বাংলাদেশ লোক-প্রশাসন পত্রিকা
৪র্থ বর্ষ ২য় সংখ্যা কার্তিক ১৩৯৭

শৃঙ্খলা ব্যবস্থাপনার মানবীয় দিক

মোঃ সিরাজুল ইসলাম*

ভূমিকা

সুষ্ঠু ও কার্যকরভাবে সংগঠনের অভীষ্ট লক্ষ্য অর্জনে শৃঙ্খলা ব্যবস্থাপনার গুরুত্ব অপরিসীম। শৃঙ্খলা ব্যবস্থাপনা মূলত সংগঠনে শৃঙ্খলা বজায়, সংগঠনে নিয়োজিত কর্মকর্তা ও কর্মচারীদের আচরণ নিয়ন্ত্রণ এবং অপরাধ দমনে সহায়তা প্রদান করে থাকে। বাংলাদেশ সরকারের শৃঙ্খলা ব্যবস্থাপনা পরিচালনার জন্য বিভিন্ন ধরনের বিধি-বিধান রয়েছে। তন্মধ্যে নিম্নলিখিত বিধিসমূহ প্রণিধানযোগ্য ঃ

* সরকারী কর্মচারী (শৃঙ্খলা ও আপীল) বিধিমালা, ১৯৮৫ ;
* সরকারী কর্মচারী (আচরণ) বিধিমালা, ১৯৭৯ ;
* সরকারী কর্মচারী শৃঙ্খলা (পাংচুয়াল এটেনড্যান্স) অর্ডিন্যান্স, ১৯৮২ ;
* সরকারী কর্মচারী (স্পেশাল প্রভিশন) অর্ডিন্যান্স, ১৯৭৯ ;
* সরকারী কর্মচারী (ডিসমিজাল অন্ কনভিকশন) অর্ডিন্যান্স, ১৯৮৫।

এ উপ-মহাদেশে বৃটিশ শাসনামল থেকেই শৃঙ্খলা ব্যবস্থাপনা চালু ছিল। ১৯৭৬ সালের ৩১শে জুলাই তারিখে "সরকারী কর্মচারী (শৃঙ্খলা ও আপীল) বিধিমালা, ১৯৭৬" কার্যকর হওয়ার পূর্ব পর্যন্ত ১৯৩০ সালের সিভিল সার্ভিসেস (ক্লাসিফিকেশন, কন্ট্রোল এবং আপীল) বিধিমালা ; ১৯৩৬ সালের বেঙ্গল সাব-অর্ডিনেট সার্ভিসেস (শৃঙ্খলা ও আপীল) বিধিমালা; তৎকালীন পাকিস্তানের কেন্দ্রীয় সরকারের সরকারী কর্মচারী (দক্ষতা ও শৃঙ্খলা) বিধিমালা, ১৯৬০ ; প্রাদেশিক সরকারের সরকারী কর্মচারী (দক্ষতা ও শৃঙ্খলা) বিধিমালা, ১৯৬০ বহাল ছিল। পরবর্তী পর্যায়ে ১৯৭৬ সালের "সরকারী কর্মচারী (শৃঙ্খলা ও আপীল) বিধিমালাটি বাতিল করে ১৯৮৪ সালে "সরকারী কর্মচারী (শৃঙ্খলা ও আপীল) বিধিমালা, ১৯৮৪ জারী করা হয়। এ বিধিমালাটিও পরবর্তীতে বাতিল করে ১৯৮৫ সালের ২১শে আগষ্ট তারিখে বর্তমান " সরকারী কর্মচারী (শৃঙ্খলা ও আপীল) বিধিমালা, ১৯৮৫ জারী করা হয়। কিছু সংশোধনীসহ এ বিধিমালাটি বর্তমানে বহাল রয়েছে।

সরকারের শৃঙ্খলা ব্যবস্থাপনার মান উন্নয়নে উপর্যুক্ত বিধিমালা সম্পর্কে জ্ঞান ও দক্ষতা অর্জনই যথেষ্ট নয়। আইন সম্পর্কে জ্ঞানার্জন ও দক্ষতা অর্জন সংগঠনে আইনের নির্ভুল প্রয়োগে সহায়তা করতে পারে। কিন্তু আইনের এহেন প্রয়োগ সংগঠনের অভীষ্ট লক্ষ্য অর্জন, সার্বিক সাংগঠনিক পরিবেশ ও পরিস্থিতি, কর্মকর্তা ও কর্মচারীদের আচরণ

* উপ-পরিচালক, প্রকল্প ব্যবস্থাপনা, বাংলাদেশ লোক-প্রশাসন প্রশিক্ষণ কেন্দ্র, সাভার, ঢাকা -১৩৪৩।

ও মন-মানসিকতায় স্বল্প ও দীর্ঘ মেয়াদে কিরূপ প্রভাব ফেলবে তা পুরোপুরিভাবে নিশ্চিত করে না। কখনো কখনো সাংগঠনিক লক্ষ্য অপেক্ষা আইন প্রয়োগই মূল লক্ষ্যে পরিণত হয়। এ অবস্থার উন্নয়নে সংশ্লিষ্ট কর্মী ব্যবস্থাপকের সংশ্লিষ্ট আইন-কানুন সম্পর্কে ধারণা লাভ ছাড়াও আইনের অন্তর্নিহিত তাৎপর্যসহ অন্যান্য আনুষঙ্গিক বিষয় সম্পর্কে সম্যক ধারণা লাভ করা বাঞ্ছনীয়। অন্য কথায় কেন শৃঙ্খলা ব্যবস্থাপনার উদ্ভব ঘটেছে, কিভাবে উদ্ভব ঘটেছে, কখন কোন্ পরিস্থিতিতে সংশ্লিষ্ট আইন প্রয়োগ করা বাঞ্ছনীয়, আইন প্রয়োগ ছাড়াও অন্য কোন বিকল্প পন্থা রয়েছে কিনা তা গভীরভাবে ভেবে দেখা বাঞ্ছনীয়। তাই এ প্রবন্ধে কর্মী ব্যবস্থাপকদের শৃঙ্খলা ব্যবস্থাপনার প্রায়োগিক মান উন্নয়নে সার্বিক ও পূর্ণাঙ্গ ধারণা দেয়ার চেষ্টা করা হয়েছে। এ ধারণা সংশ্লিষ্ট আইনের সঠিক প্রয়োগে সংশ্লিষ্ট কর্মকর্তাদের দিক নির্দেশনা প্রদানে সক্ষম হবে।

প্রবন্ধের উদ্দেশ্যাবলী

* কর্মী ব্যবস্থাপককে শৃঙ্খলা আইনের সংকীর্ণ ও কারিগরি প্রয়োগে নিরুৎসাহিত করা ;
* শৃঙ্খলা আইন ছাড়াও কর্মী ব্যবস্থাপককে শৃঙ্খলা ব্যবস্থাপনার মানবীয় বিষয় সম্পর্কে ধারণা দেয়া ;
* শৃঙ্খলা আইনের লাগসই প্রয়োগে কর্মী ব্যবস্থাপককে উদ্বুদ্ধ করা ; এবং
* সরকারের শৃঙ্খলা ব্যবস্থাপনার মান উন্নয়নে দিক নির্দেশনা প্রদান করা।

প্রবন্ধ প্রণয়ন পদ্ধতি

প্রবন্ধে উপস্থাপিত তথ্য ও উপাত্তাদি মাধ্যমিক উৎস থেকে সংগ্রহ করা হয়েছে। এ তথ্য সংগ্রহে অধিকাংশ ক্ষেত্রে সমকালিন গ্রন্থাদি পর্যালোচনা করা হয়েছে। সংযোজনী ক-এ একটি তথ্যপঞ্জি সন্নিবেশিত হ'ল।

এ প্রবন্ধে শৃঙ্খলা আইনের বিশ্লেষণ করা হয়নি। প্রচলিত শৃঙ্খলা আইনে যে সকল ত্রুটি-বিচ্যুতি রয়েছে সে সম্পর্কে একটি আলাদা প্রবন্ধ রচিত হতে পারে। এ প্রবন্ধে শুধু সুশীল প্রশাসনে (Civil Service) শৃঙ্খলা আইনের লাগসই প্রয়োগ নিশ্চিতকল্পে কর্মী ব্যবস্থাপকদের ধ্যান-ধারণা ও দৃষ্টিভঙ্গীর ইতিবাচক পরিবর্তনের জন্য শৃঙ্খলা ব্যবস্থাপনার ঐতিহাসিক তাৎপর্য, সম্ভাব্য বিকল্প পন্থা, অন্তর্নিহিত লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য, আচরণ বিশ্লেষণ প্রক্রিয়া এবং মৌলিক সার্বভৌম ও চিরন্তন নীতিমালা সম্পর্কে আলোকপাত করা হয়েছে। পুলিশ ও সামরিক বাহিনীর শৃঙ্খলা ব্যবস্থাপনা কার্যক্রম এ প্রবন্ধের অন্তর্ভুক্ত নয়।

