

কার্য সন্তুষ্টি ও মনোবল

Job Satisfaction and Morale

৮

কার্য সন্তুষ্টি বহুমাত্রিক বিষয়ের প্রতি কর্মীর আবেগীয় প্রতিক্রিয়ার সমন্বিত ধারণা। কেননা, কার্য সন্তুষ্টি মানুষ স্বাভাবিকভাবেই সুখের প্রত্যাশী। তাই পরিবার ও চাকুরীস্থল সব জায়গাতেই শান্তি ও সন্তুষ্টি খুঁজে বেড়ায়। কার্যক্ষেত্রে প্রাতিষ্ঠানিক পরিবেশ, কার্যপ্রকৃতি, বেতন ও অন্যান্য ভাতাদি, সহকর্মীদের সাথে সম্পর্ক, তত্ত্বাবধান প্রভৃতি কর্মীদের মধ্যে ইতিবাচক বা নেতিবাচক মনোভাব সৃষ্টি করে। অনুকূল মনোভাব কর্মসন্তুষ্টির পরিচায়ক। কথায় বলে, সন্তুষ্টি কর্মী মানেই অধিক উৎপাদনশীল কর্মী। যদিও কর্মসন্তুষ্টি ও উৎপাদনশীলতার সম্পর্ক চ্যালেঞ্জের সম্মুখীন তবে কর্ম অসন্তুষ্টি নিচু মনোবল, ইউনিয়নের সাথে সম্পর্ক সৃষ্টি, শ্রমিক ঘূর্ণায়মানতা ও কার্য অনুপস্থিতি বৃদ্ধিতে সহায়ক শক্তি হিসেবে কাজ করে, যা ব্যবস্থাপকদের জন্য সুখকর নহে। এ জন্য কার্যসন্তুষ্টি ও মনোবল সম্পর্কে ব্যবসায় প্রশাসনের শিক্ষার্থীদের জানা দরকার। এ ইউনিটে এ সম্পর্কে বিস্তারিত আলোচনা করা হয়েছে।



ইউনিট সমাপ্তির সময়

ইউনিট সমাপ্তির সর্বোচ্চ সময় ৫ দিন

এ ইউনিটের পাঠসমূহ

পাঠ - ৮.১ : কার্যসন্তুষ্টি : সংজ্ঞা, অন্তর্নিহিত উপাদান ও গুরুত্ব

পাঠ - ৮.২ : কার্যসন্তুষ্টি : নির্ধারকসমূহ, কার্য অসন্তুষ্টি বোঝার উপায় এবং কার্যসন্তুষ্টি পরিমাপের পদ্ধতিসমূহ

পাঠ - ৮.৩ : মনোবল : সংজ্ঞা, প্রকৃতি এবং গুরুত্ব

পাঠ - ৮.৪ : উচ্চ ও নিম্ন মনোবল

পাঠ - ৮.৫ : মনোবল : পরিমাপের পদ্ধতি এবং শিল্প ক্ষেত্রে মনোবল উন্নত করার উপায়সমূহ

পাঠ-৮.১

কার্যসম্মতি : সংজ্ঞা, অন্তর্নিহিত উপাদান ও গুরুত্ব



উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- কার্যসম্মতির সংজ্ঞা বলতে পারবেন।
- কার্য সম্মতির অন্তর্নিহিত উপাদানসমূহ বা প্রকৃতি আলোচনা করতে পারবেন।
- কার্য সম্মতির প্রতিক্রিয়া বা গুরুত্ব বর্ণনা করতে পারবেন।
- কার্যসম্মতির নির্ধারকসমূহ বর্ণনা করতে পারবেন
- কর্মীরা যে কার্য সম্মতি নয় তা বোঝার উপায় বর্ণনা করতে পারবেন
- কার্যসম্মতি পরিমাপের পদ্ধতিসমূহ বর্ণনা করতে পারবেন



সূচনা বক্তব্য

Introduction

কার্য সম্মতি প্রতিষ্ঠানের প্রতি কর্মীর অঙ্গীকার, কাজের প্রতি মনোযোগ ও স্বতঃস্ফূর্ত ভাবে প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য অর্জনে মনোনিবেশ করা নিশ্চিত করে। সে কারণে ব্যবসায় প্রশাসনের একজন শিক্ষার্থীকে কার্য সম্মতি সম্পর্কে বিস্তারিত জানতে হবে। এটি জানা থাকলে কর্মীদের কার্যসম্মতি নিশ্চিত করতে পারবে। এ লক্ষ্যে এই পাঠে কার্য সম্মতির সংজ্ঞা, অন্তর্নিহিত উপাদানসমূহ ও গুরুত্ব নিয়ে আলোচনা করা হয়েছে। প্রথমে আমরা কার্য সম্মতির সংজ্ঞা নিয়ে আলোচনা করব।

কার্য সম্মতির সংজ্ঞা

Definition of Job Satisfaction

কার্য সম্মতি বহুমাত্রিক বিষয়ের প্রতি কর্মীর আবেগীয় প্রতিক্রিয়ার সমন্বিত ধারণা। কেননা, কার্য বা কর্ম সম্মতি কাজ ও কাজের পরিবেশ সম্পর্কিত নানা বিষয়ের প্রতি কর্মীর অন্তর্ভুক্ত অনুভূতি। কাজ ও তার বিভিন্ন উপাদান সম্পর্কে কর্মীর দৃষ্টিভঙ্গি ধনাত্মক বা ঋণাত্মক হতে পারে। কর্মীদের মধ্যকার এই অনুকূল ধারণা হতে কর্ম সম্মতির সৃষ্টি। কর্মীর প্রত্যাশা এবং কার্যের বিনিময়ে গৃহীত পুরস্কার যখন সামঞ্জস্যপূর্ণ হয় তখন কার্য সম্মতি সৃষ্টি হয়। অর্থাৎ কার্য সম্মতি কাজ ও তার আনুষঙ্গিক বিষয়াদির কর্মীর অভাব ও চাহিদা মেটানোর ক্ষমতার উপর নির্ভরশীল। সুতরাং কাজ, কার্য পরিবেশ ও অন্যান্য পারিপার্শ্বিক অবস্থার প্রতি কর্মীর অন্তঃস্থ অনুভূতিকে কার্য সম্মতি বলে। এ বিষয়ে কয়েকটি বিশেষজ্ঞ ধারণা নিচে দেয়া হলো।

নিউস্ট্রিম ও ডেভিস (২০০৪) এর মতে, কার্য সম্মতি হলো কাজ সম্বন্ধে কর্মীদের অনুকূল বা প্রতিকূল অনুভূতি ও আবেগের একটি সমষ্টি যা দিয়ে তারা কাজকে দেখে। [Job satisfaction is a set of favourable and unfavourable feelings and emotions with which employees view their work.]

ক্রম (১৯৬৪) এর মতে, কাজের গুরুত্বপূর্ণ অংশের প্রতি একজন কর্মীর ধারণাগত বা আবেগজনিত ইতিবাচক প্রতিক্রিয়াকে কার্য সম্মতি হিসাবে বিবেচনা করা + যতে পারে। [Job satisfaction is generally considered to be an individual's perceptual or emotional reaction to important facts of work.]

গিবসন, ইভানসিভিচ ও ডোনেলি (১৯৯১) এর মতে, কর্মসম্মতি হলো কার্য সম্বন্ধে কর্মীর মনোভাব, যা কাজের প্রতি তাদের প্রত্যক্ষণের ফলে সৃষ্টি। [Job satisfaction is an attitude that workers have about their job, which results from their perceptions of the job.]

লক (১৯৭৬) মত প্রকাশ করেন, কার্য সন্তুষ্টি হচ্ছে নিজের কাজ বা অভিজ্ঞতার মূল্যায়নের মাধ্যমে প্রাপ্ত আনন্দদায়ক বা ইতিবাচক ভাবাবেগের অবস্থা। [Job satisfaction is a pleasurable or positive emotional state from the appraisal of one's job or experience.]

এ সকল সংজ্ঞা পর্যালোচনা করলে আমরা দেখি যে, কাজ ও কাজের পরিবেশের বিভিন্ন উপাদানের প্রতি কর্মীদের ইতিবাচক বা নেতিবাচক অনুভূতি ও মনোভাব হলো কার্য সন্তুষ্টি। এটি তখনই সৃষ্টি হয় যখন কাজটি কর্মীর চাহিদা, মূল্যবোধ বা গুরুত্বপূর্ণ বিষয়গুলি পূরণ করেছে বলে কর্মী মনে করে। পরিশেষে বলা যায়, কার্য সন্তুষ্টি হচ্ছে কাজ ও কার্যপরিবেশের প্রতি কর্মীর অভিজ্ঞতালব্ধ মূল্যায়নের মাধ্যমে প্রাপ্ত আনন্দদায়ক অনুকূল মনোভাব।

এবার কার্য সন্তুষ্টির অন্তর্নিহিত উপাদান নিয়ে আলোচনা করা হবে।

কার্য সন্তুষ্টির অন্তর্নিহিত উপাদানসমূহ

[Inherent elements of Job Satisfaction]

- ১। কার্য সন্তুষ্টি কর্মস্থল সম্বন্ধে কর্মীর একটি আবেগজনিত বা মানসিক প্রতিক্রিয়া।
- ২। কার্য সন্তুষ্টি কাজের বিনিময়ে প্রাপ্ত পুরস্কার কর্মীর প্রত্যাশাকে কত টুকু পূরণ করতে সক্ষম তা দ্বারা নির্ধারিত হয়।
- ৩। কার্য সন্তুষ্টি কাজের কতকগুলি গুরুত্বপূর্ণ বৈশিষ্ট্যের প্রতি কর্মীর কার্যকর প্রতিক্রিয়া।

এবার আমরা কার্য সন্তুষ্টির প্রতিক্রিয়া বা গুরুত্ব নিয়ে আলোচনা করবো।

কার্য সন্তুষ্টির প্রতিক্রিয়া বা গুরুত্ব

Consequences or Importance of Job Satisfaction

শিল্প প্রতিষ্ঠানের সার্বিক উন্নয়নের জন্য ও নিরবচ্ছিন্ন উৎপাদন অব্যাহত রাখার জন্য নিবেদিতপ্রাণ কর্মী দরকার। সংগঠনের সাফল্য কেবল তেমন কর্মী দিতে পারে। সন্তুষ্টি কর্মী যে কোন প্রকার সংগঠনের জন্যই অতীব গুরুত্বপূর্ণ। সকল ব্যবস্থাপকই কর্মীদের সন্তুষ্টি অসন্তুষ্টি সম্বন্ধে অত্যন্ত উদ্বিগ্ন। এ প্রেক্ষাপটে কার্য সন্তুষ্টির পরিণাম ও গুরুত্ব নিচে আলোচনা করা হলো :

- ১। **সংগঠনিক অঙ্গীকার :** কার্য সন্তুষ্টি কর্মীদের মধ্যে কাজের প্রতি ও সংগঠনের প্রতি অঙ্গীকার সৃষ্টি করে। তারা সংগঠনকে ভালোবাসে, সংগঠনের উন্নতির জন্য কাজ করে ও সংগঠনকে নিয়েই তাদের জীবন গড়ে। ফলে সংগঠন দীর্ঘ স্থায়িত্ব পায়।
- ২। **উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধি :** সন্তুষ্টি কর্মী অধিকতর উৎপাদনশীল। তাই, কার্য সন্তুষ্টি কাজের প্রতি ইতিবাচক অনুভূতি বৃদ্ধি করে ও কাজের গুণগতমান উন্নত করে। কর্মসন্তুষ্টি উৎপাদিকাশক্তি বৃদ্ধিতে সহায়তা করে।
- ৩। **অনুপস্থিতি হ্রাস :** কার্য সন্তুষ্টি কর্মীদের কাজে অনুপস্থিতির হার কমে। কেননা তারা কাজকে ও কাজের পরিবেশকে পছন্দ করে। তাই, কর্মক্ষেত্রে থেকে তারা কাজ করার মধ্যে আনন্দ পায়। কর্মসন্তুষ্টি হ্রাস পেলে কর্মীদের মধ্যে অকার্যকর অনুপস্থিতি থাকার প্রবণতা বৃদ্ধি পায়।
- ৪। **শ্রমিক ঘূর্ণায়মানতা হ্রাস :** কার্য সন্তুষ্টি শ্রমিক ঘূর্ণায়মানতা কমে। শ্রমিক ঘূর্ণায়মানতা ব্যবস্থাপকদের জন্য একটি উদ্বেগের কারণ। কেননা, শ্রমিক ঘূর্ণায়মানতা কর্মী নিয়োগ ও প্রশিক্ষণ ব্যয় বৃদ্ধি করে। বিভিন্ন গবেষণা হতে দেখা যায় তুলনামূলকভাবে অসন্তুষ্টি কর্মীরাই অধিক হারে প্রতিষ্ঠান ছেড়ে চলে যায়। সন্তুষ্টি কর্মীরা প্রতিষ্ঠানের সাথে একাত্মতা প্রকাশ করে। ফলে শ্রমিক ঘূর্ণায়মানতা হ্রাস পায়।
- ৫। **শ্রমিক সংঘের কার্যক্রম হ্রাস :** শ্রমিকদের স্বার্থ রক্ষার জন্য শ্রমিক সংঘ গঠিত হয়। কিন্তু কাজ ও কাজের পরিবেশ নিয়ে কর্মীরা সন্তুষ্টি থাকলে শ্রমিক সংঘ তার গুরুত্ব হারায়। সে কারণে তাদের কর্মতৎপরতা হ্রাস পায়। কর্ম অসন্তুষ্টি শ্রমিক সংঘের কার্যকলাপ বৃদ্ধির অন্যতম কারণ। কার্যশর্ত ও কর্ম পরিবেশের প্রতি অসন্তুষ্টিই কর্মীদের সংঘের প্রতি ঝুঁকে পড়ার অন্যতম কারণ। সন্তুষ্টি কর্মীদের শ্রমিক সংঘে যোগদানের প্রবণতা অনেক কম।

