

## समग्र गुणस्तर व्यवस्थापन Total Quality Management-TQM

- वस्तु तथा सेवामा मात्रै गुणस्तर कायम गरेर सङ्गठनका सबै सरोकारवालालाई सन्तुष्ट बनाउन सकिदैन । सङ्गठनका सरोकारवालाहरू जस्तै सेयरधनी, कर्मचारी तथा ग्राहकहरूलाई सन्तुष्ट बनाउन गुणस्तर प्रतिफल, गुणस्तर सुविधा तथा कार्य जीवनको गुण तथा गुणस्तर वस्तु र सेवा प्रदान गर्नु पर्दछ ।
- एक पटक तय गरेको गुणस्तर मान (Standard) सधैंभरि उच्च स्तरकै रहन्छ भन्ने हुँदैन । त्यसैले सङ्गठनले हरेक क्षेत्रमा निरन्तर रूपमा गुणस्तरमा प्रगति गर्नु पर्दछ ।
- सङ्गठनले निरन्तर रूपमा गुणस्तरमा सुधार ल्याउनु पर्दछ र हरेक क्षेत्रमा गुणस्तर कायम गर्नुपर्दछ भन्ने मान्यता वा सोच नै समग्र गुणस्तर व्यवस्थापन हो ।
- यस अवधारणाले वस्तु तथा सेवा उत्पादन गर्दा प्रयोग हुने सामग्री देखि उत्पादन वा प्रशोधन प्रक्रिया लगायत उत्पादित वस्तुको ढुवानी, कर्मचारीको समग्र कार्य जीवनको गुणस्तरसम्मका सबै क्षेत्रमा नियमित रूपमा गुणस्तरमा सुधार ल्याउने प्रतिबद्धता व्यक्त गर्दछ ।
- यस अर्थमा समग्र गुणस्तर व्यवस्थापन निरन्तर सुधारका निम्ति व्यवहारमा नै लागू गर्नु पर्ने मान्यताका रूपमा बुझ्न सकिन्छ ।
- निरन्तर गुणस्तर सुधारका निम्ति सङ्गठनले बेञ्च मार्किङ्ग, आउट सोर्सिङ्ग, स्पीड, ISO 9000, तथ्याङ्कीय गुणस्तर नियन्त्रण जस्ता विभिन्न औजार तथा प्रविधि अपनाउन सक्दछन् । यसका साथै समग्र गुणस्तर व्यवस्थापनका निम्ति सङ्गठनको नीतिगत प्रतिबद्धता, कर्मचारी तथा व्यवस्थापनको संलग्नता, गुणस्तरयुक्त प्रविधि, उपकरण तथा सामग्रीको प्रयोग अत्यावश्यक हुन्छ।
- **International Organization for Standardization (ISO)** का अनुसार समय गुणस्तर व्यवस्थापन भनेको गुणस्तरप्रति केन्द्रित सम्पूर्ण सङ्गठनका लागि व्यवस्थापन दृष्टिकोण हो । यो दृष्टिकोण सर्वसदस्यहरूको सहभागितामा आधारित भई ग्राहकको सन्तुष्टि मार्फत् दीर्घकालीन सफलता र सम्पूर्ण सदस्यहरू तथा समाजको हित चाहने सम्पूर्ण सङ्गठनहरूका लागि व्यवस्थापन दृष्टिकोण हो ।
- समग्र गुण व्यवस्थापन व्यवस्थापनको एउटा दर्शन हो जसले सङ्गठनको दीर्घकालीन हितका निम्ति सम्पूर्ण पक्षहरूको गुणस्तरमा निरन्तर सुधार ल्याउने सोच राख्दछ ।
- बाह्य र आन्तरिक ग्राहकलाई सन्तुष्ट बनाउनका निम्ति सङ्गठनले निरन्तर रूपमा गुणस्तरमा सुधार गर्न प्रतिबद्ध हुनु पर्दछ भन्ने सोच नै समग्र गुणस्तर व्यवस्थापन हो ।

## समग्र गुणस्तर व्यवस्थापनका औजारहरू

### (Tools for Total Quality Management-TQM)

- सङ्गठनले समग्र गुणस्तर व्यवस्थापनका निम्ति विभिन्न विधि तथा औजारहरू प्रयोग गर्न सक्दछन् । तीमध्ये केही महत्वपूर्ण विधिहरू निम्नानुसार वर्णन गरिएको छः

#### i) बेञ्च मार्किङ्ग (Benchmarking) :

- आफ्ना प्रतिस्पर्धीहरूले गुणस्तरका लागि अवलम्बन गरेका प्रयास मध्ये सबैभन्दा राम्रो प्रयास वा तरिकालाई खोजी गरेर अवलम्बन गर्ने विधिलाई बेञ्च मार्किङ्ग भनिन्छ ।
- यसका लागि सङ्गठनले आफूले उत्पादन गरेका वस्तु तथा सेवालाई अन्य सङ्गठनका वस्तु तथा सेवासँग तुलना गर्दछन् ।
- आफ्ना वस्तु तथा सेवाभन्दा उत्तम गुणस्तरीय वस्तुको नयाँ सेवा उत्पादन गरिरहेका सङ्गठनको खोजी गरिन्छ र तो सङ्गठनहरूले अवलम्बन गरिरहेको प्रविधि वा उपायहरू अध्ययन गरी अवलम्बन गरिन्छ ।

#### ii) बाह्य स्रोत (Outsourcing):

- व्यावसायिक सङ्गठनले हरेक वस्तु तथा सेवाको उत्पादनमा आवश्यक पर्ने प्रक्रिया तथा उत्पादन सेवामा सफलता प्राप्त गर्न सक्दैनन् ।
- सीमित साधन स्रोत विभिन्न क्षेत्रमा बाँड्दा सबै क्षेत्र असफल हुने सम्भावना हुन्छ ।
- अतः सङ्गठनको क्षमता अनुसार गुणस्तर कायम गर्न सक्ने तथा सुधार गर्न सक्ने क्षेत्रमा मात्रै आफ्ना साधन स्रोतः लगाउने र बाँकी क्षेत्रमा अन्य सङ्गठनलाई जिम्मा दिएर पनि गुणस्तर कायम गर्न सकिन्छ । यस विधिलाई बाह्य स्रोत अर्थात् आउट सोर्सिङ्ग भनिन्छ ।

