অধ্যায়-১০: নিয়ন্ত্রণ

পরীক্ষার্থী বন্ধুরা, এ অধ্যায়ে বোর্ড পরীক্ষা, শীর্ষস্থানীয় কলেজসমূহের নির্বাচনি 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 ফাইজা গার্মেন্টস এক লক্ষ একক পোশাক তিন মাসের মধ্যে সরবরাহের অর্ডার পায়। প্রতিষ্ঠানের নির্বাহী মি. ইলিয়াস উক্ত অর্ডার বাস্তবায়নের লক্ষ্যে প্রতিনিয়ত কারখানার কাজ তদারকি করতে লাগলেন। তিনি কর্মীদের প্রয়োজনীয় দিকনির্দেশনা দিতে থাকলেন। পরিকল্পনার সাথে বাস্তব কাজের বিচ্যুতি থাকলে সংশোধনের ব্যবস্থা নেন। ফলে নির্ধারিত সময়েই লক্ষ্যার্জন হয়। *[ঢা. বো. ১৭]*

ক. PERT কী? ১

খ. BEP বিশ্লেষণ নিয়ন্ত্রণে গুরুত্বপূর্ণ কেন? ২

গ. উদ্দীপকের লক্ষ্যমাত্রা মেয়াদ ভিত্তিতে কোন ধরনের পরিকল্পনা? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. 'ফাইজা গার্মেন্টসে যথাযথ নিয়ন্ত্রণ প্রতিষ্ঠার মাধ্যমে লক্ষ্যার্জন সম্ভব হয়েছে'– উদ্দীপকের আলোকে এর যথার্থতা বিশ্লেষণ করো। ৪

১ নং প্রশ্নের উত্তর

ক যে পদ্ধতিতে প্রতিষ্ঠানের কোন কাজ কখন শুরু হবে এবং কখন শেষ হবে তা নির্ধারণ করার পর একটি চার্টের মাধ্যমে কাজগুলোকে সংযুক্ত করা হয়, সেই পদ্ধতিকে Program Evaluation and Review Technique (PERT) বলা হয়।

খ যে বিন্দুতে প্রতিষ্ঠানের মোট আয় ও মোট ব্যয় সমান হয় তাকে Break Even Point (BEP) বা ভারসাম্য বিন্দু বলে।

BEP-এর মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের বিক্রয়ের পরিমাণ কোন পর্যায়ে নিয়ে যেতে পারলে লোকসান হবে না, তা জানা যায়। এর বাইরেও প্রতিষ্ঠানের বিক্রয় কী পরিমাণ হলে মুনাফার পরিমাণ কত হবে, সে সম্পর্কে আগাম ধারণা লাভ করা যায়। এর ফলে আদর্শমান নির্ধারণ সহজ হয় এবং প্রতিষ্ঠানের নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা কার্যকর হয়। তাই BEP বিশ্লেষণ নিয়ন্ত্রণে গুরুত্বপূর্ণ।

গ উদ্দীপকের লক্ষ্যমাত্রা মেয়াদভিত্তিতে স্বল্পমেয়াদি পরিকল্পনার অন্তর্গত।

এক বছর বা তার চেয়ে কম সময়ের জন্য স্বল্পমেয়াদি পরিকল্পনা গ্রহণ করা হয়। এ পরিকল্পনা সাধারণত সাপ্তাহিক, মাসিক, ত্রৈমাসিক (তিন মাস) বা এক বছরের জন্য হয়ে থাকে। প্রতিষ্ঠানের বিভাগীয় ও উপবিভাগীয় পর্যায়ে এরূপ পরিকল্পনা করা হয়।

উদ্দীপকে ফাইজা গার্মেন্টস এক লক্ষ একক পোশাক উৎপাদনের অর্ডার পায়। এ পোশাক তাদেরকে তিন মাসের মধ্যে সরবরাহ করতে হবে। অর্থাৎ, পোশাক সরবরাহের জন্য তাদের সময় এক বছরেরও কম; যা স্বল্পমেয়াদি পরিকল্পনার বৈশিষ্ট্যের সাথে সংগতিপূর্ণ। সুতরাং, ফাইজা গার্মেন্টসের লক্ষ্যমাত্রা মেয়াদি ভিত্তিতে স্বল্পমেয়াদি পরিকল্পনা।

ঘ 'ফাইজা গার্মেন্টসে যথাযথ নিয়ন্ত্রণ প্রতিষ্ঠার মাধ্যমে লক্ষ্যার্জন সম্ভব হয়েছে'– উদ্দীপকের আলোকে বক্তব্যটি যৌক্তিক।

নিয়ন্ত্রণ একটি ধারাবাহিক ব্যবস্থাপকীয় প্রক্রিয়া। এখানে পরিকল্পনা অনুযায়ী সম্পাদিত কার্য মূল্যায়ন, আদর্শমানের সাথে তুলনাকরণ, ত্রুটি-বিচ্যুতি নির্ণয় ও সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করা হয়।

উদ্দীপকে ফাইজা গার্মেন্টসের প্রাপ্ত অর্ডার যথাসময়ে সরবরাহের জন্য প্রতিষ্ঠানের নির্বাহী প্রতিনিয়ত কারখানার কাজ তদারকি করেন। ভুল-ত্রুটি হলে কর্মীদের প্রয়োজনীয় নির্দেশনা দেন এবং সংশোধনের প্রয়োজনীয় ব্যবস্থা নেন। এ কাজগুলো ব্যবস্থাপনার নিয়ন্ত্রণের কাজের সাথে সম্পৃক্ত।

নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থাপকীয় কার্যাবলির সর্বশেষ ধাপ। যা আদর্শমান নির্ধারণ দিয়ে শুরু হয়ে সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণের মাধ্যমে শেষ হয়। এটি ব্যবহারের মাধ্যমে একটি প্রতিষ্ঠান সহজেই সফলতা অর্জন করতে পারে। উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানের নির্বাহীও নিয়ন্ত্রণের এ পদক্ষেপগুলো ব্যবহার করে সফল হয়েছেন। তাই বলা যায়, 'ফাইজা গার্মেন্টসে' যথাযথ নিয়ন্ত্রণ প্রতিষ্ঠার মাধ্যমেই লক্ষ্যার্জন সম্ভব হয়েছে।

প্রশ্ন ▶২ কোমল পানীয় প্রস্তুতকারী প্রতিষ্ঠান 'পিপাসা' ২০১৬ সালের জন্য দশ লাখ লিটার উৎপাদন ও বিক্রয় লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করে। বছর শেষে দেখা যায়, লক্ষ্যমাত্রার চেয়ে উৎপাদন ষাট হাজার লিটার বেশি হয়েছে কিন্তু বিক্রয় হয়েছে লক্ষ্যমাত্রার চেয়ে পঞ্চাশ হাজার লিটার কম। ফলে এক লাখ দশ হাজার লিটার অবিক্রীত থেকে যায়। মেয়াদ উত্তীর্ণের তারিখ অতিক্রম করায় প্রতিষ্ঠানটি বিপুল ক্ষতির সম্মুখীন হয়। *[রা. বো. ১৭]*

ক. PERT-এর পূর্ণরূপ কী? ১

খ. নিয়ন্ত্রণকে 'কালান্তিক কাজ' বলা হয় কেন? ২

গ. নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার কোন পদক্ষেপটি উপেক্ষিত হওয়ায় বিক্রয় ও উৎপাদন লক্ষ্যমাত্রার চেয়ে কম-বেশি হয়েছে? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. 'নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার পদক্ষেপসমূহ যথাযথভাবে অনুসৃত হলে প্রতিষ্ঠানটি বিপুল ক্ষতির সম্মুখীন হতো না– তুমি কি একমত? যুক্তি দাও। ৪

২ নং প্রশ্নের উত্তর

ক PERT-এর পূর্ণরূপ হলো Program Evaluation and Review Technique।

খ কালান্তিক কাজ হলো যে কাজ কোনো নির্দিষ্ট সময় পরপর করা হয়।

নিয়ন্ত্রণের মাধ্যমে পরিকল্পনা অনুযায়ী কাজ সম্পাদিত হচ্ছে কি না, তা দেখা ও প্রয়োজনীয় সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করা হয়। এ কাজগুলো দিন, সপ্তাহ, মাস বা বছর শেষে হতে পারে। অর্থাৎ নির্দিষ্ট সময় শেষেই কার্যফল পরিমাপ, তুলনা, বিচ্যুতি নির্ণয় ও সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ প্রভৃতি কাজ সম্পাদিত হয়। তাই নিয়ন্ত্রণকে কালান্তিক কাজ বলা হয়।

গ নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার আদর্শমান উপেক্ষিত হওয়ায় বিক্রয় ও উৎপাদন লক্ষ্যমাত্রার চেয়ে কম-বেশি হয়েছে।

আদর্শমান বলতে একটা কাজ কতটুকু গুণ, মান, পরিমাণ, ব্যয় আয় বা সময়সাপেক্ষ হলে সঠিকভাবে সম্পাদিত হয়েছে বলা হবে তা নির্ণয়কে বোঝায়। আদর্শমান নির্ধারণ এক ধরনের পরিকল্পনা, যা নিয়ন্ত্রণের ভিত্তি হিসেবে কাজ করে।

উদ্দীপকে কোমল পানীয় প্রস্তুতকারী প্রতিষ্ঠান 'পিপাসা' ২০১৬ সালের জন্য দশ লাখ লিটার উৎপাদন ও বিক্রয় লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করে। কিন্তু বছর শেষে দেখা যায়, লক্ষ্যমাত্রার চেয়ে উৎপাদন ষাট হাজার লিটার বেশি হয়েছে এবং বিক্রয় হয়েছে লক্ষ্যমাত্রার চেয়ে পঞ্চাশ হাজার লিটার কম। সুতরাং, প্রতিষ্ঠানে সঠিকভাবে আদর্শমান নির্ধারিত না হওয়ায় বিক্রয় ও উৎপাদন লক্ষ্যমাত্রার চেয়ে কম-বেশি হয়েছে।

ঘ নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়া যথাযথভাবে অনুসৃত হলে প্রতিষ্ঠানটি বিপুল ক্ষতির সম্মুখীন হতো না–এ বিষয়ে আমি একমত।

নিয়ন্ত্রণ এমন একটি ধারাবাহিক ব্যবস্থাপকীয় প্রক্রিয়া, যা পরিকল্পনা অনুযায়ী সম্পাদিত কার্য মূল্যায়ন, আদর্শমানের সাথে তুলনাকরণ, ত্রুটি-বিচ্যুতি নির্ণয় ও সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করে।

উদ্দীপকে কোমল পানীয় প্রস্তুতকারী প্রতিষ্ঠান 'পিপাসা' ২০১৬ সালের জন্য দশ লাখ লিটার উৎপাদন ও বিক্রয় লক্ষমাত্রা নির্ধারণ করে। কিন্তু নির্ধারিত সময় শেষে দেখা যায়, এক লাখ দশ হাজার লিটার অবিক্রীত থেকে যায়।

নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়া শুরু হয় আদর্শমান নির্ধারণ দিয়ে এবং শেষ হয় সংশোধনমূলক ব্যবস্থার মাধ্যমে। কোমল পানীয় প্রতিষ্ঠানটি নিয়ন্ত্রণের আদর্শমানের সাথে কার্যফলের তুলনা পর্যন্ত পদক্ষেপগুলো গ্রহণ করেছে। কিন্তু প্রতিষ্ঠানে কেন বিচ্যুতি হয়েছে তার কারণ নির্ধারণ করেনি। এর প্রয়োজনীয় সংশোধনমূলক ব্যবস্থাও গ্রহণ করেনি। যার কারণে প্রতিষ্ঠানটি বিপুল ক্ষতির সম্মুখীন হয়। তাই বলা যায়, প্রতিষ্ঠানটি যদি নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার পদক্ষেপসমূহ যথাযথভাবে অনুসরণ করতো তবে বিপুল ক্ষতির সম্মুখীন হতো না।

প্রশ্ন ▶৩ জনাব মামুন তার শিল্প প্রতিষ্ঠানের উৎপাদন বিভাগের মাসিক টার্গেট ১,০০০ একক নির্ধারণ করে প্রতিদিন শ্রমিক-কর্মীদের প্রয়োজনীয় নির্দেশনা দেন। নির্দিষ্ট সময় শেষে দেখা গেল উৎপাদনের পরিমাণ ১০০ একক কম হয়েছে। কাঙ্ক্ষিত ফল লাভের জন্য তিনি অধীনস্থ শ্রমিকদের প্রশিক্ষণের পাশাপাশি সুপারভাইজারদের অন্য বিভাগে বদলি করেন এবং উক্ত পদে দক্ষ সুপারভাইজারকে পদায়ন করেন। *[দি. বো. ১৭]*

ক. নিয়ন্ত্রণ কী? ১

খ. নিয়ন্ত্রণকে কেন পরবর্তী পরিকল্পনার ভিত্তি বলা হয়? ২

গ. উদ্দীপকে বর্ণিত জনাব মামুন নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার কোন ধাপের সাহায্যে উৎপাদনের মাত্রা কম হওয়ার কারণ চিহ্নিত করেছিলেন? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. উদ্দীপকে উলি-খিত জনাব মামুনের কাঙ্ক্ষিত ফল লাভের জন্য গৃহীত ব্যবস্থার যৌক্তিকতা মূল্যায়ন করো। ৪

৩ নং প্রশ্নের উত্তর

ক পরিকল্পনা অনুযায়ী প্রতিষ্ঠানের সকল কার্যক্রম সঠিকভাবে সম্পন্ন হচ্ছে কি না, তা যাচাই করা এবং কোনো প্রকার গরমিল পাওয়া গেলে তা সংশোধন করার উপায়কে নিয়ন্ত্রণ বলে।

খ নিয়ন্ত্রণ হলো পরিকল্পনা অনুযায়ী কাজ সম্পাদিত হচ্ছে কি না তা দেখা, বিচ্যুতি নির্ণয় এবং প্রয়োজনে সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ।

নিয়ন্ত্রণের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠান পরিকল্পনার ত্রুটি-বিচ্যুতির কারণ জানতে পারে। এসব ত্রুটি কীভাবে সমাধান করা যায়, তারও উপায় বের করা সম্ভব হয়। ফলে পরবর্তী বছর বা সময়ের পরিকল্পনা পূর্ববর্তী বিষয়সমূহের বিবেচনার আলোকে নির্ধারিত হয়। এভাবে নিয়ন্ত্রণ প্রতিষ্ঠানের পরবর্তী পরিকল্পনার ভিত্তি হিসেবে কাজ করে।

গ উদ্দীপকের জনাব মামুন নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার আদর্শমানের সাথে কার্যফলের তুলনা করে উৎপাদন মাত্রা কম হওয়ার কারণ চিহ্নিত করেছিলেন।

নিয়ন্ত্রণের মুখ্য উদ্দেশ্য হলো প্রতিষ্ঠানের ত্রুটি-বিচ্যুতি নিরূপণ করে প্রয়োজনীয় সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করা। এ বিচ্যুতি নিরূপণে আদর্শমানকে ভিত্তি হিসেবে বিবেচনা করা হয়।

উদ্দীপকে জনাব মামুন তার শিল্প প্রতিষ্ঠানের উৎপাদন বিভাগের মাসিক টার্গেট ১,০০০ একক নির্ধারণ করেন। কিন্তু নির্দিষ্ট সময় শেষে দেখা যায় প্রতিষ্ঠানে উৎপাদন হয়েছে (১০০০ – ১০০) = ৯০০ একক। অর্থাৎ আদর্শমান থেকে উৎপাদনের পরিমাণ ১০০ একক কম হয়েছে। সুতরাং, জনাব মামুন নির্দিষ্ট সময় শেষে আদর্শমানের সাথে কার্যফলের তুলনা করে উৎপাদনের মাত্রা কম হওয়ার কারণ চিহ্নিত করেন।

ঘ উদ্দীপকের জনাব মামুন প্রতিষ্ঠানের কাঙ্ক্ষিত ফল লাভের জন্য কর্মীদের প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা এবং দক্ষ সুপারভাইজার নিয়োগ দিয়েছেন।

প্রশিক্ষণের মাধ্যমে কর্মীর কার্যদক্ষতা বৃদ্ধির পাশাপাশি হাতে-কলমে শিক্ষাদানের ব্যবস্থা গ্রহণ করা হয়। এটি কর্মী উন্নয়নের একটা আনুষ্ঠানিক উপায়। আর দক্ষতা হলো কম সময় ও ব্যয়ে অধিক উৎপাদনের ক্ষমতা।

উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানে দেখা যায়, নির্দিষ্ট সময় শেষে কাঙ্ক্ষিত ফল লাভ করতে পারেনি। এতে উৎপাদন ব্যবস্থাপক জনাব মামুন কাঙ্ক্ষিত ফল লাভের জন্য অধীনস্থ শ্রমিকদের প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা গ্রহণ করেন। এবং উক্ত পদে দক্ষ সুপারভাইজার নিয়োগ করেন।

প্রশিক্ষণের মাধ্যমে কর্মীর কার্যদক্ষতার পাশাপাশি মনোবলও বৃদ্ধি পায়। এতে কর্মী তার কাছ সম্পর্কে জানতে পারে এবং তা নৈপুণ্যের সাথে সম্পাদন করে। অপরদিকে একজন দক্ষ সুপারভাইজার কম ব্যয়ে ও সময়ের মধ্যে কর্মীদের কাছ থেকে কাজ আদায় করতে পারে। সুতরাং, উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানের ঘাটতি দূর করার জন্য জনাব মামুন যে পদক্ষেপগুলো গ্রহণ করেছেন তা যৌক্তিক।

প্রশ্ন ▶৪ জনাব পাভেল বছরের শুরুতে সারা বছরের সম্ভাব্য বিক্রয়, বিক্রয়মূল্য, এমনকি খরচ কত হতে পারে তা সবার সাথে পরামর্শ করে ঠিক করে নেন। পক্ষান্তরে মি. ইলিয়াস তার প্রতিষ্ঠানে মাঝে মাঝে আয়-ব্যয়ের মূল্যায়ন করে সংশোধনী আনেন। বছর শেষে বাস্তবের সাথে হিসাব পরিকল্পনা মিলান এবং বিক্রয়, মোট মুনাফা ও নিট মুনাফার অনুপাত বিশে-ষণ করেন। এর ফলে পূর্ব থেকে হিসাব পরিকল্পনা থাকায় নিয়ন্ত্রণ কাজ সহজ হয়। *[কু. বো. ১৭]*

ক. সমচ্ছেদ বিন্দু কী? ১

খ. নিয়ন্ত্রণ একটি অবিরাম প্রক্রিয়া– ব্যাখ্যা করো। ২

গ. জনাব পাভেল প্রতিষ্ঠানে কী ধরনের নিয়ন্ত্রণ প্রতিষ্ঠা করেছেন? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. কর্মক্ষেত্রে আর্থিক শৃঙ্খলা প্রতিষ্ঠায় জনাব ইলিয়াসের প্রতিষ্ঠানে নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতি অধিক ফলদায়ক– বিশে-ষণ করো। ৪

৪ নং প্রশ্নের উত্তর

ক যে বিন্দুতে প্রতিষ্ঠানের মোট আয় ও মোট ব্যয় সমান হয় তাকে সমচ্ছেদ বিন্দু বলে।

খ নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার একটি বৈশিষ্ট্য হলো নিরবচ্ছিন্নতা (Continuity)।

পরিবর্তনশীল পরিবেশ, পরিস্থিতি, সাংগঠনিক কোনো পরিবর্তন, উদ্দেশ্যে পরিবর্তন প্রভৃতি কারণে বারবার পরিকল্পনার মধ্যে পরিবর্তন আনতে হয়। এর সাথে সাথে নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার মধ্যেও পরিবর্তন আনতে হয়। তাই সুষ্ঠু নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার জন্য নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়া অবিরাম ও নিরবচ্ছিন্ন হওয়া আবশ্যক।

গ উদ্দীপকের জনাব পাভেল তার প্রতিষ্ঠানে নিয়ন্ত্রণের বাজেট কৌশলটি প্রতিষ্ঠা করেন।

পরিকল্পনাকে সংখ্যায় প্রকাশ হলো বাজেট। এটি বর্তমানকালে নিয়ন্ত্রণের অন্যতম একটি কৌশল হিসেবে গণ্য। সরকারি বিভিন্ন মন্ত্রণালয় আর্থিক বছরের বাজেট প্রস্তুত করে এবং তার আলোকে কার্য পরিচালনা ও নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা আরোপ করে।

উদ্দীপকে জনাব পাভেল বছরের শুরুতেই সারা বছরের সম্ভাব্য বিক্রয় কত হতে পারে এবং এর বিক্রয়মূল্য কত হবে তা নির্ধারণ করেন।

এছাড়াও তিনি প্রতিষ্ঠানের খরচ কত হতে পারে তা সবার সাথে পরামর্শ করে ঠিক করেন। অর্থাৎ, জনাব পাভেল বছরের শুরুতেই তার প্রতিষ্ঠানের বাজেট তৈরি করে ফেলেন। তাই বলা যায়, জনাব পাভেল তার প্রতিষ্ঠান নিয়ন্ত্রণের বাজেট কৌশলটি ব্যবহার করেন।

ঘ কর্মক্ষেত্রে আর্থিক শৃঙ্খলা প্রতিষ্ঠায় জনাব ইলিয়াস তার প্রতিষ্ঠানে নিয়ন্ত্রণের আর্থিক হিসাব বিবরণী বিশে-ষণ পদ্ধতিটি ব্যবহার করেন।
আর্থিক হিসাব বিবরণীর মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানে নির্দিষ্ট সময় শেষে আয় বিবরণী, নগদ প্রবাহ বিবরণী, উদ্বৃত্তপত্র ইত্যাদি প্রস্তুত করা হয়। নিয়ন্ত্রণের কৌশল হিসেবে এ সকল হিসাব বিবরণীর বিশে-ষণই হলো আর্থিক হিসাব বিবরণী বিশে-ষণ। এরূপ বিশে-ষণ প্রতিষ্ঠানের কাজ নিয়ন্ত্রণে অত্যন্ড় গুরুত্বপূর্ণ বিবেচিত হয়।
উদ্দীপকে মি. ইলিয়াস মাঝেমধ্যেই তার প্রতিষ্ঠানের আয়-ব্যয় মূল্যায়ন করেন এবং এতে সংশোধনী আনেন। বছর শেষে তিনি বাস্ড়বের সাথে হিসাব পরিকল্পনা মিলান এবং বিক্রয় মোট মুনাফা ও নিট মুনাফার অনুপাত বিশে-ষণ করেন।
আর্থিক বিবরণী থেকে প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন আয় ও ব্যয়, খরচ, লাভ-ক্ষতি, মোট মুনাফা, নিট মুনাফা, সম্পত্তি ও দায় ইত্যাদি বিষয় সম্পর্কে জানা যায়। বিগত বছরের আর্থিক বিবরণীর আলোকে বর্তমান বছরের সম্ভাব্য আয়-ব্যয়ের পূর্বানুমানপূর্বক যথাসম্ভব ব্যয় কমিয়ে ও আয় বাড়িয়ে মুনাফা বৃদ্ধির চেষ্টা চালানো হয়। এভাবে মি. ইলিয়াস বিগত বছরের আয় বিবরণীসমূহ বর্তমান বছরের আয়-ব্যয় নিয়ন্ত্রণের কৌশল হিসেবে ব্যবহার করেন। তিনি যেহেতু আর্থিক বিবরণী প্রস্তুত করেন তাই বলা যায়, এর মাধ্যমে তিনি কার্যক্ষেত্রে আর্থিক শৃঙ্খলা প্রতিষ্ঠা করতে পারবেন।

প্রশ্ন ▶৫ জনাব জহির একজন ক্ষুদ্র শিল্পমালিক। বছরের শুরুতেই তিনি সবার সাথে পরামর্শ করে সারা বছরে সম্ভাব্য উৎপাদন ও বিক্রয় কত একক হতে পারে, বিক্রয়মূল্য কত হবে, খরচ কী কী হতে পারে, তার ওপর ভিত্তি করে সম্ভাব্য আয়-ব্যয়ের একটা হিসাব দাঁড় করান। চার মাস পর পর তিনি আয়-ব্যয় হিসাব অনুযায়ী সবকিছু হচ্ছে কি না তা মূল্যায়ন করেন এবং প্রয়োজনীয় সংশোধনী আনেন। আগে থেকে হিসাব পরিকল্পনা থাকায় কেউ বেশি খরচ করতে পারে না। *[চ. বো. ১৭]*

ক. আদর্শমান কী? ১
খ. সমচ্ছেদ বিন্দু বিশে-ষণ বলতে কী বোঝায়? ২
গ. উদ্দীপকের জনাব জহির তার প্রতিষ্ঠানে কোন ধরনের নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা অনুসরণ করেন? ব্যাখ্যা করো। ৩
ঘ. জনাব জহির কর্তৃক গৃহীত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার কার্যকারিতা উদ্দীপকের আলোকে মূল্যায়ন করো। ৪

৫ নং প্রশ্নের উত্তর

ক আদর্শমান হলো এমন এক মানদন্ড, যার আলোকে প্রতিষ্ঠানের প্রতিটি কাজকে নিয়ন্ত্রণ করা যায়।

সহায়ক তথ্য
আদর্শমানের একক (unit) সংখ্যা, সময়, আর্থিক মূল্য প্রভৃতি হতে পারে।

খ যে বিন্দুতে প্রতিষ্ঠানের বিক্রয় আয় ও মোট ব্যয় সমান হয় তাকে ব্রেক-ইভেন পয়েন্ট কিংবা সমচ্ছেদ বিন্দু বলে।
বিক্রয় পরিমাণ যদি এ বিন্দুর নিচে যায়, তবে ক্ষতি এবং বিন্দুর উপরে গেলে মুনাফা অর্জিত হয়। তাই এ বিন্দুর উপরে বিক্রয়ের পরিমাণ যত বাড়ে প্রতিষ্ঠানের মুনাফার পরিমাণও ততই বাড়ে।

গ উদ্দীপকের জনাব জহির তার প্রতিষ্ঠানে বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা অনুসরণ করেন।
বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণে পরিকল্পনা অনুযায়ী প্রতিষ্ঠানের আয়-ব্যয় নিশ্চিত করে কার্যকর নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা নেওয়া হয়। এর মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের সম্পাদিত কার্যকে সংখ্যায় প্রকাশ ও মূল্যায়ন করা হয়।
উদ্দীপকে জনাব জহির বছরের শুরুতেই সবার সাথে পরামর্শ করে সারা বছরে সম্ভাব্য উৎপাদন ও বিক্রয় কত একক হতে পারে, বিক্রয়মূল্য কত হবে, খরচ কী হতে পারে এভাবে সম্ভাব্য আয়-ব্যয়ের একটি হিসাব দাঁড় করান। চার মাস পর আয়-ব্যয় হিসাব অনুযায়ী হচ্ছে কি না তা মূল্যায়ন করে তিনি কার্যক্ষেত্রে প্রয়োজনীয় সংশোধনী আনেন। এরূপ নিয়ন্ত্রণ কৌশল বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার স্বরূপ। সুতরাং, জনাব জহির তার প্রতিষ্ঠানে বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা অনুসরণ করেন।

ঘ উদ্দীপকের জনাব জহির কর্তৃক গৃহীত বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থায় প্রাতিষ্ঠানিক উদ্দেশ্য অর্জন সহজ হয়।
প্রতিষ্ঠানের কার্যকর ও সফল নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার ওপরই প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য অর্জন নির্ভর করে। বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য অর্জনে সহায়তা করে।
উদ্দীপকে জনাব জহির তার প্রতিষ্ঠানের কার্যকর নিয়ন্ত্রণের উদ্দেশ্যে বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ কৌশল গ্রহণ করেছেন। এতে প্রত্যেক বিভাগের কাজের আদর্শমান ঠিক থাকায় সহজে সমন্বয়সাধন সম্ভব হয়েছে। এছাড়াও আগে থেকে হিসাব পরিকল্পনা থাকায় কেউ বেশি খরচ করতে পারেন না। এতে প্রতিষ্ঠানের মিতব্যয়িতা অর্জনে সুবিধা হয়।
জনাব জহিরের এরূপ নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থায় কম খরচে উন্নতমানের পণ্য উৎপাদন সম্ভব হয়, যা কর্মীদের সামর্থ্য ও সময়ের সদ্ব্যবহারের মাধ্যমে মুনাফা অর্জনে সক্ষম হতে পারে। অধিকন্তু কাজের সম্ভাব্য সময় ও ব্যয় পূর্বনির্ধারিত থাকে বলে অপচয় রোধ করা সম্ভব হয়। তাই বলা যায়, বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণে পরিকল্পনা অনুযায়ী কার্য সম্পাদিত হচ্ছে কি না তা বিশে-ষণ করে প্রয়োজনীয় সংশোধনী ব্যবস্থা গ্রহণের মাধ্যমে জহিরের প্রতিষ্ঠান সফলতা অর্জন করতে পারবে।

প্রশ্ন ▶৬ হাসিন বেকারি লি.-এর কর্তৃপক্ষ তার শ্রমিকদের দৈনিক ৮ ঘণ্টা কর্মসময়ের মধ্যে ৭,০০০ পিস বিস্কুট উৎপাদনের নির্দেশ দেয়। মাস শেষে দেখা যায় ১,৮০,০০০ পিস বিস্কুট উৎপাদন হয়েছে। উক্ত প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপক কারণ অনুসন্ধান করে দেখলেন বিদ্যুৎ ব্যবস্থার ঘাটতির কারণে এমনটি হয়েছে। জেনারেটরের ব্যবস্থা করে দেয়ার ফলে পরবর্তী মাস থেকে আশানুরূপ উৎপাদন সম্ভব হয়। *[সি. বো. ১৭]*

ক. ব্রেক-ইভেন বিন্দু কী? ১
খ. আদর্শমান বলতে কী বোঝায়? ২
গ. উক্ত প্রতিষ্ঠানের উৎপাদনের আদর্শমান নির্ণয় করো। ৩
ঘ. তুমি কি মনে করো নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার পদক্ষেপসমূহ সঠিকভাবে অনুসৃত হওয়ায় কাঙ্ক্ষিত লক্ষ্যমাত্রা অর্জিত হয়েছে? উদ্দীপকের আলোকে যুক্তিসহ বিশে-ষণ করো। ৪

৬ নং প্রশ্নের উত্তর

ক যে বিন্দুতে প্রতিষ্ঠানের মোট আয় ও মোট ব্যয় সমান হয় তাকে ব্রেক-ইভেন পয়েন্ট বা সমচ্ছেদ বিন্দু বলে।

খ আদর্শমান (Standard) হলো এমন এক মানদন্ড, যার আলোকে প্রকৃত কর্মফল পরিমাপ করা হয়।
প্রতিষ্ঠানের কর্মীরা আদর্শমানের ওপর ভিত্তি করে কার্যসম্পাদন করেন। নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ায় আদর্শমানের সাথে প্রকৃত কার্যফলের তুলনা করে বিচ্যুতি (Deviation) নিরূপণ করা হয়। অতঃপর যথাযথ ব্যবস্থা গ্রহণ করে ভুল-ত্রুটি সংশোধন করা হয়। এজন্য নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ায় আদর্শমান নির্ধারণ করা প্রয়োজন।

গ উদ্দীপকে হাসিন বেকারি লি.-এর বিস্কুট উৎপাদনের আদর্শমান হলো ২,১০,০০০ পিস বিস্কুট উৎপাদন করা।

আদর্শমান বলতে একটি কাজ কতটুকু গুণ, মান, পরিমাণ, ব্যয় আয় বা সময়সাপেক্ষ হলে সঠিকভাবে সম্পাদিত হয়েছে বলা হবে, তা নির্ণয়কে বোঝায়।

উদ্দীপকে হাসিন বেকারি লি.-এর কর্তৃপক্ষ তার শ্রমিকদের দৈনিক ৮ ঘণ্টা কর্মসময়ের মধ্যে ৭,০০০ পিস বিস্কুট উৎপাদনের নির্দেশ দেয়। তাহলে প্রতিদিন ৭০০০ পিস বিস্কুট উৎপাদিত হলে মাসিক অর্থাৎ ৩০ দিনে উৎপাদন হবে (৭,০০০ × ৩০) = ২,১০,০০০ পিস বিস্কুট।

সুতরাং, উক্ত প্রতিষ্ঠানের উৎপাদনের আদর্শমান ২,১০,০০০ একক।

ঘ আমি মনে করি, উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানে নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার পদক্ষেপসমূহ সঠিকভাবে অনুসৃত হওয়ায় কাঙ্ক্ষিত লক্ষ্যমাত্রা অর্জিত হয়েছে।

প্রতিটি প্রতিষ্ঠানে কাঙ্ক্ষিত লক্ষ্যমাত্রা অর্জন করতে নিয়ন্ত্রণের পদক্ষেপসমূহ (যথা: আদর্শমান নির্ধারণ, প্রকৃত কার্যফল পরিমাপ, প্রকৃত কার্যফলের সাথে আদর্শমানের তুলনা, বিচ্যুতি নির্ণয় ও সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ প্রভৃতি) যথাযথভাবে পালন করতে হয়।

