GCM S2 02

ব্যৱস্থাপনাৰ নীতি

দ্বিতীয় ষান্মাসিক

বাণিজ্য



কৃষ্ণকান্ত সন্দিকৈ ৰাজ্যিক মুক্ত বিশ্ববিদ্যালয়

বিষয় বিশেষজ্ঞ মণ্ডলী

অধ্যাপক নয়ন বৰুৱা, গুৱাহাটী বিশ্ববিদ্যালয়
অধ্যাপক হেমচন্দ্র গৌতম, গুৱাহাটী বিশ্ববিদ্যালয়
ড° এছ কে মহাপাত্র, গুৱাহাটী বিশ্ববিদ্যালয়

সমন্বয়ৱক্ষী ঃ ড° দেৱজিৎ গোস্বামী, দিপাংকৰ মালাকাৰ (বাণিজ্য), কৃষ্ণকান্ত সন্দিকৈ ৱাজ্যিক মুক্ত বিশ্ববিদ্যালয়

প্রস্তুতি গোটৰ সদস্য

অধ্যায়	অৱিহণা যোগাইছে	ভাষান্তৰকাৰী
১	ড° স্মৃতিশিখা চৌধুৰী কৃষ্ণকান্ত সন্দিকৈ ৱাজ্যিক মুক্ত বিশ্ববিদ্যালয়	শ্রীগিৰিন্দ্র শইকীয়া
২	সুমধুৰ ৱয়, গুৱাহাটী কমার্চ কলেজ	
৩ আৰু ৪	ড° দেৱজিৎ গোস্বামী কৃষ্ণকান্ত সন্দিকৈ ৱাজ্যিক মুক্ত বিশ্ববিদ্যালয়	
৫	শ্রীএম চি কালৱাৰ, গুৱাহাটী কমার্চ কলেজ	
৬	ড° ৱতিকান্ত পাঠক, গুৱাহাটী কমার্চ কলেজ	
৭, ৮, ৯ আৰু ১০	ড° অৰবিন্দ দেৱনাথ বিনেশ্বৰ ব্রহ্ম ইঞ্জিনিয়াৰিং কলেজ, কোকৰাঝাৰ	

সম্পাদনা ঃ

বিষয়বস্তু সম্পাদনা ঃ অধ্যাপক নয়ন বৰুৱা, গুৱাহাটী বিশ্ববিদ্যালয়

গাঁথনি সম্পাদনা ঃ দেৱজিৎ গোস্বামী, দিপাংকৰ মালাকাৰ, কৃষ্ণকান্ত সন্দিকৈ ৱাজ্যিক মুক্ত বিশ্ববিদ্যালয়

প্রথম প্রকাশ ঃ জানুৱাৰী, ২০১৮

This Self Learning Material (SLM) of the Krishna Kanta Handiqui State Open University is made available under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike4.0 License (international): http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

কৃষ্ণকান্ত সন্দিকৈ ৱাজ্যিক মুক্ত বিশ্ববিদ্যালয়ৰ হৈ পঞ্জীয়কৰ দ্বাৰা মুদ্রিত আৰু প্রকাশিত

মূখ্য কার্যালয় ঃ পাটগাঁও, ৱাণীগেট, গুৱাহাটী-৭৮১০১৭
উপমূখ্য কার্যালয় ঃ হাউচফেড কমপ্লেক্স, দিচপুৰ, গুৱাহাটী-৭৮১০০৬
Web : www.kkhsou.in

এই শিক্ষণ সামগ্রী প্রস্তুতিৰ বাবে আর্থিক অনুদান আগবঢ়োৱা
দূৰ শিক্ষা ব্যুৰো, বিশ্ববিদ্যালয় অনুদান আয়োগৰ ওচৰত বিশ্ববিদ্যালয় কৃতজ্ঞ।

পাঠ্যবিষয়ৰ পৰিচয়

‘ব্যৱস্থাপনাৰ নীতি’ স্নাতক বাণিজ্যৰ দ্বিতীয় ষান্মাসিকৰ 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 নিপুনতাৰ 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।

বিষয়সূচী

পৃষ্ঠা নং

অধ্যায় ১ ঃ ব্যৱস্থাপনাৰ পৰিচয় ৫-২২

ব্যৱস্থাপনাৰ ধাৰণা, বৈশিষ্ট্য, পৰিসৰ, ব্যৱস্থাপনা সম্পৰ্কীয় চিন্তাৰ ক্ৰমবিকাশ, প্ৰশাসন বনাম ব্যৱস্থাপনা, ব্যৱস্থাপনাৰ বিভিন্ন স্তৰ, ব্যৱস্থাপনাৰ কাৰ্যাৱলী, পৰিকল্পনাকৰণ, সংগঠনকৰণ, কৰ্মীবৃন্দ ব্যৱস্থাপনা, সমন্বয়, নিয়ন্ত্ৰণ, ভাৰতৰ পটভূমিত ব্যৱস্থাপনাৰ দস্তুৰ।

অধ্যায় ২ ঃ পৰিচালনাৰ চিন্তাৰ বিকাশ ২৩-৪৭

পৰিচালনা চিন্তাৰ বিকাশ, ধ্ৰুপদী ধাৰণা, ফ্ৰেডেৰিক উইনশ্লৱ' টেইলৰ আৰু বৈজ্ঞানিক পৰিচালনা, হেন্ৰী ফেয়ল আৰু প্ৰশাসনীয় পৰিচালনা, টেইলৰ আৰু ফেয়লৰ মাজত তুলনা, নব্য-ধ্ৰুপদী তত্ব, হৰ্থন সম্পৰীক্ষা, আচৰণগত বিজ্ঞানৰ ধাৰণা, আধুনিক ধাৰণা, পি এফ ড্ৰাকাৰৰ অৰিহণা, পৰিমাণগত বা পৰিচালনা বিজ্ঞানৰ ধাৰণা, প্ৰণালীৰ ধাৰণা, আকস্মিক পদ্ধতি ধাৰণা।

অধ্যায় ৩ ঃ পৰিকল্পনাকৰণ ৪৮-৬৩

পৰিকল্পনাকৰণৰ অৰ্থ আৰু ইয়াৰ বৈশিষ্টসমূহ, গুৰুত্ব, প্ৰকাৰ, প্ৰক্ৰিয়াৰ পদক্ষেপসমূহ, সীমাৱদ্ধতা, প্ৰক্ৰিয়াত ব্যৱহৃত পদসমূহ।

অধ্যায় ৪ ঃ সিদ্ধান্ত গ্ৰহণ ৬৪-৭৬

সিদ্ধান্ত আৰু সিদ্ধান্ত গ্ৰহণৰ অৰ্থ, প্ৰকাৰ, প্ৰক্ৰিয়া, ব্যক্তিগত আৰু সমূহীয়া সিদ্ধান্ত গ্ৰহণ, সিদ্ধান্ত গ্ৰহণৰ কৌশল।

অধ্যায় ৫ ঃ সংগঠনকৰণ ৭৭-৯৩

সংগঠনকৰণৰ অৰ্থ, গুৰুত্ব, নীতি, বিভিন্ন ধৰণৰ সাংগঠনিক গাঁথনি।

অধ্যায় ৬ ঃ কৰ্মীবৃন্দ ব্যৱস্থাপনা ৯৪-১০৬

কৰ্মীবৃন্দৰ ব্যস্থাপনাৰ ধাৰণা, গুৰুত্ব, মানৱ সম্পদ পৰিকল্পনা, ভৰ্তিকৰণৰ ধাৰণা আৰু উৎসসমূহ, বাছনিৰ ধাৰণা, পৰিশীলনৰ ধাৰণা।

অধ্যায় ৭ ঃ নিৰ্দেশকৰণ ১০৭-২২

নিৰ্দেশকৰণৰ ধাৰণা আৰু গুৰুত্ব, নীতি, নিৰ্দেশকৰণৰ উদ্দেশ্যৰ লগত জড়িত নীতিসমূহ, নিৰ্দেশকৰণৰ কাৰ্যপ্ৰণালীৰ লগত জড়িত নীতিসমূহ, পৰিদৰ্শনৰ ধাৰণা, নিৰ্দেশকৰণ আৰু পৰিদৰ্শন, পৰিদৰ্শকৰ ভূমিকা, বিজ্ঞানসন্মত ব্যৱস্থাপনা, মানৱীয় সম্পৰ্ক বিষয়ক ভূমিকা, কাৰ্যকৰণ বিষয়ক ভূমিকা, উত্তম পৰিদৰ্শকৰ গুণাৱলী, পৰিদৰ্শকৰ কাৰ্যসমূহ।

অধ্যায় ৮ ঃ নিয়ন্ত্ৰণ ১২৩-১৪৪

নিয়ন্ত্ৰণৰ অৰ্থ আৰু গুৰুত্ব, প্ৰতিক্ৰিয়াৰ পদক্ষেপসমূহ, আচৰণগত প্ৰয়োগ, ব্যতিক্ৰমৰ দ্বাৰা পৰিচালনা, পৰিচালনাৰ নিয়ন্ত্ৰণ কৌশলসমূহ, বাজেটীয়া নিয়ন্ত্ৰণ কৌশল, অবাজেটীয়া নিয়ন্ত্ৰণ কৌশল।

অধ্যায় ৯ ঃ নেতৃত্ব ১৪৫-১৬১

নেতৃত্বৰ অৰ্থ, গুৰুত্ব, এজন ভাল নেতাৰ গুণাৱলী, শৈলী, একনায়কত্ববাদী নেতৃত্বৰ শৈলী, গণতান্ত্ৰিক নেতৃত্বৰ শৈলী, মুকলিমূৰীয়া নেতৃত্বৰ শৈলী, লিকাৰ্টৰ পৰিচালনা পদ্ধতি।

অধ্যায় ১০ ঃ অনুপ্ৰেৰণা ১৬২-১৭৯

অনুপ্ৰেৰণাৰ অৰ্থ, গুৰুত্ব, তত্ব, মেছল'ৰ ঊৰ্ধ্বমুখী প্ৰয়োজনীয়তা তত্ব, মেকগ্ৰেগৰৰ তত্ব এক্স আৰু তত্ব ৱাই, হাৰ্জবাৰ্গৰ দ্বি-উপাদান তত্ব, সল্ডাৰফাৰৰ অস্তিত্ব-সম্পৰ্ক বিকাশ অনুপ্ৰেৰণাৰ তত্ব, ব্ৰুমৰ প্ৰত্যাশা তত্ব, অনুপ্ৰাণিত কৰাৰ কৌশলসমূহ, বিত্তীয় উদগনি, অনা-বিত্তীয় উদগনি।

অধ্যায় ১ঃ 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।

ব্যৱস্থাপনাৰ নীতিবিলাক কেৱল ব্যৱসায় ব্যৱস্থাপনাতে প্ৰয়োগ কৰি থকা হোৱা নাই, বৰঞ্চ চিকিৎসালয়, শিক্ষামূলক আৰু সামাজিক প্ৰতিষ্ঠান আৰু চৰকাৰৰ দৰে আন প্ৰতিষ্ঠান-বিলাকৰ পৰিচালনাৰ ক্ষেত্ৰতো প্ৰয়োগ কৰা হৈছে।

১.৩ ব্যৱস্থাপনাৰ ধাৰণা (CONCEPT OF MANAGEMENT)

দৰ্শন, মনোবিজ্ঞান আৰু অৰ্থবিজ্ঞানৰ দৰে আন বিষয়বিলাকৰ তুলনাত ব্যৱস্থাপনা তুলনা-মূলকভাৱে এটা নতুন ধাৰণা। ব্যৱস্থাপনাৰ নীতি (principles) আৰু কৌশল (techniques) এতিয়াও বিকাশৰ পৰ্যায়তে আছে আৰু বিভিন্ন পণ্ডিতে আগবঢ়োৱা ব্যৱস্থাপনাৰ সংজ্ঞাবিলাকে ব্যৱস্থাপনাৰ ভিন ভিন ব্যাখ্যা আগবঢ়াইছে। তলত ব্যৱসায় পৰিচালনাৰ কেইটামান গুৰুত্বপূৰ্ণ সংজ্ঞা উল্লেখ কৰা হ'ল—

১। **জৰ্জ আৰ টেৰী (George R. Terry) ঃ** ব্যৱস্থাপনা হৈছে মানুহ আৰু সম্পদৰ ব্যৱহাৰৰ জৰিয়তে লক্ষ্য-উদ্দেশ্য নিৰ্ধাৰণ আৰু আহৰণ কৰিবলৈ কাম-কাজৰ পৰিকল্পনা কৰা, সংগঠিত কৰা, সম্পাদন কৰা আৰু নিয়ন্ত্ৰণ কৰাৰ এটা স্পষ্ট প্ৰক্ৰিয়া।

২। **এছ জৰ্জ (S. George) ঃ** ব্যৱস্থাপনাত আনৰ জৰিয়তে কৰোৱা কাম অন্তৰ্ভুক্ত থাকে। পৰিচালক অথবা ব্যৱস্থাপক হৈছে তেনে এজন লোক যিজনে আনৰ প্ৰচেষ্টাক সঞ্চালনা কৰি লক্ষ্য-উদ্দেশ্য আহৰণ কৰে।

৩। **পীটাৰ এফ ড্ৰাকাৰ (Peter F. Drucker) ঃ** ব্যৱস্থাপনাৰ প্ৰথম সংজ্ঞাটো হৈছে যে ই হৈছে ঔদ্যোগিক প্ৰতিষ্ঠানৰ এক অৰ্থনৈতিক অংগ। অৰ্থাৎ আশা কৰা ফল লাভ কৰিবলৈ ব্যৱস্থা গ্ৰহণ কৰা।

ওপৰৰ সংজ্ঞাবিলাকৰ পৰা এই কথা স্পষ্ট হৈছে যে ব্যৱস্থাপনা হৈছে ব্যৱসায়িক লক্ষ্য আহৰণ কৰিবলৈ আনৰ হতুৱাই এক সমন্বিত আৰু সহযোগিতাপূৰ্ণ পদ্ধতিৰে তেওঁলোকৰ প্ৰচেষ্টাক সঞ্চালনা কৰি কাম কৰোৱা। ইয়াত প্ৰতিষ্ঠান একোটা তিকি থাকিবলৈ প্ৰয়োজনীয় সকলো কাম-কাজ যেনে লক্ষ্য নিৰ্ধাৰণ আৰু আহৰণ, কাৰ্যকৰণৰ মূল্যায়ন, কাম-কাজ উন্নীতকৰণ আৰু কাৰ্য সম্পাদনৰ একোটা দৰ্শনৰ বিকাশ সাধন আদি অন্তৰ্ভুক্ত হৈ থাকে।

১.৩.১ ব্যৱস্থাপনাৰ বৈশিষ্ট্য (Characteristics of Management)

ব্যৱস্থাপনাৰ সংজ্ঞাবিলাক বিশ্লেষণ কৰিলে দেখা যায় যে ব্যৱস্থাপনাৰ বৈশিষ্ট্যবিলাক তলত দিয়া ধৰণৰ ঃ

১। **ব্যৱস্থাপনা এটা কাৰ্য (Management is an activity) ঃ** ব্যৱস্থাপনা হৈছে সাংগঠনিক কাৰ্যৰ এটা প্ৰক্ৰিয়া, যি উৎপাদনৰ সম্পদৰাজিৰ যথাৰ্থ ব্যৱহাৰৰ সৈতে জড়িত।

২। **ই এক উদ্দেশ্যপূর্ণ কার্য (It is a purposeful activity)** ঃ ইয়াৰ বিভিন্ন কার্যাৱলী যেনে পৰিকল্পনা, সংগঠনকৰণ, কর্মচাৰী নিযুক্তি, সঞ্চালনা আৰু নিয়ন্ত্রণৰ জৰিয়তে একোটা উদ্দেশ্য বা এলানি উদ্দেশ্য পূৰণৰ সৈতে জড়িত।

৩। **ই একোটা সমষ্টিৰ প্রচেষ্টাৰ সৈতে জড়িত (It is concerned with the efforts of a group)** ঃ এপলী (Appley) ৰ মতে, ব্যৱস্থাপনা মানৰ সম্পদ ব্যৱস্থাপনাৰ সৈতে জড়িত, কাম কাজ সঞ্চালনাৰ সৈতে নহয়। ই কর্মীসকলক তেওঁলোকৰ সর্বাধিক শক্তিৰে কাম কৰিবলৈ উৎসাহিত আৰু মানসিকভাৱে প্রস্তুত 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 গ্রহণত জড়িত থাকে (Involves in decision making)** ঃ কোৱা হয় যে ব্যৱস্থাপনা হৈছে সিদ্ধান্ত গ্রহণৰ প্রক্রিয়া আৰু সিদ্ধান্তবিলাক ব্যৱস্থাপনাৰ সকলো কাম-কাজতে জড়িত।

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

৭। **ই এক সার্বজনীন কার্য (It is a universal activity)** ঃ ব্যৱস্থাপনাৰ কৌশল আৰু আহিলাবিলাক প্রতিষ্ঠান নির্বিশেষে সার্বজনীনভাৱে প্রযোজ্য।

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

৯। **ই অদৃষ্ট (It is intangible)** ঃ ইয়াক স্পর্শ কৰিব নোৱাৰি আৰু চকুৰে দেখা নাযায়। প্রতিষ্ঠানৰ মান আৰু ফলাফল যেনে বর্ধিত উৎপাদন আৰু কর্মচাৰীৰ বর্ধিত 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 নির্দিষ্ট নীতি আৰু বিধিৰ বিকাশ কৰিছে, যিবিলাক প্রতিষ্ঠানৰ যিকোনো সমূহীয়া কার্যৰ ক্ষেত্রত প্রযোজ্য। ই এবিধ কলাও, কাৰণ ই প্রতিষ্ঠানৰ সমস্যাৰাজিৰ সমাধানৰ বাবে জ্ঞানৰ প্রয়োগৰ সৈতেও জড়িত।

১১। **ই এটা বৃত্তি (It is a profession)** ঃ ক্রমশ ঃ, ই এক বৃত্তি হৈ আহিছে কাৰণ এইবিলাক হৈছে ব্যৱস্থাপনাৰ প্রতিষ্ঠিত নীতি, যিবিলাক কার্যক্ষেত্রত প্রয়োগ 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।

১.৩.২ ব্যৱস্থাপনাৰ পৰিসৰ (Scope of Management)

ব্যৱস্থাপনাত তলত দিয়া বিষয়বোৰ অন্তর্ভুক্ত হৈ থাকে ঃ

১। **ব্যৱস্থাপনাৰ বিষয় বস্তু (Subject matter of management) ঃ** ইয়াত ব্যৱসায় পৰিচালনা সম্পৰ্কীয় বিভিন্ন কাম-কাজ, যেনে— পৰিকল্পনা, সংগঠনকৰণ, কর্মচাৰী নিযুক্তি, সঞ্চালনা আৰু নিয়ন্ত্রণ আদি অন্তর্ভুক্ত থাকে।

২। **ব্যৱস্থাপনাৰ কার্যক্ষেত্র (Functional areas of management) ঃ** ইয়াত তলত দিয়া কার্য ক্ষেত্রবিলাক অন্তর্ভুক্ত থাকে ঃ

ক) **বিত্তীয় ব্যৱস্থাপনা (Financial management) ঃ** ইয়াত ব্যয় নিয়ন্ত্রণ, হিচাপ-নিকাচ নিয়ন্ত্রণ, বিত্তীয় পৰিকল্পনা ইত্যাদি ধৰা হয়।

খ) **কর্মচাৰী ব্যৱস্থাপনা (Personnel management) ঃ** ইয়াত নিযুক্তি, প্রশিক্ষণ, পদোন্নতি, অৱসৰ, ঔদ্যোগিক সম্পর্ক, সামাজিক নিৰাপত্তা ইত্যাদি অন্তর্ভুক্ত থাকে।

গ) **ক্রয় ব্যৱস্থাপনা (Purchasing management) ঃ** ইয়াত কেচামাল ক্রয়, তথ্য-পাতি যুগুতোৱা আৰু সামগ্রী নিয়ন্ত্রণ ইত্যাদি ধৰা হয়।

ঘ) **উৎপাদন ব্যৱস্থাপনা (Production management) ঃ** ইয়াত উৎপাদনৰ পৰিকল্পনা, মান নিয়ন্ত্রণ আৰু পৰিদর্শন, উৎপাদন নিয়ন্ত্রণৰ কৌশল ইত্যাদি কাম কৰা হয়।

ঙ) **বিপণন ব্যৱস্থাপনা (Marketing managemnt) ঃ** ইয়াত সামগ্রী আৰু সেৱাৰ বিপণন, মূল্য নির্ধাৰণ, সংযোগ নির্ধাৰণ ইত্যাদি অন্তর্ভুক্ত থাকে।

৩। **ব্যৱস্থাপনা হৈছে এক পাৰস্পৰিক শৃংখলাবদ্ধতাৰ প্রক্রিয়া (Management is an interdisciplinary approach) ঃ** ব্যৱস্থাপনাৰ নীতিবিলাকৰ শুদ্ধ আৰু ফলদায়ক প্রয়োগৰ বাবে অর্থবিজ্ঞান, সমাজ বিজ্ঞান, অংকশাস্ত্র, মনোবিজ্ঞান, আচৰণ বিজ্ঞান, পৰিসংখ্যা বিজ্ঞান ইত্যাদিৰ দৰে আন বিভিন্ন বিষয় অধ্যয়ন কৰা দৰকাৰ।



অগ্রগতি নিৰীক্ষণ

প্রশ্ন নং ১ঃ শুদ্ধ উত্তৰটি বাছি উলিয়াওক—

ক) ব্যৱস্থাপনা—

১) লক্ষ্য নির্ধাৰণৰ লগত জড়িত থাকে।

২) লক্ষ্য আহৰণৰ লগত জড়িত থাকে।

৩) কার্যকৰণৰ মূল্যায়নৰ লগত জড়িত থাকে।
৪) ওপৰৰ আটাইকেইটা।

খ) ব্যৱস্থাপনা হ'ল—
১) এক সমষ্টিগত প্রচেষ্টা ২) সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়া
৩) এক সমন্বয় সাধন প্রক্রিয়া ৪) ওপৰৰ আটাইকেইটা।

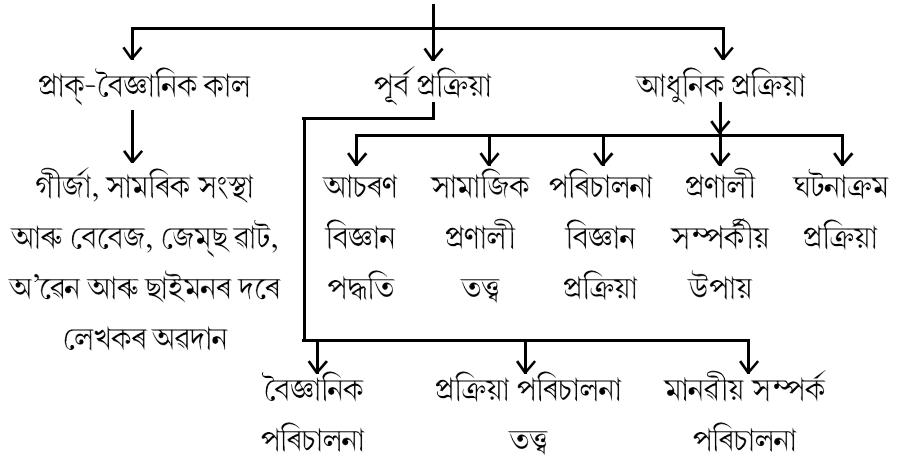
গ) ব্যৱস্থাপনাৰ কার্য হ'ল—
১) নথিভুক্তকৰণ ২) পৰিকল্পনাকৰণ
৩) নিয়ন্ত্রণ ৪) ২) আৰু ৩) দুয়োটাই

১.৪ ব্যৱস্থাপনা সম্পর্কীয় চিন্তাৰ ক্রমবিকাশ (EVOLUTION OF MANAGEMENT THOUGHT)

তলত দিয়া শিৰোনামাবিলাকেৰে 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 ৱাট (James Watt), ৰবিন্সন বউল্টন (Robinson Boulton), ৰবার্ট অ'ৱেন (Robert Owen), টওন (Towne) আৰু ছাইমন (Simon)-এ অৰিহণা যোগাইছিল।

চার্লছ বেবেজ আছিল কেম্ব্রিজ বিশ্ববিদ্যালয়ৰ অংকশাস্ত্ৰৰ অধ্যাপক। একোটা ব্যৱসায়ৰ পৰিচালনা কার্যৰ পুংখানুপুংখ অনুসন্ধানৰ জৰিয়তে লাভ কৰা সঠিক তথ্য ব্যৱহাৰ কৰিবলৈ তেওঁ পৰামর্শ দিছিল। জেম্‌ছ ৱাট জুনিয়ৰ (১৭৯৬-১৮৪৮) আৰু ৰবিন্সন বউল্টন (১৭৭০-১৮৪২)-এ বজাৰ গৱেষণা আৰু পূর্বানুমান, উৎপাদন পৰিকল্পনা, পৰিকল্পিত যন্ত্ৰ স্থাপন, আহিলা- পাতিৰ মান উন্নত কৰা, পৰিসংখ্যা সম্পর্কীয় তথ্যৰ ব্যাখ্যা, নিয়ন্ত্ৰণ সম্পর্কীয় তথ্য চোৱাচিতা, খৰছৰ হিচাপ-নিকাচৰ তথ্য, কর্মচাৰীৰ কল্যাণৰ ব্যৱস্থা ইত্যাদিৰ দৰে ব্যৱসায় পৰিচালনাৰ কৌশলবিলাক প্রয়োগ কৰিছিল।

ওপৰত উল্লেখ কৰা চিন্তাবিদসকলৰ ব্যৱসায় ব্যৱস্থাপনাৰ ধাৰণা বেছিভাগ ক্ষেত্ৰতে ব্যৱসায় প্রতিষ্ঠানৰ মজিয়াত সম্পদবিলাকক অধিক ফলদায়ক কৰি তোলাৰ ধাৰণাৰ বিকাশ ঘটোৱাতে সীমাবদ্ধ আছিল। অৱশ্যে, তেওঁলোকে আৰম্ভ কৰা বিভিন্ন ধাৰণাবিলাকে ব্যৱস্থাপনা সম্পর্কীয় সমস্যাবিলাকৰ বিষয়ে সজাগতাৰ সৃষ্টি কৰিছিল। উনবিংশ শতিকাৰ শেষৰফালে ব্যৱসায় ব্যৱস্থাপনাৰ এক প্রণালীবদ্ধ অধ্যয়নৰ বাবে এখন মঞ্চ প্রস্তুত হৈ উঠে আৰু বর্তমান শতিকাৰ আৰম্ভণিতে ফ্রেড্‌ৰিক টেইলৰে এক আৰম্ভণি কৰে যাৰ চিন্তাৰাজিক বৈজ্ঞানিক ব্যৱস্থাপনা (Scientific mansgement) বুলি জনা যায়।

বৈজ্ঞানিক ব্যৱস্থাপনা (Scientific Management) ঃ বৈজ্ঞানিক ব্যৱস্থাপনাৰ ধাৰণাটোত এফ ডব্লিউ টেইলৰ (F. W. Taylor), গিলবার্ট (Gilberth), লিলিয়ান গিলবার্ট (Lillian Gilbert), গেণ্ট (Gantt) আৰু আনসকলে প্রচুৰ বৰঙণি যোগায়। এই সকলোৰে মাজত টেইলৰৰ অৱদান অধিক তাৎপর্যপূর্ণ, আৰু সেইবাবেই তেওঁক বৈজ্ঞানিক ব্যৱস্থাপনাৰ পিতৃ বোলা হয়।

বৈজ্ঞানিক ব্যৱস্থাপনাৰ ধাৰণাটোৰ প্রতিষ্ঠাপক টেইলৰে কয় যে ব্যৱসায় ব্যৱস্থাপনাৰ উদ্দেশ্য হ'ব লাগে প্রতিজন নিযুক্তিকাৰীৰ সর্বাধিক সমৃদ্ধিৰ লগে লগে প্রতিজন কর্মচাৰীৰ সর্বাধিক সমৃদ্ধি নিশ্চিত কৰা। টেইলৰৰ মতে, বৈজ্ঞানিক ব্যৱস্থাপনা বুলি কওঁতে, ইয়াত এক নিশ্চিত দর্শন সোমাই থাকে যিটো ব্যৱসায় ব্যৱস্থাপনাৰ চাৰিটা মহৎ আদর্শৰ সমন্বয়ৰ পৰিণতি, এই আদর্শকেইটা হৈছে- প্রকৃত বিজ্ঞানৰ বিকাশ, কর্মচাৰীৰ বিজ্ঞানসন্মত বাছনি আৰু তেওঁলোকৰ বিকাশ, ব্যৱস্থাপনা বিভাগ আৰু তেওঁলোকৰ কর্মীৰ মাজত সৌহার্দ্যপূর্ণ আৰু বন্ধুত্বসুলভ সহযোগিতা। যেতিয়া একোটা ব্যৱসায়ৰ ব্যৱস্থাপনা প্রক্রিয়া কাম সম্পন্ন কৰাৰ সর্বোত্তম উপায় উদ্ভাৱনৰ সৈতে সাঙোৰ খাই থকা বিভিন্ন কাম -কাজৰ বিকল্পৰ এক প্রণালীবদ্ধ অধ্যয়ন আৰু পর্যবেক্ষণৰ ওপৰত আধাৰিত হয়, তেতিয়াই আমি ইয়াক ব্যৱসায়ৰ বৈজ্ঞানিক ব্যৱস্থাপনা বোলোঁ। বহল অর্থত ক'বলৈ গ'লে, বৈজ্ঞানিক ব্যৱস্থাপনা হৈছে প্রকৃতার্থত কি কৰিব লাগিব আৰু কাম কৰাৰ সর্বোত্তম উপায় উদ্ভাৱনৰ এক কলা।

টেইলৰে লক্ষ্য কৰিছিল যে তিনিটা কাৰণত ব্যৱসায় প্ৰতিষ্ঠানত দক্ষতা নোহোৱা হয়, যেনে— (ক) কৰ্মীসকলে ভাবে যে উৎপাদন বৃদ্ধি হ'লে কৰ্মসংস্থাপনহীনতাৰ সৃষ্টি হ'ব, (খ) ব্যৱস্থাপনাত থকা বিসংগতিপূৰ্ণ পদ্ধতি আৰু এইবিলাকৰ কাৰণে নিজৰ স্বাৰ্থ সুৰক্ষিত কৰিবলৈ প্ৰতিজন কৰ্মীয়ে তেওঁৰ উৎপাদনত হাত ধৰে আৰু (গ) অনুপযুক্ত ***'ৰুল অব্ থাম্ব'***(Rule of thumb) প্ৰচেষ্টা আৰু কাম কৰাৰ অনুপযুক্ত পদ্ধতি।



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

বৈজ্ঞানিক ব্যৱস্থাপনাৰ উপাদানবিলাক হৈছে ঃ (ক) কাৰ্য নিৰ্ধাৰণ, (খ) ঔদ্যোগিক কাম-কাজৰ পৰিকল্পনা; (গ) কৰ্মীৰ সঠিক বাছনি আৰু প্ৰশিক্ষণ, (ঘ) কাম কৰাৰ পদ্ধতি উন্নত কৰা, (ঙ) প্ৰতিষ্ঠানৰ সংস্কাৰ সাধন আৰু (চ) মানসিক পৰিৱৰ্তন।

কাম নিৰ্ধাৰণ বা প্ৰতিজন কৰ্মচাৰীৰ কামৰ পৰিমাণ, প্ৰণালী অধ্যয়ন, উপায় উদ্ভাৱন, গতিবিধি অধ্যয়ন, সময় অধ্যয়ন, ক্লান্তি অধ্যয়ন আৰু পৃথক দৰমহা পদ্ধতিৰ অধ্যয়নৰ ওপৰত ভিত্তি কৰি নিৰ্ধাৰণ কৰা হ'ব। কৰ্মীসকলৰ কাম নিৰ্ধাৰণ কৰাৰ পাছত, পৰৱৰ্তী পদক্ষেপটো হৈছে উৎপাদনৰ পৰিকল্পনা কৰা, য'ত ঔদ্যোগিক কাৰ্যাৱলীৰ 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 অন্তৰ্ভুক্ত হৈ থাকে। ব্যৱস্থাপনাই কৰ্মীৰ সঠিক বাছনি আৰু প্ৰশিক্ষণৰ লগতে তেওঁলোকৰ সঠিক সংস্থাপনৰ ব্যৱস্থা কৰিব লাগে। পৰৱৰ্তী সময়ত, ব্যৱস্থাপনাই নিৰ্ধাৰণ কৰি দিয়া চৰ্ত অনুসৰি কৰ্মীসকলে কাম সম্পূৰ্ণ কৰিব পৰাকৈ কামৰ পদ্ধতিৰ উন্নতি সাধন কৰিব লাগে। ইয়াত আহিলা-পাতিৰ উন্নতি সাধন, কামৰ গতি আৰু অৱস্থা উন্নীত কৰা আদি কাম অন্তৰ্ভুক্ত থাকে। টেইলৰেও প্ৰতিষ্ঠানত নতুনত্ব অনাৰ পৰামৰ্শ দিছে।

বৈজ্ঞানিক ব্যৱস্থাপনাৰ সফলতাৰ বাবে কৰ্মচাৰী আৰু নিয়োগকৰ্তা উভয়ৰে মানসিক দৃষ্টিভংগীৰ এক সম্পূৰ্ণ পৰিৱৰ্তন হ'ব লাগে আৰু তেওঁলোকৰ পাৰস্পৰিক শত্ৰুতা আৰু সন্দেহৰ ভাব সহযোগিতা আৰু শুভ-ইচ্ছাৰ পৰ্যায়লৈ 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 প্ৰশাসনীয় তত্ত্বটো (কার্য প্রণালী ব্যৱস্থাপনা) আৰম্ভ কৰে। ব্যৱস্থাপনাৰ প্ৰশাসনীয় তত্ত্ব (administrative theory)ৰ প্ৰতি 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 প্ৰয়োজনীয়তাৰ সপক্ষে কার্য প্রণালী ব্যৱস্থাপনা বিদ্যালয় (process school of management)য়ে ওকালতি কৰে।

১৯১৬ চনত ফেয়লে তেওঁৰ গ্ৰন্থ 'জেনেৰেল এণ্ড ইণ্ডাষ্ট্ৰিয়েল মেনেজমেণ্ট' ফৰাচী ভাষাত প্ৰকাশ কৰে, পাছত যিখন গ্ৰন্থৰ এটা ইংৰাজী সংস্কৰণ প্ৰকাশ পায়। ফেয়লে ব্যৱস্থাপনাক একোটা প্ৰতিষ্ঠানত একোজন তত্ত্বাবধায়কে কৰা এলানি পৃথক কামকাজ বা দক্ষতা হিচাপে চিনাক্ত কৰে। তেওঁ প্ৰযুক্তিগত আৰু ব্যৱস্থাপনা সম্পৰ্কীয় দক্ষতাৰ মাজৰ পাৰ্থক্য স্পষ্টকৈ দেখুৱাই

দিয়ে আৰু একোজন তত্ত্বাবধায়ক দুয়োটাতে পাৰ্গত হ'ব লাগে বুলি কয়। তেওঁ কয় যে ব্যৱস্থাপনাৰ নিম্ন স্তৰত কাৰিকৰী সামৰ্থ্য খুবেই দৰকাৰী আৰু ব্যৱস্থাপনাৰ উচ্চ স্তৰত ব্যৱস্থাপনাৰ সামৰ্থ্য অত্যন্ত গুৰুত্বপূৰ্ণ।

ফেয়লে তেওঁৰ বিখ্যাত গ্ৰন্থখনত ব্যৱস্থাপনা সম্পৰ্কীয় ১৪ টা নীতি উল্লেখ কৰে যিবিলাক হৈছে কাৰ্য প্ৰণালী পৰিচালনা তত্ত্বৰ অন্যতম সাৰাংশ।

ব্যৱস্থাপনাৰ ১৪টা নীতি হৈছে ঃ (১) কৰ্ম বিভাজন (Division of work) (২) কৰ্তৃত্ব (Authority) (৩) নিয়মানুৱৰ্তিতা (Discipline) (৪) নেতৃত্বৰ একত্ব (Unity of Command) (৫) নিৰ্দেশনাৰ একত্ব (Unity of Direction) (৬) প্ৰতিষ্ঠানৰ স্বাৰ্থত ব্যক্তিগত স্বাৰ্থ ত্যাগ কৰা (Subordination of individual interest to general interest) (৭) পাৰিশ্ৰমিক (Remuneration) (৮) কেন্দ্ৰীয়কৰণ (Centralisation) (৯) শৃংখলাগত পদানুক্ৰম (Scalar chair) (১০) সুশৃংখল (Order) (১১) সমভাব (Equity) (১২) কৰ্মচাৰীৰ কাৰ্যকালৰ সুস্থিৰতা (Stability of tenure of personnel) (১৩) উদ্যমিতা (Initiative) (১৪) এছ্প্ৰিট ভি, ক্ৰপ্ছ সহযোগৰ উদ্দীপনা [Espirit De Corps (Spirit of Cooperation)] ফেয়লে লগতে কৈছে যে ব্যৱসায় প্ৰতিষ্ঠানৰ সকলো কাম-কাজ ছটা শিৰোনামত শ্ৰেণীবদ্ধ কৰিব পাৰি, যেনে- (ক) কাৰিকৰী উৎপাদন আৰু প্ৰস্তুতকৰণ, (খ) বাণিজ্যিক (ক্ৰয় আৰু বিক্ৰয়), (গ) বিত্তীয় (পুঁজিৰ যোগান ধৰা আৰু যথাৰ্থ প্ৰয়োগৰ বাবে মূলধন নিয়ন্ত্ৰণ কৰা), (ঘ) নিৰাপত্তা (সম্পত্তি আৰু মানুহৰ সু�ৰক্ষা), (ঙ) হিচাপ-নিকাচ (সঞ্চয়-সংগ্ৰহ, জমা-খৰছ, ব্যয় আৰু পৰিসংখ্যা) আৰু (চ) পৰিচালন (পৰিকল্পনাকৰণ, সংগঠনকৰণ, যোগাযোগ স্থাপন, সমন্বয় সাধন আৰু নিয়ন্ত্ৰণ)।

মানৱীয় সম্পৰ্ক পদ্ধতি (Human relations movement) ঃ মানৱীয় সম্পৰ্ক পদ্ধতিৰ প্ৰতিষ্ঠাপক এল্টন মেয়' (Elton Mayo) আৰু তেওঁৰ সহযোগীসকলে ১৯২৭- ১৯৩২ ৰ সময়ছোৱাত আমেৰিকা যুক্তৰাষ্ট্ৰৰ ৱেষ্টাৰ্ণ ইলেকট্ৰিক কোম্পানীৰ হওথ্ৰ'ন প্ৰকল্পত এটি অধ্যয়ন সম্পন্ন কৰিছিল, যাক হওথ্ৰ'ন ষ্টাডিজ (Hawthrone studies) বুলি জনা যায়। তেওঁলোকে উল্লেখ কৰিছে যে উৎপাদনশীলতাৰ ওপৰত কৰ্মচাৰীৰ নৈতিকতাৰ এক গুৰুত্বপূৰ্ণ প্ৰভাব থাকে আৰু ব্যৱস্থাপকজনে তেওঁলোকক অৰ্থনৈতিক সামগ্ৰী বুলি ভবাৰ সলনি সামাজিক প্ৰাণী বুলি গণ্য কৰিব লাগে। ব্যৱস্থাপনা সম্পৰ্কীয় যিকোনো সমস্যা সমাধানৰ ক্ষেত্ৰত ব্যৱস্থাপকজনে গোটৰ অনুভৱ আৰু মনস্তত্ব বুজি পাব লাগে, যিহেতু কৰ্মচাৰীসকল হৈছে একোটা গোটৰ সদস্য।

তেওঁৰ কামকাজ আৰু চিন্তা- ভাৱনাই মানৱীয় আৰু সামাজিক উপাদানবিলাকৰ লগতে ব্যক্তি আৰু সমষ্টিগত সম্পৰ্কৰ গুৰুত্ব প্ৰতিফলিত কৰিব। টেইলৰ আৰু ফেয়লৰ শ্ৰেণীবদ্ধ তত্ত্বত কৰ্মসূচী আৰু শাৰীৰিক সম্পদ পৰিচালনাৰ ওপৰত গুৰুত্ব দিছে।

নৈতিকতা আৰু উৎপাদনশীলতাৰ মাজত কোনোধৰণৰ পোনপটীয়া সম্পৰ্ক নথকাৰ ভিত্তিত এই তত্ত্বটো সমালোচিত হৈছে। এই সমালোচনাবিলাকৰ সত্ত্বেও মানৱীয় সম্পৰ্কবিলাকৰ বৰঙণি নুই কৰিব নোৱাৰি আৰু বৰ্তমানো ব্যৱস্থাপকসকলে এই পদ্ধতি প্ৰয়োগ কৰি আছে।

আধুনিক ব্যৱস্থাপনা পদ্ধতি (Modern Management Approaches) ঃ

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 মেছ্‌লৰ'ই 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 মেছলৰ'ই বিস্তৃতভাৱে 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 ১৪টা নীতি নিম্নলিখিত কোনজনে বিকাশ কৰিছিল—
১) এফ ডব্লিউ টেইলৰ ২) হেন্ৰী ফেয়ল
৩) এল্টন মেয়' ৪) এল এফ আৰৱিক

ঘ) মানৱীয় সম্পৰ্ক যুগৰ নিম্নলিখিত কোনজনে আৰম্ভ কৰিছিল—
১) হেন্ৰী ফেয়ল ২) এ এইছ মেছল'
৩) এল্টন মেয়' ৪) ওপৰৰ এটাও নহয়

ঙ) আচৰণ বিজ্ঞান পদ্ধতিত অৱিহণা যোগোৱা ব্যক্তিসমূহ হ'ল—
১) হেন্ৰী ফেয়ল আৰু এফ ডব্লিউ টেইলৰ
২) এল্টন মেয়' আৰু এল এফ আৰৱিক
৩) এ এইছ মেছল' আৰু মেক্গ্ৰেগৰ
৪) ওপৰৰ এটাও নহয়।

১.৫ প্ৰশাসন বনাম ব্যৱস্থাপনা (ADMINISTRATION VS MANAGEMENT)

বেলেগ বেলেগ লেখকে 'প্ৰশাসন' আৰু 'ব্যৱস্থাপনা' শব্দ দুটা বেলেগ বেলেগ অৰ্থত ব্যৱহাৰ কৰিছে। তাৰে কেইটামান উদাহৰণ তলত দিয়া হ'ল ঃ

কেইজনমান লেখকৰ মতে, যেনে— ড্ৰাকাৰ (Drucker) ফেয়ল (Fayol) আৰু নিউমেন (Newman), 'প্ৰশাসন' আৰু 'ব্যৱস্থাপনা' শব্দ দুটাৰ মাজত কোনো পাৰ্থক্য নাই আৰু ইহঁত দুয়োটাৰে অৰ্থ একে আৰু সলনাসলনিকৈ ব্যৱহাৰ কৰা হয়। এই লেখকসকলৰ মতে, একোটা ব্যৱসায় বা সামাজিক প্ৰতিষ্ঠান বা একোটা চৰকাৰী কাৰ্যালয় চলাবলৈ বিশেষ দক্ষতাৰ আৱশ্যক হয় আৰু এই বিশেষীকৃত দক্ষতাকে ব্যৱসায়ত 'ব্যৱস্থাপনা' আৰু চৰকাৰী তথা আন সামাজিক প্ৰতিষ্ঠানবিলাকত 'প্ৰশাসন' বোলা হয়। ব্যৱসায় পৰিচালনাৰ তত্ত্বৰ প্ৰকৃত উদ্ভাৱনকাৰী হিচাপে পৰিচিত হেন্ৰী ফেয়লে আঙুলীয়াই দিছে যে প্ৰশাসন অথবা ব্যৱস্থাপনা সম্পৰ্কীয় বিজ্ঞান এবিধেই যাক চৰকাৰী আৰু বেচৰকাৰী পৰিক্ৰমাত সমানে প্ৰয়োগ কৰিব পাৰি। তেওঁ উল্লেখ কৰিছে ঃ "কৰিবলৈ লোৱা সকলো কাম-কাজৰে সঠিক ৰূপায়ণৰ বাবে পৰিকল্পনা, সংগঠনকৰণ, নিৰ্দেশনা, সমন্বয় সাধন আৰু নিয়ন্ত্ৰণৰ আৱশ্যক, সকলোৱে একেখিনি উমৈহতীয়া নীতি মানি চলিব লাগিব। এনেদৰে, তেওঁৰ মতে, দুয়োটাৰ মাজত যিকোনো পাৰ্থক্য উলিওৱাটো ভুল।

আনহাতে কিছুমান পণ্ডিতৰ মতে প্ৰশাসন আৰু ব্যৱস্থাপনা পৃথক কাৰ্য। তেওঁলোকৰ মতে, প্ৰশাসন হৈছে শীৰ্ষ স্তৰৰ কাৰ্য যি একোটা ব্যৱসায় প্ৰতিষ্ঠানৰ প্ৰধান কৰ্মনীতি আৰু উদ্দেশ্যবিলাক নিৰ্ধাৰণ কৰে। (অৰ্থাৎ কাম-কাজৰ চিন্তা কৰা, লক্ষ্য উদ্দেশ্যত উপনীত হ'বলৈ কৰ্মনীতি ৰূপায়ণ আৰু কামকাজ সঞ্চালনা কৰা কাম প্ৰশাসনে কৰে (অৰ্থাৎ কাম কৰে) আৰু ই হৈছে নিম্নস্তৰীয় কাৰ্য) এইদৰে, এই চিন্তাবিদসকলৰ মতে প্ৰশাসন আৰু ব্যৱস্থাপনাৰ অৰ্থ

একে নহয় আৰু সিবিলাকে বেলেগ বেলেগ কাম কৰিবলগা থাকে।

এই দৃষ্টিভংগী যদি আমি মানি লওঁ তেন্তে 'প্ৰশাসন' আৰু 'ব্যৱস্থাপনা'ৰ পাৰ্থক্যবিলাক তলত দিয়া ধৰণৰ ঃ

১। প্ৰশাসন কৰ্মনীতি নিৰ্ধাৰণৰ সৈতে জড়িত আনহাতে ব্যৱস্থাপনা কৰ্মনীতি প্ৰয়োগৰ সৈতে জড়িত।

২। প্ৰশাসন হৈছে এক চিন্তা-ভাবনাৰ কাম আৰু ব্যৱস্থাপনা হৈছে হাতে কামে কৰা কাৰ্য।

৩। প্ৰশাসন ব্যৱস্থাপনাৰ শীৰ্ষ স্তৰৰ সৈতে সম্পৰ্কযুক্ত আনহাতে ব্যৱস্থাপনা হৈছে মধ্য আৰু নিম্ন স্তৰৰ কাৰ্য।

৪। প্ৰশাসনক কাৰিকৰী সামৰ্থ্যতকৈ প্ৰশাসনীয় সামৰ্থৰ অধিক প্ৰয়োজন হয়। আনহাতে ব্যৱস্থাপনাৰ ক্ষেত্ৰত প্ৰশাসনীয় সামৰ্থতকৈ কাৰিকৰী সামৰ্থৰ অধিক প্ৰয়োজন হয়।

১.৬ ব্যৱস্থাপনাৰ বিভিন্ন স্তৰ (LEVELS OF MANAGEMENT)

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

১। **শীৰ্ষ স্তৰৰ ব্যৱস্থাপনা (Top Level Management) ঃ** শীৰ্ষ পৰিচালনা বোলোঁতে ব্যৱস্থাপনা বিভাগত থকা সৰ্বোচ্চ পৰ্যায়ৰ পদবীক বুজোৱা হৈছে। এই স্তৰত কাৰ্যবাহীৰ এটা সৰু গোট থাকে। সঞ্চালক মণ্ডলী (Board of Directors),অধ্যক্ষ (Chairman), পৰিচালন সঞ্চালক (Managing Director), কাম-কাজৰ শীৰ্ষ স্থানীয় মুৰব্বীসকল আৰু বিভাগীয় ব্যৱস্থাপকসকলক এই স্তৰত ধৰা হয়। তেওঁলোকে প্ৰতিষ্ঠানৰ লক্ষ্য উদ্দেশ্য, আৰু সেই লক্ষ্য-উদ্দেশ্য আহৰণ কৰিবলৈ প্ৰয়োজনীয় কৰ্মনীতি আৰু কাৰ্যপ্ৰণালী নিৰ্ধাৰণ কৰে। তেওঁলোকে প্ৰতিষ্ঠানৰ বাতাৱৰণৰ সৈতে খাপ খুৱাই প্ৰতিষ্ঠানৰ কামকাজক নিৰ্দেশনা দিয়ে।

২। **মধ্য স্তৰৰ ব্যৱস্থাপনা (Middle Level Management) ঃ** মধ্য স্তৰৰ ব্যৱস্থাপকসকলে শীৰ্ষ ব্যৱস্থাপকসকলৰ পৰা বিস্তৃতভাৱে সামগ্ৰিক কাৰ্য প্ৰণালী তথা কৰ্মনীতি লাভ কৰে আৰু প্ৰথম শাৰীত থকা ব্যৱস্থাপকসকলে কাৰ্যকৰী কৰিবলৈ সেইবিলাকক নিৰ্ধাৰিত লক্ষ্য আৰু আঁচনিলৈ ৰূপান্তৰ কৰে। নিম্ন আৰু শীৰ্ষ স্তৰৰ মাজত কাম কৰা ব্যৱস্থাপকসকলক মধ্য স্তৰৰ ব্যৱস্থাপনাত ধৰা হয়। বিভাগীয় মুৰব্বী, মাণ্ডলিক ব্যৱস্থাপক, আঞ্চলিক ব্যৱস্থাপক আদি এই শাখাত পৰে। তেওঁলোকে শীৰ্ষ পৰিচালকসকলক খতিয়ান দিয়ে। তেওঁলোকৰ প্ৰধান কাম হৈছে প্ৰতিষ্ঠানৰ কৰ্মনীতি ৰূপায়ণ কৰা নিম্ন স্তৰৰ পৰিচালকসকলৰ কামকাজ নিৰ্দেশনা কৰা।

৩। **আগশাৰীৰ বা নিম্ন স্তৰৰ ব্যৱস্থাপনা (Frontline or Lower Level Management)** ঃ উৎপাদিত সামগ্ৰী আৰু সেৱাৰ বাবে পোনপটীয়াকৈ দায়বদ্ধ ব্যৱস্থাপকসকল হৈছে সন্মুখৰ শাৰীৰ নিম্নস্তৰৰ ব্যৱস্থাপকসকল। এই স্তৰৰ ব্যৱস্থাপকসকলে কাম কৰা কর্মচাৰীসকলক (কর্মী) সঞ্চালনা কৰে। এই কর্মীসকলৰ কাম-কাজ তত্ত্বাৱধান কৰাৰ সৈতে জড়িত বিভিন্ন কামৰ সৈতে এই স্তৰৰ ব্যৱস্থাপকসকল ঘনিষ্ঠ হৈ থাকে। সন্মুখৰ বা আগশাৰীৰ এই ব্যৱস্থাপকসকলক প্ৰধান কার্য্যকর্তা (Foreman), তত্ত্বাৱধায়ক (Supervisor), অধীক্ষক (Superintendent), আৰু পৰিদর্শক (Inspector) ইত্যাদি বোলা হয়।

শীর্ষ	কামকাজৰ প্ৰশিক্ষণ, পৰিচালনাৰ পৰিৱর্তন, নেতৃত্ব, কর্তৃত্ব প্ৰদান আৰু ক্ষমতা প্ৰদান ইত্যাদি
মধ্য	সমস্যা সমাধান, গোট নির্মাণ, প্ৰতিভা বিকাশ, কাম কাজ পৰিচালনা ইত্যাদি
নিম্ন	আবেগিক বুদ্ধিমত্বা আৰু কামকাজ কৰিবলৈ প্ৰশিক্ষণ

১.৭ ব্যৱস্থাপনাৰ কার্যাৱলী (FUNCTIONS OF MANAGEMENT)

আগতেই উল্লেখ কৰি অহা হৈছে যে বিংশ শতিকাৰ আৰম্ভণিৰ সময়ছোৱাত ফেয়লে ব্যৱসায় ব্যৱস্থাপনাৰ কার্যাৱলীক পৰিকল্পনা, সংগঠন, নির্দেশনা, সমন্বয় আৰু নিয়ন্ত্রণ আদি শ্ৰেণীত বিভক্ত কৰিছিল। লুথাৰ গুলিক (Luther Gulick)-এ ব্যৱসায় ব্যৱস্থাপনাৰ কার্যাৱলীক POSDCORD —এই আখৰকেইটাৰে শ্ৰেণীবিভক্ত কৰিছিল।

Planning	(পৰিকল্পনাকৰণ)
Organizing	(সংগঠনকৰণ)
Staffing	(কর্মচাৰী নিযুক্তি)
Directing	(সঞ্চালনা)
Co-ordination	(সমন্বয় সাধন)
Reporting	(তথ্য বিনিময়)
Budgeting	(হিচাপ-নিকাচ)