#### iii) तीव्रता (Speed) :

- आजको प्रतिस्पर्धात्मक बजारमा जुन सङ्गठनले आफ्ना वस्तु तथा सेवाहरू ग्राहकसम्म सबैभन्दा छिटो पुर्याउँछन् ती सङ्गठनले मात्रै सफलता पाएका छन् ।
- हरेक सङ्गठनले आफ्ना वस्तु तथा सेवालाई सक्दो छिटो ग्राहकसम्म पुर्याउनु पर्दछ । यही दृष्टिकोणलाई नै तीव्रता भनिन्छ ।
- तीव्रता केवल उत्पादनमा मात्रै नभई वस्तुको विकास, उत्पादन तथा वितरण हरेक क्षेत्रमा अत्यावश्यक हुन्छ ।

→सङ्गठनले तीव्रताका निम्ति वस्तुको अर्डर कम लिने, हरेक क्रियाकलापहरूका निम्ति कार्य समूह गठन गर्ने, तालिकीकरण (Schedule) गरेर कार्यान्वयन गर्ने, ठीक समयमा ( Just in time, JIT) को अवलम्बन गर्नुपर्दछ ।

#### iv) आई.एस.ओ. ९००० ( ISO 9000) :

→गुणस्तर निर्धारणका निम्ति अन्तर्राष्ट्रिय सङ्गठन ISO ले तयार पारेका गुणस्तरका तालिकालाई ISO 9000 भनिन्छ ।

→सेवा तथा उत्पादन क्षेत्रका निम्ति छुट्टाछुट्टै गुणस्तर मापदण्डहरू यसमा पाइन्छ । अर्थात् ISO 9000 मा वस्तु तथा सेवाको स्वीकार्य गुणस्तरमा के कस्ता कुरा हुनुपर्दछ भन्ने कुराहरू समावेश गरिएको छ ।

→ISO ले वस्तु परीक्षण (Product testing), कर्मचारी तालिम (Employee training), अभिलेखपालन (Record keeping), आपूर्तिकर्तासँगको सम्बन्ध (Supplier relation) र मर्मत नीति र कार्यविधि (Maintenance policy and procedure) लाई समेटेको हुन्छ ।

#### v) तथ्याङ्कीय गुणस्तर नियन्त्रण (Statistical quality control):

→वस्तु तथा सेवाकी गुणस्तरलाई अनुगमन (Monitor) गर्न प्रयोग गरिने विभिन्न तथ्याङ्कीय विधिहरूको समूह नै तथ्याङ्कीय गुणस्तर नियन्त्रण हो ।

→यस अन्तर्गत वस्तुको अनुगमन गर्न Acceptance sampling र In-process sampling गर्ने गरिन्छ ।

→Acceptance sampling मा उत्पादित वस्तुमध्ये केही प्रतिशत नमूना लिएर परीक्षण गरिन्छ । परीक्षण गरिएका ती वस्तुहरूको परिणामबाट उत्पादित वस्तुको गुणस्तर पत्ता लाग्दछ । Acceptance sampling मार्फत् बिग्रिएका वा कमसल गुणस्तर भएका वस्तु बजारमा जाँदैनन् भन्ने कुरामा विश्वस्त हुन सकिन्छ ।

→त्यस्तै In-process sampling मा उत्पादनको क्रममा भएका वस्तुहरूको गुणस्तरको परीक्षण गरिन्छ । यस परीक्षण मार्फत विग्रिएका (Defective) वस्तु उत्पादन हुदैनन् भनी विश्वस्त हुन सकिन्छ ।

### डेमिङ व्यवस्थापन Deming Management

→W. Edward Deming ने वस्तु तथा सेवाको गुणस्तरमा निरन्तर सुधार गर्नका निम्ति चौध बुँद मार्गदर्शन प्रस्तुत गरेका छन् । यिनै मार्गदर्शनलाई डेमिङ व्यवस्थापन भनिन्छ ।

- डेमिङले दोस्रो विश्वयुद्धपछि ध्वस्त भएको जापानको औद्योगिक क्षेत्रको पुनसंरचना तथा आर्थिक सम्बृद्धिका निम्ति व्यवस्थापनको सुदृढीकरणमा विशेष योगदान दिएका छन् ।
- उनले समकक्षीहरू William Shewhary, Joseph Juran र Kaoru Ishikawa सँग मिलेर वस्तु तथा सेवाको गुणस्तर वृद्धि गर्न विभिन्न परीक्षण गरी व्यवस्थापनमा मुख्य तीन आयामहरू गुणस्तरमा वृद्धि कामदारको सहभागिता र ग्राहकको सन्तुष्टिलाई प्राथमिकता दिनुपर्ने निष्कर्ष निकालेका छन् ।
- डेमिङका अनुसार उत्पादन तथा वितरण प्रक्रियामा सहभागी हुने कर्मचारीलाई मानसिक रूपमा नै गुणस्तर सुधारका निम्ति तयार पार्नुपर्दछ ।
- कर्मचारीको सहभागिता बढाउनका निम्ति उनीहरूको गल्तीमा सजाय दिनु भन्दा पनि गल्ती सुधारका निम्ति प्रेरित गर्नुपर्दछ ।
- कर्मचारीको सेवा सुविधा तथा कार्य वातावरणमा सुधार ल्याएर कर्मचारीहरूलाई सन्तुष्ट बनाउनु पर्दछ ।

### **डेमिङ व्यवस्थापनका सिद्धान्त (Principles of Deming Management)**

- डेमिङले गुणस्तर सुधारका निम्ति निम्नानुसार सिद्धान्तहरू अघि सारेका छन् :

#### **i) ग्राहक सधैं पहिले आउँछन् (Customer always comes first) :**

- सङ्गठनले उत्पादन गर्ने वस्तु तथा सेवा ग्राहकले नस्वीकारेसम्म सङ्गठनको मुनाफामा वृद्धि हुँदैन ।
- सङ्गठनको सफलताका निम्ति ग्राहक सन्तुष्ट हुनुपर्दछ । त्यसका निम्ति ग्राहकको रुचि, चाहना, आवश्यकताका बारेमा जानकारी लिनुपर्दछ ।
- ग्राहकको आवश्यकता अनुसार वस्तु तथा सेवाको विकास गरी उचित समयमा उचित मूल्यमा उपलब्ध गराउनु पर्दछ । ग्राहक सही हुन्छन भन्ने मान्यतालाई आत्मसात गर्नुपर्दछ ।