উদ্দীপকে হাসিন বেকারি লি.-এর কর্তৃপক্ষ তার শ্রমিকদের দৈনিক ৮ ঘণ্টা কর্মসময়ের মধ্যে ৭,০০০ পিস বিস্কুট উৎপাদনের নির্দেশ দেয়। যা নিয়ন্ত্রণের প্রথম পদক্ষেপ আদর্শমান নির্ধারণের সাথে সম্পৃক্ত। মাসশেষে দেখা গেল ১,৮০,০০০ পিস বিস্কুট উৎপাদিত হয়েছে, যা প্রকৃত কার্যফল পরিমাপের সাথে সম্পৃক্ত।

আদর্শমান অনুযায়ী বিস্কুট উৎপাদন না হওয়ায় প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপক বিচ্যুতির কারণ বের করলেন। এটি নির্ণয়ের পর সর্বশেষ যে কাজটি করেছেন সেটি সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণের সাথে সম্পৃক্ত। সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার সর্বশেষ ধাপ। সুতরাং বলা যায়, উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানটি নিয়ন্ত্রণের পদক্ষেপসমূহ যথাযথভাবে অনুসরণ করে প্রতিষ্ঠানের কাঙ্ক্ষিত লক্ষ্যমাত্রা অর্জন করতে সক্ষম হয়েছে।

প্রশ্ন ▶ ৭ জনাব সিয়াম একটি কেবলস কোম্পানির ব্যবস্থাপক। তিনি যুক্তরাষ্ট্র থেকে ৬ মাস মেয়াদি ব্যবস্থাপনা সংক্রান্ড় প্রশিক্ষণ শেষে কাজে যোগদান করেন। পূর্বের গৃহীত যুগোপযোগী পরিকল্পনা অনুযায়ী বিদ্যমান কর্মীদের মধ্যে তিনি দায়িত্ব ও কর্তব্য নির্ধারণ করেন এবং বণ্টন করেন। অন্যদিকে তিনি আধুনিক, উপযুক্ত, মিতব্যয়ী ও বাস্ড় বসম্মত নিয়ন্ত্রণ কৌশল গ্রহণ করেন এবং শ্রমিকদের মধ্যে ব্যাখ্যা করেন। কিন্তু শ্রমিকরা বিষয়টি ভালোভাবে না নেওয়ায় নিয়ন্ত্রণ কার্যক্রম ব্যাহত হয়। ফলে প্রতিষ্ঠান ক্ষতির সম্মুখীন হয়। *[য. বো. ১৭]*

ক. নিয়ন্ত্রণ কী? ১

খ. ব্যবস্থাপনায় নিয়ন্ত্রণ কেন প্রয়োজন? বুঝিয়ে লেখো। ২

গ. জনাব সিয়ামের প্রথম কাজটি কোন ধরনের? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. নিয়ন্ত্রণ কার্যক্রমটি সফল করতে জনাব সিয়াম কী পদক্ষেপ গ্রহণ করতে পারেন? তা ব্যাখ্যা করো। ৪

৭ নং প্রশ্নের উত্তর

ক পরিকল্পনা অনুযায়ী প্রতিষ্ঠানের সকল কার্যক্রম সঠিকভাবে সম্পন্ন হচ্ছে কি না, তা যাচাই করা এবং কোনো প্রকার গরমিল পাওয়া গেলে তা সংশোধন করার উপায়কে নিয়ন্ত্রণ বলে।

খ নিয়ন্ত্রণ হলো প্রতিষ্ঠানের পূর্বনির্ধারিত আদর্শমানের সাথে প্রকৃত কার্যফলের তুলনা, বিচ্যুতি নির্ণয় এবং সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ।

ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়া পরিকল্পনার মাধ্যমে শুর ু হয়ে নিয়ন্ত্রণের মাধ্যমে শেষ হয়। প্রণীত পরিকল্পনা অনুযায়ী যথাযথ কাজ সম্পাদিত হচ্ছে কি না তা যাচাইয়ের প্রয়োজন পড়ে। কারণ অনেক সময় পরিকল্পনায় ত্র ুটি-বিচ্যুতি নির্ণয়, সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণও প্রয়োজন হয়। এসব কাজই নিয়ন্ত্রণের আওতাভুক্ত। এজন্যই ব্যবস্থাপনায় নিয়ন্ত্রণ অত্যন্ড় প্রয়োজন।

গ উদ্দীপকের জনাব সিয়ামের প্রথম কাজটি হলো সংগঠিতকরণ।

সংগঠিতকরণ বলতে প্রতিষ্ঠানের কার্যাবলি চিহ্নিত করে প্রকৃতি অনুযায়ী বিভিন্ন ভাগে বিভক্ত করে এক বা একাধিক ব্যক্তি এবং উপায়-উপাদানের মধ্যে ফলপ্রসূ ও সহযোগিতামূলক সম্পর্ক সৃষ্টি করার প্রক্রিয়াকে বোঝায়।

উদ্দীপকের জনাব সিয়াম পূর্বের গৃহীত যুগোপযোগী পরিকল্পনা অনুযায়ী প্রতিষ্ঠানের কাজগুলো বিভক্ত করেন। অতঃপর বিদ্যমান কর্মীদের মধ্যে তিনি দায়িত্ব ও কর্তব্য নির্ধারণ এবং বণ্টন করেন। দায়িত্ব ও কর্তব্য নির্ধারণ করার পর কর্মীদের মধ্যে পারস্পরিক সম্পর্ক নির্ধারণ করে দেন। এসব কাজ সংগঠিতকরণের সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ। সুতরাং, জনাব সিয়ামের প্রথম কাজটির ধরন হলো সংগঠিতকরণ।

ঘ উদ্দীপকের নিয়ন্ত্রণ কাজটি সফল করতে জনাব সিয়াম সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করতে পারেন।

নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা কার্যকর করার জন্য বিচ্যুতির কারণ নির্ধারণ করে তা সংশোধনের জন্য পদক্ষেপ গ্রহণ করতে হয়।

উদ্দীপকের জনাব সিয়াম আধুনিক, উপযুক্ত, মিতব্যয়ী ও বাস্ড়বসম্মত নিয়ন্ত্রণ কৌশল গ্রহণ করেন এবং শ্রমিকদের মধ্যে ব্যাখ্যা করেন। কিন্তু শ্রমিকগণ বিষয়টি ভালোভাবে না নেওয়ায় নিয়ন্ত্রণ ব্যাহত হয়। ফলে প্রাতিষ্ঠানিক ক্ষতির সম্মুখীন হতে হয়।

জনাব সিয়াম সমস্যা চিহ্নিত করে সে অনুযায়ী সংশোধনী ব্যবস্থা নিতে পারেন। প্রতিষ্ঠানের শ্রমিকদের দ্বারা কার্যসম্পাদনে তিনি কেন ব্যর্থ হচ্ছেন সেই কারণ তিনি চিহ্নিত করতে পারেন। পরবর্তীতে তাদের জন্য কার্যকর হবে এমন ব্যবস্থা নিলে সঠিক সময়ের মধ্যে কাজ সম্পন্ন করতে সক্ষম হবেন। এভাবে প্রতিষ্ঠানের কাজের ত্র ুটি-বিচ্যুতি নির্ণয় করে বিভিন্ন ধরনের সংশোধনমূলক ব্যবস্থা বা কৌশল পরিবর্তন করে জনাব সিয়াম নিয়ন্ত্রণ কাজটি সফল করতে পারেন।

প্রশ্ন ▶ ৮ জনাব নাবিল বছরের শুর ুতেই সবার সাথে পরামর্শ করে সারা বছরের সম্ভাব্য বিক্রয় কত একক হতে পারে, তার বিক্রয়মূল্য কত হবে, খরচ কী কী হতে পারে– এভাবে সম্ভাব্য আয়-ব্যয়ের একটা হিসাব দাঁড় করান। ছয় মাস পরে তিনি একবার তার আয় ও ব্যয় হিসাব অনুযায়ী হচ্ছে কি না মূল্যায়ন করে কার্যক্ষেত্রে প্রয়োজনীয় সংশোধনী আনেন। বছর শেষে তিনি বাস্ড়বের সাথে হিসাব পরিকল্পনা মিলান। পূর্বে থেকে হিসাব পরিকল্পনা থাকায় নিয়ন্ত্রণের সুবিধা হয়। *[ব. বো. ১৭]*

ক. সমচ্ছেদ বিন্দু কী? ১

খ. অভ্যন্ড়রীণ নিরীক্ষা বলতে কী বোঝায়? ২

গ. জনাব নাবিল বছরের শুর ুতে কী ধরনের নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা গ্রহণ করেছেন? তা বর্ণনা করো। ৩

ঘ. জনাব নাবিলের নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতি কার্যক্ষেত্রে আর্থিক শৃঙ্খলা প্রতিষ্ঠায় ভূমিকা রেখেছে– তুমি কি এ মত সমর্থন করো? যুক্তি দাও। ৪

৮ নং প্রশ্নের উত্তর

ক যে বিন্দুতে প্রতিষ্ঠানের মোট আয় ও মোট ব্যয় সমান হয় তাকে সমচ্ছেদ বিন্দু বলে।

খ অভ্যন্ড়রীণ নিরীক্ষা হলো যখন প্রতিষ্ঠান নিজস্ব উদ্যোগে প্রতিষ্ঠানের হিসাবপত্রাদি নিরীক্ষা, ত্র ুটি নির্ধারণ ও নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা আরোপ করে।

প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্ড়রে কর্মীরা অনেক সময় আর্থিক অনিয়ম, দুর্নীতিতে জড়িত পড়েন। এর ফলে প্রতিষ্ঠান আর্থিকভাবে ক্ষতিগ্রস্ড় হয়। এজন্য প্রতিষ্ঠান কর্তৃপক্ষ অভ্যন্ড়রীণ কার্যাবলি স্বচ্ছতার সাথে পরিচালনার

জন্য নিরীক্ষা বিভাগ গঠন করে। এ ব্যবস্থাই নিয়ন্ত্রণের অভ্যন্তরীণ নিরীক্ষার কৌশল।

গ উদ্দীপকের জনাব নাবিল বছরের শুরুতে যে ধরনের নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা গ্রহণ করেছেন তা হলো বাজেট।

পরিকল্পনার সংখ্যাত্মক প্রকাশই হলো বাজেট। বাজেটের আলোকে পরিকল্পনা গ্রহণ করলে কাজ সহজেই সম্পাদন করা যায়। এতে সর্বস্তরে জবাবদিহিতা নিশ্চিত হয়।

উদ্দীপকের জনাব নাবিল বছরের শুরুতেই সবার সাথে পরামর্শ করে সারা বছরের সম্ভাব্য বিক্রয় কত একক হতে পারে, তার বিক্রয়মূল্য কত হবে, খুচরা বিক্রি হতে পারে এভাবে সম্ভাব্য আয়-ব্যয়ের হিসাব করেন। এখানে ভবিষ্যৎ পরিকল্পনাগুলো সংখ্যায় প্রকাশ করা হয়েছে, যা বাজেটের বৈশিষ্ট্যের অন্তর্ভুক্ত। সুতরাং, জনাব নাবিলের বছরের শুরুতে প্রণয়নকৃত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থাটি বাজেট।

ঘ উদ্দীপকে জনাব নাবিলের নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতি কার্যক্ষেত্রে আর্থিক শৃঙ্খলা প্রতিষ্ঠায় ভূমিকা রেখেছে–আমি এটি সমর্থন করি।

নির্দিষ্ট মেয়াদ শেষে প্রতিষ্ঠানের আয় বিবরণী, নগদ প্রবাহ বিবরণী, উদ্বৃত্তপত্র ইত্যাদি প্রস্তুত করা হয়। এরূপ বিবরণীসমূহই হলো আর্থিক হিসাব বিবরণী। নিয়ন্ত্রণ কৌশল হিসেবে এসব হিসাব বিবরণীর বিশ্লেষণকে আর্থিক হিসাব বিবরণী বিশ্লেষণ হিসেবে গণ্য করা হয়।

উদ্দীপকে জনাব নাবিল বছরের শুরুতেই সবার সাথে পরামর্শ করে সারা বছরের সম্ভাব্য বিক্রয় কত একক হতে পারে, তার বিক্রয় মূল্য কত হবে, খরচ কী কী হতে পারে– এভাবে সম্ভাব্য আয়-ব্যয়ের একটা হিসাব দাঁড় করান। বছরের শুরুতেই প্রণয়নকৃত এ ব্যবস্থা তার পরবর্তী সময়ের কার্যমূল্যায়নে সহায়তা করবে।

পরবর্তীতে ছয় মাস পরে তিনি একবার তার আয় ও ব্যয় হিসাব অনুযায়ী হচ্ছে কি না মূল্যায়ন করে কার্যক্ষেত্রে প্রয়োজনীয় সংশোধনী আনেন। বছর শেষে তিনি বাস্তবের সাথে হিসাব পরিকল্পনা মিলান। এতে কার্যে কোনো ত্রুটি-বিচ্যুতি বা হিসাবে গরমিল থাকলে সাথে সাথে সংশোধনের ব্যবস্থা নেওয়া সম্ভব হয়। পূর্ব থেকে হিসাব পরিকল্পনা থাকায় তার নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার ক্ষেত্রে সুবিধা হয়। তাই বলা যায়, জনাব নাবিলের নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতি কার্যক্ষেত্রে আর্থিক শৃঙ্খলা প্রতিষ্ঠায় ভূমিকা রেখেছে–এ মত সমর্থনযোগ্য।

প্রশ্ন ▶৯ 'স্টার' কোম্পানি পণ্য উৎপাদন ও বিক্রয় করে। 'স্টার' ২০১৪ সালের ডিসেম্বর মাসে প্রতি একক পণ্য ৩০ টাকা হারে ৪,৫০,০০০ টাকার পণ্য বিক্রয় করে। বিক্রীত পণ্য উৎপাদনের জন্য ৫০,০০০ টাকায় কারখানা বিল্ডিং ভাড়া এবং ১,৬৬,০০০ টাকা কর্মকর্তাদের বেতন প্রদান করা হয়। এ দুটি খরচ উৎপাদনের হ্রাস-বৃদ্ধির সাথে পরিবর্তিত হয় না। পক্ষান্তরে প্রতি একক পণ্য উৎপাদনে ১০ টাকার কাঁচামাল এবং ২ টাকার মজুরি খরচ দরকার হয়। *[ঢা. বো. ১৬]*

ক. নির্দেশনার ঐক্য কী? ১

খ. নিয়ন্ত্রণে ব্যতিক্রমের নীতি বলতে কী বোঝায়? ২

গ. 'স্টার' কোম্পানি কত একক পণ্য উৎপাদন ও বিক্রয় করলে তাদের বিক্রয় আয় এবং মোট ব্যয় সমান হবে তা নির্ণয় করো। ৩

ঘ. উদ্দীপকে উল্লিখিত দুই ধরনের খরচের মধ্যে পার্থক্য মূল্যায়ন করো। ৪

৯ নং প্রশ্নের উত্তর

ক আগের নির্দেশনার সাথে মিল রেখে পরবর্তী নির্দেশনা প্রদানকেই নির্দেশনার ঐক্য নীতি বলে।

খ নিয়ন্ত্রণে অন্যান্য নীতির পাশাপাশি ব্যতিক্রমের নীতিও থাকা আবশ্যক।

কার্যক্ষেত্রে সংশ্লিষ্ট নির্বাহী কর্তৃক নিয়ন্ত্রণ সম্ভব নয়, এমন ক্ষেত্রগুলোকে চিহ্নিত করে উর্ধ্বতন কর্তৃক বিশেষ কর্মব্যবস্থা গ্রহণ করাকে নিয়ন্ত্রণের ব্যতিক্রম নীতি বলে। সামগ্রিক পরিকল্পনা বাস্তবায়নে বড় ধরনের বিচ্যুতির সৃষ্টি হলে সেগুলোকে চিহ্নিত করে সেখানে বিশেষ নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা গ্রহণ করা হয়।

গ উদ্দীপকের স্টার কোম্পানি কত একক পণ্য উৎপাদন ও বিক্রয় করলে তাদের বিক্রয় আয় এবং মোট ব্যয় সমান হবে তা জানতে ব্রেক ইভেন বিন্দু বা সমচ্ছেদ বিন্দু নির্ণয় করতে হবে।

আমরা জানি,

$$\text{BEP (Unit)} = \frac{\text{FC (Unit)}}{\text{SV(Unit)} - \text{VC (Unit)}}$$

এখানে,
BEP = ব্রেক ইভেন বিন্দু
FC = স্থায়ী খরচ
SV = বিক্রয়মূল্য
VC = পরিবর্তনশীল ব্যয়

স্টার কোম্পানির ক্ষেত্রে,

FC বা স্থায়ী ব্যয় = (৫০,০০০ + ১,৬৬,০০০) = ২,১৬,০০০ টাকা।

SV বা বিক্রয়মূল্য = ৩০ টাকা

VC বা পরিবর্তনশীল ব্যয় = (১০ + ২) = ১২ টাকা।

সুতরাং, $\text{BEP} = \frac{২,১৬,০০০}{৩০ - ১২} = ১২,০০০$ একক।

∴ স্টার কোম্পানি ১২,০০০ একক পণ্য উৎপাদন ও বিক্রয় করলে বিক্রয় আয় এবং মোট ব্যয় সমান হবে।

ঘ উদ্দীপকের স্টার কোম্পানির ক্ষেত্রে স্থায়ী খরচ ও পরিবর্তনশীল খরচ সংঘটিত হয়েছে।

কোনো কিছু উৎপাদন, সৃষ্টি বা পেতে যে অর্থ বিনিয়োগ করতে হয় তাই খরচ বা ব্যয়। একটি পণ্য উৎপাদনে স্থায়ী ও পরিবর্তনশীল ব্যয় জড়িত।

উদ্দীপকে স্টার কোম্পানির ক্ষেত্রে কারখানার বিল্ডিং ভাড়া এবং কর্মকর্তাদের বেতন একটি স্থায়ী ব্যয়। কারণ এ ব্যয়ের পরিবর্তন হয় না। পণ্য উৎপাদন হোক বা না হোক কোম্পানিকে এ ব্যয় বহন করতেই হবে। প্রতি একক পণ্য উৎপাদনের সাথে এটি জড়িত নয়।

স্টার কোম্পানির ক্ষেত্রে কাঁচামাল এবং মজুরি খরচ হলো পরিবর্তনশীল ব্যয়। কেননা প্রতি একক পণ্য উৎপাদনে এই ব্যয় পরিবর্তিত হয়। কম একক পণ্য উৎপাদন করলে এ ব্যয় কম এবং বেশি উৎপাদন করলে ব্যয় বেশি হয়।

স্থায়ী ব্যয় প্রতিষ্ঠানের উৎপাদন এককের সাথে জড়িত নয়। এটি কম বা বেশি হয় না। মোট উৎপাদিত একক দিয়ে স্থায়ী ব্যয়কে ভাগ করা হয়। অন্যদিকে প্রতি একক উৎপাদনের সাথে পরিবর্তনশীল ব্যয় পরিবর্তিত হয়। তাই বলা যায়, স্থায়ী ব্যয় অপরিবর্তনশীল কিন্তু পরিবর্তনশীল ব্যয় নিয়মিতই পরিবর্তিত হয়।

প্রশ্ন ▶১০ XYZ লিমিটেড ২০১৫ সালে ১,০০,০০০ একক পণ্য উৎপাদন করে। ২০১৬ সালে তারা ১০% উৎপাদন বৃদ্ধির লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করে। কিন্তু ২০১৬ সালের মার্চ মাস শেষে দেখা যায় প্রতিষ্ঠানটি মাত্র ২৫,০০০ একক পণ্য উৎপাদন করতে পেরেছে। তাই প্রতিষ্ঠানটি তাদের বর্তমান উৎপাদন কার্যক্রম মূল্যায়ন ও প্রয়োজনীয় সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণের চিন্তাভাবনা করছে। *[ঢা. বো. ১৬]*

ক. বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ কী? ১

খ. নিয়ন্ত্রণের আদর্শমান নির্ধারণ বলতে কী বোঝায়? ব্যাখ্যা করো। ২

গ. ১০% উৎপাদন বৃদ্ধির পরিকল্পনা কোন ধরনের লক্ষ্য? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. উদ্দীপকের আলোকে গৃহীত সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ এবং লক্ষ্য নির্ধারণের মধ্যকার সম্পর্ক ব্যবস্থাপনার কাজের দৃষ্টিতে মূল্যায়ন করো। ৪

১০ নং প্রশ্নের উত্তর

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

খ আদর্শমান নির্ধারণ নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার প্রথম পদক্ষেপ।

আদর্শমান সাধারণত পরিকল্পনা তৈরির সময়ই নির্ধারিত হয়ে যায়। আদর্শমান হলো এমন এক মানদণ্ড বা বিন্দু, যার আলোকে প্রকৃত কর্মফল পরিমাপ করা হয়। নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ায় নির্বাহীকে প্রথমেই প্রতিটি কার্যের ও বিভাগের উদ্দেশ্যের আলোকে সামগ্রিক কার্যাবলির আদর্শমান নির্ধারণ করা হয়।

গ উদ্দীপকের XYZ লিমিটেডের ১০% উৎপাদন বৃদ্ধির পরিকল্পনা একটি বাজেট।

পরিকল্পনাকে যখন সংখ্যায় প্রকাশ করা হয় তখন সেটি হয় বাজেট। পরিকল্পনা বাজেটে প্রকাশ করলে লক্ষ্যার্জন সহজ হয়।

উদ্দীপকের XYZ লিমিটেড ২০১৫ সালে ১,০০,০০০ একক পণ্য উৎপাদন করে। ২০১৬ সালে প্রতিষ্ঠানটি ১০% উৎপাদন বৃদ্ধির লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করে। এখানে ১০% বৃদ্ধি অর্থাৎ ১,০০,০০০ এর ১০% বা ১০,০০০ একক পণ্য বেশি উৎপাদন করার লক্ষ্য নির্ধারণ করা হয়েছে। অর্থাৎ ২০১৬ সালে প্রতিষ্ঠানটি ১,১০,০০০ একক পণ্য উৎপাদন করবে। প্রতিষ্ঠানটি তাদের পরিকল্পনাটিকে সংখ্যায় প্রকাশ করেছে। এভাবে পরিকল্পনাকে সংখ্যায় প্রকাশ করা হলো বাজেট। সুতরাং, ১০,০০০ একক পণ্য বেশি উৎপাদনের লক্ষ্যমাত্রা নিঃসন্দেহে বাজেটের অন্তর্ভুক্ত।

ঘ উদ্দীপকের XYZ লিমিটেড বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণের মাধ্যমে সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করেছে, যেটি লক্ষ্য নির্ধারণের সাথে প্রত্যক্ষভাবে জড়িত। বাজেটের আলোকে যে নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা নেওয়া হয় তাই বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ। বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা প্রতিষ্ঠানের বিচ্যুতি হ্রাসে সহায়তা করে।

উদ্দীপকের XYZ লিমিটেড ২০১৬ সালে ১০% উৎপাদন বৃদ্ধির লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করে বাজেট প্রণয়ন করে। কিন্তু মার্চ মাস শেষে দেখা যায়, প্রতিষ্ঠানটি মাত্র ২৫,০০০ একক পণ্য উৎপাদন করতে পেরেছে। কিন্তু এ সময় ১,১০,০০০ ÷ ১২ × ৩ = ২৭,৫০০ একক পণ্য উৎপাদন হবার কথা। অর্থাৎ লক্ষ্য বা বাজেট অনুযায়ী কাজ হয়নি। এ অবস্থায় নিয়ন্ত্রণমূলক পদক্ষেপ গ্রহণ করতে হয়।

উদ্দীপকে প্রথমে ব্যবস্থাপনার বাজেট পরিকল্পনা প্রণয়ন করা হয়েছে। এরপর লক্ষ্য অনুযায়ী কাজ হচ্ছে কি না তা যাচাই-বাছাই করে ভুল-ত্রুটি উদঘাটিত করে সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করা হয়েছে। এ সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণের মাধ্যমে লক্ষ্য বাস্তবায়ন করা সহজ হয়। এ ধরনের লক্ষ্য নির্ধারণ ও সংশোধনমূলক ব্যবস্থার মাধ্যমেই ব্যবস্থাপনা কাজ সম্পাদন হয়। সুতরাং, লক্ষ্য এবং সংশোধনমূলক ব্যবস্থা একটি অপরটির সাথে জড়িত।

প্রশ্ন ▶ ১১ কর্ণফুলি এনার্জি প-াস বাল্ব উৎপাদনকারী প্রতিষ্ঠানের নির্বাহী পরিচালক মি. Y প্রতিষ্ঠানের সাপ্তাহিক উৎপাদনের লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করেন ২০০ একক। সপ্তাহ শেষে তিনি কার্যফল পরিমাপ করে দেখেন উৎপাদনের পরিমাণ ১৫০ একক। তিনি লক্ষ্যমাত্রা অর্জিত না হওয়ার কারণ সম্পর্কে উৎপাদন ব্যবস্থাপককে এক সপ্তাহের মধ্যে প্রতিবেদন দাখিল করতে বলেন। *[রা. বো. ১৬]*

ক. নিয়ন্ত্রণের প্রথম পদক্ষেপ কী? ১

খ. বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ বলতে কী বোঝায়? ব্যাখ্যা করো। ২

গ. উদ্দীপকে বর্ণিত বিচ্যুতির পরিমাণ কত একক? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানটির আদর্শমান অর্জিত না হওয়ার কারণ শনাক্ত ও বিশে-ষণ করো। ৪

১১ নং প্রশ্নের উত্তর

ক নিয়ন্ত্রণের প্রথম পদক্ষেপ আদর্শমান নির্ধারণ।

খ প্রতিষ্ঠানের পরিকল্পনাকে সংখ্যায় প্রকাশ করাকে বাজেট বলে। এ বাজেটের আলোকে প্রতিষ্ঠানে যে নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা আরোপ করা হয় তাকে বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ বলে।

বাজেটে আদর্শমান, বিচ্যুতি নির্ণয়, কার্যফল তুলনা, সংশোধনমূলক ব্যবস্থা প্রভৃতি কার্য সম্পাদিত হয়। ফলে প্রতিষ্ঠানের পরিকল্পনা বাস্তবায়ন সহজ হয়। এছাড়া কাজের মধ্যে সমন্বয়ও আসে। এ ব্যবস্থায় সহজে লক্ষ্য অর্জন নিশ্চিত হয়। তাই বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা গুরুত্বপূর্ণ।

গ উদ্দীপকে বিচ্যুতির পরিমাণ ৫০ একক।

আদর্শমানের সাথে প্রকৃত কার্যফল তুলনা করে বিচ্যুতির পরিমাণ জানা যায়। এক্ষেত্রে আদর্শমানকে ভিত্তি হিসাবে ধরা হয়। এরূপ তুলনার ক্ষেত্রে সংখ্যাত্মক বিচ্যুতি নিরূপণের চেষ্টা করা হয়।

উদ্দীপকে কর্ণফুলি এনার্জি প-াস বাল্ব উৎপাদনকারী প্রতিষ্ঠানের নির্বাহী পরিচালক মি. Y। তিনি প্রতিষ্ঠানের সাপ্তাহিক উৎপাদন লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করেন ২০০ একক। অর্থাৎ তিনি আদর্শমান নির্ধারণ করেন ২০০ একক। সপ্তাহ শেষে তিনি কার্যফল পরিমাপ করে দেখেন উৎপাদনের পরিমাণ ১৫০ একক। এক্ষেত্রে নিম্নোক্ত সমীকরণের মাধ্যমে বিচ্যুতি নিরূপণ করা যায়।

কার্যবিচ্যুতি = প্রকৃত কার্যফল – আদর্শমান

= ১৫০ একক – ২০০ একক

তাই বলা যায়, কর্ণফুলী এনার্জি প-াস বাল্বের নেতিবাচক বিচ্যুতির পরিমাণ ৫০ একক।

ঘ উদ্দীপকে প্রতিষ্ঠানটি আদর্শমান সঠিকভাবে প্রতিষ্ঠা না করায় বা যথাযথ পরিকল্পনার অভাবে লক্ষ্যমাত্রা অর্জনে ব্যর্থ হয়েছে।

পরিকল্পনা বা আদর্শমান হলো কোনো কাজ পূর্ব থেকে ঠিক করা যথা: কাজ কতটুকু গুণ, মান ও সময়সাপেক্ষ, তা সঠিকভাবে নির্ধারণকে বোঝায়। নিয়ন্ত্রণকে ফল প্রদান করার জন্য আদর্শমান নির্ধারণ করা হয়। প্রতিষ্ঠানে যে বাজেট প্রণয়ন করা হয় তা-ও আয়-ব্যয়ের আদর্শমান হিসেবে গণ্য হয়।

উদ্দীপকে কর্ণফুলি এনার্জি প-াস বাল্ব উৎপাদনকারী প্রতিষ্ঠানটি সাপ্তাহিক উৎপাদন লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করে ২০০ একক। কিন্তু সপ্তাহ শেষে এ লক্ষ্যমাত্রা অর্জিত হয় ১৫০ একক। এক্ষেত্রে উৎপাদন ব্যবস্থাপক চিন্তিত হন।

এখানে কর্ণফুলি প্রতিষ্ঠানটি সঠিক পরিকল্পনা বা আদর্শমান নির্ধারণ করতে ব্যর্থ হয়। যার ফলে উৎপাদন কম হয়। যদি কর্ণফুলি লি. প্রতিষ্ঠানের জনবল ও কার্যক্ষমতার পরিসর বিবেচনা করে আদর্শমান নির্ধারণ করত, তাহলে প্রতিষ্ঠানটির লক্ষ্য অর্জন হতো। তাই বলা যায়, কর্ণফুলি এনার্জি প-াস প্রতিষ্ঠানে সঠিক আদর্শমান নির্ধারণের অভাবে উৎপাদন লক্ষ্যভ্রষ্ট হয়েছে।

প্রশ্ন ▶১২ আফতাব ফিড্স লিমিটেড প্রতিদিন ২০,০০০ কিলোগ্রাম পোলট্রি ফিড উৎপাদনের আদর্শমান নির্ধারণ করে। উৎপাদন ব্যবস্থাপক পর্যবেক্ষণ করে দেখতে পেলেন এ আদর্শমান অনুযায়ী ঘণ্টাপ্রতি যে হারে পণ্য উৎপাদিত হওয়া উচিত ছিল তা হচ্ছে না। তাই তিনি সমস্ড় উৎপাদন প্রক্রিয়াটি 'ফলোআপ' করলেন এবং লক্ষ করলেন যে, একটি উৎপাদন মেশিন অকার্যকর হয়ে আছে। *[দি. বো. ১৬]*

ক. PERT-এর পূর্ণরূপ লেখো। ১

খ. 'নিয়ন্ত্রণ পশ্চাৎমুখী'– ব্যাখ্যা করো। ২

গ. আফতাব ফিডস লিমিটেডের প্রতিদিনের আদর্শমান নির্ধারণের ভিত্তি কী হওয়া উচিত ছিল? ৩

ঘ. আফতাব ফিডস লিমিডেটের পোলট্রি ফিড উৎপাদনের নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়াটি বিশে-ষণ করো। ৪

১২ নং প্রশ্নের উত্তর

ক PERT-এর পূর্ণরূপ হলো– Program Evaluation and Review Technique।

খ নিয়ন্ত্রণ বলতে পূর্বনির্ধারিত আদর্শমানের সাথে প্রকৃত কার্যফলের তুলনা করে সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করাকে বোঝায়।

নিয়ন্ত্রণ হলো ব্যবস্থাপনার সর্বশেষ কাজ। পরিকল্পনা প্রক্রিয়ার মাধ্যমে ব্যবস্থাপনার কাজ শুর" আর নিয়ন্ত্রণের মাধ্যমে সমাপ্তি ঘটে। নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়া পরবর্তী পরিকল্পনার ধারণা দেয়। তাই বলা হয়, নিয়ন্ত্রণ পশ্চাৎমুখী কাজ।

গ উদ্দীপকের আফতাব ফিডস লিমিটেডের প্রতিদিনের আদর্শমান নির্ধারণের ভিত্তি হওয়া উচিত ছিল মেশিনগুলোর দৈনিক প্রকৃত উৎপাদন ক্ষমতা।

আদর্শমান বলতে একটি কাজ কতটুকু গুণ, মান, পরিমাণ, ব্যয়, আয় বা সময়সাপেক্ষ হলে সঠিকভাবে সম্পাদিত হয়েছে বলা হবে, তা নির্ণয়কে বোঝায়। আদর্শমান নির্ধারণ এক ধরনের পরিকল্পনা বা নিয়ন্ত্রণের ভিত্তি হিসেবে কাজ করে।

আফতাব ফিডস লিমিটেড প্রতিদিন ২০,০০০ কিলোগ্রাম পোলট্রি ফিড উৎপাদনের আদর্শমান নির্ধারণ করে। কিন্তু প্রতিদিনের আদর্শমান অনুযায়ী উৎপাদন লক্ষ্য অর্জনে ব্যর্থ হওয়ায় উৎপাদন ব্যবস্থাপক উৎপাদন প্রক্রিয়াটি 'ফলোআপ' করেন। তিনি দেখতে পান একটি মেশিন অকার্যকর হয়ে আছে। আদর্শমান নির্ধারণের সময় এ অকেজো মেশিনটির উৎপাদন ক্ষমতাও অন্ড়র্ভুক্ত করা হয়েছে। ফলে বিচ্যুতি দেখা দেয়। কিন্তু কর্তৃপক্ষের উচিত ছিল কার্যকর মেশিনগুলোর উৎপাদন ক্ষমতা বিবেচনায় নিয়ে আদর্শমান নির্ধারণ করা।

