UG CM S3-01
(DSC/DSE)

চাৰি বছৰীয়া স্নাতক পাঠ্যক্ৰম

(চি.বি.চি.এচ., এন. ই. পি. ২০২০ অনুসৰি)

তৃতীয় ষান্মাসিক

ব্যৱস্থাপনাৰ নীতি আৰু প্ৰয়োগ

বাণিজ্য



মণিৰাম দেৰান ব্যৱস্থাপনা সত্ৰ

কৃষ্ণকান্ত সন্দিকৈ ৰাজ্যিক মুক্ত বিশ্ববিদ্যালয়

পাঠ্যবিষয়ৰ পৰিচয়

‘ব্যৱস্থাপনাৰ নীতি’ স্নাতক বাণিজ্যৰ দ্বিতীয় যান্মাসিকৰ পাঠ্যবিষয়। এই পাঠ্যবিষয়ে পৰিচালনাৰ বিভিন্ন দিশৰ ওপৰত আলোকপাত কৰিব। ব্যৱসায় পৰিৱেশৰ জটিলতা ক্ৰমাৎ বাঢ়ি অহাত ব্যৱসায় প্ৰতিষ্ঠানবোৰৰ পৰিচালনাৰ কামটোও জটিল হৈ আহিছে। ব্যৱসায় প্ৰতিষ্ঠানবোৰক কাৰ্যকুশল কৰিবলৈ আৰু কাৰ্যকুশলতা বজাই ৰাখিবলৈ এই প্ৰতিষ্ঠানবোৰক বৈজ্ঞানিকভাৱে পৰিচালনা কৰাৰ প্ৰয়োজনীয়তা আহি পৰিছে। সেয়ে পৰিচালনাৰ ওপৰত এটা ব্যৱসায় প্ৰতিষ্ঠানৰ সফলতা আৰু বিফলতা বহু পৰিমাণে নিৰ্ভৰশীল আৰু এই পৰিচালনা নিৰ্ভৰ কৰে ব্যৱসায় প্ৰতিষ্ঠানটোৰ পৰিচালকৰ নিপুণতাৰ ওপৰত।

গতিকে স্নাতক বাণিজ্য পাঠ্যক্ৰমৰ শিক্ষাৰ্থীসকলৰ বাবে পৰিচালনাৰ নীতিসমূহ জনাটো অতি আৱশ্যক। ভৱিষ্যতৰ পৰিচালক হিচাপে তেওঁলোকৰ পৰিচালনাৰ তাত্ত্বিক আৰু ব্যৱহাৰিক দুয়োটা দিশৰ ওপৰত সম্যক জ্ঞান থকাটো নিতান্তই আৱশ্যক যাতে তেওঁলোকে ব্যৱসায় প্ৰতিষ্ঠান এটা কৌশলতাৰে পৰিচালিত কৰিব পাৰে। এই পাঠ্যবিষয়টো এনেকৈ প্ৰস্তুত কৰা হৈছে যাতে শিক্ষাৰ্থীসকলে এই কৌশলতা আয়ত্ব কৰিব পাৰে।

এই পাঠ্যবিষয়টি অধ্যয়ন কৰোঁতে মূল পাঠৰ সোঁ তথা বাওঁফালে কিছুমান আয়তাকাৰ বাকচ লক্ষ্য কৰিব। এইবোৰত মূল পাঠত থকা নতুন শব্দ আৰু পৰিভাষাসমূহৰ অর্থ সন্নিৱিষ্ট হৈছে। সেইদৰে— ‘জানি থোৱা ভাল’ বাকচবোৰত মূল পাঠৰ সৈতে জড়িত কিছু গুৰুত্বপূৰ্ণ তথ্যৰ সম্ভেদ আছে। প্ৰতিটো অধ্যায়ত থকা ‘অনুশীলনী’সমূহে অধ্যয়ন অধিক সক্ৰিয় আৰু ফলপ্ৰসূ হোৱাত সহায় কৰিব। আকৌ, ‘অগ্ৰগতি নিৰীক্ষণ’ যোগে আগবঢ়োৱা প্ৰশ্নাৱলীয়ে অধ্যয়নৰ অগ্ৰগতি সম্পৰ্কে স্ব-পৰীক্ষণৰ সুবিধা দিব। অধ্যয়নৰ লগে লগে উক্ত প্ৰশ্নাৱলীৰ উত্তৰসমূহ লিখি শেষত দিয়া ‘অগ্ৰগতিৰ খতিয়ান’ৰ সৈতে ৰিজাই চোৱাটো অধিক লাভদায়ক হ’ব। অধ্যায়টিত আলোচিত বিভিন্ন ধাৰণাসমূহৰ বিষয়ে বিস্তৃত অধ্যয়নৰ বাবে ‘অধিক জানিবলৈ’ শিতানত উল্লেখ থকা গ্ৰন্থসমূহ সাৰথিস্বৰূপ। অধ্যায়বোৰৰ শেষত ‘আৰ্হি প্ৰশ্ন’ হিচাপে কেইটিমান প্ৰশ্নৰ আৰ্হিও তুলি দিয়া হৈছে। শেষত অধ্যায়টিৰ পাছত কেইখনমান ‘প্ৰসঙ্গ পুথি’ৰ নাম উল্লেখ কৰা হৈছে। সেই কেইখন পুথিৰ সহায়েৰেই মূলতঃ এই পাঠ্যবিষয়ত উল্লেখ থকা অধ্যায়সমূহ প্ৰস্তুত কৰা হৈছে। আপোনালোকে বিশদভাৱে কোনো বিষয় জানিবলৈ হ’লে সেই কেইখন অধ্যয়ন কৰিব পাৰিব।

অধ্যায় ৮ ঃ কর্মীবৃন্দ ব্যৱস্থাপনা ১১৭-১২৯

কর্মীবৃন্দৰ ব্যস্থাপনাৰ ধাৰণা, গুৰুত্ব, মানৱ সম্পদ পৰিকল্পনা, ভর্তিকৰণৰ ধাৰণা আৰু উৎসসমূহ, বাছনিৰ ধাৰণা, পৰিশীলনৰ ধাৰণা।

অধ্যায় ৯ ঃ নির্দেশকৰণ ১৩০-১৪৫

নির্দেশকৰণৰ ধাৰণা আৰু গুৰুত্ব, নীতি, নির্দেশকৰণৰ উদ্দেশ্যৰ লগত জড়িত নীতিসমূহ, নির্দেশকৰণৰ কার্যপ্রণালীৰ লগত জড়িত নীতিসমূহ, পৰিদর্শনৰ ধাৰণা, নির্দেশকৰণ আৰু পৰিদর্শন, পৰিদর্শকৰ ভূমিকা, বিজ্ঞানসন্মত ব্যৱস্থাপনা, মানৱীয় সম্পর্ক বিষয়ক ভূমিকা, কার্যকৰণ বিষয়ক ভূমিকা, উত্তম পৰিদর্শকৰ গুণাৱলী, পৰিদর্শকৰ কার্যসমূহ।

অধ্যায় ১০ ঃ নিয়ন্ত্রণ ১৪৬-১৬৬

নিয়ন্ত্রণৰ অর্থ আৰু গুৰুত্ব, প্রতিক্রিয়াৰ পদক্ষেপসমূহ, আচৰণগত প্রয়োগ, ব্যতিক্রমৰ দ্বাৰা পৰিচালনা, পৰিচালনাৰ নিয়ন্ত্রণ কৌশলসমূহ, বাজেটীয়া নিয়ন্ত্রণ কৌশল, অবাজেটীয়া নিয়ন্ত্রণ কৌশল।

অধ্যায় ১১ ঃ নেতৃত্ব ১৬৭-১৮৩

নেতৃত্বৰ অর্থ, গুৰুত্ব, এজন ভাল নেতাৰ গুণাৱলী, শৈলী, একনায়কত্ববাদী নেতৃত্বৰ শৈলী, গণতান্ত্রিক নেতৃত্বৰ শৈলী, মুকলিমূৰীয়া নেতৃত্বৰ শৈলী, লিকার্টৰ পৰিচালনা পদ্ধতি।

অধ্যায় ১২ ঃ অনুপ্রেৰণা ১৮৪-২০২

অনুপ্রেৰণাৰ অর্থ, গুৰুত্ব, তত্ত্ব, মেছল'ৰ ঊর্ধ্বমুখী প্রয়োজনীয়তা তত্ত্ব, মেকগ্রেগৰৰ তত্ত্ব এক্স আৰু তত্ত্ব ৱাই, হার্জবার্গৰ দ্বি-উপাদান তত্ত্ব, সল্ডাৰফাৰৰ অস্তিত্ব-সম্পর্ক বিকাশ অনুপ্রেৰণাৰ তত্ত্ব, ব্রুমৰ প্রত্যাশা তত্ত্ব, অনুপ্রাণিত কৰাৰ কৌশলসমূহ, বিত্তীয় উদগনি, অনা-বিত্তীয় উদগনি।

অধ্যায় ১৩ ঃ সাংগঠনিক পৰিৱর্তন ২০৩-২১৬

সাংগঠনিক পৰিৱর্তনৰ অর্থäÂ সাংগঠনিক পৰিৱর্তনৰ কাৰণসমূহäÂ পৰিৱর্তনৰ প্রকাৰäÂ পৰিকল্পিত পৰিৱর্তনäÂ পৰিৱর্তনৰ বাধা আৰোপণäÂ বাধা আৰোপণৰ ব্যৱস্থাপনা।

অধ্যায় ১৪ ঃ সাংগঠনিক সংস্কৃতি ২১৭-২২৬

সাংগঠনিক সংস্কৃতিৰ অর্থäÂ সংস্কৃতিৰ প্রকাৰäÂ সংস্কৃতিৰ কার্যাৱলীäÂ 'জেড থিঅ'ৰি সংস্কৃতি।

অধ্যায় ১ ঃ ব্যৱস্থাপনাৰ পৰিচয় (INTRODUCTION TO MANAGEMENT)

অধ্যায় গাঁথনি

১.১ উদ্দেশ্য

১.২ পৰিচয়

১.৩ ব্যৱস্থাপনাৰ ধাৰণা

- ১.৩.১ ব্যৱস্থাপনাৰ বৈশিষ্ট্য
- ১.৩.২ ব্যৱস্থাপনাৰ পৰিসৰ

১.৪ ব্যৱস্থাপনা সম্পৰ্কীয় চিন্তাৰ ক্ৰমবিকাশ

১.৫ প্ৰশাসন বনাম ব্যৱস্থাপনা

১.৬ ব্যৱস্থাপনাৰ বিভিন্ন স্তৰ

১.৭ ব্যৱস্থাপনাৰ কাৰ্যাৱলী

- ১.৭.১ পৰিকল্পনাকৰণ
- ১.৭.২ সংগঠনকৰণ
- ১.৭.৩ কৰ্মীবৃন্দ ব্যৱস্থাপনা
- ১.৭.৪ সমন্বয়
- ১.৭.৫ নিয়ন্ত্ৰণ

১.৮ ভাৰতৰ পটভূমিত ব্যৱস্থাপনাৰ দস্তুৰ

১.৯ অধ্যায়টিৰ পৰা আমি কি শিকিলোঁ

১.১০ অধিক জানিবলৈ

১.১১ অগ্ৰগতিৰ খতিয়ান

১.১২ আৰ্হি প্ৰশ্ন

১.১ উদ্দেশ্য (LEARNING OBJECTIVES)

এই অধ্যায়টি অধ্যয়ন কৰি আপুনি—

- ব্যৱস্থাপনাৰ অৰ্থ আৰু পৰিসৰ সম্পৰ্কে জানিব পাৰিব
- ব্যৱস্থাপনা আৰু প্ৰশাসনৰ মাজৰ পাৰ্থক্য নিৰ্ণয় কৰিব পাৰিব
- ব্যৱস্থাপনাৰ বিভিন্ন স্তৰৰ বিষয়ে ব্যাখ্যা কৰিব পাৰিব
- ব্যৱস্থাপনাৰ কাৰ্যাৱলী ব্যাখ্যা কৰিব পাৰিব।

১.২ পৰিচয় (INTRODUCTION)

সাম্প্ৰতিক কালত ঔদ্যোগিক জগতখনত ব্যৱস্থাপনা (management) সাৰ্বজনীন হৈছে। ব্যৱস্থাপনাৰ জটিলতা বৃদ্ধি পোৱাৰ লগে লগে, 'ব্যৱস্থাপনা'ৰ গুৰুত্বও অপৰিসীমভাৱে বৃদ্ধি পাইছে।

জৰিয়তে একোটা উদ্দেশ্য বা এলানি উদ্দেশ্য পূৰণৰ সৈতে জড়িত।

৩। **ই একোটা সমষ্টিৰ প্ৰচেষ্টাৰ সৈতে জড়িত (It is concerned with the efforts of a group)** ঃ এপলী (Appley) ৰ মতে, ব্যৱস্থাপনা মানৱ সম্পদ ব্যৱস্থাপনাৰ সৈতে জড়িত, কাম কাজ সঞ্চালনাৰ সৈতে নহয়। ই কৰ্মীসকলক তেওঁলোকৰ সৰ্বাধিক শক্তিৰে কাম কৰিবলৈ উৎসাহিত আৰু মানসিকভাৱে প্ৰস্তুত কৰে।

৪। **কাম কৰোৱাটোৱেই ব্যৱস্থাপনা (Management is getting things done)** ঃ কুঞ্জ (Koontz) আৰু অ' ডনেল (O' Donnel)ৰ মতে, ব্যৱস্থাপনা হৈছে আনুষ্ঠানিকভাৱে সংগঠিত বিভিন্ন সমষ্টিৰ মানুহৰ জৰিয়তে কাম কৰোৱাৰ কলা।

৫। **সিদ্ধান্ত গ্ৰহণত জড়িত থাকে (Involves in decision making)** ঃ কোৱা হয় যে ব্যৱস্থাপনা হৈছে সিদ্ধান্ত গ্ৰহণৰ প্ৰক্ৰিয়া আৰু সিদ্ধান্তবিলাক ব্যৱস্থাপনাৰ সকলো কাম-কাজতে জড়িত।

৬। **নিৰ্ধাৰিত লক্ষ্য-উদ্দেশ্যত উপনীত হ'বলৈ বিভিন্ন কাম-কাজৰ জৰিয়তে ই সকলো কাৰ্য আৰু সম্পদক সমন্বিত কৰে (It co-ordinates all activities and resources)**ঃ

৭। **ই এক সাৰ্বজনীন কাৰ্য (It is a universal activity)** ঃ ব্যৱস্থাপনাৰ কৌশল আৰু আহিলাবিলাক প্ৰতিষ্ঠান নিৰ্বিশেষে সাৰ্বজনীনভাৱে প্ৰযোজ্য।

৮। **ই এক সমন্বয় সাধন প্ৰক্ৰিয়া (It is an integrating process)** ঃ একোটা প্ৰতিষ্ঠানৰ কাম-কাজ সম্পাদন কৰিবলৈ আৰু নিৰ্ধাৰিত লক্ষ্যত উপনীত হ'বলৈ ই মানুহ, যন্ত্ৰ-পাতি আৰু আচবাবৰ মাজত সমন্বয় সাধন কৰে।

৯। **ই অদৃষ্ট (It is intangible)** ঃ ইয়াক স্পৰ্শ কৰিব নোৱাৰি আৰু চকুৰে দেখা নাযায়। প্ৰতিষ্ঠানৰ মান আৰু ফলাফল যেনে— বৰ্ধিত উৎপাদন আৰু কৰ্মচাৰীৰ বৰ্ধিত উদ্যম ইত্যাদিৰ দ্বাৰা ই নিৰূপিত হয়।

১০। **ব্যৱস্থাপনা বিজ্ঞান আৰু কলা দুয়োটাই (Management is both science and an art)** ঃ ব্যৱস্থাপনা এক বিজ্ঞান। যিহেতু ই কেতবোৰ নিৰ্দিষ্ট নীতি আৰু বিধিৰ বিকাশ কৰিছে, যিবিলাক প্ৰতিষ্ঠানৰ যিকোনো সমূহীয়া কাৰ্যৰ ক্ষেত্ৰত প্ৰযোজ্য। ই এবিধ কলাও, কাৰণ ই প্ৰতিষ্ঠানৰ সমস্যাৰাজিৰ সমাধানৰ বাবে জ্ঞানৰ প্ৰয়োগৰ সৈতেও জড়িত।

১১। **ই এটা বৃত্তি (It is a profession)** ঃ ক্ৰমশ ঃ, ই এক বৃত্তি হৈ আহিছে কাৰণ এইবিলাক হৈছে ব্যৱস্থাপনাৰ প্ৰতিষ্ঠিত নীতি, যিবিলাক কাৰ্যক্ষেত্ৰত প্ৰয়োগ কৰা হৈ আছে।

১২। **ই স্থিতিশীল নহয়, গতিশীল (It is dynamic not static)** ঃ ব্যৱস্থাপনাই নিজকে সামাজিক পৰিৱৰ্তনৰ সৈতে সংযুক্ত ৰাখে আৰু নতুন নতুন পদ্ধতিও উদ্ভাৱন কৰি থাকে।

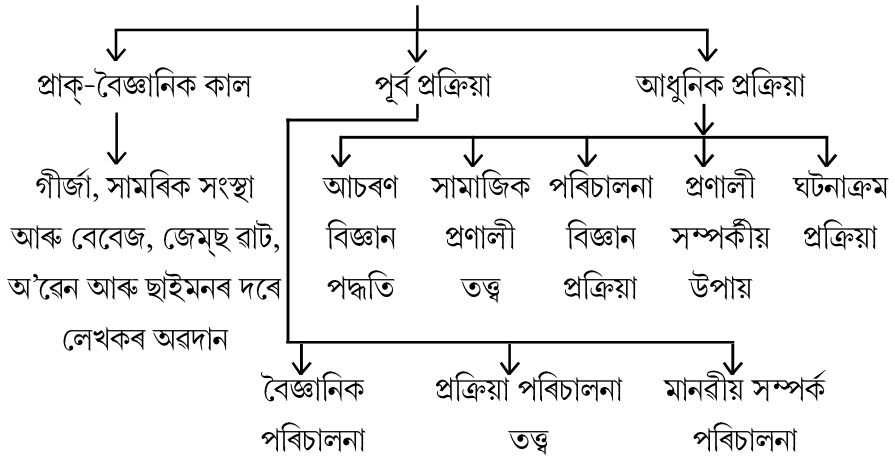
খ) ব্যৱস্থাপনা হ'ল—
১) এক সমষ্টিগত প্রচেষ্টা ২) সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়া
৩) এক সমন্বয় সাধন প্রক্রিয়া ৪) ওপৰৰ আটাইকেইটা।
গ) ব্যৱস্থাপনাৰ কার্য হ'ল—
১) নথিভুক্তকৰণ ২) পৰিকল্পনাকৰণ
৩) নিয়ন্ত্রণ ৪) ২) আৰু ৩) দুয়োটাই

১.৪ ব্যৱস্থাপনা সম্পর্কীয় চিন্তাৰ ক্রমবিকাশ (EVOLUTION OF MANAGEMENT THOUGHT)

তলত দিয়া শিৰোনামা বিলাকেৰে ব্যৱসায় পৰিচালনা সম্পর্কীয় চিন্তাৰ ক্রমবিকাশ সম্পর্কে অধ্যয়ন কৰিব পাৰি ঃ

১। প্রাক্-বৈজ্ঞানিক পৰিচালনা কাল।
২। পূর্ব পৰিচালনাৰ প্রক্রিয়াত বৈজ্ঞানিক পৰিচালনা, প্রক্রিয়া পৰিচালনাৰ তত্ত্ব আৰু মানবীয় সম্পর্ক পৰিচালনা অন্তর্ভুক্ত হৈ আছে।
৩। আধুনিক পৰিচালনাৰ প্রক্রিয়াত আচৰণ বিজ্ঞান গতিবিধি, সংখ্যা বিষয়ক উপায়, প্রণালী সম্পর্কীয় উপায় ইত্যাদি অন্তর্ভুক্ত আছে।

ব্যৱসায় পৰিচালনা সম্পর্কীয় চিন্তাৰ ক্রমবিকাশ



প্রাক্-বৈজ্ঞানিক ব্যৱস্থাপনা কাল (Pre-Scientific Management Period) ঃ পূর্ব ব্যৱস্থাপনা সম্পর্কীয় চিন্তাচর্চা ৰোমান কেথলিক গীর্জা, সামৰিক সংস্থা, কেমেৰেলিয়াষ্টসকল (Cameraliasts), এদল জার্মান আৰু অষ্ট্রিয়ান প্রশাসক আৰু ষষ্ঠদশ শতিকাৰ চিন্তাবিদসকলৰ পৰা অহা। ব্যৱস্থাপনা সম্পর্কীয় তেওঁলোকৰ ধাৰণা বিশেষীকৰণৰ নীতি, তলতীয়া কর্মীৰ বাছনি আৰু তেওঁলোকৰ প্রশিক্ষণ আৰু প্রশাসনীয় পদ্ধতিৰ সৰলীকৰণৰ সৈতে অত্যন্ত সম্পর্কযুক্ত।

পাছৰ কালছোৱাত চার্লছ বেবেজ (Charles Babbage), জেম্ছ ৰাট (James Watt), ৰবিন্সন বউল্টন (Robinson Boulton), ৰবার্ট অ'ৱেন (Robert Owen), টওন

ব্যৱস্থাপনাত থকা বিসংগতিপূর্ণ পদ্ধতি আৰু এইবিলাকৰ কাৰণে নিজৰ স্বার্থ সুৰক্ষিত কৰিবলৈ প্রতিজন কর্মীয়ে তেওঁৰ উৎপাদনত হাত ধৰে আৰু (গ) অনুপযুক্ত ***'ৰুল অব্ থাম্ব'***(Rule of thumb) প্রচেষ্টা আৰু কাম কৰাৰ অনুপযুক্ত পদ্ধতি।

বৈজ্ঞানিক ব্যৱস্থাপনাৰ উপাদানবিলাক হৈছে ঃ (ক) কার্য নির্ধাৰণ, (খ) ঔদ্যোগিক কাম-কাজৰ পৰিকল্পনা; (গ) কর্মীৰ সঠিক বাছনি আৰু প্রশিক্ষণ, (ঘ) কাম কৰাৰ পদ্ধতি উন্নত কৰা, (ঙ) প্রতিষ্ঠানৰ সংস্কাৰ সাধন আৰু (চ) মানসিক পৰিৱর্তন।

কাম নির্ধাৰণ বা প্রতিজন কর্মচাৰীৰ কামৰ পৰিমাণ, প্রণালী অধ্যয়ন, উপায় উদ্ভাৱন, গতিবিধি অধ্যয়ন, সময় অধ্যয়ন, ক্লান্তি অধ্যয়ন আৰু পৃথক দৰমহা পদ্ধতিৰ অধ্যয়নৰ ওপৰত ভিত্তি কৰি নির্ধাৰণ কৰা হ'ব। কর্মীসকলৰ কাম নির্ধাৰণ কৰাৰ পাছত, পৰৱর্তী পদক্ষেপটো হৈছে উৎপাদনৰ পৰিকল্পনা কৰা, য'ত ঔদ্যোগিক কার্যাৱলীৰ পৰিকল্পনা কৰিব লাগে। ইয়াত ভৱিষ্যতৰ কাম-কাজ যেনে, কি কাম কৰা হ'ব, কেনেকৈ কৰা হ'ব, ক'ত কৰা হ'ব আৰু কেতিয়া কৰা হ'ব আদি অন্তর্ভুক্ত হৈ থাকে। ব্যৱস্থাপনাই কর্মীৰ সঠিক বাছনি আৰু প্রশিক্ষণৰ লগতে তেওঁলোকৰ সঠিক সংস্থাপনৰ ব্যৱস্থা কৰিব লাগে। পৰৱর্তী সময়ত, ব্যৱস্থাপনাই নির্ধাৰণ কৰি দিয়া চর্ত অনুসৰি কর্মীসকলে কাম সম্পূর্ণ কৰিব পৰাকৈ কামৰ পদ্ধতিৰ উন্নতি সাধন কৰিব লাগে। ইয়াত আহিলা-পাতিৰ উন্নতি সাধন, কামৰ গতি আৰু অৱস্থা উন্নীত কৰা আদি কাম অন্তর্ভুক্ত থাকে। টেইলৰেও প্রতিষ্ঠানত নতুনত্ব অনাৰ পৰামর্শ দিছে।

বৈজ্ঞানিক ব্যৱস্থাপনাৰ সফলতাৰ বাবে কর্মচাৰী আৰু নিয়োগকর্তা উভয়ৰে মানসিক দৃষ্টিভংগীৰ এক সম্পূর্ণ পৰিৱর্তন হ'ব লাগে আৰু তেওঁলোকৰ পাৰস্পৰিক শত্রুতা আৰু সন্দেহৰ ভাব সহযোগিতা আৰু শুভ-ইচ্ছাৰ পর্যায়লৈ উন্নীত হ'ব লাগে।

কার্যপ্রণালী ব্যৱস্থাপনা (হেন্ৰী ফেয়ল ১৮৪১-১৯২৫) (Process Management Henry Fayol 1841-1925) ঃ ১৯১০ চন মানত, এজন ফৰাচী অভিযন্তা, হেন্ৰী ফেয়লে ইউৰোপত ব্যৱস্থাপনাৰ প্রশাসনীয় তত্ত্বটো (কার্য প্রণালী ব্যৱস্থাপনা) আৰম্ভ কৰে। ব্যৱস্থাপনাৰ প্রশাসনীয় তত্ত্ব (administrative theory)ৰ প্রতি শ্বেল্ডন (Sheldon), মুনী (Mooney), ৰেইলী (Railey), এল এফ আৰৱিক (L. F. Urwick) আৰু এল গুলিক (L. Gulick) এও অৱদান আগবঢ়ায়। এই তত্ত্বটোক কার্য প্রণালী (কাম-কাজ) ব্যৱস্থাপনা বোলা হয় আৰু এই তত্ত্বটোৰ প্রয়োজনীয়তাৰ সপক্ষে কার্য প্রণালী ব্যৱস্থাপনা বিদ্যালয় (process school of management) য়ে ওকালতি কৰে।

১৯১৬ চনত ফেয়লে তেওঁৰ গ্রন্থ 'জেনেৰেল এণ্ড ইণ্ডাষ্ট্রিয়েল মেনেজমেণ্ট' ফৰাচী ভাষাত প্রকাশ কৰে, পাছত যিখন গ্রন্থৰ এটা ইংৰাজী সংস্কৰণ প্রকাশ পায়। ফেয়লে ব্যৱস্থাপনাক একোটা প্রতিষ্ঠানত একোজন তত্ত্বাবধায়কে কৰা এলানি পৃথক কামকাজ বা দক্ষতা হিচাপে চিনাক্ত কৰে। তেওঁ প্রযুক্তিগত আৰু ব্যৱস্থাপনা সম্পর্কীয় দক্ষতাৰ মাজৰ পার্থক্য স্পষ্টকৈ দেখু�ৱাই দিয়ে আৰু একোজন তত্ত্বাবধায়ক দুয়োটাতে পার্গত হ'ব লাগে বুলি কয়। তেওঁ কয় যে ব্যৱস্থাপনাৰ নিম্ন স্তৰত কা�ৰিকৰী সামর্থ্য খুবেই দৰকাৰী আৰু ব্যৱস্থাপনাৰ উচ্চ স্তৰত ব্যৱস্থাপনাৰ সামর্থ্য



ৰুল্ অব্ থাম্ব (Rule of thumb) ঃ ই হৈছে এবিধ নীতি যি সঠিক আচৰণৰ নির্দেশনা দিয়ে।

আচৰণ বিজ্ঞান পদ্ধতি (Behavioural Science Movement) ঃ ব্যক্তিৰ আচৰণ আৰু মনোযোগ সম্পৰ্কে কৰা গৱেষণামূলক অধ্যয়নৰ আচৰণ বিজ্ঞান পদ্ধতিত দেখা গৈছে যে নৈতিকতা আৰু উৎপাদনশীলতাৰ মাজৰ সম্পৰ্কক অধিক সৰলীকৰণ কৰা হৈছে আৰু নৈতিকতা আৰু উৎপাদনশীলতাৰ মাজত কোনো প্ৰত্যক্ষ বা গভীৰ সম্পৰ্ক নাই।

১৯৪০ৰ পাছত আৰম্ভ হোৱা আচৰণ বিজ্ঞান পদ্ধতিয়ে ব্যক্তি আৰু তেওঁলোকৰ আন্তঃব্যক্তিগত সম্পৰ্ক, ব্যক্তিগত প্ৰয়োজনীয়তাৰ সৈতে সম্পৰ্কযুক্ত ব্যক্তিৰ মনস্তত্ত্ব আৰু অনুপ্ৰেৰণা আৰু মানুহৰ মাজত থকা কৰ্মস্পৃহাৰ গুৰুত্বৰ ওপৰত জোৰ দিছে। আচৰণ বিজ্ঞান পদ্ধতিত গুৰুত্বপূৰ্ণ অৰিহণা যোগোৱা চিন্তাবিদসকলৰ মাজত আছে এ এইছ মেছল' (A. Maslow), এফ হাৰ্টজবাৰ্গ (F. Hertzberg), ভি ব্ৰুম (V. Vroom) আৰু ডি মেক্‌গ্ৰেগৰ (D. Mc Gregor)। একোটা প্ৰতিষ্ঠানত মানৱীয় আচৰণ ব্যাখ্যা কৰিবলৈ মেছ্‌লই প্ৰয়োজনৰ স্তৰবদ্ধতাৰ (hierarchy) আৱশ্যকতাৰ কথা কোৱাৰ বিপৰীতে, হাৰ্টজবাৰ্গ আৰু ব্ৰুমে মনোযোগ সম্পৰ্কীয় আৰ্হিৰ বিষয়ে কৈছে, যি ব্যৱসায়ত থকা মানৱীয় আচৰণ আৰু কৰ্মস্পৃহা ব্যাখ্যা কৰে। আচৰণ বিজ্ঞান পদ্ধতি মানৱীয় আচৰণ আৰু কৰ্মস্পৃহা প্ৰক্ৰিয়াৰ গতি ব্যাখ্যা কৰিবলৈ মেছলই বিস্তৃতভাৰে প্ৰয়োগ কৰিছিল। মেক্‌গ্ৰেগৰে তেওঁৰ দুটা তত্ত্ব যেনে তত্ত্ব এক্স (Theory X) আৰু ৱাই-ৰ (Theory Y) বিকাশ সাধন কৰে আৰু মানৱীয় উপাদান সম্পৰ্কীয় কেতবোৰ নিৰ্দিষ্ট প্ৰাথমিক ধাৰণাও তেওঁ ব্যাখ্যা কৰে। সংস্থাপিক (classical) তত্ত্বত তত্ত্ব-এক্সৰ প্ৰায় সকলো দিশেই প্ৰতিফলিত হৈছে, আনহাতে ব্যৱস্থাপনাৰ আচৰণ পদ্ধতিত তত্ত্ব তত্ত্ব-ৱাইৰ প্ৰায় সকলো দিশ প্ৰতিফলিত হৈছে।

এইখিনিতে উল্লেখ কৰিব পাৰি যে টেইলৰ আৰু ফেয়লে আৰম্ভ কৰা তত্ত্ববিলাকক কিছুমান লেখকে সংস্থাপিক তত্ত্ব (Classical theories) বুলি কৈছে আৰু মানৱীয় সম্পৰ্ক পদ্ধতি আৰু আচৰণ বিজ্ঞান পদ্ধতিক নব্য-সংস্থাপিক তত্ত্ব বোলা হয়।



অগ্ৰগতি নিৰীক্ষণ

প্ৰশ্ন নং ২ঃ শুদ্ধ উত্তৰটি বাছি উলিয়াওক—

ক) নিম্নলিখিত কোনজনক বৈজ্ঞানিক ব্যৱস্থাপনাৰ পিতৃ হিচাপে গণ্য কৰা হয়—

১) হেন্‌ৰী ফেয়ল ২) এল্টন মেয়'

৩) এফ ডব্লিউ টেইলৰ ৪) গিলবাৰ্ট

খ) নিম্নলিখিত কোনজনে ব্যৱস্থাপনাৰ প্ৰশাসনীয় তত্ত্বটোৰ বিকাশ কৰিছিল—

১) এফ ডব্লিউ টেইলৰ ২) এ এইছ মেছল

৩) এল গুলিক ৪) হেন্‌ৰী ফেয়ল

গ) ব্যৱস্থাপনাৰ ১৪ টা নীতি নিম্নলিখিত কোনজনে বিকাশ কৰিছিল—

১) এফ ডব্লিউ টেইলৰ ২) হেন্‌ৰী ফেয়ল

৩) এল্টন মেয়' ৪) এল এফ আৰৱিক

১। প্রশাসন কর্মনীতি নির্ধাৰণৰ সৈতে জড়িত আনহাতে ব্যৱস্থাপনা কর্মনীতি প্রয়োগৰ সৈতে জড়িত।

২। প্রশাসন হৈছে এক চিন্তা-ভাবনাৰ কাম আৰু ব্যৱস্থাপনা হৈছে হাতে কামে কৰা কার্য।

৩। প্রশাসন ব্যৱস্থাপনাৰ শীর্ষ স্তৰৰ সৈতে সম্পর্কযুক্ত আনহাতে ব্যৱস্থাপনা হৈছে মধ্য আৰু নিম্ন স্তৰৰ কার্য।

৪। প্রশাসনক কাৰিকৰী সামর্থ্যতকৈ প্রশাসনীয় সামর্থৰ অধিক প্রয়োজন হয়। আনহাতে ব্যৱস্থাপনাৰ ক্ষেত্রত প্রশাসনীয় সামর্থতকৈ কাৰিকৰী সামর্থৰ অধিক প্রয়োজন হয়।

১.৬ ব্যৱস্থাপনাৰ বিভিন্ন স্তৰ (LEVELS OF MANAGEMENT)

ব্যৱস্থাপনাৰ বিভিন্ন স্তৰ বোলোঁতে ব্যৱস্থাপনাৰ বিভিন্ন পদবীৰ মাজৰ সীমাক (demarcation) বুজোৱা হয়। একোটা বৃহৎ প্রতিষ্ঠানত ব্যৱস্থাপনাৰ তিনিটা স্তৰ সাধাৰণতে থাকেঃ

১। **শীর্ষ স্তৰৰ ব্যৱস্থাপনা (Top Level Management)** ঃ শীর্ষ পৰিচালনা বোলোতে ব্যৱস্থাপনা বিভাগত থকা সর্বোচ্চ পর্যায়ৰ পদবীক বুজোৱা হৈছে। এই স্তৰত কার্যবাহীৰ এটা সৰু গোট থাকে। সঞ্চালক মণ্ডলী (Board of Directors), অধ্যক্ষ (Chairman), পৰিচালন সঞ্চালক (Managing Director), কাম-কাজৰ শীর্ষ স্থানীয় মুৰব্বীসকল আৰু বিভাগীয় ব্যৱস্থাপকসকলক এই স্তৰত ধৰা হয়। তেওঁলোকে প্রতিষ্ঠানৰ লক্ষ্য উদ্দেশ্য, আৰু সেই লক্ষ্য-উদ্দেশ্য আহৰণ কৰিবলৈ প্রয়োজনীয় কর্মনীতি আৰু কার্যপ্রণালী নির্ধাৰণ কৰে। তেওঁলোকে প্রতিষ্ঠানৰ বাতাৰৰণৰ সৈতে খাপ খুৱাই প্রতিষ্ঠানৰ কামকাজক নির্দেশনা দিয়ে।

২। **মধ্য স্তৰৰ ব্যৱস্থাপনা (Middle Level Management)** ঃ মধ্য স্তৰৰ ব্যৱস্থাপকসকলে শীর্ষ ব্যৱস্থাপকসকলৰ পৰা বিস্তৃতভাৱে সামগ্রিক কার্য প্রণালী তথা কর্মনীতি লাভ কৰে আৰু প্রথম শাৰীত থকা ব্যৱস্থাপকসকলে কার্যকৰী কৰিবলৈ সেইবিলাকক নির্ধাৰিত লক্ষ্য আৰু আঁচনিলৈ ৰূপান্তৰ কৰে। নিম্ন আৰু শীর্ষ স্তৰৰ মাজত কাম কৰা ব্যৱস্থাপকসকলক মধ্য স্তৰৰ ব্যৱস্থাপনাত ধৰা হয়। বিভাগীয় মুৰব্বী, মাণ্ডলিক ব্যৱস্থাপক, আঞ্চলিক ব্যৱস্থাপক আদি এই শাখাত পৰে। তেওঁলোকে শীর্ষ পৰিচালকসকলক খতিয়ান দিয়ে। তেওঁলোকৰ প্রধান কাম হৈছে প্রতিষ্ঠানৰ কর্মনীতি ৰূপায়ণ কৰা নিম্ন স্তৰৰ পৰিচালকসকলৰ কাম-কাজ নির্দেশনা কৰা।

৩। **আগশাৰীৰ বা নিম্ন স্তৰৰ ব্যৱস্থাপনা (Frontline or Lower Level Management)** ঃ উৎপাদিত সামগ্রী আৰু সেৱাৰ বাবে পোনপটীয়াকৈ দায়বদ্ধ ব্যৱস্থাপকসকল হৈছে সন্মুখৰ শাৰীৰ নিম্নস্তৰৰ ব্যৱস্থাপকসকল। এই স্তৰৰ ব্যৱস্থাপকসকলে কাম কৰা কর্মচাৰীসকলক (কর্মী) সঞ্চালনা কৰে। এই কর্মীসকলৰ কাম-কাজ তত্ত্বাবধান কৰাৰ সৈতে জড়িত বিভিন্ন কামৰ সৈতে এই স্তৰৰ ব্যৱস্থাপকসকল

ইয়াত লক্ষ্য-উদ্দেশ্য, কার্যপ্রণালী, কর্মনীতি, কার্যক্রম আৰু কামৰ পদ্ধতি বাছনি কৰাটো অন্তর্নিহিত হৈ থাকে।

প্রতিটো স্তৰত পৰিকল্পনাৰ কার্যাৱলী ব্যৱস্থাপকসকলে সম্পাদন কৰে কাৰণ পৰিকল্পনা সমগ্র প্রতিষ্ঠানটোৰ বাবে বা যিকোনো শাখাৰ বাবে বা বিভাগৰ বাবে কৰিব লগা হয়।

পৰিকল্পনাকৰণৰ বিভিন্ন দিশ (Approaches to Planning) ঃ পৰিকল্পনা যুগুত কৰিবলৈ ব্যৱস্থাপকসকলে বিভিন্ন দিশ অনুসৰণ কৰিব লগা হয়। এইবিলাক বিভিন্ন স্তৰত কাম কৰি থকা ব্যৱস্থাপকসকলৰ বিভিন্ন কাম-কাজত অংশ গ্রহণ, কর্তৃত্ব প্রদান আৰু দক্ষতা বৃদ্ধিৰ ওপৰত আধাৰিত। এই দিশবিলাক হৈছে-

শীর্ষ-নিম্ন দিশ (Top-down approach) ঃ পৰিয়ালৰ মালিকানাধীন বেছিভাগ প্রতিষ্ঠানতে পৰিকল্পনাৰ কর্তৃত্ব আৰু দায়বদ্ধতা শীর্ষ স্তৰত কেন্দ্রীভূত থাকে। ব্যৱস্থাপনাৰ শীর্ষ স্তৰত অভিযানৰ সংজ্ঞা নিৰূপণ কৰা হয়, কার্য প্রণালী নির্ধাৰণ কৰা হয় আৰু নির্ধাৰিত লক্ষ্যত উপনীত হ'বলৈ কর্মসূচী যুগুত কৰা হয়। তাৰ পাছত এই আঁচনি নিম্নস্তৰত কাম কৰি থকা লোকসকললৈ আগবঢ়াই দিয়া হয়, যিসকল লোকে পৰিকল্পনাৰ প্রক্রিয়াটোত সামান্য অৱদানহে আগবঢ়াব লাগে। এই দিশৰ সফলতা শীর্ষ স্তৰত কাম কৰি থকা লোকসকলৰ অর্হতা, অভিজ্ঞতা আৰু সামর্থ্যৰ ওপৰতহে সম্পূর্ণৰূপে নির্ভৰশীল।

নিম্ন-শীর্ষ দিশ (Bottom-up approach) ঃ পৰিকল্পনা প্রক্রিয়াৰ চিন্তাভাৱনা কৰা আৰু কাম কৰা দুয়োটা দিশেই এটা মুদ্রাৰ দুটা পিঠিৰ দৰে। সেয়ে, যদি নিম্নস্তৰৰ ব্যৱস্থাপকসকলক পৰিকল্পনাৰ প্রস্তুতি আৰু প্রয়োগৰ কামত জড়িত কৰোৱা হয়, তেওঁলোকৰ দায়বদ্ধতা আৰু অৱদান স্বয়ংক্রিয়ভাৱে বৃদ্ধি পাব। অংশগ্রহণে তেওঁলোকক নিজৰ সর্বোত্তম দক্ষতা প্রয়োগ কৰিবলৈ সক্ষম কৰি তোলে।



চিন্তা-চর্চা কৰক

পৰিকল্পনাৰ শীর্ষ-নিম্ন আৰু নিম্ন-শীর্ষ দিশবিলাকৰ পাৰস্পৰিক সুবিধা আৰু অসুবিধাবিলাক বিচাৰি উলিয়াওক।

১.৭.২ সংগঠনকৰণ (Organising)

ফেয়লৰ মতে, "একোটা ব্যৱসায় সংগঠিত কৰা মানে ইয়াৰ কামকাজৰ বাবে আৱশ্যকীয় সকলো উপাদান- কেঁচামাল, আহিলাপাতি, মূলধন আৰু কর্মীৰ ব্যৱস্থা কৰা।" এনেদৰে সংগঠিত কৰা, কার্যত প্রতিষ্ঠানে নির্ধাৰণ কৰা উদ্দেশ্য আহৰণৰ বাবে মানৱ শক্তি আৰু বিভিন্ন সামগ্রীক একত্রিত কৰা কার্য নিহিত হৈ থাকে। সংগঠিত কৰা কার্যত তলৰ প্রক্রিয়াবিলাক অন্তর্ভুক্তঃ

১.৭.৪ সমন্বয় সাধন (Coordination)

কিছুমান কর্তৃপক্ষই সমন্বয় সাধনক ব্যৱস্থাপকৰ এক পৃথক কার্য হিচাপে গণ্য কৰে। ইয়াক অত্যন্ত সঠিক যেন লাগে আৰু সমূহীয়া লক্ষ্য আহৰণৰ দিশত ব্যক্তিগত প্রচেষ্টাবিলাকৰ মাজত সংহতি স্থাপন কৰিবলৈ ই হৈছে ব্যৱস্থাপকৰ অতিকৈ দৰকাৰী গুণ। ব্যৱস্থাপনা বিভাগৰ প্রতিটো কার্য হৈছে সমন্বয় সাধনৰ এক অনুশীলন। প্রতিষ্ঠানৰ লক্ষ্যত উপনীত হ'বলৈ ব্যক্তিগত লক্ষ্যবিলাক সমন্বিত কৰা আৰু অগ্রগতি, সময় নির্ধাৰণ, প্রচেষ্টা অথবা আগ্রহৰ মাজৰ পার্থক্যবিলাক নোহোৱা কৰাটো একোজন পৰিচালকৰ প্রধান কাম।

একোটা আধুনিক উদ্যোগ প্রতিষ্ঠানত উৎপাদন, ক্রয়, বিক্রয়, বিত্ত, কর্মচাৰী ইত্যাদি যথেষ্ট সংখ্যক বিভাগ থাকে আৰু এই প্রতিটো বিভাগে যাতে উদ্যোগৰ মূল লক্ষ্যবিলাকৰ কথা মনত ৰাখি সঠিক দিশত সমন্বিতভাৱে আগবাঢ়ে। ব্যৱস্থাপনা বিভাগে সেই দিশৰ প্রতি লক্ষ্য ৰাখিব লাগে। প্রত্যাশিত লক্ষ্যত উপনীত হ'বলৈ পৰিচালন বিভাগৰ এই কার্য অর্থাৎ বেলেগ বেলেগ বিশেষজ্ঞৰ আৰু লগতে বেলেগ বেলেগ বিভাগৰ কাম-কাজৰ সমন্বয় সাধন কৰা কার্যক প্রত্যাশিত সমন্বয় সাধন বোলা হয়।

বেলেগ বেলেগ বিশেষজ্ঞ আৰু লগতে বেলেগ বেলেগ বিভাগৰ মাজত সমন্বয় নাথাকিলে ব্যৱস্থাপনা বিভাগৰ সর্বোত্তম তৎপৰতা সত্ত্বেও পৰিকল্পনা আৰু কার্যকৰীকৰণ ফলদায়ক নহ'ব পাৰে।

১.৭.৫ নিয়ন্ত্রণ (Controlling)

ব্যৱস্থাপনা সম্পর্কীয় আন সকলো কামকাজৰ সৈতে নিয়ন্ত্রণ জড়িত। নিয়ন্ত্রণ কার্যত পৰিকল্পনা অনুসৰি কাম-কাজবিলাক কৰা হ'লনে বা কৰি থকা হৈছেনে নাই সেয়া লক্ষ্য কৰা হয়। হেইমেন (Haimann)ৰ মতে,'নিয়ন্ত্রণ হৈছে এক প্রক্রিয়া য'ত উদ্দেশ্য আহৰণৰ দিশত সঠিক অগ্রগতি হৈছেনে নাই সেয়া অনুসন্ধান কৰা হয় আৰু দৰকাৰ হ'লে যিকোনো ধৰণৰ বিকল্পৰ বাবে শুধৰণি কৰা হয়।' কুঞ্জ আৰু অড'নেলে নিয়ন্ত্রণক এনেদৰে সংজ্ঞাবদ্ধ কৰিছে— ই হৈছে ' প্রতিষ্ঠানৰ উদ্দেশ্য আৰু পৰিকল্পনা পূৰণ কৰাৰ দিশত সঠিক অগ্রগতি নিশ্চিত কৰিবলৈ তলতীয়া কর্মীসকলৰ কাম-কাজ নিৰূপন আৰু সংশোধন কৰা কার্য।' এনেদৰে, নিয়ন্ত্রণত তলত দিয়া আনুষংগিক কাম-কাজবিলাক জড়িত হৈ আছে ঃ

ক) কাম-কাজৰ মানদণ্ড নির্ধাৰণ,

খ) কাম-কাজ সম্পাদনৰ প্রকৃত জোখ নির্ণয়,

গ) কাম-কাজৰ প্রকৃত সম্পাদনৰ মানৰ তুলনা,

ঘ) কাম-কাজ সম্পাদন আৰু ইয়াৰ মানদণ্ডৰ মাজৰ পার্থক্য উলিওৱা আৰু পার্থক্যৰ

৩) নিম্ন স্তৰৰ ব্যৱস্থাপনা ৪) ওপৰৰ এটাও নহয়

খ) সামগ্রিক কার্য প্রণালীসমূহ নির্ধাৰিত লক্ষ্যলৈ ৰূপান্তৰিত কৰে—

১) শীর্ষ স্তৰৰ ব্যৱস্থাপনাই ২) নিম্ন স্তৰৰ ব্যৱস্থাপনাই

৩) (১) আৰু (২) দুয়োটাই ৪) মধ্য স্তৰৰ ব্যৱস্থাপনাই

গ) পৰিকল্পনাকৰণ কার্যাৱলী সম্পাদন কৰে—

১) শীর্ষ স্তৰৰ ব্যৱস্থাপকসকলে ২) মধ্য স্তৰৰ ব্যৱস্থাপকসকলে

৩) নিম্ন স্তৰৰ ব্যৱস্থাপকসকলে ৪) ওপৰৰ আটাইকেইটা

ঘ) সংগঠনকৰণত নিম্নলিখিত কোনটো অন্তর্ভুক্ত হৈ থাকে—

১) সংগঠনৰ লক্ষ্য নির্ধাৰিত

২) সংগঠনৰ বাবে কর্মীবৃন্দৰ নিযুক্তি

৩) সংগঠনৰ লক্ষ্যসমূহ আহৰণৰ বাবে কার্যাৱলী নির্ধাৰণ

৪) ওপৰৰ আটাইকেইটা

ঙ) কর্মীবৃন্দ ব্যৱস্থাপনা নিম্নলিখিত কোনটোৰ লগত জড়িত নাথাকে—

১) সংগঠনৰ বাবে কর্মীবৃন্দৰ বাছনি

২) কর্মীবৃন্দৰ পা�ৰিশ্রমিক

৩) কাম-কাজ জুখিবলৈ মানদণ্ড নির্ধাৰণ

৪) কর্মীবৃন্দৰ কাম-কাজৰ মূল্যায়ণ।

১.৮ ভাৰতৰ পটভূমিত ব্যৱস্থাপনাৰ দস্তুৰ (MANAGEMENT STYLES IN INDIAN CONTEXT)

ব্যৱস্থাপনাৰ ভাৰতীয় ধৰণ নিৰূপণ কৰাটো অত্যন্ত জটিল কার্য। প্রতিষ্ঠানৰ ধৰণ আৰু কর্মীৰ মানদণ্ড, পৰিস্থিতি ইত্যাদিৰ ওপৰত ভিত্তি কৰি ব্যৱসায় ব্যৱস্থাপনাৰ ধৰণ ভিন ভিন হয়। ব্যৱস্থাপনাৰ দস্তুৰলৈ চাই ভাৰতীয় প্রতিষ্ঠানবিলাকক তিনিটা ধৰণে শ্রেণীবদ্ধ কৰিব পাৰি। এই শ্রেণীবিলাক হৈছে—

- **পৰিয়ালৰ দ্বাৰা পৰিচালিত পৰম্পৰাগত সংস্থা ঃ** সাধাৰণতে এই প্রতিষ্ঠানবিলাকে একনায়কত্ববাদী ধৰণৰ নেতৃত্ব আহৰণ কৰে। এই প্রতিষ্ঠানবিলাক সিহঁতৰ সাংগঠনিক গাঁথনিত অত্যন্ত কেন্দ্রীভূত আৰু কাম-কাজৰ পদ্ধতিত কর্তৃত্ববাদী হয়।
- **বৃত্তিমূলকভাৱে পৰিচালিত ভাৰতীয় প্রতিষ্ঠান ঃ** এই প্রতিষ্ঠানবিলাকে অংশগ্রহণমূলক বা গণতান্ত্রিক পদ্ধতিৰ নের্তৃত্বক অগ্রাধিকাৰ দিয়ে।
- **ৰাজহুৱা খণ্ডৰ প্রতিষ্ঠান ঃ** ইয়াত আমোলাতান্ত্রিক পদ্ধতি প্রযোজ্য হয়।

ভাৰতত ব্যৱসায় ব্যৱস্থাপনাৰ পদ্ধতিটো ইয়াৰ সমাজ আৰু সংস্কৃতিৰ দ্বাৰাও প্রভাৱান্বিত। ভাৰতত আমি বেলেগ বেলেগ মানদণ্ডৰ বেলেগ বেলেগ ব্যৱস্থাপক পাওঁ আৰু তেওঁলোকৰ শৈক্ষিক পটভূমিও বেলেগ বেলেগ। আমি সম্পূর্ণৰূপে অর্হতাসম্পন্ন বৃত্তিধাৰী লগতে শিক্ষিত

Management. New Delhi, Pearson Education Ltd.

৩) Knootz Harold & Weihrich Heinz (2007). *Essentials of Management: An International Perspective*. New Delhi, Tata McGraw Hill.

৪) Massie Joseph (2007). *Essentials of Management*. New Delhi, Prentice – Hall of India Pvt. Ltd.

১.১১ অগ্ৰগতিৰ খতিয়ান (ANSWERS TO CHECK YOUR PROGRESS)

১নং প্ৰশ্নৰ উত্তৰ ঃ ক) (৪); খ) (৪); গ) (৪)

২নং প্ৰশ্নৰ উত্তৰ ঃ ক) (৩); খ) (৪); গ) (২); ঘ) (৩); ঙ) (৩)

৩নং প্ৰশ্নৰ উত্তৰ ঃ ১) শুদ্ধ; ২) অশুদ্ধ; ৩) অশুদ্ধ; ৪) শুদ্ধ; ৫) শুদ্ধ

৪নং প্ৰশ্নৰ উত্তৰ ঃ ক) (১); খ) (৪); গ) (৪); ঘ) (৩); ঙ) (৩)

১.১২ আৰ্হি প্ৰশ্ন (MODEL QUESTIONS)

প্ৰশ্ন ১ঃ ব্যৱসায় ব্যৱস্থাপনা কি? ব্যৱস্থাপনা আৰু প্ৰশাসনৰ মাজৰ পাৰ্থক্য নিৰ্ণয় কৰক।

প্ৰশ্ন ২ঃ ব্যৱসায় ব্যৱস্থাপনাৰ পৰিসৰ সম্পৰ্কে আলোচনা কৰক।

প্ৰশ্ন ৩ঃ বৈজ্ঞানিক ব্যৱস্থাপনা কি? ইয়াৰ প্ৰাথমিক উপাদানবিলাক ব্যাখ্যা কৰক।

প্ৰশ্ন ৪ঃ পৰিকল্পনাৰ দিশত শীৰ্ষ নিম্ন পদ্ধতি কি?

প্ৰশ্ন ৫ঃ সমন্বয় সাধন কি?

প্ৰশ্ন ৬ঃ নিয়ন্ত্ৰণ বুলিলে কি বুজে?

