



## গবেষণা প্রতিবেদন

সমাজসেবা অধিদপ্তরের কর্মকর্তাদের ক্যারিয়ার পরিকল্পনাঃ প্রতিবন্ধকতা  
ও সম্ভাবনা মূল্যায়ন

### গবেষণা দল

মারুফ হাসান রুমি

সহকারী অধ্যাপক, লোক প্রশাসন বিভাগ, ঢাকা বিশ্ববিদ্যালয়

সৈয়দ জুবায়ের বিন হোসেন

প্রভাষক, অর্থনীতি বিভাগ, ঢাকা বিশ্ববিদ্যালয়

হারুনুর রশীদ

সমাজসেবা কর্মকর্তা, সমাজসেবা অধিদপ্তর, সমাজকল্যাণ মন্ত্রণালয়

মোঃ মোশাররফ হোসাইন

সমাজসেবা কর্মকর্তা, সমাজসেবা অধিদপ্তর, সমাজকল্যাণ মন্ত্রণালয়

সমাজসেবা অধিদপ্তর

সমাজকল্যাণ মন্ত্রণালয়

গণপ্রজাতন্ত্রী বাংলাদেশ সরকার

১৫ মার্চ ২০২৬

## সংক্ষিপ্ত রূপ

|              |                                             |
|--------------|---------------------------------------------|
| <b>ACR:</b>  | বার্ষিক গোপনীয় প্রতিবেদন                   |
| <b>BBA:</b>  | ব্যাচেলর অফ বিজনেস অ্যাডমিনিস্ট্রেশন        |
| <b>BSc:</b>  | ব্যাচেলর অফ সায়েন্স                        |
| <b>BSS:</b>  | ব্যাচেলর অফ সোশ্যাল সায়েন্স                |
| <b>CPD:</b>  | ধারাবাহিক পেশাগত উন্নয়ন                    |
| <b>DSS:</b>  | সমাজসেবা অধিদপ্তর                           |
| <b>EHR:</b>  | ইলেকট্রনিক মানবসম্পদ                        |
| <b>EU:</b>   | ইউরোপীয় ইউনিয়ন                            |
| <b>FGD:</b>  | ফোকাস গ্রুপ আলোচনা                          |
| <b>HR:</b>   | মানবসম্পদ                                   |
| <b>HR:</b>   | মানবসম্পদ ব্যবস্থাপনা                       |
| <b>ICT:</b>  | তথ্য এবং যোগাযোগ প্রযুক্তি                  |
| <b>KII:</b>  | মূল তথ্য সাক্ষাৎকার                         |
| <b>LLM:</b>  | মাস্টার অফ লজ                               |
| <b>MA:</b>   | মাস্টার অফ আর্টস                            |
| <b>MBA:</b>  | মাস্টার অফ বিজনেস অ্যাডমিনিস্ট্রেশন         |
| <b>MSc:</b>  | মাস্টার অফ সায়েন্স                         |
| <b>MSS:</b>  | মাস্টার অফ সোশ্যাল সায়েন্স                 |
| <b>NSSS:</b> | জাতীয় সামাজিক নিরাপত্তা কৌশল               |
| <b>PSC:</b>  | পাবলিক সার্ভিস কমিশন                        |
| <b>SSE:</b>  | সিনিয়র সার্ভিস এক্সিকিউটিভ                 |
| <b>TOT:</b>  | প্রশিক্ষণের প্রশিক্ষক                       |
| <b>UK:</b>   | ইউনাইটেড কিংডম/ যুক্তরাজ্য                  |
| <b>USA:</b>  | ইউনাইটেড স্টেটস অফ অ্যামেরিকা/ যুক্তরাষ্ট্র |

## গবেষণার সারাংশ

বাংলাদেশের সমাজকল্যাণ মন্ত্রণালয়ের অধীন সমাজসেবা অধিদপ্তর (ডিএসএস) দেশের প্রান্তিক ও অবহেলিত জনগোষ্ঠীর উন্নয়নে গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করলেও প্রতিষ্ঠানটিতে **কাঠামোগত ক্যারিয়ার পরিকল্পনার তীব্র অভাব** কর্মকর্তাদের পেশাগত জীবনে নেতিবাচক প্রভাব ফেলছে। এই গবেষণায় ৯৯ জন কর্মকর্তার জরিপ, ১৩টি গভীর সাক্ষাৎকার এবং ৩টি ফোকাস গ্রুপ আলোচনার মাধ্যমে দেখা গেছে যে, অধিদপ্তরের বিদ্যমান নীতিমালায় স্পষ্ট ক্যারিয়ার সিড়ি না থাকায় কর্মকর্তাদের মধ্যে দীর্ঘস্থায়ী হতাশা এবং কর্মজীবনে স্থবিরতা তৈরি হচ্ছে। কর্মকর্তাদের মতে, সঠিক ক্যারিয়ার গাইডেন্স এবং মেন্টরিং সিস্টেমের অনুপস্থিতি তাদের পেশাদার বৃদ্ধিকে সাংগঠনিক লক্ষ্যের সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ করার পথে বড় বাধা হিসেবে কাজ করছে।

অধিদপ্তরের পদোন্নতি ও কর্মক্ষমতা মূল্যায়নের ক্ষেত্রে দেখা যায় যে, ডিএসএস-এ পদোন্নতি মূলত **জ্যেষ্ঠতা বা পিএসসি ক্রমিক নম্বরের** ওপর নির্ভরশীল, যেখানে ব্যক্তিগত মেধার মূল্যায়ন অত্যন্ত গৌণ। বার্ষিক গোপনীয় প্রতিবেদন (ACR) ব্যবস্থাটিকে কর্মকর্তারা **পুরানো, আমলাতান্ত্রিক এবং অকার্যকর** হিসেবে বর্ণনা করেছেন, কারণ এটি কর্মকর্তাদের প্রকৃত মাঠ পর্যায়ের কর্মদক্ষতা প্রতিফলিত করতে ব্যর্থ হয়। এছাড়া উচ্চতর পদের স্বল্পতা এবং প্রশাসনিক ক্যাডার কর্মকর্তাদের শীর্ষ পদ দখলের কারণে নন-ক্যাডার কর্মকর্তারা অনেক সময় ১০-১৫ বছর একই পদে আটকে থাকেন, যা তাদের উদ্ভাবনী ক্ষমতাকে ক্ষতিগ্রস্ত করছে।

প্রশিক্ষণ ও অবকাঠামোগত সুযোগের ক্ষেত্রে একটি স্পষ্ট **শহর ও গ্রামীণ বিভাজন** পরিলক্ষিত হয়, যেখানে বেশিরভাগ প্রশিক্ষণের সুযোগ ঢাকা বা সদর দপ্তরের কর্মকর্তারা একচেটিয়াভাবে ভোগ করেন। মাঠ পর্যায়ের কর্মকর্তাদের তীব্র জনবল সংকটের মধ্য দিয়ে কাজ করতে হয়; অনেক ক্ষেত্রে ১০-১১ জন কর্মকর্তাকে ২৬ জনের নির্ধারিত দায়িত্ব পালন করতে হচ্ছে। এছাড়া ডিজিটাল সরঞ্জামের অভাব, জরাজীর্ণ অফিস এবং মাঠ পরিদর্শনের জন্য যাতায়াত সুবিধার অপ্রতুলতা কর্মকর্তাদের কাজের দক্ষতাকে ব্যাপকভাবে বাধাগ্রস্ত করছে। রাজনৈতিক হস্তক্ষেপ এবং স্বজনপ্রীতি অনেক সময় প্রশিক্ষণ ও পদোন্নতির সিদ্ধান্তকে প্রভাবিত করে বলে গবেষণায় উঠে এসেছে।

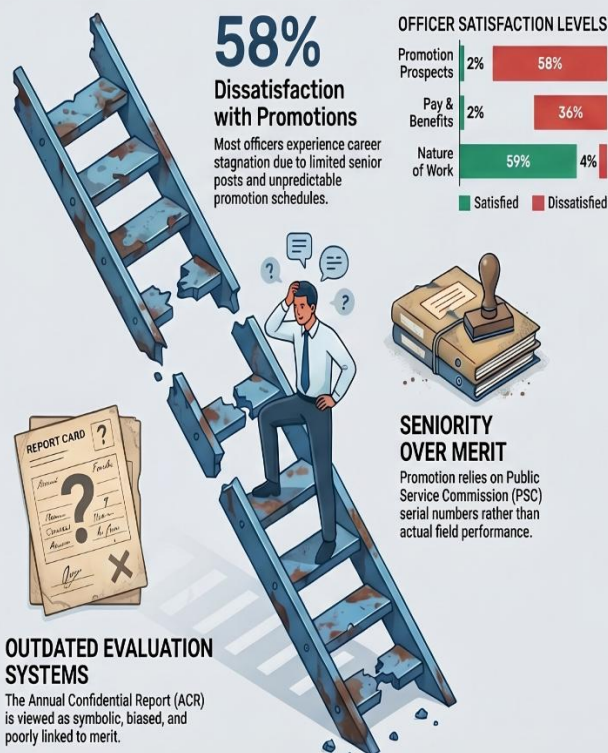
কর্মকর্তাদের চাকরির সন্তুষ্টি বিশ্লেষণে দেখা গেছে যে, ৫৯% কর্মকর্তা তাদের **কাজের ধরন এবং সামাজিক গুরুত্ব নিয়ে সন্তুষ্ট** হলেও মাত্র ২% কর্মকর্তা তাদের বেতন ও পদোন্নতির সুযোগ নিয়ে সন্তোষ প্রকাশ করেছেন। সহকর্মীদের সাথে সুসম্পর্ক এবং কাজের মাধ্যমে মানুষের সেবা করার সুযোগ তাদের অভ্যন্তরীণ প্রেরণার মূল উৎস হিসেবে কাজ করে। তবে বহির্মুখী প্রেরণা বা আর্থিক প্রণোদনা এবং প্রান্তিক সুবিধা অত্যন্ত দুর্বল হওয়ায় কর্মকর্তাদের দীর্ঘমেয়াদী পেশাগত প্রতিশ্রুতি বজায় রাখা এবং মেধা ধরে রাখা অধিদপ্তরের জন্য চ্যালেঞ্জিং হয়ে দাঁড়িয়েছে।

গবেষণাটি আন্তর্জাতিক সেবা অনুশীলনগুলোর আলোকে বেশ কিছু **গুরুত্বপূর্ণ নীতিগত সংস্কারের** সুপারিশ করেছে, যার মধ্যে সময়াবদ্ধ পদোন্নতি ব্যবস্থা, ৩৬০-ডিগ্রি ডিজিটাল কর্মক্ষমতা মূল্যায়ন এবং প্রশিক্ষণের সুযোগ বিকেন্দ্রীকরণ অন্যতম। এছাড়া কর্মকর্তাদের অতিরিক্ত কাজের চাপ ও মানসিক চাপ কমাতে **ক্যারিয়ার কাউন্সেলিং ও মনস্তাত্ত্বিক সহায়তার** ব্যবস্থা চালুর ওপর জোর দেওয়া হয়েছে। সামগ্রিকভাবে, একটি স্বচ্ছ, মেধাভিত্তিক এবং আধুনিক মানবসম্পদ ব্যবস্থাপনা কাঠামো নিশ্চিত করা সম্ভব হলে ডিএসএস কর্মকর্তারা আরও দক্ষ ও অনুপ্রাণিত হয়ে বাংলাদেশের সামাজিক সুরক্ষা কর্মসূচিগুলো বাস্তবায়নে সক্ষম হবেন।

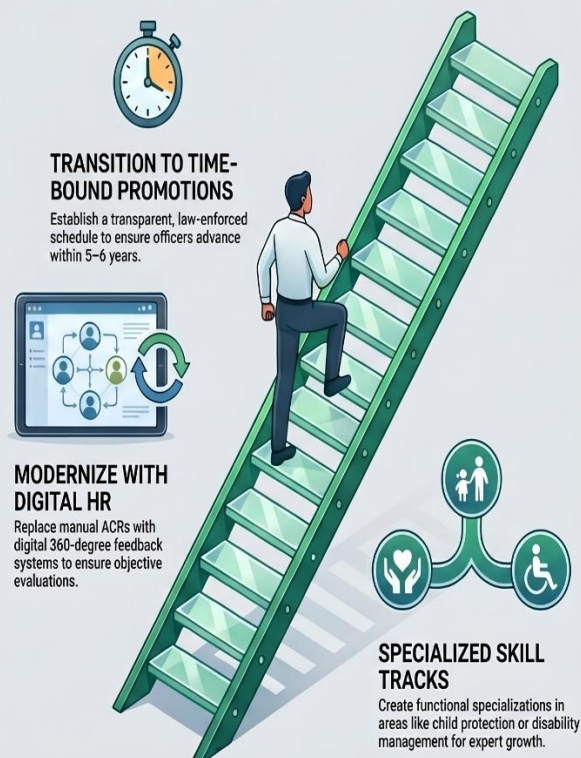
**কীওয়ার্ডসমূহ:** ক্যারিয়ার পরিকল্পনা, **DSS** কর্মকর্তা, কাজের সন্তুষ্টি, প্রেরণা, ক্যারিয়ার অগ্রগতি, সামাজিক কল্যাণ, পাবলিক সেক্টর, পেশাগত উন্নয়ন, প্রমোশন, বাংলাদেশ

# Breaking the Stagnation: A Roadmap for Career Reform in Bangladesh's Social Services

## SYSTEMIC BARRIERS TO PROGRESSION



## STRATEGIC RECOMMENDATIONS FOR REFORM



## কৃতজ্ঞতা স্বীকার

এই গবেষণার সফল সমাপ্তির জন্য আমরা আমাদের আন্তরিক কৃতজ্ঞতা জানাই সকলের প্রতি, যারা এতে সহায়তা করেছেন। আমরা সমাজসেবা অধিদপ্তরের অফিসার এবং স্টাফদের কৃতজ্ঞতা জানাই, যারা জরিপ, সাক্ষাৎকার, এবং ফোকাস গ্রুপ আলোচনা কার্যক্রমে অংশগ্রহণ করেছেন। তাদের অভিজ্ঞতা এবং সহযোগিতা অত্যন্ত মূল্যবান ছিল।

আমরা আমাদের একাডেমিক পরামর্শদাতাদের অবিরাম দিকনির্দেশনার জন্য গভীরভাবে কৃতজ্ঞ। তা ছাড়াও, আমরা নেসার উদ্দিন নাহিদ, মোঃ নুরুজ্জামান, নুবুল আজম মোঃ ওয়ালিউল্লাহ, জোনায়েদ আহমেদ, অয়নিকা আক্তার, এবং নুর আমিন মোল্লা সহ গবেষণা দলের সদস্যদের আন্তরিক ধন্যবাদ জানাই পুরো গবেষণায় তাদের সহায়তার জন্য। পরিশেষে, আমরা গণপ্রজাতন্ত্রী বাংলাদেশ সরকারের সমাজকল্যাণ মন্ত্রণালয়ের সমাজসেবা অধিদপ্তরকে আমাদের আন্তরিক ধন্যবাদ জানাই, এই গবেষণাটি চালানোর জন্য প্রয়োজনীয় সংস্থান এবং অনুমতি প্রদানের জন্য।

## সূচিপত্র

|                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| প্রথম অধ্যায়: ভূমিকা .....                                                            | ১  |
| ১.১ গটভূমি ও যৌক্তিকতা .....                                                           | ১  |
| ১.৩ গবেষণার উদ্দেশ্য ও সুনির্দিষ্ট লক্ষ্যসমূহ .....                                    | ২  |
| ১.৪ গবেষণার পরিধি .....                                                                | ২  |
| ১.৫ গবেষণার প্রশ্নসমূহ .....                                                           | ৩  |
| দ্বিতীয় অধ্যায়: গবেষণা পদ্ধতি .....                                                  | ৪  |
| ২.১ গবেষণার স্থান .....                                                                | ৪  |
| ২.২ নমুনার আকার নিরূপন .....                                                           | ৪  |
| ২.৩ নমুনায়ন কৌশল ও তথ্য সংগ্রহের পদ্ধতি .....                                         | ৪  |
| ২.৩.১ নমুনায়ন কৌশল .....                                                              | ৪  |
| ২.৩.২ তথ্য সংগ্রহের পদ্ধতি .....                                                       | ৪  |
| ২.৪ গবেষণার ডিজাইন .....                                                               | ৬  |
| ২.৫ তথ্য বিশ্লেষণ পরিকল্পনা .....                                                      | ৬  |
| ২.৬ তথ্যের গুণগত মান নিশ্চিতকরণ .....                                                  | ৬  |
| ২.৭ গবেষণার নৈতিক বিবেচনা .....                                                        | ৭  |
| তৃতীয় অধ্যায়: ফলাফল .....                                                            | ৮  |
| ৩.১ ভূমিকা .....                                                                       | ৮  |
| ৩.২ গুণগত তথ্য থেকে প্রাপ্ত বিষয়বস্তু .....                                           | ৮  |
| ৩.৩ ক্যারিয়ার পরিকল্পনা এবং নীতিমালার বিদ্যমান অনুশীলন .....                          | ৯  |
| ৩.৩.১ পদোন্নতি .....                                                                   | ৯  |
| ৩.৩.২ মূল্যায়ন .....                                                                  | ১০ |
| ৩.৩.৩ প্রশিক্ষণ ও পেশাগত উন্নয়ন .....                                                 | ১০ |
| ৩.৩.৪ আর্থিক সুবিধা .....                                                              | ১১ |
| ৩.৩.৫ ভূমিকা ও দায়িত্ব .....                                                          | ১১ |
| ৩.৪ ক্যারিয়ার অগ্রগতি, দক্ষতা উন্নয়ন এবং পদোন্নতির ক্ষেত্রে চ্যালেঞ্জ এবং বাধা ..... | ১১ |
| ৩.৪.১ পদোন্নতির ক্ষেত্রে বাধা .....                                                    | ১২ |
| ৩.৪.২ বৈষম্য এবং বৈষম্য .....                                                          | ১৩ |
| ৩.৪.৩ রাজনৈতিক ও প্রশাসনিক চ্যালেঞ্জসমূহ .....                                         | ১৩ |
| ৩.৪.৪ পেশাগত উন্নয়নের বাধা .....                                                      | ১৪ |
| ৩.৪.৫ অকার্যকর কর্মক্ষমতা মূল্যায়ন .....                                              | ১৪ |
| ৩.৪.৬ সাংগঠনিক সংস্কৃতিকে দুর্বল করে দেওয়া .....                                      | ১৫ |

|                                                                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ৩.৪.৭ কাজের চাপ এবং জনবল ঘাটতি .....                                                                         | ১৬ |
| ৩.৪.৮ অবকাঠামো এবং সরবরাহ সংক্রান্ত সীমাবদ্ধতা .....                                                         | ১৬ |
| ৩.৪.৯ সহকর্মীদের সম্পর্ক এবং দলগত মনোভাব .....                                                               | ১৬ |
| ৩.৫ ডিএসএস-এর মধ্যে কর্মীদের প্রেরণা, চাকরির সন্তুষ্টি এবং ধরে রাখার উপর ক্যারিয়ার পরিকল্পনার প্রভাব। ..... | ১৭ |
| ৩.৬ ক্যারিয়ার পরিকল্পনা এবং কর্মী উন্নয়নে জাতীয় ও আন্তর্জাতিক সরকারি প্রতিষ্ঠানের সেবা অনুশীলন। .....     | ৪৩ |
| ৩.৭ ডিএসএস অফিসারদের তিনটি গ্রুপের মধ্যে এফজিডির তুলনামূলক বিশ্লেষণ .....                                    | ৪৬ |
| ৩.৮ গুণগত তথ্য থেকে প্রাপ্ত সুপারিশ .....                                                                    | ৪৭ |
| চতুর্থ অধ্যায়: আলোচনা .....                                                                                 | ৫০ |
| পঞ্চম অধ্যায়: উপসংহার এবং সুপারিশ .....                                                                     | ৫২ |
| ৫.১ উপসংহার .....                                                                                            | ৫২ |
| ৫.২ সুপারিশমালা .....                                                                                        | ৫২ |
| তথ্যসূত্র .....                                                                                              | ৫৫ |
| পরিশিষ্ট ০১: সমীক্ষা প্রশ্নাবলী .....                                                                        | ৫৯ |
| পরিশিষ্ট ০২: মূল তথ্যদাতার সাক্ষাৎকার নির্দেশিকা .....                                                       | ৬৬ |
| পরিশিষ্ট ০৩: ফোকাস গ্রুপ আলোচনা নির্দেশিকা .....                                                             | ৬৮ |
| পরিশিষ্ট ক: তথ্য সংগ্রহের ছবি .....                                                                          | ৭০ |

## সারণীসমূহ

|                                                                                                                                                                                                   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| সারণি ১: বিদ্যমান অনুশীলনের বিষয়বস্তুর মধ্যে চিহ্নিত উপ-বিষয়বস্তু এবং মূল সমস্যাগুলি .....                                                                                                      | ১৮ |
| সারণি ২: ক্যারিয়ার অগ্রগতির চ্যালেঞ্জ, পেশাগত উন্নয়নের বাধা, কর্মক্ষমতা মূল্যায়ন, সমান সুযোগ এবং বৈষম্য এবং সাংগঠনিক সংস্কৃতির বিষয়গুলির মধ্যে চিহ্নিত উপ-বিষয়বস্তু এবং মূল সমস্যাগুলি ..... | ২২ |
| সারণি ৩: ম্যাট্রিক্সটি অভ্যন্তরীণ প্রেরণা, বহিরাগত প্রেরণা এবং কাজের সন্তুষ্টির মধ্যে পারস্পরিক সম্পর্ক চিত্রিত করে। .....                                                                        | ৪৬ |
| সারণি ৪: নিম্ন কোয়ান্টাইলে অন্তর্নিহিত প্রেরণা .....                                                                                                                                             | ৪৭ |
| সারণি ৫: উচ্চতর পরিমাণে অন্তর্নিহিত প্রেরণা .....                                                                                                                                                 | ৫১ |
| সারণি ৬: নিম্ন কোয়ান্টাইলে বহিরাগত প্রেরণা .....                                                                                                                                                 | ৫৪ |
| সারণি ৭: উচ্চতর পরিমাণে বহিরাগত প্রেরণা .....                                                                                                                                                     | ৫৭ |
| সারণি ৮ : জাতীয় ও আন্তর্জাতিক সর্বোত্তম অনুশীলন এবং ডিএসএ এ চিহ্নিত ফাঁকগুলি .....                                                                                                               | ৫৯ |
| সারণি ৯ : ডিএসএস অফিসারদের তিনটি গ্রুপের মধ্যে এফজিডির তুলনামূলক বিশ্লেষণ .....                                                                                                                   | ৬৪ |
| সারণি ১০ : গুণগত তথ্য থেকে প্রাপ্ত উত্তরদাতাদের সুপারিশ .....                                                                                                                                     | ৬৬ |

## চিত্রসমূহ

|                                                   |    |
|---------------------------------------------------|----|
| চিত্র ১: গুণগত তথ্য থেকে প্রাপ্ত বিষয়বস্তু ..... | ১৭ |
|---------------------------------------------------|----|

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| চিত্র ২: বেতনে সন্তুষ্টি .....                             | ৩২ |
| চিত্র ৩: পদোন্নতিতে সন্তুষ্টি .....                        | ৩৩ |
| চিত্র ৪: তত্ত্বাবধানে সন্তুষ্টি .....                      | ৩৪ |
| চিত্র ৫: প্রান্তিক সুবিধা নিয়ে সন্তুষ্টি.....             | ৩৫ |
| চিত্র ৬: কর্মসম্পাদনভিত্তিক পুরস্কার নিয়ে সন্তুষ্টি ..... | ৩৭ |
| চিত্র ৭: পরিচালনা পদ্ধতিতে সন্তুষ্টি .....                 | ৩৮ |
| চিত্র ৮: সহকর্মীদের প্রতি সন্তুষ্টি .....                  | ৪০ |
| চিত্র ৯: কাজের প্রকৃতির সাথে সন্তুষ্টি .....               | ৪১ |
| চিত্র ১০: যোগাযোগের ক্ষেত্রে সন্তুষ্টি .....               | ৪৩ |
| চিত্র ১১: ডিএসএস অফিসারদের কাজের সন্তুষ্টি.....            | ৪৪ |

## প্রথম অধ্যায়: ভূমিকা

### ১.১ পটভূমি ও যৌক্তিকতা

বাংলাদেশের সমাজকল্যাণ মন্ত্রণালয়ের অধীন সমাজসেবা অধিদপ্তর (ডিএসএস) দেশের সামাজিক উন্নয়নে গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করে, দুর্বল জনগোষ্ঠী যেমন বয়স্ক, প্রতিবন্ধী ব্যক্তি, আইনের সাথে সংঘাতে শিশু এবং প্রান্তিক গোষ্ঠীর জীবনযাত্রার উন্নয়নে কাজ করে। এর মিশনের অংশ হিসাবে, ডিএসএসকে অবশ্যই নিশ্চিত করতে হবে যে নিবেদিত কর্মকর্তা ও কর্মীদের সমন্বয়ে গঠিত তার কর্মীবাহিনী পর্যাপ্ত প্রশিক্ষিত, অনুপ্রাণিত এবং উচ্চমানের পরিষেবা সরবরাহ করতে সক্ষম। তবে, ডিএসএসের মধ্যে কাঠামোগত ক্যারিয়ার পরিকল্পনা এবং বিকাশের অভাব তার কর্মকর্তাদের ক্যারিয়ারের অগ্রগতি, দক্ষতা বৃদ্ধি এবং সামগ্রিক কাজের সন্তুষ্টি সম্পর্কে উদ্বেগ সৃষ্টি করেছে।

ক্যারিয়ার পরিকল্পনা মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার একটি গুরুত্বপূর্ণ উপাদান, যা নিশ্চিত করে যে কর্মীদের পেশাদার বৃদ্ধি সাংগঠনিক উদ্দেশ্যগুলির সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ (Greenhaus et al., ২০১৯)। তবে, বাংলাদেশের সমাজসেবা অধিদপ্তরের (ডিএসএস) মধ্যে, ক্যারিয়ার পরিকল্পনার একটি কাঠামোগত এবং সুসংজ্ঞায়িত কাঠামোর অভাব রয়েছে বলে মনে হয়, যা কর্মীদের অনুপ্রেরণা, কাজের সন্তুষ্টি এবং দীর্ঘমেয়াদী ধরে রাখার বিষয়ে উদ্বেগ সৃষ্টি করে। অনেক ডিএসএস অফিসার ক্যারিয়ারের স্থবিরতা, অস্পষ্ট পদোন্নতির পথ এবং পেশাদার বিকাশের সুযোগগুলিতে সীমিত অ্যাক্সেসের অভিজ্ঞতা অর্জন করেন (Ahmed, ২০২১)।

অধ্যয়নগুলি হাইলাইট করে যে ক্যারিয়ারের অনিশ্চয়তা কাজের কর্মক্ষমতা এবং সাংগঠনিক প্রতিশ্রুতিকে নেতিবাচকভাবে প্রভাবিত করতে পারে (Noe, ২০২০)। ডিএসএসের মধ্যে একটি নিয়মতান্ত্রিক ক্যারিয়ার পরিকল্পনা ব্যবস্থার অনুপস্থিতি দক্ষতার অসামঞ্জস্যতা, অপরিপূর্ণ উত্তরাধিকার পরিকল্পনা এবং কর্মকর্তাদের উচ্চশিক্ষা বা বিশেষায়িত প্রশিক্ষণ গ্রহণের জন্য প্রণোদনার অভাবের মতো গুরুত্বপূর্ণ বিষয়গুলি উত্থাপন করে (Rahman & Akhter, ২০২২)। অতিরিক্তভাবে, অকার্যকর ক্যারিয়ার গাইডেন্স এবং মেন্টরিং সিস্টেমগুলি কর্মকর্তাদের মধ্যে অসন্তুষ্টি এবং দক্ষতা হ্রাসে অবদান রাখে (Khan, ২০২০)।

তদুপরি, আন্তর্জাতিক সর্বোত্তম অনুশীলনগুলি জোর দেয় যে একটি সুগঠিত ক্যারিয়ার পরিকল্পনা ব্যবস্থা, পেশাদার বিকাশ, পর্যায়ক্রমিক মূল্যায়ন এবং স্বচ্ছ পদোন্নতির মানদণ্ডকে একীভূত করে, কর্মচারীদের ব্যস্ততা এবং পরিষেবা সরবরাহের কার্যকারিতা বাড়ায় (Armstrong & Taylor, ২০২৩)। সমাজকল্যাণ সেবা প্রদানে ডিএসএস কর্মকর্তাদের গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা বিবেচনায় অধিদপ্তরের প্রাতিষ্ঠানিক সক্ষমতা জোরদার এবং সামাজিক সুরক্ষা নীতিমালার কার্যকর বাস্তবায়ন নিশ্চিত করার জন্য ক্যারিয়ার পরিকল্পনার চ্যালেঞ্জ মোকাবেলা অপরিহার্য।

বাংলাদেশের সমাজসেবা অধিদপ্তরের (ডিএসএস) প্রেক্ষাপটে, সমাজকল্যাণ কর্মসূচি কার্যকরভাবে বাস্তবায়নে সক্ষম একটি অনুপ্রাণিত এবং দক্ষ কর্মী বাহিনী গড়ে তোলার জন্য একটি সুগঠিত ক্যারিয়ার পরিকল্পনা ব্যবস্থা অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ। যাইহোক, বিদ্যমান গবেষণা পরামর্শ দেয় যে ডিএসএসের মধ্যে ক্যারিয়ার বিকাশের সুযোগগুলি সীমিত, যার ফলে ক্যারিয়ারের স্থবিরতা, দক্ষতার অমিল এবং কম কর্মচারী ধরে রাখা হয় (Rahman & Akhter, ২০২২)। এই ফাঁকগুলি সমাধান করতে এবং ডিএসএস কর্মকর্তাদের জন্য একটি টেকসই ক্যারিয়ার পরিকল্পনা কাঠামোর প্রস্তাব দেওয়ার জন্য এই অধ্যয়নটি অপরিহার্য।

একটি শক্তিশালী ক্যারিয়ার পরিকল্পনা সিস্টেম কাজের সন্তুষ্টি, উৎপাদনশীলতা এবং দীর্ঘমেয়াদী সাংগঠনিক প্রতিশ্রুতি বাড়ায় (Greenhaus et al., ২০১৯)। তবে, অনেক ডিএসএস কর্মকর্তার কাঠামোগত ক্যারিয়ারের অগ্রগতির পথ, প্রশিক্ষণ এবং পেশাদার বিকাশের সুযোগগুলিতে অ্যাক্সেসের অভাব রয়েছে, যার ফলে পরিষেবা সরবরাহে অনুপ্রেরণা এবং অদক্ষতা হ্রাস পেতে

পারে (Khan, ২০২০)। ক্যারিয়ার পরিকল্পনার বর্তমান চ্যালেঞ্জ এবং সর্বোত্তম অনুশীলনগুলি পরীক্ষা করে, এই গবেষণার লক্ষ্য ডিএসএসের মধ্যে ক্যারিয়ার উন্নয়ন নীতিগুলি উন্নত করার জন্য প্রমাণ-ভিত্তিক সুপারিশ সরবরাহ করা।

অধিকন্তু, বিশ্বব্যাপী সরকারি খাত ব্যবস্থাপনা অনুশীলনে সফল ক্যারিয়ার পরিকল্পনা কৌশলগুলি ব্যাপকভাবে স্বীকৃত হয়েছে, যা প্রমাণ করে যে কাঠামোগত পেশাদার উন্নয়ন কর্মসূচিগুলি উচ্চতর কর্মক্ষমতা এবং প্রাতিষ্ঠানিক কার্যকারিতার দিকে পরিচালিত করে (Armstrong and Taylor, ২০২৩)। এই গবেষণা পরিচালনার মাধ্যমে, নীতিনির্ধারক এবং প্রশাসকরা ডিএসএস অফিসারদের মুখোমুখি হওয়া চ্যালেঞ্জগুলি এবং আরও গতিশীল এবং প্রতিক্রিয়াশীল মানবসম্পদ ব্যবস্থা তৈরির জন্য প্রয়োজনীয় সংস্কার সম্পর্কে মূল্যবান অন্তর্দৃষ্টি অর্জন করবেন। এই গবেষণাগুলি বাংলাদেশে ক্যারিয়ারের অগ্রগতি, সক্ষমতা বৃদ্ধি এবং সামাজিক পরিষেবা প্রদানের সামগ্রিক উন্নতি নিশ্চিত করে এমন নীতিমালা তৈরিতে অবদান রাখবে।

### ১.৩ গবেষণার উদ্দেশ্য ও সুনির্দিষ্ট লক্ষ্যসমূহ

এই গবেষণার প্রাথমিক উদ্দেশ্য হলো বাংলাদেশে ডিএসএস কর্মকর্তাদের জন্য ক্যারিয়ার প্ল্যানিং পদ্ধতি মূল্যায়ন করা এবং ক্যারিয়ার উন্নয়নের সুযোগগুলো চিহ্নিত করা। গবেষণার নির্দিষ্ট উদ্দেশ্যগুলি হল:

- ১। বাংলাদেশে ডিএসএস কর্মকর্তাদের জন্য বিদ্যমান ক্যারিয়ার পরিকল্পনা নীতি ও অনুশীলন পরীক্ষা করা এবং তাদের কার্যকারিতা মূল্যায়ন করা।
- ২। ডিএসএস কর্মকর্তারা কর্মজীবনের অগ্রগতি, দক্ষতা উন্নয়ন এবং পদোন্নতির ক্ষেত্রে যে চ্যালেঞ্জ ও প্রতিবন্ধকতার মুখোমুখি হন তা চিহ্নিত করা।
- ৩। ডিএসএসের মধ্যে কর্মচারী অনুপ্রেরণা, কাজের সন্তুষ্টি এবং ধরে রাখার উপর ক্যারিয়ার পরিকল্পনার প্রভাব বিশ্লেষণ করা।
- ৪। ক্যারিয়ার পরিকল্পনা এবং কর্মশক্তি বিকাশে জাতীয় এবং আন্তর্জাতিক পাবলিক সেক্টর সংস্থাগুলির সর্বোত্তম অনুশীলনগুলি অন্বেষণ করা।
- ৫। পেশাগত বৃদ্ধি এবং পরিষেবা সরবরাহ বাড়ানোর জন্য ডিএসএস কর্মকর্তাদের জন্য একটি কাঠামোগত এবং টেকসই ক্যারিয়ার পরিকল্পনা কাঠামো বিকাশের জন্য নীতি সুপারিশ সরবরাহ করা।

### ১.৪ গবেষণার পরিধি

#### বিষয়ভিত্তিক পরিধি

- *ক্যারিয়ার পরিকল্পনা নীতি এবং অনুশীলন:* ডিএসএসের মধ্যে বিদ্যমান ক্যারিয়ার পরিকল্পনা কাঠামো, প্রচার নীতি এবং পেশাদার বিকাশের উদ্যোগের পরীক্ষা।
- *ক্যারিয়ারের অগ্রগতিতে চ্যালেঞ্জ:* দক্ষতার ফাঁক, সীমিত প্রশিক্ষণের সুযোগ এবং ডিএসএস কর্মকর্তাদের ক্যারিয়ারের বৃদ্ধিকে প্রভাবিত করে এমন কাঠামোগত সীমাবদ্ধতার মতো বাধাগুলি সনাক্তকরণ।
- *ওয়ার্কফোর্স পারফরম্যান্সের উপর প্রভাব:* ক্যারিয়ার পরিকল্পনা কীভাবে ডিএসএস কর্মকর্তাদের মধ্যে অনুপ্রেরণা, কাজের সন্তুষ্টি এবং ধরে রাখার উপর প্রভাব ফেলে তার বিশ্লেষণ।
- *তুলনামূলক বিশ্লেষণ:* ডিএসএসের উন্নতির সুপারিশ করার জন্য জাতীয় এবং আন্তর্জাতিক পাবলিক সেক্টর সংস্থাগুলির সর্বোত্তম অনুশীলনগুলির পর্যালোচনা।

#### ভৌগোলিক পরিধি

- গবেষণাটি শহর ও গ্রামীণ এলাকাসহ বাংলাদেশের বিভিন্ন বিভাগ ও জেলার ডিএসএস কর্মকর্তাদের ওপর আলোকপাত করবে।

- তথ্য সংগ্রহের জন্য বিভিন্ন পদ ও স্থান থেকে ডিএসএস কর্মকর্তাদের একটি প্রতিনিধি নমুনা নির্বাচন করা হবে।

#### প্রাতিষ্ঠানিক পরিধি

- গবেষণাটি প্রাথমিকভাবে বাংলাদেশ সরকারের সমাজকল্যাণ মন্ত্রণালয়ের অধীন সমাজসেবা অধিদপ্তরের (ডিএসএস) উপর আলোকপাত করবে।
- ডিএসএস, জনপ্রশাসন মন্ত্রণালয় এবং অন্যান্য সরকারি সংস্থার প্রাসঙ্গিক নীতি ও প্রতিবেদন বিশ্লেষণ করা হবে।

#### সাময়িক পরিধি

- গবেষণাটি ডিএসএসের কর্মশক্তি বিকাশের প্রবণতা এবং পরিবর্তনগুলি মূল্যায়ন করতে গত দশকের ঐতিহাসিক ক্যারিয়ার পরিকল্পনা অনুশীলনগুলি পরীক্ষা করবে।
- নীতিগত উন্নতির দিকনির্দেশনা দেওয়ার জন্য ভবিষ্যতের সুপারিশগুলি পরবর্তী ৫-১০ বছরের জন্য প্রস্তাব করা হবে।

#### পদ্ধতিগত পরিধি

- গবেষণায় জরিপ, সাক্ষাত্কার এবং নীতি বিশ্লেষণ সহ উভয় পরিমাণগত এবং গুণগত গবেষণা পদ্ধতি ব্যবহার করা হবে।
- প্রাথমিক তথ্য ডিএসএস কর্মকর্তা এবং মূল স্টেকহোল্ডারদের কাছ থেকে সংগ্রহ করা হবে, যখন মাধ্যমিক তথ্য সরকারী প্রতিবেদন, গবেষণা নিবন্ধ এবং সর্বোত্তম অনুশীলন কেস স্টাডি থেকে সংগ্রহ করা হবে।

### ১.৫ গবেষণার প্রশ্নসমূহ

এই গবেষণার উদ্দেশ্য বাংলাদেশে ডিএসএস কর্মকর্তাদের জন্য ক্যারিয়ার পরিকল্পনার চ্যালেঞ্জ এবং সুযোগগুলি অন্বেষণ করা।

এই অধ্যয়নকে পরিচালিত মূল গবেষণা প্রশ্নগুলি হল:

- ১। বাংলাদেশে ডিএসএস কর্মকর্তাদের জন্য বিদ্যমান ক্যারিয়ার প্ল্যানিং নীতিমালা ও অনুশীলন কী কী?
  - ২। ক্যারিয়ারের অগ্রগতি এবং পেশাদার বিকাশে ডিএসএস অফিসাররা কী চ্যালেঞ্জের মুখোমুখি হন?
  - ৩। ক্যারিয়ার পরিকল্পনা কীভাবে ডিএসএস কর্মকর্তাদের মধ্যে কাজের সন্তুষ্টি, অনুপ্রেরণা এবং ধরে রাখার উপর প্রভাব ফেলে?
  - ৪। ডিএসএসে ক্যারিয়ার পরিকল্পনার উন্নতির জন্য জাতীয় এবং আন্তর্জাতিক পাবলিক সেক্টর সংস্থাগুলির কোন সেরা অনুশীলনগুলি অভিযোজিত হতে পারে?
  - ৫। ডিএসএস কর্মকর্তাদের জন্য একটি কাঠামোগত এবং টেকসই ক্যারিয়ার পরিকল্পনা কাঠামো প্রতিষ্ঠার জন্য কোন নীতিগত সুপারিশগুলি প্রস্তাব করা যেতে পারে?
- এই গবেষণা প্রশ্নগুলির লক্ষ্য বর্তমান সিস্টেমের ফাঁকগুলি চিহ্নিত করা, কর্মচারী কর্মক্ষমতার উপর তাদের প্রভাব বিশ্লেষণ করা এবং উন্নতির জন্য কার্যকর সুপারিশ সরবরাহ করা।

## দ্বিতীয় অধ্যায়: গবেষণা পদ্ধতি

### ২.১ গবেষণার স্থান

এই গবেষণাটি বাংলাদেশ সরকারের সমাজকল্যাণ মন্ত্রণালয়ের অধীনস্থ সমাজসেবা বিভাগ এর উপর আলোকপাত করে। অতএব, গবেষণার স্থানগুলি হল বাংলাদেশের বিভিন্ন অঞ্চলে অবস্থিত সমাজসেবা বিভাগ এর অফিস, যার মধ্যে শহর ও গ্রামীণ এলাকা অন্তর্ভুক্ত।

### ২.২ নমুনার আকার নিরূপন

এই গবেষণায় ডিএসএসএর বিভিন্ন স্তরের কর্মকর্তাদের অন্তর্ভুক্ত করা হয়েছে-, যার মধ্যে রয়েছেন এন্টিলেভেল অফিসার-, মিড-লেভেল অফিসারদের ক্ষেত্রে জরিপের মাধ্যমে তথ্য সংগ্রহ-লেভেল ম্যানেজার এবং সিনিয়র অ্যাডমিনিস্ট্রেটর। এন্ট্রি এবং মিড করা হয়েছে, যেখানে নমুনা আকার ৯৯ জন। সিনিয়র অ্যাডমিনিস্ট্রেটর এবং বিশেষজ্ঞদের কাছ থেকে তথ্য সংগ্রহ করা হয়েছে মূল তথ্যদাতা সাক্ষাৎকার এর মাধ্যমে-(কেআইআই), যার নমুনা আকার ১৩ জন। এছাড়া ৩টি ফোকাস গ্রুপ আলোচনা (এফজিডি) পরিচালিত হয়েছে। সকল স্তরের কর্মকর্তাকে অন্তর্ভুক্ত করার উদ্দেশ্য ছিল ক্যারিয়ার পরিকল্পনা সম্পর্কিত বিভিন্ন দৃষ্টিভঙ্গি ধারণ করা, কারণ ডিএসএসএর অভ্যন্তরে তাদের অবস্থান অনুযায়ী অভিজ্ঞতা ও চ্যালেঞ্জ ভিন্ন হতে পারে।-

### ২.৩ নমুনায়ন কৌশল ও তথ্য সংগ্রহের পদ্ধতি

#### ২.৩.১ নমুনায়ন কৌশল

এই গবেষণায় স্তরীভূত র্যান্ডম নমুনা পদ্ধতি (stratified random sampling) ব্যবহার করা হয়েছে, যাতে ডিএসএস এর বিভিন্ন-বিভাগ, পদমর্যাদা এবং চাকরির মেয়াদ থেকে প্রতিনিধিত্ব নিশ্চিত করা যায়। নমুনা বাছাইয়ের ক্ষেত্রে বিভাগভিত্তিক/পদস্তর/চাকরির অভিজ্ঞতার বছর এবং লিঙ্গ—এই মানদণ্ডগুলোকে স্তরীভূত (stratification) হিসেবে বিবেচনা করা হয়েছে। এই পদ্ধতি ব্যবহার করার ফলে ডিএসএস কর্মকর্তাদের বিভিন্ন স্তরের দৃষ্টিভঙ্গি ও অভিজ্ঞতা গবেষণায় অন্তর্ভুক্ত হওয়া সম্ভব হয়েছে, যা ফলাফলকে আরও প্রতিনিধিত্বমূলক ও নির্ভরযোগ্য করেছে।