ঘ আফতাব ফিডস লিমিটেডের পোলট্রি ফিড উৎপাদনের নিয়ন্ত্রণ কৌশল বা প্রক্রিয়াটি হলো ব্যক্তিগত পর্যবেক্ষণ।

যে ধরনের নিয়ন্ত্রণ কৌশলে নির্বাহী স্বশরীরে উপস্থিত হয়ে পর্যবেক্ষণ ও প্রত্যক্ষ তদারকির মাধ্যমে বিচ্যুতি ও বিচ্যুতির কারণ নির্ণয় করেন এবং সংশোধনের প্রয়োজনীয় পরামর্শ ও নির্দেশনা প্রদান করেন তাই ব্যক্তিগত পর্যবেক্ষণ।

উদ্দীপকে আফতাব ফিডস লিমিটেড প্রতিদিন ২০,০০০ কিলোগ্রাম পোলট্রি ফিড উৎপাদনের আদর্শমান নির্ধারণ করেন। আদর্শমান পূরণে ব্যর্থ হওয়ায় উৎপাদন ব্যবস্থাপক উৎপাদন প্রক্রিয়াটি ফলোআপ করেন। তিনি বিচ্যুতির কারণ হিসেবে অকার্যকর মেশিনকে চিহ্নিত করেন।

আফতাব ফিডসের উৎপাদন ব্যবস্থাপক স্বশরীরে উপস্থিত হয়ে পর্যবেক্ষণ ও প্রত্যক্ষ তদারকির মাধ্যমে বিচ্যুতি ও বিচ্যুতির কারণ নির্ণয় করেন। সুতরাং, আফতাব ফিডস লিমিটেড উৎপাদনের নিয়ন্ত্রণ কৌশল বা প্রক্রিয়া হিসেবে ব্যক্তিগত পর্যবেক্ষণ কৌশল ব্যবহার করেন।

প্রশ্ন ▶১৩ ম্যাক্স কনস্ট্রাকশন কোং ২০১২ সালের ১ জানুয়ারি চট্টগ্রামে একটি ফ্লাইওভার তৈরির কাজ শুর" করে। ফ্লাইওভারটি ২০১৬ সালের ৩১ ডিসেম্বর শেষ করার কথা থাকলেও ২০১৪ সালের ৩১ ডিসেম্বর দেখা যায় যে, ফ্লাইওভারটির মাত্র ৩৫ শতাংশ কাজ শেষ হয়েছে। কাজের পরিমাণ লক্ষ্যমাত্রার চেয়ে কম হওয়ায় প্রকল্প ব্যবস্থাপক তার কারণ উদ্ঘাটন এবং নির্দিষ্ট সময়ের মধ্যে ফ্লাইওভারটির কাজ সমাপ্ত করার লক্ষ্যে করণীয় ব্যবস্থা সম্পর্কে পরামর্শদানের জন্য একজন অভিজ্ঞ প্রকৌশলীকে দায়িত্ব প্রদান করেন। প্রকৌশলী লক্ষ্যমাত্রা অর্জনে ব্যর্থ হওয়ার জন্য দক্ষ শ্রমিক স্বল্পতা, কাঁচামালের অপর্যাপ্ততা, আধুনিক নির্মাণসামগ্রীর অপ্রাপ্যতা, বর্ষাকলে নির্মাণ কাজের বিঘ্ন হওয়া ইত্যাদি বিভিন্ন বিষয় চিহ্নিত করে সুপারিশসহ প্রকল্প ব্যবস্থাপকের কাছে একটি প্রতিবেদন পেশ করেন। *[কু. বো. ১৬]*

ক. গ্যান্ট চার্ট কী? ১

খ. 'নিয়ন্ত্রণ একটি অবিরত প্রক্রিয়া'– ব্যাখ্যা করো। ২

গ. '২০১৪ সালের ৩১ ডিসেম্বর পর্যন্ড় ৩৫ শতাংশ কাজ শেষ হয়েছে'– কথাটি নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার কোন কাজের সাথে সম্পর্কিত? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. উদ্দীপকে প্রকৌশলীর প্রতিবেদনটি যথাসময়ে প্রকল্পের কাজ শেষ করার ক্ষেত্রে কতটুকু ভূমিকা রাখবে বলে তুমি মনে করো? তোমার মতামতের পক্ষে যুক্তি দাও। ৪

১৩ নং প্রশ্নের উত্তর

ক যে চার্টের মাধ্যমে কোনো কাজকে বিভিন্ন অংশে বিভক্ত করে প্রত্যেকটি উপকাজ বা কাজের বিভক্ত অংশ সম্পাদনের সাথে কাজ শুর" ও শেষ সময়ের আন্ড়ঃসম্পর্ক দেখানো হয় তাকে গ্যান্ট চার্ট বলে।

খ নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার একটি বৈশিষ্ট্য হলো নিরবচ্ছিন্নতা (Continuity)।

পরিবর্তনশীল পরিবেশ, পরিস্থিতি, সাংগঠনিক কোনো পরিবর্তন, উদ্দেশ্যে পরিবর্তন প্রভৃতি কারণে বারবার পরিকল্পনার মধ্যে পরিবর্তন আনতে হয়। এর সাথে সাথে নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার মধ্যেও পরিবর্তন আনতে হয়। তাই সুষ্ঠু নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার জন্য নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়া অবিরাম ও নিরবচ্ছিন্ন হওয়া আবশ্যক।

গ ২০১৪ সালের ৩১ ডিসেম্বর পর্যন্ড় ৩৫ শতাংশ কাজ শেষ হয়েছে– কথাটি নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার কার্যফল পরিমাপের সাথে সম্পর্কিত। প্রকৃতপক্ষে কতটুকু কাজ হয়েছে নির্দিষ্ট সময় শেষে তার পরিমাপই হলো কার্যফল পরিমাপ। নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার অন্যতম কাজ হলো কার্যফল পরিমাপ। এর মাধ্যমে ভুল-ত্র"টি হ্রাস পায় এবং প্রতিষ্ঠানের মূল উদ্দেশ্য অর্জিত হয়।

উদ্দীপকে ম্যাক্স কনস্ট্রাকশন কোং ২০১২ সালের ১ জানুয়ারি চট্টগ্রামে একটি ফ্লাইওভার তৈরির কাজ শুর" করে। ২০১৬ সালের ৩১ ডিসেম্বর কাজ শেষ করার কথা থাকলেও ২০১৪ সালের ৩১ ডিসেম্বর দেখা যায়, মাত্র ৩৫ শতাংশ কাজ শেষ হয়েছে। অর্থাৎ আদর্শমানের ৩৫ শতাংশ কাজ শেষ হয়েছে। এখানে নেতিবাচক বিচ্যুতি ঘটেছে, যা আদর্শমানের সাথে প্রকৃত কার্যফলের তুলনার মাধ্যমে জানা সম্ভব হয়েছে। তাই বলা যায়, '২০১৪ সালের ৩১ ডিসেম্বর পর্যন্ড় ৩৫ শতাংশ কাজ শেষ হয়েছে', যা কার্যফলের পরিমাপের সাথে সম্পর্কিত'।

ঘ উদ্দীপকে প্রকৌশলীর প্রতিবেদনটি যথাসময়ে প্রকল্পের কাজ শেষ করার ক্ষেত্রে গুর"ত্বপূর্ণ ভূমিকা রাখবে।

ভিতরের বা বাইরের কোনো ব্যক্তি বা ব্যক্তিবর্গের দ্বারা প্রতিষ্ঠানের কোনো বিষয়ে প্রস্তুতকৃত প্রতিবেদনের আলোকে নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা আরোপ করাই হলো বিশেষ প্রতিবেদন বিশে-ষণ। বিশেষ নিয়ন্ত্রণ

ব্যবস্থা আরোপ বা সমস্যা চিহ্নিতকরণের জন্য অনেক সময় বিশেষ প্রতিবেদন বিশে-ষণের প্রয়োজন পড়ে।

উদ্দীপকের ম্যাক্স কনস্ট্রাকশনে লক্ষ্যমাত্রার চেয়ে কাজের পরিমাণ কম হওয়ায় প্রকল্প ব্যবস্থাপক তার কারণ উদঘাটন ও করণীয় সম্পর্কে পরামর্শ দানের জন্য একজন অভিজ্ঞ প্রকৌশলীকে দায়িত্ব দেন। প্রকৌশলী লক্ষ্যমাত্রা অর্জনে ব্যর্থ হওয়ার জন্য দক্ষ শ্রমিক স্বল্পতা, কাঁচামালের অপর্যাপ্ততা, আধুনিক নির্মাণসামগ্রীর অপ্রাপ্যতা, বর্ষাকালে নির্মাণ কাজে বিঘ্ন হওয়া ইত্যাদি বিষয় চিহ্নিত করেন। তিনি সুপারিশসহ প্রকল্প ব্যবস্থাপকের কাছে প্রতিবেদন পেশ করেন।

উদ্দীপকে প্রকৌশলীর প্রতিবেদনটির মাধ্যমে প্রকল্প ব্যবস্থাপক লক্ষ্যমাত্রা অর্জন না হওয়ার কারণগুলো স্পষ্টভাবে বুঝতে পারবেন। তিনি বিচ্যুতি পরিমাপ করে সংশোধনমূলক ব্যবস্থা নিতে পারবেন। সেই সাথে প্রতিবেদনে উপস্থাপিত সুপারিশসমূহের আলোকে সহজেই প্রয়োজনীয় পদক্ষেপ নিতে পারবেন। সুতরাং, উদ্দীপকে প্রকৌশলীর প্রতিবেদনটি যথাসময়ে প্রকল্পের কাজ শেষ করার ক্ষেত্রে গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা রাখবে।

প্রশ্ন ▶১৪ দিশারী ডেনিমস প্রতি তিন মাসে ২৫ কোটি টাকা করে প্রতি বছর মোট ১০০ কোটি টাকার ডেনিমস সামগ্রী রপ্তানি করে। ২০১৫ সালে ৬ মাসের শেষে তাদের রপ্তানির পরিমাণ মাত্র ৩০ কোটি টাকা। রপ্তানি লক্ষ্যমাত্রা অর্জিত না হওয়ায় দিশারী ডেনিমস ব্যবস্থাপকীয় প্রক্রিয়া তদারকির সিদ্ধান্ত নিল। *[চ. বো. ১৬]*

ক. বাজেট কী? ১

খ. ব্যবস্থাপনা তথ্য পদ্ধতির ব্যাখ্যা দাও। ২

গ. দিশারী ডেনিমস নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার কোন ধাপে এসে লক্ষ্যমাত্রা অর্জিত না হওয়ার বিষয়টি বুঝতে পারল? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. অবশিষ্ট সময়ে রপ্তানি লক্ষ্যমাত্রা অর্জনে দিশারী ডেনিমসের করণীয় নির্ধারণ করো। ৪

১৪ নং প্রশ্নের উত্তর

ক বাজেট হলো কোনো কাজের সংখ্যাভিত্তিক পরিকল্পনা।

সহায়ক তথ্য

উদাহরণ: যদি একটি প্রতিষ্ঠানের ২০১৭ সালের বিক্রয় লক্ষ্যমাত্রা ১০০ কোটি টাকা নির্ধারণ করা হয়, তবে তা প্রতিষ্ঠানটির বিক্রয় বাজেট। বিভিন্ন ধরনের বাজেট, যেমন: মূলধন বাজেট, আয়-ব্যয় বাজেট, বিক্রয় বাজেট, প্রভৃতি।

খ তথ্য হলো অর্থপূর্ণ ও সুশৃঙ্খলভাবে সাজানো বিভিন্ন উপাত্তের সমষ্টি, যা যথার্থ সহজবোধ্য, সংক্ষিপ্ত এবং ব্যবহারযোগ্য।

ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের প্রয়োজনীয় তথ্য ব্যবস্থাপনা সংগ্রহ ও সংরক্ষণ করে। তথ্যের ব্যবহারকারীরা সহজেই ব্যবস্থাপনার মাধ্যমে এসব তথ্য পেতে পারেন। তাই ব্যবস্থাপনাকে তথ্য পদ্ধতি বলা হয়।

গ দিশারী ডেনিমস নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার আদর্শমানের সাথে প্রকৃত কার্যফলের পরিমাণ ধাপটিতে এসে লক্ষ্যমাত্রা অর্জিত না হওয়ার বিষয়টি বুঝতে পারল।

এ ধাপে প্রকৃত বা সম্পাদিত কাজের পরিমাপের পর এর সাথে পূর্বনির্ধারিত পরিকল্পনা বা আদর্শমানের সাথে তুলনা করা হয়। এ ধাপে তুলনার মাধ্যমে বিচ্যুতি আছে কি না তা যাচাই করা হয়। বিচ্যুতি থাকলে তার পরিমাণ কতটুকু তা চিহ্নিত করা হয়।

উদ্দীপকে দিশারী ডেনিমস প্রতি তিন মাসে ২৫ কোটি টাকা করে প্রতি বছরে ১০০ কোটি টাকার ডেনিমস সামগ্রী বিদেশে রপ্তানি করে। ২০১৫ সালে ৬ মাসের শেষে তারা পরিমাপ করে দেখল তাদের রপ্তানির পরিমাণ মাত্র ৩০ কোটি টাকা। কিন্তু তাদের প্রকৃত কার্যফল ৩০ কোটি টাকা মাত্র। আদর্শমানের সাথে প্রকৃত কার্যফল তুলনা করে দেখল যে তাদের আরও ২০ কোটি টাকার ডেনিমস ঘাটতি রয়েছে। সুতরাং, দিশারী ডেনিমস নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার তৃতীয় ধাপ আদর্শমানের সাথে প্রকৃত কার্যফলের পরিমাপ ধাপে এসে বুঝতে পারল যে তাদের লক্ষ্যমাত্রা অর্জিত হয়নি।

ঘ অবশিষ্ট সময়ে রপ্তানি লক্ষ্যমাত্রা অর্জনে দিশারী ডেনিমসের করণীয় হচ্ছে বিচ্যুতির কারণ নির্ধারণ করে সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করা।

প্রতিষ্ঠানের আদর্শমানের সাথে প্রকৃত কার্যফলের তুলনা করে বিচ্যুতি নির্ণয় করা। বিচ্যুতি পাওয়া গেলে তা শনাক্ত করে সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করাই নিয়ন্ত্রণের কাজ।

উদ্দীপকে দিশারী ডেনিমস আদর্শমানের সাথে প্রকৃত কার্যফলের তুলনা করে দেখল তাদের বিচ্যুতি রয়েছে। যেহেতু বিচ্যুতি পাওয়া গেছে এখন তাদের উচিত তা শনাক্ত করে সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করা। দিশারী ডেনিমসের প্রধান করণীয় হচ্ছে বিচ্যুতির কারণ নির্ধারণ করে ঊর্ধ্বতন কর্তৃপক্ষের কাছে প্রতিবেদন আকারে পেশ করা। অবশেষে বিচ্যুতির কারণগুলোর সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করা। অর্থাৎ নতুন করে আবার আদর্শমান নির্ধারণ করে সে অনুযায়ী কার্য শুরু করা। তাই বলা যায়, অবশিষ্ট সময়ে রপ্তানি লক্ষ্যমাত্রা অর্জনে দিশারী ডেনিমসের বিচ্যুতির কারণ নির্ধারণ করে সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করাই প্রধান করণীয়।

প্রশ্ন ▶১৫ মি. রবিন তার কলম তৈরি কারখানায় এ সপ্তাহে ১৮০০০টি কলম তৈরির লক্ষ্যমাত্রা স্থির করে উৎপাদন শুরু করেন। তার কারখানায় কলম প্রস্তুতের ৩টি মেশিন আছে। প্রতিটি মেশিনের উৎপাদন ক্ষমতা একই রকম। প্রতিটি মেশিনের মাসিক উৎপাদন সময় ৬০ ঘণ্টা। মি. রবিন ১৮০০০ কলম সময়মতো উৎপাদনের জন্য দৈনিক দু'বার উৎপাদন কার্যক্রম দেখেন ও প্রয়োজনীয় নির্দেশনা দেন। *[য. বো. ১৬]*

ক. নিয়ন্ত্রণের প্রথম পদক্ষেপ কোনটি? ১

খ. ব্রেক ইভেন পয়েন্ট ব্যাখ্যা করো। ২

গ. উদ্দীপকে মি. রবিনের কলম কারখানায় সময়ের ভিত্তিতে প্রতিটি মেশিনের উৎপাদনের আদর্শমান কত? বর্ণনা করো। ৩

ঘ. মি. রবিনের কলম কারখানায় লক্ষ্যমাত্রা অর্জনে নিয়ন্ত্রণের গৃহীত কৌশল ব্যবহারের যৌক্তিকতা বিশে-ষণ করো। ৪

১৫ নং প্রশ্নের উত্তর

ক নিয়ন্ত্রণের প্রথম পদক্ষেপ আদর্শমান নির্ধারণ।

খ যে বিন্দুতে প্রতিষ্ঠানের বিক্রয় আয় ও মোট ব্যয় সমান হয় তাকে ব্রেকইভেন পয়েন্ট কিংবা সমচ্ছেদ বিন্দু বলে।

বিক্রয় পরিমাণ যদি এ বিন্দুর নিচে যায়, তবে ক্ষতি এবং বিন্দুর উপরে গেলে মুনাফা অর্জিত হয়। তাই এ বিন্দুর উপরে বিক্রয়ের পরিমাণ যত বাড়ে প্রতিষ্ঠানের মুনাফার পরিমাণও ততই বাড়ে।

গ উদ্দীপকে মি. রবিনের কলম কারখানায় সময়ের ভিত্তিতে অর্থাৎ প্রতি ঘণ্টায় প্রতিটি মেশিনের উৎপাদনের আদর্শমান ৪২৯টি কলম উৎপাদন করা।

আদর্শমান বলতে একটি কাজ কতটুকু গুণ, মান, পরিমাণ, ব্যয়, আয় বা সময়সাপেক্ষ হলে সঠিকভাবে সম্পাদিত হয়েছে বলা হবে, তা নির্ণয়কে বোঝায়। আদর্শমান নির্ধারণ এক ধরনের পরিকল্পনা বা নিয়ন্ত্রণের ভিত্তি হিসেবে কাজ করে। প্রতিবছর ১০% হারে উৎপাদন বাড়ছে, এ ১০% উৎপাদন বৃদ্ধির টার্গেট আদর্শমান হতে পারে।

মি. রবিন তার কলম তৈরির কারখানায় সপ্তাহে ১৮,০০০টি কলম তৈরির লক্ষ্যমাত্রা স্থির করেন। তার কারখানায় কলম প্রস্তুতের ৩টি মেশিন আছে। প্রতিটি মেশিনের উৎপাদন ক্ষমতা একই রকম। তাহলে সপ্তাহে প্রতিটি মেশিনের উৎপাদন ক্ষমতা (১৮,০০০ ÷ ৩) = ৬,০০০টি। প্রতিটি মেশিনের মাসিক অর্থাৎ ৩০ দিনের উৎপাদন সময় ৬০ ঘণ্টা। তাহলে একদিনের উৎপাদনের সময় (৬০ ÷ ৩০) = ২ ঘণ্টা। এক সপ্তাহ অর্থাৎ ৭ দিনের উৎপাদন সময় (৭ × ২) = ১৪ ঘণ্টা। তাহলে প্রতিটি মেশিনের উৎপাদন ক্ষমতা (৬০০০ ÷ ১৪) = ৪২৮.৫৭টি বা ৪২৯টি।

ঘ উদ্দীপকে মি. রবিনের কলম কারখানার লক্ষ্যমাত্রা অর্জনে নিয়ন্ত্রণের গৃহীত কৌশলটি হলো ব্যক্তিগত পর্যবেক্ষণ, যা অত্যন্ড় যৌক্তিক।

নিয়ন্ত্রণের উদ্দেশ্যে ঊর্ধ্বতন কর্তৃক পর্যবেক্ষণ ও প্রত্যক্ষ তদারকির মাধ্যমে অধীনস্থদের কাজের ভুল-ত্রুটি শনাক্ত করে এবং তা সংশোধনের জন্য প্রয়োজনীয় নির্দেশনা ও পরামর্শ প্রদান করাই হলো ব্যক্তিগত পর্যবেক্ষণ।

মি. রবিন এক সপ্তাহে ১৮,০০০টি কলম তৈরির লক্ষ্যমাত্রা নিয়ে উৎপাদন শুরু করেন। তিনি ১৮,০০০টি কলম সময়মতো উৎপাদনের জন্য দৈনিক ২ বার উৎপাদন কার্যক্রম দেখেন। তিনি কর্মীদের প্রয়োজনে পরামর্শ প্রদান করেন। অর্থাৎ তিনি নিয়ন্ত্রণের ব্যক্তিগত পর্যবেক্ষণ পদ্ধতি অনুসরণ করেন।

মি. রবিন কারখানায় স্বশরীরে উপস্থিত হওয়ায় কর্মীরা কাজের সময় কোনো ভুল-ত্রুটি করলে তা শনাক্ত করেন এবং সাথে সাথেই তিনি তা সংশোধনের জন্য প্রয়োজনীয় নির্দেশনা দেন। ফলে কর্মীরা তাৎক্ষণিক তাদের ভুল-ত্রুটি সংশোধন করতে সমর্থ হয়। তার এ নিয়ন্ত্রণের ফলে কর্মীরা সময়মতো কলম উৎপাদন করে লক্ষ্যমাত্রা পূরণ করতে পারেন। তাই আমি মনে করি, মি. রবিনের কারখানার লক্ষ্যমাত্রা অর্জনে নিয়ন্ত্রণের ব্যক্তিগত পর্যবেক্ষণ কৌশলটির ব্যবহার অত্যন্ড় যৌক্তিক হয়েছে।

প্রশ্ন ▶ ১৬ জনাব দলিলুর রহমান একটি উৎপাদনমুখী প্রতিষ্ঠানের মালিক। তিনি দুই লক্ষ পিসের বেশি প্যান্ট বাৎসরিক বিক্রি করতে পারলে তার প্রতিষ্ঠান লাভ করবে বলে তিনি মনে করেন। কিন্তু বৎসর শেষে দেখা যায় ১,৫০,০০০ (এক লক্ষ পঞ্চাশ হাজার) পিসের বেশি বিক্রি হয়নি। এ অবস্থা থেকে উত্তরণের জন্য তিনি একটা আধুনিক কৌশলের মাধ্যমে বিক্রয়ের কথা ভাবছেন। *[ব. বো. ১৬]*

ক. নিয়ন্ত্রণ কী? ১

খ. পরিকল্পনাকে কেন নিয়ন্ত্রণের ভিত্তি বলা হয়? ২

গ. সম আয়-ব্যয় বিন্দুতে পৌঁছাতে জনাব দলিলুর রহমানকে আরও কী পরিমাণ প্যান্ট পিস বিক্রি করতে হতো? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. কোন আধুনিক নিয়ন্ত্রণ কৌশল গ্রহণ করে জনাব দলিলুর রহমান বিক্রয় বৃদ্ধি করবেন ভাবছেন? তোমার উত্তরের সপক্ষে যুক্তি দাও। ৪

১৬ নং প্রশ্নের উত্তর

ক পরিকল্পনা অনুযায়ী প্রতিষ্ঠানের সকল কার্যক্রম সঠিকভাবে সম্পন্ন হচ্ছে কি না, তা যাচাই করা এবং কোনো প্রকার গরমিল পাওয়া গেলে তা সংশোধন করার উপায়কে নিয়ন্ত্রণ বলে।

খ ভবিষ্যতে কী করতে হবে তার অগ্রিম চিন্ড়াভাবনাকে পরিকল্পনা বলে, যা অন্যান্য কাজের ভিত্তি।

নিয়ন্ত্রণ হলো পরিকল্পনা অনুযায়ী কার্য হচ্ছে কি না তা তুলনা করে বিচ্যুতি নির্ধারণ করা। পরিকল্পনার মাধ্যমে লক্ষ্য নির্ধারণ করা হয় এবং সমস্ড় কাজের নির্দেশনা দেওয়া হয়। আর নিয়ন্ত্রণ হলো পরিকল্পনার বাস্ড়বায়িত রূপ। যা কতটুকু লক্ষ্য অর্জিত হয়েছে তা নির্ধারণের মাধ্যমে পরবর্তী পরিকল্পনার নির্দেশদান করে। তাই পরিকল্পনাকে নিয়ন্ত্রণের ভিত্তি বলা হয়।

গ উদ্দীপকে সম আয়-ব্যয় বিন্দুতে পৌঁছাতে জনাব দলিলুর রহমানকে আরও ৫০,০০০ পিস প্যান্ট বিক্রয় করতে হবে।

এ বিন্দুতে প্রতিষ্ঠানের বিক্রয় আয় ও মোট ব্যয় সমান হয়। এ বিক্রয়ের পরিমাণ যদি সমচ্ছেদ বিন্দুর নিচে যায় তবে ক্ষতি, আর ওপরে থাকলে লাভ হয়।

জনাব দলিলুর রহমান একটি উৎপাদনমুখী প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপক। তিনি পরিমাপ করেন বাৎসরিক দুই লক্ষ পিস প্যান্টের বেশি বিক্রয় হলে প্রতিষ্ঠানের লাভ হবে। তাহলে সমচ্ছেদ বিন্দু হবে ২ লক্ষ ইউনিট। কিন্তু বছর শেষে ১,৫০,০০০ পিস প্যান্ট বিক্রয় করতে সক্ষম হন। ফলে সম-আয়-ব্যয় বিন্দুর নিচে অবস্থান করায় এতে প্রতিষ্ঠানের ক্ষতি হয়। সমচ্ছেদ বিন্দু ২ লক্ষ পিস হওয়ায় দলিলুর রহমান যদি আরও (২,০০,০০০ − ১,৫০,০০০) ৫০,০০০ পিস প্যান্ট বিক্রয় করতে পারেন তাহলে প্রতিষ্ঠান আয়-ব্যয়ের ভারসাম্য স্ড়রে পৌঁছাবে। তাই বলা যায়, সমচ্ছেদ বিন্দুতে পৌঁছাতে আরও ৫০,০০০ পিস প্যান্ট বিক্রয় করতে হবে।

ঘ জনাব দলিলুর রহমান নিয়ন্ত্রণের আধুনিক কৌশল পার্ট ব্যবহারের মাধ্যমে বিক্রয় বৃদ্ধির কথা ভাবছেন।

এ পদ্ধতিতে প্রতিষ্ঠানের কাজগুলো কখন কীভাবে সম্পাদিত হচ্ছে, তা মোটা রেখার দ্বারা সংযুক্ত করে অধিক সতর্কতা অবলম্বন করে নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা করা হয়। এক্ষেত্রে জটিল কাজগুলো মোটা রেখার দ্বারা সংযুক্ত করে বিশেষ গুরুত্বারোপ করা হয়। ফলে নিয়ন্ত্রণকার্য সহজ হয়।

জনাব দলিলুর রহমান বাৎসরিক দুই লক্ষ পিস প্যান্ট বিক্রয়ের লক্ষ্য নির্ধারণ করেন। কিন্তু বছর শেষে ১,৫০,০০০ পিস প্যান্ট বিক্রয় করতে সক্ষম হন। ফলে ৫০,০০০ পিস প্যান্ট বিক্রয়ে প্রতিষ্ঠান ব্যর্থ হয়। যদি জনাব দলিলুর রহমান কাজগুলোর মধ্যে সমতা রাখেন তাহলে বিক্রয় বৃদ্ধি পাবে।

জনাব দলিলুর রহমান প্রত্যেকটি কাজ চিহ্নিত করে, কখন কতটুকু বিক্রয় করা যাবে ও সময় নির্ধারণ করে মোট রেখা দ্বারা সংযুক্ত করতে পারেন। তাহলে কোন ক্ষেত্রে কতটুকু বিচ্যুতি ঘটছে তা মোটা রেখার ওপর প্রভাব ফেলবে। এর দ্বারা তিনি প্রক্রিয়ার সমস্যা চিহ্নিত করতে পারবেন। ফলে তিনি অধিক সতর্কতার সাথে এটি সমাধান ও পরবর্তী নিয়ন্ত্রণ পদক্ষেপ গ্রহণ করতে পারবেন। তাই বলা যায়, জনাব দলিলুর রহমানের জন্য নিয়ন্ত্রণ কৌশলের পার্ট ব্যবহার করা যুক্তিযুক্ত হবে বলে আমি মনে করি।

প্রশ্ন ▶ ১৭ গোল্ডেন সোয়েটারের ব্যবস্থাপনা কর্তৃপক্ষ উৎপাদন বিভাগের জন্য প্রতি মাসে ২২,০০০ পিস সোয়েটার তৈরির লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করেন। প্রাপ্ত সুযোগ-সুবিধার পূর্ণ ব্যবহার করে গত তিন মাসে উৎপাদনের পরিমাণ ছিল যথাক্রমে ১৯,০০০, ১৯,৫০০ এবং ২০,০০০ পিস। সার্বিক বিষয় বিবেচনা করে কর্তৃপক্ষ মাসিক উৎপাদন লক্ষ্যমাত্রা ২০,০০০ পিস পুনঃনির্ধারণ করার চিন্ড়া করেন। *[রাজউক উত্তরা মডেল কলেজ, ঢাকা]*

ক. পার্ট কী? ১

খ. নিয়ন্ত্রণ কীভাবে দক্ষতা বৃদ্ধি করে? ব্যাখ্যা করো। ২

গ. উদ্দীপকে বর্ণিত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থায় ব্যবহৃত আদর্শমান কোনটি? বর্ণনা করো। ৩

ঘ. উদ্দীপকে উলি-খিত লক্ষ্যমাত্রা পুনঃনির্ধারণ করার চিন্ড়ার যৌক্তিকতা বিশে-ষণ করো। ৪

১৭ নং প্রশ্নের উত্তর

ক যে পদ্ধতিতে প্রতিষ্ঠানের কোন কাজ কখন শুর" হবে এবং কখন শেষ হবে তা নির্ধারণ করে চার্টের মাধ্যমে সংযুক্ত করা হয় তাকে পার্ট (PERT) বলে।

সহায়ক তথ্য

PERT-এর পূর্ণরূপ হলো Program Evaluation & Review Technique.

