

# বাংলায় ব্যবস্থাপনা শিক্ষা

Management Studies in Bengali

মোহাম্মদ সোহেল রেজা

2013

## কৃতজ্ঞতা স্বীকার

বইটি মূলত আমি ঢাকা বিশ্ববিদ্যালয়ে ব্যবস্থাপনা শিক্ষায় এমবিএ করাকালীন সময়ে শ্রদ্ধেয় শিক্ষকেরা ক্লাসে যা পড়িয়েছেন তার মধ্যে যা কিছু ব্যবস্থাপনার প্রাথমিক জ্ঞানের সাথে সংগতিপূর্ণ বলে মনে করেছি তার সংকলন। সাথে কিছু বই আর internet site এর সাহায্য নিয়েছি।

আমার নিজস্ব সীমাবদ্ধতার কারণে যদি কোন ভুল হয়ে থাকে (বানানসহ) তবে সে জন্য দুঃখিত।

বইটি সম্পর্কে যে কোন মতামত জানাতে অনুরোধ রইলো। বইটির কোন অংশ বুঝতে সমস্যা হলেও আমকে জানাতে পারেন। আমার mail address: sohel114@gmail.com

মোহাম্মদ সোহেল রেজা

এমবিএ (ব্যবস্থাপনা শিক্ষা), ঢাকা বিশ্ববিদ্যালয়

বিএসসি ইঞ্জিনিয়ারিং (মেকানিক্যাল), বাংলাদেশ প্রকৌশল বিশ্ববিদ্যালয়

ঢাকা, বাংলাদেশ

২২শে পৌষ, ১৪১৯ বাং

৫ই জানুয়ারী, ২০১৩ ইং

# সূচিপত্র

<b>অধ্যায় ১</b> .....	5
ব্যবস্থাপনা .....	5
ব্যবস্থাপনা (Management) .....	5
প্রতিষ্ঠান (Organization) .....	5
পরিকল্পনা (Planning) .....	7
Organizing .....	8
নেতৃত্ব (Leading) .....	8
নিয়ন্ত্রণ (Controlling) .....	8
উচ্চ পর্যায়ের ব্যবস্থাপক (TLM: Top level manager) .....	10
মধ্যম পর্যায়ের ব্যবস্থাপক (MLM: Mid-level manager) .....	10
নিম্ন পর্যায়ের ব্যবস্থাপক (LLM: Low-level manager) .....	10
Efficiency ও Effectiveness .....	11
ব্যবস্থাপকের দায়িত্ব .....	13
সিদ্ধান্ত গ্রহণ .....	13
<b>অধ্যায়: ২</b> .....	17
প্রতিষ্ঠান .....	17
প্রতিষ্ঠান (Organization) .....	17
Company .....	20
Group of Companies: .....	20
Corporation: .....	21
বহুজাতিক প্রতিষ্ঠান (Multinational Company) .....	21
ব্যবসা (Business) .....	21
Factory আর Industry এর মধ্যে পার্থক্য .....	22
Need .....	22
Want .....	22

<b>অধ্যায়: ৩</b> .....	23
পরিকল্পনা.....	23
পরিকল্পনা (Planning).....	23
পরিকল্পনার প্রয়োজনীয়তা.....	24
পরিকল্পনার প্রকারভেদ.....	24
পরিকল্পনার কার্যকারিতা ও সময়ের মধ্যে সম্পর্ক.....	27
পরিকল্পনার সীমাবদ্ধতা.....	27
<b>অধ্যায়: ৪</b> .....	28
Organizing.....	28
Organizing.....	28
DOA এর মূল বিষয়.....	30
Staff ব্যবহার করা.....	31
মাথা ভারী প্রশাসন (Top heavy administration).....	34
<b>অধ্যায় ৫</b> .....	35
নেতৃত্ব.....	35
নেতৃত্ব (Leadership).....	35
নেতৃত্বের ধরন.....	37
<b>অধ্যায় ৬</b> .....	39
নিয়ন্ত্রণ.....	39
নিয়ন্ত্রণ (Controlling).....	39
নিয়ন্ত্রণ করার ধাপসমূহ.....	40
পরিকল্পনা ও নিয়ন্ত্রণের মাঝে সম্পর্ক.....	40
<b>অধ্যায় ৭</b> .....	41
Henri Fayol এর অবদান.....	41
Henri Fayol এর পরিচিতি.....	41
Division of Work ও division of labor.....	43

<b>অধ্যায় ৮</b> .....	45
F.W.Taylor এর অবদান .....	45
F.W.Taylor এর পরিচিতি.....	45
Scientific Management .....	46
টেলরের পদ্ধতির সমালোচনা.....	48
<b>REFERENCES</b> .....	50

## অধ্যায় ১

### ব্যবস্থাপনা

#### ব্যবস্থাপনা (Management)

ব্যবস্থাপনা হল সেই প্রক্রিয়া (process) যা ৪টি ফাংশন (planning, organizing, leading, controlling) এর মাধ্যমে কোন প্রতিষ্ঠানের যে লক্ষ্যগুলো থাকে, তা অর্জন করে।

এই সংজ্ঞাটি সঠিক ভাবে বুঝতে আমরা এখন শিখবো প্রতিষ্ঠান (organization), প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য (objectives) আর ৪টি ফাংশন planning, organizing, leading, controlling কি।

#### প্রতিষ্ঠান (organization)

যখন একদল মানুষ একত্রে নিয়মতান্ত্রিক ভাবে (systematic manner) কিছু কাঙ্ক্ষিত লক্ষ্য (objectives) অর্জনের লক্ষ্যে কাজ করে তখন তাকে প্রতিষ্ঠান বলে।

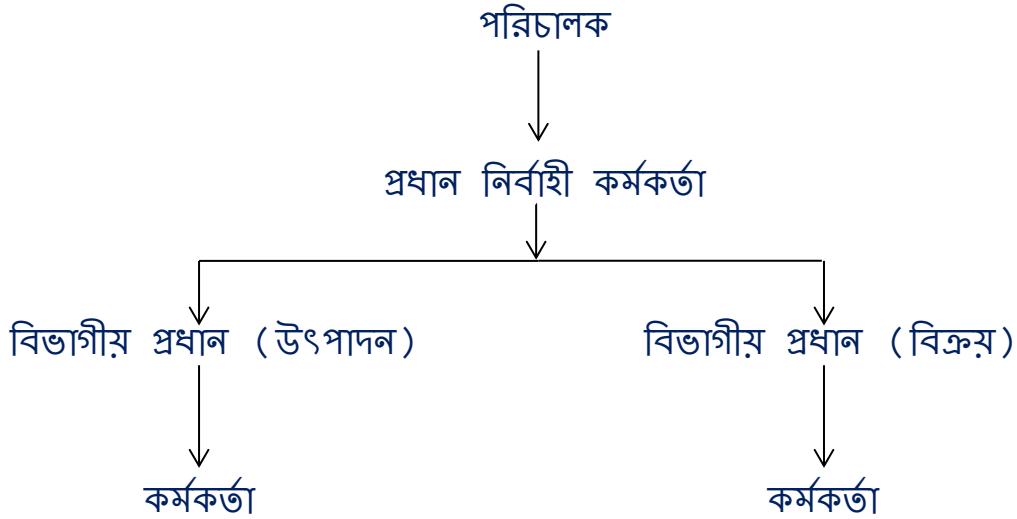
প্রতিষ্ঠানের ৪টি মূল বিষয় (issue) থাকে: ১) Objective, ২) People, ৩) Structure, ৪) Technology

১) **Objectives:** কোন প্রতিষ্ঠান যে লক্ষ্যগুলো অর্জন করতে চায় তাই তার objective. যেমন কোন প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য হতে পারে: ২০% মুনাফা অর্জন করা, ক্রেতার বিচারে শ্রেষ্ঠ হওয়া ইত্যাদি।

২) **People:** প্রতিষ্ঠানের সাথে অবশ্যই প্রত্যক্ষ ও পরোক্ষ ভাবে মানুষ জড়িত থাকে। কেউ সরাসরি কাজ করে, যেমন শ্রমিকরা, কেউ পরোক্ষ ভাবে জড়িত থাকে, যেমন ক্রেতা।

৩) **Structure:** প্রতিটি প্রতিষ্ঠানের একটা structure থাকে। প্রতিষ্ঠানে যারা কাজ করেন, চেয়ারম্যান, প্রেসিডেন্ট, ম্যানেজার, অফিসার, প্রতিষ্ঠানে তাদের অবস্থানকে এই structure এর মাধ্যমে দেখানো হয়। এর জন্য chart বা diagram ব্যবহার করা হয়। এই structure দেখে বুঝা যায় যে কে নির্দেশ দেবে আর কে পালন করবে। এই chart কে Organogram বা Organizational chart বলে।

একটি প্রতিষ্ঠানের Organogram এমন হতে পারে:



Organogram

৪) **Technology:** কোন প্রতিষ্ঠান যে ক্ষেত্রে কাজ করে সে বিষয়ে তার যে জ্ঞান আছে তাই তার technology। ২টি প্রতিষ্ঠান যদি একই পণ্যই তৈরি করে তবুও পণ্যের মানে ভিন্নতা দেখা যায়। কারণ প্রতিটি প্রতিষ্ঠানেরই নিজস্ব প্রক্রিয়া থাকে।

২ ধরনের প্রতিষ্ঠান হয়।

১) **Formal Organization:** যে প্রতিষ্ঠানের ৪টি মূল বিষয় (Objective, People, Structure, Technology) সুনির্দিষ্ট ভাবে আছে। যেমনঃ বিশ্ববিদ্যালয়।

২) **Informal Organization:** যে প্রতিষ্ঠানের ৪টি মূল বিষয় (Objective, People, Structure, Technology) সুনির্দিষ্ট ভাবে নাই। যেমনঃ পরিবার।

আমরা শুধু Formal Organization নিয়ে আলোচনা করবো।

সংগঠন আমাদের জন্য কি করে

একটু চিন্তা করলেই আমার দেখব যে আমার জন্ম নেই, বেঁচে থাকি এবং মরে যাই সংগঠনের মধ্যে থেকেই। সংগঠন সমাজকে সেবা দেয়, লক্ষ্য অর্জনে সাহায্য করে, জ্ঞান সংরক্ষণ করে এবং ব্যক্তির উন্নয়নে সাহায্য করে।

এবার ব্যবস্থাপনার ৪টি মূল ফাংশন planning, organizing, leading, controlling কি জানা যাক।

## পরিকল্পনা (Planning)

কোন প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যগুলো ঠিক করা আর সেগুল অর্জন করার সবচেয়ে ভাল উপায় আগেই ঠিক করে রাখাই পরিকল্পনা (planning)।



## Organizing

কোন প্রতিষ্ঠানের পরিকল্পিত লক্ষ্যগুলো অর্জনের জন্য তার সম্পদ (resources) কিভাবে বন্টিত হবে তা ঠিক করা ও সে অনুযায়ী বন্টন করাই organizing। সম্পদ বলতে মানব সম্পদ (human resource) ও অন্যান্য (non-human resource) বুঝানো হয়েছে। Organizing ঠিকমতো না হলে সম্পদের অপচয় হয়।

## নেতৃত্ব (Leading)

প্রতিষ্ঠানের মানুষ যেন সঠিক ভাবে কাজ করে সে জন্য তাদের প্রভাবিত করা আর প্রয়োজনীয় নির্দেশ দেওয়াই নেতৃত্ব।

## নিয়ন্ত্রণ (Controlling)

কোন প্রতিষ্ঠান তার পরিকল্পিত পথে লক্ষ্য অর্জনের দিকে সঠিক ভাবে এগিয়ে চাচ্ছে, তা নিশ্চিত করাই নিয়ন্ত্রণ।

আশা করি আমাদের এতক্ষণের আলোচনায় ব্যবস্থাপনার সংজ্ঞাটি বুঝতে পেরেছেন।

ব্যবস্থাপনা হল সেই প্রক্রিয়া (process) যা ৪টি ফাংশন (planning, organizing, leading, controlling) এর মাধ্যমে কোন প্রতিষ্ঠানের যে লক্ষ্যগুলো থাকে, তা অর্জন করে।

ব্যবস্থাপনার ৪টি ফাংশন (planning, organizing, leading, controlling) এর বৈশিষ্ট্য হচ্ছে:

### ১) এরা Iterative

Iterative অর্থ বারবার আসা। একটি ফাংশনের জন্য অন্য ফাংশন দরকার হতে পারে। অর্থাৎ এমন না যে একটি ফাংশনের কাজ শেষ হয়ে যায়। সঠিক পরিকল্পনার (planning) জন্য নিয়ন্ত্রণ (controlling) ফাংশনের দরকার হতে পারে।

### ২) এরা Universal

অর্থাৎ এরা সব প্রতিষ্ঠানের জন্য একই। একটি প্রতিষ্ঠানের আকার, লোকসংখ্যা ইত্যাদি আরেকটি প্রতিষ্ঠানের চেয়ে বেশী বা কম হতে পারে কিন্তু ব্যবস্থাপনার ফাংশন সব প্রতিষ্ঠানের জন্য একই। সারা পৃথিবীর সকল ব্যবস্থাপকগণ ব্যবস্থাপনার একই মূলনীতি ব্যবহার করেন।