#### ২.৩.২ তথ্য সংগ্রহের পদ্ধতি

##### *প্রাথমিক তথ্য সংগ্রহ*

- **জরিপ প্রশ্নাবলী:** বিভিন্ন স্তরের ডিএসএস অফিসারদের কাছ থেকে পরিমাণগত তথ্য সংগ্রহের জন্য একটি কাঠামোগত প্রশ্নাবলী তৈরি করা হয়েছে। প্রশ্নাবলীতে কয়েকটি মূল বিষয় অন্তর্ভুক্ত রয়েছে। প্রথমত, জনসংখ্যা সংক্রান্ত তথ্য; প্রশ্নাবলীতে বয়স, লিঙ্গ, শিক্ষার স্তর, ডিএসএসে চাকরির বছর, বর্তমান অবস্থান এবং ডিএসএসের মধ্যে বিভাগ অন্তর্ভুক্ত রয়েছে। দ্বিতীয়ত, এতে অফিসারদের কাঙ্ক্ষিত ক্যারিয়ারের পথ, দীর্ঘমেয়াদী লক্ষ্য এবং ডিএসএসে উপলব্ধ সুযোগগুলির উপলব্ধি সম্পর্কে প্রশ্ন অন্তর্ভুক্ত রয়েছে। ক্যারিয়ার উন্নয়নের জন্য অনুভূত সহায়তা হল আরেকটি মূল বিষয় যা তদন্ত করা হয়। সুপারভাইজার এবং সংস্থার কাছ থেকে তারা যে সহায়তা পান তা মূল্যায়ন করার প্রশ্নগুলি অন্তর্ভুক্ত করা হয়েছে। অফিসাররা তাদের ক্যারিয়ারকে এগিয়ে নেওয়ার জন্য কী ধরনের প্রশিক্ষণ এবং উন্নয়নের সুযোগ প্রয়োজন বলে মনে করেন সে সম্পর্কে নির্দিষ্ট প্রশ্ন। পরিশেষে, চাকরির সন্তুষ্টি এবং প্রেরণার থিম। এই থিমটি অধ্যয়ন করার জন্য, জরিপে কাজের সন্তুষ্টি এবং প্রেরণার স্তর পরিমাপ করার জন্য মানসম্মত স্কেল বা বৈধ প্রশ্ন রয়েছে। এতে ডিএসএসের সাথে থাকার জন্য অফিসারদের উদ্দেশ্য সম্পর্কে সরাসরি প্রশ্নও অন্তর্ভুক্ত রয়েছে। প্রশ্নাবলীতে বাইনারি, শ্রেণীগত, লিকার্ট-স্কেল এবং উন্মুক্ত প্রশ্ন রয়েছে।

- **মূল তথ্যদাতা সাক্ষাৎকার (কেআইআই):** প্রাতিষ্ঠানিক নীতি এবং ক্যারিয়ার পরিকল্পনার চ্যালেঞ্জ সম্পর্কে অন্তর্দৃষ্টি অর্জনের জন্য নীতিনির্ধারক, ডিএসএসের উর্ধ্বতন কর্মকর্তা এবং এইচআর পেশাদারদের সাথে গভীর সাক্ষাৎকার নেওয়া হয়। ডিএসএসের মধ্যে এইচআর নীতি, ক্যারিয়ার উন্নয়ন কর্মসূচি বা কৌশলগত পরিকল্পনার সাথে সরাসরি জড়িত ব্যক্তিদের উপর আরও বেশি জোর দেওয়া হয়। গবেষণায় এমন ব্যক্তিদেরও অন্তর্ভুক্ত করা হয়েছে যাদের দৃষ্টিভঙ্গির তীব্রতা রয়েছে, উদাহরণস্বরূপ, দীর্ঘকাল ধরে ডিএসএসের সাথে থাকা পেশাদার এবং তুলনামূলকভাবে নতুন পেশাদাররাও। আধা-কাঠামোগত সাক্ষাৎকার নির্দেশিকাটি সাক্ষাৎকার জুড়ে ধারাবাহিকতা নিশ্চিত করতে এবং বিষয়গুলি অন্বেষণ করার জন্য নমনীয়তা প্রদানের জন্য ব্যবহৃত হয়। সাক্ষাৎকারগুলিতে ডিএসএসের মধ্যে ক্যারিয়ার পরিকল্পনার বর্তমান অবস্থা সম্পর্কে দৃষ্টিভঙ্গি, ক্যারিয়ার উন্নয়নের উন্নতির জন্য চ্যালেঞ্জ এবং সুযোগ, নীতিগত প্রেক্ষাপটের অন্তর্দৃষ্টি, ক্যারিয়ার পরিকল্পনা উদ্যোগের যে কোনও পরিকল্পিত পরিবর্তন এবং কর্মীদের প্রেরণার উপর ক্যারিয়ার পরিকল্পনার প্রভাব সম্পর্কে ধারণার মতো বিষয়গুলি অন্তর্ভুক্ত করা হয়।
- **ফোকাস গ্রুপ ডিসকাশন (এফজিডি):** বিভিন্ন বিভাগের ডিএসএস কর্মকর্তাদের সাথে এফজিডি পরিচালনা করা হয় যাতে তাদের ক্যারিয়ারের অগ্রগতি সম্পর্কে ধারণা, উদ্বেগ এবং পরামর্শগুলি অন্বেষণ করা যায়। নির্বাচিত কর্মকর্তাদের চাকরির স্তর, ডিএসএস-এ বিভাগ এবং চাকরির বছর (বৈচিত্র্য নিশ্চিত করার জন্য) অনুসারে নির্বাচিত করা হয়। আলোচনাকে উৎসাহিত করার জন্য উন্মুক্ত প্রশ্ন সহ একটি বিস্তারিত এফজিডি নির্দেশিকা তৈরি করা হয়েছে। উন্মুক্ত প্রশ্নগুলির অন্তর্ভুক্ত বিষয়গুলির মধ্যে রয়েছে ক্যারিয়ার পরিকল্পনার অভিজ্ঞতা, উন্নয়নের সুযোগ, ন্যায্যতার উপলব্ধি, চ্যালেঞ্জ এবং ডিএসএস-এ ক্যারিয়ার পরিকল্পনা উন্নত করার জন্য পরামর্শ। মডারেটরকে সুবিধা কৌশল সম্পর্কে প্রশিক্ষণ দেওয়া হয়েছিল যাতে সমস্ত অংশগ্রহণকারী তাদের মতামত দেখার সুযোগ পান।

#### সেকেন্ডারি তথ্য সংগ্রহ

- **নীতি এবং সরকারী প্রতিবেদন:** ডিএসএস-এর মধ্যে প্রাসঙ্গিক সরকারি নীতি, বিজ্ঞপ্তি এবং ক্যারিয়ার পরিকল্পনা সম্পর্কিত অফিসিয়াল প্রতিবেদন বিশ্লেষণ করা হয়। পদোন্নতির জন্য যোগ্যতার মানদণ্ড, উপলব্ধ প্রশিক্ষণ কর্মসূচির ধরণ, কর্মক্ষমতা মূল্যায়ন পদ্ধতি এবং ডিএসএস-এ ক্যারিয়ার পথের বিকল্পগুলি সংগ্রহের জন্য গুরুত্বপূর্ণ তথ্যগুলি হল। এটি বিদ্যমান ক্যারিয়ার পরিকল্পনা ব্যবস্থায় উন্নতির জন্য ফাঁক বা ক্ষেত্রগুলি সনাক্ত করতে সহায়তা করে।
- **একাডেমিক সাহিত্য:** ক্যারিয়ার পরিকল্পনা, মানবসম্পদ ব্যবস্থাপনা এবং সরকারি খাতের কর্মী উন্নয়ন সম্পর্কিত বই, জার্নাল নিবন্ধ এবং গবেষণাপত্র পর্যালোচনা করা হয়। স্কোপাস, ওয়েব অফ সায়েন্স, গুগল স্কলার, প্রোকোয়েস্ট এবং ইবিএসকোহোস্টের মতো প্রাসঙ্গিক ডাটাবেস ব্যবহার করে একাডেমিক সাহিত্য অনুসন্ধান করা হয়। যেসব নিবন্ধ পিয়ার-রিভিউ করা হয়নি, পদ্ধতিগত কঠোরতার অভাব রয়েছে, অথবা শুধুমাত্র বেসরকারি খাতের উপর দৃষ্টি নিবদ্ধ করে সেগুলি বাদ দেওয়া হয়। সংগৃহীত তথ্য ক্যারিয়ার পরিকল্পনা, চাকরির সন্তুষ্টি, প্রেরণা এবং সর্বোত্তম অনুশীলনগুলি বোঝার জন্য একটি তাত্ত্বিক কাঠামো প্রদান করে।
- **আন্তর্জাতিক সর্বোত্তম অনুশীলন:** সরকারি খাতের কর্মীদের জন্য কার্যকর ক্যারিয়ার পরিকল্পনা কাঠামো সহ অন্যান্য দেশের কেস স্টাডিগুলি পরীক্ষা করা হয়। এটি সফল ক্যারিয়ার পরিকল্পনা কাঠামোর উপর দৃষ্টি নিবদ্ধ করে, যেমন দক্ষতা-ভিত্তিক ব্যবস্থা, পরামর্শদান কর্মসূচি এবং নেতৃত্ব উন্নয়ন উদ্যোগ। ডিএসএসের প্রেক্ষাপটে সেরা অনুশীলনগুলিকে খাপ খাইয়ে নেওয়ার সম্ভাব্যতা সাবধানতার সাথে বিবেচনা করা হয়।

## ২.৪ গবেষণার ডিজাইন

বর্তমান ক্যারিয়ার পরিকল্পনা নীতিগুলি মূল্যায়ন, চ্যালেঞ্জগুলি শনাক্তকরণ এবং উন্নয়নের সুপারিশ প্রদানের লক্ষ্যে একটি বর্ণনামূলক ও অনুসন্ধানমূলক গবেষণা নকশা গ্রহণ করা হয়েছে। এই পদ্ধতি ডিএসএস এর মধ্যে ক্যারিয়ার উন্নয়নের বিদ্যমান-পরিস্থিতি ও সম্ভাব্য কৌশল উভয়ই গভীরভাবে অনুধাবন করতে সহায়তা করে। বিভিন্ন তথ্য উৎস জরিপ, সাক্ষাৎকার, ফোকাস গ্রুপ আলোচনা এবং নীতিগত নথি একত্রে ব্যবহার করার মাধ্যমে ত্রিভুজীকরণ (triangulation) সম্পন্ন হয়েছে, যা গবেষণার ফলাফলের বৈধতা ও নির্ভরযোগ্যতা বৃদ্ধি করেছে। বাংলাদেশের ডিএসএস কর্মকর্তাদের ক্যারিয়ার পরিকল্পনা সম্পর্কে একটি বিস্তৃত বিশ্লেষণ উপস্থাপনের জন্য এই গবেষণায় গুণগত ও পরিমাণগত উভয় পদ্ধতির সমন্বয়ে একটি মিশ্র (mixed-method) গ্রহণ করা হয়েছে। বিষয়টির একটি সুসংগঠিত ও সামগ্রিক ধারণা নিশ্চিত করার জন্য প্রাথমিক ও মাধ্যমিক উভয় উৎস থেকে তথ্য সংগ্রহ করা হয়েছে।

## ২.৫ তথ্য বিশ্লেষণ পরিকল্পনা

মিশ্র পদ্ধতির মাধ্যমে সংগৃহীত তথ্য পরিমাণগত এবং গুণগত উভয় কৌশল ব্যবহার করে বিশ্লেষণ করা হয়। এই বিশ্লেষণগুলি গবেষণা প্রশ্ন এবং উদ্দেশ্যগুলি সমাধান করার জন্য পরিচালিত হয়।

- **পরিমাণগত বিশ্লেষণ:** জরিপের প্রশ্নের উত্তর বিতরণ বর্ণনা করার জন্য ফ্রিকোয়েন্সি এবং শতাংশ ব্যবহার করা হয়। এছাড়াও, অভ্যন্তরীণ প্রেরণা, বহির্মুখী প্রেরণা এবং কাজের সন্তুষ্টির বিভিন্ন দিক (যেমন বেতন, পদোন্নতি, তত্ত্বাবধান, প্রান্তিক সুবিধা, আনুষঙ্গিক সুবিধা, কাজের প্রকৃতি এবং সহকর্মীদের) মধ্যে সম্পর্ক মূল্যায়ন করার জন্য, পিয়ারসনের পারস্পরিক সম্পর্ক ম্যাট্রিক্স ব্যবহার করে পারস্পরিক সম্পর্ক বিশ্লেষণ পরিচালিত হয়েছিল। তদুপরি, অভ্যন্তরীণ এবং বহির্মুখী প্রেরণার নির্ধারকগুলি সনাক্ত করার জন্য কুইন্টাইল রিগ্রেশন বিশ্লেষণ পরিচালিত হয়েছিল। অতএব, নিম্ন কোয়ান্টাইল (৫ম থেকে ২৫তম পার্সেন্টাইল) এবং উচ্চ কোয়ান্টাইল (৭৫তম থেকে ৯৫তম পার্সেন্টাইল) উভয় ক্ষেত্রেই কাজের সন্তুষ্টি এবং সামাজিক-জনসংখ্যাতাত্ত্বিক ভেরিয়েবলের পাশাপাশি অভ্যন্তরীণ প্রেরণাকে হ্রাস করা হয়েছিল। একইভাবে, নিম্ন কোয়ান্টাইল এবং উচ্চ কোয়ান্টাইলে বহির্মুখী প্রেরণা বিশ্লেষণ করা হয়েছিল।
- **গুণগত বিশ্লেষণ:** সাক্ষাৎকার এবং এফজিডি থেকে ডেটা বিশ্লেষণের জন্য থিম্যাটিক বিশ্লেষণ পরিচালিত হবে, ক্যারিয়ার পরিকল্পনার বিষয়গুলির সাথে সম্পর্কিত মূল থিম এবং নিদর্শনগুলি চিহ্নিত করা হয়।

## ২.৬ তথ্যের গুণগত মান নিশ্চিতকরণ

তথ্যের মান নিশ্চিত করার জন্য কঠোর ব্যবস্থা গ্রহণ করা হয়। এই ব্যবস্থাগুলি নীচে দেওয়া হল:

- সম্পূর্ণ বিতরণের আগে DSS অফিসারদের একটি ছোট দলের সাথে প্রশ্নাবলীটি পাইলট পরীক্ষা করা হয় যাতে তথ্য-সংগ্রহের সরঞ্জামগুলির প্রাথমিক সমন্বয়ের মাধ্যমে গবেষণার মান, দক্ষতা এবং বিশ্বাসযোগ্যতা নিশ্চিত করা যায়।
- জরিপের তথ্য গণনাকারী এবং FGD এবং KII-এর মডারেটরদের প্রশিক্ষণ প্রদান করা হয়। এটি তথ্যের মান এবং নির্ভুলতা নিশ্চিত করে।
- গবেষণা দল তথ্যের মান নিশ্চিত করার জন্য তথ্য সংগ্রহের প্রতিটি ধাপ তত্ত্বাবধান করে। অতএব, তথ্যের মান নিশ্চিত করা হয়।
- ক্ষেত্র থেকে তথ্য সংগ্রহের পরে তথ্য সঠিকভাবে পরীক্ষার করা হয় যাতে ত্রুটি এবং অনুপস্থিত তথ্য সনাক্ত করা যায়।

## ২.৭ গবেষণার নৈতিক বিবেচনা

এই গবেষণার সততা, ন্যায্যতা এবং স্বচ্ছতা নিশ্চিত করার জন্য নীতিগত বিবেচনা অপরিহার্য। এই গবেষণাটি সকল অংশগ্রহণকারীদের অধিকার এবং কল্যাণ রক্ষার জন্য নীতিগত নির্দেশিকা মেনে চলে। মূল নীতিগত বিবেচনাগুলির মধ্যে রয়েছে:

### অবহিত সম্মতি

- অংশগ্রহণের আগে সকল অংশগ্রহণকারীকে গবেষণার উদ্দেশ্য, উদ্দেশ্য এবং পদ্ধতি সম্পর্কে সম্পূর্ণরূপে অবহিত করা হয়।
- সকল উত্তরদাতার কাছ থেকে লিখিত বা মৌখিক সম্মতি নেওয়া হয়, যাতে তারা স্বেচ্ছায় গবেষণায় অংশগ্রহণ করে।
- অংশগ্রহণকারীদের যেকোনো পর্যায়ে কোনও পরিণতি ছাড়াই গবেষণা থেকে সরে আসার অধিকার ছিল।

### গোপনীয়তা এবং পরিচয় গোপন রাখা

- অংশগ্রহণকারীদের ব্যক্তিগত তথ্য গোপন রাখা হয় এবং শনাক্তকরণ রোধ করার জন্য উত্তরগুলি গোপন রাখা হয়।
- সাক্ষাৎকার এবং জরিপের তথ্য নিরাপদে সংরক্ষণ করা হয় এবং গবেষণার উদ্দেশ্যে কঠোরভাবে ব্যবহার করা হয়।
- প্রকাশিত যেকোনো ফলাফল নিশ্চিত করবে যে কোনও অংশগ্রহণকারীকে পৃথকভাবে শনাক্ত করা যাবে না।

### নৈতিকতা ও উপকার

- গবেষণাটি নিশ্চিত করে যে গবেষণায় অংশগ্রহণের ফলে কোনও অংশগ্রহণকারীর শারীরিক, মানসিক বা পেশাদার ক্ষতি না হয়।
- এই গবেষণার লক্ষ্য হল ডিএসএস-এর মধ্যে ক্যারিয়ার পরিকল্পনা নীতিতে ইতিবাচক অবদান রাখা, যা শেষ পর্যন্ত কর্মকর্তা এবং বিভাগকে উপকৃত করবে।

### কনফ্লিক্ট অব ইন্টারেস্ট

- গবেষকরা বস্তুনিষ্ঠতা বজায় রাখেন এবং গবেষণাকে পক্ষপাতদুষ্ট করতে পারে এমন যেকোনো স্বার্থের দ্বন্দ্ব এড়িয়ে যান।
- স্বচ্ছতা নিশ্চিত করার জন্য যেকোনো সম্ভাব্য সংশ্লিষ্টতা বা পক্ষপাত প্রকাশ করা হয়।

### প্রাতিষ্ঠানিক ও আইনি নির্দেশিকা মেনে চলা

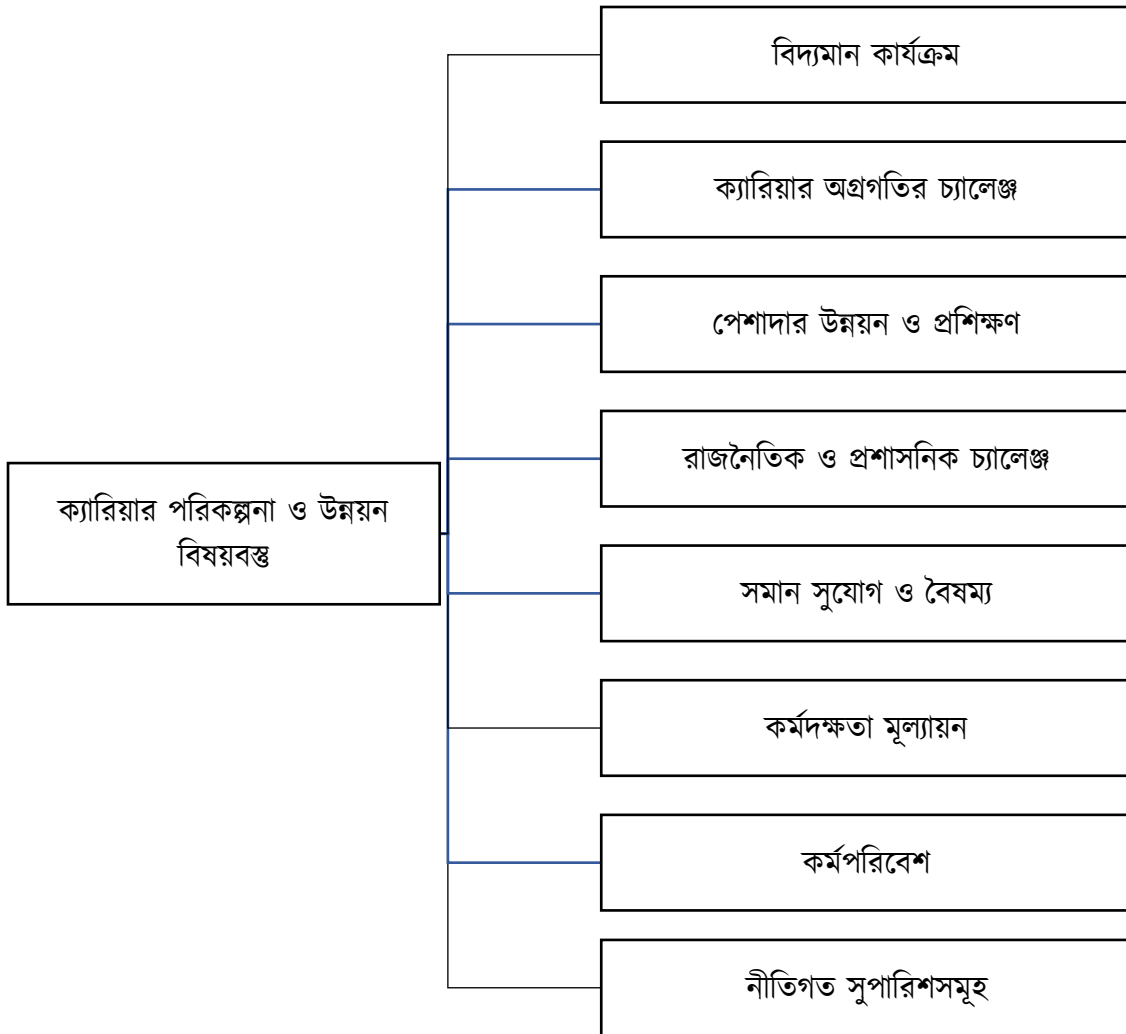
- এই গবেষণাটি শিক্ষা প্রতিষ্ঠান এবং প্রাসঙ্গিক সরকারি বিধিবিধান দ্বারা বর্ণিত নীতিগত গবেষণার মান মেনে চলে।
- প্রয়োজনে, একটি স্বীকৃত প্রাতিষ্ঠানিক পর্যালোচনা বোর্ড (IRB) বা প্রাসঙ্গিক কর্তৃপক্ষের কাছ থেকে নীতিগত অনুমোদন নেওয়া হবে।

## তৃতীয় অধ্যায়: ফলাফল

### ৩.১ ভূমিকা

এই প্রতিবেদনের ফলাফল বিভাগটি এই গবেষণার উদ্দেশ্য অনুসারে সংগঠিত। এটি গুণগত এবং পরিমাণগত উভয় তথ্য থেকে প্রাপ্ত ফলাফল উপস্থাপন করে। প্রতিটি বিস্তৃত বিষয়ের অধীনে কিছু উপ-বিষয় সহ বিস্তৃত বিষয়গুলি গুণগত তথ্য থেকে চিহ্নিত করা হয়। প্রথমে, চিহ্নিত বিষয় এবং উপ-বিষয়গুলি উপস্থাপন করা হয় এবং তারপরে উদ্দেশ্যগুলির উপর ভিত্তি করে ব্যাখ্যা করা হয়। এছাড়াও, পরিমাণগত তথ্য পরিসংখ্যানগতভাবে বিশ্লেষণ করা হয় এবং সারণি এবং চিত্র ব্যবহার করে উপস্থাপন করা হয়।

### ৩.২ গুণগত তথ্য থেকে প্রাপ্ত বিষয়বস্তু



চিত্র ১: গুণগত তথ্য থেকে প্রাপ্ত বিষয়বস্তু

চিত্রটি ক্যারিয়ার পরিকল্পনা এবং উন্নয়ন সম্পর্কিত গবেষণার ফলাফলের বিষয়গত কাঠামো চিত্রিত করে। গুণগত তথ্যের উপর ভিত্তি করে, আটটি প্রধান বিষয়বস্তু উঠে এসেছে, যা ক্যারিয়ারের গতিপথ গঠনকারী বহুমাত্রিক চ্যালেঞ্জ, সুযোগ এবং প্রাতিষ্ঠানিক অনুশীলনগুলিকে প্রতিফলিত করে। এই বিষয়বস্তুগুলি একে অপরের সাথে সংযুক্ত এবং প্রদত্ত প্রেক্ষাপটে ক্যারিয়ার পরিকল্পনা এবং উন্নয়নের একটি সামগ্রিক ধারণা প্রদান করে।

### ৩.৩ ক্যারিয়ার পরিকল্পনা এবং নীতিমালার বিদ্যমান অনুশীলন

সারণি ১ : বিদ্যমান অনুশীলনের বিষয়বস্তুর মধ্যে চিহ্নিত উপবিষয়বস্তু এবং মূল সমস্যাগুলি-

| উপবিষয়বস্তু-              | মূল চিহ্নিত সমস্যাগুলি                                                                                                           | দৃষ্টান্তমূলক উক্তি                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| পদোন্নতি                   | অল্প কিছু সিনিয়র পদ বাধা সৃষ্টি করে; অনিয়মিত এবং অপ্রত্যাশিত পদোন্নতি ব্যবস্থা; পিএসসির ক্রমিক ভিত্তিতে, মেধার ভিত্তিতে নয়    | “এক দশকেরও বেশি সময় ধরে দায়িত্ব পালন করার পরও, আমি উপরের দিকে অগ্রসর হওয়ার কোনও সুযোগ দেখছি না কারণ সিনিয়র পদের সংখ্যা খুব সীমিত।”<br>“কখনও কখনও মনে হয় আমরা সারাজীবন একই চেয়ারে আটকে আছি।”                    |
| মূল্যায়ন                  | পুরনো, আমলাতান্ত্রিক, কাগজভিত্তিক-; প্রায়শই পক্ষপাতিত্বের ভিত্তিতে স্বীকৃতি; শূন্য পদ না থাকলে ACR অর্থহীন।                     | “মূল্যায়ন ACR-এর উপর নির্ভর করে, কিন্তু আমরা কতটা কার্যকরভাবে ক্ষেত্রে কাজ করি সে সম্পর্কে এটি খুব কমই বলে।”<br>“ভালো আচরণের পুরস্কার প্রায়শই পক্ষপাতিত্বের ভিত্তিতে দেওয়া হয়, প্রকৃত কর্মক্ষমতার ভিত্তিতে নয়।” |
| প্রশিক্ষণ ও পেশাগত উন্নয়ন | অপরিকল্পিত, অনিয়মিত, বেশিরভাগই উর্ধ্বতন কর্মকর্তাদের জন্য; পুরনো, তাত্ত্বিক মডিউল; বিদেশী প্রশিক্ষণ কয়েকজনের একচেটিয়া অধিকারে | “আসন খুব কম, এবং বেশিরভাগই উর্ধ্বতন কর্মকর্তা বা সদর দপ্তরের কাছাকাছি থাকা কর্মকর্তারা সুযোগ পান।”<br>“একই উর্ধ্বতন কর্মকর্তারা বারবার বিদেশে যান, যখন মাঠ পর্যায়ের কর্মীদের কখনও বিবেচনা করা হয় না।”              |
| আর্থিক সুবিধা              | পদোন্নতির পর বেতন বৃদ্ধি ন্যূনতম; আর্থিক ফলাফলে সামান্য পার্থক্য                                                                 | “আমাদের পদোন্নতি হলেও, আর্থিক সুবিধা এত কম যে এটি খুব একটা পার্থক্য করে না।”                                                                                                                                         |
| ভূমিকা ও দায়িত্ব          | অনুমোদিত পদের অভাব; কর্মকর্তাদের দাপ্তরিক ভূমিকার বাইরে অতিরিক্ত কাজের বোঝা                                                      | “কিছু ব্লক পোস্ট আছে যা স্থবিরতা তৈরি করে, এবং জনবলের ঘাটতির কারণে, আমরা অতিরিক্ত কাজ গ্রহণ করি।”                                                                                                                    |

#### ৩.৩.১ পদোন্নতি

উত্তরদাতারা বারবার জোর দিয়ে বলেছেন যে ডিএসএস কাঠামোতে খুব কম সংখ্যক সিনিয়র-স্তরের পদ রয়েছে, যা ক্যারিয়ারের অগ্রগতির জন্য একটি বাধা তৈরি করে। বছরের পর বছর চাকরি করার পরেও, অনেক অফিসার স্থানান্তরের জন্য কোনও পদ খুঁজে পান না, যা হতাশা এবং অসন্তোষের অনুভূতি তৈরি করে। কর্মকর্তারা জানিয়েছেন যে পদোন্নতি অনিয়মিত এবং অপ্রত্যাশিতভাবে ঘটে। একটি স্পষ্ট সময়সীমা বা প্রক্রিয়া ছাড়া, কারও ক্যারিয়ার পরিকল্পনা করা প্রায় অসম্ভব হয়ে পড়ে, যার ফলে কর্মকর্তারা তাদের ভবিষ্যত সম্পর্কে অনিশ্চিত হয়ে পড়ে।

উত্তরদাতাদের একজন বলেছেন,

“এক দশকেরও বেশি সময় ধরে চাকরি করার পরেও, আমি উর্ধ্বমুখী পদের সংখ্যা খুব সীমিত হওয়ায় উর্ধ্বমুখী হওয়ার কোনও সুযোগ দেখছি না।” (ব্যক্তিগত যোগাযোগ, ১৫ জুলাই, ২০২৫)

অন্য একটি KII থেকে একই রকম প্রতিক্রিয়া ধরা হয়েছে যেখানে উত্তরদাতারা প্রকাশ করেছেন,

“কখনও কখনও মনে হয় আমরা জীবনের জন্য একই চেয়ারে আটকে আছি, আমরা যতই নিবেদিতপ্রাণভাবে সেবা করি না কেন।” (ব্যক্তিগত যোগাযোগ, ১৫ জুলাই, ২০২৫)

এছাড়াও, পদোন্নতির সিদ্ধান্ত প্রায়শই ব্যক্তিগত যোগ্যতার পরিবর্তে পাবলিক সার্ভিস কমিশন (পিএসসি) এর ক্রমিক নম্বরের ভিত্তিতে জ্যেষ্ঠতার ভিত্তিতে নেওয়া হয়, যা উচ্চ কর্মক্ষমতার প্রেরণাকে দুর্বল করে দেয়।

### ৩.৩.২ মূল্যায়ন

বার্ষিক গোপনীয় প্রতিবেদন (ACR) ডিএসএস অফিসারদের জন্য প্রাথমিক মূল্যায়ন হাতিয়ার হিসেবে রয়ে গেছে। উত্তরদাতারা উল্লেখ করেছেন যে এই ব্যবস্থাটি পুরানো, অত্যধিক আমলাতান্ত্রিক এবং কর্মকর্তাদের প্রকৃত কর্মক্ষমতা ধারণ করতে ব্যর্থ। উত্তরদাতাদের একজন মতামত দিয়েছেন,

“সবকিছু ACR-এর উপর নির্ভর করে, কিন্তু আমরা ক্ষেত্রে কতটা কার্যকরভাবে কাজ করি সে সম্পর্কে এটি খুব কমই বলে।” (ব্যক্তিগত যোগাযোগ, ১৫ জুলাই, ২০২৫)

মূল্যায়নকে অর্থপূর্ণ পর্যালোচনা ছাড়াই নিয়মিত কাগজপত্র হিসাবে বর্ণনা করা হয়েছিল। কর্মকর্তারা উল্লেখ করেছেন যে মূল্যায়ন আনুষ্ঠানিকতার জন্য করা হয়, খুব কমই পদোন্নতি বা স্বীকৃতিতে প্রভাবিত করে। বেশ কয়েকজন কর্মকর্তা উল্লেখ করেছেন যে স্বীকৃতি প্রায়শই প্রকৃত কৃতিত্বের চেয়ে সংযোগযুক্ত ব্যক্তিদের কাছে যায়। এর ফলে বিরক্তি তৈরি হয় এবং শ্রেষ্ঠত্ব অর্জনের প্রেরণা দুর্বল হয়ে পড়ে। উত্তরদাতাদের একজন এ সম্পর্কে বলেছেন,

“ভালো আচরণের পুরস্কার প্রায়শই পক্ষপাতিত্বের ভিত্তিতে দেওয়া হয়, প্রকৃত কর্মক্ষমতার ভিত্তিতে নয়।” (ব্যক্তিগত যোগাযোগ, ১৫ জুলাই, ২০২৫)

তবে, উত্তরদাতারা তাদের প্রেক্ষাপটে এটিকে মূলত অকার্যকর বলে মনে করেছেন। তারা একটি গুরুত্বপূর্ণ কাঠামোগত ত্রুটি তুলে ধরেন যে, একটি চমৎকার ACR থাকা সত্ত্বেও, পদোন্নতি অসম্ভব যদি উচ্চ-স্তরের কোনও পদ খালি না থাকে এবং পদোন্নতি এখনও সিরিয়াল নম্বরের ভিত্তিতে হয়।

### ৩.৩.৩ প্রশিক্ষণ ও পেশাগত উন্নয়ন

উত্তরদাতারা জানিয়েছেন যে প্রশিক্ষণের সুযোগগুলি অপরিকল্পিত এবং অনিয়মিত, যাতে কর্মকর্তারা ক্রমাগত প্রাসঙ্গিক দক্ষতা বিকাশ করতে পারেন তা নিশ্চিত করার জন্য কোনও পদ্ধতিগত কাঠামো নেই। মাঠ পর্যায়ের কর্মকর্তারা আরও উল্লেখ করেছেন যে সীমিত আসনের কারণে তারা প্রায়শই প্রশিক্ষণের সুযোগ থেকে বঞ্চিত থাকেন। উর্ধ্বতন কর্মকর্তারা বা ঢাকার কর্মকর্তারা সাধারণত সবচেয়ে বেশি উপকৃত হন। উত্তরদাতাদের একজন বলেছেন,

“আসন খুব কম, এবং বেশিরভাগ উর্ধ্বতন কর্মকর্তারা বা সদর দপ্তরের কাছাকাছি থাকা কর্মকর্তারা প্রশিক্ষণ কর্মসূচিতে যোগদানের সুযোগ পান।” (ব্যক্তিগত যোগাযোগ, ১৫ জুলাই, ২০২৫)

এছাড়াও, কর্মকর্তারা ডিএসএস একাডেমির প্রশিক্ষণ কর্মসূচির তাত্ত্বিক প্রকৃতির সমালোচনা করেছেন, যার প্রায়শই ব্যবহারিক প্রাসঙ্গিকতার অভাব রয়েছে। তারা আরও বলেছেন যে বেশিরভাগ প্রশিক্ষণ পুরানো এবং বাস্তবে কার্যকর নয়। এছাড়াও, বিদেশী প্রশিক্ষণ প্রায়শই সিনিয়র অফিসারদের একটি ছোট বৃত্তের মধ্যে পুনরাবৃত্তি করা হয়, যার ফলে অন্যরা আন্তর্জাতিক সেবা অনুশীলনের সাথে কোনও যোগাযোগ রাখে না। একজন কর্মকর্তা মতামত দিয়েছেন,

“একই উর্ধ্বতন কর্মকর্তারা বারবার বিদেশে যান, যখন মাঠ পর্যায়ের কর্মীদের কখনও বিবেচনা করা হয় না।” (ব্যক্তিগত যোগাযোগ, ১৫ জুলাই, ২০২৫)

### ৩.৩.৪ আর্থিক সুবিধা

পদোন্নতি সত্ত্বেও, অনেক কর্মকর্তা অভিযোগ করেছেন যে বেতন বৃদ্ধি খুবই কম বা স্থির, যা ক্যারিয়ারের অগ্রগতির মূল উদ্দেশ্যকেই ক্ষুণ্ণ করে। বেশ কয়েকজন উত্তরদাতা আনুপাতিক বেতন বৃদ্ধি ছাড়াই পদোন্নতি প্রদানের অভ্যাসটি তুলে ধরেছেন, যা কর্মকর্তাদের হতাশাগ্রস্ত এবং অবমূল্যায়িত বোধ করে। একজন কর্মকর্তা বলেন,

“আমরা যখন পদোন্নতি পাই, তখনও আর্থিক সুবিধা এত কম থাকে যে এটি খুব একটা পার্থক্য করে না।”

(ব্যক্তিগত যোগাযোগ, ১৫ জুলাই, ২০২৫)

### ৩.৩.৫ ভূমিকা ও দায়িত্ব

ডিএসএস অনুমোদিত পদের ঘাটতিতে ভুগছে, বিশেষ করে উর্ধ্বতন স্তরে। কর্মকর্তারা যুক্তি দিয়েছিলেন যে কাঠামোগত ফাঁকগুলির ফলে অতিরিক্ত কাজের চাপ এবং পদোন্নতিতে বিলম্ব হয়। মাঠ কর্মকর্তারা জানিয়েছেন যে তাদের দাপ্তরিক ভূমিকার বাইরেও অনেক বেশি দায়িত্ব অর্পণ করা হয়, যা কেবল তাদের কর্মক্ষমতা বৃদ্ধি করে না বরং তাদের মূল দায়িত্ব পালনে মনোযোগ দিতেও বাধা দেয়। একজন উত্তরদাতা বলেছেন,

“এমন কিছু রক পদ রয়েছে যা স্থবিরতা তৈরি করে এবং জনবলের ঘাটতির কারণে আমরা অতিরিক্ত কাজ

গ্রহণ করি।” (ব্যক্তিগত যোগাযোগ, ১৫ জুলাই, ২০২৫)

## ৩.৪ ক্যারিয়ার অগ্রগতি, দক্ষতা উন্নয়ন এবং পদোন্নতির ক্ষেত্রে চ্যালেঞ্জ এবং বাধা

সারণি ২: ক্যারিয়ার অগ্রগতির চ্যালেঞ্জ, পেশাগত উন্নয়নের বাধা, কর্মক্ষমতা মূল্যায়ন, সমান সুযোগ এবং বৈষম্য এবং সাংগঠনিক

সংস্কৃতির বিষয়গুলির মধ্যে চিহ্নিত উপ-বিষয়বস্তু এবং মূল সমস্যাগুলি

| উপ-বিষয়বস্তু                  | মূল চিহ্নিত সমস্যাগুলি                                                                                          | দৃষ্টান্তমূলক উক্তি                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| পদোন্নতির ক্ষেত্রে বাধা        | উচ্চ পদ অবরুদ্ধ; মেধার চেয়ে পিএসসি সিরিয়াল সিস্টেম প্রাধান্য পায়; অ্যাডমিন ক্যাডার বেশিরভাগ শীর্ষ পদ দখল করে | "যদিও একশ জন উচ্চ যোগ্য ব্যক্তি প্রস্তুত থাকে, তবুও পদ খালি না থাকলে তারা অগ্রসর হতে পারে না।"<br>"বেশিরভাগ উচ্চ পদ অ্যাডমিন ক্যাডার অফিসারদের দ্বারা দখল করা হয়, যার ফলে ডিএসএস অফিসাররা উপেক্ষিত থাকেন।" |
| বৈষম্য ও বৈষম্য                | পদোন্নতি ও পদোন্নতির ক্ষেত্রে লিঙ্গ বৈষম্য; প্রশিক্ষণ/শিক্ষায় নগর-গ্রামীণ বৈষম্য; জুনিয়র অফিসারদের উপেক্ষা    | "একজন মহিলা হিসেবে পদোন্নতি এবং পদায়নের ক্ষেত্রে আমাকে অনেক বৈষম্যের সম্মুখীন হতে হয়েছে।"<br>"আমি যদি কুমিল্লা বা সিলেটে থাকতাম, তাহলে আমার সেই সুযোগ হতো না।"                                            |
| রাজনৈতিক ও প্রশাসনিক চ্যালেঞ্জ | রাজনৈতিক তদবির দ্বারা প্রভাবিত পদোন্নতি এবং প্রশিক্ষণ; স্বজনপ্রীতির উপর ভিত্তি করে স্বীকৃতি (পুরস্কার)          | "কর্মসূচি বিতরণে রাজনৈতিক হস্তক্ষেপ একটি বড় সমস্যা"<br>"এমনকি ভালো আচরণের পুরস্কারও প্রায়শই স্বজনপ্রীতির ভিত্তিতে দেওয়া হয়।"                                                                            |

|                                          |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| পেশাগত উন্নয়ন<br>বাধা                   | বাধ্যতামূলক ধারাবাহিক প্রশিক্ষণ নেই; খুবই<br>সীমিত আসন (১৭০০ কর্মকর্তার জন্য ৩৫-৭০);<br>তাত্ত্বিক, পুরনো মডিউল; বিদেশে উচ্চশিক্ষার<br>ক্ষেত্রে বাধা              | "প্রাথমিক মৌলিক প্রশিক্ষণের বাইরে, কোনও<br>বাধ্যতামূলক চলমান প্রোগ্রাম নেই।"<br>"প্রশিক্ষণ বেশিরভাগই তাত্ত্বিক এবং অকার্যকর।"                                                          |
| সাংগঠনিক ও<br>সম্পদের<br>সীমাবদ্ধতা      | একাধিক পদে কর্মরত কর্মকর্তা; অফিসের জায়গা,<br>ডিজিটাল সরঞ্জাম, সরবরাহের অভাব;<br>আমলাতান্ত্রিক, হতাশাজনক পরিবেশ                                                 | "একটি উপজেলার একজন কর্মকর্তা দুই বা তিনটি<br>ইউনিয়নের জন্য দায়িত্বপ্রাপ্ত হতে পারেন।"<br>"আমাদের কাছে প্রয়োজনীয় লজিস্টিক সরঞ্জামও<br>নেই।"                                         |
| অকার্যকর<br>কর্মক্ষমতা<br>মূল্যায়ন      | ACR-এর একমাত্র মূল্যায়নের হাতিয়ার, পুরনো<br>এবং ব্যক্তিগত; পদোন্নতি পদ এবং PSC<br>সিরিয়ালের সাথে সম্পর্কিত, পারফরম্যান্সের সাথে<br>নয়; পুরস্কারে স্বজনপ্রীতি | "কর্মক্ষমতা মূল্যায়ন শুধুমাত্র ACR-এর উপর<br>নির্ভর করে, যা অপরিপািত।"<br>"কর্মক্ষমতা মূল্যায়ন প্রক্রিয়াটি বেশিরভাগই কাগজ-<br>ভিত্তিক এবং ব্যক্তিগত।"                               |
| সাংগঠনিক<br>সংস্কৃতিকে<br>নিরুৎসাহিত করা | নন-ক্যাডার অফিসারদের প্রতি বৈষম্য; ডিএসএস<br>অফিসারদের অবদান অবমূল্যায়ন; কম<br>দৃশ্যমানতা/সামাজিক গ্রহণযোগ্যতা                                                  | "মাসিক সভায়, ক্যাডার অফিসারদের সামনে<br>বসানো হয় এবং নন-ক্যাডার অফিসারদের পিছনে<br>বসানো হয়।"<br>"তাদের গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা সত্ত্বেও, ডিএসএস<br>অফিসারদের কাজের প্রচার খুব কম হয়।" |
| কাজের চাপ এবং<br>জনবলের ঘাটতি            | একাধিক ইউনিয়নের দায়িত্ব পালনকারী একজন<br>কর্মকর্তা; অতিরিক্ত কাজের চাপ স্বাভাবিক করা<br>হয়েছে                                                                 | "২৬ জন কর্মকর্তার জন্য তৈরি একটি কাজের চাপ<br>বর্তমানে ১০ বা ১১ জন দ্বারা পরিচালিত হয়।"                                                                                               |
| সহ সম্পর্ক এবং<br>দলগত মনোভাব            | অফিস সুবিধার অভাব, কম্পিউটার/সরঞ্জামের<br>অভাব; মাঠ পর্যায়ের কাজের জন্য পরিবহন<br>সহায়তা নেই।                                                                  | "বেশিরভাগ কর্মক্ষেত্রে যথাযথ অফিস স্থান বা<br>সরঞ্জামের অভাব রয়েছে।"<br>"ঘন ঘন ভ্রমণ কিন্তু কোনও পরিবহন সহায়তা প্রদান<br>করা হয় না।"                                                |
| সহকর্মীদের<br>সম্পর্ক এবং<br>দলগত মনোভাব | সহায়ক, সহযোগিতামূলক অফিস সংস্কৃতি; ভালো<br>দলগত কাজ এবং আত্মীয়তা।                                                                                              | "অফিসটি সহযোগিতামূলক; কর্মীরা বন্ধুত্বপূর্ণ এবং<br>একে অপরকে সাহায্য করে।"                                                                                                             |

