



ভারতের সংবিধান

প্রস্তাবনা

“আমরা, ভারতের জনগণ, ভারতকে সার্বভৌম, সমাজতান্ত্রিক, ধর্মনিরপেক্ষ, গণতান্ত্রিক, সাধারণতন্ত্রবৃপ্তে গড়ে তুলতে এবং তার সকল নাগরিকই যাতে সামাজিক, অর্থনৈতিক ও রাজনৈতিক, ন্যায়বিচার, চিন্তা, মতপ্রকাশ, বিশ্বাস, ধর্ম এবং উপাসনার স্বাধীনতা, সামাজিক প্রতিষ্ঠা অর্জন ও সুযোগের সমতা প্রতিষ্ঠা এবং তাদের সকলের মধ্যে ব্যক্তির মর্যাদা এবং জাতীয় ঐক্য ও সংহতি সুনিশ্চিতকরণের মাধ্যমে তাদের মধ্যে যাতে ভারতের ভাব গড়ে উঠে তার জন্য সত্যনিষ্ঠার সঙ্গে শপথ গ্রহণ করে, আমাদের গণপরিষদে আজ, ১৯৪৯ সালের ২৬ নভেম্বর, এতদ্বারা এই সংবিধান গ্রহণ, বিধিবদ্ধ এবং নিজেদের অর্পণ করছি।”



মৌলিক কর্তব্য

(ভারতের সংবিধান, ধারা ৫১এ)

- সংবিধানের প্রতি আনুগত্য, সাংবিধানিক আদর্শ ও প্রতিষ্ঠান, জাতীয় পতাকা ও জাতীয় সংগীত সম্পর্কে শুদ্ধাবোধ।
- মহৎ যেসব আদর্শ স্বাধীনতা সংগ্রামে আমাদের উদ্বৃদ্ধ করেছে তাদের লালন ও অনুসরণ।
- ভারতের সার্বভৌমত্ব, এক্য ও সংহতি রক্ষা।
- আহ্বান এলে দেশরক্ষা ও জাতির সেবায় আত্মানিয়োগ করা।
- ভাষা-ধর্ম-অঞ্চল-শ্রেণি নির্বিশেষে ভারতের জনগণের মধ্যে পারস্পরিক এক্যচেতনা ও ভাতৃত্ববোধ উদ্বোধন।
- দেশের মিশ্র সংস্কৃতির মূল্যবান উত্তরাধিকারের মাহাত্ম্য উপলব্ধি ও সংরক্ষণ।
- অরণ্য, হ্রদ, নদনদী, বন্যজীবনসহ প্রাকৃতিক পরিবেশ রক্ষণ ও উন্নয়ন এবং প্রাণীজগতের প্রতি সহানুভূতি পোষণ।
- বিজ্ঞানমনস্কতা, মানবতাবাদ, অনুসন্ধান ও সংস্কারের বিকাশ।
- সরকারি সম্পত্তি রক্ষা করা ও হিংসা পরিহার করা।
- জাতি যাতে নিয়ত তার কর্মেদ্যম ও সাফল্যের উচ্চতর স্তরে পৌঁছোতে পারে, জীবনের সর্বক্ষেত্রে ব্যক্তিগত ও সমবেত প্রয়াসে উৎকর্ষের সেই লক্ষ্য পৌঁছোনোর প্রচেষ্টা।
- পিতা-মাতা / অভিভাবকের দায়িত্ব ৬-১৪ বছর বয়স্ক শিশুদের শিক্ষার সুযোগের ব্যবস্থা করা।

কারবারি শাস্ত্র

ভাগ-১

ব্যবস্থাপনা : মৌলিক নীতি

ও

স্বাভাবিক ক্রিয়াকলাপ

দ্বাদশ শ্রেণির পাঠ্যবই

প্রস্তুতবর্ণনা



জাতীয় শিক্ষা গবেষণা ও প্রশিক্ষণ পর্যবেক্ষণ নতুন দিল্লি।

অনুবাদ ও অভিযোগন

রাজ্য শিক্ষা গবেষণা ও প্রশিক্ষণ পর্যবেক্ষণ পর্যবেক্ষণ, ত্রিপুরা সরকার।

এন সি ই আর টি
অনুমোদিত
প্রথম বাংলা সংস্করণ

প্রথম প্রকাশ :
মার্চ, ২০২০

মূল্য : ১০৫ টাকা

মুদ্রণ : সত্য্যুগ এম্প্লাইজ
কো-অপারেটিভ সোসাইটি লিমিটেড
১৩ প্রফুল্ল সরকার স্ট্রিট,
কলকাতা-৭২

©এন সি ই আর টি কর্তৃক সর্বস্বত্ত্ব সংরক্ষিত
কারবারি শাস্ত্র (ভাগ-১)
দ্বাদশ শ্রেণির পাঠ্যবই

(এন সি ই আর টি-র *Business Studies (Part I)*
পাঠ্যবইয়ের ২০১৯ সালের অনুমোদিত সংস্করণ)

প্রকাশক : রাজ্য শিক্ষা গবেষণা
ও প্রশিক্ষণ পর্যবেক্ষণ
ত্রিপুরা।

অন্তর্ভুক্ত
পীঘূষ পাল
সাগর সূত্রধর
রানা বনিক

ভূমিকা

২০০৬ সাল থেকে রাজ্য শিক্ষা গবেষণা ও প্রশিক্ষণ পর্যদ্দি প্রথম থেকে অষ্টম শ্রেণি পর্যন্ত প্রাথমিক ও উচ্চপ্রাথমিক স্তরের পাঠ্যপুস্তকের মুদ্রণ ও প্রকাশের দায়িত্ব পালন করে আসছে।

রাজ্যের বিদ্যালয়স্তরে উন্নত ও সম্মুদ্ধতর পাঠ্যক্রম চালু করার লক্ষ্যে ত্রিপুরা রাজ্য শিক্ষা দপ্তরের প্রচেষ্টায় ২০১৯ শিক্ষাবর্ষ থেকে জাতীয় শিক্ষা গবেষণা ও প্রশিক্ষণ পর্যদের (এন সি ই আর টি) পাঠ্যপুস্তকসমূহ গ্রহণ করার সিদ্ধান্ত নেওয়া হয়।

বাংলা বিষয় ছাড়া অন্যান্য বিষয়গুলোর জন্য জাতীয় শিক্ষা গবেষণা ও প্রশিক্ষণ পর্যদের প্রকাশিত পুস্তকগুলোর অনুদিত ও অভিযোজিত সংস্করণ ২০১৯ সালে প্রথম প্রকাশ করা হয় এবং এই বছর ওইসব পুস্তকগুলোর পুনর্মুদ্রণ করা হল। এখানে উল্লেখ্য যে, বাংলা বিষয়ে পাঠ্যপুস্তক রচনা ও প্রকাশনার দায়িত্বও রাজ্য শিক্ষা গবেষণা ও প্রশিক্ষণ পর্যদ্দি পালন করে আসছে।

বিশাল এই কর্মকাণ্ডে যেসব শিক্ষক-শিক্ষিকা, অধ্যাপক-অধ্যাপিকা, শিক্ষাবিদ, অনুবাদক, অনুলেখক, মুদ্রণকর্মী ও শিল্পীরা আমাদের সঙ্গে থেকে নিরলসভাবে অক্লান্ত পরিশ্রমে এই উদ্যোগ বাস্তবায়িত করেছেন তাদের সবাইকে সকৃতজ্ঞ ধন্যবাদ জানাচ্ছি।

প্রকাশিত এই পাঠ্যপুস্তকটির উৎকর্ষ ও সৌন্দর্য বৃদ্ধির জন্য শিক্ষানুরাগী ও গুণীজনের মতামত ও পরামর্শ বিবেচিত হবে।

আগরতলা
মার্চ, ২০২০

উত্তম কুমার চাকমা
অধিকর্তা
রাজ্য শিক্ষা গবেষণা ও প্রশিক্ষণ পর্যদ্দি
ত্রিপুরা।

উপদেষ্টা

ড. অর্পণ সেন, সহ অধ্যাপক,
এন ই আর আই ই, শিলং (এন সি ই আর টি)
ড. অরূপ কুমার সাহা, সহ অধ্যাপক,
আর আই ই, ভুবনেশ্বর (এন সি ই আর টি)

অনুসন্ধান

শ্রী দেবাশীষ দত্ত, শিক্ষক
শ্রী গৌতম ভট্ট, শিক্ষক
শ্রী সুকান্ত সাহা, শিক্ষক
শ্রী সুমন রায় বর্মন, শিক্ষক
কামনাশীষ চক্রবর্তী, শিক্ষক
শ্রী শঙ্খরাজ গুহ, শিক্ষক
শ্রী দেবমাল্য ভট্টাচার্য, শিক্ষক
শ্রী চন্দন চক্রবর্তী, শিক্ষক
শ্রী জয়ন্ত দেবনাথ, শিক্ষক
শ্রী মৃগাল চক্রবর্তী, শিক্ষক

ওয়া পরিযার্দ্দনা

শ্রী গৌতম বুদ্ধ পাল, শিক্ষক
শ্রীমতী এমেলি নাগ, শিক্ষিকা

Foreword

The National Curriculum Framework (NCF), 2005, recommends that children's life at school must be linked to their life outside the school. This principle marks a departure from the legacy of bookish learning which continues to shape our system and causes a gap between the school, home and community. The syllabi and textbooks developed on the basis of NCF signify an attempt to implement this basic idea. They also attempt to discourage rote learning and the maintenance of sharp boundaries between different subject areas. We hope these measures will take us significantly further in the direction of a child-centred system of education outlined in the National Policy on Education (1986).

The success of this effort depends on the steps that school principals and teachers will take to encourage children to reflect on their own learning and to pursue imaginative activities and questions. We must recognise that given space, time and freedom, children generate new knowledge by engaging with the information passed on to them by adults. Treating the prescribed textbook as the sole basis of examination is one of the key reasons why other resources and sites of learning are ignored. Inculcating creativity and initiative is possible if we perceive and treat children as participants in learning, not as receivers of a fixed body of knowledge.

These aims imply considerable change in school routines and mode of functioning. Flexibility in the daily timetable is as necessary as rigour in implementing the annual calendar so that the required number of teaching days is actually devoted to teaching. The methods used for teaching and evaluation will also determine how effective this textbook proves for making children's life at school a happy experience, rather than a source of stress or boredom. Syllabus designers have tried to address the problem of curricular burden by restructuring and reorienting knowledge at different stages with greater consideration for child psychology and the time available for teaching. The textbook attempts to enhance this endeavour by giving higher priority and space to opportunities for contemplation and wondering, discussion in small groups, and activities requiring hands-on experience.

The National Council of Educational Research and Training (NCERT) appreciates the hard work done by the textbook development committee responsible for this book. We wish to thank the Chairperson of the advisory group in Social Sciences, Professor Hari Vasudevan, the Chief Advisors, Professor Yogendra Yadav

and Professor Suhas Palshikar and the Advisor, Professor Kanti Bajpai for guiding the work of this committee. Several teachers contributed to the development of this textbook; we are grateful to their principals for making this possible. We are indebted to the institutions and organisations which have generously permitted us to draw upon their resources, material and personnel. We are especially grateful to the members of the National Monitoring Committee, appointed by the Department of Secondary and Higher Education, Ministry of Human Resources Development under the Chairpersonship of Professor Mrinal Miri and Professor G.P. Deshpande, for their valuable time and contribution. As an organisation committed to systemic reform and continuous improvement in the quality of its products, NCERT welcomes comments and suggestions which will enable us to undertake further revision and refinement.

New Delhi
20 November 2006

Director
National Council of Educational
Research and Training

Preface

Contemporary World Politics is part of the NCERT's effort to help students understand politics. Other books for students of Political Science in Classes XI and XII deal with various facets of politics — the Indian Constitution, politics in India, and political theory. *Contemporary World Politics* enlarges the scope of politics to the world stage.

The new Political Science syllabus has finally given space to world politics. This is a vital development. As India becomes more prominent in international politics and as events outside the country influence our lives and choices, we need to know more about the world outside. International affairs are discussed with great passion in India, but not always with sufficient understanding. We tend to rely on the daily newspaper, television, and casual conversation for our knowledge of how the world works. We hope this book will help students comprehend what is happening outside and India's relations with it.

Before we go any further, it is necessary to say something about why the book is titled 'world politics' rather than the more traditional 'international politics' or 'international relations'. In this world, the relationship between governments of different countries, or what we call international politics or international relations, is of course crucial. In addition, though, there are vital connections between governments, non-government institutions, and ordinary people. These are often referred to as transnational relations. To understand the world, it is not possible any longer to understand only the links between governments. It is necessary to understand what happens across boundaries also — and governments are not the only agents of what happens.

In addition, world politics includes politics within other countries, understood in comparative perspective. For instance, the chapter on events in the "second world" of the communist countries after the Cold War deals with internal developments in this region. The South Asia chapter presents the state of democracy amongst India's neighbours. This is the field of comparative politics.

The book is concerned with world politics as it is today, more or less. It does not deal with world politics through the 19th or 20th centuries. The politics of those eras is dealt with in the History textbooks. We deal with the 20th century only to the extent that it is the background to present events and trends. For instance, we begin with the Cold War because it is impossible to comprehend where we are today without an understanding of what the Cold War was and how it ended.

How should you use this book? Our hope is that this book will serve as an introduction to world politics. Teachers and students will use the book as a springboard to find out more about contemporary world politics. Each chapter will give you a certain amount of information. It will also, though, give you some useful concepts with which to understand the world: the Cold War; the notion of hegemony; international organisations; national security and human security; environmental security; globalisation; and so on.

Each chapter begins with an overview to quickly give you an idea of what to expect. Each

chapter also has maps, tables, graphics, boxes, cartoons, and other illustrations to enliven your reading and to get you to reflect on world politics by provoking, challenging, or amusing you. The characters — Unni and Munni, introduced in earlier books, reappear. They ask their innocent, often mischievous, frequently probing questions. The chapters have suggestions on group activity (“Let’s Do It Together”)—collecting materials together, solving an international problem, making you negotiate as if you were a diplomat. Then there are the “plus boxes” which provide information not so much for tests and examination questions but rather to fill out knowledge, to summarise information that would burden the text, and, sometimes, to urge you to think further about the subject. The exercises at the end of each chapter should help review materials that you have read and take you beyond what has been said in the chapter.

You will notice also that the book is filled with maps. It is difficult if not impossible to understand world politics without a sense of where various places are located, who lives next door to whom, where boundaries, rivers, and other political and geographical features are in relation to each other. We have, therefore, been quite liberal in providing maps. These maps are to help orient you, to visualise the political and geographical spaces that you read about. They are not intended to be things you have to draw and memorise for tests!

This brings us to a crucial point about how to use the book. We have made a conscious effort not to load you down with information—with names, dates, events. We have tried to keep these to a minimum. The idea is not for you to become an expert on world politics but instead to begin to grapple with the complexity and urgency of this new world around us. At the same time, should you wish to know more about world politics, you can consult the various sources mentioned separately under, “If you want to read more...”.

If the book succeeds in stimulating you, in making you ask even more questions than we have posed for you, and in making you impatient with what you have read here, then we have succeeded! We sincerely hope that you will like this book and find it engaging and useful.

We are grateful to Professor Krishna Kumar, Director, NCERT, for his support and guidance in the preparation of this book. He encouraged us in making this book as student-friendly as possible. He also patiently waited for the final draft of the book.

Contemporary World Politics would not have been possible without the valuable time and academic expertise of the members of the Textbook Development Committee. Each of the members gave us their precious time and set aside prior commitments at various junctures. Professor Sanjay Chaturvedi and Dr. Siddharth Mallavarapu deserve our special thanks for their help in selecting maps and in editing the text. We are grateful for the devotion and sincerity of Dr. M. V. S. V. Prasad, the coordinator of this textbook from the NCERT, as also Mr. Alex M. George and Mr. Pankaj Pushkar who worked day and night to ensure the quality of the text, the authenticity of the contents, and above all, the readability of this book. Ms. Padmavathi worked on all the exercises. The designer of this book, Ms. Shweta Rao, gave the book the attractive look and feel that it has. Without their unstinting and creative help, we could not have produced the book in its present form.

Kanti Bajpai
Advisor

Yogendra Yadav, Suhas Palshikar
Chief Advisors

Textbook Development Committee

CHAIRPERSON, ADVISORY COMMITTEE FOR TEXTBOOKS AT THE SENIOR SECONDARY LEVEL

Hari Vasudevan, *Professor*, Department of History, University of Calcutta, Kolkata

CHIEF ADVISORS

Yogendra Yadav, *Senior Fellow*, Centre for the Study of Developing Societies (CSDS), Delhi

Suhas Palshikar, *Professor*, Department of Politics and Public Administration, University of Pune, Pune

ADVISOR

Kanti P. Bajpai, *Headmaster*, The Doon School, Dehradun

MEMBERS

Alex M. George, *Independent Researcher*, Eruvatty, District Kannur, Kerala

Anuradha M. Chenoy, *Professor*, Centre for Russian and Central Asian Studies, SIS, JNU, New Delhi

Madhu Bhalla, *Professor*, Department of East Asian Studies, University of Delhi, Delhi

Navnita Chadha Behera, *Reader*, Department of Political Science, University of Delhi, Delhi

Padmavathi, B.S., *Faculty*, Social Sciences, International Academy for Creative Teaching (iACT), Bangalore

Pankaj Pushkar, *Senior Lecturer*, Directorate of Higher Education (Uttarakhand), Haldwani

Sabyasachi Basu Ray Chaudhury, *Reader*, Department of Political Science, Rabindra Bharati University, Kolkata

Samir Das, *Reader*, Department of Political Science, University of Calcutta, Kolkata

Sanjay Chaturvedi, *Reader*, Centre for Study of Geopolitics, Department of Political Science, Panjab University, Chandigarh

Sanjay Dubey, *Reader*, DESSH, NCERT

Shibashis Chatterjee, *Lecturer*, Department of International Relations, Jadavpur University, Kolkata

Siddharth Mallavarapu, *Assistant Professor*, Centre for International Politics, Organisation and Disarmament, SIS, JNU, New Delhi

Varun Sahni, *Professor*, Centre for International Politics, Organisation and Disarmament, SIS, JNU, New Delhi

MEMBER-COORDINATOR

Malla V. S. V. Prasad, *Lecturer*, Department of Education in Social Sciences and Humanities (DESSH), NCERT, New Delhi

Acknowledgements

The National Council of Educational Research and Training (NCERT) acknowledges all those who contributed – directly and indirectly – to the development of this textbook.

We offer thanks to Professor Savita Sinha, *Head*, DESSH for her support. We gratefully acknowledge the efforts of the administrative staff of DESSH.

We want to record our sincere appreciation of the generous institutional support provided by the *Lokniti* programme of the Centre for the Study of Developing Societies (CSDS). We would like to thank Professor Peter R. De Souza, *Director*, *Lokniti*, in particular.

The Council gratefully acknowledges the contribution of the following individuals and institutions: Mr. Robert W. Gray, *Chief*, United Nations Postal Administration, New York for granting approval to use UN stamps; Professor K. C. Suri for valuable inputs; Cagle Cartoons Inc. for providing copyrights of the cartoons of Andy Singer, Angel Boligan, Ares, Cam Cardow, Christo Komarnitski, Deng Coy Miel, Harry Harrison, Mike Lane, Milt Priggee, Pat Bagley, Petar Pismestrovic and Tab; Mr. Kutty (*Laughing with Kutty*), *The Hindu*, and *Pakistan Tribune* for the cartoons; cartoonist Irfaan Khan for the drawings; M/s. Cartographic Designs for providing two maps (India and its neighbours and the world map); the Parliament Library, the United Nations Information Centre, New Delhi and Gobar Times (*Down to Earth* supplements) for providing materials; and wikipedia and flickr.com (downloaded before 31 Dec 2006) for providing images.

The production of the book benefited greatly from the efforts of the Publications Department. Our special thanks to Purnendu Kumar Barik, *Copy Editor*; and Neelam Walecha, *DTP Operator*.

সূচিপত্র

ভাগ-I কারবারি শাস্ত্র

| | | |
|-----------|--------------------------------|-----|
| অধ্যায় 1 | ব্যবস্থাপনার প্রকৃতি ও তাৎপর্য | 1 |
| অধ্যায় 2 | ব্যবস্থাপনার নীতিসমূহ | 31 |
| অধ্যায় 3 | কারবারি পরিবেশ | 72 |
| অধ্যায় 4 | পরিকল্পনা | 95 |
| অধ্যায় 5 | সংগঠন | 112 |
| অধ্যায় 6 | কর্মী নিয়োগ | 146 |
| অধ্যায় 7 | নির্দেশদান | 178 |
| অধ্যায় 8 | নিয়ন্ত্রণ | 215 |

১

অধ্যায়

ব্যবস্থাপনার প্রকৃতি ও তৎপর্য

(Nature & Significance of Management)

এইচ.সি.এল -এর ব্যবস্থাপনা (Management at HCL)

যখন ভারতের মোট 250 টি কম্পিউটার ছিল, সেই সময় শিব নাড়ারের নেতৃত্বে একদল তরুণ দেশীয় তথ্য, প্রযুক্তি শিল্পের বিকাশ সম্ভব বলে বিশ্বাস করেছিল। যে স্প্লি 1976 সালে দিল্লির এক 'বারসাতি'-তে দেখা হয়েছিল, তা তিন দশক পর 3.5 বিলিয়ন মার্কিন ডলারের বিশ্বব্যাপী উদ্যোগ হিসেবে প্রতিষ্ঠিত হল। বর্তমানে HCL তথ্য প্রযুক্তি শিল্পে পথ-প্রদর্শক, যেখানে 41,000 পেশাদারী ব্যক্তি নিযুক্ত আছেন এবং এই সংস্থার আমেরিকা, ইউরোপ, জাপান, এশিয়ান (ASEAN) ও পেসিফিক রিম সহ 16টি দেশে কার্যস্থল বর্তমান। এখন HCL তথ্য প্রযুক্তি সংক্রান্ত সামগ্ৰী নির্মাণ ও বিতরণ, ব্যবসা প্রক্ৰিয়াৰ বাণিঝ্যটেকনোলজি, প্রযুক্তি ও সফটওয়াৰ সেবা, প্রক্ৰিয়া সমন্বয়কৰণ এবং অবকাঠামোগত ব্যবস্থাপনা সংক্রান্ত ব্যবসায় যুক্ত আছে। HCL বিশ্বব্যাপী প্রযুক্তি ও তথ্য প্রযুক্তি সেবাক্ষেত্রে একটি নেতৃত্ব প্রদানকারী প্রতিষ্ঠান।

HCL-এর দেশীয় মাইক্রো কম্পিউটারের বিকাশ করার প্রাথমিক পরিকল্পনা 1978 সালে অ্যাপেল (Apple)-এর সাথে সাথে এবং IBM-এর তিনি বছর পূর্বে শুরু হয়। এই উদ্যোগকে অনেক শিল্প পর্যবেক্ষকরা ভারতীয় কম্পিউটার শিল্পের জন্ম বলে আখ্যায়িত করেছিলেন। এই উদ্যোগের প্রতিষ্ঠাতার সুযোগ্য নির্দেশনায় 1988 সালে এটি আমেরিকায় বিশ্বব্যাপী ক্রিয়াকলাপ শুরু করেছিল। শিব নাড়ারের বুঁকি গ্রহণের ক্ষমতা অসাধারণ এবং ভবিষ্যতের অনেক সন্তান্য প্রতিবন্ধকতার উপর তিনি অনেকবার সাহসিক পদক্ষেপ গ্রহণ করেছেন। একসময় যখন হার্ডওয়ার একটি খেলার নামের মত ছিল, সেইসময় নাড়ার তথ্য-প্রযুক্তি সংক্রান্ত শিক্ষা এবং শিখনের ক্ষেত্রে উচ্চ সন্তান্য দেখতে পান যার ফলস্বরূপ NIIT-এর জন্ম হয়েছিল। তারপরও যখন সফ্টওয়ার বৰ্ধনশীল পর্যায়ে ছিল, নাড়ার সেখানেও অগ্রগতি ভূমিকা নিয়েছেন যার ফলস্বরূপ HCL বর্তমানে বিশ্বের বাজারে গৰ্ববোধ করার মতো যোগ্যস্থানে পৌঁছে গেছে। HCL উদ্যোগের সাংগঠনিক কাঠামোর ভারতে অবস্থিত দৃতি তালিকাভুক্ত কোম্পানি হল— HCL টেকনোলজিস্ এবং HCL ইনফোসিস্টেমস্।

এই সংগঠনের চেয়ারম্যান ও মুখ্য কার্যনির্বাহী আধিকারিক শিব নাড়ার-এর মতানুসারে এই সকল সফলতার কৃতিত্বের মূলে আছে তার ব্যবস্থাপক গোষ্ঠী এবং তাদের কর্মোদ্যম উদ্যোগ্য সুলভ আচরণ যার ফলে উভয়ই একত্রিতভাবে দুটি পরিবর্তিত পরিবেশ এবং প্রযুক্তিগত পরিবর্তনের সাথে মোকাবিলা করতে পেরেছে এবং বুঁকিকে সুযোগে বৃপ্তান্ত করতে পেরেছে। এরূপ সফলতার মূল কারণ হল এই অভূতপূর্ব পরিস্থিতিতে নতুন

শিখন উদ্দেশ্যসমূহ (Learning Objectives)

এই অধ্যায়টি পাঠ করার পর তোমরা :

- ব্যবস্থাপনার প্রকৃতি এবং একটি সংগঠনে এর গুরুত্ব বর্ণনা করতে পারবে;

- কলা, বিজ্ঞান এবং পেশা হিসেবে ব্যাবস্থাপনার প্রকৃতি ব্যাখ্যা করতে পারবে;

- ব্যবস্থাপনার কার্যবলি ব্যাখ্যা করতে পারবে। এবং

- সমন্বয়ের প্রকৃতি ও গুরুত্ব উপলব্ধি করতে পারবে।

মডেলের বিকাশ যা দলগতভাবে এই উদ্যোগ দ্বারা ব্যবস্থা প্রক্রিয়ায় প্রয়োগ করা হয়েছে। এগুলোর মধ্যে অন্তর্ভুক্ত হল সংগঠনের পুনর্গঠনের জন্য নীতি নির্দেশিকা প্রণয়ন, বাজার প্রস্তুতকরণ, প্রযুক্তির উন্নয়ন এবং ব্যবসাকে উচ্চস্তরে উন্নীত করা। অন্যান্য ব্যবসায়িক উদ্যোগের মত HCL-এর জন্যও একটি ব্যবসায়িক উদ্যোগ হিসেবে নিজের অস্তিত্ব বজায় রাখা ও ব্যবসার বৃদ্ধির জন্য মুনাফা অর্জনের প্রয়োজন।

HCL-এর ব্যবস্থাপকরা বিশ্বাস করেন যে একজন সন্তুষ্ট কর্মচারী একজন সন্তুষ্ট গ্রাহকের সৃষ্টি করে, যা মুনাফার সৃষ্টি করে, এটি শেয়ার ধারকদের সন্তুষ্টি প্রদানে সহায়তা করে।

HCL সামাজিক দায় দায়িত্বের প্রতি অত্যন্ত দ্রুত মনোভাব পোষণ করে। এই সংস্থা ব্যবস্থাপনা, ইঞ্জিনিয়ারিং এবং কম্পিউটার শিক্ষাক্ষেত্রে শিক্ষা প্রতিষ্ঠান স্থাপন করেছে, সেইসব প্রতিষ্ঠানে মোট শিক্ষার্থীর এক-তৃতীয়াংশ সংখ্যা হল ছাত্রী।

শিব নাড়ারের মতে, আন্তর্জাতিক প্রতিষ্ঠানের ভবিষ্যৎ নির্ভর করবে বিশ্ব অর্থনীতির প্রতিকূলতার সাথে নিজেকে পরিবর্তনে সামিল করার উপর।

উৎস : www.hcl.in

সূচনা (Introduction)

উপরোক্ত ঘটনাটি একটি সফল সংগঠনের উদাহরণ যেটি ভারতের সর্বশ্রেষ্ঠ কোম্পানিগুলির মধ্যে একটি। এটি তার নিজের ব্যবস্থাপনার গুণগত মানের জন্য শীর্ষস্থান দখল করেছে। ব্যবস্থাপনা সকল প্রকার সংগঠনের জন্য প্রয়োজন সেটি কম্পিউটার উৎপাদক অথবা হস্তশিল্প, ভোগ্যপণ্যের ক্রয়-বিক্রয়, কেশসজ্জা পরিসেবা প্রদানকারী এবং এমনকি অ-ব্যবসায়িক প্রতিষ্ঠানও হতে পারে। চলো আমরা আরেকটি উদাহরণ নেই।

সুহাসিনি হলেন ফ্যাবমার্ট-এর শাখা ব্যবস্থাপক। এটি এমন একটি সংগঠন যা হস্তত্ত্বাত ও হস্তশিল্পের উৎপাদিত পণ্য বিক্রির প্রচার করার সাথে সাথে প্রথাগত কারিগরদের যথাযথ কর্মসংস্থান প্রদান করছে। ফ্যাবমার্ট সমগ্র ভারত জুড়ে 7500-এরও বেশি কারুশিল্পী এবং কারিগর থেকে পণ্য সংগ্রহ করে। পণ্য উৎপাদন পরিকল্পনা করা একটি কঠিন কাজ যা বিপণন এবং নকশা বিশেষজ্ঞ দল দ্বারা করা হয়ে থাকে, যারা নিশ্চিত করে যে যেসব পণ্য উৎপাদন করা হয়েছে তা বাজারের চাহিদা অনুসারে উৎপাদিত হয়েছে। এরূপ পরিকল্পনাগুলিকে

সুহাসিনী গ্রামীণ কারিগরদের কাছে পাঠিয়ে দেন যারা পরিকল্পনাকে বাস্তবে রূপায়িত করে।

ফ্যাবমার্ট একটি সীমিত বেসরকারি কোম্পানি যার সারা দেশে অনেকগুলি শাখা বর্তমান। এর একটি জটিল সংগঠনিক কাঠামো বর্তমান যার উৎপাদন কার্য অনেক দক্ষ কারিগর দ্বারা সম্পন্ন হয় এবং এর বিপণন কার্য শাখার কর্মচারীদের দ্বারা সম্পন্ন হয়ে থাকে, আর এমন একটি শাখা সুহাসিনী দ্বারা পরিচালিত হয়। তিনি তাঁর কর্মচারীদের ক্রমাগত নির্দেশ প্রদান করেন এবং প্রেরণা দিয়ে থাকেন। তিনি এই দিকটিও নিশ্চিত করেন যে পরিকল্পনা অনুযায়ী উৎপাদন সম্পন্ন হচ্ছে কিনা যা নিয়মিত বিকয়ের নিশ্চয়তা প্রদান করে।

সুহাসিনীর জীবনের প্রতিটি দিন পরম্পর সম্মধ্যুক্ত ক্রমাগত কার্যাবলির সাথে যুক্ত থাকে। তাঁকে দীপাবলি এবং বড়দিনের জন্য বিশেষ পণ্যসমূহের পরিকল্পনা প্রস্তুত করতে হয়। অর্থাৎ এরজন্য আরো অধিক অর্থসংস্থান এবং আরো কারিগরি নিযুক্ত করতে হয়। নিয়মিতভাবে তাঁকে আবার তার সরবরাহকারীদের সাথে যোগাযোগ বজায় রাখতে হয় সেটা সুনিশ্চিত করতে যে

পণ্য যাতে যথাসময়ে প্রেরণ করা যায়। সমগ্র দিনে সে গ্রাহকদের সাথে তাদের সাধারণ প্রতিক্রিয়া জানার জন্য এবং তাদের যদি কোনো পরামর্শ দেবার থাকে তা জানার জন্য মিলিত হন।

সুহাসিনী ফ্যাবমার্ট-এর একজন ব্যবস্থাপক। একইভাবে নুসলি ওয়াদিয়া বোম্বে ডাইয়িং-এর, বিল গেটস্‌ মাইক্রোসফট-এর শিব নাভার HCL প্রতিষ্ঠানের ইন্ড্র নুয়ি পেপসিকো এবং তোমার বিদ্যালয়ের প্রধানশিক্ষক / শিক্ষিকাও একজন ব্যবস্থাপক। তারা প্রত্যেকেই তাদের সংগঠনগুলোকে পরিচালনা করে। বিদ্যালয়, হাসপাতাল, দোকান এবং বড় বড় নিগমসমূহ সবগুলিই হল সংগঠন, যেগুলির পৃথক পৃথক উদ্দেশ্য বর্তমান এবং সেগুলো প্রাপ্তির লক্ষ্যে সংগঠনগুলো কাজ করে। যে কোনো সংগঠনই হোক না কেন এইসবগুলির মধ্যে একটি বিষয়ে সাদৃশ্য বর্তমান, সেটি হল ব্যবস্থাপনা এবং ব্যবস্থাপকগণ।

তোমরা দেখেছ যে ব্যবস্থাপক হিসেবে সুহাসিনী সংগঠনের উদ্দেশ্য প্রাপ্তির জন্য বিভিন্ন কার্যসম্পন্ন করে থাকেন। পরস্পর সম্পর্কযুক্ত ও নির্ভরশীল এই সমস্ত কার্যাবলি ব্যবস্থাপনার অংশ। সমস্ত সংগঠন দৈবক্রমে তাদের লক্ষ্য অর্জন করে না, বরং পূর্ব

নির্ধারিত প্রক্রিয়া অনুসরণ করে তারা লক্ষ্য প্রাপ্তি করে থাকে যাকে ‘ব্যবস্থাপনা’ বলে।

সংগঠন বড় বা ছোটো, মুনাফাভোগী বা অ-মুনাফাভোগী প্রতিষ্ঠান, পরিসেবা প্রদানকারী বা উৎপাদনকারী প্রতিষ্ঠান যে কোনো সংগঠনই হোক না কেন প্রত্যেক সংগঠনের জন্যই ব্যবস্থাপনা অপরিহার্য। ব্যক্তির গোষ্ঠীর উদ্দেশ্য পূরণের লক্ষ্যে তার শ্রেষ্ঠ অবদান রাখার জন্য ব্যবস্থাপনা প্রয়োজনীয়।

ব্যবস্থাপনাতে পরস্পর সম্পর্কযুক্ত সমস্ত কার্যাবলি অন্তর্ভুক্ত যেগুলি প্রত্যেক ব্যবস্থাপক সম্পাদন করে থাকেন। HCL-প্রতিষ্ঠানের মুখ্য কার্যনির্বাহী আধিকারিক এবং ফ্যাবমার্ট-এর সুহাসিনীও এই সমস্ত কার্যাবলি সম্পাদন করেন। এই অধ্যায়ের পরবর্তী অংশে তোমরা জানতে পারবে যে দুইজনই ব্যবস্থাপক কিন্তু এরা সংগঠনের পৃথক পৃথক স্তরে কাজ করেন। যদিও ব্যবস্থাপকদের বিভিন্ন কার্য সম্পাদন করার অতিরিক্ত সময় ভিন্ন ভিন্ন হয়। সংগঠনের উচ্চস্তরের ব্যবস্থাপকরা পরিকল্পনা প্রণয়নে সংগঠনের কাজে নীচু স্তরে নিযুক্ত ব্যবস্থাপকদের তুলনায় অধিক সময় অতিবাহিত করেন।

ব্যবস্থাপনার সংজ্ঞসমূহ

“ব্যবস্থাপনা হল একটি পরিবেশের নকশা তৈরি এবং তা বজায় রাখার একটি প্রক্রিয়া যেখানে ব্যক্তিসমূহ গোষ্ঠীবদ্ধভাবে কাজ করার মাধ্যমে সুনির্দিষ্ট লক্ষ্য দক্ষতার সহিত অর্জন করে থাকে।”

—হ্যারল্ড কুন্জ এবং হিনজ ওয়েরিচ

“ব্যবস্থাপনাকে সংজ্ঞায়িত করা হয়েছে যে এটি প্রতিষ্ঠানের পরিকল্পনা প্রণয়ন, সংগঠন, কর্মপ্রেরণা প্রদান ও নিয়ন্ত্রণের প্রক্রিয়া যা উদ্দেশ্যকে কার্যকরীভাবে ও দক্ষতার সহিত সম্পন্ন করার জন্য মানবীয় এবং বস্তুগত সম্পদের সময়ের জন্য ব্যবহার করা হয়ে থাকে।”

—রবার্ট এল. ট্রিওয়েলী এবং এম. জেনি নিউপোর্ট।

“ব্যবস্থাপনা হল পরিবর্তিত পরিবেশে সীমিত সম্পদের দক্ষতার সাথে ব্যবহারের মাধ্যমে সংগঠনের উদ্দেশ্যকে কার্যকরীভাবে অর্জন করার জন্য অন্যদের সাথে মিলিত হয়ে এবং তাদের মাধ্যমে কার্যসম্পাদন করার প্রক্রিয়া।”

—ক্রীটনার

ধারণা (Concept)

ব্যবস্থাপনা একটি জনপ্রিয় পরিভাষা এবং ব্যাপকভাবে সমস্ত প্রকার কার্যাবলির ক্ষেত্রে এটি ব্যবহৃত হয়। মূলত এই ব্যবস্থাপনা শব্দটি বিভিন্ন প্রতিষ্ঠানে ভিন্ন ভিন্ন কার্যাবলি গ্রহণের ক্ষেত্রে ব্যবহৃত হয়। তোমরা উপরের উদাহরণ ও ঘটনা থেকে দেখেছ যে ব্যবস্থাপনা হল একটি ক্রিয়াকলাপ যোটি দলবদ্ধভাবে যথন কোনো ব্যক্তি একটি সংগঠনে কাজ করে সেখানেই এর প্রয়োজন হয়। সংগঠনে ব্যক্তিরা বিভিন্ন প্রকার কাজ করে কিন্তু তারা সকলেই একটি সাধারণ লক্ষ্য অর্জনের জন্য কার্য সম্পাদন করে। ব্যবস্থাপনা তাদের প্রচেষ্টাকে একটি সাধারণ উদ্দেশ্য অর্থাৎ লক্ষ্য অর্জনের জন্য কাজকে দিশা প্রদান করে। এভাবে ব্যবস্থাপনা এটি লক্ষ্য রাখে যে কার্য সম্পন্ন ও কাঞ্চিত লক্ষ্য অর্জিত হয়েছে কিনা (অর্থাৎ কার্যকারিতা) এবং একেতে স্বল্প মূল্য পরিমিত পরিমাণ সম্পদ ব্যবহার করা হয়েছে কিনা (অর্থাৎ দক্ষতা)।

সুতরাং ব্যবস্থাপনাকে এমনভাবে সংজ্ঞায়িত করা যায় যে এটি উদ্দেশ্যসমূহকে কার্যকরী ও দক্ষতা সহকারে অর্জন করার লক্ষ্যে কার্য সম্পাদন করার একটি প্রক্রিয়া। আমাদের এই সংজ্ঞাটিকে বিশ্লেষণ করা প্রয়োজন। কিছু পরিভাষা বিস্তারিতভাবে বর্ণনা করা প্রয়োজন। এগুলি হল— (a) প্রক্রিয়া (b) কার্যকারিতা, (c) দক্ষতা।

সংজ্ঞায় উল্লেখিত প্রক্রিয়া বলতে বোঝায় প্রাথমিক কার্য বা ক্রিয়াকলাপ যা ব্যবস্থাপনা কার্য সম্পাদন করার জন্য করে থাকে। এই কার্যগুলি হল— পরিকল্পনা, সংগঠন, কর্মী নিয়োগ, নির্দেশ দান ও নিয়ন্ত্রণ যেগুলোর উপর আমরা এই অধ্যায়ের পরবর্তী অংশে এবং এই বইতে আলোচনা করব।

কার্যকরী হওয়া বা কার্যকরীভাবে কার্য সম্পাদন করা বলতে বাস্তবে বোঝায় প্রদত্ত কোনো কাজ সম্পন্ন করা। কার্যকারিতার সাথে ব্যবস্থাপনার সম্বন্ধ হল সঠিক কার্য করা, কার্য সম্পন্ন করা এবং লক্ষ্য অর্জন করা। অন্যভাবে বলতে গেলে এটি অস্তিম ফলাফলের সাথে যুক্ত।

কিন্তু কার্য সম্পন্ন করাই যথেষ্ট নয়। এর অন্য একটি দিকও আছে সেটি হল দক্ষ হওয়া বা আমরা বলতে পারি কার্যকে দক্ষতার সাথে সম্পাদন করা।

দক্ষতা বলতে বোঝায় সঠিক উপায়ে ন্যূনতম ব্যয়ে কার্য সম্পাদন করা। এর সাথে পরিবয়- সুবিধা বিশ্লেষণ (cost-benefit analysis) এবং উৎপাদনের কার্যে ব্যবহৃত উৎপাদন ও উৎপাদিত চূড়ান্ত পণ্যের মধ্যে সম্পর্কযুক্ত থাকে। যদি পরিমিত উৎপাদনসমূহ ব্যবহার করে অধিক পরিমাণ চূড়ান্ত পণ্য (Output) প্রাপ্ত হয় তাহলে আমরা বলতে পারি দক্ষতা বৃদ্ধি পেয়েছে। পরিমিত পরিমাণ উৎপাদনসমূহ ব্যবহার করে এবং পরিমিত ব্যয় বহনের মাধ্যমে যদি অনুরূপ সুবিধা বা চূড়ান্ত পণ্য উৎপাদন সম্ভব হয় তাহলে আমরা বলতে পারি দক্ষতা বৃদ্ধি পেয়েছে। একটি নির্দিষ্ট কার্য সম্পাদনের জন্য প্রয়োজনীয় উৎপাদনসমূহ হল--- অর্থ, কাঁচামাল, যন্ত্র পাতি এবং মানব সম্পদ। স্বভাবিকভাবেই ব্যবস্থাপনা এ সমস্ত সম্পদের দক্ষতা সহকারে ব্যবহারের সাথে সম্পর্কযুক্ত, কেননা এর ফলে ব্যয় হ্রাস পায় এবং পরিশেষে অধিকতর মুনাফা অর্জিত হয়।

কার্যকারিতা বনাম দক্ষতা (Effectiveness versus Efficiency)

এই দুটি শব্দ পৃথক পৃথক হলেও দুটি শব্দ আন্তঃসম্পর্কযুক্ত। ব্যবস্থাপনার জন্য কার্যকারিতা ও দক্ষতা উভয়ই গুরুত্বপূর্ণ। কার্যকারিতা ও দক্ষতা দুটি একই মুদ্রার দুই পীঠ। কিন্তু এই দুটি বিষয়ের মধ্যে সামঞ্জস্য বজায় থাকা আবশ্যিক এবং কখনো কখনো ব্যবস্থাপনাকে দক্ষতার সাথে আপোস করতে হয়। উদাহরণস্বরূপ কার্যকরী হওয়া এবং দক্ষতাকে উপেক্ষা করা সহজ। অর্থাৎ এর অর্থ হল অধিক পরিমাণ ব্যয়ে প্রদত্ত কার্য সম্পন্ন করা। ধরা যাক, একটি কোম্পানির বার্ষিক উৎপাদনের লক্ষ্য 5000 ইউনিট। এই লক্ষ্য অর্জনের জন্য অধিকাংশ সময় বিদ্যুৎ সরবরাহে বিয় ঘটায় ব্যবস্থাপনাকে দুই সিফটে কার্য সম্পাদন করতে হয়। ব্যবস্থাপক 5000 ইউনিট উৎপাদনে সক্ষম হল,

কিন্তু ব্যয় অধিকতর হয়। এক্ষেত্রে ব্যবস্থাপক কার্যকরী কিন্তু ততটা দক্ষ ছিলেন না কেননা, একই পরিমাণ উৎপাদনের জন্য তিনি অধিক পরিমাণ উৎপাদনের উপাদান (শ্রম ব্যয়, বিদ্যুৎ খরচ) ব্যবহার করেছিলেন।

কখনো কখনো একটি কারবার অপেক্ষাকৃত পরিমিত সম্পদের ব্যবহার করে অধিক পরিমাণ উৎপাদনে মনোনিবেশ করতে পারে। অর্থাৎ ব্যয় হ্রাস করলেও কাছিত উৎপাদনের লক্ষ্যমাত্রা অর্জন করতে পারে না। ফলস্বরূপ, বাজারে পণ্যসমূহ পৌছায় না। সুতরাং, পণ্যের চাহিদা হ্রাস পায় এবং প্রতিযোগিরা বাজারে প্রবেশ করে। এটি দক্ষ না হয়ে কার্যকরী হওয়ার একটি ঘটনা যার জন্য পণ্যসমূহ বাজারে পৌছুতে পারল না।

সুতরাং, পরিমিত সম্পদ ব্যবহার করে (কার্যকরীভাবে) ব্যবস্থাপকের জন্য দক্ষতা সহকারে লক্ষ্য অর্জন করা অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ অর্থাৎ দক্ষতা ও কার্যকারিতার মধ্যে যথাসম্ভব ভারসাম্য বজায় রাখা প্রয়োজন। সাধারণত উচ্চ কার্যকারিতা উচ্চ দক্ষতার সঙ্গে সম্পর্কযুক্ত যা সমস্ত ব্যবস্থাপকদের লক্ষ্য। কিন্তু কার্যকরী না হয়ে দক্ষতার উপর আয়োক্তিক জোর দেওয়াও কাম্য নয়। কার্যকারিতা ও দক্ষতা দুইটির অভাবের কারণেই ব্যবস্থাপনা দুর্বল হয়ে থাকে।

ব্যবস্থাপনার বৈশিষ্ট্যসমূহ (Characteristics of Management)

কিছু সংজ্ঞা অধ্যয়নের পর আমরা কিছু উপাদানের সম্মান পেতে পারি যেগুলোকে ব্যবস্থাপনার মৌলিক বৈশিষ্ট্য বলা হয় :

- (i) **ব্যবস্থাপনা একটি উদ্দেশ্যভিত্তিক প্রক্রিয়া (Management is a goal-oriented process) :** যে কোনো সংগঠনের কিছু মৌলিক লক্ষ্য থাকে যারজন্য সংগঠনের অস্তিত্ব বজায় থাকে। এই সমস্ত উদ্দেশ্যগুলো সরল ও স্পষ্ট হতে হবে। প্রত্যেক সংগঠনের উদ্দেশ্য ভিন্ন হয়। উদাহরণস্বরূপ, খুচরো দোকানের উদ্দেশ্য বিক্রয় বৃদ্ধি করা হতে পারে, কিন্তু দি স্পাকটিস্ সোসাইটি অব ইন্ডিয়া (The Spastics Society of

India) -এর উদ্দেশ্য হল বিশেষ চাহিদা সম্পন্ন শিশুদের শিক্ষা প্রদান করা। ব্যবস্থাপনা সংগঠনের বিভিন্ন ব্যক্তিদের প্রচেষ্টাকে সংগঠনের উদ্দেশ্য সমূহের প্রাপ্তির জন্য একসূত্রে বাঁধে।

- (ii) **ব্যবস্থাপনা সর্বত্র ব্যাপ্তিশীল (Management is all pervasive):** সংগঠন আর্থিক বা সামাজিক বা রাজনৈতিক যাই হোক না কেন ব্যবস্থাপনার কার্যবলি সর্বত্রই সমান। একটি হাসপাতাল বা বিদ্যালয়ের মতো একটি পেট্রোল পাস্পের জন্যও ব্যবস্থাপনা অত্যাবশ্যক। ভারতের ব্যবস্থাপকদের অনুরূপ কার্যবলি আমেরিকা যুক্তরাষ্ট্র, জার্মানি বা জাপানের ব্যবস্থাপকদেরও সম্পাদন করতে হয়। তারা যেভাবে কার্য সম্পাদন করে তা ভিন্ন হতে পারে। এ সমস্ত ভিন্নতা সংক্ষৃতি, ঐতিহ্য ও ইতিহাসের জন্য হয়ে থাকে।
- (iii) **ব্যবস্থাপনা হল বহুমুখী (Management is multidimensional):** ব্যবস্থাপনা হল একটি জটিল প্রক্রিয়া যার মুখ্য তিনটি দিক বর্তমান। সেগুলো হল:

 - (a) **কার্য ব্যবস্থাপনা (Management of work):** কিছু কার্য সম্পাদনের জন্য সকল সংগঠনের অস্তিত্ব বর্তমান। যেমন- কারখানাতে কোনো একটি পণ্য উৎপাদিত হয়, একটি বস্ত্রের দোকানে ভোক্তার চাহিদার পরিত্বপ্তি ঘটনো হয় এবং একটি হাসপাতালে একজন রোগীর চিকিৎসা করা হয়ে থাকে। ব্যবস্থাপনা যে লক্ষ্যকে অর্জন করতে হবে তাকে কার্যে বৃপ্তান্তরিত করে এবং এই সমস্ত উদ্দেশ্যগুলোকে প্রাপ্তির জন্য ব্যবস্থাপনা কর্মপন্থা নির্ধারণ করে থাকে। সমস্যার সমাধান, সিদ্ধান্ত গ্রহণ, পরিকল্পনা প্রণয়ন, বাজেট প্রস্তুতকরণ, দায়িত্ব অর্পণ এবং কর্তৃত অর্পণের মাধ্যমে এটি অর্জন করা হয়।
 - (b) **ব্যক্তিসমূহের ব্যবস্থাপনা (Management of people):** মানব সম্পদ অর্থাৎ ব্যক্তিরা একটি

জি.ই.-এর ব্যবস্থাপনা মন্ত্র (The Management Mantra from GE)

জ্যাক ওয়েলচ-কে 1981 সালে জি.ই.-এর মুখ্য কার্যনির্বাহ আধিকারিক (CEO) হিসাবে নিযুক্ত করা হয়েছিল। সেই সময় প্রতিষ্ঠানের বাজারে মূলধনের পরিমাণ ছিল 13 বিলিয়ন ডলার 2000 সালে তিনি যখন পদত্যাগ করেন তখন প্রতিষ্ঠানের আবর্তন বহুগুণ বৃদ্ধি পেয়ে 500 বিলিয়ন ডলার হয়েছিল। ওয়েলচ-এর এই সফলতার রহস্য কী ছিল? উনি ব্যবস্থাপকদের সফলতাত অর্জনের জন্য নিম্নলিখিত বিষয়গুলোর উপর জোর দিয়েছিলেন।

- একটি লক্ষ্য স্থির কর এবং তোমার সংগঠনকে এই লক্ষ্য বাস্তবায়নের জন্য উদ্দীপ্ত করো (*Create a vision and then ignite your organisation to make this vision a reality*)। কর্মীদেরকে তাদের কাছে এমনভাবে উজ্জীবিত করো যাতে তারা পরিকল্পনা বাস্তবায়নের জন্য অপেক্ষা না করে। তাদের থাকতে হবে প্রবল কর্মশক্তি, প্রতিযোগী মনোভাব এবং কর্ম উত্তেজনায় উদ্দীপ্ত মনোভাব যাতে কাঞ্চিত ফল অর্জনে তারা সক্ষম হয়। এমন গুণমান সম্পর্ক ব্যবস্থাপক খুঁজে বের করতে হবে।
- কৌশলগত সমস্যার উপর দৃষ্টিপাত (Focus on strategic issues)। তোমার কারবারের সাথে সম্পর্কিত মুখ্য সমস্যাগুলো বোঝা তোমার কাজ। সেইসব ক্ষেত্রের সমস্যাগুলো জয়লাভ করার জন্য প্রয়োজনীয় প্রতিভাকে চিহ্নিত কর।
- মুখ্য সমস্যায় দৃষ্টিপাত কর (Focus on the main issue)। তোমার কাজ হল মুখ্য সমস্যাগুলো দেখা। প্রত্যেকটি বিষয় বিস্তারিতভাবে ব্যবস্থাপনার প্রয়োজন নেই। ছোট ছোট বিষয়ে যুক্ত হওয়ার প্রয়োজন নেই। কিন্তু তার পরিবর্তে তোমার লক্ষ্যের কিছু অংশ বাস্তবায়িত করার জন্য অন্যদেরকে উৎসাহিত করো। নিজে সর্বদা দক্ষ কর্মীদের সাথে থাকো এবং বিশ্বাস রাখো যে তারা তাদের নিজেদের কাজ করবে এবং সংগঠনে তাদের শ্রেষ্ঠ অবদান রাখবে।
- প্রত্যেককে যুক্ত করো এবং প্রত্যেকের কাছ থেকে উত্তম মতামতকে গ্রহণ করো (*Involve everyone and welcome great ideas from everywhere*)। যে কেউই ব্যবস্থাপক হতে পারেন, যতক্ষণ পর্যন্ত উনারা অবদান রাখতে পারেন এবং যে কেউই খুব অর্থবহু উপায়ে একটি উত্তম ধারণা নিয়ে অবদান রাখতে পারে। কারবারের অর্থ হল সর্বোপরি প্রত্যেকের কাছ থেকে সবচেয়ে উত্তম মতামত নেওয়া। নতুন মতামতগুলো হল সংগঠনের জীবনীশক্তি যা সংগঠনের চালিকাশক্তি হিসেবে কাজ করে। ‘একজন উত্তম মতামতযুক্ত ব্যক্তিই হলেন নায়ক’। একটি সংগঠনের কাছে মতামতগুলোর প্রকাশ এবং লক্ষ্য স্থির করা ছাড়া অন্য কোনো কিছুই গুরুত্বপূর্ণ নয়।
- উদাহরণসহ নেতৃত্ব প্রদান (*Lead by example*)। অন্যদের কার্য সম্পাদনে উদ্দীপ্ত করতে তোমাকে অবশ্যই দৃষ্টিস্পাদন করে নেতৃত্ব প্রদান করতে হবে। জ্যাক ওয়েলচ—তার নেতৃত্বে চার ‘ই’, যথা- উদ্যোগ (Energy), কর্মশক্তি প্রদান কার (Energise), ভিন্নভাবে কোনো কিছু সম্পাদন করা (Edge) এবং বাস্তবায়নের উপর দক্ষতার (Execution) সর্বদা পরিচয় রেখেছেন। তাঁর মধ্যে ছিল অদম্য কর্মদ্যোগ, অন্যকে উজ্জীবিত করার শক্তি, অবিশ্বাস্য প্রতিযোগিতামূলক মনোভাব এবং ছিল কার্য সম্পাদনের অদ্বিতীয় দক্ষতা। ওয়েলচ-এর কীর্তির এটি একটি রহস্য ছিল। যদি তাঁর এই গুণাবলির মধ্যে যদি একটিও কম হতো তাহলে তিনি সেই প্রশংসন পেতেন না।

উৎস : www.ge.co.in

সংগঠনের সবচেয়ে মূল্যবান সম্পদ। প্রযুক্তির সমস্ত
উন্নয়ন সত্ত্বেও ‘ব্যক্তিদের দিয়ে কাজ করানো’
বর্তমানেও ব্যবস্থাপকদের প্রধান কাজ। ব্যক্তি
ব্যবস্থাপনার দুটি দিক বর্তমান—

(i) এটি একজন ব্যক্তি হিসেবে কর্মীদের বিভিন্ন চাহিদা
ও আচরণের সাথে যুক্ত।
(ii) এটি আবার দল হিসেবে ব্যক্তিসমূহের সাথে
আচরণ করে। ব্যবস্থাপনা ব্যক্তিদের শক্তিকে কার্যকরী

করে এবং দুর্বলতাকে অপ্রাসঙ্গিক করে সংগঠনের উদ্দেশ্যে প্রাপ্তির জন্য কাজ করে।

- (c) **ক্রিয়াকলাপ সংক্রান্ত ব্যবস্থাপনা (Management of operations):** সংগঠন যে কোনো প্রকারেরই হোক না কেন তার অস্তিত্ব কিছু মূল পণ্য উৎপাদন বা সেবা প্রদানের উপর বজায় থাকে। এরজন্য এমন একটি উৎপাদন প্রক্রিয়ার প্রয়োজন হয় যেটি কাঁচামালের আন্তঃপ্রবাহ এবং প্রযুক্তির স্থানান্তরের মাধ্যমে ঐ কাঁচামালকে কাঞ্চিত ভোগ্যপণ্যে রূপান্তরে সহায়তা করে। এই কাজ ক্রিয়াকলাপ সংক্রান্ত ব্যবস্থাপনা এবং ব্যক্তিসমূহের ব্যবস্থাপনা দুটির সাথেই আন্তঃসম্পর্কিত।

(iv) **ব্যবস্থাপনা একটি ধারাবাহিক প্রক্রিয়া (Management is a continuous process):**

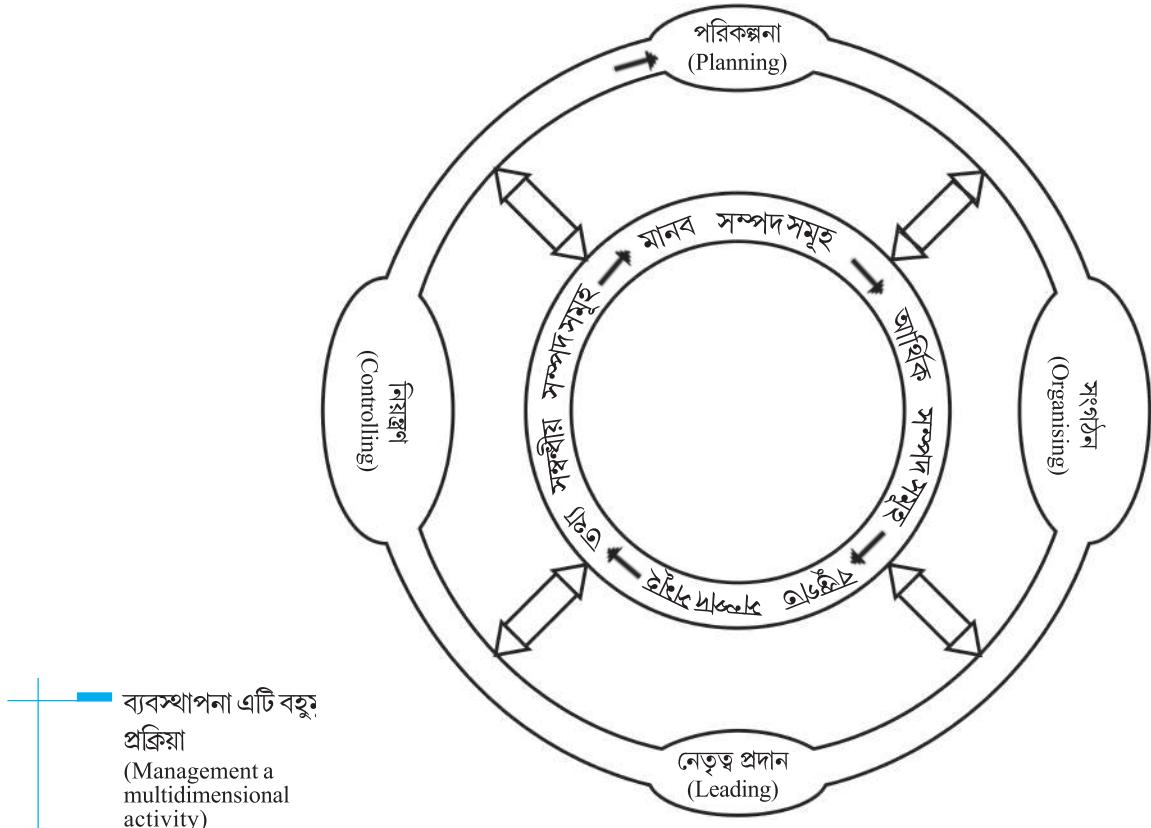
ব্যবস্থাপনা ধারাবাহিক, যৌগিক কিন্তু পৃথক কার্যাবলী সম্পন্ন একটি প্রক্রিয়া (পরিকল্পনা, সংগঠন, নির্দেশনান, কর্মনিয়োগ ও নিয়ন্ত্রণ)। এই সমস্ত কার্যাবলি সবসময় একযোগে ব্যবস্থাপকদের দ্বারা সম্পাদিত হয়। তোমরা হয়তো লক্ষ্য করেছো যে সুহাসিনী ফ্যাবমার্টে অনেকগুলি বিভিন্ন ধরনের কার্য একদিনে সম্পাদন করেন। কোনোদিন হয়তো সুহাসিনী ভবিষ্যতের একটি প্রদর্শনীর পরিকল্পনার জন্য অধিক সময় ব্যয় করেন এবং অন্য একটি দিন তিনি হয়তো একজন কর্মচারীর সমস্যা খুঁজে বের করতে অধিক সময় ব্যয় করেন। একজন ব্যবস্থাপকের কার্য



অনেকগুলো চলমান কাজের সমষ্টি।

(v) **ব্যবস্থাপনা একটি দলগত প্রক্রিয়া (Management is a group activity)** : একটি প্রতিষ্ঠান হল ভিন্ন চাহিদা সম্পর্ক বিভিন্ন ব্যক্তিসমূহের সমষ্টি। দলের প্রতিটি সদস্যের প্রতিষ্ঠানে যোগদানে বিভিন্ন উদ্দেশ্য থাকে কিন্তু দলের সদস্য হিসেবে প্রতিষ্ঠানের সাধারণ উদ্দেশ্য সাধনের জন্য তারা কাজ করবে। এরজন্য প্রয়োজন দলগতভাবে কার্যসম্পাদন এবং ব্যক্তিগত প্রচেষ্টার একটির সাধারণ লক্ষ্য তর্জনের জন্য সমন্বয় সাধন করা। একইসাথে চাহিদা ও সুযোগের পরিবর্তনের সাথে সাথে ব্যবস্থাপনা অবশ্যই তার সমস্ত সদস্যদের প্রবৃদ্ধি ও উন্নয়নের জন্য সক্ষম করে তুলবে।

(vi) **ব্যবস্থাপনা একটি গতিশীল ক্রিয়াকলাপ (Management is a dynamic function):** ব্যবস্থাপনা একটি গতিশীল ক্রিয়াকলাপ এবং একে পরিবর্তিত পরিবেশের সাথে নিজেকে মানিয়ে নিতে হয়। একটি সংগঠনকে বাহ্যিক পরিবেশের অন্তর্গত বিভিন্ন উপাদান যেমন— সামাজিক, অর্থনৈতিক ও রাজনৈতিক বিষয়ের সাথে যোগাযোগ বজায় রাখতে হয়। সফলতা অর্জনের জন্য একটি সংগঠনকে অবশ্যই নিজেকে এবং তার লক্ষ্যকে পরিবেশের প্রয়োজন অনুসারে পরিবর্তন করতে হবে। তোমরা সম্ভবত জানো যে, ভারতীয় বাজারে অস্তিত্ব বজায় রাখার জন্য বৃহৎ ফাস্টফুড প্রস্তুতকারক সংস্থা ‘ম্যাকডোনাল্ড’ তাদের খাদ্য তালিকায় বিশাল পরিবর্তন এনেছে।



(vii) **ব্যবস্থাপনা একটি অস্পষ্টনীয় শক্তি (Management is an intangible force):** ব্যবস্থাপনা একটি অস্পষ্টনীয় শক্তি যা দেখা যায় না কিন্তু সংগঠনের কার্যে এর উপরিতে অনুভব করা যায়। একটি সংগঠনে ব্যবস্থাপনার প্রভাব পরিকল্পনা অনুসারে লক্ষ্যপূরণ, কর্মচারীগণের খুশি ও সন্তুষ্টিবিধান এবং বিশৃঙ্খলার পরিবর্তে নিয়মনিষ্ঠা সহকারে আদেশক্রমে চলার নীতির মাধ্যমে লক্ষ্য করা যায়।

ব্যবস্থাপনার উদ্দেশ্যসমূহ (Objectives of Management)

ব্যবস্থাপনা নির্দিষ্ট উদ্দেশ্য অর্জনের লক্ষ্যে অনুধাবন করে যা যে কোনো কার্যকলাপের প্রত্যাশিত ফলশুভূতি। এগুলো অবশ্যই কারবারের প্রাথমিক উদ্দেশ্য থেকে উদ্ভৃত হবে। যে কোনো সংগঠনের বিভিন্ন প্রকার উদ্দেশ্য থাকে এবং ব্যবস্থাপনাকে এই সকল উদ্দেশ্যসমূহকে কার্যকরীভাবে ও দক্ষতা সহকারে অর্জন করতে হয়। উদ্দেশ্যসমূহকে সাংগঠনিক উদ্দেশ্য, সামাজিক উদ্দেশ্য ও ব্যক্তিগত উদ্দেশ্য শ্রেণিবিভাগ করা যেতে পারে।

(i) **সংগঠনিক উদ্দেশ্যসমূহ (Organisational Objectives) :** ব্যবস্থাপনা সংগঠনের উদ্দেশ্য নির্ধারণ এবং এগুলো অর্জনের জন্য দায়বদ্ধ। ব্যবস্থাপনাকে সকল ক্ষেত্রে বিভিন্ন প্রকারের উদ্দেশ্য অর্জন করতে হয় অর্থাৎ সকল স্বার্থসংকলিষ্ট ব্যক্তি যেমন— শেয়ার গ্রহীতা, কর্মচারী, ভোক্তৃগণ ও সরকারের কল্যাণ চিন্তা করতে হয়। যে কোনো সংগঠনের মুখ্য উদ্দেশ্য অধিকতম সন্তুষ্টজনক লাভে মানব ও বস্তুগত সম্পদের প্রয়োগ করা অর্থাৎ কারবারের অর্থনৈতিক উদ্দেশ্য পূরণ করা। এগুলো হল অস্তিত্ব বজায় রাখা, মুনাফা এবং প্রবৃদ্ধি।

অস্তিত্ব বজায় রাখা (Survival): যে কোনো সংগঠনের প্রাথমিক উদ্দেশ্য হল অস্তিত্ব বজায় রাখা। ব্যবস্থাপনা অবশ্যই সংগঠনের অস্তিত্ব বজায় রাখার জন্য সচেষ্ট থাকবে। এজন সংগঠনকে ব্যয় সম্পাদনের জন্য পর্যাপ্ত

পরিমাণ আয় উপার্জন করতে হবে।

মুনাফা (Profit): কেবলমাত্র অস্তিত্ব বজায় রাখাই কারবারের জন্য যথেষ্ট নয়। সংগঠন যাতে মুনাফা অর্জন করতে পারে তা ব্যবস্থাপনাকে নিশ্চিত করতে হয়। মুনাফা সংগঠনের কাজ নিরবিচ্ছিন্নভাবে সফলভাবে পরিচালনের জন্য এক গুরুত্বপূর্ণ উদ্দীপকের কাজ করে থাকে। মুনাফা কারবারের ব্যয় ও বুঁকি বহনের জন্য অত্যাবশ্যিক।

প্রবৃদ্ধি (Growth): দীর্ঘকালীন অবস্থায় নিজের সম্ভাবনাগুলোকে বৃদ্ধি করা অত্যন্ত প্রয়োজন, এরজন্য ব্যবসার প্রবৃদ্ধি গুরুত্বপূর্ণ। শিল্পে অস্তিত্ব বজায় রাখার জন্য ব্যবস্থাপনাকে অবশ্যই সংগঠনের প্রবৃদ্ধির সম্ভাব্যতাকে সম্পূর্ণ কাজে লাগাতে হবে। ব্যবসার প্রবৃদ্ধি বিক্রয়ের পরিমাণ বৃদ্ধি, কর্মচারীর সংখ্যা, উৎপাদিত পণ্যের সংখ্যা অথবা মূলধন বিনিয়োগে বৃদ্ধির পরিমাণ ইত্যাদির মাধ্যমে পরিমাপ করা যায়। প্রবৃদ্ধি পরিমাপের অন্যান্য সূচকও থাকতে পারে।

(ii) **সামাজিক উদ্দেশ্যসমূহ (Social objectives) :** এটি সমাজের উপকারিতা সূচির সাথে সম্পর্কিত এর অর্থ হল সমাজের বিভিন্ন অংশের জন্য ধারাবাহিকভাবে অনুকূল আর্থিক মূল্য সৃষ্টি করা। এরমধ্যে অস্তর্ভুক্ত থাকে পরিবেশ বান্ধব উপায়ে উৎপাদন পদ্ধতি প্রয়োগ, সমাজে পিছিয়ে পড়া শ্রেণির লোকেদের কর্মসংস্থানের সুযোগ দেওয়া এবং কর্মচারীদের জন্য বিদ্যালয়, শিশুগৃহের মতো সুবিধা প্রদান করা। নিম্নের বাস্তু একটি কোম্পানি কীভাবে তার সামাজিক দায়িত্ব পালন করতে পারে তার উদাহরণ দেওয়া হয়েছে।

(iii) **ব্যক্তিগত উদ্দেশ্য (Personal objectives):** সংগঠনগুলো এমন ব্যক্তিদের দিয়ে তৈরি হয় যাদের ব্যক্তিত্ব, বংশ পরিচয়, অভিজ্ঞতা এবং উদ্দেশ্যসমূহ ভিন্ন ভিন্ন হয়। এদের সকলেই নিজের বিভিন্ন চাহিদা পূরণের জন্য সংগঠনের সঙ্গে যুক্ত হয়। আর্থিক চাহিদার ভিত্তিতে

এইসব চাহিদা ভিন্ন হয়। যেমন – প্রতিযোগী বেতন ও অন্যান্য সুযোগ সুবিধা, সামাজিক চাহিদা যেমন—সহকর্মী থেকে স্বীকৃতি এবং উচ্চস্তরের চাহিদা যেমন—ব্যক্তিগত

বিকাশ ও উন্নয়ন। ব্যবস্থাপনাকে সংগঠনে ভারসাম্য বজায় রাখার জন্য ব্যক্তিগত উদ্দেশ্যের সাথে সাংগঠনিক উদ্দেশ্যের সামঞ্জস্য বিধান করতে হবে।

আই.টি�.সি (ITC) এর গ্রামীণ ভারতকে শক্তিশালী করে তোলা (ITC—Empowering Rural India)

ভারতের প্রত্যন্ত গ্রামীণ অঞ্চলে ডিজিট্যাল বিপ্লব কৃষকদের জীবন নতুন করে গড়ে তুলছে। এই গ্রামগুলোতে স্বল্প পরিসরের জমিতে (সোয়াবিন, গম, কফি উৎপাদন করে আসছে যা তারা হাজার বছর ধরে করে আসছে। আদর্শস্বরূপ এরূপ একটি গ্রামে নির্ভরশীল বিদ্যুৎ ব্যবস্থা নেই এবং টেলিফোন সংযোগ ও অনেক পুরাণো অধিকাংশ কৃষকই নিরক্ষর এবং কোনোদিন তারা কম্পিউটার দেখেনি। কিন্তু এই সমস্ত গ্রামের কৃষকরা ভারতের বৃহত্তম ভোগ্যপণ্য এবং কৃষিজাত ব্যবসায়িক কোম্পানিগুলোর মধ্যে একটি কোম্পানি আই.টি.সি. দ্বারা গঠিত ‘ই-চৌপাল’-এর মাধ্যমে বৈদ্যুতিন ব্যবসা করে আসছে।

আই.টি.সি. (ITC)-এর ‘ই-চৌপাল’ (E-Chaupal) উদ্যোগ যে কোন ব্যবসায়িক সংগঠন দ্বারা নিগমবন্ধ সামাজিক দায়িত্বগুলোকে পুরণ করার একটি সুন্দর দৃষ্টান্ত। এই উদ্যোগের মূল লক্ষ হল গ্রামীণ ভারতের কৃষকরা যাতে বহুমুখী মধ্যস্থতাকারী এবং অপচয়মূলক ও অপ্রয়োজনীয় লেনদেন ব্যয় দূর করে প্রত্যক্ষ বিপণন ব্যবস্থার সুবিধা ভোগ করতে পারে। এটি হল গ্রামীণ ভারতে কোনো নিগমবন্ধ প্রতিষ্ঠানের একমাত্র সবচেয়ে বড় প্রযুক্তি নির্ভর তথ্যের হস্তক্ষেপ যার মাধ্যমে ভারতীয় কৃষকদের এক প্রগতিশীল জ্ঞান পিপাসু নাগরিক হিসেবে গড়ে তোলা হয়েছে, তাকে জ্ঞান প্রদানের মাধ্যমে সম্প্রসালী অর্থাৎ তাকে ক্রমান্বয়ে নতুনভাবে শক্তিশালী করে তোলা হয়েছে।

‘ই-চৌপাল’ (E-Chaupal) কৃষকদের সিদ্ধান্ত নেবার ক্ষমতাকে বৃদ্ধির জন্য সঠিক সমকালীন তথ্য এবং বিশেষীকরণ জ্ঞান প্রদান করে, এইভাবে বাজারের চাহিদার অনুরূপ উৎপাদন ফার্মের পক্ষে সম্ভবপর হয়, উন্নত গুণমানের নিশ্চয়তা প্রদান করতে পারে। ফার্ম উৎপাদনশীল বৃদ্ধি এবং আরও অধিক মূল্য পেতে পারে। যেহেতু গ্রামীণ ক্ষেত্রে স্বাক্ষরতার হার নিম্ন হয়, তাই চৌপাল সঞ্চালকের ভূমিকা হল গ্রামীণ কৃষকদের নেতৃত্ব প্রদান করা, ভৌতিক ইন্টারফেস এবং কম্পিউটার টারমিনালের মধ্যে যোগাযোগ সহজ করা এবং এই প্রকল্পের মূল কেন্দ্রবিন্দু ছিল কৃষকরা। ই-চৌপাল স্মার্টকার্ডের মাধ্যমে কৃষকের পরিচয় সংক্রান্ত নির্দিষ্ট তথ্য ই-চৌপাল ওয়েবসাইটে পাওয়া সম্ভবপর হয়। অনলাইন লেনদেনের সাহায্যে কৃষকদের উৎপাদনশীলতা এবং ব্যবহারের মূল্যের উপর নির্ভর করে কৃষকদের পুরস্কার দেওয়া হয়।

‘ই-চৌপাল’ উদ্যোগ হার্ভার্ড বিজনেস স্কুলে একটি অগ্রণী ঘটনা যা অধ্যায়নের বিষয় হিসেবে স্থান পেয়েছে যার দ্বারা কিভাবে একটি বিখ্যাত ব্যবসায়িক প্রতিষ্ঠান আধুনিক প্রযুক্তি গ্রামীণ অঞ্চলে গরীবদের সুবিধার জন্য প্রয়োগ করতে পারে তা ব্যাখ্যা করা হয়েছে।

উৎস: *Mohanbir Sawhney, McCormick Tribune Professor of Technology, Kellogg School of Management, USA.*

ব্যবস্থাপনার গুরুত্ব (Importance of Management)

এখন পর্যন্ত আমরা বুঝতে পারলাম যে ব্যবস্থাপনা একটি সর্বজনীন ক্রিয়া যেটি যে কোন গঠনের অভিন্ন অংশ। এখন আমরা এমন কয়েকটি কারণ মূল্যায়ন করব যার জন্য ব্যবস্থাপনা এত গুরুত্বপূর্ণ হয়ে উঠেছে:

- (i) **ব্যবস্থাপনা গোষ্ঠীর লক্ষ্য অর্জনে সাহায্য করে (Management helps in achieving group goals):** ব্যবস্থাপনা নিজের জন নয় বরং প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনের জন্য প্রয়োজন। একজন ব্যবস্থাপকের কাজ হল প্রতিষ্ঠানের সামগ্রিক লক্ষ্য অর্জনের জন্য ব্যক্তিগত চেষ্টাকে একটি সাধারণ নির্দেশ প্রদান করে।
- (ii) **ব্যবস্থাপনা দক্ষতা বৃদ্ধি করে (Management increases efficiency):** একজন ব্যবস্থাপকের লক্ষ্য হল প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন কার্যকলাপ উন্নততর পরিকল্পনা, সংগঠন, নির্দেশনা, কর্মীনিয়োগ ও নিয়ন্ত্রণের মাধ্যমে ব্যয় হ্রাস করা এবং উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধি করা।
- (iii) **ব্যবস্থাপনা একটি গতিশীল সংগঠন তৈরি করে (Management creates a dynamic organisation):** সমস্ত প্রতিষ্ঠানকে একটি ক্রমাগত পরিবর্তনশীল পরিবেশ কাজ করতে হয়। সাধারণত এটি দেখা যায় যে—যে কোন প্রতিষ্ঠানে নিযুক্ত ব্যক্তি পরিবর্তনে বিরোধিতা করে কেননা এর অর্থ হল পরিচিত, সুরক্ষিত পরিবেশ থেকে নতুন এবং অধিক প্রতিকূল পরিবেশের দিকে যাওয়া। ব্যবস্থাপনা ব্যক্তিকে এই পরিবর্তন মানিয়ে নিতে সাহায্য করে যাতে প্রতিষ্ঠানটি তাঁর প্রতিযোগিতামূলক পরিস্থিতিতে অস্তিত্ব বজায় রাখতে পারে।
- (iv) **ব্যবস্থাপনা ব্যক্তিগত উদ্দেশ্যাবলি অর্জনে সাহায্য করে (Management helps in achieving personal objectives):** একজন ব্যবস্থাপক তাঁর দলকে এমনভাবে অনুপ্রাণিত করে এবং নেতৃত্ব প্রদান করে যার মাধ্যমে প্রত্যেক সদস্য প্রতিষ্ঠানের সামগ্রিক উদ্দেশ্য অর্জনে

যোগদান করে ব্যক্তিগত উদ্দেশ্য অর্জন করে থাকে। অনুপ্রেরণা ও নেতৃত্বান্তের মাধ্যমে ব্যবস্থাপনা ব্যক্তির মধ্যে দলগত কর্মস্পেরণা, সহযোগিতা এবং দলগত সফলতার প্রতি দায়বদ্ধতার বিকাশে সহায়তা প্রদান করে।

- (v) **ব্যবস্থাপনা সমাজের উন্নয়নে সহায়তা করে (Management helps in the development of society) :** একটি প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন উদ্দেশ্য থাকে যেগুলো বিভিন্ন গোষ্ঠী যাদের দ্বারা কারবার গঠিত হয় তাদের উদ্দেশ্যসমূহ পূরণ করে থাকে। এগুলো পূরণের মাধ্যমে ব্যবস্থাপনা প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নে সহায়তা করে এবং এর মাধ্যমে এটি সমাজের উন্নয়নে সহায়তা করে। এটি জনগণের অধিকতর মঙ্গলের জন্য উন্নতমানের পণ্য ও পরিসেবা প্রদান, কর্মসংস্থানের সুযোগ তৈরি ও নতুন প্রযুক্তি গ্রহণ করে থাকে এবং বৃদ্ধি ও বিকাশের পথে এটি সহায়ক হয়।

ব্যবস্থাপনার প্রকৃতি (Nature of Management)

সভ্যতা যত পুরনো ব্যবস্থাপনাও তত পুরনো যদিও আধুনিক সংগঠনের উৎপত্তি নতুন কিন্তু সুসংগঠিত কার্যাবলি সভ্যতার প্রাচীনকাল থেকেই সম্পাদিত হয়ে আসছে। বাস্তবে প্রগতিশীল সমাজকে সভ্যতার আলোক থেকে বঞ্চিত সমাজ থেকে পৃথক করাকে ব্যবস্থাপনার একটি বিশিষ্ট লক্ষণ বলে বিবেচনা করা হয়। প্রাচীনতম ব্যবস্থাপনার ব্যবহারের কিছু নিয়ম ও নীতি ছিল যেগুলো সরকারি এবং বাণিজ্যিক ক্রিয়াকলাপ থেকে উদ্ভূত হয়েছিল। ব্যবসা ও বাণিজ্যের ফলে ক্রমান্বয়ে ব্যবস্থাপনা নীতি ও অনুশীলনেরও বিকাশ ঘটে।

‘ব্যবস্থাপনা’ বর্তমানে অনেক অর্থে ব্যবহৃত হয় যা এর প্রকৃতির বিভিন্ন দিকগুলো আলোকপাত করে। ব্যবস্থাপদের অভিজ্ঞতা ও অনুশীলন এবং একগুচ্ছ ব্যবহারিক সূত্রাবলির সম্পর্কের উপর ভিত্তি করে সময়ে সময়ে আধুনিক সংগঠনের সাথে সাথে ব্যবস্থাপনা শব্দটি অভিব্যক্ত হয়েছে। সময়ের সাথে সাথে এইটি তাঁর নিজস্ব বিশেষ বৈশিষ্ট্যগুলোর সাথে একটি

গতিশীল বিষয়বস্তু হয়ে উঠেছে। যাই হোক, ব্যবস্থাপনার প্রকৃতির সাথে সম্পর্কিত একটি প্রশ্ন ওঠে সেটি হল ব্যবস্থাপনা কি বিজ্ঞান না কলা নাকি বিজ্ঞান ও কলা উভয়েই। এই প্রশ্নের উভর দেবার জন্য চলো বিজ্ঞান ও কলা দুটির বৈশিষ্ট্য অধ্যয়ন করি অর্থাৎ দেখি যে ব্যবস্থাপনা কতটুকু এগুলো পূরণ করে।

কলা হিসেবে ব্যবস্থাপনা (Management as an Art)

কলা কি? কলা হল কাঞ্চিত ফলাফল আর্জন করার জন্য বর্তমান জ্ঞানের ব্যক্তিগত এবং দক্ষতাপূর্ণ প্রয়োগ। এটি অধ্যায়ন, পর্যবেক্ষণ এবং অভিজ্ঞতার মাধ্যমে আর্জন করা যেতে পারে। যেহেতু কলা জ্ঞানের ব্যক্তিগত জ্ঞানের প্রয়োগের সাথে সম্পর্কযুক্ত এজন্য অধ্যয়ন করা কিছু দক্ষতা ও উদ্ভাবনী ক্ষমতা এরজন্য আবশ্যিক। কলার মৌলিক বৈশিষ্ট্যগুলো হল :

- (i) **তাত্ত্বিক জ্ঞানের অস্তিত্ব (Existence of theoretical knowledge):** কলা এটি মেনে চলেয়ে কিছু তাত্ত্বিক জ্ঞান পূর্ব থেকেই আছে। বিশেষজ্ঞরা নিজ নিজ ক্ষেত্রে কিছু মৌলিক নীতি উদ্ভূত করেছেন যেগুলো কোনো এক বিশেষ প্রকার কলাতে প্রযুক্ত হয়। উদাহরণস্বরূপ নৃত্য, জনসাধারণের ভাষণ, অভিনয় বা সংগীতের উপর সাহিত্য ব্যাপকভাবে স্থীরূপ হয়।
- (ii) **ব্যক্তিগত প্রয়োগ (Personalised application):** ব্যক্তিগতে এর মৌলিক জ্ঞানের প্রয়োগ ভিন্ন হয়। কলা তাই একটি অত্যন্ত ব্যক্তিগত ধারণা। উদাহরণস্বরূপ দুইজন নৃত্যশিল্পী, দুইজন বক্তা, দুইজন অভিনেতা অথবা দুইজন লেখকের নিজেদের কলা প্রদর্শন ভিন্ন হবে।
- (iii) **অনুশীলন ও সৃজনশীলতার উপর নির্ভরশীল (Based on practice and creativity):** সমস্ত কলাই ব্যবহারিক। কলা বিদ্যমান তাত্ত্বিক জ্ঞানের সৃজনশীল অনুশীলনের সাথে যুক্ত। আমরা জানি যে সমস্ত সংগীত সাতটি মূল সুরকে ভিত্তি করে গড়ে উঠে। কিন্তু কোনো

সুরকারের সুর রচনা বিশিষ্ট অথবা ভিন্ন হতে পারে তা নির্ভর করে কোন্সুরকার কীভাবে সৃজনশীলভাবে প্রয়োগ করা হয়েছে, যেখানে সুরকারের নিজস্ব ব্যাখ্যা থাকে। ব্যবস্থাপনা হল একটি কলা, যেহেতু এটি নিম্নের শর্তগুলো পূরণ করে :

- (i) একজন সফল ব্যবস্থাপক সমীক্ষা, পর্যবেক্ষণ ও অভিজ্ঞতার উপর নির্ভর করে একটি প্রতিষ্ঠানে দৈনন্দিন কার্যকলাপে ব্যবস্থাপনার কলা-কৌশল অনুশীলন করে। ব্যবস্থাপনার বিভিন্ন ক্ষেত্রে বিভিন্ন সাহিত্য বর্তমান, যেমন- বিপণন, অর্থসংস্থান ও মানব সম্পদ যেগুলোতে ব্যবস্থাপকদের বিশেষজ্ঞতা আর্জন করতে হয়। এখানে তাত্ত্বিক জ্ঞানের অস্তিত্ব বর্তমান।
- (ii) ব্যবস্থাপনার বিভিন্ন তত্ত্ব বর্তমান যেগুলো বিভিন্ন ব্যবস্থাপনার চিন্তাবিদ্দের দ্বারা প্রবর্তিত, যেগুলো নির্দিষ্ট সর্বজনীন নীতি নির্দেশ করে। একজন ব্যবস্থাপক এইসব বৈজ্ঞানিক নীতি ও জ্ঞানসমূহ সে তার স্বকীয়তার মাধ্যমে একটি প্রদত্ত পরিস্থিতিতে, ক্ষেত্রে বা সমস্যাতে প্রয়োগ করেন। একজন ভাল ব্যবস্থাপক অনুশীলন, সৃজনশীলতা, কল্পনা, উদ্যোগ এবং উদ্ভাবনের সমন্বয়ের মাধ্যমে কাজ করেন। একজন ব্যবস্থাপক দীর্ঘসময় অনুশীলনের পর পরিপূর্ণতা আর্জন করেন। ব্যবস্থাপনার ছাত্ররাও তাদের সৃজনশীলতার উপর নির্ভর করে বিভিন্নভাবে এই নীতিগুলো প্রয়োগ করে।
- (iii) একজন ব্যবস্থাপক একটি নির্দিষ্ট পরিস্থিতিতে বাস্তবতার আলোকে ব্যক্তিগতভাবে ও দক্ষতা সহকারে অর্জিত জ্ঞানের প্রয়োগ করে তিনি সংগঠনের কার্যাবলিতে লিপ্ত থাকেন, জটিল পরিস্থিতির অধ্যয়ন করেন এবং নিজের গঠিত তত্ত্বগুলো একটি নির্দিষ্ট পরিস্থিতিতে প্রয়োগ করেন। এর ফলে ব্যবস্থাপনার বিভিন্ন শৈলীর জন্ম হয়।

সর্বশেষ ব্যবস্থাপকরা ব্যক্তিগত দিক থেকে যে প্রতিষ্ঠানের সাথে যুক্ত থাকেন সেখানে প্রতিশুতিবদ্ধ ও নির্বেদিত থাকেন, তিনি উচ্চ প্রশিক্ষিত ও শিক্ষিত হন, উনি-উচ্চাকাঙ্ক্ষী, স্ব-প্রগাদিত, সংজ্ঞানশীল, উদ্ভাবনী এবং স্ব-উন্নয়নে সচেষ্ট থাকেন। ব্যবস্থাপনা সংক্রান্ত সমস্ত অনুশীলন একই নীতিমালার উপর নির্ভরশীল, এই নীতিগুলো অনুশীলনে প্রয়োগের মাধ্যমে একজন সফল ব্যবস্থাপকের সাথে কম সফল ব্যবস্থাপকের পার্থক্য নিরূপিত হয়।

বিজ্ঞান হিসেবে ব্যবস্থাপনা (Management as a Science)

বিজ্ঞান হল একটি প্রতিষ্ঠিত জ্ঞানের রূপ যা বিশেষ সাধারণ সত্য সমূহ বা সাধারণ রীতি নীতির ক্রিয়াকলাপকে ব্যাখ্যা করে। বিজ্ঞানের মৌলিক বৈশিষ্ট্যসমূহ নিম্নরূপ :

- (i) **জ্ঞানের প্রণালীবদ্ধ কাঠামো (Systematised body of knowledge) :** বিজ্ঞান হল জ্ঞানের প্রণালীবদ্ধ কাঠামো। এর নীতিসমূহ কার্যকরণ সম্পর্কের উপর নির্ভরশীল। উদাহরণস্বরূপ, একটি গাছ থেকে মাটির দিকে আপেল গড়ার ঘটনাটি মাধ্যাকরণ সূত্র দ্বারা ব্যাখ্যা করা হয়েছে।
 - (ii) **নীতিসমূহ পরীক্ষার উপর নির্ভরশীল (Principles based on experiment-tation):** বৈজ্ঞানিক নীতিসমূহ প্রথমে পর্যবেক্ষণের মাধ্যমে নির্মিত হয় এবং তারপর নিয়ন্ত্রিত অবস্থায় পুনঃ পুনঃ পর্যবেক্ষণের মাধ্যমে পরীক্ষিত হয়।
 - (iii) **সর্বজনীন বৈধতা (Universal validity):** বৈজ্ঞানিক নীতিসমূহের সার্বজনীন বৈধতা ও প্রয়োগ বর্তমান।
উপরের উল্লেখিত বৈশিষ্ট্যগুলোর উপর ভিত্তি করে আমরা বলতে পারি যে, ব্যবস্থাপনার মধ্যে বিজ্ঞানের কিছু বৈশিষ্ট্য বর্তমান।
- (i) **ব্যবস্থাপনা জ্ঞানের একটি প্রণালীবদ্ধ কাঠামো।** এর নিজস্ব তত্ত্ব ও নীতি বর্তমান যেগুলো সময়ে সময়ে উন্নত

হয়েছে, কিন্তু এটি অন্যান্য বিষয় যেমন— অর্থনীতি, সমাজবিজ্ঞান, মনোবিজ্ঞান এবং গণিতেও প্রয়োগ হয়। অন্যান্য সমস্ত সংগঠিত ক্রিয়াকলাপের মতো ব্যবস্থাপনার নিজস্ব শব্দভাষার এবং ধারণা আছে। উদাহরণস্বরূপ আমরা ক্রিকেট এবং ফুটবলের মতো খেলার বিষয়ে আলোচনার সময় কিছু সাধারণ শব্দভাষার ব্যবহার করি। খেলোয়াড়রাও একে অপরের সাথে কথা বলার সময় এই শব্দগুলো ব্যবহার করে থাকে। অনুরূপভাবে ব্যবস্থাপকরাও একে অপরের সাথে আলাপচারিতার সময় কিছু সাধারণ শব্দাবলি ব্যবহার করে থাকে যাতে তারা তাদের কার্য পরিস্থিতি সঠিকভাবে বুবাতে পারে।

- (ii) **ব্যবস্থাপনার নীতিগুলো বিভিন্ন সংগঠনে পুনঃ পুনঃ পরীক্ষা ও পর্যবেক্ষণের উপর ভিত্তি করে বিবর্ধিত হয়েছে।** যদিও ব্যবস্থাপনা মানুষ এবং মানুষের আচরণের সাথে সম্পর্কিত, সেজন্য এইসব পরীক্ষার পরিণামগুলোর সঠিক ভবিষ্যৎবাণী করা যায় না এবং এগুলোর প্রতিলিপি ঠিক করা যায় না। সুতরাং, ব্যবস্থাপনাকে নিখুঁত বিজ্ঞান বলা যায় না। এই সমস্ত সীমাবদ্ধতাগুলো সত্ত্বেও ব্যবস্থাপনার গবেষকরা ব্যবস্থাপনার সাধারণ নীতিগুলো সনাক্ত করতে সক্ষম হয়েছেন। এফ.ড্রলউ. টেলরের বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার নীতিসমূহ এবং হেনরি ফেওলের কার্যকরী ব্যবস্থাপনার নীতিসমূহ এর উদাহরণ যেগুলো তোমরা পরবর্তী অধ্যায়ে পড়বে।
- (iii) **যেহেতু ব্যবস্থাপনার নীতিসমূহ বিজ্ঞানের নীতিসমূহের মতো বিশুদ্ধ নয় সেজন্য এগুলোর নীতিসমূহ এবং ব্যবহার সর্বজনীন নয়।** এগুলো পরিস্থিতি অনুসারে সংশোধিত করা হয়ে থাকে। যাই হোক এগুলো ব্যবস্থাপকদের কিছু নির্দিষ্ট মানদণ্ড সরবরাহ করে যেগুলো বিভিন্ন পরিস্থিতিতে ব্যবহৃত হয়ে থাকে। এই নীতিসমূহ ব্যবস্থাপকদের প্রশিক্ষণ ও উন্নয়নের জন্যও ব্যবহৃত হয়ে থাকে।

কিছু আকর্ষণীয় আন্তঃসম্পর্ক্যুক্ত প্রেক্ষাপট

(Some Interesting Cross-disciplinary Perspectives)

নৃতত্ত্ব বিদ্যা (Anthropology) – নৃতত্ত্ব বিদ্যা হল সমাজ সম্বন্ধীয় অধ্যায়ন, যা মানুষ এবং তাদের ক্রিয়াকলাপ সম্বন্ধে আমাদের জনতে সাহায্য করে। নৃতত্ত্ববিদ্যা সংস্কৃতি ও পরিবেশের উপর কাজ করেন, উদাহরণস্বরূপ – ব্যবস্থাপকদের বিভিন্ন দেশ এবং বিভিন্ন সংগঠনের নাগরিকদের মধ্যে মৌলিক মূল্যবোধ, মনোভাব এবং আচরণের পার্থক্য উপলব্ধি করতে সাহায্য করে।

অর্থশাস্ত্র (Economics) – অর্থশাস্ত্র দুষ্পাপ্য সম্পদসমূহের বর্ণন এবং সংস্থানের সাথে সম্পর্কযুক্ত। এর দ্বারা আমরা অর্থ ব্যবস্থার পরিবর্তন এবং বিশ্বের পরিপ্রেক্ষিতে প্রতিযোগিতা ও মুক্ত বাজারের ভূমিকা বুঝতে পারি। বিশ্ব বাজারে কর্মরত যে কোনো ব্যবস্থাপকের মুক্ত বাজার এবং সুরক্ষামূলক নীতিসমূহ বোঝা অত্যন্ত প্রয়োজন এবং এই বিষয়সমূহ অর্থশাস্ত্রের দ্বারা বোঝা যেতে পারে।

দর্শনশাস্ত্র (Philosophy) – দর্শনশাস্ত্রের বিষয়বস্তু হল বস্তুর প্রকৃতি অনুসন্ধান করা বিশেষত মূল্যবোধ এবং নৈতিকতা। নৈতিকতা হল সেই মনদণ্ড যা মানবিক আচরণকে পরিচালনা করে। এই নৈতিকতাগুলি গাজকের সংগঠনগুলোকে বৈধ কর্তৃত্বের স্বরূপ প্রদান করে, কর্ম সম্পাদনকে পুরক্ষারের সাথে সংযুক্ত করে এবং কারবার ও কর্পোরেট সংস্থাগুলোর অস্তিত্বের যথার্থতা প্রদান করে।

রাষ্ট্রবিজ্ঞান (Political Science) – রাষ্ট্রবিজ্ঞান হল একটি রাজনৈতিক পরিবেশের মধ্যে ব্যক্তি এবং গোষ্ঠীর আচরণের অধ্যায়ন। ব্যবস্থাপনা দেশের সরকারের স্বরূপ দ্বারা প্রভাবিত হয় অর্থাৎ এটি কি নিজের নাগরিকদের সম্পত্তি দখল করে রাখতে অনুমতি দেয়? এর নাগরিক চুক্তিবদ্ধ হতে সক্ষম কিনা এবং এগুলি পালনে নাগরিকরা কতটুকু সক্ষম অর্থাৎ অভিযোগগুলো দূর করার আবেদন পদ্ধতি কী? কোনো দেশের সম্পত্তি, চুক্তিবদ্ধতা এবং ন্যায়ের পরিপ্রেক্ষিতে সংগঠনের প্রকার, স্বরূপ এবং নীতিগুলো নির্ধারিত হয়।

মনোবিজ্ঞান (Psychology) – মনোবিজ্ঞান হল এমন একটি বিজ্ঞান যা মানুষ এবং অন্যান্য জীবের আচরণ পরিমাপ ও বর্ণনা করে এবং কখনো কখনো এদের আচরণের পরিবর্তনও সাধন করে। আজকের দিনের ব্যবস্থাপকরা বিভিন্ন প্রকার ভোক্তা এবং বিভিন্ন প্রকৃতির কর্মচারীদের সম্মুখীন হয়। মনোবিদ্রোহিঙ্গা ও সংস্কৃতির বৈচিত্র্যতা বোঝার প্রয়াস করতে যার দ্বারা ব্যবস্থাপকরা তাদের পরিবর্তনশীল ভোক্তা এবং কর্মচারীদের চাহিদা উপলব্ধি করতে পারে। মনোবিজ্ঞান বিষয়টি ব্যবস্থাপকদের কাছে উপযোগীকরণ এর সাহায্যে তারা প্রেরণা, নেতৃত্ব, বিশ্বস্ততা, কর্মচারী নির্বাচন, কর্মসংক্রান্ত দক্ষতা এবং প্রশিক্ষণ কৌশল ভালোভাবে বুঝতে পারে।

সমাজতত্ত্ব (Sociology) – সমাজতত্ত্ব ব্যক্তিকে অন্য ব্যক্তিদের সাথে সম্পর্ককে অধ্যায়ন করে। কোন ধরনের সামাজিক সমস্যাগুলো ব্যবস্থাপকদের কাছে প্রাসঙ্গিক? এর মধ্যে কিছু হল এই প্রকার যথা— কিছু সামাজিক পরিবর্তন যেমন— বিশ্বায়ন, বৃদ্ধিপ্রাপ্ত সাংস্কৃতিক বৈচিত্র্য, পরিবর্তনশীল লিঙ্গের ভূমিকা এবং পারিবারিক জীবনের বিভিন্ন রূপ ইত্যাদি সংগঠনের কার্যপ্রণালীকে কীভাবে প্রভাবিত করে? ভবিষ্যতে কর্মচারীদের দক্ষতা এবং সক্ষমতার উপর বিদ্যালয়ের কর্মপদ্ধতি এবং শিক্ষা প্রবণতার প্রভাবগুলো কী? এই প্রশ্নগুলির উত্তরে বলা যায় যে, ব্যবস্থাপকদের কারবার পরিচালনার উপর এগুলোর গুরুত্বপূর্ণ প্রভাব রয়েছে।

উৎস: *Fundamentals of Management*

Stephen P. Robbins

David A. DeCenzo

পূর্ববর্তী আলোচনা থেকে তোমরা নিশ্চয়ই বুঝতে পেরেছে যে ব্যবস্থাপনার মধ্যে কলা এবং বিজ্ঞান উভয়ের বৈশিষ্ট্যই বর্তমান। ব্যবস্থাপনার অনুশীলন হল একটি কলা। যাই হোক, ব্যবস্থাপকগণ অধিকতর ভালো কাজ করতে পারেন যদি ব্যবস্থাপনার নীতির উপর ভিত্তি করে তারা তাদের অনুশীলন সম্পন্ন করে থাকেন। এই নীতিগুলো বিজ্ঞানসম্মত ব্যবস্থাপনা গঠন করে। সুতরাং, কলা এবং বিজ্ঞান হিসেবে ব্যবস্থাপনা একে অপর থেকে ভিন্ন নয় বরং পরিপূরক।

পেশা হিসেবে ব্যবস্থাপনা (Management as a Profession)

এখন পর্যন্ত তোমরা বুঝতে পেরেছে যে সমস্ত প্রকার সাংগঠনিক কার্যাবলির জন্য ব্যবস্থাপনা প্রয়োজন। তোমরা এটিও লক্ষ্য করেছে যে সংগঠনে ব্যবস্থাপনার জন্য কিছু সংখ্যক বিশেষ যোগ্যতাসম্পন্ন এবং অভিজ্ঞ ব্যক্তির প্রয়োজন। তোমরা সেটিও লক্ষ্য করেছে যে একদিকে কর্পোরেট ব্যবসার রূপ বৃদ্ধি পাচ্ছে এবং অন্যদিকে সংগঠিত ব্যবসা প্রতিষ্ঠানের গুরুত্ব বাড়ছে। এর অর্থ কী ব্যবস্থাপনা একটি পেশা? এই প্রশ্নের উত্তর জানার জন্য এসো আমরা পেশার মুখ্য বৈশিষ্ট্যগুলো অধ্যয়ন করি এবং দেখি যে ব্যবস্থাপনা এগুলি পূরণ করে কিনা।

একটি পেশার নিম্নলিখিত বৈশিষ্ট্যগুলো বর্তমান :

- জ্ঞানের সুনির্দিষ্ট কাঠামো (Well-defined body of knowledge) :** সমস্ত পেশা জ্ঞানের একটি সুনির্দিষ্ট কাঠামোর উপর ভিত্তি করে গড়ে ওঠে যা নির্দেশনার মাধ্যমে অর্জন করা যায়।
- সীমাবদ্ধ প্রবেশ সুযোগ (Restricted entry) :** একটি পেশাতে প্রবেশের পরীক্ষা অথবা শিক্ষাগত যোগ্যতার দ্বারা সীমাবদ্ধ। উদাহরণস্বরূপ, ভারতে যদি কাউকে চাটার্ড অ্যাকাউন্টেন্ট হতে হয় তাহলে তাকে ভারতীয় চাটার্ড অ্যাকাউন্টেন্ট সংস্থা দ্বারা আয়োজিত বিশেষ পরীক্ষা উত্তীর্ণ হতে হবে।
- পেশাদারী সংস্থা (Professional association):**

প্রত্যেকটি পেশা একটি পেশাদারি সংস্থা দ্বারা অনুমোদিত, যেগুলো প্রবেশ নিয়ন্ত্রণ করে, কাজ করার জন্য শংসাপত্র প্রদান করে এবং আচরণবিধি প্রস্তুত ও জারি করে। ভারতে উকালতি করার জন্য উকিলদেরকে বার কাউঙ্গিলের সদস্য হতে হবে যেটি তাদের কার্যাবলি নির্দেশনার মাধ্যমে নিয়ন্ত্রণ করে।

(iv) নৈতিক আচরণবিধি (Ethical code of conduct) :

সমস্ত পেশা আচরণবিধি দ্বারা আবদ্ধ যা তাদের সদস্যদের আচরণ নিয়ন্ত্রণ করে। উদাহরণস্বরূপ, সকল ডাক্তার নিজের পেশায় প্রবেশের সময় তার কার্য সংক্রান্ত নৈতিকতার শপথ নিয়ে থাকেন।

(v) সেবার মনোভাব (Service motive): একটি পেশার মূল উদ্দেশ্য হল নিষ্ঠা এবং প্রতিজ্ঞাবদ্ধভাবে সেবা পরিবেশনের মাধ্যমে নিজের মক্কেলদের স্বার্থ রক্ষা করে। একজন উকিল এটি সুনিশ্চিত করে যে তার মক্কেল যাতে ন্যায় পায়।

ব্যবস্থাপনা পেশার সঠিক মানদণ্ডকে পূরণ করে না। যাই হোক, এর মধ্যে পেশার কিছু বৈশিষ্ট্য আছে :

- সমগ্র বিশ্বে একটি বিষয় হিসেবে ব্যবস্থাপনা বিশেষজ্ঞের বিকাশ লাভ করেছে।** এটি সুব্যবস্থিত জ্ঞানের কাঠামোর উপর নির্ভরশীল। পাশাপাশি এটি সুসংজ্ঞায়িত ব্যবসায়িক পরিস্থিতিসমূহের নীতি নির্দেশিকাগুলোর সংমিশ্রণের উপর প্রতিষ্ঠিত। এই বিষয়ে জ্ঞান বিভিন্ন কলেজ ও পেশাদারি সংস্থা এবং পুস্তক ও পত্রিকার মাধ্যমে অর্জন করা যেতে পারে। ব্যবস্থাপনা বিষয়টি বিভিন্ন প্রতিষ্ঠানে পড়ানো হয়ে থাকে। এদের মধ্যে কিছু প্রতিষ্ঠান কেবলমাত্র ব্যবস্থাপনা সংক্রান্ত শিক্ষা প্রদানের জন্য স্থাপিত হয়েছে, যেমন— ভারতের ইন্ডিয়ান ইনসিটিউট অব ম্যানেজমেন্ট (IIM)। এই সমস্ত প্রতিষ্ঠানে সাধারণত একটি পরীক্ষার মাধ্যমে প্রবেশ নিতে হয়।
- যে কোনো ব্যবসায়িক প্রতিষ্ঠানে যে কোনো ব্যক্তিকে**

ব্যবস্থাপক হিসেবে মনোনীত বা নিযুক্তি দেবার ক্ষেত্রে কোনো বাধা নিয়ে নেই। শিক্ষাগত যোগ্যতা নির্বিশেষে যে কোনো ব্যক্তিকে ব্যবস্থাপক বলা যেতে পারে।

অন্যভাবে চিকিৎসা ও আইনি পেশায় ডাক্তার বা ডাক্তারকে বৈধ ডিপ্রি অর্জন করা বাধ্যতামূলক কিন্তু বিশ্বের কোথাও ব্যবস্থাপকদের জন্য বিশেষ কোনো ডিপ্রি অর্জন করা বাধ্যতামূলক নয়। কিন্তু পেশাগত জ্ঞান এবং প্রশিক্ষণকে কাঙ্ক্ষিত যোগ্যতা বলে বিবেচনা করা হয়, যেহেতু যারা প্রতিষ্ঠিত প্রতিষ্ঠান থেকে ডিপ্রি বা ডিপ্লোমা অর্জন করে থাকে তাদের চাহিদা অধিকতর হয়। সুতরাং, এভাবে দ্বিতীয় শর্ত সম্পূর্ণভাবে পূরণ করে থাকে।

- (iii) ভারতে ব্যবস্থাপকদের অনুশীলনের জন্য অনেকগুলো সংগঠন আছে, যেমন— অল ইন্ডিয়া ম্যানেজমেন্ট অ্যাসোসিয়েশন (AIMA) যেটি তার সদস্যদের কার্য নিয়ন্ত্রণের জন্য বিভিন্ন আচরণবিধি প্রস্তুত করে। কিন্তু ব্যবস্থাপকদের এরকম সংগঠনের সদস্য হ্বার জন্য কোনো বাধ্যবাধকতা নেই অথবা আইনত কোনো বাধ্যবাধকতাও নেই।
- (iv) ব্যবস্থাপনার মূল উদ্দেশ্য সংগঠনের উদ্দেশ্য অর্জনে সহায়তা করা। এই উদ্দেশ্য মুনাফা সর্বাধিকরণের জন্য এবং হাসপাতালের সেবার জন্যও হয়ে থাকতে পারে। যাই হোক, ব্যবস্থাপনার মুনাফা সর্বাধিকরণের উদ্দেশ্য সঠিক নয় অর্থাৎ এটি দুর্ত পরিবর্তিত হচ্ছে। সুতরাং, যদি কোনো সংগঠনের কাছে ব্যবস্থাপনার একটি ভালো দল থাকে যেটি কার্যকরী ও দক্ষ সোটি স্বয়ংক্রিয়ভাবে গুণগতমানের পণ্য ন্যায্য মূল্যে প্রদান করার মাধ্যমে সমাজের সেবা করে থাকে।

ব্যবস্থাপনার স্তর (Levels of Management)

শিব নাডার এবং সুহাসিনী উভয়ই একটি প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপক। শিব নাডার এইচ.সি.এল-এর মুখ্য কার্যনির্বাহী আধিকারিক এবং

সুহাসিনী ফ্যাবমার্ট-এর শাখা ব্যবস্থাপক। তারা দুইজনই তাদের প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন স্তরের কাজ পরিচালনা করেন। ব্যবস্থাপনা একটি সর্বজনীন পরিভাষা যা কোনো প্রতিষ্ঠানে কর্মরত ব্যক্তিদের দ্বারা কার্যবালি সম্পাদনের জন্য ব্যবহৃত হয় যারা প্রতিষ্ঠানের স্তরানুসারে সম্পর্কের ভিত্তিতে কাজ করতে বাধ্য থাকে। স্তরানুসারে প্রত্যেক ব্যক্তি একটি নির্দিষ্ট কাজটি সম্পাদনের জন্য দায়ী থাকে। এই ব্যক্তিকে নির্দিষ্ট কাজটি সম্পাদনের জন্য কিছু অধিকার অর্থাৎ সিদ্ধান্ত নেবার ক্ষমতা দওয়া হয়ে থাকে। কর্তৃত-দায়িত্বের এই সম্পর্ক ব্যক্তিদেরকে উত্থৰ্বতন ও অধীনস্থ রূপে একে অপরের সাথে বাঁধে এবং এর ফলে সংগঠনে বিভিন্ন স্তরের উত্তর হয়। সাধারণভাবে বলতে গেলে সংগঠনে স্তরের শুঙ্গল অনুসারে তিনটি স্তর পরিলক্ষিত হয়।

- (i) উচ্চস্তরের ব্যবস্থাপনা (Top Management) : এরা সংগঠনের বরিষ্ঠ কার্যনির্বাহক, তাদের বিভিন্ন নামে অভিহিত করা হয়। এরা সাধারণত চেয়ারম্যান, মুখ্য কার্যনির্বাহী আধিকারিক, সভাপতি এবং সহ-সভাপতি নামে পরিচিত। উচ্চস্তরের ব্যবস্থাপনা হল অর্থ, বিপণন ইত্যাদি বিভিন্ন কার্যকরী স্তরের ব্যবস্থাপকদের একটি দল। উদাহরণস্বরূপ, মুখ্য আর্থিক আধিকারিক, বিপণনের সহ-সভাপতি। তাদের মূল কাজ হল সংগঠনের সামগ্রিক উদ্দেশ্য অনুসারে বৈচিত্র্যময় উপকরণ এবং বিভিন্ন বিভাগের মধ্যে সমন্বয় রক্ষা করা। উচ্চস্তরের এই সমস্ত ব্যবস্থাপকরা সংগঠনের কল্যাণ এবং অস্তিত্ব বজায় রাখার জন্য দায়বদ্ধ থাকে। তারা সংগঠনের অস্তিত্ব বজায় রাখার জন্য কারবারি পরিবেশ এবং সংগঠনের উপর এগুলোর প্রভাব বিশ্লেষণ করে। তারা তাদের লক্ষ্য অর্জনের জন্য সংগঠনের সামগ্রিক উদ্দেশ্য এবং কৌশল রচনা করে। তারা কারবারের সমস্ত ক্রিয়াকলাপ এবং সমাজের উপর তার প্রভাবের জন্য দায়ী। উচ্চস্তরের ব্যবস্থাপকদের কাজ জটিল এবং চাপযুক্ত, এরজন্য প্রয়োজন দীর্ঘ সময়ের এবং

সংগঠনের প্রতি এরা প্রতিশ্রুতিবদ্ধ থাকেন।

(ii) **মধ্যস্তরের ব্যবস্থাপনা (Middle Management):**

এটি উচ্চ এবং নিম্নস্তরের ব্যবস্থাপকদের মধ্যে যোগসূত্র স্থাপন করে। তারা উচ্চস্তরের ব্যবস্থাপকদের অধীনস্থ এবং প্রথমস্তরীয় ব্যবস্থাপকদের প্রধান। তারা সাধারণত বিভাগীয় প্রধান নামে পরিচিত, উদাহরণস্বরূপ, উৎপাদন পরিচালক। মধ্যস্তরের ব্যবস্থাপকরা উচ্চস্তরের ব্যবস্থাপকদের দ্বারা পরিকল্পিত নীতি ও কৌশলসমূহ বাস্তবায়নের জন্য দায়বদ্ধ থাকেন। একই সাথে তারা প্রথম স্তরীয় ব্যবস্থাপকদের সমস্ত কার্যাবলির জন্য দায়বদ্ধ থাকেন। তাদের মূল কাজ হল উচ্চস্তরের ব্যবস্থাপকদের দ্বারা প্রস্তুত পরিকল্পনাসমূহ বাস্তবায়িত করা। এরজন্য প্রয়োজন হয় :

- (i) উচ্চ ব্যবস্থাপকদের দ্বারা প্রস্তুত নীতিসমূহের ব্যাখ্যা করা,
- (ii) তাদের বিভাগে প্রয়োজনীয় সংখ্যক কর্মচারী সুনির্ণিত করা,
- (iii) তাদের প্রয়োজনীয় কাজ ও দায়িত্ব প্রদান করা,
- (iv) কাঙ্ক্ষিত উদ্দেশ্য প্রাপ্তির জন্য কর্মীদের অনুপ্রেরণা প্রদান, এবং
- (v) সংগঠনের কার্য মসৃণভাবে সম্পাদনের জন্য অন্য বিভাগগুলোর সাথে সহযোগিতা করা। একই সাথে তারা প্রথম স্তরীয় ব্যবস্থাপকদের সমস্ত কার্যাবলির জন্য দায়বদ্ধ থাকেন।

- (iii) **পর্যবেক্ষণমূলক বা কার্যসম্পাদনমূলক ব্যবস্থাপনা (Supervisory or Operational Management):** ফোরম্যান এবং সুপারভাইজার প্রতিষ্ঠানের অনুকরণের নিম্নস্তরের অন্তর্ভুক্ত। সুপারভাইজার



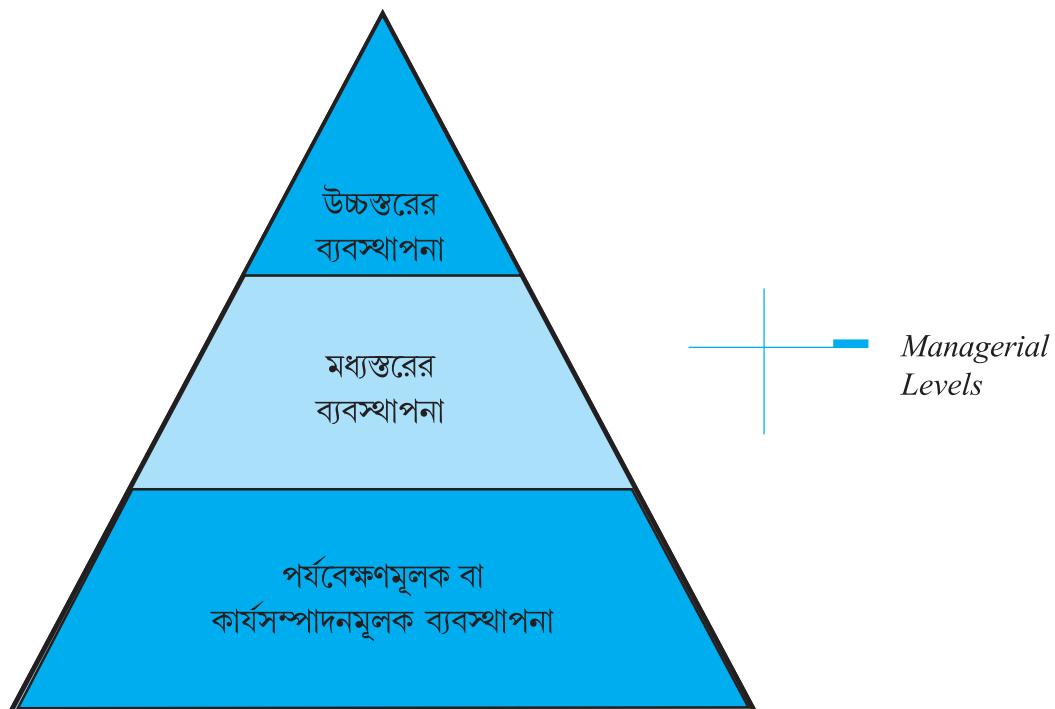
“তুমি শুধুমাত্র বই পড়ে ব্যবস্থাপনা শিখতে পারবে না.....”

সরাসরি কর্মীদের কর্ম প্রচেষ্টার তত্ত্বাবধান করেন। উচ্চস্তরের ব্যবস্থাপকদের প্রস্তুত পরিকল্পনা দ্বারা তাদের কর্তৃত্ব ও দায়িত্ব নির্ধারিত হয়ে থাকে। পর্যবেক্ষণমূলক ব্যবস্থাপনা সংগঠনে গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করে, কেননা এরা প্রত্যক্ষভাবে বাস্তবিক কর্মপ্রচেষ্টার সাথে মিথস্ক্রিয়া করে এবং মধ্যস্তরের ব্যবস্থাপনার নির্দেশাবলি কর্মচারীদের কাছে প্রেরণ করে। তাদের প্রচেষ্টার মাধ্যমেই উৎপাদনের গুণগত মান বজায় রাখা যায়, উপাদানের অপচয় ন্যূনতম করা যায় এবং সুরক্ষার স্তর বজায় রাখা যায়। কারিগরি ক্ষমতার গুণগত মান এবং উৎপাদনের পরিমাণ কর্মচারীদের পরিশ্রম, নিয়মানুবর্ত্তিতা এবং অনুগত্যের উপর নির্ভর করে।

ব্যবস্থাপনার কার্যাবলি (Functions of Management)

ব্যবস্থাপনা সংগঠনের সদস্যদের কার্যাবলির পরিকল্পনা, সংগঠন,

নির্দেশদান ও নিয়ন্ত্রণ এবং নির্ধারিত উদ্দেশ্যগুলো প্রাপ্তির জন্য সংগঠনের সম্পদের প্রয়োগের প্রক্রিয়া বলে বর্ণনা করা যায়। **পরিকল্পনা (Planning)** এর কাজ হল প্রথমে কী করতে হবে এবং কে করবে আগ্রিম তা নির্ধারণ করা। এর অর্থ হল অগ্রিম উদ্দেশ্য স্থির করা এবং দক্ষতা ও কার্যকরীভাবে সেগুলো অর্জনের উপায় স্থির করা। সুহাসিনীর প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য হচ্ছে ঐতিহ্যগত ভারতীয় হস্তকাজ ও হস্তশিল্পের পণ্য সংগ্রহ এবং বিক্রয়। তারা বস্ত্র, গৃহসজ্জার সামগ্রী এবং প্রথাগত ভারতীয় কাপড় থেকে প্রস্তুত বস্ত্র এবং গৃহজাতীয় সামগ্রী বিক্রয় করে। সুহাসিনী উপরের সমস্ত উপাদানের পরিমাণ, বৈচিত্র্য, রং এবং বয়নবিন্যাস সম্বন্ধে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করে এবং তারপরে বিভিন্ন সরবরাহকারীদের কাছ থেকে সেগুলোর ক্রয় অথবা সেগুলো তাদের ঘরে তৈরি করার পর সংশোধিত পণ্যের জন্য ব্যবস্থা করে। পরিকল্পনা সমস্যাগুলো প্রতিরোধ করতে পারেনা, কিন্তু এটি সমস্যাগুলোর পূর্বাভাস দিতে পারে এবং প্রয়োজনে এগুলোর সাথে মোকাবিলা করার জন্য সম্ভাব্য পরিকল্পনা প্রস্তুত করতে পারে।



সংগঠন (Organising) এটি নির্দিষ্ট পরিকল্পনার বাস্তবায়নের জন্য কাজের দায়িত্ব অর্পণ, কার্যসমূহের বণ্টন, অধিকার সমর্পণ এবং সম্পদ বণ্টনের কার্য সংক্রান্ত ব্যবস্থাপনার কাজ করে। একবার সংগঠনের উদ্দেশ্য পূরণ করার জন্য নির্দিষ্ট পরিকল্পনা যদি প্রস্তুত করা হয় তাহলে সংগঠন পরিকল্পনা বাস্তবায়নের জন্য আবশ্যিক কার্যাবলি এবং সম্পদসমূহের সংস্থান করে। এটি কী কী কার্যাবলি এবং সম্পদের প্রয়োজন তা নির্ধারণ করে। এটি একটি নির্দিষ্ট কাজ কে করবে, এটি কোথায় করা হবে এবং কখন করা হবে তা নির্ণয় করে। সংগঠনের অন্তর্ভুক্ত হল আবশ্যিক কার্যাবলি ব্যবস্থাপনাযোগ্য বিভাগে বাইনিটগুলোতে বিভাজন করা এবং সাংগঠনিক স্তরে অধিকার এবং প্রতিবেদন প্রদানে যোগসূত্র স্থাপন করা। যথার্থ সাংগঠনিক কৌশল কার্য সম্পাদন এবং দক্ষতা সহকারে কার্য সম্পাদন ও ফলাফলের কার্যকারিতা বৃদ্ধিতে সহায়তা করে। কাজের ধরণ অনুসারে বিভিন্ন প্রকার ব্যবসায়িক প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন ধরনের কাঠামো প্রয়োজন। তোমরা পরবর্তী অধ্যায়ে এই বিষয়ে আরো পড়বে।

কর্মী নিয়োগ (Staffing) সহজভাবে এর অর্থ হল সঠিক কাজের জন্য উপযুক্ত ব্যক্তিকে মৌঁজা। ব্যবস্থাপনার একটি খুব গুরুত্বপূর্ণ দিক হল সংগঠনের উদ্দেশ্য প্রাপ্তির জন্য উপযুক্ত যোগ্যতাসম্পন্ন ব্যক্তির সঠিক স্থানে এবং সঠিক সময়ে প্রাপ্তির নিশ্চয়তা প্রদান করে। একে মানবীয় সম্পদ সম্বন্ধীয় কার্য বলে মনে করা হয় এবং এর মধ্যে ব্যক্তি নিযুক্তির কার্যকলাপ, নির্বাচন, কর্মসংস্থান এবং প্রশিক্ষণ অন্তর্ভুক্ত। ইনফোসিস টেকনোলজি, যা সফটওয়ার প্রস্তুত করে সেই সংস্থার প্রণালী বিশ্লেষক ও প্রোগ্রাম প্রস্তুতকারী লোকের প্রয়োজন, যেখানে ফ্যাবমার্টের একটি ডিজাইনারের দল ও কারুশিল্পীর প্রয়োজন।

নির্দেশনান (Directing) নির্দেশনানের কাজ হল কর্মচারীদের নেতৃত্ব প্রদান, প্রভাবিতকরণ এবং অনুপ্রাণিতকরণ যার দ্বারা তারা তাদের উপর অর্পিত কার্য সম্পাদন করতে পারে। এরজন্য এমন একটি পরিবেশ তৈরি করা প্রয়োজন যা কর্মচারীদের সর্বশ্রেষ্ঠ উপায়ে কার্য সম্পাদনে উৎসাহিত করে। অনুপ্রেরণা এবং নেতৃত্ব

নির্দেশনার দুটি মূল উপাদান। এছাড়াও নির্দেশনান কর্মচারীদের সাথে কার্যকরীভাবে যোগাযোগ বজায় রাখার পাশাপাশি কর্মক্ষেত্রে তাদের তত্ত্ববিধানের সাথে জড়িত। সহজে কর্মচারীদের অনুপ্রাণিতকরণ বলতে বোঝায়, এমন একটি পরিবেশ তৈরি করা যাতে তারা কাজ করতে চায়। নেতৃত্বের অর্থ হল অন্যকে এমনভাবে প্রভাবিত করা যাতে তারা তাদের নেতার ইচ্ছানুসারে কার্য সম্পন্ন করে। একজন ভালো ব্যবস্থাপক প্রশংসা এবং সমালোচনার মাধ্যমে এমনভাবে নির্দেশনান করবে যাতে কর্মচারীরা নিজেদের সর্বশ্রেষ্ঠ কর্মদক্ষতা প্রদান করতে পারে। সুহাসিনীর ডিজাইনার দল সিঙ্কের উপর উজ্জ্বল রঙের কিছু নকশাযুক্ত বিছানার চাদর প্রস্তুত করে। যদিও এগুলো দেখতে খুব চিতাকর্ষক ছিল, কিন্তু সিঙ্কের ব্যবহারের জন্য সাধারণ গ্রাহকের জন্য অধিক ব্যয়বহুল হয়ে পড়েছিল তাদের কার্য প্রচেষ্টা প্রশংসা করে সুহাসিনী তাদের পরামর্শ দিয়েছিলেন যে এই সিঙ্কের চাদর তারা যেন দীপাবলি, বড়দিন-এর মতো বিশেষ উৎসবের জন্য রাখে এবং নিয়মিতভাবে যেন সুতির বিছানার চাদর প্রস্তুত করে।

নিয়ন্ত্রণ (Controlling) নিয়ন্ত্রণ হল সংগঠনের লক্ষ্য অর্জনের জন্য সংগঠনের কর্মক্ষমতা পর্যবেক্ষণের ব্যবস্থাপনা সংক্রান্ত কার্যকলাপ। নিয়ন্ত্রণের কাজের সাথে কর্মক্ষমতার মান নির্ধারণ, বর্তমান কর্মক্ষমতা পরিমাপ করা, পূর্ব নির্ধারিত মানদণ্ডের সাথে এর তুলনা করা এবং যেখানে কোনো বিচ্যুতি পরিলক্ষিত হবে সেখানে সংশোধনমূলক পদক্ষেপ নেওয়া অন্তর্ভুক্ত। এক্ষেত্রে ব্যবস্থাপনাকে অবশ্যই নির্ধারণ করতে হবে যে কোন সমস্ত কার্যকলাপ উৎপাদনের সাফল্যের জন্য গুরুতর, কীভাবে ও কোথায় সেগুলো পরিমাপ করা হবে এবং সংশোধনমূলক পদক্ষেপের জন্য কে কর্তৃত্বের অধিকারী হবে। সুহাসিনী যখন বুবাতে পারলেন যে উনার ডিজাইনারের টিম বিছানার সেই চাদর প্রস্তুত করেছে যেগুলির বিক্রয়মূল্য পরিকল্পিত মূল্যের চেয়ে অধিক ব্যয়বহুল ছিল তখন ব্যয়ের উপর নিয়ন্ত্রণের জন চাদরের রঙে পরিবর্তন সাধন করেন।

একজন ব্যবস্থাপকের বিভিন্ন সাধারণ কার্যকলাপগুলো উপরে

বর্ণিতক্রমে আলোচিত হয়েছে, যেখানে পরামর্শ অনুসারে একজন ব্যবস্থাপক প্রথমে পরিকল্পনা করেন, তারপরে সংগঠিত করেন, কর্মী নিয়োগ করেন, তারপর নির্দেশনান করেন এবং সর্বশেষে নিয়ন্ত্রণ করেন। বাস্তবে ব্যবস্থাপকেরা এককভাবে এই সমস্ত কার্যাবলী সম্পাদন করতে খুবই কম সক্ষম হন। একজন ব্যবস্থাপকের কার্যাবলি আন্তঃসম্পর্কযুক্ত এবং এটি প্রায়ই নিশ্চিত হওয়া কঠিন হয়ে পড়ে যে কোন্ কাজ কোথায় সমাপ্ত হয়েছে এবং কোন্ কাজ কোথায় শুরু হয়েছে।

সমন্বয়-ব্যবস্থাপনার সারমর্ম (Coordination — The Essence of Management)

এখন পর্যন্ত তোমরা বুঝতে পেরেছ যে কোনো সংগঠনের ব্যবস্থাপনা সংক্রান্ত কার্যপ্রক্রিয়ায় একজন ব্যবস্থাপককে পাঁচটি আন্তঃসম্পর্কযুক্ত কার্য সম্পাদন করতে হয়, যে সমস্ত প্রক্রিয়া পরিস্পর আন্তঃসম্পর্কযুক্ত ও পরিস্পর নির্ভরশীলযুক্ত উপব্যবস্থা। একজন ব্যবস্থাপককে এই সমস্ত বিভিন্ন বৈচিত্র্যময় দলকে একটি সাধারণ উদ্দেশ্য প্রাপ্তির জন্য যুক্ত করতে হয়। বিভিন্ন বিভাগের কার্যাবলি একসূত্রে বাঁধার প্রক্রিয়াকেই সমন্বয় বলে।

সমন্বয় হল এমন একটি শক্তি, যা ব্যবস্থাপনার অন্যান্য সকল কার্যাবলিকে একসূত্রে বাঁধে। এটি এমন একটি সুতো যা সংগঠনের কার্যে ধারাবাহিকতা বজায় রাখার জন্য ক্রয়, উৎপাদন, বিক্রয় এবং অর্থ সংস্থানের মত সমস্ত সমন্বয়কে ব্যবস্থাপনার একটি পৃথক কার্য হিসেবে বিবেচনা করা হয়। কিন্তু এটি ব্যবস্থাপনার সারমর্ম কেননা এটি দলগত লক্ষ্যগুলো প্রাপ্তির জন্য ব্যক্তিগত প্রচেষ্টাকে সমন্বিত করে। প্রতিটি ব্যবস্থাপনা সংক্রান্ত কার্য এমন একটি অনুশীলন যা সমন্বিতভাবে স্থতন্ত্রভাবে অবদান রাখে। সমন্বয় একটি সংগঠনের সমস্ত কার্যক্রমে অন্তর্নিহিত ও মজাগত।

সংগঠনের কার্যাবলির সমন্বয় প্রক্রিয়া পরিকল্পনা থেকেই শুরু হয়। উচ্চস্তরের ব্যবস্থাপনা সমগ্র সংগঠনের জন্য পরিকল্পনা করে। এই সমস্ত পরিকল্পনা অনুসারে সাংগঠনিক কাঠামো প্রস্তুত ও কর্মী নিয়োগ করা হয়। এই পরিকল্পনাসমূহ পরিকল্পনা

অনুসারে কার্যকর হয়েছে কিনা তা নিশ্চিত করার জন্য প্রয়োজন নির্দেশনানের। বাস্তবিক ক্রিয়াকলাপ ও উপলব্ধ ক্রিয়াকলাপের মধ্যে কোনো অসামঞ্জস্যতা থাকলে নিয়ন্ত্রণের স্তরে সে বিষয়ে সতর্কতা অবলম্বন করা হয়। সমন্বয় প্রক্রিয়াটির মাধ্যমে একজন ব্যবস্থাপক সাধারণ উদ্দেশ্যসমূহ প্রাপ্তির জন্য নেওয়া পদক্ষেপসমূহের ঐক্য সুনিশ্চিত করার জন্য ব্যক্তিগত এবং দলগত প্রচেষ্টার সুশৃঙ্খল ব্যবস্থা করে। সুতরাং, সমন্বয় কোনো সংগঠনের বিভিন্ন উপশাখার কার্যাবলি বা প্রচেষ্টাগুলোর সমতা বিধান করে। এটি প্রযোজনীয় অর্থ, গুণমান, সময় এবং ক্রম কর্মপ্রচেষ্টার ধারাবাহিকতা বজায় রাখে যা নিশ্চিত করে যে পরিকল্পিত উদ্দেশ্যসমূহ মতবিরোধ ছাড়া অর্জিত হয়েছে।

সমন্বয়ের বৈশিষ্ট্যসমূহ (Characteristics of Coordination)

উপরের উল্লেখিত সংজ্ঞাগুলো সমন্বয়ের নিম্নলিখিত বৈশিষ্ট্যগুলো নির্দেশ করে :

- (i) **সমন্বয় দলগত প্রচেষ্টাকে একত্রীভূত করে (Coordination integrates group efforts):** সমন্বয় অসম্পর্কিত ও বৈচিত্র্যপূর্ণ উদ্দেশ্যসমূহকে অর্থপূর্ণ কার্যকলাপে রূপান্তর করে। এটি দলগত প্রচেষ্টাকে পরিকল্পিত ও পূর্বে নির্ধারিতভাবে সফল করার জন্য একটি সাধারণ দিশা প্রদান করে।

- (ii) **সমন্বয় কার্যকলাপে একতা নিশ্চিত করে (Coordination ensures unity of action):** সমন্বয়ের উদ্দেশ্য হল একটি সাধারণ উদ্দেশ্য প্রাপ্তির জন্য একতা সুনিশ্চিত করা। এটি বিভিন্ন বিভাগগুলোর প্রচেষ্টাকে যুক্ত করার শক্তি হিসেবে কাজ করে এবং সুনিশ্চিত করে যে সমস্ত পদক্ষেপ সংগঠনের লক্ষ্য অর্জনের জন্য নেওয়া হয়েছে। তোমরা লক্ষ্য করেছ যে, ফ্যাবমার্ট-এ উৎপাদন ও বিক্রয় বিভাগকে নিজেদের কাজের মধ্যে সমন্বয় সাধন করতে হয় যাতে তারা বাজারের

চাহিদা অনুসারে উৎপাদন করতে পারে।

- (iii) **সমন্বয় একটি গতিশীল প্রক্রিয়া (Coordination is a continuous process):** সমন্বয় একটি এককালীন প্রক্রিয়া নয় বরং ধারাবাহিক প্রক্রিয়া। এটি পরিকল্পনা স্তরে শুরু হয় এবং নিয়ন্ত্রণ পর্যন্ত চলে। সুহাসিনী শীতকালীন সময়ের জন্য বস্ত্র উৎপাদনের পরিকল্পনা জুন মাসেই করে নেয়। তারপর তাকে পর্যাপ্ত রয়েছে কিনা তা সুনির্ণিত করতে হবে এবং পরিকল্পনা অনুসারে উৎপাদন এগিয়ে চলছে কিনা তা ধারাবাহিকভাবে পর্যবেক্ষণ করতে হবে। তার বিপণন বিভাগকেও সময়ে সময়ে তথ্য প্রদান করতে

হয় যাতে তারা তাদের বিজ্ঞাপন ও প্রচার প্রস্তুত করতে পারে।

- (iv) **সমন্বয় একটি সর্বব্যাপী কার্য (Coordination is an all pervasive function):** বিভিন্ন বিভাগের কার্যাবলির পারম্পরিক নির্ভরশীলতার প্রকৃতির জন্য ব্যবস্থাপনার সকল স্তরে সমন্বয় প্রয়োজন। এটি বিভিন্ন বিভাগ ও স্তরগুলোর প্রচেষ্টাকে সমন্বিত প্রয়োজন। এটি বিভিন্ন বিভাগ ও স্তরগুলোর প্রচেষ্টাকে সমন্বিত করে। সাংগঠনিক উদ্দেশ্যসমূহ সমন্বর্গভাবে আর্জনের জন্য সুহাসিনীকে ক্রয়, উৎপাদন এবং বিক্রয় বিভাগের



- প্রচেষ্টাকে সমন্বিত করতে হয়। ক্রয় বিভাগ রঙ সংগ্রহের জন্য দায়বদ্ধ। এটি তখন উৎপাদন বিভাগের ক্রিয়াকলাপের ভিত্তি হিসেবে পরিগণিত হয় এবং পরিশেষে, বিক্রয়ও স্থান নিতে পারে। যদি নিকৃষ্ট মানের রং ক্রয় করা হয় অথবা যদি উৎপাদন বিভাগের দ্বারা নির্ধারিত বৈশিষ্ট্য অনুযায়ী না হয় তাহলে বিক্রয়ের পরিমাণ সাথে সাথে হ্রাস পায়। সমন্বয়ের অনুপস্থিতিতে কার্যকলাপে শাস্তি এবং একতার পরিবর্তে পুনরাবৃত্তি ও অব্যবস্থা থাকবে।
- (v) **সমন্বয় সাধন করা সকল ব্যবস্থাপকের দায়িত্ব (Coordination is the responsibility of all managers):** সমন্বয় সাধন করা সংগঠনের সকল ব্যবস্থাপকের কাজ। উচ্চস্তরের ব্যবস্থাপককে তাদের অধীনস্থদের সাথে সমন্বয় সাধন করা প্রয়োজন এটা নিশ্চিত করার জন্য যাতে প্রতিষ্ঠানের সামগ্রিক নীতিসমূহ সঠিকভাবে বাস্তবায়িত করা যায়। মধ্যস্তরের ব্যবস্থাপকরা শীর্ষস্তরের ব্যবস্থাপক ও প্রথম সারির ব্যবস্থাপক দুপক্ষের সাথেই সমন্বয় সাধন করে। পরিকল্পনা অনুসারে কার্য সম্পাদিত হচ্ছে কি না তা সুনিশ্চিত করার জন্য কার্যনির্বাচনী স্তরের ব্যবস্থাপকরা তার কর্মচারীদের কাজের

মধ্যে সমন্বয় সাধন করে।

- (vi) **সমন্বয় একটি সুচিহ্নিত কার্যাবলি (Coordination is a deliberate function):** একজন ব্যবস্থাপককে সচেতন এবং সুচিহ্নিতভাবে বিভিন্ন ব্যক্তির প্রচেষ্টাকে সমন্বিত করতে হয়। এমনকি যেখানে একটি বিভাগের সদস্যরা স্বেচ্ছায় সহযোগিতা এবং কাজ করে সেখানে সমন্বয় সেই স্বেচ্ছাকৃত মনোভাবকে একটি দিক নির্দেশ করে। সমন্বয়ের অনুপস্থিতিতে সহযোগিতা হল একটি বিফল প্রচেষ্টা এবং সহযোগিতাহীন সমন্বয় কর্মীদের অসম্ভুষ্টির দিকে ধাবিত করতে পারে।

সেজন্য, সারমর্ম ব্যবস্থাপনার একটি কার্য নয় বরং এর সারমর্ম। যদি কোনো সংগঠন তার উদ্দেশ্যসমূহকে কার্যকরীভাবে এবং দক্ষভাবে অর্জন করতে চায় তাহলে সমন্বয় আবশ্যিক। মালায় থাকা সুতোর মতো সমন্বয় ব্যবস্থাপনার সমস্ত কার্যের জন্য অভিন্ন অংশ।

সমন্বয়ের গুরুত্ব (Importance of Coordination)

সমন্বয় গুরুত্বপূর্ণ কারণ এটি ব্যক্তি, বিভাগ এবং বিশেষজ্ঞদের প্রচেষ্টাকে একত্রীভূত করে। সমন্বয়ের মূল কারণ হল সংগঠনের

সমন্বয়ের সংজ্ঞসমূহ (Definition of Coordination)

“সমন্বয় হল দলের মধ্যে সমতা এবং একতা বজায় রাখার প্রক্রিয়া, যার দ্বারা ভিন্ন ভিন্ন ব্যক্তির মধ্যে কার্যের সঠিক বিভাজন সুনিশ্চিত করা হয় অর্থাৎ এটি দেখা হয় যে ব্যক্তিরা যৌথভাবে তথা একত্রিতভাবে যাতে কার্য সম্পাদন করতে পারে।”

—ই.এফ.এল.ব্রিচ

“সমন্বয় হল একটি প্রক্রিয়া যার দ্বারা একজন আধিকারিক তার অধীনস্থদের গোষ্ঠীবদ্ধ প্রচেষ্টাকে একটি সুব্যবস্থিত কাঠামোতে বাঁধে অর্থাৎ সাধারণ উদ্দেশ্যের প্রাপ্তির জন্য কার্যসমূহের মধ্যে একতা নিয়ে আসে।”

—ম্যাক ফারল্যান্ড

“সমন্বয় অধীনস্থ কর্মচারীদের কাজকে এমনভাবে পরম্পর ক্রমান্বয়ে মিলিত করে যা প্রত্যেক কর্মচারীর কার্য সম্পাদনের প্রকৃত পরিমাণ, সময় এবং গুণমান উল্লেখিত উদ্দেশ্য, যেমন— সংগঠনের সাধারণ উদ্দেশ্য প্রাপ্তির সহায়ক হয়।”

—থিও হেম্প্যান

বিভাগসমূহ ও ব্যক্তিবর্গ পরস্পর নির্ভরশীল, অর্থাৎ তারা তাদের কার্য সম্পাদনের জন্য তথ্য ও সম্পদসমূহের জন্য একে অপরের উপর নির্ভরশীল। সুতরাং, ব্যবস্থাপককে পদ্ধতি, সময় প্রচেষ্টা বা আগ্রহের মধ্যে থাকা পার্থক্যগুলোর মধ্যে সংগতি সাধন করা প্রয়োজন। একইভাবে ব্যক্তিস্বার্থ ও সাংগঠনিক লক্ষ্যের মধ্যে সমন্বয় সাধন করা প্রয়োজন।

(i) আকারে বৃদ্ধি (Growth in size) : সংগঠনগুলো আকারে বৃদ্ধির সাথে সাথে সংগঠন দ্বারা নিযুক্ত কর্মীর সংখ্যাও

বৃদ্ধি পায়। সেই সময়, তাদের প্রচেষ্টা ও ক্রিয়াকলাপ একত্রীভূত করা কঠিন হতে পারে। সমস্ত ব্যক্তির কর্ম অভ্যাস, পটভূমি, পরিস্থিতির দিকে দৃষ্টিভঙ্গি এবং অন্যের সাথে সম্পর্ক রক্ষণ ভিন্ন ভিন্ন হয়। এটি নিশ্চিত করা প্রয়োজন যে সমস্ত ব্যক্তি সংগঠনের সাধারণ লক্ষ্য অর্জনের জন্য কাজ করবে। তবে কর্মীসমূহের নিজস্ব পৃথক লক্ষ্যও থাকতে পারে। সেজন্য, সাংগঠনিক কর্মদক্ষতার জন্য এটি খুবই প্রয়োজনীয় যে ব্যক্তি ও সংগঠনের লক্ষ্যসমূহকে সমন্বয়ের মাধ্যমে একত্রিত করা।

‘ডাববাওয়ালা’— সমন্বয় সাধনের মাধ্যমে শ্রেষ্ঠত্ব অর্জন

(‘DABBAWALLAS’ – Excellence through Coordination)

মুম্বাই-এর ডাববাওয়ালা ‘সিঙ্গা সিগমা’ ব্যবসায়িক প্রতিষ্ঠানের একটি গল্প। এই ব্যবসায়ের সফলতা জাটিল কিন্তু সুসমাপ্তি কার্য অনুশীলনের উপর এদের সফলতা নির্ভরশীল যা তারা মুম্বাই-এর অলিতে গলিতে প্রয়োগ করে থাকে। তাদের ব্যবসায়িক পরিচালনার কর্মদক্ষতার রহস্য কী?