- ৬। **শারীরিক ও মানসিক সুস্থতা রক্ষা :** বহু অসুখ আছে যার পেছনে কোন জীবানু নেই। মানসিক দুশ্চিন্তা ও অসন্তুষ্টি হচ্ছে এসব রোগের কারণ। যেমন গ্যাসট্রিক, ডায়বেটিস, রক্ত চাপ, হৃৎরোগ ইত্যাদি মনের চাপ থেকে আসে। কিন্তু কর্মী যদি কাজে সন্তুষ্ট থাকে, তাহলে এসব অসুখ তাদের হয় না। সন্তুষ্ট কর্মীরা শারীরিক ও মানসিকভাবে সুস্থ থাকে।
- ৭। **কার্যে জড়িত হওয়া :** কাজে সন্তুষ্ট কর্মী উপযাচক হয়ে স্বতঃস্ফূর্ত ভাবে নিজের ও সংগঠনের কাজে নিজেকে জড়িত করে। সংগঠনের কাজকে নিজের কাজ ভাবে এবং জানপ্রাণ দিয়ে কাজ করে।
- ৮। **অভিযোগ হ্রাস :** অসন্তুষ্ট কর্মীর সংগঠন ও এর নীতি ও কর্মসূচির প্রতি অতিরিক্ত অভিযোগ লক্ষ্য করা যায়। নিম্ন পর্যায়ে কর্ম সন্তুষ্টির কর্মীরা উচ্চ পর্যায়ের কর্ম সন্তুষ্টি অপেক্ষা ধীরে চলে এবং তাদের অভিযোগের মাত্রা অধিক হয়ে থাকে।
- ৯। **সমাজের উপর প্রভাব :** কর্মসন্তুষ্টি একদল সন্তুষ্ট নাগরিক সৃষ্টি করে। তাছাড়া সন্তুষ্ট কর্মীরা জীবনের প্রতি ইতিবাচক মনোভাব পোষণ করে। ফলে, সন্তুষ্ট কর্মী মনস্তাত্ত্বিক ভাবে সুষ্ঠু সমাজ সৃষ্টিতে সহায়তা করে।
- ১০। **সুষ্ঠু সাংগঠনিক পরিবেশ সৃষ্টি :** কাজে সন্তুষ্ট কর্মী সংগঠনের নিয়ম-কানুন ও সংস্কৃতি মেনে চলে। ফলে শান্তিপূর্ণ সাংগঠনিক পরিবেশ বজায় থাকে। তাছাড়া, কর্মসন্তুষ্টি সাংগঠনিক দ্বন্দ্ব হ্রাস করে। ফলে সংগঠনের উন্নয়ন ত্বরান্বিত হয়।
- ১১। **শৃঙ্খলা রক্ষা :** কর্ম অসন্তুষ্টি প্রতিষ্ঠানে বিশৃঙ্খলা সৃষ্টি করে, কর্মীদের মনোবল নিচু করে, শ্রমিক সমস্যা বৃদ্ধি করে, এবং কাজের প্রতিকূল পরিবেশ তৈরি করে। কিন্তু কার্যে সন্তুষ্ট কর্মী প্রতিষ্ঠানের নিয়মনীতির প্রতি শ্রদ্ধাশীল থাকে এবং সংগঠনে শৃঙ্খলা বজায় রাখে।
- ১২। **সুনাগরিক সুলভ আচরণ :** কার্যে সন্তুষ্ট কর্মীরা সুনাগরিক সুলভ আচরণ করে থাকে। তারা সহকর্মীদের প্রতি সহযোগিতার হাত প্রশস্ত করে, গ্রাহক ও ভোক্তাদের সাহায্য করে এবং সকলের সহিত সদাচরণ করে। একজন সুনাগরিক যেভাবে রাষ্ট্রের আইন-কানুন মেনে চলে এবং রাষ্ট্রের জন্য কাজ করে। তেমনই কাজে সন্তুষ্ট কর্মী সংগঠনের আইন-কানুন মেনে চলে।



সারসংক্ষেপ

কার্য সন্তুষ্টি বহুমাত্রিক বিষয়ের প্রতি কর্মীর আবেগীয় প্রতিক্রিয়ার সমন্বিত ধারণা। কার্য সন্তুষ্টি হচ্ছে কাজ ও কার্যপরিবেশের প্রতি কর্মীর অভিজ্ঞতালব্ধ মূল্যায়নের মাধ্যমে প্রাপ্ত আনন্দদায়ক অনুকূল মনোভাব। কার্যসন্তুষ্টির তিনটি উপাদান হলো কার্য সন্তুষ্টি কর্মস্থল সম্বন্ধে কর্মীর একটি আবেগজনিত বা মানসিক প্রতিক্রিয়া, কাজের বিনিময়ে প্রাপ্ত পুরস্কার এবং কাজের কতকগুলি গুরুত্বপূর্ণ বৈশিষ্ট্যের প্রতি কর্মীর কার্যকর প্রতিক্রিয়া। সন্তুষ্ট কর্মী যে কোন প্রকার সংগঠনের জন্যই অতীব গুরুত্বপূর্ণ। কেননা, এটি সাংগঠনিক অঙ্গীকার নিশ্চিত করে, উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধি করে, অনুপস্থিতি হ্রাস করে ও শ্রমিক ঘূর্ণায়মানতা হ্রাস করে।

পাঠ-৮.২

কার্যসম্ভৃষ্টি : নির্ধারকসমূহ, কার্য অসম্ভৃষ্টি বোঝার উপায় এবং কার্যসম্ভৃষ্টি পরিমাপের পদ্ধতিসমূহ



উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- কার্যসম্ভৃষ্টির নির্ধারকসমূহ বর্ণনা করতে পারবেন।
- কর্মীরা যে কার্য সম্ভৃষ্টি নয় তা বোঝার উপায় বর্ণনা করতে পারবেন।
- কার্যসম্ভৃষ্টি পরিমাপের পদ্ধতিসমূহ বর্ণনা করতে পারবেন।



সূচনা বক্তব্য

Introduction

কার্য সম্ভৃষ্টি প্রতিষ্ঠানের প্রতি কর্মীর অঙ্গীকার, কাজের প্রতি মনোযোগ ও স্বতঃস্ফূর্ত ভাবে প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য অর্জনে মনোনিবেশ করা নিশ্চিত করে। সে কারণে ব্যবসায় প্রশাসনের একজন শিক্ষার্থীকে কার্য সম্ভৃষ্টি সম্পর্কে বিস্তারিত জানতে হবে। এ লক্ষ্যে এই পাঠে কার্যসম্ভৃষ্টির নির্ধারকসমূহ, কার্য অসম্ভৃষ্টি বোঝার উপায়, ও কার্যসম্ভৃষ্টি পরিমাপের পদ্ধতিসমূহ নিয়ে আলোচনা করা হয়েছে। প্রথমে আমরা কার্য সম্ভৃষ্টির নির্ধারকসমূহ নিয়ে আলোচনা করব।

কর্মসম্ভৃষ্টির নির্ধারকসমূহ

Determinants of Job Satisfaction

কর্মসম্ভৃষ্টির নির্ধারকসমূহকে তিন ভাগে ভাগ করা যায়। কর্ম সম্পর্কিত উপাদান, ব্যক্তিগত উপাদান ও কর্ম বহির্ভূত উপাদান। এই নির্ধারকগুলো নিচে বর্ণনা করা হলো।

[ক] কার্য সম্পর্কিত নির্ধারকসমূহ : কাজের সাথে সম্পর্কিত যে সকল নির্ধারক কর্মীর কার্য সম্ভৃষ্টি আনে সেগুলো নিচে বর্ণনা করা হলো।

- ১। চ্যালেঞ্জিং কাজ [Challenging work] : মানুষ সৃষ্টিশীল জীব। তাই মানুষ সৃষ্টিশীল কাজ পছন্দ করে। যে কাজে জটিলতা, নতুনত্ব বা অভিনবত্ব থাকে সে কাজ মানুষ পছন্দ করে। এ ধরনের কাজের থেকে পাওয়া অন্তর্নিহিত তৃপ্তি কর্মীর নিকট অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ পুরস্কার। এ জন্য কাজটি যদি কর্মীর প্রশিক্ষণ ও দক্ষতার সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ হয়, কাজটি সম্মানজনক হয়, অন্যেরা কাজটিকে ভালো বলে মূল্যায়ন করে, কাজে উন্নতির সুযোগ থাকে, কাজের উপর কর্মীর নিয়ন্ত্রণ থাকে, কাজটির মাধ্যমে যদি কোন কিছু সৃষ্টি করা যায়, তাহলে কর্মী কার্য সম্ভৃষ্টি পায়।
- ২। ন্যায়সঙ্গত মজুরি [Equitable Pay] : মজুরি বা বেতন হলো প্রতিষ্ঠানে কর্মীর সেবাদানের পুরস্কার। যোগ্য, দক্ষ ও মেধাবী ব্যক্তিদেরকে সংগ্রহ ও সংরক্ষণে মজুরি প্রভাব বিস্তার করে। তাছাড়া, কর্মীদেরকে উচ্চতর উৎপাদনক্ষম রাখতে এবং প্রেষণাদানে মজুরি গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করে। সন্তোষজনক বেতন ও মজুরি নীতি এবং তার বাস্তবায়ন কর্মীদেরকে বেতন সম্পর্কে সম্ভৃষ্টি প্রদান করে। মজুরিকে সঠিকভাবে ব্যবহার করতে পারলে শক্তিশালী প্রেষণার উপাদান হিসেবে কাজ করে। সে জন্য ন্যায়সঙ্গত মজুরি বা বেতন কর্মীর কার্য সম্ভৃষ্টির শক্তিশালী নিয়ামক।
- ৩। অনুকূল আনন্দময় কার্য পরিবেশ [Favourable and Pleasurable Working Conditions] : কাজের সুনির্দিষ্ট নিয়মনীতি, পরিচ্ছন্ন পরিবেশ, প্রয়োজনীয় আলো বাতাস, বিনোদনের সুযোগ প্রভৃতি কাজের সূষ্ঠ কার্য পরিবেশ সৃষ্টি করে। পরিবেশ উন্নত হলে কর্মীরা সম্ভৃষ্টি চিত্তে কাজ করে। পাশাপাশি শ্রমিক কল্যাণ কর্মসূচি যেমন

পেনশন, ভবিষ্যত তহবিল, গ্র্যাচুইটি প্রভৃতি আর্থিক নিরাপত্তা ব্যবস্থা থাকলে কর্মীরা ভবিষ্যৎ অবসরকালীন জীবন সম্পর্কে নিশ্চিত হয়। যে সব প্রতিষ্ঠানে এই সকল সুবিধা থাকে, সে সব প্রতিষ্ঠানে কর্মীদের কর্মসম্পৃষ্টি থাকে।