প্ৰশ্ন ৭ঃ চমুটোকা লিখক ঃ (১) মানবীয় সম্পৰ্ক ব্যৱস্থাপনা, (২) আধুনিক ব্যৱস্থাপনা।

*** ***** ***

- আচৰণগত বিজ্ঞানৰ ধাৰণা আৰু পৰিচালনাৰ আধুনিক তত্বটো বুজি পাব
- পি এফ ড্ৰাকাৰৰ অৰিহণা ব্যাখ্যা কৰিব পাৰিব
- পৰিচালনাৰ পৰিমাণগত, প্ৰণালী আৰু আকস্মিক পদ্ধতিৰ ধাৰণা বৰ্ণনা কৰিব পাৰিব।

২.২ পৰিচয়

পৰিচালনা চিন্তাৰ বিকাশৰ প্ৰক্ৰিয়াৰ সৈতে এটা পৰিচয়ৰে এই অধ্যায়টো আৰম্ভ কৰা হৈছে। তাৰ পিছত টেইলৰৰ বৈজ্ঞানিক পৰিচালনা আৰু ফেয়লৰ প্ৰশাসনীয় পৰিচালনা ধাৰণাৰ বিশেষ উল্লেখেৰে পৰিচালনা চিন্তাৰ বিকাশৰ বিভিন্ন তত্ব ব্যাখ্যা কৰা হৈছে। এই অধ্যায়ত দুয়োটা ধাৰণাৰ মাজত তুলনাও কৰা হৈছে। ইয়াৰ লগতে প্ৰখ্যাৎ হথৰ্ন সম্পৰীক্ষা আৰু পৰিচালনা ক্ষেত্ৰলৈ পীটাৰ ড্ৰাকাৰৰ অৰিহণা সম্পৰ্কেও এই অধ্যায়ত আলোচনা কৰা হৈছে। এই বিভিন্ন তত্বসমূহক ধ্ৰুপদী (classical), নব্য ধ্ৰুপদী (neo classical) আৰু আধুনিক (modern) আদি বিভিন্ন শাখাত ভাগ কৰা হৈছে।

২.৩ পৰিচালনা চিন্তাৰ বিকাশ

সাংগঠনিক ফলপ্ৰসূতাৰ ক্ষেত্ৰত ক্ৰমবৰ্দ্ধমান গুৰুত্বৰ প্ৰতি লক্ষ্য ৰাখি বৰ্তমান পৰিচালনা (managemen) ক সবাতোকৈ গুৰুত্বপূৰ্ণ অধ্যয়নৰ ক্ষেত্ৰ হিচাপে গণ্য কৰা হয়। সাংগঠনিক কাম-কাজৰ ক্ষেত্ৰত পৰিচালনাৰ বিভিন্ন নীতি আৰু ধাৰণাই দক্ষতা বৃদ্ধি কৰে। অৱশ্যে, পৰিচালনাৰ এই নীতি-নিৰ্দেশনামূলক নীতি আৰু ধাৰণাসমূহ একেৰাতিতে গঢ় লৈ উঠা নাই। প্ৰকৃততে,আচল কথাটো হৈছে পৰিচালনাৰ ধাৰণাটো মনত নপৰা কালৰে পৰা মানৱ সভ্যতাৰ লগতে বিকশিত হৈছে। কেতবোৰ পদ্ধতিৰে বা অন্যভাৱে মানুহে সহযোগী মানুহ বা অন্য সম্পদক পৰিচালনা কৰাৰ ক্ষেত্ৰত সদায় নিয়োজিত কৰি আহিছে। সেয়ে পৰিচালনা সদায়ে অভিজ্ঞতা বা সম্পৰীক্ষা হিচাপে মানুহৰ জীৱন নিৰ্বাহৰ এটা অংশ হৈ আহিছে। কিন্তু, পৰিচালনাৰ চিনাক্তকৰণ আৰু এখন বিদ্যায়তনিক ক্ষেত্ৰ হিচাপে ইয়াৰ গুৰুত্ব উপলব্ধি শেহতীয়া পৰিঘটনা। এনেদৰে, সকলো অভিজ্ঞতা আৰু সম্পৰীক্ষাক পৰিচালনাৰ ক্ষেত্ৰত যিদৰে কাৰ্যকৰী কৰা হয় তেনেকুৱা যিকোনো সংগঠিত প্ৰচেষ্টা ১৯ শতিকাৰ শেষৰফালে আৰম্ভ হোৱা পৰিলক্ষিত হয়। তেতিয়াৰে পৰা, পৰিচালনাৰ চিন্তাৰাজি ধাৰাবাহিকভাৱে চলি আহিছে। বৰ্তমানলৈকে সমগ্ৰ সময়ছোৱাত হোৱা এই প্ৰক্ৰিয়া ফঁহিয়াই চালে পৰিচালনা চিন্তাৰ বিকাশ বুজি পাব পাৰি। পৰিচালনাৰ ভিন ভিন ধাৰণা বিকশিত হোৱা এই সময়ছোৱাক পাঁচটা যুগ বা কালত ভাগ কৰিব পাৰি, সেইবিলাক হৈছেঃ

১। প্ৰাক-বৈজ্ঞানিক পৰিচালনা কাল (১৮৮০ৰ পূৰ্বে)
২। বৈজ্ঞানিক পৰিচালনা কাল (১৮৮০-১৯৩০)
৩। মানৱীয় সম্পৰ্ক কাল (১৯৩০-১৯৫০)
৪। সামাজিক বিজ্ঞান কাল (১৯৩০-১৯৫০)

কোৱা হয় আৰু তেওঁৰ অৱিহণাসমূহক 'বৈজ্ঞানিক পৰিচালনাৰ নীতি' বুলি কোৱা হয়। টেইলৰৰ মতে, 'বৈজ্ঞানিক পৰিচালনা' মানে হৈছে মানুহে কি কৰাটো আপুনি বিচাৰে সেই কথা সঠিকভাৱে জনা আৰু তাৰ পিছত তেওঁলোকে তাক সৰ্বোত্তম ৰূপত আৰু সবাতোকৈ কম খৰচত কৰাটো লক্ষ্য কৰা।'

টেইলৰৰ অৱিহণাক দুটা ভাগত বৰ্ণনা কৰিব পাৰি ঃ বৈজ্ঞানিক পৰিচালনাৰ উপাদান আৰু আহিলা-পাতি আৰু বৈজ্ঞানিক পৰিচালনাৰ নীতি।

ক) বৈজ্ঞানিক পৰিচালনাৰ উপাদান আৰু আহিলা-পাতি

কৰ্মস্থলীত মানৱ শক্তিৰ দক্ষতাৰ স্তৰ বৃদ্ধি কৰিবৰ বাবে কামৰ মানদণ্ড নিৰূপণ আৰু সু-সম্পাদনৰ প্ৰতি লক্ষ্য ৰাখি টেইলৰে কেইবাটাও পৰীক্ষা-নিৰীক্ষা কৰিছে। এই সম্পৰীক্ষাবিলাকে নিম্নোল্লিখিত স্পষ্ট দিশবিলাকৰ উন্নয়ন সাধন কৰিছে, বৰ্তমান যাক আমি বৈজ্ঞানিক পৰিচালনা বুলি জানো।

১। **পৰিকল্পনা আৰু কার্যৰ পৃথকীকৰণ ঃ** টেইলৰৰ মতে, সংশ্লিষ্ট কামৰ প্ৰকৃত প্ৰত্যাশিত কার্য সম্পাদনৰ পৰা প্ৰত্যাশিত পৰিকল্পনা স্পষ্ট ৰূপত পৃথক হ'বই লাগিব। আন কথাত ক'বলৈ গ'লে, টেইলৰে তত্বাবধায়কৰ (supervisor) ওপৰত পৰিকল্পনা কার্য সমর্পন কৰি সংশ্লিষ্ট কামৰ প্ৰত্যাশিত কার্য সম্পাদনৰ বাবেহে কেৱল কর্মীসকলক মুক্ত ৰখাৰ ওপৰত গুৰুত্ব দিছে।

২। **কার্যকাৰিতাৰ প্ৰাধান্য ঃ** টেইলৰে এই কার্যকাৰিতাৰ প্ৰাধান্যৰ ধাৰণাটো বিভিন্ন কাম-কাজৰ বিশেষীকৰণৰ ওপৰত ভিত্তি কৰি গঢ় দিছে। কার্যকৰণৰ পৰা পৰিকল্পনাক পৃথক কৰাৰ ধাৰণাটোৱে এই তত্বাৱধান পদ্ধতিৰ বাট মুকলি কৰে য'ত কর্মীৰ কাম-কাজত সঠিক তত্বাৱধানৰ লগতে যথোচিত পৰিকল্পনা কার্যৰ ওপৰত গুৰুত্ব আৰোপ কৰা হৈছে।

৩। **কাম বিশ্লেষণ ঃ** টেইলৰে কাম বিশ্লেষণ কৰাৰ ধাৰণাটো আগবঢ়াইছে যাতে কার্য সম্পাদনৰ সর্বোত্তম সম্ভাব্য পথ বিচাৰি উলিয়াব পৰা যায়। কাজেই, একোটা কাম কৰাৰ সর্বোত্তম উপায় নির্দ্ধাৰণৰ আদর্শ কৌশল হিচাপে সময়-গতি-ক্লান্তি (time-motion-fatigue)ক বিবেচনা কৰা হয়। সময় অধ্যয়নত এটা কাম কৰিবলৈ সময় নির্দ্ধাৰণ কৰা আৰু ইয়াক সম্পন্ন কৰিবলৈ সম্ভাব্য সর্বনিম্ন সময় বিচাৰি উলিওৱা হয়। আনহাতে গতি অধ্যয়নত অপচয় হ'ব পৰা সময়খিনি নাশ কৰি সংশ্লিষ্ট কামৰ বাবে কেৱল প্ৰয়োজনীয় গতি-বিধি বা সময়খিনি প্ৰয়োগ কৰা হয়। আৰু ক্লান্তি অধ্যয়নত সঠিক জিৰণি লোৱাৰ পিছত একোটা কাম কৰিবলৈ সম্পূর্ণ সক্ষমতা নিশ্চিত কৰিবৰ বাবে প্ৰয়োজনীয় বিৰতিৰ জোখ নির্দ্ধাৰণ কৰা হয়। এনেকৈ, টেইলৰৰ কাম বিশ্লেষণে একোটা কাম সম্পূর্ণ কৰিবলৈ এদিনৰ কামত প্ৰয়োজন হোৱা নির্দিষ্ট গতি আৰু বিৰতিৰ সময় নির্দ্ধাৰণৰ পৰামর্শ দিয়া হৈছে।

পাৰে। সেয়ে, টেইলৰে বিশ্বাস কৰিছিল যে ভৱিষ্যৎ নির্দ্ধাৰণ কৰা এই পাৰস্পৰিক নিয়মৰ ঠাইত বৈজ্ঞানিক পদ্ধতি প্রতিষ্ঠা কৰিব লাগে আৰু তেতিয়াহে একোটা কামৰ প্রতিটো সম্ভাৱনীয়তা নির্ণয় কৰিব পাৰি।

২। **সমূহীয়া কামত সংহতি ঃ** টেইলৰে আলোকপাত কৰিছে যে পাৰস্পৰিক দিয়া-লোৱাৰ জৰিয়তে সমূহীয়া সংহতি থাকিবই লাগিব আৰু তেতিয়াহে বিসংগতি আতৰাই সমূহীয়া প্রচেষ্টাৰ সম্ভাব্য অৰিহণা বৃদ্ধি কৰিব পাৰি।

৩। **ব্যক্তিগতকৰণৰ বিপৰীতে সহযোগিতা ঃ** বৈজ্ঞানিক পৰিচালনাত একোটা প্রতিষ্ঠানত থকা মানুহৰ মাজত বিশৃংখল স্বার্থসিদ্ধিৰ সলনি পৰিচালনা বিভাগ আৰু কর্মীৰ মাজত পাৰস্পৰিক সহযোগিতাৰ আৱশ্যকতাৰ কথা কোৱা হৈছে।

৪। **সীমিত উৎপাদনৰ ঠাইত অধিক উৎপাদন ঃ** টেইলৰ ক্রমান্বয়ে উৎপাদন কমি যোৱা আৰু অদক্ষতাৰ ধাৰণাৰ পৰিপন্থী। মানৱ শক্তি, কেঁচামাল, উৎপাদনী সুবিধা ইত্যাদিৰ অপর্যাপ্ততাৰ দৰে প্রত্যাহবান সত্বেও তেওঁ উৎপাদন বৃদ্ধি কৰাৰ ওপৰত গুৰুত্ব আৰোপ কৰিছিল।

৫। **কর্মীৰ যথা সম্ভৱ উন্নয়ন ঃ** বৈজ্ঞানিক পৰিচালনাত কামৰ পৰিৱর্তনশীল প্রয়োজনীয়তা অনুসৰি কর্মীসকলক সম্পূর্ণৰূপে উপযুক্ত কৰি ৰখাৰ লগতে তেওঁলোকৰ যথাসম্ভৱ বিকাশ সাধনৰ বাবে কর্মীৰ বৈজ্ঞানিক বাছনি আৰু প্রশিক্ষণৰ প্রয়োজনীয়তাৰ ওপৰত গুৰত্ব দিয়া হৈছে।

বৈজ্ঞানিক পৰিচালনাৰ সমালোচনাত্মক বিশ্লেষণ

পৰিচালনাৰ ক্ষেত্রখনত যদিও বৈজ্ঞানিক পৰিচালনাই এক লক্ষণীয় বিকাশ সুচায়, তথাপি ইয়াক পৰিচালনাৰ দৃষ্টিভংগীতকৈ অভিযান্ত্রিক পৰিপ্রেক্ষিতৰ সৈতে অধিক সম্পর্কযুক্ত বুলি সমালোচনা কৰা হয়। আন কথাত ক'বলৈ গ'লে, ই একোটা প্রতিষ্ঠানৰ পৰিচালনাৰ বিস্তৃত দিশবোৰৰ সলনি দক্ষতাৰ কাৰিকৰী দিশবিলাকৰ ওপৰত অধিক নির্ভৰশীল। এই তাত্বিক বিবেচনাৰ উপৰি, ইয়াক বিভিন্ন ট্রেড ইউনিয়ন, উদ্যোগপতি আৰু সাধাৰণ ৰাইজে বিৰোধ কৰে কাৰণ কর্মস্থলীত মানৱীয় দিশটো একাষৰীয়াকৈ ৰাখি বহুতো অনুগামীয়ে উৎপাদনৰ এক আক্রোশমূলক যান্ত্রিক দৃষ্টিভংগী গ্রহণ কৰিবলৈ আৰম্ভ কৰে। ইয়াৰ ফলত পৰৱর্তী সময়ত তত্বাৱধানৰ এক কঠোৰ কর্তৃত্ববাদী ৰূপ আৰু কর্মীৰ শোষণৰ বাট মুকলি হয়। সেয়ে, বহুতে টেইলৰৰ বৈজ্ঞানিক পৰিচালনাৰ পক্ষপাতিত্ব নকৰে।

৩। নৈতিক (শক্তি, দৃঢ়তা, তৎপৰতা, বদান্যতা, বুদ্ধিমত্তা আৰু মর্যাদা),

৪। শৈক্ষিক (সম্পাদন কৰা কামৰ যাৱতীয় বিষয়ৰ সৈতে সাধাৰণ পৰিচয়),

৫। কাৰিকৰী (কৰি থকা কামৰ ক্ষেত্রত নির্দিষ্ট), আৰু

৬। অভিজ্ঞতা (কামৰ পৰা উদ্ভূত)।

ফেয়লৰ মতে, একোজন কর্মীৰ সবাতোকৈ গুৰত্বপূর্ণ সামর্থ্য হৈছে কাৰিকৰী আৰু শীর্ষ স্তৰৰ কার্যবাহী হোৱাৰ সামর্থ্য। আনহাতে, পৰিচালন সামর্থ্যৰ সম্পর্কযুক্ত গুৰুত্ব তেতিয়াহে বাঢ়ে যেতিয়া কর্মীয়ে পদোন্নতিৰ শৃংখলাত আগবাঢ়ে।

খ) পৰিচালনাৰ সাধাৰণ নীতি ঃ ফেয়লে আগবঢ়োৱা পৰিচালনাৰ সাধাৰণ নীতিত ১৪টা নীতি (principles) বা মৌলিক সত্যতাৰ উক্তি আছে যি একোটা কাৰক প্রতিষ্ঠা কৰে আৰু বিভিন্ন চলকৰ মাজত সম্পর্ক স্থাপন কৰে। (১) এই নীতিসমূহৰ প্রকৃতি সামগ্রিক নহয়, বৰং পৰামর্শমূলক। (২) ইবিলাক দৃঢ় নহয় বৰং নমনীয়।

তলত বিভিন্ন নীতি উল্লেখ কৰা হ'লঃ

১। **কামৰ ভাগ ঃ** কামৰ সঠিক ভাগ কৰাৰ ফলত বিশেষীকৰণৰ সুফল লাভ কৰাৰ উদ্দেশ্যে ফেয়লে এই নীতি আগবঢ়াইছে।

২। **কর্তৃত্ব আৰু দায়বদ্ধতা ঃ** ফেয়লে দেখা পাইছে যে এটা কর্তৃত্ব আৰু দায়বদ্ধতা থাকিবই লাগিব, কিয়নো কর্তৃত্বৰ পৰাহে দায়বদ্ধতাৰ উদ্ভৱ হয় আৰু ইয়াক পালন কৰিবলৈ সঠিক কর্তৃত্বৰ ওপৰত দায়িত্ব ন্যস্ত থাকিব লাগিব।

৩। **শৃংখলা ঃ** শৃংখলাই কর্মীয়ে প্রদর্শন কৰা বাধ্যতা, ব্যৱহাৰ আৰু সন্মান সূচায়। ফেয়লে কৈছে যে একোটা সংস্থাৰ সফলতা নির্ভৰ কৰে শৃংখলাৰ ওপৰত যিটো স্ব-আৰোপিতও হ'ব পাৰে বা পৰিচালনা বিভাগে আৰোপ কৰাও হ'ব পাৰে।

৪। **নির্দেশনাৰ একতা ঃ** নির্দেশনাৰ একতা মানে হৈছে একোজন লোকে কেৱল এজন ওপৰৱালাৰ নির্দেশনা বা পৰামর্শ পাব লাগে। ইয়াৰ উদ্দেশ্য হৈছে সংঘাত, বিশৃংখলা আৰু বিভ্রান্তিৰ সুযোগ এৰাই চলা।

৫। **দিক-নির্দেশনাৰ একতা ঃ** ফেয়লে পৰামর্শ আগবঢ়াইছে যে বিভিন্ন কামৰ মাজত ভাল সমন্বয় সাধন কৰিবলৈ হ'লে দিক- নির্দেশনাৰ একতা নীতিৰ অধীনত এজন মূৰব্বী এটা পৰিকল্পনাৰ ধাৰণাটো থাকিব লাগিব। এই নীতিয়ে উমৈহতীয়া লক্ষ্যৰ ওপৰত আলোকপাত কৰিছে যি লক্ষ্যৰ দিশত সকলো সদস্য আৰু তেওঁলোকৰ প্রচেষ্টা ধাবিত হ'ব পাৰে।

৬। **সামূহিক স্বার্থত ব্যক্তিগত স্বার্থৰ গৌণতা ঃ** এই নীতিত ব্যক্তিগত স্বার্থৰ ওপৰত সামূহিক স্বার্থক গুৰুত্ব দিয়া হৈছে। সংঘাতপূর্ণ পৰিস্থিতিত উমৈহতীয়া স্বার্থৰ খাতিৰত ব্যক্তিগত স্বার্থ গৌণ হ'ব লাগিব।

৭। **কর্মচাৰীৰ বেতন ঃ** ফেয়লে বিশ্বাস কৰিছিল যে কর্মচাৰীক এক সুবিধাজনক আৰু সন্তোষজনকভাৱে বেতন দিব লাগিব। তেওঁ অনা-অর্থনৈতিক সুবিধাৰাজিকো

চোৱাৰ প্ৰয়োজন আহি পৰিছে। টেইলৰ আৰু ফেয়ল উভয়ে কেতবোৰ নিৰ্দিষ্ট নীতিৰ বিকাশ সাধন কৰিবলৈ যত্ন কৰিছিল যিবিলাকে কাম আৰু পৰিচালনাৰ ক্ষেত্ৰত দক্ষতা বৃদ্ধি কৰিব পাৰে। কাজেই, এই তুলনা তেওঁলোকৰ দৃষ্টিভংগীত থকা সাদৃশ্য আৰু বৈসাদৃশ্যবোৰৰ ওপৰত আলোকপাত কৰি কৰিব পাৰি।

সাদৃশ্য ঃ টেইলৰ আৰু ফেয়লৰ মাজত থকা সাদৃশ্যৰ প্ৰধান অংশবোৰ তলত উল্লেখ কৰা হৈছে ঃ

১। দুয়োজনেই ধ্ৰুপদী পৰিচালনা চিন্তাবিদ, তত্ববিদ আৰু অনুশীলনকাৰী।

২। উভয়ে এক অত্যন্ত প্ৰণালীবদ্ধ ৰূপত পৰিচালনা সম্পৰ্কীয় সমস্যাৰাজি সমাধানৰ প্ৰয়াস কৰিছে।

৩। পৰিচালনা সম্পৰ্কীয় সমস্যাবলী সমাধানৰ বাবে আৰু প্ৰক্ৰিয়াটোত দক্ষতা নিশ্চিত কৰিবৰ বাবে উভয়ে এলানি নীতিৰ বিকাশ ঘটাইছে।

৪। টেইলৰ আৰু ফেয়ল উভয়ে এই কথাত গুৰুত্ব দিছে যে শক্তিশালী নীতিৰ ওপৰত আধাৰিত হ'লেহে ফলপ্ৰসু পৰিচালন কাৰ্য আহৰণ কৰিব পাৰি।

৫। টেইলৰ আৰু ফেয়ল উভয়ে এই কথাত গুৰুত্ব দিছে যে প্ৰশিক্ষণৰ জৰিয়তে পৰিচালনাৰ মান উন্নত কৰিব পাৰি আৰু ইয়াৰ বাবে প্ৰতিষ্ঠানে সঠিক পদক্ষেপ ল'ব লাগে।

৬। প্ৰতিষ্ঠানৰ নিৰ্দ্ধাৰিত লক্ষ্যত উপনীত হ'বৰ বাবে পৰিচালনা বিভাগ আৰু কৰ্মীৰ মাজত সমন্বয়মূলক সম্পৰ্ক থাকিব লাগিব বুলি উভয়ে মত পোষণ কৰিছে।

বৈসাদৃশ্য ঃ দুয়োজনৰে চিন্তাৰ মাজত নিৰ্দিষ্ট সাদৃশ্য পৰিলক্ষিত হ'লেও টেইলৰ আৰু ফেয়লৰ চিন্তাৰ মাজত কেতবোৰ নিৰ্দিষ্ট পাৰ্থক্যও আছে। এইবোৰ তলত উল্লেখ কৰা হ'ল ঃ

১। টেইলৰৰ পদ্ধতিত উৎপাদন সংক্ৰান্তীয় স্তৰৰ দৃষ্টিভংগী সন্নিবিষ্ট হোৱাৰ বিপৰীতে ফেয়লৰ পদ্ধতিত বেছিভাগ উচ্চস্তৰীয় পৰিচালনা সংক্ৰান্তীয় দৃষ্টিভংগী সন্নিবিষ্ট আছে।

২। বৈজ্ঞানিক পৰিচালনাত কাম সৰলীকৰণ আৰু মান নিৰূপণৰ জৰিয়তে দক্ষতাৰ ওপৰত আলোকপাত কৰা হৈছে, কিন্তু ফেয়লৰ পদ্ধতিত কেতবোৰ নিৰ্দিষ্ট নীতিৰ পৰ্যবেক্ষণৰ জৰিয়তে সামগ্ৰিক দক্ষতাৰ ওপৰত গুৰুত্ব দিয়া হৈছে।

৩। টেইলৰৰ নীতিবিলাক বৈজ্ঞানিক পৰ্যবেক্ষণ আৰু জোখমাখৰ ফল হোৱাৰ বিপৰীতে ফেয়লৰ নীতিবিলাক হৈছে সাৰ্বজনীন সত্যলৈ ৰূপান্তৰিত ব্যক্তিগত অভিজ্ঞতা।

৪। টেইলৰ পৰিচালনাৰ কাৰ্যকৰী দিশৰ প্ৰতি সচেতন, কিন্তু ফেয়ল প্ৰশাসনিক দিশৰ প্ৰতি সচেতন।

৫। টেইলৰৰ নীতি উৎপাদন আৰু অভিযান্ত্ৰিকতাৰে সম্পৃক্ত, কিন্তু ফেয়লৰ নীতিত

ৰাখি এই সম্পৰীক্ষাসমূহ আৰম্ভ কৰা হৈছিল। কর্মীসকলৰ পেন্সন আৰু ৰোগৰ সুবিধাৰাজিৰ বাবে এই কোম্পানীটো যদিও সবাতোকৈ প্রগতিশীল কোম্পানী হিচাপে গণ্য হৈছিল তথাপি ইয়াৰ উৎপাদন প্রত্যাশিত নাছিল। আৰু সেয়ে এই গৱেষকসকলক তাৰ পৰিস্থিতি অধ্যযন কৰিবলৈ নিমন্ত্রণ কৰা হৈছিল। গৱেষকসকলে উৎপাদনশীলতা আৰু বিভিন্ন কামৰ পৰিস্থিতিৰ মাজৰ সম্পর্ক অধ্যয়ন কৰিবলৈ বিভিন্ন ধৰণৰ গৱেষণা কৰিছিল। সম্পৰীক্ষাসমূহ চাৰিটা স্তৰত কৰা হৈছিল, প্রতিটো স্তৰত পূর্বৰ স্তৰত উত্থাপিত প্রশ্নৰ উত্তৰ দিবলৈ যত্ন কৰা হৈছিল। এই স্তৰ চাৰিটা তলত দিয়া ধৰণে উত্থাপিত হয়ঃ

১। **দীপ্তিকৰণ সম্পৰীক্ষা (১৯২৪-১৯২৭) ঃ** আৰম্ভণিতে উৎপাদনশীলতাৰ ওপৰত পোহৰ প্রক্ষেপৰ ফলত হ'ব পৰা প্রভাৱ নির্ণয় কৰিবৰ বাবে এইবিলাক কৰা হৈছিল। এই সম্পৰীক্ষাৰ উদ্দেশ্য আছিল অধিক দীপ্তিকৰণ অর্থাৎ কর্মস্থানত পোহৰৰ ব্যৱস্থা কৰাৰ ফলত উৎপাদন বৃদ্ধি কৰাব। সেই মতে এদল কর্মী বাছনি কৰা হয় আৰু দুটা পৃথক গোটত সংস্থাপিত কৰা হয়। এটা গোটক পোহৰৰ প্রাবল্যৰ পার্থক্যৰ মাজত ৰখা হয় আৰু আনটো গোটক পোহৰৰ একে প্রাবল্যৰ মাজত ৰখা হয়। আগৰ গোটটোক পৰীক্ষামূলক গোট বোলা হ'ল আৰু পিছৰটোক নিয়ন্ত্রিত গোট বোলা হ'ল। আমোদজনকভাৱে, ইয়াত যি প্রকাশ পালে সেয়া হ'ল উৎপাদনৰ ওপৰত দীপ্তিকৰণৰ কোনো প্রভাৱ নাই বৰং বেলেগ কিছুমান কথাইহে উৎপাদনত বাধা জন্মায়। তাৰ পিছত চূড়ান্তভাৱে এই সিদ্ধান্ত গ্রহণ কৰা হয় যে উৎপাদনশীলতা নির্দ্ধাৰণ কৰাৰ ক্ষেত্রত মানৱীয় কাৰকহে গুৰুত্বপূর্ণ। অৱশ্যে, ঠিক কোনটো মানৱীয় দিশে উৎপাদনত প্রভাৱ পেলায় সেই কথা এলানি নতুন সম্পৰীক্ষাৰ জৰিয়তে নির্দ্ধাৰণ কৰিব লাগিব। সেয়ে দ্বিতীয় পর্যায়টো আহি পৰিল।

২। **ৰিলে এছেম্বলী টেষ্ট ৰুম সম্পৰীক্ষা (১৯২৭-২৮) ঃ** এইলানি সম্পৰীক্ষা দলীয় উৎপাদনত কামৰ পৰিবেশ পৰিৱর্তনৰ ফল নির্দ্ধাৰণৰ সৈতে জড়িত। এটা যোগাযোগ সদন পৰীক্ষা কোঠা (relay assembly test room) স্থাপন কৰা হয় আৰু প্রথমে ছগাৰাকী ছোৱালীৰ এটা গোট গঠন কৰিবৰ বাবে দুগৰাকী ছোৱালী বাছনি কৰা হয়। প্রথম দুগৰাকী ছোৱালীৰ পছন্দ অনুসৰি বাকী চাৰিগৰাকী ছোৱালী বাচনি কৰা হয়। কামটোত টেলিফোন যোগাযোগৰ সদন আৰু এজন নিৰীক্ষক ছোৱালী দুগৰাকীৰ সৈতে সংযুক্ত হৈ তেওঁলোকৰ কামৰ তত্বাৱধান কৰে। আৰম্ভণিতে এই কামত অসংখ্য পৰিৱর্তন সাধন কৰি সম্পৰীক্ষা চলোৱা হয়। এইবিলাকৰ ভিতৰত উদগনিমূলক ভাট্টাৰ প্রক্রিয়া, জিৰণিৰ সময়, কামৰ সময় আৰু কামৰ দিন আদি সন্নিবিষ্ট। আমোদজনকভাৱে, এইবিলাকৰ পৰিণতিত উৎপাদন বৃদ্ধি পায় আৰু অনুপস্থিতিৰ পৰিমাণ হ্রাস পোৱাৰ লগতে তত্বাৱধানৰ প্রয়োজনীয়তা হ্রাস পায়। গৱেষকসকলে ধৰি ল'লে যে এই

১। মানুহ সামাজিক জীৱ, আৰু সেয়ে অনানুষ্ঠানিক পদ্ধতি, যুক্তিগত আৰু অযুক্তিগত আচৰণ ইত্যাদিৰ দৰে সামাজিক কাৰকসমূহৰ লগতে সিবিলাকৰ সামাজিক বৈশিষ্ট্যই প্ৰতিষ্ঠানৰ উৎপাদন আৰু দক্ষতা নিৰূপণ কৰে।

২। কৰ্মচাৰীয়ে তেওঁলোকৰ নিজা অনানুষ্ঠানিক গোট গঠন কৰিব বিচাৰে আৰু গোটৰ নীতিৰ দ্বাৰা প্ৰভাৱান্বিত হ'ব খোজে। পৰিচালনা বিভাগে এই দিশটোৰ প্ৰতি আওকাণ কৰিব নোৱাৰে আৰু সেয়ে গোটৰ প্ৰভাৱ অনুসৰি কৰ্মগোটৰ সদস্য হিচাপে কৰ্মচাৰীৰ সৈতে সম্পৰ্ক কৰিবলগীয়া হয়।

৩। প্ৰতিষ্ঠানৰ ভিতৰত বিভিন্ন অনানুষ্ঠানিক সম্পৰ্কৰ প্ৰতি মনোযোগ দি তাত সংঘাত সৃষ্টিৰ খুবেই আশংকা থাকে। ইয়েই পিছলৈ গৈ সমিলমিলৰ পৰিবেশ নোহোৱা কৰিব পাৰে আৰু সেয়ে ইয়াৰ উপস্থিতি বা অনুপস্থিতিত হোৱা পৰিৱৰ্তনসমূহ এৰাই চলিব নোৱাৰি।

৪। দলীয় আচৰণক নিৰ্দেশনা দিবৰ বাবে নেতৃত্ব গুৰুত্বপূৰ্ণ আৰু ইয়াৰ প্ৰকৃতি আনুষ্ঠানিকো হ'ব পাৰে অথবা অনানুষ্ঠানিকো হ'ব পাৰে। কিছুমান ক্ষেত্ৰত দলীয় আচৰণক নিৰ্দেশনা দিয়াৰ বাবে অনানুষ্ঠানিক নেতৃত্ব অধিক গুৰুত্বপূৰ্ণ।

৫। বন্ধুত্বপূৰ্ণ, সক্ৰিয় আৰু সততাপূৰ্ণ তত্বাৱধান উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধিৰ ক্ষেত্ৰত তত্বাৱধানৰ অধিক নিয়ন্ত্ৰিত ৰূপতকৈ অধিক সুচল।

৬। একোটা সংস্থাৰ ক্ষেত্ৰত যোগাযোগ হৈছে এটা আৱশ্যকীয় দিশ আৰু পৰিচালন বিভাগ তথা কৰ্মচাৰীৰ মাজত এটা ভাল বুজাবুজি সঠিক যোগাযোগৰ মাধ্যমত গঢ়ি তুলিব পাৰি।

হথৰ্ন সম্পৰীক্ষাৰ সমালোচনা

পৰিচালনাৰ ক্ষেত্ৰখনত হথৰ্ন সম্পৰীক্ষাক যদিও অন্যতম বৈপ্লৱিক বিকাশ হিচাপে গণ্য কৰা হয়, তথাপি ই সমালোচনাৰ হাত সাৰিব পৰা নাই। তলত কেইটামান গুৰুত্বপূৰ্ণ সমালোচনা উল্লেখ কৰা হ'ল ঃ

১) ইয়াক গৱেষকসকলৰ এটা পক্ষপাতিত্বমূলক মত বুলি গণ্য কৰা হয়।

২) সমূহ বা গোটৰ ভূমিকা, শ্ৰেণী সচেতনতা, কৰ্মচাৰীয়ে কৰ্মস্থানলৈ কঢ়িয়াই অনা ধাৰণা আদিৰ দৰে কাৰকসমূহক উপেক্ষা কৰা হৈছে।

৩) হথৰ্ন প্লেণ্ট হৈছে কামৰ এটা অসুবিধাজনক স্থান আৰু সেয়ে প্ৰাপ্ত তথ্যৰাজি সাধাৰণীকৰণ কৰিব নোৱাৰি।

৪) ধাৰণা কৰা হৈছে যে কৰ্মচাৰীসকলৰ কিছুমানক পৰিচালন বিভাগে নিজৰ পক্ষত আকৃষ্ট কৰিছে আৰু এটা পৰিকল্পিত সমাপ্তি আৰোপ কৰা হৈছে।

এই সীমাবদ্ধতাসমূহ থকা সত্বেও মেয়ৰ হথৰ্ন সম্পৰীক্ষাই প্ৰতিষ্ঠান পৰিচালনা কৰাত মানৱ উপাদানৰ গুৰুত্ব নিৰূপণ কৰিছে।

২.৬ আধুনিক তত্ব

পৰিচালনাৰ ক্ষেত্ৰখনত পৰিচালনাৰ আধুনিক তত্বটো তুলনামূলকভাৱে শেহতীয়া বিকাশ। ই প্ৰাথমিকভাৱে আগৰ দুটা পদ্ধতিৰে এক সম্প্ৰসাৰণ আৰু ইয়াত বিভিন্ন গাণিতিক সূত্ৰ, পৰিসংখ্যাৰ তত্ব, অৰ্থনৈতিক আৰ্হি আৰু অভিযান্ত্ৰিক জ্ঞান ব্যৱহৃত হৈছে। হাৰ্বাৰ্ট ছাইমন, টম পীটাৰ্ছ , পীটাৰ ড্ৰাকাৰ, মাইকেল পৰ্টাৰ, ষ্টেফৰ্ড বীয়েৰ আদিৰ দৰে কেইবাজনো বিশেষজ্ঞ এই যুগৰ। এই ক্ষেত্ৰখনলৈ অৰিহণা আগবঢ়াওঁতাসকলৰ মাজৰ অন্যতম আলোচনাযোগ্য হৈছে পীটাৰ এফ ড্ৰাকাৰ। ড্ৰাকাৰৰ অৰিহণাৰ বিষয়ে তলত আলোচনা কৰা হৈছে ঃ

২.৬.১ পি এফ ড্ৰাকাৰৰ অৰিহণা

বিভিন্ন দিশৰ অভিজ্ঞতা আৰু মনোবিজ্ঞান, সমাজ শাস্ত্ৰ, আইন তথা সাংবাদিকতাৰ পৃষ্ঠভূমি সম্বলিত পীটাৰ ড্ৰাকাৰ হৈছে পৰিচালনাৰ সমসাময়িক চিন্তাবিদ। তেওঁৰ আলোচনাৰ জৰিয়তে, ড্ৰাকাৰে পৰিচালনা সম্পৰ্কীয় চিন্তাৰ জগতখনলৈ বিভিন্ন দিশৰ বৰঙণি আগবঢ়াইছে। তেওঁৰ অৰিহণাক লৈ কেইবাখনো গুৰুত্বপূৰ্ণ কিতাপ আৰু পত্ৰ আছে। ড্ৰাকাৰে লিখা কিতাপৰ ভিতৰত আছে - দ্য প্ৰেক্টিচ অৱ মেনেজমেন্ট (১৯৫৪), মেনেজিং বাই ৰিজাল্ট্ছ (১৯৬৪), দ্য এফেক্টিভ একজিকিউটিভ (১৯৬৭) আৰু মেনেজমেন্ট চেলেঞ্জেছ ফৰ টুৱেন্টি ফাৰ্ষ্ট চেঞ্চুৰী (১৯৯৯) আদি উল্লেখযোগ্য। ড্ৰাকাৰৰ প্ৰধান অৰিহণাক পৰিচালনাৰ আধুনিক তত্বৰ প্ৰধান ধাৰাত অন্তৰ্ভুক্ত কৰিব পাৰি য'ত সংখ্যাগত পদ্ধতি, প্ৰণালীগত পদ্ধতি আৰু আকস্মিক পদ্ধতি সন্নিবিষ্ট আছে, আৰু সেই বিষয়ে ১.৬.২, ১.৬.৩ আৰু ১.৬.৪ত আলোচনা কৰা হৈছে।

১। **পৰিচালনাৰ প্ৰকৃতি ঃ** ড্ৰাকাৰে পৰিচালনাৰ প্ৰাথমিক উদ্দেশ্য হিচাপে নতুনত্ব আৰু সৃষ্টিশীলতাৰ ওপৰত আলোকপাত কৰিছে আৰু তেওঁ আমোলাতান্ত্ৰিক ধাৰণাৰ সম্পূৰ্ণ পৰিপন্থী আছিল। তেওঁ পৰিচালনাক ইয়াৰ নিজস্ব আহিলা-পাতি, দক্ষতা, কাৰিকৰী কৌশল আৰু পদ্ধতি থকা এটা শৃংখলা হিচাপে গণ্য কৰে। ড্ৰাকাৰে পৰিচালনাৰ অনুশীলনকৃত দিশবিলাকতো আলোকপাত কৰিছে।

২। **পৰিচালনা কাৰ্য ঃ** ড্ৰাকাৰৰ মতে, পৰিচালনাৰ নিজৰ ভিতৰতে কোনো কাম বা অনুশীলনী নাই। ই হৈছে ইয়াৰ প্ৰতিষ্ঠানৰ অংগ আৰু অৰিহণা যোগাবলৈ প্ৰতিষ্ঠানক সক্ষম কৰি তোলাটো হৈছে পৰিচালক বা প্ৰবন্ধজনৰ কাম। পৰিচালকজনে কেতবোৰ নিৰ্দিষ্ট কাম সম্পন্ন কৰিব লাগে যি প্ৰতিষ্ঠানক কৰ্মশক্তিৰে দায়বদ্ধতাসহকাৰে লক্ষ্য আহৰণত সহায় কৰিব।

৩। **পৰিচালকৰ কাম ঃ** প্ৰতিষ্ঠানিক পৰিসৰত পৰিচালকজনে কেইবাটাও কাম কৰিব লাগে। প্ৰচলিত আৰু ইতিমধ্যে প্ৰতিষ্ঠিত পদ্ধতিৰে উন্নতি সাধন কৰাৰ ক্ষেত্ৰত তেওঁ প্ৰশাসকৰ ভূমিকা পালন কৰিব লাগে।

সমগ্ৰ পৃথিৰীজুৰি ড্ৰাকাৰৰ অৱিহণাৰাজি স্বীকৃত আৰু গৃহীত হৈছে। তেওঁৰ ভৱিষ্যদৰ্শন আৰু বুজাবুজিক পৰিচালনাৰ অন্য চিন্তাবিদসকলে আদৰণি জনোৱাৰ লগে লগে তেওঁ সাম্প্ৰতিক কালৰ সবাতোকৈ জনপ্ৰিয় চিন্তাবিদসকলৰ অন্যতম হৈ পৰে।

২.৬.২ সংখ্যাগত বা পৰিচালনা বিজ্ঞান পদ্ধতি

গাণিতিক পদ্ধতি হিচাপেও পৰিচিত, এই পদ্ধতিত পৰিচালনাক এক যুক্তিনিৰ্ভৰ বিষয় হিচাপে চোৱা হৈছে, যাৰ কাৰ্যাৱলীক গাণিতিক প্ৰতীক, সম্পৰ্ক আৰু জোখমাখৰ তথ্য হিচাপে প্ৰকাশ কৰিব পাৰি। ইয়াত গাণিতিক আৰ্হিৰ ওপৰত প্ৰধানকৈ আলোকপাত কৰা হৈছে। এই পদ্ধতিৰ বিশেষত্বসমূহ তলত দিয়াৰ দৰে উল্লেখ কৰিব পাৰিঃ

১) পৰিচালনাক গাণিতিক আহিলা আৰু কৌশলৰ সহায়ত সমস্যা-সমাধানৰ পদ্ধতি হিচাপে গণ্য কৰিব পাৰি।

২) প্ৰতিটো পৰিচালন কাৰ্যৰ জোখ নিৰূপণ কৰিব পাৰি।

৩) ইয়াত সিদ্ধান্ত গ্ৰহণ, প্ৰণালী বিশ্লেষণ আৰু মানৱীয় ব্যৱহাৰৰ কেতবোৰ দিশ অন্তৰ্ভুক্ত আছে।

৪) পৰিচালনা সম্পৰ্কীয় সমস্যাৱলী সমাধানৰ বাবে কাম-কাজৰ গৱেষণা, গাণিতিক আহিলা, সাদৃশ্য আৰ্হি ইত্যাদি হৈছে প্ৰাথমিক পদ্ধতি।

পৰিচালনাক উপলব্ধি কৰাৰ দিশত আৰু পৰিচালন সম্পৰ্কীয় সমস্যা সমাধানৰ দিশত ই হৈছে দ্ৰুত বিকাশ লাভ কৰা পদ্ধতি। অৱশ্যে ইয়াৰ লগে লগে ই যুক্তিহীন কাৰকৰ দ্বাৰা মানৱীয় উপাদান পৰিচালিত হোৱা কথাটো আওকাণ কৰা বুলি সমালোচিত হৈছে।



অগ্ৰগতি নিৰীক্ষণ

প্ৰশ্ন নং ৪ঃ পৰিচালনাৰ সংখ্যাগত পদ্ধতিৰ প্ৰধান আলোকপাত কৰা ক্ষেত্ৰটো কি?

.....

.....

.....

২.৬.৩ প্ৰণালী পদ্ধতি

ই এটা সমন্বিত পদ্ধতি যি পৰিচালনা বিষয়টোক ইয়াৰ সম্পূৰ্ণতাৰে বিচাৰ কৰিছে।

পদ্ধতি উদ্ভাৱন হয় যাক আকস্মিক পদ্ধতি বুলি জনা যায়।

২.৬.৪ আকস্মিক পদ্ধতি

আকস্মিক পদ্ধতিটো হৈছে পৰিচালনাৰ আধুনিক তত্ব আৰু পদ্ধতিৰ অন্য এটা গুৰুত্বপূর্ণ বিষয়। ই এই ধাৰণাৰ ওপৰত আধাৰিত যে সকলো পৰিস্থিতিতে সুচল হ'ব পৰাকৈ এটা নির্দিষ্ট পৰিচালন ব্যৱস্থা থাকিব নোৱাৰে। তাৰ বিপৰীতে, বাহিৰৰ বাতাবৰণ আৰু আভ্যন্তৰীণ অৱস্থা তথা আৱশ্যকতা অনুসৰি প্রস্তুত কৰা উপযুক্ত কার্যব্যৱস্থাৰ ওপৰত ই আলোকপাত কৰে। আকস্মিক পদ্ধতিয়ে সংস্থা আৰু ইয়াৰ বাতাবৰণৰ মাজত থকা দূৰত্ব সঠিকৰূপত পূৰণ কৰিবলৈ যত্ন কৰে, যিটো প্রণালী ধাৰণাত উপেক্ষা কৰা হৈছে। পৰিস্থিতি সাপেক্ষে উদ্ভৱ হোৱা একোটা ঘটনাৰ প্রতিক্রিয়া স্বৰূপে কি কৰা উচিত, এই পদ্ধতিয়ে তাকে পৰামর্শ দিছে। পৰিস্থিতিভিত্তিক পদ্ধতি হিচাপেও পৰিচিত এই পদ্ধতিত কেৱল পৰিস্থিতিৰ ওপৰতে গুৰুত্ব দিয়া নহয়, বৰং একোটা সংস্থাৰ আচৰণৰ ধৰণৰ ওপৰত পৰিস্থিতিৰ প্রভাৱ সন্দর্ভতো আলোকপাত কৰা হয়। এই আকস্মিক পদ্ধতিৰ প্রাথমিক বিশেষত্ববোৰ তলত দিয়াৰ দৰে উল্লেখ কৰিব পাৰি ঃ

১) পৰিচালন কার্য হৈছে প্রণালীৰ বা উপ-প্রণালীৰ বাহিৰত হোৱা নির্দিষ্ট কার্যৰ ওপৰত আকস্মিক ঘটনা।

২) পৰিস্থিতিৰ লগত খাপ খোৱাকৈ চলিবলৈ সংগঠন এটাৰ কার্য্যাৱলী সংগঠনৰ বাহিৰৰ পৰিৱেশৰ আধাৰত ৰচনা কৰিব লাগে।

৩) নির্দিষ্ট প্রতিষ্ঠান-পৰিবেশ সম্পর্কৰ কাৰণে কোনো কার্যব্যৱস্থাই সার্বজনীন হ'ব নোৱাৰে। ই পৰিস্থিতি সাপেক্ষে ভিন্ন হয়।

আকস্মিক পদ্ধতিৰ প্রয়োগ

আকস্মিক পদ্ধতিৰ প্রধান প্রয়োগবোৰ তলত দিয়া ধৰণৰ ঃ

১। পৰিচালনা সম্পূর্ণৰূপে পৰিস্থিতিভিত্তিক আৰু পৰিচালনাৰ সার্বজনীন নীতি বুলি বা এটা নির্দিষ্ট কাম কৰাৰ সর্বোত্তম পথ বুলি একো নাই। তাৰ পৰিৱর্তে, পৰিচালকসকলৰ কার্যকলাপ পৰিবেশ আৰু পৰিস্থিতিৰ ওপৰত নির্ভৰশীল।

২। এই পদ্ধতিত সেইবিলাক পৰিচালন কার্যৰ বাবে সুচল মন্তব্য আগবঢ়োৱা হৈছে যিবিলাক সাধাৰণতে প্রতিষ্ঠানৰ আৰ্হি, ৰণকৌশল প্রস্তুত কৰা, নেতৃত্ব ইত্যাদিৰ দৰে বাহ্যিক আৰু আভ্যন্তৰীণ বাতাবৰণৰ আকস্মিকতাৰ ওপৰত নির্ভৰশীল।

৩। যিহেতু প্রতিষ্ঠানে ইয়াৰ বাতাবৰণৰ সৈতে মোকাবিলা কৰে, সেয়ে প্রতিষ্ঠান বা ইয়াৰ কোনো উপ-প্রণালী নিশ্চিত পদক্ষেপ গ্রহণ কৰিবলৈ মুক্ত নহয়। তাৰ পৰিৱর্তে, বিভিন্ন সমস্যা অনুসৰি ই কার্যব্যৱস্থা সংশোধন আৰু সমিলমিল

- একোটা ঔদ্যোগিক সংস্থাৰ কাম-কাজ বিশ্লেষণ কৰিবলৈ ফৰাচী উদ্যোগপতি হেন্ৰী ফেয়লে প্ৰশাসনীয় পৰিচালনা ধাৰণাটো আগবঢ়াইছিল।
- বিখ্যাত হথৰ্ন সম্পৰীক্ষাত পৰিচালনাৰ নব্য-ধ্ৰুপদী তত্বৰ অধীনত বিভিন্ন প্ৰতিষ্ঠানত মানৱীয় কাৰকৰ উদ্দেশ্যপ্ৰণোদিত আৰু প্ৰণালীবদ্ধ বিশ্লেষণৰ আৰম্ভণি চিহ্নিত কৰা হৈছে।
- মেশ্লৰ', হাৰ্জবাৰ্গ, আৰ্জিৰিছ, লিকাৰ্ট আদিৰ দৰে আচৰণগত বিজ্ঞানীৰ অৰিহণাসমূহৰ উল্লেখ নকৰিলে পৰিচালনাৰ নব্য-ধ্ৰুপদী তত্ব অসম্পূৰ্ণ হ'ব।
- আধুনিক পৰিচালনা, বিশেষকৈ এম বি অ'ৰ ধাৰণাৰ ক্ষেত্ৰখনৰ প্ৰতি সমসাময়িক অৰিহণা আগবঢ়াওঁতাসকলৰ অন্যতম হৈছে পীটাৰ ড্ৰাকাৰ।
- পৰিচালনাৰ আধুনিক তত্বৰ এটা অংশ হৈছে প্ৰণালী ধাৰণা। য'ত পৰিচালনাক ইয়াৰ সম্পূৰ্ণতাৰ ৰূপত বিবেচনা কৰা হৈছে আৰু একোটা সংস্থাৰ সকলো উপাদানৰ আন্তঃসম্পৰ্ক আৰু আন্তঃনিৰ্ভৰশীলতাৰ ওপৰত আলোকপাত কৰা হৈছে।
- পৰিচালনাৰ আধুনিক তত্ব আৰু পদ্ধতিৰ আন এটা গুৰুত্বপূৰ্ণ বিষয় হৈছে আকস্মিক পদ্ধতি, যিটো এই ধাৰণাৰ ওপৰত আধাৰিত যে সকলো পৰিস্থিতিতে সুচল হ'ব পৰাকৈ এটা নিৰ্দিষ্ট পৰিচালন কাৰ্য থাকিব নোৱাৰে।



২.১০ অধিক জানিবলৈ (FURTHER READINGS)

১) Koontz, H & Werhrich, H. Essentials of Management, Tata McGraw Hill, New Delhi.

২) Terry, G.R. Principles of Management.

৩) Prasad, L.M. Principles and Practice of Management.



২.১১ অগ্ৰগতিৰ খতিয়ান (ANSWERS TO CHECK YOUR PROGRESS)

১ নং প্ৰশ্নৰ উত্তৰ ঃ টেইলৰে কাম বিশ্লেষণ কৰাৰ ধাৰণাটো আগবঢ়াইছে যাতে কাৰ্য সম্পাদনৰ সৰ্বোত্তম সম্ভাব্য পথ বিচাৰি উলিয়াব পৰা যায়। কাজেই, একোটা কাম কৰাৰ সৰ্বোত্তম উপায় নিৰ্দ্ধাৰণৰ আদৰ্শ কৌশল হিচাপে সময়-গতি-ক্লান্তি (time-motion-fatigue)ক বিবেচনা কৰা হয়। সময় অধ্যয়নত এটা কাম কৰিবলৈ সময় নিৰ্দ্ধাৰণ কৰা আৰু ইয়াক সম্পন্ন কৰিবলৈ সম্ভাব্য সৰ্বনিম্ন সময় বিচাৰি উলিওৱা হয়। আনহাতে গতি অধ্যয়নত অপচয় হ'ব পৰা সময়খিনি নাশ কৰি সংশ্লিষ্ট কামৰ বাবে কেৱল প্ৰয়োজনীয় গতি-বিধি বা সময়খিনি প্ৰয়োগ কৰা হয়। আৰু ক্লান্তি অধ্যয়নত সঠিক জিৰণি লোৱাৰ পিছত একোটা কাম কৰিবলৈ সম্পূৰ্ণ সক্ষমতা নিশ্চিত কৰিবৰ বাবে প্ৰয়োজনীয় বিৰতিৰ যোগ নিৰ্দ্ধাৰণ

অধ্যায় ৩ঃ পৰিকল্পনাকৰণ (PLANNING)

অধ্যায় গাঁথনি

৩.১ উদ্দেশ্য

৩.২ পৰিচয়

৩.৩ পৰিকল্পনাকৰণৰ অর্থ আৰু ইয়াৰ বৈশিষ্টসমূহ

৩.৪ পৰিকল্পনাকৰণৰ গুৰুত্ব

৩.৫ পৰিকল্পনাৰ প্ৰকাৰ

৩.৬ পৰিকল্পনাকৰণ প্ৰক্ৰিয়াৰ পদক্ষেপসমূহ

৩.৭ পৰিকল্পনাকৰণৰ সীমাবদ্ধতা

৩.৮ পৰিকল্পনাকৰণ প্ৰক্ৰিয়াত ব্যৱহৃত পদসমূহ

৩.৯ অধ্যায়টিৰ পৰা আমি কি শিকিলোঁ

৩.১০ অধিক জানিবলৈ

৩.১১ অগ্ৰগতিৰ খতিয়ান

৩.১২ আৰ্হি প্ৰশ্ন

৩.১ উদ্দেশ্য (LEARNING OBJECTIVES)

এই অধ্যায়টি অধ্যয়ন কৰি আপুনি—

- পৰিকল্পনাৰ অর্থ আৰু ইয়াৰ বৈশিষ্টসমূহৰ বিষয়ে আলোচনা কৰিব পাৰিব
- একোটা ব্যৱসায় প্ৰতিষ্ঠানত পৰিকল্পনাৰ গুৰুত্ব সম্পৰ্কে ব্যাখ্যা কৰিব পাৰিব
- বিভিন্ন ধৰণৰ পৰিকল্পনাৰ বিষয়ে বৰ্ণনা কৰিব পাৰিব
- পৰিকল্পনা প্ৰক্ৰিয়াত নিহিত হৈ থকা পদক্ষেপবিলাকৰ বিষয়ে আলোচনা কৰিব পাৰিব
- পৰিকল্পনাৰ সীমাবদ্ধতাবিলাক ব্যাখ্যা কৰিব পাৰিব
- পৰিকল্পনা প্ৰক্ৰিয়াত ব্যৱহৃত বিভিন্ন পদৰ বিষয়ে আলোচনা কৰিব পাৰিব।

৩.২ পৰিচয় (INTRODUCTION)

আমাৰ দৈনন্দিন জীৱনত আমি ‘পৰিকল্পনা’ (plan) শব্দটো প্ৰায়েই ব্যৱহাৰ কৰো। আমাৰ দৈনন্দিন জীৱনত আমি কিছুমান আঁচনি বা পৰিকল্পনা অনুসৰি আমাৰ কাম-কাজ কৰো। আমি কাইলৈ বা পৰহিলৈ বা অহা তিনিটা মাহত বা বছৰটোত কি কৰিম সেই সম্পৰ্কে সিদ্ধান্ত লওঁ। আমি আমাৰ কাম-কাজসমূহ প্ৰণালীবদ্ধভাৱে যাৰ মতে কৰো সেয়া পৰিকল্পনাৰ বাদে আন একো নহয়। এই পৰিকল্পনাৰ পৰা যাতে কোনো গুৰুত্বপূৰ্ণ কাম-কাজ বাদ পৰি নাযায় তাৰ বাবে আমি সতর্ক হ’ব লাগে। সেয়ে, আমাৰ জীৱনত পৰিকল্পনা যে অত্যন্ত গুৰুত্বপূৰ্ণ সেই

আহৰণত গুৰুত্ব দিয়ে। পৰিকল্পনাই পৰিবেশৰ চৰ্তাৱলীৰ কথা বিবেচনা কৰি উদ্দেশ্য নির্দ্ধাৰণ কৰে আৰু সেয়া আহৰণৰ বাবে বিকল্প কার্যাৱলী বিবেচনা কৰে আৰু অৱশেষত উদ্দেশ্যত উপনীত হ'বলৈ সর্বোত্তম বিকল্পটো বাছনি কৰে।

- **পৰিকল্পনাৰ অগ্রমান্যতা (Primacy of Planning) ঃ** পৰিকল্পনা হৈছে ব্যৱস্থাপনাৰ প্রথম কাম যাৰ ওপৰত ব্যৱসায় ব্যৱস্থাপনাৰ আন কাম-কাজবিলাক নির্ভৰশীল। পৰিকল্পনা নাথাকিলে একোজন পৰিচালকে প্রতিষ্ঠানৰ কাম-কাজ সংগঠিত কৰিব, সঞ্চালনা কৰিব আৰু নিয়ন্ত্রণ কৰিব নোৱাৰে। সেয়ে, পৰিকল্পনা নোহোৱাকৈ একোটা প্রতিষ্ঠানে ইয়াৰ লক্ষ্যত উপনীত হ'ব নোৱাৰে।
- **পৰিকল্পনাৰ ব্যাপকতা (Pervasiveness of Planning) ঃ** আমি জানো যে ব্যৱস্থাপনাৰ (Management)ৰ তিনিটা স্তৰ আছে— শীর্ষ (Top), মধ্যম (Middle) আৰু নিম্ন (Lower)। এইবিলাক অধ্যায়-১ত আলোচনা কৰা হৈছিল। প্রতিটো স্তৰৰ ব্যৱস্থাপকে পৰিকল্পনাৰ কার্যাৱলী সম্পাদন কৰিব লাগে। শীর্ষ স্তৰৰ ব্যৱস্থাপকজনে সমগ্র প্রতিষ্ঠানটোৰ পৰিকল্পনা প্রস্তুত কৰে, মধ্য স্তৰৰ ব্যৱস্থাপকজনে তেওঁৰ বিভাগটোৰ পৰিকল্পনা প্রস্তুত কৰে আৰু নিম্ন স্তৰৰ ব্যৱস্থাপকজনে প্রতিষ্ঠানৰ দৈনন্দিন কাম-কাজৰ সৈতে জড়িত পৰিকল্পনা প্রস্তুত কৰে। ভিন ভিন স্তৰত পৰিকল্পনা সম্পর্কীয় কাম-কাজৰ পৰিসৰ বেলেগ বেলেগ হয় যদিও ই সমগ্র প্রতিষ্ঠানটোত সম্প্রসাৰিত হৈ থাকে।
- **সমন্বয় (Co-ordination) ঃ** সমন্বয়ৰ অর্থ হৈছে এক সম্মিলিত লক্ষ্যত উপনীত হ'বলৈ আনুষংগিক কার্যাৱলী বা ভিন ভিন আনুষংগিক পদ্ধতিবিলাকৰ মাজত সংযোগ স্থাপন কৰা। একোটা প্রতিষ্ঠানত পৰিকল্পনাই সকলো কাম-কাজৰ মাজত সমন্বয় সাধন কৰে যিবোৰ কাম-কাজ প্রতিষ্ঠানৰ উদ্দেশ্য সাধনত আৱশ্যকীয়। পৰিকল্পনাই প্রতিষ্ঠানৰ কাম-কাজ সঞ্চালনা কৰাত আৰু সমন্বিত কৰাত ব্যৱস্থাপকক সহায় কৰে।
- **নমনীয়তা (Flexibility) ঃ** পৰিকল্পনা ভৱিষ্যতৰ ওপৰত নির্ভৰশীল। ভৱিষ্যৎ অনিশ্চিত আৰু আশংকাৰে ভৰা। এই পৰিস্থিতিত, ভৱিষ্যতে ঘটিব পৰা যিকোনো পৰিৱর্তনৰ সৈতে খাপ খাব পৰাকৈ পৰিকল্পনা যথেষ্ট সময়সাপেক্ষ হ'ব লাগিব। এখন কঠোৰ (rigid) আঁচনিয়ে প্রতিষ্ঠানৰ প্রকৃত উদ্দেশ্য সাধনত সহায় কৰিব নোৱাৰিব পাৰে।



অগ্রগতি নিৰীক্ষণ

প্রশ্ন নং ১ঃ তলৰ বিৱৰণবিলাক শুদ্ধ নে অশুদ্ধ উল্লেখ কৰকঃ

১) পৰিকল্পনাকৰণ ব্যৱসায় ব্যৱস্থাপনাৰ এটা কার্য নহয়।

২) পৰিকল্পনা ভৱিষ্যতৰ সৈতে জড়িত নহয়।

৩) পৰিকল্পনাই উদ্দেশ্যৰ ওপৰত আলোকপাত কৰে।

৪) মধ্য স্তৰৰ ব্যৱস্থাপকসকল পৰিকল্পনা প্রস্তুতিত জড়িত নহয়।

৫) পৰিকল্পনাই প্রতিষ্ঠানৰ কাম-কাজ সমন্বিত কৰাত সহায় কৰে।

এলানি কাম-কাজ কৰে। এই কাম-কাজবিলাক কৰিবৰ বাবে বহুসংখ্যক কর্মচাৰীক নিযুক্তি দিয়া হয়। তদুপৰি, প্ৰতিষ্ঠানৰ লক্ষ্যত উপনীত হ'বলৈ কর্মচাৰীসকলে সম্পাদন কৰা কাম-কাজৰ মাজত সমন্বয় সাধন কৰিব লগা হয়। কেৱল ফলপ্ৰসু পৰিকল্পনাৰ জৰিয়তেহে সমন্বয় সাধন কৰিব পৰা যায়।

- **নিয়ন্ত্ৰণৰ আধাৰ (Basis of control) ঃ** পৰিকল্পনা কৰোতে নির্ধাৰণ কৰা উদ্দেশ্যৰ বিপৰীতে লাভ কৰা প্ৰকৃত ফলাফলৰ তুলনা কৰাটো পৰিচালন বিভাগৰ নিয়ন্ত্ৰণ কার্য। পূৰ্ব নির্ধাৰিত লক্ষ্যৰ পৰা প্ৰকৃত ফলাফল যদি অন্যফালে ঢাল খায়, তেন্তে যিমান পাৰি সোনকালে শুধৰণিমূলক পদক্ষেপ গ্ৰহণ কৰিব পাৰি। সেয়ে পৰিকল্পনাই প্ৰতিষ্ঠানৰ কাম-কাজ নিয়ন্ত্ৰণৰ বাবে এটা আধাৰ বা ভিত্তি প্ৰস্তুত কৰে।
- **প্ৰতিযোগিতামূলক সুযোগ দিয়ে (Provides competitive advantage) ঃ** পৰিকল্পনা হৈছে এক প্ৰণালীবদ্ধ কার্য। প্ৰতিষ্ঠানৰ বিভিন্ন আভ্যন্তৰীণ আৰু বাহ্যিক উপাদানৰ ওপৰত নির্ভৰ কৰি ইয়াক প্ৰস্তুত কৰা হয়। সেয়ে, প্ৰতিষ্ঠানৰ ক্ষেত্ৰত সুযোগ-সুবিধা সৃষ্টি কৰিব পৰা বা ভাবুকিৰ সৃষ্টি কৰিব পৰা ঘটনাবিলাক প্ৰতিষ্ঠানে সতর্কতাৰে লক্ষ্য কৰিব পাৰে। যাতে, পৰিস্থিতিৰ সন্মুখীন হ'বলৈ প্ৰতিষ্ঠানে আৱশ্যকীয় পদক্ষেপ গ্ৰহণ কৰিব পাৰে আৰু আন প্ৰতিষ্ঠানক চেৰাই এক প্ৰতিযোগিতামূলক সুযোগ আহৰণ কৰিব পাৰে।



চিন্তা-চর্চা কৰক

'ক্ষুদ্ৰ প্ৰতিষ্ঠানবিলাকৰ ক্ষেত্ৰত পৰিকল্পনা গুৰুত্বপূৰ্ণ নহয়।' এই কথাৰ সৈতে আপুনি একমতনে? আপোনাৰ উত্তৰৰ সপক্ষে যুক্তি দর্শাওক।

৩.৫ পৰিকল্পনাৰ প্ৰকাৰ (TYPES OF PLANS)

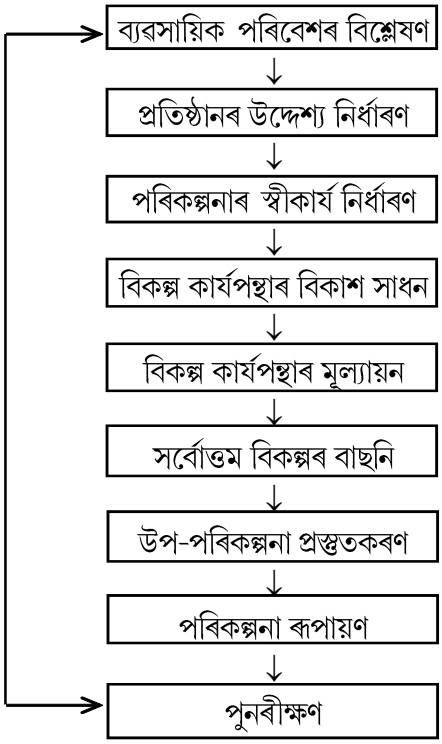
প্ৰতিষ্ঠানৰ কাম-কাজ, সময় ইত্যাদিৰ ওপৰত নির্ভৰ কৰি ভিন ভিন প্ৰকাৰৰ পৰিকল্পনা থাকিব পাৰে। আমি বেলেগ বেলেগ প্ৰকাৰৰ পৰিকল্পনাৰ বিষয়ে আলোচনা কৰো আহক—

- **সংঘীয় পৰিকল্পনা (Corporate Plan) ঃ** এই ধৰণৰ পৰিকল্পনা প্ৰতিষ্ঠানৰ শীর্ষ স্তৰত কৰা হয়। প্ৰতিষ্ঠানৰ আভ্যন্তৰীণ উপাদানবিলাককে ধৰি সমস্ত সমসাময়িক পৰিস্থিতি বিবেচনা কৰি তেওঁলোকে গোটেই প্ৰতিষ্ঠানটোৰ বাবে পৰিকল্পনা প্ৰস্তুত কৰে। প্ৰতিষ্ঠানৰ কাম-কাজত প্ৰভাব পেলাব পৰা পৰিস্থিতিগত উপাদানবিলাকত হ'ব পৰা পৰিৱর্তনবিলাক তেওঁলোকে পূৰ্বানুমান কৰে। তেওঁলোকে ৩ৰ পৰা ৫ বছৰ পর্যন্তলৈ প্ৰতিষ্ঠানৰ দীর্ঘকালীন উদ্দেশ্যবিলাক নির্ধাৰণ কৰে।
- **প্ৰকার্যাত্মক পৰিকল্পনা (Functional Plan) ঃ** এই পৰিকল্পনা হৈছে প্ৰতিষ্ঠানৰ প্ৰধান কাম-কাজবিলাকৰ পৰিকল্পনা। সংঘীয় পৰিকল্পনা (corporate plan)ৰ পৰিসৰৰ ভিতৰত ইয়াক প্ৰস্তুত কৰা হয়। প্ৰতিষ্ঠানৰ মধ্য স্তৰত ইয়াক কার্যকৰী কৰা হয়। উদাহৰণ স্বৰূপে—

৩। সংঘীয় পৰিকল্পনা ..... প্ৰকৃতিৰ।
৪। ..... পৰিকল্পনাৰ ভিত্তিত প্ৰকাৰ্যাত্মক পৰিকল্পনা প্ৰস্তুত কৰা হয়।
৫। প্ৰকাৰ্যাত্মক পৰিকল্পনাই ..... পৰিকল্পনাৰ ভিত্তি প্ৰস্তুত কৰে।
প্ৰশ্ন নং ৪ঃ সংঘীয় আৰু প্ৰকাৰ্যাত্মক পৰিকল্পনাৰ মাজৰ দুটা পাৰ্থক্য উল্লেখ কৰক।
১। .....
২। .....