ডাববাওয়ালাদের গল্প মুম্বাই-এর রান্নাঘর থেকে শুরু হয়। যখনই তারা নিজেদের ঘর থেকে বের হয় তখনই তাদের ঘর থেকে মধ্যাহ্নভোজের জন্য তাজা খাবার তৈরি করে দেবার প্রক্রিয়া শুরু হয়ে যায় যার ফলে অনেক সময় লেগে যায়। তারপর যা ঘটে এটি ডাববাওয়ালাদের কর্মপ্রক্রিয়ার মধ্যে সংযোজনকে প্রদর্শন করে। প্রথম ডাববাওয়ালারা ঘর থেকে খাবার নেয় এবং এরপর নিকটতম রেল স্টেশন পর্যন্ত বহন করে নিয়ে যায়। দ্বিতীয় ডাববাওয়ালা এগুলো গন্তব্যস্থল অনুসারে পৃথক পৃথকভাবে পণ্যবাহক ডাববাতে রেখে দেয়। তৃতীয় ডাববাওয়ালা গন্তব্যস্থলের সবচেয়ে নিকট স্টেশন পর্যন্ত সাথে সাথে যায়। চতুর্থ ব্যক্তি রেলস্টেশন থেকে ডাববা নিয়ে অফিসে পৌঁছে দেয়।

দুপুর পর্যন্ত মুম্বাই-এর সড়কে হাজার হাজার ডাববাওয়ালা সাইকেলে করে ঘরে প্রস্তুত গরম খাবার ভোক্তা পর্যন্ত পৌঁছে দেয়। টিফিন বিতরণের পুরো কার্য সম্পাদন করতে স্বল্প প্রযুক্তির প্রয়োজন। ডাববাওয়ালাদের স্বল্প মূলধনের প্রয়োজন এবং নিজেদের লক্ষ্য অর্জনের জন্য সাইকেল, কাঠের ঠেলা ও স্থানীয় ট্রেনের ব্যবহার করে থাকে। এমন কতগুলি দল আছে যেগুলো স্থানীনভাবে কাজ করে এবং একে অপরের সাথে যৌথ সম্পর্ক বজায় রাখার মাধ্যমে নিজেদের লক্ষ্য অর্জন করে থাকে।

প্রত্যেকটি এলাকা ছোট ছোট বিতরণ অংশে বিভক্ত করা হয় এবং প্রতিটি অংশের দায়িত্ব একজন ব্যক্তি বিশেষের দ্বারা নিয়ন্ত্রিত হয়ে থাকে। এই ব্যক্তি সেই অংশের ঠিকানা সম্বন্ধে ভালোভাবে পরিচিত থাকেন। এই নিপুণতা ক্রমাগত অনুশীলনের ফলেও চলে আসে। নতুন কর্মচারীরা মাসের পর মাস তাদের বরিষ্ঠ কর্মচারীদের নেতৃত্বে কাজ করে।

সময়ের প্রতি নির্ণয় এবং সময় ব্যবস্থাপনা ডাববাওয়ালাদের কর্মসূচিতে সর্বোচ্চ স্থানে থাকে। পরিস্থিতি যাই হোক না কেন ডাববাওয়ালারা কয়েক মিনিটও দেরী করে না।

(ii) কার্যমূলক পার্থক্য (Functional differentiation):

একটি সংগঠনের কার্যাবলি বিভিন্ন বিভাগ, শাখা ও শ্রেণিতে বিভক্ত থাকে। কোনো সংস্থায় অর্থ, উৎপাদন, বিপণন বা মানব সম্পদের পৃথক বিভাগ থাকতে পারে। এই প্রত্যেকটি বিভাগের নিজস্ব উদ্দেশ্য, নীতি ও কর্মশৈলী থাকতে পারে। উদাহরণস্বরূপ বিপণন বিভাগের উদ্দেশ্য হতে পারে ছাড় প্রদানের মাধ্যমে 10 শতাংশ বিক্রয় বৃদ্ধি করা। অপরপক্ষে অর্থ বিভাগ এই ছাড় প্রদানে অনুমোদন নাও দিতে পারে যেহেতু এটি আয়ের হ্রাস ঘটায়। সংগঠনগুলোতে এই ধরনের মতবিরোধ দেখা দেয় কারণ প্রতিটি বিভাগ অন্যের কাছ থেকে বিচ্ছিন্ন হয়ে কার্যক্রম পরিচালনা করছে এবং বিভাগগুলোর মধ্যে বাধা আরোও কঠোর হয়ে উঠছে।

যাই হোক, সমস্ত বিভাগগুলো এবং ব্যক্তিসমূহ পরস্পর নির্ভরশীল এবং কার্য সম্পাদনের জন্য তথ্যের জন্য তাদের একে অপরের উপর নির্ভর করতে হয়। প্রত্যেকটি বিভাগের কার্যাবলি সংগঠনের সাধারণ লক্ষ্যাবলি আর্জনের দিকে কেন্দ্রীভূত হওয়া

প্রয়োজন। বিভিন্ন বিভাগের কার্যাবলিকে যুক্ত করার প্রক্রিয়াটি সম্পূর্ণ হয় সমন্বয় দ্বারা।

(iii) বিশেষীকরণ (Specialisation): আধুনিক

সংগঠনগুলোকে উচ্চমাত্রার বিশেষীকরণ দ্বারা অখ্যায়িত করা হয়। আধুনিক প্রযুক্তিগত জটিলতা ও বৈচিত্র্যময় কার্য সম্পাদনের মাধ্যমে বিশেষীকরণের উন্নত হয়। সেজন্য সংগঠনগুলোকে কিছু সংখ্যক বিশেষজ্ঞ নিয়োগ করতে হবে। বিশেষজ্ঞেরা সাধারণভাবে মনে করেন যে তারা তাদের পেশাদারি মানদণ্ড অনুসারে মূল্যায়ন, বিচার ও সিদ্ধান্ত গ্রহণে সমর্থ। তারা তাদের বিশেষীকরণ ক্ষেত্রে সম্পর্কিত বিষয়ে অন্যের উপদেশ বা পরামর্শ গ্রহণ করে না। এটি প্রায়ই সংগঠনে বিভিন্ন বিশেষজ্ঞদের মধ্যে পাশাপাশি সংগঠনের অন্যদের মধ্যে মতবিরোধের সৃষ্টি করে। সেজন্য একজন স্বতন্ত্র ব্যক্তির দ্বারা অভিমুখ, আগ্রহ বা মতামতের পার্থক্যগুলোর সামঞ্জস্য বিধানের জন্য সমন্বয়ের প্রয়োজন।

একজন বিশ্বজীবী ব্যবস্থাপকের সমস্যা

(The Challenge of Being a Global Manager)

রজতলাল একটি ফার্মের অধিকর্তা যিনি পর্যটন শিল্পের জন্য বিশ্বজীবী স্তরে সফ্টওয়ার কেন্দ্রিক সমাধানের বিকাশ করেন। তিনি আমেরিকার একটি সফ্টওয়ার পরিসেবা প্রদানকারী ফার্মের প্রতিনিধিত্ব করেন যেটি উন্নত ভারতের সফ্টওয়ার হাব গুরুগাঁওতে তার সরবরাহকারী অংশীদারকে প্রকল্পের বহিরাগত উৎস হিসেবে ব্যবহar করে। এটি সমগ্র বিশ্বের প্রযুক্তি, পরিবহণ এবং অবসর বিনোদন ক্ষেত্রগুলির কোম্পানির জন্য সফ্টওয়ার প্রস্তুত করে। রজত তার বিশ্বব্যাপী গ্রাহক এবং স্থানীয় প্রকৌশলী দলের মধ্যে যোগসূত্র স্থাপন করে। এরজন্য তাঁর কাজ একজন ব্যবস্থাপক যিনি ঘরোয়া পরিবেশে কাজ করেন সেই কাজের থেকে অনেক বেশি সমস্যাবহুল।

রজতের কাজে সমস্যা কী কী সেই বিষয়ে তাঁর বক্তব্য হল :

- **দেশীয় ব্যবস্থাপক বৃপ্তে (In the capacity of the ‘country manager’)** বিশ্বজীবী ব্যবস্থাপককে স্থানীয় কার্যালয় অথবা ব্যবসায় অংশীদারের বৃপ্তে নিজের দেশের বিধিবন্ধ এবং ব্যবসায়িক উপস্থিতি প্রতিষ্ঠিত করতে হয়। গ্রাহক, উকিল, এবং অভিবাসন কর্তৃপক্ষ ও মকেলদের সাথে যোগাযোগ এবং মধ্যস্থতা স্থাপন করা প্রয়োজন যেহেতু এই পরিসেবায় আমেরিকা যুক্তরাষ্ট্রে / ইউরোপে কাজ করার জন্য ভারত থেকে প্রকৌশলী কোম্পানিগুলি থেকে নিযুক্ত করা হয়। তাকে আরেকটি গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করতে হয়। বহিরাগত উৎস এবং বৈদেশিক বিলির কারণে বিপরীত সংস্কৃতি এবং বহু সংস্কৃতির সুযোগের জন্য ইতিবাচক প্রভাবের উপর জোর দিয়ে নিজের সম্ভাব্য গ্রাহককে বোঝার চেষ্টা করতে হয়, এর কারণে উৎপন্ন যে কোনো প্রকারের আশঙ্কার সমাধান করাও সম্ভব হয়।

- **কার্যকরী ব্যবস্থাপক রূপে (In the capacity of the ‘functional manager’)** বিশ্বজনীন ব্যবস্থাপককে এটা সুনির্ণিত করতে হয় যে, সে সঠিক প্রকৌশলী দক্ষতা সরবরাহে সক্ষম, এই কুশলতা থেকে একটি বৃহৎ দ্রুত সংস্থার ভিত্তি নির্মাণ করতে সক্ষম এবং বিবিধ সময়—ক্ষেত্রের মধ্যে বিশ্বজনীন কার্য পরিবেশে ঐ সকল দক্ষ কর্মচারীদের সাহায্যে সফটওয়ার প্রকল্প বৃপ্তায়ণ করতে সক্ষম হতে পারে এর মাধ্যমে তিনি ব্যবসায়িক, যার অন্তর্গত গ্রাহকের ব্যবসা পরিচালনা করতে হবে, তার উপর ভিত্তি করে গ্রাহকদের অগ্রাধিকার বুঝাতে পারবেন, যে প্রক্রিয়া ও পদ্ধতিগুলোর সাথে গ্রাহক পরিচিতি এবং সেগুলোকে বুঝাতে পারবেন। পরিশেষে, এই কার্যে গ্রাহকের প্রত্যাশা ব্যবস্থাপনার অন্তর্ভুক্ত থাকে, যেখানে কার্যকরী ব্যবস্থাপককে গ্রাহকের অগ্রাধিকারের অনুরূপ ভারত ও আমেরিকা যুক্তরাষ্ট্র/ইউরোপে ক্রিয়াগুলির মধ্যে সমন্বয় সাধন করতে হয়, এটি কি সম্ভব এবং কি সম্ভব না তা বুঝাতে হয় এবং এই অনুসারে তার নিজের কর্মচারীদের প্রত্যাশা ও পরিত্বপ্তি স্তরে ব্যবস্থাপনা করতে হয়।
 - **ব্যবসায়িক নেতৃত্ব রূপে (In the capacity of the ‘business leader’)** বিশ্বজনীন ব্যবস্থাপককে পরিবর্তনশীল ব্যবসায়িক পরিস্থিতি এবং গ্রাহকের অগ্রাধিকারের প্রতি দৃষ্টি রাখতে হয়। তাকে বহিরাগত উৎসের প্রবণতাগুলোকে সনাক্ত করতে হয় এবং এর থেকে প্রাপ্ত সুযোগ ও সম্ভাব্য ঝুঁকির পূর্বানুমান করার সক্ষমতা থাকতে হবে। উদাহরণস্বরূপ একবার বহিরাগত উৎসের আইনের পরিবর্তনের উপর সিদ্ধহস্ত হয়ে গেলে একটি ব্যবসার ব্যবস্থাপকের জন্য এটি বুঝে নেওয়া অত্যন্ত প্রয়োজনীয় হয় যে তার বর্তমান গ্রাহক তার সাথে ব্যবসা চালিয়ে যাবে কিনা। বিশ্বজনীন ব্যবস্থাপককে এব্যাপারেও সতর্ক থাকতে হবে যে গ্রাহকের ভারতে প্রচলিত কর্ম পরিচালন পরিবেশ এবং তার নিজের দেশের কর্ম পরিচালন পরিবেশের মধ্যে পার্থক্য বর্তমান। তাকে ভারতের বহিরাগত উৎসসমূহের কম ব্যয় এবং বিস্তৃত বৌদ্ধিক ক্ষেত্রের সুবিধাকে উপলব্ধি করতে হবে এবং সেই সাথে ভারতে কাঠামোগত দুর্বলতার কারণ, উৎপাদনগত সমস্যার সমাধানও বের করতে হবে।
- বর্তমানে একজন বিশ্বজনীন ব্যবস্থাপকের জন্য এইসবের অর্থকী?
- সংক্ষেপে বলতে পারি যে তিনিই একজন বিশ্বজনীন ব্যবস্থাপক যার কাছে ‘কঠোর’ ও ‘নমনীয়’ দুই প্রকার কৌশলই বর্তমান। যে ব্যবস্থাপক বিশ্লেষণ করা ও কৌশল রচনা করার ক্ষমতা রাখেন, কারিগরি ও প্রযুক্তিগত জ্ঞান রাখেন তার বর্তমানেও আবশ্যিকতা আছে, কিন্তু বিশ্বব্যাপী সফলতার জন্য ব্যক্তিদের মধ্যে দল কীভাবে কার্য সম্পাদন করে, সংগঠন কীভাবে কাজ করে এবং লোকদের কীভাবে অনুপ্রেরিত করা যায়, এই সমস্ত বিষয়ে জ্ঞান থাকাও অত্যাবশ্যক।

যে ব্যবস্থাপক বিভিন্ন সংস্কৃতি বুঝাতে পারেন তিনি অবশ্যই পশ্চিমী ইউরোপ, ইংরেজি বলতে না পারা দেশ, তারপর একটি উন্নয়নশীল দেশ যেমন—মালয়েশিয়া বা কেনিয়া এবং তারপর আমেরিকা যুক্তরাষ্ট্র, নিউ ইয়র্ক কেন্দ্রিক একটি অফিসে বদলি হতে পারেন এবং প্রায় সাথে সাথেই তিনটি ক্ষেত্রেই উৎপাদনক্ষম হতে পারেন।

এটি বলা যেতে পারে যে ঠিক সেভাবেই বিশ্বজনীন ব্যবস্থাপকের ভূমিকার বিকাশ ঘটেছে যেভাবে বিশ্বজনীন উদ্যোগ এবং অর্থব্যবস্থার বিকাশ ঘটেছে। এটি ব্যবস্থার প্রেক্ষাপটে সংজ্ঞায়িত একমাত্রিক ভূমিকা থেকে বহুমাত্রিক ভূমিকায় বৃপ্তান্তরিত হয়েছে যারজন্য প্রযুক্তিগত কৌশল, নমনীয় ব্যবস্থাপনা এবং ব্যক্তিবর্গের দক্ষতা ও কৌশল এবং বিভিন্ন সংস্কৃতি গ্রহণ করা এবং আত্মভূত করা একান্ত প্রয়োজন।

একবিংশ শতাব্দীতে ব্যবস্থাপনা (Management in the Twenty-first Century)

এখন তোমরা এই অধ্যায়ে পড়েছ যে সংগঠন ও তার ব্যবস্থাপনা পরিবর্তিত হচ্ছে। বিভিন্ন সংস্কৃতি এবং দেশের সীমানা অস্পষ্ট হয়ে ওঠার জন্য এবং দেশের সীমানা অস্পষ্ট হয়ে ওঠার জন্য এবং নতুন নতুন যোগাযোগ প্রযুক্তির কারণে সমগ্র পৃথিবীকে

একটি 'বৈশ্বিক গ্রাম' হিসেবে কল্পনা করা যেতে পারে এবং এর ফলে আন্তর্জাতিক ও আন্তঃ সাংস্কৃতিক সম্পর্কও প্রসার পাচ্ছে। আধুনিক সংগঠন একটি আন্তর্জাতিক সংগঠন যার ব্যবস্থাপনা আন্তর্জাতিক দৃষ্টিকোণ থেকে পরিচালনা করতে হবে। এটা কি ইঙ্গিত করে?

মুখ্য পদসমূহ (Key Terms)

| | | | | |
|-------------|------------|-----------|-------------|--------------|
| ব্যবস্থাপনা | প্রক্রিয়া | দক্ষতা | কার্যকারিতা | কলা |
| বিজ্ঞান | পেশা | পরিকল্পনা | সংগঠন | কর্মী নিয়োগ |
| নির্দেশনান | নিয়ন্ত্রণ | সমন্বয় | | |

সারাংশ (Summary)

ধারণা (Concept)

ব্যবস্থাপনা হল সংগঠনের উদ্দেশ্য প্রাপ্তির জন্য প্রতিষ্ঠানের সম্পদসমূহের দক্ষতা সহকারে ও কার্যকরীভাবে পরিকল্পনা, সংগঠন, কর্মী নিয়োগ, নির্দেশনান ও নিয়ন্ত্রণের প্রক্রিয়া। ব্যবস্থাপনায় কার্যকারিতা সঠিক কার্য সম্পাদন, কার্যসম্পন্ন করা এবং উদ্দেশ্য অর্জনের সাথে সম্পর্কিত। দক্ষতা বলতে স্বল্প ব্যয়ে সঠিক কার্য সম্পাদন করাকে বোঝায়।

বৈশিষ্ট্যসমূহ (Characteristics)

- ব্যবস্থাপনার মুখ্য বৈশিষ্ট্যগুলি হল— (i) উদ্দেশ্যভিত্তিক প্রক্রিয়া
- (ii) সর্বত্র ব্যাপ্তিশীল (iii) বহুমুখী (iv) ধারাবাহিক প্রক্রিয়া
- (v) দলগত বা গোষ্ঠীবদ্ধ ক্রিয়াকলাপ (vi) গতিশীল ক্রিয়াকলাপ
- (vii) অস্পষ্টনীয় শক্তি।

উদ্দেশ্যসমূহ (Objectives)

ব্যবস্থাপনা তিনটি মুখ্য উদ্দেশ্য পূরণ করে : সাংগঠনিক, সামাজিক এবং ব্যক্তিগত।

গুরুত্ব (Importance)

ব্যবস্থাপনা গুরুত্বপূর্ণ কারণ এটি গোষ্ঠীর লক্ষ্য অর্জনে সাহায্য করে, দক্ষতা বৃদ্ধি করে, গতিশীল সংগঠন তৈরি করে, ব্যক্তিগত উদ্দেশ্যবলী অর্জনে সাহায্য করে এবং সমাজের উন্নয়নে সহায়তা করে।

প্রকৃতি (Nature)

ব্যবস্থাপনা হল সুসংগঠিত জ্ঞানের শাখা (বিজ্ঞান) এবং তার দক্ষ প্রয়োগ (কলা)-এর সংমিশ্রণ। যদিও এটি একটি পেশার সমস্ত শর্তাবলী পূরণ করে, তা সত্ত্বেও একটি সীমা পর্যন্ত এটি একটি পেশা।

স্তর (Levels)

ব্যবস্থাপনাকে ত্রিস্তরীয় ক্রিয়া বলে গণ্য করা হয়। উচ্চস্তরের ব্যবস্থাপনা উদ্দেশ্য ও নীতি নির্ধারণে মনোনিবেশ করে, মধ্যস্তরের ব্যবস্থাপনা এইসব উদ্দেশ্য অন্যান্য ব্যবস্থাপকদের প্রয়াস দ্বারা অর্জন করে থাকে এবং পর্যবেক্ষণমূলক বা কার্যসম্পাদনমূলক ব্যবস্থাপনা প্রত্যক্ষভাবে কার্যক্ষমতার প্রয়াসসমূহ পর্যবেক্ষণ করে।

কার্যাবলি (Functions)

সমস্ত ব্যবস্থাপক বিভিন্ন পরম্পরার আন্তঃ সম্পর্কযুক্ত কার্যাবলি সম্পাদন করে, যথা : পরিকল্পনা, সংগঠন, কর্মী নিয়োগ, নির্দেশনান ও নিয়ন্ত্রণ।

সমন্বয় (Coordination)

সমন্বয় ব্যবস্থাপনার সারমর্ম। এটি একটি সংগঠনের পরম্পরার নির্ভরশীল ক্রিয়াকলাপ এবং বিভাগের মধ্যে একতা অর্জনের প্রক্রিয়া।

সংক্ষিপ্ত উত্তরধর্মী প্রশ্ন (Short Answer Type)

1. ব্যবস্থাপনার সংজ্ঞা দাও।
2. ব্যবস্থাপনার যে কোনো দুটি গুরুত্বপূর্ণ বৈশিষ্ট্যের নাম লিখ।
3. রিতু একটি বৃহৎ কর্পোরেট হাউসের উত্তর বিভাগের ব্যবস্থাপক। সে সংগঠনের কোন্‌স্তরে কার্যরত? তার মূল কার্যাবলি কি?
4. ব্যবস্থাপনাকে কেন বহুস্তরীয় ধারণা বলে অভিহিত করা হয়?
5. পেশা হিসেবে ব্যবস্থাপনার মূল বৈশিষ্ট্যগুলো আলোচনা করো।

দীর্ঘ উত্তরধর্মী প্রশ্ন (Long Answer Type)

1. ব্যবস্থাপনাকে কলা ও বিজ্ঞান উভয় রূপেই বিবেচনা করা হয়— ব্যাখ্যা করো।
2. তুমি কি মনে করো ব্যবস্থাপনাতে একটি পেশার সমস্ত বৈশিষ্ট্য বর্তমান?
3. সমন্বয় ব্যবস্থাপনার সারমর্ম। তুমি কি সহমত পোষণ করো? কারণ দেখো।
4. “একটি সফল প্রতিষ্ঠানকে নিজের উদ্দেশ্যসমূহকে কার্যকরীভাবে ও দক্ষতা সহকারে অর্জন করতে হয়।”
5. ব্যবস্থাপনা ধারাবাহিক আন্তঃ সম্পর্কযুক্ত কার্যাবলির সমষ্টি। আলোচনা করো।

বহুমুখী উভরথমী প্রশ্ন (Multiple Choice)

1. নিম্নের কোনটি ব্যবস্থাপনার কাজ নয়—

- (a) পরিকল্পনা
- (b) কর্মনিয়োগ
- (c) সহযোগিতা
- (d) নিয়ন্ত্রণ

2. ব্যবস্থাপনা হল—

- (a) একটি কলা
- (b) একটি বিজ্ঞান
- (c) কলা ও বিজ্ঞান উভয়ই
- (d) কোনোটিই নয়।

3. নিম্নের কোনটি ব্যবস্থাপনার উদ্দেশ্য নয়—

- (a) মুনাফা অর্জন
- (b) সংগঠনের বিকাশ
- (c) কর্মসংস্থানের সুযোগ সৃষ্টি
- (d) নীতি নির্ধারণ

4. নীতি নির্ধারণের কাজ হল—

- (a) উচ্চস্তরের ব্যবস্থাপকদের
- (b) মধ্যস্তরীয় ব্যবস্থাপকদের
- (c) কার্যনির্বাচী সংকান্ত ব্যবস্থাপনার
- (d) উপরের সবগুলো।

5. সমন্বয় হল—

- (a) ব্যবস্থাপনার কার্য
- (b) ব্যবস্থাপনার সারমর্ম
- (c) ব্যবস্থাপনার একটি উদ্দেশ্য
- (d) উপরের কোনোটিই নয়।

ঘটনা সংক্রান্ত সমস্যাবলি (Case Problems)

1. কোম্পানি X বর্তমানে অনেক সমস্যার সম্মুখীন হচ্ছে। এটি গৃহস্থালিতে ব্যবহৃত বিভিন্ন বৈদ্যুতিন যন্ত্রপাতি যেমন— ওয়াশিং মেশিন, মাইক্রোওভেন, ফ্রিজ এবং এয়ার কন্ডিশনার উৎপাদন করে। কোম্পানির মুনাফা অর্জন স্তর নিম্নমুখী এবং মুনাফা ও বাজারে বিক্রির পরিমাণ হ্রাস পাচ্ছে। উৎপাদন বিভাগ এর দায় বিপণন বিভাগকে দিচ্ছে এই বলে যে তারা বিক্রির লক্ষ্য অর্জন করতে পারছে না এবং বিপণন বিভাগ উৎপাদনের জন্য উৎপাদন বিভাগের উপর দায় চাপাচ্ছে এই বলে যে ভোগকারীর আশানুরূপ গুণগতমানের পণ্য উৎপাদনে তারা অক্ষম। অর্থবিভাগ উৎপাদন ও বিপণন দুটি বিভাগকেই বিনিয়োগের উপর আয় এবং ত্রুটিপূর্ণ বিপণনের জন্য দোষারোপ করছে।

কোম্পানির ব্যবস্থাপনায় তুমি কোন্ ধরনের গুণের অভাব আছে বলে মনে করো? সংক্ষেপে ব্যাখ্যা করো। কোম্পানিকে সঠিক দিশায় ফিরিয়ে নিয়ে আসার জন্য ব্যবস্থাপনাকে কী পদক্ষেপ নেওয়া প্রয়োজন।

2. বিক্রয়ের পরিমাণ হ্রাস পাওয়ার জন্য কোম্পানি তার বর্তমান পণ্যে সংশোধন আনতে চায়। তুমি কি এরকম কোনো পণ্যের কম্প্লান করতে পারো যেটির সাথে তুমি পরিচিত। এই সিদ্ধান্তের কার্যকারিতার জন্য প্রত্যেক স্তরের ব্যবস্থাপনাকে কী প্রকার সিদ্ধান্ত বা পদক্ষেপ গ্রহণ করা উচিত?

3. দক্ষ পর্যবেক্ষণ স্তরের কর্মী এবং নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা সহ উন্নত সাংগঠনিক কাঠামো বর্তমান একটি প্রতিষ্ঠান অগ্রিম পরিকল্পনা প্রণয়ন করে। বিভিন্ন ক্ষেত্রে এটি দেখা যায় যে প্রতিষ্ঠানের পরিকল্পনা সঙ্গতিপূর্ণ নয়। এর ফলে বিশ্বাস্তা ও কাজের পুনরাবৃত্তি ঘটে। উপরোক্ত সমস্যা সমাধানের জন্য প্রয়োজনীয় গৃহীত পদক্ষেপগুলো বর্ণনা করো।

এই ক্রিয়াকলাপগুলো মূলত ধারণাগুলো আরো শক্তিশালী এবং শিখনকে আনন্দদায়ক করে তোলার জন্য দেওয়া হয়েছে। এছাড়াও এগুলোর লক্ষ্য হল শিক্ষার্থীদের বোধগম্যতার জন্য প্রয়োজনীয় ব্যবস্থাপনা সংক্রান্ত ক্রিয়াকলাপগুলোর অনুরূপ ধারণা প্রদান করা।

কার্যাবলী-1 (Activity 1)

শ্রেণিতে শিক্ষার্থীর সংখ্যা অনুসারে 5-6 শিক্ষার্থীদের একটি দল তৈরি করুন। তাদেরকে একটি বন্ধ উৎপাদনকারী কোম্পানি চালাতে দিন। প্রত্যেক দলকে নিম্নোক্ত কাজগুলো অর্পণ করুন।

- (i) দল ‘ক’ কোম্পানি ক্রিয়াকলাপকে সন্তুষ্ট করবে।
- (ii) দল ‘খ’ এই ক্রিয়াকলাপগুলোকে পরিচালনা ও অ-পরিচালনা সংক্রান্ত ক্রিয়াকলাপে বিভক্ত করবে।
- (iii) দল ‘গ’ পরিকল্পনা সংক্রান্ত ক্রিয়াকলাপগুলোকে চিহ্নিত করবে।
- (iv) দল ‘ঘ’ সংগঠন সংক্রান্ত ক্রিয়াকলাপগুলোকে চিহ্নিত করবে।
- (v) দল ‘ঙ’ কর্মী নিয়োগ সংক্রান্ত ক্রিয়াকলাপগুলোকে চিহ্নিত করবে।
- (vi) দল ‘চ’ নির্দেশদান সংক্রান্ত ক্রিয়াকলাপগুলোকে চিহ্নিত করবে।
- (vii) দল ‘ছ’ নিয়ন্ত্রণ সংক্রান্ত ক্রিয়াকলাপগুলোকে চিহ্নিত করবে।
- (viii) দল ‘জ’ সমন্বয় সংক্রান্ত ক্রিয়াকলাপগুলোকে চিহ্নিত করবে।

শিক্ষক মহাশয় এই ক্রিয়াকলাপগুলোকে সংক্ষিপ্তসার তৈরি করবেন এবং যথাযথ সিদ্ধান্তে উপনীত হবেন। এই উপরোক্ত ক্রিয়াকলাপগুলো যে কোনো ক্ষেত্রে যেমন— সফটওয়ার রপ্তানি কোম্পানি বা একটি অটো কোম্পানির ক্ষেত্রেও করা যেতে পারে। শিক্ষককে অবশ্যই কিছু প্রস্তুতি নিতে হবে যাতে তিনি ঐ নির্বাচিত ক্ষেত্রের প্রকৃত ক্রিয়াকলাপগুলো ইন্টারনেট এবং মুদ্রিত তথ্যের সাহায্যে চিহ্নিত করতে পারেন। এই চিহ্নিতকরণের কার্যে শিক্ষক শিক্ষার্থীদের অন্তর্ভুক্ত করতে পারেন।

কার্যাবলী-2 (Activity 2)

এই কার্যাবলিতে কার্যাবলি-1 এ চিহ্নিত করা ক্রিয়াগুলি উচ্চ ব্যবস্থাপনা স্তর, মধ্য ব্যবস্থাপনা স্তর এবং নিম্ন ব্যবস্থাপনা স্তরে শ্রেণিবিভাগ করা হয়েছে। সেই মতো, তিনটি স্তরের জন্য ‘ক’, ‘খ’, এবং ‘গ’ দল গঠন করা যেতে পারে। যদি শিক্ষক চান, তাহলে তিনি আরো দল গঠন করতে পারেন। দলগুলি থেকে প্রাপ্ত ফলাফলগুলোকে শিক্ষক সংক্ষিপ্তকরণ করতে পারেন।

দ্রষ্টব্য: শিক্ষক এই উভয় ক্রিয়ার জন্য প্যানেল আলোচনার ব্যবস্থা করতে পারেন যেখানে দলনেতারা তাদের নিজেদের প্রাপ্ত তথ্য বর্ণনা করতে পারবে এবং প্রশ্ন করতে পারবে যার উত্তর শিক্ষকের সহায়তায় প্যানেলের সদস্যরা দেবে।

এটি মনে রাখতে হবে যে শিক্ষার্থীদের জন্য কোনো বিশেষজ্ঞের প্রয়োজন নেই। এই অনুশীলন শিক্ষার্থীদের বাস্তবিক জীবনের কর্ম পরিবেশের অভিজ্ঞতার অনুভব দেবে এবং তারা যা শিখল তার সাথে যোগসূত্র স্থাপন করবে।

২

অধ্যায়

ব্যবস্থাপনার নীতিসমূহ

(Principal of Management)

টয়োটা মোটরস কর্পোরেশনের ব্যবসায়িক নীতিসমূহ

(Business Principles of Toyota Corporotation)

টয়োটা মোটরস তার কাজ পরিচালনার জন্য কতগুলো সুসংগত ব্যবসায়িক নীতি অনুসরণ করে চলে; এগুলো হল :

1. সমগ্র বিশ্বে একজন উত্তমমানের কর্পোরেট নাগরিক হওয়ার জন্য প্রত্যেক দেশের ভাষা ও তার আইনকে সম্মান জানানো এবং মুক্ত ও যথার্থ কর্পোরেট কার্যাবলির উদ্যোগ গ্রহণ করা।
2. প্রত্যেক জাতির সংস্কৃতি এবং রীতিনীতিকে সম্মান করা ও কর্পোরেট কার্যাবলির মাধ্যমে স্থানীয় সম্প্রদায়ের অর্থনৈতিক এবং সামাজিক উন্নতি সাধন করা।
3. বিশুদ্ধ এবং নিরাপদ দ্রব্যসামগ্ৰী উৎপাদন করে প্রত্যেকের জীবনযাত্রার মান উন্নত করা।
4. অভ্যাধনিক প্রযুক্তির মাধ্যমে উন্নত দ্রব্য উৎপাদন করে পৃথিবী ব্যাপী গ্রাহকদের চাহিদা পূরণ করা।
5. যৌথ সংস্কৃতির উন্নিসাধন করে ব্যক্তিগত সৃজনশীলতা এবং দলগত কার্যের মর্যাদাকে সম্মান জানিয়ে ব্যবস্থাপনা এবং শ্রমিকদের মধ্যে পারস্পরিক বিশ্বাস এবং সম্মান সৃষ্টি করা।
6. উদ্ভাবনী ব্যবস্থাপনার মাধ্যমে বিশ্বসম্প্রদায়ের সাথে বিকাশ এবং সমন্বয়কে অনুসরণ করা।
7. স্থায়ী দীর্ঘকালীন বিকাশ এবং পারস্পরিক সুবিধার জন্য গবেষণা ও সৃজনাত্মক ক্ষেত্রে ব্যবসায়িক অংশীদারদের সাথে একত্রিত হয়ে কার্য করা এবং নতুন অংশীদারদের জন্য তা প্রস্তুত করা। এই নীতিগুলো কোম্পানিগুলোকে তাদের বিশ্বব্যাপী লক্ষ ২০১০--এ দিশা প্রদান করবে। এই বিশ্বব্যাপী লক্ষ ভবিষ্যতে নিরান্তর পরিবেশবান্ধব প্রযুক্তির প্রয়োগে সমাজের বিভিন্ন শ্রেণির সাথে শ্রদ্ধার সঙ্গে কাজ করা অর্থাৎ সমাজের সাথে সম্পর্ক স্থাপন অঙ্গীকারবদ্ধ করা।

উৎস : www.toyota.co.jp/en/enviornmental_repor/03/rinen.html on 17.10.2006

শিখন উদ্দেশ্যসমূহ (Learning Objectives)

এই অধ্যায়টি পাঠ করার পর তোমরা :

- ব্যবস্থাপনার নীতিসমূহের অর্থ, প্রকৃতি, তাৎপর্য, ব্যাখ্যা করতে সক্ষম হবে।
- টেলরের বিজ্ঞানভিত্তিক ব্যবস্থাপনায় নীতিসমূহ এবং বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনায় কৌশল ব্যাখ্যা করতে পারবে এবং
- ফেয়ল এর ব্যবস্থাপনার নীতিসমূহ ব্যাখ্যা করতে পারবে।

উপরে উল্লেখিত বিষয় থেকে এটি স্পষ্ট যে টয়োটা মোটরস কর্পোরেশনের এর ব্যবস্থাপনাসমূহ কিছু ব্যাপক নীতি নির্দেশিকার দ্বারা পরিচালিত হয়; যা কিনা এর লক্ষ নির্দেশ করে এবং তা কিভাবে অর্জন করতে হবে তাও স্পষ্ট করে। এইভাবে অন্যান্য অনেক ব্যবসা প্রতিষ্ঠান নির্দিষ্ট সময়কাল ধরে তাদের ক্রিয়াকলাপ ও বিভিন্ন নীতিসমূহ অনুসরণ করে। কিছু সংখ্যক ব্যবস্থাপনা

চিন্তাবিদ্ এবং লেখকগণ সময়ে সময়ে ব্যবস্থাপনার নীতিগুলো অধ্যয়ন করেছেন। ব্যবস্থাপনার নীতিগুলো প্রসূত এবং ক্রমাগত বিবর্তন-প্রক্রিয়া থেকে সৃষ্টি।

তোমরা দেখতে পাও যে ব্যবস্থাপনা ভাবনার বিবর্তন অত্যন্ত চিন্তাকর্ষক। এই অধ্যায়ে আমরা ফ্রেডরিক উইনস্লো টেলর (Frederick Winslow Taylor) এবং হেনরি ফেয়লের (Henry Fayol) অবদান সম্পর্কে অধ্যয়ন করব। ব্যবস্থাপনাকে একটি

নিয়মানুবর্তী বা শৃঙ্খলার অধ্যয়নে উভয়েরই অনবদ্য অবদান রয়েছে। যদিও এফ. ডেলিও. টেলর একজন আমেরিকান মেকানিক্যাল ইঞ্জিনিয়ার এবং হেনরি ফেয়ল ফ্রান্সের একজন মাইনিং ইঞ্জিনিয়ার ছিলেন। টেলর ধারণা দিয়েছিলেন বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার এবং ফেয়ল জোড় দিয়েছিলেন ‘প্রশাসনিক নীতিগুলোর উপর’ কিন্তু তাদের অবদানের আলোচনার আগে আমরা ব্যবস্থাপনার নীতিগুলোর অর্থ বুঝে নেব।

ব্যবস্থাপনা নীতিসমূহের বিবর্তন (Evolution of Management Principles)

ব্যবস্থাপনার ইতিহাসকে খোঁজ করতে গেলে বিভিন্ন চিন্তাভাবনার সাথে পরিচিত হতে হয় যা ব্যবস্থাপনা অনুশীলনের বৃপ্তরেখা দেবার নীতিগুলোকে পথ দেখায়। এগুলোকে ছ্যাটি বিভিন্ন ধাপে ভাগ করা হয়। 1. প্রারম্ভিক দৃষ্টিভঙ্গি 2. ক্লাসিক্যাল ব্যবস্থাপনার তত্ত্ব 3. নিউ-ক্লাসিক্যাল তত্ত্ব—মানুষের পারস্পারিক ক্রিয়াপদ্ধতি 4. আচরণগত বিজ্ঞান অভিগমন—সংগঠনাত্মক মতবাদ 5. ব্যবস্থাপনা বিজ্ঞান/অপারেশনাল রিসার্চ 6. আধুনিক ব্যবস্থাপনা।

প্রারম্ভিক দৃষ্টিভঙ্গি (Early Prespectives)

ব্যবস্থাপনা ধারণার প্রথম পরিচিতি খ্রিস্টপূর্ব 3000-4000-তে নথিভুক্ত করা হয়। 2900 খ্রিস্টপূর্বে মিশরীয় শাসক ‘Cheops’ 20 বছর ধরে একটি পিরামিড তৈরি করতে 1,00,000 লোকের দরকার হয়েছিল। এটি 481 মি উচু; এতে 13 একর জমির প্রয়োজন হয়েছিল। পাথরের স্লেবগুলোকে হাজার কিলোমিটার দূরে সরাতে হয়েছিল। যার ফলে হাতুড়ি দিয়ে পাথর ভাঙার শব্দ আশপাশের গ্রামগুলোতেও শব্দ শোনা যায়নি। শব্দ ব্যবস্থাপনার নীতির প্রতি আনুগত্য না থাকলে এ ধরনের মনপূর্ণ কাজ সম্পন্ন করা যেতো না।

ক্লাসিক্যাল ব্যবস্থাপনার তত্ত্ব (Classical Management Theory)

এটি যুক্তিপূর্ণ অর্থনৈতিক দৃষ্টিভঙ্গি, বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা, প্রশাসনিক মূলনীতিসমূহ, আমলাতাত্ত্বিক সংগঠন এগুলোকে বিভিন্ন ধাপে চিহ্নিত করে। যুক্তিপূর্ণ অর্থনীতিবিদ্রো মনে করেন মানুষ প্রাথমিকভাবে অর্থনৈতিক লাভের দ্বারা অনুপ্রাণিত হয়। বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থানাবিদ্ এফ. ডেলিও. টেলর এবং অন্যান্যরা জোড় দিয়েছেন উৎপাদন বৃদ্ধির উপর। প্রশাসনিক তত্ত্ববিদ্ হেনরি ফেয়ল চাকরি এবং মানুষকে একত্রিত করা সবচেয়ে দক্ষ প্রচেষ্টা বলে মনে করেন। ম্যাক্স ওয়েবারের মতো আমলাতাত্ত্বিক সংগঠন তাত্ত্বিকরা মনে করেন—ক্ষমতার অপব্যবহারের ফলে ব্যবস্থাপনাজনিত অসামঞ্জস্যতা দূর করার উপায় দেখে; যা অকার্যকারিতার ক্ষেত্রে অবদান রাখে। এটা ছিল শিল্প বিপ্লব এবং কারখানার উৎপাদন ব্যবস্থার যুগ। সংগঠন পরিচালনার বিভিন্ন নীতিসমূহ যেমন— শ্রমবিভাজন, বিশেষায়ণ, মানুষ এবং মেশিনের মধ্যে সম্পর্ক স্থাপন, ব্যবস্থাপনা ইত্যাদির প্রতি আনুগত্য না থাকলে বৃহদাকারে উৎপাদন কখনো সম্ভব নয়।

নিউ-ক্লাসিক্যাল তত্ত্ব—মানুষের পারম্পারিক ক্রিয়াপদ্ধতি (Neo Classical Theory—Human Relations Approach)

1920 থেকে 1950 এর মধ্যে ব্যবস্থাপনা চিন্তার স্কুলগুলোর উপলব্ধি হয়েছে যে, কর্মীরা শুধুমাত্র নিয়ম, কর্তৃপক্ষের শৃঙ্খল, অর্থনৈতিক প্রাগোদক দ্বারা সাড়া দেয় না; কিছু সামাজিক দায়বদ্ধতা, উদাম এবং মনোভাব দ্বারা পরিচালিত। তখনকার সময়ে Hawthorne, পুরনো GEC, এগুলোর দ্বারা পরিচালিত হত। ইহা স্বাভাবিক ছিল যে, শিল্প বিপ্লবের প্রথমদিকে শুধুমাত্র কলাকৌশল এবং প্রযুক্তির উপর জোড় দেওয়া হয়েছিল। ‘মানবীয়’ স্তরের উপর মনোযোগের বিচারধারা অত্যন্ত দুর্বল ছিল। পরবর্তীকালে এ বিষয়ে মনোযোগ, আচরণগত বিজ্ঞানের উন্নতিতে অগ্রদৃত হিসেবে কাজ করেছিল।

আচরণগত বিজ্ঞান অভিগমন—সংগঠনাত্মক মতবাদ (Behavioral Science Aproach—Organisational Humanism)

বিভিন্ন সাংগঠনিক আচরণবিদ্য যেমন—Chris Argyris; Douglas McGregor, Abraham Maslow এবং Fredrick Herzberg এই অভিগমনকে উন্নত করতে মনোবিদ্যা, সমাজবিজ্ঞান এবং নরবিজ্ঞান ব্যবহার করতেন। এই সংগঠনাত্মক মতাবাদের অন্তর্নিহিত দর্শন এই যে প্রত্যেক ব্যক্তির ধারণ ক্ষমতা এবং সূজনীদক্ষতা তাদের কর্মে এমনকি বাঢ়িতেও ব্যবহার করা উচিত।

ব্যবস্থাপনা বিজ্ঞান/অপারেশনাল রিসার্চ (Management Science/Operational Research)

এটি জোড় দেয় ক্রিয়াকলাপের গবেষণা এবং পরিমাণগত কলাকৌশল ব্যবহারের মাধ্যমে ব্যবস্থাপককে সিদ্ধান্ত নিতে সহায়তা করার উপর।

আধুনিক ব্যবস্থাপনা (Modern Management)

ইহা আধুনিক সংগঠনের জটিল গঠনতত্ত্ব লক্ষ করে সম্ভাব্য ঘটনার অভিগমনকে আধুনিক কলাকৌশল প্রয়োগের মাধ্যমে সাংগঠনিক এবং মানবীয় সমস্যার সমাধান করে।

উৎস : Adapted from Internet modern history source book on www.fordham.edu

ব্যবস্থাপনার নীতিসমূহ : ধারণাসমূহ (Principles of Management) : The Concept)

একটি ব্যবসা পরিচালনা সংক্রান্ত নীতি হল সিদ্ধান্ত গ্রহণ এবং ব্যবহারের জন্য একটি বিস্তৃত ও সাধারণ নির্দেশিকা।

উদাহরণস্বরূপ কোন কর্মীর পদোন্নতির সিদ্ধান্ত একজন ব্যবস্থাপক তার সিনিয়রিটি বিবেচনা করতে পারেন বা তার মেধার নীতি অনুসরণ করতে পারেন।

যে কেউ ব্যবস্থাপনার নীতিগুলোকে খাঁটি বিজ্ঞানের নীতি থেকে পৃথক করতে পারে। খাঁটি বিজ্ঞানের মূলনীতির মতো

ব্যবস্থাপনার মূলনীতিগুলো অনমনীয় নয়। তারা মনুষের আচরণ মোকাবিলা ও পরিস্থিতির চাহিদা অনুযায়ী দেওয়া সৃজনশীলতার প্রয়োগ করে থাকে। মানুষের আচরণ কখনো স্থির নয়; তাই সব নীতিকে পরিবর্তনগুলোর সঙ্গে সংগতি রেখে প্রযুক্তির দ্বারা বাস্তবায়িত করতে হবে। উদাহরণস্বরূপ তথ্য ও যোগাযোগ প্রযুক্তির (Information and Communication Technology [ICT]) অনুপস্থিতিতে একজন ব্যবস্থাপক একটি সংকীর্ণ ভৌগোলিক পরিসরে একটি ছোট কর্মকাণ্ডকে দেখাশোনা করতে পারত, কিন্তু ICT-এর সূচনার পর একজন ব্যবস্থাপকের ক্ষমতা আনেকাংশ বৃদ্ধি হয়েছে যা কিনা একটি সুবিশাল ভৌগোলিক সীমারেখার মধ্যে ছড়িয়ে ছিটিয়ে থাকা প্রতিষ্ঠানগুলোকে তত্ত্ববধান করতে পারে। ব্যাঙালোরে ইনফোসিসের সদর দপ্তরের প্রামার্শ কক্ষে অবস্থিত এশিয়া মহাদেশের সর্ববৃহৎ ‘Flat Screen’ থেকে ব্যবস্থাপক সমগ্র পৃথিবীতে ছড়িয়ে ছিটিয়ে থাকা তাদের কর্মী এবং ক্রেতাদের সাথে যোগাযোগ রক্ষা করে চলছে।

ব্যবস্থাপনার মূলনীতির অর্থ সম্পর্কে একটি বোঝাপড়া গড়ে তোলার ক্ষেত্রে কী কী নীতি ব্যবস্থাপনার নয় তা জেনে নেওয়ার জন্যও এটি উপযোগী। ব্যবস্থাপনার নীতি এবং ব্যবস্থাপনার কৌশল দুটোকে আলাদা করা উচিত। কৌশল হল পদ্ধতি বা প্রণালী যা কাঞ্চিত লক্ষ সম্পর্ক করার জন্য বেশ কিছু পদক্ষেপ গ্রহণ করে। নীতি কৌশল অনুশীলন করার সময় সিদ্ধান্ত বা কর্ম গ্রহণ করার নির্দেশিকা মেনে চলা উচিত। অন্যদিকে নীতিমালাকেও মূল্যবোধ থেকে আলাদা করে ভাবা উচিত। মূল্যবোধ এমন যা বাণিজ্যিক এবং গ্রহণযোগ্য। এর নৈতিক সংজ্ঞা রয়েছে। ব্যবস্থাপনার মূলনীতি হচ্ছে মৌলিক সত্য বা আচরণের জন্য নীতিমালা। মূল্যবোধ হল সাধারণ অনুশীলনের মাধ্যমে গঠিত সমাজের ব্যক্তির আচরণের সাধারণ নিয়ম; অন্যদিকে ব্যবস্থাপনার নীতি হল কর্মের গবেষণা থেকে নির্ণীত

যা প্রযুক্তিগত প্রকৃতির। যাই হোক ব্যবস্থাপনা নীতি পর্যালোচনার ক্ষেত্রে মূল্যবোধকে কখনো অবজ্ঞা করা যায় না। কেননা, ব্যবসাতে সমাজের সামাজিক ও নৈতিক দায়িত্ব পালন করার দায়বদ্ধতা থাকে।

ব্যবস্থাপনা নীতিসমূহের প্রকৃতি (Nature of Principles of Management)

প্রকৃতিগত দিক থেকে ইহা যে-কোনো কিছুর গুণাবলি এবং বৈশিষ্ট্যাবলিকে বোঝায়। মূলনীতি হল সাধারণ প্রস্তাব যা নির্দিষ্ট কিছু শর্ত আরোপ থাকলে প্রযোজ্য (applicable) হয়। ইহা ব্যবস্থাপকদের ব্যক্তিগত অভিজ্ঞতার পাশাপাশি পর্যবেক্ষণ ও নীরিক্ষার ভিত্তিতে গড়ে তোলা হয়। এগুলো কিভাবে উদ্ভুদ হয়েছে এবং ব্যবস্থাপনার আচরণ কর্তৃকু কার্যকরভাবে বর্ণনা এবং পূর্বানুমান করা যায় এবং বিজ্ঞান ও কলা উভয় হিসাবে ব্যবস্থাপনার উন্নয়নে এদের অবদান কর্তৃকু তার উপর নির্ভরশীল। এই নীতিগুলোর উদ্ভব একটি বৈজ্ঞানিক বিষয় বলা যেতে পারে এবং এদের সৃজনশীল প্রয়োগকে শিল্পকলা হিসাবে গণ্য করা যেতে পারে। এই নীতিগুলো ব্যবস্থাপনা অনুশীলন এবং শেখার জন্য যোগ্য শৃঙ্খলা প্রদান করে। যেমন—ব্যবস্থাপনা অবস্থানে আরোহণ হয়তো জন্মানীতিকরণ (matter of birth) বিষয় নয়; বরং যোগ্যতাবলির একটি বিষয়। স্পষ্টতাই, ব্যবস্থাপনায় পেশাদারিত্ব বৃদ্ধির সাথে সাথে ব্যবস্থাপনা নীতিগুলোর গুরুত্বও লাভ করেছে।

এই নীতিগুলোর নির্দেশিকা কর্মসম্পাদনের পথ প্রদর্শন করে। এগুলো কার্যকরণ এবং পরিগাম সম্পর্কে স্পষ্টতা দেয়। ব্যবস্থাপনার ক্রিয়াকলাপসমূহ যেমন—পরিকল্পনা (Planning), সংগঠন (Organising), কর্মীনিয়োগ (Staffing), নির্দেশনা (Directing) এবং নিয়ন্ত্রণ (Controlling) সম্পাদনের ও

অনুশীলনের সময় ব্যবস্থাপনার নীতিগুলো ব্যবস্থাপকদের সিদ্ধান্ত প্রছন্দের ক্ষেত্রে যথেষ্ট সাহায্য করে। নিম্নলিখিত বিষয়গুলো ব্যবস্থাপনার মূলনীতিগুলোর প্রকৃতি তুলে ধরে।

(i) সার্বজনীন প্রযোজ্যতা (Universal applicability):

ব্যবস্থাপনা নীতিগুলো সব ধরনের সংগঠন, ব্যবসায়িক কিংবা অব্যবসায়িক, ছোটো বা বড়ো, ব্যক্তিগত বা সর্বজনীন, উৎপাদন বা পরিসেবা অভীষ্ট ক্ষেত্রে প্রয়োগ করা যেতে পারে। যাই হোক নীতিগুলোর প্রযোজ্যতার ব্যাপ্তি সংগঠনের প্রকৃতি, ব্যবসায়ের ক্রিয়াকলাপের প্রকৃতির উপর নির্ভর করে। উদাহরণস্বরূপ, বৃহত্তর উৎপাদনশীলতার জন্য কাজগুলোকে ছোট ছোট অংশে বিভক্ত করা উচিত এবং প্রত্যেক কর্মী তার বিশেষায়িত কাজের জন্য প্রশিক্ষিত হওয়া প্রয়োজন। এই নীতি সরকারি অফিসে প্রযোজ্য যেখানে থাকবে একজন করণিক যার কাজ হবে ডকুমেন্টস এবং মেইল প্রাণ এবং প্রেরণ করা, থাকবে একজন ডাটা এন্ড্রি অপারেটর যার কাজ হবে বিভিন্ন তথ্য কম্পিউটারের লোড করা; থাকবে একজন পিওন এবং একজন অফিসার। এই নীতি অবার লিমিটেড কোম্পানিগুলোতেও প্রযোজ্য যেখানে থাকবে বিভিন্ন বিভাগ যেমন-- উৎপাদন (Production), অর্থ (Finance), বিপণন (Marketing), গবেষণা এবং উন্নয়ন (Research and Development) ইত্যাদি। যাই হোক কর্মের বিভাজনের বিস্তৃতি, পরিস্থিতি থেকে পরিস্থিতি অনুযায়ী হবে।

(ii) সাধারণ নির্দেশাবলি (General Guidelines) :

ব্যবস্থাপনার নীতিগুলো হল প্রতিক্রিয়ার নির্দেশাবলি কিন্তু পারিচালন সংক্রান্ত সমস্যাবলির সরাসরি কেন্দ্রীয় সমাধান দেয় না। এর কারণ হল ব্যবসা পরিচালনা অত্যন্ত জটিল

এবং পরিবর্তনশীল এবং অনেকগুলো উপাদানের পরিণাম। তবে এই ব্যবস্থাপনার নীতিগুলোকে কোনভাবেই আবহেলা করা যাবে না। কেননা একটি ছোটো নির্দেশিকাও ব্যবসা পরিচালনা সংক্রান্ত সমস্যার সমাধান করতে পারবে। উদাহরণস্বরূপ সংগঠনের দুটি বিভাগের মধ্যে দ্বন্দ্ব মেটাতে ব্যবস্থাপককে সংগঠনের সর্বোপরি উদ্দেশ্যকে প্রাধান্য দিতে হবে।

(iii) অনুশীলন এবং পরীক্ষা-নিরীক্ষার দ্বারা গঠন (Formed by Practice and experimentation) :

ব্যবস্থাপকদের যৌথজ্ঞান, অভিজ্ঞতা তথা বিভিন্ন পরীক্ষা-নিরীক্ষার ভিত্তিতেই ব্যবস্থাপনা নীতিগুলো তৈরি হয়। উদাহরণস্বরূপ, ইহা সাধারণ অভিজ্ঞতার বিষয় যে, কোনো উদ্দেশ্যকে চরিতার্থ করতে শৃঙ্খলা আবশ্যক ইহা নীতি ব্যবস্থাপনা তত্ত্বেও দেখা যায়। অপরপক্ষে কারখানাতে শ্রমিকদের অবসাদের সমস্যা প্রতিকারের জন্য একটি পরীক্ষা করা যেতে পারে তা দেখার জন্য যে, শ্রমিকদের শারীরিক অবস্থার উন্নতিতে তাদের মানসিক চাপ কমার উপর কিভাবে প্রভাব পরতে পারে।

(iv) নমনীয়তা (Flexibile) : ব্যবস্থাপনার নীতিগুলো অনমনীয় নির্দিষ্ট কিছু নয় যা পুরোপুরি অনুসরণ করতে হবে। নীতিগুলো নমনীয় এবং ব্যবস্থাপক অবস্থার পরিপ্রেক্ষিতে সংশোধন করতে পারে। ব্যবস্থাপককে যথেষ্ট বিচক্ষণতার সাথে এগুলোকে প্রয়োগ করতে হয়। উদাহরণস্বরূপ, কর্তৃপক্ষের কাজের কেন্দ্রীয়করণ বা বিকেন্দ্রীকরণের মাত্রা ব্যবসায়ের পরিস্থিতি এবং অবস্থার উপর নির্ভর করে। এছাড়া একক নীতিগুলো বিভিন্ন সরঞ্জামের মতো, যা বিভিন্ন উদ্দেশ্য পূরণ করে। ব্যবস্থাপককে সিদ্ধান্ত নিতে হবে, কোন পরিস্থিতিতে

কোন সরঞ্জামটি (tools) ব্যবহার করা যাবে।

(v) **মুখ্যত আচরণগত (Mainly behavioral) :**

ব্যবস্থাপনার নীতিগুলো মানুষের আচরণের উপর প্রভাব বিস্তারের দিকে লক্ষ রাখে। সুতরাং, ব্যবস্থাপনার নীতিগুলো মুখ্যত আচরণগত প্রকৃতির হয়ে থাকে। তার অর্থ এই নয় যে নীতিগুলো বস্তু এবং ঘটনমান বিষয়সমূহের সহিত সম্পর্কহীন। এটি শুধুমাত্র বিষয়বস্তুর উপর গুরুত্ব আরোপের নিমিত্তমাত্র। উপরন্তু, ব্যবস্থাপনার নীতিসমূহ প্রতিষ্ঠানিক উদ্দেশ্য পূরণের লক্ষে মানুষ এবং উপাদানসমূহের মধ্যে উত্তম বোঝাপড়ার ক্ষেত্রে আরও মজবুত করে। উদাহরণস্বরূপ, যখন একটি কারখানার গঠন প্রণালী বিন্যাসের পরিকল্পনা করা হয় তখন উপাদান সমূহের সরবরাহ এবং কর্মীদের গতিবিধির মধ্যেকার কর্মপ্রবাহের সমন্বয়ের প্রয়োজন।

(vi) **কার্য এবং পরিণামের সম্পর্কতা (Causes and effect of relationship)** ব্যবস্থাপনার নীতিগুলো;

করণ এবং পরিণামের মধ্যে উদ্বিষ্ট সম্পর্ক স্থাপন করতে চায়, যাতে বিশাল সংখ্যায় সমান পরিস্থিতিতে উপযোগ করা যেতে পারে। যেমন— কোন একটি নির্দিষ্ট নীতি কোন্ অবস্থায় প্রয়োগ হবে তা নির্ণয় করে দেয়। ব্যবস্থাপনার নীতিগুলো একেবারে নিখুঁত হয় না; কেননা এরা মানুষের আচরণের সঙ্গে সংশ্লিষ্ট। বাস্তব জীবনের পরিস্থিতিগুলো সবসময় একরকম হয় না। সুতরাং, নিখুঁত কার্য এবং প্রভাব সম্পর্ক; এক্ষেত্রে তৈরি করা কিছু কিছু সময়ে কঠিন হয়ে উঠে। যদিও ব্যবস্থাপনার নীতিগুলো এই সমস্ত সম্পর্ক গঠনের ক্ষেত্রে ব্যবস্থাবকদের সাহায্য করে থাকে এবং এগুলো ব্যবহারের উপযোগী করে তোলে। আপাতকালীন অবস্থায় এটা বাণ্ণনীয় যে একজন

দায়িত্ব গ্রহণ করবে এবং অন্যরা তাকে অনুসরণ করবে; কিছু কিছু পরিস্থিতি এমন যেখানে সংমিশ্রিত কার্যকলাপ (cross-functional) জনিত দক্ষতার প্রয়োজন হয়। উদাহরণস্বরূপ একটি নতুন কারখানা স্থাপনের নিয়মানুবর্তীর প্রয়োজন, যাতে কর্মপ্রবাহ, কঁচামাল প্রবাহ এবং কর্মীদের গতিবিধি সাদৃশ্য হয়।

(vii) **সন্তান্তিক্রিয়া (Contingent) :** ব্যবস্থাপনা নীতিগুলো প্রয়োগবিধি সন্তান্তিক্রিয় বা এদের প্রয়োগ নির্ভর করে কোন একটি নির্দিষ্ট সময়ে ঘটমান অবস্থার উপর। এই নীতিগুলো প্রয়োগ প্রয়োজন অনুসারে পরিবর্তিত হয়। উদাহরণস্বরূপ কর্মচারীগণ ন্যায্য এবং সাঠিক পারিশ্রমিক পাওয়ার যোগ্য। কিন্তু এই পারিশ্রমিক কি হবে তা বিভিন্ন বিষয়ের উপর নির্ভর করে স্থির করা হয়। যে সমস্ত বিষয়গুলো বিবেচনা করা হয়; সেগুলো হলো, কর্মীদের কাজে অবদান, নিয়োগ কর্তার পারিশ্রমিক প্রদানের সামর্থ্য এবং এই ধরনের সমপর্যায়ের পেশার ক্ষেত্রে চলতি মজুরির হার ইত্যাদির উপর।

ব্যবস্থাপনার নীতিসমূহের গুণাবলি এবং প্রকৃতি সমূহের বিশ্লেষণাত্মক বর্ণনার পর; ব্যবস্থাপনার সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষেত্রে এই সমস্ত গুণাবলির তাৎপর্যের মর্ম উপলব্ধি করতে তোমাদের সহজ হবে। কিন্তু এর পূর্বে বায়োকল-এর কর্ণধার ও মুখ্য কার্যনির্বাহী আধিকারী (CEO) এবং ভারতবর্ষের এক অন্যতম সফল মহিলা ব্যবসায়ী কিরণ মজুমদার শাহ-এর ঘটনাভিস্তিক অধ্যয়নে তোমারা বুঝে নিতে পার যা নীচে দেওয়া অনুবর্তী বাস্তব বিবৃত রয়েছে। ইহা অধ্যায়নের পর তোমরা জানতে পারবে যে কিভাবে উনি বায়ো-টেকনোলজির মতো একটি স্বল্প পরিচিত বিভাগকে খুব লাভদায়ক কোম্পানিতে পরিবর্তন করেছিলেন এবং এমন শিরোনাম ও উপাধি অর্জন করেছিলেন যা কোন

ব্যক্তিরই স্বপ্নাতীত।

বাক্সে দেওয়া বিবরণে ইহা একদম স্পষ্ট যে Biocon-এর

উন্নতি, যা কি না ডা: কিরণ মজুমদার শাহ এর নিরলস প্রচেষ্টার

ফল; ইহা শুধুমাত্র হঠাতে সংগঠিত কোনো ঘটনা নয়। ইহা ছিল

ডা: কিরণ মজুমদার শাহ এর কাহিনি ভীষণ প্রেরণাদায়ক। যখন বায়োটেকনোলজির কথা কেউ ভাবতেও সাহস পাননি তখন তিনি এর সন্তানবানার কথা তুলে ধরেছেন। আয়ারল্যান্ডের Biocon Bio-Chemical Ltd -এর সহযোগিতার শুধুমাত্র 10,000 টাকা দিয়ে তিনি তার গ্যারেজ ‘বায়োকোন ইভিয়া’ কোম্পানি শুরু করেন।

যখন তিনি খণ্ড গ্রহণের চেষ্টা করেছিলেন; তখন কোন আর্থিক সংস্থাই এগিয়ে আসেনি; এর তিনটি কারণ ছিল। বায়োটেকনোলজির ধারণা তখন নতুন মাত্র। দ্বিতীয়ত, তাঁর কোম্পানিতে পর্যাপ্ত সম্পদের অভাব ছিল। তৃতীয়ত, 1978-এ মহিলা উদ্যোগ; ইহা দুর্ভাগ্য। কর্মী নিয়োগের ক্ষেত্রেও তখন তিনি সমস্যায় পরেছিলেন। কোম্পানির প্রাথমিক কাজ ছিল পেঁপে থেকে উৎসেচক (enzyme) নিষ্কায়ন করা।

বর্তমানে বায়োকন লিমিটেড একটি সুসংহত বায়োটেকনোলজি উদ্যোগ যা বায়োফার্মাচিটিক্যাল, কাস্টম রিসার্চ, ক্লিনিক্যাল রিসার্চ এবং উৎসেচকের উন্নতির উপর দৃষ্টি নিবন্ধ করে। এটি 50 টি দেশের, অংশীদার এবং গ্রাহকদের পণ্য সরবরাহ এবং বিভিন্ন সমস্যার সমাধান করে।

কোম্পানির ওয়েবসাইট অনুসারে “বায়োকনে আমাদের সফলতার মধ্যে রয়েছে আমাদের উদ্ভাবনী প্রযুক্তি এবং পণ্য বিকশিত করার ক্ষমতা এবং সমন্বিত উদ্ভাবন পদ্ধতি, পেটেন্ট পণ্য এবং প্রযুক্তি যা আমাদের বিশ্বব্যাপী গ্রাহকদের সঙ্গে বহুস্তরীয় সম্পর্ক গঠনে সক্ষম করেছে।” তার মূলে আছে দুটি সহায়ক কোম্পানি; প্রথমটি হচ্ছে Syngene International Private Limited কোম্পানি যার কাজ ছিল প্রাথমিক পর্যায়ে ঔষধ আবিষ্কার, উন্নয়ন, রসায়ন, আনবিক ভিত্তিক কাস্টম, গবেষণা এবং সেবা প্রদান করা; দ্বিতীয় সহায়ক কোম্পানিটি হল Clinigene International Private Limited যা মধুমেহ রোগের নিবিড় গবেষণা এবং বিভিন্ন রোগের মেডিসিন বিষয়ক উন্নয়নে ব্যাপক সেবা প্রদান করে। বায়োকন ছিল ভারতের প্রথম কোম্পানি যে ISO 9001 সার্টিফিকেট পেয়েছিল।

বায়োকন আজ যে জায়গায় পৌছেছে তার মূলে আছে ব্যবস্থাপনার নীতিগুলোর প্রতি আনুগত্য।

উৎস : Adapted from www.biocon.com and other sources

একটি আন্তরিক প্রচেষ্টা। যার সঙ্গে জড়িত ছিল দক্ষতা এবং বৈশিষ্ট্যের প্রয়োগ, যা কিনা ব্যবস্থাপনার নীতিসমূহেরই প্রত্যক্ষ ও পরোক্ষ অংশ বিশেষ।

ব্যবস্থাপনা নীতিসমূহের তাৎপর্য (Significance of Principles of Management)

ব্যবস্থাপনা নীতিসমূহ; তাদের তাৎপর্যপূর্ণ প্রয়োগ থেকেই উদ্ভৃত হয়। এগুলো ব্যবস্থাপনায় ব্যবহারের উপযোগ অন্তর্দৃষ্টি প্রদান করে এবং ব্যবস্থাপনা অনুশীলনেও প্রভাব বিস্তার করে। ব্যবস্থাপকরা এই নীতিগুলো তাদের কাজ এবং দায়িত্ব নির্বাচনের জন্য প্রয়োগ করতে পারে। এই নীতিগুলো ব্যবস্থাপককে কোন সিদ্ধান্ত গ্রহণ এবং তা বাস্তবায়িত করতে পরিচালনা করে। এটা প্রশংসা করা যেতে পারে যে সবকিছুর স্বার্থকরতার একটি অন্তর্নিহিত নীতি দ্বারা পরিচালিত হয়। ব্যবস্থাপক চিন্তাবিদ্দের অনুসন্ধানের মূল লক্ষ এবং উদ্দেশ্য হল ব্যবস্থাপনার প্রাথমিক নীতিগুলির উদ্ঘাটন যা বারংবার পরিস্থিতিতে এই সমস্ত নীতিগুলোর ব্যবহারের মাধ্যমে একটি অভ্যাস গড়ে তোলা। বিভিন্ন বিষয়বস্তুর মাধ্যমে ব্যবস্থাপনার নীতিগুলোর তাৎপর্য নিয়ে আলোচনা করা যেতে পারে।

- (i) **ব্যবস্থাপকদের বাস্তব উপযোগী অন্তর্দৃষ্টি প্রদান করা**
(Providing managers with useful insights into reality): ব্যবস্থাপনার নীতিগুলো ব্যবস্থাপকদের বাস্তবিক দুনিয়াবী পরিস্থিতিতে অন্তর্দৃষ্টি প্রদান করে। এইসব নীতিগুলোর সাথে সংগতি রেখে ব্যবস্থাপকরা তাদের জ্ঞান, সামর্থ এবং বিভিন্ন পরিচালন সংক্রান্ত অবস্থা ও পরিস্থিতির বোধগ্যতার উন্মেষণ ঘটাতে পারে। এটি ব্যবস্থাপকদের অতীত ভুল থেকে এবং পুনরাবৃত্তিমূলক সমস্যার সমাধান করে সময় রক্ষা করতে সহায়তা করে।

এভাবে ব্যবস্থাপনার নীতিগুলো ব্যবস্থাপকদের পরিচালনগত দক্ষতা বাড়ায়। উদাহরণস্বরূপ একজন ব্যবস্থাপক তার অধিস্থন স্তরগুলোতে বুটিন মাফিক সিদ্ধান্ত গ্রহণ করতে পারে এবং প্রতিনিধিত্বের নীতি অনুসরণ করে দক্ষতার প্রয়োজনীয় ব্যক্তিক্রমী পরিস্থিতিগুলোকে মোকাবিলা করতে পারে।

- (ii) **সম্পদের কাম্য ব্যবহার এবং কার্যকরী প্রশাসন**
(Optimum utilisation of resources and effective administration): কোম্পানিতে সম্পদ, তা মানবিক বা বাস্তবিক যাই হোক না কেন, তা সীমিত। তাই তাদের কাম্য ব্যবহারের প্রয়োজন। কাম্য ব্যবহার বলতে আমরা বুঝি ন্যূনতম মূল্যে তাদের ব্যবহার করে সর্বাধিক সুবিধা বা লাভ পাওয়া। ব্যবস্থাপক তার সিদ্ধান্তের সহায়তায় কার্যকরণ পরিগাম সম্পর্কে পূর্বানুমান করতে পারে। যেমন— প্রচেষ্টা ও ভুল (Trial-and-error) পদ্ধতি প্রয়োগে সম্পদের অপব্যবহার দূর করা যেতে পারে। কার্যকরী প্রশাসনের ব্যবস্থাপনাগত আচরণের স্বতঃস্ফূর্তকরণ প্রয়োজন, যাতে ব্যবস্থাপকদের ক্ষমতা যথাযথ বিচক্ষণতার সঙ্গে ব্যবহার করা যায়। ব্যবস্থাপনার নীতিগুলো পরিচালনমূলক বিবেচনার সীমানা সীমিত রাখে, যাতে তাদের সিদ্ধান্ত ব্যক্তিগত পক্ষপাত এবং নিরপেক্ষতা থেকে মুক্ত থাকতে পারে। উদাহরণস্বরূপ বিভিন্ন বিভাগের জন্য বার্ষিক বাজেট করার সময় ব্যক্তিগত পছন্দগুলো উপেক্ষা করে সাংগঠনিক বিবেচনার ভিত্তিতে সাংগঠনিক উদ্দেশ্যগুলিতে অবশ্যই গুরুত্ব দিতে হবে।
- (iii) **বৈজ্ঞানিক সিদ্ধান্তসমূহ** (Scientific decisions):
ব্যবস্থাপনার সিদ্ধান্তগুলো ঘটনা, উদ্দেশ্য এবং চিন্তাশীল

যুক্তির উপর ভিত্তি করে করা প্রয়োজন। এগুলো পরিমাপ, মূল্যায়নের উপযোগী, সময়োচিত এবং বাস্তব হওয়া প্রয়োজন। চিন্তাশীল সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষেত্রে ব্যবস্থাপনার নীতিগুলো সহায়তা করে। নীতিগুলো অর্থবিজ্ঞান অপেক্ষক যুক্তির উপর বেশি গুরুত্ব আরোপ করে। পক্ষপাত এবং নিরপেক্ষতা থেকে মুক্ত হয়েই ব্যবস্থাপনার সিদ্ধান্তগুলো নেওয়া হয়ে থাকে। এই সবগুলোই ঘটনাভিত্তিক উদ্দেশ্যসমূহের মূল্যায়নের উপর নির্ভর করে থাকে।

- (iv) **পরিবর্তিত পরিবেশের প্রয়োজনীয়তা পূরণ (Meeting changing environment requirements):** যদিও এই সমস্ত নীতিগুলো সাধারণ নিয়ম নির্দেশিকা প্রকৃতির হয় কিন্তু এগুলোকে পরিমার্জন করা যেতে পারে পরিবেশের পরিবর্তিত প্রয়োজন অনুসারে ব্যবস্থাপকদের উদ্দেশ্য পূরণে সাহায্য করতে পারে। তোমরা এ পর্যন্ত অধ্যয়ন করে জানতে পেরেছ যে ব্যবস্থাপনার নীতিগুলো নমনীয়। সবসময় পরিবর্তিত গতিশীল ব্যবসায়িক পরিবেশের সঙ্গে অভিযোজিত। উদাহরণস্বরূপ ব্যবস্থাপনার নীতিগুলো কর্ম বিভাজন এবং বিশেষাকরণের উপর গুরুত্ব আরোপ করে। আধুনিককালে এই নীতিটি সমস্ত ব্যবসায়িক সংস্থাগুলোতে প্রসারিত করা হয়েছে যার দ্বারা কোম্পানিগুলো তাদের মূল দক্ষতার বিশেষাকরণে সমর্থ হয়েছে এবং অপ্রয়োজনীয় ব্যবসায়িক কার্যাবলিকে বর্জনে সক্ষম হয়েছে। এ প্রসঙ্গে হিসেবে উল্লেখ করা যায় যেখানে তারা তাদের ব্যবসার আনুসার্জিক ক্রিয়াকলাপ যেমন ক্যামিকেল এবং বীজের ব্যবসাকে বন্ধ করে দিয়েছিল। কিছু কিছু কোম্পানি বহিরাগত এজেন্সির বহিরাগত উৎসের মাধ্যমে তাদের সৌন্দর্যকলাপ

যেমন— শেয়ার হস্তান্তর ব্যবস্থাপনা পরিচালনা এবং বিজ্ঞাপন ইত্যাদি সরিয়ে নিচ্ছে। এমনকি কিছু কিছু মুখ্য কর্মসমূহ যেমন গবেষণা এবং উন্নয়নমূলক কার্যসমূহ, উৎপাদন ও বিপণনকে আজকাস বহিঃ উৎসের দিকে রূপান্তরিত করছে। তোমরা কি কখনো Business Process Outsourcing (BPO) এবং Knowledge Process Outsourcing (KPO)-এ দুটি শব্দের বিস্তার সম্বন্ধে শোননি?

- (v) **সামাজিক দায়বন্ধতা সম্পাদন (Fulfilling social responsibility):** জনসাধারণের বাড়তি সচেতনতা, বিভিন্ন ব্যবসায় বিশেষত সীমিত কোম্পানিগুলোকে তাদের সামাজিক দায়িত্বগুলো পূরণের জন্য বাধ্য করছে। ব্যবস্থাপনা তত্ত্ব এবং ব্যবস্থাপনার নীতিগুলো এই চাহিদাগুলো পূরণের সাথে জড়িত। তাছাড়া নীতিগুলোর ব্যাখ্যা ছাড়াও সময়ের সাথে নতুন এবং সমসাময়িক অর্থ অনুমান করে দেয়। এজন্যই যদি কেউ আজ সমতার (equality) কথা বলে তবে মজুরি সম্বন্ধে ইহা প্রযোজ্য নয়। গ্রাহকদের মূল্য দেওয়া, পরিবেশের উপর যত্ন এবং সহযোগী ব্যবসায়ীদের সঙ্গে যথাযথ আচরণ এই নীতির আওতায় আসে। এই নীতির প্রয়োগরূপে আমরা দেখতে পাই যে অধিগৃহীত সরকারি ক্ষেত্রসমূহ একটি সম্পূর্ণ শহরের বিকাশ করে। উদাহরণস্বরূপ BHEL, হরিদ্বারের (উত্তরাখণ্ড) রাণিপুর শহরকে সম্পূর্ণরূপে বিকশিত করেছে। 41 পৃষ্ঠায় অনুবর্তী Box-এ শ্রী মহিলা গৃহ উদ্যোগ লিঙ্গত পাপড়ের কাহিনিতেও ইহা দেখা যেতে পারে।

- (vi) **ব্যবস্থাপনা প্রশিক্ষণ, শিক্ষা এবং গবেষণা (Management training, education and research):** ব্যবস্থাপনার মূলনীতিগুলো ব্যবস্থাপনা

তত্ত্বেই মূল অংশ। যেমন এগুলো ব্যবস্থাপনার প্রশিক্ষণ, শিক্ষা, গবেষণার ভিত্তি হিসেবে ব্যবহৃত হয়। তোমরা ভাল করেই জান যে ব্যবস্থাপনা প্রতিষ্ঠানগুলোতে প্রবেশের পূর্বে ব্যবস্থাপনা প্রবণতা পরীক্ষা (captitude tests) নেওয়া হয়। তুমি কি মনে কর যে এই পরীক্ষাগুলোর বিকাশ ব্যবস্থাপনার নীতিগুলো না বুঝে এবং বিভিন্ন পরিস্থিতিতে এগুলো কীভাবে প্রয়োগ করা যেতে পারে তা না জেনে করা যাবে? এই নীতিগুলো শৃঙ্খলা হিসেবে ব্যবস্থাপনা উন্নয়নের জন্য মৌলিক ভিত্তি প্রদান করে। বৃত্তিমূলক কোর্স যেমন MBA (Master of Business Administration) BBA (Bachelor of Business Administration)-এর প্রাথমিক পর্যায়ে পাঠ্ক্রমের বিষয় হিসেবে এই নীতিগুলো পড়ানো হয়। এই নীতিগুলো নতুন ব্যবস্থাপনা কৌশলগুলোর উন্নয়নে সহায়তা করে। পাশা পাশি ব্যবস্থাপনা অনুশীলনগুলোকেও পরিমার্জনে সক্ষম করে। এই নীতিগুলোর আরও গবেষণার জন্য বিভিন্ন কৌশল যেমন

Operations Research (OR), Cost Accounting, ‘Just in time’, ‘Kanban’ এবং ‘Kaizen’-এর উন্নতি ঘটেছে।

পরিশেষে, এটা বলা যেতে পারে যে ব্যবস্থাপনা নীতিগুলোর অর্থ, প্রকৃতি এবং তাৎপর্য বাস্তবিক জীবনে এদের প্রযোজ্যতা উপলব্ধি করতে সাহায্য করবে।

এই অধ্যায়ে শুরু হওয়ার পূর্বেই উল্লেখ করা হয়েছিল যে ব্যবস্থাপনা নীতিগুলো দীর্ঘ ইতিহাসের পথ ধরে বিবর্তিত হয়েছে এবং এখনো পর্যন্ত বিবর্তিত হয়ে চলেছে। এর পর যা অনুসরণ করা হয়েছে, তা ক্লাসিক্যাল স্কুলের সাথে সম্পর্কিত নীতিগুলোর বিবরণ; আরও স্পষ্টভাবে উল্লেখ করলে বলা যায় যে যেগুলোর উদ্ভাবক হলেন এফ. ডালিও টেলর এবং হেনরি ফেয়ল।

টেলরের বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা (Taylor's Scientific Management)

বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা হল প্রারম্ভিক ব্যবস্থাপনা বিচারধারার এক মহসূলপূর্ণ ধারা যাকে, “ক্লাসিক্যাল বিচারধারা” বলা যেতে

তোমাদের বোধগম্যতার পরীক্ষা (Test Your Understanding)

- তুমি কি মনে কর টয়োটা মোটরস কোম্পানি এবং ডা: কিরণ মজুমদার শাহ -এর উদাহরণে যে সৃজনশীলতার সাক্ষ্য আমরা দেখতে পাই, তা ব্যবস্থাপনার নীতিগুলোর সাথে কোন যোগসূত্র আছে?
- এবং শ্রী মহিলা গৃহ উদ্যোগ লিঙ্গিত পাপড়-এর গুণমান ও প্রচেষ্টাতে, তুমি ব্যবস্থাপনা নীতিগুলোর তাৎপর্যের কোন বিষয়গুলোর সাথে মিল খুঁজে পাও?

**শ্রী মহিলা গৃহ উদ্যোগ লিজ্জত পাপড়— ব্যবসা এবং
সামাজিক দায়িত্বের সংমিশ্রণ (মহিলাদের একটি সংগঠন,
মহিলাদের দ্বারা এবং মহিলাদের জন্য।**

শ্রী মহিলা গৃহ উদ্যোগ লিজ্জত পাপড়ের ইতিহাস ভাবী ব্যবস্থাপকদের জন্য অত্যন্ত প্রেরণাদায়ক। এটি দেখায় কিভাবে একটি ব্যবসা সংগঠন তার সামাজিক দায়িত্বের সাথে ব্যবসাকে সংমিশ্রণ করতে পারে এবং তার স্বার্থ সংশ্লিষ্ট ব্যক্তিদের আগ্রানিভর করে তুলতে পারে। এই স্বার্থ সংশ্লিষ্ট ব্যক্তিদের হলেন 40,000-এর বেশি মহিলা, যাদেরকে লিজ্জত পাপড় তৈরির কাজ দেওয়া হয়েছিল। যার গুণগতমান বিশেষ সুপরিচিত। এই সংগঠন যা শুধুমাত্র 80 টাকা ঋণ নিয়ে ব্যবসা শুরু করেছিল। বর্তমানে তার টার্ন ওভার 301 কোটি টাকারও বেশি। কোম্পানির রপ্তানি 10 কোটি টাকারও বেশি। এর লভ্যাংশ তার স্বার্থ সংশ্লিষ্ট ব্যক্তিদের মধ্যে তাদের দেওয়া টাকার অনুপাতে ভাগ করে দেওয়া হয়। 40 বছর ধরে কোম্পানি তার মূল্যবোধকে ধরে রেখেছে। এটা দেখিয়েছে কিভাবে গার্ভিজির মূল্যবোধ ব্যবসায়ের সাথে সংমিশ্রণ করা যায়। কোম্পানির কমপক্ষে 61 টি শাখা আছে। যে সকল মহিলা এই মূল্যবোধগুলো গ্রহণে সক্ষম তারই এই সংগঠনের সদস্য হতে পারে। কোম্পানির ওয়েবসাইট www.lijjat.com অনুসারে শ্রীমহিলা গৃহ উদ্যোগ লিজ্জত পাপড় হল তিনটি পৃথক ধারণার (মূল মূল্যবোধ) সংমিশ্রণ :

1. ব্যবসায়ের ধারণা
2. পারিবারিক ধারণা
3. একনিষ্ঠতার ধারণা

এই ধারণাগুলো সমভাবে এবং সম্পূর্ণভাবে এই প্রতিষ্ঠানে অনুসরণ করা হয়। এই সংমিশ্রণের পরিণামস্বরূপ লিজ্জত কোম্পানির মতো চিন্তাশৈলী এক অন্তর্ভুক্ত প্রতিষ্ঠান বিকশিত হয়েছে।

প্রথম থেকেই প্রতিষ্ঠানটি ব্যবসায়িক ধারণা অবলম্বন করেছিল। সমস্ত লেনদেন পরিচালিত হয় বাস্তবাদের ভিত্তিতে, অর্থাৎ উৎপাদিত গুণমানসম্পন্ন পণ্য এবং ন্যায্যমূল্যের ভিত্তিতে। ইহা কখনো কোনও দান, অনুদান, উপহার বা সরকারি অনুদান নেয়নি। প্রতিষ্ঠানের সদস্যরা যার যার ক্ষমতা অনুযায়ী মৌখিকভাবে অনুদান করে।

ব্যবসায়িক ধারণা ছাড়াও প্রতিষ্ঠান সমস্ত সদস্যাদের মধ্যে পারস্পরিক পারিবারিক স্নেহের সম্পর্ক এবং বিশ্বাসের ধারণা বিকশিত করেছে। পরিবারের নিজস্ব প্রাত্যহিক টুকিটাকি কাজের মতোই সমস্ত ক্রিয়াকলাপ সম্পাদিত করে।

কিন্তু সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণ যে ধারণাটি অবলম্বন করে; সেটি হল একনিষ্ঠতার ধারণা। প্রতিষ্ঠানের সমস্ত কর্মী এবং শুভাকাঙ্ক্ষীদের জন্য এই প্রতিষ্ঠান কখনই শুধুমাত্র জীবিকা অর্জনের স্থান ছিল না বরং এটি ছিল এমন একটি স্থান যেখানে তাদের কাজের উদ্যম নিজস্ব লাভের জন্য নয়; সকলের লাভের জন্য একনিষ্ঠভাবে কাজে লাগানো হত। এই প্রতিষ্ঠানে “কর্মই - ধর্ম”। এই মূল্যবোধের প্রতি যাদের বিশ্বাস রয়েছে তাদের সকলের জন্যই প্রতিষ্ঠানটি উন্মুক্ত।

উৎস : Adapted from <http://www.lijjat.com/organisation/core value>

পারে। ক্লাসিক্যাল চিন্তাধারার আরও দুটি ধারা রয়েছে। ফেয়ল-এর প্রশাসনিক তত্ত্ব এবং ম্যাঞ্জ ওয়েবারের আমলাতাত্ত্বিক তত্ত্ব। আমরা এখানে আমলাতাত্ত্বিক তত্ত্বটি আলোচনা করব না; বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার উপর ভিত্তি করে Fayol এর নীতিগুলো আলোচনা করব।

ফেড্রিক উইনসলো টেলর (March 20, 1856–March 21, 1915) একজন আমেরিকান মেকানিক্যাল ইঞ্জিনিয়ার ছিলেন যিনি শিল্প দক্ষতার উন্নতি করতে চেয়েছিলেন। 1874

সালে উনি একজন শিক্ষানবীশ কারিগর হিসেবে প্রাথমিক স্তর থেকে কারখানার পরিস্থিতি সম্বন্ধে শিক্ষা গ্রহণ করেছিলেন। পরে তিনি মেকানিক্যাল ইঞ্জিনিয়াং ডিপ্রি জাত করেন। তিনি দক্ষতা আন্দোলনের বুদ্ধিজীব নেতাদের মধ্যে একজন ছিলেন; উৎপাদন ব্যবস্থার পুনঃ নির্ধারণে অত্যন্ত প্রভাবশালী ছিলেন। তুমি একে অবশ্যই প্রশংসা করবে যে তিনি এমন একযুগের প্রতিনিধিত্ব করেছেন যে সময়ে শিল্প বিপ্লব চলছিল বিশাল পরিমাণ উৎপাদন বৈশিষ্ট্যতার সঙ্গে। তোমরা এটা অবশ্যই

ফেড্রিক উইনসলো টেলর— (Fredrick Winslow Taylor)

বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা গতিবিধির প্রতিষ্ঠাতা

জীবনকাল : মার্চ 20, 1856 থেকে মার্চ 21, 1915

পেশা : আমেরিকান মেকানিক্যাল ইঞ্জিনিয়ার

শিক্ষা : -1883 তে Stevens Institute থেকে মেকানিক্যাল ইঞ্জিনিয়ারিং-এ ডিপ্রি।

কোন কোন পদে ছিলেন—

1. 1874-এ যন্ত্রবিদ্য শিক্ষানবীশ
2. 1884-তে Midville Steel Company-তে কার্যনির্বাহী।
3. 1898-এ, Bethlehem Iron Company, পরে যা Bethlehem Steel Company হয়েছিল।
4. ‘Tuck School of Business’-এ অধ্যাপক, যেটা 1900 -এ গঠিত।
5. 1906 থেকে 1907 ‘American Society of Mechanical Engineers’ এর সভাপতি।

লেখসমূহ : ‘The Principles of Scientific Management’ যা ‘The American Magazine’-এ প্রকাশিত হয়েছিল। 1911-এ মার্চ থেকে মে মাস; এই সময়ে বই হিসাবে প্রকাশিত হয়।

1. 1906-তে ‘Concrete, Plain and Reinforced’
2. 1893 -তে Notes on Belting’
3. 1906-এ December-এ ‘On the Art of Cutting Metals’
4. 1895-এর June মাসে ‘A Piece Rate System’
5. 1915-এ ‘The making of a putting green’-এর সিরিজ প্রকাশিত হয়।
6. 1918-এর মার্চে ‘Not for the genius but for the average man’ যা আমেরিকান ম্যাগাজিন-এ প্রকাশিত হয়েছিল।

উৎস : Adapted from www.wikipedia.org and www.stevens.edu/library

উপলব্ধি করবে যে নতুন কিছুর বিকাশ সাধনকে নিখুঁত করে তোলার জন্য কিছুটা সময়ের প্রয়োজন। উৎপাদন কারখানা ব্যবস্থা নিখুঁত করার জন্য তাঁর প্রচেষ্টার আলোকে টেলরের অবদান অবশ্যই দেখতে হবে।

টেলর মনে করতেন যে বৈজ্ঞানিক ভিত্তিতে কর্ম বিশ্লেষণ, কর্ম সম্পাদনের “একটি সর্বোত্তম পদ্ধতি” নির্বাচন করতে সাহায্য করে। তিনি তাঁর, সময় এবং গতি সমীক্ষার জন্য সর্বাপেক্ষা চিরস্মরণীয়। তিনি একটি কাজকে বিভিন্ন অংশে বিভক্ত করতেন এবং প্রতিটি সম্পাদনের সময়কে সেকেন্ডের ভিত্তিতে পরিমাপ করতেন।

টেলর বিশ্বাস করতেন সমকালীন ব্যবস্থাপনার নীতিগুলো ছিল অপেশাদারি প্রকৃতির এবং তিনি একে একটি নির্দিষ্ট অধ্যায়নের শাখা হিসেবে পাঠ চর্চার উপর গুরুত্ব দিয়েছিলেন। তিনি এও চাইতেন যে, কর্মীরা অবশ্যই কর্তৃপক্ষকে সহযোগিতা করবে এবং তার জন্য তার মতে ট্রেড ইউনিয়ন নিষ্পত্তিযোজন। এর সর্বোত্তম ফল পাওয়া যাবে যখন প্রশিক্ষিত (Trained) এবং যোগ্য ব্যবস্থাপনার সাথে একটি সহযোগী এবং উদ্ভাবনী কর্মী শক্তির মধ্যেকার পারস্পরিক বোঝাপড়া থাকে। প্রতিটি পক্ষের অপর পক্ষের প্রতি আন্তরিক হওয়া প্রয়োজন।

1911 সালে তাঁর প্রকাশিত প্রবন্ধে ‘The Principles of Scientific Management’ তিনি প্রথম বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা শব্দটি ব্যবহার করেন এবং তার জন্যই তিনি চিরস্মরণীয়। Bethlem Steel Company থেকে ছাঁটাই হওয়ার পর একটি বই লিখেছিলেন; যার নাম ‘Shop floor’ যা বাজারে ভাল বিক্রয় হয়েছিল। 1906 থেকে 1907 পর্যন্ত তিনি American Society of Mechanical Engineers (ASME)-এর সভাপতি হিসেবে নির্বাচিত হয়েছিল। Tuck School of Business যা Dartmouth-এ 1900 তে স্থাপিত হয়েছিল,

তিনি তার অধ্যাপক ছিলেন।

1884 সালে তিনি তাঁর নেতৃত্বের সক্ষমতা প্রদান করে Midvale Steel Company -এর কার্যনির্বাহক হয়েছিলেন। তিনি তার সহকর্মীদের পর্যায়ক্রমে কাজ করার নির্দেশনা দিয়েছিলেন। 1898-এ Bethlem iron কোম্পানিতে যোগদান করেন; পরবর্তীকালে যার নাম হয়েছিল Bethlem Company কোম্পানি। তিনি মূলত কার্যভিত্তিক মজুরি পদ্ধতি প্রবর্তনের জন্য নিযুক্ত হয়েছিলেন; ইহা প্রবর্তনের পর কোম্পানি তাঁকে আরও ক্ষমতা ও দায়িত্ব প্রদান করেন। এই পদ্ধতি ব্যবহার করে তিনি কোম্পানির কর্মচারীর সংখ্যা বৃদ্ধি করে Bethlem Company-কে একটি অনুসন্ধান কার্যের প্রদর্শনশালায় পরিণত করেছিল। দুর্ভাগ্যবশত কোম্পানিটি অন্য গ্রুপ (group)-এ বিক্রি হয়ে যাওয়ায় তিনি নির্গমন হয়েছিলেন।

1910 থেকে তাঁর স্বাস্থ্যের অবনতি ঘটতে থাকে। 1915 সালে নিমোনিয়ায় আক্রান্ত হয়ে মৃত্যু ঘটে। পরের পৃষ্ঠায় তাঁর দান এবং দর্শনের সারসংক্ষেপ তুলে ধরা হয়েছে।

বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার নীতিসমূহ (Principal of Scientific Management)

শিল্প বিপ্লবের পূর্বে ফ্যাক্টরি সংগঠনের কোনো সুনির্দিষ্ট নীতি না থাকার ফলে মালিকরা বা ব্যবস্থাপকেরা ফ্যাক্টরির বিভিন্ন কর্মসম্পাদনের ক্ষেত্রে তাদের ব্যক্তিগত বিচারবুদ্ধিকে কাজে লাগাতেন। ইহাতে ‘Rule of thumb’ অর্থাৎ দীর্ঘদিনের চলতি নিয়ম, রীতিতে পরিণত হয়েছিল। কারখানা ব্যবস্থাপনায় এই নিয়মটি চালু হওয়ার সাথে পরিস্থিতিগুলি পরিচালনা করতে সক্ষম করে কিন্তু ইহাতে ভুল এবং প্রচেষ্টা পদ্ধতির সীমাবদ্ধতায় ভোগে। তাদের অভিজ্ঞতাকে অনুকরণ করার জন্য; এটা জেনে নেওয়া গুরুত্বপূর্ণ যে, কি কাজ করতে হবে এবং কেন করতে

বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনায় টেলরের অবদান

(Taylor's Contribution of Scientific Management)

নিম্নলিখিত সংক্ষিপ্তসারটি 1912 সালে U.S. House of Representatives Special Committee-এর সম্মুখে টেলরের দলিলপত্রাদি থেকে এবং 1911 সালে তার প্রকাশিত “THE PRINCIPLES OF SCIENTIFIC MANAGEMENT” থেকে নেওয়া হয়েছিল।

“বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার জন্য প্রথমত প্রয়োজন চলতি নিয়মানুসারে (Rule of thumb) উন্নীত একইরূপে বাস্তবায়িত সকল পরিবর্তিত অবস্থাসমূহের প্রত্যেকটিকে যত্ন সহকারে অংশেবগ করা। দ্বিতীয়ত এইসব সম্পাদনাগুলোর সঙ্গে জড়িত, সময় ও গতি সমীক্ষা করে কত দ্রুততার সঙ্গে প্রকল্পটি সম্পূর্ণ করা যায় এবং এই সম্পর্কীয় ভাল বিষয়টি হল যে, এগুলোর মধ্যে অনেকগুলো বিষয় সমাধিত হয়ে একটি একক আদর্শরূপে সম্পাদনার রূপ নেয়, যা কর্মীদের সক্ষম করে তোলে খুব দ্রুততার সঙ্গে এবং পূর্বাপেক্ষা অধিক সহজসাধ্যতায় কাজটিকে সম্পূর্ণ করা যায়। এই প্রয়োগটি ব্যবহারের আগে বিভিন্ন স্থানে মানক হিসাবে গৃহীত হত এবং গতি ও সময় সমীক্ষার মাধ্যমে দেখানো হয়েছে যে এটি বাস্তবায়নের দ্বারা ছাপিয়ে না যাওয়া পর্যন্ত কর্মীদের ক্ষেত্রে কোনটি ব্যবহারযোগ্য ‘মানক হিসাবে থাকবে’।

বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার মূল বিষয়গুলো হল : (পৃষ্ঠা 129-130 sci-mgt) “গতি সমীক্ষাগুলো”

কার্যকরী বা বিশেষায়িত তত্ত্ববধান

যন্ত্রপাতি এবং সাজসরঞ্জামের আদর্শমান নির্ধারণ

কর্মপদ্ধতির আদর্শমান নির্ধারণ

পৃথক পরিকল্পনা কার্যাবলি

ব্যতিক্রমী ব্যবস্থাপনার নীতি

স্লাইড বুলের ব্যবহার এবং অনুরূপ সময় সাশ্রয়কারী ডিভাইসগুলো।

কর্মচারীদের জন্য নির্দেশিকা কার্ড

সফলভাবে কর্মসম্পাদনের জন্য কর্মবণ্টন ও বিপুল বোনাস

পৃথক মজুরির হারের ব্যবহার

শ্রেণিবদ্ধ পণ্য ও প্রয়োগগুলির স্মৃতিবর্ধক পদ্ধতির ব্যবহার।

একটি প্রমাণী (Routing) পদ্ধতি

একটি আধুনিক কস্টিং পদ্ধতি ইত্যাদি।

টেলর এই সমস্ত উপাদানগুলিকে বলেছিল “শুধুমাত্র উপাদান অথবা ব্যবস্থাপনার পদ্ধতির এক বিস্তারিত রূপ”। তিনি এগুলোকে ব্যবস্থাপনার চারটি নীতিসমূহের এক সংযোজিত অংশ রূপে দেখতেন (বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা)

1. সত্যিকারের বৈজ্ঞানিক উন্নতি।
2. বৈজ্ঞানিকভাবে কর্মী নির্বাচন।
3. বৈজ্ঞানিক শিক্ষা এবং কর্মীদের উন্নতি।
4. ব্যবস্থাপনা এবং কর্মীদের মধ্যে বন্ধুত্বপূর্ণ সহযোগিতা এবং আস্তরিকতা।

উৎস: Adapted from Taylorism (F.W. Taylor & Scientific Management) at
<http://www.quality.org/TQM-MSI/taylor.html>

হবে। এই কারণে একটি প্রক্রিয়ার প্রয়োজন যা বৈজ্ঞানিক ভিত্তির উপর নির্ভর করে সমস্যাকে সংজ্ঞায়িত করবে, বিকল্প সমাধান বিকাশ করবে, ফলাফল প্রত্যাশা করবে, প্রগতি পরিমাপণ করবে এবং পরিসমাপ্তি টানবে।

এই দৃশ্যপটে টেলর বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার জনক হিসেবে উদ্বীত হয়। তিনি “রুল অফ থান্স”-এর বিরোধিতা করে বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার প্রস্তাব দেন। তিনি কর্মীদের কাজগুলোকে ছোটো ছোটো অংশে ভাগ করে খুঁজে বের করতেন; কত কম সময়ে যথার্থভাবে কাজগুলো হয়েছে এবং তাতে উৎপাদনশীলতা কতটা বেড়েছে। এটি বোঝায় ব্যবসায়িক ক্রিয়াকলাপগুলোকে পরিচালন করতে, আদর্শ সরঞ্জাম, পদ্ধতি এবং প্রশিক্ষিত ব্যক্তির প্রয়োজন যাতে করে উৎপাদন বৃদ্ধি পায়, পণ্যের গুণমান উন্নত হয় এবং মূল্য ও অপচয়ের হ্রাস ঘটে।

টেলরের ভাষায় বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা হল, কর্মীরা কি কাজ করবে তা জেনে, এটি সম্পাদনের জন্য একটি সর্বোন্নম এবং সুলভ পথ নির্ণয় করা। বেথেলস স্টিল কোম্পানিতে কাজ করার সময় টেলর নিজে বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার নীতিগুলো প্রয়োগ করে উৎপাদনশীলতা তিনগুণ বৃদ্ধি করতে সক্ষম হয়েছিলেন। সুতরাং এই নীতিগুলোর বর্ণনার প্রয়োজন।

(i) **বিজ্ঞান, চলতি নিয়ম নয় (Science, not Rule of Thumb):** টেলর পরিচালনার অনুশীলনের ক্ষেত্রটিকে, বৈজ্ঞানিক অনুসন্ধানের পদ্ধতি প্রবর্তনের পথ দেখিয়েছিলেন। আমরা ইতোমধ্যে পরিচালনার চলতি নিয়মের সীমাবদ্ধতাগুলোকে উল্লেখ করেছি। বিভিন্ন ব্যবস্থাপকেরা বিভিন্ন দেশীয় পদ্ধতিতে চলতি নিয়মটিকে ব্যবহার করায় এগুলো সমানভাবে ফলপ্রসূ হয়নি। টেলর বিশ্বাস করতেন সর্বাধিক দক্ষতা অর্জনের জন্য একটিই ভাল পদ্ধতি আছে এবং এটিকে উন্নীত করা যেতে পারে

অধ্যয়ন এবং বিশ্লেষণের মাধ্যমে। কার্যপদ্ধতি এতটাই উন্নত যে সংগঠনের সর্বএ চলতি নিয়ম প্রতিস্থাপন করা ঠিক হবে না। বৈজ্ঞানিক পদ্ধতি ইহা বিজড়িত করে যে, কর্মসমীক্ষার মাধ্যমে প্রচলিত পদ্ধতিগুলো অধ্যয়ন, সেরা অনুশীলনগুলোকে একীকরণ এবং একটি আদর্শ পদ্ধতির বিকাশ যা পুরো সংস্থা জুড়ে অনুসরণ করা যাবে। টেলরের মতে একটি ক্ষুদ্র উৎপাদন প্রক্রিয়া যেমন পণ্যবাহী গাড়িতে লৌহপিণ্ড বোঝাই করার মতো কার্যকলাপকে বিজ্ঞানসম্মত উপায় পরিকল্পিত ও পরিচালনা করা যেতে পারে। এর ফলে কর্মীদের শক্তি সঞ্চয় করার পাশাপাশি সময় ও উপকরণগুলোর অপচয়েরও হ্রাস ঘটাতে পারে। প্রক্রিয়া যত পরিশীলিত হবে সঞ্চয় তত বেশি হবে।

বর্তমান আঙ্গিনায় ইন্টারনেটের ব্যবহার, অভ্যন্তরীণ দক্ষতা গ্রাহকদের অন্তুষ্টিতে নাটকীয় উন্নতি ঘটিয়েছে।

(ii) **ঐক্য, অনেক্য নয় (Harmony, Not Discord):** উৎপাদনের কারখানা ব্যবস্থায় ব্যবস্থাপকরা মালিক এবং শ্রমিকদের যোগসূত্র হিসাবে কাজ করবেন। যেহেতু ব্যবস্থাপক হিসেবে তাদের শ্রমিকদের কাছ থেকে কাজ পাওয়া বাধ্য ছিল; ইহা তোমার লক্ষে বোঝা কঠিন হবে না যে সবসময়ই এক ধরনের শ্রেণি সংঘাত ব্যবস্থাপক এবং শ্রমিকদের মধ্যে থেকেই যেত। টেলর উপলব্ধি করেছিলেন এই সংঘাত ব্যবস্থাপক এবং কর্মী কাউকেই সাহায্য করে না। তিনি এ বিষয়ের উপর অত্যধিক গুরুত্ব দিয়েছিলেন যে, ব্যবস্থাপনা এবং কর্মীদের মধ্যে সংহতিপূর্ণ অবস্থা বিদ্যমান থাকা উচিত। প্রত্যেকেই প্রত্যেকের গুরুত্ব বোঝা উচিত। এই অবস্থা অর্জনের জন্য টেলর ব্যবস্থাপনা এবং কর্মী উভয়েরই সম্পূর্ণ মানসিক বিপ্লবের ডাক দিয়েছিলো। এর অর্থ ছিল



উৎস : *Sharing of gains between management and workers leading to complete harmony*

ব্যবস্থাপনা কর্মীবৃন্দ তাদের নিজেদের মধ্যে চিন্তাধারার আদান-পদান করবে। এই ক্ষেত্রে এমনকি ট্রেড ইউনিয়নও এনিয়ে ধর্মঘটে যাবে না। ব্যবস্থাপনার উচিত কোম্পানির লাভ কর্মীদের মধ্যে শেয়ার করে নেওয়া। একই সাথে কর্মীদেরও উচিত কঠোর পরিশ্রম করে সংস্থার মঙ্গলের জন্য সচেষ্ট হওয়া। এখানে প্রত্যেকেই একই পরিবারের লোক। টেলরের মতে বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার ভিত্তিতে জন্য দৃঢ় প্রত্যয় রয়েছে যে দুজনেরই গ্রাহক এক এবং অভিন্ন। কর্মচারীদের সমৃদ্ধি ছাড়া নিয়োগকর্তার যেমন— সমৃদ্ধি হয় না সেরকম বিপরীতক্রমটিও সত্য;

জাপানের কর্মসংস্কৃতি এই অবস্থার একটি সর্বোত্তম উদাহরণ। জাপানে পিতৃতাত্ত্বিক ধরনের ব্যবস্থাপনা চালু রয়েছে। সেখানে ব্যবস্থাপনা এবং কর্মীদের মধ্যে অকপটতা রয়েছে। কর্মীরা যদি ধর্মঘট করতে চান তবে তারা কালো ব্যাজ পরে পরিচালনের সহানুভূতি অর্জনের জন্য সাধারণ কর্মঘণ্টার চেয়ে বেশি কাজ করতেন।

(iii) **ব্যক্তিতাত্ত্বিক নয়, পারস্পরিক সহযোগিতা (Cooperation, Not Individualism):** ব্যক্তিতাত্ত্বিকের পরিবর্তে ব্যবস্থাপনা এবং কর্মীদের মধ্যে সহযোগিতা থাকা উচিত। এই নীতিটি “ঐক্য, অনেক্য নয়”-এর সম্প্রসারণ, সহযোগিতার মাধ্যমে প্রতিযোগিতাকে পরিবর্তন করতে হবে। প্রত্যেকেই প্রত্যেকের প্রয়োজন ইহা উপলব্ধি করতে হবে।

এর জন্য ব্যবস্থাপনাকে কর্মীদের কোনো গঠনমূলক পরামর্শ গ্রহণের ক্ষেত্রে কান খোলা রাখতে হবে। তাদেরকে অবশ্যই পুরস্কৃত করতে হবে যাদের পরামর্শসমূহের জন্য প্রতিষ্ঠানের ব্যয় হ্রাসের সহায়ক হয়। ইহা ব্যবস্থাপনার অংশ হওয়া উচিত যে, যদি কোন গুরুত্বপূর্ণ সিদ্ধান্ত নেওয়া

হয় তা যেন শ্রমিকদের আস্থায় নেওয়া হয়।

একই সাথে কর্মচারীদের ধর্মঘটে যাওয়া বা ব্যবস্থাপনার কাছে কোন অযৌক্তিক দাবি করা থেকে বিরত থাকা কাম্য। বস্তুত যখন উন্মুক্ত যোগাযোগ ব্যবস্থা এবং সদিচ্ছা থাকবে তখন এমন কি ট্রেড ইউনিয়নেরও দরকার পরেনা। জাপানি কোম্পানিগুলোতে পিতৃতাত্ত্বিক ব্যবস্থাপনায় কর্মচারীদের বিভিন্ন প্রয়োজনীয়তার উপর খুব গুরুত্ব দিয়ে থাকে

টেলরের মতানুসারে কর্মী ও ব্যবস্থাপনার মধ্যে কর্ম ও দায়িত্ব সম্পর্কীয় একটি প্রায় সমান বণ্টন অবস্থা থাকবে। ব্যবস্থাপনা সারাদিন কর্মীদের সাথে সাথে থেকে তাদের উৎসাহিত করবে, সহযোগিতা করবে এবং সর্বোপরি কর্মপথটিকে মসৃণ করে তুলবে।

(iv) **প্রতিটি ব্যক্তির উন্নয়ন ও তার সর্বশ্রেষ্ঠ দক্ষতা ও সমৃদ্ধি (Development of Each and Every Person to His or Her Greatest Efficiency and Prosperity) :** শিল্পদক্ষতা অনেকটাই নির্ভর করে ব্যক্তিগত কর্মদক্ষতার ওপর। যেমন— বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনাও শ্রমিক বিকাশের পক্ষে সহায়ক ছিল। বৈজ্ঞানিক পদ্ধতির ফলস্বরূপ উন্নত সেরা পদ্ধতিটি শিখতে শ্রমিক প্রশিক্ষণেরও প্রয়োজন ছিল। টেলর এ ধারনার সপক্ষে সমর্থন করতেন যে; একটি প্রতিষ্ঠানের দক্ষ কর্মকারিতা তৈরির ক্ষেত্রে প্রথম ধাপ কর্মী নির্বাচন প্রক্রিয়ার মাধ্যমে শুরু হয়। প্রত্যেক কর্মী বৈজ্ঞানিকভাবে নির্বাচিত হওয়া উচিত। তখনই কর্মীদের উপর ন্যস্ত কর্ম তার দৈহিক, মানসিক এবং বৃদ্ধিমত্তার সঙ্গে খাপ খাবে। কর্মীদের দক্ষতা বৃদ্ধির জন্য প্রশিক্ষণ দেওয়া প্রয়োজন। দক্ষ কর্মীরা নিশ্চয়ই উৎপাদন বেশি করবে এবং আয়ও

বেশি হবে। ইহা ব্যবস্থাপনার এবং কর্মীদের সর্বাধিক কর্ম নিপুণতা এবং সমৃদ্ধি নিশ্চিত করবে।

উপরের আলোচনা থেকে ইহা স্পষ্ট যে টেলর বৈজ্ঞানিক পদ্ধতি অনুসরণ করে ব্যবসায়িক উৎপাদনের এক তীব্র সমর্থক ছিলেন।

বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার কৌশলসমূহ (Techniques of Scientific Management)

চল এখন আমরা টেলরের বিশিষ্ট করা কৌশলগুলো আলোচনা করি। এগুলো তাঁর কর্মজীবনের বিভিন্ন অভিজ্ঞতার উপর ভিত্তি করে সৃষ্টি।

কার্যকরী ফোরম্যানশিপ (Functional Foremanship)

ফ্যাক্টরি প্রণালীতে মুখ্যকর্মী (Foreman) হল ব্যবস্থাপকের প্রতিনিধি, যাদের প্রতিদিন শ্রমিকদের সঙ্গে মুখোমুখি সাক্ষাৎ হয়। এই বইয়ের প্রথম অধ্যায়ে তোমরা দেখেছ যে মুখ্যকর্মী হল একদিকে নিম্ন পদব্যাদার ব্যবস্থাপক অপরদিকে উচ্চ পদব্যাদার কর্মী। সে হল একটি কেন্দ্র বিন্দু যার চারপাশে কারখানার সম্পূর্ণ উৎপাদন, পরিকল্পনা সম্পাদন এবং নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়া আবর্তিত হয়। এইভাবে কারখানা স্থাপনে টেলর এই ভূমিকায় থেকে উন্নত করার দিকে মনোযোগী হয়েছিল। প্রকৃতপক্ষে তিনি একজন ভাল মুখ্যকর্মী / সুপারভাইজারের গুণাবলির তালিকা ঢিহিত করেন। দেখা যায় কোন একক ব্যক্তি তাদের সরকিছুর সাথে মানিয়ে নিতে পারেন। এটি তাঁকে আটজন ব্যক্তির মাধ্যমে কার্যক্রম ফোরম্যানশিপের প্রস্তাব দিতে উৎসাহিত করেছিল।

টেলর পরিকল্পনা এবং সম্পাদনকে আলাদা করার পক্ষপাতি ছিলেন। তাঁর এই মতাদর্শ কারখানার নিচুতলা অবদি বিস্তৃত ছিল। এটি কার্যকরী ফোরম্যান হিসেবে পরিচিত। কারখানা

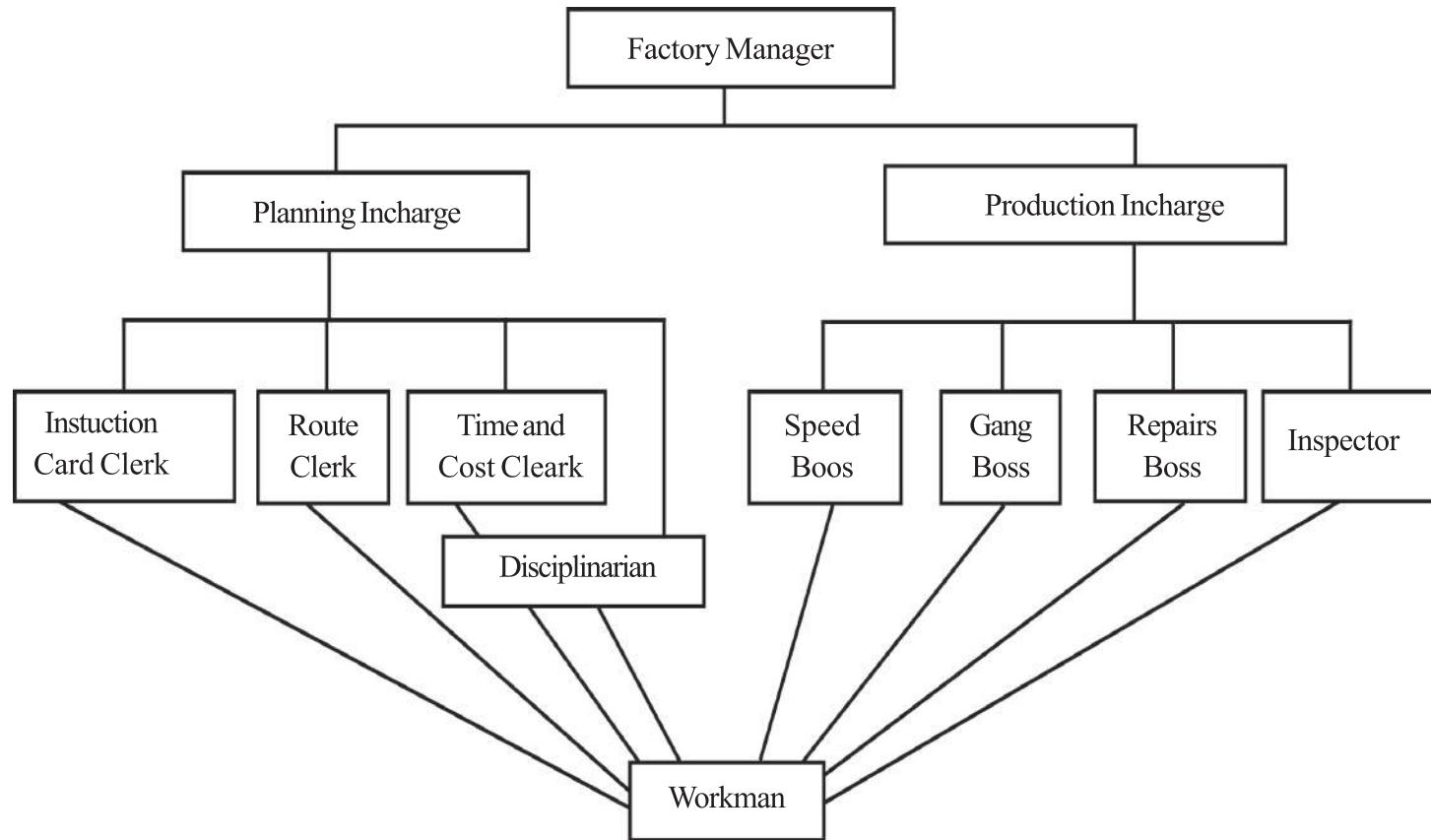
ব্যবস্থাপনার অধীন একজন ভারপ্রাপ্ত পরিকল্পনা এবং একজন ভারপ্রাপ্ত উৎপাদনকর্মী থাকবেন। পরিকল্পনা ভারপ্রাপ্ত কর্মীর চারজন কর্মী যথা Instruction card clerk, route clerk, time and cast clerk এবং একজন শৃঙ্খলা কর্মী থাকবেন। এই চারজন কর্মী কর্মীদের জন্য খসড়া নির্দেশনা, উৎপাদনের পথ নির্দিষ্ট করা, সময় ও মূল্য তালিকা প্রস্তুত করা কর্মীদের শৃঙ্খলা নিশ্চিত করবে।

আবার উৎপাদন ভারপ্রাপ্ত কর্মীর অধীনে থাকবে— speed boss, gang boss, repair boss এবং inspector। এদের দায়িত্বে থাকবে, সময়মতো সঠিক কর্মসম্পাদন, কর্মীদের কাজের মেশিন এবং যন্ত্রপাতি ঠিক রাখা, এদের কর্ম উপযোগী করে রাখা।

কার্যকরী ফোরম্যানশিপ হল কর্ম বিভাজনের নীতির বিস্তৃতি এবং নিচুস্তরের কর্মের বিশেষায়ন। প্রত্যেক কর্মী কারখানার উৎপাদন কার্য এবং তৎসম্পর্কীয় নির্দেশাবলি ঐ আটজন ভারপ্রাপ্ত কর্মীদের থেকে নেবে। ফোরম্যানদের অবশ্যই বুদ্ধি, শিক্ষা, চাতুর্য, স্থিরতা, বিশেষ জ্ঞান, কর্ম নেপুণ্য, ইমানদারি, সততা এবং সুস্থাস্থ্যের অধিকারী হতে হবে। যেহেতু একজন ব্যক্তির মধ্যে এত গুণাবলি থাকে না। তাই টেলর আটজনের দল গঠনের প্রস্তাব রেখেছিলেন। প্রত্যেক বিশেষজ্ঞকে তার গুণাবলির উপর নির্ভর করে কর্ম ন্যস্ত করতে হবে। উদাহরণস্বরূপ যার প্রযুক্তিগত জ্ঞান এবং বুদ্ধি আছে, তাকে পরিকল্পনার কাজ দিতে হবে। আবার যে অনলস এবং সুস্থাস্থ্য সম্পন্ন তাকে কর্ম সম্পাদনের কাজ দেওয়ার পরামর্শ দিয়েছিলেন।

কর্মের প্রমাণীকরণ এবং সরলীকরণ (Standardisation and Simplification of Work)

টেলর প্রমাণীকরণের তীব্র পৃষ্ঠপোষক ছিলেন। তাঁর মতে চলতি নিয়মে উৎপাদন পদ্ধতির বিশ্লেষণের জন্য বৈজ্ঞানিক পদ্ধতি



ব্যবহার করা উচিত। সর্বশ্রেষ্ঠ প্রগলীগুলোর আদর্শ(Standard) বিকাশের জন্য সুরক্ষিত রাখা যেতে পারে, যাতে আরও পরিশৃঙ্খলা করে একটি নির্দিষ্ট মান পর্যন্ত সংগঠনের সর্বত্র অনুসরণ করা যায়। ইহা কর্ম অধ্যয়ন কৌশলের মাধ্যমে করা যেতে পারে। যাতে অন্তর্গত থাকবে সময় সমীক্ষা, গতি সমীক্ষা, অবসাদ সমীক্ষা এবং পদ্ধতিগত সমীক্ষা যা এই অধ্যয়ে বর্ণনা করা হয়েছে। ইহা লক্ষণীয় যে সমসাময়িক ব্যবসায়ীর কলাকৌশলগুলো যেমন— রি�-ইঞ্জিনিয়ারিং (reengineering), কাইজেন (kaizen), এবং বেঞ্চ মার্কিং (benchmarking) কর্মের মান ঠিক রাখতে ব্যবহৃত হত।

প্রমাণীকরণের অভিপ্রায় হল প্রত্যেক ব্যবসায়িক ক্রিয়াকলাপের মানক বিন্যাস করা। এই প্রমাণীকরণ হতে পারে পদ্ধতির, কাঁচামালের, সময়ের, উৎপাদিত দ্রব্যসামগ্রীর, মেশিনপত্রের বা কর্ম-অবস্থার। এই মানগুলির মানদণ্ড, যা উৎপাদনের সময় আনুগত্য থাকতে হবে। এই প্রমাণীকরণের উদ্দেশ্যগুলো হল :

- (i) একটি প্রদত্ত লাইন বা পণ্যকে স্থিরীকৃত আদর্শ, আকার এবং বিশেষত্বে আনা।
- (ii) উৎপাদিত পণ্য সমূহের বিনিময়ের ক্ষমতা স্থাপন করা।
- (iii) উপকরণের শ্রেষ্ঠত্ব এবং গুণমানের মান স্থাপন করা।
- (iv) কর্মী এবং মানুষের কর্মদক্ষতার মান স্থাপন করা।

সরলীকরণের লক্ষ হল পণ্যের প্রযোজনাতিরিক্ত বিভিন্নতা, আকার এবং মাত্রা পরিহার করা, যেখানে মানকরণ (Standardisation) বোঝায় বর্তমানে যা আছে তা পরিহার করে নতুনের বিভিন্নতার উদ্ভাবন করা। সরলীকরণের লক্ষ, পণ্যের অপ্রযোজনীয় বিভিন্নতা দূর করা, যার ফলে শ্রমিক খরচ, মেশিন এবং যন্ত্রপাতির সঞ্চয় হবে। এতে উদ্ভাবনের বোঝা হ্রাস পাবে, যন্ত্রপাতির পুরণ্যবহার হবে এবং টার্নওভার বৃদ্ধি পাবে।

বৃহদাকার কোম্পানিগুলো যেমন নকিয়া, টয়োটা এবং মাইক্রোফট সফলভাবে মানকরণ এবং সরলীকরণকে বাস্তবায়িত করেছে। ইহার প্রমাণ এদের বাজারে বিশাল পরিমাণ শেয়ার আছে।

কর্ম পদ্ধতি সমীক্ষা (Method Study)

কর্ম সমীক্ষা পদ্ধতির উদ্দেশ্য হল কোন কর্ম সম্পাদনের উত্তম পথ নির্ণয় করা। কর্ম সম্পাদনের বিভিন্ন পদ্ধতি আছে। উত্তম পদ্ধতি নির্ণয়ে বিভিন্ন স্থিতিমাপ (Parameters) আছে। কাঁচামাল সংগ্রহ থেকে শুরু করে চূড়ান্ত পণ্য ক্রেতাদের কাছে পৌঁছানো পর্যন্ত সমস্ত ক্রিয়াকলাপ কর্মপদ্ধতি অধ্যয়নের অন্তর্গত। টেলর কর্মপদ্ধতি অধ্যয়নের মাধ্যমে বিভিন্ন ক্রিয়াকলাপকে এক সাথে জুড়ে দেওয়ার মত দিয়েছেন। ফোর্ড কোম্পানি এই ধারণাটিকে অত্যন্ত সফলতার সঙ্গে সম্পূর্ণ করেছে। এমনকি বিভিন্ন আটো কোম্পানিগুলোও ইহা ব্যবহার করে।

এই অনুশীলনের উদ্দেশ্য হচ্ছে উৎপাদন ব্যয় হ্রাস করে, দ্রব্যের গুণগত মান ঠিক রেখে ক্রেতাদের পরিত্তপ্ত করা। এই উদ্দেশ্যে বিভিন্ন কৌশল যেমন—process charts এবং operations research ইত্যাদি ব্যবহার করা হয়।

এটি গাড়ি প্রস্তুতির কাজের জন্য, সংযোজন সারিটিকে (line production) এমনভাবে প্রস্তুত করতে হবে যেন কাজের ক্রমানুসারে যন্ত্রপাতি কাঁচামাল ইত্যাদি সহজে পাওয়া যায়। এই সবটাই কর্মপদ্ধতি সমীক্ষার অংশ বিশেষ।

গতি সমীক্ষা (Motion Study)

গতি সমীক্ষা বলতে বলতে বোঝায় গতিবিধির সমীক্ষা যা কোন বিশেষ প্রকার কাজ করার জন্য করা হয়ে থাকে যেমন—উত্তেলন, বস্তু রাখা, বসা এবং অবস্থার পরিবর্তন ইত্যাদি। কোন কাজ

কমসময়ে দক্ষতার সঙ্গে শেষ করতে অপ্রযোজনীয় গতিবিধিকে দূর করতে হবে। টেলর এবং ফ্রেঞ্জ গেইলবাথ ইট স্তরীভূত করার গতি 18 থেকে 5-এ কমিয়ে এনেছিলেন। টেলর প্রদর্শন করেছিল যে এই পদ্ধতিতে উৎপাদনশীলতা চারগুণ বৃদ্ধি পায়।

শারীরিক গতিবিধির পর্যবেক্ষণ বন্ধ করে, উদাহরণস্বরূপ, এগুলো খুঁজে পাওয়া সম্ভব যে:

- (i) গতিবিধি যেগুলো উৎপাদনোক্তম
- (ii) গতিবিধি যেগুলো আনুষাঙ্গিক (অর্থাৎ মজুতে যাওয়া)
- (iii) গতিবিধি যেগুলো অনুৎপাদক।

টেলর বিভিন্ন গতিবিধি শনাক্তকরণের জন্য স্টপ ওয়াচ, বিভিন্ন চিহ্ন, এবং বর্ণ ব্যবহার করতেন। গতি সমীক্ষার মাধ্যমে টেলর মানানসই বিভিন্ন যন্ত্রপাতি ব্যবহার করে কর্মীদের শিক্ষিত করতে সমর্থ হয়েছিলেন। তিনি এতে যে ফল পেয়েছিলেন তা সত্যিই স্বরীয়।

সময় সমীক্ষা (Time Study)

এটি সুসংজ্ঞাত কোন কর্ম সম্পাদনের প্রমাণ সময় নির্ধারণ করা প্রয়োজন। প্রত্যেক ধরনের কর্মের সময় নির্ধারণের জন্য পরিমাপক কৌশল ব্যবহার করা হয়। সম্পূর্ণ কাজের জন্য বিবিধ সময় সমীক্ষা অধ্যয়ন করে প্রমাণ সময় স্থির করা হয়। কাজের পরিমাণ এবং পৌনপুনিকতা, পরিচালন চক্রের সময় ও ব্যয় পরিমাপের সময়ের উপর সময়সীমা পদ্ধতি নির্ভর করে। কত সংখ্যক কর্মী নিযুক্ত করা হবে যথোপযুক্ত পারিতোষিক পরিকল্পনা প্রণয়ন এবং কর্মী ব্যয় নির্ধারণ করা হল সময় সমীক্ষার উদ্দেশ্য।

উদাহরণস্বরূপ, বিভিন্ন পর্যবেক্ষণে এটি নির্ণয় করা গেছে যে একজন কর্মীর একটি কার্ড বোর্ড তৈরি করতে 20 মিনিট প্রমাণ সময় লাগে; অর্থাৎ এক ঘণ্টায় সে তিনটি কার্ড বোর্ড তৈরি করতে পারে। এটি ধরা হল যে একজন শ্রমিক একটি সিফটে 8 ঘণ্টা কাজ করবে, এর থেকে 1 ঘণ্টা বিশ্রাম বাদ

দিলে ঘণ্টায় তিনটি করে 21টি বাক্স তৈরি করতে পারবে। একজন কর্মীর এটি আদর্শ কর্মের সময়। কর্মীর মজুরি সে অনুযায়ী নির্ধারণ করা হবে।

ক্লান্তি সমীক্ষা (Fatigue Study)

কোন কর্মী যদি কাজের ফাঁকে বিশ্রাম না নেয় তবে সে অবশ্যই দৈহিক এবং মানসিকভাবে ক্লান্তি অনুভব করবে। বিরামকাল একজন কর্মীর মনোবল পুনরুদ্ধার করতে এবং আগের মতো সম সামর্থ্য কাজ করতে সাহায্য করে। এর ফলে উৎপাদনশীলতাও বৃদ্ধি পাবে। ক্লান্তি সমীক্ষা একটি কাজ সম্পূর্ণ করার জন্য বিরামকালের পরিমাণ এবং পৌনপুনিকতা নির্ধারণ করে। উদাহরণস্বরূপ, কোন প্রকল্পে আট ঘণ্টা করে তিনি সিফটে কাজ হয়। প্রত্যেক সিফটে প্রত্যেক কর্মীকে তার দুপুরের খাওয়ার সময় ইত্যাদির জন্য বিরতি দেওয়া আবশ্যিক। যদি কর্মীদের ভারী শারীরিক শ্রমের কোনো কাজ হয় তবে তাদের কয়েকবার স্বল্প স্বল্প সময় করে বিরতি দেওয়া উচিত। তাহলেই কর্মীরা তাদের কাম্য শ্রম সঠিকভাবে দিতে পারবে।

ক্লান্ত হওয়ার অনেকে কারণ থাকতে পারে, যেমন—দীর্ঘসময় ধরে কাজ করে, অনুপযুক্ত কাজ করা, আধিকারিকদের সাথে মনোমালিন্য অথবা খারাপ কাজের পরিবেশ ইত্যাদি। ভাল কর্ম সম্পাদনের জন্য এ ধরনের বাধাগুলোকে অবশ্যই দূর করতে হবে।

বিভেদাত্মক মজুরি প্রণালী (Differential Piece Wage System)

টেলর বিভেদাত্মক পারিশ্রমিক প্রণালীর তীব্র সমর্থক ছিলেন। তিনি দক্ষ এবং অদক্ষ কর্মীদের পার্থক্য লক্ষ্য করেছিলেন। মানক সময় (Standard Time) এবং অন্যান্য মানদণ্ড কর্মীর কাজের পরিধির উপর নির্ভর করবে যা পূর্বে আলোচিত হয়েছে। এই মানকের উপর নির্ভর করে কে দক্ষ কে অদক্ষ তা নির্ণয় করা হত। তিনি দক্ষ কর্মীদের পুরস্কৃত করার পক্ষপাতি ছিলেন। তাই

তিনি বিভিন্ন মজুরির হার নির্ধারণ করেছিলেন; যারা আদর্শ মানদণ্ড অনুযায়ী কার্য সম্পাদন করে এবং যারা আদর্শ মানদণ্ড পর্যন্ত কাজ করতে না পারে। উদাহরণস্বরূপ এটা নির্ধারণ করা হয়েছিল যে আদর্শ উৎপাদন, প্রতিদিন প্রতি কর্মীর হবে 10 ইউনিট এবং যারা এই আদর্শ সীমারেখার সমান বা বেশি উৎপাদন করবে তারা প্রতিদিন 50 টাকা প্রতি ইউনিটে পাবে এবং যারা আদর্শ সীমারেখার কম উৎপাদন করবে তারা পাবে 40 টাকা করে। এখন একজন দক্ষ কর্মী 11 ইউনিট উৎপাদন করে তবে সে পাবে $11 \times 50 = 550$ টাকা; অন্য একজন কর্মী যে 9 ইউনিট উৎপাদন করবে সে পাবে $9 \times 40 = 360$ টাকা।

টেলরের মতে এই 190 টাকার ব্যবধান একজন অদক্ষ কর্মীকে কাজে প্রেরণা দেওয়ার জন্য যথেষ্ট। টেলর নিজের অভিজ্ঞতা থেকে ফিলিট নামে একজন কর্মীর উদাহরণ দিয়েছিলেন যে বেথেলেম স্টিল কোম্পানিতে কাজ করত। বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা প্রয়োগ করে সে প্রতিদিন বক্স গাড়িতে কাঁচা লোহা 12.5 টন থেকে বৃদ্ধি করে 47 টন প্রতিদিন প্রতি ব্যক্তিতে বৃদ্ধি করেছিল, যার ফলে আয় 1.15 ডলার থেকে বৃদ্ধি পেয়ে 1.85 ডলার বৃদ্ধি পায়; যার ফলে তার সর্বোপরি মজুরি বৃদ্ধি হয়েছিল প্রায় 60%।

ইহা খুবই গুরুত্বপূর্ণ যে টেলরের কার্যকারিতা সম্বন্ধীয় নির্দেশনার উপাদানগুলোর পর্ণ সমন্বয়সাধক বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার কলাকৌশলগুলোকে পুনরায় দেখার প্রয়োজন রয়েছে। কর্মকুশলতা খোঁজার অর্থ হল একটি সর্বশ্রেষ্ঠ পদ্ধতিকে নির্বাচন করা যা কর্মপন্থা নির্বাচনের হয়। এখানে একটি ব্যাপক ব্যবস্থা থাকতে হবে যা কর্মীদের প্রতিদিনের বণ্টিত কাজ বা বেশি কর্মসম্পাদনকে যেন পৃথক করা যায়। এই বিভেদাত্মক পদ্ধতি এই ধারণার উপর প্রতিষ্ঠিত যে, কর্মকুশলতা যেন ব্যবস্থাপক এবং কর্মীদের যৌথ প্রচেষ্টার ফল হয়। এই উদ্ভৃত অংশ নিয়ে বিবাদের পরিবর্তে, উৎপাদন সীমিত না রেখে উৎপাদন

বৃদ্ধির লক্ষে ব্যবস্থাপক এবং কর্মীদের মধ্যে ঐক্যকে সুদৃঢ় রাখার উপর জোড় দেওয়া প্রয়োজন। ইহা স্পষ্ট যে, টেলরের বিচার ধারার সারবস্তু হল বৈজ্ঞানিক কলাকৌশল এবং সিদ্ধান্তসমূহকে আলাদাভাবে বর্ণনা করে বরং মানসিক পরিবর্তনের প্রয়োজন, যাকে বলা হয় মানসিক বিপ্লব (Mental Revolution)। এই মানসিক বিপ্লব কর্মচারী এবং ব্যবস্থাপনার মধ্যে প্রতিযোগিতার পরিবর্তে সহযোগিতার মনোভাব গড়ে তুলে। উভয়েরই একে অপরের প্রয়োজনীয়তা উপলব্ধি করতে সহায়তা করে। উভয়েরই লক্ষ থাকা উচিত উদ্ভৃত বৃদ্ধি করা। এটি যে কোন ধরনের বিতর্ককে এড়াতেও সাহায্য করে। ব্যবস্থাপনার উচিত উদ্ভৃতের কিছু অংশ কর্মীদের মধ্যে শেয়ার করা। কোম্পানির মুনাফা বৃদ্ধির উদ্দেশ্যে কর্মীদের অবদান আরও বৃদ্ধি করতে হবে। এই ধরনের মনোভাব উভয়ের ক্ষেত্রেই কল্যাণকর। দীর্ঘকালীন সময় ধরে কর্মীদের মনোভাব উভয়ের ক্ষেত্রেই কল্যাণকর। দীর্ঘকালীন সময় কর্মীদের কল্যাণসাধন ব্যবসায়ের সম্মতি সুনিশ্চিত করে।

এমন বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার বিভিন্ন উপাদান, নীতি ও কৌশল অধ্যয়নের মাধ্যমে আমরা বর্তমানের প্রেক্ষাপটে টেলরের সময়ের এগুলোর ব্যবহারিক প্রয়োগ সম্বন্ধে বিবেচনা করতে পারি।

বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার বর্তমান অবস্থান আমরা দেখতে পারি। বর্তমান বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার অনেক কলাকৌশলের উদ্ভব হয়েছে। দ্বিতীয় বিশ্বযুদ্ধের সময় যুদ্ধ সামগ্ৰীৰ নিখুঁত বিস্তৃতিৰ জন্য পরিচালন অনুসন্ধান (operation research) এৰ বিকাশ ঘটেছিল। অনুরূপে, F. W. Taylor দ্বাৰা উদ্ঘাটিত কুমিক সংযোজন প্রক্ৰিয়া যা কি না ফোট মোটৱ কোম্পানি জনসাধাৰণেৰ জন্য তৈৰি “মডেল-T” গাড়ি নিৰ্মাণে অত্যন্ত সফলতা পেয়েছিল। এই ধাৰণাটি বর্তমানে বহুল ব্যবহৃত। বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার সাম্প্রতিক উন্নয়ন হল “LEAN MANUFACTURING”। আজকাল উৎপাদন এবং অন্যান্য

ব্যবসায়িক ক্রিয়াকলাপের মধ্যে রোবটস এবং কম্পিউটারের প্রয়োগ হচ্ছে। এটিও বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার ক্রিয়াকার্যের অংশ। ইহা উৎপাদনশীলতার মাত্রা বৃদ্ধি করে। অপারেশন রিসার্চ-এর বিভিন্ন কৌশল প্রয়োগ হচ্ছে যা কি না বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার ফল। আধুনিক উৎপাদন পদ্ধতিতে ব্যবহৃত কিছু পরিভাষার অর্থ নীচের বাক্সে দেওয়া হল।

ফেওলের ব্যবস্থাপনা নীতিসমূহ (FAYOL'S PRINCIPLES OF MANAGEMENT)

ব্যবস্থাপনার ক্লাসিক্যাল বিচারধারা বিকাশে ফেওলের প্রশাসনিক

চিন্তাধারা মহস্যপূর্ণ যোগসূত্র স্থাপন করে। টেলর যেখানে কারখানাতে কর্মশালার নীচুস্তর পর্যন্ত কর্ম পদ্ধতি রচনা করা, দিনের ন্যায্য কর্ম নির্ধারণ করা, বিভেদাত্মক মজুরি পদ্ধতি এবং ক্রিয়াত্মক ফোরম্যানশিপের কার্যসম্পাদন করতে বিপ্লবের সূচনা করেছিলেন; আর তার উপর ভিত্তি করে হেনরি ফেওল ঠিক করেছিলেন ব্যবস্থাপকদের কাজের পরিমাণ কী হবে এবং এই কাজটি সম্পাদন করার ক্ষেত্রে কোন নীতিগুলো অনুসরণ করা হবে। যদি কারখানাতে কর্মীদের কর্মের দক্ষতা সমস্যার কারণ হয় তাহলে তা ব্যবস্থাপকের কর্ম দক্ষতাকেও প্রভাবিত করে।

টেলর এবং সমসাময়িকদের বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার প্রয়োগ

1. টেলর বেথেলম কোম্পানিতে কর্ম অধ্যয়নকালে অনুসন্ধান করেছিল যে প্রতি কর্মী শৃঙ্খলার মাধ্যমে বেলচার দ্বারা অধিকতম 2.1 পাউন্ড পর্যন্ত ভার উঠতে পরে। ইহা বাস্তাবয়নের ফলে কোম্পানিতে প্রতিবছর 75000 ডলার থেকে 80000 ডলার সাশ্রয় হয়েছিল।
2. কাঁচামাল হ্যান্ডলিং প্রতিদিন প্রতি ব্যক্তি হিসাবে 12.5 টন থেকে বেড়ে 47 টন হয়েছিল ইহাতে শ্রমিকদের মজুরি 60% বৃদ্ধি হয়েছিল বটে; কিন্তু শ্রমিকের সংখ্যা 500 থেকে কমে 140 হওয়ায় কোম্পানির সঞ্চয় বৃদ্ধি পেয়েছিল।
3. তিনি বেথেলেস সিটল কোম্পানিতে কার্যানুসারে মজুরি প্রদানের ব্যবস্থা করেছিলেন যা উৎসাহজনক।
4. তিনি “Art of cutting metals” প্রকাশ করেছিলেন যা বিজ্ঞানে পরিগত হয়েছিল।
5. টেলরের সহযোগী ক্রেঙ্ক গিলবার্থ বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনাকে ইটের স্তরানুক্রমিক সজ্জাতে প্রয়োগ করেছিলেন এবং তিনি গতি সমীক্ষার দ্বারা কিছু কিছু নির্দিষ্ট চলনভঙ্গি দূর করেছিলেন যেগুলো কি না ইট সজ্জার ক্ষেত্রে প্রয়োজন ছিল। তিনি চলনভঙ্গির সংখ্যা 18 থেকে কমিয়ে 5-এ নিয়ে এসেছিলেন। এরজন্য তিনি কিছু সহজ যন্ত্রপাতি যেমন নিয়ন্ত্রণযোগ্য খাঁচা এবং ইটগুলোকে ধরে রাখার মতো খাঁচার ব্যবহার করেছিলেন এবং পরিশেষে, কর্মীদের উভয় হাত সঞ্চালন সম্বন্ধে প্রশিক্ষণ দিয়েছিলেন। ইহা হল একটি সাধারণ দক্ষতার পরিচায়ক, যা ইটের স্তরানুক্রমিক শিল্পের ক্ষেত্রে বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার এক অন্য সাধারণ উদাহরণ।

ফেওলের লেখাগুলোতে যে প্রভাব পড়েছিল এবং ব্যবস্থাপনা দক্ষতা অব্যাহত রাখতে তাঁর অবদানকে অবশ্যই ব্যাখ্যা করতে হবে।

বিশ্ব শতাব্দির শুরুতে ফালের হেনরি ফেয়ল (1841-1925)

যিনি ছিলেন একজন ব্যবস্থাপনা বিষয়ক তত্ত্ব বা মতবাদের প্রবক্তা, তাঁর সৃষ্টি কর্মী-বিষয়ক বৈজ্ঞানিক সংগঠনের তত্ত্বটি সে সময়ে ব্যাপকভাবে প্রভাব বিস্তার করেছিল। তিনি 1860 সালে সেন্ট এটিনে থেকে মাইনিং ইঞ্জিনিয়ারিং-এ স্নাতক হয়েছিল।

আধুনিক উৎপাদন / বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার কিছু শব্দকোষ

(Glossary of Some Terms of Modern Production/Scientific Management)

1. **সঠিক সময়ে উৎপাদন :** এটি একটি বর্ণনামূলক তালিকা ব্যবস্থাপনা কৌশল যা সংশ্লিষ্ট অন্যান্য খরচ কমিয়ে বিনিয়োগের রিটোর্ন উন্নত করে। এই পদ্ধতিটি বাস্তবায়িত হয় দৃশ্যমান ইশারা বা KANBAN-এ সহায়তায়; যে বলে দেয় উৎপাদন-প্রক্রিয়ার কোন পর্যায়ে কর্মীর পুনঃ পূর্তির প্রয়োজন আছে কিনা।
2. **বুগ্ল উৎপাদন :** ইহা ব্যবস্থাপনার এমন একটি দর্শন যা যে-কোনো উৎপাদন প্রক্রিয়ার বা ব্যবসায় উৎপাদনের আধিক্যের জন্য সাতটি অপব্যয় কমানোর উপর আলোকপাত করে যেগুলো হল সময়ের প্রতীক্ষা, পরিবহণ, প্রক্রিয়াকরণ, গতি, বর্ণনামূলক এবং টুকিটাকি অংশ। এই অপব্যয়গুলো দূর করার মাধ্যমে পণ্যের মান ঠিক রেখে এই দর্শনটি উৎপাদনের সময় এবং মূল্য ত্রাসের উপর গুরুত্ব দেয়।
3. **কাইজেন (KAIZEN) :** ইহা একটি জাপানি শব্দ যার অর্থ ‘সেরার জন্য পরিবর্তন’ বা ‘উন্নয়ন’। ইহা উৎপাদনশীতা বৃদ্ধির একটি প্রচেষ্টা যা আমেরিকান বিশেষজ্ঞদের; যেমন- F.W. Taylor-এর ক্রিয়াকর্মের প্রয়োগে দ্বিতীয় বিশ্বযুদ্ধের পর জাপানিরা প্রয়োগ করে। কাইজেনের উদ্দেশ্য হল বিভিন্ন অবক্ষয়কে দূর কর (যা সেই সমস্ত ক্রিয়াকলাপকে চিহ্নিত করে যেগুলো মূল্য নয়, পণ্য ও সেবার মান যোগ করে) যেমন- ঠিক সময়ে সরবরাহ, উৎপাদন বোঝার পরিমাণ এবং ধরণ সমতলকরণ, কর্মের প্রমিতকরণ, গতিপথ বিন্যস্ত করা, সঠিক আকারের যন্ত্রপাতির ব্যবস্থা এবং অন্যান্য। একজন উৎসাহী জাপানি কাইজেন শব্দের অর্থ বুঝিয়েছেন ‘দূরে সরিয়ে পৃথক করে উন্নত পথ স্থাপন করা’। যা দূরে সরিয়ে নেওয়া হল সেগুলো হল প্রক্রিয়া, পদ্ধতি, পণ্য এবং সেবা। ইহা একটি নিত্য ক্রিয়াকর্ম বা কর্মস্থানকে মনুষ্যাচিত করে। দৈহিক এবং মানসিক ক্লাস্তিকে দূর করে। এই পদ্ধতি লক্ষ রাখে, বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার সহায়তায় কিভাবে অভিজ্ঞতা অর্জন করে, ব্যবসায়িক প্রক্রিয়াগুলিকে পর্যবেক্ষণ করে অপব্যয়গুলিকে দূর করা যায়।
4. **সিঙ্ক্স সিগমা (Six Sigma) :** এটি একটি ডেটা চালিত পদ্ধতি যা কোনো সংগঠনের বিভাগ বা ক্ষেত্রের কর্মপরিচালনায় “গুণগতমানের পরিবর্তন” ত্রাসের ধারা সময় এবং অর্থকে বাঁচিয়ে অদক্ষতাকে কমিয়ে আনতে সাহায্য করে। ইহা একটি শক্তিশালী প্রাক্ত ওরিয়েন্টেড পদ্ধতি যে ডেটার উপর নির্ভর আরও দক্ষ কার্যধারা সৃষ্টি করা বা চলাতি কার্যধারাকে আরও পরিশোধন করে। নির্ধারিত নিয়মানুযায়ী প্রতি মিলিয়নে 3 বা 4 থেকে বেশি অপূর্ণতা হওয়া উচিত নয়। যে-কোনো প্রক্রিয়ায় ইহা প্রয়োগ করা যায়। কিন্তু সংগঠনের আকৃষ্ণ সমর্থনের প্রয়োজন।