শৃঙ্খলা ব্যবস্থাপনার ঐতিহাসিক তাৎপর্য

অষ্টাদশ শতাব্দীর শিল্প বিপ্লবের পর শৃঙ্খলা ব্যবস্থাপনার আনুষ্ঠানিক সূত্রপাত ঘটলেও বহু পূর্ব থেকেই অনানুষ্ঠানিক ও বিক্ষিপ্তভাবে শৃঙ্খলা ব্যবস্থাপনার নজীর পাওয়া যায়। প্রায় ৬০০০ বছর আগে মিসরীয় পিরামিড এবং নীল নদ সংলগ্ন সেচ প্রকল্প নির্মাণে নিয়োজিত দাস-শ্রমিকদের কর্ম সম্পাদনে ও আচরণ নিয়ন্ত্রণে শারীরিক নির্যাতন ও বল প্রয়োগ করা হত। ব্যাবিলনীয় সম্রাট হাম্মুরাবীর (২১২৩-২০৮১ খ্রীঃ পূঃ) আইন কোষেও আচরণ নিয়ন্ত্রণে শাস্তির ব্যবস্থা ছিল। এ মর্মে ড্যানিয়েল রেন উল্লেখ করেন, ...Hammurabi issued a unique code of 282 laws which governed business dealings, personal behavior, interpersonal relations, wages, punishments, and a host of other societal matters. চৈনিক ইতিহাসের প্রাথমিক পর্যায়ের সম্রাটরা রাষ্ট্র পরিচালনায় উপদেষ্টাদের উপদেশ গ্রহণ করতেন। উপদেশ অমান্যকারীদের কখনো কখনো নির্বাসনে পাঠানো হত। এ মর্মে ফ্রেড লুথান্স উল্লেখ করেন, ...when a young emperor named Tai Chai (1753-1721 B.C.) repeatedly ignored the advice of his advisers, the prime minister had him deposed for a period of 3 years.[2]

উপর্যুক্ত আলোচনায় প্রতীয়মান হয় যে, তৎকালে শৃঙ্খলা ব্যবস্থাপনা মূলত নির্যাতন ও শাস্তিমূলক ছিল। কিন্তু সময়ের ব্যপ্ত পরিসরে বিজ্ঞান ও প্রযুক্তির উন্নয়ন, বিশেষ করে শিল্প বিপ্লবে উৎপাদন ব্যবস্থার যান্ত্রিকীকরণ, উৎপাদন ব্যয় হ্রাস, বিপণন ব্যবস্থার সম্প্রসারণ এবং সর্বোপরি বিপুল কর্মসংস্থান সৃষ্টির ফলে শ্রমিক-মালিক/ব্যবস্থাপক সম্পর্কের ক্ষেত্রে আমূল পরিবর্তন সূচিত হয়। কর্মী ব্যবস্থাপনা এবং শৃঙ্খলা ব্যবস্থাপনা জটিল রূপ ধারণ করে। কৃষি খাত থেকে আগত শিল্প শ্রমিকদের কৃষি-ভিত্তিক আচরণ (বিশ্বাস, মূল্যবোধ, অভ্যাস, ইত্যাদি) কারখানার শৃঙ্খলা পরিস্থিতির অবনতি ঘটায়। যখন ইচ্ছা তখন কারখানায় আসা এবং কারখানা ত্যাগ করা (স্বাধীন চলার নীতি), সাপ্তাহিক ভোজন অনুষ্ঠানের দিনে কারখানায় অনুপস্থিত থাকা, সপ্তাহে ৩-৪ দিন কাজ করে সপ্তাহের ভরণ-পোষণের ব্যবস্থা হলে বাকী দিনগুলোতে কারখানায় না যাওয়া ইত্যাদি কৃষি ভিত্তিক আচরণসমূহ তাঁরা অনুসরণ করতে থাকেন। এ মর্মে ড্যানিয়েল রেন উল্লেখ করেন, ... worker attendance was irregular, "feast days" which were common traditions in the domestic system caused large-scale absenteeism for factory operators, and workers tended to work in spurts by laboring long hours, collecting their money, and then disappearing for countless days of dissipation.[3]

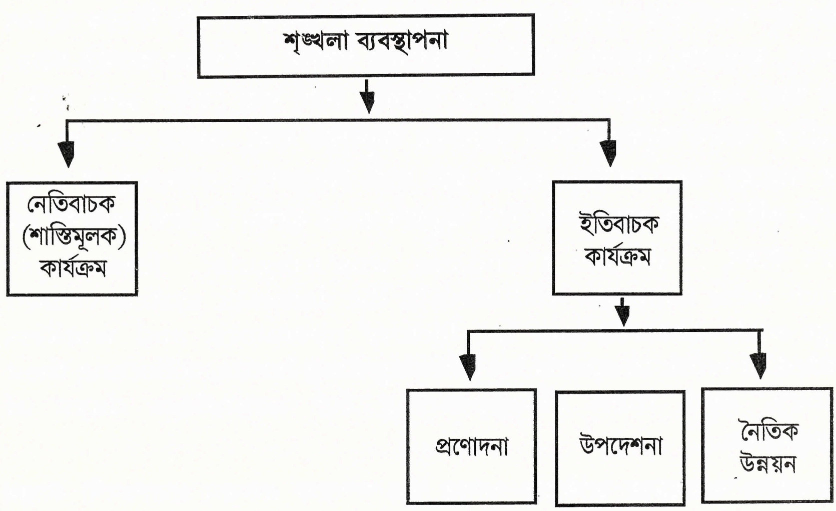
তৎকালে কারখানায় হাজিরার গুণগত মান সম্পর্কে একজন প্রত্যক্ষদর্শী উল্লেখ করেছেন যে, "If a person can get sufficient (income) in four days to

support himself for seven days, he will keep holiday the other three ; that is, he will live in riot and debauchery."[4]

কারখানার অনিয়মিত হাজিরা ছাড়াও শ্রমিকরা ব্যাপক ধ্বংসাত্মক কর্মকাণ্ডে লিপ্ত ছিল। কৃষি খাত থেকে শিল্প খাতে অভিগমনের ফলে নতুন পরিবেশ ও পরিস্থিতিকে তাঁরা সহজভাবে মেনে নিতে পারেনি। কল-কারখানার কঠোর নিয়ম-কানুন ও সুপারভাইজারের নির্দেশ প্রতিপালন, সময়মত কারখানায় হাজির হওয়া ইত্যাদি শিল্প কৃষ্টি (industrial culture) তাঁদের মনে মানসিক বিরূপ প্রতিক্রিয়া সৃষ্টি করে। এ ছাড়া কারিগরী জীবন ব্যবস্থা, কারিগরী কর্ম-প্রকৃতি ও পদ্ধতি, সুপারভাইজার ও মালিকদের স্বৈরাচারী আচরণ, নিম্ন বেতন, নিম্নমানের কর্ম পরিবেশ, বরখাস্ত ও চাকরিচ্যুতি ইত্যাদিও তাদের মনে তীব্র ক্ষোভের সঞ্চার করে। ফলে তাঁরা ব্যাপক ধ্বংসাত্মক ও নাশকতামূলক কার্যকলাপে লিপ্ত হয়। তাঁরা কারখানা ও কারখানার যন্ত্রপাতি ভাঙ্গচুর করে, মালিক ও সুপারভাইজারদের মারধর করে, এমনকি মালিকদের ব্যক্তিগত ঘর-বাড়ী ও আসবাব-পত্রও তছনছ ও ভাঙ্গচুর করে। তৎকালে সংঘটিত কয়েকটি উল্লেখযোগ্য ধ্বংসাত্মক কার্যকলাপের নজির নিম্নে উপস্থাপিত হল ঃ

" In 1753, John Kay's flying shuttle and other inventions were smashed and his home destroyed by workers protesting the introduction of this labor saving machinery. James Hargreaves suffered a similar fate at his Blackburn mill in 1768."[5]