#### **ii) निरन्तर सुधार (Continuous improvement) :**

- गुणस्तरको कुनै सीमा हुँदैन । कुनै पनि वस्तु तथा सेवाको अहिलेको गुणस्तर अन्तिम हो, यसमा कुनै सुधार गर्न सकिदैन भन्ने हुँदैन ।
- सङ्गठनले वस्तुका विभिन्न आयाम (Dimensions) हरूमा निरन्तर सुधार ल्याउनु जरूरी हुन्छ ।
- सधैं नयाँ विशेषता थप्दै वस्तु तथा सेवा उपलब्ध गराउन सकेमा विश्वास तथा आकर्षण उक्त वस्तुप्रति सधैं दरिलो हुन्छ । फलस्वरूप सङ्गठनका तथा सेवाहरूको बजार विस्तार गर्न सकिन्छ ।

**iii) गुणस्तर सुधारले सम्पूर्ण अर्थतन्त्रलाई गति प्रदान गर्दछ (Quality improvement drives the entire economy):**

- गुणस्तर सुधार गर्दा प्रविधि तथा सामग्रीको अधिकतम प्रयोग हुने तथा रोजगारीका प्रशस्त अवसरहरू सिर्जना हुन्छन्। यसले उपत्पादकत्वमा वृद्धि हुन्छ।
- अनावश्यक रूपमा समय, साधन र स्रोतको दुरुपयोग हुन पाउदैन।
- यी सबै अवस्थाबाट सम अर्थतन्त्रमा सकारात्मक प्रभाव पर्दछ।

**iv) गुणस्तर समस्यामा व्यक्तिलाई दोष देखाउनु हुँदैन, प्रणाली स्थापना गर्न (Do not blame the person, fix the system):**

- वस्तु तथा सेवाको उत्पादन तथा वितरणमा गुणस्तर सम्बन्धी समस्या कुनै एक व्यक्तिको गल्ती वा कमजोरीबाट मात्रै हुँदैन।
- गुणस्तर सम्बन्धी समस्यामा व्यवस्थापन, कार्यविधि, नीति नियम, प्रविधि, साङ्गठनिक संरचना, संस्कृति, नेतृत्वशैली आदि पक्षहरू पनि उत्तिकै जिम्मेवार हुन्छन्।
- कर्मचारीहरू सङ्गठनका आन्तरिक ग्राहकहरू हुन्। त्यसैले व्यवस्थापनले उनीहरूलाई सन्तुष्ट बनाउनुपर्दछ।

**v) योजना-गराइ-जाँच-कार्य (Plan-Do-Check-Act) :**

- यस सिद्धान्तलाई PDCA पनि भनिन्छ। डेमिङले समग्र गुणस्तर व्यवस्थापनमा चारवटा चरणहरू योजना (Plan), गराई (Do), जाँच (Check) तथा कार्य (Act) हरू अवलम्बन गर्नुपर्नेमा जोड दिएका छन्।
- योजना (Plan) : व्यवस्थापनले गुणस्तर सुधारका निम्ति योजनावद्ध रूपमा अगाडि बढ्नु पर्दछ। यसका निम्ति उद्देश्य, नीति, औजार (Tools) ग्राहकका आवश्यकता पहिचान, कर्मचारी तालिम, प्रविधिको प्रयोग आदिमा योजना बनाउनु पर्दछ।
- गराई (Do) : दोस्रो चरणमा पहिले बनाइसकेका योजनाहरूको कार्यान्वयन गर्नुपर्दछ। योजना कार्यान्वयन नभएसम्म त्यसको कुनै अर्थ हुँदैन। कार्यान्वयनका क्रममा योजनामा कुनै समस्या देखिएमा तत्काल समाधान गर्नुपर्दछ।
- जाँच (Check) : उत्पादनका हरेक चरणमा वस्तुको गुणस्तर जाँच गर्नुपर्दछ। यसो गर्दा उत्पादन भइरहेका वस्तुको गुणस्तर पत्ता लाग्छ। केही समस्या भएमा सो समस्या हटाउन सकिन्छ भने सुधारका कार्य अवलम्बन गरेको अवस्थामा उक्त उपाय प्रभावकारी भए नभएको मूल्याङ्कन गर्न पनि सकिन्छ।

→कार्य (Act) : गुणस्तर व्यवस्थापनका निम्ति समस्या उत्पन्न भएपछि समाधान गर्ने भन्दा पनि समस्या नै सिर्जना हुन नदिने प्रयत्न गर्नु पर्दछ । यसका निम्ति सिकेका कुराहरू अवलम्बन गर्ने तथा समस्या उत्पन्न हुन सक्ने अवस्थाको आँकलन गर्दै गुणस्तर सुधारका निम्ति निरन्तर कार्य गर्नु पर्दछ ।

## डेमिङ गुणस्तर व्यवस्थापनका विधि (Techniques of Deming Management)

- वस्तु तथा सेवाको गुणस्तरमा वृद्धि गर्नका निम्ति डेमिङले चौधवटा विधिहरूको प्यानलाई मार्गदर्शनका रूपमा अगाडि सारेका छन् ।
- यिनै विधिहरूलाई डेमिङ व्यवस्थापनका विधिहरू भन्ने यी विधिहरूको सङ्क्षेपमा निम्नानुसार वर्णन गरिएको छ

### i. उद्देश्य निरन्तरताको सिर्जना (Create constancy of purpose):

- सङ्गठन मुनाफाका निम्ति स्थापना भएको भए पनि यसको मुख्य उद्देश्य भने गुणस्तरीय वस्तु तथा सेवा उपलब्ध गराउनु हुनुपर्दछ ।
- यदि वस्तु तथा सेवा गुणस्तरीय छन् भने प्रतिस्पर्धात्मक बजारमा ग्राहकले ती वस्तुलाई सहज स्वीकार गर्दछन् । फलस्वरूप मुनाफा स्वतः उत्पन्न हुन्छ ।
- त्यसैले सङ्गठनले गुणस्तर सुधारलाई सङ्गठनको दीर्घकालीन उद्देश्यका रूपमा स्थापित गर्नुपर्दछ ।