### ৩) এরা Transferable

ব্যবস্থাপনার জ্ঞান একটি প্রতিষ্ঠান থেকে অন্য প্রতিষ্ঠানে transfer করা যায়। কারণ এর ফাংশনগুলো universal. সুতরাং একটি প্রতিষ্ঠানের সফল ব্যবস্থাপক অন্য প্রতিষ্ঠানেও সফল হবেন কারণ তিনি ব্যবস্থাপনার একই মূলনীতিতে কাজ করবেন।

### ৪) ব্যবস্থাপনার ফাংশনগুলর মধ্যে sequence থাকে

ব্যবস্থাপনার শুরু হয় পরিকল্পনা দিয়ে আর শেষ হয় নিয়ন্ত্রণের (controlling) এর মাধ্যমে। এর মাঝে organizing ও leading ফাংশন থাকে। এরা ক্রমান্বয়ে আসে। যদিও একটি ফাংশন পুরো সম্পন্ন হবার আগেই অন্য ফাংশন শুরু হয়ে যেতে পারে। বাস্তবে একজন ব্যবস্থাপককে ৪টি ফাংশনই একসাথে চালাতে হয়।

ব্যবস্থাপনার ৪টি ফাংশনই সমান গুরুত্বপূর্ণ। তবে কোন ব্যবস্থাপক কোন ফাংশনকে বেশী গুরুত্ব দেবে তা নির্ভর করে প্রতিষ্ঠানে তার অবস্থানের উপর অর্থাৎ সে উচ্চপর্যায়ের, মধ্যমপর্যায়ের নাকি নিম্নপর্যায়ের ব্যবস্থাপক তার উপর।

### **উচ্চ পর্যায়ের ব্যবস্থাপক (TLM: Top level manager)**

উচ্চ পর্যায়ের ব্যবস্থাপকরা পুরো প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনার দায়িত্বে থাকেন। প্রতিস্থানে উচ্চ পর্যায়ের ব্যবস্থাপকের সংখ্যা সবচেয়ে কম হয়। তাদের পদের ক্ষেত্রে প্রেসিডেন্ট, চেয়ারম্যান, মহাব্যবস্থাপক ইত্যাদি ব্যবহৃত হয়। তারা প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য নির্ধারণ করেন, policy তৈরি করেন ও প্রতিষ্ঠানের কৌশল ঠিক করেন। তারা দীর্ঘ সময় meeting এ ব্যয় করেন। তারা বাইরে সংগঠনের প্রতিনিধিত্ব করেন।

### **মধ্যম পর্যায়ের ব্যবস্থাপক (MLM: Mid-level manager)**

মধ্যম পর্যায়ের ব্যবস্থাপকরা সংগঠনের আঞ্চলিক ব্যবস্থাপক, বিভাগীয় ব্যবস্থাপক ইত্যাদি পদের দায়িত্বে থাকেন। তাদের সংখ্যা সংগঠনে সবচেয়ে বেশী হয়। তাদের বিভিন্ন দায়িত্ব পালন করতে হয়। তাদের মূল দায়িত্ব হচ্ছে সংগঠনের policy অনুযায়ী কর্মকাণ্ড পরিচালনা করা ও উচ্চপর্যায়ের দাবীর (demand) সাথে নিম্নপর্যায়ের ক্ষমতার ভারসাম্য বজায় রাখা। তারা একই সাথে যোগাযোগের মাধ্যম, অনুবাদক, সমন্বয়কারী এবং সমঝতাকারী।

### **নিম্ন পর্যায়ের ব্যবস্থাপক (LLM: Low-level manager)**

এরা প্রথম শ্রেণীর ব্যবস্থাপক হিসাবে পরিচিত। তারা মূলত কর্মচারী ও শ্রমিকদের supervise ও নিয়ন্ত্রণ করে। এজন্য তাদেরকে supervisor বলা হয়। তাদের পদগুলো section officer, supervisor ইত্যাদি হয়ে থাকে।

সংক্ষেপে বলা যায়, উচ্চ পর্যায়ের ব্যবস্থাপকের দায়িত্ব চিন্তা করা, মধ্যম পর্যায়ের ব্যবস্থাপকের দায়িত্ব উচ্চ ও নিম্ন পর্যায়ের মধ্যে যোগাযোগ রক্ষা করা আর নিম্ন পর্যায়ের ব্যবস্থাপকের দায়িত্ব কাজ আদায় করা।

### Efficiency ও Effectiveness

Efficiency হল সঠিক ভাবে কাজ করা আর Effectiveness হল সঠিক কাজটি করা।

ধরা যাক আপনি অত্যন্ত ন্যায্য দামে একটি computer কিনে আনলেন। অর্থাৎ আপনি সঠিক ভাবে কাজটি করেছেন (Efficiency ভাল)। কিন্তু আপনার computer দরকারই ছিল না বরং আপনার একটি mobile phone set দরকার ছিল। অর্থাৎ আপনি সঠিক কাজটি করেননি (Effectiveness খারাপ)। আপনি সঠিক ভাবে ভুল কাজ করেছেন।

ধরা যাক আপনি সঠিক কাজটিই করেছেন অর্থাৎ আপনার প্রয়োজনীয় জিনিস mobile phone set কিনে এনেছেন। আপনি সঠিক কাজটি করেছেন (Effectiveness ভাল)। কিন্তু কিনেছেন অনেক বেশী দাম দিয়ে। অর্থাৎ আপনি সঠিক ভাবে কাজটি করেননি (Efficiency খারাপ)।

যদি আপনি আপনার প্রয়োজনীয় জিনিসটিই ন্যায্য দামে কিনে আনতেন তবে আপনার Efficiency ও Effectiveness ২ই ভাল হতো। কাজেই সঠিক কাজটি সঠিক ভাবে করতে হবে। Efficiency ও Effectiveness উভয়ের জন্যই সমান গুরুত্ব দিতে হবে। Efficiency অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ আর Effectiveness অত্যন্ত critical.

কাজ Efficiently ও Effectively করতে হলে ব্যবস্থাপকের ৩টি গুণ থাকতেই হবে।

১) Technical skill (TS): ব্যবস্থাপকের তার কাজের ক্ষেত্রে বিশেষ জ্ঞান থাকতে হবে। প্রয়োজনীয় technique বুঝার ও কাজে লাগাবার দক্ষতা থাকতে হবে। যেমন একজন দক্ষ আইনজ্ঞের আইন বিষয়ে বিশেষ জ্ঞান আছে। তিনি আইনগত বিষয় ভাল বুঝেন ও তা কাজে লাগাতে পারেন। কাজেই তার নিজের কর্মক্ষেত্রের প্রয়োজনীয় Technical skill তার আছে। উচ্চ পর্যায়ের চেয়ে নিম্ন পর্যায়ে technical skill বেশী দরকার।

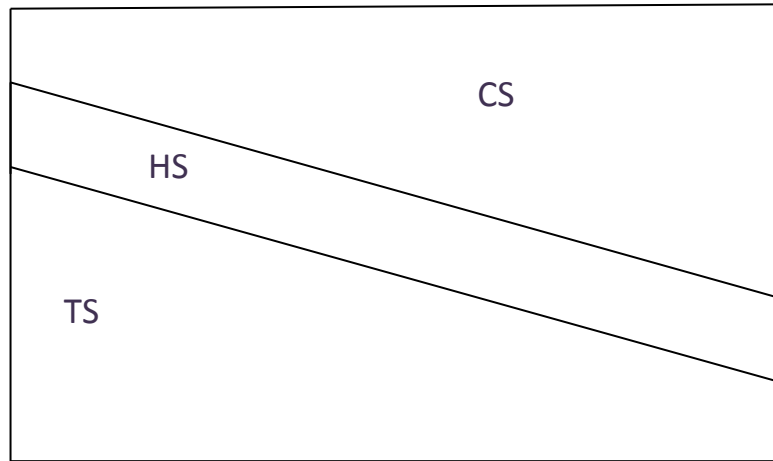
২) Human skill (HS): Human skill হচ্ছে মানুষকে বৃদ্ধা ও তাদের প্রভাবিত করার ক্ষমতা। এর মাধ্যমে ব্যবস্থাপক দলীয় সমঝোতা ও উৎসাহের সৃষ্টি করতে পারেন। সকল পর্যায়ের ব্যবস্থাপকেরই Human Skill সমান দরকার যেহেতু ব্যবস্থাপনা একটি দলগত প্রক্রিয়া।

৩) Conceptual skill (CS): Conceptual skill মূলত ২টি বিষয়ের উপর নির্ভর করে

ক) ব্যবস্থাপককে অবশ্যই সংগঠনের এক অংশের সাথে অন্য অংশের পারস্পরিক সম্পর্ক বৃদ্ধিতে হবে। একটি ক্ষেত্রে নেওয়া সিদ্ধান্ত অন্য ক্ষেত্রে কি প্রভাব ফেলবে তাকে তা বৃদ্ধিতে হবে।

খ) কোন সিদ্ধান্ত অধীনস্থদের জানাবার পূর্বে তাদের প্রতিক্রিয়া কি হবে, ব্যবস্থাপককে তা বৃদ্ধিতে হবে ও সেই প্রতিক্রিয়া মোকাবেলা করার জন্য নিজেকে প্রস্তুত করতে হবে। নিম্নপর্যায়ের চেয়ে উচ্চপর্যায়ে Conceptual skill বেশী দরকার।

সংক্ষেপে বলা যায়, Conceptual skills idea নিয়ে, human skill মানুষ নিয়ে আর technical skill জিনিস নিয়ে কাজ করে।



LLM

MLM

TLM

উপরের চিত্রে খেয়াল করুন, নিম্নপর্যায় থেকে যত উচ্চপর্যায়ের দিকে যেতে থাকবেন ততই Technical জ্ঞানের দরকার কমতে থাকে আর Conceptual জ্ঞানের প্রয়োজন বাড়তে থাকে। তবে সকল ক্ষেত্রেই কিছু মাত্রায় হলেও CS ও TS এর দরকার আছে। লক্ষণীয় যে সকল ক্ষেত্রেই HS এর দরকার সমান।

## ব্যবস্থাপকের দায়িত্ব

ব্যবস্থাপককে অধীনস্থদের সাথে কাজ করতে হয়। কাজের জন্য তাদেরকে দায়ী থাকতে হয় কারণ তাদের সিদ্ধান্ত নেবার ক্ষমতা আছে, তারা সম্পদ ব্যবহার করেন ও তাদের অধীনস্থরা আছে। ব্যবস্থাপকের দায়িত্ব অধীনস্থদের দিয়ে কাজ করিয়ে নেওয়া। তাদের analytically চিন্তা করতে হয়। নির্ধারিত লক্ষ্যগুলোর কোনটির গুরুত্ব কত তা বুঝতে হয়। তাদের প্রয়োজনে সমঝোতাকারী, রাজনীতিবিদ ও সংগঠনের দূত হিসাবে কাজ করতে হয়। তাদের যোগ্যতার প্রমাণ দিয়ে নিজেদেরকে অন্যদের কাছে উদাহরণ হিসাবে উপস্থাপন করতে হয়। একজন সফল ব্যবস্থাপককে প্রয়োজনে উচ্চপদস্থ কর্মকর্তা, সহকর্মী বা অধীনস্থের ভূমিকা নিতে হয়।

## সিদ্ধান্ত গ্রহণ

সিদ্ধান্ত গ্রহণ হল একাধিক বিকল্পের মধ্যে থেকে সবচেয়ে ভালটি চিহ্নিত করে বেছে নেওয়া।

আমরা সমস্যার সমাধানের জন্য সিদ্ধান্ত নেই। আমাদের কাঙ্ক্ষিত লক্ষ্যের সাথে বাস্তব অবস্থার যদি কোন বিচ্যুতি ঘটে তবে সমস্যার সৃষ্টি হয়। বিচ্যুতি যত বড় হবে, সমস্যাও ততো বড় হবে।

একজন ব্যবস্থাপক একজন সিদ্ধান্ত গ্রহণকারীও। বাস্তবে তাকে সিদ্ধান্ত নিতে হয় কিছু সীমাবদ্ধতার/শর্তের মাঝে, যেমন তথ্যের অপ্রতুলতা, সংগঠনের নিয়ম-কানুন, সময় স্বল্পতা ইত্যাদি।

প্রতিটি সমস্যারই একাধিক সমাধান থাকে। প্রতিটি সমাধানেরই কিছু সুবিধা-অসুবিধা থাকে। সমস্যার সবচেয়ে ভাল সমাধান হিসেবে যেটি বিবেচিত হবে, সেই সমাধান প্রয়োগ করলে তার সুবিধার সাথে অসুবিধাগুলোও নিতে হবে।

ব্যবস্থাপকই মূলত সিদ্ধান্ত নিয়ে থাকেন। কোন সিদ্ধান্ত কখনই সবাইকে সন্তুষ্ট করতে পারে না। কিন্তু তা বাস্তবায়নের জন্য তার অধীনস্থদের সক্রিয় অংশগ্রহণ প্রয়োজন। আর তাই সিদ্ধান্ত গ্রহণ একজন ব্যবস্থাপকের জন্য ঝুঁকিপূর্ণ (risky) কাজ। আর এই ঝুঁকিপূর্ণ কাজটিই তাকে অসম্পূর্ণ তথ্যের ভিত্তিতে (Heuristically) নিতে হয়। যে

ব্যবস্থাপক অসম্পূর্ণ তথ্যের ভিত্তিতে সঠিক সিদ্ধান্ত নিতে পারেন তিনিই সফল ব্যবস্থাপক।