শিল্প বিপ্লবের সময় এহেন অরাজক ও বিশৃঙ্খল পরিস্থিতি নিয়ন্ত্রণে তৎকালীন ব্যবস্থাপনা কর্তৃপক্ষ শুধুমাত্র শাস্তিমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করেননি। শাস্তিমূলক ব্যবস্থা ছাড়াও কিছু কিছু ইতিবাচক কার্যক্রমও (যেমন ঃ প্রণোদনা, উপদেশনা, নৈতিকতা উন্নয়ন এবং কল্যাণমূলক কার্যক্রম) গ্রহণ করেছিলেন (চিত্র-১)।



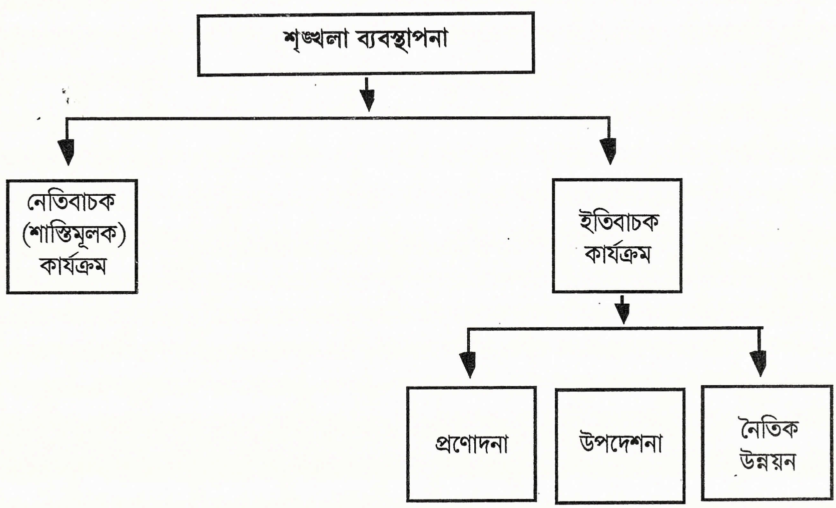
চিত্র—১। শৃংখলা ব্যবস্থাপনা কার্যক্রম।

support himself for seven days, he will keep holiday the other three ; that is, he will live in riot and debauchery."[4]

কারখানার অনিয়মিত হাজিরা ছাড়াও শ্রমিকরা ব্যাপক ধ্বংসাত্মক কর্মকাণ্ডে লিপ্ত ছিল। কৃষি খাত থেকে শিল্প খাতে অভিগমনের ফলে নতুন পরিবেশ ও পরিস্থিতিকে তাঁরা সহজভাবে মেনে নিতে পারেনি। কল-কারখানার কঠোর নিয়ম-কানুন ও সুপারভাইজারের নির্দেশ প্রতিপালন, সময়মত কারখানায় হাজির হওয়া ইত্যাদি শিল্প কৃষ্টি (industrial culture) তাঁদের মনে মানসিক বিরূপ প্রতিক্রিয়া সৃষ্টি করে। এ ছাড়া কারিগরী জীবন ব্যবস্থা, কারিগরী কর্ম-প্রকৃতি ও পদ্ধতি, সুপারভাইজার ও মালিকদের স্বৈরাচারী আচরণ, নিম্ন বেতন, নিম্নমানের কর্ম পরিবেশ, বরখাস্ত ও চাকরিচ্যুতি ইত্যাদিও তাদের মনে তীব্র ক্ষোভের সঞ্চার করে। ফলে তাঁরা ব্যাপক ধ্বংসাত্মক ও নাশকতামূলক কার্যকলাপে লিপ্ত হয়। তাঁরা কারখানা ও কারখানার যন্ত্রপাতি ভাঙ্গচুর করে, মালিক ও সুপারভাইজারদের মারধর করে, এমনকি মালিকদের ব্যক্তিগত ঘর-বাড়ী ও আসবাব-পত্রও তছনছ ও ভাঙ্গচুর করে। তৎকালে সংঘটিত কয়েকটি উল্লেখযোগ্য ধ্বংসাত্মক কার্যকলাপের নজির নিম্নে উপস্থাপিত হল ঃ

" In 1753, John Kay's flying shuttle and other inventions were smashed and his home destroyed by workers protesting the introduction of this labor saving machinery. James Hargreaves suffered a similar fate at his Blackburn mill in 1768."[5]

শিল্প বিপ্লবের সময় এহেন অরাজক ও বিশৃঙ্খল পরিস্থিতি নিয়ন্ত্রণে তৎকালীন ব্যবস্থাপনা কর্তৃপক্ষ শুধুমাত্র শাস্তিমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করেননি। শাস্তিমূলক ব্যবস্থা ছাড়াও কিছু কিছু ইতিবাচক কার্যক্রমও (যেমন ঃ প্রণোদনা, উপদেশনা, নৈতিকতা উন্নয়ন এবং কল্যাণমূলক কার্যক্রম) গ্রহণ করেছিলেন (চিত্র-১)।



চিত্র—১। শৃংখলা ব্যবস্থাপনা কার্যক্রম।

কখন কোন্ ধরনের ব্যবস্থা গ্রহণ করা হবে তা মালিক এবং ব্যবস্থাপকের দৃষ্টিভঙ্গী, শ্রমিকের দক্ষতার মানের উপর নির্ভরশীল ছিল। কোন কোন মালিক শ্রমিকদের আচরণ নিয়ন্ত্রণে শাস্তিমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করেছেন, আবার কোন কোন মালিক প্রণোদনা, উপদেশনা, নৈতিকতা উন্নয়ন এবং/অথবা কল্যাণমূলক কার্যক্রম গ্রহণ করেছেন। দক্ষ শ্রমিকদের চেয়ে অদক্ষ ও শিশু শ্রমিকদের ক্ষেত্রে অধিকতর কঠোর ব্যবস্থা গ্রহণ করা হত। যেহেতু তখন দক্ষ শ্রমিকের অভাব ছিল সেহেতু মালিকরা দক্ষ শ্রমিকের বেলায় কঠোর মনোভাব পোষণ করতে পারতেন না। শৃঙ্খলা ব্যবস্থাপনায় শিশু শ্রমিকরাই বেশী ক্ষতিগ্রস্থ হত। তাদের উপর শারীরিক নির্যাতনই চালানো হত বেশী। এ মর্মে একটি উদ্ধৃতি নিম্নে উপস্থাপিত হ'ল ঃ

"...children often fell asleep at work and were kept awake by an overseer who grasped the child by his legs and dipped his head first in a barrel of water."[6]

ভোজন অনুষ্ঠান দিনে অনুপস্থিতি হ্রাসকল্পে কোম্পানীর খরচে ভোজনের আয়োজন করা হত। আর্করাইট ও ম্যাথিউ বুল্টন তাঁদের কারখানায় এ ধরনের ভোজন অনুষ্ঠানের ব্যবস্থা করেছিলেন। "..... Arkwright held a feast for 500 employees at his Cromford mill in 1776 and Matthew Boulton hosted 700 at his Soho plant."[7]

এ ছাড়া শারীরিক নির্যাতন (সাধারণত শিশুদের ক্ষেত্রে), আর্থিক জরিমানা এবং কারখানার দরজা বন্ধ করা (কারখানা শুরুর সময়) ইত্যাদি নেতিবাচক শৃঙ্খলা কার্যক্রমও গ্রহণ করা হত। আর্থিক জরিমানার মাত্রা কখনো কখনো অত্যধিক ছিল। দৈনিক মজুরীর চেয়েও এ হার বেশী ছিল। সাপ্তাহিক দুই থেকে তিন ডলার মজুরীর ক্ষেত্রে একদিন অনুপস্থিতিতে ৩০–৭০ সেন্ট আর্থিক জরিমানা করা হত। এ মর্মে একটি নজির নিম্নে উদ্ধৃত হল ঃ "Graduated fines were more common methods of discipline : one plant fined workers 30 cents for being absent Monday morning and 70 cents for singing, swearing or being drunk."[8]

১৭৯৭ সালে Smuel Oldknow (তৎকালে একজন অন্যতম প্রগতিশীল মালিক) কর্তৃক জারীকৃত শৃঙ্খলা বিধির সংশ্লিষ্ট অংশ উদ্ধৃত হ'ল। এ বিধি শৃঙ্খলা ব্যবস্থাপনার সার্বিক উদ্দেশ্য ও স্বরূপ সম্পর্কে আমাদেরকে সংক্ষিপ্ত ধারণা প্রদান করতে সক্ষম। উদ্ধৃতিটি নিম্নরূপ ঃ