- ৪। **সহায়ক সহকর্মী [Supportive Colleagues]** : কর্মীরা প্রতিষ্ঠানে দলবদ্ধ হয়ে কাজ করে। এখানে প্রতিটি কর্মী একটি দলের সদস্য। দলের অন্যান্য সদস্যের সাথে সম্পর্ক কর্মীর মনে সমৃষ্টি বা অসমৃষ্টি আনতে পারে। সহকর্মীদের মধ্যে সৌহার্দ্যপূর্ণ সম্পর্ক, সহায়ক সম্পর্ক ইত্যাদি কর্মীর মনোবলের উপর অনুকূল প্রভাব বিস্তার করে। কর্মীদের কার্য সমৃষ্টি ঘটে।
 - ৫। **উন্নয়নের সুযোগ [Opportunity of Development]** : কর্মক্ষেত্রে উন্নয়নের সুযোগ কর্মীর মনে আশার সঞ্চার করে এবং কার্য সমৃষ্টির একটি নিয়ামক শক্তি। কর্মীদের প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন করার জন্য কর্মসূচি থাকলে প্রতিটি কর্মীর উন্নতির আশা পূরণ হয়। পাশাপাশি যথা সময়ে পদোন্নতি কর্মীদের উচ্চ চাহিদা পরিতৃপ্ত করে এবং কর্মসমৃষ্টি অর্জনে নিয়ামক হিসাবে কাজ করে। উন্নয়নের সুযোগ দক্ষ কর্মীকে আকর্ষণ ও সংরক্ষণে সাহায্য করে।
 - ৬। **কর্মের নিরাপত্তা [Job Security]** : নিরাপদ কাজ কর্মীর কার্য সমৃষ্টি আনার অন্যতম একটি নির্ধারক। কর্মের নিরাপত্তা কর্মীর মন হতে অনিশ্চয়তা দূর করে। কর্মীর মনে আত্মবিশ্বাস ও আত্মপ্রত্যয় সৃষ্টি করে। কর্মীকে অনুপ্রেরণা প্রদান করে। কর্মী প্রতিষ্ঠানকে নিজের ভাবে। ফলে তারা নিশ্চিত মনে সমৃষ্টি চিন্তে কাজ করতে থাকে।
 - ৭। **অনুকূল তত্ত্বাবধান [Favourable Supervision]** : প্রতিষ্ঠানের প্রতিটি কর্মী কোন না কোন তত্ত্বাবধায়কের অধীনে কাজ করে। তত্ত্বাবধায়ক কর্মীকে কাজের দায়িত্ব দেন, নেতৃত্ব দান করেন, নির্দেশনা প্রদান করেন, কর্মীদের প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা করেন, এবং পরামর্শ দান করেন। সে কারণে অনুকূল তত্ত্বাবধায়ন পরিবেশ কর্মীর কার্য সমৃষ্টির একটি অন্যতম নির্ধারক। তত্ত্বাবধায়ক বিবেচক, দক্ষ ও আন্তরিক হলে কর্মীরা খুশী হয়। সহায়ক তত্ত্বাবধায়কের অধীনে কাজ করে কর্মীরা কর্ম সমৃষ্টি লাভ করে।
 - ৮। **স্বায়ত্তশাসন [Autonomy]** : কর্মীরা নিজের কাজের উপর স্বাধীনতা চায়। কম খবরদারিতে কাজ করা পছন্দ করে। কাজে নিজের ভাবনা-চিন্তা ও উদ্যোগ ব্যবহার করতে চায়। এ কারণে স্বায়ত্তশাসন কর্ম সমৃষ্টির জন্য অতীব গুরুত্বপূর্ণ। বিশেষ করে উচ্চপদস্থ নির্বাহীগণ স্বায়ত্তশাসন হতে অধিকতর কর্ম সমৃষ্টি লাভ করে। নিজস্ব কার্যাবলীর ব্যাপারে স্বাধিকার থাকলে কর্মী নিজস্ব জ্ঞান ও দক্ষতাকে কাজে লাগাতে পারে এবং সুগুণ প্রতিভা বিকাশের সুযোগ পায়। কর্মী আত্মতৃপ্তি লাভ করে ও কার্য সমৃষ্টি লাভ করে।
 - ৯। **ক্ষমতা ও দায়িত্ব [Power and Responsibility]** : ক্ষমতা মানুষের পরম প্রাপ্তির একটি। ক্ষমতা মানুষের অহং চাহিদা পূরণ করে। কর্মীরা অধিকতর দায়িত্বও পেতে চায়। কেননা ক্ষমতা ও দায়িত্ব কর্মীদের মর্যাদা বাড়ায়। সে কারণে অধিকতর দায়িত্ব ও নিয়ন্ত্রণ ক্ষমতা কর্ম সমৃষ্টি লাভে সহায়ক ভূমিকা পালন করে।
- [খ] ব্যক্তিগত নির্ধারকসমূহ [Personal Determinants]** : ব্যক্তিগত কতকগুলি উপাদান কর্মসমৃষ্টির নির্ধারক হিসেবে কাজ করে। সেগুলি নিয়ে নিচে আলোচনা করা হলো :
- ১। **বয়স (Age)** : বয়স কার্যসমৃষ্টির একটি নিয়ামক। গবেষণায় জানা গিয়েছে যে, বয়স ও কার্য সমৃষ্টির মধ্যে ইতিবাচক সম্পর্ক রয়েছে। সাধারণতঃ বয়স বৃদ্ধির সাথে কর্মসমৃষ্টি বৃদ্ধি পেতে থাকে। আবার বয়োজ্যেষ্ঠ কর্মীরা একই ধরনের কাজ করতে গিয়ে তরুণদের থেকে অধিক কর্মসমৃষ্টি অনুভব করে।
 - ২। **লিঙ্গ [Sex]** : লিঙ্গভেদে কার্য সমৃষ্টির হেরফের হয়। গবেষণা হতে দেখা যায় যে, পুরুষদের তুলনায় মহিলাদের উচ্চাভিলাষ ও আত্মোন্নয়নের চিন্তা-ভাবনা অনেকটা কম। মহিলারা সাধারণতঃ কর্মের অন্যান্য উপাদানের চাহিতে ভাল কার্যশর্ত, কার্য পরিবেশ ও মানবীয় সম্পর্কের উপর অধিক গুরুত্ব প্রদান করে থাকে। এই কারণে তুলনামূলকভাবে পুরুষদের থেকে মহিলাদের কর্ম সমৃষ্টির হার অধিক।
 - ৩। **শিক্ষাগত স্তর [Education Level]** : কর্মীর শিক্ষাগত যোগ্যতা কার্য সমৃষ্টির একটি অন্যতম নির্ধারক। গবেষণায় দেখা গেছে, কর্মীর শিক্ষার স্তর যত বেশী, তার কার্য সমৃষ্টি তত কম। একই ভাবে উচ্চ বুদ্ধিবৃত্তি সম্পন্ন কর্মী সহজে কার্য সমৃষ্টি পায় না। ফলে কর্মীদের শিক্ষার স্তর অনুসারে কার্য সমৃষ্টির মাত্রা বিচার করতে হবে।

- ৪। **অভিজ্ঞতা [Experience]** : কর্মীর কাজের অভিজ্ঞতা কার্য সন্তুষ্টি পাওয়ার আর একটি নির্ধারক। অভিজ্ঞতা ও কর্মসন্তুষ্টির মধ্যে সম্পর্কটি অত্যন্ত জটিল। চাকুরীর প্রথমদিকে কর্মীদের কর্ম সন্তুষ্টি থাকে। তবে পরে তা কমতে থাকে। সময়ের বিবর্তনে কর্মী প্রতিষ্ঠান ও কাজের সাথে নিজেদের খাপ খাওয়াইয়া নিতে সামর্থ্য হয়। তখন আবার কার্য সন্তুষ্টি বৃদ্ধি পায়।
- ৫। **দক্ষতার ব্যবহার [Utilization of Skills]** : কাজে কর্মীর দক্ষতা ও যোগ্যতা ব্যবহার করার সুযোগ কার্য সন্তুষ্টির একটা নির্ধারক। প্রতিটি কর্মীই তার যোগ্যতা ও দক্ষতার বাস্তবায়ন প্রত্যাশা করে। তারা যখন যোগ্যতা ও দক্ষতা বাস্তবায়নের সুযোগ পায় তখন তাদের আত্মপরিচয় প্রতিষ্ঠার চাহিদা পরিতৃপ্ত হয় এবং কর্মসন্তুষ্টি লাভ করে।
- ৬। **ব্যক্তিত্ব [Personality]** : কর্মীর ব্যক্তিত্বের গঠন ও শক্ততা কার্য সন্তুষ্টির আর একটি নির্ধারক। ব্যক্তিত্বসম্পন্ন কর্মীদের আবেগের উপর নিয়ন্ত্রণ থাকে, সূচু বিচারবোধ থাকে এবং সিদ্ধান্তের পরিপক্বতা থাকে। যে কোন পরিস্থিতিতে নিজেদের ভালভাবে খাপখাওয়াতে পারে। তাদের দুশ্চিন্তা থাকে না এবং সে কারণে তাদের কার্য সন্তুষ্টি থাকে।
- ৭। **পেশার স্তর [Occupation Level]** : কর্মীর পেশাগত স্তর কার্য সন্তুষ্টির আর একটি নির্ধারক। উর্ধ্বতন নির্বাহীরা অধিকতর কর্ম সন্তুষ্টি লাভ করেন, কেননা বেতন ও সুযোগ সুবিধার দিক থেকে তারা সন্তোষজনক অবস্থায় থাকেন। নিম্নস্থ কর্মীদের বেতন ও অন্যান্য সুযোগ সুবিধার পরিমাণ কম থাকায় তাদের কার্য সন্তুষ্টির মাত্রা কম থাকে।
- [গ] **কার্য বহির্ভূত উপাদান [Factors Outside the Job]** : মানুষ সামাজিক জীব। তাই মানুষের কর্ম জীবনকে তার পারিবারিক ও সামাজিক-সাংস্কৃতিক জীবন হতে পৃথক করে ভাবা যায় না। পারিবারিক ও সামাজিক-সাংস্কৃতিক জীবনের নানা উপাদান কর্মজীবনকে প্রভাবিত করে এবং তা দ্বারা কার্য সন্তুষ্টি নির্ধারিত হয়। এবার আমরা দেখবো কর্মীরা যে কাজে সন্তুষ্টি নয় তা বোঝার সূত্র কি কি।

কর্মীরা যে কাজে সন্তুষ্টি নয় তা বোঝার উপায়

Indicators of Employee Job Dissatisfaction

কর্মীদের কার্য অসন্তুষ্টি বোঝার জন্য নানা সূত্র বা উৎস রয়েছে। এ সকল উৎস থেকে প্রাপ্ত তথ্য কর্মীদের কার্য অসন্তুষ্টির উপসর্গ হিসেবে দেখা হয়। সে সকল উৎস ও উপসর্গ নিচে উল্লেখ করা হলো।

১. **শ্রমিক ঘূর্ণাবর্তন** : কর্মীদের প্রতিষ্ঠান ছেড়ে চলে যাওয়া ও আসার চিত্র থেকে কর্মীদের কার্য সন্তুষ্টি সম্পর্কে ধারণা করা যায়। কার্য সন্তুষ্টি না থাকলে পদত্যাগের হিড়িক পড়ে।
২. **অনুপস্থিতির হার** : কাজে নিয়মিত ভাবে অনুপস্থিত থাকা বা ঘনঘন অনুপস্থিত থাকা কর্মীদের কার্য অসন্তুষ্টির একটা লক্ষণ। কাজ ভালো না লাগলে কর্মী কাজে অনুপস্থিত থাকে।
৩. **অভিযোগের সংখ্যা** : বেশীবেশী অভিযোগকারী কর্মী কার্য অসন্তুষ্টির শিকার। প্রায়শই যে সব কর্মী অভিযোগ করে তারা অসন্তুষ্টি কর্মী। তাই অভিযোগের আধিক্য কার্য অসন্তুষ্টির একটা লক্ষণ।
৪. **সম্পদ অপচয় প্রতিবেদন** : কর্মী যদি সম্পদ অপচয় বেশী করে, তবে তা কার্য অসন্তুষ্টির কারণে হতে পারে। সে কারণে সম্পদের অপচয় কার্য অসন্তুষ্টির একটা লক্ষণ।
৫. **দুর্ঘটনা প্রতিবেদন** : দুর্ঘটনা অসতর্কতার কারণে হতে পারে। তবে এটি কর্মীর কার্য অসন্তুষ্টির কারণেও হতে পারে। অসন্তুষ্টি কর্মী উত্তেজিত ও অমনোযোগী থাকে। ফলে দুর্ঘটনা বেশীবেশী ঘটে। তাই, অতিরিক্ত দুর্ঘটনা কার্য অসন্তুষ্টির একটা লক্ষণ।
৬. **কর্মসম্পাদন নথি** : কর্মীর কার্য সম্পাদন প্রতিবেদন নেতিবাচক হলে তার সম্ভাব্য কারণসমূহের মধ্যে কার্য অসন্তুষ্টি একটা কারণ।
৭. **প্রস্থান সাক্ষাৎকার** : কর্মী পদত্যাগ করে চলে যাওয়ার সময় একটা সাক্ষাৎকার নেয়া হয়। তখন সে মুক্ত মনে তার প্রতিষ্ঠান ছেড়ে চলে যাওয়ার কারণ বলতে পারে। তার মধ্যে কার্য অসন্তুষ্টি একটা কারণ হতে পারে।