(Test your Understanding)

ধর তুমি ছোটো মাপের স্টেশনারি আইটেম উৎপাদনের একটি কারখানা স্থাপন করতে চাও। ইহাতে বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনাকে বাস্তবায়িত করতে তুমি কি পদক্ষেপ নেবে? বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার উপাদানগুলিকে চিহ্নিত করে একটি তালিকা প্রস্তুত কর যেগুলো তুমি ব্যবসায় বাস্তবায়িত করতে পারবে এবং ইহা তোমাকে কি সুবিধা বা লাভ পাবে।

19 বছর বয়সিইঞ্জিনিয়ার ‘Compagnie de commentary-Fourchambean-Decazeville’ নামে একটি মাইনিং কোম্পানি গঠন করেছিলেন তাতে তিনি 1888 থেকে 1918 পর্যন্ত ব্যবস্থাপক পরিচালক ছিলেন। উৎপাদন সংগঠনের প্রতিযোগিতামূলক উদ্যোগ যা নিজের উৎপাদন ব্যায়ের উপর নিয়ন্ত্রিত তাতে উনার তত্ত্ব ব্যবহার করা হয়ে থাকে। ফেওলাই প্রথম ব্যক্তি যিনি ব্যবস্থাপনার চারটি কর্ম সনাক্ত করেন। নিয়োজন, সংগঠন, নির্দেশনান, সমন্বয়সাধন এবং নিয়ন্ত্রণ। যদিও তার সংস্করণের পরিকল্পনা, সংগঠন আদেশ, সমন্বয়সাধন এবং নিয়ন্ত্রণ এগুলোর সামান্য পার্থক্য ছিল। ফেয়লের মতে একটি শিল্প প্রতিষ্ঠানের সমস্ত ক্রিয়াকলাপকে টেকনিক্যাল, বাণিজ্যিক, অর্থনৈতিক, নিরাপত্তা, হিসাবরক্ষণ এবং ব্যবস্থাপনা এই বিষয়গুলোর মধ্যে ভাগ করা যেতে পারে। তিনি এও প্রস্তাব রাখেন যে ব্যবস্থাপককে অবশ্যই শারীরিক, মানসিক, জ্ঞান এবং কর্ম অভিজ্ঞতার অধিকারী হতে হবে। তিনি বিশ্বাস করতেন যে ব্যবস্থাপনার এই সমস্ত নীতি গুলো একটি প্রতিষ্ঠানের/সংগঠনের কার্যকলাপকে সম্ভবত বাধনহীন করতে পারে।

মূলত তাঁর বিশাল অভিজ্ঞতার ভিত্তিতেই তিনি তার প্রশাসনের ধারণাটির বিকাশ করেছিলেন। 1917 সালে তাঁর প্রকাশিত বই ‘Administration industrielle et

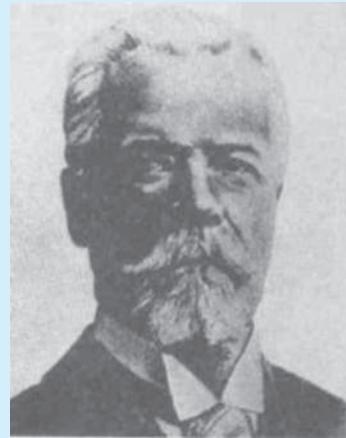
generate’-যে ব্যবস্থাপনার 14 টি নীতি প্রতিপাদিত হয়েছিল। পরে 1949 সালে ইংরেজিতে ‘General and Industrial Management’ প্রকাশিত হয়েছিল। যাকে ভাবা হয় ব্যবস্থাপনার তত্ত্বের মূল ভিত্তি। তাঁর অনবন্দ্য অবদানের জন্য তাঁকে ‘Father of General Management’ মানা হয়। তাঁর প্রদত্ত 14টি ব্যবস্থাপনা নীতিগুলো হল :

(i) **কর্ম বিভাজন (Division of work):** কাজগুলোকে ছেট ছেট অংশে বিভক্ত করা হয়। প্রত্যেক অংশে দক্ষ ও প্রশিক্ষিত কর্মীর প্রয়োজন। এভাবে শ্রমবিভাজন বিশেষীকরণের দিকে পরিচালিত হয়। ফেয়লের মতে শ্রমবিভাজনের উদ্দেশ্য হল একই প্রচেষ্টাতে অধিক উৎপাদন এবং আরও ভাল কর্ম সম্পাদন। বিশেষায়ীতকরণ মানবীয় শক্তি ব্যবহারের সর্বোত্তম প্রচেষ্টা।

ব্যবসায়িক কাজটি আরও দক্ষতার সাথে সম্পাদন করা যায় যদি এটি বিশেষকৃত কাজ হিসেবে ভাগ করা হয় ও প্রশিক্ষিত ও বিশেষজ্ঞ কর্মী দ্বারা সম্পাদিত হয়। এর ফলস্বরূপ কার্যকরী ও ফলপ্রদ উৎপাদিত পণ্য পাওয়া যায়। এভাবে প্রত্যেক কোম্পানিতে আলাদা বিভাগ থাকে যেমন— অর্থ, বিপণন, উৎপাদন এবং মানবসম্পদ বিকাশ। প্রত্যেক বিভাগেই বিশেষজ্ঞ ব্যক্তি রয়েছেন এদের

হেনরি ফেয়ল

1. জীবনকাল : 1841 থেকে 1925।
2. পেশা : মাইনিং ইঞ্জিনিয়ার এবং ব্যবস্থাপনা তত্ত্ববিদ् (ফ্রেন্স ন্যাশনাল)
3. শিক্ষা : St Entinne থেকে মাইনিং ইঞ্জিনিয়ারিং-এ 1880 সালে স্নাতক।
4. পদাধিকারী ছিলেন : ‘Cmpagnie de Commentry-Fourchambeau-Decazeville’ নামে একটি মাইনিং কোম্পানি সংস্থাপিত করেন এবং 1888 থেকে 1918 পর্যন্ত এটাতে ব্যবস্থাপক পরিচালক ছিলেন।
5. লেখাসমূহ : ‘Administration industriellete generate’। এটি 1949 সালে সাধারণ এবং শিল্প ব্যবস্থাপনার অঙ্গ হিসেবে ইংরেজিতে প্রকাশিত হয়েছিল এবং ইহাকে ক্লাসিক্যাল ব্যবস্থাপনা তত্ত্বের ব্যাপক ভিত্তি হিসেবে বিবেচনা করা হয়।
6. অবদান : মূলত 14 টি ব্যবস্থাপনার নীতি, যা আমাদের কাছে পরিচালন সংক্রান্ত প্রকৃতির রূপে পরিগণিত, তাতে স্তরানুক্রমিক উচু থেকে নীচু অভিগমন পরিলক্ষিত হয় যা উচ্চস্তরীয় ব্যবস্থাপনা এবং অন্যান্য ব্যবস্থাপক আচরণ সমন্বয়।



যৌথ প্রচেষ্টায় কোম্পানির উৎপাদন এবং বিক্রয়ের লক্ষ্যে পূরণ করে। ফেয়ল এই কর্ম বিভাজনের নীতি সবক্ষেত্রে প্রয়োগ করেছেন যেমন—টেকনিক্যাল এবং ব্যবস্থাপর্কায়। তুমি লক্ষ করবে এই নীতি বিভিন্ন সংগঠন যেমন—হাসপাতাল, এমনকি সরকারি অফিসগুলোতেও দেখা যায়।

(ii) কর্তৃত এবং দায়িত্ব (Authority and Responsibility) : ফেয়লের মতানুসারে “কর্তৃত হল আদেশ প্রদান ও আজ্ঞা পালন করানো অধিকার এবং দায়িত্ব হল কর্তৃত্বের অনুসিদ্ধান্ত। এই দুই ধরনের কর্তৃত্বের প্রথমটি হল বিধিবদ্ধ। কর্তৃত্ব যা আদেশ প্রদান করে এবং অপরটি ব্যক্তিগত কর্তৃত্ব যা ব্যবস্থাপকদের ক্ষমতা বোঝায়।”

কর্তৃত দুই ধরনের একটি বিধিসম্মত অপরটি

বিধিবহীভূত। ব্যবস্থাপকদের কর্তৃত্ব এবং দায়িত্বের মধ্যে ভার সাম্যতার প্রয়োজন। কোনো সংস্থার পরিচালনামূলক ক্ষমতার অপব্যবহারের বিরুদ্ধে সুরক্ষা ব্যবস্থা তৈরি করা উচিত। পাশাপাশি ব্যবস্থাপকদের প্রয়োজনীয় দায়িত্ব পালনের জন্য ক্ষমতা দেওয়া প্রয়োজন। উদাহরণস্বরূপ, একজন বিক্রয়-ব্যবস্থাপক কোন ক্রেতার সঙ্গে চুক্তিতে আবদ্ধ হয়ে দেখতে পান যে যদি তিনি 60 দিন মেয়াদের খণ্ড দিতে পারেন তবে তিনি এই চুক্তিটি সম্পাদন করতে পারেন যার ফলে কোম্পানির নিউ মার্জিন 50 কোটি টাকা হতে পারে। এখন কোম্পানি, ব্যবস্থাপককে ক্ষমতা দিল খণ্ড পরিশোধের মেয়াদ 40 দিন করতে। এর থেকে বোঝা যায় কর্তৃত্ব এবং দায়িত্বের মধ্যে অসাম্যতা রয়েছে। এক্ষেত্রে ব্যবস্থাপককে কোম্পানির স্বার্থে 60 দিন মেয়াদের

ঝণ মজুরি দেওয়া উচিত। অনুরূপ, এই উদাহরণে এই ব্যবস্থাপককে 100 দিনের ঝণ মজুরি ক্ষমতা দেওয়ার দরকার নেই, কেননা ইহা নিষ্পত্তিযোজন। একজন ব্যবস্থাপককে এই অধিকার দেওয়া থাকে যদি কোনো অধীনস্ত কর্মী ইচ্ছাকৃতভাবে কোনো বৈধ আদেশ পালন না করে তাকে শাস্তি দিতে পারে, তবে এই ক্ষেত্রে অধীনস্তকে তার অবস্থান স্পষ্ট করতে পর্যাপ্ত সুযোগ দেওয়া অবশ্যই প্রয়োজন।

(iii) **শৃঙ্খলা (Discipline)** : শৃঙ্খলা হল সাংগঠনিক নিয়ম এবং কর্মসংস্থান চুক্তির আনুগত্য যা সংগঠনের ক্রিয়াকলাপের সুষ্ঠু সম্পাদনের জন্য প্রয়োজন। ফেওলের মতে, শৃঙ্খলার জন্য সর্বস্তরে শাস্তি আরোপ করা প্রয়োজন।

ধরা যাক কোম্পানিকে ক্ষতির হাত থেকে রক্ষা করতে ব্যবস্থাপনা এবং শ্রমিক সংগঠনের মধ্যে এমন চুক্তি হয় যে, কোন আলাদা পারিশ্রমিক না নিয়ে শ্রমিকরা অতিরিক্ত সময় কাজ করবে। বিনিময়ে ব্যবস্থাপনা, এই প্রতিশ্রুতি দেয় যে, যখন উদ্দেশ্য সফল হয়; তখন শ্রমিকদের মজুরি বৃদ্ধি করবে। এখানে শৃঙ্খলা প্রয়োগের অর্থ হল শ্রমিক এবং ব্যবস্থাপনা উভয়েই একে অপরের প্রতি কোন বিদ্যে ছাড়াই প্রতিশ্রুতিগুলিকে সম্পূর্ণ করে।

(iv) **আদেশদানের একতা (Unity of Command)** : ফেয়লের মতে প্রত্যেক কর্মীর একজন কেবলমাত্র একজনই কর্মকর্তা থাকবে। কোন কর্মী যদি একই সময়ে দুইজন উর্ধ্বর্তন থেকে আদেশ পায় তবে এখানে আদেশদানের একতা লঙ্ঘিত হয়। একতার নীতি অনুসারে কোনো বৈধ সংগঠনে কর্মরত কর্মীরা উর্ধ্বর্তন থেকে আদেশ পালনে দায়বদ্ধ। ফেওল এই নীতির উপর বেশি গুরুত্ব আরোপ করেছেন। তিনি এটি উপলব্ধি করেছিলেন যদি এই নীতি অমান্য করা হয় তবে ‘কর্তৃত্বকে ক্ষুণ্ণ করা’ হবে, শৃঙ্খলা বিপন্ন হবে, আদেশ বিস্থিত হবে এবং

স্থিতিশীলতা বিপদের মুখে পড়বে।’ নীতিটি সামরিক সংস্থার সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ। যৌথ অধীনতা এড়ানো উচিত। এটি হল যে কাজগুলো করতে হবে, সে সম্পর্কে বিভিন্ন রোধ করা। ধরা যাক একজন বিক্রয় কর্মীকে বিপণন ব্যবস্থাপকের সমর্থনে ক্রেতাদের 10% ডিসকাউন্ট দ্রব্য বিক্রয় করতে বলা হয়। কিন্তু অর্থ বিভাগ তাকে 5%-এর বেশি ডিসকাউন্ট দেওয়া অনুমতি দেয় নি। তখন সেখানে আদেশের একতা রইলনা। বিভিন্ন বিভাগের মধ্যে সমন্বয় থাকলে এটিকে এড়ানো যেতে পারে।

(v) **নির্দেশাদানের একতা (Unity of Direction)** : কোন সংগঠনের সমস্ত ইউনিট একই উদ্দেশ্যে সহযোগিতা এবং কেন্দ্রীভূত প্রচেষ্টার মাধ্যমে অগ্রসর হওয়া উচিত। প্রত্যেক প্রুপের ক্রিয়াকলাপগুলো একই উদ্দেশ্য, একই পরিকল্পনা এবং একজন কর্মকর্তার তত্ত্বাবধানে হতে হবে। এটির মধ্যে একতা এবং সহযোগিতা নিশ্চিত করে। উদাহরণস্বরূপ, কোনো কোম্পানি যদি মোটর সাইকেল এবং গাড়ি উৎপাদন করে তবে প্রত্যেকটির জন্য আলাদা আলাদা বিভাগ থাকা উচিত। প্রত্যেক বিভাগের নিজস্ব ইনচার্জ, পরিকল্পনা এবং তা বাস্তবায়নের জন্য সংস্থান থাকতে হবে। কোনভাবেই দুটি বিভাগের কাজকে জড়ানো যাবে না। এখন আমরা আদেশের একতা এবং নির্দেশনার একতার নীতিগুলোর পার্থক্য দেখাব।

(vi) **সামগ্রিক স্বার্থের কাছে ব্যক্তি স্বার্থের নতিস্বীকার (Sabordination of Individual Interest to General Interest)** : ফেয়লের মতে কোন কর্মীর ব্যক্তিগত স্বার্থকে বড়ো করে না দেখে প্রতিশানের স্বার্থকে অগ্রাধিকার দেওয়া উচিত। কোম্পানিতে কাজের সুবাদে প্রত্যেক কর্মীর কিছু ব্যক্তিগত স্বার্থ থাকতেই পারে। কোম্পানিরও তার নিজস্ব কিছু উদ্দেশ্য থাকে। কোম্পানি

| ভিত্তি | আদেশদানের একতা | নির্দেশদানের একতা |
|-------------|---|--|
| i. অর্থ | একজন অধীনস্ত কর্মী একজন উর্ধ্বতন থেকেই আদেশ গ্রহণ করবে এবং দায়বদ্ধও থাকবে। | প্রত্যেক গ্রুপের ক্রিয়াকলাপের একই উদ্দেশ্য, পরিকল্পনা এবং একজন কর্মকর্তার অধীনে থাকে। |
| ii. লক্ষ | এটি দ্বৈত অধীনতা প্রতিরোধ করে। | এটি ক্রিয়াকলাপের অধিক্রমণ প্রতিরোধ করে। |
| iii. প্রভাব | এটি ব্যক্তিগত কর্মীর উপর প্রভাবিত হয়। | এটি সমগ্র সংগঠনের উপর প্রভাবিত হয়। |

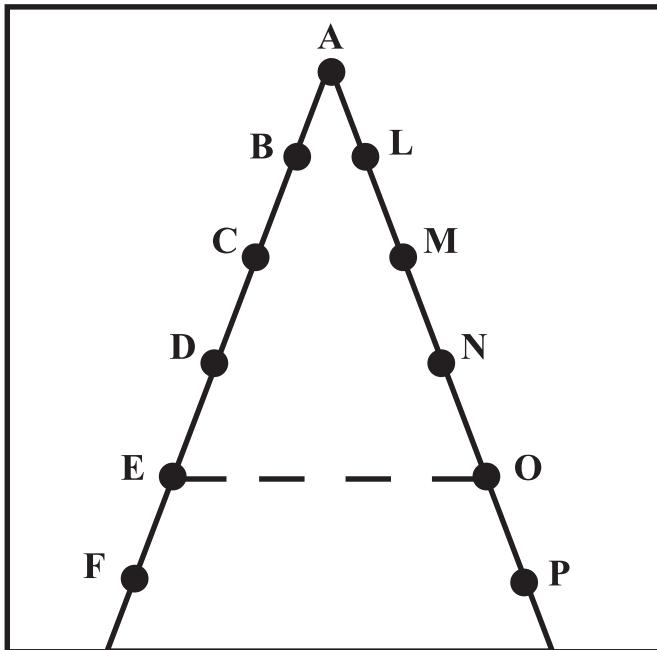
চাইবে কর্মীদের বেতনের বিনিময়ে তাদের থেকে সর্বাধিক আউটপুট সংগ্রহ করতে। অন্যদিকে কর্মীরাও চাইবে স্বল্প কর্মের বিনিময়ে অধিকতম বেতন পেতে। অন্য পরিস্থিতিতে একজন ব্যক্তি ছাড় চাইতে পারেন, যা আন্যদের ক্ষেত্রে গ্রাহ্য না; যেমন কম সময়ের জন্য কাজ।

সব পরিস্থিতিতে একটি গ্রুপ/কোম্পানির স্বার্থ অন্য যে-কোন ব্যক্তির স্বার্থ থেকে বেশি প্রাধান্য পাবে। এটি এই কারণে যে, যে কোন ব্যক্তির স্বার্থের চেয়ে অসংখ্য কর্মী এবং স্বার্থ সংশ্লিষ্টদের স্বার্থ অধিক গুরুত্বপূর্ণ। উদাহরণস্বরূপ, প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন হিতাধিকারী যেমন—মালিকগণ, শেয়ারহোল্ডারগণ পাওনাদারগণ, দেনাদারগণ, অর্থসংস্থানকারী প্রতিষ্ঠান বার কর্তৃপক্ষ, খরিদার এবং সমাজ ইত্যাদিতে একজন বা কয়েকজন ব্যক্তি যারা কোম্পানির উপর চাপ সৃষ্টি করে। তাদের স্বার্থকে বিসর্জন দেওয়া যায় না। দৃষ্টান্তমূলক আচরণের দ্বারা একজন ব্যবস্থাপক এটি নিশ্চিত করতে পারে। তিনি যেন কর্মী/কোম্পানির বৃহত্তর সাধারণ স্বার্থে, ব্যক্তিগত/পারিবারিক লাভের জন্য ক্ষমতার অপব্যবহারের প্রলোভনে না পড়েন। এতে তার মর্যাদা

কর্মীদের চোখে ক্ষুঁশ হবে এবং একই সময়ে কর্মীদের অনুরূপ আচরণ নিশ্চিত করবে।

(vii) **কর্মীদের পারিশ্রামিক (Remuneration of Employees)**: সামগ্রিক বেতন ও অন্যান্য প্রতিদান কর্মচারী এবং সংস্থার পক্ষে অনুকূল হওয়া উচিত। কর্মীদের এমন মজুরি দিতে হবে যাতে করে কমপক্ষে তাদের জীবিকা সুষ্ঠুভাবে নির্বাহ করতে পারে পাশাপাশি ইহ প্রতিষ্ঠানেরও সাধ্যের মধ্যে থাকতে হবে। অন্যকথায় বলা যায় পারিশ্রামিক হবে ন্যায় সংগত; এটি প্রতিষ্ঠানের অনুকূল পরিবেশ সৃষ্টি করবে এবং কর্ম ও ব্যবস্থাপনার মধ্যে সুসম্পর্ক গড়ে তুলবে। ফলস্বরূপ প্রতিষ্ঠানে সুষ্ঠু পরিবেশ বজায় থাকবে।

(viii) **কেন্দ্রীয়করণ এবং বিকেন্দ্রীয়করণ (Centralisation and Decentralisation)**: কর্তৃপক্ষের সিদ্ধান্ত গ্রহণের অধিকার যদি কেন্দ্রীক হয় তবে একে কেন্দ্রীয়করণ, আবার অধিকার যদি এক বা একাধিক ব্যক্তির উপর বর্তায় তবে বলা হবে বিকেন্দ্রীয়করণ। ফেয়েলের মতে, “কেন্দ্রীয়করণের মাধ্যমে চূড়ান্ত কর্তৃপক্ষের ব্যবস্থাপকদের ধরে রাখার সাথে বিকেন্দ্রীয়করণের মাধ্যমে অধিস্থনদের জড়িত



Fayol's Scalar Chain

হওয়ার ভারসাম্য থাকা প্রয়োজন।” কেন্দ্রীয়করণের মাত্রা নির্ভর করে কোম্পানি কি অবস্থাতে কর্মসম্পাদন করছে, তার উপর। সাধারণত ছোট সংগঠনের তুলনায় বড় সংগঠনগুলোতে বিকেন্দ্রীকরণ বেশি দেখা যায়। উদাহরণস্বরূপ, আমাদের দেশের পঞ্জায়েতগুলিকে সরকার অনুমোদিত তহবিলের মাধ্যমে গ্রামীণ জনসাধারণের কল্যাণের জন্য অধিক ক্ষমতা দেওয়া হয়েছে; এটি হল জাতীয়স্তরে বিকেন্দ্রীকরণ।

(ix) কর্তৃত্বের শৃঙ্খল (Scalar Chain) : একটি সংগঠনে উত্থর্তন এবং অধিনস্ত কর্মচারী থাকে। উচ্চপদ থেকে নিম্নতম পদ পর্যন্ত বিধিবদ্ধ অধিকারের সীমারেখার কর্তৃত্বের শৃঙ্খল বলে। ফেওলের মতে প্রত্যেক সংগঠনে কর্তৃত্বের এবং যোগাযোগ ব্যবস্থা থাকে যা উপর থেকে নীচস্তর পর্যন্ত ব্যবস্থাপক এবং অধীনস্ত সবাইকেই অনুসরণ করা উচিত।

একটি পরিস্থিতি ধরা যাক যেখানে ‘A’ প্রধান আধিকারিক; তার অধীনস্ত দুটো আধিকারীকের শ্রেণি আছে। প্রথমটি B-C-D-E-F, দ্বিতীয়টি L-M-N-O-P। এই অবস্থায় ‘E’ ‘O’-এর সাথে যোগাযোগের প্রয়োজন। যদিও তারা সম্পর্কায়ের তথাপি তাকে যেতে হবে E-D-C-B-A-L-M-N-O এই পথে। এর কারণ হল কর্তৃত্বের শৃঙ্খলের নীতি যা এই অবস্থায় অনুসরণ করা হয়েছে। ফেওলের মতে স্বাভাবিক পরিস্থিতিতে আনুষ্ঠানিক যোগাযোগের জন্য এই শৃঙ্খলকে কোনভাবেই লঙ্ঘন করা যাবে না। যাই হোক বেশি জরুরি হলে ‘E’ ‘O’-এর সঙ্গে গ্যাং- প্লেক্স মাধ্যমে যোগাযোগ করতে পারে। যা উপরের ডায়োগামে দেখানো হয়েছে। এখানে একটি ছোটো রাস্তা রাখা হয়েছে যাতে যোগাযোগে দেরী না হয়। বাস্তবে কোন কর্মী কোম্পানির মুখ্য কার্য

আধিকারিকের (CEO) সঙ্গে সরাসরি যোগাযোগ করতে পারেনা। তবে প্রয়োজনে যোগাযোগ করতে হলে তাকে বিভিন্ন বিধিবদ্ধ স্তর যেমন— ফোরম্যান, অধীক্ষক, ব্যবস্থাপক, নির্দেশক, তাদেরকে বিষয়টি জানতে হবে। যাই হোক, বিশেষ কোন জরুরি প্রয়োজনে একজন কর্মী সরাসরি CEO-এর সঙ্গে যোগাযোগ করতে পারে।

(x) **আদেশ (Order)** : ফেয়লের মতানুসারে সর্বাধিক কর্মকুশলতার জন্য লোক এবং বস্তুসমূহকে উপযুক্ত স্থানে যথাসময়ে রাখতে হবে। আদেশের নীতি অনুযায়ী ‘প্রত্যেক ব্যক্তি তার যোগ্যতম স্থানে অধিষ্ঠিত হবে এবং প্রত্যেক বস্তু তার উপযুক্ত স্থানে থাকবে।’ অবশ্যই ইহা বোঝায় সুশৃঙ্খলতা। যদি প্রত্যেক জিনিস নির্দিষ্ট জায়গায় সময়মতো থাকে তবে প্রতিষ্ঠানের কর্মসম্পাদনে কোন বাধার সৃষ্টি হয় না। ইহা দক্ষতা এবং উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধির দিকে পরিচালিত হবে।

(xi) **সমতা (Equity)** : ফেওলের মতে কর্মীদের স্বচ্ছতা সুনিশ্চিত করার জন্য অভিজ্ঞতা এবং ভাল অনুভবের প্রয়োজন এবং যতটুকু সম্ভব তাদের প্রতিযথাযথ আচরণের প্রয়োজন। এই নীতি ব্যবস্থাপককে কর্মীদের প্রতি উদারতা এবং ন্যায়পরায়ণ হতে গুরুত্ব দিয়ে থাকে। এটি একনিষ্ঠতা এবং বিশ্বস্ততা নিশ্চিত করে। ফেওল কখনো কর্মীদের প্রতি বল প্রয়োগের কথা বলেননি। বরং তিনি বলেছেন অলস কর্মীদের প্রতি বার্তা পৌছানো প্রয়োজন যে, ব্যবস্থাপনার দৃষ্টিতে প্রত্যেক কক্ষ সমান। কাউকেই লিঙ্গ, ধর্ম, ভাষা, জাত ইত্যাদির মধ্যে ভেদাভেদ করা যাবে না। এখন আমরা লক্ষ্য করতে পারি বিভিন্ন আন্তর্জাতিক কোম্পানিগুলোতে বিভিন্ন জাতের লোক ভেদাভেদহীন মুক্ত পরিবেশে কিভাবে কাজ করছে।

কোম্পানির শ্রীবৃদ্ধির জন্য প্রত্যেক কর্মীকে সমান সুযোগ দেওয়া হয়। এজন্যই আমরা দেখতে পাই যে, ভারতীয় বৎসরে রাজত গুপ্ত আন্তর্জাতিক কোম্পানি Mekinsey Inc.-এর CEO হয়েছিলেন। ইদানিংকালে ভারতে আমেরিকা নিবাসী অবৃুণ সেরিন বৃটেনের বড়ো টেলিকম কোম্পানি Vodafone-এর CEO হয়েছেন।

(xii) কর্মীবন্দের স্থায়িত্ব (Stability of Personnel) :

ফেয়লের মতে সাংগঠনিক দক্ষতা বজায় রাখতে কর্মীদের আবর্তন্যনতম হওয়া উচিত। কর্মীদের নির্বাচন এবং নিযুক্তি যথাযথ প্রক্রিয়ায় হওয়া উচিত। কিন্তু নির্বাচিত হওয়ার পর তাদের নিজ নিজ পদে নির্দিষ্ট সময় পর্যন্ত বহাল রাখা প্রয়োজন। তাদের কার্যকালের স্থায়িত্ব থাকতে হবে। তাদেরকে কাজের পরিণাম দেখাতে যুক্তিসংগত সময় দেওয়া প্রয়োজন। এ সম্বন্ধে যে-কোনো ধরনের অসংগতি থাকলে তা শ্রমিকদের মধ্যে অস্থায়িত্বা/নিরাপত্তাহীনতা সৃষ্টি করবে। তাদের প্রতিষ্ঠান ত্যাগের প্রবণতা বৃদ্ধি পাবে। কর্মীদের নির্বাচন, নিয়োগ এবং প্রশিক্ষণ উচ্চমানের হতে হবে। ইহাতে কর্মীদের স্থায়িত্ব বাড়বে যা প্রতিষ্ঠানের জন্য মঙ্গলকর।

(xiii) উদ্যোগ (Initiative) : ফেওলের মতে প্রতিষ্ঠানের উন্নতির জন্য পরিকল্পনাগুলো বিকাশ এবং সম্পাদন করতে কর্মীদের উৎসাহিত করা উচিত। উদ্যোগ হল স্বতঃ অনুপ্রাণিত হয়ে প্রথম পদক্ষেপ গ্রহণ করা। ইহা পরিকল্পনা সম্পাদনের ভাবনা। ইহা একজন বুদ্ধিমান ব্যক্তির বৈশিষ্ট্যগুলোর একটি। উদ্যোগকে উৎসাহিত করা উচিত। এর অর্থ এই নয় যে, কর্মীরা যদি ভিন্ন কিছু করতে চায়, তা যেন কোম্পানিতে কর্মীদের পরামর্শদানের ব্যবস্থা থাকে এবং ফলস্বরূপ যদি বাস্তবিকই পদ্ধের মূল্য/সময়ের

Employee suggestion system: Encourage initiative among trainee managers



ফেওল : তাখন এবং এখন (Fayol : Then and Now)

এখন আমরা দেখি সমসাময়িক ব্যবসায়িক পরিস্থিতিতে ফেওলের নীতিগুলো সঙ্গতি কি; বিশেষ করে আমেরিকার সেবাভিত্তিক এবং উচ্চ প্রযুক্তির অর্থনীতিতে। আমেরিকার সেবাভিত্তিক এবং উচ্চ প্রযুক্তির অর্থনীতির আমেরিকার নিউ জার্সির (New Jersey) Mont Clair State University এর Carl A. Rodrigues নিম্নলিখিত পরিণামগুলো তার লেখা “Fayol’s 14 Principles of Management-এ প্রকাশিত হয়েছে।” তখন এবং এখন। বর্তমান সংগঠনসমূহের ফলপ্রসূ পরিচালনার জন্য একটি ফ্রেমওয়ার্ক “Management Decision” 39/10(2001) PP 880-889-এ প্রকাশিত হয়েছিল।

| | নীতিগুলোর নাম | তখন | এখন |
|-----|---|---|--|
| 1. | কর্ম বিভাজন | শ্রমিকদের কর্ম-পরিকল্পনার বিশেষীকরণ | শ্রমিকদের কর্ম-পরিকল্পনার সধারণীকরণ। |
| 2. | কর্তৃত্ব | ব্যাবস্থাপকদের ক্ষমতা প্রদান করা হয় | কর্মীদের ক্ষমতা প্রদান করা হয়। |
| 3. | শৃঙ্খলা | বিধিবদ্ধ নিয়ন্ত্রণ | বিধিবিহীনভূত, সহকর্মীদের নিয়ন্ত্রণ। |
| 4. | আদেশদানের একতা | অধীনস্তরা কেবল একজন কর্মকর্তার নিকট রিপোর্ট করেন। | অধীনস্তরা একাধিক কর্মকর্তার নিকট রিপোর্ট করেন। |
| 5. | নির্দেশদানের একতা | ক্রিয়াকর্মের একটি পরিকল্পনা এবং একজন কর্মকর্তা থাকবে | ক্রিয়াকর্মের বিবিধ পরিকল্পনা এবং একাধিক কর্মকর্তা থাকে। |
| 6. | সামগ্রিক স্বার্থের সাথে ব্যক্তি স্বার্থের নতী স্থীকার | কর্মীরা প্রতিষ্ঠানের কাছে দায়বদ্ধ | সংগঠন কর্মীদের কাছে দায়বদ্ধ এবং উল্লেখ্যভাবেও প্রযোজ্য। |
| 7. | ব্যক্তিদের পারিশ্রমিক | যুক্তসংগত পারিশ্রমিক প্রদান পদ্ধতি | কর্মদক্ষতার উপর পারিশ্রমিক প্রদান। |
| 8. | কেন্দ্রীকরণ | ধীরগতিতে সিদ্ধান্ত গ্রহণ | কর্ম প্রাসঙ্গিক বিশেষ সিদ্ধান্ত গ্রহণ। |
| 9. | কর্তৃত্বের শৃঙ্খল | পৌরোহিত্য, বিধিবদ্ধ যোগাযোগ প্রণালী | কর্ম বিধিবদ্ধ, যোগাযোগ গঠন প্রণালী। |
| 10. | বিন্যাস | নিয়ন্ত্রণের উদ্দেশ্যে অভ্যন্তরীণ তথ্য পদ্ধতি | সমন্বয় সাধনের জন্য অভ্যন্তরীণ তথ্য পদ্ধতি। |
| 11. | সমতা | সহস্যতার মাধ্যমে প্রতিশ্রুতি প্রাপ্ত | মালিকানার ধারণার মাধ্যমে প্রতিশ্রুতি প্রাপ্ত। |
| 12. | কর্মীদের কার্যকালের স্থায়িত্ব | প্রশিক্ষিত কর্মীদের প্রতিষ্ঠানে থাকতে অনুপ্রাণিত করে | কর্মীদের প্রশিক্ষণ এবং উন্নয়ন জারি রাখা হয়। |

| | নীতিগুলোর নাম | তখন | এখন |
|-----|---------------|--|---|
| 13. | উদ্যম | ব্যবস্থাপকদের নতুন ধারণা দিতে উদ্বৃদ্ধি করা হয় | কর্মীদের নতুন ধারণা দিতে উদ্বৃদ্ধি করা হয়। |
| 14. | একতাই বল | কর্মীদের মধ্যে উচ্চ মনোবল বজায় রাখা বাধ্যতামূলক | কর্মীদের মধ্যে উচ্চ মনোবল বজায় রাখা বাণ্ডনীয়। |

হ্রাস ঘটে তবে তাদের পুরস্কৃত করা উচিত।

(xiv) **একতাই বল (Esprit De Corps)** : ফেয়লের মতে ব্যবস্থাপনাকে কর্মীদের মধ্যে দলগত উদ্যমের একতা এবং ঐক্যকে উন্নীত করার ব্যবস্থা করতে হবে। বিশেষ করে বড়ো সংগঠনগুলিতে; প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্যকে উপলব্ধি করতে কর্মীদের দলীয় কাজের উপর ব্যবস্থাপনাকে বেশি গুরুত্ব দিতে হবে। এর ফলে কর্মীদের মধ্যে সময়ের অভাব দূর হবে। ব্যবস্থাপককে কর্মীদের সঙ্গে কথা বলার সময় আমি বলার পরিবর্তে আমরা শব্দের ব্যবহার করা উচিত। এতে কর্মীদের দলীয় উদ্যম বৃদ্ধি পাবে। এটি দলের সদস্যদের মধ্যে পারস্পরিক বিশ্বাস এবং একতার ভাব সৃষ্টি করবে। এতে সাজার প্রয়োজনীয়তাও অনেক হ্রাস পাবে।

পূর্বের আলোচনায় ইহা স্পষ্ট যে, ফেয়লের 14 টি ব্যবস্থাপনার নীতি বিভিন্ন সমস্যার সমাধানে ব্যাপক প্রভাব বিস্তার করে এবং বর্তমান ব্যবস্থাপনা চিন্তায়ও সুগভীর প্রভাব বিস্তার করে। কিন্তু ব্যবসায়িক পরিবেশের

পরিবর্তনের ফলে এই নীতিগুলোর ব্যাখ্যার কিছুটা পরিবর্তন হচ্ছে। উদাহরণস্বরূপ কর্তৃত এবং দায়িত্বসমূহ, ব্যবস্থাপককে ক্ষমতা প্রদান বুঝাত; কিন্তু বর্তমানে কর্মীদের সমভাবে ক্ষমতা প্রদানকে বোঝায় যা সমান্তরাল সাংগঠনিক কাঠামোর ফলস্বরূপ। আজ আমরা ফেয়লের নীতিগুলো বর্তমান অবস্থায় সংজ্ঞায়িত করতে পারি যা পাশের বাক্সে আলোচনা করা হয়েছে।

ফেয়ল বনাম টেলর— একটি তুলনা (FAYOL VERSUS TAYLOR-A COMPARISON)

এমন আমরা ফেয়ল এবং টেলারের তুলনা করে দেখব আমি। তাঁরা উভয়ের ব্যবস্থাপনা বিষয়ে অসীম অবদান রেখে গেছেন যা ব্যবস্থাপকদের আরও অনুশীলনের ভিত্তি প্রদান করে। ইহা অবশ্যই লক্ষণীয় যে তাঁদের অবদান একে অপরের পরিপূরক। তাদের অবদানের পার্থক্যের বিষয়গুলো সম্পর্কে অবগত হবে।

তোমরা ভারতীয়দের ব্যবস্থাপনার জ্ঞানের বৃদ্ধি ও অবদান সম্পর্কেও জানতে পারবে যা পাশের বাক্সে দেখানো হয়েছে।

| ক্রমিক নং | পার্থক্যের ভিত্তি | হেনরি ফেয়ল | এফ. ড্রিও. টেলর |
|-----------|--------------------|---------------------------|---|
| 1. | পরিপ্রেক্ষিতে স্তর | উচ্চস্তরীয় ব্যবস্থাপনা | কারখানাস্তরে নিম্নস্তরের ব্যবস্থাপনা |
| 2. | আদেশের একতা | কটুর প্রবক্তা | ইহাকে এটো গুরুত্ব দেওয়া হয় না যে, ফোরম্যানের অধীনস্ত কোন কর্মী আটজন বিশেষজ্ঞের আদেশ গ্রহণ করবে। |
| 3. | প্রযোজ্যতা | সার্বজনীনভাবে প্রযোজ্য | বিশেষ পরিস্থিতিতে প্রযোজ্য |
| 4. | রচনার ভিত্তি | ব্যক্তিগত অভিজ্ঞতা | পর্যবেক্ষণ এবং নীরিক্ষণ |
| 5. | কেন্দ্রবিন্দু | সর্বোপরি প্রশাসনিক উন্নতি | ক্রমবর্ধমান উৎপাদনশীলতা |
| 6. | ব্যক্তিত্ব | অনুশীলনকারী | বৈজ্ঞানিক |
| 7. | অভিব্যক্তি | প্রশাসনিক সাধারণ তত্ত্ব | বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা |

ভারতীয় ব্যবস্থাপকদের উত্থান (Rise of Indian Management Gurus)

যদিও আমরা আমেরিকার বিভিন্ন ব্যবস্থাপনা চিন্তাবিদ্ যেমন— Peter Ducker, Edward Peter, F.W. Taylor এবং Henry Fayol সম্পর্কে পড়েছি। ইদনীংকালে ভারতীয়রাও আন্তর্জাতিক ব্যবস্থাপনার দৃশ্যপটে নির্দশন তৈরি করেছে।

2005-এর সেরা 50 জন ব্যবস্থাপনা চিন্তাবিদদের মধ্যে চারজন ভারতীয়— টেকনিক মাস্টার, C K Prahalad ভ্রমণশীলা কার্যনির্বাহী কোচ Ram Charan, টাক বিজনেস স্কুলের অধ্যাপক Vijay Govindrajan এবং হার্বার্ড বিজনেস স্কুলের Rakesh Khurana, লন্ডন বিজনেস স্কুলের Sumantra Ghoshal যে Managing Across Borders: The Transnational Solution নামক বইটি লিখেছিলেন। তিনিও উক্ত তালিকায় রয়েছেন। এই বইটি পরবর্তী Financial Times-এর বিংশ শতাব্দির 50 টি প্রভাবশালী পুস্তকের পত্রিকায় রয়েছেন। নিজ নিজ ক্ষেত্রে জ্ঞানী পণ্ডিত যেমন HBS-এর Nitin Nohria, Tarun Khanna এবং Krishna Palepu, Northwestern's Kellogg School-এর Dipak Jain and Mohanbir Sawhney। কলম্বিয়ার Jagdish Bhagwati এবং Carnegie Mellon-এর Raj Reddy। এরা কোনো পরিচয়ের অপেক্ষা রাখে না।

আশা করা হচ্ছে, তখনই এই সকল মেধাবী লোকদের তালিকা বৃদ্ধি পাবে যখন MBA পাঠক্রমে ভারতীয়দের অংশগ্রহণ বৃদ্ধি পাবে। Mohanbir Sawhney বলেছেন আমেরিকার সেবা 20 টি বিজনেস

স্কুলে প্রতি চার বা পাঁচজনে একজন ভারতীয়। Kellogg যেখানে তিনি শিক্ষাদান করতেন, সেখানে ফেকালটির ডিনসহ 15% ছিলেন ভারতীয়। কিন্তু এটা কি শুধুমাত্র সংখ্যা যে এক বিলিয়ন লোকের মধ্যে মাত্র 20%কে বৃদ্ধিমান হতে হবে? অবশ্যই আমরা বিপুল জনসংখ্যার ব্যাপারে আলোচনা করছি কিন্তু এটাও বলছি কিভাবে ভারতীয়রা সফলতার দিকে ধাবিত হচ্ছে এবং শিক্ষাক্ষেত্রে উপযুক্ত মূল্য ব্যয় করছে। Sawhney বলেছেন, “কোন সুরক্ষার জাল যেখানে নেই; তোমার যা আছে তাই তোমার অর্জিত শংসাপত্র; যাকে প্রায়ই ইন্টারনেট যুগের John Maynard Keynes রূপে বিবেচিত হত। ওপারের একটি দৈনিক পত্রিকায় দেওয়া সাক্ষাত্কারে Vijay Govindarajan এর ব্যাখ্যা দেন, ‘ভারতীয়রা শক্তিশালী, কর্মনিষ্ঠ, ইংরেজিতে কথা বলা, এবং উন্নত ধারণামূলক চিন্তাভাবনা এবং বিশ্লেষণের ক্ষমতা রাখে।’ VG যে নাকি ফোর্ড ফাউন্ডেশনের বৃত্তি নিয়ে HBS-এ গিয়েছিলেন। তিনি এখন US-এর সবচেয়ে বেশি পারিশ্রমিক পাওয়াদের মধ্যে একজন নির্বাহী কোচ। পর্যন্ত কক্ষে হোক বা MBA প্রোগ্রামে হোক ভারতীয়রা বিশ্বায়ণের ক্ষেত্রে নতুন দর্শনুপাত আনছে। Sawhney বলেন ‘আমাদের মধ্যে অনেকেই US-তে অনেকটা সময় ধরে রয়েছি কিন্তু এখন পর্যন্ত আমরা আমাদের ভারত থেকে লক্ষ জ্ঞানকে এখানে কাজে লাগাতে পারিনি। কিছু বাজারের ভঙ্গির উন্নবের কারণে অনন্য মোকাবেলার হেতু এগুলো পরিবর্তিত হয়ে যায়।

তাদের দৃঢ় সামাজিক দায়বন্ধতার অনুভূতিতে ভারতীয়রা পশ্চিমী চিন্তাবিদ্যার ধারা উপেক্ষিত বিষয়গুলো প্রকাশে উদ্যমী হয়েছে। যেমন C K Prahalad-এর সবচেয়ে ভাল বিক্রিত বইয়ে “The Fortune at the Bottom of the Pyramid” পৃথিবীর গরিব দেশের মাইক্রো মার্কেটগুলোকে হিসাবে আনার উপর বেশ জোড় দিয়েছেন। ‘সমস্যার সমাধান যা মানুষের জন্য গুরুত্বপূর্ণ, তা নিজেদের জন্যও গুরুত্বপূর্ণ’; Sawhney তাঁর দর্শনে এর সারাংশ দিয়েছেন। আমরা কি একটি ভারতীয় ব্যবস্থাপনা তত্ত্বকে খুঁজছি? “হ্যাঁ, ইহা আধ্যাত্মিক জ্ঞানের গভীরে আছে। না dog-eat-dog ব্যবস্থাপনা দর্শন নয়, যা এখনো পর্যন্ত জনপ্রিয়, ভবিষ্যতের ব্যবসাসমূহের সঙ্গে আরও কিছু সামঞ্জস্য বিধান।”— Sawhney একথাই বলেছেন। তিনি Kellogg -এ ছাত্রদের পঞ্জতন্ত্র এবং ভগবৎ গীতার কাহিনি শোনাতেন। সুতরাং আগামীদিনে কর্পোরেশন চালিত হতে কোন পরিবর্তন আসবে? সম্ভবত, ভারতীয় উপমহাদেশ থেকে বাহিত বার্তাই তা বলে দেবে।

Adapted, based and taken from 'MANAGEMENT GURU? THINK INDIAN NOW by NEELAM RAAJ published in <http://www.economictimes.indiatimes.com> dated Sunday, August 27, 2006

মুখ্য পদসমূহ (Key Terms)

| কার্যকরী ফেরম্যানশিপ | | কাজের মানক নির্ধারণ | |
|------------------------------------|---------------|---------------------|------------------|
| সময় সমীক্ষা | গতি সমীক্ষা | ক্লাস্টি সমীক্ষা | পদ্ধতিগত সমীক্ষা |
| বিভেদাত্মক মজুরি পদ্ধতি | মানসিক বিপ্লব | | |
| আদেশদানের একতা | | নির্দেশদানের একতা | |
| কর্তৃত্বের শৃঙ্খল, গ্যাং প্ল্যাঞ্চ | | একতাই বল। | |

সারাংশ (Summary)

অর্থ (Meaning)

ব্যবস্থাপনার নীতিগুলো হল একটি সাধারণ নির্দেশিকা যা কর্মক্ষেত্রে বিশেষ অবস্থায় ব্যবহার করা যেতে পারে। এগুলো ব্যবস্থাপককে সিদ্ধান্ত নিতে এবং বাস্তবায়িত করতে সাহায্য করে।

প্রকৃতি (Nature)

ব্যবস্থাপনার নীতিগুলোর প্রকৃতি বিভিন্ন শিরোনামে গঠন করা যেতে পারে। এগুলো হল— অনুশীলন, সাধারণ নির্দেশিকা, সর্বজনীন, নমনীয়, আচরণগত, সম্ভাব্য এবং সম্পর্কের কারণ ও ফলাফল।

তাৎপর্য (Significance)

ব্যবস্থাপককে প্রতিষ্ঠানের কোন সুসিদ্ধান্ত নিতে হলে ব্যবস্থাপনার নীতিগুলোর তাৎপর্য ভালোভাবে বুঝে নিতে হবে। এই তাৎপর্যগুলোকে বিভিন্ন শীর্ষকে বর্ণনা করা যেতে পারে। এই শীর্ষকগুলো হল, দক্ষতা বৃদ্ধি, সম্পদের ব্যাখ্যা, ব্যবহার, বৈজ্ঞানিক সিদ্ধান্ত গ্রহণ, কর্মী গবেষণা ও উন্নয়ন, ব্যবস্থাপকদের প্রশিক্ষণ এবং কার্যকরী প্রশাসন।

বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা (Scientific Management)

টেলরের বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা হল— চিরাচরিত বিষয় নয়; বিজ্ঞান, ঐক্য; অনেক্য নয়, ব্যক্তিগতাবাদ নয়; পরম্পরারের সহযোগিতা, সীমিত নয় সর্বাধিক উৎপাদন। প্রত্যেক কর্মীর সর্বাধিক দক্ষতা এবং সম্মতির উন্নয়ন। টেলরের মতে বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার কৌশলগুলো হল— কার্যকরী ফোরম্যানসিপ, কর্মের প্রমিতকরণ এবং সরলীকরণ, ক্লান্সি সমীক্ষা, পদ্ধতিগত সমীক্ষা, সময় সমীক্ষা, গতি সমীক্ষা এবং বিভেদাত্মক, মজুরি পদ্ধতি। আমরা টেলর এবং ফেয়লের অবদানের পার্থক্যগুলো চিহ্নিত করতে পারি। তবে মূলত তারা একে অপরের পরিপূরক।

ফেয়লের ব্যবস্থাপনা নীতিসমূহ (Fayal's Principles of Management)

ফেয়লের মতে ব্যবস্থাপনার কাজ হল, পরিকল্পনা তৈরি করা, আদেশদান, সময় সাধন এবং নিয়ন্ত্রণ। একটি শিল্প প্রতিষ্ঠানের সমগ্র ক্রিয়াকলাপকে বিভিন্ন ভাগে ভাগ করা হবে; প্রযুক্তিগত, বাণিজ্যিক, অর্থনৈতিক নিরাপত্তা, হিসাবরক্ষণ এবং ব্যবস্থাপনা। ফেয়ল এও প্রস্তাব করেছেন; একজন ব্যবস্থাপককে শারীরিক, নেতৃত্ব শিক্ষা, জ্ঞান ও অভিজ্ঞতার অধিকারী হতে হবে। ফেয়ল 14 টি ব্যবস্থাপনার নীতি প্রণয়ন করেছিলেন— কর্ম বিভাজন, কর্তৃত্ব এবং দায়িত্ব, শৃঙ্খলা, আদেশদানের একতা, সামগ্রিক স্বার্থের কাছে ব্যক্তি স্বার্থের নতি স্বীকার, কর্মীদের পারিশ্রমিক, কেন্দ্রীয়করণ ও বিকেন্দ্রীকরণ, কর্তৃত্বের শৃঙ্খল, বিন্যাস, সমতা, কার্যকালের স্থায়িত্ব, উদ্যম এবং একতাই বল।

অনুশীলনী (Exercise)

বহুমুখী উত্তরধর্মী প্রশ্ন (Multiple Choice)

1. কোনটি ব্যবস্থাপনার নীতি নয়—
 - (a) সর্বজনীন
 - (b) নমনীয়
 - (c) নিরঙ্গুশ
 - (d) আচরণভিত্তিক
2. ব্যবস্থাপনার নীতিগুলো কেমনভাবে তৈরি হয়—
 - (a) ল্যাবরেটরিতে
 - (b) ব্যবস্থাপকদের অভিজ্ঞতা থেকে
 - (c) গ্রাহকদের অভিজ্ঞতা থেকে
 - (d) সামাজিক বিজ্ঞনের প্রসার থেকে
3. ব্যবস্থাপনার নীতিগুলো তাৎপর্যপূর্ণ; কারণ—
 - (a) দক্ষতা বৃদ্ধি
 - (b) উদ্যম সূচী
 - (c) সম্পদের কাম্য ব্যবহার
 - (d) পরিবর্তনীয় প্রযুক্তির অভিযোগ্য
4. হেনরি ফেয়ল ছিলেন একজন—
 - (a) সমাজ বিজ্ঞানী
 - (b) মাইনিং ইঞ্জিনিয়ার
 - (c) হিসাবরক্ষক
 - (d) প্রোডাকশন ইঞ্জিনিয়ার
5. কর্ম বিভাগের নীতিটি নিম্নের কোন্ বিবরণীটি সবচেয়ে ভাল ব্যাখ্যা দেয়—
 - (a) কাজগুলোকে ছোট ছোট অংশে বিভক্ত করা
 - (b) শ্রমিকদের ভাগ করে দেওয়া
 - (c) সম্পদগুলোকে বিভিন্ন কর্মে ভাগ করে দেওয়া
 - (d) ইহা বিশেষীকরণের দিকে ঝোঁকে।
6. “উদ্দীষ্ট কর্মীদের কাজের জন্য সে মেশিন, মেটেরিয়াল এবং যন্ত্রপাতি” তৈরি রাখে। যার কাজ কার্যকরী ফোরম্যানের অধীন; নীচের কোনটির দ্বারা বর্ণনা করা যায়—
 - (a) ইনস্ট্রুকশন ক্লার্ক কার্ড
 - (b) রিপোয়ার বস্।
 - (c) গ্যাং বস্।
 - (d) বুট ক্লার্ক।

7. নীচের বিবৃতিগুলোর মধ্যে কোনটি টেলরের ব্যবস্থাপনা নীতি নয়—
- বিজ্ঞান, চিরাচরিত নিয়ম নয়
 - কার্যকরী ফোরম্যানশিপ।
 - সীমিত নয়, সর্বাধিক উৎপাদন।
 - এক্ষ, অনেক্ষ নয়।
8. বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা কর্ম সম্পাদনের জন্য “একটি সর্বোন্নম পন্থা নির্ধারণ” করে। বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার কোন কৌশলটি এই বাক্যে সংজ্ঞায়িত —
- সময় সমীক্ষা
 - গতি সমীক্ষা
 - ক্লান্তি সমীক্ষা
 - পদ্ধতিগত সমীক্ষা
9. নীচের বিবৃতিগুলোর মধ্যে কোনটি সবচেয়ে ভালোভাবে ‘মানসিক বিপ্লবকে’ বর্ণনা করে—
- ইহা মনোভাবের পরিবর্তন বুবায়
 - ব্যবস্থাপনা এবং কর্মীরা কোন প্রতিযোগিতামূলক মনোভাব পোষণ করবে না।
 - ব্যবস্থাপনা এবং কর্মীগণ প্রত্যেকেই প্রত্যেকের প্রয়োজন।
 - কর্মীদের বেশি মজুরি দেওয়া উচিত।
10. নীচের বিবৃতিগুলোর কোনটি ফেয়ল এবং টেলরের নীতির ক্ষেত্রে মিথ্যা —
- ফেয়ল ছিলেন একজন মাইনিং ইঞ্জিনিয়ার, সেখানে টেলর ছিলেন একজন ম্যাকানিকেল ইঞ্জিনিয়ার
 - ফেয়লের নীতিগুলো কোন বিশেষ অবস্থায় প্রযোজ্য; অপরপক্ষে টেলরের নীতিগুলো সর্বজনীনভাবে প্রযোজ্য।
 - ব্যক্তিগত অভিজ্ঞতার উপর ফেয়লের নীতিগুলো গঠিত; অপরপক্ষে টেলরের নীতিগুলো পরীক্ষা-নিরীক্ষার দ্বারা গঠিত
 - ব্যবস্থাপনার উচ্চস্তরে ফেয়লের নীতিগুলো প্রযোজ্য; অপরদিকে টেলরের নীতিগুলো নিম্নস্তরে প্রযোজ্য।

সংক্ষিপ্ত উত্তরধর্মী প্রশ্ন (Short Answer Type)

- ব্যবস্থাপনায় আদেশদানের একতার নীতি কিভাবে উপযোগী? সংক্ষেপে ব্যাখ্যা কর।
- বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার সংজ্ঞা দাও। এর যে কোন তিনটি নীতি উল্লেখ কর।
- কোন সংগঠনে সম্পদ এবং মানবিক সম্পদগুলোকে ঠিক ঠিক মতো জায়গায় না রাখলে কোন নীতিটি লঙ্ঘিত হবে? এর ফলাফল কি হবে?
- ব্যবস্থাপনার নীতিগুলোর তাৎপর্যের যে কোন চারটি বিষয় ব্যাখ্যা কর।
- কর্তৃত্বের শৃঙ্খল (Scolar chain) এবং গ্যাং প্ল্যাঙ্ক-এর নীতিগুলো বর্ণনা কর।

দীর্ঘ উত্তরধর্মী প্রশ্ন (Long Answer Type)

- টেলরের বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার নীতিগুলো ব্যাখ্যা কর।

2. ফেয়লের নিম্নলিখিত ব্যবস্থাপনা নীতিগুলোর উদাহরণসহ ব্যাখ্যা দাও।
 - (a) নির্দেশনার একতা
 - (b) ন্যায্যতা
 - (c) একতাই বল
 - (d) কেন্দ্রীকরণ এবং বিকেন্দ্রীকরণ
 - (e) উদ্যোগ
3. কার্যকরী ফোরম্যানশিপ এর কৌশল বর্ণনা দাও এবং টেলর দ্বারা বিবৃত ‘মানসিক বিপ্লবের’ ধারণাটি ব্যাখ্যা কর।
4. কর্ম-সমীক্ষার নিম্নলিখিত কৌশলগুলো বর্ণনা কর।
 - (a) সময় সমীক্ষা
 - (b) গতি সমীক্ষা
 - (c) ক্লান্তি সমীক্ষা
 - (d) পদ্ধতিগত সমীক্ষা
 - (e) কর্মের প্রমিতকরণ এবং সরলীকরণ
5. টেলর এবং ফেয়লের অবদানের পার্থক্য বর্ণনা কর।
6. সমসাময়িক ব্যবসায়িক পরিস্থিতিতে টেলর এবং ফেয়লের অবদানের প্রাসঙ্গিকতা উল্লেখ কর।

প্রকল্প রূপায়ণ (Project work)

1. ব্যবসায়িক ম্যাগাজিন, বার্ষিক রিপোর্ট, সংবাদপত্র, ইন্টারনেট থেকে কোম্পানি যৌথ পরিচালনা, উৎপাদন পদ্ধতি ইত্যাদিতে কি পরিবর্তন হচ্ছে তার একটি স্ক্যাপবুক তৈরি কর। এ বিষয়ে তুমি শিক্ষক এবং বন্ধুদের সঙ্গে আলোচনা কর। এ সম্পর্কে একটি রিপোর্ট তৈরি কর।
2. একটি কারখানা পরিদর্শন কর। ওদের উৎপাদন পদ্ধতি এবং মুজুরি প্রদানের পদ্ধতি দেখ। একটি রিপোর্ট তৈরি কর এবং এ বিষয়ে তুমি ক্লাসে বন্ধুদের সঙ্গে এবং শিক্ষকদের সঙ্গে আলোচনা কর।

বিষয়ধর্মী সমস্যাবলি (Case Problems)

সমস্যাবলি 1

‘F’ লিমিটেড কোম্পানি একটি ফুড প্রসেসিং ব্যবসায় নিযুক্ত ছিল এবং একটি জনপ্রিয় ব্র্যান্ডে ইহার দ্রব্য প্রস্তুত হত। পরে ব্যবসাটি পণ্যের গুণমান এবং ন্যায্য মূল্যের কারণে বিস্তৃত হয়েছিল। প্রক্রিয়াজাত খাদ্যের বাজারে অনেক কর্মী কাজ করায় ইহার শ্রীবৃদ্ধি ঘটে। এই প্রবণতা দেখে নতুন কর্মী নিয়োগ হয়েছিল। কোম্পানির স্বল্পমেয়াদী বাজার ধরে রাখতে কর্মীদের অধিক সময় কাজ করার নির্দেশ দিয়েছিল।

কিন্তু এতে অনেক সমস্যার উদ্ভব হয়। বাড়তি চাপের কারণে কর্মীদের কর্মদক্ষতা কমতে থাকে। কখনো কখনো উত্থর্বতন থেকে অধিকন্দের বেশি কর্ম সম্পাদনের ফলে কর্মদক্ষতা হ্রাস পেতে লাগল।

কোন বিভাগ যা পূর্বে একটি পণ্যের জন্য কাজ করত তাকে একাধিক পণ্যের জন্য কাজ করতে হত। যার ফল হয়েছিল অত্যাধিক অধিক্রমণ এবং অপচয় বৃদ্ধি। কর্মীরা শৃঙ্খলাহীন হতে লাগল। দলগত উদ্যম, যা কোম্পানির বৈশিষ্ট্য ছিল তারও অবনতি হতে লাগল। কর্মীরা প্রতারণা অনুভব করতে লাগল। দলগত উদ্যমেও ভাটা পড়ল। পণ্যের মান অবনতি হতে লাগল। বাজার কোম্পানির অংশীদারিত্ব থীরে থীরে কমতে লাগল।

প্রকৃতপক্ষে কোম্পানিটি তার প্রয়োজনীয় পরিকাঠামো তৈরি না করেই, বিভিন্ন পরিবর্তন বাস্তবায়িত করেছিল।

প্রশ্নাবলি (Questions)

1. ব্যবস্থাপনার সেই নীতিগুলোকে চিহ্নিত কর (ফয়েল প্রদত্ত 14 টি নীতি থেকে) যা কোম্পানি লঙ্ঘন করেছিল
2. সংক্ষেপে এই নীতিগুলোর ব্যাখ্যা দাও।
3. কোম্পানিকে তার পূর্বের গৌরব ফিরিয়ে আনতে, এই নীতিগুলোর পরিপ্রেক্ষিতে ব্যবস্থাপনাকে কি কি পদক্ষেপ নিতে হবে?

বিষয়ধর্মী সমস্যা-2 (1-এর সঙ্গে সম্পর্কিত) [Problem-2 (Related to case problem-1)]

‘F’ লিমিটেড কোম্পানির ব্যবস্থাপনা, তাদের ভুলগুলো উপলব্ধি করল। বর্তমান অবস্থা সংশোধন করে তার পূর্বের অবস্থায় ফিরিয়ে আনতে, একজন ‘M’ ব্যবস্থাপনা পরামর্শককে নিযুক্ত করল। ‘M’ পরামর্শক, কোম্পানির প্ল্যাটের উৎপাদন প্রক্রিয়া অধ্যয়ন করে নিম্নলিখিত পরিবর্তনগুলো সুপারিশ করেন।

1. কোম্পানির উৎপাদন প্রক্রিয়া বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা প্রবর্তন হওয়া প্রয়োজন।
2. কোম্পানির উৎপাদন পরিকল্পনায়, রাউটিং, পূর্ব পরিকল্পনা, পণ্য প্রেরণ এবং প্রতিক্রিয়াকে বাস্তবায়িত করতে হবে।
3. কার্যকরী ব্যবস্থাপনা থেকে পরিকল্পনাকে পৃথক করে ‘কার্যকরী ফোরম্যানশিপ’ প্রবর্তিত হওয়া প্রয়োজন।
4. সম্পদের কাম্য ব্যবহারের জন্য কর্ম-সমীক্ষার প্রয়োজন।
5. দক্ষতা এবং দায়িত্ব বৃদ্ধির জন্য সমস্ত ক্রিয়াকলাপের মান নির্ধারণ করে বাস্তবায়িত করা প্রয়োজন।

6. কর্মীদের অনুপ্রাণীত করতে “পার্টক্যামূলক মজুরি হার পদ্ধতি” ('Differential Piece Rate System') বাস্তবায়িত করা প্রয়োজন।
7. বিষয়ধর্মী সমস্যার 1 নং এর বিভিন্ন সুপারিশগুলো ছাড়াও উল্লিখিত পরিবর্তনগুলিও প্রবর্তনের প্রয়োজন (বিষয় সমীক্ষার 3 নং প্রশ্নের উত্তর হিসেবে)।

ইহা আশা করা হয়েছিল, পরিবর্তনগুলো কোম্পানির ক্রিয়াকলাপের আমূল পরিবর্তন আনবে এবং কোম্পানি তার পূর্বের অবস্থানে ফিরে যাবে।

প্রশ্নাবলি (Questions)

1. তুমি কি মনে কর ‘M’ পরামর্শদাতার দ্বারা স্বীকৃত বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা প্রবর্তনে অভীষ্ট পরিণতি সুফল হবে?
2. কোম্পানিকে পরিবর্তনগুলো বাস্তবায়িত 6 নং প্রশ্নের 1 নং Point-এ বিবৃত হয়েছে। তার উপর ভিত্তি করে প্রত্যেকটি কৌশলকে পৃথকভাবে বর্ণনা কর।

৩

অধ্যায়

কারবারি পরিবেশ

(Business Environment)

2006 সালের প্রথম দিকে কেন্দ্রীয় বিজ্ঞান ও পরিবেশ দপ্তর pepsico এবং cocacola এর মতো সফট ড্রিংকস্ এ অনুমোদিত স্বাস্থ্যসীমার 50 গুণের অধিক মাত্রায় কীটনাশক প্রাপ্তির দাবি উত্থাপন করেছিল যার ফলে ঐ সময় ভারতে বৃহদাকার ঐ দুটি সফট ড্রিংকস্ এর বিক্রয়ের পরিমাণ নিম্নভিত্তিকী হয়েছিল। এই কোম্পানিগুলি ভারতে বেশ কয়েকটি প্রেস বিজ্ঞপ্তি এবং বহু প্রচারাভিযান এর মাধ্যমে দাবি করেছিল যে তাদের সফট ড্রিংকসগুলি যথার্থভাবে সুরক্ষিত আছে। কেন্দ্রীয় স্বাস্থ্য মন্ত্রণালয়ের বিশেষজ্ঞ কমিটি ও পর্যবেক্ষণ করে যে কোক ও পেপসি সুরক্ষিত ছিল। এর পরিপ্রেক্ষিতে CSE এর বিশেষজ্ঞ কমিটি পর্যবেক্ষণের পর কঠোর সমালোচনা করে বলেছিল যে কোক ও পেপসির মত 11টি নরম পানীয়তে ভারত সরকার দ্বারা স্বীকৃত সীমার তুলনায় 24 গুণ অধিক মাত্রায় কীটনাশকের উপস্থিতি ছিল। ভারত সরকার দ্বারা ছাড়পত্র পাওয়া সত্ত্বেও কতিপয় রাজ্য এখনো কোক এবং পেপসির উপর নিয়েধাঙ্গা জারি রেখেছে। কিন্তু এই কোক ও পেপসির উভয়ের কীটনাশক সংক্রান্ত বিবাদের কারণে কোক ও পেপসি দুটিরই বিক্রয়ের উপর বিপরীত প্রভাব পড়েছিল, কারণ ভোক্তারা তাদের খাদ্যাভ্যাস এর উপর অধিক সচেতনতা অবলম্বন করতে শুরু করেছিল। স্বাস্থ্যের জন্য বিকল্প হিসাবে জৈবিক খাদ্য উৎপাদন আকস্মিকভাবে জনপ্রিয় হয়ে উঠেছিল। সংজ্ঞা অনুসারে জৈবিক বলতে বোঝায় ফল, শাকসবজি খাদ্যশস্য এবং প্রক্রিয়াজাত উৎপাদন যেগুলি কীটনাশক অথবা রাসায়নিক সার ব্যবহার ছাড়া উৎপাদন করা হয়। এদিকে বিশালাকার সফট ড্রিংকস্ কোম্পানিগুলি নিরস্তর বিজ্ঞাপনের মাধ্যমে ভোক্তাদের তাদের উৎপাদন সুরক্ষিত, এই মর্মে আশ্বস্ত করার প্রচেষ্টা শুরু করেছিল।

শিখন উদ্দেশ্যসমূহ (Learning Objectives)

এই অধ্যায়টি পাঠ করার পর তোমরা :

- কারবারি পরিবেশের অর্থ ব্যাখ্যা করতে পারবে।
- কারবারি পরিবেশের গুরুত্ব আলোচনা করতে পারবে।
- কারবারি পরিবেশের বিভিন্ন উপাদানগুলি বর্ণনা করতে পারবে। এবং
- ভারতের অর্থনৈতিক পরিবেশ এবং কারবারি ও শিল্প সরকারি নীতি সমূহের প্রভাব মূল্যায়ন করতে পারবে।

পেপসি কোলা বিতর্ক একটি মজাদার প্রশ্নের উত্থাপন করেছিল; তাদের বিক্রয়ের পরিমাণ হ্রাস পাওয়া সত্ত্বেও বিশালাকার কোকা কোলা এবং পেপসির মত সফট ড্রিংকস্ কোম্পানিগুলি ভারতে জনপ্রচারে এত প্রচেষ্টা চালানোর কারণ কি? এর উওর বাস্তব

ঘটনায় নিহিত আছে যে তাদের সফলতা শুধুমাত্র এই অভ্যন্তরীণ ব্যবস্থাপনার উপরই নির্ভরশীল নয়, যা আরো কিছু অনেক বাহ্যিক শক্তি উদাহরণস্বরূপ সরকারি সিদ্ধান্ত এবং ক্রিয়াকলাপ সমূহ, ভোক্তা, অন্যান্য কারবারি প্রতিষ্ঠান এবং এমনকি CSE

এর মতো বেসরকারি প্রতিষ্ঠান (NGO) সমূহের সিদ্ধান্তসমূহ ও কার্যকারী পদক্ষেপের উপর নির্ভরশীল। আমরা এই অধ্যায়ে কিছু গুরুত্বপূর্ণ বাহ্যিক শক্তি (অথবা পরিবেশগত পরিস্থিতি) এবং ব্যবসায়িক পরিচালনের উপর এইগুলোর প্রভাব আলোচনা করব।

কারবারি পরিবেশের অর্থ (Meaning of Business Environment)

কারবারি পরিবেশ শব্দটি সকল ব্যক্তি, প্রতিষ্ঠানসমূহ এবং অন্যান্য শক্তিসমূহ যা বাইরে থেকে কারবারি প্রতিষ্ঠানকে নিয়ন্ত্রণ করে বা এর কর্মসম্পাদনকে প্রভাবিত করতে পারে, তাদের সমষ্টিকে বোঝায়। একজন লেখক ইহাকে এইভাবে বর্ণনা করেছেন, “Just take the universe, subtract from it The subset that represents the organisation, and the remainder is environment.” অর্থাৎ যদি বিশ্বব্যাপ্তিকে নাও, এর থেকে সংগঠনকে প্রতিনির্ধিত করে এমন উপশাখাকে বিয়োগ করার পর যা অবশিষ্ট থাকে, তাকে পরিবেশ বলে। এইভাবে অর্থনৈতিক, সামাজিক, রাজনৈতিক, প্রযুক্তিগত এবং অন্যান্য শক্তিসমূহ যা একটি কারবারি প্রতিষ্ঠানকে বাইরে থেকে পরিচালনা করে, এগুলো হল পরিবেশের অঙ্গ।

সুতরাং এছাড়াও বাইরে কর্মরত এককভাবে ভোক্তাসমূহ বা প্রতিযোগী সংস্থাসমূহ যেমন সরকার, উপভোক্তা গোষ্ঠী, প্রতিযোগী সংস্থা, আদালত, প্রচার মাধ্যম এবং অন্যান্য প্রতিষ্ঠানসমূহ একটি প্রতিষ্ঠানের পরিবেশ গঠন করে। গুরুত্বপূর্ণ বিষয় হল যে এইসব শক্তিসমূহ, প্রতিষ্ঠান এবং শক্তিসমূহ যদি ও কারবারের সীমার বাইরে থাকে, তথাপি এরা কারবারি প্রতিষ্ঠানকে প্রভাবিত করার ক্ষমতা রাখে। উদাহরণস্বরূপ, সরকারের অর্থনৈতিক নীতিসমূহ, দুট প্রযুক্তিগত উন্নয়ন, রাজনৈতিক অনিশ্চয়তা, ভোক্তাদের ফ্যাশন ও বুচির পরিবর্তন এবং বাজারে প্রতিযোগিতা বৃদ্ধি পাওয়া— এইসবগুলিই একটি ব্যবসায়িক প্রতিষ্ঠানের কার্যাবলিকে বিশেষভাবে প্রভাবিত করে থাকে। সরকার যদি কর হার বৃদ্ধি করে, এর ফলস্বরূপ পণ্যের

মূল্য বৃদ্ধি ঘটবে। প্রযুক্তিগত উন্নয়নের ফলে বর্তমানের উৎপাদিত পণ্য অপ্রচলিত হয়ে যেতে পারে। রাজনৈতিক অনিশ্চয়তা বিনিয়োগকারীদের মনে ভয়ের সৃষ্টি করতে পারে। ফ্যাশন এবং ভোক্তাদের বুচির পরিবর্তনের জন্য বাজারে বর্তমানে উৎপাদিত পণ্য অপ্রচলিত হয়ে নতুন পণ্যের চাহিদা সৃষ্টি হতে পারে। বাজারে প্রতিযোগিতা বৃদ্ধির ফলে কারবারি প্রতিষ্ঠানের মুনাফার হার কমে যাওয়ার সম্ভাবনা থাকতে পারে।

কারবারি পরিবেশ সম্পর্কে উপরিউক্ত বর্ণনা থেকে এর নিম্নলিখিত বৈশিষ্ট্যগুলি পাওয়া যায় :

(১) সামগ্রিক বাহ্যিক শক্তিসমূহ (Totality of external forces):

কারবারি পরিবেশ কারবারি প্রতিষ্ঠানের বাইরের সফল উপাদানের যোগফলকে বোঝায় এবং এটি প্রকৃতিগতভাবে সমষ্টিগত রূপ।

(২) বিশেষ এবং সাধারণ শক্তিসমূহ (Specific and general forces) :

বিশেষ এবং সাধারণ উভয় প্রকার শক্তিসমূহ কারবারি পরিবেশের অস্তর্ভুক্ত। বিশেষ শক্তিসমূহ (যেমন— বিনিয়োগকারীগণ, গ্রাহকগণ, প্রতিযোগীরা এবং সরবরাহকারীরা) পৃথক পৃথক ব্যবসায়িক প্রতিষ্ঠানগুলোকে তাদের দৈনন্দিন কর্মপ্রক্রিয়ায় প্রত্যক্ষ এবং তাৎক্ষণিকভাবে প্রভাবিত করে। সাধারণ শক্তিসমূহ (যেমন—সামাজিক, রাজনৈতিক, আইনগত, এবং প্রযুক্তিগত অবস্থাসমূহ) সমস্ত প্রকার কারবারি প্রতিষ্ঠানগুলোর উপর প্রভাব বিস্তার করতে পারে। অতএব শুধুমাত্র পরোক্ষভাবেই এটি একটি একক কার্যকে প্রভাবিত করতে পারে।

(৩) আন্তঃসম্পর্ক (Inter-relatedness) :

কারবারি পরিবেশের বিভিন্ন উপাদান অথবা অংশগুলি নিবিড়ভাবে আন্তঃসম্পর্কযুক্ত। উদাহরণস্বরূপ মানুষের বর্ধিত প্রত্যাশিত জীবন এবং স্বাস্থ্য সুরক্ষা সংক্রান্ত বর্ধিত সচেতনতার কারণে অনেকগুলি স্বাস্থ্য সম্পর্কিত পণ্য

এবং পরিসেবার চাহিদার বৃদ্ধি ঘটেছে, যেমন— ডায়েট কোক, চর্মুষ্ট ভোজ্য তেল এবং স্বাস্থ্য নিবাস। নতুন স্বাস্থ্য সম্পর্কিত পণ্য এবং পরিসেবাসমূহ জনগণের জীবন প্রণালীর পরিবর্তন সাধন করেছে।

(৪) গতিশীল প্রকৃতি (Dynamic nature) :

কারবারি পরিবেশ হল গতিশীল কারণ এটি প্রযুক্তিগত উন্নয়নের সাথে সাথে ভোক্তাদের পছন্দের পরিবর্তন অথবা বাজারে প্রচুর নতুন প্রতিযোগী প্রবেশের ফলে পরিবর্তিত হয়।

(৫) অনিশ্চয়তা (Uncertainty) : বিশেষত যখন তথ্য প্রযুক্তি ক্ষেত্রে বা ফ্যাশন শিল্পসমূহে পরিবেশের দ্রুত পরিবর্তন হয় এরফলে কারবারি পরিবেশ এমনই অধিকতর অনিশ্চয়তার সম্মুখীন হয়ে পরে, যার ভবিষ্যৎ পূর্বানুমান অত্যন্ত দুঃসাধ্য।

(৬) জটিলতা (Complexity) : যেহেতু কারবারি পরিবেশের বিভিন্ন উৎসসমূহ থেকে সৃষ্টি বহুসংখ্যক পারস্পরিক সম্পর্কযুক্ত এবং গতিশীল অবস্থা সমূহ বা শক্তিসমূহ তাৎক্ষণিকভাবে সম্পর্কযুক্ত। এটি প্রদত্ত পরিবেশে যথাযথভাবে অন্তর্ভুক্ত করে গঠন করা কঢ়িয়া হয়। অন্যভাবে বলা যায় পরিবেশ হল একটি জটিল ঘটমান বিষয় যা অপেক্ষাকৃত ভাবে পৃথক পৃথক অংশে বোঝানো সহজতর কিন্তু সামগ্রিকভাবে উপলব্ধি করা জটিল প্রকৃতির। উদাহরণস্বরূপ, এটা বোঝানো অপেক্ষাকৃত জটিল বিষয় যে সামাজিক, অর্থনৈতিক, রাজনৈতিক, প্রযুক্তিগত বা আইনগত বিষয় বাজারে কোনো একটি পণ্যের চাহিদার পরিবর্তনের উপর কিরূপ আপেক্ষিক প্রভাব ফেলবে।

(৭) আপেক্ষিকতা (Relativity) : কারবারি পরিবেশ হল একটি আপেক্ষিক ধারণা যেহেতু এটি বিভিন্ন দেশ ও বিভিন্ন অঞ্চলের মধ্যে ভিন্ন ভিন্ন প্রকৃতির হয়। উদাহরণস্বরূপ, মার্কিন যুনিয়নের রাজনৈতিক অবস্থা চিন বা পাকিস্তান থেকে ভিন্ন। একইভাবে যেখানে ফ্রান্সে

শাড়ির চাহিদার প্রায়ই কোন অস্তিত্ব নেই, সেখানে ভারতে শাড়ির চাহিদা মোটের উপর অনেক বেশি।

কারবারি পরিবেশের গুরুত্বঃ

(Importance of Business Environment)

মানব সমাজের মতো কারবারি সংস্থাও বিচ্ছিন্নভাবে অস্তিত্ব বজায় রাখতে পারেনা। প্রত্যেক কারবারি সংস্থা নিজের কোন দীপের মতো হতে পারেনা। পরিবেশের উপাদান ও শক্তিসমূহের উপর কারবারি প্রতিষ্ঠানের অস্তিত্ব রক্ষা, বেঁচে থাকা এবং বৃদ্ধি নির্ভর করে। যেখানে কোন বিকল্প থাকে না সেখানে তাদের মতো করে সাড়া দিতে বা অভিযোজিত হবার জন্য পৃথকভাবে একটি সংস্থা এই শক্তিসমূহকে সামান্য পরিবর্তন বা নিয়ন্ত্রণ করতে সক্ষম হয়। ব্যবসায়িক ব্যবস্থাপকদের পরিবেশ সম্পর্কে ভালো বোঝাপড়া শুধুমাত্র বাহ্যিক শক্তিগুলিকে শনাক্তকরণ এবং মূল্যায়ন করতে সক্ষম করে না, বরং প্রতিষ্ঠানকে বাহ্যিক শক্তিগুলোর মোকাবিলা করতে সাহায্য করে। ব্যবসায়িক ব্যবস্থাপক কারবারি পরিবেশের গুরুত্ব এবং এগুলো সম্পর্কে জানার জন্য নিম্নলিখিত বিষয়গুলো বিশেষভাবে বিবেচনা করবে।

(১) প্রতিষ্ঠানকে সুযোগ শনাক্তকরণ এবং সর্বপ্রথম অগ্রসরে সমর্থ করে (It enables the firm to identify opportunities and getting the first mover advantage) : সুবিধাসমূহ হল ধনাত্মক বাহ্যিক প্রবণতা বা পরিবর্তন যা একটি প্রতিষ্ঠানের কর্মদক্ষতা উন্নয়নে সাহায্য করে থাকে। পরিবেশ কারবারের সাফল্যের জন্য অসংখ্য সুযোগ প্রদান করে। শুরুতেই সুবিধাগুলোকে শনাক্তকরণ একটি প্রতিষ্ঠানকে তার প্রতিযোগীদের কাছে হারার আগেই নিজেদের কাজে লাগাতে সাহায্য করে থাকে। উদাহরণ হিসাবে, মারুতি উদ্যোগ ছেট গাড়ির বাজারে শীর্ষস্থান দখল করেছে, কারণ এটি প্রথম সংগঠন ছিল যে পেট্রোলের বর্ধিত ও হ্রাসকৃত মূল্যের সাথে

- ভারতের বিশাল মাধ্যবিত্ত শ্রেণির লোকেদের উপযোগী ছেট গাড়ির প্রয়োজনীয়তা উপলব্ধি করেছিল।
- (২) **ইহা সংস্থাকে প্রতিবন্ধকতাসমূহ চিহ্নিত করতে এবং অগ্রিম সতর্কীকরণ সংকেত দিতে সাহায্য করে (It helps the firm to identify threats and early warning signals) :** প্রতিবন্ধকতা বলতে ঐসব বাহ্যিক পরিবেশ প্রবণতাকে বোঝায় যেগুলোর পরিবর্তনের ফলে সংস্থার পরিচালনে বাধার সৃষ্টি হয়ে দাঁড়ায়। সুবিধা থাকার পাশাপাশি পরিবেশ আবার বিভিন্ন প্রকার প্রতিবন্ধকতার উৎসও বটে। ব্যবস্থাপক যদি পরিবেশ সম্পর্কে সচেতন হন তবে সময় থাকতে প্রতিবন্ধকতাগুলো চিহ্নিত করতে পারেন এবং আগে থেকেই সর্তকতা অবলম্বন করা যায়। উদাহরণস্বরূপ, যদি একটি ভারতীয় সংস্থা দেখতে পায় যে একটি বৈদেশিক বহুজাতিক কোম্পানি নতুন বিকল্প দ্রব্য নিয়ে বাজারে প্রবেশ করছে। এটি অবশ্যই একটি সর্তকতামূলক কাজ করবে। এই তথ্যের উপর ভিত্তি করে ভারতীয় সংস্থাগুলির তাদের পণ্যের গুনমান উন্নতকরণ, উৎপাদিত পণ্যের মূল্যত্বাস্করণ, ব্যাপক হারে বিজ্ঞাপনের মাধ্যমে এবং আরো বিভিন্ন ব্যবস্থার মাধ্যমে বিভিন্ন প্রকারের প্রতিবন্ধকতা দূরীকরণে নিজেদেরকে তৈরি করতে পারে।
- (৩) **এটি ব্যবহার উপযোগী সম্পদ সমূহের আহরণে সাহায্য করে (It helps in tapping useful resources) :** পরিবেশ হল একটি ব্যবসায়িক সংস্থা পরিচালনার জন্য বিভিন্ন সম্পদের উৎস। যে কোন কাজে নিযুক্ত থাকার জন্য একটি কারবারি প্রতিষ্ঠান এর পরিবেশের অন্তর্ভুক্ত বিনিয়োগকারী, সরকার এবং সরবরাহকারী থেকে বিভিন্ন সম্পদসমূহ যেমন- অর্থসংস্থান, যন্ত্রপাতি, কাঁচামাল, বিদ্যুৎ এবং জল, শ্রমিক ইত্যাদি একত্রিত করে থাকে। যাকে ইনপুট বলে। তারা কারবারি প্রতিষ্ঠান থেকে কিছু পাওয়ার উদ্দেশ্যে উক্ত

সম্পদগুলি সংস্থান করার সিদ্ধান্ত গ্রহণ করে। কারবারি প্রতিষ্ঠান পরিবেশকে নিজেদের উৎপাদন প্রদান করে, যেমন-গ্রাহকদের জন্য পণ্য ও সেবা, সরকারের জন্য কর, বিনিয়োগকারীদের জন্য অর্থ বিনিয়োগের প্রতিদান ইত্যাদি। কেননা সংস্থাকে উৎপাদনসমূহ বা সম্পদ সমূহের উৎসের জন্য পরিবেশের উপর নির্ভর করতে হয় এবং উৎপাদনসমূহের দ্বারা উৎপাদনের জন্য কারবারি সংস্থাকে পরিবেশের অভিপ্রায় বিবেচনা করে পণ্যের নকশা ও নীতি নির্ধারণ করতে হয়। এর মাধ্যমে সংস্থা প্রয়োজনীয় উৎপাদন পেতে পারে যার মাধ্যমে সংস্থা সেই উৎপাদন সমূহকে পরিবেশের চাহিদানুসারে পরিবর্ত্তিত করে উৎপাদন করতে পারে। এটি অধিকতর ভালভাবে তথনই হতে পারে যখন পরিবেশ আমাদের কি কি দিতে পারে তা বুঝতে পারা যায়।

(৪) **দ্রুত পরিবর্তনের সাথে মানিয়ে নিতে সহায্যতা করে (It helps in coping with rapid changes) :** বর্তমানে কারবারি পরিবেশ ক্রমবর্ধমান গতিশীল যেখানে পরিবর্তনগুলি দ্রুতগতিতে সম্পন্ন হচ্ছে। পরিবর্তনের গতি যতটা গুরুত্বপূর্ণ প্রকৃত পরিবর্তন ততটা নয়। বর্তমানকালের কারবারি পরিবেশ বর্ণনা করার জন্য কিছু উপর্যুক্ত ব্যবহৃত হয়, যেমন-বাজারের অস্থির অবস্থা, ব্র্যান্ডের প্রতি আকর্ষণহীনতা, বাজারের (খণ্ড বিখণ্ডিত রূপ) বিভাগ ও উপবিভাগসমূহ, অধিক চাহিদাযুক্ত গ্রাহকসমূহ, দ্রুত পরিবর্তনশীল প্রযুক্তি এবং বিশ্বব্যাপী তীব্র প্রতিযোগিতা। সকল আকার ও প্রকারের কারবারি প্রতিষ্ঠানসমূহকে ক্রমবর্ধমান গতিশীল পরিবেশের সম্মুখীন হতে হয়। এই ধরনের তাৎপর্যপূর্ণ পরিবর্তনের সাথে কার্যকারীভাবে প্রতিযোগিতা করার জন্য পরিচালকদের অবশ্যই পরিস্থিতি অনুধাবন এবং পরিবেশ পর্যালোচনা করে যথোপযুক্ত উন্নত পদক্ষেপ গ্রহণ করতে হয়।

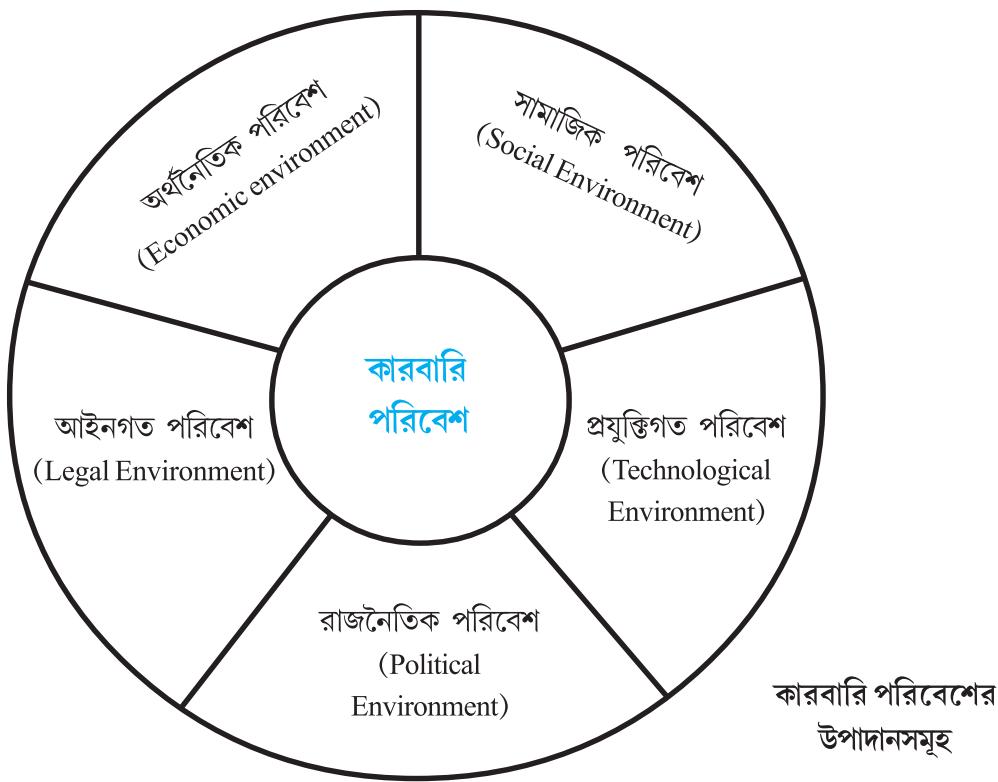
- (৫) এটি পরিকল্পনা প্রণয়নে ও নীতি নির্ধারণে সহযোগিতা করতে সাহায্য করে (It helps in assisting in planning and policy formulation) : যেহেতু পরিবেশ হল কারবারি প্রতিষ্ঠানের জন্য সুযোগ ও প্রতিবন্ধকতা উভয়েরই উৎস, এর উপরিক্ষি বিশ্লেষণ করে ভবিষ্যৎ পদক্ষেপ (পরিকল্পনা) গ্রহণের সিদ্ধান্ত বা সিদ্ধান্ত তৈরি (নীতি) করার জন্য প্রশিক্ষণ নীতি নির্দেশিকা এর ভিত্তি হতে পারে। উদাহরণস্বরূপ বাজারে নতুন প্রতিষ্ঠানের প্রবেশ বার অর্থ হল, অধিকমাত্রায় প্রতিযোগিতার কারণে একটি প্রতিষ্ঠানকে এই ধরনের পরিস্থিতিতে কিভাবে ক্রয় বিক্রয় করতে হবে এই সম্পর্কে নতুন ভাবে চিন্তাভাবনা করতে হতে পারে।
- (৬) এটি কর্মদক্ষতা বৃদ্ধিতে সাহায্য করে (It helps in improving performance) : পরিশেষে কারবারি পরিবেশ সম্বন্ধে জানার বিষয়টি প্রকৃতপক্ষে প্রতিষ্ঠানের পরিচালনা বাস্তবে কেন প্রভাব ফেলছে কিনা তা বোঝার সাথে সম্পর্কযুক্ত। উওরে আমরা এটি বলতে পারি যে হ্যাঁ, এর মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের পরিচালনার পার্থক্য পরিলক্ষিত হয়। অনেকগুলো গবেষণায় প্রকাশিত হয়েছে যে একটি প্রতিষ্ঠানের ভবিষ্যৎ এর পরিবেশের মধ্যে কি ঘটে চলছে তার সাথে নিবিড়ভাবে সম্পর্কযুক্ত। যে প্রতিষ্ঠানগুলি তাদের পরিবেশকে প্রতিনিয়ত পর্যবেক্ষণ করে এবং সুরূ কারবারি নীতি অধিগ্রহণ করে সেইগুলো শুধুমাত্র তাদের বর্তমান কর্মদক্ষতা বৃদ্ধি করে না বরং দীর্ঘকালীন সময় ধরে অবিরত বাজারে সফলতা অর্জনে সাহায্য করে থাকে।

কারবারি পরিবেশের বিভিন্ন দিক্ষ সমূহ (Dimensions of Business Environment):

ব্যবসায়িক পরিবেশ গঠনকারী বিষয় বা বিভিন্ন দিকগুলির মধ্যে রয়েছে অর্থনৈতিক, সামাজিক, প্রযুক্তিগত, রাজনৈতিক এবং আইনগত শর্তসমূহ যা সিদ্ধান্ত গ্রহণের জন্য প্রাসঙ্গিক এবং

কোনও সংস্থার কর্মদক্ষতা উন্নত করার জন্য বিবেচিত হয়। নির্দিষ্ট পরিবেশের বিপরীতে এই উপাদানগুলি সাধারণ পরিবেশকে ব্যক্ত করে যা একই সময়ে অনেকগুলো প্রতিষ্ঠানকে অধিকতরভাবে প্রভাবিত করে থাকে। যদিও ব্যবস্থাপনার প্রত্যেকটি শাখা এই দিকগুলো সম্পর্কে অনাগ্রহ থাকার পরিবর্তে সচেতন থাকলে অনেক সুবিধা পেতে পারে। উদাহরণস্বরূপ, বৈজ্ঞানিক গবেষণায় ইইরূপ এক প্রযুক্তি আবিষ্কার করা হয়েছে যার দ্বারা এমন শক্তিসম্পন্ন এক বৈদ্যুতিক বাল্ব তৈরি করা সম্ভব হয়েছে যা সাধারণ মানের বাল্ব এর তুলনায় কুড়িগুণ অধিক সময় পর্যন্ত চলতে পারে। জেনারেল ইলেকট্রিক এবং ফিলিপস-এর বরিষ্ঠ কার্যকর্তাগণ এই আবিষ্কারকে মান্যতা দিয়ে বলেছে যে এরফলে তাদের উৎপাদন ও মুনাফাযোগ্যতা তাৎপর্যপূর্ণভাবে প্রভাবিত হবার সম্ভাবনা রয়েছে। এই জন্য তারা এই গবেষণার গতির উপর যত্নসহকারে নজর রেখেছে এবং এই আবিষ্কারের সুবিধা নিয়েছে। সাধারণ কারবারি পরিবেশের বিভিন্ন উপাদানগুলো সম্পর্কে সংক্ষেপে নিম্নে আলোচনা করা হল।

(১) অর্থনৈতিক পরিবেশ (Economic environment) : সুদের হার, মুদ্রাস্ফিতির হার, মানুষের ব্যয়যোগ্য আয়ের পরিবর্তন, শেয়ারে বাজারের সূচক এবং টাকার মূল্য হল আর্থিক পরিবেশের কিছু উপাদান যেগুলো কারবারি সংস্থার পরিচালনাকে প্রভাবিত করে। স্বল্পমেয়াদী এবং দীর্ঘমেয়াদী সুদের হার পণ্য ও সেবা উৎপাদনের ক্ষেত্রে গুরুত্বপূর্ণভাবে প্রভাব বিস্তার করে। উদাহরণস্বরূপ, নির্মাণ সংস্থাগুলো এবং অটোমোবাইল উৎপাদনকারী সংস্থাগুলোর ক্ষেত্রে স্বল্প সুদের হারে দীর্ঘমেয়াদী খাণ খুবই সুবিধাজনক, কারণ এর ফলে ভোক্তারা ঋণকৃত অর্থের মাধ্যমে গাড়ি এবং বাড়ি ক্রয়ের জন্য ব্যয় বৃদ্ধি করতে পারে। একইভাবে, দেশের মোট জাতীয় উৎপাদন বৃদ্ধির সাথে সাথে জনগণের ব্যয়যোগ্য আয় বৃদ্ধির ফলে পণ্যসমূহের চাহিদা বৃদ্ধি ঘটছে। উচ্চ মুদ্রাস্ফিতির হারের কারণে সাধারণ



অর্থনৈতিক পরিবেশের উপাদান সমূহ

(Components of Economic environment)

- বেসরকারি এবং সরকারি ক্ষেত্রসমূহের আপেক্ষিকভাবে অর্থনৈতিক কাঠামো বিদ্যমান।
- চলতি এবং স্থান মূল্যে মোট জাতীয় উৎপাদনের প্রবৃদ্ধির হার তথা মাথাপিছু আয় বৃদ্ধি।
- সঞ্চয় এবং বিনিয়োগের হারসমূহ।
- বিভিন্ন পণ্যের আমদানি এবং রপ্তানির পরিমাণ।
- লেনদেন উদ্ভৃত এবং বৈদেশিক মুদ্রা বিনিময় সংক্রিতির পরিবর্তন।
- পরিবহণ এবং যোগাযোগ সুবিধা সমূহের সম্প্রসারণ।
- কৃষিজ এবং শিল্প পণ্য উৎপাদনের প্রবণতা।
- অর্থ ব্যবস্থায় অর্থের যোগান।
- সরকারি ঋণ (অভ্যন্তরীণ এবং বাহ্যিক)।
- বেসরকারি এবং সরকারি ক্ষেত্রসমূহের পরিকল্পিত ব্যয়।

কারবারি সংস্থার উপর বিরুপ প্রভাব পড়ে, কারণ এরফলে বিভিন্ন ব্যবসায়িক খরচ বৃদ্ধি পায়। যেমন- কাঁচামাল এবং যন্ত্রপাতি ক্রয়, কর্মচারীদের মজুরি এবং বেতন প্রদান ইত্যাদি।

(২) **সামাজিক পরিবেশ (Social Environment)** : কারবারের সামাজিক পরিবেশের অন্তর্গত সামাজিক শক্তিসমূহ হল রীতি নীতি, মূল্যবোধ, সামাজিক প্রবণতা, কারবার থেকে সমাজের প্রত্যাশা ইত্যাদি। রীতিসমূহ সামাজিক আচরণগুলোকে নির্ধারণ করে যেগুলো কয়েক দশক ধরে বিভিন্ন দেশে চলে আসছে। উদাহরণস্বরূপ, ভারতে দীপাবলি, দুর্দিনের উৎসব, গুরুপূর্বের মতো উৎসবগুলোতে শুভেচ্ছাপত্র তৈরির কোম্পানি, মিষ্টান্ন ভাঙ্গার, দর্জি এবং অন্যান্য সম্পর্কিত ব্যবসাগুলোকে সার্থকভাবে অর্থনৈতিক সুবিধা প্রধান করে থাকে। মূল্যবোধ ঐ সকল ধারণার সাথে সম্পর্কযুক্ত যেগুলোকে সমাজ সম্মানের দৃষ্টিতে দেখে। ভারতে ব্যক্তিগত স্বাধীনতা, সামাজিক ন্যায়, সমস্যায়ের এবং জাতীয় ঐক্য ইত্যাদি হল মূল্যবোধের উদাহরণ যে গুলিকে আমরা সবাই পোষণ করে রাখতে চাই। ব্যবসায়িক অর্থে এই মূল্যসমূহ বাজারের পছন্দের স্বাধীনতা, সমাজের প্রতি কারবারের দায়িত্ব, পক্ষপাতাহীন রোজগার প্রথার জন্ম দেয়। সামাজিক প্রবণতা থেকে ব্যবসায়ের বিভিন্ন সুবিধাগুলো পাওয়া যায় এবং ব্যবসা সংস্থার প্রতি ভীতি

প্রদর্শনও হতে পারে। উদাহরণস্বরূপ, স্বাস্থ্য এবং শারীরিক সক্ষমতার প্রবণতা শহরের লোকেদের কাছে বিপুল পরিমাণ জনপ্রিয়তা অর্জন করেছে। এর ফলে জৈবিক খাদ্য পদার্থ, ঠাণ্ডা পানীয়, ডিম, বোতলজাত জল এবং খাদ্যের পরিপূরক দ্রব্যের চাহিদা তৈরি হয়ে গেছে। কিন্তু এই প্রবণতা অন্য কারবারের ব্যবসার যেমন- দুগ্ধ উৎপাদন, তামাক এবং মদ ইত্যাদি শিল্পের ক্ষতিসাধন করেছে।

(৩) **প্রযুক্তিগত পরিবেশ (Technological Environment)** : প্রযুক্তিগত পরিবেশে বৈজ্ঞানিক উন্নতি এবং উদ্ভাবন সম্পর্কিত শক্তি রয়েছে যা ব্যবসা পরিচালনার জন্য পণ্য ও সেবা উৎপাদনে নতুন উপায় প্রদান করে থাকে। উদাহরণস্বরূপ, বর্তমানে কম্পিউটার এবং ইলেকট্রনিক্স ক্ষেত্রে প্রযুক্তিগত উন্নতিতে কোম্পানিগুলো দ্বারা নিজেদের উৎপাদিত পণ্যের বিজ্ঞাপনের ধরনের পরিবর্তন ঘটিয়েছে। এখন সাধারণত সিডি রোম, কম্পিউটারাইজড তথ্য কিয়স্ক এবং ইন্টারনেট/ওয়ার্ল্ড ওয়াইড ওয়েব মাল্টিমিডিয়া পেইজ দ্বারা পণ্যের গুণাবলিকে প্রদর্শন করতে প্রাধান্য দেওয়া হয়। অনুরূপভাবে, খুচরো বিক্রেতাদের সরবরাহকারীর সাথে সরাসরি যোগাযোগ স্থাপিত হয়েছে, ফলে প্রয়োজন অনুসারে পণ্য শেষ হওয়ার পর পুনরায় সরবরাহ করা সম্ভবপর হয়। উৎপাদনকারীদের নিকট নমনীয় উৎপাদন

কার্যকলাপ ১

অর্থনৈতিক পরিবেশ (Economic Environment)

বিগত পনের দিনের সংবাদপত্রগুলো পড়ে সরকার দ্বারা অর্থনৈতিক নীতির পাঁচটি পরিবর্তন চিহ্নিত কর। এর দ্বারা কারবারি সংস্থার উপর কিরুপ প্রভাব পড়েছে তা বিশ্লেষণ কর।

ভারতের রিজার্ভ ব্যাংক দেশের আর্থিক পরিবেশের মুখ্য নিয়ন্ত্রণ যেহেতু এটি —

- সুদের হারকে প্রভাবিত করে,
- অর্থ ব্যবস্থায় মুদ্রা প্রবাহকে নিয়ন্ত্রণ করে,
- ব্যাংকগুলোর কার্য পরিচালনার উপর নিয়ন্ত্রণ করে।

পদ্ধতি বিদ্যমান। বিমান কোম্পানিগুলোর নিকট ইন্টারনেট/ওয়াল্ডওয়েবেড ওয়েভ পেজ থাকে যার মাধ্যমে সেবা গ্রাহকগণ নিজেদের বিমান ছাড়ার সময়, গন্তব্য স্থান এবং ভাড়া দেখতে পারে এবং অনলাইনে তাদের টিকিট ক্রয় করতে পারে। এছাড়াও লেজার রোবট, জৈব প্রযুক্তি, খাদ্য সংরক্ষণ, ঔষধি, টেলিযোগাযোগ, কৃত্রিম জ্ঞানানি, এগুলোর মতো বৈজ্ঞানিক এবং ইঞ্জিনিয়ারিং এর ক্ষেত্রে নিত্য নতুন পরিবর্তন কিছু সংস্থাকে সুযোগ দিয়েছে বা হুমকির মুখে ঠেলে দিয়েছে। ভেক্টর টিউভ থেকে ট্রানজিস্টার, রেলের বাস্প ইঞ্জিন থেকে ডিজেল এবং বিদ্যুৎ চালিত ইঞ্জিন, ফাউন্টেন কলম থেকে বল পয়েন্ট কলম, চালক পাখাযুক্ত বিমান থেকে জেট বিমান, টাইপরাইটার থেকে কম্পিউটার নির্ভর শব্দ প্রক্রিয়ার চাহিদার পরিবর্তন ও নতুন ব্যবসায়ের উন্নবের মূল কারণ।

- (8) **রাজনৈতিক পরিবেশ :** (Political Environment)
রাজনৈতিক পরিবেশে দেশে সাধারণ স্থিতিশীলতা এবং শাস্তি তথা নিবাচিত সরকারের প্রতিনিধিদের কারবারের

প্রতি দৃষ্টিকোণ, যার মধ্যে রাজনৈতিক পরিস্থিতি যুক্ত রয়েছে। কারবারের সফলতায় রাজনৈতিক পরিবেশের গুরুত্ব কারবারি কার্যকলাপের স্থিতিশীল রাজনৈতিক পরিস্থিতির পূর্বানুমানের উপর নির্ভর করে। অন্যদিকে রাজনৈতিক অস্থিরতা এবং আইনশৃঙ্খলার অবনতির কারণে কারবারি কার্যকলাপে অনিশ্চয়তা আসতে পারে, যার ফলে রাজনৈতিক স্থিতিশীলতায় অর্থব্যবস্থার উন্নয়নের জন্য দীর্ঘমেয়াদী পরিকল্পনায় বিনিয়োগের জন্য কারবারদের মধ্যে আত্মবিশ্বাস সৃষ্টি করতে পারে।

রাজনৈতিক অস্থিরতা এই আত্মবিশ্বাস নড় বড়ে করে দিতে পারে। এইভাবে সরকারি আধিকারিকদের কারবারের প্রতি দৃষ্টিকোণ কারবারের উপর ধনাত্মক বা ঋণাত্মক প্রভাব ফেলতে পারে। উদাহরণ হিসাবে, ১৯৯১ সালে আমাদের অর্থব্যবস্থায় উদারীকরণের পর ও বিদেশি কোম্পানিগুলো ভারতে ব্যবসার জন্য অনুমতিপত্র পাওয়ার ক্ষেত্রে আমলাতাত্ত্বিক লাল ফিতা থেকে মুক্তি পেতে সর্বাধিক কঠিন পরিস্থিতিতে পড়েছিল। কখনো

সামাজিক পরিবেশের মুখ্য উপাদান সমূহ

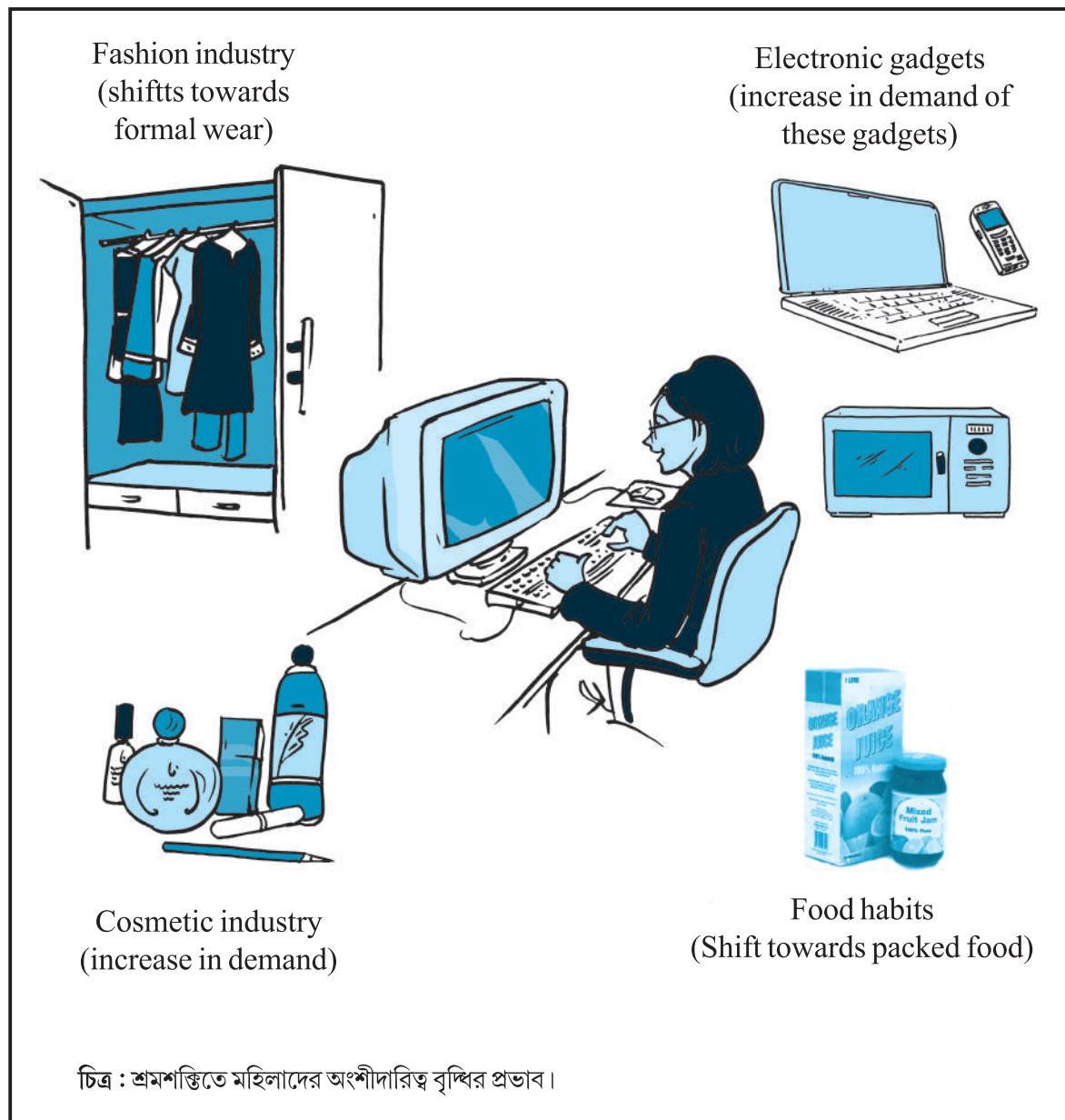
(Major elements of social environment)

- উৎপাদনের প্রতি নতুন মনোভাব, জীবনশৈলী, পেশাগত বিন্যাস এবং ভোক্তারা পছন্দের অগ্রাধিকার।
- গুরুত্ব জীবনমান সম্পর্কে সচেতনতা,
- সম্ভাব্য আয়ুষ্কাল,
- শ্রম শক্তির প্রত্যাশা,
- শ্রম শক্তিতে মহিলাদের বাড়তি ঘোগদান,
- জন্ম এবং মৃত্যু হার,
- জনসংখ্যার পরিবর্তন,
- শিক্ষা পদ্ধতি এবং স্বাক্ষরতার হার,
- ভোগের অভ্যাসসমূহ,
- পারিবারিক ভোগ।

কার্যকলাপ-২

সামাজিক পরিবেশঃ (Social Environment)

তোমার জন্ম মতো দশটি পরিবারের সাথে যোগাযোগ কর। বিগত পাঁচ বৎসরে তাদের ভোগের অভ্যাসের পরিবর্তনের সম্পর্কে অবহিত হও। ব্যবসায়িক সংস্থার কাজের উপর এই পরিবর্তনের প্রভাব বিশ্লেষণ কর।



ভারতীয় রেলওয়ে ক্যাটারিং এবং পর্যটন নিগম লিমিটেড

(ভারত সরকারের প্রতিষ্ঠান)

এই ওয়েবসাইটে -ই-টিকিট বুকিং - একটি নীতি নির্দেশিকা

- একজন ব্যক্তি হিসাবে নিবন্ধন, নির্বাচন বিনামূল্যে।
- ব্যবহারকারীর নাম ও পাসওয়ার্ড প্রবেশ করিয়ে লগইন।
- ‘আমার ভ্রমণ পরিকল্পনা’ এবং ‘টিকিট বুকিং’ এই পেইজ আসবে।
- টিকিট বুকিং করার জন্য যদি সহায়তার প্রয়োজন হয় হয়, তবে ‘সহায়তা’ বিকল্প ব্যবহার কর।

Plan My Travel and Book Ticket

* Mandatory

| | | | | |
|---------------------------------|---|-----|--------------------------------|--|
| From * | <input type="text"/> | | | |
| To * | <input type="text"/> | | | |
| Date * | 24 | Dec | 2006 | |
| Class * | <input type="button" value="Select Class"/> | | | |
| Ticket Type * | <input type="radio"/> i-ticket | | <input type="radio"/> e-ticket | |
| <input type="checkbox"/> Tatkal | | | | |
| Go Reset | | | | |

- নীচে দেওয়া নীতি নির্দেশিকা অনুসরণ করে বিস্তৃত বিবরণ পূরণ কর।

Plan My Travel and Book Ticket

* Mandatory

| | | | | |
|---------------------------------|---|-----|--------------------------------|--|
| From * | <input type="text"/> | | | |
| To * | <input type="text"/> | | | |
| Date * | 24 | Dec | 2006 | |
| Class * | <input type="button" value="Select Class"/> | | | |
| Ticket Type * | <input type="radio"/> i-ticket | | <input type="radio"/> e-ticket | |
| <input type="checkbox"/> Tatkal | | | | |
| Go Reset | | | | |

List of Trains

Please Select The Train From The List

| S# | Select | Train No | Train Name | Departure | Arrival | Runs on |
|----|-----------------------|----------|-----------------|-----------|---------|-----------------|
| 1 | <input type="radio"/> | 2616 | G T EXPRESS | 18:40 | 06:15 | M T W TH F S SU |
| 2 | <input type="radio"/> | 2622 | TAMIL NADU EXP | 22:30 | 07:10 | M T W TH F S SU |
| 3 | <input type="radio"/> | 2652 | T N SMPRK KRNTI | 07:30 | 18:10 | - T - TH - - - |

প্রযুক্তির অগ্রগতির কারণে ঘর, অফিস ইত্যাদি থেকে ইন্টারনেটের মাধ্যমে রেলওয়ে টিকিট বুক করা সম্ভব হয়েছে।

কখনো এদের আবেদনপত্র প্রক্রিয়ার ক্ষেত্রে একমাস লেগে যেত। এর পরিণামস্বরূপ এই কেম্পানিগুলোর আমাদের দেশে বিনিয়োগ করার ক্ষেত্রে উৎসাহে ভাটা পড়েছিল। বিগত কিছু সময়ে এই পরিস্থিতির উন্নতি ঘটেছে।

(৫) **আইনগত পরিবেশ (Legal Environment) :** আইনগত পরিবেশে সরকার দ্বারা গৃহীত বিভিন্ন আইন, সরকারি আধিকারিকদের দ্বারা জারি করা প্রশাসনিক আদেশ, আদালতের আদেশের পাশাপাশি কেন্দ্র, রাজ্য অথবা স্থানীয় স্তরে প্রতিটি ক্ষেত্রে নিযুক্ত বিভিন্ন কমিশন এবং এজেন্সিগুলোর সিদ্ধান্ত যুক্ত থাকে। প্রত্যেক কারবারি প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপকদের দেশীয় আইন কানুন মেনে চলা বাধ্যতামূলক। এই জন্য কারবারকে অধিকতর সফলভাবে পরিচালনার জন্য, সরকার দ্বারা গৃহীত আইন কানুনসমূহ প্রতিপালনের জন্য পর্যাপ্ত জ্ঞান পূর্বশর্ত হিসাবে কাজ করে। আইনসমূহকে সঠিকভাবে প্রতিপালন না করার জন্য ব্যবসায়িক প্রতিষ্ঠান সমূহকে আইনি

সমস্যায় পড়তে হতে পারে। ভারতে ব্যবসা করার জন্য নিম্নলিখিত আইনগুলো সম্পর্কে কার্যকর জ্ঞান থাকা প্রয়োজন : কোম্পানি আইন ১৯৫৬; শিল্প (উন্নয়ন এবং আইন) আইন ১৯৫১; বিদেশি মুদ্রা বিনিয়োগ ব্যবস্থাপনা আইন এবং আমদানি ও রপ্তানি (নিয়ন্ত্রক) আইন ১৯৪৭; কারখানা আইন ১৯৪৮; শ্রমিক সংঘ আইন ১৯২৬; কর্মচারী ক্ষতিপূরণ আইন, ১৯২৩; শিল্প বিরোধ আইন ১৯৪৭; ভোক্তা সুরক্ষা আইন ১৯৮৬; প্রতিযোগিতা আইন ২০০২; এবং সংসদ দ্বারা কিছু সময় পর পর সংশোধিত আইনের জ্ঞান কারবার পরিচলনার জন্য গুরুত্বপূর্ণ। ভোক্তার স্বার্থসূরক্ষার জন্য আইনগত পরিবেশের প্রভাব সরকার দ্বারা গৃহীত আইনের সাহায্যে বুঝিয়ে বলা যেতে পারে। উদাহরণস্বরূপ, অ্যালকোহল জাতীয় পানীয়ের বিজ্ঞাপন নিয়ন্ত্রণ করা হয়েছে। ধূমপান স্বাস্থ্যের পক্ষে ক্ষতিকর সিগারেট বহনকারী মোড়কের উপর বিধিবদ্ধ সতর্কীকরণ বিজ্ঞাপনের অন্তর্ভুক্ত। একইরকমভাবে শিশু

রাজনৈতিক পরিবেশের মুখ্য উপাদান সমূহ

(Major elements of Political environment)

- দেশের সংবিধান।
- বর্তমান রাজনৈতিক ব্যবস্থা।
- ব্যবসা ও অর্থনৈতিক বিষয় সমূহে রাজনীতিকরণের মাত্রা।
- প্রধান রাজনৈতিক দলসমূহের দ্বারা প্রভাবিত ভাবধারা এবং মূল্যবোধ।
- রাজনৈতিক নেতৃত্ব প্রদানকারীদের প্রকৃতি এবং রাজনৈতিক ব্যক্তিত্বদের চিন্তাধারা।
- রাজনৈতিক মূল্যবোধের স্তর।
- রাজনৈতিক প্রতিষ্ঠানসমূহ যেমন- সরকার এবং সহযোগী সংস্থাসমূহ।
- রাজনৈতিক মতাদর্শ এবং শাসকদলের কার্যবলি।
- ব্যবসায়ে সরকারের হস্তক্ষেপের সীমা এবং তার প্রকৃতি।
- আমাদের দেশের সাথে বৈদেশিক দেশগুলির সম্পর্ক।

খাদ্যের বিজ্ঞাপনের সম্ভাব্য ক্ষেত্রাদের অবশ্যই জানানো দরকার যে মাতৃ দুগ্ধই সর্বোৎকৃষ্ট। এই সমস্ত বিধিনিয়মগুলো বিজ্ঞাপন দাতাদের অবশ্যই অনুসরণ করা প্রয়োজন।

ভারতের অর্থনৈতিক পরিবেশ

(Economic Environment in India)

ভারতের অর্থনৈতিক পরিবেশে উৎপাদনের উপাদান এবং সম্পদ বণ্টনের সম্পর্ক বজায় রাখার ক্ষেত্রে বিভিন্ন সমষ্টিগত স্তরের তত্ত্ব যুক্ত আছে যেগুলো ব্যবসা এবং শিল্পের উপর প্রভাব বিস্তার করে। এইগুলি হল—

- দেশের অর্থনৈতিক উন্নয়নের স্তর।
- অর্থনৈতিক কাঠামো মিশ্র অর্থনীতির ব্যবস্থায় ন্যায় হওয়ায় সরকারি এবং বেসরকারি উভয়ক্ষেত্রের ভূমিকা থাকে।
- সরকারের অর্থনৈতিক নীতির সাথে অস্ত্রভূক্ত হল শিল্পনীতি, আর্থিক নীতি এবং রাজস্ব নীতি।
- অর্থনৈতিক পরিকল্পনার সাথে পঞ্জবার্ষিকী পরিকল্পনা, বার্ষিক বাজেট ইত্যাদি যুক্ত থাকে।
- আর্থিক সূচকগুলি হল জাতীয় আয়, আয়ের বণ্টন, মেট্র জাতীয় উৎপাদনে প্রবৃদ্ধির হার, মাথাপিছু আয়, ব্যক্তিগত আয়ের ব্যাবহার, সংঘর্ষ এবং বিনিয়োগের হার, আমদানি এবং রপ্তানির মূল্য, লেনদেন উদ্বৃত্ত ইত্যাদি।
- অবকাঠামোগত উৎপাদনগুলো যেমন- আর্থিক প্রতিষ্ঠান সমূহ, ব্যাংকসমূহ, পরিবহণ ও যোগাযোগ ব্যবস্থার মাধ্যমসমূহ এবং আরো অনেক কিছু।

ভারতের কারবারি সংস্থাগুলি তাদের কর্ম প্রক্রিয়ার উপর অর্থনৈতিক পরিবেশের গুরুত্ব এবং প্রভাব উপলব্ধি করে থাকে। প্রায় সকল কোম্পানির চেয়ারপর্সনগণ বার্ষিক প্রতিবেদনে দেশের সাধারণ আর্থিক পরিবেশ তথা তাদের কোম্পানির উপর এর

প্রভাবের মূল্যায়নের উপর বিবেচনা করে থাকে।

ভারতে কারবারের আর্থিক পরিবেশে নিরন্তর পরিবর্তন হচ্ছে, এর মূল কারণ হল সরকারের নীতিসমূহ। স্বাধীনতা প্রাপ্তির সময়—

- ভারতীয় অর্থব্যবস্থা মূলত কৃষি নির্ভর এবং গ্রামীণ প্রকৃতির ছিল।
- কর্মরাত জনসংখ্যার ৭০ শতাংশ কৃষি কাজে নিয়োজিত ছিল।
- প্রায় ৮৫ শতাংশ জনসংখ্যার বসতি ছিল গ্রামীণ এলাকায়।
- উৎপাদনে অযৌক্তিক এবং নিম্ন উৎপাদন ক্ষমতা সম্পন্ন প্রযুক্তির ব্যবহার চলছিল।
- সংক্রামক ব্যাধি ব্যাপক হারে ছড়াচ্ছিল এবং মৃত্যুহার অনেক বেশি ছিল। কোন সঠিক স্বাস্থ্য ব্যবস্থা ছিলনা।

আমাদের দেশের অর্থনৈতিক সমস্যা সমাধানকল্পে, সরকার কর্তৃক গৃহীত কতিপয় পদক্ষেপের অন্তর্গত হল রাজ্য দ্বারা নিয়ন্ত্রিত কিছু শিল্পসমূহ, কেন্দ্রীয় পরিকল্পনা এবং বেসরকারি ক্ষেত্রের গুরুত্ব হ্রাস। ভারতের উন্নয়ন পরিকল্পনার প্রধান উদ্দেশ্যসমূহ নিম্নরূপ :—

- উন্নত জীবনযাত্রার মান, বেকার এবং গরিবদের জন্য ব্যাপক অর্থনৈতিক উন্নয়ন শুরু করা।
- আত্মনির্ভরতা এবং ভারী শিল্পে জোর দিয়ে একটি সুদৃঢ় প্রাথমিক শিল্প তৈরি করা।
- আয় এবং সম্পদ বৈষম্য দূর করা।
- সাম্যের উপর নির্ভরশীল সমাজতাত্ত্বিক প্রকৃতির উন্নয়নকে প্রহণ করা এবং ব্যক্তির দ্বারা ব্যক্তিকে শোষণের হাত থেকে রক্ষা করা।

অর্থনৈতিক পরিকল্পনা অনুসারে সরকার সরকারি ক্ষেত্রগুলিকে অবকাঠামো শিল্প নির্মাণে নেতৃত্বের ভূমিকা পালনের এবং বেসরকারি ক্ষেত্রগুলিকে ভোগ্যপণ্য শিল্প উন্নয়নের জন্য

ভূমিকা পালনের দায়িত্ব অপর্গ করে। একই সময়ে সরকার বেসরকারি ক্ষেত্রের শিল্পগুলোর কার্যকলাপের উপর অনেকগুলো প্রতিবন্ধকতা তৈরি করে এবং বেসরকারি ক্ষেত্রের পরিচালনার উপর আইন ও নিয়ন্ত্রণ চালু করে। যদিও ভারতে অর্থনৈতিক পরিকল্পনা গ্রহণে মিশ্র প্রতিক্রিয়া লক্ষ্য করা গেছে। ১৯৯১ সালে ভারতীয় অর্থনীতি গুরুতর বৈদেশিক মুদ্রা সংকট, উচ্চ রাজস্ব ঘাটতি এবং বিপুল পরিমাণ শস্য উৎপাদন সত্ত্বেও উর্ধ্বমুখী মূল্য বৃদ্ধির প্রবণতার সম্মুখীন হয়েছিল।

আর্থিক সংস্কারের অঙ্গ হিসাবে ভারত সরকার ১৯৯১ সালের জুলাই মাসে নতুন শিল্প নীতি ঘোষণা করে।

- এই নীতির কিছু বৈশিষ্ট্য নিম্নে আলোচনা করা হল :—
- (ক) সরকার বাধ্যতামূলক লাইসেন্সিং প্রথা প্রবর্তনের মাধ্যমে শিল্পের সংখ্যা কমিয়ে ছয়টি করে দিয়েছিল।
 - (খ) কিছু উদ্যোগ মেগুলো সরকারি ক্ষেত্রের জন্য নির্দিষ্ট করা হয়েছিল, সেগুলোকে মুক্ত করে দেওয়া হয়েছিল। কোশলগত গুরুত্বের দিক থেকে সরকারি ক্ষেত্রকে চারটি শিল্পে সীমিত করা হয়েছিল।
 - (গ) কিছু সরকারি শিল্প ক্ষেত্রকে বিলাসীকরণ করা হয়েছিল।
 - (ঘ) বৈদেশি মূলধন নীতিকে উদার করা হয়েছিল। বৈদেশিক ইকুইটির অংশীদারিত্বে অংশগ্রহণের সুযোগ বৃদ্ধি পেয়েছিল এবং অনেকগুলো কার্যক্রমে ১০০ শতাংশ বৈদেশিক প্রত্যক্ষ বিনিয়োগের অনুমোদন ছিল।
 - (ঙ) বিদেশি কোম্পানিগুলোর সাথে প্রযুক্তিগত চুক্তির স্বতঃস্ফূর্ত অনুমতি দেওয়া হয়েছিল।
 - (চ) ভারতে বৈদেশিক বিনিয়োগের প্রবর্তন এবং এর প্রচলনের জন্য বৈদেশিক বিনিয়োগ প্রবর্তন পর্যবেক্ষণ করা হয়েছিল (FIPB)।

বৃহদায়তনের শিল্প ক্ষেত্রে শিল্প সংস্থাগুলোর প্রবৃদ্ধি ও সম্প্রসারণের পথে প্রতিবন্ধকতাগুলোকে দূর করার জন্য

প্রয়োজনীয় পদক্ষেপ গ্রহণ করা হয়েছিল। ক্ষুদ্রায়তন ক্ষেত্রে সকল প্রকার সহায়তায় নিশ্চয়তা দেওয়া হয়েছিল ও যথাযথ স্বীকৃতি প্রধান করা হয়েছে। সারমর্ম হল যে এই নীতিলাইসেন্সিং প্রগালীর প্রতিবন্ধকতা থেকে কারবারকে মুক্ত করতে চেয়েছিল (উদারীকরণ), সরকারি ক্ষেত্রের কারবারকে বড় আকারে কমিয়ে আনতে চেয়েছিল (বেসরকারিকরণ), ভারতের শিল্প উন্নয়নের জন্য বৈদেশিক বেসরকারি অংশগ্রহণকে উৎসাহিত করতে চেয়েছিল (বিশ্বায়ন)।

উদারীকরণ (Liberalisation) :

- অর্থনৈতিক সংস্কারের লক্ষ্য ছিল ভারতীয় কারবার এবং শিল্পকে অনাবশ্যিক নিয়ন্ত্রণ এবং প্রতিবন্ধকতা থেকে মুক্ত করানো। এটি লাইসেন্স অনুমতি কোটা রাজ এর সমাপ্তির সংকেত ছিল। ভারতীয় উদ্যোগে নিম্নলিখিত উদারীকরণের পদক্ষেপগুলো নেওয়া হয়েছিল।
- (ক) অল্প সংখ্যক কারবারকে বাদ দিয়ে অধিকাংশ ক্ষেত্রে লাইসেন্সের প্রয়োজনীয়তাকে সমাপ্ত করা।
 - (খ) কারবারি কর্যকলাপের মাত্রা বা আয়তন স্থির করার স্বাধীনতা অর্থাৎ কারবারি কার্যকলাপের বিস্তার এবং নির্মাণে কোনো প্রতিবন্ধকতা থাকবে না।
 - (গ) পণ্য এবং সেবার স্থানান্তরে প্রতিবন্ধকতা দূর করা।
 - (ঘ) পণ্য এবং সেবার মূল্য নির্ধারণের স্বাধীনতা প্রদান করা।
 - (ঙ) করের মূল্য কমানো ও অর্থব্যবস্থার অনাবশ্যিক নিয়ন্ত্রণগুলো তুলে দেওয়া।
 - (চ) আমদানি ও রপ্তানি প্রক্রিয়ার সরলীকরণ করা।
 - (ছ) ভারতের বৈদেশিক পুঁজি এবং প্রযুক্তিকে আকর্ষণীয় করাকে সরলতর করা।

বেসরকারিকরণ (Privatisation) :

নতুন অর্থনৈতিক সংস্কারের লক্ষ্য রাষ্ট্রের নির্মাণ -এর প্রক্রিয়ার বেসরকারি ক্ষেত্রের ভূমিকাকে বৃহৎ রূপ দেওয়া এবং সরকারি

জুন, ১৯৯১ এর সংকট

সংকটপূর্ণ পরিস্থিতির মুখ্য উপাদানসমূহ যার জন্য সরকার আর্থিক সংস্কারের ঘোষণা করে, সেগুলো ছিল :

- একটি সংকটপূর্ণ রাজস্ব ঘাটতি যার ফলে ১৯৯০-৯১ সালে সমস্ত দেশীয় উৎপাদনের রাজস্ব ঘাটতি ৬.৬ শতাংশ পর্যন্ত পৌছেছিল।
- অভ্যন্তরীণ ঋণ সমস্ত দেশীয় উৎপাদনের প্রায় ৫০ শতাংশ ছিল এবং কেন্দ্রীয় সরকারের একত্রিত মোট রাজস্বের ৩৯ শতাংশ সুদ প্রদানের জন্য ব্যয়িত হয়েছিল।
- ১৯৮০-৮১ সালের মূল্যের উপর ভিত্তি করে সমস্ত অস্তদেশীয় উৎপাদনের বৃদ্ধির হার ১৯৮৮-৮৯ সালে ১০.৫ শতাংশ উচ্চতম স্তর থেকে নেমে ১.৪ শতাংশে এসেছিল।
- সমস্ত কৃষি উৎপাদন, খাদ্যশস্য উৎপাদন এবং শিল্প উৎপাদন -২.৮ শতাংশ -৫.৩ এবং -০.১ শতাংশ যথাক্রমে ঋণাত্মক প্রবৃদ্ধির হার ছিল।
- উত্তরমুখী মুদ্রাস্থিতির হার এবং ভোক্তা মূল্যসূচক (শিল্প কর্মীদের জন্য) এর উপর নির্ভরশীল মূল্য বৃদ্ধির হার ১৩-১৪ শতাংশ পর্যন্ত পৌছেছিল।
- বৈদেশিক বাণিজ্য সংকুচিত হয়েছিল, আমদানিতে (ডলারে) ১৯.৪ শতাংশ এবং রপ্তানিতে ১.৫ শতাংশের হারে হ্রাস ঘটেছিল।
- আমেরিকান ডলারের অনুপাতে টাকার মূল্যের ২৬.৭ শতাংশ হ্রাস ঘটেছিল।
- বৈদেশিক মুদ্রা তহবিল এত নিম্নস্তরে নেমেছিল যে ইহা এক সপ্তাহের আমদানির মূল্য প্রদানের জন্য অপর্যাপ্ত ছিল। প্রবাসী ভারতীয়রা নিজেদের জমা দ্রুত তুলে নিচ্ছিল।
- আন্তর্জাতিক আর্থিক প্রতিষ্ঠান সমূহের বিশ্বাসযোগ্যতা ভীষণভাবে নষ্ট হয়ে গিয়েছিল শুধুমাত্র এক বৎসরে ঋণযোগ্যতা AAA থেকে BB + (ঋণ পর্যবেক্ষণ অনুযায়ী) এর স্তরে নেমে আসে।
- সরকার বৈদেশিক আর্থিক দায় মেটানোর জন্য প্রতিশুতির কিনারা পাচ্ছিল না। এই পরিস্থিতি থেকে রক্ষা পাওয়ার জন্য দ্রুত নীতিগত কার্যকরি পদক্ষেপ নেওয়ার চিন্তা করেছিল। মে, ১৯৯১ সালে সরকার নিজের স্টক থেকে ২০ টন স্বর্গ ভারতীয় স্টেট ব্যাংককে ইজারা হিসাবে দিতে হয় যা সরকার ছয় মাস পর পুনরায় ক্রয় করার শর্তে বিক্রি করেছিল। তার অতিরিক্ত ভারতীয় রিজার্ভ ব্যাংক ৪৭ টন সোনা ব্যাংক আব ইংল্যান্ডের কাছে ঋণ হিসাবে দেওয়ার অনুমতি দেয় যার পরিবর্তে ৬০ কোটি ডলার ঋণ নেওয়া যেতে পারে।

ক্ষেত্রের ভূমিকাকে সংকুচিত করা। ভারতীয় পরিকল্পনাকারীরা এখন পর্যন্ত উন্নয়নের জন্য যে সকল নীতি অর্জনের জন্য সরকার ১৯৯১ সালে নতুন শিল্প নীতিতে সরকারি পরিকল্পনাকারীরা এখন পর্যন্ত উন্নয়নের জন্য যে সকল নীতি অনুসরণ করেছিলেন ঐগুলি পরিবর্তন করা হয়েছিল। এটি ক্ষেত্রের ভূমিকার পুনঃ ব্যাখ্যা করে, সরকারি ক্ষেত্রের জন্য পরিকল্পনা মাফিক বিলগীকরণ নীতি গ্রহণে করে এবং ক্ষতিতে

চলছে ও বুঝি সংস্থাগুলোকে শিল্প পর্যবেক্ষণ এবং অর্থনৈতিক পুনর্গঠন পর্যবেক্ষণ করে দেওয়ার সিদ্ধান্ত নেওয়া হয়। বিলগীকরণের অর্থ হল সরকারি ক্ষেত্রের শিল্পগুলোকে বেসরকারি ক্ষেত্রে নিকট হস্তান্তর করা। পরিণামস্বরূপ সরকারি ক্ষেত্রে সংস্থায় সরকারের অংশীদারিত্ব কমে যায়। যদি বেসরকারি ক্ষেত্রে এই অংশীদারিত্ব ৫১ শতাংশ থেকে বেশি হয় তবে এর ফলে সংস্থার মালিকানা এবং ব্যবস্থাপনা বেসরকারি ক্ষেত্রে হস্তান্তর হয়ে যাবে।

বিশ্বায়ন (Globalisation) :

বিশ্বায়নের অর্থ হল বিশ্বের বিভিন্ন অর্থব্যবস্থাগুলো একজোট হয়ে যাওয়া যার ফলে একটি সম্প্রসারিত বিশ্ব অর্থ ব্যবস্থার উদয় হবে। ১৯৯১ সাল থেকে ভারত সরকার আমদানি মূল্য ও পরিমাণের ক্ষেত্রে আমদানি নীতিকে কঠোরভাবে অনুসরণ করেছিল। এই সম্পর্কীত আইনগুলো ছিল—

(ক) আমদানি লাইসেন্স,

(খ) শুল্ক প্রতিবন্ধকতা এবং

(গ) পরিমাণ সংক্রান্ত প্রতিবন্ধকতা।

উদারীকরণের লক্ষ্য সরকার দ্বারা কৃত নয়া অর্থনৈতিক সংস্কারের আমদানিকে উদারীকরণ করা, কর কাঠামোকে যুক্তিসংজ্ঞাত বানিয়ে রপ্তানির বৃদ্ধি ঘটানো এবং বৈদেশিক বিনিয়ন এর সম্পর্কে সংস্কার সাধন করা যাতে দেশ অবশিষ্ট বিশ্ব থেকে পৃথক না হয়ে পড়ে। বিশ্বায়নের ফলে বিশ্ব অর্থনীতির বিভিন্ন দেশের মধ্যে পারস্পরিক আদান-প্রদান এবং একে অপরের উপর নির্ভরশীলতা বৃদ্ধি পেয়েছে। যদি কোনো কারবারি সংস্থা দূরের ভৌগোলিক বাজারে নিজের গ্রাহকদের সেবা প্রদান করতে চায় তবে তাদের জন্য এখন স্থানগত ভৌগোলিক দূরত্ব অর্থব্যবাজানৈতিক সীমানা কেন বাধার কারণ হয়ে দাঁড়ায় না। প্রযুক্তির দ্রুত অগ্রগতি এবং সরকারের উদার বাণিজ্য নীতির কারণে ভারত সরকার দেশকে বিশ্বায়নের ধাঁচে পরিচালিত করেছে।

একটি বাস্তবিক বিশ্বায়িত অর্থব্যবস্থা (A Truly Globalised Economy)

একটি সত্যিকারের বিশ্ব অর্থনীতির অর্থ হল- একটি সীমাহীন বিশ্ব যেখানে—

- (ক) দেশের মধ্যে পণ্য এবং সেবার প্রবাহ মুক্ত হবে।
- (খ) দেশের মধ্যে মূলধনের প্রবাহ মুক্ত থাকবে।
- (গ) তথ্য ও প্রযুক্তির মুক্ত প্রবাহ।
- (ঘ) সীমানা জুড়ে দেশগুলির মধ্যে জনসাধারণের অবাধ চলাচল।
- (ঙ) বিবাদ নিষ্পত্তির জন্য একটি সাধারণ গ্রহণযোগ্য কাঠামো।
- (চ) একটি বিশ্বব্যাপী নিয়ন্ত্রণের দৃষ্টিকোণ।

কার্যকলাপ-৩

বিশ্বায়ন (Globalisation)

পাঁচটি এমন ভারতীয় কোম্পানির তালিকা প্রস্তুত কর যেগুলো বর্তমানে বিশ্বব্যাপী কারবার পরিচালনা করছে। এগুলোর দ্বারা বিক্রয়কৃত প্রধান পণ্যসমূহ এবং যেসব দেশগুলোতে তারা কারবার পরিচালনা করে সেগুলো বের কর।

পূর্বের সংকটপূরণ : সংস্কারমূলক পদক্ষেপসমূহ (Early Crisis Met : Reform Measures)

অর্থনৈতিক সংকট পরিচালনার জন্য প্রাথমিক পদক্ষেপগুলোর মধ্যে কয়েকটি নিম্নরূপ :-

- ১৯৯১-৯২ সালে (১৯৯০-৯১ এর তুলনায়) রাজস্ব ঘাটতি প্রায় ৭৭০০ কোটি টাকায় কমিয়ে আনার জন্য রাজস্ব সংস্কার।
 - আরো বেশি প্রতিযোগিতামূলক ও কার্যকর শিল্প অর্থনীতির প্রবৃদ্ধিকে উন্নীত করার লক্ষ্যে শিল্পের নিয়ন্ত্রণকে নিরসন করার জন্য জুলাই, ১৯৯১ সালে নতুন শিল্প নীতির ঘোষণা।
 - ১৮ টি শিল্পকে উচ্চ কৌশলগত এবং পরিবেশগত গুরুত্ব এবং উচ্চ আমদানি সামগ্রী সহ সকল শিল্প প্রকল্পের জন্য শিল্প লাইসেন্স বাতিল করা। প্রায় ৮০ শতাংশ শিল্পে লাইসেন্স এর প্রয়োজনীয়তা সমাপ্ত করা হয়েছিল।
 - ক্ষমতা সম্প্রসারণ, বৈচিত্রীকরণ এবং একত্রিত করণের জন্য বৃহৎ সংস্থাগুলোর দ্বারা কেন্দ্রীয় সরকারের পূর্ব অনুমোদনের প্রয়োজনগুলো দূর করতে এম.আর.টি.পি. (M RTP) আইন সংশোধন করা হয়েছিল।
 - প্রাথমিকভাবে সরকারি খাতের জন্য সংরক্ষিত মৌলিক ও মূল শিল্পগুলির নয়টি ক্ষেত্রে বেসরকারি ক্ষেত্রে পরিবর্তিত হয়েছিল।
 - বৈদেশিক ইকুইটি হোল্ডিং এর সীমা ৪০ শতাংশ থেকে বাড়িয়ে ৫১ শতাংশ করা হয়েছিল।
 - বিনিয়োগের প্রস্তাব গতি আনার কাজে বৃহৎ আন্তর্জাতিক কোম্পানিগুলোর প্রস্তাবের স্বুজ সংকেত দেওয়ার জন্য বৈদেশিক বিনিয়োগ প্রবর্তন পর্যন্ত (FIPB) গঠন করে।
 - ১-৩ জুলাই, ১৯৯১ এর মধ্যে টাকার মূল্য ১৮ শতাংশ অবমূল্যায়ন করা হয়েছিল। এর সমর্থনে আন্তর্জাতিক অর্থভান্নার (IMF) থেকে ২০ মাসের মধ্যে ২৩০ কোটি ডলার ঋণ নেওয়া হয়েছিল যা ১৯৯১ সালের অক্টোবর মাসে সিদ্ধান্ত নেওয়া হয়েছিল।
 - এপ্রিল ১৯৯২ সালে বিশ্বব্যাংক থেকে ৫০০ মিলিয়ন ডলারের কাঠামোগত সমন্বয় ঋণ এবং জানুয়ারি-সেপ্টেম্বর ১৯৯১ এর মধ্যে আন্তর্জাতিক অর্থ তহবিল (আই.এম.এফ) থেকে ১.৩ বিলিয়ন ডলার ঋণের সমরোতা করা হয়েছিল।
 - অক্টোবর ১৯৯১ সালে বিদেশে রাখা তহবিল প্রত্যাবর্তনের জন্য ভারতীয় উন্নয়ন বণ্ড যোজনা এবং নিরাপত্তা পরিকল্পনা চালু করা হয়েছিল, যার অধীনে ১৯৯১-৯২ এর মধ্যে ২ বিলিয়ন ডলারের ও বেশি প্রত্যাবর্তন হয়েছিল।
 - ব্যাঙ্ক অব ইংল্যান্ড ও ব্যাংক অব জাপান এর কাছে জামিনে রাখা সোনা ফেরত আনা হয়েছিল।
 - আমদানির নিয়ন্ত্রণ এবং ঋণ সংকোচন পদক্ষেপের ধারাবাহিকতা বজায় রাখা।
 - আমদানির উপর প্রচলিত (শাসিত) লাইসেন্স প্রণালীর পরিবর্তে রপ্তানি থেকে মুক্ত বাণিজ্যযোগ্য (Eximscripts) আয়ের উপর থেকে আমদানি বাণিজ্যের উপর ছাড়। এইভাবে ভারতীয় বৈদেশিক বাণিজ্যে নিজস্ব ভারসাম্য প্রক্রিয়া চালু করার সম্ভাবনা ছিল।
 - উদার বিনিময় হার ব্যবস্থাপনা প্রণালী (LERMS) চালু করা যায় অন্তর্গত দৈত বিনিময় হার প্রণালী প্রতিষ্ঠিত হয়েছিল যার থেকে বাজারে এক দর কার্যকরভাবে চালু হয়েছে।
 - অধিকাংশ মূলধনী দ্রব্য, কাঁচামাল, অর্ধসমাপ্ত পণ্য ও উপাদানসমূহের আমদানির জন্য আমদানি লাইসেন্স তুলে দেওয়া হয়েছিল। অগ্রিম লাইসেন্স প্রণালী অনেকটা সরলকৃত করা হয়েছিল।
- প্রাথমিকভাবে উঠানে পদক্ষেপগুলো ভবিষ্যতের আর্থিক সংস্কারের দিক নির্দেশ করে। উপরিউক্ত প্রক্রিয়াগুলো চলমান সংস্কার প্রক্রিয়ার অংশ হিসাবে অবিরাম ছিল।

বিমুদ্রাকরণ (Demonitisation) :

ভারত সরকার ৮ নভেম্বর ২০১৬ সালে একটি ঘোষণা দেয়, যার সাথে ভারতীয় অর্থ ব্যবস্থার গভীর সম্পর্ক বিদ্যমান। দুটি সর্বাধিক মূল্যমানের ৫০০ টাকা এবং ১০০০ টাকার নোট তৎকালীন প্রভাবে বিমুদ্রাকরণ করা হয়েছিল অর্থাৎ কিছু বিশেষ সেবা যেমন— উপযোগিতা বিলের মূল্য প্রধান ছাড়া এই নোটগুলোর বৈধ মান্যতা রদ করে দেওয়া হয়েছিল। এর ফলে ৮৬ শতাংশ চলতি মুদ্রা অবৈধ হয়ে গিয়েছিল। ভারতের জনসাধারণের আবেধ মুদ্রা ব্যাংকে জমা করতে হয়েছিল, এর সাথে নগদ উত্তোলনের ক্ষেত্রেও প্রতিবন্ধকতা ও বৃপ্তান্তের লাগানো হয়েছিল। অন্যভাবে দেশীয় মুদ্রা বৃপ্তান্তের এবং ব্যাংক জমার উপর ও প্রতিবন্ধকতা জারি করা হয়েছিল। বিমুদ্রাকরণের উদ্দেশ্য ছিল দুর্নীতিকে বন্ধ করা, বেআইনি কার্যবিলিতে ব্যবহৃত উচ্চ মূল্যমানের নকল নোট বন্ধ করা এবং বিষেশত পুঁজীভূত কালো টাকা যা ঐ সকল আয় দ্বারা উৎপন্ন হয়েছে যেগুলি আয়কর কর্তৃপক্ষের কাছে ঘোষিত হয়নি।

বৈশিষ্ট্যসমূহ (Features)

(১) বিমুদ্রাকরণকে কর পরিচালনার একটি পরিমাপক হিসাবে দেখা হয়েছিল। প্রকাশিত আয় থেকে রক্ষিত অর্থরাশিকে দ্রুত ব্যাংকে জমা রাখার পরিবর্তে সম অর্থের নতুন নোট দেওয়া হয়েছিল। কিন্তু যাদের কালোটাকাসহ হিসাব বহির্ভূত সম্পত্তি ছিল তার হিসাব তাদের ঘোষণা করতে

- (২) বিমুদ্রাকরণে সরকারের তরফ থেকে করনীতির পরিবর্তন হিসাবে ব্যাখ্যা করা যেতে পারে যা ইঙ্গিত করে যে কর ফাঁকিকে দীর্ঘকাল ধরে আর বরদাস্ত করা হবে না।
- (৩) বিমুদ্রাকরণের ফলে সংগঠিত আর্থিক ব্যবস্থাতে কর প্রশাসনের প্রতিচালিত করতে সঠিক দিশা দেখায়। যদিও ব্যাংকিং ব্যবস্থায় সঞ্চয়কৃত অধিকাংশ নগদ অর্থ উত্তোলনে ব্যবহৃত হয়েছিল, কিন্তু ব্যাংক দ্বারা কিছু নতুন সঞ্চয় প্রকল্প পেশ করা হয়েছিল। যার ফলে স্বল্প সুদের হারের ভিত্তিতে ঋণ প্রধান করা অব্যাহত রাখা হবে।
- (৪) বিমুদ্রাকরণের আরেকটি বৈশিষ্ট্য হল-নগদহীন বা নগদতুল্য অর্থনীতি সৃষ্টি করা, অর্থাৎ আনুষ্ঠানিক আর্থিক পদ্ধতির মাধ্যমে আরো অধিক সঞ্চয় সঞ্চালনে এবং কর প্রদানে উৎসাহিত করা হয়েছিল। যদিও এর পরিপ্রেক্ষিতে ব্যবসায়ের গ্রাহকদের জন্য ফোন ব্যবহার করে এবং ব্যবসায়ের জন্য পয়েন্ট অফ সেইল (POS) যন্ত্রগুলির প্রয়োজন হয়, যা শুধুমাত্র ইন্টারনেটের সংযোগ থাকলেই কাজ করবে। বিপরীতক্রমে, এই নীতিগুলো একটি বোধশক্তি দ্বারা প্রভাবিত হয় যা সংগঠিত অর্থনীতিতে সাহায্য করে থাকে, এইভাবে আর্থিক সঞ্জীবন বৃদ্ধি পেতে থাকে এবং কর ফাঁকি হ্রাস পেতে থাকে।

ডিজিটালাইজেশন ব্যাপকভাবে সমাজের তিনটি শ্রেণিকে প্রভাবিত করেছে—দরিদ্র, যারা প্রধানত ডিজিটাল অর্থ ব্যবস্থার বাইরে ছিল, মধ্যবিত্ত শ্রেণি যারা ডিজিটাল অর্থ ব্যবস্থার অংশীদার হতে চেয়েছিল অর্থাৎ জনধন হিসাবে ও রূপে (Rupay) কার্ডের আওতায় এসে পড়েছে এবং ধনীক শ্রেণি যারা ডিজিটাল লেনদেনের সাথে সম্পূর্ণভাবে পরিচিত।

বিমুদ্রাকরণের প্রভাব :

| | | |
|----|------------------------|---|
| 1. | টাকা/সুদের হার | i. নগদ লেনদেন হ্রাস পাওয়া, ii. ব্যাংক জমা বৃদ্ধি iii. আর্থিক সঞ্চয় বৃদ্ধি, |
| 2. | ব্যক্তিগত সম্পদ | হ্রাস পেয়েছিল কিন্তু উচ্চমানের বিমুদ্রার নেটগুলো ফেরত দেওয়া হয়নি এবং ভূসম্পত্তির মূল্যের অবনমন ঘটেছিল। |
| 3. | সরকারি ক্ষেত্রের সম্পদ | কোনো প্রভাব পড়েনি। |
| 4. | ডিজিটাইজেশন | নতুন ব্যবহারকারীদের মধ্যে ডিজিট্যাল লেনদেনের (Rupay/AEPS) বৃদ্ধি। |
| 5. | ভূ-সম্পত্তি | মূল্যের অবনমন ঘটে। |
| 6. | কর সংগ্রহ | পূর্ণ তথ্য প্রকাশের ফলে আয়কর সংগ্রহের পরিমাণ বৃদ্ধি। |

কারবার এবং শিল্পের উপর সরকারি নীতি পরিবর্তনের প্রভাব

(Impact of Government policy changes on Business and industry) :

সরকারের উদারীকরণ, বেসরকারিকরণ এবং বিশ্বায়নের নীতি কারবার ও শিল্পের প্রতিষ্ঠানিক কার্যের উপর গুরুত্বপূর্ণ প্রভাব পড়েছে। সরকারের নীতির পরিবর্তনের কারণে ভারতীয় কর্পোরেট সংস্থাগুলি অনেক প্রতিবন্ধকতার মুখ্যমুখি হয়েছিল। এই প্রতিবন্ধকতাগুলো নিম্নে আলোচনা করা হল।

- (i) **ক্রমবর্ধমান প্রতিযোগিতা (Increasing competition)** : শিল্পের লাইসেন্স প্রদান এবং বিদেশি প্রতিষ্ঠানের প্রবেশের নিয়মাবলির পরিবর্তনের ফলে বিশেষত টেলিযোগাযোগ, এয়ারলাইন, ব্যাংকিং, বিমা ইত্যাদির মতো পরিসেবা শিল্পে ভারতীয় প্রতিষ্ঠানসমূহের প্রতিযোগিতা বৃদ্ধি পেয়েছে। যা পূর্বে সরকারি ক্ষেত্রের আওতাভুক্ত ছিল।
- (ii) **অধিকতর চাহিদাযুক্ত গ্রাহক (More demanding customers)** : বর্তমানে গ্রাহকরা অনেক বেশি চাহিদাযুক্ত কারণ তারা সম্পূর্ণভাবে অবগত। বাজারের বাধিত/ক্রমবর্ধমান প্রতিযোগিতা গ্রাহকদের আরো বেশি
- (iii) **দ্রুত পরিবর্তনশীল প্রযুক্তিগত পরিবেশ (Rapidly changing technological environment)** : প্রতিযোগিতার বৃদ্ধি প্রতিষ্ঠানগুলোকে বাজারে অস্তিত্ব বজায় রাখার জন্য বাজার প্রসারণের নতুন উপায় বিকাশে বাধ্য করে। নতুন প্রযুক্তি মেশিন, প্রক্রিয়া, পণ্যাদি এবং পরিসেবার উন্নতিকে সম্ভবপর করেছে। দ্রুত পরিবর্তনশীল প্রযুক্তিগত পরিবেশ ক্ষুদ্র প্রতিষ্ঠানসমূহের সামনে কঠিন প্রতিযোগিতার সৃষ্টি করেছে।
- (iv) **পরিবর্তনের প্রয়োজনীয়তা (Necessity for change)** : ১৯৯১ সালের পূর্বে একটি নিয়ন্ত্রিত পরিবেশে প্রতিষ্ঠানগুলো অপেক্ষাকৃতভাবে স্থায়ী নীতি অনুশীলন করতে পারত। ১৯৯১ সালের পরে বাজারে প্রভাবকারী শক্তিগুলো অশাস্ত হয়ে পড়েছে, যার ফলে প্রতিষ্ঠানগুলো ক্রমাগত তাদের ক্রিয়াকলাপকে পরিবর্তন করতে থাকে।
- (v) **মানবসম্পদ উন্নয়নের প্রয়োজন (Need for developing human resource)** : ভারতীয় প্রতিষ্ঠানসমূহ দীর্ঘদিন যাবৎ অপ্রতুল প্রশিক্ষিত কর্মীর অভাবে ক্ষতিগ্রস্ত হচ্ছে। নতুন বাজার পরিস্থিতিতে উচ্চ

- কর্মদক্ষতা ও আরো বেশি অঙ্গীকারবদ্ধ কর্মীর প্রয়োজন।
তাই মানবসম্পদ উন্নয়নের প্রয়োজনীয়তা রয়েছে।
- (vi) **বাজার কেন্দ্রীক (Market orientation)** : পূর্বে ব্যবসা প্রতিষ্ঠানসমূহ প্রথমে উৎপাদন করত এবং পরে বিক্রয়ের জন্য বাজারে প্রেরণ করত। অন্য পরিভাষায় তারা উৎপাদন কেন্দ্রীক বিপণন ক্রিয়াপ্রণালী অনুসরণ করত। দুট পরিবর্তনশীল বিশেষ বাজারে প্রথমে গবেষণা ও বিশ্লেষণ করতে হবে এবং সেই অনুসারে পণ্য উৎপাদন করতে হবে।
- (vii) **সরকারি ক্ষেত্রে বাজেটের ব্যয় হ্রাস (Loss of budgetary support to the public sector)**:
সরকারি ক্ষেত্রে অর্থায়নের জন্য কেন্দ্রীয় সরকার বাজেটীয় সহায়তা বছরের পর বছর ধরে হ্রাস করছে। সরকারি ক্ষেত্রের উদ্যোগগুলো বুজতে পেরেছে যে অস্তিত্ব বজায় রাখতে এবং উন্নতির জন্য তাদের আরো দক্ষ হতে হবে এবং এ উদ্দেশ্যে তাদের নিজস্ব সম্পদের সংস্থান করতে হবে।
- সামগ্রিকভাবে সরকারি নীতির পরিবর্তনসমূহ প্রভাব বিশেষ করে উদারীকরণ, বেসরকারীকরণ এবং বিশ্বায়ন সম্পর্কিত ক্ষেত্রে যথেষ্ট ইতিবাচক প্রভাব পড়েছে। কারণ ভারতীয় ব্যাবসা ও শিল্পসমূহ নতুন আর্থিক নীতি অনুসরণের ক্ষেত্রে যথেষ্ট স্থিতিশীলতার নির্দর্শন রেখেছে। প্রতিযোগিতার চ্যালেঞ্জ মোকাবিলায় ভারতীয় উদ্যোগগুলো কৌশল বিকশিত করেছে এবং ব্যবসায়িক প্রক্রিয়া ও পদ্ধতি গ্রহণ করেছে। তারা আরো বেশি গ্রাহক কেন্দ্রীক হয়েছে এবং গ্রাহকের সঙ্গে সম্পর্ক স্থাপন ও গ্রাহকের সন্তুষ্টির লক্ষ্যে বিভিন্ন পদক্ষেপ গ্রহণ করেছে।

মূল পরিভাষাসমূহ (Key terms)

| | | | |
|--------------------|----------------|-------------------|------------------|
| ব্যাবসায়িক পরিবেশ | সুযোগ | হুমকি | অর্থনৈতিক পরিবেশ |
| রাজনৈতিক পরিবেশ | সামাজিক পরিবেশ | প্রযুক্তির পরিবেশ | |
| আইনগত পরিবেশ | উদারীকরণ | বেসরকারিকরণ | বিশ্বায়ন |

সারাংশ (Summary)

কারবারি পরিবেশের অর্থ (Meaning of Business Environment) :
কারবারি পরিবেশ শব্দটি সকল ব্যক্তি, প্রতিষ্ঠানসমূহ এবং অন্যান্য শক্তিসমূহ যা বাইরে থেকে কারবারি প্রতিষ্ঠানকে নিয়ন্ত্রণ করে ও তার কর্ম সম্পাদনকে প্রভাবিত করতে পারে, তাদের সমষ্টিকে বোঝায়। কারবারি পরিবেশের বৈশিষ্ট্যগুলো হল —

- (a) সামগ্রিক বাহ্যিক শক্তিসমূহ,
- (b) বিশেষ এবং সাধারণ শক্তিসমূহ,
- (c) আন্তঃসম্পর্ক,
- (d) গতিশীল প্রকৃতি,
- (e) অনিশ্চয়তা,

(f) জটিলতা,

(g) আপেক্ষিকতা।

কারবারি পরিবেশের গুরুত্ব (Importance of Business Environment) : কারবারি পরিবেশ এবং এর বৈধগম্যতা গুরুত্বপূর্ণ কারণ—

- (i) প্রতিষ্ঠানকে সুযোগ শনাক্তকরণ এবং সর্বপ্রথম অগ্রসরে সমর্থ করে থাকে।
- (ii) সংস্থাকে প্রতিবন্ধক তাসমূহ চিহ্নিত করতে এবং অগ্রিম সতর্কীকরণ সংকেত দিতে সাহায্য করে।
- (iii) দ্রুত পরিবর্তনের সাথে মানিয়ে নিতে সহায়তা করে।
- (iv) এটি পরিকল্পনা প্রণয়নে ও নীতি নির্ধারণে সহযোগিতা করে এবং
- (v) এটি কর্মদক্ষতা বৃদ্ধিতে সাহায্য করে।

কারবারি পরিবেশের উপাদানসমূহ (Elements of Business Environment) : কারবারি পরিবেশের পাঁচটি গুরুত্বপূর্ণ দিকের মধ্যে অর্থনৈতিক, সামাজিক, প্রযুক্তি, রাজনৈতিক ও আইনগত পরিবেশ অন্তর্ভুক্ত।

অর্থনৈতিক পরিবেশ (Economic Environment) : এর অন্তর্ভুক্ত হল সুদের হার, মুদ্রাস্ফীতির হার, মানুষের ব্যয়োগ্য আয়ের পরিবর্তন, শেয়ার বাজারের সূচক এবং টাকার মূল্য।

সামাজিক পরিবেশ (Social Environment) : এর অন্তর্ভুক্ত হল সামাজিক শক্তিসমূহ যেমন—রান্তনীতি, মূল্যবোধ, সামাজিক প্রবণতা, কারবার থেকে সমাজের প্রত্যাশা ইত্যাদি।

প্রযুক্তি/প্রযুক্তিগত পরিবেশ (Technological Environment) : এর অন্তর্ভুক্ত হল প্রযুক্তিগত পরিবেশে বৈজ্ঞানিক উন্নতি এবং উদ্ভাবন সম্পর্কিত শক্তি রয়েছে যা ব্যবসা পরিচালনার জন্য পণ্য ও সেবা উৎপাদনের নতুন উপায় প্রদান করে থাকে।

রাজনৈতিক পরিবেশ (Political Environment) : এর অন্তর্ভুক্ত হল রাজনৈতিক পরিবেশে দেশে সাধারণ স্থিতিশীলতা এবং শাস্তি তথা নিবাচিত সরকারের প্রতিনিধিদের কারবারের প্রতি দৃষ্টিকোণ যার মধ্যে রাজনৈতিক পরিস্থিতি যুক্ত আছে।

আইনগত পরিবেশ (Legal Environment) : আইনগত পরিবেশে সরকার দ্বারা গৃহীত বিভিন্ন আইন, সরকারি আধিকারীকদের দ্বারা জারি করা প্রশাসনিক আদেশ, আদালতের আদেশের পাশাপাশি কেন্দ্র, রাজ্য অথবা স্থানীয় স্তরে প্রতিটি ক্ষেত্রে নিযুক্ত বিভিন্ন কমিশন এবং এজেন্সিগুলোর সিদ্ধান্ত যুক্ত থাকে।

ভারতের অর্থনৈতিক পরিবেশ (Economic Environment in India) : ভারতের অর্থনৈতিক পরিবেশে উৎপাদনের উপাদান এবং সম্পদ বণ্টনের সম্পর্ক বজায় রাখার ক্ষেত্রে বিভিন্ন সমষ্টিগত স্তরের তত্ত্ব যুক্ত আছে যেগুলো ব্যবসা এবং শিল্পের উপর প্রভাব বিস্তার করে। ভারতের কারবারের আর্থিক পরিবেশ স্বাধীনতা প্রাপ্তির পর থেকে নিরন্তর পরিবর্তন হচ্ছে, এর মূল কারণ হল সরকারের নীতিসমূহ। আমাদের দেশের অর্থনৈতিক সমস্যা সমাধান কল্পে সরকার কর্তৃক গৃহীত কতিপয় পদক্ষেপের অন্তর্গত হল রাজ্য দ্বারা নিয়ন্ত্রিত কিছু শিল্পসমূহ, কেন্দ্রীয় পরিকল্পনা এবং বেসরকারি ক্ষেত্রের গুরুত্ব হ্রাস। যদিও ভারতের অর্থনৈতিক পরিকল্পনা গ্রহণে মিশ্র প্রতিক্রিয়া লক্ষ্য করা গেছে। ১৯৯১ সালে ভারতীয় অর্থনীতি গভীর বৈদেশিক মুদ্রা সংকট, উচ্চ রাজস্ব ঘাটতি এবং বিপুল পরিমাণ শস্য উৎপাদন সত্ত্বেও উৎর্বর্মুখী মূল্য বৃদ্ধির প্রবণতার সম্মুখীন হয়েছিল।

উদারীকরণ, বেসরকারিকরণ এবং বিশ্বায়ন (Liveralisation, Privatisation and Globalisation) : আর্থিক সংস্কারের অঙ্গ হিসাবে ভারত সরকার ১৯৯১ সালের জুলাই মাসে নতুন শিল্পনীতি ঘোষণা করেন যা লাইসেন্সিং প্রণালীর প্রতিবন্ধকতা থেকে কারবারকে যুক্ত করতে চেয়েছিল (উদারীকরণ), সরকারি ক্ষেত্রের ভূমিকাকে কমিয়ে আনা (বেসরকারিকরণ) এবং ভারতের শিল্প উন্নয়নের জন্য বৈদেশিক বেসরকারি অংশগ্রহণকে উৎসাহিত করতে চেয়েছিল (বিশ্বায়ন)।

কারবার এবং শিল্পের উপর সরকারি নীতি ও পরিবর্তনের প্রভাব (Impact of Government policy changes on business and industry) : সরকারের উদারীকরণ, বেসরকারিকরণ এবং বিশ্বায়ন নীতি কারবার এবং শিল্প সংস্থার কার্য পরিচালনার উপর নিশ্চিত প্রভাব ফেলেছিল, সেগুলো হল—

- ক্রমবর্ধমান প্রতিযোগিতা।
- অধিকতর চাহিদা যুক্ত প্রাহক।
- দ্রুত পরিবর্তনশীল প্রযুক্তিগত পরিবেশ।
- পরিবর্তনের প্রয়োজনীয়তা।
- মানব সম্পদ উন্নয়নের প্রয়োজনীয়তা।
- বাজারকেন্দ্রিক।
- সরকারি ক্ষেত্রে বাজেটের ব্যয় হ্রাস। নতুন অর্থনৈতিক পরিবেশে, ভারতীয় প্রতিষ্ঠানগুলো প্রতিযোগিতার চ্যালেঞ্জ মোকাবিলা করার জন্য বিভিন্ন কৌশলসমূহ বিকশিত করেছে।

অনুশীলনী

বহুমুখী উওরধমী প্রশ্ন (Multiple Choice)

- নিম্নলিখিত কোনটি কারবারি পরিবেশের বৈশিষ্ট্য নয়?
 - অনিশ্চয়তা
 - কর্মচারী
 - আপোক্ষিকতা
 - জটিলতা
- নিম্নলিখিত কোনটি কারবারি পরিবেশের গুরুত্ব নির্দেশ করে?
 - চিহ্নিতকরণ
 - কর্মক্ষমতার উন্নতি
 - দ্রুত পরিবর্তনের সাথে মানিয়ে নেওয়া
 - উপরের সবগুলো
- নিম্নলিখিত কোনটি সামাজিক পরিবেশের উদাহরণ?
 - অর্থনীতিতে অর্থের সরবরাহ
 - ভোক্তা সুরক্ষা আইন
 - দেশের সংবিধান
 - পারিবারিক গঠন

4. উদারীকরণের অর্থ হল

- (a) অর্থব্যবস্থার মধ্যে সমন্বয় সাধন
- (b) সরকারী নিয়ন্ত্রণ ও বিধিনিষেধের ত্রাস
- (c) পরিকল্পিত বিলগ্রাফিরণের নীতি
- (d) এগুলির কোনটিই নয়

5. নিম্নলিখিত কোনটি সরকারি নীতি পরিবর্তনে কারবার এবং শিল্পের উপর প্রভাব বর্ণনা করেনা ?