### ৩.৪.১ পদোন্নতির ক্ষেত্রে বাধা

অনেক ডিএসএস অফিসার উচ্চপদস্থ পদের জন্য বাধার কারণে একই পদে দীর্ঘস্থায়ী স্থবিরতার কথা জানিয়েছেন। এমনকি যখন কর্মকর্তারা ভালো কাজ করেন, তখনও তাদের কর্মজীবনের অগ্রগতি সিনিয়র পদের প্রাপ্যতার উপর নির্ভরশীল। স্পষ্ট এবং কাঠামোগত পদোন্নতির মানদণ্ডের অনুপস্থিতি পেশাগত স্থবিরতার ব্যাপক অনুভূতিতে অবদান রাখে। আরও একটি বাধা চিহ্নিত করা হয়েছে পাবলিক সার্ভিস কমিশন (পিএসসি) ধারাবাহিক ব্যবস্থা, যা প্রায়শই মেধার চেয়ে প্রশাসনিক শৃঙ্খলাকে অগ্রাধিকার দেয়, যার ফলে শক্তিশালী কর্মক্ষমতা রেকর্ডধারী কর্মকর্তাদের পদোন্নতি বিলম্বিত হয়। একজন উত্তরদাতা যেমন মন্তব্য করেছেন:

*"এমনকি যদি একশ জন উচ্চ যোগ্য ব্যক্তি পদোন্নতির জন্য প্রস্তুত থাকেন, তবুও পদ খালি না থাকলে তারা পদোন্নতি পেতে পারেন না। আপনার সামনের ব্যক্তি যদি পদোন্নতি না পান তবে একটি নিখুঁত এসিআরের কোনও অর্থ হয় না।"* (ব্যক্তিগত যোগাযোগ, ১৫ জুলাই, ২০২৫)

কর্মকর্তারা আরও উল্লেখ করেছেন যে বেশিরভাগ সিনিয়র পদ ক্যাডার অফিসারদের দ্বারা দখল করা হয়, যা ক্যাডারবিহীন কর্মকর্তাদের জন্য সুযোগ সীমিত করে এবং প্রাতিষ্ঠানিক বৈষম্যের অনুভূতি তৈরি করে। একজন কর্মকর্তা উল্লেখ করেছেন:

*"বেশিরভাগ উচ্চপদ অ্যাডমিন ক্যাডার অফিসারদের দ্বারা দখল করা হয়, যার ফলে ডিএসএস অফিসাররা তাদের নিজস্ব বিভাগে উপেক্ষিত থাকেন।"* (ব্যক্তিগত যোগাযোগ, ১৫ জুলাই, ২০২৫)

### ৩.৪.২ বৈষম্য এবং বৈষম্য

এই অনুসন্ধানগুলি ডিএসএস-এর মধ্যে লিঙ্গ বৈষম্য এবং সামাজিক কলঙ্কের উপস্থিতি নির্দেশ করে। কিছু মহিলা অফিসার পোস্টিং এবং পদোন্নতির ক্ষেত্রে লিঙ্গ-ভিত্তিক বৈষম্যের সম্মুখীন হওয়ার কথা জানিয়েছেন, প্রায়শই নীতি নির্ধারণী ভূমিকায় কম সুযোগের সম্মুখীন হন। একজন অফিসার উল্লেখ করেছেন:

*"একজন মহিলা হিসেবে, আমি পদোন্নতি এবং পোস্টিংয়ে অনেক বৈষম্যের সম্মুখীন হয়েছি। নীতিমালা নিরপেক্ষ মনে হতে পারে, কিন্তু বাস্তবে, মহিলারা পিছিয়ে আছেন।"* (ব্যক্তিগত যোগাযোগ, ১৫ জুলাই, ২০২৫)

তবে, প্রশিক্ষণের সুযোগের ক্ষেত্রে লিঙ্গ বৈষম্য কম স্পষ্ট ছিল, পুরুষ এবং মহিলা উভয় কর্মকর্তাই তুলনামূলকভাবে সমান সুযোগ রয়েছে বলে জানা গেছে।

বিপরীতভাবে, গ্রামীণ এলাকায় নিযুক্ত কর্মকর্তারা প্রায়শই তাদের শহরে প্রতিপক্ষের তুলনায় প্রশিক্ষণ এবং ক্যারিয়ার উন্নয়নের সুযোগের সীমিত সুযোগের সম্মুখীন হন। এই শহর-গ্রামীণ বিভাজন পেশাদার বিকাশকে বাধাগ্রস্ত করে এবং বৈষম্যকে আরও শক্তিশালী করে, কারণ প্রশিক্ষণ এবং উচ্চশিক্ষা প্রোগ্রামগুলি কেন্দ্রীয় অফিসগুলিতে ব্যাপকভাবে কেন্দ্রীভূত হয়। একজন উত্তরদাতা এই বৈষম্যটি তুলে ধরেছেন:

*"আমি ঢাকায় একটি বিএসই প্রোগ্রামে ভর্তি হতে পারতাম কারণ আমি সেখানে নিযুক্ত ছিলাম; আমি যদি কুমিল্লা বা সিলেটে থাকতাম, তাহলে আমার সেই সুযোগ হত না।"* (ব্যক্তিগত যোগাযোগ, ১৫ জুলাই, ২০২৫)

প্রশিক্ষণ কর্মসূচির মধ্যেও, অভিজ্ঞতা এবং অভিজ্ঞতার মানের ক্ষেত্রে বৈষম্য বজায় ছিল। প্রিমিয়াম ভেন্যুতে অনুষ্ঠিত কর্মসূচিগুলি প্রায়শই কেবল শহর-ভিত্তিক বা সুসংযুক্ত কর্মকর্তাদের জন্য অ্যাক্সেসযোগ্য ছিল, যার ফলে প্রত্যন্ত জেলার কর্মকর্তারা সুবিধাবঞ্চিত ছিলেন। একজন কর্মকর্তা যেমন বর্ণনা করেছেন:

*"কক্সবাজারে 'সঞ্জীবনী' প্রশিক্ষণের সময়, অংশগ্রহণকারীরা একটি পাঁচ তারকা হোটেলে অবস্থান করেছিলেন যা সুনামগঞ্জের একজন সহকর্মী কল্পনাও করতে পারেননি।"* (ব্যক্তিগত যোগাযোগ, ১৫ জুলাই, ২০২৫)

জুনিয়র কর্মকর্তারাও স্বীকৃতি এবং প্রশিক্ষণ উভয় সুযোগেই উপেক্ষা করা হয়েছে বলে জানিয়েছেন, প্রকৃত কর্মক্ষমতা নির্বিশেষে উর্ধ্বতন কর্মকর্তাদের প্রায়শই অগ্রাধিকার দেওয়া হয়।

### ৩.৪.৩ রাজনৈতিক ও প্রশাসনিক চ্যালেঞ্জসমূহ

রাজনৈতিক ও প্রশাসনিক প্রভাব ডিএসএস-এর মধ্যে ক্যারিয়ারের অগ্রগতির ক্ষেত্রে একটি গুরুত্বপূর্ণ বাধা হিসেবে আবির্ভূত হয়েছিল। পদোন্নতি প্রায়শই যোগ্যতার চেয়ে রাজনৈতিক সংযোগ দ্বারা নির্ধারিত হত, কর্মকর্তারা জানিয়েছেন যে রাজনৈতিক পরিচয় প্রায়শই যোগ্যতার চেয়ে বেশি ছিল। রাজনৈতিক হস্তক্ষেপ পরিষেবা প্রদানেও বিস্তৃত ছিল, ভাতা এবং সুবিধাভোগীদের

তালিকা কখনও কখনও নির্দিষ্ট গোষ্ঠীর পক্ষে ব্যবহার করা হয়, যা ডিএসএস কার্যক্রমে ন্যায্যতা ক্ষুণ্ণ করে। একজন কর্মকর্তা ব্যাখ্যা করেছিলেন:

*“প্রোগ্রাম বিতরণে রাজনৈতিক হস্তক্ষেপ একটি বড় সমস্যা, তা ভাতা বা অনুদান যাই হোক না কেন।”*

(ব্যক্তিগত যোগাযোগ, ১৫ জুলাই, ২০২৫)

রাজনৈতিক প্রভাব প্রশিক্ষণের সুযোগগুলিতেও প্রবেশাধিকারকে প্রভাবিত করেছিল। কর্মকর্তারা উল্লেখ করেছেন যে রাজনৈতিকভাবে সংযুক্ত ব্যক্তির, অথবা জ্যেষ্ঠতা এবং প্রভাবশালী ব্যক্তির প্রায়শই বিদেশে অনুষ্ঠিত প্রশিক্ষণ কর্মসূচিগুলিকে একচেটিয়া করে তুলেছিলেন যখন অন্যদের উপেক্ষা করা হয়েছিল। রিপোর্ট অনুসারে:

*“বেশিরভাগ প্রশিক্ষণের সুযোগ, বিশেষ করে বিদেশে, প্রভাবশালী বা রাজনৈতিক সংযোগযুক্ত উর্ধ্বতন*

*কর্মকর্তাদের কাছে যায়, যোগ্যতা বা প্রয়োজনের ভিত্তিতে নয়।”* (ব্যক্তিগত যোগাযোগ, ১৫ জুলাই, ২০২৫)

স্বীকৃতি ব্যবস্থাও একইভাবে প্রভাবিত হয়েছিল, প্রকৃত কর্মক্ষমতার পরিবর্তে সংযোগের ভিত্তিতে প্রায়শই পুরস্কার এবং স্বীকৃতি প্রদান করা হত। একজন উত্তরদাতা পর্যবেক্ষণ করেছেন:

*“এমনকি ভালো আচরণের পুরস্কারও প্রায়শই কর্মক্ষমতার চেয়ে স্বজনপ্রীতির ভিত্তিতে দেওয়া হয়।”* (ব্যক্তিগত

যোগাযোগ, ১৫ জুলাই, ২০২৫)

### ৩.৪.৪ পেশাগত উন্নয়নের বাধা

ডিএসএস অফিসারদের দ্বারা চিহ্নিত একটি প্রধান চ্যালেঞ্জ হল প্রাথমিকভাবে নিয়োগের বাইরে বাধ্যতামূলক এবং ধারাবাহিক পেশাদার প্রশিক্ষণের অভাব। যদিও সাধারণ কোর্সগুলি মাঝে মাঝে দেওয়া হয়, প্রশিক্ষণ প্রশিক্ষণ (TOT) এর মতো বিশেষায়িত প্রোগ্রামগুলি মূলত অনুপস্থিত। প্রশিক্ষণের সুযোগগুলি অফিসারদের সংখ্যার তুলনায় সীমিত এবং অ্যাক্সেস প্রায়শই পক্ষপাতিত্ব, রাজনৈতিক সংযোগ এবং ভৌগোলিক অবস্থান দ্বারা প্রভাবিত হয়। বিশেষ করে মাঠ পর্যায়ের কর্মকর্তারা সীমিত সুযোগের সম্মুখীন হন, দক্ষতার ব্যবধান বৃদ্ধি করে এবং কার্যকর পরিষেবা প্রদানকে সীমিত করে। একজন কর্মকর্তা উল্লেখ করেছেন:

*“দক্ষতা নির্মাণ প্রশিক্ষণ প্রোগ্রামগুলি সাধারণত ১৭০০ কর্মকর্তার মধ্যে মাত্র ৩৫ থেকে ৭০ জন কর্মকর্তাকে-*

*স্থান দেয়, যার ফলে অনেককে মোবাইল ফোন বা ল্যাপটপ ব্যবহার করে স্বশিক্ষা নিতে বাধ্য করা হয়।-”*

(ব্যক্তিগত যোগাযোগ, ১৫ জুলাই, ২০২৫)

প্রশিক্ষণের মানকে তাত্ত্বিক, পুরানো এবং আইসিটি, আইনি দক্ষতা এবং শিশু সুরক্ষার মতো উদীয়মান চ্যালেঞ্জগুলির সাথে ন্যূনতম প্রাসঙ্গিক বলেও সমালোচনা করা হয়েছিল। অফিসাররা নতুন ভূমিকা, পদোন্নতি এবং ক্ষেত্রের দায়িত্বের জন্য তাদের প্রস্তুত করার জন্য বিশেষায়িত, কাঠামোগত এবং অবিচ্ছিন্ন প্রশিক্ষণের প্রয়োজনীয়তার উপর জোর দিয়েছিলেন। একজন উত্তরদাতা যেমন ব্যাখ্যা করেছেন:

*“শিশু সুরক্ষা আইন কার্যকরভাবে ব্যাখ্যা এবং বাস্তবায়নের জন্য প্রবেশন অফিসারদের আইনের উপর*

*কমপক্ষে এক বছরের একাডেমিক বা পেশাদার কোর্স দেওয়া উচিত।”* (ব্যক্তিগত যোগাযোগ, ১৫ জুলাই,

২০২৫)

### ৩.৪.৫ অকার্যকর কর্মক্ষমতা মূল্যায়ন

অনেক কর্মকর্তা বার্ষিক গোপনীয় প্রতিবেদন (ACR) কে কর্মক্ষমতা মূল্যায়নের একমাত্র প্রক্রিয়া হিসেবে বর্ণনা করেছেন। তবে, এটিকে ব্যাপকভাবে পুরানো, অকার্যকর এবং অপরিপাক্য বলে মনে করা হয়। পদোন্নতি মূলত পাবলিক সার্ভিস কমিশন (PSC)

সিরিয়াল এবং প্রকৃত প্রদর্শিত কর্মক্ষমতার পরিবর্তে পদের প্রাপ্যতা দ্বারা নির্ধারিত হয়, যা ACR কে মেধার ভিত্তিতে নয় বরং প্রতীকী করে তোলে। উত্তরদাতারা বলেছেন:

"কর্মক্ষমতা মূল্যায়ন শুধুমাত্র বার্ষিক গোপনীয় প্রতিবেদনের উপর নির্ভর করে, যা মূলত অকার্যকর। চমৎকার কাজ PSC সিরিয়ালগুলিকে প্রভাবিত করে না, এবং পদোন্নতি প্রকৃত কর্মক্ষমতার চেয়ে পদের প্রাপ্যতা দ্বারা বেশি নির্ধারিত হয়।" (ব্যক্তিগত যোগাযোগ, ১৫ জুলাই, ২০২৫)

উত্তরদাতারা বারবার মূল্যায়ন প্রক্রিয়ার ব্যক্তিগত প্রকৃতি তুলে ধরেছেন। সুপারভাইজাররা প্রায়শই অর্থপূর্ণ পর্যালোচনা ছাড়াই ফর্ম পূরণ করেন এবং স্বজনপ্রীতি প্রায়শই প্রকৃত কর্মক্ষমতার পরিবর্তে ভাল আচরণের পুরস্কার বরাদ্দ সহ স্বীকৃতিকে প্রভাবিত করে। একজন কর্মকর্তা পর্যবেক্ষণ করেছেন:

"কর্মক্ষমতা মূল্যায়ন প্রক্রিয়াটি মূলত কাগজভিত্তিক এবং ব্যক্তিগত, সুপারভাইজাররা প্রায়শই যথাযথ পর্যালোচনা ছাড়াই ফর্ম পূরণ করেন। ভাল আচরণের পুরস্কার প্রায়শই স্বজনপ্রীতির ভিত্তিতে দেওয়া হয়, প্রকৃত কর্মক্ষমতা প্রতিফলিত করার পরিবর্তে সিনিয়র বা সুপরিচিত কর্মকর্তাদের পক্ষপাতী করে।" (ব্যক্তিগত যোগাযোগ, ১৫ জুলাই, ২০২৫)

সামগ্রিকভাবে, অনুসন্ধানগুলি ইঙ্গিত দেয় যে বিভাগের বর্তমান কর্মক্ষমতা মূল্যায়ন ব্যবস্থাটি মূলত আনুষ্ঠানিক, ব্যক্তিগত এবং মেধাভিত্তিক ফলাফল থেকে বিচ্ছিন্ন বলে মনে করা হয়, যা নিয়মতান্ত্রিক সংস্কারের জন্য কর্মকর্তাদের মধ্যে একটি জোরালো দাবির ইঙ্গিত দেয়।

### ৩.৪.৬ সাংগঠনিক সংস্কৃতিকে দুর্বল করে দেওয়া

সাংগঠনিক পরিবেশকে আমলাতান্ত্রিক এবং দুর্বল করে দেওয়া হিসাবে চিহ্নিত করা হয়েছিল, যেখানে উদ্ভাবন বা সিদ্ধান্ত গ্রহণের স্বায়ত্তশাসনের সুযোগ সীমিত ছিল। পদোন্নতি বিলম্ব এবং স্বীকৃতির অভাবের সাথে এই পরিস্থিতি কর্মীদের মধ্যে নিম্ন মনোবলের কারণ হয়ে দাঁড়ায়। একজন উত্তরদাতা পর্যবেক্ষণ করেছেন:

"কর্মক্ষেত্রের পরিবেশ আমলাতান্ত্রিক এবং দুর্বল করে দেওয়া। পদোন্নতি এবং স্বীকৃতির অভাবের কারণে, আমাদের অনেকেই কেবল বেঁচে আছি।" (ব্যক্তিগত যোগাযোগ, ১৫ জুলাই, ২০২৫)

বিপরীতভাবে, অনেক অংশগ্রহণকারী কাঠামোগত বৈষম্য তুলে ধরেছেন যা প্রেরণাকে হ্রাস করে। নন ক্যাডার কর্মকর্তারা সভা-চলাকালীন বৈষম্যমূলক আসন ব্যবস্থাকে প্রাতিষ্ঠানিক পক্ষপাতের প্রতীক হিসাবে বর্ণনা করেছেন, অন্যরা ডিএসএস কর্মকর্তাদের অবদানের সীমিত স্বীকৃতির দিকে ইঙ্গিত করেছেন, যার ফলে দৃশ্যমানতা এবং সামাজিক গ্রহণযোগ্যতা কম হয়। একজন উত্তরদাতা বলেছেন:

"সামাজিক নিরাপত্তা বাস্তবায়নে তাদের গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা থাকা সত্ত্বেও, ডিএসএস কর্মকর্তাদের কাজ ন্যূনতম প্রচার পায়, যার ফলে সামাজিক গ্রহণযোগ্যতা কম হয়। কর্মক্ষেত্রের পরিবেশ আমলাতান্ত্রিক এবং দুর্বল করে দেওয়া; অনেক কর্মকর্তা মনে করেন যে তারা কেবল বেঁচে আছেন।" (ব্যক্তিগত যোগাযোগ, ১৫ জুলাই, ২০২৫)

তবে, কিছু উত্তরদাতা ডিএসএস কর্মপরিবেশের ইতিবাচক দিকগুলির উপরও জোর দিয়েছেন। বিশেষ করে মহিলা কর্মকর্তারা নিরাপদ এবং সমর্থিত বোধ করছেন বলে জানিয়েছেন, কাজের সময়কে সম্মান করা হচ্ছে। উর্ধ্বতন প্রশাসকদের কাছ থেকে ইতিবাচক নেতৃত্ব উৎসাহের অনুভূতিতে আরও অবদান রাখে। একজন উত্তরদাতা পর্যবেক্ষণ করেছেন:

"একজন মহিলা কর্মকর্তা হিসেবে, আমি দৃঢ় সমর্থন পাই, খুব নিরাপদ বোধ করি এবং আমাকে বিকেল ৫টার পরে থাকতে হয় না। আমাদের অধ্যক্ষ উদ্ভাবনী, পরিশ্রমী এবং পরিশ্রমী, সক্রিয়ভাবে প্রয়োজনীয় নীতি বাস্তবায়ন করেন।" (ব্যক্তিগত যোগাযোগ, ১৫ জুলাই, ২০২৫)

### ৩.৪.৭ কাজের চাপ এবং জনবল ঘাটতি

একটি বারবার বাধা হল জনবলের অভাব, বিশেষ করে মাঠ পর্যায়ে। কর্মকর্তাদের প্রায়শই তাদের ক্ষমতার চেয়ে অনেক বেশি দায়িত্ব দেওয়া হয়, যা অতিরিক্ত কাজের চাপ তৈরি করে। কিছু উত্তরদাতা উল্লেখ করেছেন যে সীমিত মূল্যায়ন ব্যবস্থা থাকা সত্ত্বেও, ভারী কাজের চাপ এই ধরনের অনুশীলনগুলিকে ছাপিয়ে যায়। একজন কর্মকর্তা বলেছেন:

"একটি উপজেলায় একজন কর্মকর্তা আদর্শ নয়জন মাঠকর্মীর পরিবর্তে দুই বা তিনটি ইউনিয়নের জন্য দায়ী হতে পারেন।" (ব্যক্তিগত যোগাযোগ, ১৫ জুলাই, ২০২৫)

অন্য একজন উত্তরদাতা পর্যবেক্ষণ করেছেন:

"এই ভারী বোঝা দুর্ভাগ্যবশত প্রতিষ্ঠানের সংস্কৃতির একটি অন্তর্নিহিত অংশ হয়ে উঠেছে।" (ব্যক্তিগত যোগাযোগ, ১৫ জুলাই, ২০২৫)

কর্মকর্তারা জানিয়েছেন যে শূন্য পদের কারণে, তাদের প্রায়শই তাদের দাপ্তরিক দায়িত্বের বাইরেও একাধিক ভূমিকা পালন করতে হয়, যার ফলে কাজের চাপ এবং চাপ উল্লেখযোগ্যভাবে বৃদ্ধি পায়। একজন উত্তরদাতা উল্লেখ করেছেন:

"২৬ জন কর্মকর্তার জন্য তৈরি একটি কাজের চাপ বর্তমানে কেবল ১০ বা ১১ জন ব্যক্তি দ্বারা পরিচালিত হয়।" (ব্যক্তিগত যোগাযোগ, ১৫ জুলাই, ২০২৫)

### ৩.৪.৮ অবকাঠামো এবং সরবরাহ সংক্রান্ত সীমাবদ্ধতা

পর্যাপ্ত অবকাঠামো এবং সরবরাহের অভাব একটি উল্লেখযোগ্য চ্যালেঞ্জ হিসেবে আবির্ভূত হয়েছে। কর্মকর্তারা অফিসের খারাপ অবস্থা, কম্পিউটারের অনুপস্থিতি বা অকার্যকরতা এবং মাঠ পরিদর্শনের জন্য অপরিহার্য পরিবহন সহায়তার কথা জানিয়েছেন। এই সীমাবদ্ধতাগুলি দক্ষতা এবং মনোবল উভয়কেই হ্রাস করার জন্য উল্লেখ করা হয়েছে। একজন উত্তরদাতা বলেছেন:

"কর্মক্ষেত্রের কাঠামোর অবস্থা খারাপ, এবং কম্পিউটার এবং সরবরাহ সরঞ্জামের মতো সরঞ্জামগুলি পাওয়া যায় না।" (ব্যক্তিগত যোগাযোগ, ১৫ জুলাই, ২০২৫)

অন্য একজন কর্মকর্তা পর্যবেক্ষণ করেছেন:

"বেশিরভাগ কর্মক্ষেত্রে যথাযথ অফিস স্থান বা সরঞ্জামের অভাব রয়েছে; কম্পিউটার এবং সরবরাহ সরঞ্জামগুলি পাওয়া যায় না বা কার্যকর হয় না।" (ব্যক্তিগত যোগাযোগ, ১৫ জুলাই, ২০২৫)

উত্তরদাতারা পরিবহন চ্যালেঞ্জগুলিও তুলে ধরেছেন, একটি উল্লেখ করে:

"প্রত্যন্ত গ্রামে ঘন ঘন ভ্রমণ প্রত্যাশিত, কিন্তু কোনও পরিবহন সহায়তা প্রদান করা হয় না।" (ব্যক্তিগত যোগাযোগ, ১৫ জুলাই, ২০২৫)

### ৩.৪.৯ সহকর্মীদের সম্পর্ক এবং দলগত মনোভাব

পদ্ধতিগত এবং কাঠামোগত বাধা থাকা সত্ত্বেও, আন্তঃব্যক্তিক সম্পর্ককে সহায়তার উৎস হিসেবে দেখা হত। অনেক কর্মকর্তা সহযোগিতামূলক এবং বন্ধুত্বপূর্ণ দলগত পরিবেশ বর্ণনা করেছেন, যেখানে সহকর্মীরা একে অপরকে সাহায্য করে এবং আত্মীয়তার অনুভূতি জাগিয়ে তোলে। একজন উত্তরদাতা বলেছেন:

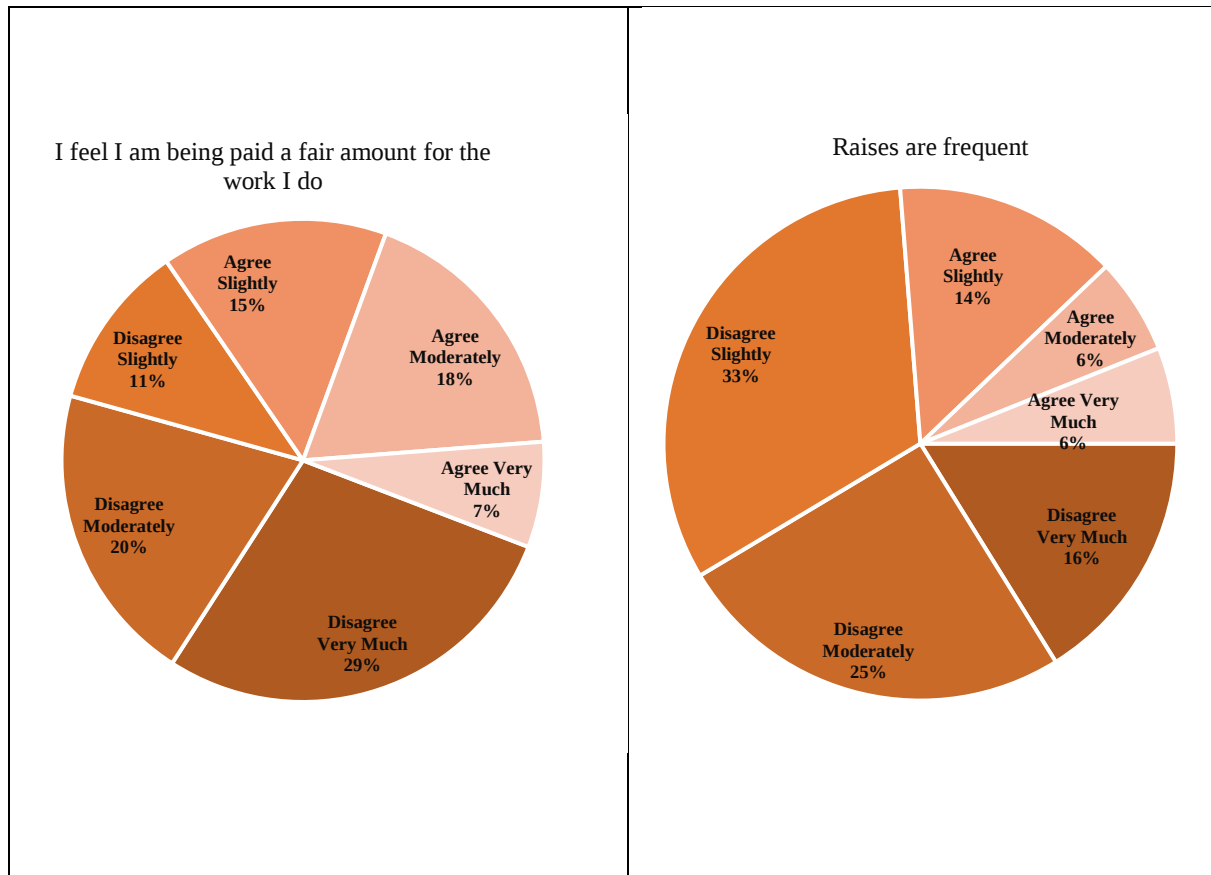
“অফিসটি সহযোগিতামূলক; কর্মীরা একে অপরের প্রতি বন্ধুত্বপূর্ণ এবং সহায়ক।” (ব্যক্তিগত যোগাযোগ, ১৫ জুলাই, ২০২৫)

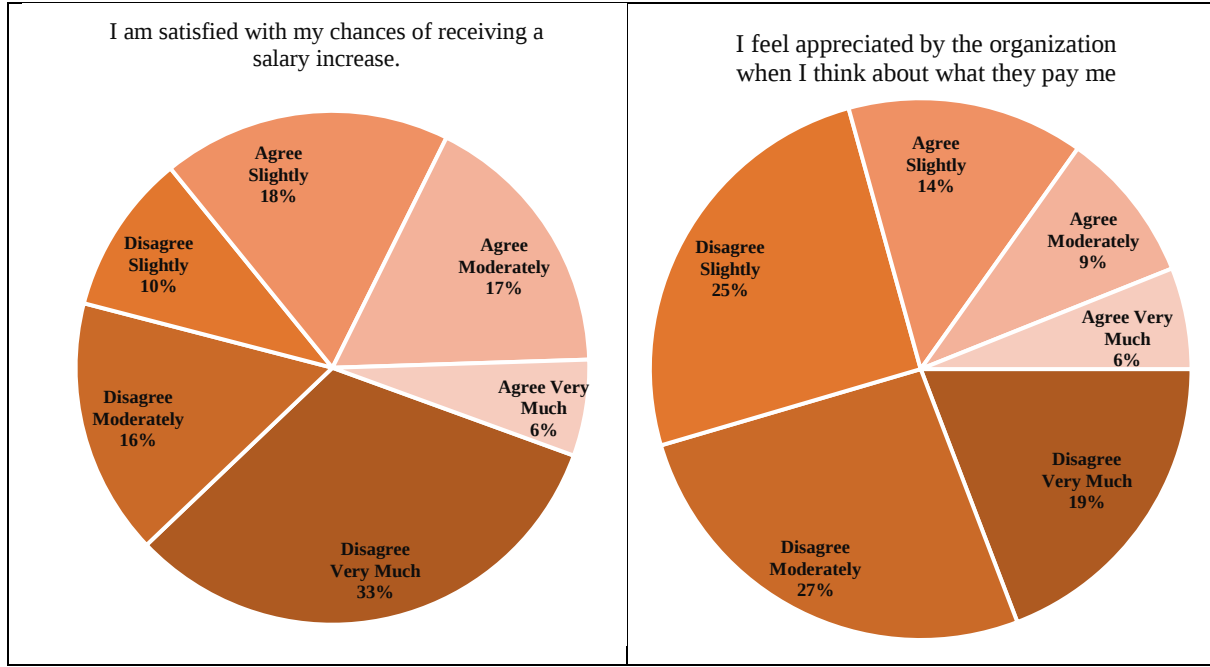
অন্য একজন কর্মকর্তা পর্যবেক্ষণ করেছেন:

“সহকর্মীদের সাথে সম্পর্ক খুবই ইতিবাচক; ভালো দলগত কাজ এবং পারস্পরিক শ্রদ্ধা রয়েছে।” (ব্যক্তিগত যোগাযোগ, ১৫ জুলাই, ২০২৫)

### ৩.৫ ডিএসএস-এর মধ্যে কর্মীদের প্রেরণা, চাকরির সন্তুষ্টি এবং ধরে রাখার উপর ক্যারিয়ার পরিকল্পনার প্রভাব।

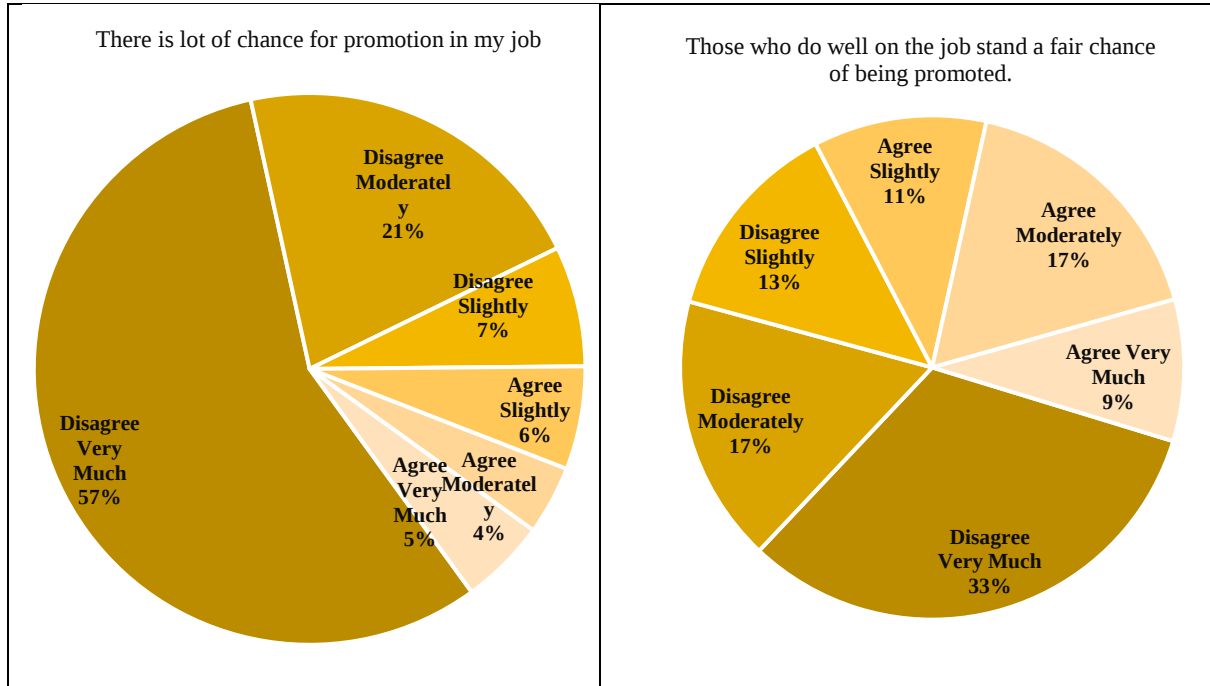
চিত্র ২-এ ডিএসএস কর্মীদের বেতনের প্রতি উল্লেখযোগ্য সন্তুষ্টি দেখানো হয়েছে। তথ্য থেকে জানা গেছে যে বেশিরভাগ অংশগ্রহণকারী মনে করেননি যে তাদের ন্যায্য বেতন দেওয়া হচ্ছে (২৯%), অন্যদিকে কর্মীদের একটি ছোট অংশ দৃঢ়ভাবে একমত হয়ে এই মতামতের বিরোধিতা করেছেন (৭%)। বেতন বৃদ্ধির বিষয়ে, বেশিরভাগ অংশগ্রহণকারী কিছুটা দ্বিমত পোষণ করেছেন যে তারা ঘন ঘন বেতন পাচ্ছেন, যেখানে মাত্র ৬% কর্মচারী মনে করেছেন যে এটি ঘন ঘন বেতন বৃদ্ধি পাচ্ছে। একইভাবে, অল্প সংখ্যক কর্মচারী (৬%) তাদের বেতন বৃদ্ধির সম্ভাবনা নিয়ে সন্তুষ্ট ছিলেন। তবে, অংশগ্রহণকারীদের সর্বাধিক সংখ্যক (২৯%) বেতন বৃদ্ধির সম্ভাবনা নিয়ে অত্যন্ত অসন্তুষ্ট ছিলেন। এছাড়াও, অংশগ্রহণকারীদের মাত্র ৬% প্রতিষ্ঠান কর্তৃক বেতনের মাধ্যমে প্রশংসা পেয়েছেন বলে মনে করেন, যারা মাঝারিভাবে দ্বিমত পোষণ করেছেন (২৭%)। বাকি প্রতিক্রিয়াগুলি সমস্ত কারণ সম্পর্কে মিশ্র ধারণা প্রদর্শন করেছে।

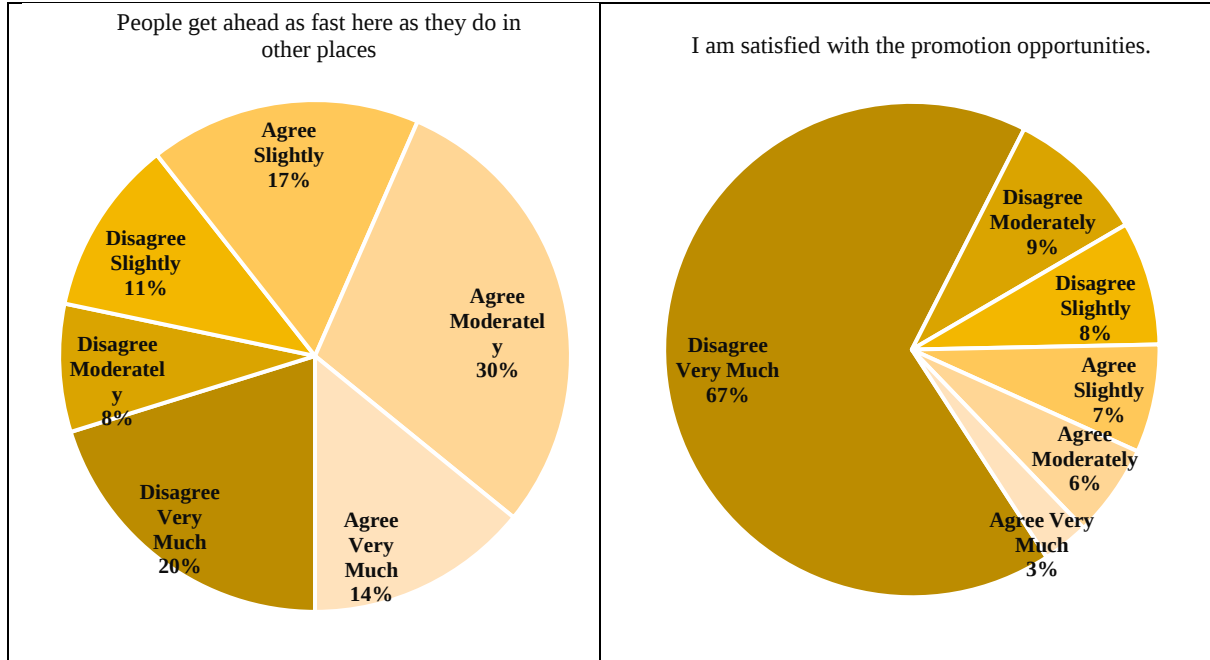




চিত্র ২: বেতনে সন্তুষ্টি

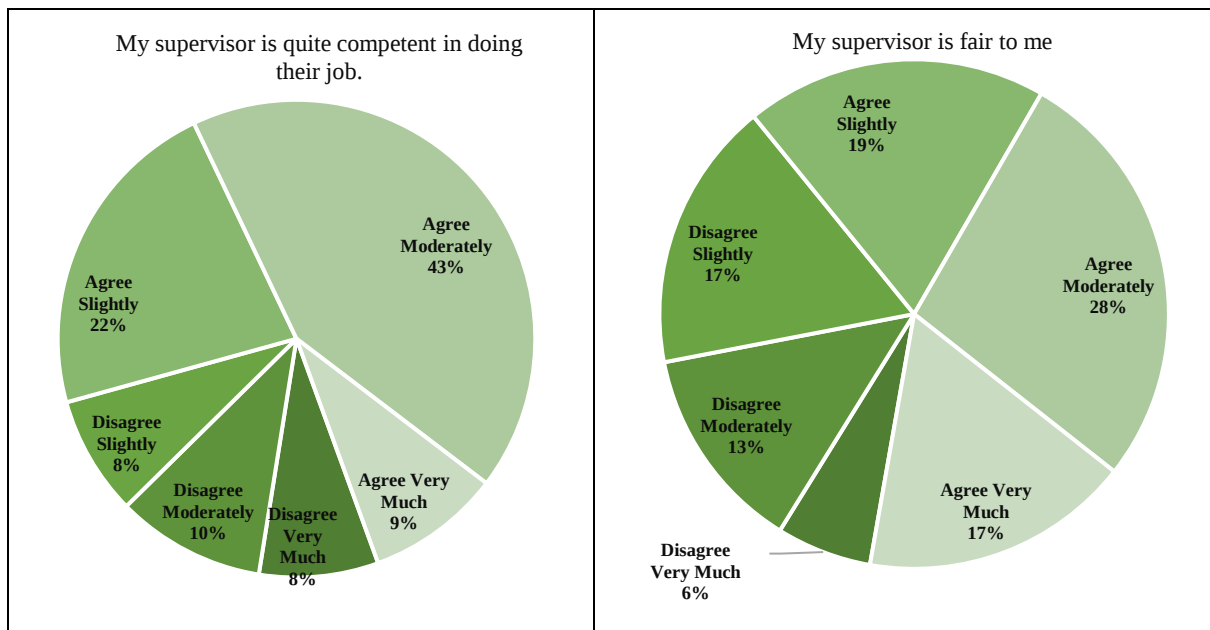
চিত্র ৩ বাংলাদেশের ডিএসএস কর্মীদের পদোন্নতির ব্যাপারে সন্তুষ্টি প্রকাশ করে। অংশগ্রহণকারীদের মধ্যে, অর্ধেকেরও বেশি উত্তরদাতা পদোন্নতির সুযোগ নিয়ে সম্পূর্ণ দ্বিমত পোষণ করেছিলেন, যেখানে মাত্র ৪% অংশগ্রহণকারী মাঝারিভাবে একমত ছিলেন। দুঃখজনকভাবে, মাত্র ৯% অংশগ্রহণকারী একমত ছিলেন যে যারা চাকরিতে ভালো করেছেন তাদের পদোন্নতির সম্ভাবনা বেশি, যেখানে ৩৩% অংশগ্রহণকারী এই বিষয়ে দ্বিমত পোষণ করেছিলেন। সান্নাধ্যক বিষয় ছিল যে বেশিরভাগ অংশগ্রহণকারী (৩০%) মনে করেছিলেন যে এখানেও লোকেরা অন্যান্য জায়গার মতো দ্রুত এগিয়ে গেছে। তবুও, বেশিরভাগ কর্মচারী (৬৭%) পদোন্নতির দৃষ্টিভঙ্গি নিয়ে সন্তুষ্ট ছিলেন না, তবে যারা খুব বেশি একমত ছিলেন (৩%)।