খ নিয়ন্ত্রণ হলো পরিকল্পনা অনুযায়ী কাজ হচ্ছে কিনা তা দেখা, বিচ্যুতি নির্ণয় ও প্রয়োজনীয় সংশোধনের ব্যবস্থা নেওয়া।

নিয়ন্ত্রণের মাধ্যমে প্রতিটি কাজের তদারক করা হয়। ফলে কাজের ভুল-ত্র"টি সহজেই ধরা পড়ে ও দ্র"ত সমাধান করা যায়। এতে কর্মীরা কীভাবে ভুল-ত্র"টি এড়িয়ে কাজ করা যায়, তা শিখতে পারে। তারা স্বল্প সময়ে ও ব্যয়ে নির্ভুল কাজ করার চেষ্টা করে। এভাবে নিয়ন্ত্রণ প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের দক্ষতা বৃদ্ধি করে।

গ উদ্দীপকে বর্ণিত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থায় ব্যবহৃত আদর্শমান হলো ২২,০০০ পিস সোয়েটার তৈরির লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ।

আদর্শমানের মাধ্যমে কোন কাজ কতটুকু গুণ, মান, পরিমাণ বা সময় সাপেক্ষ হলে সঠিকভাবে সম্পন্ন হবে তা নির্ধারণ করা হয়। এটি এক ধরনের পরিকল্পনা, যা নিয়ন্ত্রণের ভিত্তি হিসেবে কাজ করে। নিয়ন্ত্রণকে ফলপ্রসূ করতে প্রথমেই প্রত্যেক কাজের আদর্শমান নির্ধারণ করতে হয়। উদাহরণস্বরূপ, প্রতি বছর ১০% হারে উৎপাদন বাড়ছে। তাই ১০% উৎপাদন বৃদ্ধির টার্গেট একটি আদর্শমান হতে পারে।

উদ্দীপকে গোল্ডেন সোয়েটারের ব্যবস্থাপনা কর্তৃপক্ষ প্রথমে ২২,০০০ পিস সোয়েটার তৈরির লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করেন। এই লক্ষ্যকে কেন্দ্র করেই প্রতিষ্ঠানের কার্যক্রম পরিচালিত হয়। সম্পদের সদ্ব্যবহারের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠান লক্ষ্যমাত্রা অর্জন করতে যায়। পরে দেখা যায়, উৎপাদন বিভাগের পক্ষে ২২,০০০ পিস শার্ট তৈরি সম্ভব নয়। কিন্তু ২২,০০০ পিস মাসিক উৎপাদনের ভিত্তি হিসেবে কাজ করছে। সুতরাং, এ ২২,০০০ পিস শার্ট তৈরিই আদর্শমান বলে বিবেচিত হবে।

ঘ উদ্দীপকে উলি-খিত লক্ষ্যমাত্রা পুনঃনির্ধারণ করার চিন্ড়াটি যৌক্তিক বলে আমি মনে করি।

নিয়ন্ত্রণের মাধ্যমে কর্তৃপক্ষ প্রতিষ্ঠানকে সঠিকভাবে পরিচালনা করার প্রয়াস পায়। এ ব্যবস্থায় উচ্চ লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করলে প্রতিষ্ঠানের পূর্ণ সামর্থ্য প্রয়োগ করেও কাজ আদায় সম্ভব হয় না। তাই সার্বিক সামর্থ্য ও তথ্য বিশে-ষণ করে সঠিক লক্ষ্যমাত্রা বা আদর্শমান নির্ধারণ করতে হয়। এর ওপর প্রতিষ্ঠানের সফলতা নির্ভর করে।

উদ্দীপকে গোল্ডেন সোয়েটার উৎপাদন বিভাগের জন্য প্রথমে ২২,০০০ পিস সোয়েটার তৈরির লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করে। কিন্তু সুযোগ-সুবিধার পূর্ণ ব্যবহার করেও মাসে ২০,০০০ পিসের বেশি উৎপাদন করতে পারেনি। সার্বিক বিষয় বিবেচনা করে কর্তৃপক্ষ ২০,০০০ পিস সোয়েটার তৈরির লক্ষ্যমাত্রা পুনঃনির্ধারণ করার চিন্ড়া করছেন।

প্রতিষ্ঠানটির উৎপাদন বিভাগের কর্মীদের কার্যক্ষমতা ২০,০০০ পিস সোয়েটার তৈরি পর্যন্ড় সীমাবদ্ধ। তাদের পক্ষে এর বেশি উৎপাদন করা সম্ভব হবে না। পূর্বের নির্ধারিত লক্ষ্যমাত্রা অনুযায়ী কাজ করতে থাকলে তারা সফল হতে পারবে না। এ বিষয়টি বিবেচনা করে কর্তৃপক্ষ যে লক্ষ্যমাত্রা পুনঃনির্ধারণ করেন তাতে কার্যক্ষমতা অনুযায়ী কর্মীরা উৎপাদন করতে পারবে। তাই লক্ষ্যমাত্রা পুনঃনির্ধারণ করার বিষয়টি যথার্থই যৌক্তিক হবে।

প্রশ্ন ▶ ১৮ জনাব আশিক 'সানশাইন গার্মেন্টস'-এর একজন মালিক ও পরিচালক। তিনি তার প্রতিষ্ঠানের নিয়ন্ত্রণের কৌশল হিসেবে বিভিন্ন কাজের শুর" ও শেষের সময়কে তালিকার মাধ্যমে প্রদর্শন করেন। তবে তিনি প্রতিষ্ঠানের পোশাকের মান ISO 9000 অনুসরণ করে সংরক্ষণ করেন। এর ফলে তার প্রতিষ্ঠানের পোশাক দেশে বিদেশে সমাদৃত হয়েছে। *[ভিকার"ননিসা নূন স্কুল এন্ড কলেজ, ঢাকা]*

ক. ব্রেক-ইভেন বিন্দু কী? ১

খ. নিয়ন্ত্রণকে কেন পরবর্তী পরিকল্পনা ভিত্তি বলা হয়? ব্যাখ্যা করো। ২

গ. উদ্দীপকে জনাব আশিক তার প্রতিষ্ঠানে নিয়ন্ত্রণের কোন কৌশল ব্যবহার করেন? বর্ণনা করো। ৩

ঘ. জনাব আশিকের ISO 9000 অনুসরণ করায় তার প্রতিষ্ঠানে নিয়ন্ত্রণের কোন নীতির প্রয়োগ হয়েছে বলে তুমি মনে করো? উদ্দীপকের আলোকে বিশে-ষণ করো। ৪

১৮ নং প্রশ্নের উত্তর

ক যে বিন্দুতে প্রতিষ্ঠানের মোট আয় ও মোট ব্যয় সমান হয় তাকে ব্রেক-ইভেন বিন্দু বা সমচ্ছেদ বিন্দু বলে।

খ নিয়ন্ত্রণ হলো পরিকল্পনা অনুযায়ী কাজ সম্পাদিত হচ্ছে কিনা তা দেখা, বিচ্যুতি নির্ণয় এবং প্রয়োজনে সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করা। নিয়ন্ত্রণের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠান পরিকল্পনার ত্র"টি-বিচ্যুতির কারণ জানতে পারে। এসব ত্র"টি কীভাবে সমাধান করা যায়, তারও উপায় বের করা সম্ভব হয়। ফলে পরবর্তী বছর বা সময়ের পরিকল্পনা পূর্ববর্তী বিষয়সমূহের বিবেচনার আলোকে নির্ধারিত হয়। এভাবে নিয়ন্ত্রণ প্রতিষ্ঠানের পরবর্তী পরিকল্পনার ভিত্তি হিসেবে কাজ করে।

গ উদ্দীপকে জনাব আশিক তার প্রতিষ্ঠানে নিয়ন্ত্রণের পার্ট (PERT) কৌশলটি ব্যবহার করেছেন।

পার্ট হলো কোন কাজ কখন শুর" হবে এবং শেষ হবে তা নির্ধারণ করে একটি চার্টের মাধ্যমে কাজগুলো সংযুক্ত করার প্রক্রিয়া। এক্ষেত্রে কাজের সময় নির্ধারণ করে কাজের তালিকা প্রদর্শন করা হয়। যেসব কাজে সময় বেশি লাগে সেই কাজগুলোর রেখা টেনে সংকটময় পথ প্রদর্শন করা হয়।

উদ্দীপকে জনাব আশিক 'সানশাইন গার্মেন্টস'-এর একজন মালিক ও পরিচালক। তিনি তার প্রতিষ্ঠানের নিয়ন্ত্রণ কৌশল হিসেবে বিভিন্ন কাজের শুর" ও শেষ সময়কে তালিকার মাধ্যমে প্রকাশ করেন। এ তালিকাকৃত কাজগুলো সময়ের ভিত্তিতে রেখা অংকন করা হয়। বড় ও জটিল এবং সময় সাপেক্ষে কাজগুলো সংকটময় রেখা টেনে প্রদর্শন করা হয়; যা নিয়ন্ত্রণ কৌশল পার্ট-এর বৈশিষ্ট্যের সাথে সাদৃশ্যপূর্ণ। তাই বলা যায়, জনাব আশিক তার প্রতিষ্ঠানের জন্য পার্ট (PERT) নিয়ন্ত্রণ কৌশলটি ব্যবহার করেছেন।

ঘ জনাব আশিক ISO 9000 অনুসরণ করায় তার প্রতিষ্ঠানে নিয়ন্ত্রণের ব্যতিক্রম বা মান নিয়ন্ত্রণ নীতির প্রয়োগ হয়েছে বলে আমি মনে করি।

ব্যতিক্রমের নীতি হলো কার্যক্ষেত্রে সংশি-ষ্ট নির্বাহী কর্তৃক নিয়ন্ত্রণে সক্ষম নয় এমন ক্ষেত্রগুলো চিহ্নিত করে উর্ধ্বতন কর্তৃক বিশেষ ব্যবস্থা গ্রহণ করা। সামগ্রিক পরিকল্পনা বাস্ড়বায়নে বড় ধরনের বিচ্যুতি সৃষ্টি হলে সেগুলো চিহ্নিত করে বিশেষ নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা গ্রহণ করা হয়।

উদ্দীপকে জনাব আশিক কাজগুলোকে তার প্রতিষ্ঠানে সময়ের তালিকা অনুযায়ী প্রদর্শন করেন। তিনি পোশাকের মান ISO 9000 অনুসরণ করেন। এক্ষেত্রে তিনি প্রতিষ্ঠানের পোশাকের যথাযথ মান বজায় রেখে ক্রেতাদের সরবরাহ করেন।

জনাব আশিক তার প্রতিষ্ঠানের পণ্যকে ISO 9000 দ্বারা অন্য প্রতিষ্ঠানের পণ্যের মানের থেকে ব্যতিক্রমতা বজায় রাখেন। ISO 9000 একটি আন্ড়র্জাতিক মান নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতি। যার ফলে অন্যান্য প্রতিষ্ঠানের পণ্য থেকে নিজেদের পণ্য ভিন্নতা পায়। আন্ড়র্জাতিক

সংস্থা পণ্যের মান নির্ধারণ করে দেয় এবং জনাব আশিক সে অনুযায়ী পণ্যের মান বজায় রাখেন; যা ব্যতিক্রমতার নীতির সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ। তাই বলা যায়, জনাব আশিক ISO 9000 অনুসরণ করে নিয়ন্ত্রণের ব্যতিক্রম নীতির যথাযথ প্রয়োগ করেছেন।

প্রশ্ন ▶১৯ মি. ইলিয়াস আহমেদ সোয়েটার প্রস্তুতকারী কোম্পানির মালিক। তার সোয়েটার তৈরি কারখানায় এক সপ্তাহে ৪০,০০০ পিস সোয়েটার তৈরির লক্ষ্যমাত্রা প্রস্তুতের ৫০টি মেশিন রয়েছে। প্রতিটি মেশিনের উৎপাদন ক্ষমতা একই রকম। প্রতিটি মেশিনের মাসিক উৎপাদন সময় ২০০ ঘণ্টা। মি. ইলিয়াস আহমেদ ৪০,০০০ সোয়েটার সময়মত উৎপাদনের জন্য দৈনিক দুইবার উৎপাদন কার্যক্রম তত্ত্বাবধান ও প্রয়োজনীয় নির্দেশনা দেন। *[আইডিয়াল স্কুল অ্যান্ড কলেজ, মতিঝিল, ঢাকা]*

ক. নিয়ন্ত্রণ কী? ১

খ. 'নিয়ন্ত্রণ কার্য ব্যবস্থাপনার উচ্চ স্তরের অধিক মাত্রায় সম্পৃক্ত'– ব্যাখ্যা করো। ২

গ. উদ্দীপকে বর্ণিত মি. ইলিয়াস আহমেদের সোয়েটার তৈরির কারখানায় সময়ের ভিত্তিতে প্রতিটি মেশিনের উৎপাদনের আদর্শমান কত? বর্ণনা করো। ৩

ঘ. উদ্দীপকে বর্ণিত মি. ইলিয়াস আহমেদের সোয়েটার তৈরির কারখানায় লক্ষ্যমাত্রা অর্জনে নিয়ন্ত্রণের গৃহীত কৌশল প্রয়োগের যৌক্তিকতা বিশে-ষণ করো। ৪

১৯ নং প্রশ্নের উত্তর

ক পরিকল্পনা অনুযায়ী প্রতিষ্ঠানের সব কার্যক্রম সঠিকভাবে সম্পন্ন হচ্ছে কি না, তা যাচাই করা এবং কোনো প্রকার গরমিল পাওয়া গেলে তা সংশোধন করার উপায়কে নিয়ন্ত্রণ বলে।

খ নিয়ন্ত্রণ হলো পরিকল্পনা অনুযায়ী কাজ হচ্ছে কিনা তা যাচাই করে সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করার প্রক্রিয়া।

নিয়ন্ত্রণ একটি চিন্তনীয় এবং কৌশলগত কাজ। এটির মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের প্রতিটি বিভাগ ও উপবিভাগের মধ্যে সমন্বয়সাধন হয়। আবার ত্রুটি বিচ্যুতি নির্ণয় করে সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করা হয়। যা উচ্চ স্তরের ব্যবস্থাপক করে থাকেন। আর অধীনস্থরা নিয়ন্ত্রণ বাস্তবায়ন করেন। তাই নিয়ন্ত্রণ কাজ ব্যবস্থাপনার উচ্চ স্তরের কাজের সাথে অধিকমাত্রায় সম্পর্কযুক্ত।

গ আদর্শমান বলতে একটি কাজ কতটুকু গুণ, মান, পরিমাণ, ব্যয়-আয় বা সময়সাপেক্ষ হলে সঠিকভাবে সম্পাদিত হয়েছে বলা হবে, তা নির্ণয়কে বোঝায়।

মি. ইলিয়াস আহমেদ তার সোয়েটার তৈরি কারখানায় এক সপ্তাহে ৪০,০০০ পিস সোয়েটার তৈরির লক্ষ্যমাত্রা স্থির করেন। তার কারখানায় সোয়েটার প্রস্তুতের ৫০টি মেশিন রয়েছে। প্রতিটি মেশিনের উৎপাদন ক্ষমতা একই রকম। তাহলে সপ্তাহে প্রতিটি মেশিনের উৎপাদন ক্ষমতা (৪০,০০০/৫০) = ৮০০টি। প্রতিটি মেশিনের মাসিক অর্থাৎ ৩০ দিনের উৎপাদন সময় ২০০ ঘণ্টা হলে একদিনের উৎপাদন সময় (২০০/৩০) = ৬.৬৭ ঘণ্টা। এক সপ্তাহ অর্থাৎ ৭ দিনের উৎপাদন সময় (৬.৬৭ × ৭) = ৪৬.৬৯ ঘণ্টা। তাহলে প্রতিটি মেশিনের উৎপাদন ক্ষমতা (৮০০/৪৬.৬৯) = ১৭.১৩৪ টি বা ১৭টি। সুতরাং, মি. ইলিয়াস আহমেদের সোয়েটার তৈরির কারখানায় প্রতিটি মেশিনের উৎপাদনের আদর্শমান ১৭।

ঘ মি. ইলিয়াস আহমেদের সোয়েটার তৈরির কারখানায় লক্ষ্যমাত্রা অর্জনে নিয়ন্ত্রণের গৃহীত কৌশলটি হলো ব্যক্তিগত পর্যবেক্ষণ, যা অত্যন্ত যৌক্তিক।

এ ধরনের নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থায় নির্বাহীরা ব্যক্তিগত পর্যবেক্ষণ দ্বারা অধস্তন নদের কাজের ত্রুটি নির্ধারণ, পরামর্শ ও নির্দেশনা প্রদানের মাধ্যমে নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা আরোপ করেন। নিয়ন্ত্রণের ক্ষেত্রে ঊর্ধ্বতনের ব্যক্তিগত পর্যবেক্ষণ একটি জনপ্রিয় কৌশল।

মি. ইলিয়াস আহমেদ এক সপ্তাহে ৪০,০০০টি সোয়েটার তৈরির লক্ষ্যমাত্রা নিয়ে উৎপাদন শুরু করেন। তিনি সময়মতো উৎপাদনের জন্য দৈনিক ২ বার উৎপাদন কার্যক্রম তত্ত্বাবধান করেন। এছাড়া তিনি কর্মীদের প্রয়োজনীয় পরামর্শ প্রদান করেন। অর্থাৎ তিনি নিয়ন্ত্রণের ব্যক্তিগত পর্যবেক্ষণ পদ্ধতি অনুসরণ করেন।

মি. ইলিয়াস কারখানায় স্বশরীরে উপস্থিত হওয়ায় কর্মীরা কাজের সময় কোনো ভুলত্রুটি করলে তা শনাক্ত করেন এবং সাথে সাথেই তিনি তা সংশোধনের জন্য প্রয়োজনীয় নির্দেশনা দেন। ফলে কর্মীরা তাৎক্ষণিক তাদের ভুলত্রুটি সংশোধন করতে সমর্থ হয়। তার এ নিয়ন্ত্রণের ফলে কর্মীরা সময়মতো সোয়েটার উৎপাদন করে লক্ষ্যমাত্রা পূরণ করতে পারেন। তাই বলা যায়, ইলিয়াস আহমেদের গৃহীত কৌশলটি যৌক্তিক।

প্রশ্ন ▶২০ 'ইত্যাদি' একটি নিত্যপণ্য উৎপাদন ও বিক্রয়কারী প্রতিষ্ঠান। ২০১৬ সালের ডিসেম্বর মাসে প্রতি একক পণ্য ৪০ টাকা হারে ৫,০০,০০০ টাকার পণ্য বিক্রয় করে। যার জন্য ৬০,০০০ টাকা কারখানা বিল্ডিং ভাড়া এবং ১,৭০,০০০ টাকা কর্মকর্তা ও কর্মচারীদের বেতন বাবদ প্রদান করে। পক্ষান্তরে প্রতি একক পণ্য উৎপাদনে ১২ টাকার কাঁচামাল এবং ৩ টাকার মজুরি খরচ প্রয়োজন হয়। *[নটর ডেম কলেজ, ঢাকা]*

ক. বাজেট কী? ১

খ. 'নিয়ন্ত্রণ একটি অবিরাম প্রক্রিয়া' –ব্যাখ্যা করো। ২

গ. 'ইত্যাদি' কোম্পানি কত একক পণ্য উৎপাদন ও বিক্রয় করলে তাদের বিক্রয় আয় ও মোট ব্যয় সমান হবে তা নির্ণয় করো। ৩

ঘ. উদ্দীপকে উলি-খিত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা 'ইত্যাদি' কোম্পানির জন্য কতটুকু কার্যকরী বলে তুমি মনে করো? তোমার মতামত বিশে-ষণ করো। ৪

২০ নং প্রশ্নের উত্তর

ক পরিকল্পনার সংখ্যাত্মক প্রকাশকে বাজেট বলে।

খ নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থাপনার সর্বশেষ কাজ হলেও এটি একটি চলমান কাজ। পরিবর্তনশীল পরিবেশ পরিস্থিতি বা সাংগঠনিক কোনো পরিবর্তনের জন্য পরিকল্পনা পরিবর্তন করার প্রয়োজন পড়ে। সেই সাথে নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থারও পরিবর্তন করা হয়। এ নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার মাধ্যমে ভুলগুলো সংশোধন করে নতুন পরিকল্পনা প্রণয়ন করতে হয়। ফলে নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা অবিরামভাবে চলতে থাকে। তাই নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা অবিরাম ও নিরবচ্ছিন্ন হওয়া আবশ্যক।

গ উদ্দীপকের 'ইত্যাদি' একটি নিত্যপণ্য উৎপাদন ও বিক্রয়কারী প্রতিষ্ঠান। ইত্যাদি কোম্পানির ২০১৬ সালে ব্যয় নিম্নরূপ–

বিবরণ	টাকা	টাকা
মোট স্থায়ী ব্যয় :		
কারখানার বিল্ডিং ভাড়া	৬০,০০০০	
কর্মচারীদের বেতন	১,৭০,০০০	২৩০,০০০
এককপ্রতি পরিবর্তনশীল ব্যয়:		
কাচামাল প্রতি একক	১২	
মজুরি প্রতি একক	৩	১৫

BZÅvw` ˆKvÁ·vwbi mgGœQ` we±`y = Õ©vqx eÅq

‰KKcËwZ weKÌq g„jÅ – ‰KKcÉwZ cwieZÆbkxj eÅq

$$= \frac{২,৩০,০০০}{৪০ - ১৫}$$

$$= \frac{২,৩০,০০০}{২৫}$$

= ৯,২০০ একক।

অর্থাৎ ৯,২০০ একক পণ্য উৎপাদন ও বিক্রয় করলে ইত্যাদি কোম্পানির আয় এবং মোট ব্যয় সমান হবে।

ঘ উদ্দীপকে উলি-খিত সম আয়-ব্যয় বিশে-ষণ নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা 'ইত্যাদি' কোম্পানির জন্য কার্যকরী বলে আমি মনে করি।

সমচ্ছেদ বিন্দু হচ্ছে এমন একটি বিন্দু বা অবস্থান যেখানে একটি প্রতিষ্ঠানের মোট আয় ও মোট ব্যয়ের পরিমাণ সমান হয়। একে 'No Profit, no loss' বিন্দুও বলা হয়।

উদ্দীপকে 'ইত্যাদি' কোম্পানি পণ্য উৎপাদন ও বিক্রয়ের সাথে জড়িত। ২০১৬ সালের ডিসেম্বর মাসে কোম্পানিটি প্রতি একক ৪০ টাকা দরে ৫,০০,০০০ টাকার পণ্য বিক্রয় করে। আবার উৎপাদনের মোট ব্যয় ও আয় নির্ণয় করে।

'ইত্যাদি' কোম্পানি সমচ্ছেদ বিন্দু বিশে-ষণের মাধ্যমে নিয়ন্ত্রণ কাজ পরিচালনা করে। এ নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থায় মুনাফা অর্জনের উদ্দেশ্যে পণ্যের সঠিক মূল্য নির্ধারণ করা হয়। উৎপাদনের খরচ পরিমাপ করে ব্যয় নিয়ন্ত্রণ করা হয়। ফলে বিক্রয়ের পরিমাণ বৃদ্ধি পায়। তাই বলা যায়, উদ্দীপকে 'ইত্যাদি' কোম্পানির গৃহীত সমচ্ছেদ বিন্দু বিশে-ষণ পদ্ধতি অত্যন্ড় কার্যকর।

প্রশ্ন ▶২১ মি. বিপ-ব তার প্রতিষ্ঠানের উৎপাদন লক্ষ্যমাত্রা আগের তুলনায় বৃদ্ধি আগামী ৩ মাসের জন্য যথাক্রমে ১০%, ১৫% এবং ২০% নির্ধারণ করে দিলেন। কিন্তু দেখা গেলে প্রথম মাসে লক্ষ্যমাত্রা মাত্র ৫% বৃদ্ধি পেয়েছে। এ অবস্থা উত্তরণের জন্য তিনি এমন একটি প্রক্রিয়া অনুসরণ করলেন যেখানে বিচ্যুতির কারণ নির্ধারণের প্রয়োজনীয়তা রয়েছে। পরিশেষে লক্ষ্যমাত্রা অর্জন করা সম্ভব হয়েছে।

[নটর ডেম কলেজ, ঢাকা]

ক. আদর্শমান কী? ১

খ. মাসলোর চাহিদা সোপান তত্ত্বের মূল প্রতিপাদ্য কী? ২

গ. উদ্দীপকে ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়ার কোন ধরনের কার্য সম্পাদিত হয়েছে বলে তুমি মনে করো? তোমার সপক্ষে মতামত দাও। ৩

ঘ. তুমি কি মনে করো উদ্দীপকে উলি-খিত মি. বিপ-বের অনুসৃত প্রক্রিয়ার সঠিক অনুসরণ ছাড়া একটি প্রতিষ্ঠান লক্ষ্যে পৌঁছাতে পারে না? তোমার মতামতে বিশে-ষণ করো। ৪

২১ নং প্রশ্নের উত্তর

ক আদর্শমান বলতে একটি কাজ কতটুকু পরিমাণ, ব্যয়, আয় বা সময়সাপেক্ষ হলে সঠিকভাবে সম্পাদিত হয়েছে বলা হবে তা নির্ণয়কে বোঝায়।

খ মাসলোর চাহিদা সোপান তত্ত্বের মূল প্রতিপাদ্য বিষয় হলো মানুষের চাহিদা ও অভাবের তারতম্য।

মাসলো মানুষের আচরণের ওপর ভিত্তি করে চাহিদাকে পাঁচ ভাগে ভাগ করেছেন যথা: জৈবিক, নিরাপত্তা, সামাজিক, আত্মমর্যাদা এবং আত্মপ্রকাশের চাহিদা। মানুষের একটি চাহিদা পূরণ হলে আর একটি চাহিদার উদ্ভব ঘটে। চাহিদা ও অভাবকে কেন্দ্র করে মাসলো তার চাহিদা সোপান তত্ত্বের গুরুত্ব তুলে ধরেছেন।

গ উদ্দীপকে ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়ার পরিকল্পনার কাজ সম্পাদিত হয়েছে বলে আমি মনে করি।

পরিকল্পনা হলো ভবিষ্যৎ কার্যক্রমের দিকনির্দেশনা। কখন, কী কাজ কীভাবে করতে হবে তার অগ্রিম সিদ্ধান্ড় গ্রহণ করা হয় পরিকল্পনার মাধ্যমে। এটি লক্ষ্যকেন্দ্রিক হয়ে থাকে।

উদ্দীপকে মি. বিপ-ব তার প্রতিষ্ঠানে উৎপাদনের লক্ষ্যমাত্রা পূর্বের তুলনায় বৃদ্ধি করেন। তিনি আগামী তিন মাসের জন্য যথাক্রমে ১০%, ১৫% এবং ২০% লক্ষ্যমাত্রা বৃদ্ধি করে। এ লক্ষ্যমাত্রা তিনি প্রতি মাসের শুরুতে নির্ধারণ করেন, যা তার প্রতিষ্ঠানের সার্বিক কাজ করতে সহায়তা করে। আর প্রতিষ্ঠানের শুরুতে লক্ষ্য নির্ধারণ করা পরিকল্পনার অন্ড়র্গত। তাই বলা যায়, উদ্দীপকে ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়ার পরিকল্পনা কাজ সম্পাদিত হয়েছে।

ঘ আমি মনে করি উদ্দীপকে উলি-খিত মি. বিপ-বের অনুসৃত নিয়ন্ত্রণ কৌশলটি ছাড়া প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জন করা সম্ভব নয়।

নিয়ন্ত্রণ হলো প্রতিষ্ঠানের আদর্শমানের সাথে প্রকৃত কার্যফল তুলনা করে ত্রুটি-বিচ্যুতি নির্ণয় করে সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণের প্রক্রিয়া। এটি প্রতিষ্ঠানের কাজের গতি বৃদ্ধি করে পাশাপাশি কর্মীদের জবাবদিহিতা নিশ্চিত করে। ফলে লক্ষ্য অর্জন সহজ হয়।

উদ্দীপকে মি. বিপ-ব প্রথম মাসে দেখতে পেলেন লক্ষ্য অনুযায়ী উৎপাদন ১০%-এর পরিবর্তে ৫% বৃদ্ধি পেয়েছে। তাই তিনি একটি নতুন প্রক্রিয়া অনুসরণ করেন; যার মাধ্যমে বিচ্যুতির কারণ নির্ণয় করা যাবে। এটি নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার স্বরূপ।

নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা গ্রহণের ফলে মি. বিপ-ব অতি সহজে লক্ষ্যমাত্রার সাথে কার্যফল তুলনা করে বিচ্যুতির পরিমাণ নির্ধারণ করেন। এছাড়া প্রতিষ্ঠানে পরিকল্পনার ভুল সংশোধন করে নতুন ব্যবস্থা গ্রহণ করতে পারেন। ফলে কর্মীরা কাজের ফাঁকি দিতে পারে না। আবার প্রয়োজনীয় আদেশ-নির্দেশ ও পরামর্শ প্রদানের ফলে কর্মীরা দক্ষতা দিয়ে কাজ করতে পারে, যা প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জন করতে সাহায্য করে। তাই বলা যায়, মি. বিপ-ব নিয়ন্ত্রণ কৌশলটি ব্যবহার করলে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জিত হবে।

প্রশ্ন ▶২২ পরিস্থিতি বিবেচনা করে মি. আহমেদ সবসময় তার প্রতিষ্ঠানের সিদ্ধান্ড় নিয়ে থাকেন। ২০১৭ সালের জুলাই মাসে উৎপাদন লক্ষ্যমাত্রা ছিল ৫০০ একক এবং প্রকৃত কার্যফল ৪৫০ একক। আগস্ট মাসে উৎপাদন লক্ষ্যমাত্রা ছিল ৪৫০ একক এবং প্রকৃত কার্যফল ছিল ৪৯০ একক। এ পরিস্থিতি বিবেচনায় অক্টোবর মাসে তিনি লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করলেন ৫০০ একক।*[হলি ক্রস কলেজ, ঢাকা]*

ক. PERT কী? ১

খ. নিয়ন্ত্রণ কৌশল হিসেবে সমচ্ছেদ বিন্দু বিশে-ষণ পদ্ধতিটি ব্যাখ্যা করো। ২

গ. উদ্দীপকে জুলাই থেকে আগস্ট মাস পর্যন্ড় বিচ্যুতি নির্ধারণ করো। ৩

ঘ. নিয়ন্ত্রণের কোন ধাপ অবলম্বনে মি. আহমেদ অক্টোবর মাসের লক্ষ্যমাত্রা ৫০০ একক নির্ধারণ করেন তা বিশে-ষণ করো। ৪

২২ নং প্রশ্নের উত্তর

ক যে পদ্ধতিতে প্রতিষ্ঠানের কোন কাজ কখন শুরু হবে এবং কখন শেষ হবে তা নির্ধারণ করার পর একটি চার্টের মাধ্যমে কাজগুলোকে সংযুক্ত করা হয় তাকে পার্ট (PERT) বলা হয়।

সহায়ক তথ্য

PERT-এর পূর্ণরূপ হলো– Program Evaluation and Review Technique।

খ যে বিন্দুতে প্রতিষ্ঠানের মোট বিক্রয় আয় ও মোট ব্যয় সমান হয় তাকে ব্রেক-ইভেন পয়েন্ট বা সমচ্ছেদ বিন্দু বলে।

বিক্রয় পরিমাণ এ বিন্দুর নিচে গেলে ক্ষতি এবং উপরে গেলে মুনাফা অর্জিত হয়। তাই এ বিন্দুর উপরে বিক্রয়ের পরিমাণ যত বাড়ে প্রতিষ্ঠানের মুনাফার পরিমাণও ততই বাড়ে।

সহায়ক তথ্য

BEP এর পূর্ণরূপ হলো– Break Even Point.