### ii. नयाँ दर्शनको अनुसरण (Adopt the new philosophy) :

- प्रतिस्पर्धामा खरो उत्रिनका लागि सधैं एउटै दर्शन लिएर पुग्ने ।
- सङ्गठनहरूले कडा प्रतिस्पर्धात्मक बजारमा आफ्नो पहिचान बचाइराख्नका निम्ति नयाँ सोच र अठोटका साथ कार्य सञ्चालन गर्नुपर्दछ ।
- डेमिङका अनुसार त्यो नयाँ दर्शन भनेकै गुणस्तर सुधारको दर्शन हो । यसका निम्ति उत्पादनमा प्रयोग हुने सामग्री गुणस्तरीय हुनुपर्दछ, कामदार कर्मचारी दक्ष हुनुपर्दछ, प्रविधि अत्याधुनिक हुनुपर्दछ, साथै सूचना र बजार संयन्त्र प्रभावकारी हुनुपर्दछ ।

### iii. बृहत् निरीक्षणमा भर नपर्ने (Cease dependence on mass inspection) :

- बृहत् निरीक्षण अर्थात् धेरै वस्तु तथा सेवाको एकैपटक निरीक्षण गर्दा गल्ती नभेटिन पनि सक्दछ ।
- यस्तो अवस्थामा गल्ती भइसकेपछि मात्रै गल्ती देखा पर्दछ ।

→डेमिडले एकपटक गल्ली देखा परिसकेपछि दक्षता र प्रभावकारितामा हास आउँछ भन्ने धारणा व्यक्त गरेका छन्।

**iv. मूल्यका आधारमा मात्रै व्यवसायलाई पुरस्कार व्यवस्थाको अन्त्य गर्ने (Ending the practice of awarding business on price tag alone):**

→सामान्यतया सस्तो मूल्यमा वस्तु तथा सेवा उपलब्ध गराउने उत्पादकको वस्तु तथा सेवा किन्न प्रेरित गर्ने चलन हुन्छ तर सो सामानलाई सिफारिस गर्ने वा पुरस्कृत गर्ने व्यवस्थाले वस्तु तथा सेवाको गुणस्तरमा सम्झौता गरी वस्तुको मूल्य घटाउन प्रयत्न हुने गर्दछ।

→त्यसैले व्यवसायलाई मूल्यका आधारमा नभई त्यसको गुणस्तरका आधारमा पुरस्कृत गर्नु पर्दछ। मूल्य गुणस्तरमा सम्बन्धित बनाएर हेर्नु पर्दछ।

**V. निरन्तर सुधारको खोजी (Seek continuous improvement) :**

→गुणस्तर सुधारको कुनै सीमा हुँदैन। व्यवस्थापनले सङ्गठनले उत्पादन गरेका सबै वस्तु तथा सेवाको गुणस्तरमा निरन्तर सुधार ल्याउने प्रतिबद्धता गर्नुपर्दछ।

→नयाँ प्रविधिको खोजी गर्ने वस्तु विभिन्न पक्ष (Dimension) मा सुधारको खोजी गर्ने तथा कर्मचारीलाई तालिम प्रदान गरी सुधारका निम्ति तयार पार्नु पर्दछ।

**vi. तालिमको नयाँ विधि स्थापित गर्ने (Institute modern method of training):**

→नीति तथा योजनाहरू कार्यान्वयन गर्ने गहन जिम्मेवारी कर्मचारीको हुन्छ।

→जबसम्म कर्मचारीहरूलाई नयाँ प्रविधिको प्रयोग गर्न सक्षम बनाइदैन तथा गुणस्तर सुधारका निम्ति तयार गर्न सकिँदैन तबसम्म व्यवस्थापनको गुणस्तर सुधार गर्ने प्रतिबद्धता तथा प्रविधि फलदायी हुँदैन।

→कर्मचारीलाई विभिन्न किसिमका तालिम मार्फत् गुणस्तर सुधारका निम्ति औजार तथा विधिको बारेमा जानकारी दिनु पर्दछ। यसले गर्दा उनीहरूको ज्ञान बढ्ने गर्छ र कार्य सम्पादनप्रति आत्मविश्वास बढ्छ।

**vii. नेतृत्व स्थापित गर्ने (Instituting leadership):**

→सङ्गठनमा गुणस्तरयुक्त कार्यसम्पादनका निम्ति अनुशासन कायम गर्नु उत्तिकै आवश्यक हुन्छ। यसका निम्ति कामको निरीक्षण तथा सुपरिवेक्षण हुनु जरूरी छ।

→सङ्गठन संरचना मार्फत् नेतृत्व स्थापित गरेर सुपरिवेक्षण, निरीक्षण र नियन्त्रण कायम गर्नु पर्दछ।

→सुपरिवेक्षकहरूले कर्मचारीलाई काम सुम्पिने, काम मापदण्ड अनुसार भए नभएको हेर्ने गर्दछन् भने उनीहरूको सुपरिवेक्षण माथिल्लो तहका व्यवस्थापकले गर्दछन्।

→नेतृत्वले कर्मचारीका समस्याहरू समाधान गर्ने सल्लाह सुझाव तथा मार्गनिर्देशन पनि दिने गर्दछ । त्यसैले गुणस्तर व्यवस्थापनका निम्ति सङ्गठनमा नेतृत्व स्थापित गर्नुपर्दछ ।

#### **viii. डर हटाउने (Drive out fear):**

→कर्मचारीहरूका मनमा डर वा त्रास भएमा उत्पादन वा गुणस्तर सम्बन्धी कुनै पनि समस्याहरू खुलस्त रूपमा साथी वा आफ्ना अधिकृतलाई सोध्न सक्दैनन् । फलस्वरूप कार्यविधिमा कहिल्यै पनि सुधार हुन सक्दैन ।

→त्यसैले कर्मचारी मनबाट व्यवस्थापकप्रतिको डर हटाउनु पर्दछ । डर हटाउन सक्थ्यो भने कर्मचारीका साना- साना निज्ञासाहरू पनि हटाउन सकिन्छ । कर्मचारीहरूमा उत्साह जागदछ । वस्तुको गुणस्तरमा सुधार आउँछ ।

#### **ix. कर्मचारीबीचको अवरोध कम गर्नु (Break-down barriers between staff area) :**

→कर्मचारीहरूका बीचमा मनमुटाव, बैमनश्यता वा रिस राग भएमा कार्यसम्पादनमा सुधार ल्याउन सकिँदैन ।

→कर्मचारीबीचमा हुने झगडाले व्यक्तिगत वा गुटगत स्वार्थमा लाग्ने वातावरण सिर्जना गर्दछ ।

→एउटै कार्य एकाइमा भएमा कर्मचारीको बीचको अवरोध मात्रै नभई विभिन्न एकाइ वा विभागका बीचमा पनि अवरोध हुनु हुँदैन ।