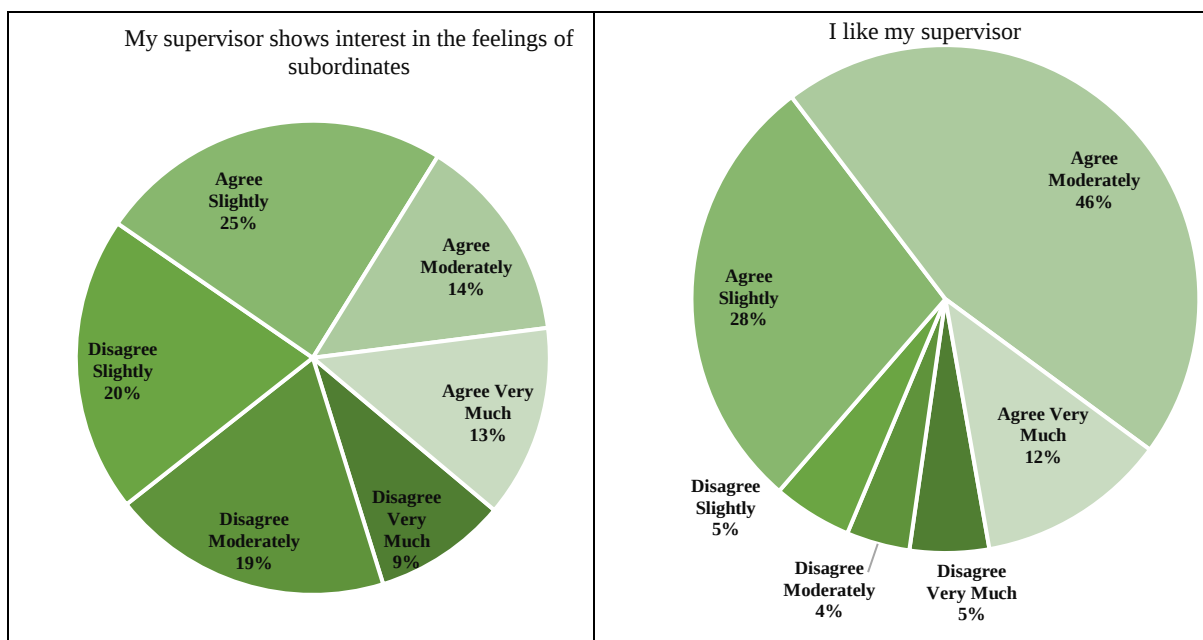




চিত্র ৩: পদোন্নতিতে সন্তুষ্টি

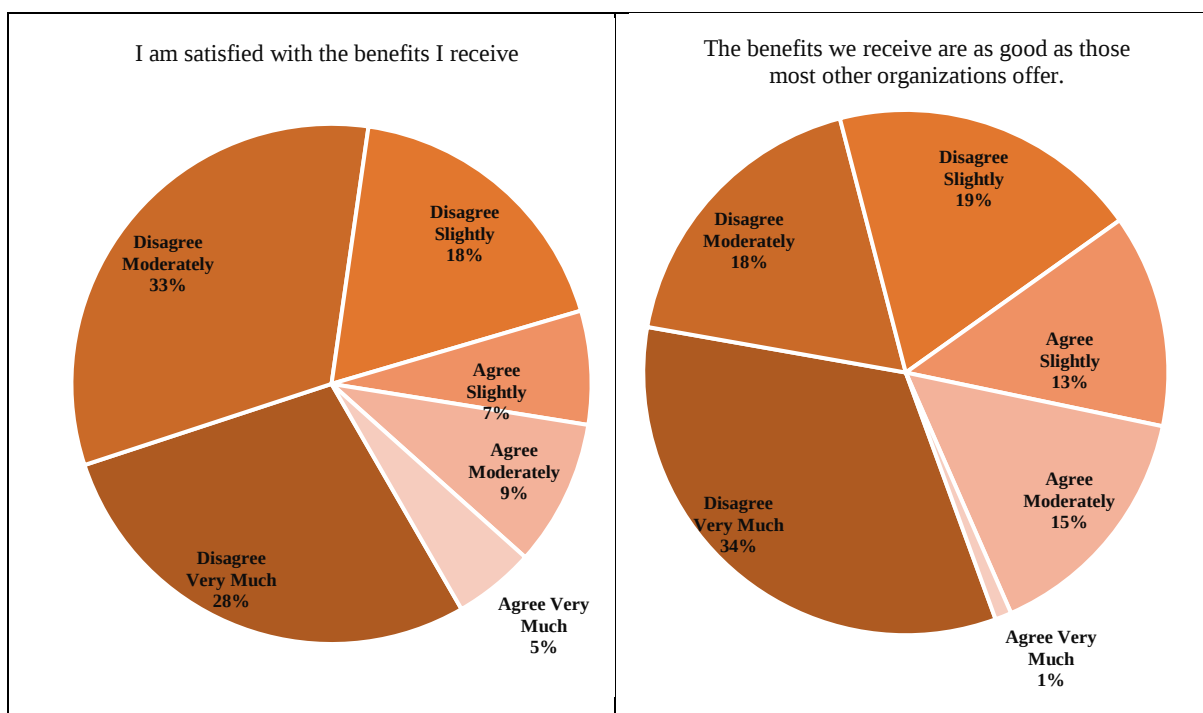
চিত্র ৪-এ DSS কর্মীদের তত্ত্বাবধানের প্রতি সন্তুষ্টি দেখানো হয়েছে। তথ্য থেকে দেখা গেছে যে অংশগ্রহণকারীদের বেশিরভাগ (৪৩%) তাদের তত্ত্বাবধায়কের দক্ষতা সম্পর্কে মাঝারিভাবে একমত হয়েছেন, যেখানে কম সংখ্যক অংশগ্রহণকারী (৯%) অথবা দ্বিমত প্রকাশ করেছেন (৮%)। উদ্বেগজনক বিষয় হল, বেশিরভাগ অংশগ্রহণকারী (২৮%) অনুভব করেছেন যে তাদের তত্ত্বাবধায়ক তাদের প্রতি মাঝারিভাবে ন্যায্য ছিলেন, যদিও একটি ছোট অংশ (৬%) নিম্ন স্তরের ন্যায্যতা রিপোর্ট করে এই দৃষ্টিভঙ্গির বিরোধিতা করেছেন। অনুকূল ফলাফল হল যে ২৫% উত্তরদাতা নিশ্চিত করেছেন যে তাদের তত্ত্বাবধায়ক অধস্তনদের অনুভূতিতে সামান্য আগ্রহ দেখিয়েছেন, যেখানে বাকি প্রতিক্রিয়াগুলি মিশ্র ধারণা প্রদর্শন করেছে। অধিকন্তু, কম সংখ্যক অংশগ্রহণকারী (১২%) বা দ্বিমত প্রকাশ না করে (৫%) বেশিরভাগ উত্তরদাতা (৪৬%) মাঝারিভাবে একমত হয়েছেন যে তারা তাদের তত্ত্বাবধায়ককে পছন্দ করেন।

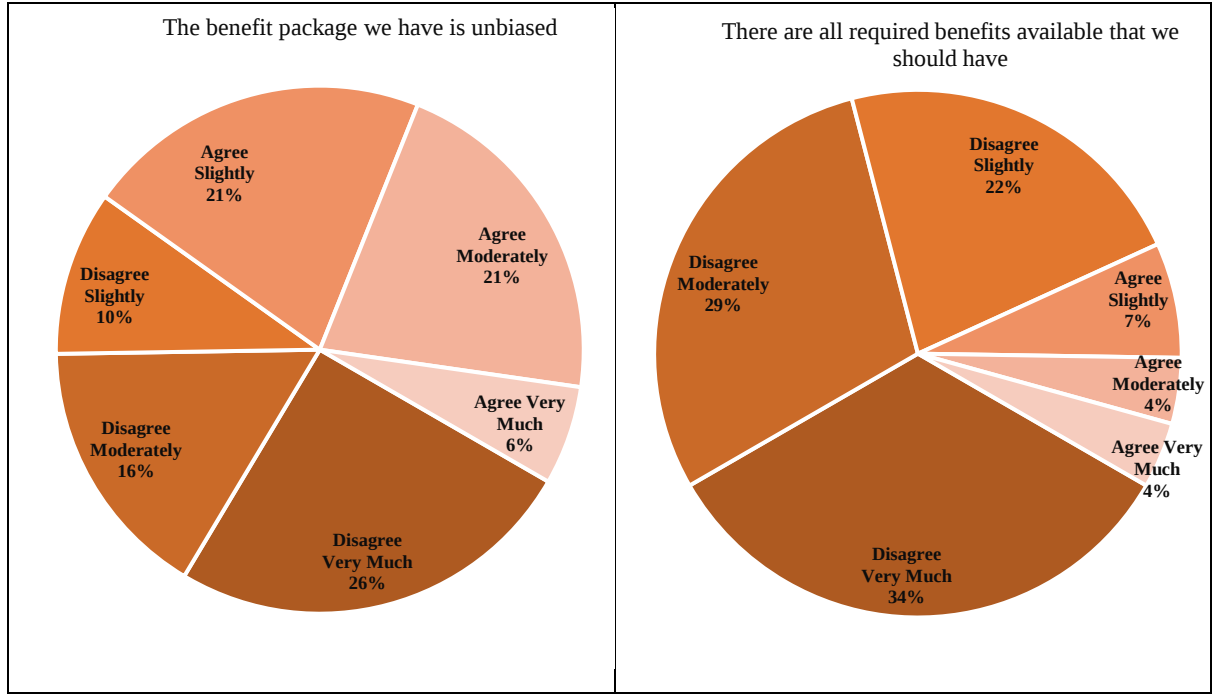




চিত্র ৪: তত্ত্বাবধানে সন্তুষ্টি

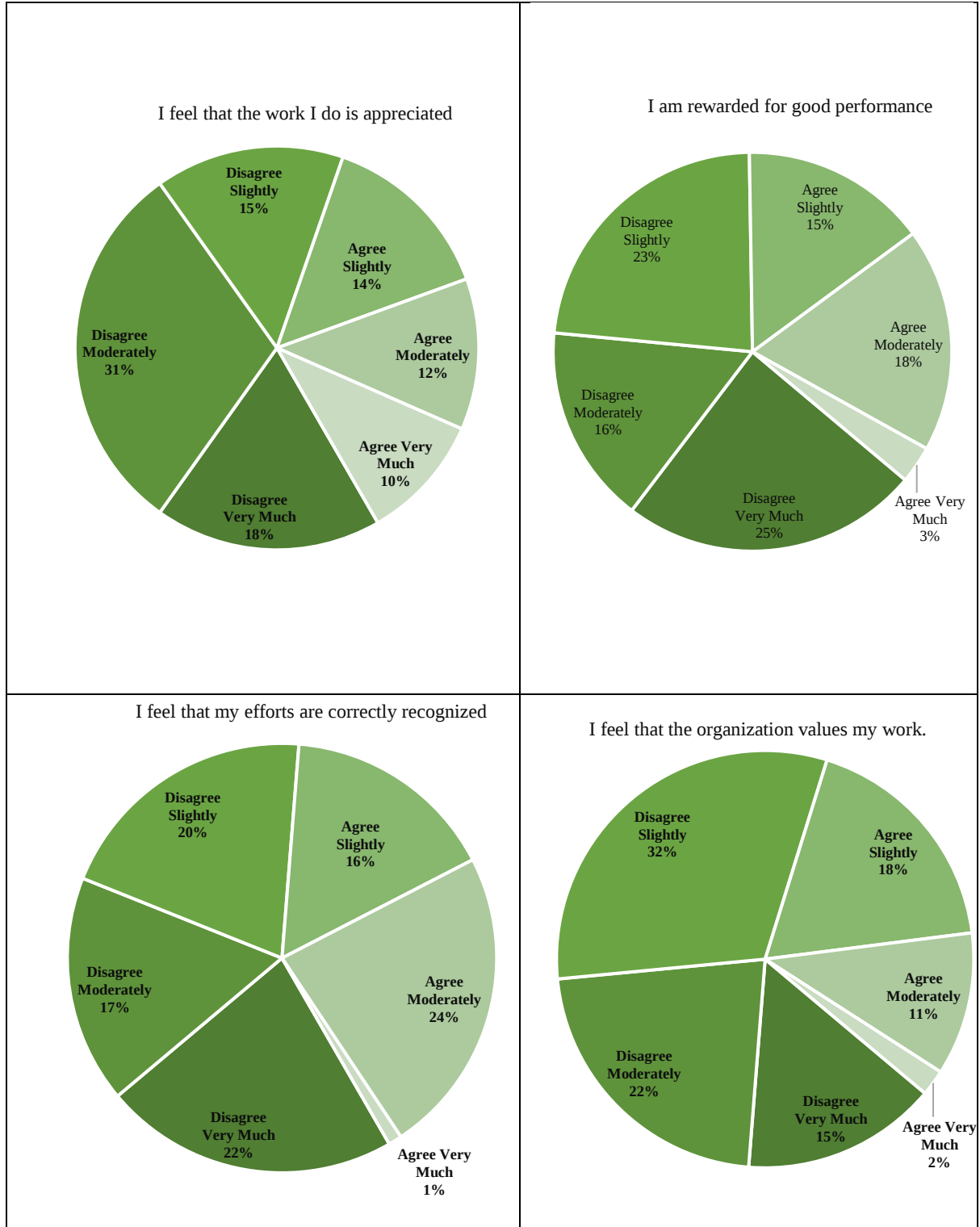
চিত্র ৫ এ ডিএসএস কর্মীদের মধ্যে প্রান্তিক সুবিধা নিয়ে সন্তুষ্টি দেখানো হয়েছে। অংশগ্রহণকারীদের-মধ্যে, বেশিরভাগই (%৩৩) প্রাপ্ত সুবিধা সম্পর্কে মাঝারিভাবে অসন্তুষ্ট ছিলেন, যেখানে মাত্র ৫ অংশগ্রহণকারী একমত ছিলেন। দুঃখজনকভাবে %, বেশিরভাগ অংশগ্রহণকারী সুবিধা সম্পর্কিত বিবৃতির সাথে সম্পূর্ণ দ্বিমত পোষণ করেছেন, যা ইঙ্গিত করে যে তারা মনে করেন যে আমাদের সংস্থার সুবিধাগুলি অন্যান্য সংস্থার (%৩৪), নিরপেক্ষ সাথে সমান নয়। তাছাড়া (%৩৪) বা ব্যাপক (%২৬), বাকি প্রতিক্রিয়াগুলির মধ্যে কিছু মিশ্র ধারণা নির্ধারণ করা হয়েছিল।





চিত্র ৫: প্রান্তিক সুবিধা নিয়ে সন্তুষ্টি

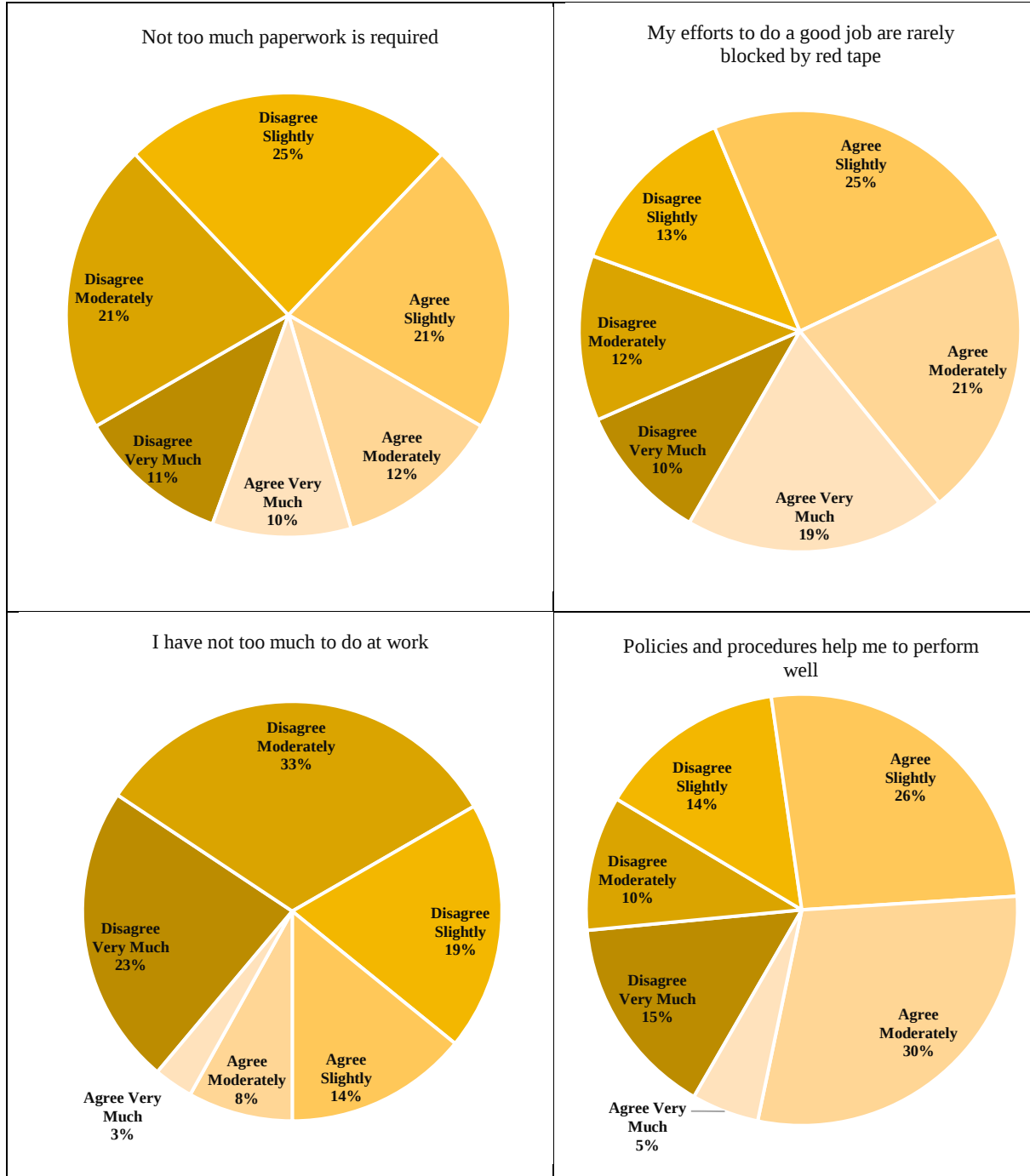
চিত্র ৬-এ DSS কর্মীদের মধ্যে আনুষঙ্গিক পুরস্কারের সন্তুষ্টি দেখানো হয়েছে। তথ্য থেকে বোঝা যায় যে, বেশিরভাগ অংশগ্রহণকারী মনে করেছেন যে তাদের কাজের যথেষ্ট প্রশংসা করা হয়নি, স্বীকৃতি সম্পর্কে অসন্তুষ্টি (৩১%)। তাছাড়া, অংশগ্রহণকারীদের বেশিরভাগই (২৫%) দৃঢ়ভাবে দ্বিমত পোষণ করেছেন যে তাদের ভালো পারফরম্যান্সের জন্য পুরস্কৃত করা হয়েছে, যেখানে অংশগ্রহণকারীদের মাত্র ৩% এই দৃষ্টিভঙ্গির সাথে দৃঢ়ভাবে একমত। অন্যদিকে, অংশগ্রহণকারীদের একটি বৃহত্তর অংশ মাঝারিভাবে অনুভব করেছেন যে তাদের প্রচেষ্টা সঠিকভাবে স্বীকৃতি পেয়েছে, যেখানে একটি ছোট অংশ তীব্র দ্বিমত পোষণ করেছেন (২২%)। উদ্বেগজনক বিষয় হল যে সর্বাধিক সংখ্যক কর্মচারী সামান্য অনুভব করেছেন যে সংস্থা তাদের কাজের মূল্য দেয়নি (৩২%), যেখানে অংশগ্রহণকারীদের একটি কম সংখ্যক হয় দৃঢ়ভাবে সম্মতি প্রকাশ করেছেন (২%) অথবা অসম্মতি (১৫%)।



চিত্র ৬: কর্মসম্পাদনভিত্তিক পুরস্কার নিয়ে সন্তুষ্টি

চিত্র ৭ ডিএসএস কর্মীদের পরিচালনা পদ্ধতির প্রতি সন্তুষ্টি তুলে ধরে। তথ্য থেকে দেখা গেছে যে বেশিরভাগ অংশগ্রহণকারী (২৫%) কাজের চাপের জন্য ন্যূনতম কাগজপত্রের প্রয়োজন সম্পর্কে কিছুটা দ্বিমত পোষণ করেছেন, অন্যদিকে কিছু অংশগ্রহণকারী (১০%) ন্যূনতম কাগজপত্রের প্রয়োজনীয়তার ব্যাপারে দৃঢ়ভাবে একমত পোষণ করেছেন। সন্তোষজনক বিষয় হলো যে বেশিরভাগ অংশগ্রহণকারী (২৫%) কিছুটা অনুভব করেছেন যে তাদের কাজের প্রশংসা করা হয়েছে এবং প্রশাসনিক প্রয়োজন, যেমন অলস ফিতা, তাদের প্রচেষ্টাকে উল্লেখযোগ্যভাবে বাধাগ্রস্ত করেনি। বেশিরভাগ কর্মচারী (৩৩%) কিছুটা দ্বিমত পোষণ করেছেন যে তাদের

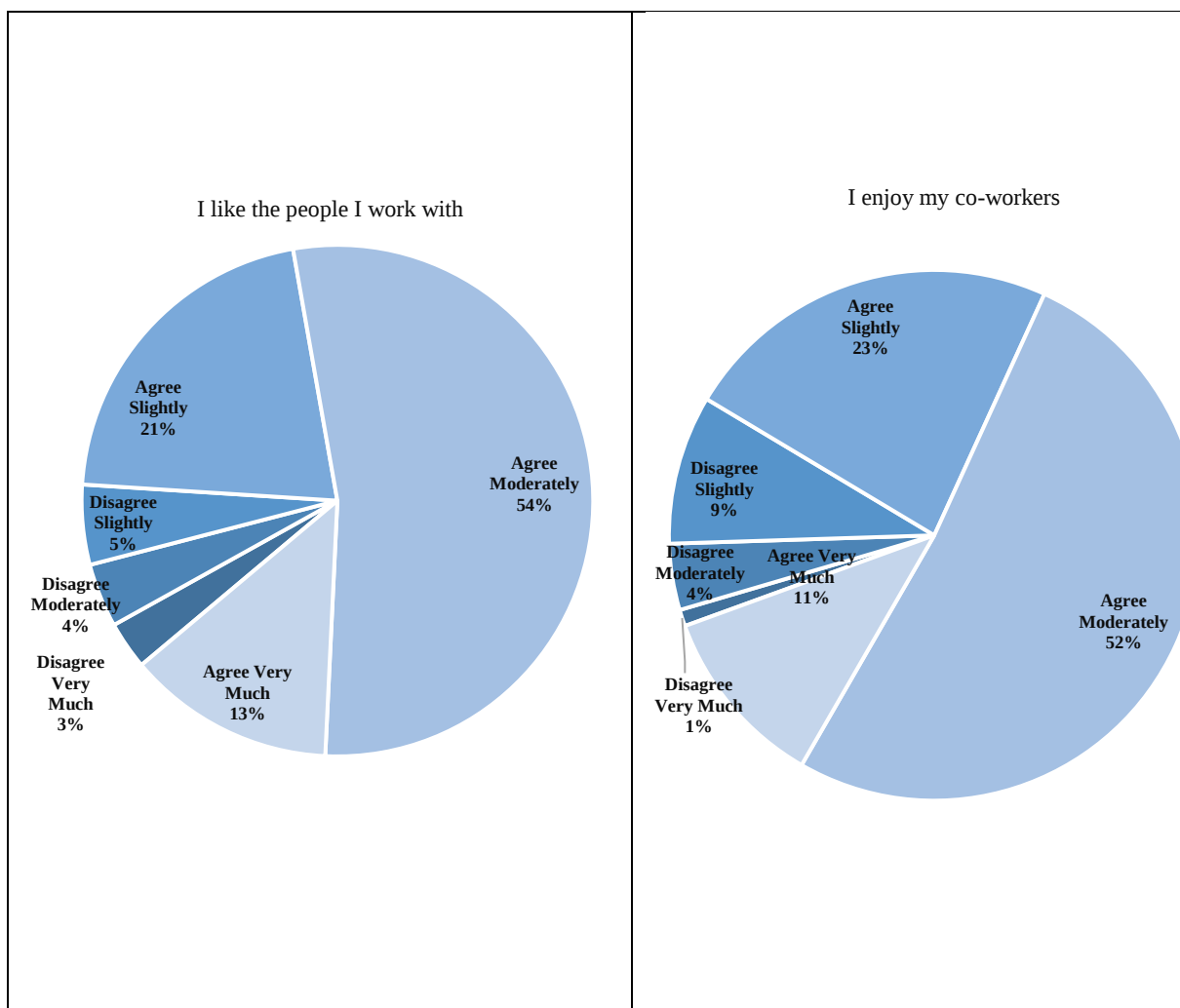
খুব বেশি কাজ নেই, যেখানে খুব কম অংশ তাদের কাজের চাপ সম্পর্কে একমত পোষণ করেছেন। উল্লেখযোগ্যভাবে, ৩০% উত্তরদাতারা মাঝারিভাবে একমত পোষণ করেছেন এবং নিশ্চিত করেছেন যে নীতি এবং পদ্ধতি তাদের ভালোভাবে কাজ করতে সাহায্য করেছে, যারা খুব বেশি দ্বিমত পোষণ করেছেন (১৫%) তাদের তুলনায়।

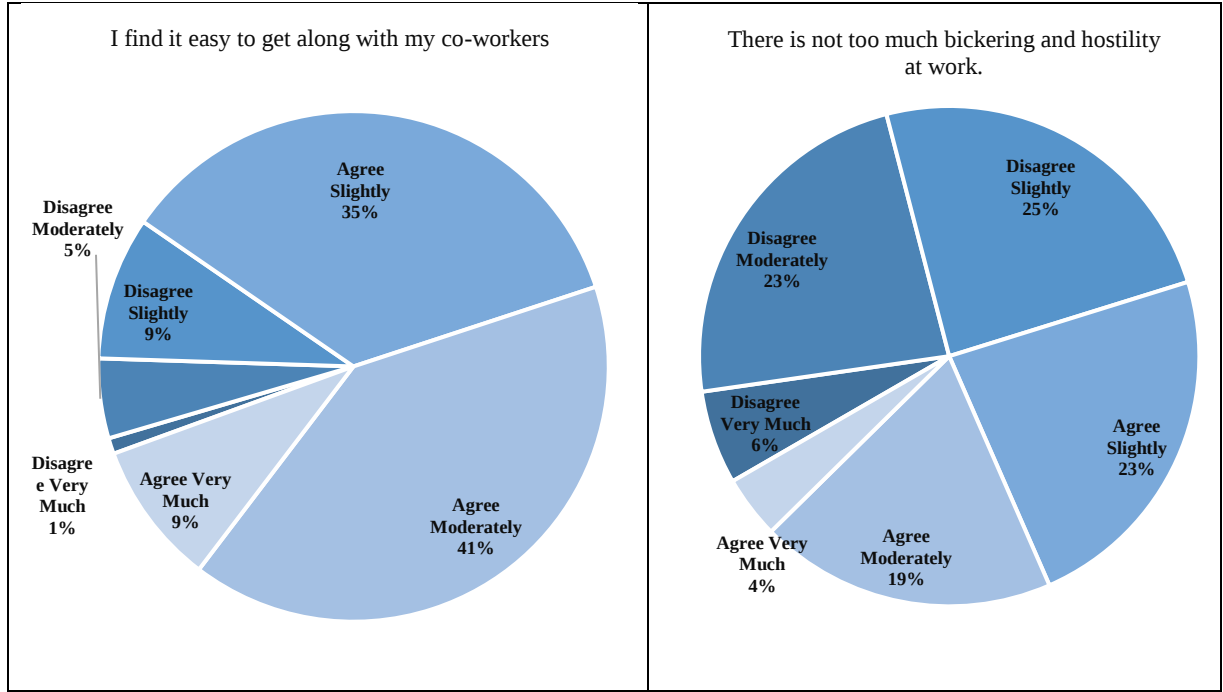


চিত্র ৭: পরিচালনা পদ্ধতিতে সন্তুষ্টি

চিত্র ৮ ডিএসএস কর্মীদের সহকর্মীদের প্রতি সন্তুষ্টি প্রকাশ করে। তথ্য থেকে দেখা গেছে যে অংশগ্রহণকারীদের অর্ধেকেরও বেশি (৫৪%) মাঝারিভাবে একমত যে তারা যাদের সাথে কাজ করেছেন তাদের পছন্দ করেন। অন্যদিকে, অংশগ্রহণকারীদের মাত্র ৩% এই সত্যের সাথে দৃঢ়ভাবে দ্বিমত পোষণ করেছেন। বিপরীতে, বেশিরভাগ উত্তরদাতা (৫২%) মাঝারিভাবে একমত হয়েছেন যে তারা তাদের সহকর্মীদের সঙ্গী উপভোগ করেছেন, যেখানে অংশগ্রহণকারীদের একটি ন্যূনতম অংশ (১%) এই মতামতের সাথে

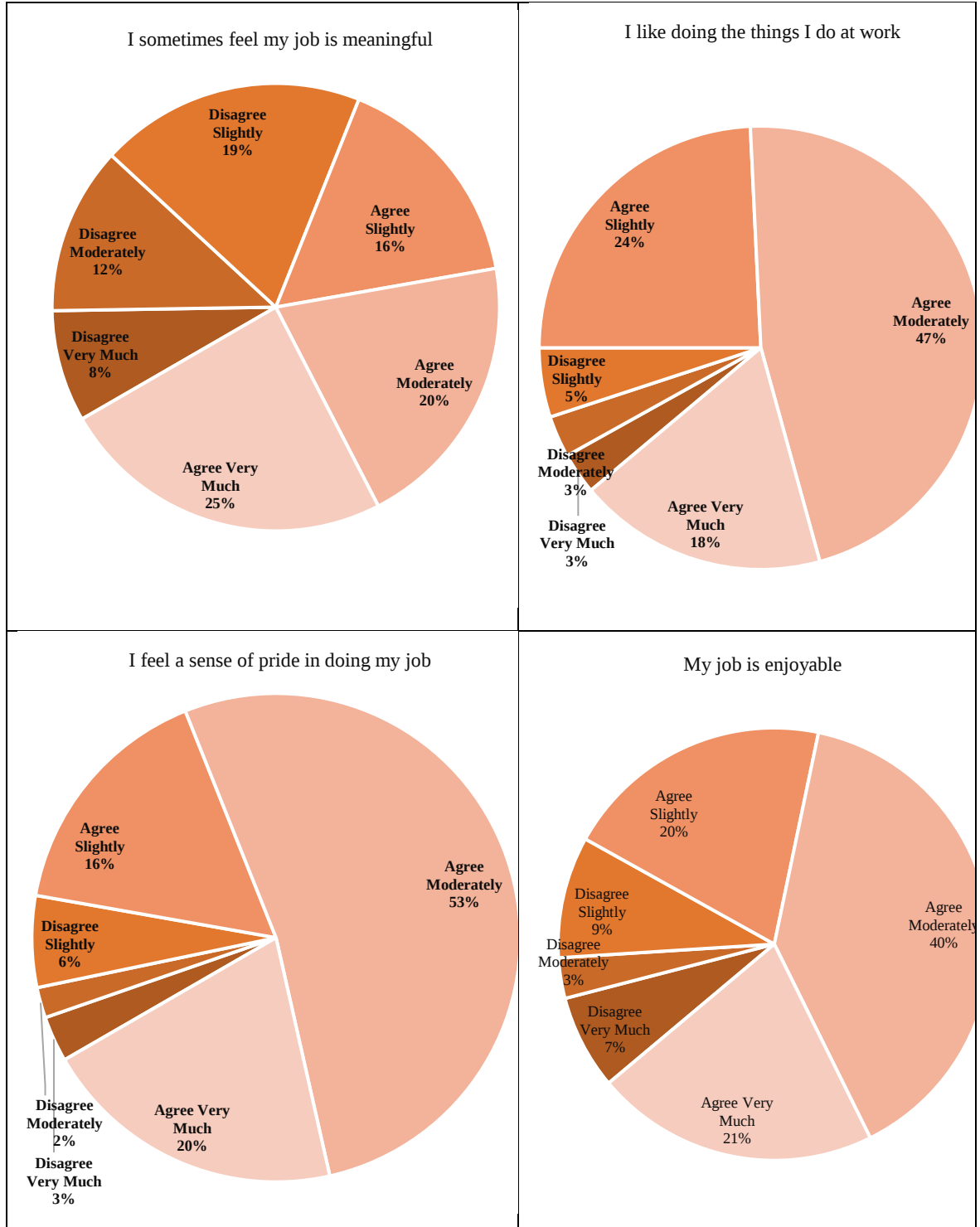
দৃঢ়ভাবে দ্বিমত পোষণ করেছেন। তবে, ৪১% অংশগ্রহণকারী মাঝারিভাবে একমত হয়েছেন যে তাদের সহকর্মীদের সাথে মানিয়ে নিতে কোনও সমস্যা হয়নি এবং ৩% উত্তরদাতা এর সাথে দৃঢ়ভাবে দ্বিমত পোষণ করেছেন, যা তাদের সহকর্মীদের সাথে সহজে মানিয়ে নিতে অসম্মতি নির্দেশ করে। অধিকন্তু, ৪% উত্তরদাতা দৃঢ়ভাবে একমত হয়েছেন যে কর্মক্ষেত্রে ঝগড়া এবং শত্রুতা বিরল, যেখানে ২৫% উত্তরদাতা সামান্য দ্বিমত পোষণ করেছেন।





চিত্র ৮: সহকর্মীদের প্রতি সন্তুষ্টি

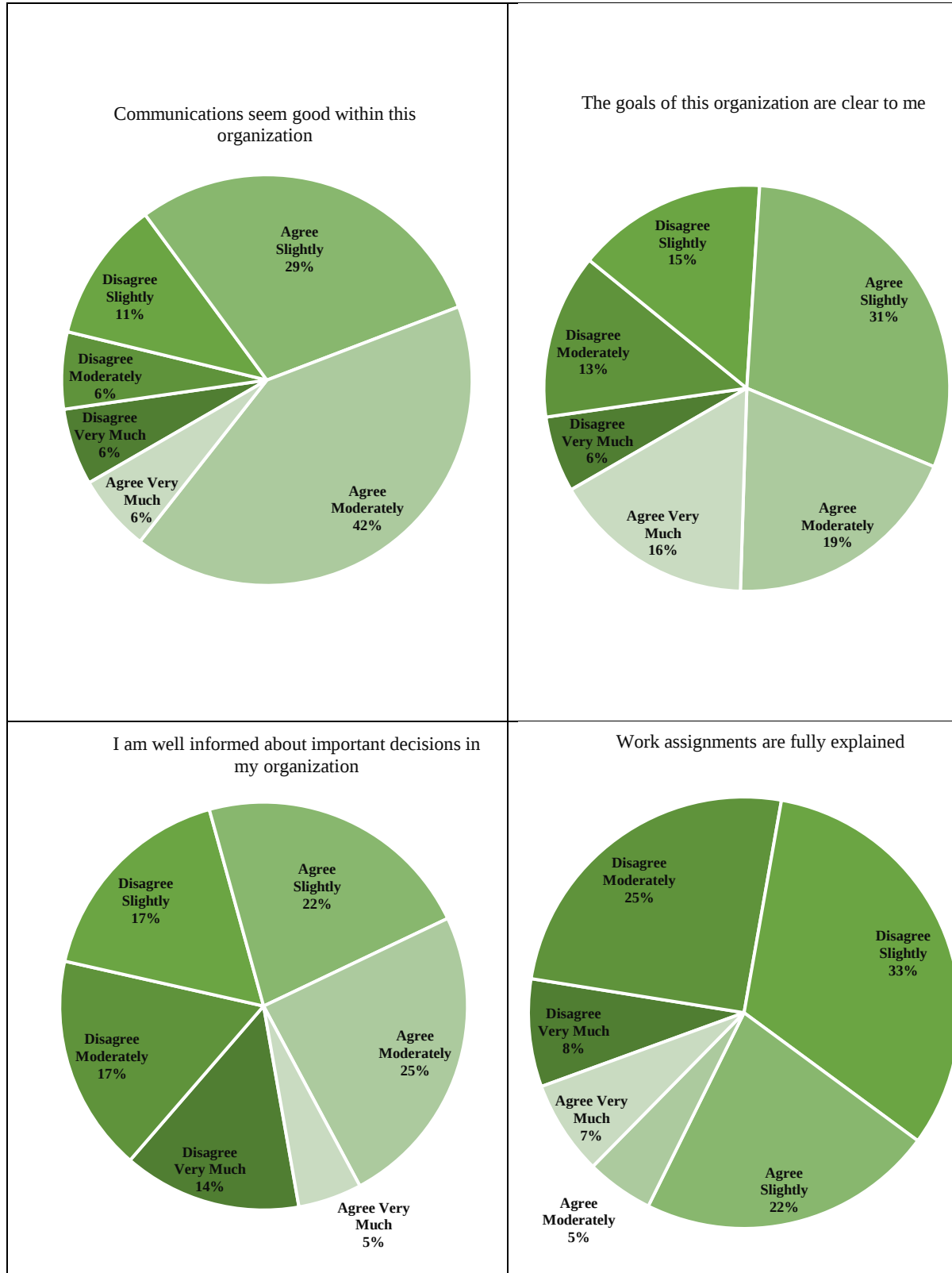
চিত্র ৯ ডিএসএস কর্মীদের কাজের প্রকৃতির প্রতি সন্তুষ্টি প্রদর্শন করে। তথ্য থেকে দেখা গেছে যে ২৫% অংশগ্রহণকারী দৃঢ়ভাবে একমত যে তারা তাদের কাজকে অর্থপূর্ণ এবং আকর্ষণীয় বলে মনে করে, যেখানে ৮% এই দৃষ্টিভঙ্গির সাথে দৃঢ়ভাবে দ্বিমত পোষণ করে। উপরন্তু, অংশগ্রহণকারীদের একটি বড় অংশ (৪৭%) মাঝারিভাবে একমত যে তারা কর্মক্ষেত্রে তাদের সম্পাদিত কাজগুলি উপভোগ করে এবং ৩% অংশগ্রহণকারী এর সাথে দৃঢ়ভাবে দ্বিমত পোষণ করে। অধিকন্তু, সর্বাধিক উত্তরদাতারা (৫৩%) মাঝারিভাবে একমত যে এটি তাদের কাজ সম্পন্ন করতে গর্বিত বোধ করে এবং ২% উত্তরদাতারা এর সাথে মাঝারিভাবে দ্বিমত পোষণ করে। একইভাবে, ৪০% উত্তরদাতারা মাঝারিভাবে একমত যে তাদের কাজ উপভোগ্য ছিল, যেখানে ৩% মাঝারিভাবে দ্বিমত পোষণ করে যে তারা এটি উপভোগ করেছে।



চিত্র ৯: কাজের প্রকৃতির সাথে সন্তুষ্টি

চিত্র ১০-এ DSS কর্মীদের মধ্যে যোগাযোগের প্রতি সন্তুষ্টি দেখানো হয়েছে। ফলাফল থেকে দেখা গেছে যে বেশিরভাগ উত্তরদাতা (৪২%) মাঝারিভাবে একমত যে এই প্রতিষ্ঠানের মধ্যে যোগাযোগ ভালো বলে মনে হচ্ছে। বিপরীতে, ৬% উত্তরদাতা এর সাথে দৃঢ়ভাবে দ্বিমত পোষণ করেছেন। অধিকন্তু, অংশগ্রহণকারীদের একটি উল্লেখযোগ্য অংশ (৩১%) কিছুটা একমত যে এই প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যগুলি তাদের কাছে স্পষ্ট ছিল, যেখানে ৬% উত্তরদাতা এই মতামতের সাথে দৃঢ়ভাবে দ্বিমত পোষণ করেছেন। অধিকন্তু, ২৫% অংশগ্রহণকারী মাঝারিভাবে একমত হয়েছেন যে তারা তাদের প্রতিষ্ঠানের নেওয়া গুরুত্বপূর্ণ সিদ্ধান্ত সম্পর্কে ভালভাবে অবগত বোধ করেছেন। বিপরীতে, ১৪% অংশগ্রহণকারী এই চুক্তির সাথে দৃঢ়ভাবে দ্বিমত পোষণ করেছেন। অধিকন্তু, ৭% উত্তরদাতা দৃঢ়ভাবে

একমত হয়েছেন যে সমস্ত কাজের দায়িত্ব বিস্তারিতভাবে ব্যাখ্যা করা হয়েছে, যেখানে ৩৩% উত্তরদাতা এর সাথে সামান্য দ্বিমত পোষণ করেছেন।

