯ (৩৯.১৩)	৫ (২১.৭৩)	২৭ (৩৮.১৩)
মাঝে মাঝে সহায়ক ভূমিকা পালন করে	৯ (৩৯.৫২)	১১ (৪৭.৮২)	৭ (৩০.৪৩)	২৭ (৩৮.১৩)
একেবারেই করে না	১ (৪.৩৪)	৩ (১৩.০৪)	১১ (৪৭.৮২)	১৫ (২১.৭৩)
সর্বমোট	২৩	২৩	২৩	৬৯

N = ৬৯, উত্তরদাতা হলেন প্রতিষ্ঠানের প্রধান নির্বাহী।

প্রশিক্ষণ একটি প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নে সহায়ক ভূমিকা পালন করে কিনা সে সংক্রান্ত তথ্য সারণী নং ৯.১.১ হতে পাওয়া যায়। প্রশিক্ষণ সব সময় সহায়ক ভূমিকা পালন করে এমন মতামত ব্যক্ত করেছে ৩৮.১৩ শতাংশ প্রতিষ্ঠান। মাঝে মাঝে সহায়ক ভূমিকা পালন করে এমন মতামত ব্যক্ত করেছে ৩৮.১৩ শতাংশ প্রতিষ্ঠান। প্রশিক্ষণ একেবারেই একটি প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নে সহায়ক ভূমিকা পালন করে না এমন মতামত ব্যক্ত করেছে ২১.৭৩ শতাংশ প্রতিষ্ঠান।

এনজিও এর ধরণ বিশ্লেষণে দেখা যায় আন্তর্জাতিক পর্যায়ে ৫৬.৫২ শতাংশ প্রতিষ্ঠান মনে করে প্রশিক্ষণ সব সময় একটি প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নে সহায়ক ভূমিকা পালন করে, ৩৯.১৩ শতাংশ প্রতিষ্ঠান মনে করে মাঝে মাঝে সহায়ক ভূমিকা পালন করে, ৪.৩৪ শতাংশ প্রতিষ্ঠান মনে করে প্রশিক্ষণ একেবারেই সহায়ক ভূমিকা পালন করে না।

জাতীয় পর্যায়ে এনজিও সমূহের ধরণ বিশ্লেষণে দেখা যায় ৩৯.১৩ শতাংশ প্রতিষ্ঠান মনে করে প্রশিক্ষণ সব সময় সহায়ক ভূমিকা পালন করে, ৪৭.৮২ শতাংশ প্রতিষ্ঠান মনে করে মাঝে মাঝে সহায়ক ভূমিকা পালন করে, ১৩.০১ শতাংশ প্রতিষ্ঠান মনে করে প্রশিক্ষণ একেবারেই সহায়ক ভূমিকা পালন করে না।

স্থানীয় পর্যায়ে এনজিও সমূহের মতামত বিশ্লেষণে দেখা যায় ২১.৭৩ শতাংশ প্রতিষ্ঠান মনে করে প্রশিক্ষণ সব সময় সহায়ক ভূমিকা পালন করে, ৩০.৪৩ শতাংশ প্রতিষ্ঠান মনে করে মাঝে মাঝে সহায়ক ভূমিকা পালন করে, ৪৭.৮২ শতাংশ মনে করে প্রশিক্ষণ প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নে কোনভাবেই সহায়ক ভূমিকা পালন করে না।

সারণী নং- ৯.১.২ প্রশিক্ষণ কিভাবে প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নে সহায়ক ভূমিকা পালন করে।

মতামত	গণসংখ্যা	শতকরা
প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য বাস্তবায়নে সহায়তা করে	৫০	৭২.৪৬
কাজে ভুল-ত্রুটি কম হয়	৪৮	৬৯.৫৬
পরিকল্পনা অনুযায়ী কর্মীকে দিয়ে কাজ করানো সহজ করানো সহজ হয়	৩৫	৫০.৭২
কর্মীকে গুরুত্বপূর্ণ পদে দায়িত্ব প্রদান করা যায়	৪১	৫৯.৪২
কর্মীর সৃজনশীল ক্ষমতা বৃদ্ধি পায়	৫২	৭৫.৩৬
কোন মন্তব্য প্রদান করে নাই	১৫	২১.৭৩

N = ৬৯, উত্তরদাতা প্রতিষ্ঠানের প্রধান নির্বাহী ও একাধিক উত্তর প্রদত্ত হয়েছে।

সারণী নং ৯.১.২ বিশ্লেষণে দেখা যায় ৭২.৪৬% মনে করে (প্রধান নির্বাহী) প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য বাস্তবায়নে সহায়তা করে, ৬৯.৫৬% মনে করেন কর্মী গণ প্রশিক্ষিত হলে কাজে ভুল-ত্রুটি কম হয়, ৫০.৭২% মনে করে প্রশিক্ষণ পেলে পরিকল্পনা অনুযায়ী কর্মীকে দিয়ে কাজ করানো সহজ হয়, ৫৯.৪২% মনে করে প্রশিক্ষণের মাধ্যমে কর্মীকে গুরুত্বপূর্ণ পদে দায়িত্ব প্রদান করা যায়, ৭৫.৩৬% মনে করে কর্মীর সৃজনশীল ক্ষমতা বৃদ্ধি পায় প্রশিক্ষণের মাধ্যমে। যারা মনে করে প্রশিক্ষণ প্রতিষ্ঠানে উন্নয়নে বড় ধরনের ভূমিকা রাখে না এরূপ ২১.৭৩ শতাংশ কোন প্রকার মন্তব্য প্রদানে বিরত ছিলেন।

সারণী নং- ৯.১.৩ প্রশিক্ষণপ্রাপ্ত কোন ধরনের কর্মীগণ প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নে অধিকতর সহায়ক ভূমিকা পালন করে।

মতামত	আন্তর্জাতিক এনজিও	জাতীয় এনজিও	স্থানীয় এনজিও	মোট
উপরের পদে অধিষ্ঠিত কর্মকর্তা পর্যায়ের কর্মী	১৩ (৫৬.৫২)	০৮ (৩৪.৭৮)	৫ (২১.৭৩)	২৬ (৩৭.৬৮)
জুনিয়র কর্মকর্তা	১৫ (৬৫.২১)	০৯ (৩৯.১৩)	৬ (২৬.০৮)	৩০ (৪৩.৪৭)
মাঠকর্মী	২ (৮.৬৯)	৫ (২১.৭৩)	৪ (১৭.৩৯)	১১ (১৫.৯৪)
উপরের উল্লেখিত সকল স্তরের কর্মীগণ	৪ (১৭.৩৯)	৩ (১৩.০৪)	৩ (১৩.০৪)	১০ (১৪.৪৯)
সর্বমোট	৩৪	২৫	১৮	৭৭

N = ৬৯, প্রতিষ্ঠানের প্রধান নির্বাহী হলেন উত্তরদাতা। একাধিক উত্তর প্রদত্ত হয়েছে।

সারণী নং ৯.১.৩ এ দেখানো হয়েছে প্রশিক্ষণপ্রাপ্ত কোন ধরনের কর্মীগণ প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নে সহায়ক ভূমিকা পালন করে। মতামত বিশ্লেষণে দেখা যায়- উপরের পদে অধিষ্ঠিত কর্মকর্তা পর্যায়ের কর্মী এরূপ মতামত এসেছে ৩৭.৬%, জুনিয়র কর্মকর্তার পক্ষে মতামত রেখেছে

৪৩.৪৭ শতাংশ প্রতিষ্ঠান, মাঠকর্মীর পক্ষে মতামত দিয়েছে ১৫.৯৪ শতাংশ প্রতিষ্ঠান।

এনজিও এর ধরণ বিশ্লেষণে দেখা যায় আন্তর্জাতিক পর্যায়ের এনজিও সমূহে- উপরের পদে অধিষ্ঠিত কর্মকর্তা পর্যায়ের কর্মীদের পক্ষে মতামত এসেছে ৫৬.৫২%, জুনিয়র কর্মকর্তার পক্ষে ৬৫.২১% প্রতিষ্ঠান, মাঠকর্মী প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নে সহায়ক ভূমিকা পালন করে এমন মতামত এসেছে ১৭.৩৯%, উপরে উল্লেখিত সকল স্তরের কর্মীগণ সহায়ক ভূমিকা পালন করে এমন মতামত ব্যক্ত করেছে ১৭.৩৯ শতাংশ প্রতিষ্ঠান।

জাতীয় পর্যায়ের এনজিও সমূহের মতামত বিশ্লেষণে দেখা যায়- উপরের পদে অধিষ্ঠিত কর্মকর্তা পর্যায়ের কর্মীদের পক্ষে মতামত দিয়েছে ৩৪.৭৪% প্রতিষ্ঠান, জুনিয়র কর্মকর্তা (প্রশিক্ষণপ্রাপ্ত) অধিকতর প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নে সহায়ক ভূমিকা পালন করে এমন মতামত ব্যক্ত করেছে ৩৯.১৩% প্রতিষ্ঠান, মাঠকর্মী পর্যায়ের কর্মী ২১.৭৩ শতাংশ, উপরে উল্লেখিত সকল কর্মীগণই প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নে সহায়ক ভূমিকা পালন করে এমন মতামত ব্যক্ত করেছে ১৩.০৪ শতাংশ প্রতিষ্ঠান।

স্থানীয় পর্যায়ের এনজিও সমূহের মতামত বিশ্লেষণে দেখা যায় ২১.৭৩ শতাংশ প্রতিষ্ঠান মনে করে উপরের পদে অধিষ্ঠিত কর্মকর্তা পর্যায়ের কর্মীগণ প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নে সহায়ক ভূমিকা পালন করে, ২৬.০৮% মনে করে জুনিয়র কর্মকর্তা প্রশিক্ষণের পরে প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নে অধিকতর সহায়ক ভূমিকা পালন করে, ১৭.৩৯% মনে করে মাঠকর্মীগণ (প্রশিক্ষণের পরে) প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নে সহায়ক ভূমিকা পালন করে। উপরে উল্লেখিত সকল স্তরের কর্মীগণ প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নে সহায়ক ভূমিকা পালন করে বলে মনে করে ১৩.০৪ শতাংশ প্রতিষ্ঠান।

সারণী নং- ৯.১.৪ কর্মীদের প্রশিক্ষণ গ্রহণ একটি প্রতিষ্ঠানের কিভাবে উন্নয়নে সহায়ক ভূমিকা পালন করে (প্রশিক্ষণ গ্রহণ করে নাই এমন কর্মী)।

মতামত	জুনিয়র কর্মকর্তা	মাঠকর্মী	মোট
কর্মীদের Confidence বৃদ্ধি পায় যার মাধ্যমে কাজের গুণগত মান বেড়ে যায় নিজের কাজ ভালোভাবে বুঝতে সুবিধা হয়	৫৩ (৭৬.৮১)	৫১ (৭৩.৯১)	১০৪ (৭৫.৩৬)
কর্ম সন্তুষ্টি বৃদ্ধি পায়	৩৩ (৫৬.৫২)	৬৯ (৬২.৩১)	১২২ (৫৯.৪২)
	১২৫	১৬৩	৩০৮

N = ১৩৮, ৬৯ জন জুনিয়র কর্মকর্তা ও ৬৯ জন মাঠকর্মী, একাধিক উত্তর প্রদত্ত হয়েছে।

প্রতিষ্ঠানে কর্মরত যে সব কর্মীগণ শিক্ষনবীস প্রশিক্ষণ ছাড়া অন্য কোন প্রশিক্ষণ গ্রহণ করার সুযোগ পায় নাই (গত ছয় মাসে) এমন কর্মীদের প্রশিক্ষণ গ্রহণ একটি প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নে কিভাবে সহায়ক ভূমিকা পালন করে তা সারণী নং-৪.৯.৪ এ দেখানো হয়েছে। কর্মীদের Confidence বৃদ্ধি পায় যার মাধ্যমে কাজের গুণগত মান বেড়ে যায় এমন মতামত ব্যক্ত করে ৭৬.৮১% জুনিয়র কর্মকর্তা এবং ৭৩.৯১% মাঠকর্মী সর্বমোট ৭৫.৩৬% এরূপ মতামত ব্যক্ত করেছেন।

নিজের কাজ ভালোভাবে বুঝতে সুবিধা হয় জুনিয়র কর্মকর্তা ৪৬.৫২% মনে করে অপর পক্ষে ১০০% মাঠকর্মীই এই বিষয়ের পক্ষে মতামত ব্যক্ত করেছেন। এক্ষেত্রে দেখা যায় ৮৮.৪০% কর্মী এরূপ মতামত ব্যক্ত করেছেন। কর্মসন্তুষ্টি বৃদ্ধি পায় এরূপ মতামত ব্যক্ত করেছেন জুনিয়র কর্মকর্তা ৫৬.৫২% ও ৬২.৩১% মাঠকর্মী অর্থাৎ সর্বমোট ৫৯.৪২% কর্মী কর্মসন্তুষ্টি বৃদ্ধি পক্ষে মতামত ব্যক্ত করেছেন।



দশম অধ্যায়

প্রশিক্ষণের সাথে জড়িত বিভিন্ন সমস্যা  
ও সমাধান সম্পর্কিত ফলাফল  
উপস্থাপন।

## প্রশিক্ষণের সাথে জড়িত বিভিন্ন সমস্যা ও সমাধান সম্পর্কিত ফলাফল উপস্থাপন।

### ১০.১ সূচনাঃ

প্রশিক্ষণ আধুনিক প্রশাসনের একটি অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ দিক। এটা প্রশাসনে কর্মকর্তাদের দক্ষতা ও জ্ঞান বিকাশের প্রক্রিয়া। প্রশিক্ষণ তাদেরকে চলতি দায়িত্ব আরও দক্ষতার সংগে পালনে সক্ষম করে তোলে এবং ভবিষ্যতে উচ্চতর দায়িত্ব গ্রহণে তাদের দক্ষতার বিকাশ ঘটায়। সাধারণতঃ প্রতিষ্ঠানের সকল কর্মীই অনানুষ্ঠানিক প্রশিক্ষণ লাভ করে থাকে। কার্যকালীন সময়ে কাজে যে সমস্ত তুল ভ্রান্তি হয়ে থাকে তা থেকে ব্যক্তিগত যে শিক্ষা লাভ করে সেটাই অনানুষ্ঠানিক প্রশিক্ষণ নামে পরিচিত। 'ভুল কর এবং শুদ্ধ কর' নীতি প্রয়োগের মাধ্যমে এ প্রশিক্ষণ চলতে থাকে। এর জন্য কোন স্বতন্ত্র শিক্ষাক্রমের প্রয়োজন হয় না। কর্মচারী এবং উচ্চপদস্থ কর্মকর্তাদের প্রাত্যাহিক সম্পর্ক, অধিবেশন, মিটিং প্রভৃতির মাধ্যমে অনানুষ্ঠানিক প্রশিক্ষণ লাভ করা যায়। নির্দিষ্ট দক্ষতা বৃদ্ধির পদ্ধতিই আনুষ্ঠানিক প্রশিক্ষণ নামে পরিচিত। সুতরাং আনুষ্ঠানিক প্রশিক্ষণে স্বতন্ত্র শিক্ষাক্রম বিদ্যমান।

প্রশাসনিক কাঠামো এই দেশে আজও যেমন গড়ে ওঠেনি প্রশাসকদের মনোভাবও পরিবর্তিত হয়নি। একমাত্র প্রশিক্ষণই পারে উপনিবেশ আমলের প্রভু সুলভ ধ্যান ধারণা (যা আজও আমাদের প্রশাসকদের মাঝে বিদ্যমান)-র পরিবর্তন। প্রতিষ্ঠানের কর্মকর্তা ও কর্মচারীদের বিভিন্ন পর্যায়ে প্রশিক্ষণ সম্পর্কিত বিভিন্ন সমস্যার সন্মুখীন হতে হয়। এসব সমস্যার সমাধানের প্রতি আলোকপাত করা প্রয়োজন।

প্রশিক্ষণ নিয়ে বিভিন্ন জটিলতা যেমন একজন প্রশিক্ষক মোকাবেলা করে থাকেন তেমনভাবে প্রতিষ্ঠানের প্রধান নির্বাহী ও কর্মী কর্তৃক কিছু সমস্যার কারণে প্রশিক্ষণ পরবর্তী মূল্যায়ন ব্যবস্থার কিছু সমস্যার সন্মুখীন হন।

বর্তমান অধ্যায়ে প্রশিক্ষক কর্তৃক, প্রতিষ্ঠান কর্তৃক, কর্মকর্তা ও মাঠকর্মী কর্তৃক বিভিন্ন সমস্যার ফলাফল তুলে ধরা হয়েছে। এছাড়া কর্মকর্তা কর্তৃক বিভিন্ন সমস্যা সমাধানের উপর আলোকপাত করা হয়েছে।

### ১০.১.১ প্রশিক্ষক কর্তৃক সমস্যা

প্রশিক্ষকের সাথে ওতোপ্রোতভাবে যে ব্যক্তি জড়িয়ে রয়েছেন তিনি হলেন প্রশিক্ষক। একটি প্রতিষ্ঠানে প্রশিক্ষক কোন সমস্যার সম্মুখীন হন কিনা সে সংক্রান্ত তথ্য নীচের সারণীতে পরিবেশন করা হয়েছে। সারণী নং ১০.১.১ বিশ্লেষণে দেখা যায়-৩৬.২৩% প্রশিক্ষক সমস্যার সম্মুখীন হন, ২৮.৯৯% একেবারেই সমস্যার সম্মুখীন হন না, ৩৪.৭৮% প্রশিক্ষক মাঝে মাঝে সমস্যার সম্মুখীন হন।

সারণী নং-১০.১.১ প্রশিক্ষকের সময় সমস্যার সম্মুখীন হয় কিনা।

মতামত	গণসংখ্যা	শতকরা
সমস্যার সম্মুখীন হয়	২৫	৩৬.২৩
একেবারেই সমস্যা হয় না	২০	২৮.৯৯
মাঝে মাঝে সমস্যা হয়	২৪	৩৪.৭৮
সর্বমোট	৬৯	১০০

N = ৬৯, উত্তরদাতা প্রশিক্ষক।

### ১০.১.২ প্রশিক্ষক সাধারণত যে সব সমস্যার সম্মুখীন হন।

প্রতিষ্ঠান সম্পর্কিত কিছু অসুবিধার কারণে প্রশিক্ষক সমস্যার সম্মুখীন হতে পারে। সারণী নং ৪.১০.২ এ দেখানো হয়েছে প্রশিক্ষক প্রতিষ্ঠানের কারণে যে সব সমস্যার সম্মুখীন হন তার মধ্যে রয়েছে প্রশিক্ষণ সহায়ক উপাদানের স্বল্পতা ৫৩.০৬%, ট্রেনিং রুমের সমস্যা ৫৩.০৬% এবং আর্থিক সমস্যার কথা উল্লেখ করেছেন ৫৯.১৮% প্রশিক্ষক।

সারণী নং-১০.১.২ প্রশিক্ষক সাধারণত যে ধরনের সমস্যার সম্মুখীন হন (প্রতিষ্ঠান সম্পর্কিত সমস্যা)

মতামত	আন্তর্জাতিক এনজিও	জাতীয় এনজিও	স্থানীয় এনজিও	মোট
প্রশিক্ষন সহায়ক উপাদানের স্বল্পতা	২ (৪.০৮)	১১ (২২.৪৪)	১৩ (২৬.৫৩)	২৬ (৫৩.০৬)
ট্রেনিং রুমের সমস্যা	৫ (১০.২০)	১২ (২৪.৪৮)	১৯ (৩৮.৭৭)	২৬ (৫৩.০৬)
আর্থিক সমস্যা	৪ (৮.১৬)	১০ (২০.৪০)	১৫ (৩০.৬১)	২৯ (৫৯.১৮)
সর্বমোট	১১ (২২.৪৪)	৩৩ (৬৭.৩৪)	৪৭ (৯৫.৯১)	৮১

N = ৪৯, এখানে উত্তরদাতা হলেন প্রশিক্ষক। একাধিক উত্তর গৃহীত হয়েছে।

এনজিও এর ধরণভেদে আন্তর্জাতিক পর্যায়ে এনজিও সমূহের তথ্য বিশ্লেষণে দেখা যায় প্রশিক্ষক সাধারণতঃ যে ধরনের সমস্যার সম্মুখীন হন তার মধ্যে রয়েছে প্রশিক্ষন সহায়ক উপাদানের স্বল্পতা ৪.০৮%, ট্রেনিং রুমের সমস্যার কথা উল্লেখ করেছে ১০.২০% ও আর্থিক সমস্যার কথা উল্লেখ করেছে ৮.১৬%।

জাতীয় পর্যায়ে এনজিও সমূহের তথ্য বিশ্লেষণে দেখা যায়- প্রশিক্ষক যে ধরনের সমস্যার সম্মুখীন হন তার মধ্যে রয়েছে প্রশিক্ষন সহায়ক উপাদানের স্বল্পতা ২২.৪৪%, ট্রেনিং রুমের সমস্যা ২৪.৪৮.২০% ও আর্থিক সমস্যার কথা উল্লেখ করেছে ২০.৪০%।

স্থানীয় পর্যায়ে এনজিও সমূহের মতামত বিশ্লেষণে দেখা যায়- ২৬.৫৩% প্রশিক্ষন সহায়ক উপাদানের স্বল্পতা কথা বলেছেন, ট্রেনিং রুমের সমস্যার কথা উল্লেখ করেছেন ৩৮.৭৭% প্রশিক্ষক, আর্থিক সমস্যার কথা উল্লেখ করেছে ৩০.৬১% প্রশিক্ষক।

১০.১.৩ প্রশিক্ষণার্থী কতৃক প্রশিক্ষক যে সব সমস্যার সম্মুখীন হন।

প্রশিক্ষক অনেক সময় প্রশিক্ষণার্থী দ্বারা কিছু সমস্যার সম্মুখীন হন। ১০.১.৩ নং- সারণীতে দেখানো হয়েছে প্রশিক্ষক প্রশিক্ষণার্থী দ্বারা যে সব সমস্যার সম্মুখীন হন। অসম প্রশিক্ষণার্থী অর্থাৎ সব প্রশিক্ষণার্থীর মেধা, বয়স, চাকুরীর অভিজ্ঞতা যখন সমান হয় না এরূপ প্রশিক্ষণার্থী দ্বারা সমস্যার সৃষ্টি ৪৪.৮৯% প্রশিক্ষকের।

সারণী নং ১০.১.৩- প্রশিক্ষক যে সব সমস্যায় পড়েন(প্রশিক্ষণার্থী দ্বারা)

মতামত	আন্তর্জাতিক এনজিও	জাতীয় এনজিও	স্থানীয় এনজিও	সর্বমোট
অসম প্রশিক্ষণার্থী	২ (৪.০৮)	১১ (২২.৪৪)	০৯ (১৮.৩৬)	২২ (৪৪.৮৯)
সময়ের তুলনায় বিষয় বস্তু বেশি হওয়ায় প্রশিক্ষণার্থী ধৈর্যচ্যুতি ঘটে	৪ (৮.১৬)	০৯ (১৮.৩৬)	১২ (২৪.৪৮)	২৫ (৫১.০২)
অংশ গ্রহণকারীদের মধ্যে জড়তার সমস্যা	২ (৪.০৮)	১৩ (২৬.৫৩)	২০ (৪৯.৮১)	৩৫ (৭১.৪২)
	৮	৩৩	৪১	৮২

N = ৪৯, উত্তরদাতা হলেন প্রশিক্ষক, একাধিক উত্তর গৃহীত হয়েছে।

সময়ের তুলনায় বিষয়বস্তু বেশি হওয়ায় প্রশিক্ষণার্থীর ধৈর্যচ্যুতি ঘটে এরূপ মতামত দিয়েছে ৫১.০২% প্রশিক্ষক। অংশগ্রহণকারীদের মধ্যে জড়তার সমস্যার কারণে প্রশিক্ষক সমস্যায় পড়েন বলে মন্তব্য করেছে ৭১.৪২% প্রশিক্ষক।

এনজিও ভেদে যে ধরনের তারতম্য দেখা যায় তা হল আন্তর্জাতিক পর্যায়ের এনজিও সমূহে যে ধরনের মতামত এসেছে তা হল- অসম প্রশিক্ষণার্থী ৪.০৮%, সময়ের তুলনায় বিষয়বস্তু বেশি হওয়ায় প্রশিক্ষণার্থীর ধৈর্যচ্যুতি ঘটে ৮.১৬%, অংশগ্রহণকারীদের মধ্যে জড়তার সমস্যার কথা উল্লেখ করেছেন ৪.০৮% প্রশিক্ষক।

জাতীয় পর্যায়েৰ এনজিও এৰ ধৰণ বিশ্লেষণে দেখা যায়- অসম প্ৰশিক্ষণাৰ্থী ২২.৪৪%, সময়ের তুলনায় বিষয়বস্তু বেশি হওয়ায় প্ৰশিক্ষণাৰ্থীৰ ধৈৰ্যচ্যুতি ঘটে ১৮.৩৬%, অংশগ্ৰহণকাৰীদেৰ মধ্যে জড়তাৰ সমস্যার কথা ২৬.৫৩% প্ৰশিক্ষক উল্লেখ কৰেছেন ।