এই কথা স্পষ্ট যে গুলিকৰ শ্ৰেণীবদ্ধকৰণ ফেয়লৰ সৈতে একে। একমাত্র পার্থক্যটো হৈছে তেওঁ নিয়ন্ত্রণ কার্যক তথ্য বিনিময় আৰু হিচাব-নিকাচত বিভক্ত কৰিছে।

১.৭.১ পৰিকল্পনাকৰণ (Planning)

আহৰণ কৰিব লগা উদ্দেশ্যবিলাক নির্ধাৰণ কৰা আৰু সেইবিলাকত উপনীত হ'বলৈ ল'ব লগা পদক্ষেপ নির্ধাৰণ কৰাটো পৰিকল্পনাৰ অন্তৰ্গত কাম। যিকোনো পদক্ষেপ লোৱাৰ পূৰ্বে কেনেকৈ আৰু ক'ত এই পদক্ষেপ কার্যকৰী কৰা হ'ব সেই কথা নির্ণয় কৰিব লাগে। এনেদৰে পৰিকল্পনাৰ জৰিয়তে কি কৰিব লাগিব কেনেকৈ কৰিব লাগিব ক'ত কৰিব লাগিব আৰু কাৰ দ্বাৰা কৰাব লাগিব সেই কথা স্থিৰ কৰা হয়। 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। অংশ গ্রহণে 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

ক) ব্যৱস্থাপনা বিভাগে নির্ধাৰণ কৰা লক্ষ্য-উদ্দেশ্যত উপনীত হ'বলৈ আৱশ্যকীয় কামকাজ নির্ধাৰণ আৰু চিনাক্ত কৰা,

খ) এক বাস্তৱসন্মত ৰূপত কাম-কাজবিলাক একত্রিত কৰা,

গ) নির্ধাৰিত পদাধিকাৰী আৰু লোকক কাম-কাজৰ দায়িত্ব দিয়া, আৰু

ঘ) বিভিন্ন পদাধিকাৰী আৰু লোকক কর্তৃত্ব প্রদান কৰা যাতে তেওঁলোকে তেওঁলোকৰ ওপৰত আৰোপিত কামকাজ কৰিবলৈ সমর্থ হয়।

কার্যাৱলী সংগঠিত কৰিলে প্রতিষ্ঠানৰ কর্মকুশলতা বৃদ্ধি হোৱাত সহায়ক হয়। ভৱিষ্যতলৈ বিভিন্ন কামকাজৰ পুনৰাবৃত্তি আৰু নকল এৰাই চলি ই প্রতিষ্ঠানৰ কামকাজৰ ব্যয় হ্রাস কৰিব পাৰে। কিন্তু প্রতিষ্ঠানৰ বাবে কামকাজ সংগঠিত কৰাটো কেৱল তেতিয়াহে ফলদায়ক হ'ব যেতিয়া স্পষ্ট আৰু প্রামাণ্য উদ্দেশ্য থাকিব, সেই উদেশ্যত উপনীত হ'বলৈ আৱশ্যকীয় কামকাজ সম্পর্কে স্পষ্ট বুজাপৰা থাকিব আৰু প্রতিটো স্তৰত কাম কৰা ব্যৱস্থাপকসকলৰ কর্তৃত্ব স্পষ্ট কৰি দিয়া হ'ব।

১.৭.৩ কর্মীবৃন্দ ব্যৱস্থাপনা (Staffing)

প্রতিটো প্রতিষ্ঠানেই ইয়াৰ মানুহবিলাকৰ, বিশেষকৈ ব্যৱস্থাপকসকলৰ মানদণ্ডক লৈ সচেতন। হে�ৱল্ড কুঞ্জ (Harold Koontz) আৰু চিৰিল অড'নেল (Cyril O' Donell) ৰ মতে, 'ব্যৱস্থাপনা বিভাগৰ কর্মচাৰী নিযুক্তি কার্যত সঠিক আৰু ফলপ্রসু বাছনিৰ জৰিয়তে কৰা ভূমিকা পূৰণ কৰিবলৈ কর্মচাৰীৰ উন্নতি আৰু বিকাশ সাধন কৰা কার্য্য অন্তর্ভুক্ত হৈ আছে।' এনেকৈ, কর্মীবৃন্দ ব্যৱস্থাপনা প্রক্রিয়াত অন্তর্ভুক্ত কামকাজবিলাক হৈছেঃ

ক) সঠিক পদৰ বাবে সঠিক প্রার্থী বাছনি,

খ) সঠিক পাৰিশ্রমিক,

গ) প্রতিষ্ঠানৰ কামকাজ কৰিবলৈ সমর্থৱান কৰি তুলিবৰ বাবে সঠিক প্রশিক্ষণ আৰু বিকাশ, আৰু

ঘ) কর্মচাৰীৰ সঠিক ক্রমোন্নতি।

প্ৰতিষ্ঠানৰ প্ৰতিজন পৰিচালকে কৰ্মচাৰী নিযুক্তি কাৰ্য সম্পাদন কৰে, যিহেতু তেওঁ তেওঁৰ তলতীয়া কৰ্মীসকলৰ নিযুক্তি, বাছনি, প্ৰশিক্ষণ আৰু ক্ৰমোন্নতিৰ সৈতে সক্ৰিয়ভাৱে জড়িত হৈ থাকে। উদাহৰণস্বৰূপে, প্ৰতিষ্ঠানৰ সঞ্চালক মণ্ডলীৰ সমিতিয়ে মুখ্য কাৰ্যবাহীজনক বাছনি আৰু ক্ৰমোন্নতি কৰি কৰ্মচাৰী নিযুক্তি কাৰ্য হাতত লয়, মুখ্য কাৰ্যবাহীজনে এই কাম-কাজবিলাক তেওঁৰ তলতীয়া কৰ্মী যেনে প্ৰতিষ্ঠানৰ মাণ্ডলিক মুৰব্বীসকলৰ সৈতে লগলাগি সম্পাদন কৰে। একেদৰে বিভাগীয় মুৰব্বীসকলে অথবা তেওঁলোকৰ তলতীয়া কৰ্মীসকলেও কৰ্মচাৰী নিযুক্তি কাৰ্য সম্পন্ন কৰে।

১.৭.৪ সমন্বয় সাধন (Coordination)

কিছুমান কৰ্তৃপক্ষই সমন্বয় সাধনক ব্যৱস্থাপকৰ এক পৃথক কাৰ্য হিচাপে গণ্য কৰে। ইয়াক অত্যন্ত সঠিক যেন লাগে আৰু সমূহীয়া লক্ষ্য আহৰণৰ দিশত ব্যক্তিগত প্ৰচেষ্টাবিলাকৰ মাজত সংহতি স্থাপন কৰিবলৈ ই হৈছে ব্যৱস্থাপকৰ অতিকৈ দৰকাৰী গুণ। ব্যৱস্থাপনা বিভাগৰ প্ৰতিটো কাৰ্য হৈছে সমন্বয় সাধনৰ এক অনুশীলন। প্ৰতিষ্ঠানৰ লক্ষ্যত উপনীত হ'বলৈ ব্যক্তিগত লক্ষ্যবিলাক সমন্বিত কৰা আৰু অগ্ৰগতি, সময় নিৰ্ধাৰণ, প্ৰচেষ্টা অথবা আগ্ৰহৰ মাজৰ পাৰ্থক্যবিলাক নোহোৱা কৰাটো একোজন পৰিচালকৰ প্ৰধান কাম।

একোটা আধুনিক উদ্যোগ প্ৰতিষ্ঠানত উৎপাদন, ক্ৰয়, বিক্ৰয়, বিত্ত, কৰ্মচাৰী ইত্যাদি যথেষ্ট সংখ্যক বিভাগ থাকে আৰু এই প্ৰতিটো বিভাগে যাতে উদ্যোগৰ মূল লক্ষ্যবিলাকৰ কথা মনত ৰাখি সঠিক দিশত সমন্বিতভাৱে আগবাঢ়ে। ব্যৱস্থাপনা বিভাগে সেই দিশৰ প্ৰতি লক্ষ্য ৰাখিব লাগে। প্ৰত্যাশিত লক্ষ্যত উপনীত হ'বলৈ পৰিচালন বিভাগৰ এই কাৰ্য অৰ্থাৎ বেলেগ বেলেগ বিশেষজ্ঞৰ আৰু লগতে বেলেগ বেলেগ বিভাগৰ কাম-কাজৰ সমন্বয় সাধন কৰা কাৰ্যক প্ৰত্যাশিত সমন্বয় সাধন বোলা হয়।

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

১.৭.৫ নিয়ন্ত্ৰণ (Controlling)

ব্যৱস্থাপনা সম্পৰ্কীয় আন সকলো কামকাজৰ সৈতে নিয়ন্ত্ৰণ জড়িত। নিয়ন্ত্ৰণ কাৰ্যত পৰিকল্পনা অনুসৰি কাম-কাজবিলাক কৰা হ'লনে বা কৰি থকা হৈছেনে নাই সেয়া লক্ষ্য কৰা হয়। হেইমেন (Haimann)ৰ মতে,'নিয়ন্ত্ৰণ হৈছে এক প্ৰক্ৰিয়া য'ত উদ্দেশ্য আহৰণৰ দিশত সঠিক অগ্ৰগতি 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 কৰ্মীসকলৰ 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 কাৰণ নির্ণয় কৰা,

ঙ) লক্ষ্য উদ্দেশ্যত উপনীত হোৱাটো নিশ্চিত কৰিবলৈ সংশোধনীৰ পদক্ষেপ গ্রহণ কৰা।

নিয়ন্ত্রণ কার্য ফলদায়ক কৰি তুলিবলৈ ই এক আঁচনিৰ ওপৰত নির্ভৰশীল হ'ব লাগিব, কাম-কাজৰ গতি অন্যফালে ঢাল খোৱাটো ৰোধ কৰিবলৈ প্রকৃত সম্পাদনৰ জোখ মাপ থাকিবই লাগিব আৰু অন্যফালে ঢাল খালে সংস্কাৰমূলক ব্যৱস্থা গ্রহণ কৰিব লাগিব। কাজেই, নিয়ন্ত্রণ তিনিধৰণৰ হ'ব পাৰে ঃ

১। **ভৱিষ্যৎ নিয়ন্ত্রণ (Feed-forward Control)** ঃ একোটা কাম সম্পাদন কৰাৰ আগতেই ভৱিষ্যৎ নিয়ন্ত্রণৰ পদক্ষেপ গ্রহণ কৰা হয় যাতে সন্মুখত উদ্ভৱ হ'ব পৰা সমস্যাবিলাকক বাধা দিব পাৰি। এনেকৈ, ই ভৱিষ্যতৰ ওপৰত দৃষ্টি ৰাখে। উদাহৰণ স্বৰূপে, একোটা কোম্পানীয়ে কিছুমান নতুন প্রকল্প হাতত লোৱাৰ লগে লগে ই অতিৰিক্ত মানৰ শক্তি যুগুতাব লাগিব।

২। **সাম্প্রতিক নিয়ন্ত্রণ (Concurrent Control)** ঃ যেতিয়া একোটা কাম চলি থাকে তেতিয়াই সাম্প্রতিক নিয়ন্ত্রণ কৰা হয়। কাম চলি থাকোতে কামৰ পোনপতীয়া তত্ত্বাৱধান লোৱা কার্যক সাধাৰণতে সাম্প্রতিক নিয়ন্ত্রণৰ ভিতৰত ধৰা হয়।

৩। **পৰৱর্তী নিয়ন্ত্রণ (Feedback Control)** ঃ কাম শেষ হোৱাৰ পাছত প্রয়োগ কৰা নিয়ন্ত্রণ কার্যক পৰৱর্তী নিয়ন্ত্রণ বোলা হয়। এই ধৰণৰ নিয়ন্ত্রণৰ প্রধান অসুবিধাটো হৈছে যি সময়ত খবৰ পোৱা হয় তাৰ আগতেই ক্ষতি হৈ যায়।



অগ্রগতি নিৰীক্ষণ

প্রশ্ন নং ৩ঃ তলৰ বাক্যবিলাক শুদ্ধ নে অশুদ্ধ উল্লেখ কৰক

১) শীর্ষ- নিম্ন পদ্ধতিত পৰিকল্পনাৰ কর্তৃত্ব আৰু দায়বদ্ধতা শীর্ষ স্তৰত কেন্দ্রীভূত।

২) স্থিৰ উদ্যোগত দীর্ঘকালীন পৰিকল্পনা অসাধাৰণ।

৩) কর্মচাৰী নিযুক্তিত এক বাস্তবসন্মত পদ্ধতিত কাম-কাজ একত্রিকৰণ কৰা কার্য নিহিত হৈ থাকে।

৪) সমস্যা বোধ কৰিবলৈ ভৱিষ্যৎ নিয়ন্ত্রণ পদক্ষেপ গ্রহণ কৰা হয়।

৫) সমন্বয় হৈছে সমূহীয়া প্রচেষ্টাৰ শৃংখলাবদ্ধ ব্যৱস্থাপনা।

প্রশ্ন নং ৪ঃ শুদ্ধ উত্তৰটো বাছি উলিয়াওক—

ক) এটা কোম্পানীৰ অধ্যক্ষজন ব্যৱস্থাপনাৰ কোনটোৰ স্তৰৰ লগত জড়িত—

১) শীর্ষ ব্যৱস্থাপনা ২) মধ্য স্তৰৰ ব্যৱস্থাপনা

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 পাৰিশ্রমিক

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 প্ৰতিষ্ঠানবিলাকে একনায়কত্ববাদী ধৰণৰ নেতৃত্ব আহৰণ কৰে। এই প্ৰতিষ্ঠানবিলাক সিহঁতৰ সাংগঠনিক গাঁথনিত অত্যন্ত কেন্দ্ৰীভূত আৰু কামকাজৰ পদ্ধতিত কৰ্তৃত্ববাদী হয়।
- **বৃত্তিমূলকভাৱে পৰিচালিত ভাৰতীয় প্ৰতিষ্ঠান ঃ** এই প্ৰতিষ্ঠানবিলাকে অংশগ্ৰহণমূলক বা গণতান্ত্ৰিক পদ্ধতিৰ নেৰ্তৃত্বক অগ্ৰাধিকাৰ দিয়ে।
- **ৰাজহুৱা খণ্ডৰ প্ৰতিষ্ঠান ঃ** ইয়াত আমোলাতান্ত্ৰিক পদ্ধতি প্ৰযোজ্য হয়।

ভাৰতত ব্যৱসায় ব্যৱস্থাপনাৰ পদ্ধতিটো ইয়াৰ সমাজ আৰু সংস্কৃতিৰ দ্বাৰাও প্ৰভাৱান্বিত। ভাৰতত আমি বেলেগ বেলেগ মানদণ্ডৰ বেলেগ বেলেগ ব্যৱস্থাপক পাওঁ আৰু তেওঁলোকৰ শৈক্ষিক পটভূমিও বেলেগ বেলেগ। আমি সম্পূৰ্ণৰূপে অৰ্হতাসম্পন্ন বৃত্তিধাৰী লগতে শিক্ষিত ব্যৱস্থাপকো দেখা পাওঁ। শিক্ষিত ব্যৱস্থাপকসকলে কৰ্তৃত্ববাদী পদ্ধতিক অগ্ৰাধিকাৰ দিয়ে আৰু বৃত্তিধাৰী ব্যৱস্থাপকসকলে অংশগ্ৰহণমূলক পদ্ধতিক অগ্ৰাধিকাৰ দিয়ে।



১.৯ অধ্যয়টিৰ পৰা আমি কি শিকিলোঁ (LET US SUM UP)

এই অধ্যায়ত আমি নিম্নলিখিত দিশসমূহ আলোচনা কৰিলোঁ —

● ব্যৱসায় ব্যৱস্থাপনা বোলোঁতে ব্যৱসায়িক উদ্দেশ্য আহৰণৰ বাবে এক সমন্বিত আৰু সুসংহত পদ্ধতিৰে আনক নিৰ্দেশনা দি কাম কৰোৱা বুজায়। ই হৈছে এটা প্ৰক্ৰিয়া য'ত পূৰ্বনিৰ্ধাৰিত লক্ষ্যত উপনীত হ'বলৈ পৰিকল্পনাকৰণ, সংগঠনকৰণ।

● ব্যৱস্থাপনা সম্পৰ্কীয় চিন্তাৰ ক্ৰমবিকাশক তিনিটা পৰ্যায়ত ভগাব পাৰি — কৰ্মীবৃন্দ ব্যৱস্থাপনা, সমন্বয় আৰু নিয়ন্ত্ৰণ কৰ্মপ্ৰণালী অন্তৰ্ভুক্ত হৈ থাকে।

১) প্ৰাক্-বৈজ্ঞানিক ব্যৱস্থাপনা কাল,

২) পূৰ্ব ব্যৱস্থাপনা পদ্ধতি, এই পদ্ধতিক বৈজ্ঞানিক ব্যৱস্থাপনা, প্ৰক্ৰিয়া ব্যৱস্থাপনা আৰু মানবীয় সম্পৰ্ক ব্যৱস্থাপনা আদিয়ে প্ৰতিনিধিত্ব কৰে আৰু

৩) আধুনিক ব্যৱস্থাপনা পদ্ধতি— এই পদ্ধতিক আচৰণ বিজ্ঞান পদ্ধতি, পৰিমাণ বোধক পদ্ধতি, সামাজিক প্ৰণালী পদ্ধতি ইত্যাদিয়ে প্ৰতিনিধিত্ব কৰে। এই প্ৰতিটো পদ্ধতিয়ে ব্যৱস্থাপনা সম্পৰ্কীয় তত্বৰ প্ৰতি উল্লেখনীয় বৰঙণি আগবঢ়াইছে।

● আহৰণ কৰিব লগা লক্ষ্য নিৰ্ধাৰণ আৰু সেই লক্ষ্যত উপনীত হ'বলৈ গ্ৰহণ কৰিব লগা পদক্ষেপ নিৰ্ণয় কৰা কাৰ্য পৰিকল্পনাৰ অন্তৰ্ভুক্ত। সংগঠিত কৰা কাৰ্য হৈছে লক্ষ্য উদ্দেশ্যত উপনীত হ'বৰ বাবে মানৰ শক্তি আৰু সামগ্ৰী আদিক একত্ৰিত কৰা। কৰ্মচাৰী নিযুক্তি প্ৰক্ৰিয়াত গাঁথনিৰ পৰিসৰত প্ৰস্তুত কৰা ভূমিকা পালন কৰিবলৈ কৰ্মচাৰীৰ সঠিক বাছনি, ক্ৰমোন্নতি আৰু বিকাশৰ জৰিয়তে প্ৰতিষ্ঠানৰ গাঁথনিত মানুহ লগোৱা হয়। সঞ্চালনা হৈছে প্ৰতিষ্ঠানৰ লক্ষ্যত উপনীত হ'বলৈ দক্ষতাৰে কাম কৰিবৰ বাবে প্ৰতিষ্ঠানৰ কৰ্মীসকলক প্ৰস্তুত কৰা। নিয়ন্ত্ৰণ হৈছে পৰিকল্পনা অনুসৰি কামকাজবিলাক কৰা হ'লনে বা কৰি থকা হৈছেনে নাই সেয়া লক্ষ্য কৰা।



১.১০ 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.



১.১১ অগ্রগতিৰ 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।

* * * * * * * * * *

অধ্যায় ২ ঃ পৰিচালনা চিন্তাৰ বিকাশ

অধ্যায় গাঁথনি

২.১ উদ্দেশ্য

২.২ পৰিচয়

২.৩ পৰিচালনা চিন্তাৰ বিকাশ

২.৪ ধ্রুপদী ধাৰণা

২.৪.১ ফ্রেডেৰিক উইনশ্লৰ' টেইলৰ আৰু বৈজ্ঞানিক পৰিচালনা

২.৪.২ হেন্ৰী ফেয়ল আৰু প্রশাসনীয় পৰিচালনা

২.৪.৩ টেইলৰ আৰু ফেয়লৰ মাজত তুলনা

২.৫ নব্য-ধ্রুপদী তত্ব

২.৫.১ হৰ্থন সম্পৰীক্ষা

২.৫.২ আচৰণগত বিজ্ঞানৰ ধাৰণা

২.৬ আধুনিক ধাৰণা

২.৬.১ পি এফ ড্রাকাৰৰ অৰিহণা

২.৬.২ পৰিমাণগত বা পৰিচালনা বিজ্ঞানৰ ধাৰণা

২.৬.৩ প্রণালীৰ ধাৰণা

২.৬.৪ আকস্মিক পদ্ধতিৰ ধাৰণা

২.৭ অধ্যায়টিৰ পৰা আমি কি শিকিলোঁ

২.৮ অধিক জানিবলৈ

২.৯ অগ্রগতিৰ খতিয়ান

২.১০ আৰ্হি প্রশ্ন

২.১ উদ্দেশ্য

এই অধ্যায়টি অধ্যয়ন কৰি আপুনি -

- পৰিচালনা চিন্তাৰ বিকাশ ধাৰণাটো বুজি পাব
- পৰিচালনাৰ ধ্রুপদী তত্বটো বুজি পাব
- বৈজ্ঞানিক পৰিচালনালৈ টেইলৰৰ অৰিহণা সম্পর্কে বুজি পাব
- ফেয়লৰ প্রশাসনীয় পৰিচালনাৰ ধাৰণাটো বর্ণনা কৰিব পাৰিব
- টেইলৰ আৰু ফেয়লৰ অৰিহণা তুলনা কৰিব পাৰিব
- পৰিচালনাৰ নব্য-ধ্রুপদী তত্বটো বুজি পাব
- হৰ্থন সম্পৰীক্ষাৰ আলোচনা কৰিব পাৰিব

- 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 ফলপ্ৰসুতাৰ 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 মানৰ 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)

৫। পৰিচালনা বিজ্ঞান কাল বা আধুনিক পৰিচালনা কাল (১৯৫০ৰ পৰৱৰ্তী)

এই সময় বিভাজন সঠিক নহ'ব পাৰে যদিও আনুমানিকভাৱে সেইবোৰ নির্ণয় কৰা হ'ব পাৰে। ইয়াৰ প্ৰধান কাৰণটো হৈছে বেলেগ বেলেগ চিন্তাবিদে তেওঁলোকৰ নিৰীক্ষণ, সম্পৰীক্ষা আৰু পৰামৰ্শাৱলী সময় আৰু ধাৰণা দুয়োটা দিশতে উপৰা-উপৰিকৈ আগবঢ়াইছে। একেদৰে, পৰিচালনা চিন্তাৰ বিকাশ সম্পৰ্কে বুজি পোৱাৰ আন এটা পথ হৈছে পৰিচালনাৰ তিনিটা স্পষ্ট তত্বত পৰিচালনাৰ চিন্তা আৰু ধাৰণাক শ্ৰেণী বিভক্ত কৰা ঃ ধ্ৰুপদী (classical), নব্য-ধ্ৰুপদী (neo-classical) আৰু আধুনিক (modern) পদ্ধতি। পৰৱৰ্তী অধ্যয়নত তিনিওটাৰ বিষয়ে ব্যাখ্যা আগবঢ়োৱা হৈছে।

২.৪ ধ্ৰুপদী তত্ব

ধ্ৰুপদী তত্বত পৰিচালনাৰ চিন্তাত সংঘটিত বিকাশ অন্তৰ্ভুক্ত আছে, য'ত পৰিচালনাৰ প্ৰণালীবদ্ধ অধ্যযনৰ আৰম্ভণি চিহ্নিত কৰা হৈছে। ইয়াত ৰবাৰ্ট অ'ৱেন, চাৰ্লছ বেবেজ, জেম্ছ ৰাট আৰু হেন্ৰী টাউনৰ অৰিহণাৰ কথা উল্লেখ কৰি প্ৰাক-বৈজ্ঞানিক আৰু বৈজ্ঞানিক পৰিচালনাৰ দুটা যুগত প্ৰসাৰিত পৰিচালনাৰ ব্যক্তিগত দিশসমূহ আৰু ইবিলাকৰ সুবিধাৰাজিৰ ওপৰত আলোকপাত কৰা হৈছে। অৱশ্যে, এটা স্পষ্ট শৃংখলা হিচাপে পৰিচালনা অধ্যয়নক গঢ় দিয়াৰ ক্ষেত্ৰত তেওঁলোকৰ অৰিহণাক অৰ্থপূৰ্ণ হিচাপে গণ্য কৰা নহয়। তথাপি ইবিলাকে পৰিচালনাৰ প্ৰণালীবদ্ধ ক্ষেত্ৰ প্ৰস্তুত কৰা বুলি ভবা হয়, যিটো ২০ শতিকাৰ আৰম্ভণিতে টেইলৰে আৰম্ভ কৰিছিল। এই অধ্যযনক পৰৱৰ্তী সময়ত বৈজ্ঞানিক পৰিচালনা বুলি চিনাক্ত কৰা হয়।

২.৪.১ ফ্ৰেডেৰিক উইন্শ্লৰ' টেইলৰ আৰু বৈজ্ঞানিক পৰিচালনা

আমেৰিকা যুক্তৰাষ্ট্ৰৰ ফিলাডেলফিয়াত ১৮৫৬ চনত ফ্ৰেডেৰিক উইনশ্লৰ' টেইলৰৰ জন্ম। এটা মধ্যবিত্ত পৰিয়ালত জন্মলাভ কৰা টেইলৰে ১৮৭০ৰ দশক ত ফিলাডেলফিয়াৰে এখন সৰু যন্ত্ৰ নিৰ্মাণকাৰী দোকানত শিক্ষানবীচ হিচাপে কাম আৰম্ভ কৰে। পৰৱৰ্তী সময়ত তেওঁ এজন কৰ্মী হিচাপে মিডৱেল ষ্টিল কোম্পানীত যোগ দিয়ে আৰু তাৰ পিছত এজন নিৰীক্ষক (supervisor) পদলৈ উন্নীত হয় আৰু চূড়ান্তভাৱে মুখ্য অভিযন্তা হয়গৈ। টেইলৰে তেওঁৰ মাষ্টাৰ অব্ ইঞ্জিনীয়াৰিং সম্পূৰ্ণ কৰে আৰু সমান্তৰালভাৱে বেথেলহেম ষ্টিল কোম্পানীত যোগ দিয়ে আৰু মহা প্ৰবন্ধক হয়। চাকৰি কালত আৰু অৱসৰৰ পিছত, উভয় সময়তে মানুহৰ দক্ষতা কেনেকৈ বৃদ্ধি কৰিব পাৰি সেই সম্পৰ্কে টেইলৰে পৰীক্ষা নিৰীক্ষা আৰু গৱেষণা অব্যাহত ৰাখিছিল। তেওঁৰ উদ্ভাৱনসমূহ আৰু অৰিহণাসমূহক একত্ৰে আমি আজি 'বৈজ্ঞানিক পৰিচালনা' বুলি জানো। টেইলৰে যিহেতু এক বৈজ্ঞানিক পদ্ধতিত পৰিচালনা সম্পৰ্কীয় সমস্যাৰাজি সমাধান কৰাৰ ওপৰত গুৰুত্ব দিছিল, সেয়ে তেওঁক 'বৈজ্ঞানিক পৰিচালনাৰ পিতৃ' বুলি

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 কাৰ্যৰ পৃথকীকৰণ ঃ** টেইলৰৰ মতে, সংশ্লিষ্ট কামৰ প্ৰকৃত প্ৰত্যাশিত কাৰ্য সম্পাদনৰ পৰা প্ৰত্যাশিত পৰিকল্পনা স্পষ্ট ৰূপত পৃথক হ'বই লাগিব। আন কথাত ক'বলৈ গ'লে, টেইলৰে তত্বাবধায়কৰ (supervisor) ওপৰত পৰিকল্পনা কাৰ্য সমৰ্পন কৰি সংশ্লিষ্ট কামৰ প্ৰত্যাশিত কাৰ্য সম্পাদনৰ বাবেহে কেৱল কৰ্মীসকলক মুক্ত ৰখাৰ ওপৰত গুৰুত্ব দিছে।

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

৩। **কাম বিশ্লেষণ ঃ** 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 জোখ নিৰ্দ্ধাৰণ কৰা হয়। এনেকৈ, টেইলৰৰ কাম বিশ্লেষণে একোটা কাম সম্পূৰ্ণ কৰিবলৈ এদিনৰ কামত প্ৰয়োজন হোৱা নিৰ্দিষ্ট গতি আৰু বিৰতিৰ সময় নিৰ্দ্ধাৰণৰ পৰামৰ্শ দিয়া হৈছে।

৪। **মান নির্ণয়** (Standardisation) ঃ ই একোটা কাম সম্পাদন কৰিবলৈ কার্য বিশ্লেষণ আৰু প্রয়োজনীয় ব্যয়ৰ বিভিন্ন উপাদানৰ ওপৰত ভিত্তি কৰি যন্ত্র আৰু আহিলা-পাতি, সময় আৰু কামৰ পৰিমাণ, কাম কৰাৰ পৰিবেশ, উৎপাদনৰ ব্যয় ইত্যাদিৰ ক্ষেত্রত মানদণ্ড বজাই ৰখাত গুৰুত্ব দিয়ে। অট'মবাইল উদ্যোগত ব্যৱহৃত স্ক্রু (screw) আৰু ব'ল্ট্ (bolt)ৰ ক্ষেত্রত আমাক স্ক্রু আৰু ব'ল্ট্ সমান জোখৰ, একে আকাৰৰ আৰু একে মানদণ্ডৰ লাগিব। একেদৰে আমাক একে কেঁচামাল, একে উৎপাদন প্রক্রিয়াৰ প্রয়োজন হ'ব। মান নির্ণয়ে এই সকলো দিশৰ যতন লয়।

৫। **কর্মীৰ বিজ্ঞানসম্মত বাছনি আৰু প্রশিক্ষণ** ঃ টেইলৰে শিক্ষা, অভিজ্ঞতা, শাৰীৰিক সক্ষমতা ইত্যাদি আৰু কর্যকাৰিতা তথা দক্ষতা বৃদ্ধিৰ বাবে তেওঁলোকৰ যথাযথ প্রশিক্ষণৰ ওপৰত ভিত্তি কৰি কর্মীৰ বিজ্ঞানসম্মত বাছনিৰ পৰামর্শ দিছে।

৬। **পৃথকীকৃত খণ্ড নিৰীক্ষণ পদ্ধতি** ঃ টেইলৰে লক্ষ্য কৰে যে বিত্তীয় সাহায্যৰ দ্বাৰা কর্মীসকল অত্যন্ত আকৃষ্ট হয়। কাজেই তেওঁ পৃথকীকৃত খণ্ড নিৰীক্ষণ পদ্ধতি প্রয়োগ কৰিছিল, যাৰ অধীনত অধিক দক্ষতাসম্পন্ন কর্মীসকলক অধিক মজুৰি দিয়া হয় আৰু লেহেমীয়া তথা অদক্ষ কর্মীসকলক কম মজুৰি প্রদান কৰি দণ্ডিত কৰা হয়।

৭। **অর্থনীতি** ঃ বৈজ্ঞানিক পৰিচালনাত উদ্যোগৰ অর্থনীতি আৰু মুনাফাৰ দিশবিলাকতো আলোকপাত কৰা হৈছে। টেইলৰে আলোকপাত কৰিছে যে বৈজ্ঞানিক কৌশল ব্যৱহাৰে সম্পদৰ যথোচিত ব্যৱহাৰ নিশ্চিত কৰাৰ লগতে অপচয় ৰোধ কৰি উদ্যোগৰ অর্থনীতি শক্তিশালী কৰিব পাৰি আৰু অধিক মুনাফা অর্জন কৰিব পাৰি।

৮। **মানসিক বিপ্লৱ ঃ ক)** টেইলৰে বিশ্বাস কৰিছিল যে একোটা সুচল ঔদ্যোগিক পৰিৱেশ নির্ভৰ কৰে কর্মী আৰু পৰিচালনা বিভাগ উভয়ৰে মানসিক পৰিৱর্তনৰ ওপৰত। সংঘাত পৰিহাৰ কৰি সহযোগিতাৰ পৰাই এই পৰিবর্তন আহিব লাগিব, কিয়নো ইয়াৰ অবিহনে, পৰিচালনাৰ আন কোনো বৈজ্ঞানিক নীতিয়ে কাম নকৰিব।

খ) বৈজ্ঞানিক পৰিচালনাৰ নীতি

বৈজ্ঞানিক পৰিচালনাৰ উল্লিখিত উপাদানসমূহৰ উপৰি টেইলৰে বৈজ্ঞানিক পৰিচালনাৰ কেতবোৰ নির্দিষ্ট প্রাথমিক নীতি আগবঢ়াইছে। তলত সেইবোৰ উল্লেখ কৰা হ'ল ঃ

১) **পাৰম্পৰিক নিয়মৰ ঠাইত বিজ্ঞান প্রতিষ্ঠা** ঃ পাৰম্পৰিক নিয়ম বা মানে হৈছে একোটা নীতি যি সকলো পৰিস্থিতিতে সঠিক আৰু নির্ভৰযোগ্য নহ'ব

পাৰে। সেয়ে, টেইলৰে বিশ্বাস কৰিছিল যে ভৱিষ্যৎ নিৰ্দ্ধাৰণ কৰা এই পাৰস্পৰিক নিয়মৰ ঠাইত বৈজ্ঞানিক পদ্ধতি প্ৰতিষ্ঠা কৰিব লাগে আৰু তেতিয়াহে একোটা কামৰ প্ৰতিটো সম্ভাৱনীয়তা নিৰ্ণয় কৰিব পাৰি।

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

৩। **ব্যক্তিগতকৰণৰ বিপৰীতে সহযোগিতা ঃ** বৈজ্ঞানিক পৰিচালনাত একোটা প্ৰতিষ্ঠানত থকা মানুহৰ মাজত বিশৃংখল স্বাৰ্থসিদ্ধিৰ সলনি পৰিচালনা বিভাগ আৰু কৰ্মীৰ মাজত পাৰস্পৰিক সহযোগিতাৰ আৱশ্যকতাৰ কথা কোৱা হৈছে।

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

৫। **কৰ্মীৰ যথা সম্ভৱ উন্নয়ন ঃ** বৈজ্ঞানিক পৰিচালনাত কামৰ পৰিৱৰ্তনশীল প্ৰয়োজনীয়তা অনুসৰি কৰ্মীসকলক সম্পূৰ্ণৰূপে উপযুক্ত কৰি ৰখাৰ লগতে তেওঁলোকৰ যথাসম্ভৱ বিকাশ সাধনৰ বাবে কৰ্মীৰ বৈজ্ঞানিক বাছনি আৰু প্ৰশিক্ষণৰ প্ৰয়োজনীয়তাৰ ওপৰত গুৰত্ব দিয়া হৈছে।

বৈজ্ঞানিক পৰিচালনাৰ সমালোচনাত্মক বিশ্লেষণ

পৰিচালনাৰ ক্ষেত্ৰখনত যদিও বৈজ্ঞানিক পৰিচালনাই এক লক্ষণীয় বিকাশ সুচায়, তথাপি ইয়াক পৰিচালনাৰ দৃষ্টিভংগীতকৈ অভিযান্ত্ৰিক পৰিপ্ৰেক্ষিতৰ সৈতে অধিক সম্পৰ্কযুক্ত বুলি সমালোচনা কৰা হয়। আন কথাত ক'বলৈ গ'লে, ই একোটা প্ৰতিষ্ঠানৰ পৰিচালনাৰ বিস্তৃত দিশবোৰৰ সলনি দক্ষতাৰ কাৰিকৰী দিশবিলাকৰ ওপৰত অধিক নিৰ্ভৰশীল। এই তাত্বিক বিবেচনাৰ উপৰি, ইয়াক বিভিন্ন ট্ৰেড ইউনিয়ন, উদ্যোগপতি আৰু সাধাৰণ ৰাইজে বিৰোধ কৰে কাৰণ কৰ্মস্থলীত মানৱীয় দিশটো একাষৰীয়াকৈ ৰাখি বহুতো অনুগামীয়ে উৎপাদনৰ এক আক্ৰোশমূলক যান্ত্ৰিক দৃষ্টিভংগী গ্ৰহণ কৰিবলৈ আৰম্ভ কৰে। ইয়াৰ ফলত পৰৱৰ্তী সময়ত তত্বাৱধানৰ এক কঠোৰ কৰ্তৃত্ববাদী ৰূপ আৰু কৰ্মীৰ শোষণৰ বাট মুকলি হয়। সেয়ে, বহুতে টেইলৰৰ বৈজ্ঞানিক পৰিচালনাৰ পক্ষপাতিত্ব নকৰে।



অগ্রগতি নিৰীক্ষণ

প্রশ্ন নং ১ঃ টেইলৰৰ মতে একোটা কাম কৰিবলৈ সর্বোত্তম উপায় নিৰ্দ্ধাৰণৰ আদর্শ কৌশল কি হ'ব পাৰে?

.....

.....

২.৪.২ হেন্ৰী ফেয়ল আৰু প্রশাসনীয় পৰিচালনা

টেইলৰৰ উপৰি পৰিচালনাৰ ধ্রুপদী তত্বৰ প্রতি আন এজন অৰিহণা আগবঢ়াওঁতা হৈছে ফৰাচী উদ্যোগপতি হেন্ৰী ফেয়ল। ফেয়লৰ অৰিহণাসমূহ প্রথম ১৯১৬ চনত ফৰাচী ভাষাত 'Administration Industrielle at Generale' নামেৰে গ্রন্থৰ ৰূপত প্রকাশিত হৈছিল। অৱশ্যে, পৰিচালনাৰ ক্ষেত্রখনত প্রায় ১৯২৯ চনত গ্রন্থখন ইংৰাজীত প্রকাশ হোৱাৰ পিছতহে ফেয়ল সর্বজনবিদিত হয়। ফেয়লে বিশ্বাস কৰিছিল যে পৰিচালনা এটা সার্বজনীন পৰিঘটনা আৰু তেওঁ 'প্রশাসন' বা 'পৰিচালনা' (administration শব্দটো ব্যৱহাৰ কৰাক অগ্রাধিকাৰ দিছিল। পৰৱর্তী সময়ত তেওঁ আলোকপাত কৰে যে পৰিচালনাৰ নীতিসমূহ শিথিল (flexible), খাটাং (absolute) নহয় আৰু পৰিৱর্তন তথা বিশেষ অৱস্থা নির্বিশেষে ব্যৱহাৰযোগ্য। ফেয়লে আৰিস্কাৰ কৰিছিল যে একোটা ঔদ্যোগিক সংস্থাৰ কাম-কাজক ছটা গোটত ভগাব পাৰিঃ

১। কাৰিকাৰী (উৎপাদনৰ সৈতে সম্পর্কযুক্ত),
২। বাণিজ্যিক (ক্রয়, বিক্রয় আৰু বিনিময়),
৩। বিত্তীয় (মূলধনৰ সন্ধান আৰু ইয়াৰ আশাপ্রদ ব্যৱহাৰ),
৪। নিৰাপত্তা (সম্পত্তি আৰু ব্যক্তিৰ সুৰক্ষা),
৫। হিচাপ-নিকাচ (পৰিসংখ্যাকে ধৰি), আৰু
৬। পৰিচালন (পৰিকল্পনা, সংগঠন, নির্দেশনা, সমন্বয় আৰু নিয়ন্ত্রণ)।

ফেয়লে উল্লিখিত ষষ্ঠটো অর্থাৎ পৰিচালনা কার্যৰ বিশ্লেষণতে আত্মনিয়োগ কৰিছিল, কাৰণ তাৰ আগৰ পাঁচটাৰ দৰে সেইটো জনাজাত নাছিল। ফেয়লে কৰা পৰিচালনা সম্পর্কীয় সমগ্র অধ্যয়ন প্রক্রিয়াক তিনিটা ভাগত ভগাব পাৰি।

ক) পৰিচালন মানদণ্ড আৰু প্রশিক্ষণ ঃ একোজন পৰিচালক বা প্রবন্ধক (manager ৰ প্রয়োজনীয় গুণবোৰ চিনাক্ত কৰা প্রথমজন ব্যক্তি আছিল ফেয়ল। সেই মতে, এজন পৰিচালকৰ থাকিবলগীয়া ছয় প্রকাৰৰ গুণ হৈছেঃ

১। শাৰীৰিক (স্বাস্থ্য, সাহস আৰু ব্যৱহাৰ),
২। মানসিক (বুজি পোৱা আৰু শিকাৰ সামর্থ্য, বিচাৰ, মানসিক সাহস আৰু সক্ষমতা),

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

৪। শৈক্ষিক (সম্পাদন কৰা কামৰ যাৰতীয় 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 পোষকতা কৰিছিল যদিও ই কেৱল বৃহৎ পুঁজিৰ সংস্থাবিলাকতে সীমাবদ্ধ।

৮। **কেন্দ্রীকৰণ ঃ** কেন্দ্রীকৰণ আৰু বিকেন্দ্রীকৰণৰ প্রসাৰতা নির্ভৰ কৰিব সংস্থাৰ প্রকাৰ আৰু প্রয়োজনীয়তাৰ ওপৰত। সেয়ে, ফেয়লৰ মতে, ই হৈছে পৰিমাণ বা অংশৰ বিষয় আৰু পৰিচালনা বিভাগে দুয়োটাৰে সর্বোত্তম সন্তুলন নির্ণয় কৰা উচিত।

৯। **পদবীৰ শৃংখলা ঃ** ফেয়লে পদবীৰ শৃংখলা নীতি আগবঢ়াইছে যাতে কর্তৃত্বৰ ৰেখাডাল স্পষ্টভাৱে নির্ণয় কৰিব পাৰি আৰু যাতে সর্বোচ্চ কার্যবাহীৰ পৰা প্রতিটো পদবীৰ মাজেৰে নিম্নতম স্তৰলৈকে যোগাযোগ অব্যাহত থাকে। অৱশ্যে, ফেয়লে কৈছে যে এই নীতিৰ ব্যতিক্রমো কৰিব পাৰি আৰু সংস্থাৰ বৃহত্তম স্বার্থত বিশেষ পৰিস্থিতিত এই ৰেখাডাল চুটি কৰিব পাৰি।

১০। **আদেশ ঃ** আদেশৰ নীতিয়ে কাম-কাজ আৰু মানুহ উভয়ৰে একোটা সঠিক স্থানৰ গুৰুত্ব নিৰূপণ কৰে। সফল পৰিচালনা নিশ্চিত কৰিবৰ বাবে বস্তুগত আৰু সামাজিক নির্দেশৰ খুবেই প্রয়োজন।

১১। **ন্যায় মীমাংসা ঃ** ন্যায় মীমাংসাই ন্যায় আৰু মহানুভৱতাৰ মাজত এক সমতা সূচায়, তলতীয়া কর্মচাৰীৰ সৈতে কাম কৰোঁতে প্রবন্ধকে যিটো মানি চলা দৰকাৰ।

১২। **কার্যকালৰ স্থায়িত্ব ঃ** এই নীতিয়ে কর্মচাৰীৰ বাবে চাকৰিৰ নিৰাপত্তা নিশ্চিত কৰা আৰু কর্মচাৰী অনাৱশ্যকভাৱে বাদ নিদিয়া আদি বুজায়।

১৩। **তৎপৰতা ঃ** ই হৈছে প্রতিষ্ঠানৰ বৃহত্তৰ স্বার্থত ধাৰণা আৰু কার্যকলাপেৰে আগবাঢ়ি অহা প্রক্রিয়া। এই নীতিয়ে বিভিন্ন পৰামর্শ, মতামত আৰু পৰিকল্পনাৰ ক্ষেত্রত সংস্থাত থকা সকলোৰে স্বাধীনতাৰ ওপৰত গুৰুত্ব দিয়ে।

১৪। **একতাই পৰম বল ঃ** এই নীতি একতাৰ ধাৰণাৰ ওপৰত প্রতিষ্ঠিত আৰু সামূহিক কার্য প্রতিষ্ঠা কৰিবৰ বাবে নির্দেশনাৰ একতা (Unity of command)ৰ সম্প্রসাৰণৰ ওপৰত আলোকপাত কৰে।

গ) পৰিচালনাৰ প্রাথমিকতা ঃ ফেয়লৰ মতে, পৰিচালনাক পাঁচটা প্রাথমিকতা থকা এটা প্রক্রিয়া হিচাপে চাব লাগে যিবিলাকে পৰিচালনাৰ কার্যাৱলীক প্রতিনিধিত্ব কৰে। এই কার্যাৱলী হৈছে পৰিকল্পনা, সংগঠিত কৰণ, নির্দেশনা, সমন্বয় আৰু নিয়ন্ত্রণ। ফেয়লে এই মত বিশ্বাস কৰে যে এই কার্যাৱলী পৰিচালনাৰ সকলো স্তৰত আৰু সকলো প্রকাৰৰ প্রতিষ্ঠানত আৱশ্যক হয়।

২.৪.৩ টেইলৰ আৰু ফেয়লৰ মাজত তুলনা

পৰিচালনা সম্পৰ্কীয় চিন্তাৰ বিকাশত বিশেষ অৰিহণা আগবঢ়োৱা দুজন চিন্তাবিদৰ বিষয়ে আলোচনা কৰাৰ পিছত দুয়োজন পৰিচালনা বিশেষজ্ঞৰ তুলনা কৰি 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, তত্ত্ববিদ আৰু অনুশীলনকাৰী।

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

৩। পৰিচালনা সম্পৰ্কীয় সমস্যাৱলী 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 কার্যকৰী দিশৰ প্রতি সচেতন, কিন্তু ফেয়ল প্রশাসনিক দিশৰ প্রতি সচেতন।

৫। টেইলৰৰ নীতি উৎপাদন আৰু অভিযান্ত্রিকতাৰে সম্পৃক্ত, কিন্তু ফেয়লৰ নীতিত পৰিচালনা সম্পর্কীয় কার্যকলাপত অধিক গুৰুত্ব দিয়া হৈছে।

৬। টেইলৰৰ সামগ্রিক অৰিহণাক উৎপাদনৰ দিশ নির্ণয়ৰ এক আধাৰ হিচাপে বুজিব পাৰি, কিন্তু ফেয়লৰ অৰিহণা পৰিচালনাৰ এক প্রণালীবদ্ধ তত্বৰ দিশত আছে।



অগ্রগতি নিৰীক্ষণ

প্রশ্ন নং ২ঃ ফেয়লৰ কোনটো নীতিয়ে জনেপ্রতি একোটা পৰিকল্পনাৰ কথা উল্লেখ কৰিছে।

.....

.....

.....

.....