"That when any person, either Man, Woman or Child, is heard to CURSE or SWEAR, the same shall forfeit one shilling—And when any Hand is absent from Work, (unless unavoidably detained by sickness, or Leave being first obtained),

the same shall forfeit as many Hours of Work as have been lost ; and if by the Job or piece, after the Rate of 2 (shillings) 6 (pence) per Day—Such Forfeitures to be put into a Box, and distributed to the Sick and Necessitous, at the discretion of their Employer."[9]

শ্রমিকদের ধ্বংসাত্মক ও নাশকতামূলক কার্যকলাপ নিয়ন্ত্রণে ধর্মীয় ও নৈতিক উন্নয়নের উপর গুরুত্ব আরোপ করা হত। তখন মনে করা হত ধর্মীয় ও নৈতিক মূল্যবোধ শ্রমিকদের লাগসই মন-মানসিকতা ও ধ্যান-ধারণা গঠনে সহায়ক হবে। ফলে তাদের আচরণ সুশৃঙ্খল ও সংযত হবে। এ মতাদর্শের উপর ভিত্তি করে তাঁদেরকে কোম্পানী সময়ে ধর্মীয় ও নৈতিক পড়াশুনায় উদ্বুদ্ধ করা হত। এ মর্মে ড্যানিয়েল রেন উল্লেখ করেন, "The encouragement of moral education, even on company time and in early company towns, reading of the "good book", regular church attendance, and exhortations to avoid the deadly sins of laziness, sloth, and avarice were methods of inculcating in the working population the right habits of industry."[10] পোলার্ডের মতে, "The drive to raise the level of respectability and morality among the working classes was not undertaken for their own sake, but primarily...as an aspect of building up a new factory discipline."[11]

কর্মী ব্যবস্থাপনার জনক রবার্ট ওয়েন (১৭৭১-১৮৫৮) শিল্প কারখানার শৃঙ্খলা ব্যবস্থাপনা ও উৎপাদন ব্যবস্থাপনার মান উন্নয়নে মানব সম্পদের উপর অধিকতর গুরুত্ব আরোপ করেছেন। তিনি মনে করতেন যন্ত্রপাতিতে বিনিয়োগ অপেক্ষা মানব-সম্পদে বিনিয়োগ অধিকতর লাভজনক। এ মর্মে তিনি উল্লেখ করেছেন যে, ... money spent on improving labor "would return you, not five, ten or fifteen per cent for your capital so expended, but often fifty, and in many cases a hundred percent."[12] এ ধারণার বশবর্তী হয়ে রবার্ট ওয়েন তাঁর নিউ লানার্ক (New Lanark, Scotland) বস্ত্রকলে শ্রমিকদের জন্য একটি মডেল গ্রাম স্থাপন করেছিলেন। উক্ত গ্রামে শ্রমিকদের এবং শ্রমিকদের ছেলে-মেয়েদের জন্য কল্যাণকর ও বিনোদনমূলক কার্যক্রম গ্রহণ করেছিলেন। তিনি কারখানার পাশে তাঁদের জন্য আবাসনের ব্যবস্থা, রাস্তা-ঘাট, স্বাস্থ্য, শিক্ষা কার্যক্রমসহ চিত্তবিনোদনের ব্যবস্থা করেছিলেন। মানব-সম্পদে তাঁর এ বিনিয়োগের ফলে তিনি নিউ লানার্ক কারখানা থেকে শতকরা ৫০ ভাগ মুনাফা অর্জনে সক্ষম হয়েছিলেন এবং তিনি দাবী করেছিলেন যে, এ মুনাফা শতকরা ১০০ ভাগে উন্নীত করা সম্ভব। এ মর্মে সংশ্লিষ্ট উদ্ধৃতাংশ নিম্নে উপস্থাপিত হ'ল ঃ "He (Robert Owen) claimed a 50 percent return at New Lanark, and said it would shortly reach 100 percent."[13]

এ ছাড়া রাবার্ট ওয়েন তাঁর কারখানার শৃঙ্খলা ব্যবস্থাপনার মান উন্নয়নে শারীরিক শাস্তির পরিবর্তে নৈতিক উন্নয়নের উপর গুরুত্ব আরোপ করেছেন। এ মর্মে ড্যানিয়েল রেন উল্লেখ করেন, "At New Lanark, Owen encountered the same disciplinary problems as other manufacturers. Similar to the attempts of others to create a new factory ethos, he tried to use moral suasion rather than corporal punishment."[14]

শৃঙ্খলা ব্যবস্থার উন্নয়নে আর্থিক প্রণোদনা কার্যক্রম গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করেছে। এ ক্ষেত্রে এডাম স্মিথের অর্থনৈতিক মানুষ-তত্ত্ব গুরুত্বপূর্ণ। তিনি অভিমত প্রকাশ করেছেন যে, "The liberal reward of labor ... increases the industry of the common people. The wages of labor are the encouragement of...industry ... (and) where wages are high, accordingly we shall always find the workmen more active, diligent, and expeditious than where they are low."[15]

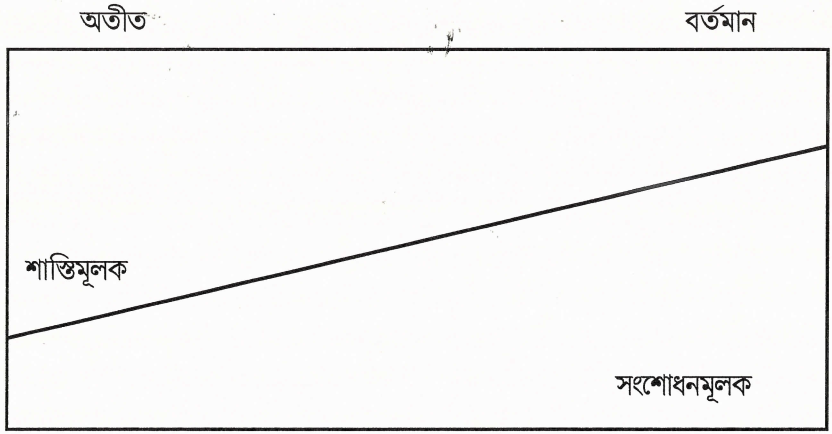
এডাম স্মিথের এ মতবাদ পরবর্তী পর্যায়ে ব্যবস্থাপনা বিজ্ঞানীদের প্রভাবিত করেছিল। ঊনবিংশ শতাব্দীর শেষের দিকে এবং বিংশ শতাব্দীর প্রথম দিকে বিভিন্ন ক্লাসিক্যাল সংগঠন তত্ত্ববিদরা সংগঠনে নিয়োজিত মানব-সম্পদকে অর্থনৈতিক মানুষ হিসেবে বিবেচনা করেছেন। তাঁরা মনে করতেন আর্থিক প্রণোদনার মাধ্যমে শ্রমিকদের আচরণ পরিবর্তন করা সম্ভব। এ ধারণার ভিত্তিতে তাঁরা সংগঠনে উৎপাদন ভিত্তিক মজুরী ব্যবস্থা প্রবর্তনের স্বপক্ষে অভিমত ব্যক্ত করেন। ফলে বিভিন্ন ধরনের মজুরী ব্যবস্থার আর্বিভাব ঘটে। এ মজুরী ব্যবস্থার মধ্যে "Differential Piece-rate System, Halsey Premium Plan, Emerson Efficiency System, Straight Piecework, Standard Time Plan, Premium Point System, Group Bonus System."[16] ইত্যাদি অন্যতম।

শৃঙ্খলা ব্যবস্থাপনার ঐতিহাসিক তাৎপর্য পর্যালোচনান্তে প্রতীয়মান হয় যে, শৃঙ্খলা ব্যবস্থাপনার শুধুমাত্র শাস্তিমূলক কার্যক্রম বা আইনের প্রয়োগের মধ্যে সীমাবদ্ধ নয়। এর ইতিবাচক দিকও রয়েছে। কর্মকর্তা ও কর্মচারীর আচরণ নিয়ন্ত্রণে নেতিবাচক কার্যক্রম (শাস্তিমূলক) অপেক্ষা ইতিবাচক কার্যক্রমে অধিকতর গুরুত্ব আরোপ করা বাঞ্ছনীয়। ইতিবাচক কার্যক্রমে সংশ্লিষ্ট কর্মীর আচরণ পরিবর্তন না হলে বা না হওয়ার সম্ভাবনা থাকলে তখন নেতিবাচক ব্যবস্থা গ্রহণ করা যেতে পারে। সুতরাং আইন সম্পর্কে জ্ঞান ও দক্ষতা অর্জন ছাড়াও কর্মী ব্যবস্থাপকের দৃষ্টিভঙ্গীর পরিবর্তন আনা প্রয়োজন।

