



পরীক্ষার্থী বন্ধুরা, এ অধ্যায়ে বোর্ড পরীক্ষা, শীর্ষস্থানীয় কলেজসমূহের নির্বাচনী পরীক্ষা এবং বাছাইকৃত এক্সক্লুসিভ মডেল টেস্টের প্রশ্নগুলোর পূর্ণাঙ্গ উত্তর দেওয়া হয়েছে। এগুলো অনুশীলন করলে তোমরা এ অধ্যায় থেকে যেকোনো সৃজনশীল প্রশ্নের উত্তর সহজেই লিখতে পারবে।

- প্রশ্ন ১** মি. জামান তার প্রতিষ্ঠানে নির্বাহীদেরকে সহযোগিতা করার জন্য বিশেষজ্ঞ ব্যবহার করেন। আবার প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন পর্যায়ে নিযুক্ত প্রত্যেক ব্যবস্থাপক প্রত্যক্ষভাবে কতজন অধস্তনের কাজ দেখাশোনা করবেন তাও ঠিক করে দেন। এতে নির্বাহীদের কার্যভার লাঘব হয়। ফলে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যার্জন সহজ হয়। [ঢা. বো., কু. বো. ১৭/
- ক. কার্যভিত্তিক সংগঠনের প্রবক্তা কে? ১
- খ. দ্বৈত অধীনতা সংগঠনে পরিহার করতে হয় কেন? ২
- গ. উদ্দীপকে কোন ধরনের সংগঠন বিদ্যমান? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. কার্য পরিচালনায় সংগঠনের যে নীতির সুষ্ঠু ব্যবহার উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানে সফলতা এনেছে তা বিশ্লেষণ করো। ৪

১ নং প্রশ্নের উত্তর

ক কার্যভিত্তিক সংগঠনের প্রবক্তা হলেন ফ্রেডেরিক উইন্সলো টেলর (Frederick Winslow Taylor)

খ একজন কর্মী একই সাথে একাধিক উর্ধ্বতনের অধীনে থাকলে তাকে দ্বৈত অধীনতা বলে।

সংগঠন প্রক্রিয়ায় কে কার অধীন, তা উল্লেখ করা হয়। এক্ষেত্রে যদি কোনো ব্যক্তি বা বিভাগকে একাধিক উর্ধ্বতনের কর্তৃত্বাধীন করা হয়, তবে ঐ অধস্তনের পক্ষে একাধিক উর্ধ্বতনের নির্দেশ যথাযথভাবে পালন সম্ভব হয় না। এতে কার্যক্ষেত্রে বিশৃঙ্খলা দেখা দেয়। তাই সংগঠনে দ্বৈত অধীনতা পরিহার করা উচিত।

গ উদ্দীপকে সরলরৈখিক ও পদস্থ কর্মী সংগঠন বিদ্যমান।

এ সংগঠন কাঠামোতে সরলরৈখিক নির্বাহীকে সহযোগিতা করার জন্য বিশেষজ্ঞ কর্মী নিয়োগ করা হয়। এ ধরনের সংগঠন কাঠামোতে সরলরৈখিক কর্মকর্তাগণ নির্বাহীর ক্ষমতা ভোগ করলেও উপদেষ্টাগণ শুধু পরামর্শ হিসেবে কাজ করেন।

উদ্দীপকে মি. জামান তার প্রতিষ্ঠানের নির্বাহীদের কার্যভার লাঘব করার জন্য বিশেষজ্ঞ কর্মী নিয়োগ দান করেন। এ বিশেষজ্ঞ কর্মী নির্বাহীকে শুধু পরামর্শ দেন কিন্তু প্রতিষ্ঠানের কোনো সিদ্ধান্ত তিনি দিতে পারেন না। তাছাড়া নির্বাহী কর্মকর্তাদের ওপর কোনোরূপ নিয়ন্ত্রণ আরোপ করতে পারেন না। উক্ত সংগঠন কাঠামোর সাথে সরলরৈখিক ও পদস্থ কর্মী সংগঠনের মিল পাওয়া যায়। তাই বলা যায়, উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানে সরলরৈখিক ও পদস্থ কর্মী সংগঠন বিদ্যমান।

ঘ কার্য পরিচালনায় উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানে সংগঠনের কাম্য পরিসর নির্ধারণের নীতি ব্যবহৃত হয়েছে।

এ নীতি অনুযায়ী একজন নির্বাহীর সরাসরি তত্ত্বাবধানে কতজন অধস্তন থাকবে তা নির্ধারণ করা হয়। একজন নির্বাহীর প্রত্যক্ষ তত্ত্বাবধানে কাম্য সংখ্যক অধস্তনের কাজ সঠিকভাবে তত্ত্বাবধান করার জন্য এ নীতি ব্যবহার করা হয়।

উদ্দীপকে মি. জামান তার প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন পর্যায়ে নিযুক্ত প্রত্যেক ব্যবস্থাপক প্রত্যক্ষভাবে কতজন অধস্তনের কাজ দেখাশোনা করবেন তা নির্ধারণ করে দেন। এতে নির্বাহীদের কার্যভার লাঘব হয়। তারা তাদের অধীনস্থ কর্মীদের কাজ সরাসরি তদারক করতে পারেন, ভুল-ত্রুটি হলে শুধরে দিতে পারেন।

একটি প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন পর্যায়ে নিযুক্ত প্রত্যেক নির্বাহী প্রত্যক্ষভাবে কতজন অধস্তনের কাজ তত্ত্বাবধান করবেন তা সংগঠন কাঠামোতে নির্দিষ্ট করা হয়। এতে নির্বাহী সঠিকভাবে তার অধস্তনদের কাজ তত্ত্বাবধান করতে পারেন। উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানটিতেও একজন নির্বাহী কতজন অধস্তনের কাজ দেখাশোনা করবেন তা নির্ধারণ করে দেন। এতে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যার্জন সহজ হয়। তাই বলা যায়, কার্য

পরিচালনায় সংগঠনের কাম্য পরিসরের নীতির সুষ্ঠু ব্যবহার উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানে সফলতা এনেছে।

প্রশ্ন ২ দীর্ঘদিন বিদেশে চাকরি শেষে দেশে ফিরে মোবারক সাহেব গ্রামে একটি ডেইরি ফার্ম প্রতিষ্ঠা করেন। ফার্মটিতে ৫০ জন লোক নিয়োজিত। বি.কম ডিগ্রিধারী একজন ব্যবস্থাপক হিসাবরক্ষণসহ সার্বিক বিষয় দেখাশোনা করেন। পশুপালন বিষয়ে দক্ষ কেউ না থাকায় প্রায়শই জটিল সমস্যা দেখা দেয়। এমতাবস্থায় মোবারক সাহেব গ্রামের একজন অবসরপ্রাপ্ত উপজেলা পশুপালন কর্মকর্তাকে বিশেষজ্ঞ হিসেবে খস্টকালীন নিয়োগ দান করেন। [রা. বো. ১৭/

- ক. কমিটি কী? ১
- খ. সংগঠন চার্ট পুরো প্রতিষ্ঠান সম্পর্কে কীভাবে ধারণা দেয়? ২
- গ. উদ্দীপকে উল্লিখিত মোবারকের ফার্মে প্রথম পর্যায়ে কোন ধরনের সংগঠন কাঠামো বিদ্যমান ছিল? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. পরিবর্তিত নতুন সংগঠন কাঠামোটি চিহ্নিত করো এবং পরিবর্তনের যৌক্তিকতা বিশ্লেষণ করো। ৪

২ নং প্রশ্নের উত্তর

ক প্রতিষ্ঠানের পক্ষ থেকে কোনো সমস্যার সমাধান বা বিশেষ কোনো প্রশাসনিক দায়িত্বভার একাধিক ব্যক্তির ওপর অর্পণ করা হলে ঐ ব্যক্তিবর্গের সমষ্টিকে কমিটি বলে।

খ একটা প্রতিষ্ঠানে কর্মরত বিভিন্ন ব্যক্তি, বিভাগ ও উপবিভাগের মধ্যকার সম্পর্কে একটা চিত্রে উপস্থাপন করা হলে তাকে সংগঠন চার্ট বলে।

সংগঠন চার্টে প্রতিষ্ঠানের উপর থেকে নিচ পর্যন্ত কর্মীর অবস্থান, পদ, বিভাগ ও উপবিভাগ সম্পর্কে জানা যায়। এতে কে কার সরাসরি অধীন, সে বিষয়েও ধারণা পাওয়া যায়। তাছাড়া কর্তৃত্ব প্রবাহ, কর্তৃত্ব রেখা ইত্যাদি বিষয়েও জানা যায়। তাই বলা যায়, সংগঠন চার্ট পুরো প্রতিষ্ঠান সম্পর্কেই একটা ধারণা প্রদানে সক্ষম।

গ মোবারক সাহেবের ফার্মে প্রথম পর্যায়ে সরলরৈখিক সংগঠন কাঠামো বিদ্যমান ছিল।

সরলরৈখিক সংগঠন কাঠামোতে কর্তৃত্ব রেখা প্রতিষ্ঠানের উচ্চ পর্যায়ে থেকে ক্রমান্বয়ে সরল রেখার মতো নিচের দিকে প্রবাহিত হয়। তবে এরূপ সংগঠনের জবাবদিহিতা নিম্ন হতে উচ্চ পর্যায়ে প্রবাহিত হয়। এটি সবচেয়ে সহজ প্রকৃতির সংগঠন।

উদ্দীপকের মোবারক সাহেব বিদেশ থেকে দেশে ফিরে একটি ডেইরি ফার্ম প্রতিষ্ঠা করেন। ফার্মটিতে ৫০ জন লোক নিয়োজিত। বি.কম ডিগ্রিধারী একজন ব্যবস্থাপক হিসাবরক্ষণসহ সার্বিক বিষয় দেখাশোনা করেন। এছাড়াও তিনি কর্মীদের কাজের তদারকি করেন। ফলে তিনি তার প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের প্রতি কর্তৃত্বশীল হন এবং প্রতিষ্ঠানের কর্তৃত্ব উপর থেকে নিচের দিকে প্রবাহিত হয়। তাই মোবারক সাহেবের ফার্মের সংগঠন কাঠামোটি হলো সরলরৈখিক সংগঠন।

ঘ পরিবর্তিত নতুন সংগঠন কাঠামোটি হলো সরলরৈখিক ও পদস্থ কর্মী সংগঠন, যা প্রতিষ্ঠানের স্বার্থে গঠন করা যৌক্তিক হয়েছে।

সরলরৈখিক ও পদস্থ কর্মী সংগঠন কাঠামোতে সরলরৈখিক নির্বাহীকে সহযোগিতা করার জন্য বিশেষজ্ঞ কর্মী নিয়োগ করা হয়। এ ধরনের সংগঠন কাঠামোতে সরলরৈখিক কর্মকর্তাগণ নির্বাহীর ক্ষমতা ভোগ করলেও উপদেষ্টাগণ নির্বাহীর ক্ষমতা ভোগ করেন না।

উদ্দীপকে মোবারক সাহেব গ্রামে একটি ডেইরি ফার্ম প্রতিষ্ঠা করেন। ফার্মটির ৫০ জন লোক দেখাশোনার জন্য বি. কম ডিগ্রিধারী একজন ব্যবস্থাপক রয়েছে। তিনি প্রতিষ্ঠানের সার্বিক বিষয় দেখাশোনা করেন বিধায় প্রতিষ্ঠানে প্রায়ই জটিল সমস্যা দেখা দেয়। এমতাবস্থায় মোবারক সাহেব তার কাজে সহযোগিতার জন্য অবসরপ্রাপ্ত উপজেলা পশুপালন কর্মকর্তাকে বিশেষজ্ঞ হিসেবে নিয়োগ দেন। প্রতিষ্ঠানের নতুন সংগঠন কাঠামোটি হলো সরলরৈখিক ও পদস্থ কর্মী সংগঠন। ডেইরি ফার্মের সার্বিক বিষয় একজন ব্যবস্থাপক দেখাশোনা করায় তার কার্যভার বেড়ে যায় এবং সিদ্ধান্ত নিতে সমস্যা হয়। তাই তার কাজে সহযোগিতার জন্য মোবারক সাহেব যখন বিশেষজ্ঞ নিয়োগ দেন তখন উভয়ের মিলিত চেষ্টায় সিদ্ধান্ত নেওয়া সহজ হয়। এতে প্রতিষ্ঠানের যেকোনো সমস্যার দ্রুত সমাধান হয়। তাই বলা যায়, সংগঠনিক কাঠামোর ধরন পরিবর্তনের ফলে উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানের উন্নতি হচ্ছে।

প্রশ্ন ▶ ৩ নাভানা টেক্স লি. একটি বৃহদায়তন তৈরি পোশাক উৎপাদনকারী প্রতিষ্ঠান। প্রতিষ্ঠানটির ব্যবস্থাপনা কার্যাবলিকে কাজের প্রকৃতি অনুযায়ী বিভিন্ন বিভাগে ভাগ করা হয়। তারপর প্রত্যেক বিভাগের দায়িত্ব একেক জন বিশেষজ্ঞ কর্মীর ওপর ন্যস্ত করা হয়। বিশেষজ্ঞগণ মূলত নির্বাহী হিসেবে দায়িত্ব পালন করে থাকেন। ফলে প্রতিষ্ঠানের কার্যাবলি সফলতার সাথে সম্পন্ন হয়। [দি. বো. ১৭]

- ক. বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ কী? ১
খ. ‘ব্যবস্থাপনার সর্বজনীনতা’—ব্যাখ্যা করো। ২
গ. উদ্দীপকে বর্ণিত নাভানা টেক্স লি.-এর সংগঠন কাঠামো কোন ধরনের? ব্যাখ্যা করো। ৩
ঘ. নাভানা টেক্স লি.-এর এ ধরনের সংগঠন কাঠামো ব্যবহারের যৌক্তিকতা বিশ্লেষণ করো। ৪

৩ নং প্রশ্নের উত্তর

ক বাজেটের সাথে অর্জিত ফলাফলের তুলনা করে ব্রেক-ই-বিচ্যুতি নির্ণয় এবং সংশোধনের মাধ্যমে নিয়ন্ত্রণ কার্যসম্পাদন প্রক্রিয়াকে বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ বলা হয়।

খ ‘ব্যবস্থাপনা সর্বজনীন’ উক্তিটি গ্রিক দার্শনিক সক্রেটিসের (Socrates)। ব্যবস্থাপনার সর্বজনীনতা বলতে সর্বত্র, সব ক্ষেত্রে, সকলের দ্বারা স্বীকৃত ব্যবস্থাপনা জ্ঞানের আবশ্যিকতা ও প্রয়োগ যোগ্যতাকে বোঝায়।

পরিবার, রাষ্ট্র এবং ব্যবসায় সংগঠনের সব ক্ষেত্রে ব্যবস্থাপনার কার্যাবলি (পরিকল্পনা প্রণয়ন, সংগঠিতকরণ, নির্দেশনা, প্রেষণা ও নিয়ন্ত্রণ) প্রয়োগ করা হয়। স্থানীয় পরিবেশ-পরিস্থিতি, সামাজিক রীতি-নীতি প্রভৃতি কারণে বিভিন্ন প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা পদ্ধতি ভিন্ন হতে পারে। তবে ব্যবস্থাপনার কার্যাবলি প্রয়োগের ক্ষেত্রে তেমন কোনো পার্থক্য পরিলক্ষিত হয় না। তাই ব্যবস্থাপনাকে সর্বজনীন বলা হয়।

গ নাভানা টেক্স লি.-এর সংগঠন কাঠামোটি হলো কার্যভিত্তিক সংগঠন।

কার্যভিত্তিক সংগঠন বলতে এমন এক ধরনের সংগঠনকে বোঝায়, যেখানে ব্যবস্থাপনার কার্যাবলিকে কাজের প্রকৃতি অনুযায়ী বিভিন্ন ভাগে ভাগ করে এদের একেকটিকে একেকজন বিশেষজ্ঞের ওপর ন্যস্ত করা হয়। এ সংগঠনের বিশেষজ্ঞগণ নির্বাহী হিসেবে দায়িত্ব পালন করেন। উদ্দীপকে নাভানা টেক্স লি. একটি বৃহদায়তন তৈরি পোশাক উৎপাদনকারী প্রতিষ্ঠান। প্রতিষ্ঠানটির ব্যবস্থাপনা কার্যাবলিকে কাজের প্রকৃতি অনুযায়ী বিভিন্ন ক্রয়-বিক্রয় ও উৎপাদন বিভাগে ভাগ করা হয়। এরপর প্রত্যেক বিভাগের দায়িত্ব একজন বিশেষজ্ঞ কর্মীর ওপর ন্যস্ত করা হয়। উক্ত বিশেষজ্ঞগণ প্রতিষ্ঠানে নির্বাহী হিসেবে দায়িত্ব পালন করেন। এসব বৈশিষ্ট্য কার্যভিত্তিক সংগঠনের সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ। তাই

বলা যায়, নাভানা টেক্স লি.-এ কার্যভিত্তিক সংগঠনের মাধ্যমে কাজ সম্পাদন করা হয়।

ঘ নাভানা টেক্স লি.-এর সংগঠন কাঠামোটি হলো কার্যভিত্তিক সংগঠন। কাজে গতিশীলতা আনার জন্য এ ধরনের সংগঠন খুবই উপযোগী। কার্যভিত্তিক সংগঠন হলো এমন এক ধরনের সংগঠন, যেখানে প্রতিষ্ঠানের কাজের ধরন অনুযায়ী কাজকে বিভিন্ন ভাগে ভাগ করা হয়। বৃহদায়তন ও উৎপাদনধর্মী প্রতিষ্ঠানগুলোতে প্রধানত কার্যভিত্তিক সংগঠন ব্যবহৃত হয়। এতে সুষ্ঠুভাবে কাজ সম্পাদন করা সহজ হয়। উদ্দীপকে নাভানা টেক্স লি. একটি বৃহদায়তন তৈরি পোশাক উৎপাদনকারী প্রতিষ্ঠান। প্রতিষ্ঠানটি তাদের ব্যবস্থাপনা কার্যাবলিকে কাজের প্রকৃতি অনুযায়ী বিভিন্ন বিভাগে ভাগ করে। এরপর প্রত্যেক বিভাগের দায়িত্ব একেকজন বিশেষজ্ঞ কর্মীর ওপর ন্যস্ত করে। বিশেষজ্ঞগণ প্রতিষ্ঠানে নির্বাহী হিসেবে দায়িত্ব পালন করেন। এক্ষেত্রে তারা কার্যভিত্তিক সংগঠন কাঠামো ব্যবহার করেন।

বৃহদায়তন ও উৎপাদনধর্মী প্রতিষ্ঠানগুলোতে বিভিন্ন বিভাগ থাকে এবং বিভাগীয় কাজগুলোও আলাদা থাকে। এক্ষেত্রে এ ধরনের প্রতিষ্ঠানে কার্যভিত্তিক সংগঠন উপযোগী। কার্যভিত্তিক সংগঠনে বিশেষজ্ঞ কর্মীদের তত্ত্বাবধানে প্রত্যেকটি বিভাগ ছেড়ে দেওয়ায় বিশেষায়নের সুবিধা পাওয়া যায়। এতে করে উৎপাদন ও মানে বিশেষায়নের সুযোগ সৃষ্টি হয়। ফলে প্রাতিষ্ঠানিক কার্যাবলি সফলতার সাথে সম্পন্ন হয়। তাই বলা যায়, নাভানা টেক্স লি.-এর কার্যভিত্তিক সংগঠন ব্যবহার করা যৌক্তিক।

প্রশ্ন ▶ ৪ জনাব সুমন কর্মকার তার প্রতিষ্ঠানে পাঁচ ধরনের পণ্য উৎপাদন করেন। উৎপাদন ব্যবস্থাপক জনাব সুজিত সাহা দক্ষতার সাথেই পণ্য উৎপাদনের যাবতীয় কাজ করছিলেন। বর্তমানে সুমন কর্মকার উৎপাদন ব্যবস্থাপকের কাজের চাপ কমানোর পাশাপাশি পণ্যের গুণগত মানে পরিবর্তন আনার জন্য প্রতিটি পণ্যের জন্য একজন দক্ষ ও অভিজ্ঞ কর্মকর্তা নিয়োগ দেন। তারা সকলেই উৎপাদন ব্যবস্থাপক সুজিত সাহার নিকট তাদের কাজের জবাবদিহি করেন। [চ. বো. ১৭]

- ক. সংগঠন কী? ১
খ. সরলরৈখিক ও পদস্থ সংগঠন বলতে কী বোঝায়? ২
গ. জনাব সুমন কর্মকারের প্রতিষ্ঠানে প্রথমে কোন ধরনের সংগঠন কাঠামো বিদ্যমান ছিল? ব্যাখ্যা করো। ৩
ঘ. উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানে পরবর্তীতে গৃহীত সংগঠন কাঠামোর যথার্থতা বিশ্লেষণ করো। ৪

৪ নং প্রশ্নের উত্তর

ক প্রতিষ্ঠানের কার্যাবলি বিভাজন, কর্মীদের দায়িত্ব, কর্তৃত্ব ও জবাবদিহিতা নির্ধারণ এবং প্রত্যেক কাজ বা বিভাগের মধ্যকার পারস্পরিক সম্পর্ক নির্ধারণ করার কাজকে সংগঠন বলে।

খ সরলরৈখিক নির্বাহীর সহযোগী হিসেবে নিয়োজিত বিশেষজ্ঞ বা উপদেষ্টা কর্মীর সমন্বয়ে যে বিশেষ ধরনের সংগঠন কাঠামো সৃষ্টি হয়, তাকে সরলরৈখিক ও পদস্থ সংগঠন বলে।

এরূপ সংগঠনে সরলরৈখিক নির্বাহী সব কর্তৃত্ব ভোগ করলেও সহযোগী উপদেষ্টা সরলরৈখিক নির্বাহীকে সহযোগিতা করেন। উভয়ের সহযোগে প্রতিষ্ঠান পরিচালিত হওয়ায় এরূপ সংগঠনে দু’ধরনের কর্তৃত্ব বিদ্যমান থাকে।

গ জনাব সুমন কর্মকারের প্রতিষ্ঠানে প্রথমে সরলরৈখিক সংগঠন কাঠামো বিদ্যমান ছিল।

সরলরৈখিক সংগঠন কাঠামোতে কর্তৃত্ব রেখা প্রতিষ্ঠানের উচ্চ পর্যায় থেকে ক্রমান্বয়ে সরলরেখার মতো নিচের দিকে প্রবাহিত হয়। তবে

এরূপ সংগঠনে জবাবদিহিতা নিশ্চয় পর্যায় হতে উচ্চ পর্যায়ে প্রবাহিত হয়। এটি সবচেয়ে সহজ প্রকৃতির সংগঠন।

উদ্দীপকে জনাব সুমন কর্মকার তার প্রতিষ্ঠানে উৎপাদিত পণ্য বিক্রয়ের জন্য পাঁচ ধরনের পণ্য উৎপাদন করেন। তার দেওয়া নির্দেশ অনুযায়ী উৎপাদক ব্যবস্থাপক জনাব সুজিত সাহা দক্ষতার সাথেই পণ্য উৎপাদনের যাবতীয় কাজ সম্পন্ন করেন। এখানে জনাব সুমন কর্মকার উচ্চ পর্যায়ের ব্যবস্থাপক এবং জনাব সুজিত সাহা মধ্য পর্যায়ের ব্যবস্থাপক। অর্থাৎ প্রতিষ্ঠানের কর্তৃত্ব উপর থেকে নিচের দিকে ধাবিত হয়েছে। তাই বলা যায়, উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানে প্রথমে সরলরৈখিক সংগঠন কাঠামো বিদ্যমান ছিল।

ঘ উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানে পরবর্তীতে গৃহীত সরলরৈখিক ও পদস্থ কর্মী সংগঠন কাঠামোটি প্রণয়ন করা যথার্থ হয়েছে।

সরলরৈখিক ও পদস্থ কর্মী সংগঠন কাঠামোতে সরলরৈখিক নির্বাহীকে সহযোগিতা করার জন্য বিশেষজ্ঞ কর্মী নিয়োগ করা হয়। এ ধরনের সংগঠন কাঠামোতে সরলরৈখিক কর্মকর্তাগণ নির্বাহীর ক্ষমতা ভোগ করলেও উপদেষ্টাগণ নির্বাহীর ক্ষমতা ভোগ করে না।

উদ্দীপকে জনাব সুমন কর্মকার তার প্রতিষ্ঠানে কর্মরত উৎপাদক ব্যবস্থাপক জনাব সুজিত সাহার কাজের চাপ কমানোর পাশাপাশি পণ্যের গুণগত মানের পরিবর্তন আনার জন্য প্রতিটি পণ্যের জন্য একজন দক্ষ ও অভিজ্ঞ কর্মকর্তা নিয়োগ দেন। তবে তারা সকলেই তাদের কাজের জন্য উৎপাদক ব্যবস্থাপকের নিকট জবাবদিহি করেন, যা সরলরৈখিক ও পদস্থ কর্মী সংগঠনের স্বরূপ।

সরলরৈখিক নির্বাহীর পক্ষে যখন একা সব কাজ সম্পাদন করা সম্ভব হয় না তখন তার কাজে সহযোগিতা করার জন্য একজন বিশেষজ্ঞ নিয়োগ দেয়া হয়। তিনি সরলরৈখিক নির্বাহীকে সহযোগিতা বা পরামর্শ দিতে পারেন। তবে কোনো বিষয়ে সিদ্ধান্ত দিতে পারেন না। এতে উভয়ের কর্মদক্ষতার দ্বারা প্রতিষ্ঠানের কাজ সফলভাবে বাস্তবায়ন করা সম্ভব হয়। তাই বলা যায়, উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানে পরবর্তীতে গৃহীত সরলরৈখিক ও পদস্থ কর্মী সংগঠন কাঠামোটি যথার্থ হয়েছে।

প্রশ্ন ৫ জনাব রায়হান কবির নতুন একটি বৃহদায়তন প্রতিষ্ঠান গড়ার লক্ষ্যে পদক্ষেপ গ্রহণ করেছেন। তার প্রতিষ্ঠানে ঔষধ, প্রসাধন ও খাদ্যসামগ্রী উৎপাদিত হবে। তিনি প্রতিটি দ্রব্যের জন্য পৃথক ব্যবস্থাপক এবং প্রতিটি কাজের জন্য পৃথক ব্যবস্থাপক নিয়োগের চিন্তা করছেন। তিনি সংগঠন কাঠামো তৈরিতে আরও বিশেষভাবে চিন্তা করছেন যে, প্রতিজন নির্বাহীর অধীনে অধস্তনদের সংখ্যা যেন যথাযথ হয়। এর ফলে তিনি সাফল্য লাভের আশা করছেন। [চ. বো. ১৭/

- ক. দায়িত্ব কী? ১
খ. দ্বৈত অধীনতা বলতে কী বোঝায়? ২
গ. উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানে সংগঠন কাঠামো তৈরিতে সংগঠনের কোন মূলনীতিকে প্রাধান্য দেওয়া হয়েছে? ব্যাখ্যা করো। ৩
ঘ. উদ্দীপকে জনাব রায়হান কবিরের পরিকল্পিত সংগঠন কাঠামোর যথার্থতা বিশ্লেষণ করো। ৪

৫ নং প্রশ্নের উত্তর

ক সম্প্রদায়জনকভাবে কোনো কাজ সম্পাদন করার বাধ্যবাধকতা বা দায়বদ্ধতাকে দায়িত্ব বলে।

খ একজন কর্মী একই সাথে একাধিক উর্ধ্বতনের অধীনে থাকলে তাকে দ্বৈত অধীনতা বলে।

সংগঠন প্রক্রিয়ায় কে কার অধীন, তা উল্লেখ করা হয়। এক্ষেত্রে যদি কোনো ব্যক্তি বা বিভাগকে একাধিক উর্ধ্বতনের কর্তৃত্বাধীন করা হয়, তবে ঐ অধস্তনের পক্ষে একাধিক উর্ধ্বতনের নির্দেশ যথাযথভাবে পালন সম্ভব হয় না। এতে কার্যক্ষেত্রে বিশৃঙ্খলা দেখা দেয়। তাই সংগঠনে দ্বৈত অধীনতা পরিহার করা উচিত।

গ উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানে সংগঠন কাঠামো তৈরিতে সংগঠনের কাম্য পরিসর নির্ণয়ের নীতিকে প্রাধান্য দেওয়া হয়েছে।

এ নীতি অনুযায়ী একজন নির্বাহীর সরাসরি তত্ত্বাবধানে কতজন অধস্তন কর্মী কাজ করবে তা নির্ধারণ করা হয়। কাম্য সংখ্যক অধস্তন ন্যস্ত করা হয়। একজন নির্বাহীর প্রত্যক্ষ তত্ত্বাবধানে কাম্য সংখ্যক অধস্তনদের কাজ সঠিকভাবে তত্ত্বাবধান করার জন্য এ নীতি ব্যবহার করা হয়।

উদ্দীপকে জনাব রায়হান কবির নতুন একটি বৃহদায়তন প্রতিষ্ঠান গড়ে তোলার লক্ষ্যে কাজ করছেন। তিনি তার প্রতিষ্ঠানের সংগঠন কাঠামোকে এমনভাবে তৈরির চিন্তা করছেন, যেন প্রত্যেক নির্বাহীর অধীনে কাম্য সংখ্যক অধস্তন থাকে। এতে নির্বাহী সরাসরি অধস্তনদের কাজ তদারক করতে পারবেন। তাই বলা যায়, জনাব রায়হান কবির তার প্রতিষ্ঠানের সংগঠন কাঠামোতে সংগঠনের কাম্য পরিসর নির্ণয়ের নীতি ব্যবহারের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানে সাফল্য লাভের আশা করছেন।

ঘ উদ্দীপকের জনাব রায়হান কবিরের পরিকল্পিত মেট্রিক্স সংগঠন কাঠামোটি প্রতিষ্ঠানের জন্য যথার্থ হবে।

মেট্রিক্স সংগঠন হলো দ্রব্য ও কার্যভিত্তিক বিভাগীয়করণের সমন্বয়ে গঠিত সংগঠন কাঠামো। এটি হলো এক ধরনের মিশ্র সংগঠন। এরূপ সংগঠন জটিল বা বৃহদায়তন প্রকৃতির প্রতিষ্ঠানের ক্ষেত্রে উপযোগী।

উদ্দীপকে জনাব রায়হান কবির নতুন একটি বৃহদায়তন প্রতিষ্ঠান গড়ার লক্ষ্যে বিভিন্ন পদক্ষেপ গ্রহণ করেছেন। তিনি তার প্রতিষ্ঠানে ঔষধ, প্রসাধন ও খাদ্য সামগ্রী উৎপাদন করতে চান। এ লক্ষ্যে তিনি তার প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন দ্রব্যের জন্য দ্রব্য ব্যবস্থাপক এবং বিভিন্ন কাজের জন্য কার্য ব্যবস্থাপক নিয়োগের চিন্তা করছেন, যা মেট্রিক্স সংগঠনের সাথে মিল পাওয়া যায়।

মেট্রিক্স সংগঠনে দ্রব্য ও কার্যভিত্তিক ব্যবস্থাপক একসাথে কাজ করেন। উভয় ব্যবস্থাপকের পারস্পরিক চেষ্টা, সমন্বয় ও সহযোগিতার মধ্য দিয়ে আপনা-আপনি কাজের মধ্যে এক ধরনের গতির সম্বন্ধ হয়। তাই জনাব রায়হান কবির তার প্রতিষ্ঠানে মেট্রিক্স সংগঠন ব্যবহার করতে চান। সুতরাং, জনাব রায়হান কবিরের পরিকল্পিত মেট্রিক্স সংগঠন কাঠামোটি প্রতিষ্ঠানের জন্য যথার্থ হয়েছে।

প্রশ্ন ৬ জনাব মুঞ্চ ও জনাব মুঞ্চি সরকারি বিশ্ববিদ্যালয় থেকে এম. বি. এ সম্পন্ন করে প্রতিষ্ঠিত একটি কোম্পানিতে যথাক্রমে হিসাব ও অর্থ বিভাগের ব্যবস্থাপক হিসেবে কাজে যোগ দেন। তারা প্রথমেই আগামী ৬ মাসে তাদের করণীয় কার্যক্রম নির্ধারণ করেন। অধীনস্থ কর্মীদের দক্ষতা ও যোগ্যতা অনুযায়ী কাজ বন্টন করেন এবং কে, কোন কাজ, কখন সম্পন্ন করবে সে সম্পর্কে উপদেশ দেন। সার্বক্ষণিক যোগাযোগের মাধ্যমে কর্মীরা কোনো সমস্যার সম্মুখীন হলে তা তাৎক্ষণিক সমাধানের ব্যবস্থা করেন। ৬ মাস পর দেখা যায় তাদের লক্ষ্য অর্জিত হয়েছে। তাই তারা কর্মীদের কাজের প্রশংসা করেন। [সি. বো. ১৭/

- ক. লক্ষ্য কী? ১
খ. পদোন্নতি কেন দেওয়া হয়? ব্যাখ্যা করো। ২
গ. উদ্দীপকে বর্ণিত প্রতিষ্ঠানটির সাংগঠনিক কাঠামোর ধরন ব্যাখ্যা করো। ৩
ঘ. উদ্দীপকে জনাব মুঞ্চ ও জনাব মুঞ্চি ব্যবস্থাপনার যাবতীয় কার্যাবলি সঠিকভাবে সম্পাদন করেছেন— তুমি কি এ বক্তব্যের সাথে একমত? যুক্তি দাও। ৪

৬ নং প্রশ্নের উত্তর

ক কোনো কাজের প্রত্যাশিত ফলাফলই হলো লক্ষ্য।

খ প্রতিষ্ঠানে কর্মরত কর্মীর বর্তমান পদ থেকে মর্যাদা, ক্ষমতা, দায়িত্ব এবং বেতন ও সুযোগ-সুবিধাদি বৃদ্ধি করে উচ্চতর পদে পদায়ন করার প্রক্রিয়াকে পদোন্নতি বলে।

