

এইচএসসি  
বিএমটি  
গাইড বই

এইচএসসি বিএমটি

ব্যবসায়ী সংগঠন ও  
ব্যবস্থাপনা

(নতুন সিলেবাস অনুযায়ী)



## অধ্যায়-১: ব্যবস্থাপনার মৌলিক ধারণা

## সংক্ষিপ্ত প্রশ্ন উত্তর

প্রশ্ন §§ ১ §§ ব্যবস্থাপনা বলতে কী বুঝায়?

অথবা, ব্যবস্থাপনার সংজ্ঞা দাও। [বিএমটি-১০, ১২, ১৪ ১৮, ২২] [বিএমটি-২০২৪]

অথবা, ব্যবস্থাপনা কাকে বলে? [বিএমটি-২০১৩, ২১]

উত্তর: ব্যবস্থাপনা: ব্যবস্থাপনা বাংলা শব্দ, যার ইংরেজি শব্দ হলো 'Management'। 'Management' শব্দটি ইতালীয় শব্দ 'Maneggiare' হতে উদ্ভূত। সুতরাং বলা যায় কোন কার্য সম্পাদনের কৌশল বা প্রক্রিয়াই হচ্ছে ব্যবস্থাপনা। অর্থাৎ, পূর্বনির্ধারিত উদ্দেশ্য অর্জনের লক্ষ্যে প্রতিষ্ঠানের সকল প্রকার মানবিক ও অন্যান্য উপাদানকে সুচারুরূপে পরিচালনার মাধ্যমে কার্য সম্পাদন প্রক্রিয়াকে ব্যবস্থাপনা বলা হয়।

প্রামাণ্য সংজ্ঞা:

অধ্যাপক হ্যারল্ড কুঞ্জ-এর মতে, "কর্মীদেরকে দলগতভাবে সংগঠিত করে কোন কাজ করিয়ে নেয়ার কৌশলই হচ্ছে ব্যবস্থাপনা।"

অধ্যাপক L. Apply-এর মতে, "ব্যবস্থাপনা হচ্ছে অন্যের দ্বারা কার্য সম্পাদনের কৌশল বিশেষ।"

রু ও বায়ার্স-এর মতে, "অন্যদের দ্বারা কার্য সম্পাদনের প্রক্রিয়াই ব্যবস্থাপনা।" ("Management is getting things done through others.")

G. R. Terry এবং Franklin-এর মতে, "ব্যবস্থাপনা হলো এমন একটি স্বতন্ত্র প্রক্রিয়া যা মানুষ ও অন্যান্য সম্পদসমূহের সুষ্ঠু ব্যবহারের লক্ষ্যে উদ্দেশ্য নির্ধারণ ও তা অর্জনের নিমিত্তে পরিকল্পনা, সংগঠন, উদ্বুদ্ধকরণ ও নিয়ন্ত্রণ কার্যের সাথে সম্পৃক্ত।"

প্রশ্ন §§ ২ §§ অফিস ব্যবস্থাপনা কী?

উত্তর: অফিস ব্যবস্থাপনা: অফিসের সকল কাজের মধ্যে শৃঙ্খলা রক্ষা, অফিস সরঞ্জামাদি সংগ্রহ ও স্থাপন, কর্মীদের মধ্যে দায়িত্ব ও কর্তব্য বন্টন, নিয়ন্ত্রণ প্রতিষ্ঠা ইত্যাদি পরিকল্পিত উপায়ে সম্পন্ন করাই অফিস ব্যবস্থাপনা।

প্রশ্ন §§ ৩ §§ POSDCORB ব্যাখ্যা কর।

উত্তর: Mr. Luther Gullick ব্যবস্থাপনার কার্যাবলির একটি সূত্র (Formula) দিয়েছেন। তা হলো POSDCORB (P = Planning, O = Organising, S Staffing, D Directing, Co Co-ordinating, R Reporting & B = Budgeting)

প্রশ্ন §§ ৪ §§ ব্যবস্থাপনা দক্ষতা বলতে কী বোঝায়? [বাকাশিবো- ২০১২, ২০২৩]

উত্তর: ব্যবস্থাপনা দক্ষতা কত কম সময়ে বেশি সফলতা লাভ করা যায় তার অনুপাত হলো দক্ষতা। ব্যবস্থাপকের মূল লক্ষ্য হলো কম ব্যয়ে অধিক সাফল্য, আর এজন্য ব্যবস্থাপক সর্বদা দক্ষতা অর্জনের চেষ্টা চালায়। বর্তমান প্রেক্ষাপটে দক্ষতাকে একটি মূল্যবান সম্পদ এবং সাফল্যের পূর্বশর্ত হিসেবে ধরা হয়। ব্যবস্থাপনা দক্ষ হলে একটি প্রতিষ্ঠান লক্ষ্য অর্জনের প্রচেষ্টায় কৃতকার্যতা লাভ করে এবং ব্যবস্থাপনা অদক্ষ হলে প্রতিষ্ঠানের চারপাশে অপচয়, অনুন্নতি, ব্যর্থতা সৃষ্টি হতে থাকে। দক্ষ ব্যবস্থাপনা প্রয়োজনীয় উপকরণ ছাড়াও প্রতিষ্ঠানের যে কৃতকার্যতা অর্জন করতে পারে, অদক্ষ ব্যবস্থাপনা অটেল উপকরণের সাহায্যেও তা করতে পারে না।

Ven Devan বলেন, "উৎপাদনের উপকরণ ও প্রচেষ্টার মাধ্যমে প্রাপ্ত উৎপাদনের অনুপাতকে ব্যবস্থাপনার দক্ষতা বলে।"

R. I Weeb এর মতে, "সমুদয় প্রচেষ্টা ও ব্যয় হ্রাসের মাধ্যমে কাম্য ফলাফল অর্জনের ব্যবস্থা করাকে ব্যবস্থাপনিক দক্ষতা বলে।" সুতরাং বলা যায়, ন্যূনতম অর্থ, সময় ও সামর্থ্য ব্যয় করে সর্বাধিক সফলতার সাথে নৈপুণ্যতা প্রদর্শন করে ব্যবস্থাপনিক কার্যাবলি সম্পাদন করা হলে তাকে ব্যবস্থাপনা দক্ষতা বলে।

প্রশ্ন ১৫ 'Management' শব্দটির উৎপত্তি বর্ণনা কর। অথবা, ব্যবস্থাপনা শব্দের উৎপত্তি কোথা হতে হয়েছে?

অথবা, Management শব্দটির ইংরেজি সমার্থক শব্দ কী?

উত্তর: ব্যবস্থাপনা শব্দের উৎপত্তি: ইংরেজি Management শব্দটি ইতালীয় Maneggiare শব্দের অপভ্রংশ বা পরিবর্তিত রূপ বলে অধিকাংশ ব্যবস্থাপনা বিশারদ ধারণা করেন। কারণ যে অর্থে ইটালিতে Maneggiare শব্দটি ব্যবহৃত হতো, ঠিক একই অর্থ ও ভাবের জন্য ইংরেজিতে Management শব্দটি ব্যবহার করা হয়।

অনেকের ধারণা ফরাসি Menager (পরিবার চালনা) ও প্রাচীন ইংরেজি Menage (প্রদর্শন/নির্দেশ) শব্দদ্বয়ের সমন্বয়ে আধুনিক ইংরেজি Management শব্দটির উদ্ভব হয়েছে। বাংলা ব্যবস্থাপনা শব্দের ইংরেজি হলো Management.

প্রশ্ন ১৬ ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়া বলতে কী বোঝায়?

অথবা, ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়া কী? [বাকশিবো-২০২১] [বিএমটি-২০২৪]

উত্তর: ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়া: সুষ্ঠুভাবে ব্যবসায় প্রতিষ্ঠান পরিচালনার জন্য গৃহীত ধারাবাহিক কার্যাবলিকে ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়া বলা হয়। তবে সার্বিক দিক বিবেচনা করে বলা যায়, ব্যবস্থাপনার পরিকল্পনা গ্রহণ, সংগঠন, কর্মীসংস্থান, নির্দেশনা, প্রেষণা, সমন্বয়সাধন, নিয়ন্ত্রণ প্রভৃতি কার্যাবলিকে ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়া বলা হয়। উপরিউক্ত কাজগুলো ধারাবাহিকভাবে সম্পাদন করার প্রক্রিয়াকে ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়া বলা হয়।

প্রশ্ন ১৭ ব্যবস্থাপনায় ৬ m এর ব্যবহার উল্লেখ কর।

উত্তর: ব্যবস্থাপনায় ৬ m দ্বারা man, machine, material, money, method এবং market এই ছয়টিকে বোঝানো হয়ে থাকে। যে কোন সংগঠনের এ ৬টি উপাদানের কাম্য ব্যবহার নিশ্চিত করার প্রক্রিয়াকে ব্যবস্থাপনা বলা হয়। প্রতিষ্ঠানের পূর্বনির্ধারিত উদ্দেশ্য অর্জনের জন্য পরিকল্পনা প্রণয়ন এবং তা বাস্তবায়নের লক্ষ্যে উপাদানসমূহ সংগঠন, কর্মীদের নির্দেশ প্রদান, পথ প্রদর্শন, উদ্বুদ্ধকরণ, সমন্বয় সাধন, নিয়ন্ত্রণ ইত্যাদি মানবিক কার্যাবলি পরিচালনার কৌশল বা প্রক্রিয়াতে ব্যবস্থাপনার ৬ m ব্যবহৃত হয়।

প্রশ্ন ১৮ ব্যবস্থাপক কে? অথবা, ব্যবস্থাপক কাকে বলে?

উত্তর: ব্যবস্থাপক: সাধারণভাবে বলা যায় যিনি কারবার প্রতিষ্ঠান পরিচালনা বা ব্যবস্থাপনা করেন তিনিই ব্যবস্থাপক। প্রতিষ্ঠানের গৃহীত লক্ষ্য অনুযায়ী যিনি ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়া গ্রহণ করে তা বাস্তবায়ন করেন তাকেই ব্যবস্থাপক বলা হয়। কোন কাজ যিনি নিজ হাতে করেন না, তবে তার নির্দেশ মোতাবেক তার সফল ব্যবস্থাপনায় কাজটি সম্পূর্ণভাবে সফল করার জন্য প্রয়োজনীয় ব্যবস্থা নেন তাকে ব্যবস্থাপক বলা হয়।

প্রামাণ্য সংজ্ঞা: Tandon-এর মতে, "যে ব্যক্তি অফিসের ব্যবস্থাপনা কার্যাবলির সাথে আস্থাশীল তিনিই অফিস ব্যবস্থাপক।" BN SP. Arora এর মতে, তাম উর্ধ্বতন নির্বাহী যিনি কোন একটি অফিসের ভারপ্রাপ্ত কর্মকর্তা যার প্রধান কাজ হলো অফিসকে সংগঠিত ও নিয়ন্ত্রণ করা তাকে অফিস ব্যবস্থাপক বলে।"

প্রশ্ন ১৯ "ব্যবস্থাপক যা করেন তাই ব্যবস্থাপনা"-এ কথাটির অর্থ কী? বুঝিয়ে লেখ।

উত্তর: প্রখ্যাত লেখক এল.এ. এলেন বলেন যে, "ব্যবস্থাপক যা করেন তাই ব্যবস্থাপনা। এর মাধ্যমে তিনি বুঝাতে চেয়েছেন যে, একজন ব্যবস্থাপক তার কার্যপ্রক্রিয়ার মধ্য থেকে (যেমন- পরিকল্পনা, সংগঠন, নির্দেশনা, স্বমন্বয়, প্রেষণা ও নিয়ন্ত্রণ) যে কাজ করেন, তাকে তিনি ব্যবস্থাপনা বুঝাতে চেয়েছেন। তিনি লক্ষ্য ও উদ্দেশ্যের আলোকে কর্মযজ্ঞকে বুঝাতে চেয়েছেন। কিন্তু বাস্তবতা হলো ব্যবস্থাপনার সংজ্ঞা হিসেবে এটি মোটেও গ্রহণযোগ্য নয়। কেননা-

১। ব্যবস্থাপক তার কর্মঘণ্টার মধ্যে এমন সব ব্যক্তিগত কাজ যেমন- খোশগল্প, পার্কে বেড়ানো, খেলাধুলা, দুর্নীতি, স্বজনপ্রীতি ইত্যাদি বহু ধরনের কাজ করতে পারেন, যা কখনো ব্যবস্থাপনার কাজ হিসাবে বিবেচনা করা যায় না।



২। ব্যবস্থাপনার মূল কাজগুলোও সংজ্ঞার আওতায় আনা হয় নি।

সুতরাং, এ সংজ্ঞা দ্বারা ব্যবস্থাপনা সম্পর্কে ধারণা লাভ করা সম্ভব নয়। এর ব্যাখ্যা দ্বারা ব্যবস্থাপনার দৈনন্দিন কাজের একটি তালিকা পাওয়া গেলেও ব্যবস্থাপনার স্বরূপ অনুধাবন করা যাবে না। এ কারণেই এটিকে ব্যবস্থাপনার সংজ্ঞা হিসেবে গ্রহণ করা যায় না।

প্রশ্ন § ১০ § একজন দক্ষ ব্যবস্থাপকের কী কী গুণ থাকা দরকার? অথবা, একজন দক্ষ ব্যবস্থাপকের পাঁচটি মৌলিক গুণের নাম লেখ। [বিএমটি-১১, ১৫] অথবা, একজন আদর্শ ব্যবস্থাপকের গুণাবলিগুলো আলোচনা কর। [বিএমটি-১৪, ২১, ২২] [বিএমটি-২০২৪]

উত্তর: একজন সার্থক আদর্শ ব্যবস্থাপকের নানাদিকে বিভিন্ন ধরনের গুণের অধিকারী হতে হয়। একদিকে তিনি মালিকের স্বার্থে কাজ করেন অপরদিকে তাকে শ্রমিক-কর্মীদের স্বার্থও দেখতে হয়। প্রতিষ্ঠানের সফলতার জন্য একজন দক্ষ ব্যবস্থাপকের যেসব গুণাবলী থাকা আবশ্যিক তা নিম্নে সংক্ষেপে আলোচনা করা হলো-

১। সাধারণ জ্ঞান: একজন ব্যবস্থাপককে উচ্চ শিক্ষার পাশাপাশি সাধারণ জ্ঞানের অধিকারী হতে হবে। যে প্রতিষ্ঠানে তিনি কাজ করবেন, সে বিষয়ে তার জ্ঞান থাকা বিশেষ প্রয়োজন।

২। সুস্বাস্থ্য: ব্যবস্থাপককে কিছুটা কায়িক, বাকি সবটা মানসিক কাজ করতে হয়। তাই তাকে পুরোপুরি শারীরিক ও মানসিকভাবে সুস্থ হতে হবে।

৩। সুদূরপ্রসারী কল্পনাশক্তি: ভবিষ্যৎ অনিশ্চিত। তবে ব্যবস্থাপককে আগামীদিনের দেশের অর্থনীতি, প্রযুক্তি, রাজনীতি, বাজার ও প্রতিযোগিতা ইত্যাদি বিষয়ে চিন্তা করার জন্য সুদূরপ্রসারী কল্পনাশক্তি থাকতে হবে।

৪। যোগাযোগ দক্ষতা: ব্যবস্থাপককে তার কর্মঘণ্টার ৮৫% সময়ই যোগাযোগে ব্যয় করতে হয়। তাই যে ব্যবস্থাপক এই বিষয়ে দক্ষতা অর্জন করতে পারে সে প্রতিষ্ঠান উন্নতির দিকে এগিয়ে যায়।

৫। আত্মনিয়ন্ত্রণ ও ধৈর্য: ব্যবস্থাপক প্রত্যেক কাজে সফল নাও হতে পারেন। সুতরাং, অকৃতকার্যতার ক্ষেত্রে তাকে সংযমী হতে হবে। ভাবাবেগের বশবর্তী হয়ে চলা তার উচিত নয়। একজন সার্থক ব্যবস্থাপক জয়-পরাজয় সমানভাবে গ্রহণ করে সামনে এগিয়ে যাবেন।

৬। প্রতিযোগী মনোভাব: ব্যবস্থাপককে মনে রাখতে হবে যে, এ ধরনের প্রতিষ্ঠান একটি নয় এবং সে শুধু একা ব্যবস্থাপক নয়, তাকে প্রতিযোগী মনোভাব নিয়ে প্রতিষ্ঠানের কার্যক্ষেত্রে নতুনত্ব উদ্ভাবন ও সৃজনীশক্তির ব্যবহার ঘটাতে হবে।

৭। উদ্ভাবনী শক্তি: উদ্ভাবনী শক্তির দ্বারা ব্যবস্থাপক তার প্রতিষ্ঠানকে সুউচ্চ পর্যায়ে নিয়ে যেতে সক্ষম হয়।

৮। সময় জ্ঞান: কথায় আছে "সময়ের এক ফোঁড় অসময়ের দশ ফোঁড়ের সমান।" তাই ব্যবস্থাপকের সফলতার জন্য সময় জ্ঞান থাকা একান্ত বাঞ্ছনীয়।

৯। নমনীয়তা: ব্যবস্থাপককে পরিবর্তনশীল অবস্থার সাথে খাপখাওয়ানোর জন্য অবশ্যই নমনীয় হতে হবে।

১০। সততা: একজন দক্ষ ব্যবস্থাপকের অবশ্যই সততার অধিকারী হতে হবে।

একজন ব্যবস্থাপক প্রতিষ্ঠানের নেতা ও নিয়ন্ত্রক। তাই তাকে এসব গুণের পাশাপাশি মনোরম ব্যক্তিত্ব, শ্রদ্ধাশীল, ন্যায়বিচারক, সাহসী, সাহায্যকারী, কূটনৈতিক, পক্ষপাতহীন, দায়িত্বশীল ও বিশ্বাসযোগ্যসহ আরও অনেক সাংগঠনিক ও মানবিক গুণাবলির অধিকারী হতে হয়।

প্রশ্ন § ১১ § ব্যবস্থাপকের দশটি কর্তব্যের তালিকা তৈরি কর। [বাকাশিবো-২০১০]

উত্তর: ব্যবস্থাপকের কর্তব্যের তালিকা: ব্যবস্থাপকের দশটি

কর্তব্যের তালিকা নিচে দেয়া হলো-

১. প্রতিষ্ঠানে সুনির্দিষ্ট আইন প্রয়োগ করা।

২. কর্মস্থলে প্রয়োজনীয় ট্রেনিং এর ব্যবস্থা করা।





৩. 'নির্ধারিত সময়ের মধ্যে কর্ম সম্পাদন করা।  
করা।

৫. কর্মীদেরকে কাজে মনোনিবেশ করার জন্য বিভিন্ন কৌশল  
অবলম্বন করা।

৭. কাজের অগ্রগতি পর্যালোচনা করা।

৯. অধীন কর্মীদের সাথে নিয়মিত যোগাযোগ রক্ষা করা।

৪. অধীন কর্মীদের উপর দায়িত্ব বুঝিয়ে দেয়া ও কাজ আদায়

৬. কর্মীদের সিডিউল অনুযায়ী কাজ করতে সাহায্য করা।

৮. কাজে উন্নত ও নতুন পদ্ধতি প্রয়োগ করা।

১০. প্রাপ্ত তথ্য থেকে প্রতিবেদন তৈরি করা।

প্রশ্ন ১২ ১১ ব্যবস্থাপনা স্তর কী? [বাকাশিবো-২০১০, ২০১২, ২০১৭]

অথবা, ব্যবস্থাপনার স্তর কাকে বলে? [বাকাশিবো-২০১৯]

উত্তর: ব্যবস্থাপনা হচ্ছে একটি বিজ্ঞানসম্মত সমন্বিত কার্যপ্রক্রিয়া বিশেষ। এর মূল লক্ষ্য হলো সুশৃঙ্খল ও সুপরিকল্পিত উপায়ে কার্যসম্পাদন করে প্রতিষ্ঠানের পূর্ব নির্ধারিত উদ্দেশ্য অর্জনে সচেষ্ট হওয়া।

যে কোন প্রতিষ্ঠানের কার্যক্রম পরিচালনা করতে গিয়ে বিভিন্ন ধরনের কাজ করতে হয়। আর এ কাজগুলো এককভাবে কোন একজন বা একদল কর্মীর পক্ষে সম্পাদন করা সম্ভব হয় না। ফলে সুশৃঙ্খল, ধারাবাহিক ও সমন্বিত উপায়ে সংগঠনের কার্যক্রম পরিচালনার লক্ষ্যে ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়াকে বিভিন্ন স্তরে বিন্যাস করা হয়ে থাকে। আর একেই বলা হয় ব্যবস্থাপনা স্তর।

প্রশ্ন ১৩ ১১ ব্যবস্থাপনার সর্বজনীন প্রকৃতি ব্যাখ্যা কর। অথবা, "ব্যবস্থাপনা সর্বজনীন"- ব্যাখ্যা কর। [বাকাশিবো-২০১৯, ২০২২]

উত্তর: ছোট-বড় সারাস্থাপনা যেহেতু একটি সর্বজনীন সামাজিক প্রক্রিয়া, তাই কৌশল হিসেবে ব্যবস্থক ও বাণিজ্যিক প্রতিষ্ঠানে কার্য সম্পাদনের প্রতিষ্ঠানসমূহের সাংগঠনিক প্রকৃতি এবং কার্যক্রমের মধ্যে তারতম্য লক্ষ্য করা গেলেও সকল প্রতিষ্ঠানে ব্যবস্থাপনার ধরন ও বৈশিষ্ট্য প্রায় অভিন্ন। সুতরাং দেখা যায়, ব্যবস্থাপনার একটি প্রধান বৈশিষ্ট্য এবং প্রকৃতি হলো সর্বজনীনতা।

### রচনা মূলক প্রশ্ন উত্তর

প্রশ্ন ১ ১১ ব্যবস্থাপনার সংজ্ঞা দাও। ব্যবস্থাপনার কার্যাবলি ও ব্যবস্থাপনা চক্র বর্ণনা কর।

অথবা, ব্যবস্থাপনার কার্যাবলি বর্ণনা কর। [বিএমটি-১০, ১২, ১৫, ২১] [বিএমটি-২০২৪]

অথবা, ব্যবস্থাপনার সংজ্ঞা দাও। ব্যবস্থাপনার কার্যাবলি আলোচনা কর। [বিএমটি-২০১৭, ২২]

অথবা, ব্যবস্থাপনা কাকে বলে? ব্যবস্থাপনা একটি চলমান প্রক্রিয়া- ব্যাখ্যা কর। [বিএমটি-১৯]

উত্তর: ভূমিকা : পার্থিব কোনকিছুই আপনাআপনি চলে না। প্রতিটি প্রতিষ্ঠান বা সংগঠনের চলার পিছনে রয়েছে কোনো না কোনো চালিকাশক্তি। এরূপ শক্তিই হচ্ছে এক ধরনের ব্যবস্থাপনা।

ব্যবস্থাপনার সংজ্ঞা: 'ব্যবস্থাপনা' শব্দটি ইংরেজি 'Management' শব্দের পারিভাষিক প্রতিশব্দ। 'Management' শব্দটি এসেছে ইতালীয় 'Managgiare' শব্দ থেকে; যার অর্থ চালনা করা। অর্থাৎ উদ্দেশ্য অর্জনের জন্য প্রতিষ্ঠানে নিয়োজিত সকল উপাদানসমূহকে পরিচালনা করাই হলো ব্যবস্থাপনা।

ব্যবস্থাপনার সংজ্ঞা সম্পর্কে বিভিন্ন বিশেষজ্ঞের মতামত নিম্নে প্রদান করা হলো-

(i) আধুনিক ব্যবস্থাপনার জনক *হেনরি ফেয়ল-এর মতে*, "ব্যবস্থাপনা হলো পূর্বানুমান ও পরিকল্পনা, সংগঠন, নির্দেশনা, সমন্বয়সাধন এবং নিয়ন্ত্রণ করা।" (To manage is to forecast and plan to organize, to command, to co-ordinate and control.)

(ii) *জর্জ আর টেরির মতে*, "ব্যবস্থাপনা হলো পরিকল্পনা, সংগঠন, প্রেষণা ও নিয়ন্ত্রণের এক বৈশিষ্ট্যপূর্ণ প্রক্রিয়া, যা উদ্দেশ্যসমূহ নির্ধারণ ও অর্জনের লক্ষ্যে মানুষ ও সম্পদের সুষ্ঠু ব্যবহার করে।"

ব্যবস্থাপনার কার্যাবলি/ব্যবস্থাপনা চক্র: ব্যবস্থাপনা হল, অপরাপর লোকের মাধ্যমে কার্যসম্পাদন বা আদায় করে নেয়ার একটি কৌশলগত প্রক্রিয়া। প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপককেই কর্মীদের মাধ্যমে এই কাজ সম্পাদন বা আদায় করে, নেয়ার দায়িত্ব পালন করতে হবে। আর এই গুরুদায়িত্ব পালন করার জন্য ব্যবস্থাপকের নানাবিধ কার্যাবলি সম্পাদন করতে হয়।

এ কার্যসমূহ সম্পাদন করাই মূলত ব্যবস্থাপনার কাজ। হেনরি ফেয়ল, লুইস এ. এলেন, হিন্স, টেরি, লুথার গুলিক, আরনেস্ট, কুঞ্চ ও অডোনা্যাল প্রমুখ বিখ্যাত ব্যবস্থাপনাবিদগণ ব্যবস্থাপনার কার্যাবলিকে বিভিন্নভাবে বর্ণনা করেছেন। চিত্রের মাধ্যমে ব্যবস্থাপনার গুরুত্বপূর্ণ কার্যাবলি বা প্রক্রিয়া আলোচনা করা হলো-

**১। 'পরিকল্পনা' :** পরিকল্পনা হলো ভবিষ্যৎ কার্যক্রমের দিকনির্দেশনা। অর্থাৎ ভবিষ্যতে কী কাজ করা হবে, কেন করা হবে, কে করবে, কীভাবে করবে, কখন করবে ইত্যাদি নির্ধারণ করাই হলো পরিকল্পনা। পরিকল্পনা মূলত প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য নির্ধারণ করে এবং সেই লক্ষ্য অর্জনের সম্ভাব্য উপায় নির্বাচন করে থাকে। আর তাই ব্যবস্থাপনার প্রথম কাজ হলো পরিকল্পনা প্রণয়ন।

**২। সিদ্ধান্ত গ্রহণ:** অনেকগুলো বিকল্প চিন্তাধারা থেকে একটিকে বেছে নেয়ার যে পন্থা তাকে সিদ্ধান্ত গ্রহণ বলে।' পরিকল্পনার পরে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করতে হয়। ব্যবস্থাপকের সকল কাজেরই সিদ্ধান্তহলো ভিত্তিস্বরূপ।

**৩। সংগঠন:** সংগঠনের কাজ হলো পরিকল্পনা অনুযায়ী প্রয়োজনীয় উপকরণ সংগ্রহ ও যোগান এবং সেগুলোকে কার্যে ব্যবহার করার জন্য আন্তঃসম্পর্ক সৃষ্টি এবং প্রতিষ্ঠানের সকল কর্মীর দায়িত্ব ও কর্তৃত্ব বণ্টন করা। সংগঠনের মাধ্যমে কর্মীরা সহজেই প্রতিষ্ঠানে নিজেদের অবস্থান সম্পর্কে জানতে পারে এবং তদানুযায়ী লক্ষ্য অর্জনে সচেষ্ট হয়।

**৪। কর্মীসংস্থানঃ** কর্মীসংস্থান এমন একটি প্রক্রিয়া, যা প্রাতিষ্ঠানিক কাজে যোগ্য কর্মী চিহ্নিতকরণ, সংখ্যা নির্ধারণ, মূল্যায়ন ও উন্নয়নের সাথে সম্পৃক্ত।

**৫। নির্দেশনাঃ** যে পন্থায় একজন নির্বাহী তার অধস্তন কর্মীদের কোনো কাজ করা অথবা করা থেকে বিরত থাকার আদেশ প্রদান করেন, তাকে নির্দেশনা বলে।

**৬। প্রেষণা:** পূর্বনির্ধারিত লক্ষ্য অর্জনের উদ্দেশ্যে কর্মীদেরকে কোনো কার্যসম্পাদনের জন্য প্ররোচিত করার প্রক্রিয়াকে প্রেষণা বলে। প্রেষণা কর্মীদের মধ্যে উৎসাহ, উদ্দীপনা, নৈতিকতা, মনোবল, কর্তব্যনিষ্ঠা ও কার্যসম্পত্তি সৃষ্টি করে। প্রেষণার প্রধান উদ্দেশ্য কর্মীর সম্ভাব্য কার্যক্ষমতা ব্যবহারের জন্য ও কর্মতৎপরতা বৃদ্ধির জন্য উৎসাহিত করা, যা কর্মীর কার্যসম্পাদনের ক্ষমতা ও কার্যসম্পাদনের ইচ্ছার মধ্যে ব্যবধান দূর করে।

**উপসংহার:** উপরিউক্ত কার্যসমূহ সম্পাদন করাই মূলত ব্যবস্থাপকের কাজ। কোনো কোনো লেখক এগুলোকে ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়া বা চক্র বলে আখ্যায়িত করেছেন। কেননা এ কাজগুলো পর্যায়ক্রমে আবর্তমান অর্থাৎ চক্রাকারে সম্পাদিত হয়।

**প্রশ্ন ১১ ২ ১১ ব্যবস্থাপনার গুরুত্ব বা প্রয়োজনীয়তা বর্ণনা কর। [বিএমটি-১৩, ২১]**

**উত্তর:** ভূমিকা: ব্যবস্থাপনা একটি সর্বজনীন সামাজিক প্রক্রিয়া। ব্যক্তির জীবন থেকে শুরু করে আন্তর্জাতিক পর্যায়ে সকল ক্ষেত্রে বর্তমানে এর প্রয়োগ লক্ষ করা যায়। যে-কোনো লক্ষ্য অর্জন করতে হলে অবশ্যই ব্যবস্থাপনার কার্যকর প্রয়োগ দরকার। আর তাই বর্তমান বিশ্বে বাণিজ্যিক ও অবাণিজ্যিক সকল ক্ষেত্রেই সফল ব্যবস্থাপনার গুরুত্ব ও প্রয়োজনীয়তা ব্যাখ্যা-বিশ্লেষণের অপেক্ষা রাখে না। ব্যবস্থাপনার গুরুত্ব বা প্রয়োজনীয়তাঃ নিম্নে বিভিন্ন দৃষ্টিকোণ হতে এবং বিভিন্ন ক্ষেত্রে ব্যবস্থাপনার গুরুত্ব ও প্রয়োজনীয়তা বর্ণনা করা হলো-