২.৫ নব্য ধ্রুপদী তত্ব

পৰিচালনাৰ নব্য ধ্রুপদী তত্ব (Neo-classical theory)ত মানৰীয় সম্পর্কৰ যুগ আৰু সমাজ বিজ্ঞানৰ যুগত হোৱা বিকাশ সন্নিবিষ্ট হৈছে। ই প্রাথমিকভাৱে বিখ্যাত হথর্নৰ সম্পৰীক্ষা (Hawthorne's experiment)ৰ পৰা বিকশিত। পৰৱর্তী কালত এই ক্ষেত্রখনত বহুতো অৰিহণা সংযোজিত হৈছে। অধ্যাপক এল্টন মেয় (Elton Mayo)ৰ উপৰি এই পদ্ধতি আচৰণ সম্পর্কীয় বিজ্ঞানী আৰু সমাজ বিজ্ঞানী যেনে এম পি ফলেট (M.P. Follet), চি আই বার্নার্ড (C.I. Barnard), ৰেন্সিছ লিকার্ট (Rensis Likert),এ এইচ মেশ্লৰ'(A.H.Maslow),ডগলাছ মেকগ্রেগৰ (Douglas McGrego)আদিৰ অৰিহণাৰ ওপৰত আধাৰিত।

নব্য- ধ্রুপদী তত্বই অনানুষ্ঠানিক সংস্থা, অনানুষ্ঠানিক মুৰব্বী, অনা-অর্থনৈতিক মনোযোগ আদিৰ দৰে কাৰকৰ গুৰুত্ব স্বীকাৰ কৰিছে যিবিলাকক ধ্রুপদী তত্বত প্রায় অস্বীকাৰ কৰা হৈছে। ই সাধাৰণতে ইয়াৰ পদ্ধতিসমূহত মানবীয় গুণ সম্বন্ধীয় আৰু ই পৰিচালনাৰ ক্ষেত্রখনত আচৰণ বিজ্ঞানৰ অধ্যয়ন সংযোজন কৰিছে। দৰাচলতে, বহুতে ইয়াক পৰিচালনাৰ ধ্রুপদী তত্বৰ এক সম্প্রসাৰণ হিচাপে গণ্য কৰে। বিখ্যাত হথর্ন সম্পৰীক্ষাই সংস্থাসমূহত মানবীয় কাৰকৰ উদ্দেশ্যপ্রণোদিত আৰু প্রণালীবদ্ধ বিশ্লেষণৰ আৰম্ভনি চিহ্নিত কৰিছে।

২.৫.১ হৰ্থন সম্পৰীক্ষা

হৰ্থন সম্পৰীক্ষা চিকাগোৰ জেনেৰেল ইলেকট্ৰিক কোম্পানীৰ হৰ্থন কলঘৰত অধ্যাপক জৰ্জ এল্টন মেয়' আৰু তেওঁৰ দলে কৰিছিল। অসন্তুষ্ট কৰ্মী আৰু নিম্ন উৎপাদনশীলতাৰ আঁৰৰ প্ৰকৃত কাৰণবোৰ বাচি উলিওৱাৰ প্ৰয়োজনীয়তাৰ প্ৰতি লক্ষ্য ৰাখি এই সম্পৰীক্ষাসমূহ আৰম্ভ কৰা হৈছিল। কৰ্মীসকলৰ পেন্সন আৰু ৰোগৰ সুবিধাৰাজিৰ বাবে এই কোম্পানীটো যদিও সবাতোকৈ প্ৰগতিশীল কোম্পানী হিচাপে গণ্য হৈছিল তথাপি ইয়াৰ উৎপাদন প্ৰত্যাশিত নাছিল। আৰু সেয়ে এই গৱেষকসকলক তাৰ পৰিস্থিতি অধ্যযন কৰিবলৈ নিমন্ত্ৰণ কৰা হৈছিল। গৱেষকসকলে উৎপাদনশীলতা আৰু বিভিন্ন কামৰ পৰিস্থিতিৰ মাজৰ সম্পৰ্ক অধ্যয়ন কৰিবলৈ বিভিন্ন ধৰণৰ গৱেষণা কৰিছিল। সম্পৰীক্ষাসমূহ চাৰিটা স্তৰত কৰা হৈছিল, প্ৰতিটো স্তৰত পূৰ্বৰ স্তৰত উত্থাপিত প্ৰশ্নৰ উত্তৰ দিবলৈ যত্ন কৰা হৈছিল। এই স্তৰ চাৰিটা তলত দিয়া ধৰণে উত্থাপিত হয় ঃ

১। **দীপ্তিকৰণ সম্পৰীক্ষা (১৯২৪-১৯২৭) ঃ** আৰম্ভণিতে উৎপাদনশীলতাৰ ওপৰত পোহৰ প্ৰক্ষেপৰ ফলত হ'ব পৰা প্ৰভাৱ নিৰ্ণয় কৰিবৰ বাবে এইবিলাক কৰা হৈছিল। এই সম্পৰীক্ষাৰ উদ্দেশ্য আছিল অধিক দীপ্তিকৰণ অৰ্থাৎ কৰ্মস্থানত পোহৰৰ ব্যৱস্থা কৰাৰ ফলত উৎপাদন বৃদ্ধি কৰাব। সেই মতে এদল কৰ্মী বাছনি কৰা হয় আৰু দুটা পৃথক গোটত সংস্থাপিত কৰা হয়। এটা গোটক পোহৰৰ প্ৰাবল্যৰ পাৰ্থক্যৰ মাজত ৰখা হয় আৰু আনটো গোটক পোহৰৰ একে প্ৰাবল্যৰ মাজত ৰখা হয়। আগৰ গোটটোক পৰীক্ষামূলক গোট বোলা হ'ল আৰু পিছৰটোক নিয়ন্ত্ৰিত গোট বোলা হ'ল। আমোদজনকভাৱে, ইয়াত যি প্ৰকাশ পালে সেয়া হ'ল উৎপাদনৰ ওপৰত দীপ্তিকৰণৰ কোনো প্ৰভাৱ নাই ৰৰং বেলেগ কিছুমান কথাইহে উৎপাদনত বাধা জন্মায়। তাৰ পিছত চূড়ান্তভাৱে এই সিদ্ধান্ত গ্ৰহণ কৰা হয় যে উৎপাদনশীলতা নিৰ্দ্ধাৰণ কৰাৰ ক্ষেত্ৰত মানৱীয় কাৰকহে গুৰুত্বপূৰ্ণ। অৱশ্যে, ঠিক কোনটো মানৱীয় দিশে উৎপাদনত প্ৰভাৱ পেলায় সেই কথা এলানি নতুন সম্পৰীক্ষাৰ জৰিয়তে নিৰ্দ্ধাৰণ কৰিব লাগিব। সেয়ে দ্বিতীয় পৰ্যায়টো আহি পৰিল।

২। **ৰিলে এছেম্বলী টেষ্ট ৰুম সম্পৰীক্ষা (১৯২৭-২৮) ঃ** এইলানি সম্পৰীক্ষা দলীয় উৎপাদনত কামৰ পৰিবেশ পৰিৱৰ্তনৰ ফল নিৰ্দ্ধাৰণৰ সৈতে জড়িত। এটা যোগাযোগ সদন পৰীক্ষা কোঠা (relay assembly test room) স্থাপন কৰা হয় আৰু প্ৰথমে ছগাৰাকী ছোৱালীৰ এটা গোট গঠন কৰিবৰ বাবে দুগাৰাকী ছোৱালী বাছনি কৰা হয়। প্ৰথম দুগাৰাকী ছোৱালীৰ পছন্দ অনুসৰি বাকী চাৰিগাৰাকী ছোৱালী বাচনি কৰা হয়। কামটোত টেলিফোন যোগাযোগৰ সদন আৰু এজন নিৰীক্ষক ছোৱালী দুগাৰাকীৰ 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 ইতিবাচক কাৰকবিলাকে প্রভাৱ পেলায় আৰু সেয়ে ইতিবাচক পৰিৱর্তনৰ দৰকাৰ হয়। তাৰ পিছত গৱেষকসকলে জিৰণি নহ'লে লাভ নাথাকে বোলা পূর্বৰ পদ্ধতিটোলৈ প্রত্যাৱর্তন কৰে। আশ্চর্যজনকভাৱে, উৎপাদনশীলতা পূর্বতকৈ বৃদ্ধি পায়। এই বিকাশে এনে এক ধাৰণাৰ বাট মুকলি কৰে যে ভৌতিক কাৰকসমূহৰ ক্ষেত্রত হোৱা ইতিবাচক পৰিৱর্তনে উৎপাদন বৃদ্ধি কৰে। ইয়াৰ বিপৰীতে আচলতে কামৰ প্রতি ছোৱালীহঁতৰ ধাৰণাৰ পৰিৱর্তন আৰু তেওঁলোকে ভবা নিজস্বতা আৰু স্থিৰতাৰ বাবেহে উৎপাদন বৃদ্ধি হোৱা বুলি এক নতুন বিশ্বাসৰ সৃষ্টি হয়।

৩। **সামূহিক সাক্ষাৎকাৰ গ্রহণ কার্যক্রম (১৯২৮-৩০) ঃ** এইলানি সম্পৰীক্ষাত প্রাথমিকভাৱে সাক্ষাৎকাৰৰ জৰিয়তে কর্মীৰ ধাৰণা আৰু অনুভৱ বুজিবলৈ যত্ন কৰা হৈছিল। কোম্পানীৰ প্রতি কর্মচাৰীৰ ধাৰণা, তত্বাৱধান, বীমা আঁচনি, পদোন্নতি আৰু দৰমহা আদি নির্ণয় কৰিবৰ বাবে ১৯২৮ আৰু ১৯৩০ৰ সময়ছোৱাত প্রায় ২০,০০০ সাক্ষাৎকাৰ গ্রহণ কৰা হয়। এই সাক্ষাৎকাৰ গ্রহণ কার্যক্রমে কোম্পানীত মানৱীয় আচৰণৰ বিষয়ে মূল্যবান ধাৰণা দিয়ে। ই একোটা সংস্থাত কর্মচাৰীৰ আচৰণৰ ওপৰত দলীয় আচৰণৰ প্রভাৱ প্রকাশ কৰে। অৱশ্যে গৱেষকসকলে ইয়াক সন্তুষ্টিজনক হিচাপে গণ্য নকৰিলে আৰু কাজেই আন এলানি সম্পৰীক্ষা কৰা হ'ল।

৪। **বেংক সংলগ্ন নিৰীক্ষণ কোঠা সম্পৰীক্ষা (১৯৩১-৩২) ঃ** সৰু গোট আৰু ব্যক্তিগত আচৰণত ইয়াৰ প্রভাৱৰ বিশ্লেষণ কৰিবলৈ এইলানি সম্পৰীক্ষা কৰা হয়। সেই অনুসৰি বেংক সংলগ্ন কোঠাত নিযুক্ত কৰিবলৈ ১৪জন পুৰুষ কর্মীক লৈ এটা গোট গঠন কৰা হয়। উদ্দেশ্য আছিল, অধিক উপার্জন কৰিবৰ বাবে কর্মীয়ে অধিক উৎপাদন কৰিব আৰু দলীয় ভাট্টা পাবলৈ তেওঁলোকে ইজনে সিজনক অধিক উৎপাদন কৰিবলৈ সহায় কৰিব। অৱশ্যে বাস্তৱ ক্ষেত্রত, লেহেমীয়া কর্মীসকলৰ কর্মসংস্থানহীনতাৰ আশংকা, কাম সম্পাদনৰ বর্দ্ধিত মান আদি কর্মীৰ উত্থাপিত সমস্যাৰ বাবে এই উদ্দেশ্য সফল নহ'ল।

এই অধ্যয়নে পৰামর্শ আগবঢ়ায় যে মানৱীয় আচৰণ নির্ণয় কৰিবৰ বাবে অনানুষ্ঠানিক সম্পর্কবিলাক গুৰুত্বপূর্ণ কাৰক। হথর্ন সম্পৰীক্ষাত প্রতিষ্ঠানত উন্নত মানৱীয় সম্পর্কৰ জৰিয়তে পৰিচালনা-কর্মচাৰীৰ সংঘাত নিৰাময়ৰ চেষ্টা কৰা হয়।

হথর্ন সম্পৰীক্ষাৰ প্ৰয়োগ

হথর্ন সম্পৰীক্ষাই কর্মস্থানত মানুহক মনোযোগ দিয়াত সহায় কৰা কাৰকবিলাক উদ্‌ঘাটন কৰাত সহায় কৰিলে। এই সম্পৰীক্ষাত লাভ কৰা সিদ্ধান্তসমূহ তলত দিয়াৰ দৰে উল্লেখ কৰিব পাৰি।

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। কর্মচাৰীয়ে 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 কর্মগোটৰ সদস্য হিচাপে কর্মচাৰীৰ সৈতে সম্পর্ক কৰিবলগীয়া হয়।

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

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

৫। বন্ধুত্বপূর্ণ, সক্ৰিয় আৰু সততাপূর্ণ তত্বাৱধান উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধিৰ ক্ষেত্ৰত তত্বাৱধানৰ অধিক নিয়ন্ত্ৰিত ৰূপতকৈ অধিক সুচল।

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

হথর্ন সম্পৰীক্ষাৰ সমালোচনা

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

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

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

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

৪) ধাৰণা কৰা হৈছে যে কর্মচাৰীসকলৰ কিছুমানক পৰিচালন বিভাগে নিজৰ

পক্ষত আকৃষ্ট কৰিছে আৰু এটা পৰিকল্পিত সমাপ্তি আৰোপ কৰা হৈছে।

এই সীমাবদ্ধতাসমূহ থকা সত্বেও মেয়ৰ হথর্ন সম্পৰীক্ষাই প্রতিষ্ঠান পৰিচালনা কৰাত মানৱ উপাদানৰ গুৰুত্ব নিৰূপণ কৰিছে।



অগ্রগতি নিৰীক্ষণ

প্রশ্ন নং ৩ঃ হথর্ন সম্পৰীক্ষা মতে একোটা প্রতিষ্ঠানত মানৱ সম্পর্কৰ নির্ণায়ক কাৰক হিচাপে কেনেধৰণৰ সম্পর্ক গুৰুত্বপূর্ণ?

.....

.....

২.৫.২ আচৰণগত বিজ্ঞান পদ্ধতি

আচৰণগত বিজ্ঞানী আৰু তেওঁলোকৰ তাৎপর্যপূর্ণ অৰিহণাৰ বিশেষ উল্লেখ নকৰিলে পৰিচালনাৰ নব্য-ধ্রুপদী তত্বৰ আলোচনা আধৰুৱা হৈ ৰ'ব। আচৰণগত বিজ্ঞান পদ্ধতিৰ কথা উল্লেখ কৰিবলৈ হ'লে, এই কথা ক'বই লাগিব যে একোটা সংস্থা বা প্রতিষ্ঠানত অন্য শাৰীৰিক আৰু বিত্তীয় সম্পদৰাজিৰ তুলনাত এই পদ্ধতিয়ে মানৱ সম্পদৰ প্রভাৱৰ ওপৰত অধিক আলোকপাত কৰিছে। দুটা দিশৰ পৰা এই পদ্ধতিক বুজিব পাৰি -আন্তঃব্যক্তিগত ব্যৱহাৰ পদ্ধতি আৰু দলীয় ব্যৱহাৰ পদ্ধতি । সমাজ বিজ্ঞানী আৰু মনোবিজ্ঞানী উভয়ে পৰিচালনাৰ এই পদ্ধতিৰ প্রতি অৰিহণা যোগাইছে। এই পদ্ধতিৰ প্রধান সিদ্ধান্তসমূহ তলত দিয়াৰ ধৰণে উল্লেখ কৰিব পাৰিঃ

১। কর্মচাৰীৰ বাবে কাম হৈছে মনোযোগৰ এটা উৎস আৰু মানুহে কাম বেয়া নাপায়। তাৰ পৰিৱর্তে উদ্দেশ্যাৱলী প্রতিষ্ঠা কৰিবলৈ যদি এটা সুযোগ দিয়া হয়, তেওঁলোকে তাক গ্রহণ কৰিব।

২। মানুহৰ মাজত সাংঘাতিক সম্ভাৱনীয়তা লুকাই থাকে যিবোৰ সাধাৰণতে ব্যৱহাৰ নহয়।

৩। এই অব্যৱহৃত মানৱীয় সম্ভাৱনাবোৰ প্রতিষ্ঠানত ব্যৱহাৰ কৰাৰ ওপৰত প্রবন্ধকজনে আলোকপাত কৰিব লাগে।

৪। তলতীয়া কর্মচাৰীসকলৰ পৰা আশাপ্রদ অৰিহণা পোৱাটো নিশ্চিত কৰিবলৈ প্রবন্ধকজনে এটা সুচল পৰিবেশ গঢ়ি তুলিব লাগে।

৫। তলতীয়া কর্মচাৰীসকলৰ বাবে গুৰুত্বপূর্ণ বিষয়সমূহত অংশ গ্রহণ আৰু আত্ম-নির্দেশনাৰ ব্যৱস্থা থকাটো গুৰুত্বপূর্ণ।

৬। তলতীয়া কর্মচাৰীসকলৰ প্রভাৱ বিস্তাৰ, আত্ম-নির্দেশনা আৰু আত্ম নিয়ন্ত্রণৰ ব্যৱস্থাই কর্মদক্ষতা উন্নত কৰে।

৭। কর্মচাৰীৰ কর্মশক্তিৰ সম্পূর্ণ ব্যৱহাৰে কাম কৰাৰ সন্তুষ্টি লাভত সহায় কৰে।

২.৬ আধুনিক তত্ব

পৰিচালনাৰ ক্ষেত্রখনত পৰিচালনাৰ আধুনিক তত্বটো তুলনামূলকভাৱে শেহতীয়া বিকাশ। ই প্রাথমিকভাৱে আগৰ দুটা পদ্ধতিৰে এক সম্প্রসাৰণ আৰু ইয়াত বিভিন্ন গাণিতিক সূত্র, পৰিসংখ্যাৰ তত্ব, অর্থনৈতিক আর্হি আৰু অভিযান্ত্রিক জ্ঞান ব্যৱহৃত হৈছে। হার্বার্ট ছাইমন, টম পীটার্ছ , পীটাৰ ড্রাকাৰ, মাইকেল পর্টাৰ, ষ্টেফর্ড বীয়েৰ আদিৰ দৰে কেইবাজনো বিশেষজ্ঞ এই যুগৰ। এই ক্ষেত্রখনলৈ অৰিহণা আগবঢ়াওঁতাসকলৰ মাজৰ অন্যতম আলোচনাযোগ্য হৈছে পীটাৰ এফ ড্রাকাৰ। ড্রাকাৰৰ অৰিহণাৰ বিষয়ে তলত আলোচনা কৰা হৈছে ঃ

২.৬.১ পি এফ ড্রাকাৰৰ অৰিহণা

বিভিন্ন দিশৰ অভিজ্ঞতা আৰু মনোবিজ্ঞান, সমাজ শাস্ত্র, আইন তথা সাংবাদিকতাৰ পৃষ্ঠভূমি সম্বলিত পীটাৰ ড্রাকাৰ হৈছে পৰিচালনাৰ সমসাময়িক চিন্তাবিদ। তেওঁৰ আলোচনাৰ জৰিয়তে, ড্রাকাৰে পৰিচালনা সম্পর্কীয় চিন্তাৰ জগতখনলৈ বিভিন্ন দিশৰ বৰঙণি আগবঢ়াইছে। তেওঁৰ অৰিহণাক লৈ কেইবাখনো গুৰুত্বপূর্ণ কিতাপ আৰু পত্র আছে। ড্রাকাৰে লিখা কিতাপৰ ভিতৰত আছে -দ্য প্রেক্টিচ অৰ মেনেজমেন্ট (১৯৫৪), মেনেজিং বাই ৰিজাল্ট্ছ (১৯৬৪), দ্য এফেক্টিভ একজিকিউটিভ (১৯৬৭) আৰু মেনেজমেন্ট চেলেঞ্জেছ ফৰ টুৱেন্টি ফার্ষ্ট চেঞ্চুৰী (১৯৯৯) আদি উল্লেখযোগ্য। ড্রাকাৰৰ প্রধান অৰিহণাক পৰিচালনাৰ আধুনিক তত্বৰ প্রধান ধাৰাত অন্তর্ভুক্ত কৰিব পাৰি য'ত সংখ্যাগত পদ্ধতি, প্রণালীগত পদ্ধতি আৰু আকস্মিক পদ্ধতি সন্নিবিষ্ট আছে, আৰু সেই বিষয়ে ১.৬.২, ১.৬.৩ আৰু ১.৬.৪ত আলোচনা কৰা হৈছে।

১। **পৰিচালনাৰ প্রকৃতি ঃ** ড্রাকাৰে পৰিচালনাৰ প্রাথমিক উদ্দেশ্য হিচাপে নতুনত্ব আৰু সৃষ্টিশীলতাৰ ওপৰত আলোকপাত কৰিছে আৰু তেওঁ আমোলাতান্ত্রিক ধাৰণাৰ সম্পূর্ণ পৰিপন্থী আছিল। তেওঁ পৰিচালনাক ইয়াৰ নিজস্ব আহিলা-পাতি, দক্ষতা, কাৰিকৰী কৌশল আৰু পদ্ধতি থকা এটা শৃংখলা হিচাপে গণ্য কৰে। ড্রাকাৰে পৰিচালনাৰ অনুশীলনকৃত দিশবিলাকতো আলোকপাত কৰিছে।

২। **পৰিচালনা কার্য ঃ** ড্রাকাৰৰ মতে, পৰিচালনাৰ নিজৰ ভিতৰতে কোনো কাম বা অনুশীলনী নাই। ই হৈছে ইয়াৰ প্রতিষ্ঠানৰ অংগ আৰু অৰিহণা যোগাবলৈ প্রতিষ্ঠানক সক্ষম কৰি তোলাটো হৈছে পৰিচালক বা প্রবন্ধজনৰ কাম। পৰিচালকজনে কেতবোৰ নির্দিষ্ট কাম সম্পন্ন কৰিব লাগে যি প্রতিষ্ঠানক কর্মশক্তিৰে দায়বদ্ধতাসহকাৰে লক্ষ্য আহৰণত সহায় কৰিব।

৩। **পৰিচালকৰ কাম ঃ** প্রতিষ্ঠানিক পৰিসৰত পৰিচালকজনে কেইবাটাও কাম কৰিব লাগে। প্রচলিত আৰু ইতিমধ্যে প্রতিষ্ঠিত পদ্ধতিৰে উন্নতি সাধন কৰাৰ ক্ষেত্রত তেওঁ প্রশাসকৰ ভূমিকা পালন কৰিব লাগে।

৪। **ব্যৱসায়ৰ উদ্দেশ্য নির্দ্ধাৰণৰ বাবে প্রধান ক্ষেত্র ঃ** পৰিচালকৰ কার্য নির্দ্ধাৰণ কৰাৰ উদ্দেশ্যৰ ওপৰত ড্রাকাৰে বিশেষ গুৰুত্ব আৰোপ কৰিছে আৰু স্পষ্ট উদ্দেশ্য নির্দ্ধাৰণৰ ক্ষেত্রত আঠটা প্রধান ক্ষেত্র চিনাক্ত কৰিছে। এইবিলাক হৈছে ঃ বজাৰৰ স্থিতি, নতুনত্ব, উৎপাদনশীলতা, শাৰীৰিক আৰু বিত্তীয় সম্পদ, মুনাফা, পৰিচালন কার্য তথা বিকাশ, কর্মচাৰীৰ কার্য তথা ধাৰণা আৰু ৰাজহুৱা দায়বদ্ধতা।

৫। **প্রতিষ্ঠানৰ গাঁথনি ঃ** ড্রাকাৰে এটা ফলপ্রসু প্রতিষ্ঠানিক গাঁথনিৰ তিনিটা মৌলিক বৈশিষ্ট্যৰ ওপৰত আলোকপাত কৰিছে। এইবিলাক হৈছে ঃ (১) কর্মসম্পাদনাৰ বাবে প্রতিষ্ঠান সংগঠিত হ'ব লাগে; (২) ইয়াৰ ন্যুনতম সম্ভাব্য পৰিচালনাৰ স্তৰ থাকিব লাগে; আৰু (৩) ভৱিষ্যতৰ শীর্ষ পৰিচালকসকলৰ সম্ভাব্য প্রশিক্ষণ আৰু পৰীক্ষাৰ ব্যৱস্থা ই কৰিব লাগে।

৬। **সাংগঠনিক দিশ ঃ** প্রতিষ্ঠানৰ কার্যাৱলী ফলপ্রসু কৰি তুলিবৰ বাবে ড্রাকাৰে প্রধান দিশসমূহ চিনাক্ত কৰিছে। তেওঁ ইয়াৰ কর্মশক্তি আৰু ভৱিষ্যতৰ প্রভাৱৰ আলোকত কৰিবলগীয়া কাম চিনাক্ত কৰাৰ ওপৰত গুৰুত্ব দিছে।

৭। **ফেডাৰেলিজম ঃ** শীর্ষ পৰিচালন বিভাগে গ্রহণ কৰা সিদ্ধান্ত আৰু স্বায়ত্ব গোটৰ মাজত ওচৰ সম্পর্কৰ জৰিয়তে ড্রাকাৰে ফেডাৰেলিজম অর্থাৎ সংযুক্ত ব্যৱস্থাৰ পোষকতা কৰিছে। সিদ্ধান্ত গ্রহণত স্থানীয় পৰিচালন বিভাগেও অংশ গ্রহণ কৰাৰ ওপৰত তেওঁ জোৰ দিছে যি তেওঁলোকৰ নিজা কর্তৃপক্ষৰ সীমা নির্দ্ধাৰণ কৰে।

৮। **উদ্দেশ্যৰ দ্বাৰা পৰিচালনা ঃ** ড্রাকাৰে ১৯৫৪ চনত উদ্দেশ্যৰ দ্বাৰা পৰিচালনা (MBO) ধাৰণাটো প্রৱর্ত্তন কৰে আৰু ইয়াক পৰিচালনাৰ জগতখনলৈ তেওঁৰ অন্যতম গুৰুত্বপূর্ণ অৱিহণা হিচাপে গণ্য কৰা হয়। ড্রাকাৰৰ মতে, এম বি অ' (Management by objectives) হৈছে প্রতিষ্ঠানত সম্পদৰ সৈতে সংগতি ৰাখি প্রধান উদ্দেশ্য নির্দ্ধাৰণ কৰা আৰু তাৰ প্রতি মনোযোগ দি প্রতিজন লোকৰ স্পষ্ট লক্ষ্য-উদ্দেশ্য স্থিৰ কৰা। ই ব্যক্তিসকলৰ মনোযোগ আকর্ষণৰ বাবে অংশগ্রহণকাৰী পৰিচালনা বিভাগো নিশ্চিত কৰিছে।

৯। **প্রতিষ্ঠানিক পৰিৱর্তন ঃ** দ্রুত প্রযুক্তিগত বিকাশৰ ফলত সমাজত হোৱা দ্রুত পৰিৱর্তনবিলাক ড্রাকাৰে লক্ষ্য কৰিছিল। সেয়ে তেওঁ পৰামর্শ আগবঢ়াইছিল যে স্থিৰ গাঁথনিৰ তুলনাত এই পৰিৱর্তনৰাজিৰ সৈতে সামঞ্জস্য ৰাখিব পৰা গতিশীল প্রতিষ্ঠানিক গাঁথনিৰ সৈতে মানৱ সম্পদসমূহ সাজু থাকিব লাগিব আৰু সমাজখন অধিক সুচল কৰি তুলিবলৈ এই প্রত্যাহবানসমূহৰ সন্মুখীন হ'ব লাগিব।

সমগ্ৰ পৃথিৱীজুৰি 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। ই একোটা প্ৰতিষ্ঠানৰ সকলো উপাদানৰ আন্তঃসম্পৰ্ক আৰু আন্তঃনিৰ্ভৰশীলতাৰ ওপৰত আলোকপাত কৰিছে। দৰাচলতে, ই পৰিচালনাক বৃহৎ অৰ্থত এটা প্ৰণালী হিচাপে

বিচাৰ কৰিছে। এই প্ৰণালীৰ ধাৰণাবিলাক পৰিচালনাৰ ক্ষেত্ৰত প্ৰয়োগ কৰা হয়, য'ত নিম্নোল্লিখিত বৈশিষ্ট্যবোৰ দিয়া হৈছে ঃ

১) পৰিচালনা এটা সামাজিক প্ৰণালী যিটো একোটা প্ৰতিষ্ঠান গঠনৰ বাবে বহুতো উপ-প্ৰণালীৰ সমাহাৰ।

২) পৰিচালনা এটা মুক্ত প্ৰণালী য'ত ইয়াক প্ৰভাৱান্বিত কৰা বিভিন্ন পৰিবেশ সম্পৰ্কীয় কাৰকৰ প্ৰতি মনোযোগ দিব লাগে।

৩) পৰিবেশৰ প্ৰতি গ্ৰহণযোগ্যতাৰ ক্ষেত্ৰত পৰিচালনাৰ প্ৰাথমিক ভূমিকা আছে।

৪) এটা প্ৰণালী হিচাপে পৰিচালনা গতিশীল যিহেতু ই আভ্যন্তৰীণ প্ৰক্ৰিয়া আৰু বাহ্যিক কাৰ্যকলাপ উভয়ৰে ক্ষেত্ৰত সমতা স্থাপন কৰিবলৈ চেষ্টা চলায়।

৫) পৰিচালনা সম্ভাৱনাময় আৰু গতিশীল পৰিবেশৰ পৰিপ্ৰেক্ষিতত ইয়াক নিৰ্দিষ্ট কৰিব নোৱাৰি।

৬) বিভিন্ন চলক আৰু চলকসমূহৰ সম্পৰ্ক বিবেচনা কৰিবলগীয়া হোৱা বাবে পৰিচালনা এটা জটিল বিষয়।

৭) প্ৰণালী ধাৰণাটোৱে নিশ্চিত কৰে যে পৰিচালনাই পৰিচালন কাৰ্য সম্পৰ্কে এটা সমন্বিত দৃষ্টিভংগী গ্ৰহণ কৰে আৰু একোটা পৰিস্থিতিৰ বিচ্ছিন্ন দৃষ্টিভংগী গ্ৰহণ নকৰে।

প্ৰণালী ধাৰণাৰ প্ৰয়োগ

পৰিচালনাৰ প্ৰণালী ধাৰণাই পৰিচালন কাৰ্যৰ এটা সমন্বিত পদ্ধতি আগবঢ়াইছে আৰু পৰিচালনাক ইয়াৰ সম্পূৰ্ণতাৰ দিশত বিবেচনা কৰিছে। ই পৰিচালন সম্পৰ্কীয় বিশ্লেষণৰ সৰল পদ্ধতি নাকচ কৰিছে আৰু সংগঠন এটাৰ পৰিচালনাৰ একতাৰ লগতে প্ৰতিষ্ঠানিক পৰিবেশৰ দাবী আৰু সদস্যসকলৰ আৱশ্যকতাৰ সামঞ্জস্য সন্দৰ্ভত মত প্ৰকাশ কৰিছে।

প্ৰণালী ধাৰণাৰ সীমাবদ্ধতা

পৰিচালনাৰ এটা সংহত তত্ত্ব ধাৰণা হিচাপে যদিও প্ৰণালী ধাৰণাক গণ্য কৰা হয়, তথাপি ইয়াৰ কেতবোৰ নিৰ্দিষ্ট সীমাবদ্ধতা আছে যাক উলাই কৰিব নোৱাৰে। এই সীমাবদ্ধতাবিলাকৰ মাজত আছে ঃ

১) প্ৰতিষ্ঠানৰ ভিতৰত আৰু বাহিৰত থকা বিভিন্ন কাৰকসমূহৰ মাজত থকা সম্পৰ্ক নিৰ্ণয়ত এই প্ৰণালীৰ বিমূৰ্ত প্ৰকৃতি ব্যৰ্থ হৈছে আৰু সেয়ে ইয়াৰ প্ৰয়োগত সীমাবদ্ধতা আছে।

২) বৃহৎ সংস্থাৰ ক্ষেত্ৰত ই অধিক প্ৰযোজ্য আৰু ক্ষুদ্ৰ সংস্থাৰ ক্ষেত্ৰত সুবিধাজনক নহয়, এই দিশৰ পৰা প্ৰণালী ধাৰণাটো সাৰ্বজনীন নহয়।

প্ৰণালী ধাৰাণাৰ এই সীমাবদ্ধতাসমূহ অতিক্ৰম কৰাৰ উদ্দেশ্যে এটা নতুন পদ্ধতি উদ্ভাৱন হয় যাক আকস্মিক পদ্ধতি বুলি জনা যায়।

২.৬.৪ আকস্মিক পদ্ধতি

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

১) পৰিচালন কাৰ্য হৈছে প্ৰণালীৰ বা উপ-প্ৰণালীৰ বাহিৰত হোৱা নিৰ্দিষ্ট কাৰ্যৰ ওপৰত আকস্মিক ঘটনা।

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

৩) নিৰ্দিষ্ট প্ৰতিষ্ঠান-পৰিবেশ সম্পৰ্কৰ কাৰণে কোনো কাৰ্যব্যৱস্থাই সাৰ্বজনীন হ'ব নোৱাৰে। ই পৰিস্থিতি সাপেক্ষে ভিন্ন হয়।

আকস্মিক পদ্ধতিৰ প্ৰয়োগ

আকস্মিক পদ্ধতিৰ প্ৰধান প্ৰয়োগবোৰ তলত দিয়া ধৰণৰ ঃ

১। পৰিচালনা সম্পূৰ্ণৰূপে পৰিস্থিতিভিত্তিক আৰু পৰিচালনাৰ সাৰ্বজনীন নীতি বুলি বা এটা নিৰ্দিষ্ট কাম কৰাৰ সৰ্বোত্তম পথ বুলি একো নাই। তাৰ পৰিৱৰ্তে, পৰিচালকসকলৰ কাৰ্যকলাপ পৰিবেশ আৰু পৰিস্থিতিৰ ওপৰত নিৰ্ভৰশীল।

২। এই পদ্ধতিত সেইবিলাক পৰিচালন কাৰ্যৰ বাবে সুচল মন্তব্য আগবঢ়োৱা হৈছে যিবিলাক সাধাৰণতে প্ৰতিষ্ঠানৰ আৰ্হি, ৰণকৌশল প্ৰস্তুত কৰা, নেতৃত্ব ইত্যাদিৰ দৰে বাহ্যিক আৰু আভ্যন্তৰীণ বাতাবৰণৰ আকস্মিকতাৰ ওপৰত নিৰ্ভৰশীল।

৩। যিহেতু প্ৰতিষ্ঠানে ইয়াৰ বাতাবৰণৰ সৈতে মোকাবিলা কৰে, সেয়ে প্ৰতিষ্ঠান বা ইয়াৰ কোনো উপ-প্ৰণালী নিশ্চিত পদক্ষেপ গ্ৰহণ কৰিবলৈ মুক্ত নহয়। তাৰ পৰিৱৰ্তে, বিভিন্ন সমস্যা অনুসৰি ই কাৰ্যব্যৱস্থা সংশোধন আৰু সমিলমিল কৰিব লাগে।

আকস্মিক পদ্ধতিৰ সীমাবদ্ধতা

আকস্মিক পদ্ধতিৰ কেতবোৰ নিৰ্দিষ্ট সীমাবদ্ধতা আছে, যিবিলাক আওকাণ কৰিব নোৱাৰি।

১। একোটা নির্দিষ্ট ধৰণৰ সমস্যা বা পৰিস্থিতিৰ ক্ষেত্ৰত একোটা নির্দিষ্ট সমাধান দিয়াত আকস্মিক পদ্ধতিত পর্যাপ্ত বিৱৰণ নথকা বাবে ই উপযুক্ত নহয়।

২। যদিও এই পদ্ধতিৰ পৰামর্শ অত্যন্ত সহজ, তথাপি ইয়াৰ বাস্তৱ প্ৰয়োগ যথেষ্ট জটিল।

৩। তত্ত্বসমূহ প্ৰয়োগৰ জৰিয়তে বিকশিত হ'ব পাৰে, সেয়ে আকস্মিক পদ্ধতিত পৰীক্ষা কৰাৰ সমস্যা আছে।

৪। একোটা নির্দ্ধাৰিত পৰিস্থিতিৰ অধীনত কি হয় ইয়াত সেয়া অধ্যয়ন কৰা হয়। কিন্তু পৰিণতি সম্পর্কে ই পূৰ্বানুমান কৰিব নোৱাৰে।

এই সীমাবদ্ধতাবোৰৰ উপস্থিতিক লৈ সন্দেহ নাই যদিও পৰিস্থিতিৰ তাগিদা অনুসৰি প্ৰতিস্থানসমূহে এই আকস্মিক পদ্ধতি প্ৰয়োগ কৰিব লাগিব।



অগ্ৰগতি নিৰীক্ষণ

প্ৰশ্ন নং ৫ঃ পৰিচালনাৰ আকস্মিক পদ্ধতিটো কি প্ৰধান ধাৰণাৰ ওপৰত আধাৰিত?

.....

.....

.....

.....



২.৭ অধ্যয়টিৰ পৰা আমি কি শিকিলোঁ

এই অধ্যায়টিত নিম্নলিখিত দিশসমূহ আলোচনা কৰা হ'ল —

- পৰিচালনা চিন্তাৰ বিকাশ সম্পর্কে বুজি পোৱাৰ আন এটা পথ হৈছে পৰিচালনাৰ তিনিটা স্পষ্ট তত্ত্বত পৰিচালনাৰ চিন্তা আৰু ধাৰণাক শ্ৰেণী বিভক্ত কৰাঃ ধ্ৰুপদী (classical), নব্য-ধ্ৰুপদী (neo-classical) আৰু আধুনিক (modern) পদ্ধতি।
- ফ্ৰেডেৰিক উইন্শ্ল' টেইলৰে বৈজ্ঞানিক পদ্ধতিত পৰিচালনা সম্পর্কীয় সমস্যাৰাজি সমাধান কৰাৰ ওপৰত গুৰুত্ব দিছিল, সেয়ে তেওঁক 'বৈজ্ঞানিক পৰিচালনাৰ পিতৃ' বুলি কোৱা হয় আৰু তেওঁৰ অৱিহণাসমূহক 'বৈজ্ঞানিক পৰিচালনাৰ নীতি' বুলি কোৱা হয়।
- একোটা ঔদ্যোগিক সংস্থাৰ কাম-কাজ বিশ্লেষণ কৰিবলৈ ফৰাচী উদ্যোগপতি হেন্ৰী ফেয়লে প্ৰশাসনীয় পৰিচালনা ধাৰণাটো আগবঢ়াইছিল।
- বিখ্যাত হথর্ন সম্পৰীক্ষাত পৰিচালনাৰ নব্য-ধ্ৰুপদী তত্ত্বৰ অধীনত বিভিন্ন প্ৰতিষ্ঠানত

মানৱীয় কাৰকৰ উদ্দেশ্যপ্ৰণোদিত আৰু প্ৰণালীবদ্ধ বিশ্লেষণৰ আৰম্ভণি চিহ্নিত কৰা হৈছে।

- মেশ্ল', হাৰ্জবাৰ্গ, আৰ্জিৰিছ, লিকাৰ্ট আদিৰ দৰে আচৰণগত বিজ্ঞানীৰ অৱিহণাসমূহৰ উল্লেখ নকৰিলে পৰিচালনাৰ নব্য-ধ্ৰুপদী তত্ব অসম্পূৰ্ণ হ'ব।
- আধুনিক পৰিচালনা, বিশেষকৈ এম বি অ'ৰ ধাৰণাৰ ক্ষেত্ৰখনৰ প্ৰতি সমসাময়িক অৱিহণা 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

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

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 প্রয়োগ কৰা হয়। আৰু ক্লান্তি অধ্যয়নত সঠিক জিৰণি লোৱাৰ পিছত একোটা কাম কৰিবলৈ সম্পূর্ণ সক্ষমতা নিশ্চিত কৰিবৰ বাবে প্রয়োজনীয় বিৰতিৰ যোগ নির্দ্ধাৰণ কৰা হয়। এনেকৈ, টেইলৰৰ কাম বিশ্লেষণত একোটা কাম সম্পূর্ণ কৰিবলৈ এদিনৰ কামত প্রয়োজন হোৱা নির্দিষ্ট গতি আৰু বিৰতিৰ সময় নিৰ্দ্ধাৰণৰ পৰামর্শ দিয়া হৈছে।

২ নং প্রশ্নৰ উত্তৰ ঃ 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।

৩ নং প্রশ্নৰ উত্তৰ ঃ হৰ্থন সম্পৰীক্ষাই মানুহক কামত মনোযোগ দিয়াত সহায় কৰা কাৰকবিলাক উদ্‌ঘাটন কৰাত সহায় কৰিলে। সংঘাতমুক্ত, বন্ধুত্বপূর্ণ, সক্রিয় আৰু সততাৰ ওপৰত প্রতিষ্ঠিত মানৱ সম্পর্ক গুৰুত্বপূর্ণ বুলি এই সম্পৰীক্ষাত বিবেচিত হয়।

৪ নং প্রশ্নৰ উত্তৰ ঃ গাণিতিক পদ্ধতিত পৰিচালনাক এক যুক্তিনির্ভৰ বিষয় হিচাপে চোৱা হৈছে, যাৰ কার্যাৱলীক গাণিতিক প্রতীক, সম্পর্ক আৰু জোখমাখৰ তথ্য হিচাপে প্রকাশ কৰিব পাৰি। ইয়াত গাণিতিক আর্হিৰ ওপৰত প্রধানকৈ আলোকপাত কৰা হৈছে।

৫ নং প্রশ্নৰ উত্তৰ ঃ 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 সথিকৰূপত পূৰণ কৰিবলৈ যত্ন কৰে।



২.১২ আর্হি প্রশ্ন

প্রশ্ন ১ঃ পৰিচালনা চিন্তাৰ বিকাশৰ ক্ষেত্রত বৈজ্ঞানিক পৰিচালনাৰ অৰিহণা সম্পর্কে আলোচনা কৰক।

প্রশ্ন ২ ঃ পৰিচালনা চিন্তাৰ বিকাশৰ ক্ষেত্রত হেন্‌ৰী ফেয়লৰ অৰিহণা সম্পর্কে আলোচনা কৰক।

প্রশ্ন ৩ ঃ পৰিচালনাৰ নব্য-ধ্রুপদী তত্ব সম্পর্কে আলোচনা কৰক।

প্ৰশ্ন ৪ ঃ পৰিচালনাৰ ক্ষেত্ৰখনত এক গুৰুত্বপূৰ্ণ বিকাশ হিচাপে হথৰ্ন সম্পৰীক্ষাৰাজিৰ বিষয়ে আলোচনা কৰক।

প্ৰশ্ন ৫ ঃ পৰিচালনাৰ আচৰণগত বিজ্ঞান পদ্ধতিৰ বিষয়ে আলোচনা কৰক।

প্ৰশ্ন ৬ ঃ পৰিচালনা চিন্তাৰ বিকাশৰ ক্ষেত্ৰত পীটাৰ ড্ৰাকাৰৰ অৰিহণা সম্পৰ্কে আলোচনা কৰক।

প্ৰশ্ন ৭ ঃ "পৰিচালনা হৈছে এক মুক্ত প্ৰণালী, যি ইয়াক প্ৰভাৱান্বিত কৰা পৰিবেশ সম্পৰ্কীয় কাৰকবোৰৰ ওপৰত গুৰুত্ব দিব লাগে।" কথাষাৰ ব্যাখ্যা কৰক।

প্ৰশ্ন ৮ ঃ পৰিচালনাৰ আকস্মিক পদ্ধতি আৰু ইয়াৰ প্ৰয়োগ সম্পৰ্কে আলোচনা কৰক।

*** ***** ***

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 গুৰুত্বপূর্ণ সেই কথাত আমি একমত। এতিয়া, এটা ব্যৱসায় প্রতিষ্ঠানৰ ক্ষেত্রত বিষয়টো চাওঁ আহকচোন। একোটা ব্যৱসায় প্রতিষ্ঠানে উৎপাদন, বিপণন, বিত্ত যোগান ইত্যাদিকে ধৰি বিভিন্ন কাম-কাজ কৰিব লাগে। এই কাম-কাজবিলাক নিয়াৰিকৈ কৰিবৰ বাবে প্রতিষ্ঠানটোৱে কাম-কাজবিলাক সঠিকভাৱে যুগুতাই ল'ব লাগিব। অর্থাৎ, এই কাম-কাজবিলাক কৰিবলৈ প্রতিষ্ঠানটোৰ এক পৰিকল্পনা থাকিবই লাগিব। এনেকৈ, দৈনন্দিন জীৱনৰ দৰেই ব্যৱসায় প্রতিষ্ঠানতো পৰিকল্পনা গুৰুত্বপূর্ণ। এই অধ্যায়ত আমি পৰিকল্পনাৰ বিষয়ে আলোচনা কৰিম। আমাৰ আলোচনাত পৰিকল্পনাৰ ধাৰণা, ইয়াৰ গুৰুত্ব, একোটা পৰিকল্পনা যুগুতাওঁতে ল'ব লগা পদক্ষেপসমূহ ইত্যাদি বিষয়বোৰ সামৰি ল'ম। তদুপৰি, উদ্দেশ্য (objective), কর্মনীতি (strategy), আয়-ব্যয়ৰ হিচাব (budget) ইত্যাদিৰ দৰে বিশেষ শব্দবিলাকৰ বিষয়েও আলোচনা কৰা হ'ব।

ব্যৱস্থাপনাৰ (management) পৰিকল্পনা সম্পর্কীয় কাম-কাজ বুজি পোৱাত এই অধ্যায়ে আপোনাক সহায় কৰিব। এই অধ্যায়ত আমি যিহেতু পৰিকল্পনা প্রস্তুত কৰোতে ল'ব লগা পদক্ষেপবিলাকৰ বিষয়ে আলোচনা কৰিম, গতিকে আপুনি পৰিকল্পনা প্রস্তুত কৰিবও পাৰিব।

৩.৩ পৰিকল্পনাকৰণৰ অর্থ আৰু ইয়াৰ বৈশিষ্টসমূহ (MEANING AND FEATURES OF PLANNING)

আগৰ অধ্যায়ত (অধ্যায়-১) আমি ব্যৱস্থাপনাৰ বিভিন্ন কার্যসমূহ যেনে— পৰিকল্পনাকৰণ (planning), সংগঠনকৰণ (organizing), কর্মচাৰী নিযুক্তি (staffing), সঞ্চালনা (directing) আৰু নিয়ন্ত্রণ (controlling) কার্যাৱলীৰ বিষয়ে আলোচনা কৰিলোঁ। এই অধ্যায়ত আমি ব্যৱসায় ব্যৱস্থাপনাৰ পৰিকল্পনাকৰণ সম্পর্কীয় কার্যাৱলীৰ বিষয়ে বিশদ আলোচনা কৰিম। পৰিকল্পনাকৰণ হৈছে ব্যৱস্থাপনাৰ প্রথম কার্য। ইয়াৰ জৰিয়তে ভৱিষ্যতে কি কৰা হ'ব সেই সম্পর্কে আগতীয়াকৈ সিদ্ধান্ত লোৱা হয়। সেয়ে, ই হৈছে উদ্দেশ্য নির্ধাৰণ কৰাৰ প্রক্রিয়া আৰু উদ্দেশ্য আহৰণ কৰিবলৈ কর্মনীতি প্রস্তুত কৰা। ই বর্তমান আৰু ভৱিষ্যতৰ মাজত সম্পর্ক স্থাপন কৰে। পৰিকল্পনা হৈছে পূর্বনির্ধাৰিত লক্ষ্যত উপনীত হ'বলৈ ব্যৱসায়ৰ পৰিবেশ বিশ্লেষণ, লক্ষ্য নির্দ্ধাৰণ, বিকল্প কার্যপন্থা নিৰূপণ আৰু সর্বোত্তম বিকল্পটো বাছনি কৰাৰ ধাৰাবাহিক প্রক্রিয়া। পৰিকল্পনা প্রধানকৈ জড়িত হৈ থাকে—

- কি কৰিব লাগিব?
- কেনেকৈ কৰিব লাগিব?
- কোনে কৰিব?
- ক'ত কৰা হ'ব?
- কেতিয়া কৰা হ'ব?

পৰিকল্পনাকৰণৰ বৈশিষ্টসমূহ (Features of Planning) ঃ পৰিকল্পনাকৰণৰ প্ৰধান বৈশিষ্টসমূহ হৈছে—

- **উদ্দেশ্যৰ ওপৰত আলোকপাত (Focus on Objectives) ঃ** পৰিকল্পনাই উদ্দেশ্য আহৰণত গুৰুত্ব দিয়ে। পৰিকল্পনাই পৰিবেশৰ চৰ্তাৱলীৰ কথা বিবেচনা কৰি উদ্দেশ্য নিৰ্দ্ধাৰণ কৰে আৰু সেয়া আহৰণৰ বাবে বিকল্প কাৰ্যাৱলী বিবেচনা কৰে আৰু অৱশেষত উদ্দেশ্যত উপনীত হ'বলৈ সৰ্বোত্তম বিকল্পটো বাছনি কৰে।
- **পৰিকল্পনাৰ অগ্ৰমান্যতা (Primacy of Planning) ঃ** পৰিকল্পনা হৈছে ব্যৱস্থাপনাৰ প্ৰথম কাম যাৰ ওপৰত ব্যৱসায় ব্যৱস্থাপনাৰ আন কাম-কাজবিলাক নিৰ্ভৰশীল। পৰিকল্পনা নাথাকিলে একোজন পৰিচালকে প্ৰতিষ্ঠানৰ কাম-কাজ সংগঠিত কৰিব, সঞ্চালনা কৰিব আৰু নিয়ন্ত্ৰণ কৰিব নোৱাৰে। সেয়ে, পৰিকল্পনা নোহোৱাকৈ একোটা প্ৰতিষ্ঠানে ইয়াৰ লক্ষ্যত উপনীত হ'ব নোৱাৰে।
- **পৰিকল্পনাৰ ব্যাপকতা (Pervasiveness of Planning) ঃ** আমি জানো যে ব্যৱস্থাপনাৰ (Management)ৰ তিনিটা স্তৰ আছে— শীৰ্ষ (Top), মধ্যম (Middle) আৰু নিম্ন (Lower)। এইবিলাক অধ্যায়-১ত আলোচনা কৰা হৈছিল। প্ৰতিটো স্তৰৰ ব্যৱস্থাপকে পৰিকল্পনাৰ কাৰ্যাৱলী সম্পাদন কৰিব লাগে। শীৰ্ষ স্তৰৰ ব্যৱস্থাপকজনে সমগ্ৰ প্ৰতিষ্ঠানটোৰ পৰিকল্পনা প্ৰস্তুত কৰে, মধ্য স্তৰৰ ব্যৱস্থাপকজনে তেওঁৰ বিভাগটোৰ পৰিকল্পনা প্ৰস্তুত কৰে আৰু নিম্ন স্তৰৰ ব্যৱস্থাপকজনে প্ৰতিষ্ঠানৰ দৈনন্দিন কাম-কাজৰ সৈতে জড়িত পৰিকল্পনা প্ৰস্তুত কৰে। ভিন ভিন স্তৰত পৰিকল্পনা সম্পৰ্কীয় কাম-কাজৰ পৰিসৰ বেলেগ বেলেগ হয় যদিও ই সমগ্ৰ প্ৰতিষ্ঠানটোত সম্প্ৰসাৰিত হৈ থাকে।
- **সমন্বয় (Co-ordination) ঃ** সমন্বয়ৰ অৰ্থ হৈছে এক সন্মিলিত লক্ষ্যত উপনীত হ'বলৈ আনুষংগিক কাৰ্যাৱলী বা ভিন ভিন আনুষংগিক পদ্ধতিবিলাকৰ মাজত সংযোগ স্থাপন কৰা। একোটা প্ৰতিষ্ঠানত পৰিকল্পনাই সকলো কাম-কাজৰ মাজত সমন্বয় সাধন কৰে যিবোৰ কাম-কাজ প্ৰতিষ্ঠানৰ উদ্দেশ্য সাধনত আৱশ্যকীয়। পৰিকল্পনাই প্ৰতিষ্ঠানৰ কাম-কাজ সঞ্চালনা কৰাত আৰু সমন্বিত কৰাত ব্যৱস্থাপকক সহায় কৰে।
- **নমনীয়তা (Flexibility) ঃ** পৰিকল্পনা ভৱিষ্যতৰ ওপৰত নিৰ্ভৰশীল। ভৱিষ্যৎ অনিশ্চিত আৰু আশংকাৰে ভৰা। এই পৰিস্থিতিত, ভৱিষ্যতে ঘটিব পৰা যিকোনো পৰিৱৰ্তনৰ সৈতে খাপ খাব পৰাকৈ পৰিকল্পনা যথেষ্ট সময়সাপেক্ষ হ'ব লাগিব । এখন কঠোৰ (rigid) আঁচনিয়ে প্ৰতিষ্ঠানৰ প্ৰকৃত উদ্দেশ্য সাধনত সহায় কৰিব নোৱাৰিব পাৰে।



অগ্ৰগতি নিৰীক্ষণ

প্ৰশ্ন নং ১ঃ তলৰ বিৱৰণবিলাক শুদ্ধ নে অশুদ্ধ উল্লেখ কৰক ঃ

১) পৰিকল্পনাকৰণ ব্যৱসায় ব্যৱস্থাপনাৰ এটা কাৰ্য নহয়।

২) পৰিকল্পনা ভৱিষ্যতৰ সৈতে জড়িত নহয়।

৩) পৰিকল্পনাই উদ্দেশ্যৰ ওপৰত আলোকপাত কৰে।

৪) মধ্য স্তৰৰ ব্যৱস্থাপকসকল পৰিকল্পনা প্ৰস্তুতিত জড়িত নহয়।

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

প্ৰশ্ন নং ২ঃ পৰিকল্পনাকৰণৰ দুটা বৈশিষ্ট উল্লেখ কৰক।

.....

.....