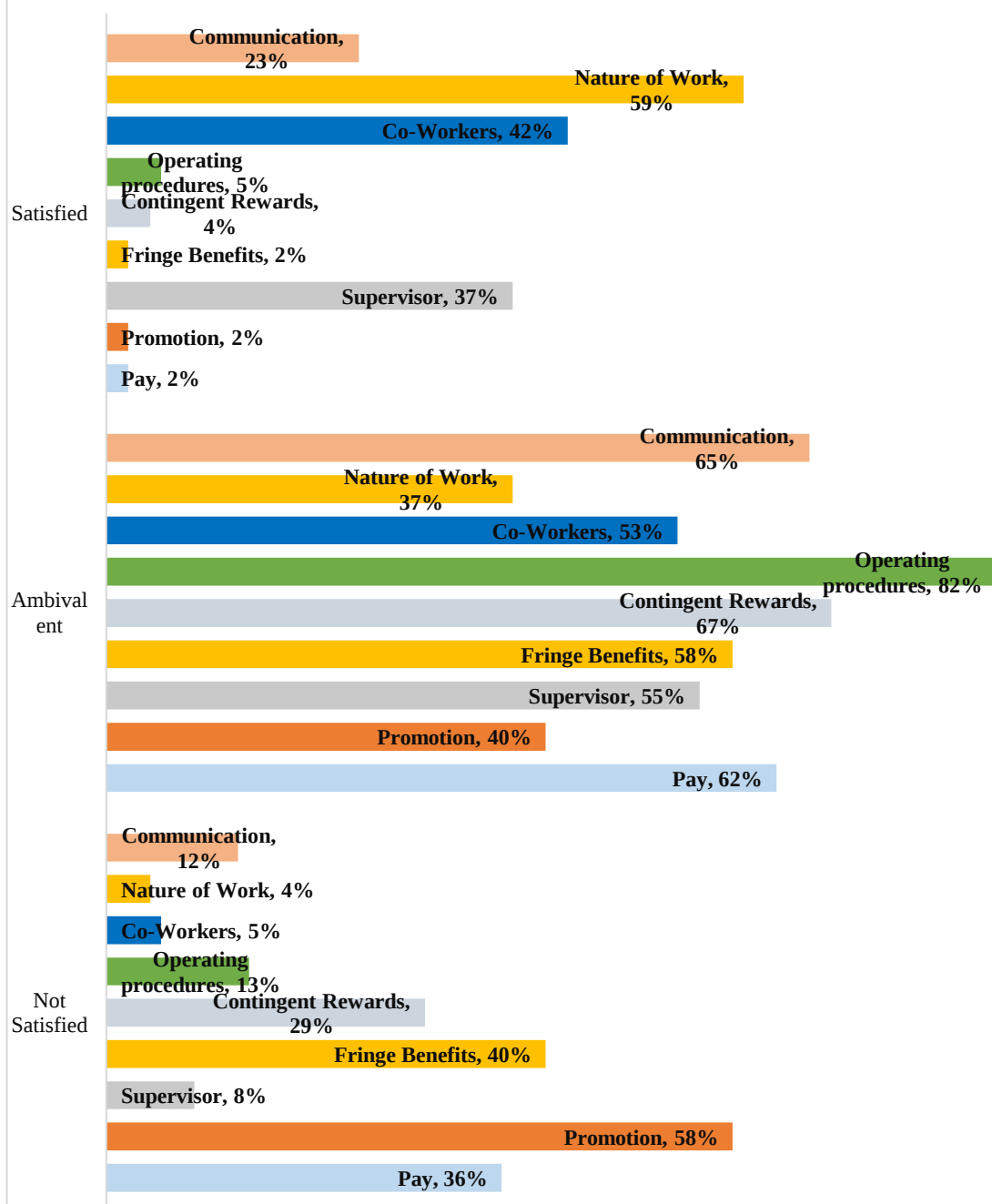


চিত্র ১০: যোগাযোগের ক্ষেত্রে সন্তুষ্টি

চিত্র ১১-এ সন্তুষ্টি, দ্বিমুখী এবং অসন্তুষ্টি প্রতিক্রিয়া অনুসারে শ্রেণীবদ্ধ ডিএসএস অফিসারদের কাজের সন্তুষ্টি উপস্থাপন করা হয়েছে। তথ্য থেকে দেখা গেছে যে কাজের প্রকৃতি (৫৯%), সহকর্মী (৪২%) এবং তত্ত্বাবধায়করা সন্তুষ্টির স্তর বৃদ্ধির জন্য সবচেয়ে

প্রভাবশালী ভবিষ্যদ্বাণীকারী ছিলেন, যেখানে যোগাযোগ (২৩%) একটি মাঝারি ভূমিকা পালন করেছিল। তবে, বেতন (২%), পদোন্নতি (২%) এবং প্রান্তিক সুবিধা (২%) সন্তুষ্টির স্তর বৃদ্ধিতে ধারাবাহিকভাবে কম প্রভাব ফেলেছিল। বিপরীতে, অপারেটিং পদ্ধতি (৮২%), আনুষঙ্গিক পুরস্কার (৬৭%), যোগাযোগ (৬৫%) এবং বেতন (৬২%) দ্বিধাগ্রস্ততার প্রধান উৎস হিসাবে নির্ধারিত হয়েছিল, যদিও কাজের প্রকৃতি (৩৭%) এবং পদোন্নতি (৪০%) দ্বিধাগ্রস্ততার গৌণ উৎস হিসাবে আবির্ভূত হয়েছিল, যা কাঠামোগত এবং নীতি-সম্পর্কিত অসন্তোষ নির্দেশ করে। অধিকন্তু, পদোন্নতি (৫৮%), প্রান্তিক সুবিধা (৪০%) এবং বেতন (৩৬%) উচ্চ স্তরের অসন্তোষের প্রাথমিক কারণ হিসাবে চিহ্নিত করা হয়েছিল, যেখানে কাজের প্রকৃতি (৪%), সহকর্মী (৫%) এবং তত্ত্বাবধায়ক (৮%) গৌণ হিসেবে তালিকাভুক্ত ছিল। এই অনুসন্ধানে পদোন্নতি এবং আর্থিক সুবিধা নিয়ে কর্মীদের অসন্তোষের বিষয়টি তুলে ধরা হয়েছে।

Figure 11: Job Satisfaction of DSS Officers



চিত্র ১১: ডিএসএস অফিসারদের কাজের সন্তুষ্টি

সারণি ৩ অধ্যয়নের জনসংখ্যার পারস্পরিক সম্পর্ক ম্যাট্রিক্স চিত্রিত করে। এই পারস্পরিক সম্পর্ক ম্যাট্রিক্সটি অভ্যন্তরীণ এবং বহির্মুখী প্রেরণার পাশাপাশি কাজের সন্তুষ্টির কারণগুলির মধ্যে সম্পর্ক প্রদর্শন করে। এর ধারাবাহিকতায়, অভ্যন্তরীণ প্রেরণা সহকর্মীদের সন্তুষ্টি (০.৩০৯২\*) এবং কাজের প্রকৃতির সাথে সন্তুষ্টির (০.৩৪৭৯\*) সাথে ইতিবাচকভাবে সম্পর্কিত ছিল, যা নির্দেশ

করে যে যেসব কর্মীরা অভ্যন্তরীণভাবে বেশি অনুপ্রাণিত তাদের সহকর্মীদের এবং তাদের কাজের প্রকৃতির সাথে সন্তুষ্ট হওয়ার সম্ভাবনা বেশি। তবুও, অভ্যন্তরীণ প্রেরণা এবং পদোন্নতি (-০.২২৭৬\*) এবং বেতনের সাথে সন্তুষ্টির (-০.০৬২৮) মধ্যে একটি দুর্বল নেতিবাচক সম্পর্ক পাওয়া গেছে। এই ফলাফলগুলি ইঙ্গিত দেয় যে কাজের সন্তুষ্টির এই নির্দিষ্ট দিকগুলি অভ্যন্তরীণ প্রেরণার দ্বারা দৃঢ়ভাবে প্রভাবিত হয় না।

বহির্মুখী প্রেরণা এবং বেতন (-০.০৩৬৩), পদোন্নতি (০.০১৪১), বা তত্ত্বাবধান (-০.০৬৪২) সহ বিভিন্ন সন্তুষ্টির কারণগুলির মধ্যে একটি দুর্বল থেকে কোনও উল্লেখযোগ্য সম্পর্ক নির্ধারণ করা হয়েছিল, যা দেখায় যে বহির্মুখী প্রেরণার এই কারণগুলির উপর ন্যূনতম প্রভাব রয়েছে। তবে, সহকর্মীদের সন্তুষ্টির উপর এর সামান্য ইতিবাচক প্রভাব ছিল (০.০৫২৫)।

চাকরির সন্তুষ্টির কারণগুলির ক্ষেত্রে, পদোন্নতির সাথে সন্তুষ্টি আনুষঙ্গিক ফলাফল (০.২৫৮১) এবং পরিচালনা পদ্ধতি (০.২০৫০\*\*) এর সাথে সন্তুষ্টির একটি ইতিবাচক সম্পর্ক দেখিয়েছে, জোর দিয়ে যে কর্মচারীরা পদোন্নতিতে বেশি সন্তুষ্ট তাদের আনুষঙ্গিক ফলাফল এবং পরিচালনা প্রক্রিয়াগুলিতে বেশি সন্তুষ্ট থাকার সম্ভাবনা বেশি। তদুপরি, তত্ত্বাবধানে সন্তুষ্টি ইতিবাচকভাবে অভ্যন্তরীণ প্রেরণা (০.২৩৩০\*) এবং সহকর্মীদের সন্তুষ্টি (০.২৬৩৩) এর সাথে সম্পর্কিত ছিল।

অধিকন্তু, প্রান্তিক সুবিধার সাথে সন্তুষ্টি পদোন্নতির সাথে সন্তুষ্টি (০.৩৫৪১) এবং আনুষঙ্গিক ফলাফল (০.৩১০৭\*\*) এর সাথে একটি শক্তিশালী ইতিবাচক সম্পর্ক প্রদর্শন করেছে। এই ফলাফলগুলি ইঙ্গিত দেয় যে আরও ভাল তত্ত্বাবধান সহকর্মী এবং কর্ম পরিবেশ উভয়ের সাথেই সন্তুষ্ট হওয়ার সম্ভাবনা বৃদ্ধি করে। এছাড়াও, পদোন্নতি এবং ফলাফল-ভিত্তিক পুরস্কারের সাথে সামগ্রিক সন্তুষ্টির জন্য সুবিধাগুলি অপরিহার্য।

পরিশেষে, যোগাযোগের সাথে সন্তুষ্টি বিভিন্ন কাজের সন্তুষ্টি কারণের সাথে একটি মাঝারি ইতিবাচক সম্পর্ক দেখিয়েছে, যার মধ্যে অভ্যন্তরীণ প্রেরণা (০.২০৭৬\*), সহকর্মী (০.২০৫৮\*), এবং কাজের প্রকৃতি (০.৩৯২১\*\*) অন্তর্ভুক্ত রয়েছে, যা কার্যকর যোগাযোগের কাজের সন্তুষ্টিতে গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করে তা প্রদর্শন করে।

উপসংহারে, সহকর্মীদের প্রতি সন্তুষ্টি এবং কাজের প্রকৃতি অভ্যন্তরীণ প্রেরণার দ্বারা দৃঢ়ভাবে প্রভাবিত হয়েছিল, যদিও বাহ্যিক প্রেরণা কাজের সন্তুষ্টির উপর সীমিত প্রভাব প্রকাশ করেছিল। অধ্যয়নকৃত গোষ্ঠীর মধ্যে সামগ্রিক কাজের সন্তুষ্টি উন্নত করার জন্য অভ্যন্তরীণ প্রেরণা, যোগাযোগ এবং সহকর্মীদের সাথে মেলামেশা বৃদ্ধি করা নির্ধারক হতে পারে।

সারণি ৩: ম্যাট্রিক্সটি অভ্যন্তরীণ প্রেরণা, বহিরাগত প্রেরণা এবং কাজের সন্তুষ্টির মধ্যে পারস্পরিক সম্পর্ক চিত্রিত করে।

| Correlation Matrix             | Intrinsic Motivation | Extrinsic Motivation | Satisfied with Pay | Satisfied with Promotion | Satisfied with Supervision | Satisfied with Fringe Benefits | Satisfied with Contingent Results | Satisfied with Operating Procedures | Satisfied with Co-Workers | Satisfied with Nature of Work | Satisfied with Communication |
|--------------------------------|----------------------|----------------------|--------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|---------------------------|-------------------------------|------------------------------|
| Intrinsic Motivation           | ১.০০০০               |                      |                    |                          |                            |                                |                                   |                                     |                           |                               |                              |
| Extrinsic Motivation           | ০.১৬৫০               | ১.০০০০               |                    |                          |                            |                                |                                   |                                     |                           |                               |                              |
| Satisfied with Pay             | -০.০৬২৮              | -০.০৩৬৩              | ১.০০০০             |                          |                            |                                |                                   |                                     |                           |                               |                              |
| Satisfied with Promotion       | -০.২২৭৬*             | ০.০১৪১               | ০.৩৬৯৬*            | ১.০০০০                   |                            |                                |                                   |                                     |                           |                               |                              |
| Satisfied with Supervision     | ০.২৩০০*              | -০.০৬৪২              | -০.০৩৬৩            | -০.০২৭৬                  | ১.০০০০                     |                                |                                   |                                     |                           |                               |                              |
| Satisfied with Fringe Benefits | -০.১৯২৯              | -০.১১২৭              | ০.৪৪৪৮*            | ০.৩৫৪১*                  | ০.১০০৬                     | ১.০০০০                         |                                   |                                     |                           |                               |                              |

|                                     |         |         |         |          |         |         |         |         |         |
|-------------------------------------|---------|---------|---------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Satisfied with Contingent Results   | ০.০২৫৯  | -০.১১৩৩ | ০.২৭১৭* | ০.২৫৮১*  | ০.৩৩০৭* | ০.৩১০৭* | ১.০০০০  |         |         |
| Satisfied with Operating Procedures | -০.০৯৯০ | ০.১৫৯২  | ০.০৫৮৬  | ০.২০৫০*  | ০.১৩২৮  | ০.০৪২৬  | ০.২৩১৪* | ১.০০০০  |         |
| Satisfied with Co-Workers           | ০.৩০৯২* | ০.০৫২৫  | -০.০৭৭৬ | -০.০৪৭০  | ০.২৬৩৩* | ০.০৩৯৯  | ০.২৪৬৮* | ০.১২৪৬  | ১.০০০০  |
| Satisfied with the Nature of Work   | ০.০৪৭৯* | ০.০২২৩  | -০.০১৫৫ | -০.২৩০১* | ০.২৬৬৪* | ০.০২৪৩  | ০.২২৫২* | ০.১৪১৫  | ০.৫৭২৭* |
| Satisfied with Communication        | ০.২০৭৬* | -০.০১৩৮ | ০.১৯৩৮  | ০.০০৩৬   | ০.২২১৫* | ০.২৭০২* | ০.২২৫৭* | ০.২৮৪৫* | ০.৩৯১১* |
|                                     |         |         |         |          |         |         |         |         | ১.০০০০  |

সারণি ০৪ নিম্ন কোয়ান্টাইলে অভ্যন্তরীণ প্রেরণা এবং কাজের সন্তুষ্টির বিভিন্ন কারণের মধ্যে সম্পর্ক চিত্রিত করে। তথ্য থেকে দেখা গেছে যে ৫ম শতকরা বেতন সন্তুষ্টি ( $\beta=0.1133$ ,  $p<0.05$ ) ইতিবাচকভাবে অভ্যন্তরীণ প্রেরণার সাথে যুক্ত ছিল, যা ইঙ্গিত দেয় যে নিম্ন স্তরের অভ্যন্তরীণ প্রেরণাযুক্ত কর্মকর্তারা যদি তাদের বেতনে সন্তুষ্ট হন তবে তাদের প্রেরণা বৃদ্ধির সম্ভাবনা বেশি। বিপরীতে, ৫ম শতকরা তত্ত্বাবধানের সন্তুষ্টি ( $\beta=-0.108$ ,  $p<0.05$ ) নেতিবাচকভাবে অভ্যন্তরীণ প্রেরণার সাথে যুক্ত ছিল, যা নির্দেশ করে যে নিম্ন স্তরের তত্ত্বাবধানে সন্তুষ্টি অভ্যন্তরীণ প্রেরণা হ্রাস করতে পারে। তদুপরি, ৫ম শতকরা অপারেটিং পদ্ধতির সাথে সন্তুষ্টি ( $\beta=-0.0996$ ,  $p<0.05$ ) এবং অভ্যন্তরীণ প্রেরণার মধ্যে একটি শক্তিশালী নেতিবাচক সম্পর্ক পাওয়া গেছে। এই অনুসন্ধানে ইঙ্গিত দেওয়া হয়েছে যে নিয়মের সাথে আত্মতুষ্টি অভ্যন্তরীণ প্রেরণা হ্রাস করে।

অধিকন্তু, ৫ম শতকরা ( $\beta=0.083$ ,  $p<0.05$ ), ১০ম শতকরা ( $\beta=0.267$ ,  $p<0.05$ ), এবং ১৫তম শতকরা ( $\beta=0.253$ ,  $p<0.1$ )-এ সহকর্মীদের প্রতি সন্তুষ্টি উল্লেখযোগ্যভাবে ইতিবাচকভাবে অভ্যন্তরীণ প্রেরণার সাথে যুক্ত ছিল, যা ইঙ্গিত দেয় যে সহকর্মীদের প্রতি সন্তুষ্টি উল্লেখযোগ্যভাবে অভ্যন্তরীণ প্রেরণা বৃদ্ধি করে। উপরন্তু, কাজের প্রকৃতির সাথে সন্তুষ্টি থাকা ( $\beta=0.098$ ,  $p<0.05$ ) ৫ম শতকরা অভ্যন্তরীণ প্রেরণা উল্লেখযোগ্যভাবে বৃদ্ধি করে, যা জোর দিয়ে বোঝায় যে অর্থপূর্ণ কাজই অভ্যন্তরীণ প্রেরণার প্রধান চালিকাশক্তি।

শিক্ষার স্তরের ক্ষেত্রে, বিবিএ ( $\beta=0.681$ ,  $p<0.05$ ), বিএসএস ( $\beta=0.613$ ,  $p<0.05$ ), এবং এলএলএম ( $\beta=0.606$ ,  $p<0.05$ ) ৫ম শতকরা অভ্যন্তরীণ প্রেরণার সাথে ইতিবাচকভাবে সম্পর্কিত ছিল। অন্যদিকে, এমএসসি স্তর ( $\beta=-0.919$ ,  $p<0.05$ ) অভ্যন্তরীণ প্রেরণার সাথে একটি উল্লেখযোগ্য নেতিবাচক সম্পর্ক দেখিয়েছে, যা অসন্তুষ্টির অতিরিক্ত যোগ্যতা নির্দেশ করে।

অধিকন্তু, পুরুষ কর্মীরা মহিলা কর্মকর্তাদের তুলনায় ৫ম শতকরা ( $\beta=-0.163$ ,  $p<0.05$ )-এ কম অভ্যন্তরীণ প্রেরণা রিপোর্ট করেছেন। নগর কর্মকর্তারা ৫ম শতকরা ( $\beta=0.258$ ,  $p<0.05$ ) এবং ১০ম শতকরা ( $\beta=0.267$ ,  $p<0.1$ )-এ উচ্চতর অভ্যন্তরীণ প্রেরণা রিপোর্ট করেছেন।

নিম্ন কোয়ান্টাইলে, পদোন্নতির সন্তুষ্টি, প্রান্তিক সুবিধা, আনুষঙ্গিক পুরস্কার, যোগাযোগ, চাকরির মেয়াদ এবং অভ্যন্তরীণ প্রেরণার মধ্যে কোনও সামঞ্জস্যপূর্ণ উল্লেখযোগ্য সম্পর্ক পাওয়া যায়নি।

#### সারণি ৪: নিম্ন কোয়ান্টাইলে অন্তর্নিহিত প্রেরণা

|                                     | Model ୧           | Model ୨          | Model ୩          | Model ୪           | Model ୫           |
|-------------------------------------|-------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| VARIABLES                           | ୧୫th Percentile   | ୨୦th Percentile  | ୨୫th Percentile  | ୩୦th Percentile   | ୩୫th Percentile   |
|                                     |                   |                  |                  |                   |                   |
| Satisfied with Pay                  | ୦.୨୩୭***          | ୦.୦୬୬୧           | ୦.୨୬୦୦           | ୦.୨୧୫୦            | ୦.୨୩୫୦            |
|                                     | (୦.୦୩୬୬ - ୦.୨୮୩)  | (-୦.୨୩୫ - ୦.୩୬୧) | (-୦.୨୬୨ - ୦.୫୮୭) | (-୦.୨୧୨ - ୦.୫୨୨)  | (-୦.୨୨୮ - ୦.୫୫୮)  |
| Satisfied with Promotion            | ୦.୦୫୫୧            | ୦.୨୦୦୦           | -୦.୦୦୦୨          | -୦.୦୨୫୦           | -୦.୦୬୮୨           |
|                                     | (-୦.୦୭୮୦ - ୦.୨୫୧) | (-୦.୨୫୨ - ୦.୩୫୨) | (-୦.୩୨୦ - ୦.୩୨୦) | (-୦.୩୫୮ - ୦.୩୨୮)  | (-୦.୩୬୩ - ୦.୨୨୭)  |
| Satisfied with Supervision          | -୦.୨୦୮***         | ୦.୦୭୭୭           | -୦.୦୦୦୫          | -୦.୦୦୨୫           | ୦.୦୨୧୨            |
|                                     | (-୦.୨୮୨ - ୦.୦୭୫୫) | (-୦.୨୬୭ - ୦.୨୭୦) | (-୦.୨୫୫ - ୦.୨୫୭) | (-୦.୨୬୭ - ୦.୨୬୦)  | (-୦.୨୨୩ - ୦.୨୫୭)  |
| Satisfied with Fringe Benefits      | -୦.୦୭୦୫           | ୦.୦୦୦୦           | -୦.୦୧୫୨          | -୦.୦୮୨୫           | -୦.୨୭୦୦           |
|                                     | (-୦.୨୨୧ - ୦.୦୮୬୫) | (-୦.୨୬୨ - ୦.୨୬୨) | (-୦.୩୨୮ - ୦.୨୫୦) | (-୦.୫୭୦ - ୦.୨୬୧)  | (-୦.୫୫୫ - ୦.୨୮୫)  |
| Satisfied with Contingent Results   | ୦.୦୬୭୭            | -୦.୨୦୦୦          | -୦.୦୭୨୮          | -୦.୦୨୮୨           | -୦.୦୨୭୫           |
|                                     | (-୦.୦୭୫୨ - ୦.୨୦୮) | (-୦.୩୬୫ - ୦.୨୬୫) | (-୦.୩୫୫ - ୦.୨୬୭) | (-୦.୩୧୩ - ୦.୩୨୨)  | (-୦.୩୫୦ - ୦.୨୬୭)  |
| Satisfied with Operating Procedures | -୦.୩୨୩***         | -୦.୨୦୦୦          | ୦.୦୦୭୩           | ୦.୦୫୨୧            | ୦.୦୮୧୫            |
|                                     | (-୦.୫୭୭ - ୦.୨୦୬)  | (-୦.୫୦୧ - ୦.୨୦୧) | (-୦.୩୧୬ - ୦.୩୮୫) | (-୦.୩୬୬ - ୦.୫୫୨)  | (-୦.୨୮୨ - ୦.୫୫୬)  |
| Satisfied with Co-Workers           | ୦.୩୫୭***          | ୦.୨୬୧**          | ୦.୨୫୭*           | ୦.୨୫୫୦            | ୦.୨୩୫୦            |
|                                     | (୦.୨୫୧ - ୦.୫୫୭)   | (୦.୦୭୭ - ୦.୫୫୭)  | (-୦.୦୭୦ - ୦.୫୫୨) | (-୦.୦୬୬୬ - ୦.୫୫୫) | (-୦.୦୮୬୩ - ୦.୫୫୫) |
| Satisfied with the Nature of Work   | ୦.୩୧୮***          | ୦.୨୬୧୦           | ୦.୨୨୦୦           | ୦.୨୨୩୦            | ୦.୨୩୫୦            |
|                                     | (୦.୨୧୮ - ୦.୫୧୮)   | (-୦.୨୦୨ - ୦.୫୫୫) | (-୦.୨୨୨ - ୦.୫୫୫) | (-୦.୨୭୮ - ୦.୫୫୬)  | (-୦.୨୨୮ - ୦.୫୫୬)  |
| Satisfied with Communication        | ୦.୦୫୨୬            | ୦.୨୦୦୦           | ୦.୦୧୧୫           | ୦.୦୬୧୫            | ୦.୦୨୫୨            |
|                                     | (-୦.୦୭୦୫ - ୦.୨୭୫) | (-୦.୨୨୨ - ୦.୩୨୨) | (-୦.୨୩୧ - ୦.୩୫୨) | (-୦.୨୨୮ - ୦.୩୬୭)  | (-୦.୨୫୫ - ୦.୨୬୨)  |

|                                    |                        |                       |                         |                        |                        |
|------------------------------------|------------------------|-----------------------|-------------------------|------------------------|------------------------|
| Tenure of Service                  | -0.00038               | 0.00000               | -0.00069                | -0.02000               | -0.00968               |
|                                    | (-0.0220 -<br>0.00855) | (-0.0256 -<br>0.0256) | (-0.00069<br>- 0.02560) | (-0.0200 -<br>0.02569) | (-0.0285 -<br>0.02562) |
| Education Level (Reference BA)     |                        |                       |                         |                        |                        |
| BBA                                | 0.65***                | 0.4000                | 0.4500                  | 0.4200                 | 0.0966                 |
|                                    | (0.250 -<br>1.086)     | (-0.869 -<br>2.069)   | (-1.000 -<br>2.529)     | (-1.568 -<br>2.208)    | (-1.888 -<br>1.066)    |
| BSC                                | 0.2280                 | -0.5000               | 0.0296                  | 0.0269                 | -0.0500                |
|                                    | (-0.292 -<br>0.925)    | (-1.888 -<br>1.288)   | (-1.608 -<br>1.666)     | (-1.949 -<br>1.658)    | (-1.629 -<br>1.005)    |
| BSS                                | 0.650***               | 0.4690                | 0.8500                  | 0.0680                 | 0.0828                 |
|                                    | (0.265 -<br>0.966)     | (-0.066 -<br>1.025)   | (-0.962 -<br>1.066)     | (-0.690 -<br>1.660)    | (-1.068 -<br>1.566)    |
| LLM                                | 0.600***               | 0.6000                | 0.2000                  | 0.5690                 | -0.2650                |
|                                    | (0.280 -<br>1.062)     | (-0.605 -<br>1.666)   | (-1.266 -<br>1.968)     | (-1.892 -<br>1.609)    | (-1.988 -<br>1.225)    |
| MA                                 | 0.0566                 | 0.2000                | 0.5620                  | 0.5960                 | -0.0968                |
|                                    | (-0.250 -<br>0.286)    | (-0.825 -<br>0.625)   | (-0.068 -<br>0.686)     | (-0.688 -<br>1.008)    | (-0.628 -<br>0.666)    |
| MBA                                | 0.0999                 | 0.2690                | -0.0680                 | 0.5600                 | -0.5960                |
|                                    | (-0.200 -<br>0.066)    | (-0.860 -<br>1.029)   | (-1.008 -<br>0.698)     | (-0.659 -<br>1.200)    | (-1.066 -<br>0.909)    |
| MSC                                | -0.959***              | -0.600*               | 0.0826                  | -0.0058                | 0.0906                 |
|                                    | (-0.668 - -<br>0.845)  | (-1.088 -<br>0.0660)  | (-0.686 -<br>0.668)     | (-0.660 -<br>0.669)    | (-0.966 -<br>0.669)    |
| MSS                                | 0.5000                 | 0.2690                | 0.5000                  | 0.5550                 | -0.2500                |
|                                    | (-0.0605 -<br>0.066)   | (-0.088 -<br>0.696)   | (-0.666 -<br>0.668)     | (-0.902 -<br>0.628)    | (-0.688 -<br>0.028)    |
|                                    |                        |                       |                         |                        |                        |
| Male Officer (Reference<br>Female) | -0.560***              | -0.5000               | 0.0868                  | 0.0666                 | 0.5260                 |
|                                    | (-0.296 - -<br>0.0898) | (-0.852 -<br>0.252)   | (-0.029 -<br>0.888)     | (-0.026 -<br>0.060)    | (-0.289 -<br>0.002)    |
| Urban (Reference Rural)            | 0.288***               | 0.269*                | 0.5650                  | 0.5260                 | 0.0666                 |

|              |                    |                       |                                |                     |                     |
|--------------|--------------------|-----------------------|--------------------------------|---------------------|---------------------|
|              | (০.১৫৩ -<br>০.৩৫৪) | (-০.০০৫৬৫ -<br>০.৫৩৯) | (-০.১৮৬ -<br>০.৪৮৮)            | (-০.২৩৩ -<br>০.৪৯০) | (-০.২৪০ -<br>০.৪১৪) |
| Constant     | ২.০৯২***           | ২.৪০০***              | ২.২৮১***                       | ২.২৬৮***            | ২.৮৪৬***            |
|              | (১.৬৬০ -<br>২.৫২৪) | (১.২৩১ -<br>৩.৫৬৯)    | (০.৮৩৬ -<br>৩.৭২৬)             | (০.৭১৫ -<br>৩.৮২১)  | (১.৪৪৩ -<br>৪.২৫০)  |
|              |                    |                       |                                |                     |                     |
| Observations | ৯৯                 | ৯৯                    | ৯৯                             | ৯৯                  | ৯৯                  |
|              |                    |                       | CI in parentheses              |                     |                     |
|              |                    |                       | *** p<০.০১, ** p<০.০৫, * p<০.১ |                     |                     |

সারণি ০৫ উচ্চতর কোয়ান্টাইলে অভ্যন্তরীণ প্রেরণা এবং কাজের সন্তুষ্টির বিভিন্ন কারণের মধ্যে সম্পর্ক প্রদর্শন করে। সারণির তথ্য থেকে দেখা গেছে যে ৭৫তম শতকরা ফ্রিঞ্জ সুবিধা ( $\beta = -0.809$ ,  $p < 0.01$ ) নিয়ে সন্তুষ্টি নেতিবাচকভাবে অভ্যন্তরীণ প্রেরণার সাথে যুক্ত ছিল, যা ইঙ্গিত করে যে ফ্রিঞ্জ সুবিধা নিয়ে সন্তুষ্টি যত বেশি, অভ্যন্তরীণ প্রেরণা তত কম। একইভাবে, অপারেটিং পদ্ধতির সাথে সন্তুষ্টি ( $\beta = -0.251$ ,  $p < 0.05$ ) ৭৫তম শতকরা অভ্যন্তরীণ প্রেরণার সাথে নেতিবাচক সম্পর্ক দেখিয়েছে, যা পরামর্শ দেয় যে নিয়ম ও প্রবিধানের সাথে সন্তুষ্টি বাড়ার সাথে সাথে প্রেরণা হ্রাস পায়; কঠোর প্রোটোকল স্বায়ত্তশাসন হ্রাস করতে পারে।

বিপরীতে, কাজের প্রকৃতির সাথে সন্তুষ্টি ( $\beta = 0.152$ ,  $p < 0.1$ ) ৭৫তম শতকরা অভ্যন্তরীণ প্রেরণার সাথে ইতিবাচকভাবে যুক্ত ছিল। এটি নির্দেশ করে যে অর্থপূর্ণ কাজের উপস্থিতি সামান্য ইতিবাচক ভূমিকা রাখে। একইভাবে, ৭৫তম শতকরা যোগাযোগের প্রতি সন্তুষ্টি এবং অভ্যন্তরীণ প্রেরণার ( $\beta = 0.221$ ,  $p < 0.01$ ) মধ্যে একটি উল্লেখযোগ্য ইতিবাচক সম্পর্ক পাওয়া গেছে, যা পরামর্শ দেয় যে ভালো যোগাযোগ অভ্যন্তরীণ প্রেরণা বৃদ্ধি করে।

অধিকন্তু, ৮০তম শতকরা ( $\beta = -0.812$ ,  $p < 0.01$ ), ৮৫তম শতকরা ( $\beta = -0.808$ ,  $p < 0.01$ ), ৯০তম শতকরা ( $\beta = -0.820$ ,  $p < 0.01$ ), এবং ৯৫তম শতকরা ( $\beta = -0.293$ ,  $p < 0.01$ )-এ ফ্রিঞ্জ বেনিফিট নিয়ে সন্তুষ্টি অভ্যন্তরীণ প্রেরণার সাথে নেতিবাচক সম্পর্ক দেখিয়েছে। অন্যদিকে, ৮০তম শতকরা ( $\beta = 0.188$ ,  $p < 0.1$ ), ৮৫তম শতকরা ( $\beta = 0.192$ ,  $p < 0.05$ ), ৯০তম শতকরা ( $\beta = 0.199$ ,  $p < 0.01$ ), এবং ৯৫তম শতকরা ( $\beta = 0.235$ ,  $p < 0.01$ )-এ যোগাযোগের সাথে সন্তুষ্টি অভ্যন্তরীণ প্রেরণার সাথে একটি ইতিবাচক সম্পর্ক প্রকাশ করেছে।

অতিরিক্তভাবে, ৮৫তম শতকরা ( $\beta = -0.0188$ ,  $p < 0.05$ ), ৯০তম শতকরা ( $\beta = -0.0168$ ,  $p < 0.01$ ), এবং ৯৫তম শতকরা ( $\beta = -0.00962$ ,  $p < 0.05$ )-এ দীর্ঘমেয়াদী চাকরির অভিজ্ঞতা প্রেরণা হ্রাসের সাথে সামান্য যুক্ত ছিল। শিক্ষার স্তরের দিক থেকে, বিবিএ ( $\beta = -0.998$ ,  $p < 0.1$ ) এবং বিএসসি ( $\beta = -0.988$ ,  $p < 0.05$ ) ডিগ্রিধারীরা বিএ-এর তুলনায় ৮৫তম শতকরা কম অভ্যন্তরীণ প্রেরণা রিপোর্ট করেছেন; এটি সম্ভাব্য প্রত্যাশার অমিল বা অতিরিক্ত যোগ্যতার ইঙ্গিত দেয়।

অন্যদিকে, সহকর্মীদের সাথে সন্তুষ্টি এবং ৯৫তম শতকরা অভ্যন্তরীণ প্রেরণার ( $\beta = -0.108$ ,  $p < 0.1$ )-এর মধ্যে একটি নেতিবাচক সম্পর্ক পাওয়া গেছে। এটি ইঙ্গিত দেয় যে একটি সুসংহত কর্ম পরিবেশ প্রতিযোগিতামূলক স্কুলিঞ্জ হ্রাস করতে পারে বা সামাজিক তুলনার দিকে পরিচালিত করতে পারে, যা আসলে অভ্যন্তরীণ প্রেরণাকে হ্রাস করে।

‘শিক্ষা’, ‘বিবিএ’ ( $\beta = -0.868$ ,  $p < 0.01$ ), ‘বিএসসি’ ( $\beta = -1.035$ ,  $p < 0.01$ ), এবং ‘এলএলএম’ ( $\beta = -0.655$ ,  $p < 0.05$ ) ৯০তম শতকরা ‘বিএ’-এর তুলনায় অভ্যন্তরীণ প্রেরণার সাথে নেতিবাচকভাবে যুক্ত ছিল। অধিকন্তু, ৯৫তম শতকরা

সম্ভাব্য ফলাফলের সাথে সন্তুষ্টি ( $\beta = -0.118$ ,  $p < 0.01$ ) একটি নেতিবাচক সম্পর্ক দেখিয়েছে, যা ইঙ্গিত করে যে উচ্চতর অভ্যন্তরীণ গোষ্ঠীতে বহিরাগত সম্ভাব্য পুরস্কারের সাথে সন্তুষ্টি নেতিবাচক।

তবে, অপারেটিং পদ্ধতির সাথে সন্তুষ্টি ( $\beta = -0.085$ ,  $p < 0.1$ ) এবং তত্ত্বাবধান ( $\beta = -0.0896$ ,  $p < 0.01$ ) অভ্যন্তরীণ প্রেরণার সাথে নেতিবাচক সম্পর্ক প্রদর্শন করে, যা ইঙ্গিত দেয় যে কঠোর নিয়ম এবং নিবিড় তত্ত্বাবধানের উপস্থিতি উচ্চ স্তরের প্রেরণা বজায় রাখার জন্য ক্ষতিকারক হতে পারে।

শিক্ষার স্তরের দিক থেকে, বিবিএ, বিএসসি এবং এলএলএম ডিগ্রির অভ্যন্তরীণ প্রেরণার সাথে পরিসংখ্যানগতভাবে উল্লেখযোগ্য নেতিবাচক সম্পর্ক রয়েছে, যেখানে এমএ ( $\beta = 0.609$ ,  $p < 0.01$ ) এবং এমএসএস ( $\beta = 0.309$ ,  $p < 0.01$ ) অভ্যন্তরীণ প্রেরণার সাথে ইতিবাচকভাবে যুক্ত ছিল। উপরন্তু, ৯৫তম শতকরা গ্রামীণ কর্মকর্তাদের তুলনায় নগর কর্মকর্তাদের ( $\beta = -0.168$ ,  $p < 0.01$ ) অভ্যন্তরীণ প্রেরণা কম।

প্রকৃতপক্ষে, বেতনে সন্তুষ্টি, পদোন্নতিতে সন্তুষ্টি, পুরুষ কর্মকর্তা (লিঙ্গ), বিএসএস, এমএসসি, এমবিএ এবং উচ্চতর কোয়ান্টাইলে অভ্যন্তরীণ প্রেরণার মধ্যে কোনও উল্লেখযোগ্য সম্পর্ক পাওয়া যায়নি।

| সারণি ৫: উচ্চতর পরিমাণে অন্তর্নিহিত প্রেরণা |                               |                               |                               |                               |                                 |
|---------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|
|                                             | Model ১                       | Model ২                       | Model ৩                       | Model ৪                       | Model ৫                         |
| VARIABLES                                   | ৭৫th Percentile               | ৮০th Percentile               | ৮৫th Percentile               | ৯০th Percentile               | ৯৫th Percentile                 |
| Satisfied with Pay                          | -0.0388<br>(-0.210 - 0.181)   | -0.0855<br>(-0.293 - 0.182)   | 0.00858<br>(-0.162 - 0.199)   | 0.0139<br>(-0.109 - 0.139)    | -0.0588<br>(-0.138 - 0.0513)    |
| Satisfied with Promotion                    | -0.0186<br>(-0.188 - 0.185)   | 0.0388<br>(-0.180 - 0.287)    | 0.051<br>(-0.113 - 0.215)     | -0.00986<br>(-0.128 - 0.109)  | -0.0392<br>(-0.110 - 0.0380)    |
| Satisfied with Supervision                  | 0.0295<br>(-0.103 - 0.162)    | 0.0099<br>(-0.162 - 0.181)    | 0.0198<br>(-0.112 - 0.186)    | 0.0252<br>(-0.0698 - 0.118)   | -0.0896***<br>(-0.188 - 0.0090) |
| Satisfied with Fringe Benefits              | -0.809***<br>(-0.886 - 0.233) | -0.812***<br>(-0.881 - 0.183) | -0.808***<br>(-0.880 - 0.239) | -0.820***<br>(-0.888 - 0.236) | -0.293***<br>(-0.388 - 0.199)   |
| Satisfied with Contingent Results           | 0.0119<br>(-0.166 - 0.190)    | -0.0296<br>(-0.258 - 0.200)   | -0.0688<br>(-0.282 - 0.108)   | -0.0828<br>(-0.209 - 0.0828)  | -0.118***<br>(-0.198 - 0.0821)  |

|                                     |                     |                     |                     |                     |                     |
|-------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Satisfied with Operating Procedures | -0.285**            | -0.1690             | -0.1980             | -0.1050             | -0.0780*            |
|                                     | (-0.887 - -0.0899)  | (-0.865 - 0.0989)   | (-0.908 - 0.0696)   | (-0.286 - 0.0885)   | (-0.198 - 0.00986)  |
| Satisfied with Co-Workers           | -0.0869             | -0.0690             | -0.0765             | -0.108*             | -0.0890             |
|                                     | (-0.219 - 0.0699)   | (-0.269 - 0.110)    | (-0.282 - 0.0680)   | (-0.218 - 0.00690)  | (-0.118 - 0.0209)   |
| Satisfied with the Nature of Work   | 0.1820*             | 0.1180              | 0.0866              | 0.00821             | 0.0886              |
|                                     | (-0.0265 - 0.393)   | (-0.116 - 0.386)    | (-0.119 - 0.296)    | (-0.129 - 0.135)    | (-0.0227 - 0.132)   |
| Satisfied with Communication        | 0.2250***           | 0.1780*             | 0.1920**            | 0.1960***           | 0.2080***           |
|                                     | (0.0958 - 0.391)    | (-0.0202 - 0.399)   | (0.0260 - 0.399)    | (0.0996 - 0.298)    | (0.191 - 0.266)     |
| Tenure of Service                   | -0.0110             | -0.0182             | -0.0178**           | -0.0167***          | -0.00962**          |
|                                     | (-0.0289 - 0.00966) | (-0.0393 - 0.00879) | (-0.0326 - 0.00809) | (-0.0291 - 0.00689) | (-0.0196 - 0.00998) |
| Education Level (Reference BA)      |                     |                     |                     |                     |                     |
| BBA                                 | -0.668              | -0.961              | -0.997*             | -0.767***           | -0.698***           |
|                                     | (-1.886 - 0.160)    | (-1.766 - 0.198)    | (-1.607 - 0.0826)   | (-1.866 - 0.266)    | (-0.666 - 0.266)    |
| BSC                                 | -0.861              | -0.992              | -0.677**            | -1.09***            | -0.996***           |
|                                     | (-1.869 - 0.388)    | (-1.688 - 0.801)    | (-1.766 - 0.109)    | (-1.690 - 0.800)    | (-1.129 - 0.132)    |
| BSS                                 | -0.0886             | -0.18               | -0.291              | -0.266              | -0.0726             |
|                                     | (-0.676 - 0.887)    | (-0.699 - 0.662)    | (-0.769 - 0.388)    | (-0.980 - 0.162)    | (-0.387 - 0.162)    |
| LLM                                 | -0.966              | -0.889              | -0.828              | -0.688**            | -0.618***           |
|                                     | (-1.167 - 0.866)    | (-1.800 - 0.628)    | (-1.909 - 0.278)    | (-1.297 - 0.0917)   | (-0.690 - 0.276)    |
| MA                                  | 0.298               | 0.272               | 0.229               | 0.212               | 0.609***            |
|                                     | (-0.188 - 0.669)    | (-0.266 - 0.728)    | (-0.170 - 0.628)    | (-0.0716 - 0.888)   | (0.826 - 0.976)     |
| MBA                                 | -0.0766             | -0.169              | -0.177              | -0.198              | 0.179               |

|                                    |                     |                     |                                   |                     |                      |
|------------------------------------|---------------------|---------------------|-----------------------------------|---------------------|----------------------|
|                                    | (-০.৬০২ -<br>০.৪২৩) | (-০.৮৬০ -<br>০.৪৬৬) | (-০.৬৮৬ -<br>০.৩১০)               | (-০.৫৩৫ -<br>০.১৮৪) | (-০.০৩৬৪ -<br>০.৪০২) |
| MSC                                | ০.১৮১               | ০.২০৮               | ০.১২৫                             | ০.০৫৪৪              | ০.১২৩                |
|                                    | (-০.৩০৫ -<br>০.৬৬৮) | (-০.৪২১ -<br>০.৮৩৮) | (-০.৩৪৮ -<br>০.৫৯৮)               | (-০.২৮৭ -<br>০.৩৯৫) | (-০.০৮৪৮ -<br>০.৩৩১) |
| MSS                                | ০.১২                | ০.১৪২               | ০.১৩৪                             | ০.১৩৫               | ০.৩০৭***             |
|                                    | (-০.২৯২ -<br>০.৫৩৩) | (-০.৩৯২ -<br>০.৬৭৫) | (-০.২৬৭ -<br>০.৫৩৫)               | (-০.১৫৪ -<br>০.৪২৪) | (০.১৩১ -<br>০.৪৮৪)   |
|                                    |                     |                     |                                   |                     |                      |
| Male Officer (Reference<br>Female) | -০.০১৯              | -০.০২৩১             | ০.০০৬৫১                           | ০.০০৭০৩             | ০.০৩০৫               |
|                                    | (-০.২২৯ -<br>০.১৯১) | (-০.২৯৫ -<br>০.২৪৯) | (-০.১৯৮ -<br>০.২১১)               | (-০.১৪০ -<br>০.১৫৫) | (-০.০৫৯৪ -<br>০.১২০) |
| Urban (Reference Rural)            | ০.০৩৮৪              | ০.০০৫২২             | ০.০৬৯৩                            | ০.০২০৪              | -০.১৬৪***            |
|                                    | (-০.১৪৫ -<br>০.২২২) | (-০.২৩২ -<br>০.২৪৩) | (-০.১০৯ -<br>০.২৪৮)               | (-০.১০৮ -<br>০.১৪৯) | (-০.২৪২ -<br>০.০৮৫৪) |
| Constant                           | ৪.৮৬৭***            | ৫.১৭৮***            | ৫.১৯৯***                          | ৫.৪৬৩***            | ৫.১৪২***             |
|                                    | (৪.০৭৯ -<br>৫.৬৫৫)  | (৪.১৫৮ -<br>৬.১৯৭)  | (৪.৪৩৩ -<br>৫.৯৬৫)                | (৪.৯১১ -<br>৬.০১৫)  | (৪.৮০৫ -<br>৫.৪৭৯)   |
|                                    |                     |                     |                                   |                     |                      |
| Observations                       | ৯৯                  | ৯৯                  | ৯৯                                | ৯৯                  | ৯৯                   |
|                                    |                     |                     | CI in parentheses                 |                     |                      |
|                                    |                     |                     | *** p<০.০১, ** p<০.০৫, *<br>p<০.১ |                     |                      |