স্থানীয় পর্যায়েৰ এনজিও সমূহেৰ মতামত বিশ্লেষণে দেখা যায়- অসম প্ৰশিক্ষণাৰ্থী দ্বারা সমস্যার সম্মুখীন হন ১৮.৩৬% প্ৰশিক্ষক, সময়ের তুলনায় বিষয় বস্তু বেশি হওয়ায় প্ৰশিক্ষণাৰ্থীৰ ধৈৰ্যচ্যুতি ঘটে বলে মতামত দিয়েছেন ২৪.৪৮% প্ৰশিক্ষক, অংশগ্ৰহণকাৰীদেৰ জড়তাৰ সমস্যার কথা উল্লেখ কৰেছেন ৪৯.৮১% প্ৰশিক্ষক ।

### ১০.১.৪ প্রশিক্ষণ সংক্রান্ত প্রতিষ্ঠানের সমস্যা (প্রশিক্ষণার্থী কর্মী দ্বারা)

কোন কর্মীকে প্রশিক্ষণ প্রদান করার পর প্রতিষ্ঠান প্রশিক্ষণার্থী কর্মী দ্বারা কিছু সমস্যার সম্মুখীন হয়। ১০.১.৪ সারণীতে বিভিন্ন সমস্যার কথা বর্ণনা করা হয়েছে। প্রশিক্ষণ গ্রহণের পর অন্য প্রতিষ্ঠানে চলে যাওয়ার প্রবণতা রয়েছে কর্মীদের মধ্যে এমন সমস্যার কথা উল্লেখ করে ৬০.৮৬% প্রতিষ্ঠান।

### সারণী নং- ১০.১.৪ প্রশিক্ষণ সংক্রান্ত প্রতিষ্ঠানের সমস্যা (প্রশিক্ষণার্থী কর্মী দ্বারা)

মতামত	আন্তর্জাতিক এনজিও	জাতীয় এনজিও	স্থানীয় এনজিও	সর্বমোট
প্রশিক্ষণ গ্রহণের পরে অন্য প্রতিষ্ঠানে চলে যাওয়ার প্রবণতা	১০ (৪৩.৪৭)	১৩ (৫৬.৫২)	১৯ (৮২.৬০)	৪২ (৬০.৮৬)
বেতন বৃদ্ধির দাবী	৫ (২১.৪৭)	১৫ (৬৫.২১)	০৯ (৩৯.১৩)	২৯ (৪২.০২)
পদোন্নতির দাবী	৫ (২১.৭৪)	১৩ (৫৬.৫২)	১৩ (৫৬.৫২)	৩১ (৪৪.৯২)
মন্তব্য প্রদানে বিরত থেকেছে	৫ (২১.৭৪)	২ (৮.৬৯)	০ (০)	৭ (১০.১৪)
সর্বমোট	২৫	৪৩	২২	১০৯

N = ৬৯, উত্তরদাতা হলেন প্রতিষ্ঠানের প্রধান নির্বাহী। একাধিক উত্তর গৃহীত হয়েছে।

বেতন বৃদ্ধির দাবীর কথা বলেছে ৪২.০২% প্রতিষ্ঠান, পদোন্নতির দাবীর কারণে প্রতিষ্ঠানের সমস্যার কথা উল্লেখ করেছে ৪৪.৯২% প্রতিষ্ঠান। ১০.১৪% প্রতিষ্ঠান কোন রূপ মন্তব্য প্রদানে বিরত থেকেছে।

আন্তর্জাতিক পর্যায়ের এনজিও সমূহের মতামত বিশ্লেষণে দেখা যায়- প্রশিক্ষণ গ্রহণের পরে অন্য প্রতিষ্ঠানে চলে যাওয়ার প্রবণতার কারণে সমস্যার সৃষ্টি হয় ৪৩.৪৭% প্রতিষ্ঠানে, বেতন বৃদ্ধির দাবী ২১.৭৪%

প্রতিষ্ঠান সমস্যা মনে করে, পদোন্নতি প্রশিক্ষণের ক্ষেত্রে সমস্যার সৃষ্টি করে এরূপ মতামত ব্যক্ত করেছে ২১.৭৪% প্রতিষ্ঠান, ২১.৭৪% প্রতিষ্ঠান কোন রূপ মন্তব্য প্রদানে বিরত থেকেছে।

জাতীয় পর্যায়ে এনজিও সমূহের ধরণ বিশ্লেষণের ক্ষেত্রে যে সব সমস্যার কথা উল্লেখ করেছে তা হল- প্রশিক্ষণ গ্রহণের পরে অন্য প্রতিষ্ঠানে চলে যাওয়ার প্রবণতা সমস্যার সৃষ্টি হয় ৫৬.৫২% প্রতিষ্ঠানে। বেতন বৃদ্ধি দাবী করার কারণে সমস্যার সৃষ্টি হয় ৬৫.২১% প্রতিষ্ঠানে, পদোন্নতির দাবীর কারণে সমস্যার সৃষ্টি হয় ৫৬.৫২% প্রতিষ্ঠানে, কোন প্রকার মন্তব্য প্রদানে বিরত থেকেছে ৮.৬৯% প্রতিষ্ঠান।

স্থানীয় পর্যায়ে এনজিও সমূহের মতামত বিশ্লেষণে দেখা যায়- প্রশিক্ষণ গ্রহণের পরে অন্য প্রতিষ্ঠানে চলে যাওয়ার প্রবণতার কারণে সমস্যার সৃষ্টি হয় ৮২.৬০% প্রতিষ্ঠানে, বেতন বৃদ্ধির দাবী সমস্যার সৃষ্টি করে ৩৯.১৩% প্রতিষ্ঠানে, পদোন্নতির সমস্যার সৃষ্টি করে ৫৬.৫২% প্রতিষ্ঠানে।

১০.১.৫ প্রশিক্ষণ গ্রহণ না করার ফলে সমস্যা (প্রশিক্ষণ কর্মীর সমস্যা)

মতামত	কর্মীর সংখ্যা	শতকরা
কাজের ক্ষেত্রে সমস্যার সৃষ্টি হয়	৭০	৫০.৭২
কাজের ক্ষেত্রে উৎসাহ কমে যায়	৬৩	৪৫.৬৫
নিরাপত্তাহীনতায় ভুগতে হয়	৭৭	৫৫.৭৯

N = ১৩৮, এখানে উত্তরদাতা হলেন ৬৯জন জুনিয়র কর্মকর্তা, ৬৯ জন মাঠ কর্মী। এখানে এখানে একাধিক উত্তর গৃহীত হয়েছে।

প্রশিক্ষণ গ্রহণ না করার ফলে (শিক্ষানবীস প্রশিক্ষণ ছাড়া) কর্মীরা যে সব সমস্যার সম্মুখীন হন সে সব সমস্যা সারণী নং ৪.১০.৫ এ তুলে ধরা হয়েছে। কাজের ক্ষেত্রে সমস্যার সৃষ্টি হয় ৫০.৭২% বলেছেন, কাজের ক্ষেত্রে উৎসাহ কমে যায় বলে মন্তব্য করেছে ৪৫.৬৫% উত্তরদাতা। নিরাপত্তাহীনতায় ভুগতে হয় বলে মনে করেন ৫৫.৭৯% উত্তরদাতা।



সারণী নং ১০.১.৬ প্রতিষ্ঠান কর্তৃক প্রশিক্ষণপ্রাপ্ত কর্মীর সমস্যা ।

প্রশিক্ষণ সংক্রান্ত সমস্যা সমূহ	আন্তর্জাতিক	জাতীয়	স্থানীয়	সর্বমোট
প্রশিক্ষণার্থীর তুলনায় প্রশিক্ষণ ব্যবস্থা ও উপকরণ সীমিত	২ (৮.৬৯)	৯ (৩৯.১৩)	১১ (৪৭.৮২)	১৫ (২১.৭৩)
প্রশিক্ষণ শেষে প্রত্যাবর্তনের পরে যোগ্য তত্ত্বাবধায়কের অভাব	৫ (২১.৭৩)	৮ (৩৪.৭৮)	১৩ (৫৬.৫২)	৩৫ (৫০.৭২)
অপর্যাপ্ত সময় (প্রশিক্ষণের সময়সীমা)	৬ (২৬.০৮)	৭ (৩০.৪৩)	১৫ (৬.৫২)	২০ (২৮.৯৮)
বিদেশ থেকে প্রশিক্ষণ নিয়ে এসে কর্মক্ষেত্রে তা প্রয়োগ করা প্রায়ই সম্ভব হয় না।	৪ (১৭.৩৯)	৭ (৩০.৪৩)	৩ (১৩.০৪)	২০ (২৮.৯৮)

N = ৬৯, এখানে উত্তরদাতা হলেন উচ্চপদস্থ কর্মকর্তা। একাধিক উত্তর গৃহীত হয়েছে।

প্রশিক্ষণ সংক্রান্ত কিছু সমস্যার কথা প্রশিক্ষণপ্রাপ্ত কর্মকর্তা উল্লেখ করেছে যা সারণী নং- ১০.১.৬ এ দেখানো হয়েছে। প্রশিক্ষণার্থীর তুলনায় প্রশিক্ষণ ব্যবস্থা ও উপকরণ এর সীমাবদ্ধতার কথা উল্লেখ করেছে ২১.৭৩%, প্রশিক্ষণ শেষে প্রত্যাবর্তনের পর যোগ্য তত্ত্বাবধায়কের অভাব এর কথা উল্লেখ করেছে ৫০.৭২%। উত্তরদাতা অপর্যাপ্ত সময় অর্থাৎ প্রশিক্ষণের সময় সীমা স্বল্প এরূপ মতামত দিয়েছেন ২৮.৯৮% কর্মকর্তা, বিদেশ থেকে প্রশিক্ষণ নিয়ে এসে কর্মক্ষেত্রে তা প্রয়োগ করা প্রায়শই প্রয়োগ করা সম্ভব হয় না এবূপ মতামত দিয়েছেন ২৮.৯৮% উত্তরদাতা।

আন্তর্জাতিক পর্যায়ে এনজিও এর ধরণ বিশ্লেষণে দেখা যায়- প্রশিক্ষণার্থীর তুলনায় প্রশিক্ষণ ব্যবস্থা ও উপকরণ সীমিত বলেছেন ৮.৬৯% কর্মকর্তা, প্রশিক্ষণ শেষে প্রত্যাবর্তনের পর যোগ্য তত্ত্বাবধায়কের অভাবের কথা উল্লেখ করেছেন ২১.৭৩%, বিদেশ থেকে প্রশিক্ষণ নিয়ে

এসে কর্মক্ষেত্রে তা প্রয়োগ করা প্রায়ই সম্ভব হয় না এরূপ মতামত দিয়েছেন ১৭.৩৯% কর্মকর্তা।

জাতীয় পর্যায়ে এনজিও সমূহের মতামত বিশ্লেষণে দেখা যায়- প্রশিক্ষণার্থীর তুলনায় প্রশিক্ষণ ব্যবস্থা ও উপকরণ সীমিত বলে উল্লেখ করেছেন ৩৯.১৩% উত্তরদাতা। প্রশিক্ষণ শেষে প্রত্যাবর্তনের পরে যোগ্য তত্ত্বাবধায়কের অভাবের কথা উল্লেখ করেছেন ৩৪.৪৩% কর্মকর্তা, অপরিাপ্ত সময়ের কথা উল্লেখ করেছেন ৩০.৪৩% উত্তরদাতা, বিদেশ থেকে প্রশিক্ষণ নিয়ে এসে কর্মক্ষেত্রে তা প্রয়োগ করা প্রায়ই সম্ভব হয় না এরূপ মতামত দিয়েছেন ৩০.৪৩% কর্মকর্তা।

স্থানীয় পর্যায়ে এনজিও সমূহের মতামত বিশ্লেষণে দেখা যায়- প্রশিক্ষণার্থীর তুলনায় প্রশিক্ষণ ব্যবস্থা ও উপকরণ সীমিত বলেছেন ৪৭.৮২% কর্মকর্তা, প্রশিক্ষণ শেষে প্রত্যাবর্তনের পর যোগ্য তত্ত্বাবধায়কের অভাবের কথা উল্লেখ করেছেন ৫৬.৫২% কর্মকর্তা, অপরিাপ্ত সময়ের কথা উল্লেখ করেছেন ৬.৫২% কর্মকর্তা। বিদেশ থেকে প্রশিক্ষণ নিয়ে এসে কর্মক্ষেত্রে তা প্রয়োগ করা সম্ভব হয় না বলেছেন ১৩.০৪% কর্মকর্তা।

সারণী নং- ১০.১.৭ প্রশিক্ষণ সংক্রান্ত মাঠকর্মীর সমস্যা (প্রতিষ্ঠান কর্তৃক)

সমস্যা সংক্রান্ত মতামত	আর্ন্তজাতিক এনজিও	জাতীয় এনজিও	স্থানীয় এনজিও	সর্বমোট
প্রশিক্ষণার্থীর তুলনায় প্রশিক্ষণ ব্যবস্থা ও উপকরণ সীমিত	১০ (৪৩.৪৭)	১১ (৪৭.৮২)	১৭ (৭৩.৯১)	৩৮ (৫৫.০৭)
অনেকসময় প্রবীনদের সাথে নবীনদের প্রশিক্ষণ একই সাথে ব্যবস্থার কারণে সমস্যা	১১ (৪৭.৮২)	৭ (৩০.৪৩)	১৯ (৮২.৬০)	৩৭ (৫৩.৬২)
সুবিধাভোগীদের উন্নয়নের জন্যই বেশিরভাগ প্রশিক্ষণের ব্যবস্থাপদোন্নতির দাবী	০৯ (৩৯.১৩)	১৩ (৫৬.৫২)	১৮ (৭৮.২৬)	৪০ (৫৭.৯৭)
পদোন্নতি না হওয়া	৭ (৩০.৪৩)	১৫ (৬৫.২১)	১২ (৫২.১৭)	৩৪ (৪৯.২৭)
বেতন বৃদ্ধি না হওয়া	৯ (৩৯.১৩)	১৭ (৭৩.৯১)	১৪ (৬০.৮৬)	৪০ (৫৭.৯৭)
সর্বমোট	৪৬	৬৩	৮০	১৮৯

N = ১৩৮, এখানে উত্তরদাতা হলেন ৬৯ জন প্রশিক্ষণপ্রাপ্ত মাঠকর্মী। একাধিক উত্তর গৃহীত হয়েছে।

প্রতিষ্ঠান কর্তৃক কিছু সমস্যার সম্মুখীন হন মাঠকর্মীরা প্রশিক্ষণ গ্রহণের সাথে এই বিষয়গুলো জড়িত। উপরের সারণী বিশ্লেষণে দেখা যায় সমস্যা যেগুলো দেখা যায় সেগুলো হল- প্রশিক্ষণার্থীর তুলনায় প্রশিক্ষণ ব্যবস্থা ও উপকরণ সীমিত হওয়া এরূপ মতামত এসেছে ৫৫.০৭%, অনেক সময় প্রবীনদের সাথে নবীনদের প্রশিক্ষণ একই সাথে ব্যবস্থার কারণে সমস্যার সৃষ্টি হয় এরূপ মতামত দিয়েছে ৫৩.৬২%, সুবিধাভোগীদের অর্থাৎ এনজিওতে যারা ঋণ নিয়ে থাকে অথবা স্বাস্থ্য সেবা নিয়ে থাকে তাদেরকে সুবিধা ভোগী শ্রেণী হিসেবে চিহ্নিত করা হয়েছে। সুবিধা ভোগীদের উন্নয়নের কারণে যে সব প্রশিক্ষণ ব্যবস্থার আয়োজন করা হয় সেখানে মাঠকর্মীরা নিজের খুব বেশি উপকার হয় বলে মনে করেন না এরূপ মতামত দিয়েছে ৫৭.৯৭% মাঠকর্মী, প্রশিক্ষণের পর পদোন্নতি না হওয়া সমস্যা মনে করেন ৪৯.২৭%, বেতন বৃদ্ধি না হওয়া সমস্যা মনে

করেন ৫৭.৯৭% মাঠকর্মী। বিভিন্ন পর্যায়ের এনজিও সমূহের মতামত বিশ্লেষণে দেখা যায় প্রশিক্ষণার্থীর তুলনায় প্রশিক্ষণ ব্যবস্থা ও উপকরণ সীমিত সমস্যার কথা উল্লেখ করেছে আন্তর্জাতিক পর্যায়ের এনজিও সমূহ ৪৩.৪৭%, জাতীয় পর্যায়ের এনজিও ৪৭.৮২%, স্থানীয় পর্যায়ের এনজিও সমূহ ৭৩.৯১%।

অনেক সময় প্রবীনদের সাথে নবীনদের প্রশিক্ষণ একই সাথে ব্যবস্থার কারণে সমস্যার সৃষ্টি হয় আন্তর্জাতিক পর্যায়ের এনজিও সমূহ ৪৭.৮২%, জাতীয় পর্যায়ের এনজিও ৩০.৩৯%, স্থানীয় পর্যায়ের ৮২.৬০% বলে মতামত দিয়েছেন মাঠকর্মীগণ।

সুবিধা ভোগীদের উন্নয়নের জন্যই বেশির ভাগ প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা রয়েছে এরূপ সমস্যার কথা তুলে ধরেছে আন্তর্জাতিক পর্যায়ের ৩৯.১৩%, জাতীয় পর্যায়ের ৫৬.৫২% ও স্থানীয় পর্যায়ের ৭৮.২৬% মাঠকর্মী। পদোন্নতি না হওয়া সমস্যা হিসেবে বলেছেন আন্তর্জাতিক পর্যায়ের ৩০.৪৩%, জাতীয় পর্যায়ের ৬৫.২১% ও স্থানীয় পর্যায়ের ৫২.১৭% মাঠকর্মী। বেতন বৃদ্ধি না হওয়া সমস্যা মনে করেন আন্তর্জাতিক পর্যায়ের ৩৯.১৩%, জাতীয় পর্যায়ের ৭৩.৯১% ও স্থানীয় পর্যায়ের ৬০.৮৬% মাঠকর্মী।

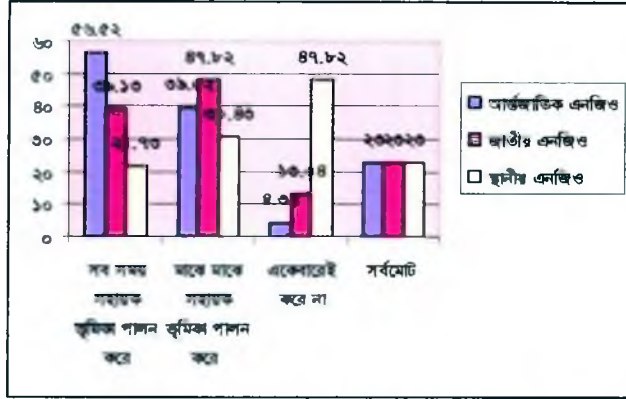
সারণী নং-১০.১.৮ প্রশিক্ষণের সাথে জড়িত সমস্যার সমাধান সম্পর্কিত মতামত।

সমস্যার সমাধান	গণসংখ্যা	শতকরা
পদোন্নতিতে প্রশিক্ষণকে অন্যতম যোগ্যতা হিসেবে ধরা উচিত	৬৯	১০০
যোগোপযোগী প্রশিক্ষণ পদ্ধতি উদ্ভাবন	৫০	৭২.৪৬
দক্ষতার সাথে প্রশিক্ষণার্থীদের উপযুক্ত প্রশিক্ষণ প্রদান	৩৯	৫৬.৫২
বিদেশে প্রশিক্ষণের জন্য পাঠানো হলে তা যেন চুক্তিভিত্তিক না হয়	২৯	৪২.০২

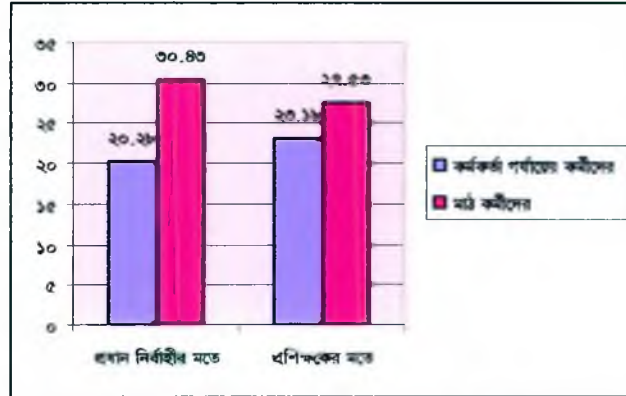
N = ৬৯, এখানে উত্তরদাতা হলেন প্রশিক্ষণপ্রাপ্ত কর্মকর্তাগণ। একাধিক উত্তর প্রদত্ত হয়েছে।

প্রশিক্ষণের সাথে জড়িত বিভিন্ন সমস্যার সমাধান সম্পর্কিত মতামত বিশ্লেষণে দেখা যায়- পদোন্নতিতে প্রশিক্ষণকে অন্যতম যোগ্যতা হিসেবে ধরা উচিত বলেছেন ১০০%, যুগোপযোগী প্রশিক্ষণ পদ্ধতি উদ্ভাবন এর পক্ষে মতামত দিয়েছে ৭২.৪৬%।

দক্ষতার সাথে প্রশিক্ষণার্থীদের উপযুক্ত প্রশিক্ষণ প্রদানের কথা বলেছেন ৫৬.৫২% কর্মকর্তা, বিদেশে প্রশিক্ষণের জন্য পাঠানো হলে তা যেন চুক্তিভিত্তিক না হয় এরূপ মতামত ব্যক্ত করেছেন ৪২.০২% কর্মকর্তা।



চিত্র নং ১৪ প্রশিক্ষন একটি প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নে সহায়ক ভূমিকা পালন করে কি না



চিত্র নং ১৫ প্রশিক্ষন প্রাপ্ত কোন ধরনের কর্মসূচি একটি প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নে অধিকতর সহায়ক ভূমিকা পালন করে

একাদশ অধ্যায়

আলোচনা, সুপারিশ ও  
উপসংহার

## ১১.১ গবেষণালব্ধ ফলাফল আলোচনা

বর্তমান গবেষণায় ঢাকা শহরে অবস্থিত ৬৯টি এনজিও এর মধ্যে হতে ২৩টি এনজিও আন্তর্জাতিক পর্যায়ের, ২৩টি এনজিও জাতীয় পর্যায়ের এবং ২৩টি এনজিও স্থানীয় পর্যায়ের মধ্য হতে তথ্য সংগ্রহ করা হয়েছে। আন্তর্জাতিক, জাতীয় ও স্থানীয় পর্যায়ের ৬৯জন প্রধান নির্বাহী, ৬৯ জন প্রশিক্ষক, ১৩৮ জন কর্মকর্তা (প্রধান নির্বাহী বাদে) ও ১৩৮ জন মাঠকর্মী গবেষণার নমুনা হিসেবে অন্তর্ভুক্ত করা হয়েছে। ৬৯ জন কর্মকর্তাকে উচ্চ পদস্থ কর্মকর্তা বলা হয়েছে, হত ছয় মাসে (তথ্য সংগ্রহের সময় যে সব উচ্চপদস্থ কর্মকর্তা একটি মাত্র প্রশিক্ষণ প্রোগ্রামে অংশগ্রহণ করেছে সে সব কর্মকর্তাকে প্রশিক্ষণপ্রাপ্ত হিসেবে চিহ্নিত করা হয়েছে)। ৬৯ জন জুনিয়র কর্মকর্তাকে প্রশিক্ষণ ছাড়া (শুধু মাত্র শিক্ষানবিস প্রশিক্ষণ গ্রহণ করেছে) হিসেবে চিহ্নিত করা হয়েছে। ৬৯ জন মাঠকর্মী (যারা গত ছয় মাসে ১টি প্রশিক্ষণ প্রোগ্রাম অংশ নিয়েছে) তাদের প্রশিক্ষণপ্রাপ্ত এবং ৬৯ জন মাঠকর্মীকে প্রশিক্ষণ ছাড়া হিসেবে চিহ্নিত করা হয়েছে। জরিপ পরিচালনার পর প্রাপ্ত উপাত্ত সমূহ বিশ্লেষণ করে সকল ফলাফল পাওয়া গিয়েছে সেগুলোর দিকে আলোকপাত করলে দেখা যাবেঃ