৩.৪ পৰিকল্পনাকৰণৰ গুৰুত্ব (IMPORTANCE OF PLANNING)

এই শাখাত আমি পৰিকল্পনাৰ গুৰুত্ব সম্পৰ্কে আলোচনা কৰিম। সকলো প্ৰতিষ্ঠানৰ ক্ষেত্ৰতে পৰিকল্পনা গুৰুত্বপূৰ্ণ, সি সৰু বা ডাঙৰেই হওক, ব্যক্তিগত বা চৰকাৰীয়ে হওক তথা লাভ অৰ্জনৰ উদ্দেশ্য থাকক বা নাথাকক। পৰিকল্পনাৰ গুৰুত্ব তলত দিয়াৰ দৰে আলোচনা কৰিব পাৰি—

- **পৰিকল্পনাকৰণৰ অগ্ৰমান্যতা (Primacy of planning)** ঃ পৰিকল্পনা হৈছে ব্যৱস্থাপনা সম্পৰ্কীয় প্ৰথম কাম। পৰিকল্পনাৰ সৈতে প্ৰতিষ্ঠানৰ লক্ষ্য নিৰ্ধাৰণ, এই লক্ষ্যবিলাকত উপনীত হ'বলৈ সৰ্বোত্তম কাৰ্যপন্থা বাছনি কৰা, সকলো কাম-কাজৰ মাজত সমন্বয় সাধন কৰিবলৈ বিভাগীয় আঁচনি প্ৰস্তুত কৰা আদি কামবিলাক জড়িত হৈ থাকে। ব্যৱস্থাপনা সম্পৰ্কীয় আন কাম-কাজ যেনে সংগঠনকৰণ (organizing), কৰ্মচাৰী নিযুক্ত কৰা (staffing), সঞ্চালনা (directing) আৰু নিয়ন্ত্ৰণ (controlling) আদি পৰিকল্পনাৰ ওপৰত নিৰ্ভৰ কৰি সম্পাদন কৰিব পাৰি। উদাহৰণ স্বৰূপে, যদি এটা প্ৰতিষ্ঠানে অহা ছমাহত ইয়াৰ বিক্ৰীৰ পৰিমাণ ১০%ৰ পৰা ১৫% লৈ বৃদ্ধি কৰিবলৈ লক্ষ্য স্থিৰ কৰে, তেন্তে ই অতিৰিক্ত বিক্ৰয় শক্তি (sales force) নিযুক্ত কৰিব লাগিব। এই কাৰ্যই কৰ্মচাৰী নিযুক্তি প্ৰক্ৰিয়াত প্ৰভাব পেলাব আৰু তাৰ লগে লগে নতুন বিক্ৰয় শক্তিক নিৰ্দেশনা দিবও লাগিব অৰ্থাৎ কাম-কাজৰ সঞ্চালনা।
- **লক্ষ্যত উপনীত হোৱাত সহায় কৰে (Helps in achievement of objectives)** ঃ উদ্দেশ্য নোহোৱাকৈ কোনো প্ৰতিষ্ঠান নাথাকে। একোটা প্ৰতিষ্ঠানে আহৰণ কৰিব বিচৰা পৰিণামবিলাক হৈছে উদ্দেশ্য যেনে, বিক্ৰীৰ পৰিমাণ বৃদ্ধি কৰা, নতুন নতুন ভৌগলিক অঞ্চললৈ ব্যৱসায় সম্প্ৰসাৰণ কৰা ইত্যাদি। এই উদ্দেশ্যবিলাকত উপনীত হ'বলৈ, প্ৰতিষ্ঠানটো প্ৰণালীবদ্ধভাৱে আগুৱাব লাগিব, অৰ্থাৎ প্ৰতিষ্ঠানটোৱে পৰিকল্পনা প্ৰস্তুত কৰিব লাগিব।
- **আশংকা আৰু অনিশ্চয়তাৰ প্ৰভাৱ হ্ৰাস কৰা (Minimizing the impact of risks and uncertainties)** ঃ সকলো ব্যৱসায় প্ৰতিষ্ঠানে আশংকা আৰু অনিশ্চয়তাৰ সন্মুখীন হয়। ব্যৱসায়ত প্ৰভাৱ পেলাব পৰা ভৱিষ্যতৰ আশংকা আৰু অনিশ্চয়তাবিলাক

ব্যাৱসায়িক ব্যৱস্থাপকজনে আগতীয়াকৈ অনুমান কৰিব লাগিব। ভৱিষ্যতৰ ঘটনাৱলী সম্পর্কে ধাৰণা কৰাত পৰিকল্পনাই সহায় কৰে আৰু ইয়াৰ জৰিয়তে ব্যৱসায়ত পৰিব পৰা বিৰূপ প্রভাৱ হ্রাস কৰিব পৰা যায়।

- **সমন্বয় সাধনত সহায় কৰে (Helps in co-ordination) ঃ** একোটা ব্যৱসায় প্রতিষ্ঠানে এলানি কাম-কাজ কৰে। এই কাম-কাজবিলাক কৰিবৰ বাবে বহুসংখ্যক কর্মচাৰীক নিযুক্তি দিয়া হয়। তদুপৰি, প্রতিষ্ঠানৰ লক্ষ্যত উপনীত হ'বলৈ কর্মচাৰীসকলে সম্পাদন কৰা কাম-কাজৰ মাজত সমন্বয় সাধন কৰিব লগা হয়। কেৱল ফলপ্রসু পৰিকল্পনাৰ জৰিয়তেহে সমন্বয় সাধন কৰিব পৰা যায়।
- **নিয়ন্ত্রণৰ আধাৰ (Basis of control) ঃ** পৰিকল্পনা কৰোতে নির্ধাৰণ কৰা উদ্দেশ্যৰ বিপৰীতে লাভ কৰা প্রকৃত ফলাফলৰ তুলনা কৰাটো পৰিচালন বিভাগৰ নিয়ন্ত্রণ কার্য। পূর্ব নির্ধাৰিত লক্ষ্যৰ পৰা প্রকৃত ফলাফল যদি অন্যফালে ঢাল খায়, তেন্তে যিমান পাৰি সোনকালে শুধৰণিমূলক পদক্ষেপ গ্রহণ কৰিব পাৰি। সেয়ে পৰিকল্পনাই প্রতিষ্ঠানৰ কাম-কাজ নিয়ন্ত্রণৰ বাবে এটা আধাৰ বা ভিত্তি প্রস্তুত কৰে।
- **প্রতিযোগিতামূলক সুযোগ দিয়ে (Provides competitive advantage) ঃ** পৰিকল্পনা হৈছে এক প্রণালীবদ্ধ কার্য। প্রতিষ্ঠানৰ বিভিন্ন আভ্যন্তৰীণ আৰু বাহ্যিক উপাদানৰ ওপৰত নির্ভৰ কৰি ইয়াক প্রস্তুত কৰা হয়। সেয়ে, প্রতিষ্ঠানৰ ক্ষেত্রত সুযোগ-সুবিধা সৃষ্টি কৰিব পৰা বা ভাবুকিৰ সৃষ্টি কৰিব পৰা ঘটনাবিলাক প্রতিষ্ঠানে সতর্কতাৰে লক্ষ্য কৰিব পাৰে। যাতে, পৰিস্থিতিৰ সন্মুখীন হ'বলৈ প্রতিষ্ঠানে আৱশ্যকীয় পদক্ষেপ গ্রহণ কৰিব পাৰে আৰু আন প্রতিষ্ঠানক চেৰাই এক প্রতিযোগিতামূলক সুযোগ আহৰণ কৰিব পাৰে।



চিন্তা-চর্চা কৰক

'ক্ষুদ্র প্রতিষ্ঠানবিলাকৰ ক্ষেত্রত পৰিকল্পনা গুৰুত্বপূর্ণ নহয়।' এই কথাৰ সৈতে আপুনি একমতনে? আপোনাৰ উত্তৰৰ সপক্ষে যুক্তি দর্শাওক।

৩.৫ পৰিকল্পনাৰ প্রকাৰ (TYPES OF PLANS)

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

- **সংঘীয় পৰিকল্পনা (Corporate Plan) ঃ** এই ধৰণৰ পৰিকল্পনা প্রতিষ্ঠানৰ শীর্ষ স্তৰত কৰা হয়। প্রতিষ্ঠানৰ আভ্যন্তৰীণ উপাদানবিলাককে ধৰি সমস্ত সমসাময়িক পৰিস্থিতি বিবেচনা কৰি তেওঁলোকে গোটেই প্রতিষ্ঠানটোৰ বাবে পৰিকল্পনা প্রস্তুত কৰে। প্রতিষ্ঠানৰ কাম-কাজত প্রভাব পেলাব পৰা পৰিস্থিতিগত উপাদানবিলাকত হ'ব পৰা

পৰিৱৰ্তনবিলাক তেওঁলোকে পূৰ্বানুমান কৰে। তেওঁলোকে ৩ৰ পৰা ৫ বছৰ পৰ্যন্তলৈ প্ৰতিষ্ঠানৰ দীৰ্ঘকালীন উদ্দেশ্যবিলাক নিৰ্ধাৰণ কৰে।

- **প্ৰকাৰ্যাত্মক 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 কাৰ্যকৰী কৰা হয়। উদাহৰণ স্বৰূপে— উৎপাদন, বিপণন, পুঁজিৰ যোগান, মানব সম্পদৰ ব্যৱস্থা ইত্যাদি বিভিন্ন কাম-কাজ ৰূপায়ণ কৰা একোটা প্ৰতিষ্ঠানৰ ক্ষেত্ৰত এই কাম-কাজবিলাকৰ প্ৰতিটোৰ বাবে প্ৰকাৰ্যাত্মক পৰিকল্পনা কৰা হয় আৰু প্ৰতিষ্ঠানৰ সংঘীয় পৰিকল্পনাই এই গোটেই কামবিলাক সামৰি ল'ব। তদুপৰি, প্ৰতিষ্ঠানৰ প্ৰধান কাম-কাজবিলাক ভাগ ভাগ কৰিও প্ৰকাৰ্যাত্মক পৰিকল্পনা কৰিব পৰা যায়। উদাহৰণ স্বৰূপে, বিপণন কাৰ্যক বিক্ৰয়, বিজ্ঞাপন, বিপণন গৱেষণা ইত্যাদি ভাগত ভগাব পাৰি আৰু বিপণন কাৰ্যৰ পৰিসৰৰ ভিতৰত প্ৰতিটো কামৰ বাবে বেলেগ বেলেগকৈ প্ৰকাৰ্যাত্মক পৰিকল্পনা কৰিব পাৰি। এই ধৰণৰ পৰিকল্পনাত ১ৰ পৰা দুবছৰৰ ভিতৰৰ সময় সামৰি লোৱা হয়।
- **দৈনন্দিন কামৰ পৰিকল্পনা (Operational Plan) ঃ** প্ৰতিষ্ঠানৰ দৈনন্দিন কামৰ বাবে এই পৰিকল্পনা কৰা হয়। দৈনন্দিন কামৰ পৰিকল্পনাই প্ৰকাৰ্যাত্মক পৰিকল্পনাক নিৰ্ধাৰিত লক্ষ্যত উপনীত কৰায়। প্ৰতিষ্ঠানৰ নিম্ন স্তৰত ইয়াক কাৰ্যকৰী কৰা হয় আৰু ই ১২ মাহ বা তাৰো কম সময় সামৰি লয়।

এই তিনি প্ৰকাৰৰ পৰিকল্পনাৰ মাজৰ পাৰ্থক্য অনুধাৱন কৰিবলৈ তলৰ তালিকাখনলৈ মন কৰক—

পাৰ্থক্যৰ বিষয়	সংঘীয় পৰিকল্পনা	প্ৰকাৰ্যাত্মক পৰিকল্পনা	দৈনন্দিন কাৰ্যৰ পৰিকল্পনা
১। পৰিসৰ	**বিশাল ঃ** ই প্ৰতিষ্ঠানৰ সকলো কাম-কাজ সামৰি লয়।	**সংক্ষিপ্ত ঃ** কেৱল প্ৰকাৰ্যাত্মক ক্ষেত্ৰবিলাক সামৰি লয়।	**সবাতোকৈ সংক্ষিপ্ত ঃ** কেৱল দৈনন্দিন কাম-কাজবিলাক সামৰি লয়।
২। সময় সীমা	সবাতোকৈ জটিল, যিহেতু ই বাহ্যিক আৰু আভ্যন্তৰীণ উপাদানসমূহক সামৰি লয়।	কম জটিল কিন্তু নিৰ্দিষ্ট, যিহেতু ই কেৱল নিৰ্দিষ্ট ধৰণৰ কামহে সামৰি লয়।	সবাতোকৈ কম জটিল, যিহেতু ই দৈনন্দিন কাম-কাজ সামৰি লয়।
৪। জড়িত হৈ থকা ব্যৱস্থাপনাৰ স্তৰ	শীৰ্ষ স্তৰ	মধ্য স্তৰ	নিম্ন স্তৰ
৫। নিৰ্ভৰশীলতা	ই ব্যৱসায়িক পৰিবেশ আভ্যন্তৰীণ উপাদানবিলাকৰ ওপৰত নিৰ্ভৰ কৰে।	সংঘীয় পৰিকল্পনাৰ ভিত্তিত ইয়াক প্ৰস্তুত কৰা হয়।	প্ৰকাৰ্যাত্মক পৰিকল্পনাৰ ভিত্তিত ইয়াক প্ৰস্তুত কৰা হয়।

তালিকা ঃ সংঘীয়, প্ৰকাৰ্যাত্মক আৰু দৈনন্দিন কাৰ্যৰ পৰিকল্পনাৰ মাজৰ পাৰ্থক্য



অগ্রগতি নিৰীক্ষণ

প্ৰশ্ন নং ৩ঃ খালী ঠাই পূৰ কৰক—

১। ব্যৱস্থাপনাৰ ..... স্তৰত সংঘীয় পৰিকল্পনা প্ৰস্তুত কৰা হয়।

২। প্ৰতিষ্ঠানৰ .....ৰ বাবে প্ৰকাৰ্যাত্মক পৰিকল্পনা কৰা হয়।

৩। সংঘীয় পৰিকল্পনা ..... প্ৰকৃতিৰ।

৪। ..... পৰিকল্পনাৰ ভিত্তিত প্ৰকাৰ্যাত্মক পৰিকল্পনা প্ৰস্তুত কৰা হয়।

৫। প্ৰকাৰ্যাত্মক পৰিকল্পনাই ..... পৰিকল্পনাৰ ভিত্তি প্ৰস্তুত কৰে।

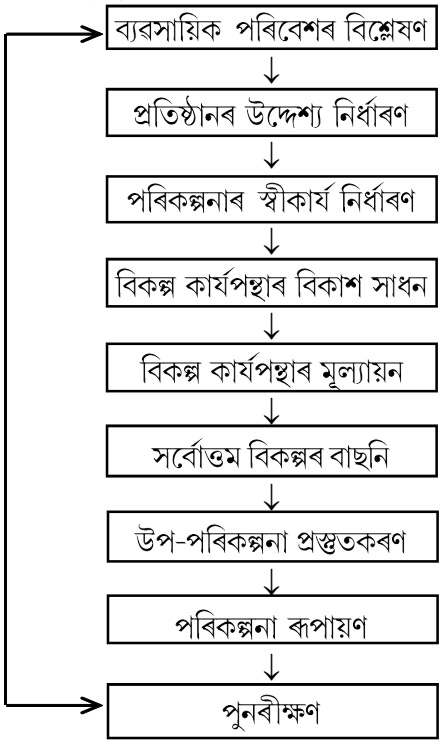
প্ৰশ্ন নং ৪ঃ সংঘীয় আৰু প্ৰকাৰ্যাত্মক পৰিকল্পনাৰ মাজৰ দুটা পাৰ্থক্য উল্লেখ কৰক।

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 বিশ্লেষণ নকৰাকৈ একোটা প্ৰতিষ্ঠানে কোনো সুযোগৰ সৎব্যৱহাৰ কৰিব নোৱাৰিব আৰু কোনো পৰিকল্পনা হাতত ল'ব নোৱাৰিব। সেয়ে, প্ৰতিষ্ঠানৰ সুযোগ-সুবিধা আৰু আশংকাবিলাকৰ বিষয়ে পূৰ্বানুমান কৰিবলৈ পৰিবেশ বিশ্লেষণ কৰাটো অতি দৰকাৰী। ইয়াৰ লগে লগে, সুযোগ-সুবিধা আৰু আশংকাবিলাকৰ আলোকত প্ৰতিষ্ঠানে ইয়াৰ শক্তি আৰু দুৰ্বলতাবিলাকো নিৰ্ণয় কৰিব পাৰিব।
- **প্ৰতিষ্ঠানৰ উদ্দেশ্য নিৰ্ধাৰণ (Establishing the objectives for the organization)** ঃ এই পদক্ষেপত প্ৰতিষ্ঠানৰ উদ্দেশ্য স্থিৰ কৰা হয় আৰু তাৰ পাছত প্ৰধান বিভাগবিলাকৰ উদ্দেশ্য নিৰ্ণয় কৰা হয়। এই উদ্দেশ্যবিলাক উৎপাদন, লাভ, বিপণন, বজাৰ গৱেষণা ইত্যাদিৰ সৈতে জড়িত হ'ব পাৰে। উদ্দেশ্যই প্ৰতিষ্ঠানক নিৰ্দেশনা দিয়ে। এই উদ্দেশ্যত উপনীত হ'বলৈ ল'ব লগা কাৰ্যপন্থা নিৰ্ণয় কৰাত ই সহায় কৰে। একোটা প্ৰতিষ্ঠানৰ কেইবাটাও লক্ষ্য থাকিব পাৰে আৰু পৰিচালকজনে কোনটো লক্ষ্যক প্ৰাধান্য দিব সেইটো স্থিৰ কৰিবই লাগিব। কিয়নো সকলো লক্ষ্য সমানে গুৰুত্বপূৰ্ণ নহয় আৰু একে সময়তে সকলো লক্ষ্যত উপনীত হ'ব নোৱাৰি।
- **পৰিকল্পনাৰ স্বীকাৰ্য নিৰ্ধাৰণ (Establishing planning premises)** ঃ পৰিকল্পনা প্ৰস্তুতিৰ পৰৱৰ্তী পদক্ষেপটো হৈছে 'পৰিকল্পনাৰ স্বীকাৰ্য' স্থিৰ কৰা। 'পৰিকল্পনাৰ স্বীকাৰ্য' মানে হৈছে সেই অৱস্থাবিলাক যাৰ অধীনত প্ৰতিষ্ঠানে পৰিকল্পনা ৰূপায়ণ কৰিব। ইয়াৰ সৈতে প্ৰতিষ্ঠানৰ বিভিন্ন আভ্যন্তৰীণ আৰু বাহ্যিক উপাদানবিলাকৰ ক্ষেত্ৰত ভৱিষ্যতে হ'ব পৰা পৰিৱৰ্তনৰ পূৰ্বানুমান কৰাটো জড়িত হৈ থাকে। বাহ্যিক উপাদানবিলাকত ৰাজনৈতিক, সামাজিক, প্ৰযুক্তি সম্পৰ্কীয় ইত্যাদি উপাদানবিলাকক ধৰা হয়। এই পৰ্যায়টো গুৰুত্বপূৰ্ণ কিয়নো যিকোনো ধৰণৰ ভুল অনুমানে পৰিকল্পনা ব্যৰ্থ কৰিব পাৰে।
- **বিকল্প কাৰ্যপন্থাৰ বিকাশ সাধন (Developing alternative courses of action)** ঃ উদ্দেশ্যত উপনীত হ'বলৈ প্ৰতিষ্ঠানে বেলেগ বেলেগ পথ অনুসৰণ কৰিব পাৰে। উদাহৰণ স্বৰূপে, এটা প্ৰতিষ্ঠানে যদি ইয়াৰ লক্ষ্যবিলাকৰ মাজত ব্যৱসায় সম্প্ৰসাৰণ এটা লক্ষ্য হিচাপে স্থিৰ কৰে, তেন্তে প্ৰতিষ্ঠানটোৰ বাবে পৰ্যাপ্ত বিকল্পবিলাক হৈছে এটা সম্পূৰ্ণ নতুন প্ৰকল্পত বিনিয়োগ, অন্যৰ কোম্পানী হস্তগত কৰা, ইয়াৰ উৎপাদিত সামগ্ৰীত নতুন সামগ্ৰীৰ সংযোজন কৰা ইত্যাদি। পৰিকল্পনাকৰণৰ এই পদক্ষেপত

লক্ষ্যত উপনীত হ'বলৈ পৰিচালকে এনেকৈয়ে বিকল্প কার্যপন্থাৰ বিকাশ সাধন কৰিবলগা হয়। বিকল্পবিলাকৰ বিকাশ সাধন কৰোঁতে পৰিচালকজনে বিভিন্ন মানদণ্ড, যেনে— সময়, খৰছ ইত্যাদিৰ ক্ষেত্ৰত থকা প্ৰতিষ্ঠানটোৰ সক্ষমতাৰ ভিত্তিতহে বিকল্পবিলাক বাছনি কৰিব লাগে। এনে কৰিলে প্ৰতিষ্ঠানৰ সামৰ্থ্য অনুযায়ী কেৱল প্ৰযোজ্য বিকল্পবিলাক বাছনি কৰা আৰু সেইবোৰৰ অধিক অনুসন্ধানৰ প্ৰক্ৰিয়াটো সহজ হ'ব।

- **বিকল্প কার্যপন্থাৰ মূল্যায়ন (Evaluation of alternative courses of action)** ঃ সবাতোকৈ ফলদায়ক বিকল্পবিলাকৰ বিকাশ সাধন কৰাৰ পাছত, ব্যৱস্থাপকে সেই বিকল্পবিলাকৰ সবিশেষ মূল্যায়ন কৰিব লাগে। সবিশেষ মূল্য নিৰূপণে ব্যৱস্থাপকজনক সেইবিলাকৰ মাজৰ পৰা সর্বোত্তম বিকল্পটো বাছনি কৰাত সহায় কৰিব। বিকল্পৰ মূল্যায়নত দুটা বা ততোধিক বিকল্প একেই বুলি প্ৰতিপন্ন হ'ব পাৰে। তেনে ক্ষেত্ৰত ব্যৱস্থাপকজনে এটাৰ পাছত এটাকৈ বিকল্প আঁচনিবিলাক ৰূপায়ণ কৰিব পাৰে বা বিকল্পবিলাকৰ অধিক মূল্যায়ন কৰিব পাৰে বা নতুন বিকল্পৰ মূল্যায়ন কৰিব পাৰে।
- **সর্বোত্তম বিকল্প বাছনি (Selecting the best alternative)** ঃ এই পদক্ষেপত, মূল্য নিৰূপিত বিকল্পবিলাকৰ মাজৰ পৰা সর্বোত্তম বিকল্পটো বাছনি কৰাৰ ক্ষেত্ৰত পৰিচালকে সিদ্ধান্ত ল'ব লাগে।
- **উপ-পৰিকল্পনা প্ৰস্তুতকৰণ (Formulation of derivative plans)** ঃ প্ৰাথমিক পৰিকল্পনাটো প্ৰস্তুত কৰাৰ পাছত, প্ৰতিষ্ঠানৰ লক্ষ্যত উপনীত হ'বলৈ প্ৰাথমিক পৰিকল্পনাৰ সহায়ক হোৱাকৈ উপ-পৰিকল্পনাবিলাক প্ৰস্তুত কৰা হয়। উপ-পৰিকল্পনাবিলাক প্ৰতিষ্ঠানৰ কাম-কাজৰ বাবে প্ৰস্তুত কৰা হয় যিবিলাক কেচামাল ক্ৰয়, বিক্ৰয়, কর্মী নিযুক্তি, আৱশ্যকীয় পুঁজিৰ যোগান ইত্যাদি কাম-কাজৰ সৈতে জড়িত। প্ৰাথমিক পৰিকল্পনাৰ বিস্তৃত পৰিসৰৰ ভিতৰতে এই পৰিকল্পনাবিলাক প্ৰস্তুত কৰা হয়।
- **পৰিকল্পনা ৰূপায়ণ (Implementation of plan)** ঃ এই পর্যায়ত, পৰিকল্পনা কার্যক্ষেত্ৰত প্ৰয়োগ কৰা হয়। প্ৰতিষ্ঠানে ভৱিষ্যতৰ বাবে নির্ধাৰিত কার্যপন্থা লাভ কৰে। এঢাপ এঢাপকৈ পৰিকল্পনা প্ৰস্তুত কৰিলে ইয়াৰ সফলতা নিশ্চিত হয়। কিন্তু ব্যৱস্থাপকজন সতর্ক হ'বই লাগিব কাৰণ কার্যকৰী কৰাৰ পর্যায়ত পৰিকল্পনাটো ব্যর্থ হ'বও পাৰে। পৰিকল্পনাৰ সফলতা নিশ্চিত কৰিবৰ বাবে, পৰিকল্পনাটো কর্মচাৰীসকলক অৱগত কৰাব লাগে। পৰিকল্পনা ৰূপায়ণ কৰোতে ব্যৱস্থাপকে তেওঁলোকৰ সহযোগিতা বিচাৰিব লাগে।

পৰিকল্পনাৰ বিভিন্ন কাম-কাজ কৰিবলৈ দায়ৱদ্ধ কৰ্মচাৰীসকলক সেই বিষয়ে জনাব লাগে আৰু উৎসাহিত কৰিব লাগে।

- **পুনৰীক্ষণ (Follow up) ঃ** আঁচনিৰ ৰূপায়ণে প্ৰক্ৰিয়াটো সমাপ্ত হোৱা নুবুজায়। দৰাচলতে, পৰিকল্পনাৰ প্ৰক্ৰিয়াটো কেতিয়াও শেষ নহয়। প্ৰধান আৰু উপ-আঁচনিবিলাক ব্যৱস্থাপকে সময়ে সময়ে পুনৰীক্ষণ কৰি থাকিব লাগে। ইয়াৰ জৰিয়তে প্ৰতিষ্ঠানত পৰিকল্পনাটো সঠিকভাৱে ৰূপায়ণ হোৱাটো আৰু সম্পদবিলাক সঠিকভাৱে ব্যৱহৃত হোৱাটো নিশ্চিত কৰাব পাৰি। কাৰ্যপন্থাৰ অনুসৰণৰ পৰিণাম স্বৰূপে উপ-পৰিকল্পনাবিলাক বা পৰিকল্পনাত ধাৰ্য কৰা উদ্দেশ্য পৰিৱৰ্তন কৰিবলগা হ'ব পাৰে। সেয়ে, পাৰিপাৰ্শ্বিক উপাদানবিলাকৰ যিকোনো পৰিৱৰ্তনৰ সৈতে যিমান পাৰি সোনকালে পৰিকল্পনাটো খাপ খুৱাই ল'ব পৰা হয়।



অগ্ৰগতি নিৰীক্ষণ

প্ৰশ্ন নং ৫ঃ তলৰ বিৱৰণবিলাক শুদ্ধ নে অশুদ্ধ উল্লেখ কৰক—

১। পৰিকল্পনা প্ৰক্ৰিয়াত পাৰিপাৰ্শ্বিক বিশ্লেষণ গুৰুত্বপূৰ্ণ নহয়।

২। উদ্দেশ্য নিৰ্ধাৰণে প্ৰতিষ্ঠানক দিক্‌নিৰ্দেশনা দিয়ে।

৩। বিকল্পৰ মূল্যায়ন পৰিকল্পনা প্ৰক্ৰিয়াৰ এটা পদক্ষেপ নহয়।

৪। পৰিকল্পনাৰ সফলতা নিশ্চিত কৰিবলৈ কৰ্মচাৰীৰ সৈতে যোগাযোগ কৰাটো গুৰুত্বপূৰ্ণ।

৫। উপ-আঁচনিবিলাকে প্ৰাথমিক পৰিকল্পনাত সহায় নকৰে।

প্ৰশ্ন নং ৬ঃ পৰিকল্পনাৰ স্বীকাৰ্য বুলিলে আপুনি কি বুজে?

.....

.....

.....



চিন্তা-চৰ্চা কৰক

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

৩.৭ পৰিকল্পনাকৰণৰ সীমাবদ্ধতা (LIMITATIONS OF PLANNING)

ওপৰৰ আলোচনাৰ পৰা এইটো স্পষ্ট হ'ল যে সকলো প্ৰতিষ্ঠানৰ বাবে পৰিকল্পনা গুৰুত্বপূৰ্ণ। ভৱিষ্যতৰ প্ৰত্যাহ্বানবিলাকৰ সন্মুখীন হ'বলৈ পৰিকল্পনাই প্ৰতিষ্ঠানবিলাকক একোটা অতিৰিক্ত সুযোগ দিয়ে। একোটা প্ৰতিষ্ঠান বৰ্তি থকাত আৰু বিকাশ সাধনত ই সহায় কৰে।

তদুপৰি প্ৰতিষ্ঠানে ইয়াৰ সম্পদবিলাক সঠিকভাৱে ব্যৱহাৰ কৰিব পাৰে সেয়া কেঁচামাল, পুঁজি অথবা মানৱ সম্পদ যিয়ে নহওক, আৰু নিৰ্ধাৰিত লক্ষ্যৰ দিশত প্ৰতিষ্ঠানটো আগুৱাই যাব পাৰে।

কিন্তু এই সুবিধাবিলাক থকা সত্বেও পৰিকল্পনাৰ কিছুমান সীমাবদ্ধতা নথকা নহয়। এই সীমাবদ্ধতাবিলাকে প্ৰতিষ্ঠান পৰিচালনাৰ ক্ষেত্ৰত পৰিকল্পনাৰ কাৰ্যকাৰিতাত ব্যাঘাত জন্মাব পাৰে। এই শাখাত আমি পৰিকল্পনাৰ বিভিন্ন সীমাবদ্ধতাৰ বিষয়ে আলোচনা কৰিম।

- **সঠিক পূৰ্বানুমানত জটিলতা (Difficulty in accurate forecasting) ঃ** ভৱিষ্যতৰ কাৰ্যপন্থা নিৰ্ধাৰণত পৰিকল্পনা জড়িত হৈ থাকে। পৰিকল্পনাত ভৱিষ্যতৰ ঘটনাৱলীৰ পূৰ্বানুমান কৰাৰ আৱশ্যক হয়। কিন্তু ভৱিষ্যতে ঘটিব পৰা ঘটনাবিলাকৰ আগতীয়াকৈ সঠিক অনুমান কৰাটো জটিল কাৰ্য। পাৰিপাৰ্শ্বিক উপাদানবিলাকৰ যিকোনো অপ্ৰত্যাশিত পৰিৱৰ্তনে পৰিকল্পনাৰ প্ৰচেষ্টা ব্যৰ্থ কৰিব পাৰে। যি অৱধাৰিতভাৱেই প্ৰতিষ্ঠানৰ কৰ্মদক্ষতাত ব্যাঘাত জন্মাব।
- **দ্ৰুত পৰিবৰ্তনশীল পৰিবেশ (Fast changing environment) ঃ** আজিকালি ব্যৱসায়ৰ পৰিবেশৰ সঘনাই সলনি হৈ থকা দেখা যায়। অৰ্থনৈতিক, ৰাজনৈতিক, প্ৰযুক্তিগত ইত্যাদি উপাদানবিলাক অনায়াসে পৰিবৰ্তিত হৈ থাকে আৰু এই পৰিৱৰ্তনবিলাকৰ সৈতে খাপ খাই চলাতো সহজ নহয়। এনে পৰিস্থিতিত দীৰ্ঘকালীন পৰিকল্পনা ৰূপায়ণ কৰাটো কঠিন কাম।
- **প্ৰতিষ্ঠানৰ কঠোৰ কৰ্মনীতি (Rigid organizational policies) ঃ** ব্যৱসায়ৰ পৰিবেশৰ প্ৰকৃতি বিবেচনা কৰি পৰিকল্পনা প্ৰক্ৰিয়া সময়ৰ সৈতে মিলা হ'ব লাগে। তদুপৰি, পৰিকল্পনাবিলাক ৰূপায়ণ কৰিবলৈও প্ৰতিষ্ঠানৰ কৰ্মনীতি, কাৰ্যপ্ৰণালী ইত্যাদি সময়-সাপেক্ষ হ'ব লাগে। কিন্তু এবাৰ নিৰ্ধাৰণ কৰাৰ পাছত প্ৰতিষ্ঠানৰ কৰ্মনীতি, কাৰ্যপন্থা ইত্যাদি সলনি কৰাটো জটিল আৰু সেইবিলাক পৰিকল্পনাৰ প্ৰক্ৰিয়াত খাপ নোখোৱা হৈ পৰিব পাৰে।
- **ভুল তথ্য (Inaccurate information) ঃ** আগৰ বছৰৰ তথ্য, চৰকাৰী পৰিসংখ্যা ইত্যাদিৰ দৰে বিভিন্ন উৎসৰ পৰা সংগৃহিত তথ্যৰ আধাৰত পৰিকল্পনা প্ৰস্তুত কৰা হয়। যিহেতু এই তথ্য অতীতৰ সৈতে সম্পৰ্ক থকা, সেয়ে প্ৰস্তুত কৰা পৰিকল্পনাৰ কাম-কাজৰ বাবে অতীতৰ তথ্যসমূহ সময় সাপেক্ষ নহ'বও পাৰে। তদুপৰি যিকোনো ভুল তথ্যই ভুল ধাৰণা সৃষ্টি কৰিব পাৰে যি পৰিকল্পনাকৰণ প্ৰক্ৰিয়াটো বিফল কৰি তুলিব পাৰে।
- **সময় আৰু ব্যয় উপাদান (Time and cost factors) ঃ** পৰিকল্পনা প্ৰস্তুত কৰোতে সময় লাগে। ব্যৱস্থাপকসকলে ভৱিষ্যতৰ পৰিৱৰ্তনবিলাক আগতীয়াকৈ অনুমান কৰোতে, বিকল্পবিলাকৰ মূল্যায়ন কৰোতে, উপ-পৰিকল্পনাবিলাক প্ৰস্তুত কৰোতে তেওঁলোকৰ সময় ব্যয় কৰিব লগা হয়। পৰিণামস্বৰূপে প্ৰতিষ্ঠানৰ আন গুৰুত্বপূৰ্ণ দিশবিলাকত চকু ফুৰাবলৈ সময়ৰ নাটনি হ'ব পাৰে। তদুপৰি পৰিকল্পনা হৈছে এটা খৰচী কাম। পৰিকল্পনাৰ

বিভিন্ন কামত কর্মচাৰী নিয়োগ কৰোতে হোৱা অতিৰিক্ত খৰচে প্ৰতিষ্ঠানৰ সামগ্ৰিক খৰচ বৃদ্ধি কৰিব।

এই কথাত সন্দেহ নাই যে একোটা প্ৰতিষ্ঠানৰ কর্মদক্ষতা বৃদ্ধি কৰিবলৈ পৰিকল্পনাই এক অত্যন্ত গুৰুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন কৰে। প্ৰতিষ্ঠানে ব্যৱসায়ত থকা ভৱিষ্যতৰ প্ৰত্যাহ্বানবিলাকৰ সন্মুখীন হ'বলৈ নিজেই নিজক সাজু কৰিব পাৰে। ইয়াৰ লগে লগে পৰিকল্পনাৰ কেতবোৰ সীমাবদ্ধতাও আছে। কিন্তু পৰিকল্পনাকৰণ এক সঠিক দিশত ৰূপায়ণ কৰিলে ই প্ৰতিষ্ঠানৰ বাবে লাভজনক হয়।



অগ্ৰগতি নিৰীক্ষণ

প্ৰশ্ন নং ৭ঃ পৰিকল্পনাকৰণৰ দুটা সীমাবদ্ধতা উল্লেখ কৰক।

.....

.....

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

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

উদ্দেশ্য (Objective) ঃ উদ্দেশ্য হৈছে অন্তিম পৰিণতি যাক একোটা প্ৰতিষ্ঠানে আহৰণ কৰিব বিচাৰে। ই প্ৰতিষ্ঠানৰ কাম-কাজৰ পৰিসৰ আৰু প্ৰতিষ্ঠানৰ দিক্ নির্ণয় কৰে। ই পৰিকল্পনা প্ৰস্তুত কৰাত প্ৰতিষ্ঠানক সহায় কৰে আৰু বাহ্যিক পৰিবেশৰ সৈতে প্ৰতিষ্ঠানটোক জড়িত কৰে। সংগঠিত কৰা, সঞ্চালনা কৰা আৰু নিয়ন্ত্ৰণ কৰাৰ দৰে ব্যৱস্থাপনা সম্পর্কীয় আন কাম-কাজৰ বাবে ই আধাৰ প্ৰস্তুত কৰে। সময় উপাদানৰ ওপৰত নির্ভৰ কৰি উদ্দেশ্য হ্ৰস্বকালীন আৰু দীর্ঘকালীন হ'ব পাৰে। প্ৰতিষ্ঠানৰ প্ৰকৃতিৰ ওপৰত নির্ভৰ কৰি উদ্দেশ্যসমূহ বেলেগ বেলেগ হ'ব পাৰে। বিভিন্ন কাম-কাজৰ ওপৰত নির্ভৰ কৰি একোটা প্ৰতিষ্ঠানৰ কেইবাটাও লক্ষ্য থাকিব পাৰে।

কার্যপন্থা (Strategies) ঃ ই হৈছে প্ৰতিষ্ঠানৰ উদ্দেশ্যত উপনীত হ'বলৈ গ্ৰহণ কৰা কাম-কাজৰ আঁচনি। পাৰিপার্শ্বিক উপাদানবিলাকৰ পৰিৱর্তনৰ বাবে উদ্ভৱ হ'ব পৰা প্ৰত্যাহ্বানবিলাকৰ সন্মুখীন হ'বলৈ কার্যপন্থা অৱলম্বন কৰা হয়। কার্যপন্থা নির্ধাৰণ কৰোতে প্ৰতিষ্ঠানে ব্যাৱসায়িক প্ৰত্যাহ্বানবিলাকৰ 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 গ্ৰহণত ব্যৱস্থাপক-সকলক বাট দেখুৱায়। কর্মনীতিয়ে বিস্তৃত সীমাৰেখা নির্ধাৰণ কৰে যাৰ ভিতৰত ব্যৱস্থাপকসকলে

সিদ্ধান্ত গ্ৰহণ কৰিব পাৰে। কৰ্মনীতি সমস্যাৰ সমাধান নহয় যদিও এক নিৰ্দিষ্ট ক্ষেত্ৰৰ একোটা বিষয় সমাধান কৰিবলৈ কৰ্মনীতি হৈছে পূৰ্ব নিৰ্ধাৰিত পৰামৰ্শাৱলী। একেধৰণৰ সমস্যাবিলাকৰ ক্ষেত্ৰত সিদ্ধান্ত গ্ৰহণ কৰাত ই ব্যৱস্থাপকসকলক সহায় কৰে। তদুপৰি, ব্যৱস্থাপকসকলে তলতীয়া কৰ্মীক কৰ্তৃত্ব প্ৰদান কৰিব পাৰে আৰু তলতীয়া কৰ্মীৰ ওপৰত নিয়ন্ত্ৰণ বজাই ৰখাত কৰ্মনীতিয়ে ব্যৱস্থাপকজনক সহায় কৰে। আন কথাত ক'বলৈ গ'লে, কৰ্মনীতিৰ পৰিসৰৰ ভিতৰতে যাতে সিদ্ধান্ত গ্ৰহণ কৰা হয় ব্যৱস্থাপকসকলে সেই কথা নিশ্চিত কৰিব লাগে।

উদ্দেশ্য আৰু কৰ্মনীতিৰ মাজৰ পাৰ্থক্যবিলাক তলত দিয়া ধৰণে দেখুৱাব পাৰি—

পাৰ্থক্যৰ বিষয়	উদ্দেশ্য	কৰ্মনীতি
১। সময় সীমা	উদ্দেশ্যবিলাক সময় নিৰ্ধাৰিত	কৰ্মনীতি সময়-নিৰ্ধাৰিত নহয়
২। অভিপ্ৰায়	উদ্দেশ্যবিলাক আহৰণ কৰিবলৈ স্থিৰ কৰা হয়।	কৰ্মনীতি হৈছে উদ্দেশ্য আহৰণৰ পৰামৰ্শাৱলী
৩। আলোকপাত	ই অন্তিম ফলাফলৰ ওপৰত আলোকপাত কৰে।	ই উদ্দেশ্যত উপনীত হোৱাৰ পথৰ ওপৰত আলোকপাত কৰে।

কৰ্মনীতি (policy) আৰু কাৰ্যপন্থা (strategy)ৰ মাজৰ পাৰ্থক্য তলত দিয়াৰ দৰে উল্লেখ কৰিব পাৰি ঃ

পাৰ্থক্যৰ বিষয়	কৰ্মনীতি	কাৰ্যপন্থা
১। পৰিসৰ	প্ৰতিষ্ঠান অথবা একোটা বিভাগৰ বাবে কৰ্মনীতি প্ৰস্তুত কৰিব পাৰি।	কাৰ্যপন্থা প্ৰতিষ্ঠানৰ বাবে নিৰ্ধাৰণ কৰা হয়।
২। অভিপ্ৰায়	কৰ্মনীতি নিৰ্ধাৰিত সমস্যা-ৰাজিৰ সৈতে জড়িত।	কাৰ্যপন্থা পাৰিপাৰ্শ্বিক শক্তিবিলাকৰ সৈতে জড়িত।
৩। আলোকপাত	কৰ্মনীতিবিলাক হৈছে সাধাৰণ বিৱৰণি।	কাৰ্যপন্থাবিলাকে উদ্দেশ্য আহৰণৰ ওপৰত আলোকপাত কৰে।

কাৰ্য প্ৰণালী (Procedure) ঃ কাৰ্য প্ৰণালী বুলিলে একোটা নিৰ্দিষ্ট কাম সম্পূৰ্ণ কৰিবলৈ গ্ৰহণ কৰা এলানি ধাৰাবাহিক পদক্ষেপক বুজায়। ই কামটো আৰু সেই কাম কৰিবলৈ ল'ব লগা হোৱা পদক্ষেপবিলাক নিৰ্ধাৰণ কৰে। এই বিভিন্ন পদক্ষেপবোৰৰ বাবে এক নিৰ্দিষ্ট সময় নিৰ্দ্ধাৰিত কৰা হয় আৰু কাৰ্যপ্ৰণালী এবাৰ প্ৰস্তুত হ'লে, ইয়াক প্ৰতিষ্ঠানৰ দৈনন্দিন কাম-কাজৰ ক্ষেত্ৰত ব্যৱহাৰ কৰিব পাৰি। উদাহৰণ স্বৰূপে গ্ৰাহকৰ অভিযোগবিলাক পৰিচালনা কৰিবলৈ প্ৰতিষ্ঠানে কাৰ্যপ্ৰণালী নিৰ্ধাৰণ কৰিব পাৰে। পৰিচালকসকলে বিভিন্ন পৰ্যায়ত তলতীয়া কৰ্মীৰ অনুসৰণৰ বাবে বিভিন্ন কাম-কাজৰ ক্ষেত্ৰত বিভিন্ন পদক্ষেপ স্থিৰ কৰিব পাৰে। প্ৰতিষ্ঠানৰ ভিন ভিন কাম-কাজৰ বাবে কাৰ্যপ্ৰণালী প্ৰস্তুত কৰি এই কাম-কাজবিলাক প্ৰণালীবদ্ধভাৱে কৰাটো নিশ্চিত কৰা হয়। ই প্ৰতিষ্ঠানৰ পৰিচালনা সহজ কৰি তোলে।

পার্থক্যৰ বিষয়	কৰ্মনীতি	কার্যপ্রণালী
১। পৰিসৰ	কৰ্মনীতি সময়সাপেক্ষ আৰু পৰিচালকে কৰ্মনীতিৰ পৰিসৰৰ ভিতৰত সিদ্ধান্ত গ্ৰহণ কৰিব পাৰে।	কার্যপ্রণালীত সময়ৰ সৈতে খাপ খুৱাই ল'ব পৰাৰ সুযোগ কম থাকে।
২। প্ৰকৃতি	ই সিদ্ধান্ত গ্ৰহণত দিক নিৰ্দেশ দিয়ে।	ই কাম-কাজ কৰাত দিক নিৰ্দেশ দিয়ে।
৩। জড়িত হৈ থকা পৰিচালনাৰ স্তৰ	পৰিচালন বিভাগৰ শীৰ্ষ স্তৰত কৰ্মনীতি নিৰ্ধাৰণ কৰা হয়।	পৰিচালন বিভাগৰ নিম্ন স্তৰত কার্য প্রণালী নিৰ্ধাৰণ কৰা হয়।

কার্যসূচী (Programme) ঃ ই হৈছে কৰিব লগা কামৰ আঁচনি। প্ৰতিষ্ঠানৰ লক্ষ্যত উপনীত হ'বলৈ ই হৈছে কার্যপ্রণালী, কৰ্মনীতি, কার্যপন্থা 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 কার্যসূচী প্ৰতিষ্ঠানে হাতত ল'ব পাৰে, অথবা নতুন কার্যবাহীসকলৰ বাবে প্ৰশিক্ষণ কার্যসূচীৰ 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 অর্থ হৈছে আশা কৰা ফল সেই নিৰ্দিষ্ট সময়ছোৱাৰ ভিতৰত আহৰণ কৰিব লাগিব। উপার্জন, 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। কার্যপ্রণালীয়ে ..... দিক্ নিৰ্দেশনা দিয়ে।

৪। কার্যপন্থা ..... শক্তিৰ সৈতে জড়িত।

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



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

এই অধ্যায়ত আমি পৰিকল্পনাকৰণৰ তলত দিয়া দিশবিলাক আলোচনা কৰিলো ঃ

- পৰিকল্পনাকৰণ এক অব্যাহত প্রক্রিয়া।
- 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 গুৰুত্বপূর্ণ কিয়নো ই উদ্দেশ্যত উপনীত হোৱাত সহায় কৰে, আশংকা আৰু অনিশ্চয়তাৰ প্রভাৱ হ্রাস কৰে, নিয়ন্ত্রণৰ আধাৰ প্রস্তুত কৰে ইত্যাদি।
- সংঘীয় পৰিকল্পনাবিলাক তিনিৰ পৰা পাঁচ বছৰৰ এক দীঘলীয়া সময়ৰ বাবে ব্যৱস্থাপনাৰ শীর্ষস্তৰত প্রস্তুত কৰা হয়।
- প্রকার্যাত্মক পৰিকল্পনা একৰ পৰা দুই বছৰ সময়ৰ বাবে ব্যৱস্থাপনাৰ মধ্যস্তৰত প্রস্তুত কৰা হয়।
- দৈনন্দিন কাম-কাজৰ পৰিকল্পনাবিলাক প্রতিদিনৰ কাম-কাজৰ বাবে ব্যৱস্থাপনাৰ নিম্নস্তৰত প্রস্তুত কৰা হয়।
- পৰিকল্পনাকৰণ প্রক্রিয়াৰ পদক্ষেপবিলাক।
- পৰিকল্পনাকৰণৰ সীমাবদ্ধতাবিলাক যেনে, প্রকৃত পূর্বানুমানত জটিলতা, প্রতিষ্ঠানৰ কঠোৰ কর্মনীতি ইত্যাদি।
- পৰিকল্পনাকৰণ প্রক্রিয়াত ব্যৱহৃত বিভিন্ন পদ যেনে, উদ্দেশ্য, কার্যপন্থা, কর্মনীতি, বাজেট ইত্যাদি।



৩.১০ 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.

৩.১১ অগ্রগতিৰ খতিয়ান (ANSWERS TO CHECK YOUR PROGRESS)

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

২নং প্রশ্নৰ উত্তৰঃ ১। উদ্দেশ্যৰ ওপৰত আলোকপাত ২। পৰিকল্পনাৰ অগ্রমান্যতা

৩নং প্রশ্নৰ উত্তৰঃ ১। শীর্ষ; ২। কাম-কাজ; ৩। জটিল; ৪। সংঘীয়; ৫। দৈনন্দিন কাম-কাজৰ।

৪নং প্রশ্নৰ উত্তৰঃ ১। পৰিচালন বিভাগৰ শীর্ষস্তৰত সংঘীয় পৰিকল্পনা প্রস্তুত কৰা হয়। কাম-কাজৰ পৰিকল্পনা পৰিচালন বিভাগৰ মধ্যস্তৰত প্রস্তুত কৰা হয়।

২। সংঘীয় পৰিকল্পনা এক দীর্ঘ সময়ৰ বাবে প্রস্তুত কৰা হয়। প্রকার্যাত্মক পৰিকল্পনা এক হ্রস্ব সময়ৰ বাবে প্রস্তুত কৰা হয়।

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

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

৭নং প্রশ্নৰ উত্তৰঃ ১। সঠিক পূর্বানুমানত জটিলতা। ২। দ্রুত পৰিৱর্তনশীল পৰিবেশ।

৮নং প্রশ্নৰ উত্তৰঃ ১। সময়; ২। কর্মনীতি; ৩। কাম-কাজৰ; ৪। পাৰিপার্শ্বিক; ৫। সাংখ্যিক

৩.১২ আৰ্হি প্রশ্ন (MODEL QUESTIONS)

প্রশ্ন ১ঃ পৰিকল্পনাকৰণৰ সংজ্ঞা দিয়ক। ইয়াৰ বৈশিষ্টসমূহ আলোচনা কৰক।

প্রশ্ন ২ঃ পৰিকল্পনাকৰণৰ গুৰুত্ব সম্পর্কে আলোচনা কৰক।

প্রশ্ন ৩ঃ পৰিকল্পনাকৰণ প্রক্রিয়াৰ বিষয়ে আলোচনা কৰক।

প্রশ্ন ৪ঃ প্রকার্যাত্মক পৰিকল্পনা আৰু দৈনন্দিন পৰিকল্পনাৰ মাজৰ পার্থক্য নির্ণয় কৰক।

প্রশ্ন ৫ঃ চমুটোকা লিখক ঃ

ক। কর্মনীতি খ। কার্যপন্থা গ। পৰিকল্পনাৰ ব্যাপকতা।

* * * * * * * * * *

অধ্যায় ৪ ঃ সিদ্ধান্ত গ্রহণ (DECISION-MAKING)

অধ্যায় গাঁথনি

৪.১ উদ্দেশ্য
৪.২ পৰিচয়
৪.৩ সিদ্ধান্ত আৰু সিদ্ধান্ত গ্ৰহণৰ অৰ্থ
৪.৪ সিদ্ধান্তৰ প্ৰকাৰ
৪.৫ সিদ্ধান্ত গ্ৰহণৰ প্ৰক্ৰিয়া
৪.৬ ব্যক্তিগত আৰু সমূহীয়া সিদ্ধান্ত গ্ৰহণ
৪.৭ সিদ্ধান্ত গ্ৰহণৰ কৌশল
৪.৮ অধ্যায়টিৰ পৰা আমি কি শিকিলোঁ
৪.৯ অধিক জানিবলৈ
৪.১০ অগ্ৰগতিৰ খতিয়ান
৪.১১ আৰ্হি প্ৰশ্ন

৪.১ উদ্দেশ্য (LEARNING OBJECTIVES)

এই অধ্যায়টি অধ্যয়ন কৰি আপুনি—

- সিদ্ধান্ত আৰু সিদ্ধান্ত গ্ৰহণৰ সংজ্ঞা নিৰূপন কৰিব পাৰিব
- বিভিন্ন প্ৰকাৰৰ সিদ্ধান্তৰ বিষয়ে আলোচনা কৰিব পাৰিব
- সিদ্ধান্ত গ্ৰহণৰ প্ৰক্ৰিয়া বৰ্ণনা কৰিব পাৰিব
- ব্যক্তিগত আৰু সমূহীয়া সিদ্ধান্তৰ মাজৰ পাৰ্থক্য নিৰ্ণয় কৰিব পাৰিব
- সিদ্ধান্ত গ্ৰহণৰ ভিন ভিন কৌশল ব্যাখ্যা কৰিব পাৰিব।

৪.২ পৰিচয় (INTRODUCTION)

আগৰ অধ্যায়ত (অধ্যায় ৩) আমি পৰিকল্পনা সম্পৰ্কীয় কৰ্ম- আঁচনিৰ বিষয়ে আলোচনা কৰিলো। আমাৰ দৈনন্দিন জীৱনত আৱশ্যকীয় হোৱাৰ দৰেই সাংগঠনিক ক্ষেত্ৰতো পৰিকল্পনাকৰণ (planning) গুৰুত্বপূৰ্ণ। আমি জানো যে পৰিকল্পনা এখোজ দুখোজকৈ আগুৱাই যোৱাৰ এক প্ৰক্ৰিয়া। কিন্তু ই কেতিয়াও সমাপ্ত নোহোৱা এটা প্ৰক্ৰিয়া। ব্যৱসায়িক পৰিবেশৰ বিশ্লেষণৰ লগে লগে ই আৰম্ভ হয় আৰু আমি যেতিয়া পৰৱৰ্তী পদক্ষেপ গ্ৰহণ কৰো, তেতিয়া আমি আমাৰ উদ্দেশ্যবিলাক বা নতুনকৈ উদ্ভৱ হোৱা আঁচনিবিলাক পুনৰ ঠিক-ঠাক কৰি ল'ব লগা হ'ব পাৰে। পৰিকল্পনা কৰোঁতে, আমি কিছুমান পৰিস্থিতিৰ সন্মুখীন হওঁ, যেনে— এইটো কোনে কৰিব?