৮. ডাক্তারের প্রতিবেদন : ডাক্তারের প্রতিবেদনে কর্মীর দৈহিক ও মানসিক অশান্তির কারণ থাকতে পারে। এই প্রতিবেদন থেকে কার্য অসম্পূর্ণতার কারণ জানা যেতে পারে।
৯. শিল্প পরামর্শকের প্রতিবেদন : শিল্প পরামর্শক কর্মীদের পেশা সংক্রান্ত পরামর্শ ও অন্যান্য মানসিক সমস্যা সম্পর্কে পরামর্শ দিয়ে থাকেন। তখন তিনি জানতে পারেন কার্য অসম্পূর্ণতার কর্মীর কোন মানসিক সমস্যা তৈরি করেছে কিনা।
১০. পণ্য বা সেবার মান প্রতিবেদন : কর্মীর প্রস্তুত করা দ্রব্য বা প্রদান করা সেবা ত্রুটিপূর্ণ হলে অন্যান্য অনেক কারণের মধ্যে কার্য অসম্পূর্ণতা একটা কারণ হতে পারে।

এবার আমরা দেখবো কার্য সম্পূর্ণতা কিভাবে পরিমাপ করা যায়।

কার্য সম্পূর্ণতা পরিমাপের উপায় বা পদ্ধতি

কর্মীদের কার্য সম্পূর্ণতা পরিমাপ করার উপায় হলো জরিপ পদ্ধতি। জরিপ হলো কার্য সম্পূর্ণতা সম্পর্কে কর্মীদের জিজ্ঞাসাবাদ করা ও তাদের বক্তব্য জানা এবং তা পরিসংখ্যানিক পদ্ধতি ব্যবহার করে পরিমাপ করার মাধ্যমে সম্পূর্ণতার মাত্রা জানার একটা পদ্ধতি। জরিপ পদ্ধতি একটি বহুল ব্যবহৃত পদ্ধতি। এই জরিপ দুই প্রকার। একটি হলো বর্ণনামূলক জরিপ, অন্যটি হলো উদ্দেশ্যমূলক জরিপ। চলুন এই জরিপ দুটি কী ও কিভাবে জরিপ করা হয় তা জেনে নি।

[ক] উদ্দেশ্যমূলক জরিপ [Objective Survey]

উদ্দেশ্যমূলক জরিপ কার্য সম্পূর্ণতা জানার জন্য করা হয়। তবে এই জরিপে কর্মীদের কাছ থেকে তাদের কার্য সম্পূর্ণতার মনোভাব জানার জন্য নির্ধারিত উত্তর ব্যবহার করা হয়। এই জরিপে একটি প্রশ্নমালা ব্যবহার করা হয়। প্রতিটি প্রশ্নের সামনে কতকগুলি সম্ভাব্য উত্তর লিখে দেয়া থাকে। উত্তরদাতা কর্মী তার কার্য সম্পূর্ণতার মনোভাবের সাথে মেলে এমন উত্তরে টিক চিহ্ন + দয়। অনেক সময় প্রশ্নের সামনে সত্য ও মিথ্যা লেখা থাকে। উত্তরদাতা যে কোনটাতে টিক চিহ্ন দিয়ে তার উত্তর প্রদান করে। এই পদ্ধতি সহজে পরিচালনা করা যায় এবং পরিসংখ্যান পদ্ধতির মাধ্যমে ইহার ফলাফল সহজে ব্যাখ্যা ও বিশ্লেষণ করা যায়। এটি একটি বাস্তবসম্মত জরিপ পদ্ধতি। এ পদ্ধতিতে সংগৃহীত উপাত্ত কম্পিউটারে সফটওয়্যার ব্যবহার করে বিশ্লেষণ করা যায়। এই পদ্ধতির অসুবিধা এই যে, এখানে ব্যবস্থাপকগণ নিজেরাই প্রশ্নপত্রে উত্তরের ছক প্রণয়ন করে থাকেন। ফলে কর্মীদের সঠিক মনোভাব প্রকাশের সুযোগ থাকে না।

[খ] বর্ণনামূলক জরিপ [Descriptive Survey]

বর্ণনামূলক জরিপে প্রশ্নমালার প্রশ্নের উত্তর কর্মীরা নিজেদের মতো করে প্রদান করে। প্রশ্নের নিচে খোলা জায়গা থাকে। সেখানে খোলামেলা ভাবে কর্মীরা নিজেদের কার্য সম্পূর্ণতার ভাবনা প্রকাশ করে। এই জরিপ নির্দেশমূলক বা অনির্দেশমূলক হতে পারে। নির্দেশমূলক পদ্ধতিতে কর্মীকে সরাসরি প্রশ্ন জিজ্ঞাসা করা হয় এবং সে তার মতো করে উত্তর প্রদান করে। অনির্দেশমূলক পদ্ধতিতে কর্মীকে তার অবস্থা আলোচনা করার সুযোগ দেয়া হয় এবং কর্মীরা খোলা মনে তাদের মনের অবস্থা প্রকাশ করতে পারে। এই পদ্ধতিতে ভাল ফল পাওয়া সম্ভব। তবে এই পদ্ধতিতে অধিক সময় ব্যয় হয়। কেননা, সাক্ষাৎকার নিতে ঘন্টার পর ঘন্টা সময় লেগে যেতে পারে। বর্ণনামূলক জরিপে সাক্ষাৎকার গ্রহীতার সুষ্ঠু প্রশিক্ষণ থাকা প্রয়োজন। এই পদ্ধতিতে গ্রহণযোগ্য সাক্ষাৎকার নীতিমালা অনুসরণ করতে হয়।



সারসংক্ষেপ

কার্য সম্পূর্ণতা হচ্ছে নিজের কাজ বা অভিজ্ঞতার মূল্যায়নের মাধ্যমে প্রাপ্ত আনন্দদায়ক বা ইতিবাচক ভাবাবেগের অবস্থা। কার্য সম্পূর্ণতা না থাকলে প্রতিষ্ঠান তার উৎপাদনশীলতা ও উদ্দেশ্য অর্জন সক্ষমতা হারায়। সে জন্য কাজ ও তার পরিবেশ আকর্ষণীয় ও গ্রহণযোগ্য রাখতে হবে। কর্মীরা যে কাজে সম্পূর্ণ নয় তা বোঝার উপায় হলো শ্রমিক ঘূর্ণাবর্তন বেশী, কাজে অনুপস্থিতি বেশী, অভিযোগ বেশী ইত্যাদি। কার্য সম্পূর্ণতা পরিমাপে জরিপ পদ্ধতি ব্যবহার করা হয়।

পাঠ-৮.৩

মনোবল : সংজ্ঞা, প্রকৃতি এবং গুরুত্ব



উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- মনোবল কী বলতে পারবেন।
- মনোবলের প্রকৃতি বা বৈশিষ্ট্যাবলী আলোচনা করতে পারবেন।
- মনোবলের গুরুত্ব বর্ণনা করতে পারবেন।



সূচনা বক্তব্য

Introduction

মনোবল হলো দলীয় চরিত্র। সংগঠনে মনোবল খুবই গুরুত্বপূর্ণ। দলীয় সংহতি না থাকলে সংগঠন উন্নতি লাভ করতে পারে না। সে কারণে ব্যবসায় প্রশাসনের শিক্ষার্থীদের মনোবল সম্পর্কে বিস্তারিত জানা দরকার। এ লক্ষ্যে এই পাঠে মনোবলের সংজ্ঞা, উপাদান, মনোবল উন্নত করার উপায় ইত্যাদি নিয়ে আলোচনা করা হয়েছে। শিল্পীয় মনোবল নিয়েও আলোচনা করা হয়েছে। প্রথমে আমরা মনোবলের সংজ্ঞা নিয়ে আলোচনা করব।

মনোবলের সংজ্ঞা

Definition of Morale

আভিধানিক অর্থে মনোবল হচ্ছে কোন ব্যক্তি বা দলের আত্মবিশ্বাস, স্বতঃস্ফূর্ততা, দৃঢ়প্রতিজ্ঞ ভাব ইত্যাদি থাকার পরিমাণ যা কোন এক নির্দিষ্ট সময় থাকে। তবে প্রধানতঃ মনোবল বলতে একটি দলগত বিশ্বাস, আস্থা, স্বতঃস্ফূর্ততা ইত্যাদি বোঝায়। মনোবল একটি মানসিক অবস্থা এবং সে কারণে এটি একটা মনস্তাত্ত্বিক বিষয়। এটি ব্যক্তির মানসিক শক্তি, দৃঢ়তা ও প্রত্যয়ের মাধ্যমে প্রতিফলিত হয়। মনোবল ধারণাটির নানা রকমের ব্যাখ্যা আছে। এই ব্যাখ্যা তিনটি মতবাদ দ্বারা প্রভাবিত। এই মতবাদসমূহ হলো ধ্রুপদি মতবাদ, মনস্তাত্ত্বিক মতবাদ ও সামাজিক মতবাদ। ধ্রুপদি মতবাদে মনোবলকে মানুষের মৌলিক চাহিদা পরিপূরণ করার প্রতি ব্যক্তির সম্ভবত্বের অনুভূতি হিসেবে বলা হয়েছে। অন্যদিকে মনস্তাত্ত্বিক মতবাদে মনে করা হয় যে, মানুষের মনস্তাত্ত্বিক চাহিদার পরিতৃপ্তির প্রকাশ হলো মনোবল। তবে সামাজিক মতবাদে মনোভাবকে প্রতিষ্ঠানের প্রতি কর্মীদের দলীয় স্পৃহা ও সংহতি হিসেবে বলা হয়েছে। যা হোক, মনোবল সম্পর্কে কয়েকটি বিশেষজ্ঞ সংজ্ঞা দিয়ে বিষয়টি পরিষ্কার করার চেষ্টা করব।

হ্যারেল (১৯০৬) বলেন, মনোবল হলো একটি সাধারণ প্রচেষ্টায় সর্বাঙ্গকরণে সহযোগিতা করার একটা আত্মবিশ্বাসী উদ্দীপনা বা তেজ। [Morale is a confident spirit of whole-hearted cooperation in a common effort.]

স্টাওফার ও অন্যান্য (১৯৪৯) বলেন, মনোবল হচ্ছে একটা দলগত ধারণা এবং একদল ব্যক্তির মধ্যে বিদ্যমান সম্পর্ককে বোঝায়। [Morale is used as a group concept and refers to the relationships existing in a group of individuals.]

অলপোর্ট (১৯৪২) বলেন, মনোবল হলো একটি দলগত প্রচেষ্টায় ব্যক্তিক মনোভাব। [Morale is an individual attitude in a group endeavour.]

স্প্রিগেল (১৯৫৫) মনোবল হলো অনেকগুলো মানুষের সহযোগিতামূলক মনোভাব বা মানসিক স্বাস্থ্য যারা কোন একটি ভিত্তিতে এক অন্যের সাথে সম্পর্কিত। [Morale is the co-operative attitude or mental health of a number of people who are related to each other on some basis.]

লাফটন (১৯৫৫) এর মতে, মনোবল হলো একটি সাধারণ লক্ষ্য অর্জনের জন্য একদল লোকের অটল ও ধারাবাহিকভাবে সম্মিলিত কর্মসম্পাদনের সামর্থ্য। [Morale is the capacity of a group of people to pull together persistently and consistently in pursuit of a common goal.]