সারণী ৬ নিম্ন কোয়ান্টাইলে বহির্মুখী প্রেরণা এবং বিভিন্ন কাজের সন্তুষ্টি ও সামাজিক জনসংখ্যাগত-পরিবর্তনশীলের মধ্যে সম্পর্ক উপস্থাপন করে। তথ্য থেকে জানা গেছে যে ৫ম শতকরা  $\beta = -০.৪৭৩$ ,  $p < ০(০১)$  এবং ১০ম শতকরা  $\beta = -০.৩৮৮$ ,  $p < ০(০১)$ । এ বেতনের সন্তুষ্টি নেতিবাচকভাবে বহির্মুখী প্রেরণার সাথে যুক্ত ছিল, যা দেখায় যে যদিও নিম্ন স্তরের বহির্মুখী প্রেরণা সম্পন্ন কর্মীরা তাদের বেতন নিয়ে সন্তুষ্ট হতে পারে, তাদের বহির্মুখী প্রেরণা কম হতে পারে, যা আর্থিক অসন্তোষ বা প্রত্যাশার অমিল নির্দেশ করে।

অধিকন্তু, ৫ম শতকরা  $\beta = -০.১৪৩$ ,  $p < ০(০১)$ ।-এ তত্ত্বাবধানের সন্তুষ্টিও বহির্মুখী প্রেরণার সাথে নেতিবাচকভাবে সম্পর্কিত ছিল, যা সাংগঠনিক নিয়ন্ত্রণ বা স্বায়ত্তশাসনের হ্রাসকে প্রতিফলিত করে। ফলস্বরূপ, ১০ম শতকরা  $\beta = -০.২৫৬$ ,  $p < ০(০৫)$ ।-এ বহির্মুখী প্রেরণার উপর প্রান্তিক সুবিধাগুলির নেতিবাচক প্রভাব ছিল, যা নির্দেশ করে যে অনুভূত অপ্রতুলতা বহির্মুখী প্রেরণাকে হ্রাস করতে পারে।

বিপরীতভাবে, ৫ম শতকরা)  $\beta=0.183$ ,  $p<0.01$ .-এ আনুষঙ্গিক পুরস্কার সন্তুষ্টির সাথে বহির্মুখী প্রেরণার মধ্যে একটি ইতিবাচক সম্পর্ক পাওয়া গেছে, যা পরামর্শ দেয় যে স্বীকৃতি বা আনুষঙ্গিক পুরস্কার নিম্ন স্তরে বহির্মুখী প্রেরণা বৃদ্ধিতে সহায়তা করে।

তাহাড়া, ১৫তম শতকরা)  $\beta=0.080$ ,  $p<0.1$ , ২০তম শতকরা)  $\beta=0.083$ ,  $p<0.05$ . এবং ২৫তম শতকরা)  $\beta=0.032$ ,  $p<0.1$ .-এ বহির্মুখী প্রেরণার কার্যপ্রণালী সন্তুষ্টির সাথে উল্লেখযোগ্যভাবে ইতিবাচক সম্পর্ক ছিল, যা ইঙ্গিত করে যে তুলনামূলকভাবে কম স্তরে কার্যপ্রণালী সন্তুষ্টি বহির্মুখী প্রেরণা বৃদ্ধি করে।

অধিকন্তু, কাজের প্রকৃতির সাথে সন্তুষ্টি ৫ম শতকরা)  $\beta=0.268$ ,  $p<0.01$ .-এ বহির্মুখী প্রেরণার সাথে নেতিবাচক সম্পর্ক ছিল।

অন্যদিকে, ৫ম শতকরা)  $\beta=0.099$ ,  $p<0.1$ .-এ যোগাযোগ সন্তুষ্টির কার্যপ্রণালী সন্তুষ্টির উপর দুর্বল ইতিবাচক প্রভাব ছিল।

শিক্ষার স্তরের ক্ষেত্রে, যেসব কর্মকর্তা নিম্নলিখিত ডিগ্রি অর্জন করেছেন — বি) এ.বি. $\beta=1.082$ ,  $p<0.01$ , বি এসসি.  $\beta=1.888$ ,  $p<0.01$ , বি) এসএস. $\beta=0.858$ ,  $p<0.01$ , এল) এম.এল. $\beta=0.883$ ,  $p<0.01$ , এম) এ. $\beta=0.209$ ,  $p<0.1$ , এম) এসসি. $\beta=0.918$ ,  $p<0.01$ . এবং এম) এসএস. $\beta=0.559$ ,  $p<0.01$ . — তাদের বহির্মুখী প্রেরণা উল্লেখযোগ্যভাবে বেশি ছিল।

অধিকন্তু, পুরুষ অফিসাররা ৫ম শতকরা)  $\beta=-0.031$ ,  $p<0.01$ . এবং ১০ম শতকরা)  $\beta=-0.261$ ,  $p<0.05$ .-এ নারী অফিসারদের তুলনায় কম বহির্মুখী প্রেরণা রিপোর্ট করেছেন। একইভাবে, নগর অফিসাররা ৫ম শতকরা)  $\beta=0.096$ ,  $p<0.01$ , ১০ম শতকরা)  $\beta=0.033$ ,  $p<0.01$ , ১৫তম শতকরা)  $\beta=0.039$ ,  $p<0.1$ , ২০তম শতকরা)  $\beta=0.293$ ,  $p<0.1$ . এবং ২৫তম শতকরা)  $\beta=0.056$ ,  $p<0.05$ .-এ গ্রামীণ অফিসারদের তুলনায় উচ্চ বহির্মুখী প্রেরণা রিপোর্ট করেছেন, যা নগর পরিবেশের পেশাগত সুবিধা প্রতিফলিত করে।

সারণি ৬: নিম্ন কোয়ান্টাইলে বহিরাগত প্রেরণা

|                                | Model ১                             | Model ২                            | Model ৩                         | Model ৪                         | Model ৫                         |
|--------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| VARIABLES                      | ৫th Percentile                      | ১০th Percentile                    | ১৫th Percentile                 | ২০th Percentile                 | ২৫th Percentile                 |
| Satisfied with Pay             | -০.৪৭৩***<br>(-০.৫৭৩ - -<br>০.৩৭৩)  | -০.৩৮৮***<br>(-০.৫৯৭ - -<br>০.১৮০) | -০.১৮২০<br>(-০.৫০৫ -<br>০.১৪১)  | -০.১৫৮০<br>(-০.৪৩৯ -<br>০.১২২)  | -০.০৪২৯<br>(-০.৩১৯ -<br>০.২৩৩)  |
| Satisfied with Promotion       | ০.১২৮***<br>(০.০৩১৬ -<br>০.২২৫)     | ০.১৪২০<br>(-০.০৫৮৭ -<br>০.৩৪২)     | ০.০৯৪০<br>(-০.২১৭ -<br>০.৪০৫)   | ০.০৬৭৯<br>(-০.২০২ -<br>০.৩৩৮)   | ০.১৩২০<br>(-০.১৩৩ -<br>০.৩৯৮)   |
| Satisfied with Supervision     | -০.১৪৩***<br>(-০.২১৯ - -<br>০.০৬৭২) | -০.০২১১<br>(-০.১৭৮ -<br>০.১৩৬)     | -০.০৫৫২<br>(-০.২৯৯ -<br>০.১৮৯)  | -০.০৬৮৩<br>(-০.২৮০ -<br>০.১৪৪)  | -০.১৪৭০<br>(-০.৩৫৫ -<br>০.০৬১৭) |
| Satisfied with Fringe Benefits | -০.০৫২৭<br>(-০.১৫৩ -<br>০.০৪৮১)     | -০.২৫৬**<br>(-০.৪৬৫ - -<br>০.০৪৬৪) | -০.২৬৪০<br>(-০.৫৮৯ -<br>০.০৬০৯) | -০.১৮৯০<br>(-০.৪৭১ -<br>০.০৯৩২) | -০.১৪১০<br>(-০.৪১৮ -<br>০.১৩৭)  |

|                                     |                    |                    |                    |                    |                    |
|-------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Satisfied with Contingent Results   | 0.580***           | 0.5800             | 0.5900             | 0.5000             | 0.0900             |
|                                     | (0.0800 - 0.280)   | (-0.0800 - 0.000)  | (-0.0800 - 0.000)  | (-0.000 - 0.000)   | (-0.000 - 0.000)   |
| Satisfied with Operating Procedures | 0.0900             | 0.5800             | 0.080*             | 0.800**            | 0.000*             |
|                                     | (-0.0800 - 0.000)  | (-0.000 - 0.000)   | (-0.0800 - 0.000)  | (0.000 - 0.000)    | (-0.00000 - 0.000) |
| Satisfied with Co-Workers           | 0.800***           | 0.200**            | 0.5800             | 0.0000             | 0.0000             |
|                                     | (0.000 - 0.000)    | (0.000 - 0.000)    | (-0.000 - 0.000)   | (-0.000 - 0.000)   | (-0.000 - 0.000)   |
| Satisfied with the Nature of Work   | -0.200***          | -0.0000            | -0.0000            | -0.0000            | 0.0000             |
|                                     | (-0.000 - 0.000)   | (-0.000 - 0.000)   | (-0.000 - 0.000)   | (-0.000 - 0.000)   | (-0.000 - 0.000)   |
| Satisfied with Communication        | 0.0000*            | 0.0000             | 0.0000             | -0.0000            | -0.0000            |
|                                     | (-0.0000 - 0.000)  | (-0.0000 - 0.000)  | (-0.0000 - 0.000)  | (-0.0000 - 0.000)  | (-0.0000 - 0.000)  |
| Tenure of Service                   | 0.0000             | 0.0000             | -0.0000            | -0.0000            | -0.0000            |
|                                     | (-0.0000 - 0.0000) | (-0.0000 - 0.0000) | (-0.0000 - 0.0000) | (-0.0000 - 0.0000) | (-0.0000 - 0.0000) |
| Education Level (Reference BA)      |                    |                    |                    |                    |                    |
| BBA                                 | 0.000***           | 0.000**            | 0.0000             | 0.0000             | 0.0000             |
|                                     | (0.000 - 0.000)    | (0.000 - 0.000)    | (-0.000 - 0.000)   | (-0.000 - 0.000)   | (-0.000 - 0.000)   |
| BSC                                 | 0.888***           | 0.000***           | 0.0000             | 0.0000             | 0.0000             |
|                                     | (0.000 - 0.000)    | (0.000 - 0.000)    | (-0.000 - 0.000)   | (-0.000 - 0.000)   | (-0.000 - 0.000)   |
| BSS                                 | 0.000***           | 0.000**            | 0.0000             | 0.0000             | -0.0000            |
|                                     | (0.000 - 0.000)    | (0.000 - 0.000)    | (-0.000 - 0.000)   | (-0.000 - 0.000)   | (-0.000 - 0.000)   |
| LLM                                 | 0.000***           | 0.0000             | 0.0000             | 0.0000             | -0.0000            |
|                                     | (0.000 - 0.000)    | (-0.000 - 0.000)   | (-0.000 - 0.000)   | (-0.000 - 0.000)   | (-0.000 - 0.000)   |
| MA                                  | 0.000*             | 0.0000             | 0.0000             | 0.0000             | -0.0000            |
|                                     | (-0.0000 - 0.000)  | (-0.000 - 0.000)   | (-0.000 - 0.000)   | (-0.000 - 0.000)   | (-0.000 - 0.000)   |
| MBA                                 | 0.0000             | 0.0000             | 0.0000             | 0.0000             | -0.0000            |

|                                    |                       |                        |                                |                      |                      |
|------------------------------------|-----------------------|------------------------|--------------------------------|----------------------|----------------------|
|                                    | (-০.২৭৫ -<br>০.৩১০)   | (-০.৫৩৭ -<br>০.৬৭৯)    | (-০.৮০৮ -<br>১.০৭৭)            | (-০.৬৭৯ -<br>০.৯৫৭)  | (-১.২৯৭ -<br>০.৩১২)  |
| MSC                                | ০.৭১৪***              | ০.৫৫৯*                 | ০.৩১৯০                         | ০.১৩৫০               | -০.১৭৩০              |
|                                    | (০.৪৩৭ -<br>০.৯৯২)    | (-০.০১৭৭ -<br>১.১৩৬)   | (-০.৫৭৬ -<br>১.২১৪)            | (-০.৬৪২ -<br>০.৯১২)  | (-০.৯৩৭ -<br>০.৫৯২)  |
| MSS                                | ০.৫৫৭***              | ০.৬০৩**                | ০.৪৮৯০                         | ০.৪৪৫০               | -০.০৭৭৯              |
|                                    | (০.৩২১ -<br>০.৭৯২)    | (০.১১৪ - ১.০৯৩)        | (-০.২৭০ -<br>১.২৪৮)            | (-০.২১৩ -<br>১.১০৪)  | (-০.৭২৬ -<br>০.৫৭০)  |
|                                    |                       |                        |                                |                      |                      |
| Male Officer (Reference<br>Female) | -০.৩১৮***             | -০.২৬১**               | -০.০৫৬৭                        | ০.০৮১১               | ০.২৪১                |
|                                    | (-০.৪৩৮ - -<br>০.১৯৮) | (-০.৫১০ - -<br>০.০১১৪) | (-০.৪৪৪ -<br>০.৩৩০)            | (-০.২৫৫ -<br>০.৪১৭)  | (-০.০৮৯০ -<br>০.৫৭২) |
| Urban (Reference Rural)            |                       |                        |                                |                      |                      |
|                                    | ০.৩৭৬***              | ০.৩৩৬***               | ০.৩০৭*                         | ০.২৭৩*               | ০.৩৫৬**              |
|                                    | (০.২৭১ -<br>০.৪৮১)    | (০.১১৮ -<br>০.৫৫৪)     | (-০.০৩০৩ -<br>০.৬৪৫)           | (-০.০২০৩ -<br>০.৫৬৬) | (০.০৬৭৭ -<br>০.৬৪৪)  |
| Constant                           | ২.৮৮৫***              | ২.৮৫০***               | ২.৬৮৮**<br>*                   | ২.৬৪৪***             | ৩.০৮৩***             |
|                                    | (২.৪৩৫ -<br>৩.৩৩৪)    | (১.৯১৬ -<br>৩.৭৮৫)     | (১.২৩৮ -<br>৪.১৩৮)             | (১.৩৮৬ -<br>৩.৯০৩)   | (১.৮৪৫ -<br>৪.৩২০)   |
| Observations                       | ৯৯                    | ৯৯                     | ৯৯                             | ৯৯                   | ৯৯                   |
|                                    |                       |                        | CI in parentheses              |                      |                      |
|                                    |                       |                        | *** p<০.০১, ** p<০.০৫, * p<০.১ |                      |                      |

সারণী ৭ উচ্চ কোয়ান্টাইলে বহির্মুখী প্রেরণা এবং বিভিন্ন কাজের সন্তুষ্টি ও সামাজিক জনসংখ্যাগত পরিবর্তনশীলের মধ্যে সম্পর্ক-  
তুলে ধরে। তথ্য ব্যাখ্যা করে যে ৮৫তম শতকরা  $\beta=০.৩৯৫$ ,  $p<০(০৫)$ , ৯০তম শতকরা  $\beta=০.৪৩৩$ ,  $p<০(০১)$  এবং ৯৫তম  
শতকরা  $\beta=০.১৯৪$ ,  $p<০(০১)$ -এ বেতন সন্তুষ্টি ইতিবাচকভাবে বহির্মুখী প্রেরণার সাথে যুক্ত ছিল, যা ইঙ্গিত করে যে যারা বেতনে  
সন্তুষ্ট, তাদের বহির্মুখী প্রেরণা বৃদ্ধি পায়।

বিপরীতে, ৯৫তম শতকরা  $\beta=-০.২২৪$ ,  $p<০(০১)$ -এ আনুষঙ্গিক পুরস্কার সন্তুষ্টি বহির্মুখী প্রেরণার উপর নেতিবাচক প্রভাব ফেলে,  
যা পরামর্শ দেয় যে সর্বোচ্চ বহির্মুখী প্রেরণাযুক্তদের জন্য আনুষঙ্গিক পুরস্কার আসলে প্রেরণা হ্রাস করতে পারে।

একই শতকরা স্তরে, ৯৫তম শতকরা  $\beta=০.১২১$ ,  $p<০(০৫)$ -এ সহকর্মীদের সাথে সন্তুষ্টি বহির্মুখী প্রেরণার দ্বারা ইতিবাচকভাবে  
প্রভাবিত হয়েছিল। একইভাবে, ৯৫তম শতকরা  $\beta=০.১২৪$ ,  $p<০(০১)$ -এ কাজের প্রকৃতির সাথে সন্তুষ্টি বহির্মুখী প্রেরণার সাথে  
ইতিবাচকভাবে সম্পর্কিত ছিল, যা পরামর্শ দেয় যে যারা বাহ্যিকভাবে অত্যন্ত অনুপ্রাণিত, তাদের কাজের প্রকৃতির সন্তুষ্টি তাদের  
প্রেরণা বৃদ্ধি করে।

অধিকন্তু, ৯৫তম শতকরা  $\beta=০.০১০৪$ ,  $p<০(১)$ -এ চাকরির মেয়াদ এবং বহির্মুখী প্রেরণার মধ্যে একটি দুর্বল ইতিবাচক সম্পর্ক  
নির্ধারণ করা হয়েছে, যা তুলে ধরে যে কাজের অভিজ্ঞতা বহির্মুখী প্রেরণাকে কিছুটা প্রভাবিত করে।

শিক্ষার স্তরের ক্ষেত্রে, ৯০তম শতকরা ) $\beta$  = -১১৬৭.,  $p < ০(১$ . এবং ৯৫তম শতকরা ) $\beta$  = -১০৪১.,  $p < ০(০১$ .-এ এল এম.এল. ডিগ্রিধারীরা নেতিবাচকভাবে বহির্মুখী প্রেরণার সাথে যুক্ত ছিলেন, যেখানে ৯৫তম শতকরা ) $\beta$  = ০৪৫৫.,  $p < ০(০৫$ .-এ এম এসসি. ডিগ্রিধারীরা ইতিবাচক প্রভাব ফেলেছিলেন।

এছাড়াও, ৯৫তম শতকরা ) $\beta$  = ০১৮৪.,  $p < ০(০১$ .-এ গ্রামীণ কর্মকর্তাদের তুলনায় নগর কর্মকর্তারা বাহ্যিকভাবে কম অনুপ্রাণিত ছিলেন।

উচ্চতর স্তরে, পদোন্নতিতে সন্তুষ্টি, প্রান্তিক সুবিধা, তত্ত্বাবধানে সন্তুষ্টি, পরিচালনা পদ্ধতিতে সন্তুষ্টি, যোগাযোগ, লিঙ্গ এবং বহির্মুখী প্রেরণার মধ্যে কোনও সামঞ্জস্যপূর্ণ উল্লেখযোগ্য সম্পর্ক পাওয়া যায়নি।

সারণি ৭: উচ্চতর পরিমাণে বহিরাগত প্রেরণা

|                                     | Model ১                     | Model ২                     | Model ৩                     | Model ৪                     | Model ৫                        |
|-------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| VARIABLES                           | ৭৫th Percentile             | ৮০th Percentile             | ৮৫th Percentile             | ৯০th Percentile             | ৯৫th Percentile                |
| Satisfied with Pay                  | ০.১১৩<br>(-০.২০০ - ০.৪২৬)   | ০.২২৫<br>(-০.১২১ - ০.৫৭১)   | ০.৩৯৫**<br>(০.০৭০৯ - ০.৭১৯) | ০.৪৩৩***<br>(০.১৮২ - ০.৬৮৪) | ০.১৯৪***<br>(০.০৬৬০ - ০.৩২২)   |
| Satisfied with Promotion            | ০.০১২৭<br>(-০.২৮৯ - ০.৩১৪)  | -০.০২২৩<br>(-০.৩৫৬ - ০.৩১১) | -০.১০৩<br>(-০.৪১৫ - ০.২০৯)  | -০.১<br>(-০.৩৪২ - ০.১৪২)    | -০.০০৮৫৬<br>(-০.১৩২ - ০.১১৪)   |
| Satisfied with Supervision          | ০.০৫১৮<br>(-০.১৮৫ - ০.২৮৮)  | ০.১৩৮<br>(-০.১২৩ - ০.৪০০)   | ০.১২৮<br>(-০.১১৭ - ০.৩৭৩)   | ০.০৬৬৭<br>(-০.১২৩ - ০.২৫৬)  | ০.০৩৪৫<br>(-০.০৬২০ - ০.১৩১)    |
| Satisfied with Fringe Benefits      | -০.১১৬<br>(-০.৪৩১ - ০.১৯৯)  | -০.১২৯<br>(-০.৪৭৭ - ০.২১৯)  | -০.২০৪<br>(-০.৫৩০ - ০.১২২)  | -০.১৩৩<br>(-০.৩৮৬ - ০.১১৯)  | -০.০৩২৯<br>(-০.১৬১ - ০.০৯৫৬)   |
| Satisfied with Contingent Results   | ০.০০৬৯৩<br>(-০.৩১০ - ০.৩২৪) | -০.০৪০১<br>(-০.৩৯১ - ০.৩১০) | -০.০৯০২<br>(-০.৪১৯ - ০.২৩৮) | -০.১৩৩<br>(-০.৩৮৮ - ০.১২১)  | -০.২২৪***<br>(-০.৩৫৩ - ০.০৯৪৪) |
| Satisfied with Operating Procedures | ০.০৩২১<br>(-০.৩৩৭ - ০.৪০১)  | ০.০৪৮১<br>(-০.৩৬০ - ০.৪৫৬)  | ০.০৬১৪<br>(-০.৩২১ - ০.৪৪৪)  | ০.০৬৬৭<br>(-০.২২৯ - ০.৩৬৩)  | -০.১০৫<br>(-০.২৫৫ - ০.০৪৬১)    |
| Satisfied with Co-Workers           | ০.১৩৯<br>(-০.১৪১ - ০.৪১৯)   | ০.১০৮<br>(-০.২০২ - ০.৪১৮)   | ০.০৯৭৮<br>(-০.১৯৩ - ০.৩৮৮)  | ০.১৬৭<br>(-০.০৫৮২ - ০.৩৯২)  | ০.১২১**<br>(০.০০৬৮৯ - ০.২৩৬)   |

|                                   |                     |                    |                    |                    |                      |
|-----------------------------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------------|
| Satisfied with the Nature of Work | -0.569              | -0.546             | -0.569             | -0.5               | 0.558***             |
|                                   | (-0.456 - 0.526)    | (-0.456 - 0.566)   | (-0.402 - 0.569)   | (-0.346 - 0.546)   | (0.0628 - 0.986)     |
| Satisfied with Communication      | -0.0260             | -0.0300            | -0.0069            | 0.0300             | -0.0665              |
|                                   | (-0.260 - 0.280)    | (-0.320 - 0.260)   | (-0.260 - 0.260)   | (-0.560 - 0.289)   | (-0.560 - 0.0226)    |
| Tenure of Service                 | 0.0562              | 0.0500             | 0.0069             | 2.65E-06           | 0.0508*              |
|                                   | (-0.00966 - 0.0888) | (-0.0508 - 0.0820) | (-0.0590 - 0.0366) | (-0.0250 - 0.0250) | (-0.000260 - 0.0255) |
| Education Level (Reference BA)    |                     |                    |                    |                    |                      |
| BBA                               | 0.0866              | 0.0355             | -0.569             | -0.569             | -0.866               |
|                                   | (-5.860 - 5.468)    | (-5.662 - 5.958)   | (-5.900 - 5.820)   | (-5.369 - 5.068)   | (-5.080 - 0.200)     |
| BSC                               | -0.089              | -0.506             | -0.500             | -0.500             | -0.282               |
|                                   | (-5.665 - 5.469)    | (-5.668 - 5.696)   | (-5.996 - 5.469)   | (-5.826 - 5.565)   | (-0.605 - 0.859)     |
| BSS                               | 0.260               | 0.260              | 0.260              | 0.0669             | -0.56                |
|                                   | (-0.662 - 5.805)    | (-5.050 - 5.420)   | (-0.662 - 5.360)   | (-0.660 - 0.666)   | (-0.666 - 0.296)     |
| LLM                               | -0.662              | -0.96              | -5.086             | -5.569*            | -5.085***            |
|                                   | (-2.508 - 0.605)    | (-2.360 - 0.666)   | (-2.660 - 0.866)   | (-2.360 - 0.0220)  | (-5.666 - 0.800)     |
| MA                                | 0.269               | 0.226              | 0.256              | 0.5                | -0.0206              |
|                                   | (-0.866 - 5.000)    | (-0.666 - 5.065)   | (-0.666 - 0.666)   | (-0.866 - 0.666)   | (-0.320 - 0.268)     |
| MBA                               | -0.26               | -0.595             | 0.0866             | 5.30E-06           | 0.0625               |
|                                   | (-5.590 - 0.662)    | (-5.560 - 0.666)   | (-0.669 - 0.666)   | (-0.902 - 0.902)   | (-0.325 - 0.820)     |
| MSC                               | 0.565               | 0.226              | 0.205              | 0.269              | 0.866**              |
|                                   | (-0.906 - 5.029)    | (-0.905 - 5.566)   | (-0.669 - 5.066)   | (-0.826 - 0.666)   | (0.505 - 0.606)      |
| MSS                               | 0.569               | 0.2                | 0.282              | 0.200              | 0.22                 |
|                                   | (-0.666 - 0.662)    | (-0.660 - 5.050)   | (-0.666 - 5.000)   | (-0.360 - 0.620)   | (-0.0969 - 0.620)    |
| Male Officer (Reference Female)   | 0.00586             | 0.0598             | -0.0802            | -0.5               | -0.0885              |

|                         |                  |                  |                                |                   |                   |
|-------------------------|------------------|------------------|--------------------------------|-------------------|-------------------|
|                         | (-০.৩৭৩ - ০.৩৭৬) | (-০.৩৯৭ - ০.৪৩২) | (-০.৪২৯ - ০.৩৪৮)               | (-০.৪০১ - ০.২০১)  | (-০.১৯৭ - ০.১০৯)  |
| Urban (Reference Rural) | ০.১৪৫            | ০.১০৪            | -০.০৯৫১                        | -০.১৬৭            | -০.১৮৪***         |
|                         | (-০.১৮২ - ০.৪৭২) | (-০.২৫৭ - ০.৪৬৬) | (-০.৪৩৪ - ০.২৪৪)               | (-০.৪২৯ - ০.০৯৫৭) | (-০.৩১৮ - ০.০৫০৭) |
| Constant                | ৩.৫৮৫***         | ৩.৪২৪***         | ৩.৭৯০***                       | ৩.৬৬৭***          | ৩.৮৭৭***          |
|                         | (২.১৮১ - ৪.৯৮৮)  | (১.৮৭২ - ৪.৯৭৬)  | (২.৩৩৫ - ৫.২৪৪)                | (২.৫৪১ - ৪.৭৯৩)   | (৩.৩০৪ - ৪.৪৫০)   |
| Observations            | ৯৯               | ৯৯               | ৯৯                             | ৯৯                | ৯৯                |
|                         |                  |                  | CI in parentheses              |                   |                   |
|                         |                  |                  | *** p<০.০১, ** p<০.০৫, * p<০.১ |                   |                   |

৩.৬ ক্যারিয়ার পরিকল্পনা এবং কর্মী উন্নয়নে জাতীয় ও আন্তর্জাতিক সরকারি প্রতিষ্ঠানের সেবা অনুশীলন।

সারণি ৮: জাতীয় ও আন্তর্জাতিক সর্বোত্তম অনুশীলন এবং ডিএসএস-এ চিহ্নিত ফাঁকগুলি

| ক্ষেত্র                          | জাতীয় সর্বোত্তম অনুশীলন(বাংলাদেশ)                                                                                               | আন্তর্জাতিক সর্বোত্তম অনুশীলন (সম্প্রসারিত)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ডিএসএস এ চিহ্নিত-ফাঁকগুলি                                                                                            |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ক্যারিয়ার পরিকল্পনা এবং অগ্রগতি | ক্যাডার পরিষেবাগুলি কাঠামোগত প্রশিক্ষণ-সংযুক্ত অগ্রগতি অনুসরণ করে বিসিএস ক্যাডার), বাংলাদেশ ব্যাংক এইচআর সংস্কার প্রবর্তন করছে।( | যুক্তরাজ্য উচ্চ সম্ভাবনাময় সিভিল কর্মচারীদের-ক্যারিয়ার চিহ্নিতকরণ ও দ্রুত উন্নয়নের জন্য ফাস্ট ) ট্রিম প্রোগ্রাম্‌সFast Stream Program) এবং সিভিল সার্ভিস কম্পিটেন্সি ফ্রেমওয়ার্ক ব্যবহার করে )Emmanuel, (২০২৫। ভারতে, আইএএস, আইপিএস এবং আইএফএস কর্মকর্তারা মূলত সময়সীমাভিত্তিক পদোন্নতি লাভ করেন, যা তাদের ক্যারিয়ারের বিভিন্ন পর্যায়ে বাধ্যতামূলক প্রশিক্ষণ দ্বারা সম্পূরক হয় )Chopra et al., (২০২৪। অস্ট্রেলিয়া পাবলিক সার্ভিস কমিশন এর মাধ্যমে-ক্যারিয়ার উন্নয়নে গুরুত্ব দেয়, যা বিভাগসমূহে কর্মকর্তাদের আন্তঃবিভাগীয় গতিশীলতা সহজতর করে এবং অগ্রগতির জন্য একটি কাঠামোবদ্ধ কাঠামো প্রদান করে )Davies & Rhodes, (২০২০। অন্যদিকে, ফ্রান্স ইকোল ন্যাশনাল দ্য'অ্যাডমিনিষ্ট্রেশন )École Nationale d'Administration - ENA)-এর ওপর | পদোন্নতি মূলত জ্যেষ্ঠতা এবং পদের প্রাপ্যতার উপর নির্ভর করে; ডিএসএস অফিসারদের জন্য কোনও কাঠামোগত ক্যারিয়ার সিডি নেই। |

|                               |                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                   |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
|                               |                                                                                        | নির্ভর করে, যা ভবিষ্যৎ নেতৃত্বদকে নিয়োগ ও কঠোর প্রশিক্ষণের মাধ্যমে গড়ে তোলে এবং পাবলিক সার্ভিসে অগ্রগতির জন্য একটি সুস্পষ্ট পথ নিশ্চিত করে )Gonod, (২০২৫।                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                   |
| কর্মক্ষমতা<br>মূল্যায়ন       | বাংলাদেশ ব্যাংক এবং কিছু মন্ত্রণালয় স্বচ্ছতার জন্য ডিজিটাল এইচআর সিস্টেম ব্যবহার করে। | কানাডা একটি পারফরম্যান্স ম্যানেজমেন্ট প্রোগ্রাম পরিচালনা করে, যা মূল্যায়নকে সরাসরি ক্যারিয়ার উন্নয়নের সাথে সংযুক্ত করে এবং নিশ্চিত করে যে অগ্রগতি প্রদর্শিত ফলাফলের সাথে সম্পর্কিত )Gauthier et al., (২০২২। নাইজেরিয়া তার মূল্যায়ন ব্যবস্থায় ৩৬০ডিগ্রি প্রতিক্রিয়া চালু করেছে, যেখানে কর্মক্ষমতার একটি সামগ্রিক মূল্যায়ন সংগ্রহের জন্য তত্ত্বাবধায়ক, সহকর্মী এবং অধস্তনদের কাছ থেকে প্রতিক্রিয়া নেওয়া হয় )Kamaluddin, (২০২০। দক্ষিণ কোরিয়া নির্দিষ্ট ডেলিভারেবলসের উপর কর্মক্ষমতা চুক্তি অনুশীলন করে, যা সরকারি কর্মচারীদের কর্মক্ষমতার ফলাফলের জন্য দায়বদ্ধ করে )Shim et al., (২০২৪। | বার্ষিক গোপনীয় প্রতিবেদনের )ACR) উপর নির্ভরতা; মূল্যায়ন ব্যক্তিগত এবং অকার্যকর। |
| প্রশিক্ষণ ও<br>দক্ষতা উন্নয়ন | বিপিএটিসি উচ্চমানের কাঠামোগত প্রশিক্ষণ প্রদান করে, তবে মূলত ক্যাডার অফিসারদের জন্য।    | মালয়েশিয়া ক্রমাগত পেশাদার উন্নয়ন )Continuing Professional Development - CPD)-এর উপর জোর দেয় )Abdullah & Munawwar, (২০২৫। দক্ষিণ কোরিয়ায়, প্রশিক্ষণ কর্মসূচি পদোন্নতির সঙ্গে সংযুক্ত করা হয়েছে, যা উচ্চতর পদে পদোন্নতির জন্য বাধ্যতামূলক )Yun & Pyeon, (২০১৮। জাপানের জাতীয় কর্মী কর্তৃপক্ষ প্রতিটি কর্মজীবনের পর্যায়ে নিয়মিত প্রশিক্ষণ নিশ্চিত করে )Kubota, (২০১৫। জার্মানি এমন একটি প্রশিক্ষণ ব্যবস্থা অনুসরণ করে যা ব্যবহারিক কাজের অভিজ্ঞতাকে আনুষ্ঠানিক অধ্যয়নের সঙ্গে একত্রিত করে, দক্ষতা উন্নয়নের জন্য একটি সুষম পদ্ধতি প্রদান করে )Juttavarn & Sefried, (২০২২।                   | প্রশিক্ষণের সুযোগ অনিয়মিত এবং সীমিত; বিষয় নির্দিষ্ট- ডিপ্লোমা বা                |

|                                   |                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                           |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| পরামর্শ ও<br>পরামর্শদান           | বাংলাদেশ সেনাবাহিনী<br>মনস্তাত্ত্বিক পরামর্শ<br>এবং ক্যারিয়ার<br>নির্দেশিকা প্রদান করে। | মার্কিন যুক্তরাষ্ট্রে, সিনিয়র এক্সিকিউটিভ সার্ভিস<br>(SES) ভবিষ্যতের নির্বাহীদের প্রস্তুত করার জন্য<br>পদ্ধতিগত নেতৃত্ব প্রশিক্ষণ এবং পরামর্শদানকে<br>একত্রিত করে )Sowa, ২০১৭)। কানাডা কর্মীদের<br>পদোন্নতি এবং পেশাদার উন্নয়নে সহায়তা করার জন্য<br>মন্ত্রণালয়ের মধ্যে ক্যারিয়ার কাউন্সেলিং ইউনিট চালু<br>করেছে )Bezanson et al, ২০১৬)। নরওয়ে<br>মনস্তাত্ত্বিক সহায়তা এবং কর্মজীবনের ভারসাম্য<br>কর্মসূচির উপর জোর দেয় )Martin, ২০১৬)।                                                       | ডিএসএস অফিসারদের<br>জন্য কোনও<br>কাঠামোগত ক্যারিয়ার<br>পরামর্শ, পরামর্শদাতা<br>বা মানসিক সহায়তা<br>নেই। |
| প্রণোদনা এবং<br>বিকেন্দ্রীকরণ     | স্বাস্থ্য খাত গ্রামীণ<br>ডাক্তারদের জন্য<br>প্রণোদনা (আবাসন)<br>প্রদান করে।              | নামিবিয়ায়, শিক্ষকরা প্রত্যন্ত অঞ্চলে চাকরি করার<br>জন্য পদোন্নতি এবং অতিরিক্ত ভাতার সুবিধা পান<br>)Haone, (২০১৮। ইন্দোনেশিয়া প্রত্যন্ত অঞ্চলে<br>চাকরির জন্য আর্থিক এবং অ আর্থিক উভয় ধরনের-<br>) অনুপ্রেরণা প্রদান করেArgiropoulos et<br>al., (২০২৩। দক্ষিণ আফ্রিকা গ্রামীণ বা সুবিধাবঞ্চিত<br>অঞ্চলে চাকরি গ্রহণকারীদের ভাতা এবং দ্রুত<br>ক্যারিয়ার অগ্রগতি প্রদান করে একই ধরনের সুবিধা<br>নিশ্চিত করে )Duval, (২০২১।                                                                          | প্রত্যন্ত অঞ্চলে নিযুক্ত<br>কর্মকর্তারা কোনও<br>প্রণোদনা বা স্বীকৃতি পান<br>না।                           |
| বৈচিত্র্য এবং<br>অন্তর্ভুক্তি     | বিচার বিভাগ আরও<br>বেশি মহিলা নিয়োগ<br>এবং পদোন্নতির জন্য<br>নীতিমালা চালু করেছে।       | কানাডা পদোন্নতির ক্ষেত্রে লিঙ্গ সমতা নিশ্চিত করে<br>এবং মহিলাদের জন্য নমনীয় কর্মনীতি প্রদান করে<br>)Beletskaya, (২০২০। সুইডেন সকল<br>মানবসম্পদ অনুশীলনে লিঙ্গ ও সমতার বিবেচনাকে<br>মূলধারায় নিয়ে আসে, এবং সকল কর্মচারীর জন্য<br>ন্যায্য আচরণ ও কর্মজীবনের অগ্রগতি প্রচার করে<br>)Anderson et al., (২০১৮। নিউজিল্যান্ড<br>কর্মজীবনের ভারসাম্য বজায় রাখা এবং লিঙ্গ<br>নির্বিশেষে কর্মীদের জন্য ন্যায্য কর্মজীবন উন্নয়ন<br>নিশ্চিত করার লক্ষ্যে পিতামাতার ছুটি প্রদান করে<br>)Yang & Cheng, (২০২৪। | পদোন্নতি এবং সুযোগ-<br>বিধার ক্ষেত্রে লিঙ্গস<br>ডিএসএস অফিসারদের<br>জন্য সীমিত স্বীকৃতি।                  |
| ডিজিটাল<br>এইচআর এবং<br>প্রযুক্তি | a2i মন্ত্রণালয়গুলিতে<br>ডিজিটাল এইচআর<br>সমাধান লিভ-ই), ই-                              | এস্তোনিয়া একটি ই) এইচআর সিস্টেম-e-HR<br>system) চালু করেছে, যা কর্মীদের তথ্যের<br>রিয়েল টাইম ট্র্যাকিং প্রদান করে এবং সময়োপযোগী-<br>ও স্বচ্ছ পদোন্নতির সিদ্ধান্ত গ্রহণে সহায়তা করে।                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ডিএসএস এ কোনও-<br>ডিজিটাল এইচআর<br>সিস্টেম নেই;<br>কর্মক্ষমতা মূল্যায়ন                                   |

|  |                      |                                                                                                                                                                                                                 |                                   |
|--|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
|  | তৈরি (ফাইলিং করেছেন। | ডেনমার্ক সম্পূর্ণরূপে সমন্বিত ই গভর্নমেন্ট এইচআর-পোর্টাল পরিচালনা করে। অন্যান্য ইউরোপীয় দেশ যেমন অস্ট্রিয়া, বেলজিয়াম, বুলগেরিয়া, সাইপ্রাস ইত্যাদিও ই এইচআর সিস্টেম গ্রহণ করেছে- )Strohmayer & Kabst, (২০০৯। | ম্যানুয়াল এবং কাগজ-ভিত্তিক থাকে। |
|--|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|