## ১১.২ প্রতিষ্ঠান সমূহের প্রশিক্ষণের উদ্দেশ্যে অর্থ ব্যয়ঃ

প্রশিক্ষণের উদ্দেশ্যে অর্থ ব্যয়ের ক্ষেত্রে বিভিন্ন প্রতিষ্ঠানের ভিন্ন ভিন্ন অর্থ ব্যয় করতে দেখা যায়। প্রতিষ্ঠানগুলো প্রশিক্ষণের উদ্দেশ্যে বাজেট করে থাকে। বাজেটে বরাদ্দকৃত অর্থ প্রশিক্ষণের জন্য ব্যয় করে। বিভিন্ন প্রতিষ্ঠানের বাৎসরিক ব্যয়, বিভাগ প্রতি ব্যয় এবং মাথাপিছু প্রশিক্ষণার্থীর ক্ষেত্রে ব্যয় এর ভিন্নতা রয়েছে। প্রতিটি প্রতিষ্ঠানের প্রজেক্ট প্রতি বাৎসরিক বরাদ্দের পরিমাণের তথ্য পাওয়া যায়। প্রতিষ্ঠান ভেদে সর্ব নিম্ন ১ লক্ষ টাকা হতে ৩ লক্ষ টাকা প্রশিক্ষণের জন্য প্রজেক্ট প্রতি বাৎসরিক বরাদ্দ রয়েছে এবং সর্বোচ্চ বরাদ্দের পরিমাণ রয়েছে ১২লক্ষ টাকার উর্ধ্বে। এনজিও এর ধরণভেদে এই ব্যয়ের পরিমাণ বেশ কিছু পার্থক্য পরিলক্ষিত হয়। আন্তর্জাতিক পর্যায়ের এনজিও সমূহ ৯ লাখ টাকা হতে সর্বাধিক ১২



লক্ষ টাকা প্রশিক্ষণের পিছনে ব্যয় করে। জাতীয় পর্যায়ের এনজিও সমূহের সর্বনিম্ন ব্যয় ১ লক্ষ টাকা হতে ৩ লক্ষ টাকা এবং সর্বোচ্চ ব্যয় ১২ লক্ষ টাকার উর্ধ্বে। স্থানীয় পর্যায়ের এনজিও সমূহের সর্বাধিক ব্যয় ১ লক্ষ টাকা হতে ৩ লক্ষ টাকা শতকরা ৬৫.২১% প্রতিষ্ঠান এই অর্থ ব্যয় করে থাকে। স্থানীয় পর্যায়ের এনজিও সমূহের ৩ লক্ষ টাকা হতে ৬ লক্ষ টাকা সর্বোচ্চ ব্যয় হয়ে থাকে (৩৪.৭৮% প্রতিষ্ঠানে)।

মাথাপিছু প্রশিক্ষণার্থীর পিছনে ব্যয় করে প্রতিষ্ঠান হলো সর্বনিম্ন ১ হাজার টাকা হতে ৩ হাজার টাকা এবং সর্বোচ্চ ৫ হাজার টাকার উর্ধ্বে পর্যন্ত এই ব্যয়ের পরিমাণ পাওয়া যায়। এনজিও ভেদে মাথাপিছু প্রশিক্ষণার্থী প্রতি ব্যয়ের ক্ষেত্রে ভিন্নতা পাওয়া যায়। ১০০ শতাংশ প্রতিষ্ঠান ৫ হাজার টাকার উর্ধ্বে কমী প্রতি ব্যয় করে থাকে যার আন্তর্জাতিক পর্যায়ের এনজিও সমূহ। জাতীয় পর্যায়ের এনজিও সমূহের সর্বনিম্ন ব্যয় করে ১ হাজার টাকা হতে ৩ হাজার টাকা ৪.৩৫% প্রতিষ্ঠান। ৩০.৪৩ শতাংশ জাতীয় পর্যায়ের এনজিও সমূহ ৫ হাজার টাকার উর্ধ্বে ব্যয় করে। স্থানীয় পর্যায়ের এনজিও সমূহের ১০০% শতাংশ প্রতিষ্ঠান ১ হাজার টাকা হতে ৩ হাজার কমী প্রতি ব্যয় করে থাকে। বাৎসরিক হিসেবে কমী ভেদে প্রজেক্ট প্রতি প্রশিক্ষণের ব্যয় এর ক্ষেত্রে বেশ ভিন্নতা পরিলক্ষিত হয় যেমন কর্মকর্তা পর্যায়ে প্রতিষ্ঠান গুলো প্রশিক্ষণের জন্য সর্বনিম্ন ব্যয় করে ১ হাজার টাকা হতে ৩ হাজার টাকা (২১.৭৪ শতাংশ প্রতিষ্ঠান) এবং সর্বোচ্চ ব্যয় করে ৫ হাজার টাকার উর্ধ্বে (৬৬.৬৬ শতাংশ প্রতিষ্ঠান)। মাঠকর্মী পর্যায়ের সর্বনিম্ন ব্যয় ১ হাজার টাকা হতে ৩ হাজার টাকা (২০.২৪ শতাংশ প্রতিষ্ঠানে) এবং সর্বোচ্চ ব্যয় হয় ৫ হাজার টাকার উর্ধ্বে (৩৩.৩৩ শতাংশ প্রতিষ্ঠানে)।

এনজিও এর অবস্থান অনুযায়ী অর্থ ব্যয়ের ক্ষেত্রে ভিন্নতা রয়েছে। আন্তর্জাতিক পর্যায়ের এনজিও সমূহে কর্মকর্তা পর্যায়ে ৫ হাজার টাকার উর্ধ্বে ব্যয় করে ১০০ শতাংশ প্রতিষ্ঠান। মাঠকর্মীদের জন্য ব্যয় ৭৩.৯১ শতাংশ প্রতিষ্ঠান একই পরিমাণ অর্থ। জাতীয় পর্যায়ের এনজিও সমূহে কর্মকর্তা পর্যায়ে আন্তর্জাতিক পর্যায়ের এনজিও সমূহের মত সর্বাধিক ব্যয় এর পরিমাণ ৫ হাজার টাকার উর্ধ্বে। মাঠকর্মী পর্যায়ে সর্বাধিক ব্যয়ের

পরিমাণ ৩ হাজার টাকা হতে ৫ হাজার টাকা। ৮.০৪ শতাংশ প্রতিষ্ঠান ব্যয় করে মাঠকর্মীদের জন্য বরাদ্দের পরিমাণ ৫ হাজার টাকার উর্ধ্বে।

স্থানীয় পর্যায়ের এনজিও সমূহে কর্মকর্তা পর্যায়ে ও মাঠকর্মী পর্যায়ে সর্বাধিক ব্যয়ের পরিমাণ ১ হাজার টাকা হতে ৩ হাজার টাকা (যথাক্রমে ৬৫.২৭% শতাংশ ৪৩.৪৭ শতাংশ প্রতিষ্ঠান)।

### ১১.৩ প্রশিক্ষণের প্রকারভেদ, কৌশল বা পদ্ধতি সমূহ এবং এর মেয়াদঃ

কর্মীর দক্ষতা উন্নয়নে বিভিন্ন প্রকার প্রশিক্ষণ পদ্ধতি অবলম্বন করা যেতে পারে। এনজিওতে কর্মীদের প্রশিক্ষণ দেয়ার জন্য বিভিন্ন ধরনের পদ্ধতি রয়েছে এ সকল পদ্ধতি সমূহ সকল পর্যায়ের কর্মীদের জন্য সমান ভাবে প্রযোজ্য নয়। এনজিও কর্মীদের প্রশিক্ষণের ক্ষেত্রে সুবিধা ভোগীদের উন্নয়নের জন্য প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের যে প্রশিক্ষণ দেয় সেই ধরনের প্রশিক্ষণ পদ্ধতি বর্তমান গবেষণার বিবেচ্য বিষয় নয়। মূলতঃ যে ধরনের প্রশিক্ষণ ব্যবস্থা কর্ম ভিত্তিক ও পদোন্নতির সাথে সম্পর্কিত হতে পারে আলোচ্য গবেষণায় সেই বিষয়টি প্রাধান্য পেয়েছে। বাংলাদেশে প্রচলিত শিক্ষা ব্যবস্থা যেহেতু পেশাভিত্তিক নয়। তাই কর্মে নিয়োজিত প্রত্যেক কর্মীকেই যে কোন পর্যায়ের প্রশিক্ষণ গ্রহণের প্রয়োজন রয়েছে। বর্তমানে ঢাকা শহরে অবস্থিত এনজিও গুলোতে অনেক গুলো প্রকল্প রয়েছে এবং একাধিক প্রকল্পে একাধিক কর্মী নিয়োজিত রয়েছে। ৪৭ টি এনজিও এর মধ্যে ৯০% কর্মীই যে কোন ১টি প্রশিক্ষণ প্রোগ্রামে অংশগ্রহণ করেছে। ১৪টি এনজিও এর ৭৫% কর্মী প্রশিক্ষিত এবং ৪টি এনজিও এর ৭০% কর্মী প্রশিক্ষিত।

আলোচ্য গবেষণায় শিক্ষানবীস প্রশিক্ষণকে প্রশিক্ষণের বিভিন্ন পদ্ধতির মধ্যে অন্তর্ভুক্ত করা হয় নাই। প্রশিক্ষণ পদ্ধতির বিভিন্ন ধরনের মধ্যে দেখা গেছে মাঠকর্মীদের জন্য রয়েছে হাতে কলমে শিক্ষা ও ব্যবহারিক জ্ঞান ও কর্ম সম্পাদন প্রশিক্ষণ পদ্ধতি। অপরপক্ষে কর্মকর্তা পর্যায়ের কর্মীদের জন্য রয়েছে কর্ম সম্পাদন প্রশিক্ষণ, পুনরাবৃত্তিমূলক প্রশিক্ষণ, পেশাগত সম্প্রসারণ বা উন্নতিকরণ প্রশিক্ষণ। এছাড়া এনজিও সম্পর্কিত বিভিন্ন ধরনের প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা রয়েছে যেমন Job Rotation,

সাংগঠনিক প্রশিক্ষণ, কর্মসূচী ব্যবস্থাপনা, বিশেষ খাত ভিত্তিক, Group and Management, Orgznigational management ইত্যাদি।

বাংলাদেশে কর্মরত এনজিও গুলোর অর্থায়নের অন্যতম উৎস হলো বৈদেশিক সাহায্য। এনজিও কার্যক্রমের গতিশীলতা ও কার্যকারিতা বৃদ্ধির লক্ষ্যে বিভিন্ন প্রকল্পের অধীনে দক্ষ লোক নিয়োগ করা হয় অথবা নিজেদের প্রতিষ্ঠানের দক্ষ লোক নিয়োগ করা হয় এজন্যে প্রয়োজন হয় প্রশিক্ষণের। বিদেশে প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা করে আন্তর্জাতিক পর্যায়ে ৩৯.১৩ শতাংশ প্রতিষ্ঠান। জাতীয় পর্যায়ে ২১.৭৩ শতাংশ এবং স্থানীয় পর্যায়ে ১৩.০৪ শতাংশ এনজিও বিদেশে কর্মী পাঠিয়ে প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা রয়েছে। সাধারণঃ এসব প্রতিষ্ঠান গুলোতে কর্মকর্তা পর্যায়ে কর্মীদের জন্যই বিদেশে প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা রয়েছে তথাপি কিছু সংখ্যক এনজিও মাঠ কর্মীদেরকেও বাইরে পাঠিয়ে প্রশিক্ষণের মাধ্যমে দক্ষ করে তোলে। আন্তর্জাতিক পর্যায়ে এবং জাতীয় পর্যায়ে এনজিও সমূহ বিদেশে মাঠকর্মী পাঠিয়ে থাকে। আন্তর্জাতিক পর্যায়ে ১৩.০৪ শতাংশ এবং জাতীয় পর্যায়ে ৮.৬৯ শতাংশ এনজিও মাঠকর্মীদের বিদেশে ও প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা করে থাকে।

প্রশিক্ষণ কর্মসূচীর বিভিন্ন মেয়াদ রয়েছে এর মধ্যে সর্বনিম্ন মেয়াদ হচ্ছে ১দিন- ৩সপ্তাহ এবং সর্বোচ্চ মেয়াদ হচ্ছে ৬ মাস এর উর্ধ্বে। সর্বাধিক ৮৫.৫০% প্রতিষ্ঠানেই ১ দিন- ৩ সপ্তাহের প্রশিক্ষণ কর্মসূচীর মেয়াদ রয়েছে। ৬ মাস এর উর্ধ্বে প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা রয়েছে ২৬.০৪ শতাংশ প্রতিষ্ঠানে।

একটি প্রতিষ্ঠানের প্রশিক্ষণ কর্মসূচীর প্রথম পদক্ষেপই হচ্ছে প্রশিক্ষণের প্রয়োজনীয়তা নির্ধারণ। সুপারিকল্পিত ভাবে একটি প্রশিক্ষণ কর্মসূচী নির্ধারণ করতে না পারলে প্রশিক্ষণে নিয়োজিত পুরো সময় প্রচেষ্টা এবং অর্থ ব্যয় ব্যর্থ হতে বাধ্য। কোন কর্মীকে প্রশিক্ষণ প্রদানের পূর্বে যে সব বিষয়কে প্রাধান্য দেয়া হয় সেগুলো হলো- দক্ষতা, পদোন্নতি, মনোভাব পরিবর্তন, কাজ করার আগ্রহ, শিক্ষা, বয়স অভিজ্ঞতা ইত্যাদি। দক্ষতাকে প্রাধান্য দেয় ৭৩.৯১ শতাংশ প্রতিষ্ঠান, পদোন্নতিকে প্রাধান্য দেয়া হয় ৬০.৮৪% প্রতিষ্ঠানে, মনোভাবের পরিবর্তনকে প্রাধান্য দেয়

৪০.৫৭ শতাংশ প্রতিষ্ঠান বয়স ও অভিজ্ঞতাকে প্রাধান্য দেয় যথাক্রমে ৬০.৮৪ ও ৮৫.৫০ শতাংশ প্রতিষ্ঠান।

### ১১.৪ প্রশিক্ষণের সহায়ক সমূহঃ

আধুনিক শিল্পোন্নয়ন ব্যবস্থায় বৈজ্ঞানিক ও কারিগরী পরিবর্তনের একটি গুরুত্বপূর্ণ প্রভাব রয়েছে। কাজ এবং সংগঠনের মধ্যে ও অনেক পরিবর্তন হয়েছে। এই পরিবর্তনের সাথে সাথে কর্মীদের যোগ্যতা ও দক্ষতার পরিবর্তন হওয়া প্রয়োজন। প্রতিষ্ঠান ছোট হোক আর বড় হোক প্রশিক্ষণ ব্যবস্থা সর্বত্রই প্রয়োজন। প্রশিক্ষণ কর্মসূচীর সফলতার জন্য কিছু সহায়ক দ্রব্যাদি থাকা প্রয়োজন। প্রশিক্ষণে ব্যবহৃত সহায়ক সামগ্রীর ধরনের মধ্যে রয়েছে নোটিশ বোর্ড, বুলেটিন বোর্ড, মনোহরি সামগ্রী, শিক্ষা মেশিন, ব্রোসিউর, ছায়াছবি, ডিসপ্লে, হ্যান্ড আউট, গ্রাফ, কম্পিউটার ইত্যাদি। কর্মকর্তাদের প্রশিক্ষণে ব্যবহৃত সহায়ক সামগ্রী মাঠকর্মীদের ব্যবহৃত সহায়ক সামগ্রীর ধরণে বেশ কিছু ভিন্নতা লক্ষ্য করা গেছে। এছাড়া এনজিও এর ধরণ ভেদে সহায়ক সামগ্রী ব্যবহারের ক্ষেত্রে কিছু পার্থক্য রয়েছে। কর্মকর্তা পর্যায়ের কর্মীদের জন্য কম্পিউটার ব্যবহার করা হয় ৬৫.২১ শতাংশ প্রতিষ্ঠানে অপর পক্ষে মাঠ কর্মীদেরকে এই ধরণের সহায়ক সামগ্রী সরবরাহ করে ১০.১৪ শতাংশ প্রতিষ্ঠান। প্রশিক্ষণের সহায়ক সামগ্রী হিসেবে ডিসপ্লে ব্যবহার রয়েছে কর্মকর্তা পর্যায়ের কর্মী ও মাঠকর্মী উভয়ের জন্য। মনোহরি সামগ্রীর সরবরাহ করা হয় উভয় ধরণের কর্মীদের জন্য। এনজিও ভেদে সামগ্রীর ধরণে সেরূপ পার্থক্য লক্ষ্য করা যায় নাই। ছায়াছবি প্রদর্শনের ক্ষেত্রে আন্তর্জাতিক পর্যায়ের এনজিও সমূহ এগিয়ে রয়েছে। অপর পক্ষে কম্পিউটার সামগ্রী সরবরাহে স্থানীয় এনজিও পিছিয়ে রয়েছে।

### ১১.৫ প্রশিক্ষকের ভূমিকা ও প্রশিক্ষণের মূল্যায়ন ব্যবস্থাঃ

একটি প্রতিষ্ঠানের দক্ষ ব্যবস্থাপনা নিশ্চিত করার জন্য প্রশিক্ষণ যেমন অপরিহার্য, কার্যকর প্রশিক্ষণের জন্য দক্ষ প্রশিক্ষকও তেমনি প্রয়োজন। একজন দক্ষ প্রশিক্ষককে প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন শাখায় যেমন দক্ষ

হতে হবে তেমনি কতগুলো সাধারণ গুণাবলী ও বৈশিষ্ট্যও তার থাকতে হবে। প্রশিক্ষণের মূল উদ্দেশ্য হল- কর্মীদের আচরণের পরিবর্তন আনয়ন, দক্ষতা বৃদ্ধি এবং সর্বোপরি প্রাতিষ্ঠানিক পারদর্শিতা বৃদ্ধি। সাংগঠনিক পারদর্শিতা অর্জনে কোন প্রশিক্ষণ কর্মসূচীর অবদান পরিচালনার মাধ্যমে এর কার্যকারিতা বিচার করা যায়। প্রশিক্ষণের মূল্যায়নের মাধ্যমে দোষ ত্রুটি গুলো খুঁজে বের করা যায়, প্রোগ্রামের সামগ্রিক কার্যক্ষমতা বৃদ্ধি করা যায় এবং তা আরো কার্যকর করা যায়। প্রশিক্ষণার্থীদের প্রতিক্রিয়া সংগ্রহ করা, প্রশিক্ষণার্থীরা নীতি ও পদ্ধতি যথাযথ ভাবে রপ্ত করতে পেরেছে কিনা তা পরীক্ষার মাধ্যমে যাচাই করা। কার্যক্ষেত্রে প্রশিক্ষণার্থীর দক্ষতা পরীক্ষা, প্রশিক্ষণ গ্রহণের পূর্বের ও পরের কাজের পারদর্শিতার মূল্যায়ন করা।

সাধারণতঃ প্রতিষ্ঠান গুলোতে দক্ষ অভিজ্ঞ ও নিজস্ব প্রশিক্ষক রয়েছে এছাড়াও প্রশিক্ষক হিসেবে এনজিও গুলোতে প্রতিষ্ঠানের বাইরের প্রশিক্ষক, দাতা সংস্থারও প্রশিক্ষক রয়েছে। নিজ প্রতিষ্ঠানের প্রশিক্ষক রয়েছে ৯৪.২০ শতাংশ প্রতিষ্ঠানে, অভিজ্ঞ কর্মকর্তাদের দ্বারা প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা করে ১৮.৮৪ শতাংশ প্রতিষ্ঠান। বাইরের প্রতিষ্ঠানে কর্মী পাঠিয়ে প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা করে ৩৪.৭৮ শতাংশ প্রতিষ্ঠান। বাইরের প্রতিষ্ঠানের এনে প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা করে ৬৬.৬৬ শতাংশ প্রতিষ্ঠান। বিদেশ থেকে এনে প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা করে ১৮.৮৪ শতাংশ প্রতিষ্ঠান। দাতা সংস্থার প্রশিক্ষক দিয়ে প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা করে ৪৩.৪৭% প্রতিষ্ঠান।

এনজিও এর ধরণ ভেদে প্রশিক্ষকের ধরণের মধ্যে পার্থক্য দেখা যায়- আন্তর্জাতিক পর্যায়ে এনজিও সমূহ অভিজ্ঞ কর্মকর্তাদের দ্বারা প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা করে না এবং অন্য প্রতিষ্ঠানেও কর্মীদের প্রশিক্ষণের জন্য পাঠিয়ে দেয় না। অপর পক্ষে জাতীয় এবং স্থানীয় পর্যায়ে এনজিও সমূহ অন্য প্রতিষ্ঠানে কর্মী পাঠিয়ে প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা করে থাকে। বাইরের প্রতিষ্ঠানের Resource Person দ্বারা নিজেদের কর্মীদের প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা করে ৮৬.৯৫ শতাংশ জাতীয় পর্যায়ে এনজিও সমূহ। দাতা সংস্থার প্রশিক্ষক দ্বারা কর্মীদের প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা করে (৭৩.৯১) শতাংশ। আন্তর্জাতিক পর্যায়ে এনজিও সমূহ এবং (৫৬.৫২ শতাংশ) জাতীয় পর্যায়ে এনজিও।

প্রশিক্ষণ কর্মসূচী প্রণয়নের ক্ষেত্রে প্রতিটি এনজিও এর রয়েছে নিজস্ব নীতিমালা এবং পদক্ষেপ। প্রতিটি প্রতিষ্ঠানই মনে করে প্রশিক্ষণের মাধ্যমে তাদের কর্মীরা দক্ষ ও অভিজ্ঞতায় ভরপুর হয়ে উঠবে। প্রশিক্ষণ কর্মসূচী তৈরীর কিছু পদক্ষেপ রয়েছে তা এনজিও গুলো মেনে চলে। প্রশিক্ষণ কর্মসূচীর পদক্ষেপ গুলো হলো প্রশিক্ষণের প্রয়োজনীয়তা নির্ধারণ, প্রশিক্ষণ পদ্ধতি নির্বাচন, প্রশিক্ষণের জন্য প্রস্তুতি গ্রহণ, প্রশিক্ষণ কর্মসূচী বাস্তবায়ন ও ফলপ্রসূতা, প্রশিক্ষণ কর্মসূচীর ফলাবর্তন ইত্যাদি। ১০০ শতাংশ প্রতিষ্ঠানই প্রশিক্ষণের প্রয়োজনীয়তা নির্ধারণ করে থাকে। প্রশিক্ষণ পদ্ধতি নির্বাচন করে থাকে ৯৪.২০% প্রতিষ্ঠান, প্রশিক্ষণের জন্য প্রস্তুতি গ্রহণ করে থাকে ১০০ শতাংশ প্রতিষ্ঠান। প্রশিক্ষণ কর্মসূচী বাস্তবায়ন ও ফলপ্রসূতা সংক্রান্ত মতামত দিয়েছে ৮৮.৪০ শতাংশ প্রতিষ্ঠান, প্রশিক্ষণ কর্মসূচীর ফলাবর্তন করে থাকে ৮৮.৪০ শতাংশ প্রতিষ্ঠান।

প্রশিক্ষণ প্রক্রিয়ার অংশ হিসেবে কর্মসূচী নির্ধারণ একটি অগ্রিম প্রক্রিয়া তাই কর্মসূচী নির্ধারণের ক্ষেত্রে কিছু সুনির্দিষ্ট বিষয়কে প্রাধান্য দেয়া হয়। এগুলো হল- প্রতিষ্ঠানের আর্থিক ব্যয় সর্বাধিক গুরুত্ব পায় (৮৯.৮৫ শতাংশ) এরপর গুরুত্ব পায় প্রশিক্ষণার্থীর স্তর (৮৮.৪০ শতাংশ প্রতিষ্ঠানে), প্রশিক্ষণের মেয়াদ গুরুত্ব পায় (৯৭.১০ শতাংশ প্রতিষ্ঠানে), প্রশিক্ষণ কর্মসূচীকে সহজ, সরল এবং বাস্তবমুখী করা ( ৮৬.৯৬ শতাংশ প্রতিষ্ঠানে)।

প্রশিক্ষণ কোর্স সমাপ্তির পর প্রশিক্ষণার্থীর মূল্যায়নের ব্যবস্থা রয়েছে ৩৩.৩৩ শতাংশ প্রতিষ্ঠানে, মূল্যায়নের ব্যবস্থা সব সময় করা হয় না ৩৯.১৩ শতাংশ প্রতিষ্ঠানে, প্রশিক্ষণের ধরণ বুঝে মূল্যায়নের ব্যবস্থা রয়েছে ২৭.৫৩ শতাংশ প্রতিষ্ঠানে। প্রশিক্ষণ শেষে মূল্যায়নের ব্যবস্থা রয়েছে ১০০ শতাংশ আন্তর্জাতিক প্রতিষ্ঠান, জাতীয় পর্যায়ে এনজিও সমূহে প্রশিক্ষণ শেষে মূল্যায়নের ব্যবস্থা সব সময় করা হয় না ৪৭.৮২ শতাংশ প্রতিষ্ঠানে এবং প্রশিক্ষণের ধরণ বুঝে মূল্যায়নের ব্যবস্থা রয়েছে ৫২.১৭ শতাংশ প্রতিষ্ঠানে। স্থানীয় পর্যায়ে এনজিও সমূহে মূল্যায়নের ব্যবস্থা সব সময় করা হয় না ৬৯.৫৬ শতাংশ প্রতিষ্ঠানে এবং প্রশিক্ষণের ধরণ বুঝে মূল্যায়নের ব্যবস্থা রয়েছে ৩০.৪৩ শতাংশ প্রতিষ্ঠানে।