ডেভিস (২০০২) এর মতে, সংগঠনের সর্বোচ্চ স্বার্থ রক্ষার্থে ব্যক্তি ও দলের কার্য পরিবেশ এবং কাজের প্রতি স্বতঃস্ফূর্ত সহযোগিতায় তাদের পূর্ণ সক্ষমতা নিয়ে প্রবৃত্ত হওয়ার মনোভাবকে মনোবল বলে। [Morale is the attitudes of individuals and groups towards their work environment and towards voluntary co-operation to the full extent of their ability in the best interest of the organization.] উপর্যুক্ত আলোচনা ও সংজ্ঞার আলোকে পরিশেষে বলা যায় যে, মনোবল হলো দলবদ্ধ কর্মীবাহিনীর প্রতিষ্ঠানের সাধারণ লক্ষ্যের প্রতি আনুগত্য প্রদর্শন করা, এর কার্য ও কার্য পরিবেশের উপর আস্থা রাখা এবং ঐক্যবদ্ধ ভাবে সর্বোচ্চ দক্ষতায় স্বতঃস্ফূর্ত সহযোগিতা করার একটি উদ্দীপনা ও মনোভাব।

এবার আমরা মনোবলের অত্যাৱশ্যকীয় উপাদানসমূহ নিয়ে আলোচনা করব।

মনোবলের উপাদানসমূহ

Elements of Morale

- ১। সাধারণ লক্ষ্য : মনোবল ধারণাটির আৱশ্যকীয় উপাদান হলো কর্মীদের একটি সাধারণ লক্ষ্য থাকতে হবে, যেটি অর্জনের জন্য ঐক্যবদ্ধ প্রচেষ্টা গ্রহণ করার মনোভাব থাকতে হবে। এখানে ব্যক্তির নিজের কোন স্বতন্ত্র লক্ষ্য বিবেচনায় আসে না।
- ২। সামাজিক ভাবে গ্রহণযোগ্য উপায় : মনোবল ধারণাটির অন্য একটি আৱশ্যকীয় উপাদান হলো লক্ষ্য অর্জন করার যে উপায় নিয়ে সম্মিলিত প্রচেষ্টা নেয়ার চেষ্টা করা হবে তা সামাজিক ভাবে গ্রহণযোগ্য হতে হবে। অবৈধ বা অনৈতিক উপায় বা পন্থা দিয়ে সাধারণ লক্ষ্য অর্জনে নিয়োজিত হলে তা মনোবল হবে না।
- ৩। ব্যক্তিক অঙ্গীকার ও মূল্যবোধ : মনোবল একটা দলগত ধারণা। তবে এখানে প্রত্যেক ব্যক্তির সংগঠনের কাজের প্রতি ও সংগঠনের প্রতি ব্যক্তিগত অঙ্গীকার ও মূল্যবোধ থাকতে হবে। প্রকৃতপক্ষে ব্যক্তিক অঙ্গীকার ও মূল্যবোধ সমন্বিত হয়েই মনোবলের জন্ম দেয়।
- ৪। প্রদত্ত কাজ : মনোবল যে কাজ ও কার্য পরিবেশের প্রতি আস্থা রাখার কথা বলে তা সংগঠনে বিদ্যমান কাজ ও পরিবেশ হতে হবে। ব্যক্তির নিজের কাজ নিয়ে কোন মনোবল হয় না। সংগঠনের প্রদত্ত কাজ ও পরিবেশ নিয়েই সম্মিলিত মনোভাব-ই মনোবল।
- ৫। সহযোগিতা : মনোবলের অন্য একটি অত্যাৱশ্যকীয় উপাদান হলো পারস্পরিক সহযোগিতা করার প্রবল ইচ্ছা। পারস্পরিক সহযোগিতার মানসিকতা থেকেই ঐক্যমত গঠন হয় এবং মনোবলের উদ্ভব হয়।

এবার আমরা দেখবো মনোবলের গুরুত্ব কি।

মনোবলের গুরুত্ব

Importance of Morale

শিল্প প্রতিষ্ঠানের সার্বিক উন্নয়নে ও প্রসারে কর্মীদের মনোবলের অবদান অনস্বীকার্য। সংগঠনের নানা ক্ষেত্রে কর্মীদের মনোবল বিশেষ গুরুত্বপূর্ণ চালিকা শক্তি হিসেবে কাজ করে। নিচে মনোবল কেন প্রতিষ্ঠানের জন্য গুরুত্বপূর্ণ তা সংক্ষেপে বর্ণনা করা হলো -

- ১। মনোবল সাংগঠনিক উদ্দেশ্য অর্জনে কর্মীদের চালিকা শক্তি হিসেবে কাজ করে। কেননা সমন্বিত একমুখী কার্য তৎপরতা না হলে কোন প্রতিষ্ঠানই তার অভীষ্ট লক্ষ্য অর্জন করতে পারে না। মনোবল সেই সমন্বিত প্রচেষ্টার উৎস হিসেবে কাজ করে।

- ২। কর্মীদের মনোবল উচ্চ থাকলে প্রতিষ্ঠানের নেতিবাচক পরিণতি হয় না। কাজে অনুপস্থিতি, শ্রমিক ঘূর্ণাবর্তন, ধর্মঘট, কর্মবিরতি, ক্ষতিকর কাজ, ঘনঘন অভিযোগ ইত্যাদি কোন ঘটনা ঘটে না। প্রতিষ্ঠান নিরবচ্ছিন্ন ভাবে উৎপাদন চালাতে পারে।
- ৩। মনোবল সন্তোষজনক থাকলে কর্মীরা সোৎসাহে স্বতঃপ্রণোদিত ভাবে প্রতিষ্ঠানের সাফল্যের জন্য কাজ করে। কর্মীদের জন্য মনোবল নিজেই একটা প্রেষণামূলক তাড়না হিসেবে কাজ করে।
- ৪। মনোবল ইতিবাচক হলে তাদের মধ্যে মানব সম্পর্ক সৌহার্দ্যমূলক ও ভ্রাতৃত্বপূর্ণ হয়। ফলে সাংগঠনিক মানবিক পরিবেশ সন্তোষজনক হয় ও কর্মীরা কার্যসম্পত্তি লাভ করে। কর্মীদের উচ্চ মনোবল সামগ্রিক ভাবে সাংগঠনিক পারদর্শিতা বৃদ্ধি করে।
- ৫। মনোবল কর্মীদের সংগঠনের সাথে একাত্ম করে, কাজে জড়িত করে এবং সাংগঠনিক লক্ষ্য ও আদর্শের প্রতি অঙ্গীকারবদ্ধ করে। ফলে মনোবল প্রতিষ্ঠানের দীর্ঘ-মেয়াদী স্থায়িত্ব নিশ্চিত করে।



সারসংক্ষেপ

মনোবল হলো দলীয় চরিত্র। সংগঠনে মনোবল খুবই গুরুত্বপূর্ণ। দলীয় সংহতি না থাকলে সংগঠন উন্নতি লাভ করতে পারে না। নাবল হলো একটি সাধারণ লক্ষ্য অর্জনের জন্য একদল লোকের অটল ও ধারাবাহিকভাবে সম্মিলিত কর্মসম্পাদনের সামর্থ্য। সাধারণ লক্ষ্য, সামাজিক ভাবে গ্রহণযোগ্য উপায়, ব্যক্তিক অঙ্গীকার ও মূল্যবোধ ইত্যাদি হলো মনোবলের উপাদান। মনোবল সাংগঠনিক উদ্দেশ্য অর্জনে কর্মীদের চালিকা শক্তি হিসেবে কাজ করে।

পাঠ-৮.৪

উচ্চ ও নিম্ন মনোবল



উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- উচ্চ মনোবলের বৈশিষ্ট্যাবলী বর্ণনা করতে পারবেন।
- নিম্ন মনোবলের বৈশিষ্ট্যাবলী বা লক্ষণগুলো বর্ণনা করতে পারবেন।
- মনোবলের উপর প্রভাববিস্তারকারী উপাদানসমূহ ব্যাখ্যা করতে পারবেন।



সূচনা বক্তব্য

Introduction

মনোবল হলো দলীয় চরিত্র। সংগঠনে মনোবল খুবই গুরুত্বপূর্ণ। দলীয় সংহতি না থাকলে সংগঠন উন্নতি লাভ করতে পারে না। সে কারণে ব্যবসায় প্রশাসনের শিক্ষার্থীদের মনোবল সম্পর্কে বিস্তারিত জানা দরকার। এ লক্ষ্যে এই পাঠে উচ্চ মনোবলের বৈশিষ্ট্যাবলী, নিম্ন মনোবলের লক্ষণগুলো ও মনোবলের উপর প্রভাববিস্তারকারী উপাদানসমূহ ইত্যাদি নিয়ে আলোচনা করা হয়েছে। প্রথমে আমরা উচ্চ মনোবলের বৈশিষ্ট্যাবলী নিয়ে আলোচনা করব।

উচ্চ মনোবলের বৈশিষ্ট্য বা লক্ষণসমূহ

Characteristics or Symptoms of High Morale

কর্মীদের মনোবল উঁচু না থাকলে সংগঠন প্রত্যাশিত পারদর্শিতা পায় না। উচ্চ মনোবল বলতে কর্মীদের স্বতঃস্ফূর্ত ও সক্রিয় সহযোগিতা প্রদানের মনোভাবকে বোঝায়। আমরা এখন দেখবো কর্মীদের মনোভাবে কি কি বৈশিষ্ট্য থাকলে বোঝা যাবে যে, তাদের মনোভাব উচ্চ। ডেভিস (১৯৫১), মেয়ার (১৯৬৫) এবং ক্রেচ ও ক্রাচফিল্ড (১৯৪৮) প্রভৃতি বিশেষজ্ঞগণ উচ্চ মনোবলের অনেকগুলো লক্ষণ বা বৈশিষ্ট্য উল্লেখ করেছেন। সেগুলো নিচে উল্লেখ করা হলো :

- ১। দলগত চেতনা বা স্পৃহা। একসাথে কাজ করার মানসিকতা।
- ২। প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্যের প্রতি কর্মীর একক ভাবে ও দলগত ভাবে সহযোগিতা প্রদানের ইচ্ছা।
- ৩। প্রতিষ্ঠান ও নেতৃত্বের প্রতি আনুগত্য।
- ৪। সাংগঠনিক আচরণ ও উর্ধ্বতনের আদেশ-নিষেধের প্রতি স্বেচ্ছায় সাড়া দান।
- ৫। কর্মীদের অক্লান্ত কর্মশক্তির প্রয়োগে এবং প্রতিষ্ঠানের দুর্দিনে তাকে টিকিয়ে রাখার মনোবৃত্তি।
- ৬। প্রতিষ্ঠান ও কাজের প্রতি উৎসাহ প্রদর্শন।
- ৭। কাজের প্রতি সক্রিয় ও সানন্দ আগ্রহ।
- ৮। প্রতিষ্ঠানের কর্মী হতে পারায় গর্ববোধ করা।
- ৯। বাহ্যিক চাপ ছাড়াই ব্যক্তির মন থেকে উৎসারিত সংহতির তাড়নার কারণে দলীয় ঐক্য বজায় রাখা।
- ১০। দলীয় সদস্যদের মধ্যে ছোট ছোট উপদলে বিভক্ত হওয়ার প্রবণতার অনুপস্থিতি। তাছাড়া সদস্যদের মধ্যে কোনরূপ কৌন্দল, সন্দেহ ও অবিশ্বাস না থাকা।
- ১১। দলকে যে কোন পরিবর্তিত পরিস্থিতির সাথে যুৎসই করে খাপখাওয়ানোর দক্ষতা।
- ১২। স্থায়ী সামাজিক ইউনিট হিসেবে দলের সদস্যদের নিজেদেরকে একসূত্রে বেঁধে রাখার প্রবণতা।
- ১৩। কাজে নিয়মিত উপস্থিতি।
- ১৪। ব্যক্তিগত স্বার্থের উর্ধ্বে দলীয় স্বার্থকে স্থান দেয়া।
- ১৫। দলীয় লক্ষ্য ও নেতৃত্বের প্রতি ইতিবাচক মনোভাব।

- ১৬। দলীয় সদস্য থাকার আগ্রহ, পরস্পরের প্রতি আকর্ষণ এবং দলের মূল্যবোধের প্রতি সম্মান প্রদর্শন।
- ১৭। দলীয় সদস্যদের এক ও অভিন্ন সত্তা হিসেবে চিন্তা করা।
- ১৮। দলীয় মেজাজ বা অনুভূতি প্রদর্শন করা। সমন্বিত দলগত মানসিকতা প্রণোদিত দলীয় অনুভূতি।
- এবার আমরা দেখবো নিম্ন মনোবলের বৈশিষ্ট্যগুলো বা লক্ষণগুলো কি কি।

নিম্ন মনোবলের বৈশিষ্ট্য বা লক্ষণসমূহ [Characteristics or Symptoms of Low Morale]

কর্মীদের নিম্ন মনোবল শিল্প প্রতিষ্ঠানের সাফল্যের পথে একটি বাধা। সে কারণে শিল্প ব্যবস্থাপকদের কর্মীদের নিম্ন মনোবলের লক্ষণগুলো সম্পর্কে ধারণা থাকতে হবে। কেননা এই লক্ষণ দেখা দিলেই ব্যবস্থাপক তা শোধরানোর চেষ্টা করতে পারে। এ লক্ষ্যে নিচে নিম্ন মনোবলের লক্ষণ বা নির্দেশিকাসমূহ উল্লেখ করা হলো :