### ৩.৭ ডিএসএস অফিসারদের তিনটি গ্রুপের মধ্যে এফজিডি'র তুলনামূলক বিশ্লেষণ

সারণি ৯: ডিএসএস অফিসারদের তিনটি গ্রুপের মধ্যে এফজিডি'র তুলনামূলক বিশ্লেষণ

| বিষয়বস্তু                                | সমাজসেবা কর্মকর্তা (SSO)                                                                                                                                          | সহকারী সমাজসেবা কর্মকর্তা (ASSO)                                                                                                                                              | উপ) পরিচালক-DD)                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ক্যারিয়ারে প্রবেশ এবং প্রাথমিক প্রত্যাশা | কম থেকে মাঝারি প্রত্যাশা নিয়ে প্রবেশ করেছিলেন; অনেকেই স্থবিরতার কাছে পদত্যাগ করেছিলেন। কেউ কেউ কাঠামোগত পদোন্নতি এবং উন্নত জীবনের আশা করেছিলেন।                  | উচ্চ প্রত্যাশা নিয়ে প্রবেশ করেছিলেন, কিন্তু প্রশিক্ষণ, ডিজিটাল সরঞ্জাম, স্বীকৃতি এবং কাজের বিবরণের অভাবে শীঘ্রই হতাশার মুখোমুখি হন।                                          | বিশাল প্রত্যাশা নিয়ে এসেছিলেন, কিন্তু প্রত্যন্ত অঞ্চলে পোস্টিং এবং চাকরির বিবরণের অভাব সময়ের সাথে সাথে প্রেরণা হ্রাস করেছে।                          |
| বর্তমান ক্যারিয়ারের পথ এবং অগ্রগতি       | পদোন্নতির কোনও স্পষ্ট সময়সূচী নেই; পদোন্নতি শূন্যপদ, মৃত্যু বা অবসরের উপর নির্ভর করে। রাজনৈতিক প্রভাব প্রাধান্য পায়। কার্যকরী পরিবর্তন অনুপস্থিত।               | পদোন্নতি অনিয়মিত এবং অপ্রত্যাশিত। কর্মকর্তারা বছরের পর বছর ধরে একই গ্রেডে থাকেন। লবিং এবং রাজনীতির পক্ষে মেধাতন্ত্র উপেক্ষা করা হয়।                                         | একই গ্রেডে ১০-২০ বছর ধরে স্থবিরতা। বহিরাগত তদবির এবং আমলাতান্ত্রিক বিলম্বের প্রভাবে পদোন্নতি। ক্যারিয়ারের অগ্রগতির জন্য উপযুক্ত কাঠামো নেই।           |
| ক্যারিয়ার পরিকল্পনা ও উন্নয়নের সুযোগ    | প্রশিক্ষণ আছে কিন্তু যোগ্যতার ভিত্তিতে নয়; একই কর্মকর্তা বারবার নির্বাচিত হচ্ছেন। কর্মসূচী মূলত শিশু সুরক্ষার উপর দৃষ্টি নিবদ্ধ করে, ক্যারিয়ার বৃদ্ধির উপর নয়। | জুনিয়র অফিসারদের মূলত প্রশিক্ষণ থেকে বাদ দেওয়া হয়; প্রোগ্রামগুলি কেবল উর্ধ্বতন অফিসারদেরই উপকার করে। কর্মক্ষমতা মূল্যায়ন এবং কর্মজীবনের অগ্রগতির মধ্যে কোনও যোগসূত্র নেই। | প্রশিক্ষণের সুযোগ সীমিত; মাঠ পর্যায়ের কর্মকর্তারা বঞ্চিত। কাঠামোগত ক্যারিয়ার উন্নয়ন এবং নেটওয়ার্কিংয়ের অভাব। পুরস্কার ACR নম্বরের মধ্যে সীমাবদ্ধ। |
| ক্যারিয়ারের অগ্রগতিতে চ্যালেঞ্জগুলি      | ১০-১৫ বছর ধরে স্থবির পদ; রাজনৈতিক তদবির ও স্বজনপ্রীতি; কাঠামোগত পদোন্নতি নীতির অভাব;                                                                              | ৮+ বছর ধরে পদোন্নতি ছাড়াই; রাজনৈতিক হস্তক্ষেপ ও তদবির প্রাধান্য; কোনও নির্দেশনা বা ন্যায্য                                                                                   | কোন সময়সীমাবদ্ধ পদোন্নতি ব্যবস্থা নেই; প্রশাসনিক ক্যাডার উচ্চতর পদ দখল করে - রাজনৈতিক ও অনানুষ্ঠানিক                                                  |

|                             |                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                             | প্রাতিষ্ঠানিক অবহেলা<br>(মন্ত্রণালয় কর্তৃক উপেক্ষা করা)                                                                                                                                                                                | বদলি নীতি নেই; অস্পষ্ট প্রশিক্ষণ/পদোন্নতির অনুশীলন                                                                                                                                                                                               | নেটওয়ার্কিং ব্যবস্থা প্রাধান্য পেয়েছে; মানব সম্পদ এবং নীতি কাঠামোর অভাব; মানব সম্পদের ঘাটতি                                                                                                                                                        |
| প্রেরণা এবং কাজের সন্তুষ্টি | কম চাপ, স্বচ্ছ আয়, পারিবারিক জীবনের কারণে মাঝারি তৃপ্তি; কিন্তু ক্যারিয়ার বৃদ্ধির অভাবে হতাশ।                                                                                                                                         | মিশ্র অনুভূতি: পদোন্নতি না পেয়ে অসন্তুষ্ট, কাজের চাপ বেশি, স্বীকৃতির অভাব, কিন্তু হালাল আয়, পারিবারিক সময় এবং তৃণমূল স্তরের মানুষের সেবা করে সন্তুষ্ট।                                                                                        | সাধারণত কম সন্তুষ্টি। একই ভূমিকায় আটকে থাকা, স্বীকৃতির অভাবে হতাশ, কিন্তু হালাল আয়, পরিবার এবং সুবিধাবঞ্চিত মানুষের সেবা করার দ্বারা অনুপ্রাণিত।                                                                                                   |
| উন্নতির জন্য পরামর্শ        | সমাজকর্মকে পেশা হিসেবে স্বীকৃতি দিন; সেক্টর-নির্দিষ্ট ক্যারিয়ার ট্র্যাক তৈরি করুন; স্পষ্ট শ্রেণিবিন্যাস সহ সাংগঠনিক সংশোধন করুন; কর্মক্ষমতা-ভিত্তিক পদোন্নতি এবং স্বচ্ছতা প্রবর্তন করুন; আন্তর্জাতিক সংস্থাগুলির সাথে সংযোগ তৈরি করুন। | পদোন্নতির স্পষ্ট সময়সীমা নির্ধারণ; কর্মক্ষমতা-ভিত্তিক মূল্যায়ন বাস্তবায়ন; প্রশিক্ষণে সমান সুযোগ নিশ্চিত করা; রাজনৈতিক প্রভাবের বিরুদ্ধে জবাবদিহিতা; জুনিয়র অফিসারদের মাঠ পর্যায়ের কাজের স্বীকৃতি; পদোন্নতি/পদোন্নতির নিরীক্ষা পরিচালনা করা। | সময়সীমা সহ স্বচ্ছ পদোন্নতি নীতি; ডিএসএস-এর জন্য এনক্যাড্রেমেন্ট প্রোগ্রাম; প্রশিক্ষণকে ক্যারিয়ারের অগ্রগতির সাথে সংযুক্ত করা; অন্যান্য দেশের সেরা অনুশীলন গ্রহণ করা; পেশাদার, স্বাধীন এইচআর সিস্টেম; মাঠ পর্যায়ের কর্মী বৃদ্ধি এবং বিকেন্দ্রীকরণ। |

এই সারণীতে FGD থেকে প্রাপ্ত বিষয়বস্তুর তুলনামূলক বিশ্লেষণ উপস্থাপন করা হয়েছে। এখানে, তিনটি FGD-তে তিন শ্রেণীর কর্মকর্তা অংশগ্রহণ করেছিলেন। সহকারী সমাজসেবা কর্মকর্তারা একটি FGD-তে অংশগ্রহণ করেছিলেন। সমাজসেবা কর্মকর্তারা অন্য একটি FGD-তে অংশগ্রহণ করেছিলেন এবং সহকারী পরিচালক এবং উপ-পরিচালকের মতো উচ্চপদস্থ কর্মকর্তারা অন্য একটি FGD-তে অংশগ্রহণ করেছিলেন। এটি ক্যারিয়ারে প্রবেশ, অগ্রগতি, উন্নয়নের সুযোগ, চ্যালেঞ্জ, প্রেরণা এবং সংস্কারের জন্য পরামর্শ সম্পর্কে তাদের দৃষ্টিভঙ্গি তুলে ধরে।

### ৩.৮ গুণগত তথ্য থেকে প্রাপ্ত সুপারিশ

#### সারণি ১০: গুণগত তথ্য থেকে প্রাপ্ত উত্তরদাতাদের সুপারিশ

| উপ-বিষয়বস্তু                           | মূল চিহ্নিত সমস্যাগুলি                               | দৃষ্টান্তমূলক উক্তি                                                                                                               |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| পদোন্নতি এবং কর্মজীবনের অগ্রগতি সংস্কার | কাজের বিবরণীতে স্পষ্টতার অভাব এবং বৈষম্যমূলক গ্রেডিং | "আমাদের কাজের বিবরণ স্পষ্ট করতে হবে এবং পদোন্নতির কাঠামো সংশোধন করতে হবে। একই গ্রেডে সহকারী পরিচালক থাকা বৈষম্যমূলক বলে মনে হয়।" |

|                              |                                                                         |                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                              | উচ্চ-স্তরের কয়েকটি পদের কারণে ক্যারিয়ারে স্থবিরতা                     | "আরও উচ্চ-স্তরের পদ তৈরি করলে অফিসারদের পরিচয় সংকটের সম্মুখীন হওয়া থেকে রক্ষা পাবে। এমনকি একজন পুলিশ সাব-ইন্সপেক্টরও একজন সমাজসেবা কর্মকর্তার চেয়ে বেশি সম্মান পান।"                           |
|                              | সময়-সীমাবদ্ধ পদোন্নতি কাঠামোর অনুপস্থিতি                               | "একটি যথাযথ নিয়ন্ত্রিত এবং সময়সীমাবদ্ধ পদোন্নতি ব্যবস্থা চালু করা উচিত।" "একটি আইনত বলবৎ পদোন্নতি নীতি থাকা উচিত যাতে কর্মকর্তাদের চাকরির পাঁচ থেকে ছয় বছরের মধ্যে পদোন্নতি নিশ্চিত করা যায়।" |
|                              | অন্যায় এবং অস্বচ্ছ পদোন্নতি নীতি                                       | "যদি পরবর্তীতে পদোন্নতির সুযোগ না থাকে, তাহলে কাউকে প্রশিক্ষণ দিয়ে কী লাভ?" "ক্যারিয়ারের অগ্রগতির জন্য একটি স্পষ্ট পথ ছাড়া প্রকৃত চাকরির সন্তুষ্টি অর্জন করা অসম্ভব।"                          |
| প্রশিক্ষণ এবং পেশাগত উন্নয়ন | জাতীয় প্রতিষ্ঠানের সাথে সীমিত একীকরণ, বিষয়-নির্দিষ্ট প্রোগ্রামের অভাব | "বিপিএটিসিতে অন্যান্য বিভাগের সাথে সমন্বিতভাবে প্রশিক্ষণ পরিচালনা করা উচিত। বিষয়-নির্দিষ্ট ডিপ্লোমা প্রদানও লাভজনক হবে।"                                                                         |
|                              | কেন্দ্রীভূত প্রশিক্ষণ অ্যাক্সেসযোগ্যতা হ্রাস করে                        | "বিভিন্ন স্থানে দক্ষতা বৃদ্ধির জন্য বিভিন্ন প্রশিক্ষণ কর্মসূচির আয়োজনকে অগ্রাধিকার দিন।"                                                                                                         |
|                              | কোনও ফলো-আপ বা TOT প্রক্রিয়া নেই                                       | "BPATC-এর বিপরীতে, DSS-এর উপযুক্ত প্রশিক্ষণ পরিবেশের অভাব রয়েছে। TOT এবং ফলো-আপ প্রশিক্ষণ থাকা উচিত।" "কার্যকারিতা নিশ্চিত করার জন্য প্রশিক্ষণের পরে শক্তিশালী ফলো-আপ ব্যবস্থা থাকতে হবে।"       |
|                              | ডিএসএস ম্যান্ডেটের জন্য বিশেষায়িত প্রশিক্ষণ মডিউলের অভাব               | "সমাজের বিভিন্ন গোষ্ঠী, যেমন প্রতিবন্ধী শিশু, বয়স্ক ব্যক্তি এবং কিশোর-কিশোরীদের সাথে কাজ করার জন্য কার্যকর এবং বিশেষায়িত প্রশিক্ষণ মডিউল তৈরি করুন।"                                            |
|                              | প্রশিক্ষণের সুযোগের অসম বণ্টন                                           | "বিশেষ করে মাঠ পর্যায়ের কর্মকর্তাদের জন্য যোগ্যতা এবং চাহিদার ভিত্তিতে প্রশিক্ষণের সুযোগ ন্যায্যভাবে বণ্টন করা উচিত।"                                                                            |
| বেতন এবং আর্থিক প্রণোদনা     | বেতন স্কেল কাজের চাপ বা দায়িত্ব প্রতিফলিত করে না।                      | "বিদ্যমান বেতন স্কেল ন্যায্য নয়; এগুলিকে আপগ্রেড করা উচিত।" "বেতন স্কেল সমাজসেবা কর্মকর্তাদের দায়িত্ব এবং কাজের চাপকে ন্যায্যভাবে প্রতিফলিত করা উচিত।"                                          |
|                              | যেখানে পদোন্নতি ব্লক করা হয়েছে সেখানে বিকল্প স্বীকৃতির অভাব            | "যদি ব্লক পোস্টগুলি সমাধান করা না যায়, তাহলে পরীক্ষার মাধ্যমে যাচাই করা আর্থিক সুবিধা প্রদান সাময়িক তৃপ্তি হিসেবে কাজ করতে পারে।"                                                               |

|                               |                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                               | শহর ও গ্রামীণ পোস্টিংয়ের মধ্যে বৈষম্য                    | "প্রত্যন্ত অঞ্চলে কর্মরত কর্মকর্তাদের জন্য প্রণোদনা প্রদান করুন।"                                                                                                                                                                               |
| সাংগঠনিক ও কাঠামোগত সংস্কার   | সিনিয়র পদের অভাব এবং অতিরিক্ত কেন্দ্রীকরণ                | "একজন অধ্যক্ষ বা উপাধ্যক্ষের একাধিক শাখার তত্ত্বাবধানের পরিবর্তে, নিবেদিতপ্রাণ নিয়োগ প্রশিক্ষণের মান বৃদ্ধি করবে এবং কাজের চাপ কমাতে।" "ইউনিয়ন পর্যায়ে বিকেন্দ্রীকরণ এবং নতুন পদ সৃষ্টির ফলে পরিষেবা প্রদান এবং কর্মজীবনের সুযোগ উন্নত হবে।" |
|                               | দুর্বল সমিতি এবং ইউনিয়ন                                  | "সমিতি বা ট্রেড ইউনিয়নগুলিকে আরও কার্যকর করার জন্য নীতিমালা প্রণয়ন করা উচিত।"                                                                                                                                                                 |
|                               | পদোন্নতি/পদোন্নতির ক্ষেত্রে রাজনৈতিক হস্তক্ষেপ এবং বৈষম্য | "প্রচারে রাজনৈতিক প্রভাব কমিয়ে আনা উচিত।" "লিঙ্গ এবং স্থান নির্বিশেষে সমান প্রবেশাধিকার এবং সুযোগ নিশ্চিত করা।"                                                                                                                                |
| কল্যাণ, পরামর্শ এবং এক্সপোজার | কাঠামোগত ক্যারিয়ার পরামর্শ এবং মানসিক সহায়তার অভাব      | "কর্মকর্তাদের ক্যারিয়ার কাউন্সেলিং এবং একটি নির্দিষ্ট সময় পরে একজন মনোবিজ্ঞানীর কাছ থেকে পরামর্শ নেওয়া উচিত।"                                                                                                                                |
|                               | সীমিত আন্তর্জাতিক এক্সপোজার সুযোগ                         | "কর্মকর্তাদের বিদেশে সমাজসেবা ব্যবস্থা পরিদর্শন করা এবং শিক্ষা সফরে অংশগ্রহণ করা উচিত।"                                                                                                                                                         |
|                               | NSSS-এর ধীর বাস্তবায়ন                                    | "এনএসএসএস ২০২৬ সালে শেষ হওয়ার কথা, কিন্তু অগ্রগতি খুবই ধীর। এর পূর্ণ বাস্তবায়ন আমাদের কাজে আরও বেশি গুরুত্ব আনবে।"                                                                                                                            |

## চতুর্থ অধ্যায়: আলোচনা

এই গবেষণায় ডিএসএস অফিসের বর্তমান কর্মজীবন পরিকল্পনা এবং পেশাদার উন্নয়ন অনুশীলন তদন্ত করার উদ্দেশ্য রয়েছে। গবেষণার ফলাফল থেকে দেখা যায় যে সমাজসেবা বিভাগের (ডিএসএস) মধ্যে কর্মজীবন পরিকল্পনা এবং পেশাদার বৃদ্ধির উপর প্রাতিষ্ঠানিক এবং কাঠামোগত বাধাগুলির উল্লেখযোগ্য প্রভাব রয়েছে। ফলাফল থেকে আরও জানা যায় যে উচ্চ স্তরের পদের অভাব এবং যোগ্যতার চেয়ে পিএসসি সিরিয়াল সিস্টেমের প্রতি অগ্রাধিকার কর্মকর্তাদের সময়সীমাবদ্ধ পদোন্নতিতে বাধা সৃষ্টি করে। অতএব, ব্যতিক্রমী কর্মক্ষমতা থাকা সত্ত্বেও কর্মকর্তারা পদোন্নতি পান না। এর ফলে কর্মজীবনে স্থবিরতা, হতাশা এবং তাদের কাজের প্রতি হতাশা দেখা দেয়। Kanter (২০১৯) আরও দেখেছে যে, কর্মজীবনে স্থবিরতা এবং উচ্চ পদের প্রতি গতিশীলতার অভাব কর্মীদের নিরুৎসাহিত করে যা এই গবেষণার ফলাফলের অনুরূপ। সঠিক কর্মজীবন পথের এই অনুপস্থিতি, দীর্ঘমেয়াদী সাংগঠনিক দৃষ্টিভঙ্গির দিকে তাদের লক্ষ্যকে সামঞ্জস্য করার জন্য কর্মীদের প্রেরণা হ্রাস করে। Latan et al., ২০২২ and Wang et al., ২০২৪ এর ক্যারিয়ার পরিকল্পনার উপর গবেষণা অনুসারে, স্পষ্ট পদোন্নতির সম্ভাবনা হল কর্মচারীদের প্রেরণা, চাকরির সন্তুষ্টি এবং জনসেবায় ধরে রাখার অন্যতম গুরুত্বপূর্ণ কারণ।

প্রধান মূল্যায়ন যন্ত্র, বার্ষিক গোপনীয় প্রতিবেদন (ACR), পুরানো এবং বেশিরভাগই প্রতীকী বলে মনে করা হত। কর্মকর্তারা পর্যবেক্ষণ করেছেন যে কর্মক্ষমতার পরিবর্তে, স্বীকৃতি প্রায়শই ব্যক্তিগত সম্পর্ক বা পক্ষপাতের উপর নির্ভর করে। এই ফলাফলগুলি গবেষণার সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ যা দেখায় যে যখন মেধা-ভিত্তিক পদোন্নতির চেয়ে পদ্ধতিগত সম্মতি প্রাধান্য পায়, তখন সরকারি উদ্যোগে কর্মক্ষমতা মূল্যায়ন ব্যবস্থা সাধারণত ব্যতিক্রমী কর্মক্ষমতার জন্য স্বীকৃতি প্রদানে ব্যর্থ হয় (Oliveira et al., ২০২৪; Sudrajat, ২০২৩)। স্পষ্ট প্রতিক্রিয়া এবং উন্নয়নমূলক মূল্যায়ন ব্যবস্থার অভাবের কারণে কর্মীদের ন্যায়বিচার এবং পেশাদার স্ব-কার্যকারিতার অনুভূতি দুর্বল হয়ে পড়ে, যা সবই কাজের সন্তুষ্টি এবং সাংগঠনিক লক্ষ্য অর্জনের জন্য অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ। অধিকন্তু, দক্ষতা উন্নয়ন এবং কর্মজীবনের অগ্রগতিতে বৈষম্য আরও তীব্র হয় প্রশিক্ষণের বিকল্পের অভাবের কারণে, বিশেষ করে মাঠ পর্যায়ের কর্মকর্তাদের ক্ষেত্রে। কর্মজীবনের বৃদ্ধির উপর প্রভাব ফেলার পাশাপাশি, এটি কেন্দ্রীয় অফিসের বাইরে স্থানীয় পর্যায়ে কর্মরত কর্মীদের মধ্যে আত্মবিশ্বাস এবং মনোবল হ্রাস করে। ক্ষমতা এবং দক্ষতা বৃদ্ধির সুযোগের ক্ষেত্রে এই ধরনের অসম অ্যাক্সেস সরকারি খাতের মানব সম্পদের উপর গবেষণার সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ, যা কর্মীদের সম্পৃক্ততা এবং ধরে রাখার ক্ষেত্রে ন্যায্য এবং চলমান পেশাদার উন্নয়নের মূল্য তুলে ধরে (Mishra, ২০২৪; Olowu, ২০২৪)। মানবসম্পদ উন্নয়ন তত্ত্ব অনুসারে, কর্মকর্তারা যদি বিশ্বাস করেন যে তাদের কোম্পানি তাদের সম্ভাবনার উপর বিনিয়োগ করছে তবে তাদের নিবেদিতপ্রাণ এবং অনুপ্রাণিত হওয়ার সম্ভাবনা বেশি (Armstrong & Taylor, ২০২৩)।

অন্যান্য উল্লেখযোগ্য বাধাগুলির মধ্যে রয়েছে কাজের চাপ এবং সম্পদের সীমাবদ্ধতা। কর্মকর্তাদের দাবি করা হয়েছে যে তাদের অনুমোদিত সুযোগের বাইরে কাজ দেওয়া হয়েছে, এবং ডিজিটাল সরঞ্জামের অভাব, অপরিপািত অবকাঠামো এবং পরিবহন সহায়তার অভাব প্রেরণা এবং কাজের দক্ষতা হ্রাস করেছে। অন্যান্য উন্নয়নশীল দেশের পরিস্থিতিতেও একই রকম প্রবণতা লক্ষ্য করা গেছে, যেখানে সম্পদের সীমাবদ্ধতা এবং ভারী কাজের চাপের কারণে সরকারি খাতের কর্মক্ষমতা এবং কাজের সন্তুষ্টি প্রতিকূলভাবে প্রভাবিত হয় (Inegbedion et al., ২০২০; Nguyen & Tuan, ২০২২)। এই উপাদানগুলি দায়িত্ব এবং পুরস্কারের মধ্যে ভারসাম্যহীনতা প্রদর্শন করে প্রেরণা এবং কাজের সন্তুষ্টিকে আরও দুর্বল করে।

সাংগঠনিক সংস্কৃতিতে বৈষম্য এবং অবিচারের কারণে এই সমস্যাগুলি আরও খারাপ হয়। প্রশিক্ষণ এবং স্বীকৃতির সিদ্ধান্তের উপর রাজনৈতিক প্রভাব এবং স্বজনপ্রীতির প্রভাব কর্মীদের নিরুৎসাহিত করে। নন-ক্যাডার অফিসার এবং রিপোর্ট করা মহিলাদের কম অগ্রাধিকার দেওয়া হচ্ছে, সীমিত স্বীকৃতি এবং পদোন্নতিতে বাধাও পরিলক্ষিত হচ্ছে। এই ফলাফল গবেষণার সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ

যা দেখায় যে পক্ষপাতদুষ্ট সাংগঠনিক অনুশীলনগুলি কীভাবে সমতা, কর্মীদের প্রেরণা এবং পাবলিক প্রতিষ্ঠান ছেড়ে যাওয়ার পরিকল্পনাকে প্রভাবিত করে (Baraka, ২০২৪)। অতএব, নৈতিকভাবে প্রয়োজনীয় হওয়ার পাশাপাশি, একটি ন্যায়সঙ্গত এবং অন্তর্ভুক্তিমূলক ক্যারিয়ার পরিকল্পনা প্রক্রিয়াও ডিএসএসের মধ্যে ধরে রাখা এবং লিঙ্গ সমতা বৃদ্ধির জন্য একটি গণনা করা কৌশল। তবে, এই বাধা সত্ত্বেও, সহায়ক আন্তঃব্যক্তিক সম্পর্কগুলি স্থিতিস্থাপকতার একটি উল্লেখযোগ্য উৎস ছিল। মহিলা অফিসাররা নিরাপদ, সহায়ক এবং উৎসাহব্যঞ্জক কর্মপরিবেশের কথা জানিয়েছেন এবং অফিসাররা সহযোগিতামূলক এবং সহায়ক দলগত পরিবেশকে চিহ্নিত করেছেন যা আত্মীয়তার অনুভূতি তৈরি করে। এটিও লক্ষণীয় যে উর্ধ্বতন প্রশাসকদের ইতিবাচক নেতৃত্ব উৎসাহব্যঞ্জক ছিল। এটি এমন গবেষণার সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ যা দেখায় যে অন্তর্ভুক্তিমূলক নেতৃত্ব, সামাজিক মূলধন এবং কলেজিয়াল সমর্থন আমলাতান্ত্রিক সংস্থাগুলিতে পদ্ধতিগত এবং কাঠামোগত সীমাবদ্ধতার ক্ষতিকারক প্রভাব কমাতে পারে (Dai & Fang, ২০২৩; YijldIJz, ২০২৫)। শক্তিশালী কাঠামোগত প্রণোদনার অভাবে, এই ধরনের সহায়ক পরিবেশের অস্তিত্ব কর্মীদের প্রেরণা এবং কাজের সন্তুষ্টি বজায় রাখতে সহায়তা করে।

গবেষণার সামগ্রিক ফলাফল দ্বৈত বাস্তবতার দিকে ইঙ্গিত করে: যদিও আন্তঃব্যক্তিক সহায়তা এবং কার্যকর নেতৃত্ব গুরুত্বপূর্ণ বাফার হিসেবে কাজ করে, প্রাতিষ্ঠানিক, পদ্ধতিগত এবং সম্পদ-সম্পর্কিত বাধাগুলি ক্যারিয়ারের অগ্রগতি এবং প্রেরণাকে সীমাবদ্ধ করে। গবেষণার ফলাফল নিঃসন্দেহে প্রমাণ করেছে যে ডিএসএস-এ সঠিক ক্যারিয়ার পরিকল্পনার অভাব কর্মীদের প্রেরণা, কাজের সন্তুষ্টি এবং ডিএসএস-এর সামগ্রিক কর্মক্ষমতার উপর প্রভাব ফেলে। এই কাঠামোগত চ্যালেঞ্জগুলি মোকাবেলা, কর্মক্ষমতা মূল্যায়ন আধুনিকীকরণ, ধারাবাহিক প্রশিক্ষণের সুযোগ নিশ্চিত করা এবং একটি অন্তর্ভুক্তিমূলক সাংগঠনিক সংস্কৃতি গড়ে তোলার মাধ্যমে ডিএসএস কর্মকর্তাদের দক্ষতা, প্রেরণা এবং কাজের সন্তুষ্টি বৃদ্ধি করা যেতে পারে। এটি শেষ পর্যন্ত কর্মীদের পরিষেবা প্রদান এবং ক্যারিয়ারের অগ্রগতি উন্নত করবে।

## পঞ্চম অধ্যায়: উপসংহার এবং সুপারিশ

### ৫.১ উপসংহার

এই গবেষণায় ডিএসএস কর্মকর্তাদের বর্তমান ক্যারিয়ার পরিকল্পনা এবং পেশাদার উন্নয়ন অনুশীলনের তদন্ত করা হয়েছে, যা ক্যারিয়ার উন্নয়ন এবং বৃদ্ধির চ্যালেঞ্জগুলি অন্বেষণ করে। এছাড়াও, এই সমস্যাগুলি মোকাবেলা করার জন্য সম্ভাব্য সংস্কার সম্পর্কে কিছু সুপারিশ করা হয়েছে। ফলাফলগুলি স্পষ্ট ক্যারিয়ার পরিকল্পনার অভাব, প্রশিক্ষণের সুযোগ, ACR-এর মতো অকার্যকর কর্মক্ষমতা মূল্যায়ন সরঞ্জামের মতো স্পষ্ট ক্যারিয়ার পরিকল্পনার অভাবের কারণে প্রেরণা এবং চাকরির সন্তুষ্টি কীভাবে প্রভাবিত হয় তার একটি বিস্তৃত ধারণা প্রদর্শন করে। তদুপরি, সরবরাহ সীমাবদ্ধতা, কেন্দ্রীয় এবং স্থানীয় স্তরের মধ্যে বৈষম্য এবং দক্ষতা উন্নয়ন উদ্যোগের অভাব কর্মকর্তাদের তাদের পূর্ণ সম্ভাবনা বুঝতে বাধা দেয়। অতএব, তারা সমাজের বৃহত্তর স্বার্থে অর্থপূর্ণভাবে অবদান রাখতে ব্যর্থ হয়েছে। জাতীয় এবং আন্তর্জাতিক সেবা অনুশীলনগুলি পরামর্শ দেয় যে কর্মক্ষমতা-ভিত্তিক পদোন্নতি, স্পষ্টভাবে সংজ্ঞায়িত ক্যারিয়ার পথ এবং ক্রমাগত পেশাদার উন্নয়ন কর্মসূচিগুলি কর্মীদের প্রেরণা এবং চাকরির সন্তুষ্টি উল্লেখযোগ্যভাবে উন্নত করতে পারে। এছাড়াও, সরকারি খাতের কর্মক্ষমতা, প্রেরণা এবং চাকরির সন্তুষ্টি বৃদ্ধির জন্য সমন্বিত দক্ষতা-ভিত্তিক প্রশিক্ষণ, মনস্তাত্ত্বিক সহায়তা এবং কৌশলগত পরিকল্পনা প্রয়োজন। সিঙ্গাপুর, কানাডা, যুক্তরাজ্য, এস্তোনিয়া, মালয়েশিয়া এবং দক্ষিণ কোরিয়া এর চমৎকার উদাহরণ।

সুতরাং, গবেষণাটি এই সিদ্ধান্তে উপনীত হয়েছে যে টেকসই কর্মী উন্নয়নের জন্য ব্যাপক নীতিগত সংস্কার প্রয়োজন। যদিও কর্মকর্তারা কাঠামোগত এবং প্রাতিষ্ঠানিক সীমাবদ্ধতার সাথে জীবনযাপনে নমনীয়তা এবং অভিযোজনযোগ্যতা প্রদর্শন করেন, একটি সহায়ক পরিবেশ, পর্যাপ্ত জনবল এবং সরবরাহ, উন্নত মূল্যায়ন এবং স্বীকৃতি ব্যবস্থা এবং পদোন্নতি এবং ধারাবাহিক উন্নয়নে বিশ্বব্যাপী সেবা অনুশীলন থেকে শিক্ষা নেওয়া এই সংস্কারগুলির প্রধান লক্ষ্য হওয়া উচিত। ডিএসএস আরও তথ্য-চালিত এবং দক্ষ কর্মী তৈরি করতে পারে যা এই সমস্যাগুলি সমাধান করে জনসেবা সরবরাহ এবং শাসনের পরিবর্তনশীল চাহিদা পূরণ করতে পারে।

### ৫.২ সুপারিশমালা

সমাজসেবা বিভাগের কর্মকর্তাদের ক্যারিয়ার (ডিএসএস)র উন্নয়ন, প্রেরণা এবং প্রাতিষ্ঠানিক দক্ষতা উন্নত করার জন্য মূল তথ্যাদাতা সাক্ষাৎকার এর পরামর্শের ভিত্তিতে সুপারিশগুলি তৈরি করা হয়েছে (এফজিডি) এবং ফোকাস গ্রুপ আলোচনা (কেআইআই), পাশাপাশি প্রাসঙ্গিক জাতীয় ও আন্তর্জাতিক সেবা অনুশীলনের বিশ্লেষণের উপর ভিত্তি করে।

১ ডিএসএস অফিসারদের স্পষ্টভাবে সংজ্ঞায়িত চাকরির বিবরণ : স্পষ্টভাবে সংজ্ঞায়িত চাকরির বিবরণ এবং চাকরির নির্দিষ্টকরণ . ছাড়াই একাধিক ভূমিকা পালন করতে হয়। কখনও কখনও তাদের ভূমিকা ওভারল্যাপিং থাকে এবং অস্পষ্টতা তৈরি করে। তারা উচ্চ প্রত্যাশা নিয়ে চাকরিতে যোগদান করেছিলেন কিন্তু যোগদানের পর তারা হতাশ হয়ে পড়েন। এই চ্যালেঞ্জগুলি বিবেচনা করে, সমস্ত পদের জন্য স্পষ্টভাবে সংজ্ঞায়িত চাকরির বিবরণ এবং চাকরির নির্দিষ্টকরণ থাকা উচিত। আর্থিক এবং অ আর্থিক উভয়-চাকরি থেকে কী লাভ হবে।

২ সমাজসেবা কর্মকর্তাদের ক্যারিয়ার স্থবিরতার চ্যালেঞ্জগুলি : সীমাবদ্ধ পদোন্নতি ব্যবস্থা প্রবর্তন করা-একটি স্বচ্ছ এবং সময় . চাকরির সন্তুষ্টি উন্নত করবে। ভারতের আইএএস আইপিএস পরিষেবাগুলির পদোন্নতি ব্যবস্থা অনুসরণ করে একটি স্বচ্ছ এবং/

সংজ্ঞায়িত শ্রেণিবিন্যাস রয়েছে। এটি নির্দিষ্ট মাইলফলক সহ স্পষ্ট ক্যারিয়ার সিডি নিশ্চিত করবে। সিডি বেয়ে উঠতে হলে নির্দিষ্ট সময়ের মধ্যে মাইলফলক অর্জন করতে হবে। অতএব, এটি ক্যারিয়ারের অগ্রগতি নিশ্চিত করবে এবং ন্যায্যতা নিশ্চিত করবে।

৩ অতিরিক্ত . মধ্য ও উচ্চ স্তরের পদ এবং বিশেষায়িত পদ তৈরি করুন উচ্চ স্তরের পদের অভাব এবং শূন্যপদ না থাকার কারণে : ডিএসএস কর্মকর্তারা পদোন্নতি পান না। নিয়মিত পদোন্নতি নিশ্চিত করার জন্য, ইউনিয়ন ও উপজেলা পর্যায়ে পরিচালক এবং উপলেভ-পরিচালকের মতো অতিরিক্ত সিনিয়র এবং মিড-লেভ পদ, যেমন উল্লম্ব গতিশীলতা প্রদান অপরিহার্য। অধিকন্তু, সিঙ্গাপুরের দ্বৈতযেমন) ট্র্যাক ক্যারিয়ার সিস্টেম অনুসরণ করে কার্যকরী বিশেষীকরণ ট্র্যাক-, শিশু সুরক্ষা, প্রতিবন্ধী ব্যবস্থাপনা, সামাজিক নিরাপত্তা ইত্যাদি চালু করা যেতে পারে। এই সমস্ত বিবেচনা করে (, কেন্দ্রীয় এবং স্থানীয় পর্যায়ে অফিসগুলির জন্য একটি কাঠামোগত অর্গানোগ্রাম তৈরি করা উচিত। এটি উচ্চ স্তরের পদের অভাবের সমস্যা সমাধান করবে এবং সমাজসেবায় বিশেষীকরণ নিশ্চিত করবে।

৪ মেধা ভিত্তিক পদোন্নতি চালু : মেধা এবং কর্মক্ষমতা ভিত্তিক পদোন্নতি নিশ্চিত করুন . করতে হবে। পদোন্নতির সিদ্ধান্ত কেবল পিএসসির ধারাবাহিক জ্যেষ্ঠতার উপর নির্ভর না করে কর্মক্ষমতা এবং যোগ্যতার উপর ভিত্তি করে হওয়া উচিত। এটি কর্মকর্তাদের ভালো কাজ করতে এবং সমাজের জন্য সেবা করতে অনুপ্রাণিত করবে। কানাডায়, পদোন্নতি কর্মক্ষমতা-সংযুক্ত এবং মেধা-ভিত্তিক যা সিনিয়র এক্সিকিউটিভ সার্ভিস মডেল হিসাবে পরিচিত। এটি জবাবদিহিতা এবং পুরস্কারের উৎকর্ষতাকে উৎসাহিত করবে। এই মডেলের লক্ষ্য হল সাংগঠনিক লক্ষ্যকে ব্যক্তিগত লক্ষ্যের সাথে সামঞ্জস্য করা। এই ব্যবস্থা গ্রহণের মাধ্যমে, মেধাতন্ত্রের সংস্কৃতি গড়ে তোলা যেতে পারে।

৫ বাংলাদেশ পাবলিক অ্যাডমিনিস্ট্রেশন ট্রেনিং সেন্টার : কাঠামোগত ও বৈচিত্র্যপূর্ণ প্রশিক্ষণ কর্মসূচি প্রাতিষ্ঠানিকীকরণ . )BPATC), প্রাসঙ্গিক বিশ্ববিদ্যালয় এবং বিশেষায়িত প্রতিষ্ঠানের মতো বিভিন্ন প্রতিষ্ঠানের সাথে অংশীদারিত্বের মাধ্যমে নির্দিষ্ট প্রশিক্ষণ কর্মসূচি প্রাতিষ্ঠানিকীকরণ করা উচিত। এই কর্মসূচিগুলিতে তাদের ভূমিকা পালনের জন্য নির্দিষ্ট দক্ষতার জন্য নির্দিষ্ট ডিপ্লোমা এবং উন্নত কোর্স প্রদান করা যেতে পারে। এছাড়াও, এই প্রশিক্ষণ কর্মসূচিগুলিকে ক্যারিয়ারের সিডির সাথে সংযুক্ত করা উচিত যেখানে তাদের পেশাদার অগ্রগতি নিশ্চিত করার জন্য মাইলফলক অর্জনের জন্য এই প্রশিক্ষণগুলি সম্পন্ন করতে হবে, যা দক্ষিণ কোরিয়ার ডিপ্লোমাসংযুক্ত প্রশিক্ষণের মডেলের অনুরূপ।-

৬ মাঠ পর্যায়ের কর্মকর্তাদের জন্য অ্যাক্সেসযোগ্যতা : প্রশিক্ষণের সুযোগ বিকেন্দ্রীকরণ এবং বৈচিত্র্যময়করণ . নিশ্চিত করার জন্য বিভাগীয় এবং জেলা পর্যায়ে প্রশিক্ষণ সুবিধা উপলব্ধ করা উচিত। জাপানের পদ্ধতিগত এবং নির্দিষ্ট দক্ষতা ভিত্তিক প্রশিক্ষণ-কাঠামোর অনুরূপ প্রশিক্ষণ কর্মসূচিতে আইন, আইসিটি, প্রতিবন্ধী ব্যবস্থাপনা, বয়স্কদের যত্ন, সামাজিক সুরক্ষা ইত্যাদির মতো বিশেষায়িত কোর্স চালু করা উচিত। এটি প্রযুক্তিগত সক্ষমতা বৃদ্ধি করবে এবং কর্মকর্তাদের উদীয়মান সামাজিক সমস্যাগুলি কার্যকরভাবে মোকাবেলা করার জন্য সজ্জিত করবে।

৭ আপ প্রশিক্ষণ অত্যন্ত অপরিহার্য। এই কৌশল-ক্রমাগত পেশাদার উন্নয়নের জন্য ফলো : ক্রমাগত পেশাদার উন্নয়ন . লটি মালয়েশিয়া অনুসরণ করে যা ক্রমাগত পেশাদার উন্নয়ন -মডেল নামে পরিচিত। তারা ক্রমাগত উন্নয়ন নিশ্চিত করার জন্য দেশী (সিপিডি) বিদেশী উভয় প্রশিক্ষণ প্রদান করে। এছাড়াও, প্রশিক্ষকদের প্রশিক্ষণ প্রোগ্রামগুলিকে প্রাতিষ্ঠানিকীকরণ করা উচিত। এটি (টিওটি) কর্মকর্তাদের দক্ষতা, উদ্ভাবন এবং বিশ্বব্যাপী দৃষ্টিভঙ্গি আরও উন্নত করবে।

৮ আজকাল : ক্যারিয়ার পরামর্শ এবং মনস্তাত্ত্বিক সহায়তা প্রদান . ক্যারিয়ার পরামর্শ এবং মনস্তাত্ত্বিক সহায়তা মানবসম্পদ ব্যবস্থাপনার একটি গুরুত্বপূর্ণ অংশ হয়ে উঠেছে। এত কাজের চাপ এবং পেশাদার চ্যালেঞ্জের সাথে, সমাজসেবা কর্মকর্তাদের তাদের

কাজের প্রতি অনুপ্রাণিত থাকা কঠিন হয়ে পড়ে। অতএব, হতাশা এবং মানসিক চাপ কমাতে নিয়মিত ক্যারিয়ার পরামর্শ এবং মনস্তাত্ত্বিক সহায়তা ব্যবস্থা চালু করা উচিত। এটি মানসিক সুস্থতা এবং টেকসই প্রেরণা নিশ্চিত করবে। অস্ট্রেলিয়া এবং যুক্তরাজ্যের সিভিল সার্ভিস প্রতিষ্ঠানগুলিও তাদের কর্মীদের ক্যারিয়ার পরামর্শ এবং মানসিক সহায়তা প্রদানের এই প্রক্রিয়াটি অনুশীলন করে।

৯ মধ্যে বিদ্যমান (ডিএসএস) গবেষণায় সমাজসেবা বিভাগের :এ কর্মক্ষমতা মূল্যায়ন ব্যবস্থার আধুনিকীকরণ-ডিএসএস . কর্মক্ষমতা মূল্যায়ন ব্যবস্থার ব্যাপক সংস্কারেরও সুপারিশ করা হয়েছে। বর্তমান বার্ষিক গোপনীয় প্রতিবেদন একটি (এসিআর) আধুনিক কর্মক্ষমতা মূল্যায়ন কাঠামো দিয়ে প্রতিস্থাপন করা উচিত যাতে ডিএসএস অফিসারদের কর্মক্ষমতার উপর ভিত্তি করে মূল্যায়ন করা যায়। পক্ষপাত কমাতে এবং ন্যায্যতা বৃদ্ধির জন্য, ডিএসএসউৎস মূল্যায়ন অন্তর্ভুক্ত করা যা সহকর্মী-এর উচিত বহু-, তত্ত্বাবধায়ক এবং অধস্তনদের কাছ থেকে ইনপুট অন্তর্ভুক্ত করে, যুক্তরাজ্যের সিভিল সার্ভিস কম্পিটেন্সি ফ্রেমওয়ার্ক এবং নিউজিল্যান্ডের ৩৬০ ডিগ্রি প্রতিক্রিয়া পদ্ধতি থেকে-অনুপ্রেরণা গ্রহণ করে। প্রকৃত কর্মক্ষমতার ফলে কর্মক্ষমতার মূল্যায়নকে পুরস্কার, প্রশিক্ষণ এবং পদোন্নতির সাথে সংযুক্ত করতে হবে, অনেকটা দক্ষিণ কোরিয়ার কর্মক্ষমতা চুক্তি ব্যবস্থার মতো। উন্মুক্ততা এবং ডেটাচালিত মূল্যায়ন আরও উন্নত করার জন্য-, সিঙ্গাপুর এবং এস্টোনিয়ার ই এইচআর মডেলের অনুকরণে একটি ডিজিটাল-কর্মক্ষমতা ব্যবস্থাপনা ব্যবস্থা প্রতিষ্ঠা করা উচিত। এই প্রচেষ্টাগুলি আমলাতান্ত্রিক আনুষ্ঠানিকতা থেকে পেশাদার বৃদ্ধি, শেখা এবং প্রেরণার জন্য একটি কার্যকর উপকরণে কর্মক্ষমতা মূল্যায়নকে রূপান্তরিত করতে অবদান রাখবে।

১০) জাতীয় সামাজিক নিরাপত্তা কৌশল .NSSS) বাস্তবায়ন ত্বরান্বিত করা প্রাতিষ্ঠানিক প্রাসঙ্গিকতা উন্নত করতে এবং : DSS-এর পেশাদার ভাবমূর্তি মজবুত করতে, জাতীয় সামাজিক নিরাপত্তা কৌশল )NSSS) সমন্বয়যোগ্য এবং সম্পূর্ণ বাস্তবায়নকে সর্বোচ্চ অগ্রাধিকার দেওয়া উচিত। বিদ্যমান অগ্রগতি এখনও ধীর থাকায় নির্দিষ্ট পর্যবেক্ষণ এবং মূল্যায়ন ব্যবস্থা স্থাপন করা উচিত।

## তথ্যসূত্র

- Abdullah, A. H., Munawir, M., & Susanti, R. (2025). Continuing Professional Development (CPD) Models for Islamic Education Teachers in Malaysia and Indonesia. *Ar-Fachruddin: Journal of Islamic Education*, 2(1), 44-57.
- Ahmed, R. (2021). *Public sector human resource management in Bangladesh: Challenges and opportunities*. Dhaka: University Press Limited.
- Andersson, E., Johansson, M., Lidestav, G., & Lindberg, M. (2018). Constituting gender and gender equality through policy: the political of gender mainstreaming in the Swedish forest industry. *Equality, diversity and inclusion: An international journal*, 37(8), 763-779.
- Argyropoulou, M., Aprilia, W., Argyropoulou, R., & Tzavara, D. (2023). Exploring the impact of financial and non-financial motives on employee performance: A survey of Indonesian employees. *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research (IJBESAR)*, 16(1), 40-53.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management*. Kogan Page Publishers.
- Baraka, N. (2024). *The Experience of African American Women of Implicit Bias and Receiving Equal Remuneration and Motivation in Workplace Settings* (Doctoral dissertation, Northcentral University).
- Beletskaya, M. Y., & Zotova, E. A. (2020). Towards gender equality in the labour markets of Canada, USA and Russia: an overview of progress in achievement of international commitments. *Population and Economics*, 4(1), 38-50.
- Bezanson, L., Hopkins, S., & Neault, R. A. (2016). Career guidance and counselling in Canada: Still changing after all these years. *Canadian Journal of Counselling and Psychotherapy*, 50(3).
- Chopra, S., Kakani, R. K., & Gupta, V. (2014). Preparing IAS Officer Trainees for the Role of District Magistrate: A Competency-based Approach. *Chopra, Sanjeev, Kakani, Ram Kumar and Gupta, Vishal, Preparing IAS Officer Trainees for the Role of District Magistrate: A Competency-Based Approach, Indian Institute of Management Ahmedabad Working Paper Series, WP2014-07-02*.