**১। পারিবারিক জীবনে:** মানুষের পারিবারিক জীবনকে সুষ্ঠু ও সুশৃঙ্খলভাবে পরিচালনা করে সুখে-শান্তিতে বসবাস করার ক্ষেত্রে ব্যবস্থাপনার ভূমিকা বেশি। কারণ ব্যক্তি ও পারিবারিক জীবন সুখী ও সুন্দর হয় পরিবারের প্রধানের সফল ব্যবস্থাপনার উপর। আর সেজন্যই দেখা যায়, যিনি পারিবারিক ব্যবস্থাপনায় সফল হয়েছেন, তিনি কারখানা বা ব্যবসায় পরিচালনায়ও দক্ষ।

**২। সামাজিক জীবনেঃ** মানুষ সমাজবদ্ধ জীব। সমাজে তারা সমন্বিতভাবে জীবনযাপন করে। এ প্রক্রিয়ায় বিভিন্ন সামাজিক কল্যাণমূলক কাজ বিভিন্ন প্রতিষ্ঠানের মাধ্যমে পরিচালিত হয়ে থাকে। এ প্রতিষ্ঠানগুলো সুষ্ঠুভাবে পরিচালনার ক্ষেত্রে ব্যবস্থাপনার নীতি ও পদ্ধতি বহুলভাবে প্রয়োগ করা হয়। ফলে দেখা যায়, মানুষের সামাজিক জীবনেও ব্যবস্থাপনা গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করছে।

৩। **গবেষণা ও নতুন উদ্ভাবন:** ব্যবস্থাপনার তত্ত্বাবধানে গবেষণা কার্য পরিচালিত হয়। ফলে নিত্যনতুন কলাকৌশল ও প্রযুক্তি উদ্ভাবন সম্ভব হয়। এতে উন্নতমানের পণ্য ও সেবা উৎপাদন করা যায়, যা মানুষের জীবনযাত্রার মান উন্নয়নের সহায়ক।

৪। **সম্পদের সুষ্ঠু ও সুষম ব্যবহার:** প্রতিষ্ঠানের এবং দেশের প্রাকৃতিক ও প্রাপ্ত সম্পদের সুষ্ঠু ও সুষম ব্যবহারের ক্ষেত্রেও ব্যবস্থাপনার গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা রয়েছে।

ফলে প্রতিষ্ঠানের উন্নতির সাথে সাথে দেশেরও অর্থনৈতিক প্রবৃদ্ধি ঘটে।

৫। **সুষ্ঠু পরিবেশ সৃষ্টি:** প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্তরে কার্যের সুষ্ঠু পরিবেশ সৃষ্টি এবং তা বজায় রাখার ক্ষেত্রে ব্যবস্থাপনা বিশেষ ভূমিকা পালন করে। ফলে শ্রমিক-কর্মীগণ নির্বিঘ্নে ও নিষ্ঠার সাথে নিজ নিজ দায়িত্ব পালনে সচেষ্ট হয়। এতে করে তাদের কর্মদক্ষতা বৃদ্ধি পায়।"

৬। **কর্মসংস্থান:** ব্যবস্থাপনার দক্ষতার কারণে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যার্জন ও সম্প্রসারণ হয়। ফলে নতুন লোকের কর্মসংস্থান হয় এবং সমাজের, বেকার সমস্যা হ্রাস পায়।

৭। **মিতব্যয়িতা অর্জন:** একটি প্রতিষ্ঠানের সকল ক্ষেত্রে সর্বতোভাবে অপচয় ও অপব্যয় রোধ করে মিতব্যয়িতার সাথে ব্যবসায় পরিচালনা করা দক্ষ ব্যবস্থাপনার পক্ষেই সম্ভব। আর এটা করা সম্ভব হলে ব্যবসায়ে সংগত কারণেই মুনাফা বৃদ্ধি পাবে, যার ফলে মালিক-শ্রমিক এবং ভোক্তা সকলে সুবিধা ভোগ করে।

৮। **নিয়ন্ত্রণ:** পরিকল্পনানুযায়ী প্রতিষ্ঠানের কার্যাবলি পরিচালিত হচ্ছে কি না, তা দেখার একমাত্র দায়িত্ব ব্যবস্থাপনার। তাই প্রয়োজনে কার্যের সকল স্তরে ব্যবস্থাপনা কার্যকর নিয়ন্ত্রণের পদক্ষেপ গ্রহণ করে থাকে। এতে সময়মতো কার্যসম্পাদন নিশ্চিত হয় এবং প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জন করা যায়।

৯। **উৎপাদন ও বণ্টনের ক্ষেত্রে:** পণ্য ও সেবা সমাজের চাহিদা অনুযায়ী যোগান, উৎপাদন ও বণ্টনের ক্ষেত্রেও ব্যবস্থাপনার ভূমিকা অপরিসীম। এ লক্ষ্যে ব্যবস্থাপনা ভূমি, যন্ত্রপাতি, মূলধন, কাঁচামাল, শ্রমিককর্মী প্রভৃতি উৎপাদনের উপকরণসমূহের নিয়মিত যোগান দিয়ে থাকে।

**প্রশ্ন ১১ ও ১২ ব্যবস্থাপনার নীতিসমূহ আলোচনা কর। [বিএমটি-১১, ১৭, ২২]**

**উত্তর:** ভূমিকাঃ নীতি হচ্ছে নির্দেশক। একে রেলপথ বা রাজপথের সাথে তুলনা করা যায়। রেলপথ বা রাজপথ নিজে চলে না কিন্তু চলাচলকারীকে গন্তব্যে পৌঁছে দেয়। নীতিও প্রতিষ্ঠানকে তার কাক্ষিত লক্ষ্যে পৌঁছাতে সাহায্য করে।

ব্যবস্থাপনার নীতিসমূহঃ আধুনিক ব্যবস্থাপনার জনক হেনরি ফেয়ল ১৯১৬ সালে ফরাসি ভাষায় 'Administration Industrielle Generale' নামে ব্যবস্থাপনা সম্পর্কে তাঁর মতামত ব্যক্ত করে একটি বই প্রকাশ করেন। পরবর্তীতে ১৯২৯ সালে বইটি ইংরেজি ভাষায় 'General and Industrial Management' নামে প্রকাশিত হয়। বইটিতে ফেয়ল ব্যবস্থাপনা সম্পর্কে সর্বপ্রথম ১৪ টি সুনির্দিষ্ট নীতির কথা ব্যক্ত করেন, যা কি না পরবর্তীতে সারা বিশ্বে সর্বজনস্বীকৃত হয়। নিম্নে ফেয়ল প্রদত্ত ব্যবস্থাপনার নীতিসমূহ সংক্ষেপে আলোচনা করা হলো-

১। **কার্যবিভাজনঃ** প্রতিষ্ঠানের কাজকে প্রয়োজন অনুযায়ী বিভিন্ন ভাগে ভাগ করে প্রত্যেকের দায়িত্ব ও কর্তব্য সুস্পষ্টভাবে নির্ধারণ করার নীতিকেই কার্যবিভাজনের নীতি বলে। এরূপ বিভাজনের ফলে প্রত্যেক বিভাগ, উপবিভাগ এবং সকলের কাজ সুনির্দিষ্ট করা সম্ভব হয়। ফলে বিশেষায়ণের সুযোগ লাভ ঘটে।

২। **কর্তৃত্ব ও দায়িত্বঃ** ব্যবস্থাপক প্রত্যেক কর্মীর নিকট কার্যের কর্তৃত্ব ও দায়িত্বের সঠিক সংজ্ঞা নির্ণয় করে দেবেন, যাতে করে কর্মীরা তাদের কাজের পরিধি ও ক্ষমতা সম্পর্কে ওয়াকিবহাল থাকে। কর্তৃত্ব ও দায়িত্বের মধ্যে সামঞ্জস্য বিধান করতে হবে সমানুপাতিক হারে। অর্থাৎ ব্যবস্থাপকের কর্তৃত্ব এবং কর্মীর দায়িত্ব সম্পর্কে প্রত্যেক কর্মীকে অবশ্যই অবগত করাতে হবে।

৩। **নিয়মানুবর্তিতাঃ** প্রতিষ্ঠানের প্রত্যেক কর্মী ও সদস্যকে নিয়মকানুনের প্রতি শ্রদ্ধাশীল থাকতে হবে। অর্থাৎ প্রতিষ্ঠানে নিয়োজিত সকল ব্যক্তি নিয়মকানুন সঠিকভাবে পালন করবে এবং প্রতিষ্ঠানের প্রতি আনুগত্য বজায় রাখবে।

৪। **আদেশের ঐক্যঃ** প্রত্যেক কর্মচারী নির্দিষ্ট একজন ব্যক্তির আদেশ মেনে চলবে। একাধিক আদেশদাতা থাকলে কর্মীর কাজ বিশৃঙ্খল হয়ে পড়বে। মি. ফেয়ল এখানে দ্বৈত আদেশ পরিহার করতে বলেছেন।





৫। নির্দেশনার ঐক্যঃ প্রতিষ্ঠানে কর্মীর কাজকে সঠিক পথে পরিচালনার জন্য উর্ধ্বতন কর্তৃপক্ষ কর্তৃক প্রদত্ত নির্দেশনার মধ্যে সামঞ্জস্য থাকতে হবে।

অর্থাৎ একটি কাজের জন্য কর্মীকে দুই ধরনের নির্দেশ দেয়া যাবে না অথবা দু'জন নির্বাহী নির্দেশ দেবেন না।

৬। ব্যক্তিস্বার্থ সাধারণ স্বার্থের অধীনঃ কোনো একক ব্যক্তি স্বার্থরক্ষা করতে গিয়ে সমষ্টি বা সাধারণ স্বার্থ যেন ক্ষতিগ্রস্ত না হয়, সেদিকে লক্ষ রাখতে হবে। অর্থাৎ প্রতিষ্ঠানে কখনই ব্যক্তির স্বার্থকে সমষ্টি বা দলের স্বার্থের উপর প্রাধান্য দেয়া যাবে না। এ দু'য়ের মধ্যে সঠিক সামঞ্জস্য বিধানের মাধ্যমে লক্ষ্যার্জন করতে হয়।

৭। পারিশ্রমিকঃ কর্মীর কাজের মূল্যায়ন হলো পারিশ্রমিক। এক্ষেত্রে প্রত্যেক কর্মীকে তার কাজের স্বীকৃতিস্বরূপ ন্যায্য ও সঠিক পারিশ্রমিক প্রদান করতে হবে।

৮। কেন্দ্রীকরণঃ সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষেত্রে ব্যবস্থাপক ও কর্মীর মধ্যে সুষ্ঠুভাবে কার্যের দায়িত্ব ও কর্তৃত্ব বণ্টন করা হয়। তবে সকল কাজের দায়িত্ব কর্মীদেরকে প্রদান করলেও কোনো কোনো ক্ষেত্রে ব্যবস্থাপক নিজের হাতে কর্তৃত্ব কেন্দ্রীভূত রাখে। এটাই ফেয়লের মতে কেন্দ্রীকরণ নীতি। অর্থাৎ যেসব ক্ষেত্রে সিদ্ধান্ত গ্রহণে কর্মীর ভূমিকা হ্রাস করা হয় তাকে কেন্দ্রীকরণ বলে।

## অধ্যায়-২: পরিকল্পনা

### সংক্ষিপ্ত প্রশ্ন উত্তর

প্রশ্ন ১ পরিকল্পনা কী? [বাকাশিবো-২০১৮, ২০২২] অথবা, পরিকল্পনার সংজ্ঞা দাও। [বাকাশিবো-২০১২, ২০১৪, ২০১৫] [বিএমটি-২০২৪]

উত্তরঃ পরিকল্পনাঃ পরিকল্পনা হলো ব্যবস্থাপনা কার্যের প্রথম ও প্রধান পদক্ষেপ। সাধারণ অর্থে, সুশৃঙ্খল ও পরিকল্পিত উপায়ে কোন কার্য সম্পাদন করার প্রক্রিয়াকে পরিকল্পনা বলা হয়।

প্রামাণ্য সংজ্ঞাঃ

হ্যারল্ড কুঞ্জ এবং ও ডনেল বলেন, "ভবিষ্যৎ বিকল্প কর্মপদ্ধতিসমূহ হতে সমগ্র প্রতিষ্ঠান এবং এর প্রতিটি বিভাগের জন্য উপযুক্ত কর্মপদ্ধতি নির্বাচনই পরিকল্পনা।"

*Prof. W.H. Newman-এর মতে*, "কোন কাজ সুষ্ঠুভাবে ও সুশৃঙ্খলভাবে সম্পন্ন করার প্রক্রিয়া সম্পর্কে পূর্বানুমান এবং চিন্তাভাবনা হলো পরিকল্পনা।"

*Terry & Franklin-এর মতে*, "পরিকল্পনা হলো প্রাতিষ্ঠানিক উদ্দেশ্যাবলি অর্জনের জন্য প্রয়োজনীয় কাজ কি করতে হবে এ সম্পর্কে ধারণা তৈরি ও বিষয়বস্তু নির্দিষ্ট করা।"

ট্রিওয়াথা ও নিউপোর্ট-এর মতে, "পরিকল্পনা হলো নির্দিষ্ট লক্ষ্যে পৌঁছানোর জন্য সংশ্লিষ্ট তথ্যাবলির ব্যবহার ও ভবিষ্যৎ বিষয় অনুমান করে করণীয় কাজ নির্দিষ্টকরণের একটি প্রক্রিয়া।"

উপরিউক্ত আলোচনার প্রেক্ষিতে বলা যায় যে, পরিকল্পনা হলো পূর্ব অভিজ্ঞতার ভিত্তিতে বৈজ্ঞানিক পন্থায় ভবিষ্যতের লক্ষ্য নির্ধারণ এবং ঐ লক্ষ্য অর্জনের উদ্দেশ্যে বিভিন্ন বিকল্প পদ্ধতির মধ্য হতে উপযুক্ত পদ্ধতিটি নির্বাচনের একটি প্রক্রিয়া বিশেষ।

প্রশ্ন ২ একাধিক পরিকল্পনা কাকে বলে? [বাকাশিবো-২০১৫, ২০২২]

অথবা, একাধিক পরিকল্পনার সংজ্ঞা দাও। [বাকাশিবো-২০১৯]

উত্তরঃ একাধিক পরিকল্পনাঃ কোন একটি বিশেষ কার্য সম্পাদনের লক্ষ্যে যে পরিকল্পনা তৈরি করা হয় তাকে একাধিক বা একবার ব্যবহারযোগ্য পরিকল্পনা বলা হয়। একাধিক পরিকল্পনা বিশেষ প্রয়োজন ছাড়া প্রণীত হয় না। অর্থাৎ প্রয়োজনের ভিত্তিতে একাধিক



পরিকল্পনা তৈরি হয় এবং বাস্তবায়ন শেষে তা বাতিল বা অকার্যকর হয়ে যায়। একটি ফুটবল ম্যাচ অনুষ্ঠানের জন্য গৃহীত পরিকল্পনা অথবা একটি দালান নির্মাণের জন্যে প্রণীত পরিকল্পনা একার্থক পরিকল্পনার উদাহরণ। অধ্যাপক Van Fleet-এর মতে, "কোন একটি বিশেষ ঘটনার যে পরিকল্পনা গ্রহণ করা হয়, তাকে একার্থক পরিকল্পনা বলা হয়।"

প্রফেসর নিউম্যান বলেন, "যে পরিকল্পনা কোন একটি নির্দিষ্ট পরিস্থিতি মোকাবেলার জন্যে প্রয়োজীয় কর্মসূচির নকশা প্রদান করে এবং লক্ষ্যটি অর্জনের সাথে সাথে শেষ হয়ে যায়, তাকে একার্থক পরিকল্পনা বলে।"

### প্রশ্ন §§ ৩ §§ একার্থক ও স্থায়ী পরিকল্পনা কী?

**উত্তর:** একার্থক পরিকল্পনাঃ কোন একটি বিশেষ কার্য সম্পাদনের একক পরিকল্পনা করায় তাকে একার্থক বা একবার লক্ষ্যে যে পরিকল্পনা তৈরি করা হয় পরিকল্পনা বিশেষ প্রয়োজন ছাড়া প্রণীত হয় না। অর্থাৎ প্রয়োজনের ভিত্তিতে একার্থক পরিকল্পনা তৈরি হয় এবং বাস্তবায়ন শেষে তা বাতিল বা অকার্যকর হয়ে যায়। একটি ফুটবল ম্যাচ অনুষ্ঠানের জন্য গৃহীত পরিকল্পনা অথবা একটি দালান নির্মাণের জন্যে প্রণীত পরিকল্পনা একার্থক পরিকল্পনার উদাহরণ।

স্থায়ী পরিকল্পনা: যে পরিকল্পনা একবার তৈরি হওয়ার পর পৌনঃপৌনিকভাবে ব্যবহৃত হয়, তাকে স্থায়ী পরিকল্পনা বলে। এ ধরনের পরিকল্পনার স্থায়িত্ব বেশি। ফলে দীর্ঘদিন ধরে ব্যবহৃত হয়। এ পরিকল্পনার আওতা ও কার্যক্ষেত্র ব্যাপক ও বিস্তৃত। তাই প্রায় সব ধরনের কাজের জন্যে ছোট বড় সকল প্রতিষ্ঠানে ব্যবহৃত হয়।

### প্রশ্ন §§ ৪ §§ লজিস্টিক কাকে বলে? [বাকাশিবো-১০,২০১২, ২০১৫, ২০২৩] [বিএমটি-২০২৪]

অথবা, লজিস্টিক বলতে কী বুঝ? [২০১৯]

**উত্তর:** লজিস্টিক: 'Logistics' শব্দটি প্রাচীনকাল হতে সামরিক সংগঠনে বহুল পরিচিত। তবে আধুনিক যুগে ব্যবসায় ক্ষেত্রে এর ব্যাপক ব্যবহার লক্ষ্য করা যায়। উৎপাদন কার্যে কাঁচামাল, মেরামত ব্যবস্থা, কর্মী সহযোগিতা ইত্যাদি সঠিক সময়ে ব্যবস্থা করতে না পারলে উৎপাদন পূর্ণদ্যোমে চলতে পারে না। পণ্য বাজারজাতকরণের ক্ষেত্রেও উৎপাদিত পণ্য যাতে ভোক্তা সাধারণের হাতে যথাসময়ে পৌঁছে যায় তা নিশ্চিত করাও অত্যন্ত জরুরি। সকল ক্ষেত্রেই এরূপ প্রচেষ্টা লজিস্টিকস্ হিসেবে পরিচিত। নিচে লজিস্টিকস্-এর

কয়েকটি সংজ্ঞা দেয়া হলো।

**Prof. W.H. Newman বলেন,** "সঠিক স্থানে, সঠিক সময়ে, সঠিক সম্পদের প্রাপ্যতাকে লজিস্টিকস্ বলে।"

**R.H. Ballon-এর মতে,** "গ্রাহকসেবা প্রদানের উদ্দেশ্যে কালগত ও স্থানগত বাধা অতিক্রম করে কাঁচামাল সংগ্রহ থেকে চূড়ান্ত ভোগ পর্যন্ত স্বল্পব্যয়ে পণ্য প্রবাহে সহায়তা করার জন্য সকল কাজের পরিকল্পনা প্রণয়ন, সংগঠন ও নিয়ন্ত্রণকে লজিস্টিকস্ বলে।"

### প্রশ্ন §§ ৫ §§ পরিকল্পনার আগ্নিা বলতে কী বোঝ? [বাকাশিবো-২০১৬, ২০১৮, ২০২১, ২০২৩]

**উত্তর:** কোন একটি কাজ সুচারুরূপে সুসম্পন্ন করার পূর্বপ্রস্তুতি বা পূর্বানুমানকে পরিকল্পনা বলে। তাই পরিকল্পনার কাজকে সম্পন্ন করার জন্য বিভিন্ন তথ্য-উপাত্তের উপর ভিত্তি করে কাজ করতে হয়। তাই পরিকল্পনার এসব বিষয় বস্তুনিষ্ঠ হলে পরিকল্পনা সফল হয়। যেসব বাস্তব অবস্থার মধ্যদিয়ে পরিকল্পনা বাস্তবায়ন করতে হয় সেই সকল অবস্থাকে পরিকল্পনার আগ্নিা বা পটভূমি বলে। যে সময় পরিকল্পনা করা হয় তা বাস্তবায়নের সময় সর্বদা একই অবস্থা নাও থাকতে পারে। পরিবেশ অনুকূল বা প্রতিকূল হতে পারে। যে পরিবেশের মধ্যে পরিকল্পনা বাস্তবায়িত হয় তাকে পরিকল্পনার আগ্নিা বলে।

### প্রশ্ন §§ ৬ §§ স্ট্র্যাটেজি কাকে বলে? [বাকাশিবো-২০১২, ২০২১]

**উত্তর:** স্ট্র্যাটেজি স্ট্র্যাটেজি (Strategy) ইংরেজি শব্দ। শব্দটি সামরিক সংগঠনে ব্যাপকভাবে ব্যবহৃত হয়। গৃহীত পরিকল্পনা বাস্তবে রূপদান করতে বিভিন্ন সময়ে প্রয়োজনে পরিকল্পনার পরিবর্তন করতে স্ট্র্যাটেজি বলা হয়। ব্যবস্থাপনা ক্ষেত্রে এটি



পরিকল্পনার দ্বারা প্রভাবিত হবে এরূপ ব্যক্তি বা প্রতিষ্ঠানের প্রত্যাশিত প্রতিক্রিয়া মোকাবেলার জন্য গৃহীত পরিকল্পনার রদবদল আনয়নের কৌশলই হলো স্ট্র্যাটেজি।

**প্রশ্ন ৯ ৯ পরিকল্পনা বলতে কী বোঝ? [বাকাশিবো-২০১৯]**

**উত্তর:** পরিকল্পনা: সাধারণ অর্থে সুশৃঙ্খল ও পূর্ব নির্ধারিত উপায়ে কোনো কার্য সম্পাদন করার প্রক্রিয়াকে পরিকল্পনা বলা হয়। অর্থাৎ কোনো কিছু করার আগে করণীয় সম্পর্কে অগ্রিম চিন্তাভাবনা করাই হলো পরিকল্পনা। এটি ব্যবস্থাপনা কাজের প্রথম ও প্রধান পদক্ষেপ।

প্রখ্যাত ব্যবস্থাপনা বিশারদ হেরল্ড কুঞ্জ এবং ও'ডনেল পরিকল্পনাকে ব্যবস্থাপনার দর্পণ হিসেবে আখ্যায়িত করেছেন। *Professor Allen* এর মতে, 'ভবিষ্যতকে ধরার ফাঁদই পরিকল্পনা'। অর্থাৎ, ভবিষ্যতের অবস্থা অনুমান করা, উদ্দেশ্য স্থির করা এবং সেভাবে নীতি প্রণয়ন ও কর্মসূচি গ্রহণ করা ইত্যাদি কাজের সমষ্টিই হলো পরিকল্পনা।

উপরিউক্ত আলোচনার প্রেক্ষিতে বলা যায় যে, পরিকল্পনা হলো পূর্ব অভিজ্ঞতার ভিত্তিতে বৈজ্ঞানিক পন্থায় ভবিষ্যতের লক্ষ্য নির্ধারণ এবং ঐ লক্ষ্য অর্জনের উদ্দেশ্যে বিভিন্ন বিকল্প পদ্ধতির মধ্য হতে উপযুক্ত পদ্ধতি নির্বাচনের একটি প্রক্রিয়া বিশেষ। পরিকল্পনা লিখিত অথবা মৌখিক যে কোনোভাবে হতে পারে।

**প্রশ্ন ৮ ৮ চিত্রসহকারে পরিকল্পনা ও নিয়ন্ত্রণের মধ্যে সম্পর্ক দেখাও। অথবা, পরিকল্পনার সাথে নিয়ন্ত্রণ কীভাবে সম্পর্কযুক্ত? ব্যাখ্যা কর। [বাকাশিবো-২০২৩]**

**উত্তর:** পরিকল্পনা ও নিয়ন্ত্রণের মধ্যে সম্পর্ক: পরিকল্পনাকে নিয়ন্ত্রণের ভিত্তি বলা হয়। কেননা, পরিকল্পনা ও নিয়ন্ত্রণের মধ্যে গভীর সম্পর্ক বিদ্যমান। পরিকল্পনায় লক্ষ্য অর্জনের কৌশল নির্দেশ করা থাকে। পরিকল্পনা অনুযায়ী কার্য সম্পাদন হচ্ছে কি না তা যাচাই করা এবং কোনো ক্ষেত্রে ত্রুটি-বিচ্যুতি পরিলক্ষিত হলে তা সংশোধনে প্রয়োজনীয় পদক্ষেপ গ্রহণ করা হলো নিয়ন্ত্রণের কাজ।

পরিকল্পনা

কার্য সম্পাদন

নিয়ন্ত্রণ (সম্পাদিত কাজের তুলনাকরণ ও সংশোধন)

লক্ষ্যার্জন

চিত্র: পরিকল্পনা ও নিয়ন্ত্রণের সম্পর্ক

রচনা মূলক প্রশ্ন উত্তর

**প্রশ্ন ১ ১ পরিকল্পনার সংজ্ঞা দাও। পরিকল্পনা প্রণয়নের পদক্ষেপগুলো আলোচনা কর। [বিএমটি-১০, ১২, ১৫, ১৯, ২২]**

**[বিএমটি-২০২৪] অথবা, পরিকল্পনা প্রণয়নের ধাপ বা পদক্ষেপগুলো আলোচনা কর। [বিএমটি-২০১৭, ২২]**

**অথবা, পরিকল্পনা বলতে কী বুঝ? পরিকল্পনা প্রণয়নের প্রক্রিয়া আলোচনা কর। [বিএমটি-২০২২]**

**উত্তর:** ভূমিকা : পরিকল্পনা হলো ব্যবস্থাপনার প্রাথমিক ও গুরুত্বপূর্ণ মৌলিক কাজ। এটি ব্যবস্থাপনার অন্যান্য সকল কাজের ভিত্তিস্বরূপ। পরিকল্পনার আলোকেই ব্যবস্থাপনার সকল কাজ সম্পাদিত হয়। পরিকল্পনার সংজ্ঞা : ভবিষ্যতে কী করা হবে, কীভাবে করা হবে, কীসের সাহায্যে করা হবে তার অগ্রিম চিন্তাভাবনাই হলো পরিকল্পনা। বিভিন্ন সময় বিভিন্ন বিশেষজ্ঞ ও ব্যবস্থাপনাবিদগণ পরিকল্পনার সংজ্ঞা প্রদান করেছেন। তাঁদের কয়েকটি প্রামাণ্য সংজ্ঞা নিম্নে তুলে ধরা হলো-

(i) *নিউম্যান বলেন*, "ভবিষ্যতে কী করতে হবে, তার অগ্রিম সিদ্ধান্ত গ্রহণই হলো পরিকল্পনা; অর্থাৎ পরিকল্পনা হলো আগেভাগে চিন্তাভাবনা করে দাড় করিয়া রাখা (অভিক্ষেপিত) কর্মসূচি।" ("Planning is deciding in advance what is to be done; That is a plan is a projected course of action.")