- ১। কাজে মাত্রাতিরিক্ত অনুপস্থিতি।
- ২। শ্রমিক ঘূর্ণাবর্তনের উচ্চ হার।
- ৩। কাজে গৌরববোধ না করা। কাজ ও তার পরিবেশ নিয়ে হতাশ থাকা।
- ৪। ব্যবস্থাপনার সাথে ও দলীয় কাজের সাথে অসহযোগিতার মনোভাব।
- ৫। ধর্মঘট ও প্রতিষ্ঠানের সম্পদের ইচ্ছাকৃত ক্ষতিসাধন করা।
- ৬। ঘনঘন অভিযোগ করা।

এবার আমরা মনোবলের উপর প্রভাববিস্তারকারী উপাদানসমূহ নিয়ে আলোচনা করবো।

মনোবলের উপর প্রভাববিস্তারকারী উপাদানসমূহ

Factors affecting Morale

মনোবল একটি সামষ্টিক ধারণা। এটা একটি দলগত অনুভূতি। শিল্প প্রতিষ্ঠানের ক্রমোন্নতির জন্য কর্মীদের উচ্চ মনোবল থাকা আবশ্যিক। অনেকগুলো উপাদান আছে যা মনোবলের উপর প্রভাববিস্তার করে। অর্থাৎ মনোবল গঠনে অবদান রাখে। নিচে সে সকল উপাদান নিয়ে আলোচনা করা হলো।

- ১। **ব্যবস্থাপনার ধরন :** কর্মীদের মনোবল গঠনে শিল্প প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনার ধরন শক্তিশালী প্রভাব বিস্তার করে। গণতান্ত্রিক ব্যবস্থাপনা ধরনে কর্মীরা সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়ায় অংশগ্রহণ করতে পারে। কর্মীরা প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য ও নিজস্ব দায়িত্ব সম্বন্ধে সুস্পষ্ট ধারণা পায়। প্রতিষ্ঠানের সিদ্ধান্তে নিজের প্রত্যাশা ও আকাঙ্ক্ষার বাস্তবায়ন ঘটতে পারে। ফলে তারা কাজে অনুপ্রাণিত ও আগ্রহান্বিত হয় এবং সহযোগিতার মনোভাব নিয়ে কাজ করে।
- ২। **মানবিক পরিবেশ :** বিখ্যাত হর্থর্ন পরীক্ষণ থেকে প্রমাণিত যে, শিল্প প্রতিষ্ঠানে মানবিক পরিবেশ মনোবল গঠনে অবদান রাখে। মানুষ হিসেবে কর্মীদের মর্যাদা দান, শিষ্টাচার প্রদর্শন, সাংস্কৃতিক আচার-অনুষ্ঠানের স্বীকৃতি, কর্মে স্বাধীনতা, মুক্ত পরিবেশ, ভদ্র ও গ্রহণযোগ্য মানবিক আচরণ, ইত্যাদি মানবিক পরিবেশ গঠন করে। কর্মীদের কাছে গ্রহণযোগ্য মানবিক পরিবেশ মনোবল গঠন করে।
- ৩। **যোগাযোগ ব্যবস্থা :** কর্মীদের মনোবল গঠনে সংগঠনের মুক্ত যোগাযোগ ব্যবস্থা বিশেষ প্রভাব রাখে। প্রতিষ্ঠানে একটি সুনির্দিষ্ট যোগাযোগ চ্যানেল থাকতে হবে যাতে দ্রুত ও সহজে উর্ধ্বমুখী, নিম্নমুখী ও সমান্তরাল যোগাযোগ সংঘটিত হতে পারে। সহজ ভাষার যোগাযোগের অবাধ প্রবাহ কর্মীদের প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য বুঝতে, ব্যবস্থাপনার নীতি ও পদ্ধতিকে বুঝতে সহায়তা করে এবং কাজের প্রতি কর্মীদের আগ্রহ ও কর্ম সঙ্কষ্টি বৃদ্ধি করে। ফলে মনোবল গঠিত হয়।
- ৪। **গ্রহণযোগ্য তত্ত্বাবধায়ন :** গ্রহণযোগ্য ও সুষ্ঠু তত্ত্বাবধায়ন কর্মীদের মনোবলের উপর প্রভাব বিস্তার করে। তত্ত্বাবধায়ক কর্মীদেরকে সুজ্জ্বল ও সুচারু রূপে পরিচালিত করে। একজন যোগ্য ও মানবিক তত্ত্বাবধায়ক কর্মীদের ব্যক্তিগত সমস্যাগুলি সহজেই চিহ্নিত করতে পারে এবং পেশাগত দক্ষতার কারণে যে কোন পরিস্থিতির + মাকাবেলায়

তাদেরকে সাহায্য করতে পারে। হর্ন স্টাডিতে দেখা গেছে যে, কর্মীরা তত্ত্বাবধায়ককে তাদের লোক মনে করে। ফলে ভালো তত্ত্বাবধায়ক মনোবলের প্রভাবক হিসেবে কাজ করে।

- ৫। **কার্য প্রকৃতি :** কার্যের প্রকৃতি বা ধরন কর্মীদের মনোবল গঠনে বিশেষ প্রভাব রাখে। কার্যের পুনরাবৃত্তি, কাজে শারীরিক ও মানসিক চাপ, অধিক ঝুঁকিপূর্ণ কাজ, জটিলতা ইত্যাদি কর্মীর মনোবলের উপর প্রভাব বিস্তার করে। কাজে পুনরাবৃত্তি অধিক হলে একঘেয়েমি দেখা দেয়। এক ঘেয়েমী কাজ নিরানন্দময় এবং এতে কর্মীদের কর্মস্পৃহা হ্রাস পায়। তাছাড়া, কর্মীদের ক্ষমতা বহির্ভূত লক্ষ্য বা কাজ হলে মনের উপর চাপ সৃষ্টি হয়। এ সকল অবস্থা পরিহার করে কার্যকর কাজের নকশা করলে তা মনোবল গঠনে অবদান রাখে।
- ৬। **৬. সহায়ক সহকর্মী :** দলের সদস্যরা যদি পরস্পরের সহায়ক হয় এবং পরস্পরের মধ্যে যদি সৌহার্দ্যমূলক সম্পর্ক থাকে তা হলে তা মনোবল গঠনে ব্যাপক অবদান রাখে। প্রতিটি কর্মী একটি দলের সদস্য। কর্মীর মনোবল দলের উপর নির্ভরশীল। দলগত মনোবল সদস্যদের মধ্যকার সম্পর্কের দ্বারা প্রভাবিত হয়। দলের সদস্যদের মধ্যকার সংহতিবোধ মনোবলের জন্য অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ।
- ৭। **আত্মধারণা :** মনোবল গঠনে কর্মীর নিজস্ব চিন্তা, ধ্যান-ধারণা ও আত্ম-পরিচয় প্রভাব বিস্তার করে। কর্মীর নিজের সম্পর্কে ধারণা দলীয় মনোভাবের সাথে সঙ্গতিপূর্ণ হলে দলগত মনোবল শক্ত হয়। যে কোন বৈপরিত্য মনোবল গঠনে সংকট তৈরি করে।
- ৮। **স্বাস্থ্য রক্ষা কর্মসূচি :** প্রতিষ্ঠানের কর্মচারীদের স্বাস্থ্য সুরক্ষা ও কার্যস্থানের পরিষ্কার-পরিচ্ছন্নতা কর্মসূচি কর্মীদের মনোবল গঠনে শক্তিশালী প্রভাব বিস্তার করে। অস্বাস্থ্যকর কর্মপরিবেশ কর্মীর মনোবল বিরূপ করে। কর্মীদের স্বাস্থ্যের প্রতি যত্নবান হওয়া প্রতিষ্ঠানের অন্যতম কর্তব্য। এ ব্যাপারে ২০১৮ সালের শ্রম আইনে বর্ণিত স্বাস্থ্য ও হাইজিন বিধি বাস্তবায়ন করতে হবে। তাহলে স্বাস্থ্য সুরক্ষার পাশাপাশি প্রতিষ্ঠানে কার্য পরিবেশ পরিপাটি, আলো-বাতাসপূর্ণ থাকবে। কর্মীরা কর্মোফুল্ল থাকবে ও মনোবল গঠিত হবে।
- ৯। **নিরাপত্তা ব্যবস্থা :** মনোবল গঠনের জন্য কর্মীদের কার্যনিরাপত্তা অপরিহার্য। এজন্য দুর্ঘটনা নিবারণকল্পে কারখানা ও যন্ত্রপাতির সুষ্ঠু ডিজাইন ও বিন্যাস প্রয়োজন। যান্ত্রিক ও রাসায়নিক দুর্ঘটনা, অগ্নিকাণ্ড প্রভৃতি বিপদ-আপদ হতে যাতে কর্মীরা নিরাপত্তা পেতে পারে সেদিকে যত্নবান হতে হবে। তাছাড়া মানুষ ভীতি, অন্যায়ে, অনিশ্চয়তা, চাকুরিচ্যুতি প্রভৃতি হতে নিরাপত্তা চায়। তারা শারীরিক, সামাজিক, আর্থিক ও মনস্তাত্ত্বিক বিপদ-আপদ হতে নিজেদেরকে রক্ষা করতে চায়। তাই, নিরাপত্তা ব্যবস্থা মনোবল গঠনে বিরাট ভূমিকা রাখে।
- ১০। **অভাব পূরণ :** কর্মীর অভাব ও চাহিদার পরিতৃপ্তির জন্য উপযুক্ত বেতন ও ভাতা, সুষ্ঠু সাংগঠনিক কাঠামো, উৎসাহ প্রদান কর্মসূচি, পুরস্কার ব্যবস্থা ইত্যাদি কর্মীদের মনোবল গঠনে প্রভাব রাখে। মানুষের অভাবকে জৈবিক, নিরাপত্তা, সামাজিক, আত্ম-সম্মান ও আত্মপূর্ণতার অভাব হিসেবে শ্রেণীকরণ করা হয়েছে। এই অভাবগুলি সন্তোষজনক ভাবে মিটানোর ব্যবস্থা থাকলে কর্মীদের মনোবল গঠন সহজ হয়।
- ১১। **দলীয় নেতৃত্ব :** মনোবল গঠনে গ্রহণযোগ্য দলীয় নেতৃত্ব বিশেষ প্রভাব রাখে। সদস্যরা নেতৃত্ব মেনে নিলে মনোবল গঠন হবে। না মেনে নিলে বিশৃঙ্খলা হবে। সে জন্য গ্রহণযোগ্য নেতা মনোবল গঠনের জন্য জরুরী।
- ১২। **কার্য স্বীকৃতি :** প্রতিষ্ঠানে ভালো কাজের স্বীকৃতি, পুরস্কার, মন্দ কাজের তিরোষ্কার করার ব্যবস্থা থাকলে মনোবল গঠনে সহায়ক হয়। ভাল কাজের স্বীকৃতি কর্মীদের মনোবল গঠনে প্রভাব রাখে।



সারসংক্ষেপ

মনোবল হলো দলীয় চরিত্র। সংগঠনে মনোবল খুবই গুরুত্বপূর্ণ। দলগত চেতনা বা স্পৃহা, প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্যের প্রতি কর্মীর একক ভাবে ও দলগত ভাবে সহযোগিতা প্রদানের ইচ্ছা, প্রতিষ্ঠান ও নেতৃত্বের প্রতি আনুগত্য, সাংগঠনিক আচরণ ও উর্ধ্বতনের আদেশ-নিষেধের প্রতি স্বেচ্ছায় সাড়া দান, কর্মীদের অক্লান্ত কর্মশক্তির প্রয়োগে এবং প্রতিষ্ঠানের দুর্দিনে তাকে টিকিয়ে রাখার মনোবৃত্তি, প্রতিষ্ঠান ও কাজের প্রতি উৎসাহ প্রদর্শন, কাজের প্রতি সক্রিয় ও সানন্দ

আগ্রহ ইত্যাদি উচ্চ মনোবলের লক্ষণ। আর নিম্ন মনোবলের লক্ষণ হলো কাজে মাত্রাতিরিক্ত অনুপস্থিতি, শ্রমিক ঘূর্ণাবর্তনের উচ্চ হার, কাজে গৌরববোধ না করা ইত্যাদি। মনোবলের উপর প্রভাববিস্তারকারী উপাদানের মধ্যে ব্যবস্থাপনার ধরন, মানবিক পরিবেশ, যোগাযোগ ব্যবস্থা, গ্রহণযোগ্য তত্ত্বাবধায়ন ইত্যাদি অন্যতম।