### *সিদ্ধান্ত গ্রহনের ধাপ সমূহ*

#### ১) সমস্যা চিহ্নিত করা

সমস্যা চিহ্নিত করতে কাঙ্ক্ষিত লক্ষ্যের সাথে বাস্তবের কোন বিচ্যুতি আছে কিনা দেখা হয়, অতীত অভিজ্ঞতা কাজে লাগান হয় এবং প্রতিদ্বন্দ্বী বেশী ভাল করছে কিনা তা লক্ষ্য হয়। এর কোনটি ঘটলে তা সমস্যা হিসেবে দেখা দেয়। এছাড়া মানুষজনও সমস্যা উপস্থাপন করতে পারে।

#### ২) সম্ভাব্য সমাধানগুলো বের করা

সম্ভাব্য সমাধানের জন্য নিজেরা গভীর ভাবে চিন্তা করা যায়, সম্ভাব্য সকল ক্ষেত্রে খোঁজা যায়, অভিজ্ঞ ব্যক্তির পরামর্শ নেওয়া যায়, প্রধান ক্রেতাদের সাথে আলোচনা করা যায়, অধীনস্থদের সিদ্ধান্ত গ্রহণে যুক্ত করা যায় ও একই ধরনের বিষয় থেকে idea নেওয়া যায়।

#### ৩) সমাধানগুলোর মূল্যায়ন করা

সমাধানগুলো মূল্যায়ন করার জন্য ব্যবস্থাপককে অবশ্যই খোলা মন নিয়ে বিচার করতে হবে। আগে থেকেই কোন বদ্ধমূল ধারণা (preconceived idea) করে রাখা যাবে না।

SWOT analysis এর মাধ্যমে মূল্যায়ন করা সম্ভব।

## ৪) সবচেয়ে ভাল বিবেচিত সমাধানটি নেওয়া

সবচেয়ে ভাল সমাধানটি বেছে নেওয়াই সবচেয়ে কঠিন কাজ। সবচেয়ে ভাল বিবেচিত সিদ্ধান্তটি আসলেই সবচেয়ে ভাল নাও হতে পারে। এক্ষেত্রে সাফল্যের কোন নিশ্চয়তা নেই। তবে নিম্নলিখিত ভাবে সমাধান বাছাই করা যায়:

১) সমাধানগুলোর মধ্যে পার্থক্য কি আছে তা নির্ণয় করতে হবে।

২) কি করতেই হবে (must) আর কি করা অতটা আবশ্যিক না (should) তা চিহ্নিত করা

৩) যা করতেই হবে তার ক্ষেত্রে কোন আপোস (compromise) করা যাবে না।

৪) কি কি সম্পদ (resource) লাগবে আর কি কি বর্তমানে আছে তা সম্পর্কযুক্ত করা

৫) প্রয়োজনীয় সময়কে গুরুত্বের সাথে বিবেচনা করতে হবে।

## *সিদ্ধান্তের ধরন:*

### ১) Programmed Decisions

Programmed decisions প্রতিষ্ঠানের নিয়মিত কার্যক্রমের জন্য ব্যবহৃত হয়। যে কাজগুলো বারবারে (repetitive) করতে হয় সেগুলোর ক্ষেত্রে ব্যবস্থাপক একবারই সিদ্ধান্তও নেন ও সেই সিদ্ধান্তই পরবর্তীতে আবার ব্যবহৃত হয়। যেমন: কাঁচামাল কেনা, বাৎসরিক ছুটির তালিকা করা ইত্যাদি।

### ২) Non-programmed decision

Non-programmed decision প্রতিষ্ঠানের নিত্যনতুন প্রয়োজনের ক্ষেত্রে নিতে হয়। যেহেতু প্রয়োজনগুলো নতুন ও ভিন্ন ভিন্ন, তাই এক্ষেত্রে বিশেষ মনোযোগ দিতে হয়। যেমন: প্রতিষ্ঠানের নতুন শাখা খোলা, নতুন পণ্য তৈরি করা ইত্যাদি।



বুঁকির বিবেচনায় ৩ ধরনের পরিস্থিতিতে সিদ্ধান্ত নিতে হতে পারে:

১) নিশ্চিত পরিস্থিতিতে সিদ্ধান্ত গ্রহন

এক্ষেত্রে যথেষ্ট প্রয়োজনীয় তথ্য থাকে এবং ফলাফল মোটামুটি নিশ্চিত ভাবে বলা যায়।

২) বুঁকিপূর্ণ পরিস্থিতিতে সিদ্ধান্ত গ্রহন

এক্ষেত্রে যথেষ্ট প্রয়োজনীয় তথ্য থাকে না এবং ফলাফল হয়ত শুধু অনুমান করা যায় কিন্তু তা অনিশ্চিত।

৩) অনিশ্চিত পরিস্থিতিতে সিদ্ধান্ত গ্রহন

এক্ষেত্রে প্রয়োজনীয় তথ্য থাকে না বা থাকলেও খুবই সামান্য এবং ফলাফল একেবারেই অনিশ্চিত।

## অধ্যায়: ২

### প্রতিষ্ঠান

#### প্রতিষ্ঠান (Organization)

যখন একদল মানুষ একত্রে নিয়মতান্ত্রিক ভাবে (systematic manner) কিছু কাঙ্ক্ষিত লক্ষ্য (objectives) অর্জনের লক্ষ্যে কাজ করে তখন তাকে প্রতিষ্ঠান বলে।

প্রতিষ্ঠানের ৪টি মূল বিষয় (issue) থাকে: ১) Objective, ২) People, ৩) Structure, ৪) Technology

১) **Objectives:** কোন প্রতিষ্ঠান যে লক্ষ্যগুলো অর্জন করতে চায় তাই তার objectives. যেমন কোন প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য হতে পারে: ২০% মুনাফা অর্জন করা, ক্রেতার বিচারে শ্রেষ্ঠ হওয়া ইত্যাদি।

কোন প্রতিষ্ঠানের বর্তমানে অবস্থা কি আর সেটি কোন অবস্থানে পৌঁছতে চায়, objectives তার মধ্যে সেতুবন্ধন রচনা করে। লক্ষ্য ছাড়া কোন প্রতিষ্ঠান হতে পারে না, আর তাই প্রতিষ্ঠানের অস্তিত্বের জন্য লক্ষ্য থাকা বাধ্যতামূলক। কাজেই একজন ব্যবস্থাপকের প্রথম কাজই হল প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য নির্ধারণ করা।

লক্ষ্য এমন হওয়া উচিত না যা অর্জন করা খুবই সহজ বা অসম্ভব। কারণ এমন লক্ষ্য হলে তাতে প্রতিষ্ঠানের সম্পদের শুধু শুধু অপচয় হবে। লক্ষ্য নির্ধারণ করতে হবে এমন ভাবে যেন তা খুবই সহজ আর অসম্ভবের মাঝের কোন জায়গায় অবস্থিত হয়। বাস্তবে এমন লক্ষ্য নির্ধারণ করা কঠিন। এক্ষেত্রে ব্যবস্থাপকের জ্ঞান, অভিজ্ঞতা আর প্রশিক্ষণ তাকে সিদ্ধান্ত নিতে সহায়তা করবে।

লক্ষ্য নির্ধারণ করা কাজের শুরু মাত্র। লক্ষ্য নির্ধারণ করার পর তা অবশ্যই বাস্তবায়ন করতে হবে। কাজেই এমন লক্ষ্য নির্ধারণ করতে হবে যেন তা বাস্তবায়ন যোগ্য হয়। আর পরিকল্পনা বাস্তবায়নের জন্য একজন ম্যানেজারকে সঠিক কর্ম পরিকল্পনা (action plan) তৈরি করতে হবে।

যদি কোন নাবিকের জানা না থাকে যে সে কোন বন্দরের দিকে যাবে, তাহলে কোন বাতাসই তার অনুকূলে নয়। - সেনেকা

(if a navigator does not know to which ort he is steering, no wind is favorable to him. – CENECA)

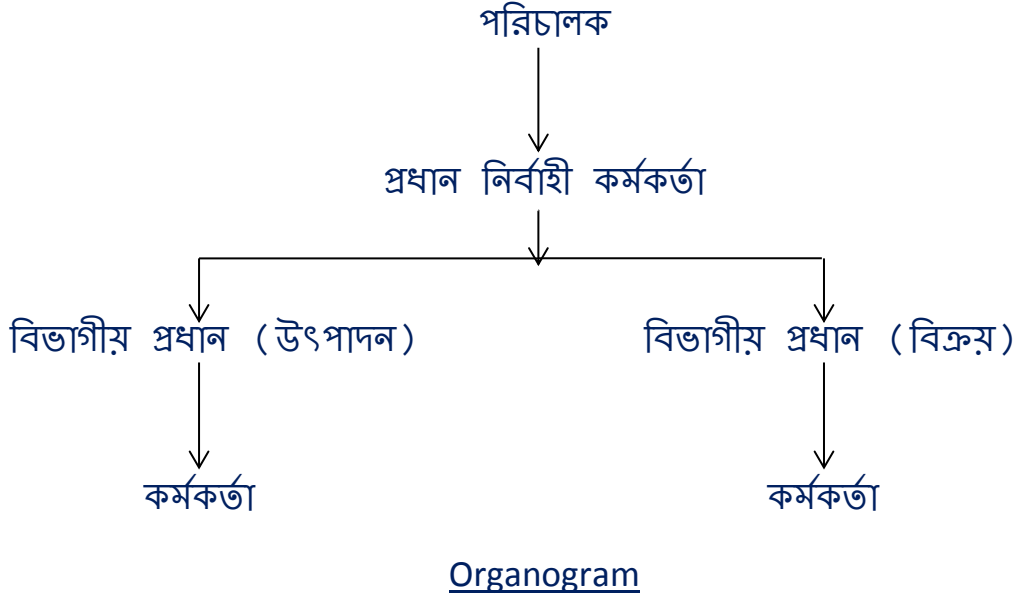
২) **People:** প্রতিষ্ঠানের সাথে অবশ্যই প্রত্যক্ষ ও পরোক্ষ ভাবে মানুষ জড়িত থাকে। কেউ সরাসরি কাজ করে, যেমন শ্রমিকরা, কেউ পরোক্ষ ভাবে জড়িত থাকে, যেমন ক্রেতা।

যে কোন প্রতিষ্ঠানের মূল শক্তিই হল তার মানবসম্পদ। এই মানবসম্পদই পারে প্রতিষ্ঠানকে টিকিয়ে রাখতে আর তাকে সাফল্য এনে দিতে। তাই প্রতিষ্ঠানে মানুষকে কোনোভাবেই বদলযোগ্য যন্ত্রের মতো বলে বিবেচনা করা যাবে না।

৩) **Structure:** প্রতিটি প্রতিষ্ঠানের একটা structure থাকে। প্রতিষ্ঠানে যারা কাজ করেন, চেয়ারম্যান, প্রেসিডেন্ট, ম্যানেজার, অফিসার, প্রতিষ্ঠানে তাদের অবস্থানকে এই structure এর মাধ্যমে দেখানো হয়। এর জন্য chart বা diagram ব্যবহার করা হয়। এই structure দেখে বুঝা যায় যে কে নির্দেশ দেবে আর কে পালন করবে। এই chart কে Organogram বা Organizational chart বলে।

প্রতিষ্ঠানের কাঠামো তার মানবসম্পদকে সুশৃঙ্খল করে। এর মাধ্যমে ক্ষমতা আর দায়িত্বের সম্পর্ক (authority & responsibility relationship) বুঝা যায় এবং তথ্য কিভাবে উপর থেকে নীচে অথবা নীচ থেকে উপরে যাবে তাও বুঝা যায়। অর্থাৎ তথ্য প্রবাহের মাধ্যম (communication channel) হিসাবেও এটি কাজ করে।

একটি প্রতিষ্ঠানের Organogram এমন হতে পারে:



8) **Technology:** কোন প্রতিষ্ঠান যে ক্ষেত্রে কাজ করে সে বিষয়ে তার যে জ্ঞান আছে তাই তার technology। ২টি প্রতিষ্ঠান যদি একই পণ্যই তৈরি করে তবুও পণ্যের মানে ভিন্নতা দেখা যায়। কারণ প্রতিটি প্রতিষ্ঠানেরই নিজস্ব প্রক্রিয়া থাকে।

Technology পরিবর্তনশীল। তা গতকাল যেরকম ছিল আজকে সেরকম নেই, আবার আগামীকাল তা আজকের মতো থাকবে না। অধিকাংশ প্রতিষ্ঠানের সাফল্য নির্ভর করে বাজারে তাদের প্রযুক্তিগত অবস্থানের উপর, কারণ মানুষ নতুন ও আরো উন্নত পণ্য চায়।

২ ধরনের প্রতিষ্ঠান হয়।

১) **Formal Organization:** যে প্রতিষ্ঠানের ৪টি মূল বিষয় (Objective, People, Structure, Technology) সুনির্দিষ্ট ভাবে আছে। যেমন: বিশ্ববিদ্যালয়।

২) **Informal Organization:** যে প্রতিষ্ঠানের ৪টি মূল বিষয় (Objective, People, Structure, Technology) সুনির্দিষ্ট ভাবে নাই। যেমন: পরিবার।

আমরা শুধু Formal Organization নিয়ে আলোচনা করবো।

ব্যবস্থাপনার যেমন ৪টি ফাংশন আছে, প্রতিষ্ঠানেরও সেরকম ফাংশনাল এরিয়া (functional area) আছে। যেমন: finance, marketing, production ইত্যাদি।

## Company

Company হল বাণিজ্যিক প্রতিষ্ঠান যা ১৯৯৪ সালের company আইন অনুযায়ী রেজিস্ট্রিকৃত।

**Group of Companies:** বাংলাদেশে diversified company (যারা বিভিন্ন ব্যবসায় নিয়োজিত) কে group of companies' বলে। Group of Companies এর কেন্দ্রীয় অফিসকে বলা হয় corporate.