(ii) *টেরি ও ফ্রাংকলিন-এর মতে*, "পরিকল্পনা হলো প্রাতিষ্ঠানিক উদ্দেশ্যাবলি অর্জনের জন্য প্রয়োজনীয় কাজ কী করতে হবে এ সম্পর্কে ধারণা তৈরি ও বিষয়বস্তু নির্দিষ্ট করা।"



পরিকল্পনা প্রণয়নের পদক্ষেপ: ব্যবস্থাপনার মূলভিত্তি হলো পরিকল্পনা। পরিকল্পনা একটি ধারাবাহিক প্রক্রিয়া। কার্যকরী পরিকল্পনা প্রণয়নের সাথে অনেকগুলো পদক্ষেপ বা ধাপ জড়িত রয়েছে। নিম্নে পরিকল্পনা প্রণয়নের সাথে সম্পর্কিত পদক্ষেপগুলো আলোচিত হলো-

**১। সম্ভাব্য সুযোগ-সুবিধা সম্পর্কে সচেতন হওয়া:** সম্ভাব্য সুযোগ-সুবিধা সম্পর্কে সচেতন হওয়া পরিকল্পনা প্রণয়নের প্রথম পদক্ষেপ। সংশ্লিষ্ট প্রতিষ্ঠান ভবিষ্যতে কী চায়, কী ধরনের সুযোগ-সুবিধা লাভ করতে পারে এবং কোন কোন ধরনের সমস্যা দেখা দিতে পারে ইত্যাদি সম্বন্ধে অনুমান করার সামর্থ্যই হচ্ছে সম্ভাব্য সুযোগ-সুবিধা সম্পর্কে সচেতন হওয়া। পরিকল্পনা প্রণয়নের পূর্বেই ভাবী সুযোগ-সুবিধা সম্পর্কে পরিষ্কার ধারণা অর্জন করতে হয়। প্রকৃতপক্ষে এ স্তরটি চিন্তাভাবনার স্তর।

**২। উদ্দেশ্যাবলি প্রতিষ্ঠা:** সমগ্র প্রতিষ্ঠানের ও এর ছোট-বড় বিভাগের আসল উদ্দেশ্য নির্ধারণ পরিকল্পনার দ্বিতীয় পদক্ষেপ। উদ্দেশ্য ছাড়া কোনো প্রতিষ্ঠান চলতে পারে না। প্রতিষ্ঠানের সামগ্রিক উদ্দেশ্যাবলি প্রতিষ্ঠা করা এ পর্যায়ের কাজ। এ পর্যায়ে ব্যবস্থাপককে প্রতিষ্ঠানের মৌলিক উদ্দেশ্যাবলির আলোকে বিভিন্ন সহায়ক উদ্দেশ্যাবলি নির্ধারণ করতে হয়।

**৩। প্রয়োজনীয় তথ্য সংগ্রহ ও বিশ্লেষণ :** এ পর্যায়ে ব্যবস্থাপনাকে প্রতিষ্ঠিত উদ্দেশ্যাবলি অর্জনে সহায়ক যাবতীয় তথ্য ও উপাত্ত সংগ্রহ করে তাদের বিভিন্ন দিক বিশ্লেষণ করতে হয়। কারণ এসব তথ্যের যথার্থতার উপরই পরিকল্পনার কার্যকারিতা নির্ভর করে।

**৪। পরিকল্পনা আঙিনা স্থাপন:** পরিকল্পনা আঙিনা বলতে ভবিষ্যতের প্রত্যাশিত পরিস্থিতি সম্বন্ধীয় অনুমানকেই বুঝায়। এটি ব্যবস্থাপনাকে ভবিষ্যৎ সম্বন্ধীয় যাবতীয় তথ্যের ইঙ্গিত বা আভাস প্রদান করে, যা পরিকল্পনার জন্য খুবই দরকারি ও গুরুত্বপূর্ণ।

**৫। বিকল্প কার্যপদ্ধতি নির্ধারণঃ** এ পর্যায়ে পূর্বানুমান ও সংগৃহীত তথ্যাদির যথাযথ বিচার-বিশ্লেষণের ভিত্তিতে প্রাপ্ত সম্ভাব্য সমাধানসমূহের আলোকে বিকল্প কর্মপদ্ধতি নির্ধারিত করতে হয়।

**৬। বিকল্প কার্যপদ্ধতির মূল্যায়ন:** পরিকল্পনা বাস্তবায়নে অনুসরণযোগ্য বিভিন্ন বিকল্প কার্যপদ্ধতিগুলো পরীক্ষানিরীক্ষা করে সেগুলো থেকে অধিকতর ফলপ্রদ বিকল্পগুলো বাছাই করে এদের প্রত্যেকটির কার্যকারিতা মূল্যায়ন করতে হয়। এ পর্যায়ে পরিকল্পনাবিদকে অনুগত ও সংখ্যাগত উভয় দিক বিবেচনা করতে হয়।

**৭। সর্বোত্তম কার্যপদ্ধতি গ্রহণ :** বিকল্প কার্যপদ্ধতি যথাযথ মূল্যায়নের পর এদের ভেতর হতে সর্বোৎকৃষ্ট পদ্ধতির সিদ্ধান্ত গ্রহণ করা পরিকল্পনা প্রক্রিয়ার গুরুত্বপূর্ণ পদক্ষেপ। অনেক ক্ষেত্রে গবেষণা ও পরীক্ষানিরীক্ষার পর একাধিক বিকল্প কর্মপদ্ধতিও গ্রহণ করতে হতে পারে।

**৮। সহায়ক পরিকল্পনা প্রণয়ন:** মূল পরিকল্পনাকে বাস্তবায়িত করতে হলে অনেক গৌণ বা সহায়ক পরিকল্পনা গ্রহণ করতে হয়। এ পর্যায়ে প্রতিষ্ঠানের প্রতিটি বিভাগের জন্য ক্ষুদ্র ক্ষুদ্র উপ-পরিকল্পনা বা সহকারী পরিকল্পনা প্রণয়ন করতে হয়।

**৯। কার্যারম্ভের সময় ও কার্যক্রম নির্ধারণ :** এ পর্যায়ে পরিকল্পনাবিদকে সার্বিক কার্যাবলিকে ধারাবাহিকভাবে ক্রম অনুসারে সাজাতে হয় এবং প্রতিটি কার্যের প্রারম্ভিক ও সমাপনী তারিখ ও সময় নির্ধারণ করতে হয়।

**১০। প্রস্তাবিত কার্যপদ্ধতির প্রয়োগ ও অনুবর্তন :** এটা পরিকল্পনা প্রণয়নের সর্বশেষ স্তর বা ধাপ। এ পর্যায়ে পরিকল্পনা ভবিষ্যতে কতখানি কার্যকর, হতে পারে তা মূল্যায়ন ও প্রয়োজনীয় সংশোধনী ব্যবস্থা গ্রহণ করা হয় এবং বাস্তবে কার্যকরী করা হয়।

প্রশ্ন ৯২ একটি আদর্শ পরিকল্পনার বৈশিষ্ট্য বা গুণাবলি আলোচনা কর। অথবা, একটি উত্তম পরিকল্পনার বৈশিষ্ট্যগুলো কী কী আলোচনা কর। [বিএমটি-১৪, ১৬, ২১] অথবা, একটি উত্তম পরিকল্পনার বৈশিষ্ট্যগুলো বর্ণনা কর। [বিএমটি-১৮]

**উত্তর:** ভূমিকা: পরিকল্পনা ব্যবস্থাপনার ভিত্তি। প্রতিষ্ঠানের সফলতা ও বিফলতা সরাসরি পরিকল্পনার উৎকর্ষতার উপর নির্ভরশীল। একটি আদর্শ পরিকল্পনায় কতকগুলো বৈশিষ্ট্য বা গুণের সমাবেশ থাকা চাই।

উত্তম পরিকল্পনার বৈশিষ্ট্য: নিম্নে একটি আদর্শ পরিকল্পনার বৈশিষ্ট্য বা গুণাবলি আলোচনা করা হলো-

**১। সুনির্ধারিত ও সুস্পষ্ট উদ্দেশ্য (Specific and clear-cut objective) :** পরিকল্পনার উদ্দেশ্য অভিমুখী। তাই উদ্দেশ্য অবশ্যই সুনির্ধারিত ও সুস্পষ্ট হতে হবে। অন্যথায়, পরিকল্পনার বাস্তবায়ন সম্ভব হবে না।

**২। সরলতা (Simplicity) :** পরিকল্পনা সহজসরল হওয়া উচিত। এতে সংশ্লিষ্ট সকলে পরিকল্পনার উদ্দেশ্য ও প্রকৃতি সহজে বুঝতে পারবে। তাই জটিল ও পাণ্ডিত্যপূর্ণ ভাষা পরিহার করা উচিত।





৩। **ঐক্য (Unity):** প্রতিষ্ঠানের সার্বিক পরিকল্পনা বাস্তবায়নের জন্য কিছু সহায়ক পরিকল্পনা প্রণয়নের প্রয়োজন হয়। তাই সকল প্রকারের পরিকল্পনার মধ্যে সমন্বয় ও সমতা বিধান করতে হয়। প্রত্যেক প্রকার পরিকল্পনাকে একই সূত্রে গাঁথতে হবে।

৪। **নিরবচ্ছিন্নতা (Continuity) :** পরিকল্পনাবিহীন অবস্থায় কোনো প্রতিষ্ঠান চলতে পারে না। তাই পরিকল্পনা একটি বিরামহীন প্রক্রিয়া। এজন্য একটি পরিকল্পনার মেয়াদকাল শেষ হওয়ার পূর্বেই আরেকটি পরিকল্পনা প্রণয়ন করে রাখতে হয়, যাতে প্রতিষ্ঠান কখনও পরিকল্পনাবিহীন অবস্থার সম্মুখীন না হয়।

৫। **তথ্যনির্ভরতা (Based on information):** তথ্যনির্ভরতা আদর্শ পরিকল্পনার একটি অন্যতম বৈশিষ্ট্য। পরিকল্পনা অবশ্যই তথ্যনির্ভর ও যুক্তিভিত্তিক হওয়া বাঞ্ছনীয়। অনুমান বা অবাস্তব ধারণার উপর নির্ভর করে পরিকল্পনা তৈরি করা হলে তা কখনও প্রতিষ্ঠানের সুফল বয়ে আনতে পারে না।

৬। **সমতা (Equality):** প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন বিভাগ ও কার্যাদির মধ্যে সমতা বিধান উৎকৃষ্ট পরিকল্পনার একটি বিশেষ গুণ। পরিকল্পনা প্রণয়নকালে প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন বিভাগ ও কার্যাংশের মধ্যে যাতে সমতা রক্ষা করা যায় সেদিকে দৃষ্টি রেখে পরিকল্পনা তৈরি করা উচিত।

৭। **সম্পদের সদ্ব্যবহার (Proper utilization of resources) :** প্রতিষ্ঠানের সম্পদ সীমিত। তাই সীমিত সম্পদের সদ্ব্যবহার করে সর্বোত্তম ফল প্রদান পরিকল্পনার অন্যতম গুণ। সকল প্রকার অপচয় রোধ, সম্পদের অপব্যবহার ও অর্ধ-ব্যবহার বন্ধ করতে হবে।

৮। **বস্ত্তভিত্তিক লক্ষ্য (Reality-oriented goal):** পরিকল্পনা অবশ্যই বস্ত্তভিত্তিক লক্ষ্য প্রতিষ্ঠা করবে। লক্ষ্য আবেগতাড়িত। কল্পনাপ্রসূত হলে পরিকল্পনার সার্থকতা বা কার্যকারিতা, হ্রাস পায়। তাই অর্জনযোগ্য (attainable) লক্ষ্য স্থির করতে হবে।  
উপসংহার: উপরোল্লিখিত গুণাবলি বা বৈশিষ্ট্যগুলো যে পরিকল্পনায় থাকবে তাকেই আদর্শ পরিকল্পনা বলে গণ্য করা যাবে। কাজেই একটি পরিকল্পনা উত্তম হতে হলে তার মধ্যে এ গুণগুলো থাকা প্রয়োজন।

### অধ্যায়-৩: সিদ্ধান্ত গ্রহণ

#### সংক্ষিপ্ত প্রশ্ন উত্তর

প্রশ্ন ১ সিদ্ধান্ত গ্রহণ বলতে কি বুঝায়? [বাকাশিবো-২০১৪, ২০১৫, ২০১৬] অথবা, সিদ্ধান্ত গ্রহণ কাকে বলে? [বিএমটি-২০২৪]

অথবা, সিদ্ধান্ত গ্রহণ কী? [বাকাশিবো-২০১৮, ২০১৯। [বাকাশিবো-২০১৭]

**উত্তর:** ব্যবস্থাপনার সকল কর্মকাণ্ডে সিদ্ধান্তই মূল ভিত্তি হিসেবে কাজ করে। তাই সব কাজেই সিদ্ধান্ত গ্রহণের প্রয়োজন হয়। পরিকল্পনা প্রণয়নে যেমন অনেকগুলো বিকল্প কার্যক্রম একটিকে বেছে নেয়া থেকে হয় তেমনি সংগঠনে কাকে কোন কাজ দেয়া হবে এ ব্যাপারেও সিদ্ধান্ত নিতে হয়। তাই অনেকেই ব্যবস্থাপনাকে সিদ্ধান্ত গ্রহণের প্রক্রিয়া মনে করেন। একজন দক্ষ ব্যবস্থাপককে যা কিছু করতে হয় তা যথাযথ সিদ্ধান্ত গ্রহণের মাধ্যমে করতে হয়। ব্যবস্থাপনাকে অর্থপূর্ণ করার জন্য অবশ্যই সিদ্ধান্ত গ্রহণের প্রয়োজন রয়েছে। প্রামাণ্য সংজ্ঞা

*P.F. Drucker মনে করেন, "একজন ব্যবস্থাপক যা কিছু করেন। • সিদ্ধান্ত গ্রহণের মাধ্যমে করেন।"*

*R.S. Davar এর মতে- "সুনির্দিষ্ট কোন বৈশিষ্ট্যের ভিত্তিতে • বিভিন্ন বিকল্প আচরণ হতে একটিকে বেছে নেয়ার যে পন্থা তাই সিদ্ধান্ত গ্রহণ।"*

প্রশ্ন ২ সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়ার প্রধান প্রধান বৈশিষ্ট্যসমূহ উল্লেখ কর। [বাকাশিবো-২০১০।





**উত্তর:** সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়ার প্রধান প্রধান বৈশিষ্ট্যসমূহ: প্রতিটি বিষয় কিছু না কিছু স্বতন্ত্র বৈশিষ্ট্য থাকে। সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়ার কিছু বৈশিষ্ট্য রয়েছে। নিচে সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়ার প্রধান প্রধান বৈশিষ্ট্যসমূহ মলোচনা করা হলো-

১. পর্যায়ক্রমে সিদ্ধান্ত গ্রহণ : ব্যবস্থাপনার সিদ্ধান্ত সবগুলো একসাথে গৃহীত ও বাস্তবায়িত হয় না। প্রতিটি সিদ্ধান্ত পর্যায়ক্রমে একটার পর একটা গ্রহণ করা হয় এবং তা প্রতিষ্ঠানের সমস্যা সমাধানে ব্যবহার করা হয়।
  ২. "সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়া পরিবর্তন। সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়া প্রতিনিয়ত পরিবর্তিত হয়। তাই পরিবর্তিত পরিস্থিতি অনুযায়ী সিদ্ধান্ত গ্রহণ করা হয়। সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়ায় নমনীয়তার পরিচয় আবশ্যিক।
  ৩. সিদ্ধান্তে মূল বিষয় জড়িত থাকে। যেকোন সিদ্ধান্তে গুরুত্বপূর্ণ মূল বিষয় জড়িত থাকে। সিদ্ধান্ত কখনো জানানো হয় আবার কখনো গোপন রাখা হয়। আর এ ধরনের কৌশল গ্রহণ করা হয় সর্বদা প্রাতিষ্ঠানিক স্বার্থ হাসিলের উদ্দেশ্যে।
  ৪. প্রতিষ্ঠানের সঙ্গে সম্পৃক্ত থাকা: গৃহীত সিদ্ধান্তে প্রতিষ্ঠানের স্বার্থসংশ্লিষ্ট থাকে। যেকোন সিদ্ধান্তেই প্রতিষ্ঠানের স্বার্থ জড়িত থাকে। তাই যেকোনো সিদ্ধান্তই প্রতিষ্ঠানের মঙ্গল-অমঙ্গলের সঙ্গে জড়িত থাকে।
- সুতরাং বলা যায়, কোনো আদর্শ সিদ্ধান্ত গ্রহণে উপরিউক্ত বৈশিষ্ট্যসমূহ লক্ষ করা যায়।

**প্রশ্ন §§ ৩ §§ দলীয়ভাবে সমস্যা সমাধান ও সিদ্ধান্ত গ্রহণ বলতে কি বাকাশিবো ২০১৮]**

**অথবা, দলীয় সিদ্ধান্ত বলতে কী বোঝায়? [বাকাশিবো- ২০১৩, ২০১৬, ২০২৩]**

**উত্তর:** দলীয়ভাবে সমস্যা সমাধান প্রতিষ্ঠানের উন্নতির জন্য নির্বাহী থেকে তার প্রতিষ্ঠানের মাঠে তথা স্তরের ব্যবস্থাপক এবং ব্যবস্থাপকদের অধীনে যেসব কর্মকর্তা ও কর্মচারী কাজ করে তাদের সকলকে একত্রিত করে প্রতিষ্ঠানের সমস্যাবলি পর্যবেক্ষণ ও সমাধানের উপায় খুঁজে তা সমাধানের জন্য দলীয়ভাবে কাজ করাকে দলীয়ভাবে সমস্যা সমাধান বলে।

দলীয়ভাবে সিদ্ধান্ত গ্রহণ: সব কাজেই সিদ্ধান্ত গ্রহণের প্রয়োজন হয়। পরিকল্পনা প্রণয়নে যেমন অনেকগুলো বিকল্প কার্যক্রম হতে একটিকে বেছে নেয়ার দরকার হয়, তেমনি সংগঠনে কাকে কোন কাজ দেয়া হবে এ ব্যাপারেও সিদ্ধান্ত নিতে হয়। তাই অনেকেই ব্যবস্থাপনাকে সিদ্ধান্ত গ্রহণের প্রক্রিয়া মনে করেন। নিচে দলীয়ভাবে সিদ্ধান্ত গ্রহণের কয়েকটি সংজ্ঞা দেয়া হলো-

*R. S. Davar সংজ্ঞায়িত করেছেন,* এভাবে "সুনির্দিষ্ট কোন বৈশিষ্ট্যের ভিত্তিতে বিভিন্ন বিকল্প আচরণ হতে একটিকে বেছে নেয়ার যে পন্থা তাই সিদ্ধান্ত গ্রহণ।"

*D. F Drucker বলেন,* "একজন ম্যানেজার যা কিছু করেন তা সিদ্ধান্ত গ্রহণের মাধ্যমেই করেন।"

*Joseph L. Massie John Douglas বলেছেন,* "সিদ্ধান্ত হলো কতকগুলো বিকল্প হতে নির্বাচন, সচেতন মানসিক প্রক্রিয়ার পরিণাম এবং বিশেষ লক্ষ্য পূরণের প্রয়াস।"

সুতরাং বলা যায়, পরিকল্পনা প্রণয়নে অনেকগুলো বিকল্প হতে যেকোন একটি বিকল্প বেছে নেয়াকে সিদ্ধান্ত গ্রহণ বলে। আর যেকোনো প্রতিষ্ঠান পরিচালনার জন্য দলীয়ভাবে সমস্যা সমাধান ও সিদ্ধান্ত গ্রহণকরতে হয়।

**প্রশ্ন §§ ৪ §§ সিদ্ধান্ত গ্রহণের পাঁচটি বৈশিষ্ট্য লেখ।**

**উত্তর:** নিম্নে সিদ্ধান্ত গ্রহণের পাঁচটি বৈশিষ্ট্য উল্লেখ করা হলো-

১. সকল কাজের ক্ষেত্রেই সিদ্ধান্ত গ্রহণ একটি গুরুত্বপূর্ণ ধাপ।
২. সিদ্ধান্ত গ্রহণ ও বাস্তবায়ন মূলত নিশ্চয়তা, অনিশ্চয়তা ও ঝুঁকি এই তিনটি পরিস্থিতির উপর নির্ভরশীল।
৩. সাধারণত প্রতিষ্ঠানের উচ্চ পর্যায়ে সিদ্ধান্ত গৃহীত হয়।
৪. সিদ্ধান্ত গ্রহণ একটি চিন্তাশীল কাজ।
৫. সিদ্ধান্ত ব্যক্তিক অথবা সমষ্টিগতভাবে গৃহীত হতে পারে।



প্রশ্ন ৯ ৯ "ব্যবস্থাপনা হচ্ছে সিদ্ধান্ত গ্রহণের প্রক্রিয়া"- ব্যাখ্যা কর। অথবা, "ব্যবস্থাপনা হচ্ছে সিদ্ধান্ত গ্রহণের কৌশল ও প্রক্রিয়া"- ব্যাখ্যা কর।

উত্তর: Stanley Vaneek বলেন, সাধারণত পূর্ব নির্ধারিত লক্ষ্য অর্জনের জন্য জনশক্তির কার্যাবলি নিয়ন্ত্রণ এবং সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়াকে ব্যবস্থাপনা বলে। একটি প্রতিষ্ঠানের যাবতীয় কার্যসম্পাদনে যে কোনো পরিস্থিতি সৃষ্টি ও সমস্যা মোকাবেলা করার জন্য ব্যবস্থাপনাকে প্রতিনিয়ত সিদ্ধান্ত গ্রহণ করতে হয়। তবে সিদ্ধান্ত সঠিক হলে প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য ব্যবস্থাপক সফলতার সাথে অর্জন করতে পারেন। তাই অত্যন্ত সতর্কতার সাথে বিশেষ কৌশল প্রয়োগ করে ব্যবস্থাপনার সিদ্ধান্ত গ্রহণ করা বাঞ্ছনীয়। তবে সিদ্ধান্ত গ্রহণে ব্যবহৃত কৌশলের জন্য ব্যবস্থাপনাকে বিভিন্ন পরীক্ষা-নিরীক্ষা ও রীতিনীতি বা সূত্রের উপর নির্ভর করতে হয়। তাই ব্যবস্থাপনার কৌশল, রীতিনীতি বা তত্ত্ব বিজ্ঞানের মতো সকল প্রতিষ্ঠানে সার্বজনীনভাবে প্রয়োগ করা যায়। এ প্রসঙ্গে Stoner, Freeman এবং Gilbert বলেন, (The art of decision is central to management) "সিদ্ধান্ত গ্রহণ ব্যবস্থাপনার প্রধান কাজ।" এদিক বিবেচনা করে ব্যবস্থাপনাকে সিদ্ধান্ত গ্রহণের একটি প্রক্রিয়া বা সিদ্ধান্ত গ্রহণ কৌশল হিসেবে আখ্যায়িত করা যায়।

প্রশ্ন ১০ ১০ নৈমিত্তিক ও অনৈমিত্তিক সিদ্ধান্ত কী? [বাকাশিবো-২০১৮]

উত্তর: যে সকল সিদ্ধান্ত ঘন ঘন সংঘটিত সমস্যাসমূহ সমাধানের জন্য গ্রহণ করা হয় তাদেরকে নৈমিত্তিক সিদ্ধান্ত বলে অভিহিত করা হয়। আর যেসব সিদ্ধান্ত আকস্মিকভাবে উদ্ভূত কোনো সমস্যা সমাধানের প্রয়োজনে গ্রহণ করতে হয় তা অনৈমিত্তিক সিদ্ধান্তের আওতাভুক্ত। বিশেষ কোনো পরিস্থিতিতে বা নতুন কোনো সমস্যা মোকাবেলায় এরূপ সিদ্ধান্ত প্রয়োজন হয়। প্রকৃতপক্ষে, ব্যবস্থাপকদের মেধা ও প্রজ্ঞার প্রমাণ মিলে অনৈমিত্তিক সিদ্ধান্ত গ্রহণের মাধ্যমে। - সাধারণত এ সিদ্ধান্ত উচ্চস্তরে গৃহীত হয়।

বস্তুত সমস্যার ধরনের উপর নির্ভর করে সিদ্ধান্ত ব্যবস্থাপনার উচ্চস্তরে না নিচের স্তরে গৃহীত হতে। পূর্বে জ্ঞাত সমস্যার জন্য সমুদয় সিদ্ধান্ত সাধারণত নিম্নস্তরে নেয়া হয়ে থাকে। এরূপ সিদ্ধান্ত হলো নৈমিত্তিক সিদ্ধান্ত প্রকৃতির। অপরপক্ষে, অজ্ঞাত কোনো সমস্যার জন্য সিদ্ধান্ত উচ্চস্তরে নিতে হয় এবং স্বভাবতই এরূপ সিদ্ধান্ত হয় অনৈমিত্তিক প্রকৃতির।

### রচনা মূলক প্রশ্ন উত্তর

প্রশ্ন ১১ ১১ সিদ্ধান্ত গ্রহণ কাকে বলে? সিদ্ধান্ত গ্রহণের গুরুত্ব ও প্রয়োজনীয়তা আলোচনা কর। [বিএমটি-১০, ১৫]

অথবা, সিদ্ধান্ত গ্রহণ কী? সিদ্ধান্ত গ্রহণের ভূমিকা বা সুবিধা আলোচনা কর।

উত্তর: ভূমিকা: ব্যবস্থাপকীয় সকল কাজে সিদ্ধান্ত হচ্ছে ভিত্তিস্বরূপ। একজন ব্যবস্থাপককে যা কিছু করতে হয় তা সিদ্ধান্ত গ্রহণের মাধ্যমে করতে হয়। ব্যবস্থাপনাকে অর্থপূর্ণ করতে অবশ্যই সিদ্ধান্ত গ্রহণের প্রয়োজন রয়েছে।

সিদ্ধান্ত গ্রহণ : সাধারণভাবে কর্মসম্পাদনের জন্য বিকল্প কর্মপন্থাসমূহ হতে উত্তম পন্থা গ্রহণ করাকেই সিদ্ধান্ত গ্রহণ বলে। সিদ্ধান্ত গ্রহণ ব্যবস্থাপনার অত্যাবশ্যকীয় প্রতিটি কাজে সম্পৃক্ত এবং ব্যবসায়ের প্রতিটি ক্ষেত্রেই বর্তমান।

সিদ্ধান্ত গ্রহণ সম্পর্কে বিভিন্ন সময়ে বিভিন্ন মনীষী নানাভাবে সংজ্ঞা দিয়েছেন যার কয়েকটি নিম্নে দেয়া হলো-

(1) *Wehrich and Koontz এর মতে*, "বিকল্পসমূহের মধ্য থেকে একটি কার্যধারা নির্বাচন করাকে সিদ্ধান্ত গ্রহণ বলে।"

(Decision making is defined as the selection of a course of action from among alternatives.)

(ii) রবার্ট আর. ট্রেইটনার বলেন, "পরিস্থিতির প্রয়োজন অনুযায়ী বিকল্প ব্যবস্থাগুলোকে চিহ্নিত করে তার মধ্য থেকে উত্তম বিকল্প বাছাই করার প্রক্রিয়া হলো সিদ্ধান্ত গ্রহণ।"

(iii) *Griffin এর মতে*, "এক প্রস্থ বা এক জাতীয় অনেকগুলো বিকল্প থেকে একটি বিকল্প নির্বাচন করাই হলো সিদ্ধান্ত গ্রহণ।"

(Decision making is the act of choosing one alternative from among a set of alternatives.)



**সিদ্ধান্ত গ্রহণের গুরুত্ব/সুবিধা/ভূমিকা:** সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষেত্রে কোনো প্রকার অবহেলা করলে কিংবা অনীহা সৃষ্টি হলে প্রতিষ্ঠানের পক্ষে কাক্ষিত লক্ষ্য অর্জন করা সম্ভবপর হয় না। তাই সফলতার সাথে কারবার ও শিল্পপ্রতিষ্ঠান পরিচালনায় সিদ্ধান্ত গ্রহণ গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করে থাকে। নিম্নে সিদ্ধান্ত গ্রহণের গুরুত্ব/প্রয়োজনীয়তা ও ভূমিকা আলোচনা করা হলো-

**১। সমস্যা সমাধান:** কারবার প্রতিষ্ঠান পরিচালনায় যে সকল সমস্যা দেখা দেয় তা সমাধানে সম্যোচিত ব্যবস্থা গ্রহণ করা না হলে প্রতিষ্ঠানের পক্ষে সফলতা অর্জন করা সম্ভবপর হয় না। এক্ষেত্রে সঠিক সিদ্ধান্ত সমস্যা সমাধানের কার্যকর ও বিকল্প পদ্ধতি উদ্ভাবন করে থাকে। ফলে প্রতিষ্ঠানের পক্ষে সিদ্ধান্ত প্রয়োগ করে দ্রুত সমস্যা সমাধান করা সম্ভবপর হয়।

**২। গতিশীলতা সৃষ্টি:** সিদ্ধান্ত গ্রহণ একটি নিয়মিত প্রক্রিয়া বিধায় সমস্যা উপস্থিত হওয়া মাত্র ব্যবস্থাপকগণ সংশ্লিষ্ট সমস্যা সম্পর্কে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করতে পারেন। ফলে কার্যসম্পাদনে প্রতিষ্ঠানে স্থবিরতা আসে না। এতে প্রতিষ্ঠানের সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়ায় গতিশীলতা ফিরে পায়।

**৩। অংশগ্রহণের সুযোগ সৃষ্টি:** অংশগ্রহণমূলক ব্যবস্থাপনার ব্যবস্থাপকগণ বিভিন্ন স্তরের শ্রমিক-কর্মচারীদের সাথে সমস্যা সম্পর্কে আলাপ-আলোচনা করে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করে থাকেন। এরূপ আলাপ-আলোচনার ভিত্তিতে অধস্তন কর্মীদের প্রশিক্ষণ গ্রহণের সুযোগ আসে।

**৪। সম্পর্ক উন্নয়ন:** শ্রম ব্যবস্থাপনার সুসম্পর্কের উপর প্রতিষ্ঠানের সফলতা নির্ভরশীল। এক্ষেত্রে সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়া সংশ্লিষ্ট সকলের সাথে আলাপ-আলোচনা করে সিদ্ধান্ত গ্রহণের ব্যবস্থা করে।

**৫। দক্ষতা বৃদ্ধি:** সাধারণত যৌক্তিক বা বাস্তবধর্মী মডেল ব্যবহার করে প্রতিষ্ঠান সিদ্ধান্ত গ্রহণ করে। তা ছাড়া সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়া সময়, মানবীয় সুসম্পর্ক, অভিজ্ঞতা ও পারিপার্শ্বিক অবস্থা সম্পর্কে সকলকে সজাগ রাখে। ফলে সংশ্লিষ্ট সকলে সতর্কতার সাথে সিদ্ধান্ত বাস্তবায়নে অংশগ্রহণ করে। এতে প্রতিষ্ঠানের শ্রমিককর্মী ও ব্যবস্থাপনার দক্ষতা বৃদ্ধি পায়।

**৬। প্রশিক্ষণ :** সিদ্ধান্ত অনেক সময় দলীয়ভাবে গ্রহণ করা হয়। এমতাবস্থায় দলের সদস্যরা সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়া সম্পর্কে মতবিনিময়ের সুযোগ পায়। এতে দলীয় সদস্যরা প্রশিক্ষণ লাভ করে সমস্যা সমাধানের কলাকৌশল সম্পর্কে তাত্ত্বিক ও ব্যবহারিক জ্ঞান লাভ করতে পারে।

**৭। উপকরণ চিহ্নিতকরণ :** কার্যকর সিদ্ধান্ত গ্রহণের উপর প্রতিষ্ঠানের সফলতা নির্ভর করে। কিন্তু সাফল্য অর্জনকারী উপাদান সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়ায় উপস্থিত না থাকলে প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য অর্জন ব্যাহত হয়। এক্ষেত্রে সিদ্ধান্ত প্রক্রিয়া সাফল্য অর্জনের সাথে সম্পর্কযুক্ত উপাদানগুলো চিহ্নিত করে সিদ্ধান্তে সংযুক্ত করে। এতে প্রতিষ্ঠান কার্যকরভাবে সিদ্ধান্ত বাস্তবায়ন করতে পারে।

**উপসংহারঃ** পরিশেষে বলা যায়, সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়ায় সাংগঠনিক কাঠামোর বিভিন্ন স্তরে নিয়োজিত কর্মীরা আলাপ-আলোচনা করে বিভিন্ন বিকল্প পদ্ধতি হতে সর্বোত্তম পদ্ধতিটি বাছাই ও নির্বাচন করতে সক্ষম হয়। ফলে ব্যবস্থাপকের পক্ষে অধিকতর সফলতা, দক্ষতা ও গতিশীলতার সাথে সমস্যা মোকাবিলা করে উদ্দেশ্য বাস্তবায়ন করা সম্ভবপর হয়।

**প্রশ্ন ২ সিদ্ধান্ত গ্রহণে কমপিউটারের ভূমিকা আলোচনা কর। [বাকাশিবো-২০১৪, ২০১৬, ২০১৮]**

**উত্তর:** বর্তমান সময়ে যেকোনো সিদ্ধান্ত গ্রহণে প্রযুক্তি বিশেষ ভূমিকা পালন করে থাকে। সিদ্ধান্ত গ্রহণে কমপিউটার ব্যাপক ভূমিকা রেখে চলেছে। নিচে সিদ্ধান্ত গ্রহণে কমপিউটারের ভূমিকা আলোচনা করা হলো-

**১। তথ্য সংরক্ষণ:** সিদ্ধান্ত গ্রহণের জন্য কমপিউটারের মাধ্যমে তথ্যাবলি দীর্ঘ মেয়াদে এবং নিরাপদে সংরক্ষণ করা যায়। সিদ্ধান্তের কার্যকারিতা মূল্যায়ন: গৃহীত সিদ্ধান্তের কার্যকারিতা কতটুকু তার গাণিতিক সম্ভাবনাও কমপিউটারের সাহায্যে নির্ণয় করা যায়।

**২। অনিয়মিত ও আপদকালীন সিদ্ধান্তে ভূমিকা:** প্রয়োজনের সময় কমপিউটারে তথ্য সরবরাহ করে অতিক্রান্ত সিদ্ধান্ত গ্রহণ করা সম্ভব হয়। তবে এক্ষেত্রে তথ্য সংগ্রহ করে পূর্বে কমপিউটারে সংরক্ষণ করা হয়।

**৩। তথ্য সংগ্রহে ভূমিকা:** সিদ্ধান্ত গ্রহণের মূলভিত্তিই হলো তথ্য। বর্তমানে কমপিউটারে ই-মেইল, ইন্টারনেট ইত্যাদি সংযোজনের মাধ্যমে বিশ্বের যেকোন স্থান হতে কম খরচে এবং অতিক্রান্ত তথ্য সংগ্রহ করা যায়।





৪। **তথ্য বিশ্লেষণ:** কমপিউটারের সাহায্যে তথ্যগুলোকে অতি দ্রুততার সাথে এবং অতি অল্প সময়ে বিশ্লেষণ করা যায়। কমপিউটার, বিচার-বিশ্লেষণ করে সিদ্ধান্তগ্রহণকারীকে ব্যাপক সহায়তা করে থাকে। বর্তমানে কমপিউটার ছাড়া সিদ্ধান্ত গ্রহণ অনেক ক্ষেত্রে সম্ভব হয়ে ওঠে না।

### অধ্যায়-৪: সংগঠন

#### সংক্ষিপ্ত প্রশ্ন উত্তর

প্রশ্ন ১। সংগঠন প্রক্রিয়া বলতে কী বুঝ? [বিএমটি-১৪, ১৬, ১৮]

অথবা, সংগঠন কাকে বলে? [বিএমটি-১৪, ১৬, ১৮] অথবা, সংগঠনের সংজ্ঞা দাও। [বিএমটি-১৩, ১৭]

অথবা, সংগঠন বলতে কী বুঝ? [বিএমটি-১১, ১২, ১৫] অথবা, সংগঠন কী? [বিএমটি-২১, ২২]

**উত্তর:** সংগঠন প্রক্রিয়া হলো এমন একটি প্রক্রিয়া, যার দ্বারা প্রতিষ্ঠানের অভীষ্ট লক্ষ্য অর্জনের জন্য প্রয়োজনীয় উপায়-উপকরণাদি সুসংগঠিত করা হয়, কার্যাদিকে বিভিন্ন শ্রেণিতে বিভক্ত করে সেগুলো সম্পাদনের নিমিত্তে দায়িত্ব ও কর্তৃত্ব বণ্টন করা হয় এবং কার্যাদির মধ্যে সমন্বয়সাধন করা হয়। বিভিন্ন লেখক সংগঠনকে বিভিন্নভাবে সংজ্ঞায়িত করেছেন।

নিম্নে সংগঠনের কয়েকটি উল্লেখযোগ্য সংজ্ঞা উপস্থাপন করা হলো-

(i) *R.W. Griffin-এর মতে*, "কর্তব্য নির্ধারণ ও সম্পদাদি একত্রীকরণের সাথে সংগঠন জড়িত।" (Organizing involves determining how activities and resources are to be grouped.)