→सङ्गठनका सबै कर्मचारी, सर्व एकाइ, विभाग वा शाखाहरूको बीचमा समन्वय, समझदारी र सहकार्य हुनुपर्दछ ।

#### **x. नारा उपदेश तथा निसाना हटाउनु (Eliminating slogan,exhortation and target) :**

→कुनै प्रकारका परम्परागत नारा, उद्देश्य तथा निसानाले कर्मचारीलाई निराश बनाउने भएकोले व्यवस्थापनले यस किसिमको परम्परा तोड्नु पर्नेमा डेमिडले जोड दिएका छन् ।

→यसको सह उत्तम र अत्याधुनिक कार्यविधि सिफारिस गर्नुपर्दछ ।

#### **xi. सङ्ख्यात्मक कोटा हटाउने (Eliminating numerical quota ) :**

→कोटा प्रणालीले गुणस्तरलाई बेवास्ता गर्दै केवल सङ्ख्यालाई मात्रै ध्यान दिन्छ ।

→कर्मचारीले जुन अवस्थामा पनि त्यो सङ्ख्या उपलब्ध गर्नेमा मात्रै ध्यान केन्द्रित गर्दछन् ।



→सङ्गठनले कुनै कर्मचारी एकाइ वा विभागलाई दिइएको सङ्गठनात्मक कोटा हटाएर गुणस्तरमा ध्यान दिनुपर्दछ ।

#### **xii. अवरोधहरू हटाउन (Remove barriers ):**

→गुणस्तरमा सुधार गर्नका निम्ति सङ्गठनका सबै अवरोधहरू हटाउनु पर्दछ ।

→यसका निम्ति व्यवस्थापन प्रणालीमा सुधार ल्याउनुका साथै दोषपूर्ण सामग्री तथा प्रविधि हटाएर गुणस्तर सुधारका निम्ति प्रयत्न गर्नुपर्दछ ।

#### **xiii. शिक्षा र तालिमको कार्यक्रम स्थापित गर्ने (Instituting the programme of education and training):**

→डेमिडले सङ्गठनका वस्तु तथा सेवाको गुणस्तर विकासका निम्ति शिक्षा तथा तालिमको स्थायी र भरपर्दो व्यवस्था मिलाउनुपर्नेमा जोड दिएका छन् ।

→यसरी दिइने शिक्षा तथा तालिमको व्यवस्था गुणस्तर वृद्धिका निम्ति केन्द्रित हुनुपर्दछ ।

#### **xiv. व्यवस्थापन संरचना सिर्जना (Creation of management structure ):**

→डेमिडका अनुसार गुणस्तर सुधारका निम्ति समग्र सङ्गठनले नै कार्य गर्नुपर्दछ ।

→व्यवस्थापनको संरचना स्थापना गर्न सकेमा सबै क्रियाकलापहरू नियमित र प्रभावकारी रूपमा सम्पन्न गर्न सकिन्छ ।

→अतः व्यवस्थापनको संरचना सिर्जना गरेर पनि गुणस्तर वृद्धि गर्न सकिन्छ ।

#### **Quality Circle:**

→कार्य सम्पदानका क्रममा उत्पन्न हुने समस्यालाई सम्बन्धीत तहकै मानव अन्तरक्रिया, छलफल र निष्कर्षबाट समस्या समाधान तथा कार्य गुणस्तरमा सुधार ल्याउने कार्य नै गुणस्तर चक्र हो।

→जापानका संगठनमा प्रचलित इसिकावाले विकास गरेको यो सिद्धान्त वस्तु तथा सेवक गुम निरन्तर सुधार गर्नुपर्ने कुरालाई जोड दिन्छ ।

→कार्यसम्पदानमा गुणस्तरीयता वृद्धि गर्न काम गर्ने तहमै समस्याको पहिचान गर्ने र सो को क लागि सम्बन्धीत व्यक्तिहरूको समूह बनाएर सामूहिक छलफलबाट समस्या समाधान गर्ने वा व्यवस्थापनमा पेश गर्नुपर्ने भएमा सुझाव सहित पेश गर्ने र उच्च तहका सहभागी भएर काम गर्ने प्रक्रिया नै गुणस्तर गर्नु हो।

- Quality Circle का मुख्य दुई उद्देश्य समस्या पहिचान र यस्को समाधानका ला समूहको क्षमता अभिवृद्धि गर्न नीति निर्माण गर्न व्यवस्थापकीय तहमा निरन्तर छलफलमा सहभागि भई आफ्नो सुझाव पेश गर्नु हो।
- जापानमा उत्पादकहरूले गुणस्तर चक्र (QC) को प्रयोग गरी आफ्ना वस्तु तथा सेवाको उत्पादन र बिक्री वितरणबाट आज विश्वव्यापी बजार ऋणको ठूलो माग ओगट्न सफल भएका हुन्।

## **निर्णय (Decision):**

- कुनै कार्य गर्ने वा नगर्ने सम्बन्धमा गरिएको निधो नै निर्णय हो ।
- संगठनको आवश्यकता तथा उपलब्ध साधन स्रोतको आधारमा उत्तम विकल्पको छनौट गर्ने कार्यलाई निर्णय निर्माण भनिन्छ ।
- कुनै निश्चित उद्देश्य हाँसिल गर्नका लागि विभिन्न विकल्पहरूमध्येबाट उपयुक्त विकल्पको छनौट गर्ने कार्य तथा प्रक्रिया नै निर्णय निर्माण हो । तसर्थ यसलाई **Process of Choice** पनि भनिन्छ ।
- विद्यमान विभिन्न विकल्पहरूमध्येबाट उपयुक्त, समयोचित र व्यवहारिक विकल्पको सफलतापूर्वक छनौट गर्नु नै निर्णय हो । यो निरन्तर चलिरहने प्रक्रिया हो ।
- **जर्ज. आर. टेरीका** अनुसार, “विभिन्न छनौटमा सीमा आधारहरूमार्फत् दुई वा दुई भन्दा बढी सम्भाव्य विकल्पहरूमध्येबाट उत्कृष्ट विकल्प छनौट गर्ने कार्यलाई निर्णय निर्माण भनिन्छ ।”
- निश्कर्षमा,
  - निर्णय प्रक्रिया भनेको उपलब्ध २ वा २ भन्दा बढी विकल्पहरूमध्येबाट उपयुक्त विकल्पको पहिचान हो ।
  - यो बौद्धिक क्षमताको प्रदर्शन गर्नुपर्ने मानवीय र विवेकपूर्ण प्रक्रिया हो, जसका लागि निर्णय लिने व्यक्तिमा योग्यता, ज्ञान, सीप, अनुभव, विवेक क्षमता र दुरदर्शिता जस्ता गुणहरू हुनुपर्दछ ।
  - यो गतिशिल प्रक्रिया हो ।
  - यो प्रशासनिक कार्यको मुटु हो ।