৩.৬ পৰিকল্পনাকৰণ প্ৰক্ৰিয়াৰ পদক্ষেপসমূহ (STEPS IN PLANNING PROCESS)

পৰিকল্পনাত চিন্তা-ভাবনা জড়িত হৈ থাকে। পৰিকল্পনা প্ৰস্তুত কৰিবলৈ ব্যৱস্থাপকজনে কেতবোৰ নিৰ্দিষ্ট পদক্ষেপ অনুসৰণ কৰিব লগা হয়। এই শাখাত আমি পৰিকল্পনা প্ৰস্তুত কৰাৰ প্ৰক্ৰিয়াত জড়িত হৈ থকা পদক্ষেপবিলাকৰ বিষয়ে আলোচনা কৰিম। পৰিকল্পনাৰ প্ৰক্ৰিয়াত ল'ব লগা পদক্ষেপবিলাক হৈছে—



চিত্ৰ ঃ পৰিকল্পনাকৰণ প্ৰক্ৰিয়াত জড়িত পদক্ষেপসমূহ

- **ব্যৱসায়িক পৰিবেশৰ বিশ্লেষণ (Analyzing the business environment)** ঃ ব্যৱসায়িক পৰিবেশত থাকিব পৰা ব্যৱসায়ৰ প্ৰত্যাহ্বানবিলাকৰ সন্মুখীন হ'বলৈ আৰু সুযোগৰ সৎ ব্যৱহাৰ কৰিবলৈ একোটা প্ৰতিষ্ঠানে পৰিকল্পনা কৰিব লগা হয়। সেয়ে, ব্যৱসায়িক পৰিবেশৰ বিশ্লেষণ কৰাটো প্ৰতিষ্ঠানৰ বাবে অতি দৰকাৰী। এক প্ৰকাৰে চাবলৈ গ'লে ই পৰিকল্পনা প্ৰক্ৰিয়াৰ এটা পদক্ষেপ নহয়, তথাপি পৰিবেশ

কৰাব পাৰি। কার্যপন্থাৰ অনুসৰণৰ পৰিণাম স্বৰূপে উপ-পৰিকল্পনাবিলাক বা পৰিকল্পনাত ধার্য কৰা উদ্দেশ্য পৰিৱর্তন কৰিবলগা হ'ব পাৰে। সেয়ে, পাৰিপার্শ্বিক উপাদানবিলাকৰ যিকোনো পৰিৱর্তনৰ সৈতে যিমান পাৰি সোনকালে পৰিকল্পনাটো খাপ খুৱাই ল'ব পৰা হয়।



অগ্রগতি নিৰীক্ষণ

প্রশ্ন নং ৫ঃ তলৰ বিৱৰণবিলাক শুদ্ধ নে অশুদ্ধ উল্লেখ কৰক—

১। পৰিকল্পনা প্রক্রিয়াত পাৰিপার্শ্বিক বিশ্লেষণ গুৰুত্বপূর্ণ নহয়।

২। উদ্দেশ্য নির্ধাৰণে প্রতিষ্ঠানক দিক্‌নির্দেশনা দিয়ে।

৩। বিকল্পৰ মূল্যায়ন পৰিকল্পনা প্রক্রিয়াৰ এটা পদক্ষেপ নহয়।

৪। পৰিকল্পনাৰ সফলতা নিশ্চিত কৰিবলৈ কর্মচাৰীৰ সৈতে যোগাযোগ কৰাটো গুৰুত্বপূর্ণ।

৫। উপ-আঁচনিবিলাকে প্রাথমিক পৰিকল্পনাত সহায় নকৰে।

প্রশ্ন নং ৬ঃ পৰিকল্পনাৰ স্বীকার্য বুলিলে আপুনি কি বুজে?

.....

.....

.....



চিন্তা-চর্চা কৰক

আপোনাৰ অধ্যয়ন চলাই যাবলৈ অহা ৩ মাহৰ বাবে এখন পৰিকল্পনা প্রস্তুত কৰক।

৩.৭ পৰিকল্পনাকৰণৰ সীমাবদ্ধতা (LIMITATIONS OF PLANNING)

ওপৰৰ আলোচনাৰ পৰা এইটো স্পষ্ট হ'ল যে সকলো প্রতিষ্ঠানৰ বাবে পৰিকল্পনা গুৰুত্বপূর্ণ। ভৱিষ্যতৰ প্রত্যাহ্বানবিলাকৰ সন্মুখীন হ'বলৈ পৰিকল্পনাই প্রতিষ্ঠানবিলাকক একোটা অতিৰিক্ত সুযোগ দিয়ে। একোটা প্রতিষ্ঠান বর্তি থকাত আৰু বিকাশ সাধনত ই সহায় কৰে।

লক্ষ্যত উপনীত হ'বলৈ পৰিচালকে এনেকৈয়ে বিকল্প কার্যপন্থাৰ বিকাশ সাধন কৰিবলগা হয়। বিকল্পবিলাকৰ বিকাশ সাধন কৰোঁতে পৰিচালকজনে বিভিন্ন মানদণ্ড, যেনে— সময়, খৰছ ইত্যাদিৰ ক্ষেত্রত থকা প্রতিষ্ঠানটোৰ সক্ষমতাৰ ভিত্তিতহে বিকল্পবিলাক বাছনি কৰিব লাগে। এনে কৰিলে প্রতিষ্ঠানৰ সামর্থ্য অনুযায়ী কেৱল প্রযোজ্য বিকল্পবিলাক বাছনি কৰা আৰু সেইবোৰৰ অধিক অনুসন্ধানৰ প্রক্রিয়াটো সহজ হ'ব।



অগ্রগতি নিৰীক্ষণ

প্রশ্ন নং ৫ঃ তলৰ বিৱৰণবিলাক শুদ্ধ নে অশুদ্ধ উল্লেখ কৰক—

১। পৰিকল্পনা প্রক্রিয়াত পাৰিপার্শ্বিক বিশ্লেষণ গুৰুত্বপূর্ণ নহয়।

২। উদ্দেশ্য নির্ধাৰণে প্রতিষ্ঠানক দিক্‌নির্দেশনা দিয়ে।

৩। বিকল্পৰ মূল্যায়ন পৰিকল্পনা প্রক্রিয়াৰ এটা পদক্ষেপ নহয়।

৪। পৰিকল্পনাৰ সফলতা নিশ্চিত কৰিবলৈ কর্মচাৰীৰ সৈতে যোগাযোগ কৰাটো গুৰুত্বপূর্ণ।

৫। উপ-আঁচনিবিলাকে প্রাথমিক পৰিকল্পনাত সহায় নকৰে।

প্রশ্ন নং ৬ ঃ পৰিকল্পনাৰ স্বীকার্য বুলিলে আপুনি কি বুজে?

.....

.....

.....



চিন্তা-চর্চা কৰক

আপোনাৰ অধ্যয়ন চলাই যাবলৈ অহা ৩ মাহৰ বাবে এখন পৰিকল্পনা প্রস্তুত কৰক।

৩.৭ পৰিকল্পনাকৰণৰ সীমাবদ্ধতা (LIMITATIONS OF PLANNING)

ওপৰৰ আলোচনাৰ পৰা এইটো স্পষ্ট হ'ল যে সকলো প্রতিষ্ঠানৰ বাবে পৰিকল্পনা গুৰুত্বপূর্ণ। ভৱিষ্যতৰ প্রত্যাহ্বানবিলাকৰ সন্মুখীন হ'বলৈ পৰিকল্পনাই প্রতিষ্ঠানবিলাকক একোটা অতিৰিক্ত সুযোগ দিয়ে। একোটা প্রতিষ্ঠান বর্তি থকাত আৰু বিকাশ সাধনত ই সহায় কৰে। তদুপৰি প্রতিষ্ঠানে ইয়াৰ সম্পদবিলাক সঠিকভাৱে ব্যৱহাৰ কৰিব পাৰে সেয়া কেঁচামাল, পুঁজি অথবা মানৱ সম্পদ যিয়ে নহওক, আৰু নির্ধাৰিত লক্ষ্যৰ দিশত প্রতিষ্ঠানটো আগুৱাই যাব পাৰে।

কিন্তু এই সুবিধাবিলাক থকা সত্বেও পৰিকল্পনাৰ কিছুমান সীমাবদ্ধতা নথকা নহয়। এই সীমাবদ্ধতাবিলাকে প্রতিষ্ঠান পৰিচালনাৰ ক্ষেত্রত পৰিকল্পনাৰ কার্যকাৰিতাত ব্যাঘাত জন্মাব পাৰে। এই শাখাত আমি পৰিকল্পনাৰ বিভিন্ন সীমাবদ্ধতাৰ বিষয়ে আলোচনা কৰিম।

- **সঠিক পূর্বানুমানত জটিলতা (Difficulty in accurate forecasting) ঃ** ভৱিষ্যতৰ কার্যপন্থা নির্ধাৰণত পৰিকল্পনা জড়িত হৈ থাকে। পৰিকল্পনাত ভৱিষ্যতৰ ঘটনাৱলীৰ পূর্বানুমান কৰাৰ আৱশ্যক হয়। কিন্তু ভৱিষ্যতে ঘটিব পৰা ঘটনাবিলাকৰ আগতীয়াকৈ সঠিক অনুমান কৰাটো জটিল কার্য। পাৰিপার্শ্বিক উপাদানবিলাকৰ যিকোনো অপ্রত্যাশিত পৰিৱর্তনে পৰিকল্পনাৰ প্রচেষ্টা ব্যর্থ কৰিব পাৰে। যি অৱধাৰিতভাৱেই



অগ্রগতি নিৰীক্ষণ

প্রশ্ন নং ৭ঃ পৰিকল্পনাকৰণৰ দুটা সীমাবদ্ধতা উল্লেখ কৰক।

.....

.....

৩.৮ পৰিকল্পনাকৰণ প্রক্রিয়াত ব্যৱহৃত পদসমূহ (TERMS USED IN PLANNING PROCESS)

আপোনালোকে পৰিকল্পনাৰ বিভিন্ন দিশ যেনে পৰিকল্পনাকৰণৰ বৈশিষ্ট্যসমূহ, ইয়াৰ গুৰুত্ব, সীমাবদ্ধতা, পৰিকল্পনাকৰণ প্রক্রিয়া ইত্যাদি সম্পর্কে জানিব পাৰিলে। এই শাখাত পৰিকল্পনা প্রস্তুত কৰোতে সচৰাচৰ ব্যৱহাৰ হোৱা কিছুমান পদৰ বিষয়ে আলোচনা কৰিম।

উদ্দেশ্য (Objective) ঃ উদ্দেশ্য হৈছে অন্তিম পৰিণতি যাক একোটা প্রতিষ্ঠানে আহৰণ কৰিব বিচাৰে। ই প্রতিষ্ঠানৰ কাম-কাজৰ পৰিসৰ আৰু প্রতিষ্ঠানৰ দিক্ নির্ণয় কৰে। ই পৰিকল্পনা প্রস্তুত কৰাত প্রতিষ্ঠানক সহায় কৰে আৰু বাহ্যিক পৰিবেশৰ সৈতে প্রতিষ্ঠানটোক জড়িত কৰে। সংগঠিত কৰা, সঞ্চালনা কৰা আৰু নিয়ন্ত্রণ কৰাৰ দৰে ব্যৱস্থাপনা সম্পর্কীয় আন কাম-কাজৰ বাবে ই আধাৰ প্রস্তুত কৰে। সময় উপাদানৰ ওপৰত নির্ভৰ কৰি উদ্দেশ্য হ্রস্বকালীন আৰু দীর্ঘকালীন হ'ব পাৰে। প্রতিষ্ঠানৰ প্রকৃতিৰ ওপৰত নির্ভৰ কৰি উদ্দেশ্যসমূহ বেলেগ বেলেগ হ'ব পাৰে। বিভিন্ন কাম-কাজৰ ওপৰত নির্ভৰ কৰি একোটা প্রতিষ্ঠানৰ কেইবাটাও লক্ষ্য থাকিব পাৰে।

কার্যপন্থা (Strategies) ঃ ই হৈছে প্রতিষ্ঠানৰ উদ্দেশ্যত উপনীত হ'বলৈ গ্রহণ কৰা কাম-কাজৰ আঁচনি। পাৰিপার্শ্বিক উপাদানবিলাকৰ পৰিৱর্তনৰ বাবে উদ্ভৱ হ'ব পৰা প্রত্যাহ্বানবিলাকৰ সন্মুখীন হ'বলৈ কার্যপন্থা অৱলম্বন কৰা হয়। কার্যপন্থা নির্ধাৰণ কৰোতে প্রতিষ্ঠানে ব্যাৱসায়িক প্রত্যাহ্বানবিলাকৰ সন্মুখীন হ'বলৈ ইয়াৰ আভ্যন্তৰীণ সম্পদৰ অৱস্থাৰ কথা মনত ৰাখে। কার্যপন্থাই লক্ষ্য উদ্দেশ্যত '**কেনেকৈ**' উপনীত হ'ব পাৰি তাৰ ব্যৱস্থা কৰে।

কর্মনীতি (Policies) ঃ কর্মনীতি হৈছে সাধাৰণ বিৱৰণী যি সিদ্ধান্ত গ্রহণত ব্যৱস্থাপক-সকলক বাট দেখুৱায়। কর্মনীতিয়ে বিস্তৃত সীমাৰেখা নির্ধাৰণ কৰে যাৰ ভিতৰত ব্যৱস্থাপকসকলে সিদ্ধান্ত গ্রহণ কৰিব পাৰে। কর্মনীতি সমস্যাৰ সমাধান নহয় যদিও এক নির্দিষ্ট ক্ষেত্রৰ একোটা বিষয় সমাধান কৰিবলৈ কর্মনীতি হৈছে পূর্ব নির্ধাৰিত পৰামর্শাৱলী। একেধৰণৰ সমস্যাবিলাকৰ ক্ষেত্রত সিদ্ধান্ত গ্রহণ কৰাত ই ব্যৱস্থাপকসকলক সহায় কৰে। তদুপৰি, ব্যৱস্থাপকসকলে তলতীয়া কর্মীক কর্তৃত্ব প্রদান কৰিব পাৰে আৰু তলতীয়া কর্মীৰ ওপৰত নিয়ন্ত্রণ বজাই ৰখাত কর্মনীতিয়ে ব্যৱস্থাপকজনক সহায় কৰে। আন কথাত ক'বলৈ গ'লে, কর্মনীতিৰ পৰিসৰৰ ভিতৰতে যাতে সিদ্ধান্ত গ্রহণ কৰা হয় ব্যৱস্থাপকসকলে সেই কথা নিশ্চিত কৰিব লাগে।

উদ্দেশ্য আৰু কর্মনীতিৰ মাজৰ পার্থক্যবিলাক তলত দিয়া ধৰণে দেখুৱাব পাৰি—

৩। জড়িত হৈ থকা পৰিচালনাৰ স্তৰ	পৰিচালন বিভাগৰ শীৰ্ষ স্তৰত কৰ্মনীতি নিৰ্ধাৰণ কৰা হয়।	পৰিচালন বিভাগৰ নিম্ন স্তৰত কাৰ্য প্ৰণালী নিৰ্ধাৰণ কৰা হয়।

কাৰ্যসূচী (Programme) ঃ ই হৈছে কৰিব লগা কামৰ আঁচনি। প্ৰতিষ্ঠানৰ লক্ষ্যত উপনীত হ'বলৈ ই হৈছে কাৰ্যপ্ৰণালী, কৰ্মনীতি, কাৰ্যপন্থা ইত্যাদিৰ সূচী। ই বাজেটৰ ওপৰত নিৰ্ভৰশীল। কাম-কাজবিলাক কেনেকৈ কৰা হ'ব সেই কথা নিৰ্ধাৰণ কৰিবলৈ ই হৈছে বিস্তৃত পৰিসীমা। ব্যৱসায় সম্প্ৰসাৰণৰ দৰে কেতবোৰ গুৰুতৰ কাৰ্যসূচী প্ৰতিষ্ঠানে হাতত ল'ব পাৰে, অথবা নতুন কাৰ্যবাহীসকলৰ বাবে প্ৰশিক্ষণ কাৰ্যসূচীৰ দৰে বিভাগীয় স্তৰত একোটা সৰু কামো প্ৰতিষ্ঠানে হাতত ল'ব পাৰে।

বাজেট (Budget) ঃ বাজেট হৈছে এক বিৱৰণি য'ত একোটা প্ৰতিষ্ঠানৰ আশা কৰা ফল সাংখ্যিক আকাৰত প্ৰকাশ কৰা হয়। এছোৱা নিৰ্দিষ্ট সময়ৰ বাবে ইয়াক প্ৰস্তুত কৰা হয়। ইয়াৰ অৰ্থ হৈছে আশা কৰা ফল সেই নিৰ্দিষ্ট সময়ছোৱাৰ ভিতৰত আহৰণ কৰিব লাগিব। উপাৰ্জন, ব্যয়, উৎপাদন, যন্ত্ৰ চলোৱাৰ সময় ইত্যাদিৰ বাবে বাজেট প্ৰস্তুত কৰিব পাৰি। বাজেটে কাম-কাজ সম্পাদনৰ মান নিৰ্ধাৰণ কৰে আৰু মানদণ্ডৰ বিপৰীতে কাম-কাজৰ প্ৰকৃত ৰূপায়ণ নিৰ্ণয় কৰিব পাৰে। সেয়ে ই এক নিয়ন্ত্ৰণ যন্ত্ৰৰ দৰে কাম কৰে।



অগ্ৰগতি নিৰীক্ষণ

প্ৰশ্ন নং ৮ঃ খালী ঠাই পূৰ কৰক ঃ

১। উদ্দেশ্যবিলাক ..... নিৰ্ধাৰিত।

২। ..... হৈছে লক্ষ্যত উপনীত হোৱাৰ দিক্ নিৰ্দেশনা।

৩। কাৰ্যপ্ৰণালীয়ে ..... দিক্ নিৰ্দেশনা দিয়ে।

৪। কাৰ্যপন্থা ..... শক্তিৰ সৈতে জড়িত।

৫। ..... ৰূপত জৰিয়তে বাজেট প্ৰস্তুত কৰা হয়।



৩.৯ অধ্যায়টিৰ পৰা আমি কি শিকিলোঁ (LET US SUM UP)

এই অধ্যায়ত আমি পৰিকল্পনাকৰণৰ তলত দিয়া দিশবিলাক আলোচনা কৰিলো ঃ

- পৰিকল্পনাকৰণ এক অব্যাহত প্ৰক্ৰিয়া।
- কি কৰা হ'ব, কোনে কৰিব, কেনেকৈ কৰা হ'ব ইত্যাদিৰ সৈতে ই জড়িত।
- পৰিকল্পনাকৰণৰ বিভিন্ন বৈশিষ্ট যেনে ইয়াৰ উদ্দেশ্য, পৰিকল্পনাকৰণৰ ব্যাপকতা, সময় সাপেক্ষতা ইত্যাদি।
- পৰিকল্পনাকৰণ গুৰুত্বপূৰ্ণ কিয়নো ই উদ্দেশ্যত উপনীত হোৱাত সহায় কৰে, আশংকা আৰু অনিশ্চয়তাৰ প্ৰভাৱ হ্ৰাস কৰে, নিয়ন্ত্ৰণৰ আধাৰ প্ৰস্তুত কৰে ইত্যাদি।

৫নং প্ৰশ্নৰ উত্তৰঃ ১। অশুদ্ধ; ২। শুদ্ধ; ৩। অশুদ্ধ; ৪। শুদ্ধ; ৫। অশুদ্ধ

৬নং প্ৰশ্নৰ উত্তৰঃ পৰিকল্পনাৰ স্বীকার্য বুলিলে সেই ধাৰণাবিলাকক বুজা যায় যাৰ অধীনত প্ৰতিষ্ঠানে পৰিকল্পনা ৰূপায়ণ কৰিব। ই ব্যৱসায়ৰ পৰিবেশৰ সৈতে জড়িত। পৰিকল্পনাৰ স্বীকার্যত হোৱা যিকোনো পৰিবর্তনে পৰিকল্পনাক বিফল কৰি তুলিব পাৰে।

৭নং প্ৰশ্নৰ উত্তৰঃ ১। সঠিক পূৰ্বানুমানত জটিলতা। ২। দ্ৰুত পৰিৱর্তনশীল পৰিবেশ।

৮নং প্ৰশ্নৰ উত্তৰঃ ১। সময়; ২। কৰ্মনীতি; ৩। কাম-কাজৰ; ৪। পাৰিপাৰ্শ্বিক; ৫। সাংখ্যিক



৩.১২ আৰ্হি প্ৰশ্ন (MODEL QUESTIONS)

প্ৰশ্ন ১ঃ পৰিকল্পনাকৰণৰ সংজ্ঞা দিয়ক। ইয়াৰ বৈশিষ্টসমূহ আলোচনা কৰক।

প্ৰশ্ন ২ঃ পৰিকল্পনাকৰণৰ গুৰুত্ব সম্পৰ্কে আলোচনা কৰক।

প্ৰশ্ন ৩ঃ পৰিকল্পনাকৰণ প্ৰক্ৰিয়াৰ বিষয়ে আলোচনা কৰক।

প্ৰশ্ন ৪ঃ প্ৰকাৰ্যাত্মক পৰিকল্পনা আৰু দৈনন্দিন পৰিকল্পনাৰ মাজৰ পাৰ্থক্য নিৰ্ণয় কৰক।

প্ৰশ্ন ৫ঃ চমুটোকা লিখক ঃ

ক। কৰ্মনীতি খ। কাৰ্যপন্থা গ। পৰিকল্পনাৰ ব্যাপকতা।

* * * * * * * * * *

কৰিব? কেনেকৈ কৰা হ'ব? ক'ত কৰা হ'ব? ইত্যাদি। এই প্ৰশ্নবিলাকৰ উত্তৰ উলিওৱা মানেই কেতবোৰ সিদ্ধান্ত গ্ৰহণ কৰা। এনেকৈ সিদ্ধান্ত গ্ৰহণ কৰাটো হৈছে পৰিকল্পনা প্ৰক্ৰিয়াৰ এটা উপাদান। ব্যৱসায় প্ৰতিষ্ঠানৰ সমানে সমানে আমাৰ জীৱনতো সিদ্ধান্ত গ্ৰহণৰ গুৰুত্ব আছে। ব্যৱস্থাপকসকলে (managers) সিদ্ধান্ত গ্ৰহণ কার্যত যথেষ্ট সময় খৰছ কৰে। ভাল সিদ্ধান্তই প্ৰতিষ্ঠানিক দক্ষতা বৃদ্ধি কৰে।

এই অধ্যায়ত আমি সিদ্ধান্তৰ অর্থ আৰু সিদ্ধান্ত গ্ৰহণ সম্পর্কে আলোচনা কৰিম। তাৰ পাছত আমি বিভিন্ন প্ৰকাৰৰ সিদ্ধান্ত আৰু সিদ্ধান্ত গ্ৰহণৰ প্ৰক্ৰিয়া সম্পর্কে আলোচনা কৰিম। একোজন ব্যক্তি আৰু একোটা সমষ্টিয়ে গ্ৰহণ কৰা সিদ্ধান্তৰাজিৰ সুবিধা আৰু অসুবিধাবিলাক আমি আলোচনা কৰিম। অৱশেষত, আমি সিদ্ধান্ত গ্ৰহণৰ কেতবোৰ কৌশলৰ বিষয়ে আলোচনা কৰিম।

৪.৩ সিদ্ধান্ত আৰু সিদ্ধান্ত গ্ৰহণৰ অর্থ (MEANING OF DECISION AND DECISION-MAKING)

আপুনি হয়তো এনেকুৱা পৰিস্থিতিৰ সন্মুখীন হৈছে যেতিয়া এটা পইচা চিত-পট (toss) কৰিব লগা হৈছে। কিবা এটা বাচনি কৰিবলৈ পইচা চিত-পট কৰা হয়। আমি যেতিয়া একোটা বিভ্ৰান্তিকৰ পৰিস্থিতিৰ সন্মুখীন হওঁ তেতিয়াই পইচা চিত-পট কৰো, যেনে এখন চলচ্চিত্ৰ চাম নে এখন কিতাপ পঢ়িম, কিবাকিবি ক্ৰয় কৰি ৫০০ টকা খৰছ কৰিম নে ভৱিষ্যতৰ বাবে ইয়াক সাঁচি থ'ম ইত্যাদি। একেদৰে, আমাৰ জীৱনলৈ বেলেগ বেলেগ পৰিস্থিতি আহিব পাৰে য'ত আমি আন বিকল্পবিলাক ত্যাগ কৰি এটা বিশেষ বিকল্প বাচি ল'ব লগা হয়। এইটো ঠিক যে, একোটা সিদ্ধান্ত গ্ৰহণৰ জটিলতা সমস্যাটোৰ ওপৰত অত্যন্ত নির্ভৰ কৰে। আমি যেতিয়া একোটা বিকল্প বাচি লওঁ, দৰাচলতে তেতিয়াই আমি একোটা সিদ্ধান্ত গ্ৰহণ কৰো। পৰিস্থিতিৰ সৈতে জড়িত হৈ থকা উপাদানবিলাকৰ কথা বিবেচনা কৰিহে সিদ্ধান্ত গ্ৰহণ কৰা হয় যিবোৰ উপাদানে সেই সিদ্ধান্ত গ্ৰহণত আমাক সহায় কৰে।

সেই কাৰণে, সিদ্ধান্তক পর্যাপ্ত বিকল্পৰ পৰা বাচি লোৱা এক পছন্দ হিচাপে সংজ্ঞাবদ্ধ কৰিব পাৰি। এই কথা উল্লেখযোগ্য যে একোটা সিদ্ধান্ত গ্ৰহণ কৰিবলৈ, কেতবোৰ বিকল্প (alternatives) থাকিবই লাগিব। এই বিকল্পবিলাক বিশ্লেষণ কৰা হয় আৰু শেষত এটা বিশেষ বিকল্প বাচি লোৱা হয় অর্থাৎ সিদ্ধান্ত গ্ৰহণ কৰা হয়। যদি বিকল্প নাথাকে, তেন্তে বাচনি কৰাৰ সুযোগো আমাৰ নাথাকিব।

একোটা সিদ্ধান্তত উপনীত হ'বলৈ আমি কেতবোৰ নির্দিষ্ট পদক্ষেপ অনুসৰণ কৰো যিটো সমস্যাৰ বিশ্লেষণেৰে আৰম্ভ হয় আৰু শেষত আমি সর্বোত্তম বিকল্পটো বাচি লওঁ। সিদ্ধান্ত ল'ব লগা পৰিস্থিতিৰ প্ৰয়োজনীয়তা পূৰণ হৈছে নে নাই সেই সম্পর্কে নিশ্চিত হ'বলৈ সিদ্ধান্তৰ পুনৰীক্ষণ কৰাটোও গুৰুত্বপূর্ণ। এই প্ৰক্ৰিয়াটোক **সিদ্ধান্ত-গ্ৰহণ** বুলি জনা যায়। সিদ্ধান্ত গ্ৰহণত

প্রণালী (procedure) অনুসৰণ কৰি পৰিচালন বিভাগৰ তলৰ খাপত এই সিদ্ধান্তবিলাক গ্রহণ কৰা হয়। উদাহৰণস্বৰূপে, উৎপাদন বিভাগৰ বাবে কেঁচামাল (inventory) ক্রয় কৰা, গুডামৰ পৰা সামগ্রী উলিয়াই দিয়া ইত্যাদি।

- **অনির্ধাৰিত সিদ্ধান্ত (Non-Programmed decisions) ঃ** এই অনির্ধাৰিত সিদ্ধান্তবিলাক বাৰে বাৰে গ্রহণ কৰি থকা নহয়। এইবিলাক অসাধাৰণ পৰিস্থিতিৰ সৈতে সম্পর্কযুক্ত যাৰ বাবে প্রতিষ্ঠানৰ পূর্বনির্ধাৰিত কর্মনীতি নাথাকে। তালিকা-বহির্ভূত সিদ্ধান্ত গ্রহণ কৰাৰ পূর্বে সিদ্ধান্ত গ্রহণকাৰীসকলে বিভিন্ন বিকল্পৰ কথা বিবেচনা কৰিবলগা হয়। প্রতিষ্ঠানৰ ওপৰত এই সিদ্ধান্তবিলাকৰ দীর্ঘম্যাদী প্রভাব পৰে আৰু এইবিলাক সিদ্ধান্ত পৰিচালনাৰ শীর্ষ স্তৰত গ্রহণ কৰা হয়। উদাহৰণস্বৰূপে, কোম্পানী এটা হস্তগত কৰা বজাৰত এটা নতুন সামগ্রী মুকলি কৰা ইত্যাদি।

পূর্বনির্ধাৰিত আৰু অনির্ধাৰিত সিদ্ধান্তৰ পার্থক্যবিলাক তলত দিয়াৰ দৰে উল্লেখ কৰিব পাৰি—

পূর্বনির্ধাৰিত সিদ্ধান্ত	অনির্ধাৰিত সিদ্ধান্ত
১। এই সিদ্ধান্তবিলাক বাৰে বাৰে গ্রহণ কৰা হয়।	১। এই সিদ্ধান্তবিলাক বাৰে বাৰে গ্রহণ কৰা নহয়।
২। এই সিদ্ধান্তবিলাক প্রতিষ্ঠানৰ কর্মনীতি, কার্য প্রণালী ইত্যাদিৰ দ্বাৰা নিৰূপিত হয়।	২। এই সিদ্ধান্তবিলাক বিশেষ পৰিস্থিতিৰ উপাদানবিলাকৰ দ্বাৰা নিৰূপিত হয়।
৩। এই সিদ্ধান্তবিলাক পৰিচালন বিভাগৰ তলৰ স্তৰত গ্রহণ কৰা হয়।	৩। এই সিদ্ধান্তবিলাক পৰিচালন বিভাগৰ শীর্ষ স্তৰত গ্রহণ কৰা হয়।
৪। ইয়াত সমস্যাবিলাক সংগঠিত।	৪। ইয়াত সমস্যাবিলাক অসংগঠিত।



অগ্রগতি নিৰীক্ষণ

প্রশ্ন নং ২ঃ তলত কেতবোৰ সিদ্ধান্ত গ্রহণৰ পৰিস্থিতি দিয়া হৈছে। আপুনি পূর্বনির্ধাৰিত আৰু অনির্ধাৰিত সিদ্ধান্তবিলাক বাচি উলিয়াওক—

১) প্রতিষ্ঠানত এজন কর্মচাৰীক ওপৰ খাপৰ পদলৈ উন্নীত কৰা।

২) বজাৰত এটা নতুন সমগ্রী মুকলি কৰা।

৩) কাৰখানাত ব্যৱহাৰ কৰিব লগা এটা যন্ত্র ক্রয় কৰা।

৪) ভঁৰালৰ পৰা কেচামাল উলিয়াই দিয়া।

৫) নিয়মীয়া গ্রাহকক মূল্য ৰেহাই দিয়া।

কেতবোৰ সুযোগৰ সন্ধান পায় অর্থাৎ বর্তমান অৱস্থাতকৈ যেতিয়া তেওঁ অধিক আহৰণ কৰাৰ এটা সুবিধা দেখা পায়, সেই সুযোগটোৰ সৎ ব্যৱহাৰ কৰিবলৈ সিদ্ধান্ত গ্রহণ গুৰুত্বপূর্ণ হৈ পৰে। সেইবাবে, সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়াৰ প্রথম পদক্ষেপটো হৈছে সমস্যাটো অথবা সুযোগটো চিনাক্ত কৰা।

- **বিকল্প চিনাক্তকৰণ (Identification of alternatives)** ঃ সিদ্ধান্ত গ্রহণৰ পৰৱর্তী পদক্ষেপটো হৈছে সমস্যা সমাধান কৰিবলৈ বা সুযোগৰ সৎ ব্যৱহাৰ কৰিবলৈ সম্ভৱ বিকল্পবিলাক চিনাক্ত কৰা। বিকল্পবিলাক সৃষ্টি কৰোঁতে পৰিচালকজনে তেওঁৰ অতীতৰ অভিজ্ঞতা কামত লগাব পাৰে। ইয়াৰ লগে লগে তেওঁৰ নিজৰ সৃষ্টিশীলতা প্রয়োগ কৰি পৰিৱর্তিত পৰিস্থিতি সাপেক্ষে তেওঁ নতুন বিকল্প সৃষ্টি কৰিব পাৰে। একেধৰণৰ পৰিস্থিতিত আনে অনুসৰণ কৰা পর্যায়বিলাকো ব্যৱস্থাপকজনে পর্যবেক্ষণ কৰি চাব পাৰে। বিকল্প বাছনি কৰোঁতে পৰিচালকজনে প্রতিষ্ঠানৰ শক্তি আৰু দুর্বলতাবিলাক বিবেচনা কৰিবই লাগিব।
- **বিকল্পৰ মূল্যায়ণ (Evaluation of alternatives)** ঃ এই পদেক্ষপত সবাতোকৈ লাভদায়ক বিকল্পটো বাছি উলিয়াবলৈ সন্মুখত থকা সকলো বিকল্প বিশ্লেষণ কৰা হয়। এই ক্ষেত্রত ব্যৱস্থাপকজনে প্রতিষ্ঠানৰ উদ্দেশ্য আৰু সিদ্ধান্ত গ্রহণ কৰিবলগা হোৱা বিশেষ পৰিস্থিতিৰ উপাদানবিলাকৰ কথা মনত ৰাখিব লাগিব।
- **সর্বোত্তম বিকল্পৰ বাছনি (Selecting the best alternative)** ঃ সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়াৰ পৰৱর্তী পদক্ষেপটো হৈছে সর্বোত্তম বিকল্পটো বাছি উলিওৱা। বিকল্পবিলাকৰ মূল্যায়ণে ব্যৱস্থাপকজনক সেইবিলাকৰ পৰিণতিৰ বিষয়ে বিবেচনা কৰাত সহায় কৰে। পৰিণতিবিলাকৰ তুলনা কৰাৰ পাছত ব্যৱস্থাপকজনে সর্বোত্তম বিকল্পটো বাছি উলিয়াব পাৰে।
- **সিদ্ধান্ত প্রয়োগ (Implementing the decision)** ঃ সমস্যা সমাধান কৰিবলৈ বা হাততে থকা সুযোগৰ ব্যৱহাৰ কৰিবলৈ সিদ্ধান্ত কার্যকৰী কৰাৰ এইটো হৈছে এটা পদক্ষেপ। এটা প্রতিষ্ঠানত সিদ্ধান্তৰ ফলদায়ক প্রয়োগ ব্যৱস্থাপকজনে নিশ্চিত কৰিব লাগিব। সিদ্ধান্তৰ কার্যকাৰিতা নির্ভৰ কৰে তলতীয়া কর্মীৰ দ্বাৰা ইয়াৰ গ্রহণযোগ্যতাৰ ওপৰত। ইয়াৰ বাবে ব্যৱস্থাপকজনে তলতীয়া কর্মীৰ সমর্থন পাবলৈ তেওঁলোকক সিদ্ধান্তৰ বিষয়ে অবগত কৰিব লাগিব।
- **পুনৰীক্ষণ (Follow up)** ঃ সিদ্ধান্ত কার্যকৰী কৰাৰ উদ্দেশ্য হৈছে সমস্যা সমাধান কৰা অথবা সুযোগৰ সৎ ব্যৱহাৰ কৰা। সেয়ে, ব্যৱস্থাপকজনে সিদ্ধান্তৰ পৰিণতিৰ মূল্যায়ণ কৰিব লাগে। যিকোনো ধৰণৰ বিসংগতিপূর্ণ পৰিণতিৰ ক্ষেত্রত সিদ্ধান্তটো খাপ খুৱাই ল'বলৈ সিদ্ধান্তৰ অনুসৰণে ব্যৱস্থাপকজনক সহায় কৰিব। একোটা সিদ্ধান্তক সর্বোত্তম বুলি গণ্য কৰিব লাগে, যদিহে ই সিদ্ধান্ত ল'ব লগা হোৱা পৰিস্থিতিৰ চর্তবিলাক পূৰণ কৰিব পাৰে।

আমি প্রথমে পৰিস্থিতি বিশ্লেষণৰ বাবে থকা উপাদানবিলাক আলোচনা কৰোহক আৰু তাৰ পাছত ব্যক্তিগত সিদ্ধান্ত আৰু সমূহীয়া সিদ্ধান্তৰ উপকাৰিতা আৰু অপকাৰিতাবিলাক আলোচনা কৰিম।

পৰিস্থিতি বিশ্লেষণৰ বাবে উপাদান (Factors for analyzing the situation) ঃ সিদ্ধান্ত ল'বলগা হোৱা পৰিস্থিতিৰ বিশ্লেষণত নিম্নোল্লিখিত উপাদানবিলাকে সহায় কৰে—

- **সমস্যাৰ প্ৰকাৰ (Type of Problem) ঃ** প্ৰতিষ্ঠানে নিৰ্ধাৰণ কৰি ৰখা বিশেষ কৌশল অৱলম্বন কৰি যদি সমস্যা সমাধান কৰিব পৰা যায়, তেন্তে সমূহীয়া সিদ্ধান্ত- গ্ৰহণতকৈ ব্যক্তিগত সিদ্ধান্ত- গ্ৰহণে অধিক ভাল ফল দিব। সেয়ে, পূৰ্বনিৰ্ধাৰিত সিদ্ধান্তৰ বাবে, ব্যৱস্থাপকজনে ব্যক্তিগত সিদ্ধান্ত-গ্ৰহণ কাৰ্যকৰী কৰিব পাৰে। আনহাতে, সবাতকৈ ফলদায়ক সমাধানটো বিচাৰি উলিয়াবলৈ যদি সমস্যাটোৰ ক্ষেত্ৰত বিভিন্ন বিকল্প চিনাক্ত কৰিব লগা হয়, তেন্তে ব্যৱস্থাপকজনে সমূহীয়া সিদ্ধান্ত -গ্ৰহণৰ আশ্ৰয় ল'ব পাৰে।
- **সময় উপাদান (Time factor) ঃ** একোটা সিদ্ধান্ত গ্ৰহণ কৰাৰ ক্ষেত্ৰত সময় উপাদানেও ব্যৱস্থাপকজনে ব্যক্তিগত নে সমূহীয়া সিদ্ধান্ত গ্ৰহণৰ ব্যৱস্থা কৰিব সেই কথা নিৰ্ণয় কৰে। যদি সিদ্ধান্ত গ্ৰহণৰ বাবে যথোপযুক্ত সময় থাকে, তেতিয়া ব্যক্তিগত সিদ্ধান্ত গ্ৰহণতকৈ সমূহীয়া সিদ্ধান্ত গ্ৰহণ অধিক ফলপ্ৰসু হ'ব পাৰে।
- **প্ৰতিষ্ঠানৰ বাতাবৰণ (Organizational climate) ঃ** প্ৰতিষ্ঠানৰ বাতাবৰণেও ব্যক্তিগত সিদ্ধান্ত-গ্ৰহণ অথবা সমূহীয়া সিদ্ধান্ত গ্ৰহণ নিৰ্ণয় কৰে। প্ৰতিষ্ঠানত সমূহীয়া সিদ্ধান্ত গ্ৰহণক উৎসাহিত কৰা হয় যিয়ে অংশ গ্ৰহণ কৰাৰ সংস্কৃতি অব্যাহত ৰাখে। আনহাতে, যদি প্ৰতিষ্ঠানৰ সংস্কৃতি একনায়কত্ব-বিশিষ্ট, তেন্তে ব্যৱস্থাপকসকলে ব্যক্তিগত সিদ্ধান্ত-গ্ৰহণক অগ্ৰাধিকাৰ দিয়ে।
- **আইনী পৰিস্থিতি (Legal conditions) ঃ** আইনী পৰিস্থিতিয়েও ব্যক্তিগত নে সমূহীয়া সিদ্ধান্ত গ্ৰহণ কৰা হ'ব সেই কথা নিৰ্ণয় কৰে। উদাহৰণ স্বৰূপে, কোম্পানী আইন, ১৯৫৬ত নিৰ্দিষ্ট কৰা আছে যে কেতবোৰ নিৰ্দিষ্ট সিদ্ধান্ত সঞ্চালক মণ্ডলীৰ সমিতি (Board of Directors)-য়ে ল'ব লাগে অৰ্থাৎ সমূহীয়া সিদ্ধান্ত।

ওপৰত আলোচনা কৰা উপাদানবিলাকে বিশেষ পৰিস্থিতিবিলাকত ব্যক্তিগত নে সমূহীয়া সিদ্ধান্ত গ্ৰহণ কৰিব লাগে সেয়া নিৰ্ধাৰণ কৰাত সহায় কৰে। এতিয়া আমি ব্যক্তিগত আৰু সমূহীয়া সিদ্ধান্তৰ উপকাৰিতা আৰু অপকাৰিতাবিলাক আলোচনা কৰিম।

সমূহীয়া সিদ্ধান্ত

সুবিধা	অসুবিধা
১। সমষ্টিৰ সদস্যসকলে অধিক তথ্য একত্ৰিত কৰিব পাৰে।	১। সমূহীয়া সিদ্ধান্তত সময় অধিক লাগে।
২। সমষ্টিৰ সদস্যসকলে অধিক বিকল্প সৃষ্টি কৰিব পাৰে।	২। প্ৰকৃত বিষয়বিলাক এৰাই চলি সমষ্টিৰ সদস্যসকলে তেওঁলোকৰ মাজত ভাল

(অ'আৰ) কৌশল ব্যৱহাৰ কৰা হয় য'ত সমস্যাৰ বিভিন্ন উপাদানবিলাক সাংখ্যিক (numerical terms) ৰূপত প্ৰকাশ কৰিব পাৰি। এই উপাদানবিলাকৰ মাজৰ সম্পৰ্ক অধ্যয়ন কৰা হয় আৰু সম্পৰ্ক অধ্যয়ন কৰাৰ পাছত সিদ্ধান্ত গ্ৰহণ কৰা হয়। ব্যৱসায়িক সিদ্ধান্ত গ্ৰহণত জটিলতা বৃদ্ধি পোৱাৰ লগে-লগে, তাৎক্ষণিক আৰু বলিষ্ঠ সিদ্ধান্ত গ্ৰহণ কৰিবলৈ ব্যৱস্থাপকসকলৰ বাবে ই গুৰুত্বপূৰ্ণ হৈ পৰিছে। এই ক্ষেত্ৰত অ'আৰ কৌশলে ব্যৱস্থাপকসকলক সহায় কৰে। উৎপাদন, পণ্যদ্ৰব্যৰ পৰিচালনা আৰু নিয়ন্ত্ৰণ, সামগ্ৰী বিতৰণ ইত্যাদি ক্ষেত্ৰবিলাকত অ'আৰ কৌশল প্ৰয়োগ কৰা হয়। প্ৰতিষ্ঠানৰ ভিন-ভিন কাম-কাজৰ বাবে সম্পদ আৰণ্টনৰ ক্ষেত্ৰত একোজন ব্যৱস্থাপক প্ৰায়েই সমস্যাৰ সন্মুখীন হ'ব লগা হয়। প্ৰতিষ্ঠানৰ সম্পদৰাজিৰ যথার্থ আবণ্টনৰ সিদ্ধান্ত গ্ৰহণত অ'আৰ কৌশলে তেওঁক সহায় কৰে।

- **সংকল্প বৃক্ষ (Decision Tree) ঃ** সিদ্ধান্ত বৃক্ষ হৈছে সিদ্ধান্ত গ্ৰহণৰ এক ৰৈখিক পদ্ধতি (graphical method)। সিদ্ধান্ত বৃক্ষৰ সহায়ত পৰ্যায়ক্ৰমে সমাধান কৰিবলগা সমস্যাবিলাকৰ মোকাবিলা কৰিব পাৰি। বেলেগ বেলেগ পৰ্যায় বা পদক্ষেপৰ পৰিণতিবিলাক য'ত পাৰস্পৰিকভাৱে নিৰ্ভৰশীল, অৰ্থাৎ প্ৰথম পদক্ষেপৰ পৰিণতিৰ ওপৰত দ্বিতীয়টো পদক্ষেপ নিৰ্ভৰ কৰে আকৌ তৃতীয় পদক্ষেপটো দ্বিতীয় পদক্ষেপৰ পৰিণতিৰ ওপৰত নিৰ্ভৰশীল, তেনে ক্ষেত্ৰত এই কৌশলটো প্ৰয়োগ কৰা হয়। সম্ভাব্য বিকল্পবিলাক বিচাৰি উলিওৱাত ই ব্যৱস্থাপকক সহায় কৰে আৰু তেওঁ সমস্যাৰ উপাদানবিলাকত মনোনিবেশ কৰিব পাৰে।
- **সৰল কাৰ্যক্ৰম (Linear Programming) ঃ** ই হৈছে সিদ্ধান্ত গ্ৰহণৰ অংক সম্বন্ধীয় (mathematical) কৌশল। য'ত পৰিচালকসকলে সম্পদ আবণ্টনত সমস্যাৰ সন্মুখীন হয়, তেনে ক্ষেত্ৰত সৰ্বোত্তম সম্ভাব্য উপায়টো বিচাৰি উলিয়াবলৈ সৰল কাৰ্যক্ৰম প্ৰয়োগ কৰিব পাৰি। ই বিভিন্ন উপাদানৰ মাজৰ সম্পৰ্কসমূহ গাণিতিক সূত্ৰত প্ৰকাশ কৰে।

সমূহীয়া সিদ্ধান্ত গ্ৰহণত তলত উল্লেখ কৰা পদ্ধতিসমূহ প্ৰয়োগ কৰা হয়—

- **প্ৰদীপ্ত সিদ্ধান্ত পদ্ধতি (Brainstorming method) ঃ** এই পদ্ধতিত হাতত থকা সমস্যাটোৰ সমাধানৰ বাবে সমষ্টিৰ সদস্যসকলক সম্ভাব্য বিকল্পসমূহ আগবঢ়াবলৈ কোৱা হয়। এই পৰ্যায়ত বিকল্পসমূহৰ সুবিধা আৰু অসুবিধাবিলাক বিশ্লেষণ কৰা নহয়। তাৰ পৰিৱৰ্তে প্ৰথমে সেইবিলাক সংগ্ৰহ কৰা হয় আৰু তাৰ পাছত সেইবিলাক এটা এটাকৈ বিশ্লেষণ কৰা হয়। অৱশেষত, সমস্যাটোৰ সমাধানৰ বাবে সৰ্বোত্তম সম্ভাব্য বিকল্পটো বাছনি কৰা হয়।
- **মনোনীত সমূহীয়া পদ্ধতি (Nominal group method) ঃ** সমূহীয়া সিদ্ধান্ত গ্ৰহণৰ এইটো আন এক পদ্ধতি। এই পদ্ধতিত, গোটৰ নেতাজনে গোটৰ আগত সমস্যাটো ব্যাখ্যা কৰে আৰু সদস্যসকলক তেওঁলোকৰ ধাৰণা লিখিবলৈ কোৱা হয়। তাৰ পাছত তেওঁলোকে তেওঁলোকৰ ধাৰণাবিলাক লিখিত ৰূপত দাখিল কৰে আৰু গোটে বা সমষ্টিয়ে



৪.৮ অধ্যায়টিৰ পৰা আমি কি শিকিলোঁ (LET US SUM UP)

এই অধ্যায়ত আমি নিম্নলিখিত বিষয়সমূহ আলোচনা কৰিলো—

- সিদ্ধান্ত মানে সন্মুখত থকা বিকল্পবিলাকৰ পৰা সর্বোত্তম সম্ভাব্য বিকল্পটো বাছনি কৰা।
- সিদ্ধান্ত গ্রহণে আন বিকল্পবিলাকক নাকচ কৰি সর্বোত্তম সম্ভাব্য বিকল্পটো বাছনি কৰাৰ প্রক্রিয়াক বুজায়।
- সিদ্ধান্তবিলাক প্রধানকৈ দুই প্রকাৰৰ—
  - ➢ পূর্বনির্ধাৰিত সিদ্ধান্ত, যিবিলাক সিদ্ধান্ত প্রতিষ্ঠানৰ পূর্বনির্ধাৰিত কার্যপ্রণালী অনুসৰি গ্রহণ কৰা হয় ; আৰু
  - ➢ অনির্ধাৰিত সিদ্ধান্ত, যিবিলাক সিদ্ধান্ত গ্রহণ কৰিবলগা হোৱা নির্দিষ্ট পৰিস্থিতিৰ ভিন-ভিন উপাদানবিলাক বিবেচনা কৰি গ্রহণ কৰা হয়।
- সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়াত নিহিত হৈ থকা পদক্ষেপবিলাক।
- ব্যক্তিগত সিদ্ধান্ত গ্রহণ নে সমূহীয়া সিদ্ধান্ত গ্রহণক অগ্রাধিকাৰ দিব লাগে সেই বিষয়ে ইংগিত দিয়া পৰিস্থিতিবিলাক।
- ব্যক্তিগত সিদ্ধান্তৰ কেতবোৰ সুবিধা আছে। উদাহৰণস্বৰূপে, ই কম সময় লয় আৰু তাৎক্ষণিক সমাধানৰ আৱশ্যক হোৱা পৰিস্থিতিত ব্যক্তিগত সিদ্ধান্ত সবাতোকৈ কার্যকৰী।
- একেদৰে ব্যক্তিগত সিদ্ধান্তৰ কেতবোৰ অসুবিধাও আছে যেনে, সকলো সম্ভাৱনাপূর্ণ বিকল্প বিচাৰি উলিওৱাত সিদ্ধান্ত গ্রহণকাৰীৰ অসমর্থতা, সিদ্ধান্ত গ্রহণত পাৰদর্শিতা অর্জন কৰিবলৈ তলতীয়া কর্মীৰ সুযোগ নাথাকে, ইত্যাদি।
- সমূহীয়া সিদ্ধান্তৰ কেতবোৰ সুবিধা আছে, যেনে সমষ্টি বা গোটে অধিক তথ্য একত্রিত কৰিব পাৰে, সিদ্ধান্ত কার্যকৰী কৰাটো সহজ হয়, ইত্যাদি।
- সমূহীয়া সিদ্ধান্তৰ কেতবোৰ গুৰুতৰ অসুবিধাও আছে যেনে, ই অধিক সময় লয়, এজন বা দুজন সদস্যই সমষ্টিটোক দমন কৰি ৰাখিব পাৰে, ইত্যাদি।
- সিদ্ধান্ত গ্রহণৰ পৰিমাণবোধক কৌশলবিলাক যেনে, সৰল কার্যক্রম, সংকল্প বৃক্ষ ইত্যাদি।
- সমূহীয়া সিদ্ধান্ত গ্রহণৰ কৌশলবিলাক যেনে, ডেল্‌ফি পদ্ধতি, প্রদীপ্ত সিদ্ধান্ত পদ্ধতি ইত্যাদি।



৪.৯ অধিক জানিবলৈ (FURTHER READINGS)

১) Smarth, M. W. & Siriya M. Pratibha (2001). *Fundamentals of Management: Perspective Management*. New Delhi, S. Chand & Company Ltd.

অধ্যায় ৫ ঃ সংগঠনকৰণ (ORGANISING)

অধ্যায় গাঁথনি

৫.১ উদ্দেশ্য
৫.২ পৰিচয়
৫.৩ সংগঠনকৰণৰ অর্থ
৫.৪ সংগঠনকৰণৰ গুৰুত্ব
৫.৫ সংগঠনকৰণৰ নীতি
৫.৬ বিভিন্ন ধৰণৰ সাংগঠনিক গাঁথনি
৫.৭ অধ্যায়টিৰ পৰা আমি কি শিকিলোঁ
৫.৮ অধিক জানিবলৈ
৫.৯ অগ্রগতিৰ খতিয়ান
৫.১০ আৰ্হি প্রশ্ন

৫.১ উদ্দেশ্য (LEARNING OBJECTIVES)

এই অধ্যায়টি অধ্যয়ন কৰি আপুনি—

- সংগঠনকৰণৰ অর্থ ব্যাখ্যা কৰিব পাৰিব
- সংগঠনকৰণৰ গুৰুত্ব ব্যাখ্যা কৰিব পাৰিব
- বিভিন্ন ধৰণৰ সাংগঠনিক গাঁথনিৰ বিষয়ে ব্যাখ্যা কৰিব পাৰিব
- বিভিন্ন ধৰণৰ সাংগঠনিক গাঁথনিৰ সুবিধা আৰু অসুবিধাবিলাক বর্ণনা কৰিব পাৰিব।

৫.২ পৰিচয় (INTRODUCTION)

প্রথম অধ্যায়ত আপোনালোকে ব্যৱসায় ব্যৱস্থাপনাৰ বিভিন্ন কাম-কাজ যেনে পৰিকল্পনাকৰণ, সংগঠনকৰণ, কর্মচাৰী নিযুক্তি, সঞ্চালনা আৰু নিয়ন্ত্রণৰ প্রাথমিক ধাৰণা আয়ত্ত কৰিলে। তৃতীয় অধ্যায়ত আমি পৰিকল্পনা সম্পর্কে বিতং আলোচনা কৰিছোঁ। ইয়াৰ জৰিয়তে ভৰিষ্যতৰ কার্যপন্থা কেনেকৈ নির্ণয় কৰা হয় সেই সম্পর্কে আমি জানিলোঁ। পৰিকল্পনা চিন্তা প্রক্রিয়াৰ সৈতে জড়িত।

এই অধ্যায়ত আশা কৰা ফল লাভ কৰিবলৈ একোটা প্রতিষ্ঠান বা সংস্থাত কর্মচাৰীকে ধৰি বিভিন্ন সম্পদ কেনেদৰে সংগঠিত কৰা হয় সেই সম্পর্কে আপোনালোকে অধ্যয়ন কৰিব। আপোনালোকে দৈনন্দিন জীৱনত কেতিয়াবা 'সংগঠনকৰণ' (organising) শব্দটো নিশ্চয় শুনিছে, যেনে— এখন সম্মিলনৰ সংগঠনকৰণ, এখন সভা, এটা বনভোজ, এটা সমাৰোহ, এখন বিয়াৰ

আৰু অ'ডনেল (O'Donell)— এ সংগঠনকৰণৰ সংজ্ঞা এনেদৰে দিছে, 'প্ৰতিষ্ঠানত কৰ্তৃত্ব সম্পৰ্কৰাজিক মুখামুখিকৈ আৰু পথালিকৈ দুয়োফালে সমন্বয় সাধনৰ ব্যৱস্থাৰে প্ৰতিষ্ঠা কৰা।' ('The estabilishment of authority relationships with the provision for ordination between them both vertically and horizontally in the enterprise.'– Koontz and O'Donnell.)

ওপৰৰ সংজ্ঞাবিলাকৰ অধ্যয়নে দেখুৱাইছে যে সংগঠনকৰণ নিম্নোল্লিখিত কাম-কাজবিলাকত জড়িত থাকে—

ক) কাৰ্যসমূহ চিনাক্ত কৰা আৰু একত্ৰিত কৰা,

খ) দায়বদ্ধতা নিৰূপণ কৰা,

গ) কৰ্তৃত্ব প্ৰদান কৰা

ঘ) গাঁথনিগত সম্পৰ্ক স্থাপন কৰা আৰু

ঙ) আন্তঃ সম্পৰ্কযুক্ত কাৰ্যসমূহক সমন্বিত কৰা।

৫.৪ সংগঠনকৰণৰ গুৰুত্ব (IMPORTANCE OF ORGANISING)

ব্যৱসায় পৰিচালনাৰ প্ৰক্ৰিয়াত কাম-কাজ সংগঠিত কৰাটো অতিশয় গুৰুত্বপূৰ্ণ কিয়নো ই হৈছে আঁচনিবিলাক সংগঠিত কৰিবলৈ ব্যৱস্থাপকসকলৰ হাতত থকা প্ৰাথমিক কাম। সংগঠনকৰণে একোটা প্ৰতিষ্ঠানত থকা সকলো সম্পদৰ মাজত সম্পৰ্ক সৃষ্টি কৰে আৰু সেই সম্পৰ্ক বজাই ৰাখে। নিৰ্ধাৰিত কামৰ বাবে কোনটো সম্পদ ব্যৱহাৰ হ'ব লাগিব আৰু কেতিয়া, ক'ত আৰু কেনেকৈ ব্যৱহাৰ হ'ব লাগিব সেই কথাও সংগঠনকৰণে নিৰ্ধাৰণ কৰে। সংগঠনকৰণৰ এক পুংখানুপুংখ প্ৰচেষ্টাই কৰ্ম তৎপৰতাৰ অপ-প্ৰয়োগ হ্ৰাস কৰাৰ লগতে সম্পদ অব্যৱহৃত হৈ থকাটো ৰোধ কৰাত ব্যৱস্থাপকক সহায় কৰে।

সংগঠনকৰণৰ গুৰুত্ব চমুকৈ তলত ব্যাখ্যা কৰা হ'ল ঃ

- সংগঠনকৰণৰ জৰিয়তে কাম-কাজ সম্পাদনৰ ক্ষেত্ৰত হোৱা বিলম্ব, হেমাহি, বিভ্ৰান্তি নোহোৱা কৰিব পাৰি আৰু কৰ্মচাৰীসকলৰ মাজত সৃষ্টি হোৱা ভুল বুজাবুজি অথবা শত্ৰুতা আঁতৰ কৰিব পাৰি, সেয়ে সংগঠনকৰণে ব্যৱস্থাপকৰ দক্ষতা বৃদ্ধি কৰে। সকলো কাম-কাজকে সেইবিলাকৰ গুৰুত্ব অনুসৰি বাছনি কৰা হয় আৰু নিৰ্ধাৰিত কৰ্তব্য অনুসৰি প্ৰতিজন লোকক ভগাই দিয়া হয়। নিৰ্ধাৰিত কৰ্তব্য আৰোপ কৰিলে কাম কৰাৰ ক্ষেত্ৰত নিশ্চয়তা আৰু সক্ৰিয়তাৰ উদ্ভৱ হয়।
- **ই বিশেষীকৰণত সহায় কৰে (It promotes specialization)** ঃ কাম নিৰ্দিষ্ট কৰিলে বা বিশেষ ধৰণে ভাগ ভাগ কৰিলে কৰ্মচাৰীৰ জ্ঞান, দক্ষতা আৰু অভিজ্ঞতাৰ ভিত্তিত উপযুক্ত লোকক উপযুক্ত কাম সমৰ্পণত সহায় হয়। প্ৰতিজন কৰ্মচাৰীৰ সৈতে তেওঁ কৰিব লগা কাম খাপ খাই পৰিলে, প্ৰতিষ্ঠানে কাম-কাজ সম্পৰ্কীয় আৰু বৃত্তিমূলক দুয়োটা বিশেষীকৰণৰ মুনাফা লাভ কৰে।



অগ্রগতি নিৰীক্ষণ

প্রশ্ন নং ১ঃ সংগঠনকৰণ বুলিলে কি বুজে ? (৩০টা শব্দৰ ভিতৰত উত্তৰ দিয়ক)

.....

.....

.....

প্রশ্ন নং ২ঃ সংগঠনকৰণৰ গুৰুত্ব সম্পর্কে আলোচনা কৰক। (৫০টা শব্দৰ ভিতৰত উত্তৰ দিয়ক।

.....

.....

.....