- (a) অধিকতর চাহিদা যুক্ত গ্রাহক
- (b) ক্রমবর্ধমান প্রতিযোগিতা
- (c) কৃষিজাত মূল্যে পরিবর্তন
- (d) বাজারকেন্দ্রিক

সংক্ষিপ্ত উত্তরধর্মী (Short Answer Type)

1. কারবারি পরিবেশ বলতে তুমি কি বোঝা ?
2. কারবারি প্রতিষ্ঠানগুলোর নিজেদের পরিবেশ জানা কেন গুরুত্বপূর্ণ ? সংক্ষেপে ব্যাখ্যা কর।
3. কারবারি পরিবেশের বিভিন্ন দিকগুলো উল্লেখ কর।
4. সংক্ষেপে নিম্নলিখিতগুলো ব্যাখ্যা কর :

 - (a) উদারীকরণ
 - (b) বেসরকারিকরণ
 - (c) বিশ্বায়ন

5. কারবার এবং প্রতিষ্ঠানের উপর সরকারি নীতি পরিবর্তনের প্রভাব সংক্ষেপে আলোচনা কর।

রচনাধর্মী উত্তর (Long Answer Type)

1. কারবারি পরিবেশের বৈশিষ্ট্যগুলো তুমি কি ভাবে ব্যাখ্যা করবে ? উদাহরণসহ সাধারণ ও নির্দিষ্ট পরিবেশের মধ্যে পার্থক্য বর্ণনা কর।
2. তুমি কিভাবে যুক্তি সহ ব্যাখ্যা করবে যে একটি কারবারি প্রতিষ্ঠানের সফলতা অনেকাংশে এর পরিবেশ দ্বারা প্রভাবিত হয় ?
3. উদাহরণসহ কারবারি পরিবেশের বিভিন্ন দিকগুলো বর্ণনা কর।
4. শিল্পনীতি, ১৯৯১ অনুসারে সরকার কি ধরনের আর্থিক পরিবর্তন প্রবর্তন করেছিল ? কারবার এবং শিল্পের উপর এই পরিবর্তনগুলো কি প্রভাব ফেলেছিল ?
5. (a) উদারীকরণ; (b) বেসরকারিকরণ; এবং (c) বিশ্বায়নের অপরিহার্য বৈশিষ্ট্যগুলো কি ?

ঘটনা ভিত্তিক অধ্যয়ন (Case study)

পুর্বে বহুবিধ কোম্পানি ভারতবর্ষে সংগঠিত খুচরা বিকয়ের তৎপর্যপূর্ণভাবে বিনিয়োগ করার পরিকল্পনা করেছিল। তাদের সিদ্ধান্তের ক্ষেত্রে অনেকগুলো উপাদান প্রভাব ফেলেছিল।

গ্রাহকদের আয় বৃদ্ধি পেতে থাকল। জনসাধারণ অধিকতর ভালগুণ সম্পদ পণ্যের প্রতি আকর্ষিত হতে শুরু করল এবং তার জন্য তারা অধিক মূল্য ব্যয় করতেও রাজি ছিল। তাদের প্রত্যাশার স্তর ও বৃদ্ধি পেয়েছিল। সরকার ও অর্থনৈতিক নীতিগুলোকে উন্মুক্ত করে দিয়েছিল এবং খুচরা ব্যবসায়ের কিছু ক্ষেত্রে শতকরা ১০০ ভাগ প্রত্যক্ষ বিদেশি বিনিয়োগ অনুমোদিত করেছিল।

প্রশ্নসমূহ

- কারবারি পরিবেশে আর্থিক, সামাজিক, প্রযুক্তিগত, রাজনৈতিক, আইনগত শিরোনামের অন্তর্গত ঐ পরিবর্তনগুলোকে সনাক্ত কর যার কারণে সংগঠিত খুচরা বিকয়ের ক্ষেত্রে বিনিয়োগ পরিকল্পনা তৎপর্যপূর্ণভাবে অন্যান্য পরিকল্পনা নির্ণয়ের পথ সুগম করে দিয়েছে।
- বিশ্বায়ন ও বেসরকারিকরণের প্রেক্ষাপটে ঐ পরিবর্তনসমূহের ক্রিয় প্রভাব পড়েছিল?

কার্যকলাপসমূহ

- নভেম্বর ৮, ২০১৬ এর মধ্যে রাতে ভারত সরকার ৫০০ টাকা এবং ১০০০ টাকার কারেলি নোটের বিমুদ্রাকরণ ঘোষণা করেছিল। এর ফলস্বরূপ ঐ তারিখ থেকে ৫০০ টাকা এবং ১০০০ টাকার বর্তমান প্রচলিত কারেলি নোটের বৈধতা রদ হয়ে যায়। এই ঘোষণার পরে ৫০০ টাকা এবং ২০০০ টাকার নতুন কারেলি নোট ভারতীয় রিজার্ভ ব্যাংক দ্বারা জারি করা হয়, ব্যবসার বিধিসম্মত এবং আর্থিক পরিবেশের পরিপ্রেক্ষিতে ‘বিমুদ্রাকরণ’ সম্পর্কে আলোচনা কর।
- এমন একটি ব্যবসায়িক প্রতিষ্ঠান নির্বাচন কর যেটি তোমার পরিচিত। তোমার জানা বর্তমান ঘটনাগুলি পুনঃস্মরণ করে (ঘটনাগুলো যা তোমরা সংবাদপত্র বা পত্রিকাগুলোতে পড়েছ অথবা টেলিভিশন বা রেডিয়োতে শুনেছ) এমন কিছু গুরুত্বপূর্ণ পরিবেশ সংক্রান্ত শক্তিসমূহ শনাক্ত কর যার প্রভাব এই প্রতিষ্ঠানটির উপর পরেছিল।
- একটি গুরুত্বপূর্ণ ভারতীয় কোম্পানি নির্বাচন কর যার সম্পর্কে তোমরা বিদ্যালয়ের গ্রন্থাগারে প্রয়োজনীয় তথ্য সংরক্ষিত রয়েছে। সরকারি নীতিগুলোর পরিবর্তনের ফলে কোম্পানির পরিচালনার উপর প্রভাব বিশ্লেষণ কর।

৪

অধ্যায়

পরিকল্পনা (Planning)

গ্যাস অথরিটি অফ ইণ্ডিয়া (গেইল)-নতুন পরিকল্পনাসমূহ [Gas Authority of India (GAIL) -New Plans]

GAIL India যা গ্যাস সরবরাহকারী প্রতিষ্ঠানগুলোর বিভাগে একচেটিয়া ক্ষমতার অধিকার ভোগ করছে, আগামীদিনে এক কঠোর প্রতিযোগিতার সম্মুখীন হতে যাচ্ছে। যেখানে Reliance Trunk Pipeline বিভাগ নিজেকে নিয়ন্ত্রণ করছে, সেখানে British Gas নগরী গ্যাস সরবরাহ বিভাগে প্রবেশের চেষ্টা চালিয়ে যাচ্ছে। GAIL এর নতুন চেয়ারম্যান কোম্পানিটিকে এগিয়ে নিতে তার পরিকল্পনা বিষয়ক চিন্তাধারাগুলোকে তুলে ধরেছেন।

GAIL-এর প্রধান অগ্রাধিকারের ক্ষেত্রগুলো কি কি?

আমাদের ব্যবসায়িক কোশল অনুসারে, আমাদের মূল কেন্দ্রবিন্দু গুলো হলো গ্যাসের উৎস অনুসন্ধান, গ্যাস সরবরাহ, বিপণন, প্রক্রিয়াকরণ, পেট্রোক্যামিক্যালস, বিশ্বায়ন এবং নগরী গ্যাস সরবরাহকরণ। আমরা বিভিন্ন দেশীয় অনুসন্ধান এর উপর নির্ভর করে গ্যাসের উৎস খুঁজে বের করার উপর বিশেষভাবে জোর দিয়েছি এবং এছাড়াও L.N.G এর মাধ্যমে এবং বাহিদেশীয় পাইপলাইন এর মাধ্যমগুলোর উপর জোর দিয়েছি। আমরা আমাদের গ্যাসে প্রিড কে 5,600 কিমি. থেকে 10,000 কিমি.-তে উন্নত করার মাধ্যমে এই গ্যাসের বাজার কে উন্নত করতে বিশেষ ভাবে বৃদ্ধপরিকর। এই একাদশ পঞ্চবার্ষিকী পরিকল্পনার পরিসমাপ্তির পূর্বেই আমরা আসা করছি যে, নগরী গ্যাসের এই পরিকল্পনাটি 6 থেকে 45 -এ বৃদ্ধি পাবে।

GAIL-এর পরিকল্পনায় কি কি সম্ভাবনা রয়েছে যে সে বিদেশের একটি অনুসন্ধান এবং উৎপাদক কোম্পানিকে অধিগ্রহণ করবে?

GAIL-এর নিজস্ব কিছু চিন্তাদ্বারা রয়েছে যেখানে সে নিজেকে একটি অনুসন্ধান এবং উৎপাদকরূপে সমর্থ করে তুলবে। একটি অপ্রতিরোধ্য প্রতিষ্ঠান রূপে নিজেকে গড়ে তুলতে GAIL নিজের বিকল্পগুলোকে খুঁজে বের করছে - একটি অনুসন্ধান এবং উৎপাদক কোম্পানিকে অধিগ্রহণ করে যাতে এর বিকল্প হতে পারে।

আপনাদের মূলধনী ব্যয় স্ক্রান্ত পরিকল্পনাগুলো কি এবং এই পরিকল্পনা বাস্তবায়নের জন্য কিভাবে তহবিল সংগ্রহ করা হবে?

GAIL -তার 2006-07 অর্থবর্ষের জন্য মূলধনী ব্যয় স্ক্রান্ত 2967.28 কোটি টাকা বাজেট প্রণয়ন করেছে। এর অন্তর্গত হলো 2579.58 কোটি টাকা পাইপলাইন বাবদ মূলধনী ব্যয় এবং অবশিষ্টাংশ অন্যান্য পরিকল্পনা সমূহের জন্য। এছাড়াও 387.7 কোটি টাকা পেট্রোক্যামিক্যালস প্রকল্পগুলোর জন্য ব্যয় ধার্য করা হয়েছে।

এগুলোর জন্য অভ্যন্তরীণ সঞ্জ্ঞিত থেকে অর্থ সংস্থান করা হবে। নগরী গ্যাস বিতরণের বিষয়ে আপনাদের কি ধরণের পরিকল্পনা রয়েছে? GAIL-তার জ্বালানি ব্যবস্থাপনা

শিখন উদ্দেশ্যসমূহ (Learning Objectives)

এই অধ্যায়টি পাঠ করার পর তোমরা :

- পরিকল্পনার অর্থ বিবৃত করতে;
- পরিকল্পনার বৈশিষ্ট্য ও গুরুত্ব বর্ণনা করতে;
- পরিকল্পনার সীমাবদ্ধতা-সমূহ ব্যাখ্যা করতে;
- পরিকল্পনা প্রক্রিয়ার ধাপ সমূহ বিশ্লেষণ করতে এবং
- বিভিন্ন প্রকারের পরিকল্পনা সমূহকে চিহ্নিত করতে।

সংক্রান্ত পরিকল্পনাটি কি এর পাশাপাশি অব্যাহত রাখবে?

আমরা এ পর্যন্ত Mumbai, Delhi, Vadodara, Vijiawara, Agra, Lucknow, Kanpur ইত্যাদি নগরগুলোতে সফলতার সাথে আমাদের ব্যবসা স্থাপন করেছি। এই পর্যন্ত GAIL ৮টি কোম্পানির সাথে যৌথ উদ্যোগের মাধ্যমে নগরী গ্যাস প্রকল্পকে বাস্তবায়ন করেছি। এই পরিকল্পনা গুলো দুষ্যণ স্তরের উপর একটি প্রভাব ছিল। GAIL-তেল বিপণন কোম্পানিগুলোর সাথে রাজ্যভিত্তিক যৌথ উদ্যোগ গঠনের মাধ্যমে নগরী গ্যাস সরবরাহের প্রকল্পটিকে Rajasthan -এ ও বাস্তবায়ন করেছে।

টেলিযোগাযোগের ক্ষেত্রগুলোতে ও কি GAIL ব্যবসার বৈচিত্র্যকরণের চিন্তাধারা করছে এবং এ বিষয়ে তার বর্তমান অবস্থান কি?

Gailtel হলো GAIL -এর টেলিযোগাযোগ পরিসেবার ক্ষেত্রের একটি শাখা, যা বাণিজ্যিকভাবে টেলিযোগাযোগ পরিসেবা প্রধান করছে এবং ভারতে বিদ্যমান শীর্ষ টেলিকম অপারেটরদেরকে পরিচালনা করছে। Gailtel ভবিষ্যত উন্নয়নের পরিকল্পনাহেতু তার বিভিন্ন বিকল্পগুলোকে প্রতিনিয়ত মূল্যায়ন করছে।

Source: The Economic Times, October 2006.

ভূমিকা :

তোমরা এই মাত্র গ্যাস অর্থনৈতিক ইতিয়া লিমিটেড (GAIL) -এর পরিকল্পনাসমূহ সম্পর্কে পড়েছ, এটি আমাদের সরকারী ক্ষেত্রের কোম্পানিগুলোর নেতৃত্ব প্রদানকারীদের মধ্যে একটি। যে সকল পরিকল্পনাগুলোর কথা এখানে GAIL-এর চেয়ারম্যান দ্বারা আলোচনা করা হয়েছে এগুলো কোম্পানিটির বাস্তব পরিকল্পনাসমূহ এবং এগুলোর উদ্দেশ্যসমূহ পূরণ করার জন্য তারা কোন্ পথ অনুসরণ করবে তা বলা হয়েছে। বাস্তবিক পক্ষে এগুলো কোম্পানির পক্ষ থেকে উপস্থাপিত বিস্তৃত বিবৃতিস্বরূপ এবং বাস্তবায়নের জন্য অবশ্যই এগুলোকে ছোট ছোট ধাপে ভাগ করে নিতে হবে। ইহা সরকারি ক্ষেত্রের কোম্পানির একটি উৎকৃষ্ট উদাহরণ, যার দেশব্যাপী ব্যাপ্তি রয়েছে এবং ভারতের মধ্যে অন্যতম সর্বোৎকৃষ্ট কোম্পানি হয়ে উঠার জন্য প্রতিনিয়ত চেষ্টা চালিয়ে যাচ্ছে। অধিকতু সরকারি মালিকানাধীন অর্থবা ব্যক্তিগত মালিকানাধীন ব্যবসা বেসরকারি ক্ষেত্রের কোম্পানি নির্বিশেষে প্রতিটি প্রতিষ্ঠানের পরিকল্পনার প্রয়োজন হয়। সরকার দেশের জন্য পঞ্জৰায়িকী পরিকল্পনা প্রণয়ন করে থাকে, একটি ছোট ব্যবসায়িক প্রতিষ্ঠানের ও তার নিজস্ব কিছু পরিকল্পনা থাকে, যেখানে অন্যান্য বৃহদায়তন কোম্পানিগুলোর ও বৃহদাকার পরিকল্পনা রয়েছে যেমন ব্রিয়া পরিকল্পনা, উৎপাদন পরিকল্পনা ইত্যাদি। তাদের প্রত্যেকেরই কিছু না কিছু পরিকল্পনা থাকে।

প্রতিটি ব্যবসায়িক প্রতিষ্ঠানই সফল হতে চায়; তাদের বিক্রয় বৃদ্ধি এবং মুনাফা অর্জন করতে চায়। প্রত্যেক ব্যবস্থাপকই এ সব কিছুর স্বপ্ন দেখে এবং এই সকল উদ্দেশ্যসমূহ পূরণের জন্য কঠোরভাবে বন্ধপরিকর হয়। কিন্তু, এই সকল স্বপ্নগুলোকে বাস্তবে বৃপ্তান্তরিতকরণের জন্য ব্যবস্থাপককে কঠোর পরিশ্রম করতে হয়, ভবিষ্যতের কথা চিন্তায় রেখে ব্যবসার আগাম ভবিষ্যত জানতে হয় এবং লক্ষ্য অর্জন করতে হয়। স্বপ্নকে বাস্তবে বৃপ্তান্তরণ তখনই সম্ভবপর হয় যখন ব্যবসার ব্যবস্থাপকগণ পূর্ব থেকেই ঠিকভাবে নির্ধারণ করে যে কি করতে হবে এবং তা কিভাবে করতে হবে। এটি পরিকল্পনার মূল সারমর্ম।

ধারণা [Concept] :

পরিকল্পনা হলো কি করতে হবে এবং তা কিভাবে করতে হবে পূর্ব থেকেই তা নির্ধারণ করা। এটি পরিচালন সংক্রান্ত কার্যসমূহের মধ্যে অন্যতম প্রাথমিক পর্ব। কিছু করার পূর্বে, ব্যবস্থাপকগণ অবশ্যই উক্ত বিষয় সম্পর্কিত একটি স্বচ্ছ ধারণা তৈরি করবে যে, নির্দিষ্ট বিষয়ক কাজটিকে সে কিভাবে সম্পাদন করবে। তাই পরিকল্পনা সৃজনশীলতা, উদ্ভাবনী ক্ষমতার সঙ্গে ঘনিষ্ঠ ভাবে সম্পর্কিত। কিন্তু ব্যবস্থাপকগণকে প্রথমে অবশ্যই তার উদ্দেশ্যসমূহ স্থির করে নিতে হবে, শুধুমাত্র তখনই একজন ব্যবস্থাপক জানতে পারবে যে সে কোন্ পথে অগ্রসর হচ্ছে। কোথায় আমরা দাঁড়িয়ে আছি এবং কোথায় আমরা যাব -এর



Planning: Keeping the objective — + in view and being in action

মধ্যেস্থিত শূন্যস্থানের সেতু বন্ধনে পরিকল্পনা সহায়তা প্রদান করে। পরিকল্পনা হলো এমন একটি ঘটনা, যা প্রতিটি স্তরের ব্যবস্থাপকগণ তা তৈরি করে থাকেন। এর জন্য সিদ্ধান্তে উপনীত হওয়া আবশ্যিক, কারণ বিকল্প কর্ম পদ্ধা থেকে উপযুক্ত পছন্দ নির্বাচনের সাথে ওতোপ্রোতভাবে জড়িত।

সুতরাং, এই সকল উদ্দেশ্য পূরণের জন্য পরিকল্পনা, উদ্দেশ্য স্থিরীকরণ এবং যথাযথ কর্মপদ্ধার উন্নয়নের সঙ্গে সম্পর্কিত। উদ্দেশ্যগুলো প্রতিটি পরিচালনাগত সিদ্ধান্তসমূহকে এবং কার্যকলাপসমূহকে সঠিক দিশা প্রদান করে।

পূর্ব নির্ধারিত উদ্দেশ্যসমূহ পূরণের ক্ষেত্রে পরিকল্পনা একটি বাস্তবধর্মী দৃষ্টিভঙ্গি প্রদান করে। অত্রব, প্রত্যেক সদস্যগণকে প্রতিষ্ঠানিক উদ্দেশ্যগুলো পূরণের জন্য যথেষ্ট যত্নশীলতার সাথে কাজ করে যেতে হবে। এই সকল উদ্দেশ্য গুলো লক্ষ্যস্থির করে, সেগুলোকে পূরণ করা এবং লক্ষ্য পূরণের উদ্দেশ্য একটি কর্মপ্রকল্পের বৃপ্তরেখা তৈরি করা। ইহার পরিসমাপ্তি এবং নিমিত্ত স্বরূপ উভই বিষয়ের সঙ্গে সম্পর্কিত অর্থাৎ কোন্ কাজটি করতে হবে এবং তা কিভাবে সম্পন্ন করতে হবে।

যে প্রকল্পটি গঠিত হবে তার জন্য অবশ্যই একটি প্রদত্ত সময় কাঠামো থাকতে হবে কিন্তু সময় এখানে একটি সীমিত সম্পদ। একে অবশ্যই বিচক্ষণতার সাথে ব্যবহার করতে হবে। যদি সময় সংক্রান্ত বিষয়টিকে বিবেচনার মধ্যে রাখা না হয়, তাহলে প্রকল্প সম্পর্কিত পরিবেশের শর্তাবলির পরিবর্তন হয়ে যেতে

পারে এবং সকল ব্যবসায়িক পরিকল্পনাগুলো নষ্ট হয়ে যেতে পারে। পরিকল্পনা একটি নির্বার্ক কর্মকাণ্ডের পর্যবেক্ষিত হবে যদি না পরিকল্পনা অনুসারে বিষয়টিকে সম্পাদন কিংবা বাস্তবায়ন করা না হয়। তোমরা কি মনে কর, উপরে উল্লেখিত আলোচনা থেকে আমরা পরিকল্পনার একটি সর্বাঙ্গীন বোধগম্য সংজ্ঞা গঠন করতে পারি না? এই মর্মে বলা যেতে পারে যে, পরিকল্পনা হলো প্রদত্ত সময়কালের মধ্যে উদ্দেশ্যের স্থিরীকরণ, এইসকল উদ্দেশ্য পূরণের জন্য বিভিন্ন কর্মপদ্ধতির গঠন এবং এই সকল কর্মপদ্ধতি থেকে সর্বোত্তম সন্তান্য বিকল্প নির্বাচন করার মাধ্যমে পরিকল্পনাকে সঙ্গায়িত করা।

পরিকল্পনার গুরুত্ব [Importance of Planning] :

তোমরা অবশ্যই সিনেমা কিংবা বিজ্ঞাপনগুলোতে দেখে থাকবে যে, কিভাবে অধিকারীকরণ সুন্দর প্রকল্প তৈরি করে এবং তাদের পর্যবেক্ষণে তারা এর চমৎকার উপস্থাপনা করে থাকে। বাস্তবে কি এই সকল পরিকল্পনাগুলো অনুসারে কার্যসম্পাদন হয়ে থাকে? এ গুলো কি তার দক্ষতার বৃদ্ধি ঘটায়? এত কিছুর পর আমাদের কি পরিকল্পনা করা উচিত? এই সমস্ত অগণিত প্রশ্নের সমাধান আমাদের খুঁজে বের করতে হবে। পরিকল্পনা নিশ্চিত বূপে একটি অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ বিষয় যা আমাদের নির্দেশ করে যে, কোথায় যেতে হবে ইহা আমাদের পথনির্দেশ করে এবং অনিশ্চয়তা জনিত বুঁকি হ্রাস করার জন্য পূর্ব পরিকল্পনা তৈরি করে। পরিকল্পনার প্রধান সুবিধাসমূহ হলো নিম্নরূপ:-

(i) পরিকল্পনা পথনির্দেশক [Planning Provides Directions] :

একটি কাজ কিভাবে করা হবে সে বিষয়ে পূর্ব থেকে চিন্তা ভাবনার মাধ্যমে পরিকল্পনা আমাদের একটি কর্মপদ্ধতি নির্দেশনা প্রদান করে। পরিকল্পনা এই বিষয়টি সুনিশ্চিত করে যে, লক্ষ্য এবং উদ্দেশ্যগুলো পরিষ্কারভাবে বর্ণিত হয়েছে যাতে এ বিষয়ে একটি সঠিক নির্দেশনা অনুসারে ইহা কি ধরনের কার্যবিধি গ্রহণ করবে এবং কোন্ পথে ইহা চালিত হবে, সে সম্পর্কে সম্যক সিদ্ধান্ত গ্রহণ করতে পারে। যদি লক্ষ্য সুসংজ্ঞায়িত হয় তাহলে কর্মচারীগণ প্রতিষ্ঠানিক কর্মকাণ্ড সম্পর্কে সচেতন থাকে এবং তারা

সে সকল লক্ষ্য পূরণের জন্য আবশ্যিকভাবে কি করবে সে বিষয়ে জ্ঞাত থাকে। একটি প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন বিভাগ এবং কর্মচারীগণ সমন্বিতভাবে কার্য সম্পাদনে সক্ষম। যদি পরিকল্পনা না থাকে তবে কর্মচারীগণ বিভিন্ন অভিমুখে বিচ্ছিন্নভাবে কাজ করে যাবে ফলস্বরূপ প্রতিষ্ঠানটি তার অভীষ্ট লক্ষ্য পূরণের ক্ষেত্রে কখনোই সমর্থ হবে না।

- (ii) **পরিকল্পনা অনিশ্চয়তা জনিত ঝুঁকিহ্রাস করে [Planning Reduces The Risks of Uncertainty]** : পরিকল্পনা হলো এমন একটি কর্ম প্রণালী যা ব্যবস্থাপককে সম্মুখে এগিয়ে যেতে উদ্দীপিত করে এবং পরিবর্তনের আভাস পেতে সক্ষম করে তুলে। পূর্ব থেকেই কোন নির্দিষ্ট কাজটি করা হবে, সে বিষয়ে সিদ্ধান্ত গ্রহণের মাধ্যমে, পরিকল্পনা পরিবর্তন এবং অনিদিষ্ট ঘটনাগুলোর মুখোমুখি কিভাবে হবে, সে বিষয়ে পথ দেখায়। পরিবর্তন এবং অনিশ্চিত ঘটনাগুলোকে দূর করা কখনোই সন্তুষ্পন্ন নয়, কিন্তু সেগুলো সম্পর্কে পূর্বানুমান এবং পরিচালন সংক্রান্ত প্রক্রিয়াকে আরো সমৃদ্ধ করা সন্তুষ্পন্ন।
- (iii) **পরিকল্পনা পৌনঃপুনিকতা এবং নিষ্ফল কার্যকলাপকে হ্রাস করে [Planning Reduces Overlapping and Wasteful Activities]** : পরিকল্পনা, কার্যকলাপের সঙ্গে বিভিন্ন বিভাগ, অংশ এবং ব্যক্তিদের মধ্যে সমন্বয়সাধকরূপে প্রাথমিকভাবে কাজ করে। ইহা বিশৃঙ্খলা এবং মতানৈক্য রোধ করতে সাহায্য করে। যেহেতু পরিকল্পনা চিন্তাভাবনা ও কর্মকাণ্ডের স্বচ্ছতা বহন করে তাই কোন প্রতিবন্ধকতা ব্যতীত কর্মসম্পাদন খুবই মস্ত হয়ে থাকে। অপ্রয়োজনীয় ও বাড়তি কাজগুলো সুষ্ঠু পরিকল্পনার জন্য হ্রাস পায় বা পুরোপুরিভাবে অপসারিত হয়। ইহা অদক্ষতা বা অযোগ্যতাকে খুঁজে বের করতে এবং তা সংশোধনের ক্ষেত্রে যথাযথ পদক্ষেপ গ্রহণ করতে অপেক্ষাকৃত ভাবে সহজতর করে তোলে।
- (iv) **পরিকল্পনা উদ্ভাবনী চিন্তাধারার উন্মেষণ ঘটায় [Planning Promotes Innovative Ideas]** : যেহেতু

পরিকল্পনা ব্যবস্থাপনার ক্রিয়াকলাপের প্রথম পর্যায় তাই ইহা নতুন ধারণাগুলোকে প্রকল্পে রূপান্তরিত করে বাস্তব বৃপ্ত প্রদান করে। ইহা হলো ব্যবস্থাপনার সর্বাপেক্ষা কঠিন কার্যকলাপ কারণ ব্যবসার উন্নতি এবং বৃদ্ধির ক্ষেত্রে ইহা ভবিষ্যতের কর্মবিধির পথপ্রদর্শক হয়ে দাঁড়ায়।

- (v) **পরিকল্পনা সিদ্ধান্ত গ্রহণে সাহায্য করে [Planning Facilitates Decision Making]** : ভবিষ্যতের জন্য প্রস্তুত হতে পরিকল্পনা ব্যবস্থাপনাকে সাহায্য করে এবং ইহা বিভিন্ন বিকল্প কার্যবিধির মধ্য থেকে সঠিক সিদ্ধান্ত নির্বাচন করতে ও যথেষ্ট সাহায্য করে। ব্যবস্থাপককে অবশ্যই প্রত্যেকটি বিকল্পের যথাযথ মূল্যায়ন করে সর্বাপেক্ষা সঠিক পথটি নির্বাচন করতে হবে। লক্ষ্য স্থিরীকরণ এবং ভবিষ্যত পরিস্থিতির সঠিক পূর্বানুমান পরিকল্পনার অন্তর্গত। সুতরাং, ইহা বাস্তবধর্মী সিদ্ধান্ত গ্রহণে সাহায্য করে।
- (vi) **পরিকল্পনা নিয়ন্ত্রণের জন্য আদর্শনীতি নির্দেশিকা সংস্থাপন করে [Planning Establishes Standards for Controlling]**: সমগ্র পরিচালন সংক্রান্ত প্রক্রিয়া পরিকল্পনা সংগঠন, কর্মী নিয়োগ, নির্দেশনান এবং নিয়ন্ত্রণের মাধ্যমে পূর্ব নির্ধারিত লক্ষ্য পূরণ সম্পাদনের সাথে সম্পর্কিত। পরিকল্পনা এমন লক্ষ্য বা মান স্থির করে যার নিরীক্ষে প্রকৃত কর্মদক্ষতাকে পরিমাপ করা হয়। বাস্তবিক সম্পাদিত কার্যকে স্থির মানের সাথে তুলনার মাধ্যমে একজন ব্যবস্থাপক জানতে পারে যে, তারা কি আদো যথাযত ভাবে লক্ষ্য পূরণে সমর্থ কিনা। যদি কোনো ত্রুটি বিচুঃতি থাকে তবে ইহা সংশোধন করে গ্রহণ করা যায়। সুতরাং, আমরা বলতে পারি যে, পরিকল্পনা হলো নিয়ন্ত্রণের পূর্বশর্ত। যদি কোন লক্ষ্য এবং মান নির্ধারিত না থাকে, তখন বিচুঃতি খুঁজে বের করা সন্তুষ্পন্ন নয় যা নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার অংশ। নির্দিষ্ট মান অপেক্ষা বিচুঃতির পরিমাণ কতটুকু তার উপর নির্ভর করে সংশোধন ক্রিয়ার প্রকৃতি নির্ধারিত হয়। সুতরাং পরিকল্পনা নিয়ন্ত্রণের মূলনীতিকে সংস্থাপন করে।

পরিকল্পনার বৈশিষ্ট্য সমূহ [Features of Planning] :

Polaris-এর উদাহরণটিতে আমরা দেখতে পাই যে কোম্পানিটির তার সম্প্রসারণ সম্পর্কিত পরিকল্পনা রয়েছে। তাদের মূল উদ্দেশ্য হলো যেন তারা তাদের কর্মক্ষমতাকে বৃদ্ধি করতে পারে যাতে তারা আরো 800 জন পেশাদারী ব্যক্তিদের নিয়োগ করতে পারে। তাদের লক্ষ্যসীমা ছিল 6 মাসের। বর্তমান বৎসরের জন্য তাদের স্থিরকৃত উদ্দেশ্যটিও তারা পরিকল্পনারভাবে উল্লেখ করেছে, তাদের ক্ষমতায়ন বৃদ্ধির জন্য তারা আরো 1500-2000 জন পেশাদারী ব্যক্তি নিয়োগ করবে। যেহেতু পরিকল্পনা হল ব্যবস্থাপনার প্রাথমিক কার্যাবলি, তাই প্রথমেই তাদের উদ্দেশ্য স্থির করে নিতে হয়। অতএব প্রত্যেকটি ব্যবসায়িক প্রতিষ্ঠান পরিকল্পনার কোন না কোন ধরন অনুসরণ করে। তোমরা, পরিকল্পনার প্রকৃতিসমূহের সাথে বাস্তব জীবনে যা দেখছ তার সাথে অনেক সাদৃশ্য খুঁজে পাবে। চেষ্টা করে এগুলো খুঁজে বের কর। ব্যবস্থাপনার পরিকল্পনার কার্যাবলির নিজস্ব বিশেষ কিছু নির্দিষ্ট বৈশিষ্ট্য রয়েছে।

এই বৈশিষ্ট্যসমূহ পরিকল্পনার প্রকৃতি ও পরিধির উপর বিশেষ আলোকপাত করে।

- উদ্দেশ্য পূরণের ক্ষেত্রে পরিকল্পনার গুরুত্ব আরোপ (Planning focuses on achieving objectives):
সাধারণ উদ্দেশ্য পূরণের কথা মাথায় রেখে একটি সংঘঠন

IT Company Polaris Software Lab 800 জন পেশাদারের সক্ষমতা নিয়ে Mumbai-তে একটি নতুন সুবিধা পরিকল্পনা রয়েছে।

Mumbai -এর তিনাটি কেন্দ্র জুড়ে বর্তমান এই কোম্পানির 1200 জন পেশাদার রয়েছে এবং আগামী ছয় মাসের মধ্যে নতুন সুবিধাটি আসবে বলে আসা করা হচ্ছে।

Polaris -এর চেয়ারম্যান এবং CEO (Chief Executive Officer) বলেছেন যে কোম্পানিটি চলতি বছরে 1500-2000 জন পেশাদারদের মাথা পিছু সংখ্যা 2007 সালের মার্চ অবধি 9000-এ পৌঁছানোর জন্য পূর্বের যোগানাকে মেনে নেওয়ার জন্য সঠিক পথে ছিল। আমরা ছেট সর্বাধুনিক ফ্যাসানের জিনিসপত্র পরামর্শকারী কোম্পানিগুলোর অধিগ্রহণের দিকে নজর দেব যা ব্যাংকিং, আর্থিক পরিসেবা এবং বিমাস্থানগুলোতে দৃষ্টি নিবন্ধ করে। ইহা গ্রাহক পরিসেবা এবং হিসাব-নিকাশ পরিচালনার ক্ষমতা শক্তিশালী করবে।

গঠিত হয়। লক্ষ্য অর্জনের জন্য পরিচালিত কার্যক্রমের পাশাপাশি পরিকল্পনাগুলোতে নির্দিষ্ট লক্ষ্য নির্ধারণ করা হয়। সুতরাং, পরিকল্পনা হলো উদ্দেশ্যমণ্ডিত। পরিকল্পনা অস্থায়ী হয়ে পড়ে যদি না সেটি প্রতিষ্ঠানটির পূর্ব নির্ধারিত উদ্দেশ্যগুলো পূরণের ক্ষেত্রে যথাযথ না হয়।

- ব্যবস্থাপনার একটি প্রাথমিক ক্রিয়া হলো পরিকল্পনা (Planning is a primary function of management) : পরিকল্পনা ব্যবস্থাপনার অস্তর্গত অন্যান্য সকল ক্রিয়াকলাপগুলো গৃহীত পরিকল্পনাটির কাঠামো অনুসারে সম্পাদিত হয়। সুতরাং, পরিকল্পনা অন্যান্য ক্রিয়াকলাপগুলোকে এগিয়ে নিয়ে যায়। একে পরিকল্পনার মুখ্যতা (Primacy) রূপে ও উল্লেখ করা হয়। ব্যবস্থাপনার সকল ক্রিয়াকলাপগুলোই একটি অপরাটির সাথে পারস্পারিক সম্পর্কযুক্ত এবং প্রত্যেকটি সমগ্রূহ সম্পর্ক। যদিও পরিকল্পনা অন্যান্য সকল ক্রিয়াকলাপগুলোর ভিত্তি প্রদান করে।
- পরিকল্পনা হলো পরিব্যাপক (Planning is pervasive) : পরিকল্পনা ব্যবস্থাপনার সকল স্তরেই প্রযোজন হয়, এর গুরুত্ব অপরিসীম। ইহা শুধুমাত্র মুখ্য ব্যবস্থাপনার দ্বারা এককভাবে গৃহীত কোন কার্য নয় এমনকি ইহা কোনো নির্দিষ্ট বিভাগের দায়িত্ব যুক্ত কাজ ও

Polaris -এর পরিকল্পনা সমূহ Mumbai -তে নতুন সুবিধা

IT Company Polaris Software Lab 800 জন পেশাদারের সক্ষমতা নিয়ে Mumbai-তে একটি নতুন সুবিধার পরিকল্পনা রয়েছে।

নয়। কিন্তু পরিকল্পনার পরিধি ব্যাপক যা বিভিন্ন স্তরে এবং বিভিন্ন বিভাগের ক্ষেত্রে বিভিন্ন ধরনের হয়ে থাকে। উদাহরণস্বরূপ, উচ্চস্তরীয় ব্যবস্থাপনা সমগ্র সংগঠনটির জন্য অবিভিন্ন পরিকল্পনা গ্রহণ করে। মধ্যস্তরীয় ব্যবস্থাপনা বিভাগীয় পরিকল্পনাগুলি করে থাকে, একেবারে নিম্নস্তরের ক্ষেত্রে প্রতিদিনের কার্যভিত্তিক পরিকল্পনাগুলো কর্মকর্তাদের দ্বারা সম্পাদিত হয়।

- iv) পরিকল্পনা একটি ধারাবাহিক প্রক্রিয়া (Planning is continuous) : পরিকল্পনাগুলোকে একটি নির্দিষ্ট সময়ের জন্য যা একমাসের বা তিনি মাসের জন্য বা এক বছরের জন্য প্রস্তুত করা হতে পারে। সময়স্থানে নতুন পরিকল্পনা গ্রহণে প্রয়োজনীয়তা দেখা দেয় নতুন আবশ্যিকতা এবং ভবিষ্যত অবস্থার ভিত্তিতে। অত্রব, পরিকল্পনা একটি ধারাবাহিক প্রক্রিয়া। পরিকল্পনার ধারাবাহিকতা পরিকল্পনা চক্রের সঙ্গে সম্পর্কিত। এর অর্থ হলো একটি প্রবিকল্পনা প্রস্তুত করা হবে, পরিকল্পনাটির বাস্তবায়ন হবে এবং পরবর্তীতে অপর একটি পরিকল্পনার দ্বারা পূর্ববর্তী পরিকল্পনাটি অনুসৃত হবে এবং এই প্রক্রিয়াটি চলতে থাকবে।
- v) পরিকল্পনা হলো ভবিষ্যতের দিশারী (Planning is futuristic) : পরিকল্পনা প্রধানত সম্মুখে অগ্রসর হয়ে ভবিষ্যতের জন্য প্রস্তুতির সঙ্গে সম্পর্কিত। পরিকল্পনার মুখ্য উদ্দেশ্য হলো একটি প্রতিষ্ঠানের সর্বোত্তম সুবিধার মধ্যে থেকে ভবিষ্যতের ঘটনাগুলোকে দক্ষতার সাথে পরিচালনা করা। এর অর্থ হলো ভবিষ্যতের দিকে সজাগ দৃষ্টি রেখে বিশ্লেষণ এবং পূর্বানুমান করা। সুতরাং, পরিকল্পনা হলো ভবিষ্যতের দিকে দৃষ্টি নিবন্ধ করে অগ্রসর হওয়ার কার্যকলাপ যা পূর্বানুমান নির্ভর। পূর্বানুমানের দ্বারা ভবিষ্যত ঘটনাগুলো এবং অবস্থা সম্পর্কে আগে থেকেই প্রত্যাশা করা যায় এবং তদনুসারে পরিকল্পনাগুলো প্রস্তুত হয়ে থাকে। সুতরাং, উদাহরণের জন্য বিক্রয়ের পূর্বানুমান হলো একটি ভিত্তিয়ার উপর নির্ভর করে একটি ব্যবসায়িক প্রতিষ্ঠান তার উৎপাদন ও বিক্রয় সম্পর্কিত বার্ষিক

পরিকল্পনাটি প্রস্তুত করে।

- vi) পরিকল্পনা সিদ্ধান্ত গ্রহণের সাথে সম্পর্কিত (Planning involves decision making) : মূলত পরিকল্পনা বিভিন্ন বিকল্পগুলোর এবং কার্যকলাপগুলোর মধ্যে থেকে নির্বাচনের সঙ্গে সম্পর্কিত। যদি শুধুমাত্র একটি সম্ভাব্য লক্ষ্য থাকে অথবা একটি মাত্র সম্ভাব্য কর্মপ্রণালী থাকে তখন পরিকল্পনা প্রস্তুত করা প্রয়োজনহীন কারণ স্থানে কোন বিকল্প নির্বাচনের সুযোগ নেই। পরিকল্পনার প্রয়োজনীয়তা তখনই শুধুমাত্র উত্তর হয় যখন বিকল্পসমূহ যথেষ্ট সংখ্যায় বিদ্যমান থাকে। বাস্তবিক ক্ষেত্রে রীতি ও পদ্ধতি অনুসারে পরিকল্পনার পূর্ব সিদ্ধান্ত থাকে যে যথেষ্ট সংখ্যক বিকল্পের অস্তিত্ব রয়েছে। অতএব, পরিকল্পনা প্রত্যেকটি বিকল্পের পুঁজানুপুঁজিভাবে পরীক্ষা-নিরীক্ষার মাধ্যমে এবং যথেষ্ট পুনর্বিবেচনা করে সর্বাপেক্ষা সঠিক বিকল্প নির্বাচন করে থাকে।
- vii) পরিকল্পনা একটি বৌদ্ধিক অনুশীলন (Planning is a mental exercise) : পরিকল্পনা, প্রয়োগের জন্য মনের দুরদর্শিতা, বুদ্ধিদীপ্ত কল্পনাশক্তি এবং সঠিক সিদ্ধান্তের নির্বাচন ঐকাণ্ডিকভাবে প্রয়োজন। মূলত পরিকল্পনা

*Planning: the first
step to management*



কর্মনিসম্পাদন অপেক্ষা চিন্তাশক্তির একটি বৌদ্ধিক ক্রিয়াকলাপ, কারণ পরিকল্পনা কি ধরনের পদক্ষেপ গ্রহণ করা হবে সে বিষয়ে সিদ্ধান্তগ্রহণ করে। যদিও পরিকল্পনার জন্য শুধুমাত্র অনুমান নির্ভর কাজ বা অভিলাষী চিন্তাভাবনা অপেক্ষা যুক্তিসঙ্গত এবং নিয়মানুগ বিচার শক্তির প্রয়োজন। অন্যভাবে বলতে গেলে, পরিকল্পনার জন্য চিন্তাভাবনাগুলো অবশ্যই সুশৃঙ্খল এবং তথ্যসমূহের সঠিক বিশ্লেষণ ও পূর্বানুমান ভিত্তিক হতে হয়।

পরিকল্পনার সীমাবদ্ধতা সমূহ [Limitations of Planning] :

আমরা দেখেছি যে, পরিকল্পনা কিভাবে একটি ব্যবসায়িক প্রতিষ্ঠানের জন্য অপরিহার্য অঙ্গ। প্রথাগত পরিকল্পনা ছাড়া কোনো কর্মকাণ্ডকে পরিচালন করা খুবই কঠিন হয়ে যায়। একটি প্রতিষ্ঠানের জন্য এটা খুবই গুরুত্বপূর্ণ যে সেটি অভীষ্ট লক্ষ্য অর্জনের পথে অগ্রসর হবে। কিন্তু আমাদের দৈনন্দিন জীবনে আমরা ইহা প্রায়ই দেখতে পাই যে, আমরা সব সময়ই পরিকল্পনামূলক কাজ করতে পারি না। অপ্রত্যাশিত ঘটনাবলি ও পরিবর্তনগুলো, ব্যয় ও দায় স্তরের ক্ষেত্রে ঘটে যাওয়া পরিবর্তনগুলো, পরিবেশের পরিবর্তনসমূহ, সরকারি হস্তক্ষেপ, আইনি নীতিসমূহ ইত্যাদিগুলো আমাদের পরিকল্পনাগুলিকে

প্রভাবিত করে। তখন পরিকল্পনাগুলোকে পরিবর্তন করার প্রয়োজন হয়। যদি আমরা আমাদের স্কেট পরিকল্পনাগুলোকে মেনে চলতে না পারি, তবে কেনই বা আমরা পরিকল্পনাগুলোকে প্রস্তুত করবো? এই কারণেই আমাদের এ সম্পর্কিত বিষয় বিশ্লেষণ করার প্রয়োজন। পরিকল্পনার প্রধান সীমাবদ্ধতাগুলো হলো নিম্নরূপ :

- i) পরিকল্পনা অনমনীয় পরিস্থিতি সৃষ্টি করে (Planning leads to rigidity) : একটি প্রতিষ্ঠানে, একটি নির্দিষ্ট সময়কালের মধ্যে অভীষ্ট লক্ষ্য অর্জনের, জন্য একটি সুসংজ্ঞায়িত পরিকল্পনা গৃহীত হয়। এই সকল পরিকল্পনাগুলোই তখন ভবিষ্যত কর্মপ্রণালী সম্পর্কিত সিদ্ধান্তগুলোকে নির্ধারণ করে এবং ব্যবস্থাপকগণ তখন এই গুলোকে পরিবর্তন করার মতো অবস্থায় থাকে না। পরিকল্পনার ক্ষেত্রে এই ধরণের অনমনীয় পরিস্থিতি সমস্যার সৃষ্টি করতে পারে। ব্যবস্থাপকদের কিছুটা নমনীয়তার কর্তৃত প্রদান করতে হবে, যাতে তারা এইরূপ পরিবর্তিত পরিস্থিতিকে নিয়ন্ত্রণ করতে পারে। যখন আকস্মিক পরিস্থিতির পরিবর্তন ঘটে তখন পূর্ব নির্ধারিত পরিকল্পনা অনুসরণ করে প্রতিষ্ঠানিক স্বার্থ পূরণ করা সম্ভবপর হয় না।

Essar -এর আন্তর্জাতিক উচ্চতায় সমূহ

Essar গুপ্ত আফ্রিকা, পূর্ব ইউরোপ এবং মধ্যপ্রাচ্যের বুকিপূর্ণ কিন্তু লাভজনক বাজারে প্রবেশের মাধ্যমে বিশ্বব্যাপী ক্রিয়াকলাপগুলোকে আরো বাড়িয়ে তুলতে চাইছে। ইস্পাতের মূল ব্যবসায়ের ক্ষেত্রে Essar গুপ্তি পূর্ব ইউরোপ ইন্ট্র্যাক্টেড স্টিল প্ল্যান্ট অধিগ্রহণের প্রস্তাবের দিকে ও নজর দিচ্ছে। এই গুপ্তি শারজাহ, কাতার এবং ইরানে প্রিনফিল্ড ইস্পাত উৎপাদন কার্যক্রম পরিচালনা করার ও পরিকল্পনা ঘোষণা করেছে। সাম্প্রতিক একটি Essar সংবাদপত্র অনুসারে শারজাহের উপকর্ত্তা, মিলিয়ন টন রোলিং প্ল্যান্ট সহ 1.5 মিলিয়ন টন স্টিল প্ল্যান্টের জন্য এবং অপরদিকে ইরানের বার্ষিক প্রতি টন স্টিল প্ল্যান্টেরজন্য রাষ্ট্রায়ন্ত কাতারের স্টিল কোম্পানির সাথে একটি 50-50 যৌথ উদ্যোগ স্থাপনের পরিকল্পনা রয়েছে। এমন কি Essar -এর ইন্দোনেশিয়া শাখা, যেখানে যেখানে এই গুপ্তি শীতল রোলিং কমপ্লেক্স পরিচালনা করে, এই অঞ্চলে সংহতকরণ এবং সুযোগ সুবিধার সম্বন্ধ করবে বলে আশা করা হচ্ছে।

- ii) একটি গতিশীল পরিবেশে পরিকল্পনা সঠিকভাবে কাজ নাও করতে পারে (Planning may not work in a dynamic environment) : ব্যবসায়িক পরিবেশ সর্বদায় গতিশীল, এর মধ্যে কোনটাই স্থির নয়। পরিবেশ একাধিক বিষয় নিয়ে গঠিত হয়, অর্থনৈতিক, রাজনৈতিক, প্রাকৃতিক, আইনী এবং সামাজিক বিষয়সমূহ ইত্যাদি। একটি প্রতিষ্ঠানকে প্রতিনিয়ত এই সকল পরিবর্তিত পরিস্থিতির সাথে মানিয়ে চলতে হয়। যদি অর্থনৈতিক নীতিগুলো পরিবর্তিত হয় অথবা দেশের রাজনৈতিক অবস্থা অস্থির থাকে অথবা যদি কোন একটি প্রাকৃতিক দুর্যোগ ঘটে তবে ইহা খুবই কষ্ট সাধ্য যে সঠিকভাবে ভবিষ্যতের ধারাকে অনুমান করা। বাজার প্রতিযোগিতা একটি আর্থিক পরিকল্পনাকে ভেঙ্গে দিতে পারে, বিক্রয়ের লক্ষ্যমাত্রাকে পরিবর্তন করে দিতে পারে এবং সে অনুসারে নগদ বাজেটকেও পরিবর্তন করার প্রয়োজন হতে পারে যেহেতু এটি বিক্রয় রাশির উপর নির্ভর করে। পরিকল্পনা কখনোই সব বিষয় সম্পর্কে পূর্বানুমান করতে পারে না এবং এর জন্যই একটি কার্যকর পরিকল্পনার ক্ষেত্রে তা বাধাস্বরূপ হয়ে দাঁড়ায়।
- iii) পরিকল্পনা সৃজনশীলতাকে হ্রাস করে (Planning reduces creativity) : পরিকল্পনা হলো এমন একটি কর্মকাণ্ড যা উচ্চস্তরীয় ব্যবস্থাপনার দ্বারা সম্পাদিত হয়। সাধারণত অবশিষ্ট সদস্যগণ শুধুমাত্র ঐ সকল পরিকল্পনাগুলোকে বাস্তবায়ন করে। ফলস্বরূপ, মধ্যস্তরীয় ব্যবস্থাপনা এবং অন্যান্য বিষয়ে সিদ্ধান্ত গ্রহণকারীরা পরিকল্পনাটিকে বিপথে নিয়ে যেতে পারে না, এমনকি তারা তাদের নিজের সিদ্ধান্ত অনুসারে কাজ ও করতে পারেন। সুতরাং, তাদের মধ্যেস্থিত প্রচুর সন্তানগুলো বা উদ্ধৃতবন্নী ক্ষমতাগুলো কোথাও যেন হারিয়ে যায় বা হ্রাস পায়। অধিকাংশ সময়ে, এমনকি কর্মচারীগণ পরিকল্পনা প্রস্তুত করতে অংশ গ্রহণ করে না। তারা শুধু মাত্র আদেশানুসারে কাজ করে। সুতরাং, এইভাবে পরিকল্পনা উদ্ধৃতবন্নী ক্ষমতাকে হ্রাস করে দেয়, যেহেতু গোকেরা একইভাবে একে অপরের মতো একই ভাবনায় ভাবে। এদের মধ্যে কিছুই নতুনত্ব বা সৃজনশীলতা পরিলক্ষিত হয় না।
- iv) পরিকল্পনা বিপুল ব্যয়সাপেক্ষ (Planning involves huge costs) : যখন কোন পরিকল্পনা গ্রহণ করা হয় তখন তা প্রস্তুত করতে বিশাল ব্যয়ের প্রয়োজন হয়ে থাকে। উদাহরণস্বরূপ, এগুলো সময় ও অর্থের আকারে হতে পারে, কোন একটি তথ্যের যথাযথতা ও বাস্তবতা পরীক্ষণের ক্ষেত্রে প্রচুর সময় ব্যয়িত হয়। একটি বিশদ পরিকল্পনার ক্ষেত্রে তথ্যসমূহ এবং পরিসংখ্যানগত বিষয় গুলো নির্ণয়ের জন্য বিজ্ঞানসম্মত উপায়ে হিসাব নিকাশের প্রয়োজন হয়। কখনো কখনো যে পরিমাণ অর্থ এবং সময় ব্যয়িত হয় তা, পরিকল্পনা থেকে প্রাপ্ত সুযোগ সুবিধার তুলনাই ন্যায্য হয় না। এগুলোর সাথে কিছু আনুষঙ্গিক ব্যয় ও যুক্ত থাকে যেমন পর্যন্তকক্ষে (ঠাণ্ডা কক্ষে) সম্পাদিত বৈঠক বা সভা জনিত ব্যয়, পেশাদার বিশেষজ্ঞদের সাথে আলোচনা এবং একটি পরিকল্পনার কার্যকারিতা নির্বাচনের ক্ষেত্রে প্রাথমিক অনুসন্ধান জনিত ব্যয় ইত্যাদি।
- v) পরিকল্পনা একটি সময় সাপেক্ষ প্রক্রিয়া (Planning is a time-consuming process) : কখনো কখনো একটি পরিকল্পনার রূপরেখা প্রস্তুত করতে এতটাই সময় ব্যয়িত হয় যে এগুলোর বাস্তবায়নের জন্য অবশিষ্ট সময় পর্যাপ্ত থাকে না।
- vi) পরিকল্পনা সাফল্যের নিশ্চয়তা প্রদান করেনা (Planning does not guarantee success) : একটি প্রতিষ্ঠানের উন্নতি শুধুমাত্র তখনই সম্ভব যখন পরিকল্পনাগুলোর রূপরেখা যথাযথ ভাবে প্রস্তুত ও বাস্তবায়ন করা হয়। প্রত্যেক পরিকল্পনাকে কার্যকলাপে বৃপ্তাত্তির করা প্রয়োজন নতুবা ইহা অর্থহীন হয়ে পড়ে। পরিচালকগণেরা পূর্বের পরিলক্ষিত এবং ব্যবহৃত সফল পরিকল্পনাগুলোর উপর নির্ভরশীল হওয়ার প্রবৃত্তি দেখা যায়। ইহা স্বতঃসিদ্ধ নয়।

যে, একটি পরিকল্পনা যা পূর্বে সফলতার সাথে কার্যকর হবে। পাশাপাশি, আরো বিভিন্ন অঙ্গাত বিষয় সমূহকে ও বিবেচনাধীন রাখতে হয়। সুরক্ষার এই ধরনের আগ্রহুষ্টতা এবং মিথ্যা অনুভূতি প্রকৃতপক্ষে সাফল্যের পরিবর্তে ব্যর্থতার দিকে নিয়ে যেতে পারে। যদিও সীমাবদ্ধতাগুলো থাকা সত্ত্বেও পরিকল্পনা কোনভাবেই একটি নির্থক বা অকার্যকর অনুশীলন নয়। সর্তকতা বা যতেক সাবধানতার সাথে এটি ব্যবহার করার একটি হাতিয়ার। ইহা ভবিষ্যতের কার্য প্রণালীর বিশ্লেষণ করার ভিত্তি প্রধান করে। কিন্তু পরিকল্পনাই সকল সমস্যার সমাধানের একমাত্র চাবিকাঠি নয়।

(পরিকল্পনার পদ্ধতি) (Planning Process)

পরিকল্পনা, যেমনটি আমরা জানি যে কি করবেন এবং কি ভাবে করবেন তা আগে থেকেই সিদ্ধান্ত নিছে। ইহা সিদ্ধান্ত গ্রহণের সঙ্গে সম্পর্কিত একটি প্রক্রিয়া। আমরা কিভাবে এই পরিকল্পনাটি প্রস্তুত করতে পারি? যেহেতু পরিকল্পনা হল এমন একটি কর্ম প্রক্রিয়া যা নির্দিষ্ট কিছু যুক্তি সংজ্ঞাত ধাপ মেনে চলে যা প্রত্যেক ব্যবস্থাপককে অনুসরণ করতে হয়।

- i) উদ্দেশ্যসমূহের স্থিরীকরণ (Setting Objectives) : সর্বপ্রথম ও সর্বপ্রধান হলো উদ্দেশ্যসমূহের স্থিরীকরণ। প্রত্যেকটি প্রতিষ্ঠানেরই অবশ্যই নির্দিষ্ট কিছু উদ্দেশ্য থাকে। উদ্দেশ্যগুলোকে সমগ্র প্রতিষ্ঠানটির জন্য ও স্থির করা যেতে পারে এবং প্রতিষ্ঠানটির অন্তর্গত প্রত্যেকটি বিভাগ বা উপ-বিভাগের জন্য ও প্রস্তুত করা যেতে পারে। উদ্দেশ্য বা লক্ষ্য স্থিরীকরণ প্রতিষ্ঠানটি কি অর্জন করতে চায় তা নির্দেশ করে। এটা এমন ও বোঝাতে পারে যে বিক্রয়ের উপর 20% বৃদ্ধির লক্ষ্য মাত্রা যা সমগ্র প্রতিষ্ঠানটির একটি উদ্দেশ্য। এই প্রতিষ্ঠানিক উদ্দেশ্য পূরণের জন্য প্রত্যেকটি বিভাগ ও তার অন্তর্গত বিভাগগুলো কিভাবে সাহায্য করবে সে সম্পর্কিত পরিকল্পনাটি স্থির করতে হবে। প্রতিষ্ঠানের প্রত্যেকটি বিভাগ, উপবিভাগ ও কর্মচারীদের নিকট প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্যগুলোকে অবশ্যই স্পষ্টভাবে উল্লেখিত হতে হবে। এই পরিকল্পনায় সকল বিভাগকে নির্দেশ প্রধান করে। প্রতিষ্ঠানের বিস্তৃত ভাবধারার কাঠামোর মধ্যে থেকে প্রত্যেকটি বিভাগ ও উপবিভাগকে তাদের নিজস্ব উদ্দেশ্যসমূহ স্থির করতে হয়। উদ্দেশ্যগুলোকে অবশ্যই প্রত্যেক স্তরে স্থিত

2008 সালের মধ্যে SEB-র অর্থনৈতিক অবস্থার পরিবর্তনের স্বপক্ষে মন্ত্রক নির্মিত পরিকল্পনা

State Electricity Board (SEB)-এর অর্থনৈতিক অবস্থার উন্নতি সাধনের জন্য বিদ্যুত মন্ত্রক একটি 11 দফার বিষয়সূচীর বৃপ্তরেখা তৈরি করেছে, যা 2007-08 এর মধ্যে ইহার অর্থনৈতিক অবস্থার পরিবর্তন করার সূত্রপাত করবে। নিয়ামকদের নিকট শুল্ক ধার্যের বন্টন উপযোগী আবেদনের ধারার পরিবর্তন এবং একটি যথোপযুক্ত সময় অনুসার ব্যবসায়িক পরিকল্পনা ধারনার প্রবর্তন ইত্যাদি এই প্রস্তুতকৃত পরামর্শের অন্তর্গত।

এ ছাড়াও মন্ত্রক বলেছে যে সরকারী নিয়ামকদের নিকট পরবর্তী 2007-08 সালের জন্য শুল্ক আবেদন করার সময় প্রত্যেক পরিসেবা পরিবেশকেরা একটি বহু বাংসরিক শুল্ক ধারণাকে গ্রহণ করবে। ইহা অবশ্যই 2006 সালের ডিসেম্বরের পূর্বেই গৃহীত হতে হবে। ইহা আর ও ব্যক্ত করেছে যে প্রত্যেক পরিসেবা প্রদানকারী অবশ্যই একটি সুনির্দিষ্ট লক্ষ্য সমর্থিত তিনি, ছয় এবং বার মাস সময় কালের সরকারি স্বীকৃত ব্যবসায়িক পরিকল্পনা থাকবে। অধিকিন্তু অনুমোদনটি সরকারি নিয়ামকদের তরফ থেকে অতিরিক্ত জ্বালানি এবং অন্যান্য অপ্রত্যাশিত খরচগুলোর পুনরুদ্ধারের জন্য স্বয়ংক্রিয় শুল্ক সময়সূচীর বিষয়টি নিশ্চিত করবে।

উপবিভাগ ও কর্মচারীদের নিকট স্বচ্ছ অবস্থায় উপস্থাপন করতে হবে। একই সময়ে ব্যবস্থাপকেরা অবশ্যই তাদের বুদ্ধিদীপ্ত চিন্তার প্রয়োগ এবং উদ্দেশ্য স্থিরীকরণ প্রক্রিয়ার প্রত্যক্ষভাবে অংশ গ্রহণ করবে। তারা অবশ্যই এই মর্মটি অনুধাবন করবে যে কিভাবে তাদের কর্মপ্রক্রিয়া প্রতিষ্ঠানটির উদ্দেশ্যপূরণে সাহায্য করবে। যদি অভীষ্ট ফল সম্পর্কে ধারণাটি স্বচ্ছ হয় তবে উদ্দেশ্যপূরণের লক্ষ্যে কর্মসম্পাদন সহজতর হয়।

- ii) দূরদর্শিতার ক্রমবিকাশ (Developing Premises) : পরিকল্পনা ভবিষ্যতের সাথে সম্পর্কিত, যা অনিশ্চিত এবং ভবিষ্যতের কি ধরনের ঘটনা ঘটবে এই বিষয়ে প্রত্যেকটি পরিকল্পনা প্রণয়নকারী সেই পরিস্থিতির প্রতি অনুমান নির্ভর করে। অতএব, ব্যবস্থাকপদের ভবিষ্যতের জন্য কিছুটা ধারণা নির্ভর হতে হয়। এই সকল ধারণাগুলোকে দূরদর্শিতা বলা হয়। ধারণাগুলো হলো একটি পরিকল্পনার বৃপ্তরেখা প্রণয়নের মূল উপাদান। এই মূল উপাদানটি পূর্বাভাবের রূপে, একটি বিদ্যমান পরিকল্পনা রূপে অথবা কর্মপন্থা সম্পর্কিত তথ্যাদি রূপে হতে পারে। এই দূরদর্শিতাগুলো বা ধারণাগুলো অবশ্যই সকল পরিকল্পনাটির জন্য একই হবে এবং এগুলোর মধ্যে পারস্পরিক পূর্ণসদৃশতা থাকবে। পরিকল্পনার সাথে যুক্ত সকল ব্যবস্থাপকদের ধারণাগুলোর সম্পর্কে পরিজ্ঞাত হওয়া এবং এগুলোর বাস্তব বৃপ্তায়ণ জানার প্রয়োজন। উদাহরণস্বরূপ, পূর্বানুমান দূরদর্শিতাকে উন্নত করার জন্য একটি গুরুত্বপূর্ণ বিষয় যেহেতু এটি সংগ্রহীত তথ্যের ভিত্তিতে গড়ে উঠা একটি পদ্ধতি। কোনো একটি নির্দিষ্ট পণ্যের চাহিদা, নীতির পরিবর্তন, সুদের হার, মূলধনী পণ্যের দাম, করের হার ইত্যাদির উপর পূর্বানুমান করা হয়ে থাকে। এই কারণেই একটি সফল পরিকল্পনার জন্য নির্ভুল পূর্বানুমান অত্যাবশ্যক।

- iii) বিকল্প কর্মপদ্ধতিগুলোর নির্বাচন (Identifying alternative courses of action) : যেই মাত্র

লক্ষ্যসমূহ স্থিরীকৃত হয়, তার উপর ভিত্তি করে ধারনা গুলো তৈরি হয়। এরপর পরবর্তী পর্যায়ে সেই অনুসারে কাজের অগ্রগতি হয়। উদ্দেশ্য পূরণের ক্ষেত্রে গৃহীত কর্মপদ্ধতি বিভিন্ন ধরনের হতে পারে। সকল ধরনের বিকল্প কর্মপদ্ধতিগুলো অবশ্যই চিহ্নিত করতে হবে। এই কর্মপদ্ধতিগুলোর মধ্যে যেটি গৃহীত হবে হয় ইহা কোনো বাঁধাধরা নিয়ম বা উদ্ভাবনীমূলক হতে পারে। একটি উদ্ভাবনী কার্যধারা অধিক সংখ্যক লোককে একসাথে জুড়তে পারে এবং তাদের চিন্তাধারাগুলোকে সকলের মধ্যে ভাগ করে নিয়ে গ্রহণ করা যেতে পারে। যদি পরিকল্পনাটি গুরুত্বপূর্ণ হয়ে থাকে, তখন অধিক সংখ্যক বিকল্প কর্মপদ্ধতি তৈরি করা হয়ে থাকে এবং সেটি প্রতিষ্ঠানের সকল সদস্যদের সাথে বিশদভাবে আলোচনা করা হয়ে থাকে।

- iv) বিকল্প কর্মপদ্ধতিগুলোর মূল্যায়ন (Evaluating alternative courses) : পরবর্তী ধাপটি হলো প্রত্যেকটি বিকল্পের পুঞ্জানুপুঞ্জ বিচার এবং সেই অনুসারে এগুলোকে মূল্যায়ন দেওয়া। প্রত্যেকটি কর্মপদ্ধতিতেই একাধিক পরিবর্তনশীল বিষয় থাকে যেগুলোকে সঠিক বিচারের পর মূল্যায়ন অনুসারে সাজাতে হয়। উদ্দেশ্য অর্জনের ক্ষমতার নিরীখে প্রত্যেকটি প্রস্তাবকেই ইতিবাচক এবং নেতৃত্বাচক উভয় দৃষ্টিকোণ থেকে মূল্যায়নের প্রয়োজন রয়েছে। উদাহরণস্বরূপ, আর্থিক পরিকল্পনার ক্ষেত্রে ঝুঁকি প্রতিদান লেনদেন নীতির ব্যবহার খুবই স্বাভাবিক। যে বিনিয়োগ যত বেশি ঝুঁকি যুক্ত সেটি ততোধিক বেশি প্রতিদান প্রধান করবে সেটাই স্বাভাবিক। এই ধরনের প্রস্তাবগুলোর মূল্যায়নের সময় আয়ের বিশদ গণনা, শেয়ার পিছু আয়, সুদ, কর, লাভ্যাংশ ইত্যাদির উপর ভিত্তি করে সিদ্ধান্ত গৃহীত হয়। নিশ্চিত এবং অনিশ্চিত উভয় পরিস্থিতির ক্ষেত্রে সঠিক পূর্বানুমান এই সকল প্রস্তাবগুলোর জন্য মুখ্য ধারনার গঠনে অপরিহার্য হয়ে দাঁড়ায়। বিকল্পগুলো তখন তাদের সম্ভাব্যতা এবং

ফলাফলের আলোকে মূল্যায়ন করা হয়।

- v) বিকল্প নির্বাচন (Selecting an alternative) : সিদ্ধান্ত গ্রহণের জন্য এটি বাস্তব বা প্রকৃত বিষয়। সর্বোত্তম পরিকল্পনাটি গৃহীত হবে এবং তদনুসারে বাস্তবায়িত হবে। বাস্তবিকপক্ষে একটি আদর্শ পরিকল্পনাই সর্বাপেক্ষা কার্যকর, লাভজনক এবং সামন্যতম নেতৃত্বাচক ফলাফল যুক্ত হয়ে থাকে। সকল পরিকল্পনাই সবসময় গানিতিক বিশ্লেষণ সম্পর্কিত হবে এমনটা নয়। এরূপ পরিস্থিতিতে বিষয় ভিত্তিকভাবে এবং ব্যবস্থাপকের দক্ষতা, বিচারশক্তি এবং প্রতিষ্ঠানটি সর্বোত্তম স্থিতিশীল বিকল্পটি নির্বাচনের ক্ষেত্রে সময়ে সময়ে একটি গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা গ্রহণ করে। কখনো কখনো, একটি সর্বোত্তম কর্মপদ্ধতির অপেক্ষা কিছু পরিকল্পনার সমাহারকে নির্বাচন করা হয়। ব্যবস্থাপকগণ সমবায় ও বিন্যাস পদ্ধতির প্রয়োগ করে প্রকৃষ্ট সম্ভাব্য কর্ম পদ্ধতিটি প্রস্তুত করে।
- vi) পরিকল্পনার বাস্তবায়ন (Implementing the plan) : ইহা হলো এমন একটি পর্যায় যেখানে অন্যান্য সকল পরিচালন সংক্রান্ত কর্মকাণ্ডগুলো একই সাথে সুস্পষ্টভাবে প্রদর্শিত হয়। এই পর্যায়টি পরিকল্পনাকে কার্যে বৃপ্তির সঙ্গে সংযুক্ত করে অর্থাৎ যা প্রয়োজন তদনুসারে কাজ করা এর মূলকথা। উদাহরণস্বরূপ, যদি উৎপাদন বৃদ্ধি সংক্রান্ত কোনো পরিকল্পনা গ্রহণ করা হয় তখন অধিক সংখ্যক কর্মী নিয়োগ, অধিক যন্ত্রপাতি ইত্যাদির প্রয়োজন হবে। এই পর্যায়টি কর্মী সময় এবং যন্ত্রপাতি ক্রয় ইত্যাদির সঙ্গেও সংযুক্ত থাকে।
- vii) কর্ম প্রক্রিয়ার অনুসরণ (Follow-up action) : ইহা পরিকল্পনা প্রণয়ন প্রক্রিয়ারই একটি অংশ যেখানে দেখানো হয় যে পরিকল্পনাটি সঠিকভাবে বাস্তবায়িত হয়েছে কিনা এবং সময় সূচি অনুসারে তা সম্পাদিত হচ্ছে কি না। পরিকল্পনার পর্যবেক্ষণ প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য পূরণকে সুনির্ণিত করার ক্ষেত্রে একটি গুরুত্বপূর্ণ বিষয়।

পরিকল্পনার ধারনা [Types of Plans]

একক ব্যবহৃত এবং স্থায়ী পরিকল্পনা [Single-use and Standing Plans] :

একটি প্রতিষ্ঠানকে কোন ব্যবসায়িক সিদ্ধান্ত গ্রহণের পূর্বে তাথবা কোন প্রকল্পে নিজেকে নিয়োজিত করার পূর্বে অবশ্যই একটি পরিকল্পনা প্রস্তুত করে নিতে হয়। একটি পরিকল্পনাকে অসংখ্য ধরনে ভাগ করা যেতে পারে তার ব্যবহার এবং পরিকল্পনার সময়কালের ভিত্তিতে। প্রতিষ্ঠানের কার্যকলাপের লক্ষ্য অর্জনে সাহায্যের ক্ষেত্রে কিছু কিছু পরিকল্পনা খুবই স্বল্প মেয়াদী হয়। এই সকল পরিকল্পনাগুলোকে একক ব্যবহৃত পরিকল্পনা এবং স্থায়ী পরিকল্পনা — এই দুই ভাগে শ্রেণি বিভক্ত করা যায়।

একক ব্যবহৃত পরিকল্পনা [Single-use Plan] :

একটি একক ব্যবহৃত পরিকল্পনাকে প্রস্তুত করা হয় শুধুমাত্র একটি ঘটনা বা প্রকল্পের জন্য। এই ধরনের কর্মপদ্ধতিকে ভবিষ্যতে পুনর্ব্যবহার করা হয় না অর্থাৎ এগুলো অনিয়মিত ঘটনার জন্য প্রস্তুত করা হয়। এই ধরনের পরিকল্পনার সময়কাল প্রকল্পটির ধরনের উপর নির্ভর করে এবং এটি কে মাস বা এক সপ্তাহ সময় কালের জন্যও হতে পারে। কিছু কিছু প্রকল্প শুধুমাত্র একদিনের জন্য ও হতে পারে। যেমন, একটি সেমিনার বা সম্মেলন বা একটি ঘটনার জন্য। এই ধরনের প্রকল্পগুলো বাজেট, কার্যসূচি এবং প্রকল্প নিয়ে গঠিত। এগুলো বিস্তারিত বিবরণের সাথে, কর্মচারীদের নাম সহ প্রস্তুত হয় যারা এই কর্মসূচের জন্য দায়িত্ব প্রাপ্ত হয় এবং এই একক ব্যবহৃত পরিকল্পনার জন্য সহযোগিতা করে। উদাহরণস্বরূপ, একটি কার্যসূচি ক্রম চিহ্নিত করণ, একটি নতুন বিভাগ যা অন্যান্য গৌণকর্মসমূহ সম্পাদন করবে সেটি আরম্ভের জন্য প্রয়োজনীয় পদ্ধতির সমাহার নিয়েও প্রস্তুত হতে পারে। প্রকল্পগুলো কার্যসূচিসমূহের অনুরূপ হয় কিন্তু তাদের পরিধি ও জটিলতারভিত্তিতে এগুলো একে অপরের থেকে পৃথক। একটি বাজেট হলো একটি নির্দিষ্ট সময়কালের জন্য ব্যায়সমূহের, রাজস্বের এবং আয় সমূহের একটি বিবরণী।

স্থায়ী পরিকল্পনা [Standing Plan] :

সময়ে সময়ে সংঘটিত একই ধরনের কার্যসূচি সম্পাদনের জন্য

গৃহীত কর্মপদ্ধতিই হলো একটি স্থায়ী পরিকল্পনা।

একটি প্রতিষ্ঠানের সকল অভ্যন্তরীণ কার্যকলাপ যাতে সুষ্ঠুভাবে সম্পাদিত হয় তা নিশ্চিতকরণের জন্য ইহা প্রযীত হয়। এই ধরনের পরিকল্পনাগুলো দৈনন্দিন জীবনের সিদ্ধান্তগ্রহণের ক্ষেত্রে দক্ষতার চরম উন্নেবগ ঘটায়। ইহা সাধারণত একবারই প্রস্তুত করা হয় এবং পরবর্তীতে ব্যবসায়ের প্রয়োজনানুসারে সময়ে সময়ে সংশোধন করা হয়। স্থায়ী পরিকল্পনার অঙ্গর্গত বিষয়গুলো হলো কর্মপদ্ধা, কার্যপদ্ধতি ও নিয়মনীতিসমূহ।

সাধারণত কর্মপদ্ধাগুলো হলো স্থায়ী পরিকল্পনার একটি ধরন বা একটি নির্দিষ্ট পরিস্থিতিতে প্রতিষ্ঠানটি কি ধরনের সাড়া দেবে তা বিশেষভাবে নির্দেশ করে যেমন একটি শিক্ষা-প্রতিষ্ঠানে ভর্তি প্রক্রিয়া কেমন হবে। কর্মপ্রণালীসমূহ বিবৃত করে যে কি ধরনের পদক্ষেপ ঐ নির্দিষ্ট পরিস্থিতির ক্ষেত্রে অনুসৃত হবে যেমন একটি উৎপাদন প্রক্রিয়ার ক্ষেত্রে অগ্রগতির প্রতিবেদন প্রস্তুতের প্রণালী। কর্মপদ্ধতি বর্ণনা করে কি ভাবে একটি কার্য সম্পাদন করতে হবে। নিয়মনীতি গুলো হলো খুব সুস্পষ্ট ভাবে কি ধরনের কাজ সম্পাদন করতে হবে তার বর্ণনা যেমন একটি নির্দিষ্ট সময়ের মধ্যে প্রতিবেদনের কাজকে সুসম্পাদন করা।

একক ব্যবহৃত এবং স্থায়ী পরিকল্পনাগুলো উভয়েই কার্যভিত্তি পরিকল্পনা পদ্ধতির অঙ্গ।

এমনো কিছু পরিকল্পনা রয়েছে যেগুলো সাধারণত একক ব্যবহৃত অথবা স্থায়ী পরিকল্পনা রূপে শ্রেণিবিভাজিত নয় উদাহরণস্বরূপ, কলাকৌশল হলো সুকৌশলী পরিকল্পনার বা ব্যবস্থাপনার একটি অঙ্গ। ইহা একটি সাধারণ পরিকল্পনা যা উচ্চস্তরীয় ব্যবস্থাপকদের দ্বারা প্রণীত এবং যাতে সম্পদ সমূহের বন্টন সম্পর্কে বুঝার ক্ষেত্রে থাকে, অধ্যাধিকার এবং ব্যবসায়িক পরিবেশ ও প্রতিযোগিতার কথা বিবেচনাধীন রেখে প্রস্তুত করা হয়। সাধারণত উচ্চস্তরীয় ব্যবস্থাপকদের দ্বারা উদ্দেশ্য সমূহ স্থিরীকৃত হয় এবং সমগ্র পরিকল্পনাটি পরিচালকরূপে পরিচার্যা করে। তখন প্রত্যেকটি উপবিভাগ প্রতিষ্ঠানটির সমগ্র উদ্দেশ্যগুর্তির কথা বিবেচনায় রেখে তাদের নিজস্ব উদ্দেশ্যসমূহ প্রস্তুত করে থাকে।

পরিকল্পনাটি কি ধরনের লক্ষ্য পূরণ করতে চায় তার উপর ভিত্তি করে পরিকল্পনাগুলোকে উদ্দেশ্যসমূহে, কলাকৌশল, কর্মপদ্ধা, কর্মপ্রণালী, কর্মপদ্ধতি নিয়মনীতি, কর্মসূচি, বাজেট ইত্যাদিতে শ্রেণি বিভাজিত করা হয়।

উদ্দেশ্যসমূহ [Objectives] :

পরিকল্পনার প্রথম ধাপ হলো উদ্দেশ্যসমূহের স্থিরীকরণ। তাত্ত্বিক, ইহা বলা যেতে পারে যে ব্যবস্থাপনা প্রতিষ্ঠানটিকে যে প্রত্যাশিত ভবিষ্যত অবস্থায় উন্নীত করতে চায় তার জন্য উদ্দেশ্যের প্রয়োজন। উদ্দেশ্যগুলো একটি প্রতিষ্ঠানের প্রাথমিক ভিত্তি এবং একজন ব্যবস্থাপক তার কর্ম প্রক্রিয়ার দ্বারা এই সকল উদ্দেশ্য গুলোকে পূরণ করতে চায়। সুতরাং, একটি উদ্দেশ্য সহজভাবে এটাই বিবৃত করে যে ভবিষ্যতে কি অর্জন করতে চাও অর্থাৎ ইহা কার্য পদ্ধতির শেষ ফলাফল। উদাহরণস্বরূপ, একটি প্রতিষ্ঠানের বিক্রয় 10% বৃদ্ধি করা বা বিনিয়োগের উপর একটি পরিমিত প্রতিদানের হারে উপর্যুক্ত, ব্যবসা থেকে 20% মুনাফা অর্জন ইত্যাদির উদ্দেশ্য থাকতে পারে। তারা পরিকল্পনার সর্বশেষ ফলাফলকে উপস্থাপিত করে। অন্যান্য সকল পরিচালনা সংক্রান্ত কার্যকলাপ গুলোও এই সকল উদ্দেশ্য পূরণের পথে পরিচালিত হয়। এই গুলো সাধারণত একটি প্রতিষ্ঠানের উচ্চস্তরের পরিচালক মণ্ডলীর দ্বারা স্থির করা হয় এবং সাধারণ সমস্যাগুলোর উপর দৃষ্টি রেখে প্রস্তুত হয়ে থাকে। এগুলো ভবিষ্যতে গৃহীত কর্মপদ্ধতি যেগুলোকে একটি প্রতিষ্ঠান অর্জনে সদা সচেষ্ট থাকে। এই সকল পরিকল্পনাগুলো সমগ্র ব্যবসায়িক পরিকল্পনাকে নির্দেশনা প্রদান করে। একটি প্রতিষ্ঠানের অঙ্গর্গত বিভিন্ন বিভাগ ও উপবিভাগ গুলোর প্রথক উদ্দেশ্য থাকতে পারে।

উদ্দেশ্যগুলোকে আবশ্যিকরূপে সুনির্দিষ্ট পরিভাষায় ব্যক্ত করা প্রয়োজন অর্থাৎ এগুলো অবশ্যই একটি নির্দিষ্ট সময়কালের মধ্যে প্রত্যাশিত ফলাফল অর্জনের জন্য লিখিত বিবরণীরূপে পরিমাণিত পদে হিসাবযোগ্য হবে।

কলাকৌশল [Strategy] :

একটি কলাকৌশল একটি প্রতিষ্ঠানের ব্যবসায়ের বিস্তৃত রূপ প্রদান করে। দীর্ঘকালে একটি প্রতিষ্ঠানের নির্দেশনা এবং পরিধি সম্পর্কিত ভবিষ্যত সিদ্ধান্তগুলোর স্থানীকরণও এর সঙ্গে সম্পর্কিত। সুতরাং, আমরা এটা বলতে পারি যে একটি প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্যগুলো অর্জন করার জন্য গৃহীত ব্যাপক পরিকল্পনাই হলো কলাকৌশল। এই ব্যাপক পরিকল্পনাটি তিনটি পরিসর নিয়ে গঠিত,

- i) দীর্ঘমেয়াদী উদ্দেশ্যগুলোর স্থিরীকরণ
- ii) একটি সুনির্দিষ্ট কর্মপদ্ধতির নির্বাচন
- iii) লক্ষ্য বা উদ্দেশ্য পূরণের জন্য প্রয়োজনীয় সম্পদ সমূহের বন্টন।

যখনই কোন ব্যবসায়িক কলাকৌশল প্রস্তুত করা হয় তখন ব্যবসায়িক পরিবেশকে অবশ্যই বিবেচনাধীন রাখা প্রয়োজন অর্থনৈতিক, রাজনৈতিক, সামাজিক, আইনি এবং প্রযুক্তিগত পরিবেশগুলোর পরিবর্তন প্রতিষ্ঠানটির কলাকৌশলকে প্রভাবিত করে। ব্যবসায়িক পরিবেশের মধ্যে প্রতিষ্ঠানটির পরিচিতির জন্য সাধারণত কলাকৌশল পদ্ধতি গ্রহণ করা হয়। মুখ্য কলাকৌশলগত সিদ্ধান্তগুলোর অন্তর্গত হলো প্রতিষ্ঠানটি কি তার চলতি ব্যবসায়িক ধারা অনুসারে ব্যবসা পরিচালনা করবে নাকি এক নতুন ব্যবসায়িক চিন্তাধারার সাথে বর্তমান ব্যবস্যাটির সমষ্টয় সাধন করবে বা একাই বাজারে প্রভাবকারী অবস্থান অর্জনের চেষ্টা করবে ইত্যাদি বিষয়ক সিদ্ধান্ত। উদাহরণস্বরূপ, একটি কোম্পানির বিপণনগত কলাকৌশল হলো কিছু নির্দিষ্ট প্রশ্নগুলোর সমাধান খুঁজে বের করা অর্থাৎ পণ্যটির ক্রেতা কোন্ শ্রেণির লোকেরা হবে? এই পণ্যটির চাহিদা কেমন হবে? কোন্ পন্থার এগুলোর বন্টন বা বিলিকরণ হবে? পণ্যটির মূল্য নির্ধারণ নীতি কি হবে? কি ভাবে আমরা পণ্যটির জন্য বিজ্ঞাপন দেব?

এগুলো এবং আরো অনেক সমস্যার সুষ্ঠু সমাধানকরণের মাধ্যমে যে কোন প্রতিষ্ঠানের বিপণনগত কলাকৌশল তৈরি হয়ে থাকে।

কর্মপন্থা [Policy] :

কর্মপন্থা হলো সাধারণ কিছু বিবৃতি যা চিন্তাগুলোকে সঠিক দিশা দেখায় বা একটি নির্দিষ্ট গতিপথে কর্মশক্তিকে পরিচালিত করে। কলাকৌশল সম্পর্কিত ব্যাখ্যার মূল ভিত্তি হলো কর্মপন্থা বা সাধারণত সর্বজনীন পরিভাষায় ব্যক্ত হয়ে থাকে। এগুলো পরিচালন সংক্রান্ত কার্যকলাপকে নির্দেশনান করে এবং কলাকৌশলগত সিদ্ধান্তগুলোকে বাস্তবায়ন করে। উদাহরণস্বরূপ, একটি কোম্পানির নিয়োগ নীতি ও মূল্য নির্ধারণ নীতি থাকতে পারে যার মধ্যে থেকে উদ্দেশ্যগুলো স্থির হয় এবং সিদ্ধান্ত গুলো গৃহীত হয়। যদি প্রতিষ্ঠানটির কোন স্থায়ী নীতি বর্তমান থাকে, সমস্যা ও অসুবিধাজনক পরিস্থিতির সমাধান করা অনেকটা সহজতর হয়ে যায়। যেমন নীতিগুলো হলো কোনো নির্দিষ্ট সমস্যা বা অবস্থায় সাড়া দেওয়ার সাধারণ ভঙ্গি।

একটি প্রতিষ্ঠানের সকল স্তরের এবং বিভাগের জন্য কিছু নিয়মনীতি থাকে যেগুলো কোম্পানির মুখ্য নীতি থেকে শুরু করে গৌণ নীতিগুলো পর্যন্ত প্রসারিত। একটি কোম্পানির মুখ্য নীতিগুলো সকলের জ্ঞাতার্থে উন্মুক্ত থাকে অর্থাৎ ক্রেতা, মক্কেল ও অন্যান্য প্রতিযোগীদের জন্য। যেখানে গৌণ নীতিসমূহ প্রতিষ্ঠানটির অভ্যন্তরীণ কর্মচারীদের জন্য প্রজায় হয়ে থাকে এবং এগুলো যথাযথ খুঁটিনাটি মুখ্য তথ্যগুলো সমন্বিত হয়ে থাকে। কিন্তু কিছু মূল নীতি প্রকাশিত তথ্য রূপে অন্যান্যদের জন্য থাকতেই হবে। কর্মপন্থা বৃহৎ পরিধির বৈশিষ্ট্যের সংজ্ঞামাত্র যার মধ্যে থেকে একজন ব্যবস্থাপক কর্ম প্রক্রিয়া চালিয়ে যায়। ব্যবস্থাপক তার বিশ্লেষণাত্মক বিচারবৃদ্ধির প্রয়োগের দ্বারা নীতিগুলোর ব্যবহার করতে থাকে। উদাহরণস্বরূপ, ক্রয়সংক্রান্ত নীতির সঙ্গে সমন্বিত সিদ্ধান্তগুলো উৎপাদন বা খরিদনীতির প্রকৃতির হয়। একটি কোম্পানি কি তার মোড়ক, যোগাযোগ পরিসেবা, প্রিন্টিং এবং স্টেশনারি জল ও বিদ্যুতের যোগান এবং অন্যান্য প্রয়োজনীয় জিনিসপত্রাদি তৈরি করবে না ক্রয় করবে?

পণ্যের যোগান অব্যাহত রাখতে কি ভাবে বিক্রেতাদের নির্বাচন করা হবে? একটি কোম্পানির জন্য ক্রয় করার জন্য কত জন সরবরাহকারী থাকা উচিত? সরবরাহকারীদের চিহ্নিতকরণের

জন্য কি ধরনের শর্ত থাকা উচিত? এই সকল প্রশ্নগুলোর যথায়ত উভয় খুঁজে বের করাই হলো ক্রয়নীতির অন্যতম উদ্দেশ্য।

কর্মপ্রণালী [Procedure]:

একটি প্রতিষ্ঠানের কর্মপ্রণালী বলতে বোঝায় তাদের দৈনন্দিন কার্যকলাপকে গতিশীল রাখার জন্য কিছু ছকবাঁধা নিয়মকানুন। যে কোনো কাজকে যথাযথ পদ্ধতি অনুসারে সম্পাদন করার জন্য ইহা বিষদ ধারণা প্রদান করে। এগুলো সুশৃঙ্খল অবস্থায় ক্রমানুসারে নির্দেশিত থাকে। উদাহরণস্বরূপ, উৎপাদনের পূর্বে নিশ্চয় যোগানকারীদের নিকট পন্যের ফরমাস দেওয়ার নির্দিষ্ট কোন কর্মপ্রণালী থাকবে। কর্মপ্রণালীগুলো হলো নির্দিষ্ট কিছু ধাপ যে গুলো একটি নির্দিষ্ট পরিস্থিতিতে অনুমান করা হয়। এগুলো সাধারণত প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্তরীন লোকদের অনুসরণ করার জন্য প্রস্তুত করা হয়। সাধারণত কর্মপন্থার প্রয়োগ এবং প্রতিষ্ঠানটির পূর্বনির্ধারিত উদ্দেশ্য সমূহ পুরণের জন্য কি ধরনের ক্রমানুসারে ধাপগুলোকে বা কার্যপদ্ধতি গ্রহণ করতে হবে তা কর্মপ্রণালীতে উল্লেখ থাকে। কর্মপন্থা ও কার্যপ্রণালী একে অপরের সাথে অঙ্গাংজীভাবে জড়িত। কর্মপ্রণালীগুলো হলো এমন কতগুলো ধাপ যে গুলোকে একটি বৃহৎ কর্মপন্থার কাঠামো মধ্যে থেকে পরিচালনা করতে হয়।

কর্মপদ্ধতি [Method] :

কর্মপদ্ধতি হলো একটি প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য পূরণের লক্ষ্যে কর্মসম্পাদনের পূর্বপদ্ধতি বা পরামর্শ। ইহা কর্মপ্রণালী অপেক্ষা এক ধাপ উপরের একটি প্রয়োগকৌশল যা কোন একটি নির্দিষ্ট কাজকে কি ভাবে সম্পাদন করতে হবে সে সম্পর্কিত বিষয়। কর্মপদ্ধতি কাজের ধরন অনুসারে পরিবর্তিত হয়। সঠিক কর্মপদ্ধতি নির্বাচন সময়, অর্থ ও শ্রমের পরিমাণকে হাস করে এবং দক্ষতার বৃদ্ধি ঘটায়। একটি প্রতিষ্ঠানের উচ্চস্তরীয় ব্যবস্থাপনা থেকে কর্মচারীগণ পর্যন্ত বিভিন্ন স্তরের সকলকেই প্রশিক্ষণ দেওয়ার ক্ষেত্রে বিভিন্ন ধরনের কর্মপদ্ধতির প্রয়োগ করা যেতে পারে। উদাহরণস্বরূপ, উচ্চস্তরীয় ব্যবস্থাপকদের জন্য পরিচিতিমূলক কর্মসূচী (Orientation Programmes)

বস্তৃতা এবং সম্মেলনের আয়োজন করা যেতে পারে যেখানে তত্ত্বাবধায়কস্তরে কর্মস্থলে প্রশিক্ষণ এবং কর্ম ভিত্তিক পরিচিতিমূলক পদ্ধতি গ্রহণ যথাযথ।

নিয়মনীতি [Rule] :

নিয়মনীতি গুলো হলো কি করতে হবে যে সম্পর্কে অবগত করার জন্য নির্দিষ্ট কিছু বিবরনী সমূহ। এগুলো কোন নমনীয়তা বা পক্ষপাতকে পশ্চয় দেয় না। ইহা নির্দিষ্টভাবে কি কি করতে হবে এবং কি কি করতে হবে না। এই সকল পরিচালন সংক্রান্ত সিদ্ধান্তগুলোকে প্রতিফলিত করে। এগুলো সাধারণত পর্যন্ত কর্মপন্থা বিষয়ক কোন সিদ্ধান্ত গৃহীত না হয় ততক্ষণ পর্যন্ত এগুলোর ক্ষেত্রে কোন অপোস বা পরিবর্তন হয় না।

কর্মসূচিসমূহ [Programme] :

কর্মসূচিগুলো এমন একটি প্রকল্প সম্পর্কে বিস্তরিত বিবৃত সমূহ যা কোন ও কার্যক্রম বাস্তবায়নের লক্ষ্যে প্রয়োজনীয় উদ্দেশ্যসমূহ, কর্মপ্রণালী সমূহ, কর্মপদ্ধতি সমূহ, নিয়মনীতি সমূহ, কর্মপ্রক্রিয়া সমূহ মানবিক ও শারীরিক সম্পদসমূহের সংস্থান এবং যে কোন পদক্ষেপে বাজেটের রূপরেখা তুলে ধরে। কর্মসূচী গুলোতে কার্যকলাপের পুরো অনুভূতির পাশাপাশি সংঘর্ষনের নীতি এবং এটি কিভাবে সামগ্রিক ব্যবসায়িক পরিকল্পনায় অবদান রাখবে তা অন্তর্ভুক্ত করে। কার্যবিবরনীতে বিশদে বিবৃত বিষয়গুলো বিস্তৃত নীতি কাঠামোর মধ্যে অর্থাৎ কর্মপ্রণালী সমূহ, নিয়মনীতি সমূহ, বাজেট সমূহ তৈরী করা হয়।

বাজেট [Budget] :

প্রত্যাশিত ফলাফলের বিবরণকে গান্ধিতিক পরিভাষায় প্রকাশ করাই হলো বাজেট। ইহা এমন একটি পরিকল্পনা যা ভবিষ্যতের তথ্যসমূহ এবং রাশিমালাকে সংখ্যায় ব্যক্ত করে। উদাহরণস্বরূপ, একটি বিক্রয় বাজেট বলতে বোঝায় একটি নির্দিষ্ট মাসের মধ্যে প্রত্যেক বিভাগের অন্তর্গত বিভিন্ন পণ্যের বিক্রয় সম্পর্কিত পূর্বনুমান। একটি কারখানায় উৎপাদনের চরম সময়কালে কত সংখ্যক শ্রমিকের প্রয়োজন হতে পারে তা জানার জন্য ও একটি বাজেট প্রস্তুতকৃত হতে পারে।

যেহেতু বাজেট এর অস্তর্গত সকল পদক্ষেপেই সংখ্যার প্রকাশ করে তাই বাস্তব রাশিমালার সাথে প্রত্যাশিত রাশির তুলনা অনেকটাই সহজতর হয়ে উঠে এবং প্রয়োজন অনুসারে সংশোধনী প্রক্রিয়া ও করা যেতে পারে। সুতরাং, বাজেট হলো একটি নিয়ন্ত্রণের হাতিয়ার যা যে কোন তুচ্ছ বিচুতির সঠিক তত্ত্ববধান করতে পারে। কিন্তু একটি বাজেট প্রস্তুতে পূর্বানুমান জড়িত থাকে, সুতরাং, ইহা স্বাভাবিক ভাবেই পরিকল্পনার অস্তর্গত বিভিন্ন প্রতিষ্ঠানে ইহার বুনিয়াদি পরিকল্পনার হাতিয়ার।

আমরা একটি নগদ বাজেটের উদাহরণ নিতে পারি। নগদ বাজেট হলো নগদ ব্যবস্থাপনার একটি প্রাথমিক হাতিয়ার। ইহা এমন একটি জিনিস যা ব্যবস্থাপনাকে তার নগদ ব্যবহার সম্পর্কিত পরিকল্পনা ও নিয়ন্ত্রণমূলক ধারনা প্রদান করে। ইহা একটি বিবরণী যা একটি প্রদত্ত সময়কালের মধ্যে আনুমানিক

নগদ অস্তঃপ্রবাহ নগদ প্রবাহকে সূচিত করে। নগদ অস্তঃপ্রবাহ সাধারণত নগদ বিক্রয় থেকে আসে এবং নগদ বহিঃপ্রবাহ সাধারণত ব্যবসার সঙ্গে সম্পর্কিত পরিব্যয় ও খরচের সঙ্গে জড়িত। একটি নগদ বাজেটের অস্তর্গত নীট নগদ অবস্থা নির্ণয় করা হয় অর্থাৎ অস্তঃপ্রবাহ (-) বহিঃপ্রবাহ = উদ্বৃত্ত অথবা ঘাটতি।

ব্যবসা পরিচালকদের বিভিন্ন উদ্দেশ্য পূরণের জন্য পর্যাপ্ত নগদ অর্থ হাতে রাখতে হয়। কিন্তু একই সময়ে, তারা অতিরিক্ত নগদ ধরে রাখলে তা স্বল্প বা শূন্য প্রতিদান প্রদান করে। তাই প্রতিটি ব্যবসাকে যথেষ্ট সাবধানতা অবলম্বন করে তার নগদের প্রয়োজনীয়তাকে পরিমাপ করতে হবে এবং সেই অনুসারে পরিকল্পনা স্থির করতে হবে।

মুখ্য পদসমূহ (Key Terms)

| পরিকল্পনা | উদ্দেশ্যসমূহ | লক্ষ্যসমূহ | সিদ্ধান্তসমূহ |
|-----------|--------------|------------|---------------|
| আদর্শমান | নিয়ামক | দুরদর্শিতা | অনুমান |
| বিকল্প | কৌশল | কর্মপন্থা | কর্মপ্রণালী |
| নিয়মনীতি | কর্মসূচি | বাজেট | |

সারাংশ (Summary)

পরিকল্পনা (Planning)

পরিকল্পনা হলো কি করতে হবে এবং তা কিভাবে করতে হবে সে সম্পর্কে পূর্ব থেকে সিদ্ধান্ত গ্রহণ। ইহা পরিচালন সংক্রান্ত কার্যাবলী মধ্যে অন্যতম মৌলিক বিষয়।

সুতরাং, উদ্দেশ্যসমূহ স্থিরীকরণ এবং এই সকল উদ্দেশ্যগুলো পূরণের জন্য সঠিক কার্যপদ্ধতি প্রস্তুতকরণ পরিকল্পনার অস্তর্গত।

পরিকল্পনার গুরুত্ব (Importance of Planning)

পরিকল্পনা কার্যসাধনের জন্য নির্দেশনা প্রদান করে; অনিশ্চয়তাকে দূর করে, একই কাজের পুনরাবৃত্তির হ্রাস করে, অপচয়মূলক কার্য থেকে বিরত রাখে, উদ্ভাবনী চিন্তা ধারার উন্মেষন ঘটাই, সিদ্ধান্ত গ্রহণের প্রক্রিয়াকে সহজতর করে, নিয়ন্ত্রণের জন্য সঠিক কার্যপদ্ধতি প্রস্তুতকরণ পরিকল্পনার অস্তর্গত।

পরিকল্পনার বৈশিষ্ট্যসমূহ (Features of Planning)

পরিকল্পনা উদ্দেশ্য অর্জনের জন্য একাগ্রতা বৃদ্ধি করে; ইহা পরিচালনার একটি প্রাথমিক কার্যাবলী; পরিকল্পনা একটি ব্যাপক কার্য; ধারাবাহিক, ভবিষ্যত সম্পর্কিত এবং সিদ্ধান্ত গ্রহণ বিষয়ক কার্য; ইহা বৃদ্ধি বিষয়ক মনোগত প্রয়োগ।

পরিকল্পনার সীমাবদ্ধতাসমূহ (Limitions of Planning) :

পরিকল্পনা অনমনীয় পরিস্থিতির সৃষ্টি করে, ইহা সংজনশীলতাকে হ্রাস করে, বিপুল ব্যয় সাপেক্ষে, সময় সাপেক্ষে প্রক্রিয়া, গতিশীল পরিবেশে সঠিকভাবে কাজ করেনা এবং ইহা সাফল্যের নিশ্চয়তা প্রদান করে না।

পরিকল্পনার প্রক্রিয়া :

উদ্দেশ্যসমূহ স্থিরীকরণ : উদ্দেশ্য সমূহ সমগ্র প্রতিষ্ঠানটির জন্য স্থির হতে পারে এবং তার অন্তর্গত প্রতিটি বিভাগ ও উপবিভাগের জন্যও হতে পারে।

দূরদর্শিতার ক্রমবিকাশ : পরিকল্পনা ভবিষ্যতের সঙ্গে সম্পর্কিত যা অনিশ্চিত এবং প্রত্যেক পরিকল্পনা প্রনয়নকারী ভবিষ্যতে সম্ভাব্য কি ঘটতে পারে তার উপর অনুমান নির্ভর হয়ে কার্য সম্পাদন করে।

বিকল্প কর্মপদ্ধতিগুলোর নির্বাচন : উদ্দেশ্যগুলো স্থির হয়ে যাওয়ার পর ভবিষ্যত অনুমান গুলো প্রস্তুত করা হয়। এরপর পরবর্তী পদক্ষেপ হলো যে অনুযায়ী সঠিকরূপে কার্য সম্পাদন করা।

বিকল্প কর্মপদ্ধতি গুলোর মূল্যায়ন : পরবর্তী ধাপটি হলো প্রত্যেকটি বিকল্পের পুঞ্চানুপুঞ্চ বিচার এবং সে অনুসারে এ গুলোকে মূল্যায়ন দেওয়া।

বিকল্প নির্বাচন : ইহা সিদ্ধান্ত গ্রহণের অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ বিষয়। সর্বোত্তম পরিকল্পনাটি গ্রহণ করা হবে এবং বাস্তবায়িত হবে।

পরিকল্পনার বাস্তবায়ন : ইহা গৃহীত পরিকল্পনাটিকে কার্যে বাস্তবায়নের সঙ্গে সম্পর্কিত।

কর্মপ্রক্রিয়ার অনুসরণ : প্রতিষ্ঠানটির উদ্দেশ্য অর্জনের বিষয়টিকে সুনির্ণিত করতে একটি পরিকল্পনার নিয়ন্ত্রণ ও পর্যবেক্ষণ সমানভাবে গুরুত্বপূর্ণ।

পরিকল্পনার প্রকারভেদ :

উদ্দেশ্যসমূহ : উদ্দেশ্য গুলোকে আমরা বলতে পারে এমন একটি প্রত্যাশিত ভবিষ্যত অবস্থা যেখানে প্রতিষ্ঠানটির পরিচালনকারীরা প্রতিষ্ঠানটির অভীষ্ট লক্ষ্যে পৌঁছতে সাহায্য করে।

কলাকৌশল : কলাকৌশল হলো একটি ব্যবসায়িক প্রতিষ্ঠানের কর্মের সীমাবেষ্টনকে সুনির্দিষ্ট করে। একে আমরা আরো বলতে পারি যে, ইহা হলো ভবিষ্যতের সিদ্ধান্তগুলো যা একটি প্রতিষ্ঠানকে পরিচালনা করবে এবং দীর্ঘ সময়কালে তার পরিধি স্থির করবে।

কর্মপন্থা : সাধারণত কর্মপন্থা হলো এমন কিছু বিবরনী যা চিন্তাধারা এবং কর্মশক্তিকে উদ্দেশ্য পূরণের জন্য একটি নির্দিষ্ট লক্ষ্যে পরিচালিত করে।

নিয়মনীতি : কাজটি কোন্ পদ্ধতিতে সম্পন্ন করতে এবং সেই সম্পর্কিত কিছু নির্দিষ্ট বিবরনীই হলো নিয়মনীতি।

কর্মসূচি : কর্মসূচি হলো বিস্তৃত বিবরনী যা একটি প্রকল্পের বৃপ্তরেখা তৈরী করে এবং এর উদ্দেশ্যসমূহ, কর্মপন্থা সমূহ, কর্মপ্রণালী সমূহ, নিয়মনীতিসমূহ, কার্য সম্পর্কিত, মানবিক এবং প্রাকৃতিক সম্পদ সমূহের প্রয়োজনীয়তা এবং একটি কার্য প্রনালীর সাথে সম্পর্কিত বাজেটের বাস্তবায়নকে সামগ্রিক ভাবে স্পষ্ট করে।

বাজেট : প্রত্যাশিত ফলাফলের বিবরণকে গাণিতিক পরিভাষায় প্রকাশ করায় হলো বাজেট। ইহা এমন একটি পরিকল্পনা যা ভবিষ্যতের তথ্যসমূহ এবং রাশিমালাকে সংখ্যায় ব্যক্ত করে।

অনুশীলনী

সংক্ষিপ্ত উত্তরধর্মী প্রশ্ন (Short Answer Type)

- পরিকল্পনার সংজ্ঞার মূল বিষয় গুলো কি কি?
- পরিকল্পনা কিভাবে নির্দেশনা প্রদান করে?
- তুমি কি মনে কর পরিকল্পনা পরিবর্তনশীল পরিবেশে কাজ করতে পারে?
- যদি পরিকল্পনা ভবিষ্যতের কার্যের জন্য বিস্তৃতভাবে জড়িত থাকে তবে কেন এটি সাফল্য নিশ্চিত করে না?
- নিয়মনীতিকে পরিকল্পনা হিসাবে বিবেচনা করা হয় কেন?
- ব্যবসায়িক সংগঠন দ্বারা কি ধরনের কৌশলগত সিদ্ধান্তসমূহ গ্রহণ করা হয়?

দীর্ঘ উত্তরধর্মী প্রশ্ন (Long Answer Type)

- কেন প্রতিষ্ঠানগুলো সবসময় তাদের সকল উদ্দেশ্যসমূহ সম্পাদন করতে সক্ষম হয় না?
- পরিকল্পনা প্রনয়নের সময় ব্যবস্থাপকদের দ্বারা বিবেচিত প্রধান বৈশিষ্ট্য গুলো কি কি?
- পরিকল্পনা প্রক্রিয়ায় ব্যবস্থাপকদের দ্বারা গৃহীত পদক্ষেপ গুলো কি কি?
- পরিকল্পনা কি প্রকৃতপক্ষে যথেষ্ট পরিমান ব্যয়সাপেক্ষ ব্যাখ্যা কর।

কার্যকলাপ [Activities] :

স্থানীয় একটি ক্ষুদ্র ব্যবসায়িক প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপকের সঙ্গে সাক্ষাতকার করে তাদের ব্যবসার জন্য স্থিরকৃত উদ্দেশ্যগুলো সম্পর্কে জান। এগুলো কি ভাবে স্থির করা হয় এবং এগুলো অর্জনের জন্য কতটা সময়ের প্রয়োজন হয় তা জান। এই অধ্যায়টি অধ্যয়ন করে তুমি যা শিখেছ তার সাথে তাদের উত্তরের সাপেক্ষে তুলনা কর।

ঘটনা ভিত্তিক অধ্যয়ন (Case study)

C লিমিটেড নামক একটি অটোমোবাইল কোম্পানি বাজারে তাদের শেয়ারের নিম্নগামীতার সমস্যার সম্মুখীন কারণ বাজারে স্থিত অন্যান্য নতুন ও বর্তমান স্থায়ী ব্যবসায়ীদের জন্য প্রতিযোগিতার বৃদ্ধি। এই বাজারে অন্যান্য প্রতিযোগি ব্যবসায়ীরা বিশাল সংখ্যক উপভোগক্তাদের যারা দাম সম্পর্কে খুবই সচেতন তাদের জন্য অপেক্ষাকৃত কম দাম মডেল প্রস্তুত করেছে। যে সকল উপভোগক্তারা পণ্যের গুনমান সম্পর্কে সচেতন, কোম্পানিটি তাদের জন্য একটি বিশেষ গুনাবলী সম্পন্ন নতুন মডেল বাজার জাত করেছে যে গুলো নতুন প্রযুক্তিগত সুযোগ সুবিধাযুক্ত।

প্রশ্নাবলী :

- C লিমিটেডের জন্য একটি ব্যবসায়িক পরিকল্পনার মডেল তৈরি কর যাতে তারা বিদ্যমান প্রতিযোগিতার মোকাবেলা করতে পারে। তোমরা অবশ্যই পরিমান গত সীমাবদ্ধতা সম্পর্কে যথেষ্ট নিশ্চিত না হলেও চলবে। কি ধরনের পরিকল্পনা প্রস্তুত করছ যে সম্পর্কে তোমাকে উল্লেখ করতে হবে।
- এই ধরনের পরিকল্পনার সীমাবদ্ধতা গুলো চিহ্নিত কর।
- তুমি কি ভাবে এই সকল সীমাবদ্ধতা গুলোকে দূর করবে?

5

অধ্যায়

সংগঠন (Organising)

(Way To Go, Wipro!)

“এটি এখনও পর্যন্ত সম্পূর্ণরূপে লক্ষ্যে পৌছতে পারেন তবে লক্ষ্য নিশ্চিত রূপে নাগালের মধ্যেই রয়েছে। ভারতের বৃহত্তম তথ্য প্রযুক্তি সমস্যা পূরণকারীদের মধ্যে একটি উইপ্রো টেকনোলজিস (Wipro Technologies) আই.বি.এম (IBM) এক্সেনসর এর প্রচেষ্টা বিশ্বের সবচেয়ে বৃহৎ সর্বাধিক সফল প্রযুক্তি সেবার কোম্পানিগুলির সাথে সংযুক্ত হওয়ার পথে।

উইপ্রো যা বর্তমানে 45,000 লোককে রোজগার প্রদান করে থাকে। যার প্রযুক্তির হার আগামী বছরগুলিতে বার্ষিক 30 শতাংশ হওয়ার লক্ষ্যে অগ্রসর হচ্ছে। ‘আমি এটি বোঝাতে চাইনি যে 150,000 বা 200,000 লোকের প্রযুক্তি কোন অন্তিক্রম্য চালেঞ্জ, বলেছেন প্রেমজি, সভাপতি উইপ্রো। তিনি বিশ্বাস করেন যে যদি এক্সেনসর এর মতো কোম্পানিগুলি যখন দুই বৎসরের মধ্যে 20,000 লোকের প্রযুক্তি করতে পারে তাহলে আমাদের উন্নয়ন পরিকল্পনা অসম্ভব হতে পারে না।

পুনর্গঠিত উইপ্রো গ্রাহকদের উন্নয়নমূলী বোঁক এর লক্ষ্য হিসাবে বিশ্ব বৃহদাকার কোম্পানিরূপে গড়ে তোলার জন্য গুরুত্বপূর্ণ পদক্ষেপ হিসাবে বিবেচিত হয়েছিল।

বিগত কিছু মাসের মধ্যে উইপ্রো স্বয়ং উৎপাদনের কিছু প্রতিষ্ঠান যেমন— টেলিকমিউনিকেশন, ইঞ্জিনিয়ারিং আর্থিক সেবা ইত্যাদি ক্ষেত্রে সহায়ক কোম্পানিতে নিজেকে সম্প্রসারিত করেছে। এটি কোম্পানির নিজস্ব লেখা হিসাব বই এবং কর্মী ও প্রশাসনিক কার্যকলাপের ভিত্তি অনুযায়ী আদের সহায়ক কোম্পানির আয় প্রায় 300 মিলিয়ন ডলার পৌঁছেছিল। উইপ্রো কেন্দ্রীয় ব্যবস্থাপনা থেকে বিকেন্দ্রীয় ব্যবস্থাপনা ব্যবস্থায় পরিবর্তিত হয়েছিল। উন্নয়নের সমস্ত দায়িত্ব প্রত্যেক প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনার উপর অর্পিত হয়েছিল।

প্রেমজি বলেছিলেন যে, “আমরা নিজেদের সংগঠনের বিভিন্নস্তরে পরিবর্তিত করার প্রয়াস করেছি এবং আমরা আমাদের ব্যবসায়িক সংস্থাগুলিকে উচ্চস্তরের দায়িত্ব দিয়ে শক্তিশালী সংস্থা হিসাবে দাঁড় করাতে পেরেছি। আমরা সকলস্তরের কর্মকর্তাদেরকে সরিয়ে দিয়েছি।”

আমেরিকার বাজারে প্রবেশের জন্য 2002 এবং 2003 সালের মধ্যে উইপ্রো দুইটি তথ্য প্রযুক্তি প্রার্থনানকারী সংস্থাকে অধিগ্রহণ করেছিল। উইপ্রো এছাড়াও পরিসেবা প্রদানকারী থেকে পণ্য উন্নয়নকারীতে উন্নীত হয়েছিল। আজকাল এটি তথ্য প্রযুক্তিগত পণ্যাদি উৎপাদন করে অভিজ্ঞতা এবং সুনাম অর্জনের জন্য অন্যান্য কোম্পানির সঙ্গে অংশীদারিত্বে নিষ্পত্তি আছে।

উৎস : *Adapted from an article by Heide B. Malhotra for Epoch Times Washington D.C. May 01, 2006*

শিখন উদ্দেশ্যসমূহ (Learning Objectives)

এই অধ্যায়টি পাঠ করার পর তোমরা :

- সংগঠনের ধারণা বর্ণনা করতে পারবে;
- সংগঠনের প্রক্রিয়া ব্যাখ্যা করতে পারবে;
- সংগঠনের গুরুত্ব ব্যাখ্যা করতে পারবে;
- কার্যমূলক সংগঠনের অর্থ, সুবিধাসমূহ এবং অসুবিধাসমূহ বর্ণনা করতে পারবে;
- বিভাগীয় সংগঠনের অর্থ, সুবিধাসমূহ এবং অসুবিধা-সমূহ ব্যাখ্যা করতে পারবে;
- বিধিবদ্ধ এবং বিধিবহির্ভুত সংগঠনের অর্থ, সুবিধাসমূহ এবং অসুবিধাসমূহ বর্ণনা করতে পারবে;
- বিধিবদ্ধ এবং বিধিবহির্ভুত সংগঠনের পার্থক্য আলোচনা করতে পারবে;
- কর্তৃত্ব অর্পণ এবং বিকেন্দ্রী-করণের ধারণা বর্ণনা করতে পারবে;
- কর্তৃত্ব অর্পণ এবং বিকেন্দ্রী-করণের গুরুত্ব ব্যাখ্যা করতে পারবে;
- কর্তৃত্ব অর্পণ এবং বিকেন্দ্রী-করণের মধ্যে পার্থক্য ব্যাখ্যা করতে পারবে;

যখন পরিকল্পনা তৈরি করা হয়ে থাকে এবং উদ্দেশ্যগুলিকে সুনিশ্চিত রূপ দেওয়া হয় তখন আগামী পদক্ষেপ হবে ঐ উদ্দেশ্য সাধনের জন্য সমাধানগুলিকে একত্রিত করা। পরিকল্পনা প্রক্রিয়াতে নির্ধারিত লক্ষ্য পৌছানোর জন্য সংগঠন কার্যকে কাঠামোবদ্ধ করা ও গতিশীল ব্যবসায়িক পরিবেশকে সঙ্গতিপূর্ণ করে তোলার জন্য কঠিন সমস্যায় পড়তে হয়। উদ্যোগিক কার্যকলাপকে এমনভাবে সংগঠিত করতে হবে যেন পরিকল্পনাকে সাফল্যের সাথে প্রয়োগ করা যায়।

একটি পরিকল্পনাকে সার্থক রূপ দিতে হলে যে সকল বিবেচ বিষয়গুলি জানতে ও সুস্থুভাবে সম্পাদন করতে হয় যেগুলি হল প্রয়োজনীয় সম্পদ, সেই সম্পদের সর্বোত্তম ব্যবহারের মাধ্যমে অর্জিত লক্ষ্য পূরণ ও কর্মশক্তিকে কাঞ্চিত লক্ষ্য পৌছানোর জন্য উজ্জীবিত করা।

বিশ্বব্যাপী সফল প্রযুক্তি কোম্পানি হয়ে ওঠার লক্ষ্য উইপ্রো যেভাবে লক্ষ্য পৌছানোর দিকে এগিয়ে গেছে তার থেকে এটি স্পষ্টই প্রমাণিত হয় যে, পরিকল্পনাকে বাস্তবায়িত করতে সংগঠনের একটি তাৎপর্যপূর্ণ ভূমিকা আছে।

অন্যান্য বৃহদাকার বিশ্বজনীন সংস্থাগুলির মধ্যে প্রতিদ্বন্দ্বী শক্তি হয়ে উঠতে উইপ্রো কি করেছে? উইপ্রো দৃষ্টিভঙ্গি থেকে শিক্ষা নেওয়ার কি আছে?