আমরা বাংলাদেশের BEXIMCO কে উদাহরন হিসেবে নিতে পারি। BEXIMCO ঔষুধ, বস্ত্রসহ বিভিন্ন ব্যবসায় নিয়োজিত।

আমেরিকাতে এরকম company কে বলে corporation. বাংলাদেশের ক্ষেত্রে corporation এর সংজ্ঞা ভিন্ন।

**Corporation:** বাংলাদেশে ১৯৭২ সালের ২৬শে মার্চ, Bangladesh nationalization of industries order 1972, অনুযায়ী ৮৫% শিল্প প্রতিষ্ঠানকে সরকার নিয়ে নিয়েছিল। এগুলোকে পরিচালনা করার জন্য সরকার ৩৬ টি corporation তৈরি করে। যেমন BJMC (Bangladesh Jute Mills Corporation)

## বহুজাতিক প্রতিষ্ঠান (Multinational Company)

যদি কোন কোম্পানির ৬ বা তার অধিক দেশে business subsidiary থাকে, তবে তাকে বহুজাতিক প্রতিষ্ঠান বলে। Subsidiary তে উৎপাদন ক্ষেত্র (production unit) থাকে।

তবে এই সংজ্ঞার ক্ষেত্রে অনেকের ভিন্ন মত আছে।

## ব্যবসা (Business)

ব্যবসা হলো utility তৈরি করা।

Utility হলো তাই যার মানুষের কোন চাহিদা (need/want) মিটাতে পারে। যেমন আমরা আমাদের প্রয়োজনে বিভিন্ন জিনিস কিনি বা ব্যাংক থেকে সেবা (service) নিয়ে থাকি। এই সব জিনিস বা সেবা আমাদের প্রয়োজন মেটাচ্ছে। কাজেই এই সকল পণ্য বা সেবার আমাদের কোন চাহিদা মিটাবার ক্ষমতা আছে আর এই ক্ষমতাটাই তার utility. আর এই utility তৈরি করাই হল ব্যবসা।

ব্যবসার ২টি শাখা আছে: ১) Industry যা উৎপাদনের সাথে জড়িত

২) Commerce যা বিতরণের সাথে জড়িত।

## Factory আর Industry এর মধ্যে পার্থক্য

Factory হল উৎপাদন ক্ষেত্র (production unit)। যেমন আমাদের দেশে অনেক পাটকল আছে যারা পাটজাত পণ্য তৈরি করে।

আর পাট ও পাটজাত পণ্যের যত factory আছে তা নিয়ে হল পাট Industry .

অর্থাৎ আমরা বলতে পারি, যারা একই ধরনের পণ্য তৈরি করে তাদের সবাইকে নিয়ে হয় সেই পণ্যের Industry.

## Need

Need হল সেই সকল মৌলিক চাহিদা যা আমাদের বেঁচে থাকার জন্য অবশ্যই দরকার। যেমন খাদ্য, বাসস্থান ইত্যাদি।

## Want

Want হল সেইসব পণ্য ও সেবা যা আমাদের মৌলিক চাহিদা নয় কিন্তু এগুলি আমাদের জীবনকে সহজ ও আনন্দময় করে। যেমন শীতাতপ নিয়ন্ত্রণ যন্ত্র (AC).

## অধ্যায়: ৩

### পরিকল্পনা

#### পরিকল্পনা (Planning)

পরিকল্পনা (Planning) হচ্ছে কি করতে হবে তা আগে থেকে ঠিক করে রাখা। ব্যবস্থাপনার প্রথম মৌলিক প্রক্রিয়া হল পরিকল্পনা যার মাধ্যমে আমরা আমাদের লক্ষ্যগুলো নির্ধারণ করি আর কিভাবে সে লক্ষ্যগুলো সর্বোত্তম উপায়ে অর্জন করতে হবে তা ঠিক করি।

শুধু পরিকল্পনা করলেই হবে না, তা অবশ্যই বাস্তবায়ন করতে হবে। অর্থাৎ প্রথমে কাজের পরিকল্পনা করতে হবে, তারপর পরিকল্পনাকে কাজে পরিনত করতে হবে ( First plan your work & then work your plan )।

বাস্তবে পরিকল্পনা করা খুবই কঠিন, জটিল ও risky কারণ ভবিষ্যৎ অজানা ও অনিশ্চিত।

একটি ভাল পরিকল্পনায় ৩টি প্রশ্নের উত্তর থাকতে হবে:

১) আমরা এখন কোথায় আছি।

এটির উত্তর জানার জন্য আমাদের বর্তমান অবস্থার বিশ্লেষণ করতে হবে।

২) আমরা কোথায় যেতে চাই।

এজন্য আমাদের লক্ষ্য নির্ধারণ করতে হবে।

৩) আমরা বর্তমান অবস্থা থেকে কাঙ্ক্ষিত লক্ষ্যে কিভাবে পৌঁছব।

এজন্য আমাদের একটি কর্ম পরিকল্পনা তৈরি করতে হবে।

একজন ব্যবস্থাপককে তার পরিকল্পনায় এই ৩টি বিষয় সঠিক ভাবে নির্ধারণ করতে হবে।



## পরিকল্পনার প্রয়োজনীয়তা

পরিকল্পনা ব্যবস্থাপনার প্রথম ধাপ। পরিকল্পনা দিয়েই ব্যবস্থাপনার চাকা ঘুরতে শুরু করে। সঠিক পরিকল্পনার মাধ্যমেই কাঙ্ক্ষিত লক্ষ্য অর্জন করা সম্ভব। সঠিক পরিকল্পনার মাধ্যমে ভবিষ্যতকেও নিজের অনুকূলে প্রভাবিত করা যায়।

## পরিকল্পনার প্রকারভেদ

পরিকল্পনার সুনির্দিষ্ট কোন প্রকারভেদ নাই। বিভিন্ন লেখক বিভিন্ন ভাবে পরিকল্পনার প্রকারভেদ করেছেন। যেমনঃ

### ১) স্বল্পমেয়াদী পরিকল্পনা (Short range Plan)

যদি কোন পরিকল্পনা আগামী ১ বছরের কম সময়ের জন্য করা হয়, তবে তাকে স্বল্পমেয়াদী পরিকল্পনা বলা হয়।

### ২) দীর্ঘমেয়াদী পরিকল্পনা (Long range plan)

যদি কোন পরিকল্পনা আগামী ১ বছর বা তার বেশী সময়ের জন্য করা হয়, তবে তাকে দীর্ঘমেয়াদী পরিকল্পনা বলা হয়।

### ৩) Tactical Plan

Tactical plan স্বল্প সময়ের জন্য করা হয় এবং তা প্রতিষ্ঠানের জন্য ততটা গুরুত্বপূর্ণ নয়। যেমন আপনার আগামী ছুটির পরিকল্পনা।

### ৪) Strategic Plan

Strategic plan দীর্ঘ সময়ের জন্য করা হয় এবং তা প্রতিষ্ঠানের জন্য অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ।

আবার পরিকল্পনাকে নিম্নলিখিত ভাবেও ভাগ করা যায়:

১) **Goal:** যদি কোন পরিকল্পনাকে ফলাফল দিয়ে প্রকাশ করা হয় তবে তাকে Goal বলে।

যেমন এখন শিক্ষার্থী পরীক্ষায় A+ পেতে চায়।

## ২) **Single Use Plan**

যে পরিকল্পনা কেবলমাত্র ১ বারই ব্যবহার করা যায় সেটাই Single use plan. লক্ষ্য অর্জিত হয়ে গেলে এই পরিকল্পনা আর কাজে লাগেনা। তবে প্রাপ্ত অভিজ্ঞতা অন্য ক্ষেত্রে উপকারী হয়।

যেমন যমুনা সেতু তৈরির পরিকল্পনা।

Single use plan আবার ২ রকমঃ

ক) **Program:** Program হলো সেই প্রক্রিয়া যা কোন লক্ষ্য অর্জনের জন্য প্রধান যে ধাপগুলো থাকে সেগুল চিহ্নিত করে, প্রতিটি ধাপের জন্য কে দায়িত্ব পাবে আর সেজন্য কত সময় প্রয়োজন তা নির্ধারণ করে।

অর্থাৎ Program হচ্ছে

ক.১) নির্ধারিত লক্ষ্য অর্জনের জন্য প্রধান ধাপগুলো নির্ধারণ করা

ক.২) প্রতিটি ধাপের দায়িত্ব কার তা নির্ধারণ করা

ক.৩) প্রয়োজনীয় সময় নির্ধারণ করা।

খ) **Project:** কোন Program এর প্রতিটি প্রধান ধাপই হল একেকটি project.

### ৩) **Standing plan**

কোন প্রতিষ্ঠানে যে কাজগুলো বারবার করতে হয় (repetitive work) সেগুলোর জন্য যে পরিকল্পনা করা হয় সেগুলিই standing plan. একবার লক্ষ্য অর্জিত হলেও এই পরিকল্পনাগুলো পরবর্তী একই ক্ষেত্রে ব্যবহারিত হয়।

যেমন ঢাকা বিশ্ববিদ্যালয়ে ভর্তি পরীক্ষা অনুষ্ঠানের পরিকল্পনা। প্রতি বছরই এই পরীক্ষা হয় আর কর্তৃপক্ষ একই পরিকল্পনা ব্যবহার করেন।

#### Standing plan ৩ রকম:

ক) **Policy:** Policy হচ্ছে standing plan যা বারবার উত্থাপিত হয় এমন প্রশ্নের উত্তর হিসেবে ব্যবহৃত হয়। Policy ব্যবস্থাপকের ক্ষমতার সীমানা নির্ধারণ করে দেয়।

যেমন সরকারী চাকরীর ক্ষেত্রে বয়সের ব্যাপারে সরকারের policy রয়েছে যাতে কত বয়স পর্যন্ত সরকারী চাকরিতে যোগ দেওয়া যাবে আর অবসর গ্রহণের বয়স কত হবে তা নির্ধারিত আছে।

খ) **Procedure:** কোন লক্ষ্য অর্জনের জন্য পরস্পর সম্পর্কযুক্ত যে ধাপগুলো থাকে তাদের সময়ানুযায়ী (chronological order) ক্রমে সাজালে তাকে procedure বলে।

কোন প্রতিষ্ঠানে নিয়োগের ক্ষেত্রে যে procedure অনুসরণ করা যায়:

- খ.১) আগ্রহী প্রার্থীদের আবেদন চাওয়া
- খ.২) প্রার্থীদের লিখিত পরীক্ষা নেওয়া
- খ.৩) পরীক্ষায় উত্তীর্ণদের স্বাস্থ্য পরীক্ষা করা
- খ.৪) যোগদের নিয়োগ প্রদান

গ) **Method:** কোন procedure এর প্রতিটি ধাপই একেকটি Method.

## পরিকল্পনার কার্যকারিতা ও সময়ের মধ্যে সম্পর্ক

একটি পরিকল্পনা যদি বেশী সময়ের জন্য করা হয়, তার কার্যকারিতা কম হবার সম্ভাবনা বেশী থাকে। কারণ ভবিষ্যৎ অনিশ্চিত। যত দূর ভবিষ্যতের পরিকল্পনা করা হবে, অনিশ্চয়তা ততো বেশী হবে।

## পরিকল্পনার সীমাবদ্ধতা

১) পরিকল্পনায় ভবিষ্যতের ব্যাপারে অনুমান করতে হয় এবং এই পরিকল্পনা সফল হবার জন্য এই অনুমানগুলো কতটা সঠিক তা গুরুত্বপূর্ণ। কিন্তু ভবিষ্যৎ সবসময়ই অনিশ্চিত। পরিকল্পনাকারী তার অভিজ্ঞতা কাজে লাগিয়ে অনুমান করলেও অনেক কিছুই তার নিয়ন্ত্রণ বা জ্ঞানের বাইরে।

যেকোনো প্রতিষ্ঠান ২ ভাবে প্রভাবিত হয়।

ক) আভ্যন্তরীণ পরিবেশ দিয়ে (By internal environment): অর্থাৎ প্রতিষ্ঠানের সাথে যারা জড়িত, যেমন কর্মকর্তা, কর্মচারী, ক্রেতা, যন্ত্রপাতি, যার উপর প্রতিষ্ঠানের কম-বেশী নিয়ন্ত্রণ আছে তারা প্রতিষ্ঠানকে প্রভাবিত করে।

খ) বাহ্যিক পরিবেশ দিয়ে (By external environment): অর্থাৎ প্রতিষ্ঠানের সাথে যারা সরাসরি জড়িত না, যাদের উপর প্রতিষ্ঠানের কোনই নিয়ন্ত্রণ নাই, কিন্তু তারা প্রতিষ্ঠানকে প্রভাবিত করতে পারে। যেমন দেশের সরকারের উপর একটি প্রতিষ্ঠানের কোন নিয়ন্ত্রণ থাকে না কিন্তু সরকারের সিদ্ধান্ত প্রতিষ্ঠানকে প্রভাবিত করতে পারে।