কেনেকৈ কৰা হ'ব? ক'ত কৰা হ'ব? ইত্যাদি। এই প্রশ্নবিলাকৰ উত্তৰ উলিওৱা মানেই কেতবোৰ সিদ্ধান্ত গ্রহণ কৰা। এনেকৈ সিদ্ধান্ত গ্রহণ কৰাটো হৈছে পৰিকল্পনা প্রক্রিয়াৰ এটা উপাদান। ব্যৱসায় প্রতিষ্ঠানৰ সমানে সমানে আমাৰ জীৱনতো সিদ্ধান্ত গ্রহণৰ গুৰুত্ব আছে। ব্যৱস্থাপকসকলে (managers) সিদ্ধান্ত গ্রহণ কার্যত যথেষ্ট সময় খৰছ কৰে। ভাল সিদ্ধান্তই প্রতিষ্ঠানিক দক্ষতা বৃদ্ধি কৰে।

এই অধ্যায়ত আমি সিদ্ধান্তৰ অর্থ আৰু সিদ্ধান্ত গ্রহণ সম্পর্কে আলোচনা কৰিম। তাৰ পাছত আমি বিভিন্ন প্রকাৰৰ সিদ্ধান্ত আৰু সিদ্ধান্ত গ্রহণৰ প্রক্রিয়া সম্পর্কে আলোচনা কৰিম। একোজন ব্যক্তি আৰু একোটা সমষ্টিয়ে গ্রহণ কৰা সিদ্ধান্তৰাজিৰ সুবিধা আৰু অসুবিধাবিলাক আমি আলোচনা কৰিম। অৱশেষত, আমি সিদ্ধান্ত গ্রহণৰ কেতবোৰ কৌশলৰ বিষয়ে আলোচনা কৰিম।

৪.৩ সিদ্ধান্ত আৰু সিদ্ধান্ত গ্রহণৰ 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 বিভ্রান্তিকৰ পৰিস্থিতিৰ সন্মুখীন হওঁ তেতিয়াই পইচা চিত-পট কৰো, যেনে এখন চলচ্চিত্র চাম নে এখন কিতাপ পঢ়িম, কিবাকিবি ক্রয় 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 গ্রহণৰ জটিলতা সমস্যাটোৰ ওপৰত অত্যন্ত নির্ভৰ কৰে। আমি যেতিয়া একোটা বিকল্প বাচি লওঁ, দৰাচলতে তেতিয়াই আমি একোটা সিদ্ধান্ত গ্রহণ কৰো। পৰিস্থিতিৰ সৈতে জড়িত হৈ থকা উপাদানবিলাকৰ কথা বিবেচনা কৰিহে সিদ্ধান্ত গ্রহণ কৰা হয় যিবোৰ উপাদানে সেই সিদ্ধান্ত গ্রহণত আমাক সহায় কৰে।

সেই কাৰণে, সিদ্ধান্তক পর্যাপ্ত বিকল্পৰ পৰা বাচি লোৱা এক পছন্দ হিচাপে সংজ্ঞাবদ্ধ কৰিব পাৰি। এই কথা উল্লেখযোগ্য যে একোটা সিদ্ধান্ত গ্রহণ কৰিবলৈ, কেতবোৰ বিকল্প (alternatives) থাকিবই লাগিব। এই বিকল্পবিলাক বিশ্লেষণ কৰা হয় আৰু শেষত এটা বিশেষ বিকল্প বাচি লোৱা হয় অর্থাৎ সিদ্ধান্ত গ্রহণ 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 প্রয়োজনীয়তা পূৰণ হৈছে নে নাই সেই সম্পর্কে নিশ্চিত হ'বলৈ সিদ্ধান্তৰ পুনৰীক্ষণ কৰাটোও গুৰুত্বপূর্ণ। এই প্রক্রিয়াটোক **সিদ্ধান্ত-গ্রহণ** বুলি জনা যায়। সিদ্ধান্ত গ্রহণত

এলানি বিশেষ কার্যপন্থাৰ বাচনি অন্তর্ভুক্ত হৈ থাকে। ই হৈছে সর্বোত্তম সিদ্ধান্তটো গ্রহণ কৰিবলৈ বিভিন্ন উপাদানৰ কথা বিবেচনা কৰা এক মানসিক কার্য।

কোনো সুযোগ বা সমস্যাৰ সন্মুখীন হ'লে সিদ্ধান্তৰ দৰকাৰ হয়। সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়াত সমস্যাৰ প্রকৃতি অথবা সুযোগটো স্পষ্টভাৱে বিশ্লেষণ কৰিব লাগিব। তেতিয়াহে সমস্যাটোৰ সম্ভাব্য সমাধানবিলাক বিচাৰি উলিয়াব বা সুযোগটোৰ সৎ ব্যৱহাৰ কৰিব পৰা যাব। তাৰ পাছতেই সমস্যাটোৰ সমাধান কৰিবলৈ বা সুযোগটো ল'বলৈ সর্বোত্তম উপায়টো বাছনি কৰা হয়। এনেকৈ, সিদ্ধান্ত গ্রহণ হৈছে—

- এটা কার্য ঃ সর্বোত্তম বিকল্পটো বাছনি কৰোঁতে ; আৰু
- এটা প্রক্রিয়া ঃ সর্বোত্তম বিকল্পটো বাছনি কৰিবলৈ গ্রহণ কৰা পদক্ষেপবিলাক।



অগ্রগতি নিৰীক্ষণ

প্রশ্ন নং ১ঃ তলৰ বিৱৰণবিলাক শুদ্ধ নে অশুদ্ধ উল্লেখ কৰক ঃ

১) সিদ্ধান্ত হৈছে সর্বোত্তম বিকল্পটোৰ বাছনি

২) কোনো বিকল্প নাথাকিলে সিদ্ধান্ত গ্রহণৰ পৰিস্থিতিৰ উদ্ভৱ হয়।

৩) সিদ্ধান্ত গ্রহণৰ বাবে সমস্যাটো সঠিকভাৱে চিহ্নিত হ'বই লাগিব।

৪) সিদ্ধান্ত গ্রহণ এটা প্রক্রিয়া নহয় ।

৪.৪ সিদ্ধান্তৰ প্রকাৰ (TYPES OF DECISIONS)

এতিয়া, আপোনালোকে 'সিদ্ধান্ত' আৰু 'সিদ্ধান্ত-গ্রহণ' শব্দকেইটাৰ সৈতে পৰিচিত হ'ল। আমাৰ জীৱনত আমি বিভিন্ন সিদ্ধান্ত গ্রহণ কৰো। সেইবিলাকৰ কিছুমান দৈনন্দিন কাম কাজৰ লগত জড়িত যিবিলাকৰ ক্ষেত্রত সামান্য ভাবিলেই হয়। উদাহৰণস্বৰূপে, শ্রেণীত উপস্থিত থকা, এজন বন্ধুক লগ ধৰা ইত্যাদি। আনহাতে, কিছুমান সিদ্ধান্ত জীৱনত এবাৰেই লোৱা হয়। এইবিলাক সিদ্ধান্ত গ্রহণ কৰোঁতে যথেষ্ট ভাবিব লগা হয়। উদাহৰণস্বৰূপে, এইখন বিশ্ববিদ্যালয়ৰ বাণিজ্যৰ স্নাতক পাঠ্যক্রমত নাম ভর্ত্তি কৰাৰ আগতে, আপুনি সিদ্ধান্তটো লওঁতে যথেষ্ট সময় ব্যয় কৰিছে। একেদৰে, প্রতিষ্ঠানিক ক্ষেত্রত, একোটা নতুন প্রকল্পত বৃহৎ বিনিয়োগ কৰা, এটা কাৰখানা নির্মাণ কৰা ইত্যাদি সিদ্ধান্ত গ্রহণ কৰাৰ দৰে প্রতিষ্ঠানৰ দৈনন্দিন কাম-কাজৰ সৈতে সম্পর্ক থকা বিভিন্ন সিদ্ধান্ত ব্যৱস্থাপকসকলে গ্রহণ কৰিবলগা হয়। তলত দেখুওৱাৰ দৰে বিভিন্ন সিদ্ধান্তবিলাকক শ্রেণীবদ্ধ কৰিব পাৰি—

- **পূর্বনির্ধাৰিত সিদ্ধান্ত (Programmed decisions) ঃ** পূর্বনির্ধাৰিত সিদ্ধান্তবিলাক বাৰে বাৰে গ্রহণ কৰি থকা হয়। প্রতিষ্ঠানৰ কর্মনীতি (policy)ৰ ভিত্তিত এই সিদ্ধান্তবিলাক গ্রহণ কৰা হয়। এই কর্মনীতিবিলাক পূর্ব-প্রতিষ্ঠিত আৰু এই কর্মনীতিৰ চর্তাবলীৰ ওপৰত নির্ভৰ কৰি তালিকাভুক্ত সিদ্ধান্তবিলাক গ্রহণ কৰা হয়। পূর্বনির্ধাৰিত কার্য 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-বহির্ভুত 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।



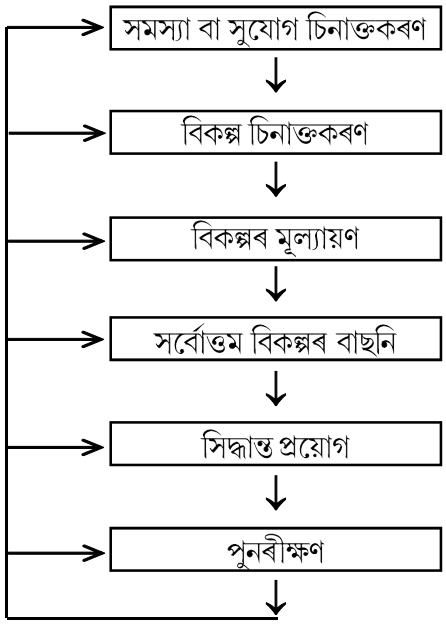
চিন্তা-চর্চা কৰক

"পূর্বনির্ধাৰিত সিদ্ধান্ততকৈ অনির্ধাৰিত সিদ্ধান্ত অধিক জটিল।" এই উক্তিৰ সৈতে আপুনি একমতনে? আপোনাৰ উত্তৰৰ বাবে যুক্তি দর্শাওক।

৪.৫ সিদ্ধান্ত গ্রহণৰ প্রক্রিয়া (PROCESS OF DECISION- MAKING)

ব্যৱস্থাপক গৰাকীয়ে কেতবোৰ নির্দিষ্ট পদক্ষেপৰ সহায়ত সিদ্ধান্ত গ্রহণ কৰে। এই পদক্ষেপবিলাকৰ প্রণালীবদ্ধ অনুসৰণে মানসম্পন্ন সিদ্ধান্ত গ্রহণ কৰাত সিদ্ধান্ত গ্রহণকাৰীক সহায় কৰে। অনির্ধাৰিত সিদ্ধান্তৰ ক্ষেত্রতহে সাধাৰণতে সিদ্ধান্ত গ্রহণৰ প্রক্রিয়া অনুসৰণ কৰা হয়। পূর্বনির্ধাৰিত সিদ্ধান্তৰ ক্ষেত্রত, পৰিচালকে সেই কর্মনীতিবিলাক অনুসৰণ কৰে যিবিলাক এনে সিদ্ধান্ত গ্রহণৰ বাবে ইতিমধ্যে বাধ্যতামূলক হৈ পৰে।

তলত দিয়াৰ দৰে সিদ্ধান্ত-গ্রহণৰ পদক্ষেপবিলাক দেখুৱাব পাৰি ঃ



চিত্র ঃ সিদ্ধান্ত-গ্রহণ প্রক্রিয়া

- **সমস্যা বা সুযোগ চিনাক্তকৰণ (Identification of problem or opportunity) ঃ** আমি যদি কিছুমান সমস্যাৰ সন্মুখীন হওঁ অথবা কিছুমান সুযোগ লাভ কৰো তেতিয়াই সিদ্ধান্ত গ্রহণ কৰিবলগা পৰিস্থিতিৰ উদ্ভৱ হয়। কার্য সম্পাদনৰ মানদণ্ড (performance) আৰু কার্যৰ প্রকৃত সম্পাদন (actual performance)ৰ মাজত যেতিয়া পার্থক্য আহি পৰে, তেতিয়াই সমস্যা থকা বুলি প্রতিপন্ন হয় আৰু ব্যৱস্থাপকজনে সমস্যাটো সমাধান

কৰিব বিচাৰে। সেয়ে তেওঁ সমস্যাটো সমাধান কৰিবলৈ কেতবোৰ সিদ্ধান্ত গ্রহণ কৰিবলগা হয়। একেদৰে, ব্যৱস্থাপকজনে যেতিয়া 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 হাতত 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।



অগ্রগতি নিৰীক্ষণ

প্রশ্ন নং ৩ঃ তলৰ বিৱৰণবিলাক শুদ্ধ নে অশুদ্ধ উল্লেখ কৰক ঃ

১) সিদ্ধান্ত গ্রহণ পর্যায়ক্রমে আগুৱাই যোৱা এটা প্রক্রিয়া।

২) বিকল্পৰ মূল্যায়ণ সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়াৰ এটা পদক্ষেপ নহয়।

৩) সিদ্ধান্তৰ সফলতা বা বিফলতা বিচাৰ কৰিবলৈ পুনৰীক্ষণ কৰাটো আৱশ্যক।

৪) সিদ্ধান্তৰ সফল ৰূপায়ণৰ বাবে তলতীয়া কর্মীক সিদ্ধান্তৰ বিষয়ে অবগত কৰাটো আৱশ্যকীয় নহয়।

৫) সিদ্ধান্ত গ্রহণৰ বাবে সম্ভাব্য বিকল্পবিলাক চিনাক্ত কৰোঁতে প্রতিষ্ঠানৰ সক্ষমতা বিবেচনা কৰাটো গুৰুত্বপূর্ণ নহয়।



চিন্তা-চর্চা কৰক

'সিদ্ধান্তৰ মান উন্নত কৰাত সৃষ্টিশীলতাই সহায় কৰে।' এজন পৰিচালক হিচাপে, সিদ্ধান্ত গ্রহণত সৃষ্টিশীলতা গুৰুত্বপূর্ণ বুলি আপুনি মানি লয়নে? যুক্তি দর্শাওক।

৪.৬ ব্যক্তিগত আৰু সমূহীয়া সিদ্ধান্ত গ্রহণ (INDIVIDUAL AND GROUP DECISION-MAKING)

এই শাখাত, সিদ্ধান্ত গ্রহণৰ দিশত অগ্রসৰ হোৱাৰ পদ্ধতিবিলাক আলোচনা কৰিম। একোটা প্রতিষ্ঠান হৈছে কেতবোৰ নির্দ্দিষ্ট উদ্দেশ্য সাধন কৰিবলৈ একেলগে কাম কৰা মানুহৰ এটা সমষ্টি। মানুহৰ এই সমষ্টিত প্রতিষ্ঠানৰ বিভিন্ন পদবী দখল কৰি থকা ওপৰৱালা আৰু তলতীয়া কর্মী থাকে। প্রতিষ্ঠানত তেওঁলোকৰ পদবীৰ অৱস্থিতিৰ ওপৰত নির্ভৰ কৰি তেওঁলোকৰ নিজ নিজ কর্তব্য আৰু দায়বদ্ধতা থাকে। এই কর্তব্য আৰু দায়বদ্ধতাৰ পৰিসৰ আৰু প্রতিষ্ঠানৰ উদ্দেশ্যৰ কথা মনত ৰাখি তেওঁলোকে কিছুমান সিদ্ধান্ত গ্রহণ কৰে।

এজন সিদ্ধান্ত গ্রহণকাৰী হিচাপে, ব্যৱস্থাপকজনে নিজেই কেতবোৰ সিদ্ধান্ত ল'ব পাৰে বা সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়াত অংশ গ্রহণ কৰিবলৈ তেওঁ তলতীয়া কর্মীসকলক আহ্বান জনাব পাৰে। যেতিয়া ব্যৱস্থাপকজনে ব্যক্তিগতভাৱে সিদ্ধান্ত গ্রহণ কৰে, তেতিয়া ইয়াক ব্যক্তিগত সিদ্ধান্ত বোলা হয়। আনহাতে, ব্যৱস্থাপকজনে যেতিয়া সমূহীয়াকৈ সিদ্ধান্ত গ্রহণৰ বাবে তেওঁৰ সহযোগী আৰু তলতীয়া কর্মীসকলৰ সহায় লয়, তেতিয়া ইয়াক সমূহীয়া সিদ্ধান্ত বোলা হয়।

ব্যক্তিগত আৰু সমূহীয়া উভয় সিদ্ধান্তৰে নিজা নিজা সুবিধা আৰু অসুবিধা আছে। পৰিস্থিতিৰ বিশ্লেষণ কৰি ব্যৱস্থাপকজনে ব্যক্তিগত নে সমূহীয়া সিদ্ধান্ত গ্রহণ কৰিব সেয়া নির্ণয় 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 প্রকাৰ (Type of Problem) ঃ** প্রতিষ্ঠানে নির্ধাৰণ কৰি ৰখা বিশেষ কৌশল অৱলম্বন কৰি যদি সমস্যা সমাধান কৰিব পৰা যায়, তেন্তে সমূহীয়া সিদ্ধান্ত- গ্রহণতকৈ ব্যক্তিগত সিদ্ধান্ত- গ্রহণে অধিক ভাল ফল দিব। সেয়ে, পূর্বনির্ধাৰিত সিদ্ধান্তৰ বাবে, ব্যৱস্থাপকজনে ব্যক্তিগত সিদ্ধান্ত-গ্রহণ কার্যকৰী কৰিব পাৰে। আনহাতে, সবাতকৈ ফলদায়ক সমাধানটো বিচাৰি উলিয়াবলৈ যদি সমস্যাটোৰ ক্ষেত্রত বিভিন্ন বিকল্প চিনাক্ত কৰিব লগা হয়, তেন্তে ব্যৱস্থাপকজনে সমূহীয়া সিদ্ধান্ত -গ্রহণৰ আশ্রয় ল'ব পাৰে।
- **সময় উপাদান (Time factor) ঃ** একোটা সিদ্ধান্ত গ্রহণ কৰাৰ ক্ষেত্রত সময় উপাদানেও ব্যৱস্থাপকজনে ব্যক্তিগত নে সমূহীয়া সিদ্ধান্ত গ্রহণৰ ব্যৱস্থা কৰিব সেই কথা নির্ণয় কৰে। যদি সিদ্ধান্ত গ্রহণৰ বাবে যথোপযুক্ত সময় থাকে, তেতিয়া ব্যক্তিগত সিদ্ধান্ত গ্রহণতকৈ সমূহীয়া সিদ্ধান্ত গ্রহণ অধিক ফলপ্রসু হ'ব পাৰে।
- **প্রতিষ্ঠানৰ বাতাবৰণ (Organizational climate) ঃ** প্রতিষ্ঠানৰ বাতাবৰণেও ব্যক্তিগত সিদ্ধান্ত-গ্রহণ অথবা সমূহীয়া সিদ্ধান্ত গ্রহণ নির্ণয় কৰে। প্রতিষ্ঠানত সমূহীয়া সিদ্ধান্ত গ্রহণক উৎসাহিত কৰা হয় যিয়ে অংশ গ্রহণ কৰাৰ সংস্কৃতি অব্যাহত ৰাখে। আনহাতে, যদি প্রতিষ্ঠানৰ সংস্কৃতি একনায়কত্ব-বিশিষ্ট, তেন্তে ব্যৱস্থাপকসকলে ব্যক্তিগত সিদ্ধান্ত-গ্রহণক অগ্রাধিকাৰ দিয়ে।
- **আইনী পৰিস্থিতি (Legal conditions) ঃ** আইনী পৰিস্থিতিয়েও ব্যক্তিগত নে সমূহীয়া সিদ্ধান্ত গ্রহণ কৰা হ'ব সেই কথা নির্ণয় কৰে। উদাহৰণ স্বৰূপে, কোম্পানী আইন, ১৯৫৬ত নির্দিষ্ট কৰা আছে যে কেতবোৰ নির্দিষ্ট সিদ্ধান্ত সঞ্চালক মণ্ডলীৰ সমিতি (Board of Directors)-য়ে ল'ব লাগে অর্থাৎ সমূহীয়া সিদ্ধান্ত।

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

সমূহীয়া সিদ্ধান্ত

সুবিধা	অসুবিধা
১। সমষ্টিৰ সদস্যসকলে অধিক তথ্য একত্রিত কৰিব পাৰে।	১। সমূহীয়া সিদ্ধান্তত সময় অধিক লাগে।
২। সমষ্টিৰ সদস্যসকলে অধিক বিকল্প সৃষ্টি কৰিব পাৰে।	২। প্রকৃত বিষয়বিলাক এৰাই চলি সমষ্টিৰ সদস্যসকলে তেওঁলোকৰ মাজত ভাল সম্পর্ক বজাই ৰাখিলে সিদ্ধান্তৰ মান নিম্ন হ'ব পাৰে।
৩। সিদ্ধান্তৰ প্রয়োগ সহজ হয়।	৩। এজন বা দুজন সদস্যই সমষ্টিটোক দমন কৰি ৰাখিব পাৰে।
৪। অধীনস্থ কর্মীসকলে সিদ্ধান্ত গ্রহণত পাৰদর্শিতা অর্জন কৰিব পাৰে।	৪। তলতীয়া কর্মীৰ অভিজ্ঞতাৰ অভাৱে প্রক্রিয়াটোকে বিফল কৰিব পাৰে।

ব্যক্তিগত সিদ্ধান্ত

সুবিধা	অসুবিধা
১। ব্যক্তিগত সিদ্ধান্তই কম সময় লয়।	১। সিদ্ধান্ত-গ্রহণৰ বাবে আৱশ্যকীয় সকলো প্রাসংগিক তথ্য এজন ব্যক্তিয়ে সংগ্রহ কৰিব নোৱাৰিব পাৰে।
২। এজন অভিজ্ঞ সিদ্ধান্ত-গ্রহণকাৰীয়ে উন্নত সিদ্ধান্ত গ্রহণ কৰিব পাৰে।	২। এজন ব্যক্তিয়ে সকলো ফলদায়ক বিকল্প বিচাৰি উলিয়াব নোৱাৰিব পাৰে।
৩। ব্যক্তিগত সিদ্ধান্তই প্রতিষ্ঠানৰ আন সদস্যসকলৰ সময় বচায়।	৩। তলতীয়া কর্মীৰ সমর্থনৰ অভাৱত কার্যকৰীকৰণ জটিল হৈ পৰিব পাৰে।
৪। জৰুৰী অৱস্থাত ব্যক্তিগত সিদ্ধান্তই সবাতকৈ ফলদায়ক।	৪। তলতীয়া কর্মীসকলে সিদ্ধান্ত গ্রহণত পাৰদর্শিতা অর্জন কৰিব নোৱাৰে।



অগ্রগতি নিৰীক্ষণ

প্রশ্ন নং ৪ঃ সমূহীয়া সিদ্ধান্তৰ দুটা সুবিধা আৰু দুটা অসুবিধা উল্লেখ কৰক—

সুবিধা ঃ

১। .....

২। .....

অসুবিধা ঃ

১। .....

২। .....

৪.৭ সিদ্ধান্ত গ্রহণৰ কৌশল (TECHNIQUES OF DECISION-MAKING)

ব্যক্তিগত আৰু সমূহীয়া সিদ্ধান্তৰ সুবিধা আৰু অসুবিধাবিলাক আলোচনা কৰাৰ পাছত, এতিয়া আমি সিদ্ধান্ত-গ্ৰহণৰ কিছুমান কৌশলৰ বিষয়ে আলোচনা কৰিম। তলত দিয়াবিলাক পৰিমাণবোধক (quantitative) সিদ্ধান্ত গ্ৰহণৰ কৌশল—

- **কার্য গৱেষণা (Operation Research (OR)** ঃ সিদ্ধান্ত গ্ৰহণত কার্য গৱেষণা (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 আৱণ্টনৰ 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 পর্যায়ক্ৰমে সমাধান কৰিবলগা সমস্যাবিলাকৰ মোকাবিলা কৰিব পাৰি। বেলেগ বেলেগ পর্যায় বা পদক্ষেপৰ পৰিণতিবিলাক য'ত পাৰস্পৰিকভাৱে নির্ভৰশীল, অর্থাৎ প্ৰথম পদক্ষেপৰ পৰিণতিৰ ওপৰত দ্বিতীয়টো পদক্ষেপ নির্ভৰ কৰে আকৌ তৃতীয় পদক্ষেপটো দ্বিতীয় পদক্ষেপৰ পৰিণতিৰ ওপৰত নির্ভৰশীল, তেনে ক্ষেত্ৰত এই কৌশলটো প্ৰয়োগ কৰা হয়। সম্ভাব্য বিকল্পবিলাক বিচাৰি উলিওৱাত ই ব্যৱস্থাপকক সহায় কৰে আৰু তেওঁ সমস্যাৰ উপাদানবিলাকত মনোনিবেশ কৰিব পাৰে।
- **সৰল কার্যক্ৰম (Linear Programming)** ঃ ই হৈছে সিদ্ধান্ত গ্ৰহণৰ অংক সম্বন্ধীয় (mathematical) কৌশল। য'ত পৰিচালকসকলে সম্পদ আবণ্টনত সমস্যাৰ সন্মুখীন হয়, তেনে ক্ষেত্ৰত সর্বোত্তম সম্ভাব্য উপায়টো বিচাৰি উলিয়াবলৈ সৰল কার্যক্ৰম 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 পর্যায়ত বিকল্পসমূহৰ সুবিধা আৰু অসুবিধাবিলাক বিশ্লেষণ কৰা নহয়। তাৰ পৰিৱর্তে প্ৰথমে সেইবিলাক সংগ্ৰহ কৰা হয় আৰু তাৰ পাছত সেইবিলাক এটা

এটাকৈ বিশ্লেষণ কৰা হয়। অৱশেষত, সমস্যাটোৰ সমাধানৰ বাবে সর্বোত্তম সম্ভাব্য বিকল্পটো বাছনি কৰা হয়।

- **মনোনীত সমূহীয়া পদ্ধতি (Nominal group method) ঃ** সমূহীয়া সিদ্ধান্ত গ্রহণৰ 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 লিখিতৰূপত দাখিল কৰে আৰু গোটে বা সমষ্টিয়ে এই ধাৰণাবিলাকৰ বিষয়ে আলোচনা কৰে। তাৰ পাছত গোটৰ সদস্যসকলক সিদ্ধান্তসমূহ ক্রম অনুযায়ী বুজাবলৈ দিয়া হয়। তেনেদৰে ক্রমাংক তালিকাৰ সর্বোচ্চ ক্রমৰ ধাৰণাটোকেই কার্যক্ষেত্রত প্রয়োগ কৰা হয়।
- **ডেল্‌ফি পদ্ধতি (Delphi method) ঃ** ডেল্‌ফি পদ্ধতিত, প্রথম পর্যায়ত সমস্যাটোক লৈ প্রশ্নৰ এখন তালিকা প্রস্তুত কৰা হয়। দ্বিতীয় পর্যায়ত প্রশ্নৰ তালিকাখন গোটৰ সদস্যসকলৰ মাজত বিতৰণ কৰা হয় আৰু হাতত থকা সমস্যাটোৰ প্রতি এক প্রতিক্রিয়া হিচাপে তেওঁলোকক প্রশ্নৰ তালিকাখন পূৰাবলৈ কোৱা হয়। তৃতীয় পর্যায়ত, প্রতিক্রিয়াবিলাক সংগ্রহ কৰা হয়। চতুর্থ পর্যায়ত, সেইবিলাক গোটৰ সকলো সদস্যলৈ পঠোৱা হয় আৰু আন সকলো সদস্যৰ প্রতিক্রিয়াবিলাক অধ্যয়ন কৰাৰ পাছত তেওঁলোকক নতুন ধাৰণা সৃষ্টি কৰিবলৈ কোৱা হয়। সমস্যাটোৰ সর্বোত্তম সমাধানৰ বাবে এক সর্বসম্মত ধাৰণা নোপোৱালৈকে শেষৰ দুটা পদক্ষেপ পুনৰাবৃত্তি কৰা হয়। এই পদ্ধতিৰ এটা গুৰুত্বপূর্ণ দিশ হৈছে, গোটৰ সদস্যসকলৰ মাজত কোনোধৰণৰ মুখামুখী যোগাযোগ নোহোৱাকৈয়ে সিদ্ধান্তটো গ্রহণ কৰা হয়।



অগ্রগতিৰ নিৰীক্ষণ

প্রশ্ন নং ৫ঃ তলৰ বিৱৰণবিলাক শুদ্ধ নে অশুদ্ধ উল্লেখ কৰক ঃ

১। সংকল্প বৃক্ষ হৈছে সিদ্ধান্ত গ্রহণৰ এক ৰৈখিক পদ্ধতি।

২। সৰল কার্যক্রমে পৰিচালকক সম্পদ আবণ্টনৰ সমস্যা সমাধান কৰাত সহায় কৰে।

৩। সিদ্ধান্ত গ্রহণৰ মনোনীত সমূহীয়া পদ্ধতিত, সদস্যসকলৰ মুখামুখী যোগাযোগ নহয়।

৪। ডেল্‌ফি পদ্ধতিত, গোটৰ সদস্যসকলৰ মাজত প্রশ্নৰ তালিকা বিতৰণ কৰা হয়।

৫। 'প্রদীপ্ত সিদ্ধান্ত পদ্ধতি' সমূহীয়া সিদ্ধান্ত-গ্রহণ পদ্ধতি নহয়।



চিন্তা-চর্চা কৰক

"গ্রহণ কৰা সিদ্ধান্তৰ মানদণ্ডৰ ওপৰত একোটা প্রতিষ্ঠানৰ সফলতা নির্ভৰ কৰে।" আপোনাৰ মন্তব্য আগবঢ়াওক।



৪.৮ অধ্যয়টিৰ 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। উদাহৰণ স্বৰূপে, 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.

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

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



৪.১০ অগ্রগতিৰ খতিয়ান (ANSWERS TO CHECK YOUR PROGRESS)

১নং প্রশ্নৰ উত্তৰঃ ১) শুদ্ধ; ২) অশুদ্ধ; ৩) শুদ্ধ; ৪) অশুদ্ধ

২নং প্রশ্নৰ উত্তৰঃ ১) পূৰ্বনির্ধাৰিত; ২) অনির্ধাৰিত; ৩) অনির্ধাৰিত; ৪) পূৰ্বনির্ধাৰিত; ৫) পূৰ্বনির্ধাৰিত

৩নং প্রশ্নৰ উত্তৰঃ ১) শুদ্ধ; ২) অশুদ্ধ; ৩) শুদ্ধ; ৪) অশুদ্ধ; ৫) অশুদ্ধ

৪নং প্রশ্নৰ উত্তৰঃ **সুবিধা ঃ** ১) সমষ্টি হিচাপে, অধিক বিকল্প সৃষ্টি কৰিব পাৰি।
২) তলতীয়া কর্মীয়ে সিদ্ধান্ত গ্রহণৰ মানদণ্ড উন্নত কৰিব পাৰে।

অসুবিধা ঃ ১) সমূহীয়া সিদ্ধান্তই অধিক সময় লয়।
২) প্রতিষ্ঠানৰ স্বার্থ এৰাই চলি গোটৰ সদস্য সকলে তেওঁলোকৰ মাজত ভাল সম্পর্ক বজাই ৰাখিলে সিদ্ধান্তৰ মান নিম্ন হ'ব পাৰে।

৫নং প্রশ্নৰ উত্তৰঃ ১) শুদ্ধ; ২) শুদ্ধ; ৩) অশুদ্ধ; ৪) শুদ্ধ ; ৫) অশুদ্ধ



৪১১ আৰ্হি প্রশ্ন (MODEL QUESTIONS)

প্রশ্ন ১ঃ পূৰ্বনির্ধাৰিত আৰু অনির্ধাৰিত সিদ্ধান্তৰ মাজৰ পার্থক্য নির্ণয় কৰক।

প্রশ্ন ২ঃ সিদ্ধান্ত গ্রহণৰ প্রক্রিয়াটো আলোচনা কৰক।

প্রশ্ন ৩ঃ সমূহীয়া সিদ্ধান্তৰ সুবিধা আৰু অসুবিধাবিলাক ব্যাখ্যা কৰক।

প্রশ্ন ৪ঃ চমুটোকা লিখক— ১। প্রদীপ্ত সিদ্ধান্ত পদ্ধতি। ২। ডেল্‌ফি পদ্ধতি।

* * * * * * * * * *

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 ভৱিষ্যতৰ 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 সন্মিলনৰ সংগঠনকৰণ, এখন সভা, এটা বনভোজ, এটা সমাৰোহ, এখন বিয়াৰ

অভ্যর্থনা ইত্যাদিৰ সংগঠনকৰণ। সংগঠনকৰণৰ লক্ষ্য হৈছে মানুহৰ মাজত পৰস্পৰৰ সৈতে সম্পর্ক বা সহযোগিতা স্থাপন কৰা আৰু একোটা উমৈহতীয়া উদ্দেশ্যত সকলোকে একেলগে কাম কৰিবলৈ সক্ষম কৰি তোলা। এক সমূহীয়া অর্থত সংগঠিত জন সমষ্টিক সংস্থা বুলি জনা যায়। ইয়াত আপোনালোকে সংগঠনকৰণৰ অর্থ, গুৰুত্ব, নীতি আৰু আন আনুষংগিক দিশবিলাক জানিব পাৰিব।

বিভিন্ন প্রতিষ্ঠান অথবা সংস্থাই আপোনালোকৰ অঞ্চল বা নগৰত আয়োজন কৰা বিভিন্ন অনুষ্ঠান আপোনালোকে নিশ্চয় লক্ষ্য কৰিছে। আপোনালোকে হয়তো লক্ষ্য কৰিছে যে সেই কাম কৰোঁতে তেওঁলোকে বিভিন্ন পদ্ধতি প্রয়োগ কৰে। আপোনালোকে প্রথমে সংগঠনকৰণ (organising) শব্দটোৰ বিষয়ে বুজি লোৱাটো উত্তম হ'ব।

৫.৩ সংগঠনকৰণৰ অর্থ (MEANING OF ORGANISING)

'সংগঠনকৰণ' শব্দটোৰ অর্থ হৈছে কাম-কাজৰ প্রণালীবদ্ধ আয়োজন। ই সেই পদ্ধতিক বুজায় য'ত একোটা জন সমষ্টিৰ কামৰ আয়োজন কৰা হয় আৰু একোটা প্রতিষ্ঠানৰ লক্ষ্যত উপনীত হ'বলৈ সেই কাম তেওঁলোকৰ মাজত ভগাই দিয়া হয়। সংগঠনকৰণ হৈছে বিভিন্ন সম্পদ (স্থাৱৰ, বিত্তীয় আৰু মানৱ সম্পর্কীয়)ক একত্রিত কৰা আৰু উমৈহতীয়া লক্ষ্যত উপনীত হ'বলৈ সেই সম্পদবিলাকৰ মাজত সম্পর্ক স্থাপন কৰা।

সংগঠনকৰণ হৈছে পর্যাপ্ত সকলো সম্পদৰ প্রণালীবদ্ধ ব্যৱহাৰৰ এটা প্রক্রিয়া। সংগঠনকৰণৰ প্রাথমিক উদ্দেশ্য হৈছে একোটা প্রতিষ্ঠানত থকা প্রতিজন কর্মচাৰীয়ে কি কৰিব আৰু প্রতিজন কর্মচাৰীৰ নিজ নিজ কাম কেনেকৈ সমন্বিত কৰা হ'ব সেই কথা নির্ধাৰণ কৰা।

সংগঠনকৰণ (organising) শব্দটো 'প্রতিষ্ঠান' বা 'সংস্থা' (organisation)ৰ সৈতে একে নহয়। সংগঠনকৰণ হৈছে ব্যৱসায় ব্যৱস্থাপনাৰ এটা কার্য, আনহাতে সংস্থা বুলিলে একোটা জন সমষ্টিক বুজায় যি কেতবোৰ উমৈহতীয়া লক্ষ্যত উপনীত হ'বলৈ একেলগে কাম কৰে। ব্যৱস্থাপনাৰ এটা কার্য হিচাপে 'সংগঠনকৰণ' শব্দটোৱে এই প্রক্রিয়াবিলাকক বুজায়—

ক) মানৱ আৰু আন সম্পদবিলাক (যেনে— সামগ্রী, যন্ত্র, ধন)ক একত্রিত কৰা, আৰু

খ) উদ্দেশ্য আহৰণ কৰিবলৈ কর্তৃত্ব আৰু দায়বদ্ধতা নির্ধাৰণ আৰু আৰোপ কৰা। এনেকৈ, প্রতিষ্ঠান বা সংস্থা হৈছে সংগঠনকৰণ প্রক্রিয়াৰ পৰিণতি।

লুইএ এলেন (Louis A. Allen)য়ে কৈছে, 'সংগঠনকৰণ হৈছে কৰিব লগা কাম চিনাক্ত কৰা আৰু একত্রিত কৰা, দায়বদ্ধতা আৰু কর্তৃত্ব নির্ধাৰণ আৰু প্রদান কৰা, নির্ধাৰিত লক্ষ্যৰ দিশত সর্বাধিক ফলপ্রসূ ৰূপত একেলগে কাম কৰিবলৈ মানুহৰ মাজত সম্পর্ক স্থাপন কৰাৰ প্রক্রিয়া।' '(Organising is the process of identifying and grouping the work to be performed, defining and delegating responsibility and authority, establishing relationships for the purpose of enaliling people to work togerher most effectively in accomplishing objectives'.– Louis. A. Allen) কুঞ্জ (Koontz) 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।

- **ই কাম-কাজৰ স্বতঃস্ফূর্ততা নিশ্চিত কৰে (It ensures flow of activities) ঃ** কাম-কাজৰ যুক্তিসংগত স্বতঃস্ফূর্ততা নিশ্চিত কৰিবলৈ প্রতিষ্ঠানৰ গাঁথনিৰ বৈজ্ঞানিক পৰিচালনাৰ ভিত্তিত (যেনে- সময়, গতি আৰু ভাগৰ অধ্যয়ন) বিকাশ ঘটোৱা হয়। বৈজ্ঞানিক পৰিচালনাৰ অধ্যয়নৰ জৰিয়তে কাম-কাজ আৰু কর্তব্যবিলাক এনেধৰণে আয়োজন কৰা হয় যাতে এইবিলাক সম্পাদন কৰিবলৈ সহজ আৰু আৰামদায়ক হয়।
- **ই কর্তৃত্ব আৰু ক্ষমতা স্পষ্ট কৰে (It clarifies authority and power) ঃ** সংগঠনকৰণৰ প্রক্রিয়াই বেলেগ বেলেগ বিভাগৰ ব্যৱস্থাপনাৰ কর্তৃত্ব স্পষ্ট কৰি দিয়ে। ই ব্যৱস্থাপকসকলৰ ক্ষমতাক লৈ উদ্ভৱ হোৱা সংঘাত আৰু বিভ্রান্তি হ্রাস কৰে।
- **ই সহযোগিতা, নিৰাপত্তা আৰু সন্তুষ্টিৰ এক উৎস হিচাপে কাম কৰে (It acts as a source of support, security and satisfaction) ঃ** ই প্রতিষ্ঠানৰ পৰিসৰৰ ভিতৰত আনৰ সৈতে থকা সম্পর্কত একোটা নির্ধাৰিত মর্যাদা আৰু অৱস্থান প্রদান কৰে।
- **ই উন্নত যোগাযোগ নিশ্চিত কৰে (It ensures better communication) ঃ** সংগঠনকৰণৰ গাঁথনিয়ে সম্পর্কৰ এটা নেটৱর্ক প্রদান কৰে। ই প্রতিষ্ঠানত থকা সদস্যসকল আৰু বিভাগবিলাকৰ মাজৰ আদান-প্রদান আৰু যোগাযোগ অধিক ফলদায়ক কৰি তোলে।
- **ই সৃষ্টিশীল আৰু নতুনত্ব অনা চিন্তাৰ উদ্রেক ঘটায় (It stimulates creative and innovative thinking) ঃ** কামৰ নির্ধাৰিত ক্ষেত্র আৰু যথোপযুক্ত কর্তৃত্বই নিজ নিজ কর্মক্ষেত্রত আৰু সামগ্রিকভাৱে গোটেই প্রতিষ্ঠানত কর্মচাৰীসকলৰ মাজত সৃষ্টিশীলতা আৰু নতুনত্বৰ উদ্ভৱ ঘটায়।
- **কর্তৃত্ব প্রদানত সহায় কৰে (It helps in the smooth delegation of authority) ঃ** কার্যবাহীসকলে তলতীয়া কর্মীক কর্তৃত্ব প্রদান কৰিব পাৰে যাতে তেওঁলোকে কাম-কাজবিলাক সহজভাৱে কৰিব পাৰে। ই কামৰ ক্ষেত্রত দায়বদ্ধতা নির্দিষ্ট কৰাতো সহায় কৰে। একোটা ভাল প্রতিষ্ঠানে কর্তৃত্ব-দায়বদ্ধতাৰ মাজৰ সম্পর্ক স্পষ্টকৈ নিৰূপণ কৰে।
- **ই প্রশিক্ষণ আৰু বিকাশৰ সুযোগ দিয়ে (It provides scope for training and development) ঃ** ভিন ভিন কামৰ ক্ষেত্রত বিস্তাৰিত আৰু বেলেগ বেলেগ অভিজ্ঞতা অর্জনৰ বাবে নিয়োজিত কর্মচাৰীক প্রশিক্ষণ দিয়া হয়। কামৰ সাল-সলনিৰ জৰিয়তেও কর্মচাৰীৰ অভিজ্ঞতাৰ প্রসাৰ ঘটোৱা হয়। এনেকৈ কোনো বিশেষ কামৰ বাবে বিশেষজ্ঞ কর্মচাৰীৰ প্রয়োজনতকৈও অধিক সকলো কামৰ বাবে উমৈহতীয়া জ্ঞান থকা কর্মচাৰীৰ আৱশ্যকতাৰ ক্ষেত্রত উচ্চ স্তৰৰ কামৰ বাবে কর্মী প্রস্তুত কৰা হয়। উদাহৰণ স্বৰূপে এক বৃহৎ পৰিমাণৰ শস্য উৎপাদনৰ লক্ষ্য থাকিলে, সংগঠনকৰণৰ প্রক্রিয়াক কেতবোৰ প্রধান কামত ভাগ ভাগ কৰিব পাৰি, যেনে— মাটি চহোৱা, ৰোপণ, সাৰ দিয়া, জলসিঞ্চন, আহিলা আৰু বীজৰ ব্যৱস্থা কৰা আৰু কৃষকৰ ব্যৱস্থা কৰা ইত্যাদি।



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 ঃ

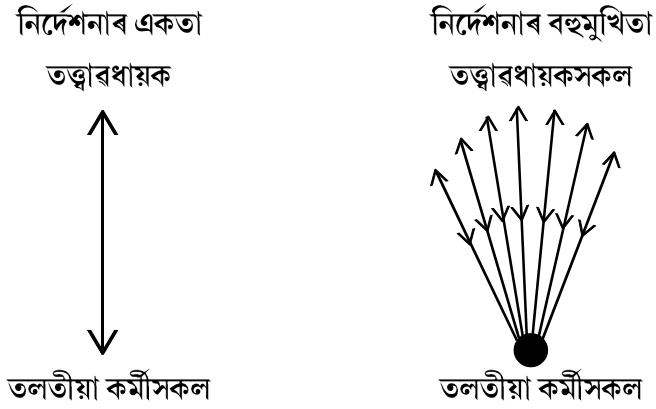
- **উদ্দেশ্যৰ একতা (Unity of Objectives)** ঃ একোটা প্রতিষ্ঠান হৈছে কেতবোৰ নির্দিষ্ট লক্ষ্য আহৰণ কৰিবলৈ কৰা এক ব্যৱস্থা। উদ্দেশ্যৰ একতা নীতিত উল্লেখ কৰা হৈছে যে প্রতিষ্ঠানৰ প্রতিটো অংশক পূর্বনির্ধাৰিত উদ্দেশ্য আহৰণৰ দিশত একেলগে টানি নিব লাগে। যদি উমৈহতীয়া উদ্দেশ্য নাথাকে আৰু বিভিন্ন বিভাগে সেইবিলাকৰ 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 অনুসৰি, এজন তলতীয়া কর্মীয়ে কেৱল এজন ওপৰৱালাৰ পৰা নির্দেশ লাভ কৰিব লাগে আৰু যাৰ পৰা নির্দেশ লাভ কৰে সেইজন ওপৰৱালাৰ ওচৰতহে জবাবদিহি হ'ব লাগে। আন কথাত ক'বলৈ হ'লে, প্রতিজন কর্মচাৰীৰ মাত্র এজনকৈহে ওপৰৱালা থাকিব লাগে। নির্দেশনাৰ একতাৰ নীতিৰ উদ্দেশ্যবিলাক হৈছে ঃ

  ক) কোনে নির্দেশনাবিলাক দিব লাগে তাক লৈ ওপৰৱালাসকলৰ মাজত সংঘাত আঁতৰাবলৈ।

  খ) কাৰ নির্দেশনা মানিব লাগে তাক লৈ তলতীয়া কর্মীৰ মাজত বিভ্রান্তি আঁতৰাবলৈ।

  গ) ভুলৰ বাবে কোন দায়ী সেই কথা নিশ্চিত কৰিবলৈ।



- **নিয়ন্ত্রণ প্রসাৰতাৰ নীতি (Principle of Span of Control) ঃ** ইয়াক 'ব্যৱস্থাপনাৰ প্রসাৰতা' (Span of Management) বা 'তত্ত্বাৱধানৰ প্রসাৰতা' (Span of Supervision) বুলিও জনা যায়। ই একোজন ব্যৱস্থাপকে ফলপ্রসুভাৱে তত্ত্বাৱধান ল'ব পৰা তলতীয়া কর্মীৰ সংখ্যাৰ বিষয়ে উল্লেখ কৰে। এই নীতি অনুসৰি তলতীয়া কর্মীৰ সংখ্যা যথার্থভাৱে সীমিত হ'ব লাগে যাতে তত্ত্বাৱধান বা নিয়ন্ত্রণ ফলদায়ক হয়। নিয়ন্ত্রণৰ প্রসাৰতা অতিপাত সংকীর্ণ বা অতিপাত বিস্তৃত হ'ব নালাগে। এক আদর্শ প্রসাৰতা কামৰ প্রকৃতি আৰু তলতীয়া কর্মীৰ মানদণ্ডৰ ওপৰত নির্ভৰশীল হয়।
- **সঞ্চালনাৰ একতাৰ নীতি (Principle of Unity of Direction) ঃ** একেই উদ্দেশ্য সম্বলিত একোটা কর্ম গোটৰ এজনেই মুৰব্বী আৰু এখনেই আঁচনি থাকিব লাগে। এই নীতিয়ে এজন মুৰব্বীৰ সঞ্চালনাৰ অধীনত একোটা কর্ম গোটৰ বাবে উমৈহতীয়া লক্ষ্যৰ ওপৰত গুৰুত্ব আৰোপ কৰে। এই নীতিয়ে কাম-কাজ, প্রচেষ্টা আৰু সম্পদৰ সহজ সমন্বয়ত সহায় কৰে।
- **দক্ষতাৰ নীতি (Principle of Efficiency) ঃ** এই নীতি অনুসৰি সংগঠনকৰণৰ গাঁথনিয়ে ধন আৰু মানৰ সম্পদৰ ব্যৱহাৰ সীমিত কৰি সম্ভাব্য নিম্নতম খৰচত নির্ধাৰিত লক্ষ্য আহৰণত প্রতিষ্ঠানক সক্ষম কৰি তুলিব লাগে। ই প্রতিষ্ঠানৰ মানৰ আৰু আন দুষ্প্রাপ্য সম্পদৰাজিৰ ন্যূনতম ব্যৱহাৰৰ পোষকতা কৰে।

- **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 কৰাৰ দায়বদ্ধতা 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?

.....

.....

.....

প্ৰশ্ন নং ৪ঃ সঞ্চালনাৰ একতাৰ নীতি কি?

.....

.....

.....

৫.৬ বিভিন্ন ধৰণৰ সাংগঠনিক গাঁথনি (DIFFERENT TYPES OF ORGANISATIONAL STRUCTURE)

সাংগঠনিক গাঁথনিয়ে একোটা সংস্থা বা প্ৰতিষ্ঠানত কাম কৰা বিভিন্ন লোকৰ অৱস্থান আৰু আনুষ্ঠানিক সম্পৰ্ক বুজাই। সাধাৰণভাৱে ই নিৰ্দিষ্ট লক্ষ্যত উপনীত হ'বলৈ প্ৰতিষ্ঠানৰ বাবে কাম কৰা লোকৰ প্ৰণালীবদ্ধ সংগঠনক বুজায়। ই হৈছে কৰ্মচাৰীসকলৰ মাজত কৰ্তৃত্ব সম্পৰ্কৰ ব্যৱস্থা।

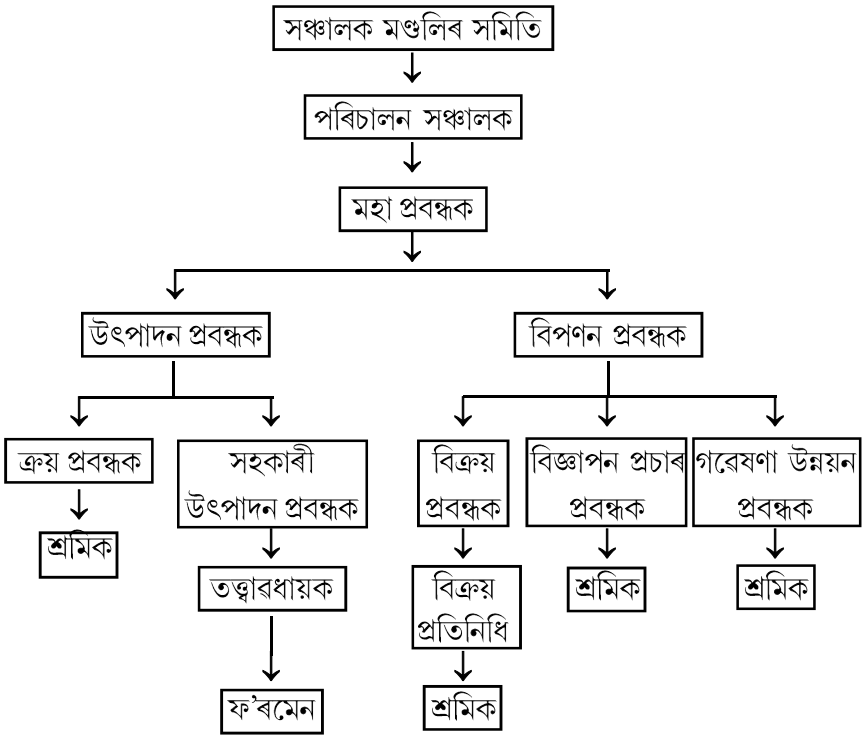
প্ৰতিষ্ঠানৰ প্ৰকৃতি, পদ্ধতি, প্ৰক্ৰিয়া, প্ৰযুক্তি আৰু সামাজিক বাতাৱৰণৰ ওপৰত ভিত্তি কৰি এই গাঁথনি বিভিন্ন ধৰণৰ হ'ব পাৰে। বিভিন্ন ধৰণৰ গাঁথনি তলত উল্লেখ কৰা হ'লঃ

১। ৰৈখিক সাংগঠনিক গাঁথনি বা ৰৈখিক কৰ্তৃত্ব
২। ৰৈখিক আৰু কৰ্মী সাংগঠনিক গাঁথনি
৩। কাম-কাজ সাংগঠনিক গাঁথনি
৪। সমিতি সাংগঠনিক গাঁথনি
৫। প্ৰকল্প সাংগঠনিক গাঁথনি
৬। চাৰি কোণীয়া সাংগঠনিক গাঁথনি

এইবিলাকৰ প্ৰতিটোৰে এতিয়া বিতং আলোচনা কৰোঁ আহক ঃ

১। ৰৈখিক সাংগঠনিক গাঁথনি (Line Organisation or Line Authority) ঃ এই ধৰণৰ গাঁথনিত, এজন ওপৰৱালাই তেওঁৰ তলতীয়া কৰ্মীসকলক কৰ্তৃত্ব, ক্ষমতা, নিৰ্দেশ আৰু পৰামৰ্শ প্ৰদান কৰে। তলতীয়া কৰ্মীয়ে বিনিময়ত আন এজন তলতীয়া কৰ্মীক এইবিলাক প্ৰদান কৰে আৰু এনেকৈ চলি থাকে। সাংগঠনিক গাঁথনিৰ একেবাৰে ওপৰৰ পৰা একেবাৰে তললৈ এডাল ৰেখাৰ সৃষ্টি হয়। এই গাঁথনিটোক সেয়ে ৰৈখিক গাঁথনি বুলি জনা যায়। কৰ্তৃত্ব আৰু দায়বদ্ধতাৰ পোনপটীয়া লম্বমান প্ৰবাহে একোটা গাঁথনিত ওপৰৱালা-তলতীয়াৰ মাজত সম্পৰ্ক গঢ়ি তোলে।

ৰৈখিক গাঁথনি হৈছে সবাতোকৈ পুৰণি গাঁথনি। একোটা সামৰিক প্ৰতিষ্ঠান এনেধৰণৰ গাঁথনিত গঠিত হয় বাবে ইয়াক 'সামৰিক প্ৰতিষ্ঠান' (Military Organisation) বুলিও জনা যায়। ৰৈখিক গাঁথনিৰ ধাৰণাটো এটা চিত্ৰৰ সহায়তো ব্যাখ্যা কৰিব পাৰি ঃ



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 নিৰ্দেশনাৰএকতা 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।

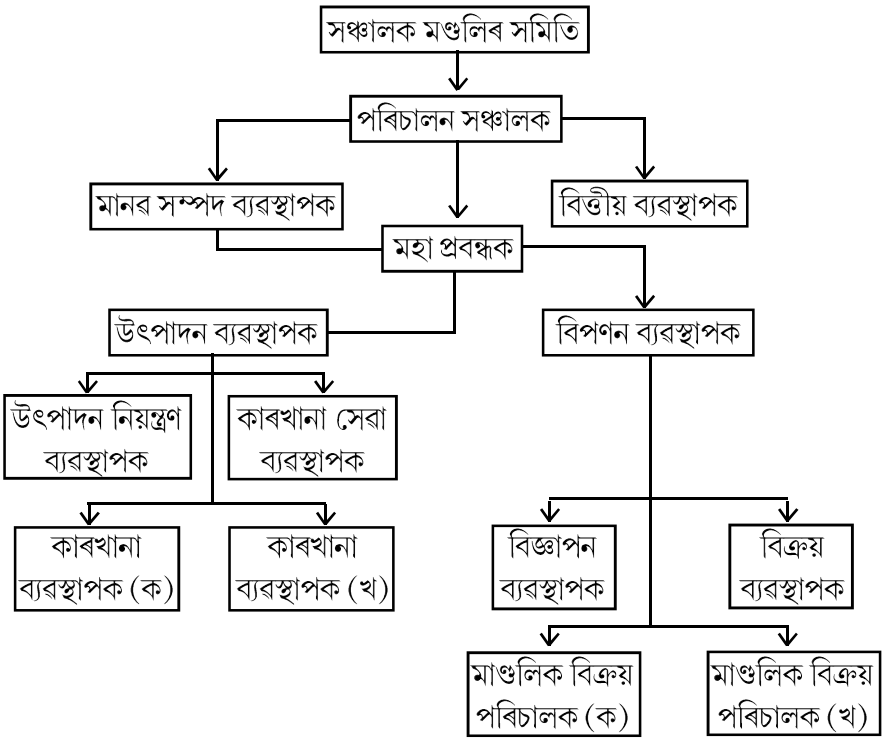
গ) ব্যৱস্থাপনা প্ৰক্ৰিয়াত ই এক একনায়কত্ববাদী ব্যৱস্থা। কিয়নো নিৰ্দেশনাৰ একতাৰ নীতিৰ বাবে একোজন পৰিচালকে তেওঁৰ তলতীয়া কৰ্মীৰ ওপৰত অতিৰিক্ত কৰ্তৃত্ব খটুৱায়।

ঘ) একোটা প্ৰতিষ্ঠানৰ ক্ৰমোন্নতি আৰু প্ৰসাৰতাৰ বাবে নতুন সহায়ক সেৱা বিভাগ গঠন কৰিব পাৰি, কিন্তু ৰৈখিক গাঁথনিয়ে এনেধৰণৰ বিভাগৰ ব্যৱস্থা নকৰে।

২। **ৰৈখিক আৰু কৰ্মী সাংগঠনিক গাঁথনি (Line and Staff Organisational or Structure) ঃ** ৰৈখিক সাংগঠনিক গাঁথনিৰ সীমাবদ্ধতাবিলাক অতিক্ৰম কৰিবলৈ ৰৈখিক আৰু কৰ্মী সাংগঠনিক গাঁথনিৰ বিকাশ ঘটোৱা হয়। ই বিশেষজ্ঞ কৰ্মচাৰীসকলক ৰৈখিক ব্যৱস্থাপকসকলৰ সৈতে সংলগ্ন কৰে। ইয়াত, নিৰ্ধাৰিত ক্ষেত্ৰবিলাকৰ বিশেষজ্ঞসকলে ৰৈখিক ব্যৱস্থাপকসকলক সহায় কৰে। এই বিশেষজ্ঞসকলৰ প্ৰত্যক্ষ নিয়ন্ত্ৰণৰ অধীনত থকা লোকসকলৰ বাহিৰে আন তলতীয়া কৰ্মীক নিৰ্দেশ দিয়াৰ ক্ষমতা তেওঁলোকৰ নাথাকে। তেওঁলোকে নিৰ্দিষ্ট বিষয়ত কেৱল ৰৈখিক ব্যৱস্থাপকসকলক উপদেশ দিব পাৰে। প্ৰধান বিষয়বিলাকৰ ক্ষেত্ৰত সিদ্ধান্ত গ্ৰহণ কৰাৰো তেওঁলোকৰ কৰ্তৃত্ব নাই।