উইপ্রো এমনভাবে নিজেকে সংগঠিত করেছিল যাতে অন্যান্য লক্ষ্য আধিপত্য বজায় রাখার জন্য গ্রাহকের দৃষ্টিভঙ্গি আয়ত্ত করতে পারে এবং পণ্যের বিভিন্নতর ভিত্তিতে বৈচিত্র্য এনে দিতে পারে। লক্ষ্যগুলির সাথে সম্পর্ক রক্ষা করার জন্য এটি ব্যবস্থাপনার বিভিন্নস্তরের সম্পর্কগুলিকেও পরিবর্তন করেছে।

ব্যবস্থাপনার সংগঠন কার্যটি নিশ্চিত করে যে পরিকল্পনার কার্যক্রম অনুযায়ী লক্ষ্য মাত্রা অর্জনের দিকে প্রচেষ্টাগুলি এমনভাবে পরিচালিত হয়েছে যাতে সম্পদগুলি সর্বোত্তমভাবে ব্যবহৃত হয় এবং কর্মীরা একটি সাধারণ উদ্দেশ্য সমষ্টিগতভাবে কার্যকর

করতে সক্ষম হয়। সুতরাং, এটি কার্যকর ব্যবস্থাপনা প্রসঙ্গে সংস্থাটির কার্যকারিতা সম্পর্কে গুরুত্ব অর্জন করে থাকে।

সংগঠন কার্যটি একটি সাংগঠনিক কাঠামো তৈরির দিকে পরিচালিত করে, যার মধ্যে উপযুক্ত দক্ষ ব্যক্তিদের ভূমিকা অন্তর্ভুক্ত এবং এই ভূমিকাগুলির মধ্যে আন্তঃ সম্পর্কতা তৈরি করা যাতে দায়িত্ব পালনের ক্ষেত্রে অস্পষ্টতা দূর করা যায়। ইহা শুধুমাত্র কর্মীদের মধ্যে উৎপাদনশীলতায় সহযোগিতার প্রভাবশালী নয় পাশাপাশি ফলাফলের জন্য কর্তৃত্বের স্পষ্টীকরণের জন্যও এটি গুরুত্বপূর্ণ।

অর্থ (Meaning)

সংগঠন কিভাবে করা হয়ে থাকে এটিকে আমরা একটি উদাহরণের সাহায্যে বোঝাতে চেষ্টা করব। তুমি কি কখনও ভেবেছ তোমার বিদ্যালয়ের উৎসব কিভাবে উৎসাহ সহকারে পালিত হয়, যেখানে তোমরা খুব বেশি আনন্দ করো? তুমি কি জানতে চাও এই কাজগুলি কিভাবে সম্পূর্ণ হয়? এই সম্পূর্ণ কাজটিকে বিভিন্ন কর্মী গোষ্ঠীতে বিভাজিত করা হয়েছে এবং প্রত্যেক গোষ্ঠী যেমন খাদ্য কমিটি, সাজসজ্জা কমিটি, টিকিট কমিটি ইত্যাদি। এরা নিজ নিজ কার্যক্ষেত্রে কাজ করার জন্য প্রেরিত হয়। প্রতিটি গোষ্ঠীর মধ্যে আন্তঃ সম্পর্কের স্বচ্ছতা এবং স্পষ্টতা অনুধাবন করতে গোষ্ঠীগুলির মধ্যে সম্পর্ক স্থাপন করা হয়ে থাকে। সংগঠন মূলত একটি মানবীয় প্রক্রিয়াকে বোঝায়, যা প্রচেষ্টা সমূহকে সমন্বয় করে, সম্পদসমূহকে একীভূত করে যাতে নির্দিষ্ট লক্ষ্য অর্জনের জন্য এটি ব্যবহার করা যায়।

সংগঠনকে এমন একটি প্রক্রিয়া হিসাবে সংজ্ঞায়িত করা যেতে পারে যা চাকুরি ও কাজের সম্পর্ককে স্পষ্ট করে কার্যকরভাবে সম্পদের প্রয়োগের মাধ্যমে পরিকল্পনার বাস্তবায়নে নির্দিষ্ট লক্ষ্য পৌছাতে সাহায্য করে।

সাংগঠনিক প্রক্রিয়ার ধাপ সমূহ (Steps in the Process of Organising)

কাঞ্চিত লক্ষ্য অর্জনের জন্য সাংগঠনিক প্রক্রিয়ায় এক গুচ্ছ পদক্ষেপ নিতে হয়। একটি উদাহরণের সাহায্যে সংগঠনকে সুন্দরভাবে বোঝানোর চেষ্টা করব যে সংগঠন কিভাবে প্রস্তুত করা হয়।

সংগঠন প্রক্রিয়াকে অনুধাবন করার জন্য একটি উদাহরণের সাহায্য নেওয়া হল।

ধরা যাক, 12 জন ছাত্রছাত্রী গ্রীষ্মের ছুটিতে বিদ্যালয়ের অন্থাগারে কাজ করবে। একদিন বিকেলে ছাত্রছাত্রীদের নতুন প্রকাশিত বই ও আলমারিগুলি থেকে সমস্ত বর্জ্য পরিষ্কার করতে (মোড়ক ও কাগজ) বলা হল। যদি সব ছাত্রছাত্রী নিজের ইচ্ছা মতো কাজ করে তবে একটি অসামঞ্জস্য পরিস্থিতি সৃষ্টি হবে। যদি এদের মধ্যে এক একজন শিক্ষার্থীকে একটি দলবদ্ধ কাজ তত্ত্বাবধান করার দায়িত্ব দেওয়া হয়, প্রত্যেক দলকে কাজের দায়িত্ব ভাগ ও কাজের পরিমাণ স্থির করে দেওয়া হয় তবে

তাদের নিজেদের মধ্যে কাজের আগ্রহ বাড়বে এবং কাজ দুট খুব ভালভাবে সম্পন্ন হবে।

উপরোক্ত বিবরণ থেকে, সংগঠনের জন্য নিম্নলিখিত প্রক্রিয়াগুলি বর্ণনা করা হল :

(i) **কাজের সনাক্তকরণ ও বিভাজন (Identification and division of work) :** সংগঠন প্রক্রিয়ার সর্বপ্রথম পদক্ষেপ হল পূর্ব নির্ধারিত পরিকল্পনার শনাক্তকরণ এবং কাজগুলিকে বিভাজন করা। কাজের বিভাজন এইভাবে করতে হবে যে একটি কাজ যেন পুনরায় করতে না হয় এবং কাজের বোঝা যাতে সব কর্মচারীদের মধ্যে বিভাজিত হয়।

(ii) **বিভাগীয়করণ (Departmentalisation) :** যখন কাজগুলিকে ছোট ছোট বা পরিচালনযোগ্য কার্যকলাপে বিভক্ত করে দেওয়া হয়, তখন এদের মধ্যে যে কাজগুলি সমপ্রকৃতির হয়ে থাকে ঐগুলিকে এক সাথে দলবদ্ধ করা হয়। এই ধরনের বিন্যস্ত করা বিশেষায়ণকে সহজ সরল করে থাকে। এই ধরনের গোষ্ঠীকরণকে

সংগঠনের সংজ্ঞা (Definition of Organising)

“সংগঠন একটি প্রক্রিয়া যা কাজকে বোঝাতে ও গোষ্ঠীকরণ করতে, কর্তৃত অর্পণকে পরিভ্রান্ত করতে এবং মানুষের অত্যধিক কর্ম কৌশলতার সাথে লক্ষ্য পৌঁছানোর জন্য কর্ম সম্পাদন করতে সম্পর্ক স্থাপন করে থাকে।”

লুইস এ্যালেন

“সংগঠন এমন একটি প্রক্রিয়া যার দ্বারা সম্পাদিত কার্যের গোষ্ঠীকরণ করা হয়ে থাকে এবং এটি বিভিন্ন ব্যক্তিকে সমর্পণ করে তার কর্তৃত সম্পর্কীয় বিষয়কে নিশ্চিত করা হয়ে থাকে।”

থিও হোমেন

বিচার্য বিষয় (Think About It)

তোমার বিদ্যালয়ের পাঠ্যক্রমের অতিরিক্ত ক্রিয়াকলাপের জন্য অনেকগুলি সমিতি যেমন— ড্রামা সোসাইটি, কুইজ ফ্লাব, ইকোনোমিক সোসাইটি, ডিবেটিং সোসাইটি ইত্যাদি অবশ্যই থাকবে। এগুলিকে দেখ এবং সূচিবদ্ধ করে দেখাও যে এরা কিভাবে শ্রমবিভাজন করে নিজেদের কাজকর্মকে সংগঠিত করছে এবং কি ধরনের কার্যের রিপোর্টিং এর জন্য যোগাযোগ প্রক্রিয়া ও স্তরকে গ্রহণ করেছে। যে প্রক্রিয়া তুমি পড়েছ তার সাথে এর কতটুকু সামঞ্জস্য আছে।

বিভাগীয়করণও বলা হয়ে থাকে। বিভাগসমূহ তৈরি, কিছু লক্ষ্যের উপর ভিত্তি করে করা হয়ে থাকে, যার মধ্যে কিছু অতি প্রচলিত ক্ষেত্র যেমন—(উন্নয়ন, দক্ষিণ, পশ্চিমে ইত্যাদি) এবং উৎপাদন (উপকরণ, বস্ত্র, প্রসাধন ইত্যাদি) হতে পারে।

(iii) কার্যাবলি নির্ধারণ (Determination of Activities) : বিভিন্ন কর্মচারীদের কার্য নির্ধারণ অত্যন্ত প্রয়োজনীয়। যখন একবার বিভাগসমূহ তৈরি করে দেওয়া হয় তখন এক একটি কাজ বিভিন্ন ব্যক্তির উপর অর্পিত হয়। এরপর বিভিন্ন কার্যাবলিকে প্রত্যেক বিভাগের সদস্যদের মধ্যে তাদের দক্ষতা ও নিপুণতার উপর ভিত্তি করে বণ্টন করে দেওয়া হয়। কোনো ব্যক্তির যোগ্যতা বা কাজের প্রকৃতির উপর সংযোগ স্থাপন করা অত্যন্ত প্রয়োজন হয়। কার্য নির্ধারণের ক্ষেত্রে এটিও অতি প্রয়োজনীয় যে সবচেয়ে দক্ষ ও উপযুক্ত কাজের ব্যক্তিকে সঠিক কাজ করার জন্য নির্বাচন করা।

(iv) প্রতিবেদনের সম্পর্ক স্থাপন (Establishing reporting relationships): কেবলমাত্র কার্য বণ্টনই যথেষ্ট হতে পারে না। প্রত্যেক কর্মচারীর এটি

জানা প্রয়োজন যে কার নিকট থেকে সে কাজের আদেশ পাবে এবং কার কাছে তার কাজের জবাবদিহি করতে হবে। এই ধরনের স্পষ্ট সম্পর্ক স্থাপন কর্মচারীদের সাংগঠনিক ক্রমবিভাগ সংস্কার কাঠামো গঠন করতে সহায়তা করে এবং বিভিন্ন বিভাগগুলির মধ্যে সমন্বয় স্থাপন করতে সহায়তা প্রদান করে থাকে।

সংগঠনের গুরুত্ব (Importance of Organising)

সংগঠনের কার্যাবলি উদ্যোগের পরিবর্তনকে গতিশীল ব্যবসায়িক পরিবেশের অনুরূপ তৈরি করার পথ প্রশস্ত করত সাহায্য করে। সংগঠন কার্যের গুরুত্ব ব্যবসায়িকরূপে তখনই তৈরি হয় যখন এটি উদ্যোগকে চালু রাখতে ও উন্নয়নে সহায়তা করে থাকে ও বিভিন্ন চ্যালেঞ্জগুলিকে মোকাবিলা করার সমর্থ তৈরি করে। বাস্তবে কোনো ব্যবসা দ্বারা কার্যসমূহ সম্পূর্ণ করতে ও লক্ষ্যগুলিকে সফলভাবে পাওয়ার জন্য প্রয়োজনীয় পদক্ষেপ নিতে হয়, যাতে সংগঠন কার্যকে সঠিকভাবে সম্পূর্ণ করা যায়। যে-কোনো কারবারি উদ্যোগে সংগঠনের নির্ণয়ক ভূমিকাগুলি নিম্নলিখিতরূপে বর্ণনা করা হল।

- (i) **বিশেষীকরণের সুবিধা (Benefits of specialisation)**: সংগঠন কর্মশক্তিকে নিয়ম অনুসারে বিভিন্ন কার্যাবলিতে বণ্টন করতে পথ প্রদর্শক হিসাবে কাজ করে। কর্মচারীদের দ্বারা একই কাজ বারবার সম্পাদন করার ফলে কাজের বোঝা কমে যায় ও উৎপাদনের পরিমাণ বৃদ্ধি পায়। পুনঃ পুনঃ একই কাজ করার ফলে কাজ সম্পর্কে কর্মীদের অনুভব হয় তথা দক্ষতার দিকে অগ্রসর হতেও সহায়তা করে।
- (ii) **কার্য সম্পাদনে সম্পর্কের স্পষ্টীকরণ (Clarity in working relationships)**: কার্য সম্পাদনে সম্পর্কের জ্ঞাতকরণকে স্পষ্ট করে এবং কে, কাকে জবাব দেবে এটি এক এক করে বলা হয়ে থাকে। এটি তথ্য ও নির্দেশকে স্থানান্তরের ক্ষেত্রে ভুলগুলিকে দূর করতে সহায়তা করে। ইহা সাংগঠনিক স্তর নির্মাণে সহায়তা করে যাতে দায়িত্ব সমূহকে নির্ধারণ করা যায়। একজন ব্যক্তিকে কত্তুর পর্যন্ত অধিকার প্রদান করা যেতে পারে এর স্পষ্টীকরণ করা হয়ে থাকে।
- (iii) **সম্পদের সর্বোত্তম ব্যবহার (Optimum utilization of resources)**: সংগঠন সমস্ত পণ্য বা দ্রব্য, অর্থনৈতিক ও মানব সম্পদের সঠিক ব্যবহার সম্ভব করে তোলে। কাজের সঠিক বণ্টন হলে কাজের পুনরাবৃত্তিকে এড়ানো যায় এবং সম্পদের সর্বোত্তম ব্যবহারকে সম্ভব পর করে তোলা যায়। এটির ফলে কাজের পুনরাবৃত্তি দূর হয় যার ফলে প্রচেষ্টা ও সম্পদের অপব্যয় হ্রাস প্রাপ্ত হয়।
- (iv) **পরিবর্তনের সঙ্গে খাপখাওয়ানো (Adaptation to change)**: সংগঠন প্রক্রিয়া ব্যবসায়িক প্রতিষ্ঠানের কারবারী পরিবেশে পরিবর্তনে সময়োপযোগী হওয়ার অনুমতি প্রদান করে থাকে। এটি সংগঠন কাঠামোতে

- ব্যবস্থাপক স্তরের উপর্যুক্ত পরিবর্তনও আপস সম্পর্কগুলিকে সংশোধনের পথ প্রস্তুত করে থাকে। এটি সংস্থার পরিবর্তন ছাড়াও টিকে থাকতে ও উন্নতিকরণ সম্পর্কে প্রয়োজনীয় অভাব পূরণ করে থাকে।
- (v) **কার্যোপযোগী প্রশাসন (Effective administration):** সংগঠন কার্য ও তৎসম্পর্কীয় কর্তব্যের স্পষ্ট বিবরণ প্রদান করে থাকে। এটি অসমঞ্জস্য ও পুনরাবৃত্তির স্পষ্ট ধারণা প্রদান করে। কার্যকলাপে স্পষ্ট সম্পর্ক স্থাপন করার ফলে কর্ম সম্পাদন সঠিকভাবে হয়ে থাকে। ইহা একটি সংস্থায় সাংগঠনিক সম্পর্ক স্থাপন করে এবং প্রশাসনকে কার্যোপযোগী ও গুরুত্বপূর্ণভাবে কর্ম সম্পাদন করতে সহায়তা করে থাকে।
- (vi) **কর্মচারীদের উন্নয়ন (Development of personnel):** সংগঠন ব্যবস্থাপকদের সূজনশীলতাকে উন্নীত করে। ব্যবস্থাপকদের দ্বারা তাদের অধীনস্ত কর্মীদের দৈনিক কাজ আরোপণের ফলে তাদের কার্যভার কমে যায়। প্রতিনিধিদের দ্বারা কাজের ভার কমানো শুধু এইজন্যই প্রয়োজন নয় যে একজন ব্যক্তির কর্মদক্ষতা সীমিত বরং এর ফলে ব্যবস্থাপকদের কার্য সম্পাদনে নতুন পদ্ধতি বিকশিত করতে সহায়তা করে। এতে কোম্পানির প্রতিযোগী অবস্থা সুদূর হয় ও আধুনিকীকরণের জন্য নতুন ক্ষেত্রের শ্রীবৃদ্ধি ও উন্নতির জন্য সুবিধা পেয়ে থাকে। প্রতিনিধিত্ব অর্গান অধীনস্ত কর্মীদের সঠিক নীতি গুরুত্বপূর্ণভাবে মোকাবিলা করে ও নিজেদের সামর্থ্য বোঝাতে সহায়তা প্রদান করে থাকে।
- (vii) **বৃদ্ধি ও বিকাশ (Expansion and growth):** সংগঠন একটি সংস্থাকে বর্তমান রূপ থেকে নতুন চ্যালেঞ্জ গ্রহণ করতে সহায়তা প্রদান করে থাকে। সংগঠন ব্যবসায়িক সংস্থায় কার্যস্থিতি বাড়াতে বিভাগসমূহ বৃদ্ধি

বিচার্য বিষয় (Think About It)

সংগঠন কার্যকে বিশেষীকরণের দিকে নিয়ে যায়। কিন্তু এতে একই কাজ বার বার করার নীরসতা, মানসিক চাপ, বোঝা এবং অনুপস্থিতি ইত্যাদি পরিস্থিতির জন্ম দেওয়ার ভয় তৈরি হতে পারে। এই পরিস্থিতি থেকে মুক্ত হতে ব্যবস্থাপক কি ধরনের উপায় বের করতে পারবে?

করে এবং উৎপাদন প্রক্রিয়ায় বিভিন্নতা নিয়ে আসে।
বর্তমান এলাকার সাথে আরো নতুন এলাকা যুক্ত করে এবং
এর ফলে গ্রাহক ভিত্তি, বিক্রয় ও মূলাফা বৃদ্ধি ঘটাতে সহায়তা
প্রদান করবে।

সুতরাং, সংগঠন একটি প্রক্রিয়া যার মাধ্যমে ব্যবস্থাপক
উদ্যোগের প্রয়োজনীয়তা গুলিকে মিটাতে পারবে এবং কর্মীদের
মধ্যে পূর্বের বিবাদহৃত ঘটিয়ে ও বর্তমান কর্মীদের জন্য কাজের
উপযুক্ত পরিবেশ সৃষ্টি করতে পারবে।

সংগঠনিক কাঠামো (Organisation Structure)

সংগঠনিক কাঠামো সংগঠন প্রক্রিয়ার পরিণাম। একটি
প্রভাবশালী সংগঠন একটি সংস্থার লাভ প্রবণতা বৃদ্ধি ঘটায়।
একটি সংস্থার যখন শ্রীবৃদ্ধি ঘটে এবং তার জটিলতা বাড়তে
থাকে তখন একটি উপযুক্ত সাংগঠনিক কাঠামোর প্রয়োজন হয়।
এগুলি কেবলমাত্র সেই সংস্থাগুলি যারা শ্রীবৃদ্ধির উপর
মনোযোগ দেয় না বরং দীর্ঘ সময়ের জন্য একটি নির্দিষ্ট কাঠামো
বজায় রাখে। তা সত্ত্বেও এটি জেনে রাখা অতি প্রয়োজন যে
এই ধরনের স্থির অবস্থার জন্য সংস্থার ক্ষতিসাধন ঘটতে
পারে বা পরিবর্তন না করার জন্য এ ধরনের পরিস্থিতির কারণে

হয়তো সংস্থা বদ্ধ হয়ে যেতে পারে যা এর উন্নয়নের গতি স্বত্ব
হওয়ার সম্ভাবনা সৃষ্টি হতে পারে। যখন কোন সংস্থার শ্রীবৃদ্ধি
হতে থাকে তখন নতুন কার্যালয়ের উত্থানের ফলে কাঠামোগত
শ্রেণি বিন্যাসের সময় সাধান খুব কঠিন হয়ে পড়ে। এইভাবে
একটি সংস্থাকে মসৃণভাবে কাজ করতে বা পরিবেশ সংক্রান্ত
পরিবর্তনের মোকাবিলা করতে সংস্থার কাঠামোর উপর গুরুত্ব
দেওয়া প্রয়োজনীয় হয়ে পড়ে।

পিটার ড্রাকর (Peter Drucker) একটি উপযুক্ত সংগঠন
কাঠামোর উপর গুরুত্ব দিয়ে বলেছেন, “সংগঠন কাঠামো একটি
অত্যাবশ্যক মাধ্যম বা অনুপযুক্ত কাঠামো ব্যবসায়ের
কার্যসম্পাদনে ভয়ংকর ক্ষতি সাধান ঘটাতে পারে বা ব্যবায়িক
সংস্থার সমাপ্তি ঘটিয়ে দিতে পারে।”

সংগঠন কাঠামোকে এইভাবে সংজ্ঞায়িত করা যেতে পারে
যে এর মাধ্যমে সুন্দরভাবে উপস্থাপন ব্যবস্থাপনীয় ও পরিচালন
সম্পর্ক কাজ সম্পাদন করা যেতে পারে। এটি মানুষ, কাজ ও
সম্পদের সম্পর্ক স্পষ্টভাবে নির্দেশ করে থাকে। এটি মানবীয়
স্বত্ত্বগত ও অর্থনৈতিক সম্পদগুলির মধ্যে পরম্পরার সম্পর্ক
স্থাপিত করার অনুমতি প্রদান করে ও ব্যবসায়িক সংস্থাকে
নির্দিষ্ট লক্ষ্যে পৌছতে সাহায্য করে। একটি সংস্থার সাংগঠনিক
কাঠামো সংগঠনিক চার্ট দ্বারা এটি দেখানো হয়েছে।

ব্যবস্থাপনার প্রসার সংগঠন কাঠামোর বিস্তৃত রূপ প্রদান
করে থাকে। ব্যবস্থাপনার প্রসারের মাধ্যমে একজন পর্যবেক্ষকের

দ্বারা, কতজন অধীনস্থকে গুরুত্বপূর্ণভাবে পর্যবেক্ষণ করা যায় তা বোঝা যায়। এটি সাংগঠনিক কাঠামোতে ব্যবস্থাপনার স্তর নির্ধারিত হয়ে থাকে।

একটি ব্যবসায়িক সংস্থার উপযুক্ত সংগঠন কাঠামো মৃগ প্রবাহের জন্য প্রয়োজনীয় দিশা দেখায় ও ব্যবসা পরিচালনার উপর সুষ্ঠু নিয়ন্ত্রণ তৈরি করে দেয়।

একটি উপযুক্ত সংগঠন সংস্থাকে এমন কাঠামো প্রদান করে যাতে এটি একটি ব্যক্তিগত সংস্থা হিসাবে বিভাগীয় ও ব্যক্তিগতভাবে দায়িত্ব প্রদানকে নিয়মিতভাবে সমন্বয় সাধনে

সহায়তা করে। এটিকে উদাহরণের সাহায্যে ব্যাখ্যা করা হল।

উদাহরণ : স্মিতা কিছুদিন আগে তার নিজস্ব একটি ভ্রমণ সংস্থা (Travel Agency) খুলেছিল। তার ভ্রমণ সংস্থার সফলতা গ্রাহক ও ভ্রমণ সংস্থার কর্মচারীদের মধ্যে একটি সামঞ্জস্যপূর্ণ সম্পর্কের উপর নির্ভরশীল ছিল। এটির সফলতা প্রাপ্তির জন্য যে পরিচালন বিক্রি ও প্রশাসন যে বৃপ্ত কার্যাবলিক উপর ভিত্তি করে সংস্থার সম্পূর্ণ কার্যাবলিকে তিনটি উপবিভাগে বিভক্ত করেছেন। ‘নেহার’ দায়িত্বে থাকবে বিমান। রেল ও বাস -এর টিকিট বুকিং করা ‘করণ’ এর দায়িত্বে থাকার জায়গার

হুন্ডা কোম্পানি তার গবেষণা ও উন্নয়ন কাঠামোকে শক্তিশালী করবে

(Honda to Strengthen Structure of its R&D Operation)

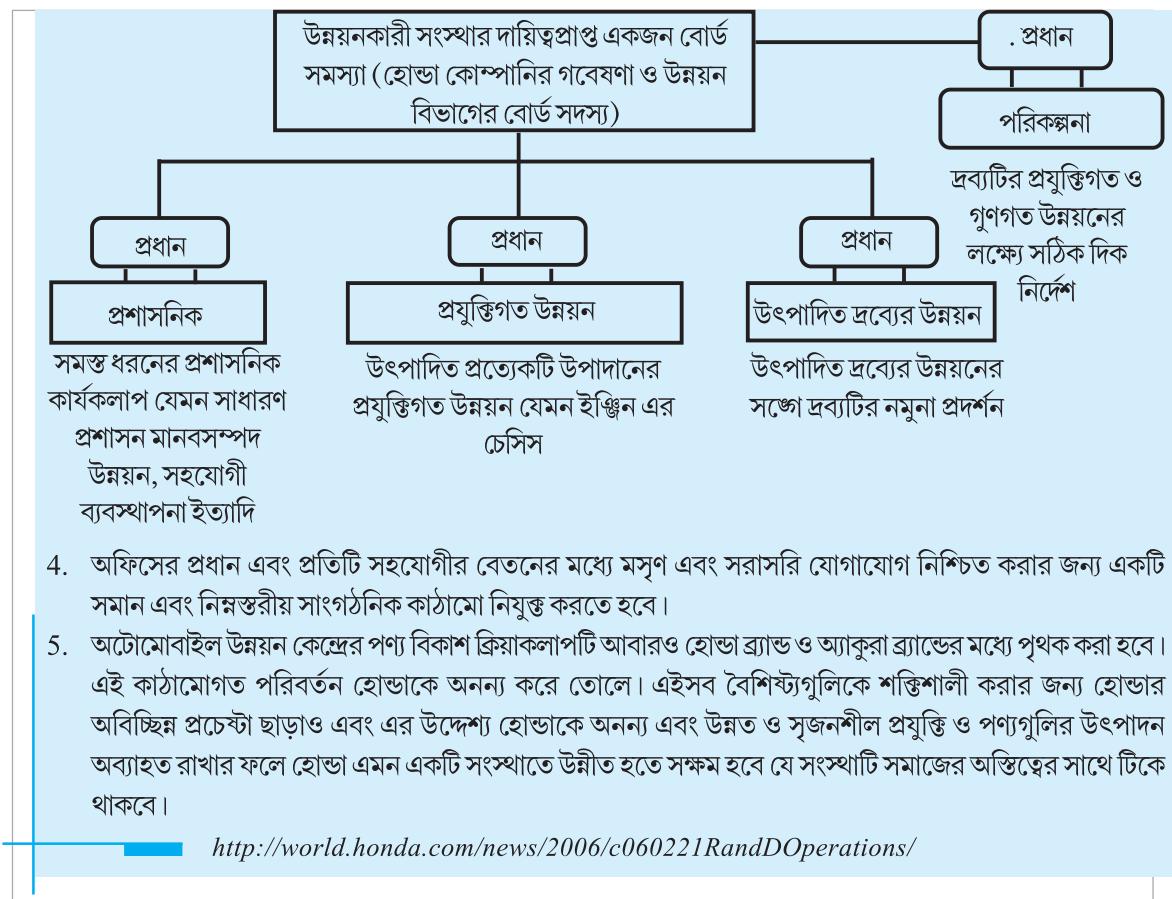
কর্পোরেট ফেরুয়ারি 21, 2006

টোকিও, জাপান, ফেব্রুয়ারি 21, 2006

হোন্ডা কোম্পানি, গবেষণা ও উন্নয়ন কর্মকাণ্ডের জন্য দায়ী হোন্ডার সম্পূর্ণ মালিকানাধীন সহায়ক হোন্ডা গবেষণার সংস্থা ও গবেষণা কোম্পানি লিমিটেডের জন্য একটি নতুন সংগঠনিক কাঠামো চালু করতে কার্যকর পরিকল্পনাটি এপ্রিল 01, 2006 সালে ঘোষণা করেছে। সাম্প্রতিক প্রযুক্তিগত অগ্রগতি এবং প্রতিনিয়ত ব্যবসায়ের প্রসারের কারণে প্রযুক্তিগত উপাদানগুলির জটিলতা কাটিয়ে হোন্ডা আর. অ্যান্ড. ডি (R&D) কোম্পানি উন্নয়নাধীন যানবাহনের সংখ্যা নাটকীয়ভাবে বৃদ্ধি করেছে। এই পরিস্থিতির প্রতিক্রিয়া হিসাবে এবং ভবিষ্যতে ব্যবসায়ের আরো বিস্তারের জন্য উভয়ক্ষেত্রেই নতুন কাঠামো চালু করা হবে। নতুন কাঠামোর ভূমিকা ও দায়িত্বগুলির সংজ্ঞা এবং কর্তৃপক্ষের সাহসী প্রতিনিধি দলের সাহায্যে প্রতিটি সহযোগীকে একটি উচ্চস্তরের উদ্যোগ প্রদর্শন করতে সক্ষম করে তুলেছে। তদুপরি, নতুন কাঠামোটি সংগঠনের মধ্যে সিদ্ধান্ত প্রহণকে হ্রাস্বিত করার জন মৃগ যোগাযোগ স্থাপন করে কাঠামোগত বৃপ্ত দেওয়া হয়েছে। নতুন কাঠামোর মূল উপাদানগুলি নিম্নরূপ :

নতুন কাঠামোর বূপরেখা :

- আসাকা আর.অ্যান্ড.ডি (R&D) সেন্টার, ওয়াকো আর.অ্যান্ড.ডি (R&D) এবং টোচিগি আর.অ্যান্ড.ডি (R&D) সেন্টার সহ বিদ্যমান বিভিন্ন গবেষণা ও উন্নয়ন কেন্দ্রগুলি বর্তমানে ভৌগোলিক অবস্থানের ভিত্তিতে সংগঠিত এবং নির্দিষ্ট কর্মের ভিত্তিতে পাঁচটি কেন্দ্রে পুনর্গঠিত হয়েছে। এই পাঁচটি কেন্দ্রের নাম হল মোটর সাইকেল ডেভেলাপমেন্ট সেন্টার, অটোমোবাইল ডেভেলাপমেন্ট সেন্টার, এরো ইঞ্জিন ডেভেলাপমেন্ট সেন্টার এবং মূল প্রযুক্তি গবেষণা কেন্দ্র।
- প্রতিটি কেন্দ্রের পরিকল্পনা হল পণ্যের উন্নয়ন, প্রযুক্তির উন্নয়ন এবং স্বচ্ছ নীতির সংজ্ঞায়িত ভূমিকা সহ প্রশাসনের জন্য পৃথক অফিস থাকবে।
- পরিচালনামূলক সিদ্ধান্ত নেওয়ার প্রাথমিক কর্তৃপক্ষ, বর্তমানে প্রতিটি কেন্দ্রের প্রধানের অধীনে, প্রতিটি কেন্দ্রের সাথে প্রতিটি অফিসের প্রধানকে একটি স্বায়ন্ত্রশাসিত পরিচালনা কাঠামো অর্পণ করা হবে যার মাধ্যমে প্রতিটি অফিস আরও কার্যকর সিদ্ধান্ত নিতে পারবে।



ব্যবস্থা করা। সাহিল এর দায়িত্বে থাকবে অনলাইন জিজ্ঞাসাবাদ ও ক্রেডিট কার্ডের মাধ্যমে প্রদান। আমি প্রত্যেকদিন তোমাদের তিনজন থেকে রিপোর্ট চাইব। কর্তৃপক্ষ এই কয়েকটি বাক্যের মধ্যে সাংগঠনিক কাঠামোকে সুনির্দিষ্ট করে দিয়েছে এবং দায়িত্বের পরিধি স্থির করে দিয়েছেন।

সাংগঠনিক কাঠামোর ধরণ (Types of Organisation Structures)

একটি সংগঠনের কাঠামো গ্রহণ তার প্রকৃতি ও সম্পাদিত কার্যের প্রকৃতির উপর নির্ভর করে বিভিন্ন ধরনের হতে পারে। সাংগঠনিক

কাঠামোকে দুই ভাগে বিভক্ত করা যেতে পারে। এগুলি হল নিম্নরূপ :

- কার্যকর কাঠামো (Functional structure and)
- বিভাগীয় কাঠামো (Divisional structure)

কার্যকর কাঠামো (Functional structure)

পৃথক বিভাগ হিসাবে কার্যকর এবং এইরূপ প্রধান কার্যাবলির অধীনে অনুরূপ প্রকৃতির কাজের গোষ্ঠীকরণ একটি সাংগঠনিক কার্যকরী কাঠামো তৈরি করে। সমস্ত বিভাগ সমন্বয় সাধানকারী প্রধানকে প্রতিবেদন পেশ করে। উদাহরণ স্বরূপ, একটি উপাদান



প্রতিষ্ঠানে মুখ্য কার্যাবলির বিভাজন, উৎপাদন, ক্রয়, বিপণন হিসাবসমূহ ও কর্মচারীদের এইভাবে বিভক্ত করতে হবে। এই বিভাগ সমূহকে আবার বিভিন্ন অংশে ভাগ করা যেতে পারে। সুতরাং, একটি কার্যকরী কাঠামো হচ্ছে একটি সাংগঠনিক নমুনা যা একই ধরনের কাজকে একত্রিত করে। একটি কার্যকর সংগঠন কাজকে একত্রিত করে।

সুবিধাসমূহ (Advantages) : একটি কার্যকর সংগঠন কাঠামোর অনেকগুলি সুবিধা বিদ্যমান। এগুলির মধ্যে গুরুত্বপূর্ণ কয়েকটি নিম্নে আলোচনা করা হল :

- (a) একটি কার্যকর কাঠামো পেশাগত বিশেষায়নের উপর জোর দেয় কারণ এটি বিশেষ কার্যাবলির উপরও গুরুত্বারোপ করে। এটি জনশক্তি ও কর্মচারীদের ব্যবহারিক দক্ষতার উন্নতি ঘটায় এবং কর্মীরা একটি বিভাগের মধ্যে একইরকম কার্য সম্পাদন করে ফলে তাদের কর্মদক্ষতা বৃদ্ধি পায়।
- (b) এটি একটি বিভাগের মধ্যে কাজের সমন্বয় ও নিয়ন্ত্রণ করে কারণ একই ধরনের কাজ বারংবার সম্পাদিত করতে হয়।
- (c) এটি ব্যবস্থাপকীয় ও সম্পাদন সম্পর্কীয় কৌশল বৃদ্ধি করতে সহায়তা করে যার ফলস্বরূপ মুনাফা বৃদ্ধি করতেও সহায়তা প্রদান করে থাকে।
- (d) এটি পুনরাবৃত্তিকে কম করে যার পরিণামস্বরূপ আর্থিক ব্যয় ও মূল্য কম হয়ে থাকে।

(e) এটি কর্মচারীদের প্রশিক্ষণের কাজ সহজতর করে কারণ কেবলমাত্র সীমিত পরিসরে দক্ষতার উপর দৃষ্টি আরোপ করা হয়ে থাকে।

(f) এটি বিভিন্ন কার্যাবলির উপর পূর্ণ মনোযোগের বিষয়টি নিশ্চিত করে।

অসুবিধাসমূহ (Disadvantages) : কার্যকর সংগঠন কাঠামোর কিছু ত্রুটি আছে। একটি সংগঠনকে এটি গ্রহণ করার আগে তাদেরকে নিম্নলিখিত বিষয়গুলিকে অবশ্যই মনে রাখতে হবে :

- (a) একটি কার্যকর সংগঠন কাঠামোতে কার্যাধাক্ষ দ্বারা বলে দেওয়া কাজগুলি অপেক্ষা উদ্যোগের অন্যসব উদ্দেশ্যের উপর কম গুরুত্ব দেওয়া হয়। এ ধরনের নিয়ম কার্য প্রভুত্বের দিকে নিয়ে যায় যখন কোনো বিশেষ কার্যের উপর বিশেষ গুরুত্ব দেওয়া প্রয়োজন। সাংগঠনিক উন্নতি অপেক্ষা বিভাগীয় উন্নতির উপর জোর দেওয়া হয়, যা অধিক সংখ্যক বিভাগের মধ্যে সমন্বয়ের ক্ষেত্রে বাধা তৈরি করতে পারে।
- (b) সংগঠন বেড়ে যাওয়ার বিভাগের সংখ্যাও বেড়ে যায় এই কারণে সঠিক সমন্বয় সাধন সম্ভব হয় না ও বিভিন্ন সমস্যা নিরসনে দেরী হয়।
- (c) যখন দুই এর অধিক বিভাগের সুবিধা সমূহ অনুকূল হয় না তখন বিভাগগুলির মধ্যে মনোমালিন্য দেখা দেওয়া

বিচার্য বিষয় (Think About It)

তোমরা প্রত্যহ সংবাদপত্র পড়বে এবং সংবাদপত্রে উল্লিখিত বিভিন্ন প্রকারের কারবারী সংগঠনের কাঠামোগুলি চিহ্নিতকরণের চেষ্টা করবে। তাদের কাঠামোগুলি উন্নততর কি না এবং তা কাঞ্চিত লক্ষ্যে পৌছার জন্য উপযোগী কি না, তা চিহ্নিত করবে।

স্বাভাবিক হয়ে পড়ে। উদাহরণস্বরূপ বিক্রয় বিভাগের দ্বারা প্রাথক চাহিদা অনুযায়ী পণ্যের ডিজাইনের উপর জোর দেওয়া হলে সেটা উৎপাদন কার্যে অসুবিধা সৃষ্টি করতে পারে। এই ধরনের মত পার্থক্য সাংগঠনিক সুবিধাগুলি পূরণের ক্ষেত্রে বাধা হয়ে দাঁড়ায়। স্পষ্টভাবে দায়িত্বের পৃথকীকরণের অভাবের ফলে আস্তঃ বিভাগীয় দম্পত্তি দেখা দিতে পারে।

(d) এতে অস্থিরতার পরিবেশ সৃষ্টি হতে পারে। কারণ একই দক্ষতা এবং জ্ঞান সম্পূর্ণ লোকেরা একটি সংকীর্ণ দৃষ্টিভঙ্গির বিকাশ করতে পারে। যার ফলে কোনো অন্য বিচারধারাকে গুরুত্ব দেওয়া জটিল হয়ে পড়ে। বিভাগীয় প্রধান উচ্চ ব্যবস্থাপনার স্তরে বিভিন্ন ব্যক্তিদের প্রশিক্ষিত করেনা বলে একাধিক ক্ষেত্রে তাদের অভিজ্ঞতা সঞ্চয় করা কঠিন হয়ে পড়ে। বিভাগীয় প্রধান বা শীর্ষ স্থানীয় পরিচালনা পদের জন্য প্রশিক্ষণ পান না ফলে তারা বিভিন্ন বিপরীত পরিস্থিতিগুলির অভিজ্ঞতা সঞ্চয় করতে পারেন না।

উপযুক্ততা (Suitability) : এটি সেইসব সংস্থার ক্ষেত্রে উপযুক্ত যেসব সংস্থা আয়তনে বড় ও যেখানে কার্যালয়ের মধ্যে বিভিন্নতা থাকে ও পরিচালনায় উচ্চস্তরীয় বিশেষীকরণের প্রয়োজনীয়তা থাকে।

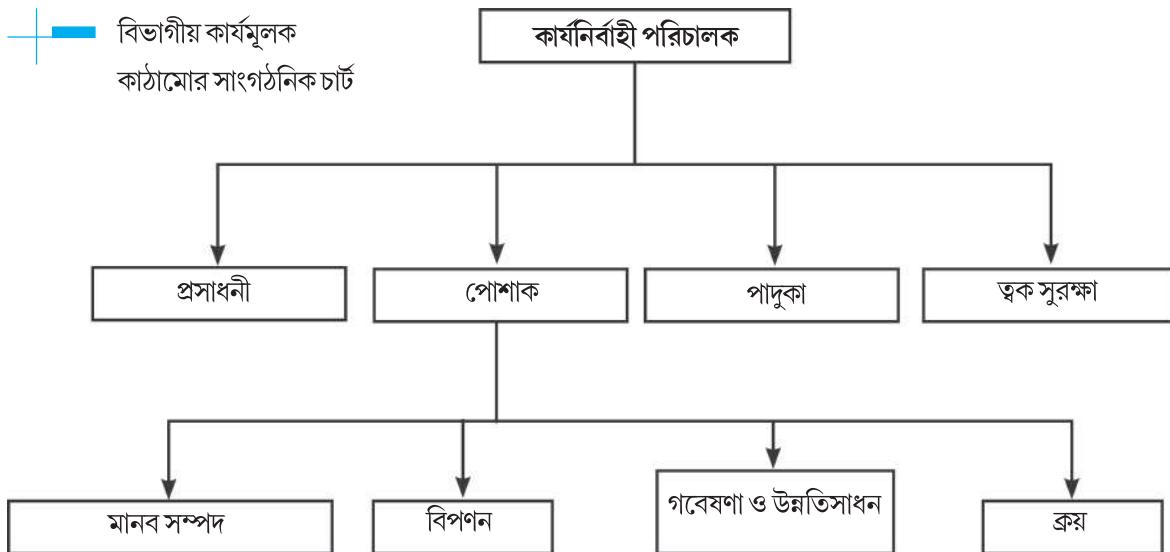
বিভাগীয় কাঠামো (Divisional Structure)

অনেক বড় সংগঠনসমূহ যারা বিভিন্ন প্রকার কার্যকলাপে লিপ্ত

থাকে তাদেরকে সহজতর ও মুখ্য কার্যমূলক কাঠামো থেকে পথক বিভাগীয় সংগঠন কাঠামোতে পুনর্গঠিত করা হয়েছে। এটি এদের গতিবিধির জন্য অধিকতর উপযোগী হয়। এইরূপ সংগঠনের কাঠামো ধরণ এই ধরনের সংস্থার জন্য বাস্তব ক্ষেত্রে সঠিক হয় যারা একাধিক উৎপাদিক পণ্য বাজারজাত করে থাকে। এর কারণ হল প্রত্যেক সংগঠন অনেক ধরনের সমজাতীয় কার্যকলাপ সম্পাদন করেও বিভিন্ন প্রকার উৎপাদনে বিভিন্নতা নিয়ে আসে। যার ফলে সন্তান্য জটিল পরিস্থিতিকে সমালোচনার জন্য একটি সুষ্ঠু সাংগঠনিক পরিকল্পনা গ্রহণ করা প্রয়োজন।

বিভাগীয় কাঠামোতে প্রথক ব্যবসায়িক সংস্থা অথবা বিভাগীয় সংগঠন কাঠামো অস্তর্ভুক্ত করা হয়। প্রত্যেক এককে বিভাগীয় ব্যবস্থাপক থাকে তিনি কার্য সম্পাদনের দায়িত্বে থাকেন ও সংস্থার উপর উনার আধিপত্য বর্তমান থাকে। সাধারণত জনশক্তির গোষ্ঠীকরণ বিভিন্ন নির্মিত উৎপাদনের উপর নির্ভর করে করা হয়ে থাকে। প্রত্যেক বিভাগে অনেক ধরনের কাজ হয়, যেমন— উৎপাদন, বিপণন, আর্থিক, ক্রয় ইত্যাদি ও সকল সম্পর্কযুক্ত লক্ষ্যের প্রাপ্তির জন্য একই সাথে কাজ করতে হয়। প্রত্যেক বিভাগ নিজেই সক্ষম হয়ে উঠে যার ফলে উৎপাদনের সাথে সম্পর্কিত সব ধরনের কাজে দক্ষতার উন্নতি ঘটে।

অন্যভাবে বলতে গেলে, প্রত্যেক বিভাগ, কার্যমূলক কাঠামোর অভিযুক্তের দিকে ধাবিত হয়। বিভাগের বাইরের কোন বিশেষ উৎপাদনের সাপেক্ষে কাজগুলি বিভিন্ন ধরনের হতে পারে। আবার প্রত্যেক বিভাগ লাভের কেন্দ্র হিসাবে কাজ করবে, যখন বিভাগের



প্রধান বিভাগের লাভ ও ক্ষতির জন্য দায়ী থাকবেন। উদাহরণস্বরূপ, একটি বৃহৎ কোম্পানির প্রসাধনী, পোশাক পরিচ্ছদ ইত্যাদি বিভাগ হতে পারে।

সুবিধাসমূহ (Advantages): বিভাগীয় সংগঠন কাঠামোতে অনেক সুবিধা থাকে। যার মধ্যে কিছু মুখ্য সুবিধাবলি নিম্নরূপ হতে পারে :

- (a) পণ্যের বিশেষাকরণের মাধ্যমে বিভাগীয় প্রধানের বিভিন্ন রকমের দক্ষতার প্রকাশ পায় যা পরবর্তীতে তার উচ্চপদে আসীন হওয়ার ক্ষেত্রে সহজ হয়ে উঠে। কারণ যে কোন বিশেষ উৎপাদন সম্পর্কিত সব ধরনের কাজের পারদর্শিতা অর্জন করে নেয়।
- (b) বিভাগীয় প্রধান তার বিভাগের লাভের জন্য দায়বদ্ধ থাকে, বিভাগের যে কাজগুলি তাদের উপর ন্যস্ত করা হয়েছিল সেগুলির আয় ও ব্যয় সহজেই নির্ধারণ করা যায়। এটি কোন বিভাগের নিম্নমানের কর্ম সম্পাদনের ক্ষেত্রে দায়িত্বশীলতা নির্ধারণেও সহায়তা করে এবং উপযুক্ত প্রতিকারমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করতে পারে।
- (c) একটি স্বায়ত্ত্বাস্থির সংস্থা হওয়ার কারণে প্রত্যেক বিভাগ

দ্রুত সিদ্ধান্ত গ্রহণে সাহায্য করে কারণ এটি নমনীয়তায়ও উদ্যোগকে উৎসাহ প্রদান করে থাকে।

- (d) নতুন উৎপাদন বিভাগের বৃদ্ধি ও প্রসারের জন্য শুধুমাত্র বিভাগীয় প্রধান বা কর্মচারীদের নিয়োগের মাধ্যমে বর্তমান ক্রিয়াকলাপকে ব্যাহত না করে নতুন পদ্ধতি উৎপাদন করা যায়। এতে বর্তমান বিভাগের দিক থেকে কোন বিপ্লব বা বাধা আসে না ফলে উন্নয়ন বা উন্নতির জন্য সুবিধা পাওয়া যায়।
- অসুবিধাসমূহ (Disadvantages) :** বিভাগীয় কাঠামোর কিছু অসুবিধা পরিলক্ষিত হয়। তাদের মধ্যে কয়েকটি নিম্নে আলোচনা করা হল :

- (a) বিভিন্ন বিভাগের মধ্যে তহবিল বণ্টন নিয়ে বিরোধ দেখা দিতে পর এবং একটি নির্দিষ্ট বিভাগ অন্য বিভাগে ব্যয়ে তার লাভকে অধিকতর করার চেষ্টা করে থাকে।
- (b) এতে কাজের বারংবার পুনঃরাবৃত্তি হওয়ার ফলে মূল্য বাড়তে পারে। যখন প্রত্যেক বিভাগকে একই কাজের জন্য পৃথক উপকরণ দেওয়া হয়, তা পণ্যের মূল্য বৃদ্ধি ঘটায়।
- (c) এটি ব্যবস্থাপককে তার অস্তর্গত একটি নির্দিষ্ট বিভাগের সমস্ত ধরনের কার্যকলাপ তত্ত্বাবধান করার দায়িত্ব অর্পণ

করা হয়। এই ধরনের ব্যবস্থাপক আধিকারিক নিজেকে স্বাধীনভাবে প্রতিষ্ঠিত করার জন্য সংগঠনের কল্যাণের কথা ভুলে যায়।

উপযুক্ততা (Suitability) : বিভাগীয় সংগঠন কাঠামো ঐসব ব্যবসায়িক সংস্থার জন্য উপযুক্ত যেখানে বিভিন্ন প্রকারের উৎপাদনক্ষম সম্পদের ব্যবহার করে প্রচুর পরিমাণে নানাবিধি দ্রব্য উৎপাদন করা হয়। যখন কোনো সংস্থার শ্রীবৃদ্ধি হয় ও কর্মচারীদের সংখ্যা বাড়ানোর প্রয়োজন হয় তখন অধিক সংখ্যক বিভাগ তৈরি করে নতুন ধরনের ব্যবস্থাপনার স্তর প্রয়োগ করতে চায়, তখন এটি বিভাগীয় সংগঠন কাঠামোই প্রহণ করার সিদ্ধান্ত নেবে। এই প্রসঙ্গে কার্যমূলক সংগঠন কাঠামোও বিভাগীয় সংগঠন কাঠামোর মধ্যে পার্থক্য দ্বারা এই অনুচ্ছেদকে আরো

সুন্দরভাবে বোঝানো যেতে পারে।

সুতরাং এটি বলা যেতে পারে যে, ব্যবসাটি গতিশীল পরিবেশে কাজ করেও এই ধরনের উদ্যোগ যে নিজেদেরকে পরিবর্তিত পরিস্থিতির অনুকূলে নিয়ে আসতে পারে না, এইসব উদ্যোগ চালু রাখা অসম্ভব হয়ে উঠে। তখন ব্যবস্থাপকদের জন্য এটি প্রয়োজনীয় হয়ে পড়ে যে নিজেদের বিনিয়োগ ও উদ্দেশ্যকে বারংবার পুনরাবৃত্তি করতে থাকবে ও উদ্যোগের সাংগঠনিক কাঠামোতে সময় সময় প্রয়োজন হলে সংশোধন করতে হবে। একটি সাংগঠনিক কাঠামো সর্বদাই প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্যগুলিকে সঠিকভাবে বাস্তবায়ন করতে সহায়তা করে এবং কর্মচারীদের যথাযথ সুযোগ দেওয়া উচিত যাতে তাদের অবদান অধিকতর কার্যকর এবং ফলপ্রসূ হয়।

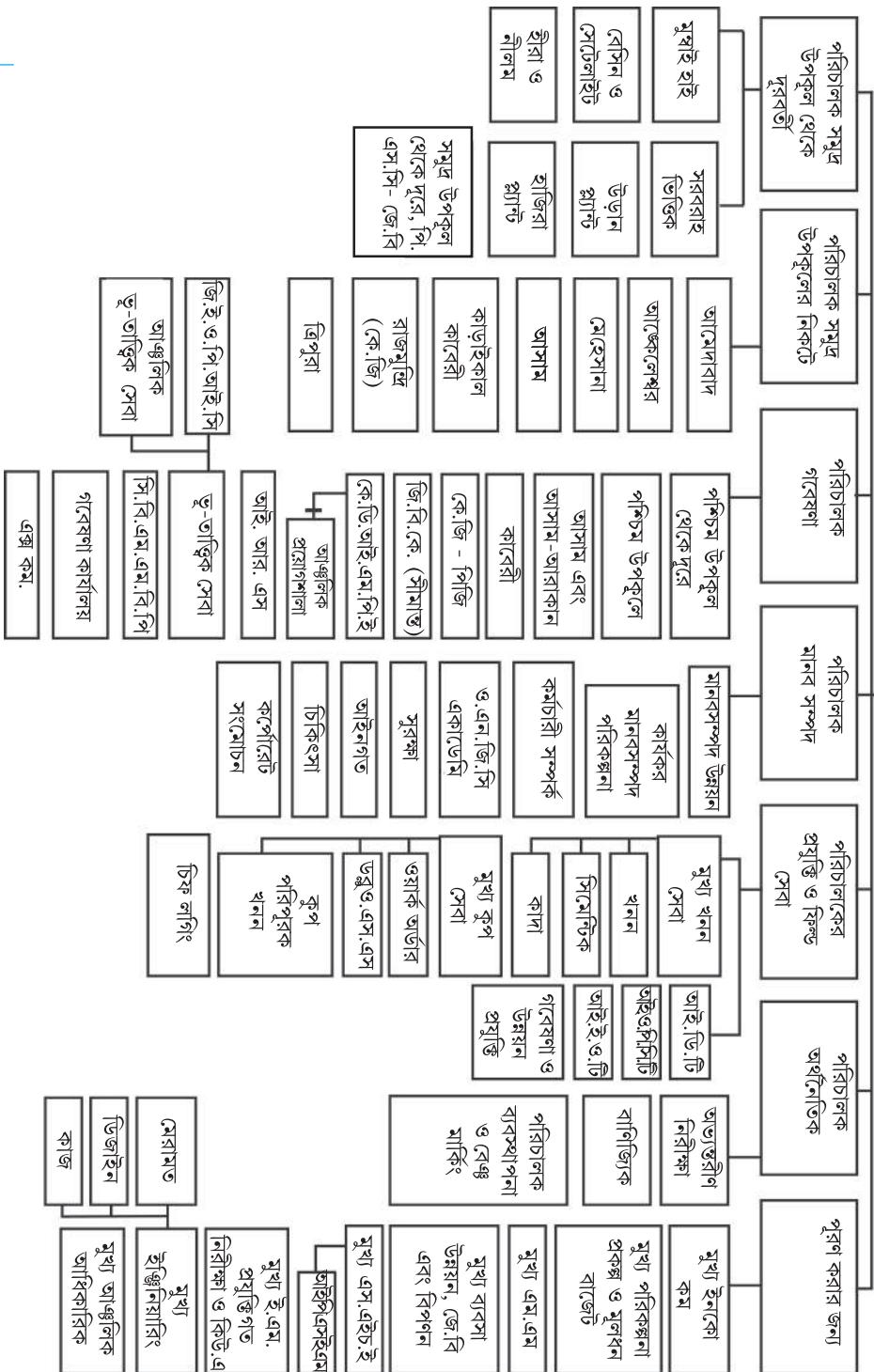
তুলনামূলক আলোচনা— কার্যকর সাংগঠনিক কাঠামো ও বিভাগীয় সংগঠন কাঠামো (Comparative view: Functional and Divisional Structure)

| ভিত্তি | কার্যকর সংগঠন কাঠামো | বিভাগীয় সংগঠন কাঠামো |
|------------------------|---|---|
| গঠন | গঠন কার্যবলির উপর নির্ভরশীল | গঠন উৎপাদনস্তরের উপর নির্ভরশীল ও কার্যবলির দ্বারা সমর্থনযোগ্য হয়। |
| বিশেষায়ণ | কার্যমূলক বিশেষায়ণ | উৎপাদন বিশেষায়ণ |
| দায়িত্ব | যে কেন বিভাগের উপর দায়িত্ব প্রদান করা কঠিন হয়। | কার্যসম্পাদন এরজন্য দায়িত্ব প্রদান সহজ হয়। |
| ব্যাবস্থাপকীয় উন্নয়ন | এটি জটিল হয়, কারণ প্রত্যেক কার্যকর সংগঠনকে অধিক উচ্চ ব্যবস্থাপককে প্রতিবেদন প্রদান করতে হয়। | এটি সহজ হয়, স্বতন্ত্রভাবে কার্যপূরণ করার কারণে ব্যবস্থাপকীয় উন্নয়নে সহায়তা পাওয়া যায়। |
| মূল্য | কাজের পুনরাবৃত্তিনা হওয়াতে ব্যয় কম হয়। | বিভিন্ন বিভাগগুলির মধ্যে পুনরাবৃত্তিহওয়ার ফলে অধিক ব্যয়বহুল হয়। |
| সমন্বয় | বহুবিধি পণ্য উৎপাদনকারী কোম্পানির ক্ষেত্রে এটি জটিল হয়। | এই ক্ষেত্রে সহজ হয়, কারণ কোন বিশেষ উৎপাদনের সাথে সম্পর্কিত একই বিভাগে একত্রীভূত হয়। |

ও.এন.জি.সি এর সাংগঠনিক কাঠামো

ମାତ୍ରାପତ୍ରି ଶ୍ରେଣୀ ସାମଗ୍ରୀପକ୍ଷ ପରିଚୟାଲକ

- বাসস্থাপন পরিচালক
ও.এন.জি.সি.বিদেশ তি.



ONGC এর কাঠামোগত পরিবর্তন (Structural Transformation at ONGC)

প্রতিষ্ঠার পর থেকে ও.এন.জি.সি. দেশের সীমিত উদীয়মান ক্ষেত্রগুলিকে বৃহৎ কার্যকর ক্ষেত্রে উন্নীত করার জন্য সহায়ক ভূমিকা পালন করেছে, এটির ক্রিয়াকলাপ ভারতের বাইরে এবং দেশের অভ্যন্তরেও সম্প্রসারিত হয়েছে।

1990 সালে ও.এন.জি.সি. এর জন্য একটি ভাল সময়ের সূচনা হয়েছিল। কর্পোরেশনকে অনিশ্চিত সময়ে জিনিসগুলি একত্রিত করার জন্য প্রায় এক দশক সময় লেগেছিল।

অনেক সমস্যার মধ্যে, কর্পোরেশন ও সাংগঠনিক ক্ষয়িয়তায় ভুগছিল। এই অবস্থা থেকে পরিত্রাণ পাওয়ার জন্য ও.এন.জি.সি. ম্যাক কেনজি থেকে সাহায্য চেয়েছিল।

ম্যাক কেনজির মতামত ছিল যে এমন একটি সাংগঠনিক কাঠামোর বিকাশ ঘটনানো যা ব্যবসায়িক গোষ্ঠীর উপর ভিত্তি করে তার ব্যবসায়ের প্রয়োজনের তুলনায় আরও অধিক ক্রিয়াশীল হয়। কার্যকরী প্রধান দ্বারা চালিত ও.এন.জি.সি. এর পদ্ধতিটি প্রায়শই বহু বিষয়ে জুরু বিষয়ে জুরু সিদ্ধান্ত গ্রহণের জন্য বছরের অধিক সময় বিলম্বিত করেছিল। এছাড়াও যেহেতু বিভিন্ন ব্যবসায়িক গোষ্ঠীর মধ্যে উৎপাদন ক্ষেত্রের দায়িত্বগুলি ভাগ করা হয়েছিল। তাই এই পদ্ধতিটি দক্ষ দায়িত্বশীলতার অভাবের জন্য ঝুঁকিতে পড়েছিল। একইভাবে, গোষ্ঠী আনুগত্য প্রায়ই কাজের প্রয়োজনের উপর প্রাধান্য বিস্তার করছিল। তবে সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণ হল, এটি প্রমাণিত হয়েছিল যে ব্যবসায়িক গোষ্ঠীর মানদণ্ডের ভিত্তিতে কার্যকলাপ মূল্যায়নের মাপকাটি ব্যবসায়িক ক্ষেত্রগুলিতে প্রয়োজনীয় বিষয়গুলি সম্পূর্ণ করার জন্য প্রাধান্য পেয়েছিল। ম্যাক কিনজে তার সংস্থাপনার বৃপ্তান্তের প্রকল্পের শিরোনামের মাধ্যমে স্পষ্টভাবে সংজ্ঞায়িত করেছেন যে দায়িত্বশীলদের সাথে সম্পদ ভিত্তিক পদ্ধতি গ্রহণের জন্য প্রস্তাবের প্রয়োজন আছে।

যদিও ম্যাক কিনজির সুপারিশগুলি ব্যাপকভাবে গৃহীত হয়েছিল তবে সাধারণভাবে পরিষেবাদি ভাগ সম্পর্কিত ও সমন্বয় সম্পর্কিত বিষয়গুলি বাছাই করা প্রয়োজন ছিল।

পরিশেষে, সম্পদ গোষ্ঠীগুলিতে কর্মরত সমস্ত পরিষেবা কর্মীদের উপর প্রথম নিয়ন্ত্রণাটি সম্পদ পরিচালকদের উপর ন্যাস্ত করা হয়েছিল। এই ভিত্তিতে যে তাদের কৌশলগত ব্যবসায়ের এককগুলির কার্য সম্পাদনের জন্য দায়বদ্ধ হয়ে তাদের অবশ্যই সমস্ত কর্মীদের উপর নিয়ন্ত্রণ রাখতে হবে। এমনকি সংগ্রহের ক্ষমতাও নিয়ন্ত্রণে হস্তান্তরিত হয়েছিল। শেষ অবধি, 11 টি কেন্দ্রীভূত পরিসেবাসমূহ নিয়ে গঠিত একটি নতুন কাঠামো তৈরি করা হয়েছিল।

নিজে কর (Do It Yourself)

তুমি এই পাঠ্যটিতে ও.এন.জি.সি-এর কাঠামোটিকে একটি চিত্র হিসাবে দেখতে পারো।

অন্যান্য ব্যবসায়িক প্রতিষ্ঠানের ওয়েবসাইটগুলি লক্ষ্য কর এবং তাদের সাংগঠনিক চার্ট অধ্যয়ন কর। তারা যে কাঠামোটি ব্যবহার করছে তা চিহ্নিত করার চেষ্টা কর।

বিধিবদ্ধ সংগঠন ও অবিধিবদ্ধ সংগঠন (Formal and Informal Organisation)

সব ধরনের সংগঠন কর্মচারীদের পথ প্রদর্শন, নিয়ম এবং কার্যপদ্ধতি দ্বারা স্থির হয়। উদ্যোগকে সঠিকভাবে পরিচালনার

জন্য কার্যবিবরণ ও নিয়মনীতি এবং কার্যপদ্ধতিসমূহ যে প্রক্রিয়ার সাথে সম্পর্কিত হয় এটি স্পষ্টভাবে একটি স্তরে বুবিয়ে দেওয়া প্রয়োজন। এটি বিধিবদ্ধ সংগঠনের মাধ্যমে করা হয়ে থাকে।

বিধিবদ্ধ সংগঠন বলতে ঐ ধরনের সাংগঠনিক কাঠামোকে নির্দিষ্ট কর্মসম্পাদনের নকশা তৈরি করা হয়। এটি অধিকার ও দায়িত্বে

সীমার স্পষ্টীকরণ করে ও সাংগঠনিক লক্ষ্যে পৌছার জন্য বিভিন্ন কার্যবলির সাথে সম্পর্ক স্থাপিত করে থাকে।

বিধিবদ্ধ সংগঠন কাঠামো কার্যমূলক ও বিভাগীয় হতে পারে।
বিধিবদ্ধ সংগঠনকে এর বৈশিষ্ট্যসমূহের মাধ্যমে সাধারণত
বোঝানো যেতে পারে, যেগুলি নিম্নরূপ :

- (a) এটি বিভিন্ন প্রকারের কাজের অবস্থা ও এর সম্পর্কের প্রকৃতির স্পষ্টীকরণ করে থাকে। কে কাকে প্রতিবেদন পেশ করবে এটির দ্বারা তা স্পষ্ট হয়।
- (b) এটি পরিকল্পনাতে নির্দিষ্ট উদ্দেশ্যকে পাওয়ার সমাধান করে থাকে। কেননা এটি তাদের কৃতিত্বের জন্য প্রয়োজনীয় নিয়ম ও পদ্ধতিগুলি প্রদান করে।
- (c) বিভিন্ন বিভাগের প্রচেষ্টা সমূহ বিধিবদ্ধ সংস্থার মাধ্যমে সমন্বয়, আন্তঃ সংযোগযুক্ত এবং সংহত হয়ে থাকে।
- (d) এটি সংগঠনকে সুষ্ঠুভাবে পরিচালনার সুবিধার্থে শীর্ষ ব্যবস্থাপকগণ ইচ্ছাকৃতভাবে নমুনা প্রদান করে থাকে।
- (e) এটি কর্মীদের মধ্যে আন্তঃ ব্যক্তিকেন্দ্রীক সম্পর্কের চেয়েও কর্মসম্পাদনের উপর বেশি জোর দিয়ে থাকে।

সুবিধাসমূহ (Advantages) : বিধিবদ্ধ সংগঠনের অনেকগুলো সুবিধা বিদ্যমান, এর মধ্যে গুরুত্বপূর্ণ কয়েকটি নিম্নরূপ :

- (a) এটিতে দায়িত্বকে নির্ধারণ করা সহজ হয় কারণ এতে পারস্পরিক সম্পর্ক স্পষ্টরূপে ব্যাখ্যা করা হয়ে থাকে।

(Formal Organisaton)

একটি বিধিবদ্ধ সংগঠন পদ্ধতি হল সু-সংজ্ঞায়িত চাকুরির ব্যবস্থা, যার প্রতিটিই হল কর্তৃত, দায়িত্ব এবং জবাবদিহির একটি নির্দিষ্ট পরিমাপ বহন করা।

বিধিবদ্ধ সংগঠন এমন একটি ব্যবস্থা যা দুই বা ততোধিক ব্যক্তিকে সচেতনভাবে সম্পাদিত ক্রিয়াকলাপের একটি সাধারণ উদ্দেশ্যকে দেখাতে চেষ্টা করে।

লুইস এ্যালেন

চেষ্টার বার্নার্স

- (b) এটিতে ভুলের পরিস্থিতির উদ্ভব হয় না কারণ প্রত্যেক সদস্যের কর্তব্য এক এক করে পরিবর্তন করা হয়ে থাকে।
এটি প্রচেষ্টাটির পুনঃরাবৃত্তি এড়াতে সহায়তা প্রদান করে থাকে।
- (c) আদেশের শৃঙ্খলা স্থাপন হওয়ার ফলে আদেশের একত্ব তৈরি হয়ে থাকে।
- (d) এটি সুষ্ঠুভাবে কার্য সম্পাদন করার জন্য একটি কাঠামো প্রদান করে এবং প্রতিটি কর্মচারীকে কি ভূমিকা পালন করতে হবে তা নিশ্চিত করার মাধ্যমে কার্যকর লক্ষ্য অর্জনের দিকে পরিচালিত করে।
- (e) এতে সংগঠনের স্থায়িত্ব আসে। কর্মচারীদের ব্যবহারও সহজে বোঝাতে পারা যায় এর ফলে পথ প্রদর্শনের জন্য স্পষ্ট নীতি পাওয়া যায়।

অসুবিধাসমূহ (Limitations) : The formal organisation suffers from the following limitations:

- (a) বিধিবদ্ধ সংগঠনের আদেশের শৃঙ্খলা পালন করতে হয় যার ফলে কার্য প্রক্রিয়ার বিলম্ব ঘটে, সঠিক সিদ্ধান্তে উপনীত হতে অনেক সময়ের প্রয়োজন হয়।
- (b) সংগঠনের দুর্বল পদ্ধতিসমূহ সৃষ্টিশীল প্রতিভাকে সঠিক মান্যতা দেয় না কারণ নির্ধারিত কঠোর নীতিসমূহ, যে কোন প্রকারের পরিবর্তনে বাধা সৃষ্টি করে।

(c) যে কোন সংগঠনে সকল মানবিক সম্পর্কগুলোকে বুঝে উঠা কঠিন হয়ে পড়ে। এর ফলে এইরূপ কাঠামো ও কাজের উপর অধিক গুরুত্ব দেওয়া হয়। অতঃপর বিধিবদ্ধ সংগঠন থেকে কোন সংস্থার কার্য সম্পাদনের সঠিক পদ্ধতি সামনে আসতে পারে না।

অবিধিবদ্ধ সংগঠন (Informal Organisation)

কাজ করার সময় ব্যক্তিদের আন্তঃ সম্পর্কিত বোঝাপড়া সহজভাবে স্থাপিত ও কর্মচারীদের মধ্যে সামাজিক সম্পর্কের ভিত্তি সৃষ্টি হওয়াকে অবিধিবদ্ধ সংগঠন বলা হয়ে থাকে।

অবিধিবদ্ধ সংগঠনের উৎপত্তি বিধিবদ্ধ সংগঠন থেকে হয়ে থাকে। যখন ব্যক্তি ও আধিকারীকদের মধ্যে বিশেষভাবে পরিবর্তন হওয়ায় ভূমিকা থেকে পরে আপসে মিলে মিশে কার্য সম্পাদন করা হয়। যখন কর্মচারীরা স্বাধীনভাবে সম্পর্ক স্থাপন করে তখন তাদের কোন কঠোর বিধিবদ্ধ সংগঠন কাঠামোর দিকে নিয়ে যেতে পারে না। বরং ইহা মৈত্রীপূর্ণ বা সহযোগিতাপূর্ণ বিচার ধারা থেকে একটি গোষ্ঠী সৃষ্টি করার দিকে অগ্রসর হয়। এটি তাদের পারস্পরিক কল্যাণের প্রতিরূপ হিসাবে কাজ করে। উদাহরণ হিসাবে সাধারণ কল্যাণকারী ব্যক্তিদের একটি গোষ্ঠী যারা রবিবারের দিন ক্রিকেট খেলার একটি দল কেফেটেরাতে কফি পান করার জন্য মিলিত হয়। তারা এইরূপ নাটকীয়

ক্রিয়াকলাপের অভিবৃচ্ছি রাখে। অবিধিবদ্ধ সংগঠন কাঠামোর কোনো লিখিত নিয়মনীতি থাকে না। এটির অনেক ক্ষেত্রে বুপও নিশ্চিত থাকে না বা এর যোগাযোগের কোন নিশ্চিত বূপরেখা দেখা যায় না। বিধিবদ্ধ ও অবিধিবদ্ধ সংগঠনের পার্থক্যের জন দেওয়া সারণির দ্বারা এটি আরো স্পষ্ট হবে, এই দুটির মধ্যে কি ধরনের পার্থক্য রয়েছে।

অবিধিবদ্ধ সংগঠনের নিম্নলিখিত বৈশিষ্ট্যের সাহায্যে এটিকে আরো সহজ সরলভাবে বোঝানো যেতে পারে :

- অবিধিবদ্ধ সংগঠনের সৃষ্টি কর্মচারীদের ব্যক্তিগত আন্তঃ ক্রিয়াকলাপের পরিগামস্বরূপ বিধিবদ্ধ সংগঠন থেকে তৈরি হয়ে থাকে।
- সরকারিভাবে নির্ধারিত হওয়া নিয়মনীতি ও নিয়ন্ত্রণসম্মতের অপেক্ষা গোষ্ঠী বা দলের নীতি থেকেই ব্যবহারিক মানদণ্ডের সৃষ্টি হয়ে থাকে।
- তথ্য প্রবাহের নির্দিষ্ট দিক নির্দেশ ছাড়াই যোগাযোগের স্বাধীন প্রণালীগুলি গোষ্ঠীর সদস্যদের দ্বারা বিকশিত হয়ে থাকে।
- এটি স্বতঃস্ফূর্তভাবে উদ্ধিত হয় এবং এটি ব্যবস্থাপনার জন্য ইচ্ছাকৃতভাবে তৈরি হয় না।
- এটির কোন নিশ্চিত রূপ বা কাঠামো সেই কারণ এটি সদস্যদের একটি সামাজিক সম্পর্কের জটিল নেটওয়ার্ক।

অবিধিবদ্ধ সংগঠন (Informal Organisation)

অবিধিবদ্ধ সংগঠন হল কোনো স্বতন্ত্র উদ্দেশ্য ব্যতিরেকে আন্তঃ ব্যক্তিকেন্দ্রিক সম্পর্ক যা মৌখিকভাবে অবদান রাখতে পারে।

অবিধিবদ্ধ সংগঠন হল ব্যক্তিগত ও সামাজিক সম্পর্কের সূত্রপাত যা বিধিবদ্ধ সংগঠনের দ্বারা প্রতিষ্ঠিত বা প্রয়োজনীয় নয় তবে মানুষ একে অপরের সাথে সংযুক্ত হয়ে এটিকে স্বতঃস্ফূর্তভাবে উদ্ধিত করে।

চেস্টার বার্নার্ড

কিথ ডেভিস

সুবিধাসমূহ (Advantages): অবিধিবদ্ধ সংগঠনের অনেকগুলি সুবিধা বিদ্যমান। এরমধ্যে যেগুলি গুরুত্বপূর্ণ সেগুলি নিম্নে আলোচনা করা হল :

- (a) যোগাযোগের নির্দিষ্ট নিয়ম অনুসরণ করা হয় না। এইভাবে, অবিধিবদ্ধ সংগঠনে তথ্য অতি দুর্ত পৌছায় এটির প্রত্যুষ্মান ও অতি দুর্ত পাওয়া যায়।
- (b) সদস্যদের সামাজিক প্রয়োজনীয়তাগুলিকে সম্পূর্ণ করতে সহায়তা প্রদান করে থাকে ও সমন্বয়োভাবাপন্ন লোকেদের খোঁজে বের করার অনুমতি প্রদান করে এবং সংগঠনে নিজস্ব ভাবনা জাগিয়ে তোলে।

(c) এটি সংগঠনের লক্ষ্য পূরণের জন্য বিধিবদ্ধ সংগঠনের প্রতিকূলতাসমূহ দূরীকরণের সহায়তা করে থাকে উদাহরণস্বরূপ সংগঠনের পরিকল্পনা ও নীতিসমূহের প্রতি কর্মচারীদের প্রতিক্রিয়া অবিধিবদ্ধ সংগঠনের দ্বারা উপলব্ধ করা যেতে পারে।

অসুবিধাসমূহ (Disadvantages) : অবিধিবদ্ধ সংগঠনের কিছু অসুবিধা পরিলক্ষিত হয়। এগুলির মধ্যে কয়েকটি নিম্নে আলোচনা করা হল :

- (a) অবিধিবদ্ধ সংগঠন যখন গুজব ছড়ায় তখন এটি বিনাশকারী শক্তি হিসাবে পরিগণিত হয় এবং বিধিবদ্ধ সংগঠনের

বিধিবদ্ধ ও অবিধিবদ্ধ সংগঠনের একটি তুলনামূলক আলোচনা (Formal and informal organisation : A Comparativ view)

| ভিত্তি | বিধিবদ্ধ সংগঠন | অবিধিবদ্ধ সংগঠন |
|------------------|--|---|
| অর্থ | কর্তৃত্বের সম্পর্কের কাঠামো ব্যবস্থাপনা দ্বারা তৈরি করা হয়ে থাকে। | সামাজিক সম্পর্কের নেটওয়ার্ক কর্মচারীদের মতামত বিনিময়ের মাধ্যমে শুরু হয়ে থাকে। |
| উৎস | কোম্পানির নিয়ম ও নীতির ভিত্তিতে এটি তৈরি হয়। | সামাজিক মত বিনিময়ের মাধ্যমে তৈরি হয়। |
| কর্তৃত্ব | ব্যবস্থাপনার ক্ষমতা অনুসারে এটি হয়ে থাকে পদবৰ্যাদা অনুযায়ী এটির উৎপত্তি হয়। | ব্যক্তিগত গুণের দ্বারা এটির উৎপত্তি হয়ে থাকে। |
| ব্যবহার | এটি নিয়মনীতি দ্বারা নির্দেশিত হয়। | এটির গতিবিধির কোনও ব্যবহারিক ধরন (প্যাটার্ন) নেই। এখানে এমন কোন আচরণগত নিয়ম নেই। |
| যোগাযোগের প্রবাহ | কর্তৃত্বের শুঙ্খল অনুযায়ী যোগাযোগ প্রবাহিত হয়। | যোগাযোগের প্রবাহের পরিকল্পিত কোন নীতি নেই। এটি যে কোনদিকে প্রবাহিত হতে পারে। |
| প্রকৃতি | এটি দৃঢ় বা অপরিবর্তনশীল। | এটি পরিবর্তনশীল |
| নেতৃত্ব | ব্যবস্থাপকই নেতা | ব্যবস্থাপক নেতা হতেও পারে বানাও হতে পারে। এটি গোষ্ঠী দ্বারা নির্বাচিত হয়ে থাকে। |

বিপরীতে কার্য করে থাকে।

- (b) যদি অবিধিবদ্ধ সংগঠন বিরোধিতা করে তবে ব্যবস্থাপকগণ পরিবর্তন আনতে অসমর্থ হয়। এই ধরনের প্রতিরোধ পরিবর্তনে বিলম্ব ঘটায় ও প্রবৃদ্ধিতে বিষ্ণু ঘটায়।
- (c) দলের আশা অনুসারে সদস্যদের চলতে বাধ্য করে। এটি ক্ষতিকারক হতে পারে যদি গোষ্ঠী দ্বারা তৈরি হওয়া নীতিগুলি সংগঠনের স্বার্থের বিরুদ্ধে পরিচালিত হয়। অবিধিবদ্ধ সংগঠনকে সম্পূর্ণভাবে সমাপ্ত করা যায় না। এইভাবে সংস্থার কল্যাণার্থে এটির অস্তিত্বের মান্যতা দেওয়া হয় ও একজন ব্যবস্থাপক যদি উপলব্ধি করে যে এটি যতই শক্তিশালী হোক না কেন কিন্তু ইহা সমস্ত কার্য সম্পাদন নিজে করতে সক্ষম হয় না, বা মনুষ্য সম্পাদিত ক্রিয়াকলাপের সাথে পরিচিত হওয়া যায়। এইভাবে বর্তমান অবস্থার প্রয়োগের মাধ্যমে সংগঠনের উন্নতির কাজে ব্যবহার করা যেতে পারে। এইসব গোষ্ঠী যোগাযোগের প্রণালীগুলিকে সহজতর করে দিতে পারে। এই দুই-এর বাদ-বিবাদে না পড়ে ব্যবস্থাপককে বিধিবদ্ধ ও অবিধিবদ্ধ এই দুই ধরনের সংগঠনের যুক্তিপূর্ণ ব্যবহারের মাধ্যমে সংগঠন কার্যকে যাতে মসৃণভাবে চালানো যায় সেদিকে দৃষ্টি দিতে হবে।

কর্তৃত অর্পণ (Delegation)

একজন ব্যবস্থাপক সে যতই সক্ষম হউক না কেন, তার নিজের প্রতিটি কাজ সঠিকভাবে পরিচালনা করতে পারে না। কাজের পরিধি এটিকে নিজের দ্বারা পরিচালিত করা অবৈজ্ঞানিক করে তোলে। ফলস্বরূপ, যদি তিনি সাংগঠনিক লক্ষ্যগুলি অর্জন করতে চান, উদ্দেশ্যগুলিতে মনোনিবেশ করেন এবং নিশ্চিত হন যে সমস্ত কাজ সম্পূর্ণ হয়েছে, তাকে কর্তৃত অর্পণ করতে হবে। প্রতিনিধি বলতে উর্ধ্বর্তন কর্তৃপক্ষ থেকে অধস্তন কর্তৃপক্ষের উপর দায়িত্ব অর্পণকে বোঝায়।

কর্তৃত অর্পণ একটি সংগঠনের সুষ্ঠু কর্ম সম্পাদনের জন্য আগে থেকেই নির্ধারিত হয় কারণ, এটি কোনও পরিচালককে উচ্চ অগ্রাধিকারমূলক ক্রিয়াকলাপগুলিতে তার সময় ব্যবহার করতে সক্ষম করে তোলে। এটি সংস্থার অধীনস্ত কর্মীদের মর্যাদা ও সুযোগ সম্প্রসারণের প্রয়োজনীয় উদ্যোগ গ্রহণ করে তাদের সন্তুষ্টি প্রদান করে। কর্তৃত অর্পণ বা ভারার্পণ একজন ব্যবস্থাপককে তার কাজের পরিসরের বিস্তৃতি করতে সাহায্য করে ও তার সীমাবদ্ধতা অনুযায়ী কাজ করার সামর্থকে নির্দেশ করে।

তবে, কর্তৃত অর্পণ বা ভারার্পণ কর্তৃত ত্যাগ বা পদত্যাগ নয়। কর্তৃত অর্পণের পরও ব্যবস্থাপক কাজকর্মের জবাবদিহি

কর্তৃত অর্পণ (Delegation)

কর্তৃত অর্পণ হল এমন একটি প্রক্রিয়া যা ব্যবস্থাপক তাকে অর্পিত কাজের বিভাজনের অনুসারণ করে যাতে তিনি সেই অংশটি সম্পাদন করেন যা কেবলমাত্র তিনি তার অন্যান্য সংগঠনের স্থান নির্ধারণের কারণে কার্যকরভাবে সম্পাদন করতে পারেন এবং তিনি যাতে অন্যকে অবশিষ্টাংশ কাজে সহায়তা করতে পারেন।

কর্তৃত অর্পণ বা ভারার্পণ বলতে কেবল নির্ধারিত সীমার মধ্যে অধস্তন কর্মীদের কাজ করার জন্য অনুমতি প্রদানকে বোঝায়

—লুইস এ্যালেন

—থিও হেইম্যান

থেকে বাঁচতে পারে না অর্থাৎ কিছু অধীনস্তকে কাজের ভার অর্পণের পরও ঐ কার্য সম্পাদনের জন্য নিজের দায়িত্ব এড়াতে পারে না। উপরন্তু, অধীনস্ত ব্যক্তিকে কর্তৃত্বের অধিকার থেকে বাদ দেওয়া যেতে পারে বা কোন ব্যক্তিকে পুনরায় কর্তৃত্ব অর্পণ করতে পারেন। এই ধরনের কর্তৃত্ব অর্পণের পরও ব্যবস্থাপক কার্য সম্পাদনের জন্য আগের মতই দায়ী থাকবে যতটুকু কর্তৃত্ব অর্পণের আগেও উন্নতদায়ী ছিল।

কর্তৃত্ব অর্পণ বা ভারার্পণের উপাদান সমূহ (Elements of Delegation)

লুইস এ্যালেন এর মতে, কর্তৃত্ব অর্পণ হল অন্যকে দায়িত্ব ও কর্তৃত্ব অর্পণের দ্বারা কার্য সম্পাদনের জন্য জবাবদিহিতা তৈরি করা।

লুইস এ্যালেন এর ব্যাখ্যা বিস্তারিত ভাবে অধ্যয়ন করার পর কর্তৃত্ব অর্পণ এর নিম্নলিখিত উপাদানগুলি পাওয়া যায় :

(i) **কর্তৃত্ব (Authority):** কর্তৃত্ব বলতে বোঝায় কোন একজন ব্যক্তিকে ঐসব ক্ষমতা অর্পণ করা যার দ্বারা যে নিজের অধীনস্তদের নিয়ন্ত্রণ করে এবং নিজের পদমর্যাদা অঙ্গৰ্ত কার্যসমূহ পরিচালনা করে থাকে। কর্তৃত্বের ধারণা কর্তৃত্বের শৃঙ্খল থেকে শুরু করে সংগঠনের বিভিন্ন অবস্থা ও স্তর সমূহের মধ্যে সংযোগ স্থাপন করে।

কর্তৃত্ব কর্মীদের কি করণীয় তা বলার এবং তাদের এটি করার প্রত্যশা জাগানোর জন্য পরিচালিত করার ব্যবস্থাপকীয় অবস্থানের সিদ্ধান্ত গ্রহণের অধিকারকেও বোঝায়।

বিধিবদ্ধ সংগঠনে কোন ব্যক্তিকে তার ব্যক্তিগত পরিস্থিতি

কর্তৃত্ব অর্পণ প্রক্রিয়ার অনুপস্থিতির ফলে
সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়া বিলম্বিত হয়।





কার্য সম্পাদনের জন্য
দায়বদ্ধতার সূচী

অনুসারে কর্তৃত অর্পণ করা হয়ে থাকে। পরিস্থিতি অনুসারে কর্তৃত বৃদ্ধি পেয়ে উচ্চস্তর পর্যন্ত যেতে পারে বা কর্তৃত হ্রাস পেয়ে সংস্থার নিম্নস্তর পর্যন্ত পৌঁছে যেতে পারে। এইভাবে কর্তৃত উচ্চস্তর থেকে নিম্নস্তরে প্রবাহিত হয়ে থাকে অর্থাৎ উচ্চ পদাধিকারীদের নিজেদের অধীনস্ত কর্মচারীদের উপর কর্তৃত্বের অধিকার প্রাপ্ত হয়ে থাকে।

কর্তৃত্বের সম্পর্ক ব্যস্থাপকদের যথাযথ আনুগত্যের অধিকার দিয়ে থাকে এবং তাদের অধীনে কর্মীদের দিক নির্দেশনার মাধ্যমে সংগঠনের শৃঙ্খলা বজায় রাখতে সহায়তা করে। কর্তৃত উচ্চতর

ও অধস্তনের মধ্যে সম্পর্ক নির্ধারণ করে যেখানে উচ্চস্তরীয়রা অধীনস্ত ব্যক্তিদের কোনো সিদ্ধান্ত সম্পর্কে অবগত করে। তার কাছ থেকে সম্মতি প্রত্যাশা করে এবং অধস্তন কর্তৃপক্ষের নির্দেশিকাগুলি অনুসারে সিদ্ধান্তটি কার্যকর করে থাকে। কিভাবে একজন উচ্চস্তরীয় কর্মী সিদ্ধান্তগুলি প্রতিপালন করবে তাও আবার উনার ব্যক্তিত্বের উপর নির্ভর করে।

এটা অবশ্যই লক্ষ্য রাখতে হবে যে কর্তৃত সংস্থার কিছু আইন ও নিয়মকানুন দ্বারা সীমাবদ্ধ থাকে, যা এর পরিধিকে সীমিত করেছে। যা হোক যখন আমরা ব্যবস্থাপনার স্তরের উপরের

দিকে যেতে থাকি তখন কর্তৃত্বের পরিধি আরো বেড়ে যায়।

(ii) **দায়িত্ব (Responsibility)** : একজন অধীনস্ত কর্মচারী

প্রদত্ত কার্য সঠিকভাবে সম্পাদন করছে কিনা সেটাই হচ্ছে তার দায়বদ্ধতা। এটি উচ্চ আধিকারীক ও অধীনস্তের মধ্যে সম্পর্কের জন্য সৃষ্টি হয়ে থাকে, কারণ অধীনস্ত কর্মচারী তার উর্ধ্বতন কর্তৃপক্ষ দ্বারা প্রদত্ত কার্য সম্পাদন করতে বাধ্য থাকে। এইভাবে দায়িত্ব উচ্চস্তর থেকে নিম্নস্তরে প্রবাহিত হয় অর্থাৎ অধীনস্ত কর্মচারীরা সর্বদাই উর্ধ্বতন কর্তৃপক্ষের কাছে দায়বদ্ধ থাকে।

দায়িত্ব ও কর্তৃত্বের সম্পর্কের একটি গুরুত্বপূর্ণ কথা হল যখন কোন কর্মচারীকে দায়িত্ব প্রদান করা হয় তখন ঐ কার্যটি সম্পূর্ণ করার জন্য প্রয়োজনীয় কর্তৃত্বও অর্পণ করা হয়। তদুপরি একটি প্রভাবশালী ভারার্পণের জন্য এটি গুরুত্বপূর্ণ যে, দায়িত্ব থেকে স্বীকৃত অধিকারের মাত্রা অধিক হলে কর্তৃত্বের ক্ষমতার

অপব্যবহার হবে। যদি কর্তৃত্ব থেকে দায়িত্বের পরিমাণ বেশি হয় তবে এই সম্পর্কিত ব্যক্তি অসমর্থ হয়ে পড়ে।

(iii) **দায়বদ্ধতা (Accountability)** : কর্তৃত্ব অর্পণ বা

ভারার্পণ একজন কর্মচারীকে তার উচ্চ আধিকারীকের জন্য কাজ করার দক্ষতা বা সামর্থ্য প্রদান করে তবুও উচ্চ আধিকারীকে ফলাফলের জন্য জবাবদিহি করতে হয়: দায়বদ্ধতা বলতে বোঝায় চূড়ান্ত ফলাফলের জন্য জবাবদিহি করা। একবার কর্তৃত্বের দায়িত্ব অর্পণ হয়ে গেলে কেউ জবাবদিহিতা অস্বীকার করতে পারে না। এটি অর্পণ করা যায় না এবং উপরের দিকে প্রবাহিত হয় না, কোনো অধস্তন কাজের সন্তোষজনক কর্মদক্ষতার জন্য একজন উচ্চতর আধিকারীকে জবাবদিহি করতে হয়।

এটি ব্যবস্থাপককে ইহা নির্দেশ করে যে তার অধীনস্তদের অর্পিত দায়িত্ব থেকে যথাযথভাবে অব্যহতি প্রদান করা। এটি

সাধারণভাবে কর্তৃত্ব অর্জনের উপাদানুলি হল^(Overview of the elements of delegation)

| ভিত্তি | কর্তৃত্ব | দায়িত্ব | দায়বদ্ধতা |
|----------------|---|---|---|
| অর্থ | এটা আদেশের কর্তৃত্ব | এটা অর্পিত কাজ সম্পূর্ণ করার দায়বদ্ধতা | নির্দিষ্ট বা অর্পিত কার্যের পরিগাম ফলের দায়বদ্ধতা |
| কর্তৃত্ব অর্পণ | কর্তৃত্ব অর্পণ করা যেতে পারে | সম্পূর্ণরূপে কর্তৃত্ব অর্পণ করা যায় না। | কর্তৃত্ব অর্পণ করা যায় না। |
| উৎস | সাধারণ পরিস্থিতি থেকে সৃষ্টি হয়। | কর্তৃত্ব অর্পণ থেকে সৃষ্টি হয়। | দায়বদ্ধতা থেকে সৃষ্টি হয়। |
| প্রবাহ | প্রবাহ উচ্চ আধিকারীকদের থেকে নিচের দিকে অধস্তন কর্মচারীদের দিকে প্রবাহিত হয়ে থাকে। | প্রবাহ অধস্তনদের থেকে উচ্চাধিকারীদের দিকে প্রবাহিত হয়ে থাকে। | প্রবাহ অধস্তনদের থেকে উচ্চাধিকারীদের দিকে প্রবাহিত হয়ে থাকে। |

সাধারণত কাজের পরিধি সম্পর্কে নিয়মিত প্রতিক্রিয়ার মাধ্যমে প্রয়োগ করা হয়। অধস্তন তার কর্ম সম্পাদন বা ভুল ত্রুটির পরিণতির ফল আশা করতে পারে।

পরিশেষে, এটি বলা যায় যে কর্তৃত অর্পিত হয়, দায়িত্ব সীকার

করা হয় ও দায়বদ্ধতা অর্পণ করা হয়। দায়িত্ব কর্তৃত থেকে পাওয়া যায় এবং দায়বদ্ধতা দায়িত্ব থেকে প্রাপ্ত হয়। সারণি তিন-এ কর্তৃত অর্পণের তত্ত্বকেও সংক্ষেপে বোঝানো হয়েছে।

আজিম প্রেমজির সাথে সাক্ষাৎকার (Interview with Azim Premji)

knowledge.wharton.upenn.edu: April 20, 2006

আজিম প্রেমজি, ভারতের তৃতীয় বৃহত্তম সফ্টওয়ার রপ্তানিকারক, বেঙ্গালুরুভিত্তিক উইপ্রোর 80 শতাংশেরও বেশি অংশের মালিক, যার 2005 সালে বার্ষিক আয় ছিল 1.8 বিলিয়ন মার্কিন ডলার। ফোর্বস মেগাজিনের হিসাবনিকাশ তথ্য অনুযায়ী আজিম প্রেমজির নিট সম্পদ 13 বিলিয়ন মার্কিন ডলার ছাড়িয়ে গেছে, যার ফলে বিশ্বের সবচেয়ে ধনী ব্যক্তিদের মধ্যে তিনি 25 তম স্থানে আছেন। প্রেমজি উইপ্রোর পুনর্গঠন সম্পর্কে অপারেশন এবং তথ্য পরিচালনার অধ্যাপক রবি অ্যারনের সাথে কথা বলেছেন।

অ্যারন : গত বছর বিবেক পাল কোম্পানি ছাড়ার পরে, আপনি আপনার সাংগঠনিক কাঠামোর মধ্যে আমূল পরিবর্তন করেছেন। এটা কিভাবে বাজারকে প্রভাবিত করেছে এবং উইপ্রো যেদিকে যাচ্ছে সেটা আপনার লক্ষ্যমাত্রাকে কিভাবে প্রভাবিত করেছে?

প্রেমজি : আপনার সর্বাধিক গুরুত্বপূর্ণ বিষয়টি যা প্রশংসা করতে হবে তা হল পুনর্গঠনের মাধ্যমে আমরা উইপ্রোর নেতৃত্বকে গ্রাহকের আরও কাছে আনার চেষ্টা করেছি প্রক্রিয়ার মধ্যে আমরা সংগঠনটিকে স্তরমুক্ত করার এবং আমাদের ব্যবসায়ী নেতৃত্বদের ক্ষমতায়নের চেষ্টা করেছি। এই কারণেই আগে যে স্তরটি ছিল সেটিকে আমরা সম্পূর্ণরূপে সরিয়েছিলাম। আমাদের কর্তৃব্যক্তিরা তাদের চাকুরিতে যথেষ্ট দক্ষতাযুক্ত এবং তারা নতুন কাঠামোর মাধ্যমে ফলাফল সরবরাহ করতে পারবেন বলে আশ্বিন্দাসী হওয়ার জন্য তাদের ভূমিকাতে দীর্ঘ সময় ধরে কর্ম সম্পাদন করেছেন।

অ্যারন : আপনার নতুন কাঠামোর অংশ হিসাবে, উলম্ব স্তরে লাভ ক্ষতির (P&L) দায়িত্ব নিয়ে সংস্থাকে নতুন করে সংজ্ঞায়িত করেছেন। [সম্পাদকের মন্তব্য : উইপ্রোর উলম্ব কাঠামো সংস্থাটিকে টেলিযোগাযোগ পরিবেসবা সরবরাহকারী পণ্যের প্রকৌশল জনিত সমাধান, আর্থিক সমাধান এবং প্রতিষ্ঠানগত সমাধানগুলির মতো এককে বিভক্ত করে। এই এককগুলি পরে ব্যাখিং, বিমা, সিকিউরিটি, ইত্যাদির মতো শিল্পগুলিকে তৈরি করে।]

প্রেমজি : না প্রতিটি একক একটি স্বয়ংসম্পূর্ণ ব্যবসায়ের মতো। এটি আমেরিকা যুক্তরাষ্ট্রের মান অনুযায়ী একটি মাঝারি আয়তনের সংস্থাকে বোঝায়। কারণ প্রতিটি এককের বার্ষিক আয় প্রায় 300 মিলিয়ন ডলার। যদিও তারা ফাইনান্স, এইচ.আর, গুণমান এবং বিপণন ইত্যাদি বিষয়ে একই কাঠামোর অধীনে কাজ করে, তবু প্রত্যেকটি এককে বিভিন্ন কর্মীরা রয়েছেন তারা এই কার্যাবলিগুলি উপস্থাপন করে। তবুও প্রত্যেকটি একক আলাদা সংস্থা হিসাবে কাজ করে।

অ্যারন : এর অর্থ হল যে আপনি এই স্বয়ংসম্পূর্ণ সংস্থাগুলিকে আরও কর্তৃত এবং দায়িত্ব অর্পণ করতে চান?

প্রেমজি : অবশ্যই

অ্যারন : এর পেছনে আপনার ভাবনা কী?

প্রেমজি : এইসবগুলি নেতৃত্বের উপর নির্ভরশীল। এটি বিষয়গুলিতে গতি এনে দেয় এবং দুট সিদ্ধান্ত গ্রহণে সাহায্য করে। এটি কর্মীদের আরও ক্ষমতাবান করে এবং এটি তাদের অধস্তনদের আরও ক্ষমতায়িত করার অনুমতি প্রদান করে। কারণ হঠাৎ করে তাদের কাজের দায়বদ্ধতা আরো বেড়ে যায়।

কর্তৃত্ব অর্পণের গুরুত্ব (Importance of Delegation)

কর্তৃত্ব অর্পণ ব্যবস্থাপকদের হয়ে তার অধীনস্থদের দ্বারা কর্মসম্পাদনের বিষয়টি সুনিশ্চিত করে থাকে। এটি কাজের ভার কম করে থাকে ও তাদের (ব্যবস্থাপক) অধিক গুরুত্বপূর্ণ কাজের উপর মনোযোগ দেওয়ার জন্য প্রচুর সময় দিয়ে থাকে। গুরুত্বপূর্ণ কর্তৃত্ব অর্পণের সুবিধাগুলি নিম্নরূপ :

- (i) **কার্যকর ব্যবস্থাপনা (Effective management) :** ব্যবস্থাপকগণ অধিক কর্মচারীদের অধিক ক্ষমতা প্রদানের মাধ্যমে অন্যান্য গুরুত্বপূর্ণ কার্যের উপর মনোযোগ স্থির করার জন্য বেশি সময় পেয়ে থাকে। নিজের দৈনিক কার্যকলাপ থেকে মুক্তি পেয়ে নতুন ক্ষেত্রে অধিক উৎকৃষ্ট কাজ করার সুযোগ পেয়ে থাকে।
- (ii) **কর্মচারীদের উন্নয়ন (Employee development) :** কর্তৃত্ব অর্পণের পরিণামস্বরূপ কর্মচারীদের নিজের প্রতিভার প্রয়োগ করার জন্য অধিক সুযোগ পাওয়া যায় ও তাদের প্রতিভার বিকশিত হয়ে থাকে। এর ফলে তাদের দক্ষতা বিকশিত হয় ও তারা এইরূপ কর্মসম্পাদনে সামর্থবান হয়ে উঠে যা জটিল প্রক্রিয়া হয়েও নিজেদেরকে ভবিষ্যতের জন্য উন্নত করে তোলে। কর্তৃত্ব অর্পণ তাদের সুযোগ্য নেতৃত্ব ও সিদ্ধান্ত তৈরি করতে সহায়তা করে থাকে। এইভাবে কর্তৃত্ব অর্পণ কর্মচারীদের প্রতিভার প্রয়োগ করতে, অনুভূতি হতে ও নিজেকে উচ্চপদে প্রতিষ্ঠিত হতে সহায়তা ও শক্তি প্রদান করে থাকে।
- (iii) **কর্মচারীদের প্রেরণা (Motivation of employees) :** কর্তৃত্ব অর্পণ কর্মচারীদের প্রতিভাবে বিকশিত করে থাকে। এতে কিছু মনোস্তান্ত্রিক সুবিধাও

আছে। যখন একজন উচ্চপদে আসীন আধিকারীক তাদের অধীনস্থ কর্মচারীদের কাজের দায়িত্ব প্রদান করে, তবে শুধুমাত্র কার্যের বিভাজনই নয় বরং উচ্চ আধিকারীকদের তাদের অধীনস্থদের বিশ্বাস ও অধীনস্থ কর্মচারীদের তাদের উচ্চ আধিকারীকদের প্রতি দায়বদ্ধ করে তোলে। কাজের দায়িত্ব একজন কর্মচারীকে আঘাতবিশ্বাসী করে তোলে। এর ফলে সে অনুপ্রাণিত হয় এবং তার কার্যসম্পাদন প্রক্রিয়াকে উন্নত করতে সে সর্বোত্তমাবে চেষ্টা করে।

- (iv) **প্রবৃদ্ধির সুবিধাসমূহ (Facilitation of growth):** কর্তৃত্ব নতুন কর্মকাণ্ডে শীর্ষস্থানীয় অবস্থান গ্রহণের একটি প্রস্তুত কর্মশক্তি সরবরাহের মাধ্যমে একটি সংস্থার সম্প্রসারণে সহায়তা করে থাকে। প্রশিক্ষিত এবং অভিজ্ঞ কর্মচারীরা নতুন শাখাগুলিতে বিদ্যমান এককগুলি থেকে সাজানো কাজের নীতিগুলির প্রতিলিপি দিয়ে নতুন প্রকল্পগুলির সূচনায় গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা নিতে সক্ষম হয়।
- (v) **ব্যবস্থাপনার ক্রমোচ্চ শ্রেণি বিন্যাসের ভিত্তি (Basis of management hierarchy):** কর্তৃত্ব অর্পণ দ্বারা উত্থান ও অধিস্থনদের মধ্যে সম্পর্ক স্থাপন করা হয়। যা ব্যবস্থাপনার ক্রমোচ্চ শ্রেণি বিন্যাসের ভিত্তি। এটি কর্তৃত্বের মাত্র ও প্রবাহ যা নির্ধারণ করে কে কাকে প্রতিবেদন পেশ করবে। কর্তৃত্ব অর্পণের পরিধি ও সংস্থার প্রতিটি কাজের ক্ষমতা ভোগ করার ক্ষেত্রে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করে থাকে।
- (vi) **উন্নত সমন্বয় সাধন (Better coordination):** কর্তৃত্ব অর্পণের উপাদানগুলি হল, যথা—কর্তৃত্বের দায়িত্ব এবং জবাবদিহিতা, কোন সংস্থার বিভিন্ন অবস্থা সম্পর্কিত ক্ষমতা, কর্তব্য ও দায়িত্বকে সংজ্ঞায়িত করতে সহায়তা করে। এই দায়িত্বগুলি কাজের পুনরাবৃত্তি এড়াতে

(Innovation at HCL)

ভারতে বিশ্বের সবচেয়ে আধুনিক ব্যবস্থাপনা; এইচ.সি.এল (HCL) টেকনোলজিস তার কর্মীদের ক্ষমতায়িত করেছে এবং ব্যবসারে ভবিষ্যতের পথ নির্দেশ করেছে Fortune April, 2006।

প্রত্যেক কর্মচারী তার কর্মকর্তাদের মূল্যায়ন করে, তাদের নেতৃত্বে তার উচ্চনেতৃত্বের এবং 1-5 ক্লেরে পর্যায়ভুক্ত 14টি প্রশ্নের মাধ্যমে কমপক্ষে আরও তিনি অন্য সংস্থার পরিচালকদের এই প্রক্রিয়ায় সামিল করে। এই জাতীয় 360 ডিগ্রি মূল্যায়ন অস্বাভাবিক নয়, তবে এইচ.সি.এল (HCL) এ সমস্ত ফলাফল প্রতিটি কর্মচারীর জন্য অনলাইনে পোস্ট করা হয়। যা আগে কখনও শুনা যায়নি এবং এগুলিই সব কিছুই নয়, প্রতিটি এইচ.সি.এল (HCL) কর্মচারী যে কোনও সময়ে যে কোনও কিছুতে কোম্পানিতে পদক্ষেপ নেওয়ার প্রয়োজন বলে মনে করার জন্য একটি বৈদ্যুতিক ‘টিকিট’ তৈরি করতে পারে। আশ্চর্যজনকভাবে এই জাতীয় টিকিটগুলি কেবলমাত্র কর্মীরা বন্ধ করতে পারবেন এবং নায়ার [বিনিত নায়ার ভারতের এইচ.সি.এল (HCL) টেকনোলজিস (গবেষণা) সভাপতি] এই সম্পর্কে সচেতন যেসব ব্যবস্থাপকগণ টিকিট তৈরি বা বন্ধ করার বিষয়ে কর্মীদের ভয় দেখায় না।

ব্যবস্থাপনা তাদের বিভাগগুলি কত টিকিট তৈরি করেছে তার উপর ভিত্তি করে আংশিকভাবে মূল্যায়ন করে। টিকিট যত বেশি হয় ততই ভাল। এর অতিরিক্ত, প্রতিটি কর্মচারী U এবং I নামক সরকারি প্রক্রিয়াতে যে কোনও বিষয়ে কোনও প্রশ্ন বা মন্তব্য পোস্ট করতে পারেন। প্রতি মাসে প্রায় 400 প্রশ্নের আসে, প্রশ্নেভূত সবগুলিই ইনটারনেটে পোস্ট করা হয়।

তিনি বলেছেন যে, “আমি অন্য সবার তুলনায় আমার কর্মীদের উচ্চতর পরিসেবা প্রদেয় এমন সংস্থা হতে চাই”। তিনি দৃঢ়ভাবে বিশ্বাস করেন যে এই ধারণাগুলি ভবিষ্যতে এইচ.সি.এল-কে পরিচালিত করবে তার (ব্যবস্থাপক) কাজ থেকে নয়, পরিচালনা নিম্নস্তর থেকে আসবে। এইসব প্রাথমিক লক্ষণগুলি দ্বারা বোঝা যায় যে তার সাহসী কৌশলসমূহ কাজ করছে। নায়ার শুধুমাত্র এক বছরের জন্য সভাপতি ছিলেন, যেসব উত্তোলনগুলির বেশিরভাগই অভাবনীয় ছিল এইসব ক্ষেত্রে এই গুলির অধিকাংশ প্রয়োগ করা হয়েছে। তবে সেই সময়ে প্রতিযোগিতায় সংঘর্ষের হার অর্ধেক নেমে গিয়েছিল, একথা তিনি বলেছেন। এইচ.সি.এলের (HCL's) উত্তোলনগুলি শুধুমাত্র পরিচালনামূলক নয়। নায়ার বলেছেন, সংস্থাটি প্রাহকদের সাথে ব্যবসায়িক প্রক্রিয়া পরিচালনার ক্ষেত্রে এবং দূরবর্তী স্থানে অবকাঠামো পরিচালনার মাধ্যমে তাদের সাথে কৌশলগত অংশীদার হওয়ার লক্ষ্য নিয়েছে। কোসলটি এ.এম.ডি [(AMD) গবেষণা] দ্বারা সফল হয়েছে, একটি বৃহৎ অংশের প্রাহক যাদের জন্য কোম্পানিটি উপরিউল্লিখিত ব্যবসা করে থাকে।

আরেকটি মূল প্রাহক হলো সিসকো (CISCO) গবেষণা একটি 10 বৎসরের প্রাহক যার সাথে এইচ.সি.এল. এখন নতুনভাবে এক অন্য রূপ প্রাপ্ত করে বুকিসমূহ ভাগ করে নিয়েছে।

ফেরুয়ারি থেকে এইচসিএল, সিসকোর একটি ইঞ্জিনিয়ারিং এর উৎপাদনের জন্য সম্পূর্ণভাবে দায়বদ্ধ ছিল। পণ্য কর্তৃতা ভাল বিক্রি করে তার ভিত্তিতে এটি অর্থ প্রদান করে। ইঞ্জিনিয়ারিং-এ এই সমস্ত আবিষ্কার। নায়ারের নস্তা একটি শক্তিশালী পরিচালনামূলক সম্পদ হিসাবে পরিগণিত হয়েছে বলে মনে হয়।

ডিবিট কিরকপ্যাট্রিক এর নিবন্ধ থেকে গৃহীত :

<http://www.indianembassy.org/newsite/News/US%20Media/2006/115.asp>

সহায়তা করে এবং এটি বিভিন্নস্তরে কাজটি সম্পাদন করার একটি পরিস্থার চিত্র প্রদান করে থাকে। প্রতিবেদন পেশ করার সম্পর্কের স্পষ্টতা ব্যবস্থাপনার বিভিন্ন বিভাগ, স্তর ও কার্যাবলির উন্নতিকরণ এবং সময়সময় সাধনে সহায়তা করে থাকে। সুতরাং, কর্তৃত অপর্ণ হল কার্যকরী সংগঠনের মূল উপাদান।

বিকেন্দ্রীকরণ (Decentralisation)

অনেক সংস্থায় শীর্ষস্থানীয় ব্যবস্থাপক সমস্ত সিদ্ধান্ত গ্রহণে সক্রিয় ভূমিকা পালন করে অন্যাকে এমন কিছু সংস্থা রয়েছে যেখনে পরিচালনার দায়িত্বের জন্য নিম্নস্তরের উপর ক্ষমতা প্রদান করা হয়। যে সংস্থাগুলিতে সিদ্ধান্ত গ্রহণের কর্তৃত শীর্ষস্থানীয় ব্যবস্থাপনার সাথে থাকে তাদেরকে কেন্দ্রীয় সংগঠন হিসাবে অভিহিত করা হয়। যেখানে এমন কর্তৃত নিম্নস্তরের সাথে ভাগ করে নেওয়া হয় তখন তাকে বিকেন্দ্রীয় সংগঠন হিসাবে পরিগণিত করা হয়।

বিকেন্দ্রীকরণ কিভাবে সিদ্ধান্ত গ্রহণের দায়িত্বকে শ্রেণিবদ্ধ স্তরের মধ্যে ভাগ করে তা ব্যাখ্যা করে। সহজভাবে বলতে গেলে, বিকেন্দ্রীকরণ বলতে সংস্থার সকলস্তরের মধ্যে কর্তৃত অপর্ণকে বোঝায়। সিদ্ধান্ত গ্রহণের কর্তৃত নিম্নস্তরের সাথে ভাগ করা হয় এবং ফলস্বরূপ কাজের কেন্দ্রবিন্দুর নিকটে এটিকে

স্থাপন করা হয়।

অন্য কথায় সিদ্ধান্তগ্রহণের কর্তৃত্বকে আদেশের শৃঙ্খলা থেকে নামানো হয়ে থাকে। যখন নিম্নস্তরের কর্তৃত্ব দ্বারা অনেকগুলি গুরুত্বপূর্ণ সিদ্ধান্ত গৃহীত হয় তখন সেই সংগঠনকে ব্যাপকভাবে বিকেন্দ্রীকরণ রূপে বিবেচনা করা যেতে পারে।

কেন্দ্রীকরণ এবং বিকেন্দ্রীকরণ (Centralisation and Decentralisation)

কেন্দ্রীকরণ এবং বিকেন্দ্রীকরণ হল আপোক্ষিক পরিভাষা যা বিভিন্ন ব্যবসায়িক প্রতিষ্ঠানের মধ্যে বিদ্যমান অবস্থা থেকে পাওয়া যায়। কোনও সংস্থা যখন কেন্দ্রীয় সিদ্ধান্ত গ্রহণ করে তখন সিদ্ধান্ত গ্রহণের স্থাকৃতি উচ্চ ব্যবস্থাপক স্তরের দ্বারা হয়ে থাকে এবং যখন এই জাতীয় কর্তৃত্বের ভার নিম্নস্তরে অর্পিত হয় তখন এটিকে বিকেন্দ্রীকরণ বলা হয়ে থাকে।

সম্পূর্ণ কেন্দ্রীকরণ ব্যবস্থাপনার শ্রেণি বিন্যাসের শীর্ষস্তরে উচ্চ সমস্ত সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্রিয়াকলাপকে বোঝানো হয়। এই ধরনের পরিস্থিতিটি ব্যবস্থাপনার শৃঙ্খলা রক্ষার প্রয়োজনীয়তাকে উপোক্ষা করে।

অন্যদিকে সম্পূর্ণ বিকেন্দ্রীকরণ প্রক্রিয়ায় সমস্ত আধিকারীকদের তার অনুগত অধিস্থন কর্মচারীদের নিয়ে সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়ায় যুক্ত করতে হয় এবং এই প্রক্রিয়ায় উর্ধ্বতন

বিকেন্দ্রীকরণ (Decentralisation)

“বিকেন্দ্রীকরণের তাৎপর্য শুধুমাত্র কেন্দ্রীয় বিন্দুর উপর প্রয়োগ হওয়া কর্তৃপক্ষকে বাদ দিয়ে শেষের সকল কর্তৃপক্ষের ব্যবস্থিত রূপ থেকে নিম্নস্তরে কর্তৃত অর্পিত হওয়াকে বোঝায়”

—লুইস এ্যালেন

“প্রত্যেকটি পদক্ষেপ যা অধীনস্তদের ভূমিকার গুরুত্ব বাড়িয়ে দেয়, একে বিকেন্দ্রীকরণে বলা হয়ে থাকে বা প্রত্যেকটি পদক্ষেপ যা এতে ঘাটতি তৈরি করে, একে কেন্দ্রীকরণ বলা হয়ে থাকে।

—থিও হেইম্যান

আধিকারীকদের প্রয়োজনীয়তা অনেকটা শিথিল হয়ে যায়। উভয় দৃশ্যাবলীই অবাস্তব।

কোন সংস্থা কখনোও সম্পূর্ণরূপে বিকেন্দ্রীয় হতে পারে না বা কখনো সম্পূর্ণরূপে বিকেন্দ্রীয় হতে পারে না। যখন কোন সংস্থা আয়তনে জটিলতার দিকে অগ্রসর হয় তবে এই ক্ষেত্রে দেখা যায় যে সংস্থাটি বিকেন্দ্রীকরণের দিকেই অগ্রসর হয়। এটি এই জন্য হয়ে থাকে কারণ বড় বড় সংস্থাতে যেখানে কর্মচারীদের প্রত্যক্ষভাবে বা খুব কাছে থেকে কার্যসম্পাদনের জন্য নিযুক্ত করা হয় তখন তাদের জ্ঞান ও অনুভব ঐসব উচ্চস্তরীয় ব্যবস্থাপকদের থেকে অনেক বেশি থাকে যা সংস্থার সাথে পরোক্ষভাবে একত্রিত হয়ে পড়ে।

অতএব এই দুটিকে (কেন্দ্রীয়করণ এবং বিকেন্দ্রীকরণ) কর্মপ্রণালীতে আপসে সম্পর্ক স্থাপিত করতে প্রয়োজনীয় পরিলক্ষিত হয়ে পড়ে। এইভাবে বলা যায় যে প্রত্যেক সংস্থায় কেন্দ্রীয়করণ ও বিকেন্দ্রীকরণ উভয়ই পরিলক্ষিত হয়।

গুরুত্ব (Importance)

বিকেন্দ্রীকরণ ব্যবস্থাপনার ক্রমোচ্চ শ্রেণি বিন্যাসে নিম্নস্তরের কর্মচারীদের কর্তৃত্ব হস্তান্তরিত করার ক্ষেত্রে অধিক গুরুত্বপূর্ণ। এটি একটি দর্শন যা বোঝায় যে কিছু নির্দিষ্ট কর্তৃত্ব অর্পণ করা। কারণ এটি বিশ্বাস করে করা হয় যে লোকগুলি খুব দক্ষ, সক্ষম ও সম্পদশালী। তারা তাদের সিদ্ধান্ত সুষৃতভাবে কার্যকর করার জন্য দায়িত্বভার গ্রহণ করতে পারে। এইরূপ দর্শন, বিচারধারা, সিদ্ধান্ত প্রদানকারীর স্বায়ত্ত্বশাসনের ইচ্ছার স্বীকৃতি প্রদান করে থাকে। তবে ব্যবস্থাপনাকে যত্ন সহকারে ঐ সিদ্ধান্তগুলি নির্বাচন করা উচিত যেগুলি নিম্নস্তরে প্রবাহিত হবে এবং উচ্চস্তরের জন্য যেগুলি বজায় রাখতে হবে। কর্তৃত্ব অর্পণ ও বিকেন্দ্রীকরণ এর মধ্যে পার্থক্যকে সারণীর সাহায্যে উপস্থাপন করা হল।

বিকেন্দ্রীকরণ একটি মৌলি পদক্ষেপ যার গুরুত্ব

নিম্নলিখিতভাবে বোঝানো যেতে পারে :

(i) **অধিকন্দের উন্নতির উদ্যোগ (Develops initiative among subordinates)** : বিকেন্দ্রীকরণ, অধীনস্তদের আত্মবিশ্বাস ও ভরসার ভাবনাকে জাগিয়ে তোলে। এর কারণ হল, যখন নিম্নস্তরীয় ব্যবস্থাপককে স্বয়ং সিদ্ধান্ত গ্রহণ করে কার্যসম্পাদন করার স্বাধীনতা প্রদান করা হয়, তখন তারা নিজেদের সিদ্ধান্ত অনুসারে কার্যসম্পাদন করে থাকে। এটি তাদেরকে এমন একটি অবস্থায় রাখে যেখানে তাদেরকে দেওয়া চ্যালেঞ্জগুলি মোকাবিলা করার জন্য তৈরি থাকতে হয় এবং এটিকে সমাধান করতেও তারা তৎপর থাকে। বিকেন্দ্রীকরণের ফলে এইরূপ প্রতিভাবান কর্মকর্তা খোঁজার জন্য সহায়তা পাওয়া যায়, যারা ভবিষ্যতে উচ্চ নেচুত্ব প্রদান করতে সক্ষম হবে।

(ii) **ভবিষ্যতের জন্য ব্যবস্থাপকীয় প্রতিভার উন্নয়ন (Develops managerial talent for the future)** : কর্মচারীদের মধ্যে কার্যসম্পর্কীয় প্রশিক্ষণ বাড়াতে বা সংগঠনে পদোন্নতি পেতে প্রথাগত প্রশিক্ষণ অনেক গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করে। কিন্তু যে-কোনো কাজকে স্বাধীনভাবে নিজের হাতে নিয়ে সম্পাদন করতে যে রূপ অভিজ্ঞতা পাওয়া যায় এটি কোন অংশে কর্ম নয়। বিকেন্দ্রীকরণের ফলে যোগ্য ও দক্ষ লোকদের নিজেদের প্রতিভা অনুযায়ী কার্যসম্পাদন করার সুবিধা প্রদান করা হয়, যাদের ভবিষ্যত পদোন্নতির মাধ্যমে জটিল কার্যসম্পাদন করার জন্য নিযুক্ত করা যেতে পারে। এটি তাদেরকেও চিহ্নিত করতে সহায়ক হয় যারা বৃহত্তর দায়িত্ব গ্রহণের ক্ষেত্রে সফলতা লাভ করতে পারে না। বাস্তব জীবনের বিভিন্ন পরিস্থিতিতে প্রতিভা ব্যবহার করার সুযোগ প্রদান করে থাকে।

(iii) দ্রুত সিদ্ধান্ত গ্রহণ (**Quick decision making**):
ব্যবস্থাপনার ক্রমোচ্চ শ্রেণি বিভাগকে যোগাযোগ শৃঙ্খলার ধরণ হিসাবে বিবেচনা করা যেতে পারে। কেন্দ্রীয় সংগঠনে তথ্যের প্রবাহ ধীর গতি সম্পূর্ণ হয় কারণ প্রত্যেকটি সিদ্ধান্ত উচ্চপদস্থ আধিকারীকদের দ্বারা গ্রহণ করা হয়ে থাকে ও এটিকে কয়েকটি স্তরের মধ্যে দিয়ে যেতে হয় বা এটিকে সম্পূর্ণ করতেও সময় অতিবাহিত হয়। এর ফলে সিদ্ধান্ত গ্রহণের গতি হ্রাস প্রাপ্ত হয় এবং একটি সংস্থার জন্য গতিশীল ব্যবস্থাপনাকে গ্রহণ করা জটিল হয়ে পড়ে। এর বিপরীতে বিকেন্দ্রীকরণে সিদ্ধান্ত গ্রহণ কার্যস্থলেই নেওয়া হয় এবং উচ্চ আধিকারীকদের বা অন্য স্তর থেকে কোনো ধরনের অনুমতি বা স্বীকৃতির প্রয়োজন হয় না; এর ফলে সিদ্ধান্ত গ্রহণের প্রক্রিয়া গতিশীল হয়ে উঠে। বিকেন্দ্রীকরণে তথ্যের দীর্ঘ প্রণালীর মধ্য দিয়ে যেতে হয় না। এর ফলে এটিকে সিদ্ধান্ত বিকৃত হওয়ার সম্ভাবনা কম থাকে।

(iv) শীর্ষ ব্যবস্থাপকদের অব্যহতি প্রদান (**Relief to top management**) : বিকেন্দ্রীকরণের ফলে অধীনস্ত কর্মচারীদের কার্যকলাপে প্রত্যক্ষভাবে পর্যবেক্ষণ ইত্যাদিতে উচ্চ আধিকারীকদের অব্যহতি মিলে কারণ তারা নিজেদের কার্যকলাপকে নির্ধারিত সীমার ভিত্তিয়া উচ্চ আধিকারিগণ দ্বারা নির্ধারিত কার্যই তারা সম্পাদন করে থাকে। প্রত্যক্ষ নিরীক্ষণের পরিবর্তে নিয়ন্ত্রণের অন্যান্য বিষয় যেমন, “বিনিয়োগের উপর আয়” ইত্যাদি নির্ধারণ করা হয়ে থাকে। বিকেন্দ্রীকরণের ফলে শীর্ষ ব্যবস্থাপকরা অন্যান্য গুরুত্বপূর্ণ কার্য সম্পাদনের জন্য বেশি সময় পায় ফলে উচ্চ আধিকারিকরা গুরুত্বপূর্ণ নীতি ও ব্যবস্থাপনা সম্পর্কীয় বিষয়গুলোতে অধিক সময় ব্যয় করতে পারে। বাস্তবে বিকেন্দ্রীকরণ শীর্ষ স্থানীয় আধিকারিক দ্বারা অধিস্থনদের

প্রত্যক্ষ তদারকির পরিমাণ হ্রাস করে কারণ তাদেরকে উচ্চস্তর দ্বারা নির্ধারিত সীমার মধ্যে কাজ করার ও সিদ্ধান্ত নেওয়ার স্বাধীনতা দেওয়া হয়।

(v) প্রবৃদ্ধির ভ্রান্তিকরণ (**Facilitates growth**):
বিকেন্দ্রীকরণে নিম্নস্তরীয় ব্যবস্থাপকদের বা বিভাগীয় উচ্চ আধিকারীকদের বৃহৎ স্বতন্ত্রতা প্রদান করে থাকে। এইভাবে তাদের বিভাগগুলিকে সর্বোত্তম উপায়ে কার্য সম্পাদন করার সুবিধা প্রদান করে থাকে ও বিভাগীয় প্রতিযোগিতার জন্য উৎসাহ প্রদান করে। পরিণামস্বরূপ প্রত্যেক বিভাগ দ্বারা সর্বোত্তম কার্য করার মানসিকতাকে উৎসাহ দেওয়ার ফলে উৎপাদন বৃদ্ধি প্রাপ্ত হয় এবং সংগঠন অধিক মুনাফা অর্জনে সক্ষম হয়, যা সংস্থার সম্প্রসারণের উদ্দেশ্যে ব্যবহার করা যেতে পারে।

(vi) উন্নত নিয়ন্ত্রণ (**Better control**) : বিকেন্দ্রীকরণে প্রত্যেক স্তরে কার্য সম্পাদনের মূল্যায়ন করার সুযোগ পাওয়া যায়, যার ফলে প্রত্যেক বিভাগ ব্যক্তিগতভাবে তার পরিণামের জন্য জবাবদেহী করতে দায়বদ্ধ থাকে। সংগঠনের উদ্দেশ্যের উপলব্ধি কতটুকু পর্যন্ত হচ্ছে বা সমস্ত উদ্দেশ্যকে পাওয়ার জন্য প্রত্যেক বিভাগ কতটুকু সফল হতে পেরেছে এটিও নির্ণয় করা যেতে পারে। বিকেন্দ্রীকরণে কার্য সম্পাদনের দায়বদ্ধতাকে একটি বড় চ্যালেঞ্জ হিসাবে গ্রহণ করা হয়ে থাকে। এই চ্যালেঞ্জ এর মোকাবিলা করার জন্য ব্যালেন্স স্প্লির কার্ড বা ব্যবস্থাপনা তথ্য পদ্ধতির মতো নিয়ন্ত্রণ আবিষ্কার করা হয়েছে। বিকেন্দ্রীকরণ কার্য সম্পাদন পদ্ধতিকে নতুনভাবে পরিবর্তন করার জন্য ব্যবস্থাপকদের বাধ্য হয়ে থাকে। পরিশেষে বলা হতে পারে যে বিকেন্দ্রীকরণের সুবিধা থাকা সত্ত্বেও এর প্রয়োগ খুব সাবধানে করতে হবে। কারণ, যদি বিভিন্ন বিভাগ নিজেরাই সিদ্ধান্ত গ্রহণ শুরু করে তবে এটি সংগঠনের

জন্য কল্যাণকর হবে না বরং সংগঠনকে বিনষ্টও করে দিতে কেন্দ্রীকরণের সাথে সমতা রেখে চলতে হবে।
পারে। মুখ্য নীতি নির্ধারণের ক্ষেত্রে বিকেন্দ্রীকরণকে সর্বদা

বিকেন্দ্রীকরণ একটি শক্তি (Decentralisation : A Strength)

ম্যাকনেল এর নাম ঔষধীয় উৎপাদন এর নির্মাণ ও বিক্রয়ের ক্ষেত্রে 1897 সাল থেকে সংযুক্ত হয়েছে। যখন থেকে রবার্ট ম্যাকনেল পেনসেল বানিয়াতে ঔষধের উৎপাদক হিসাবে বড় হওয়া ইউনাইটেড স্টেটে 1933 সালে ম্যাকনেল লেবরেটরিজ নিগম এর প্রতিষ্ঠা হয়েছিল। 1959 সালে ‘জনসন অ্যান্ড জনসন’ একটি বৃহদাকার বিলিয়ন ডলারের কর্পোরেশন হিসাবে পরিচালনার পরিবর্তে 190 টি ছোট সংস্থা হিসাবে পরিচালিত হচ্ছিল যা প্রতিটি একটি নির্দিষ্ট চিকিৎসা সংস্কার পণ্য অথবা ভৌগোলিক অঞ্চলে মনোনিবেশ করে, প্রতিটি ছোট সংস্থার প্রযুক্তির জন্য একাধিক বিকল্পের সংস্থান করেছিল। কনজিউমার হেলথ কেয়ার (অনির্ধারিত ঔষধীয় উৎপাদক) যা গল্ফ অ্যান্টারিওতে জনসন অ্যান্ড জনসন পরিবার কোম্পানি কানাডার সদস্য ছিল।

বিকেন্দ্রীকরণ ব্যবস্থাপনার ধারণাটি জনসন অ্যান্ড জনসন এবং অন্যান্য বেশিরভাগ কোম্পানির সাথে একটি গুরুত্বপূর্ণ পার্থক্যে বিষয় ছিল।

একটি অনেক বড় মাল্টি বিলিয়ন ডলার কোম্পানির ব্যবস্থাপনার কারণে ‘জনসন অ্যান্ড জনসন’ কোম্পানির 190 টি ছোটো ছোটো কোম্পানি ছিল। প্রত্যেক কোম্পানির মনোযোগ বিশেষ ঔষধ অথবা উৎপাদন বিশেষ বিক্রিয় অধিকার (ফ্র্যাঞ্চাইজ) বা ভৌগোলিক ক্ষেত্রে কেন্দ্রীভূত হয়ে থাকে। যাতে প্রত্যেক বর্ধিত উৎপাদনের উন্নয়নের অনেক বিকল্প থাকে।

বিকেন্দ্রীকরণের মাধ্যমে এইসব বড় উদ্যোগের লাভ ও ছোটো উদ্যোগীর তীব্র গতির ধারণা কেন্দ্রীয় করতে দুইটিকেই সংযুক্ত করেছিল। বিকেন্দ্রীকরণ প্রত্যেক কোম্পানিকে তাদের প্রাহকদের নিকট নিয়ে যায়। কর্মচারী ও প্রাহকদের সাথে ছোটো ছোটো যোগাযোগ প্রণালী ব্যবহার করে তাদের প্রতিভার উন্নয়ন স্থানিক করেছিল।

‘জনসন অ্যান্ড জনসন’— মার্ক কনজিউমার ফার্মাসিটিক্যাল কোম্পানি আমাদের গল্ফের উডল্যান্ড রোডের সংস্থা থেকেও সুবিধাজনকভাবে কার্য পরিচালনা করে।

<http://www.mcneilcanada.com/eng/eco07pg1.shtm>

বিচার্য বিষয় (Think About It)

যদি তুমি একজন ব্যবস্থাপক হও, তবে সিদ্ধান্ত গ্রহণের কর্তৃত বণ্টন করার অর্থ কি তা জেনেও কি বিকেন্দ্রীকরণ প্রক্রিয়াকে সমর্থন করবে?

**কর্তৃত্ব অর্পণ এবং বিকেন্দ্রীকরণের মধ্যে পার্থক্য
(Delegation and Decentralisation: A Comparative view)**

| ভিত্তি | কর্তৃত্ব অর্পণ | বিকেন্দ্রীকরণ |
|-----------------|---|---|
| প্রকৃতি | কর্তৃত্ব অর্পণ আবশ্যিক কার্য, কারণ যে-কোন ব্যক্তি যে-কোনো কাজ এককভাবে সম্পাদন করতে পারে না। | বিকেন্দ্রীকরণ একটি ঐচ্ছিক নীতি নির্ধারণ প্রক্রিয়া যা শীর্ষ ব্যবস্থাপকগণ এর বিবেচনা অনুসারে করা হয়ে থাকে। |
| কাজের স্বাধীনতা | উচ্চ আধিকারিকদের নিয়ন্ত্রণ অধিক হয়। তাই নিজেদের সিদ্ধান্ত নেওয়ার স্বাধীনতা কম থাকে। | কার্যকারী ব্যবস্থাপকদের নিয়ন্ত্রণ কম হয়। তাই কাজ করার স্বাধীনতা অনেক বেশি থাকে। |
| স্থিতি | এটি একটি কর্ম বিভাজনের প্রক্রিয়া। | এটি শীর্ষ ব্যবস্থাপক দ্বারা নির্ধারিত নীতির পরিণামস্বরূপ। |
| পরিধি | এটির পরিধি সীমিত হয়। কারণ এর সীমা উচ্চআধিকারীকগণ এবং তাদের অধীনস্তদের মধ্যে সীমিত থাকে। | এটির পরিধি বিস্তৃত হয়। কারণ এতে কর্তৃত্ব অর্পণ নিম্নস্তর পর্যন্ত প্রবাহিত হয়। |
| উদ্দেশ্য | এটি ব্যবস্থাপকদের কার্যভার কমানোর জন্য ব্যবহার করা হয়ে থাকে। | এটির ব্যবহার সংগঠনে অধীনস্তদের ভূমিকা বৃদ্ধি করার জন্য ও তাদের অধিক স্বায়ত্ত শাসনের অধিকার দেওয়ার জন্য করা হয়ে থাকে। |

মূলপদ সমূহ (Key terms)

| | |
|-----------------|--------------------|
| সংগঠন | সাংগঠনিক কাঠামো |
| বিভাগীয়করণ | কর্তৃত্ব অর্পণ |
| দায়িত্ব | কর্তৃত্ব |
| দায়িত্বতা | কার্যমূলক কাঠামো |
| বিভাগীয় কাঠামো | বিধিবদ্ধ সংগঠন |
| অবিধিবদ্ধ সংগঠন | ব্যবস্থাপনার পরিধি |
| কেন্দ্রীকরণ | বিকেন্দ্রীকরণ |

সারাংশ (Summary)

সংগঠন (Organising) সংগঠন একটি প্রক্রিয়া যার মধ্যে দলবদ্ধ ক্রিয়াকলাপের ব্যাখ্যা এবং তাদের মধ্যে কর্তৃত্বের ধারণা ব্যাখ্যা করা হয়েছে।

প্রক্রিয়া (Process) : সংগঠন প্রক্রিয়ায় নিম্নলিখিত পদক্ষেপগুলি যুক্ত আছে।

(a) চিহ্নিতকরণ এবং কর্ম বিভাজন

- (b) বিভাগীয়করণ
- (c) দায়িত্ব বণ্টন
- (d) প্রতিবেদনের সম্পর্ক স্থাপন।

গুরুত্ব (Importance) : সংগঠনকে গুরুত্বপূর্ণ বিবেচনা করা হয় কারণ এটি কর্ম বিভাজন এবং প্রতিবেদন সম্পর্কে স্পষ্ট ধারণা দেয়, সম্পদের কাম্য ব্যবহার, প্রযুক্তি, উন্নত প্রশাসন ও সৃজনশীল নেতৃত্ব প্রদান করে।

সাংগঠনিক কাঠামো (Organisational structure) সাংগঠনিক কাঠামার একটি রূপরেখা যার অন্তর্গত ব্যবস্থাপকীয় ও পরিচালন কার্যকে সম্পূর্ণ করা হয়ে থাকে। এটি কার্যমূলক বা বিভাগীয় হতে পারে।

ব্যবস্থাপনার পরিধি (Span of management) ব্যবস্থাপনার পরিধি হল কোন উচ্চ আধিকারীকের অধীনে তার অধীনস্থ কর্মচারীর সংখ্যা।

কার্যমূলক সংগঠন (Functional structure) কার্যমূলক সংগঠন হল কার্যের ভিত্তিতে দলগত ক্রিয়াকলাপ। এই কাঠামোর সুবিধা হল বিশেষায়ণ, নিয়ন্ত্রণ, ব্যবস্থাপকীয় দক্ষতা, ও কর্মচারীদের প্রশিক্ষণের পথ সুগম করা। এর অসুবিধা হল কার্যমূলক প্রভুত্ব, স্বার্থের দম্পত্তি, অনমনীয়তা এবং ব্যবস্থাপনার উন্নয়নের প্রতিবন্ধকতা সৃষ্টি করা।

বিভাগীয় সংগঠন (Divisional structure) বিভাগীয় সংগঠন হল উৎপাদনের উপর প্রভাবিত দলগত কার্যকলাপ। এর সুবিধাগুলি হল একতা, উৎপাদনে বিশেষায়ণ, বৃহত্তর দায়বদ্ধতা, নমনীয়তা, ভাল সমন্বয় সাধন এবং অন্যান্য পদক্ষেপ। এর অসুবিধা হল বিভাগীয় বিবাদ, ব্যয়বহুল প্রক্রিয়া, সংগঠনের কল্যাণ সাধনকে উপেক্ষা করা, সাধারণ ব্যবস্থাপকের গুরুত্ব বেড়ে যাওয়া।

বিধিবন্ধ সংগঠন (Formal organisation) বিধিবন্ধ সংগঠনের রূপরেখা ব্যবস্থাপকগণ দ্বারা সাংগঠনিক লক্ষ্য অর্জনের জন্য তৈরি করা হয়ে থাকে। এর সুবিধা হল দায়িত্ব স্থির করা, কাজের ভূমিকার স্পষ্টতা, আদেশের একতা ও লক্ষ্যে পৌছানোর সমাধান। এর অসুবিধা সমূহ হল কার্যক্রমের বিলম্ব ঘটানো। অনুপযোগী সৃজনশীলতাকে মান্যতা প্রদান করা ও এর পরিধি খুব সীমিত।

অবিধিবন্ধ সংগঠন (Informal organisation) অবিধিবন্ধ সংগঠনটি একই কার্যকলাপ সম্পর্কিত কর্মীদের ক্রিয়াকলাপ থেকে তৈরি হয়। এর সুবিধা হল, তীব্র গতি সামাজিক চাহিদা পূরণ, বিধিবন্ধ সংগঠনের দুর্বলতাগুলি দূর করা। এর অসুবিধা হল বাধা সৃষ্টিকারী শক্তি পরিবর্তন বিরোধী, এবং দলগত ক্রিয়াকলাপকে প্রাধান্য দেওয়া।

কর্তৃত্ব অর্পণ (Delegation) উচ্চ আধিকারীক থেকে অধীনস্থদের কর্তৃত্ব অর্পণ এর তিনটি উপাদান আছে: কর্তৃত্ব, দায়িত্ব এবং দায়বদ্ধতা। কর্তৃত্ব অর্পণের গুরুত্ব হল এটি দক্ষ ব্যবস্থাপনায় সহায়তা করে। কর্মচারীদের উন্নয়ন, প্রেরণা, প্রযুক্তি ও সমন্বয় সাধন করে থাকে।

বিকেন্দ্রীকরণ (Decentralisation) বিকেন্দ্রীকরণ হল সংস্থার বিভিন্নস্থানে উচ্চ আধিকারীক থেকে অধীনস্থদের নিকট কর্তৃত্ব হস্তান্তর করা। বিকেন্দ্রীকরণের গুরুত্ব হল ব্যবস্থাপকীয় প্রতিভাব উন্নয়ন, দুট সিদ্ধান্ত গ্রহণ, উচ্চ ব্যবস্থাপকদের থেকে কাজের বোঝা কমানো, উদ্ভাবনী শক্তির বিকাশ, উন্নত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা সৃষ্টি করা ইত্যাদি।

অনুশীলনী (Exercises)

বহুমুখী উত্তরধর্মী প্রশ্ন (Multiple Choice)

1. নিম্নলিখিত গুলির মধ্যে কোনটি কর্তৃত অর্পণের উপাদান নয় ?
 - (a) দায়বদ্ধতা
 - (b) কর্তৃত্ব
 - (c) দায়িত্ব
 - (d) অবিধিবদ্ধ সংগঠন
2. কর্মক্ষেত্রে মত বিনিময়ের কারণে স্বতঃস্ফূর্তভাবে উপ্থিত সামাজিক সম্পর্কের একটি নেটওয়ার্ককে বলা হয় :
 - (a) বিধিবদ্ধ সংগঠন
 - (b) অবিধিবদ্ধ সংগঠন
 - (c) বিকেন্দ্রীকরণ
 - (d) কর্তৃত্ব অপর্ণ
3. নিম্নলিখিত গুলির মধ্যে কোনটি কর্তৃত্বের শৃঙ্খলকে অনুসরণ করে না।
 - (a) কার্যমূলক কাঠামো
 - (b) বিভাগীয় কাঠামো
 - (c) বিধিবদ্ধ সংগঠন
 - (d) অবিধিবদ্ধ সংগঠন
4. এটি একটি দীর্ঘ কাঠামোর অন্তর্গত—
 - (a) ব্যবস্থাপনার সংকীর্ণ পরিধি
 - (b) ব্যবস্থাপনার ব্যাপক পরিধি
 - (c) ব্যবস্থাপনার পরিধি ব্যতীত
 - (d) ব্যবস্থাপনার নীচু স্তর
5. কেন্দ্রীকরণ বলতে বোঝায়—
 - (a) সিদ্ধান্ত গ্রহণের কর্তৃত্ব ধরে রাখা
 - (b) সিদ্ধান্ত গ্রহণের কর্তৃত্ব ছাড়িয়ে দেওয়া
 - (c) লাভের কেন্দ্র হিসাবে বিভাগ স্থাপ্ত করা
 - (d) নতুন কেন্দ্র বা শাখা স্থাপন।
6. কর্তৃত্ব অর্পণকে কার্যকরী রাখার জন্য এটিকে প্রয়োজনীয় দায়িত্বের অনুসঙ্গী হিসাবে থাকতে হবে—
 - (a) কর্তৃপক্ষ
 - (b) জনশক্তি
 - (c) পারিতোষিক
 - (d) পদোন্নতি
7. ব্যবস্থাপনার পরিধি বলতে বোঝায়—
 - (a) ব্যবস্থাপকের সংখ্যা

- (b) ব্যবস্থাপক নিয়োগের সময়কালের পরিধি
 (c) উচ্চ আধিকারীকের অধীনে অধিস্থনের সংখ্যা
 (d) ব্যবস্থাপনার উচ্চস্তরে সদস্যের সংখ্যা।
8. সংগঠনের যে ধারণাটি গোজব ছড়ায়, সেটি হল—
 (a) কেন্দ্রীয় সংগঠন
 (b) বিকেন্দ্রীয় সংগঠন
 (c) অবিধিবদ্ধ সংগঠন
 (d) বিধিবদ্ধ সংগঠন
9. উৎপাদিত পণ্যের তালিকার উপর ভিত্তি করে কার্যাবলির গোষ্ঠীকরণ হল—
 (a) ভারাপৰ্তি সংগঠন Delegated organisation
 (b) বিভাগীয় সংগঠন
 (c) কার্যকরী সংগঠন
 (d) স্বশাসিত সংগঠন
10. ক্রিয়াকলাপের ভিত্তিতে কার্যাবলির গোষ্ঠীকরণ হল এর অংশ—
 (a) বিকেন্দ্রীকৃত সংগঠন
 (b) বিভাগীয় সংগঠন
 (c) কার্যমূলক সংগঠন
 (d) কেন্দ্রীয় সংগঠন

সংক্ষিপ্ত উত্তরধর্মী প্রশ্ন (Short Answer Type)

- সংগঠনের সংজ্ঞা দাও ?
- সংগঠন প্রক্রিয়ার স্তরগুলি কি কি ?
- কর্তৃত অর্পণের উপাদানগুলি বর্ণনা কর।
- ব্যবস্থাপনার পরিধি বলতে কি বোঝায় ?
- কোন পরিস্থিতিতে কার্যকরী কাঠামো উপযুক্ত পছন্দ হিসাবে বিবেচিত হবে ?
- বিভাগীয় কাঠামোটি একটি রেখাচিত্রের মাধ্যমে উপস্থাপন করো।
- একটি বৃহৎ আকারের কারবারী সংস্থা কি বিকল্পীকরণের মাধ্যমে কী সম্পূর্ণ কেন্দ্রীভূত হতে পারে ? তোমার মতামত ব্যক্ত কর।
- বিকেন্দ্রীকরণ কর্তৃত অর্পণকে সর্বনিম্নস্তর পর্যন্ত প্রসারিত করে। ব্যাখ্যা কর।

দীর্ঘ উত্তরধর্মী প্রশ্ন (Long Answer Type)

- কর্তৃত অর্পণকে কার্যকর সংগঠনের ক্ষেত্রে প্রয়োজনীয় হিসাবে বিবেচনা করা হয় কেন ?
- বিভাগীয় কাঠামো বলতে কি বোঝা ? এর সুবিধা ও সীমাবদ্ধতাগুলি আলোচনা কর।
- বিকেন্দ্রীকরণ হল একটি বিকল্প পদ্ধতি একটি সংস্থা কেন বিকেন্দ্রীকরণ পছন্দ করবে ব্যাখ্যা করো।
- কিভাবে একটি অবিধিবদ্ধ সংগঠন বিধিবদ্ধ সংগঠনকে সহায়তা করে থাকে।

5. কেন্দ্রীকরণ বিকেন্দ্রীকরণের মধ্যে পার্থক্য দেখাও।
6. কার্যকরী কাঠামো কিভাবে বিভাগীয় কাঠামোকে পৃথক করে থাকে?

প্রয়োগমূলক প্রশ্ন (Application Type)

1. নেহা এমন একটি কারখানা চালান যেখানে তিনি জুতা তৈরি করেন। ব্যবসাটি বেশ ভালো চলছে এবং তিনি চামড়ার ব্যাগগুলির পাশাপাশি পশ্চিমী সাধারণ পোশাক সরবরাহের সম্পূর্ণ সরবরাহকারী হিসাবে প্রসারিত করতে চান। একজন কর্মজীবী মহিলা হিসাবে তার উৎপাদিত পণ্যকে বাজারজাত করার জন্য উদ্বৃত্ত বাধাগুলি অতিক্রম করতে সহায়তা করে। তুমি তার সম্প্রসারিত সংস্থায় কোন ধরনের কাঠামো সুপারিশ করবে এবং কেন?
2. উৎপাদন ব্যবস্থাপক ফোরম্যানকে প্রতিদিন 200 ইউনিট উৎপাদনের লক্ষ্যমাত্রা অর্জন করতে বলেছিলেন, মজুত বিভাগের কাছ থেকে সরঞ্জাম এবং উপকরণ নেওয়ার কর্তৃত তার্পিত করেন। উৎপাদন ব্যবস্থাপক যদি কাঞ্চিত লক্ষ্য অর্জনে সক্ষম না হন তবে কি ফোরম্যানকে দোষারোপ করতে পারেন? কারণ দর্শাও।
3. একজন ব্যবস্থাপক প্রতিমাসে উৎপাদনের লক্ষ্যমাত্রা 500 ইউনিট থেকে 700 ইউনিটে উন্নীত করেন। কিন্তু কাঁচামাল সংগ্রহ করার ক্ষমতা প্রদান করেননি। একজন উৎপাদন ব্যবস্থাপক তার বর্ধিত লক্ষ্যমাত্রা অনুযায়ী উৎপাদন করতে অসমর্থ হয়। এর জন্য কে দায়ী এবং এখানে কোন নীতি লঙ্ঘিত হয়েছে।
4. একটি কোম্পানির নিবন্ধিত কার্যাল দিল্লিতে অবস্থিত, উৎপাদন ইউনিট গুড়গাঁওতে এবং বিপণন এবং বিক্রয় দপ্তর ফরিদাবাদে অবস্থিত। কোম্পানিটি ভোগ্যপণ্য উৎপাদনকারী। কোম্পানিটি তার লক্ষ্যে পৌঁছানোর জন্য কোন ধরনের সাংগঠনিক কাঠামো গ্রহণ করবে।

বিষয় শিক্ষা বা সমস্যা (Case Problem)

1. একটি কোম্পানি যেটি জনপ্রিয় খেলনা প্রস্তুত করে সেটি দীর্ঘকাল ধরে বাজারে সুনাম অর্জন করেছে। এটির একটি কার্যকরী সাংগঠনিক কাঠামো যার সাথে উৎপাদন আর্থিক, মানবসম্পদ এবং গবেষণা ও উন্নয়ন এর পৃথক বিভাগ রয়েছে।
পরবর্তীকালে তাদের ব্র্যান্ড ব্যবহার ও নতুন ব্যবসায়িক সুযোগগুলিতে নগদ অর্থ ব্যবহারের মাধ্যমে উদীয়মান নতুন বাজারে নানা ধরনের বৈদ্যুতিক খেলনা উৎপাদনের পরিকল্পনা করছে।

প্রশ্ন (Questions)

- কি ধরনের সাংগঠনিক কাঠামো অনুসরণ করলে কোম্পানিটি বিভিন্ন সুবিধা লাভ করবে সে সম্পর্কে যথাযথ কারণ বর্ণনা করে একটি প্রতিবেদন তৈরি করো।
2. ব্রিটিশ প্রবর্তকরা 1945 সালে প্রতিষ্ঠিত সেলাই মেশিন প্রস্তুতকারী একটি সংস্থা সামগ্রিকভাবে বিধিবদ্ধ সংগঠনের সংস্কৃতিটি অনুসরণ করে। সিদ্ধান্ত গ্রহণে বিলম্বের জন্য এটি অনেক সমস্যার মুখোমুখি হচ্ছে। ফলস্বরূপ এটি ব্যবসায়ের পরিবেশ পরিবর্তনের সাথে খাপ খাইয়ে নিতে সক্ষম হচ্ছে না। কর্মীরাও অনুপ্রাণিত হচ্ছে না কারণ তারা সক্ষম হচ্ছে না। কর্মীরাও অনুপ্রাণিত হচ্ছে না কারণ তারা অভিযোগগুলি লাল ফিতার বাধনের কারণে বিধিবদ্ধ প্রণালীগুলির মাধ্যমে প্রকাশ

করতে পারে না। কর্মচারীদের আবর্তন বেশি হয়। পরিবর্তিত পরিস্থিতি এবং ব্যবসায়ের পরিবেশের কারণে এর বাজারে তাদের অংশও হ্রাস পায়।

প্রশ্ন (Questions)

তোমরা সংস্থার কাঠামোটিতে যে সমস্যা রয়েছে তার থেকে উন্নতরণের জন্য এটির পরিবর্তন আনার বিষয়ে তুমি কোম্পানিকে পরামর্শ দাও। তোমার প্রস্তাবিত পরামর্শ থেকে উদ্ভুত সুবিধার কারণ দর্শাও। সংস্থাটি যে পথের উৎপাদন করছে তার পড়স্ত বাজারকে মাথায় রেখে সংস্থাটি কোন ক্ষেত্রে বৈচিত্র্য আনতে পারে?

3. X লিমিটেড কোম্পানি একটি প্রসাধনী উৎপাদনী সংস্থা, এটি ব্যবসায়ের ক্ষেত্রে সর্বাধিক বিশিষ্ট অবস্থান উপভোগ করে আয়তনে বৃদ্ধিপ্রাপ্ত হয়েছে। তার ব্যবসা 1991 সাল পর্যন্ত খুব ভাল ছিল। তবে তার পরে, নতুন উদারীকরণ পরিবেশটি এই ক্ষেত্রে অনেক বহুজাতিক সংস্থার প্রবেশ ঘটিয়েছিল।

ফলস্বরূপ X লিমিটেড এর বাজারের অংশ হ্রাস প্রাপ্ত হয়েছিল। সংস্থাটির পরিচালক এবং বিভাগীয় প্রধানগণ এমন কিছু ছেটখাটো সিদ্ধান্ত নিয়ে একটি অত্যন্ত কেন্দ্রীয় ব্যবসায়িক মডেল অনুসরণ করেছিল। 1991 সালের আগে এই ব্যবসায়িক মডেলটি কোম্পানি খুব ভালভাবে সরবরাহ করেছিল যখন ভোক্তাদের কোন বিকল্প পছন্দ ছিল না। কিন্তু বর্তমান পরিস্থিতিতে কোম্পানির সংস্কার সাধনের জন্য যথেষ্ট চাপ রয়েছে।

প্রশ্ন (Questions)

বাজারে আধিপত্য বজায় রাখার জন্য কোন কোম্পানি তার সাংগঠনিক কাঠামো কিভাবে পরিবর্তন করবে?

তোমার দ্বারা প্রস্তাবিত সাংগঠনিক কাঠামো কিভাবে সংগঠনকে সাহায্য করবে? মনে রাখা দরকার যে কোম্পানিটি এফ.এম.সি.জি (Fast Moring Consumer Goods) ক্ষেত্রের আওতাভুক্ত।

৬

অধ্যায়

কর্মী নিয়োগ

(Staffing)

ইনফোসিস এ মানব সম্পদের ব্যবস্থাপনা (Management of Human Resources at INFOSYS)

“আমাদের সম্পদগুলো প্রতি সম্মত দরজা থেকে বেরিয়ে যায়। আমাদের নিশ্চিত করতে হবে যে তারা পরের দিন সকালে ফিরে আসবে” (নারায়ণ মুর্তি, সিইও, ইনফোসিস (Narayana Murthy, CEO, Infosys)।

এমন এক সময়ে যখন সংস্থাগুলো তাদের মানব সম্পদের কোশলগত গুরুত্ব নিয়ে বিতর্ক করেছে, পরামর্শ ও সফ্টওয়ার পরিসেবাদি সংস্থা ইনফোসিস তার সম্পদ মূল্য নিশ্চিত করার জন্য মানব সম্পদকে তার উদ্বৃত্তপ্রে অঙ্গৰুদ্ধ করে। এর যৌক্তিকতা নিম্নরূপ— একটি সংস্থার দীর্ঘমেয়াদি সাফল্য সাধারণত কিছু আর্থিক ও অনার্থিক মাপকাঠীগুলোর মধ্যে অন্যতম যা কেবলমাত্র চিরাচরিত ব্যবস্থার উপর কর্পোরেট সাফল্যের মূল্যায়নের কার্যকারিতাকে চ্যালেঞ্জ করে। মানব সম্পদ, বিভিন্ন সংস্থার কর্মচারীদের সম্মিলিত দক্ষতা, উদ্ভাবন, নেতৃত্ব, উদ্যোগ্স্তা এবং পরিচালনার দক্ষতাকে উপস্থাপন করে।

একটি জ্ঞানকেন্দ্রিক কোম্পানি হিসাবে ইনফোসিস তার প্রতিযোগিতামূলক অবস্থানকে বজায় রাখার জন্য প্রতিষ্ঠানের মানব সম্পদের মূল্যকে স্বীকৃতি দিয়েছে। এটি উপলব্ধি করে যে, এই সম্পদগুলো সহজেই চলে যেতে পারে কারণ ভারত ও বিদেশের প্রতিযোগীরা আই.টি. প্রতিভাবানদের নানাভাবে লালায়িত করে। ফলস্বরূপ ইনফোসিসও এই চ্যালেঞ্জের মুখ্যমুখ্য হয় যে, কীভাবে একটি উচ্চ প্রতিযোগিতামূলক এবং গতিশীল পরিবেশে তার মানব সম্পদকে আকর্ষণ, আঁকড়ে রাখতে ও উন্নীত করতে পারবে?