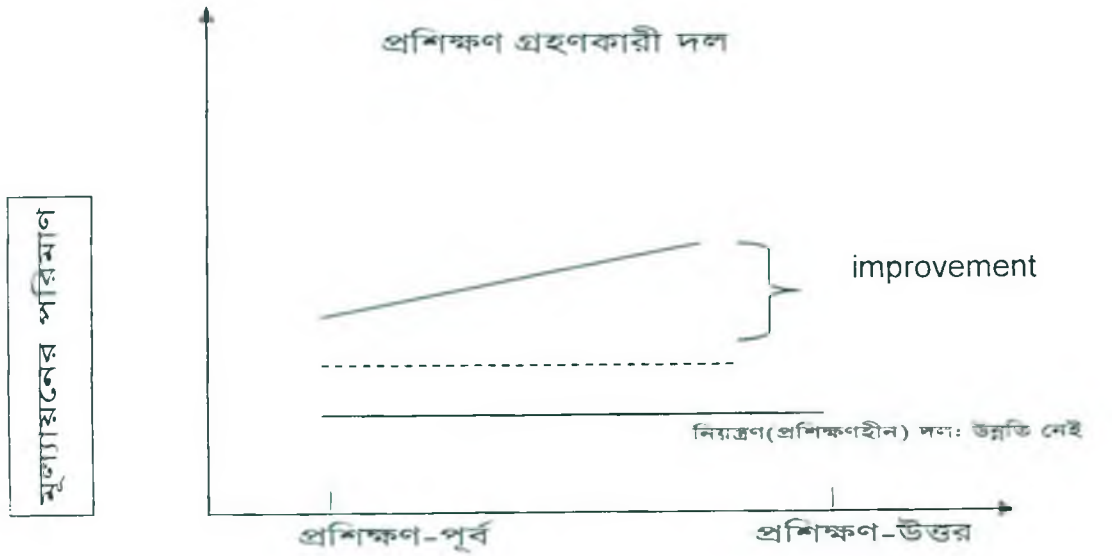
প্রশিক্ষণ মূল্যায়ন তদুপাত ভাবে বাঞ্ছনীয় হলেও ব্যাপারটি কঠিন এবং বিতর্কিত। প্রশিক্ষণ কোর্স সমাপ্তির পর কোন ধরনের পরীক্ষার সম্মুখীন হতে হয় কিনা (সারণী নং ৬.১.৬ এ দেখানো হয়েছে) তাতে দেখা যায়- কোর্সের উপর মৌখিক পরীক্ষা নয় ২১.৭৩ শতাংশ প্রতিষ্ঠান, লিখিত পরীক্ষা নেয় ২৭.৫৩ শতাংশ প্রতিষ্ঠান কোন ধরনের পরীক্ষার ব্যবস্থা নেই ৫০.৭২ শতাংশ প্রতিষ্ঠানে। বিভিন্ন ধরনের এনজিও-তে এই ব্যবস্থার ভিন্নতা লক্ষ করা যায়। আন্তর্জাতিক পর্যায়ের এনজিও সমূহে ৪৩.৪৭ শতাংশ প্রতিষ্ঠানে কোর্সের উপর মৌখিক পরীক্ষার ব্যবস্থা রয়েছে, লিখিত পরীক্ষার ব্যবস্থা রয়েছে ৪৭.৮২ শতাংশ প্রতিষ্ঠানে, কোন ধরনের পরীক্ষার ব্যবস্থা নেই ৮.৬৯ শতাংশ প্রতিষ্ঠানে। জাতীয় পর্যায়ের এনজিও গুলোতে দেখা যায় কোর্সের উপর মৌখিক পরীক্ষার ব্যবস্থা রয়েছে ২১.৭৩ শতাংশ প্রতিষ্ঠান। লিখিত পরীক্ষার ব্যবস্থা রয়েছে ২১.৭৩ শতাংশ প্রতিষ্ঠানে, কোন ধরনের পরীক্ষার ব্যবস্থা নাই ৫৬.৫২ শতাংশ প্রতিষ্ঠানে।

স্থানীয় পর্যায়ের এনজিও সমূহে কোর্সের উপর কোন প্রকার মৌখিক পরীক্ষার ব্যবস্থা করা হয় না। লিখিত পরীক্ষার ব্যবস্থা রয়েছে ১৩.০৪ শতাংশ প্রতিষ্ঠানে। কোন ধরনের পরীক্ষার ব্যবস্থা নেই ৮৬.৯৫ শতাংশ প্রতিষ্ঠানে।

একজন কর্মীর প্রশিক্ষণ কর্মসূচী প্রতিষ্ঠানের নির্ধারিত লক্ষ্য অর্জন করতে সক্ষম হবে কি না তা নির্ণয় করার জন্য নিয়মিত ভাবে মূল্যায়ন করা প্রয়োজন। কর্মসূচীর মূল্যায়ন করলে প্রশিক্ষণ পদ্ধতিতে বা প্রশিক্ষণ কোর্স কোন ভুল-ত্রুটি বা সীমাবদ্ধতা আছে কিনা, তা চিহ্নিত করা এবং প্রয়োজনীয় সংশোধন করা সম্ভব। যদিও তাত্ত্বিক দিক দিয়ে প্রশিক্ষণ গুরুত্বপূর্ণ, কিন্তু প্রশিক্ষণ কর্মসূচীর কার্যকারিতা যাচাই করা কঠিন প্রশিক্ষণের কার্যকারিতা মূল্যায়নের জন্য বিভিন্ন সূচক বা মানদণ্ড ব্যবহার করা যায়। প্রশিক্ষণ ফলপ্রসূ হচ্ছে কিনা তা যাচাই করতে হলে প্রশিক্ষণের পরবর্তীতে মূল্যায়ন ব্যবস্থা রাখা লাগবে। প্রশিক্ষণ পরবর্তী মূল্যায়ন ব্যবস্থার ধরনের ক্ষেত্রে দেখা যায় মাসিক মূল্যায়নের ব্যবস্থা রয়েছে ৩৯.১৩ শতাংশ প্রতিষ্ঠানে, মধ্যবর্তীকালীন মূল্যায়ন ব্যবস্থা রয়েছে ৪০.৫৭ শতাংশ প্রতিষ্ঠানে, বাৎসরিক মূল্যায়নের ব্যবস্থা রয়েছে ৫৬.৫২ শতাংশ প্রতিষ্ঠানে, উল্লেখিত কোন মূল্যায়ন এর ব্যবস্থাই প্রতিষ্ঠানে নেই একরূপ

১১.৫৯ শতাংশ প্রতিষ্ঠানে। আন্তর্জাতিক পর্যায়ে এনজিওতে (৭৮.২৬ শতাংশ) ছয় মাসিক মূল্যায়নের ব্যবস্থা রয়েছে সর্বাধিক, সব সময় সব ধরনের মূল্যায়নের ব্যবস্থা রয়েছে কর্মীদের জন্য। মধ্যবর্তীকালীন মূল্যায়নের ব্যবস্থা রয়েছে ৫২.১৭ শতাংশ প্রতিষ্ঠানে, বাৎসরিক মূল্যায়নের ব্যবস্থা রয়েছে ৭৩.৯১ শতাংশ প্রতিষ্ঠানে।

জাতীয় পর্যায়ে এনজিও সমূহে মূল্যায়নের ব্যবস্থার ধরনের ক্ষেত্রে দেখা যায় ছয় মাসিক মূল্যায়নের ব্যবস্থা রয়েছে ৩৯.১৩ শতাংশ প্রতিষ্ঠানে, মধ্যবর্তীকালীন মূল্যায়ন ব্যবস্থা রয়েছে ৫২.১৭ শতাংশ প্রতিষ্ঠানে, ৪৭.৮২ শতাংশ প্রতিষ্ঠানে বাৎসরিক মূল্যায়নের ব্যবস্থা রাখা হয়েছে। অপরপক্ষে স্থানীয় এনজিও সমূহে মূল্যায়ন ব্যবস্থার ক্ষেত্রে বেশ কিছু পার্থক্য পরিলক্ষিত হয়- ছয় মাসিক মূল্যায়নের ব্যবস্থা কোন এনজিওতেই নেই, মধ্যবর্তীকালীন মূল্যায়ন ব্যবস্থা রয়েছে (১৭.৩৯ শতাংশ) প্রতিষ্ঠানে, ৪৭.৮২ শতাংশ প্রতিষ্ঠানে বাৎসরিক মূল্যায়ন করে। কোন মূল্যায়ন এর ব্যবস্থাই নেই ৩৪.৭৮ শতাংশ প্রতিষ্ঠানে।



চিত্র নং-১১.১ প্রশিক্ষণের কার্যকারিতা নির্ধারণ পদ্ধতি

প্রশিক্ষণের কার্যকারিতা মূল্যায়ন করতে হলে একদল কর্মীকে প্রশিক্ষণ দিয়ে এবং সমকর্ম ক্ষমতা সম্পন্ন অন্য দলকে প্রশিক্ষণ না দিয়ে



তাদের উভয়ের কর্ম-সম্পাদনকে তুলনা করলে আসল ফলাফল সম্পর্কে ধারণা পাওয়া যায়।

এনজিও-তে প্রশিক্ষণার্থী কর্মীগণ প্রশিক্ষণের পর নিজ নিজ কর্মস্থলে ফিরে যান এবং ছয় মাস হতে ১ বৎসর মধ্যে উর্ধ্বতন এবং অধঃস্তন কর্মকর্তাদের নিকট হতে তাদের কার্য সম্পাদন সম্পর্কে মতামত নেয়া হয়। ৬৩.৭৭ শতাংশ প্রতিষ্ঠান উর্ধ্বতন কর্তৃপক্ষের মতামত নেবার ব্যবস্থা করে থাকে, ৩৭.৬৮ শতাংশ প্রতিষ্ঠান উর্ধ্বতন কর্তৃপক্ষের কোন ধরনের মতামত নিয়ে থাকে না প্রশিক্ষণ পরবর্তী কর্মীর মূল্যায়নের জন্য।

প্রশিক্ষণার্থী কর্মী প্রশিক্ষণের দ্বারা লাভবান হয়েছে কিনা অর্থাৎ প্রশিক্ষণার্থী কর্তৃক প্রশিক্ষণের ফলপ্রদতা যাচাইয়ের ব্যবস্থা সম্পর্কিত ফলাফলে দেখা যায় ৬৯.৫৬% প্রতিষ্ঠান প্রশিক্ষণ পরবর্তী প্রশিক্ষণার্থী কর্তৃক প্রশিক্ষণের Effectiveness যাচাইয়ের ব্যবস্থা করে ৩০.৪৩ প্রতিষ্ঠানে এরূপ ব্যবস্থা নেই। আন্তর্জাতিক পর্যায়ে ১০০% এনজিওতে Effectiveness যাচাইয়ের ব্যবস্থা রয়েছে। জাতীয় পর্যায়ে ৮৬.৯৫% প্রতিষ্ঠানে যাচাইয়ের ব্যবস্থা রয়েছে এবং ১৩.০৪% প্রতিষ্ঠানে যাচাইয়ের ব্যবস্থা নেই। স্থানীয় পর্যায়ে ২১.৭৩% প্রতিষ্ঠানে যাচাইয়ের ব্যবস্থা রয়েছে ৭৮.২৬% প্রতিষ্ঠানেই যাচাইয়ের ব্যবস্থা নেই।

প্রশিক্ষণের শেষে এর বিভিন্ন দিক সমন্ধে জানা একান্ত প্রয়োজন। প্রশিক্ষণের সার্থকতা যাচাইয়ের লক্ষ্যে এর ফলপ্রদতা বা effectiveness যাচাই করার প্রয়োজন রয়েছে। প্রশিক্ষণের effectiveness যাচাই এর জন্য প্রশিক্ষক কর্তৃক যেমন মূল্যায়নের ব্যবস্থা থাকা দরকার তেমনিভাবে প্রশিক্ষণার্থী কর্তৃকও মূল্যায়নের এবং অভিমতের ব্যবস্থা থাকা প্রয়োজন। প্রশিক্ষণার্থী কর্তৃক প্রশিক্ষকের মূল্যায়ন ব্যবস্থার ক্ষেত্রে যে সব বিষয় জানা গেছে সেগুলো হল প্রশিক্ষকের বিষয় বস্ত্ত বুঝানোর ক্ষমতা, দলকে উদ্ভুদ্ধ করার ক্ষমতা, উপস্থাপনের ক্ষমতা এবং দলের কাছে গ্রহণ যোগ্যতা। প্রশিক্ষকের বিষয়বস্ত্ত বুঝানোর ক্ষমতা ভালো ৪৪.৯৩ শতাংশ প্রশিক্ষণার্থী মনে করে। দলকে উদ্ভুদ্ধ করার ক্ষমতা ভালো রয়েছে বলে মনে করে ৩৯.০৫ শতাংশ প্রশিক্ষণার্থী। উপস্থাপকের ক্ষমতা ভালো রয়েছে বলে মনে করে ৩৪.০৫ শতাংশ প্রশিক্ষণার্থী। দলের কাছে প্রশিক্ষকের গ্রহণ যোগ্যতা

ভালো বলে মনে করে ২১.৭৪ শতাংশ প্রশিক্ষণার্থী। অপরপক্ষে একেবারেই ভালো না এরূপ মতামত পাওয়া গিয়েছে- প্রশিক্ষকের বিষয়বস্তু বুঝানোর ক্ষমতা (১৮.৮৪ শতাংশ), দলকে উদ্বুদ্ধ করার ক্ষমতা (২.৪৬ শতাংশ), উপস্থাপনের (২১.০১ শতাংশ), দলের কাছে তার গ্রহন যোগ্যতা (২৬.৮১ শতাংশ)।

### ১১.৬ প্রেষণা ও প্রশিক্ষণের সম্পর্কঃ

যে কাজ করলে মনোবল উন্নত হয়, মনে স্ফূর্তি জাগে এবং মনোভাব প্রতিষ্ঠানের অনুকূলে থাকে সে কাজ সুসম্পন্ন করার সুযোগ মিললে তা প্রতিষ্ঠানের এগিয়ে যাওয়ার লক্ষ্যে সুপ্রভাব পড়ে। অর্থাৎ প্রতিষ্ঠানের অগ্রগতির সাথে যারা প্রত্যক্ষ বা পরোক্ষভাবে জড়িত (কর্মী বা নির্বাহী বা ব্যবস্থাপক) তারা পূর্ণমাত্রায় প্রেষিত, অনুপ্রাণিত এবং উৎসাহিত হলে তাদের কাজ প্রশংসনীয় ভাবে ভালো হবে। আর যদি তাদের মনে কাজের কোন আগ্রহ না থাকে কিংবা কাজ করতে হিয়ে আর্থিক বা সামাজিক দিক দিয়ে প্রেষণা না পায় বা সম্পাদিত কাজের সঠিক স্বীকৃতি না পায়, তাহলে প্রতিষ্ঠানের যে কোন উৎপাদনশীল কাজে তার প্রভাব পড়বে।

প্রতিষ্ঠানের প্রধান নির্বাহীগণ মনে করেন ২৯.৭১ শতাংশ প্রশিক্ষণপ্রাপ্ত কর্মীর কাজে প্রেষণা রয়েছে, ১৫.২১ শতাংশ কর্মীর মধ্যে কাজের প্রেষণা একেবারেই নেই। অপর পক্ষে প্রশিক্ষকের মতে প্রশিক্ষণ প্রাপ্ত কর্মীদের ৩১.৮৮ শতাংশ কাজে প্রেষণা অনুভব করে ৯.৪২ শতাংশ একেবারেই কাজে প্রেষণা অনুভব করে না। ২০.২৮% প্রতিষ্ঠানে প্রধান নির্বাহী মনে করে কর্মকর্তা পর্যায়ের কর্মীদের মধ্যে প্রশিক্ষণের পর কাজের উৎসাহ লক্ষ্য করা যায়। ৩০.৪৩% প্রতিষ্ঠানের প্রধান নির্বাহী গণ মনে করেন মাঠকর্মীদের মধ্যে প্রশিক্ষণের পর কাজের উৎসাহ বেশি লক্ষ্য করা যায়। অপরপক্ষে ২৩.১৮ শতাংশ প্রতিষ্ঠানের প্রশিক্ষক গণ মনে করেন কর্মকর্তা পর্যায়ের কর্মীদের প্রেষণা বেশি এবং ২৭.৫৩ শতাংশ প্রতিষ্ঠানের প্রশিক্ষক গণ মনে করে মাঠকর্মী পর্যায়ের কর্মীদের প্রেষণা বেশি।

প্রশিক্ষণ প্রাপ্ত ৬৯ জন উচ্চ পদস্থ কর্মকর্তা, যাদের মধ্যে রয়েছে ২৩ জন নির্বাহী, ২৩ জন পরিচালক এবং উচ্চস্তরের ব্যবস্থাপক ও ২৩ পরিদর্শক। এই ধরনের কর্মীদের প্রেষণার ধরণ সম্পর্কে জানা যায়

৪৩.৪৭% কর্মী মনে করে প্রশিক্ষণ কাজে প্রেষণা বৃদ্ধি করে, ১৪.৪৯% কর্মী মনে করে প্রশিক্ষণ মাঝে মাঝে কাজে প্রেষণা বৃদ্ধি করে থাকে ৪২.০৩% কর্মী মনে করে প্রশিক্ষণ একেবারেই প্রেষণা বৃদ্ধি করতে পারে না। কর্মীদের ধরণ ভেদে একই মতামতের খুব বেশী পার্থক্য পরিলক্ষিত হয় নাই। ১৫.৯৪ শতাংশ নির্বাহী, ১১.৫৯ শতাংশ পরিচালক এবং উচ্চ স্তরের ব্যবস্থাপক, ১৫.৯৪ শতাংশ পরিদর্শক মনে করেন প্রশিক্ষণ প্রেষণা বৃদ্ধি করে। অপরপক্ষে ১৩.০৪ শতাংশ নির্বাহী, ১৭.৩৯ শতাংশ পরিচালক এবং উচ্চস্তরের ব্যবস্থাপক এবং ১১.৬০ শতাংশ পরিদর্শক মনে করে প্রশিক্ষণ একেবারেই প্রেষণা বৃদ্ধিতে সহায়তা করে না।

যে সব কর্মকর্তা এবং মাঠকর্মী বর্তমানে শিক্ষানবীস প্রশিক্ষণ ছাড়া অন্য কোন কর্মসূচীতে অংশ গ্রহণ করে নাই এরূপ প্রশিক্ষণপ্রাপ্ত নয় কর্মকর্তা ও মাঠকর্মীরা প্রেষণা সম্পর্কিত মতামত প্রদান করেছে (সারণী নং ৪.৬.৪)। ৪৩.৪৭ শতাংশ কর্মকর্তা ও মাঠকর্মী মনে করে প্রশিক্ষণ প্রেষণা বৃদ্ধি করে, ১৭.৩৯ শতাংশ মনে করে মাঝে মাঝে প্রেষণা বৃদ্ধি করে এবং একেবারেই প্রশিক্ষণের মাধ্যমে প্রেষণা বৃদ্ধি করা যায় না বলে মনে করে ৩৭.৬৮ শতাংশ কর্মকর্তা ও মাঠকর্মীগণ।

প্রেষণা এমন একটি অভ্যন্তরীণ প্রেষণা যার কারণে মানুষ কাজ করতে আগ্রহী হয় উৎসাহিত হয় এবং কর্ম তৎপর হয়। আর এ প্রেষণা জাগ্রত করার জন্য কতগুলো প্ররোচক (Incentives) আছে। এগুলো ব্যক্তির চাহিদা বা বাসনা পূরণ করতে সক্ষম। ব্যক্তির বা কর্মীর কর্ম প্রেরণা সৃষ্টির জন্য যে সমস্ত প্ররোচক ব্যবহৃত হয় সেগুলোকে প্রধানতঃ দু'ভাগে ভাগ করা যায়। যেমন আর্থিক প্ররোচক (Financial incentives) এবং অনার্থিক প্ররোচক (Non Financial incentives)।

বিভিন্ন গবেষণায় দেখা গেছে যে, কর্ম জীবনে অর্থই একমাত্র বা সর্বশ্রেষ্ঠ প্ররোচক নয়। তবে অন্যান্য প্ররোচকের মধ্যে পড়ে অর্থ বা অর্থের মাধ্যমে অর্জিত দ্রব্য সামগ্রী অন্যতম প্ররোচক হিসেবে বিবেচিত। অর্থাৎ মানুষ সব সময় বা সর্বক্ষেত্রে অর্থকেই একমাত্র প্রণোদনার বিষয়বস্তু মনে করে না। কাজের স্বীকৃতি সামাজিক মর্যাদা বৃদ্ধি প্রভৃতিকেই যথেষ্ট মূল্য দেয়া হয়। যেমন, ব্যবস্থাপক বা নির্বাহীরা শুধু আর্থিক প্রেষণাই আকাংখা

করেন না, তারা আর্থিক অভাব পূরণের সংগে সংগে আর্থিক চাহিদাগুলো পূরণের জন্য কর্তৃপক্ষের নিকট সমভাবে চাপ প্রয়োগ করেন। স্মরণ রাখা দরকার যে, ব্যবস্থাপক কর্মীদের তুলনায় আর্থিক সুযোগ সুবিধার চেয়ে অনার্থিক সুযোগ সুবিধার প্রতি বেশি গুরুত্ব দেন।

বর্তমান গবেষণার প্রেষণা ও প্রশিক্ষণ সম্পর্কিত ফলাফল বিশ্লেষণে দেখা যায় প্রশিক্ষণ ছাড়া যেসব আর্থিক ও অনার্থিক প্ররোচক হিসেবে সবার শীর্ষে রয়েছে বোনাস এবং চাকুরীর নিরাপত্তা ও বেতন। যথাক্রমে ৭৫% ও ৬৯.৯২% কর্মকর্তা ও মাঠকর্মী এ দুটো বিষয়কে বেশি গুরুত্ব দিয়েছে। অনার্থিক প্ররোচক হিসেবে তুলনামূলকভাবে কম গুরুত্ব পেয়েছে পুরস্কার (৪৪.২০ শতাংশ)। এছাড়া যে বিষয়গুলো ক্রমানুসারে গুরুত্ব পেয়েছে সেগুলো হল বেতন (৬৯.৫৬ শতাংশ), পদোন্নতি (৫.৪৩ শতাংশ) ফ্রিন্জ বেনিফিট (৫২.১৭ শতাংশ), প্রশংসা ও স্বীকৃতি (৪৫.৬৫ শতাংশ) সহকর্মীদের সাথে ভালো সম্পর্ক (৪৪.২০ শতাংশ)।

কর্মী ভেদে আর্থিক ও অনার্থিক প্ররোচক সম্পর্কে মতামতে ভিন্নতা রয়েছে- উচ্চপদস্থ কর্মকর্তাদের মধ্যে হতে প্রশংসা ও স্বীকৃতি (৭.৬০ শতাংশ), ফ্রিন্জ বেনিফিট (৫.০৭ শতাংশ), পুরস্কার ইত্যাদি প্ররোচক সমূহ নির্বাহী গণের মধ্যে সর্বাধিক (প্রেষণা জাগায়)। পুরস্কার (৬.৫২ শতাংশ), প্রশংসা ও স্বীকৃতি (৬.১৫ শতাংশ), বোনাস (৪.৭১ শতাংশ) পরিচালক ও ব্যবস্থাপকের মধ্যে মধ্যে সর্বাধিক প্রেষণা বৃদ্ধি করে থাকে। প্রশংসা ও স্বীকৃতি (৮.৩৩ শতাংশ), পুরস্কার (৫.৪৩ শতাংশ) পরিদর্শকদের (Supreviion) মধ্যে প্রেষণা বৃদ্ধি করে। জুনিয়র কর্মকর্তাদের মধ্যে প্রশিক্ষণ ছাড়াও অন্য যে বিষয়গুলো প্রধান্য বিস্তার করে সেগুলো হল- পদোন্নতি (২২.৪৬ শতাংশ), বোনাস (২১.৩৭ শতাংশ), ফ্রিন্জ বেনিফিট (২০.৬৫ শতাংশ), বেতন (১৯.২০ শতাংশ), চাকুরীর নিরাপত্তা (১৮.৮৪ শতাংশ) ইত্যাদি বিষয়গুলো কাজে প্রেষণা বৃদ্ধি করে। সর্বনিম্নে যে বিষয়গুলো প্রধান্য বিস্তার করে সেগুলো হল- সহকর্মীদের সাথে ভালো সম্পর্ক (১১.০৫ শতাংশ), পুরস্কার (১১.২৩ শতাংশ) এবং প্রশংসা ও স্বীকৃতি (১০.৫৬ শতাংশ)।