## **निर्णयका उद्देश्यहरू:**

- निर्दिष्ट जिम्मेवारी तथा उत्तरदायित्व पुरा गर्ने,
- समस्याको सहि समाधान गर्ने,
- आवश्यकताहरू प्रभावकारी रूपमा पुरा गर्ने,
- परिवर्तनलाई आत्मसात गर्ने गराउने अर्थात् परिवर्तनकारी कार्यहरू गर्ने गराउने,
- घोषित कार्यक्रम संचालन गर्ने,

- वर्तमान कार्य प्रक्रियामा सुधार ल्याउने,
- न्याय निस्पादन गर्ने ।

## निर्णयका प्रकारहरु (Types of Decision):

- निर्णय गर्ने पदाधिकारी, निर्णयको आधार, समय, प्रकृति, विषयवस्तु आदिको आधारमा निर्णयलाई विभिन्न प्रकारमा विभक्त गर्न सकिन्छ । व्यवहारमा प्रचलित केहि महत्वपूर्ण निर्णयका प्रकारहरुलाई निम्नानुसार उल्लेख गर्न सकिन्छ :

१. नियमित तथा आकस्मिक निर्णय (Regular and Contingent Decision):
२. व्यक्तिगत तथा सांगठनिक निर्णय (Individual and Organizational Decision):
३. एकल तथा सामुहिक निर्णय (Single and group Decision ):
४. औपचारिक तथा अनौपचारिक निर्णय (Formal and Informal Decision):
५. रणनीतिक तथा कार्यनीतिक निर्णय (Strategic and Functional Decision):
६. व्यवस्थित तथा तदर्थ निर्णय (Systematic and Adhoc Decision):
७. नीतिगत तथा कार्यगत निर्णय (Policy and Operational Decision):
८. अग्रगामी तथा प्रतिगामी निर्णय (Proactive and Reactive Decision):
९. न्यायिक तथा प्रशासनिक निर्णय (Judicial and Administrative Decision):

**सरकारी निर्णय प्रक्रिया सरलीकरण निर्देशिका, २०६५ अनुसार निर्णयलाई ३ प्रकारमा वर्गिकरण गर्न सकिन्छ :**

### १. नीतिगत विषयको निर्णय

- कुनै विषयमा दीर्घकालिन असर पार्ने वा मार्गदर्शन हुने गरी गरिएको निर्णय,
- सामान्यतया यस्तो निर्णय मन्त्रीपरिषद्बाट हुने गर्दछ ।
- निर्णय तह ४ भन्दा बढी नहुने (तर मन्त्रीस्तरबाट गरिने निर्णय तह ३ भन्दा बढी नहुने)
- मन्त्रीपरिषद्बाट भएको निर्णय मुख्य सचिवले ४८ घण्टाभित्र प्रमाणित गरी सम्बन्धित मन्त्रालयमा पठाउनुपर्ने ।

### २. महत्वपूर्ण प्रशासकीय विषयको निर्णय:

- कुनै महत्वपूर्ण विषयमा मन्त्री र सचिवको तहबाट हुने निर्णय
- निर्णय तह २ भन्दा बढी नहुने ।

### ३. सामान्य प्रशासनिक विषयको निर्णय:

- सार्वजनिक निकाय तथा पदाधिकारीले कुनै सामान्य विषयमा गरिएको निर्णय,

- निर्णय तह २ भन्दा बढी नहुने ।

## **निर्णय प्रक्रिया (Decision Making Process ):**

- कुनै निश्चित उद्देश्य हाँसिल गर्नका लागि विभिन्न विकल्पहरूमध्येबाट उपयुक्त विकल्पको छनौट गर्ने कार्यनै निर्णय प्रक्रिया हो ।
- कुनैपनि समस्या समाधान गर्ने विभिन्न वैकल्पिक उपायहरू हुन्छन् । साधनस्रोत, समय, तथा परिस्थिति अनुकूल उपयुक्त एवम् औचित्यपूर्ण ढंगले छनौट गरिएको विकल्प तथा लिइएको निर्णय प्रभावकारी हुने गर्दछ ।
- निर्णय जति स्वस्थ, स्पष्ट एवम् प्रभावकारी हुन्छ त्यसको कार्यान्वयन पनि उत्तिकै प्रभावकारी हुन जान्छ । त्यसैले प्रभावकारी निर्णय लिनको लागि सर्वप्रथम समस्याको स्पष्ट पहिचान गरी सो समस्याका कारणहरू पैलाउनु जरुरी हुन्छ ।

## **निर्णय प्रक्रियाका विशेषताहरू (Features of Decision Making Process):**

- निर्णय तथा निर्णय प्रक्रिया उद्देश्यमूलक हुन्छ । कुनैपनि समस्या समाधान गर्ने उद्देश्यले नै कुनै निर्णय गरिन्छ ।
- यो एक महत्वपूर्ण व्यवस्थापकीय कार्य हो ।
- यसले विकल्पहरूको समूहलाई संकेत गर्दछ । निर्णय प्रक्रिया भनेकै विभिन्न विकल्पहरू मध्येबाट उपयुक्त विकल्प छनौट गर्ने प्रक्रिया हो ।
- यो एक गतिशील प्रक्रिया हो ।
- यो सदैब वातावरणसँग सम्बन्धित हुन्छ ।
- यो निरन्तर चलिरहने प्रक्रिया हो ।
- यो बौद्धिक तथा विवेकशिल कार्य हो ।
- निर्णय लिँदा समस्याको पहिचान तथा विश्लेषण पश्चात् समस्या समाधानको लागि विभिन्न विकल्पहरूको विकास र तिनीहरूको विश्लेषण तथा मुल्यांकन गरी उचित ठहर्‍याइएको विकल्प छनौट गरी कार्यान्वयन गरिन्छ ।
- निर्णय गर्दा सो निर्णय कार्यान्वयन गर्ने स्रोत, संयन्त्र, कार्यविधि एवम् तरिका स्पष्ट रूपमा व्यवस्थित गरिनु आवश्यक हुन्छ ।