শৃঙ্খলা ব্যবস্থাপনার পরিবর্তিত উদ্দেশ্য

সময়ের ব্যপ্ত পরিসরে বিজ্ঞান ও প্রযুক্তির উন্নয়ন, আর্থ-সামাজিক, সাংস্কৃতিক ও রাজনৈতিক পরিবর্তনের ফলে ব্যবস্থাপনা তত্ত্ব ও কৌশল এবং ব্যবস্থাপকদের

দৃষ্টিভঙ্গীরও পরিবর্তন সূচিত হয়েছে। পরিকল্পনা প্রণয়ন, নীতি নির্ধারণ ও সিদ্ধান্ত গ্রহণে জনগণের অংশগ্রহণ, বিকেন্দ্রীকরণ, বিরাষ্ট্রীয়করণ, শিল্প–মালিক সম্পর্ক, মৌলিক অধিকার, মানবাধিকার, গণতান্ত্রিক মূল্যবোধ ইত্যাদি বিষয়সমূহ শৃঙ্খলা ব্যবস্থাপনাকে প্রভাবিত করে। অতীতে শৃঙ্খলা ব্যবস্থাপনার মূখ্য উদ্দেশ্য ছিল শাস্তিমূলক। বর্তমানে মূখ্য উদ্দেশ্য শাস্তিমূলক নয় বরং সংশোধনমূলক, শাস্তি প্রদান এখন গৌণ। এ সম্পর্কে একটি চিত্র (চিত্র – ২) নিম্নে দেয়া হল ঃ



চিত্র – ২। শৃঙ্খলা ব্যবস্থাপনার উদ্দেশ্য।

উপর্যুক্ত বিবরণীর স্বপক্ষে ষ্টিফেন পি রবিন্সের একটি উদ্ধৃতি নিম্নে উপস্থাপিত হল ঃ "The objective of disciplinary action is not to deal out punishment. The objective is to correct an employee's undesirable behavior."[17]

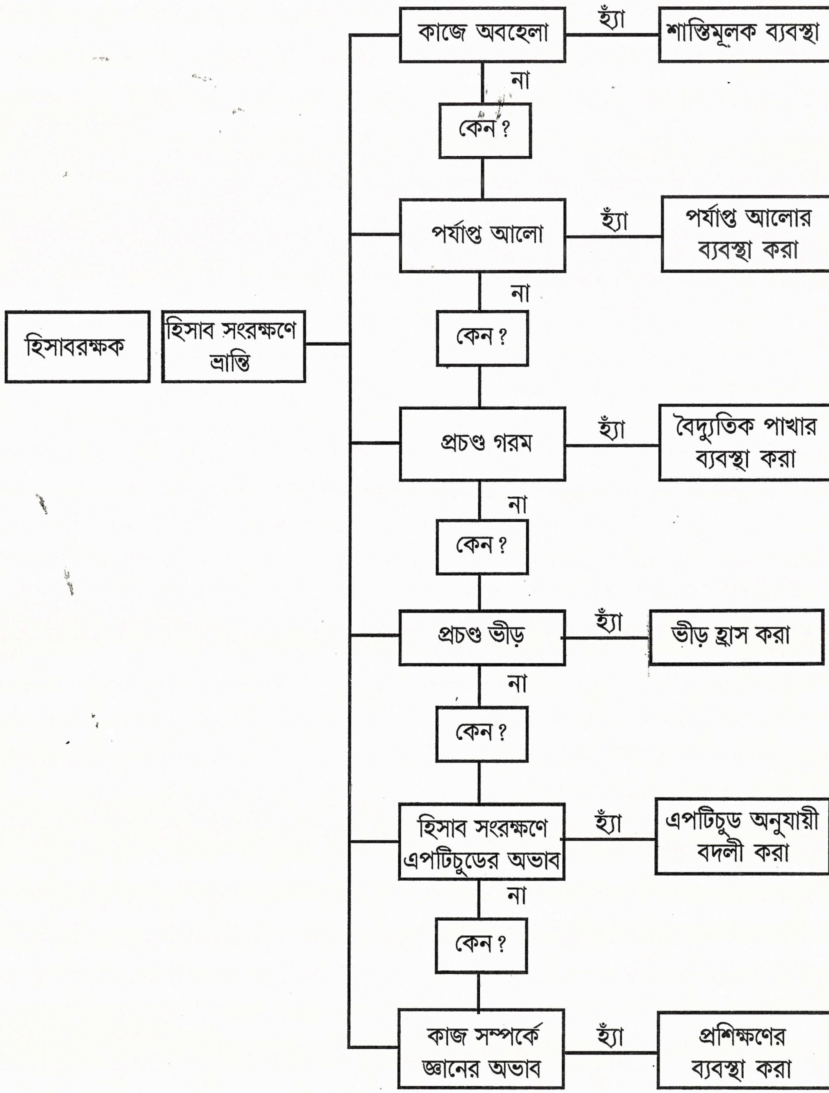
তাই আইন প্রয়োগের পূর্বে সংশ্লিষ্ট কর্মচারীর আচরণ সংশোধন/উন্নয়নে অন্য কোন বিকল্প পন্থা রয়েছে কিনা তা পর্যালোচনা করে দেখা বাঞ্ছনীয়। আইনের প্রয়োগ সর্বশেষ সম্বল (Last resort) হিসেবে বিবেচনা করা উচিৎ।

আচরণ বিশ্লেষণ

কোন কর্মচারীর বিরুদ্ধে শাস্তিমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ অথবা শৃঙ্খলা বিধিসমূহ প্রয়োগের পূর্বে কর্মী ব্যবস্থাপককে প্রথমে উক্ত কর্মচারীর আচরণ বিশ্লেষণ করতে হবে। এ বিশ্লেষণের মাধ্যমে কর্মী ব্যবস্থাপক উক্ত কর্মচারীর অনাকাঙ্খিত আচরণের প্রকৃত স্বরূপ

উদঘাটনে সক্ষম হবেন। আচরণ বিশ্লেষণে বিভিন্ন ধরনের কৌশল ও প্রক্রিয়া অবলম্বন করা যেতে পারে। সকল প্রক্রিয়া ও কৌশল এ স্বল্প পরিসরে আলোচনা করা সম্ভব নয়। এখানে একটি সহজ নমুনা প্রক্রিয়া উপস্থাপিত হল (চিত্র–৩) ঃ

অভিযুক্ত কর্মচারী	সমস্যা/অভিযোগের		কার্যক্রম
	লক্ষণ	সম্ভাব্য কারণ	



চিত্র – ৩। আচরণ বিশ্লেষণ প্রক্রিয়া।

নমুনা আচরণ বিশ্লেষণ প্রক্রিয়ায় প্রতীয়মান হয় যে, অভিযুক্ত কর্মচারীর অনাকাঙ্খিত আচরণের একাধিক সম্ভাব্য কারণ থাকতে পারে এবং সম্ভাব্য কারণের উপরই লাগসই প্রতিকার নির্ভরশীল। তাই কর্মী ব্যবস্থাপককে অনাকাঙ্খিত আচরণের প্রকৃত কারণ উদঘাটনে সচেষ্ট হতে হবে। এ জন্যে তিনি তার মেধা, প্রজ্ঞা, সৃজনশীলতা, বিচার শক্তি প্রয়োগ করবেন এবং প্রয়োজনবোধে পর্যবেক্ষণ, সাক্ষাৎকার বা অন্য কোন তথ্য সংগ্রহ পদ্ধতি অনুযায়ী তথ্য সংগ্রহ ও বিশ্লেষণ করবেন। যতক্ষণ পর্যন্ত তিনি পরিতৃপ্ত না হন অথবা তাঁর পক্ষে সঠিক কারণ নির্ণয় করা সম্ভব না হয় ততক্ষণ পর্যন্ত তিনি এ প্রক্রিয়া (চিত্র –৩) অব্যাহত রাখবেন। অভিযুক্ত কর্মচারীর বিরুদ্ধে শৃঙ্খলা বিধিসমূহ প্রয়োগের পূর্বে তাই প্রত্যেক কর্মী ব্যবস্থাপকের সতর্কতা অবলম্বন করা বাঞ্ছনীয়।