পাঠ-৮.৫

মনোবল : পরিমাপের পদ্ধতি এবং শিল্প ক্ষেত্রে মনোবল উন্নত করার উপায়সমূহ



উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- মনোবল পরিমাপের পদ্ধতিসমূহ বর্ণনা করতে পারবেন।
- শিল্প ক্ষেত্রে মনোবল উন্নত করার উপায়সমূহ বর্ণনা করতে পারবেন।



সূচনা বক্তব্য

Introduction

মনোবল হলো দলীয় চরিত্র। সংগঠনে মনোবল খুবই গুরুত্বপূর্ণ। দলীয় সংহতি না থাকলে সংগঠন উন্নতি লাভ করতে পারে না। সে কারণে ব্যবসায় প্রশাসনের শিক্ষার্থীদের মনোবল সম্পর্কে বিস্তারিত জানা দরকার। এ লক্ষ্যে এই পাঠে মনোবল পরিমাপের পদ্ধতিসমূহ ও শিল্প ক্ষেত্রে মনোবল উন্নত করার উপায়সমূহ বর্ণনা করা হয়েছে। প্রথমে আমরা মনোবল পরিমাপের পদ্ধতি নিয়ে আলোচনা করবো।

মনোবল পরিমাপের পদ্ধতি

Methods of Measuring Morale

মনোবল পরিমাপ করা সহজ নয়। নানা উপায়ে মনোবল পরিমাপ করা হয়। প্রধানত দুটি পদ্ধতি ব্যবহার করা হয়। প্রত্যক্ষ ও পরোক্ষ পদ্ধতি। এই দুটির মধ্যে আবার কয়েকটি পদ্ধতি আছে। সেগুলি নিচে বর্ণনা করা হলোঃ

[ক] প্রত্যক্ষ পদ্ধতি

শিল্প প্রতিষ্ঠানে কর্মচারীদের কর্মকাণ্ডের সংরক্ষিত নথি থেকে মনোবল পরিমাপ করা যায়। এই নথিভিত্তিক পরিমাপের পদ্ধতি হলো প্রত্যক্ষ পদ্ধতি। প্রত্যক্ষ পদ্ধতি সম্পর্কে নিচে বর্ণনা করা হলো :

- ১। **পর্যবেক্ষণ** : পর্যবেক্ষণ কর্মীদের মনোবল নিরূপণের একটি পদ্ধতি। একজন দক্ষ, যোগ্য ও অভিজ্ঞ ব্যবস্থাপক বা তত্ত্বাবধায়ক কর্মীদের আচরণ, মনোভাব ও অনুভূতি পর্যবেক্ষণ করেন। তিনি ভিন্ন ধর্মী যে কোন আচরণ বুঝতে সক্ষম হন। কোন কর্মী বা কর্মী দলের আচরণের হঠাৎ পরিবর্তন মনোবল পরিবর্তনের সংকেত প্রদান করে।
- ২। **শ্রবণ** : ব্যবস্থাপকরা মাঝে মাঝে কর্মীদের কার্যস্থল পরিদর্শন করেন ও কর্মচারীদের সাথে আলাপ-আলোচনা করেন। তাদের বক্তব্য শোনেন। এ সব কথাবার্তা শ্রবণের মাধ্যমে তাদের মনোবল সম্পর্কে ধারণা লাভ করেন।
- ৩। **তত্ত্বাবধায়কের প্রতিবেদন** : তত্ত্বাবধায়কের প্রতিবেদন থেকে কর্মীদের মনোবল সম্পর্কে জানা যায়। তত্ত্বাবধায়করা কর্মীদেরকে অত্যন্ত নিকট হতে পর্যবেক্ষণ ও তদারক করে থাকেন। সুতরাং তাদের কর্মতৎপরতা ও মনোভাব সরাসরি তত্ত্বাবধায়কের কাছে ধরা পড়ে। তাই, তার প্রতিবেদন থেকে কর্মীদের মনোবল পরিমাপ করা যায়।
- ৪। **প্রস্থান সাক্ষাৎকার** : যে কর্মীরা প্রতিষ্ঠান হতে চাকুরী ছেড়ে চলে যায় বা যাদেরকে বরখাস্ত করা হয় তাদের সাক্ষাৎকার নেয়ার ব্যবস্থা করা হয়। এই সাক্ষাৎকারকে প্রস্থান সাক্ষাৎকার বলে। এই প্রস্থান সাক্ষাৎকারের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের মনোবলের অবস্থা জানা যায়।
- ৫। **মনোবল জরিপ** : কর্মীর মনোবল পরিমাপের জন্য জরিপ সবচেয়ে উত্তম পন্থা। এই জরিপের মাধ্যমে সঠিকভাবে কর্মীদের মনোবলের নানা দিক সম্পর্কে তাদের মতামত জানতে চাওয়া হয়। জরিপ দুই প্রকারের হতে পারে। প্রথমটি ধরনের জরিপে কোন নিরপেক্ষ ব্যক্তি বা প্রতিষ্ঠানের মাধ্যমে বর্তমান ও অবসরপ্রাপ্ত বা চাকুরি ত্যাগকারী

কর্মীদের সাক্ষাৎকার গ্রহণ করা হয়। অন্য ধরনের জরিপে একটা প্রশ্নমালার মাধ্যমে রীতিবদ্ধ জরিপ সম্পাদন করা হয়। সুষ্ঠু মনোবল জরিপের মাধ্যমে কর্মীদের সঠিক মনোবল পরিমাপ করা যায়।

[খ] পরোক্ষ পদ্ধতি

প্রতিষ্ঠানে কর্মচারীদের আচার-আচরণ ও কার্যকলাপ বিশ্লেষণ করে তাদের মনোবল পরিমাপ করা যায়। এগুলো পরোক্ষ পদ্ধতি। এই পরিমাপের বিভিন্ন পদ্ধতি নিচে বর্ণনা করা হলো :

- ১। **শ্রমিক ঘূর্ণায়মানতা :** কর্মীদের ঘূর্ণায়মানতা মনোবলের নির্দেশক। ঘূর্ণায়মানতার বেশী হার নিম্ন মনোবলের পরিচায়ক, আর ঘূর্ণায়মানতার কম হার উচ্চ মনোবলের পরিচায়ক।
- ২। **অনুপস্থিতি :** কার্যে অনুপস্থিতি কর্মীদের নিম্ন মনোবল প্রকাশ করে। কর্মীর কিছু কিছু অনুপস্থিতির পিছনে যুক্তিসংগত কারণ থাকে। কিন্তু এক্ষেত্রে কোন কারণ ছাড়া বা অযৌক্তিক কারণে অনুপস্থিত থাকার বিষয়টি বিবেচ্য।
- ৩। **উৎপাদনশীলতা :** কর্মীদের উৎপাদনশীলতা দেখে তাদের মনোবল পরিমাপ করা যায়। কর্মীর উৎপাদনশীলতা নির্ভর করে তাদের কর্মক্ষমতা ও কাজ করার ইচ্ছার উপর। সে কারণে উৎপাদন রেকর্ড হতে কর্মীদের কাজের প্রতি আগ্রহ ও মনোবল সম্পর্কে জানা যায়।
- ৪। **অপচয় :** প্রতিষ্ঠানে অপচয়ের হ্রাস-বৃদ্ধি থেকে মনোবলের একটা পরিমাপ পাওয়া যায়। উন্নত মনোবলের কর্মীরা একাগ্রতা, দৃঢ়তা ও সহযোগিতার মনোভাব নিয়ে কাজ করে। ফলে অপচয় হ্রাস পায়। অপরদিকে নিম্ন মনোবলের কর্মীদের কাজে অযত্ন থাকে। ফলে অপচয় বৃদ্ধি পায়। অপচয়ের হার বৃদ্ধি পেলে বোঝা যাবে কর্মীদের নিম্ন মনোবল।
- ৫। **পরামর্শদাতার প্রতিবেদন :** শৈল্পিক পরামর্শদাতার প্রতিবেদন থেকে কর্মীদের মনোবল পরিমাপ করা যায়। এই প্রতিবেদন থেকে কর্মীদের মানসিক স্বাস্থ্য ও শারীরিক বৈকল্য সম্পর্কে জানা যায়। মনোবল নিচু হলে কর্মীদের আবেগজনিত সমস্যা বৃদ্ধি পায়।
- ৬। **অভিযোগ প্রতিবেদন :** অভিযোগ হতে কর্মীদের মনোবলের একটা পরিমাপ পাওয়া যায়। মনোবলের অভাব হলে কার্য ক্ষেত্রে কর্মীরা বেশী অভিযোগ করে। অতিরিক্ত অভিযোগ নিচু মনোবলের লক্ষণ প্রকাশ করে।
- ৭। **নিরাপত্তা রেকর্ড :** কর্মচারীদের মনোবল নিম্ন হলে তারা কর্মে অমনোযোগী হয়। ফলে দুর্ঘটনার হার বৃদ্ধি পায়। কর্মীদের নিরাপত্তা ও দুর্ঘটনা রেকর্ড হতে মনোবল পরিস্থিতি বোঝা যায়।
- ৮। **প্রস্তাব বাস্তব :** কর্মীরা এই বাস্তবে তাদের অভিযোগ ও প্রস্তাবাদি রাখে। ব্যবস্থাপকদের সামনে তারা যেই সমস্ত কথাবার্তা বলতে পারে না, তা এই ব্যবস্থায় জানাতে সক্ষম হয়। কর্মীদের অভিযোগের সংখ্যা ও সমস্যা সমাধানের প্রস্তাবের ধরন হতে তাদের মনোবল পরিমাপ করা যায়।
- ৯। **ধর্মঘট :** ধর্মঘট ও ইচ্ছাকৃতভাবে প্রতিষ্ঠানের ক্ষতি সাধনের প্রবণতা হতে কর্মীদের মনোবল সম্বন্ধে ধারণা করা যায়। মনোবলের অভাব হলে মানুষ প্রতিষ্ঠানের প্রতি বৈরি আচরণ করে।

এবার আলোচ্য বিষয় হবে শিল্পক্ষেত্রে মনোবল বৃদ্ধির উপায়সমূহ।

শিল্পক্ষেত্রে মনোবল বৃদ্ধির উপায়সমূহ

Methods of increasing Morale in Industry

শিল্পক্ষেত্রে কর্মীদের মনোবল বৃদ্ধির জন্য ব্যবস্থাপকদের যুৎসই পদক্ষেপ নিতে হবে। কেননা উচ্চ মনোবল প্রতিষ্ঠানের সাফল্যের জন্য অপরিহার্য। যা হোক, নিম্নের পদক্ষেপসমূহ ব্যবহার করলে শিল্পক্ষেত্রে কর্মীদের মনোবল বৃদ্ধি পাবে।

- ১। **কাজের নিরাপত্তা :** কর্মীদের কাজের নিরাপত্তা না থাকলে তারা স্বতঃস্ফূর্ত ভাবে কাজ করতে পারে না। কর্মীর চাকুরি যদি এড হক হয় বা অস্থায়ী হয়, তবে সে সব সময় চাকুরি হারানোর ভয়ে থাকে। তার মনোবল সর্বনিম্ন পর্যায়ে থাকে। এ জন্য গ্রহণযোগ্য কর্মীবিষয়ক নীতি প্রণয়ন ও বাস্তবায়ন করতে হবে। তা হলে তাদের মনোবল বৃদ্ধি পাবে।