৫.৫ সংগঠনকৰণৰ নীতি (PRINCIPLES OF ORGANISING)

সংগঠনকৰণৰ নীতিবিলাক হৈছে একোটা সক্রিয় প্রতিষ্ঠান গঢ়াৰ পৰামর্শাৱলী। হেন্ৰী ফেয়ল (Henry Fayol), এফ ডব্লিউ টেইলৰ (F W Taylor), ইউনুৰিক (Unurick) ৰ দৰে চিন্তাবিদে সংগঠনকৰণৰ বিভিন্ন নীতিৰ বিষয়ে উল্লেখ কৰিছে। এই নীতিবিলাকৰ কিছুমান তলত ব্যাখ্যা কৰা হ'ল ঃ

- **উদ্দেশ্যৰ একতা (Unity of Objectives) ঃ** একোটা প্রতিষ্ঠান হৈছে কেতবোৰ নির্দিষ্ট লক্ষ্য আহৰণ কৰিবলৈ কৰা এক ব্যৱস্থা। উদ্দেশ্যৰ একতা নীতিত উল্লেখ কৰা হৈছে যে প্রতিষ্ঠানৰ প্রতিটো অংশক পূর্বনির্ধাৰিত উদ্দেশ্য আহৰণৰ দিশত একেলগে টানি নিব লাগে। যদি উমৈহতীয়া উদ্দেশ্য নাথাকে আৰু বিভিন্ন বিভাগে সেইবিলাকৰ নিজা নিজা লক্ষ্য স্থিৰ কৰি লয়, তেতিয়া বেলেগ বেলেগ বিভাগৰ উদ্দেশ্যৰ মাজত সংঘাত হোৱাৰ আশংকা থাকে।
- **শ্রম বিভাজন (Division of Labour) ঃ** এই নীতি অনুসৰি প্রতিষ্ঠানৰ সমগ্র কাম-কাজ নির্দিষ্ট সেৱা বা দৈনন্দিন কর্তব্যত ভাগ ভাগ কৰিব লাগে আৰু প্রতিটো নির্ধাৰিত কর্তব্য একোজন নির্ধাৰিত লোকক অর্পণ কৰিব লাগে, যাতে একোটা বিশেষ কর্তব্যৰ বাবে একোজন বিশেষ লোকক তেওঁৰ কর্মদক্ষতাৰ ভিত্তিত নির্ধাৰণ কৰিব পৰা যায়। এনেধৰণৰ বিশেষীকৰণে ব্যৱসায়ৰ আভ্যন্তৰীণ শক্তিৰ উন্নতি সাধন কৰে, অর্থাৎ উৎপাদনশীলতা আৰু ইয়াৰ মানদণ্ড বৃদ্ধি কৰে। অতিৰিক্ত বিশেষীকৰণ (over specialisation) এৰাই চলিব লাগে কিয়নো ইয়াৰ ফলত কাম আমনিদায়ক আৰু একঘেয়ামী হৈ পৰিলে কর্মচাৰীসকলৰ কর্মস্পৃহা নোহোৱা হ'ব পাৰে।
- **নির্দেশনাৰ একতাৰ নীতি (Principles of Unity of Command) ঃ** এই নীতি

- **ব্যতিক্রম নীতি (Exception Principle) ঃ** ব্যতিক্রম নীতি অনুসৰি, কেৱল ব্যতিক্রম ধৰণৰ জটিল সমস্যাবিলাকহে পৰিচালনাৰ উচ্চ পর্যায়লৈ প্রেৰণ কৰিব লাগে আৰু দৈনন্দিন সাধাৰণ সমস্যাবিলাকৰ ক্ষেত্রত তলতীয়া কর্মীসকলে নিজে সিদ্ধান্ত ল'ব লাগে।
- **কর্তৃত্ব আৰু দায়বদ্ধতাৰ নীতি (Principle of Authority and Responsibility) ঃ** যিকোনো কর্তব্য সম্পাদন কৰাৰদায়বদ্ধতা যাৰ ওপৰত আৰোপ কৰা হয় সেই লোকজনক কর্তব্য পালন কৰাৰ উপযুক্ত কর্তৃত্বও দিব লাগে। কাম ফলদায়কভাৱে কৰিবলৈ কর্তৃত্ব প্রদান আৱশ্যকীয়। কর্তৃত্ব প্রদান নকৰাকৈ দায়বদ্ধতা আৰোপ কৰাটো অনর্থক। তদুপৰি, এজন ওপৰৱালাই যদি তেওঁৰ তলতীয়া কর্মীসকলক কর্তৃত্ব প্রদান কৰে, তথাপি তেওঁ নিজৰ দায়বদ্ধতাৰ পৰা মুক্ত নহয়, একেদৰে তলতীয়া কর্মীজনো তেওঁৰ ওপৰৱালাৰ ওচৰত জবাবদিহি হৈ থাকে।
- **সমতাৰ নীতি (Principle of Balance) ঃ** সমন্বয় আৰু সহযোগিতাৰ মাধ্যমত বিভিন্ন বিভাগ আৰু উপ-বিভাগৰ মাজত এক সমতা স্থাপন কৰিব লাগে। জটিলতা থকা উপাদানবিলাকৰ মাজতো প্রতিষ্ঠানৰ আনুষ্ঠানিক গাঁথনিত সমতা থাকিব লাগে। উদাহৰণ স্বৰূপে, কেন্দ্রীয়কৰণ আৰু বিকেন্দ্রীকৰণৰ মাজত, তত্ত্বাৱধানৰ প্রসাৰতা আৰু যোগাযোগ প্রক্রিয়াৰ মাজত আৰু বিভিন্ন স্তৰত বিভিন্ন বিভাগ আৰু কর্মচাৰীক দিয়া কর্তৃত্বৰ মাজত সমতা স্থাপন কৰিব লাগে।
- **স্থিতিস্থাপকতা আৰু ধাৰাবাহিকতাৰ নীতি (Principle of Flexibility and Continuity) ঃ** সংগঠনকৰণৰ প্রকৃতি স্থিতিস্থাপক (flexible) হ'ব লাগে যাতে ভৱিষ্যতৰ পৰিৱর্তনবিলাকৰ লগে লগে এইবিলাককো পৰিৱর্তিত আৰু সংশোধিত কৰিব পাৰি। প্রতিষ্ঠানৰ সকলো কাম-কাজ এক ধাৰাবাহিক প্রক্রিয়াৰ মাজেৰে সম্পাদিত হ'ব লাগে।
- **কাম-কাজৰ সংজ্ঞা সম্পর্কীয় নীতি (Principle of Functional Definition) ঃ** এই নীতি অনুসৰি, প্রতিষ্ঠানৰ প্রতিজন লোক অথবা প্রতিটো বিভাগৰ ভূমিকা, দৈনন্দিন কর্তব্য পালনৰ বাবে কর্তৃত্ব আৰু দায়িত্ব, আৰু প্রতিষ্ঠানৰ আনৰ সৈতে থকা সেই কর্তব্যৰ সম্পর্কৰ বিষয়ে বোধগম্য ভাষাত সংজ্ঞা থাকিব লাগে।

সংগঠনকৰণৰ নীতিৰ সংখ্যা সন্দর্ভত এক উমৈহতীয়া সিদ্ধান্ত পাবলৈ নাই। বহুতো পণ্ডিতে নিজা নিজা বিশ্লেষণত বর্তমানৰ নীতিবিলাকৰ সৈতে আৰু কেইটামান নীতি সংযোগ কৰিছে। এইবিলাকৰ ভিতৰত মাত্র কেইটামানহে ওপৰত উল্লেখ কৰা হ'ল।



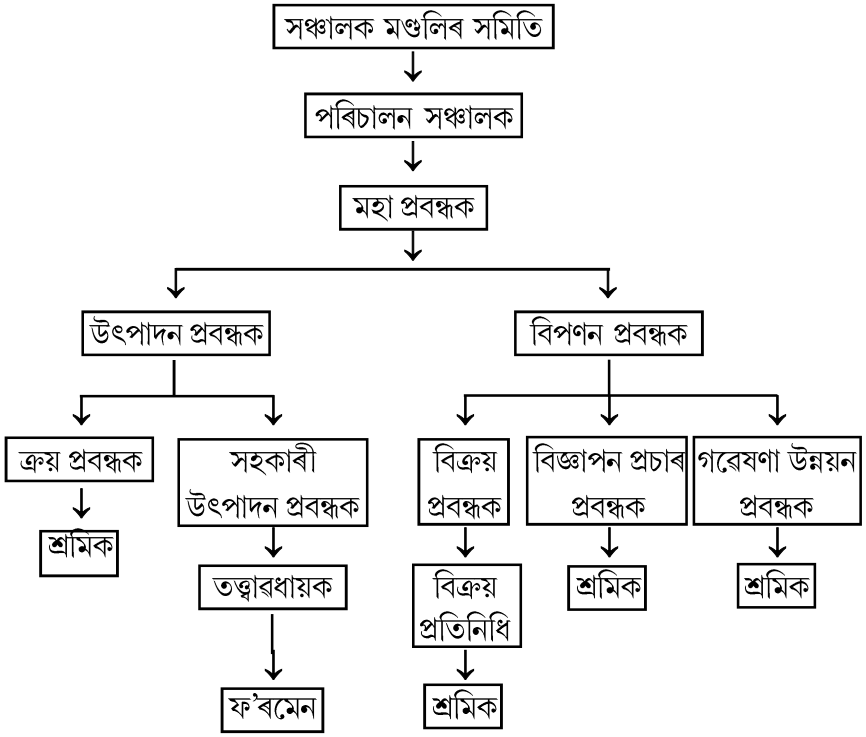
অগ্রগতি নিৰীক্ষণ

প্রশ্ন নং ৩ঃ নির্দেশনাৰ একতাৰ নীতি কি?

.....

.....

.....



চিত্ৰ ঃ ৰৈখিক সাংগঠনিক গাঁথনি

এতিয়া আমি ৰৈখিক গাঁথনিৰ সুবিধা আৰু অসুবিধাবিলাকৰ বিষয়ে আলোচনা কৰিম।

সুবিধা ঃ

ক) বুজিবলৈ আৰু কামত লগাবলৈ ই সহজ।

খ) শ্ৰম অপচয়ৰ সম্ভাৱনা নোহোৱা কৰে।

গ) সিদ্ধান্ত গ্ৰহণ প্ৰক্ৰিয়াত ই কম সময় লয়।

ঘ) ইয়াত নিৰ্দেশনাৰ একতা আছে, অৰ্থাৎ একোজন তলতীয়া কৰ্মীয়ে মাথোঁ এজন ওপৰৱালাৰ পৰাহে নিৰ্দেশ পায়।

ঙ) ই উন্নত তত্ত্বাৱধানৰ সুযোগ দিয়ে আৰু ব্যাপক নিয়মানুৱৰ্তিতা নিশ্চিত কৰে।

অসুবিধা ঃ

ক) এই ধৰণৰ গাঁথনিয়ে প্ৰধান কাৰ্যবাহীসকলৰ কামৰ হেঁচা বৃদ্ধি কৰে কিয়নো সকলো সিদ্ধান্ত তেওঁলোকেই ল'ব লগা হয়।

খ) ইয়াত বিশেষীকৰণৰ অভাৱ হয়। ৰৈখিক ব্যৱস্থাপকজনেই তেওঁৰ ওপৰত আৰোপিত কামৰ পৰিকল্পনা আৰু সম্পাদন দুয়োটাৰ বাবে দায়বদ্ধ।

গ) ব্যৱস্থাপনা প্ৰক্ৰিয়াত ই এক একনায়কত্ববাদী ব্যৱস্থা। কিয়নো নিৰ্দেশনাৰ একতাৰ নীতিৰ বাবে একোজন পৰিচালকে তেওঁৰ তলতীয়া কৰ্মীৰ ওপৰত অতিৰিক্ত কৰ্তৃত্ব খটুৱায়।

এতিয়া আমি ৰৈখিক আৰু কৰ্মী সংগঠনিক গাঁথনিৰ সুবিধা আৰু অসুবিধাবিলাকৰ বিষয়ে আলোচনা কৰিম ঃ

সুবিধা ঃ

ক) এই সাংগঠনিক গাঁথনিয়ে দৈনন্দিন আৰু অতিৰিক্ত কাম-কাজৰ পৰা ৰৈখিক ব্যৱস্থাপকসকলক সকাহ দিয়ে। তেওঁলোকে অন্য অধিক গুৰুত্বপূৰ্ণ কাম-কাজত সময় দিব পাৰে।

খ) বিশেষজ্ঞ কৰ্মীসকলে দিয়া পৰামৰ্শই ৰৈখিক কাৰ্যবাহীসকলক উন্নত সিদ্ধান্ত গ্ৰহণত সক্ষম কৰি তোলে।

গ) কৰ্মীৰ পৰামৰ্শ দিয়া ভূমিকাৰ বাবে নিৰ্দেশনাৰ ৰেখাডালত কোনো বাধা নপৰে, যাৰ ফলত প্ৰতিষ্ঠানৰ বিকাশ আৰু প্ৰসাৰতাত সহায়ক হয়।

ঘ) এনেকুৱা একোটা সংগঠনকৰণত কাৰ্যবাহীসকলৰ প্ৰশিক্ষণ আৰু বিকাশৰ প্ৰচুৰ সুযোগ থাকে।

অসুবিধা ঃ

ক) ৰৈখিক আৰু কৰ্মী কাৰ্যবাহীসকলৰ মাজত কেতিয়াবা সংঘাতৰ সৃষ্টি হয়।

খ) বিশেষজ্ঞ কৰ্মীসকলৰ সিদ্ধান্ত গ্ৰহণৰ অধিকাৰ নাথাকে। তেওঁলোকে কেৱল পৰামৰ্শ দিব পাৰে। কৰ্তৃত্ববিহীন এনে এক অৱস্থান কেৱল পৰামৰ্শ দিয়াৰ প্ৰকৃতিতে থাকি যায়।

গ) এনেধৰণৰ গাঁথনি ব্যয়-বহুল হয়। কাৰণ বিশেষজ্ঞ কৰ্মীৰ নিযুক্তিত বৃহৎ খৰচ হয়।

ঘ) কিছুমান বিশেষজ্ঞ কৰ্মীয়ে আনকি উপযুক্ত গৱেষণা আৰু বিশ্লেষণ নকৰাকৈয়ে উপদেশ দিয়ে, কাৰণ পৰিণতিৰ বাবে তেওঁলোক জবাবদিহি নহয়।



চিন্তা-চৰ্চা কৰক

ৰৈখিক সাংগঠনিক গাঁথনি আৰু ৰৈখিক আৰু কৰ্মী সাংগঠনিক গাঁথনিৰ প্ৰভেদসমূহ কি কি ?

৩। কাৰ্যমূলক সাংগঠনিক গাঁথনি (Functional Organisational Structure) ঃ

এই ধৰণৰ গাঁথনিত সংগঠনৰ বিভিন্ন কাম-কাজ চোৱা-চিতা কৰিবলৈ বেলেগ বেলেগ বিভাগ থাকিব। এনে সাংগঠনিক গাঁথনিৰ প্ৰতিষ্ঠাপক হৈছে এফ ডব্লিউ টেইলৰ (F.W. Taylor)। ইয়াত বিশেষীকৃত জ্ঞান আৰু পৰামৰ্শৰ জৰিয়তে কাম-কাজবিলাক কৰা হয়। কামৰ বিভাজনৰ ভিত্তিত বিভাগবিলাক গঠন কৰা হয় আৰু সেয়ে উৎপাদনৰ মান আৰু কৰ্মচাৰীৰ দক্ষতাৰ ক্ৰমোন্নতি ঘটে। এক বিস্তৃত পৰিসৰলৈ সমন্বয় আৰু সহযোগিতা বৃদ্ধি পায়। তলতীয়া কৰ্মীসকলে কেৱল এজন ওপৰৱালাৰ পৰা পৰামৰ্শ লাভ নকৰে।



অগ্রগতি নিৰীক্ষণ

প্রশ্ন নং ৫ঃ কর্মমূলক সাংগঠনিক গাঁথনি কি?

.....

.....

.....

৪। **সমিতি সাংগঠনিক গাঁথনি (Committee Organisation) ঃ** একোখন সমিতি হৈছে ইয়াৰ ওপৰত আৰোপিত কিছুমান বিষয় সন্দর্ভত বিবেচনা কৰিবলৈ, আলোচনা কৰিবলৈ, সিদ্ধান্ত ল'বলৈ, পৰামর্শ দিবলৈ বা প্রতিবেদন যুগুতাবলৈ দুজন বা ততোধিক নিযুক্তিপ্রাপ্ত, মনোনীত বা নির্বাচিত লোক। আৱশ্যকতাৰ ওপৰত ভিত্তি কৰি একোটা প্রতিষ্ঠানত কিছুসংখ্যক সমিতি গঠন কৰিব পৰা যায়। উদাহৰণ স্বৰূপে কামৰ অগ্রগতিৰ পুনৰীক্ষণ কৰিবলৈ এখন পুনৰীক্ষণ সমিতি (review committee) গঠন কৰিব পাৰি।

বিভিন্ন বিষয় আলোচনা কৰিবলৈ একোটা নিয়মীয়া বিৰতিৰ মূৰে মূৰে এই সমিতিৰ সভা বহিব পাৰে।

সমিতি সংগঠনকৰণৰ সুবিধা আৰু অসুবিধাবিলাক তলত আলোচনা কৰা হ'ল—

সুবিধা ঃ

ক) সমিতিয়ে যিহেতু অধিক দৃষ্টিকোণৰ পৰা সমস্যাবিলাক ফঁহিয়াই চায়, সেয়ে উন্নত আৰু সমতাপূর্ণ সিদ্ধান্ত আশা কৰিব পাৰি।

খ) সদস্যসকলে যিহেতু তেওঁলোকৰ ধাৰণাবিলাক মুক্তভাৱে আৰু বিনাদ্বিধাই সহজে আৰু ফলপ্রসুভাৱে আদান-প্রদান কৰিব পাৰে সেয়ে ফলপ্রসু যোগাযোগ আশা কৰিব পাৰি।

গ) সদস্যসকলৰ মাজত আদান-প্রদানৰ জৰিয়তে নতুন ধাৰণাৰ উন্নতি ঘটে।

অসুবিধা ঃ

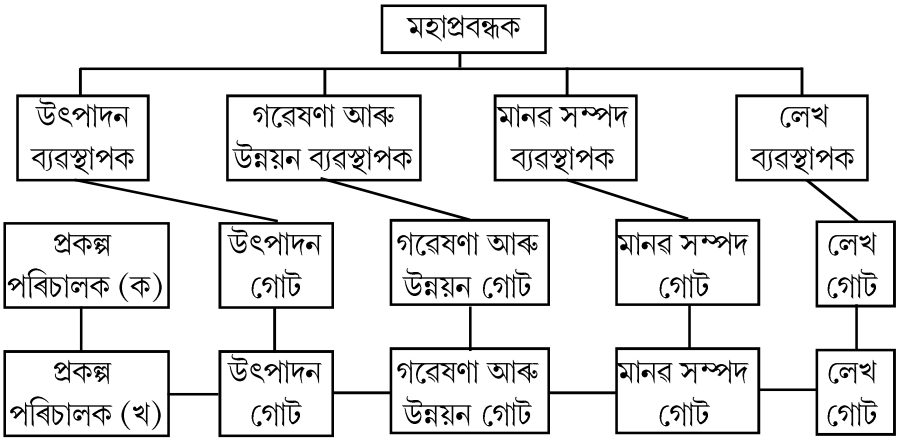
ক) সিদ্ধান্ত গ্রহণ কৰোতে ই অতিৰিক্ত সময় লয় যি সিদ্ধান্তৰ গুৰুত্ব হ্রাস কৰে।

খ) সমিতিৰ বৈঠক আহ্বান কৰোতে আৰু অনুষ্ঠিত কৰোতে অতিৰিক্ত খৰচ হয়।

গ) একোখন সমিতিত বৃহৎ সংখ্যক সদস্য থাকে আৰু সেয়ে বিষয়বিলাক আৰু সিদ্ধান্তবিলাকৰ গোপনীয়তা বজাই ৰখাটো টান।

৫। **প্রকল্প সাংগঠনিক গাঁথনি (Project Organisation) ঃ** বিশেষকৈ দ্বিতীয় বিশ্বযুদ্ধৰ পাছত প্রকল্প সংগঠনকৰণৰ ধাৰণাটো জনপ্রিয় হয়। যদি কম সংখ্যক বৃহৎ প্রকল্প পৰিচালনা কৰিব লগা হয় ইয়াক সফলতাৰে প্রয়োগ কৰিব পাৰি। প্রতিটো প্রকল্প গোট (project team)ত বিভিন্ন ক্ষেত্রৰ বিশেষজ্ঞ থাকে। এই ধৰণৰ গাঁথনি অস্থায়ী প্রকৃতিৰ আৰু প্রতিষ্ঠানৰ ভিতৰতে থকা বিভিন্ন বিভাগৰ পৰা অনা বিশেষজ্ঞসকলৰ সহায়ত একোটা বিশেষ কাম কৰিবলৈ ইয়াক প্রস্তুত কৰা হয়। একোটা প্রকল্প সাংগঠনিক

কৰিব নোৱাৰে। চাৰিকোণীয়া সংগঠনকৰণৰ এক নমুনা তলত দিয়া হ'ল—



অন্য গাঁথনিবিলাকৰ দৰে চাৰিকোণীয়া সংগঠনকৰণ গাঁথনিৰো সুবিধা আৰু অসুবিধা আছে।

সুবিধা ঃ

ক) ই কার্যমূলক সংগঠনকৰণ আৰু কাৰিকৰী বিশেষীকৰণ দুয়োটাৰে সুবিধাবিলাক প্রয়োগ কৰে।

খ) ই স্থিতিস্থাপক। ই পৰিৱর্তনবিলাকৰ প্রতি উন্নত আৰু তাৎক্ষণিক প্রতিক্রিয়া কৰে।

গ) ই প্রকল্প গোটবিলাক আৰু কর্মমূলক বিভাগসমূহৰ মুৰব্বীসকলৰ মাজত যোগাযোগ আৰু আদান-প্রদান উন্নত কৰে। ইয়াৰ ফলত সমন্বয় উন্নত হয়।

অসুবিধা ঃ

ক) ই নির্দেশনাৰ একতাৰ নীতি অনুসৰণ নকৰে।

খ) সকলো সময়তে তাৎক্ষণিক সিদ্ধান্ত লোৱা সম্ভৰ নহয়।



অগ্রগতি নিৰীক্ষণ

প্রশ্ন নং ৬ঃ প্রকল্প সাংগঠনিক গাঁথনিৰ দুটা সুবিধা উল্লেখ কৰক।

ক) .....

খ) .....



৫.৭ অধ্যায়টিৰ পৰা আমি কি শিকিলোঁ (LET US SUM UP)

এই অধ্যায়টিত আমি নিম্নলিখিত দিশসমূহ আলোচনা কৰিলো —

- 'সংগঠনকৰণ' শব্দটোৱে সেই পদ্ধতিক বুজায় য'ত একোটা প্রতিষ্ঠানৰ প্রত্যাশিত উদ্দেশ্য আহৰণ কৰিবলৈ এদল লোকৰ কামৰ দিহা কৰা হয় আৰু ভগাই দিয়া হয়। ই হৈছে পর্যাপ্ত

দায়বদ্ধতা নির্ধাৰণ আৰু আৰোপ কৰা।

২নং প্ৰশ্নৰ উত্তৰঃ সংগঠনকৰণে ব্যৱস্থাপনাৰ কার্যকুশলতা বৃদ্ধি কৰে। কাৰণ ইয়াৰ জৰিয়তে সকলো কার্যই গুৰুত্ব অনুপাতে সজাই লোৱা হয় আৰু প্ৰত্যেক কর্মীক অর্পণ কৰা হয়। ইয়ে কার্য সম্পাদনাৰ নিশ্চয়তা আৰু তৎপৰতা বৃদ্ধি কৰে। নেটৱর্ক হিচাপে কাম কৰি সংগঠনকৰণে বিভাগ আৰু কর্মীসকলৰ মাজত উন্নত যোগাযোগ নিশ্চিত কৰে। কর্মীবৃন্দৰ মাজত সংঘাত কমোৱাত সংগঠনকৰণে সহায় কৰে।

৩নং প্ৰশ্নৰ উত্তৰঃ এই নীতি অনুসৰি এজন তলতীয়া কর্মীয়ে কেৱল মাত্ৰ এজন ওপৰৱালাৰ পৰা নির্দেশ লাভ কৰিব লাগে আৰু সেই কর্মচাৰীজন কেৱল সেইজন ওপৰৱালাৰ ওচৰত জবাৱদিহি হ'ব লাগে। এই নীতিৰ প্ৰধান উদ্দেশ্যসমূহ হ'ল—

ক) নির্দেশনা দিয়াৰ ক্ষেত্ৰত ওপৰৱালা মাজত সংঘাত কমোৱা,

খ) কাৰ নির্দেশ মানিব লাগে এই লৈ তলতীয়া কর্মীৰ বিভ্ৰান্তি আতৰোঁৱা।

গ) ভুলৰ বাবে দায়ী ব্যক্তিজন নিশ্চিত কৰা।

৪নং প্ৰশ্নৰ উত্তৰঃ এই নীতি অনুসৰি উমৈহতীয়া উদ্দেশ্য থকা একোটা কর্ম গোটৰ এজনেই মুৰব্বী আৰু এখনেই আঁচনি থাকিব লাগে। এই নীতিয়ে এজন মুৰব্বীৰ সঞ্চালনাৰ অধীনত একোটা কর্ম গোটৰ বাবে উমৈহতীয়া উদ্দেশ্যৰ ওপৰত গুৰুত্ব আৰোপ কৰে। এই নীতিয়ে কর্ম, প্ৰচেষ্টা আৰু সম্পদৰ মাজত সমন্বয় সাধনত সহায় কৰে।

৫নং প্ৰশ্নৰ উত্তৰঃ কর্মমূলক সাংগঠনিক গাঁথনিক সংগঠনটোৰ বিভিন্ন কাম তদাৰক কৰিবলৈ সুকীয়া বিভাগ থাকে। সংগঠনৰ কার্যসমূহ বিশেষজ্ঞৰ জ্ঞান আৰু পৰামর্শৰ ওপৰত ভিত্তি কৰি সম্পাদন কৰা হয়। শ্ৰম বিভাজনৰ নীতিৰ ওপৰত ভিত্তি কৰি বিভাগসমূহ সৃষ্টি কৰা হয়।

৬নং প্ৰশ্নৰ উত্তৰঃ ক) সংগঠনৰ আৱশ্যকতা অনুসৰি প্ৰকল্প সাংগঠনিক গাঁথনিৰ সৃষ্টি কৰিব পাৰি,

খ) এই গাঁথনিত বিশেষজ্ঞসকলৰ জ্ঞান আৰু দক্ষতাৰ উচিত ব্যৱহাৰ কৰিব পাৰি।



৫.১০ আৰ্হি প্ৰশ্ন (MODEL QUESTIONS)

প্ৰশ্ন ১ঃ সংগঠনকৰণ বুলিলে আপুনি কি বুজে?

প্ৰশ্ন ২ঃ সংগঠনকৰণৰ গুৰুত্বৰ বিষয়ে আলোচনা কৰক।

প্ৰশ্ন ৩ঃ সংগঠনকৰণৰ নীতিবিলাক উল্লেখ কৰক।

প্ৰশ্ন ৪ঃ সাংগঠনিক গাঁথনি কি?

প্ৰশ্ন ৫ঃ বিভিন্ন ধৰণৰ সাংগঠনিক গাঁথনিবিলাক আলোচনা কৰক।

প্ৰশ্ন ৬ঃ ৰৈখিক আৰু কর্মী সাংগঠনিক গাঁথনিৰ সুবিধা আৰু অসুবিধাবিলাক আলোচনা কৰক।

প্ৰশ্ন ৭ঃ চাৰিকোণীয়া সাংগঠনিক গাঁথনিৰ দুটা সুবিধা আৰু দুটা অসুবিধা উল্লেখ কৰক।

*** ***** ***

ক্ষমতাৰ প্রয়োগ, কর্তৃত্ব প্রদান আৰু দায়িত্ব গ্রহণ ব্যাখ্যা কৰিবলৈ আপোনালোকে বিভিন্ন উদ্যোগৰ কার্যাৱলী নিৰীক্ষণ কৰিবই লাগিব। যেতিয়া একোটা উদ্যোগ সৰু হৈ থাকে, কর্তৃত্ব প্রদানৰ আৱশ্যকতা নাথাকিব পাৰে, কিন্তু একোটা বৃহৎ উদ্যোগৰ ক্ষেত্রত, কর্তৃত্ব প্রদান আৱশ্যকীয়। এই অধ্যায়ত আমি কর্তৃত্ব প্রদানৰ আৱশ্যকতা আৰু ইয়াৰ সৈতে জড়িত থকা প্রক্রিয়া সম্পর্কে আলোচনা কৰিম।

6.3 ক্ষমতা, কর্তৃত্ব আৰু দায়বদ্ধতাৰ অর্থ (MEANING OF POWER, AUTHORITY AND RESPONSIBILITY)

ক্ষমতা, কর্তৃত্ব আৰু দায়বদ্ধতাৰ ধাৰণাক এটা এটাকৈ আলোচনা কৰা যাওক ঃ

ক্ষমতা (Power) ঃ-

ক্ষমতা হৈছে কাম কৰিবলৈ আৰু আনৰ ওপৰত প্রভাৱ খটুৱাবলৈ থকা একোজন লোকৰ সামর্থ্য বা সক্ষমতা। পদমর্যাদাৰ কাৰণে একোজন লোক ক্ষমতাবান নহয়। এজন মানুহে তেওঁৰ বুদ্ধিমত্তা, জ্ঞান, দক্ষতা আৰু আন ব্যক্তিগত গুণৰাজিৰ কাৰণেহে ক্ষমতা লাভ কৰে। ই সম্পূর্ণৰূপে আনুষ্ঠানিকো নহয় আৰু অনানুষ্ঠানিকো নহয়। কর্তৃত্ব নথকাকৈও কাৰোবাৰ ক্ষমতা থাকিব পাৰে। সেয়ে, একোজন বনুৱা পর্যায়ৰ কর্মচাৰীয়েও আনকি ক্ষমতা খটুৱাব পাৰে।

ক্ষমতাৰ প্রধান উৎসবিলাক তলত দিয়াৰ দৰে চিনাক্ত কৰা হৈছে ঃ

1) পুৰস্কৃত কৰাৰ ক্ষমতা (Reward Power)ঃ- নির্দেশ পালন কৰা বাবে তলতীয়া কর্মচাৰীক পৰিচালকে পুৰস্কাৰ দিব পাৰে।
2) শাস্তি দিয়াৰ ক্ষমতা (Coercive Power)ঃ- নির্দেশ পালন নকৰা বাবে তলতীয়া কর্মচাৰীক পৰিচালকে শাস্তি দিব পাৰে।
3) বিধিগত ক্ষমতা (Legitimate Power)ঃ- ই কর্তৃত্ব শব্দটোক প্রতিনিধিত্ব কৰে। কর্তৃত্ব খটুৱাবলৈ পৰিচালকজনক আইনসম্মতভাৱে দায়িত্ব দিয়া হৈছে বুলি যেতিয়া একোজন তলতীয়া কর্মীয়ে মানি লয় তেতিয়াই ই বর্তি থাকে।
4) বিশেষজ্ঞ ক্ষমতা (Expert Power)ঃ- পৰিচালকজনক কিছুমান বিশেষ জ্ঞান আছে বুলি বিশ্বাস কৰা হয়।
5) সম্পর্ক স্থাপনৰ ক্ষমতা (Referent Power)ঃ- ই হৈছে তলতীয়া কর্মীসকলক সহায় কৰা বা অনুকৰণ কৰাৰ পৰিচালকৰ আগ্রহ।

কর্তৃত্ব (Authority) ঃ-

সাধাৰণতে কর্তৃত্ব বুলিলে সম্পূর্ণ ক্ষমতাৰ অধিকাৰ বা নির্দেশ দিয়াৰ অধিকাৰ বুজায়। ই হৈছে একোজন ওপৰৱালা আৰু তলতীয়া কর্মীৰ মাজৰ সম্পর্ক। ওপৰৱালা তলতীয়াৰ মাজত কেৱল কর্তৃত্বইহে সম্পর্ক স্থাপন কৰে। একোটা ক্ষুদ্র ব্যৱসায়িক প্রতিষ্ঠানত এই কর্তৃত্ব কেইজনমান লোকৰ হাতত কেন্দ্রীভূত হ'ব পাৰে। ব্যৱসায় বাঢ়ি যোৱাৰ লগে লগে প্রসাৰিত কাম চম্ভালিবলৈ অধিক লোকক কর্তৃত্ব প্রদানৰ দৰকাৰ হয়।

(3) তলতীয়া কর্মীক দায়বদ্ধতা প্রদান কৰিব নোৱাৰি।

.....

(খ) 'দায়বদ্ধতা' শব্দটো ব্যাখ্যা কৰক।

.....

৬.৪ কর্তৃত্ব প্রদানৰ অর্থ (MEANING OF DELEGATION OF AUTHORITY)

একোটা প্রতিষ্ঠানত থকা বেলেগ বেলেগ কামৰ বাবে বেলেগ বেলেগ বিভাগ সৃষ্টি কৰিবলগা হয়। বিভিন্ন বিভাগ সৃষ্টি কৰাৰ ফলত কর্তৃত্ব প্রদান কৰাৰ প্রয়োজন আহি পৰে। পৰিচালনা সম্পর্কীয় কাম অথবা একোজন পৰিচালক আৰু তেওঁৰ তলতীয়া লোকৰ মাজত কাম সম্পাদন কৰিবলৈ কর্তৃত্ব প্রদান কৰা হয়। কর্তৃত্ব প্রদান হৈছে সেই প্রক্রিয়া যাৰ জৰিয়তে একোজন ওপৰৱালাই তেওঁৰ ঠিক তলতে থকা কর্মীৰ সৈতে কর্তব্য ভগাই লয় আৰু ইয়াৰ বিনিময়ত তলতীয়া কর্মীয়ে তেওঁলোকৰ তলতীয়া কর্মীসকলক কর্তৃত্ব প্রদান কৰে আৰু এই প্রক্রিয়া সবাতোকৈ তলৰ পর্য্যায়ৰ কর্মচাৰীলৈ চলি থাকে।

আধুনিক সংস্থাবিলাকৰ আকাৰ আৰু জটিলতা বাঢ়ি গৈছে, আৰু ইয়াৰ ফলত একোটা সংস্থাক ভিন ভিন বিভাগত বিভক্ত কৰাৰ প্রয়োজনীয়তাৰ সৃষ্টি হৈছে। একোটা সংস্থাৰ কর্মনীতিবিলাক সবাতোকৈ ফলদায়ক ৰূপত কার্যকৰী কৰাৰ উদ্দেশ্যে এনেধৰণৰ বিভাজন ঘটোৱা হয়। সংস্থা একোটাৰ মাত্র এটা বিভাগে উদ্দেশ্য সাধন কৰিব নোৱাৰে, যিহেতু বিভিন্ন বিভাগীয় মুৰব্বী আৰু তলতীয়া পদাধিকাৰীৰ ওপৰত আৰোপিত কাম-কাজ যথার্থভাৱে সম্পাদন কৰিবলৈ তেওঁলোকক কর্তৃত্ব লাগিব। কর্তৃত্ব ভাগবাটোৱাৰা কৰাৰ এই প্রক্রিয়াক ভাৰার্পণ (delegation) বুলি জনা যায়। কর্তৃত্ব প্রদান কৰাটো আৱশ্যকীয় কিয়নো এজন মানুহে অকলে সকলো কৰিব নোৱাৰে। সেয়ে, ওপৰৱালাসকলে ভোগ কৰা কর্তৃত্ব ভাগবাটোৱাৰা কৰিবলগা হয়।

যেতিয়া একোজন পৰিচালকে তেওঁৰ কামৰ এটা অংশ আনক অর্পণ কৰে আৰু আৰোপিত কাম-কাজ সম্পাদন কৰিবলৈ আনক কর্তৃত্ব প্রদান কৰে তেতিয়াই কর্তৃত্ব প্রদানৰ প্রক্রিয়া সংঘটিত হয়। কর্তৃত্ব প্রদান কৰা পৰিচালকজনে আৰোপিত কাম-কাজৰ সঠিক ৰূপায়ণৰ বাবে তেওঁৰ তলতীয়া পদাধিকাৰীসকলক দায়বদ্ধ কৰি ৰাখে। এনেকৈ, কর্তৃত্ব প্রদানৰ প্রক্রিয়াত তলতীয়া কর্মীৰ ওপৰত কর্তব্যৰ ভাৰ দিয়া, কর্তৃত্ব প্রদান কৰা আৰু দায়বদ্ধতা আৰোপ কৰাৰ কাম নিহিত হৈ থাকে।

থিঅ' হিমেন (Theo Himann)-য়ে কৈছে, "কর্তৃত্ব প্রদানৰ একমাত্র অর্থ হৈছে নির্ধাৰিত সীমাবদ্ধতাৰ ভিতৰত কাম কৰিবলৈ তলতীয়া কর্মীক কর্তৃত্ব মঞ্জুৰ কৰা।" একেদৰে, কুন্‌জ (Koontz) আৰু অ'ডনেল (O'Donnel) য়ে কৈছে, "একোজন ওপৰৱালাই যেতিয়া একোজন তলতীয়া কর্মীক প্রতিষ্ঠানত ইচ্ছানুসৰি কাম কৰিবলৈ দিয়ে তেতিয়াই কর্তৃত্ব প্রদান কৰা হয়।"

লাগে। একোটা কর্তৃত্বপ্রাপ্ত কাম গ্রহণ কৰোঁতে একোজন তলতীয়া কর্মীয়ে তেওঁৰ সর্বোত্তম দক্ষতাৰে কর্তব্য পালনৰ প্রতিশ্রুতি দিয়ে। কর্তব্য আৰু কর্তৃত্ব প্রদান কৰিব পাৰি কিন্তু ই দায়বদ্ধতাৰ সৈতে একে নহয়। কর্তব্য আৰু কর্তৃত্ব সদায় তললৈ ধাৱমান হয় কিন্তু দায়বদ্ধতা সদায় তলতীয়া কর্মীৰ পৰা ওপৰৱালালৈ ওপৰলৈ ধাৱমান হয়। এই দায়বদ্ধতাৰ কাৰণেই তলতীয়া কর্মীসকলে কৰিবলৈ লোৱা কাম-কাজৰ ব্যৱস্থা কৰা আৰু নিয়ন্ত্রণ কৰাৰ বাবে পৰিচালকজনে তেওঁৰ নিজৰ হাতত কিছু সংৰক্ষিত কর্তৃত্ব আৰু কর্তব্য ৰাখিবই লাগিব।

এজন লোকে লাভ কৰা কর্তৃত্ব অনুসৰিহে তেওঁৰ দায়বদ্ধতা থাকে। উদাহৰণস্বৰূপে, বিক্রী প্রবন্ধক (Sales manager) জনক কোম্পানীৰ সামগ্রী বিক্রী কৰাৰ দায়িত্ব দিয়া হয় কিন্তু কর্মচাৰী বিভাগ (Personnel department)ক বিক্রয় কর্মী (salesmen)-ৰ প্রশিক্ষণৰ কর্তৃত্ব দিয়া হয় কিন্তু বিক্রয় প্রবন্ধকৰ বিভাগক বিক্রয় কর্মীৰ প্রশিক্ষণৰ দায়িত্ব আৰু কর্তৃত্ব প্রদান কৰা হয়। বিক্রয় প্রবন্ধকজনে সামগ্রী বিক্রীৰ কৌশল অথবা তেওঁৰ বিক্রয় কর্মীৰ কর্মক্ষমতাৰ দায়বদ্ধতা গ্রহণ কৰিব নোৱাৰে। প্রদান কৰা কর্তৃত্বৰ বাবে প্রতিজন তলতীয়া কর্মী কেৱল এজন ওপৰৱালাৰ ওচৰত দায়বদ্ধ থাকে।



অগ্রগতি নিৰীক্ষণ ২

(ক) তলৰ বিৱৰণবিলাক শুদ্ধ নে অশুদ্ধ উল্লেখ কৰক ঃ

(1) তলতীয়া কর্মীৰ সৈতে কর্তব্য ভগাই লোৱাৰ ক্ষেত্রত কর্তৃত্ব প্রদান নিহিত হৈ থাকে।

.....

(2) কর্তৃত্ব প্রদান কার্য্যক ফলপ্রসু কৰি তুলিবলৈ আশা কৰা ফল নির্দ্ধাৰণ কৰিব নালাগে।

.....

(3] কর্তব্য প্রদানে ওপৰৱালাক তেওঁৰ দায়বদ্ধতাৰ পৰা সকাহ দিয়ে।

.....

(খ) কর্তৃত্ব প্রদানৰ প্রক্রিয়াত জড়িত থকা পদক্ষেপবিলাক উল্লেখ কৰক।

.....

৬.৬ ফলদায়ক কর্তৃত্ব প্রদানৰ নীতি (PRINCIPLES OF EFFECTIVE DELEGATION)

এই অধ্যায়ত, কর্তৃত্ব প্রদান প্রক্রিয়াক পৰিচালিত কৰা কেতবোৰ নীতি ব্যাখ্যা কৰিম। কর্তৃত্ব প্রদানৰ মূল নীতি বিলাক তলত দিয়া হ'লঃ

(১) **কাম-কাজ সম্পর্কীয় সংজ্ঞাৰ নীতি** (Principle of Functional Definition) ঃ কর্তৃত্ব প্রদানৰ পূর্বে, তলতীয়া কর্মীসকলৰ কাম-কাজ অথবা কর্তব্যৰ স্পষ্ট আৰু পোনপটীয়া

(৬) **ব্যতিক্রম নীতি** (Exception Principle) ঃ একোজন পৰিচালকে ব্যতিক্রমী দায়িত্ব অর্পণ কৰা দৰকাৰ। অর্থাৎ তেওঁ তেওঁৰ তলতীয়া কর্মীক সেইবিলাক কামৰ ভাৰ দিব লাগে যিবিলাক কাম কৰিবলৈ তেওঁলোক সক্ষম আৰু তেওঁৰ হৈ কাম কৰি যাব পাৰে, যিবিলাক কাম তলতীয়া কর্মীয়ে নিজৰ দক্ষতা অথবা সামর্থ্যৰ জৰিয়তে অধিক ভালকৈ কৰিব পাৰে। তদুপৰি, একোজন ওপৰৱালাই তলতীয়া কর্মীৰ কামৰ ক্ষেত্রত কেৱল অসাধাৰণ অথবা নীতিগত দিশত ঢাল লোৱাত মনোযোগ দিব লাগে। তেওঁ অর্থহীন দিশত ঢাল লোৱা কার্য মানি ল'ব নালাগে।

(৭) **পৰিমাপক নীতি** (Scalar Principle) ঃ প্রতিষ্ঠানিক পদাধিকাৰত ওপৰৰ পৰা তললৈ থকা নির্দেশকৰ শৃংখলা অথবা কর্তৃত্বৰ শাৰী এনেকুৱা হ'ব লাগে যাতে প্রতিজন তলতীয়া কর্মীয়ে জানে যে তেওঁক কোনে কর্তৃত্ব প্রদান কৰে আৰু তেওঁৰ কর্তৃত্বৰ বাহিৰৰ বিষয়বিলাক কাৰ ওচৰলৈ পঠাব লাগিব। কর্তৃত্বৰ প্রতিষ্ঠিত শৃংখলাই সিদ্ধান্ত গ্রহণ কৰিব লাগে। তলতীয়া কর্মীয়ে যি পৰিসৰৰ ভিতৰত থাকি কাম কৰিব পাৰে সেই কর্তৃত্বৰ সীমাবদ্ধতা স্পষ্ট কৰিব লাগে।

(৮) **কর্তৃত্বৰ পর্যায় নীতি** (Authority Level Principle) ঃ তলতীয়া কর্মীয়ে কেৱল সেইবিলাক তেওঁলোকৰ পর্যায়ত সমাধা কৰিব নোৱাৰে। তেওঁলোকৰ কর্তৃত্বৰ পৰিসৰত থকা বিষয়বিলাক তেওঁলোকে নিজেই সমাধা কৰা দৰকাৰ। যদি তেওঁলোকে প্রতিটো বিষয় সিদ্ধান্তৰ বাবে ওপৰৱালাৰ ওচৰলৈ আনে, কর্তৃত্ব প্রদানৰ উদ্দেশ্যই বিফল হ'ব। ওপৰৱালায়ো তেওঁৰ তলতীয়া কর্মীক তেওঁলোকৰ কর্তৃত্বৰ ভিতৰত পৰা বিষয়বিলাকৰ সন্দর্ভত সিদ্ধান্ত গ্রহণ কৰিবলৈ তেওঁলোকক কর্তৃত্ব খটুৱাবলৈ অনুমতি দিব লাগে। তেওঁ তলতীয়া কর্মীৰ সিদ্ধান্ত আৰু কাম-কাজত অনাহক হস্তক্ষেপ কৰিব নালাগে।



অগ্রগতি নিৰীক্ষণ- 3

(ক) তলত দিয়া বিৱৰণবিলাক শুদ্ধ নে অশুদ্ধ উল্লেখ কৰক ঃ

(1) ফলপ্রসু কর্তৃত্ব প্রদানৰ বাবে একাধিক ওপৰৱালাৰ তলত কাম কৰাৰ ব্যৱস্থা পৰিহাৰ কৰিব নালাগে।

.....

(2) একোজন ওপৰৱালাই তলতীয়া কর্মীৰ কামৰ ক্ষেত্রত কেৱল অসাধাৰণ দিশত ঢাল লোৱাত মনোযোগ দিব লাগে।

.....

[3] তলতীয়া কর্মীয়ে কেৱল সেইবিলাক সিদ্ধান্তহে ওপৰৱালালৈ এৰিব লাগে যিবিলাক তেওঁলোকৰ পর্যায়ত সমাধা কৰিব নোৱাৰি।

.....

(৩) **তলতীয়া কর্মীৰ মাজত সমালোচনাৰ ভয় (Fear of criticism among the subordinates)** ঃ ভালদৰে সম্পাদন কৰিব নোৱাৰি সমালোচিত হোৱাৰ ভয়ত বহুসংখ্যক তলতীয়া কমীয়ে কর্তৃত্ব গ্রহণ কৰিবলৈ সাহস নকৰে।

(৪) **উদগণিৰ অভাৰ (Lack of Incentives)** ঃ নিজৰ সক্ষমতা প্রমাণ কৰা তলতীয়া কর্মীসকলক অর্থনৈতিক আৰু অনা-অর্থনৈতিক উদগণি দিব লাগে, উদগণিৰ অভাবে তলতীয়া কর্মীক কর্তৃত্ব গ্রহণৰ পৰা আঁতৰাই ৰাখে।

(৫) **পাৰস্পৰিক অবিশ্বাসৰ এক বাতাৰৰণ (An environment of mutual distrust)** ঃ প্রতিষ্ঠানে ওপৰৰালা আৰু তলতীয়া কর্মীৰ মাজত পাৰস্পৰিক বিশ্বাস আৰু আস্থাৰ পৰিবেশ গঢ়ি তুলিব লাগে। পাৰস্পৰিক বিশ্বাসহীনতাৰ বাতাবৰণত কর্তৃত্ব প্রদানৰ কোনো সুযোগ নাথাকিব, যিহেতু ওপৰৰালাই কর্তৃত্ব দিব নিবিচাৰিব আৰু তলতীয়া কর্মীয়ে ল'বও নিবিচাৰিব।

(৬) **কম দক্ষ বুলি প্রমাণিত হোৱাৰ ভয় (Fear of being proved as less efficient)** ঃ নিজৰ কাম-কাজৰ বাবে তলতীয়া কর্মীৰ ওপৰত নির্ভৰশীল হ'বলগা হ'লে বহু ওপৰৰালাই সদায় কম দক্ষ বুলি প্রমাণিত হোৱাৰ ভয় কঢ়িয়াই লৈ ফুৰে।



অগ্রগতি নিৰীক্ষণ - 4

(ক) তলৰ বিৱৰণবিলাক শুদ্ধ নে অশুদ্ধ উল্লেখ কৰক ঃ

1। সঠিক কর্তৃত্ব প্রদানে ওপৰৰালাক সকাহ দিয়ে।

.....

2। কর্তৃত্ব প্রদানে তলতীয়া কর্মীক তেওঁলোকৰ কাম কৰোতে সর্বোত্তম প্রচেষ্টা চলোৱাত অনুপ্রাণিত কৰিব পাৰে।

.....

3। কর্তৃত্ব প্রদানৰ মানৰ সৈতে ব্যৱসায় সম্প্রসাৰণ জড়িত হৈ থাকে।

.....

4। কর্তৃত্ব প্রদানৰ ক্ষেত্রত থকা প্রতিবন্ধকতা ভাল উদগণিয়ে হ্রাস কৰিব পাৰে।

.....

(খ) কর্তৃত্ব প্রদানৰ দুটা সুফল আৰু দুটা প্রতিবন্ধকতা উল্লেখ কৰক।

.....

.....

অগ্রগতিৰ খতিয়ান ২

(ক) (1) শুদ্ধ (2) অশুদ্ধ (3) অশুদ্ধ

(খ) (1) তলতীয়া কর্মীৰ পৰা আশা কৰা কর্মফল নির্ধাৰণ

(2) কর্তব্যৰ ভাৰ অর্পণ

(3) কর্তৃত্ব মঞ্জুৰ

(4) তলতীয়া কর্মীৰ ক্ষেত্রত কর্তব্যপৰায়ণতা সৃষ্টি

অগ্রগতিৰ খতিয়ান ৩

(ক) (1) অশুদ্ধ (2) শুদ্ধ (3) শুদ্ধ

(খ) প্রতিষ্ঠানিক পদাধিকাৰত ওপৰৰ পৰা তললৈ থকা নির্দেশকৰ শৃংখলা অথবা কর্তৃত্বৰ শাৰী এনেকুৱা হ'ব লাগে যাতে প্রতিজন তলতীয়া কর্মীয়ে জানে যে তেওঁক কোনে কর্তৃত্ব প্রদান কৰে আৰু তেওঁৰ কর্তৃত্বৰ বাহিৰৰ বিষয়বিলাক কাৰ ওচৰলৈ পঠাব লাগিব।

অগ্রগতিৰ খতিয়ান ৪

(ক) (1) শুদ্ধ (2) শুদ্ধ (3) শুদ্ধ (4) শুদ্ধ

(খ) কর্তৃত্ব প্রদানৰ সুফলবিলাক হৈছে-

(1) পৰিচালকমণ্ডলীৰ সকাহ

(2) ব্যৱসায় বঢ়োৱাৰ সুযোগ

কর্তৃত্ব প্রদানৰ প্রতিবন্ধকতাবিলাক হ'ল-

(1) তলতীয়া কর্মীৰ ওপৰত বিশ্বাসৰ অভাৱ

(2) উদগণিৰ অভাৱ



৬.১২ আৰ্হি প্রশ্ন (MODEL QUESTIONS)

প্রশ্ন ১ ঃ 'ক্ষমতা' ধাৰণাটোৰ দ্বাৰা আপুনি কি বুজে?

প্রশ্ন ২ ঃ কর্তৃত্ব কি?

প্রশ্ন ৩ ঃ দায়বদ্ধতা কি?

প্রশ্ন ৪ ঃ কর্তৃত্ব প্রদানৰ প্রক্রিয়াটো বর্ণনা কৰক।

প্রশ্ন ৫ ঃ কর্তৃত্ব প্রদানৰ নীতিবিলাক কি কি?

প্রশ্ন ৬ ঃ কর্তৃত্ব প্রদানৰ প্রতিবন্ধকতাবিলাক কেনেকৈ আঁতৰাব বা কমাব পাৰি?

*** ***** ***

৭.৩ কেন্দ্রীয়কৰণ, বিকেন্দ্রীকৰণ আৰু পুনৰ কেন্দ্রীয়কৰণৰ অর্থ

কেন্দ্রীয়কৰণে ব্যৱসায় প্রতিস্থানৰ পৰিচালনাৰ এনে এক অৱস্থাক সূচাইছে য'ত কর্মচাৰী সকলৰ হাতত অতি কম কাম আৰু কতৃত্ব প্রদান কৰা হয়। সেয়ে কেন্দ্রীয়কৰণত নিম্ন খাপৰ পৰিচালকৰ কর্তৃত্ব হ্রাস কৰে । ফলত নিম্ন খাপৰ কর্মচাৰীসকলৰ কামসমূহ এক যান্ত্রিক পদ্ধতিলৈ ৰূপান্তৰ হয়। কাৰণ তেওঁলোকৰ ওপৰত ন্যস্ত কামসমূহ মাথো কার্যকৰীহে কৰিব লাগে ।

কেন্দ্রীয়কৰণৰ ধাৰণা সম্পর্কত Lauis A Allen আৰু Henry Fayol এ আগবঢ়োৱা সংজ্ঞা তলত উল্লেখ কৰা হ'ল ।

Allen' ৰ মতে "কেন্দ্রীকৰণ হৈছে সংগঠনৰ কেন্দ্র বিন্দুত কর্তৃত্বক দৃঢ় আৰু প্রণালীবদ্ধ ভাবে সংৰক্ষণ কৰা (Centralisation is the systematic and consistent reservation of authority at central points within the organisation)"

Henry Fayolৰ মতে "অধীনস্থ কর্ম্মচাৰীৰ গুৰুত্ব বৃদ্ধি কৰা প্রত্যেক কার্যই বিকেন্দ্রীকৰণ, আনহাতে গুৰুত্ব হ্রাস কৰা প্রত্যেক কার্য্যই কেন্দ্রীয়কৰণ" ("Every thing that goes to increase the importance of the subordinates role is decentralisations, every thing which goes to reduce it is centralisation")

বিকেন্দ্রীকৰণ (Decentralisation) ঃ

কর্তৃত্বৰ বিকেন্দ্রীকৰণ হৈছে এনে এক অৱস্থা য'ত মধ্যম আৰু নিম্নখাপৰ পৰিচালকসকলৰ কর্তৃত্ব বৃদ্ধি কৰি কতৃত্বক নিম্ন পর্য্যায়লৈ বিস্তাৰিত কৰা।

এইটো ইয়াকে সূচায় যে পৰিচালনাৰ কাম-কাজ সমূহ একেবাৰে নিম্নখাপৰ পৰিচালকৰ হাতত অর্পণ কৰা। ইয়াৰ উদ্দেশ্য এই যে এটা বিশেষ বিভাগ বা গোটেই বিভাগটোক স্বায়ত্ব শাসনৰ সুবিধা দিয়া। প্রত্যেকটো বিভাগে সকলো বিষয়তে নিজৰ বিভাগৰ সকলো কাম বা নীতিসমূহ নিজেই নিদ্ধাৰণ কৰিব পাৰে। কিছুমান বিষয় মাথো মুখ্য পৰিচালক সকলে ৰাখি থয় যিবোৰৰ সিদ্ধান্ত কেৱল মুখ্য পৰিচালকসকলেহে ল'ব পাৰে। কেন্দ্রীয়কৰণ আৰু বিকেন্দ্রীকৰণে কামৰ স্থান লৈ কোনো প্রকাৰৰ খেলিমেলিৰ সৃষ্টি কৰিব নালাগে। কেন্দ্রীয়কৰণৰ প্রতিষ্ঠান এখনৰ বিভাগসমূহ বেলেগ বেলেগ স্থানত হ'ব পাৰে, যেনেকৈ একে ঠাইতে বিভিন্ন বিভাগ সমুহ স্থাপিত হ'লেও তাত কর্তৃত্বৰ বিকেন্দ্রীকৰণ হ'ব পাৰে। তলত বিকেন্দ্রীকৰণৰ সংজ্ঞাৰ বিষয়ে আলোচনা কৰিম ।

Louis A Allen ৰ মতে, "বিকেন্দ্রীকৰণ এনে এক অৱস্থা য'ত নিম্ন পর্য্যায়ৰ কর্মচাৰী সকলৈ সকলো কর্তৃত্ব প্রদানৰ চেষ্টা কৰে, মাথো কেন্দ্রত মুখ্য পৰিচালকে সিদ্ধান্ত গ্রহণ কৰে ।" (Decentralisation refers to the systematic effort to delegate to the lowest levels all authority execpt which can only be exercised at central point)

Nawman, Summer and Warren ৰ মতে "বিকেন্দ্রীকৰণ এনে এটা উদ্ভাৱন যাৰ দ্বাৰা পৰিচালনা কার্য ভাগ ভাগ কৰি কার্য্যবাহী বিষয়ালৈ কর্তৃত্বৰ দায়িত্ব অর্পণ কৰা

৭.৪ কেন্দ্রীয়কৰণ আৰু বিকেন্দ্রীকৰণৰ নীতিৰ নির্ণয়ক উপাদান (FACTORS DETERMINING THE POLICY OF CENTRALISATION AND DECENTRALISATION)

এতিয়া আপোনালোকে আটাইয়ে কেন্দ্রীয়কৰণ আৰু বিকেন্দ্রীকৰণৰ অর্থ নিশ্চয় বুজি পাইছে। আপোনালোকে এইটো বুজি পাহছে যে এটা প্রতিষ্ঠানৰ কেন্দ্রীয়কৰণ আৰু বিকেন্দ্রীকৰণ ব্যৱস্থাক কি পৰিমাত্রাত কর্তৃত্ব প্রদান কৰিব লাগে। এতিয়া আমি কেন্দ্রীয়কৰণ আৰু বিকেন্দ্রীকৰণৰ নীতিসমূহ যিবোৰে কেন্দ্রীয়কৰণ আৰু বিকেন্দ্রীকৰণৰ পৰিমাত্রাত প্রভাৱ পেলাই সেই উপাদান সমূহ আলোচনা কৰা হ'ব -

আকাৰ আৰু বিতৰণৰ কার্য্যক্রমণিকা (Size and dispersal of operation) ঃ

ক্ষুদ্র প্রতিষ্ঠানসমূহে কার্য্যকৰণ গাথঁনি বেচি পচন্দ কৰে, কিয়নো এই গাথঁনিয়ে সংগঠনৰ কার্য্যকৰণত আর্থিক সুবিধা প্রদান কৰে। আনহাতে এটা বৃহৎ প্রতিষ্ঠানে, যাৰ বিতৰণ ক্ষেত্র অতি বহল, তেনে প্রতিষ্ঠানসমূহ সাধাৰণতে অধিক উৎপাদনশীল, পাৰদর্শিতা আৰু নিয়ন্ত্রণৰ বাবে বিকেন্দ্রীকৰণ বেচি ভাল বুলি ভাবে।

উৎপাদন ক্ষেত্রত স্তৰৰ বিভিন্নতা (Level of diversity of product line) ঃ

উৎপাদন স্তৰৰ বিভিন্নতা যিমানে বেচি, সিমানে বেচি হয় বিকেন্দ্রীকৰণৰ আবশ্যকতা। কিয়নো প্রতিটো উৎপাদন ক্ষেত্রতে সমপৰিমাণৰ গুৰুত্ব দিয়াত ই সহায়ক হয়।

উন্নয়নঐসম্প্রসাৰণত প্রকৃতি (Nature of growth) ঃ

এটা প্রতিষ্ঠানৰ উন্নয়ন বা বৃদ্ধি নির্ভৰ কৰে আভ্যন্তৰীণ প্রসাৰণ অথবা ব্যৱসায়ীক গোটৰ একত্রীকৰণৰ জৰিয়তে। আভ্যন্তৰীণ সম্প্রসাৰণত কার্যকৰণ গাথঁনিত নিয়ন্ত্রণৰ সীমা পাৰ নোহোৱালৈকে ৰাখিব পাৰি যাতে কোনো অসুবিধা নহয়। আনহাতে ব্যৱসায় জোটবন্ধন বা একত্রীকৰণৰ ক্ষেত্রত বিকেন্দ্রীকৰণ বেচি পচন্দৰ হয়।

ব্যৱসায়ৰ প্রকৃতি (Nature of Business) ঃ

ক্রয়কার্য্য, উৎপাদন কার্য্য আৰু বিপণন কার্যসমূহ বিকেন্দ্রীকৰণ কৰা হয়। সেৱা কার্য্য যেনে - কর্মচাৰী বিষয়ক, আর্থিক বিষয়ক, গৱেষণা বিষয়ক বিষয়বোৰ কেন্দ্রীয়কৰণৰ অধীন, কিয়নো ইয়াৰ দ্বাৰা উত্তম সেৱা আৰু নিয়ন্ত্রণৰ সুবিধা পাব পাৰি।

কার্য নির্বাহকৰ মানদণ্ড (Quality of Executive) ঃ

যেতিয়ালৈকে কার্য্য নির্বাহকসকলৰ স্তৰ উচ্চতৰ নহয় বা অভিজ্ঞতা পুষ্ট বা কার্য্যক্ষম নহয়, তেতিয়ালৈকে সেই কার্য্যনিবাহক সকলৰ গুৰুত্বৰ সিদ্ধান্ত গ্রহণৰ দায়িত্ব দিব পৰা নাযায়। সেয়ে এটা প্রতিষ্ঠানত নিয়োগ কৰা নিম্নস্তৰৰ পৰিচালক সকলৰ কর্মদক্ষতাৰ ওপৰত নির্ভৰশীল হয়।

ব্যতিক্রমী পৰিচালনা (Management by Exception) ঃ

এইটোৱে সমর্থন কৰে যে উচ্চস্তৰৰ পৰিচালনাই কেৱল দীর্ঘম্যাদী, সঘনাই নোহোৱা

৭.৬ বিকেন্দ্রীকৰণৰ সুবিধাসমূহ (ADVANTAGES OF DECENTRLISATION)

এতিয়া আমি বিকেন্দ্রীকৰণৰ সুবিধা সমূহৰ বিষয়ে আলোচনা কৰোহ'ক -

উচ্চস্তৰৰ কার্য্যনির্বাহকৰ বোজা হ্রাস (Reduces the burden of top executives)ঃ বিকেন্দ্রীকৰণৰ এটা অতি গুৰুত্বপূর্ণ সুবিধা এয়ে যে ইয়াত উচ্চ পর্য্যায়ৰ কার্য্যনিবাহকৰ কামৰ বোজা কমোৱা। উচ্চস্তৰৰ কার্য্যবাহী বিষয়াসকল বিভিন্ন সিদ্ধান্ত গ্রহণৰ পৰা মুক্ত থাকিব পাৰে। সেয়ে তেওঁলোকে দীর্ঘম্যাদী পৰিকল্পনাত মনোনিবেশ কৰিব পাৰে।

অধীনস্তসকলক উচ্চ কার্য্য সম্পাদন ক্ষমতা বৃদ্ধিত উদ্যম যোগান (Motivates Subordinates for high performance and unproved morale) ঃ বিকেন্দ্রীকৰণে প্রতিস্থান সমূহৰ অধীনস্ত কর্মচাৰী সকলৰ কর্মস্পৃহা বৃদ্ধি কৰে, দায়িত্ব বঢ়ায় আৰু নৈতিকতাবোধ বৃদ্ধিত সহায় কৰে। উন্নত যোগাযোগ ব্যৱস্থা, উপদেশ আৰু সুস্থ নেতৃত্বই কর্মচাৰীৰ ব্যক্তিত্ব গঢ়াত সহায় কৰাৰ উপৰিও অধীনস্ত সকলৰ কর্মৰ সম্পর্ক উন্নত কৰে ।

বিভিন্ন দিশ সৃষ্টিৰ সুবিধা প্রদান (Facilitates Diversification) ঃ বিকেন্দ্রীকৰণে স্থান হিচাপে আৰু কাম-কাজ হিচাপে সম্প্রসাৰণৰ সুবিধা দিয়ে আৰু উৎপাদনৰ ক্ষেত্রত বেলেগ বেলেগ দিশৰ সুবিধা প্রদান কৰে। এনেধৰণৰ সম্প্রসাৰণে প্রতিষ্ঠানৰ স্থিতি সবল কৰে । তাৰোপৰি সম্প্রসাৰণ আৰু উন্নয়নত সহায়ক হয়। কিয়নো এনে কার্য্যই এটা উৎপাদনত বা আন ক্ষেত্রত লোকচান হলে ক্ষতি পূৰণ কৰিব পাৰে।

পৰিচালনাকাৰী ব্যক্তিৰ মান উন্নয়ন (Develops the quality of managerial Personnel) ঃ বিকেন্দ্রীকৃত গোটসমূহ সাধাৰণতে পৰিচালক সকলৰ বাবে প্রশিক্ষণৰ স্থল হিচাপে পৰিগণিত হয়। সেয়ে তেওঁলোকৰ গুণগত মানদণ্ড উন্নত হয়। বিকেন্দ্রীকৰণে ক্ষমতা, দক্ষতা আৰু দায়িত্ব অর্পণ কৰে আৰু কার্য্য নির্বাহক সকলৰ সর্বাঙ্গীন উন্নয়নৰ সুবিধা প্রদান কৰে।

ফলপ্রসু নিয়ন্ত্রণ সুনিশ্চিতকৰণ (Ensures effective control) ঃ বিকেন্দ্রীকৰণত সাধাৰণতে কাম-কাজ সমূহ বিভিন্ন বিভাগত ভাগ ভাগ কৰা হয়, ফলত বিভাগসমূহৰ মানদণ্ড উন্নত হয় আৰু সেইকাৰণে বিভাগসমূহৰ কাম-কাজৰ বিচাৰ-বিবেচনা সহজ হয়, ফলত নিয়ন্ত্রণৰ সুবিধা হয়।



অগ্রগতি নিৰীক্ষণ –৩

(ক) কেন্দ্রীয়কৰণ আৰু বিকেন্দ্রীকৰণ প্রত্যেকৰে দুটাকৈ সুবিধা উল্লেখ কৰক -

কেন্দ্রীয়কৰণৰ সুবিধা -

1) .....