মাঠকর্মীদের মধ্যে প্রশিক্ষণ ছাড়া যে বিষয়গুলো কাজে প্রেষণা বৃদ্ধি করে সেগুলো হল- চাকুরীর নিরাপত্তা (৪৪.৫৬ শতাংশ), বেতন (৪০.৯৪ শতাংশ), বোনাস (৩৯.৪৯ শতাংশ) ইত্যাদি।

উচ্চপদস্থ কর্মকর্তা এবং জুনিয়র কর্মকর্তাদের মধ্যে প্রেষণার ধরণ পর্যালোচনায় দেখা যায় প্রশিক্ষণ ছাড়া যে সব আর্থিক ও অনার্থিক প্ররোচক প্রেষণা জোগায় তার মধ্যে পদোন্নতি জুনিয়র কর্মীদের নিকট বেশি প্রেষণা বৃদ্ধি করে (২২.৪৬%)। অপরদিকে উচ্চপদস্থ কর্মকর্তাদের মধ্যে প্রশংসা ও স্বীকৃতি কাজের প্রেষণা বৃদ্ধি করে (২২.১০%) সবচেয়ে বেশি। মাঠকর্মীদের মধ্যে চাকুরীর নিরাপত্তা সর্বাধিক প্রেষণা বৃদ্ধি করে থাকে।

### ১১.৭ প্রশিক্ষণের সাথে কর্মসম্ভৃষ্টির সম্পর্কঃ

কর্মীদের কর্মসম্ভৃষ্টি যে কোন প্রকার সংগঠনের জন্যই অতীব গুরুত্বপূর্ণ। কাজের প্রতি কর্মীদের অনুকূল মনোভাব সৃষ্টি ও সাংগঠনিক আচরণের ক্ষেত্রে এটি একটি বহুল আলোচিত উপাদান। প্রতিষ্ঠানের উর্ধ্বতন কর্মকর্তা সব সময়ই কর্মীদের সম্ভৃষ্টি অসম্ভৃষ্টি সম্পর্কে উদ্বিগ্ন থাকে। প্রশিক্ষণপ্রাপ্ত ৪২.০৬ শতাংশ কর্মকর্তা কর্মে সম্ভৃষ্ট এবং ৫৯.৪২ শতাংশ মাঠকর্মী কর্মে অসম্ভৃষ্ট। অপরপক্ষে ৫৭.৯৭ শতাংশ কর্মকর্তা কর্মে অসম্ভৃষ্ট এবং ৪০.৫৭ শতাংশ মাঠকর্মী কর্মে অসম্ভৃষ্ট। প্রশিক্ষণ ছাড়া কর্মকর্তাদের মধ্যে ৪৩.৪৭ শতাংশ কর্মে সম্ভৃষ্ট এবং ৫৬.৬২ শতাংশ কর্মে সম্ভৃষ্ট নয় এবং মাঠকর্মীদের মধ্যে ৪৭.৮২ শতাংশ কর্মে সম্ভৃষ্ট এবং ৫২.১৭ শতাংশ কর্মে সম্ভৃষ্ট নয়।

প্রশিক্ষণের মাধ্যমে কাজে সম্ভৃষ্টি আসলে তা কিভাবে কাজে সম্ভৃষ্টি সৃষ্টি করবে এ ধরণের মতামতের ক্ষেত্রে যেসব বিষয়গুলো প্রাধান্য পেয়েছে সেগুলো হলো- প্রশিক্ষণের মাধ্যমে পদোন্নতি হলে, বেতন ও আনুসঙ্গিক ভাতা বৃদ্ধি পেলে, কাজের নিরাপত্তা বৃদ্ধি পেলে, প্রশিক্ষণ অনুযায়ী যোগ্যতা ও দক্ষতার বাস্তবায়ন হলে, প্রশিক্ষণ পেলে কাজের দৃষ্টিভঙ্গি হ্রাস পাবে এবং এর মাধ্যমে কাজে সম্ভৃষ্টি বৃদ্ধি পাবে। প্রশিক্ষণের মাধ্যমে কাজে দক্ষতা বৃদ্ধি পায়, দক্ষতা বৃদ্ধির কারণে কাজে সম্ভৃষ্টি বৃদ্ধি পায়। প্রশিক্ষণের মাধ্যমে বেতন বৃদ্ধি পেলে কর্ম- সম্ভৃষ্টি বৃদ্ধি পায় এবং মনোভাবের উন্নয়ন ঘটে। এই বিষয়গুলো কর্মকর্তাদের নিকট সবচেয়ে বেশি যে বিষয়টি

প্রাধান্য পেয়েছে তা হল প্রশিক্ষণের মাধ্যমে যদি কোন কর্মীর পদোন্নতি ঘটে তবে তার কর্মে সন্তুষ্টি বেশি আনবে (৬০%)। সবচেয়ে কম যে বিষয়টি প্রাধান্য পেয়েছে কর্মকর্তাদের কাছে তা হল প্রশিক্ষণের মাধ্যমে কাজে দৃষ্টিভঙ্গির হ্রাসের মাধ্যমে কর্মসন্তুষ্টি বৃদ্ধি (১৩.০৪%) পেল। অপর পক্ষে মাঠকর্মীদের নিকট সর্বাধিক গুরুত্বের বিষয় হল প্রশিক্ষণের মাধ্যমে যদি বেতন বৃদ্ধি হয় তাহলে কর্ম সন্তুষ্টি বৃদ্ধি পাবে (৪৫ শতাংশ)। কর্মের নিরাপত্তার বিষয়টি একেবারেই কম গুরুত্ব পেয়েছে (১৮.৮৪%)।

প্রতিষ্ঠানের সাফল্য- অসাফল্য নির্ভর করে কর্ম সন্তুষ্টি উপর, শিক্ষার স্তর কর্মীদের কর্মক্ষেত্রে এগিয়ে যাওয়ার জন্য সহায়তা করে। তবে বিভিন্ন গবেষণার ফলাফল থেকে শিক্ষাগত যোগ্যতার সাথে কর্ম-সন্তুষ্টির সম্পর্কের ব্যাপারে এ পর্যন্ত সর্বসম্মত তথ্য প্রমাণ পাওয়া যায়নি। কিছু কিছু গবেষণার ফলাফল থেকে দেখা যায় যে, শিক্ষাগত যোগ্যতার সাথে কর্ম সন্তুষ্টির কোন সম্পর্ক নেই (Kornhauser and sharp, 1932; Trien 1954)। তবে কিছু সংখ্যক গবেষণার ফলাফল থেকে দেখা যায় যে, যেসব শ্রমিকের শিক্ষাগত যোগ্যতা মাধ্যমিক স্কুল পর্যায়ের নীচে, তাদের কর্ম সন্তুষ্টির হার যেসব শ্রমিকের শিক্ষাগত যোগ্যতার মান মাধ্যমিক স্কুল পর্যায়ের উপরে তাদের চেয়ে বেশী (Morses 1953, Khaleque and Rahman 1983)।

বর্তমান গবেষণার প্রাপ্ত ফলাফল হতে পাওয়া যায়- উচ্চমাধ্যমিক শিক্ষাগত যোগ্যতা সম্পন্ন ৬৫.৪৫ শতাংশ মাঠকর্মী কর্মে সন্তুষ্টি এবং ৩৪.৫৪ শতাংশ মাঠকর্মী কর্মে অসন্তুষ্টি। স্নাতক পর্যায়ের ৩৫.৭১ শতাংশ মাঠকর্মী কর্মে সন্তুষ্টি, ৬৪.২৮ শতাংশ মাঠকর্মী কর্মে অসন্তুষ্টি। উচ্চপদস্থ কর্মকর্তা পর্যায়ের স্নাতক পর্যায়ের শিক্ষাগত যোগ্যতা সম্পন্ন ৬৫.৫০% কর্মী কর্মে সন্তুষ্টি এবং ৩৭.৫০% কর্মী কর্মে অসন্তুষ্টি।

স্নাতোকোত্তর পর্যায়ের ৩৪.১৫% উচ্চপদস্থ কর্মকর্তা কর্মে সন্তুষ্টি, ৬৫.৮৫% কর্মকর্তা কর্মে অসন্তুষ্টি। স্নাতোকোত্তর এর উর্ধ্ব যাদের শিক্ষাগত যোগ্যতা তাদের মধ্যে ৫০ ভাগ কর্মে সন্তুষ্টি এবং ৫০ ভাগ কর্মে অসন্তুষ্টি।

বিভিন্ন পেশায় নিয়োজিত বহুসংখ্যক কর্মচারীর উপর পরিচালিত অনেকগুলো গবেষণার ফলাফল পর্যালোচনা করে, হার্জবার্গ ও তাঁর

সহযোগীগণ (Herbergetal,1957) দেখতে পান যে, অধিকাংশ ক্ষেত্রে কর্মসম্প্রষ্টির উপর বয়স ও অভিজ্ঞতার অর্থবহ সম্পর্ক বিদ্যমান। তাঁরা লক্ষ্য করেন যে চাকুরী পাওয়ার পরপরই কর্মচারীদের মধ্যে কর্মসম্প্রষ্টি অপেক্ষাকৃত বেশি থাকে, কিছুদিন পর তা ক্রমান্বয়ে কমেতে শুরু করে এবং পরবর্তী পর্যায়ের বয়স ও অভিজ্ঞতা বাড়ার সাথে সাথে কর্মসম্প্রষ্টি আবার বাড়তে শুরু করে। অনুরূপ আরো কয়েকটি গবেষণার ফলাফল থেকে দেখা যায় যে, কর্মচারীদের বয়স ও অভিজ্ঞতা তাদের কর্মসম্প্রষ্টির উপর তাৎপর্যপূর্ণ প্রভাব ফেলে (Hinrichs.1962, Hulin and Smith, 1965; Porteretal, 1974, Nicholson et al,1976)। একটি গবেষণার ফলাফল তেকে দেখা যায় যে, ৩০ বৎসরের বেশী বয়সি শ্রমিকের কর্মসম্প্রষ্টির হার তাৎপর্যপূর্ণ ভাবে বেশি (Khaleque and Rahman,1983)।

বর্তমান গবেষণায় চাকুরীর অভিজ্ঞতার সাথে প্রশিক্ষণপ্রাপ্ত কর্মীর কর্মসম্প্রষ্টির ধরণ দেখানো হয়েছে। ৬ বৎসর হতে ১০ বৎসর পর্যন্ত যে সব কর্মীর চাকুরী অভিজ্ঞতা রয়েছে এরূপ উচ্চপদস্থ কর্মকর্তাদের ৩৬.৩৬% কর্মসম্প্রষ্টি রয়েছে ৬৩.৬৩% এর মধ্যে কর্মসম্প্রষ্টি নেই। ১১ বৎসর হতে ১৫ বৎসরের মধ্যে যাদের অভিজ্ঞতা রয়েছে তাদের মধ্যে ৪০.৭৪ শতাংশ কর্মসম্প্রষ্টি, ৫৬.২৫ শতাংশ কর্মে অসম্প্রষ্টি। ১৬ হতে ২৫ বৎসরের মধ্যে অভিজ্ঞতা রয়েছে তাদের মধ্যে ৪৫.১৬ শতাংশ কর্মে সম্প্রষ্টি, ৫৪.৮৪ শতাংশ কর্মে অসম্প্রষ্টি।

মাঠকর্মীদের মধ্যে যাদের (প্রশিক্ষণপ্রাপ্ত ধরা হয়েছে) ৬ বৎসর হতে ১০ বৎসর পর্যন্ত চাকুরীর অভিজ্ঞতা রয়েছে তাদের মধ্যে ৭৭.২৭% কর্মে সম্প্রষ্টি, ২২.৭২% এর মধ্যে কর্মে অসম্প্রষ্টি। ১১ বৎসর - ১৫ বৎসর যাদের চাকুরীর অভিজ্ঞতা তাদের ৪৪.৮২% কর্মে সম্প্রষ্টি, ৫৫.১৭% কর্মে অসম্প্রষ্টি। ১৬বৎসর-২৫ বৎসরের মধ্যে চাকুরীর অভিজ্ঞতা রয়েছে তাদের মধ্যে ৬১.১১% কর্মে সম্প্রষ্টি, ৩৮.৮৮% কর্মে অসম্প্রষ্টি।

প্রত্যেক মানুষের মধ্যে কিছু স্বতন্ত্র বৈশিষ্ট্য রয়েছে যা তাকে প্রত্যক্ষ কিংবা পরোক্ষভাবে প্রভাবিত করে। এই বৈশিষ্ট্যের কারণে প্রতিটি মানুষ কর্মক্ষেত্রে ভিন্ন ভিন্ন আচরণ করে। উপরন্তু কর্মক্ষেত্রে তাদের কর্মসম্প্রষ্টিও কিছুটা ভিন্ন হয়ে থাকে। কর্মসম্প্রষ্টির সংগে বয়সের বিশেষ সম্পর্ক রয়েছে।

উচ্চপদস্থ কর্মকর্তাদের মধ্যে যাদের বয়স ৩৬-৪৫ বছর তাদের মধ্যে ১০.১৪% কর্মে সন্তুষ্ট ১৩.৭৬% কর্মে সন্তুষ্ট নয়। ৪৬-৫৫ বছর যাদের বয়স তাদের মধ্যে ১০.৮৬% কর্মে সন্তুষ্ট, ১৫.২১% কর্মে অসন্তুষ্ট। মাঠকর্মীদের মধ্যে যাদের বয়স ২৫-৩৫ বছর তাদের মধ্যে ৮.৬৯% কর্মে সন্তুষ্ট, ৩.৬২% কর্মে অসন্তুষ্ট। যাদের বয়স ৩৬-৪৫ বছর তাদের মধ্যে ১৩.০৪ শতাংশ কর্মে সন্তুষ্ট, ১০.১৪% কর্মে সন্তুষ্ট নেই। ৪৬ বৎসর হতে ৫৫ বছর যাদের বয়স তাদের মধ্যে ৭.৯৭ শতাংশ কর্মে সন্তুষ্ট এবং ৬.৫২ শতাংশ কর্মে অসন্তুষ্ট। অর্থাৎ উচ্চ পদস্থ কর্মকর্তাদের যাদের বয়স বেশি চাকুরী ক্ষেত্রে মাঠকর্মীদের চেয়ে তারাই কর্মে সন্তুষ্ট কম।

### ১১.৮ প্রশিক্ষণ ও পদোন্নতি :

প্রশিক্ষণের মাধ্যমে কাজের মান বৃদ্ধি পায়, দায়িত্ব সুষ্ঠুভাবে সম্পাদনে উৎসাহিত করে, কর্মসন্তুষ্ট বৃদ্ধি করে এবং সৃজনশীলতা বৃদ্ধি পায়। এগুলো একজন কর্মীকে পদোন্নতি প্রদানে সহায়ক ভূমিকা প্রদান করে। ৬৯টি প্রতিষ্ঠানের ৭৬.৮১ শতাংশ প্রধান নির্বাহী মনে করে প্রশিক্ষণের মাধ্যমে কাজের সৃজনশীলতা বৃদ্ধি পায় যার মাধ্যমে কর্মী পদোন্নতির পথ সুগম করে। ৭৩.৯১ শতাংশ প্রতিষ্ঠানে নির্বাহী মনে করে প্রশিক্ষণের মাধ্যমে কাজের মান বৃদ্ধি পায় যার মাধ্যমে কর্মীর পদোন্নতির পথ প্রসারিত হয়।

প্রশিক্ষণের ভিত্তিতে কর্মীর পদোন্নতি ঘটে থাকে (৩১.৮৮ শতাংশ প্রতিষ্ঠানে), মাঝে মাঝে ঘটে থাকে ৩১.৮৮ শতাংশ প্রতিষ্ঠানে প্রশিক্ষণের ভিত্তিতে একেবারেই পদোন্নতি প্রদান করে না ৩৬.২৩ শতাংশ প্রতিষ্ঠান। অর্থাৎ প্রশিক্ষণই একমাত্র ভিত্তি পদোন্নতির ক্ষেত্রে ৩১.৮৮ শতাংশ প্রতিষ্ঠানে। আন্তর্জাতিক পর্যায়ের এনজিও সমূহে প্রশিক্ষণ বড় ধরনের ভূমিকা পালন করে থাকে ১৪.৪৯% প্রতিষ্ঠানে কর্মীদের পদোন্নতির ভিত্তিতে প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা করা হয়। জাতীয় পর্যায়ের ৮.৬৯% প্রতিষ্ঠানে মাঝে প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা করা হয়। স্থানীয় পর্যায়ের ১৮.৮৪% প্রতিষ্ঠানে প্রশিক্ষণ পদোন্নতির ক্ষেত্রে তেমন প্রভাব বিস্তার করে না।

এনজিও ভেদে কর্মীদের পদোন্নতির ধরণ ভিন্ন হয়ে থাকে। আন্তর্জাতিক পর্যায়ের এনজিও সমূহে ৫৬.৫২ শতাংশ প্রতিষ্ঠানে উপরের



পদে কর্মীদের পদোন্নতি ঘটে। প্রশিক্ষণপ্রাপ্ত কর্মীর বেতন বৃদ্ধি ঘটে ৫২.১৭% প্রতিষ্ঠানে, কর্তৃত্ব ও দায়িত্ব বৃদ্ধি পায় ৩৯.১৩ শতাংশ প্রতিষ্ঠানে। জাতীয় পর্যায়ে এনজিও সমূহে উপরের পদে পদোন্নতি ঘটে ৩৯.১৩ শতাংশ প্রতিষ্ঠানে, বেতন বৃদ্ধি পায় ৪৭.৮২ শতাংশ প্রতিষ্ঠানে। স্থানীয় পর্যায়ে এনজিও সমূহে উপরের পদে পদোন্নতি ঘটে ৩০.৪৩ শতাংশ প্রতিষ্ঠানে, বেতন বৃদ্ধি ঘটে ৪৩.৪৭ শতাংশ প্রতিষ্ঠানে। কর্তৃত্ব ও দায়িত্ব বৃদ্ধি পায় কর্মীর ৮২.৬০ শতাংশ প্রতিষ্ঠানে। প্রতিষ্ঠান গুলোতে প্রশিক্ষণপ্রাপ্ত কর্মীর প্রশিক্ষণের পর কর্তৃত্ব ও দায়িত্বই বৃদ্ধি পায় সর্বাধিক (৬২.৩১%)।

### ১১.৯ প্রশিক্ষণ ও প্রাতিষ্ঠানিক উন্নয়নঃ

মানুষ যে ধরনের প্রতিষ্ঠানের জন্যই অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ। এই স্বয়ংক্রিয়তার যুগেও মানব সম্পদকে বাদ দিয়ে কোন কাজ করা যায় না সমঝোতা ও সৌহার্দ্যপূর্ণ সম্পর্ক কর্মরত কর্মীদের প্রতিষ্ঠান ও কাজের প্রতি অনুকূল মনোভাব সৃষ্টি করে এবং কর্ম সন্ত্রষ্টি এনে দেয়। মানবীয় সম্পর্ক আন্দোলনের ফলে প্রতিষ্ঠানে কর্মরত ব্যক্তিকে পূর্বের মত অর্থনৈতিক মানুষ হিসেবে চিহ্নিত না করে একজন পূর্ণ মানুষের স্বীকৃতি দান করা হয়। সে আর্থিক প্রয়োজন মিটানোর জন্যই কাজ করে না, কাজের মাধ্যমে সে তার সামাজিক ও মনস্তাত্ত্বিক অভাবগুলোও পূরণ করতে চায়। কর্মী প্রশিক্ষণ গ্রহণের মাধ্যমে তার ভিতরের সৃজনশীলতা, দক্ষতা ও ক্ষমতা বৃদ্ধি করার সুযোগ পায় যার মাধ্যমে প্রতিষ্ঠান তার কাঙ্ক্ষিত লক্ষ্যে পৌঁছাতে পারে।

কর্মীদের প্রশিক্ষণ একটি প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নে সহায়ক ভূমিকা পালনে সক্ষম বলে মনে করে ৩৮.১৩ শতাংশ প্রতিষ্ঠানের নির্বাহীগণ। প্রশিক্ষণ প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নে সহায়ক ভূমিকা পালন করে না বলে মনে করে ২১.৭৩ শতাংশ প্রতিষ্ঠানের নির্বাহীগণ। বিভিন্ন ধরনের এনজিও এর মধ্যে দেখা যায় আন্তর্জাতিক পর্যায়ে ৫৬.৫২ শতাংশ এনজিও মনে করে প্রশিক্ষণ সব সময় প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নে সহায়ক ভূমিকা পালন করে, মাঝে মাঝে সহায়ক ভূমিকা পালন করে ৩৯.১৩ শতাংশ প্রতিষ্ঠানে একেবারেই প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নে সহায়ক নয় মনে করে ৪.৩৪ শতাংশ প্রতিষ্ঠান। জাতীয় পর্যায়ে

এনজিও সমূহে দেখা যায় ৩৯.১৩ শতাংশ প্রতিষ্ঠান আন্তর্জাতিক পর্যায়ের এনজিও এর মতনই মনে করে থাকে। ৪৭.৮২ শতাংশ প্রতিষ্ঠান মনে করে মাঝে মাঝে সহায়ক ভূমিকা পালনে সক্ষম। একেবারেই প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নে সহায়ক নয় এরূপ মনে করে ১৩.০৪ শতাংশ জাতীয় পর্যায়ের প্রতিষ্ঠান। স্থানীয় পর্যায়ের এজিও গুলো বেশিরভাগ অর্থাৎ ৪৭.৮২ শতাংশ মনে করে প্রশিক্ষণ কর্মীর নিজের উন্নয়নে সহায়ক ভূমিকা পালন করতে পারে কিন্তু প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নে তেমন কোন গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা রাখতে পারে না। প্রশিক্ষণ যেভাবে প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নে সহায়ক ভূমিকা পালন করে সেগুলো হল- প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য বাস্তবায়নে সহায়ক করে (৭২.৪৬ শতাংশ), কাজে ভুল-ত্রুটি কম হয় (৬৯.৫৬ শতাংশ), পরিকল্পনা অনুযায়ী কর্মীকে দিয়ে কাজ করানো সহজ হয় (৫০.৭২ শতাংশ), কর্মীকে গুরুত্বপূর্ণ পদে দায়িত্ব প্রদান করা যায় (৫৯.৪২%) কর্মীর সৃজনশীল ক্ষমতা বৃদ্ধি পায় (৭৫.৩৬ শতাংশ)।

যে সব কর্মীদের প্রশিক্ষণ প্রদান করা হয় তাদের মধ্যে রয়েছে উচ্চ স্তরের কর্মকর্তা হতে মাঠকর্মী পর্যন্ত। প্রতিষ্ঠান প্রশিক্ষণ প্রাপ্ত যে সব কর্মীদেরকে প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নে সহায়ক ভূমিকা পালন করে থাকে তাদের মধ্যে রয়েছে জুনিয়র কর্মকর্তা (৪৩.৪৭ শতাংশ), এরপরে রয়েছে উপরের পদে অধিষ্ঠিত কর্মকর্তা পর্যায়ের কর্মীগণ (৩৭.৬৮ শতাংশ প্রধান নির্বাহী মনে করেন), মাঠকর্মী রয়েছে তারপরে (১৫.৯৪ শতাংশ) এবং উল্লেখিত সকল স্তরের কর্মীগণই প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নে সহায়ক ভূমিকা পালন করে বলে মনে করেন ১৪.৪৯ শতাংশ প্রতিষ্ঠানের নির্বাহীগণ। যেখানে আন্তর্জাতিক পর্যায়ের এনজিও সমূহের ৫৬.৫২ শতাংশ প্রধান নির্বাহী মনে করে উপরের পদে অধিষ্ঠিত কর্মকর্তা পর্যায়ের কর্মীরা প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নে সহায়ক ভূমিকা পালন করে থাকে সেখানে স্থানীয় পর্যায়ের এনজিও সমূহের প্রধান নির্বাহীগণের ২১.৭৩ শতাংশ তা মনে করে। অপরদিকে জাতীয় পর্যায়ের ৩৪.৭৮ শতাংশ প্রতিষ্ঠানের প্রধান নির্বাহীগণ মনে করে থাকে জুনিয়র কর্মকর্তারা প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নে সহায়ক ভূমিকা পালন করে থাকে অপরদিকে জাতীয় ও স্থানীয় পর্যায়ের যথাক্রমে ৩৯.১৩ ও ২৬.০৪ শতাংশ প্রতিষ্ঠানের নির্বাহীগণ এরূপ মনে করে থাকে। ২১.৭৩ শতাংশ জাতীয় পর্যায়ের এনজিও সমূহের প্রধান নির্বাহীগণ মনে করে মাঠকর্মীরা