(ii) *রবিনস ও কাউলার-এর মতে*, "সংগঠন কাঠামো সৃষ্টি প্রক্রিয়াকে সংগঠন বলা হয়।" (Organizing is the process of creating an organization's structure.) (iii) *J.L. Massie-এর মতে*, "যে প্রক্রিয়ায় কার্যসম্পাদনে প্রয়োজনীয় কাঠামো ও উপকরণ নির্ধারিত হয়, তাকে সংগঠন বলে।" (Organizing is the process by which the structure and allocation of jobs are determined.)

উপরিউক্ত সংজ্ঞাসমূহ পর্যালোচনা করে বলা যায়, সংগঠন হলো পূর্বনির্দিষ্ট লক্ষ্য হাসিলের জন্য পরিচিত ও পারস্পরিক সহযোগিতার মানসিকতাসম্পন্ন ব্যক্তিবর্গের সমন্বয়ে গঠিত একটি দল বা গোষ্ঠী, যাদের দ্বারা পূর্ণদক্ষতার সাথে করণীয় কার্যসম্পাদন সম্ভব হয়।

প্রশ্ন ২। ব্যবস্থাপনা সংগঠন বলতে কী বোঝ? [বাকাশিবো-২০১৪] অথবা, সংগঠনের সংজ্ঞা দাও। [বাকাশিবো-২০১২, ২০১৫, ২০২৩]

**উত্তর:** সংগঠন: ব্যবস্থাপনিক কার্যাবলির মধ্যে দ্বিতীয় গুরুত্বপূর্ণ কাজ হলো সংগঠন। সংগঠনের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের মানবীয় ও অমানবীয় উপাদানসমূহের সংগ্রহ, শ্রেণিবদ্ধকরণ, কার্যবিভাজন, সমন্বয়সাধন ইত্যাদির মধ্য দিয়ে প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্য অর্জন তথা পরিকল্পনা বাস্তবায়ন করা হয়। ব্যবস্থাপনা বিশারদগণ সংগঠন সম্পর্কে বিভিন্ন মত প্রকাশ করেছেন। যেমন:

*Koontz এবং O'Donnel-এর মতে*, "সংগঠন হলো সম্পর্কের এমন একটি কাঠামো, যার সাহায্যে একটি প্রতিষ্ঠানের শক্তিগুলো একত্রিত হয় এবং যে কাঠামোর মধ্যে ব্যক্তিগত প্রচেষ্টা সমন্বিত হয়।"

*অধ্যাপক ম্যাক ফারল্যান্ড বলেন*, "সংগঠন হলো পরিচিত ব্যক্তিবর্গের এমন একটি দল, যারা লক্ষ্য অর্জনের জন্য নিজেদের প্রচেষ্টা ব্যয় করে।"

উপরের আলোচনা হতে আমরা বলতে পারি, সংগঠন হলো এমন একটি প্রক্রিয়া বা পদ্ধতি যার মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জন বা পরিকল্পনা বাস্তবায়নের জন্য ব্যবস্থাপনিক এবং উৎপাদন ও বণ্টন সংক্রান্ত কার্যাবলি সম্পন্ন করা হয়।

প্রশ্ন ৩। সংগঠন কত প্রকার ও কী কী? [বাকাশিবো-১৩, ২০১৭, ২০২১]

**উত্তর:** ব্যবস্থাপনা সংগঠনকে প্রধানত দু'টি শ্রেণিতে ভাগ করা হয়। যথা:





ক. অনানুষ্ঠানিক সংগঠন সামাজিক বা অনানুষ্ঠানিক সম্পর্কের ভিত্তিতে যে সাংগঠনিক কাঠামো সৃষ্টি হয়, তাকে অনানুষ্ঠানিক ব্যবস্থাপনা সংগঠন বলা হয়। উর্ধ্বতন ও অধস্তন কর্মীদের পারস্পরিক জানা-শোনা, আত্মীয়তা, বন্ধুত্ব, আঞ্চলিকতা, সম্ভাব প্রভৃতি হতে অনানুষ্ঠানিক সম্পর্ক স্থাপিত হয়। এ ধরনের সংগঠন কর্মীদের ব্যক্তিগত ইচ্ছা-অনিচ্ছা, খেয়াল-খুশি, পছন্দ প্রভৃতি দ্বারা প্রভাবিত হয়।

খ. আনুষ্ঠানিক সংগঠন: প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্য অর্জনের নিমিত্তে কর্মীদের। কাজের দায়িত্ব, ক্ষমতা, কার্য-পরিসর প্রভৃতি সুনির্দিষ্টকরণের মাধ্যমে যে সংগঠন কাঠামো প্রণয়ন করা হয় তাকে আনুষ্ঠানিক বা নিয়মতান্ত্রিক ব্যবস্থাপনা সংগঠন বলা হয়। আনুষ্ঠানিক সংগঠন কাঠামো শীর্ষ ব্যবস্থাপনা কর্তৃক নির্ধারণ করা হয়। আনুষ্ঠানিক সংগঠন মূলত পাঁচ ধরনের। যথা:

১. সরলরৈখিক সংগঠন: প্রতিষ্ঠানের পদসমূহকে ক্ষমতার ভিত্তিতে উপর হতে নিচের দিকে ধাপে ধাপে পরস্পর বিন্যস্ত করে যে কাঠামো তৈরি করা হয় তাকে সরলরৈখিক সংগঠন বলে।

২. সরলরৈখিক ও উপদেষ্টা সংগঠন: রৈখিক ও উপদেষ্টা সংগঠনে দু'ধরনের কর্মী থাকে। এক ধরনের কর্মী হচ্ছে সরলরৈখিক বা সরলরৈখিক সংগঠনের কর্মী এবং উপদেষ্টা বা বিশেষজ্ঞ কর্মী।

৩. কার্যভিত্তিক সংগঠন: প্রতিষ্ঠানের কার্যাবলিকে সমজাতীয়তার ভিত্তিতে কয়েকটি ভাগে ভাগ করে প্রত্যেক ভাগের দায়িত্ব এক একজন বিশেষজ্ঞের উপর অর্পণ করা হয়। এভাবে বিভাজনের মাধ্যমে সামগ্রিক কার্য সম্পাদনকে কার্যভিত্তিক সংগঠন বলা হয়।

৪. কমিটি/পর্ষদ সংগঠন: কমিটি হলো কতিপয় ব্যক্তির সমষ্টি, যাদের উপর প্রশাসনিক দায়িত্ব প্রদান করা হয় এবং তারা প্রদত্ত দায়িত্বসমূহ যথাযথভাবে সম্পাদন করে

৫. ম্যাট্রিক্স সংগঠন: আধুনিক যুগে সাংগঠনিক কাঠামোর ক্ষেত্রে নতুন সংযোজন হলো ম্যাট্রিক্স সংগঠন। মূলত দুই ধরনের সংগঠনের সমন্বয়ে এ সংগঠনটি গঠিত হয়।

প্রশ্ন ৯ তদারকি পরিসর কাকে বলে? [বিএমটি-২০১০] অথবা, তত্ত্বাবধান বা তদারকিকরণ কাকে বলে? [বিএমটি-১২, ১৪, ১৬]

উত্তর: প্রতিষ্ঠানে কর্মরত একজন নির্বাহীর অধীনে কার্যপরিধি অনুযায়ী কতজন কর্মী থাকবে তা নির্ধারণ করা ও তত্ত্বাবধান করাই হলো তদারকি পরিসর।

(i) G.R Terry & Franklin-এর মতে, "যে-সব অধস্তন একজন ব্যবস্থাপকের নিকট রিপোর্ট করেন, তাদের সংখ্যাকে তদারকি পরিসর বলে।"

(ii) J.P. Pase-এর মতে, "যে কয়জন অধস্তনকে একজন নির্বাহী সার্থকভাবে পরিচালনা করতে পারে তার সীমাই হলো তত্ত্বাবধান পরিসর।"

সুতরাং উপরোক্ত আলোচনা ও সংজ্ঞার আলোকে বলা যায় যে, একজন নির্বাহীর অধীনস্থ সকল কর্মচারীর কার্য প্রত্যক্ষ করা ও পরিচালনা করাই হলো তদারকি পরিসর।

প্রশ্ন ১০ কার্যভিত্তিক সংগঠন বলতে কী বোঝায়? [বাকশিবো-২০১১, ২০২২]

উত্তর: কার্যভিত্তিক সংগঠন: প্রতিষ্ঠানের কার্যের প্রকৃতি ও গুরুত্ব এবং বিশেষজ্ঞতা ও শ্রমবিভাগের নীতি অনুসরণ করে যে সংগঠন কাঠামো প্রণীত হয়, তাকে কার্যভিত্তিক সংগঠন বলে। এ ব্যবস্থায় প্রকৃতি নুসারে প্রতিষ্ঠানের যাবতীয় কাজকে শ্রেণিবিভাগ করে প্রত্যেকটি কার্যবিভাগের দায়িত্ব একজন নির্দিষ্ট বিশেষজ্ঞের উপর ন্যস্ত করা হয়। এ প্রসঙ্গে কয়েকজন মনীষীর সংজ্ঞা নিম্নে উল্লেখ করা হলো- Prof. Joseph L. Massie-এর মতে, "যে সংগঠন কাঠামোতে একজন বিশেষজ্ঞকে নির্দিষ্ট কার্য সম্পাদনের ক্ষেত্রে প্রদত্ত সুস্পষ্ট কর্তৃত্ব ও ক্ষমতা প্রয়োগের অনুমতি দেয়া হয়, তাকে কার্যভিত্তিক সংগঠন বলে।"

Prof. R. M. Hodgets বলেন, "কার্যভিত্তিক সংগঠন হলো এমন এক সাংগঠনিক কাঠামো, যেখানে বিশেষজ্ঞদের অবস্থানকে সরলরৈখিকভাবে দেখানো হয়।"



উপরের আলোচনা হতে দেখা যায়, প্রতিষ্ঠানের কার্যাবলিকে সমজাতীয়তার ভিত্তিতে বিভিন্ন বিভাগে ভাগ করে প্রয়োজনীয় কর্তৃত্ব ও ক্ষমতাসহ প্রত্যেক বিভাগের দায়িত্ব একজন বিশেষজ্ঞের উপর অর্পণ করাকে কার্যভিত্তিক সংগঠন বলা হয়।

**প্রশ্ন ১৬ ১১ কমিটি কী [বিএমটি-২০২৪] অথবা, কমিটি সংগঠন কী? [বাকাশিবো-২০১১] [বাকাশিবো-২০১৭]**

**উত্তর:** কোন বিশেষ কার্য সম্পাদনের লক্ষ্যে কতিপয় বিশেষজ্ঞ যন্ত্রির সমন্বয়ে যে দল গঠন করা হয়, তাকে কমিটি বলে। সাধারণত উর্ধ্বতন নির্বাহীর পক্ষে সবসময় সব কাজ করা সম্ভব হয় না। তাই তিনি অধীনস্থ কতিপয় কর্মীর উপর বিশেষ কোন বিষয়ের দায়িত্ব দিয়ে নিজের কর্মচার লাঘব করেন। যাদের উপর তিনি দায়িত্বভার অর্পণ করেন তাদের সমষ্টিতে কমিটি বলে। সুতরাং দেখা যায় যে, কমিটি কতিপয় ব্যক্তির সমষ্টি, যাদের উপর কোন বিশেষ দায়িত্ব অর্পণ করা হয়।

নিচে কমিটির প্রামাণ্য সংজ্ঞা দেওয়া হলো:-

*H. Koontz and O'Donnel-এর মতে, "কমিটি বলতে কয়েকজন ব্যক্তির এমন একটি দলকে বুঝায়, যার উপর কোন বিষয়ের দায়িত্বভার অর্পিত হয়।"*

**প্রশ্ন ১৭ ১১ বিভাগীয়করণ কী? [বাকাশিবো-২০১১]**

**উত্তর:** বিভাগীয়করণ প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনের জন্য বিভিন্ন ধরনের কার্যাবলি সম্পাদন করা প্রয়োজন। তাই সঠিক তত্ত্বাবধানের জন্য সংগঠনের কাজসমূহকে বিভিন্ন ভাগে ভাগ করা হয়। প্রতিষ্ঠানের কার্যাবলিকে বিভিন্ন ভাগে ভাগ করাই হলো বিভাগীয়করণ। প্রামাণ্য সংজ্ঞা:

*W.H. Newman-এর মতে, "প্রশাসনিক উদ্দেশ্যে কার্যাবলিকে বিভিন্ন এককে ভাগ করার প্রক্রিয়াই হলো বিভাগীয়করণ।"*

*Koontz এবং Wehrich-এর মতে, "প্রতিষ্ঠানের কার্যাবলিকে বৈশিষ্ট্যের আলোকে বিভিন্ন বিভাগে ভাগ করার কাজই বিভাগীয়করণ।"*

উপরিউক্ত আলোচনা শেষে বলা যায়, সংগঠনের উদ্দেশ্য অর্জনের জন্য ও কার্যকর তত্ত্বাবধানের স্বার্থে প্রতিষ্ঠানের কার্যাবলিকে নির্দিষ্ট বৈশিষ্ট্যের আলোকে বিভিন্ন ভাগে ভাগ করে প্রতি বিভাগের দায়িত্ব কোন ব্যবস্থাপকের উপর ন্যস্ত করার সামগ্রিক প্রক্রিয়াই হলো বিভাগীয়করণ।

**প্রশ্ন ১৮ ১১ কেন্দ্রীয়করণ বলতে কী বোঝ? [বাকাশিবো-২০১৬]**

**উত্তর:** যে কোন একটি প্রতিষ্ঠানের পরিকল্পনা প্রণয়ন, সিদ্ধান্ত গ্রহণ এবং নীতি প্রণয়নের ক্ষমতা, যদি প্রতিষ্ঠানের উচ্চস্তরে সীমাবদ্ধ থাকলে তাকে কেন্দ্রীয়করণ বলা হয়। অর্থাৎ প্রতিষ্ঠানের সব ধরনের নিয়ম-নীতি থেকে শুরু করে যাবতীয় কার্যকলাপ এক স্থান থেকে নির্ধারিত হয় তা-ই কেন্দ্রীয়করণ।

**প্রশ্ন ১৯ ১১ বিকেন্দ্রীকরণের সংজ্ঞা দাও। [বাকাশিবো-২০১৪]**

**উত্তর:** বিকেন্দ্রীকরণ সাধারণভাবে বলা যায়, যার মাধ্যমে অধঃস্তনদের সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষমতা অর্পণ করা হয় তাকে বিকেন্দ্রীকরণ বলে। প্রামাণ্য সংজ্ঞা:

*H. Fayol-এর মতে, যা অধঃস্তনদের কার্যকরিতার গুরুত্ব বৃদ্ধি করে তাই হলো বিকেন্দ্রীকরণ।*

*Harold Koontz, এবং Heinz Wehrich* তাঁদের "Management" গ্রন্থে বলেছেন, সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষমতাকে সাংগঠনিক কাঠামোতে সম্প্রসারণ করার প্রবণতাই হলো বিকেন্দ্রীকরণ।

পরিশেষে বলা যায়, বিকেন্দ্রীকরণ হলো এমন একটি প্রক্রিয়া যার মাধ্যমে কার্য সম্পাদনের জন্য কর্তৃত্ব ও দায়িত্ব নিম্ন পর্যায়ে বণ্টন করে দেয়া হয়।

**প্রশ্ন ২০ ১১ বিভাগীয়করণের প্রয়োজনীয়তা উল্লেখ কর। অথবা, বিকেন্দ্রীকরণের প্রয়োজনীয়তা ব্যাখ্যা কর। [বাকাশিবো-২০১০]**



**উত্তর:** বিকেন্দ্রীকরণের প্রয়োজনীয়তা: মাঝারি এবং বড় প্রতিষ্ঠানের \*জন্য বিকেন্দ্রীকরণ অত্যন্ত জরুরি। নিচে বিকেন্দ্রীকরণের প্রয়োজনীয়তা আলোচনা করা হলো-

১. **কাজের গতি বৃদ্ধি:** বিকেন্দ্রীকরণের ফলে কার্যাবলিকে বিভিন্ন ভাগে ভাগ করে তার দায়িত্ব বিভিন্ন ব্যক্তির উপর অর্পিত হয়। এতে কার্যের গতিশীলতা বৃদ্ধি পায়।
২. **সমস্বয়সাধন:** সিদ্ধান্ত গ্রহণের মাধ্যমে বিভিন্ন কাজের দায়িত্ব কর্মীদের উপর অর্পিত হয় এবং কাজের সমস্বয় সাধন করা যায়।
৩. **অনুপ্রেরণা ও মনোবল বৃদ্ধি:** সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষমতা অধঃস্তনদের উপর অর্পিত হলে কর্মীরা নিজেদেরকে প্রতিষ্ঠানের প্রয়োজনীয় ব্যক্তি হিসেবে বিবেচনা করে। ফলে তাদের কাজে উৎসাহ ও মনোবল বৃদ্ধি পায়।
৪. **কার্য দায়িত্ব হ্রাস:** বিকেন্দ্রীকরণের মাধ্যমে কার্যাবলিকে বিভিন্ন স্তরে বণ্টন করে দেয়া হয়। ফলে নির্বাহীর কার্যভার লাঘব হয়।
৫. **ব্যক্তিক উন্নয়ন:** বিকেন্দ্রীকরণের মাধ্যমে সিদ্ধান্ত গ্রহণে কর্মীদের মতামতকে অধিক গুরুত্ব দেয়া হয়। ফলে ব্যক্তিক উন্নয়ন ঘটে।
৬. **পরিবর্তনশীলতা:** অর্জন সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষমতা বিভিন্ন ব্যক্তির মধ্যে সম্প্রসারিত হলে এরূপ পরিবর্তনশীলতা অর্জিত হয়। কারণ এক্ষেত্রে বিভিন্ন ব্যক্তির মতামতের ভিত্তিতে সিদ্ধান্ত গৃহীত হয়।
৭. **শ্রম-বিভাজন:** শ্রম-বিভাজনের মাধ্যমে বিশেষজ্ঞতা অর্জিত হয়। আর বিকেন্দ্রীকরণের মাধ্যমে সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষমতা বিশেষজ্ঞ কর্মীর উপর অর্পিত হয়, যা প্রতিষ্ঠানের পক্ষে মঙ্গলজনক।
৮. **প্রেষণা লাভ:** আর্থিকভাবে লাভবান না হলেও বিকেন্দ্রীকরণের মাধ্যমে নিম্নস্তরের কর্মীরা প্রেষণা লাভ করে থাকে।
৯. **ঝুঁকি হ্রাস:** সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষমতা কোন একক ব্যক্তির উপর ন্যস্ত হলে সেক্ষেত্রে স্বাভাবিকভাবেই ঝুঁকির মাত্রা বেড়ে যায়। অন্যদিকে বিকেন্দ্রীকরণ হলে ঝুঁকি হ্রাস পায়।

**প্রশ্ন ১১ ৷ তদারকি ব্যবস্থাপনা বলতে কী বোঝ? [বাকাশিবো-২০১০]**

**উত্তর:** তদারকি ব্যবস্থাপনা: সাধারণভাবে বলা যায়, প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্য অর্জনের জন্য যে প্রক্রিয়ায় অধঃস্তনদের নিজ নিজ কার্য সম্পাদনের আদেশ, নির্দেশ, দায়িত্ব বণ্টন ও নিয়ন্ত্রণ করা হয়, তাকে তদারকি ব্যবস্থাপনা বলে। তদারকি ব্যবস্থাপনার পরিধি উচ্চ স্তরে কম হলেও নিচের স্তরে তা বৃদ্ধি পায়।

পরিশেষে বলা যায় যে, অধঃস্তন কর্মীদের কাজ করার জন্য আদেশ, নির্দেশ ও দায়িত্ব বণ্টনসহ এ সংক্রান্ত যাবতীয় পরিকল্পনা গ্রহণ, প্রেষণা দান ও নিয়ন্ত্রণের সামগ্রিক কার্যপ্রক্রিয়াই হলো তদারকি ব্যবস্থাপনা।

**প্রশ্ন ১২ ৷ সংগঠন চার্ট কী? অথবা, সংগঠন চার্ট কাকে বলে? [বাকাশিবো-২০১৫] [বাকাশিবো-২০১৯, ২০২২]**

**উত্তর:** সংগঠন কাঠামোর অধীনে বিন্যস্ত প্রতিষ্ঠানের উপর থেকে নিচ পর্যন্ত বিভিন্ন ব্যক্তি, বিভাগ ও উপবিভাগের সম্পর্কের রূপরেখাকে যখন কোন চিত্রে প্রকাশ বা উপস্থাপন করা হয় তখন ঐ চিত্রকে সংগঠন চার্ট বলে। চিত্রে উপস্থাপন না করে যখন এরূপ বিন্যাস ও সম্পর্ককে তালিকা আকারে প্রকাশ করা হয় তখন তাকে সংগঠন তালিকা বলে। সংগঠন চিত্র থেকে প্রতিষ্ঠানের আওতায় সৃষ্ট বিভিন্ন সাংগঠনিক স্তর, বিভাগ, উপবিভাগ এবং কোন স্তরে কতজন নির্বাহী ও কর্মী কর্মরত রয়েছে সেই সম্পর্কে ধারণা পাওয়া যায়। এছাড়া সংগঠন চিত্রের সাহায্যে প্রতিষ্ঠানের কর্তৃত্ব প্রবাহ ও তত্ত্বাবধান পরিসর সম্পর্কেও সম্যক ধারণা লাভ করা সম্ভব হয়। এ প্রসঙ্গে Stoner ও অন্যরা বলেছেন, সংগঠন "চার্টে যেখানে প্রতিষ্ঠানের কাজ, বিভাগ বা পদমর্যাদা প্রদর্শিত হয় এবং কে কিভাবে একে অন্যের সাথে সম্পর্কিত তাও দেখা যায়।" সুতরাং বলা যায়, সংগঠন কাঠামোর বিভিন্ন বিন্যাস এবং তথ্য ও উপাত্ত চিত্রে উপস্থাপন করা হলে তাকে সংগঠন চার্ট বলা হয়।

রচনা মূলক প্রশ্ন উত্তর

**প্রশ্ন ১ ৷ কার্যভিত্তিক সংগঠন বলতে কী বোঝায়? [বাকাশিবো-২০১১]**





**উত্তর:** কার্যভিত্তিক সংগঠন প্রতিষ্ঠানের কার্যের প্রকৃতি ও গুরুত্ব এবং বিশেষজ্ঞতা ও শ্রমবিভাগের নীতি অনুসরণ করে যে সংগঠন কাঠামো প্রণীত হয়, তাকে কার্যভিত্তিক সংগঠন বলে। এ ব্যবস্থায় প্রকৃতি অনুসারে প্রতিষ্ঠানের যাবতীয় কাজকে শ্রেণিবিভাগ করে প্রত্যেকটি কার্যবিভাগের দায়িত্ব একজন নির্দিষ্ট বিশেষজ্ঞের উপর ন্যস্ত করা হয়। প্রামাণ্য সংজ্ঞা:

Prof. Joseph L. Massie-এর মতে, "যে সংগঠন কাঠামোতে একজন বিশেষজ্ঞকে নির্দিষ্ট কার্য সম্পাদনের ক্ষেত্রে প্রদত্ত সুস্পষ্ট কর্তৃত্ব ও ক্ষমতা প্রয়োগের অনুমতি দেয়া হয়, তাকে কার্যভিত্তিক সংগঠন বলে।"

Prof. R. M. Hodgets বলেন, "কার্যভিত্তিক সংগঠন হলো এমন এক সাংগঠনিক কাঠামো, যেখানে বিশেষজ্ঞদের অবস্থানকে সরলরৈখিকভাবে দেখানো হয়।"

উপরের আলোচনা হতে দেখা যায়, প্রতিষ্ঠানের কার্যাবলিকে সমজাতীয়তার ভিত্তিতে বিভিন্ন বিভাগে ভাগ করে প্রয়োজনীয় কর্তৃত্ব ও ক্ষমতাসহ প্রত্যেক বিভাগের দায়িত্ব একজন বিশেষজ্ঞের উপর অর্পণ করাকে কার্যভিত্তিক সংগঠন বলা হয়।

প্রশ্ন **¶ ২ ¶** সংগঠন প্রক্রিয়ার বিভিন্ন উপাদান উল্লেখ কর।

অথবা, সংগঠন প্রক্রিয়া কী? [বাকাশিবো-২০১৬]

অথবা, সংগঠন প্রক্রিয়া বলতে কী বোঝ? [বাকাশিবো-২০১৮]

**উত্তর:** সংগঠন প্রক্রিয়ার বিভিন্ন উপাদান কোন প্রতিষ্ঠানের সংগঠন কাঠামো প্রস্তুতকালে বিশেষ কতকগুলো উপাদান বা বিষয় বিবেচনা করতে হয়। উপাদানগুলো নিম্নরূপ:

- |                                     |                                     |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| ১। উদ্দেশ্য বিবেচনা,                | ২। নীতি অনুসরণ,                     |
| ৩। কার্যের বিভাগীয়করণ,             | ৪। সহজ-সরল,                         |
| ৫। কর্মদক্ষতা ও বিশেষজ্ঞতা বিবেচনা, | ৬। দায়িত্ব বণ্টন ও কর্তৃত্ব অর্পণ, |
| ৭। সমতা বিধান,                      | ৮। নমনীয়তা,                        |
| ৯। তত্ত্বাবধান পরিসর,               | ১০। মিতব্যয়িতার নীতি,              |
| ১১। দ্বৈত অধীনতা পরিহার,            | ১২। পারস্পরিক সম্পর্কের প্রতিফলন,   |
| ১৩। বিকেন্দ্রীকরণ।                  |                                     |

সূত্রাং উপরিস্থ উপাদানগুলিই সংগঠন প্রক্রিয়া নামে পরিচিত।

## অধ্যায়-৫: কর্মীসংস্থান

### সংক্ষিপ্ত প্রশ্ন উত্তর

প্রশ্ন **¶ ১ ¶** স্টাফিং বা কর্মীসংস্থান বলতে কী বুঝায়? [বিএমটি-১১, ১৬, ১৭, ২২] অথবা, কর্মীসংস্থানের সংজ্ঞা দাও।

**উত্তর:** কর্মীসংস্থান ব্যবস্থাপনার একটি মৌলিক ও গুরুত্বপূর্ণ কাজ। সাধারণ অর্থে কর্মীসংস্থান বলতে প্রতিষ্ঠানের প্রয়োজনীয় কর্মী সংগ্রহ বা যোগাড় করাকে বুঝায়। কিন্তু ব্যবস্থাপনার ক্ষেত্রে এটি আরও ব্যাপক অর্থে ব্যবহৃত হয়। প্রতিষ্ঠানের কার্যাবলি সম্পাদনের জন্য সাংগঠনিক কাঠামোর বিভিন্ন পরিচয় প্রয়োজনীয় সংখ্যক পদের জন্য উপযুক্ত কর্মী সংগ্রহ, নির্বাচন, নিয়োগ এবং যথাযথভাবে কার্যে বহাল করার ব্যবস্থা গ্রহণের প্রক্রিয়াকে কর্মীসংস্থান বলা হয়ে থাকে। নিম্নে কর্মীসংস্থানের কয়েকটি প্রামাণ্য সংজ্ঞা প্রদান করা হলো-

(i) J.L. Massie-এর মতে, "স্টাফিং প্রক্রিয়া দ্বারা ব্যবস্থাপক অধীনস্থ কর্মী নির্বাচন, প্রশিক্ষণ, পদোন্নতি ও অবসর দান করেন।"(Staffing is the process by which manager select, train, promote and retire subordinates.)