পদোন্নতি কর্মীদের কার্য সক্ষমতা বৃদ্ধি করে। ফলে প্রতিষ্ঠানের প্রতি তাদের আস্থা ও আনুগত্য বৃদ্ধি পায়। এতে প্রতিষ্ঠানের উৎপাদন ক্ষমতা বৃদ্ধি পায়। এজন্যই প্রতিষ্ঠানে কর্মীদের পদোন্নতি দেওয়া হয়।

গ উদ্দীপকে বর্ণিত প্রতিষ্ঠানটির সাংগঠনিক কাঠামোর ধরন হলো কার্যভিত্তিক সংগঠন।

কার্যভিত্তিক সংগঠন হলো প্রতিষ্ঠানের কাজগুলোকে প্রকৃতি অনুযায়ী বিভিন্ন বিভাগে ভাগ করে প্রত্যেক বিভাগের দায়িত্ব একেকজন বিশেষজ্ঞ কর্মীর ওপর ন্যস্ত করা।

উদ্দীপকে জনাব মুঞ্চ ও জনাব মুঞ্চ প্রতিষ্ঠিত একটি কোম্পানিতে হিসাব ও অর্থবিভাগের ব্যবস্থাপক হিসেবে কর্মরত আছেন। তারা তাদের অধীনস্থ কর্মীদের দক্ষতা ও যোগ্যতা অনুযায়ী কাজ বন্টন করেছেন। এভাবে তারা বিভাগ অনুযায়ী কাজ ভাগ করেন। যা বিভাগ অনুযায়ী কর্মীদের কার্য সম্পাদনে আত্মহারা বাড়িয়ে দেয় এবং কাজ সহজ করে তোলে। বিভাগ অনুযায়ী কাজ ভাগ করা কার্যভিত্তিক সংগঠন কাঠামোর সাথে সঙ্গতিপূর্ণ। তাই বলা যায়, উদ্দীপকে বর্ণিত সংগঠন কাঠামোটি একটি কার্যভিত্তিক সংগঠন কাঠামো।

ঘ উদ্দীপকে জনাব মুঞ্চ ও জনাব মুঞ্চ ব্যবস্থাপনার যাবতীয় কার্যাবলি সঠিকভাবে সম্পাদন করেছেন আমি এ বক্তব্যের সাথে সম্পূর্ণ একমত। ব্যবস্থাপনা হলো প্রতিষ্ঠানের সুনির্দিষ্ট লক্ষ্য অর্জনের জন্য পরিকল্পনা তৈরি, কার্যাবলি বন্টন, নির্দেশনা প্রদান, সমন্বয়সাধন ও নিয়ন্ত্রণের সামগ্রিক প্রক্রিয়া। সুষ্ঠু ব্যবস্থাপনা প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য অর্জন সহজ করে।

উদ্দীপকে জনাব মুঞ্চ ও জনাব মুঞ্চ প্রথমেই আগামী ৬ মাসে তাদের প্রতিষ্ঠানের করণীয় কার্যক্রম নির্ধারণ করেন, যা ব্যবস্থাপনার প্রথম কাজ পরিকল্পনার অঙ্গভূক্ত। এরপর পরিকল্পনা অনুযায়ী সব কাজ কর্মীদের মাঝে ভাগ করে দেওয়া ব্যবস্থাপনার সাংগঠনিক কাজ।

এছাড়া কর্মীদের সঠিক নির্দেশনা প্রদান এবং নিয়ন্ত্রণ কার্যাবলির মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের যথাযথ লক্ষ্য অর্জিত হয়েছে। এভাবে ব্যবস্থাপনার প্রতিটি কাজ তারা সুনির্দিষ্টভাবে সম্পন্ন করেছেন। এ থেকে বোঝা যায়, উক্ত প্রতিষ্ঠানে ব্যবস্থাপনার পরিকল্পনা, সংগঠন, নির্দেশনা, সমন্বয় এবং নিয়ন্ত্রণের প্রয়োগ লক্ষণীয়, যা প্রতিষ্ঠানের সুনির্দিষ্ট লক্ষ্য অর্জনে ভূমিকা পালন করেছে।

প্রশ্ন ৭ আশা লিমিটেডের নতুন বিক্রয়কর্মী নিয়োগের প্রয়োজন। এজন্য কর্তৃপক্ষ ৩ সদস্যের একটি বোর্ড গঠন করলেন। উক্ত বোর্ড তাদের কাজ সম্পাদনের জন্য পত্রিকায় নিয়োগ বিজ্ঞপ্তি দিলেন।

[য. বো. ১৭]

- ক. কমিটি কী? ১
- খ. শিল্প প্রতিষ্ঠানে কার্যভিত্তিক সংগঠন উপযোগী কেন? ২
- গ. নিয়োগের ক্ষেত্রে আশা লিমিটেড কোন ধরনের সংগঠন কাঠামো অনুসরণ করেছে? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. বোর্ড গঠনের মাধ্যমে আশা লিমিটেডের ক্ষমতার বিকেন্দ্রীকরণে কোনো প্রভাব পড়বে কি? মতামত দাও। ৪

৭ নং প্রশ্নের উত্তর

ক প্রতিষ্ঠানের পক্ষ থেকে কোনো সমস্যার সমাধান বা বিশেষ কোনো প্রশাসনিক দায়িত্বভার একাধিক ব্যক্তির ওপর অর্পণ করা হলে ঐ ব্যক্তিবর্গের সমষ্টিকে কমিটি বলে।

খ একটি প্রতিষ্ঠানে বিভিন্ন প্রকৃতির (উৎপাদন, ক্রয়, বিক্রয়) কাজ চালু থাকলে, তখন কার্যভিত্তিক সংগঠন ব্যবহার করা হয়।

শিল্প প্রতিষ্ঠান কিংবা বৃহদাকার উৎপাদন প্রতিষ্ঠানের কাজ সাধারণত প্রক্রিয়াভিত্তিক হয়ে থাকে। এ প্রতিষ্ঠানের কর্মকাণ্ড পরিচালনার ক্ষেত্রে অধিক অভিজ্ঞতাসম্পন্ন ও বিশেষজ্ঞ কর্মীর প্রয়োজন হয়। এজন্য কাজের ধরন অনুযায়ী বিভিন্ন বিভাগ তৈরি করে বিশেষজ্ঞ কর্মী নিয়োগ করা হয়। এতে বিশেষায়নের অধিক সুবিধা অর্জিত হয়। তাই শিল্প প্রতিষ্ঠান তথা যেখানে কাজের ব্যাপকতা বেশি সেখানে কার্যভিত্তিক সংগঠন বেশি কার্যকর।

গ নিয়োগের ক্ষেত্রে আশা লিমিটেড কমিটি সংগঠন কাঠামো অনুসরণ করেছে।

প্রাতিষ্ঠানিক কোনো বিশেষ কাজ সম্পাদনের জন্য বিশেষ দায়িত্বপ্রাপ্ত ব্যক্তি বা ব্যক্তিবর্গের সমষ্টিই হলো কমিটি সংগঠন। এ ধরনের সংগঠনে সদস্যগণ পারস্পরিক আলোচনা-আলোচনার মাধ্যমে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করে থাকেন।

উদ্দীপকে আশা লিমিটেডে নতুন বিক্রয়কর্মী প্রয়োজন। এজন্য কর্তৃপক্ষ তিন সদস্যের একটি বোর্ড গঠন করেছেন। এ বোর্ড শুধু বিক্রয়কর্মী নিয়োগ দিয়েই দায়িত্ব শেষ করবে। অর্থাৎ, একটি বিশেষ কার্যসম্পাদনের উদ্দেশ্য নিয়ে এ বোর্ড গঠন করা হয়েছে। বোর্ডের সদস্যগণ এর সিদ্ধান্ত গ্রহণ করবেন, যা কমিটি সংগঠনের বৈশিষ্ট্যের সাথে সঙ্গতিপূর্ণ। সুতরাং বলা যায়, নিয়োগের ক্ষেত্রে আশা লিমিটেড কমিটি সংগঠন কাঠামোই অনুসরণ করেছে।

ঘ উদ্দীপকে বোর্ড গঠনের মাধ্যমে আশা লিমিটেডের ক্ষমতার বিকেন্দ্রীকরণে কোনো প্রভাব পড়বে না বলে আমি মনে করি।

কোনো বিশেষ কাজের জন্য কমিটি সংগঠন গঠিত হয়। প্রতিষ্ঠানে বিভিন্ন দায়িত্ব কর্মরত ব্যক্তিদের নিয়েই এরূপ সংগঠন কাঠামো তৈরি করা হয়। নির্দিষ্ট সময় বা কাজ শেষে কমিটির সদস্যদের বিশেষ ক্ষমতা বা কর্তৃত্ব থাকে না।

উদ্দীপকের আশা লিমিটেডের বিক্রয় বিভাগের জন্য নতুন কর্মী প্রয়োজন। এক্ষেত্রে তারা এই কাজ সম্পাদনের জন্য কর্তৃপক্ষ ও সদস্যদের একটি বোর্ড গঠন করলেন। উক্ত বোর্ড তাদের কাজ সম্পাদনের জন্য পত্রিকায় বিজ্ঞপ্তি দিলেন। তাদের গঠিত এ সংগঠনটি হলো কমিটি সংগঠন।

উদ্দীপকে কর্তৃপক্ষ বিক্রয়কর্মী নিয়োগের জন্য কমিটি সংগঠন তৈরি করেছে। কমিটির সদস্যদের বিশেষ কর্তৃত্ব ও ক্ষমতা দেয়া হয়। তবে তাদের নির্দিষ্ট কাজ শেষ হলে বিশেষ ক্ষমতা ও কর্তৃত্ব থাকে না। এক্ষেত্রে বিক্রয়কর্মী নিয়োগ হয়ে গেলে কমিটির সদস্যদের আর কোনো বিশেষ ক্ষমতা থাকবে না। এরূপ সংগঠন হলো সহযোগী সংগঠন। তাই প্রতিষ্ঠানের মূল সংগঠন কাঠামোতে এটি কোনো প্রভাব ফেলতে পারে না। তাই বলা যায়, কমিটি সংগঠনের কারণে আশা লিমিটেডের ক্ষমতার বিকেন্দ্রীকরণে কোনো প্রভাব পড়বে না।

প্রশ্ন ৮ সায়মা লি. একটি বৃহদায়তন উৎপাদনকারী প্রতিষ্ঠান। কোম্পানিটি তাদের প্রতিষ্ঠানের কাজগুলোকে প্রকৃতি অনুযায়ী ভাগ করে এক একজন বিশেষজ্ঞ কর্মীকে তত্ত্বাবধানের দায়িত্ব প্রদান করে। প্রতিষ্ঠানের কাজের মান বাড়াতে কোম্পানি উপদেষ্টা নিয়োগের সিদ্ধান্ত নিয়েছে।

[য. বো. ১৭]

- ক. সংগঠন কী? ১
- খ. কমিটিকে প্রতিষ্ঠানের সহযোগী সংগঠন বলা হয় কেন? ব্যাখ্যা করো। ২
- গ. উদ্দীপকে বর্ণিত সায়মা লি. কোন ধরনের সংগঠন কাঠামো অনুসরণ করেছে? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. সায়মা লি. কোম্পানির উপদেষ্টা নিয়োগের সিদ্ধান্তে যথার্থতা মূল্যায়ন করো। ৪

৮ নং প্রশ্নের উত্তর

ক প্রতিষ্ঠানের কার্যাবলি বিভাজন, কর্মীদের দায়িত্ব, কর্তৃত্ব ও জবাবদিহি নির্ধারণ এবং প্রত্যেক কাজ বা বিভাগের মধ্যকার পারস্পরিক সম্পর্ক নির্ধারণ করার কাজকে সংগঠন বলে।

খ কমিটি হলো একাধিক ব্যক্তি নিয়ে গঠিত একটি সংগঠন যাদের ওপর কোনো সমস্যা সমাধান বা বিশেষ উদ্দেশ্য সাধনের জন্য প্রশাসনিক দায়িত্ব বা কোনো বিশেষ কার্যভার অর্পণ করা হয়। সাধারণত কোনো গুরুত্বপূর্ণ বিষয়ে সিদ্ধান্ত গ্রহণের জন্য কমিটি গঠন করা হয়। এটি সমষ্টিগতভাবে কাজ করে এবং কার্যসম্পাদনের জন্য সদস্যগণ নিজেদের মধ্যে মতামত বিনিময় করেন। শুধু কমিটির দায়িত্ব পালনই এর কোনো সদস্যের মুখ্য কাজ নয়। বরং প্রত্যেক সদস্যই নিজ নিজ প্রাতিষ্ঠানিক দায়িত্ব পালনের পাশাপাশি বিশেষ কার্যসম্পাদনে কমিটিকে সহায়তা করেন। এজন্যই কমিটিকে সহযোগী সংগঠন বলা হয়।

গ উদ্দীপকে বর্ণিত সায়মা লি. কার্যভিত্তিক সংগঠন কাঠামো অনুসরণ করে থাকে।

কার্যভিত্তিক সংগঠন হলো ব্যবস্থাপনার কার্যাবলিকে কাজের প্রকৃতি অনুযায়ী বিভিন্ন ভাগে ভাগ করে একেক বিভাগের জন্য একেক জন বিশেষজ্ঞ নিয়োগ করা। এর ফলে প্রতিষ্ঠানে দক্ষতার সাথে কার্যাবলি সম্পাদন করা যায়।

উদ্দীপকে সায়মা লি. একটি বৃহদায়তন উৎপাদনকারী প্রতিষ্ঠান। কোম্পানিটি প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন কাজকে কাজের প্রকৃতি অনুযায়ী কয়েকটি ভাগে বিভক্ত করে। অতঃপর প্রত্যেকটি বিভাগের দায়িত্ব একেক জন বিশেষজ্ঞের ওপর অর্পণ করে। বিশেষজ্ঞ কর্মীর ওপর দায়িত্ব থাকায় প্রাতিষ্ঠানিক কাজ অধিকতর দক্ষতার সাথে সম্পাদিত হয়। ফলে কর্মী উন্নয়ন ও প্রতিষ্ঠানের উন্নয়ন ঘটে। বিভাগ অনুযায়ী কাজ ভাগ করা কার্যভিত্তিক সংগঠনের বৈশিষ্ট্যের সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ। সুতরাং বলা যায়, উদ্দীপকের সায়মা লি. কার্যভিত্তিক সংগঠন কাঠামো অনুসরণ করে।

ঘ সায়মা লি. কোম্পানির উপদেষ্টা নিয়োগের সিদ্ধান্ত যথার্থ বলে আমি মনে করি।

কোম্পানির নির্বাহীদের সহযোগিতা করার জন্য তাদের অধীনস্থ যে কর্মী নিয়োগ দেওয়া হয় তাকে উপদেষ্টা বলে। উপদেষ্টা প্রতিষ্ঠানের কাজগুলো দক্ষতার সাথে সম্পাদন করতে সহযোগিতা করে থাকেন। উদ্দীপকের সায়মা লি. একটি বৃহদায়তন উৎপাদনকারী প্রতিষ্ঠান। উক্ত প্রতিষ্ঠানে কার্যভিত্তিক সংগঠন কাঠামো বিদ্যমান ছিল। কিন্তু প্রতিষ্ঠানের কাজের মান বাড়াতে কোম্পানি উপদেষ্টা নিয়োগের সিদ্ধান্ত নিয়েছে।

কোম্পানিতে উপদেষ্টা নিয়োগের পরেও কর্তৃত্ব নির্বাহীর হাতে ন্যস্ত থাকবে। উপদেষ্টা শুধু নির্বাহীকে সহায়তা করবেন, তার কোনো সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষমতা নেই। তবে উপদেষ্টা নিয়োগ দেওয়ায় কোম্পানির কার্যভার যেমন লাঘব হবে তেমনি সমস্যার দ্রুত সমাধানও সম্ভব হবে। তাই বলা যায়, প্রতিষ্ঠানের কাজের মান বাড়াতে কোম্পানিতে উপদেষ্টা নিয়োগের যে সিদ্ধান্ত নেওয়া হয়েছে তা অবশ্যই যৌক্তিক।

প্রশ্ন ৯ জনাব শামিমা একটি উৎপাদনমুখী প্রতিষ্ঠানের প্রতিষ্ঠাতা চেয়ারম্যান। তিনি শুরুতে প্রতিষ্ঠানের উৎপাদন, ক্রয়-বিক্রয়, অর্থসংস্থান ইত্যাদি কার্যাবলি একাই দেখতেন। অধস্ফুড়না বিনা দ্বিধায় তার আদেশ নিষেধ মেনে নিতেন। এতে অল্প সময়ের ব্যবধানে তার

প্রতিষ্ঠানে ব্যাপক সফলতা আসে। তাই তিনি তার প্রতিষ্ঠান সম্প্রসারণ করেন এবং বিভিন্ন কাজে বিশেষজ্ঞ ব্যক্তিদের নির্বাহী কর্মকর্তা হিসেবে নিয়োগ প্রদান করেন।

[চা. বো. ১৬]

- | | |
|---|---|
| ক. সংগঠন কাঠামো কী? | ১ |
| খ. সরলরৈখিক সংগঠন কাঠামো বলতে কী বোঝ? | ২ |
| গ. উদ্দীপকে বর্ণিত প্রতিষ্ঠানের প্রথম পর্যায়ের সংগঠন কাঠামোর ধরন ব্যাখ্যা করো। | ৩ |
| ঘ. জনাব শামিমা কর্তৃক সংগঠন কাঠামো পরিবর্তনের যৌক্তিকতা মূল্যায়ন করো। | ৪ |

৯ নং প্রশ্নের উত্তর

ক প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন বিভাগ, উপবিভাগ ও কর্মীদের মধ্যে পারস্পরিক সম্পর্কের ধরন বা প্যাটার্নকে সংগঠন কাঠামো বলে।

খ যে সংগঠনে কর্তৃত্ব রেখা নির্বাহী থেকে অধীনস্থ কর্মীদের নিকট সরাসরি সরলরেখার আকারে নেমে আসে তাকে সরলরৈখিক সংগঠন বলে।

এটি সবচেয়ে প্রাচীন এবং সরল প্রকৃতির সংগঠন কাঠামো। এখানে প্রত্যেক কর্মীর দায়িত্ব ও কর্তৃত্ব সুস্পষ্ট থাকে। সরলরৈখিক সংগঠন হলো সবচেয়ে সহজ ও প্রত্যক্ষ ধরনের সংগঠন। এতে প্রতিষ্ঠানের কার্যাবলি সম্পাদনের জন্য উচ্চপদের ব্যক্তিবর্গ অপেক্ষাকৃত নিম্নপদের ব্যক্তিবর্গের ওপর সাধারণ কর্তৃত্বের অধিকারী হয়ে থাকে।

গ জনাব শামিমার প্রতিষ্ঠানের প্রথম পর্যায়ের সংগঠন কাঠামোটি হলো সরলরৈখিক সংগঠন কাঠামো।

যে সংগঠনে কর্তৃত্ব বা ক্ষমতা ব্যবস্থাপনার সর্বোচ্চ স্তর থেকে ধীরে ধীরে নিচের স্তরের নামতে থাকে তা হলো সরলরৈখিক সংগঠন। জনাব শামিমা একটি উৎপাদনমুখী প্রতিষ্ঠানের প্রতিষ্ঠাতা চেয়ারম্যান। তিনি শুরুতে প্রতিষ্ঠানের উৎপাদন, ক্রয়-বিক্রয়, অর্থসংস্থান প্রভৃতি কার্যাবলি একাই দেখতেন। এক্ষেত্রে তিনি একক কর্তৃত্ব বজায় রাখতেন। তিনি ছিলেন একক আদেশদাতা এবং সর্বময় ক্ষমতার অধিকারী। অধস্ফুড়না বিনা দ্বিধায় তার আদেশ মানতে বাধ্য থাকত। শামিমার প্রতিষ্ঠানে কর্তৃত্ব সরলরেখার মতো উপর থেকে অর্থাৎ তার কাছ থেকে নিচের দিকে কর্মীদের দিকে প্রবাহিত হয়েছে। সুতরাং এক্ষেত্রে প্রথমে শামিমার প্রতিষ্ঠানে বিদ্যমান ছিল সরলরৈখিক সংগঠন।

ঘ জনাব শামিমা কর্তৃক সরলরৈখিক সংগঠনটিকে কার্যভিত্তিক সংগঠনে পরিবর্তন করা অত্যন্ত যৌক্তিক বলে আমি মনে করি। প্রতিষ্ঠানের কার্যাবলি বিভিন্ন বিভাগে বিভক্ত করে প্রতিটি বিভাগের দায়িত্ব একেকজন বিশেষজ্ঞের ওপর অর্পণ করা হলো কার্যভিত্তিক সংগঠন। এরূপ সংগঠনে বিশেষজ্ঞদের উপদেষ্টা হিসেবে নিয়োগ না করে নির্বাহী হিসেবে নিয়োগ করা হয়।

শামিমা প্রতিষ্ঠানটির চেয়ারম্যান হিসেবে পূর্বে সরলরৈখিক নেতৃত্ব প্রদান করতেন। এতে তাকে প্রতিটি বিভাগের প্রধান হিসেবে দায়িত্ব পালন করতে হতো। তাই প্রচুর কাজের চাপ থাকত। কিন্তু বর্তমানে তিনি বিশেষজ্ঞ ব্যক্তিদের নির্বাহী কর্মকর্তা হিসেবে নিয়োগ দিয়েছেন। ফলে সংগঠনটি কার্যভিত্তিক সংগঠনে রূপান্তরিত হয়েছে।

শামিমা সংগঠন কাঠামো পরিবর্তন করে শ্রমবিভাজন নিশ্চিত করে সমস্যা দ্রুত সমাধান করতে পারবেন। তিনি সুষ্ঠু সমন্বয় নিশ্চিত করে কার্যসম্পত্তি অর্জন করতে পারবেন। প্রতিটি বিভাগে বিশেষজ্ঞ কর্মী নিয়োগ দেওয়ায় নিজের এবং অন্য নির্বাহীদের কাজের চাপ কমবে। সুতরাং সার্বিক দিক বিবেচনায় শামিমার সংগঠন কাঠামো পরিবর্তন যৌক্তিক বলে আমি মনে করি।

প্রশ্ন ▶ ১০ রাকিব ও শফিক দুটি প্রতিষ্ঠানের মালিক। রাকিবের প্রতিষ্ঠানের কর্মীরা নির্বাহী প্রত্যক্ষ তত্ত্বাবধান ও নিয়ন্ত্রণাধীন থেকে কার্য সম্পাদন করে। অন্যদিকে তার বন্ধু শফিকের প্রতিষ্ঠানে নির্বাহীকে সহায়তা করার জন্য কাজের প্রকৃতি অনুযায়ী কয়েকজন বিশেষজ্ঞ ব্যক্তি কাজ করেন। তুলনামূলক ব্যাখ্যা করে দেখা যায় শফিকের প্রতিষ্ঠানটির সফলতা উত্তরোত্তর বৃদ্ধি পাচ্ছে।

[রা. বো. ১৬]

- ক. সংগঠন কী? ১
খ. সংগঠন চার্ট বলতে কী বোঝায়? ২
গ. উদ্দীপকে উলি-খিত মি. রাকিবের প্রতিষ্ঠানের সাংগঠনিক কাঠামো কোন ধরনের? ব্যাখ্যা করো। ৩
ঘ. শফিকের প্রতিষ্ঠানের সফলতার উত্তরোত্তর বৃদ্ধির কারণ উদ্দীপকের আলোকে বিশ্লেষণ করো। ৪

১০ নং প্রশ্নের উত্তর

ক সংগঠন বলতে লক্ষ্য অর্জনের উদ্দেশ্যে দলবদ্ধ লোকদের একসাথে কাঠামোগত ও সমন্বিত উপায়ে কাজ করাকে বোঝায়।

খ যে চিত্রের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের সংগঠন কাঠামো প্রকাশ করা হয় তাকে সংগঠন চার্ট বা তালিকা বলা হয়। সংগঠন চার্টে প্রতিষ্ঠানের কর্মরত বিভিন্ন ব্যক্তি, বিভাগ ও উপবিভাগের মধ্যকার সম্পর্ক নির্ধারণ করা হয়। এর ফলে প্রতিষ্ঠানের উপকরণের যথাযথ ব্যবহার নিয়ন্ত্রণ ও সমন্বয় করা সম্ভব হয়। প্রতিষ্ঠানের কার্যকর নেতৃত্ব প্রতিষ্ঠা এবং সবার মধ্যে শৃঙ্খলা প্রতিষ্ঠাতেও সংগঠন চার্ট সহায়তা করে।

গ মি. রাকিবের প্রতিষ্ঠানটি সরলরৈখিক সংগঠন কাঠামো অনুসরণ করেছে।

যে সংগঠন কাঠামোতে কর্তৃত্ব রেখা সরলরেখা আকারে উপর থেকে নিচের দিকে নেমে আসে তাকে সরলরৈখিক সংগঠন বলে। এর মাধ্যমে আশঙ্ক্যবিভাগীয় যোগাযোগ রক্ষা হয়। আবার পরস্পর জড়িত থাকায় অতি সহজ ও শৃঙ্খলাপূর্ণভাবে কাজ সম্পন্ন হয়।

জনাব রাকিবের প্রতিষ্ঠানের কর্মীরা নির্বাহী প্রত্যক্ষ তত্ত্বাবধানে থেকে কাজ করে। কর্মীরা যেকোনো কাজের জন্য নির্বাহীর আদেশ আশা করে। ফলে জনাব রাকিবের প্রতিষ্ঠানের কর্তৃত্ব রেখা নির্বাহী থেকে আশেঁড় আশেঁড় নিচের দিকে নামতে থাকে, যা সরলরৈখিক সংগঠনের সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ।

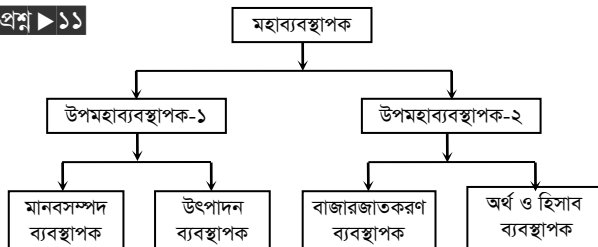
ঘ শফিকের প্রতিষ্ঠানের সফলতা উত্তরোত্তর বৃদ্ধির কারণ তিনি সরলরৈখিক ও পদস্থ সংগঠন কাঠামো অনুসরণ করেন।

যে সংগঠন কাঠামোতে সরলরৈখিক নির্বাহীকে সহযোগিতা করার জন্য উপদেষ্টা বা বিশেষজ্ঞ কর্মী ব্যবহার করা হয় তাকে সরলরৈখিক ও পদস্থ কর্মী সংগঠন বলে। এক্ষেত্রে কর্তৃত্ব ও ক্ষমতা নির্বাহীর হাতে থাকে। আর উপদেষ্টা কর্মী নির্বাহীকে প্রয়োজনীয় পরামর্শ ও সহযোগিতা প্রদান করেন।

শফিকের প্রতিষ্ঠানটি নির্বাহীকে সহযোগিতা করার জন্য বিভিন্ন প্রকৃতি অনুযায়ী কয়েকজন বিশেষজ্ঞ নিয়োগ দেন। ফলে যেকোনো ভুল-ত্রুটি হলে সহজে বিশেষজ্ঞরা সমাধান করেন।

শফিকের প্রতিষ্ঠানে নির্বাহী অতিরিক্ত কাজগুলো বিশেষজ্ঞরা সমাধান করেন। ফলে অতি দ্রুত নির্ভুলভাবে পরিকল্পনা অনুযায়ী কার্যসম্পাদন করা সম্ভব হয়। আবার বিশেষ কোনো পরিস্থিতি সৃষ্টি হলে নির্বাহীর পাশাপাশি বিশেষজ্ঞরা কাজ করেন এবং বিভিন্ন ধরনের পরামর্শ প্রদান করে। যার ফলশ্রুতিতে জনাব শফিকের প্রতিষ্ঠানটির উত্তরোত্তর সফলতা বৃদ্ধি পাচ্ছে।

প্রশ্ন ▶ ১১



[দি. বো. ১৬]

- ক. ব্যবস্থাপনার স্ফূর্তি কী? ১
খ. কাম্য তত্ত্বাবধান পরিসর বলতে কী বোঝায়? ২
গ. চিত্রে কোন ধরনের সংগঠনের কথা উল্লেখ করা হয়েছে? ব্যাখ্যা করো। ৩
ঘ. উলি-খিত সংগঠনের কর্মীদের মাঝে দ্বৈত অধীনতার সৃষ্টি হতে পারে— তুমি কি এর সাথে একমত? উত্তরের সপক্ষে যুক্তি দাও। ৪

১১ নং প্রশ্নের উত্তর

ক প্রাতিষ্ঠানিক কার্যাবলি সুষ্ঠুভাবে সম্পাদনের জন্য বিভিন্ন পর্যায়ে নিয়োজিত ব্যবস্থাপকগণের মধ্যে পর্যায়ক্রমিক কর্তৃত্ব ও দায়িত্বের যে সুশৃঙ্খল ভিত্তি প্রতিষ্ঠিত হয় তাকে ব্যবস্থাপনার স্ফূর্তি বলে।

খ একজন নির্বাহী প্রত্যক্ষ তত্ত্বাবধানে যতজন কর্মী নিয়োজিত থাকে তাকে কাম্য তত্ত্বাবধান পরিসর বলে।

কাম্য তত্ত্বাবধানের ওপর প্রতিষ্ঠানের সাফল্য অনেকাংশেই নির্ভর করে। নির্বাহী তত্ত্বাবধান পরিসর কাম্যমাত্রায় হলে অধীনস্থদের কাজ সহজেই তদারকি করতে পারেন। অন্যথায় নির্বাহীরা কাজের ওপর নিয়ন্ত্রণ হারিয়ে ফেলেন। কাম্য তত্ত্বাবধানের ফলে কাজে যেমন গতি আসে তেমনি প্রতিষ্ঠানে সাফল্য অর্জিত হয়।

গ চিত্রে কার্যভিত্তিক সংগঠনের কথা বলা হয়েছে।

কাজের প্রকৃতি অনুযায়ী প্রতিষ্ঠানে প্রয়োজনীয় সংখ্যক বিভাগ সৃষ্টি করে প্রতিটি বিভাগের দায়িত্ব ও কর্তৃত্ব একেকজন বিশেষজ্ঞ ব্যক্তির ওপর অর্পণ করা হলে তা হলো কার্যভিত্তিক সংগঠন।

উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানটিতে মহাব্যবস্থাপকের অধীনে ২ জন উপব্যবস্থাপক আছে। যারা প্রত্যেকে ২টি করে বিভাগের দায়িত্বে আছেন। তাদের বিশেষজ্ঞতার ওপর ভিত্তি করে ২টি করে বিভাগের দায়িত্ব দেয়া হয়েছে। আবার উপব্যবস্থাপকের অধীনে যে দুইজন করে ব্যবস্থাপক আছেন তাদের বিশেষজ্ঞতার ওপর ভিত্তি করে তাদের দায়িত্ব দেয়া হয়েছে। উপব্যবস্থাপক-১-এর অধীনে বিশেষজ্ঞ নির্বাহী হিসেবে মানবসম্পদ ব্যবস্থাপক, উৎপাদন ব্যবস্থাপক ও উপব্যবস্থাপক-২-এর অধীনে বিশেষজ্ঞ হিসেবে বাজারজাতকরণ ব্যবস্থাপক এবং অর্থ ও হিসাব ব্যবস্থাপক। তাই বলা যায়, সংগঠনটি একটি কার্যভিত্তিক সংগঠন।

ঘ উলি-খিত সংগঠনে কর্মীদের মাঝে দ্বৈত অধীনতা সৃষ্টি হতে পারে— আমি বক্তব্যটির সাথে একমত।

কার্যভিত্তিক সংগঠন অন্যান্য সংগঠন থেকে কিছুটা ভিন্নতর। এ ভিন্নতার কারণে সংগঠনটি যেমন কিছু সুবিধা ভোগ করে, তেমনি কিছু অসুবিধারও সম্মুখীন হয়।

চিত্রের সংগঠনটি একটি কার্যভিত্তিক সংগঠন। এ ধরনের সংগঠনে কার্যভিত্তিক বিভাগ সৃষ্টি করা হয় এবং প্রতিটি বিভাগের দায়িত্ব একেকজন বিশেষজ্ঞের ওপর অর্পণ করা হয়।

কার্যভিত্তিক সংগঠনে কার্যের ভিত্তিতে বিভাগ সৃষ্টি করার ফলে কার্যে বিশেষায়ণের সুবিধা অর্জন করা গেলেও এ সংগঠনের নেতিবাচক দিকও আছে। এ ধরনের সংগঠনে বিশেষজ্ঞ কর্মকর্তারা মাত্র একটি বিভাগে কাজ করলেও কর্মীকে একই সাথে বিভিন্ন বিভাগের নির্বাহীর অধীনে কাজ করতে হয়। যেমন: উৎপাদন ব্যবস্থাপনা বিভাগের কর্মীকে একই সাথে মানবসম্পদ ব্যবস্থাপক এবং উৎপাদন

ব্যবস্থাপকের অধীনে কাজ করার প্রয়োজন হতে পারে। ফলে বিভিন্ন বিভাগের অধীনে কাজ করায় কর্মীরা দ্বৈত অধীনতার মুখোমুখি হয়।