প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নে সহায়ক ভূমিকা পালন করে থাকে অপরদিকে স্থানীয় ও আন্তর্জাতিক পর্যায়ে যথাক্রমে ১৭.৩৯ শতাংশ ৩৮.৬৯ শতাংশ প্রতিষ্ঠানের প্রধান নির্বাহীগণ তা মনে করে থাকেন। সব ধরনের কর্মীরাই প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নে সহায়ক ভূমিকা পালন সক্ষম বলে মনে করে আন্তর্জাতিক পর্যায়ে (১৭.৩৯%), জাতীয় পর্যায়ে (১৩.০৪%) ও স্থানীয় পর্যায়ে (১৩.০৪%) এনজিও সমূহ।

প্রতিষ্ঠানের যে সব কর্মীরা শিক্ষানবিস প্রশিক্ষণ ছাড়া অন্য কোন ধরনের প্রশিক্ষণ গ্রহণ করার সুযোগ পায় নাই এরূপ জুনিয়র কর্মকর্তা ও মাঠকর্মীদের ধারণা প্রশিক্ষণ একটি প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নে সহায়ক ভূমিকা পালন করতে পারে কারণ প্রশিক্ষণের মাধ্যমে কর্মীদের Confidence বৃদ্ধি পায় যার মাধ্যমে কাজের গুণগত মান বেড়ে যায় (৭৫.৩৬ শতাংশ), নিজের কাজ ভালোভাবে বুঝতে সুবিধা হয় (৮৮.৪০ শতাংশ) এবং কর্মসম্প্রতি বৃদ্ধি পায় (৫৯.৪২ শতাংশ)। জুনিয়র কর্মকর্তাদের মধ্যে যে বিষয়টি সর্বাধিক প্রাধান্য পায় তা হল- কর্মীদের Confidence বৃদ্ধি পায় যার মাধ্যমে কাজের গুণগত মান বেড়ে যায় (৭৬.৮১ শতাংশ), এরপর কর্মসম্প্রতি বৃদ্ধি পায় বলে মনে করে ৫৬.৫২ শতাংশ জুনিয়র কর্মকর্তা এবং নিজের কাজ ভালোভাবে বুঝতে সুবিধা হয় প্রশিক্ষণের মাধ্যমে ১০০ শতাংশ মাঠকর্মী মনে করে এবং সাথে সাথে Confidence বৃদ্ধি পায় (৭৩.৯১ শতাংশ), কর্মসম্প্রতি বৃদ্ধি পায় (৬২.৩১ শতাংশ)।

### ১১.১০ প্রশিক্ষণের সাথে জড়িত বিভিন্ন সমস্যা ও সমাধানের উপর আলোকপাতকরণঃ

একজন কর্মী প্রশিক্ষণের মাধ্যমে যেহেতু প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নে সহায়ক ভূমিকা রাখে তাই তার নিজের, প্রশিক্ষক কর্তৃক এবং প্রতিষ্ঠান কর্তৃক যে সব সমস্যার সম্মুখীন হন তা জানা এবং এর সমাধানের উপর কিছুটা আলোকপাত করা প্রয়োজন রয়েছে। একটি প্রশিক্ষণ কর্মসূচী চলাকালীন সময়ে ৩৬.২৩ শতাংশ প্রশিক্ষক সমস্যার সম্মুখীন হন, ২৮.৯৯ শতাংশ প্রশিক্ষক একেবারেই সমস্যার সম্মুখীন হন না এবং মাঝে মাঝে সমস্যার সম্মুখীন হন ৩৪.৭৮ শতাংশ প্রতিষ্ঠানের প্রশিক্ষক। প্রশিক্ষক বেশ কিছু

সমস্যার সম্মুখীন হন সেগুলো হল প্রতিষ্ঠান সম্পর্কিত যেমন প্রশিক্ষণ সহায়ক উপাদানের স্বল্পতা, ট্রেনিং রুমের সমস্যা এবং আর্থিক সমস্যা। এসব সমস্যার মধ্যে আর্থিক সমস্যা বেশি প্রভাব বিস্তার (৫৯.১৮ শতাংশ), এর পাশাপাশি প্রশিক্ষণ সহায়ক উপাদানের স্বল্পতা (৫৩.০৬%) ও ট্রেনিং রুমের সমস্যা (৫৩.০৬%) একই রকম সমস্যা সৃষ্টি করে। এনজিও ভেদে সমস্যার তারতম্য দেখা যায় আন্তর্জাতিক পর্যায়ে এনজিও সমূহের মধ্যে প্রশিক্ষণ সহায়ক উপাদানের স্বল্পতা থাকলেও প্রশিক্ষণে তা প্রভাব বিস্তার করতে পাবার মত নয় ৪.০৮ শতাংশ অপর স্থানীয় পর্যায়ে ও জাতীয় পর্যায়ে এনজিও সমূহে এই ধরনের সমস্যা অনেকটাই বেশি যথাক্রমে ২৬.৫৩ শতাংশ ও ২২.৪৪ শতাংশ প্রতিষ্ঠানের ভিতরে রয়েছে। ট্রেনিং রুমের সমস্যা বেশি রয়েছে স্থানীয় পর্যায়ে এনজিও সমূহে (৩৮.৭৭ শতাংশ), জাতীয় পর্যায়ে এনজিও সমূহে এই সমস্যা তুলনামূলকভাবে কম (২৪.৪৮ শতাংশ)। আর্থিক সমস্যাও স্থানীয় পর্যায়ে এনজিও গুলোতেই বেশি রয়েছে (৩০.৬১%), জাতীয় পর্যায়ে এনজিও সমূহেও আর্থিক সমস্যা রয়েছে (২০.৪০ শতাংশ) তবে তা স্থানীয় পর্যায়ে এনজিও এর চেয়ে অনেকটাই কম। প্রতিষ্ঠান সম্পর্কিত যে কোন সমস্যা অন্যান্য দুই ধরনের এনজিও-র তুলনায় আন্তর্জাতিক পর্যায়ে এনজিও সমূহে তেমন একটা প্রকট নয়।

অনেক সময় প্রশিক্ষক প্রশিক্ষণার্থী কর্তৃক নানা রকম সমস্যা সম্মুখীন হন। এই সমস্যাগুলোর সমাধান যদি প্রশিক্ষক করতে পারেন তবে প্রশিক্ষণার্থী কর্মীর জন্যই উপকার বয়ে আনবে। অসম প্রশিক্ষণার্থী থাকলে প্রশিক্ষণে সমস্যা সৃষ্টি হয় (৪৪.৮৯ শতাংশ প্রশিক্ষক মনে করে) সময়ের তুলনায় বিষয়বস্তু বেশি হওয়ায় প্রশিক্ষণার্থী ধৈর্যচ্যুতি ঘটে (৫১.০২%) যা প্রশিক্ষণে সমস্যার সৃষ্টি করে। অপর পক্ষে প্রশিক্ষণার্থী কতটুকু বুঝতে পারল তা প্রশিক্ষক বুঝতে পারেন না প্রশিক্ষণার্থী কর্মীর জড়তার সমস্যার কারণে। এনজিও ভেদে এই সমস্যার প্রকটতা ভিন্ন যেমন আন্তর্জাতিক পর্যায়ে এনজিও সমূহে অসম প্রশিক্ষণার্থীর কারণে (৪.০৮%) খুব সমস্যায় ভোগেন পাশাপাশি জাতীয় পর্যায়ে এনজিওতে এই সমস্যা বেশি (২২.৪৪%) পাশাপাশি স্থানীয় এনজিও সমূহেও এই সমস্যা রয়েছে (১৮.৩৬ শতাংশ)। সময়ের তুলনায় বিষয়বস্তু বেশী হওয়ায় প্রশিক্ষণার্থীর

ধৈর্য্যচ্যুতি ঘটে এই ধরনের সমস্যায় পড়েন স্থানীয় পর্যায়ের এনজিও সমূহে প্রশিক্ষকগণ (২৪.৪৮ শতাংশ), জাতীয় পর্যায়ের এনজিও সমূহেও এই সমস্যায় পড়েন প্রশিক্ষকগণ (১৮.৩৬ শতাংশ)। অংশগ্রহণকারীদের মধ্যে জড়তার সমস্যার কারণে প্রশিক্ষকের প্রশিক্ষণ কার্যক্রমে সমস্যার সৃষ্টি হয় (৪৯.৮১ শতাংশ) স্থানীয় পর্যায়ের এনজিও সমূহে একই কারণে জাতীয় পর্যায়ের এনজিও সমূহের প্রশিক্ষকগণ (২৬.৫৩ শতাংশ) সমস্যায় পড়ে থাকেন। সময়ের তুলনায় বিষয়বস্তু বেশী হওয়ার প্রশিক্ষণার্থীর ধৈর্য্যচ্যুতি ঘটে (৮.১৬ শতাংশ) এবং অংশগ্রহণকারীদের মধ্যে জড়তার সমস্যার (৪.০৮ শতাংশ) কারণে প্রশিক্ষণ কার্যক্রমে সমস্যার বা সীমাবদ্ধতা সৃষ্টি করে বলে খুব কম সংখ্যক আন্তর্জাতিক পর্যায়ের প্রশিক্ষকগণ মনে করেন।

প্রশিক্ষণার্থী কর্মী দ্বারা অনেক সময় প্রতিষ্ঠানে নানা ধরনের সংকটের সৃষ্টি হয় যা পরবর্তীতে অন্য কর্মীদের উপর প্রভাব বিস্তারে সহায়ক ভূমিকা পালন করে থাকে। প্রশিক্ষণ গ্রহণের পর কর্মীদের অন্য প্রতিষ্ঠানে চলে যাওয়ার কারণে (৬০.৮৬ শতাংশ) প্রতিষ্ঠানে সমস্যার সৃষ্টি হয় বলে প্রধান নির্বাহীগণ মনে করে। পদোন্নতির দাবীর কারণে সমস্যার সৃষ্টি হয় (৪৪.৯২%) এবং বেতন বৃদ্ধির দাবীর (৪২.০২%) কারণে প্রতিষ্ঠানে সমস্যার সৃষ্টি হয় বলে প্রতিষ্ঠানের প্রধান নির্বাহীগণ মনে করেন। এনজিও সমূহের ভিন্নতার কারণে সমস্যার তীব্রতার হ্রাস-বৃদ্ধি ঘটে থাকে। প্রশিক্ষণ গ্রহণের পর অন্য প্রতিষ্ঠানে চলে যাওয়ার প্রবণতা স্থানীয় এনজিও সমূহের কর্মীদের বেশি (৮২.৬০ শতাংশ) বলে মনে করে প্রতিষ্ঠানের প্রধান নির্বাহী। পাশাপাশি এই ধরনের প্রবণতা জাতীয় পর্যায়ের (৫৬.৫২%) এনজিও সমূহের রয়েছে। আন্তর্জাতিক পর্যায়ের এনজিও সমূহের এই সমস্যা তুলনা মূলকভাবে কম (৪৩.৪৭%)। পদোন্নতির দাবীর (২১.৭৪%) ও বেতন বৃদ্ধির দাবীর (২১.৭৪%) র কারণে আন্তর্জাতিক এনজিও সমূহে কিছুটা সমস্যা রয়েছে। তবে আন্তর্জাতিক পর্যায়ের এনজিও সমূহের তুলনায় জাতীয় পর্যায়ের এনজিও সমূহের এই সমস্যা আন্তর্জাতিক পর্যায়ের এনজিও সমূহের তুলনায় কম আবার স্থানীয় পর্যায়ের এনজিও সমূহের সমস্যার কাছাকাছি যেমন পদোন্নতির দাবীর (৫৬.৫২ শতাংশ), বেতন বৃদ্ধির দাবীর (৬৫.২১ শতাংশ)।

প্রশিক্ষণ গ্রহণ না করার ফলেও কর্মীদের মধ্যে সমস্যার সৃষ্টি হয়। বর্তমান যুগ হচ্ছে প্রযুক্তির যুগ তাই কাজের ক্ষেত্রে প্রযুক্তিগত সুবিধার প্রয়োজন রয়েছে। যে কর্মী যত বেশি প্রযুক্তি আত্মস্থ ও রপ্ত করতে পারবে সে তত বেশি সাফল্যের শিখরে এগিয়ে যাবে। এনজিওতে অবস্থানরত কর্মীগণ মনে করে প্রশিক্ষণ তাদের জন্য গুরুত্বপূর্ণ যে সব কর্মী শিক্ষানবিস প্রশিক্ষণ ছাড়া অন্য কোন প্রশিক্ষণ কর্মসূচীতে অংশ গ্রহণ করেন নাই তারা (৫০.৭২ শতাংশ) মনে করেন কাজের ক্ষেত্রে সমস্যার সৃষ্টি হয়, কাজের ক্ষেত্রে উৎসাহ কমে যায় (৪৫-৬৫ শতাংশ), নিরাপত্তাহীনতায় ভুগতে হয় (৫৫.৭৯ শতাংশ)।

প্রতিষ্ঠান কর্তৃক প্রশিক্ষণার্থী কর্মীরা বেশ কিছু সমস্যার সম্মুখীন হয় এই সমস্যা সমূহের মধ্যে রয়েছে প্রশিক্ষণার্থীর তুলনায় প্রশিক্ষণ ব্যবস্থাও উপকরণ সীমিত (২১.৭৩%), প্রশিক্ষণ শেষে প্রত্যাবর্তনের পরে যোগ্য তত্ত্বাবধায়কের অভাব (৫০.৭২%), প্রশিক্ষণের সময়সীমা অপরিাপ্ত হওয়া (২৮.৯৮ শতাংশ), বিদেশ থেকে প্রশিক্ষণ নিয়ে এসে কর্মক্ষেত্রে তা প্রয়োগ করা প্রায়ই সম্ভব হয় না (২৮.৯৮ শতাংশ)। সব ধরনের সমস্যার মধ্যে যে সমস্যা সবচেয়ে বেশী তা হল প্রশিক্ষণ শেষে প্রত্যাবর্তনের পর যোগ্য তত্ত্বাবধায়কের অভাব।

এনজিও ভেদে সমস্যার ধরনের ক্ষেত্রে দেখা যায় আন্তর্জাতিক পর্যায়ের এনজিও সমূহের সর্বাধিক গুরুত্ব পেয়েছে যে সমস্যা প্রশিক্ষণের অপরিাপ্ত সময়সীমা (২৬.০৮%), সর্বনিম্নে যে সমস্যা দেখা তা হল প্রশিক্ষণার্থীর তুলনায় প্রশিক্ষণ ব্যবস্থা ও উপকরণ সীমিত (৮.৬৯ শতাংশ)। জাতীয় পর্যায়ের এনজিও সমূহে সবচেয়ে বেশি সমস্যার সৃষ্টি হয় প্রশিক্ষণার্থীর তুলনায় প্রশিক্ষণ ব্যবস্থা ও উপকরণ সীমিত হওয়া (৩৯.১৩%)। এছাড়াও যে সব সমস্যা রয়েছে পর্যায় ক্রমে প্রশিক্ষণ শেষে প্রত্যাবর্তনের পরে যোগ্য তত্ত্বাবধায়কের অভাব (৩৪.৭৮ শতাংশ), প্রশিক্ষণের সময়সীমা পরিাপ্ত না হওয়া (৩০.৪৩ শতাংশ), বিদেশ থেকে প্রশিক্ষণ নিয়ে এসে কর্মক্ষেত্রে তা প্রয়োগ করা প্রায়ই সম্ভব হয় না (৩০.৪৩ শতাংশ)। স্থানীয় পর্যায়ের এনজিও সমূহের সবচেয়ে বেশি সমস্যার সৃষ্টি হয় তার মধ্যে অন্যতম হল প্রশিক্ষণ শেষে প্রত্যাবর্তনের পরে যোগ্য তত্ত্বাবধায়কের অভাব (৫৬.৫২ শতাংশ) এবং প্রশিক্ষণার্থীর

তুলনায় প্রশিক্ষণ ব্যবস্থা ও উপকরণ সীমিত হওয়া (৪৭.৮২%)। উচ্চ পদস্থ কর্মকর্তাদের মধ্যে প্রশিক্ষণের সমস্যা একরকম এবং মাঠকর্মীদের মধ্যে প্রশিক্ষণের সমস্যার ক্ষেত্রে ভিন্নতা দেখা যায় যেমন-

প্রশিক্ষণার্থীর তুলনায় প্রশিক্ষণ ব্যবস্থা ও উপকরণ সীমিত (৫৫.০৭ শতাংশ), অনেক সময় প্রবীণদের সাথে নবীনদের প্রশিক্ষণের একই সাথে ব্যবস্থা করার কারণে সমস্যার সৃষ্টি হয় (৫৩.৬২ শতাংশ), সুবিধাভোগীদের উন্নয়নের জন্যই বেশির ভাগ প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা (৫৭.৯৭ শতাংশ), পদোন্নতি না হওয়া (৪৯.২৭ শতাংশ), বেতন বৃদ্ধি না হওয়া (৫৭.৯৭ শতাংশ)। এর মধ্যে সবচেয়ে বেশি সমস্যা হল সুবিধাভোগীদের অর্থাৎ এনজিও এর যারা সেবাভোগ করে থাকে তাদের জন্য কর্মীদের কিছু প্রশিক্ষণ গ্রহণ করতে হয়, কিন্তু কর্মীরা এই ধরনের প্রশিক্ষণকে বলছে সুবিধাভোগীদের উন্নয়নের জন্যই প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা নিজেদের উন্নয়নের জন্য নয়, যা কর্মীদের কাছে সমস্যা মনে হয়। এছাড়া মাঠকর্মী আর একটি সমস্যায় ভোগেন তা হল বেতন বৃদ্ধি না হওয়া। প্রশিক্ষণার্থী কর্মী প্রায়শই আশা করে থাকে প্রশিক্ষণ গ্রহণ করলে যেহেতু তাদের দক্ষতা বৃদ্ধি পায় তাই বেতন বৃদ্ধি তাদের প্রাপ্য বিষয় হয়ে দাঁড়ায়।

প্রশিক্ষণের সাথে জড়িত সমস্যার সমাধান কল্পে উচ্চপদস্থ কর্মকর্তাগণ কতিপয় সমাধানের কথা উল্লেখ করেন। এসব সমাধানের মধ্যে রয়েছে- পদোন্নতিতে প্রশিক্ষণকে অন্যতম যোগ্যতা হিসেবে ধরা উচিত (১০০ শতাংশ), যুগোপযোগী প্রশিক্ষণ পদ্ধতি উদ্ভাবন (৪২.৪৬ শতাংশ), দক্ষতার সাথে প্রশিক্ষণার্থীদের উপযুক্ত প্রশিক্ষণ প্রদান (৫৬.৫২ শতাংশ), বিদেশে প্রশিক্ষণের জন্য পাঠানো হলে তা যেন চুক্তি ভিত্তিক না হয় (৪২.০২ শতাংশ)।

### ১১.১১ সমস্যা সমূহঃ

প্রশাসনিক কাঠামো এই দেশে আজও যেমন গড়ে ওঠেনি তেমনি প্রশাসকদের মনোভাবও পরিবর্তিত হয় নাই। বৃটিশ ও পরবর্তী পাকিস্তান আমলের প্রশাসনিক কাঠামোর অনুরূপ প্রশাসনিক কাঠামো এবং উপনিবেশ আমলের প্রভুসুলভ ধ্যান ধারণা আজও আমাদের প্রশাসকদের মাঝে বিদ্যমান। উপযুক্ত প্রশাসন গড়ে তুলতে হলে। আমাদের প্রশাসকদের ধ্যান ধারণার আমূল পরিবর্তন দরকার। একমাত্র প্রশিক্ষণই পারে মূল্যবোধের আমূল পরিবর্তন ঘটাতে। গবেষণা এলাকায় জরিপকার্য পরিচালনা, বিভিন্ন সচেতন মহলের সাথে মত বিনিময় এবং এ সংক্রান্ত বিভিন্ন গ্রন্থ পর্যালোচনার মাধ্যমে ব্যাপকহারে কর্মীদের প্রশিক্ষণ সংক্রান্ত যে সকল সমস্যা চিহ্নিত করা হয়েছে সেগুলো নিম্নে তুলে ধরা হল।

#### ১১.১১.১ আর্থিক সমস্যা

(ক) এনজিও গুলোতে একাধিক শাখা অফিস এবং একাধিক প্রকল্প থাকার ফলে প্রশিক্ষণে অর্থ বরাদ্দের পরিমাণ পর্যাপ্ত না হওয়ার কারণে অনেক সময় সমস্যার সৃষ্টি হয়।

(খ) প্রশিক্ষণের সহায়ক সামগ্রীর স্বল্পতার কারণে প্রশিক্ষণে সমস্যার সৃষ্টি হয়। এছাড়া বর্তমান যুগ যেহেতু প্রযুক্তির যুগ তাই প্রযুক্তিগত সুবিধা প্রশিক্ষণের সহায়ক সামগ্রীতে অধিক হারে থাকা প্রয়োজন।

(গ) মাঠকর্মীদের তুলনায় কর্মকর্তা পর্যায়ের (উচ্চপদস্থ কর্মকর্তা ও জুনিয়র কর্মকর্তা) কর্মীদের পিছনে অর্থ বরাদ্দের পরিমাণ বেশি হয়।



### ১১.১১.২ প্রশিক্ষক সংক্রান্ত সমস্যাঃ

(ক) প্রশিক্ষকের যোগ্যতার ক্ষেত্রে সমস্যা রয়েছে। আমাদের দেশে প্রশিক্ষণের ক্ষেত্রে সবচেয়ে বড় অসুবিধার দিকটি হচ্ছে দক্ষ ও যোগ্য প্রশিক্ষকের অভাব। দক্ষ প্রশিক্ষকের অভাবের কারণে বিদেশ হতে অনেক সময় প্রশিক্ষক আনা হয়। ফলে প্রশিক্ষার্থীর অনেক সময় যোগাযোগের ক্ষেত্রে সমস্যার সৃষ্টি হয়।

(খ) প্রশিক্ষকের যোগ্যতার ক্ষেত্রে প্রশিক্ষকের শিক্ষাগত যোগ্যতা অনেক সময় সমস্যার সৃষ্টি করে। প্রশিক্ষকের শিক্ষাগত যোগ্যতা মানসম্মত না হলে তা কর্মীদের মধ্যে হতাশার সৃষ্টি করতে পারে।

(গ) একজন প্রশিক্ষক যদি শিক্ষার্থীকে উপযুক্ত প্রশ্ন করার ও সঠিক উত্তর দেওয়ার ক্ষমতা রাখতে না পারে তবে প্রশিক্ষণ কর্মকান্ড ব্যহত হবে। প্রশিক্ষকের পাঠদানের ব্যাপারে ব্যাখ্যা, বর্ণনা অলাপ- আলোচনা প্রভৃতি বিষয়ে কোন জড়তা, অস্পষ্টতা থাকলে তা সমস্যার সৃষ্টি করে।

### ১১.১১.৩ প্রশিক্ষণের ভিত্তি

ক) একটি প্রশিক্ষণের প্রয়োজনীয়তাই প্রশিক্ষণের ভিত্তি প্রতিষ্ঠিত করে। কিন্তু প্রায়ই লক্ষ্য করা যায় যে, প্রশিক্ষণ বিভাগ প্রশিক্ষণের মূল উদ্দেশ্য বা লক্ষ্য সম্পর্কে স্পষ্ট ধারণা রাখে না, প্রশিক্ষণের জন্যই প্রশিক্ষণ দেওয়া হয়, অথচ প্রশিক্ষণের প্রয়োজন সঠিকভাবে পূরণ হচ্ছে কিনা তা লক্ষ্য রাখা হয় না।

খ) মানবিক আচরণ ও মানবিক সম্পর্কের বিষয়টি প্রশিক্ষণের ভিত্তি না হলে কর্মী ও প্রতিষ্ঠানের প্রধান নির্বাহী ভুল বোঝাবুঝির কারণে সমস্যার সৃষ্টি হয় এবং পারস্পরিক আস্থা ও সহযোগিতার অভাব সৃষ্টি হয়।

গ) প্রশিক্ষণের ভিত্তি হওয়া উচিত আদর্শ প্রশিক্ষণ কর্মসূচী। আদর্শ প্রশিক্ষণ কর্মসূচীর বৈশিষ্ট্য নির্ধারিত না হলে তা সমস্যার সৃষ্টি করে।

### ১১.১১.৪ প্রেষণাজনিত সমস্যা

ক) প্রশিক্ষণ কর্মসূচী চলাকালীন সময়ে প্রশিক্ষক শিক্ষার্থীর অতি নিকটে অবস্থান করার সুযোগ রয়েছে। প্রশিক্ষকের সহনশীল ও

সহানুভূতিশীল মনোভাব শিক্ষার্থীর উৎপাদনমুখী দৃষ্টি ভঙ্গি গড়ে তুলতে সাহায্য করে। কিন্তু এক্ষেত্রে প্রশিক্ষক উদার এবং বন্ধুত্বসুলভ আচরণ করতে ব্যর্থ হওয়ায় প্রশিক্ষণের মাধ্যমে প্রেষণা সৃষ্টি করা সম্ভব হচ্ছে না।