গ উদ্দীপকে জুলাই থেকে আগস্ট মাস পর্যন্ত বিচ্যুতি নিম্নরূপ:

বিবরণ	পরিমাণ (একক)	পরিমাণ (একক)
জুলাই মাসে লক্ষ্যমাত্রা	৫০০	
বাদ: প্রকৃত কার্যফল	৪৫০	
বিচ্যুতি		(৫০)
আগস্ট মাসে লক্ষ্যমাত্রা	৪৫০	
বাদ: প্রকৃত কার্যফল	৪৯০	৪০
নিট বিচ্যুতি		(১০)

∴ জুলাই থেকে আগস্ট পর্যন্ত বিচ্যুতি ১০ একক।

ঘ নিয়ন্ত্রণের প্রথম ধাপ 'আদর্শমান প্রতিষ্ঠা' অবলম্বনে মি. আহমেদ অক্টোবর মাসের লক্ষ্যমাত্রা ৫০০ একক নির্ধারণ করেন।

কোনো কাজ নিয়ন্ত্রণের জন্য প্রথমেই আদর্শমান নির্ধারণ করতে হয়। আদর্শমান নির্ধারণ বা মানদণ্ড প্রতিষ্ঠা হলো নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার প্রথম পদক্ষেপ। এটি এমন একটি মানদণ্ড, যার আলোকে প্রকৃত কার্যফল পরিমাপ করা যায়।

উদ্দীপকে মি. আহমেদ পরিস্থিতি বিবেচনা করে সবসময় প্রতিষ্ঠানের সিদ্ধান্ত নিয়ে থাকেন। প্রথমে তিনি জুলাই এবং আগস্ট মাসে লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করেন। পরবর্তীতে, সার্বিক দিক বিবেচনা করে তিনি অক্টোবর মাসে ৫০০ একক উৎপাদন লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করেন। মি. আহমেদ একজন দক্ষ ব্যবস্থাপক। তিনি প্রতি মাসের প্রথমে লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করেন; যা নিয়ন্ত্রণ পদক্ষেপের প্রাথমিক স্তরের কাজ। তিনি জুলাই ও আগস্ট মাসে লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করে প্রকৃতি কার্যফল তুলনা করেন। এরপর ভুল-ত্রুটি সংশোধন করে অক্টোবর মাসে ৫০০ একক উৎপাদনের লক্ষ্য আদর্শমান হিসেবে ধরেন; যা পরবর্তী কার্য কীভাবে পরিচালনা করতে হবে তার সীমা নির্ধারণ করে দেন। তাই বলা যায়, জনাব আহমেদের অক্টোবর মাসের প্রথমে লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার আদর্শমানের সাথে সম্পৃক্ত।

প্রশ্ন ▶২৩ একটি সাবান উৎপাদনকারী প্রতিষ্ঠানের সুপারভাইজার প্রতিদিন কর্মঘণ্টা শেষ হলে পরিমাপ করে দেখেন কতগুলো সাবান তৈরি হয়েছে। যে পরিমাণ এবং যে মানের সাবান তৈরি হবার কথা তার সাথে তুলনামূলক বিশে-ষণ করে পরবর্তী দিনের কর্মপন্থায় পরিবর্তন আনতে হলেও তিনি তা করেন। এ কাজ তিনি যে ভিত্তি ধরে নিয়ে তুলনা করেন তাকে সংখ্যাত্মকভাবে প্রকাশ করেন এবং সেই পরিকল্পনা অনুযায়ী তার কাজের ফলাফল তুলনা করে সমাধান করেন। *[ঢাকা সিটি কলেজ]*

ক. PERT-এর পূর্ণরূপ কী? ১

খ. পরিকল্পনা বলতে কী বোঝায়? ২

গ. প্রতিষ্ঠানের সুপারভাইজারের কাজ ব্যবস্থাপনার কোন কাজের সাথে সংশি-ষ্ট? উদ্দীপকের আলোকে ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. যে কৌশলে উদ্দীপকের কাজটি সম্পাদিত হচ্ছে তার যুক্তিকতা ব্যাখ্যা করো। ৪

২৩ নং প্রশ্নের উত্তর

ক PERT-এর পূর্ণরূপ হলো Program Evaluation and Review Technique।

খ পরিকল্পনা হলো কোনো কাজ, কখন, কীভাবে করতে হবে তার অগ্রিম সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়া।

ব্যবস্থাপক তার মেধা, মননশীলতা ও চিন্তা শক্তি দ্বারা প্রতিষ্ঠানের পরিকল্পনা প্রণয়ন করেন। পরিকল্পনার মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের প্রয়োজনীয় দিকনির্দেশনা দেওয়া হয়। ভবিষ্যত কাজের ওপর বা প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনের জন্য পরিকল্পনা প্রণয়ন করা হয়। কেউ কেউ একে পূর্ব অনুমানও বলে থাকে।

গ প্রতিষ্ঠানের সুপারভাইজারের কাজ ব্যবস্থাপনার নিয়ন্ত্রণ কাজের সাথে সংশি-ষ্ট।

পরিকল্পনা অনুযায়ী সঠিকভাবে কাজ হচ্ছে কিনা তা যাচাই করা এবং কোনো প্রকার ত্রুটি-বিচ্যুতি দেখা দিলে এর সংশোধনমূলক ব্যবস্থা নেয়ার প্রক্রিয়াই হলো নিয়ন্ত্রণ। এর মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের কার্যফল পরিমাপ করা হয় এবং সংশোধনমূলক ব্যবস্থার মাধ্যমে নতুন পরিকল্পনা প্রণয়ন করা হয়।

উদ্দীপকে একটি সাবান উৎপাদনকারী প্রতিষ্ঠানের সুপারভাইজার প্রতিদিন কর্মঘণ্টা শেষ হলে পরিমাপ করে দেখেন কতগুলো সাবান তৈরি হয়েছে। তিনি সাবানের পরিমাণ এবং যে মানের সাবান তৈরি হবার কথা তার সাথে তুলনামূলক বিশে-ষণ করেন। পরবর্তী দিনের কর্মপন্থার জন্য আগের দিনের কাজের ভুল-ত্রুটি সংশোধন করেন। এছাড়াও কর্মীদের কাজের প্রকৃতি এবং ত্রুটি বিচ্যুতির পরিমাণ নির্ণয় করেন, যা নিয়ন্ত্রণ কাজের বৈশিষ্ট্যের সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ। তাই বলা যায়, উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থা নিয়ন্ত্রণ কাজের সাথে সংশি-ষ্ট।

ঘ উদ্দীপকে বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ কৌশলের মাধ্যমে কাজটি সম্পাদিত হয়েছে; যা অধিক যুক্তিযুক্ত।

বাজেট হলো পরিকল্পনার সংখ্যাত্মক প্রকাশ। আর সংখ্যাত্মক মানের ওপর ভিত্তি করে যে নিয়ন্ত্রণ কৌশল ব্যবস্থা করা হয় তাকে বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ বলা হয়। বিভিন্ন ধরনের বাজেট প্রতিষ্ঠান নির্ধারণ করে যথা: মূলধন বাজেট, আয়-ব্যয় বাজেট, বিক্রয় বাজেট প্রভৃতি।

উদ্দীপকে সাবান উৎপাদনকারী প্রতিষ্ঠানের সুপারভাইজার সাবান উৎপাদনের পরিমাণের ওপর ভিত্তি করে এবং তুলনামূলক বিশে-ষণ করে পরবর্তী দিনের কর্মপন্থা প্রণয়ন করেন। এক্ষেত্রে তিনি যে ভিত্তি ধরে তুলনা করেন তাকে সংখ্যাত্মক প্রকাশ করেন। এছাড়াও সেই পরিকল্পনা অনুযায়ী তার কাজের ফলাফল তুলনা করে সমাধান করেন। অর্থাৎ এটি হলো বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ কৌশল।

বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার সাথে কার্যফল তুলনা করে পরিকল্পনার ত্রুটি-বিচ্যুতি নির্ধারণ করা হয়। এক্ষেত্রে বিচ্যুতি থাকলে প্রয়োজনীয় সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করে নতুন পরিকল্পনা নির্ধারণ করা হয়। ফলে প্রতিষ্ঠানের কাজের ভুল-ত্রুটি হ্রাস পায়। পণ্যের গুণগতমান বজায় থাকে। এতে উৎপাদনের লক্ষ্যমাত্রা বজায় থাকে। তাই বলা যায়, উদ্দীপকের বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ কৌশলটি অধিক যুক্তিযুক্ত।

প্রশ্ন ▶২৪ জনাব আসলাম একটি ওষুধ উৎপাদনকারী প্রতিষ্ঠানের বিক্রয় ব্যবস্থাপক। প্রতিষ্ঠানের কাজের সুবিধার্থে তিনি তার অধীনস্থ ১০ জন বিক্রয় কর্মকর্তাকে প্রতিমাসে যাতায়াত বাবদ তিন বাজার টাকা বরাদ্দ দেন। এতে প্রতিষ্ঠানের আর্থিক শৃঙ্খলা রক্ষা হয়। তবে বরাদ্দকৃত অর্থে যে সকল কর্মকর্তার যাতায়াত ব্যয় সংকুলান হয় না তারা কোনো কোনো ক্ষেত্রে অসন্তুষ প্রকাশ করে। *[ঢাকা কমার্স কলেজ]*

ক. নিয়ন্ত্রণ কী? ১

খ. সমচ্ছেদ বিন্দু বিশে-ষণ বলতে কী বোঝায়? ব্যাখ্যা করো। ২
গ. জনাব আসলাম যাতায়াত ব্যয় নিয়ন্ত্রণে কোন কৌশল অবলম্বন করেছেন? ব্যাখ্য করো। ৩
ঘ. তুমি কি মনে করো যে উদ্দীপকের উদ্ভূত পরিস্থিতি প্রতিষ্ঠানের বিক্রয় লক্ষ্যমাত্রাকে প্রভাবিত করবে? মতামত দাও। ৪

২৪ নং প্রশ্নের উত্তর

ক আদর্শমান অনুযায়ী কাজ হচ্ছে কিনা তা যাচাই করে প্রয়োজনীয় সংশোধনমূলক ব্যবস্থা নেয়াই হলো নিয়ন্ত্রণ।

খ সম-আয়-ব্যয় বিশে-ষণ ব্যবসায়ের এমন একটি অবস্থা যেখানে প্রতিষ্ঠানের আয়-ব্যয় পরস্পর সমান হয়।
সম-আয়-ব্যয় নির্ণয়ের মাধ্যমে জানা যায় কী পরিমাণ পণ্য বিক্রয় করলে ব্যবসায়ে লাভ-লোকসান কিছুই হবে না। এ বিন্দু বিশে-ষণের মাধ্যমে পণ্যের মূল্য ও কাঙ্ক্ষিত বিক্রয়ের পরিমাণ নির্ধারণ করা সহজ হয়। আবার, এর মাধ্যমে মুনাফা পরিকল্পনা প্রণয়ন ও মুনাফা বৃদ্ধির কার্যক্রম গ্রহণ করা যায়। এজন্যই ব্যবসায়ে সম-আয়-ব্যয় বিশে-ষণ প্রয়োজন।

গ উদ্দীপকের জনাব আসলাম যাতায়াত ব্যয় নিয়ন্ত্রণে বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ কৌশল অবলম্বন করেছেন।
কোনো পরিকল্পনাকে যদি সংখ্যায় প্রকাশ করা হয় তখন তাকে বাজেট বলা হয়। আর এ সংখ্যাত্মক মানের ওপর ভিত্তি করে বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা প্রতিষ্ঠা করা হয়। এ নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থায় বাজেটের নির্ধারিত সংখ্যাত্মক মানের সাথে প্রকৃত কার্যফলের তুলনা করা হয়। এরপর বিচ্যুতি নির্ণয় করা হয় ও প্রয়োজনে সংশোধনীমূলক ব্যবস্থা নেওয়া হয়।
উদ্দীপকের জনাব আসলাম একটি ওষুধ উৎপাদনকারী প্রতিষ্ঠানের বিক্রয় ব্যবস্থাপক। তার অধীনে ১০ জন বিক্রয় কর্মকর্তা আছে। তিনি তাদের মাসিক যাতায়াত ভাতা ৩ হাজার টাকা নির্ধারণ করে দেন। এ থেকে দেখা যায়, জনাব আসলাম যাতায়াত ব্যয় নিয়ন্ত্রণের জন্য একটি পরিমাণ নির্ধারণ করেছেন এবং তা সংখ্যায় প্রকাশ করেছেন। তার এ নির্ধারণের কাজকে বাজেট বলা যায়। তাই, এ বাজেটের আলোকে আরোপিত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা হলো বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ।

ঘ উদ্দীপকে বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা আরোপের ফলে যে পরিস্থিতির উদ্ভব হয়েছে তা প্রতিষ্ঠানের বিক্রয় লক্ষ্যমাত্রাকে প্রভাবিত করবে।
বাজেট নির্ধারণ করে তার আলোকে বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা আরোপ করা হয়। এরূপ নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থায় সব সময় কার্য সম্পাদন করা সম্ভব নাও হতে পারে। বাজেট নির্ধারণে ত্রুটি থাকলে তাতে কাজ সম্পাদনে বিঘ্ন ঘটাবে। এতে কর্মীদের মধ্যে বিরূপ প্রতিক্রিয়া দেখা দিতে পারে।
উদ্দীপকের জনাব আসলাম বিক্রয় কর্মকর্তাদের যাতায়াত ভাতা তিন হাজার টাকা নির্ধারণ করে দেন। যাতায়াত খরচ বেশি হলেও কোনো কর্মী এর চেয়ে বেশি ভাতা পাবে না। এতে প্রতিষ্ঠানের আর্থিক শৃঙ্খলা রক্ষা হয়। তবে এ অর্থ সবার জন্য যথেষ্ট হয়না। কোনো কোনো কর্মকর্তার যাতায়াত ব্যয় এর চেয়েও বেশি হয়। সংগত কারণেই তারা এ ব্যাপারে অসন্তুষ্ট হয়। আর প্রাতিষ্ঠানিক কাজে যাতায়াতকালে ব্যক্তিগত অর্থ ব্যয় করতে হলে কোনো কোনো কর্মী যোগাযোগ কমিয়ে দিতে পারে। তাছাড়া যেসব কর্মী অসন্তুষ্ট হয়েছে তারা মনোযোগ দিয়ে কাজ করবে না। এতে তাদের বিক্রয় লক্ষ্যমাত্রা অর্জন নাও হতে পারে। এভাবে উক্ত সিদ্ধান্তের ফলে লক্ষ্যমাত্রা অর্জনে বিঘ্ন ঘটতে পারে।

প্রশ্ন ▶ ২৫ তিতাস লি. প্রতি একক পণ্য উৎপাদনে নিম্নবর্ণিত ব্যয়সমূহ নির্ধারণ করে—

ব্যয়ের উপাদান	একক প্রতি ব্যয় (টাকা)
কাঁচামাল	১,০০০
শ্রম ব্যয়	১৫০

তিতাস লি. তাদের উৎপাদন সংক্রান্ত ব্যয় ও বিক্রয় মূল্যের ভিত্তিতে নিয়ন্ত্রণ করে থাকে। *[বেপজা পাবলিক স্কুল এন্ড কলেজ, সাভার]*

ক. সংখ্যাত্মক উপাত্ত বিশে-ষণ কী? ১
খ. 'নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়ার সর্বশেষ ধাপ'— ব্যাখ্যা করো।২
গ. উদ্দীপকের ছকে প্রাক্কলিত কার্যক্রমটি নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার কোন ধাপের সাথে সংশি-ষ্ট? ব্যাখ্যা করো। ৩
ঘ. তিতাস লি. কর্তৃক ব্যবহৃত নিয়ন্ত্রণ কৌশলটির যথার্থতা উদ্দীপকের আলোকে মূল্যায়ন করো। ৪

২৫ নং প্রশ্নের উত্তর

ক যে পদ্ধতিতে সম্পাদিত কাজকে আদর্শমানের সাথে তুলনা করে বিচ্যুতি পরিমাপ করা হয় এবং প্রয়োজনীয় সংশোধনীমূলক ব্যবস্থা নেওয়া হয় তাকে সংখ্যাত্মক উপাত্ত বিশে-ষণ বলে।

খ নিয়ন্ত্রণ বলতে পরিকল্পনা অনুযায়ী প্রতিষ্ঠানের সব কার্যক্রম সঠিকভাবে সম্পন্ন হচ্ছে কি না, তা যাচাই করা এবং কোনো প্রকার গরমিল পাওয়া গেলে তার সংশোধন করাকে বোঝায়।
প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্যের আলোকে সর্বপ্রথম পরিকল্পনা প্রণয়ন করা হয়। পরবর্তীতে পরিকল্পনা অনুযায়ী ব্যবস্থাপনার অন্যান্য কাজ যেমন: সংগঠন, কর্মীসংস্থান, প্রেষণা (Motivation) দান, নির্দেশনা প্রদান ও সমন্বয়সাধন করা হয়। এসব কাজের মাধ্যমে পরিকল্পনা কতটুকু বাস্তবায়ন করা হয়েছে, তা নির্ধারণ করা হয় নিয়ন্ত্রণ ধাপটিতে। তাই নিয়ন্ত্রণকে ব্যবস্থাপনা কার্যাবলির সর্বশেষ ধাপ বলা হয়।

গ উদ্দীপকের ছকে প্রাক্কলিত কার্যক্রমটি নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার প্রথম ধাপ 'আদর্শমান নির্ধারণের' সাথে সংশি-ষ্ট।
নিয়ন্ত্রণ হলো পরিকল্পনা অনুযায়ী কাজ সম্পূর্ণ হচ্ছে কি না তা নিশ্চিত করা। আর নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার প্রথম ধাপ হলো আদর্শমান নির্ধারণ। আদর্শমানের ভিত্তিতে প্রতিষ্ঠানের প্রকৃত কার্যফল পরিমাপ করা হয়।
উদ্দীপকে পণ্যের একক প্রতি উৎপাদনের ব্যয় নির্ধারণ করা হয়েছে। এতে কাঁচামালের একক প্রতি ব্যয় ১০০০ টাকা, শ্রমব্যয় ১৫০ টাকা এবং প্রতি এককের মোট ব্যয় ১২৫০ টাকা দেওয়া আছে। তিতাস লি. প্রতি একক পণ্য উৎপাদনের আদর্শমান নির্ধারণ করেছে। এ আদর্শমান অনুযায়ী পণ্য উৎপাদন হলে সহজেই লক্ষ্য অর্জিত হবে। আর গরমিল পাওয়া গেলে সংশোধনীমূলক ব্যবস্থা নিতে হবে। অর্থাৎ, এককপ্রতি ব্যয় নির্ধারণের মাধ্যমেই তিতাস লিমিটেডের উৎপাদনের মানদন্ড পরিমাপ করা যায়; যা নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার আদর্শমানের সাথে সম্পৃক্ত।

ঘ উদ্দীপকের তিতাস লি. কর্তৃক ব্যবহৃত নিয়ন্ত্রণ কৌশলটি বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ; যা পরিকল্পনা বাস্তবায়নে খুবই গুরুত্বপূর্ণ।
যথাযথ ও কার্যকর নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার ওপর একটি ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের সাফল্য নির্ভর করে। আর পরিকল্পনার সংখ্যাভিত্তিক প্রকাশ হলো বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ কৌশল। এক্ষেত্রে প্রতিষ্ঠানের আয় ব্যয়ের সংখ্যাত্মক মানের ওপর ভিত্তি করে বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা গ্রহণ করা হয়।
উদ্দীপকে তিতাস লি. এককপ্রতি কাঁচামাল ব্যয় এবং শ্রম ব্যয় পর্যালোচনা করে। আবার এককপ্রতি মোট উৎপাদন ব্যয় ১২৫০ টাকা নির্ধারণ করে। প্রতিষ্ঠানটি তাদের এককপ্রতি পণ্য উৎপাদন ব্যয়ের সাথে প্রকৃতি কার্যফল তুলনা করে বিচ্যুতি নির্ধারণ করে। এরপর সংশোধনীমূলক ব্যবস্থা নেওয়া হয়।
এক্ষেত্রে উদ্দীপকে তিতাস লি.-এর উৎপাদন ব্যয় সংখ্যাত্মক রূপ প্রকাশ পায়; যা বাজেট হিসেবে বিবেচিত। ফলে তিতাস লি.-এর উৎপাদন কার্যাবলি বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণের মাধ্যমে সম্পন্ন হয়। আবার ধারাবাহিক উৎপাদনের ক্ষেত্রে ব্যয় নিয়ন্ত্রণ করে বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ বজায় রাখে। এতে পরিকল্পনা বাস্তবায়ন সহজ হয়। তাই বলা যায়, তিতাস লি. কর্তৃক বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ কৌশল গ্রহণ করা যথার্থ হয়েছে।

প্রশ্ন ▶২৬ তিতাস লি. প্রতি একক পণ্য উৎপাদনে নিম্নবর্ণিত ব্যয়সমূহ প্রাক্কলন করে:

ব্যয়ের উপাদান	একক প্রতি ব্যয় (টাকায়)
কাঁচামাল	১,০০০
শ্রম ব্যয়	১৫০
পরোক্ষ ব্যয়	১০০
অন্যান্য ব্যয়	৫
মোট ব্যয়	১,৩০০
বিক্রয়মূল্য	১,৩৫০

একক প্রতি শ্রম ঘণ্টা ২০ মিনিট

তিতাস লি. তাদের উৎপাদন সংক্রান্ত ব্যয় ও বিক্রয় মূল্যের ভিত্তিতে নিয়ন্ত্রণ করে থাকে। *[গাজীপুর ক্যান্টনমেন্ট কলেজ]*

ক. নিয়ন্ত্রণ কী? ১

খ. নিয়ন্ত্রণ কীভাবে দক্ষতা বৃদ্ধি করে? ২

গ. উদ্দীপকে এককপ্রতি ব্যয় নির্ধারণ নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার কোন ধাপ? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. তিতাস লি. কর্তৃক ব্যবহৃত কৌশলটি মূল্যায়ন করো। ৪

২৬ নং প্রশ্নের উত্তর

ক পরিকল্পনা অনুযায়ী প্রতিষ্ঠানের কার্যক্রম সঠিকভাবে সম্পন্ন হচ্ছে কিনা, তা যাচাই করা এবং কোনো প্রকার গরমিল পাওয়া গেলে তা সংশোধন করার উপায়কে নিয়ন্ত্রণ বলে।

খ স্বল্প সময়ে ও স্বল্প ব্যয়ে মানসম্মত কাজ সম্পাদন করাকে দক্ষতা বলা হয়।

নিয়ন্ত্রণের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন কার্যাবলির ওপর সূক্ষ্ম দৃষ্টি রাখা যায়। ফলে কাজ সম্পাদনে কোনো ভুল-ত্রুটি হলে তা দ্রুত সমাধান করা যায়। কীভাবে ভুল-ত্রুটি এড়িয়ে কাজ করা যায় তা কর্মীরা শিখতে পারে। ফলে কর্মীদের দক্ষতা বাড়ে। তাই স্বল্প সময়ে ও স্বল্প ব্যয়ে মানসম্মত কাজ সম্পাদন করা সম্ভব হয়। এভাবে নিয়ন্ত্রণ একটি প্রতিষ্ঠানের দক্ষতা বাড়ায়।

গ উদ্দীপকে একক প্রতি ব্যয় নির্ধারণ নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার আদর্শমান প্রতিষ্ঠা বা প্রথম ধাপ।

নিয়ন্ত্রণ হলো পরিকল্পনা অনুযায়ী কাজ সম্পাদন নিশ্চিত করা। এর প্রথম ধাপ হলো আদর্শমান প্রতিষ্ঠা। আদর্শমান হলো এমন একটি মানদণ্ড বা বিন্দু; যার আলোকে প্রকৃত কর্মফল পরিমাপ করা হয়।

উদ্দীপকে তিতাস লি.-এ প্রতি একক পণ্য উৎপাদনের ব্যয় দেওয়া হয়েছে। এতে কাঁচামালের এককপ্রতি ব্যয় হয় ১০০০ টাকা, শ্রমব্যয় ১৫০ টাকা ইত্যাদি। এ ব্যয় অনুযায়ী পণ্য উৎপাদন করা গেলেই বুঝতে হবে পরিকল্পনা ঠিক আছে। অন্যথায় কার্যফল পরিমাপ করে সংশোধনীমূলক ব্যবস্থা নিতে হবে। এখানে এককপ্রতি ব্যয় নির্ধারণের মাধ্যমে তিতাস লিমিটেডের উৎপাদনের মানদণ্ড পরিমাপ করা যায়; যা নিয়ন্ত্রণের আদর্শমানের প্রতিষ্ঠানের সাথে সংশ্লিষ্ট।

ঘ উদ্দীপকে তিতাস লি. কর্তৃক ব্যবহৃত নিয়ন্ত্রণ কৌশলটি বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ; যা পরিকল্পনা বাস্তবায়নের জন্য খুবই গুরুত্বপূর্ণ।

কার্যকর নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার ওপর একটি ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের সাফল্য নির্ভরশীল। নিয়ন্ত্রণের অন্যতম একটি কৌশল হলো বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ। পরিকল্পনার সংখ্যাভিত্তিক মানের ওপর ভিত্তি করে বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ প্রতিষ্ঠা করা হয়।

তিতাস লি. একক প্রতি উৎপাদন ব্যয় দেওয়া আছে। প্রতিষ্ঠান তাদের এককপ্রতি উৎপাদন ব্যয়ের সংখ্যাত্মক মানের সাথে প্রকৃত কার্যফলের তুলনা করে। এরপর কোনো বিচ্যুতি ঘটলে তা নির্ণয় ও ক্ষেত্রবিশেষে প্রয়োজনীয় সংশোধনমূলক ব্যবস্থা নেওয়া হয়। উক্ত পদ্ধতিতে তিতাস লি. উৎপাদনমূলক কার্যাবলি নিয়ন্ত্রণ যেমন সম্ভব হয় তেমনি ধারাবাহিক উৎপাদনও অব্যাহত থাকে। এতে প্রতিষ্ঠানের পরিকল্পনা বাস্তবায়ন সহজ হয়। ফলে সহজেই লক্ষ্য অর্জিত হয়। এসব কারণে তিতাস লি. কর্তৃক ব্যবহৃত বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ কৌশলটি যথার্থ।

প্রশ্ন ▶২৭ জনাব ইসমাইল হোসেন তার প্রতিষ্ঠানের উৎপাদন, পরিকল্পনা অনুযায়ী সম্পাদন করছেন। তিনি গুরুত্বপূর্ণ কাজগুলোকে চিহ্নিত করে সময় নির্ধারণ করেন। এতে প্রয়োজনীয় অর্থের যোগান কম হওয়ায় সফলতার সাথে কাজ সম্পাদনে কিছুটা ত্রুটি দেখা দিয়ে দিয়েছে। তিনি নিয়ন্ত্রণ আরো ফলপ্রসূ করার লক্ষ্যে ভবিষ্যতে নির্ধারিত কাজগুলো সংখ্যাগতভাবে প্রকাশের সিদ্ধান্ত নিয়েছেন। *[রাজশাহী সরকারি মহিলা কলেজ]*

ক. অডিট কী? ১

খ. বাজেট বলতে কী বোঝায়? ২

গ. ইসমাইল হোসেন নিয়ন্ত্রণের কোন কৌশল ব্যবহার করছেন? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. নিয়ন্ত্রণ আরও কার্যকর করতে জনাব ইসমাইল হোসেন কর্তৃক সিদ্ধান্তের যৌক্তিকতা ব্যাখ্যা করো। ৪

২৭ নং প্রশ্নের উত্তর

ক প্রতিষ্ঠানের নিজস্ব উদ্যোগ এর বিভিন্ন কার্যের নিয়মিত ত্রুটি, বিচ্যুতি নির্ধারণ ও নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থাকে নিরীক্ষা বা অডিট (Audit) বলে।

খ পরিকল্পনার সংখ্যাত্মক প্রকাশকে বাজেট বলে।

বাজেটে আদর্শমান, বিচ্যুতি নির্ণয়, কার্যফল তুলনা সংশোধনমূলক ব্যবস্থা প্রভৃতি কার্য সম্পাদিত হয়। ফলে প্রতিষ্ঠানের পরিকল্পনা বাস্তবায়ন সহজ হয়। এছাড়াও কাজের মধ্যে সমন্বয় আসে। বাজেটের আলোকে যে নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা আরোপ করা হয় তাকে বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ বলে। বাজেট বিভিন্ন ধরনের হয়, যথা: মূলধন বাজেট, আয় ব্যয় বাজেট ও বিক্রয় বাজেট।

গ উদ্দীপকের ইসমাইল হোসেন নিয়ন্ত্রণের পার্ট (PERT) কৌশলটি ব্যবহার করেছেন।

পার্ট হলো প্রতিষ্ঠানের কোন কাজ কখন শুরু হবে এবং কখন শেষ হবে তা নির্ধারণ করার পর একটি চার্টের মাধ্যমে কাজগুলো সংযুক্ত করা হয়। এক্ষেত্রে কাজগুলো পরিকল্পনা অনুযায়ী তালিকা করে সময় নির্ধারণ করা হয়।

উদ্দীপকে জনাব ইসমাইল হোসেন প্রতিষ্ঠানের উৎপাদন কাজ পরিকল্পনা অনুযায়ী সম্পাদন করেন। তিনি গুরুত্বপূর্ণ কাজগুলোকে চিহ্নিত করে সময় নির্ধারণ করেন। কাজগুলো শুরু ও শেষ হওয়ার তালিকা অনুযায়ী সময় নির্ধারণ করে পরিকল্পনা অনুযায়ী কাজ করেন; যা নিয়ন্ত্রণ কৌশল পার্ট (PERT) এর সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ। তাই বলা যায়, জনাব ইসমাইল হোসেন নিয়ন্ত্রণ কৌশল পার্ট ব্যবহার করেছেন।

ঘ নিয়ন্ত্রণ আরো কার্যকর করার জন্য জনাব ইসমাইল হোসেন কর্তৃক গৃহীত বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ কৌশলটি যৌক্তিক বলে আমি মনে করি।

পরিকল্পনার সংখ্যাত্মক প্রকাশ হলো বাজেট। বাজেটের আলোকে বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা আরোপ করা হয়। বাজেট বিভিন্ন প্রকার হতে পারে যেমন: মূলধন বাজেট, আয়-ব্যয় বাজেট, বিক্রয় বাজেট ইত্যাদি।

উদ্দীপকে জনাব ইসমাইল পরিকল্পনা অনুযায়ী কাজগুলো চিহ্নিত করে বিভিন্ন ভাগে ভাগ করেন। কিন্তু প্রয়োজনীয় অর্থের যোগান কম হওয়ায় সফলতার সাথে কাজ সম্পাদন করা তার জন্য কঠিন হয়ে দাঁড়ায়। এক্ষেত্রে তিনি নিয়ন্ত্রণকে আরও ফলপ্রসূ করার লক্ষ্যে ভবিষ্যতের কাজগুলো সংখ্যাগত ভাব প্রকাশের সিদ্ধান্ত নেন।

কাজগুলো পরিকল্পনা অনুযায়ী সংখ্যাগত আকারে প্রকাশ করাকে বাজেট বলে। ফলে মূলধন ও সম্পদের যথাযথ ব্যবহার নিশ্চিত করা হয়। কারণ বাজেটের আলোকে কাজ সম্পাদিত হলে নির্দিষ্ট সময় এবং অর্থের যথাযথ ব্যবহার নিশ্চিত হয় প্রকৃত কার্যফলের সাথে তুলনা করা হলে বিচ্যুতি নির্ণয় হয়। পরবর্তীতে এর সংশোধনমূলক ব্যবস্থা নেওয়া যায়। তাই বলা যায়, নিয়ন্ত্রণ আরও কার্যকর করতে ইসমাইল কর্তৃক গৃহীত সংখ্যাত্মক প্রকাশ বা বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা গ্রহণ অত্যন্ড় যৌক্তিক।

প্রশ্ন ▶২৮ জনাব আনোয়ার তার প্রতিষ্ঠানের উৎপাদন পরিকল্পনা অনুযায়ী কাজ সম্পাদন করেছেন। তিনি গুরুত্বপূর্ণ কাজগুলোকে চিহ্নিত করে সময় নির্ধারণ করেন। এতে প্রয়োজনীয় অর্থের যোগান কম হওয়ায় সফলতার সাথে কার্যসম্পাদনে কিছুটা ত্রুটি দেখা দিয়েছে। তিনি নিয়ন্ত্রণ আরও ফলপ্রসূ করার লক্ষ্যে ভবিষ্যতে নির্ধারিত কাজগুলোকে সংখ্যাগতভাবে প্রকাশের সিদ্ধান্ড় নিয়েছেন। *[পাবনা সরকারি মহিলা কলেজ]*

ক. বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ কী? ১

খ. নিয়ন্ত্রণকে কেন পরবর্তী পরিকল্পনার ভিত্তি বলা হয়? ব্যাখ্যা করো। ২

গ. জনাব আনোয়ার নিয়ন্ত্রণের কোন কৌশল ব্যবহার করেছেন? উদ্দীপকের আলোকে ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. নিয়ন্ত্রণ আরও কার্যকর করতে জনাব আনোয়ার কর্তৃক সিদ্ধান্ড়গ্রহণের যৌক্তিকতা ব্যাখ্যা করো। ৪

২৮ নং প্রশ্নের উত্তর

ক বাজেটের সাথে অর্জিত ফলাফলের তুলনা করে ত্রুটি-বিচ্যুতি নির্ণয় এবং সংশোধনের মাধ্যমে নিয়ন্ত্রণ কার্যসম্পাদন প্রক্রিয়াকে বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ বলে।

খ নিয়ন্ত্রণ হলো পরিকল্পনা অনুযায়ী কাজ সম্পাদিত হচ্ছে কিনা তা দেখা, বিচ্যুতি নির্ণয় এবং প্রয়োজনে সংশোধনমূলক ব্যবস্থা নেওয়া।

নিয়ন্ত্রণের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠান পরিকল্পনার ত্রুটি-বিচ্যুতির কারণ জানতে পারে। এসব ত্রুটি কীভাবে সমাধান করা যায়, তারও উপায় বের করা সম্ভব হয়। ফলে পরবর্তী বছর বা সময়ের পরিকল্পনা পূর্ববর্তী বিষয়সমূহের বিবেচনার আলোকে নির্ধারিত হয়। এভাবে নিয়ন্ত্রণ প্রতিষ্ঠানের পরবর্তী পরিকল্পনার ভিত্তি হিসেবে কাজ করে।

গ উদ্দীপকের জনাব আনোয়ার নিয়ন্ত্রণের পার্ট (PERT) কৌশলটি ব্যবহার করেছেন।

পার্ট পদ্ধতি হলো প্রতিষ্ঠানের কোনো কাজ কখন শুরু হবে এবং শেষ হবে তা নির্ধারণ করে একটি চার্টের মাধ্যমে কাজগুলো সংযুক্ত করা। এক্ষেত্রে কাজগুলোর মোট সময় তালিকা আকারে প্রদর্শন করা হয়।

উদ্দীপকে জনাব আনোয়ার তার প্রতিষ্ঠানের উৎপাদন পরিকল্পনা অনুযায়ী কাজ সম্পাদন করেন। তিনি গুরুত্বপূর্ণ কাজগুলো চিহ্নিত করেন এবং নির্ধারিত কাজগুলোর প্রয়োজনীয় সময় নির্ধারণ করেন। সে অনুযায়ী কাজগুলো কখন শুরু হবে এবং কখন শেষ হবে তার একটি পরিকল্পনা করেন; যা পার্ট নিয়ন্ত্রণ কৌশলটির বৈশিষ্ট্যর সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ। তাই বলা যায়, জনাব আনোয়ার তার প্রতিষ্ঠানে পার্ট (PERT) নিয়ন্ত্রণ কৌশলটি ব্যবহার করেছেন।

ঘ নিয়ন্ত্রণ আরও কার্যকর করতে জনাব আনোয়ার কর্তৃক গৃহীত বাজেটারি নিয়ন্ত্রণ কৌশলটি অধিক গ্রহণযোগ্য এবং যুক্তিযুক্ত বলে আমি মনে করি।

বাজেট হলো পরিকল্পনার সংখ্যাত্মক প্রকাশ। আর এ সংখ্যাত্মক মানের ওপর ভিত্তি করে প্রতিষ্ঠানে বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা নেওয়া হয়। বিভিন্ন ধরনের বাজেট প্রতিষ্ঠানে গ্রহণ করা হয়। যথা: মূলধন বাজেট, আয়-ব্যয় বাজেট, বিক্রয় বাজেট প্রভৃতি।

উদ্দীপকে জনাব আনোয়ার পরিকল্পনা অনুযায়ী গুরুত্বপূর্ণ কাজগুলো চিহ্নিত করে সময় নির্ধারণ করেন। কিন্তু, প্রয়োজনীয় অর্থের যোগান কম হওয়ায় সফলতার সাথে কাজ সম্পাদনে কিছুটা ত্রুটি দেখা দেয়। এক্ষেত্রে তিনি লক্ষ্য অর্জনের জন্য কাজগুলো সংখ্যাগতভাবে প্রকাশের সিদ্ধান্ড় নেন।