- Dai, X., & Fang, Y. (2023). Does inclusive leadership affect the organizational socialization of newcomers from diverse backgrounds? The mediating role of psychological capital. *Frontiers in psychology, 14*, 1138101.
- Davis, G., & Rhodes, R. A. (2020). From hierarchy to contracts and back again: reforming the Australian public service. In *Institutions on the Edge?* (pp. 74-98). Routledge.
- Duval, R., & Shibata, M. I. (2021). Labor market reform options to boost employment in South Africa.
- Emanuel, D. (2025). Assessing Aptitude: A Critical Analysis of the Effectiveness of HRM Competency Frameworks in Civil Service Recruitment, Selection, Retention and Promotion.
- Gauthier, B., E. Lahey, R., & Jacob, S. (2022). Evaluation in Canada. In *The institutionalisation of evaluation in the Americas* (pp. 143-169). Cham: Springer International Publishing.
- Gonod, P. (2025). The Recruitment of Civil Servants: Bridging Democratic Requirements and Efficiency. In *The Civil Service in Europe* (pp. 479-496). Routledge.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2019). *Career management* (5th ed.). Routledge.
- Hawene, L. K. (2018). *Effects of remoteness and hardship allowance in retaining teachers in rural schools in the Oshana Region in Namibia* (Doctoral dissertation, University of Namibia).
- Inegbedion, H., Inegbedion, E., Peter, A., & Harry, L. (2020). Perception of workload balance and employee job satisfaction in work organisations. *Heliyon, 6*(1).
- Kamaluddeen, H. K. (2020). *360 Degree Appraisal for Performance Management Effectiveness and Accountability in the Public Sector of Kwara State, Nigeria* (Doctoral dissertation, Kwara State University (Nigeria)).
- Kanter, R. M. (2019). The future of bureaucracy and hierarchy in organizational theory: a report from the field. In *Social theory for a changing society* (pp. 63-93). Routledge.
- Khan, M. A. (2020). Employee motivation and career planning in public administration: A case study of Bangladesh. *Asian Journal of Public Administration, 42*(2), 245-263.
- Kubota, A. (2015). Higher civil servants in postwar Japan: their social origins, educational backgrounds, and career patterns.
- Latan, H., Chiappetta Jabbour, C. J., Lopes de Sousa Jabbour, A. B., Ali, M., & Pereira, V. (2022). Career satisfaction in the public sector: Implications for a more sustainable and socially responsible human resource management. *Human Resource Management Journal, 32*(4), 844-863.

- Lee, C. K., & Moon, M. J. (2017). Performance management reforms in South Korea 1. In *Public administration in East Asia* (pp. 427-450). Routledge.
- Martin, L. K. (2016). Norway leads the world in gender equality and work-life balance: a qualitative life course study of Norwegian women.
- Mishra, S. (2024). Human resource management practices: enhancing employee engagement and retention in a global context. *Journal of Advanced Management Studies*, 1(2), 19-24.
- Nguyen, N. T. H., & Tuan, L. T. (2022). Creating reasonable workload to enhance public employee job satisfaction: The role of supervisor support, co-worker support, and tangible job resources. *Public Performance & Management Review*, 45(1), 131-162.
- Noe, R. A. (2020). *Employee training and development* (8th ed.). McGraw-Hill.
- Oliveira, E., Abner, G., Lee, S., Suzuki, K., Hur, H., & Perry, J. L. (2024). What does the evidence tell us about merit principles and government performance?. *Public Administration*, 102(2), 668-690.
- Olowu, A. (2024). The Challenge of Capacity Building and Development in Nigeria's Public Sector. *African Renaissance*, 2024(si1), 11.
- Rahman, T., & Akhter, N. (2022). Workforce planning and professional development in the Bangladesh civil service. *Public Policy and Administration Review*, 10(1), 112-130.
- Scott, R. J. (2016). The performance relationship between department chief executives and the State Services Commission in New Zealand. *State Sector Performance Hub Working Paper*, 3.
- Shim, D. C., Park, S., & Park, H. H. (2024). Linking performance appraisal and government employees' organizational citizenship behavior. *Review of Public Personnel Administration*, 0734371X241237564.
- Sowa, J. E. (2017). The senior executive service: past, present, and future. *Public Personnel Management*, 175-191.
- Strohmeier, S., & Kabst, R. (2009). Organizational adoption of e-HRM in Europe: An empirical exploration of major adoption factors. *Journal of Managerial Psychology*, 24(6), 482-501.
- Sudrajat, T. (2023, December). Assessing the Challenges of Implementing the Merit System in Local Governance. In *3rd International Conference on Law, Governance, and Social Justice (ICoLGaS 2023)* (pp. 887-894). Atlantis Press.

- Wang, Q., Gan, K. P., Wei, H. Y., Sun, A. Q., Wang, Y. C., & Zhou, X. M. (2024). Public service motivation and public employees' turnover intention: the role of job satisfaction and career growth opportunity. *Personnel Review*, 53(1), 99-118.
- Yang, X., & Cheng, K. Y. (2024). Work-Life-Study Balance Challenges and the Overcoming Strategies of Women in the New Zealand Construction Industry. In *Engaged Learning and Innovative Teaching in Higher Education: Digital Technology, Professional Competence, and Teaching Pedagogies* (pp. 193-212). Singapore: Springer Nature Singapore.
- Yıldız, S. (2025). The Narrow Corridor of Heartfelt Leadership: Social and Emotional Leadership Practices in Bureaucratic School Cultures. *Behavioral Sciences*, 15(10), 1316.
- Yoon, H. J., & Pyun, C. H. (2018). The status of career development in South Korea: Qualifications for career professionals. *2018 International Practices of Career Services, Credentials, and Training*, 137-159.
- Zutavern, S., & Seifried, J. (2022). Vocational education and training in Germany: Benefits and drawbacks of the dual approach as preparation for professional employment. In *Research Approaches on Workplace Learning: Insights from a Growing Field* (pp. 347-365). Cham: Springer International Publishing.

## পরিশিষ্ট ০১: সমীক্ষা প্রশ্নাবলী

|                                                                                                     |       |      |  |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------|--|--|--|
| তারিখ:                                                                                              | সময়: | আইডি |  |  |  |
| এই প্রশ্নাবলীতে থাকা সমস্ত প্রশ্ন সম্পূর্ণ গোপনীয় এবং শুধুমাত্র গবেষণার উদ্দেশ্যে ব্যবহার করা হবে। |       |      |  |  |  |
| সম্মতি পত্র                                                                                         |       |      |  |  |  |

শুভেচ্ছা!

আমার নাম (সাক্ষাৎকারগ্রহীতার নাম) .....

আমি "সমাজসেবা অধিদপ্তরের কর্মকর্তাদের ক্যারিয়ার পরিকল্পনাঃ প্রতিবন্ধকতা ও সম্ভাবনা মূল্যায়ন" শীর্ষক গবেষণায় জড়িত। এই গবেষণার প্রাথমিক উদ্দেশ্য হল বাংলাদেশে ডিএসএস অফিসারদের ক্যারিয়ার পরিকল্পনা ব্যবস্থা মূল্যায়ন করা এবং ক্যারিয়ার উন্নয়নের সুযোগগুলি উন্নত করার উপায়গুলি চিহ্নিত করা।

আমি আপনাকে আশ্বস্ত করতে পারি যে আপনার প্রদত্ত তথ্য সম্পূর্ণ গোপন রাখা হবে এবং কারও কাছে প্রকাশ করা হবে না। এটি শুধুমাত্র গবেষণার উদ্দেশ্যে ব্যবহার করা হবে। প্রশ্নাবলী থেকে আপনার নাম, ঠিকানা এবং অন্যান্য ব্যক্তিগত তথ্য মুছে ফেলা হবে এবং আপনার নাম এবং আপনার উত্তরগুলিকে সংযুক্ত করার জন্য শুধুমাত্র একটি কোড ব্যবহার করা হবে, আপনাকে সনাক্ত না করে।

আপনার অংশগ্রহণ স্বেচ্ছাসেবী, এবং অংশগ্রহণে সম্মত হওয়ার পরে আপনি জরিপ থেকে সরে যেতে পারেন। প্রশ্নাবলীর যেকোনো প্রশ্নের উত্তর দিতে আপনি অস্বীকৃতি জানাতে পারেন। এই জরিপ সম্পর্কে আপনার যদি কোনও প্রশ্ন থাকে, তাহলে আপনি এখনই আমাকে জিজ্ঞাসা করতে পারেন অথবা গবেষণার প্রধান তদন্তকারীর সাথে যোগাযোগ করতে পারেন।

ধন্যবাদ।

মারুফ হাসান রুমি

সহকারী অধ্যাপক

লোকপ্রশাসন বিভাগ, ঢাকা বিশ্ববিদ্যালয়

যোগাযোগ: +৮৮ ০১৫২১৩০০৩৭০

|                             |                          |
|-----------------------------|--------------------------|
| সাক্ষাৎকারগ্রহীতার স্বাক্ষর | সাক্ষাৎকারদাতার স্বাক্ষর |
| সাক্ষাৎকারগ্রহীতার পরিচয়:  |                          |

জনসংখ্যা সংক্রান্ত তথ্য

১. লিঙ্গ:

ক. পুরুষ                      খ. মহিলা                      গ. অন্যান্য

২. বয়স:

৩. পদবী:

৪. বিভাগ/বিভাগ:

৫. চাকরির মেয়াদ:

৬. শিক্ষাগত যোগ্যতা:

৭. পদায়নের স্থান: নগর/আধা-নগর

৮. চাকরির অবস্থা: স্থায়ী/চুক্তিভিত্তিক

কাজের পছন্দের তালিকা (WPI)

অত্যন্তরীণ প্রেরণা

১. কর্মক্ষেত্রে জটিল সমস্যা সমাধান করা আমার পছন্দ।

ক. দৃঢ়ভাবে অসম্মতি                      খ. অসম্মতি                      গ. নিরপেক্ষ                      ঘ. একমত                      ঙ. দৃঢ়ভাবে একমত

২. আমি এমন কাজ খুঁজি যা আমাকে নতুন দক্ষতা অর্জনের সুযোগ করে দেয়।

ক. দৃঢ়ভাবে অসম্মতি                      খ. অসম্মতি                      গ. নিরপেক্ষ                      ঘ. একমত                      ঙ. দৃঢ়ভাবে একমত

৩. যখন আমি চ্যালেঞ্জিং কাজের মুখোমুখি হই তখন আমি উত্তেজিত বোধ করি।

ক. দৃঢ়ভাবে অসম্মতি                      খ. অসম্মতি                      গ. নিরপেক্ষ                      ঘ. একমত                      ঙ. দৃঢ়ভাবে একমত

৪. যখন আমি কাজে আগ্রহী হই তখন আমি আমার সেরা কাজটি করি।

ক. দৃঢ়ভাবে অসম্মতি                      খ. অসম্মতি                      গ. নিরপেক্ষ                      ঘ. একমত                      ঙ. দৃঢ়ভাবে একমত

৫. আমি আমার কাজের দায়িত্বগুলি সম্পন্ন করার জন্য স্ব-চালিত।

ক. দৃঢ়ভাবে অসম্মতি                      খ. অসম্মতি                      গ. নিরপেক্ষ                      ঘ. একমত                      ঙ. দৃঢ়ভাবে একমত

৬. আমি বাহ্যিক পুরস্কার ছাড়াই উদ্যোগ গ্রহণ করি।

ক. দৃঢ়ভাবে অসম্মতি                      খ. অসম্মতি                      গ. নিরপেক্ষ                      ঘ. একমত                      ঙ. দৃঢ়ভাবে একমত

৭. আমার কাজ ভালোভাবে করার মাধ্যমে আমি ব্যক্তিগত তৃপ্তি পাই।

ক. দৃঢ়ভাবে অসম্মতি                      খ. অসম্মতি                      গ. নিরপেক্ষ                      ঘ. একমত                      ঙ. দৃঢ়ভাবে একমত

৮. আমার কাজ করার নতুন উপায় অন্বেষণ করতে আমি উপভোগ করি।

ক. দৃঢ়ভাবে অসম্মতি                      খ. অসম্মতি                      গ. নিরপেক্ষ                      ঘ. একমত                      ঙ. দৃঢ়ভাবে একমত

৯. কঠিন কাজগুলি সম্পন্ন করার সময় আমি কৃতিত্বের অনুভূতি অনুভব করি।

ক. দৃঢ়ভাবে অসম্মতি                      খ. অসম্মতি                      গ. নিরপেক্ষ                      ঘ. একমত                      ঙ. দৃঢ়ভাবে একমত

১০. আমি কাজ থেকে অর্জিত জ্ঞান দ্বারা অনুপ্রাণিত।

ক. দৃঢ়ভাবে অসম্মতি                      খ. অসম্মতি                      গ. নিরপেক্ষ                      ঘ. একমত                      ঙ. দৃঢ়ভাবে একমত

বাহ্যিক প্রেরণা

১১. আমি পদোন্নতির সম্ভাবনা দ্বারা অনুপ্রাণিত।

ক. দৃঢ়ভাবে অসম্মতি      খ. অসম্মতি      গ. নিরপেক্ষ      ঘ. একমত      ঙ. দৃঢ়ভাবে একমত

১২. আমি এমন কাজ পছন্দ করি যা আর্থিক প্রণোদনা প্রদান করে।

ক. দৃঢ়ভাবে অসম্মতি      খ. অসম্মতি      গ. নিরপেক্ষ      ঘ. একমত      ঙ. দৃঢ়ভাবে একমত

১৩. আমি চাকরির নিরাপত্তাকে একটি মূল প্রেরণা হিসাবে বিবেচনা করি।

ক. দৃঢ়ভাবে অসম্মতি      খ. অসম্মতি      গ. নিরপেক্ষ      ঘ. একমত      ঙ. দৃঢ়ভাবে একমত

১৪. যখন অন্যরা আমার প্রচেষ্টাকে স্বীকৃতি দেয় তখন আমি আরও কঠোর পরিশ্রম করি।

ক. দৃঢ়ভাবে অসম্মতি      খ. অসম্মতি      গ. নিরপেক্ষ      ঘ. একমত      ঙ. দৃঢ়ভাবে একমত

১৫. আমি প্রায়শই ভাবি যে আমার কর্মক্ষমতা কীভাবে মূল্যায়ন করা হয়।

ক. দৃঢ়ভাবে অসম্মতি      খ. অসম্মতি      গ. নিরপেক্ষ      ঘ. একমত      ঙ. দৃঢ়ভাবে একমত

১৬. আমি সাংগঠনিক প্রত্যাশা পূরণের প্রয়োজনীয়তা দ্বারা চালিত।

ক. দৃঢ়ভাবে অসম্মতি      খ. অসম্মতি      গ. নিরপেক্ষ      ঘ. একমত      ঙ. দৃঢ়ভাবে একমত

১৭. আমি অভ্যন্তরীণ সন্তুষ্টির চেয়ে বাহ্যিক পুরস্কারকে বেশি মূল্য দিই।

ক. দৃঢ়ভাবে অসম্মতি      খ. অসম্মতি      গ. নিরপেক্ষ      ঘ. একমত      ঙ. দৃঢ়ভাবে একমত

১৮. আমি শক্তিশালী পুরস্কার ব্যবস্থা সহ পরিবেশে কাজ করতে পছন্দ করি।

ক. দৃঢ়ভাবে অসম্মতি      খ. অসম্মতি      গ. নিরপেক্ষ      ঘ. একমত      ঙ. দৃঢ়ভাবে একমত

১৯. যখন আমার কর্মক্ষমতা জনসাধারণের স্বীকৃতির দিকে পরিচালিত করে তখন আমি অনুপ্রাণিত হই।

ক. দৃঢ়ভাবে অসম্মতি      খ. অসম্মতি      গ. নিরপেক্ষ      ঘ. একমত      ঙ. দৃঢ়ভাবে একমত

২০. আমার সমবয়সীদের সাথে প্রতিযোগিতা করার সময় আমি আরও ভাল কাজ করি।

ক. দৃঢ়ভাবে অসম্মতি      খ. অসম্মতি      গ. নিরপেক্ষ      ঘ. একমত      ঙ. দৃঢ়ভাবে একমত

### চাকরির সন্তুষ্টি জরিপ (JSS)

বেতন

২১. আমার মনে হয় আমি যে কাজের জন্য যথেষ্ট পারিশ্রমিক পাচ্ছি।

ক. অসম্মত খুব বেশি      খ. অসম্মত মাঝারিভাবে      গ. অসম্মত সামান্য

ঘ. একমত সামান্য      ঙ. একমত মাঝারিভাবে      চ. একমত খুব বেশি

২২. বেতন বৃদ্ধি খুব কম এবং অনেক দূরে। (বিপরীত)

ক. অসম্মত খুব বেশি      খ. অসম্মত মাঝারিভাবে      গ. অসম্মত সামান্য

ঘ. একমত সামান্য      ঙ. একমত মাঝারিভাবে      চ. একমত খুব বেশি

২৩. বেতন বৃদ্ধি পাওয়ার সম্ভাবনা নিয়ে আমি সন্তুষ্ট।

ক. অসম্মত খুব বেশি      খ. অসম্মত মাঝারিভাবে      গ. অসম্মত সামান্য

ঘ. একমত সামান্য      ঙ. একমত মাঝারিভাবে      চ. একমত খুব বেশি

২৪. যখন আমি প্রতিষ্ঠান আমাকে কী বেতন দেয় তা নিয়ে চিন্তা করি তখন আমি তাদের কাছ থেকে অপ্রীতিকর বোধ করি।

(বিপরীত)

ক. অসম্মত খুব বেশি                      খ. অসম্মত মাঝারিভাবে                      গ. অসম্মত সামান্য

ঘ. একমত সামান্য                      ঙ. একমত মাঝারিভাবে                      চ. একমত খুব বেশি

পদোন্নতি

২৫. আমার চাকরিতে পদোন্নতির সম্ভাবনা খুব কম। (বিপরীত)

ক. অসম্মত খুব বেশি                      খ. অসম্মত মাঝারিভাবে                      গ. অসম্মত সামান্য

ঘ. একমত সামান্য                      ঙ. একমত মাঝারিভাবে                      চ. একমত খুব বেশি

২৬. যারা চাকরিতে ভালো করে তাদের পদোন্নতির সম্ভাবনা ভালো।

ক. অসম্মত খুব বেশি                      খ. অসম্মত মাঝারিভাবে                      গ. অসম্মত সামান্য

ঘ. একমত সামান্য                      ঙ. একমত মাঝারিভাবে                      চ. একমত খুব বেশি

২৭. অন্যান্য জায়গার মতো এখানেও মানুষ দ্রুত এগিয়ে যায়।

ক. অসম্মত খুব বেশি                      খ. অসম্মত মাঝারিভাবে                      গ. অসম্মত সামান্য

ঘ. একমত সামান্য                      ঙ. একমত মাঝারিভাবে                      চ. একমত খুব বেশি

২৮. পদোন্নতির সুযোগ নিয়ে আমি সন্তুষ্ট।

ক. অসম্মত খুব বেশি                      খ. অসম্মত মাঝারিভাবে                      গ. অসম্মত সামান্য

ঘ. একমত সামান্য                      ঙ. একমত মাঝারিভাবে                      চ. একমত খুব বেশি

তত্ত্বাবধান

২৯. আমার তত্ত্বাবধায়ক তার কাজ করতে বেশ দক্ষ।

ক. অসম্মত খুব বেশি                      খ. অসম্মত মাঝারিভাবে                      গ. অসম্মত সামান্য

ঘ. একমত সামান্য                      ঙ. একমত মাঝারিভাবে                      চ. একমত খুব বেশি

৩০. আমার তত্ত্বাবধায়ক আমার প্রতি অন্যায় করেছেন। (বিপরীত)

ক. অসম্মত খুব বেশি                      খ. অসম্মত মাঝারিভাবে                      গ. অসম্মত সামান্য

ঘ. একমত সামান্য                      ঙ. একমত মাঝারিভাবে                      চ. একমত খুব বেশি

৩১. আমার তত্ত্বাবধায়ক অধস্তনদের অনুভূতিতে খুব কম আগ্রহ দেখান। (বিপরীত)

ক. অসম্মত খুব বেশি                      খ. অসম্মত মাঝারিভাবে                      গ. অসম্মত সামান্য

ঘ. একমত সামান্য                      ঙ. একমত মাঝারিভাবে                      চ. একমত খুব বেশি

৩২. আমি আমার তত্ত্বাবধায়ককে পছন্দ করি।

ক. অসম্মত খুব বেশি                      খ. অসম্মত মাঝারিভাবে                      গ. অসম্মত সামান্য

ঘ. একমত সামান্য                      ঙ. একমত মাঝারিভাবে                      চ. একমত খুব বেশি

ফ্রিঞ্জ সুবিধা

৩৩. আমি যে সুবিধাগুলি পাচ্ছি তাতে আমি সন্তুষ্ট নই। (বিপরীত)

ক. অসম্মত খুব বেশি                      খ. অসম্মত মাঝারিভাবে                      গ. অসম্মত সামান্য

ঘ. একমত সামান্য                      ঙ. একমত মাঝারিভাবে                      চ. একমত খুব বেশি

৩৪. আমরা যে সুবিধাগুলি পাই তা অন্যান্য বেশিরভাগ সংস্থাগুলির মতোই ভালো।

ক. অসম্মত খুব বেশি                      খ. অসম্মত মাঝারিভাবে                      গ. অসম্মত সামান্য

ঘ. একমত সামান্য                      ঙ. একমত মাঝারিভাবে                      চ. একমত খুব বেশি

৩৫. আমাদের যে সুবিধা প্যাকেজ রয়েছে তা নিরপেক্ষ।

ক. অসম্মত খুব বেশি                      খ. অসম্মত মাঝারিভাবে                      গ. অসম্মত সামান্য

ঘ. একমত সামান্য                      ঙ. একমত মাঝারিভাবে                      চ. একমত খুব বেশি

৩৬. আমাদের এমন কিছু সুবিধা আছে যা আমাদের পাওয়ার কথা ছিল না। (বিপরীত)

ক. অসম্মত খুব বেশি                      খ. অসম্মত মাঝারিভাবে                      গ. অসম্মত সামান্য

ঘ. একমত সামান্য                      ঙ. একমত মাঝারিভাবে                      চ. একমত খুব বেশি

সাময়িক পুরস্কার

৩৭. আমার মনে হয় না যে আমি যে কাজ করি তা প্রশংসাযোগ্য। (বিপরীত)

ক. অসম্মত খুব বেশি                      খ. অসম্মত মাঝারিভাবে                      গ. অসম্মত সামান্য

ঘ. একমত সামান্য                      ঙ. একমত মাঝারিভাবে                      চ. একমত খুব বেশি

৩৮. ভালো পারফরম্যান্সের জন্য আমি পুরস্কৃত।

ক. অসম্মত খুব বেশি                      খ. অসম্মত মাঝারিভাবে                      গ. অসম্মত সামান্য

ঘ. একমত সামান্য                      ঙ. একমত মাঝারিভাবে                      চ. একমত খুব বেশি

৩৯. আমার মনে হয় আমার প্রচেষ্টা সঠিকভাবে স্বীকৃত।

ক. অসম্মত খুব বেশি                      খ. অসম্মত মাঝারিভাবে                      গ. অসম্মত সামান্য

ঘ. একমত সামান্য                      ঙ. একমত মাঝারিভাবে                      চ. একমত খুব বেশি

৪০. আমার মনে হয় না যে সংস্থা আমার কাজকে মূল্য দেয়। (বিপরীত)

ক. অসম্মত খুব বেশি                      খ. অসম্মত মাঝারিভাবে                      গ. অসম্মত সামান্য

ঘ. একমত সামান্য                      ঙ. একমত মাঝারিভাবে                      চ. একমত খুব বেশি

পরিচালনা পদ্ধতি

৪১. অনেক বেশি কাগজপত্রের প্রয়োজন। (বিপরীত)

ক. অসম্মত খুব বেশি                      খ. অসম্মত মাঝারিভাবে                      গ. অসম্মত সামান্য

ঘ. একমত সামান্য                      ঙ. একমত মাঝারিভাবে                      চ. একমত খুব বেশি

৪২. ভালো কাজ করার আমার প্রচেষ্টা খুব কমই লাল ফিতা দ্বারা বাধাগ্রস্ত হয়।

ক. অসম্মত খুব বেশি                      খ. অসম্মত মাঝারিভাবে                      গ. অসম্মত সামান্য

ঘ. একমত সামান্য                      ঙ. একমত মাঝারিভাবে                      চ. একমত খুব বেশি

৪৩. কর্মক্ষেত্রে আমার অনেক কিছু করার আছে। (বিপরীত)

ক. অসম্মত খুব বেশি                      খ. অসম্মত মাঝারিভাবে                      গ. অসম্মত সামান্য

ঘ. একমত সামান্য                      ঙ. একমত মাঝারিভাবে                      চ. একমত খুব বেশি

৪৪. নীতি এবং পদ্ধতি আমাকে ভালোভাবে কাজ করতে সাহায্য করে।

ক. অসম্মত খুব বেশি                      খ. অসম্মত মাঝারিভাবে                      গ. অসম্মত সামান্য

|                                                           |                      |                   |
|-----------------------------------------------------------|----------------------|-------------------|
| ঘ. একমত সামান্য<br>সহকর্মী                                | ঙ. একমত মাঝারিভাবে   | চ. একমত খুব বেশি  |
| ৪৫. আমি যাদের সাথে কাজ করি তাদের আমি পছন্দ করি।           |                      |                   |
| ক. অসম্মত খুব বেশি                                        | খ. অসম্মত মাঝারিভাবে | গ. অসম্মত সামান্য |
| ঘ. একমত সামান্য                                           | ঙ. একমত মাঝারিভাবে   | চ. একমত খুব বেশি  |
| ৪৬. আমি আমার সহকর্মীদের উপভোগ করি।                        |                      |                   |
| ক. অসম্মত খুব বেশি                                        | খ. অসম্মত মাঝারিভাবে | গ. অসম্মত সামান্য |
| ঘ. একমত সামান্য                                           | ঙ. একমত মাঝারিভাবে   | চ. একমত খুব বেশি  |
| ৪৭. আমার সহকর্মীদের সাথে মিশে যাওয়া আমার পক্ষে সহজ।      |                      |                   |
| ক. অসম্মত খুব বেশি                                        | খ. অসম্মত মাঝারিভাবে | গ. অসম্মত সামান্য |
| ঘ. একমত সামান্য                                           | ঙ. একমত মাঝারিভাবে   | চ. একমত খুব বেশি  |
| ৪৮. কর্মক্ষেত্রে অনেক ঝগড়া এবং শত্রুতা রয়েছে। (বিপরীত)  |                      |                   |
| ক. অসম্মত খুব বেশি                                        | খ. অসম্মত মাঝারিভাবে | গ. অসম্মত সামান্য |
| ঘ. একমত সামান্য                                           | ঙ. একমত মাঝারিভাবে   | চ. একমত খুব বেশি  |
| কাজের ধরণ                                                 |                      |                   |
| ৪৯. আমার মাঝে মাঝে মনে হয় আমার কাজ অর্থহীন। (বিপরীত)     |                      |                   |
| ক. অসম্মত খুব বেশি                                        | খ. অসম্মত মাঝারিভাবে | গ. অসম্মত সামান্য |
| ঘ. একমত সামান্য                                           | ঙ. একমত মাঝারিভাবে   | চ. একমত খুব বেশি  |
| ৫০. আমি কর্মক্ষেত্রে যা করি তা করতে পছন্দ করি।            |                      |                   |
| ক. অসম্মত খুব বেশি                                        | খ. অসম্মত মাঝারিভাবে | গ. অসম্মত সামান্য |
| ঘ. একমত সামান্য                                           | ঙ. একমত মাঝারিভাবে   | চ. একমত খুব বেশি  |
| ৫১. আমার কাজ করতে আমি গর্ববোধ করি।                        |                      |                   |
| ক. অসম্মত খুব বেশি                                        | খ. অসম্মত মাঝারিভাবে | গ. অসম্মত সামান্য |
| ঘ. একমত সামান্য                                           | ঙ. একমত মাঝারিভাবে   | চ. একমত খুব বেশি  |
| ৫২. আমার কাজ উপভোগ্য।                                     |                      |                   |
| ক. অসম্মত খুব বেশি                                        | খ. অসম্মত মাঝারিভাবে | গ. অসম্মত সামান্য |
| ঘ. একমত সামান্য                                           | ঙ. একমত মাঝারিভাবে   | চ. একমত খুব বেশি  |
| যোগাযোগ                                                   |                      |                   |
| ৫৩. এই প্রতিষ্ঠানের মধ্যে যোগাযোগ ভালো বলে মনে হচ্ছে।     |                      |                   |
| ক. অসম্মত খুব বেশি                                        | খ. অসম্মত মাঝারিভাবে | গ. অসম্মত সামান্য |
| ঘ. একমত সামান্য                                           | ঙ. একমত মাঝারিভাবে   | চ. একমত খুব বেশি  |
| ৫৪. এই প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য আমার কাছে স্পষ্ট নয়। (বিপরীত) |                      |                   |
| ক. অসম্মত খুব বেশি                                        | খ. অসম্মত মাঝারিভাবে | গ. অসম্মত সামান্য |

ঘ. একমত সামান্য                      ঙ. একমত মাঝারিভাবে                      চ. একমত খুব বেশি

৫৫. আমার প্রতিষ্ঠানের গুরুত্বপূর্ণ সিদ্ধান্ত সম্পর্কে আমি ভালোভাবে অবগত।

ক. অসম্মত খুব বেশি                      খ. অসম্মত মাঝারিভাবে                      গ. অসম্মত সামান্য

ঘ. একমত সামান্য                      ঙ. একমত মাঝারিভাবে                      চ. একমত খুব বেশি

৫৬. কাজের দায়িত্ব সম্পূর্ণরূপে ব্যাখ্যা করা হয়নি। (বিপরীত)

ক. অসম্মত খুব বেশি                      খ. অসম্মত মাঝারিভাবে                      গ. অসম্মত সামান্য

ঘ. একমত সামান্য                      ঙ. একমত মাঝারিভাবে                      চ. একমত খুব বেশি

মুক্ত প্রশ্ন (এক লাইনে লিখুন)

১. বিভাগের মধ্যে আপনার ক্যারিয়ার পরিকল্পনা করার ক্ষেত্রে আপনি কোন চ্যালেঞ্জের মুখোমুখি হন?

.....

২. আপনার বর্তমান ভূমিকায় কোন সুযোগটি অপ্রয়োজনীয় বলে আপনি মনে করেন?

.....

৩. ক্যারিয়ার উন্নয়নের উন্নতির জন্য আপনি কী সুপারিশ করবেন?

.....

আপনার সদয় সহযোগিতার জন্য ধন্যবাদ

## পরিশিষ্ট ০২: মূল তথ্যদাতার সাক্ষাৎকার নির্দেশিকা

|                                                                                                     |       |      |  |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------|--|--|--|
| তারিখ:                                                                                              | সময়: | আইডি |  |  |  |
| এই প্রশ্নাবলীতে থাকা সমস্ত প্রশ্ন সম্পূর্ণ গোপনীয় এবং শুধুমাত্র গবেষণার উদ্দেশ্যে ব্যবহার করা হবে। |       |      |  |  |  |
| সম্মতি পত্র                                                                                         |       |      |  |  |  |

শুভেচ্ছা!

আমার নাম (সাক্ষাৎকারগ্রহীতার নাম) .....

আমি "সমাজসেবা অধিদপ্তরের কর্মকর্তাদের ক্যারিয়ার পরিকল্পনাঃ প্রতিবন্ধকতা ও সম্ভাবনা মূল্যায়ন" শীর্ষক গবেষণায় জড়িত। এই গবেষণার প্রাথমিক উদ্দেশ্য হল বাংলাদেশে ডিএসএস অফিসারদের ক্যারিয়ার পরিকল্পনা ব্যবস্থা মূল্যায়ন করা এবং ক্যারিয়ার উন্নয়নের সুযোগগুলি উন্নত করার উপায়গুলি চিহ্নিত করা।

আমি আপনাকে আশ্বস্ত করতে পারি যে আপনার প্রদত্ত তথ্য সম্পূর্ণ গোপন রাখা হবে এবং কারও কাছে প্রকাশ করা হবে না। এটি শুধুমাত্র গবেষণার উদ্দেশ্যে ব্যবহার করা হবে। প্রশ্নাবলী থেকে আপনার নাম, ঠিকানা এবং অন্যান্য ব্যক্তিগত তথ্য মুছে ফেলা হবে এবং আপনার নাম এবং আপনার উত্তরগুলিকে সংযুক্ত করার জন্য শুধুমাত্র একটি কোড ব্যবহার করা হবে, আপনাকে সনাক্ত না করে।

আপনার অংশগ্রহণ স্বেচ্ছাসেবী, এবং অংশগ্রহণে সম্মত হওয়ার পরে আপনি জরিপ থেকে সরে যেতে পারেন। প্রশ্নাবলীর যেকোনো প্রশ্নের উত্তর দিতে আপনি অস্বীকৃতি জানাতে পারেন। এই জরিপ সম্পর্কে আপনার যদি কোনও প্রশ্ন থাকে, তাহলে আপনি এখনই আমাকে জিজ্ঞাসা করতে পারেন অথবা গবেষণার প্রধান তদন্তকারীর সাথে যোগাযোগ করতে পারেন।

ধন্যবাদ।

মারুফ হাসান রুমি

সহকারী অধ্যাপক

লোকপ্রশাসন বিভাগ, ঢাকা বিশ্ববিদ্যালয়

যোগাযোগ: +৮৮ ০১৫২১৩০০৩৭০

সাক্ষাৎকারগ্রহীতার বিবরণ:

পদবি এবং সংগঠন:

ডিএসএস অফিসারদের সাথে কাজ করার বা তত্ত্বাবধান করার অভিজ্ঞতা:

---

মূল তথ্যদাতার সাক্ষাৎকার নির্দেশিকা

১সমাজসেবা বিভাগের সাথে আপনার ভূমিকা এবং অভিজ্ঞতা বর্ণনা করুন ., (প্রম্পটআপনি কতদিন ধরে সমাজসেবা বিভাগের : অফিসারদের সাথে কাজ করেছেনপর্যবেক্ষিত/? কোন পদে?)

২আপনার দৃষ্টিকোণ থেকে ., সমাজসেবা বিভাগের অফিসাররা ক্যারিয়ারের অগ্রগতি এবং পদোন্নতির ক্ষেত্রে কোন প্রধান চ্যালেঞ্জগুলির মুখোমুখি হন? (কাঠামোগত শ্রেণিবিন্যাস, আমলাতান্ত্রিক বাধা, অথবা পদোন্নতির মানদণ্ডের অভাবের মতো বাধাগুলি বিবেচনা করুন।)

৩সমাজসেবা বিভাগের . অফিসারদের জন্য পেশাদার উন্নয়নের সুযোগের বর্তমান অবস্থা আপনি কীভাবে বর্ণনা করবেন? (প্রম্পট : নিয়মিত প্রশিক্ষণ, চাকরিঅবসর প্রশিক্ষণ-, উচ্চ শিক্ষা সহায়তা, অথবা দক্ষতানির্মাণ কর্মসূচি আছে কি-?)

৪লিঙ্গ ., অবস্থান বা পদমর্যাদা নির্বিশেষে সকল সমাজসেবা বিভাগের অফিসারের কি ক্যারিয়ার উন্নয়নের সমান প্রবেশাধিকার আছে? (লিঙ্গ, নগরগ্রামী-ণ বিভাজন, অথবা রাজনৈতিক প্রভাবের ভিত্তিতে বৈষম্য বিদ্যমান কিনা তা অনুসন্ধান করুন।)

৫সমাজসেবা বিভাগের . কর্মকর্তাদের পদোন্নতি বা ক্যারিয়ার অগ্রগতি নির্ধারণের জন্য বিদ্যমান কর্মক্ষমতা মূল্যায়নের মানদণ্ড এবং কৌশলগুলি কি যথেষ্ট? সেগুলি কি কার্যকর?

৬কর্মপরি .বেশ এবং সাংগঠনিক সংস্কৃতি ডিএসএস অফিসারদের প্রেরণা এবং দীর্ঘমেয়াদী প্রতিশ্রুতিকে কীভাবে প্রভাবিত করে?

৭ ডিএসএস অফিসারদের জন্য একটি স্বচ্ছ এবং কাঠামোগত ক্যারিয়ার উন্নয়ন কাঠামো তৈরিতে আপনি কোন গুরুত্বপূর্ণ নীতিগত . পরিবর্তনের সুপারিশ করবেন? (প্রস্তাবপ্রশ্ন :িক্ষণ নীতি, পদোন্নতি নীতি, এইচআর কৌশল, ডিজিটাল কর্মক্ষমতা ট্র্যাকিং, ইত্যাদি)

৮ডিএসএস অফিসারদের ক্যারিয়ারের গতিপথ এবং কাজের সন্তুষ্টি উন্নত করার জন্য কোন চূড়ান্ত চিন্তাভাবনা বা পরামর্শ আছে .?

আপনার সময় এবং ধৈর্যের জন্য ধন্যবাদ।

## পরিশিষ্ট ০৩: ফোকাস গ্রুপ আলোচনা নির্দেশিকা

|                                                                                                     |       |      |  |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------|--|--|--|
| তারিখ:                                                                                              | সময়: | আইডি |  |  |  |
| এই প্রশ্নাবলীতে থাকা সমস্ত প্রশ্ন সম্পূর্ণ গোপনীয় এবং শুধুমাত্র গবেষণার উদ্দেশ্যে ব্যবহার করা হবে। |       |      |  |  |  |
| সম্মতি পত্র                                                                                         |       |      |  |  |  |

শুভেচ্ছা!

আমার নাম (সাক্ষাৎকারগ্রহীতার নাম) .....

আমি "সমাজসেবা অধিদপ্তরের কর্মকর্তাদের ক্যারিয়ার পরিকল্পনাঃ প্রতিবন্ধকতা ও সম্ভাবনা মূল্যায়ন" শীর্ষক গবেষণায় জড়িত। এই গবেষণার প্রাথমিক উদ্দেশ্য হল বাংলাদেশে ডিএসএস অফিসারদের ক্যারিয়ার পরিকল্পনা ব্যবস্থা মূল্যায়ন করা এবং ক্যারিয়ার উন্নয়নের সুযোগগুলি উন্নত করার উপায়গুলি চিহ্নিত করা।

আমি আপনাকে আশ্বস্ত করতে পারি যে আপনার প্রদত্ত তথ্য সম্পূর্ণ গোপন রাখা হবে এবং কারও কাছে প্রকাশ করা হবে না। এটি শুধুমাত্র গবেষণার উদ্দেশ্যে ব্যবহার করা হবে। প্রশ্নাবলী থেকে আপনার নাম, ঠিকানা এবং অন্যান্য ব্যক্তিগত তথ্য মুছে ফেলা হবে এবং আপনার নাম এবং আপনার উত্তরগুলিকে সংযুক্ত করার জন্য শুধুমাত্র একটি কোড ব্যবহার করা হবে, আপনাকে সনাক্ত না করে।

আপনার অংশগ্রহণ স্বেচ্ছাসেবী, এবং অংশগ্রহণে সম্মত হওয়ার পরে আপনি জরিপ থেকে সরে যেতে পারেন। প্রশ্নাবলীর যেকোনো প্রশ্নের উত্তর দিতে আপনি অস্বীকৃতি জানাতে পারেন। এই জরিপ সম্পর্কে আপনার যদি কোনও প্রশ্ন থাকে, তাহলে আপনি এখনই আমাকে জিজ্ঞাসা করতে পারেন অথবা গবেষণার প্রধান তদন্তকারীর সাথে যোগাযোগ করতে পারেন।

ধন্যবাদ।

মারুফ হাসান রুমি

সহকারী অধ্যাপক

লোকপ্রশাসন বিভাগ, ঢাকা বিশ্ববিদ্যালয়

যোগাযোগ: +৮৮ ০১৫২১৩০০৩৭০

## ফোকাস গ্রুপ আলোচনা নির্দেশিকা

১ ক্যারিয়ারে প্রবেশ এবং প্রাথমিক প্রত্যাশা .

আপনি যখন যোগদান করেছিলেন তখন আপনার ক্যারিয়ারের প্রত্যাশা কী ছিল?

২ বর্তমান . ক্যারিয়ারের পথ এবং অগ্রগতি

কর্মকর্তাদের জন্য পদোন্নতির সাধারণ সময়সীমা বা পথ কী?

আপনার কি মনে হয় বর্তমান ব্যবস্থা স্বচ্ছ এবং যোগ্যতাভিত্তিক-? কেন বা কেন নয়?

৩ ক্যারিয়ার পরিকল্পনা এবং উন্নয়নের সুযোগ .

কোন প্রশিক্ষণ বা সক্ষমতা বৃদ্ধির প্রোগ্রাম আছে কি যা কর্মকর্তাদের উচ্চতর দায়িত্বের জন্য প্রস্তুত করে?

পদোন্নতি বা ক্যারিয়ার পরিকল্পনা পরিচালনার জন্য কি কাঠামোগত কর্মক্ষমতা মূল্যায়ন করা হয়?

৪ ক্যারিয়ারের অগ্রগতিতে চ্যালেঞ্জ .

পদোন্নতি, স্থানান্তর বা প্রশিক্ষণে প্রবেশাধিকারের ক্ষেত্রে আপনি কোন চ্যালেঞ্জের মুখোমুখি হন?

ব্যক্তিগত নেটওয়ার্ক, রাজনৈতিক প্রভাব, বা অন্যান্য অনানুষ্ঠানিক ব্যবস্থা কি ক্যারিয়ার উন্নয়নকে প্রভাবিত করে?

৫ প্রেরণা এবং চাকরি সন্তুষ্টি .

আপনার বর্তমান পদ এবং অগ্রগতির সুযোগ নিয়ে আপনি কতটা সন্তুষ্ট?

৬ উন্নতির জন্য পরামর্শ .

সমাজসেবা অধিদপ্তরে ক্যারিয়ার পরিকল্পনা এবং উন্নয়ন ব্যবস্থা উন্নত করার জন্য আপনি কী সুপারিশ করবেন?

আরও প্রশিক্ষণ, উন্নত HR সিস্টেম, অথবা কাঠামোগত সংস্কার হওয়া উচিত? পদোন্নতি এবং পদায়নে কীভাবে স্বচ্ছতা এবং ন্যায্যতা নিশ্চিত করা যেতে পারে?

আপনার সময় এবং ধৈর্যের জন্য ধন্যবাদ।

পরিশিষ্ট ক: তথ্য সংগ্রহের ছবি