2) .....



অগ্রগতি নিৰীক্ষণ - ৪

(ক) কর্তৃত্বৰ প্রতিনিধিত্বকৰণ আৰু বিকেন্দ্রীকৰণৰ মাজত দুটা পার্থক্য উল্লেখ কৰক -

1] .....

2] .....



অনুশীলনী - ২

এটা ক্লাবৰ সচিব হিচাপে, কোনবোৰ সিদ্ধান্ত আপুনি কেন্দ্রীয়কৰণ কৰিবলৈ বিচাৰিব আৰু কোনবোৰ সিদ্ধান্ত আপুনি বিকেন্দ্রীকৰণ কৰিব বিচাৰিব? উত্তৰৰ বাবে কাৰণ দর্শোৱাওক।



৭.৮ অধ্যায়টিৰ পৰা আমি কি শিকিলোঁ (LET US SUM UP)

সংগঠন ভেদে কর্ম আৰু অধীনস্থ কর্মচাৰী সকললৈ প্রদান কৰা কর্তৃত্বৰ মাজত বিভেদ দেখা যায়। এটা সংগঠনৰ ভিতৰত থকা কেন্দ্রীয়কৰণ আৰু বিকেন্দ্রীকৰণলৈ প্রদান কৰা কর্তৃত্বকেই বুজায়। এটা অনুষ্ঠানৰ অৱস্থাৰ ওপৰত ভিত্তি কৰিয়েই কিমানখিনি বিকেন্দ্রীকৰণৰ আৱশ্যক সেইটো নির্ভৰ কৰে। অৱস্থাৰ পৰিৱর্ত্তনৰ লগে লগে বিকেন্দ্রীকৰণৰ মাত্রাও পৰিবর্ত্তন কৰিব লাগে যাতে আশানুৰূপ ফল পাব পাৰি। এনেকুৱা সমিল-মিল কৰাটোকে পুনৰ কেন্দ্রীয়কৰণ বুলি কোৱা হয়। অথবা পুনৰ বিকেন্দ্রীকৰণ বুলি কোৱা হয়। কেন্দ্রীয়কৰণ আৰু বিকেন্দ্রীকৰণ উভয়ৰে গুণ দোষ দুয়োটাই আছে ।

কার্যক্ষেত্রত কেন্দ্রীয়কৰণ আৰু বিকেন্দ্রীকৰণ মাত্রাৰ মূল্যাংক কৰা উচিত। তাৰোপৰি কর্তৃত্ব প্রদান আৰু বিকেন্দ্রীকৰণৰ মাজত বহুসংখ্যক পার্থক্য আছে। এটা প্রতিষ্ঠানত কর্তৃত্ব প্রদান অৱশ্যেই থাকিব লাগিব, কিয়নো পৰিচালক সকলে সকলো কার্য্য সমাধান কৰিব নোৱাৰে। এটা প্রতিস্থান বিকেন্দ্রীকৰণ অবিহনেই চলিব পাৰে ।



৭.৯ অধিক জানিবলৈ (FURTHER READINGS)

1) Principles of Managemt by L.M. Prasad

2) Principles of Managemt by Sarkar Sarmar & Gupta

3) Principles of Business Managemt by Kalmar & Pathale.

অধ্যায় ৮ ঃ কর্মীবৃন্দ ব্যৱস্থাপনা (STAFFING)

অধ্যায় গাঁথনি

৮.১ উদ্দেশ্য
৮.২ পৰিচয়
৮.৩ কর্মীবৃন্দ ব্যৱস্থাপনাৰ ধাৰণা
৮.৪ কর্মীবৃন্দ ব্যৱস্থাপনাৰ গুৰুত্ব
৮.৫ মানৱ সম্পদ পৰিকল্পনা
৮.৬ ভর্তিকৰণৰ ধাৰণা আৰু উৎসসমূহ
৮.৭ বাছনিৰ ধাৰণা
৮.৮ পৰিশীলনৰ ধাৰণা
৮.৯ অধ্যায়টিৰ পৰা আমি কি শিকিলোঁ
৮.১০ অধিক জানিবলৈ
৮.১১ অগ্রগতিৰ খতিয়ান
৮.১২ আৰ্হি প্রশ্ন

৮.১ উদ্দেশ্য (LEARNING OBJECTIVES)

এই অধ্যায়টি অধ্যয়ন কৰি আপুনি—

- কর্মীবৃন্দ ব্যৱস্থাপনাৰ ধাৰণা ব্যাখ্যা কৰিব পাৰিব
- কর্মীবৃন্দ ব্যৱস্থাপনাৰ গুৰুত্ব ব্যাখ্যা কৰিব পাৰিব
- মানৱ সম্পদ পৰিকল্পনা সম্পর্কে আলোচনা কৰিব পাৰিব
- ভর্তিৰ অর্থ আৰু ইয়াৰ উৎসসমূহ ব্যাখ্যা কৰিব পাৰিব
- বাছনিৰ অর্থ আৰু ভর্তিৰ সৈতে ইয়াৰ পার্থক্য ব্যাখ্যা কৰিব পাৰিব
- পৰিশীলনৰ অর্থ আলোচনা কৰিব পাৰিব।

৮.২ পৰিচয় (INTRODUCTION)

প্রতিগৰাকী ব্যৱস্থাপকে সংগঠনত কর্মীবৃন্দ ব্যৱস্থাপনাৰ দৰে (Staffing) এক অন্তহীন কর্মৰ সৈতে মুখামুখি হয়। যিহেতু ব্যৱস্থাপনা হ'ল মূলতে মানুহৰ দ্বাৰা কর্ম সম্পাদন কৰা এক কলা, সেয়েহে সংগঠনৰ কার্য ৰূপায়ণ বহু পৰিমাণে কর্মবৃন্দ ব্যৱস্থাপনাৰ ওপৰত নির্ভৰ কৰে। সেইবাবে এই অধ্যায়টোত কর্মীবৃন্দ ব্যৱস্থাপনাৰ অর্থ আৰু গুৰুত্বৰ বিষয়ে আলোচনা কৰিবলৈ লোৱা হৈছে।

কর্মীবৃন্দ ব্যৱস্থাপনাৰ প্রথম পদক্ষেপ হ'ল কামৰ আৱশ্যকতাৰ বুজ লোৱা। ই দুটা দিশ



চিত্ৰ ঃ কর্মীবৃন্দ ব্যৱস্থাপনাৰ তিনিটা 'দিশ'

৮.৪ কর্মীবৃন্দ ব্যৱস্থাপনাৰ গুৰুত্ব (IMPORTANCE OF STAFFING)

এটা সংগঠনত মানৱ সম্পদক আটাইতকৈ মূল্যবান সম্পত্তি (assets) হিচাপে বিবেচনা কৰা হয়, কাৰণ আন সম্পদবোৰক সক্রিয় কৰি তোলে কেৱল মানৱ সম্পদে। মানৱ সম্পদে উৎপাদন, বজাৰকৰণ, বিত্তযোগান আদি বিভিন্ন ক্ষেত্রত বিভিন্ন কার্য ৰূপায়ণ কৰে। মুঠ কথা, কর্মীবৃন্দ ব্যৱস্থাপনা কার্য ভালদৰে ৰূপায়িত হ'লে তলত উল্লিখিত উপকাৰিতাসমূহ লাভ কৰিব পাৰি—

- **অন্যান্য কার্যাৱলীৰ দক্ষ ৰূপায়ণ (Effective performance of other functions) ঃ** কর্মীবৃন্দৰ ব্যৱস্থাপনাই অন্যান্য কার্যাৱলীৰ দক্ষ ৰূপায়ণত সহায় কৰে। যদিহে এটা সংগঠনত যোগ্য কর্মচাৰী নাথাকে, ব্যৱস্থাপনাৰ অন্যান্য কার্য যেনে— পৰিকল্পনাকৰণ, সংগঠনকৰণ, নিয়ন্ত্রণ আদি দক্ষভাৱে ৰূপায়ণ কৰিব পৰা নাযায়।
- **অ-মানৱীয় সম্পদৰ ফলদায়ক ব্যৱহাৰ (Effective use of non-human resources) ঃ** যন্ত্রপাতি আৰু সা-সৰঞ্জাম, প্রযুক্তিবিদ্যা, কেঁচামাল আদি কোনো কামত নাহে আৰু অকামিলা হৈ পৰি থাকিব যদিহে সেইবোৰ চলাবলৈ যোগ্য আৰু আগ্রহী ব্যক্তি নাথাকে। প্রাপ্ত সম্পদৰ যথাযথ প্রয়োগৰ বাবে কর্মীবৃন্দ ব্যৱস্থাপনাই হ'ল মূল শক্তি।
- **মানৱ সম্পাদৰ ফলদায়ক প্রয়োগ (Effective utilisation of human resources) ঃ** কর্মীবৃন্দ ব্যৱস্থাপনা কার্যই সংগঠনৰ কর্মচাৰীসকলৰ প্রশিক্ষণ আৰু বিকাশৰ ওপৰত গুৰুত্ব আৰোপ কৰে। ইয়াৰ ফলত কর্মচাৰীসকলৰ দক্ষতা আৰু যোগ্যতা বৃদ্ধি পায় আৰু মানৱ সম্পদৰ ফলদায়ক প্রয়োগ সম্ভৱপৰ হৈ উঠে।
- **লক্ষ্য সাধন (Realisation of objectives) ঃ** ব্যৱস্থাপনাৰ অন্যান্য কার্যাৱলীৰ দৰে কর্মীবৃন্দৰ ব্যৱস্থাপনায়ো সাংগঠনিক লক্ষ্য সাধনত সহায় কৰে। উপযুক্ত স্থানত উপযুক্ত লোকৰ সংস্থাপনে সাংগঠনিক লক্ষ্যত সঠিকভাৱে উপনীত হোৱাতো নিশ্চিত কৰে।
- **বিনিয়োগৰ ব্যয় (Investment Costs) ঃ** এটা সংগঠনৰ কার্য ৰূপায়ণত মিতব্যয়িতা আৰু দক্ষতা লাভ কৰিব পাৰি যদিহে উপযুক্ত ব্যক্তিক উপযুক্ত কামত মকৰল কৰা হয়।

(According to E.B. Geisler, "Human resource planning is the process including forecasting, developing, implementing and controlling by which a firm ensures that it has the right number of people and right kind of people, at the right place at the right time, doing things for which they are economically most suitable".)

উপৰোক্ত আলোচনা আৰু সংজ্ঞাৰ ওপৰত ভিত্তি কৰি মানৱ সম্পদ পৰিকল্পনাত তলত উল্লিখিত বৈশিষ্ট্যসমূহ চিনাক্ত কৰিব পৰা যায়—

১) ই হ'ল এক বিস্তৃত প্ৰক্ৰিয়া যিয়ে মানৱ সম্পদ ব্যৱস্থাপনাৰ বিভিন্ন দিশ সামৰি লয়।

২) সাংগঠনিক পৰিকল্পনা আৰু গাঁথনিৰ প্ৰতি লক্ষ্য ৰাখি ই ভৱিষ্যতৰ মানৱ শক্তিৰ প্ৰয়োজনীয়তা নিৰূপণ কৰে।

৩) সংগঠনত ভৱিষ্যতৰ কোনো এটা তাৰিখত কিমান সংখ্যক মানৱ শক্তি থাকিব লাগিব সেইটোও বিবেচনা কৰা হয়।

৪) বিভিন্ন উপাদান, যেনে— কামৰ পৰিবেশ, পদোন্নতি আদিৰ প্ৰতি দৃষ্টিপাত কৰি ই মানৱ শক্তিৰ ফলদায়ক ব্যৱহাৰৰ সৈতে জড়িত থাকে।

বহুতো কৰ্তব্যমূলক পৰিবেশৰ (imperative situation) বাবে মানৱ সম্পদ পৰিকল্পনাক অধিক গুৰুত্ব প্ৰদান কৰা হয়। তাৰ ভিতৰত কেইটিমান হ'ল এনেধৰণৰ—

১) **দক্ষতাৰ নাটনি (Skill shortage) ঃ** বৃহৎ নিবনুৱা সমস্যা থকা সত্বেও, বিভিন্ন প্ৰকাৰৰ দক্ষতাৰ এক তীব্ৰ নাটনি (acute shortage) দেখা যায়। ইয়াৰ ফলত ফলদায়ক ভৰ্তিকৰণ আৰু মানুহক কৰ্মত নিযুক্ত ৰখাৰ (retain) প্ৰয়োজন হৈছে।

২) **চৰকাৰী নিয়ন্ত্ৰণ (Government Controls) ঃ** কামৰ পৰিবেশ, কামৰ সময়সীমা, চুক্তিবদ্ধ আৰু আকস্মিকভাৱে ৰখা শ্ৰমিক আদিৰ সৈতে সম্পৰ্কিত চৰকাৰী নিয়ন্ত্ৰণ আৰু আইনৰ সাল-সলনিয়ে প্ৰণালীবদ্ধ মানৱ সম্পদ পৰিকল্পনাৰ প্ৰতি সংগঠনবোৰক সচেতন কৰি তুলিছে।

৩) **প্ৰযুক্তিবিদ্যাৰ বিকাশ (Technological advancement) ঃ** উৎপাদনত ব্যৱহৃত প্ৰযুক্তিবিদ্যা, বজাৰকৰণ পদ্ধতি আৰু ব্যৱস্থাপনাৰ কলা-কৌশলৰ দ্ৰুত পৰিৱৰ্তনে কামৰ সূচীৰ (content) ওপৰত সাংঘাতিক ধৰণে প্ৰভাৱ পেলাইছে। এইবোৰৰ মানৱ সম্পদৰ আৱশ্যকতা প্ৰণালীবদ্ধভাৱে পৰিকল্পনা কৰাটো প্ৰয়োজনীয় কৰি তুলিছে।

৪) **জনগাঁথনিৰ পৰিৱৰ্তন (Demographic Changes) ঃ** স্বাক্ষৰতা, সামাজিক পটভূমি, লিংগভেদ আদিৰ ক্ষেত্ৰত কৰ্মচাৰীসকলৰ মাজত দেখা দিয়া পৰিৱৰ্তনেও সাৱধানতাৰে মানৱ সম্পদ পৰিকল্পনা প্ৰস্তুত কৰিবলৈ দাবী তুলিছে।

৫) **হেঁচা প্ৰয়োগকাৰী দলৰ প্ৰভাৱ (Impact of Pressure Groups) ঃ** আজিৰ পটভূমিত বিভিন্ন হেঁচা প্ৰয়োগকাৰী দল, যেনে— কৰ্মচাৰী, ৰাজনীতিবিদ, অনুসূচিত জাতি আৰু অনুসূচিত জনজাতি আৰু অন্যান্য জাতিসমূহৰ বাবে ৰখা সংৰক্ষণ ব্যৱস্থা

ক) কামৰ বাবে উপযুক্ত প্ৰাৰ্থীৰ অনুসন্ধান কৰা, আৰু

খ) কামৰ বাবে আবেদন কৰিবলৈ তেওঁলোকৰ অভিপ্ৰায় জন্মোৱা আৰু উদগনি যোগোৱা।

ভৰ্তিকৰণৰ বিভিন্ন উৎসসমূহ দুটা ভাগত ভগাব পাৰি—

ক) আভ্যন্তৰীণ উৎস (সংগঠনৰ ভিতৰৰ পৰা)

খ) বহিঃ উৎস (সংগঠনৰ বাহিৰৰ পৰা)

ক) আভ্যন্তৰীণ উৎস (Internal sources) ঃ উচ্চ স্থানৰ খালী পদ সংগঠনৰ ভিতৰৰ পৰা পূৰণ কৰা হয়। ভৰ্তিকৰণৰ এই উৎসকে আভ্যন্তৰীণ উৎস হিচাপে জনা যায়।

এই পদ্ধতিৰ অধীনত পদোন্নতি, অৱসৰপ্ৰাপ্ত কৰ্মচাৰী, মৃত বা অসমৰ্থ হোৱা কৰ্মচাৰীৰ অধীনস্থ বা আশ্ৰিতলোক, কৰ্তন কৰা কৰ্মচাৰী (retrenched), বদলিকৰণ আদিৰ দ্বাৰা খালী পদসমূহ পূৰণ কৰা হয়।

খ) বহিঃ উৎস (External Sources) ঃ কোম্পানী এটাই খালী পদসমূহ বিভিন্ন বহিঃ উৎসৰ পৰা পূৰণ কৰিব পাৰে। সাধাৰণতে ব্যৱহাৰ কৰা কেতবোৰ বহিঃ উৎস হ'ল নিয়োগ বিনিময় কেন্দ্ৰ, চৌহদত ভৰ্তিকৰণ (campus recruitment), কৰ্তব্যৰত কৰ্মচাৰীৰ দ্বাৰা অনুমোদন, শিক্ষানুষ্ঠান, বিজ্ঞাপন আৰু শ্ৰমিক সংঘ (trade union) ইত্যাদি।

ভৰ্তিকৰণৰ আভ্যন্তৰীণ আৰু বহিঃ উৎসৰ মাজত আমি তলত দিয়া ধৰণে এক তুলনামূলক বিশ্লেষণ কৰিব পাৰো—

ভিত্তি	আভ্যন্তৰীণ উৎস	বহিঃ উৎস
১। অর্থ	ই সংগঠনৰ ভিতৰৰ পৰা কৰ্মীৰ অনুসন্ধানৰ সৈতে জড়িত।	ই সংগঠনৰ বাহিৰৰ পৰা প্ৰাৰ্থীসকলক বিচাৰি উলিওৱাৰ সৈতে সম্পৰ্কিত।
২। সময়	ইয়াত সময়ৰ খৰচ কম।	ইয়াত সময়ৰ খৰচ অধিক হয়।
৩। পৰিসৰ	প্ৰাৰ্থীৰ বাছনি সীমাৱদ্ধ।	ই প্ৰাৰ্থী বাছনিৰ বহল উৎসৰ সুবিধা দিয়ে।
৪। মনোবৃত্তি গঠন	কৰ্তব্যৰত কৰ্মচাৰীসকলক তেওঁলোকৰ কাৰ্য ৰূপায়ণ উন্নত কৰিবলৈ মনোবৃত্তি গঠন কৰে।	বহিঃ উৎসৰ পৰা কৰা ভৰ্তিকৰণে কৰ্মৰত কৰ্মীসকলৰ অসন্তুষ্টি বৃদ্ধি কৰে।
৫। উপযুক্ততা	নতুন ধৰণৰ কামৰ বাবে উপযুক্ত ধৰণৰ প্ৰাৰ্থী পোৱা নাযাব পাৰে।	নতুন ধৰণৰ কামৰ বাবে উপযুক্ত প্ৰকাৰৰ প্ৰাৰ্থী ভৰ্তি কৰিব পাৰি।

বাছনিয়ে প্রশিক্ষণ ব্যয় হ্রাস কৰে কাৰণ অৰ্হতাসম্পন্ন আৰু উপযুক্ত ব্যক্তিৰ শিকাৰ সামৰ্থ অধিক আৰু তেওঁলোকে কামৰ কলা-কৌশল সোনকালে বুজি পায়।

৩) **পাৰদৰ্শী কৰ্মীদল গঠন (Building Competent Workforce) ঃ** ব্যক্তিসকলৰ সঠিক বাছনি আৰু সংস্থাপনে এটা পাৰদৰ্শী কৰ্মীদল গঠনত বহুদূৰ প্ৰভাৱ বিস্তাৰ কৰে। ই অনুপস্থিতি (absenteeism) আৰু কৰ্মত্যাগৰ (turnover) হাৰ নিম্ন কৰি ৰখাত সহায় কৰে।

৪) **উদ্দেশ্য সাধন (Achievement of Objectives) ঃ** বাছনি প্ৰক্ৰিয়াৰ দ্বাৰা কৰ্মত নিযুক্ত পাৰদৰ্শী কৰ্মীসকলে উন্নত দক্ষতা প্ৰদৰ্শন কৰে আৰু ইয়াৰ লক্ষ্যত উপনীত হ'বলৈ সংগঠনটোক সামৰ্থবান কৰে।

৫) **দুৰ্ঘটনাৰ হ্রাসকৰণ (Reduction in Accidents) ঃ** যেতিয়া প্ৰাৰ্থীসকলক বিভিন্ন কৰ্মৰ বাবে তেওঁলোকৰ উপযোগীকৈ বাছনি আৰু নিযুক্ত কৰা হয় তেতিয়া ঔদ্যোগিক দুৰ্ঘটনাৰ পৰিমাণ যথেষ্ট পৰিমাণে নিম্ন হয়।

এতিয়া আমি আধুনিক সংগঠনবোৰে উপযুক্ত ব্যক্তি বাছনি কৰোতে অৱলম্বন কৰা বিভিন্ন স্তৰসমূহ আলোচনা কৰিম।

১) **প্ৰাৰম্ভিক সাক্ষাৎকাৰ (Preliminary Interview) ঃ** বাছনি প্ৰক্ৰিয়াৰ এইটো হ'ল প্ৰথম স্তৰ। সংগঠনটোৰ অভ্যৰ্থনা কক্ষত (Reception counter) এনে সাক্ষাৎকাৰ অনুষ্ঠিত হয়। অৰ্হতা আৰু অন্যান্য প্ৰয়োজনীয় ক্ষেত্ৰত অযোগ্য বুলি বিবেচনা কৰা প্ৰাৰ্থীসকলক বাদ দিয়াৰ উদ্দেশ্যে এনে সাক্ষাৎকাৰ লোৱা হয়।

২) **খালী আবেদনপত্ৰ (Application Blank) ঃ** এইখন হ'ল শিক্ষাগত অৰ্হতা, বয়স, অভিজ্ঞতা, প্ৰশিক্ষণ আদি সংগঠনে বিচৰা তথ্যপাতিসমূহ পূৰণ কৰিবলৈ আবেদনকাৰীসকলক যোগান ধৰা খালী আবেদন প্ৰ-পত্ৰ।

৩) **নিযুক্তিৰ পৰীক্ষা (Employment Tests) ঃ** তেওঁলোকৰ প্ৰ-পত্ৰসমূহ ঠিকে-ঠিকে থকা বুলি বিবেচিত হোৱাৰ পিছত এইটো হ'ল সম্ভাব্য প্ৰাৰ্থীসকলে অতিক্ৰম কৰিবলগীয়া তৃতীয় বাধা। আবেদনকাৰীসকলৰ পৰীক্ষা লোৱাতো আজিকালি বাছনি প্ৰক্ৰিয়াৰ এক জনপ্ৰিয় পদ্ধতি হৈ পৰিছে। নিয়োগকৰ্তাই ব্যৱহাৰ কৰা বিভিন্ন পৰীক্ষাসমূহক বহুলভাৱে দুটা শ্ৰেণীত ভগাব পাৰি—

ক) সামৰ্থৰ পৰীক্ষা (ability test); আৰু

খ) ব্যক্তিত্বৰ পৰীক্ষা (Personality test)।

৪) **নিযুক্তিৰ সাক্ষাৎকাৰ (Employment Interview) ঃ** নিযুক্তিৰ সাক্ষাৎকাৰ হ'ল বাছনিৰ আটাইতকৈ জনপ্ৰিয় পদ্ধতি। সাক্ষাৎকাৰৰ উদ্দেশ্য হ'ল প্ৰাৰ্থীগৰাকীৰ পৰা অতিৰিক্ত তথ্যপাতি সংগ্ৰহ কৰা আৰু কামৰ বাবে তেওঁৰ উপযুক্ততা নিৰ্ধাৰণ কৰা। সাক্ষাৎকাৰ এক বন্ধুত্বপূৰ্ণ পৰিবেশত অনুষ্ঠিত হোৱা উচিত আৰু সাক্ষাৎ প্ৰদানকাৰী (interviewee) গৰাকীক সুস্থিৰ আৰু সহজ হ'বলৈ দিয়াৰ প্ৰচেষ্টা চলোৱা উচিত।

৫) **উদ্ধৃতিৰ তালাচী (Reference Check) ঃ** উদ্ধৃতিৰ তালাচী বা পৰীক্ষা কৰাটো

মানসিক উৎকণ্ঠা (anxiety) হ্রাস কৰা।

খ) নতুন কর্মচাৰীসকলক পদ, ব্যক্তি, কর্মস্থলী, কর্মৰ পৰিবেশ আৰু সংগঠনটোৰ সৈতে পৰিচিত কৰা।

গ) সমিলমিলৰ মাজেদি বহিৰাগত আৰু অনুষ্ঠানত থকা লোকৰ মাজত যোগাযোগৰ সুবিধা কৰি দিয়া।

ঘ) নীতি জ্ঞান শূন্য (unscrupulous) সহকর্মীসকলৰ দ্বাৰা নৱ নিযুক্ত কর্মীসকলৰ শোষণ কার্য হ্রাস কৰা।

ঙ) নতুন সংগঠনত এগৰাকী নতুনকৈ ভর্তি হোৱা কর্মীয়ে মুখামুখি হোৱা সাংস্কৃতিক আঘাত (cultural shock) হ্রাস কৰা।

এটা আনুষ্ঠানিক পৰিশীলন কার্যক্রমনিকাই নৱাগত কর্মী আৰু সংগঠনলৈ তলত উল্লিখিত সুবিধাসমূহ আগবঢ়াব পাৰে—

১) ই কর্মচাৰীসকলৰ উৎকণ্ঠা, স্নায়বিক দুর্বলতা (nervousness), কর্মত্যাগ আৰু অনুপস্থিতি আদি হ্রাস কৰে।

২) এটা নতুন সংগঠনত যোগদান কৰাৰ পিছত নতুন কর্মচাৰীসকলে সন্মুখীন হ'ব পৰা সাংস্কৃতিক আঘাত কমোৱাত সহায় কৰে।

৩) ই নতুন কর্মচাৰীসকলক সংগঠনৰ সৈতে মিলি যোৱাত সহায় কৰে।

৪) ই নৱাগত আৰু কর্মৰত কর্মীসকলৰ মাজত দলীয় বান্ধোন স্থাপন কৰে।



অগ্রগতি নিৰীক্ষণ

প্রশ্ন নং ৫ঃ বাছনিৰ বাবে গুৰুত্বপূর্ণ দুটা উপাদান উল্লেখ কৰক।

১। .....

২। .....

প্রশ্ন নং ৬ঃ পৰিশীলন কার্যক্রমণিকাৰ দুটা উদ্দেশ্য উল্লেখ কৰক।

১।.....

২।.....



৮.৯ অধ্যায়টিৰ পৰা আমি কি শিকিলোঁ (LET US SUM UP)

এই অধ্যায়ত নিম্নলিখিত দিশসমূহ আলোচনা কৰা হ'ল —

- কর্মীবৃন্দ ব্যৱস্থাপনা হ'ল ব্যৱস্থাপনাৰ সেইটো কার্য যি এটা সংগঠনত বিভিন্ন পদবী পূৰণৰ বাবে প্রয়োজনীয় ব্যক্তি গোটোৱা আৰু বিকাশ সাধন কৰাৰ লগত জড়িত। এটা সংগঠনত ব্যৱস্থাপনাৰ অন্যান্য কার্যসমূহৰ ৰূপায়ণ বহু পৰিমাণে কর্মীবৃন্দ ব্যৱস্থাপনাৰ

৫নং প্রশ্নৰ উত্তৰঃ বাছনিৰ দুটা গুৰুত্বপূর্ণ উপাদান হ'ল—

১) ই উপযুক্ত ব্যক্তিৰ যোগাৰ কৰাত সহায় কৰে।

২) ই প্রশিক্ষণৰ ব্যয় হ্রাস কৰে।

৬নং প্রশ্নৰ উত্তৰঃ পৰিশীলন কার্যক্রমণিকাৰ দুটা উদ্দেশ্য হ'ল—

১) নতুন কর্মচাৰীসকলক কর্ম, ব্যক্তি আৰু কর্মস্থানৰ সৈতে পৰিচিত কৰা।

২) কর্মচাৰীসকলৰ প্রাৰম্ভিক উৎকণ্ঠা হ্রাস কৰা।



৮.১২ আৰ্হি প্রশ্ন (MODEL QUESTIONS)

প্রশ্ন ১ঃ কর্মীবৃন্দ ব্যৱস্থাপনা কি? কর্মীবৃন্দ ব্যৱস্থাপনা কিদৰে মানৱ সম্পদ পৰিকল্পনাৰ সৈতে জড়িত?

প্রশ্ন ২ঃ কর্মীবৃন্দ ব্যৱস্থাপনা প্রক্রিয়াত জড়িত স্তৰসমূহ উল্লেখ কৰক।

প্রশ্ন ৩ঃ এটা সংগঠনত কর্মীবৃন্দ ব্যৱস্থাপনাৰ গুৰুত্ব চমুকৈ ব্যাখ্যা কৰক।

প্রশ্ন ৪ঃ মানৱ সম্পদ পৰিকল্পনাৰ সংজ্ঞা দিয়ক।

প্রশ্ন ৫ঃ মানৱ সম্পদ পৰিকল্পনাৰ গুৰুত্বপূর্ণ বৈশিষ্ট্যসমূহ কি কি?

প্রশ্ন ৬ঃ আধুনিক সংগঠনত মানৱ সম্পদ পৰিকল্পনাৰ ওপৰত অধিক গুৰুত্ব প্রদান কৰাৰ কাৰণসমূহ কি কি?

প্রশ্ন ৭ঃ ভর্তিকৰণ বুলিলে কি বুজে?

প্রশ্ন ৮ঃ ভর্তিকৰণৰ বিভিন্ন উৎসসমূহ কি কি?

প্রশ্ন ৯ঃ ভর্তিকৰণৰ আভ্যন্তৰীণ আৰু বহিঃ উৎসসমূহৰ মাজত পার্থক্য দেখুৱাওঁক।

প্রশ্ন ১০ঃ বাছনিৰ সংজ্ঞা দিয়ক আৰু ইয়াৰ গুৰুত্ব আলোচনা কৰক।

প্রশ্ন ১১ঃ বাছনি প্রক্রিয়াৰ স্তৰসমূহ ব্যাখ্যা কৰক।

প্রশ্ন ১২ঃ পৰিশীলনৰ অর্থ কি?

প্রশ্ন ১৩ঃ পৰিশীলন কার্যক্রমণিকাৰ উদ্দেশ্যসমূহ কি কি আৰু ইয়াৰ উপকাৰিতা কি?

*** ***** ***

পৰিদর্শন কৰা, তেওঁলোকক উপদেশ দিয়া, পৰামর্শ দিয়া, অনুপ্রাণিত কৰা আৰু নেতৃত্ব দিয়া। এটা সংগঠনৰ মানৱ সম্পদৰ লগত জড়িত এই নির্দেশকৰণ কার্য পৰিচালনাৰ শীর্ষতম স্তৰৰ পৰা নিম্নতম স্তৰলৈকে সম্পাদন কৰা হয়। এটা সংগঠনৰ মানৱ সম্পদ আৰু আন ভৌতিক সম্পদবোৰৰ উপযুক্ত ব্যৱহাৰৰ বাবে কি কার্য, কেনেকৈ আৰু কেতিয়া সম্পাদন কৰিব লাগিব তাৰ মাজত সমন্নয় সাধন অপৰিহার্য।

পৰিদর্শন বা তত্ত্বাৱধান হ'ল মূলত পৰিদর্শক আৰু অধীনস্থসকলৰ মুখামুখি সম্পর্ক। পৰিদর্শন সাধাৰণতে কর্মচাৰীসকলৰ বিকাশ আৰু পাৱদর্শিতাৰ লগত জড়িত। সেয়েহে, পৰিদর্শকে অকল কর্মচাৰীৰ কার্য সম্পাদনৰ ওপৰত নজৰ নাৰাখি তেওঁলোকৰ পাৱদর্শিতা বৃদ্ধিৰ বাবে যাৱতীয় ব্যৱস্থা গ্রহণ কৰে।

নির্দেশকৰণ আৰু পৰিদর্শনৰ ব্যৱহাৰিক প্রসঙ্গত বিষয়বস্তুক কেন্দ্র কৰি অর্থ সম্পর্কত কেতিয়াবা কেতিয়াবা সন্দেহৰ সৃষ্টি হয় যদিও উভয়ৰ মাজত কিছু পার্থক্য আছে। কিছু পণ্ডিতৰ মতে নির্দেশনৰ পৰিসৰ পৰিদর্শনতকৈ বহুল আৰু কিছুৰ মতে পৰিদর্শনৰ পৰিসৰহে বহুল। এজন পৰিদর্শকে সাধাৰণতে এই সংগঠনত তলত উল্লিখিত তিনিটা ভূমিকা পালন কৰে—

ক) বৈজ্ঞানিক পৰিচালকৰ ভূমিকা

খ) মানৱ সম্পর্ক স্থাপনৰ ভূমিকা

গ) কার্যাৱলী সম্পর্কীয় ভূমিকা

এই অধ্যায়ৰ শেষত আমি এটা সংগঠনৰ উদ্দেশ্যত উপনিত হোৱাৰ ক্ষেত্রত এজন সফল পৰিদর্শকৰ আৱশ্যকীয় গুণাৱলী আৰু কার্যাৱলী সম্পর্কে আলোচনা কৰিম।

৯.৩ নির্দেশকৰণৰ ধাৰণা আৰু গুৰুত্ব (CONCEPT AND IMPORTANCE OF DIRECTING)

আমি প্রত্যেকেই আমাৰ জীৱনত ব্যক্তিগত লক্ষ্যত উপনীত হ'বলৈ কৰা কার্যসমূহক এক নির্দেশিত দিশত আগবঢ়ায় নিব লগা হয়। একে ধৰণে এটা সংগঠনৰ সফল পৰিচালনাৰ ক্ষেত্রত নির্দেশকৰণ এক গুৰুত্বপূর্ণ অঙ্গ হিচাপে বিবেচিত হয়। এক কথাত ক'বলৈ গ'লে নির্দেশকৰণক পৰিচালনাৰ অন্তৰ (heart) বুলিব পাৰি। মানৱ সম্পদৰ লগত জড়িত নির্দেশকৰণে এটা সংগঠনত উত্তম মানৱ সম্পর্ক স্থাপনৰ লগতে মানৱ সম্পদৰ গতিশীলতা আনে। ইয়াৰ উপৰিও মানৱ সম্পদক তেওঁলোকৰ নির্ধাৰিত কার্য সফলভাৱে সম্পাদন কৰাৰ ক্ষেত্রত প্রয়োজনীয় পৰামর্শ আৰু অনুপ্রেৰণা প্রদান কৰে। এনেদৰে, এজন পৰিচালকে সংগঠনৰ উদ্দেশ্যসমূহ সম্পাদনৰ ক্ষেত্রত কর্মচাৰীসকলে কৰা প্রচেষ্টাত উপযুক্ত নির্দেশ প্রদান কৰে। এটা সংগঠনৰ পৰিকল্পনা প্রস্তুত কৰাৰ পাছত সাংগঠনিক আৰ্হি প্রস্তুত কৰি উপযুক্ত লোকক সংগঠনৰ বিভিন্ন কার্যত নিয়োগ কৰা হয়। তাৰ পাছতেই নির্দেশকৰণ কার্যৰ দ্বাৰা তলতীয়া কর্মচাৰীসকলক উপদেশ, অনুপ্রেৰণা আৰু প্রয়োজনীয় তত্ত্বাৱধান দিয়া হয় যাতে, সংগঠনৰ উদ্দেশ্যসমূহ সফলভাৱে সম্পাদন হয়। এটা সংগঠনত ভৌতিক আৰু মানৱ সম্পদ আহৰণৰ পাছতে পৰিচালনাৰ

অৱশ্যে নির্দেশকৰণ মানে কেৱল মাত্ৰ ওপৰৱালাই অধীনস্থসকলক আদেশ আৰু নির্দেশ দিয়াকে নুবুজাই। ইয়াৰ বাহিৰেও প্ৰয়োজনীয় উৎসাহ আৰু নিয়ম অনুসৰি অধীনস্থসকলক উপদেশ আৰু কামৰ প্ৰতি অনুপ্ৰেৰণা যোগোৱা, নির্দেশকৰণৰ অংশ বুলিব পাৰি। এনেদৰে, আপুনি নির্দেশকৰণৰ চাৰিটা উপাদান পৰিলক্ষিত কৰিব পাৰিব। সেইকেইটা হ'ল— অনুপ্ৰেৰিতকৰণ (Motivating), নেতৃত্ব (Leadership), যোগাযোগ বা জ্ঞাতকৰণ (Communication) আৰু পৰিদর্শন (Supervision)।

নির্দেশকৰণৰ ক্ষেত্ৰত পৰিচালনাৰ পণ্ডিতসকলৰ মতামতসমূহ তলত উল্লেখ কৰা হ'ল—

১। এটা সংগঠনৰ মানৱ সম্পদ আৰু মানৱ সম্পৰ্কৰ লগত জড়িত নির্দেশকৰণ হ'ল পৰিচালনাৰ এটা গুৰুত্বপূৰ্ণ কার্য আৰু মানৱ সম্পদৰ মাজত সৌহাদ্যপূৰ্ণ সম্পৰ্ক স্থাপন কৰাটোৱে হ'ল ইয়াৰ উদ্দেশ্য।

২। নির্দেশকৰণক এটা সংগঠনৰ কেন্দ্ৰ বুলিব পাৰি, যিহেতু পৰিচালনাৰ আন আন কার্যসমূহৰ আৰম্ভণি নির্দেশকৰণৰ ওপৰত নির্ভৰশীল।

৩। কর্মচাৰীসকলৰ ব্যক্তিগত উদ্দেশ্য আৰু সাংগঠনিক উদ্দেশ্যসমূহ একেলগ কৰাটো নির্দেশকৰণৰ আন এক উদ্দেশ্য আৰু সেয়ে নির্দেশকৰণে সংগঠনৰ বিভিন্ন কার্যৰ মাজত সংযোগ স্থাপন কৰে।

৪। নির্দেশকৰণ হ'ল সর্বব্যাপি কার্য। যিহেতু পৰিচালনাৰ সকলো স্তৰতে ইয়াৰ অনুশীলন পৰিলক্ষিত হয়।

৫। এটা সংগঠনত পৰিচালকসকলে তেওঁলোকৰ কর্মচাৰীসকলক নির্দেশ দিয়া কার্য এক ধাৰাবাহিক প্ৰক্ৰিয়া। সেয়েহে নির্দেশকৰণক কেতিয়াও এবাৰ কৰিবলগীয়া কার্য বুলি গণ্য কৰিব নোৱাৰি। এটা সংগঠনৰ জীৱনকালৰ সকলো সময়তে এই কার্য অবিৰতভাৱে সম্পাদন কৰা হয়।

নির্দেশকৰণৰ গুৰুত্ব ঃ সংগঠনৰ লক্ষ্যসমূহত উপনীত হ'বলৈ কৰা কার্যসমূহত ব্যৱহৃত বিভিন্ন ভৌতিক সম্পদসমূহ যেনে— টকা-পইচা, যন্ত্ৰপাতি, কেঁচা সামগ্ৰী আদি মানৱ সম্পদৰ দ্বাৰা পৰিচালিত হয়। সংগঠনত মানৱ সম্পদে, অর্থাৎ কর্মচাৰীসকলে কি কার্য, কেনেকৈ আৰু কেতিয়া সম্পাদন কৰিলে সাংগঠনিক উদ্দেশ্যসমূহত সফলভাৱে উপনীত হ'ব পাৰি তাক আৱশ্যকীয় নির্দেশৰ জৰিয়তে স্থিৰ কৰিব পাৰি। সংগঠনত নির্দেশকৰণৰ গুৰুত্বৰ বিষয়ে তলত দিয়া ধৰণে আলোচনা কৰিব পাৰি—

- **নির্দেশনাই কার্য আৰম্ভণি কৰে (Direction initiates action) ঃ** সংগঠনৰ আকাঙ্খিত উদ্দেশ্যত উপনিত হ'বলৈ হ'লে মানৱ সম্পদ আৰু ভৌতিক সম্পদসমূহৰ মাজত উপযুক্ত সমন্বয় আৰু পৰিচালনাৰ আৱশ্যক। নির্দেশনাৰ যোগেদি পৰিচালনাই মানৱ সম্পদক আৱশ্যকীয় অনুপ্ৰেৰণাৰে সক্ৰিয় কৰি অন্যান্য সম্পদৰ ব্যৱহাৰেৰে নির্ধাৰিত উদ্দেশ্য সাধনাৰ বাবে নির্দেশ জাৰিৰে কার্য আৰম্ভ কৰে। পৰিচালনাৰ অন্যান্য কার্যসমূহ যেনে—

প্ৰশ্ন নং ২ঃ নির্দেশকৰণৰ দুটা গুৰুত্বপূর্ণ দিশ উল্লেখ কৰক।

১).....

২).....

৯.৪ নির্দেশকৰণৰ নীতি (PRINCIPLES OF DIRECTING)

ব্যৱসায় পৰিচালনাৰ এক জটিল কার্য হ'ল নির্দেশকৰণ, কিয়নো ই মানৱ সম্পদৰ লগত জড়িত আৰু মানৱ হ'ল নিজেই এক জটিল আৰু পূর্ব অনুমান কৰিব নোৱাৰা সম্পদ। উন্নত আৰু ফলপ্রসু নির্দেশকৰণৰ কার্য দীর্ঘদিনীয়া অভিজ্ঞতাৰেহে সম্ভবপৰ হয়। এই জটিল মানৱ সম্পদ পৰিচালনাৰ ক্ষেত্রত পৰিচালকসকলে নির্দেশকৰণ কার্যত কিছুমান নীতিৰ সহায় লৈ কার্য সম্পাদন কৰে। এই নীতিসমূহ আকৌ দুটা ভাগত ভাগ কৰিব পাৰি—

১। নির্দেশকৰণৰ উদ্দেশ্যৰ লগত জড়িত নীতিসমূহ।

২। নির্দেশকৰণ কার্যপ্রণালীৰ লগত জড়িত নীতিসমূহ।

৯.৪.১ নির্দেশকৰণৰ উদ্দেশ্যৰ লগত জড়িত নীতিসমূহ (Principles Relating to the Purpose of Direction)

নির্দেশকৰণৰ মূল উদ্দেশ্য হ'ল সাংগঠনিক উদ্দেশ্য সাধনৰ ক্ষেত্রত অধিনস্থ সকলৰ প্রচেষ্টাৰ সমন্বয় সাধন কৰা। এই ক্ষেত্রত তলত উল্লেখ কৰা নীতিসমূহ উল্লেখযোগ্য—

- **ব্যক্তিৰ সর্বাধিক বৰঙণিৰ নীতি ঃ** পৰিচালকে নির্দেশকৰণৰ কৌশল অৱলম্বন কৰোঁতে লক্ষ্য ৰাখিব লাগে যাতে প্রত্যেক অৱস্থানৰ ব্যক্তিৰে সর্বাধিক বৰঙণিৰে সাংগঠনিক উদ্দেশ্যসমূহত সম্পূর্ণকৈ সফল হ'ব পাৰি।
- **উদ্দেশ্যৰ ঐকতাৰ নীতি ঃ** সংগঠনত যোগদান কৰা ব্যক্তিসকলৰ প্রত্যেকৰে নিজা নিজা বিভিন্ন উদ্দেশ্য থাকে আৰু সংগঠনৰ উদ্দেশ্যসমূহ পূৰণৰ লগতে তেওঁলোকে নিজস্ব উদ্দেশ্যসমূহো পূৰণ কৰিব বিচাৰে। এটা সংগঠনৰ লাভ সর্বাধিকৰণৰ উদ্দেশ্যকে মূখ্য কৰি আন বহুতো উদ্দেশ্য থাকে। এই ক্ষেত্রত পৰিচালনাই উপযুক্ত নির্দেশকৰণৰ কৌশল অবলম্বন কৰি ব্যক্তি আৰু সংগঠন উভয়ৰে উদ্দেশ্য পূৰণৰ চেষ্টা কৰিব লাগে। পৰিচালনাই এনেদৰে নির্দেশকৰণৰ নীতিৰ উন্নয়ন ঘটাব লাগে যাতে ব্যক্তিকেন্দ্রিক বিভিন্ন উপাদান যেনে— উচ্চ আশা, এলাহ, দুর্বলতা ইত্যাদিৰ প্রভাৱ হ্রাস পায় আৰু সংগঠনৰ সাধাৰণ উদ্দেশ্যসমূহৰ গুৰুত্ব বৃদ্ধি পায়।
- **নির্দেশৰ কার্য দক্ষতাৰ নীতি ঃ** নির্দেশৰ কার্যক্ষমতা মানে হ'ল উপযুক্ত নির্দেশকৰণৰ কৌশল অৱলম্বন। ফলপ্রসু যোগাযোগ, অনুপ্রেৰণা আৰু উপযুক্ত নেতৃত্ব শৈলী আদি এই নির্দেশকৰণ কৌশলৰ অন্তর্ভুক্ত। ইয়াৰ ফলস্বৰূপে অধীনস্থসকলৰ

group) সম্পর্কে জ্ঞাত। আনুষ্ঠানিক দল বা সংগঠন হৈছে কার্যালয়ৰ নিয়ম অনুসৰি কর্মচাৰীসকলৰ মাজত হোৱা সম্পর্ক আৰু অনানুষ্ঠানিক সংগঠন বা দল হৈছে সংগঠনত কর্মৰত লোকৰ মাজত গঢ়ি উঠা এক স্বাভাৱিক ব্যক্তিগত সম্পর্ক। অনানুষ্ঠানিক সংগঠনৰ যোগেদি কর্মচাৰীসকলৰ মাজত বিভিন্ন প্ৰকাৰৰ তথ্যৰ প্ৰচাৰ সহজে ঘটিব পাৰে। সেয়েহে পৰিচালনাই এনেধৰণৰ অনানুষ্ঠানিক সংগঠনক বার্তাবাহক অথবা নির্দেশ প্ৰচাৰক হিচাপে ব্যৱহাৰ কৰাৰ নীতিৰে সুবিধা লাভ কৰিব পাৰে।

- **নেতৃত্বৰ নীতি ঃ** সংগঠন এটাত পৰিচালকে এজন নেতা হিচাপে কর্মচাৰীসকলৰ লক্ষ্যত উপনীত হোৱাত প্ৰভাৱ বিস্তাৰ কৰে। প্ৰভাৱ বিস্তাৰ কৰা এই প্ৰক্ৰিয়াতোকে নেতৃত্ব বুলিব পাৰি। পৰিচালনাই ব্যক্তিক প্ৰভাৱিত কৰা এই কার্যত দুটা উৎস 'কর্তৃত্ব' আৰু 'নেতৃত্ব'ৰ অনুশীলন কৰা হয়। এজন নেতা হিচাপে পৰিচালকে এই ক্ষেত্ৰত লক্ষ্য ৰাখিব লাগে যাতে নেতৃত্ব আৰু কর্তৃত্বৰ অনুশীলনৰ ফলত অধীনস্থসকল কোনো কাৰণতে অসন্তুষ্ট নহয় আৰু তেওঁলোকৰ নৈতিক অৱস্থাত কোনো নেতিবাচক প্ৰভাৱ নপৰে।
- **স্থিৰ অনুসৰণৰ নীতি ঃ** নির্দেশকৰণ হ'ল এটা অবিৰত পৰিচালনৰ প্ৰক্ৰিয়া। পৰিচালকে কেৱল মাত্ৰ এবাৰ নির্দেশ জাৰি কৰা মানেই কার্য সম্পাদন বা ৰূপায়ণ কৰা নুবুযায়। ইয়াৰ সফলতাৰ বাবে নির্দেশমতে অধীনস্থসকলে কার্য সম্পাদন কৰা নকৰাৰ বিচাৰ কৰা অতি আৱশ্যক। ইয়াৰ ওপৰত ভিত্তি কৰিয়েই পৰিচালনাই আদেশসমূহৰ পৰিৱর্তন কৰিব লগা হ'ব পাৰে। ইয়ে এক সুস্থিৰ কার্যকৰ পৰিবেশ গঢ় দিয়াত সহায় কৰে।



অগ্ৰগতি নিৰীক্ষণ

প্ৰশ্ন নং ৩ঃ নির্দেশকৰণৰ কার্যপ্ৰণালীৰ লগত জড়িত দুটা নীতি উল্লেখ কৰক।

১) .....

২) .....

৯.৫ পৰিদর্শনৰ ধাৰণা (CONCEPT OF SUPERVISION)

দর্শন (Vision) মানে দৃষ্টি নিক্ষেপ কৰা বা চাই থকা, পৰিদর্শন (Supervision) মানে হ'ল বেচিকৈ বা সম্পূর্ণকৈ চাই থকা। সেয়েহে পৰিদর্শন সংগঠনৰ এনে এটা কার্য যাক অধীনস্থসকলৰ কামৰ অগ্ৰগতি আৰু কার্যকৰীকৰণ নিশ্চিত কৰা তত্ত্বাৱধান পদ্ধতি হিচাপে বর্ণনা কৰিব পাৰি।

যদিও 'পৰিদর্শন' শব্দটোক বিভিন্ন ধৰণে ব্যাখ্যা কৰা হৈছে মূলতে পৰিদর্শন হ'ল



চিন্তা-চর্চা কৰক

'নির্দেশকৰণৰ পৰিসৰ পৰিদর্শনতকে ব্যাপক'। আপোনাৰ মতামত ব্যক্ত কৰক।

৯.৭ পৰিদর্শকৰ ভূমিকা (ROLE OF SUPERVISOR)

পৰিদর্শন মূলতঃ এটা সংগঠনৰ সম্পদসমূহৰ উপযুক্ত ব্যৱহাৰৰ লগত জড়িত কার্য। ভৌতিক সম্পদৰ অপচয় ৰোধ কৰা আৰু মানৱ সম্পদক তেওঁলোকৰ ব্যক্তিগত সন্তুষ্টি প্রদান কৰি সম্পূর্ণ ব্যৱহাৰেৰ সংগঠনৰ উদ্দেশ্যসমূহ সাধন কৰাই হ'ল ইয়াৰ উদ্দেশ্য।

সাধাৰণতে, পৰিদর্শকক 'পার্শ্বস্থ ব্যক্তি (marginal man) বুলি জনা যায়। কিয়নো পৰিদর্শককে এটা সংগঠনৰ পৰিচালক আৰু কর্মচাৰীৰ মাজত মধ্যস্থতাকাৰীৰ ভূমিকা পালন কৰে। এই ক্ষেত্রত পৰিদর্শকে পৰিচালক আৰু কর্মচাৰীৰ মাজত তেওঁলোকৰ পাৰস্পৰিক মতামত, দর্শনৰ আদান-প্রদান কৰে। এজন পৰিদর্শকে তেওঁৰ কার্য পালনৰ ক্ষেত্রত তলত উল্লেখ কৰা তিনি ধৰণৰ ভূমিকা পালন কৰে।

- বৈজ্ঞানিক পৰিচালকৰ ভূমিকা
- মানৱীয় সম্পর্ক বিষয়ক ভূমিকা
- কার্যকৰণ বিষয়ক ভূমিকা

৯.৭.১ বিজ্ঞানসম্মত ব্যৱস্থাপনা (Scientific Management Role)

এই ক্ষেত্রত পৰিদর্শকে কেতিয়াবা এজন প্রযুক্তিবিদ হিচাপে, দ্রব্য গুণ বিশ্লেষণকাৰী হিচাপে, গৱেষক হিচাপে বা নিয়ন্ত্রণকাৰী হিচাপে বিভিন্ন পৰিস্থিতিত সংগঠনৰ সমস্যাসমূহ সমাধান কৰে।

- **প্রযুক্তিবিদ (Technician) ঃ** কাৰখানাত কাম কৰা কর্মচাৰীসকলৰ কার্যৰ ওপৰত পৰিদর্শকৰ সম্পূর্ণ কাৰিকৰী জ্ঞান থকাতো দৰকাৰ। কিয়নো আজিকালিৰ আধুনিক কাৰিকৰী কৌশলসমূহৰ ক্ষেত্রত পৰিদর্শকে অধীনস্থ কর্মচাৰীসকলক প্রয়োজনীয় কাৰিকৰী উপদেশ, নির্দেশ দিব লগাত পৰে আৰু বিভিন্ন জটিল কাৰিকৰী সমস্যাৰ উদ্ভৱ হ'লে তাক সমাধান কৰিব লগাত পৰে। ইয়াৰ উপৰিও, উপযুক্ত কার্য পদ্ধতি নির্ধাৰণৰ ক্ষেত্রত কার্যক নির্দিষ্টকৈ দেখুৱা আৰু বিশ্লেষণ কৰিব পৰাৰ দক্ষতা থাকিব লাগে।
- **বিশ্লেষক/গৱেষক (Analyzer/Researcher) ঃ** পৰিদর্শকজন এজন বিশ্লেষণকাৰী হোৱাটো আৱশ্যক। যাতে নতুন আৰু বিজ্ঞান সম্মত কার্য পদ্ধতি আৰু প্রক্রিয়া অৱলম্বন কৰি কার্য দক্ষতা বৃদ্ধি কৰিব পাৰে। ইয়াৰ উপৰিও

(Linking pin) হিচাপে উভয় পক্ষৰে প্রয়োজনীয়তাসমূহ উপযুক্ত যোগাযোগেৰে সমাধান কৰিব লাগে।

- **অনুপ্রেৰণাকাৰী (Motivator) ঃ** অধীনস্থ কর্মচাৰীসকলৰ অনুপ্রেৰণাকাৰী হিচাপে পৰিদর্শকৰ ভূমিকা গুৰুত্বপূর্ণ। অনুপ্রেৰণাৰ দ্বাৰা কর্মচাৰী আৰু সংগঠনৰ উদ্দেশ্যসমূহ একত্রিত কৰি ফলপ্রসু কর্ম পৰিবেশ সৃষ্টি কৰাটো পৰিদর্শকৰ দায়িত্ব। এই ক্ষেত্রত পৰিদর্শকৰ সমূহ কর্মচাৰীৰ বিষয়ে সম্পূর্ণ জ্ঞান থকাটো আৱশ্যক।
- **প্রশিক্ষক (Trainer) ঃ** পৰিদর্শকে সাধাৰণতে কার্য প্রশিক্ষণ (on the job training)ৰ দ্বাৰা কর্মচাৰীসকলক প্রশিক্ষণ দিয়ে যাতে তেওঁলোকে কার্যক্ষমতা বৃদ্ধিৰ দ্বাৰা উপযুক্তভাৱে কার্য সম্পাদন কৰিব পাৰে। ইয়াৰ উপৰিও পৰিদর্শকে নতুন আৰু দক্ষতাহীন কর্মচাৰীক উপযুক্ত প্রশিক্ষণৰ দ্বাৰা দক্ষতাপূর্ণ ব্যক্তিলৈ পৰিৱর্তন কৰে।

৯.৭.৩ কার্যকৰণ বিষয়ক ভূমিকা (Functional Role)

পৰিদর্শকৰ কার্যকৰণ বিষয়ক ভূমিকাসমূহ হ'ল—

- **পৰিকল্পনাকাৰী (Planner) ঃ** এজন পৰিকল্পনাকাৰী হিচাপে পৰিদর্শকে অধীনস্থসকলৰ কর্মসূচী পৰিকল্পনা কৰে। এই ক্ষেত্রত কি কাম, কেতিয়া আৰু কেনেকৈ কৰিব আদি কার্য নির্ধাৰণ কৰে।
- **সংগঠক (Organiser) ঃ** মানৱ সম্পদ, কেঁচা সামগ্রী, যন্ত্রপাতি আৰু অন্যান্য সমলসমূহ সমন্বিত কৰি সংগঠনৰ কার্যসমূহ সুচাৰুৰূপে সমাপন কৰাত সহায় কৰাটো পৰিদর্শকৰ আন এক কার্য। এই ক্ষেত্রত পৰিদর্শকক সংগীত পৰিচালকৰ লগত ৰিজাব পাৰি। সংগীত পৰিচালকে যেনেদৰে সুমধুৰ সুৰ এটা সৃষ্টি কৰিবলৈ প্রতিটো বাদ্যযন্ত্রক সঠিক সময়ত বজাবলৈ নির্দেশ দিয়ে তেনেদৰে পৰিদর্শকে প্রতিটো সম্পদ কেতিয়া কেনেকৈ ব্যৱহাৰ কৰিব লাগে তাৰ নির্দেশ দিয়ে।
- **নেতা (Leader) ঃ** এজন ভাল পৰিদর্শক হ'বলৈ হ'লে প্রথমে তেওঁ এজন উপযুক্ত নেতা হ'ব লাগিব। তেওঁ সকলোতকৈ ভাল নেতৃত্ব শৈলী (Leadership style) অৱলম্বন কৰিব লাগে যাতে কর্মচাৰীৰ মনত কর্মস্পৃহা জাগৃত হৈ উপযুক্ত কর্মমুখৰ পৰিবেশ সৃষ্টি হয়।
- **নিয়ন্ত্রণকাৰী (Controller) ঃ** এজন নিয়ন্ত্রণকাৰী হিচাপে পৰিদর্শকে কর্মচাৰী-সকলে নির্ধাৰিত মান অনুসৰি কার্য সম্পাদন কৰিছে নে নাই সেইটো নিশ্চিত কৰাৰ বাবে কর্মচাৰীৰ কার্যদক্ষতা মূল্যায়ন কৰে। নির্ধাৰিত মান অনুসৰি কার্য সম্পাদন নহ'লে পৰিদর্শকে বিহিত ব্যৱস্থা গ্রহণ কৰে।

১১) বুজাব আৰু ব্যাখ্যা কৰিব পৰা দক্ষতা (Ability to instruct and explain)

১২) কর্মচাৰীৰ উদ্যম বৃদ্ধি কৰিব পৰা দক্ষতা (Ability to improve workers' morale)

১৩) অনুশাসন বলবৎ কৰিব পৰা দক্ষতা (Ability to enforce discipline)

১৪) ক্ষমতা আৰু দায়িত্ব ইত্যাদি অর্পণ কৰিব পৰা দক্ষতা (Ability to delegate power, reponsibility etc.)