(ii) R.M. Hodgetts-এর মতে, "কর্মীসংস্থান প্রক্রিয়া দ্বারা প্রতিষ্ঠানের কর্মীসংগ্রহ, নির্বাচন, প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন করা হয়।"(Staffing is the process of recruiting, selecting, training and developing organizational personnel.)





(iii) আইরিচ ও কুঞ্জ-এর মতে, “সংগঠন কাঠামোর বিভিন্ন পর্যায়ে কর্মীদের শূন্যস্থান পূরণ এবং নিয়োগকৃত কর্মীদের যথাস্থানে সংরক্ষণ করাই হলো কর্মীসংস্থান।”

পরিশেষে বলা যায়, সংগঠন কাঠামোর বিভিন্ন স্তরে কর্মী স্থাপনের জন্য কর্মীসংগ্রহ, নির্বাচন, নিয়োগ, পদোন্নতি, অবসর ইত্যাদি সংক্রান্ত যাবতীয় কার্যাবলিই হলো কর্মীসংস্থান।

**প্রশ্ন ৯ ৯ কর্মীসংগ্রহ বলতে কী বুঝায়? [বিএমটি-১১, ১৮] অথবা, কর্মীসংগ্রহ কী?**

**উত্তর:** প্রতিষ্ঠানের জন্য যোগ্যতাসম্পন্ন কর্মী কোন উৎস হতে সংগ্রহ করা যাবে তা খুঁজে বের করার পদ্ধতিকে কর্মীসংগ্রহ বলে। প্রতিষ্ঠানের প্রয়োজনীয় কর্মীদের যোগ্যতা বিবেচনায় উৎস অনুসন্ধান, উৎস অনুযায়ী বিজ্ঞপ্তি প্রদানের মাধ্যমে সম্ভাব্য চাকরি প্রার্থীদের আগ্রহ সৃষ্টি করা এবং তাদেরকে আবেদন করতে অনুপ্রাণিত করার পদ্ধতিকে সামগ্রিকভাবে কর্মী সংগ্রহ বলা হয়।

কর্মীসংগ্রহ সংক্রান্ত কতিপয় প্রামাণ্য সংজ্ঞা নিচে দেয়া হলো-

(i) Griffin-এর মতে, “যোগ্যতাসম্পন্ন ব্যক্তিদের চাকরির জন্য আবেদন করতে উৎসাহিত করার প্রক্রিয়াকে কর্মীসংগ্রহ বলে।” (Recruiting is the process of attracting qualified persons to apply for the jobs that are open.)

(ii) রবিনস এবং ডিকেনজো-এর মতে, “কর্মীসংগ্রহের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের প্রকৃত ও প্রয়োজনীয় শূন্যপদের জন্য সম্ভাব্য প্রার্থীদের খুঁজে বের করা হয়।” (Recruiting is the discovering of potential candidates for actual or anticipated organizational vacancies) উপরিউক্ত আলোচনা ও সংজ্ঞাসমূহের আলোকে আমরা বলতে পারি যে, কর্মী সংগ্রহ হলো এমন একটি প্রক্রিয়া, যার মাধ্যমে কোন উৎস থেকে সম্ভাবনাময় প্রতিভাবান কর্মী পাওয়া যাবে তা চিহ্নিত করা হয় এবং কর্মীদেরকে প্রতিষ্ঠানের কাজের প্রতি আকৃষ্ট করার প্রয়োজনীয় কৌশল অবলম্বন করা হয়।

**প্রশ্ন ৯ ৩ ৯ শিক্ষানবিশ পদ্ধতি কি?**

**উত্তর:** যে পদ্ধতিতে নিয়োগের পর সুপারভাইজার অধীনে তাত্ত্বিক ও ব্যবহারিক জ্ঞান দেওয়া হয় তাকে শিক্ষানবিশ পদ্ধতি বলা হয়। শিক্ষানবিশ-কালীন কর্মীকে স্বল্প বেতন দেয়া হয়। কৃতকার্যতার সাথে উত্তীর্ণ হলে যোগ্য দায়িত্বার্পণ করা হয়।

**প্রশ্ন ৯ ৪ ৯ কর্মী নির্বাচন বলতে কী বোঝ? [বাকাশিবো-১০,১১,১৩,১৫, ২০২১, ২০২৩]**

**উত্তর:** কর্মী নির্বাচন: প্রতিষ্ঠানের চাহিদানুযায়ী নিয়োগের জন্য বিভিন্ন উৎস হতে যোগ্যতম কর্মী বাছাই প্রক্রিয়াকে কর্মী নির্বাচন বলে।

প্রামাণ্য সংজ্ঞা:

Mr. Van Fleet-এর মতে, “কর্মী নির্বাচন হলো সম্ভাব্য প্রার্থীদের মধ্য হতে সর্বোত্তম কর্মী বাছাইয়ের প্রক্রিয়া বিশেষ।”

মি. লিয়ন সি. মীগিনসন মতে, “যে প্রক্রিয়ায় আবেদনকারী প্রার্থীদের মধ্য হতে নির্দিষ্ট পদের জন্য কার উত্তম যোগ্যতা আছে এবং কাকে উক্ত পদে নিয়োগ দেয়া যায় তা বাছাই করা হয়, তাকে কর্মী নির্বাচন বলে।”

Prof. R. M. Hodgets-এর মতে, “যে প্রক্রিয়ায় একটি প্রতিষ্ঠান প্রার্থীত পদের জন্যে দরখাস্ত কারীদের মধ্য হতে সর্বোত্তম প্রার্থীকে নিয়োগের জন্য বাছাই করে, তাকে কর্মী নির্বাচন বলে।”

নির্দিষ্ট রীতি-নীতি অনুসরণ করে প্রতিযোগিতার মাধ্যমে আবেদনকারী প্রার্থীদের মধ্য হতে উত্তম ও যোগ্য কর্মী নিয়োগের বাছাই প্রক্রিয়াকে কর্মী নির্বাচন বলা হয়।

**প্রশ্ন ৯ ৫ ৯ কর্মফল মূল্যায়ন কী? কর্মী ও দলের কৃতকার্যতা [বাকাশিবো-২০১৬, ২০১৭]**

**উত্তর:** কর্মফলের উপর সংগঠনের সফলতা নির্ভর করে। কর্মী বা দলের কে কত সময়, কতটুকু কাজ করলো তা ব্যবস্থাপক জানতে চায়। কর্মফল মূল্যায়নের মাধ্যমে কর্মীরা কে কতটুকু কাজ সম্পাদন করলো তা জানা যায়।

সাধারণভাবে বলা যায়, প্রতিষ্ঠানে নিয়োজিত কর্মীদের অবদান নির্ধারণের প্রক্রিয়াকে কর্মফল মূল্যায়ন বলে।



**প্রামাণ্য সংজ্ঞা:**

*R. Bellows-এর মতে*, "কর্মীর কার্য পর্যবেক্ষণ করতে পারে এমন পদে অধিষ্ঠিত ব্যক্তি বা উর্ধ্বতন নির্বাহী কর্তৃক সংগঠনের একজন ব্যক্তির কার্যের ধারাবাহিক এবং সময়ভিত্তিক মূল্যায়নকে কর্মফল মূল্যায়ন বলে।"

*Dale S. Beach-এর মতে*, "যে পদ্ধতিতে কর্মীদের কাজের সাথে সংশ্লিষ্ট কৃতকার্যতা মূল্যায়ন ও সম্ভাবনাময় উন্নয়নের ক্ষেত্রেগুলো নিরূপণ করা যায় তাকে কৃতকার্যতা বা কর্মফল মূল্যায়ন বলা হয়।" পরিশেষে বলা যায় যে, প্রতিষ্ঠানে কর্মরত কর্মীরা তাদের উপর অর্পিত কর্তব্য ও দায়িত্ব কতটুকু সঠিকভাবে পালন করছে তা উচ্চ পদস্থ কোন ব্যক্তির দ্বারা নির্ধারিত পদ্ধতিতে মূল্যায়ন করাকেই কৃতকার্যতা বা কর্মফল মূল্যায়ন বলে।

**প্রশ্ন ১১ ৬ ১১ প্রশিক্ষণের সংজ্ঞা দাও। [বিএমটি-২০১৫] অথবা, প্রশিক্ষণ বলতে কী বুঝায়? [বিএমটি-১৪, ১৬, ২২]**

**অথবা, প্রশিক্ষণ কী? [বিএমটি-১০]**

**উত্তর:** কোনো বিশেষ কাজে দক্ষতা, কর্মক্ষমতা ও প্রবণতা বৃদ্ধির মানসে কর্মীদেরকে অধিক দায়িত্ব পালনে সক্ষম করে তোলার প্রক্রিয়াকে প্রশিক্ষণ বলে। অন্যভাবে বলা যায়, কোনো কার্যসম্পাদনের বিষয় কর্মীদেরকে হাতেনাতে শিক্ষা প্রদান করাকে প্রশিক্ষণ বলা হয়। এটা কর্মীদেরকে কর্মসম্পাদনের বাস্তব জ্ঞান বা অভিজ্ঞতা অর্জনে সাহায্য করে।

প্রশিক্ষণ সম্পর্কে কয়েকজন প্রখ্যাত ব্যক্তির মতামত নিম্নে উল্লেখ করা হলো-

(i) মাইকেল জুসিয়াস-এর মতে, "কর্মীদের কার্যসম্পাদনের প্রবণতা, দক্ষতা এবং সামর্থ্য বৃদ্ধিকল্পে ব্যবহৃত যে-কোনো প্রক্রিয়াই হলো প্রশিক্ষণ।" (Training is used to indicate any process by which the aptitudes, skills and abilities of employees to perform specific jobs are increased.)

(ii) এডওয়ার্ড বি. ফ্লিপো-এর মতে, "প্রশিক্ষণ হলো সেই সকল কার্যাবলি যা নির্দিষ্ট কার্যসম্পাদনের জন্য কোনো কর্মীর জ্ঞান এবং দক্ষতার বৃদ্ধি ঘটায়।"

পরিশেষে বলা যায়, প্রশিক্ষণ হলো এমন একটি প্রক্রিয়া, যার মাধ্যমে কর্মীদের কোনো নির্দিষ্ট কার্যসম্পাদনের জন্য। পদ্ধতিগতভাবে তাদের জ্ঞান, দক্ষতা, কর্মক্ষমতা ও মনোভাবের উন্নয়ন ঘটানো যায়।

**প্রশ্ন ১১ ৭ ১১ প্রশিক্ষণের প্রয়োজনীয়তা কী? অথবা, প্রশিক্ষণ কেন প্রয়োজন? [বাকাশিবো-২০১৭, ২০২৩]**

**উত্তর:** প্রশিক্ষণের প্রয়োজনীয়তা মানবসম্পদ উন্নয়নের ক্ষেত্রে প্রশিক্ষণ আধুনিক ব্যবস্থাপনার অন্যতম প্রধান কৌশল। প্রশিক্ষণ দ্বারা একজন নতুন কর্মী যেমন উপকৃত হয়, ঠিক তেমনি একজন পুরাতন কর্মীও নিত্যনতুন কার্যপদ্ধতি, উৎপাদন ও বন্টন প্রক্রিয়া এবং ব্যবস্থাপনা পদ্ধতি ও পরিবর্তিত অবস্থা সম্পর্কে জ্ঞাত হয়ে নিজের কর্মদক্ষতাকে শাণিত করতে পারে। এতে করে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জন সহজ হয়, কর্মীর পদোন্নতি ঘটে যাবত প্রতিষ্ঠানে মোট উৎপাদন ও কর্মদক্ষতা বৃদ্ধি পায়। তীব্র প্রতিযোগিতামূলক বাজারে টিকে থাকার জন্যে প্রশিক্ষণের গুরুত্ব ও প্রয়োজনীয়তা দিন দিন বৃদ্ধি পাচ্ছে।

**প্রশ্ন ১১ ৮ ১১ কর্মীসংগ্রহ ও কর্মী নির্বাচনের মধ্যে পার্থক্য নির্ণয় কর। [বিএমটি-১৩, ১৪, ১৭, ১৮, ১৯]**

**উত্তর:** কর্মীসংগ্রহ ও কর্মী নির্বাচন ব্যবস্থাপনার কর্মীসংস্থান কার্যের দুটো উল্লেখযোগ্য দিক। অনেকে কর্মীসংগ্রহ ও কর্মী নির্বাচনকে একই অর্থে ব্যবহার করে থাকেন, যে কারণে এদের অর্থ নিয়ে দ্বন্দ্বের সৃষ্টি হয়। নিম্নে কর্মীসংগ্রহ ও কর্মী নির্বাচনের মধ্যকার পার্থক্যসমূহ বর্ণিত হলো-

পার্থক্যের বিষয়	কর্মী সংগ্রহ	কর্মী নির্বাচন
১. সংজ্ঞা	কর্মী সংগ্রহ একটি প্রক্রিয়া, যেখানে প্রতিষ্ঠানের জন্য সম্ভাবনাময় প্রতিভাবান ও উদ্যমশীল নিয়োগযোগ্য কর্মীকে খুঁজে বের করা হয় এবং উৎসাহিত করা হয়।	কর্মী নির্বাচন এমন একটি প্রক্রিয়া, যার মাধ্যমে সংগৃহীত প্রতিভাবান কর্মীদের মধ্য থেকে যথোপযুক্ত কর্মী নির্বাচন করা হয়।



২. ধাপ	প্রতিষ্ঠানের প্রয়োজনীয় সংখ্যক কর্মী নিয়োগের জন্য প্রথমেই কর্মী সংগ্রহ করতে হয়।	কর্মীসংগ্রহের পর, সংগৃহীত কর্মীদের মধ্য থেকেই উপযুক্ত কর্মী নির্বাচন করা হয়।
৩. উৎস	কর্মী সংগ্রহের জন্য অভ্যন্তরীণ ও বাহ্যিক উৎস অনুসন্ধান করা হয়।	কর্মীসংগ্রহের পর, উৎস চিহ্নিত করা হয়ে থাকে এবং তালিকা থেকে প্রয়োজনীয় সংখ্যক কর্মী নির্বাচন করা হয়।
৪. দায়দায়িত্ব	কর্মী সংগ্রহ প্রক্রিয়ায় প্রতিষ্ঠানের কোনো আর্থিক দায়-দায়িত্বের সৃষ্টি হয় না, কেবল নির্বাচিত হওয়ার সুযোগ প্রদান করা হয়।	কর্মী নির্বাচনের পর প্রতিষ্ঠানকে আর্থিক দায়দায়িত্বসহ বিভিন্ন দায় নিতে হয়।
৫. কাজের জটিলতা	কর্মী সংগ্রহ অপেক্ষাকৃতভাবে জটিল ও অনির্দিষ্ট একটি প্রক্রিয়া।	কর্মী নির্বাচন প্রক্রিয়া তুলনামূলকভাবে সহজ ও নির্দিষ্ট।

### প্রশ্ন ৯ ৯ কর্মী সংগ্রহ ও কর্মী নির্বাচনের প্রয়োজন হয় কেন?

**উত্তর:** কর্মী সংগ্রহ ও কর্মী নির্বাচনের প্রয়োজনীয়তা: বিভিন্ন কারণে কারবারে নতুন কর্মী সংগ্রহ ও কর্মী নির্বাচনের প্রয়োজন হয়। প্রথমত, প্রতিষ্ঠান সম্প্রসারণের জন্য নতুন শ্রমিকের প্রয়োজন হয়। দ্বিতীয়ত, শ্রমিকের মৃত্যু বা অবসর গ্রহণের ফলে প্রতিষ্ঠানে শূন্য পদের সৃষ্টি হয় এবং ঐ শূন্য পদ পূরণের জন্য নতুন শ্রমিক নিয়োগের প্রয়োজন হয়। তৃতীয়ত, মালিকদের ব্যবহারে অসন্তুষ্ট হয়ে বা নতুন কোথাও ভালো চাকরি পেলে পূর্বের চাকরি ত্যাগ করলে নতুন কর্মী নিয়োগের প্রয়োজন দেখা দেয়। চতুর্থত, পদোন্নতির ফলে পদ শূন্য হলে নতুন কর্মীর প্রয়োজন হয়। পঞ্চমত, অসৎ কাজের জন্য শ্রমিক ছাঁটাই হলে নতুন কর্মী নিয়োগের প্রয়োজন হয়।

### প্রশ্ন ১০ ১০ কাজের মাধ্যমে প্রশিক্ষণ বলতে কী বোঝায়? অথবা, কর্মকালীন প্রশিক্ষণ কী? [বাকাশিবো-২০১৫]

**উত্তর:** কর্মকালীন বা কাজের মাধ্যমে প্রশিক্ষণ: কর্মী প্রশিক্ষণের সর্বাধিক প্রচলিত পদ্ধতি হলো কর্মকালীন প্রশিক্ষণ। কর্মকালীন প্রশিক্ষণের মাধ্যমে কর্মীকে কার্য সম্পাদনের নিয়ম-কানুন ও কলাকৌশল হাতে-কলমে শিক্ষা দেয়া হয়। অর্থাৎ, কর্মীকে যে কাজের জন্য নিয়োগ করা হয়েছে তাকে সেই কাজে নিয়োজিত করা হয় এবং অভিজ্ঞ কোন কর্মী বা নির্বাহী তাকে সরাসরি তত্ত্বাবধান করে। ফলে কর্মী কোন কাজ ভুল করলে বা সম্পাদন করতে না পারলে তাৎক্ষণিকভাবে তা শিখিয়ে দেয়া হয়। এ পদ্ধতিতে কর্মী কাজ সম্বন্ধে স্থায়ী জ্ঞান লাভ করে। এ পদ্ধতির মাধ্যমে কর্মীকে কার্যের প্রকৃতি, কার্য সম্পাদন পদ্ধতি, যন্ত্রপাতি ব্যবহারের 'কৌশল' ইত্যাদি সম্পর্কে হাতে কলমে জ্ঞানদান করা হয়।

### প্রশ্ন ১১ ১১ কর্মী প্রশিক্ষণ বলতে কী বোঝায়? [বাকাশিবো-২০১৪, ২০১৫] অথবা, প্রশিক্ষণ বলতে কী বোঝায়? [বাকাশিবো-২০১৬]

**উত্তর:** কর্মী প্রশিক্ষণ কর্মীগণকে তাদের কার্যের জন্য যে পেশাগত শিক্ষা দেয়া হয় তাকে প্রশিক্ষণ বা ট্রেনিং বলা হয়। ব্যাপক অর্থে বলা যায়, অধিক দায়িত্ব পালনে কর্মীদের সক্ষম করে গড়ে তোলার জন্য এবং বিশেষ কাজে তাদের আগ্রহ বৃদ্ধি, দক্ষতা ও কর্মক্ষমতা বৃদ্ধির লক্ষ্যে গৃহীত কার্যাবলিকে প্রশিক্ষণ বলে।

প্রামাণ্য সংজ্ঞা:

**আর এম ই গোটস এর মতে,** "প্রশিক্ষণ হলো কর্মীদের মনোভাব ও আচরণে কাজক্ষিত পরিবর্তন আনার একটি প্রক্রিয়া, যাতে করে লক্ষ্যে পৌঁছানোর সম্ভাবনা বৃদ্ধি পায়।"

**এডওয়ার্ড বি ফ্লি পোত্রর মতে,** "প্রশিক্ষণ হলো সেই সকল কার্যাবলি যা নির্দিষ্ট কার্য সম্পাদনের জ... কোন কর্মীর জ্ঞান এবং দক্ষতা বৃদ্ধি করে।"

সুতরাং, প্রশিক্ষণ হলো এমন একটি কার্যাবলি যার সাহায্যে কর্মীদের কোন নির্দিষ্ট কার্য সম্পাদনের জন্য দক্ষতা, জ্ঞান, মনোভাব ও কর্মদক্ষতার উন্নয়ন ঘটে।





**প্রশ্ন ১২ ১১ পদোন্নতি বলতে কী বোঝ? [বাকাশিবো-২০২২]**

**উত্তর:** পদোন্নতি: যখন কোন কর্মীকে অপেক্ষাকৃত স্বল্প দায়িত্ব ও কতবিশিষ্ট পদ হতে অধিকতর দায়িত্ব ও ক্ষমতাবিশিষ্ট পদে উন্নীত এ হয়, তখন ঐ উন্নীতকরণকে পদোন্নতি বলে। সাধারণত পদোন্নতির এক সঙ্গে কর্মচারীর বেতন বৃদ্ধি পায়। তবে বেতন বৃদ্ধিকে সব সময় সদ্ধাতির বৈশিষ্ট্য বলা যায় না। পদোন্নতির মুখ্য উদ্দেশ্য হলো পোষনের কর্মীদের প্রেষণা দান, উৎপাদনের গতিশীলতা বৃদ্ধিকল্পে কীসর সর্বোত্তম সদ্ব্যবহার ও তাদের তৃপ্তি দেয়া। পদোন্নতি হচ্ছে এর কর্ম সম্পাদনের স্বীকৃতি ও পুরস্কার। পরিশেষে বলা যায় যে, দোন্নতি হচ্ছে পদমর্যাদা ও সুযোগ-সুবিধা বৃদ্ধিসহ একজন নিম্ন পদের এদের অধিক দায়িত্ব ও ক্ষমতা প্রদান করে পরবর্তী উচ্চ পদে পদায়ন।

**প্রশ্ন ১৩ ১১ পদোন্নতির ভিত্তি কী কী? [বিএমটি-১১, ১২, ১৫, ১৯, ২২]**

**উত্তর:** কর্মীকে উচ্চতর পদে পদায়নের নামই হলো পদোন্নতি। পদোন্নতির ভিত্তি তিনটি, যথা-

১। জ্যেষ্ঠতার ভিত্তিতে পদোন্নতি,

২। যোগ্যতার ভিত্তিতে পদোন্নতি এবং

৩। জ্যেষ্ঠতা ও যোগ্যতার ভিত্তিতে পদোন্নতি।

**১। জ্যেষ্ঠতার ভিত্তিতে পদোন্নতি:** যখন প্রতিষ্ঠানে কর্মীদের বয়স বা তাদের চাকুরির সময়কাল ও অভিজ্ঞতা বা বর্তমান প্রতিষ্ঠানে চাকুরির মেয়াদ ইত্যাদির উপর ভিত্তি করে পদোন্নতি দেওয়া হয়, তখন তাকে জ্যেষ্ঠতার ভিত্তিতে পদোন্নতি বলে।

**২। যোগ্যতার ভিত্তিতে পদোন্নতি:** যখন কর্মীদের শিক্ষাগত যোগ্যতা, কর্মদক্ষতা, দায়িত্ববোধ, কর্তব্যপরায়ণতা, উপস্থিতির হার, প্রশিক্ষণ ইত্যাদির উপর ভিত্তি করে পদোন্নতি দেওয়া হয়, তখন তাকে যোগ্যতার ভিত্তিতে পদোন্নতি বলে। এখানে জ্যেষ্ঠতার বিবেচনা করা হয় না।

**৩। জ্যেষ্ঠতা ও যোগ্যতার ভিত্তিতে পদোন্নতি:** যখন প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের পদোন্নতি জ্যেষ্ঠতা ও যোগ্যতা উভয় বিবেচনাপূর্বক প্রদান করা হয়, তখন তাকে জ্যেষ্ঠতা ও যোগ্যতার ভিত্তিতে পদোন্নতি বলে। এই পদ্ধতি অধিক গ্রহণযোগ্য।

**প্রশ্ন ১৪ ১১ কর্মী সংগ্রহ বলতে কী বোঝ? [বাকাশিবো-২০১১, ২০১৮]**

**উত্তর:** কর্মী সংগ্রহ: কোন উৎস হতে প্রতিষ্ঠানের জন্য যোগ্যতাসম্পন্ন কর্মী সংগ্রহ করা যাবে তা খুঁজে বের করার পদ্ধতিকে কর্মী সংগ্রহ বলে। প্রতিষ্ঠানের জন্য প্রয়োজনীয় কর্মীদের যোগ্যতা বিবেচনায় উৎস অনুসন্ধান, উৎস অনুযায়ী বিজ্ঞপ্তি প্রদানের মাধ্যমে সম্ভাব্য চাকরি প্রার্থীদের আগ্রহ সৃষ্টি করা এবং তাদেরকে আবেদন করতে অনুপ্রাণিত করার পদ্ধতিকে সামগ্রিকভাবে কর্মী সংগ্রহ বলা হয়।

প্রামাণ্য সংজ্ঞা:-

**ডঃ শহীদউদ্দীন আহমেদ বলেন,** "কর্মী সংগ্রহের প্রধান কাজ হলো শ্রমশক্তির উৎস খুঁজে বের করা, যা কাজের প্রয়োজনীয় উপাদান এবং কাজের বিশেষ বর্ণনার সাথে তার সমন্বয়সাধন করে।"

**E.P. Flippo-এর মতে,** "কর্মী সংগ্রহ হলো এমন একটি প্রক্রিয়া যেখানে সম্ভাবনাময় চাকরি প্রত্যাশী খুঁজে তাদেরকে চাকরির জন্য আবেদন করতে অনুপ্রাণিত করা হয়।"

রচনা মূলক প্রশ্ন উত্তর

**প্রশ্ন ১ ১১ কর্মী বাছাইকরণ ও নিয়োগ কীভাবে করতে হয়, তা বর্ণনা কর। [বিএমটি-১৪]**

অথবা, কীভাবে দক্ষকর্মী নিয়োগ করা হয়, আলোচনা কর। [বিএমটি-২২]

অথবা, শিল্পপ্রতিষ্ঠানে উপযুক্ত কর্মী নির্বাচনে বিভিন্ন প্রকার পদক্ষেপ বা প্রক্রিয়াসমূহ আলোচনা কর।



**উত্তর:** প্রতিষ্ঠানে উপযুক্ত বা যোগ্যকর্মী বাছাই একটি গুরুত্বপূর্ণ কাজ। দক্ষ বা উপযুক্ত কর্মী নির্বাচনের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের সাফল্য অর্জন করা সম্ভব হয়। বিভিন্ন প্রতিষ্ঠানের আকার, আয়তনের উপর নির্ভর করে কর্মী নির্বাচন করা হয়। তাই উপযুক্ত কর্মী নির্বাচনের কতকগুলো পদক্ষেপ/প্রক্রিয়া রয়েছে, তা নিম্নে আলোচনা করা হলো-

**১। প্রয়োজনীয় কর্মীর সংখ্যা নির্ণয়ঃ** উপযুক্ত কর্মী নির্বাচনের লক্ষ্যে প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন বিভাগ হতে প্রয়োজনীয় পদে কী ধরনের যোগ্যতাসম্পন্ন কতজন কর্মীর নেয়া হবে তা শ্রমিক-কর্মী বিভাগে তালিকা তৈরি করা হয়। এরূপ তালিকা পাওয়ার পর বিভিন্ন বিষয়ে আলোচনা সাপেক্ষে কর্মী নির্বাচনে সিদ্ধান্ত হয়।

**২। যোগ্যতা ও দক্ষতা নির্ণয়ঃ** প্রতিষ্ঠানে কোন পদের জন্য কীরূপ যোগ্যতা ও দক্ষতা সম্পন্ন কর্মীর প্রয়োজন তা আলোচনা সাপেক্ষে নির্ণয় করে কর্মীদের বেতন-ভাতাদি, কর্ম-ঘণ্টা নির্ণয় করা হয়।

**৩। বিজ্ঞাপন প্রদানঃ** উপযুক্ত কর্মী নিয়োগের জন্য সাধারণত বিজ্ঞাপনের মাধ্যমে সম্ভাব্য প্রার্থীদের নিকট হতে আবেদনপত্র বা দরখাস্ত আহ্বান করা হয়। অনেক ক্ষেত্রে কলেজ, বিশ্ববিদ্যালয় বা চাকুরী নিয়োগ কেন্দ্রের সাথে যোগাযোগ করা হয়।

**৪। আবেদনপত্র গ্রহণ ও তালিকা তৈরিকরণঃ** বিজ্ঞাপনের মাধ্যমে চাকুরি প্রার্থীরা অবগত হওয়ার পর চাকুরীদাতার আবেদন করেন। আবেদনপত্রে ভুলত্রুটি আছে কি না তা যাচাই-বাচাই করে তালিকা তৈরি করেন এবং প্রার্থীর সাক্ষাৎকার বা লিখিত পরীক্ষার জন্য কার্ড ইস্যু করা হয়।

**৫। প্রার্থী বাছাইকরণ পদ্ধতিঃ** সাধারণত প্রতিষ্ঠানের আকার ও আয়তনের উপর নির্ভর করে চাকুরির প্রার্থীদের বিভিন্ন ধরনের পরীক্ষা গ্রহণ করা হয়। যেমন লিখিত পরীক্ষা, মৌখিক পরীক্ষা, স্বাস্থ্য পরীক্ষা ইত্যাদি পরীক্ষার মাধ্যমে প্রার্থী চূড়ান্ত করা হয়।

**৬। নিয়োগপত্র প্রদানঃ** প্রার্থী বিভিন্ন পরীক্ষায় যোগ্য বিবেচিত হলে তাকে চূড়ান্ত নিয়োগের জন্য সিদ্ধান্ত গ্রহণ করা হয় এবং প্রার্থীর নিজ ঠিকানায় নিয়োগপত্র প্রদান করেন। উপসংহারঃ পরিশেষে বলা যায় যে, উপযুক্ত কর্মী বাছাই ও নিয়োগের একক ও সর্বজন স্বীকৃত কোনো পদক্ষেপ না থাকিলেও অধিকাংশ প্রতিষ্ঠান উপযুক্ত বা সঠিক কর্মী নিয়োগের ক্ষেত্রে এরূপ পদক্ষেপে গ্রহণ করে থাকে।

**প্রশ্ন ৯২** প্রার্থী বাছাইয়ের বিভিন্ন প্রকার পদ্ধতি বর্ণনা কর। [বিএমটি-২০১৫] অথবা, কীভাবে কর্মী নির্বাচন করা হয়? [বিএমটি-২০১০] অথবা, শিল্পপ্রতিষ্ঠানে কর্মী নির্বাচনের বিভিন্ন প্রকার পদ্ধতি আলোচনা কর। [বিএমটি-২০১২]