প্রশ্ন ▶ ১২ জনাব অখিল একটি জুতা তৈরির কারখানার উৎপাদন ব্যবস্থাপক। কারখানাটি গত ৮ বছর শুধু উৎপাদন কাজেই নিয়োজিত ছিল। প্রতিষ্ঠানটির ব্যবস্থাপনা পরিচালকের অধীনে একজন সাধারণ ব্যবস্থাপক আছেন। জনাব অখিল উৎপাদন সংক্রান্ড সকল কাজের জন্য সাধারণ ব্যবস্থাপকের নিকট জবাবদিহি করেন। বর্তমানে কারখানাটি জুতার প্যাকেট তৈরির জন্য একটি প্যাকেজিং প-প্লান্ট স্থাপন করে ও জুতার বাজারজাতকরণের জন্য দেশের বিভিন্ন জায়গায় বিক্রয়কেন্দ্র গড়ে তোলে। এতে প্রতিষ্ঠানের আর্থিক লেনদেন ও শ্রমিক-কর্মীর সংখ্যা বৃদ্ধি পাওয়ায় পৃথক হিসাব বিভাগ, বিপণন বিভাগ ও শ্রমিক-কর্মী বিভাগ খোলার প্রয়োজনীয়তা দেখা দেয়। এ বিষয়ে উদ্বর্তন কর্তৃপক্ষ তাদের করণীয় সম্পর্কে বিবেচনা করছেন। /কু. বো. ১৬/

- ক. সংগঠন কাঠামো কী? ১
- খ. সাংগঠনিক নীতিমালায় কর্তৃত্ব ও দায়িত্বের সমতা নীতি বলতে কী বোঝায়? ২
- গ. উদ্দীপকে বিদ্যমান সংগঠন কাঠামোটি কোন ধরনের? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. উদ্দীপকে উলি-খিত পরিস্থিতিতে কোন ধরনের সংগঠন কাঠামো গড়ে তোলা উচিত বলে তুমি মনে করো? যুক্তিসহ বিশ্লেষণ করো। ৪

১২ নং প্রশ্নের উত্তর

ক প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন বিভাগ, উপবিভাগ ও কর্মীদের মধ্যে পারস্পরিক সম্পর্কের ধরন বা প্যাটার্নকে সংগঠন কাঠামো বলে।

খ কর্তৃত্ব অর্পণের ফলে কোনো কর্ম সম্পাদনের দায় বা বাধ্যবাধকতাকে দায়িত্ব বলে। আর কর্তৃত্ব বলতে বৈধ ক্ষমতাকে বোঝায়, যার দ্বারা কোনো ব্যক্তি তার অধস্তনদেরকে আদেশ-নির্দেশ দেন, আনুগত্য আদায় করেন এবং জবাবদিহিতা নিশ্চিত করেন। সংগঠন কাঠামোর প্রত্যেক স্তরের কর্মীকে যে পরিমাণ দায়িত্ব অর্পণ করা হবে সেই অনুপাতে কর্তৃত্বও প্রদান করতে হবে। দায়িত্বের তুলনায় কর্তৃত্ব বেশি হলে নির্বাহীগণ স্বেচ্ছাচারী হয়ে উঠবে। অপরদিকে যদি কর্তৃত্বের তুলনায় দায়িত্ব অনেক বেশি থাকে তাহলে নির্বাহীগণ দায়িত্ব পালনে ব্যর্থ ও অসহায় হয়ে পড়বে। এজন্য এ দুয়ের মধ্যে সমতা বজায় রাখতে হবে। তাই বলা হয়, আদর্শ সংগঠনে দায়িত্ব ও কর্তৃত্ব ভারসাম্যপূর্ণ হয়।

গ উদ্দীপকে বিদ্যমান সংগঠন কাঠামোটি হলো সরলরৈখিক সংগঠন। যে সংগঠন কাঠামোতে কর্তৃত্ব রেখা ব্যবস্থাপনার সর্বোচ্চ স্তর থেকে ক্রমান্বয়ে নিচের দিকে সরলরেখার আকারে নেমে আসে তা হলো সরলরৈখিক সংগঠন। সরলরৈখিক সংগঠন সবচেয়ে সহজ ও প্রাচীন সংগঠন কাঠামো।

উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানটির ব্যবস্থাপনা পরিচালকের অধীনে একজন সাধারণ ব্যবস্থাপক আছেন। জনাব অখিল কারখানার উৎপাদন ব্যবস্থাপক। তিনি উৎপাদন সংক্রান্ড সব কাজের জন্য সাধারণ ব্যবস্থাপকের নিকট জবাবদিহি করেন। অর্থাৎ ব্যবস্থাপনা পরিচালনা সাধারণ পরিচালককে এবং সাধারণ পরিচালক উৎপাদন ব্যবস্থাপকের ওপর কর্তৃত্ব প্রয়োগ করেন। এ কারখানায় প্রত্যেকের দায়িত্ব ও কর্তৃত্ব সুস্পষ্ট। এ প্রতিষ্ঠানে উচ্চপদে অধীনস্থ ব্যক্তিবর্গ অপেক্ষাকৃত নিম্নপদের ব্যক্তিবর্গের ওপর কর্তৃত্বের অধিকারী। এ প্রতিষ্ঠানে কর্তৃত্ব রেখা ব্যবস্থাপনা পরিচালক হতে ক্রমান্বয়ে উৎপাদন ব্যবস্থাপকের দিকে ধাবিত হয়। সুতরাং উপরিউক্ত বৈশিষ্ট্যানুযায়ী বলা যায়, উদ্দীপকে সরলরৈখিক সংগঠন বিদ্যমান।

ঘ উদ্দীপকে উলি-খিত পরিস্থিতিতে কার্যভিত্তিক সংগঠন কাঠামো গড়ে তোলা উচিত বলে আমি মনে করি।

কার্যভিত্তিক সংগঠন হলো এমন এক ধরনের সংগঠন, যেখানে ব্যবস্থাপনার কার্যাবলিকে কাজের প্রকৃতি অনুযায়ী বিভিন্ন ভাগে ভাগ করে, এদের একেকটিকে একজন বিশেষজ্ঞের ওপর ন্যস্ত করা হয়। উদ্দীপকে দেখা যায়, প্রতিষ্ঠানটির আর্থিক লেনদেন ও শ্রমিক কর্মীর সংখ্যা বৃদ্ধি পায়। ফলে পৃথক হিসাব বিভাগ, বিপণন বিভাগ ও শ্রমিক-কর্মী বিভাগ খোলার প্রয়োজনীয়তা দেখা দেয়। তাই উদ্বর্তন কর্তৃপক্ষ তাদের করণীয় সম্পর্কে বিবেচনা করছেন।

উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানটিতে আর্থিক লেনদেন ও শ্রমিক-কর্মীর সংখ্যা বৃদ্ধি পাওয়ায় সরলরৈখিক নির্বাহী পক্ষে দায়িত্ব পালন করা সম্ভব হচ্ছে না। প্রতিষ্ঠানটি যদি আলাদাভাবে হিসাব বিভাগ, বিপণন বিভাগ ও শ্রমিক কর্মী বিভাগ খুলে তার দায়িত্ব বিশেষজ্ঞ কর্মীদের ওপর অর্পণ করে তাহলে তারা মিলেমিশে দায়িত্ব পালন করতে পারবেন। ফলে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যার্জনও সম্ভব হবে। তাই আমি মনে করি, উক্ত প্রতিষ্ঠানটির বিদ্যমান পরিস্থিতিতে কার্যভিত্তিক সংগঠন গড়ে তোলা উচিত।

প্রশ্ন ▶ ১৩ প্রতীকী হাউজিং লি. নির্মাণ শিল্পে দ্রুত অগ্রসরমান একটি প্রতিষ্ঠান। কোম্পানিটি তাদের সাংগঠনিক কাঠামোর কাজগুলোকে প্রকৃতি অনুযায়ী ভাগ করে বিশেষজ্ঞ কর্মীকে তত্ত্বাবধানের দায়িত্ব পালন করে। ফলে প্রতিষ্ঠানের কার্যাবলি সফলতার সাথে সম্পন্ন হয়। /চ. বো. ১৬/

- ক. সরলরৈখিক সংগঠন কী? ১
- খ. সংগঠন চার্ট বলতে কী বোঝায়? ২
- গ. উদ্দীপকে বর্ণিত প্রতীকী হাউজিং লি.-এ সংগঠন কাঠামো কোন ধরনের? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. ‘আধুনিক ও বৃহৎ আয়তন প্রতিষ্ঠানে এ ধরনের সংগঠন কাঠামোর প্রয়োগ অধিক কার্যকর’- উদ্দীপকের আলোকে মূল্যায়ন করো। ৪

১৩ নং প্রশ্নের উত্তর

ক যে সংগঠন কাঠামোতে ক্ষমতা বা কর্তৃত্ব রেখা ব্যবস্থাপনার সর্বোচ্চ স্তর থেকে সরলরেখার মতো ক্রমশ নিচের স্তরের নিয়োজিত কর্মীদের দিকে নেমে আসে, তাকে সরলরৈখিক সংগঠন বলা হয়।

খ একটা প্রতিষ্ঠানে কর্মরত বিভিন্ন ব্যক্তি, বিভাগ ও উপবিভাগের মধ্যকার সম্পর্কে একটা চিত্রে উপস্থাপন করা হলে তাকে সংগঠন চিত্র বলে।

সংগঠন চার্টে প্রতিষ্ঠানের উপর থেকে নিচ পর্যন্ত কর্মীর অবস্থান, পদ, বিভাগ ও উপবিভাগ সম্পর্কে জানা যায়। এতে কে কার সরাসরি অধীন, সে বিষয়েও ধারণা পাওয়া যায়। তাছাড়া কর্তৃত্ব প্রবাহ, কর্তৃত্ব রেখা ইত্যাদি বিষয়েও জানা যায়। তাই বলা যায়, সংগঠন চার্ট পুরো প্রতিষ্ঠান সম্পর্কেই একটা ধারণা প্রদানে সক্ষম।

গ উদ্দীপকে বর্ণিত প্রতীকী হাউজিং লি.-এর সংগঠন কাঠামোটি কার্যভিত্তিক সংগঠন কাঠামো।

কাজের প্রকৃতি অনুযায়ী প্রতিষ্ঠানে প্রয়োজনীয় সংখ্যক বিভাগ সৃষ্টি করে তার দায়িত্ব ও কর্তৃত্ব একেকজন বিশেষজ্ঞ কর্মীর ওপর ন্যস্ত করা হলো কার্যভিত্তিক সংগঠন। এ ধরনের সংগঠনে বিশেষজ্ঞ কর্মীদের উপদেষ্টা না বানিয়ে সরাসরি নির্বাহী হিসেবে নিয়োগ দেওয়া হয়।

প্রতীকী হাউজিং লি. নির্মাণ শিল্পে দ্রুত অগ্রসরমান একটি প্রতিষ্ঠান। কোম্পানিটি তাদের সাংগঠনিক কাঠামোয় কাজগুলোকে প্রকৃতি অনুযায়ী ভাগ করে বিশেষজ্ঞ কর্মীর তত্ত্বাবধানে দায়িত্ব প্রদান করে। বিশেষজ্ঞ কর্মীর প্রত্যক্ষ তত্ত্বাবধানে থাকার ফলে কর্মীরা অধিকতর দক্ষতার সাথে কার্যাবলি সম্পাদন করেন। যার ফলে প্রতিষ্ঠানের কার্যাবলি সফলতার সাথে যথাযথভাবে সম্পন্ন হয়। সুতরাং বলা যায়, প্রতীকী হাউজিং লি. সংগঠনটিতে কার্যভিত্তিক সংগঠনের সব বৈশিষ্ট্য বিদ্যমান।

ঘ আধুনিক ও বৃহদায়তন প্রতিষ্ঠানে কার্যভিত্তিক সংগঠন কাঠামোর প্রয়োগ অধিক কার্যকর।

কাজের প্রকৃতি অনুযায়ী প্রতিষ্ঠানে প্রয়োজনীয় সংখ্যক বিভাগ সৃষ্টি করে প্রতিটি বিভাগের দায়িত্ব একজন বিশেষজ্ঞ কর্মীর ওপর ন্যস্ত করা হলো কার্যভিত্তিক সংগঠন। এ ধরনের সংগঠনের ক্ষেত্রে সিদ্ধান্ত গ্রহণের সুবিধার্থে প্রতিটি বিভাগে একজন বিশেষজ্ঞ কর্মী নিয়োগ করা হয়ে থাকে।

প্রতীকী উদ্দীপকের হাউজিং লি. একটি বৃহদায়তন নির্মাণ শিল্প প্রতিষ্ঠান। কোম্পানিটি তাদের সাংগঠনিক কাঠামোয় কাজগুলোকে প্রকৃতি অনুযায়ী ভাগ করে বিশেষজ্ঞ কর্মীকে তত্ত্বাবধানের দায়িত্ব প্রদান করেছে। যার ফলে কর্মীরা ভালোভাবে তাদের কাজগুলো বুঝে নিয়ে সঠিকভাবে সম্পাদন করতে পারবে। বিশেষজ্ঞের তত্ত্বাবধানে থাকার ফলে উক্ত প্রতিষ্ঠানের কর্মীরা প্রাতিষ্ঠানিক কাজ অধিকতর দক্ষতার সাথে সম্পাদন করতে পারবে।

প্রতীকী হাউজিং লি.-এর মতো বৃহৎ আকারের প্রতিষ্ঠানের কাজগুলো বিভিন্ন বিভাগে ভাগ করে দক্ষ কর্মীর তত্ত্বাবধানে সম্পাদন করা হলে সঠিক সময়ে কাজ সম্পাদিত হবে। কর্মীরা কাজে দক্ষ হয়ে উঠবে। তাই বলা যায়, কার্যভিত্তিক সংগঠন কাঠামোর প্রয়োগ আধুনিক ও বৃহদায়তন প্রতিষ্ঠানে তুলনামূলক ফলপ্রসূ।

প্রশ্ন ▶ ১৪ মি. শাহীন একটি প্রতিষ্ঠানের নির্বাহী পরিচালক। তার অধীন ৬ জন ব্যবস্থাপক ও ১০ জন শাখা ব্যবস্থাপক আছে। সম্প্রতি কার্যভার বেশি হওয়ায় শাহীনের সিদ্ধান্তে নিতে সমস্যা হচ্ছে। প্রতিষ্ঠান তার কথা চিন্তা করে একজন পরামর্শক নিয়োগ দেয়। যিনি শাহীনকে বিভিন্ন বিষয়ে পরামর্শে সহায়তা প্রদান করেন। বর্তমানে প্রতিষ্ঠানটির অবস্থা আরও উন্নতি হচ্ছে।

[সি. বো. ১৬]

- ক. আনুষ্ঠানিক সংগঠন কী? ১
- খ. সরলরৈখিক ও পদস্থ কর্মী সংগঠন বলতে কী বোঝায়? ২
- গ. পরামর্শক নিয়োগের পূর্বে প্রতিষ্ঠানের সংগঠন কাঠামো কীরূপ ছিল? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. উদ্দীপকের আলোকে “সাংগঠনিক পরিবর্তনের ফলেই প্রতিষ্ঠানের উন্নতি হয়েছে”—মূল্যায়ন করো। ৪

১৪ নং প্রশ্নের উত্তর

ক প্রাতিষ্ঠানিক নিয়ম-কানুন, রীতি-নীতি ও বিধি-বিধানের আওতায় যে সংগঠন কাঠামো গড়ে ওঠে, তাকে আনুষ্ঠানিক সংগঠন বলে।

খ সরলরৈখিক নির্বাহীর সহযোগী হিসেবে নিয়োজিত বিশেষজ্ঞ বা উপদেষ্টা কর্মীর সমন্বয়ে যে বিশেষ ধরনের সংগঠন কাঠামো তৈরি হয়, তাকে সরলরৈখিক ও পদস্থ সংগঠন বলে।

এরূপ সংগঠনে সরলরৈখিক নির্বাহী সকল কর্তৃত্ব ভোগ করলেও সহযোগী নির্বাহী সরলরৈখিক নির্বাহীকে সহযোগিতা করেন। উভয়ের সহযোগে প্রতিষ্ঠান পরিচালিত হওয়ায় এরূপ সংগঠনে দু'ধরনের কর্তৃত্ব বিদ্যমান থাকে।

গ পরামর্শক নিয়োগের পূর্বে প্রতিষ্ঠানের সংগঠন কাঠামো ছিল সরলরৈখিক।

যে সংগঠন পদ্ধতিতে ক্ষমতা বা কর্তৃত্ব রেখা ব্যবস্থাপনার সর্বোচ্চ স্তর থেকে সরলরেখার মতো বিভিন্ন স্তর অতিক্রম করে ক্রমান্বয়ে নিচের দিকে নেমে আসে, তা হলো সরলরৈখিক সংগঠন। এ সংগঠনে একজন অধঃস্ফুটন মাত্র একজন উর্ধ্বতনের কাছে জবাবদিহি করে।

মি. শাহীন একটি প্রতিষ্ঠানের নির্বাহী পরিচালক। তার অধীনে ৬ জন ব্যবস্থাপক ও ১০ জন শাখা ব্যবস্থাপক আছে। এতে মি. শাহীনই প্রতিষ্ঠানের উর্ধ্বতন ব্যবস্থাপক। অধীনস্থরা তার আদেশ মানতে বাধ্য। অধীনস্থরা মি. শাহীনের কাছেই জবাবদিহি করে। এতে প্রতিষ্ঠানের ক্ষমতার রেখা সরলরেখার মতো উপর থেকে নিচের দিকে অবস্থান করে। তাই এসব বৈশিষ্ট্য অনুযায়ী বলা যায়, পরামর্শক নিয়োগের পূর্বে

প্রতিষ্ঠানের সংগঠন কাঠামোর বৈশিষ্ট্য সরলরৈখিক সংগঠনের অঙ্গভূক্ত ছিল।

ঘ সাংগঠনিক কাঠামো সরলরৈখিক থেকে সরলরৈখিক ও পদস্থ কর্মী সংগঠন করায় প্রতিষ্ঠানের উন্নতি হয়েছে।

সরলরৈখিক পদস্থ কর্মী সংগঠন হলো সরলরৈখিক নির্বাহীর সহযোগী হিসেবে নিয়োজিত বিশেষজ্ঞ বা উপদেষ্টা কর্মীর সমন্বয়ে গঠিত এক বিশেষ ধরনের সংগঠন, যেখানে সরলরৈখিক নির্বাহীই সর্বময় ক্ষমতার অধিকারী। এ সংগঠন কাঠামোতে একজন ব্যবস্থাপককে সহযোগিতার জন্য আরেকজন বিশেষজ্ঞ বা উপদেষ্টা নিয়োগ দেওয়া হয়।

মি. শাহীন একজন নির্বাহী পরিচালক। কার্যভার বেশি হওয়ায় শাহীনের সিদ্ধান্তে নিতে সমস্যা হয়। তাই প্রতিষ্ঠানে একজন পরামর্শক নিয়োগ দেওয়া হয়। এতে শাহীন সিদ্ধান্তে গ্রহণে পরামর্শ ও সহায়তা পেয়ে থাকেন। তারা দুজনে পরামর্শের মাধ্যমে সমস্যার সমাধান করে থাকেন।

মি. শাহীন প্রতিষ্ঠানে পরামর্শক নিয়োগ দেওয়ায় প্রতিষ্ঠানের সার্বিক অবস্থা উন্নতির উন্নতি হবে। কেননা তারা পরামর্শের মাধ্যমে সঠিক সিদ্ধান্তে উঠে নেবে। বিশেষজ্ঞ কর্মী মি. শাহীনকে গবেষণা, পরিকল্পনা, সিদ্ধান্ত গ্রহণ ও কারিগরি কার্যক্রমে সার্বিক সহযোগিতা করবে। ফলে ভুল-ত্রুটি হাস পাবে। প্রতিষ্ঠানের অবস্থারও উন্নতি হবে।

প্রশ্ন ▶ ১৫ মি. কামাল জামালপুরে বড় আকারে একটি মুরগির খামার প্রতিষ্ঠা করেন। তার খামারে ৫০ জন শ্রমিক কাজ করে। তিনি খামার পরিচালনার জন্য একজন সাধারণ ব্যবস্থাপক, একজন সহকারী ব্যবস্থাপক এবং একজন সুপারভাইজার নিয়োগ দেন। তাদের প্রশাসনিক দক্ষতা থাকলেও প্রাণিসম্পদ ব্যবস্থাপনায় জ্ঞান পর্যাপ্ত নয়। তাই মি. কামাল সাধারণ ব্যবস্থাপক সমমর্যাদায় একজন প্রাণিসম্পদ কর্মকর্তা এবং সহকারী ব্যবস্থাপক সমমর্যাদায় একজন প্রাণিসম্পদ চিকিৎসক নিয়োগ দিলেন। হঠাৎ একদিন ৬,০০০ মুরগি খামারে মারা যায়। এ ঘটনার কারণ উদ্ঘাটন ও প্রতিকার বের করার জন্য ৭ দিন সময়সীমা নির্ধারণ করে সাধারণ ব্যবস্থাপক ও প্রাণিসম্পদ চিকিৎসককে লিখিত দায়িত্ব দিলেন।

[ঘ. বো. ১৬]

- ক. আনুষ্ঠানিক সংগঠন কী? ১
- খ. সংগঠন কাঠামো বলতে কী বোঝায়? ২
- গ. উদ্দীপকে মি. কামালের সংগঠনটি আনুষ্ঠানিকতার ভিত্তিতে কোন ধরনের? বর্ণনা করো। ৩
- ঘ. উদ্দীপকে উল্লিখিত উদ্ভূত পরিস্থিতি মোকাবিলার জন্য গঠিত কমিটি যথার্থ কিনা? তোমার মতামত দাও। ৪

১৫ নং প্রশ্নের উত্তর

ক প্রাতিষ্ঠানিক নিয়ম-কানুন, রীতি-নীতি ও বিধি-বিধানের আওতায় যে সংগঠন কাঠামো গড়ে ওঠে, তাকে আনুষ্ঠানিক সংগঠন বলে।

খ প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন বিভাগ, উপবিভাগ ও কর্মীদের মধ্যে পারস্পরিক সম্পর্কের ধরন বা প্যাটার্নকে সংগঠন কাঠামো বলে। সংগঠন কাঠামোতে প্রতিষ্ঠানের উপর থেকে নিচ পর্যন্ত কর্মীর অবস্থান, পদ, বিভাগ ও উপবিভাগ সম্পর্কে জানা যায়। এতে কে কার সরাসরি অধীন, সে বিষয়ে ধারণা পাওয়া যায়। তাছাড়া কর্মীদের কর্তৃত্ব প্রবাহ বিষয়েও জানা যায়।

গ মি. কামালের সংগঠনটি আনুষ্ঠানিকতার ভিত্তিতে সরলরৈখিক ও পদস্থ কর্মী সংগঠন।

যে সংগঠন কাঠামোতে সরলরৈখিক নির্বাহীকে সহযোগিতা করার জন্য উপদেষ্টা বা বিশেষজ্ঞ কর্মী ব্যবহার করা হয় তা হলো সরলরৈখিক ও পদস্থ কর্মী সংগঠন।

মি. কামাল তার খামার পরিচালনার জন্য সাধারণ ব্যবস্থাপক, একজন সহকারী ব্যবস্থাপক এবং একজন সুপারভাইজার নিয়োগ দেন। তাদের প্রশাসনিক দক্ষতা আছে কিন্তু প্রাণিসম্পদ ব্যবস্থাপনা সম্পর্কে পর্যাপ্ত

জ্ঞান নেই। তাই তাদের সহযোগিতা করার জন্য মি. কামাল সাধারণ ব্যবস্থাপক সমন্বয়দার একজন প্রাণিসম্পদ কর্মকর্তা এবং সহকারী ব্যবস্থাপক মর্যাদায় একজন প্রাণিসম্পদ চিকিৎসক নিয়োগ দেন। এক্ষেত্রে কর্তৃত্ব ও ক্ষমতা সাধারণ ব্যবস্থাপক ও সহকারী ব্যবস্থাপক ভোগ করবেন। কেননা তারা প্রতিষ্ঠানের সরলরৈখিক নির্বাহী। আর প্রাণিসম্পদ কর্মকর্তা ও প্রাণিসম্পদ চিকিৎসক উপদেষ্টা হিসেবে তাদের প্রয়োজনীয় উপদেশ ও পরামর্শ দেবেন। তাই বলা যায়, সংগঠন কাঠামোর বৈশিষ্ট্য অনুযায়ী মি. কামাল সরলরৈখিক ও পদস্থ কর্মী সংগঠন পরিচালনা করে।

ঘ উদ্দীপকে উলি-খিত উদ্ভূত পরিস্থিতি মোকাবিলার জন্য গঠিত কমিটি যথার্থ বলে আমি মনে করি।
কমিটি হলো বিশেষভাবে নির্বাচিত বা উর্ধ্বতন কর্তৃপক্ষ মনোনীত এমন কতিপয় ব্যক্তিবর্গের সমষ্টি, যাদের ওপর কোনো সমস্যার সমাধান বা বিশেষ কোনো প্রশাসনিক দায়িত্বের অর্পণ করা হয়।
মি. কামাল একটি মুরগির খামার প্রতিষ্ঠা করেন। হঠাৎ একদিন তার খামারে ৬,০০০ মুরগি মারা যায়। এ মুরগি কেন মারা গেল তার কারণ উদ্ঘাটনের জন্য তিনি সাধারণ ব্যবস্থাপক ও প্রাণিসম্পদ চিকিৎসককে দায়িত্ব দিলেন এবং ৭ দিন সময়সীমা নির্ধারণ করে দিলেন।
মি. কামাল মুরগি মারা যাওয়ায় কমিটি গঠন করলেন। এ কমিটির সদস্যরা আলোচনা-আলোচনা ও বিচার-বিশ্লেষণ করে মুরগি মারা যাওয়ার কারণ উদ্ঘাটন করবেন। সাত দিনের মধ্যে তারা কারণ বের করে এর প্রতিকারের উপায় সম্পর্কে প্রতিবেদন প্রদান করবেন। এ প্রতিবেদনের ওপর ভিত্তি করে উদ্দীপকে উলি-খিত সমস্যা মোকাবিলা করা সম্ভব হবে। তাই বলা যায়, উলি-খিত পরিস্থিতিতে কমিটি গঠন যুক্তিযুক্ত হয়েছে।

প্রশ্ন ১৬ বিসমিল-ই এন্টারপ্রাইজের কর্ণধার জনাব ওয়াসিফ। তিনি প্রতিষ্ঠানে কার্যদি সূষ্ঠাভাবে সম্পাদনের জন্য ব্যবস্থাপনার কার্যবলিকে কাজের প্রকৃতি অনুযায়ী বিভিন্ন ভাগে ভাগ করেন। অতঃপর এদের এক একটি কাজের জন্য একেকজন বিশেষজ্ঞ নির্ধারণ করে তার সংগঠন কাঠামো নির্ধারণ করেন। একজন নির্বাহীর সরাসরি তত্ত্বাবধানে কী পরিমাণ অধঃস্থ ন্যস্ত করলে প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা কাজ সফল হবে তার সঠিক বাস্তবায়ন করেন বলে তিনি সফল ব্যবস্থাপক।

[রাজউক উত্তরা মডেল কলেজ, ঢাকা]

- ক. পিতৃসুলভ নির্দেশনা কী? ১
খ. আনুষ্ঠানিক ও অনানুষ্ঠানিক নেতৃত্বের পার্থক্য লেখো। ২
গ. উদ্দীপকে কোন ধরনের সংগঠনের কথা বলা হয়েছে? ব্যাখ্যা করো। ৩
ঘ. জনাব ওয়াসিফের সফল হওয়ার পেছনে সংগঠনের কোন নীতিমালা ব্যবহৃত হচ্ছে বলে তুমি মনে করো? বিশ্লেষণ করো। ৪

১৬ নং প্রশ্নের উত্তর

ক যে নির্দেশনায় ব্যবস্থাপক পিতার ন্যায় অধঃস্থদের সাথে সদয় ব্যবহার ও শ্রদ্ধাবোধ জাহত করে কাজ আদায় করে নেন তাকে পিতৃসুলভ নির্দেশনা বলে।

খ নিম্নে আনুষ্ঠানিক ও অনানুষ্ঠানিক নেতৃত্বের পার্থক্য তুলে ধরা হলো—

| আনুষ্ঠানিক নেতৃত্ব | অনানুষ্ঠানিক নেতৃত্ব |
|---|---|
| ১. প্রাতিষ্ঠানিক নিয়ম-নীতি অনুসারে অধঃস্থদের পরিচালনা করা হলে তাকে আনুষ্ঠানিক নেতৃত্ব বলে। | ১. প্রাতিষ্ঠানিক নিয়ম-নীতির বাইরে গড়ে ওঠা সম্পর্কের মাধ্যমে সৃষ্ট নেতৃত্বকে বলা হয় অনানুষ্ঠানিক নেতৃত্ব। |

| | |
|---|--|
| ২. আনুষ্ঠানিক নেতৃত্ব তৈরি হয় সংগঠন কাঠামো থেকে। | ২. অনানুষ্ঠানিক নেতৃত্ব সৃষ্টি হয় পারস্পরিক সম্পর্ক থেকে। |
| ৩. উদাহরণ: কোম্পানির চেয়ারম্যান, কলেজের অধ্যক্ষ প্রভৃতি। | ৩. উদাহরণ: নির্দিষ্ট গোষ্ঠীর নেতা। |

গ উদ্দীপকে কার্যভিত্তিক সংগঠনের কথা বলা হয়েছে।

এ সংগঠন কাঠামোতে সব কাজকে প্রকৃতি অনুযায়ী বিভিন্ন ভাগে বিভক্ত করা হয়। পরবর্তীতে বিশেষজ্ঞ কর্মীকে বিভাগের নির্বাহী হিসেবে নিয়োগ দেওয়া হয়।

উদ্দীপকের জনাব ওয়াসিফ তার প্রতিষ্ঠানের কাজ সূষ্ঠাভাবে সম্পাদনের জন্য কাজকে প্রকৃতি অনুযায়ী ভাগ করেন। তিনি একেকটি কাজের জন্য একেকজন বিশেষজ্ঞ নিয়োগ করে তার সংগঠন কাঠামো তৈরি করেন। জনাব ওয়াসিফ এর সংগঠন কাঠামোটি কার্যভিত্তিক সংগঠন কাঠামোর সাথে পুরোপুরি মিলে যায়। তাই বলা যায়, জনাব ওয়াসিফ তার প্রতিষ্ঠানে কার্যভিত্তিক সংগঠন কাঠামো গড়ে তুলেছেন।

ঘ জনাব ওয়াসিফের সফল হওয়ার পেছনে সংগঠনের ‘কাম্য পরিসর নীতি’ ব্যবহৃত হয়েছে বলে আমি মনে করি।

একজন ব্যবস্থাপক সরাসরি কতজন অধঃস্থদের কাজ তত্ত্বাবধান করবে তা কাম্য পরিসর নীতিতে বিবেচনা করা হয়। এক্ষেত্রে কাজ ও কর্মীর বৈশিষ্ট্য বিবেচনা করে একজন ব্যবস্থাপকের অধীনে কর্মীর সংখ্যা এমন হওয়া উচিত যাতে ব্যবস্থাপক সঠিকভাবে তত্ত্বাবধান করতে পারেন।

উদ্দীপকে জনাব ওয়াসিফ তার প্রতিষ্ঠানের জন্য কার্যভিত্তিক সংগঠন কাঠামো তৈরি করেন। এক্ষেত্রে একজন নির্বাহী সরাসরি কতজন অধঃস্থদের তত্ত্বাবধান করবেন তার সঠিক বিবেচনা করেন। ফলে তিনি একজন সফল ব্যবস্থাপক।

উদ্দীপকে জনাব ওয়াসিফ সংগঠন কাঠামো তৈরির পর তত্ত্বাবধান পরিসর নীতি বিবেচনা করেন। একজন নির্বাহীর অধীনে অতিরিক্ত অধীনস্থ থাকলে তিনি সঠিকভাবে তত্ত্বাবধান করতে পারেন না। অপরদিকে যতজন কর্মীর তত্ত্বাবধান করা সম্ভব তার কম থাকাও ঠিক না। সঠিক সংখ্যক অধীনস্থ কর্মী থাকলে তাদের যথাযথ তত্ত্বাবধানের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য অর্জন সম্ভব হয়। তাই বলা যায়, কাম্য পরিসর নীতি অনুসরণের ফলেই জনাব ওয়াসিফ সফল হয়েছেন।

প্রশ্ন ১৭ জনাব শিহাব একটি শিল্প প্রতিষ্ঠানের জিএম হিসেবে কর্মরত রয়েছেন। তাঁর প্রতিষ্ঠানের সকল ব্যক্তি, বিভাগ ও উপবিভাগগুলো সম্পর্কযুক্ত হয়ে কাজ করে। কিন্তু বিক্রয় বিভাগের ব্যবস্থাপক অতিরিক্ত কাজের চাপে থাকার কারণে প্রতিষ্ঠানের মালিক উক্ত বিষয়ে দক্ষ একজন কর্মী নিয়োগ দেন। এর ফলে বিক্রয় বিভাগের ব্যবস্থাপকগণ যেকোনো সমস্যা দ্রুত সমাধান করতে পারেন।

- ক. আনুষ্ঠানিক নেতৃত্ব কী? ১
খ. কমিটি সংগঠন বলতে কী বোঝায়? ২
গ. উদ্দীপকের জনাব শিহাবের প্রতিষ্ঠানে সংগঠনের কোন নীতির প্রতিফলন ঘটেছে? ব্যাখ্যা করো। ৩
ঘ. জনাব শিহাবের প্রতিষ্ঠানে নতুন সিদ্ধান্তে যে ধরনের সংগঠন কাঠামো গড়ে উঠবে তা কী? তার কার্যকারিতা বিশ্লেষণ করো। ৪

১৭ নং প্রশ্নের উত্তর

ক প্রাতিষ্ঠানিক নিয়ম-নীতি অনুসারে অধঃস্থদের পরিচালিত করা আনুষ্ঠানিক নেতৃত্ব বলে।

খ কোনো বিশেষ কাজ সম্পাদনের জন্য কয়েকজন ব্যক্তির সমন্বয়ে যে সংগঠন তৈরি হয় তাকে কমিটি সংগঠন বলে।

সাধারণত কোনো গুরুত্বপূর্ণ বিষয়ে সিদ্ধান্ত নেয়ার উদ্দেশ্যে কমিটি গঠন করা হয়। এছাড়াও কোনো সমস্যা দেখা দিলে তা সমাধানের জন্যও কমিটি গঠন করা হয়। সদস্যগণ নিজেদের মধ্যে মতামত বিনিময় করে কাজ সম্পাদন করেন। তাই বলা যায়, কমিটি হলো সংগঠনের ভিতরে আরেকটি সহযোগী সংগঠন।