চিন্তা-চর্চা কৰক

এজন পৰিচালক হিচাপে আপুনি কি কি গুণৰ অধিকাৰী? এই গুণসমূহে আপোনাক পৰিদর্শন কার্যত কেনেকৈ সহায় কৰিব পাৰে?

৯.৯ পৰিদর্শকৰ কার্যসমূহ (FUNCTIONS OF A SUPERVISOR)

পৰিদর্শন কার্য যদিও পৰিচালনাৰ নিম্নস্তৰৰ বাবে প্রয়োজনীয় তথাপি এই কার্য পৰিচালনাৰ সকলো স্তৰতে প্রয়োজন। প্রথম শ্রেণীৰ পৰিদর্শকসকল (First line Supervisors) সাধাৰণতে কর্মচাৰীসকলৰ দ্বাৰা কার্য সম্পাদন কৰোৱাৰ বাবে প্রত্যক্ষভাৱে দায়বদ্ধ কাৰণ তেওঁলোকৰ কার্য সম্পাদনকাৰী শ্রমিক আৰু কর্মচাৰীসকলৰ লগত প্রত্যক্ষ আৰু অবিৰাম সম্পর্ক থাকে। পৰিচালকে সেই বাবে পৰিদর্শকৰ দিহা-পৰামর্শ মতে কর্মচাৰীৰ প্রশিক্ষণ, পদোন্নতি, বদলি আদিৰ ব্যৱস্থা কৰে।

পৰিদর্শকসকল হ'ল বিভিন্ন স্তৰৰ পৰিচালকসকলৰ মাজৰ মূল মানুহ আৰু তেওঁলোকে বিভিন্ন প্রয়োজনীয় কার্য সমাপন কৰিব লাগে। পৰিদর্শকসকল পৰিচালনাৰ শীর্ষস্তৰ, মধ্যমস্তৰ আৰু শ্রমিকসকলৰ মাজৰ সংযোগকাৰী। সেয়ে তেওঁলোকে পৰিচালকৰ ধাৰণা, আঁচনি আৰু কৌশল আদি শ্রমিক-কর্মচাৰীক অৱগত কৰি পৰিচালকৰ মুখপাত্র হিচাপে কাম কৰে। সেইদৰে তেওঁলোকে শ্রমিক-কর্মচাৰীৰ হৈয়ো মুখ্য মুখপাত্র হিচাপে তেওঁলোকৰ আশা, অসুবিধা, দাবীসমূহ পৰিচালনাক অৱগত কৰায়। সেই কাৰণে পৰিদর্শকে তেওঁৰ লগত জড়িত জ্যেষ্ঠ আৰু অধিনস্থসকলৰ লগত বন্ধুত্বপূর্ণ সম্পর্ক ৰাখি চলিব লাগে। সেয়েহে পৰিদর্শকে পৰিচালনা আৰু শ্রমিক দুয়োপক্ষৰে বিশ্বাস আৰু ভৰসা আহৰণ কৰিব পাৰিব লাগে।

পৰিদর্শকসকল হ'ল মুখ্য ব্যক্তি যিয়ে শ্রমিকসকলক কার্য পদ্ধতিৰ বিষয়ে প্রথমে অৱগত কৰায়। তেওঁলোকে নির্দেশনাসমূহ শ্রমিকসকলক ভালকৈ বুজাই আৰু শ্রমিকসকলে বুজি পালে নে নাই তাক নিশ্চিত কৰে। এজন উত্তম পৰিদর্শকে সদায় অধীনস্থসকলৰ কার্যসমূহ যাতে বিৰক্তিদায়ক নহয় তাৰ চেষ্টা কৰে আৰু তাৰ বাবে তেওঁলোকক সুবিধা প্রদান নিশ্চিত কৰে। পৰিদর্শকে সূক্ষ্মভাৱে অধীনস্থসকলৰ কাম-কাজসমূহ নিৰীক্ষণ কৰে যাতে তেওঁলোকৰ কাম-কাজৰ ভুল দোষবোৰ সময় মতে শুধৰণি কৰিব পাৰি।

ইয়াৰ উপৰিও, প্রথম শ্রেণীৰ পৰিদর্শকৰ এটা মূল দায়িত্ব হ'ল শ্রমিকসকলৰ মাজত অনুশাসন বলবৎ কৰা আৰু নিৰাপত্তা নিশ্চিত কৰা আৰু তেওঁলোকৰ অসুবিধাসমূহ শীর্ষ পৰিচালক

২) P. C. Tulsian & Pandey Vishal (2008). *Business Organization and Management*. New Delhi, Pearson Education Ltd.

৩) Knootz Harold & Weihrich Heinz (2007). *Essentials of Management: An International Perspective*. New Delhi, Tata McGraw Hill.

৪) Massie Joseph (2007). *Essentials of Management*. New Delhi, Prentice – Hall of India Pvt. Ltd.



৯.১২ অগ্রগতিৰ খতিয়ান (ANSWERS TO CHECK YOUR PROGRESS)

১নং প্রশ্নৰ উত্তৰঃ নির্দেশকৰণ হৈছে পৰিচালনাৰ এক গুৰুত্বপূর্ণ কার্য। সকলো স্তৰৰ পৰিচালকে ধাৰাবাহিকভাৱে এই কার্য সম্পাদন কৰে। এইটো মূলতে মানৱ সম্পদক নির্দেশ, পৰামর্শ, অনুপ্রাণিত আৰু নেতৃত্ব দিয়া কার্যৰ লগত জড়িত, যাতে সংগঠনৰ উদ্দেশ্যসমূহ সফলতাৰে আহৰণ কৰিব পাৰি। উপযুক্ত নির্দেশকৰণৰ অভাৱত, সংগঠন এটাৰ মানৱ সম্পদ অকামিলা হৈ পৰিব যাৰ ফলত অন্য সম্পদসমূহৰ অপব্যৱহাৰৰ হাৰ বাঢ়িব।

২নং প্রশ্নৰ উত্তৰঃ ১) **নির্দেশকৰণে কর্মচাৰীৰ প্রচেষ্টা একত্রিত কৰে ঃ** নির্দেশকৰণে সংগঠনৰ কর্মচাৰীৰসকলৰ কাম-কাজসমূহ একত্রিত কৰে। ই সংগঠনৰ উদ্দেশ্যসমূহ আহৰণত সহায় কৰে।

২) **নির্দেশকৰণে সংগঠনৰ স্থিৰতা আনে ঃ** উপযুক্ত নির্দেশকৰণে সংগঠনৰ স্থিৰতা ৰক্ষা কৰে।এটা স্থিৰ সংগঠনে ইয়াৰ উদ্দেশ্যসমূহত সফলভাৱে উপনীত হ'ব পাৰে।

৩নং প্রশ্নৰ উত্তৰঃ ১) আদেশৰ একতাৰ নীতি; ২) নেতৃত্বৰ নীতি

৪নং প্রশ্ন উত্তৰ ঃ ১) অশুদ্ধ; ২) অশুদ্ধ; ৩) শুদ্ধ; ৪) অশুদ্ধ; ৫) শুদ্ধ



৯.১৩ আৰ্হি প্রশ্ন (MODEL QUESTIONS)

প্রশ্ন ১ঃ নির্দেশকৰণৰ সংজ্ঞা দিয়ক।

প্রশ্ন ২ঃ নিদের্শকৰণৰ নীতিসমূহ বর্ণনা কৰক।

প্রশ্ন ৩ঃ নির্দেশকৰণৰ প্রয়োজনীয়তাসমূহ আলোচনা কৰক।

প্রশ্ন ৪ঃ নির্দেশকৰণ আৰু পৰিদর্শনৰ প্রভেদ দেখুৱাওক।

প্রশ্ন ৫ঃ পৰিদর্শকৰ কার্যসমূহ আলোচনা কৰক।

*** ***** ***

১০.৩ নিয়ন্ত্রণৰ অর্থ আৰু গুৰুত্ব (MEANING AND IMPORTANCE OF CONTROL)

নিয়ন্ত্রণৰ অর্থ (Meaning of Control) ঃ নিয়ন্ত্রণ হৈছে পৰিকল্পনা অনুসৰি সকলো কাম-কাজ সম্পন্ন হোৱাটো নিশ্চিত কৰিবলৈ প্রতিষ্ঠানৰ কাম-কাজ পৰীক্ষা কৰা আৰু সংশোধন কৰাৰ এক প্রক্রিয়া। নিয়ন্ত্রণ হৈছে পূর্ব নির্ধাৰিত লক্ষ্য-উদ্দেশ্যৰ দিশত কাম-কাজ পৰিচালনা কৰাৰ প্রক্রিয়া। পৰিকল্পিত কার্য ব্যৱস্থা অনুসৰি প্রকৃততে কাম-কাজবিলাক হৈছে নে নাই আৰু যদি হোৱা নাই ক'ত বিসংগতিবিলাক ঘটিছে আৰু কেতিয়া এইবিলাকৰ সংশোধনৰ ব্যৱস্থা কৰিব লাগিব সেই কথা নির্ণয় কৰিবলৈ চলোৱা বিশ্লেষণ আৰু পৰীক্ষা-নিৰীক্ষাৰ প্রক্রিয়াটোৱে হৈছে নিয়ন্ত্রণ। নিয়ন্ত্রণ হৈছে পৰিকল্পিত আৰু প্রকৃত কাম-কাজৰ মাজৰ তুলনা আৰু সংশোধনৰ এক প্রক্রিয়া। ফিলিপ ক'টলাৰে (Philip Kotler) নিয়ন্ত্রণক প্রকৃত ফলাফল আৰু প্রত্যাশিত ফলাফলক একেলগে ওচৰ চপাই আনিবলৈ পদক্ষেপ গ্রহণ কৰাৰ এটা প্রক্রিয়া বুলি কৈছে। মেছি (Massie) ৰ মতে, নিয়ন্ত্রণ হৈছে চলিত কাম-কাজৰ জোখ-মাপ কৰা আৰু এইবিলাকক কেতবোৰ পূর্ব নির্ধাৰিত লক্ষ্যৰ দিশত পৰিচালিত কৰাৰ এক প্রক্রিয়া। ই এফ এল (EFL), ব্রেখ (Breach)য়ে নিয়ন্ত্রণক উপযুক্ত অগ্রগতিৰ আৰু সন্তোষজনক কাম-কাজ নিশ্চিত কৰাৰ লক্ষ্যৰে চুক্তিবদ্ধ মানদণ্ড বা আঁচনিৰ বিপৰীতে প্রকৃত কাম-কাজ পৰীক্ষা কৰাৰ এটা প্রক্রিয়া বুলি কৈছে।

ওপৰৰ সংজ্ঞাবিলাকৰ পৰা, নিয়ন্ত্রণৰ নিম্নোল্লিখিত বৈশিষ্ট্যবিলাক পোৱা যায় ঃ

- নিয়ন্ত্রণ হৈছে পৰিচালনা সম্পর্কীয় এক গুৰুত্বপূর্ণ কার্য। কর্মচাৰী চোৱা-চিতা কৰা প্রতিজন পৰিচালকে নিয়ন্ত্রণ কার্য কৰিব লগা হয়। অৱশ্যে, পৰিচালকৰ বাহিৰে প্রতিষ্ঠানৰ অন্য লোকে কোনো ধৰণৰ নিয়ন্ত্রণ কার্য নকৰে।
- পৰিচালনাৰ প্রতিটো পর্যায়ত নিয়ন্ত্রণ কার্য আৱশ্যকীয়।
- নিয়ন্ত্রণৰ আন এটা গুৰুত্বপূর্ণ দিশ হৈছে— নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়াৰ উপাদান আৰু প্রকৃতি সার্বজনীন। সকলো ধৰণৰ প্রতিষ্ঠানত নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়া একে হয়।
- নিয়ন্ত্রণ এক ধাৰাবাহিক প্রক্রিয়া। প্রতিষ্ঠান থকালৈকে ই হৈছে কেতিয়াও শেষ নোহোৱা এটা প্রক্রিয়া।
- নিয়ন্ত্রণ এক গতিশীল প্রক্রিয়া। পৰিস্থিতিৰ পৰিৱর্তন অনুসৰি প্রতিজন পৰিচালকে নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়াৰ পৰিৱর্তন কৰিবলগীয়া হয়।
- নিয়ন্ত্রণৰ উদ্দেশ্য সদায় ইতিবাচক আৰু গঠনমূলক, কাৰণ নিয়ন্ত্রণৰ উদ্দেশ্য হৈছে প্রত্যাশিত লক্ষ্যত উপনীত হোৱা।
- নিয়ন্ত্রণ লক্ষ্য প্রাপ্তিৰ দিশত কৰা এক কার্য।
- নিয়ন্ত্রণ কার্যপন্থাৰ সৈতেও জড়িত, কাৰণ ই একোটা প্রতিষ্ঠানৰ কাম-কাজ প্রত্যাশিত ৰূপত পৰিচালিত কৰিবলৈ কেতবোৰ সংশোধনমূলক কার্যপন্থা গ্রহণ কৰে।
- নিয়ন্ত্রণে যিহেতু একোটা প্রতিষ্ঠানৰ ভৰিষ্যৎ লক্ষ্যৰ দিশত কাম কৰে সেয়ে ইয়াক ভৰিষ্যদর্শী বোলা হয়।

প্রতিষ্ঠানে পূর্ব নির্ধাৰিত লক্ষ্যৰ দিশত ইয়াৰ কাম-কাজ পৰিচালিত কৰিব পাৰে। ৰবিন্‌ছ আৰু কুল্টাৰৰ মতে একোটা ফলদায়ক নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতিয়ে প্রতিষ্ঠানৰ কাম-কাজ নির্ধাৰিত লক্ষ্য-উদ্দেশ্য প্রাপ্তিৰ দিশত সম্পন্ন হোৱাটো নিশ্চিত কৰে।

- **পৰিকল্পনাৰ সফলতা (Success of planning) ঃ** নিয়ন্ত্রণৰ জৰিয়তে, পৰিকল্পনা অনুসৰি সকলো কাম-কাজ সম্পাদন হোৱাটো নিশ্চিত কৰিবলৈ প্রতিষ্ঠানৰ কার্যাৱলী চোৱা-চিতা আৰু পৰীক্ষা কৰা হয়। সেই কাৰণে, টেৰী (Terry) আৰু ফ্রেংক্‌লিন (Franklin)য়ে কৈছে যে নিয়ন্ত্রণ কার্য ব্যর্থ হোৱা মানেই সোনকালে বা পলমকৈ হ'লেও পৰিকল্পনাৰ ব্যর্থতা আৰু পৰিকল্পনাৰ সফলতা মানেই নিয়ন্ত্রণ কার্যৰ সফলতা।
- **সিদ্ধান্ত গ্রহণত সহায় (Help in decision-making) ঃ** নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতিৰ সহায়ত একোজন পৰিচালকে সম্পাদিত কাম-কাজ আৰু কাম-কাজৰ পূর্বনির্ধাৰিত মানদণ্ডৰ মাজৰ পার্থক্য বিচাৰি উলিয়াব পাৰে। তাৰ পাছত যিকোনো ধৰণৰ বিসংগতি শুধৰাবলৈ পৰিচালকজনে সহজেই সিদ্ধান্ত ল'ব পাৰে। এই ক্ষেত্রত পৰিচালকসকলে ফলদায়ক নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতিৰ সহায় ল'ব পাৰে, যাৰ জৰিয়তে তেওঁলোকে পৰৱর্তী পদক্ষেপৰ সিদ্ধান্ত গ্রহণ কৰিব পাৰে।
- **ফলদায়ক প্রতিনিধিত্ব আৰু বিকেন্দ্রীকৰণ (Effective delegation and decentralisation) ঃ** প্রতিনিধিত্ব আৰু বিকেন্দ্রীকৰণ ফলদায়ক কৰি তুলিবলৈ নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতি অতিশয় আৱশ্যকীয়, কাৰণ সঠিক নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতি অবিহনে কর্তৃত্ব প্রদান আৰু বিকেন্দ্রীকৰণে প্রত্যাশিত ফল সৃষ্টি কৰিব নোৱাৰে। নিয়ন্ত্রণে একোজন পৰিচালকক তেওঁৰ কর্তৃত্ব প্রদান কৰা আৰু বিকেন্দ্রীকৰণ কৰাত দায়বদ্ধ কৰি তোলে।
- **সঠিক নির্দেশনা (Proper direction) ঃ** ফলদায়ক নিয়ন্ত্রণৰ জৰিয়তে সদায়ে ফলদায়ক নির্দেশনা সম্ভৱ হয়। পীটাৰ এফ ড্রাকাৰে আঙুলীয়াই দিছে, 'নিয়ন্ত্রণৰ অন্য অর্থ হৈছে নির্দেশনা। প্রণালীবদ্ধ নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়াৰ জৰিয়তে একোটা ব্যৱসায় প্রতিষ্ঠানৰ কাম-কাজ পূর্ব নির্ধাৰিত লক্ষ্য-উদ্দেশ্যৰ দিশত ফলদায়ক ৰূপত পৰিচালিত হৈছে নে নাই পৰিচালকসকলে সেই কথা পর্যবেক্ষণ কৰিব পাৰে।'
- **সমন্বয় সাধন কৰে (Promotes co-ordination) ঃ** পৰিচালন বিভাগে আশা কৰা ধৰণে একোটা প্রতিষ্ঠানৰ কাম-কাজ নির্ধাৰিত লক্ষ্যৰ দিশত আগুৱাই নিয়াত নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়াই সহায় কৰে। ইয়াৰ জৰিয়তে পৰিচালকসকলে নির্দেশনা আৰু কাম-কাজ আৰু আচৰণৰ সামঞ্জস্যৰ একতা নিশ্চিত কৰিব পাৰে। ই বিভিন্ন বিভাগ আৰু কর্মচাৰীসকলৰ মাজত সহযোগিতা আৰু সমন্বয়ৰ মনোভাৱ গঢ়ি তোলাটো সহায় কৰে।
- **কর্ম উদ্দীপনা নৈতিকতা বৃদ্ধি কৰে (Enhances motivation and morale) ঃ** এক প্রণালীবদ্ধ নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়াই কর্মচাৰীৰ কর্ম উদ্দীপনা আৰু নৈতিকতা বৃদ্ধি কৰাত গুৰুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন কৰে। নিয়ন্ত্রণ কার্যই কর্মচাৰীসকলক তেওঁলোকৰ কর্তব্য ভালদৰে সম্পাদন কৰাত উৎসাহিত কৰে আৰু কাম-কাজ উন্নত কৰাৰ বাবে সুযোগ

নিগম বিধি (Corporate Laws), কর্মচাৰীৰ আচৰণ, সমাজ ইত্যাদিৰ ভীষণ পৰিৱৰ্তন হৈ আছে। সেয়ে পৰিৱৰ্তিত পৰিস্থিতি অনুসৰি ব্যৱসায়ক খাপ খুৱাই ল'বলৈ নিয়ন্ত্রণ কার্য অতিশয় প্রয়োজনীয়।



জানি থোৱা ভাল

সম্প্রতি পৰিচালনা বিশেষজ্ঞসকলে নিয়ন্ত্রণত দুটা উপাদান অন্তর্ভুক্ত থকা বুলি চিনাক্ত কৰিছে। এটা অংশ কর্মচাৰীৰ কার্যকলাপ আৰু তৎপৰতাৰ বাবে একোজন পৰিচালকৰ কর্ম উদ্দীপনাৰ ওপৰত ভিত্তি কৰি ফলদায়ক নিয়ন্ত্রণৰ জৰিয়তে লাভ কৰা প্রাপ্তিৰ সৈতে সম্পর্কযুক্ত। ইয়াৰ অর্থ হৈছে প্রতিষ্ঠানত মানৱ উপাদানৰ নিয়ন্ত্রণ। এজন পৰিচালকে মানৱ সম্পদ নিয়ন্ত্রণ কৰিব লাগিবই। যদি এই সম্পদ সঠিকভাৱে নিয়ন্ত্রিত হয়, কাম-কাজ আৰু ঘটনাৱলী পূর্বৰ পৰিকল্পনা অনুসৰি সম্পাদিত হ'ব। পৰিচালকসকলে সেয়ে মানৱ সম্পদ নিয়ন্ত্রণ কৰি কাম-কাজ নিয়ন্ত্রণ কৰে। নিয়ন্ত্রণৰ দ্বিতীয় অংশটো প্রকৃত কর্ম তৎপৰতা বা ইয়াৰ পৰা হোৱা উৎপাদনৰ মূল্যায়ন আৰু ভুল-ভ্রান্তি শুধৰাবলৈ বা কাম-কাজৰ বিসংগতি আঁতৰাবলৈ সময় সাপেক্ষে সংশোধনৰ ব্যৱস্থা কৰাৰ সৈতে সম্পর্কিত। ই হৈছে পৰিকল্পনা প্রক্রিয়াক আগুৱাই নিয়াৰ এক নিয়ন্ত্রণ কৌশল। যিকোনো প্রতিষ্ঠানৰ সফলতা নিয়ন্ত্রণ কৌশলৰ ওপৰত নির্ভৰ কৰে। য'ত নিয়ন্ত্রণ কৌশল ব্যর্থ হয়, তাত পৰিকল্পনাও ব্যর্থ হয় আৰু য'ত পৰিকল্পনা সফল হয়, নিয়ন্ত্রণো তাত সফল হয়।



চিন্তা-চর্চা কৰক

'নিয়ন্ত্রণ অবিহনে পৰিকল্পনা অর্থহীন কার্য'।— এই বক্তব্যৰ আলোকত নিয়ন্ত্রণ আৰু পৰিকল্পনাৰ মাজৰ সম্পর্ক বিচাৰি উলিয়াওক।



অগ্রগতি নিৰীক্ষণ

প্রশ্ন নং ১ঃ তলৰ বিবৃতিবিলাক শুদ্ধ নে অশুদ্ধ উল্লেখ কৰক ঃ

১) পৰিচালকসকলে নিয়ন্ত্রণ কার্য সম্পাদন নকৰে।

২) সকলো ধৰণৰ প্রতিষ্ঠানতে নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়া একেই থাকে।

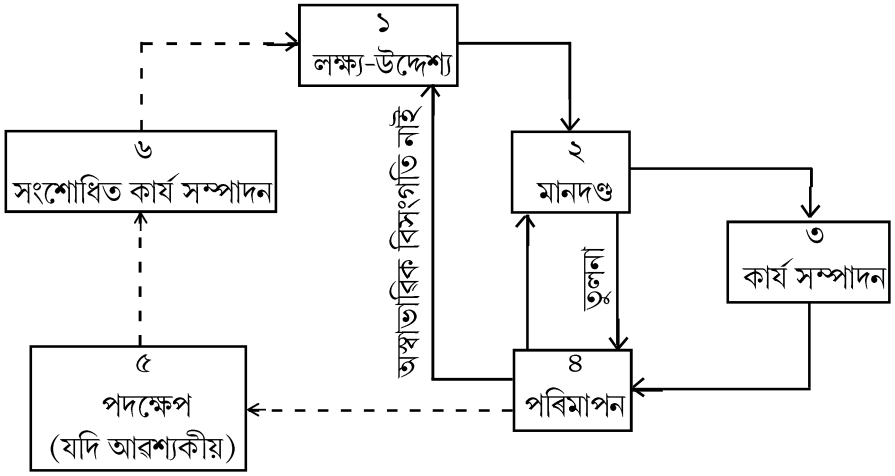
৩) নিয়ন্ত্রণ হৈছে লক্ষ্য প্রাপ্তিৰ বাবে কৰা এক কার্য।

৪) নিয়ন্ত্রণে ভৱিষ্যৎ আৰু অতীত দুয়োটাৰ ওপৰতে দৃষ্টি ৰাখে।

৫) নিয়ন্ত্রণ এক গতিশীল প্রক্রিয়া নহয়।

ঘটাবলৈ পৰিচালকসকলে প্ৰশিক্ষণ দিব পাৰে, দৰমহা গাঁথনিৰ পুনৰীক্ষণ কৰিব পাৰে, কৰ্ম আঁচনিৰ আৰ্হি পুনৰ প্ৰস্তুত কৰিব পাৰে, কাৰ্যপন্থাৰ পৰিৱৰ্তন কৰিব পাৰে, সাংগাঠনিক গাঁথনিৰ পৰিৱৰ্তন কৰিব পাৰে ইত্যাদি।

তলৰ চিত্ৰত নিয়ন্ত্ৰণ প্ৰক্ৰিয়াৰ বিভিন্ন পদক্ষেপ দেখুওৱা হৈছে।



চিত্ৰ ঃ নিয়ন্ত্ৰণ প্ৰক্ৰিয়া



অগ্ৰগতি নিৰীক্ষণ

প্ৰশ্ন নং ২ঃ তলৰ (ক) অংশৰ লগত (খ) অংশ মিলাওঁক—

(ক)	(খ)
১) মানদণ্ড প্ৰতিষ্ঠা	ক) নিয়ন্ত্ৰণৰ দ্বিতীয় পদক্ষেপ
২) প্ৰকৃত চলিত মানদণ্ডৰ তুলনা	খ) নিয়ন্ত্ৰণৰ চতুৰ্থ পদক্ষেপ
৩) বিসংগতিৰ শুধৰণি	গ) নিয়ন্ত্ৰণৰ তৃতীয় পদক্ষেপ
৪) কাৰ্য সম্পাদনৰ জোখ-মাখ	ঘ) নিয়ন্ত্ৰণৰ প্ৰথম পদক্ষেপ।

১০.৫ নিয়ন্ত্ৰণৰ আচৰণগত ফলাফল (BEHAVIOURAL IMPLICATIONS OF CONTROL)

নিয়ন্ত্ৰণৰ সাৰমৰ্ম হৈছে মানুহ, কিয়নো ই পৰিচালনাৰ সৈতে জড়িত আৰু পৰিচালনাই মানুহক নিয়ন্ত্ৰণ কৰে, সম্পদ বা ঘটনাক নহয়। পৰিচালন বিভাগে মানুহক নিয়ন্ত্ৰণ কৰাৰ জৰিয়তে বস্তুগত সম্পদক নিয়ন্ত্ৰণ কৰিবলগীয়া হয়। সকলো কৰ্মচাৰী তেওঁলোকৰ আচৰণৰ ক্ষেত্ৰত সম্পূৰ্ণৰূপে যুক্তিবাদী নহয়। নিয়ন্ত্ৰণ প্ৰক্ৰিয়াই সাধাৰণতে তলত দিয়া বিভিন্ন দিশত কৰ্মচাৰীৰ আচৰণত প্ৰভাৱ পেলায়—

- অতিশয় কঠোৰ নিয়ন্ত্ৰণ কৰ্মচাৰীসকলে পছন্দ কৰে। কৰ্মচাৰীসকল কামত শাৰীৰিকভাৱে উপস্থিত থাকিব পাৰে কিন্তু মানসিকভাৱে বা আবেগিকভাৱে তেওঁলোক অনুপস্থিত থাকিব পাৰে।

গঢ়ি তুলিব পাৰে।

৪) নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়াত সমন্বয় আৰু সহযোগিতা আহৰণ কৰিবলৈ প্রতিষ্ঠানত সমূহীয়া প্রচেষ্টা বা গোটৰ প্রক্রিয়াক শক্তিশালী কৰি তুলিব লাগে।

৫) নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়াত উদ্ভৱ হোৱা কর্মচাৰীৰ কর্ম উদ্দীপনাৰ সমস্যা সমাধান কৰিবলৈ পৰিচালন বিভাগে কর্মচাৰীৰ অর্থনৈতিক আৰু অনা-অর্থনৈতিক দুয়োটা অভাৱেই পূৰণ কৰিব লাগে।

৬) নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়াৰ আর্হি প্রস্তুত কৰাৰ সময়ত পৰিচালন বিভাগে ইয়াৰ দীর্ঘকালীন সম্ভাৱনাৰ কথা বিবেচনা কৰিব লাগে যাতে ঘনে ঘনে ইয়াক সলাই থাকিবলগীয়া নহয়।



অগ্রগতি নিৰীক্ষণ

প্রশ্ন নং ৩ঃ নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতিয়ে কেনেকৈ কর্মচাৰীসকলৰ আচৰণত প্রভাৱ পেলাই? (৫০ টা শব্দৰ ভিতৰত উত্তৰ দিয়ক)

.....

.....

.....

প্রশ্ন নং ৪ঃ নিয়ন্ত্রণৰ লগত জড়িত কর্মচাৰীসকলৰ আচৰণগত সমস্যাসমূহ দূৰ কৰিবলৈ দুটা পৰামর্শ আগবঢ়াওক।

.....

.....

১০.৬ ব্যতিক্রমৰ দ্বাৰা পৰিচালনা (MANAGEMENT BY EXCEPTION)

প্রতিষ্ঠানৰ নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়াত ব্যতিক্রমৰ দ্বাৰা পৰিচালনা এক গুৰুত্বপূর্ণ নীতি। এই নীতি অনুসৰি, পৰিচালকসকলে কার্য সম্পাদনৰ মানদণ্ডত হোৱা গুৰুত্বপূর্ণ বিসংগতিতহে মনোযোগ দিব লাগে। এই নীতিৰ জৰিয়তে পৰিচালকে গুৰুত্বপূর্ণ আৰু গুৰুত্বহীন বিসংগতিসমূহক পৃথক কৰিব পাৰে। এই নীতি অনুসৰি একোজন পৰিচালকে শীর্ষ পৰিচালন কর্তৃপক্ষলৈ কেৱল গুৰুত্বপূর্ণ বিসংগতিৰ তথ্যহে প্রেৰণ কৰিব লাগে। কেৱল গুৰুত্বপূর্ণ বিষয়বিলাকতহে পৰিচালকে তেওঁলোকৰ প্রচেষ্টা কেন্দ্রীভূত কৰিব লাগে। প্রতিষ্ঠানৰ প্রত্যেকটো বিষয় পর্যবেক্ষণ কৰাৰ দৰকাৰ নাথাকে। পৰিচালকে এই নীতি প্রয়োগ কৰিব পাৰিলে তেওঁলোকে নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়াক অধিক দক্ষতাৰে পৰিচালনা কৰিব পাৰিব। এই নীতিত কোৱা হৈছে যে তলতীয়া কর্মীসকলে প্রতিষ্ঠানৰ সকলো দৈনন্দিন কাম কৰিব লাগে আৰু তেনে কৰি তেওঁলোকে পৰিচালকক দৈনন্দিন তালিকাৰ বহির্ভূত প্রতিষ্ঠানৰ অন্য গুৰুত্বপূর্ণ বিষয়ত মনোযোগ দিবলৈ মুক্ত কৰি দিব লাগে। উদাহৰণস্বৰূপে, পৰিচালকজনে মানদণ্ড নিয়ন্ত্রণৰ এটা প্রক্রিয়া প্রতিষ্ঠা কৰিলে আৰু ইয়াৰ অধীনত ২% লৈ উৎপাদন বিজুতি গ্রাহ্য কৰিব পাৰি। ব্যতিক্রমৰ দ্বাৰা পৰিচালনা নীতি অনুসৰি যদিহে ২% ৰ অধিক উৎপাদন বিজুতি ধৰা পৰে তেতিয়াহে পৰিচালকে ঊর্দ্ধতন পৰিচালকক অৱগত কৰিব লাগে আৰু ২% বা তাতোকৈ

১০.৭.১ বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ কৌশল (Budgetary Control Techniques)

'বাজেট' (Budget) শব্দটো ফৰাচী শব্দ 'Bougettee' শব্দৰ পৰা উদ্ভৱ হৈছে। এই শব্দৰ অর্থ হৈছে ছাম্বাৰ মোনা য'ত আগতীয়াকৈ অনুমান কৰা খৰচবিলাকৰ বাবদ উপযুক্ত পুঁজি জমা ৰখাৰ ব্যৱস্থা কৰা হয়। এখন বাজেট হৈছে সংখ্যাগত ভাষাত প্রকাশ কৰা কার্যৰ নথিভুক্ত পৰিকল্পনা। বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ বাজেটৰ ধাৰণা আৰু ব্যৱহাৰৰ পৰা উদ্ভৱ হৈছে। জর্জ আৰ টেৰী (George R. Terry)ৰ মতে, বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ হৈছে সফল কার্যৰ অনুমোদন অথবা পার্থক্যসমূহৰ প্রতিকাৰৰ উদ্দেশ্যে প্রকৃত ফলাফলৰ লগত পাৰস্পৰিক বাজেটীয় তথ্যৰ তুলনা কৰি বাজেটীয় অনুমানসমূহৰ তাৰতম্য ঘটোৱা বা পার্থক্যৰ কাৰণৰ শুধৰণি কৰা এক প্রক্রিয়া। (Budgetary control is a process of comparing the actual results with the carresponding budget data in arder to approve accomplishment or to remedy differences by either adjusting the budget estimates or earrecting the cause of the difference'– G. R. Terry)

বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণৰ আধুনিক পদ্ধতিত সাধাৰণতে চাৰিটা পদক্ষেপ থাকে। এই পদক্ষেপবিলাক তলত উল্লেখ কৰা হ'ল—

১) **বাজেট নীতিৰ পৰামর্শাৱলী (Budget Policy Guidelines) ঃ** একোটা প্রতিষ্ঠানত কর্মচাৰীক চোৱা-চিতা কৰা ৰৈখিক পৰিচালকসকলে বাজেট প্রস্তুত কৰাৰ সময়ত বিভিন্ন অভিধাৰণাৰ ওপৰত ভিত্তি কৰিবলগীয়া হয়। এই অভিধাৰণাবিলাক অর্থনীতি, ৰাজনৈতিক ধাৰা, চৰকাৰী নীতি, প্রতিযোগীৰ কাম-কাজ, প্রতিষ্ঠানৰ শক্তি, পৰিচালন সম্পর্কীয় মৌলিক নীতি আদিৰ সৈতে সম্পর্কযুক্ত। শীর্ষ পৰিচালন বিভাগে এলানি উমৈহতীয়া বাজেট নীতিৰ পৰামর্শ প্রস্তুত কৰিব লাগে যাক মধ্য আৰু নিম্ন স্তৰৰ সকলো পৰিচালকে অনুসৰণ কৰে। বাজেট নীতিৰ পৰামর্শাৱলীয়ে ব্যৱসায়ৰ ধাৰাবাহিক অগ্রগতিৰ বাবে আৱশ্যক হোৱা মৌলিক লক্ষ্যবিলাকো নির্দিষ্ট কৰি দিয়ে।

২) **বাজেটৰ প্রস্তুতি (Preparation of Budget) ঃ** প্রতিষ্ঠানৰ প্রকৃতি, কার্যকলাপ আৰু আকাৰ অনুসৰি বেলেগ বেলেগ ধৰণৰ বাজেট প্রস্তুত কৰা হয়। পৰিচালনাৰ ঊর্ধ্বতন কর্তৃপক্ষই দিয়া পৰামর্শ অনুসৰি বিভিন্ন বিভাগৰ মূৰব্বীসকলে নিজৰ নিজৰ বাজেট প্রস্তুত কৰিবলগীয়া হয়। তাৰ পাছত বাজেট কমিটীয়ে গোটেইকেইখন বাজেটৰ ওপৰত আলোচনা কৰে আৰু সুৰক্ষাৰ পৰিসৰৰ ভিতৰত বাজেটবিলাক প্রস্তুত কৰা হৈছে নে নাই পৰীক্ষা কৰে।

৩) **পার্থক্যৰ প্রতিবেদন (Reporting of Variance) ঃ** খৰচৰ পার্থক্য হৈছে বাজেটত ধার্য কৰা ব্যয় আৰু প্রকৃত ব্যয়ৰ মাজৰ পার্থক্য। প্রধানকৈ তিনিবিধ

ভিতৰত আছে উৎপাদন পৰিকল্পনা, প্ৰকল্পৰ সামৰ্থ্য, জমাৰ পৰিমাণ, বিক্ৰী বাজেটৰ আবণ্টন ইত্যাদি।

৪) **উৎপাদন ব্যয় বাজেট (Production Cost Budget)** ঃ উৎপাদন ব্যয় বাজেটত ভৱিষ্যতৰ উৎপাদনবিলাক মুদ্ৰাৰ ৰূপত প্ৰকাশ কৰা হয়। উৎপাদন বাজেটত ধাৰ্য কৰা পৰিমাণৰ সামগ্ৰী উৎপন্ন কৰিবলৈ খৰচ কৰিবলগীয়া মুঠ ব্যয়ৰ পৰিমাণ এইখন বাজেটত ধাৰ্য কৰা হয়। উৎপাদন ব্যয় বাজেটৰ তিনিখন পৰিপূৰক বাজেট আছে— (ক) প্ৰত্যক্ষ সামগ্ৰী, (খ) প্ৰত্যক্ষ শ্ৰম আৰু (গ) উৎপাদনৰ উপহিত ব্যয়সমূহ।

৫) **ক্ৰয় বাজেট (Purchase Budget)** ঃ মূল বাজেটত অন্তৰ্ভুক্ত প্ৰত্যক্ষ সামগ্ৰী আৰু পৰোক্ষ সামগ্ৰীৰ পৰা ক্ৰয় বাজেট উদ্ভৱ হয়। এইখন এখন পৰিপূৰক বা সহকাৰী বাজেট, যি উৎপাদন প্ৰক্ৰিয়াত হ'ব পৰা সা-সৰঞ্জাম আৰু বস্তুৰ ব্যয় ধাৰ্য কৰে।

৬) **নগদ বাজেট (Cash Budget)** ঃ খৰচৰ সকলো বাজেট প্ৰস্তুত কৰাৰ পাছত নগদ বাজেট প্ৰস্তুত কৰা হয়। নগদ বাজেট হৈছে এছোৱা নিৰ্দিষ্ট সময়ৰ বাবে আগতীয়াকৈ অনুমান কৰা নগদ ধনৰ প্ৰাপ্তি আৰু ব্যয়। নগদ বাজেটত নগদ ধনৰ বিভিন্ন উৎসৰ লগতে ব্যয়ৰ বিভিন্ন সম্ভাৱনা আগতীয়াকৈ অনুমান কৰা হয়।

৭) **প্ৰধান বাজেট (Master Budget)** ঃ এইখন হৈছে প্ৰতিষ্ঠানৰ সামগ্ৰিক বাজেট। প্ৰধান বাজেটে প্ৰত্যাশিত সামগ্ৰিক প্ৰতিফলন দেখুৱায়। প্ৰতিষ্ঠানৰ পৰিকল্পিত লাভ আৰু হ'ব পৰা লোকচানৰ ৰূপত এই বাজেট প্ৰস্তুত কৰা হয়। প্ৰধান বাজেটৰ জৰিয়তে শীৰ্ষ পৰিচালন বিভাগে পূৰ্ব নিৰ্ধাৰিত লক্ষ্য-উদ্দেশ্যৰ সৈতে সংগতি ৰাখি আগবঢ়াৰ চেষ্টা কৰে।

বাজেটীয় নিয়ন্ত্ৰণৰ উদ্দেশ্য (Objective of Budgetary Control) ঃ বাজেটীয় নিয়ন্ত্ৰণৰ প্ৰধান উদ্দেশ্যবিলাক এনেধৰণৰ—

১) **পৰিকল্পনা নিশ্চিত কৰা (Ensure planning)** ঃ বাজেটীয় নিয়ন্ত্ৰণৰ প্ৰধান উদ্দেশ্য হৈছে বিভিন্ন বাজেটৰ জৰিয়তে পৰিকল্পনা নিশ্চিত কৰা।

২) **কাম-কাজৰ সমন্বয় সাধন কৰা (Co-ordinate the Activities)** ঃ বাজেটীয় নিয়ন্ত্ৰণৰ আন এটা উদ্দেশ্য হৈছে ভিন ভিন বিভাগৰ ভিন ভিন কাম-কাজক সমন্বিত কৰা।

৩) **ব্যয় কেন্দ্ৰৰ কাৰ্য সম্পাদন (Operation of cost centre)** ঃ বাজেটীয় নিয়ন্ত্ৰণৰ জৰিয়তে বিভিন্ন ব্যয় কেন্দ্ৰ আৰু ব্যয় বিভাগে দক্ষতাসহকাৰে আৰু কম খৰচত কাম কৰিব পাৰে।

৪) **অপব্যয় ৰোধ কৰা (Eliminate wastes)** ঃ বাজেটীয় নিয়ন্ত্ৰণৰ পৰিণাম স্বৰূপে একোটা প্ৰতিষ্ঠানে ইয়াৰ অপব্যয় আৰু অপচয় ৰোধ কৰিব পাৰে, যাৰ ফলত লাভ বৃদ্ধি হ'ব পাৰে।

সহায়ত কর্মচাৰীসকলৰ বাবে একোটা প্ৰতিষ্ঠানে বিভিন্ন ধৰণৰ উদগনিমূলক আঁচনি প্ৰস্তুত কৰিব পাৰে।

বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণৰ সীমাবদ্ধতা (Limitation of Budgetary Control) ঃ বহুতো সুবিধা থকা সত্ত্বেও বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ প্ৰক্ৰিয়াৰ কেতবোৰ সীমাবদ্ধতাও আছে ঃ

১) **অজান আৰু অদেখা ভৱিষ্যৎ (Unknown and unseen future) ঃ** বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ ব্যৱস্থা সম্পূৰ্ণৰূপে ভৱিষ্যতৰ ওপৰত নিৰ্ভৰশীল। আনহাতে, ভৱিষ্যৎ দেখা নাযায় আৰু জনাও নাযায়। সেয়ে, বাজেটত অনুমান কৰাৰ দৰেই ভৱিষ্যৎটো নাহিব পাৰে। ব্যৱসায়ৰ বাতাৱৰণ, বজাৰৰ অৱস্থা, চৰকাৰী নীতিৰ পৰিৱৰ্তনে একোটা প্ৰতিষ্ঠানৰ বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণত বিৰূপ প্ৰভাৱ পেলাব পাৰে।

২) **পুনৰ সংশোধন (Revision) ঃ** বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ কেতবোৰ অভিধা�ৰণাৰ ওপৰত আধাৰিত। সেয়ে, যদি এই অভিধাৰণাবিলাক নঘটে, তেন্তে বাজেটখন পুনৰ সংশোধন কৰিবলগীয়া হয়। বাজেটৰ বাৰে বাৰে সংশোধন ঘটাই থাকিলে ইয়াৰ মূল্য আৰু গুৰুত্ব হ্ৰাস পাব পাৰে।

৩) **অধিক দক্ষ কর্মচাৰী নিৰুৎসাহিত হ'ব পাৰে (More efficient employees may be discouraged) ঃ** সাধাৰণতে কর্মচাৰীৰ সামগ্ৰিক মানদণ্ডৰ ওপৰত ভিত্তি কৰি বাজেটত লক্ষ্যবিলাক স্থিৰ কৰা হয়। সেয়ে, বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ প্ৰক্ৰিয়াৰ অধীনত অধিক দক্ষ কর্মচাৰীসকল নিৰুৎসাহিত হ'ব পাৰে।

৪) **সমন্বয়ৰ অভাৱ (Lack of Co-ordination) ঃ** বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ প্ৰক্ৰিয়াই সদায় বিভিন্ন বিভাগৰ সমন্বয়ৰ ওপৰত নিৰ্ভৰ কৰে। কিন্তু বাস্তৱিকতে বিভাগবিলাকে সমন্বয় বজাই নাৰাখিবও পাৰে। সমন্বয় বজাই ৰাখিবলৈ এজন বাজেট বিষয়া থাকিব লাগে। কিন্তু সকলো প্ৰতিষ্ঠানে বিত্তীয় অসুবিধাৰ বাবে এনে বাজেট বিষয়া নিযুক্তি দিব নোৱাৰে।

৫) **বিভিন্ন বিভাগৰ মাজৰ সংঘাত (Conflicts among departments) ঃ** বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ প্ৰক্ৰিয়াৰ অধীনত ভিন ভিন বিভাগক ভিন ভিন পৰিমাণৰ পুঁজি আবণ্টন দিয়া হয়। সকলো বিভাগৰ মুৰব্বীসকলে পুঁজিৰ সর্বাধিক আবণ্টন পাব বিচাৰে, যিটো বাস্তৱত সম্ভৱ নহয়। পৰিণাম স্বৰূপে এই বিভাগবিলাকৰ মাজত সংঘাতৰ সৃষ্টি হ'ব পাৰে।

৬) **শীর্ষ পৰিচালনাৰ ওপৰত নির্ভৰ কৰে (Depends upon top management) ঃ** বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণৰ সফলতাৰ বাবে পৰিচালনাৰ শীর্ষ কর্তৃপক্ষৰ সমর্থন আৱশ্যকীয়। সেয়ে, যিকোনো সময়ত, যদি শীর্ষ পৰিচালন কর্তৃপক্ষৰ পৰা আৱশ্যকীয় সমর্থনৰ অভাৱ হয় বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ প্ৰক্ৰিয়া ব্যর্থ হ'ব পাৰে বা লক্ষ্যৰ পৰা ফালৰি কাটি যাব পাৰে।

সম্পদবিলাকক অন্য খণ্ডলৈ স্থানান্তৰ কৰাৰ ক্ষেত্রত সহায় কৰে, যাৰ ফলত প্রকল্পৰ কার্যসূচী আগুৱাই যাব পাৰে।

৫) **পণ্য নিয়ন্ত্রণ (Inventory Control) ঃ** পণ্য নিয়ন্ত্রণক কেঁচামাল বা সা-সৰঞ্জাম নিয়ন্ত্রণো বুলিব পাৰি, য'ত বিভিন্ন ধৰণৰ সামগ্রী আৰু আহিলাৰ প্রকৃতি, পৰিমাণ, স্থান আৰু সময় অন্তর্ভুক্ত হৈ থাকে। সামগ্রী আৰু আহিলাক প্রধানকৈ তিনিটা ভাগত ভগাব পাৰি যেনে— কেঁচামাল, কামৰ অগ্রগতি আৰু উৎপাদিত সামগ্রী বা উৎপাদন। উৎপাদনৰ কাম-কাজ সহজ কৰি তুলিবলৈ বয়-বস্তুৰ নিয়ন্ত্রণ অতিশয় গুৰুত্বপূর্ণ। বয়-বস্তু বা আহিলাপাতিৰ নিয়ন্ত্রণৰ প্রধান উদ্দেশ্য হৈছে সঠিক স্থানত সঠিক সময়ত সঠিক বস্তু বা সৰঞ্জামৰ ব্যৱস্থা কৰা। বয়-বস্তু বা সা-সৰঞ্জাম নিয়ন্ত্রণৰ বিভিন্ন শাখাত আছে সু�ৰক্ষাজনিত বয়-বস্তুৰ স্তৰ, সর্বাধিক বয়-বস্তুৰ স্তৰ, পুনৰ যোগানৰ স্তৰ, বিপদৰ স্তৰ।

৬) **পৰিসংখ্যাগত মান নির্ণয় (Statistical Quality Control) ঃ** SQC হৈছে মান নির্দ্ধাৰণ আৰু নিয়ন্ত্রণৰ পৰিসংখ্যাগত তথ্য বিশ্লেষণৰ এক পদ্ধতি। মানদণ্ড নিয়ন্ত্রণৰ এই পৰিসংখ্যাগত কৌশল সম্ভাৱনীয়তাৰ গাণিতিক তত্ত্বৰ ওপৰত আধাৰিত। এই পদ্ধতিৰ জৰিয়তে অপচয় ৰোধ কৰি উৎপাদনৰ মানদণ্ড বজাই ৰাখিব পাৰি। এই পদ্ধতিত অনতিপলমে ভুলৰ শুধৰণি কৰিব পাৰি। ই হৈছে এটা প্রতিৰোধমূলক পদ্ধতি আৰু ই পৰিদর্শন কার্যৰ খৰচ আৰু সময় বচাব পাৰে।

৭) **বিত্তীয় বিৱৰণ (Financial Statement) ঃ** লাভ-লোকচান হিচাপ আৰু উদ্বৃত্ত-পত্র হৈছে দুখন প্রধান বিত্তীয় বিৱৰণ। এই বিত্তীয় বিৱৰণবিলাকত একোটা ব্যৱসায়ৰ বিত্তীয় অৱস্থান অনুসৰি হোৱা কাম-কাজ দেখুওৱা হয়। এই বিত্তীয় বিৱৰণবিলাক ব্যাখ্যা কৰাৰ বিভিন্ন কৌশল আছে যেনে অনুপাত বিশ্লেষণ, তুলনামূলক বিৱৰণ, উৎপাদন বিক্রী বিন্দু, অগ্রগতি বিশ্লেষণ ইত্যাদি, যাক একোটা প্রতিষ্ঠানৰ দৈনন্দিন বিত্তীয় কার্যকলাপ নিয়ন্ত্রণৰ কৌশল হিচাপে ব্যৱহাৰ কৰিব পাৰি।

৮) **মানৱ সম্পদৰ হিচাপ (Human Resource Accounting) ঃ** এৰিক ফ্লেমহল্ট (Eric Flamholt) ৰ মতে মানৱ সম্পদৰ হিচাপ হৈছে একোটা প্রতিষ্ঠানত সম্পদ হিচাপে ব্যৱহৃত মানুহৰ হিচাপ। ইয়াত মানৱ সম্পদৰ নিযুক্তি, বাছনি, প্রশিক্ষণ আৰু বিকাশৰ বাবে সংগঠনে কৰা খৰচৰ হিচাপ-নিকাচ অন্তর্ভুক্ত হৈ থাকে। মানৱ সম্পদৰ হিচাপ-নিকাচে কার্যবাহীসকলৰ ধাৰণা সলনি কৰিব পাৰে আৰু ইয়াৰ জৰিয়তে ই একোটা প্রতিষ্ঠানত থকা মানৱ সম্পদৰ নিয়ন্ত্রণৰ বাবে আৱশ্যকীয় তথ্য যোগান ধৰিব পাৰে।

৯) **উদ্দেশ্যৰ দ্বাৰা পৰিচালনা (Management by objevtives) ঃ** ইয়াক ফলাফল পৰিচালনা বুলিও কোৱা হয়। প্রথমতে পীটাৰ ড্রাকাৰে ১৯৫৪ চনত লক্ষ্য উদ্দেশ্যৰ দ্বাৰা পৰিচালনাৰ ধাৰণাটো আগবঢ়াইছিল। লক্ষ্য উদ্দেশ্যৰ দ্বাৰা পৰিচালনা কৰা



১০.৮ অধ্যায়টিৰ পৰা আমি কি শিকিলোঁ (LET US SUM UP)

এই অধ্যায়ত নিম্নলিখিত দিশসমূহ আলোচনা কৰা হ'ল —

- পৰিকল্পিত কার্য ব্যৱস্থা অনুসৰি প্রকৃততে কাম-কাজবিলাক সম্পাদন হৈছে নে নাই আৰু যদি হোৱা নাই বিসংগতিবিলাক ক'ত ঘটিছে আৰু কেতিয়া এইবিলাকৰ সংশোধনৰ ব্যৱস্থা কৰিব লাগিব সেই কথা নির্ণয় কৰিবলৈ চলোৱা বিশ্লেষণ আৰু পৰীক্ষা-নিৰীক্ষাৰ প্রক্রিয়াটোৱেই হৈছে নিয়ন্ত্রণ।
- নিয়ন্ত্রণ লক্ষ্য প্রাপ্তিৰ দিশত কৰা এক কার্য আৰু পৰিকল্পনাৰ ওপৰত আধাৰিত। নিয়ন্ত্রণ এক ধাৰাবাহিক প্রক্রিয়া। বৃহৎ প্রতিষ্ঠানৰ পৰিচালনাত নিয়ন্ত্রণ অতিশয় আৱশ্যকীয়।
- নিয়ন্ত্রণে একোটা প্রতিষ্ঠানক ইয়াৰ পূর্ব নির্ধাৰিত লক্ষ্যত উপনীত হোৱাত সহায় কৰিব পাৰে।
- নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়াই কর্মচাৰীৰ আচৰণক প্রভাৱান্বিত কৰে। সেয়ে, নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়াই কর্মচাৰীৰ অনুভৱ, অভিপ্রায়, আচৰণ আৰু ধ্যান-ধাৰণাৰ কথা বিবেচনা কৰিব লাগে।
- ব্যতিক্রমৰ দ্বাৰা পৰিচালনা হৈছে প্রতিষ্ঠান নিয়ন্ত্রণৰ এক গুৰুত্বপূর্ণ নীতি। এই নীতিৰ অধীনত পৰিচালকসকলে কেৱল কাম-কাজৰ বিসংগতিৰ ওপৰত মনোযোগ দিব লাগে। এই নীতিৰ জৰিয়তে, পৰিচালকসকলে গুৰুত্বপূর্ণ আৰু গুৰুত্বহীন তথ্যবিলাকক পৃথক কৰিব লাগে। এই নীতিয়ে পৰিচালনাৰ শীর্ষ স্তৰৰ কর্তৃপক্ষৰ সময় বচাব পাৰে যাতে তেওঁলোকে বেছি গুৰুত্বপূর্ণ সমস্যাবিলাকত মনোনিৱেশ কৰিব পাৰে।
- পৰিচালনা নিয়ন্ত্রণৰ কেইবাটাও কৌশল আছে। এই সকলো কৌশলক প্রধানকৈ দুটা ভাগত ভগোৱা হৈছে, যেনে— বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ আৰু অবাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ কৌশল।



১০.৯ অধিক জানিবলৈ (FURTHER READINGS)

১) Gupta R. N. (2006). *Business Organisation and Management*, New Delhi, S. Chand & Company Ltd.

২) P. C. Tulsian & Pandey Vishal (2008). *Business Organization and Management*. New Delhi, Pearson Education Ltd.

৩) Knootz Harold & Weihrich Heinz (2007). *Essentials of Management: An International Perspective*. New Delhi, Tata McGraw Hill.

৪) Massie Joseph (2007). *Essentials of Management*. New Delhi, Prentice – Hall of India Pvt. Ltd.