বিশেষজ্ঞসকলৰ পৰামৰ্শ গ্ৰহণ কৰে নে নকৰে সেই সিদ্ধান্ত ৰৈখিক ব্যৱস্থাপকসকলৰ ওপৰত নিৰ্ভৰশীল। এই কৰ্মচাৰীসকল কিছুমান গৱেষণামূলক কামত জড়িত হৈ থাকে আৰু বিশেষ কামৰ দক্ষতাপূৰ্ণ সম্পাদনৰ বাবে ব্যৱস্থাপকসকলক পৰামৰ্শ দিয়ে। পৰিণাম স্বৰূপে, ব্যৱস্থাপনাৰ কাৰ্যৱলীসমূহ ৰূপায়ণৰ গুণগত মান বৃদ্ধি হয়।

তলৰ চিত্ৰত ৰৈখিক আৰু কৰ্মী সাংগঠনিক গাঁথনি ধাৰণাৰ ব্যাখ্যা কৰা হৈছে।



চিত্ৰ ঃ ৰৈখিক আৰু কৰ্মী সাংগঠনিক গাঁথনি

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।



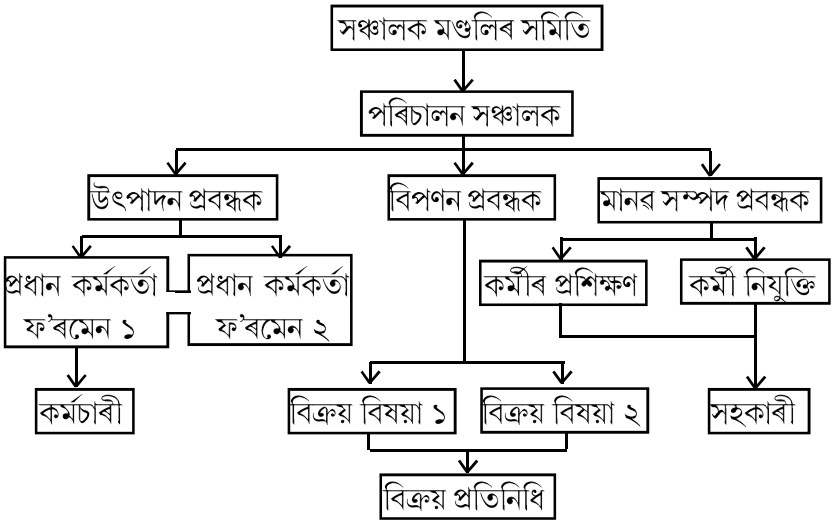
চিন্তা-চৰ্চা কৰক

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

বৰঞ্চ কেইবাজনো বিশেষজ্ঞৰ পৰা লাভ কৰে। এনেকৈ, তলতীয়া কৰ্মীসকল বিভিন্ন কামৰ বাবে বেলেগ বেলেগ বিশেষজ্ঞৰ ওচৰত জবাবদিহি হ'ব লাগে।

কার্যমূলক সম্পর্কীয় সাংগঠনিক গাঁথনিটো চিত্রৰ সহায়ত দেখুওৱা হ'ল ঃ



চিত্র ঃ কার্যমূলক সাংগঠনিক গাঁথনি

কার্যমূলক সাংগঠনিক গাঁথনিৰ সুবিধা আৰু অসুবিধাবিলাক তলত উল্লেখ কৰা হ'ল।

সুবিধা ঃ

ক) ই বিশেষীকৰণক উন্নীত কৰে। প্রতিটো বিভাগ একোটা নির্দিষ্ট কামত বিশেষভাৱে নিয়োজিত হয়।

খ) প্রধান কার্যবাহীসকলৰ অতিৰিক্ত কামৰ হেঁচা নাথাকে।

গ) প্রতিজন লোক যিহেতু একোটা নির্দিষ্ট কামত জড়িত হৈ থাকে সেয়ে কর্ম দক্ষতা অধিক বৃদ্ধি পায়।

অসুবিধা ঃ

ক) সিদ্ধান্ত গ্রহণৰ প্রক্রিয়া বিলম্বিত হয়, যিহেতু প্রধান সিদ্ধান্তবিলাকত বিভাগসমূহৰ মুৰব্বীসকলৰ অধিক সংখ্যকৰ অংশগ্রহণৰ আৱশ্যক হয়।

খ) নির্দেশনাৰ একতাৰ নীতি সাধাৰণতে অনুসৰণ কৰা নহয়, কিয়নো তলতীয়া কর্মীসকলে কেৱল তেওঁলোকৰ ঠিক ওপৰতে থকা ওপৰৱালাজনৰ পৰাই নির্দেশ লাভ নকৰে, বৰঞ্চ আন বিভাগৰ মুৰব্বীসকলৰো নির্দেশ লাভ কৰে।

গ) কার্যবাহী আৰু তলতীয়া কর্মীসকলক জড়িত কৰি কিছুসংখ্যক বিভাগ সৃষ্টি কৰাটো অতিপাত খৰচী হয়।



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 ঃ

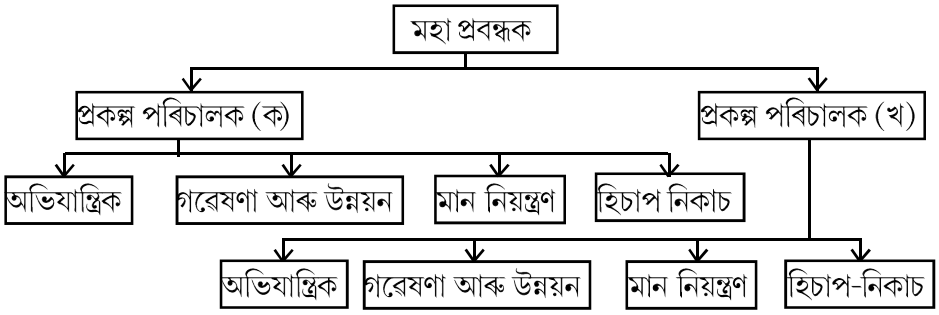
ক) সিদ্ধান্ত গ্রহণ কৰোতে ই অতিৰিক্ত সময় লয় যি সিদ্ধান্তৰ গুৰুত্ব হ্রাস কৰে।

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 প্ৰস্তুত কৰা হয়। একোটা প্ৰকল্প সাংগঠনিক গাঁথনিক একোজন প্ৰকল্প পৰিচালকে নেতৃত্ব দিয়ে আৰু তেওঁক কাম-কাজৰ বিশেষজ্ঞসকলে সহযোগ কৰে। গোটটোৱে ইয়াৰ সমস্ত শক্তি, দক্ষতা আৰু সম্পদ প্ৰকল্পত খটুৱায়। প্ৰকল্প যেতিয়া সম্পূৰ্ণ হয়, প্ৰকল্প গোটটো ভাঙি দিয়া হয় আৰু ইয়াৰ সদস্যসকল একোটা নতুন প্ৰকল্পলৈ বা প্ৰতিষ্ঠানৰ মূল বিভাগলৈ গুচি যায়। তলৰ চিত্ৰত প্ৰকল্প সংগঠনকৰণৰ গাঁথনি দেখুওৱা হৈছে ঃ



চিত্ৰ ঃ প্ৰকল্প সাংগঠনিক গাঁথনি

প্ৰকল্প সংগঠনকৰণৰ সুবিধা আৰু অসুবিধাবিলাক আলোচনা কৰোঁ আহক ঃ

সুবিধা ঃ

ক) প্ৰকল্পৰ আৱশ্যকতা অনুসৰি ইয়াক গঠন কৰিব পাৰি।

খ) আৱশ্যকতা অনুসৰি ই বিশেষীকৃত জ্ঞান আৰু দক্ষতাৰ প্ৰয়োগ কৰে।

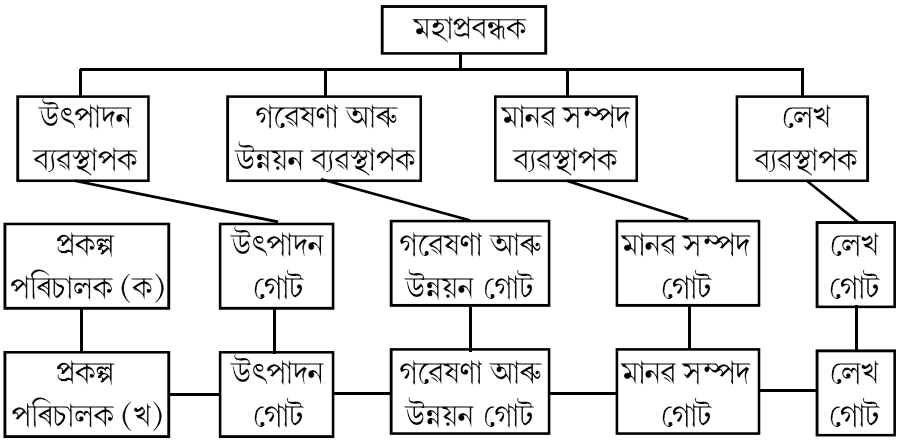
অসুবিধা ঃ

ক) বিভিন্ন ক্ষেত্ৰৰ বিশেষজ্ঞসকলৰ সৈতে আদান-প্ৰদান কৰোতে প্ৰকল্প পৰিচালকজন সমস্যাৰ সন্মুখীন হয়।

খ) প্ৰকল্প পৰিচালকজনৰ বাবে সিদ্ধান্ত গ্ৰহণো জটিল হ'ব পাৰে যদি বিশেষজ্ঞসকলে হেঁচা দিব পাৰে।

৬। **চাৰিকোণীয়া সাংগঠনিক গাঁথনি (Matrix Organisation) ঃ** এই ধৰণৰ গাঁথনিৰ অধীনত কাৰ্যকৰী ব্যৱস্থাপক আৰু প্ৰকল্প ব্যৱস্থাপকসকল থাকে। কাৰ্যকৰী ব্যৱস্থাপকসকল বিশেষ সমল বা সম্পদৰাজি যেনে— উৎপাদন, মান নিয়ন্ত্ৰণ, উদ্ভাৱন, বিপণন আৰু বিত্ত আদিৰ দায়িত্বত থাকে। প্ৰকল্প ব্যৱস্থাপকসকল এটা বা ততোধিক প্ৰকল্পৰ দায়িত্বত থাকে। প্ৰকল্পৰ কৰ্মনীতি প্ৰস্তুত কৰিবলৈ প্ৰকল্প ব্যৱস্থাপকসকলক কৰ্তৃত্ব দিয়া হয় আৰু আৱশ্যকীয় সমলৰ বাবে তেওঁলোকে কাৰ্যকৰী ব্যৱস্থাপকসকলক সোধ-পোছ কৰে। বৃহৎসংখ্যক ক্ষুদ্ৰ প্ৰকল্পৰ বাবে চাৰিকোণীয়া সংগঠনকৰণ লাভদায়ক। চাৰিকোণীয়া সংগঠনকৰণক সমন্বিত সংগঠনকৰণৰ গাঁথনি (combined organisational structure) বুলিও জনা যায়। ইয়াত কৰ্তৃত্বৰ প্ৰবাহ লম্ব (ৰৈখিক কৰ্তৃত্ব) আৰু পথালি দুয়োধৰণেৰে হয়। বেলেগ বেলেগ বিভাগে প্ৰতিষ্ঠানৰ বাকী

বিভাগবিলাকৰ সৈতে সমল আদান-প্রদান কৰিব লাগে আৰু অতিৰিক্ত অধিকাৰ দাবী 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 সম্ভৱ নহয়।



অগ্রগতি নিৰীক্ষণ

প্রশ্ন নং ৬ঃ প্রকল্প সাংগঠনিক গাঁথনিৰ দুটা সুবিধা উল্লেখ কৰক।

ক) .....

খ) .....



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

এই অধ্যায়টিত আমি নিম্নলিখিত দিশসমূহ আলোচনা কৰিলো —

- 'সংগঠনকৰণ' শব্দটোৰে সেই পদ্ধতিক বুজায় য'ত একোটা প্রতিষ্ঠানৰ প্রত্যাশিত উদ্দেশ্য আহৰণ কৰিবলৈ এদল লোকৰ কামৰ দিহা কৰা হয় আৰু ভগাই দিয়া হয়। ই হৈছে পর্যাপ্ত সকলো সম্পদৰ প্রণালীবদ্ধ ব্যৱহাৰ কৰাৰ এক প্রক্রিয়া।

- ই নিম্নোল্লিখিত কার্যাৱলীত জড়িত থাকে—
  - কেতবোৰ বাস্তৱ সন্মত ভিত্তিত কাম চিনাক্ত আৰু একত্রিত কৰা।
  - মানুহ আৰু বিভাগক দায়িত্ব প্রদান কৰা।
  - কর্তৃত্ব প্রদান।
  - গাঁথনিগত অথবা আনুষ্ঠানিক সম্পর্ক স্থাপন, আৰু
  - আন্তঃ সম্পর্কযুক্ত কাম-কাজক সমন্বিত কৰা।
- নির্ধাৰিত কামৰ ক্ষেত্রত কোনবিলাক সম্পদ ব্যৱহাৰ কৰিব লাগিব আৰু কেতিয়া, ক'ত, কেনেকৈ সেইবিলাক ব্যৱহৃত হ'ব সেই কথা নিৰূপণ কৰি ই প্রতিষ্ঠানৰ সকলো সম্পদৰ মাজত সম্পর্ক সৃষ্টি কৰে আৰু বজাই ৰাখে।
- সংগঠনকৰণৰ প্রচেষ্টাই পৰিচালকসকলক কর্ম তৎপৰতাৰ অপচয়, কর্মবিমুখিতা অথবা সম্পদৰ অপব্যৱহাৰ ৰোধ কৰাত সহায় কৰে।
- সংগঠনকৰণৰ গাঁথনিয়ে একোটা প্রতিষ্ঠানত কাম কৰি থকা লোকসকলৰ মাজত বিভিন্ন ধৰণৰ সম্পর্কৰ আৰ্হি প্রস্তুত কৰে। ই তেওঁলোকক যোগাযোগ আৰু আদান-প্রদানত সহায় কৰে, যাৰ পৰিণতিত পূর্ব-নির্ধাৰিত লক্ষ্যত উপনীত হোৱাটো সহজ হৈ পৰে। বিভিন্ন কামৰ ক্ষেত্রত বা বিভিন্ন প্রকৃতিৰ প্রতিষ্ঠানৰ ক্ষেত্রত মাত্র এক ধৰণৰ সম্পর্ক লাভদায়ক হ'ব নোৱাৰে আৰু সেয়ে বিভিন্ন ধৰণৰ সাংগঠনিক গাঁথনি প্রস্তুত কৰা হৈছে।



৫.৮ 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.



৫.৯ অগ্রগতিৰ খতিয়ান (ANSWERS TO CHECK YOUR PROGRESS)

১নং প্রশ্নৰ উত্তৰঃ সংগঠনকৰণ হৈছে ব্যৱস্থাপনাৰ এক কার্য, সংগঠনকৰণৰ প্রধান উদ্দেশ্য হৈছে মানৱ আৰু আন সম্পদসমূহ একত্রিত কৰা আৰু উদ্দেশ্য আহৰণ কৰিবলৈ কর্তৃত্ব আৰু 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।

* * * * * * * * * *

অধ্যায় ৬ঃ কর্মীবৃন্দ ব্যৱস্থাপনা (STAFFING)

অধ্যায় গাঁথনি

৬.১ উদ্দেশ্য
৬.২ পৰিচয়
৬.৩ কর্মীবৃন্দ ব্যৱস্থাপনাৰ ধাৰণা
৬.৪ কর্মীবৃন্দ ব্যৱস্থাপনাৰ গুৰুত্ব
৬.৫ মানৱ সম্পদ পৰিকল্পনা
৬.৬ ভর্তিকৰণৰ ধাৰণা আৰু উৎসসমূহ
৬.৭ বাছনিৰ ধাৰণা
৬.৮ পৰিশীলনৰ ধাৰণা
৬.৯ অধ্যায়টিৰ পৰা আমি কি শিকিলোঁ
৬.১০ অধিক জানিবলৈ
৬.১১ অগ্রগতিৰ খতিয়ান
৬.১২ আৰ্হি প্রশ্ন

৬.১ 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।

৬.২ 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 প্ৰথম পদক্ষেপ হ'ল কামৰ আৱশ্যকতাৰ বুজ লোৱা। ই দুটা দিশ নিৰ্ণয়ৰ সৈতে জড়িত— কিমান সংখ্যক আৰু কি ধৰণৰ কৰ্মচাৰীৰ আৱশ্যকতা আছে। মানৱ সম্পদ পৰিকল্পনা প্ৰস্তুতিৰ দ্বাৰা এই কাৰ্য সম্পাদন কৰিব পাৰি। গতিকে, এই অধ্যায়টোত মানৱ সম্পদ পৰিকল্পনাৰ বিষয়েও আলোচনা সামৰি লোৱা হৈছে। কর্মীবৃন্দৰ ব্যৱস্থাপনা প্ৰক্ৰিয়াৰ তিনিটা গুৰুত্বপূৰ্ণ স্তৰ ভর্তি, বাছনি আৰু পৰিশীলনৰ বিষয়েও অধ্যায়টোত আলোকপাত কৰিবলৈ বিচৰা হৈছে।

৬.৩ কর্মীবৃন্দ ব্যৱস্থাপনাৰ ধাৰণা (CONCEPT OF STAFFING)

'কর্মীবৃন্দ ব্যৱস্থাপনা (Staffing) শব্দটোৱে ব্যৱস্থাপনাৰ সেই কার্যটোক সূচায় যিটো সংগঠনত বিভিন্ন পদসমূহ পূৰণৰ বাবে প্ৰয়োজনীয় কর্মচাৰীক নিয়োগ কৰা আৰু তেওঁলোকৰ বিকাশৰ (developing) সৈতে জড়িত।'

হাইমেন্‌ৰ মতে, 'কর্মীবৃন্দ তলতীয়া ব্যৱস্থাপকসকলৰ ব্যৱস্থাপনা ভর্তি, বাছনি, বিকাশ, প্ৰশিক্ষণ আৰু পাৰিশ্ৰমিকৰ সৈতে জড়িত।' (According to Haimann, "Staffing pertains to the recruitment, selection, development, training and compensation of subordinate managers")

গতিকে কর্মীবৃন্দ ব্যৱস্থাপনাই মানৱ সম্পদ পৰিকল্পনাক সামৰি লয় অর্থাৎ ভর্তিৰ বাবে কি ধৰণৰ আৰু কিমান পৰিমাণৰ কর্মচাৰীৰ প্ৰয়োজন হ'ব সেইটো নির্ধাৰণ কৰা আৰু আটাইতকৈ উপযুক্ত প্ৰার্থীসকলক বাছনি কৰা, প্ৰশিক্ষণ দিয়া, পৰিশীলনৰ ব্যৱস্থা কৰা, পুৰস্কৃত কৰা আৰু তেওঁলোকৰ সৈতে নিয়মীত আৰু সফলভাৱে যোগাযোগ ৰক্ষা কৰা। কর্মীবৃন্দ ব্যৱস্থাপনা প্ৰক্ৰিয়াটোত তলত উল্লিখিত স্তৰসমূহ অন্তর্ভুক্ত—

ক) সংগঠনটোৰ বর্তমান আৰু ভৱিষ্যতৰ প্ৰয়োজনীয়তাৰ প্ৰতি লক্ষ্য ৰাখি আৱশ্যকীয় মানৱ শক্তিৰ (manpower) নির্ধাৰণ কৰা;

খ) পর্যাপ্ত পৰিমাণৰ আৰু প্ৰকাৰৰ মানৱশক্তি যোগানৰ উৎসসমূহ চিনাক্ত কৰা;

গ) সঠিক সংখ্যক আৰু সঠিক গুণসম্পন্ন কর্মচাৰী বাছনি কৰা;

ঘ) ব্যৱস্থাপকসকলে বাছনি কৰা সঠিক ব্যক্তিক সঠিক কাম অর্পণ কৰা;

ঙ) কর্মচাৰীসকলক তেওঁলোকৰ কাম আৰু কামৰ পৰিবেশৰ সৈতে চিনাকি কৰাই দিয়া (orientation);

চ) জ্ঞান আৰু দক্ষতা বৃদ্ধিৰ বাবে কর্মচাৰীসকলক প্ৰশিক্ষণ দিয়া;

গতিকে কর্মীবৃন্দ ব্যৱস্থাপনাৰ মূল কথাটো হ'ল উপযুক্ত সময়ত, উপযুক্ত কামত, উপযুক্ত ব্যক্তিক সংস্থাপন (placement) বা স্থলাভিষিক্ত কৰা।



চিত্র ঃ কর্মীবৃন্দ ব্যৱস্থাপনাৰ তিনিটা 'দিশ'

৬.৪ 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।

৬। **সুস্থিৰ কর্মীদল (Stable workforce)** ঃ কর্মীবৃন্দৰ ব্যৱস্থাপনা কার্যই প্রশিক্ষণ আৰু বিকাশ কার্যক্রমণিকাৰ যোগেদি, বিত্তীয় আৰু অ-বিত্তীয় উদগণি যাচি আৰু কর্মক্ষেত্রত এটা সুস্থ পৰিবেশ সৃষ্টি কৰি কর্মচাৰীসকলক কর্ম সন্তুষ্টি প্রদান কৰে। এই সকলোবোৰ সংগঠনটোৰ দীর্ঘকালীন স্বার্থৰ বাবে এটা সুস্থিৰ কর্মীদল সুনিশ্চিত কৰিবলৈ কৰা হয়।

৭। **উন্নত মানৰ সম্পর্ক আৰু ঔদ্যোগিক সম্পর্ক (Better human relations and industrial relations)** ঃ কর্মীবৃন্দ ব্যৱস্থাপনা কার্যই কেৱল উন্নত মানৰ সম্পর্ক সৃষ্টিতে নহয়, সর্বাংগীন ঔদ্যোগিক সম্পর্ক উন্নত কৰাতো সহায় কৰে। কামৰ বাবে এটা সুস্থ বাতাবৰণ ৰক্ষা কৰিবলৈ প্রস্তুত কৰা নীতি, প্রণালী আৰু পদ্ধতিৰ প্রয়োগৰ দ্বাৰা এয়া সম্ভৱপৰ হয়।



অগ্রগতি নিৰীক্ষণ

প্রশ্ন নং ১ঃ কর্মীবৃন্দ ব্যৱস্থাপনা বুলিলে কি বুজে?

.....

.....

প্রশ্ন নং ২ঃ এটা সংগঠনত কর্মীবৃন্দ ব্যৱস্থাপনাৰ দুটা গুৰুত্বপূর্ণ দিশ উল্লেখ কৰক।

১। .....

২। .....

৬.৫ মানৰ সম্পদ পৰিকল্পনা (HUMAN RESOURCE PLANNING)

সংগঠন এটাৰ ভাল ফলাফলত মানৰ সম্পদ পৰিকল্পনাই এক গুৰুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন কৰে। অর্থাৎ এটা সংগঠনে তেতিয়াহে ভাল ফল প্রদর্শন কৰিব পাৰে যেতিয়া ই কি প্রকাৰৰ কর্মচাৰীৰ প্রয়োজন হ'ব, ক'ৰ পৰা তেওঁলোকৰ প্রাপ্তি সম্ভৱপৰ হ'ব আৰু কি ধৰণে তেওঁলোকক প্রশিক্ষণ দিব আৰু বিকশিত কৰিব পৰা যাব সেই সম্পর্কে আগতীয়াকৈ পৰিকল্পনা কৰে। ইয়াৰ ফলত উপযুক্ত স্থানত, উপযুক্ত সময়ত উপযুক্ত ব্যক্তি উপলব্ধ হয়। এই সকলোখিনি কার্য ব্যৱস্থা মানৰ সম্পদ পৰিকল্পনা বা জনশক্তি (manpower) পৰিকল্পনাত গ্রহণ কৰা হয়।

গতিকে, মানৰ সম্পদ পৰিকল্পনাই দুটা দিশ সামৰি লয়—

১) সকলো স্তৰৰ আৰু সকলো প্রকাৰৰ জনশক্তিৰ প্রয়োজনীয়তা সম্পর্কে পৰিকল্পনা কৰা;

২) পৰিকল্পিত প্রয়োজনীয়তা অনুসৰি সংগঠনটোক সকলো উৎসৰ পৰা উপযুক্ত ধৰণৰ ব্যক্তিৰ যোগানৰ বাবে পৰিকল্পনা কৰা।

ই বি গেইছলাৰৰ (E. B. Geisler) মতে, 'মানৰ সম্পদ পৰিকল্পনা হ'ল সেইটো প্রক্রিয়া যিয়ে পূর্বানুমান, বিকাশ, প্রয়োগ আৰু নিয়ন্ত্রণক সামৰি লয়, যাৰ দ্বাৰা এটা প্রতিষ্ঠানে সুনিশ্চিত কৰে যে অর্থনৈতিকভাৱে উপযোগী কাম কৰিবলৈ উপযুক্ত সময়ত, উপযুক্ত স্থানত, উপযুক্ত ধৰণৰ আৰু উপযুক্ত পৰিমাণৰ ব্যক্তি ইয়াত আছে।'

(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 সত্ত্বেও, 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 পৰিবৰ্তন (Demographic Changes)** ঃ সাক্ষৰতা, 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

ইত্যাদিয়ে নিযুক্তি, পদোন্নতি আদিৰ ক্ষেত্ৰত যথেষ্ট প্ৰভাৱ পেলায়। ইয়াৰ বাবেও এক প্ৰণালীৱদ্ধ মানৱ সম্পদ পৰিকল্পনাৰ আৱশ্যক হৈছে।

৬) **সাংগঠনিক পৰিৱৰ্তন (Organisational Changes) ঃ** মুদ্ৰাস্ফীতিৰ প্ৰভাৱত পৰিৱৰ্তমান পৰিবেশত পাৰিপাৰ্শ্বিক অৱস্থাৰ পৰিৱৰ্তনৰ প্ৰকৃতি আৰু গতি, কাম-কাজ, গাঁথনি আদিয়ে মানৱ শক্তিৰ আৱশ্যকতাৰ ওপৰত প্ৰভাৱ পেলায়।

৭) **প্ৰণালীৰ বিকাশ (System Development) ঃ** পাৱস্পৰিক সম্পৰ্ক আৰু নিৰ্ভৰশীলতাৰ প্ৰণালী আৰু তথ্য প্ৰযুক্তিৰ বিপ্লৱৰ লগে লগে কম্পিউটাৰৰ প্ৰয়োগে মানৱ সম্পদ পৰিকল্পনাৰ ওপৰত গুৰুত্ব প্ৰদান কৰিছে।

৮) **দীৰ্ঘ সময় (Long time) ঃ** নতুন কলা-কৌশলসমূহ সফলতাৰে আয়ত্বাধীক কৰিবলৈ কৰ্মচাৰীসকলৰ বাছনি প্ৰক্ৰিয়া, প্ৰশিক্ষণ আৰু বিকাশৰ বাবে এক দীৰ্ঘ সময়ৰ আৱশ্যক হয়।

৬.৬ ভৰ্তিকৰণৰ ধাৰণা আৰু উৎসসমূহ (CONCEPT AND SOURCES OF RECRUITMENT)

ভৰ্তিকৰণৰ (recruitment) অৰ্থ হ'ল সংগঠনৰ ভিতৰে-বাহিৰে কৰ্মচাৰীৰ অনুসন্ধান কৰা। ই হ'ল সংগঠনৰ প্ৰকৃত বা অনুমানিক খালী পদ (vacancies) সমূহৰ বাবে সম্ভাব্য আবেদনকাৰীক আৱিষ্কাৰ কৰা কাৰ্য। ভৰ্তিকৰণৰ উদ্দেশ্য হ'ল যথেষ্টসংখ্যক অৰ্হতাসম্পন্ন প্ৰাৰ্থী গোটোৱা যাতে আটাইতকৈ যোগ্য কৰ্মচাৰীসকলক বাছনি (selection) কৰিব পৰা যায়।

এডুইন বি ফ্লিপোৰ মতে, 'ভৰ্তিকৰণ হ'ল সম্ভাব্য কৰ্মচাৰীৰ অনুসন্ধান কৰা আৰু তেওঁলোকক এটা সংগঠনৰ কামৰ বাবে আবেদন কৰিবলৈ উত্তেজিত আৰু অনুপ্ৰাণিত কৰা প্ৰক্ৰিয়া'। ('Recruitment is the process of searching for prospective employees and stimulating and encouraging them to apply for jobs in an organisation'- Edwin B. Flippo.)

গতিকে ভৰ্তিকৰণত নিম্নল্লিখিত স্তৱসমূহ অন্তৰ্ভুক্ত হৈছে—

১। সংগঠনৰ বাবে পৰ্যাপ্ত পৰিমাণৰ আৰু গুণসম্পন্ন কৰ্মচাৰীৰ যোগানৰ উৎস চিনাক্ত কৰা।

২। সংগঠনত থকা খালী পদৰ বিষয়ে তথ্যপাতি প্ৰকাশ কৰা।

৩। আবেদনকাৰী বা প্ৰাৰ্থীসকলৰ বিকল্প উৎসসমূহ মূল্যাংকন কৰা আৰু আটাইতকৈ উপযুক্ত উৎস বাছনি কৰা।

৪। আবেদন পত্ৰ লাভ কৰাৰ উদ্দেশ্যে ভৰ্তিকৰণৰ বাছনি কৰা উৎসৰ সৈতে যোগাযোগ স্থাপন কৰা অৰ্থাৎ, পদ আৰু সংগঠনটোৰ বিষয়ে বিতং তথ্যপাতি যোগান ধৰি সম্ভাব্য প্ৰাৰ্থীসকলক খালী পদৰ বাবে আবেদন কৰিবলৈ উৎসাহিত আৰু উত্তেজিত কৰা।

এতেকে, ভৰ্তিকৰণৰ দুটা স্তৱ আছে—

ক) কামৰ বাবে উপযুক্ত প্ৰাৰ্থীৰ অনুসন্ধান কৰা, আৰু

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

ভৰ্তিক�ৰণৰ 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। অৰ্থ	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 সীমাবদ্ধ।	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।



অগ্রগতি নিৰীক্ষণ

প্রশ্ন নং ৩ঃ মানৱ সম্পদ পৰিকল্পনাৰ এটি গুৰুত্বপূর্ণ বৈশিষ্ট্য উল্লেখ কৰক।

.....

.....

প্রশ্ন নং ৪ঃ বহিঃ ভর্তিকৰণৰ দুটা গুৰুত্বপূর্ণ উৎস উল্লেখ কৰক।

১। .....

২। .....

৬.৭ বাছনিৰ ধাৰণা (CONCEPT OF SELECTION)

বাছনিৰ অর্থ হ'ল যোগ্য প্রার্থীসকলক বাছি লোৱা আৰু অযোগ্য প্রার্থীসকলক প্রত্যাখ্যান (reject) কৰা বা দুয়োটাই। ই হ'ল এলানি প্রক্রিয়া যাৰ দ্বাৰা এটা বিশেষ কামৰ বাবে কোনগৰাকী প্রার্থী আটাইতকৈ উপযুক্ত হ'ব সেইটো চালি-জাৰি চাই বিচাৰি উলিওৱা। ই হ'ল আবেদনকাৰীসকলক দুটা ভাগত ভগাই লোৱাৰ এক প্রক্রিয়া—

ক) যাক নিয়োগ কৰা হ'ব, আৰু

খ) যাক প্রত্যাখান বা বাতিল কৰা হ'ব।

ডেল ইয়োডাৰৰ মতে, 'বাছনি হ'ল সেইটো প্রক্রিয়া য'ত নিযুক্তিৰ প্রার্থীসকলক দুটা শ্রেণীত ভগাই লোৱা হয়— সেইসকল যাক নিযুক্তি প্রদান কৰা হ'ব আৰু সেইসকল যাক নিযুক্তি দিয়া নহ'ব।' (According to Dale Yoder, selection is the process in which candidates for employment are divided into two classes those who are to be offered employment and those who are not.)

গতিকে বাছনি হ'ল বিভিন্ন খালী পদৰ বাবে আবেদনকাৰীসকলৰ মাজৰ পৰা আটাইতকৈ যোগ্য প্রার্থীসকলক বাছি লোৱাৰ প্রক্রিয়া। অইন অর্থত ক'বলৈ হ'লে, ই হ'ল কেইগৰাকীমান যোগ্য প্রার্থীক বাছনি কৰিবলৈ বহুতো অযোগ্য প্রার্থীক আঁতৰোৱা বা প্রত্যাখ্যান কৰা প্রক্রিয়া। ভর্তিকৰণৰ ধনাত্মক (Positive) প্রক্রিয়াৰ তুলনাত ইয়াক এক ঋণাত্মক (Negative) প্রক্রিয়া হিচাপে আখ্যা দিব পাৰি।

তলৰ উপাদানসমূহৰ পৰা বাছনিৰ গুৰুত্ব বিচাৰ কৰিব পাৰি—

১। **উপযোগী ব্যক্তিৰ যোগাৰ কৰা (Procurement of suitable personnel) ঃ** যিসকল কামৰ বাবে যোগ্য কৰল তেনেবোৰ উপযোগী ব্যক্তিকহে সম্ভাব্য প্রার্থীসকলৰ মাজৰ পৰা নিযুক্তিৰ বাবে বাছনি কৰা হয়। এনেদৰে বাছনি প্রক্রিয়াই আকাঙ্খিত ব্যক্তিৰ সেৱা লাভ কৰাত সহায় কৰে।

২) **প্রশিক্ষণৰ ব্যয় হ্রাস (Reduction of Training Cost)** ঃ প্রার্থীসকলৰ উপযুক্ত বাছনিয়ে প্রশিক্ষণ ব্যয় হ্রাস কৰে কাৰণ অর্হতাসম্পন্ন আৰু উপযুক্ত ব্যক্তিৰ শিকাৰ সামর্থ অধিক আৰু তেওঁলোকে কামৰ কলা-কৌশল সোনকালে বুজি পায়।

৩) **পাৰদর্শী কর্মীদল গঠন (Building Competent Workforce)** ঃ ব্যক্তিসকলৰ সঠিক বাছনি আৰু সংস্থাপনে এটা পাৰদর্শী কর্মীদল গঠনত বহুদূৰ প্রভাৱ বিস্তাৰ কৰে। ই অনুপস্থিতি (absenteeism) আৰু কর্মত্যাগৰ (turnover) হাৰ নিম্ন কৰি ৰখাত সহায় কৰে।

৪) **উদ্দেশ্য সাধন (Achievement of Objectives)** ঃ বাছনি প্রক্রিয়াৰ দ্বাৰা কর্মত নিযুক্ত পাৰদর্শী কর্মীসকলে উন্নত দক্ষতা প্রদর্শন কৰে আৰু ইয়াৰ লক্ষ্যত উপনীত হ'বলৈ সংগঠনটোক সামর্থবান কৰে।

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

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

১) **প্রাৰম্ভিক সাক্ষাৎকাৰ (Preliminary Interview)** ঃ বাছনি প্রক্রিয়াৰ এইটো হ'ল প্রথম স্তৰ। সংগঠনটোৰ অভ্যর্থনা কক্ষত (Reception counter) এনে সাক্ষাৎকাৰ অনুষ্ঠিত হয়। অর্হতা আৰু অন্যান্য প্রয়োজনীয় ক্ষেত্রত অযোগ্য বুলি বিবেচনা কৰা প্রার্থীসকলক বাদ দিয়াৰ উদ্দেশ্যে এনে সাক্ষাৎকাৰ লোৱা হয়।

২) **খালী আবেদনপত্র (Application Blank)** ঃ এইখন হ'ল শিক্ষাগত অর্হতা, বয়স, অভিজ্ঞতা, প্রশিক্ষণ আদি সংগঠনে বিচৰা তথ্যপাতিসমূহ পূৰণ কৰিবলৈ আবেদনকাৰীসকলক যোগান ধৰা খালী আবেদন প্র-পত্র।

৩) **নিযুক্তিৰ পৰীক্ষা (Employment Tests)** ঃ তেওঁলোকৰ প্র-পত্রসমূহ ঠিকে-ঠিকে থকা বুলি বিবেচিত হোৱাৰ পিছত এইটো হ'ল সম্ভাব্য প্রার্থীসকলে অতিক্রম কৰিবলগীয়া তৃতীয় বাধা। আবেদনকাৰীসকলৰ পৰীক্ষা লোৱাতো আজিকালি বাছনি প্রক্রিয়াৰ এক জনপ্রিয় পদ্ধতি হৈ পৰিছে। নিয়োগকর্তাই ব্যৱহাৰ কৰা বিভিন্ন পৰীক্ষাসমূহক বহুলভাৱে দুটা শ্রেণীত ভগাব পাৰি—

ক) সামর্থৰ পৰীক্ষা (ability test); আৰু

খ) ব্যক্তিত্বৰ পৰীক্ষা (Personality test)।

৪) **নিযুক্তিৰ সাক্ষাৎকাৰ (Employment Interview)** ঃ নিযুক্তিৰ সাক্ষাৎকাৰ হ'ল বাছনিৰ আটাইতকৈ জনপ্রিয় পদ্ধতি। সাক্ষাৎকাৰৰ উদ্দেশ্য হ'ল প্রার্থীগৰাকীৰ পৰা অতিৰিক্ত তথ্যপাতি সংগ্রহ কৰা আৰু কামৰ বাবে তেওঁৰ উপযুক্ততা নির্ধাৰণ কৰা। সাক্ষাৎকাৰ এক বন্ধুত্বপূর্ণ পৰিবেশত অনুষ্ঠিত হোৱা উচিত আৰু সাক্ষাৎ প্রদানকাৰী (interviewee) গৰাকীক সুস্থিৰ আৰু সহজ হ'বলৈ দিয়াৰ প্রচেষ্টা চলোৱা উচিত।

৫) **উদ্ধৃতিৰ তালাচী (Reference Check) ঃ** উদ্ধৃতিৰ তালাচী বা পৰীক্ষা কৰাটো বাছনিৰ পৰৱৰ্তী পদক্ষেপ। সংগঠনৰ নিয়োগকৰ্তাই সম্ভাব্য প্ৰাৰ্থীগৰাকীক তেওঁৰ ব্যক্তিত্ব সম্পৰ্কে জনা দুজন বা তিনিজন ব্যক্তিৰ নাম দিবলৈ ক'ব পাৰে। তেনে উদ্ধৃত ব্যক্তিৰ (referee) প্ৰতিকূল মন্তব্য প্ৰাৰ্থীগৰাকীৰ বিপৰীতে যাব পাৰে আৰু তেওঁৰ প্ৰাৰ্থীত্ব বাতিল হ'ব পাৰে।

৬) **স্বাস্থ্য পৰীক্ষা (Medical Examination) ঃ** ভাৰতবৰ্ষত বৰ্তমানে স্বাস্থ্য বা শাৰীৰিক পৰীক্ষা বাছনি প্ৰক্ৰিয়াৰ এক অঙ্গ হৈ পৰিছে। প্ৰাৰ্থীগৰাকী সু-স্বাস্থ্যৰ অধিকাৰী হয় নে নহয়, নে তেওঁ কোনো বেমাৰত ভুগি আছে সেয়া জনাটো অতি দৰকাৰ।

৭) **চূড়ান্ত বাছনি (Final Selection) ঃ** যদিহে প্ৰাৰ্থীগৰাকীয়ে এই স্তৰসমূহ সফলতাৰে অতিক্ৰম কৰিব পাৰে তেতিয়া কি পদৰ বাবে বাছনি কৰা হ'ল, নিযুক্তিৰ চৰ্তবোৰ কি, দৰমহাৰ হাৰ কিমান ইত্যাদি কথা উল্লেখ কৰি তেওঁক এখন নিযুক্তি পত্ৰ প্ৰদান কৰা হয়। তাৰ পিছত মানৰ সম্পদ ব্যৱস্থাপকে তেওঁক কোম্পানী আৰু চাকৰিটোৰ সৈতে পৰিচয় কৰাই দিয়া উচিত।

৬.৮ পৰিশীলনৰ ধাৰণা (CONCEPT OF ORIENTATION)

যেতিয়া এগৰাকী নতুন কৰ্মচাৰীয়ে তেওঁৰ কৰ্তব্যত হাজিৰ হয়, তেওঁক সংগঠনৰ এগৰাকী নতুন সদস্য হিচাপে আদৰণি জনোৱা উচিত। সহকৰ্মী আৰু কামৰ পৰিবেশৰ সৈতে পৰিচিত হোৱা আৰু মিলি যোৱাৰ বাবে তেওঁক সহায় কৰা উচিত। নিযুক্তিৰ প্ৰথম দিনটো প্ৰায় ভাগ লোকে বহুদিনলৈ মনত ৰাখে। এগৰাকী নতুনকৈ নিযুক্ত লোকে সহকৰ্মী, কাম আৰু সংগঠনৰ বাবে অচিনাকি হিচাপে কৰ্মত যোগদান কৰে। গতিকে সংগঠনটোৰ সৈতে নতুন কৰ্মচাৰী গৰাকীক মিলাই ল'বলৈ (integrate) ব্যৱস্থা হাতত ল'ব লাগে। পৰিশীলনে তেনে কৰাত সহায় কৰে।

গতিকে পৰিশীলন হ'ল এগৰাকী নতুন কৰ্মচাৰীক সংগঠনলৈ আদৰণি জনোৱা। ই এগৰাকী নতুন কৰ্মচাৰীক সংগঠনৰ সৈতে পৰিচিত কৰি দিয়া সমস্যাৰ সৈতে জড়িত।

মাইকেল আৰ্মষ্ট্ৰংগৰ মতে, "পৰিশীলন হ'ল প্ৰথমবাৰৰ বাবে কোম্পানীৰ কামত যোগদান কৰা কৰ্মচাৰীক আদৰণি জনোৱা আৰু তৎকালীনভাৱে আৰু সন্তুষ্টিৰে স্থিৰ হ'ব আৰু কাম আৰম্ভ কৰিবৰ বাবে প্ৰয়োজনীয় মূল তথ্যপাতি যোগান ধৰা প্ৰক্ৰিয়া।" (According to Michael Armstrong, "Orientation is the process of receiving and welcoming an employee when he first joins a company and giving him basic information he needs to settle down quickly and happily and start work.")

চমুকৈ ক'বলৈ হ'লে পৰিশীলন হ'ল এগৰাকী নতুন কৰ্মচাৰীক তেওঁৰ কাম আৰু সংগঠনটোলৈ আদৰণি জনোৱা আৰু সামাজিককৰণ (socialisation) প্ৰক্ৰিয়া।

পৰিশীলন কাৰ্যসূচী তলত উল্লিখিত উদ্দেশ্যসমূহত উপনীত হোৱাৰ বাবে প্ৰস্তুত কৰা হয়—

ক) এটা নতুন সংগঠনত এটা নতুন পদত যোগদান কৰাৰ পিছত সকলো নৱ নিযুক্ত কর্মীৰ 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। .....



৬.৯ অধ্যয়টিৰ 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 ওপৰত নির্ভৰ কৰে।

- মানৱ সম্পদ পৰিকল্পনা প্ৰথমতে মানৱ শক্তিৰ প্ৰয়োজনীয়তাৰ পৰিকল্পনা আৰু ই সংগঠনৰ সাৱলীল কার্য ৰূপায়ণৰ বাবে তেওঁলোকৰ যোগানৰ সৈতে জড়িত।
- ভর্তিকৰণ সংগঠনৰ বাহিৰ বা ভিতৰৰ পৰা কর্মচাৰীৰ অনুসন্ধান কৰা কার্যৰ সৈতে জড়িত। ভর্তিকৰণৰ দুটা গুৰুত্বপূর্ণ উৎস হ'ল— আভ্যন্তৰীণ আৰু বহিঃ উৎস। বাছনিৰ অর্থ হ'ল যোগ্য প্ৰার্থীসকলক বাছি লোৱা আৰু অযোগ্য প্ৰার্থীসকলক প্ৰত্যাখ্যান কৰা বা দুয়োটাই। ভর্তিকৰণৰ পিছতেই বাছনি কার্য আৰম্ভ হয়।
- পৰিশীলন হ'ল এটা সংগঠনলৈ নতুন কর্মচাৰীসকলক আদৰণি জনোৱা কার্য।



৬.১০ অধিক জানিবলৈ (FURTHER READINGS)

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

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

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

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



৬.১১ অগ্রগতিৰ খতিয়ান (ANSWERS TO CHECK YOUR PROGRESS)

১নং প্ৰশ্নৰ উত্তৰঃ উপযুক্ত সংখ্যক আৰু গুণসম্পন্ন ব্যক্তিৰ বাছনি।

২নং প্ৰশ্নৰ উত্তৰঃ কর্মীবৃন্দ ব্যৱস্থাপনাৰ দুটা গুৰুত্বপূর্ণ দিশ হ'ল—

১) ই ব্যৱস্থাপনাৰ অন্যান্য কার্যাৱলী সফলভাৱে ৰূপায়ণত সহায় কৰে।

২) ই সাংগঠনিক লক্ষ্য সাধনত সহায় কৰে।

৩নং প্ৰশ্নৰ উত্তৰঃ মানৱ সম্পদ পৰিকল্পনাৰ এটা গুৰুত্বপূর্ণ বৈশিষ্ট্য এয়ে যে ই ভৱিষ্যতে প্ৰয়োজন হোৱা জনশক্তিৰ নির্ধাৰণৰ সৈতে জড়িত।

৪নং প্ৰশ্নৰ উত্তৰঃ বহিঃ ভর্তিকৰণৰ দুটা গুৰুত্বপূর্ণ উৎস হ'ল— ১) নিয়োগ বিনিময় কেন্দ্ৰ; ২) বিজ্ঞাপন।

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।



৬.১২ 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?

* * * * * * * * * *

অধ্যায় ৭ ঃ নির্দেশকৰণ (DIRECTING)

অধ্যায় গাঁথনি

৭.১ উদ্দেশ্য

৭.২ পৰিচয়

৭.৩ নির্দেশকৰণৰ ধাৰণা আৰু গুৰুত্ব

৭.৪ নির্দেশকৰণৰ নীতি

৭.৪.১ নির্দেশকৰণৰ উদ্দেশ্যৰ লগত জড়িত নীতিসমূহ

৭.৪.২ নির্দেশকৰণৰ কার্যপ্রণালীৰ লগত জড়িত নীতিসমূহ

৭.৫ পৰিদর্শনৰ ধাৰণা

৭.৬ নির্দেশকৰণ আৰু পৰিদর্শন

৭.৭ পৰিদর্শকৰ ভূমিকা

৭.৭.১ বিজ্ঞানসন্মত ব্যৱস্থাপনা

৭.৭.২ মানৱীয় সম্পর্ক বিষয়ক ভূমিকা

৭.৭.৩ কার্যকৰণ বিষয়ক ভূমিকা

৭.৮ উত্তম পৰিদর্শকৰ গুণাৱলী

৭.৯ পৰিদর্শকৰ কার্যসমূহ

৭.১০ অধ্যায়টিৰ পৰা আমি কি শিকিলোঁ

৭.১১ অধিক জানিবলৈ

৭.১২ অগ্রগতিৰ খতিয়ান

৭.১৩ আৰ্হি প্রশ্ন

৭.১ উদ্দেশ্য (LEARNING OBJECTIVES)

এই অধ্যায়টি অধ্যয়ন কৰি আপুনি—

- নির্দেশকৰণৰ অর্থ আৰু গুৰুত্ব সম্পর্কে আলোচনা কৰিব পাৰিব
- নির্দেশকৰণৰ উপাদানসমূহ আলোচনা কৰিব পাৰিব
- পৰিদর্শন আৰু নির্দেশকৰণৰ পার্থক্য দেখুৱাব পাৰিব
- পৰিদর্শকৰ ভূমিকা বর্ণনা কৰিব পাৰিব
- এজন নিপুণ পৰিদর্শকৰ গুণসমূহৰ বিষয়ে আলোচনা কৰিব পাৰিব।

৭.২ পৰিচয় (INTRODUCTION)

ব্যৱসায় পৰিচালনাৰ এটা গুৰুত্বপূর্ণ কার্য হ'ল নির্দেশকৰণ। ইয়াৰ অর্থ হ'ল সংগঠনৰ উদ্দেশ্যসমূহত সফলভাৱে উপনীত হ'ব পৰাকৈ কর্মচাৰীসকলৰ কাম-কাজসমূহ নিৰবিচ্ছিন্নভাৱে

পৰিদৰ্শন কৰা, তেওঁলোকক উপদেশ দিয়া, পৰামৰ্শ দিয়া, অনুপ্ৰাণিত কৰা আৰু নেতৃত্ব দিয়া। এটা সংগঠনৰ মানৱ সম্পদৰ লগত জড়িত এই নির্দেশকৰণ কার্য পৰিচালনাৰ শীৰ্ষতম 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 সমন্বয় সাধন অপৰিহার্য।

পৰিদৰ্শন বা তত্ত্বাৱধান হ'ল মূলত পৰিদৰ্শক আৰু অধীনস্থসকলৰ মুখামুখি সম্পর্ক। পৰিদৰ্শন সাধাৰণতে কর্মচাৰীসকলৰ বিকাশ আৰু পাৰদর্শিতাৰ লগত জড়িত। সেয়েহে, পৰিদৰ্শকে অকল কর্মচাৰীৰ কার্য সম্পাদনৰ ওপৰত নজৰ নাৰাখি তেওঁলোকৰ পাৰদর্শিতা বৃদ্ধিৰ বাবে যাৱতীয় ব্যৱস্থা গ্ৰহণ কৰে।

নির্দেশকৰণ আৰু পৰিদৰ্শনৰ ব্যৱহাৰিক প্ৰসঙ্গত বিষয়বস্তুক কেন্দ্ৰ কৰি অর্থ সম্পর্কত কেতিয়াবা কেতিয়াবা সন্দেহৰ সৃষ্টি হয় যদিও উভয়ৰ মাজত কিছু পার্থক্য আছে। কিছু পণ্ডিতৰ মতে নির্দেশনৰ পৰিসৰ পৰিদৰ্শনতকৈ বহুল আৰু কিছুৰ মতে পৰিদৰ্শনৰ পৰিসৰহে বহুল। এজন পৰিদৰ্শকে 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 ক্ষেত্ৰত এজন সফল পৰিদৰ্শকৰ আৱশ্যকীয় গুণাৱলী আৰু কার্যাৱলী সম্পর্কে আলোচনা কৰিম।

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

আমি প্ৰত্যেকেই আমাৰ জীৱনত ব্যক্তিগত লক্ষ্যত উপনীত হ'বলৈ কৰা কার্যসমূহক এক নির্দেশিত দিশত আগবঢ়ায় নিব লগা হয়। একে ধৰণে এটা সংগঠনৰ সফল পৰিচালনাৰ ক্ষেত্ৰত 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 ক্ষেত্ৰত প্ৰয়োজনীয় পৰামর্শ আৰু অনুপ্ৰেৰণা প্ৰদান কৰে। এনেদৰে, এজন পৰিচালকে সংগঠনৰ উদ্দেশ্যসমূহ সম্পাদনৰ ক্ষেত্ৰত কর্মচাৰীসকলে কৰা প্ৰচেষ্টাত উপযুক্ত নির্দেশ প্ৰদান কৰে। এটা সংগঠনৰ পৰিকল্পনা প্ৰস্তুত কৰাৰ পাছত সাংগঠনিক আৰ্হি প্ৰস্তুত কৰি উপযুক্ত লোকক সংগঠনৰ বিভিন্ন কার্যত নিয়োগ কৰা হয়। তাৰ পাছতেই নির্দেশকৰণ কার্যৰ দ্বাৰা তলতীয়া কর্মচাৰীসকলক উপদেশ, অনুপ্ৰেৰণা আৰু প্ৰয়োজনীয় তত্ত্বাৱধান দিয়া হয় যাতে, সংগঠনৰ উদ্দেশ্যসমূহ সফলভাৱে সম্পাদন হয়। এটা সংগঠনত ভৌতিক আৰু মানৱ সম্পদ আহৰণৰ পাছতে

পৰিচালনাৰ পৰৱৰ্তী কার্য হ'ল মানৱ সম্পদক সংগঠনৰ সামূহিক উদ্দেশ্য সাধনৰ বাবে নির্দেশ দিয়া। উপযুক্ত নির্দেশকৰণ আৰু পৰিদর্শন অবিহনে কর্মচাৰীসকল অনাথৰ নিচিনা, কিয়নো নেতৃত্বৰ উপদেশ, অনুপ্রেৰণা অবিহনে কর্মচাৰীসকল এলেহুৱা, তথা কর্মৰ প্রতি নিস্তেজ আৰু দক্ষতাহীন হৈ পৰে আৰু তাৰে ফলস্বৰূপে অন্যান্য ভৌতিক সম্পদ যেনে যন্ত্রপাতি আৰু সা সৰঞ্জামমসূহৰ উপযুক্ত ব্যৱহাৰ নহয়। পৰিচালনাৰ এক গুৰুত্বপূর্ণ কার্য হিচাপে নির্দেশকৰণে পৰিচালনাৰ বিভিন্ন কার্যসমূহৰ আৰম্ভণি, সংযোজন আৰু কার্যক্ষম কৰাত সংগঠনক প্রয়োজনীয় ইন্ধন যোগান ধৰে। ইয়াৰ পৰা এইটো পৰিলক্ষিত হ'ল যে সংগঠন এটাৰ সমস্ত কার্য সম্পাদন নির্দেশকৰণৰ কার্য প্রণালীৰ ওপৰত নির্ভৰশীল আৰু সেয়েহে নির্দেশকৰণ কার্য সম্পাদনৰ আচল উপাদান হিচাপে পৰিগণিত হয়। এটা সংগঠনৰ জীৱনকালত পৰিচালকে ধাৰাবাহিকভাৱে এই কার্য সম্পাদন কৰে। পৰিচালকে সংগঠনৰ স্বার্থৰ প্রতি লক্ষ্য ৰাখি অধীনস্থসকলক পৰামর্শ দিয়া, উপভোগ দিয়া, অনুপ্রেৰণা দিয়া আদি কার্য সম্পাদন কৰে। নির্দেশকৰণে সেয়েহে, সংগঠনত এক অতি সুবিধাজনক তথা উপযুক্ত আভ্যন্তৰিণ বাতাবৰণ সৃষ্টি কৰে যাতে সংগঠনৰ সমগ্র মানৱ সম্পদক সংগঠনৰ উদ্দেশ্যসমূহত সফলভাৱে উপনীত হ'ব পৰাকৈ ব্যৱহাৰ কৰিব পৰা যায়।

নির্দেশকৰণ প্রক্রিয়া পৰিচালনাৰ শীর্ষতম স্তৰৰ পৰা নিম্নতম স্তৰলৈ ধাৰিত হয়। কিয়নো জ্যেষ্ঠ পৰিচালক এজনে তেওঁৰ অধিনস্থক কেতিয়া আৰু কেনেকৈ তেওঁৰ নির্ধাৰিত কার্য সম্পাদন কৰিব পাৰে তাৰ নির্দেশ দিয়ে। সেইদৰে অধিনস্থজনেও তেওঁৰ অধিনস্থ আন এজনক প্রয়োজনীয় নির্দেশ দিয়ে। কেৱল মাত্র শীর্ষতম আৰু নিম্নতম পৰিচালকৰ ক্ষেত্রত ইয়াৰ ব্যতিক্রম হয়। অর্থাৎ শীর্ষতমজনে কাৰো নির্দেশ মানিব লগা নহয় আৰু নিম্নতমজনে কাকো নির্দেশ দিয়াৰ সুবিধা নাপায়। নির্দেশকৰণ মূলত সংগঠনৰ উদ্দেশ্যসমূহ সফলভাৱে উপনীত হ'বলৈ মানৱ সম্পদক পৰামর্শ, উপদেশ, অনুপ্রেৰণা আৰু নেতৃত্ব দিয়া এটা প্রক্রিয়া।

যেই নহওক কিয় বহুজনে নির্দেশকৰণক 'সক্রিয়কৰণ' (Activating) হিচাপে আখ্যা দিব বিচাৰে।

উদাহৰণ স্বৰূপে, নিউমেন (Newman) আৰু ওৱাৰেণ (Warren) এ নির্দেশকৰণক সক্রিয়কৰণ হিচাপে তলত উল্লেখ কৰা ধৰণে সংজ্ঞা আগবঢ়াইছে—

'সক্রিয়কৰণ হ'ল এজন পৰিচালকে আঁচনি অনুসৰি কার্য সম্পাদনৰ ক্ষেত্রত তেওঁৰ অধিনস্থ আৰু অন্যান্যসকলৰ ক্ষেত্রত গ্রহণ কৰা এক পদক্ষেপ।' ('Activating deals with the steps a manager takes to get subordinates and others to carry out plans.')