২) Standing plan শুধু মাত্র বারবার ঘটে এমন ব্যাপারে ব্যবহার করা যায়।

৩) পরিকল্পনার ফলে অনেক ক্ষেত্রে মানুষের স্বাধীনভাবে কাজ করার সুযোগ কমে যায়।

৪) মানুষ পরিবর্তন পছন্দ করে না। তারা চিরাচরিত নিয়মেই কাজ করতে চায়। কাজেই পরিকল্পনার সাথে যদি তাদের চিরাচরিত পদ্ধতির দ্বন্দ্ব দেখা দেয়, তবে তারা পরিবর্তনকে প্রতিরোধ করতে চায়।

৫) পরিকল্পনা করা যথেষ্ট ব্যয়বহুল কাজ।

## অধ্যায়: 8

### Organizing

#### Organizing

কোন প্রতিষ্ঠানের পরিকল্পিত লক্ষ্যগুলো অর্জনের জন্য তার সম্পদ (resources) কিভাবে বন্টিত হবে তা ঠিক করা ও সে অনুযায়ী বণ্টন করাই organizing। সম্পদ বলতে মানব সম্পদ (human resource) ও অন্যান্য (non-human resource) বুঝানো হয়েছে। Organizing ঠিকমতো না হলে সম্পদের অপচয় হয়।

একজন ব্যবস্থাপক প্রথমে তার প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যগুলো নির্ধারণ করেন। তারপর সেগুলো অর্জন করার জন্য পরিকল্পনা তৈরি করেন। এরপর পরিকল্পনা বাস্তবায়নের জন্য তাকে প্রতিষ্ঠানের সম্পদ সঠিক ভাবে কাজে লাগাতে হবে যেন প্রতিষ্ঠানের program গুলো ঠিকভাবে বাস্তবায়িত হয়। প্রতিটি প্রতিষ্ঠানেরই সম্পদের সীমাবদ্ধতা আছে। আবার এই সম্পদ বিভিন্ন ভাবে ব্যবহার করা যায়। হয়তো ১টি প্রতিষ্ঠানের উৎপাদন বাড়ানোর জন্য ১টি বাড়তি যন্ত্র দরকার। আবার একই সময়ে হয়তো factory এর ভিতরের রাস্তা মেরামত করা দরকার। একজন ব্যবস্থাপককে তখন সিদ্ধান্ত নিতে হবে সে তার অর্থ কোন কাজে লাগাবে।

ঠিক তেমনি প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যগুলো অর্জনের জন্য মানবসম্পদ, যন্ত্রপাতি ও অন্যান্য জিনিস বরাদ্দ করতে হয়। ব্যবস্থাপককে প্রতিষ্ঠানের প্রয়োজনানুসারে সিদ্ধান্ত নিতে হবে। একটি সফটওয়্যার তৈরির প্রতিষ্ঠানের সাথে একটি খাদ্য প্রস্তুতকারী প্রতিষ্ঠানের চাহিদার পার্থক্য থাকবে। ব্যবস্থাপকের অবশ্যই প্রতিষ্ঠানের প্রয়োজন বুঝার ও সেইমতো সম্পদ ব্যবহারের যোগ্যতা থাকতে হবে। তার বুঝতে হবে কোন ক্ষেত্রে কতটুকু সম্পদ বরাদ্দ করতে হবে। যে কাজ ১জন মানুষের পক্ষে করা সম্ভব সেখানে ২জন নিয়োগ দিলে যেমন সম্পদের অপচয় হয় ঠিক তেমনি যে কাজের জন্য ২জন দরকার সে কাজের জন্য ১জন নিয়োগ দিলে কাজটি সম্পূর্ণ হবে না, ফলে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনে বাধা সৃষ্টি হবে। কাজেই প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনের জন্য Organizing অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ।

ব্যবস্থাপনার ১টি function হিসাবে organizing এর মাধ্যমে যা করা হয়:

- ১) সম্পদ যোগান ও বন্টন করা (Arranging & allocating resources)
- ২) কাজ ভাগ করা ও একত্র করা (Dividing & grouping of activities)
- ৩) প্রতিষ্ঠানে যারা কাজ করে তাদের মধ্যের সম্পর্ক নির্ধারণ করা (Defining relationship between individuals working in an organization)

Organizing এর জন্য যে বিষয়গুলো প্রয়োজন:

### ১) Departmentation

Departmentation এর মাধ্যমে প্রশাসনিক কাজে সুবিধার জন্য প্রতিষ্ঠানের একইরকম কাজগুলোকে যৌক্তিক ভাবে একত্রিত করা হয়। যেমন একটি প্রতিষ্ঠানে যারা পণ্য উৎপাদনের সাথে জড়িত তাদের নিয়ে Production department তৈরি করা হয়। একই ভাবে accounts department, sales department গড়ে তোলা হয়।

### ২) Delegation of Authority (DOA)

Delegation of Authority এর মাধ্যমে একজন ব্যবস্থাপক তার মোট কাজের কিছু অংশ অন্যের উপর ন্যস্ত করেন।

একটি প্রতিষ্ঠানের প্রধান কর্মকর্তার পক্ষে তার সকল ক্ষমতা ব্যবহার করা সম্ভব হয় না। তার পক্ষে সবকিছু জানা সম্ভব না। আবার সকল কাজে জড়িত হবার মতো শক্তি বা সময় কোনটাই তার থাকে না। সুতরাং তিনি তার কিছু ক্ষমতা (authority) তার অধস্তন (subordinate) কে ন্যস্ত করেন। এই প্রক্রিয়াটিকেই ব্যবস্থাপনায় DOA বলে। যেমন একটি প্রতিষ্ঠানের পরিচালকের পক্ষে উৎপাদন, বিক্রয়, ব্যাংকিং, হিসাবরক্ষণ ইত্যাদি সব বিষয়ের দিকে লক্ষ্য রাখা সম্ভব না। এজন্য তিনি যোগ্য লোকদের authority দেন যারা তার হয়ে এই বিষয়গুলো লক্ষ্য রাখে।

## DOA এর মূল বিষয়

১) উচ্চপদস্থ কর্মকর্তার দ্বারা দায়িত্ব দেওয়া।

একজন উচ্চপদস্থ কর্মকর্তা তার অধিনস্থ ব্যক্তিকে সুনির্দিষ্ট কাজ পরিষ্কার ভাবে বুঝিয়ে দিবেন।

২) অনুমতি প্রদান

যে ব্যক্তিকে কাজ দেওয়া হবে তার কাজ করার জন্য যতটুকু ক্ষমতা (authority) দরকার তা ব্যবহারের অনুমতিও তাকে দিতে হবে।

৩) দায়িত্বের সমান authority এবং responsibility দেওয়া।

যার উপর কাজ ন্যস্ত করা হবে তিনি ক্ষমতা ও দায়িত্ব দুইই পাবেন।

৪) স্বচ্ছতা তৈরি করা

দায়িত্ব প্রাপ্ত ব্যক্তি যখনি তার ক্ষমতা ব্যবহার করবেন তখনি তিনি সে জন্য দায়ী (accountable) থাকবেন।

৫) ১ ব্যক্তিকে ১ জন ব্যক্তির অধীনে দেওয়া।

একে বলে Unity of command. ১ ব্যক্তি যদি একই সাথে একাধিক ব্যক্তির অধিনস্থ হিসাবে কাজ করে তবে তার পক্ষে কাজ করাই সম্ভব হবে না।

৬) কাউকে এড়িয়ে যাওয়া যাবে না।

যখনই কোন নির্দেশ বা তথ্য যাবে তা নীচ থেকে উপরে বা উপর থেকে নীচে যাওয়ার সময় পদানুজায়ী সবার কাছে দিয়ে যাবে। অতি দরকারি সময়ে উপর থেকে নীচে তথ্য দেবার ক্ষেত্রে যদি কাউকে এড়িয়ে যাওয়া হয়ও, নীচ থেকে উপরে তথ্য যাবার ক্ষেত্রে তা করা যাবে না।

৭) যিনি দায়িত্ব দিলেন তিনিও দায়ী থাকবেন।

যিনি কাজ করবেন তিনি যেমন কাজের জন্য দায়ী থাকবেন ঠিক তেমনি যিনি কাজ দিয়েছেন তিনিও দায়ী থাকবেন। একজন উচ্চপদস্থ ব্যক্তি নিজের দায়িত্ব (responsibility) অধিনস্থকে দিয়ে দিতে পারেন না।

## **Staff ব্যবহার করা**

একটি প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপকদের অভিজ্ঞ পরামর্শ ও সহায়কের ভূমিকা দিয়ে Staff রা সাহায্য করেন। Staff রা নিজেরা কোন ক্ষেত্রে সিদ্ধান্ত দিতে পারে না। তাদের কোন কাজের নির্দেশ দেবার ক্ষমতা (executive power) নেই। তবে তারা ব্যবস্থাপককে সিদ্ধান্ত নিতে সাহায্য করতে পারেন।

কোন প্রতিষ্ঠানে যদি কোন একটি ব্যাপারে কারো যথেষ্ট জ্ঞান না থাকে সাধারণত তখন Staff নিয়োগ দেওয়া হয়।

Staff ২ ধরনের হয়।

### **১) সাধারণ (General Staff):**

এরা যে কাজগুলো করে:

- ক) তথ্যের সমন্বয় করা
- খ) তথ্যের সারাংশ করা ও মর্মোদ্ধার করা
- গ) কি করা উচিত সে সম্বন্ধে পরামর্শ দেওয়া
- ঘ) লিখিত আদেশ তৈরি করে দেওয়া
- ঙ) যে আদেশ দেওয়া হয়েছে তা ব্যখ্যা করা
- চ) প্রকৃত কাজের দিকে খেয়াল রাখা
- ছ) পরিকল্পনার থেকে কোন বিচ্যুতি হচ্ছে কিনা তা দেখা



- জ) ব্যবস্থাপকের কাছে রিপোর্ট দেওয়া
- ঝ) উৎপাদনের সাথে জড়িতদের প্রয়োজনীয় তথ্য দেওয়া।

## ২) **Functional/Technical Staff:**

Functional/Technical Staff তারাই যাদের কোন ব্যাপারে বিশেষ জ্ঞান আছে। তারা তাদের নিজের কার্যক্ষেত্রে সিদ্ধান্তও নিতে পারে। অর্থাৎ তাদের functional authority আছে। যেমন বুয়েটের চিকিৎসকদের রোগীদের ক্ষেত্রে সিদ্ধান্ত নেবার ক্ষমতা আছে। এক্ষেত্রে তাদের বুয়েটের উপাচার্যের অনুমতি নিতে হয়না। কিন্তু তারা যদি চিকিৎসা কেন্দ্রের কোন পরিবর্তন আনতে চান তবে তাদের অবশ্যই উপাচার্যের অনুমতি লাগবে।

Staff নিয়োগের চেয়ে DOA (Delegation Of Authority) বেশী পছন্দনীয়। এর কারণ:

- ১) Staff নিয়োগ দিলে বাড়তি অর্থ খরচ হয়।
- ২) প্রতিষ্ঠানে Staffদের অবস্থান পরিষ্কার না।
- ৩) প্রতিষ্ঠানের কাঠামো (organizational structure) জটিল হয়ে যায়।
- ৪) Staffদের অধস্তন যারা থাকেন তারা সাধারণত তা পছন্দ করেন না (psychological resentment)
- ৫) DOA এর ফলে অধিনস্থরা গুরুত্বপূর্ণ দায়িত্ব পায়। ফলে তাদের পেশাগত উন্নতি হয়। একই সাথে তারা প্রতিষ্ঠানে বাড়তি গুরুত্বও পায়।

## Span of management/authority/control/supervision

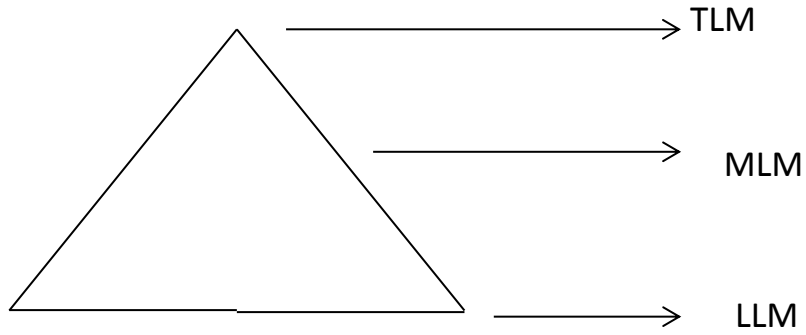
একজন ব্যবস্থাপকের পক্ষে যতজন অধিনস্থকে সঠিকভাবে নিয়ন্ত্রণ করা সম্ভব তাই তার span of management. যদি আমার প্রতিষ্ঠানে ১০০ জন কাজ করে আর তার মধ্যে ৪ জন সরাসরি আমাকে রিপোর্ট করে তবে আমার span of management হবে ৪।

Span of management (SOM) যে বিষয়গুলর উপর নির্ভর করে:

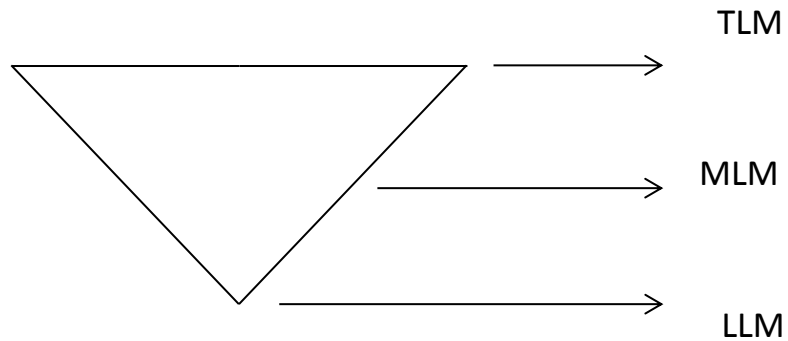
- ১) ব্যবস্থাপকের যদি supervision এর ক্ষমতা ভাল হয়, যদি তিনি অভিজ্ঞ ও ব্যক্তিত্বসম্পন্ন হন তবে SOM বড় হবে।
- ২) অধিনস্থরা যদি কাজে দক্ষ হয় তবে SOM বড় হবে।
- ৩) অধিনস্থরা যদি ব্যবস্থাপকের প্রতি ভাল ধারণা পোষণ করে ও তাকে মান্য করে তবে SOM বড় হবে।
- ৪) যদি ব্যবস্থাপকের পক্ষে বেশী সময় দেওয়া সম্ভব হয় তবে তবে SOM বড় হবে।
- ৫) যদি কাজের ধরন জটিল হয় তবে SOM ছোট হবে।
- ৬) Labor turnover বেশী হলে তবে SOM ছোট হবে। Labor turnover হল কোন প্রতিষ্ঠানে কোন সময়ে কতজন শ্রমিক চলে গেল তার সাথে তখন কতজন শ্রমিক ছিল তার অনুপাত।
- ৭) অধিনস্থরা যদি একই তালায় (floor) কাজ করে তবে SOM বড় হবে।
- ৮) যদি Staffদের সাহায্য পাওয়া যায় তবে তবে SOM বড় হবে।
- ৯) যদি ব্যবস্থাপক অধিনস্থদের সঠিক ভাবে পরিকল্পনা বুঝাতে পারেন তবে SOM বড় হবে।
- ১০) যদি অধিনস্থদের তাদের দায়িত্ব সম্পর্কে স্বচ্ছ ধারণা থাকে তবে SOM বড় হবে।
- ১১) যদি কাজের প্রক্রিয়া ঘনঘন বদলায় তবে SOM ছোট হবে।

## মাথা ভারী প্রশাসন (Top heavy administration)

একজন ব্যবস্থাপকের SOM কত হবে তার কোন সুনির্দিষ্ট সংখ্যা নেই। তবে প্রতিষ্ঠানের উপরের দিকে SOM নীচের দিকের চেয়ে কম হওয়া উচিত। অর্থাৎ প্রতিষ্ঠানের SOM পিরামিড আকৃতির হওয়া উচিত।



যদি এটা উল্টো পিরামিডের আকৃতি নেয় তবে তাকে বলে মাথা ভারী প্রশাসন (top heavy administration)



## অধ্যায় ৫

### নেতৃত্ব

#### নেতৃত্ব (Leadership)

নেতৃত্ব হচ্ছে সেই প্রক্রিয়া যা একদল মানুষকে একত্রিত হতে প্রভাবিত করে এবং তাদেরকে কাঙ্ক্ষিত লক্ষ্য অর্জনের জন্য সঠিক সিদ্ধান্ত দেয় ও উৎসাহিত করে। নেতৃত্ব ছাড়া যে কোন সংগঠন সিদ্ধান্তহীনতার দরুন বিশৃঙ্খল হয়ে যায়।

বর্তমানে সংগঠনগুলো কি অবস্থানে আছে তা নির্ভর করে তাদের নেতাদের যোগ্যতার উপর। একটি সংগঠনে যারা যোগদান করে তাদের সকলেরই কিছু সুস্থ প্রতিভা থাকে। একজন যোগ্য নেতা তার অধিনস্থদের সুস্থ প্রতিভাকে প্রকাশ্যে নিয়ে আসেন ও তাদেরকে সংগঠনের কাজে দক্ষ করে তোলেন। এরপর উভয়ে মিলে উন্নত মানের পণ্য গড়ে তোলেন যা বাজারে তাদের অবস্থানকে সুসংহত করে। সুতরাং বাজারে সংগঠনগুলো প্রকৃতপক্ষে তাদের পণ্য দিয়ে প্রতিদ্বন্দ্বিতা করে না বরং তাদের যারযার নেতৃত্বের যোগ্যতার দ্বারা প্রতিদ্বন্দ্বিতা করে।

প্রতিটি সংগঠনেরই নতুন নতুন নেতা প্রয়োজন। কারণ তাদের বর্তমান নেতারা কোন কারণে (যেমন অবসর গ্রহণ, অন্য প্রতিষ্ঠানে চলে যাওয়া) ভবিষ্যতে নাও থাকতে পারেন। এমন কিছু সংগঠন আছে যারা প্রশিক্ষণের মাধ্যমে নেতা তৈরি করে। এজন্যই বলা হয় শুধু জন্মগত ভাবেই নেতা হয় না, নেতা তৈরিও করা যায়।

কোন কোন গুণ একজন মানুষকে নেতা বানায়

একসময় মানুষ মনে করতো যে graphology (হাতের লেখা বিশ্লেষণের ক্ষমতা), phrenology (মাথার খুলির গঠন বিশ্লেষণের ক্ষমতা), astrology (জ্যোতির্বিদ্যা) বিষয়ক জ্ঞানই মানুষকে নেতা বানায়। কিন্তু বর্তমানে এই বিশ্বাস আর গ্রহণযোগ্য না।

এরপর আসে Trait theory.

Trait theory অনুযায়ী নেতা হবার জন্য একজন মানুষের কিছু বিশেষ গুণ থাকতে হবে। কিন্তু কাউকে নেতা হতে হলে কি কি বিশেষ গুণ থাকতে হবে তা সুনির্দিষ্ট করা অসম্ভব। মানবিক গুণকে গাণিতিক ভাবে প্রকাশ করা যায় না সুতরাং কারও মধ্যে কতটুকু নেতৃত্বগুণ আছে তা নির্ধারণ করা যায় না। অবস্থান অনুযায়ী নেতৃত্বের প্রয়োজনীয় গুণও ভিন্ন ভিন্ন হতে পারে। যেমন যেখানে যুদ্ধ চলছে সেখানে যে বড় যোদ্ধা সেই হয়তো নেতা। Trait theory তে এই বিষয়টি বিবেচনা করা হয়নি। তাছাড়া কোন কোন গুণ না থাকার পরও কেউ কেউ সফল ভাবে নেতৃত্ব দিয়েছেন। আর এ সকল কারণে ১৯৩০ সালের পরে Trait theory বাতিল হয়ে যায়।

এরপর আসে Roll behavior of a Leader. এক্ষেত্রে বলা হয় যে কোন ব্যক্তিকে নেতা হতে হলে তাকে অত্যন্ত ফ্রিয়াশীল (active) হতে হবে এবং অধিক জ্ঞান আর উন্নত মানের কাজের মাধ্যমে প্রমাণ করতে হবে যে সে অন্যদের থেকে বেশী যোগ্য।

নেতা হবার যোগ্যতা সম্বন্ধে আমার (লেখকের) নিজস্ব ধারণা

কোন ব্যক্তির যদি যথেষ্ট সংখ্যক মানুষকে নিজের অনুকূলে প্রভাবিত করার ক্ষমতা থাকে আর যদি সে সেই ক্ষমতাকে কাজে লাগায়, তবেই সে একজন নেতায় পরিণত হয়। প্রভাবিত করার ক্ষমতা সে নিজের যোগ্যতায় অর্জন করতে পারে আবার অন্যভাবে, যেমন পারিবারিক পরিচয়ে, পেতে পারে।

যেমন ভারতের কংগ্রেস দলের নেত্রী সোনিয়া গান্ধীর কথা আমরা বিবেচনা করতে পারি। তিনি অতীতে রাজনীতির সাথে জড়িত ছিলেন না। কিন্তু পারিবারিক পরিচয়ের কারণে ভারতের মানুষের উপর তার যথেষ্ট প্রভাব আছে। যখন তিনি রাজনীতিতে এসে তার সেই ক্ষমতা ব্যবহার করলেন, তখন তিনি নেত্রী হয়ে উঠলেন। তার দলে তারচেয়ে জ্ঞানী, ত্যাগী ও যোগ্য মানুষ থাকলেও তাদের কারোই তার মতো মানুষকে নিজের অনুকূলে প্রভাবিত করার ক্ষমতা নেই। আর তাই তিনিই তাদের নেত্রী।

এছাড়া আমরা বিভিন্ন রাজনৈতিক দলের নেতা-নেত্রীর কথা বিবেচনা করতে পারি যাদের সততা, নিষ্ঠা ইত্যাদি গুণ কতটুকু আছে তা যথেষ্ট প্রশ্নবিদ্ধ কিন্তু মানুষকে নিজের অনুকূলে প্রভাবিত করার ক্ষমতা প্রশ্নাতীত। আর এই গুণের জন্যই তারা নেতা-নেত্রী।

নেতৃত্ব শুধু নেতা কেন্দ্রিক নয়

আগে মনে করা হতো যে নেতৃত্ব শুধুই নেতা কেন্দ্রিক। কিন্তু বর্তমানে মনে করা হয় নেতা সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণ বিষয় হলেও নেতৃত্বের একমাত্র বিষয় না। নেতৃত্ব হচ্ছে যোগ্য নেতা, দক্ষ অনুসারী, সুনির্দিষ্ট লক্ষ্য এবং অনুকূল পরিবেশ, এই ৪টি বিষয়ের সমন্বয়।

**নেতৃত্বের ধরন**

### ১) **Motivational Style**

Motivational Style এ ব্যবস্থাপক অধিনায়কদের গুরুত্বপূর্ণ কাজ দেন ও তাদের ভাল কাজের স্বীকৃতি ও প্রতিদান দিয়ে উন্নতমানের কাজ আদায়ের সাথে সাথে তাদের সন্তুষ্টি অর্জন করেন। এটিকে বলে **positive motivational style**.

তবে ব্যবস্থাপক অধিনায়কদের শাস্তির ভয় দেখিয়েও কাজ করতে প্রভাবিত করতে পারেন। এটিকে বলে **negative motivational style**.

### ২) **Participatory Style**

Participatory Style এর ক্ষেত্রে সিদ্ধান্ত গ্রহণে ব্যবস্থাপক ও তার অধিনায়কদের কার কতটুকু গুরুত্ব থাকে তার উপর ভিত্তি করে আবার তা ৩ রকম।

#### ক) **একনায়কতান্ত্রিক পদ্ধতি (Autocratic Style)**

এক্ষেত্রে নেতা একাই সিদ্ধান্ত গ্রহণ করেন। সিদ্ধান্ত গ্রহণে তার অধিনায়কদের কোন মতামত নেন না। যেমন সশস্ত্র বাহিনীর (Armed forces: Army, Navy, Air Force) এর ক্ষেত্রে এরকম দেখা যায়। যেখানে কর্মকর্তা (Officer) একাই সিদ্ধান্ত নেন আর সৈনিকরা সে অনুযায়ী কাজ করে।

## খ) গণতান্ত্রিক পদ্ধতি (*Democratic Style*)

এক্ষেত্রে নেতা তার অধিনস্থদের মতামত নিয়েই সিদ্ধান্ত নেন। দলের সবাই এখানে সিদ্ধান্ত গ্রহণে গুরুত্ব পায়।

## গ) *Free Rein Style*

এক্ষেত্রে নেতা নিজে কোন সিদ্ধান্ত দেন না। অধিনস্থরা নিজেরাই সিদ্ধান্ত নেন। এক্ষেত্রে নেতা একজন পর্যবেক্ষক হিসাবে কাজ করেন ও প্রয়োজনে পরামর্শ দিয়ে সাহায্য করেন। যেমন যারা কোন উচ্চতর গবেষণা করেন (যেমন Phd. Degree এর জন্য) তখন তাদের supervisor রা তাদের স্বাধীন ভাবে কাজ করতে দেন আর নিজে মূলত পরামর্শক হিসেবে কাজ করেন।

## ৩) *Orientation style*

*Orientation style* এ নেতা কাজের প্রতি অথবা কর্মচারীদের প্রতি গুরুত্ব দেন। যদি তিনি কাজ সম্পন্ন করার দিকেই শুধু গুরুত্ব দেন তবে তা ***structure style/Task centered style***. এক্ষেত্রে নেতা শুধু গুরুত্ব দেন কি করতে হবে আর কিভাবে করতে হবে।

যদি তিনি কর্মচারীদের আবেগ, সামাজিক ও মানসিক অবস্থার প্রতি গুরুত্ব দেন তবে তা ***consideration style/Employee Centered style***.