সংখ্যাগতভাবে কাজ নির্ধারণ করা বাজেটের আওতাভুক্ত। এর মাধ্যমে সংখ্যাত্মক আদর্শমান নির্ধারণ করে তা প্রকৃত কার্যফলের সাথে তুলনা করা হয়। ফলে ত্রুটি-বিচ্যুতি সহজে ধরা পড়ে। এক্ষেত্রে পরিকল্পনা অনুযায়ী সংশোধনমূলক ব্যবস্থা নেওয়া যায়। ফলে প্রতিষ্ঠানে কতটুকু পণ্য উৎপাদন করতে কত টাকা খরচ হবে তার সঠিক তথ্য পাওয়া যায়। এ তথ্য অনুযায়ী অর্থের যোগান দিয়ে নতুন পরিকল্পনা করলে জনাব আনোয়ারের প্রতিষ্ঠানে সফলতা অর্জিত হবে। তাই বলা যায়, জনাব আনোয়ারের গৃহীত বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ কৌশলটি সম্পূর্ণ যৌক্তিক।

প্রশ্ন ▶২৯ জনাব ইসমাইল একজন উৎপাদন ব্যবস্থাপক। তিনি স্বশরীরে উপস্থিত থেকে উৎপাদন কাজ তত্ত্বাবধান করেন। প্রয়োজনে উপদেশ ও পরামর্শ দেন। তিনি সম্প্রতি চলমান নিয়ন্ত্রণের ব্যবস্থার কিছু ত্রুটি সনাক্ত করেছেন। কিন্তু ঊর্ধ্বতন কর্তৃপক্ষের অনড় অবস্থানের জন্য পূর্বের প্রক্রিয়াই অব্যাহত রেখেছেন। *[দিনাজপুর সরকারি কলেজ]*

ক. আদর্শমান কী? ১

খ. 'নিয়ন্ত্রণ সমন্বয় সাধনে সহায়ক'– ব্যাখ্যা করো। ২

গ. জনাব ইসমাইলের নিয়ন্ত্রণ কৌশলটি কীরূপ? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. উদ্দীপকে আদর্শ নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার কোন নীতি লঙ্ঘিত হয়েছে বলে তুমি মনে করো? যুক্তিসহ উত্তর দাও। ৪

২৯ নং প্রশ্নের উত্তর

ক আদর্শমান হলো এমন এক মানদন্ড যার আলোকে প্রকৃত কার্যফল পরিমাপ করা হয়।

খ নিয়ন্ত্রণ হলো পরিকল্পনা অনুযায়ী কাজ সম্পাদন হচ্ছে কিনা তা পর্যবেক্ষণ করা এবং সংশোধনমূলক ব্যবস্থা নেওয়ার প্রক্রিয়া।

নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা প্রতিষ্ঠানের সর্বস্ড়রে ব্যাপ্ত। প্রতিষ্ঠানের প্রতিটি স্ড়রে যোগাযোগ ও আন্ড়ঃসম্পর্ক সৃষ্টি করা সমন্বয়সাধনের কাজ। ব্যবস্থাপনার প্রতিটি স্ড়রে এবং প্রতিষ্ঠানের প্রতিটি বিভাগ ও উপ বিভাগের নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা কার্যকর থাকে। ফলে প্রতিষ্ঠানের আন্ড়ঃসম্পর্ক বজায় থাকে। তাই, নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা কার্যকর সমন্বয়সাধনকে সহায়তা করে।

গ উদ্দীপকের জনাব ইসমাইল ব্যক্তিগত পর্যবেক্ষণ নিয়ন্ত্রণ কৌশলটি ব্যবহার করেন।

প্রতিষ্ঠানের একজন ঊর্ধ্বতন কর্মকর্তা স্বশরীরে উপস্থিত হয়ে অধীনস্থদের কাজের খোঁজখবর নিলে তাকে ব্যক্তিগত পর্যবেক্ষণ পদ্ধতি বলে। এক্ষেত্রে ঊর্ধ্বতন কর্মকর্তা কাজের ভুলত্রুটি পেলে তা সংশোধনের জন্য প্রয়োজনীয় পরামর্শ ও নির্দেশনা প্রদান করেন।

উদ্দীপকে জনাব ইসমাইল একজন উৎপাদক ব্যবস্থাপক। তিনি স্ব-শরীরে উপস্থিত থেকে উৎপাদন কাজ তত্ত্বাবধান করেন। প্রয়োজন অধীস্থদের উপদেশ ও পরামর্শ দেন। এছাড়াও কোনো ত্রুটি দেখা দিলে তা সংশোধনের জন্য চেষ্টা করেন। যা ব্যক্তিগত পর্যবেক্ষণ নিয়ন্ত্রণ কৌশলের সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ। তাই বলা যায়, জনাব ইসমাইল ব্যক্তিগত পর্যবেক্ষণ নিয়ন্ত্রণ কৌশলটি ব্যবহার করেছেন।

ঘ উদ্দীপকে আদর্শ নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার নমনীয়তার নীতি লঙ্ঘিত হয়েছে বলে আমি মনে করি।

নমনীয়তা হলো পরিবর্তনশীল পরিবেশের সাথে সামঞ্জস্য রেখে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনের কৌশল। কার্যক্ষেত্রে ত্রুটি বিচ্যুতি হলে সংশোধনের জন্য সবসময় পূর্ব গৃহীত ব্যবস্থা সঠিক হবে এমন প্রত্যাশা করা যায় না। তাই কার্যক্ষেত্রের পরিবর্তনের সাথে নিয়মনীতি পরিবর্তন করার প্রয়োজন পড়ে।

উদ্দীপকে জনাব ইসমাইল স্বশরীরে উপস্থিত থেকে কাজের তদারকি করেন। তিনি সম্প্রতি চলমান নিয়ন্ত্রণে ব্যবস্থার ত্রুটি শনাক্ত করেন। কিন্তু উর্ধ্বতন কর্তৃপক্ষের অনড় অবস্থার জন্য পূর্বের নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থাই অব্যাহত থাকে।

এক্ষেত্রে উর্ধ্বতন কমকর্তা নমনীয়তার নীতি লঙ্ঘিত করে। কারণ, নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা এমন হওয়া উচিত; যাতে পরিবর্তিত পরিস্থিতির সাথে তা সামঞ্জস্য বজায় রেখে চলতে সক্ষম হয়। কার্যক্ষেত্রে কোনো ভুল ত্রুটি উদ্ভাবিত হলে তা সংশোধন করা হয়। যদি ভুল ত্রুটি সংশোধন না করে পরবর্তী পরিকল্পনা করা হয় তাহলে প্রতিষ্ঠানে লক্ষ্য অর্জন ব্যাহত হয়। তাই, নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থাকে যথাসম্ভব নমনীয় হতে হয়। তাই বলা যায়, আদর্শ নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার নমনীয়তার নীতি লঙ্ঘিত হয়েছে।

প্রশ্ন ▶৩০ 'Red' প্রিন্টিং প্রেসের মালিক মি. নীল প্রত্যেক কর্মীর কাজ ব্যক্তিগতভাবে তদারকি করেন। এতে কোনো কর্মীই কাজে ফাঁকি দিতে পারে না। প্রত্যেকের কাজের ত্রুটি সাথে সাথে ধরা পড়ে এবং তৎক্ষণাৎ সংশোধন করা হয়ে থাকে। ফলে মি. নীল প্রতিষ্ঠানের উৎপাদনের কোন ব্যাঘাত হয় না এবং দিন দিন তার ব্যবসায়ের সম্প্রসারণ ঘটেছে।

[কুমিল-া কমার্স কলেজ]

ক. বাজেট কী? ১

খ. অভ্যন্ড়রীণ নিরীক্ষা বলতে কী বোঝায়? ২

গ. উদ্দীপকের মি. নীল নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতিটি কোন ধরনের? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. উদ্দীপকে বর্ণিত মি. নীল নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতির গুরুত্ব বিশে-ষণ করো। ৪

৩০ নং প্রশ্নের উত্তর

ক পরিকল্পনার সংখ্যাত্মক প্রকাশকে বাজেট বলে।

খ অভ্যন্ড়রীণ নিরীক্ষা হলো যখন প্রতিষ্ঠান নিজস্ব উদ্যোগে প্রতিষ্ঠানের হিসাবপত্রাদি নিরীক্ষা, ত্রুটি নির্ধারণ ও নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা আরোপ করে।

প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্ড়রে কর্মীরা অনেক সময় আর্থিক অনিয়ম, দুর্নীতিতে জড়িত হয়ে পড়েন। এর ফলে প্রতিষ্ঠান আর্থিকভাবে ক্ষতিগ্রস্ড় হয়। এজন্য প্রতিষ্ঠান কর্তৃপক্ষ অভ্যন্ড়রীণ কার্যাবলি স্বচ্ছতার সাথে পরিচালনার জন্য নিরীক্ষা বিভাগ গঠন করে। এ ব্যবস্থাই নিয়ন্ত্রণের অভ্যন্ড়রীণ নিরীক্ষার কৌশল।

গ উদ্দীপকের মি. নীল ব্যক্তিগত পর্যবেক্ষণ নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতি অনুসরণ করেন।

ব্যক্তিগত পর্যবেক্ষণ পদ্ধতিতে উর্ধ্বতন কর্মকর্তা স্বশরীরে উপস্থিত হয়ে অধীনস্থদের কাজ তদারকি করেন। এক্ষেত্রে তিনিও কাজের ভুল-ত্রুটি পেলে তা সংশোধনের প্রয়োজনীয় পরামর্শ ও নির্দেশনা দেন। ফলে কাজের প্রতি কর্মীদের গুরুত্ব বৃদ্ধি পায়।

উদ্দীপকে Red প্রিন্টিং প্রেসের মালিক মি. নীল প্রত্যেক কর্মীর কাজ ব্যক্তিগতভাবে তদারকি করেন। ফলে কোনো কর্মী কাজের ফাঁকি দিতে পারে না। প্রত্যেকের কাজের ত্রুটি ধরা পড়লে তিনি তৎক্ষণাৎ ত্রুটি সংশোধন করে দেন; যা ব্যক্তিগত পর্যবেক্ষণ পদ্ধতির বৈশিষ্ট্যের সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ। তাই বলা যায়, মি. নীল ব্যক্তিগত পর্যবেক্ষণ নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতি অনুসরণ করেন।

ঘ উদ্দীপকে বর্ণিত মি. নীল ব্যক্তিগত পর্যবেক্ষণ নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতি অনুসরণ করেন; যা খুবই গুরুত্বপূর্ণ।

পরিকল্পনা অনুযায়ী কাজ হচ্ছে কিনা তা তদারকি করা নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার কাজ। প্রতিষ্ঠানের উচ্চপদস্থ কর্মকর্তা ব্যক্তিগত পর্যবেক্ষণের মাধ্যমে কর্মীদের কাজের খোঁজ-খবর নিয়ে থাকেন। ফলে কর্মীদের কাজের গতি বৃদ্ধি পায়।

উদ্দীপকে মি. নীল প্রত্যক্ষভাবে কর্মীদের কাজের পর্যবেক্ষণ করেন। কাজের কোনো ভুল-ত্রুটি হলে তা সংশোধন করে দেন। ফলে কর্মীরা কাজের ফাঁকি দিতে পারে না; যা কাজের প্রতি কমীদের দক্ষতা বৃদ্ধিতে সহায়তা করে।

ব্যক্তিগত পর্যবেক্ষণ মি. নীলের প্রতিষ্ঠানের উৎপাদন বৃদ্ধিতে সাহায্য করে। কাজের যথাযথ পরামর্শ দান কর্মীদের কাজের প্রতি মনোবল বৃদ্ধি করে। ফলে কর্মীদের কাজের সময় কম লাগে। ভুল-ত্রুটি হলে মি. নীল তা সংশোধন করেন; যা পণ্যের গুণগত মান রক্ষায় সাহায্য করে। এছাড়াও প্রতিষ্ঠানের উন্নয়ন ও লক্ষ্য অর্জনে ব্যক্তিগত পর্যবেক্ষণ নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতি ভূমিকা রাখে। তাই বলা যায়, মি. নীল কর্তৃক বর্ণিত ব্যক্তিগত পর্যবেক্ষণ নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতি খুবই গুরুত্বপূর্ণ।

প্রশ্ন ▶৩১ মি. শাহিন তার যন্ত্রাংশ তৈরির কারখানায় নতুন একটা পণ্য উৎপাদনে একক প্রতি কতিপয় উপকরণ ব্যবহারের পরিমাণ নিম্নরূপ ধার্য করেছেন–

কাঁচামাল = ৫০০ গ্রাম

শ্রম = ১ ঘণ্টা

বিদ্যুৎ ব্যয় = ১.০০ টাকা

উৎপাদন শুরুর একমাস পর দেখা গেল কাঁচামালে পরিমাণ ঠিক থাকলেও শ্রম ব্যয় মিলছে না। শ্রমিকদের দক্ষতা বাড়াতে বিশেষ কর্মসূচি নেওয়া হয়েছে। *[চাঁদপুর সরকারি মহিলা কলেজ]*

ক. 'PERT' কী? ১

খ. সমচ্ছেদ বিন্দু বলতে কী বোঝায়? ২

গ. মি. শাহিন কর্তৃক উপকরণ ব্যবহারের পরিমাণ নির্ধারণ নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার কোন পদক্ষেপ তা ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. মি. শাহিনের বিশেষ কর্মসূচির চিন্ড়া নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার কোন ধাপ সংশি-ষ্ট? এর যথার্থতা বিশে-ষণ করো। ৪

৩১ নং প্রশ্নের উত্তর

ক যে পদ্ধতিতে প্রতিষ্ঠানের কোনো কাজ কখন শুরু হবে এবং কখন শেষ হবে তা নির্ধারণ করার পর একটি চার্টের মাধ্যমে কাজগুলোকে সংযুক্ত করা যায় তাকে পার্ট (PERT) বলা হয়।

খ যে বিন্দুতে প্রতিষ্ঠানের বিক্রয় আয় ও মোট ব্যয় সমান হয় তাকে ব্রেক ইভেন পয়েন্ট বা সমচ্ছেদ বিন্দু বলে।

বিক্রয় পরিমাণ যদি এ বিন্দুর নিচে যায়, তবে ক্ষতি এবং বিন্দুর উপরে গেলে মুনাফা অর্জিত হয়। তাই এ বিন্দুর উপরে বিক্রয়ের পরিমাণ যত বাড়ে প্রতিষ্ঠানের মুনাফার পরিমাণও ততই বাড়ে।

গ উদ্দীপকের মি. শাহিন কর্তৃক উপকরণ ব্যবহারের পরিমাণ নির্ধারণ নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার প্রকৃত কার্যফল পরিমাপের সাথে সম্পৃক্ত।

প্রকৃত কার্যফল পরিমাপ হলো নির্দিষ্ট সময় শেষে কতটুকু কাজ করা হয়েছে তা নিরূপণ করা। এক্ষেত্রে উপকরণ ব্যবহারের পরিমাণ নির্ধারণ করা হয়। এরূপ পরিমাপে যদি কোনো ভুল থাকে তবে তা প্রকৃত বিচ্যুতি প্রকাশ করেনা।

উদ্দীপকে মি. শাহিন তার যন্ত্রাংশ তৈরির কারখানায় একটি পণ্য উৎপাদনের আদর্শমান নির্ধারণ করেন। তিনি আদর্শমান অনুযায়ী কতিপয় উপায় উপকরণ নির্ধারণ করেন। এছাড়াও মি. শাহিন

পরিকল্পনা অনুযায়ী উপকরণ ব্যবহারের পরিমাণ নির্ধারণ করেন। পরবর্তী পর্যায়ে পণ্যের পরিমাণ ও ব্যয় নির্ধারণ করেন। আদর্শমান অনুযায়ী কতটুকু কার্যসম্পাদন হচ্ছে এ পরিমাপ মূলত তারই বহিঃপ্রকাশ। এসব বৈশিষ্ট্য নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার প্রকৃতি কার্যফল পরিমাপের সাথে সম্পৃক্ত।

ঘ উদ্দীপকের মি. শাহিনের বিশেষ কর্মসূচির চিন্ড়া নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণের সাথে সংশি-ষ্ট।

নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার সর্বশেষ পর্যায়ে ভুলত্র"টি সংশোধনের জন্য প্রয়োজনীয় পদক্ষেপ নেওয়া হয়। এতে পরবর্তী সময়ে নতুন পরিকল্পনা প্রণয়ন করা সহজ হয়। ভুল সংশোধন করে পরবর্তী পরিকল্পনা কীভাবে বাস্ড়বায়ন করা যাবে সে বিষয়ে সিদ্ধান্ড় নেওয়া হয়।

উদ্দীপকে মি. শাহিন উৎপাদন ব্যয়ের আদর্শমান নির্ধারণ করেন। উৎপাদন শুর"র একমাস পর দেখতে পেলেন কাঁচামালের পরিমাণ ঠিক থাকলেও শ্রম ব্যয় মিলছে না। এজন তিনি শ্রমিকদের দক্ষতা বৃদ্ধির জন্য বিশেষ কর্মসূচি নিয়েছেন।

নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থায় আদর্শমানের সাথে প্রকৃত কার্যফল ব্যবহার করে বিচ্যুতি নির্ণয় করা হয়। মি. শাহিন কাজের প্রকৃত ফলাফল মূল্যায়ন করে শ্রম ব্যয়ে অমিল খুঁজে পান। এক্ষেত্রে তিনি নিয়ন্ত্রণের বিচ্যুতি নির্ণয়ের পরবর্তী ধাপ সংশোধনীমূলক ব্যবস্থা নেন। তিনি কর্মীদের দক্ষতা বিচার বিশে-ষণ করে বিশেষ পদক্ষেপ নেন। যাতে পরবর্তী আদর্শমান নির্ধারণ করে তা অর্জন করা সহজ হয়। তাই বলা যায়, মি. শাহিন বিশেষ কর্মসূচির চিন্ড়া সংশোধনীমূলক ব্যবস্থার অন্ড়র্ভুক্ত।

প্রশ্ন ▶ ৩২ নিচের ছকটি পর্যবেক্ষণ করো এবং প্রশ্নগুলোর উত্তর দাও :

1. KvhÆdj cwigvc	2. Av`kÆgvGbi mvG^ mÁ·vw`Z KvGRi Zzjbv	3. wePzÅwZ wbi…cY I gfjÅvqb	4. msGkvagfjK eÅeÕ©v MÉnY

[চট্টগ্রাম সিটি কর্পোরেশন আন্ড়র্কলেজ]

ক. বাজেট কী? ১

খ. নির্দেশনাকে প্রশাসনের হৃৎপি" বলা হয় কেন? ২

গ. উপরের রেখাচিত্রটি ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়ার কোন কাজের সাথে সংগতিপূর্ণ? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. "উপরের রেখাটিত্রটি অসম্পূর্ণ এবং সে কারণেই অকার্যকর"– এ উক্তিটির যথার্থতা মূল্যায়ন করো। ৪

৩২ নং প্রশ্নের উত্তর

ক পরিকল্পনার সংখ্যাত্মক প্রকাশকে বাজেট বলে।

খ প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনের জন্য অধস্ড়নদের আদেশ, উপদেশ দেওয়া ও তত্ত্বাবধান কাজকে নির্দেশনা বলে।

হৃৎপি" মানুষের অঙ্গপ্রত্যঙ্গ সচল রাখতে সাহায্য করে। এটি কাজ না করলে মানুষ অচল হয়ে পড়ে। ঠিক তেমনি একটি প্রতিষ্ঠানের প্রশাসন বিভিন্ন পরিকল্পনা, নিয়ম-নীতি প্রণয়ন করে। সেগুলো বাস্ড়বায়নের জন্য কর্মীদের নির্দেশনা দেওয়া হয়। নির্দেশনা কার্যকর না হলে প্রশাসনের কাজও ব্যাহত হয়। তাই, নির্দেশনাকে প্রশাসনের হৃৎপি" বলা হয়।

গ উদ্দীপকের রেখাচিত্রটি ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়ার নিয়ন্ত্রণ কাজের সাথে সংগতিপূর্ণ।

ব্যবস্থাপনার সর্বস্ড়রে, সব কাজ (পরিকল্পনা, সংগঠন, কর্মীসংস্থান, প্রেষণা, সমন্বয়) ধারাবাহিকভাবে নিয়ন্ত্রণের প্রয়োজন হয়। এর মাধ্যমে পরিকল্পনা অনুযায়ী কাজ হচ্ছে কিনা তার তদারকি করা হয়। প্রয়োজনে সংশোধনীমূলক ব্যবস্থা নেওয়া হয়।

উদ্দীপকে একটি ধারাবাহিক রেখাচিত্র দেখানো হয়েছে। প্রথমে কার্যফল পরিমাপ বিষয়টি উলে-খ করা হয়েছে। কোনো কাজের আদর্শমান নির্ধারণের পর প্রকৃতপক্ষে কতটুকু কাজ হয়েছে তা এ পর্যায়ে পরিমাপ করা হয়। এরপর আদর্শমানের সাথে সম্পাদিত কাজের তুলনা করা হয়। অর্থাৎ, পরিকল্পনা অনুযায়ী কাজ হয়েছে কিনা তা দেখা হয়। এর পরবর্তী পর্যায়ে বিচ্যুতি নিরূপণ ও মূল্যায়ন কাজটি উলে-খ করা হয়েছে। এখানে কাজের ভুল-ত্র"টি হলে তা কারণসহ নির্ণয় করা হয়। সবশেষে সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ নির্দেশ করা হয়েছে। এ পর্যায়ে কাজের বিচ্যুতির কারণ অনুযায়ী প্রয়োজনীয় ব্যবস্থা নেওয়া হয়। এভাবে একটি নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার কাজ করা হয়। সুতরাং, উদ্দীপকের রেখাচিত্রটি ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়ার নিয়ন্ত্রণ কাজের সাথেই সংগতিপূর্ণ।

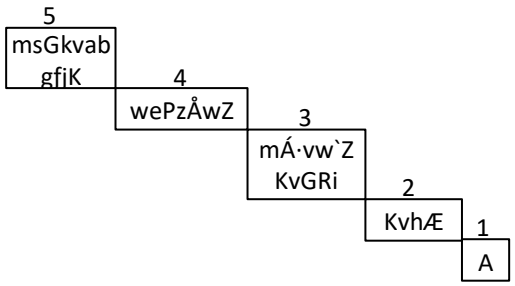
ঘ নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার প্রথম ধাপ 'আদর্শমান নির্ধারণ' বিষয়টি অনুপস্থিত থাকায় উদ্দীপকের রেখাচিত্রটি অসম্পূর্ণ এবং এ কারণেই এটি অকার্যকর বলে আমি মনে করি।

যেকোনো প্রতিষ্ঠানেই কর্মীরা কাজের জন্য প্রথমে আদর্শমান নির্ধারণ করে। এর ওপর ভিত্তি করেই কর্মীরা কাজ করতে থাকে। নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ায় এ আদর্শমানের সাথে প্রকৃত কার্যফল তুলনা করা হয়। কোনো বিচ্যুতি ঘটলে সংশোধনের ব্যবস্থা নেওয়া হয়। আদর্শমান নির্ধারণ ছাড়া এ কাজগুলো করা সম্ভব হয় না।

যেকোনো কার্যপ্রক্রিয়াই ধারাবাহিকভাবে চলতে থাকে। কোনো একটি কাজ বাদ পড়লে এর পরবর্তী ধাপগুলোর কাজ করা যায় না। উদ্দীপকের রেখাচিত্রে নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার পদক্ষেপ বিষয়টি দেখানো হয়েছে। এখানে নিয়ন্ত্রণের চারটি ধাপ ধারাবাহিকভাবে উলে-খ করা হয়েছে। কিন্তু নিয়ন্ত্রণের প্রথম ধাপ 'আদর্শমান নির্ধারণ' এখানে অনুপস্থিত। তাই উদ্দীপকের রেখাচিত্রটি অসম্পূর্ণ।

কাজের শুর"তেই নির্দিষ্ট মানের 'আদর্শমান নির্ধারণ' না করলে কর্মীরা কতটুকু কাজ করবে তা বুঝতে পারে না। কাজের লক্ষ্যমাত্রা না থাকায় নির্ধারিত সময়ের মধ্যে কাজ শেষ করাও সম্ভব হয় না। ফলে নিয়ন্ত্রণের পরবর্তী ধাপগুলোর কাজও করা অসম্ভব হয়। এতে প্রতিষ্ঠানে কাজের বিশৃঙ্খলা সৃষ্টি হয়। এসব কারণে আদর্শমান নির্ধারণ করা ছাড়া নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়া অকার্যকর হয়ে পড়ে।

প্রশ্ন ▶ ৩৩



[সরকারি সিটি কলেজ, চট্টগ্রাম]

ক. বাজেট কী? ১

খ. নিয়ন্ত্রণ বলতে কী বোঝায়? ২

গ. উদ্দীপকের ছকটি ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়ার কোন কাজের প্রক্রিয়া/ধাপের সাথে সঙ্গতিপূর্ণ ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. "উদ্দীপকের ছকটি একটি অম্পূর্ণ প্রক্রিয়া এবং 'অ' চিহ্নিত ধাপটি বর্ণিত প্রক্রিয়াটির অত্যন্ড় গুর"ত্বপূর্ণ অংশ" তোমার মতামত মূল্যায়ন করো। ৪

৩৩ নং প্রশ্নের উত্তর

ক পরিকল্পনার সংখ্যাত্মক প্রকাশকে বাজেট বলে।

খ নিয়ন্ত্রণ হলো পরিকল্পনা অনুযায়ী কাজ হচ্ছে কিনা তা দেখা, বিচ্যুতি নির্ণয় ও সংশোধনী ব্যবস্থা নেওয়া।

নিয়ন্ত্রণের মাধ্যমে আদর্শমানের সাথে প্রকৃত কার্যফলের তুলনা করা হয়। ভুল-ত্র"টি থাকলে বিচ্যুতির পরিমাণ নির্ণয় করা হয়। এরপর

কার্যকর ব্যবস্থা নিয়ে ভুল সংশোধন করা হয়। এভাবে নিয়ন্ত্রণ কাজ করা হয়।

গ উদ্দীপকের ছকটি ব্যবস্থাপনার প্রক্রিয়ার নিয়ন্ত্রণ কাজের সাথে সংগতিপূর্ণ।

ব্যবস্থাপনার সর্বস্তরে, সব কাজে (পরিকল্পনা, সংগঠন, কর্মী সংস্থান, প্রেষণা, সমন্বয়) ধারাবাহিকভাবে নিয়ন্ত্রণের প্রয়োজন হয়। এর মাধ্যমে পরিকল্পনা অনুযায়ী কাজ হচ্ছে কিনা তার তদারকি করা হয়। প্রয়োজনে সংশোধনীমূলক ব্যবস্থা নেওয়া হয়।

উদ্দীপকের ছকে 'A' চিহ্নিত স্থানটি আদর্শমান নির্ধারণের কাজকে নির্দেশ করে। এটি এক ধরনের পরিকল্পনা হিসেবে কাজ করে। দ্বিতীয় কাজটি হচ্ছে কার্যফল পরিমাপ। এতে প্রকৃতপক্ষে কতটুকু কাজ হয়েছে তা পরিমাপ করা হয়। এরপর সম্পাদিত কাজের তুলনায় কাজ করা হয়। অর্থাৎ পরিকল্পনা অনুযায়ী কাজ হয়েছে কিনা তা দেখা হয়। চতুর্থ কাজটি হলো বিচ্যুতি পরিমাপ। এ পর্যায়ে কাজের ভুল-ত্রুটি হলে তা কারণসহ নির্ণয় করা হয়। আর সবশেষে সংশোধনমূলক ব্যবস্থা নির্দেশ করা হয়েছে। এ পর্যায়ে বিচ্যুতির কারণ অনুযায়ী তা সংশোধনের ব্যবস্থা করা হয়। এভাবে নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার ধারাবাহিকভাবে এসব কাজ করা হয়। সুতরাং, উদ্দীপকের ছকটি নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার পদক্ষেপ বিষয়টিই নির্দেশ করছে।

ঘ উদ্দীপকের ছকটি একটি অসম্পূর্ণ প্রক্রিয়া এবং 'অ' চিহ্নিত 'আদর্শমান নির্ধারণ' ধাপটি নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার একটি গুরুত্বপূর্ণ অংশ বলে আমি মনে করি।

প্রতিষ্ঠানে কর্মীরা আদর্শমানের ওপর ভিত্তি করে কাজ করে। নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ায় আদর্শমানের সাথে প্রকৃত কার্যফলের তুলনা করা হয়। এরপর বিচ্যুতি অনুযায়ী সংশোধনের ব্যবস্থা নেওয়া হয়। তাই নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ায় আদর্শমান নির্ধারণ করা প্রয়োজন।

উদ্দীপকের ছকটিতে নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার পদক্ষেপ বিষয়টি উলে-খ করা হয়েছে। এখানে 'A' চিহ্নিত স্থানটি খালি দেখানো হয়েছে। বাকি স্থানগুলোতে নিয়ন্ত্রণের চারটি ধাপের নাম উলে-খ করা হয়েছে। যেকোনো প্রক্রিয়াই ধারাবাহিকভাবে চলতে থাকে। কোনো একটি কাজ বাদ পড়লে এর পরবর্তী ধাপের কাজ করা যায়না। নিয়ন্ত্রণের প্রথম ধাপটি হলো 'আদর্শমান নির্ধারণ' যা এখানে উলি-খিত হয়নি। তাই এটি একটি অসম্পূর্ণ প্রক্রিয়া।

নিয়ন্ত্রণকে ফলপ্রসূ করার জন্য সর্বপ্রথম প্রত্যেক কাজের আদর্শমান নির্ধারণ করতে হয়। এর মাধ্যমে কর্মীরা কতটুকু কাজ করতে হবে তা বুঝতে বা জানতে পারে। কাজের লক্ষ্যমাত্রা সুনির্দিষ্ট থাকলে নির্ধারিত সময়ের মধ্যে কাজ শেষ করা সম্ভব হয়। আর এ আদর্শমানের ভিত্তিতেই কার্যফল পরিমাপ করা যায়। সে অনুযায়ী বিচ্যুতি নির্ণয় ও সংশোধনী ব্যবস্থা নেওয়া যায়। আদর্শমান নির্ধারণ কাজ ছাড়া নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার কাজ চলতে পারে না। তাই, এ ধাপটি নিয়ন্ত্রণের ক্ষেত্রে খুবই গুরুত্বপূর্ণ।

প্রশ্ন ▶৩৪ শরমিতা গার্মেন্টস অক্টোবর মাসে ১ লক্ষ পিস সোয়েটার তৈরির পরিকল্পনা গ্রহণ করেছেন। সে লক্ষ্যেই প্রয়োজনীয় কাঁচামাল, যন্ত্রপাতি এবং অন্যান্য দ্রব্যের আয়োজন করা হয়েছে। মাসের ১০ তারিখ আরমান সাহেবের পর্যবেক্ষণে ধরা পড়লো এ পর্যন্ত ১৫,০০০ পিস পণ্য উৎপাদিত হয়েছে। তিনি কাজের গতি নিয়ে অসন্তুষ্ট এবং এর কারণ বের করার চেষ্টা করছেন। ভবিষ্যতে যাতে এ ধরনের কোনো বিচ্যুতি না থাকে তা সংশোধনের ব্যবস্থা নিলেন। এক্ষেত্রে দক্ষ জনবল বৃদ্ধি এবং আধুনিক যন্ত্রপাতি স্থাপনের ওপর জোর দিলেন।

[জালালাবাদ ক্যান্টনমেন্ট পাবলিক স্কুল এন্ড কলেজ, সিলেট]

ক. 'BEP' কী? ১

খ. দলীয় প্রচেষ্টা এগিয়ে নিতে সমন্বয়ের প্রয়োজন কেন? ২

গ. উদ্দীপকে জনাব আরমান সাহেব ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়ার কোন কাজের সঙ্গে সম্পৃক্ত? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. গৃহীত পদক্ষেপ এরূপ সমস্যা সমাধান কতটুকু সহায়ক ভূমিকা পালন করবে বলে তুমি মনে করো? তোমার মতামত তুলে ধরো। ৪

৩৪ নং প্রশ্নের উত্তর

ক যে বিন্দুতে প্রতিষ্ঠানের মোট আয় ও মোট ব্যয় পরস্পর সমান হয় তাকে সমচ্ছেদ বিন্দু বা BEP বলে।

সহায়ক তথ্য

BEP এর পূর্ণরূপ Break Even Point.