## निर्णय प्रक्रियाका चरणहरू (Steps in Decision Making Process) :

### निर्णय प्रक्रियाका चरणहरू

१. समस्याको पहिचान
२. समस्याको विश्लेषण
३. सूचना संकलन तथा विश्लेषण
४. विकल्पहरूको विकास तथा मूल्यांकन
५. सर्वोत्तम विकल्पको छनौट
६. निर्णय कार्यान्वयन
७. निर्णयको मूल्यांकन

### १. समस्याको पहिचान (Identification of Problem):

- यस चरणमा निर्णयकर्ताले कुनै विषयमा निर्णय गर्नु अघि वास्तविक समस्या के हो त्यसको पहिचान गर्नु आवश्यक हुन्छ ।
- समस्या पहिचान गर्नु नै भण्डै आधा समस्याको समाधान गर्नु हो ।
- समस्या पहिचान गर्दा त्यसको प्रकृति, गाम्भीर्यता, स्रोत आदिको सम्बन्धमा प्रष्ट हुनु पर्दछ ।

### २. समस्याको विश्लेषण (Analysis of the Problem):

- वास्तविक समस्या पहिचान भइसकेपश्चात् यस चरणमा उक्त समस्याको विश्लेषण गर्नुपर्दछ ।
- समस्याका कारणहरू के-के हुन् ? समस्या आफ्नो पहुँच भित्रको हो वा बाहिरको हो? त्यसबाट के-के परिणाम आउन सक्छन् ? के, कसरी, कहिले उक्त समस्या समाधान गर्न सकिन्छ भन्ने सम्बन्धमा व्यापक विश्लेषण हुनु जरुरी हुन्छ ।

### ३. सूचना संकलन तथा विश्लेषण (Information collection and analysis ):

- यस चरणमा समस्या समाधानको लागि त्यससँग सम्बन्धित तथा आवश्यक पर्ने सूचना संकलन गरिनुपर्दछ ।
- त्यसको लागि उपयुक्त विधि अवलम्बन गरी मितव्ययी एवम् प्रभावकारी रूपमा पर्याप्त सूचना, तथ्यांक तथा जानकारी प्राप्त गर्नु जरुरी हुन्छ ।

#### ४. विकल्पहरुको विकास तथा मूल्यांकन (Development and evaluation of Alternatives):

- कुनैपनि समस्या समाधानका लागि विभिन्न विकल्पहरु हुन सक्छन् ।त्यस्ता सम्भावित विकल्पहरुको खोजी गर्नु पर्दछ ।
- यसका लागि सम्बन्धित सबै पक्षहरुबाट सुझाव तथा विकल्पहरुको संकलन गर्नुपर्दछ ।
- यसरी विकल्पहरुको विकास पश्चात् आफ्नो व्यवसायको लक्ष्य, नीति, उपलब्ध स्रोत साधन, समय तथा परिस्थिति जस्ता महत्वपूर्ण विषयहरुलाई ध्यान दिई उक्त विकल्पहरुको विश्लेषण तथा उपयुक्त प्रविधि तथा सिद्धान्तको आधारमा ती विकल्पहरुको मूल्यांकन समेत गर्नुपर्दछ ।

#### ५. सर्वोत्तम विकल्पको छनौट (Selection of Best Alternatives):

- यस चरणमा आर्थिक, सामाजिक, प्रविधिक व्यवस्थापकीय तथा वातावणीय दृष्टिले उपयुक्त एवम् प्रभावकारी ठहरिएको विकल्प छनौट गर्नुपर्दछ । यो नै वास्तविक निर्णय हुन जान्छ ।

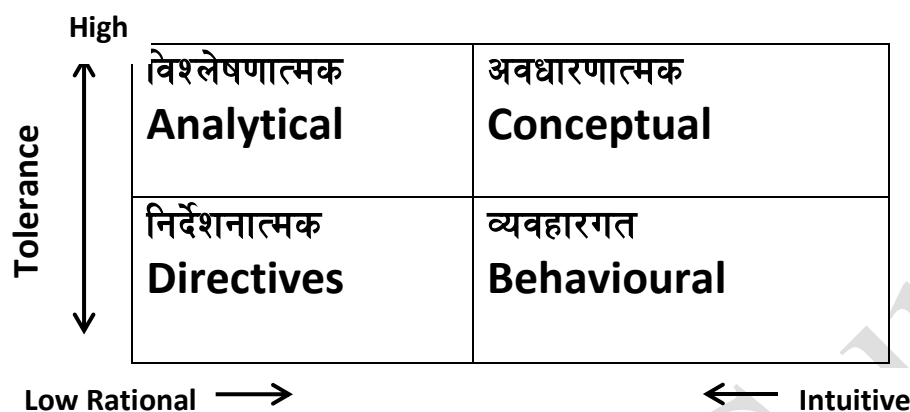
#### ६. निर्णय कार्यान्वयन (Implimentation of the selected Activities):

- छनौट भएको विकल्प/निर्णय लाई कार्यान्वयन गरेपश्चात् मात्र निर्णय प्रक्रियाले महत्व पाउँदछ ।

#### ७. निर्णयको मूल्यांकन (Evaluation of Decision):

- निर्णय प्रक्रियाको यस अन्तिम चरणमा निर्णय कार्यान्वयनको सम्बन्धमा देखिएका कमि कमजोरीहरुको विश्लेषण, निर्णय कार्यान्वयनबाट परेका प्रत्यक्ष तथा अप्रत्यक्ष प्रभावहरु र निर्णय व्यवस्थापनमा प्राप्त उपयुक्त पृष्ठपोषण आदिको मूल्यांकन गर्नुपर्दछ ।
- निर्णयको प्रभावकारिताको लागि निर्णय मूल्यांकनको उचित व्यवस्था गरिनु निर्णय प्रक्रियाको लागि अपरिहार्य मानिन्छ ।

## निर्णयका शैलीहरू:



### १. आदेश/निर्देशनात्मक शैली (Directive Style):

- यो शैली अपनाउने व्यवस्थापकहरूमा कम उदारता हुन्छ तर तिनीहरूको सोचाईमा भने विवेकशिलता हुन्छ ।
- उनीहरू दक्ष तथा तर्कपूर्ण हुन्छन्, शिघ्र निर्णय गर्छन्, अल्पकाललाई बढी जोड दिन्छन् ।
- उनीहरूलाई निर्णयको लागि धेरै सूचनाको आवश्यकता पर्दैन ।