একজন যোগ্য নেতার কোন নেতৃত্বের ধরণ অনুসরণ করা উচিত

একজন ব্যবস্থাপককে যোগ্য নেতা হতে হলে কোন নির্দিষ্ট নেতৃত্বের ধরণ অনুসরণ করলে হবে না। তাকে পরিস্থিতি অনুযায়ী যেরকম নেতৃত্ব প্রয়োজন সেরকম নেতৃত্ব দিতে হবে। একজন নেতাকে সংগঠনের লক্ষ্য অর্জনের জন্য কখনো কঠোর হতে হবে আবার প্রয়োজনে দয়ালু হতে হবে। যোগ্য নেতা হবার জন্য এই বিপরীতমুখী চারিত্রিক বৈশিষ্ট্যই থাকতে হবে। তাকে সাহসী হতে হবে। প্রয়োজনে না বলার ক্ষমতা থাকতে হবে।

## অধ্যায় ৬

### নিয়ন্ত্রণ

#### নিয়ন্ত্রণ (Controlling)

কোন সংগঠনের কার্যক্রম পরিকল্পনা অনুসারে চলছে কিনা তা নিশ্চিত করাই নিয়ন্ত্রণ(controlling)। এটি regulatory কার্যক্রম।

৩ ভাবে নিয়ন্ত্রণ করা যায়

#### ১) Feedback Control

পরিকল্পনা থেকে কোন বিচ্যুতি ঘটে যাবার পর তা নির্ণয় করে ঠিক করাই Feedback Control. এটি corrective (সংশোধন) action.

#### ২) Feed forward Control

পরিকল্পনা থেকে কোন বিচ্যুতি ঘটার সম্ভবনাকে আগেই সনাক্ত করে তা প্রতিরোধ করাই Feed forward Control. এটি preventive (প্রতিরোধ) action.

#### ৩) Steering Control

কোন পরিকল্পনা বাস্তবায়নের সময়ই যে নিয়ন্ত্রণ করা হয় তাই Steering Control.

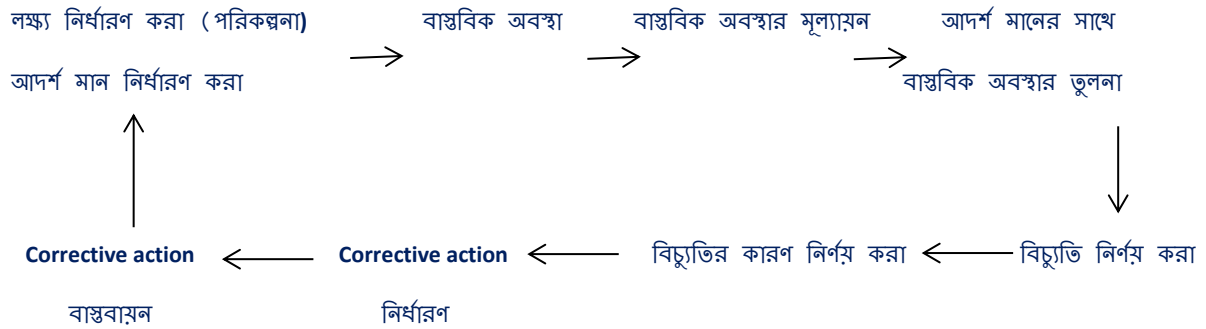


## নিয়ন্ত্রণ করার ধাপসমূহ

- ১) একটি আদর্শ মান (standard) নির্ধারণ করতে হবে।
- ২) বর্তমান কার্যক্রমের মান নির্ণয় করতে হবে।
- ৩) আদর্শ মানের সাথে প্রাপ্ত মানের তুলনা করতে হবে।
- ৪) ফলাফল অনুযায়ী corrective (সংশোধন) action নিতে হবে।

## পরিকল্পনা ও নিয়ন্ত্রণের মাঝে সম্পর্ক

পরিকল্পনা করা ব্যবস্থাপনার ১ম ধাপ আর নিয়ন্ত্রণ করা শেষ ধাপ। পরিকল্পনা আমাদের লক্ষ্য নির্ধারণ করে আর সঠিক নিয়ন্ত্রণ নিশ্চিত করে যে লক্ষ্যগুলো অর্জিত হবে। পরিকল্পনা ও নিয়ন্ত্রণের মাঝে সম্পর্ককে নীচের diagram দিয়ে দেখানো যায় যাকে বলা হয় “Loop of management control”



## Loop of management control

## অধ্যায় ৭

### Henri Fayol এর অবদান

#### Henri Fayol এর পরিচিতি

হেনরি ফেয়ল (Henri Fayol: 1841 ~ 1925) আধুনিক ব্যবস্থাপনা (Modern Management)/Process Management/প্রশাসনিক ব্যবস্থাপনার (Administrative Management) জনক বলে পরিচিত। তিনি ফ্রান্সে জন্মগ্রহণ করেন। তিনি মূলত ১জন খনি প্রকৌশলী (mining Engineer) ছিলেন।

তিনি 'Industrielle Et Generale' নামে ১টি বই লেখেন যেটি ১৯১৬ সালে প্রকাশিত হয়। এটি ফ্রেঞ্চ ভাষায় ব্যবস্থাপনার উপর লেখা ১টি classic বই ছিল। তবে যেহেতু বইটি ফ্রেঞ্চে লিখা ছিল তাই ফ্রান্সের বাইরে কারও হেনরি ফেয়ল ও তার বই সম্পর্কে জানার সুযোগ ছিল না।

J.A.CouBrough ১৯৩০ সালে বইটির ইংরেজি অনুবাদ বের করেন যার ফলে ফ্রান্সের বাইরের মানুষও হেনরি ফেয়ল ও তার বই সম্পর্কে জানতে শুরু করে। কিন্তু দুর্ভাগ্যক্রমে বইটির ছাপানো কপির সংখ্যা খুব কম হওয়ায় তা ব্যাপক প্রচার পায়নি।

এরপর Constance Stoops বইটির ইংরেজি সংস্করণ করে তা ১৯৪৯ সালে বের করেন। এটি সারা পৃথিবীতে বিশেষ করে আমেরিকায় ব্যাপক প্রচার পায়। এরপরই মানুষ হেনরি ফেয়ল ও তার স্বতন্ত্র কাজ সম্বন্ধে জানতে পারে। অর্থাৎ হেনরি ফেয়ল তার মৃত্যুর প্রায় ২৫ বছর পর ব্যবস্থাপনার ক্ষেত্রে একজন গুরুত্বপূর্ণ ব্যক্তি হিসেবে স্বীকৃত হন।

তিনি ব্যবস্থাপনার ১৪টি মূল বিষয়ের কথা বলেছিলেন। যদিও তিনি প্রায় ১০০ বছর আগে বলেছিলেন তবুও তার অধিকাংশই আজও সমান গুরুত্বপূর্ণ।

ব্যবস্থাপনার এই ১৪টি মূল বিষয় হল:

১) **Division of work:** অর্থাৎ ব্যবস্থাপকেরা এক সাথে অসংখ্য লক্ষ্যে কাজ করবে না। তাদের লক্ষ্যের সংখ্যা কম হবে

২) **Authority & Responsibility:** কাউকে দায়িত্ব দিলে সে সাথে প্রয়োজনীয় ক্ষমতাও দিতে হবে। প্রয়োজনীয় ক্ষমতা ছাড়া সঠিক ভাবে দায়িত্ব পালন করা সম্ভব না।

৩) **Discipline:** প্রতিটি সংগঠনের নিজের নিয়মকানুন আছে। সেই নিয়মকানুন মেনে চলাই discipline (শৃঙ্খলা)।

৪) **Unity of command:** একজন ব্যক্তি কেবল মাত্র একজনেরই নির্দেশ পালন করবে কারণ একই সাথে একাধিক ব্যক্তির নির্দেশ পালন করা সম্ভব না।

৫) **Unity of direction:** সংগঠনের মূল লক্ষ্য অর্জনের জন্য সবাই কাজ করবে। কেউ যে কোন দায়িত্বই পালন করুক না কেন তা অবশ্যই সংগঠনের মূল লক্ষ্য অর্জনের লক্ষ্যে হতে হবে।

৬) **Subordination of individual interest to group interest:** যদি ব্যক্তি স্বার্থের সাথে দলের স্বার্থের সংঘাত ঘটে তবে দলের স্বার্থকে প্রাধান্য দিতে হবে। ফলে মানুষ দলের স্বার্থে ত্যাগ স্বীকার করার শিক্ষা পায়।

৭) **Remuneration:** শ্রমিকদের ন্যায্য মজুরি দিতে হবে ও ব্যবস্থাপকগণকে শ্রমিকদের সন্তুষ্টির জন্য চেষ্টা করতে হবে।

৮) **Centralization:** Centralization এর মাধ্যমে সব ক্ষমতা উচ্চপদস্থদের কাছে চলে যায় ও নিম্নপদস্থদের গুরুত্ব কমে যায়। হেনরি ফেয়লের সময় শ্রমিকদের বলা হতো কার্যক্ষেত্রের প্রয়োজনীয় শয়তান (necessary evil in workplace)। কাজেই সে সময়ে ক্ষমতা উচ্চপদস্থদের কাছে রাখা যৌক্তিক ছিল।

তবে বর্তমানে শ্রমিকদের বলা হয় উৎপাদন প্রক্রিয়ার সম-অংশীদার (equal partner). আর তাই এখন ক্ষমতা Decentralization করা হয়।

৯) **Scalar chain:** Chain of command এর মাধ্যমে কে নির্দেশ দেবে আর কে পালন করবে তা দেখানো হয়। এটি scalar chain হলে ভাল হয় অর্থাৎ এটি উপর থেকে নীচ পর্যন্ত নিরবিচ্ছিন্ন হবে যার ফলে প্রতিষ্ঠানের প্রতিটি সিদ্ধান্তের জন্য সর্বোচ্চ পদে আসীন ব্যক্তি দায়ী হবেন।

১০) **Order:** প্রতিটি কাজের জন্য যোগ্য মানুষকে দায়িত্ব দিতে হবে। সবকিছুর জন্য নির্দিষ্ট স্থান নির্বাচিত থাকতে হবে আর সবকিছু তার নির্দিষ্ট স্থানেই থাকবে।

১১) **Equity:** সংগঠনের কারো প্রতি কোন বৈষম্যমূলক আচরণ করা যাবে না। সবাইকে সমভাবে দেখতে হবে।

১২) **Stability of tenure:** একজন ব্যক্তিকে তার কাজ শেখার জন্য ন্যূনতম সময় দিতে হবে।

১৩) **Initiative:** স্বাধীনভাবে চিন্তা করা ও পরিকল্পনা বাস্তবায়ন করাকে Initiative বলে। একজন ব্যবস্থাপকের উচিত তার অধীনস্থদের initiative নিতে উৎসাহিত করা।

১৪) **Esprit de Corps:** এটি ফ্রেঞ্চে বলা হয়েছে যার অর্থ একতাই বল (Unity is strength). একজন ব্যবস্থাপকের উপলব্ধি করতে হবে যে ব্যবস্থাপনা একটি দলগত প্রক্রিয়া। কাজেই তাকে দলগত চেতনা তৈরি করতে হবে।

ব্যবস্থাপনার মূলনীতিগুলো সম্পূর্ণ অপরিবর্তনীয় নয়। পরিস্থিতির প্রয়োজনে তা খাপখাওয়ানো (adjust) যায়। মূলনীতিগুলো মনে রাখা সহজ কিন্তু বাস্তবে প্রয়োগ করা কঠিন। এক্ষেত্রে প্রয়োজ্য জ্ঞান, অভিজ্ঞতা, প্রশিক্ষণ ও পরিস্থিতি মূল্যায়ন করার ক্ষমতা প্রয়োজন। একজন ব্যবস্থাপক এই মূলনীতিগুলোকে পথপ্রদর্শক হিসেবে ব্যবহার করবেন, আইন হিসেবে নয়।

### **Division of Work & division of labor**

**Division of Work:** কোন বড় কাজকে (Work) যদি ছোট ছোট কাজে (task) ভাগ করা যায়, task গুলো কোনটি করে সম্পন্ন হবে তা সহ, তবে তাকে division of work বলে। এরপর task গুলোকে যৌক্তিক functional area তে দেওয়া হয়।

একটি সংগঠনের কয়েকটি functional area থাকে, যেমন finance, marketing, production. সংগঠনের কাজগুলোকে যৌক্তিক ভাবে functional area গুলোতে ভাগ করে দিতে হবে।

যেমন কোন একটি পণ্য উৎপাদনের কথা আমরা চিন্তা করি। এই কাজটিকে (Work) কয়েকটি যৌক্তিক ছোট কাজে (task) আমরা ভাগ করতে পারি। যেমন প্রয়োজনীয় অর্থের যোগান (আগামী ১ মাসের মধ্যে করতে হবে), কাঁচামাল কেনা (আগামী ১ মাসের মধ্যে করতে হবে), পণ্যটি উৎপাদন করা (আগামী ২ মাসের মধ্যে উৎপাদন শুরু করতে হবে)। এরপর finance department কে দায়িত্ব দেওয়া হল অর্থ যোগান করার জন্য, procurement department কে দায়িত্ব দেওয়া হল কাঁচামাল কেনার জন্য আর production department কে দায়িত্ব দেওয়া হল পণ্য উৎপাদনের জন্য। এটাই division of work.