গ. উদ্দীপকের জনাব শিহাবের প্রতিষ্ঠানে সংগঠনের বিশেষায়নের নীতির প্রতিফলন ঘটেছে।

প্রতিষ্ঠানের সব কাজকে ছোট ছোট অংশে ভাগ করে দক্ষতা, যোগ্যতা ও মেধার ভিত্তিতে বিভিন্ন ব্যক্তিকে দায়িত্ব দেয়াকে বিশেষায়নের নীতি বলে। এতে একই কাজ নিয়মিতভাবে করার ফলে কর্মীর দক্ষতা বৃদ্ধি পায়।

জনাব শিহাব একটি শিল্প প্রতিষ্ঠানের জিএম হিসেবে কর্মরত আছেন। তার প্রতিষ্ঠানের সকল ব্যক্তি, বিভাগ ও উপবিভাগগুলো পরস্পর সম্পর্কের ভিত্তিতে কাজ করে। তবে বিক্রয় বিভাগে কাজের চাপ থাকার কারণে প্রতিষ্ঠানের মালিক উক্ত বিষয় দক্ষ একজনকে নিয়োগ দেন। ফলে বিক্রয় বিভাগের ব্যবস্থাপকগণ সহজেই যেকোনো সমস্যা সমাধান করতে পারেন। বিক্রয় বিভাগে দক্ষ ব্যক্তি নিয়োগের কারণেই কাজে বিশেষায়নের সুযোগ হয়েছে। তাই বলা যায়, জনাব শিহাব তার প্রতিষ্ঠানে বিশেষায়নের নীতির বিষয়টি বিবেচনা করেছেন।

ঘ. জনাব শিহাবের প্রতিষ্ঠানে নতুন সিদ্ধান্ত কার্যভিত্তিক সংগঠন কাঠামো গড়ে উঠবে। শিল্প প্রতিষ্ঠানের ক্ষেত্রে কার্যভিত্তিক সংগঠন কাঠামো অত্যন্ত কার্যকর।

এরূপ সংগঠন কাঠামোতে প্রতিষ্ঠানের কাজগুলোকে বৈশিষ্ট্য অনুযায়ী ভাগ করা হয়। এরপর একেকটি বিভাগে একেকজন দক্ষ ও অভিজ্ঞ ব্যক্তিকে দায়িত্ব দেয়া হয়। বৃহদায়তন শিল্প প্রতিষ্ঠানের ক্ষেত্রে এ ধরনের সংগঠন কাঠামো ব্যবহৃত হয়।

উদ্দীপকের জনাব শিহাব তার প্রতিষ্ঠানের সকল ব্যক্তি, বিভাগ ও উপবিভাগকে সম্পর্কযুক্ত করে কাজ করেন। বিক্রয় বিভাগে কাজের চাপ বেশি থাকায় জনাব শিহাব উক্ত বিভাগে একজন দক্ষ কর্মী নিয়োগ দেন। বিক্রয় বিভাগের ব্যবস্থাপকগণ এখন যেকোনো সমস্যা দ্রুত সমাধান করতে পারেন।

কার্যভিত্তিক সংগঠন অনুসরণের ফলে প্রতিষ্ঠানে কাজের বিশেষায়নের সুযোগ তৈরি হয়। একই কাজ নিয়মিত করায় কর্মীদের দক্ষতা ও অভিজ্ঞতা বাড়ে। ফলে প্রতিষ্ঠানের কাজের গতি ও উৎপাদনশীলতা বাড়ে। জনাব শিহাবের প্রতিষ্ঠানের বিক্রয় বিভাগে কার্যভিত্তিক সংগঠন কাঠামো অনুসরণ করায় উক্ত বিভাগের যেকোনো সমস্যা দ্রুত সমাধান করা সম্ভব হচ্ছে। এছাড়া কাজের মান বৃদ্ধি পাওয়ার পাশাপাশি শ্রমের বিভাজন হয়। এতে কোনো নির্বাহীর ওপর অতিরিক্ত চাপ পড়ে না। তাই বলা যায়, জনাব শিহাবের প্রতিষ্ঠানে কার্যভিত্তিক সংগঠন কাঠামো সফলতা বয়ে আনবে।

প্রশ্ন ১৮ জনাব আলী আজম তাঁর প্রতিষ্ঠান ‘আজম গ্রুপ’-এ নির্বাহী কর্মকর্তার পাশাপাশি সহকারী নিয়োগ করেন। এতে নির্বাহীগণ নিজ নিজ ক্ষেত্রে শক্তি ও ক্ষমতা প্রয়োগ করতে পারেন। সম্ভ্রতি তাদের প্রতিষ্ঠান সম্প্রসারণ করে বহুমুখী পণ্যের উৎপাদনের লক্ষ্যমাত্রা স্থির করায় পরিচালক তাদের সংগঠন কাঠামোর পরিবর্তনের কথা ভাবছেন।

[ভিকারুননিসা নূন স্কুল এন্ড কলেজ, ঢাকা]

- | | |
|--|---|
| ক. সংগঠন কাঠামো কী? | ১ |
| খ. রণনৈতিক পরিকল্পনা বলতে কী বোঝায়? | ২ |
| গ. উদ্দীপকের জনাব আলী আজমের প্রাথমিক অবস্থায় সাংগঠনিক কাঠামোর ধরনটি কী? ব্যাখ্যা করো। | ৩ |
| ঘ. বহুমুখী পণ্য উৎপাদনের ক্ষেত্রে পরিচালক কোন ধরনের সংগঠন কাঠামো প্রণয়ন করলে প্রতিষ্ঠানের জন্য মঙ্গলজনক হবে? যুক্তি দিয়ে বিশ্লেষণ করো। | ৪ |

১৮ নং প্রশ্নের উত্তর

ক. প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন বিভাগ, উপবিভাগ ও কর্মীদের মধ্যে পারস্পরিক সম্পর্কের ধরনকে সংগঠন কাঠামো বলে।

খ. বর্তমান তীব্র প্রতিযোগিতামূলক বাজারের পরিবেশ-পরিস্থিতি মোকাবেলা, বিভিন্ন নীতিমালা প্রণয়নের লক্ষ্যে উচ্চ পর্যায়ের নির্বাহী কর্তৃক দীর্ঘমেয়াদি পরিকল্পনাকে রণনৈতিক পরিকল্পনা বলে।

সংগঠনের বিভিন্ন স্তরে গ্রহণ করা পরিকল্পনাকে তিনভাগে ভাগ করা হয়। রণনৈতিক, কৌশলগত ও কার্যগত পরিকল্পনা। এর মধ্যে রণনৈতিক পরিকল্পনা হলো প্রতিষ্ঠানের সর্বোচ্চ পর্যায়ের নির্বাহী দ্বারা গৃহীত পরিকল্পনা। বাজারের তীব্র প্রতিযোগিতাকে মোকাবেলা করাই এ পরিকল্পনার মূল উদ্দেশ্য।

গ. উদ্দীপকের জনাব আলী আজমের প্রতিষ্ঠানে প্রাথমিক অবস্থায় সংগঠনটির ধরন হলো সরলরৈখিক ও পদস্থ কর্মী সংগঠন।

এ ধরনের সংগঠন কাঠামোতে সরলরৈখিক নির্বাহীকে সহযোগিতা করার জন্য উপদেষ্টা বা বিশেষজ্ঞ কর্মী নিয়োগ দেয়া হয়। অর্থাৎ সংগঠনে দুই ধরনের কর্মী থাকে। একদল সরলরৈখিক নির্বাহী ও অন্যদল সহকারী উপদেষ্টা।

জনাব আলী আজম তার প্রতিষ্ঠান নির্বাহী কর্মকর্তার পাশাপাশি সহকারী নিয়োগ দেন। এতে নির্বাহীগণ নিজেদের শক্তি ও ক্ষমতা প্রয়োগ করতে পারেন। তবে সহকারীগণ শুধু পরামর্শ দিয়ে নির্বাহীদের সহায়তা করবে। তারা কোনো সিদ্ধান্ত নিতে পারবে না। জনাব আলী আজমের এ সংগঠন কাঠামোর সাথে সরলরৈখিক ও পদস্থ কর্মী সংগঠন কাঠামো পুরোপুরি মিলে যায়। তাই বলা যায়, উদ্দীপকে সাংগঠনিক কাঠামোটির ধরন ছিল সরলরৈখিক ও পদস্থ কর্মী সংগঠন।

ঘ. বহুমুখী পণ্য উৎপাদনের ক্ষেত্রে পরিচালক কার্যভিত্তিক সংগঠন কাঠামো প্রণয়ন করলে প্রতিষ্ঠানের জন্য মঙ্গলজনক হবে বলে আমি মনে করি।

কার্যভিত্তিক সংগঠন কাঠামোতে প্রতিষ্ঠানের কার্যাবলিকে প্রকৃতি অনুযায়ী বিভিন্ন ভাগে ভাগ করা হয়। পরবর্তীতে একেকটি বিভাগের দায়িত্বে একেকজন বিশেষজ্ঞ ব্যক্তিকে দেয়া হয়। এরূপ সংগঠনে কাজের বিশেষায়নের সুযোগ থাকে।

জনাব আলী আজম সরলরৈখিক ও পদস্থ কর্মী সংগঠন কাঠামো অনুসরণ করেছেন। বর্তমানে তার প্রতিষ্ঠান সম্প্রসারণ করে বহুমুখী পণ্য উৎপাদনের লক্ষ্য ঠিক করেছেন। তাই পরিচালক তাদের সংগঠন কাঠামো পরিবর্তনের কথা ভাবছেন।

উদ্দীপকের জনাব আলী আজমের প্রতিষ্ঠান বহুমুখী পণ্য উৎপাদনের লক্ষ্য ঠিক করায় তাদের জন্য কার্যভিত্তিক সংগঠনই যথার্থ হবে। এরূপ সংগঠনে কাজগুলোকে ছোট ছোট ভাগে ভাগ করে কাজে বিশেষায়ন করতে পারবে। আবার প্রতি বিভাগে বিশেষজ্ঞ ব্যক্তি দায়িত্বে থাকায় কর্মীদের কাজের গতি ও দক্ষতা বাড়বে। ফলে প্রতিষ্ঠানের উৎপাদনশীলতা বাড়বে। মানসম্পন্ন পণ্য তৈরির মাধ্যমে তারা প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জন করতে পারবে। পরিশেষে বলা যায় যে, বহুমুখী পণ্য উৎপাদনকারী প্রতিষ্ঠানের ক্ষেত্রে কার্যভিত্তিক সংগঠন কাঠামোই সর্বাধিক কার্যকর।

প্রশ্ন ১৯ রূপম গ্রুপের ব্যবস্থাপক শাহেদুর রহমান কাজের প্রকৃতি অনুযায়ী কাজ বিভাজন করেন। তিনি যোগ্য কর্মী নির্বাচন করে উপযুক্ত কাজে নিয়োজিত করেন। শাহেদুর রহমান কর্মীদের কেবল দায়িত্বই প্রদান করেন না সাথে সাথে যথাযথ কর্তৃত্বও প্রদান করেন। প্রতিষ্ঠানের বস্তুগত ও অবস্তুগত উপাদানসমূহ একত্রিত করে একেক কর্মীর ওপর অর্পিত দায়িত্বের সবসময় খোঁজখবর নেন। কর্মীরাও প্রশ্নের সম্মুখীন

হতে হবে ভেবে মনোযোগ দিয়ে কাজ করেন। এতে প্রতিষ্ঠানটি সফলতা অর্জনের পথে ধাপে ধাপে এগিয়ে যাচ্ছে। [ডিকার-নিনসা নুন স্কুল এন্ড কলেজ,

- ক. ব্যবস্থাপনা স্ফূর্ত কী? ১
খ. ব্যবস্থাপনায় প্রেষণা এত গুরুত্বপূর্ণ কেন? ব্যাখ্যা করো। ২
গ. উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানে শাহেদুর রহমান ব্যবস্থাপনার কোন কাজের সাথে জড়িত? ব্যাখ্যা করো। ৩
ঘ. রূপম গ্রুপের সফলতার পেছনে কিসের ভূমিকা অপরিসীম?— তোমার উত্তরের যথার্থতা মূল্যায়ন করো। ৪

১৯ নং প্রশ্নের উত্তর

ক ব্যবস্থাপনার কাজসমূহ সম্পাদনে প্রতিষ্ঠানের উপর থেকে নিচ পর্যন্ত বিভিন্ন পর্যায়ে নির্বাহীগণ কর্মরত থাকেন, এভাবে নির্বাহীদের যে স্ফূর্ত বিন্যাসের সৃষ্টি হয় তাকে ব্যবস্থাপনা স্ফূর্ত বলে।

খ প্রেষণা হলো অধস্ফূর্তদের কাজের প্রতি অনুপ্রাণিত ও উৎসাহিত করার প্রক্রিয়া।

কর্মীদের কাজের প্রতি আগ্রহী করতে না পারলে প্রতিষ্ঠানের কাঙ্ক্ষিত লক্ষ্যে পৌঁছানো সম্ভব না। কারণ কর্মী সঠিকভাবে উৎসাহিত হয়ে কাজ না করলে তার দ্বারা সর্বোচ্চ মাত্রায় কাজ আশা করা যায় না। এছাড়াও সহজে লক্ষ্যার্জন, সহজ তত্ত্বাবধান, সম্পর্কে উন্নয়ন, মানবসম্পদের সঠিক ব্যবহার, অপচয় হ্রাস প্রভৃতি উদ্দেশ্য অর্জনে প্রেষণার গুরুত্ব অপরিসীম।

গ উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানের শাহেদুর রহমান ব্যবস্থাপনার সংগঠন কাজের সাথে জড়িত।

সংগঠন হলো প্রতিষ্ঠানের পরিকল্পনা বাস্তবায়নের জন্য প্রয়োজনীয় উপকরণাদি সংগঠিত করা, কর্মীদের দায়িত্ব বুঝিয়ে দেয়া, পারস্পরিক সম্পর্ক স্থাপন প্রভৃতি কাজের সমষ্টি। প্রতিষ্ঠানে নিয়োজিত মানবীয় ও বস্তুগত উপকরণাদিকে সঠিকভাবে কাজে লাগানোই সংগঠনের মূল উদ্দেশ্য।

রূপম গ্রুপের ব্যবস্থাপক শাহেদুর রহমান। তিনি কাজের বৈশিষ্ট্য অনুযায়ী তা ভাগ করে যোগ্য কর্মীকে দায়িত্ব দেন। তিনি কর্মীদের দায়িত্ব প্রদানের সাথে সাথে যথাযথ কর্তৃত্বও প্রদান করেন। এছাড়া তিনি প্রতিষ্ঠানের বস্তুগত ও অবস্তুগত উপাদানসমূহ একত্রিত করে কাজে লাগান। তার এই কাজগুলো সংগঠন কার্যাবলির আওতাভুক্ত। সুতরাং বলা যায়, শাহেদুর রহমানের কাজগুলো সংগঠন কাজের সাথে জড়িত।

ঘ রূপম গ্রুপের সফলতার পেছনে সংগঠিতকরণের ভূমিকা অপরিসীম বলে আমি মনে করি।

পরিকল্পনা বাস্তবায়ন ও প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্য অর্জনের জন্য যাবতীয় মানবীয় ও বস্তুগত উপাদান সঠিকভাবে কাজে লাগানোই হলো সংগঠিতকরণ। জবাবদিহিতা ও শৃঙ্খলা প্রতিষ্ঠা, মানবসম্পদের যথাযথ ব্যবহার, স্ফূর্ত সমন্বয়, কার্যকর নিয়ন্ত্রণ প্রভৃতি প্রতিষ্ঠার জন্য সংগঠিতকরণ জরুরি।

উদ্দীপকের রূপম গ্রুপের ব্যবস্থাপক শাহেদুর রহমান কাজ ভাগ করে প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের উপযুক্ত দায়িত্ব দেন। প্রতিষ্ঠানের বস্তুগত ও অবস্তুগত উপাদানসমূহ একত্রিত করেন। কর্মীদের দেয়া দায়িত্বের খোঁজখবর নেন। এতে কর্মীদের মধ্যে কাজের প্রতি আগ্রহ তৈরি হয়। এসব কাজের মাধ্যমেই তার প্রতিষ্ঠানটি সফলতা অর্জন করছে।

কর্মীদের উপযুক্ত কাজ দেয়ার মাধ্যমে তাদের দায়িত্ব সুনির্দিষ্ট করে দেয়া হয়। শাহেদুর রহমান কাজের খোঁজ খবর নেয়ায় কর্মীদের মধ্যে

জবাবদিহিতা সৃষ্টি হয়। সব বস্তুগত ও অবস্তুগত উপাদান কাজে লাগানোর মাধ্যমে সম্পদের যথাযথ ব্যবহার হচ্ছে। এভাবে কাজ চালিয়ে যেতে পারলে প্রতিষ্ঠানটি আরও সম্প্রসারণ ও উন্নতি করতে পারবে। পরিশেষে বলা যায়, সংগঠিতকরণের উলি-খিত কাজগুলোর মাধ্যমেই রূপম গ্রুপ সফলতা অর্জন করছে।

প্রশ্ন ২০ মি. আলম চৌধুরী একটি গার্মেন্টস-এর ব্যবস্থাপনা পরিচালক। প্রতিষ্ঠানটি যাতে রপ্তানি লক্ষ্যমাত্রা অর্জন করতে পারে, সেজন্য প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের তিনি সরাসরি তত্ত্বাবধান, নির্দেশনা ও নিয়ন্ত্রণ করে কার্যসম্পাদন করান। অপরদিকে, ম্যাক্সিম লি.-এর কর্ণধার জনাব হারুন চৌধুরী প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের তত্ত্বাবধান, নির্দেশনা ও নিয়ন্ত্রণে সহায়তা করার জন্য বিশেষজ্ঞ কর্মী নিয়োগ করেন। জনাব হারুন চৌধুরী বিশেষজ্ঞ কর্মীকে প্রতিষ্ঠান পরিচালনার জন্য নির্বাহীর দায়িত্ব প্রদান করেন। [আইডিয়াল স্কুল অ্যান্ড কলেজ, মতিঝিল, ঢাকা]

- ক. মেট্রিক্স সংগঠন কী? ১
খ. সংগঠন কাঠামোটি ব্যাখ্যা করো। ২
গ. উদ্দীপকে মি. আলম চৌধুরীর প্রতিষ্ঠানে সংগঠন কাঠামো কোন ধরনের? ব্যাখ্যা করো। ৩
ঘ. বৃহদায়তন কারিগরি প্রতিষ্ঠানের জন্য উদ্দীপকের সংগঠন দুইটির মধ্যে কোনটি অধিকতর উত্তম বলে তুমি মনে করো? যুক্তি প্রদর্শন করো। ৪

২০ নং প্রশ্নের উত্তর

ক কার্যভিত্তিক ও দ্রব্যভিত্তিক সংগঠনের সমন্বয়ে গঠিত সংগঠনকে, তাকে মেট্রিক্স সংগঠন বলে।

খ প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন বিভাগ, উপবিভাগ ও কর্মীদের মধ্যে সম্পর্কের ধরনকে সংগঠন কাঠামো বলে।

সংগঠন কাঠামোয় প্রতিষ্ঠানের সর্বোচ্চ পর্যায় থেকে সর্বনিম্ন পর্যায়ের কর্মীর অবস্থান সম্পর্কে জানা যায়। এতে কে কার অধীনে কাজ করবে সে সম্পর্কে ধারণা পাওয়া যায়। এছাড়া সংগঠন কাঠামোর মাধ্যমে কর্মীদের কর্তৃত্ব ও জবাবদিহিতার বিষয়টিও জানা যায়।

গ উদ্দীপকে মি. আলম চৌধুরীর প্রতিষ্ঠানের সংগঠন কাঠামোটি সরলরৈখিক সংগঠন কাঠামো।

সরলরৈখিক সংগঠন কাঠামোতে কর্তৃত্ব উপর থেকে নিচের দিকে প্রবাহিত হয়। এরূপ সংগঠনে নির্বাহী ব্যক্তির একক কর্তৃত্ব থাকে এবং সকল দায়িত্ব তার ওপর বর্তায়। এতে নিম্নপর্যায়ের কর্মীরা উর্ধ্বতনের কাছে জবাবদিহি করে।

উদ্দীপকে মি. আলম চৌধুরী একটি গার্মেন্টস এর ব্যবস্থাপনা পরিচালক। তিনি কর্মীদের সরাসরি তত্ত্বাবধান, নির্দেশনা ও নিয়ন্ত্রণ করেন। এখানে মি. আলম উর্ধ্বতন হিসেবে তার অধস্ফূর্ত কর্মীদের নিয়ন্ত্রণ করেন। অধস্ফূর্তরা মি. আলমের কাছে জবাবদিহি করেন। তবে সব কাজের দায়িত্ব নির্বাহী হিসেবে মি. আলমের ওপর বর্তায়। মি. আলমের সংগঠন কাঠামোর ধরনটি সরলরৈখিক সংগঠন কাঠামোর সাথে মিলে যায়। সুতরাং উদ্দীপকের সংগঠনের ধরনকে সরলরৈখিক সংগঠন কাঠামো বলা যায়।

ঘ বৃহদায়তন কারিগরি প্রতিষ্ঠানের জন্য উদ্দীপকের সরলরৈখিক ও কার্যভিত্তিক সংগঠনের মধ্যে কার্যভিত্তিক সংগঠনই উত্তম বলে আমি মনে করি।

কাজের প্রকৃতি অনুযায়ী বিশেষজ্ঞ নির্বাহীকে দায়িত্ব দেয়ার মাধ্যমে কার্যভিত্তিক সংগঠন কাঠামো তৈরি হয়। বিশেষজ্ঞ ব্যক্তির নির্বাহীর

দায়িত্ব পালন করায় উৎপাদনশীলতা বাড়ে। এছাড়া ধারাবাহিকভাবে কাজ শেষ করে সফলতা অর্জন করা সম্ভব হয়।

উদ্দীপকের মি. আলমের প্রতিষ্ঠানে সরলরৈখিক সংগঠন কাঠামো রয়েছে। অপরদিকে জনাব হারুন ম্যাক্সিম লি.-এ বিশেষজ্ঞ কর্মী নিয়োগ দেন। পরবর্তীতে প্রতিষ্ঠান পরিচালনার জন্য বিশেষজ্ঞ কর্মীদের নির্বাহীর দায়িত্ব প্রদান করেন।

ম্যাক্সিম লি.-এ কার্যভিত্তিক সংগঠনের মাধ্যমে কর্মীদের কাজের ক্ষেত্রে বিশেষায়নের সুযোগ ঘটে। ফলে উৎপাদনশীলতা বাড়ে। তবে সরলরৈখিক সংগঠনের মাধ্যমে উলি-খিত সুবিধা পাওয়া সম্ভব না। তাই বলা যায় যে, বৃহদায়তন কারিগরি প্রতিষ্ঠানের ক্ষেত্রে কার্যভিত্তিক সংগঠন কাঠামোই অধিক উপযোগী।

প্রশ্ন ২১ জনাব ফরিদ একটি মাল্টিন্যাশনাল কোম্পানির শাখা ব্যবস্থাপক। তাকে প্রতিনিয়তই বেশকিছু গুরুত্বপূর্ণ সিদ্ধান্ত গ্রহণ করতে হয়। তাকে পরামর্শ ও সাহায্য সহযোগিতার জন্য একজন বিশেষজ্ঞ নিয়োগ দেয়া হয়েছে। বিশেষজ্ঞ সবসময় তাকে পরামর্শ দিয়ে থাকেন। তা সত্ত্বেও প্রতিষ্ঠানটি লক্ষ্য অর্জনে ব্যর্থ হচ্ছে।

[নটর ডেম কলেজ, ঢাকা]

- ক. সংগঠন কাঠামো কী? ১
- খ. মেট্রিক্স সংগঠন বলতে কী বোঝায়? ২
- গ. উদ্দীপকের সংগঠনটি কোন ধরনের সংগঠন বলে তুমি মনে করো? তোমার মতামত ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. উদ্দীপকে উলি-খিত সংগঠনে বিশেষজ্ঞ থাকা সত্ত্বেও ইহার লক্ষ্য অর্জনে ব্যর্থতার কী কারণ থাকতে পারে বলে তুমি মনে করো? তোমার স্বপক্ষে যুক্তি প্রদর্শন করো। ৪

২১ নং প্রশ্নের উত্তর

ক প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন বিভাগ, উপবিভাগ ও কর্মীদের মধ্যে পারস্পরিক সম্পর্কের ধরনকে সাংগঠনিক কাঠামো বলে।

খ কার্যভিত্তিক ও দ্রব্যভিত্তিক সংগঠন কাঠামোর সমন্বয়ে গঠিত সংগঠনকে মেট্রিক্স সংগঠন কাঠামো বলে।

একইসাথে কার্যভিত্তিক ও দ্রব্যভিত্তিক বিভাগীয়করণের সুবিধা পেতে মেট্রিক্স সংগঠন তৈরি করা হয়। এরূপ সংগঠনে এক শ্রেণির নির্বাহীগণ কারিগরি দিক এবং অন্য শ্রেণির নির্বাহীগণ ব্যবস্থাপকীয় দিক তত্ত্বাবধান করেন। বৃহদায়তন ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের ক্ষেত্রে মেট্রিক্স সংগঠন সর্বাধিক উপযোগী। এতে বড় প্রতিষ্ঠানের সব বিভাগের একই সাথে নিয়ন্ত্রণ করা যায়।

গ উদ্দীপকের সংগঠনটি সরলরৈখিক ও পদস্থ কর্মী সংগঠন।

এরূপ সংগঠন কাঠামোতে সরলরৈখিক নির্বাহীকে সহযোগিতা করার জন্য উপদেষ্টা বা বিশেষজ্ঞ কর্মী রাখা হয়। এ ধরনের সংগঠন কাঠামোতে দুই ধরনের কর্মী একই সাথে কাজ করেন। সরলরৈখিক নির্বাহী ও সহযোগী উপদেষ্টা। উপদেষ্টা কর্মীরা শুধু পরামর্শ দিয়ে নির্বাহীকে সহায়তা করেন।

জনাব ফরিদ একটি মাল্টিন্যাশনাল কোম্পানির শাখা ব্যবস্থাপক। তাকে পরামর্শ ও সহযোগিতার জন্য একজন বিশেষজ্ঞ নিয়োগ দেয়া হয়েছে। বিশেষজ্ঞ ব্যক্তি শুধু তাকে পরামর্শ দিয়ে থাকেন। তবে সিদ্ধান্ত তিনি নিজেই গ্রহণ করেন। জনাব ফরিদের প্রতিষ্ঠানের এই সংগঠন কাঠামো সরলরৈখিক ও পদস্থ কর্মী সংগঠনের সাথে পুরোপুরি মিলে যায়। সুতরাং উদ্দীপকের সংগঠনটিকে সরলরৈখিক ও পদস্থ কর্মী সংগঠন বলা যায়।

ঘ উদ্দীপকের সংগঠনে বিশেষজ্ঞ থাকা সত্ত্বেও সরলরৈখিক ও পদস্থ কর্মী সংগঠনের সীমাবদ্ধতার কারণে লক্ষ্য অর্জনে ব্যর্থ হয়েছে বলে আমি মনে করি।

বিভিন্ন সুবিধার পাশাপাশি সরলরৈখিক ও পদস্থ কর্মী সংগঠনের বেশ কিছু অসুবিধাও রয়েছে। এরূপ সংগঠনে দায়িত্ব-কর্তৃত্বের অস্পষ্টতা, সিদ্ধান্ত গ্রহণে বিলম্ব, উপদেষ্টা কর্মীদের উপেক্ষা, সহযোগিতার অভাব, পারস্পরিক দ্বন্দ্ব প্রভৃতি নেতিবাচক দিক রয়েছে।

জনাব ফরিদ একটি মাল্টিন্যাশনাল কোম্পানির শাখা ব্যবস্থাপক। তাকে পরামর্শ দেয়ার জন্য বিশেষজ্ঞ কর্মী রয়েছে। তবে উপদেষ্টা কর্মীর পরামর্শ সত্ত্বেও প্রতিষ্ঠান কাক্ষিত লক্ষ্য অর্জনে ব্যর্থ হচ্ছে।

উদ্দীপকের জনাব ফরিদ নির্বাহীর দায়িত্ব পালন করছেন। তাকে পরামর্শ দিয়ে সহযোগিতা করার জন্য বিশেষজ্ঞ কর্মী রয়েছে। এক্ষেত্রে নির্বাহী ব্যক্তির সাথে সহযোগী কর্মীর মতের অমিল থাকতে পারে। সেক্ষেত্রে বিশেষজ্ঞ ব্যক্তির পরামর্শ নির্বাহী গ্রহণ নাও করতে পারে। তাই পারস্পরিক দ্বন্দ্বের সৃষ্টি হয়ে থাকে। এছাড়াও নির্বাহী ব্যক্তি উপদেষ্টা কর্মীকে অবহেলা করলে প্রতিষ্ঠানে বিশৃঙ্খলা তৈরি হয়। ফলে প্রতিষ্ঠানের উৎপাদনশীলতা কমবে। দুইজন মিলে সিদ্ধান্ত নিতে অধিক সময় ব্যয় হয় যা প্রতিষ্ঠানের কাজের গতি কমিয়ে দেয়। উলি-খিত কারণে উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানটি লক্ষ্য অর্জনে ব্যর্থ হতে পারে।

প্রশ্ন ২২ একটি বৃহদায়তন প্রতিষ্ঠান কাজের ওপর ভিত্তি করে বিভাগ তৈরি করেছে। সাংগঠনিক কাঠামো অনুসারে এক বিভাগের কর্মীকে অন্য বিভাগকেও সেবা প্রদান করতে হয়। ফলে অনেক সময় বিশৃঙ্খলা দেখা দেয়। তাই সিদ্ধান্ত গ্রহণে সংগঠন কাঠামো পরিবর্তন করে এমন করা হবে যেন একজনের আদেশদাতা একাধিক না হয়। ক্ষমতা রেখা উপর থেকে নিচে নামলেও প্রতিষ্ঠানে বিশেষজ্ঞ কর্মীর উপস্থিতি থাকে।

[ঢাকা সিটি কলেজ]

- ক. কমিটি কী? ১
- খ. মেট্রিক্স সংগঠন বলতে কী বুঝায়? ২
- গ. উদ্দীপকে উলি-খিত প্রতিষ্ঠানের প্রথমত কোন ধরনের সংগঠন কাঠামো ছিল? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. সংগঠন কাঠামো পরিবর্তন করে নতুন কাঠামো জটিলতা কমাতে সাহায্য করবে নতুন সংগঠনের ধরন উলি-খপূর্বক ব্যাখ্যা করো। ৪

২২ নং প্রশ্নের উত্তর

ক কমিটি হলো বিশেষভাবে নির্বাচিত কতিপয় ব্যক্তিবর্গের সমষ্টি, যাদের ওপর কোনো সমস্যা সমাধান বা বিশেষ কোনো প্রশাসনিক দায়িত্ব অর্পণ করা হয়।

খ কোনো প্রতিষ্ঠানে কার্যভিত্তিক এবং দ্রব্যভিত্তিক বিভাগীয়করণের সমন্বয়ে যে সংগঠন কাঠামো হয় তাকে মেট্রিক্স সংগঠন বলে।

মেট্রিক্স সংগঠন অধিক জটিল প্রক্রিয়াগত প্রতিষ্ঠানের ক্ষেত্রে উপযোগী বলে মনে করা হয়। এক্ষেত্রে একই সাথে প্রকল্প ব্যবস্থাপক ও কার্যভিত্তিক ব্যবস্থাপক কর্মরত থাকে। যাদের দ্বারা একই সময়ে দ্বৈত কর্তৃত্বের সৃষ্টি হয়।

গ উদ্দীপকে উলি-খিত প্রতিষ্ঠানটির প্রথমত কার্যভিত্তিক সংগঠন কাঠামো অনুসরণ করে।

কার্যভিত্তিক সংগঠন কাঠামোতে কাজের প্রকৃতি অনুযায়ী কাজকে বিভিন্ন ভাগে ভাগ করে দায়িত্ব ও কর্তৃত্ব অনুযায়ী বিভিন্ন বিভাগের ওপর অর্পণ করা হয়। এতে বিশেষজ্ঞ কর্মীর সার্বিক দায়িত্ব থাকায় প্রাতিষ্ঠানিক কাজ অধিকতর দক্ষতার সাথে সম্পাদিত হয়।

উদ্দীপকে বৃহদায়তন প্রতিষ্ঠানটি তার কাজের ওপর ভিত্তি করে বিভাগ তৈরি করেছে। সাংগঠনিক কাঠামো অনুযায়ী প্রতিষ্ঠানটি কাজগুলো বিভিন্ন ভাগে ভাগ করে তা প্রতিটি বিভাগের কর্মীদের ওপর ন্যস্ত করা হয়। ফলে বিভাগীয় কাজ, দায়িত্ব ও কর্তব্য অনুযায়ী সুষ্ঠুভাবে বন্টিত হয়, যা কার্যভিত্তিক সংগঠনের বৈশিষ্ট্যের সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ। তাই বলা যায় প্রাথমিক অবস্থায় প্রতিষ্ঠানটি কার্যভিত্তিক সংগঠন পদ্ধতি অনুসরণ করে।

ঘ সংগঠন কাঠামো পরিবর্তন করে সরলরৈখিক ও পদস্থ কর্মী সংগঠন কাঠামো অনুসরণ করলে জটিলতা কমবে বলে আমি মনে করি।

সরলরৈখিক নির্বাহী ও বিশেষজ্ঞ কর্মী নিয়ে গঠিত সংগঠন হলো সরলরৈখিক ও পদস্থকর্মী সংগঠন। এই সংগঠনে দুই ধরনের কর্মী থাকে। একদল সরলরৈখিক নির্বাহী ও অন্যদল উপদেষ্টা কর্মী। এক্ষেত্রে বিশেষজ্ঞ কর্মীরা নির্বাহীদের কাজের সিদ্ধান্ত গ্রহণে পরামর্শ প্রদান করে থাকে।