হ্যায়মেন (Haimann)ৰ সংজ্ঞা মতে 'নির্দেশে আদেশ জাৰি কৰণত আৰু পৰিকল্পনা মতে কাম-কাজ চলাই নিয়াৰ ওপৰত নিশ্চিত হোৱাত ব্যৱহাৰ কৰা প্রণালী আৰু কৌশলক অন্তর্ভুক্ত কৰে।' ('Direction consists of the process and techniques utilizing in issuing instruction and making certain that operations are carried out as planned').

অৱশ্যে নির্দেশকৰণ মানে কেৱল মাত্ৰ ওপৰৱালাই অধিনস্থসকলক আদেশ আৰু নির্দেশ দিয়াকে নুবুজাই। ইয়াৰ বাহিৰেও প্ৰয়োজনীয় উৎসাহ আৰু নিয়ম অনুসৰি অধিনস্থসকলক উপদেশ আৰু কামৰ প্ৰতি অনুপ্ৰেৰণা যোগোৱা, নির্দেশকৰণৰ অংশ বুলিব পাৰি। এনেদৰে, আপুনি নির্দেশকৰণৰ চাৰিটা উপাদান পৰিলক্ষিত কৰিব পাৰিব। সেই কেইটা হ'ল— অনুপ্ৰেৰিতকৰণ (Motivating), নেতৃত্ব (Leadership), যোগাযোগ বা জ্ঞাতকৰণ (Communication) আৰু পৰিদৰ্শন (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 কাৰ্য আৰু মানৱ সম্পদৰ মাজত সৌহাদ্যপূৰ্ণ সম্পৰ্ক স্থাপন কৰাটোৱে হ'ল ইয়াৰ উদ্দেশ্য।

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

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

৪। নির্দেশকৰণ হ'ল সৰ্বব্যাপি কাৰ্য। যিহেতু পৰিচালনাৰ সকলো স্তৰতে ইয়াৰ অনুশীলন পৰিলক্ষিত হয়।

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

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

- **নির্দেশনাই কাৰ্য 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 কাৰ্য আৰম্ভ কৰে। পৰিচালনাৰ অন্যান্য

কার্যসমূহ যেনে পৰিকল্পনাকৰণ, সংগঠনকৰণ আৰু কর্মচাৰী নিয়োগ আদি নির্দেশকৰণ অবিহনে কার্যক্ষম নহয়।

- **নির্দেশকৰণে কর্মচাৰীৰ প্রচেষ্টা একত্রিকৰণ কৰে ঃ** সংগঠনৰ উদ্দেশ্যত সফলতাৰে উপনীত হ'বলৈ বিভিন্ন পর্যায়ৰ ব্যক্তি কার্যক্ষম হোৱা বাঞ্ছনীয়। কিয়নো সমগ্র কর্মচাৰীৰ পাৰদর্শিতা এজনৰ আনজনৰ লগত এনেদৰে আন্তঃ সম্পর্কিত যে এজন দুজনৰ কামৰ গাফিলতি, অপাৰদর্শিতাই সমগ্র সংগঠনৰে অপাৰদর্শিতাৰ কাৰণ হৈ পৰে। এই ক্ষেত্রত পৰিচালনৰ সময়োচিত আদেশ, নির্দেশে সকলো স্তৰ আৰু অৱস্থানৰ কর্মচাৰীৰ প্রচেষ্টাক ঐক্যবদ্ধ কৰাত গুৰুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন কৰে।
- **নির্দেশকৰণে ব্যক্তিৰ পৰা সর্বাধিক পাৰদর্শিতা লাভৰ চেষ্টা কৰে ঃ** সংগঠনৰ প্রত্যেক ব্যক্তিৰ কিছু পৰিমাণে নিজস্ব সামর্থ আৰু সম্ভাৱনীয়তা অন্তর্নিহিত হৈ থাকে। উপযুক্ত অনুপ্রেৰণা, নেতৃত্ব, যোগাযোগ আৰু পৰিদর্শন (সকলোবোৰেই নির্দেশকৰণৰ উপাদান)ৰ অভাৱে সেইবোৰ সুপ্ত কৰি ৰাখে। নির্দেশকৰণে উপযুক্ত আদেশ নির্দেশ আৰু আন উপাদানসমূহৰ জৰিয়তে তেনে সুপ্ত প্রতিভা আৰু সামর্থ বিকশিত কৰাত সহায় কৰে।
- **নির্দেশকৰণে পৰিৱর্তন আৰু গতিশীলতাৰ সুবিধা লাভত সহায় কৰে ঃ** পৰিৱর্তনশীল ব্যৱসায় জগতখনত সংগঠনেও ইয়াৰ সাংগঠনিক পদ্ধতি তথা কাম-কাজসমূহ পৰিৱর্তন কৰিব লগাত পৰে। যিকোনো পৰিৱর্তিত পৰিস্থিতিৰ লগত খাপ খুৱাই সংগঠনক উপযোগী কৰি তোলাত সাংগঠনিক গঠন আৰু ব্যক্তি সমষ্টিৰ পৰিৱর্তন সাধনৰ আৱশ্যক হয়। এই ক্ষেত্রত নির্দেশকৰণৰ যোগেদি পৰিচালনাই সময়েচিত আদেশ-নির্দেশ আৰু অনুপ্রেৰণাৰে পৰিৱর্তনৰ বাবে কর্মচাৰীক সাজু কৰি সংগঠনক গতিশীল কৰি তোলে।
- **নির্দেশকৰণে সংগঠনৰ স্থিৰতা আৰু ভাৰসাম্যতা নিশ্চিত কৰে ঃ** সংগঠনৰ স্থিৰতা বা স্থায়িত্ব নিশ্চিত কৰাত নির্দেশকৰণৰ অন্তর্গত উপাদান হিচাপে উপযুক্ত নেতৃত্ব, যোগাযোগ, অনুপ্রেৰণা আৰু পৰিদর্শনে অতি গুৰুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন কৰে। উপযুক্ত নেতৃত্ব প্রদান, প্রেৰণা জাগ্রতকৰণ, পৰিদর্শন আদিৰ সুবন্দোৱস্তকৰণেৰে পৰিচালনাই সংগঠনৰ স্থিৰতা অনাৰ লগতে সংগঠনৰ বিভিন্ন অংশৰ মাজত পাৰস্পৰিক সম্পর্ক উন্নীত কৰে।



অগ্রগতি নিৰীক্ষণ

প্রশ্ন নং ১ঃ নির্দেশকৰণ বুলিলে কি বুজায় ?

.....

.....

.....

.....

প্ৰশ্ন নং ২ঃ নির্দেশকৰণৰ দুটা গুৰুত্বপূর্ণ দিশ উল্লেখ কৰক।

১) .....

২) .....

৭.৪ 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।

৭৪.১ 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 মুখ্য 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 অবলম্বন। ফলপ্রসু যোগাযোগ, অনুপ্রেৰণা আৰু উপযুক্ত নেতৃত্ব শৈলী আদি এই নির্দেশকৰণ কৌশলৰ অন্তর্ভুক্ত। ইয়াৰ ফলস্বৰূপে অধিনস্থসকলৰ

প্রয়োজনীয়তা আৰু সন্তুষ্টিত ব্যাঘাত নোহোৱাকৈ সাংগঠনিক উদ্দেশ্যসমূহ সাধন কৰিব পাৰি।

৭.৪.২ নির্দেশকৰণৰ কার্যপ্রণালীৰ লগত জড়িত নীতিসমূহ (Principles Relating to the Direction Process)

এটা নির্দিষ্ট নির্দেশকৰণ কৌশলৰ দক্ষতা আৰু ফলপ্রসুতাৰ উপাদানসমূহৰ লগত জড়িত বিভিন্ন নির্দেশকৰণ কার্যপ্রণালীৰ নীতিসমূহ হ'ল ঃ

- **আদেশৰ একতাৰ নীতি ঃ** এই নীতি অনুসৰি এজন কর্মচাৰীয়ে এজন মাত্র ওপৰৱালাৰ পৰা নির্দেশ লাভ কৰিব লাগে যাৰ ওচৰত তেওঁ কার্যালয়ৰ নিয়ম অনুসৰি দায়বদ্ধ। এজন তলতীয়া কর্মচাৰীয়ে একাধিক ওপৰৱালাৰ পৰা নির্দেশ লাভ কৰিলে তেনে নির্দেশে সংগঠনত সন্দেহ, সংঘর্ষ আৰু অস্থিৰতাৰ সৃষ্টি কৰি কার্য সম্পাদনত ব্যাঘাত জন্মাব। সেয়ে নির্দেশকৰণ সদায় আদেশৰ একতাৰ নীতিৰ ওপৰত প্রতিষ্ঠিত হ'ব লাগে।
- **কৌশলৰ উপযুক্ততাৰ নীতি ঃ** নেতৃত্ব হ'ল নির্দেশকৰণৰ এক গুৰুত্বপূর্ণ অংশ। পৰিচালকজনে কর্মচাৰীসকলক নির্দেশ দিওঁতে উপযুক্ত নেতৃত্বৰ শৈলী অৱলম্বন কৰিব লাগে। নেতৃত্বৰ বিভিন্ন শৈলী, যেনে— শাসনমূলক (authorititive), পৰামর্শমূলক (consultative), সমর্থনমূলক (Free rein) আদিৰ উপযুক্ততা নির্ভৰ কৰে ওপৰৱালা, কর্মচাৰী আৰু পৰিস্থিতিৰ ওপৰত। সেয়েহে পৰিচালকজনে কর্মচাৰীসকলক নেতৃত্ব আৰু পৰামর্শ দিওঁতে এই সকলো কাৰক বিবেচনা কৰি চাব লাগে।
- **ফলপ্রসু যোগাযোগকৰণৰ নীতি ঃ** এটা সংগঠনৰ সফলতা আৰু কার্যক্ষমতা নির্ভৰ কৰা আন এটা উপাদান হ'ল জ্যেষ্ঠ আৰু অধিনস্থসকলৰ মাজত ফলপ্রসু ঊর্ধগামী আৰু নিম্নগামী যোগাযোগৰ ব্যৱস্থা। জ্যেষ্ঠ কর্মচাৰীসকলে নিম্নগামী যোগাযোগ ব্যৱস্থাৰে অধীনস্থসকললৈ প্রয়োজনীয় নির্দেশ আদি জাৰি কৰে আৰু ঊর্ধগামী যোগাযোগ ব্যৱস্থাৰে অধিনস্থসকলৰ কাম-কাজৰ খতিয়ান লাভ কৰে। সেয়েহে ফলপ্রসু যোগাযোগ দুয়োটা দিশৰ পৰাই নির্দেশকৰণ ব্যৱস্থাক উন্নত কৰি তোলে।
- **বোধগম্যতাৰ নীতি ঃ** নির্দেশকৰণৰ যোগেদি জ্যেষ্ঠ এজনে তেওঁৰ অধিনস্থসকলক তেওঁলোকৰ ভূমিকা আৰু দায়িত্বসমূহ যেনে— কি কাম, কেনেকৈ আৰু কেতিয়া কৰিব লাগিব ইত্যাদিৰ বিষয়ে অবগত কৰায়। সেয়েহে অধিনস্থসকলে তেওঁলোকক অৱগত কৰোৱা সকলো কথা ভালকৈ বুজি লোৱা উচিত যাতে কোনো ধৰণৰ সন্দেহ বা শংকত নোহোৱাকৈ তেওঁলোকে নিজৰ কার্য সম্পাদন কৰিব পাৰে।
- **অনানুষ্ঠানিক সংগঠনৰ ব্যৱহাৰৰ নীতি ঃ** আপোনালোকে হয়তো ইতিমধ্যে এটা সংগঠনত থকা আনুষ্ঠানিক দল (formal group) আৰু অনানুষ্ঠানিক দল (informal

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 প্রকাৰৰ তথ্যৰ প্রচাৰ সহজে ঘটিব পাৰে। সেয়েহে পৰিচালনাই এনেধৰণৰ অনানুষ্ঠানিক সংগঠনক বার্তাবাহক অথবা নির্দেশ প্রচাৰক হিচাপে ব্যৱহাৰ কৰাৰ নীতিৰে সুবিধা লাভ কৰিব পাৰে।

- **নেতৃত্বৰ নীতি ঃ** সংগঠন এটাত পৰিচালকে এজন নেতা হিচাপে কর্মচাৰীসকলৰ লক্ষ্যত উপনীত হোৱাত প্রভাৱ বিস্তাৰ কৰে। প্রভাৱ বিস্তাৰ কৰা এই প্রক্রিয়াতোকে নেতৃত্ব বুলিব পাৰি। পৰিচালনাই ব্যক্তিক প্রভাৱিত কৰা এই কার্যত দুটা উৎস 'কতৃত্ব' আৰু 'নেতৃত্ব'ৰ অনুশীলন কৰা হয়। এজন নেতা হিচাপে পৰিচালকে এই ক্ষেত্রত লক্ষ্য ৰাখিব লাগে যাতে নেতৃত্ব আৰু কতৃত্বৰ অনুশীলনৰ ফলত অধিনস্থসকল কোনো কাৰণতে অসন্তুষ্ট নহয় আৰু তেওঁলোকৰ নৈতিক অৱস্থাত কোনো নেতিবাচক প্রভাৱ নপৰে।
- **স্থিৰ অনুসৰণৰ নীতি ঃ** নির্দেশকৰণ হ'ল এটা অবিৰত পৰিচালনৰ প্রক্রিয়া। পৰিচালকে কেৱল মাত্র 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।



অগ্রগতি নিৰীক্ষণ

প্রশ্ন নং ৩ঃ নির্দেশকৰণৰ কার্যপ্রণালীৰ লগত জড়িত দুটা নীতি উল্লেখ কৰক।

১) .....

২) .....

৬.৫ 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 অগ্রগতি আৰু কার্যকৰীকৰণ নিশ্চিত কৰা তত্ত্বাৱধান পদ্ধতি হিচাপে বর্ণনা কৰিব পাৰি।

যদিও 'পৰিদর্শন' শব্দটোক বিভিন্ন ধৰণে ব্যাখ্যা কৰা হৈছে মূলতে পৰিদর্শন হ'ল পৰিদর্শনকাৰী আৰু অধীনস্থসকলৰ মুখামুখি যোগাযোগ। সংগঠনৰ আকাৰৰ ওপৰত নির্ভৰ কৰি বিশেকৈ পৰিদর্শনৰ স্তৰসমূহ কম বা বেচি হয়। যিহেতু পৰিদর্শন পৰিচালনাৰ এটা প্রয়োজনীয় কার্য; সেয়ে পৰিদর্শকে পৰিচালনাৰ কার্যও সম্পাদন কৰে।

অধীনস্থসকলৰ কাম-কাজ তদাৰক কৰাই কেৱল মাত্র পৰিদর্শকৰ কাম নহয়, ইয়াৰ উপৰিও তেওঁলোকে কর্মচাৰীসকলৰ কাম-কাজৰ দক্ষতা বৃদ্ধি, তেওঁলোকৰ বোধ শক্তি উন্নীত কৰাত সহায় কৰিব লাগে। কর্মচাৰীসকলে যাতে উৎসাহ আৰু মনোযোগেৰে তেওঁলোকৰ নির্ধাৰিত কাম-কাজসমূহ কৰিব পাৰে তাৰ বাবে মানৱ সম্পদক কার্যক্ষম কৰা, অনুপ্রেৰণা যোগোৱা, আৰু নেতৃত্ব প্রদান কৰা আদি কার্য পৰিদর্শকে পালন কৰিব লাগে।

সমগ্র পৰিচালনা প্রক্রিয়াৰ হৃদয় স্বৰূপ পৰিদর্শনে প্রতিষ্ঠানৰ উদ্দেশ্যসমূহ আহৰণৰ ক্ষেত্রত আঁচনি আৰু কার্যসূচী অনুসৰি কাম-কাজসমূহ সমাপন কৰাত আগভাগ ল'ব লাগে। পৰিদর্শনক এটা ব্যৱসায়ৰ জ্যেষ্ঠ আৰু অধীনস্থ কর্মচাৰীসকলৰ মাজৰ দৈনন্দিন সম্পর্ক হিচাপে সংজ্ঞায়ন কৰিব পাৰি। এই ক্ষেত্রত পৰিদর্শন হ'ল—

ক) মূল্য নির্ধাৰণকাৰী প্রক্রিয়া
খ) সময় সাপেক্ষে বিস্তাৰিত
গ) কনিষ্ঠ ব্যক্তিৰ দক্ষতা বৃদ্ধিত সহায়কাৰী
ঘ) কনিষ্ঠ ব্যক্তিয়ে আগবঢ়োৱা সেৱাৰ গুণাগুণ পৰিলক্ষিত কৰা
ঙ) ব্যৱসায়টোৰ দ্বাৰ ৰক্ষকৰ ভূমিকা পালন কৰা।

৭.৬ নির্দেশকৰণ আৰু পৰিদর্শন (DIRECTION AND SUPERVISION)

নির্দেশকৰণ আৰু পৰিদর্শনৰ অর্থ সম্পর্কত কেতিয়াবা সন্দেহৰ সৃষ্টি হয়। কিন্তু প্রসঙ্গ আৰু বিষয়বস্তুক কেন্দ্র কৰি দুয়োটাৰে মাজত প্রভেদ আছে। পৰিদর্শনক নিম্নোক্ত দুটা ধৰণেৰে ব্যৱহাৰ কৰা হয়। প্রথমে, নির্দেশকৰণৰ এক উপাদান হিচাপে পৰিচালনাৰ সকলো স্তৰৰ পৰিচালকে পৰিদর্শন কার্য সম্পাদন কৰা পৰিলক্ষিত হয়। এই প্রসঙ্গত পৰিদর্শনক সংগঠনৰ উদ্দেশ্য সাধনত তলতীয়া কর্মচাৰীক উপদেশ দিয়া তদাৰকী প্রচেষ্টা হিচাপে বুজা যায়। সেয়েহে, আমি ক'ব পাৰো যে নির্দেশকৰণৰ কামৰ পৰিসৰ পৰিদর্শনতকৈ যথেষ্ট বহল। যিহেতু অনুপ্রেৰণা যোগোৱা, উপদেশ দিয়া আৰু কর্মচাৰীৰ লগত যোগাযোগ ৰক্ষা কৰা আদিও নির্দেশকৰণ কার্যৰ অন্তর্ভুক্ত।

দ্বিতীয়তে, ওপৰোক্ত ধাৰণাৰ বিপৰীতে কিছু পণ্ডিতৰ মতে পৰিদর্শনৰ পৰিসৰ নির্দেশকৰণতকৈ ব্যাপক, বিশেষকৈ পৰিচালনাৰ নিম্ন পৰিচালনাৰ স্তৰত (Supervisory level)। পৰিদর্শন হ'ল পৰিদর্শকৰ কার্য। পৰিদর্শক হ'ল সেই সকল ব্যক্তি যাৰ অৱস্থান পৰিচালক আৰু শ্রমিকসকলৰ মাজত। এই প্রসঙ্গত পৰিকল্পনা, সংগঠনকৰণ, কর্মচাৰী নিয়োগ, নির্দেশকৰণ আৰু নিয়ন্ত্রণ আদিও পৰিদর্শন কার্যৰ অন্তর্ভুক্ত। পৰিদর্শনক সেয়েহে কার্যবাহী আৰু তেওঁৰ নিকট

সহকাৰীৰ দৈনন্দিন সম্পর্ক হিচাপে বিবেচনা কৰা যায়। এনেদৰে পৰিদর্শনে এটা সংগঠনত প্রশিক্ষণ, নির্দেশকৰণ, অনুপ্রেৰণা, সমন্বয়, নিয়ামানুবর্ত্তিতা পালন আদিও সাঙুৰি লয়।



চিন্তা-চর্চা কৰক

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

৭.৭ 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

৭.৭.১ বিজ্ঞান সন্মত 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 সন্মত কার্য পদ্ধতি আৰু প্রক্রিয়া অৱলম্বন কৰি কার্য দক্ষতা বৃদ্ধি কৰিব পাৰে। ইয়াৰ উপৰিও পৰিদর্শকজন কার্য সম্পাদনৰ ক্ষেত্রত এজন বিচক্ষণ ব্যক্তি হ'ব লাগে কাৰণ কাৰখানা পর্যায়ত পৰিদর্শকসকলে কার্য সম্পাদনকাৰীসকলক সহায়ৰ হাত আগবঢ়াব লাগে।
- **নিয়ন্ত্রণকাৰী (Controller)** ঃ পৰিদর্শকে এজন নিয়ন্ত্রণকাৰী হিচাপেও ভূমিকা পালন কৰে। মানদণ্ড অনুসৰি কর্মচাৰীসকলে কার্য সম্পাদন কৰিছেনে নাই তাক তদাৰক কৰে আৰু আকাংক্ষিত অগ্রগতিত বিচ্যুতি দেখা গ'লে তাৰ কাৰণ বিশ্লেষণ কৰি সময়মতে উপযুক্ত প্রতিকাৰৰ ব্যৱস্থা গ্রহণ কৰে। লগতে নির্দিষ্ট ফলাফল লাভৰ বাবে কর্মচাৰীসকলৰ ওপৰত পুৰস্কাৰ তথা শাস্থিৰ ব্যৱস্থা কৰে।

৭.৭.২ মানৱীয় সম্পর্ক বিষয়ক ভূমিকা (Human Relations Role)

কর্মচাৰীসকলে সদায় পৰিচালকসকলতকৈ নিজকে পৃথক বুলি ভাবিব বিচাৰে। সেয়েহে পৰিচালক আৰু কর্মচাৰীৰ মাজত এজন সংযোগকাৰী হিচাপে পৰিদর্শকে উন্নত মানৱ সম্পর্ক স্থাপনেৰে তেওঁলোকৰ মাজত সন্তোষজনক সম্বন্ধৰ সৃষ্টি কৰিব লাগে। পৰিদর্শকৰ মানৱ সম্পর্কীয় ভূমিকা তলত দিয়া ধৰণে আলোচনা কৰিব পাৰি।

- **মানৱ সম্পর্ক সাধনৰ অভিজ্ঞ ব্যক্তি (Human relations expert)** ঃ উন্নত মানৱ সম্পর্ক সাধনৰ অভিজ্ঞ ব্যক্তি হিচাপে পৰিদর্শক এজনে সংগঠনৰ বিভিন্ন ব্যক্তিৰ লগত কাৰবাৰ কৰোঁতে তেওঁৰ পাৰস্পৰিক বুজাবুজি কৰিব পৰা, উপযুক্তভাৱে যোগাযোগ কৰিব পৰা, সহজে মীমাংসা কৰিব পৰা আদি গুণ থকাতো দৰকাৰ।

  মানৱীয় দৃষ্টিৰে কর্মচাৰীসকলৰ প্রয়োজনীয়তা পূৰণ কৰাৰ উপৰিও ব্যক্তিগত সমস্যাৰ সমাধানৰে মানৱ সম্পর্ক উন্নীত কৰাতো পৰিদর্শকৰ কার্য।

  পৰিদর্শকে সদায় পৰিচালক আৰু কর্মচাৰীৰ মাজত সু-সম্পর্ক বজাই ৰখাৰ চেষ্টা কৰে যিহেতু পৰিদর্শক নিজে কোনো এটাৰে সদস্য নহয়, তেওঁ এজন নিৰপেক্ষ ব্যক্তি।
- **পৰামর্শদাতা (Counsellor)** ঃ পৰামর্শদাতা হিচাপে পৰিদর্শকে কর্মচাৰীৰ সুখ-দুখ, মানসিক বেদনা ভালভাৱে শুনি বুজি তেওঁলোকক উপযুক্ত পৰামর্শ দি সমস্যাসমূহ সমাধান কৰাৰ পথ দেখুৱাব লাগে। সেয়েহে পৰিদর্শকে কর্মচাৰীৰ কার্য সম্পর্কীয় আৰু কার্যক্ষেত্র সম্পর্কীয় আৰু ব্যক্তিগত সমস্যাসমূহ সমাধান কৰি তেওঁলোকৰ মানবীয় দক্ষতা আৰু গুণসমূহ আহৰণ কৰিব লাগে।
- **সংযোগকাৰী (Linking pin)** ঃ পৰিদর্শক এজন যে পৰিচালনাৰ বা কর্মচাৰীৰ কোনো এটাৰে সদস্য নহয় আমি ইতিমধ্যে গম পাইছো। পৰিদর্শকসকলক

কর্মচাৰীসকলে পৰিচালকৰ প্ৰতিনিধি হিচাপে আৰু পৰিচালকে কর্মচাৰীৰ প্ৰতিনিধি হিচাপে গণ্য কৰে।

সেয়েহে পৰিদর্শকে পৰিচালক আৰু কর্মচাৰীৰ মাজৰ এজন সংযোগকাৰী (Linking pin) হিচাপে উভয় পক্ষৰে প্ৰয়োজনীয়তাসমূহ উপযুক্ত যোগাযোগেৰে সমাধান কৰিব লাগে।

- **অনুপ্ৰেৰণাকাৰী (Motivator) ঃ** অধীনস্থ কর্মচাৰীসকলৰ অনুপ্ৰেৰণাকাৰী হিচাপে পৰিদর্শকৰ ভূমিকা গুৰুত্বপূর্ণ। অনুপ্ৰেৰণাৰ দ্বাৰা কর্মচাৰী আৰু সংগঠনৰ উদ্দেশ্যসমূহ একত্ৰিত কৰি ফলপ্ৰসু কর্ম পৰিবেশ সৃষ্টি কৰাটো পৰিদর্শকৰ দায়িত্ব। এই ক্ষেত্ৰত পৰিদর্শকৰ সমূহ কর্মচাৰীৰ বিষয়ে সম্পূর্ণ জ্ঞান থকাটো আৱশ্যক।
- **প্ৰশিক্ষক (Trainer) ঃ** পৰিদর্শকে সাধাৰণতে কার্য প্ৰশিক্ষণ (on the job training)ৰ দ্বাৰা কর্মচাৰীসকলক প্ৰশিক্ষণ দিয়ে যাতে তেওঁলোকে কার্যক্ষমতা বৃদ্ধিৰ দ্বাৰা উপযুক্তভাৱে কার্য সম্পাদন কৰিব পাৰে। ইয়াৰ উপৰিও পৰিদর্শকে নতুন আৰু দক্ষতাহীন কর্মচাৰীক উপযুক্ত প্ৰশিক্ষণৰ দ্বাৰা দক্ষতাপূর্ণ ব্যক্তিলৈ পৰিৱর্তন কৰে।

৭.৭.৩ কার্যকৰণ বিষয়ক ভূমিকা (Functional Role)

পৰিদর্শকৰ কার্যকৰণ বিষয়ক ভূমিকাসমূহ হ'ল—

- **পৰিকল্পনাকাৰী (Planner) ঃ** এজন পৰিকল্পনাকাৰী হিচাপে পৰিদর্শকে অধীনস্থসকলৰ কর্মসূচী পৰিকল্পনা কৰে। এই ক্ষেত্ৰত কি কাম, কেতিয়া আৰু কেনেকৈ কৰিব আদি কার্য নির্ধাৰণ কৰে।
- **সংগঠক (Organiser) ঃ** মানৱ সম্পদ, কেঁচা সামগ্ৰী, যন্ত্ৰপাতি আৰু অন্যান্য সমলসমূহ সমন্বিত কৰি সংগঠনৰ কার্যসমূহ সুচাৰুৰূপে সমাপন কৰাত সহায় কৰাটো পৰিদর্শকৰ আন এক কার্য। এই ক্ষেত্ৰত পৰিদর্শকক সংগীত পৰিচালকৰ লগত ৰিজাব পাৰি। সংগীত পৰিচালকে যেনেদৰে সুমধুৰ সুৰ এটা সৃষ্টি কৰিবলৈ প্ৰতিটো বাদ্য যন্ত্ৰক সঠিক সময়ত বজাবলৈ নির্দেশ দিয়ে তেনেদৰে পৰিদর্শকে প্ৰতিটো সম্পদ কেতিয়া কেনেকৈ ব্যৱহাৰ কৰিব লাগে তাৰ নির্দেশ দিয়ে।
- **নেতা (Leader) ঃ** এজন ভাল পৰিদর্শক হ'বলৈ হ'লে প্ৰথমে 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।
- **নিয়ন্ত্ৰণকাৰী (Controller) ঃ** এজন নিয়ন্ত্ৰণকাৰী 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 গ্ৰহণ কৰে।



অগ্রগতি নিৰীক্ষণ

প্রশ্ন নং ৪ঃ তলৰ উক্তিসমূহ শুদ্ধ নে অশুদ্ধ উল্লেখ কৰক—

১) এজন পৰিদর্শক প্রযুক্তিবিদ নহয়।

২) এজন পৰিদর্শক পৰিকল্পনাকাৰী কিন্তু নিয়ন্ত্রণকাৰী নহয়।

৩) শ্রমিকসকলে পৰিদর্শকজনক পৰিচালনাৰ মুখপাত্র হিচাপে গণ্য কৰে।

৪) এজন পৰিদর্শকৰ বাবে মানৰ সম্পর্কীয় প্রতিভা থকাতো প্রয়োজনীয় নহয়।

৫) এজন পৰিদর্শক এজন ভাল সংগঠক।

৭.৮ উত্তম পৰিদর্শকৰ গুণাৱলী (QUALITIES OF A GOOD SUPERVISOR)

এটা সংগঠনত এজন পৰিদর্শকৰ মূল কার্যসমূহ হ'ল—

ক) প্রতিজন কর্মচাৰীক কর্ম-অনুসূচী অনুযায়ী কাম অর্পণ কৰা।

খ) পূর্ব নির্ধাৰিত মানদণ্ড অনুসৰি কর্মচাৰীসকলৰ কাম-কাজৰ পৰিমাণ আৰু মানদণ্ডৰ খতিয়ান লোৱা।

ঘ) প্রয়োজন অনুসৰি অধীনস্থসকলক আৰোপ কৰা কাম-কাজত সহায় কৰা আৰু উপদেশ দিয়া।

ঙ) সংগঠনৰ উদ্দেশ্যসমূহত যাতে সুচাৰুৰূপে উপনীত হ'ব পৰা যায় তাৰ বাবে কর্মচাৰী-সকলক উৎসাহ-উদ্দীপনা জগোৱা।

চ) কর্মচাৰী আৰু পৰিচালকৰ মাজত মধ্যস্থতাকাৰীৰ ভূমিকা পালন কৰা।

সেয়েহে, এটা সংগঠনৰ ক্ষেত্রত এজন উত্তম পৰিদর্শকৰ নেতৃত্ব দিব পৰা, উপদেশ দিব পৰা আৰু অনুপ্রাণিত কৰিব পৰা গুণ থাকিব লাগে। এই সকলোবিলাক তলত দিয়া ধৰণে উল্লেখ কৰিব পাৰি—

১) সংগঠনৰ ওপৰত সম্পূর্ণ জ্ঞান (Knowledge about the Organisation)

২) কাৰিকৰী দক্ষতা (Technical Ability)

৩) সুন্দৰকৈ কথা ক'ব পৰা ক্ষমতা (Ability to talk well)

৪) কথা শুনিব পৰা ধর্য (Ability to listen)

৫) মনত ৰাখিব পৰা ক্ষমতা (Ability to remember)

৬) আনক সহায় কৰাৰ দক্ষতা (Ability to Cooperate)

৭) শৃংখলাবদ্ধ চিন্তা শক্তি (Ability for orderly thinking)

৮) মানুহক বিচাৰ কৰিব পৰা শক্তি (Ability to judge peple)

৯) সহনশীলতা (Patience)

১০) অর্থনৈতিক স্থিৰতা (Economic Stability)

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?

৭.৯ 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 অধিনস্থসকলৰ কার্যসমূহ যাতে বিৰক্তিদায়ক নহয় তাৰ চেষ্টা কৰে আৰু তাৰ বাবে তেওঁলোকক সুবিধা প্রদান নিশ্চিত কৰে। পৰিদর্শকে সূক্ষ্মভাৱে অধিনস্থসকলৰ কাম-কাজসমূহ নিৰীক্ষণ কৰে যাতে তেওঁলোকৰ কাম-কাজৰ ভুল দোষবোৰ সময় মতে শুধৰণী কৰিব পাৰি।

ইয়াৰ উপৰিও, প্ৰথম শ্ৰেণীৰ পৰিদৰ্শকৰ এটা মূল দায়িত্ব হ'ল শ্ৰমিকসকলৰ মাজত অনুশাসন বলবৎ কৰা আৰু নিৰাপত্তা নিশ্চিত কৰা আৰু তেওঁলোকৰ অসুবিধাসমূহ শীৰ্ষ পৰিচালক মণ্ডলিক অৱগত কৰোৱা।

গতিকে, পৰিদৰ্শকৰ কাম-কাজসমূহ তলত দিয়া ধৰণে আলোচনা কৰিব পাৰি—

ক) নির্দেশসমূহ অৱগত কৰোৱা।

খ) কার্য পদ্ধতি দেখুৱাই দিয়া।

গ) কার্যসমূহ কম বিৰক্তিকৰ কৰা।

ঘ) কর্মচাৰী বাছনি কৰা।

ঙ) নতুন কর্মচাৰীসকলক কার্য অৱগত কৰোৱা বা সূচনা কৰা।

চ) কর্মচাৰীৰ প্রশিক্ষণ।

ছ) কর্মচাৰীৰ ওজৰ আপত্তি চোৱা চিতা কৰা।

জ) অনুশাসন বলবৎ কৰা।

ঝ) উপযুক্ত যোগাযোগ নিশ্চিত কৰা।

ঞ) নিৰাপত্তা নিশ্চিত কৰা।



৭.১০ অধ্যয়টিৰ পৰা আমি কি শিকিলোঁ (LET US SUM UP)

এই অধ্যায়ত নিম্নলিখিত দিশসমূহ আলোচনা কৰা হ'ল —

- নিদের্শকৰণ হ'ল এটা এৰাব নোৱাৰা পৰিচালনাৰ কার্য। ই মানৱ সম্পদ আৰু মানৱ সম্পর্কৰ লগত জড়িত কার্য। নির্দেশকৰণৰ নীতিসমূহ দুটা ভাগত বিভক্ত কৰিব পাৰি-
  - নির্দেশকৰণৰ উদ্দেশ্যৰ লগত সম্পর্কিত নীতিসমূহ।
  - নির্দেশকৰণৰ কার্যপ্রণালীৰ লগত জড়িত নীতিসমূহ।
- ব্যৱহাৰিক প্রসঙ্গ আৰু বিষয়বস্তুৰ ওপৰত ভিত্তি কৰি নির্দেশকৰণ আৰু পৰিদর্শনক পৃথক কৰিব পাৰি। পৰিদর্শন হ'ল পৰিদর্শক আৰু অধিনস্থসকলৰ মাজৰ মুখামুখি সম্পর্ক।
- নিজ কর্তব্য পালনত, পৰিদর্শক এজনে তিনিধৰণৰ ভূমিকা পালন কৰে
  - বৈজ্ঞানীক পৰিচালকৰ ভূমিকা
  - মানৰীয় সম্পর্ক ভূমিকা
  - কার্যকৰণ বিষয়ক ভূমিকা।



৭.১১ 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.



৭.১২ অগ্রগতিৰ খতিয়ান (ANSWERS TO CHECK YOUR PROGRESS)

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

২নং প্ৰশ্নৰ 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 প্ৰশ্নৰ উত্তৰঃ ১) আদেশৰ একতাৰ নীতি; ২) নেতৃত্বৰ নীতি

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



৭.১৩ আৰ্হি প্ৰশ্ন (MODEL QUESTIONS)

প্ৰশ্ন ১ঃ নির্দেশকৰণৰ সংজ্ঞা দিয়ক।

প্ৰশ্ন ২ঃ নির্দেশকৰণৰ নীতিসমূহ বর্ণনা কৰক।

প্ৰশ্ন ৩ঃ নির্দেশকৰণৰ প্রয়োজনীয়তাসমূহ আলোচনা কৰক।

প্ৰশ্ন ৪ঃ নির্দেশকৰণ আৰু পৰিদর্শনৰ প্রভেদ দেখুৱাওক।

প্ৰশ্ন ৫ঃ পৰিদর্শকৰ কার্যসমূহ আলোচনা কৰক।

* * * * * * * * * * *

অধ্যায় ৮ ঃ নিয়ন্ত্রণ (CONTROLLING)

অধ্যায় গাঁথনি

৮.১ উদ্দেশ্য
৮.২ পৰিচয়
৮.৩ নিয়ন্ত্রণৰ অর্থ আৰু গুৰুত্ব
৮.৪ নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়াৰ পদক্ষেপসমূহ
৮.৫ নিয়ন্ত্রণৰ আচৰণগত প্রয়োগ
৮.৬ ব্যতিক্রমৰ দ্বাৰা পৰিচালনা
৮.৭ পৰিচালনাৰ নিয়ন্ত্রণ কৌশলসমূহ
৮.৭.১ বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ কৌশল
৮.৭.২ অবাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ কৌশল
৮.৮ অধ্যায়টিৰ পৰা আমি কি শিকিলোঁ
৮.৯ অধিক জানিবলৈ
৮.১০ অগ্রগতিৰ খতিয়ান
৮.১১ আৰ্হি প্রশ্ন

৮.১ উদ্দেশ্য (LEARNING OBJECTIVES)

এই অধ্যায়টি অধ্যয়ন কৰি আপুনি—

- পৰিচালনা নিয়ন্ত্রণৰ অর্থ আৰু গুৰুত্ব নির্ণয় কৰিব পাৰিব
- নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়াৰ আৱশ্যকীয় পদক্ষেপবিলাক বর্ণনা কৰিব পাৰিব
- নিয়ন্ত্রণৰ আচৰণগত প্রয়োগবিলাক ব্যাখ্যা কৰিব পাৰিব
- ব্যতিক্রম পদ্ধতিৰে কৰা পৰিচালনা সম্পর্কে জানিব পাৰিব
- বাজেটীয় আৰু বাজেট বহির্ভূত পৰিচালনা নিয়ন্ত্রণৰ কৌশলবিলাক চিনাক্ত কৰিব পাৰিব।

৮.২ পৰিচয় (INTRODUCTION)

নিয়ন্ত্রণ হৈছে পৰিচালনা প্রক্রিয়াৰ চূড়ান্ত আৰু প্রধান উপাদান। নিয়ন্ত্রণ কার্যৰ জৰিয়তে, প্রতিষ্ঠানৰ সকলো কাম-কাজ পূর্ব-নির্ধাৰিত লক্ষ্য-উদ্দেশ্যৰ দিশত পৰিকল্পনা অনুসৰি সম্পাদন হোৱাটো নিশ্চিত কৰা হয়। অর্থাৎ নিয়ন্ত্রণ কার্যৰ লক্ষ্য হৈছে পূর্ব-নির্ধাৰিত লক্ষ্যত উপনীত হ'বলৈ কাম-কাজ সঠিকভাৱে সম্পাদন হোৱাটো নিশ্চিত কৰা। এই অধ্যায়ত নিয়ন্ত্রণৰ অর্থ আৰু ইয়াৰ কেতবোৰ গুৰুত্বপূর্ণ দিশ ব্যাখ্যা কৰা হৈছে।

৮.৩ 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 হৈছেনে 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।

- নিয়ন্ত্রণ পৰিকল্পনাৰ ওপৰত আধাৰিত, কাৰণ লক্ষ্য-উদ্দেশ্য অবিহনে পৰিচালনা নিয়ন্ত্রণৰ ভৰিষ্যৎ আৰু মানদণ্ড ৰক্ষা কৰাটো সম্ভৱ নহয়।
- সংগঠনৰ কাম-কাজসমূহ পৰীক্ষা কৰা তথা কৰ্মচাৰীৰ আচৰণ নিয়ন্ত্রণৰ সৈতে নিয়ন্ত্রণ কার্য জড়িত হৈ থাকে।
- নিয়ন্ত্রণৰ পৰিসৰ অত্যন্ত বিস্তৃত কিয়নো ইয়াত পৰিমাণ, মানদণ্ড, সময়, খৰচ ইত্যাদি, অর্থাৎ একোটা প্রতিষ্ঠানৰ সমস্ত কার্য অন্তর্ভুক্ত হৈ থাকে।
- নিয়ন্ত্রণক অতীতলৈ ঘূৰি চোৱা এক প্রক্রিয়া বুলিও কোৱা হয়। কিয়নো ইতিমধ্যে সম্পন্ন হোৱা কাম-কাজৰ সৈতেও ই সম্পর্কযুক্ত।

নিয়ন্ত্রণৰ গুৰুত্ব (Importance of Control) ঃ নিয়ন্ত্রণ হৈছে পৰিচালনা প্রক্রিয়াৰ গুৰুত্বপূর্ণ উপাদানবিলাকৰ অন্যতম। নিয়ন্ত্রণ অবিহনে কোনো পৰিচালকে পৰিচালনা প্রক্রিয়া সম্পূর্ণ কৰিব নোৱাৰে। ৰবিন্ছ (Robbins) আৰু কুল্টাৰ (Coulter)ৰ মতে নিয়ন্ত্রণ গুৰুত্বপূর্ণ কিয়নো ই হৈছে পৰিচালনা সম্পর্কীয় কার্যকলাপৰ এক চূড়ান্ত সম্পর্ক। প্রতিষ্ঠানৰ লক্ষ্য-উদ্দেশ্যত উপনীত হ'ব পৰা গৈছে নেনাই সেই বিষয়ে জানিবলৈ ই হৈছে পৰিচালকসকলৰ একমাত্র উপায়।

নিয়ন্ত্রণৰ গুৰুত্ব তলত আলোচনা কৰা হ'ল —

- **প্রতিষ্ঠানৰ সহজ কার্য সম্পাদন (Smooth functioning of the enterprise)** ঃ নিয়ন্ত্রণ কার্যই একোটা প্রতিষ্ঠানক ইয়াৰ কাম-কাজ সহজভাৱে আগবঢ়াই নিয়াত সহায় কৰে। এই সন্দর্ভত পীটাৰ ড্রাকাৰ (Peter Drucker)য়ে কৈছে যে নিয়ন্ত্রণে পৰিণতি আৰু কার্যপন্থা, উৎপাদন আৰু প্রচেষ্টাৰ মাজৰ ভাৰসাম্য বজাই ৰাখে। এনেধৰণৰ ভাৰসাম্য অৱস্থাত একোটা প্রতিষ্ঠানে ইয়াৰ কাম-কাজ সহজভাৱে কৰিব পাৰে। নিয়ন্ত্রণৰ সহায়ত একোটা প্রতিষ্ঠানে ইয়াৰ পৰিকল্পনা আৰু উদ্দেশ্যৰ মাজত ভাৰসমতা বজাই ৰাখিব পাৰে।
- **বৃহৎ উদ্যোগৰ পৰিচালনা (Management of big enterprise)** ঃ বৃহৎ প্রতিষ্ঠানৰ পৰিচালনাত নিয়ন্ত্রণ কার্য অত্যন্ত প্রয়োজনীয়। বৃহৎ প্রতিষ্ঠানত বিভিন্ন ধৰণৰ বহুমুখী জটিলতাৰ উদ্ভৱ হয়। এনেধৰণৰ বৃহৎ প্রতিষ্ঠানবিলাকে বিভিন্ন ধৰণৰ সামগ্রী উৎপাদন কৰে, উৎপাদনৰ স্বয়ংক্রিয় আৰু কম্পিউটাৰ-চালিত পদ্ধতি ব্যৱহাৰ কৰে, তদুপৰি বিশাল ভৌগোলিক অঞ্চল সামৰি লয়। সেয়ে, এই প্রতিষ্ঠানবিলাকৰ ক্ষেত্রত, একমাত্র ফলদায়ক নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতিৰ জৰিয়তেহে কর্মচাৰীসকলৰ মাজত কাম-কাজ আৰু আচৰণৰ সামঞ্জস্য নিশ্চিত কৰিব পাৰি।
- **প্রতিদ্বন্দ্বিতাত বর্তি থকা (Maintaining competitiveness)** ঃ দীর্ঘ সময় ধৰি প্রতিদ্বন্দ্বিতাত টিকি থাকিবলৈ একোটা ব্যৱসায় প্রতিষ্ঠানে ফলদায়ক নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতি প্রয়োগ কৰিব লাগিব। ফলদায়ক নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতিৰ জৰিয়তে পৰিচালন বিভাগে প্রতিষ্ঠানৰ লক্ষ্যত উপনীত হ'বলৈ ব্যৱসায়ৰ মূল্যৱান সম্পদৰাজিৰ উপযুক্ত ব্যৱহাৰ কৰিব পাৰে।
- **লক্ষ্যপ্রাপ্তি (Attainment of goals)** ঃ নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতিৰ সহায়ত একোটা ব্যৱসায় প্রতিষ্ঠানে পূর্বনির্ধাৰিত 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 পূর্বনির্ধাৰিত 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 দিয়ে। নিয়ন্ত্রণবিহীন পৰিবেশ কর্মচাৰীয়ে ভাল নাপায় কাৰণ তেনেকুৱা পৰিস্থিতিত কর্মচাৰীসকলৰ ভৱিষ্যৎ কি হ'ব তেওঁলোকে নাজানে।

- **নিয়মানুৱর্তিতা আৰু সততা বজাই ৰাখে (Maintain discipline and honesty) ঃ** ফলদায়ক নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়াই একোটা প্রতিষ্ঠানৰ প্রতিজন কর্মচাৰীকে নীতি-নিয়ম মানি চলিবলৈ, আচৰণ আৰু কাম-কাজৰ মানদণ্ড বজাই ৰাখিবলৈ সহায় কৰে। কর্মচাৰীসকলৰ মাজত নিয়মানুৱর্তিতা আৰু সততা বজাই ৰাখিবলৈ পৰিচালন বিভাগে ফলদায়ক নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়া প্রয়োগ কৰিব লাগে। অন্যথা, পৰিচালকসকলক দায়িত্বহীন বুলি গণ্য কৰা হ'ব।
- **সময়সাপেক্ষ কর্মতৎপৰতা (Timely performance) ঃ** পৰিচালন সম্পর্কীয় কাম-কাজত সময় এক গুৰুত্বপূর্ণ উপাদান। পৰিচালন বিভাগে প্রতিষ্ঠানৰ কাম-কাজ নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়াৰ জৰিয়তে সময়মতে সম্পাদন কৰিব পাৰে। পূর্ব নির্ধাৰিত কর্মসূচী, কার্যক্রম, সময়সূচী হৈছে নিয়ন্ত্রণৰ বেলেগ বেলেগ কৌশল যিবিলাকে প্রতিষ্ঠানৰ কাম-কাজ সময়মতে হোৱাটো নিশ্চিত কৰে।
- **ভুল-ভ্রান্তি চিনাক্ত আৰু সংশোধন (Detection and correction of mistakes) ঃ** কাম-কাজৰ মানদণ্ড আৰু প্রকৃত কর্মৰ মাজৰ বিসংগতিসমূহ নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়াই বিচাৰি উলিয়ায়। তদুপৰি, কাম-কাজ অন্যফালে ঢাল খোৱাটো যদি প্রতিপন্ন হয় তেন্তে নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়াই সেই বিসংগতি বিচাৰি উলিয়াব আৰু সংশোধনৰ ব্যৱস্থা কৰে। এনেকৈ, এক নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়াৰ জৰিয়তে সম্ভাব্য সকলো ভুল-ভ্রান্তি আৰু অনিয়ম ধৰা পেলাই শুধৰাব পাৰি।
- **অর্থনীতিৰ উন্নতি কৰে (Promotes economy) ঃ** এক ফলদায়ক নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়াই উৎপাদনত হোৱা অদৰকাৰী খৰচ আৰু হানি কমাব পাৰে। ইয়াৰ জৰিয়তে পৰিচালন বিভাগে প্রতিটো সামগ্রীৰ উৎপাদন ব্যয় হ্রাস কৰি লাভ বৃদ্ধি কৰিব পাৰে। মুঠৰ ওপৰত, নিয়ন্ত্রণ কার্যৰ সহায়ত একোটা প্রতিষ্ঠানে ফলদায়ক ৰূপত আৰু দক্ষতাৰে ইয়াৰ সম্পদৰাজি ব্যৱহাৰ কৰিব পাৰে।
- **প্রতিষ্ঠানৰ স্থিৰতা (Organisational stability) ঃ** পৰিচালন বিভাগে যদি নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়া সঠিকভাৱে প্রয়োগ কৰে তেন্তে প্রতিষ্ঠানৰ সুস্থিৰতা সম্ভৱ। বিভিন্ন নিয়ন্ত্রণ কৌশল যেনে পৰিকল্পনা, কর্মনীতি, নিয়ম-শৃংখলা, বাজেট আদিয়ে প্রতিষ্ঠানৰ সুস্থিৰতা আনিব পাৰে। নিয়ন্ত্রণৰ এই সকলো কৌশলে প্রতিষ্ঠানক এক শক্তিশালী আধাৰ গঢ়ি দিব পাৰে। এক ফলদায়ক নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়াৰ জৰিয়তে পৰিচালন বিভাগে এটা ভাল কর্ম সংস্কৃতি সৃষ্টি কৰিব পাৰে আৰু সমাজত প্রতিষ্ঠানৰ এটা ভাল ভাবমূর্তি গঢ়ি তুলিব পাৰে।
- **পৰিৱর্তিত পৰিস্থিতিত খাপ খায় (Adapting to changing environment) ঃ** সম্প্রতি, উৎপাদিত সামগ্রী, প্রতিযোগিতা, প্রযুক্তি, উপভোক্তা, বজাৰ, চৰকাৰী নীতি, নিগম বিধি (Corporate Laws), কর্মচাৰীৰ আচৰণ, সমাজ ইত্যাদিৰ ভীষণ পৰিৱর্তন হৈ আছে। সেয়ে পৰিৱর্তিত 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।