শৃঙ্খলা ব্যবস্থাপনার সার্বভৌম ও চিরন্তন নীতিমালা

শৃঙ্খলা ও আপীল সংক্রান্ত বিধিমালা সম্পর্কে কর্মী ব্যবস্থাপকের জ্ঞানার্জনই যথেষ্ট নয়। তাঁকে অন্যান্য আইন–কানুন ও নীতিমালা ; যেমন—সংবিধান, সহজাত বিচারের নীতিমালা (Principles of Natural Justice) ইত্যাদি সম্পর্কেও ধারণা লাভ করতে হবে। সংবিধান মূলত একটি দেশের সর্বোচ্চ আইন। এ আইনের সাথে অসঙ্গতিপূর্ণ কোন আইন বা সিদ্ধান্ত অকার্যকর ও বাতিল বলে গণ্য হবে। এ মর্মে বাংলাদেশের সংবিধানের ৭ (২) অনুচ্ছেদে উল্লেখ রয়েছে যে, "...এই সংবিধান প্রজাতন্ত্রের সর্বোচ্চ আইন, এবং অন্য কোন আইন যদি এই সংবিধানের সহিত অসামঞ্জস্য হয়, তাহা হইলে সেই আইনের যতখানি অসামঞ্জস্যপূর্ণ, ততখানি বাতিল হইবে'।[১৮] সুতরাং কর্মী ব্যবস্থাপকের সুষ্ঠুভাবে শৃঙ্খলা ব্যবস্থাপনা পরিচালনায় সংবিধানের সংশ্লিষ্ট আইনসমূহ সম্পর্কে ধারণা লাভ করা বাঞ্ছনীয়।

সহজাত বিচারের নীতিমালাও সংবিধানের অনুরূপ একটি শক্তিশালী নীতিমালা। এ নীতির লংঘনও আইনের চোখে অগ্রহণযোগ্য। এ নীতির পরিপন্থী কোন সিদ্ধান্তও আইনের চোখে অকার্যকর ও বাতিল বলে গণ্য হয়। এ মর্মে Wade উল্লেখ করেছেন যে, "...violation of Natural Justice makes the decision void, as in any other case of ultra vires."[19]

সহজাত বিচারের নীতিমালা অনুসরণ ব্যতিরেকে কোন ব্যক্তির অধিকার খর্ব করা, শাস্তি প্রদান বা অন্য কোন ক্ষতিকারক সিদ্ধান্ত গ্রহণ করা যাবে না। Sathe এ মর্মে উল্লেখ করেছেন যে, "These rules (Principles of Natural Justice) must be observed by all those authorities whose decisions are likely to affect the rights and liabilities of the persons."[20]

বাংলাদেশ সংবিধানের ১৩৫ অনুচ্ছেদের (২) দফায় সহজাত বিচারের নীতিমালাটি স্বীকৃত। উক্ত অনুচ্ছেদ অনুযায়ী কোন অভিযুক্ত ব্যক্তির বিরুদ্ধে আত্মপক্ষ সমর্থনের

সুযোগ ব্যতিরেকে শাস্তিমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করা যাবেনা। তবে বিশেষ ক্ষেত্রে এর কিছুটা ব্যতিক্রম রয়েছে। উক্ত অনুচ্ছেদের (২) (অ)-(ই) দফায় এ সম্পর্কে উল্লেখ রয়েছে। সংবিধানের সংশ্লিষ্ট অনুচ্ছেদটি নিম্নে উপস্থাপিত হল ঃ

"১৩৫ (২) অনুরূপ পদে নিযুক্ত কোন ব্যক্তিকে তাঁহার সম্পর্কে প্রস্তাবিত ব্যবস্থা গ্রহণের বিরুদ্ধে কারণ দর্শাইবার যুক্তিসঙ্গত সুযোগদান না করা পর্যন্ত তাঁহাকে বরখাস্ত বা অপসারিত বা পদাবনমিত করা যাইবে না ;

তবে শর্ত থাকে যে, এই দফা সেই সকল ক্ষেত্রে প্রযোজ্য হইবে না, যেখানে—

(অ) কোন ব্যক্তি যে আচরণের ফলে ফৌজদারী অপরাধে দণ্ডিত হইয়াছে, সেই আচরণের জন্য তাঁহাকে বরখাস্ত, অপসারিত বা পদাবনতি করা হইয়াছে ; অথবা

(আ) কোন ব্যক্তিকে বরখাস্ত, অপসারিত বা পদাবনমিত করিবার ক্ষমতাসম্পন্ন কর্তৃপক্ষের নিকট সন্তোষজনকভাবে প্রতীয়মান হয় যে, কোন কারণে—যাহা উক্ত কর্তৃপক্ষ লিপিবদ্ধ করিবেন—উক্ত ব্যক্তিকে কারণ দর্শাইবার সুযোগ দান করা যুক্তিসঙ্গতভাবে সম্ভব নহে ; অথবা

(ই) রাষ্ট্রপতির নিকট সন্তোষজনকভাবে প্রতীয়মান হয় যে, রাষ্ট্রের নিরাপত্তার স্বার্থে উক্ত ব্যক্তিকে অনুরূপ সুযোগ দান সমীচীন নহে" [২১]।

প্রখ্যাত দার্শনিক এরিষ্টোটল (৩৮৪-৩২০ খ্রীঃ পূঃ) সহজাত বিচারের নীতিকে চিরন্তন নীতি (Universal Law) হিসেবে আখ্যায়িত করেছেন। অন্যান্য মনীষীরাও এ নীতির উপর অত্যধিক গুরুত্ব আরোপ করেছেন এবং বিভিন্ন নামকরণ ; যেমন—Natural Law (Jura Naturalia), Divine Law (Jus Divinium) Enternal Law (Lex Aeterna), The Common or Universal Law (JusCommone, Jus Gentium) করেছেন। এ সকল নামকরণ থেকে সহজেই এ নীতির তাৎপর্য উপলব্ধি করা সম্ভব।

সহজাত বিচারের নীতি মূলত নিম্নলিখিত তিনটি মূল নীতির উপর প্রতিষ্ঠিত ঃ

১। (ক) কোন ব্যক্তিই নিজের ব্যাপারে বিচারক হতে পারবেন না ;
(খ) কোন বিষয়ে স্বার্থ নিহিত রয়েছে বা কোন পক্ষের বিরুদ্ধে কোন পক্ষের প্রতি পক্ষপাতিত্বমূলক মনোভাব রয়েছে এমন ক্ষেত্রে কোন ব্যক্তি বিচারক হতে পারবেন না ;

২। অন্য পক্ষের বক্তব্য শ্রবণ করতে হবে ;

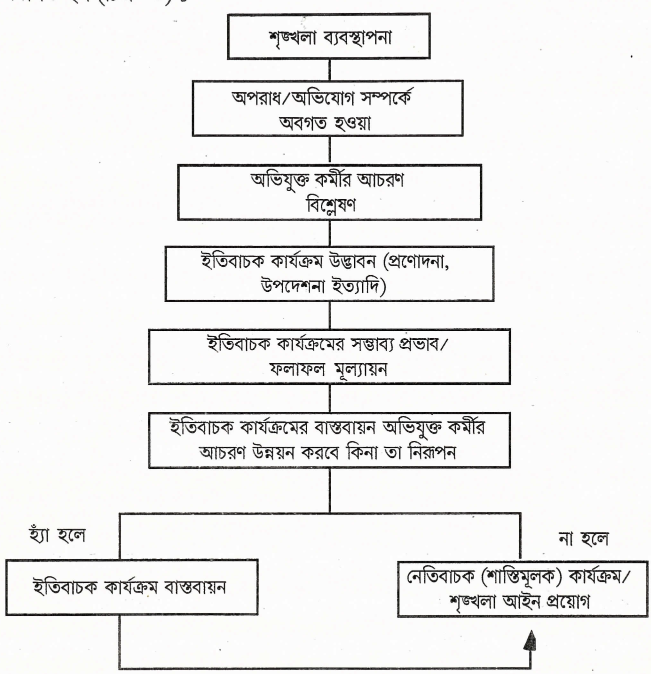
৩। ক্ষতিগ্রস্থ পক্ষকে সিদ্ধান্ত গ্রহণের কারণ অবহিত করতে হবে।

অভিযোগ প্রমাণে নিয়োজিত তদন্ত কর্মকর্তা তদন্ত কার্যক্রম পরিচালনায় বিচারকতুল্য। বিচারকের ন্যায় তাঁকে সকল অবস্থাতে নিরপেক্ষতা বজায় রাখতে হবে