উদ্দীপকে বৃহদায়তন প্রতিষ্ঠানটি এক বিভাগের কর্মীকে অন্যান্য বিভাগকে সেবা প্রদান করেন। ফলে অনেক সময় বিশৃঙ্খলা দেখা দেয়। এক্ষেত্রে প্রতিষ্ঠানটি সংগঠন কাঠামো পরিবর্তনের সিদ্ধান্ত নেয়, যার ক্ষমতা রেখা উপর থেকে নিচের দিকে ধাবিত হয় এবং এক্ষেত্রে বিশেষজ্ঞ কর্মীরা উপস্থিত থাকে।


পরিবর্তনশীল পরিস্থিতিতে বৃহদায়তন প্রতিষ্ঠানটি সরলরৈখিক ও পদস্থকর্মী সংগঠন কাঠামো বজায় রেখে দায়িত্ব পালন করে। এক্ষেত্রে কর্তৃত্ব রেখা ব্যবস্থাপনার শীর্ষ স্তর থেকে কাঠামো অনুযায়ী নিচের দিকে ধাবিত হয়। এক্ষেত্রে নির্বাহীদের প্রয়োজনীয় সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষেত্রে বিশেষজ্ঞ কর্মীরা পরামর্শ প্রদান করে। ফলে প্রতিষ্ঠানের কার্য প্রবাহের ধারাবাহিকতা বজায় থাকে। এক্ষেত্রে কর্মীরা তার উদ্বর্তন কর্মকর্তার কাছে জবাবদিহি করে। ফলে প্রতিষ্ঠানে ক্ষমতার ধরন এবং কর্তৃত্ব প্রবাহ বজায় থাকে। তাই বলা যায় সরলরৈখিক ও পদস্থকর্মী সংগঠন জটিলতা কমিয়ে কাজের ধারাবাহিকতা বজায় রাখতে গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করে।

প্রশ্ন ২৩ সাগর একটি ছোট প্রেসের মালিক। তার এক বন্ধু মালেক একটি গার্মেন্টস শিল্প প্রতিষ্ঠানের মালিক। সাগরের প্রতিষ্ঠানের কর্মীরা তার প্রত্যক্ষ তত্ত্বাবধানে থেকে পরিচালিত হয় এবং একাই সিদ্ধান্ত নেয়। মালেকের প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের তত্ত্বাবধান, নির্দেশনা ও নিয়ন্ত্রণের জন্য বিভাগ অনুযায়ী নির্বাহী কর্তৃত্বসম্পন্ন বিশেষজ্ঞ কর্মকর্তা নিযুক্ত আছে। সাগর মনে করেন, মালেকের প্রতিষ্ঠানের মতো ব্যবস্থা তার প্রতিষ্ঠানে অনুসরণ করা গেলে ভালোই হতো। কিন্তু মালেক মনে করেন প্রতিষ্ঠানের প্রকৃতি বিবেচনায় তা সম্ভব নয়।

- ক. কর্মী সংগ্রহ কী? ১
খ. 'প্রেষণা কর্মীদের মনোবল বৃদ্ধির সহায়ক'— ব্যাখ্যা করো। ২
গ. সাগরের প্রতিষ্ঠানের সংগঠন কাঠামো কোন ধরনের? ব্যাখ্যা করো। ৩
ঘ. মালেকের ভাবনার সাথে কি তুমি একমত? উদ্দীপকের আলোকে তোমার মতের পক্ষে যুক্তি দাও। ৪

২৩ নং প্রশ্নের উত্তর

ক যথাযথ পন্থায় সম্ভাব্য চাকরি প্রার্থীদের নির্দিষ্ট পদে আবেদন ও নির্বাচন প্রক্রিয়ায় অংশগ্রহণ করতে উৎসাহিত করাকে কর্মী সংগ্রহ বলে।

সহায়ক তথ্য: 

কর্মীসংগ্রহ প্রক্রিয়া: বিভাগীয় রিক্রুইজিশন → উৎস নির্ধারণ → বিজ্ঞপ্তি প্রকাশ।

খ কর্মীদের কাজের প্রতি উৎসাহিত ও অনুপ্রাণিত করার প্রক্রিয়া হলো প্রেষণা।

মনোবল মানসিক শক্তি সংশ্লিষ্ট। প্রতিষ্ঠান কর্মীদের জন্য উত্তম প্রেষণার ব্যবস্থা করলে কর্মীদের কর্মসম্প্রতি বাড়বে যা তাদের মনোবল বাড়ায়। আবার প্রেষণার অভাবে কর্মীর কার্যসম্প্রতি কমে যায়, যা কর্মীর মনোবল কমায়। আর্থিক (বেতন, বোনাস) ও অনার্থিক (চাকরির নিরাপত্তা, সুষ্ঠু কর্মপরিবেশ) উপায়ে প্রেষণা প্রদান কর্মীর কাজের প্রতি উদ্দীপনা বাড়ায়।

গ সাগরের প্রতিষ্ঠানে সরলরৈখিক সংগঠন কাঠামো বিদ্যমান।

এ সংগঠনে কর্তৃত্ব রেখা উপরের স্তরের কর্মী থেকে সরলরেখা আকারে নিচের দিকের কর্মীর দিকে চলে আসে। এক্ষেত্রে প্রত্যেক কর্মীর দায়িত্ব ও কর্তৃত্ব সুস্পষ্ট থাকে। এতে প্রতিষ্ঠানের কার্যাবলি উদ্বর্তনের হাতে কেন্দ্রীভূত থাকে।

উদ্দীপকে সাগর একটি ছোট প্রেসের মালিক। তিনি তার প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের সরাসরি তত্ত্বাবধান করেন। প্রতিষ্ঠানের যাবতীয় সিদ্ধান্ত তিনি নিজেই গ্রহণ করেন। এছাড়া তিনি কর্মীদের কাজের দায়িত্ব ও ক্ষমতা বন্টন করে দেন। কর্মীরা তার নির্দেশ অনুযায়ী কাজ করেন। তিনি যে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করেন তা ধাপে ধাপে নিচের স্তরের কর্মীরা সম্পাদন করতে চেষ্টা করে। এ ব্যবস্থা সরলরৈখিক সংগঠন কাঠামোর সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ। তাই বলা যায়, সাগরের প্রতিষ্ঠানে সরলরৈখিক সংগঠন কাঠামো অনুসরণ করা হয়।

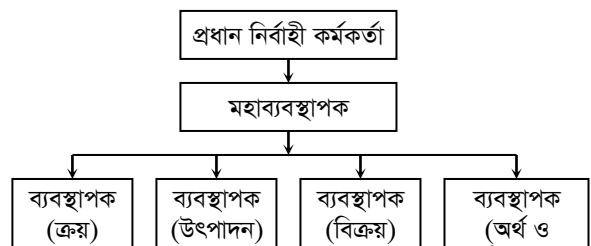
ঘ সাগরের প্রতিষ্ঠান বৃহদায়তন না হওয়ায় কার্যভিত্তিক সংগঠন কাঠামো অনুসরণ করা সম্ভব নয়। মালেকের এ ভাবনার সাথে আমি একমত।

সরলরৈখিক সংগঠনে কর্তৃত্ব রেখা উপরের স্তর থেকে নিচের দিকে ধাবিত হয়। এটি সাধারণত ছোট প্রতিষ্ঠানের জন্য প্রযোজ্য। অন্যদিকে বৃহদায়তন প্রতিষ্ঠানের কাজগুলোকে কাজের প্রকৃতি অনুযায়ী ভাগ করা হয়। কাজ সম্পাদনের জন্য বিশেষজ্ঞ নিয়োগ করতে হয়। এ জন্য এ ধরনের প্রতিষ্ঠানে কার্যভিত্তিক সংগঠন বেশি উপযোগী।

উদ্দীপকে সাগর একটি ছোট প্রেসের মালিক এবং মালেক একটি গার্মেন্টস শিল্পের মালিক। সাগর তার প্রতিষ্ঠান নিজেই তত্ত্বাবধান করেন। অন্যদিকে মালেক কর্মীদের তত্ত্বাবধান, নির্দেশনা ও নিয়ন্ত্রণের জন্য বিভাগ অনুযায়ী বিশেষজ্ঞ কর্মী নিয়োগ দেন। সাগর মনে করেন, মালেকের প্রতিষ্ঠানের মতো কাঠামো অনুসরণ করলে ভালো হতো। কিন্তু মালেক মনে করেন ছোট ব্যবসায় এটি সম্ভব নয়।

মালেক তার প্রতিষ্ঠানে কার্যভিত্তিক সংগঠন কাঠামো অনুসরণ করেন। কারণ বৃহদায়তন প্রতিষ্ঠান হিসেবে তার গার্মেন্টস শিল্পে কাজগুলো দক্ষভাবে করার জন্য উৎপাদন বিভাগ, মানবসম্পদ বিভাগ, ক্রয়-বিক্রয় বিভাগে ভাগ করতে হয়। কাজের প্রকৃতি অনুযায়ী নির্দিষ্ট সময়ে উৎপাদন কাজ পরিচালনার জন্য বিশেষজ্ঞ কর্মী নিয়োগ দিতে হয়। জরুরি প্রয়োজনে বিশেষজ্ঞ কর্মীরা সিদ্ধান্ত গ্রহণ করে কাজের সমন্বয় সাধন করে। অন্যদিকে সাগর প্রেস ব্যবসায় শুধু কর্মীদের আদেশ দিলেই কর্মীরা কাজ সম্পাদন করে। ছোট প্রতিষ্ঠান হওয়ায় কাজকে বিভাগ অনুযায়ী ভাগ করার প্রয়োজন হয় না। আবার বিশেষজ্ঞ কর্মীরও তেমন দরকার নেই। তাই, মালেকের কথাটিই যথার্থ বলে আমি মনে করি।

প্রশ্ন ২৪ মি. আয়াজ 'Rabbithole Ltd.'-এর প্রধান নির্বাহী। শুরুতে তাঁর অধীনে ১০ জন কর্মী ছিল। ২০১৫ সালে প্রতিষ্ঠানটি তাঁকে সহায়তা করার জন্য একজন তথ্য ও প্রযুক্তি বিশেষজ্ঞ নিয়োগ দেয়। এতে মি. আয়াজের কাজে গতিশীলতা বাড়বে। এদিকে ২০১৭ সালের জানুয়ারি মাস থেকে প্রতিষ্ঠানটির কলেবর বৃদ্ধি পাওয়ায় এর কর্তৃপক্ষ মি. আমান বিশেষায়নের ভিত্তিতে সাংগঠনিক কাঠামো নিম্নোক্তভাবে বিন্যাস করেন।



[ঢাকা কমার্স কলেজ]

- ক. সংগঠিতকরণ কী? ১
খ. কমিটি কেন ব্যবহার করা হয়? ব্যাখ্যা করো। ২
গ. প্রাথমিক পর্যায়ে উদ্দীপকে বর্ণিত প্রতিষ্ঠানে কোন ধরনের সাংগঠনিক কাঠামো কার্যকর ছিল? ব্যাখ্যা করো। ৩
ঘ. নতুন প্রবর্তিত সংগঠন কাঠামো প্রতিষ্ঠানে ইতিবাচক প্রভাব ফেলবে কী? তোমার উত্তরের স্বপক্ষে যুক্তি দাও। ৪

২৪ নং প্রশ্নের উত্তর

ক প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন বিভাগ, উপবিভাগ ও কর্মীদের মধ্যে পারস্পরিক সম্পর্ক নির্ধারণের কাজকে সংগঠিতকরণ বলে।

খ কোনো বিশেষ কাজ সম্পাদন, সিদ্ধান্তগ্রহণ বা পরিস্থিতি মোকাবিলায় জন্য কমিটি গঠন করা হয়।

কমিটি হলো কতিপয় লোকের সমন্বয়ে গঠিত একটি বিশেষ ধরনের সংগঠন যার ওপর বিশেষ কোনো কার্যসম্পাদন বা সিদ্ধান্তগ্রহণের দায়িত্ব দেয়া হয়। প্রতিষ্ঠানে বিশেষ কোনো পরিস্থিতির উদ্ভব হলে বা কোনো সংকট দেখা দিলে উক্ত পরিস্থিতি বা সংকট মোকাবেলার জন্য কমিটি গঠন করা হয়। কমিটি কোনো নিয়মিত সংগঠন কাঠামো নয়। বিশেষ প্রয়োজনে এটি গঠন করা হয়। আবার প্রয়োজন শেষে এটি বিলুপ্ত করে ফেলা হয়।

গ প্রাথমিক পর্যায়ে উদ্দীপকে বর্ণিত প্রতিষ্ঠানে সরলরৈখিক সংগঠন কাঠামো কার্যকর ছিল।

যে সংগঠন কাঠামোতে ক্ষমতা বা কর্তৃত্ব রেখা ব্যবস্থাপনার সর্বোচ্চ স্তর থেকে সরলরেখায় ক্রমান্বয়ে নিচের দিকে নেমে আসে তাকে সরলরৈখিক সংগঠন বলে। এতে উর্ধ্বতন নির্বাহীর যেকোনো আদেশ অধীনস্থরা বিনাবাক্যে মানতে বাধ্য থাকে। এতে বিশেষায়ণের দিকে কোনো গুরুত্ব দেয়া হয় না। এর ওপর ভিত্তি করে সরলরৈখিক ও পদস্থকর্মী সংগঠন তৈরি করা হয়।

উদ্দীপকে বর্ণিত মি. আয়াজ একটি প্রতিষ্ঠানের প্রধান নির্বাহী। প্রতিষ্ঠানের শুরুতে তার অধীনে ১০ জন কর্মী ছিল। ২০১৫ সালে তাকে সহায়তা করার জন্য একজন তথ্য ও প্রযুক্তি বিশেষজ্ঞ নিয়োগ দেয়া হয়। এতে তার কাজের গতি বাড়ে। এ থেকে বোঝা যায়, শুরুতে মি.আয়াজ কোনো প্রকার বিশেষায়ণ ছাড়াই কার্যপরিচালনা করছিলেন। তিনি সরাসরি কর্মীদের আদেশ-নির্দেশ দিতেন। তার সহায়তার জন্য বিশেষজ্ঞ নিয়োগ দিয়ে সরলরৈখিক ও পদস্থ কর্মী সংগঠনে রূপান্তর করা হয়। তাই বলা যায়, উক্ত প্রতিষ্ঠানের শুরুতে সরলরৈখিক সংগঠন কাঠামো কার্যকর ছিল।

ঘ উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানে নতুন প্রবর্তিত সংগঠন কাঠামোটি হলো ‘কার্যভিত্তিক সংগঠন’। এটি অবশ্যই প্রতিষ্ঠানের কাজে ইতিবাচক প্রভাব ফেলবে।

এ ধরনের সংগঠনে প্রতিষ্ঠানের কাজের প্রকৃতি অনুযায়ী ক্রয়, উৎপাদন, বিক্রয় বিভিন্ন ভাগে ভাগ করা হয়। অতঃপর একেকটি বিভাগের দায়িত্ব একেক জন বিশেষজ্ঞের ওপর দেয়া হয়। বৃহদায়তন প্রতিষ্ঠানের জন্য এ ধরনের সংগঠন বেশি কার্যকর।

উদ্দীপকে বর্ণিত প্রতিষ্ঠানে প্রথমে সরলরৈখিক সংগঠন কাঠামো বিরাজমান ছিল। প্রধান নির্বাহীকে সহায়তার জন্য একজন বিশেষজ্ঞ নিয়োগ দিয়ে তা সরলরৈখিক ও পদস্থ কর্মী সংগঠনে রূপান্তর করা হয়। এতে প্রধান নির্বাহীর কাজে গতি বাড়ে। প্রতিষ্ঠানটির কলেবর দিন দিন বাড়তে থাকে। এজন্য প্রতিষ্ঠানটিতে বিশেষায়ণের ভিত্তিতে সংগঠন কাঠামো পুনর্বিন্যাস করার প্রয়োজন হয়। এখানে ক্রয়, উৎপাদন বিক্রয় এবং অর্থ ও হিসাব নামে পৃথক পৃথক বিভাগ খোলা হয়েছে।

পরবর্তীতে সংগঠনটি কার্যভিত্তিক সংগঠনে পরিণত হয়। এর মাধ্যমে কর্মীদের দক্ষতার উন্নয়ন ঘটবে, কর্মীরা স্বল্প ব্যয় ও সময়ে দ্রুত কাজ সম্পন্ন করবে। এতে উৎপাদনশীলতাও বাড়বে। তাই বলা যায়, নতুন প্রবর্তিত সংগঠন কাঠামো প্রতিষ্ঠানে ইতিবাচক প্রভাব ফেলবে।

প্রশ্ন ২৫ মি. রনি একটি কোম্পানির ব্যবস্থাপনা পরিচালক। তার অধীনে ৩ জন ব্যবস্থাপক ও ৬ জন শাখা ব্যবস্থাপক আছেন। কর্মভার বেশি হওয়ায় কোম্পানি তার জন্য একজন পরামর্শক নিয়োগ দেন। ফলে দিন দিন কোম্পানির অবস্থার উন্নতি হচ্ছে। [গাজীপুর ক্যান্টনমেন্ট কলেজ]

- ক. কমিটি কী? ১
খ. সংগঠন চার্ট বলতে কী বোঝায়? ব্যাখ্যা করো। ২
গ. প্রাথমিক পর্যায়ে কোম্পানির সংগঠন কাঠামোর ধরন কিরূপ ছিল? ব্যাখ্যা করো। ৩
ঘ. উদ্দীপকে পরামর্শক নিয়োগের কারণে কোম্পানি সংগঠন কাঠামোর কোনো পরিবর্তন ঘটেছে কী? উত্তরের স্বপক্ষে যুক্তি দাও। ৪

২৫ নং প্রশ্নের উত্তর

ক বিশেষ কোনো কাজ সম্পাদনের জন্য কতিপয় ব্যক্তির সমন্বয়ে গঠিত সংগঠনকে কমিটি বলে।

সহায়ক তথ্য

উদাহরণ: ভর্তি কমিটি, তদন্ত কমিটি প্রভৃতি।

খ প্রতিষ্ঠানে কর্মরত ব্যক্তি, বিভাগ ও উপবিভাগের মধ্যকার সম্পর্কে চিত্রে উপস্থাপন করা হলে তাকে সংগঠন চার্ট বলে।

সংগঠন চার্টের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের সর্বোচ্চ পর্যায় থেকে সর্বনিম্ন পর্যায়ের কর্মীর অবস্থান, পদ, বিভাগ সম্পর্কে জানা যায়। এক্ষেত্রে কে কার অধীনে কাজ করে তা বুঝা যায়। তাই বলা যায়, সংগঠন চার্ট পুরো প্রতিষ্ঠানের কর্তৃত্ব প্রবাহ সম্পর্কে একটি ধারণা প্রদান করে।

গ প্রাথমিক পর্যায়ে কোম্পানির সংগঠন কাঠামোটি ‘সরলরৈখিক সংগঠন’ কাঠামো ছিল।

এ ধরনের সংগঠন কাঠামোতে কর্তৃত্ব রেখা সর্বোচ্চ পর্যায় থেকে ক্রমে নিচের দিকে নেমে আসে। এরূপ কাঠামো অনুসরণ করলে কর্মীদের কাজের মধ্যে শৃঙ্খলা বজায় থাকে।

উদ্দীপকে মি. রনি একটি কোম্পানির ব্যবস্থাপনা পরিচালক। তার অধীনে ৩ জন ব্যবস্থাপক এবং ৬ জন শাখা ব্যবস্থাপক কাজ করেন। অর্থাৎ, এক্ষেত্রে কর্তৃত্ব রেখা ব্যবস্থাপনা পরিচালক থেকে শুরু করে ক্রমান্বয়ে নিচের দিকে নেমে এসেছে। এক্ষেত্রে কর্মীদের কাজের জন্য উর্ধ্বতনের কাছে জবাবদিহি করতে হয়। উক্ত কোম্পানির এ সংগঠন কাঠামোর সাথে সরলরৈখিক সংগঠন কাঠামোর মিল রয়েছে। তাই বলা যায়, মি. রনির কোম্পানিতে প্রথমে সরলরৈখিক সংগঠন কাঠামো ছিল।

ঘ হ্যাঁ, উদ্দীপকের পরামর্শক নিয়োগের কারণে কোম্পানির সরলরৈখিক সংগঠন কাঠামো পরিবর্তিত হয়ে সরলরৈখিক ও পদস্থ কর্মী সংগঠনে রূপান্তরিত হয়েছে।

এ সংগঠন কাঠামো সরলরৈখিক নির্বাহীর সহযোগী হিসেবে নিয়োজিত বিশেষজ্ঞ বা উপদেষ্টা কর্মীর সমন্বয়ে গঠিত। এরূপ সংগঠনে সরলরৈখিক নির্বাহী সকল ক্ষমতার অধিকারী হয়ে থাকেন। উপদেষ্টা বা পদস্থ কর্মী তাকে সহযোগিতা করেন।

উদ্দীপকে বর্ণিত প্রতিষ্ঠানটির একজন ব্যবস্থাপনা পরিচালক রয়েছেন এবং তার অধীনে ৩ জন ব্যবস্থাপক ও ৬ জন শাখা ব্যবস্থাপক আছেন। কাজের পরিমাণ বেশি হওয়ায় কোম্পানি একজন পরামর্শক নিয়োগ দেন।

উপদেষ্টা নিয়োগের ফলে প্রতিষ্ঠানের সংগঠন কাঠামোটি এখন সরলরৈখিক ও পদস্থ কর্মী সংগঠন। উপদেষ্টা ব্যবস্থাপনা পরিচালককে কাজে সহযোগিতা করবেন। এর মাধ্যমে ব্যবস্থাপকের কার্য সম্পাদন সহজ হয় এবং প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্য অর্জিত হয়। তাই বলা যায়, পরামর্শক নিয়োগের ফলে কোম্পানির সরলরৈখিক সংগঠন কাঠামো, সরলরৈখিক ও পদস্থ কর্মী সংগঠনে রূপান্তরিত হয়েছে।

প্রশ্ন ▶ ২৬ মি. কিরণ ও মি. হিরণ দুটি প্রতিষ্ঠানের মালিক। মি. কিরণের প্রতিষ্ঠানের কর্মীরা তার প্রত্যক্ষ তত্ত্বাবধান, নির্দেশনা ও নিয়ন্ত্রণাধীন থেকে কার্য সম্পাদন করেন। মি. হিরণের প্রতিষ্ঠানে কর্মীদের তত্ত্বাবধান, নির্দেশনা ও নিয়ন্ত্রণে সহায়তা করার জন্য একজন বিশেষজ্ঞ কর্মী আছেন। মি. হিরণ বিশেষজ্ঞ কর্মীকে নির্বাহীর দায়িত্ব অর্পণ করেছেন।

[রাজশাহী সরকারি মহিলা কলেজ; ডিকার-নিনিসা নূন স্কুল এন্ড কলেজ, ঢাকা]

- ক. সংগঠন কী? ১
- খ. কার্যভিত্তিক সংগঠন কাকে বলে? ব্যাখ্যা করো। ২
- গ. উদ্দীপকে মি. কিরণের সংগঠন কাঠামো কোন ধরনের? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. একটি বৃহদায়তন কারিগরি প্রতিষ্ঠানের জন্য উদ্দীপকের সংগঠন দু'টির কোনটি অধিকতর উত্তম হবে বলে তুমি মনে করো? ধরন উল্লেখ-খপূর্বক যুক্তি দেখাও। ৪

২৬ নং প্রশ্নের উত্তর

ক প্রতিষ্ঠানের কার্যাবলি বিভাজন, কর্মীদের দায়িত্ব, কর্তৃত্ব, জবাবদিহি এবং পারস্পরিক সম্পর্ক নির্ধারণ করার কাজকে সংগঠন বলে।

খ কাজকে প্রকৃতি অনুযায়ী ভাগ করে বিশেষজ্ঞ কর্মীকে দায়িত্ব ও কর্তৃত্ব প্রদান করা হলে তাকে কার্যভিত্তিক সংগঠন বলে। কার্যভিত্তিক সংগঠনে কর্মীদের যোগ্যতা ও দক্ষতা অনুযায়ী আলাদা আলাদা বিভাগে নিয়োগ দেওয়া হয়। একজন বিশেষজ্ঞ ব্যক্তি সংশ্লিষ্ট বিভাগের নির্বাহীর দায়িত্ব পালন করেন। এর ফলে প্রতিষ্ঠানের উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধি পায়। কাজে বিশেষায়ণের সুযোগ ঘটে।

গ উদ্দীপকে মি. কিরণের সংগঠন কাঠামোটি 'সরলরৈখিক সংগঠন' কাঠামো।

যে সংগঠনে কর্তৃত্ব রেখা উপর থেকে নিচে এবং জবাবদিহিতা নিচ থেকে উপরের দিকে ধাবিত হয় তাকে সরলরৈখিক সংগঠন বলে। এক্ষেত্রে উর্ধ্বতন ব্যক্তির কর্তৃত্বে অধস্তনদের কাজ করতে হয়। তাই সকল কাজের দায়িত্ব উর্ধ্বতনের ওপর বর্তায়।

উদ্দীপকে মি. কিরণের প্রতিষ্ঠানের কর্মীরা তার প্রত্যক্ষ তত্ত্বাবধানে কাজ করেন। তিনি নিজেই নির্দেশনা দেন ও সকল কার্যক্রম নিয়ন্ত্রণ করেন। এক্ষেত্রে মি. কিরণ তার অধস্তনদের দিয়ে কাজ করিয়ে নেন। তিনি সকল ক্ষমতা ও কর্তৃত্বের অধিকারী। তাই সকল কাজের দায়িত্বও তার ওপর বর্তায়। মি. কিরণের সার্বিক কার্যক্রমের সাথে সরলরৈখিক সংগঠনের পুরোপুরি মিল রয়েছে। সুতরাং, মি. কিরণের সংগঠনের ধরন হলো সরলরৈখিক সংগঠন।

ঘ বৃহদায়তন কারিগরি প্রতিষ্ঠানের জন্য উদ্দীপকের সরলরৈখিক ও কার্যভিত্তিক সংগঠনের মধ্যে কার্যভিত্তিক সংগঠনই উত্তম বলে আমি মনে করি।

কাজের প্রকৃতি অনুযায়ী বিশেষজ্ঞ নির্বাহীকে দায়িত্ব দেওয়ার মাধ্যমে কার্যভিত্তিক সংগঠন কাঠামো তৈরি হয়। বিশেষজ্ঞ ব্যক্তির নির্বাহীর দায়িত্ব পালন করায় উৎপাদনশীলতা বাড়ে। এছাড়াও সর্বোচ্চ সামর্থ্য দিয়ে কাজে মনোযোগী হওয়ায় সফলতা অর্জন করা সম্ভব হয়।

উদ্দীপকে মি. কিরণের প্রতিষ্ঠানে সরলরৈখিক সংগঠন কাঠামো রয়েছে। অপরদিকে মি. হিরণ প্রতিষ্ঠান পরিচালনার জন্যে বিশেষজ্ঞ কর্মীদের নির্বাহীর দায়িত্ব প্রদান করেন। অর্থাৎ, তিনি কার্যভিত্তিক সংগঠন কাঠামো তৈরি করেন।

মি. হিরণের কার্যভিত্তিক সংগঠনের মাধ্যমে কর্মীদের কাজের গতিশীলতা বৃদ্ধি পাবে। বিশেষজ্ঞ ব্যক্তি নির্বাহী হওয়ায় কাজের ক্ষেত্রে বিশেষায়ণের সুবিধা পাওয়া যাবে। এছাড়াও প্রতিষ্ঠানটি মানসম্মত কাজ করতে পারবে। তবে সরলরৈখিক সংগঠনের মাধ্যমে উলি-খিত সুবিধা পাওয়া সম্ভব না। তাই বলা যায়, বৃহদায়তন কারিগরি প্রতিষ্ঠানের ক্ষেত্রে কার্যভিত্তিক সংগঠন কাঠামোই অধিক উপযোগী।

প্রশ্ন ▶ ২৭ জনাব ইমনের প্রতিষ্ঠানে পাঁচ ধরনের পণ্য উৎপাদন করা হয়। উৎপাদন ব্যবস্থাপক জনাব সুমন দক্ষতার সাথেই উৎপাদন কার্যাবলি সম্পাদন করছিলেন। বর্তমানে জনাব ইমন, জনাব সুমনের কাজের চাপ কমানোর পাশাপাশি পণ্যের গুণগত মান উন্নত করার সিদ্ধান্ত নেন। এজন্য তিনি একজন দক্ষ ও অভিজ্ঞ কর্মকর্তা নিয়োগ করেন। তিনি উৎপাদন ব্যবস্থাপক জনাব সুমনের কাছে তার কাজের জবাবদিহি করেন।

[পাবনা সরকারি মহিলা কলেজ]

- ক. সংগঠন কী? ১
- খ. সংগঠন চার্ট বলতে কী বোঝায়? ব্যাখ্যা করো। ২
- গ. জনাব ইমনের প্রতিষ্ঠানে প্রথমে কোন ধরনের সংগঠন কাঠামো বিদ্যমান ছিল? উদ্দীপকের আলোকে ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. প্রতিষ্ঠানটিতে পরবর্তীতে গৃহীত সংগঠনের যথার্থতা উদ্দীপকের আলোকে বিশ্লেষণ করো। ৪

২৭ নং প্রশ্নের উত্তর

ক প্রতিষ্ঠানের কার্যাবলি বিভাজন, কর্মীদের দায়িত্ব ও কর্তৃত্ব নির্ধারণ করে পারস্পরিক সম্পর্কের যে কাঠামো তৈরি হয় তাই সংগঠন।

খ একটি প্রতিষ্ঠানে কর্মরত বিভিন্ন ব্যক্তি, বিভাগ ও উপবিভাগের মধ্যকার সম্পর্ক চিত্রে উপস্থাপন করা হলে তাকে সংগঠন চার্ট বলে। এতে প্রতিষ্ঠানের উপর থেকে নিচ পর্যন্ত কর্মীর অবস্থান, পদ, বিভাগ ও উপবিভাগ সম্পর্কে জানা যায়। এতে কে কার সরাসরি অধীন, সে বিষয়েও ধারণা পাওয়া যায়। তাছাড়া কর্তৃত্ব প্রবাহ, কর্তৃত্ব রেখা প্রভৃতি বিষয়েও জানা যায়। তাই বলা যায়, সংগঠন চার্ট পুরো প্রতিষ্ঠান সম্পর্কেই একটা ধারণা প্রদান করে।

গ জনাব ইমনের প্রতিষ্ঠানে প্রথমে সরলরৈখিক সংগঠন কাঠামো বিদ্যমান ছিল।

সরলরৈখিক সংগঠন কাঠামোতে কর্তৃত্ব উপরের পর্যায় থেকে ক্রমান্বয়ে নিচের পর্যায় আসে। আবার জবাবদিহিতা নিচের পর্যায় থেকে উপরের পর্যায় পৌঁছায়। এরূপ সংগঠনে অধস্তনরা বিনা দ্বিধায় উর্ধ্বতনের আদেশ মানতে বাধ্য থাকে।

উদ্দীপকে জনাব ইমন প্রতিষ্ঠানের সর্বোচ্চ স্তরের নির্বাহী। তার প্রতিষ্ঠানের উৎপাদন ব্যবস্থাপক জনাব সুমন দক্ষতার সাথে উৎপাদন কার্যাবলি সম্পাদন করছিলেন। কিন্তু অধিক দায়িত্বের কারণে তার কাজের চাপ বেশি ছিল। সরলরৈখিক সংগঠনে এরূপ নির্বাহীর ওপর সকল দায়িত্ব বর্তায়। এছাড়াও সরলরৈখিক সংগঠনের মতো জনাব

ইমনের প্রতিষ্ঠানে কর্তৃত্বের ধারাবাহিকতা আছে। সুতরাং বলা যায়, জনাব ইমনের প্রতিষ্ঠানে প্রথমে সরলরৈখিক সংগঠন কাঠামো ছিল।

ঘ বৃহদায়তন উৎপাদনকারী প্রতিষ্ঠান হিসেবে পরবর্তীতে গৃহীত কার্যভিত্তিক সংগঠন কাঠামো প্রতিষ্ঠানটির জন্য যথার্থ বলে আমি মনে করি।

কার্যভিত্তিক সংগঠন কাঠামোতে প্রতিষ্ঠানের কাজের বৈশিষ্ট্য অনুযায়ী প্রতিটি বিভাগে দক্ষ ও অভিজ্ঞ ব্যক্তিকে নির্বাহীর দায়িত্ব দেয়া হয়। ফলে প্রাতিষ্ঠানিক কাজে বিশেষায়ণের সুযোগ থাকে। তাই কর্মীদের দক্ষতা ও উৎপাদনশীলতাও বৃদ্ধি পায়।

জনাব ইমনের প্রতিষ্ঠানে পাঁচ ধরনের পণ্য উৎপাদন করেন। উৎপাদন ব্যবস্থাপক জনাব সুমন দক্ষতার সাথে কাজ করলেও তার কাজের চাপ বেশী ছিল। তাই জনাব ইমন, জনাব সুমনের কাজের চাপ কমানোর পাশাপাশি পণ্যের গুণগত মান উন্নত করার সিদ্ধান্ত নেন। এজন্য তিনি একজন দক্ষ ও অভিজ্ঞ কর্মকর্তা নিয়োগ দেন।

জনাব ইমন কয়েক ধরনের পণ্য উৎপাদন করায় তার প্রতিষ্ঠানে কাজের বিশেষায়ণ দরকার এছাড়াও এরূপ বৃহদায়তন উৎপাদনকারী প্রতিষ্ঠানে কার্যভিত্তিক সংগঠন কাঠামো অনুসরণ করলে প্রধান নির্বাহীর কাজের চাপ কমে। পণ্যের মান উন্নয়নের পাশাপাশি কার্যভিত্তিক সংগঠনের মাধ্যমে কর্মীদের দক্ষতাও বৃদ্ধি পায়। তাই বৃহদায়তন উৎপাদনকারী প্রতিষ্ঠানের ক্ষেত্রে কার্যভিত্তিক সংগঠন কাঠামো সর্বাধিক কার্যকর। সুতরাং বলা যায়, পরবর্তীতে গৃহীত কার্যভিত্তিক সংগঠনটিই জনাব ইমনের প্রতিষ্ঠানটির জন্য যথার্থ।