ইনফোসিস হচ্ছে তার বর্তমান মানব সম্পদ নেতাদের দৃষ্টিভঙ্গি ও তারা যে সংস্কৃতি তৈরি করেছে তার ফলস্বরূপ। নারায়ণ মুর্তি যিনি তাঁর নেতৃত্ব ও দর্শনের জন্য প্রসিদ্ধ, তা হচ্ছে ইনফোসিসের সর্বজনীন চিত্র। উনার নেতৃত্বশৈলী নম্র এবং স্পষ্ট, যা ভারতীয় ব্যবসা জগতে বেশ অস্বাভাবিক। তিনি তার কর্মচারীদের সাথে ধন-সম্পত্তি ভাগ করে এবং আদর্শ দ্বারা নেতৃত্বে বিশ্বাস রাখেন। একটি জ্ঞানকেন্দ্রিক ব্যবসা হিসাবে ইনফোসিস তাঁর কর্মচারীদের ক্ষমতানের ক্ষেত্রে সাহিত্য ও ক্রিয়ার সংযোজনের ক্ষেত্রে গুরুত্ব আরোপ করে। ইনফোসিসে ঘনিষ্ঠতা ও ক্ষমতায়নের সংস্কৃতি তৈরির কৃতিত্ব উনার। তাঁর ব্যবস্থাপনার শৈলী পশ্চিমা ব্যবস্থাপনার উপর ভিত্তি কী, যা ভারতীয় ব্যবসায়ীদের মধ্যে খুবই বিরল।

উৎস : সুমিতা রঘুরাম, ফোর্ডহাম গ্র্যাজুয়েট স্কুল অফ বিজনেস।

শিখন উদ্দেশ্যসমূহ (Learning Objectives)

এই অধ্যায়টি পাঠ করার পর
তোমরা :

- কর্মী নিয়োগের সংজ্ঞা জানতে পারবে
- মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার সাথে কর্মী নিয়োগ এর সম্পর্ক স্থাপন করতে পারবে
- কর্মী নিয়োগের গুরুত্ব ও প্রয়োজনীয়তা ব্যাখ্যা করতে পারবে
- কর্মী নিয়োগ প্রক্রিয়ার ধাপগুলি বর্ণনা করতে পারবে
- কর্মী নিযুক্তিকরণ ও কর্মী নির্বাচনের সংজ্ঞা জানতে পারবে
- নিযুক্তিকরণের বিভিন্ন গুরুত্বপূর্ণ উৎসগুলি সম্বন্ধে জানতে পারবে
- কর্মী নির্বাচন প্রক্রিয়ার বিভিন্ন ধাপ বর্ণনা করতে পারবে
- প্রশিক্ষণ ও উন্নয়নের প্রয়োজনীয়তা উপলব্ধি করতে পারবে
- কর্মস্থলের ভিতরে ও বাইরের প্রশিক্ষণ পদ্ধতিগুলি বর্ণনা করতে পারবে।

সূচনা (Introduction)

যে কোনো সংস্থার ভিত্তি হল মেধাবী এবং পরিশ্রমী মানুষ, যারা কোনো প্রতিষ্ঠানের প্রধান সম্পদ। এটি একটি প্রতিষ্ঠিত সত্য যে কোনো সংস্থার বৃদ্ধির জন্য গুণমানসম্পদ কর্মীদের ক্রমাগত অনুপ্রেরণার প্রয়োজন হয়। সুতরাং, কোনো সংস্থার সাফল্যের জন্য পর্যাপ্ত কর্মচারী বা উপযুক্ত মানব সম্পদের বিধান রাখা অবশ্য প্রয়োজন। সুতরাং, এটি বিশ্বাস করা হয় যে, কোনও সংস্থা কেবল তখনই তার লক্ষ্যগুলো অর্জন করতে পারে যখন তার সঠিক পদে সঠিক ব্যক্তিরা অধিষ্ঠিত থাকবে।

অর্থ (Meaning)

পরিকল্পনা ও সংগঠন কাঠামো নির্বাচনের পরে, পরিচালনা প্রক্রিয়ার পরবর্তী পদক্ষেপটি হল সংগঠনস্থিত বিভিন্ন শূন্য পদগুলি পূরণ করা, এটিকে কর্মী নিয়োগ কার্যাবলি পরিচালনা হিসাবে অভিহিত করা হয়, সহজভাবে বলতে গেলে, কর্মী নিয়োগ হচ্ছে ‘লোকদেরকে চাকরিতে নিয়োগ করা।’ এটি কর্মশক্তি পরিকল্পনার মাধ্যমে শুরু হয় এবং কর্মী নিযুক্তির পর, কর্মী নির্বাচন, প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন, পদোন্নতি, পারিশ্রমিক, কর্মদক্ষতা মূল্যায়নের মতো বিভিন্ন কার্যাবলি অন্তর্ভুক্ত। অন্য কথায় কর্মী নিয়োগ হল ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়ার সেই অংশ যা সন্তোষজনক এবং সন্তুষ্ট কর্মশক্তি অর্জন, ব্যবহার এবং রক্ষণাবেক্ষণের সঙ্গে সম্পর্কিত। বর্তমানে কর্মী নিয়োগ বলতে দৈনিক হাজিরার কর্মী, পরামর্শদাতা ও চুক্তিবদ্ধ কর্মীদেরকেও বোঝায়। কর্মী নিয়োগ সংস্থায় নিযুক্ত প্রতিটি একক ব্যক্তির গুরুত্বকে স্বীকৃতি দেয় কারণ প্রত্যেক কর্মীই হচ্ছে চূড়ান্ত কার্যসম্পাদনকারী।

কর্মী নিয়োগকে ব্যবস্থাপকীয় কার্যাবলিতে সাংগঠনিক কাঠামো অনুযায়ী বিভিন্ন শূন্যপদ পূরণ করা ও ঐ পদগুলোকে কর্মীদের বহাল রাখা হিসেবে বর্ণনা করা হয়েছে। এই উদ্দেশ্য পূরণ, সাংগঠনিক কাঠামোর নকশা ও কর্মীদের ভূমিকা অনুযায়ী সর্বপ্রথমে কর্মশক্তির চাহিদা নির্ধারণ এবং এর পরে কর্মী

নিযুক্তির পর, কর্মী নির্বাচন, পদোন্নতি, মূল্যায়ন ও কর্মীদের উন্নয়ন এর মাধ্যমে অর্জন করা হয়।

একটি নতুন প্রতিষ্ঠানে কর্মী নিয়োগ কার্যাবলিটি পরিকল্পনা ও সাংগঠনিক কার্যাদিকে অনুসরণ করে। কি করা হবে, কেমনভাবে করা হবে এই সিদ্ধান্তগুলো নেওয়ার পর এবং সাংগঠনিক কাঠামো তৈরি করার পর ব্যবস্থাপনার বিভিন্নস্তরে প্রতিষ্ঠানের মানবসম্পদগুলোর চাহিদা নির্ধারণ করার অবস্থানে থাকে। একবার কর্মীদের সংখ্যা ও প্রকার নির্ধারণ করার পর প্রতিষ্ঠানের চাহিদা পূরণের জন্য কর্মী নিযুক্তির নির্বাচন এবং প্রশিক্ষণ সংক্রান্ত কার্যাবলি শুরু করা হয়। কর্মী নিয়োগ একটি ধারাবাহিক প্রক্রিয়া কারণ নতুন শূন্যপদ তৈরি হতে পারে এবং বর্তমান কর্মচারীদের মধ্যে আবার কেউ প্রতিষ্ঠান ত্যাগ করতে পারে।

কর্মী নিয়োগ-এর গুরুত্ব বা প্রয়োজনীয়তা (Importance of Staffing)

যে-কোনো সংস্থায়, কর্মীদের সুষ্ঠু কর্মসম্পাদনের প্রয়োজনীয়তা রয়েছে ব্যবস্থাপনার কর্মী নিয়োগ কার্যাবলিটি এই চাহিদা পূরণ করে এবং সঠিক কাজের জন্য সঠিক ব্যক্তিকে অনুসন্ধান করে। মূলত সাংগঠনিক কাঠামো অনুযায়ী কর্মী নিয়োগ প্রক্রিয়াটি সংস্থার শূন্যপদগুলো পূরণ করে।

মানবসম্পদ হচ্ছে যে-কোনো ব্যবসার ভিত্তি। সঠিক ব্যক্তিরা তোমাকে ও তোমার ব্যবসাকে শীর্ষে নিয়ে যেতে সহায়তা করতে পারে এবং ভুল ব্যক্তিরা তোমার ব্যবসাকে ভেঙ্গে দিতে পারে। সুতরাং কর্মী নিয়োগ হচ্ছে একটি সংস্থার কর্মদক্ষতার মৌলিক ও সমালোচনামূলক পদক্ষেপ। প্রযুক্তির দ্রুত অগ্রগতি, সংস্থার ক্রমবর্ধমান আকার এবং মানুষের জটিল আচরণের কারণে আজকের দিনে কর্মী নিয়োগ কার্যাবলিটির গুরুত্ব অনেক বেড়ে গেছে। মানব সম্পদ হচ্ছে একটি সংস্থার সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণ সম্পদ। কোনও সংস্থার লক্ষ্য অর্জনের ক্ষমতা তার মানব

সম্পদের গুণমানের উপর নির্ভর করে। সুতরাং, কর্মী নিয়োগ হচ্ছে একটি অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ পরিচালনা সংক্রান্ত কার্যাবলি। কোন সংস্থা কখনো সফল হবে না, যতক্ষণ না সংস্থার কাঠামো অনুসারে সঠিক ব্যক্তিকে সঠিক জায়গায় বসিয়ে শুন্যপদগুলো পূরণ না করতে পারে।

উপযুক্ত কর্মী নিয়োগ একটি সংস্থার নিম্নলিখিত সুবিধাগুলো নিশ্চিত করে :

- (i) বিভিন্ন পদের জন্য যোগ্য কর্মচারীদেরকে খুঁজে পেতে সাহায্য করা;
- (ii) সঠিক ব্যক্তিকে সঠিক পদে বসানোর মাধ্যমে উচ্চমানের কর্মদক্ষতা অর্জন করা সম্ভব হয়;
- (iii) পরিচালকদের জন্য পর্যায়ক্রমিক পরিকল্পনার মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের বৃদ্ধি ও টিকে থাকা সুনির্ণিত করে;
- (iv) মানব সম্পদের সর্বোত্তম উপযোগিতা নিশ্চিত করতে সহায়তা করে। প্রয়োজনের তুলনায় অতিরিক্ত কর্মীকে বাদ দেওয়া, কর্মীদের যথাযথ ব্যবহার না করা ও উচ্চ শ্রমব্যয় রোধ করতে সহায়তা করা। একই সময়ে এটি কর্মীদের অভাবের আগাম ইঙ্গিতের মাধ্যমে কাজের বাধা দূর করতে সহায়তা করে; এবং
- (v) উদ্দেশ্যমূলক মূল্যায়ন এবং তাদের অবদানের জন্য সুষ্ঠু পুরস্কারের মাধ্যমে কর্মীদের সন্তুষ্টি ও মনোবলকে উন্নত করতে সহায়তা করে।

কর্মী নিয়োগ প্রক্রিয়াটি সমস্ত সংস্থা দ্বারা দক্ষতার সাথে সম্পাদন করতে হবে। যদি সঠিক ধরনের কর্মচারী না পাওয়া যায় তবে এটি উপকরণ, সময়, প্রচেষ্টা ও শক্তির অপচয় করে যার ফলে উৎপাদনশীলতা কম হবে এবং পণ্যের গুণমানও খারাপ হবে। প্রতিষ্ঠান তার পণ্যগুলো লাভজনকভাবে বিক্রি করতে সক্ষম হবে না। সুতরাং ইহা আবশ্যিক যে, সঠিক ধরনের লোককে, সঠিক সংখ্যায়, সঠিক সময়ে পাওয়া উচিত। তাদেরকে

পর্যাপ্ত প্রশিক্ষণ দেওয়া উচিত যাতে অপচয় সর্বনিম্ন হয়। তাদেরকে যথাযথ পারিতোষিক প্রদানের মাধ্যমে উচ্চতর উৎপাদনশীলতা এবং গুণমানসম্পদ পণ্য উৎপাদনে উৎসাহিত করতে হবে।

মানব সম্পদের ব্যবস্থাপনার অংশ হিসাবে কর্মী নিয়োগ (*Staffing as part of Human Resource Management*)

এটি এমন একটি কার্যাবলি যা সমস্ত ব্যবস্থাপকদের সম্পর্ক করা উচিত। এটি একটি পৃথক ও বিশেষায়িত প্রক্রিয়া এবং যেখনে মানব সম্পর্কের অনেক দিককে বিবেচনা করা আবশ্যিক। কোনো সংস্থার সকল পদে যোগ্য কর্মচারীদের নিযুক্ত করা একজন ব্যবস্থাপকের কাজ। কর্মী নিয়োগ, সংগঠনের সাথে নিরিড্বিভাবে সম্পর্কিত কারণ কাঠামো ও অবস্থান স্থির করার পরেই সেই অবস্থানগুলোতে কাজ করার জন্য কর্মীর প্রয়োজন হয়। পরবর্তী সময়ে, তাদেরকে সংগঠনের লক্ষ্যের সাথে সামঞ্জস্য রেখে কাজ করার জন্য প্রশিক্ষণ ও অনুপ্রেরণা দেওয়া দরকার। সুতরাং, কর্মী নিয়োগকে ব্যবস্থাপনার কার্যাবলিতে একটি ব্যাপক কাজ হিসেবে দেখা যেতে পারে।

কর্মী নিয়োগ কার্যাবলিটি ব্যবস্থাপনার মানব উপাদানগুলো নিয়ে কাজ করে। কোনো সংস্থার মানবিক উপাদান পরিচালনা করা সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণ কাজ, কারণ কোনো সংস্থার কর্ম সম্পাদন কর্তৃ ভালোভাবে সম্পাদিত হয় তা এই কার্যাবলিটির উপর নির্ভর করে। কোনও সংস্থার লক্ষ্য অর্জনে সফলতা, তার মানবিক সম্পদের দক্ষতা, অনুপ্রেরণা ও কার্যসম্পাদনের উপর নির্ভর করে।

এটিও সব ব্যবস্থাপকের দায়িত্ব যে, তিনি সরাসরি ঐসকল কর্মীদের নির্বাচন করবেন যারা প্রতিষ্ঠানের পক্ষে কাজ করবে। ব্যবস্থাপক যখন কর্মী নিয়োগ কার্যাবলিটি সম্পাদন করেন তখন তার ভূমিকা কিছুটা সীমাবদ্ধ থাকে। এই দায়িত্বগুলোর মধ্যে সঠিক ব্যক্তিকে সঠিক চাকরিতে স্থান দেওয়া, সংস্থায় নতুন

কর্মচারীদের পরিচয় করানো, কর্মীদের প্রশিক্ষণ দেওয়া, তাদের কার্যকারিতা উন্নত করা, সম্মতা অবলম্বন করা, মনোবল বজায় রাখা এবং তাদের স্বাস্থ্য ও শারীরিক পরিস্থিতি রক্ষা করা অস্তর্ভুক্ত থাকবে। ছেট সংস্থাগুলোতে ব্যবস্থাপকরা কর্মচারীদের বেতন, কল্যাণসাধন এবং কাজের শর্ত সম্পর্কিত সমস্ত দায়িত্ব পালন করতে পারেন।

কিন্তু সংস্থার বৃদ্ধির সাথে সাথে যখন অধিক সংখ্যক কর্মী নিয়োগ হতে থাকে তখন মানবসম্পদ বিভাগ নামে একটি পৃথক বিভাগ গঠন করা হয়, যেখানে বিশেষজ্ঞ ব্যক্তিরা কর্মীদেরকে পরিচালনা করে। মানব সম্পদের ব্যবস্থাপনা হচ্ছে একটি বিশেষ ক্ষেত্র যেখানে অনেক বিশেষজ্ঞ ব্যক্তির প্রয়োজন আছে।

মানবসম্পদ বিভাগ বিশেষজ্ঞের সংখ্যাও এই বিভাগের আকার, ব্যবসায়ের আকার সম্বলেও একটি বিশেষ ইঙ্গিত বহন করে। একটি বড় সংস্থায়, মানবসম্পদ বিভাগ নিজেই এই বিভাগের প্রত্যেকটি কাজের জন্য বিশেষজ্ঞ ব্যক্তির উপস্থিতি রাখে।

মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনাতে অনেক বিশেষায়িত ক্রিয়াকলাপ এবং মানবসম্পদ কর্মীদের দায়িত্ব ও অস্তর্ভুক্ত থাকে। এই দায়িত্বগুলো হল :

- কর্মীনিযুক্তিরণ— অর্থাৎ যোগ্য ব্যক্তিদের অনুসন্ধান করা।
- চাকরির বিশ্লেষণ করা, কাজের বিবরণী প্রস্তুত করার জন্য কাজের বিষয়ে তথ্য সংগ্রহ করা।
- পারিশ্রমিক ও পারিতোষিক এর উন্নয়নের পরিকল্পনা তৈরি করা।
- কর্মীদের দক্ষ কর্মসম্পাদন ও কর্মজীবনের উন্নতির জন্য প্রশিক্ষণ ও উন্নয়নের ব্যবস্থা করা।
- শ্রমিক ও ইউনিয়নের সঙ্গে পরিচালকদের সম্পর্ক বজায় রাখা।
- অভাব-অভিযোগ ও দাবিদাওয়াগুলোর নিষ্পত্তিরণ।

- কর্মচারীদের সামাজিক সুরক্ষা ও কল্যাণের ব্যবস্থা করা।
- আইনি মামলা বা আইনি জটিলতা থেকে কোম্পানিকে রক্ষা করা।

মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার ক্রমবিকাশ (Evolution of Human Resource Management)

মানবসম্পদ ব্যবস্থাপনা চিরাচরিত শ্রমকল্যাণ ও কর্মীদের পরিচালনার ধারণাটিকে পাল্টে দিয়েছে। মানবসম্পদ ব্যবস্থাপনার বর্তমান রূপটি বেশ কয়েকটি উল্লেখযোগ্য আন্তঃ সম্পর্কের উন্নয়নের উপর নির্ভর করে বিবর্তিত হয়েছে যা শিল্প বিপ্লবের যুগ থেকে শুরু হয়েছিল। ট্রেড ইউনিয়ন আন্দোলনের ফলে এমন একজন ব্যক্তির প্রয়োজনীয়তা দেখা দেয়, যিনি মালিক ও শ্রমিকের মধ্যে যোগসূত্র হিসাবে কাজ করতে পারে। এভাবে শ্রমকল্যাণ কর্মকর্তার ধারণাটি কার্যকর হয়। তার ভূমিকা শুধুমাত্র কর্মীদের কল্যাণমূলক কাজের মধ্যে সীমাবদ্ধ ছিল। প্রকৃতপক্ষে, তাকে শ্রমিক এবং মালিক উভয়ই নীচ করে দেখেছিল।

কারখানা ব্যবস্থা প্রবর্তনের সাথে সাথে হাজার হাজার লোক এক ছাদের নীচে নিযুক্ত হতে শুরু করে। সংস্থার জন্য লোক নিয়োগের কাজটি একজন ব্যক্তির হাতে দেওয়া হয়েছিল, যাকে পরবর্তী সময়ে কর্মী নিযুক্তিরণ, নির্বাচন ও কর্মীদের অবস্থানের দায়িত্ব অর্পণ করা হয়েছিল। এইভাবেই প্রথমদিকে কর্মী অফিসার এবং পরবর্তী সময়ে কর্মী পরিচালকের উত্থান ঘটে।

কোন সংস্থার সফলতার জন্য মানব সম্পর্কিত দৃষ্টিকোণ মানবীয় তত্ত্বকে একটি অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ উপাদান হিসাবে স্বীকৃতি দেয়। দ্রুত পরিবর্তনশীল প্রযুক্তিগত উন্নয়নের জন্য কর্মীদের নতুনভাবে প্রশিক্ষণ ও দক্ষতা অর্জনের প্রয়োজন হয়েছে। কর্মীদেরকে একটি গুরুত্বপূর্ণ সম্পদ হিসাবে স্বীকৃতি দেওয়া হয়েছে। যাদেরকে আরও উন্নত করা যেতে পারে। কর্মক্ষেত্রের পরিধির

বিস্তৃতির জন্য কর্মী ব্যবস্থাপকের নাম পরিবর্তন হয়ে মানবসম্পদ ব্যবস্থাপক হয়েছে।

তুমি হয়তো লক্ষ করেছ যে, শিল্পের মানবীয় উপাদানগুলোর সাথে যান্ত্রিক উপাদানগুলোর যথেষ্ট পার্থক্য রয়েছে। এইভাবে কর্মী নিয়োগ মানবসম্পদ ব্যবস্থাপনার একটি অন্তর্নিহিত অংশ, যা একটি উদ্দেশ্য সাধনের জন্য কর্মীদের অনুসন্ধান, মূল্যায়ন ও কাজের সম্পর্ক স্থাপনের মাধ্যমে সম্পূর্ণ করা হয়।

এটি বোঝা খুবই গুরুত্বপূর্ণ যে কর্মী নিয়োগ, ব্যবস্থাপনার অন্যান্য কার্যাবলির মতোই যেমন পরিকল্পনা সংগঠন, নির্দেশদান ও নিয়ন্ত্রণ ইত্যাদি, পাশাপাশি পৃথক ব্যবস্থাপনার পরিচালনা ক্ষেত্রে যেমন— বিপণন ব্যবস্থাপনা ও আর্থিক ব্যবস্থাপনা। সুতরাং, কর্মী নিয়োগকে একটি রৈখিক ও একটি কর্মী সংগঠন হিসাবেও চিহ্নিত করা হয়। যেমন মানবসম্পদ বিভাগ একজন ব্যবস্থাপকের প্রয়োজনীয় কার্যাবলি ও একজন পরামর্শদাতার ভূমিকা হিসাবেও কাজ করে থাকে।

কর্মী নিয়োগ প্রক্রিয়া (Staffing Process)

তুমি তো জেনেছ যে, পরিচালনা প্রক্রিয়াতে কর্মী নিয়োগ কার্যাবলিটি সংগঠনের প্রাথমিক কার্যশক্তি হিসাবে সময় অনুযায়ী মানবসম্পদের যোগান দিয়ে থাকে। এই চাহিদাটি কোনো নতুন ব্যবসা শুরুর ক্ষেত্রে অথবা বিদ্যমান প্রতিষ্ঠানকে প্রসারিত করা বা কর্মীদের চাকরি ছেড়ে দেওয়া, অবসর গ্রহণ বা স্থানান্তরিত হওয়া বা পদেন্তীত বা চাকরি থেকে বরখাস্ত হওয়া কর্মীদের প্রতিস্থাপনের জন্য উপায় হতে পারে। যাই হোক না কেন, সঠিক কাজেরজন্য সঠিক ব্যক্তির প্রয়োজনকে খুব বেশি গুরুত্ব দেওয়া দরকার। একটি প্রবাদ যেমন— ‘চারদিকে শুধু জল আর জল কিন্তু পানের জন্য এক ফোঁটাও নয়’ বাক্যটির অর্থ হল এই যে পৃথিবীর দুই-তৃতীয়াংশ জল হওয়া সত্ত্বেও পানযোগ্য জল একটি দুষ্প্রাপ্য বস্তু, ঠিক তেমনিভাবে বলা যেতে পারে সঠিক

কাজের জন্য সঠিক ব্যক্তি খুঁজে পাওয়া। এই হিসাবে কর্মীনিয়োগ প্রক্রিয়াটির প্রশংসা করা খুবই গুরুত্বপূর্ণ যা একটি সংস্থার কর্মী শক্তির চাহিদা বোঝাতে এবং সংস্থার ভিতর বা বাইরে থেকে সম্ভাব্য উৎসগুলো বের করে কর্মীদের নিযুক্ত করা।

এটা সত্য যে সঠিক ব্যক্তি পাওয়া দুর্ভিতি, এখানে এমন বাজারের প্রয়োজন যেখানে মানুষের জন্য চাকরি এবং সংস্থার জন্য কর্মী উপলব্ধ করানো যায়। এমনকি এরকম পরিস্থিতি যেখানে একটি শূন্য পদের জন্য কয়েকশো আবেদনকারী থাকে, সেখানে উপর্যুক্ত ব্যক্তিটি নির্বাচন করার ব্যাপারটি খুবই কষ্টসাধ্য। নতুনভাবে নিয়োগপ্রাপ্ত ব্যক্তিদের কোনো সংস্থায় কিভাবে কাজগুলো করা হচ্ছে তার সাথে তাদের পরিচিতির জন্য প্রশিক্ষণের প্রয়োজন হতে পারে এবং যদি তারা কেবল শিক্ষাগত যোগ্যতা এবং শিক্ষার মনোভাবের ভিত্তিতে নির্বাচিত হয়ে থাকে, তাহলে তাদের দক্ষতা বৃদ্ধির জন্য প্রশিক্ষণের প্রয়োজন হতে পারে। উদাহরণস্বরূপ যদি কাউকে (কর্মচারীকে) বহুমুখী বা ইংরেজি ভাষায় পারদর্শী হওয়ার কারণে বহিরাগত উৎস থেকে নির্বাচিত করা হয় তবে সেই কর্মচারীকে সঠিক অবস্থানে বসানোর পূর্বে প্রাসঙ্গিক প্রক্রিয়া, টেবিল ফোনে কথোপকথনের শিফ্টারের পাশাপাশি বর্তমান পরিস্থিতিকে আয়ত্ত করার প্রশিক্ষণ দেওয়া দরকার। পরিচিতি ও অবস্থানের সময়ে কর্মচারীর মনে সংগঠন সম্পর্কে প্রাথমিক ধারণার উন্নত হয়ে থাকে। এমনকি চাকরির অবস্থায় ও কর্মচারীদের জ্ঞান ও দক্ষতার উন্নতি এবং উচ্চতর দায়িত্বের জন্য প্রশিক্ষণের প্রয়োজন হয়। সুতরাং কর্মীদের প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন, কর্মী নিয়োগ প্রক্রিয়ার আরেকটি গুরুত্বপূর্ণ দিক।

উপরোক্ত স্তরগুলোর সংক্ষিপ্ত বিবরণ নিম্নে দেওয়া হল :

- কর্মীশক্তির চাহিদা অনুমান করা (Estimating the Manpower Requirements) :**

তোমরা জান যে, সাংগঠনিক কাঠামোটি ডিজাইন করার সময়, আমরা বিভিন্ন নির্ণয়কগুলো সম্বন্ধে সিদ্ধান্ত গ্রহণ

করি, পাশাপাশি সিদ্ধান্ত গ্রহণের বিভিন্ন স্তরগুলোর অনুভূমিক ও উল্লম্বভাবে বিশ্লেষণ করা হয়। সুতরাং, এইভাবেই বিভিন্ন কাজের জন্য পদের সূচী করা হয়।

স্পষ্টতই, প্রতিটি কাজের কর্মক্ষমতার জন্য প্রয়োজনীয় শিক্ষাগতযোগ্যতা, দক্ষতা, পূর্ব অভিজ্ঞতা অবশ্য প্রয়োজন। সুতরাং কর্মশক্তির চাহিদা বোঝা কেবলমাত্র আমাদের কর্তজন ব্যক্তির প্রয়োজন তা নয় বরং কি ধরনের তাও জানতে হবে। আমাদের সংস্থাগুলোতে দায়িত্বশীল পদ গ্রহণের জন্য মহিলা, পশ্চাদ্পদ সম্প্রদায়ের ব্যক্তি এবং বিশেষ ক্ষমতাসম্পন্ন ব্যক্তি (যেমন—শারীরিকভাবে অক্ষমতাসম্পন্ন, দৃষ্টি ও শ্ববণ শক্তিহীন)-দেরকেও সংস্থায় বিভিন্ন উভরদায়িত্ব পালনে উৎসাহিত করতে হবে এবং প্রয়োজন অনুসারে পুনরায় সংজ্ঞায়িত করতে হবে। তুমি কি ভাবো, যে কেন আমরা কর্মশক্তিতে এমন বৈচিত্রকে উৎসাহিত করব?

কার্যগতভাবে, কর্মী শক্তির চাহিদা বোঝার ফলে একদিকে কাজের চাপ বিশ্লেষণের পাশাপাশি কর্মশক্তি বিশ্লেষণের প্রয়োজন হবে। কাজের চাপ বিশ্লেষণ, বিভিন্ন কাজের কর্মক্ষমতা এবং সাংগঠনিক উদ্দেশ্যগুলো অর্জনের জন্য প্রয়োজনীয় মানবসম্পদের সংখ্যা এবং ধরনের মূল্যায়নে সক্ষম হবে যা সংস্থার উদ্দেশ্য সাধনে সহায় হবে। উপরন্তু ইহা অতিরিক্ত কর্মী, কম কর্মী বা সঠিক কর্মী নির্ধারণে সহায়তা করে। তুমি কি ভাবো, প্রকৃতপক্ষে এই ধরনের অনুশীলন কর্মী নিয়োগ প্রক্রিয়াটির ভিত্তি তৈরি করবে? এরকম পরিস্থিতিতে যেখানে প্রয়োজনের তুলনায় বেশি কর্মী নিযুক্ত থাকে, সেখান থেকে কর্মীদের সরানো বা বদলি করার প্রয়োজনের তুলনায় কম কর্মী নিযুক্ত থাকে, এরকম পরিস্থিতিতে সেখানে কর্মী নিযুক্তির প্রয়োজন হয়ে পড়ে। যাই হোক, এটি করার আগে এটি খুবই গুরুত্বপূর্ণ যে কর্মশক্তির চাহিদা, কাজের বিবরণ, প্রার্থীর কাঙ্ক্ষিত

বিবরণাদি যেমন— যোগ্যতা, অভিজ্ঞতা, ব্যক্তিত্বের বৈশিষ্ট্য ইত্যাদি জানা প্রয়োজন। এই তথ্যগুলো যোগ্য কর্মী সন্ধানের ভিত্তিস্বরূপ।

(ii) কর্মী নিযুক্তিরণ (Recruitment) : কর্মী নিযুক্তিরণকে সম্ভাব্য কর্মীদের অনুসন্ধান এবং সংস্থায় চাকরির জন্য তাদেরকে আবেদন করতে উৎসাহিত করার প্রক্রিয়া হিসাবে সংজ্ঞায়িত করা যেতে পারে। কাজের বিবরণের প্রক্রিয়ায় যে তথ্যগুলো একত্রিত হয় সেগুলো ‘শূন্যপদ’ পূরণের বিজ্ঞাপন দেওয়ার ক্ষেত্রে ব্যবহার করা যেতে পারে। বিজ্ঞাপনটি কারখানা/অফিসের গেইটে প্রদর্শিত হতে পারে অন্যথায় প্রিন্ট মিডিয়াতে প্রকাশিত হতে পারে। এই প্রক্রিয়াটিতে সম্ভাব্য প্রার্থী বা প্রার্থীদের উৎসকে নির্ধারণ করা জড়িত। প্রকৃতপক্ষে, একটি প্রতিষ্ঠানের কাছে পুরু নিয়োগের সুযোগ রয়েছে যা আমরা নিয়োগের বিভিন্ন উৎসগুলো আলোচনার সময় বর্ণনা করবো। ইহার মূল উদ্দেশ্য হচ্ছে সম্ভাব্য চাকরি প্রার্থীদের একটি তালিকা তৈরি করা। এক্ষেত্রে অভ্যন্তরীণ ও বাহ্যিক উভয় উৎসকেই অনুসন্ধান করা যেতে পারে। অভ্যন্তরীণ উৎসগুলো সীমিত পরিমাণে ব্যবহার করা যেতে পারে। নবীন প্রতিভা ও ব্যাপক পছন্দের জন্য বহিরাগত উৎসকে ব্যবহার করা যেতে পারে।

(iii) কর্মী নির্বাচন (Selection) : কর্মী নির্বাচন প্রক্রিয়া হচ্ছে সম্ভাব্য চাকরি প্রার্থীদের তালিকা থেকে উপযুক্ত প্রার্থী বাছাই করা যে তালিকাটি কর্মী নিযুক্তিরণ প্রক্রিয়ায় তৈরি করা হয়েছিল। এমনকি, কিছু অত্যন্ত বিশিষ্ট পদের জন্য যেখানে বিকল্পের সম্ভাবনা কম থাকে সেখানে কর্মী নির্বাচন প্রক্রিয়াটির কঠোরতা দুইটি উদ্দেশ্য কাজ করে।
 (a) এটা সুনিশ্চিত করে যে, সংস্থায় উপলব্ধ ব্যক্তিদের মধ্যে সবচেয়ে যোগ্য ব্যক্তিটি নিযুক্ত হবে। (b) এটিতে

যারা নির্বাচিত হয়েছে তাদের সম্মান ও মর্যাদাপূর্ণতা বাড়িয়ে দেয় এবং এটাও বর্ণনা করে যে সংগঠনের মধ্যে এই প্রক্রিয়াটি কতটা গভীরভাবে করা হচ্ছে। এই কঠোরতার মধ্যে বিভিন্ন ধরনের পরীক্ষা ও সাক্ষাত্কার যুক্ত থাকে যা পরে বর্ণনা করা হবে। যারা পরীক্ষায় সফল হবে, তাদেরকে কর্মী নিয়োগ সংক্রান্ত চুক্তি, চাকরির অফার, শর্তবলি এবং চাকরিতে যোগদানের তারিখ সম্বলিত একটি লিখিত নথি দেওয়া হবে।

(iv) নিযুক্তি ও কর্মপরিচিতি (Placement and Orientation) : একটি চাকরিতে যোগ দেওয়ার ফলে কর্মচারীর সাথে কর্মস্থলের সামাজিককরণের সূচনা হয়।

কর্মচারীকে সংস্থা সম্পর্কে একটি সংক্ষিপ্ত বিবরণ দেওয়া হয় এবং তার উর্ধ্বর্তন, অধস্তন এবং সহকর্মীদের সাথে পরিচয় করানো হয়। তাকে কর্মক্ষেত্রের মধ্যে নিয়ে আনা হয়ে থাকে, যে কাজের জন্য নির্বাচিত করা হয়েছে তার দায়িত্ব দেওয়া হয়। এই পরিচিতির প্রক্রিয়াটি অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ যা কর্মচারীকে কার্যসম্পাদন ও সংস্থায় টিকে থাকার ব্যাপারটিতে স্থায়ী প্রভাব ফেলতে পারে। সুতরাং ‘কর্মপরিচিতি’ হল, নির্বাচিত কর্মচারীকে তার সহকর্মীদের সাথে ও সংস্থার নিয়মনীতির সাথে পরিচিতি করিয়ে দেওয়া। আর ‘নিযুক্তি’ বলতে যে পদটির জন্য ব্যক্তিটির নির্বাচন করা হয়েছে সেই পদে যোগদান করা।



(v) প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন (Training and Development) :

কোনো ব্যক্তি শুধুমাত্র চাকরি পাওয়ার জন্যই চেষ্টা করেন। প্রত্যেকের অবশ্যই শীর্ষপদে যাওয়ার সুযোগ দেওয়ার সর্বোত্তম উপায় হল, কর্মচারীদের শিক্ষণের সুব্যবস্থা করা, সংস্থাগুলোর হয়তোবা নিজস্ব প্রশিক্ষণ কেন্দ্র থাকে বা বিভিন্ন শিক্ষা প্রতিষ্ঠানের সাথে জোট রয়েছে যার মাধ্যমে কর্মীদের শিখনের ব্যাপারটি অব্যাহত থাকে। এই প্রক্রিয়াটিতে সংস্থাও লাভবান হয়। যদি কর্মীদের খুব ভালভাবে অনুপ্রেরণা দেওয়া যায়, তবে তাদের মনোবল বৃদ্ধি পাবে, কার্যক্ষমতা বাড়াবে, যা খুব ভালভাবে কার্য সম্পাদনে সহায়ক হবে। ফলস্বরূপ তার সাংগঠনিক কার্যকারিতা এবং দক্ষতায় আরো বেশি অবদান রাখে। সংস্থার কর্মীদের ভবিষ্যত গঠনের সুযোগ প্রদানের শুধুমাত্র প্রতিভাবান লোকদের আকর্ষণই করে না পাশাপাশি সংস্থায় অনেকদিন যাবৎ চাকরি করার জন্য ও উদ্বৃদ্ধি করে।

আগেই আলোচনা করা হয়েছে যে, বেশিরভাগ সংস্থায় একটি পৃথক মানবসম্পদ বিভাগ রয়েছে, যা কর্মীদের কাজকর্মের দেখাশোনা করে। তবে ছোট সংস্থাগুলোতে বৈধিক ব্যবস্থাপককে পরিকল্পনা, সংগঠন, কর্মী নিয়োগ, নির্দেশনা ও নিয়ন্ত্রণের মতো সমস্ত কাজ সম্পাদন করতে হয়। কর্মীনিয়োগ প্রক্রিয়াটিতে পরে আরও তিনিটি পর্যায় অন্তর্ভুক্ত থাকবে।

(vi) কার্যকারিতা মূল্যায়ন (Performance Appraisal)

কর্মচারীদের প্রশিক্ষণ শেষ হওয়ার পর এবং তারা কিছু সময়ের জন্য এই কাজে নিযুক্ত হওয়ার পরে, তাদের কার্যকারিতা মূল্যায়ন করার প্রয়োজন রয়েছে। সমস্ত সংস্থার কাছে তাদের কর্মচারীরা কার্যকারিতা মূল্যায়ন

করার কিছু বিধিবদ্ধ ও অ-বিধিবদ্ধ উপায় রয়েছে। কার্যকারিতা মূল্যায়নের অর্থ হচ্ছে পূর্ব নির্ধারিত মানের ভিত্তিতে কর্মচারীর বর্তমান বা অতীতের কার্যকারিতার মূল্যায়ন। কর্মচারী তার কর্মক্ষমতা মূল্যায়নের মানদণ্ডগুলো সমধে জানতে চায়, পাশাপাশি উত্থান কর্তৃপক্ষকেও কর্মচারীর কর্মক্ষমতার মূল্যায়নের প্রতিক্রিয়া সমধে ব্যাখ্যা করা দরকার। সুতরাং কার্যকারিতা মূল্যায়ন প্রক্রিয়াতে কাজের সংজ্ঞা, কর্মক্ষমতা মূল্যায়ন এবং প্রতিক্রিয়া অন্তর্ভুক্ত থাকে।

(vii) পদোন্নতি এবং কর্মজীবন পরিকল্পনা (Promotion and career planning)

সমস্ত সংস্থাগুলোকে কর্মচারীদের কর্মজীবন সংক্রান্ত বিষয়গুলো ও পদোন্নতির সম্ভাবনা সম্পর্কে অবশ্যই অবগত করা উচিত। পরিচালকদেরকে অবশ্যই কর্মচারীদের দীর্ঘমেয়াদী স্বার্থের চিন্তা মাথায় রেখে বিভিন্ন ধরনের পরিকল্পনা প্রণয়ন করতে হবে, তারা অবশ্যই কর্মচারীদেরকে তাদের সম্মিলিত ও পূর্ণ ক্ষমতার উপলব্ধি করতে উৎসাহিত করবে। পদোন্নতি মানুষের জীবনের একটি অপরিহার্য বিষয়। এর মাধ্যমে কর্মচারীদেরকে আরও বড় পদের দায়িত্ব পালনের জন্য স্থান দেওয়া হয়।

(viii) বেতন ভাতাদি (Compensation)

সমস্ত সংস্থাগুলোকে তাদের কর্মচারীদের জন্য মজুরি এবং বেতনের জন্য পরিকল্পনা প্রণয়ন করা দরকার। কাজের মূল্যায়নের উপর নির্ভর করে বিভিন্ন ধরনের বেতনের পরিকল্পনা প্রস্তুত করার বিভিন্ন উপায় রয়েছে। মূলত কাজের মূল্যায়ন নির্ধারণ করা প্রয়োজন। সুতরাং

**ব্যবসা প্রক্রিয়ার বহিরাগত উৎস এককের পরিচালকগণ
(Managers in Business Process Outsourcing (BPO) Units)**

বিপিও (BPO) ব্যবস্থাপককে প্রায়শই এমন একজন ব্যক্তি হিসাবে অনুমান করা হয় যিনি শত শত তরুণ পেশাদারকে হেড-ফোন ও মনোভাবের মাধ্যমে সভাপতিত্ব করেন এবং তরুণদের কীভাবে সামসাময়িক প্রতিযোগী কোম্পানিতে ঢলে যাওয়া থেকে বিরত রাখা যায় সেটা হচ্ছে তার কাছে সবচেয়ে বড় চ্যালেঞ্জ।

একটি নতুন অনুভবিহীন শিল্প, একদল তরুণ কর্মশক্তি, কঠোর পরিসেবা স্তরের চুক্তি এরকম তালিকা অন্তর্ভুক্ত। বিপিও (BPO) ব্যবস্থাপকের কাজের গুরুত্বপূর্ণ বিষয়গুলো বুঝতে পারলে বোঝা যায় যে অপারেশন হেডের কাজটা খুবই চ্যালেঞ্জের কাজ।

বিপিওকে প্রায়শই একটি চাকরি হিসাবে দেখা যেতে পারে কিন্তু একটি পেশা হিসেবে নয়, কারণ এটি হচ্ছে চাকরি জীবন শুরু ও সবচেয়ে ভাল প্রত্যাশিত চাকরি পাওয়ার মধ্যেকার সময়ের একটি শূন্যস্থান পূরণ করা, তবে বিপিও (BPO), শিল্পের প্রবৃদ্ধির জন্য একটি প্রতিযোগিতামূলক পরিবেশ তৈরি করে এবং কেবলমাত্র জুনিয়রদের জন্য নয় বরং মধ্যস্তরীয় থেকে আধিকারিক স্তর পর্যন্ত সকলকে বৈশিষ্ট্য দলে কাজ করার জন্য এবং আন্তর্জাতিক ও শিল্পের সুনির্দিষ্ট খ্যাতি অর্জনের জন্য পর্যাপ্ত সুযোগ প্রদান করে। বিপিও (BPO) পরিবেশে, একজন পরিচালক গ্রাহক ও বিতরক দলের মধ্যে একটি গুরুত্বপূর্ণ সংযোগকারী মাধ্যম হিসাবে মুখ্য ভূমিকা পালন করে। সাফল্যের সূচনার প্রথম নিয়ম হচ্ছে ক্রেতার ব্যবসাকে সর্বাঙ্গে রাখা।

শিল্পের বেশিরভাগ বিপিও পরিচালকদের টেলিকম, বিমা, ব্যাংকিং, আর্থিতেয়তা, খুচরা ও উৎপাদন শিল্পের জন্য আহরণ করা হয়। মূল প্রতিযোগিতা হচ্ছে বিবিধ শাখা থেকে সর্বোত্তম অনুশীলন আহরণ এবং বহিরাগত উৎস থেকে শিল্পের প্রয়োজনীয়তা অনুযায়ী একটি অনন্য পদ্ধতি তৈরি করা। এটি হচ্ছে কাজের ভিত্তিতে কাজের জটিলতা শেখার আহ্বান। যদিও বিপিও কোম্পানিগুলো প্রবেশের সময়ে ব্যাপক প্রশিক্ষণ দেয়, পরিচালকদের ও তাদের পেশাগত অভিজ্ঞতা ব্যবহার করতে হয় এবং সেই শিক্ষাগুলো বিপিও পরিবেশের মান অনুযায়ী প্রয়োগ করতে হয়।

উৎস : *The Economic Times, Nov. 2006*

ভাতাদি বলতে কর্মীদের দেওয়া সমস্ত ধরনের বেতন ও ভাতাকে বোঝায়। এটি সাধারণত মজুরি, বেতন, পরিতোষিক, কমিশন, বোনাস এবং নিয়োগকর্তা কর্তৃক প্রদত্ত বিমা বা অবকাশের আকারে হতে পারে।

প্রত্যক্ষ আর্থিক অর্থ প্রদান দুই ধরনের হয় — সময়ভিত্তিক বা কার্যসম্পাদন ভিত্তিক। একটি সময়ভিত্তিক পরিকল্পনার অর্থ হচ্ছে কাজের ভিত্তিতে বেতন এবং মজুরি দৈনিক, সাপ্তাহিক, মাসিক বা বার্ষিক হারে প্রদান করা। উদাহরণস্বরূপ, একজন শ্রমিককে তার দ্বারা উৎপাদিত এককের সংখ্যা অনুসারে বেতন ভাতাদি প্রদান করা যেতে পারে। কর্মদক্ষতার পুরস্কার দেওয়ার জন্য বিভিন্ন পারিতোষিক পরিকল্পনার আওতায় বেতনভাতাদি গণনা করার অনেকগুলো পদ্ধতি রয়েছে। নির্দিষ্ট বেতনভিত্তিক পরিকল্পনা তৈরি করা যেতে পারে যা হবে সময়ভিত্তিক উচ্চতর কর্মদক্ষতা ও পারিতোষিক এর সংমিশ্রণ। কর্মীদের সময়ভিত্তিক মজুরি বা বেতনের পাশাপাশি কর্মদক্ষতা ভিত্তিক আর্থিক পারিতোষিক, বোনাস এবং কর্মচারীদের সুবিধা প্রদানের জন্য বিভিন্ন পরিকল্পনা প্রণয়ন করা যেতে পারে।

এমন আরও কিছু কারণ রয়েছে যেগুলি বেতন পরিকল্পনার নকশাকে প্রভাবিত করে যেমন— বৈধ শ্রম আইন, ইউনিয়ন, কোম্পানি নীতি ও ইকুইটি।

সুতরাং আমরা দেখতে পাই যে, কর্মী নিয়োগ প্রক্রিয়ার মধ্যে কর্মীদের অধিগ্রহণ, ধারণ, উন্নয়ন, কর্মদক্ষতার মূল্যায়ন, পদোন্নতি ও বেতনভাতাদির মতো বিভিন্ন গুরুত্বপূর্ণ বিষয়গুলো অন্তর্ভুক্ত থাকে যা হচ্ছে তার মানব মূলধন বা মানবসম্পদ।

এটি মনে রাখা দরকার যে, শ্রমবাজারে নির্দিষ্ট দক্ষতার সরবরাহ ও চাহিদা, বেকারত্বের হার, শ্রম বাজারের শর্ত, আইনি ও রাজনৈতিক পরিস্থিতি, সংস্থার ভাবমূর্তি, নীতি, মানবসম্পদ পরিকল্পনার ব্যয়, প্রযুক্তিগত উন্নয়ন এবং সাধারণ আর্থিক পরিবেশ

ইত্যাদি, নিয়োগ, নির্বাচন এবং প্রশিক্ষণকে বাস্তবে পরিচালিত হওয়ার পথে প্রভাব ফেলবে।

কর্মী নিযুক্তিরণ (Recruitment)

কর্মী নিযুক্তিরণ বলতে কোন কাজের জন্য সন্তাব্য প্রার্থীদের অনুসন্ধানের প্রক্রিয়াকে বোঝায়।

বিজ্ঞাপন সাধারণত নিয়োগ প্রক্রিয়ার একটি অংশ এবং এটি বিভিন্ন উপায়ে যেমন সংবাদপত্রের মাধ্যমে, পেশাদার প্রকাশনা দিয়ে, ইন্টারনেটে উইন্ডোর মাধ্যমে জব সেন্টার, ক্যাম্পাস ইন্টারভিউর মাধ্যমে হতে পারে।

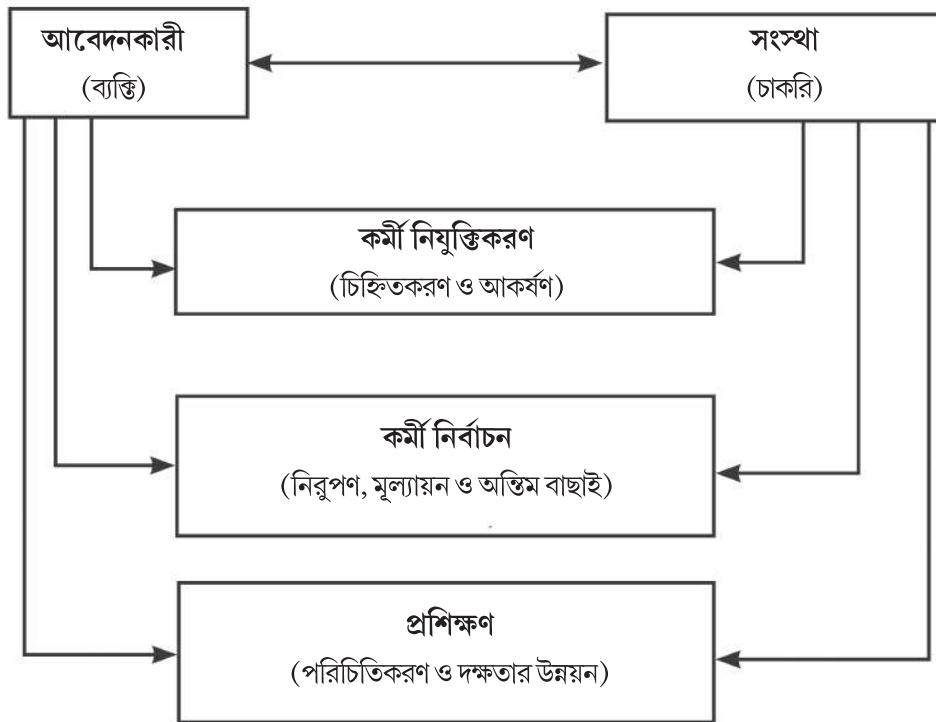
কর্মী নিযুক্তিরণের বিভিন্ন উৎস (Sources of Recruitment)

নিযুক্তিরণের উদ্দেশ্য হল প্রয়োজনীয় বৈশিষ্ট্য ও যোগ্যতার ভিত্তিতে উপলব্ধ কাজের জন্য প্রাপ্ত সংখ্যায় সন্তাব্য কর্মীদের আকৃষ্ট করা। এটি কাজের জন্য উপলব্ধ লোকদের শনাক্ত করে এবং সংস্থার বিভিন্ন কাজের আবেদন করার জন্য তাদের আমন্ত্রণ জানায়। কর্মী নিযুক্তিরণের প্রক্রিয়াটি কর্মী নির্বাচন প্রক্রিয়াটির আগে ঘটে থাকে। কর্মী নিযুক্তিরণের মাধ্যমে সংস্থার কাজের জন্য উপযুক্ত প্রার্থীকে আকৃষ্ট করার চেষ্টা করা হয়।

নিযুক্তিরণ প্রক্রিয়ার বিভিন্ন কাজে অন্তর্ভুক্ত বিষয়গুলো হল—

- কর্মী সরবরাহের বিভিন্ন উৎস চিহ্নিতকরণ,
- তাদের বৈধতার মূল্যায়ন,
- সর্বাপেক্ষা উপযুক্ত উৎস নির্বাচন করা, এবং
- সন্তাব্য কর্মীদের কাছ থেকে শূন্যপদে আবেদনের জন্য আমন্ত্রণ করা।

প্রয়োজনীয় পদগুলো সংস্থার মধ্যে থেকে পূরণ করা যেতে পারে বা বাইরে থেকেও পূরণ করা যেতে পারে। সুতরাং, এখানে



কর্মী নির্বাচনের ধারণা

কর্মী নিযুক্তিকরণের দুটি উৎস রয়েছে— অভ্যন্তরীণ ও বহিরাগত (Internal and External)।

অভ্যন্তরীণ উৎস (Internal Sources)

অভ্যন্তরীণ নিযুক্তিকরণের দুটি গুরুত্বপূর্ণ উৎস রয়েছে। যথা—
বদলি ও পদোন্নতি। যা নিম্নে বর্ণিত হলো :

- (i) **বদলি (Transfers):** ইহাতে একজন কর্মচারীকে এক চাকরি থেকে অন্য চাকরিতে স্থানান্তর করা, এক বিভাগ থেকে অন্য বিভাগে বা অন্য সিফ্টে বদলি করা জড়িত থাকে, যেখানে কর্মচারীর দায়িত্ব ও পদবৰ্যাদার বিশেষ কোনো পরিবর্তন দেখা যায় না। এটিতে দায়িত্ব, কর্তব্য

ও কাজের পরিবেশের কিছুটা পরিবর্তন লক্ষ্য করা গেলেও
বেতনের পরিবর্তন লক্ষ্য করা যায় না। বদলি হচ্ছে
অতিরিক্ত কর্মচারী যুক্ত বিভাগ থেকে শূন্যপদ পূরণের
একটি ভাল উৎস। এটি হচ্ছে বাস্তবিক পক্ষে কর্মচারীদের
সমসাময়িক পদে স্থানান্তর করা। উপযুক্ত কর্মাদের অভাব
সংস্থার অন্য শাখা বা বিভাগ থেকে স্থানান্তরের মাধ্যমে
পূরণ করা যেতে পারে। চাকরির স্থানান্তর বা বদলি
কর্মচূর্ণিত ও স্বতন্ত্র সমস্যা ও অভিযোগ দূর করতেও সহায়ক
হয়। বদলির সময় এটাও নিশ্চিত করতে হবে যে,
কর্মচারীকে যে জায়গায় স্থানান্তরিত করা হবে, উনি সেই
জায়গায় কর্ম সম্পাদনে সক্ষম কি না। চাকরির বিভিন্ন

ধরনের কাজ শেখার জন্য ও কর্মীদের প্রশিক্ষণের ক্ষেত্রেও স্থানান্তর ব্যাপারটি ব্যবহার করা যেতে পারে;

- (ii) **পদোন্নতি (Promotions):** ব্যবসায়িক উদ্যোগগুলো সাধারণত নিম্নপদের চাকরি থেকে কর্মচারীদের উন্নত করে উচ্চতর পদের চাকরি পূরণের জন্য এই ধরনের পদ্ধতি অনুসৃত করে। পদোন্নতি কর্মচারীদেরকে উচ্চতর পদে স্থানান্তর করে উচ্চতর দায়িত্ব, সুযোগ-সুবিধা, মর্যাদা, দায়িত্ব ও বেতন প্রদান করে। পদোন্নতি হল কর্মচারীদের উন্নয়নভাবে বিভিন্ন পদে স্থানান্তর করা। এই ধরনের অনুশীলন কর্মীদের মধ্যে অনুপ্রেরণা, আনুগত্য ও সন্তুষ্টির পরিমাণ বাড়িয়ে দেয়। এটি কর্মীদের উপর একটি দুর্দান্ত মানসিক প্রভাব ফেলে কারণ উচ্চস্তরের একটি পদোন্নতি সংস্থার নিম্নস্তরের কর্মীদের পদোন্নতির একটি শৃঙ্খলা হতে পারে।

অভ্যন্তরীণ উৎসের সুবিধাসমূহ (Merits of Internal Sources)

সংগঠনের মধ্যে থেকে বা অভ্যন্তরীণ স্থানান্তরের মাধ্যমে উচ্চতর পদের চাকরিতে শূন্যপদ পূরণের নিম্নলিখিত সুবিধাগুলো রয়েছে:

- (i) কর্মচারীরা তাদের কর্মক্ষমতা বৃদ্ধিতে অনুপ্রাণিত হয়। উচ্চস্তরে পদোন্নতি প্রতিষ্ঠানের নিম্নস্তরের ক্ষেত্রে একটি শৃঙ্খলাকে পরিচালিত করে। এটি কর্মীদেরকে শিক্ষা ও অনুশীলনের মাধ্যমে তাদের কর্মক্ষমতা উন্নত করতে অনুপ্রাণিত করে। কর্মচারীরা প্রতিশ্রুতি ও আনুগত্য নিয়ে কাজ করে এবং তাদের কাজ নিয়ে সন্তুষ্ট থাকে। এছাড়াও পদোন্নতির সুযোগের জন্য সংস্থায় শাস্তি বিরাজ করে।
- (ii) অভ্যন্তরীণ নিযুক্তিকরণ, কর্মী নির্বাচন ও অবস্থানের প্রক্রিয়াটিকে সহজ করে। কর্মীরা যারা ইতিমধ্যে সংস্থায়

কাজ করছে তাদেরকে আরও নিখুঁত ও আর্থিকভাবে মূল্যায়ন করা যেতে পারে। যেহেতু কর্মচারীরা ইতিমধ্যে সংগঠনের সাথে পরিচিত তাই কর্মী নিযুক্তিকরণের এটি একটি নির্ভরযোগ্য উপায়;

- (iii) স্থানান্তর বা বদলি হল কর্মীদের উচ্চতর পদের কাজের জন্য প্রশিক্ষণে একটি মাধ্যম। এছাড়াও সংস্থার মধ্যে থেকে নিয়োগপ্রাপ্ত ব্যক্তিদের প্রবেশমূলক প্রশিক্ষণের প্রয়োজন হয় না;
- (iv) স্থানান্তরের মাধ্যমে কোনো বিভাগের অতিরিক্ত কর্মচারীদেরকে ঘাটতি রয়েছে এমন বিভাগে স্থানান্তরিত করার সুবিধা রয়েছে;
- (v) বহিরাগত উৎস থেকে কর্মী নিযুক্তিকরণের তুলনায়, অভ্যন্তরীণ উৎস থেকে কর্মী নিয়োগ তুলনামূলকভাবে অনেক কম ব্যয়সাপেক্ষ।

অভ্যন্তরীণ উৎসের সীমাবদ্ধতাসমূহ (Limitations of Internal)

উৎস (Sources)

অভ্যন্তরীণ উৎস থেকে কর্মী নিয়োগের সীমাবদ্ধতাসমূহ নিম্নরূপ :

- (i) শূন্যপদগুলো অভ্যন্তরীণ পদোন্নতির মাধ্যমে পূরণ করা হলে নতুন প্রতিভা অস্তর্ভুক্ত করার সুযোগ হ্রাস পায়। সুতরাং, অভ্যন্তরীণ নিয়োগের উপর সম্পূর্ণ নির্ভরতা প্রতিষ্ঠানে নতুন কর্মীর অনুপবেশ বন্ধ করে। বিদ্যমান কর্মীদের অতিরিক্ত প্রভাব এর মতো বিপদ তৈরি করে;
- (ii) কর্মচারীরা নির্ধারিত সময়ে পদোন্নতির বিষয়ে নিশ্চিত হলে অলস হয়ে উঠতে পারে।

- (iii) একটি নতুন উদ্যেগ নিয়োগের অভ্যন্তরীণ উৎস ব্যবহার করতে পারে না। কোনো সংস্থা অভ্যন্তরীণ উৎস থেকে তার সমস্ত শূন্যপদ পূরণ করতে পারে না;
- (iv) কর্মীদের মধ্যে প্রতিযোগিতার ভাব ব্যাহত হয়; এবং
- (v) কর্মচারীদের ঘন ঘন বদলি, প্রতিষ্ঠানের উৎপাদনশীলতা হ্রাস করতে পারে।

বহিরাগত উৎস (External Sources)

একটি সংস্থাকে বিভিন্ন পদের জন্য বহিরাগত উৎসকেও প্রয়োগ করতে হয় কারণ অভ্যন্তরীণ উৎস থেকে সকল শূন্যপদ পূরণ করা সম্ভব নয়। বিদ্যমান কর্মীরা অপযাপ্ত হতে পারে বা তারা শূন্যপদের চাকরিগুলোর যোগ্যতার মানদণ্ড পূরণ নাও করতে পারে। বহিরাগত নিয়োগ প্রচুর বিকল্প প্রদান করে, যার ফলে সংস্থায় নতুন লোক প্রবেশ করতে পারে। সাধারণভাবে ব্যবহৃত বহিরাগত উৎসগুলো নিম্নে আলোচনা করা হল :

- (i) **প্রত্যক্ষ নিয়োগ (Direct Recruitment):** প্রত্যক্ষ নিয়োগের অধীনে, প্রতিষ্ঠানের নোটিশ বোর্ডে উপলব্ধ কাজের বিবরণ উল্লেখ করে একটি নোটিশ দেওয়া হয়। কাজে ইচ্ছুক ব্যক্তিরা কাজের তারিখে প্রতিষ্ঠানের বাইরে একত্রিত হয় এবং সেখানেই কর্মীদের নির্বাচন করা হয়। প্রত্যক্ষ নিয়োগের ব্যাপারটি সাধারণত দক্ষ নয় এমন বা কিছুটা দক্ষ চাকরির অনিয়মিত শূন্যপদের জন্য অনুসরণ করা হয়। এই ধরনের কর্মীরা অনিয়মিত বা 'বদলি' শর্মিক হিসাবে পরিচিত এবং তাদের দৈনিক মজুরির ভিত্তিতে পারিশর্মিক দেওয়া হয়। নিয়োগের এই পদ্ধতিটি খুব কম ব্যবসাপেক্ষ, কারণ এতে শূন্যপদগুলোর বিজ্ঞানের কোনো ব্যয় জড়িত থাকে না। কাজের চাপ বা কিছু স্থায়ী শর্মিক অনুপস্থিত থাকাকালীন, অনিয়মিতভাবে শূন্যপদগুলো পূরণ করার জন্য এটি উপযুক্ত।

- (ii) **আকস্মিক আগত্তুক (Casual Callers) :** অনেক নামী ব্যবসায়ী সংস্থা তাদের অফিসগুলোতে স্বেচ্ছায় আবেদনকারীদের একটি ডাটাবেস রাখে। এই জাতীয় চাকরি প্রার্থীরা জনশক্তির মূল্যবান উৎস হতে পারে। এই জাতীয় চাকরি প্রার্থীদের একটি তালিকা প্রস্তুত করা যেতে পারে এবং তারা শূন্যপদগুলো সৃষ্টি হওয়ার সাথে সাথে পূরণ করার জন্য প্রদর্শিত হতে পারে। নিয়োগের এই উৎসের প্রধান সুবিধা হল, এটিতে অন্যান্য উৎসের তুলনায় কর্মী নিয়োগের ব্যয় অনেক কম।
- (iii) **বিজ্ঞাপন (Advertisement) :** যখন বেশি পরিমাণ কর্মী নিয়োগের প্রয়োজন হয়, তখন সংবাদপত্র বা ব্যবসায়িক জার্নালগুলোতে সাধারণত বিজ্ঞাপনের মাধ্যমে পূরণ করা হয়ে থাকে। শিল্প ও বাণিজ্যের উচ্চতর পদগুলোর বেশিরভাগই এই পদ্ধতিতে পূরণ করা হয়। বিজ্ঞাপনের মাধ্যমে শূন্যপদ পূরণের সুবিধাগুলো হল যে এটিতে সংস্থা এবং চাকরি সম্পর্কে বেশি তথ্য বিজ্ঞাপনে দেওয়া যেতে পারে। বিজ্ঞাপন পরিচালকদের প্রচুর পরিমাণ সম্ভাব্য প্রার্থী দেয় যা থেকে পরিচালকরা তাদের পছন্দমত কর্মী বাছাই করতে পারে। শীর্ষস্থানীয় সংবাদপত্রগুলোতে বিজ্ঞাপন দেওয়া যেতে পারে। এটির অসুবিধা হল এই যে, এটির মাধ্যমে বেশ অনুপযুক্ত প্রার্থীদের কাছ থেকে বেশি সাড়া জাগাতে পারে।
- (iv) **কর্মসংস্থান কেন্দ্র (Employment Exchange):** সরকার দ্বারা পরিচালিত কর্মসংস্থান কেন্দ্রগুলো দক্ষ ও অদক্ষ কাজের জন্য নিয়োগের একটি ভাল উৎস হিসাবে বিবেচিত হয়। কিছু ক্ষেত্রে আইন অনুসারে কর্মসংস্থান কেন্দ্রগুলোকে শূন্যপদের জন্য বিজ্ঞপ্তি দেওয়া বাধ্যতামূলক। সুতরাং, কর্মসংস্থান কেন্দ্রগুলো চাকরি প্রার্থীদের এবং নিয়োগকারীদের মধ্যে যোগসূত্র হিসাবে

কাজ করে কর্মীদের চাহিদা ও যোগানের মিলকরণে সহায়তা করে থাকে। দুর্ভাগ্যবশত কর্মসংস্থান কেন্দ্রগুলোর রেকর্ড প্রায়শই সাম্প্রতিক তথ্য সম্প্রলিপি থাকে না এবং তাদের দ্বারা উল্লিখিত প্রার্থীদের মধ্যে অনেককেই উপযুক্ত হিসাবে নাও খুঁজে পাওয়া যেতে পারে।

(v) **কর্মী নিয়োগ সংস্থা ও পরিচালন পরামর্শদাতা (Placement Agencies and Management Consultants)** : প্রযুক্তিগত এবং পেশাদারী ক্ষেত্রে বেসরকারী সংস্থা ও পেশাদার সংস্থাগুলো যথেষ্ট কাজ করে বলে মনে করা হয়। কর্মীনিয়োগ সংস্থাগুলো কর্মীদের চাহিদা ও যোগানের সাথে মিলিয়ে দেশব্যাপী পরিসেবা সরবরাহ করে। এই সংস্থাগুলি প্রচুর সংখ্যক প্রার্থীর বয়োড়াটা সংকলন করে এবং তাদের গ্রাহকদের উপযুক্ত নামগুলোর প্রস্তাব দেয়। এই সংস্থাগুলো তাদের পরিসেবার জন্য ফি নেয় এবং যেখানে বিস্তৃত স্কিনিং এর প্রয়োজন, সেখানে এগুলো খুবই কার্যকর। এই সকল পেশাদারী নিয়োগকারীরা সঠিক প্রস্তাব দিয়ে অন্য সংস্থার প্রয়োজনীয় শীর্ষস্থানীয় পরিচালকদের প্রলুব্ধ করতে পারেন।

পরিচালন পরামর্শদাতা সংস্থাগুলো বিভিন্ন প্রতিষ্ঠানকে প্রযুক্তিগত, পেশাদারী ও পরিচালনার সাথে জড়িত কর্মীদের নিয়োগে সহায়তা করে থাকে। তারা মধ্যস্তরীয় বা উচ্চস্তরীয় পরিচালকদের/আধিকারিকদের নিয়োগের ক্ষেত্রে বিশেষজ্ঞ। তারা বিভিন্ন যোগ্যতা ও দক্ষতাসম্পন্ন প্রার্থীদের সম্পূর্ণ তথ্য (ডেটা ব্যাংক) বজায় রাখে এবং এমনকি তাদের গ্রাহকদের (প্রতিষ্ঠানের) পক্ষ থেকে সঠিক কর্মী নিয়োগের জন্য বিজ্ঞাপনও দিয়ে থাকেন।

(vi) **ক্যাম্পাস নিয়োগ (Campus Recruitment):** কলেজ এবং ব্যবস্থাপনা ও প্রযুক্তিগত প্রতিষ্ঠানগুলো,

প্রযুক্তিগত, পেশাদারী ও পরিচালনামূলক কাজের জন্য নিয়োগের একটি জনপ্রিয় উৎস হয়ে উঠেছে। অনেক বড় বড় সংস্থাগুলো চাকরির জন্য যোগ্য ব্যক্তি নিয়োগ করার ক্ষেত্রে বিভিন্ন বিশ্ববিদ্যালয়, বিভিন্ন বিদ্যালয়, এবং ব্যবস্থাপনার সাথে যুক্ত প্রতিষ্ঠানগুলোর সাথে ঘনিষ্ঠ যোগাযোগ বজায় রাখে। শিক্ষা প্রতিষ্ঠানের থেকে কর্মী নিয়োগ, এই সকল সংস্থাগুলোর একটি সুপ্রতিষ্ঠিত অভ্যাস। এটিকে ক্যাম্পাস নিয়োগ হিসাবে উল্লেখ করা হয়।

(vii) **কর্মচারীদের সুপারিশ (Recommendations of Employees):** বর্তমান কর্মচারীদের দ্বারা সুপারিশকৃত কোন আবেদনকারী বা তাদের বন্ধু এবং আঞ্চলিক জন নিয়োগের একটি ভাল উৎস হিসাবে প্রমাণিত হতে পারে। এই জাতীয় আবেদনকারীরা ভাল কর্মচারী হতে পারে কারণ তাদের পটভূমিকা সম্বন্ধে ভালভাবে জানা থাকে। এটিতে এক ধরনের প্রাথমিক যাচাই (ফিনিং) হয়ে থাকে কারণ বর্তমান কর্মচারীরা কোম্পানি ও প্রার্থী উভয়কেই ভালোভাবে জানেন ও সন্তুষ্ট করার চেষ্টা করেন।

(viii) **শ্রমিক ঠিকাদার (Labour Contractors):** শ্রমিক ঠিকাদাররা শ্রমিকদের সাথে ঘনিষ্ঠ যোগাযোগ বজায় রাখে এবং খুব কম সময়ের বিজ্ঞপ্তি প্রয়োজনীয় সংখ্যক অদক্ষ শ্রমিক সরবরাহ করতে পারে। শ্রমিকদের শ্রমিক ঠিকাদারদের মাধ্যমেই নিয়োগ করা হয়ে থাকে যারা নিজেরাই এই সংস্থার কর্মচারী। এই পদ্ধতিটির অসুবিধা হল এই যে, যখন ঠিকাদার নিজেই সংস্থাটি ছাড়ার সিদ্ধান্ত নেয়; তখন তার দ্বারা নিয়োগকৃত সকল শ্রমিকরা তাকে অনুসরণ করে।

(ix) **টেলিভিশনের মাধ্যমে বিজ্ঞপ্তি (Advertising on Television) :** টেলিভিশনের মাধ্যমে শুন্যপদগুলো

পূরণের পদ্ধতিটির গুরুত্ব আজকাল অনেক বেড়ে গেছে। প্রয়োজনীয় শূন্যপদের বিস্তৃত বিবরণ, প্রয়োজনীয়তা বা যোগ্যতা যা কাজের জন্য আবশ্যিক সেগুলোকে সংস্থার বিবরণের সাথে প্রকাশ করা হয়।

(x) **ওয়েব প্রকাশন (Web Publishing)** : আজকাল ইন্টারনেট নিয়োগের একটি সাধারণ উৎস হয়ে উঠেছে। বর্তমান চাকরি প্রার্থীদের ও নতুন চাকরি প্রার্থী উভয়ের সম্পর্কেত্থ্য সরবরাহ করার উদ্দেশ্যে বিশেষভাবে ডিজিটান করা বেশ কয়েকটি ওয়েবসাইট রয়েছে। আসলে, কিছু ওয়েবসাইট যেমন— নৌকরি.কম, জবস্ট্রিট.কম (www.naukri.com, www.jobstreet.com) ইত্যাদি ওয়েবসাইট সম্ভাব্য কর্মচারী ও উপযুক্ত লোকদের সন্ধানকারী সংস্থাগুলোকে সবসময়ই ব্যবহার করতে দেখা যায়।

বহিরাগত উৎসের সুবিধাসমূহ (Merits of External Sources)

কর্মী নিয়োগের বহিরাগত উৎসের সুবিধাসমূহ নিম্নরূপ :

- (i) **যোগ্য কর্মচারী (Qualified Personnel)** : নিয়োগের বহিরাগত উৎসগুলোকে ব্যবহার করে পরিচালকগণ যোগ্য ও প্রশিক্ষিত লোকদের সংস্থার শূন্যপদের চাকরিতে আবেদনের জন্য আকর্ষিত করতে পারে।
- (ii) **ব্যাপক পছন্দ (Wider Choice)**: শূন্যপদগুলোর বিজ্ঞাপন যখন ব্যাপকভাবে দেওয়া হয় তখন সংস্থার বাহিরে থেকে প্রচুর সংখ্যক আবেদনকারী চাকরির জন্য আবেদন করেন। কর্মসংস্থানের জন্য লোকদের নির্বাচন করার ক্ষেত্রে পরিচালকদের হাতে ব্যাপক পছন্দ থাকে।
- (iii) **নতুন প্রতিভা (Fresh Talent)**: বর্তমান কর্মচারীরা অপর্যাপ্ত হতে পারে বা তারা শূন্যপদগুলোর যোগ্যতা



 Campus Recruitment

পূরণ নাও করতে পারে। বহিরাগত উৎস নতুন প্রতিভাকে সংস্থায় নিয়ে আসতে সাহায্য করে। যদিও এই প্রক্রিয়াটি ব্যবহৃত ও সময়সাপেক্ষ।

- (iv) প্রতিযোগিতামূলক মনোভাব (*Competitive Spirit*): যদি কোন কোম্পানি বহিরাগত উৎস থেকে কর্মী নিয়োগ করে, তবে বর্তমান কর্মীদের বহিরাগতদের সাথে প্রতিযোগিতা শুরু হবে। তখন তারা আরও ভালো কর্মদক্ষতা দেখানোর জন্য অধিক পরিশ্রম করবে।

বহিরাগত উৎসের অসুবিধাসমূহ (Limitations of External Sources)

১. বর্তমান কর্মীদের মধ্যে অসন্তুষ্টি (*Dissatisfaction among existing staff*): বহিরাগত উৎসের মাধ্যমে নিয়োগের ফলে বর্তমান কর্মীদের মধ্যে অসন্তুষ্টি ও হতাশার কারণ হতে পারে। তারা তাদের পদোন্নতির সন্তান হ্রাস পেয়েছে বলে মনে করতে পারে।

আইটি সংস্থাগুলো কর্মচারীদের সুপারিশের উপর নির্ভর করে— কর্মীদের প্রতিষ্ঠানে বজায় রাখার হারকে প্রভাবিত করে (IT Firm Depend upon Employee Referrals—Improves Retention Rate)

অনেক আইটি সংস্থার কর্মীরা নিজেরাই আইপড বা এশিয়ার দেশগুলোতে ছুটির প্যাকেজ, মোটর বাইক বা একটি মাঝুরি স্মৃতিফল জিতেছেন। স্পষ্টতই, কর্মচারী সুপারিশ বা বন্ধু নিয়োগগুলো ক্রমবর্ধমান বোনাসের সাথে বিনামূল্যে উপভোগ করা উপহারগুলো বর্তমান কর্মীদের মধ্যে বড় ধরনের একটি ক্রমবর্ধমান প্রনোদনা হয়ে উঠেছে।

তার ফলে সংস্থাটি শুধুমাত্র তার প্রয়োজন অনুযায়ী যোগ্য প্রতিভাকেই পায় না। উচ্চতর বেতন প্রদানের পরেও নিয়োগ ব্যয়কে যথেষ্ট পরিমাণে হ্রাস করতে পারে। একজন পরামর্শকের মাধ্যমে নিয়োগের জন্য সাধারণত প্রায় শতকরা 25 ভাগ বেশি খরচ পড়তে পারে। সুপারিশ এর পরিতোষিক গত দুই বছরে প্রায় শতকরা 20 ভাগ বৃদ্ধি পেয়েছে। সংস্থাগুলি বুঝতে পেরেছে যে তারা এই পদ্ধতিতে নিয়োগের মাধ্যমে নিয়োগের ব্যয় প্রায় শতকরা 50 ভাগ হ্রাস করতে পারে।

2.4 বিলিয়ন ডলার জুনিপার নেটওয়ার্ক (Juniper Network) এর, এই বছর নিয়োগপ্রাপ্ত 290 জন কর্মীর মধ্যে শতকরা 50 ভাগ ছিল সুপারিশ পদ্ধতির মাধ্যমে।

সুপারিশ-এর বোনাসটি কর্মচারীদের সমমানের লোকদের সংস্থায় আসতে উৎসাহিত করে। এর ফলে, সংস্থায় কর্মীদের বজায় রাখার হার বাড়বে— জুনিপার ইন্ডিয়ার এমডি বলেছেন, আর্থিক সুবিদার পাশাপাশি জুনিপার ইন্ডিয়ার সফল নিয়োগকারীরা প্রতি কোয়ার্টারে মোটরবাইক এবং ফ্ল্যাটস্ক্রিন টিভির মতো উপহার জয়ের সুযোগ পায়।

কর্পোরেটোরা বলেছেন, সুপারিশ পদ্ধতি একটি শক্ত চাকরির বাজারে ঝুঁকি হ্রাস করতে সহায়তা করে থাকে। বেশিরভাগ সংস্থাগুলো নিয়োগের প্রথমদিনেই অন্য বন্ধুকে, বন্ধু তালিকা থেকে সুপারিশ করার অনুমতি দেয়।

কম খরচের পাশাপাশি, সুপারিশ সংস্থাগুলোকে নতুন নিয়োগের যুক্তিসঙ্গত শংসাপত্রগুলো নিশ্চিত করতে সহায়তা করে। অজানা ব্যক্তি অপেক্ষা, সুপারিশ করা ব্যক্তিকে আরো নির্ভরযোগ্য হিসাবে বিবেচনা করা হয় কারণ কর্মীরাও এই ক্ষেত্রে একটি নির্দিষ্ট দায়িত্ব ভাগ করে নেওয়ার প্রবণতা রাখে।

উৎস : দি ইকোনোমিক টাইমস, 10 ডিসেম্বর, 2006

২. দীর্ঘতর প্রক্রিয়া (*Lengthy process*): বহিরাগত উৎস

থেকে নিয়োগ দীর্ঘ সময় নেয়। ব্যবসাকে তার শূন্যপদগুলো সম্পর্কে অবহিত করতে হবে এবং নির্বাচন প্রক্রিয়া শুরু করার জন্য আবেদনপত্রগুলোর জন্য অপেক্ষা করতে হবে।

৩. ব্যয়সাপেক্ষ প্রক্রিয়া (*Costly process*): বহিরাগত উৎস থেকে কর্মীদের নিয়োগ করা খুব ব্যয়সাপেক্ষ। বিজ্ঞাপন দেওয়া ও আবেদনপত্রগুলোর প্রক্রিয়াজাতকরণে প্রচুর অর্থ ব্যয় করতে হয়।

কর্মী নির্বাচন (Selection)

কর্মী নির্বাচন হল একটি কাজের সম্ভাব্য প্রার্থীদের মধ্যে থেকে সেরা ব্যক্তির সনাক্তকরণ ও পছন্দ করার প্রক্রিয়া। এই লক্ষ্যে প্রার্থীদের একাধিক কর্ম সংস্থান পরীক্ষা ও সাক্ষাৎকার নেওয়া দরকার হয়ে থাকে। প্রতিটি পর্যায়ে অনেক সম্ভাব্য প্রার্থী বাদ পড়ে যায় এবং সঠিক প্রার্থীর সন্ধান না পাওয়া পর্যন্ত বাকিরা পরবর্তী পর্যায়ে চলে যায়। আবেদনপত্রগুলির যাঁচাই থেকে প্রক্রিয়া শুরু হতে পারে। চাকরির প্রস্তাব, গ্রহণযোগ্যতা এবং প্রার্থীর

তীব্র প্রতিযোগিতা, প্রতিভার চাপে কোম্পানি দ্বারা 15-20 শতাংশ বেতন বৃদ্ধি (Intense Competition, Talent Crunch Push Companies to Hand Out 15-20% Pay Hikes)

ভারতীয় কর্মচারীদের বেতন ভাতা এত ভাল কখনও ছিল না। তীব্র প্রতিযোগিতা ও সংঘর্ষের উচ্চতর স্তর কোম্পানিগুলিকে 15-20% মধ্যে মেয়াদী বেতন বাড়িয়ে দিতে বাধ্য করেছে।

রিলায়েন্স ইন্ডিস্ট্রিজ, মেরিকো এবং ডাবর সাম্প্রতিক মাসগুলোতে শীর্ষস্থানীয় নিষ্পাদকদের মধ্যমেয়াদী ইনক্রিমেন্ট 15-20% বাড়িয়ে দিয়েছে। এটি গত বছরের বার্ষিক মূল্যায়নের সময় দেওয়া বেতনের চেয়ে 15-20% বেতন বৃদ্ধি হল। এটি এমন সময়ে আসে যখন ইন্ডিয়া ইনক বিভিন্ন সেক্টরের প্রতিভা যেমন—আইটি, বিপিও এবং খুচরা ইত্যাদি ধরে রাখতে মরিয়া চেষ্টা করছে।

বিপিও, টেলিকম এবং খুচরা জাতীয় উদ্যোগস্থ ক্ষেত্রগুলোতে বিশাল নিয়োগের ফলে চাহিদা ও যোগানের অঙ্গ এবং মধ্যমেয়াদী বৃদ্ধির পরিমাণ 40% পর্যন্ত বেড়েছে। আইটিতে গড় সংঘর্ষের হার শতকরা 18 ভাগ থেকে বেড়ে 22 ভাগ এবং বিপিওতে শতকরা 46 ভাগ থেকে বেড়ে 50 ভাগ হয়ে গেছে। উৎপাদন ক্ষেত্রে প্রতিভা নিস্ক্রমণের গড় শতকরা ভাগ 8-12 হয়েছে।

বেশ কয়েকটি কর্পোরেট সংস্থা ও তাদের শীর্ষ দলগুলোকে ত্রৈমাসিক ভিত্তিতে বোনাস ও ইনক্রিমেন্ট দিচ্ছে। একজন মানবসম্পদ প্রধান বলেছেন, “যদিও এটি একটি স্বল্পমেয়াদী প্রতিক্রিয়া, আমাদেরকে বাজারের পরিস্থিতি অনুযায়ী সক্রিয়ভাবে প্রতিক্রিয়া জানাতে হবে এবং আমাদের কর্মীদেরকে সংস্থায় ধরে রাখতে হবে।” যদি কেউ কোন কর্মচারী হারায় তবে নতুন ব্যক্তির দক্ষতা বাড়াতে গড়ে প্রায় ছয়মাস সময় নেয়; যাতে একটি সংস্থার গুরুত্বপূর্ণ সময় নষ্ট হয়। এছাড়াও পরামর্শদাতাদের নিয়োগের মতো প্রতিস্থাপন ব্যয় যে-কোনো ক্ষেত্রে একটি বিশাল ব্যয় এবং এটি এইচ আর-এর উপর অনেক চাপ বাড়িয়ে তুলবে— ডাবর ইন্ডিয়ার এইচ আর-এর প্রধান একথা বলেছেন।

সংস্থাটি এমন কর্মীদের শনাক্ত করছে যারা চলে যেতে প্রয়োচিত হতে পারে, এই জাতীয় প্রতিভাদের বজায় রাখার জন্য বিভিন্ন উপায় অবলম্বন করছে, যেমন—নতুনদের জন্য শিক্ষণ ও উন্নয়নের সুযোগ প্রদান, তাদেরকে এক বছরের বড়ে (ছয়মাসের পোস্টিং এর জন্য) বিদেশে প্রেরণ ইত্যাদি।

যোগদানের পরেও এটি অবিরত থাকতে পারে। এর কারণ হল, কর্মী নির্বাচনের প্রক্রিয়াটিতে অন্যান্য ব্যবস্থাপকীয় সিদ্ধান্তের মতোই প্রার্থীর কর্মদক্ষতার সম্ভাবনা সম্পর্কে বিচার বিবেচনা জড়িত থাকে। কর্মী নির্বাচন প্রক্রিয়াটির কার্যকারিতা চূড়ান্তভাবে নির্বাচিত ব্যক্তিটির কাজের নিরিখে পরীক্ষা করা হয়ে থাকে।

কর্মী নির্বাচন প্রক্রিয়ার পদক্ষেপ (Process of Selection)

কর্মী নির্বাচন প্রক্রিয়ার গুরুত্বপূর্ণ পদক্ষেপগুলি নিম্নরূপ :

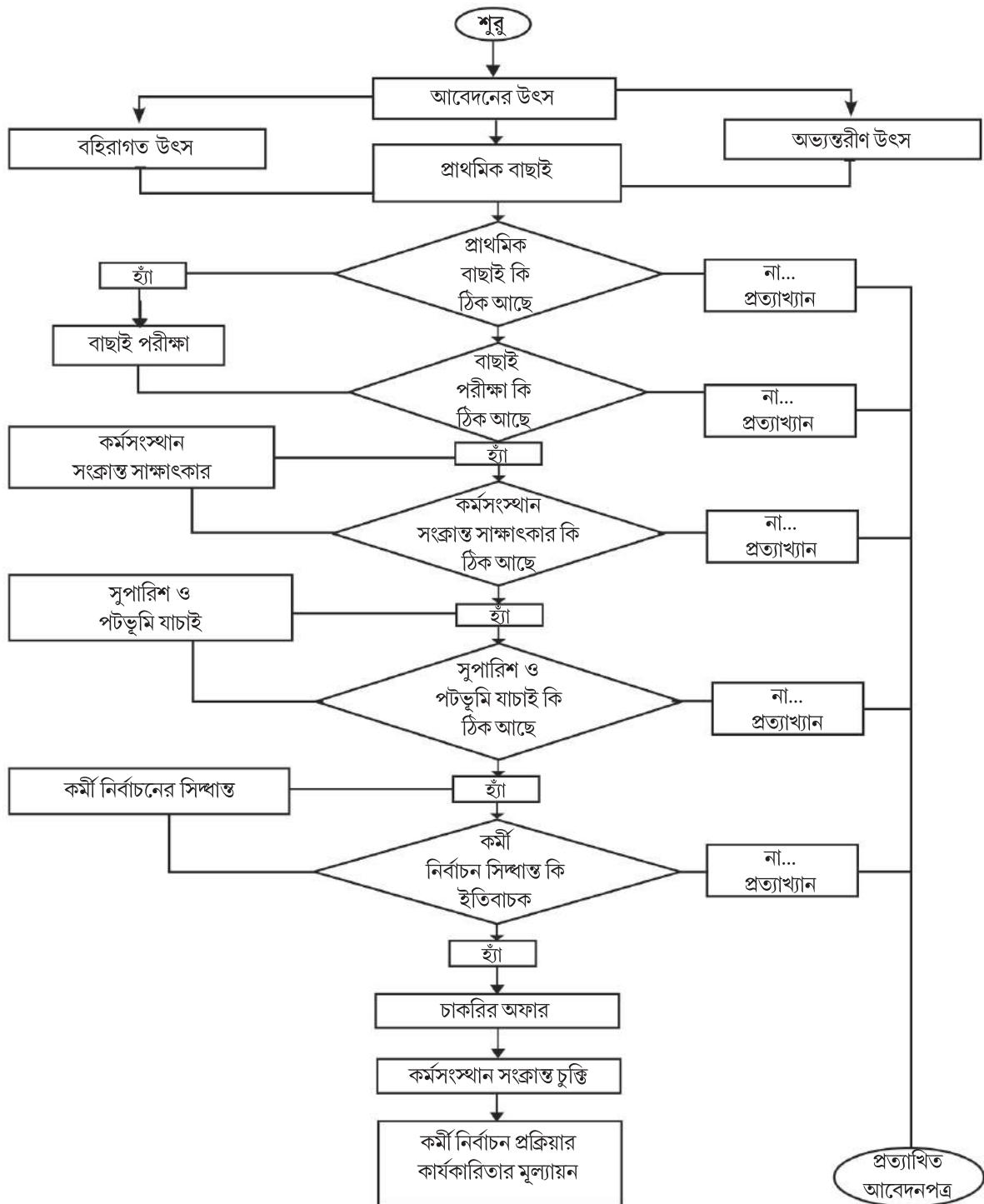
- (i) **প্রাথমিক বাছাই (Preliminary Screening):** প্রাথমিক বাছাই, পরিচালককে আবেদনপত্রে সরবরাহিত তথ্যের ভিত্তিতে অযোগ্য ও অনুপযুক্ত প্রার্থীদের অপসারণে সহায়তা করে। প্রাথমিক বাছাই আবেদনপত্র অনুযায়ী তথ্য সরবরাহ না করার কারণে সেগুলোকে বাদ দেওয়ার ক্ষেত্রে সহায়তা করে।
- (ii) **বাছাই পরীক্ষা (Selection Tests):** কর্মসংস্থান প্রক্রিয়া হল এমন একটি প্রক্রিয়া (কোনও কাগজ বা পেপিল পরীক্ষা বা অনুশীলন), যা কোনো ব্যক্তির বা ব্যক্তিদের নির্দিষ্ট বৈশিষ্ট্য পরিমাপ করার চেষ্টা করে।

কিছু সংজ্ঞা (Some Definitions)

- কর্মী নির্বাচন হল, বর্তমান ও ভবিষ্যতের বিভিন্ন শূন্যপদের জন্য সংস্থার ভিতর বা বাইরে থেকে উপযুক্ত প্রার্থী বাছাই করার প্রক্রিয়া।
—ডেল ইউডের
- কর্মী নির্বাচন হল, কোন প্রার্থীকে নিয়োগ করা হলে সে সফল হবে কিনা তার পূর্বাভাস হিসাবে পরিচালনা সংক্রান্ত সিদ্ধান্ত গ্রহণের প্রক্রিয়া।
—ডেবিট এবং রবিনস্
- কর্মী নির্বাচন হল, আবেদনকারীদের মধ্যে থেকে চাকরিতে সর্বাধিক সাফল্যের সম্ভাবনা রয়েছে এমন ব্যক্তিদের সনাক্ত করে পৃথকীকরণ করার প্রক্রিয়া।
—স্টোন

- (d) **পেশাগত পরীক্ষা (Trade Test):** এই পরীক্ষাগুলো ব্যক্তির বিদ্যমান দক্ষতা পরিমাপ করে। এটি পেশাগত ও প্রযুক্তিগত প্রশিক্ষণের ফলে জ্ঞান ও দক্ষতার স্তর পরিমাপ করে। প্রবর্তন পরীক্ষা ও পেশাগত পরীক্ষার মধ্যে পার্থক্য হল এই যে, আগেরটি দক্ষতা অর্জনের সম্ভাবনা পরিমাপ করে এবং পরেরটি প্রকৃত দক্ষতা পরিমাপ করে।
- (e) **আগ্রহের পরীক্ষা (Interest Tests):** প্রতিটি ব্যক্তিরই অন্য কাজের চেয়ে কিছু নির্দিষ্ট কাজের প্রতি আকর্ষণ থাকে। আগ্রহের ধরনগুলো জানতে বা আগ্রহী ব্যক্তির জড়িত হওয়ার জন্য আগ্রহের পরীক্ষাগুলো ব্যবহার করা হয়।
- (iii) **কর্মসংস্থান সংক্রান্ত সাক্ষাৎকার (Employment Interview):** সাক্ষাৎকার হল, একটি আনুষ্ঠানিক, গভীর কথোপকথন যার মাধ্যমে কাজের জন্য আবেদনকারীর উপযুক্ততা মূল্যায়ন করতে ব্যবহার করা হয়। সাক্ষাৎকার গ্রহণকারীর ভূমিকা হচ্ছে তথ্য অনুসন্ধান করা এবং সাক্ষাৎকার প্রদানকারীর ভূমিকা হচ্ছে তথ্য প্রদান করা। যদিও বর্তমান সময়ে সাক্ষাৎকার প্রদানকারী ও সাক্ষাৎকার গ্রহণকারী থেকেও তথ্য অনুসন্ধান করে।
- (iv) **সুপারিশ ও পটভূমি যাচাই (Reference and Background Checks):** অনেক নিয়োগকর্তা তথ্য যাচাই করার উদ্দেশ্যে এবং কোন আবেদনকারীর অতিরিক্ত তথ্য প্রাপ্তির উদ্দেশ্যে নাম, ঠিকানা এবং টেলিফোন নম্বর এর জন্য অনুরোধ করে। পূর্ববর্তী নিয়োগকর্তা, পরিচিত ব্যক্তি, শিক্ষক এবং বিশ্ববিদ্যালয়ের অধ্যাপকেরা রেফারেন্স হিসাবে কাজ করতে পারেন।
- (v) **কর্মী নির্বাচনের সিদ্ধান্ত (Selection Decision):** পরীক্ষা, সাক্ষাৎকার ও রেফারেন্সের ভিত্তিতে উত্তীর্ণ প্রার্থীদের মধ্যে থেকে চূড়ান্ত প্রার্থী বাছাইয়ের সিদ্ধান্ত

- নিতে হবে। সংশ্লিষ্ট পরিচালকের মতামতকেই সাধারণত চূড়ান্ত বাছাইয়ের ফলে বিবেচনা করা হয় কারণ তিনিই নতুন কর্মচারীর কার্য সম্পাদনের জন্য দায়বদ্ধ থাকেন।
- (vi) **চিকিৎসা সংক্রান্ত পরীক্ষা (Medical Examination):** বাছাইয়ের সিদ্ধান্তের পরে এবং চাকরির অফার পাওয়ার আগে, প্রার্থীকে চিকিৎসা সংক্রান্ত পরীক্ষায় সুস্থ ঘোষণা করা প্রার্থীকে চাকরির অফার দেওয়া হবে।
- (vii) **চাকরির অফার (Job Offer):** বাছাই প্রক্রিয়াটির পরবর্তী পদক্ষেপটি হল, যে সকল আবেদনকারীরা পূর্ববর্তী সমস্ত বাধা অতিরিক্ত করেছে তাদেরকে চাকরির অফার প্রদান করা। চাকরির অফারটি একটি অ্যাপ্রেন্টিশিপ লেটারের মাধ্যমে দেওয়া হয় যা তার গ্রহণযোগ্যতাকে নিশ্চিত করে। এই জাতীয় চিঠিতে একটি তারিখ দেওয়া থাকে এবং সেই তারিখের মধ্যে প্রার্থীকে অবশ্যই নিয়োগকারীর কাছে কাজে যোগদান করতে হবে। নিয়োগকারীকে অবশ্যই প্রার্থীকে কাজে যোগদানের জন্য উপযুক্ত সময় দেওয়া উচিত।
- (viii) **কর্মসংস্থানের চুক্তি (Contract of Employment):** কাজের অফার পাওয়ার পরে এবং প্রার্থী অফারটি গ্রহণ করার পরে নিয়োগকর্তা ও প্রার্থীর দ্বারা কিছু নির্দিষ্ট নথি কার্যকর করা হয়। এই জাতীয় একটি দলিল হল প্রত্যয়ন ফর্ম। এই ফর্মটিতে প্রার্থী সম্পর্কে কিছু গুরুত্বপূর্ণ তথ্য রয়েছে, যা তার দ্বারা প্রত্যয়িত ও অনুমোদিত। প্রত্যয়িত ফর্মটি ভবিষ্যতের জন্য একটি বৈধ রেকর্ড হিসাবে থাকবে। এটিতে কর্মসংস্থান চুক্তি তৈরি করারও প্রয়োজন রয়েছে। মূল তথ্যগুলি লিখিত চুক্তিতে অন্তর্ভুক্ত করা উচিত যেগুলো কাজের স্তর অনুযায়ী পরিবর্তিত হতে পারে। তবে নিম্নলিখিত চেকলিস্টগুলো



বিশেষ শিরোনামগুলো নির্ধারণ করে যেমন, কাজের শিরোনাম, কর্তব্য, দায়িত্ব, নিয়মিত কর্মসংস্থান শুরু হওয়ার তারিখ, পরিসেবা গণনার ভিত্তি, বেতনের হার, কাজের সময়সীমা, ছুটির নিয়ম, অসুস্থতা, অভিযোগের পদ্ধতি নিয়মানুবর্তিতার পদ্ধতি, কার্যসংক্রান্ত নিয়মাবলি, কর্মচারীতি ইত্যাদি।

প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন (Training and Development)

কেউ সঠিক বলেছেন :

“যদি তুমি এক বছরের জন্য পরিকল্পনা করতে চাও, তাহলে
বীজ বগন করো,
যদি তুমি দশ বছরের জন্য পরিকল্পনা করতে চাও, তাহলে
গাছ লাগাও,
যদি তুমি সারা বছরের জন্য পরিকল্পনা করতে চাও, তাহলে
মানুষের উন্নয়ন করো”

প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন হচ্ছে একটি প্রচেষ্টা যাতে শিক্ষণের মাধ্যমে কর্মীদের কর্মদক্ষতা বাড়িয়ে, দৃষ্টিভঙ্গির পরিবর্তন করে এবং তাদের দক্ষতা ও জ্ঞান বৃদ্ধির মাধ্যমে বর্তমান বা ভবিষ্যত কর্মচারীদের কর্মক্ষমতার উন্নতিকরণ করা হয়।

প্রশিক্ষণ ও উন্নয়নের গুরুত্ব (Importance of Training and Development)

যখন চাকরিটি সহজসরল হয় এবং শেখার ব্যাপারটিও সহজ এবং প্রযুক্তিগত পরিবর্তনগুলোর দ্বারা অল্প পরিমাণে প্রভাবিত হয়, তখন কর্মচারীদের দক্ষতার উন্নয়ন বা পরিবর্তনের খুব বেশি দরকার হয় না। তবে আমাদের অত্যন্ত আধুনিক ও জটিল সমাজে গত পঁচিশ বৎসর সময়ে যে দ্রুত পরিবর্তন হয়েছে ততে সংস্থাগুলোর দ্বারা উৎপাদিত পণ্য ও পরিসেবাদি উৎকর্ষতা বৃদ্ধির জন্য চাপ বেড়েছে। যেইভাবে পণ্য ও সেবা পরিবেশন করা হচ্ছে তার জন্য ঐ ধরনের চাকরি ও দক্ষতার বিশেষ প্রয়োজন। সুতরাং এই জাতীয় কাজ খুব জটিল হয়ে যাচ্ছে এবং তারজন্য প্রয়োজনীয় প্রশিক্ষণের দরকার হয়ে পড়েছে।

সঠিক ও ভুল কর্ম নির্বাচন সংক্রান্ত সিদ্ধান্ত একটি সংস্থার জন্য খুবই গুরুত্বপূর্ণ (Right / Wrong Selection Decisions Matter a lot to the organisations !)

যে কোন কর্মনির্বাচনের সিদ্ধান্ত 4 টি সন্তান্য ফলাফল দিতে পারে। একটি সিদ্ধান্তকে তখনই সঠিক বলা হয়। যখন কোনো প্রার্থীকে সফল হওয়ার পূর্বাভাস দেওয়া হয়েছিল এবং সে চাকরিতে সফল প্রমাণিত হয়েছিল বা কোনো প্রার্থীকে ব্যর্থ হওয়ার পূর্বাভাস দেওয়া হয়েছিল এবং সে তার কাজ ঐ ভাবেই সম্পাদন করেছিল। প্রথম ক্ষেত্রে আমরা সফলভাবে গ্রহণ করেছি এবং দ্বিতীয় ক্ষেত্রে আমরা সফলভাবে প্রত্যাখান করেছি। সমস্যা তখনই দেখা দেয়, যখন কোনো প্রার্থীকে ভুলবশত প্রত্যাখ্যান করা হয়েছে কিন্তু সে খুব সফলভাবে কর্মসম্পাদন করেছে বা সেই সকল প্রার্থীকে নেওয়া হয়েছে যারা ভালভাবে কর্মসম্পাদন করতে পারেনি। তোমার কি মনে হয় না যে, এই ভুলগুলো খুবই তাৎপর্যপূর্ণ এবং তার ফলাফল খুব ব্যয়বহুল ?

প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন সংস্থা ও ব্যক্তি উভয়ের জন্যই সহায়ক হয়।

সংগঠনের প্রাপ্ত সুবিধাসমূহ (Benefits to the organisation)

কোনো সংস্থার প্রশিক্ষণ ও উন্নয়নের সুবিধাসমূহ নিম্নরূপ :

- (i) প্রশিক্ষণ হল একটি নিয়মমাফিক শিক্ষা যা সর্বদাই সুযোগ ও প্রচেষ্টা পদ্ধতির চেয়ে ভালো যা অর্থ ও সময়ের অপচয় হ্রাস করে।
- (ii) এটি পরিমাণ ও গুণমানের দিক থেকে কর্মচারীদের উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধি করে উচ্চতর লাভের দিকে পরিচালিত করে।
- (iii) প্রশিক্ষণ ভবিষ্যতের ব্যবস্থাপককে তৈরি করে যারা জরুরি পরিস্থিতিতে দায়িত্ব প্রাপ্ত করতে পারেন।
- (iv) প্রশিক্ষণ কর্মচারীদের মনোবল বৃদ্ধি করে এবং কর্মচারীদের অনুপস্থিতি ও সংস্থা ছেড়ে চলে যাওয়ার সম্ভাবনাকে হ্রাস করে।
- (v) এটি প্রযুক্তিগত ও অর্থনৈতিক উভয় পরিবেশের ক্ষেত্রেই দ্রুত পরিবর্তন পরিবেশে কার্যকর প্রতিক্রিয়া পেতে সাহায্য করে।

কর্মচারীদের প্রাপ্ত সুবিধাসমূহ (Benefits to the Employee)

কর্মচারীদের ক্ষেত্রে প্রশিক্ষণ ও উন্নয়নের সুবিধাগুলো নিম্নরূপ:

- (i) প্রশিক্ষণের ফলে কর্মচারীদের জ্ঞান ও দক্ষতার বৃদ্ধি হয় যার ফলে কর্মীরা আরও উন্নত রীতিকা নির্বাহ করতে পারে।
- (ii) ব্যক্তির বৃদ্ধিত ক্ষমতা তাকে আরো বেশি উপার্জনে সহায়তা করে।

- (iii) প্রশিক্ষিত কর্মচারীরা অত্যন্ত দক্ষতার সহিত মেশিনগুলো পরিচালনা করতে পারে। সুতরাং, এটিতে দুর্ঘটনার ঝুঁকি কম থাকে।
- (iv) প্রশিক্ষণ কর্মচারীদের সন্তুষ্টি ও মনোবলকে বাড়িয়ে তোলে।

প্রশিক্ষণ, উন্নয়ন এবং শিক্ষা (Training, Development and Education)

প্রশিক্ষণ শব্দটি সেই প্রক্রিয়াটি নির্দেশ করতে ব্যবহৃত হয় যার মাধ্যমে নির্দিষ্ট কাজ সম্পাদনের জন্য কর্মীদের মনোভাব, দক্ষতা ও ক্ষমতা বৃদ্ধি পায়। কিন্তু উন্নয়ন শব্দটির অর্থ হচ্ছে ব্যক্তির সার্বিক উন্নতিসাধন। প্রশিক্ষণ স্বল্পমেয়াদী প্রক্রিয়া কিন্তু উন্নয়ন একটি চলমান প্রক্রিয়া। এছাড়াও প্রশিক্ষণ উন্নয়নের অন্তর্ভুক্ত। এটাও বোঝা দরকার যে প্রশিক্ষণ, শিক্ষা এবং উন্নয়ন যদিও আলাদা আলাদা বিষয়। তারা কিছুটা হলেও একে অপরের সাথে জড়িত।

প্রশিক্ষণ এমন একটি প্রক্রিয়া যার দ্বারা নির্দিষ্ট কর্ম সম্পাদনের জন্য কর্মীদের মনোভাব, দক্ষতা ও ক্ষমতার বৃদ্ধি করা হয়। এটি নতুন কোন দক্ষতা শেখার এবং জ্ঞানের প্রয়োগের প্রক্রিয়া। এটি বর্তমান কাজের উপর তাদের কর্মদক্ষতাকে উন্নত করতে বা কোনো উদ্দেশ্যমূলক কাজের জন্য তাদের প্রস্তুত করার চেষ্টা করে।

শিক্ষা হল এমন একটি প্রক্রিয়া যার মাধ্যমে কর্মীদের জ্ঞান ও বৃদ্ধির বিকাশ সাধন সম্ভব হয়। এটি হচ্ছে জ্ঞানের ব্যাখ্যা ও উপলব্ধি করা। এটি কোন সুনির্দিষ্ট উন্নত সরবরাহ করে না, বরং যুক্তিযুক্ত ও বিচার-বৃদ্ধিসম্ভবতভাবে মনের বিকাশ করে যা প্রাসঙ্গিক পরিবর্তনশীল বিষয়গুলির মধ্যে সম্পর্ক নির্ধারণ করতে পারে এবং অস্বাভাবিক বিষয়কে বুঝতে পারে। শিক্ষা মন এবং চরিত্রের গুণাবলি এবং বুনায়াদি নীতিগুলো বোঝাতে সাহায্য

করে যা বিশ্লেষণ, সংশ্লেষণ এবং উদ্দেশ্যমূলকতার সক্ষমতা বিকাশ করে। প্রশিক্ষণের চেয়ে শিক্ষার ক্ষেত্রটি আরও বিস্তৃত। প্রশিক্ষণ ব্যক্তির উদ্দেশ্যের তুলনায় সংস্থার উদ্দেশ্যের সাথে বেশি সম্পর্কযুক্ত।

উন্নয়ন বলতে নকশাকৃত শিক্ষার সুযোগগুলোকে বোঝায় যা কর্মীদের বৃদ্ধিসাধনে সহায়তা করে। এটি কেবলমাত্র সেই ক্রিয়াকলাপগুলোকেই অন্তর্ভুক্ত করে না যা তাদের কর্মদক্ষতাকে উন্নত করে ব্যক্তিত্বের বিকাশ ঘটায়। ব্যক্তিদের পরিপক্ষতা এবং তাদের সম্ভাব্য ক্ষমতা বাস্তবায়নের অগ্রগতিতেও সহায়তা করে যাতে তারা কেবলমাত্র ভালো কর্মচারীই নয় বরং ভালো পুরুষ ও মহিলা হয়ে উঠে।

প্রশিক্ষণ ও উন্নয়নের ক্ষেত্রটি ডিজাইন ও শিক্ষণের উন্নতির সাথে সম্পর্কিত যা প্রতিষ্ঠানের মধ্যে কর্মদক্ষতার উন্নতি করতে শেখায়। কিছু সংস্থায় ব্যক্তি ও প্রতিষ্ঠানের জন্য শেখার গুরুত্বকে জোর দেওয়ার জন্য ‘প্রশিক্ষণ ও উন্নয়নের’ পরিবর্তে ‘শিক্ষণ ও উন্নয়ন শব্দটি ব্যবহৃত হয়। অন্য সংস্থাগুলিতে ‘মানব সম্পদ উন্নয়ন’ শব্দটি ব্যবহৃত হয়।

প্রশিক্ষণ ও উন্নয়নের মধ্যে পার্থক্য (Difference between Training and Development)

| প্রশিক্ষণ (Training) | উন্নয়ন (Development) |
|---|---|
| এটি জ্ঞান ও দক্ষতা বৃদ্ধির একটি প্রক্রিয়া (It is a process of increasing knowledge and skills.)। | এটি শিক্ষণ ও বিকাশের একটি প্রক্রিয়া (It is a process of learning and growth)। |
| এটি কর্মীকে আরও ভালভাবে কাজ করতে সক্ষম করে (It is to enable the employee to do the job better)। | এটি কর্মচারীর সামগ্রিক বৃদ্ধিতে সাহায্য করে (It is to enable the overall growth of the employee)। |
| এটি একটি কর্মসূচী প্রক্রিয়া (It is a job oriented process)। | এটি একটি উন্নত জীবনযাপনের প্রক্রিয়া (It is a career oriented process)। |

প্রশিক্ষণের পদ্ধতিসমূহ (Training Methods)

প্রশিক্ষণের বিভিন্ন পদ্ধতি রয়েছে। এগুলোকে বিস্তৃতভাবে দুটি শ্রেণিতে ভাগ করা হয়েছে : কর্মস্থলে প্রশিক্ষণ ও কর্মস্থলের বাইরে প্রশিক্ষণ। কর্মস্থলে প্রশিক্ষণ বলতে কর্মস্থলে প্রয়োগ হওয়া পদ্ধতিগুলিকে বোঝায়, যখন কর্মচারী প্রকৃতপক্ষে কাজ করছে। কর্মস্থলের বাইরে প্রশিক্ষণের পদ্ধতিগুলো কর্মস্থল থেকে দূরে ব্যবহৃত হয়। আগেরটির অর্থ হচ্ছে কাজের মাধ্যমে শিখন ও পরেরটির অর্থ হচ্ছে কাজে যুক্ত হওয়ার আগে শিখন।

কর্মস্থলে প্রশিক্ষণের পদ্ধতিসমূহ (On the Job Methods)

(i) **শিক্ষানবিশি কর্মসূচি (Apprenticeship Programmes):** শিক্ষানবিশি কর্মসূচি তে প্রশিক্ষণার্থীকে একজন সুনিপুন কর্মীর পরিচালনায় রাখে। এগুলো উচ্চমানের দক্ষতা অর্জনের জন্য ডিজাইন করা হয়। যারা বিশেষভাবে দক্ষ কাজে যোগদান করতে চায়।

যেমন— মেরামতের মিস্টি, বিদ্যুৎ মিস্টি ও লোহ শ্রমিকদের প্রায়শই শিক্ষানবিশি প্রশিক্ষণ নিতে হয়। এই শিক্ষানবিশিরা হলেন প্রশিক্ষণার্থী যারা অভিজ্ঞ গাইড বা প্রশিক্ষকের সাথে কাজ করার জন্য নির্ধারিত পরিমাণ সময় ব্যয় করে। প্রশিক্ষণার্থীদের একটি নির্দিষ্ট সময় দেওয়া হয় যেখানে দৃত ও ধীর উভয় প্রকার শিক্ষার্থীদের

রাখা হয়। ধীরগতির শিক্ষার্থীদের অতিরিক্ত প্রশিক্ষণের প্রয়োজন হয়।

- (ii) **কোচিং (Coaching) :** এই পদ্ধতিতে শীর্ষ প্রশিক্ষক শিক্ষার্থীকে একজন শিক্ষক হিসাবে পরিচালনা ও নির্দেশনা করে থাকে। শিক্ষক বা পরামর্শদাতা পরম্পরের সাথে আলোচনার মাধ্যমে উদ্দেশ্য নির্ধারণ করে এবং

এন্টিবিএসসি কর্মীদের প্রশিক্ষণ (ডাববাওয়ালাস)

(Training of Staff at NTBSC (Dabbawalas))

পরম্পরাগত কুর্তা-পায়জামা ও গান্ধি টুপি পরিহিত, এই দুইজন এইচ.আর ম্যানেজার দেশ জুড়ে রাজত্ব করেছিলেন।

যেখানে নামী কোম্পানির এইচ.আর ম্যানেজার মানব সম্ভাব্যতা বিকাশের ব্যাপারটি উপস্থাপন করে, সেখানে আমেদাবাদ ম্যানেজমেন্ট অ্যাসোসিয়েশনের এইচ.আর. ম্যানেজারদের উপস্থাপনা ভালভাবেই গৃহীত হয়েছিল। যাতে নতুন মোম্বাই টিফিল বক্স সাপ্লাই চ্যারিটি ট্রাস্ট এর ডাববাওয়ালদের পক্ষের পরিচালকরা যথেষ্ট আধিপত্য বিস্তার করেছিল। গঙ্গারাম তালেকর ও রঘুনাথ মেডগে উভয়েই ল্যাপটপের মাধ্যমে পাওয়ার-পয়েন্ট উপস্থাপন করেছিলেন।

সরবরাহের শৃঙ্খলের ব্যবস্থাপনা থেকে শুরু করে সাংগঠনিক কাঠামো পর্যন্ত, পর্দার প্রতিটি স্লাইড দর্শকদের একটি অন্তর্দৃষ্টি দিয়েছিল যে কিভাবে এন্টিবিএসসি 115 বছরেরও বেশি সময় ধরে তাদের সংগঠনটি সফলভাবে পরিচালনা করে চলছে।

এটি কেবলমাত্র 160 লাখের মধ্যে একটি ত্রুটির হারে, 6 সিগমা 99.9999 শতাংশ হারে কোন প্রযুক্তিগত সাহায্য, মানবমূল্য নির্ধারণ ও হরতাল ছাড়াই করতে পেরেছিল। সর্বোপরি, তারা এন্টিবিএসসি প্রতিযোগিতার ব্যাপারটি শূন্য হারে থাকার কথা ও বলেছিল। পরিসেবাটির সাথে যুক্ত 5,000 লোকের মধ্যে 3,500 জনের বেশি নিরক্ষর রয়েছেন। তিনি বলেছেন, 6 সিগমা কি আমরা তাও জানি না, তবে আমরা গ্রাহক সন্তুষ্টিতে বিশ্বাসী। দু-জনেই সময়মতো ব্যবস্থাপনা, গ্রাহকদের যত্ন, সংস্থার মূল্যমান পদ্ধতি এবং প্রশিক্ষণের বিষয়গুলোর কথা বলেছেন।

“আমাদের অভিজ্ঞ সদস্যরা প্রশিক্ষণার্থীদের প্রশিক্ষণ দিয়ে থাকেন। তাদের জন্য কোডটি বোবা খুব গুরুত্বপূর্ণ। কারণ আমাদের কাছে আগত বেশিরভাগ মানুষই নিরক্ষর। আমরা তাদের জন্য একটি প্রশিক্ষণ কার্যক্রম পরিচালনা করি। মেডগে বলেছেন এইজন্যই আমরা এত কম ত্রুটির হার বজায় রাখতে সক্ষম হয়েছি।”

উৎস : দি ইকোনোমিক টাইমস, 1 ডিসেম্বর, 2006

তা কীভাবে অর্জন করবেন সে বিষয়ে পরামর্শ দিয়ে থাকেন এবং পর্যায়ক্রমে শিক্ষার্থীদের অগ্রগতি পর্যালোচনা করে, তাদের আচরণ ও কর্ম সম্পাদনের ক্ষেত্রে প্রয়োজনীয় পরিবর্তনের পরামর্শ দেয়। প্রশিক্ষণার্থী একজন উচ্চপদস্থ পরিচালকের সাথে সরাসরি কাজ করে এবং পরিচালক প্রশিক্ষণার্থীর পুরো দায়িত্ব নেন। চিরাচরিতভাবে বলতে গেলে প্রশিক্ষণার্থীকে এমনভাবে তৈরি করা হয় যাতে সে উচ্চপদস্থ পরিচালককে কিছু দায়িত্ব থেকে ভারমুক্ত করতে পারে। এটি প্রশিক্ষণার্থীকে কাজ শেখার সুযোগ প্রদান করে।

- (iii) **অন্তরীণ প্রশিক্ষণ (Internship Training) :** এটি প্রশিক্ষণের একটি যৌথ কর্মসূচি যেখানে শিক্ষা প্রতিষ্ঠান ও ব্যবসায়িক সংস্থাগুলো সহযোগিতা করে। নির্বাচিত প্রার্থীরা নির্ধারিত সময়ের জন্য নিয়মিত অধ্যয়ন চালিয়ে যায়। ব্যবহারিক জ্ঞান ও দক্ষতা অর্জনের জন্য তারা বিভিন্ন কারখানা বা অফিসেও কাজ করে।
- (iv) **কার্যাবর্ত (Job Rotation):** এই ধরনের প্রশিক্ষণে প্রশিক্ষণার্থীকে এক বিভাগ থেকে অন্য বিভাগে বা এক কাজ থেকে অন্য কাজে স্থানান্তর করা জড়িত থাকে। এটি প্রশিক্ষণার্থীকে ব্যবসায়ের সমস্ত দিক ও কিভাবে পুরো সংস্থাটি কাজ করে তা বোঝাতে সাহায্য করে। এটিতে প্রশিক্ষণার্থী বিভিন্ন বিভাগীয় কার্যকলাপে পুরোপুরি যুক্ত হয় এবং তার নিজস্ব যোগ্যতা ও দক্ষতা পরীক্ষার সুযোগ পায়। কার্যাবর্ত প্রশিক্ষণার্থীকে অন্যান্য কর্মীদের সাথে যোগাযোগের সুযোগ প্রদান করে যা ভবিষ্যতে বিভিন্ন বিভাগগুলোতে কাজের ক্ষেত্রে সহযোগিতার হাত বাড়িয়ে দিতে সাহায্য করে। যখন কর্মচারীরা এই পদ্ধতিতে প্রশিক্ষিত হয়, তখন সংগঠনের

ক্ষেত্রে পদোন্নতি, প্রতিস্থাপন ও স্থানান্তরের ব্যাপারগুলো সহজতর হয়।

কর্মস্থলের বাইরে প্রশিক্ষণের পদ্ধতিসমূহ (Off the Job Methods)

- (i) **শ্রেণিকক্ষের বক্তৃতা / সম্মেলন (Class Room Lectures/Conferences):** বক্তৃতা বা সম্মেলন নির্দিষ্ট তথ্যবিধান, কার্যপ্রণালী ও পদ্ধতি জানাবার একটি ভাল বদ্ধতি। শ্রাব্য দৃশ্য ও প্রদর্শন প্রায়শই শ্রেণিকক্ষ উপস্থাপনাটিকে আরো আকর্ষণীয় করে তুলতে পারে যা কর্মীদের সংস্থায় বজায় রাখা ও কঠিন বিষয়গুলো স্পষ্ট করার জন্য একটি সুস্থ মাধ্যম হিসাবে কাজ করে।
- (ii) **তথ্যচিত্র (Films) :** এটি বিভিন্ন তথ্য ও দক্ষতা বিশদভাবে প্রদর্শন করতে পারে যা অন্য প্রয়োগকৌশল দ্বারা করা যায় না। সম্মেলন বা আলোচনার সাথে যুক্ত কিছু বিশেষ পরিস্থিতিতে এটি খুব কার্যকর পদ্ধতি। .
- (iii) **বিষয় শিক্ষা (Case Study):** সংগঠনের বাস্তব অনুভবের ভিত্তিতে বিভিন্ন বিষয়ের অধ্যয়নের মাধ্যমে এটা চেষ্টা করা হয় যে বাস্তবে পরিচালকরা যে সমস্ত সমস্যার সম্মুখীন হয়েছেন সেগুলি বর্ণনা করা যায়। প্রশিক্ষণার্থীরা সমস্যাগুলোর নির্ধারণ, কারণ বিশ্লেষণ, বিকল্প সমাধান, সেরা সমাধান হিসাবে তারা কি বিশ্বাস করে তা বাস্তবায়নের জন্য বিষয়গুলোর অধ্যয়ন করে।
- (iv) **কম্পিউটার মডেলিং (Computer Modelling):** এটি কাজের কিছু বাস্তবতা অনুকরণ করার জন্য কম্পিউটার প্রোগ্রামিংয়ের মাধ্যমে কাজের পরিবেশ ও বাস্তব জীবনের ভুলগুলোর সমাধানের উপায়গুলোকে খুব কম ঝুঁকি বা ব্যয়ের মাধ্যমে শিখতে সাহায্য করে।

(v) **বাস্তবসম্মত প্রশিক্ষণ (Vestibule Training) :** এই পদ্ধতিতে কর্মচারীরা যে সরঞ্জামগুলো ব্যবহার করবে, সেগুলোর দ্বারা কাজ শিখবে, তবে প্রশিক্ষণ স্থলটি বাস্তব কার্যস্থল থেকে দূরে অবস্থিত থাকে। প্রকৃত কাজের পরিবেশ একটি শ্রেণিকক্ষে তৈরি করা হয় এবং কর্মচারীরা একই উপকরণ, ফাইল এবং সরঞ্জাম ব্যবহার করে। এটি সাধারণত করা হয় যখন কর্মচারীরা মূল্যবান যন্ত্রপাতি ও সরঞ্জামগুলো ব্যবহার করে।

(vi) **নির্দেশিকা (Programmed Instruction):** এই পদ্ধতিতে কিছু নির্দিষ্ট দক্ষতা বা সাধারণ জ্ঞানের একটি পূর্ব নির্ধারিত এবং প্রস্তাবিত অধিগ্রহণকে অন্তর্ভুক্ত করা হয়েছে। তথ্যগুলো অর্থবহ এককগুলোতে বিভক্ত হয় এবং এই এককগুলি একটি যৌক্তিক এবং অনুকূলিক শেখার প্যাকেজ গঠনের জন্য যথাযথভাবে সহায়তা করে, যেমন—সহজ থেকে জটিল। প্রশিক্ষণার্থী এই এককগুলোর মধ্য দিয়ে প্রশ্নগুলোর উত্তর দেয় বা শুন্যস্থানগুলো পূরণ করে।

মুখ্য পদসমূহ (Key Terms)

| | |
|------------------------|-----------------------------|
| কর্মী নিয়োগ | কর্মচারীবৃন্দের ব্যবস্থাপনা |
| মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা | |
| কর্মী নিযুক্তিকরণ | কর্মী নির্বাচন |
| প্রশিক্ষণ | উন্নয়ন |
| কর্ম দক্ষতার মূল্যায়ন | মূল্যায়ন সংক্রান্ত পরীক্ষা |

সারাংশ (Summary)

অর্থ (Meaning) : কর্মী নিয়োগকে ব্যবস্থাপকীয় কার্যাবলিতে সাংগঠনিক কাঠামো অনুযায়ী বিভিন্ন শূন্যস্থান পূরণ করা ও ঐ পদগুলোতে কর্মীদের বহাল রাখা হিসাবে বর্ণনা করা হয়েছে। ঐ উদ্দেশ্য পূরণ, সাংগঠনিক কাঠামোর নকশা ও কর্মীদের ভূমিকা অনুযায়ী সর্ব প্রথমে কর্মশক্তির চাহিদা নির্ধারণ এবং পরে কর্মী নিযুক্তিকরণ, কর্মী নিয়োগ, পদোন্নতি, মূল্যায়ন ও কর্মীদের উন্নয়নের মাধ্যমে অর্জন করা হয়।

কর্মী নিয়োগ এর গুরুত্ব ও প্রয়োজনীয়তা (Need and Importance of Staffing): যে কোন সংস্থায়, কর্মীদের সুষ্ঠু কর্ম সম্পাদনের প্রয়োজনীয়তা রয়েছে। ব্যবস্থাপনার কর্মী নিয়োগ কার্যাবলিটি এই চাহিদা পূরণ করে এবং সঠিক কাজের জন্য সঠিক ব্যক্তিকে অনুসন্ধান করে।

প্রযুক্তির দ্রুত অগ্রগতি, সংস্থার ক্রমবর্ধমান আকার এবং মানুষের জটিল আচরণের কারণে আজকের দিনে কর্মী নিয়োগ কার্যাবলিটির গুরুত্ব অনেক বেড়ে গেছে। কোনও সংস্থার লক্ষ্য অর্জনের ক্ষমতা তার মানব সম্পদের গুণমানের উপর নির্ভর করে।

মানব সম্পদের ব্যবস্থাপনার অংশ হিসাবে কর্মী নিয়োগ (Staffing as part of Human Resource Management) : এটি এমন একটি কার্যাবলি যা সমস্ত ব্যবস্থাপকদের সম্পন্ন করা উচিত। এটি একটি পৃথক ও বিশেষায়িত প্রক্রিয়া এবং যেখানে মানব সম্পর্কের অনেক দিককে বিবেচনা করা আবশ্যিক।

এটি সব ব্যবস্থাপকের দায়িত্ব যে, তিনি সরাসরি ঐ সকল কর্মীদের নির্বাচন করবেন যারা প্রতিষ্ঠানের পক্ষে কাজ করবে। ব্যবস্থাপক যখন কর্মী নিয়োগ কার্যাবলিটি সম্পাদন করেন তখন তার ভূমিকা কিছুটা সীমাবদ্ধ থাকে। ছোট সংস্থাগুলিতে ব্যবস্থাপকরা কর্মচারীদের বেতন, কল্যাণসাধন এবং কাজের শর্ত সম্পর্কিত দায়িত্ব পালন করতে পারেন।

কিন্তু সংস্থার বৃদ্ধির সাথে সাথে যখন অধিক সংখ্যক কর্মী নিয়োগ হতে থাকে তখন মানব সম্পদ বিভাগ নামে একটি পৃথক বিভাগ গঠন করা হয় যেখানে বিশেষজ্ঞ ব্যক্তিরা কর্মীদেরকে পরিচালনা করে।

মানবসম্পদ ব্যবস্থাপনাতে অনেক বিশেষায়িত ক্রিয়াকলাপ এবং মানবসম্পদ কর্মীদের দায়িত্ব ও অন্তর্ভুক্ত থাকে।

মানবসম্পদ ব্যবস্থাপনার ক্রমবিকাশ [Evolution of Human resource management (HRM)]: মানবসম্পদ ব্যবস্থাপনা চিরাচরিত শ্রমকল্যাণ ও কর্মীদের পরিচালনার ধারণাটিকে পাল্টে দিয়েছে। মানবসম্পদ ব্যবস্থাপনার বর্তমান রূপটি বেশ কয়েকটি উল্লেখযোগ্য আন্তঃ সম্পর্কের উন্নয়নের উপর নির্ভর করে বিবর্তিত হয়েছে। যা শিল্প বিপ্লবের যুগ থেকে শুরু হয়েছিল। ট্রেড ইউনিয়ন আন্দোলনের উত্থানের ফলে এমন একজন ব্যক্তির প্রয়োজনীয় দেখা দেয় যে মালিক ও শ্রমিকের মধ্যে যোগসূত্র হিসাবে কাজ করতে পারে।

তুমি হয়তো বা লক্ষ্য করেছ যে, শিল্পের উপাদানগুলোর সাথে যান্ত্রিক উপাদানগুলোর যথেষ্ট পার্থক্য রয়েছে। এইভাবে কর্মী নিয়োগ ব্যবস্থাপনার একটি অন্তর্নিহিত অংশ যা একটি উদ্দেশ্য সাধনের জন্য কর্মীদের অনুসন্ধান, মূল্যায়ন ও কাজের সম্পর্ক স্থাপনের মাধ্যমে সম্পূর্ণ করা হয়।

কর্মী নিয়োগ প্রক্রিয়া (Staffing Process): পরিচালনা প্রক্রিয়াতে কর্মী নিয়োগ কার্যাবলিটি সংগঠনের প্রাথমিক কার্যশক্তি হিসাবে সময় অনুযায়ী মানব সম্পদের যোগান দিয়ে থাকে।

কর্মী শক্তির চাহিদা অনুমান করা (Estimating the Manpower Requirements): প্রতিটি কাজের কর্মদক্ষতার জন্য প্রয়োজনীয় শিক্ষাগত যোগ্যতা, দক্ষতা, পূর্ব অভিজ্ঞতা ইত্যাদির অবশ্যই

প্রয়োজন। কার্যতভাবে কর্মীশক্তির চাহিদা বোঝার ফল একদিক কাজের চাপ বিশ্লেষণের পাশাপাশি কর্মীশক্তি বিশ্লেষণের প্রয়োজন হবে।

কর্মী নিযুক্তিকরণ (Recruitment): কর্মী নিযুক্তিকরণকে সম্ভাব্য কর্মীদের অনুসন্ধান এবং সংস্থার চাকরির জন্য তাদেরকে আবেদন করতে উৎসাহিত করার প্রক্রিয়া হিসাবে সংজ্ঞায়িত করা যেতে পারে।

কর্মী নির্বাচন (Selection): কর্মী নির্বাচন প্রক্রিয়া হচ্ছে সম্ভাব্য চাকরি প্রার্থীদের তালিকা থেকে উপযুক্ত প্রার্থী বাছাই করা, যেই তালিকাটি কর্মী নিযুক্তিকরণ প্রক্রিয়ার তৈরি করা হয়েছিল।

নিযুক্তি ও কর্মপরিচিতি (Placement and Orientation): ‘কর্ম পরিচিতি’ হল নির্বাচিত কর্মচারীকে তার সহকর্মীদের সাথেও সংস্থার নিয়মনীতির সাথে পরিচিত করিয়ে দেওয়া। আর ‘নিযুক্তি’ বলতে যে পদটির জন্য ব্যক্তিটির নির্বাচন করা হয়েছে সেই পদে যোগদান করা।

প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন (Training and Development): কোনো ব্যক্তি শুধুমাত্র চাকরি পাওয়ার জন্যই চেষ্টা করে না বরং ভবিষ্যত গঠনের ব্যাপারেও চিন্তা করে, প্রত্যেকের অবশ্যই শীর্ষপদে যাওয়ার সুযোগ থাকা উচিত। এই ধরনের সুযোগ দেওয়ার সর্বোত্তম উপায় হল, কর্মচারীদের শিক্ষণের ব্যবস্থা করা।

কর্মী নিযুক্তিকরণ (Recruitment)

কর্মী নিযুক্তিকরণ বলতে কোন কাজের জন্য সম্ভাব্য প্রার্থীদের অনুসন্ধানের প্রক্রিয়াকে বোঝায়।

কর্মী নিযুক্তিকরণের বিভিন্ন উৎস (Sources of Recruitment) : প্রয়োজনীয় পদগুলো সংস্থার মধ্যে থেকে বাইরে থেকে ও পুরণ করা যেতে পারে। সুতরাং, এখানে কর্মী নিযুক্তিকরণের দুটি উৎস রয়েছে— অভ্যন্তরীণ ও বহিরাগত।

অভ্যন্তরীণ উৎস (Internal Sources): অভ্যন্তরীণ নিযুক্তিকরণের দুটি গুরুত্বপূর্ণ উৎস রয়েছে যথা বদলি ও পদোন্নতি।

বহিরাগত উৎস (External Sources) : একটি সংস্থাকে বিভিন্ন পদের জন্য বহিরাগত উৎসকেও প্রয়োগ করতে হয় কারণ অভ্যন্তরীণ উৎস থেকে সকল শূন্যপদ পূরণ করা সম্ভব নয়। সাধারণভাবে ব্যবহৃত বহিরাগত উৎসগুলো হল— প্রত্যক্ষ নিয়োগ, আকস্মিক আগন্তুক, বিজ্ঞাপন, কর্মসংস্থান কেন্দ্র, কর্মী নিয়োগ সংস্থা ও পরিচালনা পরামর্শদাতা, ক্যাম্পাস নিয়োগ, কর্মচারীদের সুপারিশ, শ্রমিক ঠিকাদার, টেলিভিশনের মাধ্যমে বিজ্ঞাপন ও ওয়েব প্রকাশনা।

কর্মী নির্বাচন প্রক্রিয়ার পদক্ষেপসমূহ (Process of Selection) :

- (i) প্রাথমিক বাছাই— আবেদনপত্র (ii) বাছাই পরীক্ষা : (a) বৃদ্ধিমত্তার পরীক্ষা (b) প্রবণতা পরীক্ষা (c) ব্যক্তিত্বপরীক্ষা (d) পেশাগত পরীক্ষা (e) আগ্রহের পরীক্ষা
- (iii) কর্মসংস্থান সংক্রান্ত সাক্ষাৎকার, (iv) সুপারিশ ও পটভূমি যাচাই (v) কর্মী নির্বাচনের

সিদ্ধান্ত (vi) চিকিৎসা সংক্রান্ত পরীক্ষা (vii) চাকরির অফার (viii) কর্মসংস্থানের চুক্তি (ix) Contract of Employment

প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন (Training and Development)

প্রশিক্ষণ ও উন্নয়নের গুরুত্ব / প্রয়োজনীয়তা (Need of Training and Development)

আমাদের অত্যন্ত আধুনিক ও জটিল সমাজে গত পাঁচিশ বৎসর যে দ্রুত পরিবর্তন হয়েছে তাতে সংস্থাগুলোর দ্বারা উৎপাদিত পণ্য ও পরিসেবাদি পুনঃ নির্মাণের জন্য চাপ বেড়েছে, যেইভাবে পণ্য ও পরিসেবা উৎপাদিত হচ্ছে ও পরিবেশন করা হচ্ছে তারজন্য এই ধরনের চাকরি ও দক্ষতার বিশেষ প্রয়োজন।

প্রশিক্ষণ (Training) শব্দটি সেই প্রক্রিয়াটিকে নির্দেশ করতে ব্যবহৃত হয় যার মাধ্যমে নির্দিষ্ট কাজ সম্পাদনের জন্য কর্মীদের মনোভাব, দক্ষতা ও ক্ষমতা বৃদ্ধি পায়।

শিক্ষা (Education) হল এমন একটি প্রক্রিয়া যার মাধ্যমে কর্মীদের জ্ঞান ও বৃদ্ধির বিকাশ সাধন সম্ভব হয়।

উন্নয়ন (Development) বলতে নকশাকৃত শিক্ষার সুযোগগুলোকে বোঝায় যা কর্মীদের বৃদ্ধিসাধনে সহায়তা করে।

প্রশিক্ষণের পদ্ধতিসমূহ (Training Methods) প্রশিক্ষণের বিভিন্ন পদ্ধতি রয়েছে। এগুলোকে বিস্তৃতভাবে দুটি শ্রেণিতে ভাগ করা হয়েছে। সেগুলো হল— কর্মস্থলে প্রশিক্ষণ ও কর্মস্থলের বাইরে প্রশিক্ষণ।

কর্মস্থলে প্রশিক্ষণের পদ্ধতিসমূহ (On the Job Methods)

(i) শিক্ষানবিশি কর্মসূচি (ii) কোচিং (iii) অন্তরীণ প্রশিক্ষণ (iv) কার্যাবর্ত

কর্মস্থলের বাইরে প্রশিক্ষণের পদ্ধতিসমূহ (Off the Job Methods)

(i) শ্রেণিকক্ষের বস্তৃতা / সম্মেলন (ii) তথ্যচিত্র (iii) বিষয় শিক্ষা (iv) কম্পিউটার মডেলিং
(v) বাস্তবসম্মত প্রশিক্ষণ (vi) নির্দেশিকা

অনুশীলনী (Exercises)

সংক্ষিপ্ত উত্তরধর্মী প্রশ্ন (Short Answer Type)

- কর্মী নিযুক্তিরণের গুরুত্বপূর্ণ উৎসগুলো সংক্ষেপে বর্ণনা কর।
- কর্মী নিযুক্তিরণ বলতে কী বোঝ। কীভাবে এটি কর্মী নির্বাচন থেকে পৃথক?
- প্রশিক্ষণ এর সংজ্ঞা দাও। কীভাবে এটি শিক্ষা থেকে পৃথক?
- প্রশিক্ষণ ও উন্নয়নের মধ্যে পার্থক্য নির্ণয় করো।
- কর্মী নিযুক্তিরণের অভ্যন্তরীণ উৎসগুলোকে কেন আরো বেশি লাভজনক বলে মনে করা হয়?
- বর্তমান পরিবেশে কর্মী নিয়োগ কার্যাবলিটির কি গুরুত্ব রয়েছে?

রচনাধর্মী প্রশ্ন (Long Answer Type)

- কর্মী-নিয়োগ প্রক্রিয়াটির সংজ্ঞা দাও এবং এটির সাথে জড়িত পদক্ষেপগুলোর বর্ণনা দাও।
- কর্মী নির্বাচন প্রক্রিয়ার বিভিন্ন পদ্ধতিগুলি ব্যাখ্যা কর।
- কর্মচারী ও সংস্থার ক্ষেত্রে প্রশিক্ষণের ফলে প্রাপ্ত সুবিধাসমূহ কী কী — বর্ণনা করো।
- কর্মী নিয়োগ প্রক্রিয়াটি প্রতিটি ব্যবস্থাপক দ্বারা সম্পাদিত হয় এবং কোনো পৃথক বিভাগ দ্বারা আবশ্যিক নয় — ব্যাখ্যা করো।

প্রয়োগধর্মী প্রশ্ন (Application Type)

- একটি কারখানাতে শ্রমিকরা নতুন মেশিনে কাজ করতে সক্ষম নয় এবং তারা সর্বদাই সুপারভাইজারের সাহায্য চাইতে থাকে। সুপারভাইজার, শ্রমিকদের ঘন ঘন ডাকাডাকির ফলে অত্যধিক চাপে পড়ে যায় — সমস্যার সুরাহা করার জন্য প্রয়োজনীয় পরামর্শ দাও।
- একটি কারখানার শ্রমিকেরা উচ্চ প্রযুক্তির যন্ত্রপাতির জ্ঞান না থাকার কারণে কর্মবিমুখ হয়ে পড়ে। ইঞ্জিনিয়ার এর ঘন ঘন পরিদর্শনের ফলে কারখানার উপরিব্যয় অনেক বেড়ে যায় — এই সমস্যাটি কীভাবে সমাধান করা যায়।
- উৎপাদিত পণ্যের গুণমান, আদর্শ মানদণ্ড অনুযায়ী হচ্ছে না। তদন্তে দেখা গেছে যে, বেশিরভাগ শ্রমিকই যন্ত্রপাতির সঠিক পরিচালন পদ্ধতি সম্পর্কে অবগত ছিল না। সঠিক গুণমান অনুযায়ী পণ্য উৎপাদন ব্যবস্থার উন্নতির জন্য কী কী উপায় অবলম্বন করা যেতে পারে?
- একটি সংস্থা সুরক্ষা পরিসেবা সরবরাহ করে। এটিতে এমন প্রার্থীদের প্রয়োজন হয়, যারা নির্ভরযোগ্য এবং তাদের গোপন রহস্য ফাঁস করবে না। এই ধরনের কর্মী নির্বাচন প্রক্রিয়ায় কী পদক্ষেপ গ্রহণ করা উচিত?

৫. একটি কোম্পানি কাগজের প্লেইট ও বাটি উৎপাদন করে। এটি প্রতিদিন 1,00,000 প্লেইট ও বাটি উৎপাদন করে। স্থানীয় উৎসবের জন্য এটি আরও অতিরিক্ত 50,000 প্লেইট ও বাটির অর্ডার পেয়েছে। কীভাবে কোম্পানিটি তার অর্ডারটি পূরণ করবে এবং কর্মী নিযুক্তিরণের কোন পদ্ধতিটি ব্যবহার করবে তার পরামর্শ দাও।

বিষয় শিক্ষা (Case Study)

(i) এক্স লিমিটেড নামের একটি সংস্থা অটো গাড়ির বিভিন্ন উপাদান / উপাংশ তৈরির জন্য ভারতে একটি নতুন প্ল্যান্ট স্থাপন করেছে। এই ক্ষেত্রে ভারত একটি অত্যন্ত প্রতিযোগিতামূলক এবং সাম্রাজ্যীয় উৎপাদনের ভিত্তিরূপ। অনেক নামীদামি গাড়ি নির্মাতারা এখান থেকে তাদের বিভিন্ন উপাংশ সংগ্রহ করে।

এক্স (X) লিমিটেড ভারতীয় বাজারের প্রায় 40 শতাংশ শেয়ার দখল করার পরিকল্পনা করছে এবং প্রায় দুই বছরে তার পরিকল্পিত কার্যক্রমের ভিত্তিতে কমপক্ষে 50 লক্ষ ডলার রপ্তানিও করতে চায়। এই লক্ষ্য অর্জন করতে উচ্চ প্রশিক্ষণপ্রাপ্ত ও অনুপ্রাণিত কর্মশক্তির প্রয়োজন। এই বিষয়ে পরামর্শ দেওয়ার জন্য সংস্থাটি তোমাকে বেছে নিয়েছে। উন্নত দেওয়ার সময় কোম্পানিটি এই ক্ষেত্রটিতে তার কাজ পরিচালনা করছে এই কথাটি অবশ্যই মনে রাখতে হবে।

প্রশ্নাবলি (Questions)

- কর্মী নিরোগ প্রক্রিয়াটিতে কোম্পানিটির কোন ধরনের বৃপরেখা অনুসরণ করা উচিত।
- কর্মী নিযুক্তিরণের ক্ষেত্রে কোন ধরনের উৎসের উপর নির্ভর করা উচিত। তোমার মতামতের সাপেক্ষে কারণগুলো লিখ।
- কর্মী নির্বাচনের প্রক্রিয়াটিতে কোন ধরনের বৃপরেখা কোম্পানিটির অনুসরণ করা উচিত।
- প্রশিক্ষণ ও উন্নয়নের কোন পদ্ধতিগুলোর জন্য সংস্থাকে উদ্যোগ নেওয়া উচিত। কারণগুলো ব্যাখ্যা কর।

(ii) একটি বড় বিমা সংস্থা ডেটা এন্ট্রি/গ্রাহক সেবা প্রতিনিধিদের জন্য সমস্ত ধরনের নিয়োগ বাছাই ও প্রশিক্ষণ প্রক্রিয়া পরিচালনা করছিল। তাদের প্রতিযোগীরা বাজার থেকে বেশিরভাগ যোগ্য ও সম্ভাব্য কর্মচারীদের আকর্ষণ করছিল। শক্তিশালী অর্থনীতি এবং চাকরি প্রার্থীদের বাজার নিয়োগ প্রক্রিয়াটিকে আরো জটিল করে তুলেছিল। এর ফলে কোম্পানিকে সেই প্রার্থীদের মধ্যে থেকে বাছাই করতে হবে যাদের চাকরির জন্য প্রয়োজনীয় সৃজনশীলতা কম ছিল পাশাপাশি সঠিক দক্ষতা ও প্রশিক্ষণের অভাব ছিল।

প্রশ্নাবলি (Questions)

1. একজন এইচ. আর ম্যানেজার হিসাবে তুমি সংস্থায় / কোম্পানিতে কী ধরনের সমস্যাগুলি দেখতে পাও ?
2. কীভাবে তুমি এটি সমাধান করতে পারবে এগে মনে করো ?
- (iii) একটি পাবলিক ট্রান্সপোর্ট কর্পোরেশন মহানগরের যাত্রীদেরকে বিভিন্ন রুটে পরিসেবা দেওয়ার জন্য 1000 টি বাস ভাড়া নিয়েছে। 3000 জন ক্রুম্যান (ড্রাইভার, কন্ট্রাক্টর, হেল্পার ইত্যাদি) বেশিরভাগই জনসাধারণ ও নিয় যাত্রীদের সাথে সন্তোষজনকভাবে আচরণ করতে চাইছে বলে জানা গেছে। তারা মনে হয় যে চাকরিতে কম আগ্রহী এবং চাকরিটি তাদের কাছে অথবান।

প্রশ্নাবলি (Questions)

1. প্লাবিক ট্রান্সপোর্ট এর পরিচালক হিসাবে তুমি ক্রুম্যানের কাজকে আরও উন্নত করার ক্ষেত্রে কোন ধরনের পদক্ষেপের পরামর্শ দেবে ?
2. কোনো উপযুক্ত প্রশিক্ষণের পরিকল্পনা করে তাদের আচরণটি সংশোধন করা কি সম্ভব ?
- (iv) মিসেস জয়শ্রী সম্প্রতি মানবসম্পদ পরিচালনায় স্নাতকোত্তর ডিপ্লোমা সম্পাদ করেছেন। কয়েকমাস আগে একটি বড় ইস্পাত উৎপাদনকারী সংস্থা তাকে তার মানবসম্পদ পরিচালক হিসাবে নিয়োগ করেছে। এখন পর্যন্ত সংস্থাটি 800 জনকে নিয়োগ দিয়েছে এবং হাতে একটি বৃদ্ধিত পরিকল্পনা রয়েছে যার জন্য বিভিন্ন ধরনের অতিরিক্ত আরো 200 জনের প্রয়োজন হতে পারে। মিসেস জয়শ্রীকে সংস্থার মানবসম্পদ বিভাগের পুরো দায়িত্ব দেওয়া হয়েছে।

প্রশ্নাবলি (Questions)

1. সে কীভাবে তার কার্য সম্পাদন করবে— চিহ্নিত করো ?
2. তুমি তার কাজের ক্ষেত্রে কী ধরনের সমস্যার পূর্বাভাস দেখতে পাও ?
3. দক্ষতার সাথে তার দায়িত্ব পালনের জন্য সে কোন ধরনের পদক্ষেপ অনুসরণ করবে ?
4. প্রতিষ্ঠানে তার ভূমিকা কতটা তাৎপর্যপূর্ণ ?