এবং চিরন্তন নীতিমালা অনুসরণ করতে হবে। সংগঠনের অপরাধ নিয়ন্ত্রণে যাতে আদালতের দীর্ঘ ও ব্যয়বহুল পদ্ধতি এবং বিশেষজ্ঞ আইনজ্ঞের সহায়তার প্রয়োজন না হয় সে জন্যে প্রশাসনকে বিশেষ ব্যবস্থাধীনে শৃঙ্খলা সংক্রান্ত বিধিমালা প্রয়োগের ক্ষমতা অর্পণ করা হয়েছে। এর ফলে বিনা ব্যয়ে, আইনজ্ঞের সহায়তা ব্যতিরেকে স্বল্প সময়ের মধ্যে ব্যবস্থা গ্রহণ করা সম্ভব হয়। প্রশাসনকে এ ক্ষমতা অর্পণ করা হলেও প্রকৃতিগত দিক থেকে এ কাজ প্রশাসনিক নয় বরং বিচারতুল্য (Quasi Judical)। তাই কর্মী ব্যবস্থাপককে এ আইন প্রয়োগের সময় প্রশাসক বা ব্যবস্থাপক-সুলভ দৃষ্টিভঙ্গী পরিহার করে বিচারক-সুলভ ন্যায় ও নিরপেক্ষ মনোভাব পোষণ করতে হবে।

শৃঙ্খলা ব্যবস্থাপনার মডেল

উপর্যুক্ত আলোচনার পরিপ্রেক্ষিতে শৃঙ্খলা ব্যবস্থাপনার একটি কাঠামো নিম্নে প্রদর্শিত হল (চিত্র—৪) ঃ



চিত্র – ৪ শৃঙ্খলা ব্যবস্থাপনার কাঠামো

উপর্যুক্ত কাঠামোতে ইতিবাচক কার্যক্রমের উপর অধিকতর গুরুত্ব আরোপ করা হয়েছে। ইতিবাচক কার্যক্রমে অভিযুক্ত কর্মীর আচরণ সংশোধন/উন্নয়নের সম্ভাবনা না থাকলে অথবা ইতিবাচক কার্যক্রম বাস্তবায়নের ফলে কাঙ্খিত সফলতা অর্জন সম্ভব না হলে আইন অনুযায়ী নেতিবাচক (শাস্তিমূলক) কার্যক্রম গ্রহণের প্রস্তাব করা হয়েছে। অর্থাৎ নেতিবাচক কার্যক্রমকে সর্বশেষ ব্যবস্থা হিসেবে বিবেচনা করা হয়েছে।

শৃঙ্খলা ব্যবস্থাপনার বিকল্প মডেল

চিত্র—৪–এ উপস্থাপিত শৃঙ্খলা ব্যবস্থাপনার মডেল ছাড়াও আরো একটি মডেল চিত্র—৫–এ প্রদর্শিত হ'ল। এ মডেল অনুযায়ী কর্মী ব্যবস্থাপক শৃঙ্খলা ব্যবস্থাপনার ইতিবাচক ও নেতিবাচক উভয় কার্যক্রমই একযোগে মূল্যায়ন করবেন। মূল্যায়নের ভিত্তিতে যে কার্যক্রমটি অধিকতর উপযোগী বিবেচিত হবে সে কার্যক্রমটি তিনি গ্রহণ করবেন। এ ব্যবস্থায় কর্মী ব্যবস্থাপক সংগঠন ও অভিযুক্ত কর্মীর উপর শৃঙ্খলা ব্যবস্থাপনা কার্যক্রমের সম্ভাব্য প্রভাব সম্পর্কে সচেতনতা লাভে সক্ষম হবেন। ফলে সংগঠনের অভীষ্ট লক্ষ্য অর্জনে অনাকাঙ্খিত প্রভাব/ঝুঁকি হ্রাস করা সম্ভব হবে।

বস্তুনিষ্ঠ পদ্ধতিতে শৃঙ্খলা ব্যবস্থাপনার কার্যক্রম মূল্যায়নের একটি নমুনা সারণি—১ এ প্রদর্শিত হ'ল। উক্ত সারণীতে ইতিবাচক ও নেতিবাচক কার্যক্রমের সম্ভাব্য নিয়ামক চিহ্নিত করা হয়েছে এবং এ নিয়ামকসমূহকে রেটিং স্কেলের মাধ্যমে মূল্যায়ন করা হয়েছে। নিয়ামকসমূহ মূল্যায়নে এ পদ্ধতিই চূড়ান্ত নয়। প্রয়োজনবোধে অন্যান্য পরিমাপক পদ্ধতিও ব্যবহার করা যেতে পারে।

সারণি—১–এ প্রদর্শিত নমুনা মূল্যায়ন পদ্ধতিতে ব্যবহৃত রেটিং স্কেলের সংজ্ঞা নিম্নে উপস্থাপিত হ'ল। এ সংজ্ঞা অনুযায়ী সর্বাধিক সুফলের জন্য ৪ নম্বর এবং সর্বনিম্ন সুফলের জন্য ১ নম্বর অর্পণ করা হয়েছে ঃ

রেটিং স্কেল		সংজ্ঞা
৪	=	অনেক সুফল
৩	=	যথেষ্ট সুফল
২	=	সামান্য সুফল
১	=	সর্বনিম্ন সুফল

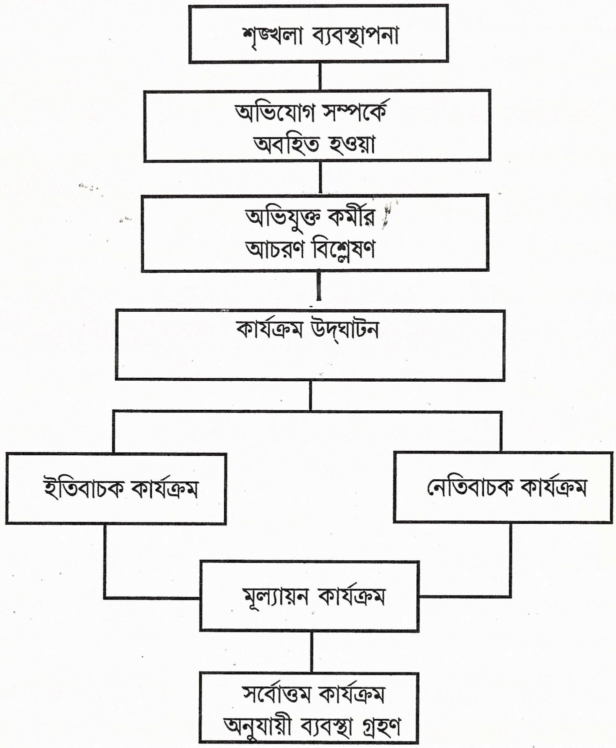
সারণি—১ ঃ শৃঙ্খলা ব্যবস্থাপনা কার্যক্রম মূল্যায়ন

অভিযোগ ঃ অফিসে দেরীতে আসা

অভিযুক্ত কর্মী ঃ জনাব/বেগম .... হিসাবরক্ষক।

নিয়ামক	সম্ভাব্য প্রভাব		
	ইতিবাচক কার্যক্রম	নেতিবাচক কার্যক্রম	তারতম্য (+ −)
ক) সংগঠনের উপর প্রভাব			
১। লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য	৩	২	১
২। উৎপাদন/সেবা	৩	২	১
৩। পরিবেশ	৪	১	৩
৪। সংস্কৃতি	৪	১	৩
মোট (ক) ঃ	**১৪**	**৬**	**৮**
খ) অভিযুক্ত কর্মীর উপর প্রভাব			
১। নৈতিকতা	৩	১	২
২। বিশ্বাস ও মূল্যবোধ	৩	১	২
৩। হতাশা	৪	১	৩
৪। প্রণোদনা	৪	২	২
৫। তত্ত্বাবধায়কের প্রতি শ্রদ্ধাবোধ	৩	১	২
মোট (খ) ঃ	**১৭**	**৬**	**১১**
সর্বমোট ঃ	৩১	১২	১৯

সারণি – ১ অনুযায়ী শৃঙ্খলা ব্যবস্থাপনা কার্যক্রম মূল্যায়নের ফলে বিকল্প মডেলটি নিম্নরূপ হবে (চিত্র – ৫) ঃ



চিত্র – ৫। শৃঙ্খলা ব্যবস্থাপনার বিকল্প মডেল।

সুপারিশমালা

১। সরকারী কর্মচারী (শৃঙ্খলা ও আপীল) বিধিমালা, ১৯৮৫ সহ শৃঙ্খলা সংক্রান্ত অন্যান্য সকল আইনে শৃঙ্খলা ব্যবস্থাপনার মূল লক্ষ্য ও উদ্দেশ্যাবলী সুস্পষ্টভাবে বিবৃত করা বাঞ্ছনীয়। শৃঙ্খলা ব্যবস্থাপনার ইতিবাচক কার্যক্রমের আলোকে এ লক্ষ্য ও উদ্দেশ্যবলী নির্ধারণ করা যেতে পারে।