খ) এ দেশে অভ্যন্তরীণ প্রশিক্ষণ গ্রহণের ক্ষেত্রে সবার ক্ষেত্রে সবার মধ্যে একটা অনীহাভাব লক্ষ্য করা। প্রশিক্ষণ গ্রহণ শেষে ভালো করলে কোন কর্মকর্তা যে বিশেষ সুবিধা পাবে বা পুরস্কারের ব্যবস্থা থাকবে এমন কোন ব্যবস্থা প্রতিষ্ঠান গুলোতে নেই।

গ) অন্তর্নিহিত প্রেষণার ফলে প্রশিক্ষণার্থীদের প্রশিক্ষণ কাজে নিরবিচ্ছিন্ন আগ্রহ সৃষ্টি হয়। ম্যাকগিহি এবং থ্যায়ের (McGehee and Thayer 1961) এর মতে প্রশিক্ষণ ক্ষেত্রে প্রেষণা বৃদ্ধির জন্য নিম্নলিখিত প্ররোচক গুলো ফলপ্রসূঃ

১) আর্থিক প্ররোচক (Financial incentives)- প্রশিক্ষণে দক্ষতার স্বীকৃতি স্বরূপ অর্থ প্রদান, প্রশিক্ষণে সাফল্যের জন্য উচ্চতর প্রারম্ভিক বেতন, বোনাস ইত্যাদি।

২) অনার্থিক প্ররোচক (Non-financial incentives)- প্রশিক্ষণের প্রয়োজনীয়তার স্বীকৃতি, প্রশিক্ষণে প্রশংসা, প্রশিক্ষণ শেষে চাকুরীর নিশ্চয়তা, প্রশিক্ষণার্থীদের সাথে ভালো ব্যবহার ও সুসম্পর্ক প্রশিক্ষণের ভালো পরিবেশ ও সুবন্দোবস্ত ইত্যাদি।

উপরে উল্লেখিত প্ররোচক গুলো কর্মীগণ প্রশিক্ষণ গ্রহণ করার পর তা প্রাপ্তির আশা করে কিন্তু প্রাপ্তি পূরণ না হলে তা সমস্যার সৃষ্টি করে।

#### ১১.১১.৫ কর্মসম্ভ্রুষ্টি জনিত সমস্যাঃ

(ক) প্রতিষ্ঠানের প্রধান নির্বাহীগণের ধারণা প্রশিক্ষণের মাধ্যমে কর্মীদের কর্মসম্ভ্রুষ্টি বৃদ্ধি করতে পারে না।

(খ) জরীপের মাধ্যমে কর্মীর তাদের তত্ত্বাবধায়ক ও ব্যবস্থাপকদের দক্ষতা সম্বন্ধে কিরূপ ধারণা পোষণ করে তা জানা যায়। কর্মসম্ভ্রুষ্টি জরীপ ব্যবস্থাপক ও কর্মীদের প্রশিক্ষণ প্রয়োজনীয়তা নির্ধারণে সাহায্য করে কিন্তু প্রতিষ্ঠান গুলো এ বিষয়ে উদ্যোগ গ্রহণে তেমন সচেষ্টি হয় না যা প্রায়শঃই সমস্যার সৃষ্টি করে।

### ১১.১১.৬ পদোন্নতি জনিত সমস্যা

(ক) পদোন্নতিকে প্রশিক্ষণের অন্যতম যোগ্যতা হিসেবে অনেক প্রতিষ্ঠান বিবেচনায় আনে না ফলে কর্মীদের মধ্যে তা সমস্যার সৃষ্টি করে থাকে।

(খ) প্রশিক্ষণের দ্বারা কর্মীদের উচ্চতর দায়িত্ব ও কর্তব্য সম্পর্কে জ্ঞান অর্জন হয় এবং নূতন কর্মে তাদের উৎসাহ-উদ্দীপনা বৃদ্ধি পায় ও নৈতিক মনোবল উন্নত হয় এবং পরিশেষে উচ্চপদে অধিষ্ঠিত হয়ে দক্ষতার সাথে কাজ করার সুযোগ সৃষ্টি হয়। এজন্য প্রশিক্ষণের শুরুতেই কর্মীদের পদোন্নতি দানের বিষয়টি চিন্তা না করার ফলে প্রশিক্ষণে সমস্যা সৃষ্টি হয়।

### ১১.১১.৭ প্রশিক্ষণের কার্যকারিতা মূল্যায়ন

(ক) প্রশিক্ষণ কর্মসূচীর সর্বশেষ পদক্ষেপ হল কার্যকারিতা মূল্যায়ন। প্রশিক্ষণ কর্মসূচী প্রতিষ্ঠানের নির্ধারিত লক্ষ্য অর্জন করতে সক্ষম হবে কিনা, তা নির্ণয় করার জন্য নিয়মিত ভাবে মূল্যায়ন করা প্রয়োজন। কর্মসূচীর নিয়মিত মূল্যায়ন না করা প্রশিক্ষণ কার্যকারিতা সফল না হওয়ার একটি প্রধান সমস্যা।

(খ) প্রশিক্ষণ কর্মসূচীর কার্যকারিতা বা ফলপ্রসূতা নির্ধারণের কোন ব্যবস্থা না থাকলে প্রশিক্ষণের উদ্দেশ্য ব্যর্থ হতে বাধ্য। প্রশিক্ষণ ফলপ্রসূ হচ্ছে কিনা তা যাচাই করার জন্য প্রশিক্ষণের পূর্ববর্তী ও পরবর্তী কাজের হিসেবে না নেওয়ার জন্য মূল্যায়ন কার্যক্রম ব্যর্থ হয়।

(গ) প্রশিক্ষণ চলাকালীন সময়ে প্রশিক্ষণার্থী কর্তৃক প্রশিক্ষকের মূল্যায়নের ব্যবস্থা না থাকার কারণে প্রশিক্ষণে সমস্যার সৃষ্টি হয়। প্রশিক্ষণের কার্যকারিতা মূল্যায়নের প্রথম কাজ হল প্রশিক্ষণার্থীদের প্রতিক্রিয়া সংগ্রহ করা। কিন্তু অনেক সময় এ কাজটি করা হয় না।

(ঘ) প্রশিক্ষণ শেষে প্রত্যাবর্তনের পরে যোগ্য তত্ত্বাবধায়কের অধীনে উপদেশ- নির্দেশদানের ব্যবস্থা খুবই সীমিত। ফলে প্রশিক্ষণ কতটা ফলপ্রসূ হলো তা নিরূপণ করা যায় না।

### ১১.১১.৮ প্রশিক্ষণ সম্পর্কিত অন্যান্য সমস্যা সমূহঃ

১১.১১.৮.১ প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্তরে প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা করা হলে অনেক সময় যে আয়তনের (Space) প্রয়োজন হয় সেই পরিমাণ (Space) এর সংস্থান না করতে পারার কারণে সমস্যার সৃষ্টি হয়। এছাড়াও ট্রেনিং রুমেরও স্বল্পতা রয়েছে এই স্বল্পতাও প্রশিক্ষণে সমস্যার সৃষ্টি করে।

১১.১১.৮.২ অনেক সময় প্রশিক্ষণের বিষয় বস্তুতে (the contents of the training courses) যে সব বিষয় অর্ন্তভুক্ত হয় তার কিয়দংশ কর্মীদের কাজে লাগে কিন্তু এ বিষয়টি সম্পর্কে কর্তৃপক্ষের উদাসীনতা রয়েছে।

১১.১১.৮.৩ বাইরের প্রতিষ্ঠানে কর্মীরা প্রশিক্ষণ গ্রহন করতে গেলে লাইব্রেরী সুবিধা পর্যাপ্ত ভাবে পায় না এছাড়া প্রতিষ্ঠানের ভিতরের লাইব্রেরী ব্যবস্থার এর ক্ষেত্রে প্রশিক্ষণার্থী অনুযায়ী পর্যাপ্ত সংখ্যক বই এর স্বল্পতার কারণে প্রশিক্ষণার্থী কর্মীরা সমস্যার সম্মুখীন হয়।

১১.১১.৮.৪ প্রশিক্ষণার্থীরা লব্ধ প্রশিক্ষণ থেকে কতটুকু উপকৃত কিংবা তা গ্রহণ করতে সমর্থ হয়েছেন তা জানা প্রয়োজন এবং প্রশিক্ষণ কৌশল ও সঠিক যন্ত্রপাতির সঠিক ব্যবহার হয় না এবং প্রয়োজনের তুলনায় উপকরণ অনেক কম। এছাড়া প্রশিক্ষণ সংক্রান্ত কোন গবেষণার ব্যবস্থা নেই।

১১.১১.৮.৫ অপরিাপ্ত সময় সীমার কারণে প্রশিক্ষণার্থীদের অনেক সময় মূল বিষয়গুলো আত্মস্থ করতে অনেক সময়ের প্রয়োজন হয় তাই সময় সীমা বা মেয়াদ বৃদ্ধি না করা হলে তবে তা সমস্যার সৃষ্টি করে।

### ১১.১২ প্রশিক্ষণ- সমস্যা দূরীকরণে কাতিপয় সুপারিশ এবং প্রস্তাবঃ

প্রশিক্ষণ ব্যবস্থায় যে সমস্যা রয়েছে তা সমাধানের ব্যবস্থা নিলে কল্যাণ অর্জিত হবে সে কথা বলার অপেক্ষা রাখে না। কর্মীর প্রশিক্ষণ পরোক্ষ ভাবে জাতীয় উন্নয়নকে প্রভাবান্বিত করবে তা বলার অপেক্ষা রাখে না। তাই সমস্যা সমূহের আশু সমাধান প্রয়োজন। এগুলোর সমাধান কল্পে নিম্নলিখিত সুপারিশ ও প্রস্তাবসমূহ পুরোপুরি না হলেও হয়তো কিছুটা সহায়ক হবে।

১১.১২.১ আর্থিক সমস্যার সমাধান কল্পে প্রতিষ্ঠানকে উদ্যোগী ভূমিকা পালন করতে হবে। প্রশিক্ষণের সহায়ক সামগ্রীর সরবরাহ নিশ্চিত করতে হবে।

১১.১২.২ কম্পিউটার সজ্জিতকরণ, অত্যাধুনিক উপকরণ সংগ্রহ ও উদ্ভাবনের মাধ্যমে প্রশিক্ষণ বিভাগকে জোরদার করতে হবে। বিশেষ করে, প্রশিক্ষণকে সংশ্লিষ্ট আকর্ষণীয় ও ফলপ্রসূ করে তোলার লক্ষ্যে উপকরণাদির উন্নয়ন ও বহুমুখী মাধ্যমের জন্য ব্যাপক প্রচেষ্টা চালানো দরকার।

১১.১২.৩ দক্ষ ও যোগ্য প্রশিক্ষক নিশ্চিত করতে হবে। প্রশিক্ষণ কাজের একটি বিশেষায়িত প্রক্রিয়া এ প্রক্রিয়ার ব্যাখ্যা ও বিশ্লেষণ করতে অনেক বক্তৃতা, আলোচনা, আনুষ্ঠানিকতা এবং জটিলতা অতিক্রম করতে হয়। অতএব প্রক্রিয়াটি আকর্ষণীয় এবং সহজবোধ্য করার জন্য কর্মীদের মধ্যে আন্তরিকতার ভাব গড়ে (Rapport building) তুলতে হয়, অর্থাৎ এক বন্ধুত্বপূর্ণ অন্তরঙ্গ পরিবেশ সৃষ্টি করে কর্মীদের বিরক্তিভাব দূর করতে হয়। যেমন ট্রেনিং এর মাঝে মাঝে বা বিরতির সময় ছোট খাট মজার গল্পের বা ব্যক্তিগত জীবনের বিচিত্র কাহিনী তুলে ধরা।

১১.১২.৪ অপর্യാপ্ত সময় সীমা হলে প্রশিক্ষণার্থীরা কিছু শিখতে পারে না। তাই প্রশিক্ষণের মেয়াদের বিষয়টি বিবেচনায় আনা প্রয়োজন।

১১.১২.৫ প্রশিক্ষণ গ্রহণ শেষে ভাল করলে কোন কর্মকর্তা যে বিশেষ সুবিধা পাবেন বা পুরস্কারের ব্যবস্থা করা হলে প্রশিক্ষণ পরবর্তী মাঠ ভেটিং ফ্যাক্টর বা প্রেষণা হিসেবে তা কাজ করবে। এছাড়াও প্রশিক্ষণ শেষে প্রেষণা বৃদ্ধিকারী প্ররোচক গুলো বৃদ্ধি করতে হবে।

১১.১২.৬ জরীপের মাধ্যমে যেহেতু কর্মীরা তাদের তত্ত্বাবধায়ক ও ব্যবস্থাপকদের দক্ষতা সম্বন্ধে কিরূপ ধারণা পোষণ করে তা জানা যায় তাই কর্মসম্প্রতি জরীপ চালানোর দরকার রয়েছে। এই ধরনের জরীপ ব্যবস্থাপক ও কর্মীদের প্রশিক্ষণ প্রয়োজনীয়তা নির্ধারণে সাহায্য করে।

১১.১২.৭ পদোন্নতিতে প্রশিক্ষণ অন্যতম যোগ্যতা হিসেবে ধরা উচিত। প্রশিক্ষণ পর তার একটা ফলাফল থাকে উচিত এর ফলে প্রশিক্ষণের ওপর সবার আগ্রহ বেড়ে যাবে। এছাড়াও যখন কোন প্রতিষ্ঠান তার কর্মীদের পদোন্নতি দানের বিষয় কল্পনা করে তখন কর্মীদের দায়িত্ব ও কর্তব্য সম্পর্কে জ্ঞান অর্জন এবং নূতন কর্মে তাদের উৎসাহ উদ্দীপনা বৃদ্ধি

পাবে এবং নৈতিক মনোবল উন্নত হবে বার মাধ্যমে উচ্চ পদে অধিষ্ঠিত হয়ে দক্ষতার সাথে কাজ করার সুযোগ পাবে।

১১.১২.৮ প্রশিক্ষণ কার্যকারিতা মূল্যায়নের প্রথম কাজ হবে প্রশিক্ষণার্থীদের প্রতিক্রিয়া সংগ্রহ করা। এই প্রতিক্রিয়া লিখিত বা মৌখিক মন্তব্য আকারে গ্রহণ করা যেতে পারে। এই প্রশিক্ষণ কার্যক্রম শেষে প্রশিক্ষণার্থীদেরকে প্রশ্নপত্র প্রদান করে তাদের মূল্যবান মন্তব্য গ্রহণ করতে হবে এবং যথার্থতা যাচাইয়ের সাম্প্রতিক গ্রহণ করা যেতে পারে।

১১.১২.৯ প্রশিক্ষণ গ্রহণের পূর্বের ও পরের কাজের পারদর্শিতার তুলনাকরণ। এই প্রক্রিয়ায় কার্যসম্পাদনে দক্ষতার কতগুলো মান নির্ধারণ করে তার সাথে অর্জিত দক্ষতার তুলনা করা হলে প্রশিক্ষণ কার্যক্রম সাফল্য পাবে।

১১.১২.১০ প্রশিক্ষণ গ্রহণ শেষে প্রত্যাবর্তনের পরে যোগ্য তত্ত্বাবধায়কের অধীনে উপদেশ- নির্দেশ দানের ব্যবস্থা খুবই সীমিত। ফলে প্রশিক্ষণ কতটা ফলপ্রসূ হলো তা নিরূপণ করা যায় না তাই দক্ষতা যাচাইয়ের যোগ্য তত্ত্বাবধায়ক দরকার।

১১.১২.১১ ব্যক্তি খাতে গবেষণা ও উন্নয়ন কার্যক্রম পরিচালনা বাধ্যতামূলক করতে হবে। গবেষণা খাতে ব্যয়িত অর্থ করমুক্ত প্রেষণা করতে হবে। বাংলাদেশের মত গরীব দেশে মৌলিক গবেষণা করার মতো অর্থ ও দক্ষতা সম্পন্ন লোকের স্বল্পতা রয়েছে। তাই বিদেশী গবেষণা প্রতিষ্ঠানে নিয়োজিত বাংলাদেশী উচ্চশিক্ষিত লোকদের প্রত্যাভাসন করিয়ে দেশে গবেষণা ও উন্নয়ন কাজ করানো যেতে পারে। অবশ্য এজন্য তাদেরকে সামাজিক ও আর্থিক সুবিধাদি দিতে হবে। দেশে গবেষণা কার্যক্রম বৃদ্ধি করা হলে তা থেকে সুফল পাওয়া যাবে।

১১.১২.১২ সরকার এবং গবেষণা প্রতিষ্ঠান ও এনজিও সমূহের মধ্যে সংযোগ বাড়তে হবে। এক্ষেত্রে সরকার সমন্বয়কারীর ভূমিকা পালন করবে নিয়ন্ত্রকের নয়।

### ১১.১৩ ভবিষৎ গবেষকদের জন্য পরামর্শঃ

প্রশিক্ষণ নীতির দীর্ঘমেয়াদি লক্ষ্য হলো প্রশিক্ষণ বাংলাদেশের অর্থনৈতিক উন্নয়নের জন্য এবং দেশের সমগ্র মানব সম্পদ উন্নয়নের জন্য একটি গুরুত্বপূর্ণ সরবরাহ হিসেবে পরিণত করা। মানব সম্পদ ও যন্ত্রের মধ্যে কার্যকর ভাবে তাদের একত্রীকরণের মাধ্যমে উৎপাদিত দ্রব্যের বৃদ্ধি করাই হচ্ছে প্রশিক্ষণের লক্ষ্য। প্রশাসনিক কাঠামো এই দেশে সঠিকভাবে গড়ে না ওঠার ফলে প্রশাসকের মনোভাবের পরিবর্তন হয় নাই। প্রভু সুলভ ধ্যান ধারণার পরিবর্তন ঘটানো প্রয়োজন রয়েছে। একমাত্র প্রশিক্ষণই পারে মূল্যবোধের আমূল পরিবর্তন ঘটতে। এই বিষয়টি নিয়ে ব্যাপক আলোকপাত করে গবেষকদের এগিয়ে আসতে হবে। বিশেষ করে আরো অধিক পরিমাণে নমুনা নিয়ে ব্যাপক গবেষণা করতে হবে। এর ফলে অনেক অজানা অথচ গুরুত্বপূর্ণ তথ্য বেরিয়ে আসতে পারে। শুধু ঢাকা শহরকে নমুনার অন্তর্ভুক্ত না করে ঢাকা শহরের বাইরে যে সব বিভাগে এনজিওর কার্যক্রম রয়েছে সে সব স্থানের কর্মীদের প্রশিক্ষণ সম্পর্কিত সকল বিষয়কে গবেষণার অন্তর্ভুক্ত করতে হবে।

একমাত্র মানব সম্পদ উন্নয়ন ও তার সুষ্ঠু প্রয়োগ করে উন্নত দেশগুলো চরম সাফল্য অর্জন করেছে। পরিবর্তনশীল পৃথিবীর সাথে খাপ খাইয়ে নেয়ার জন্য অবিরাম প্রশিক্ষণের মাধ্যমে কর্মীর জ্ঞান ও দক্ষতার উন্নয়ন সাধন যেমন করতে তেমনি প্রশিক্ষণের সাথে সম্পর্কিত বিভিন্ন সমস্যা চিহ্নিত করতে হবে এবং এ বিষয়ে ব্যাপক গবেষণা ও উন্নয়ন কার্যক্রম পরিচালনা করতে হবে।

### ১১.১৪ উপসংহার

প্রশাসনিক ব্যবস্থায় প্রত্যেক কর্মকর্তার জন্য নির্দিষ্ট হয় বিশেষ বিশেষ কর্ম। এক্ষেত্রে সাফল্যের চাবিকাঠি হল কর্মকর্তাদের দক্ষতা, আর দক্ষতা বৃদ্ধির জন্য প্রশিক্ষণই মূলতঃ দায়ী। উন্নয়নমুখী প্রশাসনের সাফল্যের জন্য প্রয়োজন হচ্ছে জাতীয় অগ্রগতি সাধনের লক্ষ্যে বহু সংখ্যক কৃতি কর্মকর্তার আত্মনিয়োগ। কর্মকর্তাদের দৃষ্টিভঙ্গি পরিবর্তনে, মূল্যবোধ

নির্ধারণে ও উন্নয়নমূলক প্রকল্প সঠিকভাবে বাস্তবায়নে প্রশিক্ষণের ভূমিকা অত্যন্ত গৌরবোজ্জ্বল।

কিন্তু প্রশিক্ষণ এদেশের সবচেয়ে অবহেলিত একটি বিষয় যা উন্নত বিশ্বের ব্যবস্থাপনার ক্ষেত্রে কর্ম বা পেশাভিত্তিক পরিকল্পনার অন্যতম নির্ধারক। সাংগঠনিক লক্ষ্য ও ব্যক্তিগত লক্ষ্যকে একীভূত করে তোলার মধ্যে দিয়ে দক্ষ প্রশাসন গড়ে তোলার ক্ষেত্রে পেশাভিত্তিক পরিকল্পনার অংশ হিসেবে প্রশিক্ষণ সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণ। এনজিও কর্মকর্তা ও কর্মচারীদের দক্ষতা উন্নয়ন এবং তাদের নেতৃত্বের গুণাবলী বিকাশের মাধ্যম হিসেবে প্রশিক্ষণ কাজ করে থাকে। অন্যান্য প্রতিষ্ঠান বা সেक्टरের তুলনায় এনজিও সেक्टरে প্রশিক্ষণ ব্যবস্থা প্রকল্প ভিত্তিক এবং প্রশিক্ষণকে যথেষ্ট গুরুত্ব সহকারে বিবেচনা করা হচ্ছে। তথাপি প্রশাসনিক কিছু সীমাবদ্ধতার কারণে প্রশিক্ষণ প্রক্রিয়ার মাধ্যমে প্রতিষ্ঠান এবং কর্মী উভয়েই কোন না কোন ভাবে সমস্যার সম্মুখীন হচ্ছে। কিন্তু এই অবস্থার অবসান কল্পে সংশ্লিষ্ট সকলকে এগিয়ে আসতে হবে উদার মন নিয়ে। প্রতিষ্ঠানের সীমাবদ্ধতার দিকে লক্ষ্য রেখে কর্মীদের সমস্যা চিহ্নিত করে তা সমাধানের পথ খুঁজে বের করতে হবে।



দ্বাদশ অধ্যায়

তথ্য নির্দেশ  
ও  
পরিশিষ্ট

## তথ্য নির্দেশ

Bowman, Barbara, 'Assessing Your Needs Assessment', Training & Development, Jan. 1997.

Cadwell, Charles M., 'Training the Trainer: Evaluating Results', Trainer's Workshop. March-April 1991, pp. 37-64

Ostroff, Cheri, 'Training Effectiveness Measure and Scoring Schemes', Personal Psychology, Summer 1991, pp. 353-374.

Friedman, pall G. and Yarbrough, Elaine A., Training Strategies from Start to Finish, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1985.

Hazucka and Katherine Holt, Starting Right, Training and Development Journal, January 1991, pp. 71-72.

Lynch, James L., Making Manpower Effective, Pan Books, 1972.

James & Sullivan, 'Improving Performance', Training 101, June 1996.

McNaught, Jay, 'The Ten Rules for Perfect Evaluation', Data Training, May 1991, pp. 10-16.

Gingerallov, Leonard F., 'Before and After Training', Training & Development, Feb. 1995.

Bramley, Peter, Evaluating Training Effectiveness: Translating Theory into Practice, McGraw-Hill, 1991.

Philips, Jack J., Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods, 2nd edition, Gulf Publishing, 1991.

Powens, 'Enhancing Managerial Competence: The American Management Association Competency Programme', in Journal of management Development (Bradford, West Yorkshira), vol. 6, No. 4, 1987.

Robins, Stephen P. and David A., Decenzo, Personnel and Human Resource Management, Third edition, Prentice Hall, July 1996.

Wade, Pamela A., 'Measuring the Impact of Training', First Edition, Richart Chang Associates Inc. 1994.

Training & Development, American Society for Training & Development, June 1996.

Assessing Training Needs, Knitting, Lace & Net Industry Training Board, HMSO, 1971.

Assessing Your Company's Training Needs, Food, Drink & Tobacco Industry Training Board, HMSO, 1972.

Magginsow, Assessment of Training Needs, Local Government Industry Training Board, HMSO, 1970.

Robinson, D.G. and Robinson, J.C., Training for Impact: How to Link Training to Business Needs and Measure the Results, San Francisco: Jossey - Bass, 1989.