7

অধ্যায়

নির্দেশদান (Directing)

তৃণমূলস্তরের নেতৃত্বদান—ফোর্ড মোটর কোম্পানি (Grassroot leadership—Ford Motor Company)

ফোর্ড সর্বদা দক্ষ ব্যবস্থাপক ও যন্ত্রবিদ্বন্দের আকর্ষিত ও অনুপ্রাণিত করে চলছে কিন্তু প্রতিনিধিত্বও নেতৃত্বের পরিবর্তনে তার ব্যর্থ হয়েছে। সুতরাং গাড়ি প্রস্তুতকারক সংস্থার অঙ্গ হিসেবে ফোর্ড নিজেকে এই ক্ষেত্রে সুদূরপ্রসারী প্রচেষ্টায় বৃহৎ প্রস্তুতকারী সংস্থার দ্বারগোড়ায় পৌঁছাতে সক্ষম হয়েছে। এটা এমন একটি “দক্ষ উদ্যোগ্তা দল” তৈরি করতে চায়—যারা তাদের সাহস ও দক্ষতার সাহায্যে পুরানো ধারণাকে পরিবর্তিত করার ক্ষমতা রাখে এবং তা কিছু স্বার্থক পরিবর্তনের উপর নির্ভরশীল।

ফোর্ড মোটর কোম্পানি তার ব্যবস্থাপক কর্মীদলের প্রায় 2,500 ব্যবস্থাপককে তাদের চারটি কর্মসূচির যে কোনো একটিতে—ক্যাপসটোন (অধিকতর অগ্রসর সেমিনারের মাধ্যমে সামগ্রিক অভিজ্ঞতা লাভ), অভিজ্ঞ নেতৃত্বের চ্যালেঞ্জ, ফোর্ড ব্যবসায় সহযোগী এবং নতুন ব্যবসায় নেতৃত্বের বিকাশের জন্য তাদের নেতৃত্বে উন্নয়ন কেন্দ্রে পাঠাবে—যেন তাদের বৈপ্লাবিক মানসিকতায় তা সীমাবদ্ধ না থেকে প্রয়োজনীয় কার্য সম্পাদনের মাধ্যমে সাফল্য অর্জন করা যায়। একই সময়ে, ব্যবসায় নেতৃত্বের উদ্যোগে তাদের সমস্ত 1,00,000 বেতনভোগী কর্মীদল বিশ্বব্যাপী ‘ব্যবসায় নেতৃত্বের ক্যাসেকেডে’ অংশগ্রহণ করবে, তাদের তীব্র অনুশীলনের মাধ্যমে ট্রিকল ডাউন জ্ঞাতকরণ ও বাস্তব দলের কার্যক্রমে সমন্বয় ঘটবে।

ফোর্ডের মতে সফল ব্যবসা গড়ার জন্য নেতৃত্বদান হল শ্রেষ্ঠ মাধ্যম।

Adapted from an article on <http://www.fastcompany.com/online/33/ford.html>.

শিখন উদ্দেশ্যসমূহ

(Learning Objectives)

এই অধ্যায়টি পাঠ করার পর তোমরা :

- নির্দেশদানের ধারণা এবং ব্যবসায় সংগঠনে ইহার গুরুত্ব ব্যাখ্যা করতে পারবে;
- নির্দেশনা প্রক্রিয়ার পথনির্দেশক হিসেবে নির্দেশনার নীতিসমূহকে অনুধাবন করতে পারবে;
- তত্ত্বাবধানের অর্থ ও তার গুরুত্ব ব্যাখ্যা করতে পারবে;
- অনুপ্রেরণার অর্থ ও ব্যবসায়িক ব্যবস্থাপনায় এর গুরুত্ব ব্যাখ্যা করতে পারবে।
- মাসলোর চাহিদা ক্রমোন্নতি তত্ত্ব সম্পর্কে উপলব্ধি ও ব্যাখ্যা এবং সংগঠনের কর্মীদের অনুপ্রেরণায় এর প্রয়োগ সম্পর্কে ধারণা লাভ করতে পারবে;
- ব্যবস্থাপক কর্তৃক আর্থিক ও অর্থ বহির্ভূত প্রেরণার দ্বারা কর্মীদের অনুপ্রাণিত করার ধারণা লাভ করতে পারবে;
- নেতৃত্বের ধারণা এবং ব্যবস্থাপনায় এর গুরুত্ব ব্যাখ্যা করতে পারবে;
- একজন ভালো বা আদর্শ নেতৃত্বের গুণাবলি বর্ণনা করতে পারবে;
- প্রতিষ্ঠানে আনুষ্ঠানিক ও আনুষ্ঠানিক যোগাযোগের বিভিন্ন বাধা চিহ্নিতকরণ এবং তা দূর করার জন্য গৃহীত ব্যবস্থাদি সম্পর্কে ধারণা লাভ করতে পারবে।

ভূমিকা (Introduction)

উপরোক্ত ঘটনা থেকে এটি প্রতীয়মান যে, নেতৃত্বের মধ্যে নেতৃত্বের গুণাবলি সঞ্চারিত করা কত গুরুত্বপূর্ণ। ব্যবসায় সংগঠন সর্বদা সেই নেতৃত্বের উপর আস্থাশীল যারা অন্য কর্মীদের পরিচালনায় সক্ষম। একজন নেতৃত্বের জন্য এটা আবশ্যিক যে— পথপ্রদর্শন, প্রেরণা ও উৎসাহদানের মাধ্যমে অধস্তন কর্মীদের অনুপ্রাণিত করা এবং যথোপযুক্তভাবে যোগাযোগ রক্ষা করা। এই বিষয়গুলি বর্তমান অধ্যায়ে বর্ণিত হয়েছে, যাকে সামগ্রিকভাবে নির্দেশনান প্রক্রিয়া বলা হয়।

অর্থ (Meaning)

সাধারণ অর্থে নির্দেশনান বলতে বোঝায় নির্দেশ দেওয়া এবং কার্যসম্পাদনের সময় কর্মীদের কাজের তদারকি করা, দৈনন্দিন জীবনে আমাদের সম্মুখে এমন অনেক পরিস্থিতির সৃষ্টি হয়, যেমন— কোনো হোটেল ম্যানেজার তার কর্মচারীদের কোনো অনুষ্ঠান সম্পাদন করার নির্দেশ দেয়, একজন শিক্ষক তার শিক্ষার্থীদের নির্দেশ দেয়— কীভাবে প্রত্যেকে নিজের উপর ন্যস্ত কাজ সম্পূর্ণ করতে পারবে, একজন চলচিত্র নির্দেশক তার চিত্রতারকাদের নির্দেশ দেয় যে কীভাবে তারা অভিনয় করবে ইত্যাদি। এইসব পরিস্থিতিতে আমরা এটা লক্ষ্য করি যে, পূর্ব নির্ধারিত উদ্দেশ্য পূরণের জন্য নির্দেশনান করা হয়েছে।

ব্যবসায় সংগঠনে ব্যবস্থাপনার নিরিখে, নির্দেশনান এমন একটি প্রক্রিয়া যা কর্মীদের আদেশনান, পথ প্রদর্শন, পরামর্শ, অনুপ্রেরণা তথা কৌশল নেতৃত্ব প্রদান করার প্রক্রিয়া, যার লক্ষ্য সংগঠনের পূর্ব নির্ধারিত উদ্দেশ্যকে বাস্তবায়িত করা।

তোমরা লক্ষ্য করলে দেখতে পাবে যে, নির্দেশনান এমন একটি প্রক্রিয়া যা কর্মীদের আদেশনান, পথ প্রদর্শন, পরামর্শ, অনুপ্রেরণা তথা কৌশল নেতৃত্ব প্রদান করার প্রক্রিয়া, যার লক্ষ্য সংগঠনের পূর্ব নির্ধারিত উদ্দেশ্যকে বাস্তবায়িত করা। তোমরা লক্ষ্য করতে পারবে যে নির্দেশনান শুধুমাত্র নিছক জ্ঞাতকরণের সংক্রান্ত নয় কিন্তু অনেক উপাদান যেমন— পরিদর্শন, অনুপ্রেরণা

ও নেতৃত্বের দ্বারা পরিবেষ্টিত। সমস্ত ব্যবস্থাপক দ্বারা সম্পাদিত মুখ্য ব্যবস্থাপকীয় প্রক্রিয়ার মধ্যে নির্দেশনান অন্যতম। নির্দেশনান হল এমন একটি ব্যবস্থাপনার প্রক্রিয়া যা সংস্কার পুরো জীবনকালে প্রবাহমান থাকে।

নির্দেশনানের মূল বৈশিষ্ট্যগুলো নিম্নে বর্ণিত হলো :

- (i) **নির্দেশনান কাজের প্রবর্তন ঘটায় (Directing initiates action) :** নির্দেশনান একটি মুখ্য ব্যবস্থাপকীয় কাজ। একজন ব্যবস্থাপককে নির্দেশনান সম্পর্কিত কার্য করার পাশাপাশি এর সঙ্গে যুক্ত কাজ যেমন—পরিকল্পনা, সংগঠন, কর্মী নিরোগ ও নিয়ন্ত্রণ ইত্যাদির উপর মনোনিবেশ করতে হয়। যেখানে অন্যান্য কার্যাবলি, কোন কাজ শুরু হওয়ার পূর্বের কোন কার্যকলাপের সাথে যুক্ত, সেইসব সংগঠনে নির্দেশনানের মাধ্যমেই কাজের প্রবর্তন হয়।
- (ii) **নির্দেশনান ব্যবস্থাপনার প্রত্যেক স্তরে বিদ্যমান (Directing takes place at every level of management) :** প্রত্যেক ব্যবস্থাপক, উর্ধ্বর্তন আধিকারিক থেকে শুরু করে পর্যবেক্ষক পর্যন্ত নির্দেশনান প্রক্রিয়াটি সম্পাদন করে থাকে। প্রতিষ্ঠানের যে স্তরেই আধিকারিক— অধস্তন কর্মীবৃন্দ সম্পর্কযুক্ত, সেখানেই নির্দেশনান প্রক্রিয়া বর্তমান।
- (iii) **নির্দেশনান একটি প্রবাহমান প্রক্রিয়া (Directing is a continuous process) :** নির্দেশনান একটি প্রবাহমান কার্যকলাপ, যা সংগঠনের পুরো জীবনকালে প্রবাহিত একটি প্রক্রিয়া, যেখানে ব্যবস্থাপকেরা দলমত নির্বিশেষে বিভিন্ন পদে আসীন থাকেন। আমরা লক্ষ্য করতে পারি যে সংগঠনসমূহ যেমন— ইনফোসিস, টাটা, ভেল, হিন্দুস্থান লেটেক্স লিমিটেড প্রত্তি সংস্থাগুলোতে ব্যবস্থাপকের পরিবর্তন অবিশ্য়স্তাবী কিন্তু নির্দেশনান প্রক্রিয়া অব্যাহত থাকে কারণ নির্দেশনান ব্যতীত কোনো সংগঠনের কার্যকলাপ চলতে পারে না।

- (iv) নির্দেশদান উচ্চস্তর থেকে নিম্নস্তর পর্যন্ত প্রবাহমান (*Directing flows from top to bottom*):
নির্দেশদান উচ্চস্তর থেকে নিম্নস্তর থেকেই প্রবর্তিত হয় এবং সংগঠনের ক্রমোচ্চ শ্রেণিবিভাগের ক্ষেত্রে নিম্নস্তর পর্যন্ত প্রবাহিত হয়। এটির অর্থ হলো প্রত্যেক ব্যবস্থাপক সরাসরি অধস্তন কর্মাবৃন্দকে নির্দেশ দিতে পারে এবং তার অব্যবহিত কর্মকর্তা থেকে প্রয়োজনীয় নির্দেশাবলি গ্রহণ করে।

নির্দেশদানের গুরুত্ব (Importance of Directing)

নির্দেশদানের গুরুত্ব আমরা এইভাবে উপলব্ধি করতে পারি যে, সংগঠনের প্রত্যেকটি কার্য কেবলমাত্র নির্দেশদান দিয়েই শুরু হয়। নির্দেশদান সংগঠনের সমস্ত কর্মীদের সাধারণ উদ্দেশ্য পূরণে একত্রিত করে। নির্দেশদানের মাধ্যমে ব্যবস্থাপক, কর্মীদের পথ নির্দেশ করে যে, তাদের কী কাজ করা উচিত, কখন করা উচিত এবং কীভাবে তা করা উচিত কিন্তু এটাও লক্ষ করা উচিত যে ব্যবস্থাপকদের নির্দেশাবলিগুলোর মেন স্টিক বাস্তান ঘটে। যদিও এটি সংগঠনকে যোগ্য, কার্যকর ক্রিয়াশীল করে তোলার জন্য একটি অন্যতম উপাদান। যে বিষয়গুলো নির্দেশদানের গুরুত্বকে শক্তি যোগায়, তা নিম্নে উপস্থাপনা করা হলো—

- (i) সংগঠনে কর্মীদলের কাজ শুরু করার ক্ষেত্রে নির্দেশদান তাদের কাঙ্গিত লক্ষ্য পূরণে সহায়তা করে। উদাহরণস্বরূপ, যদি একজন পর্যবেক্ষক তার অধস্তনদের পথ প্রদর্শন করেন এবং তারা কার্য সম্পাদন করতে গিয়ে যেসব সমস্যার সম্মুখীন হতে পারে, সেগুলি দূর করার জন্য সহযোগিতা করেন, তাহলে তা কর্মচারীদের নির্ধারিত কাজের লক্ষ্য পূরণে সাহায্য করে।
- (ii) নির্দেশদান সংগঠনে কর্মাবৃন্দের প্রচেষ্টাকে এমনভাবে সংহত করে যে, সংগঠনের সফলতা অর্জনে প্রত্যেক কর্মী সমানভাবে অবদান রাখবে। এটা নিশ্চিত করে যে, প্রত্যেক কর্মী সংগঠনের লক্ষ্য পূরণে সংকল্পবদ্ধ।

উদাহরণস্বরূপ, একজন ব্যবস্থাপক, যার যোগ্য নেতৃত্বের গুণাবলি রয়েছে, উনার পদমর্যাদাগত অবস্থানের মাধ্যমে উনি অধস্তন কর্মচারীদের বিশ্বাস যোগাতে পারেন যে ব্যক্তিগত ও সামগ্রিক প্রয়াসের মেলবন্ধনে সংস্থার লক্ষ্য পূরণে সফলতা অর্জন সম্ভব।

- (iii) নির্দেশদান কর্মীদের পথ প্রদর্শন করে, যার সাহায্যে তারা অনুপ্রেরণা ও যোগ্য নেতৃত্বানের মাধ্যমে প্রত্যেকে নিজের ক্ষমতা এবং যোগ্যতার ছাপ রাখতে পারে। একজন আদর্শ নেতা সর্বদা তার অধস্তন কর্মচারীদের কর্মদক্ষতা পরিমাপ করতে সমর্থ হবেন এবং তাদের যথাযথ উৎসাহানের মাধ্যমে তাদের ক্ষমতার পূর্ণ ব্যবহার করতে সক্ষম হবেন।
- (iv) নির্দেশদান সংগঠনে আবশ্যিক পরিবর্তনের সূচনা করতে সাহায্য করে। সাধারণত কর্মাবৃন্দের এটা সাধারণ প্রবণতা যে, সাংগঠনিক পরিবর্তনে তারা আপাত বিরোধ করে। কার্যকরী নির্দেশদানের দ্বারা অনুপ্রেরণা, যোগাযোগ এবং নেতৃত্বান এই প্রতিরোধগুলোকে হ্রাস করতে সাহায্য করে এবং নতুন পরিবর্তিত সংস্থা শুরু করার ক্ষেত্রে আবশ্যিকীয় সহযোগিতার বিকাশে প্রয়াসী হয়। উদাহরণস্বরূপ বলা যায়, যদি কোনো ব্যবস্থাপক তার প্রতিষ্ঠানে নতুন হিসাবরক্ষার ব্যবস্থা চালু করেন, শুরুতে হিসাবরক্ষার কার্যের সঙ্গে জড়িত কর্মাবৃন্দের বিরোধ আসতে পারে। কিন্তু ব্যবস্থাপক যদি এর কারণ সবিস্তারে বোঝানোর চেষ্টা করেন, তাদের প্রশিক্ষণ প্রদান ও পারিশ্রমিক বৃদ্ধির মাধ্যমে অনুপ্রাণিত করেন, তাহলে কর্মচারীবৃন্দ এই পরিবর্তন গ্রহণ করতে পারে এবং তারা ব্যবস্থাপকের সঙ্গে প্রয়োজনীয় সহযোগিতাও করবে।
- (v) কার্যকরী নির্দেশদান প্রতিষ্ঠানে স্থিরতা ও ভারসাম্য বজায় রাখতে সহায়তা করে থাকে যেহেতু পালক যোগাযোগ ও দায়বদ্ধতার মাধ্যমে জনগণের সঙ্গে সম্পর্ক সুদৃঢ় হয়।

এবং বিভিন্ন দল, ক্রিয়াকলাপ এবং বিভাগের মধ্যে
ভারসাম্য রক্ষা করতে সহযোগিতা করে।

নির্দেশনানের নীতিসমূহ (Principles of Directing)

ভালো ও কার্যকরী নির্দেশনান প্রদান করা একটি স্পর্ধামূলক কাজ, কারণ এর সঙ্গে অনেক জটিলতা সম্পর্কযুক্ত। একজন ব্যবস্থাপককে ঐসব ব্যক্তিদের সাথে যাদের বিভিন্ন পটভূমি ও প্রত্যক্ষ রয়েছে, তাদের সঙ্গে সম্পর্ক রাখতে হয়। এর ফলে নির্দেশনান প্রক্রিয়া জটিলতর হয়। নির্দেশনানের কিছু পথানির্দেশক সিদ্ধান্ত রয়েছে, যা নির্দেশনান প্রক্রিয়াকে সহায়তা করতে পারে। এই সিদ্ধান্তগুলোর সংক্ষিপ্ত বিবরণ নিম্নে আলোচিত হলো :

- (i) **অধিকতম ব্যক্তিগত যোগদান (Maximum individual contribution) :** এই সিদ্ধান্ত গুরুত্ব আরোপ করে যে, নির্দেশনানের কৌশল প্রতিষ্ঠানের সমস্ত কর্মীবৃন্দকে সহায়তা করে, যাতে করে প্রত্যেকে নিজের সম্ভাব্য ক্ষমতার মাধ্যমে সংগঠনের উদ্দেশ্য পূরণে অধিকতম যোগদান করতে পারে। এটা সংস্থার কর্মকুশলতা বৃদ্ধির জন্য সংস্থার কর্মীদের প্রবাহমান শক্তির বিকাশ ঘটায়। উদাহরণস্বরূপ, একটি ভালো প্রেরণামূলক পরিকল্পনা তৎসঙ্গে যথাযথ আর্থিক ও অনার্থিক পারিতোষিক কর্মচারীদের অনুপ্রাণিত করতে পারে, যাতে তারা সংস্থার জন্য নিজেদের সর্বোচ্চ প্রয়াস গ্রহণ করতে পারে কারণ কর্মচারীদের যেন এটা উপলব্ধি হয়, তাদের প্রচেষ্টার কারণেই তাদের উপযুক্ত পারিশ্রমিক মিলবে।
- (ii) **সাংগঠনিক উদ্দেশ্যের মধ্যে সমন্বয় : (Harmony of objectives) :** প্রায়ই আমরা দেখতে পাই যে, কর্মচারীদের ব্যক্তিগত উদ্দেশ্য ও সাংগঠনিক উদ্দেশ্যের মধ্যে দ্বন্দ্ব বা সংঘাতের সৃষ্টি হয়। উদাহরণস্বরূপ বলা যেতে পারে একজন কর্মচারী নিজের ব্যক্তিগত প্রয়োজনের

নিরিখে আকর্ষণীয় বেতন তথা আর্থিক লাভের আশা-আকাঙ্ক্ষা করতেই পারে। সংস্থা কর্মচারীদের কাছ থেকে প্রত্যাশা করে যে, কর্মচারীবৃন্দ তার উৎপাদনশীলতা বাড়াবে যাতে প্রতিষ্ঠান তার কাঞ্চিত লাভ অর্জন করতে সমর্থ হয়। কিন্তু সঠিক নির্দেশনান এই দুটির মধ্যে সমন্বয় বজায় রাখে এবং কর্মচারীদের মধ্যে এই বিশ্বাস যোগাতে সক্ষম হয় যে, কর্মকুশলতা ও পারিশ্রমিক দুটোই একে অন্যের পরিপূরক।

- (iii) **আদেশনানের একতা (Unity of Command) :** এই সিদ্ধান্ত মূলত যে বিষয়টির উপর গুরুত্ব আরোপ করে সেটি হল কর্মচারীদের কেবলমাত্র একজন উর্বরতন আধিকারীকের কাছ থেকে আদেশ পাওয়া উচিত। যদি আদেশনান একের অধিক আধিকারিকের কাছ থেকে আসে, তাহলে বিশৃঙ্খলা তৈরি হয় এবং সংস্থায় দ্বন্দ্ব ও অব্যবস্থার সূচনা করে। “আদেশনানের একতা” সিদ্ধান্তটি পালনের ফলে সংস্থা কার্যকরী নির্দেশনান নিশ্চিত হয়।
- (iv) **নির্দেশনানের কৌশলের উপযুক্ততা (Appropriateness of direction technique) :** এই সিদ্ধান্ত অনুসারে নির্দেশনানের ক্ষেত্রে অধিস্তন কর্মচারীদের প্রয়োজনীয়তা, যোগ্যতা, মনোভাব ও অন্যান্য পরিস্থিতিগত পরিবর্তনশীল বিষয়ের উপর উপযুক্ত অনুপ্রেরণা এবং নেতৃত্বের কৌশল প্রয়োগ করা উচিত। উদাহরণস্বরূপ, কিছু কর্মীর ক্ষেত্রে অর্থ একটি শক্তিশালী প্রেষণা হিসাবে কাজ করতে পারে, অন্যদিকে কিছু কর্মীর কাছে পদোন্নতি এক কার্যকরী অনুপ্রেরণার কাজ করে থাকে।
- (v) **ব্যবস্থাপকীয় যোগাযোগ (Managerial communication) :** সংগঠনের সমস্ত স্তরেই কার্যকরী ব্যবস্থাপকীয় যোগাযোগ নির্দেশনানকে কার্যকর করে। নির্দেশনান সর্বদা অধিস্তন কর্মীদের সম্পূর্ণ অন্তর্দৃষ্টি বিকাশে সঠিক নির্দেশ বহন করে। উপযুক্ত পুনর্নির্বেশ দ্বারা, ব্যবস্থাপককে এটা নিশ্চিত করতে হয় যে, অধিস্তন কর্মীরা

- তাদের নির্দেশ স্পষ্টভাবে উপলব্ধি করতে পারছে।
- (vi) আনুষ্ঠানিক সংগঠনের ব্যবহার (*Use of informal organisation*) : একজন ব্যবস্থাপককে এটা উপলব্ধি করতে হয় যে, প্রত্যেক আনুষ্ঠানিক দল বা সংগঠন সর্বদা আনুষ্ঠানিক দল বা সংগঠন সর্বদা আনুষ্ঠানিক সংগঠনের অন্তর্ভুক্ত থাকে। তিনি সঠিকভাবে সংগঠনটিকে বাছাই করে কার্যকরী নির্দেশনানের মাধ্যমে তার যথাযথ ব্যবহার সুনিশ্চিত করবেন।
- (vii) নেতৃত্বদান (*Leadership*): কর্মচারীদের নির্দেশনানের সময় ব্যবস্থাপকদের একজন আদর্শ নেতৃত্বের ন্যায় ব্যবহার করা উচিত, কারণ এটা অধস্তুত কর্মীদের অসম্মতোয়ের ভাবনাকে উপেক্ষা করে ধনাত্ত্বকভাবে কার্য সম্পাদন প্রভাবিত করে।
- (viii) অনুসরণ করা (*Follow through*): শুধু আদেশদান করাই যথেষ্ট নয়। ব্যবস্থাপকদের নিরস্তর পুনঃ নিরীক্ষণের দ্বারা লক্ষ্য রাখতে হয় যে, তাদের আদেশের যথাযথ পালন হয়েছে কি না অথবা কর্মীদের কোনো কঠিন পরিস্থিতির সম্মুখীন হচ্ছে কি না। যদি প্রয়োজন হয়, তাহলে এই পরিপ্রেক্ষিতে উপর্যুক্ত সংশোধন বা পরিবর্তন করা যেতে পারে।

নির্দেশনার উপাদানসমূহ (*Elements of Direction*)

নির্দেশনান প্রক্রিয়ার সঙ্গে জড়িত বিষয়গুলি যেমন—পথপ্রদর্শন, প্রশিক্ষণদান, নির্দেশনা, অনুপ্রেরণা ইত্যাদির দ্বারা প্রতিষ্ঠানের কর্মচারীদের সংগঠনের উদ্দেশ্যপূরণে অনুপ্রেরণা যোগায়, নীচের উদাহরণগুলো এই সাপেক্ষে বিবেচনা করা যেতে পারে : (i) একজন পর্যবেক্ষক নিজে কর্মচারীদের একটি লেদে মেশিন কিভাবে কাজ করে, তা বোঝাবেন, (ii) একজন খানি যন্ত্রবিদ (ইঞ্জিনিয়ার) কয়লাখনিতে কাজ করার সময় কি ধরনের সুরক্ষা ও সতর্কতা পালন করতে হয়, তা ব্যাখ্যা করবেন (iii) প্রতিষ্ঠানের লাভ তার্জনের ক্ষেত্রে ব্যবস্থাপকদের অসামান্য অবদানের কথা স্মরণ

রেখেও ভবিষ্যতে তা বৃদ্ধির জন্য প্রতিষ্ঠানের পরিচালন অধিকর্তা ব্যবস্থাপকদের লাভের একটা অংশ বটেনের ঘোষণা দিতে পারে। এবং (iv) একজন ব্যবস্থাপক কার্য সম্পাদনের ক্ষেত্রে নিজে অঞ্চলী ভূমিকা নিয়ে প্রতিষ্ঠানের কর্মীদেরকে অনুপ্রাপ্তি করতে পারে।

এই সমস্ত উদাহরণগুলো এবং আরো অনেক কার্যকলাপ যা নির্দেশনানের সঙ্গে সম্পর্কিত, এগুলিকে বিস্তৃতভাবে চারটি শ্রেণিতে ভাগ করা হয়, তাকে নির্দেশনানের উপাদান বলা হয়। এইগুলি হলো :

- (i) তত্ত্ববধান
- (ii) অনুপ্রেরণা
- (iii) নেতৃত্ব
- (iv) যোগাযোগ

নির্দেশনান সম্পর্কে আরো বেশি জানার জন্য এই সমস্ত উপাদানগুলোকে বিস্তৃতভাবে নীচে আলোচনা করা হল।

তত্ত্ববধান (*Supervision*)

তত্ত্ববধান শব্দটিকে দুভাবে উপলব্ধি করা যেতে পারে। প্রথমত, এটাকে নির্দেশনানের একটি উপাদান হিসাবে বলা যায় এবং দ্বিতীয়ত, সাংগঠনিক ক্রমশৃঙ্খলায় ব্যবস্থাপক দ্বারা সম্পাদিত কার্যকে বোঝায়।

নির্দেশনানের একটি উপাদান হিসাবে সংগঠনের প্রত্যেক ব্যবস্থাপককে তার অধস্তুত কর্মীদের তত্ত্ববধান করতে হয়। এই অর্থে, তত্ত্ববধানকে একটি প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের প্রচেষ্টার পথপ্রদর্শন বলা যায় এবং যা অন্যান্য সম্পদ প্রয়োগের সঙ্গে সম্পর্কিত, এর অর্থ অধীনস্ত কর্মচারীদের দ্বারা সম্পাদিত কোন কার্যের তত্ত্ববধান এবং এটা নিশ্চিত করার জন্য প্রতিষ্ঠানের সম্পদের সর্বোত্তম ব্যবহার করে কাঙ্গিত লক্ষ্য পূরণের জন্য অধীনস্ত কর্মীদের প্রয়োজনীয় নির্দেশাবলিও দিতে হয়।

দ্বিতীয়ত, তত্ত্ববধানকে পর্যবেক্ষকের কর্মক্ষমতার কার্যবলি হিসেবে উপলব্ধি করা যেতে পারে। সাংগঠনিক স্তর অনুযায়ী,

ব্যবস্থাপক পদের কার্যকরী স্তর সাধারণ কর্মীস্তরের উপরে থাকে। তত্ত্বাবধায়কের কর্মাবলি ও দক্ষতা যে কোনো প্রতিষ্ঠানের পক্ষে গুরুত্বপূর্ণ কারণ এটা সরাসরি কর্মীদলের সঙ্গে সম্পর্কযুক্ত, পক্ষান্তরে অন্যান্য ব্যবস্থাপকেরা সরাসরি নিম্নস্তরের কর্মীদলের সঙ্গে সম্পর্কযুক্ত নয়।

তত্ত্বাবধানের গুরুত্ব (Importance of Supervision)

একজন ব্যবস্থাপকের দ্বারা সংগঠনে বহুবিধ ভূমিকায় কার্য সম্পাদনের ভিত্তিতে তত্ত্বাবধানের গুরুত্ব উপলব্ধি করা যায়। এ সম্পর্কে নিম্নে বর্ণনা করা হলো :

- (i) তত্ত্বাবধায়ক সর্বদা অধিনস্ত কর্মীদের সঙ্গে দৈনিক যোগাযোগ এবং বন্ধুত্বপূর্ণ সম্পর্ক বজায় রাখার চেষ্টা

করবে। একজন ভালো তত্ত্বাবধায়ক কর্মীদের কাছে পথপ্রদর্শক, বন্ধু ও দাশনিক হিসেবে কাজ করে।

- (ii) তত্ত্বাবধায়ক কর্মী ও ব্যবস্থানার মধ্যে যোগসূত্র হিসেবে কাজ করে। সে একদিকে ব্যবস্থাপনার ধারণাসমূহ কর্মীদের মধ্যে চালিত করে এবং অন্যদিকে কর্মীদের সমস্যাসমূহ ব্যবস্থাপনাকে অবহিত করে। তত্ত্বাবধায়ক দ্বারা সম্পাদিত এই ভূমিকা ব্যবস্থাপক তথা কর্মচারীদের সঙ্গে কোনো ভুল বোঝাবুঝি ও বিবাদকে এড়াতে সাহায্য করে।
- (iii) তত্ত্বাবধায়ক তার অধীনস্ত কর্মচারীদের সামগ্রিক এক্য রক্ষা করতে মুখ্য ভূমিকা গ্রহণ করে। এটা অভ্যন্তরীণ বিরোধের

একজন অসন্তুষ্ট ব্যবস্থাপকের নির্দেশদান (Directing a Dissatisfied Manager)

রেশমী ঘোষী গত দশ বছর ধরে ফাইন প্রোডাকশনে জেলাস্তরীয় বিক্রয় ব্যবস্থাপক হিসেবে কাজ করছিল। সে নিজের সহযোগী কর্মচারী ও তত্ত্বাবধায়কের কাজের দ্বারা প্রতিষ্ঠা পেয়েছিল, তার অধীনস্ত বিভিন্ন দপ্তরগুলোকে কৌশলগত নিয়ন্ত্রণের মাধ্যমে। যদিও প্রত্যেক অনুভব করেছিলো যে, রেশমী অত্যন্ত উচ্চাভিলাষী মহিলা এবং ব্যবস্থাপনার উচ্চস্তরীয় ব্যবস্থাপক পদে আসীন হওয়ার জন্য ইচ্ছুক ছিলেন। যখন উনার অধীনস্থ কোনো বিক্রয় প্রতিনিধি কোনো ভাল কাজ করতেন, তখন তিনি তার কৃতিত্বটা নেওয়ার চেষ্টা করতেন। আবার কোনো সমস্যার সৃষ্টি হলে তিনি তা সংযোগে এড়িয়ে যাওয়ার চেষ্টা করতেন। এরপর যখন প্রতিষ্ঠানের বিপণন ব্যবস্থাপক চাকরি থেকে অবসর গ্রহণ করলেন, রেশমী উক্ত পদের জন্য আবেদনপত্র জমা করলো। বিপণন ব্যবস্থাপকের দায়িত্ব এবং গুরুত্ব অনুধাবন করে কোম্পানি এই পদ পূরণের জন্য ব্যাপক অনুসন্ধান করার সিদ্ধান্ত নেয়। যখন অনুসন্ধানকার্য সম্পূর্ণ হয়, তখন জানা যায় কোম্পানি এই পদের জন্য প্রতিষ্ঠানের বাইরে থেকে কোনো ব্যক্তিকে নিরোগ করবে। উচ্চ ব্যবস্থাপকবন্দ এই সিদ্ধান্তে পৌঁছায় যে, রেশমী যদিও একজন ভালো ও দক্ষ জেলাস্তরীয় বিক্রয় ব্যবস্থাপক কিন্তু তার নিজের সহকর্মীদের সাথে কাজ করতে সমস্যা হতে পারে। তারা অনুভব করলেন যে, রেশমী অন্যান্য ব্যবস্থাপকদের অখুশীর কারণ হবেন, যদি তিনি তাদের কাজের কৃতিত্ব নিতে চান এবং পরিগামস্বরূপ, তার সহযোগীদের কার্য সম্পাদনের ক্ষেত্রে এর বিরূপ প্রতিবাব পড়তে পারে।

এই অনাকাঙ্ক্ষিত ঘটনায় রেশমীর মনটা ভেঙে পড়লো। কারণ তিনি এই পদটির জন্য অনেকদিন ধরে অপেক্ষা করেছিলেন এবং তা প্রাপ্তির জন্য সমস্ত রকমের প্রয়াস ও শক্তি প্রয়োগ করেছিলেন। এই ঘটনায় তিনি প্রচণ্ড মর্মাহত ও হতাশ হয়ে পড়লেন। ফলস্বরূপ, তার কাজের গুণমানও ধীরে ধীরে হ্রাস পেতে থাকে। বিক্রয় বিভাগ উনার সাহায্য ছাড়াই কাজ চালিয়ে যাওয়ার ফলে সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষেত্রে বেশি সময় লাগতে শুরু করলো এবং বিক্রয় রিপোর্ট পাঠাতেও দেরী হতে লাগলো।

যখন নতুন বিপণন ব্যবস্থাপক কাজের দায়িত্বভার গ্রহণ করলেন, তার সামনে সবচেয়ে বড়ো চ্যালেঞ্জ ছিলো রেশমীকে তার কাজের পূর্বাবস্থায় ফিরিয়ে আনার জন্য উৎসাহিত ও অনুপ্রাণিত করা। তিনি জানতে পেরেছিলেন যে, রেশমী এই সংস্থার সাথে দীর্ঘসময়কাল যাবত যুক্ত কিন্তু তাকে অনুপ্রাণিত করার জন্য কিছু না কিছু করতেই হত, যাতে রেশমী বাস্তবে তার নিজের কাজ সঠিকভাবে ও সঠিক সময়ে সম্পন্ন করতে পারে।

- নিষ্পত্তি ঘটায় এবং কর্মীদের মধ্যে ঐক্য ও সম্মতি বজায় রাখতে সাহায্য করে।
- (iv) তত্ত্বাবধায়ক নির্ধারিত লক্ষ্য অনুসারে কর্মচারীদের কার্য সম্পাদন সুনির্ণিত করে। সে কার্য সম্পূর্ণ করার দায়িত্বে এবং তার শ্রমিকদের কার্যকরীভাবে কার্য সম্পাদনে অনুপ্রেরণা যোগায়।
 - (v) তত্ত্বাবধায়ক, শ্রমিক ও কর্মচারীদের কর্মকালীন প্রশিক্ষণদানের ব্যবস্থা করে। একজন দক্ষ ও জ্ঞানী তত্ত্বাবধায়ক একটি দক্ষ কর্মীদল নির্মাণ করতে পারে।
 - (vi) তত্ত্বাবধায়কের নেতৃত্বদান সংগঠনে কর্মচারীদের প্রভাবিত করতে গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা গ্রহণ করে। কেজন তত্ত্বাবধায়ক ভালো নেতৃত্বদানের গুণাবলি নিয়ে কর্মীদের উচ্চ মনোবল গঠনে সাহায্য করে।
 - (vii) একজন ভালো তত্ত্বাবধায়ক কর্মীদের দ্বারা সম্পাদিত কার্যের বিশ্লেষণ করবে এবং তার উপদেশ ও প্রতিক্রিয়া শ্রমিকদের জনাবে। কর্মচারীদের কর্মদক্ষতা ও কর্মকুশলতা বৃদ্ধির জন্য যথাযথ উপায় সুপারিশ করবে।

অনুপ্রেরণা (Motivation)

রেশমীর উদাহরণ থেকে এটা প্রতীয়মান যে, এটা ব্যবস্থাপনার কার্য সম্পর্কিত একটা গুরুত্বপূর্ণ ঘটনা। নিচেক আনুষ্ঠানিক কর্তৃত্বদানের মাধ্যমে কর্মচারীদের কাছ থেকে উৎকৃষ্ট কাজটি বের করে আনা সবসময় সম্ভব নয়। কী কারণে ব্যক্তিরা বিশেষ প্রকারের আচরণ করে? কী কারণে কিছু লোক নিজের যথেষ্ট সক্ষমতা থাকা সত্ত্বেও কার্য সম্পাদনে বিরত থাকে? কোন ব্যক্তির সুষ্ঠুভাবে কাজ করার জন্য কী করা উচিত?

এইসব প্রশ্নের উত্তর দিতে গেলে ব্যবস্থাপককে তার নিজের অন্তর্দৃষ্টির বিকাশ করা প্রয়োজন, যাতে তিনি ব্যক্তিদের বিভিন্ন রকমের আচরণগত কারণ জানতে পারেন। একজন ব্যবস্থাপককে অত্যন্ত প্রতিজ্ঞাবদ্ধ এবং কঠোর পরিশ্রমী কর্মীদের

সাথে কাজ করতে হয় অথবা অলস, চতুর এবং কর্তব্যে শিথিল কর্মীদের দিয়েও কাজ করাতে হয়। তিনি বিস্ময়বোধ করেন যে, যেসব কর্মীরা নিজেদের ক্ষমতা থাকা সত্ত্বেও কাজ সম্পন্ন করতে ইচ্ছুক নন, তাদেরকে কী করা উচিত? মনোবিদদের মতামত অনুযায়ী এটা হলো অনুপ্রেরণা, যা কর্মীদের স্বেচ্ছায় কার্য সম্পাদনের জন্য উদ্দীপনা যোগায়।

এসো, আমরা অনুপ্রেরণা সম্পর্কে কিছু বোঝার চেষ্টা করি।

অনুপ্রেরণা (Motivation): অনুপ্রেরণার অর্থ হলো যে কোনো কার্য বা ক্রিয়াকে প্রবর্তন করা। সংগঠনের প্রক্ষিতে, ইহার অর্থ হলো এই প্রক্রিয়ার সঙ্গে যুক্ত অধীনস্থ কর্মীদের নির্দিষ্ট সাংগঠনিক লক্ষ্য পূরণের জন্য তাদের উপযুক্ত পর্যায়ে নিয়ে যাওয়া।

অনুপ্রেরণা সম্পর্কে আলোচনা করার সময় আমাদের তিনটি আন্তঃসম্পর্কিত পরিভাষা সম্পর্কে উপলব্ধি করাতে হবে— প্রেরণা, অনুপ্রেরণা এবং অনুপ্রেক। এসো, আমরা এই পরিভাষাগুলো সম্পর্কে আলোচনা করি।

(i) **প্রেরণা (Motive) :** উদ্দেশ্য হলো একটি আন্তরিক স্থিতি, যা সংগঠনের উদ্দেশ্য পূরণের জন্য কর্মীদের কর্মসূচি প্রদান, সক্রিয় ও উদ্যমী করে তোলে। উদ্দেশ্য মানুষের প্রয়োজনীয়তা থেকেই সৃষ্টি হয়। এই উদ্দেশ্য পূরণের জন্য মানুষের মধ্যে এক অস্থিরতা দেখা দেয়। যার ফলে ঐ অস্থিরতা কমানোর জন্য মানুষ কিছু কার্য করতে তৎপর হয়। উদাহরণস্বরূপ, ক্ষুধা নিবৃত্তির জন্য খাদ্যের প্রয়োজন, যার কারণে মানুষ খাদ্যের খোঁজ করে। এমন কিছু উদ্দেশ্য বা প্রেরণা হলো— ক্ষুধা, ত্বক্ষা, সুরক্ষা, অস্তর্ভুক্তি, আরামের প্রয়োজনীয়তা, স্থীকৃতি প্রভৃতি।

(ii) **অনুপ্রেরণা (Motivation) :** অনুপ্রেরণা এমন একটি প্রক্রিয়া যার দ্বারা ব্যক্তির কার্যসম্পাদনের মাধ্যমে কাঙ্ক্ষিত লক্ষ্যে পৌছতে উদ্দীপনা জাগায়। অনুপ্রেরণা ব্যক্তির

সত্ত্বেজনক চাহিদার উপর নির্ভরশীল।

- (iii) অনুপ্রেরক (*Motivators*) : অনুপ্রেরক হল একটি কৌশল যা সংগঠনের লোকদের অনুপ্রেরণা যোগাতে ব্যবহৃত হয়, ব্যবস্থাপক বিভিন্ন ধরনের উদ্দীপকের সাহায্যে যেমন— বেতন, বোনাস, পদোন্নতি, সম্মান, প্রশংসন, দায়িত্ব ইত্যাদির মাধ্যমে সংগঠনের লোকদের সর্বোৎকৃষ্ট যোগদান সুনিশ্চিত করতে প্রয়াসী হন।

অনুপ্রেরণা ধারণা স্পষ্ট করার জন্য কিছু সংজ্ঞা নিজের বক্ষে দেওয়া হলো—

অনুপ্রেরণার বৈশিষ্ট্য (*Features of Motivation*): অনুপ্রেরণার বিভিন্ন সংজ্ঞা ও মাতামত বিশ্লেষণ করলে নিম্নলিখিত বৈশিষ্ট্যগুলি পাওয়া যায়:

- (i) অনুপ্রেরণা হল একটি অভ্যন্তরীণ অনুভূতি। আবেগ, প্রবৃত্তি, অভিপ্রায়, আকাঙ্ক্ষা, প্রয়াস এবং মানুষের প্রয়োজনীয়তা, আন্তরিকতা ও ব্যবহারকে প্রভাবিত করে। উদাহরণস্বরূপ, কোন ব্যক্তির এমন ইচ্ছা-আকাঙ্ক্ষা থাকতে পারে যে, সে মোটর সাইকেল, আরামদায়ক বাসস্থান, খ্যাতি প্রভৃতির অধিকারী হউক। এই ইচ্ছাগুলি মানুষের

আন্তরিক চাহিদা।

- (ii) অনুপ্রেরণা এক লক্ষ্য নির্দেশিত ব্যবহারের জন্ম দেয়। উদাহরণস্বরূপ, কর্মচারীর চাকুরিতে পদোন্নতি তার কর্মক্ষমতার উৎকর্ষসাধনে দেওয়া যেতে পারে। যদি কর্মচারীরা পদোন্নতিতে আগ্রহ প্রকাশ করে, তাহলে তারা যথাযথভাবে কার্য সম্পাদনের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের উন্নতির জন্য তৎপর হয়।
- (iii) অনুপ্রেরণা ধনাত্মক বা খণ্ডাত্মক দুই প্রকারের হতে পারে। ধনাত্মক অনুপ্রেরণা ধনাত্মক পারিশ্রমিক প্রদান করে। যেমন— বেতন বৃদ্ধি, পদোন্নতি, স্বীকৃতিদান ইত্যাদি। অপরদিকে ধনাত্মক অনুপ্রেরণা খণ্ডাত্মক পারিশ্রমিক প্রদান করে। যেমন— শাস্তি, বেতনবৃদ্ধি আটকানো, ভয় প্রদর্শন ইত্যাদি, যা কর্মীকে তার কাঙ্ক্ষিত পথে কাজ করতে প্রোচিত করে।
- (iv) অনুপ্রেরণা একটি জটিল প্রক্রিয়া কারণ প্রত্যেক ব্যক্তি ভিন্ন ধরনের প্রত্যাশা, উপলব্ধি ও প্রতিক্রিয়া থাকতে পারে। যে কোন ধরনের অনুপ্রেরণা প্রভাব সংগঠনের সমস্ত কর্মীদের উপর একরকম ভাবে পড়ে না।

অনুপ্রেরণার সংজ্ঞা (*Definitions on Motivation*)

উইলিয়াম জি. স্ফট এর মতে, “অনুপ্রেরণা হল লোককে উচ্চ উদ্দীপিত করা যাতে তারা অভিষ্ট লক্ষ্য পূরণে উৎসাহিত বোধ করে।”

ম্যাকফারল্যান্ডের মতে, “অনুপ্রেরণা হল একটি উপায় যা আকাঙ্ক্ষা, উদ্যম, কামনা, বাসনা, প্রচেষ্টা প্রভৃতি প্রয়োজনীয় মানসিক আচরণের নির্দেশ করে, নিয়ন্ত্রণ করে এবং ব্যাখ্যা করে।”

ডুবিন এর মতে, “অনুপ্রেরণা হল একটি জটিল শক্তি যা কার্য শুরু করতে এবং সংগঠনে ব্যক্তিদের কার্যকরী রাখনেতে কাজ করে থাকে। অনুপ্রেরণা হল কোন ব্যক্তিকে কার্য সম্পাদনে পরিচালিত করা এবং বিদ্যমান কাজটি সম্পাদন করতে প্রেরণা দেওয়া।”

ফিল লুথাস এর মতে, অনুপ্রেরণা হল একটি প্রক্রিয়া যা এক শারীরিক ও মনোবৈজ্ঞানিক প্রয়োজনীয়তা অথবা ঘাটতি থেকে শুরু হয়, যা কোনো আচরণ অথবা উদ্দেশ্য বা লক্ষ্য অর্জনে পরিচালিত করে।

অনুপ্রেরণা প্রক্রিয়া (Motivation Process): অনুপ্রেরণা প্রক্রিয়া মানুষের প্রয়োজনীয়তার উপর নির্ভরশীল। একটি সাধারণ মডেলের সাহায্যে অনুপ্রেরণা প্রক্রিয়াটি বর্ণনা করা হলো।

নিম্নের বর্ণিত উদাহরণটি মানব চাহিদার সন্তুষ্টির প্রক্রিয়াকে ব্যাখ্যা করে।

রামুর খুব খিদে পেয়েছে কারণ সে প্রাতঃরাশে কোন আহার গ্রহণ করতে পারেনি। দুপুর 1 টা নাগাদ তার শারীরিক অসুস্থতা শুরু হয় এবং রাস্তায় কোনো খাবার খাওয়ার হোটেল খুঁজতে বেরিয়ে পড়ে। 2 কিমি পথ হাঁটার পর, সে একটি হোটেলের

সন্ধান পায়, যেখানে মাত্র 10 টাকা দিয়ে রুটি ও ডাল খাবারের ব্যবস্থা রয়েছে। যেহেতু তার পকেটে 15 টাকা ছিলো, সে 10 টাকার খাবারটি ত্ত্বপ্ত করে খাওয়ার পর সে ভন্তব করলো, তার শরীরে পুনরায় উদ্যম ফিরে এসেছে।

মানুষের চাহিদার অসন্তুষ্টির স্তর থেকেই উদ্বেগ বা উৎকণ্ঠার জন্ম হয়, যা থেকে সে আবেগপ্রবণ হয়ে পড়ে। তা ব্যক্তিকে অনুসন্ধানমূলক আচরণের মাধ্যমে সেই চাহিদা প্রাপ্তিতে সাহায্য করে। আবার সেই চাহিদা যদি পূর্ণ হয়, তাহলে ব্যক্তি উদ্বেগ বা উৎকণ্ঠা থেকে মুক্তি লাভ করে।

টাটা স্টিলে কর্মচারীদের অনুপ্রেরণা (Motivating employees in Tata Steel)

টাটা স্টিলে কর্মচারীদের অনুপ্রেরণার স্তরের উন্নতিসাধনের জন্য বিভিন্ন উদ্বেগ গ্রহণ করা হয়েছে। যেমন—সিদ্ধান্ত রহণ প্রক্রিয়ায় আধিকারিকদের অংশগ্রহণ, প্রশিক্ষণে উৎসাহনের মাধ্যমে বিধিবদ্ধ প্রক্রিয়ায় ব্যক্তিগত উন্নয়ন কর্মসূচি, বৃদ্ধিমত্তার পর্যালোচনা এবং কাজের আবর্তন পদ্ধতির ব্যবহার, কর্মদক্ষতা ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়ার সাথে পারিতোষিক প্রণালীর সংযোগস্থাপন, নিয়মমাফিক পুরস্কার ও স্বীকৃতিদান পদ্ধতি, জ্ঞানমূলক ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়ার সহিত গুণগ্রহিতার সংযোগস্থাপন উৎকর্ষ পরিচালনার মাধ্যমে নেতৃত্বান্বিত সুযোগ, ক্রমাগত উন্নতিসাধন এবং উচ্চযোগ্যতা সম্পন্ন প্রকৌশলগত কর্মসূচি এবং অত্যন্ত স্বচ্ছ ও বিভিন্ন প্রশ্নের সমাধানের জন্য যোগ্যতাসম্পন্ন বহুপথবিশিষ্ট যোগাযোগ পদ্ধতি ও কর্মচারীদের উদ্বেগ ও ঝামেলা নিরসনে নিয়মমাফিক ও অনলাইন কথোপকথন, তারজন্য প্রবীণ ব্যবস্থাপকদের মধ্যে ভিডিও কনফারেন্সিং, এম.ডি. অনলাইন মিটিং, কনফারেন্স, সেমিনারের ব্যবস্থা রয়েছে। এই সুদূরপ্রসারী প্রয়াসের ফলে টাটা স্টিলে সমপ্রকৃতি ও মনযোগী দল বানাতে সাহায্য করছে। অনুপ্রেরণা বৃদ্ধির মাধ্যমে এবং কোম্পানির লক্ষ্য পূরণের জন্য সহযোগী ব্যবস্থাপনার মূল নীতির দ্বারা উৎসাহিত কর্মচারীরা প্রতিষ্ঠানের মালিকানা প্রক্রিয়ায় যোগদান করে।

টাটা স্টিল হল একটি কোম্পানি, যা সক্রিয়ভাবে কর্মীদের কাজের স্বাধীনতা, নতুন কিছু প্রবর্তনে উৎসাহিত করা এবং সর্বোপরি অসকল হওয়ার জন্য স্বাধীনতাকেও মান্যতা দেয়। একটি সুদৃঢ় বৃদ্ধির পথে অগ্রসর হওয়া এক কৃশল, তীব্র, আধুনিক এবং দূরদর্শী কোম্পানি, যা তার লক্ষ্য পূরণে অবিচল। এই কোম্পানি তার উৎপাদন প্রক্রিয়ায় বিভিন্ন ধরনের সুযোগ-সুবিধা ও প্রযুক্তি ব্যবহারের ক্ষেত্রে বৈশ্঵িক পরিবর্তন করতে সক্ষম হয়েছে। এই পরিবর্তনের ফলে কোম্পানি নতুন চ্যালেঞ্জের মোকাবিলা করতে ব্যাপক উদ্বেগ গ্রহণ করতে পেরেছে। যেমন—কাজের জন্য তরুণ ও অল্লব্যসিদ্ধের নিয়োগ করা, কর্মদক্ষতা সম্পর্কিত আই.টি সক্ষম প্রণালী এবং পণ্য উৎপাদনের জন্য উচ্চস্তরের স্বয়ংক্রিয় নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার জোগার করা। এই সমস্ত কাগণের জন্য সর্বনিম্ন দামে উৎপাদনকারী স্টিল প্রতিষ্ঠানগুলোর মধ্যে টাটা স্টিল অন্যতম এবং প্রথম ভারতীয় কোম্পানি যারা “ওয়ার্ল্ড স্টিল ডাইনেমিক্স” দ্বারা “বিশ্বস্তরীয়” স্টিল উৎপাদনকারী হিসাবে মান্যতা পেয়েছে। টাটা স্টিল শুধুমাত্র নিজেকে মজবুত করার মধ্যেই সীমাবদ্ধ রাখেনি বরং শ্রেষ্ঠতর নেতৃত্বের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের বলিষ্ঠ নেতৃত্ব উন্নয়ন প্রক্রিয়ার বিকাশ সাধন করে এমন পর্যায়ে উন্নীত হতে পেরেছে যে কোম্পানির প্রশিক্ষিত কর্মচারীরা বর্তমানে দেশ-বিদেশের বহু নামী ও প্রতিষ্ঠিত কোম্পানিতে পরিচালক বা সি.ই.ও (C.E.O) পদে আসীন হয়ে প্রতিষ্ঠানের সুনামকে মহিমান্বিত করেছে।



অনুপ্রেরণার প্রয়োজনীয়তা (Importance of Motivation) : টাটা সিলের উদাহরণে তোমরা লক্ষ্য করেছ যে কীভাবে নির্দেশদান, অনুপ্রেরণা ও কার্যকরী নির্দেশদানের মাধ্যমে কোম্পানি অগ্রসর হয়েছে। যা কোম্পানির যোগাযোগ ব্যবস্থার প্রগাণীগুলি কর্মীদের উৎসাহদানের মাধ্যমে তাদের লক্ষ্য পূরণে সহায়তা করেছে।

অনুপ্রেরণাকে খুবই গুরুত্বপূর্ণ বলে বিবেচনা করা হয় কারণ এটা সংস্থার মানবশক্তির চাহিদার চিহ্নিকরণ এবং সন্তুষ্টি প্রদানে সহায়তা করে থাকে, যাতে করে প্রত্যেক ব্যক্তি নিজের কর্মক্ষমতা উন্নতি করার সুযোগ পায়। এটাই কারণযে প্রত্যেক বৃহৎ কারবারী প্রতিষ্ঠানে বিভিন্ন প্রকারের অনুপ্রেরণামূলক কর্মসূচি তৈরি করার প্রয়োজন হয় এবং ঐ কর্মসূচিগুলি সম্পাদন করতে গিয়ে প্রতিষ্ঠান কোটি টাকা খরচ করে। অনুপ্রেরণার গুরুত্বকে নিম্নলিখিত সুবিধাগুলোর মাধ্যমে আমরা অনুধাবন করতে পারি :

- (i) অনুপ্রেরণা কর্মচারীদের কর্মক্ষমতার স্তরের উন্নতির সাথে সাথে সংগঠনের সফলতার ক্ষেত্রেও সহায়ক হয়। কারণ

সঠিক অনুপ্রেরণা কর্মচারীদের চাহিদা পূরণে সহায়তা করে, সে নিজের সমস্ত শক্তি দিয়ে কর্মসম্পাদনের মাধ্যমে কাঞ্চিত লক্ষ্য পৌঁছতে চায়। একজন সন্তুষ্ট কর্মী সবসময় তার কর্মক্ষমতা দিয়ে সঠিক সময়ে তার কাজ সম্পন্ন করতে সক্ষম হয়। সংগঠনে ভালো অনুপ্রেরণা উচ্চস্তরীয় কাজ সম্পন্ন করতে সম্পন্ন করতে সহায়তা করে থাকে।

- (ii) অনুপ্রেরণা কর্মচারীদের খাগড়াক অথবা উদাসীন দৃষ্টিকোণকে সংগঠনের লক্ষ্য প্রাপ্তির জন্য ধনাত্মক দৃষ্টিকোণে পরিবর্তিত করতে সহায়তা করে। উদাহরণস্বরূপ, একজন শ্রমিক তার কাজের প্রতি উদাসীন মনোভাব পোষণ করতে পারে, যদি সে উপযুক্ত পারিশ্রমিক থেকে বঞ্চিত হয়। কিন্তু যদি উপযুক্ত পারিশ্রমিক দেওয়া হয় এবং ব্যবস্থাপকরা যদি যথার্থভাবে উৎসাহদান করেন এবং ভালো কাজের জন্য প্রশংসিত করা হয় তাহলে ধীরে ধীরে কর্মচারী নিজের কাজের প্রতি ধনাত্মক দৃষ্টিভঙ্গি দেখাতে পারেন।
- (iii) অনুপ্রেরণা কর্মচারীদের সংগঠন ছেড়ে যাওয়ার প্রবণতাকে হ্রাস করে এবং এর ফলে নতুন কর্মী নিযুক্ত ও প্রশিক্ষণ বাবত খরচ বাঁচাতে সাহায্য করে। কর্মচারীদের সংগঠন থেকে বেশি পরিমাণে ছেড়ে যাওয়ার প্রধান কারণ হচ্ছে— অনুপ্রেরণার অভাব। যদি ব্যবস্থাপক কর্মচারীদের অনুপ্রেরণামূলক চাহিদাকে সন্তুষ্ট করে তাকে উপযুক্ত পারিতোষিকের ব্যবস্থা করেন, তাহলে কর্মচারীরা সংগঠন ত্যাগ করার চিন্তা করবে না। কর্মচারীদের বেশি পরিমাণে সংগঠন ত্যাগ করার ফলে ব্যবস্থাপনা অনেকটা বাধ্য হয়েই নতুন নিয়োগ ও তাদের প্রশিক্ষণ করাতে সময়, অর্থের ও প্রচেষ্টার অবচয় করে। অনুপ্রেরণা এই সমস্ত ব্যয় হ্রাস করতে সাহায্য করে। অনুপ্রেরণা প্রতিভাবান

লোকদের সংস্থায় টিকে থাকার জন্যও সহায়তা করে।

- (iv) অনুপ্রেণা সংগঠনে অনুপস্থিতির হার কমাতে সহায়তা করে। অনুপস্থিতির কিছু গুরুত্বপূর্ণ কারণ হলো—কাজ করার অনুপযুক্ত পরিবেশ, অযোগ্য কর্মীকে পুরস্কার, স্বীকৃতির অভাব, তত্ত্ববধায়ক ও সহকর্মীদের সাথে দুর্বল সম্পর্ক ইত্যাদি। উপযুক্ত অনুপ্রেণামূলক ব্যবস্থাদির দ্বারা, এই সমস্ত দুর্বলতা থেকে উত্তোলন করা সম্ভব। যদি পর্যাপ্ত অনুপ্রেণা প্রদান করা সম্ভব হয়, তাহলে কাজ করাটা আনন্দে পরিণত হয় এবং কর্মীরা নিয়মিতভাবে কর্মস্থালে যোগদান করতে শুরু করে।
- (v) অনুপ্রেণা ব্যবস্থাপকদের সংগঠনে প্রতিরোধ ব্যবৃত্তি স্বাচ্ছন্দে পরিবর্তন আনতে সহায়তা করে। সাধারণত সংগঠনে যে কোনো পরিবর্তন চালু করার পর ওই পরিবর্তনের জন্য বিরোধ সৃষ্টি হতে পারে। যদি ব্যবস্থাপক কর্মচারীদের আশ্বস্ত করতে পারে যে প্রস্তাবিত পরিবর্তন কর্মচারীদের জন্য অতিরিক্ত পারিতোষিক দিতে পারে, তাহলে এই পরিবর্তন সহজেই কর্মচারীরা গ্রহণ করতে পারে।

ম্যাসলোর চাহিদার ক্রমোন্নতির স্তর অনুপ্রাণিতকরণ তত্ত্ব (Maslow's Need Hierarchy Theory of Motivation) :

যেহেতু অনুপ্রেণা একটি অত্যন্ত জটিল প্রক্রিয়া অনেক গবেষকরা অনুপ্রেণার সাথে সম্পর্কিত বিষয়গুলি বিভিন্ন মাত্রায় অধ্যয়ন করেছে এবং কিছু সিদ্ধান্তে উপনীত হতে পেরেছে। এই ধারণাগুলো / সিদ্ধান্তগুলো অনুপ্রেণার ধারণা বোঝার ক্ষেত্রে সহায়তা হয়। এগুলির মধ্যে ম্যাসলোর চাহিদার ক্রমোন্নতি তত্ত্ব এক মৌলিক সিদ্ধান্তবুলো বিবেচিত হয়। আসো, আমরা বিস্তারিতভাবে এর আলোচনা করি।

আব্রাহাম ম্যাসলো একজন বিখ্যাত মনোবিজ্ঞানিক, যার একটি উৎকৃষ্ট লেখা 1943 সালে প্রকাশিত হয়। তিনি সমগ্র অনুপ্রেণার সিদ্ধান্তগুলোর রূপরেখাকে সংক্ষেপে বর্ণনা

করেছেন।

উনার সিদ্ধান্ত মানবিক প্রয়োজনীয়তার উপর নির্ভর ছিল। উনার অনুভব ছিলো— প্রত্যেক মানুষের অভ্যন্তরে পাঁচ প্রকার প্রয়োজনীয়তা ক্রমানুসারে থাকে। সেগুলো হলো :

- (i) **মৌলিক শারীরিক চাহিদা (Basic Physiological Needs)** : এই চাহিদাগুলি ক্রমশৃঙ্খলার সবচেয়ে প্রধান ভিত্তি এবং মানুষের প্রাথমিক প্রয়োজনীয়তার সঙ্গে সম্পর্কযুক্ত। ক্ষুধার্ত, তৃপ্তার্ত, বাসস্থান, নির্দা এবং লিঙ্গ প্রভৃতি এই প্রয়োজনীয়তার উদাহরণ। সংগঠনের দৃষ্টিকোণ থেকে বেতন এই মৌলিক চাহিদা পূরণের ক্ষেত্রে সন্তুষ্টি প্রদান করে।
- (ii) **নিরাপত্তার চাহিদা (Safety/Security Needs)**: এই চাহিদা নিরাপত্তা এবং যে কোনো ধরনের শারীরিক ও আবেগ অনুভূতি সংক্রান্ত ক্ষতি থেকে বাঁচানোর ব্যবস্থা করে। উদাহরণ—চাকরি সংক্রান্ত নিরাপত্তা, আয় সংক্রান্ত নিরাপত্তা, পেনশন পরিকল্পনা ইত্যাদি।
- (iii) **সংযুক্তি করণ / একাত্মতার চাহিদা (Affiliation/Belonging Needs)**: এই চাহিদা স্নেহ, স্বীকৃতি, বন্ধুত্ব ও ভালোবাসার সঙ্গে সম্পর্কযুক্ত।
- (iv) **শ্রদ্ধার চাহিদা (Esteem Needs)**: এই বিষয়গুলি আত্মসম্মান, স্বায়ত্ত শাসনের অবস্থা, স্বীকৃতি এবং মনোযোগকে সম্মিলিত করে।
- (v) **আত্মাপন্থনির চাহিদা (Self Actualisation Needs)**: এই চাহিদা ক্রমশৃঙ্খলার সবচেয়ে উচ্চস্তরে অবস্থান করে। এটা সেই আবেগকে বর্ণনা করে, যা কোনো ব্যক্তির ভেতর তার বিদ্যমান যোগ্যতা সম্পর্কে সচেতন হয়ে নিজের উন্নতি নিশ্চিত করে। এই চাহিদা বিকাশ, আত্মসন্তুষ্টি তথ্য উদ্দেশ্য পূরণের জন্য মিলিত

**ব্যক্তিগত উদাহরণ
(Individual Example)**



**সাংগঠনিক উদাহরণ
(Organisational Example)**



Maslow's Need Hierarchy Theory

হয়।

ম্যাসলোর তত্ত্বটি নিম্নলিখিত ধারণাগুলির উপর প্রতিষ্ঠিত :

- মানুষের ব্যবহার সাধারণত তাদের চাহিদা বা প্রয়োজনীয়তার উপর নির্ভর করে। সত্ত্ব হল সেই প্রয়োজনীয়তার স্তর যা তাদের আচরণকে প্রভাবিত করে।
- মানুষের চাহিদা বা প্রয়োজনীয়তা ক্রমশৃঙ্খলার স্তরে বিন্যস্ত থাকে, যা মূল বেতন থেকে শুরু হয়ে অন্যান্য উচ্চ চাহিদার স্তরে উন্নীত হয়।
- একটি পরিত্থপ্ত চাহিদা কখনো কোন ব্যক্তিকে অনুপ্রাণিত করতে পারে না। কেবলমাত্র পরবর্তী চাহিদার স্তর ব্যক্তিকে অনুপ্রাণিত করে।
- একজন ব্যক্তি তখনই ক্রমশৃঙ্খলার পরবর্তী চাহিদার স্তরে উন্নীত হয়, যখন তার ন্যূনতম চাহিদাটি পূর্ণ হয়।

ম্যাসলো (Maslow) -এর তত্ত্বটি অনুপ্রেরণার মূল ভিত্তির

উপর দৃষ্টিপাত করে। এই তত্ত্বটি বিশ্বজুড়ে ব্যাপকভাবে স্বীকৃত ও প্রশংসিত হয়। তথাপি এর কিছু প্রস্তাবের উপর প্রশ্ন উঠে, যা চাহিদার ক্রমশৃঙ্খলার সঙ্গে জড়িত। কিন্তু এইসব সমালোচনা সহেও, এই তত্ত্বটি এখনো প্রাসঙ্গিক কারণ, প্রয়োজনীয়তা তা যেভাবেই শ্রেণিবদ্ধ করা হোক না কেন, বিষয়টি উপলব্ধ করা খুবই গুরুত্বপূর্ণ। এই ব্যাপারটি ব্যবস্থাপকদের বোঝাতে সাহায্য করে যে, কর্মচারীদের চাহিদার স্তরকে সনাক্ত করে তাদের অনুপ্রেরণা জাগানো উচিত।

আর্থিক ও অনার্থিক পারিতোষিক (Financial and Non-Financial Incentives)

পারিতোষিক বলতে বোঝায় কোন ব্যক্তিকে তার কর্মদক্ষতা বৃদ্ধির জন্য অনুপ্রাণিত করতে যথাযথ ব্যবস্থা গ্রহণ করা। এই পারিতোষিককে সাধারণত দুইভাগে ভাগ করা যায়— আর্থিক ও অনার্থিক পারিতোষিক। চলো, এই পারিতোষিকগুলিকে নিয়ে

আব্রাহাম ম্যাসলোর জীবনী (১৯০৮-১৯৭০) [Profile of Abraham Maslow (1908-1970)]

আব্রাহাম ম্যাসলো 1908 সালে নিউইয়র্কের বুকলিনে জন্মগ্রহণ করেন। তিনি উইসকন্সিন বিশ্ববিদ্যালয়ে নেতৃত্বের আচরণ (Primate Behavior) নিয়ে পড়াশোনা করেন, সেখানে তিনি 1934 সালে মনোবিজ্ঞানে ডক্টরেট ডিগ্রি লাভ করেন।

কর্মজীবনের প্রথম দিকে, ম্যাসলো মানুষের অনুপ্রেরণা এবং ব্যক্তিত্বের অধ্যয়নের প্রতি যথেষ্ট আকৃষ্ট হয়েছিলেন। এই ক্ষেত্রে তার কাজ কর্তৃত্ববাদে (কঠোর আচরণকারীদের) বিশ্বাসীদের বিচলিত করেছে। ম্যাসলো কর্তৃক বর্ণিত “সম্পূর্ণ ব্যক্তিত্বের” ব্যাখ্যায় অনুপ্রেরণা ও ব্যক্তিত্বের আলোচনা তাদের সন্তুষ্ট করতে পারেনি। তার দ্বারা প্রণীত চাহিদার ক্রমোন্তি তত্ত্ব, ব্যক্তিকে আত্মসন্তুষ্টির দিকে পরিচালিত করে যা প্রয়োগবাদমূলক মনোবিজ্ঞান প্রতিষ্ঠার জন্য একটি শক্তিশালী অনুষ্টক হিসেবে কাজ করে। ম্যাসলো সফলভাবে অনুপ্রেরণা এবং ব্যক্তিত্বকে তার চাহিদার ক্রমোন্তি তত্ত্ব, আত্মসন্তুষ্টি ব্যক্তিত্ব এবং চূড়ান্ত অভিজ্ঞতার সঙ্গে সমন্বয় করতে পেরেছিলেন।

সমকালীন মনোবিজ্ঞানে ম্যাসলোকে একজন গুরুত্বপূর্ণ ব্যক্তি হিসেবে বিবেচনা করা হয়। তার কেরিয়ার ছিল খুব বিস্ময়কর। 14 বছর তিনি বুকলিন কলেজে শিক্ষকতা করেন এবং তারপর মনোবিজ্ঞান বিভাগের চেয়ারম্যান হিসাবে ব্রাণ্ডিজ বিশ্ববিদ্যালয়ে যোগদান করেন। 1968 সালে তিনি আমেরিকান মনোবিজ্ঞানিক অ্যাসোসিয়েশনের সভাপতি হিসাবে নির্বাচিত হন। 1969 সালে তিনি ক্যালিফোর্নিয়ার মেনলো পার্কস্থিত লাফলিন ফাইল্ডেশনে গিয়েছিলেন। তিনি দুটি গুরুত্বপূর্ণ বই লিখেছিলেন— ট্রুওয়ার্ডস এ সাইকোলজি অফ বিং (1968) এবং মোটিভেশান এন্ড পাসেনেলিটি (1970)। 1970 সালে আব্রাহাম ম্যাসলো হৃদরোগে আক্রান্ত হয়ে মারা যান।

আমরা বিস্তৃতভাবে আলোচনা করি।

আর্থিক পারিতোষিক (Financial Incentives) : বিদ্যমান অর্থনৈতিক ব্যবস্থার পরিপ্রেক্ষিতে অর্থ হল একটি মাধ্যম যা কর্মীদের প্রতিদিনের দৈনিক চাহিদা পূরণ করে এবং সামাজিক প্রতিষ্ঠা ও ক্ষমতা প্রাপ্তির ক্ষেত্রে এক গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা প্রেরণ করে। যদিও অর্থের একটি ক্রয়যোগ্য ক্ষমতা রয়েছে, যা প্রত্যেক ব্যক্তির জন্য খুব গুরুত্বপূর্ণ উদ্দীপক হিসেবে কাজ করে।

আর্থিক পারিতোষিক হলো সেই ধরনের পারিতোষিক যা সরাসরি অর্থ বিষয়ক ধরণ অথবা আর্থিকবৃপ্তি পরিমাপযোগ্য ও কর্মীদের সর্বাধিক কর্মক্ষমতা সম্পাদনে অনুপ্রাণিত করে। এই পারিতোষিকগুলো ব্যক্তিক বা দলভিত্তিক প্রদান করা হয়। এই আর্থিক পারিতোষিক সাধারণত সংগঠনের নিম্নলিখিত উপায়ে ব্যবহৃত হয়:

(i) বেতন ও ভাতা (Pay and allowances) : প্রত্যেক

কর্মচারীর জন্য বেতন হলো একটি মূল আর্থিক পারিতোষিক। এটার মধ্যে মূল বেতন, মহার্ঘতাতা এবং অন্যান্য ভাতা অন্তর্ভুক্ত থাকে। বেতন প্রক্রিয়ায় প্রতিবছর নিয়মিত বেতন বৃদ্ধি এব সময়ে সময়ে ভাতার বৃদ্ধি এর সঙ্গে সম্পর্কযুক্ত। কিছু ব্যবসায়িক সংগঠনে বেতন এবং ভাতা বৃদ্ধি কর্মক্ষমতার সঙ্গে সম্পর্কযুক্ত।

(ii) উৎপাদনশীলতা সম্পর্কিত মজুরিভাতা (Productivity linked wage incentives) : বিভিন্ন মজুরিভাতা পরিকল্পনার লক্ষ্য হলো মজুরি প্রদানের সঙ্গে ব্যক্তিগত বা দলভিত্তিক স্তরে উৎপাদনশীলতার সম্পর্ক স্থাপন করা।

(iii) বোনাস (Bonus) : বোনাস হল এক ধরনের পারিতোষিক যা কর্মচারীদের তার বেতনের উপর অথবা অতিরিক্ত হারে দেওয়া হয়।

- (iv) লাভের বণ্টন (*Profit Sharing*): লাভের বণ্টন কথাটির অর্থ হলো কর্মচারীদের প্রতিষ্ঠানের লাভের অংশ থেকে তার প্রাপ্ত অংশ প্রদান করা। এটা কর্মচারীদের তার কর্মক্ষমতা উন্নতির জন্য অনুপ্রেরণা যোগায়, যাতে প্রতিষ্ঠানের লাভ সম্প্রসারণে কর্মচারীরা নিজের যোগদান বাঢ়াতে পারে।
- (v) সহ-অংশীদারিত্ব / স্টক বিকল্প (*Co-partnership/ Stock option*): এই পারিতোষিক পরিকল্পনার অন্তর্গত, কর্মচারীদের একটি নির্ধারিত মূল্যে কোম্পানির শেয়ার দেওয়া হয়, যা বাজারমূল্যের চেয়ে কম হয়। কখনো কখনো ব্যবস্থাপনা কর্মীদের বিভিন্ন ভাতা নগদে প্রদান করার পরিবর্তে শেয়ার বণ্টনে করে থাকে। শেয়ারের আবণ্টন কর্মচারীদের মনে মালিকানার ভাবনা জাগ্রত করে এবং সংগঠনের উন্নতির ক্ষেত্রে কর্মচারীরা অধিকতর যোগদান করতে সমর্থ হয়। ইনফোসিসে স্টক বিকল্প সংক্রান্ত পরিকল্পনা কোম্পানির পরিচালনা সংক্রান্ত ব্যবস্থার অংশ হিসেবে বাস্তবায়ন করা হয়।
- (vi) অবসরকালীন সুবিধাসমূহ (*Retirement Benefits*): বিভিন্ন অবসরকালীন সুবিধাগুলো যেমন— প্রভিডেন্ট ফাউন্ড, পেনশন, গ্যাচুইটি ইত্যাদি কর্মচারীদের আর্থিক সুরক্ষার জন্য প্রদান করা হয়। সংগঠনে যে সমস্ত কর্মচারীরা কর্মরত, তাদের অনুপ্রেরণার ক্ষেত্রেও ভাতাসমূহগুলি উদ্দীপক হিসেবে কাজ করে।
- (vii) বেতনের অতিরিক্ত ভাতাদি (*Perquisites*) : অনেক কোম্পানিতে বেতনের অতিরিক্ত ভাতাদির পাশাপাশি কিছু আর্থিক সুবিধাও দেওয়া হয়। যেমন— গাড়ির ভাতা, গৃহস্থালী ভাতা, চিকিৎসা সেবা সংক্রান্ত ভাতা বেং সন্তানদের শিক্ষা সংক্রান্ত ভাতা ইত্যাদি, যা বেতনের অতিরিক্ত হিসেবে দেওয়া হয়। এই ব্যবস্থাগুলি কর্মচারী/

ব্যবস্থাপকদের অনুপ্রেরণা যোগায়।

অনার্থিক পারিতোষিক (*Non-Financial Incentives*): মানুষের সমস্ত প্রয়োজনীয়তা অর্থ দিয়েই পূরণ হয় না। মনোবৈজ্ঞানিক, সামাজিক এবং আবেগের কাবণগুলো অনুপ্রেরণা জাগাতে এক গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা গ্রহণ করে। কখনো কখনো আর্থিক বিষয়গুলো অনার্থিক পারিতোষিক মূলত এই চাহিদাগুলোর উপর নির্ভর করে। অনার্থিক পারিতোষিক মূলত এই চাহিদাগুলোর উপরই নির্ভর করে। কখনো কখনো আর্থিক বিষয়গুলো অনার্থিক পারিতোষিকের সঙ্গে জড়িত থাকতে পারে। যদিও আর্থিক সন্তুষ্টির তুলনায় মনোবৈজ্ঞানিক ও সংবেদনশীলতার উপর অধিক গুরুত্ব আরোপ করা হয়। উদাহরণস্বরূপ, যদি কোনো ব্যক্তির সংগঠনে পদোন্নতি হয়, তাহলে এটা তাদের মনোবৈজ্ঞানিকভাবে সন্তুষ্টি দেয় যেহেতু তার উন্নতিবিধানের ভাবনা, পদমর্যাদার উন্নতি, কর্তৃত্বের অগ্রগতি, চাকুরিতে প্রতিযোগিতা ইত্যাদির প্রাপ্তি হয়ে থাকে। যদিও পদোন্নতির সঙ্গে অতিরিক্ত অর্থপ্রদান সম্পর্কযুক্ত, সেই কারণে অনার্থিক বিষয়গুলিও আর্থিক বিষয়কে প্রভাবিত করে।

কিছু গুরুত্বপূর্ণ অনার্থিক পারিতোষিকগুলি নিম্নে আলোচনা করা হলো :

(i) **পদমর্যাদা (*Status*) :** সংগঠনের দৃষ্টিকোণ থেকে পদমর্যাদা বলতে সংগঠনে পদের ক্রম বোঝানো হয়ে থাকে। চাকুরিতে কর্তৃত্ব, দায়িত্ব, পুরক্ষার, স্বীকৃতিদান, বেতনের অতিরিক্ত ভাতাদি, খ্যাতি ইত্যাদি ব্যবস্থাপনার পদে আসীন ব্যক্তিদের পদমর্যাদা বৃদ্ধি করে। ব্যক্তির মনোবৈজ্ঞানিক, সামাজিক ও প্রতিষ্ঠা সম্পর্কিত চাহিদাগুলি কর্মীকে দেওয়া পদগুলির পদমর্যাদা ও ক্ষমতার দ্বারা পূরণ করা হয়।

(ii) **সাংগঠনিক পরিবেশ (*Organisational Climate*):** সাংগঠনিক পরিবেশ বলতে বোঝায় যা কোন সংগঠনের বৈশিষ্ট্যগুলি নির্দেশ করে এবং এক সংগঠন থেকে অন্য

সংগঠনকে পৃথক করে। এই বৈশিষ্ট্যগুলি সংগঠনে অন্য ব্যক্তির আচরণকে প্রভাবিত করে। এর কিছু বৈশিষ্ট্য হলো— ব্যক্তিস্বত্ত্বতা, পুরস্কার, প্রবণতা, কর্মচারীদের ধ্যান ধারণা, বুকিমূলক কাজ ইত্যাদি। যদি ব্যবস্থাপকেরা এই সম্পর্কে কোন গঠনমূলক পদক্ষেপ গ্রহণ করে, এটা সংগঠনে ভালো ও উপযোগী পরিবেশ তৈরিতে সাহায্য করে।

- (iii) **পেশায় অগ্রগতির সুযোগ (Career Advancement Opportunity):** প্রত্যেকটি ব্যক্তি সংগঠনে সর্বোচ্চ পদবীর স্তরে উন্নীত হতে চায়। ব্যবস্থাপকেরা কর্মচারীরা কর্মদক্ষতা বৃদ্ধির জন্য সুযোগ প্রদান করে এবং কাজের সর্বোচ্চ কাণ্ডিত স্তরে যেতে সাহায্য করে। যথাযথ দক্ষতা উন্নয়ন কর্মসূচি এবং দক্ষ কর্মোন্নতি নীতি কর্মচারীদের পদোন্নতি অর্জনে সাহায্য করে। পদোন্নতি সংগঠনে শক্তিদায়ক ঔষধ হিসেবে কাজ করে এবং কর্মচারীদের সংগঠনে উন্নততর কর্মক্ষমতা সম্পাদনে প্রেরণা যোগায়।
- (iv) **কর্মক্ষেত্রে সমৃদ্ধি (Job Enrichment):** কর্মক্ষেত্রে সমৃদ্ধি মূলত সেই সব কাজের বৃপরেখা তৈরি করে, যেখানে বিভিন্ন প্রকারের কাজের বিষয়বস্তু সম্মিলিত রয়েছে, উচ্চস্তরীয় জ্ঞান তথা কৌশলের প্রয়োজনীয়তা রয়েছে, কর্মচারীদের উপর অধিক স্বায়ত্ত্বাসন ও দায়িত্ব অর্পিত হয়, ব্যক্তিগত সমৃদ্ধির জন্য সুযোগ প্রদানের ব্যবস্থা করে এবং একটি অর্থপূর্ণ কাজের অভিজ্ঞতার জন্ম দেয়। যদি কর্মক্ষেত্রে কাজের সমৃদ্ধি ঘটে এবং কাজটি উৎসাহব্যঙ্গক হয়, তখন কাজটি নিজেই ব্যক্তির ক্ষেত্রে অনুপ্রেরণার উৎস হিসেবে কাজ করে।
- (v) **কর্মচারীদের স্বীকৃতিদানের কর্মসূচি (Employee Recognition programmes):** বেশিরভাগ কর্মচারী প্রত্যাশা করে যে, তার কজের উপযুক্ত মূল্যায়ন হটক এবং তার যেন যথাযথভাবে প্রতিষ্ঠানে কাজের স্বীকৃতি পায়। কর্মচারীরা অনুভব করে যে, অন্যান্য কর্মীদের

মাধ্যমেও যেন তাদের কাজের স্বীকৃতিদান সন্তু। স্বীকৃতিদানের অর্থ হল তার কাজকে চেনা ও মর্যাদা দেওয়া, যখন কর্মচারীদের তার সম্পাদিত কাজের জন্য প্রশংসা করা হয়, তখন তারা উচ্চস্তরের কাজ করার জন্য অনুপ্রাণিত হয়। কর্মচারীদের স্বীকৃতিদানের সঙ্গে যুক্ত কয়েকটি উদাহরণ হলো :

- কর্মচারীদের তার ভালো কর্ম সম্পাদনের জন্য উৎসাহ করা।
- কর্মচারীদের সাফল্যের খতিয়ান সংগঠনের নোটিশ বোর্ড অথবা সূচনাপত্রে প্রদর্শিত করা।
- উৎকৃষ্ট কার্য সম্পাদনের জন্য কর্মীদের পুরস্কার বা শংসাপত্র প্রদান।
- কর্মচারীদের কাজের স্বীকৃতিস্বরূপ স্মারক প্রদান, টি-শার্ট ইত্যাদি প্রদান করা।
- কর্মচারীদের তাদের মূল্যবান উপদেশের জন্য পুরস্কার প্রদান করা।

- (vi) **কাজের নিরাপত্তা (Job security):** কর্মচারীরা চায় যে তাদের কাজটি সুরক্ষিত থাকুক। তারা চায়, তাদের ভবিষ্যৎ আয়ের ও কাজের স্থিরতা থাকুক। যাতে করে কার্য সম্পাদন করতে গিয়ে কোনো উদ্বেগ বা উৎকঠন না তৈরি হয় এবং খুব উৎসাহ সহকারে নিজের কাজ করতে পারে। ভারতে, এই ভাবনাটি খুবই গুরুত্বপূর্ণ কেননা দেশ জুড়ে অপর্যাপ্ত কাজের সুযোগ এবং চাকুরি প্রত্যাশীর ভিড়ও এখানে খুব বেশি। যদিও চাকুরির নিরাপত্তা নিয়ে একটি নেতৃত্বাচক ভাবনাও রয়েছে। যখন কর্মচারীরা উপলব্ধি করে যে, তাদের চাকুরি হারাবার সন্তান নেই, তখন তারা আবার কর্মতৎপরতা হারায়।

- (vii) **কর্মীদের অংশগ্রহণ (Employee participation):** এর অর্থ কর্মচারীদের স্বার্থ সংশ্লিষ্ট বিষয়গুলোতে সিদ্ধান্তগ্রহণের ক্ষেত্রে তাদের যোগদান সুনিশ্চিত করা।

অনেক কোম্পানিতে, এই কর্মসূচিগুলি মূলত যৌথ ব্যবস্থাপনা কমিটি, কার্যকরী কমিটি, ক্যান্টিন কমিটি প্রভৃতির মাধ্যমে চর্চা করা হয়।

- (viii) **কর্মচারীদের ক্ষমতায়ন (Employee Empowerment):** ক্ষমতায়ন বলতে বোঝায় অধীনস্থ কর্মীদের অধিক স্বায়ত্ত্বাসন ও ক্ষমতা প্রদান। ক্ষমতায়ন, কর্মচারীদের এই অনুভূতি প্রদান করে যে তাদের কাজটি কতটা গুরুত্বপূর্ণ। এই প্রকারের ভাবনা কার্য সম্পাদনে কৌশল ও প্রতিভার প্রয়োগ করতে ধনাত্মক অবদান রাখে।

নেতৃত্ব (Leadership)

যখন আমরা কোনো প্রতিষ্ঠানের সফলতার গল্প শুনি, তখন আমাদের তৎক্ষণাত্ত্বে প্রতিষ্ঠানগুলোর নেতৃত্বের অবদানের কথা স্মৃতিতে চলে আসে। তোমরা কী মাইক্রোসফ্টকে বিলগেটস, রিলায়েল ইন্ডাস্ট্রিজকে ধীরুভাই আম্বানি, ইনফোসিসকে নারায়ণ মুর্তি, টাটাকে জে.আর.ডি টাটা অথবা উইপ্রোকে আজিম প্রেমজি ছাড়া কল্পনা করতে পারো? তুমি বলতে পার যে প্রতিটি

প্রতিষ্ঠানের সফলতার পেছনে তার মহান নেতৃত্বের এক বিশাল ভূমিকা রয়েছে। যে কোনো সংগঠনের সফলতা ও উৎকর্ষতা বৃদ্ধির পেছনে নেতৃত্ব এক গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করে।

চলো, আমরা নেতৃত্বের ধারণা, তার গুরুত্ব এবং ভালো নেতৃত্বের গুণাবলি সম্পর্কে বেৰার চেষ্টা করি। নেতৃত্ব হলো কর্মীদের ব্যবহারকে প্রভাবিত করার একটি প্রক্রিয়া, যা তাকে স্বতঃপ্রযোদিতভাবে সংগঠনের লক্ষ্য পূরণ করার জন্য ধাবিত করে। নেতৃত্ব ইঙ্গিত দেয় যে, যে কোনো কর্মী তার যোগ্যতা অনুযায়ী অধিস্থন কর্মীদের সঙ্গে আন্তঃ ব্যক্তিগত সম্পর্ক গড়ে তোলবে এবং সংগঠনের উদ্দেশ্য বা লক্ষ্য পূরণ করার জন্য তাদের অনুপ্রেরণা যোগাবে।

নেতৃত্বের বৈশিষ্ট্য (Features of leadership)

উপরোক্ত সংজ্ঞা বিশ্লেষণ করলে নেতৃত্বের নিম্নলিখিত বৈশিষ্ট্যগুলি প্রকাশিত হয় :

- (i) নেতৃত্ব কোনো কর্মীকে অন্যদের প্রভাবিত করার ক্ষমতার

নেতৃত্বের সংজ্ঞা (Definitions of Leadership)

নেতৃত্ব হলো ব্যক্তির উপর প্রভাব বিস্তার করার কাজ, যার মাধ্যমে পারস্পরিক লক্ষ্য পূরণের জন্য সেচ্ছাকৃত কর্ম —জর্জ টেরি

নেতৃত্ব হলো ব্যক্তির উপর প্রভাব বিস্তার করার একটি কলা বা প্রক্রিয়া, যার মাধ্যমে পারস্পরিক লক্ষ্য পূরণের জন্য সেচ্ছাকৃত কর্মপ্রচেষ্টা ও উৎসাহের সৃষ্টি হয়।

— হ্যারল্ড কুনজ এবং হিউজ ওয়েইহরিচ

নেতৃত্ব হলো আন্তঃ ব্যক্তিক আচরণের একটি বিন্যাস/সেট, যা কর্মচারীদের প্রভাবিত করে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য পূরণের জন্য পরিকল্পনা করে।

— ফ্লুইক

নেতৃত্ব হলো একটি প্রক্রিয়া এবং গুণ উভয়ই। নেতৃত্বের প্রক্রিয়া বলতে বোঝায় দলীয় লক্ষ্যগুলি পূরণের জন্য সাবলীলভাবে কর্মীদের প্রভাবিত করে এবং সংগঠিত গোষ্ঠীর সদস্যদের কার্যকলাপগুলিকে সমন্বিত করা। গুণের দৃষ্টিকোণ থেকে, নেতৃত্ব হল ঐসব ব্যক্তিদের গুণ অথবা বৈশিষ্ট্যের সমাহার, যাদের পারদর্শীতার সাথে এই ধরনের প্রভাবগুলো প্রয়োগ করার অভিজ্ঞতা রয়েছে।

— গে এন্ড স্ট্রেক

ইঙিত দেয়।

- (ii) নেতৃত্ব কর্মীদের আচরণের পরিবর্তন করতে সাহায্য করে।
- (iii) নেতা এবং অধিস্থন কর্মীদের মধ্যে আন্তঃ ব্যক্তিগত সম্পর্ক তৈরি করতে নেতৃত্বের ভূমিকা অপরিসীম।
- (iv) সংস্থার সাধারণ লক্ষ্য পূরণের উদ্দেশ্য নেতৃত্বের ব্যবহার করা হয়।
- (v) নেতৃত্ব হল একটি ধারাবাহিক প্রক্রিয়া।

নেতৃত্ব থেকেই নেতা শব্দটির উৎপত্তি হয়েছে। একজন ব্যক্তিযার মধ্যে নেতৃত্ব দেওয়ার মতো সমস্ত গুণাবলি থাকে, তাকেই নেতা বলা হয়। নেতৃত্বের চর্চা করার সময়, এটা খুবই গুরুত্বপূর্ণ যে নেতা ও অনুগামীদের মধ্যে সম্পর্ক সম্বন্ধে উপলব্ধি করা। অনেক সময় কোনো সংগঠনের সফলতার শিরোপা শুধুমাত্র নেতাকেই দেওয়া হয় কিন্তু অনুগামাদের উপর্যুক্ত মর্যাদা দেওয়া

হয় না। অনেক অনুগামী সমন্বিত বিষয় যেমন— তাদের কৌশল, জ্ঞান, দৃঢ়তা, সহযোগিতা করার উচ্চা, সংযোগ স্পৃহা (Team Spirit) ইত্যাদি ব্যক্তিকে একজন প্রভাবশালী নেতা বানাতে সাহায্য করে। এটা বলা হয় যে, অধিস্থনদের স্বীকৃতির দ্বারাই একজন ব্যক্তি ভালো নেতার প্রতিষ্ঠা পায়। সুতরাং, এটা স্বীকৃত যে, নেতা এবং অনুগামী দুজনেই নেতৃত্ব প্রক্রিয়ায় মুখ্য ভূমিকা পালন করে।

নেতৃত্বের গুরুত্ব (Importance of Leadership) : যে কোনো সংগঠনের সফলতার পেছনে নেতৃত্বের ভূমিকা গুরুত্বপূর্ণ। ইতিহাস তা প্রকাশ করে যে, অনেক সময় সংগঠনের সফলতা বা অসফলতার মধ্যে অন্তরায়ের কারণ হচ্ছে নেতৃত্ব। স্টিফেন কোবে, একজন বিখ্যাত ব্যবস্থাপনা পরামর্শদাতা উল্লেখ করেছেন যে, প্রতিষ্ঠানে ব্যবস্থাপকদের ভূমিকা খুবই গুরুত্বপূর্ণ। কিন্তু

- কার্যকর নেতৃত্বের কাজ হচ্ছে সময়মতো কাজ সম্পন্ন করা এবং ন্যূনতম ব্যয়ে সংগঠনের লক্ষ্য অর্জন করা।



দীর্ঘস্থায়ী সফলতার জন্য নেতাদের ভূমিকা অপরিহার্য। একজন নেতা কেবলমাত্র তার অধিস্থনদের সংগঠনের লক্ষ্য পূরণ করার জন্য প্রতিজ্ঞাবদ্ধ থাকে না বরং তার জন্য আবশ্যিক সহায়ক সম্পদগুলিকেও একত্রিত করে, পথপ্রদর্শক হিসেবে কাজ করে এবং প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্যে পূরণ করার জন্যও অনুপ্রেরণা যোগায়।
নেতৃত্ব গুরুত্ব সংগঠনের নিম্নলিখিত সুবিধাগুলি থেকে আলোচনা করা যেতে পারে :

(i) নেতৃত্ব ব্যক্তিদের আচরণকে প্রভাবিত করে এবং তাদের

নিজের কর্মসূক্তিকে সংস্থার লাভের উদ্দেশ্যে সঠিকভাবে

সম্পাদনের জন্য প্রেরণা যোগায়। যোগ্য নেতারা সবসময় নিজের অধিস্থনদের দ্বারা ভালো ফলাফল তৈরি করে।

(ii) একজন নেতা তার অধিস্থনদের সাথে ব্যক্তিগত সম্পর্ক রক্ষা এবং তাদের প্রয়োজনীয় চাহিদাগুলি পূরণ করতে সহায়তা করেন। তিনি প্রয়োজনীয় আস্থা, সমর্থন এবং উৎসাহ প্রদানের মাধ্যমে উপযোগী কাজের পরিবেশ তৈরি করেন।

(iii) নেতা সংগঠনের প্রয়োজনীয় পরিবর্তনগুলো শুরু করার ক্ষেত্রে মুখ্য ভূমিকা প্রাপ্ত করে। তিনি অধিস্থনদের তা

ইনফোসিসে নেতৃত্বদান (Leadership at Infosys)

ইনফোসিসের প্রাক্তন চেয়ারম্যান, তথ্য প্রযুক্তির কিংবদন্তি, প্রতিষ্ঠান নির্মাতা, নেতৃত্বের পারদর্শিতা এবং দক্ষ পরিচালনার মূর্তি প্রতীক এন.আর. নারায়ণ মুর্তি সম্পর্কে জানা খুবই মজাদার ও অনুপ্রেরণামূলক।

তিনি 1946 সালের 20 আগস্ট কর্ণাটক রাজ্যে জন্মগ্রহণ করেন। মি: নারায়ণমুর্তি 1969 সালে মাইসোর বিশ্ববিদ্যালয় থেকে স্নাতক ডিপ্রি (বি.ই) এবং আই.এই.টি কানপুর থেকে স্নাতকোত্তর ডিপ্রি (এম.টেক) ডিপ্রি অর্জন করেছিলেন। আই.এন.এম আমেদাবাদে কম্পিউটার কেন্দ্রের প্রধান হিসাবে তিনি তার কর্মজীবন শুরু করেছিলেন।

তিনি 1981 সালে বন্ধুদের সাথে মিলে একটি সফটওয়ার সংস্থা ইনফোসিস শুরু করেছিলেন যা 2002 সালের মধ্যে একটি আন্তর্জাতিক আই.টি সংস্থায় পরিণত হয়। প্রায় দুই দশক তিনি কোম্পানির প্রধান পরামর্শদাতা ও সি.ই.ও (CEO) হিসেবে নিযুক্ত ছিলেন। এই সময় তিনি সংস্থাটিকে অকল্পনীয় উচ্চতায় নিয়ে যেতে সক্ষম হয়েছিল। 1981 সালে 10000 টাকা ইকুইটি মূলধন নিয়ে শুরু হওয়া ইনফোসিস কোম্পানির বাজার মূলধন 2001 সালে 11 বিলিয়ন টাকায় পৌছেছিল। ভারত থেকে সফটওয়ার রপ্তানির ক্ষেত্রে ইনফোসিসে এক বৃহত্তম সংস্থায় পরিণত হয়েছিল। ইনফোসিস 1999 সালে প্রথম ভারতীয় সংস্থা হিসাবে নেসডেক শেয়ার বাজারে তালিকাভুক্ত হয়।

নারায়ণ মুর্তি অনেক ভাবনার মূর্তি প্রতীক হিসাবে স্মরণীয় হয়ে থাকবেন। তার দলের সদস্য, নির্বাহী ও কর্মীদের উপর তার সর্বোচ্চ আস্থা ছিল। তিনি প্রয়োজনীয় শিক্ষাদান এবং প্রশিক্ষণের মাধ্যমে সংস্থার নেতৃত্বের গুণাবলির উন্নতি ও বিকাশ করেছেন। তিনি ইনফোসিসের প্রতিজ্ঞাবদ্ধ ও প্রতিশ্রুতিবদ্ধ কর্মচারীদের বিশ্বব্যাপী নেতৃত্ব প্রদানে উন্নীত করার লক্ষ্যে 2001 এর প্রথমদিকে ইনফোসিস নেতৃত্বদান ইনসিটিউট (Infosys Leadership Institute) চালু করেছিলেন।

মি: মুর্তির নেতৃত্ব ছিল বিশ্বাস ও আদর্শ নির্ভর। তিনি প্রায়শই বলতেন, সত্যিকারের নেতৃত্ব হল তিনি যার নেতৃত্বদান আদর্শের উপর প্রতিষ্ঠিত এবং শ্রেষ্ঠত্ব অর্জনের ক্ষেত্রে অন্য কারোর চেয়ে বেশি ত্যাগ স্বীকার করেন। তিনি সত্যিই ইনফোসিসে তা প্রয়োগের মাধ্যমে প্রমাণ করতে পেরেছিলেন।

মি: মুর্তি সবসময় তার দলকে অনুপ্রাণিত করতেন। তিনি ইনফোসিসের আধিকারীকদের জন্য অভিনব স্টক অপশন স্কিম সহ বেশ কয়েকটি প্রেগাদায়ী প্রকল্প চালু করেছিলেন।

নারায়ণ মুর্তি বিভিন্ন বিষয়ে সক্ষমতার কারণে বহুজাতীয় ও আন্তর্জাতিক সংস্থার সাথে জড়িত ছিলেন এবং তার সেবা বিস্তৃত পরিসরে প্রসারিত করতে পেরেছিলেন। তিনি অধ্যয়ন বিষয়ক সামাজিক এবং ব্যবসায়ী সম্প্রদায়ের কাছ থেকে প্রচুর পুরস্কার লাভ করেছিলেন। নিজের দ্বারা নির্ধারিত নিয়মাবলি অনুসরণ করে নারায়ণমুর্তি 2002 সালে তার বন্ধু ও সহ-প্রতিষ্ঠাতা নদন নিলেকান্নির কাছে ইনফোসিসের লাগাম তুলে দিয়েছিলেন।

আন্তরিকভাবে গ্রহণ করতে রাজী করান, সুস্পষ্টভাবে এর ব্যাখ্যা করেন এবং মনেপ্রাণে এই পরিবর্তনগুলি স্থাকার করার জন্য অনুপ্রাণিত করেন। এইভাবে তিনি পরিবর্তনের বিরোধিতার সমস্যা সমাধান করেন এবং কম অসম্ভোষের সাথে তা শুরু করতে সমর্থ হন।

(iv) একজন নেতা সংগঠনের দলু বা মতবিরোধগুলো যথাযথভাবে সাফল্যের সঙ্গে সমাধান করেন এবং মতবিরোধের ফলে উৎপন্নি হতে পারে, এই ধরনের প্রতিকূল প্রভাবগুলিকে প্রতিরোধ করেন। একজন ভালো নেতা সর্বদা তার অনুগামীদের অনুভূতি ও মতভেদগুলিকে প্রকাশ করার অনুমতি দেন এবং উপযুক্ত ব্যাখ্যা দিয়ে তাদের রাজী করান।

(v) নেতা তার অধীনস্ত কর্মীদের প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা করেন। একজন ভালো নেতা সর্বদা তার উত্তরাধিকারী তৈরি করেন এবং উত্তরাধিকার প্রক্রিয়া মসৃণ হতে সাহায্য করেন।

ভালো নেতার গুণাবলি (*Qualities of Good Leader*) :

একজন ভালো নেতার অধীকৃত গুণাবলিগুলি কী কী? সমস্ত ভালো নেতাদের জন্য প্রযোজ্য কোন সাধারণ বৈশিষ্ট্য (গুণাবলি) আছে কী? একজন নেতার সফল হওয়ার জন্য এরকম কতগুলি গুণ থাকা উচিত?

নেতৃত্বের একটি অভিমুখ এই বিষয়ের উপর গুরুত্ব আরোপ করে যে, একজন সফল নেতা হওয়ার জন্য কোন ব্যক্তির কিছু নির্দিষ্ট গুণাবলি বা বৈশিষ্ট্য থাকা উচিত। এটা মনে করা হয় যে, নেতারা কিছু অনন্য বৈশিষ্ট্যের দ্বারা যারা নেতা হয় তাদের

একজন ভালো নেতার গুণাবলি (*Qualities of a Good Leader*)

সব মিলিয়ে প্রায় 1800 বৈশিষ্ট্য গবেষকেরা চিহ্নিত করেছেন। একজন ভালো নেতার গুণাবলি নিয়ে কিছু বিশিষ্ট ব্যক্তির মতামত নিচে দেওয়া হল :

শক্তি, মানসিক স্থিতিশীলতা, মানব সম্পর্কের জ্ঞান, প্রেরণা, সংমিশ্রণ, দক্ষতা, শিক্ষাদানের ক্ষমতা, সামাজিক দক্ষতা এবং প্রযুক্তিগত দক্ষতা।

— জর্জ টেরি

জীবনশক্তি এবং সহনশীলতা, সিদ্ধান্তগ্রহণ, প্রবর্তক, আচরণে স্থিতিশীলতা, বৌদ্ধিক ক্ষমতা এবং জ্ঞান।

— চেস্টার বার্নার্ড

শারীরিক ও স্নায়বিক শক্তি উৎসাহ, উদ্দেশ্য ও পরিচালনা বোধ, প্রযুক্তিগত ক্ষমতা, বন্ধুত্ব ও স্নেহ, সিদ্ধান্ত গ্রহণ।

— অর্ডওয়েট্রিড

সাহস, ইচ্ছাশক্তি, বিচার করার শক্তি, নমনীয়তা, জ্ঞান এবং সততা।

— ডিকাউট স্লিম

তত্ত্বাবধানের ক্ষমতা, কৃতিত্বের জন্য অনুপ্রেরণা দেওয়া, স্ব-বাস্তবায়ন, বুদ্ধিমতা, স্বনিশ্চয়তা, সিদ্ধান্তগ্রহণ।

— ঘিসেলি

সাহস, আত্মবিশ্বাস, নেতৃত্বিক গুণাবলি, আত্মত্যাগ, সদাশয় স্বেশাসন, সততা।

— হিল

শারীরিক ও শাসনতাত্ত্বিক উপাদান, বুদ্ধিমতা, আত্মবিশ্বাস, শিষ্টাচার, আধিপত্য।

— স্টডগিল

থেকে আলাদা হতে পারে। কিছু গবেষক দ্বারা চিহ্নিত ভালো নেতার গুণাবলি পূর্ববর্তী পৃষ্ঠার বক্সে দেখানো হয়েছে।

এর কিছু গুণাবলি নীচে ব্যাখ্যা করা হলো :

- (i) **শারীরিক বৈশিষ্ট্য (Physical features):** শারীরিক বৈশিষ্ট্যগুলি যেমন— উচ্চতা, ওজন, স্বাস্থ্য, চেহারা কেন্দ্র ব্যক্তির শারীরিক ব্যক্তিত্বকে বর্ণনা করে। এটা বিশ্বাস করা হয় যে, ভালো শারীরিক বৈশিষ্ট্যের কারণে কর্মীরা প্রভাবিত হয়। স্বাস্থ্য এবং সহনশীলতা একজন নেতাকে কঠোর পরিশ্রমের কাজ করতে সহায়তা করে যা অন্যদেরও সেই উৎসাহ ও উদ্দীপনা সহকারে কাজ করতে অনুপ্রেরণা যোগায়।
- (ii) **জ্ঞান (Knowledge):** একজন ভালো নেতার মধ্যে প্রয়োজনীয় জ্ঞান এবং পারদর্শীতা থাকা আবশ্যিক। কেবলমাত্র এই ধরনের ব্যক্তি তার অধীনস্থদের সঠিকভাবে আদেশ দিতে পারে ও প্রভাবিত করতে পারে।
- (iii) **ন্যায়পরায়ণতা (Integrity):** একজন নেতার মধ্যে যথেষ্ট ন্যায়পরায়ণতা ও সততা থাকা বাঞ্ছনীয়। নেতৃত্বতা ও মূল্যবোধ নিয়ে সে অন্যের কাছে পথিকৃৎ হওয়া উচিত।
- (iv) **উদ্যোগ (Initiative) :** একজন নেতা সাহসী ও কর্মোদ্যোগী হওয়া উচিত। সে সুযোগগুলি তার কাছে আসার জন্য অপেক্ষা করে না বরং সে সুযোগগুলো আকড়ে ধরে এবং এটি প্রতিষ্ঠানের স্বার্থে ব্যবহার করে।
- (v) **যোগাযোগের দক্ষতা (Communication skills) :** একজন নেতাকে ভালো তথ্য আদান প্রদানকারী হওয়া উচিত। তার নিজের ধারণাগুলিকে স্পষ্টভাবে বোঝানোর যোগ্যতা থাকা উচিত এবং এটাও লক্ষ্য রাখা উচিত কর্মীরা যেন তার ধারণাগুলো বুঝতে পারে। সে শুধুমাত্র একজন ভালো বক্তাই নন কিন্তু একজন ভাল শ্রোতা, শিক্ষক, পরামর্শদাতা এবং দৃঢ় মানসিকতাসম্পর্ক ব্যক্তি।
- (vi) **অনুপ্রেরণার দক্ষতা (Motivation skills):** একজন নেতাকে স্বার্থক অনুপ্রেরক হওয়া উচিত। তাকে কর্মীদের প্রয়োজনীয়তাগুলি উপলব্ধি করা এবং সন্তুষ্টি বিধানের মাধ্যমে কর্মীদের অনুপ্রেরণা দেওয়া উচিত।
- (vii) **আত্মবিশ্বাস (Self Confidence):** একজন নেতার মধ্যে উচ্চস্তরীয় আত্মবিশ্বাস থাকা উচিত। শুধু তাই নয়, খুব কঠিন সময়েও তার নিজের আত্মবিশ্বাস হারানো উচিত

এইচ.সি.এল টেকনোলজি নেতৃত্বদান ও দলবন্ধবাবে সম্পাদিত কাজ

(Leadership and Teamwork in HCL Technologies)

এইচ.সি.এল টেকনোলজি ব্যবস্থাপনায় এমন এক অভিনব পদ্ধতি প্রণয়ন করেছে, যেখানে সংস্থার কর্মীদের সাথে গ্রাহকদের সরাসরি সম্পর্ক থাকে। এই প্রক্রিয়ায় সংস্থার কর্মীরা গ্রাহকদের সামনে উপস্থিত হন। প্রত্যেক কর্মচারী তার কর্মকর্তাদের মূল্যায়ন করে, তাদের নেতারা তার উচ্চ নেতৃত্বদের এবং 1 থেকে 5 স্কেলের পর্যায়ভুক্ত কমপক্ষে আরও তিনজন অন্য সংস্থার পরিচালকদের এই প্রক্রিয়ায় সামিল করে। তারপর ফলাফলটি সবার জন্য অনলাইনে পোস্ট করা হয়।

এই সংস্থা উপলব্ধি করে যে, সন্তুষ্টি ও সুরক্ষিত কর্মচারীরা গ্রাহকের সাফল্যের দিকে গভীরভাবে মনোনিবেশ করতে পারে। এইচ.সি.এল নতুন স্ট্রাটেজিক জোট গঠন করেছে এবং নতুন উদ্ভাবনী পদ্ধতির মাধ্যমে গ্রাহকদের সাথে ঝুঁকি বশ্টন করার প্রয়াস শুরু করেছে।

মূল বিষয়টি হলো ভারতীয় সংস্থাগুলি শুধুমাত্র উৎপাদন পদ্ধতি, প্রযুক্তি এবং পণ্য নকশা উদ্ভাবন করছে না। তাদের নেতারা পুনর্বিবেচনা করছে কীভাবে নেতৃত্ব ও ব্যবস্থাপনার সহযোগিতায় সংস্থায় একটি সৃজনশীল উৎসাহী কর্মীদল তৈরি করা যায়, যার গ্রাহক সেবার উপর দৃষ্টি রাখতে পারবে।

উৎস : Source: http://www.evolvingexcellence.com/blog/2006/04/the_future_of_m.html

নয়। বাস্তবে যদি নেতার মধ্যে আত্মবিশ্বাসের অভাব থাকে, তাহলে সে তার অধিস্থনদের মধ্যেও আত্মবিশ্বাস জাগাতে পারে না।

(viii) **সিদ্ধান্তহীনতা (Decisiveness):** কার্য পরিচালনার ক্ষেত্রে নেতৃত্বের সিদ্ধান্ত নেওয়া খুবই গুরুত্বপূর্ণ। একবার যদি সে কোনো সত্য সম্পর্কে নিশ্চিত হয়ে যায় তার দৃঢ় হওয়া উচিত এবং ঘন ঘন মতামত পরিবর্তন করা উচিত নয়।

(ix) **সামাজিক দক্ষতা (Social skills):** একজন নেতার উচিত তার সহকর্মীদের ও অধিস্থনদের সাথে বন্ধুত্বপূর্ণ সম্পর্ক রাখা। তিনি কর্মীদের উপলক্ষ্য করার এবং তাদের সাথে ভালো মানবিক সম্পর্ক রাখার চেষ্টা করবেন।

যদিও আমাদের মনে রাখা উচিত, এটা আবশ্যিক নয় যে, সব ভালো নেতাদের মধ্যে আদর্শ নেতৃত্বের সমস্ত গুণাবলি থাকতে হবে। বাস্তবে যে কোনো ব্যক্তির জন্য এই সমস্ত গুণাবলি বর্তমানে থাকা কখনো সম্ভব নয়। কিন্তু এই সব গুণাবলি সম্পর্কে উপলক্ষ্য করার ক্ষমতা বা জ্ঞাত হওয়া ব্যবস্থাপকদের সাহায্য করে যে তারা প্রশিক্ষণ ও সচেতনতার মাধ্যমে তা অর্জন করবে এবং নিজেকে সংগঠনের একজন আদর্শ নেতা হিসেবে প্রতিষ্ঠিত করবে।

নেতৃত্বের শৈলী (Leadership Style)

নেতৃত্বের ব্যবহার এবং শৈলির অনেক তত্ত্ব বা ধারণা রয়েছে। বিভিন্ন গবেষণা পত্রের মাধ্যমে এটা প্রতিভাত হয় যে একজন নেতা কিছু নিশ্চিত বৈশিষ্ট্য এবং গুণের অধিকারী হবেন। যদিও, এটা চূড়ান্ত নয় কারণ এমন বহু লোকের মধ্যে এই সমস্ত গুণাবলিগুলি থাকা সত্ত্বেও কিন্তু নেতা বলা যায় না।

নেতৃত্বের শৈলিগুলো শ্রেণিবদ্ধ করার জন্য বেশ কয়েকটি মাধ্যম রয়েছে। নেতৃত্বের শৈলি শ্রেণিবদ্ধ করার সবচেয়ে জনপ্রিয় মাধ্যমটি কর্তৃপক্ষের ব্যবহারের উপর প্রতিষ্ঠিত, কর্তৃপক্ষের ব্যবহারের উপর নির্ভর করে, নেতৃত্বের তিনটি শৈলি রয়েছে:

(i) **স্বেরাচারী (Autocratic)**

(ii) **গণতান্ত্রিক (Democratic),** এবং

(iii) **উদার ও অবাধ (Laissez-faire)**

(i) স্বেরতান্ত্রিক বা স্বেরাচারী নেতৃত্ব (Autocratic or Authoritarian leader)

একজন স্বেরতান্ত্রিক নেতা আদেশ দিয়ে থাকে এবং প্রত্যাশা করে যে অধীনস্থরা তার আদেশ পালন করবে। যদি একজন ব্যবস্থাপক এই শৈলি অনুসরণ করে তাহলে অধিস্থনরা কেবলমাত্র তার দেওয়া আদেশ অনুসরেই কাজ করে থাকে; যাকে একতরফা যোগাযোগ বলা হয়।

এই ধরনের নেতারা বেপরোয়া হয় অর্থাৎ পরিবর্তিত হনা অথবা তার প্রতি বিরোধিতা পছন্দ করে না। তার অনুমান এই ধারণার উপর প্রতিষ্ঠিত যে ফলাফলের উপর ভিত্তি করেই পুরস্কার অথবা শাস্তি দুটোই দেওয়া যেতে পারে। নেতৃত্বের এই ধরনের শৈলি কিছু কিছু পরিস্থিতিতে খুবই কার্যকরী। যেমন— কারখানার তত্ত্ববধায়ক নির্দিষ্ট সময়মতো উৎপাদনের জন্য দায়বদ্ধতা থাকেন এবং শ্রমিকের উৎপাদিকাশক্তি সুনিশ্চিত করে, যার ফলে দ্রুত সিদ্ধান্ত গ্রহণেও খুব সুবিধা হয়।

কিন্তু এখানে বৈচিত্র্যতাও আছে, যে তারা প্রত্যেকের মতামত মনযোগ সহকারে শুনেন, অধীনস্থ কর্মীদের ধারণা ও সমস্যাগুলি সম্পর্কে বিচার বিশ্লেষণ করেন, তবে সিদ্ধান্তটি নিজেরাই নিয়ে থাকে।

(ii) গণতান্ত্রিক বা অংশগ্রহণমূলক নেতৃত্ব

(Democratic or Participative leader)

একজন গণতান্ত্রিক নেতা কর্মপরিকল্পনা তৈরি করবে এবং তার অধীনস্থ কর্মীদের সঙ্গে আলাপ আলোচনা করে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করবে। সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়ায় সবার অংশগ্রহণের জন্য সে অধীনস্থদের উৎসাহিত করবে। এই ধরনের নেতৃত্বের শৈলি বর্তমান সময়ে খুবই প্রচলিত কারণ নেতারা এটা বিশ্বাস করে যে যদি ব্যক্তিরা তার উদ্দেশ্য নিজেই নির্বাচন করে, তাহলে সে তার সর্বোক্তম প্রয়াসের মাধ্যমে কর্মসম্পাদন করবে। একজন গণতান্ত্রিক নেতৃত্বকে অন্যদের ভাবনাকে সম্মান দেওয়া, অধীনস্থদের

কার্য সম্পাদনে সহযোগিতা করা ও সাংগঠনিক উদ্দেশ্যগুলিকে পূরণ করা উচিত। কর্মীদের মধ্যে সহমতের ভিত্তিতে তারা সংগঠনকে নিয়ন্ত্রণের চেষ্টা করে।

(iii) উদার বা অবাধ নেতৃত্ব (Laissez faire or Free-rein leader)

এই ধরনের নেতৃত্ব ক্ষমতার প্রয়োগের উপর বিশ্বাসী নন, যতক্ষণ না পর্যস্ত তার প্রয়োগ একান্ত অপরিহার্য হয়ে পড়ে। এই নেতৃত্ব প্রক্রিয়ায় অধিস্থনদের সর্বোচ্চ স্বাধীনতা দেওয়া হয়, যেন তারা নিজের উদ্দেশ্য এবং তা সম্পাদন করার জন্য প্রয়োজনীয় পথ নির্ধারণ করতে পারে। দলের সদস্যরা প্রত্যেকে নিজের কাজ করে এবং মিলিতভাবে যে কোনো সমস্যার সমাধান করে। ব্যবস্থাপক শুধুমাত্র তাদের সমর্থন ও সহযোগিতা করে এবং আদিষ্ট কার্য সম্পাদনের জন্য প্রয়োজনীয় তথ্য সরবরাহ করে। একই সাথে অধীনস্থদের দ্বারা সম্পাদিত কার্যের দায়িত্ব প্রহণ করে থাকে।

পরিস্থিতি অনুযায়ী যদি প্রয়োজন পড়ে, একজন নেতৃত্ব এই শৈলিগুলিকে সমন্বয় করে ব্যবহার করার জন্য নির্বাচন করতে

পারে। কাজ করার সময় একজন অবাধ নেতা নিশ্চিত কিছু নিয়ম পালন করতেই পারে এবং সংকটকালীন পরিস্থিতিতে একজন গণতান্ত্রিক নেতা নিজেও সিদ্ধান্ত গ্রহণ করে থাকে।

যোগাযোগ (Communication)

কোনো ব্যবস্থাপকের সফলতার পেছনে যোগাযোগের একটি মুখ্য ভূমিকা রয়েছে। একজন ব্যবস্থাপকের কি পরিমাণ ব্যবসায়িক জ্ঞান ও বৃদ্ধিমত্তা রয়েছে, তার কোনো গুরুত্ব থাকে না যদি তিনি তার অধিস্থনদের সাথে কার্যকরী যোগাযোগ রাখতে এবং তাদের সাথে বোঝাপড়া তৈরি করতে অসমর্থ হন। একজন পরিচালকের নির্দেশনার দক্ষতা মূলত তার যোগাযোগ দক্ষতার উপর নির্ভর করে। এজন্যই যে-কোনো সংগঠন বা সংস্থা সর্বদা পরিচালকদের পাশাপাশি কর্মীদের যোগাযোগ দক্ষতা বৃদ্ধিতে গুরুত্বারোপ করে।

যোগাযোগ শব্দটি লাতিন শব্দ ‘কমিউনিজ’ থেকে উৎপন্ন হয়েছে, যার অর্থ সাধারণ (common), যা দুই বা ততোধিক ব্যক্তির মধ্যে মতামতের আদান প্রদানের ফলাফলকে নির্দেশ করে। যোগাযোগকে বিভিন্ন উপায়ে সংজ্ঞায়িত করা যায়।

যোগাযোগের সংজ্ঞা (Definition of Communications)

যোগাযোগ হল একজন ব্যক্তির সঙ্গে অন্য ব্যক্তির বোঝাপড়া স্থাপন করার একটি নিরবিচ্ছিন্ন প্রক্রিয়া যার মধ্যে কথন, শ্রবণ ও অনুধাবন অঙ্গভূক্ত থাকে।

—লুইস এ্যালেন

যোগাযোগ হল এক ব্যক্তির (প্রেরক) কাছ থেকে অন্য ব্যক্তির (গ্রাহক) কাছে তথ্যের আদানপ্রদান এবং বোঝাপড়া গড়ে তোলার একটি মাধ্যম।

—হারল্ড কুনজ এবং হেনিজ ওয়েইহরিচ

যোগাযোগ হল একটি প্রক্রিয়া যার মাধ্যমে কোনো ব্যক্তি বা বিভাগ, অন্য কোনো ব্যক্তি বা বিভাগের সঙ্গে তথ্য আদান প্রদানের মাধ্যমে সাধারণ সিদ্ধান্তে উপনীত হয়।

—রাজাৰ্স

+ কার্যকরী জ্ঞাতকরণ পরিচালন সংক্রান্ত দক্ষতা
বৃদ্ধিতে সহায়তা করে।



সাধারণত এটি সাধারণ ধারণা তৈরি করার জন্য উদ্দেশ্য, মতামত,
তথাদি, অনুভূতি ইত্যাদির বিনিময় প্রক্রিয়া হিসাবে উপলব্ধি
করা হয়।

ব্যবস্থাপনা বিশেষজ্ঞদের দ্বারা প্রদত্ত কিছু সংজ্ঞা বক্সে
উপস্থাপন করা হয়েছে।

উপরোক্ত সংজ্ঞাগুলি নিবিড়ভাবে পর্যবেক্ষণ করলে এটি
প্রতীয়মান হয় যে, যোগাযোগ হলো দুই বা ততোধিক ব্যক্তির
মধ্যে তথ্যের স্থানান্তর এবং বোঝাপড়া গড়ে তোলার একটি
প্রক্রিয়া।

যোগাযোগ প্রক্রিয়ার উপাদানসমূহ (Elements of Communication Process)

যোগাযোগকে একটি প্রক্রিয়া হিসাবে সংজ্ঞায়িত করা হয়েছে।
এই প্রক্রিয়ায় বিভিন্ন উপাদানসমূহ যেমন—উৎস, এনকোডিং,
মিডিয়া, গ্রহীতা, ডিকোডিং, কোলাহল, প্রতিক্রিয়া অন্তর্ভুক্ত থাকে।
এই প্রক্রিয়াটিকে চিত্রের মাধ্যমে উপস্থাপন করা হয়েছে।

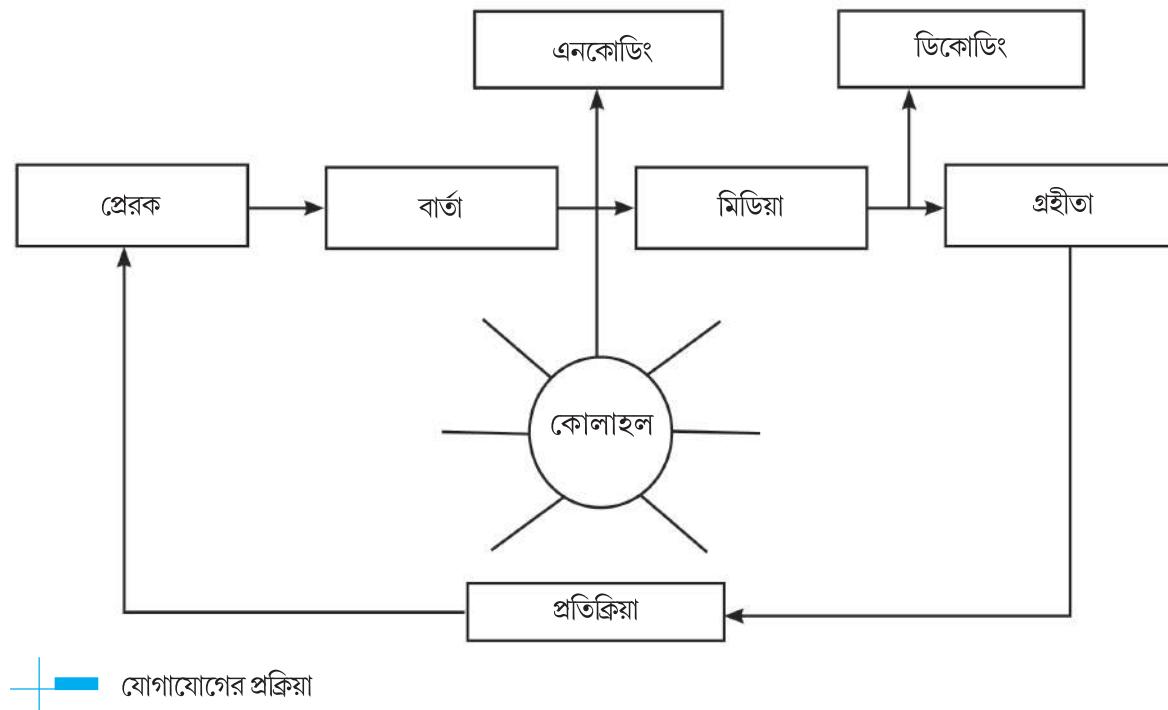
যোগাযোগ প্রক্রিয়ার সঙ্গে জড়িত উপাদানগুলি নিম্নে বর্ণিত
হলো :

- (i) প্রেরক (Sender) : প্রেরক বলতে বোঝায় এমন ব্যক্তি
যিনি তার চিন্তাভাবনা বা ধারণাগুলি গ্রহীতার কাছে পৌঁছে

দেন, প্রেরক যোগাযোগের উৎসকে উপস্থাপন করে।

- (ii) বার্তা (Message): এটি ধারণা, অনুভূতি, পরামর্শ,
উপদেশ প্রভৃতির উপাদানের সম্মিলিত রূপের মাধ্যমে
যোগাযোগ স্থাপন করে থাকে।
- (iii) এনকোডিং (Encoding) : এটা সেই ধরনের প্রক্রিয়া
যেখানে কোনো বার্তাকে যোগাযোগের সংকেত পরিবর্তিত
করা হয়। যেমন—শব্দ, ছবি, অভিব্যক্তি ইত্যাদি।
- (iv) মাধ্যম (Media): এটা এই ধরনের পথ যার মাধ্যমে
এনকোডেড বার্তাকে গ্রহীতার কাছে প্রেরণ করা হয়, এটি
লিখিত আকারে, সরাসরি, ফোনে কথাবার্তা, ইন্টারনেট
ইত্যাদির মাধ্যমে হতে পারে।
- (v) ডিকোডিং (Decoding): এটি একটি প্রক্রিয়া যার
মাধ্যমে প্রেরকের এনকোডেড সংকেতগুলি বৃপ্তান্ত করা
হয়।
- (vi) গ্রহীতা (Receiver): যে ব্যক্তি প্রেরক থেকে তথ্য সংগ্রহ
করে থাকে।
- (vii) প্রতিক্রিয়া (Feedback): এর মধ্যে গ্রহীতার ঐ সমস্ত
ক্রিয়াকলাপ অন্তর্ভুক্ত থাকে যা ইঙ্গিত করে যে, সে
প্রেরকের বার্তা গ্রহণ ও উপলব্ধি করতে সক্ষম হয়েছে।
- (viii) কোলাহল (Noise) : কোলাহল বলতে বোঝায়
যোগাযোগে বাধা বা বিঘ্নতা। এই বাধাটি প্রেরক, বার্তা
বা গ্রহীতার কারণে হতে পারে। কোলাহলের কিছু
উদাহরণ হলো :

 - (a) অস্পষ্ট সংকেত যার ফলে ত্রুটিপূর্ণ এনকোডিং সৃষ্টি
হয়।
 - (b) ত্রুটিপূর্ণ টেলিফোন সংযোগ।
 - (c) একজন অমনযোগী তথ্য গ্রহীতা।
 - (d) ত্রুটিপূর্ণ ডিকোডিং (বার্তার ভুল অর্থ সংযোজন করা)।
 - (e) পূর্ব অভিজ্ঞতালব্ধ ধারণার কারণে বার্তার সঠিক
অর্থের ভুল উপলব্ধি।
 - (f) সঠিক শারীরিক অভিব্যক্তির অভাবের ফলে



বার্তাটিকে ভুল বোঝা।

যোগাযোগের গুরুত্ব (Importance of Communication)

ব্যবস্থাপকীয় কার্যকলাপের সবচেয়ে প্রধান দিক হচ্ছে যোগাযোগ।

এটা অনুমান করা হয় যে, একজন ব্যবস্থাপক নিজের ব্যবস্থাপকীয় কার্যের 90 শতাংশ সময় ব্যয় করে— অধ্যয়ন, লিখন, শ্রবণ, পথপ্রদর্শন, নির্দেশনা, অনুমোদন করা, তিরক্ষার ইত্যাদির উপর। একজন ব্যবস্থাপকের কার্যকারিতা তাৎপর্যপূর্ণভাবে নির্ভর করে উর্ধ্বতন ও অধিস্থন কর্তৃপক্ষ এবং বহিরাগত সংস্থাগুলির সঙ্গে তার যোগাযোগের দক্ষতার উপর যেমন— ব্যাঙ্কারস, সরবরাহকারী এবং সরকার প্রতিক্রিয়া।

আমেরিকা ব্যবস্থাপনা সমিতির একজন প্রাক্তন সভাপতি একদা নিরীক্ষণ করেছিলেন যে— বর্তমানকালে ব্যবস্থাপনার প্রধান সমস্যা হচ্ছে যোগাযোগ। বার্নার্ড একে সমস্ত দলীয়

কার্যকলাপের ভিত্তি হিসেবে বর্ণনা করেছেন। যোগাযোগ ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়াকে মস্থিতভাবে কার্যবলিগুলি সম্পূর্ণ করতে সহায়তা করে ব্যবস্থাপনায় যোগাযোগের গুরুত্ব নিম্নলিখিতভাবে মূল্যায়ন করা যেতে পারে:

- (i) সমন্বয়ের ভিত্তি হিসেবে কাজ করে (Acts as basis of coordination):** সমন্বয় যোগাযোগের ভিত্তি হিসেবে কাজ করে। এটা বিভিন্ন বিভাগ, কার্যকলাপ এবং সংস্থায় কার্যরত ব্যক্তিদের মধ্যে সমন্বয় সাধন করে। এই প্রকারের সমন্বয় সাংগঠনিক লক্ষ্য, অর্জনের পদ্ধতি এবং বিভিন্ন ব্যক্তিদের মধ্যে আন্তঃসম্পর্ক ইত্যাদির কথা বর্ণনা করা হয়।
- (ii) সংস্থার কাজকে মস্থিতভাবে করতে সাহায্য করে (Helps in smooth working of an enterprise):** যোগাযোগ প্রতিষ্ঠানের কর্মপ্রক্রিয়াকে মস্থিত ও অবাধভাবে

- সম্পাদন করতে সহায়তা করে। সমস্ত প্রাতিষ্ঠানিক কথাবার্তা যোগাযোগের উপর নির্ভরশীল। একজন ব্যবস্থাপকের কাজ হল সংস্থার মানবিক ও শারীরিক উপাদানগুলোকে একটি দক্ষ এবং সক্রিয় কার্যকর এককে সমন্বিত করা যা প্রতিষ্ঠানের সাধারণ লক্ষ্য অর্জনে সাহায্য করে। একটি সংস্থার কাজকে স্বাচ্ছন্দ্যময় করে তোলার জন্য যোগাযোগ অপরিহার্য। যোগাযোগ হল একটি সংগঠনের মৌলিক ভিত্তিয়া সংস্থার জন্মালগ্ন থেকে শুরু হয়ে সম্পূর্ণ জীবনকালে প্রবাহিত হয়।
- (iii) *সিদ্ধান্ত গ্রহণের ভিত্তি হিসেবে কাজ করে (Acts as basis of decision making)* : যোগাযোগ সিদ্ধান্ত গ্রহণের জন্য প্রয়োজনীয় তথ্য সরবরাহ করে। এর অনুপস্থিতিতে, পরিচালকদের পক্ষে কোনও অর্থবল সিদ্ধান্ত নেওয়া সম্ভব নাও হতে পারে। কেবলমাত্র প্রাসঙ্গিক তথ্যের যোগাযোগের উপর ভিত্তি করেই সঠিক সিদ্ধান্ত নেওয়া যেতে পারে।
- (iv) *ব্যবস্থাপকীয় দক্ষতা বৃদ্ধি (Increases managerial efficiency)*: ব্যবস্থাপকীয় কার্যাদি দ্রুত এবং কার্যকরীভাবে সম্পাদনের জন্য যোগাযোগ অপরিহার্য। প্রাসঙ্গিক তথ্য যোগাযোগের ভিত্তি হিসেবে সঠিক সিদ্ধান্ত গ্রহণে সাহায্য করে।
- (v) *শিল্প বান্ধব ও সহযোগিতার প্রসার (Promotes cooperation and industrial peace)*: বিচক্ষণ ব্যবস্থাপনার লক্ষ্য হল দক্ষতার সাথে প্রতিষ্ঠানের কার্যকলাপ সম্পাদন করা। এটা তখনই সম্ভব যে, যখন প্রতিষ্ঠানে ব্যবস্থাপক এবং কর্মীদের মধ্যে শিল্প বান্ধব পরিস্থিতি ও যৌথ সহযোগিতামূলক পরিবেশ তৈরি হয়। দিমুখী যোগাযোগ ব্যবস্থাপক ও কর্মীদলের মধ্যে সহযোগিতা এবং যৌথ বোৰ্ডাপড়ার সৃষ্টি করে।
- (vi) *কার্যকরী নেতৃত্ব প্রতিষ্ঠা (Establishes effective leadership)*: যোগাযোগ নেতৃত্বের ভিত্তি হিসেবে কাজ করে। কার্যকরী যোগাযোগ অধীনস্থদের প্রভাবিত করতে সাহায্য করে। কর্মীদের প্রভাবিত করার জন্য নেতৃত্ব মধ্যে ভালো যোগাযোগের কৌশল থাকা বাঞ্ছনীয়।
- (vii) *মনোবল বাড়ানো ও অনুপ্রেরণা দেওয়া (Boosts morale and provides motivation)*: একটি দক্ষ ও কার্যকরী যোগাযোগ ব্যবস্থা অধীনস্থদের অনুপ্রাণিত, প্রভাবিত এবং সন্তুষ্ট করতে ব্যবস্থাপকদের সক্ষম করে তোলে। ভালো যোগাযোগ ব্যবস্থা কর্মীদের শারীরিক এবং সামাজিক দিকের সাথে তাদের সমন্বয় সাধনে সহায়তা করে। এটি সংস্থায় উন্নত মানবীয় সম্পর্কের উন্নয়ন ঘটায়। যোগাযোগ ব্যবস্থাপনায় অংশগ্রহণমূলক এবং গণতান্ত্রিক ব্যবস্থার ভিত্তি হিসেবে কাজ করে। যোগাযোগ কর্মচারী এবং ব্যবস্থাপকদের মনোবল বাড়াতেও সহায়তা করে।

আনুষ্ঠানিক ও অনানুষ্ঠানিক যোগাযোগ (Formal and Informal Communication)

একটি সংস্থার মধ্যে সংগঠিত যোগাযোগকে বিস্তৃতভাবে আনুষ্ঠানিক এবং অনানুষ্ঠানিক যোগাযোগ হিসেবে শ্রেণিবদ্ধ করা যেতে পারে।

আনুষ্ঠানিক যোগাযোগ (Formal Communication)

আনুষ্ঠানিক যোগাযোগ সংস্থার ক্রমতালিকা অনুযায়ী আধিকারিক প্রণালীর মাধ্যমে প্রবাহিত হয়ে থাকে। এই যোগাযোগগুলি সংস্থার উচ্চপদস্থ ও অধীনস্থ কর্মীদের মধ্যে এবং অধীনস্থ কর্মী ও উচ্চপদস্থ কর্মীদের অথবা সমস্তর ভুক্ত কর্মীদের বা

ব্যবস্থাপকদের মধ্যে সংগঠিত হয়। যোগাযোগগুলি লিখিত লিখিত বা মৌখিক হতেপারে কিন্তু সাধারণত অফিসে এগুলি নথিভুক্ত ও সংরক্ষিত রাখা হয়।

আনুষ্ঠানিক যোগাযোগটি উলম্ব এবং অনুভূমিক হিসেবে শ্রেণিবদ্ধ করা যেতে পারে।

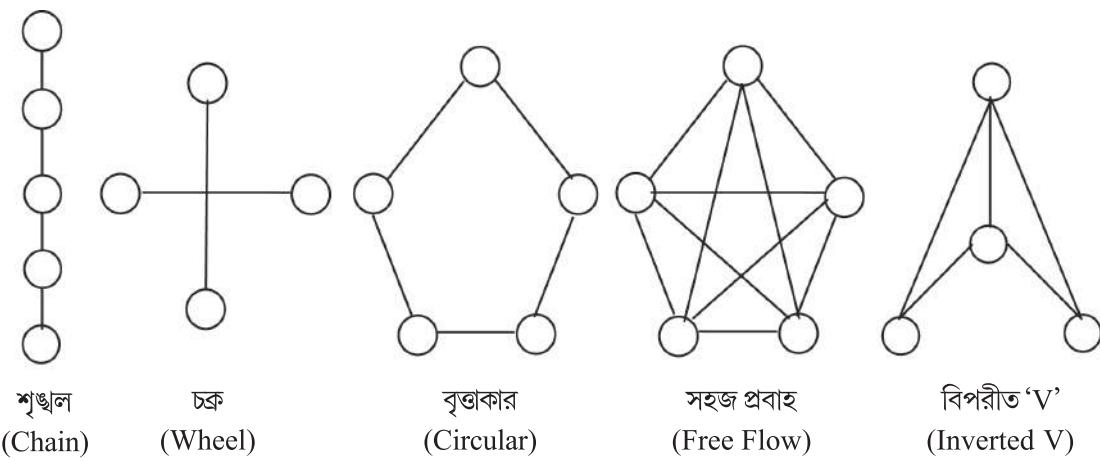
উল্লম্ব যোগাযোগটি উল্লম্বভাবেই প্রবাহিত হয় অর্থাৎ আনুষ্ঠানিক মাধ্যমগুলির দ্বারা প্রবাহিত উর্ধ্বমুখী বা নিম্নমুখী প্রক্রিয়া। উর্ধ্বমুখী যোগাযোগ অধস্তন কর্মীবৃন্দ থেকে আধিকারিকদের মধ্যে যোগাযোগের প্রবাহ নির্দেশ করে। অন্যদিকে নিম্নমুখী যোগাযোগ আধিকারিক থেকে অধস্তন কর্মচারীদের মধ্যে যোগাযোগের প্রবাহ নির্দেশ করে। উর্ধ্বমুখী যোগাযোগের উদাহরণ হলো—চুটির মঙ্গুরির জন্য আবেদনপত্র, প্রগতিপত্র দাখিল করা, অনুদানের জন্য অনুরোধ ইত্যাদি। অনুরূপভাবে, নিম্নমুখী যোগাযোগের উদাহরণগুলো হলো সভায় কর্মচারীদের উপস্থিত থাকার জন্য নোটিশ প্রেরণ, অধস্তন কর্মীদের তাদের নির্ধারিত কাজ সম্পন্ন করার জন্য আদেশ প্রদান,

উচ্চ আধিকারিকদের দ্বারা গঠন করা নিয়মাবলিগুলো অধস্তন কর্মীদের পৌছানো ইত্যাদি।

সমান্তরাল বা পার্শ্বিক যোগাযোগ পদ্ধতি একটি বিভাগ অন্য বিভাগের মধ্যে স্থান নেয়। উদাহরণস্বরূপ, উৎপাদন ব্যবস্থাপক, বিপণন ব্যবস্থাপকের সঙ্গে পণ্য বিতরণের নির্দিষ্ট সময়সূচি, পণ্যের নকশা, গুণমান ইত্যাদি নিয়ে আলোচনা করতে পারে।

যে নমুনার মাধ্যমে সংগঠনের অভ্যন্তরে যোগাযোগ প্রক্রিয়াটি প্রবাহিত হয়, তা সাধারণত সংগঠনের নেটওয়ার্কের দ্বারাই নির্দেশিত হয়। আনুষ্ঠানিক সংগঠনগুলিতে বিভিন্ন ধরনের যোগাযোগের নেটওয়ার্ক ব্যবহার করা হয়। কিছু জনপ্রিয় যোগাযোগ নেটওয়ার্কগুলি নিম্নে প্রদত্ত চিত্রে বর্ণনা ও উপস্থাপন করা হলো।

(1) একক শৃঙ্খল (*Single chain*) : তত্ত্বাবধায়ক এবং তার অধস্তন কর্মীদের মধ্যে এই ধরনের নেটওয়ার্ক বিদ্যমান থাকে। যেহেতু একটি সংস্থার কাঠামোয় অনেকগুলি স্তর বিদ্যমান, তাই যোগাযোগ প্রতিটি উচ্চস্তর



যোগাযোগ নেটওয়ার্ক

থেকে একক চেইনের মাধ্যমে তার অধীনস্থ কর্মীদের দিকে প্রবাহিত হয়।

- (ii) চক্র (*Wheel*) : চক্র নেটওয়ার্ক একজন আধিকারীকের অধীনে সমস্ত অধিস্থন কর্মীরা থাকে এবং আধিকারীর সেই যোগাযোগ প্রক্রিয়ার কেন্দ্রে অবস্থান করে এই নেটওয়ার্কে অধিস্থনদের নিজেদের মধ্যে কথা বলার স্বাধীনতা দেওয়া হয় না।
- (iii) বৃত্তাকার (*Circular*): বৃত্তাকার নেটওয়ার্কে যোগাযোগ একটি বৃন্তে আবর্তিত হয়। প্রতিটি ব্যক্তি তার সংলগ্ন দুটি ব্যক্তির সঙ্গে যোগাযোগ করতে পারে। এই নেটওয়ার্কে যোগাযোগের প্রবাহ অত্যন্ত ধীর হয়।
- (iv) সহজ প্রবাহ (*Free flow*) : এই নেটওয়ার্কে প্রত্যেক ব্যক্তি অন্য ব্যক্তিদের সঙ্গে সহজেই যোগাযোগ করতে পারে। এই নেটওয়ার্কে যোগাযোগের প্রবাহ অত্যন্ত দ্রুত হয়।
- (v) বিপরীত ‘V’ (*Inverted V*) : এই নেটওয়ার্কে একজন অধিস্থনকে তার তাৎক্ষণিক উচ্চতর ব্যক্তি পাশাপাশি তার উচ্চতর পদস্থ ব্যক্তিদের সাথে যোগাযোগ করার অনুমতি দেওয়া হয়। তবে পরবর্তী ক্ষেত্রে, শুধুমাত্র নির্ধারিত যোগাযোগ ব্যবস্থা এর স্থান পায়।

অনানুষ্ঠানিক যোগাযোগ (Informal Communication)

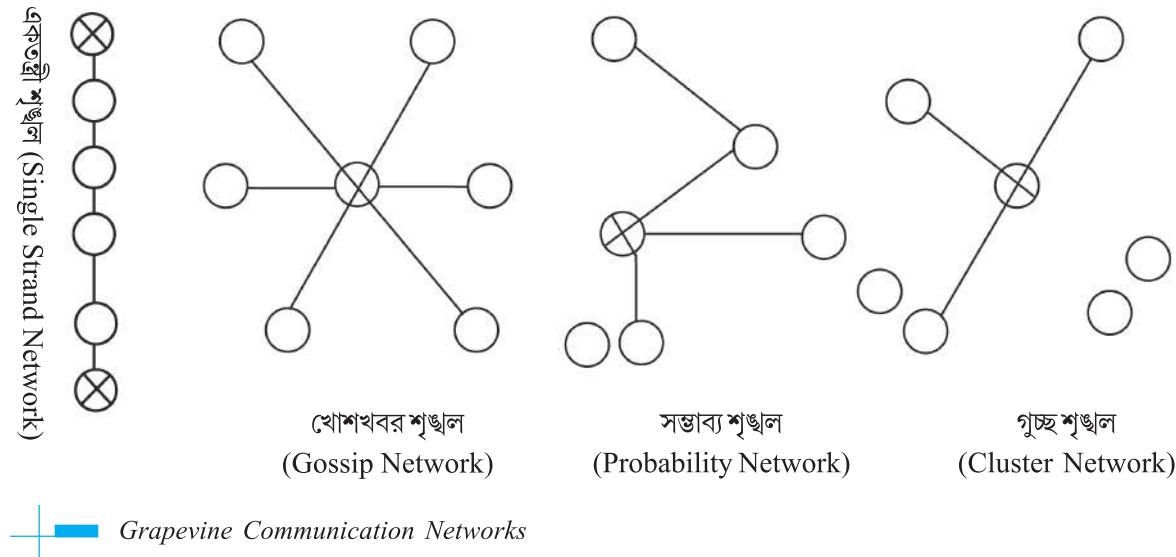
যে যোগাযোগ ব্যবস্থায় আনুষ্ঠানিক যোগাযোগ ব্যবস্থার পদ্ধতিগুলি অনুসরণ করা হয় না, তাকে অনানুষ্ঠানিক যোগাযোগ বলা হয়। যার অন্তর্গত চিন্তাভাবনা ও তথ্যের আদান প্রদান হয়। এই প্রকারের যোগাযোগকে সাধারণত দ্রাক্ষালতা যোগাযোগও বলা হয় কারণ এর শাখাগলি কর্তৃপক্ষের নির্দেশ উপেক্ষা করে সংস্থার সর্বস্তরে ছড়িয়ে পড়ে।