প্রশ্ন ▶ ২৮ ‘অনুপম কসমেটিক’ কারখানায় সাবান, স্যাম্পু ও বডি লোশন তিন ধরনের পণ্য উৎপাদন হয়। প্রতিটি পণ্য উৎপাদনের জন্য কারখানায় একটি করে বিভাগ আছে। প্রতি বিভাগের অধীনে আবার দুটি করে বিভাগ আছে। কারখানার প্রধান হিসাবে একজন কারখানা ব্যবস্থাপক দায়িত্ব পালন করেন। প্রতি বিভাগের জন্য একজন করে ফোরম্যান আছেন। তারা কারখানা ব্যবস্থাপকের কাছে জবাবদিহি করেন। প্রতি বিভাগের অধীনে সেকশনের দায়িত্বে আছে একজন করে তত্ত্বাবধায়ক। তারা নিজস্ব বিভাগের ফোরম্যানের নির্দেশে কাজ করে। সম্প্রতি বিদ্যমান সংগঠন কাঠামোতে বিশেষজ্ঞ ব্যক্তিকে কার্য উপদেষ্টা হিসাবে নিয়োগ দেয়া হয়েছে। কার্য উপদেষ্টা বিভিন্ন বিষয়ে কারখানা ব্যবস্থাপককে পরামর্শ ও সহায়তা দিবেন। [দিনাজপুর সরকারি কলেজ]

- ক. কার্যবিভাগ কী? ১
- খ. “আদর্শ সংগঠনে দায়িত্ব ও কর্তৃত্ব ভারসাম্যপূর্ণ হয়” – ব্যাখ্যা করো। ২
- গ. বর্তমানে ‘অনুপম কসমেটিক’-এর সংগঠন কাঠামোর ধরন ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. ‘অনুপম কসমেটিক’-এর পূর্ববর্তী কাঠামোর কর্তৃত্ব প্রবাহ বিশ্লেষণ করো। ৪

২৮ নং প্রশ্নের উত্তর

ক প্রতিষ্ঠানের কাজের বৈশিষ্ট্যের ভিত্তিতে বিভিন্ন ভাগে বিভক্ত করাকে কার্যবিভাগ বলে।

খ কোনো কাজ সম্পাদনের বাধ্যবাধকতা বা প্রয়োজনীয়তাকে দায়িত্ব বলে। অন্যদিকে কোনো কিছু করার বৈধ ক্ষমতাকে কর্তৃত্ব বলে। সংগঠন কাঠামোর প্রত্যেক স্তরের কর্মীকে যে পরিমাণ দায়িত্ব দেয়া হয় সেই অনুপাতে কর্তৃত্বও দিতে হবে। দায়িত্বের তুলনায় কর্তৃত্ব কম হলে নির্বাহীগণ দায়িত্ব পালনে ব্যর্থ হয় ও অসহায় হয়ে পড়ে। অপরদিকে কর্তৃত্ব বেশি হলে নির্বাহীগণ স্বেচ্ছাচারী হয়ে উঠবে। তাই আদর্শ সংগঠনে দায়িত্ব ও কর্তৃত্ব ভারসাম্যপূর্ণ হয়।

গ বর্তমানে অনুপম কসমেটিক এর সংগঠন কাঠামোর ধরন হলো ‘সরলরৈখিক ও পদস্থ কর্মী সংগঠন’।

সরলরৈখিক নির্বাহীর সহযোগী হিসেবে নিয়োজিত বিশেষজ্ঞ বা উপদেষ্টা কর্মীর সমন্বয়ে গঠিত সংগঠন কাঠামো হলো সরলরৈখিক ও পদস্থ কর্মী সংগঠন। এরূপ সংগঠনে উপদেষ্টা কর্মী কেবল নির্বাহীকে পরামর্শ দিয়ে থাকেন।

উদ্দীপকে অনুপম কসমেটিক সম্প্রতি ব্যবস্থাপককে সহায়তার জন্য বিশেষজ্ঞ ব্যক্তিকে কার্য উপদেষ্টা হিসেবে নিয়োগ দেন। তিনি বিভিন্ন বিষয়ে কারখানার ব্যবস্থাপককে পরামর্শ প্রদান করেন। এক্ষেত্রে উপদেষ্টা নিয়োগের আগে পর্যন্ত অনুপম কসমেটিক এ সরলরৈখিক সংগঠন কাঠামো ছিল। তবে উক্ত প্রতিষ্ঠানের বর্তমান কার্যক্রমের সাথে সরলরৈখিক ও পদস্থ কর্মী সংগঠনের মিল রয়েছে। তাই বলা যায়, অনুপম কসমেটিক বর্তমানে সরলরৈখিক ও পদস্থ কর্মী সংগঠন কাঠামো অনুসরণ করছে।

ঘ অনুপম কসমেটিক এর পূর্ববর্তী কাঠামোটি ছিল সরলরৈখিক সংগঠন কাঠামো। এরূপ সংগঠন কাঠামোয় কর্তৃত্ব সর্বোচ্চ স্তরের থেকে সরলরেখায় সর্বনিম্ন স্তরের আসে।

সরলরৈখিক সংগঠন কাঠামোতে অধঃস্ফুটন উর্ধ্বতনের আদেশ মানতে বাধ্য থাকে। এক্ষেত্রে অধঃস্ফুটনকে তার কাজের জন্যে উর্ধ্বতনের কাছে জবাবদিহি করতে হয়। এছাড়াও নির্বাহীকে সকল কাজের দায়িত্ব নিতে হয়।

উদ্দীপকে অনুপম কসমেটিক এ প্রতিটি পণ্যের জন্য কারখানায় একটি করে বিভাগ আছে। আবার প্রতি বিভাগের অধীনে দুটি করে সেকশন আছে। কারখানা ব্যবস্থাপক প্রধান নির্বাহী হিসেবে আছেন। তার অধীনে ফোরম্যান এবং ফোরম্যানের অধীনে তত্ত্বাবধায়ক নিয়োজিত আছেন। সরলরৈখিক সংগঠন কাঠামোর ক্ষেত্রে কর্তৃত্ব নিঃসীম। উদ্দীপকে প্রথমে কারখানা ব্যবস্থাপক থেকে শুরু হয়ে কর্তৃত্ব ফোরম্যানের মাধ্যমে তত্ত্বাবধায়ক পর্যন্ত আসে। অপরদিকে জবাবদিহিতা নিচ থেকে উপরের দিকে যায়। এক্ষেত্রে তত্ত্বাবধায়ক তার কাজের জন্যে ফোরম্যানের কাছে এবং ফোরম্যান ব্যবস্থাপকের কাছে জবাবদিহি করে। পরিশেষে বলা যায়, অনুপম কসমেটিক এর পূর্ববর্তী সরলরৈখিক সংগঠন কাঠামোর কর্তৃত্ব প্রবাহ নিম্নোক্ত।

প্রশ্ন ▶ ২৯ মি. তারেক তার প্রতিষ্ঠানের সমস্ত কাজগুলোকে কাজের প্রকৃতি অনুযায়ী বিভক্ত করেন। বিভিন্ন বিষয়ে বিশেষজ্ঞ কর্মীদের তিনি বিভাগীয় কাজে নিয়োজিত করেন। মি. জাহান সময়ে সময়ে তাদের অগ্রগতির খবরাখবর নেন। প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অনুযায়ী কার্যাবলী সম্পাদনে তিনি সবসময় মানসিকভাবে প্রস্তুত থাকেন। এতে প্রতিষ্ঠানটি দিন দিন সফলতা অর্জন করছে। [দিনাজপুর সরকারি কলেজ]

- ক. সমন্বয় সাধন কী? ১
- খ. ব্যবস্থাপনা চক্র বলতে কী বোঝায়? ব্যাখ্যা করো। ২
- গ. মি. তারেক কোন স্তরের ব্যবস্থাপক? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. কার্যভিত্তিক সংগঠন কাঠামোর অনুসরণই মি. তারেকের প্রতিষ্ঠানে সফলতার মূল কারণ— তুমি কি একমত? যুক্তিসহ মতামত দাও। ৪

২৯ নং প্রশ্নের উত্তর

ক বিভিন্ন ব্যক্তি, বিভাগ ও উপবিভাগের কাজে ঐক্যবদ্ধ ও শৃঙ্খলা বিধানের প্রক্রিয়াকে সমন্বয়সাধন বলে।

খ ব্যবস্থাপনার কাজসমূহ চক্রাকারে আবর্তিত হওয়াকে ব্যবস্থাপনা চক্র বলে।

ব্যবস্থাপনার কাজসমূহের প্রথম ধাপ হলো পরিকল্পনা। পরিকল্পনার আলোকে কর্মীসংস্থান, নির্দেশনা, প্রেষণা, সমন্বয় ও নিয়ন্ত্রণ কার্য সম্পাদিত হয়। নিয়ন্ত্রণের মাধ্যমে কোনো ত্রুটি-বিচ্যুতি পাওয়া গেলে তা সংশোধনের জন্য পুনরায় পরিকল্পনা করা হয়। এভাবেই

ব্যবস্থাপনার কাজ অবিরামভাবে চলতে থাকে বলে একে ব্যবস্থাপনা চক্র বলা হয়।

গ মি. তারেক ব্যবস্থাপনার উচ্চস্ভ্র-এর ব্যবস্থাপক।

এ স্ভ্রের ব্যবস্থাপনা বলতে প্রতিষ্ঠানের শীর্ষ পর্যায়ের নির্বাহীদের নিয়ে গড়ে ওঠা ব্যবস্থাপনাকে বুঝায়। এরূপ ব্যবস্থাপকগণ প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য, নীতি, কৌশল প্রভৃতি প্রণয়ন করে থাকেন। কোনো কোম্পানির চেয়ারম্যান, পরিচালকমন্ডলী, সচিব এ পর্যায়ের ব্যবস্থাপনার আওতাভুক্ত হয়।

উদ্দীপকে মি. তারেক তার প্রতিষ্ঠানের সমস্ভ্র কাজগুলোকে কাজের প্রকৃতি অনুযায়ী বিভক্ত করেন। তিনি প্রতিষ্ঠানের নীতিমালা ও পরিকল্পনা প্রণয়ন করে থাকেন। এখানে তিনি সিদ্ধান্ত নেয় এবং কর্মপরিকল্পনা করেন। তার পরিকল্পনা অনুযায়ী বিভাগীয় ব্যবস্থাপকগণ কার্য সম্পাদন করেন। প্রতিষ্ঠানের সফলতা ও ব্যর্থতা অনেক ক্ষেত্রে তার সিদ্ধান্তের ওপর নির্ভর করে। সুতরাং, মি. তারেক একজন উচ্চ স্ভ্রের ব্যবস্থাপক।

ঘ কার্যভিত্তিক সংগঠন কাঠামোই মি. তারেকের প্রতিষ্ঠানের সফলতার একমাত্র কারণ বলে আমি মনে করি।

কাজের ধরন অনুযায়ী প্রতিষ্ঠানের কাজকে ভাগ করে প্রতিটি বিভাগের দায়িত্ব একজন বিশেষজ্ঞ কর্মীর ওপর ন্যস্ত করা হলে কার্যভিত্তিক সংগঠন। এ ধরনের সংগঠনে সিদ্ধান্ত গ্রহণের সুবিধার্থে প্রতি বিভাগে একজন বিশেষজ্ঞ কর্মী নিয়োগ করা হয়। এরূপ সংগঠনের কাজগুলো ছোট ছোট বিভাগে ভাগ করায় নিয়ন্ত্রণ করা সহজ।

উদ্দীপকে মি. তারেক তার প্রতিষ্ঠানের সমস্ভ্র কাজগুলোকে কাজের প্রকৃতি অনুযায়ী বিভক্ত করেন। বিভিন্ন বিষয়ে বিশেষজ্ঞ কর্মীদের তিনি বিভাগীয় কাজে নিয়োজিত করেন। ফলে কর্মীরা ভালোভাবে তাদের কাজগুলো বুঝে নিয়ে সঠিকভাবে করতে পারেন। বিশেষজ্ঞের তত্ত্বাবধানে থাকার ফলে উক্ত প্রতিষ্ঠানের কর্মীরা অধিকতর দক্ষতার সাথে কাজ সম্পাদন করতে পারছে।

প্রতিষ্ঠানের কাজগুলো বিভিন্ন ভাগে ভাগ করার কারণে কর্মীদের তত্ত্বাবধান করা সহজ হয়েছে। ফলে সঠিক সময়ে কাজ আদায় করা সম্ভব হয়। প্রতিটি বিভাগে বিশেষজ্ঞ কর্মী থাকার ফলে সিদ্ধান্ত নেওয়া সহজ হয়। এ ধরনের সংগঠনে প্রতিটি বিভাগের কার্য নির্দিষ্ট করা থাকে। তাই বিভাগগুলোর লক্ষ্য অর্জন সহজ হয়। সুতরাং বলা যায় কার্যভিত্তিক সংগঠন কাঠামো অনুসরণ করে মি. তারেকের প্রতিষ্ঠানটি সফলতা পেয়েছে।

প্রশ্ন ৩০ জনাব কালাম ‘জনতা সু’ কোম্পানির উৎপাদন মহাব্যবস্থাপক। তিনি উর্ধ্বতন কর্তৃপক্ষ কর্তৃক গৃহীত সিদ্ধান্তের আলোকে উপমহাব্যবস্থাপককে ১০,০০০ জোড়া আঙুন প্রতিরোধী জুতা উৎপাদনের নির্দেশ দিলেন। নির্দেশটি উপমহাব্যবস্থাপক, অর্থ মহাব্যবস্থাপক, ক্রয় মহাব্যবস্থাপক এমন তেরটি স্ভ্র পার হয়ে শ্রমিকের কাছে পৌঁছে। জুতা উৎপাদনের নির্দেশের স্থলে শ্রমিকরা জানতে পারে ১০,০০০ জোড়া স্যান্ডেল তৈরির আদেশ উর্ধ্বতন কর্তৃপক্ষ তাদের দিয়েছে। পুরো ব্যাপারটি অনুধাবন করে কোম্পানির প্রধান নির্বাহী সাংগঠনিক কাঠামো ও পণ্য উৎপাদন নীতি সংশোধন করলেন। যেকোনো সিদ্ধান্ত বাস্তবায়নের জন্য সর্বোচ্চ তিনজন কর্মকর্তার মতামত লাগবে বলে সিদ্ধান্ত গৃহীত হলো। প্রতিষ্ঠানটি কালক্রমে সাফল্য লাভ করতে লাগলো।

[দিনাজপুর সরকারি কলেজ]

- ক. ডিকোডিং কী? ১
- খ. ফলাবর্তন বলতে কী বোঝায়? ব্যাখ্যা করো। ২
- গ. কোন ধরনের সাংগঠনিক কাঠামোগত সমস্যার কারণে জনতা সু কোম্পানিতে তথ্য বিকৃতি ঘটেছে ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. “পরবর্তী পর্যায়ে প্রধান নির্বাহী কর্তৃক গৃহীত পদক্ষেপ প্রতিষ্ঠানটির সফলতা অর্জনে সহায়ক হয়েছে” মূল্যায়ন করো। ৪

৩০ নং প্রশ্নের উত্তর

ক সংবাদ প্রাপ্তির পর প্রাপক তার নিজের মত করে সংবাদকে বিন্যাস, উপলব্ধি ও ব্যাখ্যা করার প্রক্রিয়াকে ডিকোডিং বলে।

খ ফলাবর্তন (Feedback) বলতে প্রেরকের সংবাদের পরিশ্রেক্ষিতে প্রাপকের উত্তর দেওয়াকে বুঝায়।

ফলাবর্তন হলো যোগাযোগ প্রক্রিয়ার চূড়ান্ত পর্যায়। সংবাদ প্রাপ্তির পর প্রাপক সে সংবাদ বিশ্লেষণ ও উপলব্ধি করে। অতঃপর প্রেরকের কাছে প্রতিক্রিয়া দেয়। এতে প্রেরক প্রাপকের মনোভাব সম্পর্কে জানতে পারে। প্রয়োজনে একাধিকবার প্রত্যুত্তরের মধ্যে দিয়ে যোগাযোগের উদ্দেশ্য অর্জিত হয়।

গ সরলরৈখিক সংগঠন-এ কাঠামোগত সমস্যার কারণে জনতা সু কোম্পানির তথ্য বিকৃতি ঘটেছে।

এ সংগঠন কাঠামোতে কর্তৃত্ব রেখা ব্যবস্থাপনার উচ্চস্ভ্র হতে ক্রমান্বয়ে নিচের দিকে নেমে আসে। এক্ষেত্রে অধঃস্ভ্রদের জবাবদিহিতা নিম্নস্ভ্র থেকে উচ্চস্ভ্রের প্রবাহিত হয়। এ ধরনের সংগঠন কাঠামোতে উর্ধ্বতন কর্মকর্তারা যে নির্দেশনা দেয় অধঃস্ভ্ররা তা পালন করে।

উদ্দীপকে জনাব কালাম জনতা সু কোম্পানির একজন উৎপাদন মহাব্যবস্থাপক। তিনি উর্ধ্বতন কর্তৃপক্ষ কর্তৃক গৃহীত সিদ্ধান্তের আলোকে উপমহাব্যবস্থাপককে ১০,০০০ জোড়া আঙুন প্রতিরোধী জুতা উৎপাদনের নির্দেশ দিলেন। নির্দেশটি উপমহাব্যবস্থাপক, অর্থ মহাব্যবস্থাপক, ক্রয় মহাব্যবস্থাপক এমন তেরটি স্ভ্র পার হয়ে শ্রমিকের কাছে পৌঁছে। সংগঠনটিতে কর্তৃত্ব ও ক্ষমতা উচ্চ পর্যায়ে থেকে নিম্ন পর্যায়ে নেমে আসে যা সরলরৈখিক সংগঠনের সাথে সাদৃশ্যপূর্ণ। কিন্তু সংগঠন কাঠামোতে স্ভ্র সংখ্যা বেশি হওয়ায় তথ্যের বিকৃতি ঘটে। তাই বলা যায়, সরলরৈখিক সংগঠনের কাঠামোগত সমস্যার কারণে তথ্য বিকৃতি ঘটেছে।

ঘ ‘কমিটি সংগঠন’-এর মাধ্যমে প্রধান নির্বাহী প্রতিষ্ঠানটির সফলতা অর্জনে সহায়ক হয়েছে বলে আমি মনে করি।

এ ধরনের সংগঠন বলতে কোন বিশেষ কাজ সম্পাদন করার জন্য যাদের ওপর দায়িত্ব অর্পণ করা হয় তাদের সমষ্টিকে বোঝায়। কোনো বিশেষ সমস্যা সমাধানের জন্য প্রতিষ্ঠানের এ সংগঠন উপযোগী। এছাড়াও যেকোনো কাজ করতে আলোচনা ও পর্যালোচনার দরকার হয়। এ ধরনের কাজের জন্য কমিটি গঠন ইতিবাচক ফল দেয়।

উদ্দীপকে ‘জনতা সু’ কোম্পানির প্রধান নির্বাহী সাংগঠনিক কাঠামো ও পণ্য উৎপাদন নীতি সংশোধন করেন। যেকোনো সিদ্ধান্ত বাস্তবায়নের জন্য সর্বোচ্চ তিনজন কর্মকর্তার মতামত প্রয়োজন বলে জানানো হয়। এক্ষেত্রে কাজ সম্পাদনের জন্য কমিটির সদস্যগণ তাদের মতামত বিনিময় করেন। কমিটির সদস্যরাই দলবদ্ধ হয়ে কোনো সমস্যার সমাধান করে থাকেন। উদ্দেশ্য অর্জন না হওয়া পর্যন্ত এ ধরনের কমিটি কাজ করে থাকে।

প্রতিষ্ঠানটি যেকোনো সিদ্ধান্ত বাস্তবায়নের জন্য তিনজন কর্মকর্তা নিয়ে একটি কমিটি সংগঠন গঠন করে। বিভিন্ন স্ভ্রের তথ্য আদান-প্রদান ক্ষেত্রে এটি ভূমিকা রাখে। কোনো সমস্যা হলে তা সমাধান করে। ফলে তথ্যের বিকৃতি বা কর্মীদের মাঝে ভুল বোঝাবুঝি দূর করা সম্ভব হয়। সুতরাং বলা যায়, প্রধান নির্বাহীর সিদ্ধান্তের ফলে প্রতিষ্ঠানটি সফলতা পেয়েছে।

প্রশ্ন ৩১ ‘কাজী ফার্মস লি.’ একটি স্বনামধন্য ও বৃহদায়তন উৎপাদনকারী প্রতিষ্ঠান। উক্ত প্রতিষ্ঠানের সংগঠন কাঠামো চারটি হলো নিম্নপ:

| |
|---------------------|
| চেয়ারম্যান |
| ব্যবস্থাপনা পরিচালক |
| সাধারণ ব্যবস্থাপক |
| উপ-ব্যবস্থাপক |
| সুপার ভাইজার |
| ফোরম্যান |
| কর্মী |

[চাঁদপুর সরকারি মহিলা কলেজ]

- ক. কমিটি কী? ১
খ. ম্যাট্রিকস সংগঠন বলতে কী বোঝায়? ব্যাখ্যা করো। ২
গ. উদ্দীপকে বর্ণিত সংগঠন কাঠামোর ধরনটি ব্যাখ্যা করো। ৩
ঘ. উদ্দীপকে বর্ণিত প্রতিষ্ঠানে এ ধরনের সংগঠন কাঠামো ব্যবহার সঠিক বলে তুমি মনে করো কি? যুক্তি দাও। ৪

৩১ নং প্রশ্নের উত্তর

ক বিশেষ কোনো কাজ সম্পাদনের জন্য কতিপয় ব্যক্তিকে নিয়ে গঠিত সংগঠনকে কমিটি বলে।

সহায়ক তথ্য

উদাহরণ: ভর্তি কমিটি, তদন্ত কমিটি প্রভৃতি।

খ যে সংগঠন কাঠামো কার্যভিত্তিক ও দ্রব্যভিত্তিক উৎপাদন সংগঠনের সমন্বয়ে গঠন করা হয় তাই মেট্রিক্স সংগঠন। একটি প্রতিষ্ঠান একইসাথে দুই ধরনের সংগঠনের সুবিধা পাওয়ার জন্য মেট্রিক্স সংগঠন তৈরি করে। এর মাধ্যমে কার্যভিত্তিক ও প্রকল্প বা দ্রব্যভিত্তিক সংগঠনের সুবিধা পাওয়া যায়। মেট্রিক্স সংগঠনে এক শ্রেণির নির্বাহীগণ কারিগরি (Technical) বিষয়সমূহ এবং অন্য শ্রেণির নির্বাহীগণ ব্যবস্থাপকীয় কার্যাবলি তত্ত্বাবধান করেন।

গ উদ্দীপকে বর্ণিত সংগঠন কাঠামোটি ‘সরলরৈখিক সংগঠন’ কাঠামো। সরলরৈখিক সংগঠন কাঠামোতে কর্তৃত্ব উপর থেকে নিচের দিকে নামতে থাকে। অপরদিকে জবাবদিহিতা নিচ থেকে উপর দিকে প্রবাহিত হয়। এরূপ সংগঠন কাঠামোতে একজন নির্বাহী তার বিভাগের সকল কাজের দায়িত্ব পালন করে থাকে। উদ্দীপকে কাজী ফার্মস লি. স্বনামধন্য ও বৃহদায়তন উৎপাদনকারী প্রতিষ্ঠান। উক্ত প্রতিষ্ঠানের সংগঠন কাঠামোতে চেয়ারম্যান থেকে শুরু হয়ে কর্তৃত্ব সরলরেখায় নিচের দিকে নামতে থাকে। অন্যদিকে কর্মী থেকে শুরু করে জবাবদিহিতা উপরের দিকে প্রবাহিত হয়। এছাড়াও প্রত্যেক নির্বাহী তার বিভাগের সার্বিক কাজের দায়িত্ব থাকেন। ‘কাজী ফার্মস লি.’-এর সংগঠন কাঠামোর সাথে সরলরৈখিক সংগঠন কাঠামোর মিল রয়েছে। তাই বলা যায়, উদ্দীপকে বর্ণিত সংগঠনটি একটি সরলরৈখিক সংগঠন।

ঘ উদ্দীপকে বর্ণিত প্রতিষ্ঠানে সরলরৈখিক সংগঠন কাঠামো অনুসরণ করা হয়। বৃহদায়তন উৎপাদনকারী প্রতিষ্ঠানের ক্ষেত্রে সরলরৈখিক সংগঠন কাঠামো সঠিক নয় বলে আমি মনে করি। এ সংগঠন কাঠামোতে কর্তৃত্ব ধারাবাহিকভাবে উপর থেকে নিচে নামতে থাকে। এক্ষেত্রে অধস্তন কর্মীরা তাদের উর্ধ্বতনের আদেশ মানতে এবং জবাবদিহি করতে বাধ্য থাকে। অন্যদিকে বৃহদায়তন উৎপাদনকারী প্রতিষ্ঠানের জন্য কার্যভিত্তিক সংগঠন উপযুক্ত। এরূপ সংগঠনে কাজের বিশেষায়ণ ঘটে। পাশাপাশি দক্ষতার সর্বোচ্চ ব্যবহার হয়।

উদ্দীপকে কাজী ফার্মস লি. একটি বৃহদায়তন উৎপাদনকারী প্রতিষ্ঠান। উক্ত প্রতিষ্ঠানে চেয়ারম্যান কর্তৃত্বের সর্বোচ্চ পর্যায়ে রয়েছে। এরূপ সংগঠন কাঠামোতে কর্তৃত্ব সর্বোচ্চ পর্যায় থেকে সরলরেখায় নিচের দিকে নামতে থাকে। বৃহদায়তন উৎপাদনকারী প্রতিষ্ঠানের ক্ষেত্রে কার্যভিত্তিক সংগঠন কাঠামো সহায়ক। এক্ষেত্রে দক্ষ ও অভিজ্ঞ ব্যক্তিদের সংশ্লিষ্ট বিভাগসমূহের সব দায়িত্ব দেয়া হয়। অপরদিকে

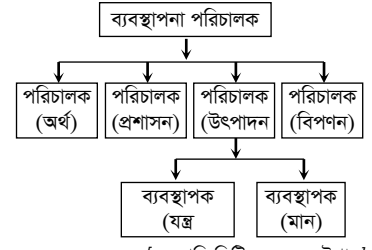
কাজী ফার্মস লি.-এর সরলরৈখিক সংগঠন কাঠামোতে কাজ বিভাজনের সুযোগ থাকে না। ফলে প্রতিষ্ঠানের উৎপাদনের পরিমাণ বাড়বে না। পরিশেষে বলা যায়, বৃহদায়তন উৎপাদনকারী প্রতিষ্ঠানের ক্ষেত্রে সরলরৈখিক সংগঠন-এর চেয়ে কার্যভিত্তিক সংগঠন কাঠামো ব্যবহার সঠিক।

প্রশ্ন ৩২

AB লি.-এর সংগঠন কাঠামো



CD লি.-এর সংগঠন কাঠামো



[সরকারি সিটি কলেজ, চট্টগ্রাম]

- ক. প্রশিক্ষণ কী? ১
খ. সংগঠন কাঠামো বলতে কী বোঝায়? ব্যাখ্যা করো। ২
গ. উদ্দীপকে CD লি.-এর সংগঠন কাঠামো কোন ধরনের? ব্যাখ্যা করো। ৩
ঘ. সংগঠন কাঠামোর দিক থেকে AB লি.-এর অসুবিধা বর্ণনা করো। ৪

৩২ নং প্রশ্নের উত্তর

ক কোনো নির্দিষ্ট বিষয়ে জ্ঞান ও দক্ষতা বৃদ্ধির জন্যে প্রদত্ত বাস্‌ড বসন্মত শিক্ষাই হলো প্রশিক্ষণ।

খ প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন বিভাগ, উপবিভাগ ও কর্মীদের মধ্যে পারস্পরিক সম্পর্কের ধরনকে সংগঠন কাঠামো বলে। সংগঠন কাঠামোর মাধ্যমে কর্মীর বিভাগ, উপবিভাগ, পদমর্যাদা সম্পর্কে জানা যায়। এতে কে কার অধীনে কাজ করবে এবং কে কার কাছে জবাবদিহি করবে সেই ধারণা পাওয়া যায়। এছাড়াও কর্মীদের কর্তৃত্ব প্রবাহ সম্পর্কে জানা যায়। সর্বোপরি সংগঠন কাঠামোর মাধ্যমে একটি প্রতিষ্ঠানের সার্বিক চিত্র ফুটে ওঠে।

গ উদ্দীপকে CD লি.-এর সংগঠন কাঠামোর ধরন হলো কার্যভিত্তিক সংগঠন কাঠামো।

কার্যভিত্তিক সংগঠন কাঠামোতে কাজের প্রকৃতি অনুযায়ী কাজকে বিভিন্ন ভাগে বিভক্ত করা হয়। পরবর্তীতে প্রতিটি বিভাগের দায়িত্ব একেকজন বিশেষজ্ঞ ব্যক্তিকে দেয়া হয়। ফলে কাজে বিশেষায়নের সুযোগ তৈরি হয়।

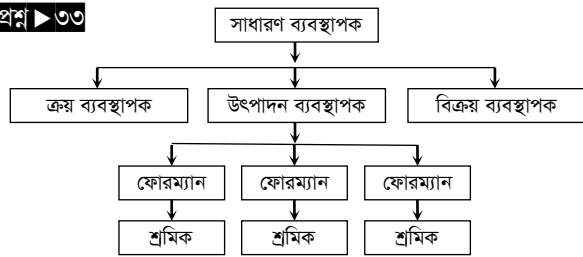
উদ্দীপকের CD লি.-এর সংগঠন কাঠামো চিত্রের মাধ্যমে দেখানো হয়েছে। ব্যবস্থাপনা পরিচালকের অধীনে কাজের ভিত্তিতে চারটি (৪) বিভাগ রাখা হয়েছে- অর্থ, প্রশাসন, উৎপাদন ও বিপণন। উৎপাদনের ক্ষেত্রে আবার দুই (২) ধরনের বিভাগ করা হয়েছে- যন্ত্র প্রকৌশল ও মান। এরূপ কাজের ভিত্তিতে বিভাগ পরিচালনা করা হলেই তাকে কার্যভিত্তিক সংগঠন বলে। সুতরাং CD লি. কার্যভিত্তিক সংগঠন কাঠামো অনুসরণ করেছে বলা যায়।

ঘ AB লি.-এর সংগঠন কাঠামোর ধরনটি হলো সরলরৈখিক সংগঠন কাঠামো। এরূপ সংগঠনে সুবিধার পাশাপাশি নানাবিধ অসুবিধার সম্মুখীন হতে হয়।

যে সংগঠন কাঠামোতে কর্তৃত্ব ও ক্ষমতার রেখা সর্বোচ্চ স্তর থেকে সরলরেখায় নিচের স্তরে নেমে আসে তাকে সরলরৈখিক সংগঠন কাঠামো বলে। এ ধরনের সংগঠন কাঠামোতে বিশেষায়নের অভাব,

কেন্দ্রীভূত ক্ষমতা, দক্ষ কর্মকর্তার অভাব, নমনীয়তার অভাব, বৃহদায়তন প্রতিষ্ঠানে অকার্যকর প্রভৃতি অসুবিধা লক্ষ্য করা যায়। উদ্দীপকের AB লি.-এর সংগঠন কাঠামোতে সর্বোচ্চ স্তরে রয়েছে পরিচালনা পর্যদ। পরবর্তী পর্যায়ে ব্যবস্থাপনা পরিচালকের অধীনে মহাব্যবস্থাপক এবং তার অধীনে দুইজন (২) শাখা ব্যবস্থাপক রয়েছে। অর্থাৎ এক্ষেত্রে কর্তৃত্ব রেখা সরলরেখায় উপর থেকে নিচের দিকে আসছে। অপরদিকে জবাবদিহিতা নিচ থেকে উপর দিকে যাচ্ছে। উদ্দীপকে উলি-খিত সরলরৈখিক সংগঠন কাঠামোতে নির্বাহী সব কাজের দায়িত্ব থাকেন। যে কারণে কর্তৃত্ব ও ক্ষমতা তার কাছে কেন্দ্রীভূত থাকে। কাজ বিভক্ত না করায় কাজে বিশেষায়নের সুযোগ থাকে না। ফলে কর্মীদের দক্ষতা আশানুরূপ বাড়ে না। এছাড়াও এরূপ সংগঠন কাঠামো ব্যবহার করে উৎপাদনশীলতা বাড়ানোর সম্ভাবনা কম। তাই বৃহদায়তন প্রতিষ্ঠানের ক্ষেত্রে সরলরৈখিক সংগঠন কাঠামোকে অকার্যকর মনে করা হয়। পরিশেষে বলা যায় যে, সুবিধার পাশাপাশি সরলরৈখিক সংগঠন কাঠামোতে উলি-খযোগ্য অসুবিধাও রয়েছে।

প্রশ্ন ৩৩



[চট্টগ্রাম সিটি কর্পোরেশন আশুপুষ্কলেজ]

- ক. মেট্রিক্স সংগঠন কী? ১
- খ. প্রেষণার সাথে কর্মীর মনোবলের সম্পর্ক কী? ব্যাখ্যা দাও। ২
- গ. উপরের চিত্রে উলি-খিত সংগঠনটি কোন ধরনের বর্ণনা করো। ৩
- ঘ. চিত্রে উলি-খিত সংগঠনটি ক্ষুদ্র ও মাঝারি আকারের প্রতিষ্ঠানের উপযুক্ততা পেলেও বৃহদায়তন প্রতিষ্ঠানের ক্ষেত্রে উপযোগী নয়— বিশ্লেষণ করো। ৪