**Division of Labor:** Division of labor মূলত assembly line এ শ্রমিকদের কাজ করার সাথে সম্পর্কিত। কোন কাজে যে কয়টি ভাগ থাকে তাতে যদি পৃথক পৃথক শ্রমিককে করতে দেওয়া হয় তবে তাই division of labor. এর ফলে শ্রমিকরা যার যার কাজে দক্ষ হয়ে উঠে, অপ্রয়োজনীয় নড়াচড়া (movement) বন্ধ হয় ও সময়ের সাশ্রয় হয়।

কোন কারখানা হয়তো কার্ঠের জিনিস বানায়। তারা যদি এই কাজটিকে যৌক্তিক কয়েকটি ভাগে ভাগ করে, যেমন মাপ মতো কার্ঠ কাটা, কাটা কার্ঠ পেরেক ইত্যাদি দিয়ে জোড়া দেওয়া, রঙ করা ইত্যাদি, আর প্রতিটি ভাগের জন্য যদি পৃথক ব্যক্তিকে দায়িত্ব দেয়, তবে তাই division of labor.

## অধ্যায় ৮

### F.W.Taylor এর অবদান

#### F.W.Taylor এর পরিচিতি

ফ্রেদেরিক উইন্সলো টেইলর (Frederic Winslow Taylor: 1856 ~ 1915) scientific management এর পিতা বলে স্বীকৃত। তিনি U.S.Aতে জন্মগ্রহণ করেন। তিনি অত্যন্ত challenging মানুষ ছিলেন এবং কোন কিছুই তিনি বিনা challenge এ ছেড়ে দিতেন না। তিনি Midvale steel company তে একজন শ্রমিক হিসাবে যোগদান করেন এবং ৬ বছরের মধ্যে তার প্রধান প্রকৌশলী হন। তার এই উত্থানেই বুঝা যায় যে তিনি অত্যন্ত যোগ্য ব্যক্তি ছিলেন।

এখানে কাজ করার সময় তিনি শ্রমিকদের একটি সমস্যা চিহ্নিত করেন ও এর নাম দেন **Soldiering by workers**. Soldiering অর্থ হল ইচ্ছাকৃত ভাবে ক্ষমতার চেয়ে কম কাজ করা। Taylor এর জন্য ৩টি কারণ চিহ্নিত করেন:

১) তিনি লক্ষ্য করলেন যে শ্রমিকরা এই ভেবে ভয় পায় যে, যদি তারা সবাই পূর্ণ ক্ষমতা দিয়ে কাজ করে তবে তাদের সবাইকে আর প্রয়োজন হবে না। ফলে কেউ না কেউ চাকরী হারাতে পারে।

২) শ্রমিকদের ঘণ্টা হিসেব করে মজুরী দেওয়া হয়। ফলে স্বাভাবিক ভাবেই তারা উৎপাদনের চেয়ে নিজের উপস্থিতি নিশ্চিত করতেই বেশী আগ্রহী।

৩) তিনি লক্ষ্য করলেন যে শ্রমিকরা বংশানুক্রমে যে ভাবে কাজ করতে শিখেছে সেভাবেই কাজ করে, যদিও সে পদ্ধতি যথেষ্ট ভাল না (inefficient)

পূর্বে soldiering এর জন্য শ্রমিকদের দায়ী করা হতো। কিন্তু টেইলরই প্রথম মত দিলেন যে, soldiering এর জন্য বরং ব্যবস্থাপকরাই দায়ী কারণ চাকরীর নিশ্চয়তা

দেওয়া, মজুরী দেবার নিয়ম ঠিক করা আর কার্যপদ্ধতি ঠিক করে দেওয়া ব্যবস্থাপকদেরই দায়িত্ব।

এরপর তিনি scientific management এর ধারণা গড়ে তুললেন। তিনি মত দিলেন যে, তার এই ধারণা কাজে লাগালে soldiering আর থাকবে না।

## Scientific Management

Scientific management একটি ধারণা যে কিভাবে সঠিকভাবে কাজ করতে হবে। এটি ১টি methodology যার ৩টি মূলনীতিরঃ

১) Scientific management হলো মানুষকে দিয়ে কি কাজ করাতে চাই তা জানা আর দেখা যে তারা সেই কাজটি সবচেয়ে ভাল ও সবচেয়ে কম খরচে করছে।

২) কোন কাজ করার সবচেয়ে ভাল উপায় কোনটি তা জানার জন্য টেইলর কাজের পদ্ধতিগুলোর method পর্যবেক্ষণ করেন এবং প্রতিটি method এর ভাল দিকগুলো নিয়ে নতুন method তৈরি করেন। তিনি এই নতুন method কে নাম দেন “One best way of doing a work” এবং তার শ্রমিকদের তা অনুসরণ করতে বলেন।

৩) Scientific management এর সাথে মানসিক বিপ্লব (mental revolution) জড়িত। টেইলরের ভাষায়, “Scientific management এর সাথে শ্রমিক ও ব্যবস্থাপক, উভয় পক্ষের সম্পূর্ণ মানসিক বিপ্লব (mental revolution) জড়িত।”

তিনি পরিষ্কার ভাবে বলেন যে, উভয় পক্ষের মানসিক বিপ্লব ছাড়া scientific management এর অস্তিত্ব সম্ভব নয়।

টেইলরের বর্ণনানুযায়ী মানসিক বিপ্লবের (mental revolution) এর মূল কথা হলঃ

“যে কোন কাজ বর্তমানে যা আছে তা দিয়েই অতীতের চেয়ে আরো দ্রুত, আরো ভালভাবে ও আরো কমখরচে করা সম্ভব, যদি তুমি তা সম্ভব বলে বিশ্বাস করো।” অর্থাৎ তিনি মানসিক শক্তিকেই সবচেয়ে বড় শক্তি বলে বিচার করেছিলেন।

সংক্ষেপে scientific management হল:

- ১) একজন ব্যবস্থাপককে জানতে হবে তিনি তার লোকদের কাছ থেকে কি চান।
- ২) ব্যবস্থাপককে নিশ্চিত করতে হবে যে তার শ্রমিকরা কাজ করার সবচেয়ে ভাল উপায়টি (one best way of doing work) অনুসরণ করছে।
- ৩) Scientific management এর সাথে শ্রমিক ও ব্যবস্থাপক উভয় পক্ষের মানসিক বিপ্লব (mental revolution) জড়িত।

Scientific management এর মূল ধারণা হল:

- ১) অনুমান নয়, বিজ্ঞান (Science, not rule of thumb)
- ২) বিশৃঙ্খলা নয়, ঐক্য
- ৩) স্বতন্ত্রভাবে নয়, একতাবদ্ধ ভাবে
- ৪) সীমাবদ্ধ উৎপাদন নয়, সর্বোচ্চ উৎপাদন।
- ৫) প্রতিটি মানুষের কাজ করার ক্ষমতাকে তার সেরা efficiencyতে উন্নিত করা।

ব্যবস্থাপনার ক্ষেত্রে টেইলর যে পরামর্শগুলো দিয়েছেন:

- ১) সবচেয়ে দক্ষ শ্রমিককে বাছাই করা।
- ২) তাকে প্রশিক্ষণ দেওয়া
- ৩) সে কাজের প্রতিটি ক্ষেত্রে কত সময় নিচ্ছে তা দেখা। সে কত সময় নিল তার চেয়ে কত সময় নেওয়া উচিত তা গুরুত্বপূর্ণ।
- ৪) Time, motion এবং equipment study এর মাধ্যমে Standard time, Standard motion, Standard equipment নির্ধারণ করা।
- ৫) অপ্রয়োজনীয় movement দূর করে শ্রমিকদের সময় ও শক্তি বাঁচান।
- ৬) ফাংশন অনুযায়ী কাজ ভাগ করা (Division of work according to function)



একটি সংগঠনের কয়েকটি functional area থাকে, যেমন finance, marketing, production. সংগঠনের কাজগুলোকে যৌক্তিক ভাবে ভাগ করে ধরন অনুযায়ী functional area গুলোতে দিতে হবে। যেমন উৎপাদনের সাথে সম্পর্কিত সকল কাজ production area তে দিতে হবে।

৭) **Differential piece rate plan:** এক্ষেত্রে একজন শ্রমিকের মজুরী নির্দিষ্ট হবে না। একটি নির্দিষ্ট সংখ্যক উৎপাদনের জন্য সে যে হারে মজুরী পাবে, তার চেয়ে বেশী সংখ্যক উৎপাদন করলে বাড়তি উৎপাদনের জন্য অধিক হারে মজুরী পাবে।

অর্থাৎ সে হয়তো ২০ টি পর্যন্ত উৎপাদন করলে প্রতিটির জন্য ৫ টাকা করে পাবে। কিন্তু ২০ টির অধিক যতগুলো উৎপাদন করবে সেগুলোর জন্য ৬ টাকা করে পাবে। যদি সে ২৫টি উৎপাদন করে তবে প্রথম ২০টির জন্য  $20 \times 5 = 100$  টাকা পাবে। বাড়তি ৫টির জন্য  $5 \times 6 = 30$  টাকা পাবে।

শ্রমিকদেরকে মানসম্পন্ন বা মানসম্পন্ন নয় (above or below standard) এই ২ ভাগে ভাগ করে দেখা গেল যে ৪০% (৪০%) শ্রমিক মানসম্পন্ন নয়। টেইলর তাদের প্রশিক্ষণ দেবার পরামর্শ দিলেন। কিন্তু তাদের supervisor রা তাতে রাজি হলেন না। তখন টেইলর প্রস্তাব দিলেন যে শ্রমিকদের মানসম্পন্ন করে গড়ে তুলতে পারলে supervisor রা পুরস্কৃত (rewarded) হবেন।

এরপর শ্রমিক প্রতি উৎপাদন ১২.৫ টন থেকে বেড়ে ৪৭.৫ টন হয়েছিল।

## টেইলরের পদ্ধতির সমালোচনা

১) টেইলর ছিলেন অতিরিক্ত impersonal: টেইলর impersonal factors যেমন যন্ত্র, কাঁচামাল, পদ্ধতি ইত্যাদির দিকে বেশী গুরুত্ব দিয়েছেন আর মানুষকে দিয়েছেন কম গুরুত্ব। অথচ মানুষ ঠিকমতো কাজ না করলে কোন কিছুই ঠিক মতো হবে না।

২) অতিরিক্ত specialization: টেইলর তার পদ্ধতিতে specialization কে অতিরিক্ত গুরুত্ব দিয়েছিলেন। তিনি মনে করতেন শ্রমিকরা কোনোরকম বুদ্ধির প্রয়োগ ছাড়া রোবটের মতো কাজ করবে।

৩) Scientific management একটি ভারসাম্যহীন পদ্ধতি: Scientific management মূলত উৎপাদনের সাথে জড়িত। টেইলর ক্রয়, বিক্রয়, অর্থায়ন ইত্যাদি গুরুত্বপূর্ণ বিষয়কে এড়িয়ে গেছেন। কিন্তু একজন ব্যবস্থাপককে এই সকল বিষয় সম্মিলিত করেই কাজ করতে হয় কারণ এরা একে অপরকে প্রভাবিত করে। তাই বলা যায় Scientific management বহুমুখী (many sided) সমস্যার একমুখী (one sided) সমাধানের চেষ্টা। সুতরাং এটি আসলেই একটি ভারসাম্যহীন ধারণা।

৪) টেইলরের নির্দেশ মতো উৎপাদন অনেক বাড়লেও (শ্রমিক প্রতি ১২.৫ টন থেকে ৪৭.৫ টন) শ্রমিকদের মজুরি সে অনুপাতে বাড়েনি (\$1.15 থেকে \$1.85)। এটি শ্রমিকদের জন্য হতাশাজনক ছিল।

৫) Scientific management ছিল industrial autocracy:

Scientific management এ সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষেত্রে শ্রমিকদের অংশগ্রহণের কোন সুযোগই ছিল না। ব্যবস্থাপকরা পরিকল্পনা তৈরি করতেন আর শ্রমিকদের তা মেশিনের মতো অনুসরণ করতে বলা হতো। টেইলর শ্রমিকদের প্রতিভাকে বিবেচনা করেননি। শ্রমিকদের নিজস্ব দক্ষতা, উদ্যোগ বা সৃষ্টিশীলতা প্রকাশের সুযোগ ছিল না।

Peter F. Drucker এর কঠোর সমালোচক ছিলেন। তার মতে এটি ছিল “খাওয়া আর হজম করাকে পৃথক করে ফেলা” অর্থাৎ একজনকে খেতে বলা আর অন্য একজনকে হজম করতে বলা, যা কিনা হাস্যকর।

৬) One best way of doing a work এই চিন্তা challenged হয়েছিল

এই পদ্ধতি তৈরি করার সময় টেইলর পরিস্থিতিকে বিবেচনা করেননি। তিনি সব ক্ষেত্রের জন্যেই এই পদ্ধতি চালু করেছিলেন। কিন্তু ভিন্ন ভিন্ন পরিস্থিতির প্রভাবে তার এই পদ্ধতি challenge এর সম্মুখীন হয়েছিল।

৭) টেইলর শ্রমিকদের বিরতকর অবস্থায় ফেলে দিয়েছিলেন

টেইলর শ্রমিকদেরকে তাদের পুরনো পদ্ধতি ভুলে গিয়ে তার পদ্ধতি (one best way of doing a work) অনুসরণ করতে বলেছিলেন। এটা অনেকটা বাঁহাতি মানুষকে ডানহাতে লিখতে বলার মতো। এর ফলে শ্রমিকরা বিরতকর অবস্থায় পড়ে গিয়ে ছিল।

## REFERENCES

### BOOK(S):

1. Griffin, Ricky W. (2009 ~ 2010), Management, Houghton Mifflin Company

### ONLINE SOURCE(S):

1. [businessdictionary.com](http://businessdictionary.com)
2. [wikipedia.org](http://wikipedia.org)