**উত্তর:** প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য উদ্দেশ্য অর্জনের জন্য প্রয়োজন দক্ষ বা যোগ্য কর্মী নির্বাচন করা। তাই যোগ্যকর্মী নির্বাচন করা বা বাছাই করা একটি গুরুত্বপূর্ণ কাজ। কর্মীভেদেও প্রতিষ্ঠানের কর্মী নির্বাচন পদ্ধতি বিভিন্ন প্রকার হয়। নিম্নে কর্মী কী কী পদ্ধতি বা পরীক্ষার মাধ্যমে নিয়োগ-করতে হয়, তা আলোচনা করা হলো-

**১। মৌখিক পরীক্ষাঃ** আবেদনকারীকে নির্দিষ্ট স্থানে ডেকে সামনা-সামনি বসে মুখে মুখে প্রশ্ন করে যোগ্যতা নির্বাচন করার প্রক্রিয়াকে মৌখিক পরীক্ষা বলে। এতে আবেদনকারীর বিভিন্ন দিক লক্ষ করা যায়।

**২। লিখিত পরীক্ষাঃ** প্রার্থীর লিখিত পরীক্ষা গ্রহণ করেও প্রার্থী নির্বাচন করা যায়। লিখিত পরীক্ষা উত্তীর্ণ হলে সাক্ষাৎকারে ডাকা হয়।

**৩। যোগ্যতা পরীক্ষাঃ** এ পরীক্ষা দ্বারা প্রার্থী পদের জন্য প্রয়োজনীয় জ্ঞান, দক্ষতা, অভিজ্ঞতা ইত্যাদি পরিমাপ করা হয়।

**৪। প্রার্থীর ব্যক্তিগত ইতিহাস অনুসন্ধানঃ** আবেদনকারী চূড়ান্তভাবে নিয়োগের পূর্বে তার ব্যক্তিগত ইতিহাস অনুসন্ধান করে থাকে।

**৫। স্বাস্থ্য পরীক্ষাঃ** স্বাস্থ্য পরীক্ষা একটি নির্বাচন পদ্ধতির গুরুত্বপূর্ণ ধাপ। কর্মীদের কোনো পদে নিয়োগ করার পূর্বে তার স্বাস্থ্য পরীক্ষা করা হয়।

**৬। বুদ্ধিমত্তা পরীক্ষাঃ** এ পরীক্ষার মাধ্যমে প্রার্থীর জ্ঞান-বুদ্ধি পরিমাপ করা হয়। এ ধরনের পরীক্ষা থেকে প্রার্থীর মানসিক চেতনা, বিচার ক্ষমতা, চিন্তা-ধারা ইত্যাদি বিষয়ে অবগত হওয়া যায়।

**৭। আগ্রহ পরীক্ষাঃ** এ পরীক্ষার মাধ্যমে প্রার্থীর কোন ধরনের কাজের আগ্রহ আছে তা নির্ণয় করা যায়।

**৮। প্রবণতা পরীক্ষাঃ** প্রবণতা পরীক্ষার মাধ্যমে প্রার্থীর সহজাত প্রবৃত্তি বা জন্মগত কাজের ঝোঁক যাচাই করা হয়। ৯। ব্যবহারিক পরীক্ষাঃ ব্যবহারিক পরীক্ষার মাধ্যমে প্রার্থীর হাতে-কলমে ও বাস্তবিক জ্ঞানের অনুসন্ধান করা যায়।



**১০। প্রাথমিক মনোনয়ন:** এ পর্যায়ে সব ধরনের পরীক্ষানিরীক্ষার পর শ্রমিক-কর্মী ব্যবস্থাপনা বিভাগ নির্দিষ্ট পদের জন্য সর্বোত্তম প্রার্থীকে প্রাথমিকভাবে মনোনয়ন করেন।

**উপসংহার:** প্রতিষ্ঠানের চাহিদা মোতাবেক কর্মী নির্বাচন একটি জটিল এবং ঝুঁকিপূর্ণ প্রক্রিয়া। তবে কর্মী নির্বাচনের পদ্ধতি নির্ভর করে প্রতিষ্ঠানের আকার-আয়তন প্রকৃতির চাহিদার উপর। তবে বৃহদায়তন প্রতিষ্ঠানের ক্ষেত্রে বাহ্যিক উৎস থেকে কর্মী নির্বাচনের জন্য উপরের উল্লিখিত পদ্ধতি বা প্রক্রিয়া সর্বোৎকৃষ্ট।

**প্রশ্ন ১১ ও ১২ পদোন্নতির ভিত্তিসমূহ কী কী? [বিএমটি-১২, ১৭, ২১, ২২]**

**উত্তর:** ভূমিকা: শ্রমিককর্মী- ব্যবস্থাপনায় শ্রমিকদের পদোন্নতির বিষয়টি বেশ জটিল এবং স্পর্শকাতর বিষয়। এর উদ্দেশ্য হচ্ছে সুদক্ষ কর্মী সংরক্ষণ, উত্তম কার্যের পুরস্কার দান এবং কর্মীদের মানসিক শক্তি অক্ষুণ্ণ রাখা। এ উদ্দেশ্য অর্জনের জন্য বিভিন্ন প্রতিষ্ঠানে পদোন্নতি প্রদানের নানারূপ পদ্ধতি অনুসরণ করা হয়।

পদোন্নতির ভিত্তি: নিম্নে এক্ষেত্রে অনুসরণযোগ্য পদ্ধতিসমূহ আলোচনা করা হলো-

**১। জ্যেষ্ঠত্বের ভিত্তিতে পদোন্নয়ন :** কোনো পদ হতে উচ্চতর পদে কাউকে পদোন্নতির ক্ষেত্রে যদি চাকরির মেয়াদ বিবেচনায় বয়োজ্যেষ্ঠ ব্যক্তিকে নির্বাচন করা হয় তবে তাকে জ্যেষ্ঠত্বের ভিত্তিতে পদোন্নয়ন বলে। পদ্ধতিগতভাবে এটি অন্যান্যের তুলনায়। বেশ সহজ। অবশ্য মেয়াদকাল বিবেচনায় অনেক জটিলতা দেখা দিতে পারে। সেজন্য এক্ষেত্রে সুস্পষ্ট নীতি থাকা অপরিহার্য। জ্যেষ্ঠত্ব বিচারে নিম্নোক্ত বিষয়াদি বিবেচনা করা হয়-

- |   |  |
|---|--|
| (ক) চাকুরে হিসেবে মোট কার্যকাল;                 | (খ) বর্তমান প্রতিষ্ঠানের মোট কার্যকাল;                   |
| (গ) বর্তমান প্রতিষ্ঠানে বিশেষ পদে মোট কার্যকাল; | (ঘ) স্থায়ী কর্মী হিসেবে স্থায়ী পদে কার্যকাল;           |
| (ঙ) অস্থায়ী কর্মী হিসেবে স্থায়ী পদে কার্যকাল; | (চ) অস্থায়ী কর্মী হিসেবে অস্থায়ী পদে কার্যকাল ইত্যাদি। |

**২। যোগ্যতা বা মেধাভিত্তিক পদোন্নয়ন:** আধুনিক কালে অনেক প্রতিষ্ঠানেই কর্মীদের যোগ্যতা বা মেধার উপর ভিত্তি করে পদোন্নতি প্রদান করা হয়। এ পদ্ধতি তুলনামূলকভাবে জটিল হলেও যোগ্যতাসম্পন্ন কর্মীরা এতে উৎসাহিত হয় এবং কম যোগ্যতাসম্পন্ন কর্মীরা নিজ যোগ্যতা অর্জনে সচেষ্ট হয়।

## অধ্যায়-৬: নির্দেশনা ও নেতৃত্ব

### সংক্ষিপ্ত প্রশ্ন উত্তর

**প্রশ্ন ১১ ১২ নির্দেশনা বলতে কী বোঝায়? [বাকশিবো-২০১৫, ২০২৩]**

**উত্তর:** নির্দেশনা: সাধারণ অর্থে পরিকল্পনানুযায়ী ব্যবসায় সংগঠনকে গন্ত্যের দিকে পরিচালনা করাকে নির্দেশনা বলে। নির্দেশনার দ্বারা কোন কর্ম, কোন কাজ, কখন, কী পদ্ধতিতে সম্পাদন করবে সে বিষয়ে আদেশ, নির্দেশ, অনুরোধ, উপদেশ বা পরামর্শ প্রদান ও তত্ত্বাবধান করা হয়।

**প্রামাণ্য সংজ্ঞা:** মার্শাল ই, ডিমকের মতে, "নির্দেশনা হলো প্রশাসনের প্রাণ, যার কাজ হলো কর্তব্য নির্ধারণ, আদেশ দান ও গতিশীল নেতৃত্ব প্রদান।"

*Earnest Dale* এবং *M. Chelcor* বলেন, "নির্দেশনা হলো কর্মীদের কি করতে হবে তছিল। এবং তারা তাদের সর্বোচ্চ সামর্থ্য অনুযায়ী তা করছে কি না তা দেখা।"

*William H. Newman*-এর মন্তব্য হলো "নির্দেশনা হলো এমন এক প্রক্রিয়া যার মাধ্যমে একজন নির্বাহী তার অধীনদের কোন কাজের আদেশ দেন এবং কিভাবে তা করতে হবে সে বিষয়ে পরামর্শ দান করেন।"



প্রশ্ন ৯২ ৯৯ "প্রশাসনের হৃৎপিণ্ড হলো নির্দেশনা কার্য"-আলোচনা কর। [বিএমটি-১১, ২২]

উত্তর: নির্দেশনা বলতে এমন একটি আদেশ দানের বা নির্দেশ প্রদানের কৌশলকে বুঝানো হয়, যাতে উর্ধ্বতন কর্মকর্তা অধস্তনদের একটি সুনির্দিষ্ট লক্ষ্যে তাদের সম্মিলিত প্রচেষ্টাকে উদ্দেশ্যানুযায়ী বাস্তবে রূপায়ণ করেন। এক কথায় বলা যায়, এটি নির্দেশ প্রদানের একটি প্রক্রিয়া। এ প্রক্রিয়ায় নির্দেশ, আদেশ, উপদেশ, তত্ত্বাবধান, নেতৃত্বদান, প্ররোচনা ও যোগাযোগ অন্তর্ভুক্ত। একটি প্রতিষ্ঠানের গতি বা শক্তি হলো উত্তম নির্দেশনা। নির্দেশনাকে ইঞ্জিনের সাথে তুলনা করা যায়। অচল গাড়িকে সচল করতে ইঞ্জিনের ভূমিকা যতখানি গুরুত্বপূর্ণ, প্রতিষ্ঠান বা প্রতিষ্ঠানের প্রশাসনের ক্ষেত্রেও নির্দেশনা তেমনিভাবে প্রাণস্কার সচল করতে প্রশাসনের মূল উপজীব্য। ব্যবস্থাপনা ক্ষেত্রে পরিকল্পনা, নির্দেশনা ও নিয়ন্ত্রণের মধ্যে নির্দেশনা অন্যতম। মার্শাল ই ডিএটি নির্দেশনাকে প্রশাসনের হৃৎপিণ্ড বলে অভিহিত করেছেন। তিনি বলেছেন, "নির্দেশনা কার্য হলো প্রশাসনের হৃৎপিণ্ড, যা কর্মপন্থা নির্ধারণ, আদেশ ও নির্দেশ প্রদান এবং গতিশীল করা যায়। অর্থাৎ সমগ্র কার্যাবলিকে বাস্তবায়ন করার কার্যকর শক্তি হলো নির্দেশনা। • সুতরাং কর্মীর প্রচেষ্টাকে পরিকল্পনামাফিক রূপায়িত করা, সঠিকভাবে নির্দেশ প্রদান, কর্মীদের জয়ের কার্যকর শক্তি হলো নির্দেশনা। করা, কার্য তদারক করা, নেতৃত্ব প্রদান করা ইত্যাদি প্রশাসনের মুখ্য বিষয়, যার প্রভাবে সংগঠনের প্রতিটি কার্য ও উদ্দেশ্য প্রভাবিত হয়। তাই বলা যায়, "প্রশাসনের হৃৎপিণ্ড হলো নির্দেশনা।"

প্রশ্ন ৯৩ ৯৯ নির্দেশনার পাঁচটি বৈশিষ্ট্য লেখ।

উত্তর: নিচে নির্দেশনার পাঁচটি বৈশিষ্ট্য উল্লেখ করা হলো-

১. নির্দেশনা কর্তৃত্বের শৃঙ্খল নীতি অনুসরণ করে। অর্থাৎ, এটি সব সময় সংগঠন কাঠামোর উপরের স্তর থেকে নিচের স্তরে ধাবিত হয়।
২. নির্দেশনা এমন হতে হয়, যা কর্মী কর্তৃক পালনের উপযোগী হয়।
৩. নির্দেশনার বিষয়বস্তু ও বক্তব্য পূর্ণাঙ্গ, সুনির্দিষ্ট, সুস্পষ্ট, সহজবোধ্য এবং একার্থবোধক হতে হয়।
৪. নির্দেশনা মৌখিক ও লিখিত উভয় ধরনের হতে পারে। তবে সাধারণত লিখিত হওয়া বাঞ্ছনীয়।
৫. নির্দেশনা প্রদানের ক্ষেত্রে কর্মীদের শারীরিক ও মানসিক যোগ্যতা, কাজের অনুকূল পরিবেশ ইত্যাদি বিষয় বিবেচ্য হতে হয়।

প্রশ্ন ৯৪ ৯৯ পরামর্শমূলক নির্দেশনা বলতে কী বোঝ? [বাকাশিবো-২০১১, ২০১৪, ২০১৬, ২০১৮, ২০২১]

উত্তর: পরামর্শমূলক নির্দেশনা: যে ব্যবস্থাপনা পদ্ধতিতে কোন কার্য সম্পাদন সম্পর্কে সিদ্ধান্ত গ্রহণ ও নির্দেশ দানের আগে উক্ত কাজ, কাজের প্রকৃতি ও সম্পাদন প্রক্রিয়া এবং এর সুবিধাসহ বিভিন্ন বিষয় নিয়ে অধস্তন সংশ্লিষ্ট শ্রমিক কর্মীদের সাথে আলাপ-আলোচনা করা হয়, তাকে পরামর্শমূলক নির্দেশনা বলে। এটি একটি গণতান্ত্রিক নির্দেশনা প্রক্রিয়া। এ ব্যবস্থায় সিদ্ধান্ত গ্রহণে অধস্তনদের মতামত গ্রহণ করা হয়।

প্রামাণ্য সংজ্ঞা:

W.H. Newman-এর মতে, "কোন কাজের নির্দেশ প্রদানের আগে উর্ধ্বতন নির্বাহী কাজের সাথে সম্পৃক্ত কর্মীদের সাথে পরামর্শ করেন এবং যৌথ আলোচনার ভিত্তিতে কার্য সম্পাদনে অগ্রসর হন- এরূপ নির্দেশনাই পরামর্শমূলক নির্দেশনা।"

Mr. Keith Davis বলেন, "সকল প্রকার আনুষ্ঠানিকতা পরিহার করে নির্বাহী কর্তৃপক্ষ কার্যের সর্বোত্তম ফল লাভের প্রত্যাশায় অধস্তন কর্মীদেরকে সিদ্ধান্ত গ্রহণে আমন্ত্রণ ও উৎসাহিত করে যে নির্দেশদান করেন তাকে পরামর্শমূলক নির্দেশনা বলা হয়।"

প্রফেসর দুর্গাদাস ভট্টাচার্য-এর মতে, "ব্যবস্থাপনার বিভিন্ন স্তরে নিয়োজিত কর্মীবৃন্দের পরামর্শক্রমে যে নির্দেশ প্রদান করা হয়, তাকে পরামর্শমূলক নির্দেশনা বলে।"

মোটকথা, যে গণতান্ত্রিক ব্যবস্থাপনায় উর্ধ্বতন কর্তৃপক্ষ কোন কার্যের নির্দেশ প্রদানের পূর্বে নির্দেশ বাস্তবায়নের সাথে সম্পর্কিত অধস্তন কর্মীদের সাথে উক্ত বিষয়ে বিস্তারিত আলোচনা ও মতামত গ্রহণ করেন, তাকে পরামর্শমূলক নির্দেশনা বলা হয়।

প্রশ্ন ৯৫ ৯৯ নেতৃত্ব কাকে বলে? [বাকাশিবো-২০১২, ২০১৫, ২০২২, ২০২৩] অথবা, নেতৃত্বের সংজ্ঞা দাও। [বাকাশিবো-২০১৮]





**উত্তর:** নেতৃত্ব: যে প্রক্রিয়ার মাধ্যমে কোন দল বা গোষ্ঠীকে তাদের পক্ষের দিকে পরিচালিত করা যায় তাকে নেতৃত্ব বলে। অন্যভাবে বলা যায়, কোন প্রতিষ্ঠান বা দলের লক্ষ্য অর্জনের জন্য কর্মীদের আচরণকে প্রভাবিত করার ব্যবস্থাপনাকীয়া যোগ্যতাকে নেতৃত্ব বলে।

প্রামাণ্য সংজ্ঞা:

G. R. Terry-এর মতে, "নেতৃত্ব হচ্ছে স্বতঃস্ফূর্তভাবে দলীয় উদ্দেশ্য অর্জনের জন্য কর্মীদের উপর প্রভাব বিস্তার করার একটি কার্যক্রম।"

চেস্টার আই বার্নার্ড-এর মতে, "নেতৃত্ব হলো মানুষের আচরণগত কতিপয় গুণ, যা দ্বারা সংঘবদ্ধভাবে অন্যান্যদের কাজ পরিচালনা করা হয়।"

হেরল্ড কুঞ্জ এবং ও'ডনেল বলেন, "নেতৃত্ব হলো জনগণকে প্রভাবিত করার এমন একটি কলা বা প্রক্রিয়া, যাতে তারা দলীয় লক্ষ্য অর্জনে স্বেচ্ছাপ্রণোদিত হয়।"

**প্রশ্ন ১৬ গণতান্ত্রিক নেতৃত্ব কাকে বলে? [বাকশিবো-২০১১, ২০১৭, ২০১৯] অথবা, অংশগ্রহণমূলক নেতৃত্ব কাকে বলে?**

**উত্তর:** গণতান্ত্রিক বা অংশগ্রহণমূলক নেতৃত্ব: যে ধরনের নেতৃত্বে নেতা তার ক্ষমতা কোন কোন ক্ষেত্রে বিকেন্দ্রীকরণ করে কর্মীদের সাথে আলাপ-আলোচনার মাধ্যমে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করে, তাকে গণতান্ত্রিক বা অংশগ্রহণমূলক নেতৃত্ব বলা হয়। এখানে কর্মীদের অংশগ্রহণকে উৎসাহিত করা হয়। যে কোন বিষয়ে নেতা তার অধস্তন কর্মীদের সাথে আলাপ-আলোচনার মাধ্যমে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করেন। ফলে কর্মীরা নেতার প্রতি আস্থাশীল থাকে এবং নেতা কর্মীদের প্রতি বন্ধুত্বপূর্ণ আচরণ প্রকাশ করে। এতে নেতা ও কর্মীর স্বতঃস্ফূর্ত অংশগ্রহণের মাধ্যমে কার্য সম্পাদনে প্রতিষ্ঠানের দক্ষতা বৃদ্ধি পায় ও লক্ষ্যার্জন সহজ হয়। এখানে প্রতিষ্ঠানের প্রত্যেক সদস্য নিজেকে অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ ব্যক্তি হিসেবে বিবেচনা করে এবং সিদ্ধান্ত গ্রহণ ও বাস্তবায়নেও কার্যকর ভূমিকা রাখে।

**প্রশ্ন ১৭ যোগাযোগের মাধ্যমগুলো কী কী? [বাকশিবো-২০১৭]**

**উত্তর:** ব্যবসায়িক যোগাযোগ হলো ব্যবসায় সংক্রান্ত তথ্য বা সংবাদের আদান-প্রদান এবং চিন্তাচেতনা ও মতামত প্রবাহের মাধ্যমে ব্যবসায়ের লক্ষ্যার্জনের জন্য কার্যকরী অংশগ্রহণ। আর ব্যবসায়িক যোগাযোগ যাদের দ্বারা সংঘটিত হয়, তাদেরকে ব্যবসায়িক যোগাযোগ মাধ্যম বলে।

আধুনিক বিশ্বে ব্যবসায়িক যোগাযোগের বিভিন্ন মাধ্যম রয়েছে, যেমন-

১. পত্র	৮. ই-মেইল	১৫. মাইকিং	২২. ক্যালেন্ডার
২. টেলিফোন	৯. টেলেক্স-ফ্যাক্স	১৬. ম্যাগাজিন	২৩. হ্যান্ডবিলস
৩. টেলিগ্রাফ	১০. টেলিভিশন ও সিনেমা	১৭. সাময়িকী	২৪. বুলেটিনস
৪. বিজ্ঞাপন	১১. রেডিও	১৮. ঈদ কার্ড	২৫. মূল্যবান কলম স্ট্যান্ড
৫. নোটিশ	১২. ইন্টারনেট	১৯. ডাইরি	২৬. সংবাদপত্র ইত্যাদি
৬. প্রচার	১৩. পোস্টারিং	২০. প্রদর্শনী	
৭. প্রতিবেদন	১৪. ক্যানভাসিং	২১. মেলা	

### রচনা মূলক প্রশ্ন উত্তর

**প্রশ্ন ১ নির্দেশনা বলতে কী বুঝ? উত্তম নির্দেশনার বৈশিষ্ট্য বর্ণনা কর। [বিএমটি-১০, ১২, ১৫, ১৯, ২২]**

**উত্তর:** ভূমিকাঃ নির্দেশনা হলো কার্যসম্পাদনের আদেশ, উপদেশ, উৎসাহ দান তথা পথ প্রদর্শন। পরিকল্পনা দ্বারা রূপরেখা প্রণীত হয় আর সংগঠন যোগসূত্র স্থাপন করলেও নির্দেশনা ছাড়া কার্য গতিশীল হয় না। ব্যবস্থাপনা লক্ষ্যার্জনের পথে এর মাধ্যমেই জনশক্তিকে কাজের দিকে পরিচালিত করে।

নির্দেশনার সংজ্ঞা: সাধারণ অর্থে, নির্দেশনা বলতে প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্যার্জনের জন্য কর্মীদের নির্দেশ প্রদানকে বুঝায়। ব্যাপক অর্থে, নির্দেশনা শুধু কর্মীদের আদেশ প্রদানের মধ্যে সীমাবদ্ধ নয়; অধস্তন কর্মীদের সম্ভাব্য সকল প্রচেষ্টা প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্যার্জনে ব্যবহারের উদ্দেশ্যে আদেশ, উপদেশ, অনুরোধ, পরামর্শ দান, প্রত্যক্ষ বা পরোক্ষ প্ররোচনা সম্বলিত সকল কার্য এর সাথে সংশ্লিষ্ট।

নিম্নে নির্দেশনার কয়েকটি প্রামাণ্য সংজ্ঞা উল্লেখ করা হলো-(i) *Prof. Newman বলেন*, "যে পন্থায় একজন নির্বাহী তার অধস্তন কর্মীদের উপদেশ প্রদান করেন বা কর্মপন্থার ইঙ্গিত করেন, তাকে নির্দেশনা বলে।"

(Direction is concerned with the way an executive issues instructions to his subordinates and otherwise indicates what should be done.)

(ii) *Marshal E. Demok বলেন*, "নির্দেশনা কার্য হলো প্রশাসনের হৃৎপিণ্ড, যা কর্মপন্থা নির্ধারণ, আদেশ ও নির্দেশ প্রদান এবং গতিশীল নেতৃত্বদানের সাথে জড়িত।"

(i) *Koontz and O. Donnell বলেন*, "অধীন কর্মীদের তত্ত্বাবধান ও পরিচালনাসংক্রান্ত সকল প্রকার নির্বাহীর কাজ হলো নির্দেশনা।"

(iv) *Dale and Michelin বলেন*, "নির্দেশনা হচ্ছে কর্মীদের কী করতে হবে এবং তারা সর্বোচ্চ ক্ষমতা প্রয়োগ করে সে কাজ করে কি না তা দেখা।"

নির্দেশনা ব্যবস্থাপনার একটি অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ কাজ। উত্তম বা কার্যকর নির্দেশনার উপরই পরিকল্পনার সুষ্ঠু বাস্তবায়ন এবং সংগঠনের উদ্দেশ্য অর্জন নির্ভর করে।

উত্তম নির্দেশনার বৈশিষ্ট্য: নিম্নে উত্তম নির্দেশনার গুণ বা বৈশিষ্ট্যসমূহ আলোচনা করা হলো-

**১। বাস্তবভিত্তিক ও যুক্তিসঙ্গত (Reality and logical) :** নির্দেশনা অবশ্যই বাস্তবভিত্তিক ও যুক্তিসঙ্গত হওয়া উচিত। অযৌক্তিক নির্দেশনা কর্মীদেরকে উত্তেজিত করে তোলে। এতে তারা হতাশ হয়ে পড়ে। কারণ এটা পালন করা অনেক সময় কর্মীর পক্ষে সম্ভব হয় না। কর্মীরা অযৌক্তিক নির্দেশ পালনে আগ্রহী হয় না।

**২। সহজ ও সুস্পষ্টতা (Lucidity and clarity):** নির্দেশনা সহজ ও সুস্পষ্ট হওয়া উচিত। সহজ ও সরল ভাষায় নির্দেশনা প্রদান করা উচিত। নির্দেশনার কারণ যদি কর্মীদের জানা থাকে, তাহলে নির্দেশ পালনের প্রতি তাদের আগ্রহ বৃদ্ধি পেতে পারে।

**৩। সংক্ষিপ্ততা (Brevity):** উত্তম নির্দেশনা সংক্ষিপ্ত হওয়া উচিত। অপ্রয়োজনীয় ও অপ্রাসঙ্গিক বক্তব্যপূর্ণ নির্দেশনা অধস্তনদের মধ্যে বিরূপ প্রতিক্রিয়া সৃষ্টি করে। ব্যবসায় জগতে সময়ের মূল্য খুব বেশি। তাই নির্দেশনায় মূল বক্তব্য সংক্ষিপ্ত আকারে পরিবেশন করা উচিত।

**৪। লিখিত হওয়া বাঞ্ছনীয় (Must be written):** মানুষের স্মৃতিশক্তি খুবই দুর্বল। তদুপরি ভুল বুঝাবুঝি বা অস্পষ্টতা দূর করার জন্য নির্দেশনা লিখিত হওয়া উচিত। ইচ্ছা করলেও লিখিত নির্দেশনা বিকৃত বা পরিবর্তন করা যায় না। কারণ এটা ভাবীকালের জন্য সংরক্ষিত থাকে। মৌখিক নির্দেশ অনেক সময় ব্যস্ততা বা অমনোযোগের কারণে ভালো করে বুঝা যায় না। তাই লিখিত নির্দেশনা উন্নত যোগাযোগের সুবিধা প্রদান করে।

**৫। নিম্নগামীতা (Downward) :** নির্দেশনা সর্বদা নিম্নগামী হবে। কারণ অধস্তন তার বসের উপর নির্দেশ জারি করতে পারে না।

**৬। সময়সীমা (Time-limit) :** একটি আদর্শ নির্দেশনামায় এর সম্পাদনের সময়সীমা উল্লেখ থাকা উচিত। তা ছাড়া যথাসময়ে নির্দেশ প্রদান করা উচিত। সময়মতো নির্দেশনা কর্মীদের নিকট না পৌঁছলে তা থেকে ভালো ফল আশা করা যায় না।

**৭। পরিপূর্ণতা (Completeness) :** নির্দেশনা পূর্ণাঙ্গ হওয়া উচিত। কী করা হবে, কেন করা হবে, কীভাবে করা হবে ইত্যাদি প্রশ্নের জবাব একটি উত্তম নির্দেশনামায় প্রদান করা উচিত।

**৮। প্রাসঙ্গিকতা (Relevance) :** উত্তম নির্দেশনার একটি অন্যতম গুণ বা বৈশিষ্ট্য হচ্ছে প্রাসঙ্গিকতা। নির্দেশনা অবশ্যই অধস্তনদের কার্যের বা দায়িত্বের সাথে সংগতিপূর্ণ বা প্রাসঙ্গিক হওয়া বাঞ্ছনীয়। অপ্রাসঙ্গিক বিষয়ে নির্দেশনা কখনই কার্যকরী করা যায় না। তাই অপ্রাসঙ্গিক কোনো বিষয় নির্দেশনার অন্তর্ভুক্ত হওয়া উচিত নয়।

প্রশ্ন ১১ ১২ ১৩ পরামর্শমূলক নির্দেশনার সুবিধাগুলো আলোচনা কর।



অথবা, পরামর্শমূলক নির্দেশনা কী? পরামর্শমূলক নির্দেশনার গুরুত্ব/প্রয়োজনীয়তা/সুবিধা বর্ণনা কর। [বিএমটি-২০১১]

**উত্তর:** ভূমিকা : পরামর্শমূলক নির্দেশনার মূল ধারণাটি হচ্ছে, কোনো কাজের নির্দেশ প্রদান করার পূর্বে সংশ্লিষ্ট ব্যক্তিদের সাথে পরামর্শ ও আলাপ-আলোচনা করা হলে এর কার্যকারিতা বৃদ্ধি পাবে।

পরামর্শমূলক নির্দেশনা : সাধারণ অর্থে যে নির্দেশ অধস্তন কর্মচারীগণের সঙ্গে আলাপ-আলোচনা ও পরামর্শ করে প্রদান করা হয়, তাকে পরামর্শমূলক নির্দেশনা বলে। এরূপ নির্দেশনা প্রক্রিয়ায় নির্দেশ দানের পূর্বেই নির্দেশ পালনের সাথে প্রত্যক্ষভাবে জড়িত কর্মচারীগণের সাথে নির্দেশনার বাস্তব কার্যকারিতা ও উন্নতি সাধনের বিষয়ে আলাপ-আলোচনা ও পরামর্শ করা হয় এবং তৎপর নির্দেশ প্রদান করা হয়।

প্রামাণ্য সংজ্ঞাঃ

(i) প্রখ্যাত মার্কিন লেখক কিথ ডেভিস (Keith Davis) বলেন, “আনুষ্ঠানিক কমিটি বা আনুষ্ঠানিক কোনো পদ্ধতির উপর নির্ভর না করে উর্ধ্বতন ব্যবস্থাপনা যখন অধস্তনদের ব্যবস্থাপনা সংক্রান্ত কার্যে অংশগ্রহণের জন্য অনুপ্রাণিত করে তখন তাকে বলা হয় পরামর্শমূলক ব্যবস্থাপনা এবং এ প্রক্রিয়ায় সৃষ্ট নির্দেশনাকে পরামর্শমূলক নির্দেশনা বলে।”