৩৩ নং প্রশ্নের উত্তর

ক যে সংগঠন কাঠামো কার্যভিত্তিক ও দ্রব্যভিত্তিক উৎপাদন সংগঠনের সমন্বয়ে গঠন করা হয় তাকে মেট্রিক্স সংগঠন বলে।

খ প্রেষণা হলো কর্মীদের কাজের প্রতি উৎসাহিত ও অনুপ্রাণিত করার প্রক্রিয়া।

প্রেষণা প্রদানের মাধ্যমে মূলত কর্মীর মনকে উৎসাহিত করা হয়। এতে কাজের প্রতি কর্মীর আগ্রহ ও মনোবল বৃদ্ধি পায়। অন্যদিকে প্রেষণার অভাব হলে মনোবল ভেঙে যায় ও কাজের গতি কমে যায়। তাই বলা যায়, প্রেষণার সাথে কর্মীর মনোবল সম্পর্কিত।

গ উপরের চিত্রে উলি-খিত সংগঠনটির ধরন সরলরৈখিক সংগঠন। সরলরৈখিক সংগঠন কাঠামোতে কর্তৃত্ব সরলরেখার আকারে উপর থেকে নিচের দিকে প্রবাহিত হয়। এরূপ সংগঠনে নির্বাহী সকল কর্তৃত্ব ও ক্ষমতার অধিকারী হয়ে থাকেন। এক্ষেত্রে কাজের সব দায়িত্বও নির্বাহীর ওপর বর্তায়।

উদ্দীপকে চিত্রের মাধ্যমে একটি সংগঠন কাঠামো তুলে ধরা হয়েছে। এখানে সাধারণ ব্যবস্থাপকের অধীনে তিনজন (০৩) ব্যবস্থাপক রয়েছে। এছাড়াও উৎপাদন ব্যবস্থাপকের অধীনে ফোরম্যান এবং ফোরম্যানের অধীনে শ্রমিক কাজ করে। এক্ষেত্রে কর্তৃত্ব রেখা সাধারণ ব্যবস্থাপক থেকে ক্রমান্বয়ে নিচের দিকে নেমে আসে। অপরদিকে

জবাবদিহিতা শ্রমিক থেকে ধারাবাহিকভাবে উপরের দিকে উঠে। চিত্রের সংগঠন কাঠামোর সাথে সরলরৈখিক সংগঠন কাঠামো পুরোপুরি মিলে যায়। সুতরাং উদ্দীপকের সংগঠনটির ধরন হলো সরলরৈখিক সংগঠন।

ঘ চিত্রে উলি-খিত সরলরৈখিক সংগঠন ক্ষুদ্র ও মাঝারি আকারের প্রতিষ্ঠানের জন্য যথার্থ, তবে বৃহদায়তন প্রতিষ্ঠানের ক্ষেত্রে অকার্যকর। সরলরৈখিক সংগঠন কাঠামো সহজ-সরল প্রকৃতির সংগঠন। এরূপ সংগঠন কাঠামোতে বিশেষায়নের অভাব, ক্ষমতা কেন্দ্রীভূত, দক্ষ কর্মকর্তার অভাব, নমনীয়তার অভাব প্রভৃতি অসুবিধার সম্মুখীন হতে হয়। যে কারণে বৃহদায়তন প্রতিষ্ঠানে এরূপ সংগঠনকে উপযুক্ত মনে করা হয় না।

উদ্দীপকের চিত্রে সরলরৈখিক সংগঠন কাঠামো তুলে ধরা হয়েছে। এরূপ সংগঠন কাঠামোতে সর্বোচ্চ পর্যায় থেকে সিদ্ধান্ত নিয়ে অধঃস্তর নদের মাধ্যমে কাজ করিয়ে নেওয়া হয়। ক্ষমতা ও কর্তৃত্ব উর্ধ্বতনদের কাছে কেন্দ্রীভূত করে রাখা হয়।

ক্ষুদ্র ও মাঝারি প্রতিষ্ঠানের ক্ষেত্রে সরলরৈখিক সংগঠন কাঠামো উপযুক্ত। তবে বৃহদায়তন প্রতিষ্ঠানের ক্ষেত্রে কাজের বিশেষায়নের পাশাপাশি দক্ষ কর্মীর ওপর জোর দেওয়া হয়। কিন্তু সরলরৈখিক সংগঠন কাঠামোতে কাজের বিশেষায়ন সম্ভব হয় না। এছাড়াও এরূপ সংগঠনের মাধ্যমে কর্মীদের দক্ষতা বৃদ্ধির সুযোগ কম থাকে। সার্বিক দিক বিবেচনায় বলা যায় যে, সরলরৈখিক সংগঠন ক্ষুদ্র ও মাঝারি আকারের প্রতিষ্ঠানের ক্ষেত্রে যথার্থ হলেও বৃহদায়তন প্রতিষ্ঠানের ক্ষেত্রে উপযুক্ত নয়।

প্রশ্ন ৩৪ প্রতিষ্ঠানের প্রধান ব্যবস্থাপক জনাব মুহিতকে একটা চলমান বড় নতুন প্রজেক্টের দায়িত্ব দিলেন। তাকে বলা হলো তুমি প্রথমে বিভিন্ন বিভাগ-উপবিভাগের কাজগুলো ভাগ করে কর্তৃত্বের প্রবাহ রেখা কী হবে তা নির্দেশ করবে এবং বিভিন্ন পর্যায়ে কর্মরত নির্বাহীদের মধ্যে সম্পর্কের রূপরেখা নির্দিষ্ট করবে। তুমি থাকবে ব্যবস্থাপনা পরিচালক। জনাব মুহিত ভাবছেন একজন সাধারণ ব্যবস্থাপক রাখবেন এবং উৎপাদন ও বিক্রয় বিভাগের বিভাগীয় ব্যবস্থাপকদের অধীনে একজন করে সহকারী ব্যবস্থাপক দেবেন। [জালালাবাদ ক্যান্টনমেন্ট পাবলিক স্কুল এন্ড কলেজ, সিলেট]

- ক. কমিটি কী? ১
- খ. সংগঠন প্রক্রিয়ায় পারস্পরিক সম্পর্ক নির্ধারণ প্রয়োজন কেন? ২
- গ. জনাব মুহিত নির্দেশনা অনুযায়ী যে সম্পর্কের রূপরেখা গড়ে তুলবেন তা কিসের নির্দেশক? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. এ ধরনের কাজ প্রতিষ্ঠানের ব্যয় হ্রাসের ক্ষেত্রে কী ধরনের ভূমিকা রাখে? বিশ্লেষণ করো। ৪

৩৪ নং প্রশ্নের উত্তর

ক কোনো বিশেষ কাজ সম্পাদনের জন্য কয়েকজন ব্যক্তির সমন্বয়ে যে সংগঠন কাঠামো তৈরি করা হয় তাকে কমিটি বলে।

খ প্রতিষ্ঠানের সকল বিভাগ, উপবিভাগ ও কর্মীদের মধ্যে সম্পর্ক নির্ধারণ করার কাজকে সংগঠন বলে।

সংগঠনের মাধ্যমে পারস্পরিক সম্পর্ক নির্ধারণ করে দায়িত্ব ও কর্তৃত্ব সুনির্দিষ্ট করা হয়। ফলে প্রত্যেক কর্মী তার দায়িত্ব সম্পর্কে অবগত থাকে। এছাড়াও কে কার কাছে জবাবদিহি করবে সেটাও জানা যায়। তাই বলা যায়, প্রতিষ্ঠানের কার্যাবলি সুষ্ঠুভাবে সম্পাদন ও উদ্দেশ্য অর্জনে পারস্পরিক সম্পর্ক নির্ধারণ গুরুত্বপূর্ণ।

গ জনাব মুহিত নির্দেশনা অনুযায়ী যে সম্পর্কের রূপরেখা গড়ে তুলবেন তা সংগঠন কাঠামোকে নির্দেশ করে।

প্রতিষ্ঠানে কর্মরত বিভিন্ন বিভাগ, উপবিভাগ ও কর্মীদের মধ্যে পারস্পরিক সম্পর্কের ধরনকে সংগঠন কাঠামো বলে। সংগঠন কাঠামোতে প্রতিষ্ঠানের

উপর থেকে নিচ পর্যন্ত কর্মীদের অবস্থান, পদ, বিভাগ, দায়িত্ব ও কর্তৃত্ব সম্পর্কে জানা যায়।

উদ্দীপকে জনাব মুহিতকে একটি চলমান বড় নতুন প্রজেক্টের দায়িত্ব দেওয়া হলো। তাকে বিভিন্ন বিভাগ উপবিভাগের কাজ ভাগ করে কর্তৃত্বের প্রবাহ রেখা নির্দেশ করতে বলা হয়েছে। এতে করে কর্মরত নির্বাহীদের মধ্যে সম্পর্কের ধরন বোঝা যাবে। এসব নির্দেশনা অনুযায়ী যে সম্পর্কে ধরন তৈরি করা হবে তা সংগঠন কাঠামোর মাধ্যমেই সম্ভব। সুতরাং জনাব মুহিত সংগঠন কাঠামো তৈরির মাধ্যমে সম্পর্কের রূপরেখা গড়ে তুলবেন।

ঘ প্রতিষ্ঠানের ব্যয় হ্রাসের ক্ষেত্রে ‘সংগঠন কাঠামো অনুসরণ’ গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করে।

সংগঠন কাঠামো তৈরির মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানে নিয়োজিত বিভাগ ও কর্মীদের দায়িত্ব সম্পর্কে জানানো হয়। সঠিক সংগঠন কাঠামো অনুসরণ করলে সম্পদের সুস্থ ব্যবহার, অপচয় হ্রাস, উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধি প্রভৃতি সুবিধা পাওয়া যায়।

উদ্দীপকে জনাব মুহিতকে ব্যবস্থাপনা পরিচালক করে একটি সংগঠন কাঠামো তৈরির নির্দেশনা দেওয়া হয়েছে। জনাব মুহিত ভাবছেন একজন সাধারণ ব্যবস্থাপক রাখবেন। এছাড়াও উৎপাদন ও বিক্রয় বিভাগের বিভাগীয় ব্যবস্থাপকদের অধীনে একজন করে সহকারী ব্যবস্থাপক নিয়োগ দেবেন।

জনাব মুহিতের চিন্তা অনুযায়ী সংগঠন কাঠামো গড়ে তুললে নিয়োজিত সকল কর্মী তাদের দায়িত্ব সম্পর্কে সঠিক নির্দেশনা পাবে। ফলে দ্রুত সময়ে কাজ শেষ হবে। এছাড়া কর্তৃত্ব স্পষ্ট হওয়ায় সম্পদের সুষ্ঠু ব্যবহার নিশ্চিত হবে। কর্মীরা তাদের নির্দিষ্ট কাজ নিয়মিত করলে প্রতিষ্ঠানের উৎপাদনশীলতাও বৃদ্ধি পাবে। পরিশেষে বলা যায় যে, সঠিক সংগঠন কাঠামো অনুসরণ প্রতিষ্ঠানের ব্যয় কমাতে সহায়তা করে।

প্রশ্ন ▶ ৩৫ জনাব নাসরিন একটি প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা পরিচালক। এতদিন প্রতিষ্ঠানের সকল সিদ্ধান্ত তিনি একাই গ্রহণ করলেও বর্তমানে প্রতিষ্ঠান বড় হওয়ায় কাজের জটিলতা বেড়েছে। তাই তিনি সাংগঠনিক অবস্থার উন্নতির জন্য সাংগঠনিক কাঠামো পরিবর্তনের সিদ্ধান্ত নিলেন। বিভিন্ন বিভাগে ব্যবস্থাপক নিয়োগ দিলেন। এতে জনাব নাসরিনের কাজের চাপ কমানোর পাশাপাশি প্রতিষ্ঠানের শৃঙ্খলা বাড়তে লাগল।

[যশোর সরকারি মহিলা কলেজ]

- | | |
|--|---|
| ক. সংগঠন কী? | ১ |
| খ. মেট্রিক্স সংগঠন বলতে কী বোঝায়? | ২ |
| গ. জনাব নাসরিনের প্রতিষ্ঠানে প্রথমে কোন ধরনের সংগঠন কাঠামো বিদ্যমান ছিল? ব্যাখ্যা করো। | ৩ |
| ঘ. জনাব নাসরিনের প্রতিষ্ঠানের সাংগঠনিক কাঠামো পরিবর্তনের যৌক্তিকতা বিশ্লেষণ করো। | ৪ |

৩৫ নং প্রশ্নের উত্তর

ক প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন বিভাগ, উপবিভাগ ও কর্মীদের মধ্যে সম্পর্ক নির্ধারণের কাঠামোকে সংগঠন বলে।

খ যে সংগঠন কাঠামো কার্যভিত্তিক ও প্রকল্প বা দ্রব্যভিত্তিক উৎপাদন সংগঠনের সমন্বয়ে গঠন করা হয়, তাকে মেট্রিক্স সংগঠন বলে। একটি প্রতিষ্ঠানের কার্যভিত্তিক ও প্রকল্পভিত্তিক বিভাগীয়করণের সুবিধা অর্জনের জন্য এরূপ সংগঠন কাঠামো তৈরি করা হয়। এরূপ সংগঠনে এক শ্রেণির নির্বাহীগণ প্রতিষ্ঠানের টেকনিক্যাল বা কারিগরি বিষয়সমূহ তত্ত্বাবধান করেন আর অন্য শ্রেণির নির্বাহীগণ ব্যবস্থাপকীয় অন্য সাধারণ কার্যাবলি তত্ত্বাবধান করে থাকেন।

গ জনাব নাসরিনের প্রতিষ্ঠানে প্রথমে সরলরৈখিক সংগঠন কাঠামো বিদ্যমান ছিল।

সরলরৈখিক সংগঠন কাঠামোতে কর্তৃত্ব সরলরেখার আকারে উপরের পর্যায় থেকে নিচে আসে। এরূপ সংগঠনে নির্বাহী সব ক্ষেত্রে একক কর্তৃত্বের অধিকারী হয়। তাই কাজের সকল দায়িত্বও তার ওপর বর্তায়।

উদ্দীপকের জনাব নাসরিন একটি প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা পরিচালক। এতদিন প্রতিষ্ঠানের সকল সিদ্ধান্ত তিনি একাই নিয়েছেন। অর্থাৎ প্রতিষ্ঠানের সর্বোচ্চ পর্যায়ের নির্বাহী হওয়ায় জনাব নাসরিন একক কর্তৃত্বের অধিকারী ছিলেন। ফলে প্রতিষ্ঠানের সকল কাজের দায়িত্বও তার ওপর ছিল। জনাব নাসরিনের প্রতিষ্ঠানে প্রথমে ব্যবহৃত এই সংগঠন কাঠামোর সাথে সরলরৈখিক সংগঠন কাঠামো পুরোপুরি মিলে যায়। সুতরাং বলা যায় তার প্রতিষ্ঠানে প্রথমে ব্যবহৃত সংগঠনের ধরন ছিল সরলরৈখিক সংগঠন।

ঘ বর্তমানে বৃহদায়তন প্রতিষ্ঠান হওয়ায় জনাব নাসরিনের প্রতিষ্ঠানে সরলরৈখিক এর পরিবর্তে কার্যভিত্তিক সংগঠন কাঠামো যথার্থ বলে আমি মনে করি।

কার্যভিত্তিক সংগঠনে প্রতিষ্ঠানের কাজগুলোকে বিভিন্ন ভাগে ভাগ করা হয়। এরপর একেকটি বিভাগে একেকজন বিশেষজ্ঞ ব্যক্তিকে নির্বাহীর দায়িত্ব দেওয়া হয়। বৃহদায়তন শিল্প প্রতিষ্ঠানের ক্ষেত্রে এরূপ সংগঠন কাঠামো সর্বাধিক কার্যকর। উদ্দীপকের জনাব নাসরিন একটি প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা পরিচালক। এতদিন সরলরৈখিক সংগঠন কাঠামো ব্যবহার করলেও বর্তমানে প্রতিষ্ঠান বড় হওয়ায় কাজের জটিলতা বেড়েছে। তাই তিনি সাংগঠনিক অবস্থার পরিবর্তনের সিদ্ধান্ত নিলেন। বিভিন্ন বিভাগে ব্যবস্থাপক নিয়োগ দিলেন। ফলে জনাব নাসরিনের কাজের চাপ কমানোর পাশাপাশি প্রতিষ্ঠানের শৃঙ্খলাও বেড়েছে।

ছোট ও মাঝারি প্রতিষ্ঠানের ক্ষেত্রে সরলরৈখিক সংগঠন কাঠামো উপযোগী। তবে প্রতিষ্ঠানের আকার বাড়ায় জনাব নাসরিন একা সব কাজের দায়িত্ব নিতে পারছিলেন না। এছাড়াও বড় প্রতিষ্ঠানে কাজের জটিলতাও বেশি থাকে। সে কারণে কাজগুলোকে বৈশিষ্ট্য অনুযায়ী বিভক্ত করে আলাদা আলাদা ব্যবস্থাপক নিয়োগ দিলে নির্বাহীর চাপ কমে। এছাড়াও দক্ষ ও অভিজ্ঞ ব্যবস্থাপক নিয়োগের ফলে কাজে বিশেষায়নের সুযোগ থাকে। কর্মীদের কাজের গতি ও উৎপাদনশীলতাও বাড়ে। পরিশেষে বলা যায় যে, একটি বড় ও জটিল প্রকৃতির প্রতিষ্ঠান হিসেবে জনাব নাসরিনের প্রতিষ্ঠানের সাংগঠনিক কাঠামো পরিবর্তন অত্যন্ত যৌক্তিক।

প্রশ্ন ▶ ৩৬ মি. মঈন একটি পরামর্শক প্রতিষ্ঠানের প্রধান নির্বাহী কর্মকর্তা। তিনি উচ্চ প্রযুক্তি সম্পন্ন ও একাধিক পণ্য উৎপাদনের লক্ষ্য নিয়ে প্রতিষ্ঠিত একটি নতুন কোম্পানির কাঠামো তৈরির জন্য দায়িত্বপ্রাপ্ত হন। মি. মঈন তার গবেষণা দলের সাথে একাধিক আলোচনার পর একটি কাঠামোর ধারণা তৈরি করলেন। যেহেতু প্রতিষ্ঠানটি উচ্চ প্রযুক্তি সম্পন্ন ও একাধিক পণ্য উৎপাদনকারী তাই তিনি প্রতিষ্ঠানটির কর্মীদের বিশেষ জ্ঞান ও দক্ষতা অর্জনের বিষয়টিকে বিবেচনায় নিয়ে কাঠামো তৈরি করলেন। এক্ষেত্রে তিনি প্রত্যেকটি পণ্যকে আলাদাভাবে গুরুত্ব দেওয়ার জন্য প্রকল্প ব্যবস্থাপক এবং প্রকল্প ব্যবস্থাপকদের সার্বিক সহযোগিতা করার জন্য কার্যিক ব্যবস্থাপকদের নিয়োগ দেওয়ার সুপারিশ করেন।

ক. বিভাগীয়করণ কী?

১

[বরিশাল সরকারি মহিলা কলেজ]

- খ. ‘সরলরৈখিক সংগঠনে স্বৈরতন্ত্রের প্রতি ঝাঁক রয়েছে’
-ব্যাখ্যা করো। ২
- গ. উদ্দীপকে প্রতিষ্ঠানটির কাঠামো গঠনে সংগঠনের কোন নীতির
প্রাধান্য রয়েছে? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. তুমি কি মনে কর মি. মঈন প্রতিষ্ঠানটির সঠিক কাঠামো তৈরি
করেছেন? যৌক্তিক মতামত দাও। ৪

৩৬ নং প্রশ্নের উত্তর

ক কাজের বৈশিষ্ট্য অনুযায়ী বিভিন্ন ভাগে ভাগ করা হলে তাকে বিভাগীয়করণ বলে।

খ যে সংগঠন কাঠামোতে কর্তৃত্ব ও ক্ষমতা রেখা সর্বোচ্চ পর্যায় থেকে ক্রমান্বয়ে নিচের দিকে নেমে আসে তাকে সরলরৈখিক সংগঠন বলে।

সরলরৈখিক সংগঠনে উর্ধ্বতনের আদেশ সরলরেখায় নিচের স্ভর পৌছায়। এক্ষেত্রে অধস্ভররা আদেশ মানতে বাধ্য থাকে। এছাড়াও জবাবদিহিতার ক্ষেত্রে অধস্ভরদের কাছ থেকে ক্রমান্বয়ে উর্ধ্বতনের কাছে পৌছায়। এরূপ সংগঠনে নির্বাহী একক কর্তৃত্ব ও ক্ষমতার অধিকারী হয়। তাই বলা যায়, সরলরৈখিক সংগঠনে স্বৈরতন্ত্রের প্রতি ঝাঁক রয়েছে।

গ উদ্দীপকে প্রতিষ্ঠানটির কাঠামো গঠনে সংগঠনের বিশেষায়নের নীতির প্রাধান্য রয়েছে।

প্রতিষ্ঠানের সকল কাজকে বিভিন্ন ভাগে বিভক্ত করে দক্ষতা, যোগ্যতা ও অভিজ্ঞতার আলোকে তা বিভিন্ন ব্যক্তির কাছে দায়িত্ব দেওয়ায় বিশেষায়নের নীতি বলে। এই নীতি বাস্তবায়নের ফলে কর্মীকে একই কাজ নিয়মিত করতে হয়। ফলে কর্মীর জ্ঞান ও দক্ষতা আরও বেড়ে যায়।

উদ্দীপকের মি. মঈন একটি উচ্চ প্রযুক্তিসম্পন্ন ও একাধিক পণ্য উৎপাদনকারী প্রতিষ্ঠানের সংগঠন কাঠামো তৈরির দায়িত্ব পান। এক্ষেত্রে তিনি প্রতিষ্ঠানটির কর্মীদের বিশেষ জ্ঞান ও দক্ষতা অর্জনের বিষয়টিকে বিবেচনা করে কাঠামো তৈরি করেন। কর্মীদের বিশেষ জ্ঞান ও দক্ষতা অর্জনের বিষয়টি বিশেষায়নের নীতির অঙ্গভূক্ত। তাই বলা যায়, বিশেষায়নের নীতি বিবেচনায় উদ্দীপকের সংগঠন কাঠামো তৈরি করা হয়েছে।

ঘ মি. মঈনের তৈরি করা মেট্রিক্স সংগঠন কাঠামো প্রতিষ্ঠানটির জন্য যথার্থ বলে আমি মনে করি।

মেট্রিক্স সংগঠন হলো কার্যভিত্তিক ও প্রকল্প বা দ্রব্য উৎপাদনভিত্তিক সংগঠনের সমন্বিত রূপ। অর্থাৎ এক ধরনের মিশ্র সংগঠন। জটিল ও বৃহদায়তন প্রতিষ্ঠানের ক্ষেত্রে মেট্রিক্স সংগঠন বেশি উপযোগী। এরূপ সংগঠনে এক শ্রেণির নির্বাহীগণ কারিগরি দিক এবং অন্য শ্রেণির নির্বাহীগণ ব্যবস্থাপকীয় দিক তত্ত্বাবধান করেন।

উদ্দীপকের মি. মঈন একটি উচ্চ প্রযুক্তিসম্পন্ন ও একাধিক পণ্য উৎপাদনকারী প্রতিষ্ঠানের সংগঠন কাঠামো তৈরির দায়িত্ব পান। তিনি প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের বিশেষ জ্ঞান ও দক্ষতা অর্জনের বিষয়টি বিবেচনা করে সংগঠন কাঠামো তৈরি করেন। পরবর্তীতে তিনি প্রকল্প ব্যবস্থাপক এবং কার্যিক ব্যবস্থাপক নিয়োগ দেওয়ার সুপারিশ করেন।

মি. মঈন এক্ষেত্রে দুই ধরনের ব্যবস্থাপক নিয়োগের সুপারিশ করেন। প্রথমত প্রত্যেকটি পণ্যকে গুরুত্ব দেয়ার জন্যে প্রকল্প ব্যবস্থাপক এবং তাদের সার্বিক সহযোগিতার জন্য কার্যিক ব্যবস্থাপক। কার্যিক ব্যবস্থাপক প্রতিষ্ঠানের কাজ বিশেষায়নের ক্ষেত্রে কাজ করবেন। অপরদিকে প্রকল্প ব্যবস্থাপকের তত্ত্বাবধানে কাজে গতিশীলতা ও উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধি পাবে। সুতরাং মি. মঈনের প্রতিষ্ঠানটির ক্ষেত্রে মেট্রিক্স সংগঠন কাঠামোই সর্বাধিক উপযোগী।

প্রশ্ন ৩৭ একটি বৃহৎ রপ্তানিমুখী গার্মেন্টস কারখানায় মার্কেটিং, উৎপাদন ও ক্রয় বিভাগে একেকজন বিশেষজ্ঞ কর্মরত আছেন। কাজের প্রকৃতি অনুযায়ী কাজগুলোকে ছোট ছোট ভাগে ভাগ করে এ ধরনের বিশেষজ্ঞ নিয়োগের ফলে প্রতিষ্ঠানটি দ্রুত আন্তর্জাতিক বাজারে খ্যাতি অর্জন করেছে। গত মাসে হঠাৎ করে এক ভয়াবহ অগ্নিকাণ্ডে ৪ কোটি টাকার তৈরি পোশাকসহ বহু সম্পদ পুড়ে যায় এবং ক্ষতি হয়। কিন্তু কর্তৃপক্ষ অগ্নিকাণ্ডের সঠিক কারণ উদ্ঘাটন করতে পারছে না। ফলে তারা প্রতিষ্ঠানের ভবিষ্যৎ নিয়ে চিন্তিত হয়ে পড়েছেন।

[ঢাকা ইমপিরিয়াল কলেজ]

- ক. ব্যবস্থাপনা চক্র কী? ১
- খ. ব্যবস্থাপকীয় দক্ষতা প্রতিষ্ঠান পরিচালনায় কীভাবে গুরুত্বপূর্ণ? বুঝিয়ে লিখ। ২
- গ. উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানটিতে কোন ধরনের সংগঠন কাঠামো বিদ্যমান? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানটিতে অগ্নিকাণ্ডের কারণ উদ্ঘাটন করতে কোন ধরনের সংগঠন কাঠামো ভূমিকা রাখতে পারে- তা বিশ্লেষণ করো। ৪

৩৭ নং প্রশ্নের উত্তর

ক ব্যবস্থাপনার মৌলিক কাজগুলো পরপর আবর্তিত হওয়াকে ব্যবস্থাপনা চক্র বলে।

সংক্ষিপ্ত তথ্য

ব্যবস্থাপনার মৌলিক কাজগুলো হলো পরিকল্পনা, সংগঠন, কর্মীসংস্থান, নির্দেশনা, প্রেষণা, সমন্বয় ও নিয়ন্ত্রণ।

খ যে ব্যক্তি প্রতিষ্ঠানের পরিকল্পনা, সংগঠন, কর্মীসংস্থান, নেতৃত্ব, প্রেষণা, সমন্বয় ও নিয়ন্ত্রণের কাজ সম্পাদনের সাথে জড়িত তাকে ব্যবস্থাপক বলে।

প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্য অর্জনে একজন ব্যবস্থাপককে সকল মানবীয় ও বস্তুগত সম্পদের যথাযথ ব্যবহার নিশ্চিত করতে হয়। একজন ব্যবস্থাপক তার দক্ষতা দিয়ে সব উপাদানের সমন্বয় ঘটান। এছাড়াও তার দক্ষ নেতৃত্বের ওপর প্রতিষ্ঠানের সফলতা অর্জন নির্ভর করে। তাই প্রতিষ্ঠান পরিচালনায় ব্যবস্থাপকীয় দক্ষতা অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ।

গ উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানটিতে কার্যভিত্তিক সংগঠন কাঠামো বিদ্যমান। কার্যভিত্তিক সংগঠন কাঠামোতে কাজের বৈশিষ্ট্য অনুযায়ী প্রতিটি বিভাগে বিশেষজ্ঞ নির্বাহী থাকেন। ফলে কাজে বিশেষায়নের সুযোগ থাকে। এতে সব স্ভরের কর্মীদের দক্ষতা ও উৎপাদনশীলতা বাড়ে। উদ্দীপকের বৃহৎ রপ্তানিমুখী গার্মেন্টস কারখানায় বিপণন, উৎপাদন ও ক্রয় বিভাগ রয়েছে। এর প্রতিটি বিভাগে একেকজন বিশেষজ্ঞ ব্যক্তি কর্মরত আছেন। এরূপ কাজের বৈশিষ্ট্য অনুযায়ী কাজগুলোকে ছোট ছোট ভাগ করায় প্রতিষ্ঠানটি আন্তর্জাতিকভাবে সুনাম অর্জন করেছে। উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানটির সংগঠন কাঠামোর সাথে কার্যভিত্তিক সংগঠন কাঠামোর মিল আছে। সুতরাং বলা যায় উল্লিখিত গার্মেন্টসে কার্যভিত্তিক সংগঠন কাঠামো অনুসরণ করা হচ্ছে।

ঘ উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানটিতে অগ্নিকাণ্ডের কারণ উদ্ঘাটনে কমিটি সংগঠন কাঠামো ভূমিকা রাখতে পারে বলে আমি মনে করি। কোনো বিশেষ কাজ বা সমস্যা সমাধানের জন্য কমিটি সংগঠন তৈরি করা হয়। এক্ষেত্রে মূল দায়িত্বের পাশাপাশি কর্মকর্তাদের কমিটির সদস্য করা হয়। সাধারণত হঠাৎ গুরুত্বপূর্ণ বিষয়ে সিদ্ধান্ত গ্রহণের জন্য কমিটি সংগঠন ব্যবহার করা হয়।

উদ্দীপকের বৃহৎ রপ্তানিমুখী গার্মেন্টসটিতে কার্যভিত্তিক সংগঠন কাঠামো অনুসরণ করা হয়েছে। উক্ত প্রতিষ্ঠানটিতে হঠাৎ একটি ভয়াবহ অগ্নিকাণ্ডে ৪ কোটি টাকার পোশাকসহ বহু সম্পদ পুড়ে যায়। কর্তৃপক্ষ অগ্নিকাণ্ডের কারণ উদ্ঘাটন করতে না পারায় চিন্তিত। হঠাৎ

ঘটে যাওয়া কোনো ঘটনা বা সমস্যা সমাধানের জন্যই কমিটি গঠন করা হয়। উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানটিতেও হঠাৎ করে অগ্নিকাণ্ড হওয়ায় অনেক ক্ষতি হয়। এক্ষেত্রে কর্তৃপক্ষ প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন বিভাগ থেকে এবং উচ্চ পর্যায়ের কর্মকর্তাদের সমন্বয়ে একটি কমিটি গঠন করতে পারে। কমিটির উদ্দেশ্য হবে একটি নির্দিষ্ট সময়ের মধ্যে প্রতিষ্ঠানে অগ্নিকাণ্ডের কারণ খুঁজে বের করা। প্রয়োজনীয় তথ্য সংগ্রহের মাধ্যমে তারা কারণ খোঁজার চেষ্টা করবেন। এছাড়াও ভবিষ্যতে যাতে এরূপ ঘটনা না ঘটে সে ব্যাপারে পরামর্শ দিয়ে একটি রিপোর্ট তৈরি করবেন। পরিশেষে বলা যায় উল্লিখিত অগ্নিকাণ্ডের কারণ উদ্ঘাটনে কমিটি সংগঠন কাঠামোই যথার্থ হবে।

প্রশ্ন ▶ ৩৮ সজীব একটি উৎপাদনশীল পোশাক প্রস্তুতকারক প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা পরিচালক। প্রতিষ্ঠানের কাজের পরিধি বাড়ায় তিনি উৎপাদন, বিপণন ও হিসাব শাখায় একজন করে ব্যবস্থাপক নিয়োগ দেন। কিন্তু কাজকত ফল অর্জিত না হওয়ায় উৎপাদন বিভাগে একজন বিশেষজ্ঞকে পরিচালনার মূল দায়িত্ব প্রদান করে নিয়োগ দেন।

[সরকারি হরগঙ্গা কলেজ, মুন্সিগঞ্জ]

- ক. মেট্রিক্স সংগঠন কী? ১
- খ. কার্যভিত্তিক সংগঠনে বিশেষায়নের সুবিধা বেশি থাকে কেন? ব্যাখ্যা করো। ২
- গ. প্রাথমিক পর্যায়ে সজীবের প্রতিষ্ঠানের সংগঠন কাঠামো কীরূপ ছিল? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. বিশেষজ্ঞ কর্মীকে উৎপাদন বিভাগের মূল দায়িত্ব অর্পণ করায় সজীবের প্রতিষ্ঠানের সংগঠন কাঠামো কীরূপ ধারণ করেছে বলে তুমি মনে করো? মতামতসহ ব্যাখ্যা করো। ৪

৩৮ নং প্রশ্নের উত্তর

ক কার্যভিত্তিক ও দ্রব্যভিত্তিক উৎপাদন সংগঠন কাঠামোর সমন্বয়ে গঠিত সংগঠন কাঠামোই হলো মেট্রিক্স সংগঠন।

খ যে সংগঠন কাঠামোতে প্রতিষ্ঠানের প্রত্যেক বিভাগের জন্য একজন বিশেষজ্ঞ কর্মী নিয়োগ দেওয়া হয় তাকে কার্যভিত্তিক সংগঠন বলে। কার্যভিত্তিক সংগঠন কাঠামোতে প্রতিষ্ঠানের কাজকে বিভিন্ন বিভাগে ভাগ করা হয়। এরপর বিভাগগুলোতে সংশ্লিষ্ট বিষয়ে অভিজ্ঞ নির্বাহী নিয়োগ করা হয়। প্রত্যেক বিভাগে দক্ষ ও অভিজ্ঞ নির্বাহী থাকায় কর্মীদের কাজের বিশেষায়নের সুযোগ ঘটে। কার্যভিত্তিক সংগঠনে বিশেষায়নের সুবিধা বেশি থাকে।