অনানুষ্ঠানিক যোগাযোগের প্রয়োজনীয়তার কারণ হলো— কর্মচারীদের নিজেদের মধ্যে চিন্তাভাবনায় আদান প্রদান যা আনুষ্ঠানিক মাধ্যমের দ্বারা সম্ভব হয় না, তা এই মাধ্যমের দ্বারা সম্ভব হয়। কেবলমে নিজেদের মধ্যে কথা বলার সময় কর্মচারীরা তাদের ব্যবস্থাপকদের ব্যবহার, কিছু কর্মচারীদের বদলি /স্থানান্তরের মতো গুজব নিয়ে আলোচনাগুলির উদাহরণ অনানুষ্ঠানিক যোগাযোগের আওতাভুক্ত। দ্রাক্ষালতা যোগাযোগ সংস্থায় খুব দ্রুতভাবে ছড়ায় এবং কখনো কখনো এর স্বরূপ পরিবর্তিত হয়ে যায়, যা সংস্থার ক্ষতিসাধন করে থাকে। এই যোগাযোগের সূত্রটি বের করা খুব কঠিন। কখনো কখনো এটা এই ধরনের গুজবের সূচী করে, যা বিশ্বাসযোগ্য নয়। মানুষের আচার আচরণ এই গুজব ও অনানুষ্ঠানিক আলোচনার কারণে প্রভাবিত হয় এবং কাজের পরিবেশকেও ব্যাহত করে। কখনো কখনো দ্রাক্ষালতা যোগাযোগ উপযোগী হয় কারণ এই ধরনের যোগাযোগ ব্যবস্থায় তথ্য দ্রুত সর্বস্তরে প্রবাহিত হয় এবং তাই ব্যবস্থাপকের কাছে সময়োপযোগী হয়। অনানুষ্ঠানিক যোগাযোগের মাধ্যমে ব্যবস্থাপকদের তথ্য প্রেরণ করার উদ্দেশ্য হল তার অধিস্থন কর্মীদের প্রতিক্রিয়া জানা। একজন ব্যবস্থাপকের উচিত অনানুষ্ঠানিক মাধ্যমগুলির ইতিবাচক দিকটি ব্যবহার করা এবং যোগাযোগের এই মাধ্যমের নেতৃত্বাচক দিকগুলি উপেক্ষা করা।

দ্রাক্ষালতা (Grapevine Network)

দ্রাক্ষালতা যোগাযোগ ব্যবস্থায় বিভিন্ন প্রকারের নেটওয়ার্ক অনুসরণ করা হয়। এর মধ্যে কিছু নেটওয়ার্কের ছবি 205 নং পৃষ্ঠায় দেখানো হল।

একত্রী শৃঙ্খল নেটওয়ার্কে ক্রম অনুযায়ী একজন থেকে অন্যজনের কাছে যোগাযোগ সংক্রান্ত তথ্য প্রবাহিত হয়। খোশখবর শৃঙ্খল নেটওয়ার্ক ব্যবস্থায় প্রত্যেক ব্যক্তি অনিবার্যভাবে প্রকারের যোগাযোগকে সাধারণত দ্রাক্ষালতা যোগাযোগও বলা হয় কারণ এর শাখাগলি কর্তৃপক্ষের নির্দেশ উপেক্ষা করে



ভিন্নিতে সবার সাথে কথাবার্তা বলে থাকে। সন্তাব্য শৃঙ্খল নেটওয়ার্কে একজন ব্যক্তি অন্য ব্যক্তির সাথে কোনো উদ্দেশ্যে ছাড়া তথ্যের আদান প্রদান করে থাকে। গুচ্ছ শৃঙ্খল ব্যবস্থায় একজন ব্যক্তি সেই ব্যক্তির সাথেই যোগাযোগ রাখে, যাকে সে বিশ্বাস করে। এই চার ধরনের শৃঙ্খলের মধ্যে গুচ্ছ শৃঙ্খল সবচেয়ে জনপ্রিয়।

যোগাযোগের বাধাসমূহ (Barriers to Communication)

সাধারণত এটা দেখা গেছে যে ব্যবস্থাপককে যোগাযোগের বাধার কারণে বিভিন্ন ধরনের সমস্যার সম্মুখীন হতে হয়। এই বাধাগুলি যোগাযোগ প্রক্রিয়াকে ব্যাহত করে অথবা কোনো একটি অংশের ভুল অর্থ বহন করে ভুল বোঝাবুঝি তৈরি করতে পারে। সুতরাং, এটা ব্যবস্থাপকের জন্য খুবই প্রয়োজনীয় যে, নির্দিষ্ট বাধাগুলিকে চিহ্নিত করা এবং তা থেকে উত্তরণের জন্য কার্যকরী পদক্ষেপ গ্রহণ করা।

সংগঠনে বা সংস্থায় যোগাযোগের বাধাসমূহকে বিস্তৃতভাবে

বিভক্ত করা যেতে পারে। যেমন— শব্দার্থিক বাধা, মনস্তাত্ত্বিক বাধা, সাংগঠনিক বাধা এবং ব্যক্তিগত বাধা। এগুলি নীচে সক্ষেপে আলোচনা করা হয়েছে :

শব্দার্থিক বাধা (Semantic barriers) : শব্দার্থিক বিজ্ঞান বা শব্দার্থিক বিজ্ঞান শব্দ এবং ব্যক্তিগত অর্থ নিয়ে গঠিত ভাষাতত্ত্বের লেনদেনের একটি শাখা। শব্দার্থভাষাগুলো শব্দ এবং মুদ্রণজনিত বার্তার এনকোডিং এবং ডিকোডিংয়ের প্রক্রিয়াতে সমস্যা এবং বাধাগুলির সাথে সম্পর্কিত। সাধারণত বিবরণীতে এই প্রকার প্রতিবন্ধকতা ভুল শব্দের ব্যবহার, ত্রুটিযুক্ত অনুবাদ, বিভিন্ন ব্যাখ্যার ফলে ঘটে থাকে। এটাকে নীচে আলোচনা করা হলো :

- ভুল বার্তা প্রকাশ (Badly expressed message) :** কখনো কখনো পরিচালক অধীনস্থদের নির্দিষ্ট অর্থ বোঝাতে সক্ষম হয় না। এই ভুলভাবে প্রকাশিত বার্তাগুলিতে অপর্যাপ্ত শব্দ ভান্ডার, ভুল শব্দের ব্যবহার, প্রয়োজনীয় শব্দ বাদ দেওয়া প্রভৃতি জড়িত থাকতে পারে।
- বিভিন্ন অর্থবিশিষ্ট প্রতীকচিহ্ন (Symbols with different meanings):** একটি শব্দের বিভিন্ন রকমের



অর্থ হতে পারে। প্রেরক দ্বারা প্রেরিত শব্দগুলির অর্থ গ্রাহক নিজের মত করে অনুধাবন করতে পারে। উদাহরণস্বরূপ, নিম্নের তিনটি বাক্যে “মূল্য” শব্দটির ব্যবহার বর্ণনা করা হলো :

- (a) এই আংটিটির মূল্য কতো ?
 - (b) আমি আমাদের বন্ধুদের মূল্য দিই।
 - (c) কম্পিউটারের দক্ষতা বা কৌশল শেখার মূল্য কী ?
- তুমি দেখতে পাবে যে, মূল্য শব্দটি বিভিন্ন প্রসঙ্গে বিভিন্ন অর্থ বহন করছে। এইভাবে ভুল ধারণা যোগাযোগের ক্ষেত্রে সমস্যার সৃষ্টি করে।

- (iii) ভুটিযুক্ত অনুবাদ (*Faulty translations*) : কখনো কখনো একটি ভাষায় (উদাহরণস্বরূপ—ইংরেজি) অনুবাদ করা যোগাযোগগুলো কর্মীদের বোধগম্য ভাষায় (উদাহরণস্বরূপ- হিন্দি) অনুবাদ করা উচিত। যদি অনুবাদক দুটো ভাষাতেই সাবলীল না হল, তাহলে যোগাযোগের ক্ষেত্রে ব্যবহৃত অনুবাদকৃত অনুলিপির অপব্যাখ্যার কারণে সমস্যা হতে পারে।

(iv) অস্বীকৃত অনুমান (*Unclarified assumptions*):

কিছু যোগাযোগের ক্ষেত্রে নির্দিষ্ট কিছু ভাবনা থাকে, যার সাপেক্ষে বিভিন্ন রকমের ব্যাখ্যা থাকতে পারে। উদাহরণস্বরূপ— একজন কর্মকর্তা তার অধস্তন কর্মীকে নির্দেশ দিতে পারে—“আমাদের অতিথির যত্ন নিন।” কর্মকর্তার কথার অর্থটি এমন হতে পারে যে— অধীনস্থ লোকটি অতিথির জায়গাটি না ছেড়ে দেওয়া পর্যন্ত পরিবহণ, খাবার, আবাসন ব্যবস্থাপনার যত্ন নেওয়া উচিত, অধীনস্থ ব্যক্তিটি ব্যাখ্যা করতে পারে যে— অতিথিটিকে যত্ন সহকারে হোটেলে নেওয়া উচিত। প্রকৃতপক্ষে অতিথিটি কিছু অস্পষ্ট ধারণার কারণেই এই পরিস্থিতি সম্মুখীন হলো।

- (v) প্রযুক্তিগত অপভাষা (*Technical jargon*) : এটা প্রায়শই দেখা যায় যে বিশেষজ্ঞরা সংশ্লিষ্ট ক্ষেত্রে বিশেষজ্ঞ নয় এমন ব্যক্তির ক্ষেত্রেই প্রযুক্তিগত ভাষার ব্যবহার বেশি করেন। সুতরাং তারা এ জাতীয় অনেক শব্দের প্রকৃত অর্থ বুঝতে অসমর্থ হয়।

- (vi) শারীরিক ভাষা ও অভিব্যক্তি ডিকোডিং (*Body language and gesture decoding*): শরীরের প্রতিটি গতিবিধি কিছু না কিছু অর্থ বহন করে। যোগাযোগের বাহকের গতিবিধি এবং অভিব্যক্তির কারণে বার্তা জানা খুবই গুরুত্বপূর্ণ।

- মানসিক বাধা (*Psychological barriers*):** সংবেদনশীল বা মানসিক কারণগুলি যোগাযোগকারীদের বাধা হিসেবে কাজ করে। উদাহরণস্বরূপ, উদ্বিগ্ন ব্যক্তি সঠিকভাবে যোগাযোগ করতে পারে না এবং একজন রাগায়িত গ্রাহক বার্তার আসল অর্থ বুঝতে অসমর্থ হয়। তথ্যের ক্ষেত্রে প্রেরক এবং প্রাপক উভয়েরই মনের অবস্থা কার্যকর যোগাযোগের প্রতিফলন ঘটায়। কিছু মানসিক বাধাগুলি হল :

(i) অসম্পূর্ণ মূল্যায়ন (*Premature evaluation*):

প্রেরক তার বার্তাটি সম্পূর্ণ করার আগেই কখনো কখনো বার্তাগ্রাহক বার্তাটির অর্থ মূল্যায়ন করে ফেলে। এই ধরনের অসম্পূর্ণ মূল্যায়ন পূর্বের ধারণাগুলি পূর্ব নির্ধারিত চিন্তাভাবনার কারণে হতে পারে।

(ii) মনোযোগের অভাব (*Lack of attention*):

বার্তাগ্রাহকের পূর্ব নির্ধারিত চিন্তাভাবনা এবং মনোযোগ দিয়ে বার্তাগুলি না শোনা, সংস্থায় একটি বড় মনস্তাত্ত্বিক বাধা হিসেবে কাজ করে। উদাহরণস্বরূপ, একজন কর্মচারী কর্মকর্তার কাছে তার সমস্যাগুলি ব্যাখ্যা করেন যিনি এর আগে তার দ্বারা অর্পিত একটি গুরুত্বপূর্ণ কাজ নিয়ে ব্যস্ত ছিলেন। কর্মকর্তা সঠিকভাবে বার্তাটি উপলব্ধি না করলে কর্মচারীরা হতাশাপ্রস্ত হতে পারে।

(iii) তথ্য প্রেরণে অসম্পূর্ণ এবং দুর্বল স্থৃতিশক্তি (*Loss by transmission and poor retention*): যোগাযোগ যখন বিভিন্ন স্তরের মধ্য দিয়ে প্রবাহিত হয়, তখন বার্তাটির ধারাবাহিক অসম্পূর্ণতার ফলে ভুল তথ্যের আদান প্রদান ঘটে। মৌখিক যোগাযোগের ক্ষেত্রে এটি কার্যকরী।

দুর্বল স্থৃতিশক্তি একটি অন্য ধরনের সমস্যা। সচেতন না থাকলে বা আগ্রহের অভাব থাকলে সাধারণত কর্মীরা দীর্ঘ সময়ের জন্য তথ্যগুলি স্থৃতিতে রাখতে সক্ষম হন না।

(iv) অবিশ্বাস (*Distrust*): প্রেরক এবং গ্রাহকের মধ্যে অবিশ্বাস বাধা হিসাবে কাজ করে। যদি পক্ষগুলি একে অপরকে বিশ্বাস না করে তারা একে অপরের বার্তাগুলোর সঠিক অর্থ বুবাতে পারে না।**সাংগঠনিক বাধা (*Organisational barriers*):**
সাংগঠনিক কাঠামোতে কর্তৃত্বের সম্পর্ক ও নিয়মকানুন সম্পর্কিত উপাদানগুলো কখনো কখনো কার্যকরী যোগাযোগের ক্ষেত্রে

বাধার কারণ হতে পারে। এর মধ্যে কিছু বাধা হলো :

(i) সাংগঠনিক নীতি (*Organisational policy*) :

সাংগঠনিক নীতি, সুস্পষ্ট বা অন্তর্নিহিত হয়, মুক্ত যোগাযোগের প্রবাহকে সমর্থন না করে, এটি যোগাযোগের কার্যকারিতাকে বাধাগ্রস্থ করতে পারে। উদাহরণস্বরূপ, উচ্চ কেন্দ্রীভূত প্যাটার্ন্যুল একটি সংস্থায় কর্মীরা শুধুমাত্র মুক্ত যোগাযোগের মাধ্যমে উৎসাহিত হতে পারে না।

(ii) নিয়ম-নীতি (*Rules and regulations*):

কঠোর নিয়ম এবং জটিল প্রক্রিয়া যোগাযোগের ক্ষেত্রে বাধা হতে পারে। একইভাবে নির্ধারিত প্রণালীর মাধ্যমে যোগাযোগের ফল বিলম্ব হতে পারে।

(iii) পদমর্যাদা (*Status*): উর্ধ্বতন কর্তৃপক্ষের পদমর্যাদা তার নিজের ও অধিক্ষেত্রের মধ্যে মানসিক দ্রুত তৈরি করতে পারে। কোনও সচেতন পদমর্যাদাসম্পন্ন ব্যবস্থাপক তার অধীনস্তদের অনুভূতিগুলি নির্বিধায় প্রকাশ করার অনুমতি নাও দিতে পারে।
(iv) সাংগঠনিক কাঠামোয় জটিলতা (*Complexity in organisation structure*): এমন একটি সংস্থা যেখানে বিভিন্ন রাকমের পরিচালনার স্তর রয়েছে, যেখানে বিভিন্ন রাকমের পরিস্থাবন প্রক্রিয়া গ্রহণের ফলে যোগাযোগ ব্যবস্থা বিলম্বিত ও বিকৃত হয়।(v) সাংগঠনিক সুযোগ সুবিধা (*Organisational facilities*): যদি মস্ণি, সুস্পষ্ট এবং সময়োচিত যোগাযোগের সুবিধা না দেওয়া হয় তবে যোগাযোগ প্রক্রিয়া ব্যাহত হতে পারে। সুবিধাগুলি যেমন— ঘন ঘন বৈঠক, পরামর্শদান বাক্স, অভিযোগ বাক্স, সামাজিক ও সাংস্কৃতিক সমাবেশ, ক্রিয়াকলাপে স্বচ্ছতা ইত্যাদি। এই সুবিধাগুলির অভাবের ফলে যোগাযোগের সমস্যা তৈরি হয়।

ব্যক্তিগত বাধা (Personal barriers): প্রেরক এবং গ্রাহক উভয়েরই ব্যক্তিগত কারণগুলি কার্যকর যোগাযোগের উপর প্রভাব বিস্তার করে, উচ্চপদস্থ কর্মকর্তা ও অধীনস্থদের কিছু ব্যক্তিগত বাধা নিচে উল্লেখ করা হয়েছে :

- (i) **কর্তৃত হারানোর ভয় (Fear of challenge to authority)** : যদি একজন উচ্চপদস্থ কর্মকর্তা উপলব্ধি করে যে কোনো সুনির্দিষ্ট বার্তা তার কর্তৃত্বের উপর বিরূপ প্রভাব ফেলতে পারে, এই জাতীয় বার্তাকে সে স্থগিত রাখে।
- (ii) **উচ্চপদস্থ কর্মকর্তাদের অধীনস্থদের উপর আত্মবিশ্বাসের অভাব (Lack of confidence of superior on his subordinates)**: যদি উচ্চপদস্থ কর্মকর্তাদের তার অধীনস্থদের যোগ্যতা সম্বন্ধে আত্মবিশ্বাসের অভাব থাকে, তাহলে তারা তাদের পরামর্শ বা মতামত নাও চাইতে পারে।
- (iii) **যোগাযোগে অনিচ্ছুক (Unwillingness to communicate)**: কখনো কখনো অধস্তনরা তাদের উচ্চপদস্থ কর্মকর্তাদের সাথে যোগাযোগের জন্য প্রস্তুত নাও হতে পারে। যদি তারা উপলব্ধি করতে পারে যে, এটি তাদের স্বার্থকে বিরূপভাবে প্রভাবিত করে।
- (iv) **সঠিক পারিতোষিকের অভাব (Lack of proper incentives)**: যোগাযোগের জন্য যদি কোনও প্রেরণা বা পারিতোষিক না থাকে, তবে অধস্তনরা যোগাযোগের উদ্যোগ নাও নিতে পারে। উদাহরণস্বরূপ— যদি কোনো ভালো পরামর্শের জন্য কোনও পুরস্কার বা প্রশংসন না পাওয়া যায়, তাহলে অধস্তনরা কার্যকরী পরামর্শ দিতে রাজি নাও হতে পারে।

যোগাযোগের কার্যকারিতা উন্নতীকরণ (Improving Communication Effectiveness)

কার্যকরী যোগাযোগের প্রতিবন্ধকতা একটি সংস্থায় বেশি বা কম মাত্রায় বিদ্যমান। কার্যকরী যোগাযোগ বিকাশের জন্য আগ্রহী

সংস্থাগুলি প্রতিবন্ধকতা অতিক্রম করতে এবং যোগাযোগের কার্যকারিতা উন্নত করতে উপযুক্ত ব্যবস্থা গ্রহণ করা উচিত। এরকম কয়েকটি ব্যবস্থা নিচে নির্দেশিত হলো :

- (i) **যোগাযোগের পূর্বে ধারণার স্পষ্টতা (Clarify the ideas before communication)**: যে কোন সমস্যাকে অধস্তনদের কাছে উপস্থাপনের পূর্বে আধিকারিকদের সমস্যার গভীরতা সম্পর্কে ধারণা থাকা উচিত। সমগ্র সমস্যাটির গভীরভাবে অধ্যয়ন, বিশ্লেষণ এবং তা এমনভাবে বর্ণনা করা উচিত। যাতে করে অধীনস্থরা তা স্পষ্টভাবে অনুধাবন করতে পারে।
- (ii) **গ্রাহকের চাহিদা অনুযায়ী যোগাযোগ (Communicate according to the needs of receiver)**: প্রাপকের বৈঝার স্তর সম্পর্কে আধিকারিকদের কাছে স্পষ্ট ধারণা থাকা প্রয়োজন, অধীনস্থদের শিক্ষা এবং বৌঝার স্তর অনুযায়ী পরিচালকদের যোগাযোগ প্রক্রিয়াটিকে খাপ খাওয়ানো উচিত।
- (iii) **যোগাযোগ করার পূর্বে অন্যদের সাথে পরামর্শ (Consult others before communicating)**: প্রকৃতপক্ষে বার্তাটি প্রেরণের পূর্বে অন্যদের অস্তর্ভুক্তির মাধ্যমে যোগাযোগের পরিকল্পনা প্রণয়ন করা উচিত। যোগাযোগ প্রক্রিয়ায় অধীনস্থদের অংশগ্রহণ ও জড়িত থাকার ফলে তাদের গ্রহণযোগ্যতা ও স্বতঃস্ফূর্ত সহযোগিতা লাভ করা যায়।
- (iv) **ভাষা, স্বরভঙ্গি এবং বার্তাগুলির বিষয়বস্তু সম্পর্কে সচেতনতা (Be aware of languages, tone and content of message)**: বার্তাটির বিষয়বস্তু, স্বরভঙ্গি বা ব্যবহৃত ভাষা, এমনভাবে ব্যবহার করা উচিত যাতে বার্তাটি সুষ্ঠুভাবে প্রেরিত হয়, যা কার্যকরী যোগাযোগের একটি গুরুত্বপূর্ণ বিষয়। ব্যবহৃত ভাষাটি বার্তা গ্রহণকারীর জন্য বোধগম্য হওয়া এবং শ্রোতার অনুভূতিতে আঘাত

- না করা উচিত। শ্রোতাদের কাছে সাড়া জাগানোর জন্য বার্তাটি ব্যবহৃত হয়ে থাকে।
- (v) শ্রোতাদের সহায়তা প্রদানকারী এবং মূল্যবোধ সংক্রান্ত বিষয়গুলো জানানো (*Convey things of help and value to listeners*): অধীনস্থদের বার্তা দেওয়ার সময়, এটা প্রয়োজনীয় যে, যাদের সঙ্গে যোগাযোগ করা হচ্ছে, তাদের আগ্রহ বা উদ্দেশ্য সম্পর্কে জানা। যদি কোনো বার্তা প্রত্যক্ষ বা পরোক্ষভাবে যেই আগ্রহ বা উদ্দেশ্যের সঙ্গে যুক্ত থাকে, তাহলে তা নিশ্চিতভাবে যোগাযোগকারীর প্রতিক্রিয়া আছান করে।
- (vi) যথাযথ প্রতিক্রিয়া সুনিশ্চিত করা (*Ensure proper feedback*) : যোগাযোগকারী প্রদত্ত বার্তা সম্পর্কিত প্রশ্ন জিজ্ঞাসা করে যোগাযোগের সাফল্য নিশ্চিত করতে পারে। বার্তা গ্রাহক যোগাযোগের প্রতিক্রিয়া জানাতে আগ্রহী হতে পারে। যোগাযোগ প্রক্রিয়াটিকে প্রাপ্ত প্রতিক্রিয়ার দ্বারা আরও উন্নতমূল করে তোলা যেতে পারে।
- (vii) বর্তমানের পাশাপাশি ভবিষ্যতের জন্য যোগাযোগ
Communicate for present as well as future:
সাধারণত ধারাবাহিকতা বজায় রাখার জন্য ও বিদ্যমান প্রতিশ্রুতিগুলো পূরণ করার জন্য যোগাযোগের প্রয়োজন হয়, মূলত প্রতিষ্ঠানের লক্ষ পূরণ করার জন্যও যোগাযোগের ব্যবহার করা উচিত।
- (viii) বার্তা অনুসরণ করা (*Follow up communications*)
: অধস্থনদের দেওয়া নির্দেশাবলি গুলি আধিকারিকদের অনুসরণকারী অনুসরণ এবং পর্যালোচনা করা উচিত, যা অনুসরণকারী পদক্ষেপগুলো বাস্তবায়নের জন্য উদ্ভুত বাধাগুলো দ্রুত করতে সাহায্য করে।
- (ix) একজন ভালো শ্রোতা হওয়া (*Be a good listener*):
ব্যবস্থাপককে একজন ভালো শ্রোতা হওয়া উচিত। সংযত ও মনযোগী শ্রোতা অর্থেক সমস্যার সমাধান করে। ব্যবস্থাপকদের তাদের অধীনস্থদের এমন ইঙ্গিত দেওয়া উচিত যে, তিনি তাদের মতামত শুনতে আগ্রহী।

মূলপদ সমূহ (Key terms)

| | | | | |
|------------------------|--------------------|----------------|-----------------|-----------|
| নির্দেশদান | তত্ত্বাবধান | উদ্দেশ্যসমূহ | অনুপ্রেরণা | পারিতোষিক |
| আঞ্চোপলব্ধি | আত্মবাদী চাহিদা | নেতৃত্ব | প্রলক্ষণ অভিমুখ | |
| যোগাযোগ | এনকোডিং | ডিকোডিং | প্রতিক্রিয়া | |
| শব্দার্থিক বিদ্যা | আনুষ্ঠানিক যোগাযোগ | | | |
| অনানুষ্ঠানিক যোগাযোগ | লাভের ভাগাভাগি | সহ-অংশীদারিত্ব | | |
| গুণমানসম্পর্ক পরিম্ণুল | স্টক অপশাসন | | | |

সারাংশ (Summary)

নির্দেশদান হল ব্যবস্থাপনার একটি জটিল প্রক্রিয়া যেখানে অধীনস্থ কর্মীদের দক্ষতাসহকারে কার্যসম্পাদনের জন্য সমস্ত পরিচালনা রচিত হয়। তত্ত্বাবধান, অনুপ্রেরণা, যোগাযোগ এবং নেতৃত্ব এর অঙ্গরূপ। যে নীতিটি নির্দেশনার উদ্দেশ্য সম্পর্কিত এবং কার্যকর নির্দেশদানের জন্য প্রয়োজনীয়

নির্দেশ দেয়, তা সংস্থার পরিচালনা সম্পর্কিত নীতি হিসেবে শ্রেণিবদ্ধ করা যেতে পারে।

তত্ত্বাবধান (Supervision) : তত্ত্বাবধান নির্দেশনার একটি উপাদান। তত্ত্বাবধায়কদের দ্বারা সম্পাদিত কার্যের পাশাপাশি একটা প্রক্রিয়া হিসেবে এটাকে গণ্য করা যেতে পারে। (কার্যকরী স্তরে তত্ত্বাবধায়কের অবস্থান) এর অর্থ হিসেবে তত্ত্বাবধানকে একটি প্রক্রিয়া হিসাবে উপলব্ধ করা যেতে পারে যা প্রতিষ্ঠানের কাম্য উদ্দেশ্য পূরণ করার জন্য কর্মচারীদের প্রয়াসকে পথপ্রদর্শন এবং অন্য সহায়ক উপকরণগুলির প্রয়োগ সমন্বিত।

অনুপ্রেরণা (Motivation) অনুপ্রেরণা হল একটি প্রক্রিয়া যার দ্বারা কর্মীদের উদ্দীপনার মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের কাঞ্চিত লক্ষ্য পূরণ করাকে বোঝায়। এটা হল ব্যক্তির অভ্যন্তরীণ অনুভূতি। যার দ্বারা প্রতিষ্ঠানের কাঞ্চিত লক্ষ্য পূরণ হয়। অনুপ্রেরণা মূলত ব্যক্তির প্রয়োজনের উপর নির্ভর করে। এটি উন্নত কর্মক্ষমতার জন্য প্রতিষ্ঠানের ব্যক্তি এবং গোষ্ঠীগুলিকে সহায়তা করে।

ব্যবস্থাপকেরা তার আধীনস্থদের আর্থিক ও অনার্থিক দুই ধরনের পারিতোষিকই প্রদান করে থাকে। আর্থিক পারিতোষিক অর্থের সঙ্গে সম্পর্কযুক্ত এবং তা বেতন, বোনাস, লাভ বণ্টন, পেনসন প্রভৃতি আকারে হতে পারে। অনার্থিক পারিতোষিক বলতে সামাজিক ও মনস্তাত্ত্বিক সন্তুষ্টি বিধানকে বোঝায়। এর অস্তর্ভুক্ত হলো— কর্মচারীদের পদব্যাধা, পদোন্ততি, দায়িত্ব, কাজের সমৃদ্ধি, কাজের মর্যাদা, কাজের নিরাপত্তা, কর্মচারীদের কর্ম প্রক্রিয়ায় অংশগ্রহণ, প্রতিনিধিত্ব, ক্ষমতায়ন ইত্যাদি।

অনুপ্রেরণার একটি গুরুত্বপূর্ণ সিদ্ধান্ত হলো মাশলোর চাহিদা অনুপ্রাণিতকরণের তত্ত্ব। এই তত্ত্ব অনুসারে অনুপ্রেরণা মূলত চাহিদার উপর নির্ভর করে যা ক্রমোচ শ্রেণিবিভাগ প্রকৃতির হয়। এই ক্রমোচ শ্রেণিবিভাগের চাহিদাকে মনস্তাত্ত্বিক চাহিদা, নিরাপত্তার চাহিদা, সামাজিক চাহিদা, শ্রদ্ধার চাহিদা ও আঘোপলব্ধির চাহিদা হিসেবে এই তত্ত্বে শ্রেণিবিভাগ করা হয়েছে। এটা অনুমান করা হয় যে, একটি পরিতৃপ্ত চাহিদা কর্মীদের অনুপ্রাণিত করলেও উচ্চতর চাহিদা কর্মীদের আরও বেশি অনুপ্রাণিত করে। এই মতবাদটি বর্তমান সময়েও প্রাসঙ্গিক কারণ এটি কর্মীদের চাহিদার উপর দৃষ্টি আরোপ করে যা অনুপ্রেরণার একটি প্রধান ভিত্তি হিসেবে বিবেচিত।

নেতৃত্ব (Leadership) একটি প্রতিষ্ঠানের সাফল্য অর্জনের জন্য নেতৃত্ব একটি গুরুত্বপূর্ণ উপাদান। এটি একটি প্রক্রিয়া যার মাধ্যমে কর্মীদের ব্যক্তিগত বা দলীয় সাফল্য অর্জনের জন্য অনুপ্রেরণা যোগায়। একজন ভালো বা আদর্শ নেতৃত্বের গুণাবলি নিয়ে বিভিন্ন গবেষকরা নানান মতামত ব্যক্ত করেছেন। তার মধ্যে একজন আদর্শ নেতৃত্বের কিছু গুণাবলি হলো— সাহস, ইচ্ছাশক্তি, বিবেকবান, জ্ঞানী, সততা, দৈহিক শক্তি, আস্থাশীল, নেতৃত্বিক গুণাবলি, সুবিচার, জীবনীশক্তি / প্রাণবন্ত, সিদ্ধান্ত নেওয়ার ক্ষমতা, সামাজিক দক্ষতা ইত্যাদি। কিন্তু এই সমস্ত গুণাবলিগুলো কোনো একক ব্যক্তি অধিকারী নাও হতে পারেন কিন্তু গুণাবলিগুলো প্রতিষ্ঠানের সাফল্যের ক্ষেত্রে সহায়তা করে।

যোগাযোগ (Communication) যোগাযোগ বলতে কর্মীদের মধ্যে পারস্পরিক বিনিয়য় প্রক্রিয়াকে বোঝায়, যা তাদের মধ্যে মতের মিল তৈরি করে। যোগাযোগ প্রক্রিয়ার সঙ্গে জড়িত উপাদানগুলি হলো— এনকোডিং, চ্যানেল, গ্রাহক, ডিকোডিং এবং প্রতিক্রিয়া। সংগঠনে আনুষ্ঠানিক ও অনানুষ্ঠানিক যোগাযোগ একইসঙ্গে সহাবস্থান করে। যোগাযোগ বলতে সমস্ত পদাধিকার

সংক্রান্ত যোগাযোগকে বোঝায়, যার মধ্যে অর্ডার, মেমো, আপিল, নোটস, সারকুলারস, এজেন্ডা, সিদ্ধান্ত ইত্যাদি অন্তর্ভুক্ত থাকে। আনুষ্ঠানিক যোগাযোগের পাশাপাশি ব্যবসায়িক প্রতিষ্ঠানে অনানুষ্ঠানিক অথবা দ্রাক্ষালতা যোগাযোগের উপস্থিতিও লক্ষ্য করা যায়। অনানুষ্ঠানিক যোগাযোগগুলি সাধারণত গুজব ছড়ানো, চুপিসারে কথোপকথন প্রভৃতি প্রকারের হয়। এগুলি সাধারণত অফিসের অনুমোদনহীন স্বতঃস্ফূর্ত, আ-নথিভুক্ত, খুব দুর্ত ছড়ানো ও বিকৃত প্রকৃতির হয়। একজন ব্যবস্থাপককে অনানুষ্ঠানিক যোগাযোগ কীভাবে পরিচালনা করতে হয়, তা জানা উচিত। বেশিরভাগ সংগঠনে কার্যকরী যোগাযোগের ক্ষেত্রে বিভিন্ন ধরনের বাধা দেখা যায়। এর মধ্যে কিছু বাধা হলো— শব্দার্থিক বাধা, সাংগঠনিক বাধা, ভাষাগত বাধা, প্রেরণ সংক্রান্ত বাধা, মনস্তাত্ত্বিক বাধা এবং ব্যক্তিগত বাধা। ব্যবস্থাপক এই বাধাগুলি দূর করার জন্য যথাযথ ব্যবস্থা চালু করবে এবং সংগঠনে কার্যকরী যোগাযোগ ব্যবস্থা চালু করার জন্য উদ্যোগ গ্রহণ করবে।

অনুশীলনী (Excercises)

বহুমুখী উত্তরধর্মী প্রশ্ন (Multiple Choice)

1. নিম্নের কোনটি নির্দেশদানের উপাদান নয়?

| | |
|--------------------------------|-------------------------------|
| (a) অনুপ্রেরণা | (b) যোগাযোগ |
| (c) কর্তৃত্ব অর্পণ বা ভারাপর্ণ | (d) পর্যবেক্ষণ বা তত্ত্বাবধান |
2. অনুপ্রেরণার যে তত্ত্বটি চাহিদার ক্রমোচ্চ শ্রেণিবিভাগকে বিশ্লেষণ করে, তাকে উল্লিত করেছেন—

| | |
|--------------------|-----------------------|
| (a) ফ্রিড লুথান | (b) স্কট। |
| (c) আব্রাহাম মাশলো | (d) পিটার এফ. ড্রাকার |
3. নিম্নের কোনটি আর্থিক পারিতোষিকের সঙ্গে সম্পর্কযুক্ত?

| | |
|-----------------------|--------------------------|
| (a) পদোন্নতি | (b) স্টক ইনসেন্টিভ |
| (c) চাকুরির নিরাপত্তা | (d) কর্মচারীদের অংশগ্রহণ |
4. নিম্নের কোনটি যোগাযোগ প্রক্রিয়ার উপাদান নয়?

| | |
|-------------|-------------|
| (a) ডিকোডিং | (b) যোগাযোগ |
| (c) প্রণালী | (d) গ্রাহক |
5. দ্রাক্ষালতা হল—

| | |
|---------------------|-----------------------------|
| (a) প্রথাগত যোগাযোগ | (b) যোগাযোগের ক্ষেত্রে বাধা |
| (c) পার্সিক যোগাযোগ | (d) যোগাযোগ |
6. পদর্যাদা নিম্নলিখিত কোন ধরনের বাধার অধীনে আসে—

| | |
|-----------------------|------------------------|
| (a) শব্দার্থগত বাধা | (b) সাংগঠনিক বাধা |
| (c) অ-শব্দার্থগত বাধা | (d) মনস্তাত্ত্বিক বাধা |
7. নারায়ণ মূর্তি দ্বারা প্রচারিত সফটওয়্যার সংস্থাটি হল—

| | |
|------------|-----------------------|
| (a) উইপ্রো | (b) ইনফোসিস |
| (c) সত্যম | (d) এইচ. সি. এল (HCL) |

সংক্ষিপ্ত উত্তরধর্মী প্রশ্ন (Short Answer Type)

1. নেতৃত্ব ও ব্যবস্থাপকের মধ্যে পার্থক্য দেখাও।
 2. অনুপ্রেরণার সংজ্ঞা দাও?
 3. অনানুষ্ঠানিক যোগাযোগ কী?
 4. যোগাযোগের ক্ষেত্রে শব্দার্থগত বাধা বলতে কী বোঝো?
 5. তত্ত্বাবধায়ক বলতে কী বোঝো?
 6. নির্দেশদানের উপাদানগুলি কী কী?
 7. অনুপ্রেরণার প্রক্রিয়াটি বিবৃতি করো।
 8. দ্রাক্ষালতা যোগাযোগের বিভিন্ন নেটওয়ার্কগুলি ব্যাখ্যা করো।

ଦୀର୍ଘ ଉତ୍ତରଧର୍ମୀ ପ୍ରଶ୍ନ (Long Answer Type)

1. নির্দেশনারের নীতিগুলি ব্যাখ্যা করো।
 2. একজন আদর্শনেতার গুণাবলিগুলি ব্যাখ্যা করো? শুধুমাত্র গুণাবলির মাধ্যমে কী নেতৃত্বের সাফল্য সুনিশ্চিত করা যায়?
 3. ম্যাসলোর অনুপ্রেরণা সম্পর্কিত চাহিদার ক্রমোন্নতি তত্ত্বটি ব্যাখ্যা করো।
 4. কার্যকরী যোগাযোগের ক্ষেত্রে সাধারণ বাধাগুলি কী কী?
 5. একটি কোম্পানির কর্মচারীদের অনুপ্রাণিত করার জন্য বিভিন্ন আর্থিক ও অনার্থিক পারিতোষিকগুলি বর্ণনা করো।

ପ୍ରୋଗଧମୀ ପ୍ରକ୍ରିୟା (Application Type)

১. যখন কোনো নতুন কাজ কর্মীদের উপর অপৃতি হয়, তখন তারা সর্বদা সেই কাজের প্রতি অসমর্থ হয়। তারা সর্বদা যে কোনও ধরনের কাজ গ্রহণ করতে রাজি থাকে না। অত্যধিক চাহিদা বৃদ্ধির কারণে একটি প্রতিষ্ঠান অতিরিক্ত চাহিদা মেটাতে চায়। একজন তত্ত্বাবধায়কের কাছে এই পরিস্থিতিটি মানিয়ে নিতে অসুবিধা হচ্ছে। তত্ত্বাবধায়ককে সমস্যাকে সমাধান করার জন্য গৃহীত পদক্ষেপগুলির পরামর্শ দাও।

2. কারখানার শ্রমিকরা প্রায়শই বিভিন্ন ধরনের অভিযোগ নিয়ে উৎপাদন ব্যবস্থাপকের কাছে আসে। উৎপাদন ব্যবস্থাপক পেশাগত কারণে সর্বদা বিভিন্ন কাজে ব্যস্ত থাকেন। উৎপাদন ব্যবস্থাপককে বিভিন্ন কাজের চাপ থেকে অব্যাহতি দেওয়ার সাপেক্ষে তোমার মতামত ব্যক্ত করো।
3. সংগঠনে কর্মচারীরা সবসময় অনুভব করে যে তারা সর্বদা বিভিন্ন ধরনের চাপের সম্মুখীন। তারা ব্যবস্থাপকের সামনে তাদের সমস্যাগুলি প্রকাশ করতে ন্যূনতম উদ্যোগ নেয় এবং ভয় পায়। ব্যবস্থাপকের এই ধরনের আচরণগত ভুলকে তুমি কীভাবে প্রকাশ করবে?
4. একটি সংস্থায় কর্মচারীরা সমস্ত বিষয়গুলি সহজভাবে গ্রহণ করে এবং ছোটোখাটো প্রশ্ন ও সমস্যার জন্য সবার কাছে বিনাদিধায় তা প্রকাশ করে। যার ফলে তারা প্রত্যেকে একে অপরের সাথে আলাপ আলোচনার ফলে অফিসে একটা অস্বাস্থ্যকর পরিবেশ তৈরি হয়। এর ফলস্বরূপ সংস্থার গোপন তথ্যগুলি ফাঁস হওয়ার সম্ভাবনা থাকে। তোমার মতে একজন ব্যবস্থাপককে সংস্থায় যোগাযোগ ব্যবস্থার উন্নতিকল্পে কী ব্যবস্থা গ্রহণ করা উচিত।

প্রকল্প কাজ (Project work)

প্রকল্প কাজ এবং কার্য (Project work and Assignment)

1. শিক্ষক প্রতিটি দলে 5 জন শিক্ষার্থীকে নির্বাচন করবেন এবং একজন শিক্ষার্থীকে বিচারক হিসেবে নিযুক্ত করবে। দলের প্রতিটি শিক্ষার্থীকে যে কোনো বিষয়ে দশটি বাক্য প্রস্তুত করে কথা বলতে হবে। প্রত্যেকটি শিক্ষার্থী তার বস্তুব্য সবার সামনে উপস্থাপন করবে যখন অন্যরা তা মনযোগ দিয়ে শুনবে। সর্বশেষে বিচারক প্রত্যেককে পাঁচটি উপস্থাপনা থেকে পাঁচটি প্রশ্ন জিজ্ঞাসা করেন। প্রতিটি সঠিক উত্তর 2 মার্ক বহন করে। এই অনুশীলন শ্রবণ ক্ষমতা সনাক্তকরণে সাহায্য করে।
2. তোমার সহপাঠীদের উপর একটি সমীক্ষা পরিচালন করো এবং নীচের বিষয়ে তাদের উদ্দেশ্য সম্পর্কে জিজ্ঞাসা করো :
 - (i) স্কুলে যোগদান।
 - (ii) পাঠের বিষয়বস্তু নির্বাচন।
 - (iii) একটি নামী কোম্পানির কলম ক্রয়।
 - iv) একটি সিনেমাতে যাওয়া।
 - v) একটি টিভি চ্যানেল / অনুষ্ঠান দেখা।
 উপরের প্রত্যেকটির জন্য বেশিরভাগ শিক্ষার্থীদের কাছে সাধারণ উদ্দেশ্যগুলো তালিকাভুক্ত করো।
3. যোগাযোগের বাধাগুলি চিহ্নিত করো—
 - (i) তুমি এবং তোমার শিক্ষকের মধ্যে।
 - (ii) তুমি এবং তোমার বন্ধুর মধ্যে।
 - (iii) তুমি এবং তোমার ভাই/বোনের মধ্যে।
 এই বাধাগুলি থেকে উত্তরণের জন্য তুমি প্রয়োজনীয় ব্যবস্থাগুলি সুপারিশ করো। এগুলি কী ব্যবস্থাপকের সিদ্ধান্তের অনুরূপ ?

4. নিম্নলিখিত পণ্যগুলো সম্পত্তি যারা ক্রয় করেছে, এমন 10 জনের সঙ্গে সাক্ষাৎ করো—

- (i) ডিটারজেন্ট সাবান।
- (ii) ফেয়ারনেস ক্রিম।
- (iii) মোটর বাইক।

তাদের পণ্য ক্রয়ের উদ্দেশ্য সম্পর্কে জিজ্ঞাসা করা। অতিটি পণ্যের ক্রয়ের উদ্দেশ্যগুলো চিহ্নিত করো। এবং তা শ্রেণিকক্ষে উপস্থাপন করো।

বিষয় শিক্ষা বা সমস্যা (Case Problem)

Y লিমিটেড হলো একটি ভারত সরকারের অধীন ব্যাংকিং প্রতিষ্ঠান। সংস্থাটি বিমা ব্যবসায়ের মধ্যে ব্যবসা সম্প্রসারণের পরিকল্পনা করছে। ইদানিং, ভারত সরকার বেসরকারি ক্ষেত্রকে বিমা ব্যবসায় প্রবেশের অনুমতি দিয়েছে। পূর্বে, LIC এবং GIC নামক কোম্পানিগুলির ভারতে ইনসুরেন্স ব্যবসা করার ক্ষেত্রে বিশেষ ক্ষমতা ছিলো। তবে এখন অর্থনৈতিক উদারীকরণের সাথে সাথে এবং বিমা ক্ষেত্রকে প্রতিযোগিতামূলক করে তোলার জন্য অন্যান্য সংস্থাগুলিকেও ইনসুরেন্স রেগুলেটরি এবং ডেভলাপমেন্ট অথরিটির অধীনে বিমা ব্যবসা শুরু করার জন্য লাইসেন্স প্রদান করা হচ্ছে।

Y লিমিটেড উচ্চমানের কর্মচারী এবং এজেন্ট নিয়োগ করার জন্য পরিকল্পনা করছে, যাতে করে জীবন ও সাধারণ বিমা ব্যবসাকে সহজে আয়ত্ত করা যায়।

প্রশ্ন (Questions)

1. একটি কোম্পানি কিভাবে তার কর্মচারী এবং এজেন্টদের কার্যকরীভাবে তত্ত্বাবধান করতে পারে, তা চিহ্নিত করো। কার্যকরী তত্ত্বাবধানের মাধ্যমে একটি কোম্পানি কী ধরনের সুবিধা ভোগ করে?
2. কর্মচারী ও এজেন্টদের পৃথকভাবে অনুপ্রাণিত করার জন্য কোম্পানি কী ধরনের আর্থিক ও অনার্থিক পারিতোষিক প্রদান করে থাকে? কোম্পানি তাদের থেকে কি ধরনের সুবিধা পেয়ে থাকে?
3. কোম্পানি কীভাবে সুনির্ণিত করতে পারে যে— আব্রাহাম ম্যাসলোর দ্বারা প্রণীত উচ্চতর চাহিদাগুলি যেমন— শ্রদ্ধার চাহিদা ও আত্মোপলদ্ধির চাহিদা পূরণ করা সম্ভব?
4. এই ধরনের ব্যবসায়িক সংস্থায় কোম্পানির ব্যবস্থাপককে কর্মচারী ও এজেন্টদের অনুপ্রাণিত করার জন্য কী ধরনের গুণাবলি থাকতে হয়, তা চিহ্নিত করো।
5. একটি কোম্পানি সাধারণত আনুষ্ঠানিক যোগাযোগ পদ্ধতির ক্ষেত্রে কোন ধরনের মডেল অনুসরণ করে? এই মডেলটির বাধাগুলি চিহ্নিত করো? এই বাধাগুলি কীভাবে দূর করা সম্ভব?
6. কীভাবে আনুষ্ঠানিক যোগাযোগ 5 নং প্রশ্নের উভয়ে তোমার দ্বারা প্রদত্ত আনুষ্ঠানিক যোগাযোগ মডেলটিকে পরিপূরক করতে সহায়তা করতে পারে?

8

অধ্যায়

নিয়ন্ত্রণ (Controlling)

স্টারলিং কুরিয়ারের ক্ষতি নিয়ন্ত্রণ

(Damage Control at Sterling Courier)

হেনডন (Hendon), ভার্জিনিয়া (Virginia) ভিত্তিক কুরিয়ার পরিসেবা প্রদানকারী স্টারলিং কুরিয়ার 24 ঘণ্টার মধ্যে পরিসেবা প্রদান করার জন্য দায়বদ্ধ থাকে। যদিও স্টারলিং সময়মত পরিসেবা প্রদানের জন্য তার সাধ্যমত সমস্ত পদক্ষেপ নিয়ে থাকে, কিন্তু ইহা নির্ভর করে বাণিজ্যিক বিমান সংস্থাগুলো সময় মতো পার্সেলগুলো পরিবহণ করা, যদিও মাঝে মাঝে সে তাঁর কাঙ্ক্ষিত লক্ষ্যে পৌঁছুতে ব্যর্থ হয়। বিমান সংস্থার অনুসরণ পদ্ধতির কারণে দেরী হওয়ার জন্য দ্রব্যগুলোর অদল বদল হয়। অর্থাৎ ভুল স্থানে পৌঁছার ঘটনাগুলো কখনো কখনো প্রদানের ক্ষেত্রে স্টারলিং এর নিয়ন্ত্রণের বাইরে চলে যায়। এর ফলে ভোক্তার দৃষ্টিকোণ থেকে স্টারলিং এর এটি বিশেষ ব্যর্থতা।

দেরী হওয়ার কারণে এরূপ ক্ষতি হওয়ার ফলে স্টারলিংকে নিয়ন্ত্রণ সাধনের জন্য কিছু সংশোধনমূলক পদক্ষেপ নিয়ে হয়েছে। উদাহরণস্বরূপ বলা যায়, 1990 সালের শেষের মাসেগুলো এবং 1991 সালের শুরুর দিকে বেশ কয়েকটি মাসে স্টারলিং এর কিছু পার্সেল পরিবহণের সময় হারিয়ে যায়। যদিও পার্সেলগুলো পরবর্তী সময় পাওয়া যায়। কিন্তু ততক্ষণে ভোক্তাদের অনেকে আর্থিক ক্ষতির সম্মুখীন হতে হয়েছিল। যেহেতু পার্সেলগুলোর ঘটনাক্রমে পুনরুদ্ধার করা হয়েছিল, ফলে বিমা সংস্থা ও বিমান সংস্থা কেউই দায়ী রইল না। সভাপতি প্ল্যান স্মোক সিদ্ধান্ত নিয়েছিলেন যে ভোক্তাদের ক্ষতির জন্য কি ক্ষতিপূরণ দেওয়া হবে নাকি চালানের জন্য কোন মূল্য আদায় করা হবে না। স্মোকের ভাড়া না নেওয়ার সিদ্ধান্তে ভোক্তাদের কাছ থেকে বিশেষ কোনো সাড়া পাওয়া যায় নি। পরিবর্তে তার সমস্যার পরিমাণ আরো বাড়িয়ে দেয়। এই ত্রৈমাসিকে (quarter) 30,000 ডলার ক্ষতির কারণে কোম্পানিকে তার 5 বৎসর পূর্বের অবস্থায় নিয়ে যায় যেখানে তার ক্ষতির পরিমাণ ছিল 5 মিলিয়ন ডলার স্মোকের 30,000 ডলার বিনামূল্যে প্রদানের ফলে গ্রাহকরা এই কোম্পানিতে থেকে গেল যার ফলস্বরূপ স্টারলিং এর শ্রীবৃদ্ধি ঘটতে থাকল।

উৎস : Stoner, A.F. James, R. Edward Freeman and Daniel R. Gilbert, Jr., Management, Prentice-Hall of India Pvt. Ltd., 1998

স্টারলিং কুরিয়ারের উদাহরণ থেকে এটি প্রতীয়মান যে একজন ব্যবস্থাপককে ব্যবসার ক্ষতির হতে থেকে অবস্থানকে নিয়ন্ত্রণ করতে সক্ষম হয়েছিলেন। এটা স্বভাবতই

স্পষ্ট যে একজন ব্যবস্থাপককে ব্যবসার ক্ষতির হতে থেকে রেহাইয়ের জন্য কিছু সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করতে হয়। এখানে ব্যবস্থাপক ব্যবস্থাপনার নিয়ন্ত্রণ কার্যাবলির সমস্যা থেকে

শিখন উদ্দেশ্যসমূহ (Learning Objectives)

এই অধ্যায়টি পাঠ করার পর তোমরা :

- নিয়ন্ত্রণের অর্থ ব্যাখ্যা করতে পারবে;
- নিয়ন্ত্রণের গবুজ বর্ণনা করতে পারবে;
- পরিকল্পনা ও নিয়ন্ত্রণের সম্পর্ক জানতে পারবে;
- নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার ধাপগুলো আলোচনা করতে পারবে; এবং
- নিয়ন্ত্রণের কৌশলগুলো বর্ণনা করতে পারবে।

ব্যবসাকে কিভাবে উন্নতরণের সাহায্য করে তা বর্ণনা করেছেন। এটি শুধুমাত্র প্রতিষ্ঠানের কাজের অগ্রগতির পথকেই ধরে রাখতে সাহায্য করেনা তৎসঙ্গে এটাও নিশ্চিত করে যে কার্যাবলিসমূহ পূর্ব নির্ধারিত মান অনুযায়ী সম্পাদিত হয়ে সাংগঠনিক উদ্দেশ্যসমূহ পূরণ করছে কি না।

নিয়ন্ত্রণের অর্থ (Meaning of Controlling)

একজন ব্যবস্থাপকের বিশেষ গুরুত্বপূর্ণ কাজ হল নিয়ন্ত্রণ। অধীনস্ত কর্মীদের উপর নিয়োজিত পরিকল্পনা অনুযায়ী সঠিক ফলাফল পাওয়ার ক্ষেত্রে একজন ব্যবস্থাপককে অনেক কার্যকলাপের উপর নিয়ন্ত্রণের প্রভাব বিস্তার করা প্রয়োজন হয়। অন্যভাবে বলতে গেলে নিয়ন্ত্রণের তাৎপর্য হল সংগঠনের উপর নিয়োজিত কার্যাবলিগুলো পরিকল্পনা অনুসারে সঠিকভাবে সম্পাদন করা হচ্ছে কি না তা লক্ষ্য রাখা।

নিয়ন্ত্রণের তাৎপর্য অনুসারে এটাও বলা যায় যে, সংগঠনের পূর্ব নির্ধারিত লক্ষ্যগুলোকে বাস্তবে পরিগত করার ক্ষেত্রে সব ধরনের উপযুক্ত কার্যগুলো দক্ষতার সঙ্গে সম্পূর্ণ করা। আতএব নিয়ন্ত্রণ হল একটি উদ্দেশ্যমূলক কাজ।

নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ায় সর্বব্যাপী জুড়ে রয়েছেন একজন ব্যবস্থাপক। সকল ব্যবস্থাপকেরই এটা হচ্ছে একটি প্রাথমিক কাজ। ব্যবস্থাপনার প্রতিটি উচ্চ, মধ্য ও নিম্নস্তরে ব্যবস্থাপক অধীনস্ত কর্মচারীগণের কার্যকলাপকে নিয়ন্ত্রণ করতে হলে নিজের এক্সিয়ারের মধ্যে সমস্ত কার্যকলাপগুলো নিয়ন্ত্রণে আনতে হবে। শিক্ষা প্রতিষ্ঠান, সেনাবাহিনী, হাসপাতাল এবং ক্লাবের ন্যায় ব্যবসায়িক প্রতিষ্ঠানেও নিয়ন্ত্রণ ততটাই গুরুত্বপূর্ণ।

ব্যবস্থাপনার মধ্যে নিয়ন্ত্রণকে সর্বশেষ কাজ মনে করলে

ভুল হবে। এটা সেই ধরনের কার্যকলাপ যা ব্যবস্থাপনা চক্রকে পরিকল্পনা কার্যের প্রারম্ভে নিয়ে আসে। নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়া প্রতিষ্ঠানে কাজের আদর্শমানের সাথে সম্পাদিক কাজের বিচুতি চিহ্নিত করতে সাহায্য করে, এবং এই বিচুতিগুলো নিরসনের জন্য যথাযোগ্য ব্যবস্থা গ্রহণ করতে সাহায্য করে। এই প্রক্রিয়া চিহ্নিত সমস্যাগুলো সমাধানের জন্য ভবিষ্যতে পরিকল্পনা প্রণয়নে সাহায্য করে যা প্রতিষ্ঠানের আগামীদিনের কর্মপন্থা নির্ধারণের উপযোগী হয়। এই প্রকার নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়ার এক আবর্তন সম্পূর্ণ করে এবং পরবর্তী আবর্তন প্রক্রিয়া সম্পূর্ণ করার জন্য আরো উন্নত পরিকল্পনা গ্রহণ করে।

নিয়ন্ত্রণের গুরুত্ব (Importance of Controlling)

নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থাপনার একটি অপরিহার্য কাজ। নিয়ন্ত্রণ ব্যতিত যে-কোনো উন্নত পরিকল্পনা ও ব্যর্থ হয়ে যেতে পারে। একটি ভাল নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতি প্রতিষ্ঠান বা সংগঠনকে কিভাবে সাহায্য করে তা নিম্নরূপ।

(i) **সাংগঠনিক লক্ষ পূরণে সাহায্য (Accomplishing organisational goals)**: নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়া সাংগঠনিক বিচুতিগুলোকে চিহ্নিত করে সংগঠনের লক্ষ্য পূরণে সাহায্য করে এবং সংশোধনমূলক ব্যবস্থা ও নির্দেশিত করে। এই ধরনের নিয়ন্ত্রণ সংগঠন বা প্রতিষ্ঠানকে সঠিক পথে চালানা করে এবং প্রতিষ্ঠানটির সঠিক লক্ষ্য পৌঁছুতে পথ নির্দেশ করে।

(ii) **মানদণ্ডের যথার্থ নির্ধারণ (Judging accuracy of standards)**: একটি উন্নত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা ব্যবস্থাপনার

“ব্যবস্থাপকীয় নিয়ন্ত্রণ বলতে বোঝায় সংগঠনের মান নির্ধারণের জন্য যথাযথ পরিকল্পনা তৈরি এবং বিচুতিগুলো সংশোধনের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য পূরণের জন্য উপযুক্ত পরিকল্পনা প্রণয় করা।”

কুন্তজ এবং ও'ডোনেল

মানদণ্ডগুলো যথার্থ এবং বাস্তবানুগ কি না তা নির্ধারণে সাহায্য করে। একটি কার্যক্ষম নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা সংগঠন এবং ব্যাবসায়িক পরিবেশে কোনো ধরনের পরিবর্তন সংগঠিত হলে এবং ঐ ধরনের পরিবর্তনের পরিপ্রেক্ষিতে সংগঠনের কার্যপ্রণালীতে বিচুতি ঘটলে পর্যালোচনা এবং পুনর্বিবেচনা করতে সাহায্য করে।

- (iii) সম্পদের যথাযথ ব্যবহার (Making efficient use of resources) : একজন ব্যবস্থাপক নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতি ব্যবহারের মাধ্যমে সম্পদের অপচয় ও অপব্যবহার কমিয়ে আনতে পারে। প্রত্যেকটি কার্যাবলি পূর্ব নির্ধারিত মানদণ্ড এবং বীতিমূলি অনুযায়ী সম্পাদন করা হয়। নিয়ন্ত্রণ সম্পদের কার্যকর এবং ফলপ্রদ ব্যবহার সুনিশ্চিত করে।
- (iv) কর্মীদের অনুপ্রেরণা উৎকর্ষ সাধন (Improving employees motivation) : একটি উত্তম নিয়ন্ত্রণ প্রণালী কর্মচারীদের পূর্বে থেকেই সুনিশ্চিত করে যে তারা

কি ধরনের প্রত্যাশিত কাজ করবে এবং কার্য সম্পাদনের মানদণ্ড কি হলে তারা প্রশংসিত হবে। সুতরাং, নিয়ন্ত্রণ তাদের অধিকতর ভাল কার্য সম্পাদনে অনুপ্রেরণা এবং সাহায্য করে থাকে।

- (v) শৃঙ্খলা এবং নিয়মানুবর্তিতা সুনিশ্চিত করে (Ensuring order and discipline) : নিয়ন্ত্রণ সংগঠনের মধ্যে শৃঙ্খলা এবং নিয়মানুবর্তিতার পরিবেশ সৃষ্টি করে। এটি কর্মচারীদের অসাধু ব্যবহার কমিয়ে আনতে তাদের ক্রিয়াকলাপের উপর নিবিড় নজরদারি ধারাবাহিকভাবে চালু রাখে। নিচের বাক্সটিতে ব্যাখ্যা করা হয়েছে যে কিভাবে একটি আমদানি রপ্তানিকারক কোম্পানি কম্পিউটার মনিটরিং এর মাধ্যমে অসাধু কর্মচারীদের নিয়ন্ত্রণ করতে সক্ষম হয়েছিল।
- (vi) কার্যাবলির সমন্বয়ের সুবিধা প্রদান করে : (Facilitating coordination in action) : নিয়ন্ত্রণ সংগঠনের

কম্পিউটার চালিত পর্যবেক্ষণের মাধ্যমে নিয়ন্ত্রণ (Control Through Computer Monitoring)

নিউইয়র্ক শহরের একটি আমদানি রপ্তানি কোম্পানির ব্যবস্থাপকরা সন্দেহ করেছিল যে দুজন কর্মচারী কোম্পানির অর্থসম্পদ আত্মসাং করছিল। নিউজার্সির মেট্রড এর কর্পোরেট ডিফেন্স স্ট্রাটেজিস (CDS) প্রতিষ্ঠানটিকে উপদেশ দিয়েছিলেন যে সন্দেহকারীদের কম্পিউটারে গোপনে একটি সফটওয়্যার প্রতিস্থাপন করতে যাতে তাদের কম্পিউটার কি (Computer Key) এর প্রত্যেকটি স্ট্রোককে গোপনে লগ হিসেবে CDS এর ই-মেইল এনক্রিপ্টেড করে রিপোর্ট করে পাঠানো যায়। অনুসন্ধানকারীরা লক্ষ্য করলেন যে দুজন কর্মচারী অর্ডার প্রক্রিয়া সম্পন্ন করার পর কর্পোরেটের বই থেকে অর্ডারগুলো বাতিল করে দিচ্ছে এবং অর্থ আত্মসাং করে নিজের কোম্পানি স্থাপন করছে। এই প্রোগ্রামটি একদিন রাতে তাদের বৃহৎ পরিমাণ ইলেকট্রনিক্স চালান চুরি করার পরিকল্পনাটি জানতে পেরেছিল। পুলিশ ফার্মের গুদামে লুকিয়েছিল, যখন সন্দেহ বাস্তবে পরিণত হল তখন পুলিশ ভেতরে ঢুকে তাদের আটক করল। এই দুজনের বিবুদ্ধে দুই বছর ছয় মাসে 3 মিলিয়ন ডলার আত্মসাং করার অভিযোগ দায়ের করা হয় যা প্রতিষ্ঠানটি এক বছরে 25 মিলিয়ন ডলারের বড় অঞ্জের অর্থরাশি আয় করছিল।

উৎস : Hellriegel Don, Susan E. Jackson and John W. Slocum Jr., Management: A Competency-based Approach, Thompson, 2002, chap.19, p.526

উদ্দেশ্যগুলো অর্জনে সমস্ত প্রকার কার্যাবলি এবং প্রচেষ্টাকে নির্দেশ প্রদান করে। প্রত্যেকটি বিভাগ এবং কর্মচারী পূর্ব নির্ধারিত মানদণ্ড দ্বারা পরিচালিত হয় যা পরস্পরের সাথে সুসমংবিত থাকে। এটি সংগঠনের সামগ্রিক উদ্দেশ্য অর্জন সুনিশ্চিত করে।

নিয়ন্ত্রণের সীমাবদ্ধতা (Limitation of Controlling)

নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থাপনার একটি গুরুত্বপূর্ণ কার্যাবলি হলেও, এর নিম্নলিখিত সীমাবদ্ধতাগুলো রয়েছে।

(i) পরিমাপযোগ্য মানদণ্ড নির্ধারণে অসুবিধা (Difficulty in setting quantitative standards) : যখন মানদণ্ডকে পরিমাপক রূপে প্রকাশ করা সম্ভব হয়না তখনই

নিয়ন্ত্রণ প্রণালী তার কিছুটা কার্যদক্ষতা হারিয়ে ফেলে। এটি কার্য সম্পাদনের পরিমাপ এবং মানদণ্ডের মধ্যে তুলনা দুঃসাধ্য করে তোলে। কর্মচারীর মনোবল, কর্ম পরিত্থিতে এবং মানবিক ব্যবহার এইসব ক্ষেত্রে এই ধরনের সমস্যা সৃষ্টি হতে পারে।

- (ii) বাহ্যিক উপাদানগুলোর উপর স্বল্প নিয়ন্ত্রণ (Little control on external factors) : সাধারণত একটি প্রতিষ্ঠান সরকারিনীতি, প্রযুক্তিগত পরিবর্তন প্রতিযোগিতা ইত্যাদির মতো বাহ্যিক উপাদানগুলোকে নিয়ন্ত্রণ করতে পারে না।
- (iii) কর্মচারীদের থেকে প্রতিবন্ধকতা (Resistance from employees) : নিয়ন্ত্রণ প্রণালী প্রায়শই কর্মচারীদের দ্বারা



প্রতিরোধিত হয়। তারা নিয়ন্ত্রণকে তাদের কার্য স্বাধীনতার উপর হস্তক্ষেপ বলে মনে করে। উদাহরণস্বরূপ, যখন তাদেরকে ক্লোজ সার্কিট টেলিভিশন (CCTV's) এর মাধ্যমে নজর রাখা হয়, তারা যখন তখন সে বিষয়ে আপত্তি জানাতে পারে।

- (iv) ব্যয়বহুল পদ্ধতি (Costly affair) : নিয়ন্ত্রণ একটি ব্যয়সাধা পদ্ধতি, কারণ এটিকে অধিক ব্যয়, সময় এবং প্রচেষ্টা অস্তর্ভুক্ত থাকে। একটি ক্ষুদ্র প্রতিষ্ঠান ব্যয়সাধা নিয়ন্ত্রণ প্রণালী বহন করতে অসমর্থ হয়। কারণ এটির জন্য যে ব্যয়ের প্রয়োজন হয় প্রতিষ্ঠানটির পক্ষে তা যথোপযুক্ত নয়। ব্যবস্থাপনকে এটি সুনিশ্চিত করতে হবে যে নিয়ন্ত্রণ প্রণালী প্রতিস্থাপন ও পরিচালন ব্যয় যেন এর প্রাপ্ত সুবিধা থেকে বেশি না হয়।

নিচের বাক্সটিতে দেওয়া হয়েছে ফেডেক্স কি ধরনের নিয়ন্ত্রণ

প্রণালী গ্রহণ করেছিল এবং ঐ নিয়ন্ত্রণ প্রণালী কিভাবে ফেডেক্স এর লাভ বৃদ্ধিতে সাহায্য করেছিল।

পরিকল্পনা ও নিয়ন্ত্রণের মধ্যে সম্পর্ক (Relationship between planning of controlling)

পরিকল্পনা ও নিয়ন্ত্রণ হল ব্যবস্থাপনার দুটি অবিচ্ছেদ্য অংশ। নিয়ন্ত্রণ প্রণালীতে পূর্ব নির্ধারিত নির্দিষ্ট মানদণ্ড বিদ্যমান থাকে। এই মানদণ্ডগুলোর কার্যদক্ষতা নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার উপর নির্ভরশীল যা পরিকল্পনার মাধ্যমে স্থির করা হয়েছিল। যখন একটি পরিকল্পনা কার্যকরী হয়ে উঠে তখন এর অগ্রগতি পর্যবেক্ষণ, পরিমাপন, বিচুতি নির্ধারণ এবং সংশোধনমূলক পদক্ষেপ নেওয়া ও পরিকল্পনা অনুযায়ী কার্যগুলি সম্পাদিত হয়েছে কি না তা সুনিশ্চিত করা নিয়ন্ত্রণের কাজ। সুতরাং, পরিকল্পনা ব্যতীত নিয়ন্ত্রণ অথহীন। অনুবৃত্তভাবে নিয়ন্ত্রণ

ফেডেক্স এর নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতি (Control System at FedEx)

ফেডেক্স নিজে আটটি ইউ.এস এবং সাতটি আন্তর্জাতিক এলাকার মধ্যে 18 বিলিয়ন ডলারের বিতরণ প্রণালী পরিচালনা করেন। সেখানে 630 টির বেশি বিমান 42,500 ঘানবাহন এবং 44,400 বিতরণ কেন্দ্র থেকে এটি পরিচালিত হয়। এটি 200 এর বেশি দেশে ও মিলিয়ন এক্সপ্রেস প্যাকেজেজ নিজের গ্রাহকদের জন্য বিতরণ করেন। গত 10 বৎসর ধরে ফেডেক্সের লাভের বৃদ্ধির মূল কারণ হল কার্যকরী নিয়ন্ত্রণ। এই নিয়ন্ত্রণ প্রণালীর একটি গুরুত্বপূর্ণ অংশ ছিল সংগ্রহ, চালান এবং বিলির প্রত্যেক পর্যায়ে গ্রাহকদের পার্সেলকে প্যাক করা। কোন্ গ্রাহক সবচেয়ে বেশি লাভ দিচ্ছে এবং কে কম দিচ্ছে এটি শনাক্তকরণ ফেডেক্সের নিয়ন্ত্রণ প্রণালীর মধ্যে রয়েছে। অলাভজনক পরিসেবা প্রদানকারী সংস্থা যেগুলো ছোট, বহুব্যবস্থাপী বিক্ষিপ্তভাবে অবস্থিত, সেগুলোর হিসাবখাত ফেডেক্স বন্ধ করে দিল।

ইন্টারনেট প্রয়োজনীয় গুরুত্বপূর্ণ তথ্য প্রদানের মাধ্যমে নতুন গ্রাহকদের আকর্ষণ ধরে রাখতে ফেডেক্সকে সমর্থ করে তুলল। গ্রাহকরা ইন্টারনেটে লগ (Log) করতে পারে এবং তাদের প্যাকেটগুলোর অগ্রগতি সম্বন্ধে জানতে পারে। গ্রাহককে সেবা এবং খরচের বিষয়ে সবসময় তথ্য ও পার্সেলের অগ্রগতির বিষয়ে খবরাখবর দিয়ে ফেডেক্স গ্রাহক পরিসেবার দুটি বিস্তার লাভে সমর্থ হয়। ফেডেক্স 2.5 মিলিয়ন থেকে অধিক গ্রাহককে ইন্টারনেট যোগাযোগ ব্যবস্থায় সংযুক্ত করেছে।

উৎস : Hellriegel Don, Susan E. Jackson and John W. Slocum Jr., Management: A Competency-based Approach, Thompson, 2002

ও পরিকল্পনা ব্যতীত উদ্দেশ্যহীন। যদি মানদণ্ডগুলো পূর্বেই স্থির করা না হয়, তাহলে ব্যবস্থাপকদের পক্ষে কোনো কার্যই নিয়ন্ত্রণ করা অসম্ভব। যেখানে কোনো পরিকল্পনা নেই, সেখানে নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়া ভিত্তিহীন।

স্পষ্টতই পরিকল্পনা হল নিয়ন্ত্রণের পূর্বশর্ত। পরিকল্পনা হল নিয়ন্ত্রণের পূর্বশর্ত। পরিকল্পনা সম্পাদন ব্যতীত নিয়ন্ত্রণ সম্ভব এটা ভাগ্য বা চিন্তা করা নিতাওই বোকামি। পরিকল্পনা ব্যতীত কাছিতি কার্যের পূর্ব নির্ধারিত উপযোগিতার প্রাপ্তি অথই। পরিকল্পনার জন্য প্রয়োজন ধারাবাহিক, সুসংহত এবং সুস্পষ্ট কর্মসূচি যেখানে নিয়ন্ত্রণ পরিকল্পনা অনুযায়ী ঘটনাগুলোকে সম্পাদন করে।

পরিকল্পনা হল মূলত একটি বৌদ্ধিক প্রক্রিয়া যার মধ্যে চিন্তন, সুস্পষ্টতা এবং উদ্দেশ্যগুলো অর্জনের জন্য সঠিক কর্মপ্রক্রিয়া বিশ্লেষণ ও উদ্ভাবন অন্তর্ভুক্ত থাকে। অন্যদিকে সিদ্ধান্তগুলো সঠিকভাবে বাস্তবায়িত হয়েছে কি না তা নিয়ন্ত্রণ পর্যবেক্ষণ করে। সুতরাং, পরিকল্পনা হল নির্দেশনা প্রকৃতির এবং নিয়ন্ত্রণ হল মূল্যায়ন প্রকৃতির।

এটা প্রায়শই বল হয় যে— পরিকল্পনা হল ভবিষ্যতমুখী প্রক্রিয়া। যেখানে নিয়ন্ত্রণ হল পশ্চাদমুখী প্রক্রিয়া। যাই হোক, যদিও এই বিবৃতিটি আংশিক সত্য। পরিকল্পনাগুলো ভবিষ্যত অবস্থার পূর্বানুমানের উপর ভিত্তি করে প্রস্তুত করা হয়। অতএব পরিকল্পনায় ভবিষ্যত ভিত্তিক কার্যাবলি অন্তর্ভুক্ত থাকে তাই একে সম্মুখীন/ভবিষ্যতমুখী কার্যাবলি বলা হয়। বিগরীত্বক্রমে, নিয়ন্ত্রণ হল অতীত কর্যাবলির ময়না তদন্ত/পুরুণুপুর্ণ বিশ্লেষণ, যা পূর্ব নির্ধারিত মানদণ্ড থেকে বিচুতি খুঁজে বের করে। এর থেকে বোঝায় যায় নিয়ন্ত্রণ হল পশ্চাদমুখী প্রক্রিয়া। যাই হোক এটি প্রতীয়মান যে— পরিকল্পনা অতীত অভিজ্ঞতার দ্বারা পরিচালিত হয় এবং নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার দ্বারা সংশোধনমূলক পদক্ষেপ গ্রহণ করা হয় যাতে ভবিষ্যতের কার্যদক্ষতার উন্নয়ন সম্ভবপ্রয়োগ হয়। সুতরাং, পরিকল্পনা এবং নিয়ন্ত্রণ উভয়ই পশ্চাতমুখী, পাশাপাশি সম্মুখমুখী প্রক্রিয়া।

অতএব পরিকল্পনা ও নিয়ন্ত্রণ পরস্পর সম্পর্কযুক্ত এবং একে অপরকে সহায়তা করে। যেমন—

1. পরিকল্পনা প্রকৃত তথ্যের উপর নির্ভরশীল যা নিয়ন্ত্রণকে সহজ ও সার্থক করে তোলে; এবং
2. নিয়ন্ত্রণ অতীত অভিজ্ঞতা থেকে গৃহীত তথ্যের মাধ্যমে ভবিষ্যতের জন্য পরিকল্পনাকে উন্নত করে।

নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়া (Controlling Process)

নিয়ন্ত্রণ হল একটি প্রণালীবদ্ধ প্রক্রিয়া যার মধ্যে নিম্নলিখিত ধাপগুলো অন্তর্ভুক্ত :

1. কার্যদক্ষতার মানদণ্ড স্থির করা।
2. প্রকৃত কার্যদক্ষতার পরিমাপ করা।
3. প্রকৃত কার্যদক্ষতাকে মানদণ্ডের সাথে তুলনা করা।
4. বিচুতিগুলোর বিশ্লেষণ করা।
5. সংশোধনমূলক পদক্ষেপ গ্রহণ করা।

প্রথম ধাপ : কার্যদক্ষতার মানদণ্ড স্থির করা (Setting performance standards) : নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার প্রথম ধাপ হল কার্যদক্ষতা পরিমাপের প্রকৃত মাপকাঠি হল পূর্ব নির্ধারিত মানদণ্ডগুলো। সুতরাং মানদণ্ডগুলো হল একটি সংগঠনের কার্যপ্রক্রিয়া মূল্যায়নের গুরুত্বপূর্ণ উপাদান।

মানদণ্ডগুলোকে পরিমাণিত ও গুণগত দুপ্রকারেই স্থির করা যেতে পারে। উদাহরণস্বরূপ, ব্যয়বূপে ভবিষ্যতে অর্জিত মূলাফারূপে, উৎপাদিত পণ্যের একক উৎপাদন ও বিক্রয়বূপে, কার্য সম্পাদনে ব্যয়িত সময় বূপে স্থির করা মানদণ্ডগুলো পরিমাণিত মানদণ্ডকে প্রকাশ করে। অনেক সময় মানদণ্ডগুলোকে গুণগত বূপেও স্থির/নির্ধারণ করা যেতে পারে। কর্মচারীদের অনুপ্রেরণার স্তর এবং সুনাম বৃদ্ধি হল গুণগত মানদণ্ডগুলোর উদাহরণ। পরের পৃষ্ঠায় দেওয়া মনোনীত ব্যবসার বিভিন্ন কার্যক্ষেত্রের মানদণ্ড ব্যবহারের উদাহরণ দেওয়া হল।

মানদণ্ডগুলো স্থির করার সময় একজন ব্যবস্থাপককে নির্ভুল পরিমাণগত মানদণ্ড ব্যবহারের চেষ্টা করতে হবে যাতে সম্পাদিত কার্যের সাথে প্রকৃত কার্যদক্ষতা/কার্যসম্পাদনের মধ্যে তুলনা করা সহজ হয়। উদাহরণস্বরূপ উৎপাদিত 1000 টি পণ্যের মধ্যে 10 টি ত্রুটিপূর্ণ পণ্যকে 5টি ত্রুটিপূর্ণ পণ্যে ত্রৈমাসিক শেষে কমিয়ে আনা। আবার যখন গুণগত মানদণ্ডগুলো নির্ধারণ করা হবে তখন একে এমনভাবে স্থির করতে হবে যাতে পরিমাপে সহজতর হয়। উদাহরণস্বরূপ, একটি ফাস্টফুড চেইন-এ গ্রাহকের সন্তুষ্টি বাড়নোর জন্য কোনো টেবিলে খাদ্যের জন্য গ্রাহক দ্বারা অপেক্ষা, অর্ডার দেওয়ার জন্য সময় এবং অর্ডার সংগ্রহ করার জন্য সময়কে পরিমাণগত মানদণ্ড রূপে স্থির করা যেতে পারে।

এটা গুরুত্বপূর্ণ যে— মানদণ্ডগুলো আধিক নমনীয় হওয়া প্রয়োজন যাতে প্রয়োজন অনুযায়ী পরিবর্তন করা সম্ভবপর হয়। ব্যবসায়ের অভ্যন্তরীণ এবং বাহ্যিক পরিবেশে পরিবর্তনের দরুন, মানদণ্ডগুলোকে কিছু পরিবর্তন করার প্রয়োজন হতে পারে। যাতে পরিবর্তিত ব্যবসায়িক পরিবেশের সাথে মানদণ্ডগুলো বাস্তবোপযোগী হয়।

দ্বিতীয় ধাপ : প্রকৃত কার্যদক্ষতার পরিমাপ (Measurement of Actual Performance) : কার্যদক্ষতার মানদণ্ডগুলো নির্ধারণ করার পরবর্তী ধাপ হল প্রকৃত কার্যদক্ষতার পরিমাপন। কার্যদক্ষতার পরিমাপন হবে উদ্দেশ্য ভিত্তিক এবং নির্ভরযোগ্য। কর্মদক্ষতা পরিমাপন হবে উদ্দেশ্য ভিত্তিক এবং নির্ভরযোগ্য। কর্মদক্ষতা পরিমাপনের জন্য বিভিন্ন ধরনের পদ্ধতি রয়েছে। এগুলো হল ব্যক্তিগত পর্যবেক্ষণ, নমুনা পরীক্ষণ, কার্যদক্ষতার প্রতিবেদন ইত্যাদি। যথাসম্ভব কার্যদক্ষতার পরিমাপন মানদণ্ড স্থিরকৃত এককের অনুরূপ হবে এবং তাদের তুলনা করা সহজতর হবে। সাধারণত এটি মনে করা হয় যে— কার্য সম্পাদনের পরই এর পরিমাপ করা হয়। যাই হোক, যখনই সম্ভব হবে কার্যসম্পাদন পরিমাপ করা উচিত। উদাহরণস্বরূপ, কার্যগুলো একত্রিত করার পূর্বে উৎপাদনের প্রতিটি অংশের যাচাই করা উচিত। অনুরূপভাবে, একটি উৎপাদন কারখানায় বায়ুর মধ্যে গ্যাসীয় উপাদানের স্তর প্রতিনিয়ত নিরাপত্তার জন্য পর্যবেক্ষণ করা।

কার্যকরী ক্ষেত্রে কর্মদক্ষতা যাচাই করার মানদণ্ড

| উৎপাদন | বিপণন | মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা | আর্থিক হিসাবরক্ষণ |
|-----------------|-----------------------------|---------------------------|----------------------|
| পরিমাণ | বিক্রয়ের পরিমাণ | শ্রমিক সম্পর্কীয় | মূলধনী ব্যয় |
| গুণমান | বিক্রয়জনিত ব্যয় | শ্রমিক আবর্তন | মজুত পণ্য |
| ব্যয় | বিজ্ঞাপনজনিত ব্যয় | শ্রমিক অনুপস্থিতির হার | মূলধনী প্রবাহ |
| ব্যক্তিগত কার্য | ব্যক্তিগত | | তারল্য |
| কার্যদক্ষতা | বিক্রয়কর্মীর কর্মদক্ষতা | | |

একজন কর্মচারীর কার্যদক্ষতা পরিমাপের জন্য তার উৎর্বর্তন আধিকারীক দ্বারা প্রস্তুত কার্যদক্ষতার প্রতিবেদনের প্রয়োজন। একটি কোম্পানির কার্যদক্ষতা পরিমাপের জন্য মোট লাভের অনুপাত, নেট লাভের অনুপাত, বিনিয়োগের উপর আয় ইত্যাদি নির্দিষ্ট সময় অন্তর গণনা করা প্রয়োজন। কিছু নির্দিষ্ট পরিচালন ক্ষেত্রে কাজের অগ্রগতি জানার জন্য যেমন— বিপণন সংক্রান্ত কার্যকলাপ, বিক্রিত এককের পরিমাণ, বাজার পরিধির ব্যাপ্তি ইত্যাদি বিবেচনা করে পরিমাপ করা হয়। উৎপাদনের পরিমানজনিত দক্ষতা উৎপাদনের পরিমাণ এবং সমষ্টিগত উৎপাদিত ত্রুটিপূর্ণ পণ্যের মাধ্যমে পরিমাপ করা হয়ে থাকে। ক্ষুদ্র সংগঠনগুলোতে প্রতিটি উৎপাদিত পণ্য যাচাই করা হতে পারে যাতে পণ্যটি উৎপাদনের জন্য বিশেষ গুণাবলী পূর্বের থেকেই সুনির্ণিত করা যায়। বৃহৎ সংগঠনগুলোর ক্ষেত্রে সেটি সম্ভব নাও হতে পারে। সুতরাং, বৃহৎ সংগঠনগুলোতে উৎপাদিত পণ্যের কিছু অংশকে গুণমান নির্ধারণের জন্য যাচাই করা হয়। একেই বলা হয় নমুনা পরীক্ষণ।

তৃতীয় ধাপ : প্রকৃত কার্যদক্ষতাকে মানদণ্ডের সাথে তুলনা (Comparing Actual Performance with Standards): এই ধাপটির সাথে প্রকৃত কার্যদক্ষতা এবং মানদণ্ডের তুলনা সম্পর্কিত। এই ধরনের তুলনা প্রকৃত এবং কাঙ্ক্ষিত ফলাফলের মধ্যে হওয়া বিচ্যুতিকে প্রকাশ করে। তুলনা করা সহজতর হয় যখন মানদণ্ডগুলো পরিমাণগতভাবে স্থির করা হয়। উদাহরণস্বরূপ, এক সপ্তাহে একজন শ্রমিক দ্বারা উৎপাদিত পণ্যের একককে ঐ সপ্তাহের নির্ধারিত উৎপাদনের মানদণ্ডের মাধ্যমে সহজেই পরিমাপ করা যেতে পারে।

চতুর্থ ধাপ : বিচ্যুতির বিশ্লেষণ (Analysing Deviations): সমস্ত ক্রিয়াকলাপের সম্পাদনে কিছু বিচ্যুতি আশা করা যেতে পারে। সুতরাং, বিচ্যুতিগুলোর গ্রহণযোগ্য পরিসর নির্ধারণ করা গুরুত্বপূর্ণ। এছাড়াও গৌণ/অপোক্ষকৃত কম গুরুত্বপূর্ণ ক্ষেত্রগুলোর

তুলনায় মুখ্য ব্যবসায়িক ক্ষেত্রগুলোর ঘাটতি গুরুত্ব সহকারে লক্ষ্য করা প্রয়োজন। এক্ষেত্রে একজন ব্যবস্থাপকের জটিল বিষয় নিয়ন্ত্রণ (Critical point control) এবং ব্যতিক্রমী ব্যবস্থাপনার ব্যবহার করা উচিত।

১. **জটিল বিষয় নিয়ন্ত্রণ (Critical point control) :** একটি প্রতিষ্ঠানের প্রতিটি ক্রিয়াকলাপের নিয়ন্ত্রণ লাভজনক বা সহজসাধ্য কোনটিই নয়। যে জটিল বিষয়গুলোর কারণে প্রতিষ্ঠানের উন্নতি প্রভাবিত হয় সেই বিষয়গুলোর প্রতি নিয়ন্ত্রণের বিশেষ দৃষ্টি রাখা উচিত। এই সকল মুখ্য ফলাফলের ক্ষেত্রগুলিকে জটিল বিষয় নামে আখ্যায়িত করা হয়।

যদি জটিল বিষয়গুলিতে কোনোরূপ ভুল হয়, তবে সম্পূর্ণ প্রতিষ্ঠান ক্ষতিগ্রস্ত হয়। উদাহরণস্বরূপ বলা যায়— একটি উৎপাদনকারী প্রতিষ্ঠানে ডাকবিভাগ সংক্রান্ত ব্যয় 15 শতাংশ বৃদ্ধি অনেক বেশি সমস্যার কারণ হতে পারে।

২. **ব্যতিক্রমী ব্যবস্থাপনা (Management by Exception) :** ব্যতিক্রমী ব্যবস্থাপনা, যা ব্যতিক্রমী নিয়ন্ত্রণ হিসেবে পরিচিত, যা এই বিশ্বাসের উপর ভিত্তি করে দাঁড়িয়ে আছে যে— যদি কেউ মনে করে যেসব কিছুর উপর তার নিয়ন্ত্রণ রাখার চেষ্টা করবে তবে দেখা যাবে যে কোনো কিছুর উপরেই তার নিয়ন্ত্রণ থাকবে না। তাই ব্যবস্থাপনার শুধুমাত্র সেই সকল বিষয় উল্লেখ বা জ্ঞাত করা প্রয়োজন যে ঘাটতিগুলো অনুমিত সীমার বাইরে চলে যায়। সুতরাং পরিকল্পনাগুলো যদি কোন উৎপাদনকারী সংস্থায় শ্রমিক ব্যয় গ্রহণযোগ্য ঘাটতি সীমার চেয়ে বৃদ্ধি করার পরিকল্পনা করে থাকে তবে 2 শতাংশের চেয়ে অধিক ব্যয় বৃদ্ধি পেলে বিষয়টা ব্যবস্থাপনার গোচরে আনা প্রয়োজন। যদি নির্ধারিত মানের চেয়ে আরো বেশি ঘাটতি (যথা 5 শতাংশ) দেখা

দেয়, তবে বিষয়টা অগ্রাধিকার অনুসারে ব্যবস্থাপনার গোচরে আনতে হবে।

নিচের বাক্সে জটিল বিষয় নিয়ন্ত্রণ এবং ব্যক্তিকী ব্যবস্থাপনার সুবিধাসমূহ উল্লেখ করা হয়েছে।

ঘটতিগুলো ব্যবস্থাপকদের গোচরে আসার পর ঘাটতিগুলোর কারণ বিশ্লেষণ করা অতি আবশ্যিক হয়ে পড়ে। ঘাটতি হওয়ার পেছনে একাধিক কারণ থাকতে পারে। এর মধ্যে অবাস্তব মানদণ্ড। ভূটিপূর্ণ প্রক্রিয়া, সম্পদের অপ্রতুলতা, কাঠামোগত ত্রুটি, সাংগঠনিক সীমাবদ্ধতা এবং সংগঠনের নিয়ন্ত্রণের বাইরে পরিবেশগত কারণগুলো অন্তর্ভুক্ত। বিচুতির সঠিক কারণগুলো সনাক্ত করা প্রয়োজন, যা ব্যর্থ হলে উপযুক্ত সংশোধনমূলক ব্যবস্থা/পদক্ষেপ নেওয়া সম্ভবপর নাও হতে পারে। বিচুতি এবং তাদের কারণগুলো তখন জানানো হয় এবং যথাযথ পর্যায়ে সংশোধনমূলক ব্যবস্থা নেওয়া হয়।

পঞ্জুম ধাপ : যথাযথ/সংশোধনমূলক/প্রতিকারমূলক ব্যবস্থা
গ্রহণ (Taking Corrective Action) : নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার

সর্বশেষ চূড়ান্ত পদক্ষেপটি হচ্ছে সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ। যখন বিচুতি গ্রহণযোগ্য সীমাতে থাকে তখন কোনো সংশোধনমূলক পদক্ষেপ গ্রহণের প্রয়োজন হয় না। তবে যখন বিচুতিগুলো গ্রহণযোগ্য সীমার বাইরে চলে যায়, বিশেষত গুরুত্বপূর্ণ ক্ষেত্রগুলোতে, একেত্রে তাৎক্ষণিকভাবে ব্যবস্থাপকের মনোযোগের/মনোনিবেশের প্রয়োজন, যাতে করে ভবিষ্যতে আবারও বিচুতির সৃষ্টি না হয় এবং মানদণ্ড অনুযায়ী লক্ষ্য অর্জন করা সম্ভব হয়।

সংশোধনমূলক পদক্ষেপ কর্মচারীদের প্রশিক্ষণ জড়িত থাকতে পারে যদি উৎপাদনের লক্ষ্য অর্জন না হয়। একইভাবে, যদি কোনো গুরুত্বপূর্ণ প্রকল্প পূর্ব নির্ধারিত সময়কালের থেকে বিলম্বে চলে, সংশোধনমূলক পদক্ষেপে প্রকল্পে অতিরিক্ত কর্মী এবং সরঞ্জামটি অর্পণ এবং অতিরিক্ত সময় কাজের জন্য অনুমতি জড়িত থাকতে পারে। ব্যবস্থাপনামূলক ক্রিয়াকলাপের মাধ্যমে বিচুতি সংশোধন করা যায় না, মানদণ্ডগুলো সংশোধন করতে হতে পারে। পরবর্তী পৃষ্ঠায় বাক্সে প্রদত্ত তথ্য একজন

জটিল বিষয় নিয়ন্ত্রণ এবং জটিল ব্যবস্থাপনার সুবিধাসমূহ

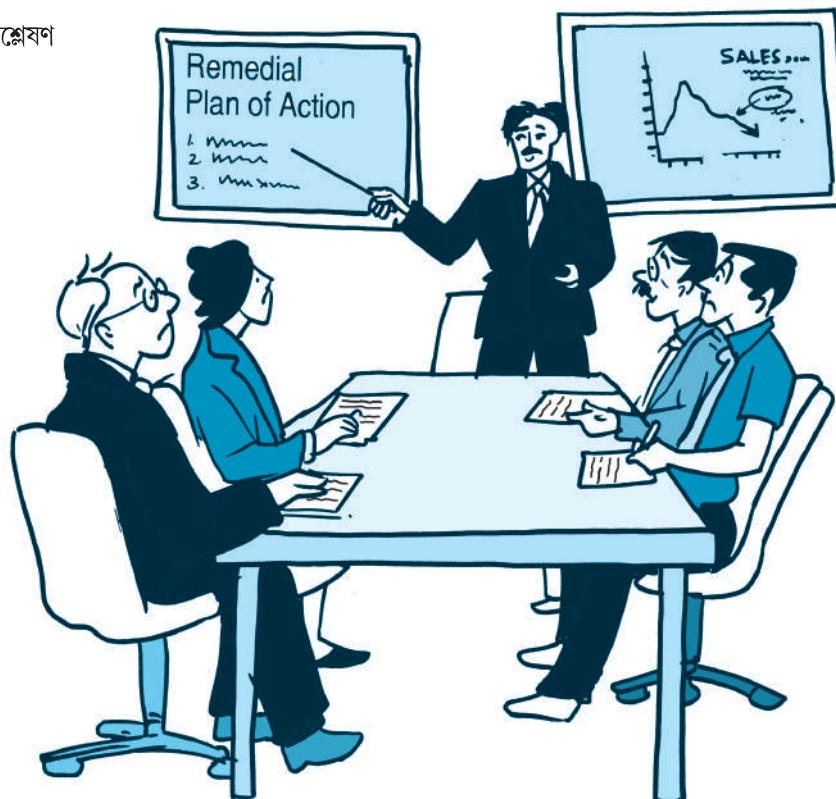
(Advantages of Critical Point Control and Management by Exception)

যখন একজন ব্যবস্থাপক জটিল বিষয়/বিন্দু স্থিরকরণ এবং গুরুত্বপূর্ণ ঘাটতিগুলোর প্রতি দৃষ্টি আকর্ষণ করেন, যেগুলো নির্ধারিত সীমা ছাড়িয়ে যায়, সেগুলো থেকে যে সুবিধা প্রাপ্ত হয় তা নিম্নরূপ :

1. এতে ব্যবস্থাপকের প্রচেষ্টা এবং সময় বাঁচে কারণ তিনি ঘাটতি অপচয় এর প্রতি তীক্ষ্ণ দৃষ্টি বজায় রাখেন।
2. গুরুত্বপূর্ণ ক্ষেত্রগুলোতে দৃষ্টি দেওয়ার ফলে ব্যবস্থাপকদের বৃদ্ধিমত্ত্বার তীক্ষ্ণতা বেড়ে যায়।
3. দৈনিক সমস্যাগুলো অধীনস্তর উপর ন্যস্ত হয়। একেত্রে ব্যক্তিকী ব্যবস্থাপনার দ্বারা কঠোর দৃষ্টি রাখার ফলে কর্মচারীদের মনোবল অনেকাংশে বৃদ্ধি পায়।
4. সময় থাকতে জটিল সমস্যাগুলো ব্যবস্থাপকদের দৃষ্টিগোচরে আসার ফলে সংগঠন সঠিক পথে চলে এবং উন্নতি লাভ করে।

প্রতিকারমূলক পদক্ষেপের পরিকল্পনা :

বিচ্যুতিসমূহের বিশ্লেষণ



ব্যবস্থাপককে বিচ্যুতির কারণ নির্ণয় এবং তৎসংশ্লিষ্ট ডিফেন্স (Saco Defence) সংস্করণে সক্ষম সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণে সাহায্য করবে।

ডিফেন্স (Saco Defence) সংস্করণে সক্ষম হয়েছিল।

পরবর্তী পৃষ্ঠায় প্রদত্ত তথ্য দেখায় যে কিভাবে স্যাকো

সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণের কিছু উদাহরণ

| বিচ্যুতির কারণসমূহ | যে সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করা যেতে পারে |
|---|--|
| ত্রুটিপূর্ণ পণ্য | ব্যবহৃত উপাদানগুলোর পূর্ব নির্ধারিত গুণমানের পরিবর্তন |
| ত্রুটিপূর্ণ যন্ত্রপাতি | বর্তমান যন্ত্রপাতি মেরামত করা অথবা প্রতিস্থাপন করা যদি এটির মেরামত করা সম্ভব না হয়। |
| অপ্রচলিত যন্ত্রপাতি | যন্ত্রপাতির প্রযুক্তিগত আধুনিকীকরণ |
| ত্রুটিপূর্ণ প্রক্রিয়া | বর্তমান প্রক্রিয়ার সংশোধন |
| কাজের ত্রুটিযুক্ত বাস্তবিক পরিস্থিতি | কাজের বাস্তবিক পরিস্থিতির উন্নতিসাধন। |

কিভাবে স্যাকো ডিফেন্স পরিস্থিতি নিয়ন্ত্রণ করেছিল ? (How Saco Defense Controlled the Situation)

স্যাকো ডিফেন্স এর গুণমানের অভাবে সমস্যার সৃষ্টি হয়েছিল। সরকার এটা বন্ধ করে দেওয়ার পেছনে কারণ হল গুণমানের স্তর স্বাভাবিক ছিল না। স্যাকো টি.কিউ.এম (TQM) প্রোগ্রামকে ফিরিয়ে এনেছিলেন গুণমানের উন্নতি। উৎপাদনের বৃদ্ধি এবং খচর কমানোর জন্য। স্যাকোর 178 বৎসরের ‘মেইন’ ডিফেন্স কোম্পানি ইউ.এস এর নৌ-বাহিনীর গুণমানের অবস্থার উন্নতি করতে পারেন। যদিও স্যাকোর হাতিয়ারগুলো ভালো কাজ করেছিল। সরকার কোম্পানির গ্রহণযোগ্য নীতি ও প্রয়োগের উপর কিছু প্রশংসিত এঁকে দিয়েছিলেন। উদাহরণস্বরূপ বলা যায়, যখন কোনো কর্মচারী একট্রোকরণ প্রক্রিয়ার শেষের দিকে কোনো ত্রুটি খুঁজে বের করে, এক্ষেত্রে কার্যকরী চালক ত্রুটি সংশোধন করবে তবে সমস্যার কোনো নথিপত্র দেবেন। একটি ত্রুটির উপস্থিতির অর্থ এই যে— একই সরবরাহকারী বা ব্যাচগুলোর মধ্যে ত্রুটির উপস্থিতি ছিল কিন্তু সনাক্ত করা যাচ্ছিল না, নিয়মিত পর্যবেক্ষণ ব্যতীত এই অন্তর্নিহিত উপকরণগুলোর ত্রুটি চিহ্নিত করা যাবে না, পাশাপাশি সমাধানও করা যাবে না।

এই সমস্যাগুলোর সমাধানের জন্য স্যাকো ডিফেন্স সংগঠনাত্মক রূপান্তরের এক ধরনের প্রক্রিয়া গ্রহণ করেছিল যার মূলত হল : (1) কর্মচারীদের কাজের দায়িত্ব এবং দায়বদ্ধতা বৃদ্ধিয়ে এমনভাবে ক্ষমতা দিতে হবে, যাতে উৎপাদন কার্যে কোনো সমস্যা হলে সমাধান করতে পারে। (2) কার্যের গ্রুপ বা সেল তৈরি করা যাতে কোম্পানির অন্তর্গত ছোটো ব্যবসায়িক গ্রুপ তাদের সীমিত পর্যবেক্ষণের দ্বারা সহজে উৎপাদনের কার্য সম্পূর্ণ করতে পারে। (3) 760 থেকে কমিয়ে কর্মচারীর সংখ্যা 460 পর্যন্ত করে ব্যবস্থাপনার বহুবিধ স্তরকে বাদ দেওয়া। এর অতিরিক্ত দক্ষতাপূর্ণ একট্রোকরণ কার্যক্রমকে বাস্তবায়ন করার জন্য কোম্পানির নির্দিষ্ট সীমার মধ্যে উন্নতশীল প্রজেক্টে সময় এবং উৎপাদন ব্যয় কম করতে হয়।

উৎস : Stoner, A.F. James, R. Edward Freeman and Daniel R. Gilbert, Jr., Management, Prentice-Hall of India Pvt. Ltd., 1998
 (Ref: Joyce E. Santora, ‘A Quality Program Transforms Saco Defense’, Personnel Journal, May 1993)

ব্যবস্থাপনা সংক্রান্ত নিয়ন্ত্রণের কৌশলসমূহ (Techniques of Managerial Control)

ব্যবস্থাপনা সংক্রান্ত নিয়ন্ত্রণের বিভিন্ন কৌশলগুলোকে দুটি বিস্তৃত শ্রেণিতে শ্রেণিবদ্ধ করা যেতে পারে : প্রচলিত/চিরাচরিত কৌশলসমূহ (traditional techniques) এবং আধুনিক কৌশলসমূহ (modern techniques)।

প্রচলিত কৌশলসমূহ (Tradition of Techniques)
 প্রচলিত কৌশলগুলো হল সেই সকল কৌশল, যেগুলো বিভিন্ন কোম্পানিতে দীর্ঘ সময় ধরে ব্যবহার হয়ে আসছে। যদিও এই কৌশলগুলো আজও অপ্রচলিত হয়নি এবং এখনো কোম্পানিগুলো এগুলোর ব্যবহার করছে। এগুলো হল—

- (a) ব্যক্তিগত পর্যবেক্ষণ/নিরীক্ষণ (Personal observation)
- (b) পরিসংখ্যানগত প্রতিবেদন (Statistical report)
- (c) আয়-ব্যয় সমতা বিশ্লেষণ (Break-even analysis)
- (d) বাজেটায় নিয়ন্ত্রণ (Budgetary control)

আধুনিক কৌশলসমূহ (Modern Techniques)
 নিয়ন্ত্রণের আধুনিক কৌশলগুলো হল সেই সকল কৌশল যেগুলো নতুন উদ্ভৃত হয়েছে এবং ব্যবস্থাপনা শাস্ত্রে তুলনামূলকভাবে নতুন এই কৌশলগুলো নতুন চিন্তাধারার জন্ম দেয় যেগুলোর মাধ্যমে সংগঠন এর বিভিন্ন ক্ষেত্রে সঠিক নিয়ন্ত্রণ আনা যায়।
 এগুলো হল :

- (a) বিনিয়োগের উপর প্রতিদান (Return on investment)
- (b) অনুপাত বিশ্লেষণ (Ratio analysis)
- (c) দায়িত্বকরণ হিসাবনিকাশকরণ (Responsibility accounting)
- (d) ব্যবস্থাপনা নিরীক্ষা (Management audit)
- (e) পিইআরটি এবং সিপিএম (PERT and CPM)
- (f) ব্যবস্থাপনা তথ্য পদ্ধতি (Management information system)

প্রাচলিত কৌশলসমূহ (Traditional Techniques)

ব্যক্তিগত পর্যবেক্ষণ (Personal Observation)

এটা নিয়ন্ত্রণের সর্বাধিক প্রাচলিত পদ্ধতি। ব্যক্তিগত পর্যবেক্ষণ ব্যবস্থাপককে সরাসরিভাবে বা হাতে কলমে প্রত্যক্ষভাবে তথ্য সংগ্রহ করতে সাহায্য করে। এটি কর্মীদের উপর মনোবৈজ্ঞানিক চাপ সৃষ্টি করে যাতে কর্মচারীরা তাদের নির্ধারিত কাজ সঠিক নিয়মানুসারে সম্পন্ন করে, কারণ তারা কাজ করার সময় এটা

স্মরণে রাখে যে— তাদের উপর উর্ধ্বতন কর্তৃপক্ষের সজাগ দৃষ্টি রয়েছে। যদিও এটি একটি সময় সাপেক্ষ কাজ এবং সকল ধরনের কাজের ক্ষেত্রে কার্যকরীভাবে ব্যবহার করা যায় না।

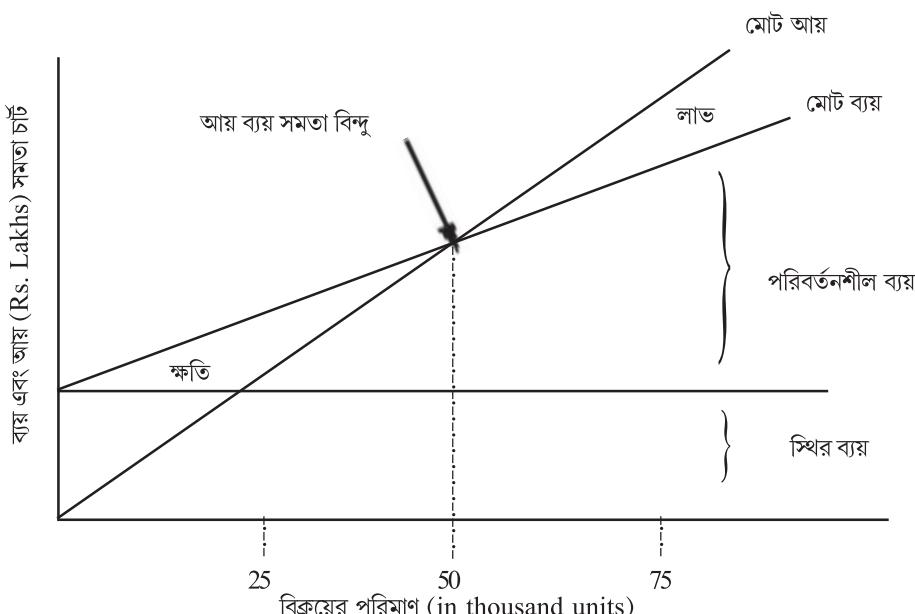
পরিসংখ্যানগত প্রতিবেদন (Personal Observation)

পরিসংখ্যানগত প্রতিবেদন গড়, শতাংশ, অনুপাত, পারস্পরিক সম্পর্ক ইত্যাদির আকারে পরিসংখ্যান বিশ্লেষণ বিভিন্ন ক্ষেত্রে সংগঠনের কার্যকারিতা সম্পর্কিত দরকারি তথ্য পরিচালকদের উপস্থাপন করে। চার্ট, গ্রাফ, টেবিল ইত্যাদির আকারে উপস্থাপন করা হলে ব্যবস্থাপকরা সেগুলো আরো ভালোভাবে বুঝতে পারে এবং পূর্ববর্তী সময়কালের কর্মদক্ষতা ও মানদণ্ডের সাথেও তুলনা করার সুবিধা প্রদান করে।

আয় ব্যয় সমতা বিশ্লেষণ (Break-even Analysis)

আয় ব্যয় সমতা বিশ্লেষণ হল আয়, আয়তন/পরিমাণ এবং লাভের মধ্যে সম্পর্ক বোঝার জন্য ব্যবস্থাপকদের দ্বারা ব্যবহৃত একটি কৌশল। এই কার্যের বিভিন্ন লাভ এবং ক্ষতি নির্ধারণ করে।

আয় ব্যয় সমতা চার্ট



বিক্রয়ের পরিমাণ যে স্তরে থাকলে লাভ ও ক্ষতি, কোনটিই হয়না, তাকে আয়-ব্যয় সমতা বিন্দু বলে। এটি ব্যবস্থাপকদের জন্য একটি গুরুত্বপূর্ণ কৌশল কারণ— এটি বিভিন্ন স্তরের ক্রিয়াকলাপের লাভের অনুমান করতে সহায়তা করে।

১ নং চিত্র একটি প্রতিষ্ঠানের আয়-ব্যয় সমতার চার্ট প্রদর্শন করে। মোট আয় রেখা এবং মোট ব্যয় রেখা পরস্পরকে যে বিন্দুতে ছেদ করে তাকে আয়-ব্যয় সমতার বিন্দু বলে। চিত্রে দেখাচ্ছে যে প্রতিষ্ঠানের আয়-ব্যয়ের সমতা হয় 50,000 unit- উৎপাদনে। এই স্তরে লাভ বা ক্ষতি কোনটিই হয় না। এই বিন্দুর সীমা অতিক্রম করলে প্রতিষ্ঠান লাভ অর্জন শুরু করে।

নিম্নলিখিত সূত্রের মাধ্যমে আয়-ব্যয় সমতা বিন্দু গণনা করা যেতে পারে :

$$\text{আয় ব্যয় সমতা বিন্দু} \text{ (Break-even point)} = \frac{\text{স্থির ব্যয় (Fixed cost)}}{\text{প্রতি এককের বিক্রয়মূল্য} - \text{(Selling price per unit)} \\ \text{প্রতি এককের পরিবর্তনশীল ব্যয়} \\ \text{(variable cost per unit)}}$$

আয় ব্যয় সমতা বিশ্লেষণ একটি প্রতিষ্ঠানের পরিবর্তনশীল

ব্যয়ের উপর নিরিডি নজরদারি বজায় রাখতে এবং যে কার্যের স্তরের উপর প্রতিষ্ঠানটি নির্ধারিত লাভ অর্জন করবে তা স্থির করতে সাহায্য করে।

বাজেট নিয়ন্ত্রণ (Budgetary Control)

বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ হল ব্যবস্থাপনা সংক্রান্ত নিয়ন্ত্রণের একটি কৌশল, যা সাংগঠনিক সকল কার্য সম্পাদনের পূর্বে বাজেট আকারে পূর্বেই পরিকল্পনা করা হয়ে থাকে এবং প্রকৃত ফলাফলের সাথে বাজেটীয় মানদণ্ডের তুলনা করা হয়ে থাকে। এই তুলনাটি একটি সংগঠনের উদ্দেশ্যগুলো অর্জনের জন্য প্রয়োজনীয় কি ধরনের পদক্ষেপ গ্রহণ করতে হবে তা প্রকাশ করে।

বাজেট হল একটি নির্দিষ্ট ভবিষ্যত সময়কালের পরিমাণগত বিবরণী যা পূর্ব নির্ধারিত উদ্দেশ্য অর্জনের জন্য প্রস্তুত করা হয়। এটি একটি বিবরণীও, যা একটি নির্দিষ্ট সময়কালের নীতিগুলো প্রতিফলিত করে। এর মধ্যে সময় এবং পরিমাণ উভয়ের পরিপ্রেক্ষিতে পূর্বেই স্থির করা পরিসংখ্যান অন্তর্ভুক্ত থাকে।

নিচের বাক্সটিতে একটি প্রতিষ্ঠানে ব্যবহৃত সাধারণ বাজেটগুলো দেখানো হল।

বাজেটের ধরণ (Type of Budgets)

- **বিক্রয় বাজেট (Sales budget) :** একটি বিবরণী যা এটি সংগঠন প্রত্যাশা করে বিক্রয়ের পরিমাণের পাশাপাশি মূল্যের পরিপ্রেক্ষিতে বিক্রয় করত হতে পারে।
- **উৎপাদন বাজেট (Production budget) :** এটি এমন একটি বিবরণ যেখানে সংগঠনে ভবিষ্যতে নির্দিষ্ট সময়ের মধ্যে কি পরিমাণ উৎপাদন আশা করা যেতে পারে তা দেখানো হয়।
- **উপাদান / কাঁচামালের বাজেট (Materist budget) :** এটি এমন একটি বিবরণ যাতে ভবিষ্যতে কি পরিমাণ উপাদান বা কাঁচামালের প্রয়োজন এবং তাতে কি পরিমাণ ব্যয় হতে পারে উৎপাদনের জন্য তার পূর্বানুমান করা হয়।
- **নগদ বাজেট (Cash budget) :** বাজেটীয় সময়কালে অনুমিত নগদের অঙ্গসমূহ এবং বহিঃ প্রবাহ এতে দেখানো হয়।
- **মূলধন বাজেট (Capital budget) :** মুখ্য দীর্ঘকালীন সম্পদসমূহ, যেমন— নতুন ফেক্টরি বা মুখ্য উপকরণ ক্রয়ের আনুমানিক ব্যয়।
- **গবেষণা এবং উন্নয়ন বাজেট (Research and Development Budget) :** পণ্য এবং প্রক্রিয়ার উন্নয়নের জন্য আনুমানিক ব্যয় নির্ধারণ করা হয়।

1. বাজেট নির্দিষ্ট এবং নির্ধারিত সময়সীমার মধ্যে আলোকপাত করে সাংগঠনিক লক্ষ্য অর্জনে সহায়তা করে।
 2. বাজেট হল কর্মচারীদের অনুপ্রেরণার উৎস। তারা জানে যে— পূর্ব নির্ধারিত কোন মানদণ্ড অনুযায়ী কার্যসম্পাদন করলে প্রশংসিত হবে এবং আরো ভালভাবে কার্য সম্পাদনে সক্ষম করে।
 3. বাজেট বিভিন্ন বিভাগে প্রয়োজন অনুসারে সম্পদের বর্ণন করে এর সর্বোত্তম উপযোগিতা পাওয়ার জন্য সাহায্য করে।
 4. বাজেট একটি সংগঠনের বিভিন্ন বিভাগের মধ্যে সামঞ্জস্য রাখতে এবং তাদের মধ্যে যে পারস্পরিক নির্ভরশীলতা রয়েছে তা প্রকাশ করতে ও ব্যবহৃত হয়। উদাহরণস্বরূপ, বিক্রয় বাজেট ততদিন পর্যন্ত করা সম্ভব নয় যতদিন পর্যন্ত উৎপাদন কার্যক্রম এবং সময়সূচি সম্পর্কে ধারণা না পাওয়া যায়।
 5. এটি তাৎপর্যপূর্ণভাবে বাজেটীয় পূর্ব নির্ধারিত মানদণ্ড থেকে যে ক্রিয়াকলাপগুলোর বিচ্ছিন্ন ঘটেছে সেগুলোকে নিয়ন্ত্রণ করে ব্যক্তিগত ব্যবস্থাপনায় সাহায্য করে।
- যদিও বাজেটের কার্যকারিতা নির্ভর করে ভবিষ্যত সম্পর্কে অনুমানগুলো কর সঠিকভাবে করা হয়েছে তার উপর। বাজেট নমনীয় হওয়া উচিত। যদি কোনো কারণবশত পরিস্থিতি ভিন্ন পথে চলে যায়। বিশেষ করে পরিস্থিতির পরিবর্তন হয়, তখন নমনীয় বাজেটে পরিবর্তন এনে তা নিয়ন্ত্রণে আনতে পারে। এখানে এটা বলা আবশ্যিক যে— ব্যবস্থাপকের এই বিষয়ের উপর তীক্ষ্ণ লক্ষ্য রাখতে হবে যে বাজেটেই কাজ সম্পূর্ণ করার একমাত্র বা অন্তিম কার্য নয়। এটা হল সংগঠনাত্মক লক্ষ্য সম্পূর্ণ করার একটি উপায় মাত্র।

আধুনিক কৌশলসমূহ (Modern Techniques)

বিনিয়োগের উপর প্রতিদান (Return on investment) বিনিয়োগের উপর প্রতিদান একটি উপযোগী কৌশল যার থেকে একটি বিশেষ মানদণ্ড পাওয়া যায়, যা বিনিয়োজিত মূলধনকে যথাযথ পরিমাণ প্রতিদান পাওয়ার জন্য কার্যকরীভাবে ব্যবহার করা হয়েছে কি না তা পরিমাপ করে। বিনিয়োগের উপর প্রতিদানের উপযোগিতা হল— সংগঠনের সম্পূর্ণ কার্যদক্ষতার পরিমাপ করার জন্যও ব্যবহার করা যেতে পারে। অথবা ব্যক্তিগতভাবেও বিভিন্ন বিভাগ এবং অংশের উন্নতির মাপকাঠি তৈরি করার জন্যও এটি একটি উপযোগী ব্যবস্থা। এর গণনা নিম্নলিখিত পদ্ধতিতে করা যেতে পারে।

$$\text{বিনিয়োগের উপর প্রতিদান (ROI)} = \frac{\text{নিট আয়}}{\text{বিক্রয়}} \times \frac{\text{বিক্রয়}}{\text{মোট বিনিয়োগ}}$$

কর প্রদানের পূর্বে নিট আয় অথবা কর দানের পর নিট আয় তুলনামূলক বিশ্লেষণের জন্য ব্যবহার করা যেতে পারে। ব্যবসায়ে চলতি এবং স্থায়ী মূলধন উভয়ই মোট বিনিয়োগে অন্তর্ভুক্ত। এই কৌশল অনুসারে মোট বিনিয়োগের তুলনায় বিক্রয়ের পরিমাণকে আনুপাতিক হারে বাড়িয়ে অথবা বিক্রয়ের পরিমাণ হ্রাস না করে মোট বিনিয়োগকে কমিয়ে বিনিয়োগের উপর প্রতিদান বৃদ্ধি করা যেতে পারে।

বিনিয়োগের উপর প্রতিদান ব্যবস্থাপনার উচ্চস্তরে বিভিন্ন বিভাগের কার্যদক্ষতার পরিমাপ এবং তুলনায় কার্যকরী নিয়ন্ত্রণ প্রদান করে। এটি বিভাগীয় ব্যবস্থাপকদের যে সকল সমস্যা বিনিয়োগের উপর প্রতিদানে বিরূপ প্রভাব ফেলতে পারে সেগুলো নির্ধারণেও সাহায্য করে।

অনুপাত বিশ্লেষণ (Ratio Analysis)

অনুপাত বিশ্লেষণ হল আর্থিক বিবরণে বিভিন্ন অনুপাতের গণনা করে বিশ্লেষণ করা। বিভিন্ন প্রতিষ্ঠানের দ্বারা বহুল ব্যবহৃত

অনুপাতগুলোকে নিম্নলিখিত শ্রেণিতে বিভক্ত করা যেতে পারে:

1. তারল্য সূচক অনুপাত (Liquidity Ratio) : তারল্য সূচক অনুপাত প্রতিষ্ঠানের স্বল্পকালীন ঋণ ফেরত দেওয়ার স্বাচ্ছল্য যাচাই করার জন্য গণনা করা হয়। এই অনুপাত থেকে বর্তমানে স্বার্থ সংশ্লিষ্ট পক্ষদের প্রতিষ্ঠানের দ্বারা অর্থ ফেরতের ক্ষমতার বিশ্লেষণ সম্ভব হয়।
2. স্বচ্ছলতা বা শোধনক্ষমতা অনুপাত (Solvency Ration) : যে সকল অনুপাত ব্যবসায়ের দীর্ঘকালীন স্বচ্ছলতা নির্ধারণের জন্য গণনা করা হয়, তাদের স্বচ্ছলতা অনুপাত বলে। সুতরাং এই অনুপাত প্রতিষ্ঠানের দায়ভার পরিশোধের ক্ষমতা বিশ্লেষণ করে।
3. মুনাফা/লাভজনক অনুপাত (Profitability Ratio) : এই অনুপাতগুলো একটি প্রতিষ্ঠানের লাভজনকতা বা মুনাফা অর্জন ক্ষমতা বিশ্লেষণের জন্য গণনা করা হয়। এই অনুপাতগুলো বিক্রয় বা তহবিল বা বিনয়োজিত মূলধন সংক্রান্ত লাভের বিশ্লেষণে সাহায্য করে।
4. আবর্তন অনুপাত (Turnover Ratio) : আবর্তন অনুপাত সম্পদের কার্য পরিচালনার দক্ষতা নির্ধারণের জন্য সম্পদের কার্যকরী/ফলপ্রসূ ব্যবহারের উপর ভিত্তি

করে গণনা করা হয়। উচ্চ আবর্তন সম্পদের উন্নততর ব্যবহারের সূচিত করে।

নীচে প্রদত্ত টেবিলে ব্যবস্থাপকদের দ্বারা সাধারণভাবে ব্যবহৃত কিছু অনুপাতের উদাহরণ দেওয়া হয়েছে।

দায়িত্বকরণ হিসাবনিকাশকরণ (Responsibility Accounting)

দায়িত্বকরণ হিসাবনিকাশকরণ হল হিসাবনিকাশকরণের একটি পদ্ধতি যার মধ্যে একটি সংগঠনের বিভিন্ন বিভাগ, অংশ এবং দপ্তরগুলোকে দায়িত্বকরণ কেন্দ্র হিসাবে স্থির করা হয়। দায়িত্বকরণ কেন্দ্রের প্রধান তার নিজ কেন্দ্রের লক্ষ্য অর্জনের জন্য দায়ী থাকবেন।

দায়িত্বকরণ কেন্দ্র নিম্নলিখিত ধরনের হতে পারে :

1. ব্যয় কেন্দ্র (Cost Centre) : ব্যয় বা খরচ এটি সংগঠনের সেই অংশ যা ব্যবস্থাপক ও অংশের ব্যয়ের জন্য দায়ী থাকেন কিন্তু আয়ের জন্য দায়ী থাকেন না। উদাহরণস্বরূপ উৎপাদনকারী সংগঠনের উৎপাদন বিভাগকে ব্যয় কেন্দ্র হিসেবে শ্রেণিবদ্ধ করা যায়।

সাধারণভাবে ব্যবহৃত অনুপাতের উদাহরণ

| অনুপাতের প্রকার ভেদ | উদাহরণ |
|---------------------|--|
| তারল্য | চলতি অনুপাত ত্বরিত অনুপাত |
| স্বচ্ছলতা | দেনা-ইকুইটি অনুপাত মালিকানা অনুপাত সুদ নিরাপত্তা অনুপাত |
| মুনাফাযোগ্যতা | মোট মুনাফা অনুপাত নিট মুনাফা অনুপাত নিয়োজিত মূলধনের উপরে প্রতিদান |
| আবর্তন | মজুত পণ্যের আবর্তন অনুপাত স্টক আবর্তন অনুপাত দেনাদারের আবর্তন অনুপাত |

2. আয় কেন্দ্র (Revenue Centre) : আয় কেন্দ্র একটি সংগঠনের সেই অংশ যা প্রাথমিকভাবে আয় প্রবাহের জন্য দায়ী থাকে। উদাহরণস্বরূপ বিভাগকে একটি সংগঠনের আয় কেন্দ্র বৃপ্তে শ্রেণিবদ্ধ করা যায়।
3. মুনাফা কেন্দ্র (Profit Centre) : একটি মুনাফা কেন্দ্র হল সংগঠনের সেই অংশ যার আয় এবং ব্যয়ের জন্য ব্যবস্থাপক দায়ী থাকেন। উদাহরণস্বরূপ মেরামত এবং রক্ষণাবেক্ষণ বিভাগকে একটি সংগঠনের মুনাফা কেন্দ্র হিসাবে উল্লেখ করা যায়, যদি এটি অন্য উৎপাদন বিভাগ দ্বারা প্রদত্ত সেবার জন্য বিল প্রদানে অনুমতি দেয়।
4. বিনিয়োগ কেন্দ্র (Investment Centre) : একটি বিনিয়োগ কেন্দ্র শুধুমাত্র মুনাফার জন্যই দায়বদ্ধ থাকে না, সম্পত্তির উপর বিনিয়োগের জন্যও দায়বদ্ধ থাকে। প্রত্যেক কেন্দ্রের বিনিয়োগে পৃথকভাবে নির্ধারণ করা হয়ে থাকে এবং বিনিয়োগের উপর প্রতিদান অন্যান্য কেন্দ্রের কার্যদক্ষতা যাচাইকরণের জন্য ব্যবহার করা হয়ে থাকে।

ব্যবস্থাপনা নিরীক্ষা (Management Audit)

ব্যবস্থাপনা নিরীক্ষা বলতে একটি সংগঠনের ব্যবস্থাপনার সামগ্রিক কার্যদক্ষতার পদ্ধতিগত মূল্যায়নকে বোঝায়। এর উদ্দেশ্য হল— ব্যবস্থাপনার কুশলতা ও কার্যদক্ষতার পর্যালোচনা করা এবং ভবিষ্যতের জন্য এর কার্যসম্পাদন প্রক্রিয়াকে উন্নত করা। এই ব্যবস্থাপনা কার্যাবলির কার্যসম্পাদন প্রক্রিয়ার মধ্যে ত্রুটিগুলো সনাক্তকরণ সাহায্য করে থাকে। সুতরাং, ব্যবস্থাপনা নিরীক্ষা বলতে বোঝায় একটি সংগঠনের ব্যবস্থাপনার কার্যদক্ষতা এবং কার্যাপালীর মূল্যায়ন করা।

ব্যবস্থাপনা নিরীক্ষার প্রধান সুবিধাগুলো নিম্নরূপ :

1. এটি ব্যবস্থাপনা সংক্রান্ত কার্যসম্পাদনের ক্ষেত্রে বর্তমান এবং সম্ভাব্য ঘটাতিগুলো সনাক্ত করতে সাহায্য করে।
2. এটি ধারাবাহিকভাবে ব্যবস্থাপনার কার্যকারিতা পর্যবেক্ষণের মাধ্যমে একটি সংগঠনের নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতি উন্নয়নে সাহায্য করে।
3. এটি বিভিন্ন বিভাগের কার্যকারিতার মধ্যে সমন্বয় সাধন প্রক্রিয়াকে উন্নয়ন করে যাতে তারা সাংগঠনিক উদ্দেশ্যগুলো অর্জনে একত্রে দক্ষতার সাথে কার্যসম্পাদন করতে পারে।

4. এটি পরিবেশগত পরিবর্তনের আলোকে বর্তমান ব্যবস্থাপনা সংক্রান্ত নীতি এবং কৌশলগুলোর আধুনিকীকরণ প্রক্রিয়াকে সুনির্ণিত করে।

ব্যবস্থাপনা নিরীক্ষার কোন আদর্শ কৌশল না থাকলে ব্যবস্থাপনা নিরীক্ষা প্রচালনা করা কখনো কখনো সমস্যার সৃষ্টি করতে পারে। ব্যবস্থাপনা নিরীক্ষার জন্য কোন আইনগত বাধ্যবাধকতাও নেই, তবে অভিজ্ঞ ব্যবস্থাপক সংগঠনের সার্বিক কার্যদক্ষতার উন্নয়নে এর গুরুত্ব বুঝতে পারেন।

পিইআরটি এবং সিপিএম (PERT and CPM)

পিইআরটি (কর্মসূচি মূল্যায়ন ও সমীক্ষা পদ্ধতি) [Programme Evaluation and Review Technique] এবং সিপিএম (জটিল কার্য নির্দেশনা পদ্ধতি) [Critical Path Method] হল পরিকল্পনা এবং নিয়ন্ত্রণের জন্য গুরুত্বপূর্ণ নেটওয়ার্ক কৌশল। এই কৌশলগুলো বিভিন্ন ধরনের জটিল, বিবিধ এবং আন্তঃসম্পর্কিত কার্যক্রমের কার্যদক্ষতা সম্পর্কিত সময়বদ্ধ প্রকল্প পরিকল্পনা ও সময়সূচি বাস্তবায়নের জন্য বিশেষ উপযোগী। এই কৌশলগুলো সময়সূচি এবং সম্পদ বণ্টনজনিত কার্যাবলি এবং প্রদত্ত সময়সূচি ও কাঠামোগত ব্যয়ের অন্তর্গত প্রকল্পগুলোর কার্যকর সম্পাদনে সাহায্য করে থাকে।

পিইআরটি/সিপিএম এ ব্যবহৃত পদক্ষেপ/ধাপগুলো নিম্নরূপ:

1. প্রকল্পটি বেশ কিছু স্পষ্টত সনাক্তকরণযোগ্য ক্রিয়াকলাপে বিভক্ত করা হয় যাকে পরে যৌক্তিকতাক্রমে বিন্যস্ত করা হয়।
2. একটি নেটওয়ার্ক রেখাচিত্র কার্যক্রমের ক্রম, প্রারম্ভিক বিন্দু এবং প্রকল্পের সমাপ্তি কিছু প্রদর্শনের জন্য প্রস্তুত করা হয়ে থাকে।
3. প্রত্যেকটি কার্যক্রমের/ক্রিয়াকলাপের জন্য সময়সূচি প্রস্তুত করা হয়। পিইআরটির জন্য তিন প্রকার সময়সূচির প্রয়োজন যথা— আশাবাদী বা (স্বল্প সময়), নিরাশাবাদী বা (দীর্ঘ সময়) এবং সম্ভাব্য সময়। সিপিএম-এর জন্য একটি সময়সূচি প্রস্তুত করা হয়। এছাড়াও সিপিএম এর জন্য ব্যয়সূচির প্রয়োজন যা প্রকল্প সম্পত্তির জন্য আবশ্যিক।
4. নেটওয়ার্কের দীর্ঘতম পথটিকে জটিল পথ বা

সমালোচনামূলক পথ হিসাবে চিহ্নিত করা হয়। এটি সেইসব কার্যক্রমের ক্রম যা প্রকল্পের সময়মতো শেষ করার জন্য গুরুত্বপূর্ণ এবং যেখানে সমগ্র প্রকল্পটির বিলম্ব না ঘটিয়ে কোন কার্যকলাপের আংশিক বিলম্ব অনুমোদনযোগ্য।

5. যদি প্রয়োজন হয় পরিকল্পনা সংশোধন করা যেতে পারে যাতে কার্যকরভাবে প্রকল্পটির সময়মত সমাপ্তি নিয়ন্ত্রণ করা যেতে পারে।

জাহাজ নির্মাণ, নির্মাণ প্রকল্প, বিমান উৎপাদনকারী সংস্থা/প্রতিষ্ঠান প্রভৃতি ক্ষেত্রে পিইআরটি এবং সিপিএম ব্যাপকভাবে ব্যবহৃত হয়।

তথ্য ব্যবস্থাপনা পদ্ধতি (Management Information System)

তথ্য ব্যবস্থাপনা পদ্ধতি (MIS) একটি কম্পিউটার ভিত্তিক তথ্য ব্যবস্থাপনা পদ্ধতি যা কার্যকরভাবে ব্যবস্থাপনা সংক্রান্ত সিদ্ধান্ত প্রযোজনের জন্য তথ্য এবং অন্যান্য সহায়তা সরবরাম করে থাকে। একজন সিদ্ধান্ত প্রণেতাকে আধুনিক, যথার্থ এবং সময়োপযোগী তথ্যের প্রয়োজন। MIS কোন সংস্থার উৎপন্ন বিশাল ডেটা ধারাবাহিকভাবে প্রক্রিয়াজাত করে ব্যবস্থাপকদের

প্রয়োজনীয় তথ্য সরবরাহ করে। সূতরাং, MIS ব্যবস্থাপনাকে কাছে যোগাযোগের একটি গুরুত্বপূর্ণ মাধ্যম।

এমআইএস নিয়ন্ত্রণেরও একটি গুরুত্বপূর্ণ কৌশল। এটি ব্যবস্থাপকদের সঠিক সময়ে ডেটা এবং তথ্য সরবরাহ করে যাতে মানদণ্ড থেকে বিচ্যুতির ক্ষেত্রে যথাযথ সংশোধনমূলক ব্যবস্থা করা যাতে পারে।

এমআইএস ব্যবস্থাপকদের নিম্নলিখিত সুবিধাগুলো প্রদান করে :

1. এটি ব্যবস্থাপনার বিভিন্ন স্তরে এবং প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন বিভাগে তথ্য সংগ্রহ, পরিচালনা ও প্রচার সহজতর করে।
2. এটি সমস্ত স্তরে পরিকল্পনা, সিদ্ধান্তগ্রহণ এবং নিয়ন্ত্রণ প্রণালীকে সহায়তা করে।
3. এটি ব্যবস্থাপক যে তথ্য নিয়ে কার্য সম্পাদন করে তার মানের উন্নতি করে।
4. এটি তথ্য পরিচালনার ক্ষেত্রে ব্যয় সংকোচকে সুনিশ্চিত করে।
5. এটি ব্যবস্থাপককে তথ্যের বোৰ্ডা/অতিরিক্ত থেকে মুক্ত করে যেহেতু এটি কেবলমাত্র প্রাসঙ্গিক তথ্যগুলো সরবরাহ করে থাকে।

মুখ্য পদসমূহ (Key Terms)

| | | |
|---------------------------|-----------------------------|-------------------------|
| নিয়ন্ত্রণ | নিয়ন্ত্রণের জটিল বিষয় | ব্যক্তিগতি ব্যবস্থাপনা |
| আয় ব্যয়ের সমতা বিশ্লেষণ | বাজেটায় নিয়ন্ত্রণ | বিনিয়োগের উপর প্রতিদান |
| অনুপাত বিশ্লেষণ | দায়িত্বকরণের হিসাবনিকাশকরণ | ব্যবস্থাপনা নিরীক্ষা |
| পিইআরটি এবং সিপিএম | ব্যবস্থাপনা | তথ্য পদ্ধতি |

সারাংশ (Summary)

- নিয়ন্ত্রণ হল এমন একটি প্রক্রিয়া যা প্রকৃত কার্যাবলিকে পরিকল্পিত কার্যাবলির সাথে সামঞ্জস্য বিধানকে সুনিশ্চিত করে।
- ব্যবস্থাপনা সংক্রান্ত নিয়ন্ত্রণের গুরুত্ব ব্যবস্থাপনার উদ্দেশ্যগুলো অর্জনে সহায়তা করার মধ্যে অস্তিনিহিত থাকে। নিয়ন্ত্রণ মানের যথার্থতা যাচাইকরণ, সম্পদের যথাযথ ব্যবহার নিশ্চিতকরণ, কর্মচারীদের মনোবল বৃদ্ধিসাধন, সংগঠনের আদেশ এবং শৃঙ্খলার পরিবেশ সৃষ্টিকরণ এবং বিভিন্ন কার্যাবলির মধ্যে সমন্বয় সাধনে সাহায্য করে যাতে তারা একসাথে একই নির্দেশনায় কাজ করে লক্ষ্যগুলো পূরণ করতে পারে।

- নিয়ন্ত্রণের কিছু সীমাবদ্ধতাও রয়েছে। একটি প্রতিষ্ঠানের বাহ্যিক উপাদানগুলোর উপর নিয়ন্ত্রণ থাকে না। নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতি একটি সংগঠনের / প্রতিষ্ঠানের কর্মচারীদের কাছ থেকে প্রতিবন্ধকতায় সম্মুখীন হতে পারে। একটি ছোট প্রতিষ্ঠানের ক্ষেত্রে নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতি অনেক সময় ব্যয়বহুল হতে পারে। উপরন্তু ব্যবস্থাপনার জন্য সবসময় কার্যদক্ষতা পরিমাপ করার জন্য পরিমাণগত মান নির্ধারণ করা সম্ভব হয় না এবং ঐ পরিমাণগত মানের অনুপস্থিতিতে নিয়ন্ত্রণ তার কার্যদক্ষতা কিছুটা হারিয়ে ফেলে।
- নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার অন্তর্ভুক্ত হল কার্যদক্ষতার মান নির্ধারণ, প্রকৃত কার্যসম্পাদনের পরিমাপ, প্রকৃত কার্যসম্পাদনের সাথে মানদণ্ডের তুলনা, বিচ্যুতির বিশ্লেষণ এবং সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ।
- পরিকল্পনার এবং নিয়ন্ত্রণ হল ব্যবস্থাপনায় দুটি অবিচ্ছেদ্য অংশ। পরিকল্পনা ব্যবস্থাপনার প্রক্রিয়াকে সূত্রাপাত করে এবং নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়াটিকে সম্পূর্ণ করে। পরিকল্পনা হল নিয়ন্ত্রণের ভিত্তি এবং নিয়ন্ত্রণ ব্যতীত উভয় প্রণীত পরিকল্পনা বিপথে যেতে পারে।
- ব্যক্তিগত পর্যবেক্ষণ, পরিসংখ্যান সংক্রান্ত প্রতিবেদন, আয়-ব্যয়ের সমতা বিশ্লেষণ এবং বাজেটায় নিয়ন্ত্রণ হল ব্যবস্থাপনা সংক্রান্ত নিয়ন্ত্রণের চিরাচরিত কৌশল।
- বিনিয়োগের উপর প্রতিদান, অনুপাত বিশ্লেষণ, দায়িত্বকরণ হিসাবনিকাশকরণ, ব্যবস্থাপনা নিরীক্ষা, পিটআরটি এবং সিপিএম ও ব্যবস্থাপনা নিরীক্ষা, পিইআরটি এবং সিপিএম ও ব্যবস্থাপনা তথ্য পদ্ধতি হল ব্যবস্থাপনা সংক্রান্ত নিয়ন্ত্রণের আধুনিক কৌশল।

অনুশীলনী (Exercise)

বহুমুখী উত্তরধর্মী প্রশ্ন (Multiple Choice)

নীচের সঠিক উত্তরটি নির্বাচন কর :

1. একটি কার্যকর নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতি সাহায্য করে—
 - (a) সাংগঠনিক উদ্দেশ্যগুলো অর্জনে
 - (b) কর্মচারীদের মনোবল বৃদ্ধিতে
 - (c) মানদণ্ডের যথার্থতা যাচাই করতে
 - (d) উপরের সবগুলো
2. একটি সংগঠনের নিয়ন্ত্রণ কার্যবলি হল —
 - (a) সম্মুখমুখী
 - (b) পশ্চাদমুখী
 - (c) সম্মুখমুখী ও পশ্চাদমুখী
 - (d) উপরের একটিও নয়।
3. ব্যবস্থাপনা নিরীক্ষা হল একটি কৌশল যা নীচের কোনটির কর্মদক্ষতা যাচাই করে —
 - (a) কোম্পানি
 - (b) কোম্পানির ব্যবস্থাপনা
 - (c) শেয়ার ধারকগণ
 - (d) ক্রেতাগণ

4. বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ প্রস্তুত করতে প্রয়োজন—
 - (a) প্রশিক্ষণ সময়সূচি
 - (b) বাজেটস
 - (c) শেয়ার ধারক
 - (d) ক্রতাগণ
5. নীচের কোনটি দায়িত্বকরণ হিসাবনিকাশকরণের ক্ষেত্রে প্রযোজ্য—
 - (a) বিনিয়োগ কেন্দ্র
 - (b) হিসাবনিকাশ কেন্দ্র
 - (c) মুনাফা কেন্দ্র
 - (d) ব্যয় কেন্দ্র

সংক্ষিপ্ত উত্তরধর্মী প্রশ্ন (Short Answer Type)

1. নিয়ন্ত্রণের অর্থ ব্যাখ্যা কর।
2. “পরিকল্পনা হল সম্মুখ্যমুখী এবং নিয়ন্ত্রণ হল পশ্চাদ্মুখী” ব্যক্ত কর।
3. “সবকিছু নিয়ন্ত্রণের প্রচেষ্টায় কোন কিছুই নিয়ন্ত্রণ করা নাও যেতে পারে।”— ব্যাখ্যা কর।
4. ব্যবস্থাপনা সংক্রান্ত নিয়ন্ত্রণের কৌশল হিসাবে বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণের উপর একটি সংক্ষিপ্ত টীকা লেখ।
5. নিয়ন্ত্রণের একটি কার্যকরী কৌশল হিসাবে ব্যবস্থাপনা নিরীক্ষা কিভাবে কাজ করে তা ব্যাখ্যা কর।

দীর্ঘ উত্তরধর্মী প্রশ্ন (Long Answer Type)

1. নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার অন্তর্ভুক্ত বিভিন্ন ধাপগুলো ব্যাখ্যা কর।
2. ব্যবস্থাপনা সংক্রান্ত নিয়ন্ত্রণের কৌশলগুলো ব্যাখ্যা কর।
3. একটি সংগঠনে নিয়ন্ত্রণের গুরুত্ব ব্যাখ্যা কর। একটি কার্যকরী নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতি বাস্তবায়নে সংগঠন কি ধরনের সমস্যার সম্মুখীন হয়?
4. পরিকল্পনা এবং নিয়ন্ত্রণের মধ্যে সম্পর্ক ব্যাখ্যা কর।
5. টেলর এবং ফেয়লের অবদানের পার্থক্য বর্ণনা কর।
6. সমসাময়িক ব্যবসায়িক পরিস্থিতিতে টেলর এবং ফেয়লের অবদানের প্রাসঙ্গিকতা উল্লেখ কর।

প্রয়োগধর্মী প্রশ্ন (Application Type)

নীচে কিছু আচরণের উল্লেখ করা হয়েছে যেগুলো তুমি বা অন্যেরা কর্মক্ষেত্র প্রত্যক্ষ করেছে। প্রত্যেকটি পদের জন্য এরকম আচরণকে বাছাই কর যা ব্যবস্থাপনাকে কার্যকরী নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা বজায় রাখা সুনির্দিষ্ট করতে হবে :

1. কর্মদণ্ডতার মূল্যায়নে পক্ষপাতিত্ব
2. ব্যক্তিগত ব্যবহারের জন্য কোম্পানির সরবরাহকৃত পরিয়েবার ব্যবহার।
3. কোন ব্যক্তিকে কোম্পানির নিয়ম ভাঙার জন্য জিজ্ঞাসাবাদ করা।
4. যখন কেউ অসুস্থ হয়, তখন অফিসে ডেকে একদিনের ছুটি কাটাতে বলা হয়।

5. আনুগত্য প্রমাণ করার জন্য উচ্চ আধিকারীকের ব্রুটিকে এড়িয়ে যাওয়া।
 6. অন্য কারোর কাজের জন্য নিজের কৃতিত্ব দাবি।
 7. কোন অনিয়ম প্রত্যক্ষ করা মাত্র রিপোর্ট করা।
 8. গুণগত রিপোর্টকে মিথ্যাভাবে বর্ণনা করা।
 9. কাজ সম্পর্ক করার জন্য প্রয়োজনের চেয়ে বেশি সময় নেওয়া।
 10. কর্মচারীদের সাথে পরামর্শের মাধ্যমে মানদণ্ড স্থির করা।
- কিভাবে উপরিলিখিত অপ্রত্যাশিত আচরণগুলোকে নিয়ন্ত্রণ করা যায়, এই বিষয়ে ব্যবস্থাপককে তুমি মতামত দাও।

বিষয়ধর্মী সমস্যাবলি (Case Problems)

এম লিমিটেড নামে একটি মোবাইল ফোন উৎপাদনকারী কোম্পানি ভারতীয় দেশীয় বাজার এবং রপ্তানির জন্য মোবাইল ফোন তৈরি করে। এটি বিশ্বস্ত প্রাহকদের পাশাপাশি যথেষ্ট পরিমাণ মার্কেট শেয়ারও অর্জন করেছিল। কিন্তু কিছু দিন পর এই কোম্পানিটি সমস্যার সম্মুখীন হতে লাগল কারণ এর উদ্দেশ্যগুলো বিক্রয়ের লক্ষ্যমাত্রা এবং প্রাহকদের সন্তুষ্টিপূরণ করতে পারছিল না। এছাড়াও ভারতে মোবাইল ফোনের বাজার আকস্মিভাবে বৃদ্ধি পেল এবং অন্যান্য কোম্পানিগুলো আরো ভাল প্রযুক্তি ও কর্ম দামের মোবাইল ফোন নিয়ে বাজার প্রবেশ করল। এটি কোম্পানির কাছে সমস্যা হয়ে দাঁড়াল। এটি নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থাটিকে নতুনভাবে পুনর্গঠন ও সমস্যাগুলোকে সংশোধন করার জন্য প্রয়োজনীয় পদক্ষেপ পরিকল্পনা করল।

প্রশ্নাবলি (Questions)

1. কোম্পানিটির একটি উত্তম নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা থেকে প্রাপ্ত সুবিধাগুলো চিহ্নিত কর।
2. কিভাবে কোম্পানিটি তার পরিকল্পনা ও নিয়ন্ত্রণকে সম্পর্কিত করে পরিকল্পনাগুলোর বাস্তবায়ন ও লক্ষ্যমাত্রা অর্জন করেছে।
3. কোম্পানিটি যে সমস্যার সম্মুখীন হচ্ছে তা দূরীকরণের জন্য নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার যে পদক্ষেপগুলো অনুসরণ করবে সেগুলো বর্ণনা কর।
4. কোম্পানি নিয়ন্ত্রণের কোন কৌশলগুলো ব্যবহার করতে পারে?

উপরের প্রশ্নগুলোর উত্তর দেওয়ার সময় এটি মনে রাখতে হবে যে কোম্পানিটি কোন ধরনের ব্যবসার সাথে যুক্ত আছে।