(ii) জর্জ ভি. মোজারের মতে, “পরামর্শমূলক নির্দেশনা হলো ব্যবস্থাপনার একটি দর্শন, “সেই সাথে এটা এমন এক ধরনের প্রশাসনিক পদ্ধতি, যেখানে ব্যবস্থাপক সিদ্ধান্ত গ্রহণের পূর্বে অধস্তনদের নিকট তা ব্যাখ্যা করে তাদের মতামত গ্রহণ করেন এবং প্রস্তাবিত নির্দেশ বা পরিবর্তনের প্রতি তাদের সম্ভাব্য প্রতিক্রিয়া যাচাই করেন।”

সুতরাং বলা যায়, পরামর্শমূলক নির্দেশনা হলো ব্যবস্থাপনার এমন একটি প্রক্রিয়া, যে ক্ষেত্রে নির্দেশনায় অধস্তনদের সাথে আলাপ-আলোচনা করে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করা হয়। অর্থাৎ কোনো কার্যসম্পাদনের উদ্দেশ্যে নির্দেশ প্রদানের পূর্বেই সংশ্লিষ্ট অধস্তনদের সাথে এ বিষয়ে আলাপ-আলোচনা করা হয় এবং তাদের নিকট হতে প্রয়োজনীয় মতামতসমূহ গ্রহণ করা হয়। এতে নির্দেশনার কার্যকারিতা বৃদ্ধি পায়। পরামর্শমূলক নির্দেশনায় উর্ধ্বতন ও অধস্তনরা সমান ভূমিকা পালন করে। এতে প্রতিটি কর্মী তার বাস্তব অভিজ্ঞতাসমৃদ্ধ মতামত প্রকাশের সুযোগ পায়। তাই এরূপ নির্দেশনাকে গণতান্ত্রিক ব্যবস্থাপনার ভিত্তি হিসেবে আখ্যায়িত করা হয়ে থাকে।

## অধ্যায়-৭: সমন্বয়সাধন

### সংক্ষিপ্ত প্রশ্ন উত্তর

প্রশ্ন ১ সমন্বয় বলতে কি বোঝ? [বাকাশিবো-২০১১, ২০১৫, ২০১৭] অথবা, সমন্বয় সাধন এর সংজ্ঞা দাও। [বাকাশিবো-২০১৬]

**উত্তর:** সমন্বয়: কোন দল বা প্রতিষ্ঠানের অন্তর্গত বিভিন্ন ব্যক্তি বা গোষ্ঠীর কার্যের বিশ্লেষণ এবং এগুলোর মধ্যে ভারসাম্য স্থাপনের প্রক্রিয়াকে সমন্বয় বলে। সংগঠনের সাধারণ উদ্দেশ্য অর্জনের নিমিত্তে সুশৃঙ্খল দলীয় প্রচেষ্টা ও কার্যের মধ্যে ঐক্য সাধনকে সমন্বয় হিসেবে ৪. অভিহিত করা যায়। তাই লক্ষ্যার্জনের জন্য সুশৃঙ্খল দলীয় প্রচেষ্টা ও সকল কার্যের যুক্তিযুক্ত সমন্বয় সৃষ্টি ব্যবস্থাপনার অন্যতম গুরুত্বপূর্ণ কাজ। **প্রামাণ্য সংজ্ঞা:**

অধ্যাপক ম্যাকফারল্যান্ড যথার্থই বলেছেন যে, “সমন্বয় হলো এমন একটি প্রক্রিয়া যার মাধ্যমে নির্বাহী বা ব্যবস্থাপকগণ সাধারণ উদ্দেশ্য অর্জনের নিমিত্তে তাঁদের অধস্তনদের দলগত প্রচেষ্টায় সুশৃঙ্খল ও নিয়মতান্ত্রিক ধরন সৃষ্টি করেন ও কার্যাবলির মধ্যে ভারসাম্য বা ঐক্য আনয়ন করেন।”

মুনি ও রেইলি-এর মতে “সমন্বয় বলতে দলীয় প্রচেষ্টার এমন একটি সুষ্ঠু বিন্যাসকে বোঝায় যা দ্বারা একটি সাধারণ লক্ষ্যার্জনে সাংগঠনিক কার্যক্রমের মধ্যে ঐক্য স্থাপন করা হয়।”



Ricky W. Griffin-এর মতে "যে প্রক্রিয়ায় প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন বিভাগীয় কাজের মধ্যে সংযোগ স্থাপন করা হয়, তাকে সমন্বয় বলে। (Co-ordination is the process of linking the activities of the various departments of the organization.) পরিশেষে বলা যায় যে, সমন্বয়সাধন হলো এমন একটি ব্যবস্থাপকীয় প্রক্রিয়া, যা সুনির্দিষ্ট লক্ষ্যার্জনে বিভিন্ন কাঁজের মধ্যে যোগসূত্র স্থাপন করে।

**প্রশ্ন ৯২ সমন্বয়ের পাঁচটি বৈশিষ্ট্য উল্লেখ কর।**

**উত্তর:** প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্যার্জনের জন্য বিভিন্ন বিভাগ, উপবিভাগ ও সকল ব্যক্তিক প্রচেষ্টাকে ঐক্যবদ্ধ ও সংহত করে দলীয় প্রচেষ্টা জোরদার ও শৃঙ্খলা বিধানের কাজকে সমন্বয় বলে। নিম্নে সমন্বয়ের পাঁচটি বৈশিষ্ট্য উল্লেখ করা হলো:

১. সমন্বয় একটি ব্যবস্থাপকীয় কাজ।
২. সমন্বয় প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্যকে কেন্দ্র করে, বিভিন্ন বিভাগ, কর্মরত, ব্যক্তিবর্গ, অর্পিত দায়িত্ব-কর্তব্য এবং অন্যান্য আনুষঙ্গিক উপকরণসমূহের মধ্যে সঠিকভাবে সংযোজন স্থাপন করে।
৩. সমন্বয় একটি দলগত প্রচেষ্টা।
৪. এটি সাংগঠনিক কার্যক্রমের মধ্যে ঐক্য স্থাপন করে।
৫. সমন্বয় ব্যবস্থাপনার সকল কাজের অংশ।

**প্রশ্ন ৯৩ সমন্বয়ের সহায়ক ব্যবস্থাসমূহ বর্ণনা করো।**

**উত্তর:** সমন্বয়ের সহায়ক ব্যবস্থাসমূহ নিম্নরূপ:

১. **পরিকল্পনা, কর্মসূচি ও নীতিমালার সামঞ্জস্যতা:** পরিকল্পনা, কর্মসূচি ও নীতিমালা একে অপরের পরিপূরক। সুতরাং এদের মধ্যে সামঞ্জস্য বিধান উত্তম সমন্বয়ের জন্য অপরিহার্য।
২. **উন্নত যোগাযোগ:** অভ্যন্তরীণ ও বাহ্যিক যোগাযোগ উন্নত হলে সমন্বয়ের কাজ সহজ হয়। সমান্তরাল, উল্লম্ব, নিম্নগামী ও উর্ধ্বমুখী ইত্যাদি বিভিন্ন ধরনের যোগাযোগের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের সকল কর্মী ও বিভাগের মধ্যে সমন্বয়সাধন সম্ভব।
৩. **সহজ সংগঠন:** সংগঠন কাঠামো, পদ্ধতি সহজ ও স্বাভাবিক হলে সমন্বয়ও সহজ এবং স্বাভাবিক হবে। এর বিপরীতে জটিল ও কঠিন সংগঠন কাঠামো পদ্ধতি সমন্বয়কে জটিল ও কঠিন করে তোলে।
৪. **সময়ের যথার্থতা:** কথায় বলে সময়ের এক ফোঁড় অসময়ের দশ ফোঁড়। তাই যে কোনো কাজই সঠিকসময়ে হওয়া প্রয়োজন। দীর্ঘসূত্রিতা বা সংক্ষিপ্ততা উভয়ই সমন্বয়ের বিঘ্ন ঘটায়। সুতরাং, সময়ের যথার্থতা সমন্বয়ের জন্য অপরিহার্য পূর্বশর্ত।
৫. **স্বতঃস্ফূর্ত অনানুষ্ঠানিক সমন্বয়:** কর্মীদের মাধ্যমে সমন্বয়ের প্রয়োজন, তা অনেক সময় স্বতঃস্ফূর্ত বা অনানুষ্ঠানিকভাবেই গড়ে উঠতে পারে। অবশ্য এক্ষেত্রে দলীয় লক্ষ্যের প্রতি কর্মীদের মধ্যে আগ্রহ সৃষ্টিতে চা-চক্র, ভোজসভা ইত্যাদি আয়োজন গুরুত্বপূর্ণ।
৬. **সহযোগী মনোভাব:** প্রতিষ্ঠানের উর্ধ্বতন কর্মকর্তাদের সহযোগী মনোভাবের হতে হয়। তাদের সহযোগী মনোভাবের কারণে অধস্তনদের কাজের গতি বৃদ্ধি পায়। এ সকল ব্যবস্থা গ্রহণের মাধ্যমে সমন্বয়ের কাজকে সহজ ও বোধগম্য করা যায়।

**প্রশ্ন ৯৪ সমন্বয় অর্জনের কৌশলসমূহের উপায় আলোচনা কর।**

**উত্তর:** প্রতিষ্ঠানে সমন্বয় সাধনের কৌশল নিচে আলোকপাত করা হলো:

১. ব্যবস্থাপকীয় কার্যাবলির মাধ্যমে যেহেতু অপর লোকদের দিয়ে কার্য সম্পাদনের কৌশলই ব্যবস্থাপনা সেহেতু ব্যবস্থাপকীয় কার্যাবলি হচ্ছে সমন্বয় অর্জনের প্রধান অবলম্বন। ব্যবস্থাপকীয় কার্যাবলির মধ্যে যোগাযোগ, তত্ত্বাবধান, নেতৃত্ব দান, বিভাগীয়করণ এবং কর্তৃত্ব অর্পণ ইত্যাদি সমন্বয় অর্জনে প্রশংসনীয় অবদান রাখে।

ব্যবস্থাপনায় রাকনিহিত থাকে বলে এটি সমন্বিত কর্মপ্রয়াস উন্নয়নে সহায়তা করে। একইভাবে নেতৃত্ব কর্মীকে প্রেষণা দান ও আগ্রহবোধ সৃষ্টি করে। বিভাগীয়করণ প্রতিষ্ঠানের কার্যাবলিকে বিশ্লেষণী কায়দায় সমসূত্রে গ্রথিত করে এবং কর্তৃত্ব অর্পণের মাধ্যমে বিভিন্ন একক ও উপএককের মধ্যে কার্যরত কর্মীদের মধ্যে বিরাজমান সম্পর্কের ব্যাখ্যা প্রদান করে।

২. কতিপয় বিশ্বে কৌশলের মাধ্যমে ব্যবস্থাপনার মৌলিক কার্য ছাড়াও কাজক্ষিত সমন্বয় সাধনের কিছু সংখ্যক বিশেষ কৌশল যেমন: কনফারেন্স ও দলগত সভা ব্যবহার করা যেতে পারে। এগুলোকে বিভিন্ন সদস্য পারস্পরিক ভাবের আদান-প্রদানের মাধ্যমে একে অপরকে বুঝতে পারে। প্রখ্যাত ব্যবস্থাপনাবিদ হেনরি ফেওল এর মতে, "প্রতিষ্ঠানের প্রধান নির্বাহীর সভাপতিত্বে এর বিভাগীয় প্রধানদের অংশগ্রহণে সাপ্তাহিক আলোচনা সভা সমন্বয় অর্জনের জন্য বেশ উপযোগী। মূলত সমন্বয় সাধনের জন্য কোনো পদ্ধতি, কৌশল বা উপায় ব্যবহার করা হবে তা বেতা ব্যবস্থাপনা সংগঠন কার্যের মাধ্যমে নির্ধারিত হয়ে থাকে।

### রচনা মূলক প্রশ্ন উত্তর

প্রশ্ন ১ সমন্বয় বলতে কী বুঝ? সমন্বয়ের গুরুত্ব আলোচনা কর।

অথবা, সমন্বয় কী? উদাহরণসহ সমন্বয়ের সুবিধা অথবা গুরুত্ব অথবা প্রয়োজনীয়তা আলোচনা কর। [বিএমটি-১০, ১২, ১৩, ১৫, ১৭]

অথবা, সমন্বয়ের গুরুত্ব বর্ণনা কর। [বিএমটি-১৯]

উত্তর: ভূমিকা : প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্যার্জনের নিমিত্তে প্রতিষ্ঠানে নিয়োজিত বিভিন্ন ব্যক্তি ও বিভাগের প্রচেষ্টাবলিকে গ্রথিত, সংযুক্ত ও সুসংহত করার প্রক্রিয়াকে সমন্বয় বলে। লক্ষ্যহীন বিশৃঙ্খল কার্যের দ্বারা কোনো ভালো কিছু আশা করা যায় না। তাই লক্ষ্যার্জনের জন্য সুশৃঙ্খল দলীয় প্রচেষ্টা ও সকল কার্যের যুক্তিযুক্ত সমন্বয় সৃষ্টি ব্যবস্থাপনার অন্যতম গুরুত্বপূর্ণ কাজ।

সমন্বয়ের সংজ্ঞা: "সমন্বয় হচ্ছে প্রাতিষ্ঠানিক ঐ সকল কার্যের সমষ্টি, যা শান্তিপূর্ণ ও ঐক্যবদ্ধ উপায়ে উদ্দেশ্য অর্জনের নিমিত্তে কাজের অগ্রগতি প্রয়োজনীয় অর্থ, সময় এবং সঠিক নির্দেশনার ব্যবস্থা করে।"

নিম্নে সমন্বয়ের কয়েকটি প্রামাণ্য সংজ্ঞা দেয়া হলো-

(i) *Stoner, Freeman and Gilbert-এর মতে*, "প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্য সফলতার সাথে অর্জনের জন্য যে প্রক্রিয়ায় বিভিন্ন বিভাগের কাজের মধ্যে সামঞ্জস্য বিধান করা হয় তাকে সমন্বয় বলে।" (Co-ordination is the process of integrating the activities of separate departments in order to pursue organizational goal effectively.).

(ii) *Ricky W. Griffin-এর মতে*, "যে প্রক্রিয়ায় প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন বিভাগীয় কাজের মধ্যে সংযোগ স্থাপন করা হয়, তাকে সমন্বয় বলে।" (Co-ordination is the process of linking the activities of the various departments of the organization.) উপরিউক্ত আলোচনা ও সংজ্ঞার আলোকে বলা যায় যে, প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্য অর্জনের জন্য এর বিভিন্ন বিভাগ, উপবিভাগ ও সকল ব্যক্তিক প্রচেষ্টাকে ঐক্যবদ্ধ ও সংহত করে দলীয় প্রচেষ্টা জোরদার ও শৃঙ্খলা বিধানের কাজকেই সমন্বয় বলে।

সমন্বয়ের গুরুত্ব/সুবিধা/প্রয়োজনীয়তা: কোনো কাজ সঠিকভাবে ও দ্রুততার সাথে সম্পাদনের জন্য বিভিন্ন অংশে ভাগ করার প্রয়োজন পড়ে। এরূপ অবস্থায় উক্ত বিভক্ত কাজের মধ্যে সমন্বয়সাধন আবশ্যিক। নিম্নে উদাহরণের সাহায্যে সমন্বয়ের গুরুত্ব আলোচনা করা হলো-

উদাহরণ: বাংলাদেশ কারিগরি বোর্ডের আওতায় সারাদেশে চতুর্থ সেমিস্টার পরীক্ষা গ্রহণের সকল প্রস্তুতি শেষ। অর্থাৎ এক্ষেত্রে প্রশ্নপত্র তৈরি, প্রশ্নপত্র ছাপানো এবং কেন্দ্রগুলোতে যথাসময়ে প্রশ্নপত্র সরবরাহ করা হয়েছে। কিন্তু পরীক্ষা গ্রহণের জন্য বোর্ড থেকে প্রয়োজনীয় সংখ্যক উত্তরপত্র যথাসময়ে সরবরাহ করা সম্ভব হয় নি। এক্ষেত্রে পরীক্ষা গ্রহণ আদৌ সম্ভব কি না? এর উত্তর হবে- না। অর্থাৎ পুরো প্রক্রিয়াটাই অনিশ্চয়তার মধ্যে নিমজ্জিত হবে। এরূপ অবস্থায় সমন্বয়ের অভাবে পুরো সিস্টেমটি অকার্যকর

বলে পরিগণিত হবে। এ উদাহরণ থেকে সমন্বয়ের গুরুত্ব সহজেই উপলব্ধি করা যায়। নিম্নে অন্যভাবেও সমন্বয়ের গুরুত্ব আলোচনা করা হলো-

**১। ভারসাম্য সৃষ্টি:** লক্ষ্যার্জনের নিমিত্তে প্রতিষ্ঠানে নিয়োজিত বিভিন্ন উপায়-উপাদানের মধ্যে ভারসাম্য স্থাপিত হওয়া উচিত। উপায়-উপাদানের মধ্যে ভারসাম্য বজায় না থাকলে উপাদানের ব্যবহারে অসামঞ্জস্যতা দেখা দেয় এবং অন্য উপাদানের কার্যক্ষমতা বিঘ্নিত হয় এবং ফলে প্রতিষ্ঠানে বিশৃঙ্খলা দেখা দেয়। সমন্বয়ের মাধ্যমে এক্ষেত্রে ভারসাম্য সৃষ্টি ও উপায়-উপাদানের কার্যকর ফলপ্রদতা নিশ্চিত করা যায়।

**২। সমতা বিধান:** কোনো কোনো প্রতিষ্ঠান বিভিন্ন বিভাগ ও উপবিভাগে নিয়োজিত বিভিন্ন ব্যক্তির দক্ষতা ও বিভাগীয় সামর্থ্যের মধ্যে অসমতা বিরাজ করে। ফলে কেউ দ্রুত অগ্রসর হতে চায় আবার কারও পক্ষে তাল মিলিয়ে চলা অসম্ভব হয়ে ওঠে। সমন্বয়। এমতাবস্থায় অসমতার মধ্যে সমতা বিধান করে লক্ষ্যার্জন সহজতর করে।

**৩। সংহতি স্থাপন:** সমন্বয়ের ফলে প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন বিভাগের মধ্যে ঐক্য ও সংহতি বজায় রাখা হয়। ফলে দলবদ্ধ প্রচেষ্টা জোরদার হয়, সংগঠন মজবুত হয় এবং সামগ্রিক কার্য একটি অখণ্ড কার্যের মর্যাদা লাভ করে।

### অধ্যায়-৮: প্রেষণা

#### সংক্ষিপ্ত প্রশ্ন উত্তর

প্রশ্ন **¶ ১ ¶** প্রেষণা বলতে কি বোঝায়? [বাকাশিবো-২০১১, ২০১৪, ২০১৮, ২০১৯] অথবা, কর্মী উদ্বুদ্ধকরণ কী? অথবা, প্রেষণার সংজ্ঞা দাও। অথবা, প্রণোদনা বলতে কি বোঝ?

**উত্তর:** প্রেষণা: ইংরেজি Motivation শব্দের বাংলা প্রতিশব্দ হলো প্রণোদনা বা প্রেষণা। প্রতিষ্ঠানে নিয়োজিত কর্মচারীদের কার্য সম্পাদনে উৎসাহ দানের জন্য যে প্রক্রিয়া অবলম্বন করা হয়, তাকে প্রণোদনা বা প্রেষণা বলে। কর্মীদের উৎসাহ, প্রচেষ্টা, অভিলাষ, উদ্যম, আন্তরিকতার অভাব থাকলে সুষ্ঠুভাবে কার্যসম্পাদিত হয় না। কর্মীদের সকল দুর্বলতা দূর করার জন্য উৎসাহব্যঞ্জক কতকগুলো পদক্ষেপ নেয়া হয়। আর এই পদক্ষেপগুলোর সমষ্টিকেই প্রেষণা বলে। প্রেষণা সম্পূর্ণরূপে একটি মনস্তাত্ত্বিক ব্যাপার। কর্মীর আশা আকাঙ্ক্ষা, অভাব অভিযোগ, দুঃখ দারিদ্র্য ইত্যাদি মূল্যায়নপূর্বক তাদের কার্য সম্পাদনের ইচ্ছা বা আগ্রহ জাগিয়ে তোলার কৌশলই প্রেষণা। **প্রামাণ্য সংজ্ঞা:**

**১. অধ্যাপক ম্যাক ফারল্যান্ড এর মতে,** "প্রেষণা বলতে এমন একটি প্রক্রিয়াকে বুঝায় যা মানুষের প্রবল ইচ্ছা, বিশেষ প্রচেষ্টা, অভিলাষ, উদ্যম বা চাহিদা, উচ্চাকাঙ্ক্ষা, আচরণ নিয়ন্ত্রণ, পরিচালনা ও ব্যাখ্যা করে।"

**২. মাইকেল জুলিয়াস এর মতে,** "নির্দিষ্ট লক্ষ্যে উপনীত হয়ার জন্য অন্যকে বা নিজেকে উৎসাহিতকরণ প্রক্রিয়াই হলো প্রেষণা।" (Motivation is the act of stimulating some one or yourself to take a desired course of action)

**৩. ই.এফ.এল. ব্লিচের মতে,** "প্রেষণা হলো এমন এক উৎসাহদান পদ্ধতি যার মাধ্যমে কোন কর্মী তার সংগঠনের প্রতি অনুগত থাকে এবং সমষ্টিগতভাবে তারা যে কাজের দায়িত্ব নিয়েছে তা সম্পাদনে সক্রিয় ভূমিকা পালন করে।"

প্রশ্ন **¶ ২ ¶** প্রেষণার তত্ত্বসমূহ কী কী?

**উত্তর:** প্রেষণা সম্পর্কে বিশিষ্ট মনীষী ও ব্যবস্থাপনা বিশারদগণ বিভিন্ন তত্ত্ব প্রদান করেছেন। এর মধ্যে উল্লেখযোগ্য তত্ত্বগুলো হচ্ছে-

১. আব্রাহাম হেরোল্ড মাসলোর পর্যায়ক্রমিক চাহিদা তত্ত্ব,

২. হার্জবার্গের দ্বি-উপাদান বা প্রেষণা রক্ষণাবেক্ষণ তত্ত্ব,

৩. ডগলাস মাকগ্রোগের X তত্ত্ব ও Y তত্ত্ব,

৪. ভ্রমের আকর্ষণ-প্রত্যাশা তত্ত্ব,

৫. অ্যামসের সমতাভিত্তিক প্রেরষণা তত্ত্ব,

৬. ম্যাকফারল্যান্ডের কৃতিত্ব প্রেষণা তত্ত্ব,





৭. ন্যায় তত্ত্ব জে. স্ট্যামি অ্যাডামসের।

৮. প্রফেসর অটির Z তত্ত্ব বিভিন্ন বিশেষ সময়ের প্রয়োজনে প্রেষণা সম্পর্কে বিভিন্ন ধরনের তত্ত্ব প্রদান করেছেন।

প্রশ্ন ১১ X ও Y তত্ত্বটি আলোচনা করো। [বাকাশিবো-২০১৬]

উত্তর: ডগলাস ম্যাকগ্রেগর তাঁর "Human side of Enterprise" নামক গ্রন্থে মানুষের আচরণ ও প্রেষণা সম্পর্কে 'X' ও 'Y' তত্ত্ব নামে দুটি তত্ত্বের কথা উল্লেখ করেছেন। 'X' তত্ত্বটি সনাতনী দৃষ্টি ভঙ্গির উপর ভিত্তি করে রচিত। অন্যদিকে 'Y' তত্ত্বটি মানবীয় আচরণের উপর অধিক বাস্তব ও গঠনমূলক ব্যাখ্যা করে রচিত।

**'X' তত্ত্ব (Theory X)**

১. কর্মীরা প্রকৃতভাবে অলস এবং কাজকে তারা অপছন্দ করে।
২. অধিকাংশ কর্মী ফাঁকিবাজ, সুযোগ পেলেই কাজের ফাঁকি আদায় করতে হয়। দিতে চায়।
৩. তাদের ভয়, ভীতি, চাপ ও শাস্তি প্রয়োগের মাধ্যমে কাজ
৪. কর্মীদের জন্য কঠোর নিয়ম-শৃঙ্খলার ভেতরে আনতে হবে। অর্থাৎ তাদের জন্য কড়াকড়ি নিয়মনীতি আবশ্যিক।
৫. তাদের দিয়ে কাজ করাতে হলে সাময়িক বরখাস্ত চাকুরিচ্যুত করতে হবে।
৬. কর্মীরা প্রকৃতভাবে অলস এবং কাজকে তারা অপছন্দ করে।

**'Y' তত্ত্ব (Theory Y)**

১. কর্মীরা কাজ করে। উপর্যুক্ত পারিশ্রমিক ও সুযোগ সুবিধা পেলে কাজ করতে চায়।
২. কর্মীরা স্বতঃস্ফূর্তভাবে নিজেদের কাজ সম্পাদন করে। কোনো ভয়ভীতি প্রয়োজন হয় না।
৩. কাজের স্বীকৃতি পেলে তারা দায়িত্ব পালনে উৎসাহিত হয়।
৪. কর্মীরা স্ব-নির্দেশিত থাকতে এবং আত্ম-নিয়ন্ত্রণকে পছন্দ করে।
৫. নিজেদের নিরাপত্তা প্রতিষ্ঠানের সুনামের প্রত্যাশা করে।
৬. তাদের মন, আবেগ ও ভালোবাসা আছে। তারা যন্ত্রের সাথে নিজেদের তুলনা করতে অপছন্দ করে।
৭. কর্মীরা ব্যবস্থাপনার সাথে ঐক্যবদ্ধভাবে কাজ করে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনে আগ্রহী।

প্রশ্ন ১২ প্রেষণা চক্র কি? [বাকাশিবো ২০১৭, ২০১৮] অথবা, প্রেষণা প্রক্রিয়া ব্যাখ্যা কর।

উত্তর: প্রেষণা মানুষের জীবনের অতি গুরুত্বপূর্ণ বিষয়। মানুষের আচরণ বুঝতে হলে প্রেষণার জ্ঞান অপরিহার্য। মানুষের কর্মসম্পূর্ণতা প্রেষণা থাকার জন্য পরিলক্ষিত হয়। পর্যায়ক্রমে চলতে থাকার অবস্থাকে প্রক্রিয়া বলে। সুতরাং প্রেষণা চক্র বা প্রক্রিয়া হলো এমন একটি পদ্ধতি, যাতে কর্মীরা উৎসাহিত হয়ে কর্মসম্পাদনের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনে ব্রতী হয়। এ পদ্ধতি অব্যাহিত চলতে থাকাকে প্রেষণা প্রক্রিয়া বলা হয়।

১. ফ্রেড লুথাস-এর মতে, "প্রেষণার মূল বিষয় প্রয়োজন, তাড়না এবং লক্ষ্য-এর অর্থ ও সম্পর্কের মধ্যে বিদ্যমান।"

২. ডালটনের মতে, "প্রেষণা হলো মানুষের আচরণ, ইচ্ছা-আকাঙ্ক্ষা পরিচালনার ও নিয়ন্ত্রণের প্রক্রিয়া। এটি প্রয়োজন মেটাবার ইচ্ছার সাথে সম্পর্কিত।"

বস্তুত প্রেষণা একটি বিরামহীন প্রক্রিয়া। প্রেষণা চক্রের চারটি স্তর লক্ষ করা যায়:

grap

চিত্রে দেখা যায়, মানুষ প্রথমে বিভিন্ন জিনিসের অভাব বোধ করে। এসব অভাব মেটানোর জন্য তাড়না অনুভব করে। অতপর: উদ্দেশ্য সাধনের জন্য বিভিন্ন ধরনের আচরণ করে এবং উদ্দেশ্য সফল হলে বিশ্রাম নেয়।

সুতরাং প্রেষণা চক্র হলো মানবজীবনের এক ধারাবাহিক প্রক্রিয়া। এ ধারাবাহিক প্রক্রিয়ার মাধ্যমে মানুষ বিভিন্ন জিনিসের অভাব বোধ করে এবং চাহিদা পূরণের মাধ্যমে তার সমাপ্তি ঘটে।



প্রশ্ন §§ ৪ §§ উৎপাদনশীলতা বলতে কী বুঝ? [বাকাশিবো-২০১৬]

উত্তর: উৎপাদনশীলতা বলতে উপায়-উপকরণের আনুপাতিক উৎপাদন হারকে বুঝায়। ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের একটি অন্যতম লক্ষ্য হচ্ছে উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধি করা। একই সম্পদ ব্যবহার করে পূর্বাপেক্ষা অধিক উৎপাদন নিশ্চিত করতে পারলে উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধি পেয়েছে বরে ধরা নেয়া যায়। একমাত্র সুদক্ষ ব্যবস্থাপনার পক্ষেই এটি সম্ভব। উৎপাদনশীলতার সাথে প্রেষণা গভীরভাবে সম্পর্কযুক্ত। প্রেষণার দ্বারা শ্রমিক কর্মীদের উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধি করা যায়।

রচনা মূলক প্রশ্ন উত্তর

প্রশ্ন §§ ১ §§ কর্মী উদ্বুদ্ধকরণ বা প্রেষণা বলতে কী বুঝায়? প্রেষণার গুরুত্ব আলোচনা কর। [বিএমটি-১১, ১৪, ১৮]

অথবা, প্রেষণা বলতে কী বুঝায়? প্রেষণার গুরুত্ব/প্রয়োজনীয়তা আলোচনা কর। [বিএমটি-১৬]

অথবা, প্রেষণা কী? সংক্ষেপে আলোচনা কর। ব্যবসায় ব্যবস্থাপনায় প্রেষণার গুরুত্ব আলোচনা কর।

উত্তর: ভূমিকা : ইংরেজি Motivation শব্দের বাংলা প্রতিশব্দ হলো প্রেষণা বা প্রণোদনা। প্রতিষ্ঠানে নিয়োজিত কর্মচারীদের কার্যসম্পাদনে উৎসাহ দানের জন্য যে প্রক্রিয়া অবলম্বন করা হয়, তাকে প্রণোদনা বা প্রেষণা বলে।