গ প্রাথমিক পর্যায়ে সজীবের প্রতিষ্ঠানে সরলরৈখিক সংগঠন কাঠামো ছিল।

সরলরৈখিক সংগঠন কাঠামোতে কর্তৃত্ব রেখা সর্বোচ্চ স্তর থেকে ক্রমান্বয়ে নিচের দিকে নামে। এতে উর্ধ্বতন নির্বাহী সার্বিক দায়িত্বে থাকেন। তারা অধীনস্থদের নির্দেশনা দিয়ে কাজ করান।

উদ্দীপকের সজীব একটি প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা পরিচালক। তার অধীনে উৎপাদন, বিপণন ও হিসাব শাখায় একজন করে ব্যবস্থাপক রয়েছে। সজীব তার অধীনস্থদের নির্দেশনা দিয়ে কাজ করান। তার এই সংগঠন কাঠামোর সাথে সরলরৈখিক সংগঠন কাঠামোর মিল রয়েছে। সুতরাং সজীব প্রাথমিক পর্যায়ে সরলরৈখিক সংগঠন কাঠামো অনুসরণ করেন।

ঘ বিশেষজ্ঞ কর্মীকে উৎপাদন বিভাগের মূল দায়িত্ব দেওয়ায় সজীবের প্রতিষ্ঠানে কার্যভিত্তিক সংগঠন কাঠামো তৈরি হয়েছে।

কার্যভিত্তিক সংগঠনে বিশেষজ্ঞ ব্যক্তির ওপর সংশ্লিষ্ট বিভাগের দায়িত্ব দেওয়া হয়। ফলে নির্বাহী তার দক্ষতা ও অভিজ্ঞতাকে কাজে লাগিয়ে উৎপাদনশীলতা বাড়াতে পারে। এছাড়াও কর্মীদের কাজের বিশেষায়নের সুযোগ তৈরি হয়।

উদ্দীপকের সজীব প্রাথমিক পর্যায়ে সরলরৈখিক সংগঠন কাঠামো অনুসরণ করেন। এতে তিনি কাজকত ফলাফল অর্জন করতে পারেননি। পরবর্তীতে উৎপাদন বিভাগে একজন বিশেষজ্ঞকে পরিচালনার মূল দায়িত্ব দেন।

সজীবের প্রতিষ্ঠানে উৎপাদন বিভাগে একজন বিশেষজ্ঞকে মূল দায়িত্ব দেওয়ায় বিশেষায়নের সুযোগ তৈরি হবে। বিশেষজ্ঞ ব্যক্তি তার দক্ষতা ও অভিজ্ঞতা দিয়ে উৎপাদনশীলতা বাড়াতে সাহায্য করবে। সংগঠন কাঠামোর এসব বৈশিষ্ট্য কার্যভিত্তিক সংগঠনকে নির্দেশ করে। তাই বলা যায় বিশেষজ্ঞ কর্মীকে মূল দায়িত্ব দেওয়ায় সজীবের প্রতিষ্ঠানে কার্যভিত্তিক সংগঠন কাঠামো তৈরি হয়েছে।

প্রশ্ন ▶ ৩৯ দ্বাদশ শ্রেণির নির্বাচনি পরীক্ষা সুষ্ঠুভাবে পরিচালনা করার জন্য চার সদস্য বিশিষ্ট একটি কমিটি গঠন করা হয়। অসুস্থতার কারণে একজন শিক্ষক ১৪.১১.২০১৭ তারিখে পরীক্ষায় দায়িত্ব পালন করতে পারবে না বলে কমিটির আহ্বায়ককে জানায়। আহ্বায়ক বিষয়টি কমিটির অন্য সদস্যদের অবহিত না করার জন্য পরীক্ষার দিন কমিটিকে বেশি ঝামেলা পোহাতে হয়। ভবিষ্যতে এমন হবে না বলে আহ্বায়ক কমিটির অন্য সদস্যদের নিশ্চিত করতে চান।

[সরকারি হরগঙ্গা কলেজ, মুন্সিগঞ্জ]

- ক. নমনীয়তার নীতি কী? ১
- খ. “সমন্বিত পরিকল্পনা সমন্বয়ের কাজকে সহজ করে”- ব্যাখ্যা করো। ২
- গ. কোন নীতির অভাবে কমিটিকে ঝামেলা পোহাতে হয়? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. উদ্দীপকের কমিটিকে ভবিষ্যতে সাফল্য পাওয়ার জন্য করণীয় কী? বিশ্লেষণ করো। ৪

৩৯ নং প্রশ্নের উত্তর

ক পরিবর্তিত পরিস্থিতির সাথে খাপ খাওয়ানোর উদ্দেশ্যে ব্যবস্থাপনায় যেকোনো ধরনের পরিবর্তনের সুযোগকে নমনীয়তার নীতি বলে।

খ সমন্বয় হলো প্রতিষ্ঠানের কর্মী ও কাজের মধ্যে দলীয় প্রচেষ্টা, ঐক্য ও শৃঙ্খলা বজায় রাখার প্রক্রিয়া।

প্রতিষ্ঠানের সব দিক বিবেচনা করে পরিকল্পনা করা হলে তাকে সমন্বিত পরিকল্পনা বলে। এক্ষেত্রে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য, কর্মীদের কাজের ক্ষমতা ও দক্ষতা বিবেচনা করা হয়। তাই বলা যায়, সমন্বিত পরিকল্পনার মাধ্যমে সমন্বয়ের কাজ সহজ হয়।

গ নমনীয়তার নীতির অভাবে কমিটিকে ঝামেলা পোহাতে হয়।

পরিবর্তিত পরিস্থিতির সাথে তাল মিলিয়ে চলার জন্য পরিবর্তনের সুযোগ রাখাকে নমনীয়তার নীতি বলে। ভবিষ্যতে যেকোনো সময় প্রতিষ্ঠানের পরিস্থিতির পরিবর্তন হতে পারে। তাই প্রয়োজনীয় সমন্বয়, সংশোধন বা পরিবর্তন আনার সুযোগ রাখা নমনীয়তার নীতির মূলকথা।

উদ্দীপকে দ্বাদশ শ্রেণির নির্বাচনি পরীক্ষা পরিচালনার জন্য একটি কমিটি করা হয়। পরবর্তীতে অসুস্থতার কারণে একজন শিক্ষক দায়িত্ব পালন করতে পারবে না বলে আহ্বায়ককে জানায়। বিষয়টি অন্য সদস্যদের না জানানোর কারণে পরীক্ষার দিন অনেক সমস্যা হয়। এক্ষেত্রে নমনীয়তার নীতি মানা হলে সমসয়মতো পরিকল্পনা পরিবর্তন করা যেত। সুতরাং নমনীয়তার নীতির অভাবে উক্ত ঝামেলার সৃষ্টি হয়েছে।

ঘ উদ্দীপকের কমিটিকে ভবিষ্যতে সাফল্য পাওয়ার জন্য সংগঠনের নীতিমালা বিবেচনা করে সংগঠন কাঠামো তৈরি করা উচিত বলে আমি মনে করি।

নীতিমালা বলতে কোনো কাজ সম্পাদনের দিক-নির্দেশনাকে বোঝায়। একটি শক্তিশালী ও সাফল্য সংগঠন কাঠামো কিছু নির্দিষ্ট নীতির (যেমন:

লক্ষ্যের নীতি, কর্তৃত্ব ও দায়িত্বের সমতার নীতি, তত্ত্বাবধান পরিসরের নীতি, নমনীয়তার নীতি ইত্যাদি) ওপর নির্ভরশীল। উদ্দীপকে পরীক্ষা পরিচালনার জন্য একটি কমিটি গঠন করা হয়। একজন শিক্ষক অসুস্থতার জন্য দায়িত্ব পালন করতে পারবে না বলে কমিটির আহ্বায়ককে জানায়। আহ্বায়ক এই বিষয়ে কমিটির সদস্যদের কিছু জানায়নি। ফলে পরীক্ষার দিন কমিটিকে বেশ বামেলা পোহাতে হয়। উদ্দীপকের কমিটি কাজ পরিচালনার ক্ষেত্রে নমনীয়তার নীতি অনুসরণ করেনি। এছাড়াও কমিটির সদস্যদের মধ্যে যোগাযোগের অভাব ছিল। ফলে পরীক্ষার দিনের পরিস্থিতির জন্য কমিটি বামেলার সম্মুখীন হয়। সার্বিক বিবেচনায় বলা যায় যে, সংগঠনের নীতিমালা যথাযথভাবে পালনের মাধ্যমে উক্ত কমিটি ভবিষ্যতে সফলতা অর্জন করতে পারবে।

প্রশ্ন ▶ ৪০ ঘটনা-১: রিজভী ‘অরিয়ন প্রোডাক্টস লি.’-এর একজন বিক্রয়কর্মী। সে বিক্রয় সংক্রান্ত যেকোনো তথ্য জোনাল ব্যবস্থাপককে পেশ করে। জোনাল ব্যবস্থাপক আবার বিক্রয় ব্যবস্থাপককে অবহিত করে।

ঘটনা-২: আকরাম হোসেন বিসমিল-হ গ্রুপের একজন বিক্রয়কর্মী। বিসমিল-হ গ্রুপ ১০ ধরনের পণ্য উৎপাদন করলেও আকরাম হোসেন শুধু গুঁড়ো দুধ বিক্রয় করেন। এখন ১০ ধরনের পণ্য বিক্রয়ের জন্য ১০ ধরনের বিক্রয় কর্মী রয়েছে। কিন্তু প্রধান বিক্রয় কর্মী রয়েছে একজন।

[সরকারি বঙ্গবন্ধু কলেজ, গোপালগঞ্জ]

- | | |
|--|---|
| ক. সংগঠন কাঠামো কী? | ১ |
| খ. শ্রম বিভাজনের নীতি বলতে কী বোঝায়? | ২ |
| গ. রিজভীর ‘অরিয়ন প্রোডাক্টস লি.’-এ কোন ধরনের সংগঠন কাঠামো বিদ্যমান? ব্যাখ্যা করো। | ৩ |
| ঘ. বিসমিল-হ গ্রুপের পণ্যের জন্য ব্যবহৃত সংগঠন কাঠামো যথাযথ হয়েছে-এ বিষয়ে তোমার মতামত কী? | ৪ |

৪০ নং প্রশ্নের উত্তর

ক প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন বিভাগ, উপবিভাগ ও কর্মীদের মধ্যে পারস্পরিক সম্পর্কের ধরনকে সংগঠন কাঠামো বলে।

খ সংগঠনের প্রকৃতি ও কাজের ধরন অনুযায়ী কাজগুলো ভাগ করে যোগ্যতা ও দক্ষতার ভিত্তিতে বিভিন্ন পদে বিশেষজ্ঞ কর্মী নিয়োগ করাকে শ্রম বিভাজন বলে।

শ্রম বিভাজনের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানে বিভিন্ন বিভাগ ও উপবিভাগ সৃষ্টি হয়। এরপর কর্মীদের দক্ষতার আলোকে দায়িত্ব দেওয়া হয়। ফলে কর্মীরা তাদের দক্ষতাসম্পন্ন কাজে যোগ দিতে পারে। এতে তাদের অভিজ্ঞতা আরও বেড়ে যায়। শ্রম বিভাজনের ফলে প্রতিষ্ঠানে উৎপাদনশীলতাও বেড়ে যায়।

গ উদ্দীপকের রিজভীর অরিয়ন প্রোডাক্টস লি.-এ সরলরৈখিক সংগঠন কাঠামো বিদ্যমান।

এক্সপ সংগঠন কাঠামোতে ক্ষমতা বা কর্তৃত্ব রেখা ব্যবস্থাপনার সর্বোচ্চ পর্যায় থেকে সরলরেখার মতো নিচের দিকে নেমে আসে। এ ধরনের সংগঠনে অধস্তনরা উর্ধ্বতনের সাথে যোগাযোগ রক্ষা করে সকল কাজ করে। এছাড়াও তারা উর্ধ্বতনের আদেশ মানতে বাধ্য থাকে।

উদ্দীপকের জনাব রিজভী অরিয়ন প্রোডাক্টস লি.-এর একজন বিক্রয়কর্মী। সে বিক্রয় সংক্রান্ত কাজ করে এবং সংশ্লিষ্ট যেকোনো তথ্য জোনাল ব্যবস্থাপককে পেশ করে। জোনাল ব্যবস্থাপক আবার বিক্রয় ব্যবস্থাপককে তা অবহিত করেন। এভাবেই সকল পর্যায়ের ব্যবস্থাপকদের মধ্যে যোগসূত্র স্থাপিত হয় এবং কর্তৃত্ব রেখা উচ্চস্তর থেকে নিম্নস্তরে নেমে আসে; যা সরলরৈখিক সংগঠন কাঠামোর অঙ্গভূক্ত।

ঘ বিসমিল-হ গ্রুপের মতো বৃহদায়তন ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের পণ্যের জন্য ব্যবহৃত মেট্রিক্স সংগঠন কাঠামো যথার্থ হয়েছে বলে আমি মনে করি।

মেট্রিক্স সংগঠন হলো প্রতিষ্ঠানের কার্যভিত্তিক এবং দ্রব্যভিত্তিক বিভাগীয়করণের সমন্বয়ে গঠিত সংগঠন। এতে দুই ধরনের কতৃপক্ষ একই সাথে কাজ করে এবং তাদের ওপর সমান গুরুত্ব দেওয়া হয়।

বিসমিল-হ গ্রুপ একটি বড় ধরনের প্রতিষ্ঠান। প্রতিষ্ঠানটি ১০ ধরনের পণ্য উৎপাদন করে। বিক্রয়কর্মী আকরাম হোসেন শুধু গুঁড়ো দুধ বিক্রয় করে। প্রতিষ্ঠানটিতে প্রধান বিক্রয়কর্মী একজন। অর্থাৎ বিসমিল-হ গ্রুপে দ্রব্যভিত্তিক ও কার্যভিত্তিক বিভাগীয়করণের সমন্বয় ঘটেছে। পণ্যভিত্তিক বিক্রয়কর্মী থাকায় বিক্রয়ের পরিমাণ বৃদ্ধি পাওয়ার সম্ভাবনা থাকে। আবার বিক্রয় ব্যবস্থাপক একজন হওয়ায় সমন্বয়ও সহজ হচ্ছে। তাই বলা যায়, বৃহদায়তন প্রতিষ্ঠান ও কার্যপরিধি বেশি হওয়ায় বিসমিল-হ গ্রুপে পণ্যের জন্য ব্যবহারকৃত সংগঠন কাঠামো যথার্থ হয়েছে।

প্রশ্ন ▶ ৪১ জনাব অমিত একটি সাবান কোম্পানিতে চাকরি করেন। তাদের কোম্পানি কাপড় ধোয়ার সাবান উৎপাদন ও বাজারজাতকরণ করে। সম্ভ্রতি তাদের প্রতিষ্ঠানে নতুন সিইও দায়িত্ব গ্রহণ করেছেন। তিনি প্রতিষ্ঠানে উৎপাদন, বিপণন এবং অর্থসংস্থান বিভাগে একজন করে বিশেষজ্ঞকে নির্বাহী হিসেবে নিয়োগ দান করেছেন। বর্তমানে পূর্বের চেয়ে সাবানের মান উন্নত হচ্ছে, বিক্রয় বাড়ছে। প্রতিষ্ঠানের মুনাফার পরিমাণও বাড়ছে।

[সরকারি বি.এম.সি. মহিলা কলেজ, নওগাঁ]

- | | |
|---|---|
| ক. কমিটি কী? | ১ |
| খ. ব্যবস্থাপনায় সিদ্ধান্ত গ্রহণের অপরিহার্যতা উল্লেখ করো। | ২ |
| গ. উদ্দীপকে জনাব অমিতের প্রতিষ্ঠানে কোন ধরনের সংগঠন কাঠামো ব্যবহার করা হয়েছে বলে মনে কর? তোমার স্বপক্ষে মতামত দাও। | ৩ |
| ঘ. উদ্দীপকে উলিখিত প্রতিষ্ঠানে ব্যবহৃত সংগঠন কাঠামোটিই সবচেয়ে বেশি কার্যকর ছিল। উক্তিটির যথার্থতা নিরূপণ করো। | ৪ |

৪১ নং প্রশ্নের উত্তর

ক বিশেষ কোনো কাজের জন্য কয়েকজন ব্যক্তির সমন্বয়ে গঠিত সংগঠনকে কমিটি বলে।

খ প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্য অর্জনের উদ্দেশ্যে পরিকল্পনা, সংগঠন, কর্মসংস্থান, প্রেষণা, সমন্বয়, নিয়ন্ত্রণ প্রভৃতি কার্যাবলি পরিচালনাকে ব্যবস্থাপনা বলে। ব্যবস্থাপনার প্রত্যেকটি পর্যায়ে সিদ্ধান্ত গ্রহণ আবশ্যিক। পরিকল্পনায় কখন কী করতে হবে, সংগঠনে কার কী দায়িত্ব থাকবে, কর্মসংস্থানে মানবসম্পদ বিষয়ক সিদ্ধান্ত নির্দেশনায় নেতৃত্বের ধরন কী হবে প্রভৃতি বিষয়ে সঠিক সিদ্ধান্ত নিতে হয়। সর্বোপরি ব্যবস্থাপনার সব স্তরের সঠিক সিদ্ধান্ত গ্রহণের মাধ্যমেই প্রতিষ্ঠানের কাক্ষিত লক্ষ্য অর্জন সম্ভব।

গ উদ্দীপকে জনাব অমিতের প্রতিষ্ঠানের কার্যভিত্তিক সংগঠন কাঠামো ব্যবহার করা হয়েছে বলে আমি মনে করি।

কার্যভিত্তিক সংগঠন কাঠামোকে কাজের বৈশিষ্ট্য অনুযায়ী বিভিন্ন ভাগে ভাগ করা হয়। এরপর প্রত্যেক বিভাগে একজন করে বিশেষজ্ঞকে নির্বাহী দায়িত্ব দেওয়া হয়। ফলে কাজে বিশেষায়নের সুযোগ থাকে; যা দক্ষতা বাড়ায়।

জনাব অমিতের প্রতিষ্ঠানে নতুন সিইও দায়িত্ব নিয়েছেন। তিনি প্রতিষ্ঠানে উৎপাদন, বিপণন ও অর্থসংস্থান বিভাগে একজন করে

বিশেষজ্ঞকে নির্বাহীর দায়িত্ব দিয়েছেন। যার ফলে কাজের বিশেষায়ণ হওয়ার সাবানের মান উন্নত হয়েছে। জনাব অমিতের প্রতিষ্ঠানের বিভাগগুলোতে বিশেষজ্ঞকে নির্বাহীর দায়িত্ব দেওয়া কার্যভিত্তিক সংগঠন কাঠামোকেই নির্দেশ করে।

ঘ উদ্দীপকে উলি-খিত প্রতিষ্ঠানে ব্যবহৃত কার্যভিত্তিক সংগঠন কাঠামোটিই সবচেয়ে বেশি কার্যকর— উক্তিটি যথার্থ।

প্রতিষ্ঠানের কাজের বৈশিষ্ট্যের ভিত্তিতে কার্যভিত্তিক সংগঠন গঠিত হয়। প্রত্যেক বিভাগে বিশেষজ্ঞ ব্যক্তি নির্বাহী হওয়ায় কাজে শৃঙ্খলা প্রতিষ্ঠিত হয়। ফলে মানসম্মত পণ্য উৎপাদন করে প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্য অর্জন সহজ হয়।

জনাব অমিত একটি সাবান কোম্পানিতে চাকরি করেন। তাদের প্রতিষ্ঠানে নতুন সিইও এসে কার্যভিত্তিক সংগঠন কাঠামো তৈরি করেন। এতে সাবানের মান উন্নত হচ্ছে এবং বিক্রয় বাড়ছে। ফলে প্রতিষ্ঠানের মুনাফার পরিমাণও বাড়ছে।

উদ্দীপকে প্রত্যেক বিভাগে বিশেষজ্ঞ কর্মী নিয়োগ দেওয়ায় কাজের বিশেষায়ণ হয়েছে। এতে কর্মীর দক্ষতা ও অভিজ্ঞতা বাড়বে। ফলে তারা কম সময়ে এবং কম খরচে অধিক পণ্য উৎপাদন করতে পারে। একই কাজ নিয়মিত করায় পণ্যের মানও উন্নত হয়। এছাড়াও প্রতিষ্ঠানের উৎপাদনশীলতা বাড়ার ফলে লক্ষ্য অর্জন সহজ হয়। পরিশেষে বলা যায়, উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানটির জন্য কার্যভিত্তিক সংগঠন কাঠামো অনুসরণ করাই সঠিক সিদ্ধান্ত।

প্রশ্ন ৪২ জেসমিন সোপ কোম্পানি লি. A, B ও C নামে তিন ধরনের সাবান উৎপাদন করে। বাজারে তাদের পণ্যের প্রচুর চাহিদা থাকায় উৎপাদন ও বিক্রয় বিভাগের ব্যবস্থাপকগণ স্ব-স্ব বিভাগে সহযোগী থাকার পরও যথেষ্ট ব্যস্ত। কর্তৃপক্ষ লক্ষ্য করলেন যে, সামগ্রিকভাবে সাবানের উৎপাদন ও বিক্রয় বাড়লেও C সাবানের উৎপাদন কমছে এবং B সাবানের উৎপাদন স্থির রয়েছে। কর্তৃপক্ষ তিনটি সাবানের জন্য আলাদা আলাদা প্রজেক্ট ব্যবস্থাপক নিয়োগ দিলেন। যারা স্ব স্ব সাবানের উৎপাদন ও বিক্রয় বিষয়ে জবাবদিহি করবেন।

- ক. সংগঠন চার্ট কী? ১
- খ. “প্রতিষ্ঠানের কমিটি সকল রোগের মহৌষধ নয়”— ব্যাখ্যা করো। ২
- গ. উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানটির প্রথম পর্যায়ের সংগঠন কাঠামোর ধরন কী ছিল? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. “কর্তৃপক্ষ পরবর্তীতে প্রতিষ্ঠানে যে ধরনের সংগঠন কাঠামো প্রবর্তন করেন তা প্রতিটি সাবানের উৎপাদন ও বিক্রয় বৃদ্ধিতে সহায়ক ভূমিকা পালন করবে।” তুমি কি এ বক্তব্যের সাথে একমত? তোমার মতামত দাও। ৪

৪২ নং প্রশ্নের উত্তর

ক প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন বিভাগ, উপবিভাগ ও কর্মীর মধ্যকার পারস্পরিক সম্পর্ককে চিত্রের মাধ্যমে উপস্থাপন করাকে সংগঠন চার্ট বলে।

খ কমিটি হলো কোনো বিশেষ কাজ সম্পাদনের জন্য কয়েকজন ব্যক্তির সমন্বয়ে গঠিত সংগঠন কাঠামো।

সাধারণত কোনো গুরুত্বপূর্ণ বিষয়ে সিদ্ধান্ত গ্রহণের জন্য কমিটি গঠন করা হয়। কমিটি সমষ্টিগতভাবে কাজ করে। এর প্রত্যেক সদস্যেরই কমিটির বাইরে মূল দায়িত্ব থাকে। কমিটি সংগঠনে বিভক্ত

দায়িত্ব, সময়সাপেক্ষ, গোপনীয়তা প্রকাশ, সিদ্ধান্ত গ্রহণতা প্রভৃতি অসুবিধার সম্মুখীন হতে হয়। সে কারণে সবসময় সকলক্ষেত্রে কমিটি কার্যকর ভূমিকা রাখতে পারে না। তাই বলা হয়, ‘প্রতিষ্ঠানের কমিটি সকল রোগের মহৌষধ নয়’।

গ উদ্দীপকে প্রতিষ্ঠানটিতে প্রথম পর্যায়ে সরলরৈখিক ও পদস্থকর্মী সংগঠন কাঠামো অনুসরণ করা হয়েছিল।

যে সংগঠন কাঠামোতে কর্তৃত্বরেখা ওপর থেকে নিচের দিকে সরলরেখার আকারে নেমে আসে এবং উর্ধ্বতনদের সহযোগিতার জন্য পদস্থকর্মী নিয়োগ করা হয় তা হলো সরলরৈখিক ও পদস্থকর্মী সংগঠন। এক্ষেত্রে পদস্থকর্মীদের কাজ হলো সরলরৈখিক কর্মকর্তাকে প্রয়োজনীয় পরামর্শ প্রদান এবং কর্মক্ষেত্রে সহযোগিতা করা। তবে তারা কোনো সিদ্ধান্ত নিতে পারে না।

উদ্দীপকে প্রতিষ্ঠানের পণ্যের প্রচুর চাহিদা থাকায় উৎপাদন ও বিক্রয় বিভাগের ব্যবস্থাপকগণ স্ব-স্ব বিভাগের সহযোগীদের দ্বারা কার্যক্রম পরিচালনা করেন। এক্ষেত্রে কার্যক্রম পরিচালনায় দুই ধরনের কর্মী দেখা যায়। বৈশিষ্ট্য অনুযায়ী যা সরলরৈখিক ও পদস্থকর্মী সংগঠনের সাথে মিলে যায়। সুতরাং, উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানের সংগঠন কাঠামোতে প্রথমে সরলরৈখিক ও পদস্থকর্মী সংগঠন দেখা যায়।

ঘ উদ্দীপকের আলোকে বলা যায়, পরবর্তীতে কর্তৃপক্ষ যে মেট্রিক্স সংগঠন কাঠামো গড়ে তুলেছেন তা প্রতিটি সাবানের উৎপাদন ও বিক্রয় বৃদ্ধিতে সহায়ক হবে।

ব্যবস্থাপনা সংগঠনের আধুনিক রূপ হলো মেট্রিক্স সংগঠন। এ ধরনের সংগঠনের প্রধান বৈশিষ্ট্য হলো এক্ষেত্রে কার্যভিত্তিক ব্যবস্থাপক ও প্রজেক্ট ব্যবস্থাপক দুধরনের কর্তৃপক্ষ একই সাথে কাজ করে। বৃহদায়তন ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের ক্ষেত্রে এরূপ সংগঠন অধিক উপযোগী। উদ্দীপকের সোপ কোম্পানি তিন ধরনের সাবানের জন্য আলাদা আলাদা প্রজেক্ট ব্যবস্থাপক নিয়োগ দিলেন। তারা স্ব-স্ব সাবান উৎপাদন ও বিক্রয়ে জবাবদিহি করবেন।

জেসমিন সোপ কোম্পানিতে মেট্রিক্স সংগঠন কাঠামো গড়ে তোলার ফলে দুটি বিভাগের কাছে জবাবদিহিতা ও পারস্পরিক সহযোগিতার মাধ্যমে নির্বাহীগণের দক্ষতা বাড়বে। কার্যকর সমন্বয় প্রতিষ্ঠা হবে। বহুমুখী প্রতিভা, অভিজ্ঞতা ও দক্ষতা একত্রে বাড়বে। সৃষ্ট যোগাযোগ ব্যবস্থার কারণে প্রতিভা ও যোগ্যতাকে কাজে লাগিয়ে সহজে সমস্যা সমাধান করা যাবে। সুতরাং বলা যায়, মেট্রিক্স সংগঠনের যথাযথ ব্যবহারের মাধ্যমে জেসমিন সোপ কোম্পানির সাবান উৎপাদন ও বিক্রয় বাড়বে।

প্রশ্ন ৪৩ মি. রতন একটি প্রতিষ্ঠানের মালিক ও মুখ্য নির্বাহী। তার প্রতিষ্ঠানে প্রতিটি বড় বিভাগে প্রধান নির্বাহীকে সহযোগিতা করার জন্য বিশেষজ্ঞ কর্মী কর্মরত রয়েছে। তিনি লক্ষ্য করলেন যে, প্রায়শই বিশেষজ্ঞগণ প্রধান নির্বাহী কর্তৃক উপেক্ষিত হয় এবং তাদেরকে কোনো দায়িত্ব দেওয়া হয় না। অনেক ক্ষেত্রেই তাদের মধ্যে দ্বন্দ্ব লক্ষ্য করা যায়। তাই তিন উৎপাদন ও বিক্রয় বিভাগের কাজগুলোকে ছোট ছোট ভাগে ভাগ করে বিশেষজ্ঞদের নির্বাহী হিসেবে দায়িত্ব দিয়েছেন।

[মদন মোহন কলেজ, সিলেট]

- ক. পদোন্নতি কী? ১
- খ. কর্মী মূল্যায়ন বলতে কী বোঝ? ২
- গ. মি. রতনের প্রতিষ্ঠানে প্রথমত কোন ধরনের সংগঠন কাঠামো প্রচলিত ছিল? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. মি. রতন উৎপাদন ও বিক্রয় বিভাগে যে ধরনের সংগঠন কাঠামোর প্রচলন ঘটিয়েছেন তার কার্যকারিতা বিশ্লেষণ করো।

৪

৪৩ নং প্রশ্নের উত্তর

ক প্রতিষ্ঠানে কর্মরত কর্মীর বর্তমান পদ থেকে মর্যাদা, ক্ষমতা, দায়িত্ব ও সুযোগ-সুবিধা বাড়িয়ে উচ্চতর পদে নিয়োগ দেওয়াকে পদোন্নতি বলে।

খ একটি নির্দিষ্ট সময়ের মধ্যে একজন কর্মীর কর্মদক্ষতা পর্যালোচনা করার কৌশলকে কর্মী মূল্যায়ন বলে।

কর্মী মূল্যায়নে মূলত কর্মীদের যোগ্যতা ও দক্ষতার বিষয়গুলো বিবেচনা করা হয়। উর্ধ্বতন নির্বাহীরা নিয়মিত অধস্তনদের কাজের খোঁজখবর নেন এবং আলোচনা করেন। এরূপ মূল্যায়নের ফলাফলের ওপর ভিত্তি করেই কর্মীদের পদোন্নতি দেওয়া হয়। তাই মানবসম্পদ ব্যবস্থাপনার কর্মী মূল্যায়ন কাজটি অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ।

গ মি. রতনের প্রতিষ্ঠানে প্রথমত সরলরৈখিক ও পদস্থ কর্মী সংগঠন কাঠামো প্রচলিত ছিল।

সরলরৈখিক ও পদস্থ কর্মী সংগঠনে দুই ধরনের কর্মী থাকে। সরলরৈখিক নির্বাহী ও সহকারী উপদেষ্টা। নির্বাহী ব্যক্তি কর্তৃত্ব ও ক্ষমতার অধিকারী হন। অন্যদিকে উপদেষ্টা বা পদস্থ ব্যক্তি শুধু নির্বাহীকে পরামর্শ দিয়ে সহযোগিতা করেন।

উদ্দীপকের মি. রতন একটি প্রতিষ্ঠানের মালিক ও মুখ্য নির্বাহী। তার প্রতিষ্ঠানের প্রতিটি বড় বিভাগে প্রধান নির্বাহীর পাশাপাশি বিশেষজ্ঞ ব্যক্তি কর্মরত আছেন। তাদের সিদ্ধান্ত নেওয়ার ক্ষমতা নেই, তবে পরামর্শ দিয়ে নির্বাহীকে সাহায্য করতে পারেন। এক্ষেত্রে তারা নির্বাহী কর্তৃক উপেক্ষিত হয়, তাই তাদের মধ্যে দ্বন্দ্ব দেখা দেয়। মি. রতনের এই সাংগঠনিক কাঠামোর সাথে সরলরৈখিক ও পদস্থ কর্মী সংগঠন পুরোপুরি মিলে যায়। সুতরাং, উদ্দীপকে প্রথমে সংগঠন কাঠামোর ধরন ছিল সরলরৈখিক ও পদস্থ কর্মী সংগঠন।

ঘ মি. রতন উৎপাদন ও বিক্রয় বিভাগে কার্যভিত্তিক সংগঠন কাঠামো তৈরি করেছেন, যা অত্যন্ত কার্যকর।

কার্যভিত্তিক সংগঠনে বিভিন্ন বিভাগে বিশেষজ্ঞ ব্যক্তিদের নির্বাহীর দায়িত্বে দেওয়া হয়। এতে প্রতিটি বিভাগের নির্বাহীরা তার বিভাগের সব ক্ষমতার অধিকারী হয়। আবার তার বিভাগের সব দায়িত্বও তার ওপর বর্তায়। বৃহদায়তন উৎপাদনকারী প্রতিষ্ঠানের ক্ষেত্রে এরূপ সংগঠন খুবই জনপ্রিয়।

উদ্দীপকের মি. রতন একটি প্রতিষ্ঠানের মুখ্য নির্বাহীর দায়িত্বে আছেন। তার প্রতিষ্ঠানে সরলরৈখিক নির্বাহী ও উপদেষ্টাদের মধ্যে প্রায়ই দ্বন্দ্ব সৃষ্টি হয়। তাই তিনি উৎপাদন ও বিক্রয় বিভাগের কাজগুলোকে ছোট ছোট ভাগে ভাগ করে দেন। পরবর্তীতে বিশেষজ্ঞদের নির্বাহীর দায়িত্ব দেন। এভাবে তিনি কার্যভিত্তিক সংগঠন কাঠামোর প্রচলন করেন। বিশেষজ্ঞ ব্যক্তি নির্বাহীর দায়িত্বে থাকায় কার্যভিত্তিক সংগঠনে কাজে বিশেষায়ণ করা যায়। ফলে কর্মীরা আরও দক্ষ ও অভিজ্ঞ হয়ে ওঠে। এছাড়াও একজন বিশেষজ্ঞ নির্বাহীর দায়িত্বে থাকা মি. রতনের আগে ব্যবহৃত সংগঠনের মতো দ্বন্দ্ব তৈরির সুযোগ থাকে না। এরূপ সংগঠন কাঠামো ব্যবহারে উৎপাদন বেড়ে যায়, সময় বাঁচে ও অর্থ কম ব্যয় হয়। ফলে প্রতিষ্ঠানের উৎপাদনশীলতা বাড়ে। তাই বলা যায়, প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্য অর্জনে মি. রতনের প্রচলিত কার্যভিত্তিক সংগঠন কাঠামো সর্বাধিক উপযোগী।