খ লক্ষ্য অর্জনের জন্য প্রতিষ্ঠানে নিয়োজিত বিভিন্ন ব্যক্তি ও বিভাগের প্রচেষ্টাসমূহ একসূত্রে গ্রথিত ও সুসংহত করার প্রক্রিয়াকে সমন্বয় বলে। যেকোনো দলবদ্ধ প্রচেষ্টায় সমন্বয় খুবই গুরুত্বপূর্ণ। দলের সদস্যদের কাজের মধ্যে সমন্বয় না থাকলে দলীয় প্রচেষ্টা সফল হতে পারে না। এতে বিশৃঙ্খলা দেখা দেয়া খুবই স্বাভাবিক। তাই, লক্ষ্যার্জনের জন্য দলীয় প্রচেষ্টা এগিয়ে নিতে সমন্বয় অপরিহার্য।

গ উদ্দীপকে জনাব আরমান সাহেব ব্যবস্থাপনার নিয়ন্ত্রণ কাজের সাথে সম্পৃক্ত।

নিয়ন্ত্রণ হলো পরিকল্পনা অনুযায়ী প্রতিষ্ঠানের কার্যসম্পাদন হচ্ছে কিনা তা পর্যবেক্ষণ করা, ভুল ত্রুটি চিহ্নিত করা এবং প্রয়োজনীয় সংশোধনমূলক ব্যবস্থা নেওয়ার প্রক্রিয়া। এটি ব্যবস্থাপনার শেষ কাজ। এটির মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের সার্বিক অবস্থা জানা যায়।

উদ্দীপকে শরমিতা গার্মেন্টস অক্টোবর মাসে ১ লক্ষ পিস সোয়েটার তৈরির পরিকল্পনা গ্রহণ করেন। মাসের ১০ তারিখে আরমান সাহেবের পর্যবেক্ষণে ধরা পড়লো যে, এ পর্যন্ত ১৫,০০০ পিস পণ্য উৎপাদিত হয়েছে। এক্ষেত্রে তিনি পরিকল্পনার তদারকির কাজ করছেন। এছাড়াও তিনি কাজের ভুল বের করার চেষ্টা করেন। আবার ভবিষ্যতে যাতে এই ধরনের ভুল না হয় তার জন্য সংশোধনমূলক ব্যবস্থা নেন; যা ব্যবস্থাপনার নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার সাথে সম্পর্কযুক্ত। তাই বলা যায়, জনাব আরমান ব্যবস্থাপনার নিয়ন্ত্রণ কাজের সাথে জড়িত।

ঘ উদ্দীপকে গৃহীত পদক্ষেপ এরূপ সমস্যা সমাধানে যথেষ্ট সহায়ক ভূমিকা পালন করবে বলে আমি মনে করি।

প্রতিষ্ঠানে যেসব ভুল-ত্রুটি বা বিচ্যুতি ঘটে তা দূর করার জন্য প্রয়োজনীয় ব্যবস্থা নেওয়াকে সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ বলে। এক্ষেত্রে নতুন পরিকল্পনা প্রণয়ন সহজ হয়। আবার কোথায় জনবল বাড়াতে হবে এবং যন্ত্রপাতি স্থাপন করতে হবে তা জানা যায়।

উদ্দীপকে শরমিতা গার্মেন্টস এর লক্ষ্যমাত্রা অর্জিত না হওয়ায় জনাব আরমান সাহেব প্রতিষ্ঠানের ত্রুটি বিচ্যুতি বের করার চেষ্টা করেন। ভবিষ্যতে যাতে এ ধরনের কোনো বিচ্যুতি না ঘটে তার জন্য সংশোধনমূলক ব্যবস্থা নেন। এক্ষেত্রে তিনি দক্ষ জনবল বৃদ্ধি ও আধুনিক যন্ত্রপাতি স্থাপনের পদক্ষেপ নেন।

দক্ষ জনবল উৎপাদন বৃদ্ধিতে গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করে। কারণ, দক্ষ কর্মী তাদের সর্বোচ্চ দক্ষতা ও যোগ্যতা অনুযায়ী কাজ করে লক্ষ্য অর্জনের দিকে প্রতিষ্ঠানকে এগিয়ে নিয়ে যায়। আর, দক্ষ জনশক্তির কাজকে সহজ করতে আধুনিক যন্ত্রপাতি সহযোগিতা করে। আধুনিক স্বয়ংক্রিয় যন্ত্রপাতি ব্যবহার উৎপাদনের ক্ষেত্রে সময় অপচয় কমায় এবং উৎপাদনের পরিমাণ বাড়ায়। তাই বলা যায়, শরমিতা গার্মেন্টস গৃহীত পদক্ষেপ সমস্যা সমাধানে গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করে।

প্রশ্ন ▶ ৩৫ ম্যাক্স কনস্ট্রাকশন কোং ২০১৩ সালের ১ জানুয়ারি চট্টগ্রামে একটি ফ্লাইওভার তৈরির কাজ শুর" করে। ফ্লাইওভারটি ২০১৬ সালের ৩১ ডিসেম্বর শেষ করার কথা থাকলেও ২০১৪ সালের ৩১ ডিসেম্বর দেখা যায় যে, ফ্লাইওভারটির মাত্র ৩৫ শতাংশ কাজ শেষ হয়েছে। কাজের পরিমাণ লক্ষ্যমাত্রার চেয়ে কম হওয়ায় প্রকল্প ব্যবস্থাপক তার কারণ উদঘাটন এবং নির্দিষ্ট সময়ের মধ্যে ফ্লাইওভারটির কাজ সমাপ্ত করার লক্ষ্যে করণীয় ব্যবস্থা সম্পর্কে পরামর্শ দানের জন্য একজন অভিজ্ঞ প্রকৌশলীকে দায়িত্ব প্রদান করেন। প্রকৌশলী লক্ষ্যমাত্রা অর্জনে ব্যর্থ হওয়ার জন্য দক্ষ শ্রমিক স্বল্পতা, কাঁচামালের অপর্যাপ্ততা, আধুনিক নির্মাণ সামগ্রীর অপ্রাপ্যতা, বর্ষকালে নির্মাণ কাজের বিঘ্ন হওয়া ইত্যাদি বিভিন্ন বিষয় চিহ্নিত করে সুপারিশসহ প্রকল্প ব্যবস্থাপকের কাছে একটি প্রতিবেদন পেশ করেন। *[যশোর সরকারি মহিলা কলেজ]*

ক. গ্যান্ট চার্ট কী? ১

খ. 'নিয়ন্ত্রণ একটি অবিরত প্রক্রিয়া' – ব্যাখ্যা করো। ২

গ. "২০১৪ সালের ৩১ ডিসেম্বর পর্যন্ড় ৩৫ শতাংশ কাজ শেষ হয়েছে" – কথাটি নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার কোন কাজের সাথে সম্পর্কিত? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. উদ্দীপকে প্রকৌশলীর প্রতিবেদনটি যথাসময়ে প্রকল্পের কাজ শেষ করার ক্ষেত্রে কতটুকু ভূমিকা রাখবে বলে তুমি মনে করো? তোমার মতামতের পক্ষে যুক্তি দাও। ৪

৩৫ নং প্রশ্নের উত্তর

ক যে চার্টের মাধ্যমে কোনো কাজকে বিভিন্ন অংশে বিভক্ত করে প্রত্যেকটি কাজ বা উপকাজের বিভক্ত অংশ সম্পাদনের সাথে কাজ শুর" ও শেষ সময়ের আন্ড়ঃসম্পর্ক দেখানো হয় তাকে গ্যান্ট চার্ট বলে।

খ নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার একটি বৈশিষ্ট্য হলো নিরবচ্ছিন্নতা (Continuity)। পরিবর্তনশীল পরিবেশ, পরিস্থিতি, সাংগঠনিক কোনো পরিবর্তন, উদ্দেশ্য পরিবর্তন প্রভৃতি কারণে বারবার পরিকল্পনার মধ্যে পরিবর্তন আনতে হয়। এর সাথে সাথে নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার মধ্যেও পরিবর্তন আনতে হয়। তাই, সুষ্ঠু নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার জন্য নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়া অবিরাম ও নিরবচ্ছিন্ন হওয়া আবশ্যক।

গ ২০১৪ সালে ৩১ ডিসেম্বর পর্যন্ড় ৩৫ শতাংশ কাজ শেষ হয়েছে– কথাটি নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার কার্যফল পরিমাপের সাথে সম্পর্কিত।

প্রকৃতপক্ষে কতটুকু কাজ হয়েছে নির্দিষ্ট সময় শেষে তার পরিমাপকেই কার্যফল পরিমাপ বলে। নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার একটি অন্যতম কাজ হলো কার্যফল পরিমাপ। এর ফলে ভুল-ত্র"টি হ্রাস পায় এবং প্রতিষ্ঠানের মূল উদ্দেশ্য অর্জিত হয়।

উদ্দীপকে ম্যাক্স কনস্ট্রাকশন কোং ২০১২ সালের ১ জানুয়ারি চট্টগ্রামে একটি ফ্লাইওভার তৈরির কাজ শুর" করে। ২০১৬ সালের ৩১ ডিসেম্বর কাজ শেষ করার কথা থাকলেও ২০১৪ সালের ৩১ ডিসেম্বর দেখা যায়, মাত্র ৩৫ শতাংশ কাজ শেষ হয়েছে। অর্থাৎ, আদর্শমানের ৩৫ শতাংশ শেষ হয়েছে। এখানে নেতিবাচক বিচ্যুতি ঘটেছে; যা আদর্শমানের সাথে প্রকৃত কার্যফলের তুলনার মাধ্যমে জানা সম্ভব হয়েছে।

ঘ উদ্দীপকে প্রকৌশলীর প্রতিবেদনটি যথাসময়ে প্রকল্পের কাজ শেষ করার ক্ষেত্রে গুর"ত্বপূর্ণ ভূমিকা রাখবে।

ভিতরের বা বাইরের কোনো ব্যক্তি বা ব্যক্তিবর্গের দ্বারা প্রতিষ্ঠানের কোনো বিষয়ে প্রস্তুতকৃত প্রতিবেদনের আলোকে নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা আরোপ করা হলে তাকে বিশেষ প্রতিবেদন বিশে-ষণ বলে। বিশেষ নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা আরোপ বা সমস্যা চিহ্নিতকরণের জন্য অনেক সময় বিশেষ প্রতিবেদন বিশে-ষণের প্রয়োজন পড়ে।

উদ্দীপকে ম্যাক্স কনস্ট্রাকশনে লক্ষ্যমাত্রার চেয়ে কাজের পরিমাণ কম হওয়ায় প্রকল্প ব্যবস্থাপক তার কারণ উদঘাটন ও করণীয় সম্পর্কে পরামর্শ দেওয়ার জন্য একজন অভিজ্ঞ প্রকৌশলীকে দায়িত্ব দেন। প্রকৌশলী লক্ষ্যমাত্রা অর্জনে ব্যর্থ হওয়ার জন্য দক্ষ শ্রমিক স্বল্পতা, কাঁচামালের অপর্যাপ্ততা, আধুনিক নির্মাণসামগ্রীর অপ্রাপ্যতা, বর্ষাকালে নির্মাণ কাজে বিঘ্ন হওয়া ইত্যাদি বিষয় চিহ্নিত। তিনি সুপারিশসহ প্রকল্প ব্যবস্থাপকের কাছে প্রতিবেদন পেশ করেন।

উদ্দীপকে প্রকৌশলীর প্রতিবেদনটির মাধ্যমে প্রকল্প ব্যবস্থাপক লক্ষ্যমাত্রা অর্জন না হওয়ার কারণগুলো স্পষ্টভাবে বুঝতে পারবেন। তিনি বিচ্যুতি পরিমাপ করে সংশোধনমূলক ব্যবস্থা নিতে পারবেন। সেই সাথে প্রতিবেদনে উপস্থাপিত সুপারিশসমূহের আলোকে সহজেই প্রয়োজনীয় পদক্ষেপ নিতে পারবেন। সুতরাং, প্রকৌশলীর প্রতিবেদনটি যথাসময়ে প্রকল্পের কাজ শেষ করার ক্ষেত্রে গুর"ত্বপূর্ণ ভূমিকা রাখবে।

প্রশ্ন ▶ ৩৬ শাপলা কর্পোরেশন ২০১৬ সালে প্রণীত পরিকল্পনায় ১০,০০,০০০ ইউনিট ওষুধ উৎপাদনের লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করেন। কিন্তু বছর শেষে দেখা গেল প্রতিষ্ঠানটি মাত্র ৮,০০,০০০ ইউনিট ওষুধ উৎপাদন করেছে। তাই পরিচালনা পর্ষদ এখন প্রতিষ্ঠানটির কার্য ফলাফলের বিস্ড়ারিত তথ্য উপাত্ত সংগ্রহ করে বিশে-ষণের মাধ্যমে বিচ্যুতি নির্ধারণ করেন এবং পরবর্তী সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণের সুপারিশও করেছেন। *[বরিশাল সরকারি মহিলা কলেজ]*

ক. BEP-এর পূর্ণরূপ কী? ১

খ. নিয়ন্ত্রণের ভবিষ্যৎ দর্শনের নীতিটি ব্যাখ্যা করো। ২

গ. শাপলা কর্পোরেশন কোন ধরনের নিয়ন্ত্রণ কৌশল অনুসরণ করে? ব্যাখা করো। ৩

ঘ. 'ব্যবস্থাপনায় নিয়ন্ত্রণ কার্য ব্যতিরেকে পরিকল্পনা বাস্ড়বায়ন অসম্ভব'– তুমি কি এ বক্তব্যের সাথে একমত? তোমার মতের পক্ষে যুক্তি দাও। ৪

৩৬ নং প্রশ্নের উত্তর

ক BEP-এর পূর্ণরূপ হলো Break Even Point।

খ পরিকল্পনা অনুযায়ী কার্য সম্পাদিত হচ্ছে কিনা তা নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার মাধ্যমে জানা যায়।

নিয়ন্ত্রণের মাধ্যমে আদর্শমানের সাথে প্রকৃত কার্যফল তুলনা করে বিচ্যুতি নিরূপণ করা হয়। এরপর যথাযথ ব্যবস্থা গ্রহণ করে ভুল-ত্র"টি সংশোধন করা হয়। সংশোধনমূলক ব্যবস্থার মাধ্যমে পরবর্তী পরিকল্পনা করা হয়; যা ভবিষ্যৎ কাজের পূর্বাভাস দেয়। তাই, নিয়ন্ত্রণকে ভবিষ্যৎ দর্শন বলা হয়।

গ উদ্দীপকের শাপলা কর্পোরেশন নিয়ন্ত্রণের সংখ্যাত্মক উপাত্ত বিশে-ষণ কৌশলটি অনুসরণ করে।

সংখ্যাত্মক উপাত্ত বিশে-ষণ পদ্ধতিতে কাজগুলোকে আদর্শমানের সাথে তুলনা করে বিচ্যুতি পরিমাপ করা হয় এবং প্রয়োজনীয় সংশোধনমূলক ব্যবস্থা নেওয়া হয়। এটি একটি সহজ এবং প্রচলিত নিয়ন্ত্রণ কৌশল।

উদ্দীপকে শাপলা কর্পোরেশন ২০১৬ সালে ১০,০০,০০০ ইউনিট ওষুধ উৎপাদনের লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করেন। কিন্তু, বছর শেষে দেখা গেল প্রতিষ্ঠানটি মাত্র ৮,০০,০০০ ইউনিট ওষুধ উৎপাদন করেছে। এক্ষেত্রে পরিচালনা পর্ষদ আদর্শমানের সাথে কার্যফল তুলনা করে বিচ্যুতি নির্ধারণ করেন। এছাড়া পরবর্তীতে সংশোধনমূলক ব্যবস্থা নেওয়ার জন্য সুপারিশ করেন; যা সংখ্যাত্মক উপাত্ত বিশে-ষণ পদ্ধতিতের সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ। তাই বলা যায়, শাপলা কর্পোরেশন নিয়ন্ত্রণের সংখ্যাত্মক উপাত্ত বিশে-ষণ কৌশলটি অনুসরণ করেন।

ঘ ব্যবস্থাপনায় নিয়ন্ত্রণ কার্য ব্যতিরেকে পরিকল্পনা বাস্তবায়ন অসম্ভব– এই বক্তব্যের সাথে আমি একমত।

পরিকল্পনা হলো ভবিষ্যতে কী কাজ, কখন, কীভাবে করতে হবে তার অগ্রিম সিদ্ধান্তগ্রহণ। আর নিয়ন্ত্রণ হলো পরিকল্পনা মাফিক কাজ সম্পূর্ণ হচ্ছে কিনা তা পর্যবেক্ষণ এবং সংশোধনমূলক ব্যবস্থা নেওয়ার প্রক্রিয়া।

উদ্দীপকে শাপলা কর্পোরেশন বছরের শুরুতে ওষুধ উৎপাদনের লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণে পরিকল্পনা গ্রহণ করেন। আবার বছর শেষে প্রকৃত উৎপাদন মাত্রা পরিমাপ করে। ফলে প্রতিষ্ঠানের সার্বিক অবস্থার ধারণা পাওয়া যায়।

ব্যবস্থাপনা হলো একটি চলমান ও ধারাবাহিক প্রক্রিয়া। এর একটি কাজ আর একটি কাজের ওপর নির্ভরশীল। পরিকল্পনা অনুযায়ী কার্য সম্পাদন হয়েছে কিনা তা নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার মাধ্যমে জানা যায়। নিয়ন্ত্রণের মাধ্যমে আদর্শমানের সাথে প্রকৃত কার্যফল তুলনা করে পরিকল্পনার ত্রুটি-বিচ্যুতি নির্ণয় করা হয়। এ ত্রুটি-বিচ্যুতিগুলো সংশোধন করে পরবর্তী পরিকল্পনা তৈরি করা হয়। অর্থাৎ, নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার মাধ্যমে পরিকল্পনার সার্বিক অবস্থা বা বিভিন্ন পক্ষের দায়িত্ব-কর্তৃত্ব ও জবাবদিহি নিশ্চিত হয়, যা প্রতিষ্ঠানকে লক্ষ্যের দিকে নিয়ে যায়। তাই বলা যায়, ব্যবস্থাপনায় নিয়ন্ত্রণ কার্য ব্যতিরেকে পরিকল্পনা বাস্তবায়ন অসম্ভব।

প্রশ্ন ▶ ৩৭ মেঘনা গ্রুপ তাদের উৎপাদন বিভাগের জন্য মাসে ১০,০০০ ইউনিট করে উৎপাদনের ত্রৈমাসিক লক্ষ্য নির্ধারণ করে। উক্ত বিভাগের ব্যবস্থাপক জনাব আশরাফ সর্বোচ্চ চেষ্টা করে আগস্ট মাসে ৯,৫০০ ইউনিট, সেপ্টেম্বর মাসে ৯,৭০০ ইউনিট, অক্টোবর মাসে ৯,০০০ ইউনিট উৎপাদনে সক্ষম হন। লক্ষ্যমাত্রা নিয়ে এখন তিনি চিন্তিত।

[সরকারি হরগঙ্গা কলেজ, মুন্সিগঞ্জ]

ক. ব্রেক ইভেন পয়েন্ট কী? ১

খ. নিয়ন্ত্রণের সাথে পরিকল্পনার সম্পর্ক কী? ব্যাখ্যা করো। ২

গ. উদ্দীপকে জনাব আশরাফ নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার পদক্ষেপ কোন ধাপে অবস্থান করছেন? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. লক্ষ্যার্জনে সমস্যা সমাধানে মেঘনা গ্রুপের কী করা উচিত? যুক্তিসহ বর্ণনা করো। ৪

৩৭ নং প্রশ্নের উত্তর

ক ব্রেক ইভেন পয়েন্ট বা সমচ্ছেদ বিন্দু ব্যবসায়ের এমন একটি অবস্থা, যেখানে প্রতিষ্ঠানের আয়-ব্যয় সমান হয়।

খ পরিকল্পনা অনুযায়ী কাজ সম্পাদনের উদ্দেশ্যে নিয়ন্ত্রণ কার্যক্রম গ্রহণ করা হয়।

নিয়ন্ত্রণ কার্যাবলি পরিকল্পনাকে অনুসরণ করে তৈরি করা হয়। পরিকল্পনা না থাকলে নিয়ন্ত্রণ কোন লক্ষ্যে পরিচালিত হবে, তা নির্ধারণ করা যায় না। তাই, নিয়ন্ত্রণ কাজ পরিকল্পনার সাথে সম্পর্কযুক্ত।

গ উদ্দীপকে জনাব আশারাফ নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার দ্বিতীয় ধাপ 'প্রকৃত কার্যফল পরিমাপ' স্তরে অবস্থান করছেন।

নির্দিষ্ট সময় শেষে কতটুকু কাজ সম্পাদন করা হয়েছে তা পরিমাপ করাই হলো প্রকৃত কার্যফল। এরূপ পরিমাপের ক্ষেত্রে আদর্শ মানের সাথে সঙ্গতি রেখে প্রকৃত কার্যফল কী হয়েছে তা নির্ধারণ করা হয়।

উদ্দীপকে মেঘনা গ্রুপ ১০,০০০ ইউনিট উৎপাদনের লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করে। উক্ত বিভাগের ব্যবস্থাপক জনাব আশরাফ তার সর্বোচ্চ চেষ্টা দিয়ে আগস্ট মাসে ৯৫০০ ইউনিট, সেপ্টেম্বর মাসে ৯৭০০ ইউনিট ও অক্টোবর মাসে ৯০০০ ইউনিট উৎপাদন করেন। এক্ষেত্রে জনাব আশরাফ সঠিকভাবে লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করতে পেরেছেন কিনা তা নিয়ে চিন্তিত। তাই তিনি প্রকৃত কার্যফল পরিমাপ করছেন; যা নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার দ্বিতীয় স্তরের কাজ। তাই বলা যায়, জনাব আশরাফ নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার দ্বিতীয় স্তরে অবস্থান করছেন।

ঘ লক্ষ্যার্জনের সমস্যা সমাধানে মেঘনা গ্রুপের ভুল-ত্রুটি নির্ণয় করে সংশোধনীমূলক ব্যবস্থা নেওয়া উচিত।

নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার সর্বশেষ পর্যায় হলো ত্রুটি বিচ্যুতি সংশোধন করে প্রয়োজনীয় ব্যবস্থা নেওয়া। এক্ষেত্রে পরিকল্পনার ত্রুটি দূর করে প্রয়োজনীয় পদক্ষেপ নেওয়া হয়; যা পরবর্তীতে পরিকল্পনা বাস্তবায়নে সহায়তা করে।

উদ্দীপকে মেঘনা গ্রুপ তিন মাসের ১০০০০ ইউনিট করে উৎপাদন লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করে। কিন্তু দক্ষ ও সুষ্ঠুভাবে কাজ সম্পাদন করে জনাব আশরাফ প্রথম মাসে ৯৫০০ ইউনিট, ২য় মাসে ৯৭০০ ইউনিট এবং ৩য় মাসে ৯০০০ ইউনিট উৎপাদন করতে সক্ষম হন।

মেঘনা গ্রুপ আদর্শমানের সাথে প্রকৃত কার্যফল তুলনা করে প্রথম, দ্বিতীয় ও তৃতীয় মাসে যথাক্রমে ৫০০ ইউনিট, ৩০০ ইউনিট এবং ১০০০ ইউনিট বিচ্যুতি নির্ধারণ করে। এক্ষেত্রে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জন ব্যাহত হয়। লক্ষ্য অর্জনের জন্য মেঘনা গ্রুপ সংশোধনীমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করতে পারে। এজন্য কী কারণে কম উৎপাদন হচ্ছে তার কারণ জানা যাবে; যা পরবর্তীতে সিদ্ধান্ত নিতে সহায়তা করবে। কারণ চিহ্নিত করার পর সংশোধনীমূলক ব্যবস্থার মাধ্যমে ভুল ত্রুটিগুলো সমাধান করা যাবে। এতে পরবর্তী পরিকল্পনা গ্রহণ করা সহজ হবে। তাই বলা যায়, মেঘনা গ্রুপের লক্ষ্য অর্জনের এবং সমস্যা সমাধানে সংশোনীমূলক ব্যবস্থা নেওয়া উচিত।

প্রশ্ন ▶ ৩৮ জনাব আসলাম একটি কোম্পানির ব্যবস্থাপনা পরিচালক। দেশের বিভিন্ন বিক্রয় কেন্দ্রে ঐ প্রতিষ্ঠানের পণ্য বিক্রয় হয়। সব লেনদেন সঠিকভাবে লিপিবদ্ধ ও হিসাবের খাতায় যথাযথভাবে সংরক্ষণ হচ্ছে কিনা তা দেখার জন্য একটি টিম সারাবছর কাজ করেন। অন্যদিকে বছরের শুরুতেই কোম্পানির বিভিন্ন বিভাগে একটি সংখ্যক পরিকল্পনা তৈরি করা হয়। বছর শেষ হওয়ার সাথে সাথে বিভাগসমূহের কার্যফলগুলো পূর্ব পরিকল্পনার সাথে মিলিয়ে দেখে প্রয়োজনীয় সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করা হয়ে থাকে। *[রাজশাহী সরকারি সিটি কলেজ]*

ক. নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার প্রথম পদক্ষেপ কী? ১

খ. 'নিয়ন্ত্রণ কার্য ব্যবস্থাপনার উচ্চস্তরে অধিকমাত্রায় সম্পৃক্ত' –ব্যাখ্যা করো। ২

গ. একটি টিম সারাবছর ঘুরে যে কাজ করেন তা কোন ধরনের নিয়ন্ত্রণ কৌশলের সাথে সম্পর্কযুক্ত? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. উদ্দীপকে বর্ণনা অনুযায়ী কোম্পানিতে যে নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা আরোপ করা হয়েছে তার যথাযথ মূল্যায়ন করো। ৪

৩৮ নং প্রশ্নের উত্তর

ক নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার প্রথম পদক্ষেপ হলো আদর্শমান নির্ধারণ।

সহায়ক তথ্য

কোন কাজ কতটুকু গুণ, মান, পরিমাণ বা সময় সাপেক্ষ হলে সঠিকভাবে সম্পন্ন হবে তা নির্ধারণ করাকে আদর্শমান বলে।

খ পরিকল্পনা অনুযায়ী সঠিকভাবে কাজ হচ্ছে কিনা তা দেখা ও বিচ্যুতি অনুযায়ী সংশোধনের ব্যবস্থা নেওয়াই হলো নিয়ন্ত্রণ।

কোনো বিষয়ে যার কর্তৃত্ব থাকে, নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা কার্যকর করার দায়িত্বও তার কাছে থাকে। পরিকল্পনা অনুযায়ী কার্যসম্পাদন নিশ্চিত করার কর্তৃত্ব ব্যবস্থাপনার উচ্চস্তরের কর্মকর্তাদের হাতে থাকে। তাই নিয়ন্ত্রণের কাজও তাদের মাধ্যমেই হয়ে থাকে। তাই বলা হয়, নিয়ন্ত্রণ কার্য ব্যবস্থাপনার উচ্চস্তরে অধিক মাত্রায় সম্পৃক্ত।

গ উদ্দীপকে একটি টিম সারাবছর ঘুরে যে কাজ করেন তা 'অভ্যন্তরীণ নিরীক্ষা' নিয়ন্ত্রণ কৌশলের সাথে সম্পর্কযুক্ত।

এ পদ্ধতিতে প্রতিষ্ঠানের নিজস্ব উদ্যোগে নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা নেওয়া হয়। এ নিয়ন্ত্রণের জন্য উর্ধ্বতন কর্তৃপক্ষ কর্তৃক সারা বছর ঘুরে ঘুরে প্রতিষ্ঠানের নিরীক্ষা কাজ তদারকি করা হয়। এক্ষেত্রে তারা কাজের

হিসাব নিরীক্ষা করে ত্রুটি নির্ধারণ করেন। এরপর ত্রুটি অনুযায়ী সংশোধনী ব্যবস্থা নেওয়া হয়।

উদ্দীপকে জনাব আসলাম একটি কোম্পানির ব্যবস্থাপক। দেশের বিভিন্ন বিক্রয়কেন্দ্রে ঐ প্রতিষ্ঠানের পণ্য বিক্রয় হয়। এর কাজের তদারকির জন্য একটি টিম সারাবছর কাজ করেন। তারা সব লেনদেন সঠিকভাবে লিপিবদ্ধ হচ্ছে কি না দেখেন। আবার, হিসাবের খাতায় তা যথাযথভাবে সংরক্ষণ হচ্ছে কিনা এরও তদারকি করেন। ভুল-ত্রুটি হলে এর সংশোধনের ব্যবস্থা করেন। এসব কাজ অভ্যন্তরীণ নিরীক্ষার সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ। সুতরাং, উক্ত টিম সারাবছর ঘুরে ঘুরে অভ্যন্তরীণ নিরীক্ষার মাধ্যমেই নিয়ন্ত্রণের কাজ করেন।

ঘ উদ্দীপকে বর্ণনা অনুযায়ী কোম্পানিতে আরোপিত 'বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা' যথার্থই যৌক্তিক বলে আমি মনে করি।

এর মাধ্যমে পরিকল্পনার সংখ্যাত্মক প্রকাশ করা হয়। এখানে প্রথমে একটি বাজেট বা সংখ্যাত্মক পরিকল্পনা তৈরি করা হয়। তার আলোকে উপাত্ত বিশে-ষণ করা হয়। এরপর ত্রুটি অনুযায়ী সংশোধনী ব্যবস্থা নেওয়া হয়।

উদ্দীপকে বছরের শুরুতেই কোম্পানির বিভিন্ন বিভাগে একটি সংখ্যাত্মক পরিকল্পনা তৈরি করা হয়। বছর শেষ হওয়ার সাথে সাথে বিভাগসমূহের কার্যফলগুলো উক্ত পরিকল্পনার সাথে মিলিয়ে দেখা হয়। এরপর প্রয়োজনীয় সংশোধনমূলক ব্যবস্থা নেওয়া হয়। এসব কাজ বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ।

বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থায় পরিকল্পনার সংখ্যাত্মক প্রকাশ ব্যবস্থা থাকে। তাই কর্মীদের কাছে একটি সঠিক ও সুনির্দিষ্ট লক্ষ্যমাত্রা থাকে। এতে তারা ঠিক ঐ পরিমাণই উৎপাদন করতে সচেতন থাকে। কাজের সুনির্দিষ্ট মান বা সংখ্যা থাকে বলে ভুল-ত্রুটি হওয়ার সম্ভাবনাও কম থাকে। আর, ভুল হলেও সহজেই সংখ্যাত্মক বিচ্যুতি নির্ণয় করা যায়। সংশোধনী ব্যবস্থা নেওয়া সহজ ও সঠিক হয়। এতে সার্বিক কাজের শৃঙ্খলা বজায় থাকে। কর্মীদের দক্ষতাও বৃদ্ধি পায়। তাই, উদ্দীপকের কোম্পানিতে বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা নেওয়া যথার্থ হয়েছে।

প্রশ্ন ▶৩৯ বারিধারা অটোমোবাইলস্ লি. গাড়ি উৎপাদনকারী প্রতিষ্ঠান। গাড়ি তৈরির সব উপাদান প্রতিষ্ঠানটি নিজেই তৈরি করে। প্রতিষ্ঠানটির পরিকল্পনা ব্যবস্থাপক তাজুল ইসলাম পণ্য উৎপাদনের সঠিক নিয়ন্ত্রণের ওপর বিশেষ গুরুত্ব প্রদান করে। চলতি বছরের মোট উৎপাদন সময় ১,৮০,০০০ ঘণ্টা এবং একক প্রতি বিক্রয়মূল্য ৪ লক্ষ টাকা, কর্মীদের পণ্য উৎপাদন সংক্রান্ত নির্দেশনা ও সঠিক নিয়ন্ত্রণ স্থাপন করার জন্য নিচের টেবিলটি স্থাপন করেন –

	ˆgUvjewW (‰KK cÉwZ)	Uvqvi (‰KK cÉwZ)	Bwéb (‰KK cÉwZ)	AfÅ¯¦ixY mvRmäv (‰KK cÉwZ)	jvBU (‰KK cÉwZ
সময়	২ ঘণ্টা	১ ঘণ্টা	৪ ঘণ্টা	১ ঘণ্টা	১ ঘণ্টা

[সরকারি বি.এম.সি. মহিলা কলেজ, নওগাঁ]

ক. বাজেটারি নিয়ন্ত্রণ কী? ১

খ. নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ায় কেন আদর্শমান নির্ধারণ করা হয়? ২

গ. উদ্দীপকে তাজুল ইসলাম কোন ধরনের নিয়ন্ত্রণ কৌশল অনুসরণ করেছে? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. চলতি বছরে বারিধারা অটোমোবাইলস্ লি.-এর সর্বোচ্চ কী পরিমাণ আয় হতে পারে বলে তুমি মনে করো? ৪

৩৯ নং প্রশ্নের উত্তর

ক পরিকল্পনার সংখ্যাত্মক মানের ওপর ভিত্তি করে যে নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা প্রতিষ্ঠা করা হয় তাকে বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ বলে।

খ আদর্শমান (Standard) হলো এমন এক মানদণ্ড যার আলোকে প্রকৃত কার্য পরিমাপ করা হয়।

প্রতিষ্ঠানের কর্মীরা আদর্শমানের ওপর ভিত্তি করে কাজ করেন। নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ায় আদর্শমানের সাথে প্রকৃত কার্যফলের তুলনা করে বিচ্যুতি (Deviation) নিরূপণ করা হয়। এরপর যথাযথ ব্যবস্থা নিয়ে নিয়ে ভুল-ত্রুটি সংশোধন করা হয়। এজন্য নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ায় আদর্শমান নির্ধারণ করা প্রয়োজন।