২। অভিযুক্ত কর্মীর আচরণ উন্নয়ন/সংশোধনে শাস্তিমূলক আইন প্রয়োগের চেয়ে ইতিবাচক কার্যক্রমের উপর অধিকতর গুরুত্ব আরোপ করা বাঞ্ছনীয়। সংগঠনের শৃঙ্খলা ব্যবস্থাপনার ইতিবাচক কার্যক্রমের সম্ভাব্য প্রভাব/ফলাফল সন্তোষজনক বিবেচিত না হলেই শাস্তিমূলক বা নেতিবাচক কার্যক্রম গ্রহণ করা যেতে পারে। অর্থাৎ নেতিবাচক কার্যক্রম সর্বশেষ পন্থা হিসেবে বিবেচিত হওয়া উচিত।

৩। দীর্ঘ মেয়াদে কর্মকর্তা ও কর্মচারীদের আচরণ উন্নয়নে ধর্মীয় ও নৈতিকতা কার্যক্রমের উপর সর্বাধিক গুরুত্ব আরোপ করা বাঞ্ছনীয়। এ জন্যে নিম্নলিখিত ব্যবস্থা গ্রহণ করা যেতে পারে ঃ

ক) কর্মজীবন উন্নয়ন প্রশিক্ষণসহ সকল প্রশিক্ষণ কার্যক্রমে ধর্মীয় ও নৈতিক বিষয় অন্তর্ভুক্ত করা বাঞ্ছনীয় ;

খ) আচরণ ও নৈতিকতার মান উন্নয়নে ধর্মীয় ও নৈতিক বিষয়ে বিশেষ প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা করা যেতে পারে ;

গ) ভবিষ্যত প্রজন্মকে নৈতিকভাবে গড়ে তোলার জন্য প্রাথমিক পর্যায় থেকে বিশ্ববিদ্যালয় পর্যায় পর্যন্ত সকল স্তরের পাঠক্রমে ধর্মীয় ও নৈতিক বিষয় অন্তর্ভুক্ত করা যেতে পারে ;

ঘ) শিল্প বিপ্লবের সময় অনুসৃত ব্যবস্থার অনুরূপ ব্যবস্থা অর্থাৎ অফিস সময়ে কর্মকর্তা ও কর্মচারীদের ধর্মীয় ও নৈতিক বিষয়ে বই-পুস্তক পাঠে উৎসাহ প্রদান করা যেতে পারে।

৪। কর্মী ব্যবস্থাপনা বিভাগে প্রয়োজন মাফিক কর্মী পরামর্শক (আচরণ বিজ্ঞানী) নিয়োগ করা বাঞ্ছনীয়। অভিযুক্ত কর্মীর আচরণ উন্নয়ন/সংশোধনে উক্ত পরামর্শক অভিযুক্ত কর্মীকে উপদেশনা প্রদান করবেন। পরামর্শকের উপদেশনা ব্যতিরেকে কর্মী ব্যবস্থাপনা বিভাগ কোন অভিযুক্ত কর্মীর বিরুদ্ধে আইনানুগ ব্যবস্থা গ্রহণ করবে না। সংশ্লিষ্ট বিধিমালায় এ প্রস্তাবটি সন্নিবেশ করা যেতে পারে।

৫। ভাল আচরণ ও ভাল কাজের জন্য পুরস্কারের ব্যবস্থা করা যেতে পারে। এ জন্যে প্রয়োজনবোধে আর্থ বিধিমালা সংশোধন করা যেতে পারে।

উপসংহার

শৃঙ্খলা সংক্রান্ত বাংলাদেশ সরকারের সকল বিধিমালা সম্পর্কে জ্ঞান ও দক্ষতা অর্জন সংশ্লিষ্ট আইনের নির্ভুল ও কারিগরি প্রয়োগ নিশ্চিত করলেও সার্বিকভাবে দীর্ঘ মেয়াদে সংগঠনের অভীষ্ট লক্ষ্য, উদ্দেশ্য, পরিবেশ ও পরিস্থিতি, অভিযুক্ত কর্মীর নৈতিকতা, বিশ্বাস, মূল্যবোধ এবং মন-মানসিকতায় ইতিবাচক প্রভাব পড়বে কিনা তা পুরোপুরিভাবে নিশ্চিত করে না। তাই প্রত্যেক কর্মী ব্যবস্থাপককে শৃঙ্খলা আইন প্রয়োগের পূর্বে শৃঙ্খলা ব্যবস্থাপনার মানবীয় দিক সম্পর্কে পূর্ণাঙ্গ ধারণা লাভ করা প্রয়োজন। এ প্রবন্ধে আলোচিত শৃঙ্খলা ব্যবস্থাপনার ঐতিহাসিক তাৎপর্য, বিভিন্ন বিকল্প কৌশল, অন্তর্নিহিত লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য, আচরণ বিশ্লেষণ প্রক্রিয়া এবং সার্বভৌম ও চিরন্তন নীতিমালা সম্পর্কে ধারণা লাভ কর্মী ব্যবস্থাপকের দৃষ্টিভঙ্গী ও মনোভাবে ইতিবাচক পরিবর্তনে সহায়ক হবে। ফলে ব্যবস্থাপনায় শৃঙ্খলা আইনের লাগসই প্রয়োগ এবং সার্বিকভাবে শৃঙ্খলা ব্যবস্থাপনার গুণগত মান উন্নয়ন সম্ভব হবে।

REFERENCES

1. Daniel A. Wren, *The Evolution of Management Thought* (3rd Edition), (New York : John Wiley and Sons, 1987), p. 13.
2. Fred Luthans, *Introduction to Management : A Contin-gency Approach* (New York : McGraw-Hill Book Company, 1976), p. 5.
3. Daniel A. Wren, *op. cit*, pp. 40-41.
4. J. Powell, A View of Real Grievances (1772) originally quoted in Asa Briggs (ed.), How They Lived, Vol. 3, Oxford : Basil Blackwell, 1969, p. 184. Also quoted by Daniel Wren, "The Evolution of Management Thought", (3rd Edition), (New York : John Wiley and Sons, 1987), p. 41.
5. *Op. cit*, Daniel Wren, p. 41.
6. *Ibid*, p. 50.
7. *Ibid*, p. 41.
8. Sidney, Pollard, The Genesis of Modern Management, "A Study of the Industrial Revolution in Great Britain," Cambridge, MA: Harvard University Press, 1965, quoted in Daniel Wren, "The Evolution of Management Thought," p. 42.
9. The rule was posted December 1, 1797 and is reprinted in B. W. Clapp (ed), "Document in English Economic History". vol. 1, London : G. Bell and Sons, Ltd, 1976, p. 387, Capital Letters are from the original, quoted in Daniel Wren, "The Evolution of Management Thought", p. 43.
10. *Op. cit*, Daniel Wren, p. 43.
11. Pollard, Genesis, p. 195, quoted in Daniel Wren, "The Evolution of Management Thought", p. 43.
12. Robert Owen, "The Life of Robert Owen", London : Effingham Wilson, 1857 ; reissued by Augustus M, Kelly, 1967 (Vol 1 and 1A), quoted in Daniel Wren, "The Evolution of Management Thought", p. 57.
13. *Op cit*, Daniel Wren, p. 57.
14. *Ibid*, p. 56.
15. Adam Smith, "The Wealth of Nations (1776)", quoted in Briggs, p. 214.
16. A. Matz et. al, "Cost Accounting", (Dallas: South Western Publishing Co, 1967), pp. 322-328.
17. Stephen P. Rabbins, "Personnel : The Management of Human Resources" (Engle Wood Cliffs : Prentice-Hall, Inc., 1982), p. 398.
18. গণপ্রজাতন্ত্রী বাংলাদেশ সরকার, গণপ্রজাতন্ত্রী বাংলাদেশের সংবিধান (ঢাকা: গবর্নমেন্ট প্রিন্টিং প্রেস, ১৯৯১), পৃঃ ৬।
19. Quoted in H. W. R. Wade, "Administrative Law" (Oxford: A Clarendon Press, 1971), p. 172.
20. S. P. Sathe, "Administrative Law" (3rd edition), (Bombay : N. M Tripathi Pvt. Ltd, 1979), p. 164.
21. *Op. cit.*, গণপ্রজাতন্ত্রী বাংলাদেশ সরকার, পৃঃ ১১০।