৫) Dutta M. (2002). *Management Control System*. New Delhi, S. Chand

অধ্যায় ১১ ঃ নেতৃত্ব (LEADERSHIP)

অধ্যায় গাঁথনি

১১.১ উদ্দেশ্য

১১.২ পৰিচয়

১১.৩ নেতৃত্বৰ অর্থ

১১.৪ নেতৃত্বৰ গুৰুত্ব

১১.৫ এজন ভাল নেতাৰ গুণাৱলী

১১.৬ নেতৃত্বৰ শৈলী

- ১১.৬.১ একনায়কত্ববাদী নেতৃত্বৰ শৈলী
- ১১.৬.২ গণতান্ত্রিক নেতৃত্বৰ শৈলী
- ১১.৬.৩ মুকলিমূৰীয়া নেতৃত্বৰ শৈলী

১১.৭ লিকার্টৰ পৰিচালনা পদ্ধতি

১১.৮ অধ্যায়টিৰ পৰা আমি কি শিকিলোঁ

১১.৯ অধিক জানিবলৈ

১১.১০ অগ্রগতিৰ খতিয়ান

১১.১১ সম্ভাব্য প্রশ্ন

১১.১ উদ্দেশ্য (LEARNING OBJECTIVES)

এই অধ্যায়টি অধ্যয়ন কৰি আপুনি—

- নেতৃত্বৰ সংজ্ঞা দিব পাৰিব।
- নেতৃত্বৰ বিশেষত্ববিলাক ব্যাখ্যা কৰিব পাৰিব
- নেতৃত্বৰ গুৰুত্ব সম্পর্কে আলোচনা কৰিব পাৰিব
- এজন ভাল নেতাৰ গুণাৱলী চিনাক্ত কৰিব পাৰিব
- বিভিন্ন ধৰণৰ নেতৃত্ব সম্পর্কে আলোচনা কৰিব পাৰিব
- লিকার্টৰ পৰিচালনা পদ্ধতি ব্যাখ্যা কৰিব পাৰিব।

১১.২ পৰিচয় (INTRODUCTION)

একোটা প্রতিষ্ঠানত মানৱ সম্পদ হৈছে সবাতোকৈ মূল্যৱান সম্পদ। সেয়ে, মানৱ সম্পদৰ সামর্থ্যক সর্বোত্তম ভাৱত ব্যৱহাৰ কৰিব লাগে যাতে একোটা প্রতিষ্ঠানে প্রতিটো দিশতে ইয়াৰ পা�ৰদর্শিতা দেখুৱাব পাৰে। এইটো নির্ভৰ কৰে প্রতিষ্ঠানৰ পৰিচালনাৰ ওপৰত। এই মানৱ সম্পদবিলাকৰ সহযোগিতা আদায় কৰি পৰিচালন বিভাগে আশা কৰা পৰিণতি লাভ কৰিব



জনা উচিত (LET US KNOW)

'Psychological' শব্দটো 'psychology' শব্দৰ পৰা হৈছে। ই মানুহৰ মন অধ্যয়ন কৰা বুজায়। ই মানুহৰ আৱেগ, অনুভূতি, আচৰণ আৰু বিভিন্নজনৰ মাজৰ আদান-প্রদানৰ সৈতে জড়িত।

এতিয়া, বিভিন্ন বিশেষজ্ঞই আগবঢ়োৱা নেতৃত্বৰ সংজ্ঞা সম্পর্কে আমি আলোচনা কৰিম।

চেষ্টাৰ বার্ণার্ড (Chester Bernard) ৰ মতে, 'নেতৃত্ব হৈছে ব্যক্তিৰ আচৰণৰ এবিধ গুণ, যাৰ দ্বাৰা তেওঁলোকে সংগঠিত প্রচেষ্টাত মানুহ অথবা তেওঁলোকৰ কাম-কাজক নিয়ন্ত্রণ কৰে।' এই সংজ্ঞাৰ পৰা দেখা গৈছে যে এজন নেতাই তেওঁৰ অধীনত কাম কৰি থকা লোকসকলৰ উদ্দেশ্য নিৰূপণ কৰে আৰু সেই উদ্দেশ্যত উপনীত হোৱাৰ দিশত তেওঁলোকক নিয়ন্ত্রণ কৰে।

কুঞ্জ (Koontz) আৰু অড'নেল (O' Donell)ৰ মতে, 'নেতৃত্ব হৈছে দক্ষতা আৰু বিশ্বাসসহকাৰে কাম কৰিবলৈ তলতীয়া কর্মীক প্রভাৱান্বিত কৰাৰ পৰিচালকৰ সামর্থ্য।' এই সংজ্ঞাত দেখা গৈছে যে একোজন নেতাৰ প্রাথমিক কর্তব্য হৈছে প্রতিষ্ঠানৰ উদ্দেশ্য আহৰণৰ বাবে এটা দল গঠন কৰা।

টেনেনবাম এট আল (Tennenbaum et al)য়ে নেতৃত্বৰ সংজ্ঞা এইদৰে দিছে, 'নেতৃত্ব হৈছে মানুহৰ মাজৰ এক প্রভাৱ যাক একোটা পৰিস্থিতিত নির্দ্ধাৰিত একোটা লক্ষ্য বা একাধিক লক্ষ্য আহৰণৰ দিশত আদান-প্রদান প্রক্রিয়াৰ মাজেৰে কামত লগোৱা হয়।' এই সংজ্ঞাই আদান-প্রদানৰ জৰিয়তে মানুহৰ ওপৰত প্রভাৱ বিস্তাৰ কৰাত গুৰুত্ব দিছে। অৱশ্যে আদান-প্রদানৰ জৰিয়তে লক্ষ্য প্রাপ্তিৰ বাবে কাম কৰোঁতাজনৰ উদ্যমৰ বিষয়টো ইয়াত লুপ্ত হৈ আছে।

সেয়ে, নেতৃত্বৰ শেহতীয়া সংজ্ঞাটো তলত দিয়া ধৰণৰ ঃ

'নেতৃত্ব হৈছে লক্ষ্য উদ্দেশ্য প্রাপ্তিৰ দিশত উৎসাহেৰে কাম কৰিবলৈ আনক প্রভাৱান্বিত আৰু সহযোগ কৰাৰ এক প্রক্রিয়া।'

নেতৃত্বৰ বৈশিষ্ট্যসমূহ (Features of Leadership)

নেতৃত্বৰ বিভিন্ন বৈশিষ্ট্যসমূহ তলত দিয়াৰ দৰে ঃ

- ই হৈছে অনুসৰণকাৰীৰ আচৰণক প্রভাৱান্বিত কৰাৰ এক ধাৰাবাহিক প্রক্রিয়া। যিটো এবাৰতে শেষ হোৱা কাম নহয়।
- ই হৈছে মানুহৰ ভিতৰত থকা স্বভাৱ আৰু আচৰণৰ এক ব্যক্তিগত গুণ যি গুণে তেওঁক মানুহৰ মাজৰ পাৰস্পৰিক (interpersonal) প্রভাৱ কামত লগাব পৰা কৰে।
- নেতৃত্ব থকা কাম-কাজৰ বাবে এদল অনুসৰণকাৰী থাকিব লাগে।

জন জি গ্লভ্ছ (John G. Gloves)য়ে তেওঁৰ Fundamentals of Professional Management গ্ৰন্থত উল্লেখ কৰিছে যে 'ব্যৱসায়ৰ অকৃতকার্যতাৰ বাবে আন সকলো কাৰণতকৈ দুর্বল নেতৃত্বক অধিক জগৰীয়া কৰিব লাগে।'

ব্যৱসায় পৰিচালনাৰ এই সকলো বিশেষজ্ঞই প্ৰতিষ্ঠানৰ উদ্দেশ্যত উপনীত হোৱাৰ ক্ষেত্ৰত নেতৃত্বৰ গুৰুত্বৰ ওপৰত জোৰ দিছে। নেতাসকলে সম্পাদন কৰা নিম্নোল্লিখিত কাম-কাজবিলাকৰ বিষয়ে জানিলে ব্যৱসায় পৰিচালনাত নেতৃত্বৰ গুৰুত্ব স্পষ্ট হ'ব ঃ

- **লক্ষ্য নির্দ্ধাৰণ (Determination of goals)** ঃ এক সৃষ্টিশীল কার্য হিচাপে এজন নেতাই তেওঁৰ অনুসৰণকাৰীসকলৰ উদ্দেশ্য আৰু কর্মনীতি স্থিৰ কৰি দিয়ে।
- **কাম-কাজৰ ব্যৱস্থাপনা (Organization of activities)** ঃ একোজন ভাল নেতাই কর্মচাৰীসকলৰ মাজত সংঘাতৰ আশংকা হ্ৰাস কৰিবলৈ তেওঁলোকৰ মাজত প্ৰণালীবদ্ধভাৱে প্ৰতিষ্ঠানৰ কাম-কাজ ভগাই দিয়ে।
- **সমন্বয় সাধন (Accomplishing co-ordination)** ঃ একোটা গোটৰ সকলো লোকৰ প্ৰচেষ্টাৰ দিশ নির্ণয় আৰু সমন্বিত কৰি একোজন নেতাই প্ৰতিষ্ঠানৰ উদ্দেশ্য আহৰণৰ দিশত অগ্ৰসৰ হয়।
- **পৰামর্শ দান (Providing guidance)** ঃ এজন ভাল নেতাই তেওঁৰ তলতীয়া কর্মীসকলক নির্দেশনা দিয়াৰ উপৰিও তেওঁলোক সমস্যাৰ সন্মুখীন হোৱাৰ সময়ত পৰামর্শ আগবঢ়ায়।
- **কর্মচাৰীৰ নৈতিকতা সৃষ্টি (Building employee's morale)** ঃ একোজন ভাল নেতা হৈছে কর্মচাৰীৰ নৈতিকতাৰ বিকাশৰ আধাৰ, যাৰ বিনিময়ত উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধি পোৱাৰ লগতে প্ৰতিষ্ঠানৰ স্থিৰতা বৃদ্ধি পায়।
- **পৰিবর্তন সাধন (Facilitating change)** ঃ গতিশীল নেতৃত্ব হৈছে প্ৰতিষ্ঠানৰ পৰিৱর্তনৰ চালিকা শক্তি। একোজন গতিশীল নেতাই পৰিৱর্তন সাধন কৰিব পাৰে, যিহেতু পৰিৱর্তনৰ পথত সৃষ্টি হোৱা বাধা তেওঁ অতিক্ৰম কৰিব পাৰে।
- **কর্মচাৰীৰ মনোযোগ আকর্ষণ (Motivating employees)** ঃ কর্মচাৰীসকলৰ কর্ম তৎপৰতাক প্ৰভাৱান্বিত কৰিবলৈ মনোযোগ আকর্ষণ এক আৱশ্যকীয় উপাদান। কর্মচাৰীৰ কামৰ প্ৰতি মনোনিবেশ যিমানে বেছি হয় কামো সিমানে ভালদৰে কৰে। একোজন ভাল নেতাই প্ৰতিষ্ঠানৰ উদ্দেশ্যত উপনীত হ'বলৈ সর্বোত্তম দক্ষতাৰে কাম কৰিবৰ বাবে কর্মচাৰীসকলক উৎসাহিত কৰে। একোটা প্ৰতিষ্ঠানত একোজন ভাল নেতা হৈছে কর্মচাৰীসকলৰ বাবে মনোযোগ আকর্ষণৰ অন্যতম উপাদান।

- **স্থিতিস্থাপকতা (Flexibility) ঃ** বেলেগ বেলেগ পৰিস্থিতিত নেতৃত্বৰ ধৰণ আৱশ্যক অনুসৰি বেলেগ বেলেগ হয়। এইবিলাকক প্রধানকৈ একনায়কত্ববাদী, গণতান্ত্রিক আৰু মুকলিমুৰীয়া নেতৃত্ব— এই তিনিটা নামেৰে জনা যায়।
- **কাৰিকৰী দক্ষতা (Technical competence) ঃ** মানুহক নেতৃত্ব দিওঁতে সফলতা লাভৰ বাবে নেতাজনে কেতবোৰ নির্দিষ্ট নিয়ম মানি চলিব লাগে। নেতৃত্বৰ 'কাৰিকৰী দক্ষতা' বুলিলে পৰিচালনাৰ কিছুমান নির্দিষ্ট কাম যেনে— পৰিকল্পনা, ব্যৱস্থাপনা, বিশ্লেষণ, পৰামর্শদান, সিদ্ধান্ত গ্রহণ, নিয়ন্ত্রণ আৰু সহযোগিতা আদায় কৰা ইত্যাদি সম্পাদন কৰাৰ সামর্থ্যক বুজায়। নেতাৰ এই কাৰিকৰী দক্ষতাই তেওঁক তেওঁৰ অনুসৰণকাৰীসকলৰ সমর্থন লাভত সহায় কৰিব পাৰে।
- **আত্মবিশ্বাস (Self confidence) ঃ** এজন ভাল নেতা হ'বলৈ তেওঁ প্রথমে আত্মবিশ্বাসী হ'বই লাগিব। তেতিয়াহে তেওঁ প্রত্যাশিত দিশত নিজক আৰু আনক অগ্রগতি দিব পাৰিব। এনেকুৱা একোজন আত্মবিশ্বাসী নেতা অন্য লোকৰ অনুপ্রেৰণা আৰু বিশ্বাসৰ উৎস হ'ব পাৰে। এনেকৈ, একোজন নেতাৰ আত্মবিশ্বাসে একোটা প্রতিষ্ঠানৰ কাম-কাজ ভালদৰে সম্পন্ন কৰিবলৈ গোটৰ সদস্যসকলৰ বিশ্বাস আৰু কর্মতৎপৰতা আদায় কৰাত সহায় কৰে।
- **মানৱীয় সম্পর্কৰ ধাৰণা (Human relations attitude) ঃ** একোজন সফল নেতাই মানৱীয় সম্পর্কৰ সঠিক জ্ঞান আহৰণ কৰিব লাগে অর্থাৎ মানুহৰ সৈতে আদান-প্রদান কেনেকৈ কৰে সেই কথা জানিব লাগে। যিহেতু একোজন নেতাৰ প্রধান কাম হৈছে নির্দ্ধাৰিত লক্ষ্যৰ দিশত কাম কৰিবলৈ মানুহৰ ইচ্ছা আৰু সহযোগিতা আদায় কৰা, সেয়ে তেওঁ তেওঁৰ অধীনৰ সকলো লোকৰ পাৰস্পৰিক সম্পর্কৰ বিষয়ে সম্যক জ্ঞান আহৰণ কৰাৰ চেষ্টা কৰিব লাগে। বেলেগ বেলেগ পৰিস্থিতিত মানুহৰ আচৰণ আৰু প্রতিক্রিয়া কেনেকুৱা হয় সেই কথা জনাটো একোজন নেতাৰ বাবে খুবেই অর্থপূর্ণ।

সফল নেতৃত্ব বনাম প্রভাবশালী নেতৃত্ব (Successful Leadership Vs Effective Leadership)

এজন পৰিচালকে যি পদ্ধতিৰ জৰিয়তে তেওঁৰ তলতীয়া কর্মীৰ আচৰণক প্রভাৱান্বিত কৰিবলৈ সদায় চেষ্টা কৰে সেই পদ্ধতিকে 'নেতৃত্ব' বুলি জনা যায়। বাস্তৱ পৰিস্থিতিত, তলতীয়া কর্মীয়ে নেতাজনে আশা কৰাৰ দৰে কাম কৰিবও পাৰে নকৰিবও পাৰে। এই ক্ষেত্রত যদি নেতাজন সফল হয়, অর্থাৎ নেতাজনে আশা কৰাৰ দৰেই তলতীয়া কর্মীয়ে আচৰণ কৰে, তেনেহ'লে সেয়া দুটা কাৰণত সম্ভৱ হ'ব পাৰে ঃ

(১) নেতাৰ সঠিক শৈলীৰ প্রভাব (Impact of leader's appropriate style), অথবা
(২) নেতাজনৰ পদবীৰ ক্ষমতাৰ কাৰণে (Because of the position power of the leader)।

প্রথমটো কাৰণৰ ক্ষেত্রত, নেতাজন প্রভাবশালী (effective), কাৰণ প্রতিষ্ঠানৰ উদ্দেশ্য সাধনৰ কামত লাগি থাকোতে তেওঁ তলতীয়া কর্মীসকলক তেওঁলোকৰ ব্যক্তিগত আৱশ্যকতা পূৰণ কৰি সন্তুষ্ট কৰা বাবে তেওঁলোকে প্রতিষ্ঠানৰ স্বার্থত সফলতাৰে কাম কৰিলে। দ্বিতীয়টো

১১.৬ নেতৃত্বৰ শৈলী (LEADERSHIP STYLE)

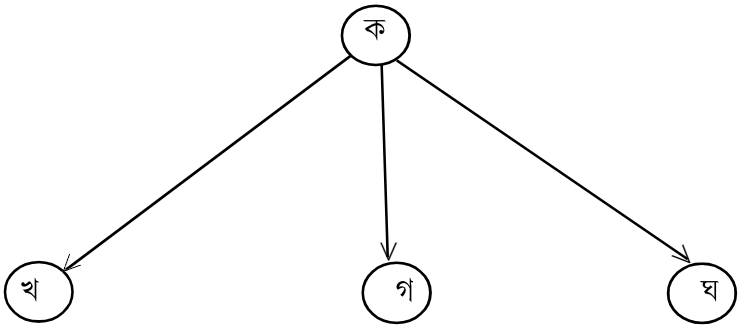
নেতৃত্বৰ শৈলী বুলিলে একোজন নেতাৰ আচৰণৰ ধৰণ বুজায়। যিবিলাক নির্দেশনা দিওঁতে, আঁচনি ৰূপায়ণ কৰোতে আৰু কর্মীৰ মনোযোগ আকর্ষণ কৰোতে তেওঁৰ কার্যকলাপত প্রতিফলিত হয়। একোজন নেতাৰ দর্শন, ব্যক্তিত্ব আৰু অভিজ্ঞতা তেওঁৰ নেতৃত্বৰ শৈলীত দেখিবলৈ পোৱা যায়। ই হৈছে উমৈহতীয়া লক্ষ্য আহৰণৰ বাবে সমূহীয়া প্রচেষ্টাত স্বেচ্ছাই অংশগ্রহণ কৰিবলৈ কর্মীসকলক প্রভাৱান্বিত কৰাৰ কৌশল বা প্রক্রিয়া।

প্রাথমিকভাৱে নেতৃত্বৰ শৈলীক তিনিটা গোটত শ্রেণীবিভক্ত কৰা হৈছে। কিন্তু বাস্তৱ ক্ষেত্রত দেখা যায় যে অনুসৰণকাৰীসকলৰ মাজত বর্তি থকা শক্তিসমূহৰ ওপৰত নির্ভৰ কৰি, পৰিস্থিতিৰ প্রতি লক্ষ্য ৰাখি, একোজন ভাল নেতাই তেওঁৰ সাধাৰণ জ্ঞানৰ ভিত্তিত উল্লিখিত তিনিওটা শৈলীকে কামত লগায়।

নেতৃত্বৰ শৈলীত প্রভাৱ বিস্তাৰ কৰা শক্তিসমূহ হৈছেঃ

- **সময়ৰ বিবেচনা (Time consideration)** ঃ কাম সম্পূর্ণ কৰিবৰ বাবে সময়ৰ পর্যাপ্ততা।
- **সম্পর্ক (Relationship)** ঃ নেতাজন আৰু তেওঁৰ অনুসৰণকাৰীসকলৰ মাজত থকা সম্পর্কও নেতাজনে গ্রহণ কৰিব লগা নেতৃত্বৰ শৈলী নির্দ্ধাৰণ কৰা এক উপাদান। উদাহৰণস্বৰূপে, এই সম্পর্ক সন্মান আৰু বিশ্বাসৰ ওপৰত আধাৰিত নে অসন্মান আৰু অবিশ্বাসৰ ওপৰত আধাৰিত সেই কথায়ো নেতৃত্বৰ শৈলী নির্দ্ধাৰণ কৰে।
- **তথ্য (Information)** ঃ একোটা সমস্যা সমাধান কৰিবলৈ আৱশ্যক হোৱা তথ্য কেৱল নেতাজনৰ ওচৰতহে থাকিব পাৰে বা এই তথ্য কেৱল কর্মচাৰীসকলৰ ওচৰতহে থাকিব পাৰে। বহু পৰিস্থিতিত, সেই তথ্য নেতা আৰু কর্মী উভয়ৰে ওচৰত থাকিব পাৰে। এনেকৈ একোটা প্রতিষ্ঠানত নেতৃত্বৰ শৈলী ব্যৱহাৰ কৰাৰ ক্ষেত্রত এই শক্তিৰ এক প্রভাৱ থাকে।
- **কামৰ জ্ঞান (Knowledge of task)** ঃ একোটা কামৰ বাবে আৱশ্যকীয় দক্ষতা আৰু জ্ঞান থকা বুলি নেতাজন আত্মবিশ্বাসী হোৱাৰ উপৰি কিছুমান পৰিস্থিতিত নেতাজনৰ তেওঁৰ দক্ষ আৰু জ্ঞানী কর্মচাৰীসকলৰ ওপৰতো বিশ্বাস থাকিব পাৰে।
- **আভ্যন্তৰীণ বিষয় (Internal matter)** ঃ দক্ষতা, অভিজ্ঞতা, নৈতিকতা আৰু আন উপাদানবিলাক গোট (team)ৰ সৈতে বা গোটৰ সদস্যসকলৰ সৈতে জড়িত।
- **হেঁচা প্রয়োগৰ পর্যায় (Stress level)** ঃ একোটা কামৰ জটিলতা, উদ্ভৱ হোৱা আশংকা, প্রকৃত বিপদ অথবা জৰুৰী অৱস্থা ইত্যাদিৰ ওপৰতো নেতৃত্বৰ শৈলীৰ ব্যৱহাৰ নির্ভৰ কৰে।
- আইন অথবা প্রতিষ্ঠিত বিধি অথবা প্রশিক্ষণৰ আঁচনি ইত্যাদি।

তলৰ অনুচ্ছেদবিলাকত আমি নেতৃত্বৰ বিভিন্ন ধৰণৰ শৈলীৰ বিষয়ে আলোচনা কৰিম। চিত্রৰ সহায়ত ইয়াক তলত দিয়াৰ দৰে দেখুৱাব পাৰি ঃ



চিত্র (ক) ঃ একনায়কত্ববাদী নেতৃত্বৰ শৈলী

চিত্র (ক)ত

ক = নেতা; খ, গ, ঘ = তলতীয়া কৰ্মী

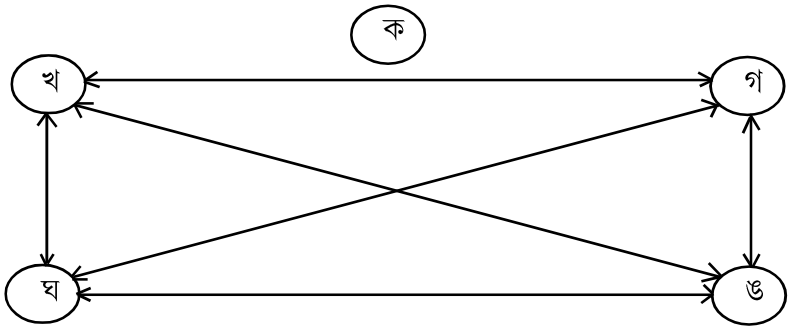
১১.৬.২ গণতান্ত্রিক নেতৃত্বৰ শৈলী (Democratic Leadership Style)

চিত্র (খ) ত দেখুওৱাৰ দৰে গণতান্ত্রিক নেতৃত্বৰ শৈলীত সিদ্ধান্ত গ্রহণৰ প্রক্রিয়াত এদল লোকক অগ্রাধিকাৰ দিয়া হয়। ইয়াত গোটটোৱে আলোচনা কৰাৰ পাছত নেতাজনে পৰামর্শ দিয়ে। অৱশ্যে, সিদ্ধান্ত গ্রহণ কৰাৰ চূড়ান্ত কর্তৃত্ব নেতাজনৰ।

- যেতিয়া একোটা গোটৰ বাবে পৰিস্থিতি অনুকূল নহয় অর্থাৎ গোটটোৱে ইয়াৰ উদ্দেশ্য আহৰণৰ ক্ষেত্রত বিভিন্ন সমস্যাৰ সন্মুখীন হয় আৰু যেতিয়া আশাৰ এটা সামান্য ৰেঙনিহে থাকে তেতিয়া একোজন নেতাই এই শৈলী গ্রহণ কৰিব পাৰে। এই ক্ষেত্রত নেতাজন আৰু তলতীয়া কৰ্মীসকলে যৌথ প্রচেষ্টাৰে উদ্দেশ্য আহৰণৰ এক চেষ্টা চলাব পাৰে।
- যেতিয়া একনায়কত্ববাদী নেতৃত্বৰ শৈলীৰ দৰে পৰিস্থিতি সিমান গুৰুতৰ নহয়।
- একোটা সমস্যা সমাধান কৰিবলৈ আৱশ্যকীয় তথ্যৰ এটা অংশ পৰিচালকজনৰ ওচৰত আৰু আনটো অংশ কর্মচাৰীসকলৰ ওচৰত থাকে, তেনেকুৱা পৰিস্থিতিত গণতান্ত্রিক নেতৃত্বৰ শৈলী ব্যৱহাৰ কৰাটো মংগলজনক। সেয়ে, এই ক্ষেত্রত, জ্ঞানী আৰু দক্ষতাপূর্ণ কর্মচাৰী নিযুক্ত কৰাটো একোজন নেতাৰ বাবে গুৰুত্বপূর্ণ হৈ পৰে যাতে কাম-কাজবিলাক সফলতাৰে সমাপ্ত কৰাত তেওঁলোকে নেতাজনক সহযোগ কৰিব পাৰে।
- নেতাজনে যেতিয়া একোটা নতুন গোট বা একোটা শিকাৰু গোটৰ সৈতে কাম কৰি থাকে তেতিয়া এই শৈলীটো খুবেই লাভজনক।
- এই শৈলীত নেতাজনে তেওঁৰ গোটৰ সহযোগিতা আদায় কৰিব পাৰে আৰু তেওঁলোকক ইতিবাচক দিশত আকৃষ্ট কৰিব পাৰি।

ক্ষমতা প্রদান ঃ সিদ্ধান্ত গ্রহণ কৰিবলৈ তলতীয়া কৰ্মীক কর্তৃত্ব প্রদান

এনেকৈ, এই শৈলী ব্যৱহাৰ কৰি ওজৰ-আপত্তি, কর্মচাৰীৰ অসন্তুষ্টি, ঔদ্যোগিক অস্থিৰতা আৰু ধর্মঘট আদি হ্রাস কৰিব পাৰি কিয়নো এই পদ্ধতিত কর্মচাৰীসকলো সিদ্ধান্ত গ্রহণকাৰী গোটৰ এটা অংশ।



চিত্র (গ) ঃ মুকলিমুৰীয়া নেতৃত্বৰ শৈলী

চিত্র (গ)ত

ক = নেতা, খ, গ, ঘ, ঙ = তলতীয়া কর্মী



অগ্রগতি নিৰীক্ষণ-৩

(ক) তলত দিয়াবিলাক মিলাওক ঃ

(১) একনায়কত্ববাদী নেতৃত্বৰ শৈলী	(ক) গোটৰ সৈতে আলোচনা কৰাৰ পাছত নেতাজনে পৰামর্শ দিয়ে।
(২) গণতান্ত্রিক নেতৃত্বৰ শৈলী	(খ) নেতাজনে নেতৃত্ব নিদিয়ে, কিন্তু সমগ্র গোটটোকে ইয়াৰ দায়িত্ব এৰি দিয়ে।
(৩) মুকলিমুৰীয়া নেতৃত্বৰ শৈলী	(গ) সিদ্ধান্ত গ্রহণৰ সকলো ক্ষমতা নেতাজনৰ হাতত কেন্দ্রীভূত।

১১.৭ লিকার্টৰ পৰিচালনা পদ্ধতি (LIKERT'S MANAGEMENT SYSTEM)

ৰেন্‌ছিছ লিকার্ট আৰু তেওঁৰ সহযোগীসকলে পৰিচালকসকলৰ ধৰণ-কৰণ আৰু শৈলী অধ্যয়ন কৰিছিল, আৰু এই অধ্যয়নত লাভ কৰা তথ্যৰ আধাৰত তেওঁলোকে কেতবোৰ ধাৰণাৰ বিকাশ সাধন কৰিছিল আৰু নেতৃত্বৰ আচৰণ অনুধাৱন কৰাৰ দিশত অগ্রসৰ হৈছিল। লিকার্টৰ মতে, একোটা প্রতিষ্ঠানৰ পৰিচালন পদ্ধতিৰ সেই প্রতিষ্ঠান আৰু তাৰ বিভাগসমূহৰ দক্ষতাৰ ওপৰত এক প্রভাব থাকে। লিকার্টে পৰিচালনাৰ পদ্ধতিক তলৰ চাৰিটা গোটত ভাগ কৰিছে ঃ

পদ্ধতি ১ ঃ দমনকাৰী কর্তৃত্ব (Exploitative authoritative)

এই ধৰণৰ পৰিচালনাত, একোটা প্রতিষ্ঠানত ওপৰৱালা আৰু তেওঁলোকৰ তলতীয়া কর্মীৰ মাজৰ সম্পর্কত এক দূৰত্ব বজাই ৰখা হয়। কর্মচাৰীসকলে তেওঁলোকতকৈ ওপৰ খাপৰ কর্মী বা পৰিচালকে গ্রহণ কৰা সিদ্ধান্ত মানি ল'বলৈ বাধ্য। অধিকাংশ সিদ্ধান্তই ওপৰ মহলত গ্রহণ কৰা হয় বাবে আদান-প্রদান ওপৰৰ পৰা তললৈ ধাৰিত হয়।

এই পদ্ধতিত সমূহীয়া প্রচেষ্টাও নাথাকে আৰু সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়াত তলতীয়া কর্মীৰ

সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়াত অংশগ্রহণ কৰি তেওঁলোকে নির্দ্ধাৰণ কৰে। এনেকৈ তলতীয়া কর্মীসকল তেওঁলোকৰ দায়বদ্ধতাৰ প্রতি আকৃষ্ট হয়।

সেয়ে, এই ধৰণৰ পৰিচালনাৰ পদ্ধতি প্রয়োগ কৰি উন্নত ঔদ্যোগিক সম্পর্ক আৰু অধিক উৎপাদনশীলতা আশা কৰিব পাৰি।



অগ্রগতি নিৰীক্ষণ (CHECK YOUR PROGRESS)

(ক) লিকার্টৰ পৰিচালনাৰ চাৰিটা পদ্ধতি উল্লেখ কৰক।

(১) .....

(২).....

(৩).....

(৪).....



১১.৬ অধ্যায়টিৰ পৰা আমি কি শিকিলোঁ (LET US SUM UP)

এই অধ্যায়ত আমি নিম্নলিখিত দিশসমূহ আলোচনা কৰিলো —

- এই অধ্যায়টি আমি নেতৃত্বৰ সংজ্ঞা, ইয়াৰ বৈশিষ্ট্যবিলাক আৰু গুৰুত্বৰ লগতে এজন ভাল নেতাৰ গুণবিলাকৰ বিষয়ে শিকিলোঁ।
- এজন নেতা হিচাপে একোজন পৰিচালকে প্রতিষ্ঠানত কাম কৰি থকা লোকসকলৰ সহযোগিতা আদায় কৰি ইয়াৰ পূর্ব নির্দ্ধাৰিত লক্ষ্যত উপনীত হোৱাত সহায় কৰিব পাৰে। কিন্তু তাৰ বাবে, প্রত্যাশিত দিশত নেতাজনে মানৰ সম্পদৰাজিৰ আচৰণক প্রভাৱান্বিত কৰিব লাগিব। আৰু কর্মীক প্রভাৱান্বিত কৰিবলৈ নেতাজনে আহৰণ কৰা কৌশল বা প্রক্রিয়াকে নেতৃত্বৰ শৈলী (leadership style) বুলি জনা যায়।
- প্রাথমিকভাৱে নেতৃত্বৰ তিনিটা শৈলী আছে— একনায়কত্ববাদী, গণতান্ত্রিক আৰু মুকলিমুৰীয়া নেতৃত্বৰ শৈলী।
- আমি লিকার্টৰ পৰিচালনা পদ্ধতিৰ বিষয়েও জানিলোঁ। ৰেন্‌ছিছ লিকার্ট আৰু তেওঁৰ সহযোগীসকলে পৰিচালকসকলৰ ধৰণ-কৰণ আৰু শৈলীবিলাক অধ্যয়ন কৰিছিল আৰু পৰিচালনাৰ চাৰিটা পদ্ধতি শ্রেণীবদ্ধ কৰিছিল। সেইবিলাক হৈছে—
  - পদ্ধতি ১ ঃ দমনকাৰী কর্তৃত্ব
  - পদ্ধতি ২ ঃ দয়াশীল কর্তৃত্ব
  - পদ্ধতি ৩ ঃ আলোচনা পদ্ধতি
  - পদ্ধতি ৪ ঃ অংশগ্রহণ পদ্ধতি



১১.৯ আৰ্হি প্ৰশ্ন (MODEL QUESTIONS)

(ক) একোটা প্ৰতিষ্ঠানত এজন নেতা হিচাপে একোজন পৰিচালকৰ ভূমিকা কেনে হোৱা দৰকাৰ?

(খ) নেতৃত্বৰ তিনিটা বেলেগ বেলেগ শৈলী কি কি? পৰিস্থিতি অনুসৰি একোটা প্ৰতিষ্ঠানত ইবিলাকৰ প্ৰয়োগ সম্পৰ্কে ব্যাখ্যা কৰক।

(গ) উপযুক্ত উদাহৰণসহ লিকাৰ্টৰ পৰিচালনা পদ্ধতিৰ সংজ্ঞা আগবঢ়াওক।

*** ***** ***

১২.২ পৰিচয় (INTRODUCTION)

প্রতিষ্ঠানৰ বিভিন্ন লক্ষ্যত উপনীত হ'বলৈ পৰিচালকে বিভিন্ন কাম-কাজ সম্পাদন কৰে। আগৰ অধ্যায়ত আমি সঞ্চালনা (directing)ৰ ধাৰণা আৰু নীতিবিলাকৰ বিষয়ে আলোচনা কৰিলোঁ। মানুহক সঞ্চালনা কৰোতে পৰিচালন বিভাগে প্রতিষ্ঠানৰ লক্ষ্যত উপনীত হ'বলৈ মানুহক অনুপ্রাণিত আৰু আকর্ষিত কৰিব লাগে। অনুপ্রেৰণা হৈছে এটা মানসিক শক্তি যি একোজন লোকক কামৰ প্রতি আকর্ষিত কৰে আৰু কামৰ গোটেই প্রক্রিয়াটো চলাই যাবলৈ তেওঁক ধাৰাবাহিকভাৱে অনুপ্রাণিত কৰে। এই অধ্যায়ত আমি অনুপ্রেৰণা কি আৰু ইয়াৰ গুৰুত্বপূর্ণ তত্ত্ববিলাকৰ বিষয়ে আলোচনা কৰিম। এই অধ্যায়টোৱে আপোনাক মানুহৰ মনোযোগ আকর্ষণ কৰাৰ প্রাথমিক উপাদানবিলাক বুজি পোৱাত সহায় কৰিব আৰু সেয়ে অধ্যায়টো আপোনাৰ বাবে যথেষ্ট আমোদজনক হ'ব।

১২.৩ অনুপ্রেৰণাৰ অর্থ (MEANING OF MOTIVATION)

'অনুপ্রেৰণা' অর্থাৎ 'motivation' শব্দটো লেটিন শব্দ 'mover'ৰ পৰা উদ্ভৱ হৈছে যাৰ অর্থ হ'ল গতি কৰা আৰু মানুহক গতি দিয়া আৰু কাম কৰোৱা সেই শক্তিক প্রতিনিধিত্ব কৰা। সেয়ে, অনুপ্রেৰণাক প্রতিষ্ঠানৰ উদ্দেশ্য আহৰণ কৰিব বিচৰা এজন লোকৰ আভ্যন্তৰীণ চালিকা শক্তিক কামত লগোৱাৰ এটা প্রক্রিয়া হিচাপে সংজ্ঞাবদ্ধ কৰিব পাৰি। অনুপ্রেৰণা হৈছে এক আচৰণ সম্পর্কীয় ধাৰণা যাৰ জৰিয়তে আমি মানুহৰ কাম কৰোতে কৰা আচৰণ বুজিবলৈ চেষ্টা কৰোঁ। একোজন মানুহ হৈছে একোটা জীৱ বা প্রাণী, একোটা যান্ত্রিক প্রণালী নহয়। তেওঁ স্বয়ং চালিত একোজন লোক। অনুপ্রেৰণাৰ শক্তি আমাৰ মনৰ ভিতৰতে থাকে। ই হৈছে মানসিক শক্তি, একোজন লোকক ই গতি দিয়ে আৰু কামত মন লগায়।

এই প্রসংগত, ব্যৱসায় পৰিচালনাৰ বিশেষজ্ঞসকলে আগবঢ়োৱা অনুপ্রেৰণাৰ কেইটামান সংজ্ঞাৰ কথা আমি আলোচনা কৰিব পাৰোঁ। ৰবার্ট ডাবিন (Robert Dubin) য়ে অনুপ্রেৰণাক 'একোটা প্রতিষ্ঠানত একোজন লোকক কামত লগোৱা আৰু কাম কৰাই থকা শক্তিবিলাকৰ সংমিশ্রণ' বুলি কৈছে। তদুপৰি, ডেল্টন ই মেক্‌ফাৰলেণ্ড (Dalton E. Mc Farland)য়ে কৈছে, 'অনুপ্রেৰণাৰ ধাৰণা মূলতঃ মানসিক। একোজন কর্মচাৰী অথবা তলতীয়া কর্মীৰ ভিতৰত ক্রিয়া কৰি থকা সেই শক্তিবিলাকৰ সৈতে ই জড়িত যিবিলাকে তেওঁক নির্দিষ্ট দিশত কাম কৰিবলৈ বা নকৰিবলৈ উচটায়।' আনহাতে, কুঞ্জ (Koontz) আৰু অ'ডনেল (O'Donell)-এ অনুপ্রেৰণাৰ সংজ্ঞা এনেদৰে দিছে, 'অনুপ্রেৰণা এটা সাধাৰণ শব্দ যি চালিকা শক্তি, হাবিয়াস, আৱশ্যকতা, ইচ্ছা আৰু একেধৰণৰ শক্তিবিলাকৰ সমগ্র শ্রেণীবিলাকৰ ক্ষেত্রত প্রযোজ্য হয়। এড্‌ৱিন ফ্লিপ্প' (Edwin Flippo)-ৰ মতে, 'অনুপ্রেৰণা হৈছে পুৰস্কাৰ লাভৰ সম্ভাৱনীয়তাৰ জৰিয়তে আপোনাৰ ইচ্ছানুসৰি কাম কৰিবলৈ আনক প্রভাৱান্বিত কৰিবলৈ চেষ্টা কৰাৰ এক প্রক্রিয়া।'

ওপৰৰ আলোচনাৰ পৰা এই কথা বুজা গ'ল যে অনুপ্রেৰণা অত্যন্ত গাইগুটীয়া। ই



অগ্রগতি নিৰীক্ষণ (CHECK YOUR PROGRESS)

(ক) অনুপ্রেৰণাই কেনেকৈ আচৰণত প্রভাৱান্বিত কৰে?

(খ) এজন ব্যক্তিয়ে নিজৰ প্রয়োজনীয়তাসমূহ পূৰণ কৰিব নোৱাৰিলে কেনে প্রতিক্রিয়া হ'ব পাৰে?

১২.৪ অনুপ্রেৰণাৰ গুৰুত্ব (IMPORTANCE OF MOTIVATION)

অনুপ্রেৰণা হৈছে ব্যৱসায় পৰিচালনাৰ এটা গুৰুত্বপূর্ণ কার্য। সকলো পৰিচালকে তেওঁলোকৰ কর্মচাৰীসকলক আকৃষ্ট কৰি সর্বোত্তম সামর্থ্যৰে কর্তব্য পালন কৰিবলৈ উদ্বুদ্ধ কৰিব লাগে। তলত আমি অনুপ্রেৰণাৰ কেতবোৰ গুৰুত্বপূর্ণ দিশ আলোচনা কৰিম।

- **মানৱ সম্পদৰ ব্যৱহাৰ (Utilisation of human resource) ঃ** অনুপ্রেৰণাৰ কৌশলবিলাকৰ জৰিয়তে পৰিচালন বিভাগে ইয়াৰ মানৱ সম্পদৰ সঠিক ব্যৱহাৰ কৰিব পাৰে। ই পৰিচালকসকলক কর্মচাৰীৰ উৎপাদনশীলতা বঢ়োৱাত সহায় কৰে। অনুপ্রেৰণা কৰিব পৰা গুণৰ দ্বাৰা কর্মচাৰীসকলে প্রতিষ্ঠানৰ সংস্কৃতি বুজিব পাৰে। তেতিয়া, মানৱ সম্পদৰ সঠিক ব্যৱহাৰ কৰিব পাৰি।
- **সামগ্রী সম্পদৰ ব্যৱহাৰ (Use of material resource) ঃ** একোটা প্রতিষ্ঠানৰ কর্মচাৰীসকলক কামৰ প্রতি আকৃষ্ট কৰি সামগ্রী জাতীয় সম্পদবিলাকৰ সঠিক ব্যৱহাৰ কৰোৱাব পাৰি যি প্রতিষ্ঠানৰ দক্ষতা বৃদ্ধি কৰিব।
- **কাম কৰাৰ ইচ্ছা (Willingness for work) ঃ** একোটা প্রতিষ্ঠানৰ এনেকুৱা কিছুমান কর্মচাৰীও থাকিব পাৰে যিসকল শাৰীৰিক আৰু মানসিকভাৱে কাম কৰিবলৈ সক্ষম, কিন্তু কাম কৰিবলৈ ইচ্ছা নকৰিব পাৰে। এনেকুৱা এক পৰিস্থিতিত, মনোযোগ আকর্ষণ বা অনুপ্রেৰণাই (motivation) কর্মচাৰীসকলৰ মাজত কর্মস্পৃহা সৃষ্টি কৰিব পাৰে।
- **ভাল শ্রমিক সম্পর্ক (Good labour relations) ঃ** অনুপ্রেৰণাই এক উন্নত শ্রমিক সম্পর্ক গঢ়ি তোলাতো প্রতিষ্ঠানক সহায় কৰে। সেয়ে অনুপ্রেৰণা পৰিচালন বিভাগ আৰু কর্মচাৰী উভয়ৰ বাবেই লাভজনক হয়। অনুপ্রেৰণাই বিভিন্ন শ্রমিক সমস্যা যেনে— অনুপস্থিতি, শ্রমৰ প্রতিদান, অনিয়মানুৱর্তিতা, আক্ষেপ ইত্যাদি হ্রাস কৰিব পাৰে।
- **সহযোগিতাৰ বিকাশ ঘটায় (Develops co-operation) ঃ** অনুপ্রেৰণাই দলীয় উৎসাহ বৃদ্ধি কৰে। সেয়ে, অনুপ্রেৰণাই প্রতিষ্ঠানত কর্মচাৰীৰ সমূহীয়া প্রচেষ্টা বৃদ্ধি কৰাটো সম্ভৱ কৰি তোলে। এনেকৈ, অনুপ্রেৰণাই প্রতিষ্ঠানৰ লক্ষ্য-উদ্দেশ্যৰ সর্বোত্তম প্রাপ্তিৰ বাবে সহযোগিতাৰ ভিত্তি প্রস্তুত কৰে।
- **দক্ষতা আৰু জ্ঞানৰ বিকাশ ঘটায় (Improves skill and knowledge) ঃ** কামৰ প্রতি মনোযোগ থকা (motivated) কর্মচাৰীয়ে যিমান সম্ভৱ সিমান দক্ষ হ'বলৈ, নিজৰ দক্ষতা আৰু জ্ঞানৰ উন্নতি সাধিবলৈ সদায় চেষ্টা কৰে। কাৰণ, মনোযোগ থকা কর্মচাৰীয়ে

মতে, মানুহৰ অভাৱ এক মৌলিক— উচ্চ স্তৰীয় পদ্ধতিত, সবাতোকৈ মৌলিক অভাববিলাকৰ পৰা সর্বোচ্চ স্তৰৰ অভাৱবিলাকলৈ এটা ৰূপত থাকে। মৌলিক অভাৱবোৰ পূৰণ নোহোৱালৈকে, মানুহে তেওঁৰ উচ্চ-স্তৰীয় অভাৱবিলাক পূৰণ কৰাৰ যত্ন নকৰে। এনেদৰে তলৰ পৰা ওপৰলৈ পাঁচবিধ অভাৱ মানুহৰ থাকে, সেইবিলাক হৈছে—

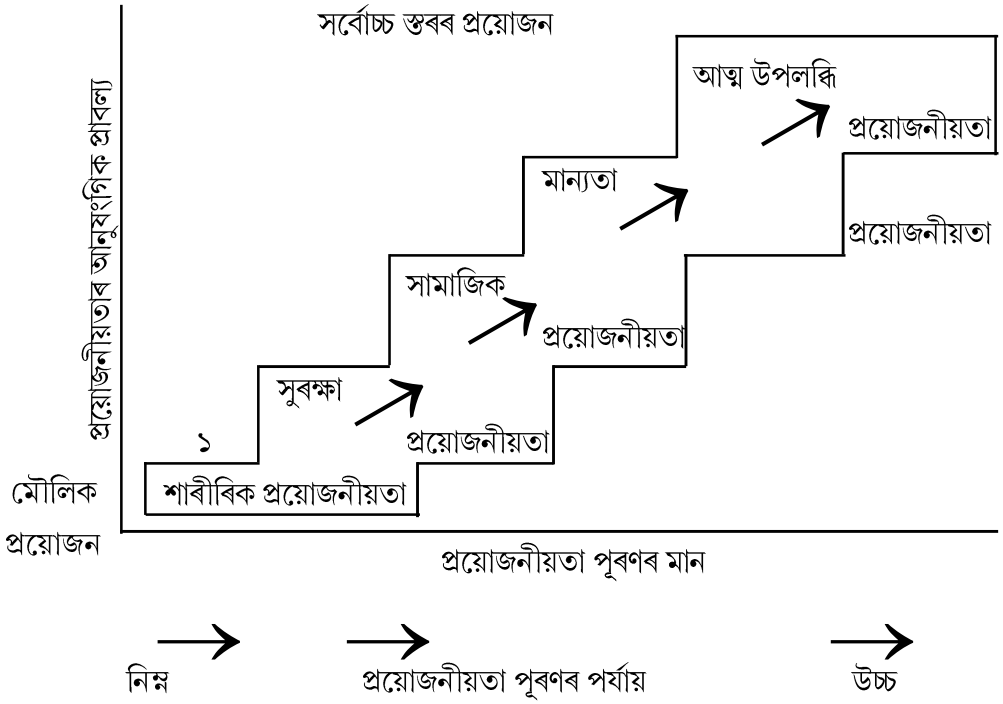
- **শাৰীৰিক অভাৱ বা প্ৰয়োজন (Physiological needs) ঃ** এইবিলাক হৈছে মানৱ জীৱৰ প্ৰাথমিক প্ৰয়োজন আৰু শৰীৰটো বৰ্তি থকাৰ সৈতে এইবিলাকৰ সম্পৰ্ক। এই প্ৰয়োজনবিলাক কম-বেছি পৰিমাণে সার্বজনীন। এইবিলাকক সবাতোকৈ নিম্নস্তৰৰ প্ৰয়োজন বোলা হয় আৰু বাচি থাকিবলৈ আৰু বৰ্তি থাকিবলৈ এই প্ৰয়োজনবোৰ প্ৰথমে পূৰণ কৰিব লাগিব। এই অভাৱ বা প্ৰয়োজনবোৰ শৰীৰৰ কামত অহাৰ জোখাৰে পূৰণ নহ'লে মানুহৰ কাম-কাজৰ অধিকাংশ এইবিলাক পূৰণ কৰাতে সীমাবদ্ধ থাকিব আৰু আন অভাৱবিলাকৰ প্ৰতি তেওঁৰ মনোযোগ সামান্য হ'ব। সেয়ে, ই হৈছে মনোযোগ আকর্ষণৰ এটা শক্তিশালী উৎস।

  উদাহৰণ ঃ শাৰীৰিক প্ৰয়োজনবিলাক হৈছে ঃ খাদ্য, আশ্ৰয়, বস্ত্ৰ, পানী, বায়ু, নিদ্ৰা, যৌনতা ইত্যাদি।

- **সুৰক্ষা অথবা নিৰাপত্তাজনিত প্ৰয়োজনীয়তা (Safety or security needs) ঃ** ঊৰ্ধ্বমুখী প্ৰয়োজনীয়তাত এই অভাৱবিলাক তাৰ পাছতে আহে। এইবিলাক শাৰীৰিক আৰু বিত্তীয় নিৰাপত্তাৰ সৈতে জড়িত। মানুহ সদায় নিৰাপত্তাক লৈ চিন্তিত, কিয়নো জীৱন অনিশ্চয়তাৰে ভৰা। সেয়ে মানুহে সদায় শাৰীৰিক নিৰাপত্তা, চাকৰিৰ নিৰাপত্তা আৰু সকলো সময়তে উপার্জনৰ নিৰাপত্তা আশা কৰে। একোটা প্ৰতিষ্ঠানত অনিশ্চয়তাৰ বিপৰীতে নিৰাপদ চাকৰি, বীমা আঁচনি আৰু পেঞ্চন আঁচনিৰ ৰূপত নিৰাপত্তা প্ৰদান কৰি পৰিচালন বিভাগে কর্মচাৰীৰ মনোযোগ আকর্ষণ কৰিব পাৰে।

  উদাহৰণ ঃ সুৰক্ষা অথবা নিৰাপত্তাজনিত প্ৰয়োজনীয়তাবিলাকৰ ভিতৰত আছে বঞ্চনা, বিপদ আৰু চাকৰিৰ আশংকা যেনে— কর্ম সংস্থানহীনতা, শাৰীৰিক ক্ষতিৰ পৰা সুৰক্ষা, ভগ্ন স্বাস্থ্য, বার্দ্ধক্য বা আন যিকোনো কাৰণৰ বিপৰীতে সুৰক্ষা।

- **সামাজিক প্ৰয়োজন (Social needs) ঃ** এক সামাজিক প্ৰাণী হিচাপে মানুহে সদায় তেওঁক সবাতোকৈ বেছি ভাল পোৱা সমাজখনত বা গোটটোত থাকিব বিচাৰে। তেওঁ মৰম-চেনেহ দিব বা পাব বিচাৰে। এইবিলাক স্বীকৃতি, বার্তালাপ, সমিলমিল, দুখ আৰু অনুভূতিৰ আদান-প্ৰদান, আদৰণি আৰু বন্ধুত্বৰ জৰিয়তে প্ৰতিফলিত হ'ব লাগে। যেতিয়া সামাজিক প্ৰয়োজনীয়তাবিলাক দমন কৰি ৰখা



চিত্র ঃ মেছ্লৱ'ৰ অনুপ্রেৰণাৰ ঊর্ধ্বমুখী প্রয়োজনীয়তা তত্ত্ব

১২.৫.২ মেকগ্রেগৰৰ তত্ত্ব এক্স (X) আৰু তত্ত্ব ৱাই (Y) (MC GREGOR'S THEORY X AND THEORY Y)

মনোবিজ্ঞানী হিচাপে পৰিচিত ডগ্লাছ মেকগ্রেগৰ (Douglas Mc Gregor)-এ তত্ত্ব এক্স (X) আৰু তত্ত্ব ৱাই (Y) উদ্ভাৱন কৰিছিল। এই তত্ত্ব দুটা মানুহৰ দুই ধৰণৰ স্বভাৱৰ ওপৰত আধাৰিত। এই তত্ত্ব অনুসৰি পৰিচালন সম্পর্কীয় সকলো কাম-কাজ দুটা ধাৰণাই নির্ণয় কৰে।

তত্ত্ব এক্স (X) (Theory X) ঃ

এইটো হৈছে পৰিচালনাৰ এক পৰম্পৰাগত তত্ত্ব। তত্ত্ব এক্সত মানুহৰ আচৰণৰ এলানি নেতিবাচক ধাৰণাক সামৰি লোৱা হৈছে।

তত্ত্ব এক্সৰ ধাৰণা (Assumption of Theory X) ঃ

১) সামগ্রিকভাৱে মানুহ মূলতঃ এলেহুৱা আৰু বংশগতভাৱে কামৰ প্রতি অনিহা পোষণ কৰে। যদি পাৰে কাম নকৰাকৈ থাকিব খোজে।

২) বহু লোকৰে উচ্চাকাংক্ষা নাথাকে। তেওঁলোকে কিবা পাবলৈও নিবিচাৰে। তেওঁলোকে নির্দেশিত হ'বলৈ ভাল পায়।

৩) প্রতিষ্ঠানৰ সমস্যা সমাধান কৰাৰ ক্ষেত্রত বেছিভাগ মানুহৰে সৃষ্টিশীল ক্ষমতা সামান্য।

১২.৫.৩ হাৰ্জবাৰ্গৰ দ্বি-উপাদান তত্ত্ব (HERZBERG'S TWO FACTOR THEORY)

১৯৫০ৰ দশকৰ শেষৰফালে আমেৰিকাৰ আচৰণ বিষয়ৰ বিজ্ঞানী (মনোবিজ্ঞানী) ফ্ৰেড্ৰিক হাৰ্জবাৰ্গ (Fredrick Herzberg) আৰু তেওঁৰ সহযোগীসকলে অনুপ্রেৰণাৰ দ্বি-উপাদান তত্ত্বৰ বিকাশ সাধন কৰে। এই তত্ত্ব অনুসৰি, দুলানি বেলেগ বেলেগ উপাদানৰ পৰা কৰ্ম-অসন্তুষ্টি আৰু সন্তুষ্টিৰ উদ্ভৱ হয়। এইবিলাক হৈছে অনুপ্রেৰণা সম্পৰ্কীয় আৰু অনুপ্রেৰণা স্বাস্থ্য বা পৰিচালন সম্পৰ্কীয় উপাদান। এইবিলাক তলত বৰ্ণনা কৰা হৈছে—

অনুপ্রাণিতকৰণ সম্পৰ্কীয় উপাদান (Motivational Factors) ঃ এই উপাদানবিলাক বেছিভাগ কামৰ সৈতেই জড়িত। এই উপাদানবিলাকৰ পৰ্যাপ্ততাই এক অধিক অনুপ্রেৰণাৰ পৰিস্থিতিৰ সৃষ্টি কৰে। আনহাতে, এই উপাদানবিলাকৰ অনুপস্থিতিয়ে অসন্তুষ্টিৰ সৃষ্টি নকৰে। হাৰ্জবাৰ্গৰ মতে, প্ৰধানকৈ ছবিধ অনুপ্রাণিতকৰণ সম্পৰ্কীয় উপাদান আছে, যেনে— প্ৰাপ্তি (achievement), স্বীকৃতি (recognition), অগ্ৰগতি (advancement), চাকৰিৰ সম্ভাৱনীয়তা (job possibility), বিকাশ (growth) আৰু দায়বদ্ধতা (responsibility)। এই উপাদানবিলাক হৈছে কৰ্ম-সন্তুষ্টিৰ প্ৰাথমিক কাৰণ। নিযুক্তিকাৰীয়ে এই উপাদানবিলাক প্ৰদান কৰি কৰ্মচাৰীৰ কৰ্ম-কুশলতা বৃদ্ধি কৰিব পাৰে। এই উপাদানবিলাক ব্যক্তিভেদে বেলেগ বেলেগ হয়।

স্বাস্থ্যৰক্ষা বিষয়ক আৰু প্ৰতিপালন উপাদান (Hygiene and Maintenance Factors) ঃ স্বাস্থ্যৰক্ষা বিষয়ক উপাদানবিলাক প্ৰধানতঃ কামৰ বাহিৰৰ পৰিৱেশৰ সৈতে জড়িত। স্বাস্থ্যৰক্ষা বিষয়ক উপাদানবিলাকৰ পৰ্যাপ্ততাই যদিও কৰ্মচাৰীসকলৰ মনোযোগ আকৰ্ষণ নকৰে, তথাপি এই উপাদানবিলাকৰ অনুপস্থিতিয়ে গুৰুতৰ অসন্তুষ্টিৰ সৃষ্টি কৰে। কৰ্মচাৰীসকলৰ মাজত সন্তুষ্টিৰ এক যুক্তিসংগত পৰ্যায় বজাই ৰাখিবলৈ এই উপাদানবিলাক দৰকাৰী। হাৰ্জবাৰ্গৰ মতে, বিভিন্ন ধৰণৰ স্বাস্থ্যৰক্ষা বিষয়ক উপাদানবিলাক হৈছে— কোম্পানীৰ নীতি, প্ৰশাসন, তত্ত্বাৱধান, ব্যক্তিৰ মাজৰ আন্তঃ সম্পৰ্ক, দৰমহা, চাকৰিৰ নিৰাপত্তা, কাম কৰাৰ পৰিৱেশ, চাকৰিৰ মৰ্যাদা, ব্যক্তিগত জীৱন ইত্যাদি।

তলৰ চিত্ৰত হাৰ্জবাৰ্গৰ অনুপ্রেৰণাৰ তত্ত্বটো দেখুওৱা হৈছে—

আৱশ্যকতা। বিকাশ আৱশ্যকতা চলিত বাতাৱৰণত পূৰ্ণ সম্ভাৱনীয়তা আহৰণ কৰিবলৈ ব্যক্তিৰ সৃষ্টিশীল প্ৰচেষ্টা কামত লগোৱাত জড়িত থাকে।

অস্তিত্ব-সম্পৰ্ক-বিকাশ (ERG) তত্ত্বত, মেছ্‌লৰ তত্ত্ব তলত দিয়া তিনিটা দিশত পুনৰাবৃত্তি কৰা হৈছে ঃ

১) এল্ডাৱফাৰৰ মতে, তিনি প্ৰকাৰৰ প্ৰয়োজনীয়তাই ক্ৰমশঃ ঊৰ্ধ্বমুখিতাৰ ৰূপ লয়। কাৰণ, আমি প্ৰথমে নিজৰ অস্তিত্ব বজাই ৰখাৰ ওপৰত গুৰুত্ব দিওঁ আৰু তাৰ পাছত ক্ৰমশঃ সম্পৰ্ক আৰু বিকাশজনিত আৱশ্যকতা পূ�ৰণৰ দিশত গতি কৰোঁ, সেই আৱশ্যকতা বা প্ৰয়োজনীয়তাবিলাক পূৰণ কৰাৰ পথবিলাক ক্ৰমবৰ্ধমান গতিত বিমূৰ্ত্ত হৈ পৰে।

২) তেওঁ চিনাক্ত কৰিছে যে আমাৰ অস্তিত্ব আৰু সম্পৰ্কজনিত প্ৰয়োজনীয়তা পূৰণৰ পৰ্যায়ৰ উত্থান হ'লে ইয়াৰ পৰিণতিত সেইবিলাকৰ গুৰুত্ব আমাৰ ওচৰত হ্ৰাস পাব পাৰে।

আমাৰ বিকাশজনিত প্ৰয়োজনীয়তাবিলাক যদি আমি সফলতাৰে পূৰণ কৰিব পাৰোঁ, তেন্তে এইবিলাক অধিক গুৰুত্বপূৰ্ণ হয়। কাজেই আমি যেতিয়াই উৎপাদনক্ষম আৰু সৃষ্টিশীল হ'বলৈ সক্ষম হওঁ, তেতিয়াই আমি অধিক উচ্চস্তৰৰ লক্ষ্য আহৰণৰ চেষ্টাত ব্ৰতী হওঁ আৰু আমি আকৌ অসন্তুষ্ট হওঁ।

৩) এল্ডাৱফাৰৰ মতে, আমি আমাৰ সবাতোকৈ মূৰ্ত্ত প্ৰয়োজনীয়তাবিলাক পূৰণ কৰাৰ চেষ্টা কৰোঁ আৰু আমি অধিক বিমূৰ্ত প্ৰয়োজনীয়তাবিলাকৰ পৰা পিছ হুঁহকি অহাৰ প্ৰৱণতা পোষণ কৰোঁ। মেছ্‌লৰ দৰে, এল্ডাৱফাৰেও যুক্তি দৰ্শাইছে যে এটা প্ৰয়োজনীয়তা পূৰণ হ'লে আমি তাৰ পাছৰ উচ্চ পৰ্যায়ৰ প্ৰয়োজনীয়তাৰ দিশত আগবাঢ়োঁ। তেওঁ যুক্তি দৰ্শাইছে যে, এনেদৰে আমাৰ প্ৰয়োজনীয়তা ক্ৰমশঃ পূৰণ হৈ গৈ থাকিলে, আমি হতাশ হ'বগৈ পাৰোঁ। সেয়ে, যদিহে আমি আমাৰ প্ৰয়োজনীয়তাবিলাক বিমূৰ্ত্ততাৰ এক নিৰ্ধাৰিত পৰ্যায়লৈকে পূৰণ কৰাত ব্যৰ্থ হওঁ, তেতিয়া আমি পিছুৱাই আহোঁ আৰু অধিক মূৰ্ত প্ৰয়োজনীয়তাবিলাকৰ ওপৰত গুৰুত্ব দিওঁ। কাজেই, আমি যদি আমাৰ বিকাশজনিত প্ৰয়োজনীয়তা বিলাক পূৰণ কৰাত অসমৰ্থ হওঁ, আমি আকৌ সম্পৰ্কজনিত প্ৰয়োজনীয়তা বিলাকৰ ওপৰত গুৰুত্ব দিওঁ। এনেকৈ আমি বৃত্তাকাৰে গতি কৰিব পাৰো; এটা প্ৰয়োজনীয়তাৰ ওপৰত গুৰুত্ব আৰোপ কৰোঁ তাৰ পাছত আন এটাৰ ওপৰত আৰু তাৰ পাছত আন এটাৰ ওপৰত আৰু তাৰ পাছত আকৌ উভতি আহোঁ।

তেওঁলোকৰ কামৰ প্ৰতি আকৃষ্ট হ'ব, যেতিয়া তেওঁলোকে বক্‌চিচ (reward) লাভৰ বাবে অধিক প্ৰচেষ্টা চলাব আৰু তেওঁলোকৰ প্ৰচেষ্টাৰ বিনিময়ত লাভ কৰা বক্‌চিচক মূল্য দিব।

সেয়ে, এই তত্ত্ব অনুসৰি, তলত দিয়া এটা সমীকৰণৰ ৰূপত অনুপ্ৰেৰণা (motivation) প্ৰকাশ কৰিব পাৰি ঃ

অনুপ্ৰেৰণা = V x E x I

ইয়াত, V = Value (মূল্য), E = Expectancy (প্ৰত্যাশা) আৰু I = Instrumentality (সাধনৰ উপায়) বুজাইছে।

জনা উচিত



সম্প্ৰতি, পৰিচালনা বিজ্ঞানীসকলৰ তৎপৰতা এই দিশত কেন্দ্ৰীভূত হৈছে যে এই প্ৰক্ৰিয়াটোক (লক্ষ্য আহৰণৰ দিশত প্ৰতিষ্ঠানক অধিক ফলদায়ক ৰূপত আগুৱাই নিয়া) কেনেকৈ বিজ্ঞানৰ এটা অংশত পৰিণত কৰা যায়— য'ত সম্পদৰ পৰিৱৰ্তনৰ দ্বাৰা উৎপাদনৰ পৰিৱৰ্তনৰ পূৰ্বানুমান কৰিব পাৰি।

দুই ধৰণৰ সীমাবদ্ধতাই আচৰণজনিত নমুনাৰ সাধাৰণীকৰণ (generalization) বিঘ্নিত কৰে ঃ (১) পৰিস্থিতি সাপেক্ষ সীমাবদ্ধতা আৰু (২) ব্যক্তিগত সীমাবদ্ধতা। আচৰণ সম্পৰ্কীয় গৱেষণা আৰু আচৰণ সম্পৰ্কীয় বিজ্ঞানে নিৰ্ধাৰিত পৰিৱেশত মানুহৰ আচৰণৰ সাধাৰণ বিধি নিৰ্ণয় কৰে। প্ৰতিষ্ঠান পৰিচালনাৰ ক্ষেত্ৰত গুৰুত্বপূৰ্ণ কথাটো হৈছে প্ৰতিষ্ঠানৰ উদ্দেশ্যৰ দিশত ঢাল খুৱাই কৰ্মচাৰীৰ আচৰণৰ সংশোধন কৰা। প্ৰতিষ্ঠানৰ আচৰণ নিয়ন্ত্ৰণ কৰিব লগা আচৰণ সম্পৰ্কীয় বিধি যদি উদ্ভাৱন কৰিব পৰা যায় তেন্তে উদ্দেশ্যৰ পৰা ফালৰি কাটিব বিচৰা কৰ্মচাৰীৰ আচৰণ সংশোধন কৰি সঠিক দিশলৈ আনিব পাৰি।

অনুশীলনী - ১

১। "কৰ্মচাৰীৰ অভাৱ, অনুপ্ৰেৰণা, কৰ্মচাৰীৰ আচৰণ আৰু প্ৰতিষ্ঠানৰ লক্ষ্য-উদ্দেশ্যৰ মাজত পৰ্যবেক্ষকসকলে এক সম্পৰ্কৰ শৃংখলা লক্ষ্য কৰিছে"— আপোনাৰ মন্তব্য দিয়ক।

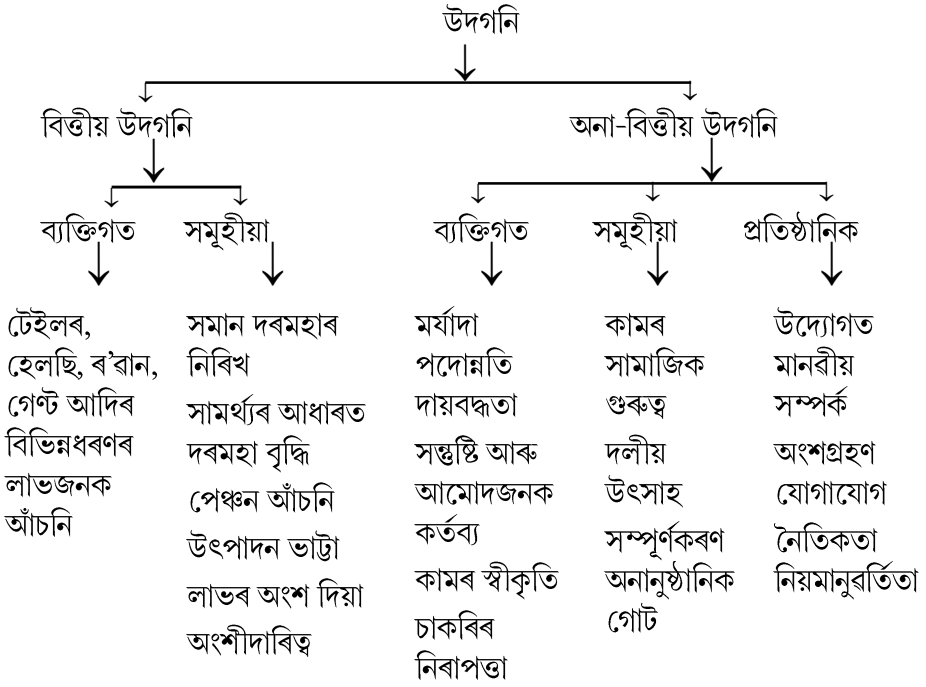
২। "মানুহ বিভিন্ন ধৰণৰ শাৰীৰিক, বৌদ্ধিক, সামাজিক, আধ্যাত্মিক, অৰ্থনৈতিক, মানসিক আকাংক্ষাৰ জটিল স্বভাৱৰ সমষ্টি", এজন ভাল পৰিচালকে তেওঁৰ তলতীয়া কৰ্মীসকলক কামৰ প্ৰতি আকৰ্ষিত কৰিবলৈ এই স্বভাৱবিলাকক কেনেদৰে ব্যৱহাৰ কৰিব পাৰে ব্যাখ্যা কৰক।

ধনেৰে আদায় দিয়া উদগনি ইতিবাচক কামৰ বাবেহে হ'ব পাৰে। যেনেদৰে উৎপাদন বৃদ্ধি কৰিবলৈ বা অধিক কাম কৰিবলৈ নির্দিষ্ট ধন ৰাশি আদায় দিয়া হয়। আনহাতে, ধনৰ উদগনি নেতিবাচক কামৰ ক্ষেত্রতো হ'ব পাৰে, যেনেদৰে একোটা কাম নকৰাৰ বাবে বা কম কাম কৰা বাবে তেওঁলোকৰ উপার্জনৰ পৰা কর্তন কৰা। তদুপৰি, বিত্তীয় উদগনি সমূহীয়াকৈ দিয়াৰ দৰে ব্যক্তিগতভাৱেও দিব পাৰি।

১২.৬.২ অনা-বিত্তীয় উদগনি (NON-FINANCIAL INCENTIVES)

অনা-বিত্তীয় উদগনি বুলিলে সকলো সামাজিক আৰু মানসিক আকর্ষণক বুজায় যাৰ জৰিয়তে কর্মীসকলক তেওঁলোকৰ সর্বোত্তম দক্ষতাৰে আৰু অধিক কাম কৰিবলৈ উৎসাহিত কৰা হয়। যদিও ধন এবিধ গুৰুত্বপূর্ণ উদগনি, তথাপি কর্মীসকলে কেৱল ধনৰ বাবেই কাম নকৰে। তেওঁলোকে তেওঁলোকৰ সামাজিক আৰু মানসিক প্রয়োজনীয়তা পূৰাবলৈও উদগনি ল'ব বিচাৰে। অনা-বিত্তীয় উদগনিয়ে কর্মীসকলৰ কামৰ প্রতি আগ্রহ বৃদ্ধি কৰে, দুর্ঘটনা হ্রাস কৰে আৰু প্রতিষ্ঠানৰ প্রতি আগ্রহ সৃষ্টি কৰে। অনা-বিত্তীয় উদগনিবিলাক ব্যক্তিগত, সমূহীয়া আৰু প্রতিষ্ঠানিক হ'ব পাৰে।

তলৰ তালিকাখনৰ পৰা আমি বিভিন্ন ধৰণৰ বিত্তীয় আৰু অনা-বিত্তীয় উদগনিৰ বিষয়ে বুজিব পাৰোঁ।





১২.৭ অধ্যায়টিৰ পৰা আমি কি শিকিলোঁ (LET US SUM UP)

এই অধ্যায়টিত আমি নিম্নলিখিত বিষয়সমূহ আলোচনা কৰা হ'ল —

- অনুপ্রেৰণা অত্যন্ত ব্যক্তি-নির্ভৰ। অনুপ্রেৰণা হৈছে পুৰস্কাৰ লাভৰ সম্ভাৱনীয়তাৰ জৰিয়তে আপোনাৰ ইচ্ছানুসৰি কাম কৰিবলৈ আনক প্রভাৱান্বিত কৰিবলৈ চেষ্টা কৰাৰ এটা প্রক্রিয়া।
- এ এইচ মেছ্‌লৰ ঊর্ধ্বমুখী প্রয়োজনীয়তাৰ এক আর্হিৰ বিকাশ কৰিছিল, য'ত মানুহৰ পাঁচবিধ প্রয়োজনীয়তা অন্তর্ভুক্ত হৈছে যেনে— শাৰীৰিক প্রয়োজনীয়তা, নিৰাপত্তাজনিত প্রয়োজনীয়তা, সামাজিক প্রয়োজনীয়তা, আত্ম সন্মানবোধ জনিত প্রয়োজনীয়তা আৰু আত্ম উপলব্ধিৰ প্রয়োজনীয়তা। তেওঁৰ মতে, মানুহৰ এই প্রয়োজনবিলাক শাৰীৰিক প্রয়োজনীয়তাৰ পৰা আত্ম-উপলব্ধিৰ প্রয়োজনীয়তালৈ এক ঊর্ধ্বমুখী প্রৱণতাত একাদিক্রমে থাকে।
- মেকগ্রেগৰে তত্ত্ব এক্স (Theory X) আৰু তত্ত্ব ৱাইৰ (Theory Y) সৈতে পৰিচয় কৰাই দিছে। এই তত্ত্ববিলাক মানুহৰ দুই ধৰণৰ স্বভাৱৰ ওপৰত আধাৰিত। তত্ত্ব এক্সত ধৰি লোৱা হয় যে সামগ্রিকভাৱে মানুহ মূলতঃ এলেহুৱা আৰু কাম বেয়া পায়। তত্ত্ব ৱাইত ধৰি লোৱা হয় যে মানুহে বংশগতভাৱে কাম বেয়া নাপায়। এই দুটা তত্ত্বৰ ভিত্তিত পৰিচালন বিভাগে বিভিন্ন উদগনিমূলক আঁচনি প্রস্তুত কৰিব পাৰে। এইবিলাক হৈছে বিত্তীয় আৰু অনা-বিত্তীয় উদগনি।



১২.৮ অধিক জানিবলৈ (FURTHER READINGS)

১) Gupta R. N. (2006). Business Organization and management. New Delhi : S. Chand & Company Ltd.