পরিশিষ্ট

## পরিশিষ্ট-ক

ঢাকা শহরে অবস্থিত এনজিও কর্মকর্তা ও কর্মচারীদের প্রশিক্ষণের ধরণ ও সমস্যা চিহ্নিত করণ সম্পর্কিত প্রশ্নপত্র (প্রধান নির্বাহী কর্তৃক পূরণীয়)

### ব্যক্তিগত তথ্য :

১. এনজিও এর নাম :
২. ঠিকানা :
৩. উত্তরদাতার নাম ( প্রধান নির্বাহী/ প্রতিষ্ঠানের প্রধান) :
৪. উত্তরদাতার বয়স :
৫. উত্তরদাতার শিক্ষাগত যোগ্যতা :
৬. চাকুরীর অভিজ্ঞতা :
৭. এনজিও এর ধরণ :

### প্রতিষ্ঠান সমূহের প্রশিক্ষণের উদ্দেশ্য অর্থ ব্যয় সম্পর্কিত

#### তথ্য :

১. প্রশিক্ষণ খাতে কি পরিমাণ অর্থ বরাদ্দ করে থাকেন?  
উত্তর :
২. মাথাপিছু প্রশিক্ষণার্থী প্রতি ব্যয়ের পরিমাণ উল্লেখ করুন!  
উত্তর :
৩. কর্মীভেদে সম্ভব্য প্রশিক্ষণ ব্যয় সম্পর্কে উল্লেখ করুন!  
ক) কর্মকর্তা পর্যায়ের ব্যয়   
খ) মাঠকর্মী পর্যায়ের ব্যয়   
গ) অন্যান্য

### প্রশিক্ষণ পদ্ধতি এবং এর মেয়াদ সম্পর্কিত তথ্য :

১. আপনার প্রতিষ্ঠানে কর্মে নিয়োজিত কতজন ব্যক্তি প্রশিক্ষণ গ্রহণ করেছে।

২. আপনার প্রতিষ্ঠানে কর্মে নিয়োজিত কর্মীদের প্রশিক্ষণের ধরণ সম্পর্কে বলুন। (শিক্ষনবীস এবং ট্রেইনার প্রশিক্ষণ ছাড়া অন্যান্য প্রশিক্ষণ ব্যবস্থা)

ক) কর্মকর্তা পর্যায়ের ব্যয়

খ) মাঠকর্মী পর্যায়ের ব্যয়

গ) অন্যান্য

৩. আপনার প্রতিষ্ঠানে কর্মে নিয়োজিত কর্মীদের দেশের বাইরে পাঠিয়ে প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা করেন কিনা ?

ক) হ্যাঁ

খ) না

৪. ৩ নং প্রশ্নের উত্তর হ্যাঁ হলে কোন ধরণের কর্মীদের বিদেশে পাঠিয়ে প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা করে থাকেন।

ক) কর্মকর্তা পর্যায়ের কর্মী

খ) মাঠকর্মী

গ) অন্যান্য

৫. প্রশিক্ষণ কর্মসূচীর মেয়াদ সম্পর্কে বলুন?

উত্তর :

ক) ১দিন - ৩ সপ্তাহ

খ) ৩ সপ্তাহ - ১ মাস

গ) ১ মাস - ৩ মাস

ঘ) ৩ মাস - ৬ মাস

গ) ৬ মাস এর উর্ধ্ব

৬. কোন কর্মীকে প্রশিক্ষণ প্রদানের পূর্বে তার কোন কোন বিষয়গুলো প্রধান্য পায়

মতামত

প্রশিক্ষকের ভূমিকা ও প্রশিক্ষণের মূল্যায়ন সম্পর্কিত তথ্য

১. আপনার প্রতিষ্ঠানে কোন প্রশিক্ষক প্রশিক্ষণ প্রদান করে থাকেন?

উত্তর :

২. আপনার প্রতিষ্ঠানে প্রশিক্ষণ পরবর্তী মূল্যায়ন ব্যবস্থা রয়েছে কিনা?

উত্তর :

ক) হ্যাঁ

খ) না

৩. ২ নং প্রশ্নের উত্তর হ্যাঁ হলে প্রশিক্ষণ পরবর্তী মূল্যায়ন ব্যবস্থার ধরণ সম্পর্কে আলোচনা করুন।

মতামত

৩. প্রশিক্ষণ পরবর্তী কার্য সম্পাদন এবং দক্ষতা সম্বন্ধে কর্মস্থলের দায়িত্বে নিয়োজিত উর্ধ্বতন অথবা অধস্তন কর্মকর্তাদের মতামত নেয়ার ব্যবস্থা আছে কি না ?

ক) মতামত নেয়া হয়

খ) মতামত নেয়া হয় না

প্রেমণা ও প্রশিক্ষণ সম্পর্কিত তথ্য :

১. প্রশিক্ষণ কর্মীদের কাজে উৎসাহ প্রদান করে কি না?

উত্তর :

ক) হ্যাঁ

খ) না

গ) মাঝে মাঝে

২. কোন ধরণের কর্মীদের মধ্যে প্রশিক্ষণের পর কাজের উৎসাহ বৃদ্ধি লক্ষ্য করা যায় বলে মনে করেন?

উত্তর :

ক) কর্মকর্তা পর্যায়ের কর্মীদের

খ) মাঠকর্মীদের

প্রশিক্ষণের সাথে পদোন্নতি সম্পর্কিত তথ্য :

১. প্রশিক্ষণ পেলে কর্মীর মধ্যে কি ধরনের পরিবর্তন দেখা যায় যার মাধ্যমে কর্মী পদোন্নতি পাওয়ার যোগ্য বলে আপনি মনে করেন?

ক) মতামত

২. আপনার প্রতিষ্ঠানের প্রশিক্ষণপ্রাপ্ত কর্মীর পদোন্নতির হার সম্পর্কে বলুন।

উত্তর :

ক) প্রশিক্ষণের ভিত্তিতেই পদোন্নতির ব্যবস্থা করা হয়

খ) মাঝে মাঝে পদোন্নতির ব্যবস্থা করা হয়

গ) একেবারেই পদোন্নতির ব্যবস্থা করা হয় না

প্রশিক্ষণ ও প্রতিষ্ঠানিক উন্নয়ন সম্পর্কিত তথ্য :

১. প্রশিক্ষণ একটি প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নে সহায়ক ভূমিকা পালন করে কি না ?

উত্তর :

ক) সব সময় সহায়ক ভূমিকা পালন করে

খ) মাঝে মাঝে সহায়ক ভূমিকা পালন করে

গ) একেবারেই সহায়ক ভূমিকা পালন করে না

২. প্রশিক্ষণ কিভাবে প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নে সহায়ক ভূমিকা পালন করে।

মতামত

৩. প্রশিক্ষণপ্রাপ্ত কোন ধরনের কর্মীগণ প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নে অধিকতর সহায়ক ভূমিকা পালন করে ?

ক) জুনিয়র কর্মকর্তা

খ) মাঠকর্মী

গ) অন্যান্য



প্রশিক্ষণ সংক্রান্ত প্রতিষ্ঠানের সমস্যা সম্পর্কিত তথ্য :

১. প্রশিক্ষণার্থী কর্মী প্রশিক্ষণ গ্রহণের পর প্রতিষ্ঠানের কোন সমস্যার কারণ হয়ে দাঁড়ায় কি না ?

ক) হ্যাঁ

খ) না

গ) মাঝে মাঝে

২. প্রশিক্ষণার্থী কর্মী প্রশিক্ষণ গ্রহণের পর প্রতিষ্ঠানের কোন সমস্যার সৃষ্টি করে।

ক) মতামত

## পরিশিষ্ট-খ

ঢাকা শহরে অবস্থিত এনজিও কর্মকর্তা ও কর্মচারীদের প্রশিক্ষণের ধরণ ও সমস্যা চিহ্নিতকরণ সম্পর্কিত প্রশ্নপত্র (প্রশিক্ষক কর্তৃক পূরণীয়)

### ব্যক্তিগত তথ্য :

১. এনজিও এর নাম :
২. ঠিকানা :
৩. উত্তরদাতার নাম :
৪. উত্তরদাতার বয়স :
৫. উত্তরদাতার শিক্ষাগত যোগ্যতা :
৬. চাকুরীর অভিজ্ঞতা :
৭. এনজিও এর ধরণ :
৮. উত্তর দাতার পদবী :

### প্রশিক্ষণে ব্যবহৃত সহায়ক সামগ্রীর ধরণ সম্পর্কিত তথ্য :

১. প্রশিক্ষণে কোন ধরণের উপকরণ সরবরাহ করে থাকেন ?

- |                   |                          |
|-------------------|--------------------------|
| ক) নোটশ বোর্ড     | <input type="checkbox"/> |
| খ) বুলেটিন বোর্ড  | <input type="checkbox"/> |
| গ) মনোহরি সামগ্রী | <input type="checkbox"/> |
| ঘ) শিক্ষা মেশিন   | <input type="checkbox"/> |
| ঙ) ব্রোসিউর       | <input type="checkbox"/> |
| চ) ছায়াছবি       | <input type="checkbox"/> |
| ছ) ডিসপ্লে        | <input type="checkbox"/> |
| জ) হ্যান্ড আউট    | <input type="checkbox"/> |
| ঝ) গ্রাফ          | <input type="checkbox"/> |
| ঞ) কম্পিউটার      | <input type="checkbox"/> |

২. উপরে উল্লেখিত উপকরণ সমূহ কোন ধরণের কর্মীর জন্য কোন কোন উপকরণ সরবরাহ করে থাকেন ? (একাধিক উত্তর)

উত্তর :

- |                              |                          |
|------------------------------|--------------------------|
| ক) কর্মকর্তা পর্যায়ের কর্মী | <input type="checkbox"/> |
| খ) মাঠকর্মী                  | <input type="checkbox"/> |

## প্রশিক্ষকের ভূমিকা ও প্রশিক্ষণের মূল্যায়ন ব্যবস্থা

সম্পর্কিত তথ্য :

১. প্রশিক্ষণ কর্মসূচী প্রণয়নের ক্ষেত্রে বিভিন্ন পদক্ষেপ গুলোর কোন গুলোর কোন গুলো বিবেচনায় আনেন ?

উত্তর :

- ক) প্রশিক্ষণের প্রয়োজনীয়তা
- খ) প্রশিক্ষণ পদ্ধতি নির্বাচন
- গ) প্রশিক্ষণের জন্য প্রস্তুতি গ্রহণ
- ঘ) প্রশিক্ষণ কর্মসূচী বাস্তবায়ন ও ফলপ্রসূতা
- ঙ) প্রশিক্ষণ কর্মসূচীর ফলাবর্তন

২. প্রশিক্ষণ কর্মসূচী নির্ধারণে যে সব বিষয়সমূহকে প্রাধান্য দেয়া হয় সেগুলো উল্লেখ করুন ?

- ক) প্রতিষ্ঠানের আর্থিক ব্যয় সর্বাধিক গুরুত্ব পায়
- খ) প্রশিক্ষণার্থীর স্তর
- গ) প্রশিক্ষণের মেয়াদ
- ঘ) প্রশিক্ষণ কর্মসূচীর সুনির্দিষ্ট উদ্দেশ্য
- ঙ) প্রশিক্ষণ কর্মসূচীকে সহজ সরল এবং বাস্তবমুখী করা

৩. প্রশিক্ষণ কোর্স সমাপ্তির পরে প্রশিক্ষণার্থীর মূল্যায়নের ব্যবস্থা রয়েছে কিনা ?

মতামত

৪. প্রশিক্ষণ গ্রহণ শেষে প্রশিক্ষণার্থীর মূল্যায়নের ব্যবস্থা রয়েছে কিনা ?

- ক) হ্যাঁ
- খ) না
- গ) অন্যান্য

৫. প্রশিক্ষণ গ্রহণের পর কোন ধরনের পরীক্ষার সম্মুখীন হতে হয় কিনা ?

উত্তর :

ক) কোর্সের উপর মৌখিক পরীক্ষা

খ) কোর্সের উপর লিখিত পরীক্ষা

গ) কোন ধরনের পরীক্ষার ব্যবস্থা নেই

৬. প্রশিক্ষণ গ্রহণ শেষে প্রশিক্ষণের Effectiveness মূল্যায়নের জন্য প্রশিক্ষণার্থী কর্তৃক কোন ব্যবস্থা নেওয়া হয় কি না ?

ক) হ্যাঁ

খ) না

প্রেমণা ও প্রশিক্ষণ সম্পর্কিত তথ্য :

১. প্রশিক্ষণ কর্মীদেরকে কাজে উৎসাহ প্রদান করে কিনা ?

ক) হ্যাঁ

খ) না

গ) মাঝে মাঝে

২. কোন ধরনের কর্মীদের মধ্যে প্রশিক্ষণের কাজে উৎসাহ বৃদ্ধি লক্ষ্য করা যায় ?

ক) কর্মকর্তা পর্যায়ের

খ) মাঠকর্মীদের

প্রশিক্ষণের সাথে জড়িত বিভিন্ন সমস্যা ও সমাধান

সম্পর্কিত তথ্য :

১. প্রশিক্ষণের সময় কোন ধরনের সমস্যার সম্মুখীন হন কিনা ?

ক) সমস্যার সম্মুখীন হন

খ) সমস্যা একেবারেই হয় না

গ) মাঝে মাঝে সমস্যার সম্মুখীন হন

২. প্রতিষ্ঠানের দ্বারা প্রশিক্ষণ সংক্রান্ত কোন বিষয় সমস্যার সৃষ্টি করে  
কি না ?

ক) হ্যাঁ

খ) না

৩. ২ নং প্রশ্নের উত্তর হ্যাঁ হলে কোন ধরনের সমস্যার সম্মুখীন হন।

মতামত

৪. প্রশিক্ষণার্থী কর্মী দ্বারা কোন সমস্যার সম্মুখীন হন কিনা ?

উত্তর :

ক) হ্যাঁ

খ) না

৫. ৪ নং প্রশ্নের উত্তর হ্যাঁ হলে কোন ধরনের সমস্যার সম্মুখীন হনঃ

মতামত

## পরিশিষ্ট-গ

ঢাকা শহরে অবস্থিত এনজিও কর্মকর্তা ও কর্মচারীদের প্রশিক্ষণের ধরণ ও সমস্যা চিহ্নিতকরণ সম্পর্কিত প্রশ্নপত্র (প্রশিক্ষণ গ্রহণ করেছে এমন কর্মকর্তা/মাঠকর্মী কর্তৃক পূরণীয়)

### ব্যক্তিগত তথ্য :

১. এনজিও এর নাম :
২. ঠিকানা :
৩. উত্তরদাতার নাম :
৪. উত্তরদাতার বয়স :
৪. শিক্ষাগত যোগ্যতা :
৫. চাকুরীর অভিজ্ঞতা :
৬. এনজিও এর ধরণ :
৭. উত্তর দাতার পদবী :

### প্রশিক্ষণ পদ্ধতি এবং মেয়াদ সম্পর্কিত তথ্য :

১. গত ছয় মাসে আপনি কোন প্রশিক্ষণ গ্রহণ করেছেন কি না ?

উত্তর :

২. শিক্ষনবীস প্রশিক্ষণ ছাড়া গত ছয় মাসে আপনি কোন প্রশিক্ষণ গ্রহণ করেছেন।

উত্তর :

৩. প্রশিক্ষণ কর্মসূচীর মেয়াদ সম্পর্কে বলুন?

উত্তর :

- |                     |                          |
|---------------------|--------------------------|
| ক) ১দিন - ৩ সপ্তাহ  | <input type="checkbox"/> |
| খ) ৩ সপ্তাহ - ১ মাস | <input type="checkbox"/> |
| গ) ১ মাস - ৩ মাস    | <input type="checkbox"/> |
| ঘ) ৩ মাস - ৬ মাস    | <input type="checkbox"/> |
| গ) ৬ মাস এর উর্ধ্ব  | <input type="checkbox"/> |

প্রশিক্ষকের ভূমিকা ও প্রশিক্ষণের মূল্যায়ন ব্যবস্থা  
সম্পর্কিত তথ্য

১. প্রশিক্ষণের ফলপ্রদতা বা Effectiveness যাচাই এর কোন ব্যবস্থা রয়েছে কি না ?

উত্তর :

ক) হ্যাঁ

খ) না

২. প্রশিক্ষণ প্রদানের ক্ষেত্রে একজন প্রশিক্ষকের কোন কোন বিষয়গুলো মূল্যায়নের ক্ষেত্রে প্রাধান্য দেয়া হয় ?

উত্তর :

ক) প্রশিক্ষকের বিষয় বস্ত্র বোঝানোর ক্ষমতা-

(১) ভালো

(২) মোটামুটি

(৩) ভালো না

খ) দলকে উদ্বুদ্ধ করার ক্ষমতা-

(১) ভালো

(২) মোটামুটি

(৩) ভালো না

গ) উপস্থাপনার ক্ষমতা-

(১) ভালো

(২) মোটামুটি

(৩) ভালো না

ঘ) দলের কাছে গ্রহন যোগ্যতা-

(১) ভালো

(২) মোটামুটি

(৩) ভালো না

প্রেমণা ও প্রশিক্ষণ সম্পর্কিত তথ্য :

১. আপনি কি মনে করেন প্রশিক্ষণের মাধ্যমে একজন কর্মীর কাজের প্রেমণা বৃদ্ধি পায় ?

উত্তর :

ক) বৃদ্ধি পায়

খ) মাঝে মাঝে বৃদ্ধি পায়

গ) একেবারেই বৃদ্ধি পায় না

২. প্রশিক্ষণ ছাড়া নিম্নে উল্লেখিত কোন কোন বিষয়গুলো আপনার কাজের প্রেমণা বৃদ্ধি করে বলে মনে করেন ?

উত্তর :

ক) বেতন

খ) বোনাস

গ) ফ্রিন্ড বেনিফিট

ঘ) চাকুরীর নিরাপত্তা

ঙ) প্রশংসা ও স্বীকৃতি

চ) পুরস্কার

ছ) পদোন্নতি

জ) সহকর্মীদের সাথে ভালো সম্পর্ক

প্রশিক্ষণের সাথে কর্মসম্প্রষ্টির সম্পর্ক সম্পর্কিত তথ্যঃ

১. আপনি মনে করেন প্রশিক্ষণের মাধ্যমে কাজে সম্প্রষ্টি বাড়ানো সম্ভব ?

উত্তর :

ক) হ্যাঁ

খ) না

২. প্রশিক্ষণের মাধ্যমে কর্মসম্প্রষ্টি কিভাবে বৃদ্ধি পায় বলে মনে করেন?

উত্তর :

ক) মতামত



প্রশিক্ষণের সাথে জড়িত বিভিন্ন সমস্যা ও সমাধান

সম্পর্কিত তথ্য :

১. চাকুরীর ক্ষেত্রে প্রশিক্ষণ গ্রহণের সময় কোন সমস্যা পড়েন ?

ক) মতামত

২. চাকুরীর ক্ষেত্রে প্রশিক্ষণ উত্তর কোন কোন সমস্যায় পড়েন তা

উল্লেখ করুন ?

ক) মতামত

৩. প্রশিক্ষণ গ্রহণ ও প্রশিক্ষণ উত্তর সমস্যায় সমাধান গুলো বর্ণনা

করুন ?

উত্তর : প্রশিক্ষণ গ্রহণ

- প্রশিক্ষণ উত্তর

ক)

ক)

খ)

খ)

গ)

গ)

ঘ)

ঘ)

## পরিশিষ্ট-ঘ

ঢাকা শহরে অবস্থিত এনজিও কর্মকর্তা ও কর্মচারীদের প্রশিক্ষণের ধরণ ও সমস্যা চিহ্নিতকরণ সম্পর্কিত প্রশ্নপত্র (প্রশিক্ষণ গ্রহণ করে নাই এমন কর্মকর্তা/মাঠকর্মী কর্তৃক পূরণীয়)

### ব্যক্তিগত তথ্য :

১. এনজিও এর নাম :
২. ঠিকানা :
৩. উত্তরদাতার নাম :
৪. উত্তরদাতার বয়স :
৫. শিক্ষাগত যোগ্যতা :
৬. চাকুরীর অভিজ্ঞতা :
৭. এনজিও এর ধরণ :
৮. উত্তর দাতার পদবী :

### প্রশিক্ষণ পদ্ধতি এবং এর মেয়াদ সম্পর্কিত তথ্য :

১. গত ছয় মাসে আপনি কোন প্রশিক্ষণ পদ্ধতি গ্রহণ করেছেন কি না?

উত্তর :

২. শিক্ষনবীস প্রশিক্ষণ ছাড়া গত ছয় মাসে কোন প্রশিক্ষণে অংশ নিয়েছেন।

উত্তর :

### প্রেষণা ও প্রশিক্ষণ সম্পর্কিত তথ্য :

২. আপনি কি মনে করেন প্রশিক্ষণের মাধ্যমে একজন কর্মীর কাজের প্রেষণা বৃদ্ধি পায়?

উত্তর :

ক) বৃদ্ধি পায়

খ) মাঝে মাঝে করে

গ) একেবারেই করে না

২. প্রশিক্ষণ ছাড়া নিম্নে উল্লেখিত কোন কোন বিষয়গুলো আপনার কাজের প্রেষণা বৃদ্ধি করে বলে মনে করেন ?

উত্তর :

- |                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| ক) বেতন                         | <input type="checkbox"/> |
| খ) বোনাস                        | <input type="checkbox"/> |
| গ) ফ্রিন্জ বেনিফিট              | <input type="checkbox"/> |
| ঘ) চাকুরীর নিরাপত্তা            | <input type="checkbox"/> |
| ঙ) প্রসংশা ও স্বীকৃতি           | <input type="checkbox"/> |
| চ) পুরস্কার                     | <input type="checkbox"/> |
| ছ) পদোন্নতি                     | <input type="checkbox"/> |
| জ) সহকর্মীদের সাথে ভালো সম্পর্ক | <input type="checkbox"/> |

প্রশিক্ষণের সাথে কর্মসম্পত্তির সম্পর্ক সম্পর্কিত তথ্য:

১. আপনি কি মনে করেন প্রশিক্ষণের মাধ্যমে কাজে সম্ভ্রুটি বাড়ানো সম্ভব ?

উত্তর :

- |          |                          |
|----------|--------------------------|
| ক) হ্যাঁ | <input type="checkbox"/> |
| খ) না    | <input type="checkbox"/> |

প্রশিক্ষণ ও প্রতিষ্ঠানিক উন্নয়ন সম্পর্কিত তথ্য :

১. আপনি কি মনে করেন কর্মীদের প্রশিক্ষণ গ্রহণ একটি প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নে সহায়ক ভূমিকা পালন করে?

উত্তর :

- |          |                          |
|----------|--------------------------|
| ক) হ্যাঁ | <input type="checkbox"/> |
| খ) না    | <input type="checkbox"/> |

২. ১ এর উত্তর হ্যাঁ হলে তা কিভাবে তা কিভাবে সম্ভব উল্লেখ করুন।

মতামত

প্রশিক্ষণের সাথে জড়িত সমস্যা ও সমাধান সম্পর্কিত তথ্য

৪

১. প্রশিক্ষণার্থী কর্মী প্রশিক্ষণ ছাড়া অন্য কোন প্রশিক্ষণ কার্যক্রমে অংশ গ্রহণ না করার ফলে আপনার কি কোন সমস্যার সৃষ্টি হয়েছে ?

উত্তর :

ক) হ্যাঁ

খ) না

২. ১ এর উত্তর হ্যাঁ হলে তা কি ধরনের সমস্যার সৃষ্টি হয় তা উল্লেখ করুন।

ক) মতামত

## পরিশিষ্ট-৬

### বিভিন্ন পর্যায়ের কর্মকর্তা ও মাঠকর্মীদের পদবীর তালিকা

১. প্রধান নির্বাহী কর্মকর্তা (প্রতিষ্ঠান প্রধান)- ৬৯ জন
২. প্রশিক্ষক(পদবী দেয়া হয় নাই)- ৬৯ জন

### ৩. উচ্চ পদস্থ কর্মকর্তা পর্যায়ের ভাগ

- ক) নির্বাহী- এদের মধ্যে যারা রয়েছে
  - ১) নির্বাহী পরিচালক ১১ জন
  - ২) উপ- নির্বাহী পরিচালক ৯ জন
  - ৩) উপ পরিচালক ৩ জন
- খ) উচ্চ স্তরের পরিচালক ও ব্যবস্থাপক
  - ১) বিভিন্ন বিভাগের প্রকল্প পরিচালক ৯ জন
  - ২) কর্মসূচী প্রধান (প্রজেক্ট অর্গানাইজার) ৫ জন
  - ৩) প্রকল্প ব্যবস্থাপক (প্রজেক্ট ম্যানেজার) ৯ জন
- গ) পরিদর্শক (বঁটবথরংড়ৎ)
  - ১) কাস্টমার রিলেশন সার্ভিস অফিসার ৩জন
  - ২) ডিসাসটার ম্যানেজমেন্ট অফিসার ৪ জন
  - ৩) মেডিকেল অফিসার ৩ জন
  - ৪) সিনিয়র প্রোগাম অফিসার ৯ জন
  - ৫) মনিটরিং অফিসার ৪জন

### জুনিয়র পর্যায়ের কর্মকর্তা

- ১) জুনিয়র মেডিকেল অফিসার ৪জন
- ২) ম্যানেজার ৮ জন
- ৩) প্রশাসনিক কর্মকর্তা ৬ জন
- ৪) জুনিয়র প্রোগাম অফিসার ৪৩ জন
- ৫) ফিন্যান্স ম্যানেজার ২ জন