- ২। **সুষ্ঠু মজুরি কাঠামো :** কর্মীরা তাদের কাজের জন্য উপযুক্ত ও ন্যায্য মজুরি চায়। তাই যথাযথ মজুরি মনোবল উন্নয়নে শক্তিশালী অবদান রাখে। অর্থাৎ প্রেষণা দান, কর্মসম্পৃষ্টি ও মনোবল ইত্যাদি উন্নয়নের হাতিয়ার হিসাবে ব্যবহার করা হয়। অর্থ মানুষের জৈবিক চাহিদা পূরণ করে এবং সামাজিক মর্যাদা ও আত্মবিশ্বাস বৃদ্ধিকরে। ফলে শিল্পক্ষেত্রে তাদের মনোবল বাড়ে।
- ৩। **শৈল্পিক পরামর্শক নিয়োগ :** যে সকল মানবিক সমস্যা কর্মীদের মনোবল নিচু করতে পারে তা নিরসনকল্পে একজন বিশেষজ্ঞ পরামর্শদাতা নিয়োগ করতে হবে। পরামর্শক ও কর্মীদের মধ্যে একটি একান্ত ও নিগূঢ় সম্পর্ক সৃষ্টি হয়। তিনি কর্মীদের ব্যক্তিগত, পারিবারিক ও সামাজিক সমস্যা নিরসন, দলীয় কোন্দল হ্রাস, দলীয় ঐক্য ও সংহতি বৃদ্ধি এবং শ্রম ব্যবস্থাপনা সম্পর্ক উন্নয়নে প্রত্যক্ষ বা পরোক্ষ ভাবে পরামর্শ প্রদান করেন। তিনি শ্রমিক, তত্ত্বাবধায়ক ও নির্বাহীদের মধ্যে উত্তম যোগাযোগের পথ প্রশস্ত করেন এবং পারস্পরিক আস্থা ও সদ্ভিষ্ণাস সৃষ্টির মাধ্যমে কর্মীদের মনোবল উন্নয়নের ব্যবস্থা করেন।
- ৪। **অনুকূল কার্য পরিবেশ সৃষ্টি :** কর্মীরা কাজের সহায়ক ছিমছাম কার্য পরিবেশ পছন্দ করে। অনুকূল পরিবেশে কাজ করতে কর্মীরা স্বাচ্ছন্দ্যবোধ করে। শিল্পক্ষেত্রে কার্য পরিবেশকে প্রাকৃতিক, সামাজিক ও মনস্তাত্ত্বিক এই তিন ভাগে করা যায়। প্রাকৃতিক পরিবেশের উপাদান হলো আলো, বাতাস, তাপমাত্রা, সুন্দর কর্মপরিসর, পরিষ্কার-পরিচ্ছন্ন পরিবেশ প্রভৃতি। আর মনস্তাত্ত্বিক পরিবেশের উপকরণ হলো আন্তঃব্যক্তিক সম্পর্ক, কার্য স্বীকৃতি, কর্ম সম্পৃষ্টি, পারস্পরিক সমঝোতা, ন্যায়বিচার, নিরাপত্তা ইত্যাদি। তাছাড়া আমোদ-প্রমোদ, খেলাধুলার সুযোগ-সুবিধা রাখতে হবে। সকল কার্যপরিবেশের উপাদানসমূহ বিদ্যমান থাকলে কর্মীদের মনোবল বৃদ্ধি পায়।
- ৫। **অংশগ্রহণমূলক ব্যবস্থাপনা প্রচলন :** অংশগ্রহণমূলক ব্যবস্থাপনা প্রতিষ্ঠানের সিদ্ধান্তে কর্মচারীদের অংশগ্রহণের সুযোগ দেয়। সিদ্ধান্তে অংশগ্রহণের সুযোগ প্রদান করলে কর্মীরা আত্মতৃপ্তি লাভ করে। তাদের দায়িত্ব ও কর্তব্যবোধ বৃদ্ধি পায় এবং কাজের প্রতি অঙ্গীকারবদ্ধ হয়। তারা প্রতিষ্ঠানের সাথে একাত্মতা প্রকাশ করে। সকলের মধ্যে মতামত ও ভাবের আদান-প্রদান ঘটে, মত পার্থক্য হ্রাস পায়, পারস্পরিক সমঝোতা ও দলীয় সংহতি বৃদ্ধি পায়। ফলশ্রুতিতে মনোবল বৃদ্ধি পায়।
- ৬। **প্রযুক্তি ও পদ্ধতির উন্নয়নসাধন :** কাজের জন্য সহায়ক আধুনিক প্রযুক্তি প্রচলন করতে হবে। বিদ্যমান প্রযুক্তি ও পদ্ধতির উন্নতি সাধন করতে হবে। উন্নত প্রযুক্তি ও সরঞ্জামাদির ব্যবহার কর্মীদের মধ্যে কাজের উৎসাহ-উদ্দীপনা বৃদ্ধি করে। সঠিক প্রযুক্তির ব্যবহার, উন্নত কলা-কৌশল প্রবর্তন, আধুনিক সাজ-সরঞ্জাম ও যন্ত্রপাতির ব্যবস্থা কর্মীদের মনোবল উন্নত করে।
- ৭। **মুনাফায় অংশগ্রহণের সুযোগ দান :** শিল্প প্রতিষ্ঠানে কর্মচারীদের মনোবল বৃদ্ধির জন্য তাদেরকে প্রতিষ্ঠানের মুনাফার অংশীদার করতে হবে। মুনাফায় অংশগ্রহণের সুযোগ দান করলে মুনাফার অংশ অধিক হারে পাওয়ার প্রত্যাশায় উৎপাদন বৃদ্ধিতে সর্বাঙ্গিক প্রচেষ্টা চালায়। এ কারণে কর্মীদের প্রেষণা, কর্মসম্পৃষ্টি ও মনোবল বৃদ্ধি পায়।
- ৮। **সুপারিশ ব্যবস্থার প্রবর্তন :** সুপারিশ ব্যবস্থায় কর্মীরা তাদের অভিযোগ ও নানা সমস্যা সমাধানে বা কোন কিছু উন্নত করার জন্য সুপারিশ করতে পারে। এই সুপারিশ পর্যালোচনা করে ব্যবস্থা নিলে কর্মীদের মনোবল বাড়ে।
- ৯। **কার্য সমৃদ্ধিকরণ ব্যবস্থা প্রবর্তন :** কার্য সমৃদ্ধিকরণ ব্যবস্থা প্রবর্তনের দুইটি উপায় আছে। একটি হলো কার্য বৃদ্ধিকরণ, আর অন্যটি হলো কার্য প্রসারণ। কার্য সমৃদ্ধিকরণের মাধ্যমে কর্মীদেরকে অধিকতর দায়িত্ব প্রদান করা হয়। ফলে তাদের স্বাধিকার ও নিয়ন্ত্রণ ক্ষমতা বৃদ্ধি পায়। কর্মীরা অন্তর্নিহিত পুরস্কার লাভ করে ও তাদের প্রেষণা অনেকগুণ + বাড়ে যায়। ফলে মনোবল উন্নত হয়।
- ১০। **দ্বি-মুখী যোগাযোগ প্রবর্তন :** শিল্পক্ষেত্রে ব্যবস্থাপনা ও কর্মীদের মধ্যে মুক্ত ভাব বিনিময়ের জন্য দ্বি-মুখী যোগাযোগ প্রবর্তন করতে হবে। এই যোগাযোগ ব্যবস্থায় দ্রুত ও সহজে মত বিনিময় হয়। কর্মীরা প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য পরিষ্কার ভাবে বুঝতে পারে, ব্যবস্থাপনা নীতি ও পদ্ধতি বুঝে তা অনুসরণ কতে পারে। কাজের প্রতি কর্মীদের আগ্রহ ও কর্ম সম্পৃষ্টি বৃদ্ধি করে। ফলে মনোবল বৃদ্ধি পায়।

- ১১। **কর্মীদের সমস্যা নিরসন :** কর্মীদের সমস্যা নিরসনকল্পে প্রশিক্ষণপ্রাপ্ত তত্ত্বাবধায়ক বা মনোবিজ্ঞানী নিয়োগ দিতে হবে। কর্মীদের আর্থসামাজিক, মনস্তাত্ত্বিক যে সমস্যা-ই থাক না কেন তার যৌক্তিক সমাধান করতে হবে। দরকার হলে কর্মীদের সাথে নিয়ে যৌথভাবে সমস্যার সমাধান খুঁজতে হবে। কর্মীদের সমস্যার উপযুক্ত সমাধান পেলে কর্মীদের মনোবল বাড়ে।
- ১২। **সাংগঠনিক পুনর্বিন্যাসকরণ :** শিল্পক্ষেত্রে মনোবল বাড়াতে সাংগঠনিক পুনর্বিন্যাস কার্যকর করতে হবে। প্রতিষ্ঠানের আকার, জটিলতামুক্ত স্তরবিন্যাস, প্রশাসনিক বিকেন্দ্রীকরণ, কর্তৃত্ব হস্তান্তর ইত্যাদি পদক্ষেপের মাধ্যমে সাংগঠনিক পুনর্বিন্যাস করলে কর্মীদের মনোবল বৃদ্ধি পাবে।
- ১৩। **নিরাপত্তা প্রদান :** শিল্পক্ষেত্রে মনোবল বৃদ্ধির জন্য কর্মীদের কার্য নিরাপত্তা অপরিহার্য। এজন্য দুর্ঘটনা নিবারণকল্পে কারখানা ও যন্ত্রপাতির সুষ্ঠু ডিজাইন ও বিন্যাস প্রয়োজন। যান্ত্রিক ও রাসায়নিক দুর্ঘটনা, অগ্নিকাণ্ড প্রভৃতি বিপদ-আপদ হতে যাতে কর্মীরা নিরাপত্তা পেতে পারে সেদিকে যত্নবান হতে হবে। তাছাড়া মানুষ ভীতি, অন্যায়, অনিশ্চয়তা, চাকুরীচ্যুতি প্রভৃতি হতে নিরাপত্তা চায়। তারা শারীরিক, সামাজিক, আর্থিক ও মনস্তাত্ত্বিক বিপদ-আপদ হতে নিজেদেরকে রক্ষা করতে চায়। তাই, শিল্পে নিরাপত্তা ব্যবস্থা নিশ্চিত করলে মনোবল বাড়ে।
- ১৪। **অভাব পূরণ :** কর্মীর অভাব ও চাহিদার পরিতৃপ্তির জন্য উপযুক্ত বেতন ও ভাতা, সুষ্ঠু সাংগঠনিক কাঠামো, উৎসাহ প্রদান কর্মসূচি, পুরস্কার ব্যবস্থা ইত্যাদি কর্মীদের মনোবল বৃদ্ধি করে। মানুষের অভাবকে জৈবিক, নিরাপত্তা, সামাজিক, আত্ম-সম্মান ও আত্মপূর্ণতার অভাব হিসেবে শ্রেণীকরণ করা হয়েছে। শিল্পক্ষেত্রে এই অভাবগুলি সন্তোষজনক ভাবে মিটানোর ব্যবস্থা থাকলে কর্মীদের মনোবল অবশ্যই বৃদ্ধি পাবে।
- ১৫। **কাজের স্বীকৃতি প্রদান :** শিল্প প্রতিষ্ঠানে ভালো কাজের স্বীকৃতি, পুরস্কার প্রদান ও মন্দ কাজের তিরোষ্কার ব্যবস্থা থাকলে কর্মীদের মনোবল বৃদ্ধি পায়। ভাল কাজের স্বীকৃতি কর্মীদের মনোবল বাড়ায়।



সারসংক্ষেপ

মনোবল হলো একটি সাধারণ লক্ষ্য অর্জনের জন্য একদল লোকের অটল ও ধারাবাহিকভাবে সম্মিলিত কর্মসম্পাদনের সামর্থ্য। মনোবল একটি দলীয় মানসিক অবস্থা। মনোবল পরিমাপ করা সহজ নয়। নানা উপায়ে মনোবল পরিমাপ করা হয়। প্রধানত দুটি পদ্ধতি ব্যবহার করা হয়। প্রত্যক্ষ ও পরোক্ষ পদ্ধতি। এই দুটির মধ্যে আবার কয়েকটি পদ্ধতি আছে। শিল্পক্ষেত্রে মনোবল বৃদ্ধির নানা উপায় আছে।



- ১। কার্যসম্ভবতার সংজ্ঞা দিন।
- ২। কার্য সম্ভবতার অন্তর্নিহিত উপাদানসমূহ বা প্রকৃতি আলোচনা করুন।
- ৩। কার্য সম্ভবতার প্রতিক্রিয়া বা গুরুত্ব বর্ণনা করুন।
- ৪। কার্যসম্ভবতার নির্ধারকসমূহ বর্ণনা করুন।
- ৫। কর্মীরা যে কার্যে সম্ভব নয় তা বোঝার উপায় বর্ণনা করুন।
- ৬। কার্যসম্ভবতা পরিমাপের পদ্ধতিসমূহ বর্ণনা করুন।
- ৭। মনোবলের সংজ্ঞা দিন।
- ৮। মনোবলের প্রকৃতি বা বৈশিষ্ট্যাবলী আলোচনা করুন।
- ৯। মনোবলের গুরুত্ব বর্ণনা করুন।
- ১০। উচ্চ মনোবলের বৈশিষ্ট্যাবলী বর্ণনা করুন।
- ১১। নিম্ন মনোবলের বৈশিষ্ট্যাবলী বা লক্ষণগুলো বর্ণনা করুন।
- ১২। মনোবলের উপর প্রভাববিস্তারকারী উপাদানসমূহ ব্যাখ্যা করুন।
- ১৩। মনোবল পরিমাপের পদ্ধতিসমূহ বর্ণনা করুন।
- ১৪। শিল্প ক্ষেত্রে মনোবল উন্নত করার উপায়সমূহ বর্ণনা করুন।