২) Gupta R. N. (2007) : Principles of management. New Delhi : S. Chand & Company Ltd.



১২.৯ অগ্রগতিৰ খতিয়ান (ANSWERS TO CHECK YOUR PROGRESS)

(ক) অগ্রগতিৰ খতিয়ান-১

(ক) অনুপ্রেৰণা হৈছে এক আভ্যন্তৰীণ উপাদান। যি একোজন মানুহৰ আচৰণক সমন্বিত কৰে। একোজন লোকৰ আচৰণ অধ্যয়ন কৰি অভিপ্রায় বা মনোযোগ সম্পর্কে জানিব

অধ্যায় ১৩ ঃ সাংগঠনিক পৰিৱৰ্তন (ORGANISATIONAL CHANGE)

অধ্যায় গাঁথনি

13.1 উদ্দেশ্য
13.2 পৰিচয়
13.3 সাংগঠনিক পৰিৱৰ্তনৰ অর্থ
13.4 সাংগঠনিক পৰিৱৰ্তনৰ কাৰণসমূহ
13.5 পৰিৱৰ্তনৰ প্ৰকাৰ
13.6 পৰিকল্পিত পৰিৱৰ্তন
13.7 পৰিৱৰ্তনৰ বাধা আৰোপণ
13.8 বাধা আৰোপণৰ ব্যৱস্থাপনা
13.9 অধ্যায়টিৰ পৰা আমি কি শিকিলোঁ
13.10 অধিক জানিবলৈ
13.11 অগ্ৰগতিৰ খতিয়ান
13.12 সম্ভাব্য প্ৰশ্ন

১৩.১ উদ্দেশ্য (LEARNING OBJECTIVES)

এই অধ্যায়টি অধ্যয়ন কৰি আপুনি -

- সাংগঠনিক পৰিৱৰ্তনৰ অর্থ ব্যাখ্যা কৰিব পাৰিব
- সাংগঠনিক পৰিৱৰ্তনৰ কাৰণসমূহ বর্ণনা কৰিব পাৰিব
- বিভিন্ন প্ৰকাৰৰ পৰিৱৰ্তনবোৰ ব্যাখ্যা কৰিব পাৰিব
- পৰিকল্পিত পৰিৱৰ্তনৰ বিষয়ে আলোচনা কৰিব পাৰিব
- পৰিৱৰ্তনত বাধা আৰোপণৰ প্ৰক্ৰিয়া ব্যাখ্যা কৰিব পাৰিব
- পৰিৱৰ্তনত বাধা আৰোপণ অতিক্ৰম কৰাৰ উপায়সমূহ আলোচনা কৰিব পাৰিব।

১৩.২ পৰিচয় (INTRODUCTION)

সংগঠনবোৰৰ পৰিবেশত অবিৰতভাৱে পৰিৱৰ্তন সাধন হৈ আছে। পৃথিৱীখন সৰু হৈ গৈ আছে আৰু ছাইবাৰ স্পেছৰ (Cyber space) দ্বাৰা গোটেই পৃথিৱীজুৰি কেই ছেকেণ্ডমানৰ ভিতৰতে বেহা-বেপাৰ আৰু লেনদেন সম্পূৰ্ণ কৰিব পৰা যায়। অকল প্ৰযুক্তিবিদ্যাৰ পৰিবেশেই সলনি হোৱা নাই, আর্থিক, ৰাজনৈতিক, সামাজিক, বজাৰ, আইন আৰু শ্ৰমিকৰ বজাৰৰ পৰিবেশো সকলো সময়তে সলনি হৈ গৈ আছে।

পৰিবর্তিত পৰিবেশৰ প্ৰতি দৃষ্টি ৰাখি এই অধ্যায়টোত সাংগঠনিক পৰিৱৰ্তনৰ অর্থ

সংগঠনত পৰিৱৰ্তনৰ বহুতো কাৰক আছে। ইয়াৰে কিছুমান বহিঃকাৰক (external) অর্থাৎ সংগঠনৰ বাহিৰৰ পৰা সৃষ্টি হয়। আনহাতে, আন কিছুমান আভ্যন্তৰীণ, কোম্পানীৰ ভিতৰুৱা উৎসৰ পৰা উদ্ভৱ হোৱা। গতিকে, সাংগঠনিক পৰিৱৰ্তনৰ সকলোবোৰ কাৰণক তলত দিয়া ধৰণে দুটা ভাগত আলোচনা কৰিব পাৰি—

(ক) বহিঃ কাৰণ (External Reasons)

(খ) আভ্যন্তৰীণ কাৰণ (Internal Reasons)

বহিঃ কাৰণ	**আভ্যন্তৰীণ কাৰণ**
➢ চৰকাৰী নীতি	➢ নেতৃত্বৰ পৰিৱৰ্তন
➢ প্রতিযোগিতা	➢ কর্মচাৰীসকলৰ আশা-আকাঙ্খাৰ পৰিৱৰ্তন
➢ প্রযুক্তিবিদ্যাৰ পৰিৱৰ্তন	➢ কামৰ বাতাবৰণৰ পৰিৱৰ্তন
➢ ভোক্তাৰ প্রয়োজনীয়তাৰ পৰিৱৰ্তন	➢ সাংগঠনিক জীৱনবৃত্ত
➢ গোলকীয়কৰণ	➢ সংকটৰ মুখামুখি
➢ কর্মীশক্তিৰ ভিন্নতা	

(ক) বহিঃ কাৰণসমূহ (External Reasons) ঃ

পৰিৱৰ্তনৰ বাবে বহিঃ কাৰকসমূহ সাধাৰণ পৰিবেশৰ লগতে কর্মৰ পৰিবেশৰ পৰা উদ্ভৱ হয়। যিবোৰ সাধাৰণ পৰিবেশে পৰোক্ষভাৱে সংগঠনবোৰক প্রভাৱিত কৰে সেইবোৰ হ'ল অর্থনৈতিক, ৰাজনৈতিক, আইনগত, সামাজিক-সাংস্কৃতিক আৰু প্রযুক্তিবিদ্যা। এই কাৰকসমূহে সংগঠনবোৰক সচেতন কৰি ৰাখে যাতে তেওঁলোকে পৰিৱৰ্তনৰ প্রতি সজাগ হয়। ইয়াত আমি সাংগঠনিক পৰিৱৰ্তনৰ কেইটিমান অতি গুৰুত্বপূর্ণ কাৰণ সম্পর্কে আলোচনা কৰিবলৈ লৈছো ঃ

(১) **চৰকাৰী নীতি (Government Policies) ঃ** চৰকাৰী নীতি-নিয়মৰ পৰিৱৰ্তনৰ লগে লগে সংগঠনবোৰতো পৰিৱৰ্তন সাধন কৰা প্রয়োজন হয়। উদাহৰণ স্বৰূপে, বায়ু প্রদূষণ নিয়ন্ত্রণ সংক্রান্তীয় আইনৰ পৰিৱৰ্তন বা ৰাসায়নিক আৱর্জনাবোৰ পেলোৱা আৰু মুদ্রাস্ফীতিৰ হাৰৰ পৰিৱৰ্তনৰ দৰে অর্থনৈতিক পৰিৱৰ্তন আদি সংগঠনৰ পৰিৱৰ্তনৰ উৎস হ'ব পাৰে।

(২) **প্রতিযোগিতা (Competition) ঃ** প্রতিযোগিতায়ো সংগঠনত মূল্যৰ গাঁথনি আৰু পণ্যৰ ধাৰাৰ (Product line) যোগেদি পৰিৱৰ্তনত প্রভাৱ পেলাব পাৰে। উৰা জাহাজৰ ভাৰাক লৈ আৰম্ভ হোৱা মূল্যৰ যুদ্ধই (Price war) বহুতো বিমান পৰিবহন সংগঠনক ব্যৱসায়ৰ পৰা আঁতৰাই পঠাইছে।

(৩) **প্রযুক্তিবিদ্যাৰ পৰিৱৰ্তন (Technological Changes) ঃ** প্রযুক্তিবিদ্যাৰ উদ্ভাৱনে আমূল পৰিৱৰ্তন আনে কাৰণ সেয়া কেৱল কাম কৰাৰ পদ্ধতিৰ পৰিৱৰ্তন নহয়। ই কামৰ লগতে সাংগঠনিক গাঁথনিৰো পৰিৱৰ্তন সাধন কৰে। উদাহৰণ স্বৰূপে, যোগাযোগৰ প্রযুক্তিয়ে, যেনে— কেৱল নেটৱর্ক (Cable Network) দিছ্ এণ্টেনা (Dish antenaa) আদিয়ে দূৰদর্শনক ইয়াৰ সেৱা ভাগ কৰি

এটা সংগঠনত পৰিৱৰ্তনৰ সূচনা কৰিব পাৰে। উদাহৰণ স্বৰূপে, ধৰ্মঘট হ'লে নিয়োগকৰ্তাই পাৰিশ্ৰামিক কৰ্তন কৰিবলৈ বাধ্য হ'ব পাৰে, হঠাতে কোনো বিষয়াৰ মৃত্যু হ'লে বা তেওঁ অৱসৰ গ্ৰহণ কৰিলে সংগঠনটোৰ অৱস্থা অস্থিৰ হ'ব পাৰে। এনেধৰণৰ সংকট আঁতৰাবলৈ সংগঠনটোৱে পৰিৱৰ্তন সাধন কৰিব লাগিব।



অগ্ৰগতি নিৰীক্ষণ -১

[1] সাংগঠনিক পৰিৱৰ্তনৰ দুটা বৈশিষ্ট্য উল্লেখ কৰক।

(ক).....

(খ).....

১৩.৫ পৰিৱৰ্তনৰ প্ৰকাৰ (TYPES OF CHANGE)

সাংগঠনিক পৰিৱৰ্তন দুই প্ৰকাৰৰ—

[1] প্ৰতিক্ৰিয়াশীল (Reactive changes) আৰু

[2] স্বয়ংক্ৰিয়াশীল (Proactive changes)

এই দুয়োটাৰ বিষয়ে চমু বিৱৰণ তলত দিয়া হ'ল—

(১) **প্ৰতিক্ৰিয়াশীল (Reactive Changes) ঃ** কোনো এটা বিশেষ সমস্যাৰ প্ৰতি সহাৰি জনাই যি পৰিৱৰ্তন সাধন কৰা হয় তাকে প্ৰতিক্ৰিয়াশীল পৰিৱৰ্তন হিচাপে জনা যায়। যেতিয়া কাৰক বা উপাদানবোৰে এটা সংগঠনক বিলম্ব নকৰাকৈ পৰিৱৰ্তন প্ৰয়োগ বা কাৰ্যকৰী কৰিবলৈ বাধ্য কৰাই তেতিয়া প্ৰতিক্ৰিয়াশীল পৰিৱৰ্তন উদ্ভৱ হয়। উদাহৰণস্বৰূপে, আমি যেতিয়া এটা ঘৰ নিৰ্মাণ কৰোঁ, আমি আগতীয়াকৈ শক্তিৰ নাটনি বা শ্ৰমিকৰ সমস্যাৰ বিষয়ে সন্মুখীন হ'বলৈ সাজু থাকিব লাগিব। অন্যথায় ঘৰটো সময়মতে সম্পূৰ্ণ হৈ নুঠিব পাৰে।

(২) **স্বয়ংক্ৰিয়াশীল (Proactive Changes) ঃ** পূৰ্বানুমান কৰা আৰু সম্ভাব্য সাংগঠনিক পৰিৱৰ্তনৰ সফলভাৱে মুখামুখি হ'বলৈ যিবোৰ পৰিৱৰ্তন আভ্যন্তৰীণ কাৰকে উৎসাহিত কৰে সেইবোৰকে স্বয়ংক্ৰিয়াশীল পৰিৱৰ্তন হিচাপে জনা যায়। এনে পৰিৱৰ্তন পৰিকল্পিতভাৱে প্ৰয়োগ কৰা হয়। ভৱিষ্যতে আকাঙ্খিত বিপদ আৰু সুযোগৰ সন্মুখীন হ'বলৈ ইচ্ছাকৃতভাৱে এই পৰিৱৰ্তনৰ আৰ্হি প্ৰস্তুত কৰা আৰু গ্ৰহণ কৰা হয় যাতে পৰিবেশৰ পৰিসৰৰ ভিতৰত সংগঠনটো প্ৰতিযোগিতামূলক হৈ থাকিব পাৰে।

প্ৰতিক্ৰিয়াশীল আৰু স্বয়ংক্ৰিয়াশীল পৰিৱৰ্তনক তলত দিয়া ধৰণে পৃথক কৰিব পাৰি—

[1] প্ৰতিক্ৰিয়াশীল পৰিৱৰ্তন প্ৰতিফলিত আচৰণৰ (Reflexisive behaviour) সৈতে জড়িত, আনহাতে স্বয়ংক্ৰিয়াশীল পৰিৱৰ্তন উদ্দেশ্য প্ৰণোদিত (Purposive) আচৰণৰ সৈতে জড়িত।

[2] প্ৰতিক্ৰিয়াশীল পৰিবৰ্তনে এটা পদ্ধতিৰ এক সীমিত অংশকহে অন্তৰ্ভুক্ত কৰে। কিন্তু স্বয়ংক্ৰিয়াশীল পৰিবৰ্তনে পদ্ধতিটোৰ বিভিন্ন অংশৰ মাজত সমন্বয় ৰক্ষা কৰে।

(খ) চাকৰি বা কর্ম গাঁথনিৰ পৰিৱৰ্তন

(গ) ব্যক্তি বা মানৱ সম্পদৰ পৰিৱৰ্তন।

- **ক্ষেত্রভিত্তিক কাৰকসমূহৰ বিশ্লেষণ (Doing force-field analysis) ঃ** পৰিৱৰ্তন প্রক্রিয়াৰ পৰৱৰ্তী স্তৰ হ'ল ক্ষেত্রভিত্তিত থকা কাৰক বা শক্তিসমূহৰ বিশ্লেষণ। কুর্ট লেউইনৰ (Kurt Lewin) মতে এই পৰিৱৰ্তন প্রয়োগৰ বাবে চলিত বা প্রচলিত পৰিস্থিতি নির্ণয় কৰাত সহায় কৰে। এই বিশ্লেষণে তলৰ স্তৰসমূহ সামৰি লয়।

  (ক) চালিকা শক্তিসমূহ মানি লোৱা (Recognising the driving forces) ঃ চালিকা শক্তি হ'ল সেইবোৰ শক্তি যিয়ে পৰিৱৰ্তনৰ সপক্ষে থাকে। সাংগঠনিক পৰিবেশত থকা এনেধৰণৰ অনুকুল (favourable) শক্তিবোৰ ব্যৱস্থাপকসকলে মানি ল'ব লাগিব।

  (খ) বাধা আৰোপিত শক্তিসমূহ ধৰা পেলোৱা (Recognising restraining forces)ঃ বাধা আৰোপিত শক্তিসমূহ সেইবোৰ যিবোৰে পৰিৱৰ্তনত বাধা দিয়ে আৰু অপৰিৱৰ্তনীয় অৱস্থা বাহাল ৰাখিব বিচাৰে। ব্যৱস্থাপকে সেই শক্তিসমূহ দূৰ কৰিবলৈ চেষ্টা কৰিব লাগে।

- **পৰিবর্তিত পৰিকল্পনা কার্যকৰীকৰণ (Implementing the change plan) ঃ** পৰিৱৰ্তন প্রক্রিয়াৰ পিছৰ স্তৰটো হ'ল পৰিবর্তিত পৰিকল্পনাখন সফলতাৰে প্রয়োগ কৰা। কুর্ট লেউইনৰ মতে, পৰিবর্তিত পৰিকল্পনা প্রয়োগ কৰাৰ অর্থে এগৰাকী ব্যৱস্থাপকে তলত উল্লিখিত তিনিটা স্তৰৰ মাজেদি আগবাঢ়িব লাগে—

  (ক) গলোৱা বা কোমল কৰা (Unfreezing) ঃ ই হ'ল এনে এটা স্তৰ য'ত সংগঠনৰ সদস্যসকলৰ মাজত পৰিৱৰ্তনৰ বাবে মনোবৃত্তি গঠন কৰা হয়। অইন অর্থত ক'বলৈ হ'লে, গলোৱা বা কোমল কৰাৰ অর্থ হ'ল সংগঠনৰ সদস্যসকলৰ মাজত পৰিৱৰ্তনৰ আৱশ্যকতা সম্পর্কে সচেতনতাৰ সৃষ্টি কৰা আৰু ইয়াৰ বাবে তেওঁলোকক সাজু কৰি তোলা। ফলস্বৰূপে, পৰিৱৰ্তনত বাধা আৰোপ হ্রাস কৰিব পাৰি।

  (খ) পৰিৱৰ্তন সাধন বা আগ্রাসন (Changing or moving) ঃ যেতিয়া সংগঠনৰ সদস্যসকলে পৰিৱৰ্তনৰ বাবে সাজু আৰু ইচ্ছুক হয়, প্রকৃত সলনিকৃত পৰিকল্পনাখনত কার্যকৰী কৰা হয়। এইটো স্তৰত সদস্যসকলে নতুন আর্হিৰ আচৰণ শিকিবলৈ বা অভিজ্ঞতা আহৰণ কৰিবলৈ আৰম্ভ কৰে। সভ্যসকলৰ আচৰণ পৰিৱৰ্তন কৰিবলৈ পুৰস্কাৰ (Reward) আৰু শাস্তিৰ (Punishment) কৌশল কঠোৰভাৱে বলবৎ কৰা হয়।

  (গ) পুনৰ জমোৱা বা গোট মৰোৱা (Refreezing) ঃ পৰিৱৰ্তন কার্যকৰীকৰণ প্রক্রিয়াৰ শেষ বা চূড়ান্ত স্তৰটো হ'ল পুনৰ জমোৱা বা গোট মৰোৱা কার্য। এইটো স্তৰত নতুন আৰু উন্নত আচৰণক পুৰস্কৃত কৰি সুস্থিৰ কৰা হয়। যেতিয়া পৰিবর্তিত আচৰণ বা ব্যৱহাৰ সাংগঠনিক সংস্কৃতিৰ এক অঙ্গ হৈ পৰে তেতিয়াই পুনৰ জমোৱা

(গ) স্বয়ংক্রিয় যন্ত্রপাতিৰ ব্যৱহাৰৰ ফলত কামৰ বোজা বৃদ্ধি হোৱাৰ ভয় বা শংকা।

(ঘ) মজুৰি কৰ্তন বা উদগনিমূলক ব্যৱস্থাবোৰ হ্রাস কৰা।

২। **স্থিতাৱস্থাৰ প্রতি প্রীতি (Love for status quo)** ঃ কোনো এটা কাম কৰাৰ পদ্ধতি সলনি কৰিলে কৰ্মচাৰীসকলৰ স্বাভাৱিক কৰ্মসূচীত বাধা আহি পৰে। গতিকে স্বাভাৱিক কাম-কাজত হস্তক্ষেপ কৰিব পৰা যিকোনো ধৰণৰ পৰিবৰ্তনে কৰ্মৰত কৰ্মচাৰীসকলৰ অসুবিধাৰ সৃষ্টি কৰিলে তাত বাধা আৰোপ কৰা হয়।

৩। **অনিশ্চয়তাৰ ভয় (Fear of Uncertainties)** ঃ কৰ্মচাৰীসকলে এক স্বাভাৱিক কৰ্মসূচী (routine) মতে কার্য ৰূপায়ণ কৰে। যিকোনো পৰিবৰ্তনে কৰ্মচাৰীসকলৰ মনত অনিশ্চয়তাৰ সৃষ্টি কৰিব পাৰে। এনে অনিশ্চয়তায়ো পৰিৱৰ্তনত বাধা আৰোপৰ কাৰক হ'ব পাৰে।

৪। **বুজাবুজিৰ অভাৱ (Lack of understanding)** ঃ কিছুমান ব্যক্তিয়ে পৰিৱৰ্তনত বাধা আৰোপ কৰে কাৰণ তেওঁলোকে পৰিৱৰ্তনৰ প্রকৃতি ভালদৰে বুজি নাপায়। শ্রেণীবিভাজনৰ অভাৱ বা যোগাযোগৰ অভাৱৰ বাবে এনে হোৱা দেখা যায়।

৫। **তিক্ত অভিজ্ঞতা (Bitter Experience)** ঃ কৰ্মচাৰীসকলৰ অতীতৰ তিক্ত অভিজ্ঞতায়ো পৰিৱৰ্তনত বাধাৰ সৃষ্টি কৰিব পাৰে। যদিহে পূৰ্বৰ পৰিৱৰ্তন ব্যৱস্থাপনাৰ দ্বাৰা ভালদৰে চোৱাচিতা কৰা নহয় আৰু সংগঠনৰ সদস্যসকলৰ এই সন্দর্ভত তিক্ত অভিজ্ঞতা হয়, তেওঁলোকে নতুন পৰিৱৰ্তনত বাধা দিব।

৬। **দক্ষতা অপ্রচলিত হোৱাৰ শংকা (Fear of Obsolescence of Skills)** ঃ যেতিয়া কৰ্মচাৰীসকলে অনুভৱ কৰে যে পুৰণিৰ ঠাইত নতুন প্রযুক্তিৰ ব্যৱহাৰে তেওঁলোকক আঁতৰাই পঠিওৱাৰ ভয় বা শংকাৰ সৃষ্টি কৰে। তেওঁলোকে এনেধৰণৰ পৰিৱৰ্তনত দ্রুতভাৱে আৰু উগ্রভাৱে বাধা আৰোপ কৰা দেখা যায়। উদাহৰণস্বৰূপে, জ্ঞান অপ্রচলিত হোৱাৰ আশংকাত ভাৰতবর্ষত বেংক কৰ্মচাৰীসকলে কম্পিউটাৰৰ প্রয়োগত বাধা আৰোপ কৰিছিল।

৭। **অভ্যাস (Habits)** ঃ প্রত্যেক গৰাকী ব্যক্তিৰ নিজৰ অভ্যাস থাকে। অভ্যাস ভঙ্গ কৰা অতি কঠিন। কোনো এটা কাম ৰূপায়ণ কৰিবলৈ নতুন পদ্ধতি এটা শিকাটো অভ্যাসৰ বাবে টান হৈ পৰে। গতিকে, বছৰ বছৰ ধৰি বিকাশ লাভ কৰা অভ্যাসৰ বাবে বহুতো কৰ্মচাৰীয়ে পৰিৱৰ্তনত বাধা আৰোপ কৰে।



অপ্রচলিত হোৱা (Obsolescence) ঃ ধূন-পেছ, পছন্দ বা ৰুচি পুৰণি হোৱা অৱস্থা আৰু সেইবোৰ কোনো কামত নহা হোৱা।

(খ) **ব্যৱস্থাপনাৰ দ্বাৰা বাধা আৰোপণ (Resistance by the Management)** ঃ ব্যৱস্থাপনায়ো বহুতো কাৰণত পৰিৱৰ্তনত বাধা আৰোপ কৰিব পাৰে। কেতবোৰ সচৰাচৰতে দেখিবলৈ পোৱা কাৰণ তলত দিয়া হ'ল—

(১) **সংগঠনৰ গাঁথনি (Organisation structure)** ঃ কেতিয়াবা সংগঠনৰ গাঁথনিটো পৰিৱৰ্তনত বাধা প্রদানৰ কাৰণ হৈ পৰিব পাৰে। কার্য ৰূপায়ণ ফলদায়ক

এটা কাপোৰৰ কাৰখানাত চলোৱা গৱেষণাৰ পৰা দেখা গৈছে যে পৰিৱৰ্তন প্ৰক্ৰিয়াত সম্পূৰ্ণ অংশগ্ৰহণে উৎপাদকতা বৃদ্ধি কৰিছিল। জ'ন কোটলাৰ (John Kotler) আৰু লিওনার্ড শ্লেছিংগাৰে (Schlesinger) পৰিৱৰ্তনত বাধা আৰোপ কমাবলৈ বা আঁতৰাবলৈ তলত উল্লিখিত ব্যৱস্থা, কৌশলসমূহৰ পৰামৰ্শ দিছে—

(১) **শিক্ষা আৰু যোগাযোগ (Education and Communication) ঃ** পৰিৱৰ্তনত বাধা আৰোপ কমোৱাৰ এটা সচৰাচৰ আৰু আটাইতকৈ সহজ উপায় হ'ল পৰিৱৰ্তন সম্পৰ্কে মানুহক শিক্ষা প্ৰদান কৰা। ব্যৱস্থাপকসকলে সংশ্লিষ্ট ব্যক্তিসকলক পৰিৱৰ্তনৰ আৱশ্যকতা আৰু উদ্দেশ্য সম্পৰ্কে শিক্ষা প্ৰদান কৰিব লাগিব।

(২) **অংশগ্ৰহণ আৰু অন্তৰ্ভুক্তি (Participation and involvement) ঃ** পৰিৱৰ্তনৰ সৈতে জড়িত সংশ্লিষ্ট সকলো পক্ষকে পৰিৱৰ্তন প্ৰক্ৰিয়াত অংশগ্ৰহণ আৰু অন্তৰ্ভুক্ত হোৱাৰ সুযোগ দিব লাগে। অংশগ্ৰহণে কৰ্মচাৰীসকলৰ উৎসৰ্গাৰ মনোভাৱ (Commitment) বৃদ্ধি কৰে যিয়ে অন্তৰ্ভুক্তিৰ অনুভূতিৰ ভাগীদাৰ হয়। গতিকে তেওঁলোকে পৰিৱৰ্তন কাৰ্যকৰী কৰাৰ ক্ষেত্ৰত অধিক উৎসাহিত কৰে।

(৩) **সুবিধা প্ৰদান আৰু সহায় (Facilitation and Support) ঃ** পৰিৱৰ্তনত বাধা আৰোপ দূৰ কৰাৰ আন এক উপায় হ'ল কৰ্মচাৰীসকললৈ সুবিধা আৰু সহায় আগবঢ়োৱা। ইয়াৰ ভিতৰত নতুন দক্ষতা সম্পৰ্কে প্ৰশিক্ষণ দিয়া বা পৰিৱৰ্তন কৰাৰ আগে আগে কৰ্মচাৰীসকলক কিছু সময় দিয়া।

(৪) **নিষ্পত্তি আৰু বন্দোবস্ত (Negotiation and agreement) ঃ** পৰিৱৰ্তনৰ বাধা আঁতৰোৱা সমস্যাৰ সৈতে মোকাবিলা কৰাৰ আন এক উপায় হ'ল বিষয়টো নিষ্পত্তিৰ বাবে লোৱা বা পৰিৱৰ্তন গ্ৰহণৰ বাবে এক বন্দোবস্তিত উপনীত হোৱা। উদাহৰণ স্বৰূপে, কৰ্ম পদ্ধতিৰ সলনিৰ বিনিময়ত ব্যৱস্থাপকসকলে শ্ৰমিক সংঘক উচ্চ হাৰত মজুৰি যাচিব পাৰে বা কামৰ পৰা কাকো আঁতৰাই নপঠিওৱা এক চুক্তি সম্পাদন কৰিব পাৰে।

(৫) **বলপ্ৰয়োগ (Coercion) ঃ** পৰিৱৰ্তনত বাধা আৰোপনৰ সৈতে মুখামুখি হ'বলৈ ব্যৱস্থাপকসকলে বলপ্ৰয়োগ কৰিব পাৰে। ব্যৱস্থাপকসকলে চাকৰি হেৰুওৱাৰ ভয় দেখুৱাই, পদোন্নতি আৰু দৰমহা বৃদ্ধিৰ প্ৰতিশ্ৰুতি আদি দি কৰ্মচাৰীসকলক পৰিৱৰ্তন গ্ৰহণ কৰিবলৈ হেঁচা প্ৰয়োগ কৰিব পাৰে।

(৬) **যোগ্য নেতৃত্ব (Capable Leadership) ঃ** পৰিৱৰ্তনৰ প্ৰতি মনঃস্তাত্বিক সমৰ্থনৰ এক বাতাবৰণ সৃষ্টি কৰাৰ ক্ষেত্ৰত যোগ্য বা সমৰ্থবান নেতৃত্বই এক গুৰুত্বপূৰ্ণ ভূমিকা পালন কৰে। পৰিৱৰ্তনৰ প্ৰতি সমৰ্থন আদায়ৰ বাবে তেওঁ ব্যক্তিগত গুণাৱলীৰ ব্যৱহাৰ কৰা উচিত।

(৭) **কৰ্মচাৰীৰ নিৰাপত্তা (Employee Security) ঃ** পৰিৱৰ্তনৰ সময়ছোৱাত নিৰাপত্তা অতি আৱশ্যক। পৰিৱৰ্তন সাধনৰ সময়ত বৰ্তমানৰ উপাৰ্জন, জ্যেষ্ঠতাৰ অধিকাৰ,



১৩.১১ অগ্ৰগতিৰ খতিয়ান (ANSWERS TO CHECK YOUR PROGRESS)

অগ্ৰগতিৰ খতিয়ান -১

1। সাংগঠনিক পৰিৱৰ্তনৰ দুটা বৈশিষ্ট্য হ'ল—

(ক) স্থবিৰতা দূৰ কৰিবলৈ পৰিৱৰ্তনৰ অতি আৱশ্যক।

(খ) ই হ'ল এক প্ৰক্ৰিয়া, কোনো পৰিঘটনা নহয়।

অগ্ৰগতিৰ খতিয়ান -২

1। প্ৰতিক্ৰিয়াশীল আৰু স্বয়ংক্ৰিয়াশীল পৰিৱৰ্তনৰ মাজৰ এটা পাৰ্থক্য হ'ল—প্ৰতিক্ৰিয়াশীল পৰিৱৰ্তন প্ৰতিফলিত আচৰণৰ সৈতে জড়িত, আনহাতে স্বয়ংক্ৰিয়াশীল পৰিৱৰ্তন উদ্দেশ্য প্ৰণোদিত আচৰণৰ সৈতে জড়িত।

2। গলোৱা বা কোমল কৰাৰ অৰ্থ হ'ল সংগঠনৰ সদস্যসকলৰ মাজত পৰিৱৰ্তনৰ আৱশ্যকতা সম্পৰ্কে সচেতনতাৰ সৃষ্টি কৰা আৰু ইয়াৰ বাবে তেওঁলোকক সাজু কৰি তোলা।

3। পুনৰ জমোৱা বা গোট মৰোৱাৰ অৰ্থ হ'ল পৰিৱৰ্তন প্ৰয়োগ কৰাৰ সেইটো স্তৰ য'ত নতুন আৰু উন্নত আচৰণক পুৰস্কৃত কৰি পৰিৱৰ্তনক সুস্থিৰ কৰা হয়।

অগ্ৰগতিৰ খতিয়ান -৩

1। কৰ্মচাৰীসকলৰ দ্বাৰা পৰিৱৰ্তনত বাধা আৰোপ কৰাৰ দুটা গুৰুত্বপূৰ্ণ কাৰণ হ'ল—

(ক) প্ৰযুক্তিৰ পৰিৱৰ্তনৰ বাবে কামৰ সুযোগ হ্ৰাস হোৱাৰ শংকা।

(খ) তেওঁলোকে পৰিৱৰ্তনৰ প্ৰকৃতি ভালদৰে বুজি নাপায়।

2। পৰিৱৰ্তনত বাধা অতিক্ৰম বা হ্ৰাস কৰিবলৈ দুটা উপায় হ'ল—

(ক) পৰিৱৰ্তন সম্পৰ্কে মানুহক শিক্ষা প্ৰদান কৰা।

(খ) ব্যৱস্থাপকে চাকৰি হেৰুওৱাৰ ভয় দেখুৱাই কৰ্মচাৰীসকলক পৰিৱৰ্তন গ্ৰহণ কৰিবলৈ বাধ্য কৰাব পাৰে।



১৩.১২ আৰ্হি প্ৰশ্ন (MODEL QUESTIONS)

প্ৰশ্ন ১ ঃ সাংগঠনিক পৰিৱৰ্তন মানে কি বুজে?

প্ৰশ্ন ২ ঃ বিভিন্ন প্ৰকাৰৰ পৰিৱৰ্তন কি কি?

প্ৰশ্ন ৩ ঃ পৰিৱৰ্তনৰ ব্যৱস্থাপনা কি?

প্ৰশ্ন ৪ ঃ পুনৰ জমোৱা বা গোট মৰোৱা কি?

প্ৰশ্ন ৫ ঃ সাংগঠনিক পৰিৱৰ্তনৰ বহিঃ কাৰকসমূহ ব্যাখ্যা কৰক।

অধ্যায় ১৪ ঃ সাংগঠনিক সংস্কৃতি (ORGANISATIONAL CULTURE)

অধ্যায় গাঁথনি

14.1 উদ্দেশ্য
14.2 পৰিচয়
14.3 সাংগঠনিক সংস্কৃতিৰ অর্থ
14.4 সংস্কৃতিৰ প্রকাৰ
14.5 সংস্কৃতিৰ কার্যাৱলী
14.6 'জেড থিঅ'ৰি সংস্কৃতি
14.7 অধ্যায়টিৰ পৰা আমি কি শিকিলোঁ
14.8 অধিক জানিবলৈ
14.9 অগ্রগতিৰ খতিয়ান
14.10 আৰ্হি প্রশ্ন

১৪.১ উদ্দেশ্য (LEARNING OBJECTIVES)

এই অধ্যায়টি অধ্যয়ন কৰি আপুনি -

- সাংগঠনিক সংস্কৃতিৰ অর্থ ব্যাখ্যা কৰিব পাৰিব
- বিভিন্ন প্রকাৰৰ সাংগঠনিক সংস্কৃতিৰ বিষয়ে জানিব পাৰিব
- সাংগঠনিক সংস্কৃতিৰ কার্যাৱলী ব্যাখ্যা কৰিব পাৰিব
- জেড থিঅ'ৰি সংস্কৃতিৰ বিষয়ে বুজিব পাৰিব।

১৪.২ পৰিচয় (INTRODUCTION)

4 নং অধ্যায়টিত আপোনালোকে ইতিপূর্বে সংগঠন আৰু ইয়াৰ গাঁথনি সম্পর্কে অধ্যয়ন কৰিছে। এটা সংগঠনে কেতবোৰ বিশ্বাস, অনুমান, প্রমূল্য, অনুভৱ শক্তি বা বোধৰ অধীনত কামকাজ ৰূপায়ন কৰে, যাক সাংগঠনিক সংস্কৃতি হিচাপে জনা যায়। এই অধ্যায়টিত আমি সাংগঠনিক সংস্কৃতিৰ পৰিচয়, ইয়াক কিদৰে সৃষ্টি আৰু পৰিচর্যা কৰা হয়, ইয়াৰ প্রকাৰ আৰু কার্যাৱলী কি কি আৰু 'জেডথিঅ'ৰি' সংস্কৃতি কি সেই বিষয়ে আলোচনা কৰিম ।

১৪.৩ সাংগঠনিক সংস্কৃতিৰ অর্থ

সংস্কৃতি হ'ল এটা প্রক্রিয়া যি মানুহৰ মনত সৃষ্টি কৰা হয় আৰু মনত স্থান লাভ কৰে। ইয়াক প্রকৃতিৰ সৈতে আমাৰ পাৰস্পৰিক ক্রিয়াৰ দ্বাৰা আৰু বিকাশ আৰু শ্রীবৃদ্ধিৰ কালছোৱাত শিকা হয়। এটা বাঢ়ি অহা কেঁচুৱাই পৰিয়াল আৰু সাংস্কৃতিক সামাজিকৰণৰ যোগেদি প্রমূল্য,

৭। **পৰিচয়** (Identity) ঃ এটা সংগঠনৰ সদস্য সকলে কি মাত্ৰাত তেওঁলোকৰ নিজৰ দলীয় কৰ্ম বা পেচাদাৰী পাৰদৰ্শিতাৰ তুলনাত সমগ্ৰ সংগঠনটোৰ সৈতে নিজৰ পৰিচয় দাঙি ধৰিব পাৰে ।

৮। **পুৰস্কাৰ পদ্ধতি** (Reward System) ঃ কিমান পৰিমাণত জ্যেষ্ঠতা, পক্ষপাতিত্ব আদিৰ বিপৰীতে কৰ্মচাৰীসকলৰ পাৰদৰ্শিকতাৰ ভিত্তিত পুৰস্কাৰ প্ৰদান কৰা হয়।

৯। **বিবাদ সহিষ্ণুতা** (Conflict Tolerance) ঃ কি মাত্ৰাত কৰ্মচাৰীসকলক বিবাদ বা মতানৈক্য আৰু সমালোচনা মুকলিভাৱে গ্ৰহণ কৰিলে উদগণি যোগোৱা হয়।

১০। **যোগাযোগৰ আৰ্হি** (Communication Pattern) ঃ কি মাত্ৰাত সাংগঠনিক যোগাযোগ আনুষ্ঠানিক কতৃৰ্ত্বৰ স্তৰ বা চাপৰ মাজত সীমাৱদ্ধ ৰখা হয়।



অগ্ৰগতি নিৰীক্ষণ - ১

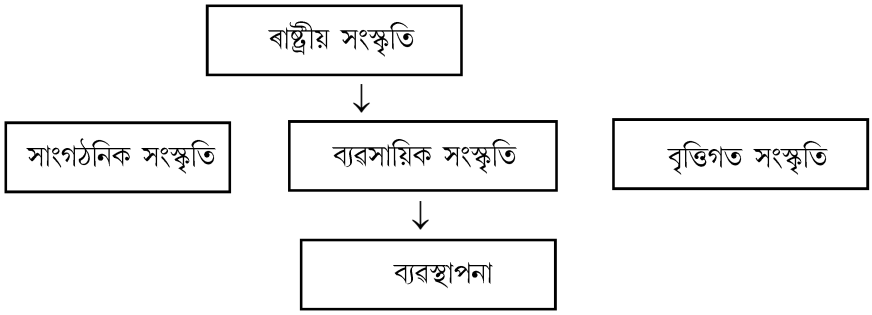
(ক) সাংগঠনিক সংস্কৃতিৰ দুটা বৈশিষ্ট্য উল্লেখ কৰক ।

(1] .....

[2] .....

সংস্কৃতিৰ প্ৰকাৰ

বহলভাৱে সংস্কৃতিক ৰাষ্ট্ৰীয় সংস্কৃতি, ব্যৱসায়িক সংস্কৃতি, বৃত্তিগত সংস্কৃতি আৰু সাংগঠনিক সংস্কৃতি আদি বিভিন্ন প্ৰকাৰত ভগাব পাৰি।



১। **ৰাষ্ট্ৰীয় সংস্কৃতি (National Culture) ঃ** এটা জাতিৰ ৰাজনৈতিক পৰিসীমাৰ ভিতৰত এইটোৱে আটাইতকৈ দমনীয় বা প্ৰধান সংস্কৃতি। দমনীয় ৰাষ্ট্ৰীয় সংস্কৃতিয়ে সচৰাচৰতে সৰ্ববৃহৎ জনসংখ্যা বা বৃহত্তৰ ৰাজনৈতিক বা আৰ্থিক ক্ষমতা থকা জনসাধাৰণৰ সংস্কৃতিক প্ৰতিনিধিত্ব কৰে। আন্তঃৰাষ্ট্ৰীয় ব্যৱস্থাপক সকলৰ বাবে সাংস্কৃতিক বৈসাদৃশ্য চম্ভালি লোৱাৰ বাবে ৰাষ্ট্ৰীয় সংস্কৃতিৰ যথেষ্ট গুৰুত্ব আছে।

২। **ব্যৱসায়িক সংস্কৃতি ঃ** এটা সংস্কৃতিত ব্যৱসায়ৰ সকলো দিশৰ সৈতে সম্পৰ্কিত মানদণ্ড, প্ৰমূল্য আৰু বিশ্বাসক ই প্ৰতিনিধিত্ব কৰে। ব্যৱসায়িক সংস্কৃতিয়ে এখন সমাজত শুদ্ধভাৱে আৰু গ্ৰহণযোগ্য হোৱাকৈ ব্যৱসায় চলোৱাৰ বিষয়ে মানুহক অৱগত কৰে। ব্যৱসায়িক

যিবোৰ বেলেগ বেলেগ ভূমিকা, কার্য্য আৰু স্তৰৰ সৈতে সাঙোৰ খাই থাকে। প্ৰধান সংস্কৃতিয়ে মূল প্ৰমূল্যক (core values) প্ৰতিফলিত কৰে য'ত সৰহভাগ কৰ্মচাৰীয়ে অংশ লয়। উদাহৰণ স্বৰূপে, বিলায়েন্স গোষ্ঠীৰ সৰহভাগ কৰ্মচাৰীয়ে সময়ৰ মূল্যৰ প্ৰতি অধিক সচেতন হোৱা দেখা যায়।

ইয়াৰ বিপৰীতে, উপ-সংস্কৃতি বিভাগ, অঞ্চল আৰু ভৌগোলিক পৰিসীমাত সৃষ্টি হয় আৰু সেই অঞ্চলসমূহত বাস কৰা কৰ্মচাৰীসকলৰ সমূহীয়া সমস্যা বা অভিজ্ঞতাক প্ৰতিফলিত কৰে। দুটা উপ-সংস্কৃতি আৰু উপ-সংস্কৃতি তথা প্ৰধান সংস্কৃতিৰ মাজত পাৰ্থক্য আৰু সংঘৰ্ষ থাকিব পাৰে। উদাহৰণস্বৰূপে, গৱেষণা আৰু উন্নয়ণ সদস্য সকলে বজাৰকৰণ বা উৎপাদন বিভাগৰ সদস্য সকলৰ তুলনাত সুকীয়া বিশ্বাস আৰু প্ৰমূল্য ধাৰণ কৰে।

(ঘ) সুস্থ, দুৰ্বল আৰু অসুস্থ সংস্কৃতি (Strong, Weak and Unhealthy Cultures) ঃ সুস্থ আৰু দুৰ্বল সংস্কৃতিৰ মাজত পাৰ্থক্য বিচাৰি পোৱা যায়। সুস্থ সংস্কৃতিত সংগঠনৰ মূল প্ৰমূল্য (core value) গভীৰভাৱে সমৰ্পিত বুজন সংখ্যক কৰ্মচাৰীয়ে বহুলভাৱে ভাগীদাৰ হয়, হেঁপাহেৰে আকোঁৱালি লয়।

কৰ্মচাৰীসকলৰ আচৰণৰ ওপৰত সুস্থ সংস্কৃতিৰ গভীৰ প্ৰভাৱ পৰে। কৰ্মচাৰী সকলৰ মাজত সংগঠন পৰিত্যাগ কৰা (turnover) অনুপস্থিতিৰ হাৰ কমা, সহযোগিতা বৃদ্ধি পোৱা, ধনাত্মক মনোবৃত্তি আদিৰ যোগেদি সুস্থ সংস্কৃতি প্ৰতিফলিত হয়।

যেতিয়া মূল প্ৰমূল্য গভীৰ মাত্ৰাত অনুকৰণ কৰা বা মানিচলা নহয় তেতিয়াই দুৰ্বল সংস্কৃতি গঠন হয়। দুৰ্বল সংস্কৃতিৰ সংগঠনত ন্যায়সঙ্গত সম্বন্ধৰ অভাৱ হয়। ভাগীদাৰী প্ৰমূল্যৰ অভাৱত সংগঠনৰ সদস্যসকলৰ মাজত গভীৰভাৱে অনুভূত পৰিচয় বা অস্তিত্ব নাথাকে। কৰ্মচাৰীসকলৰ মাজত সংগঠন পৰিত্যাগ কৰা হাৰ বৃদ্ধি হোৱাতো দুৰ্বল সংস্কৃতিৰ পৰিচায়ক।

কেতবোৰ অসুস্থ সংস্কৃতিৰ সংগঠনো দেখিবলৈ পোৱা যায়। ৰাজনৈতিক প্ৰাধান্য থকা সংস্কৃতিত মৌখিক সমৰ্থনত বা শক্তিশালী কাৰ্যবাহী বিষয়াৰ বিৰোধিতাত বহুতো বিষয় সমাধান কৰা হয়। এয়া অসুস্থ সংস্কৃতিৰ এক উদাহৰণ। অসুস্থ সংস্কৃতিৰ আন এক বৈশিষ্ট্য হ'ল তেওঁলোকৰ নিজৰ বাজেটৰ ভিতৰত সীমাবদ্ধ থকা, তেওঁলোকৰ নিজৰ গোটটোৰ ওপৰত অতি সূক্ষ্ম নিৰীক্ষণ ৰখা আৰু ভাল নেতা, মনোবৃত্তি গঠন কৰোতা আৰু সিদ্ধান্ত গ্ৰহণকাৰী ব্যৱস্থাপকৰ পদোন্নতিৰ ব্যৱস্থা কৰা। কিন্তু তেওঁলোকৰ নতুন ধাৰণা প্ৰয়োগ কৰা আৰু নতুন সংস্কৃতি গঠন কৰাৰ উদ্যোগী কলাৰ (Entrepreneurial skills) অভাৱ থাকিব পাৰে।

এক নির্দ্দিষ্ট কৌশল গ্রহণ কৰাৰ ক্ষেত্রত সংস্কৃতিয়ে কোম্পানীক তথ্য বা আহিলা পাতিৰ যোগান ধৰে। উদাহৰণস্বৰূপে, মট'ৰোলাৰ (Motorola) সংস্কৃতি গৱেষণা আৰু বিকাশত অধিক বিনিয়োগ, মানদণ্ড আৰু ভোক্তাৰ যত্নৰ ওপৰত ভিত্তি কৰি গঢ় লৈ উঠিছে। নতুন দ্রব্য বিকাশত এই সংস্কৃতিয়ে উদ্যম বা প্রেৰণা যোগাইছে।

৪। **কর্মচাৰীৰ শক্তিশালী সমর্পণ (Strong Commitment from Employees) ঃ** সংস্কৃতিয়ে সদস্যসকলক এক পৰিচয় প্রদান কৰে আৰু সংগঠনৰ প্রতি তেওঁলোকৰ সমর্পণ বৃদ্ধি কৰে। যেতিয়া কর্মচাৰীসকলে কোম্পানীৰ প্রমূল্যক আত্মোপলব্ধি কৰে, তেওঁলোকে নিজৰ কর্মৰ মাজতে প্রতিদান বিচাৰি পায় আৰু তেওঁলোকৰ সহকর্মীসকলৰ লগত পৰিচিত হৈ পৰে। মনোবৃত্তি গঠন বৃদ্ধি পায় আৰু মানসিকতা উচ্চ হয়।

৫। **কার্যৰূপায়ণ আৰু সন্তুষ্টি (Performance and Satisfaction) ঃ** কার্য্যৰূপায়ণৰ ওপৰত সংস্কৃতিৰ গভীৰ প্রভাৱ আছে। জাপানী আৰু আমেৰিকান ব্যৱস্থাপনা পদ্ধতিৰ তুলনামূলক অধ্যয়নৰ পৰা দেখা গৈছে যে 1980 ৰ দশকত জাপানী কোম্পানীবোৰৰ আপেক্ষিক সফলতাত তেওঁলোকৰ শক্তিশালী সাংগঠনিক সংস্কৃতিয়ে আংশিকভাৱে অৰিহণা যোগাইছে য'ত কর্মচাৰীৰ অংশগ্রহণ, মুক্ত যোগাযোগ, নিৰাপত্তা আৰু সমতাত গুৰুত্ব দিয়া গৈছে।

অতিকমেও চাৰিটা কাৰণত সংস্কৃতি কার্যৰূপায়ণ উন্নত কৰাৰ গুণ আছে -

(ক) সংস্কৃতিৰ যোগেদি কৌশল প্রয়োগ বা কার্যকৰী কৰাত উজু হয়।

(খ) শক্তিশালী সংস্কৃতিৰ এটা বৈশিষ্ট্য হ'ল লক্ষ্য বা উদ্দেশ্যৰ সন্তোলন ৰক্ষা কৰা।

(গ) শক্তিশালী সংস্কৃতিয়ে উন্নত পর্যায়ৰ মনোবৃত্তি গঠন কৰিব পাৰে।

(ঘ) আমোলাতন্ত্রৰ উৎপীড়নমূলক প্রভাৱ নোহোৱাকৈ সংস্কৃতিয়ে এক নিয়ন্ত্রণ কৌশল বা আহিলাৰ ব্যৱস্থা কৰে।



অগ্রগতিৰ নিৰীক্ষণ - ৩

(ক) সংস্কৃতিৰ দুটা গুৰুত্বপূর্ণ কার্যৰ বিষয়ে লিখক।

1) .....

.....

2) .....

.....

১৪.৬ 'জেড থিঅ'ৰি সংস্কৃতি

এটা দৃষ্টান্তমূলক আমেৰিকান সংগঠনত দৃষ্টান্তমূলক জাপানী সংগঠনৰ তুলনাত কেতবোৰ সাংস্কৃতিক পার্থক্য আছে। যদিও নিজৰ ধৰণেৰে আমেৰিকান আৰু জাপানী উভয় সংগঠনে সফলতা লাভ কৰিছে, সিহঁতৰ সাংস্কৃতিক মতাদর্শ পৰস্পৰ বিৰোধমূলক। শেহতীয়া ভাৱে বহুতো

কিন্তু আন বহুতো উপাদান সংস্কৃতিৰ ওপৰত ভিত্তি কৰা আৰু সংগঠনবোৰে তেওঁলোকৰ নিজস্ব সুকীয়া সংস্কৃতি অনুপাতে সিদ্ধান্ত গ্ৰহণ কৰিব লাগে।



অগ্ৰগতি নিৰীক্ষণ - ৪

(ক) 'জেড থিঅ'ৰি সংস্কৃতিৰ দুটা বৈশিষ্ট্য উল্লেখ কৰক।

(1) .....

(2) .....



১৪.৭ অধ্যায়টিৰ পৰা আমি কি শিকিলোঁ (LET US SUM UP)

এই অধ্যায়টিত আমি তলত উল্লেখিত বিষয় কেইটা আলোচনা কৰিলোঁ -

- সাংগঠনিক সংস্কৃতি হ'ল ইয়াৰ কৰ্মচাৰী সকলে ভাগীদাৰ হোৱা বিশ্বাস, মানদণ্ড আৰু আচৰণৰ এটা প্ৰতিষ্ঠিত দফা।
- সকলো কৰ্মচাৰীয়ে সাংগঠনিক সংস্কৃতি একে মাত্ৰাত ভাগীদাৰ নহ'ব পাৰে।
- বিভিন্ন সংগঠনৰ বেলেগ বেলেগ প্ৰকাৰৰ সংস্কৃতি থাকে।
- সাংগঠনিক সংস্কৃতিয়ে কৰ্মচাৰীৰ সমৰ্পনৰ ভাব বৃদ্ধি কৰা, উদ্ভাৱনমূলক কাৰ্যক উৎসাহিত কৰা, কৌশল ৰচনা কৰা আৰু প্ৰয়োগ কৰা আদি বিভিন্ন কাৰ্য্য ৰূপায়ণ কৰে।
- এটা সংগঠনত সংস্কৃতিয়ে বিভিন্ন কাৰ্য্য যেনে - নিয়ন্ত্ৰণত সহায় কৰা, সৃজনীমূলক কাৰ্য্য উৎসাহিত কৰা, নীতি নিৰ্দ্ধাৰণ আৰু কাৰ্যকৰীকৰণ আদি বিভিন্ন ধৰণৰ কাৰ্য্য পালন কৰে।
- থিঅ'ৰি জেড সংস্কৃতি হ'ল আমেৰিকান সংগঠনবোৰে গ্ৰহণ কৰা জাপানী ব্যৱস্থাপনা পদ্ধতিৰ সংশোধিত সংস্কৰণ।



১৪.৮ অধিক জানিবলৈ (FURTHER READINGS)

1) চন্দন, জিৎ. এছ ঃ Organisational Behaviour, Vikas Publishing House Pvt. Ltd, New Delhi

2) অশ্বথাপ্পা, কে ঃ Organisational Behaviour, Himalaya Publishing House, Mumbai

3) শেখৰণ, উমা ঃ Organisational Behaviour, Tata Mc Graw Hil, New Delhi

4) খানকা, এছ.এছ ঃ Organisational Behaviour, S. Chand & Company Ltd, New Delhi



প্ৰসংগ পুথি

১) Gupta R. N. (2006). *Business Organisation and Management*, New Delhi, S. Chand & Company Ltd.

২) P. C. Tulsian & Pandey Vishal (2008). *Business Organization and Management*. New Delhi, Pearson Education Ltd.

৩) Knootz Harold & Weihrich Heinz (2007). *Essentials of Management: An International Perspective*. New Delhi, Tata McGraw Hill.

৪) Massie Joseph (2007). *Essentials of Management*. New Delhi, Prentice – Hall of India Pvt. Ltd.

৫) Smarth, M. W. & Siriya M. Pratibha (2001). *Fundamentals of Management: Perspective Management*. New Delhi, S. Chand & Company Ltd.

৬) Dutta M. (2002). *Management Control System*. New Delhi, S. Chand & Company Ltd.

৭) Chand S. N. (2009). *Management: Concepts, Theory and Practices*. New Delhi, Atlantic Publishers.

৮) Barman M. C. (2006). *Principles of Business Management*. Guwahati, Kalyani Publishers.