গ উদ্দীপকে তাজুল ইসলাম আয়-ব্যয় হিসাব বিশে-ষণ নিয়ন্ত্রণ কৌশলটি অনুসরণ করেছেন।

আয়-ব্যয় হিসাব হলো নির্দিষ্ট সময় শেষে আর্থিক কার্যসম্পাদনের সংখ্যাত্মক হিসাব বিবরণী। প্রতিষ্ঠানের লাভ-ক্ষতি বিবরণী হতে আয়-ব্যয়ের সংখ্যাত্মক তথ্য ও মুনাফার পরিমাণ পাওয়া যায়। এক্ষেত্রে অবস্থা অনুযায়ী সমস্যা চিহ্নিত করে প্রয়োজনীয় ব্যবস্থা গ্রহণ করা হয়।

উদ্দীপকে বারিধারা অটোমোবাইলস লি. গাড়ি উৎপাদনকারী প্রতিষ্ঠান। প্রতিষ্ঠানটির পরিকল্পনা ব্যবস্থাপক তাজুল ইসলাম। তিনি চলতি বছরের গাড়ি উৎপাদনের সময় ঘণ্টা নির্ধারণ করেন এবং বিক্রয়মূল্য নির্ধারণ করেন। এছাড়াও প্রতিটি গাড়ি উৎপাদনের শ্রমঘণ্টা এবং বছর শেষে আয়ের পরিমাণ নির্ধারণ করেন সংখ্যার মাধ্যমে। ফলে উৎপাদন ব্যয়, সময় এবং মুনাফার পরিমাণ জেনে তিনি কৌশল গ্রহণ করেন; যা আয়-ব্যয় হিসাব বিশে-ষণের সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ। তাই বলা যায়, তাজুল ইসলাম নিয়ন্ত্রণের কৌশল হিসেবে আয়-ব্যয় হিসাব ব্যবহার করেন।

ঘ চলতি বছরে বারিধারা অটোমোবাইলস্ লি.-এর মুনাফার পরিমাণ নিচে দেওয়া হলো –

বার্ষিক মোট উৎপাদন সময় ১,৮০,০০০ ঘণ্টা

একক প্রতি উৎপাদনের সময় ঘণ্টা

= (মেটাল বডি + টায়ার + ইঞ্জিন + অভ্যন্তরীণ সাজসজ্জা + লাইট)

= (২ + ১ + ৪ + ১ + ১) ঘণ্টা

= ৯ ঘণ্টা

$$\text{মোট উৎপাদক একক} = \frac{\text{বার্ষিক মোট উৎপাদন সময় ঘণ্টা}}{\text{একক প্রতি উৎপাদনের সময় ঘণ্টা}}$$

$$= \frac{১৮০০০০}{৯} = ২০,০০০ \text{ টি।}$$

evwlÆK mGeÆvœP AvGqi cwigvY = (‰KK cÉwZ weKÌqgfjÅ × Drcv`Gbi ‰KK)

= (৪,০০,০০০ × ২০,০০০)

= ৮,০০,০০,০০,০০০ টাকা

উত্তর : ৮০০ কোটি টাকা।

প্রশ্ন ▶৪০ একতা লিমিটেডের বিক্রয় ব্যবস্থাপক সালমান চৌধুরী কাজের পরিমাণের ওপর ভিত্তি করে আদর্শমান প্রতিষ্ঠা করেন। তিনি আদর্শমানের সাথে তুলনা করে দেখলেন ২০১৪ সালে ৫ লক্ষ টাকার পণ্য কম বিক্রয় হয়েছে। এরপর তিনি আদর্শমান বাস্তবায়নে ব্যর্থতার কারণ অনুসন্ধান করলেন এবং প্রয়োজনীয় সংশোধনী ব্যবস্থা করলেন।

[কুমিল-া সরকারি কলেজ]

ক. বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ কী? ১

খ. বিচ্যুতি নির্ণয়ের উদ্দেশ্য লেখো। ২

গ. সালমান চৌধুরীর নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার বিচ্যুতির কারণ ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. সালমান চৌধুরী তার নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার বিচ্যুতি কীভাবে সংশোধন করতে পারবেন তা আলোচনা করো। ৪

৪০ নং প্রশ্নের উত্তর

ক পরিকল্পনার সংখ্যাত্মক মানের ওপর ভিত্তি করে যে নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা প্রতিষ্ঠা করা হয় তাকে বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ বলে।

খ নির্ধারিত আদর্শমানের সাথে সম্পাদিত কার্যফলের তুলনা করলে যে পার্থক্য বের হয় তাকে বিচ্যুতি বলে।
নিয়ন্ত্রণের চতুর্থ পর্যায়ে বিচ্যুতির মান নির্ধারণ করা হয়। এর মূল উদ্দেশ্য হলো পরিকল্পনা অনুযায়ী মান বজায় আছে কিনা তা যাচাই করা। একই সাথে পরবর্তী পরিকল্পনার যেন ভুল সংঘটিত না হয় সে দিকে লক্ষ রাখা। বিচ্যুতি নির্ধারণের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানে জবাবদিহিতা নিশ্চিত হয় এবং পরবর্তী পরিকল্পনা সহজ হয়।

গ উদ্দীপকের সালমা চৌধুরীর নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার বিচ্যুতির কারণ বাজার চাহিদা অনুযায়ী পণ্যের আদর্শমান নির্ধারণ না করা।
নিয়ন্ত্রণ হলো আদর্শমান অনুযায়ী কার্যফল পরিমাপ করে বিচ্যুতি নির্ণয় করা এবং প্রয়োজনীয় সংশোধনমূলক ব্যবস্থা নেওয়ার প্রক্রিয়া আদর্শমানের সাথে ফলাফল তুলনা করে প্রতিষ্ঠানের বিচ্যুতি নির্ণয় করা হয়।
উদ্দীপকে একতা লিমিটেডের বিক্রয় ব্যবস্থাপক সালমান চৌধুরী কাজের পরিমাণের ওপর ভিত্তি করে আদর্শমান প্রতিষ্ঠা করেন। কিন্তু বাজারে বিক্রয়ের পরিমাণ কম হওয়ায় তার প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যমাত্রা অর্জনের বিচ্যুতি দেখা দেয়। এক্ষেত্রে নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ায় পরিমাণের ওপর বা বাজার চাহিদার ওপর ভিত্তি করে পণ্য উৎপাদন বা লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করলে প্রতিষ্ঠানের সফলতা অর্জিত হতো। কিন্তু, সালমান চৌধুরী পরিমাণের ওপর ভিত্তি করেই বেশি পণ্য উৎপাদন করে এবং বাজার চাহিদা কম থাকায় বিচ্যুতি ঘটে। তাই বলা যায়, সালমান চৌধুরী নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ায় আদর্শমান বিক্রয় পরিমাণ অনুযায়ী নির্ধারণ না করায় বিচ্যুতির সৃষ্টি হয়।

ঘ সালমান চৌধুরী তার নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার বিচ্যুতি সংশোধনমূলক ব্যবস্থা নিয়ে পুনঃআদর্শমান নির্ধারণের মাধ্যমে আমি মনে করি।
নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার ভুল-ত্রুটি চিহ্নিত করে প্রয়োজনীয় পদক্ষেপ নেওয়াকে সংশোধনমূলক ব্যবস্থা বলে। এটি নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার সর্বশেষ কাজ। এর মাধ্যমে প্রয়োজনে পুনঃপরিকল্পনা করা হয়।
উদ্দীপকে, সালমান চৌধুরী কাজের পরিমাণের ওপর ভিত্তি করে আদর্শমান প্রতিষ্ঠা করেন। তিনি আদর্শমানের সাথে তুলনা করে দেখলেন ২০১৪ সালে ৫ লক্ষ টাকার পণ্য কম বিক্রয় হয়।
এক্ষেত্রে জনাব সালমান চৌধুরী যেসব কারণে ভুল-ত্রুটি বা বিচ্যুতি ঘটেছে তার কারণ জানতে পারেন। সংশোধনমূলক ব্যবস্থার মাধ্যমে বিচ্যুতির একক নির্ণয় করে তিনি পরবর্তী পরিকল্পনা গ্রহণ করতে পারেন। কারণ, সংশোধনমূলক ব্যবস্থার মাধ্যমে ত্রুটির কারণ চিহ্নিত করে প্রয়োজনীয় পদক্ষেপ নেওয়া হয়। ফলে পরবর্তী পরিকল্পনা ভুল ত্রুটিমুক্ত এবং সহজ হয়। তাই বলা যায়, নিয়ন্ত্রণের সংশোধনমূলক প্রক্রিয়ার মাধ্যমে সালমান বিচ্যুতি সমাধান করতে পারবেন।

প্রশ্ন ▶ ৪১ 'স্টার কোম্পানি পণ্য উৎপাদন ও বিক্রয় করে। 'স্টার' ২০১৪ সালের ডিসেম্বর মাসে প্রতি একক পণ্য ৩০ টাকা হারে ৪,৫০,০০০ টাকার পণ্য বিক্রয় করে বিক্রীত পণ্য উৎপাদনের জন্য ৫০,০০০ টাকা কারখানা বিল্ডিং ভাড়া এবং ১,৬৬,০০০ টাকা কর্মকর্তাদের বেতন প্রদান করা হয়। এ দু'টি খরচ উৎপাদনের হ্রাস-বৃদ্ধির সাথে পরিবর্তিত হয় না। পক্ষান্তরে প্রতি একক পণ্য উৎপাদনে ১০ টাকার কাঁচামাল এবং ২ টাকার মজুরি খরচ দরকার হয়।

[মোশাররফ হোসেন খান চৌধুরী বিশ্ববিদ্যালয় কলেজ, কুমিল-া]

ক. নির্দেশনার ঐক্য কী? ১
খ. নিয়ন্ত্রণের ব্যতিক্রমের নীতি ব্যাখ্যা করো। ২
গ. 'স্টার' কোম্পানিটি কত একক পণ্য উৎপাদন ও বিক্রয় করলে তাদের বিক্রয় আয় এবং মোট ব্যয় সমান হবে তা নির্ণয় করো। ৩
ঘ. উদ্দীপকে উলি-খিত দুই ধরনের খরচের মধ্যে পার্থক্য মূল্যায়ন করো। ৪

৪১ নং প্রশ্নের উত্তর

ক আগের কাজের নিদের্শনার সাথে মিল রেখে পরবর্তী নির্দেশনা প্রদানকেই নির্দেশনার ঐক্য বলে।

খ নিয়ন্ত্রণে অন্যান্য নীতির পাশাপাশি ব্যতিক্রমের নীতিও থাকা আবশ্যক। কার্যক্ষেত্রে সংশি-ষ্ট নির্বাহী কর্তৃক নিয়ন্ত্রণ সম্ভব নয়, এমন ক্ষেত্রগুলোকে চিহ্নিত করে উর্ধ্বতন কর্তৃক বিশেষ কর্মব্যবস্থা গ্রহণ করাকে নিয়ন্ত্রণের ব্যতিক্রম নীতি বলে। সামগ্রিক পরিকল্পনা বাস্ড় বায়নে বড় ধরনের বিচ্যুতির সৃষ্টি হলে সেগুলোকে চিহ্নিত করে সেখানে বিশেষ নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা গ্রহণ করা হয়।

গ স্টার কোম্পানির সমচ্ছেদ বিন্দু নির্ণয়ের মাধ্যমে জানা যাবে কত একক জন্য উৎপাদন ও বিক্রয় করলে আয়-ব্যয় সমান হবে –
দেওয়া আছে,
স্থায়ী ব্যয় = (কারখানা বিল্ডিং ভাড়া + কর্মকর্তাদের বেতন)
= (৫০,০০০ + ১,৬৬,০০০) টাকা
= ২,১৬,০০০ টাকা
এককপ্রতি বিক্রয়মূল্য = ৩০ টাকা
পরিবর্তনশীল ব্যয় = (১০ + ২) = ১২ টাকা
সুতরাং,

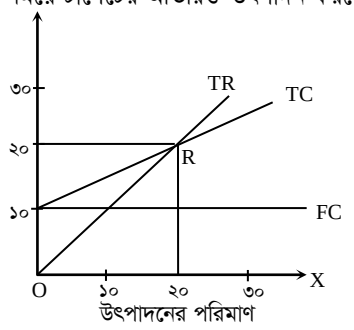
$$\text{সমচ্ছেদ বিন্দু} = \frac{\text{মোট স্থায়ী ব্যয়}}{\text{এককপ্রতি বিক্রয়মঙল্য - এককপ্রতি পরিবর্তনশীল ব্যয়}}$$

$$= \frac{২১৬০০০}{৩০-১২} = ১২,০০০ \text{ একক}$$

উত্তর: ১২,০০০ একক।

ঘ উদ্দীপকের স্টার কোম্পানির ক্ষেত্রে স্থায়ী খরচ ও পরিবর্তনশীল খরচ সংঘটিত হয়েছে।
কোনো কিছু উৎপাদন, সৃষ্টি বা পেতে যে অর্থ বিনিয়োগ করতে হয় তাই খরচ। পণ্য উৎপাদনে স্থায়ী ও পরিবর্তনশীল ব্যয় জড়িত।
উদ্দীপকে স্টার কোম্পানির ক্ষেত্রে কারখানার বিল্ডিং ভাড়া এবং কর্মকর্তাদের বেতন একটি স্থায়ী ব্যয়। কারণ, এ ব্যয় পরিবর্তন হয় না। পণ্য উৎপাদন হোক বা না হোক কোম্পানিকে এ ব্যয় বহন করতেই হবে। প্রতি একক পণ্য উৎপাদনের সাথে এটি জড়িত নয়। অন্যদিকে, স্টার কোম্পানির ক্ষেত্রে কাঁচামাল এবং মজুরি খরচ হলো পরিবর্তনশীল ব্যয়। কারণ প্রতি একক পণ্য উৎপাদনে এ ব্যয় পরিবর্তিত হয়। কম একক পণ্য উৎপাদন করলে এ ব্যয় কম এবং বেশি উৎপাদন করলে ব্যয় বেশি হয়।
স্থায়ী ব্যয় প্রতিষ্ঠানের উৎপাদন এককের সাথে জড়িত নয়। এটি কম বা বেশি হয় না। মোট উৎপাদিত একক দিয়ে স্থায়ী ব্যয়কে ভাগ করা হয়। অন্যদিকে, প্রতি একক উৎপাদনের সাথে পরিবর্তনশীল ব্যয় পরিবর্তিত হয়। তাই বলা যায়, স্থায়ী ব্যয় অপরিবর্তনশীল কিন্তু পরিবর্তনশীল ব্যয় নিয়মিতই পরিবর্তিত হয়।

প্রশ্ন ▶ ৪২ মি. দুলাল দিলাক্স ফ্যাশন নামক কোম্পানির প্রধান নির্বাহী কর্মকর্তা। তিনি নিচের লেখচিত্রের সাহায্যে প্রতিষ্ঠানের বাৎসরিক পরিকল্পনা করেন। পরিকল্পনা বাস্ড়বায়নের জন্য কর্মীদের বোনাস সহ প্রতিষ্ঠানের লাভের অংশ দেওয়ার বিষয়টিও নিশ্চিত করেন। ফলে কর্মীরা নির্দিষ্ট সময়ে টার্গেটের অতিরিক্ত উৎপাদন করতে সক্ষম হয়।



[নোয়াখালী সরকারি মহিলা কলেজ]

ক. PERT-এর পূর্ণরূপ লেখো। ১

খ. নিয়ন্ত্রণ কৌশল হিসেবে সমচ্ছেদ বিন্দু বিশে-ষণ পদ্ধতিটির ব্যাখ্যা করো। ২

গ. চিত্রে TR রেখা ও TC রেখা যে বিন্দুতে ছেদ করল তা ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. নির্দিষ্ট সময়ে টার্গেটের অতিরিক্ত উৎপাদন করতে সক্ষম হওয়ার পেছনে প্রধান কারণ কোনটি? উদ্দীপকের আলোকে ব্যাখ্যা করো। ৪

৪২ নং প্রশ্নের উত্তর

ক PERT-এর পূর্ণরূপ হলো Program Evaluation & Reivew Technique.

সহায়ক তথ্য

যে পদ্ধতিতে প্রতিষ্ঠানের কোন কাজ কখন শুর“ হবে এবং কখন শেষ হবে তা নির্ধারণ করে চার্টের মাধ্যমে সংযুক্ত করা হয় তাকে পার্ট বলে।

খ যে বিন্দুতে প্রতিষ্ঠানের মোট আয় ও মোট ব্যয় সমান হয় তাকে সমচ্ছেদ বিন্দু (Break Even Point) বলে।

এ বিন্দুর মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের বিক্রয়ের পরিমাণ কোন পর্যায়ে নিয়ে যেতে পারলে লোকসান হবে না, তা জানা যায়। এছাড়া প্রতিষ্ঠানের বিক্রয় কী পরিমাণ হলে মুনাফা কেমন হবে তাও আগে থেকে জানা যায়। ফলে উপযুক্ত আদর্শমান নির্ধারণ সহজ হয়। সে অনুযায়ী নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা কার্যকর করা যায়। এটি নিয়ন্ত্রণের একটি অন্যতম কৌশল।

গ উদ্দীপকের চিত্রে TR রেখা ও TC রেখা যে বিন্দুতে ছেদ করে তা হলো সমচ্ছেদ বিন্দু (Break Even Point)।

সমচ্ছেদ বিন্দুতে কোনো প্রতিষ্ঠানের মোট আয় ও মোট ব্যয় পরস্পর সমান হয়। বিক্রয়ের পরিমাণ যদি এ বিন্দুর নিচে যায় তাহলে ক্ষতি হয়। আর, এ বিন্দুর উপরে বিক্রয়ের পরিমাণ হলে প্রতিষ্ঠানের লাভ হয়।

উদ্দীপকে চিত্রে TR রেখা হলো মোট আয়, (Total Revenue) রেখা। TC হলো মোট ব্যয় (Total Cost) রেখা। OX অক্ষে উৎপাদনের পরিমাণ নির্দেশ করা হয়েছে। OY অক্ষে খরচ বা আয়ের পরিমাণ দেখানো হয়েছে। TR ও TC রেখা R বিন্দুতে মিলিত হয়েছে। এখানে লক্ষ করা যায়, R বিন্দুতে বিক্রয়ের পরিমাণ ২০, খরচ বা আয়ের পরিমাণও ২০। অর্থাৎ এখানে আয় ও ব্যয়ের পরিমাণ পরস্পর সমান। যেহেতু সমচ্ছেদ বিন্দুতে আয়-ব্যয় সমান হয়, তাই বলা যায়, TR ও TC রেখা সমচ্ছেদ বিন্দুতে ছেদ করেছে।

ঘ উদ্দীপকে নির্দিষ্ট সময়ে টার্গেটের অতিরিক্ত উৎপাদন করতে সক্ষম হওয়ার পেছনে প্রধান কারণ হচ্ছে আর্থিক প্রেষণা প্রদান।

আর্থিক প্রেষণা অধস্ড়নদেরকে প্রত্যাশিত আচরণ করতে উৎসাহিত করে। কর্মীরা কাজের পরিশ্রমের বাইরে অতিরিক্ত অর্থ পেলে কাজের প্রতি তাদের আগ্রহ বাড়ে। তাই আর্থিক প্রেষণা পদ্ধতি কাজ আদায়ের একটি ফলপ্রসূ উপায় হিসেবে বিবেচ্য।

উদ্দীপকে মি. দুলাল তার প্রতিষ্ঠানের জন্য একটি বার্ষিক পরিকল্পনা করেন। পরিকল্পনা বাস্ড়বায়নের জন্য কর্মীদের বোনাস সহ প্রতিষ্ঠানের লাভের অংশ দেওয়ার নিশ্চয়তা দেন। এখানে বোনাস ও লাভের অংশ প্রদান অর্থ সংশি-ষ্ট। আর এটি আর্থিক প্রেষণার অন্ড়র্গত উপাদান। বর্তমানকালে কর্মীদের উদ্দীপনা বৃদ্ধির জন্য বেতনের পাশাপাশি বোনাসও দেওয়া হয়। একে কর্মীরা বাড়তি পাওনা মনে করে; যা তাদের কাজের প্রতি উৎসাহ বাড়ায়। কর্মীদের যদি লাভের একটি অংশ দেওয়া হয় তাহলে প্রতিষ্ঠানকে নিজের মনে করে তারা কাজ করে। সার্বিকভাবে মুনাফা বৃদ্ধির জন্য তারা চেষ্টা করতে থাকে। উদ্দীপকে মি. দুলাল এ কাজগুলোই করেন। এভাবে আর্থিক প্রেষণা দেওয়ার ফলেই তার প্রতিষ্ঠানের কর্মীরা নির্দিষ্ট সময়ের অতিরিক্ত উৎপাদন করতে সক্ষম হয়।

প্রশ্ন ▶৪৩ চন্দ্রিকা গুঁড়া দুধ কোম্পানির কর্মীরা প্রতিষ্ঠানের পণ্য অসৎভাবে বাজারে বিক্রয় করে। খবরটি জানতে পেরে এর উৎপাদন ব্যবস্থাপক রিজিয়া আফরোজ প্রত্যেককেই মাসে তিন দিন করে নৈতিকতা সম্পর্ক কাউন্সিলিং করান। ফলে দেখা যায় মাস কয়েক পরে তাদের কর্মীদের অসৎ কাজটি কমে এসেছে। এ অবস্থায় রিজিয়া আফরোজ মোট লভ্যাংশের ২% কর্মীদের প্রদানের ব্যবস্থা করলেন।

[রাঙ্গামাটি সরকারি কলেজ]

ক. অনুপাত বিশে-ষণ কী? ১

খ. নিয়ন্ত্রণ কীভাবে দক্ষতা বৃদ্ধি করে? ২

গ. রিজিয়া আফরোজের নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতিটির ধরন ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. লভ্যাংশের ঘোষণা করায় তোমার মতে কর্মীদের অবস্থার পরিবর্তন হবে কি? মতামত দাও। ৪

৪৩ নং প্রশ্নের উত্তর

ক অনুপাত বিশে-ষণ হলো প্রতিষ্ঠানের আয়-ব্যয় বিবরণী ও উদ্বৃত্তপত্র (Balance Sheet) থেকে তথ্য নিয়ে বিভিন্ন অনুপাত নির্ণয় করার পদ্ধতি।

খ স্বল্প সময়ে ও স্বল্প ব্যয়ে মানসম্মত কাজ সম্পাদন করাকে দক্ষতা বলা হয়।

নিয়ন্ত্রণের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন কার্যাবলির ওপর সূক্ষ্ম দৃষ্টি রাখা যায়। ফলে কার্যসম্পাদনে কোনো ভুল-ত্র“টি হলে তা দ্র“ত সমাধান করা যায়। কীভাবে ভুল-ত্র“টি এড়িয়ে কাজ করা যায় তা কর্মীরা শিখতে পারেন। ফলে কর্মীদের দক্ষতা বৃদ্ধি পায়। তাই স্বল্প সময়ে ও স্বল্প ব্যয়ে মানসম্মত কাজ করা সম্ভব হয়। এভাবে নিয়ন্ত্রণ একটি প্রতিষ্ঠানের দক্ষতা বৃদ্ধি করে।

গ উদ্দীপকে রিজিয়া আফরোজের নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতিটির ধরন হলো মূল্যবোধভিত্তিক নিয়ন্ত্রণ।

সাংগঠনিক আদর্শ, মূল্যবোধ, প্রত্যাশিত আচরণ ইত্যাদির ওপর ভিত্তি করে আনুষ্ঠানিক নিয়ম-কানুনের মাধ্যমে নিয়ন্ত্রণ প্রতিষ্ঠা করা হলে, তাকে মূল্যবোধভিত্তিক নিয়ন্ত্রণ বলে।

উদ্দীপকে রিজিয়া আফরোজ চন্দ্রিকা গুঁড়া দুধ কোম্পানির উৎপাদন ব্যবস্থাপক। উক্ত প্রতিষ্ঠানের কর্মীরা অসৎভাবে পণ্য বাজারে বিক্রয় করে। খবরটি জানতে পেরে রিজিয়া আফরোজ প্রত্যেককেই মাসে তিন দিন করে নৈতিকতা সম্পর্কে কাউন্সিলিং করান। এতে কর্মীরা অসৎভাবে পণ্য বিক্রয় মূল্যবোধের পরিপন্থি তা বুঝতে পারে এবং মাস ছয়েক পরে অসৎ কাজটি হ্রাস পায়। অর্থাৎ রিজিয়া আফরোজ কর্মীদের মূল্যবোধভিত্তিক নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা প্রতিষ্ঠা করেন। সাধারণত কর্মীদের আনুগত্য বাড়ানোর জন্য এরূপ নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা প্রতিষ্ঠা করা হয়। এটি আদর্শ ও আইনের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠিত। তাই এ ব্যবস্থায় কর্মী নিজেকে নিয়ন্ত্রণ করতে পারে। তাই বলা যায়, রিজিয়া আফরোজের নিয়ন্ত্রণের ধরনটি হলো মূল্যবোধভিত্তিক নিয়ন্ত্রণ।

ঘ উদ্দীপকে লভ্যাংশ ঘোষণা করায় প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের অবস্থার পরিবর্তন হবে বলে আমি মনে করি।

নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার আলোকে ব্যবস্থাপকীয় কার্যক্রম পরিচালনা করা অপরিহার্য। প্রতিটি নিয়ন্ত্রণ অবস্থাই প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনে সহায়ক হয় বলে কর্মীরাও কাজে মনোযোগী হয়।

উদ্দীপকে চন্দ্রিকা গুঁড়া দুধ কোম্পানির কর্মীরা প্রতিষ্ঠানের পণ্য অসৎভাবে বাজারে বিক্রয় করে। এজন্য রিজিয়া আফরোজ কর্মীদের অসৎ কাজ হতে বিরত রাখতে মূল্যবোধভিত্তিক নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা আরোপ করে। এছাড়াও তিনি তার প্রতিষ্ঠানের মোট লভ্যাংশের ২% কর্মীদের প্রদানের ব্যবস্থা করেন।

এ লভ্যাংশ প্রদানের ফলে কর্মীরা অতিরিক্ত অর্থ পাবে এবং কাজের প্রতি উৎসাহিত হবে। এক্ষেত্রে তার এ মূল্যবোধের ফলশ্রুতিতে অসৎভাবে পণ্য বিক্রয় প্রবণতা হ্রাস পাবে। আবার, প্রতিষ্ঠানের মুনাফা যত বেশি হবে কর্মীদের প্রাপ্ত অর্থের পরিমাণও বাড়বে। বিক্রয় বৃদ্ধির ক্ষেত্রে কর্মীরা আন্তরিকতা এবং লভ্যাংশ পাবার আশায় তার কাজের প্রতি সুদৃষ্টি প্রদান করবে। ফলে, অতিরিক্ত অর্থ তাদের জীবন যাত্রার মান উন্নয়নে এবং সচ্ছলতার ক্ষেত্রে গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করবে। তাই বলা যায়, লভ্যাংশ ঘোষণা প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের অবস্থার পরিবর্তন হবে।

প্রশ্ন ▶ ৪৪ প্রগতি লি. কোম্পানি একটি আন্তর্জাতিক মানের পোশাক প্রস্তুতকারী প্রতিষ্ঠান। উন্নতমানের পোশাক তৈরির জন্য বাজারে তাদের যথেষ্ট সুনাম রয়েছে। ২০১৩ সালে এই প্রতিষ্ঠান শ্রেষ্ঠ করদাতা হিসেবে পুরস্কৃত হয়। ২০১৪ সালে এ প্রতিষ্ঠান তাদের উৎপাদন মাত্রা বাড়িয়ে বছরে ৫ লক্ষ একক ধার্য করে। কিন্তু ২০১৪ সালের জুলাই মাসে দেখেন মাত্র ২ লক্ষ একক পোশাক তৈরি হয়েছে। এই অবস্থায় প্রতিষ্ঠানটি তাদের তদারকি বাড়িয়ে দেয় এবং ত্রুটি-বিচ্যুতিগুলো খুঁজে বের করে পদক্ষেপ নেয়। তারা আশা করছে নির্দিষ্ট সময়ের মধ্যে লক্ষ্যে পৌঁছাতে পারবে। *[ঝালকাঠি সরকারি কলেজ]*

ক. বাজেট কী? ১

খ. 'নিয়ন্ত্রণ একটি অবিরাম প্রক্রিয়া'— ব্যাখ্যা করো। ২

গ. প্রগতি লি. কোং প্রথমত নিয়ন্ত্রণের কোন পদক্ষেপ অনুসরণ করেছে? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. পরিবর্তিত পরিস্থিতিতে যে ব্যবস্থা গ্রহণ করা হয়েছে, তাতে কি প্রগতি লি. কোম্পানি সফল হবে বলে তুমি মনে করো? যুক্তি দাও। ৪

৪৪ নং প্রশ্নের উত্তর

ক পরিকল্পনার সংখ্যাত্মক প্রকাশকে বাজেট বলে।

খ নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার একটি বৈশিষ্ট্য হলো নিরবচ্ছিন্নতা (Continuity)। পরিবর্তনশীল পরিবেশ, পরিস্থিতি, সাংগঠনিক কোনো পরিবর্তন, উদ্দেশ্য পরিবর্তন প্রভৃতি কারণে বার বার পরিকল্পনার মধ্যে পরিবর্তন আনতে হয়। এর সাথে সাথে নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার মধ্যেও পরিবর্তন আনতে হয়। তাই সুষ্ঠু নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার জন্য নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়া অবিরাম ও নিরবচ্ছিন্ন হওয়া আবশ্যক।

গ উদ্দীপকের প্রগতি লি. কোং প্রথমত নিয়ন্ত্রণের প্রথম পদক্ষেপ আদর্শমান নির্ধারণ করেন।

যে নির্দিষ্ট মানদণ্ডের আলোকে প্রকৃত কার্যফল নির্ধারণ করা হয় তাকে আদর্শমান বলে। নির্বাহীকে ব্যবস্থাপনা কাজের প্রথমেই পরিকল্পনাকৃত কার্যক্রমকে নিয়ন্ত্রণের ক্ষেত্রে এসে আদর্শমান নির্ধারণ করতে হয়। এটি নিয়ন্ত্রণের প্রথম পদক্ষেপ।

উদ্দীপকে প্রগতি লি. একটি আন্তর্জাতিক মানের পোশাক প্রস্তুতকারী প্রতিষ্ঠান। প্রতিষ্ঠানটি ২০১৩ সালে শ্রেষ্ঠ করদাতা পুরস্কার পায় এবং সুনামের সাথে ব্যবসা পরিচালনা করে। ২০১৪ সালে এ প্রতিষ্ঠানটি উৎপাদনের মাত্রা বাড়িয়ে ৫ লক্ষ একক ধার্য করে। প্রতিষ্ঠানটি ৫ লক্ষ একক উৎপাদনের পরিকল্পনা প্রণয়ন এবং তা বাস্তবায়নে বিভিন্ন পদক্ষেপ নেয়। এজন্য বছরের শুরুতে উৎপাদনের লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করে; যা নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ায় আদর্শ মানের বৈশিষ্ট্যের সাথে সম্পর্কযুক্ত। তাই বলা যায়, প্রগতি লি. নিয়ন্ত্রণের প্রথম পদক্ষেপ আদর্শ মান অনুসরণ করে।

ঘ পরিবর্তিত পরিস্থিতিতে সংশোধনীমূলক ব্যবস্থা নেওয়া হয়েছে, যা প্রগতি লি. কোম্পানিকে সফল হতে সাহায্য করবে বলে আমি মনে করি।

নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার সর্বশেষ পর্যায় হলো চিহ্নিত ত্রুটি-বিচ্যুতিগুলোর জন্য সংশোধনমূলক ব্যবস্থা নেওয়া। এক্ষেত্রে ভুল-ত্রুটি বা বিচ্যুতি যে কারণে ঘটেছে তার কারণ নির্ণয় করে প্রয়োজনীয় ব্যবস্থা নেওয়া হয়। আবার প্রয়োজনে নতুন পরিকল্পনা গ্রহণ করা হয়।

উদ্দীপকে প্রগতি লি. ২০১৪ সালে ৫ লক্ষ একক উৎপাদনের লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করে। কিন্তু ২০১৪ সালের জুলাই মাসে দেখা যায় ২ লক্ষ একক পোশাক তৈরি হয়েছে।

এই অবস্থায় প্রতিষ্ঠানটি ত্রুটি-বিচ্যুতিগুলো খুঁজে বের করে প্রয়োজনীয় সংশোধনমূলক ব্যবস্থা নেয়। ফলে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জন সহজ হয়। পূরবর্তী আদর্শমান নির্ধারণে যে ভুল এবং বিচ্যুতি পরিলক্ষিত হয় তা সংশোধন ব্যবস্থার মাধ্যমে নতুন আদর্শ মান নির্ধারণ করা যায়। ফলে বিভাগ উপবিভাগের মধ্যে কাজের সমন্বয় করা হয়; যা সংশোধনমূলক ব্যবস্থায় কাজের গতি বাড়ায়। সুতরাং, পরিবর্তনশীল পরিস্থিতিতে সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ প্রগতি লি. কোম্পানিকে সফলতা অর্জনে সাহায্য করবে বলে আমি মনে করি।