### २. विश्लेषण शैली (Analytic Style):

- यो शैली अपनाउने व्यवस्थापकहरू बढी उदार हुन्छन् र तिनीहरूका सोचाईमा विवेकशिलता हुन्छ ।
- यिनीहरूलाई निर्णय लिनका लागि धेरै सूचनाको आवश्यकता पर्दछ । यिनीहरू निर्णयमा बढी सावधान हुन्छन् ।
- उनीहरूमा परिस्थितिलाई धारण गर्न सक्ने प्रचुर क्षमता हुन्छ ।

### ३. अवधारणागत शैली (Conceptual Style):

- यिनीहरू बढी उदार तथा अन्तरज्ञानी प्रकृतिका हुन्छन् ।
- उनीहरूले धेरै विकल्पहरू विकास गरेर विश्लेषण गर्दछन् र दीर्घकाललाई जोड दिन्छन् ।
- उनीहरूले समस्याको सिर्जनात्मक समाधान निकाल्दछन् ।

### ४. व्यवहारगत शैली (Behavioural Style):

- यो शैली अपनाउने व्यवस्थापकहरू कम उदार र अन्तरज्ञानी प्रकृतिका हुन्छन् ।
- उनीहरू आफ्नो अधिनस्त कर्मचारीपरक हुन्छन्, सल्लाह सुन्नुमा ग्रहण गर्दछन् ।

- सञ्चारका लागि बैठकको प्रयोग गर्दछन् । यस्ता व्यवस्थापकले द्वन्दलाई त्याग गर्न चाहन्छन् ।

## निर्णय निर्माणको महत्व (Importance of Decision Making):

- निर्णय लिने कार्य व्यवस्थापन प्रक्रियाको एक अभिन्न अंग हो । व्यवसायको सफल सञ्चालन विवेकपूर्ण निर्णयमा भर पर्दछ । निर्णयबिना व्यवसायको कुनैपनि कार्यहरु सम्पादन गर्न सकिदैन ।
- संगठनमा के, कसरी, कहिले, कहाँ र को द्वारा गर्ने आदि कुराको समाधान निर्णयद्वारा नै गरिन्छ । यो एक व्यापक कार्य हो ।
- संगठनात्मक संरचना अनुसार सबै तहका व्यवस्थापक तथा कर्मचारीहरुले निर्णय लिने कार्य गर्दछन् । यो एक सर्वव्यापी कार्य हो ।
- विवेकपूर्ण निर्णयद्वारा सबैभन्दा उत्तम विकल्पलाई छनोट गर्न सकिन्छ किनकि धेरै विकल्पहरुमध्येबाट सबैभन्दा उत्तम विकल्पको छनोट गर्ने एउटा प्रक्रिया निर्णय हो ।

## यसको महत्वलाई बुँदागत रुपमा यसप्रकार उल्लेख गर्न सकिन्छ :

- संगठनको लक्ष्य तथा उद्देश्य प्राप्त गर्न,
- कार्यसंचालनको योजना, संगठन, नेतृत्व र नियन्त्रण गर्न,
- विभिन्न कार्यहरुको समन्वय गर्न,
- स्रोत साधनको परिचालन गरी तहगत व्यवस्थापकका कार्यसम्पादन तथा क्षमता अभिवृद्धि गर्न,
- निर्णयकर्ता पदाधिकारी र मातहतमा समेत उत्प्रेरणा जगाउन,
- कार्यदिशा निश्चित वा परिवर्तन गर्न वा निर्दिष्ट दिशातर्फ उन्मुख गराउन,
- समस्या पहिचान गरी सही समाधान निकाल्न,
- नियमित क्रियाकलाप संचालन गर्न,
- स्वस्थ कार्यवातावरण सिर्जना गरी असल कार्य संस्कृति निर्माण गर्न,
- सहभागिता वृद्धि गर्न,
- व्यवसायिक प्रभावकारिता सिर्जना गर्न,
- संगठनमा आपसी विश्वास जगाउन,
- उत्तरदायित्व तथा जवाफदेहिता बढाउन,
- संगठनमा संस्थागत सुशासन कायम गरी गतिशिलता प्रदान गर्न,
- प्रभावकारी अनुगमन र मुल्यांकन गर्न ।



## नेपालको सन्दर्भमा निर्णय निर्माणका समस्याहरू:

- हरेक कुरामा टिप्पणी उठाएर निर्णय गर्ने प्रचलन,
- धेरै तह सहभागी हुने भएकाले ढिलाई हुने,
- बिना सूचना निर्णय गर्नाले जोखिम हुने,
- व्यक्तिवादी सोचको समस्या,
- अनुगमनको पृष्ठपोषण लिएर निर्णय गर्ने प्रचलन नहुनु,
- पारदर्शिताको कमि,
- Fact को भन्दा Value को असर बढी रहेको,
- नीतिगत निर्णयमा Back Door को प्रभाव रहेको ,
- सार्थक सहभागिता नहुने,
- निर्णयकर्ताले जिम्मेवारी लिनुपर्ने बाध्यता नरहेको,
- प्रशासकीय निर्णयमा राजनीतिक हस्तक्षेप हावी रहेको,
- Incremental Basis मा बढी निर्णय हुने,
- समयमा निर्णय नहुने,
- कार्यान्वयनमा ल्याउन नसकिने निर्णय,
- निर्णय पन्छ्याउने आदि ।

## सुधारका लागि सुझावहरू:

- नीतिगत निर्णय राजनीतिक तहबाट र प्रशासनिक निर्णय प्रशासनबाट गर्ने,
- राजनैतिक निर्णयका लागि Populist Theory को प्रयोग गर्ने,
- Feedback लिने परम्परा बसाल्ने,
- निर्णय कस्ले गर्ने भन्ने कुरा कार्यविवरणमा तोक्नुपर्ने,
- स-साना निर्णय सोभै आदेशबाट गर्ने,
- निर्णय प्रक्रियाको निर्धारण गर्ने,
- निर्णयकर्तालाई निर्णयप्रति उत्तरदायी बनाउने,
- निर्णय गर्ने अधिकारको प्रत्यायोजन गर्ने,
- निर्णय कार्यान्वयनको अनुगमन गर्ने आदि ।