প্রেষণার সংজ্ঞা: সাধারণ অর্থে বলা যায়, যে প্রক্রিয়ার মাধ্যমে প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্য অর্জনের জন্য প্রতিষ্ঠানে নিয়োজিত কর্মীদের অনুপ্রাণিত, উৎসাহিত ও প্ররোচিত করা যায়, তাকে প্রেষণা বলে। ব্যাপক অর্থে বলা যায়, প্রেষণা হলো একটি প্রক্রিয়া, যার মাধ্যমে উদ্দেশ্য অর্জনের জন্য স্বতঃস্ফূর্তভাবে কার্যসম্পাদনের লক্ষ্যে কর্মীদের অনুপ্রাণিত, উৎসাহিত ও প্ররোচিত করা যায়। আধুনিক ব্যবস্থাপনা বিশারদ প্রেষণাকে নানাভাবে সংজ্ঞায়িত করার প্রয়াস পেয়েছেন।

প্রেষণার প্রামাণ্য সংজ্ঞা:

(i) অধ্যাপক ম্যাকফারল্যান্ড-এর মতে, "প্রেষণা বলতে এমন একটি প্রক্রিয়াকে বুঝায়, যা মানুষের প্রবল ইচ্ছা, বিশেষ প্রচেষ্টা, অভিলাষ, উচ্চাকাঙ্ক্ষা, উদ্যম বা চাহিদা এবং তার আচরণ পরিচালনা, নিয়ন্ত্রণ বা ব্যাখ্যা করে।"

(ii) মাইকেল জুসিয়াস-এর মতে, "প্রেষণা হলো সেই প্রক্রিয়া, যার দ্বারা কোনো কর্মীকে লক্ষ্যে পৌঁছানোর ব্যাপারে উৎসাহিত করা হয়।"

(iii) ই.এফ.এল. ব্রিচ-এর মতে, "প্রেষণা হলো এমন এক উৎসাহ দান পদ্ধতি, যার মাধ্যমে কোনো কর্মী তার সংগঠনের প্রতি অনুগত থাকে এবং সমষ্টিগতভাবে তারা যে কাজের দায়িত্ব নিয়েছে তা সম্পাদনে সক্রিয় ভূমিকা পালন করে।"

(iv) উইলিয়াম জি. স্কট-এর মতে, "প্রেষণা হচ্ছে এমন একটি প্রক্রিয়া, যা কাঙ্ক্ষিত লক্ষ্যে পৌঁছানোর জন্য কার্যসম্পাদনের প্রতি কর্মীবৃন্দের আগ্রহ, উৎসাহ ও উদ্দীপনা সৃষ্টি করে।"

সুতরাং উপরিউক্ত আলোচনা ও সংজ্ঞাসমূহের আলোকে বলা যায়, প্রেষণা হচ্ছে এমন একটি প্রক্রিয়া বা পন্থা, যার সাহায্যে লক্ষ্য অর্জনের নিমিত্তে কর্মীদের মনে অধিকতর কর্মস্পৃহা ও উৎসাহ-উদ্দীপনা জাগ্রত করে তাদেরকে অনুপ্রাণিত করা যায়, এর ফলে কর্মীরা কর্তব্যকর্মে নিজেদেরকে নিবেদিত করে।

প্রশ্ন §§ ২ §§ কর্মীদের প্রেষণা দানের উপায় বর্ণনা কর।

অথবা, একজন ব্যবস্থাপক কর্মীকে কীভাবে কাজে উদ্বুদ্ধ করতে পারেন তা আলোচনা কর। অথবা, কর্মীদের প্রেষণাদানের বিভিন্ন উপায় বা পদ্ধতি আলোচনা কর।

অথবা, প্রেষণা বলতে কী বুঝায়? প্রতিষ্ঠানে কর্মীদের প্রেষণা দানের আর্থিক উপাদানগুলোর বর্ণনা দাও।

উত্তর: ভূমিকা: কর্মীদের কাজের প্রতি উদ্বুদ্ধকরণ একটি গুরুত্বপূর্ণ কাজ। কিন্তু কর্মীরা আপনা-আপনিই তাদের কাজের প্রতি উদ্বুদ্ধ হবে এমনটি আশা করা ঠিক নয়। একজন ব্যবস্থাপক কর্মীদেরকে বিভিন্নভাবে কাজে উদ্বুদ্ধ করে থাকেন। তাই প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্য

অর্জনের জন্য ব্যবস্থাপক সর্বদা কর্মীদেরকে তাদের কার্যসম্পাদনের প্রতি উদ্বুদ্ধকরণের চেষ্টা চালায়। যে সব উপাদানের (Factors) সাহায্যে কর্মীদের এরূপ উদ্বুদ্ধ করা যায় তাকে উদ্বুদ্ধকারী উৎপাদক বলে।

উদ্বুদ্ধকারী উপাদানসমূহঃ নিম্নে কর্মীদের উদ্বুদ্ধকারী উপাদানসমূহ আলোচনা করা হলো-

(ক) আর্থিক উপাদানঃ মানুষের জীবনে যে অসীম অভাব পরিলক্ষিত হয় তার সিংহভাগ অর্থের মাধ্যমে সমাধান করা যেতে পারে। তাই মানুষ পরিশ্রমের বিনিময়ে অর্থ পেতে চায়। নিম্নে প্রেষণাদানের আর্থিক উপাদানসমূহ আলোচনা করা হলো---

১। **বেতনঃ** কর্মীদের প্রেষণাদানের প্রধান উপায় হলো বেতন। বর্ধিত হারে বেতন প্রাপ্তি কর্মীদের মনে উৎসাহের সৃষ্টি করে। অন্যদিকে, অপরিপূর্ণ বেতন কর্মীদের নিরুৎসাহিত করে।

২। **বোনাসঃ** বছরের নির্দিষ্ট কোনো সময়ে যেতনের অতিরিক্ত যে অংশ শ্রমিক-কর্মীদের প্রদান করা হয়, তাই হলো বোনাস। বোনাসকে কর্মীরা বাড়তি পাওনা মনে করে উৎসাহিত হয়।

৩। **মুনাফার অংশঃ** সাধারণত মুনাফার সামগ্রিক অংশের ভাগিদার মালিকগণ। কিন্তু কোনো কোনো ক্ষেত্রে এরূপ মুনাফার কিছু অংশ কর্মচারী-কর্মকর্তাদের প্রদান করা হয়, যা কর্মীদের প্রেষণা দান করে।

৪। **গ্র্যাচুইটিঃ** গ্র্যাচুইটি কর্মীদের প্রেষণাদানের আরেকটি পদ্ধতি। একজন কর্মী চাকরি হতে অবসর গ্রহণকালে সে যত বছর চাকরিতে নিয়োজিত ছিল তত মাসের মূল বেতনের সমান অর্থই হলো গ্র্যাচুইটি। এটি প্রাপ্তির মাধ্যমে কর্মীরা অর্থিকভাবে লাভবান হয়।

৫। **পেনশনঃ** চাকরির নির্দিষ্ট মেয়াদ উত্তীর্ণ হওয়ার পর কোনো সরকারি কর্মকর্তা বা কর্মচারী অবসরে গেলে বিধি অনুযায়ী ঐ কর্মীকে প্রতি মাসে নির্দিষ্ট হারে পেনশন প্রদান করা হয়। এরূপ পেনশন কর্মীদের প্রেষণা দান করে।

(খ) **অনার্থিক উপাদানঃ** কর্মীদের প্রেষণাদানের জন্য আর্থিক উপাদানের বাইরে যে সমস্ত উপাদান ব্যবহার করা হয়, তাকে অনার্থিক।

উপাদান বলে। নিম্নে অনার্থিক উপাদানের বর্ণনা দেয়া হলো-

১। **সিদ্ধান্ত গ্রহণে অংশগ্রহণঃ** কর্মীদের সিদ্ধান্ত গ্রহণে অংশগ্রহণ করতে দেয়া হলে এবং তাদের অভিমত বিবেচনা করা হলে তারা উৎসাহিত হয় এবং দায়িত্ব পালনে সচেষ্ট থাকে।

২। **সুষ্ঠু কার্যপরিবেশঃ** সুষ্ঠু কার্যপরিবেশ কর্মীদের মনে উৎসাহের সৃষ্টি করে। তাই প্রেষণাদানের জন্য সুষ্ঠু কার্যপরিবেশ একটি অন্যতম পদ্ধতি।

৩। **চাকরির নিরাপত্তাঃ** চাকরির নিরাপত্তা প্রেষণাদানের অন্যতম পদ্ধতি। প্রতিটি কর্মী তার চাকরির নিরাপত্তা চায়। তাই এরূপ নিরাপত্তা যে প্রতিষ্ঠান যত বেশি প্রদান করে, সে প্রতিষ্ঠানের কর্মীরা অধিক মনোযোগ সহকারে কাজে আত্মনিয়োগ করে।

৪। **সামাজিক মর্যাদা দানঃ** মানুষ তার মৌলিক অভাব পূরণের পর সামাজিক মর্যাদা প্রত্যাশা করে। তাই উচ্চ প্রেষণাদানের জন্য কর্মীকে সম্মানজনক পদমর্যাদা প্রদান করা যেতে পারে।

## অধ্যায়-৯: নিয়ন্ত্রণ

### সংক্ষিপ্ত প্রশ্ন উত্তর

প্রশ্ন ১ নিয়ন্ত্রণ বলতে কি বুঝ? [বাকাশির্বা-২০১৫, ২০২১, ২০২২]

উত্তরঃ নিয়ন্ত্রণঃ ব্যবস্থাপনার মৌলিক কার্যাবলির মধ্যে নিয়ন্ত্রণ সর্বশেষ ও গুরুত্বপূর্ণ ধাপ। পরিকল্পনার মাধ্যমে নির্দিষ্ট লক্ষ্যে পৌছানোর জন্য ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়ায় যে কার্যক্রম শুরু হয় নিয়ন্ত্রণের মাধ্যমে তার সমাপ্তি ঘটে। নিয়ন্ত্রণ বলতে হস্তক্ষেপ বা অবরোধ সৃষ্টি করাকে বুঝায় না, বরং এ ব্যবস্থা হচ্ছে সম্পাদিত কার্যের মূল্যায়ন। প্রামাণ্য সংজ্ঞাঃ



হেনরি ফেয়ল-এর মতে, "নিয়ন্ত্রণ হলো গৃহীত পরিকল্পনা, জারিকৃত নির্দেশনা ও প্রতিষ্ঠিত নীতি অনুযায়ী কাজ পরিচালিত হচ্ছে কিনা তা পরীক্ষা করা।" মেরি নাইলস বলেন, "নিয়ন্ত্রণ বলতে পরিকল্পনার আকৃতি বা অভিক্ষেপণ বোঝায়।"

*Weihrich এবং Koontz-এর মতে*, "পরিকল্পনামাফিক কার্য সম্পাদিত হচ্ছে কিনা তা নিশ্চিতকরণের জন্য সম্পাদিত ব্যক্তিক ও প্রাতিষ্ঠানিক কার্যাবলি পরিমাপ ও সংশোধন করাকেই নিয়ন্ত্রণ বলে।"

উল্লিখিত সংজ্ঞাগুলো বিশ্লেষণ করলে দেখা যায়, পূর্বনির্ধারিত পরিকল্পনা অনুযায়ী কাজ সম্পাদিত হচ্ছে কিনা তা দেখার জন্য কার্যক্রম পরিমাপ ও মূল্যায়ন এবং কোনো বিচ্যুতি হলে প্রয়োজনীয় সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণই নিয়ন্ত্রণের মূল বিষয়।

**প্রশ্ন ৯২ ৯৯ মূল্যায়ন বলতে কী বুঝ? [বিএম-১৪, ২১] অথবা, কর্মফল মূল্যায়ন কী? [বিএম- ১৬,১৭]**

**উত্তর:** মূল্যায়ন শব্দটি ব্যবস্থাপনার প্রতিটি কাজের সাথে ওতপ্রোতভাবে জড়িত। অর্থাৎ ব্যবস্থাপনার প্রতিটি কাজকে মূল্যায়ন করে তার সফলতা বা ব্যর্থতা পরিমাপ করা যায়। সাধারণভাবে বলা যায়, মূল্যায়ন হলো লক্ষ্যের সাথে বর্তমান কাজের তুলনামূলক ফলাফল। ব্যাপকভাবে বলা যায়, পূর্বনির্ধারিত লক্ষ্যমাত্রার সাথে অর্জিত ফলাফল তুলনা করা এবং ফলাফল কম বা বেশি হলে তার পরিমাণ বের করার পদ্ধতিকে মূল্যায়ন বলা হয়।

প্রতিটি প্রতিষ্ঠানের একটি উদ্দেশ্য থাকে; যা অর্জনের জন্য সকল প্রচেষ্টা নিয়োজিত হয়। কিন্তু সকল ক্ষেত্রে এরূপ প্রচেষ্টা শতভাগ ফলপ্রসূ হবে তা নয়। সুতরাং লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য অর্জনের জন্য কোনো কর্মী কতটুকু, কোনো পদ্ধতি কতটুকু, কোনো উপাদান কতটুকু অবদান রেখেছে তা জানা প্রয়োজন। আর যে প্রক্রিয়ার মাধ্যমে এরূপ অবস্থা সম্পর্কে জানা যায় তাকে মূল্যায়ন বলে। প্রতিষ্ঠানে মূল্যায়ন বিভিন্ন ধরনের হতে পারে, যেমন- কর্মী মূল্যায়ন, কর্মসম্পাদন মূল্যায়ন, কাঁচামালের কার্যকারিতা মূল্যায়ন ইত্যাদি। তবে মূল্যায়ন যে ধরনেরই হোক না কেন, তার উদ্দেশ্য কিন্তু একটাই- আর তা হলো পূর্বনির্ধারিত লক্ষ্যের সাথে বর্তমান কাজের তুলনা করা ও তাদের বিচ্যুতি নির্ধারণ করা।

পরিশেষে বল যায়, মূল্যায়ন হলো একটি ধারাবাহিক প্রক্রিয়া, যার মাধ্যমে পূর্বনির্ধারিত লক্ষ্যমাত্রার সাথে অর্জিত ফলাফল তুলনা করা যায় এবং ফলাফল কম বা বেশি হলে তার পরিমাণ বের করা যায়।

**প্রশ্ন ৯৩ ৯৯ বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ কাকে বলে? [বাকাশিবো-২০১১, ২০১৫, ২০১৭]**

**অথবা, বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ কী? [বাকাশিবো-২০১৯, ২০২৩]**

**উত্তর:** বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ: সংখ্যাগত পরিকল্পনার আলোকে প্রতিষ্ঠানের কার্যাবলি বিশ্লেষণ এবং তার আলোকে কোনো বিচ্যুতি ঘটলে প্রয়োজনীয় সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করাকে বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ বলে।

প্রমাণ্য সংজ্ঞা:

*E.F. L. Breach বলেন*, "বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ হলো কোনো প্রতিষ্ঠানের নির্ধারিত লক্ষ্যের সাথে তার অর্জিত ফলাফল পরিমাপ ও তদনুযায়ী নির্দেশনা ও ব্যবস্থাপনার ধারাবাহিক পদ্ধতি।"

*G.R. Terry-এর মতে*, "বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ হলো বাজেটের তথ্যের সাথে প্রকৃত কার্যফলের তুলনা করার একটি প্রক্রিয়া-যেখানে বিচ্যুতি না ঘটলে সম্পাদিত কাজকে মেনে নেয়া হয় অথবা বিচ্যুতি ঘটলে বাজেটের সাথে তার সমন্বয় বিধানে বা বিচ্যুতির কারণ সংশোধনে ব্যবস্থা গ্রহণ করা হয়।"

প্রখ্যাত ব্যবস্থাপনা বিশারদ R.S. Davar-এর মতে, "বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ হলো ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়ায় নিয়ন্ত্রণ কার্যক্রমের অধীন সেই অবিরাম প্রক্রিয়া যেক্ষেত্রে বাজেট লক্ষ্যের আলোকে প্রাতিষ্ঠানিক কার্যকার্যের প্রকৃত ফলাফল মূল্যায়ন ও পরীক্ষা করা হয় এবং প্রয়োজনীয় সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করা হয়।"

পরিশেষে বলা যায়, বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ হলো এমন এক প্রক্রিয়া যাতে অর্জিত ফলাফলকে পরিকল্পিত বাজেটের সাথে তুলনা করা হয় এবং বিচ্যুতি নির্ধারণ করা হয়। ও প্রয়োজনীয় সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গৃহীত হয়। প্রশ্ন ৯৪।



প্রশ্ন ৯ ৯ বাজেট কত প্রকার হতে পারে? [বাকাশিবো-২০১০, ২০১২। অথবা, বাজেট কত প্রকার ও কী কী? [বাকাশিবো-২০২১।

উত্তর: বাজেটের প্রকারভেদ: বাজেট বিভিন্ন ধরনের হয়ে থাকে। নিম্নে কয়েক প্রকার বাজেটের নাম উল্লেখ করা হলো:

- |                         |                            |
|-------------------------|----------------------------|
| ১. রাজস্ব বাজেট,        | ২. মূলধন বাজেট,            |
| ৩. নগদ বাজেট,           | ৪. উৎপাদন বাজেট,           |
| ৫. ক্রয় বাজেট,         | ৬. বিক্রয় বাজেট,          |
| ৭. উপরি খরচ বাজেট,      | ৮. প্রশাসনিক ব্যয় বাজেট,  |
| ৯. আয় ও ব্যয় বাজেট,   | ১০. উপকরণ বাজেট,           |
| ১১. পরিসম্পদ বাজেট,     | ১২. কাঁচামালের বাজেট,      |
| ১৩. শ্রমিক-কর্মী বাজেট, | ১৪. মাস্টার বাজেট ইত্যাদি। |

প্রশ্ন ১০ ১০ নিয়ন্ত্রণকে পরিকল্পনার ভিত্তি বলা হয় কেন? [বাকাশিবো-২০১৯, ২০২২]

অথবা, ব্যবস্থাপনার ক্ষেত্রে নিয়ন্ত্রণ গুরুত্বপূর্ণ কেন?

উত্তর: ব্যবস্থাপনার অন্যতম কাজ হলো নিয়ন্ত্রণ। প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনে নিয়ন্ত্রণ অত্যন্ত কার্যকর প্রক্রিয়া হিসেবে বিবেচিত হয়। কারণ প্রণীত পরিকল্পনা, প্রদত্ত নির্দেশ এবং নির্ধারিত নীতি অনুসরণ করে কার্যক্রম পরিচালিত হচ্ছে কি না, তা যাচাই ও বাছাই এবং সম্পাদিত কার্যের মূল্যায়ন ও ত্রুটি-বিচ্যুতি নিরূপণ ও সংশোধন করে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনে সাহায্য করা নিয়ন্ত্রণের কাজ। নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থাপনা কার্য প্রক্রিয়ার সর্বশেষ ধাপ হলেও সামগ্রিক ব্যবস্থাপনা চক্রে মুখ্য ভূমিকা পালন করে। প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনায় কার্যক্রমে নিয়ন্ত্রণ একটি অবিরত চলমান প্রক্রিয়া হিসেবে চলতে থাকে। সুতরাং ব্যবস্থাপনার কার্যকর হাতিয়ার হিসেবে বর্তমান প্রতিযোগিতামূলক বাজারে নিয়ন্ত্রণের গুরুত্ব ও প্রয়োজনীয়তা অপরিহার্য।

### রচনা প্রশ্ন উত্তর

প্রশ্ন ১১ ১১ নিয়ন্ত্রণ কী? নিয়ন্ত্রণের গুরুত্ব আলোচনা কর। [বিএম-১৩, ১৫, ১৯]

উত্তর: পরিকল্পনা প্রণয়ন যত সুন্দরভাবেই হোক না কেন, সঠিক নিয়ন্ত্রণ না থাকলে সবকিছুই অর্থহীন হতে পারে। তাই সব স্তরের সব কাজ সঠিকভাবে সম্পাদন এবং প্রতিযোগিতামূলক বাজারে টিকে থাকার জন্য নিয়ন্ত্রণ অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ। নিচে এর গুরুত্ব আলোচনা করা হলো-

**১. পরিকল্পনা বাস্তবায়ন (Implementation of plan):** পরিকল্পনা অনুযায়ী কোনো প্রতিষ্ঠান বা সংগঠনের কাজগুলো সম্পাদনের জন্য প্রয়োজন হয় নিয়ন্ত্রণের। প্রতিষ্ঠানের কাজের অগ্রগতির সব তথ্য নিয়ন্ত্রণের মাধ্যমে যথাসময়ে পাওয়া যায়। ফলে এর মাধ্যমে পরিকল্পনার সঠিক ও সফল বাস্তবায়ন সম্ভব হয়।

**২. দ্রুত পদক্ষেপ গ্রহণ (Taking quick action):** কার্যকর নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থায় যেকোনো ভুল-ত্রুটি খুব সহজে ধরা পড়ে। এতে প্রতিটি সমস্যার সঠিক কারণ সম্পর্কে জানা যায়। পরবর্তীতে চিহ্নিত কারণের আলোকে দ্রুততার সাথে সঠিক ও কার্যকর পদক্ষেপ নেওয়া হয়। এতে বড় ধরনের কোনো ক্ষতি বা দুর্ঘটনা থেকে উত্তরণ পাওয়া যায়।

**৩. পরবর্তী পরিকল্পনার মান উন্নয়ন (Developing the quality of next plan :** সুষ্ঠু নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার দ্বারা দ্রুততার সাথে ভুল-ত্রুটি নিরূপণ ও দূর করা যায়। এ ব্যবস্থা পরবর্তী পরিকল্পনার ভিত্তি স্থিরীকরণে ও মান উন্নয়নে সাহায্য করে। প্রতিটি বিভাগ ও কর্মী পরিকল্পনা অনুযায়ী কাজ করছে কি না, তা বোঝা যায়। ফলে উদ্দেশ্য অর্জনের পথে বিদ্যমান অনিশ্চয়তা বা ঝুঁকি কমানো সম্ভব হয়। এভাবে উত্তম পরিকল্পনা প্রণয়ন সম্ভব হয়।

**৪. অর্জিত ফলাফল পরিমাপ (Measuring performance):** পরিকল্পনা ও নির্ধারিত মান অনুযায়ী কাজ সম্পাদন হচ্ছে কি না, নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা আরোপ করে তা পরিমাপ করা যায়। ফলে কোনো বিচ্যুতি থাকলে সংশোধনমূলক ব্যবস্থা নিয়ে নির্ধারিত সময়ে মানসম্মতভাবে কাজ সম্পাদন সম্ভব হয়।

**৫. বিচ্যুতির কারণ নির্ণয় (Determining the cause of deviation):** আদর্শমানের সাথে সম্পাদিত কাজের পার্থক্যকে বিচ্যুতি বলে। এরূপ পার্থক্য বা বিচ্যুতি থাকলে তার পরিমাণ নিরূপণ এবং বিশ্লেষণের মাধ্যমে বিচ্যুতির প্রকৃত কারণ নির্ধারণ করা হয়। এতে সংশোধনমূলক ব্যবস্থা নিয়ে সহজে প্রাতিষ্ঠানিক উদ্দেশ্য বাস্তবায়ন করা যায়।

**৬. সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ (Taking corrective action):** কার্যকর নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থায় পরিকল্পনার জুটি-বিচ্যুতিগুলো ধরা পড়ে। এছাড়া বিচ্যুতির কারণ ও সমস্যার প্রকৃতি বের করা হয়। ফলে প্রয়োজনীয় সংশোধনমূলক ব্যবস্থা নেওয়া যায়। এভাবে নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থাপনাকে সাহায্য করে থাকে।

**৭. সময় ও অপচয় হ্রাস (Minimizing time and wastage):** কার্যকর নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থায় প্রতিষ্ঠানের সব কাজ পূর্বনির্ধারিত পরিকল্পনা অনুযায়ী সম্পন্ন হয়। কোথাও সমস্যা হলে সাথে সাথে ধরা পড়ে এবং তা সমাধানের লক্ষ্যে সংশোধনমূলক ব্যবস্থা নেওয়া হয়। এভাবে দ্রুত সংশোধনমূলক ব্যবস্থা নেওয়ার ফলে সময় ও অপচয় কমে যায়।

**৮. কর্তৃত্ব ও দায়িত্ব বণ্টন (Assigning authority and responsibility):** সঠিক নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা দ্বারা প্রতিষ্ঠানের প্রতিটি স্তরের নির্বাহী, কর্মকর্তা ও কর্মচারীর কর্তৃত্ব-দায়িত্ব নির্ধারণ এবং তা বণ্টন করে দেওয়া হয়। ফলে প্রত্যেকের যোগ্যতা ও কাজের দক্ষতা ক্রমেই বেড়ে যায়। এতে সহজে প্রত্যেকের কাজ পরিমাপ করা যায়।

**৯. নিয়মানুবর্তিতা ও শৃঙ্খলা (Discipline and order):** নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার সাহায্যে ব্যক্তিগত কাজের যথাযথ মূল্যায়ন করা হয়। নির্দিষ্ট কাজের জন্য প্রয়োজনে পুরস্কার, তিরস্কার, বহিস্কার বা অন্যান্য ব্যবস্থা নেওয়া হয়। এতে প্রতিষ্ঠানের নিয়মানুবর্তিতা ও শৃঙ্খলা বজায় থাকে।

সুতরাং বলা যায়, ব্যবস্থাপনার একটি অপরিহার্য কাজ হলো নিয়ন্ত্রণ। সঠিক নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা সব ধরনের প্রতিষ্ঠানের পরিকল্পনার সঠিক বাস্তবায়ন ও সফলতা অর্জনে গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করে।

**প্রশ্ন ৯২ নিয়ন্ত্রণের কৌশল বা পদ্ধতি বা উপায়সমূহ আলোচনা কর। [বিএম-১৪, ১৬, ১৮, ২২]**

**উত্তর:** ভূমিকা : নিয়ন্ত্রণ কার্য সুষ্ঠুভাবে সম্পাদনের জন্য বিভিন্ন কৌশল ব্যবহার করা যায়। প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্যার্জনের জন্য প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন বিভাগ ও স্তরে যেমন বিভিন্ন ধরনের কার্যসম্পাদনের প্রয়োজন পড়ে তেমনি বিভিন্ন প্রকৃতির এ সকল কার্য যথাযথভাবে নিয়ন্ত্রণের জন্য বিভিন্ন ধরনের নিয়ন্ত্রণ কৌশল প্রয়োগের প্রয়োজন পড়ে। সাধারণত সঠিক ও কার্যকর নিয়ন্ত্রণ কৌশল নির্বাচন প্রতিষ্ঠানের আয়তন, কাজের প্রকৃতি, ব্যবহৃত প্রযুক্তি ও উপকরণাদি ইত্যাদির উপর নির্ভর করে।

নিয়ন্ত্রণের কৌশল বা পদ্ধতিসমূহঃ আধুনিক কালে সুষ্ঠুভাবে নিয়ন্ত্রণ কার্য সম্পাদনের জন্য যে-সব উপায় বা কৌশল বা পদ্ধতি ব্যবহৃত হতে দেখা যায় তা নিম্নে উল্লেখ করা হলো-

**১। ব্যক্তিগত পর্যবেক্ষণ:** প্রতিষ্ঠানের উর্ধ্বতন নির্বাহীর ব্যক্তিগত পর্যবেক্ষণ প্রাচীন কাল হতে বর্তমান কাল পর্যন্ত নিয়ন্ত্রণের একটি অন্যতম কৌশল হিসেবে ব্যবহৃত হয়ে আসছে। এ পদ্ধতিতে প্রতিষ্ঠানে নিয়োজিত নির্বাহীবৃন্দ ব্যক্তিগত পর্যবেক্ষণের মাধ্যমে অধস্তনদের কাজের ত্রুটিবিচ্যুতি নির্ধারণ করে এবং তাদের পরামর্শ ও নির্দেশনা দানের মাধ্যমে নিয়ন্ত্রণের ব্যবস্থা করেন। নির্বাহীদের পরিদর্শন সুষ্ঠু ও ফলপ্রসূ নিয়ন্ত্রণ প্রতিষ্ঠায় বিশেষভাবে সাহায্য করে।

**২। বাজেট:** পরিকল্পনার সংখ্যাভিত্তিক প্রকাশকে বাজেট বলে। বাজেটের বিপরীতে সম্ভাব্য আয় ও ব্যয় বিশ্লেষণ করা হয়। এর সাহায্যে প্রকৃত কার্যের সাথে আদর্শ মানের তুলনা করে ব্যবধান নির্ণয় এবং প্রয়োজনীয় ব্যবস্থাপনা গ্রহণ করা হয়। নিয়ন্ত্রণের কৌশলসমূহের মধ্যে বাজেটের মাধ্যমে নিয়ন্ত্রণ খুবই গুরুত্বপূর্ণ।

**৩। অভ্যন্তরীণ নিরীক্ষা:** প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্তরে সম্পাদিত কার্যাবলির নিয়মিত নিরীক্ষণের মাধ্যমে ত্রুটিবিচ্যুতি সহজেই নির্ধারণ করা যায়। নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা প্রয়োগে বৃহদায়তন প্রতিষ্ঠানে এরূপ কৌশল ব্যবহৃত হয়ে থাকে। আর্থিক হিসাবপত্রাদির যথাযথ নিয়ন্ত্রণে কৌশল বিশেষ ফলপ্রদ। এটি একটি অবাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ কৌশল। প্রতিষ্ঠানের হিসাবপত্রের সত্যতা যাচাইয়ের জন্য এরূপ নিরীক্ষা



একটি উপযুক্ত ও বহুল ব্যবহৃত পদ্ধতি। এর মাধ্যমে কাম্যমাত্রার সঙ্গে বাস্তব সাফল্যের সম্পর্ক কীরূপ তা নির্ণয় করা হয় এবং ব্যতিক্রমের ক্ষেত্রে প্রয়োজনীয় সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করা হয়।

**৪। সংখ্যাগ্নক উপাত্ত বিশ্লেষণ:** এটিও একপ্রকার অবাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ কৌশল। এ পদ্ধতিতে অতীত অভিজ্ঞতা ও কার্যফলকে সংখ্যায় প্রকাশ করা হয়। অতঃপর কার্য ফলাফলের সংখ্যাগ্নক উপাত্ত সংগ্রহ ও বিশ্লেষণের মাধ্যমে বিচ্যুতি নির্ধারণ ও সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করা হয়। সাপ্তাহিক উৎপাদনের পরিমাণ বিশ্লেষণ এ পদ্ধতির আওতাভুক্ত।

এইচএমসি  
বিএসসি  
গাইড বই