৮.৪ নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়াৰ পদক্ষেপসমূহ (STEPS IN CONTROL PROCESS)

নিয়ন্ত্রণ হৈছে এক ধাৰাবাহিক গতিশীল প্রক্রিয়া। নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়াত তলৰ পদক্ষেপবিলাক অন্তর্ভুক্ত হৈ থাকে।

১। **মানদণ্ড প্রতিষ্ঠা (Establishment of Standards)** ঃ নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়াৰ প্রথম পদক্ষেপ হৈছে মানদণ্ড প্রতিষ্ঠা কৰা। মানদণ্ড হৈছে কার্য সম্পাদনৰ পৰিণতি বিচাৰ কৰাৰ মাপকাঠি। মানদণ্ড হৈছে পৰিমাপৰ এক ব্যৱস্থা। মানদণ্ড বিভিন্ন ৰূপত থাকিব পাৰে। নিয়ন্ত্রণ কার্যক অধিক নির্দিষ্ট কৰিবলৈ মানদণ্ডক পৰিমাণবোধক শব্দত ব্যাখ্যা কৰিব লাগে। বিভিন্ন ধৰণৰ মানদণ্ড হৈছে উৎপাদনৰ মানদণ্ড, সময়ৰ মানদণ্ড, খৰচৰ মানদণ্ড, গুণাগুণৰ মানদণ্ড, আচৰণগত মানদণ্ড। ব্যৱসায়ৰ সকলো প্রধান ক্ষেত্রতে মানদণ্ড স্থিৰ হ'ব লাগে। তদুপৰি মানদণ্ড স্থিতিস্থাপক হোৱা দৰকাৰ যাতে পৰিৱর্তিত পৰিস্থিতিৰ সৈতে খাপ খাব পাৰে।

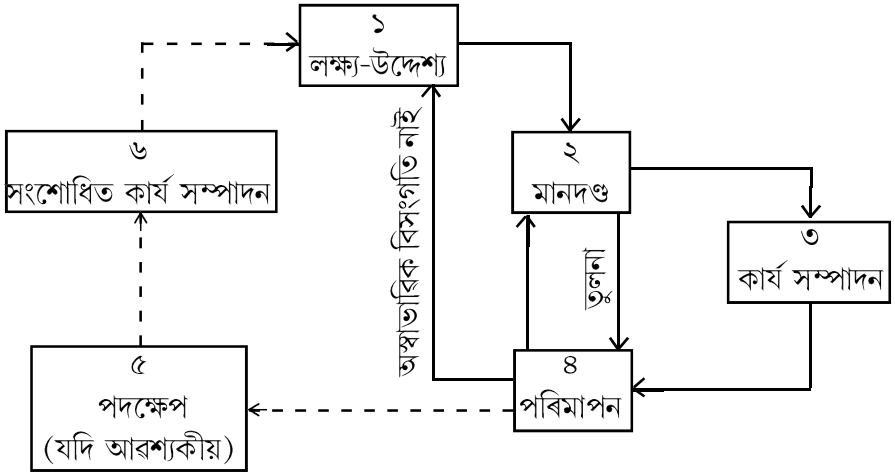
২। **সম্পাদিত কার্যৰ পৰিমাপন (Measurement of performance)** ঃ নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়াৰ পৰৱর্তী পদক্ষেপটো হৈছে সম্পাদিত কার্যৰ পৰিমাপন। এই পৰিমাপনৰ বিভিন্ন পদ্ধতিবিলাকৰ ভিতৰত আছে ব্যক্তিগত নিৰীক্ষণ, নমুনা, প্রতিবেদন, মন্তব্য গ্রহণ ইত্যাদি। বিভিন্ন ধৰণৰ পৰিস্থিতিৰ ওপৰত নির্ভৰ কৰি পৰিমাপৰ পদ্ধতি পৰিমাণবোধক বা গুণগত বা দুয়োটাৰে এক সংমিশ্রণ হ'ব পাৰে। পৰিচালকসকলে অতি সতর্কতাৰে সম্পাদিত কার্যৰ পৰিমাপনৰ পদ্ধতি আৰু কিমান সময়ৰ অন্তৰত এই পৰিমাপন কার্য সম্পাদন কৰা হ'ব, সেয়া নির্ণয় কৰিব লাগে। সম্পাদিত কার্যৰ পৰিমাপন সদায় স্পষ্ট, সম্পূর্ণ, ভৱিষ্যদর্শী আৰু উদ্দেশ্যপূর্ণ হ'ব লাগে।

৩। **প্রকৃত কার্য সম্পাদন আৰু মানদণ্ডৰ তুলনা (Comparison between actual performance and standard)** ঃ নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়াৰ তৃতীয় পদক্ষেপটো হৈছে কার্য সম্পাদনৰ মানদণ্ডৰ সৈতে প্রকৃত কার্য সম্পাদনৰ তুলনা কৰা। এই পদক্ষেপত পৰিচালক-সকলে কেৱল প্রকৃত কার্য সম্পাদন আৰু মানদণ্ডৰ মাজৰ বিসংগতি বিচাৰ কৰাৰ উপৰিও এই বিসংগতিবিলাকৰ কাৰণো চিনাক্ত কৰে। গুৰুত্বপূর্ণ আৰু গুৰুত্বহীন বিসংগতিবিলাকৰ মাজৰ পার্থক্য পৰিচালকসকলে উলিয়াই ল'ব লাগে। উল্লেখযোগ্য যে গুৰুত্বপূর্ণ বিসংগতিবিলাকত আলোকপাত কৰা প্রক্রিয়াক ব্যতিক্রমধর্মী নিয়ন্ত্রণ (Control by exception) বুলি জনা যায়। সমসাময়িক তথ্য, প্রতিবেদন, ৰেখাচিত্র, তালিকা আদিৰ জৰিয়তে কার্য সম্পাদন সম্পর্কীয় তথ্য পৰিচালন বিভাগে প্রদান কৰিব পাৰে।

৪। **বিসংগতিৰ সংশোধন (Correction of Deviation)** ঃ নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়াৰ এইটো অন্তিম পদক্ষেপ। বিসংগতিৰ প্রকৃত কাৰণ বিচাৰি উলিওৱাৰ পাছতে পৰিচালন বিভাগে শুধৰণিৰ তাৎক্ষণিক পদক্ষেপ গ্রহণ কৰিব লাগে। কার্য সম্পাদন প্রক্রিয়াৰ সংশোধন ঘটাবলৈ পৰিচালকসকলে প্রশিক্ষণ দিব পাৰে, দৰমহা গাঁথনিৰ পুনৰীক্ষণ কৰিব পাৰে,

কর্ম 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) কার্য সম্পাদনৰ জোখ-মাখ	ঘ) নিয়ন্ত্ৰণৰ প্ৰথম পদক্ষেপ।

৮.৫ 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 কর্মচাৰী তেওঁলোকৰ আচৰণৰ ক্ষেত্ৰত সম্পূৰ্ণৰূপে যুক্তিবাদী নহয়। নিয়ন্ত্ৰণ প্ৰক্ৰিয়াই সাধাৰণতে তলত দিয়া বিভিন্ন দিশত কর্মচাৰীৰ আচৰণত প্ৰভাৱ পেলায়—

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

- মুকলিমূৰীয়া বিদ্রোহৰ সলনি কর্মচাৰীয়ে গোপনে বিদ্রোহ কৰিব পাৰে। গোপন বিদ্রোহ অধিক বিপজ্জনক হ'ব পাৰে।
- কামত অনুপস্থিত থাকি বা চাকৰি ত্যাগ কৰি কর্মচাৰীয়ে নিয়ন্ত্রণ হ্রাস কৰিবলৈ প্রতিক্রিয়া দেখুৱাব পাৰে।
- কেতিয়াবা তেওঁলোকে বিসংগৰি নতুন পদ্ধতিৰ বিকাশ ঘটাব পাৰে বা বিসংগতিক ধৰা নপৰাকৈ লুকুৱাই ৰাখিব পাৰে।
- পৰিচালন বিভাগে গ্রহণ কৰা কঠোৰ নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়াৰ বিৰুদ্ধে শ্রমিক সংগঠনসমূহে সংগ্রাম কৰিব পাৰে। পৰিণতিত কঠোৰ নিয়ন্ত্রণে কার্য সম্পাদনৰ মান নিম্নগামীহে কৰিব।
- তদুপৰি, কঠোৰ নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়াই অনুপস্থিতি, অমনোযোগিতা, স্থানান্তৰ, শ্রমিক সংস্থাৰ কার্যকলাপ, কর্মচাৰীৰ নিম্নমানৰ নৈতিকতা, উৎপাদন হ্রাস, কর্মচাৰীৰ অসন্তুষ্টি আদিয়ে প্রতিষ্ঠান দুষিত পৰিৱেশ সৃষ্টি কৰিব পাৰে।
- মানদণ্ড স্থিৰ কৰা সন্দর্ভত কর্মচাৰীৰ দৃষ্টিভংগী নেতিবাচক হ'ব পাৰে। মানদণ্ডৰ পৰিমাপৰ আৱশ্যকতা আৰু গুৰুত্ব সম্পর্কে ব্যাখ্যা নকৰাকৈ কর্মচাৰীৰ ওপৰত মানদণ্ড আৰোপ কৰিলে তেওঁলোকে এই বিষয়ে সম্পূর্ণৰূপে বুজি নাপাব পাৰে।
- সংশোধনমূলক পদক্ষেপৰ ক্ষেত্রত অধিকাংশ কর্মচাৰীয়েই সংশোধিত হ'বলৈ ভাল নাপায়। কিয়নো তেওঁলোকে জীৱনৰ বাস্তৱবিলাক গ্রহণ কৰিবলৈ টান পায় আৰু সেয়ে এক হতাশাত ভোগে। তদুপৰি, কর্মচাৰী এজনৰ সীমাবদ্ধতাবিলাক প্রকাশ হোৱাৰ বাবে নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়াৰ প্রতি তেওঁলোক বিতুষ্ট হ'ব পাৰে। কোনো কর্মচাৰীৰ বিৰুদ্ধে সংশোধনীমূলক পদক্ষেপ গ্রহণ কৰিলে তেনে কর্মচাৰীৰ ক্ষেত্রত ই আত্ম মর্যাদাৰ প্রশ্ন হৈও দেখা দিব পাৰে।
- কর্মচাৰীসকলে ভাবিব পাৰে যে নিয়ন্ত্রণৰ উদ্দেশ্য হৈছে প্রতিষ্ঠানৰ লাভ অর্জন, তেওঁলোকৰ উপকাৰ সাধন নহয়। এনে এক পৰিস্থিতিত কর্মচাৰীৰ আচৰণৰ দ্বাৰা নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়াত ওলোটা প্রভাৱ পৰিব পাৰে।

আচৰণগত সমস্যাৰ সমাধান (Overcoming Behavioural Problems) ঃ ওপৰত আলোচনা কৰি অহা নিয়ন্ত্রণৰ আচৰণগত ফলাফলৰ অর্থ এইটো নহয় যে পৰিচালনাই কোনো নিয়ন্ত্রণ কৌশল অৱলম্বন কৰিব নালাগে। আচৰণত সমস্যাসমূহ সমাধানৰ জৰিয়তে সংগঠনটোত নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়া ফলপ্রসূ কৰি তুলিব পাৰি। এতিয়া আমি আচৰণগত সমস্যাসমূহ আঁতৰাবলৈ কেতবোৰ কার্যপন্থাৰ বিষয়ে আলোচনা কৰিম।

১) একোটা প্রতিষ্ঠানত উচ্চ পদ মর্যাদাৰ ভিত্তিত কর্মচাৰীৰ ওপৰত প্রত্যক্ষ হেঁচা দিয়াৰ পৰা পৰিচালকসকল বিৰত থাকিব লাগে।

২) অংশগ্রহণ বৃদ্ধি কৰি কর্মচাৰীসকলৰ মাজত পৰিচালকসকলে সহযোগিতা বৃদ্ধি কৰিব লাগে। এই উদ্দেশ্যে প্রতিষ্ঠানত এক অনুকূল বাতাবৰণৰ অত্যন্ত প্রয়োজন।

৩) মুকলিমূৰীয়া আদান-প্ৰদানৰ জৰিয়তে পৰিচালন বিভাগে যোগাযোগৰ এটা ভাল নেটৱৰ্ক গঢ়ি তুলিব পাৰে।

৪) নিয়ন্ত্ৰণ প্ৰক্ৰিয়াত সমন্বয় আৰু সহযোগিতা আহৰণ কৰিবলৈ প্ৰতিষ্ঠানত সমূহীয়া প্ৰচেষ্টা বা গোটৰ প্ৰক্ৰিয়াক শক্তিশালী কৰি তুলিব লাগে।

৫) নিয়ন্ত্ৰণ প্ৰক্ৰিয়াত উদ্ভৱ হোৱা কৰ্মচাৰীৰ কৰ্ম উদ্দীপনাৰ সমস্যা সমাধান কৰিবলৈ পৰিচালন বিভাগে কৰ্মচাৰীৰ অৰ্থনৈতিক আৰু অনা-অৰ্থনৈতিক দুয়োটা অভাৱেই পূৰণ কৰিব লাগে।

৬) নিয়ন্ত্ৰণ প্ৰক্ৰিয়াৰ আৰ্হি প্ৰস্তুত কৰাৰ সময়ত পৰিচালন বিভাগে ইয়াৰ দীৰ্ঘকালীন সম্ভাৱনাৰ কথা বিবেচনা কৰিব লাগে যাতে ঘনে ঘনে ইয়াক সলাই থাকিবলগীয়া নহয়।



অগ্ৰগতি নিৰীক্ষণ

প্ৰশ্ন নং ৩ঃ নিয়ন্ত্ৰণ পদ্ধতিয়ে কেনেকৈ কৰ্মচাৰীসকলৰ আচৰণত প্ৰভাৱ পেলাই? (৫০টা শব্দৰ ভিতৰত উত্তৰ দিয়ক)

.....

.....

.....

প্ৰশ্ন নং ৪ঃ নিয়ন্ত্ৰণৰ লগত জড়িত কৰ্মচাৰীসকলৰ আচৰণগত সমস্যাসমূহ দূৰ কৰিবলৈ দুটা পৰামৰ্শ আগবঢ়াওক।

.....

.....

৮.৬ ব্যতিক্ৰমৰ দ্বাৰা পৰিচালনা (MANAGEMENT BY EXCEPTION)

প্ৰতিষ্ঠানৰ নিয়ন্ত্ৰণ প্ৰক্ৰিয়াত ব্যতিক্ৰমৰ দ্বাৰা পৰিচালনা এক গুৰুত্বপূৰ্ণ নীতি। এই নীতি অনুসৰি, পৰিচালকসকলে কাৰ্য সম্পাদনৰ মানদণ্ডত হোৱা গুৰুত্বপূৰ্ণ বিসংগতিতহে মনোযোগ দিব লাগে। এই নীতিৰ জৰিয়তে পৰিচালকে গুৰুত্বপূৰ্ণ আৰু গুৰুত্বহীন বিসংগতিসমূহক পৃথক কৰিব পাৰে। এই নীতি অনুসৰি একোজন পৰিচালকে শীৰ্ষ পৰিচালন কৰ্তৃপক্ষলৈ কেৱল গুৰুত্বপূৰ্ণ বিসংগতিৰ তথ্যহে প্ৰেৰণ কৰিব লাগে। কেৱল গুৰুত্বপূৰ্ণ বিষয়বিলাকতহে পৰিচালকে তেওঁলোকৰ প্ৰচেষ্টা কেন্দ্ৰীভূত কৰিব লাগে। প্ৰতিষ্ঠানৰ প্ৰত্যেকটো বিষয় পৰ্যবেক্ষণ কৰাৰ দৰকাৰ নাথাকে। পৰিচালকে এই নীতি প্ৰয়োগ কৰিব পাৰিলে তেওঁলোকে নিয়ন্ত্ৰণ প্ৰক্ৰিয়াক অধিক দক্ষতাৰে পৰিচালনা কৰিব পাৰিব। এই নীতিত কোৱা হৈছে যে তলতীয়া কৰ্মীসকলে প্ৰতিষ্ঠানৰ সকলো দৈনন্দিন কাম কৰিব লাগে আৰু তেনে কৰি তেওঁলোকে পৰিচালকক দৈনন্দিন তালিকাৰ বহির্ভূত প্ৰতিষ্ঠানৰ অন্য গুৰুত্বপূৰ্ণ বিষয়ত মনোযোগ দিবলৈ মুক্ত কৰি দিব লাগে। উদাহৰণস্বৰূপে, পৰিচালকজনে মানদণ্ড নিয়ন্ত্ৰণৰ এটা প্ৰক্ৰিয়া প্ৰতিষ্ঠা 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 ঊৰ্দ্ধতন পৰিচালকক অৱগত কৰিব লাগে আৰু ২% বা তাতোকৈ কম বিজুতিৰ ক্ষেত্রত ঊৰ্ধ্বতন পৰিচালন কৰ্তৃপক্ষক তেওঁলোকে অৱগত কৰিব নালাগে।

ব্যতিক্রমৰ দ্বাৰা পৰিচালনাৰ সুবিধাসমূহ (Benefits of management by exception) ঃ এই নীতিবিলাক প্রয়োগ কৰি নিম্নোলিখিত সুবিধাসমূহ পাব পাৰি—

১) ই শীর্ষস্তৰৰ পৰিচালন বিভাগৰ সময় ৰাহি কৰিব পাৰে।

২) ই প্রধান সমস্যাবিলাকৰ প্রতি কার্যবাহীসকলৰ মনোযোগ বৃদ্ধি কৰি তৎপৰতা গ্রহণ কৰাত সহায় কৰিব পাৰে।

৩) ই প্রণালীবদ্ধভাৱে কর্তৃত্ব প্রদান কৰাত সহায় কৰে।

৪) ই উৎপাদনমূলক উদ্দেশ্যত পৰিচালকসকলৰ জ্ঞানৰ প্রয়োগ আৰু গুৰুত্বপূর্ণ তথ্যৰ আদান-প্রদানত সহায় কৰে।

৫) জটিল সমস্যাবিলাক চিনাক্ত কৰাত ই পৰিচালকসকলক সহায় কৰে।

৬) পৰিস্থিতি আৰু মানুহৰ বিচাৰ কৰিবলৈ ই গুণগত আৰু সংখ্যাগত দুয়োবিধ মাপকাঠীয়ে প্রদান কৰে।

৭) একোটা প্রতিষ্ঠানৰ বিভিন্ন শাখাৰ মাজত ই যোগাযোগৰ উন্নতি সাধন কৰে।

৮) বৃহৎ প্রতিষ্ঠানৰ নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়াত ই গুৰুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন কৰে।

৯) তলৰ পর্যায়ৰ পৰিচালকসকলৰ দক্ষতা বৃদ্ধি কৰাত ই সহায় কৰে।

১০) বাৰে বাৰে বা ঘনে ঘনে সিদ্ধান্ত গ্রহণ কৰিবলগীয়া হোৱা পৰিস্থিতি ই নোহোৱা কৰে।



অগ্রগতি নিৰীক্ষণ

প্রশ্ন নং ৫ঃ ব্যতিক্রমৰ দ্বাৰা পৰিচালনা বুলিলে কি বুজে ? (৫০টা শব্দৰ ভিতৰত উত্তৰ দিয়ক)

.....

.....

.....

৮.৭ পৰিচালনাৰ নিয়ন্ত্রণ কৌশলসমূহ (TECHNIQUES OF MANAGERIAL CONTROL)

পৰিচালন বিভাগৰ নিয়ন্ত্রণ হৈছে নির্ধাৰিত উদ্দেশ্যৰ সৈতে মানদণ্ডৰ সংগতি ৰাখি কার্য সম্পাদনৰ ব্যৱস্থা কৰা এক প্রণালীবদ্ধ প্রচেষ্টা। যেনে—

ক) বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ কৌশল

খ) অবাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ কৌশল।

৮.৭.১ বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ কৌশল (Budgetary Control Techniques)

'বাজেট' (Budget) শব্দটো ফৰাচী শব্দ 'Bougettee' শব্দৰ পৰা উদ্ভৱ হৈছে। এই শব্দৰ অর্থ হৈছে ছাম্ৰাৰ মোনা য'ত আগতীয়াকৈ অনুমান কৰা খৰচবিলাকৰ বাবদ উপযুক্ত পুঁজি জমা ৰখাৰ ব্যৱস্থা কৰা হয়। এখন বাজেট হৈছে সংখ্যাগত ভাষাত প্ৰকাশ 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 প্ৰতিকাৰৰ উদ্দেশ্যে প্ৰকৃত ফলাফলৰ লগত পাৰস্পৰিক বাজেটীয় তথ্যৰ তুলনা কৰি বাজেটীয় অনুমানসমূহৰ তাৰতম্য ঘটোৱা বা পার্থক্যৰ কাৰণৰ শুধৰণী কৰা এক প্ৰক্রিয়া। (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 প্ৰতিষ্ঠানত কর্মচাৰীক চোৱা-চিতা কৰা ৰৈখিক পৰিচালকসকলে বাজেট প্ৰস্তুত কৰাৰ সময়ত বিভিন্ন অভিধাৰণাৰ ওপৰত ভিত্তি কৰিবলগীয়া হয়। এই অভিধাৰণাবিলাক অর্থনীতি, ৰাজনৈতিক ধাৰা, চৰকাৰী নীতি, প্ৰতিযোগীৰ কাম-কাজ, প্ৰতিষ্ঠানৰ শক্তি, পৰিচালন সম্পর্কীয় মৌলিক নীতি আদিৰ সৈতে সম্পর্কযুক্ত। শীর্ষ পৰিচালন বিভাগে এলানি উমৈহতীয়া বাজেট নীতিৰ পৰামর্শ প্ৰস্তুত 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 প্ৰস্তুতি (Preparation of Budget) ঃ** প্ৰতিষ্ঠানৰ প্ৰকৃতি, কার্যকলাপ আৰু আকাৰ অনুসৰি বেলেগ বেলেগ ধৰণৰ বাজেট প্ৰস্তুত কৰা হয়। পৰিচালনাৰ ঊর্ধ্বতন কর্তৃপক্ষই দিয়া পৰামর্শ অনুসৰি বিভিন্ন বিভাগৰ মূৰব্বীসকলে নিজৰ নিজৰ বাজেট প্ৰস্তুত কৰিবলগীয়া হয়। তাৰ পাছত বাজেট কমিটীয়ে গোটেইকেইখন বাজেটৰ ওপৰত আলোচনা কৰে আৰু সুৰক্ষাৰ পৰিসৰৰ ভিতৰত বাজেটবিলাক প্ৰস্তুত কৰা হৈছে নে নাই পৰীক্ষা কৰে।

৩) **পার্থক্যৰ প্ৰতিবেদন (Reporting of Variance) ঃ** খৰচৰ পার্থক্য হৈছে

বাজেটত ধার্য কৰা ব্যয় আৰু প্ৰকৃত ব্যয়ৰ মাজৰ পার্থক্য। প্রধানকৈ তিনিবিধ ব্যয়ৰ পার্থক্য থাকে। সেইবিলাক হৈছে সামগ্রী ব্যয়ৰ পার্থক্য, শ্রম ব্যয়ৰ পার্থক্য আৰু উপহিত ব্যয়ৰ পার্থক্য। পার্থক্যৰ বিশ্লেষণৰ ওপৰত ভিত্তি কৰি পৰিচালকসকলে অতি সোনকালে শুধৰণীৰ পদক্ষেপ ল'ব পাৰে। পৰিচালন সঞ্চালকজনে পার্থক্যৰ প্রতিবেদনৰ পৰা গোটেই সংগঠনটোৰ অৱস্থিতিৰ বিষয়ে জানিব পাৰে। সাধাৰণতে বাজেটৰ ওপৰত ভিত্তি কৰি সম্পাদিত কার্যৰ পৰিমাপ লোৱা হয় আৰু বাজেট বিভাগে বাজেট বিষয়াৰ অধীনত পার্থক্যসমূহৰ গণনা কৰে।

৪) **পুনৰীক্ষণ আৰু অনুসৰণ (Review and Follow-up) ঃ** বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়াত ই এটা গুৰুত্বপূর্ণ পদক্ষেপ। সাধাৰণতে বিভিন্ন বিভাগৰ কাম-কাজৰ পুনৰীক্ষণ কৰিবলৈ সময়ে সময়ে বাজেট কমিটীৰ বৈঠক অনুষ্ঠিত হয়। যদি এই পুনৰীক্ষণ আৰু অনুসৰণ কার্য অৱহেলা কৰা হয়, তেতিয়া বাজেট প্রক্রিয়া ফলদায়ক নহয়।

এতিয়া আমি কিছুমান বাজেটৰ বিষয়ে আলোচনা কৰিম (Let us discuss some budgets) ঃ

১) **বিক্রী বাজেট (Sales Budget) ঃ** বিক্রী বাজেট হৈছে প্রত্যাশিত বিক্রীৰ এক ভৱিষ্যৎ হিচাপ-নিকাচ। ই হৈছে একোটা প্রতিষ্ঠানৰ স্নায়ুকেন্দ্র বা ৰাজহাড়। বিক্রী বাজেট প্রস্তুত কৰাৰ সময়ত বিভিন্ন ধৰণৰ উপাদানৰ কথা বিবেচনা কৰা হয় যেনে অতীতৰ বিক্রীৰ পৰিমাণ, বিক্রয় কর্মীৰ সংখ্যা নির্দ্ধাৰণ আৰু তেওঁলোকৰ প্রতিবেদন, কেঁচামালৰ পর্যাপ্ততা, ঋতুকালীন হ্রাস-বৃদ্ধি, পুঁজিৰ পর্যাপ্ততা আৰু প্রকল্পৰ সামর্থ্য ইত্যাদি। সাধাৰণতে বিক্রী প্রবন্ধক (পৰিচালক) সকলে বিক্রী বাজেট প্রস্তুত কৰিব লাগে।

২) **বিক্রী আৰু বিতৰণ ব্যয়ৰ বাজেট (Selling and Distribution Cost Budget) ঃ** বিক্রী বাজেটৰ সৈতে এই বাজেটখন প্রস্তুত কৰা হয়। এই বাজেটক বিক্রী ব্যয় আৰু বিতৰণ ব্যয়ৰ নিয়ন্ত্রণৰ বাবে সেইবিলাকক বেলেগ বেলেগ গোটত বিভক্ত কৰা হয়। সেয়ে, এই বাজেটখনে বিক্রী বাজেটৰ ওপৰত নির্ভৰ কৰিবলগীয়া হয়। কাৰণ, বিক্রীৰ পৰিৱর্তন অনুসৰি বিক্রী ব্যয় আৰু বিতৰণ ব্যয়ৰ পৰিৱর্তন হয়। এই বাজেট প্রস্তুত কৰাৰ ক্ষেত্রত বিক্রয় প্রবন্ধকসকল দায়বদ্ধ।

৩) **উৎপাদন বাজেট (Production Budget) ঃ** উৎপাদন বাজেটো বিক্রী বাজেটৰ লগত সংগতি ৰাখি প্রস্তুত কৰা হয়। উৎপাদন বাজেট হৈছে বাজেটৰ সময়ছোৱাত উৎপাদনৰ আনুমানিক হিচাপ। উৎপাদন বাজেটত উৎপাদনৰ পৰিমাণ, বয়-বস্তুৰ খৰচ, শ্রম, কাৰখানা ইত্যাদি অন্তর্ভুক্ত থাকে। উৎপাদন বাজেট

প্রস্তুত কৰাৰ সময়ত অনুসৰণ কৰিবলগীয়া গুৰুত্বপূর্ণ পদক্ষেপবিলাকৰ ভিতৰত আছে উৎপাদন পৰিকল্পনা, প্রকল্পৰ সামর্থ্য, জমাৰ পৰিমাণ, বিক্রী বাজেটৰ আবণ্টন ইত্যাদি।

৪) **উৎপাদন ব্যয় বাজেট (Production Cost Budget)** ঃ উৎপাদন ব্যয় বাজেটত ভৱিষ্যতৰ উৎপাদনবিলাক মুদ্রাৰ ৰূপত প্রকাশ কৰা হয়। উৎপাদন বাজেটত ধার্য কৰা পৰিমাণৰ সামগ্রী উৎপন্ন কৰিবলৈ খৰচ কৰিবলগীয়া মুঠ ব্যয়ৰ পৰিমাণ এইখন বাজেটত ধার্য কৰা হয়। উৎপাদন ব্যয় বাজেটৰ তিনিখন পৰিপূৰক বাজেট আছে— (ক) প্রত্যক্ষ সামগ্রী, (খ) প্রত্যক্ষ শ্রম আৰু (গ) উৎপাদনৰ উপহিত ব্যয়সমূহ।

৫) **ক্রয় বাজেট (Purchase Budget)** ঃ মূল বাজেটত অন্তর্ভুক্ত প্রত্যক্ষ সামগ্রী আৰু পৰোক্ষ সামগ্রীৰ পৰা ক্রয় বাজেট উদ্ভৱ হয়। এইখন এখন পৰিপূৰক বা সহকাৰী বাজেট, যি উৎপাদন প্রক্রিয়াত হ'ব পৰা সা-সৰঞ্জাম আৰু বস্তুৰ ব্যয় ধার্য কৰে।

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

৭) **প্রধান বাজেট (Master Budget)** ঃ এইখন হৈছে প্রতিষ্ঠানৰ সামগ্রিক বাজেট। প্রধান বাজেটে প্রত্যাশিত সামগ্রিক প্রতিফলন দেখুৱায়। প্রতিষ্ঠানৰ পৰিকল্পিত লাভ আৰু হ'ব পৰা লোকচানৰ ৰূপত এই বাজেট প্রস্তুত কৰা হয়। প্রধান বাজেটৰ জৰিয়তে শীর্ষ পৰিচালন বিভাগে পূর্বনির্ধাৰিত লক্ষ্য-উদ্দেশ্যৰ সৈতে সংগতি ৰাখি আগবঢ়াৰ চেষ্টা কৰে।

বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণৰ উদ্দেশ্য (Objective of Budgetary Control) ঃ বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণৰ প্রধান উদ্দেশ্যবিলাক এনেধৰণৰ—

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

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

৩) **ব্যয় কেন্দ্রৰ কার্য সম্পাদন (Operation of cost centre)** ঃ বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণৰ জৰিয়তে বিভিন্ন ব্যয় কেন্দ্র আৰু ব্যয় বিভাগে দক্ষতাসহকাৰে আৰু কম খৰচত কাম কৰিব পাৰে।

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

৫) **মূলধনী ব্যয় (Capital expenditure)** ঃ বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণে একোটা উদ্যোগৰ ভৱিষ্যতৰ মূলধনী ব্যয় আগতীয়াকৈ অনুমান কৰিব পাৰে।

৬) **নিয়ন্ত্রণ (Control)** ঃ বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণে একোটা প্ৰতিষ্ঠানৰ নিয়ন্ত্রণ প্ৰক্ৰিয়াক কেন্দ্ৰীভূত কৰিব পাৰে।

৭) **সংশোধন (Correction)** ঃ বিভিন্ন ধৰণৰ সংশোধনমূলক পদক্ষেপ গ্ৰহণ কৰিব পৰা যায়, যি পূৰ্ব নিৰ্ধাৰিত মানদণ্ডৰ পৰা ফালৰি কাটি হ'ব পৰা বিসংগতি হ্ৰাস কৰিব পাৰে।

৮) **দায়বদ্ধতা (Responsibility)** ঃ বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণৰ জৰিয়তে বেলেগ বেলেগ কৰ্মচাৰী আৰু বিষয়াৰ দায়িত্ব স্থিৰ কৰিব পাৰি।

বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণৰ সুবিধা (Advantages of Budgetary Control) ঃ বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণত তলত দিয়া সুবিধাবিলাক থাকে—

১) **লাভ (Profitability)** ঃ বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণৰ সুফল স্বৰূপে একোটা প্ৰতিষ্ঠানৰ লাভ অৰ্জনৰ সক্ষমতা বৃদ্ধি কৰিব পাৰি।

২) **সমন্বয় বৃদ্ধি (Increase co-ordination)** ঃ বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণৰ আন এটা সুবিধা হৈছে বিভিন্ন কাম-কাজ, বিভাগ, কৰ্মচাৰী ইত্যাদিৰ মাজত সহযোগিতা বৃদ্ধি কৰিব পাৰি।

৩) **লক্ষ্য প্ৰাপ্তি (Achievement of goals)** ঃ বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণৰ সহায়ত প্ৰতিষ্ঠানৰ লক্ষ্য-উদ্দেশ্য আহৰণ কৰিব পাৰি।

৪) **কাৰ্য সম্পাদনৰ জোখ-মাখ (Measuring performance)** ঃ বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণক কাম-কাজ জোখাৰ এটা আহিলা হিচাপে ব্যৱহাৰ কৰিব পাৰি। বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণৰ অধীনত বিভিন্ন বিভাগক বিভিন্ন লক্ষ্য বান্ধি দিয়া হয় আৰু পাছত সেই লক্ষ্যৰ সৈতে কাৰ্য সম্পাদনৰ প্ৰকৃত মানৰ তুলনা কৰা হয়। প্ৰকৃত আৰু বাজেট-নিৰ্ধাৰিত কাম-কাজৰ মাজৰ বিসংগতি সম্পৰ্কে পৰিচালনাৰ ঊৰ্ধ্বতন কৰ্তৃপক্ষক জনোৱা হয়।

৫) **মিতব্যয়িতা (Economy)** ঃ বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ প্ৰক্ৰিয়াৰ অধীনত বিভিন্ন বিভাগক আৰু কাম-কাজৰ ক্ষেত্ৰত বিভিন্ন খৰচ প্ৰণালীবদ্ধভাৱে আৱণ্টন দিয়া হয়। ইয়াৰ জৰিয়তে অপচয় হ্ৰাস কৰিব পাৰি আৰু প্ৰতিষ্ঠানৰ সম্পদৰাজিক অপব্যয় নোহোৱাকৈ ব্যৱহাৰ কৰিব পাৰি।

৬) **দুৰ্বলতা নিৰ্দ্ধাৰণ (Determining Drawbacks)** ঃ একোটা প্ৰতিষ্ঠানৰ কাম-কাজ আৰু বিভাগবিলাকত বহুতো দুৰ্বলতা থাকিব পাৰে। বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণৰ

জৰিয়তে, এই দুৰ্বলতাবিলাক নিৰ্দ্ধাৰণ কৰা হয় আৰু এইবিলাক নোহোৱা কৰিবলৈ চেষ্টা চলোৱা হয়।

৭) **উদগনিমূলক আঁচনি (Incentive Schemes) ঃ** বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়াৰ সহায়ত কর্মচাৰীসকলৰ বাবে একোটা প্রতিষ্ঠানে বিভিন্ন ধৰণৰ উদগনিমূলক আঁচনি প্রস্তুত কৰিব পাৰে।

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

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

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

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

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

৫) **বিভিন্ন বিভাগৰ মাজৰ সংঘাত (Conflicts among departments) ঃ** বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়াৰ 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 প্রক্রিয়া ব্যর্থ হ'ব পাৰে বা লক্ষ্যৰ পৰা ফালৰি কাটি যাব পাৰে।

৮.৭.২ অবাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ কৌশল (Non-Budgetary Control Techniques)

নিয়ন্ত্রণৰ আন কেতবোৰ কৌশলো আছে, যিবিলাক বাজেটৰ ওপৰত নির্ভৰশীল নহয়। এইবিলাকক অবাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ কৌশল বোলা হয়। তলত কেইটামান এনে কৌশলৰ বিষয়ে আলোচনা কৰা হ'ল—

১) **প্রতিবেদন (Reports)** ঃ নিয়ন্ত্রণৰ উদ্দেশ্যে বিশেষজ্ঞসকলে বেলেগ বেলেগ বিশেষ প্রতিবেদন বা নথি (record) প্রস্তুত কৰিব পাৰে। এনেধৰণৰ বিশেষ প্রতিবেদনত অধিক গভীৰ তথ্য থাকে। এইবিলাকক সাধাৰণতে অনুসন্ধানমূলক প্রতিবেদন বোলা হয়। এই প্রতিবেদন বিলাকে সমস্যাৰ গভীৰতা আঙুলীয়াই দিব পাৰে আৰু সমাধানৰ উপায় দেখুৱাই দিব পাৰে।

২) **অনুপাত বিশ্লেষণ (Ratio analysis)** ঃ অনুপাত বিশ্লেষণ হৈছে বিত্তীয় বিবৃতি ব্যাখ্যা কৰাৰ সবাতোকৈ গুৰুত্বপূর্ণ পদ্ধতি। বিত্তীয় অনুপাতে একোটা প্রতিষ্ঠানৰ দুখন পৃথক বিত্তীয় বিবৃতিৰ মাজৰ সম্পর্ক নির্ণয় কৰে। সাধাৰণতে, অনুপাত বিশ্লেষণৰ বাবে প্রয়োজনীয় উপাদানবিলাক লাভ-লোকচান আৰু উদ্বৃত্ত পত্রৰ পৰা লোৱা হয়। তিনিটা উপায়েৰে অনুপাত প্রকাশ কৰিব পাৰি, যেনে শতকৰা হাৰ (২৫%), পৰিমাণ (১ ঃ ৪) অথবা ভগ্নাংশ (১/৪)।

৩) **লাভা লাভ সমতাৰ বিশ্লেষণ (Break-even Analysis)** ঃ উপার্জন আৰু ব্যয় বিশ্লেষণ হৈছে নিয়ন্ত্রণৰ এক ৰৈখিক পদ্ধতি। এই কৌশলৰ জৰিয়তে ব্যৱসায়ত খৰচ পূৰাবলৈ সর্বাধিক ৰাজহ সৃষ্টিৰ বাবে উৎপন্ন কৰিবলগীয়া সামগ্রীৰ সঠিক পৰিমাণ নির্দ্ধাৰণ কৰা হয়। এই কৌশলৰ জৰিয়তে এটা বিন্দু নিৰূপণ কৰা হয় য'ত সর্বমুঠ ব্যয় সর্বমুঠ ৰাজহৰ সমান। এই কৌশলৰ প্রয়োগৰ জৰিয়তে লোকচান এৰাই চলিবলৈ উৎপাদন আৰু বিক্রীৰ পৰিমাণ নিয়ন্ত্রিত কৰিব পৰা যায়।

৪) **PERT/CPM** ঃ কাম-কাজ আৰু কার্য সম্পাদন নিয়ন্ত্রণ কৰিবলৈ ব্যৱহৃত হোৱা এইবিলাক হৈছে নেট'ৱর্ক কৌশল। PERTৰ সম্পূর্ণ অর্থ হৈছে কার্যক্রমৰ মূল্যায়ন আৰু পুনৰীক্ষণ কৌশল (Programme Evaluation and Review

Technique) আৰু CPMৰ সম্পূৰ্ণ অৰ্থ হৈছে জটিল পথ পদ্ধতি (Critical Path Method)। PERT / CPM পদ্ধতিৰ অধীনত একোটা প্ৰকল্প সম্পূৰ্ণ কৰিবলৈ আৱশ্যক হোৱা কাম-কাজৰ ক্ৰম প্ৰকাশ কৰিবলৈ একোটা নেটৱৰ্ক চিত্ৰ প্ৰস্তুত কৰা হয় সেয়ে, PERTয়ে একোটা প্ৰকল্পৰ কাৰ্যসূচীৰ পৰিকল্পনা কৰাত আৰু প্ৰকল্পৰ অগ্ৰগতি নিৰীক্ষণ আৰু নিয়ন্ত্ৰণ কৰাত একোজন ব্যৱস্থাপকক সহায় কৰে। এই পদ্ধতিয়ে সম্ভাব্য বাধা-বিঘিনি চিনাক্ত কৰাত আৰু আৱশ্যক অনুসৰি সম্পদবিলাকক অন্য খণ্ডলৈ স্থানান্তৰ কৰাৰ ক্ষেত্ৰত সহায় কৰে, যাৰ ফলত প্ৰকল্পৰ কাৰ্যসূচী আগুৱাই যাব পাৰে।

৫) **পণ্য নিয়ন্ত্ৰণ (Inventory Control) ঃ** পণ্য নিয়ন্ত্ৰণক কেঁচামাল বা সা-সৰঞ্জাম নিয়ন্ত্ৰণো বুলিব পাৰি, য'ত বিভিন্ন ধৰণৰ সামগ্ৰী আৰু আহিলাৰ প্ৰকৃতি, পৰিমাণ, স্থান আৰু সময় অন্তৰ্ভুক্ত হৈ থাকে। সামগ্ৰী আৰু আহিলাক প্ৰধানকৈ তিনিটা ভাগত ভগাব পাৰি যেনে কেঁচামাল, কামৰ অগ্ৰগতি আৰু উৎপাদিত সামগ্ৰী বা উৎপাদন। উৎপাদনৰ কাম-কাজ সহজ কৰি তুলিবলৈ বয়-বস্তুৰ নিয়ন্ত্ৰণ অতিশয় গুৰুত্বপূৰ্ণ। বয়-বস্তু বা আহিলাপাতিৰ নিয়ন্ত্ৰণৰ প্ৰধান উদ্দেশ্য হৈছে সঠিক স্থানত সঠিক সময়ত সঠিক বস্তু বা সৰঞ্জামৰ ব্যৱস্থা কৰা। বয়-বস্তু বা সা-সৰঞ্জাম নিয়ন্ত্ৰণৰ বিভিন্ন শাখাত আছে সুৰক্ষাজনিত বয়-বস্তুৰ স্তৰ, সৰ্বাধিক বয়-বস্তুৰ স্তৰ, পুনৰ যোগানৰ স্তৰ, বিপদৰ স্তৰ।

৬) **পৰিসংখ্যাগত মান নিৰ্ণয় (Statistical Quality Control) ঃ** SQC হৈছে মান নিৰ্দ্ধাৰণ আৰু নিয়ন্ত্ৰণৰ পৰিসংখ্যাগত তথ্য বিশ্লেষণৰ এক পদ্ধতি। মানদণ্ড নিয়ন্ত্ৰণৰ 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 প্ৰতিৰোধমূলক পদ্ধতি আৰু ই পৰিদৰ্শন কাৰ্যৰ খৰচ আৰু সময় বচাব পাৰে।

৭) **বিত্তীয় বিৱৰণ (Financial Statement) ঃ** লাভ-লোকচান হিচাপ আৰু উদ্বৃত্ত-পত্ৰ হৈছে দুখন প্ৰধান 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 বিক্ৰী বিন্দু, অগ্ৰগতি বিশ্লেষণ ইত্যাদি, যাক একোটা প্ৰতিষ্ঠানৰ দৈনন্দিন বিত্তীয় কাৰ্যকলাপ নিয়ন্ত্ৰণৰ কৌশল হিচাপে ব্যৱহাৰ কৰিব পাৰি।

৮) **মানৱ সম্পদৰ হিচাপ (Human Resource Accounting) ঃ** এৰিক ফ্লেমহল্ট (Eric Flamholt) ৰ মতে মানৱ সম্পদৰ হিচাপ হৈছে একোটা প্ৰতিষ্ঠানত সম্পদ হিচাপে ব্যৱহৃত মানুহৰ হিচাপ। ইয়াত মানৱ সম্পদৰ নিযুক্তি, বাছনি, প্ৰশিক্ষণ আৰু বিকাশৰ বাবে সংগঠনে কৰা খৰচৰ হিচাপ-নিকাচ অন্তৰ্ভুক্ত 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 কার্যক পীটাৰ ড্রাকাৰে এই বুলি আখ্যা দিছে ই হৈছে নিগম (coporate) পর্যায়ত, বিভাগ আৰু প্রতিজন পৰিচালকৰ পর্যায়ত লক্ষ্য উদ্দেশ্য নির্দ্ধাৰণ কৰি প্রতিজন পৰিচালকৰ ক্ষেত্রত আৰু সামগ্রিকভাৱে গোটেই প্রতিষ্ঠানটোৰ ক্ষেত্রত উভয়তে কার্য সম্পাদনৰ মান উন্নত কৰাৰ এক প্রক্রিয়া। MBO প্রক্রিয়াৰ অধীনত সময়ে সময়ে পুনৰীক্ষণৰ ব্যৱস্থা কৰা হয় আৰু পৰিকল্পিত কার্য সম্পাদনৰ সৈতে চলিত কাম-কাজৰ মানদণ্ডৰ তুলনা অনুসৰি কর্মচাৰীসকলক উপযুক্ত উদগনি দিয়া হয়।

১০) **পৰিচালনাৰ তথ্য পদ্ধতি (Management Information System) ঃ** পৰিচালনাৰ তথ্য পদ্ধতিৰ অধীনত প্রতিষ্ঠানৰ পৰিকল্পনা, নিয়ন্ত্রণ আৰু কাম-কাজৰ মূল্যায়ণৰ বাবে নির্ধাৰিত সিদ্ধান্ত সম্পর্কে পৰিচালন বিভাগে অৱগত কৰে। সকলো স্তৰতে প্রতিষ্ঠানৰ কার্যকলাপ নিয়ন্ত্রণ কৰিবৰ বাবে ইয়াক প্রস্তুত কৰা হয়। পৰিচালনাৰ তথ্য প্রক্রিয়াত বিপণন, প্রশাসন, উৎপাদন, গৱেষণা কার্য ইত্যাদিৰ চলিত আৰু ভৱিষ্যতৰ তথ্যৰ আৱশ্যক হয়। পৰিচালনাৰ তথ্য পদ্ধতিয়ে যোগান ধৰা তথ্যৰ আধাৰত শীর্ষ পৰিচালন বিভাগে উপযুক্ত নিয়ন্ত্রণ কৌশল প্রয়োগ কৰিব পাৰে।



জানি থোৱা ভাল

শেহতীয়াকৈ বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ কৌশলৰ আমোল পৰিৱর্তন হৈছে। আগৰ বাজেটবিলাকত বিত্তীয় ব্যয়ৰ কার্য বিভাজনৰ হিচাপ-নিকাচৰ কৌশল অৱলম্বন কৰা হৈছিল। কিন্তু আধুনিক বাজেটে সম্পূর্ণ পৰিচালনা, পৰিকল্পনা আৰু নিয়ন্ত্রণৰ এক ইতিবাচক আহিলা হিচাপে কাম কৰে। সম্প্রতি, একোটা ব্যৱসায় প্রতিষ্ঠানৰ কার্যকলাপ ফলদায়ক কৰি তুলিবলৈ পশ্চিমীয়া দেশবিলাকত বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ কৌশলে বৃহৎ বৰঙণি আগবঢ়াইছে। এক সম্পূর্ণ অর্থপূর্ণ বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতি নোহোৱাকৈ সমগ্র বিশ্বতে অসংখ্য সহযোগী প্রতিষ্ঠান থকা বহুজাতিক কোম্পানীবিলাকে তেওঁলোকৰ কাম-কাজ পৰিচালনা কৰিব নোৱাৰে। আনহাতে, বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতিয়ে অকলে পৰিচালনা নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়াটোক সম্পূর্ণ কৰিব নোৱাৰে। সেয়ে, কিছুমান অবাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ কৌশলো আছে; য'ত পৰিচালনা নিয়ন্ত্রণৰ পৰম্পৰাগত আৰু আধুনিক দুয়োবিধ কৌশলেই অন্তর্ভুক্ত।



অগ্রগতি নিৰীক্ষণ

প্রশ্ন নং ৬ঃ বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতি বুলিলে কি বুজে ? (৩০টা শব্দৰ ভিতৰত উত্তৰ দিয়ক)

.....

.....



৮.৮ অধ্যয়টিৰ পৰা আমি কি শিকিলোঁ (LET US SUM UP)

এই অধ্যায়ত নিম্নলিখিত দিশসমূহ আলোচনা কৰা হ'ল —

- পৰিকল্পিত কার্য ব্যৱস্থা অনুসৰি প্রকৃততে কাম-কাজবিলাক সম্পাদন হৈছেনে 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।



৮.৯ 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 & Company Ltd.



৮.১০ অগ্রগতিৰ খতিয়ান (ANSWERS TO CHECK YOUR PROGRESS)

১নং প্রশ্নৰ উত্তৰঃ ১) অশুদ্ধ; ২) শুদ্ধ; ৩) শুদ্ধ; ৪) শুদ্ধ; ৫) অশুদ্ধ

২নং প্রশ্নৰ উত্তৰঃ ১) — (ঘ); ২) — (গ); ৩) — (খ); ৪) — (ক)

৩নং প্রশ্নৰ উত্তৰঃ ক) কর্মচাৰীসকলে কঠোৰ নিয়ন্ত্রণ পছন্দ নকৰে। সেয়েহে যিবোৰ সংগঠনত কঠোৰ নিয়ন্ত্রণ ব্যৱস্থা অৱলম্বন কৰা হয় তাত কর্মচাৰীসকল শাৰীৰিকভাৱে কামত উপস্থিত থাকি কিন্তু মানসিকভাৱে অনুপস্থিত থাকিব পাৰে।

খ) চাকৰি ত্যাগ কৰা কর্মচাৰীৰ সংখ্যা বাঢ়িব পাৰে।

গ) কঠোৰ নিয়ন্ত্রণ অৱলম্বন কৰা পৰিচালনাৰ বিৰুদ্ধে শ্রমিক সংগঠনসমূহে বিদ্রোহ কৰিব পাৰে।

৪নং প্রশ্নৰ উত্তৰঃ ক) পৰিচালনাই কর্মচাৰীসকলৰ লগত সহযোগিতা বৃদ্ধি কৰিব লাগে।

খ) পৰিচালনাই যোগাযোগৰ এটা ভাল সম্পর্ক গঢ়ি তুলিব লাগে।

৫নং প্রশ্নৰ উত্তৰঃ সাংগঠনিক নিয়ন্ত্রণৰ ই এক গুৰুত্বপূর্ণ নীতি। এই নীতি অনুযায়ী কার্য সম্পাদন মানদণ্ডৰ আৰু প্রকৃত কার্য সম্পাদনাৰ মাজৰ বিসংগতি যদি গুৰুত্বপূর্ণ হয়, তেতিয়াহে পৰিচালকে সেই বিসংগতিৰ ওপৰত মনোযোগ দিব লাগে। পৰিচালকে দৈনন্দিন ঘটনাসমূহ পর্যবেক্ষণ কৰিব নালাগে। এই ঘটনাসমূহ তলতীয়া কর্মচাৰীসকলে চোৱা-চিতা কৰিব লাগে আৰু

শীর্ষ পৰিচালনাই সংগঠনৰ অন্য গুৰুত্বপূর্ণ বিষয়সমূহত মনোযোগ দিব লাগে।

৬নং প্রশ্নৰ উত্তৰঃ বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতিত প্রকৃত ফলাফলসমূহ বাজেটৰ লগত তুলনা কৰা হয় আৰু কোনো গুৰুত্বপূর্ণ বিসংগতিৰ বাবে তাৎক্ষণিকভাৰে শুধৰণিমূলক পদক্ষেপ গ্রহণ কৰা হয়। এই পদ্ধতিত কার্য সম্পাদনাৰ পুনৰীক্ষণ নিয়মিতভাৰে কৰা হয়।



৮.১১ আৰ্হি প্রশ্ন (MODEL QUESTIONS)

প্রশ্ন ১ঃ নিয়ন্ত্রণৰ সংজ্ঞা দিয়ক। নিয়ন্ত্রণৰ প্রধান বৈশিষ্ট্যবিলাক ব্যাখ্যা কৰক।

প্রশ্ন ২ঃ পৰিচালনা নিয়ন্ত্রণৰ গুৰুত্ব ব্যাখ্যা কৰক।

প্রশ্ন ৩ঃ নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়াৰ প্রধান পদক্ষেপবিলাক বর্ণনা কৰক।

প্রশ্ন ৪ঃ নিয়ন্ত্রণৰ আচৰণগত প্রয়োগবিলাক কি কি?

প্রশ্ন ৫ঃ "ব্যতিক্রমৰ দ্বাৰা পৰিচালনা" নীতিটো ব্যাখ্যা কৰক।

প্রশ্ন ৬ঃ নিয়ন্ত্রণৰ বিভিন্ন কৌশলবিলাক আলোচনা কৰক।

* * * * * * * * * *

অধ্যায় ৯ ঃ নেতৃত্ব (LEADERSHIP)

অধ্যায় গাঁথনি

৯.১ উদ্দেশ্য
৯.২ পৰিচয়
৯.৩ নেতৃত্বৰ অর্থ
৯.৪ নেতৃত্বৰ গুৰুত্ব
৯.৫ এজন ভাল নেতাৰ গুণাৱলী
৯.৬ নেতৃত্বৰ শৈলী
৯.৬.১ একনায়কত্ববাদী নেতৃত্বৰ শৈলী
৯.৬.২ গণতান্ত্রিক নেতৃত্বৰ শৈলী
৯.৬.৩ মুকলিমূৰীয়া নেতৃত্বৰ শৈলী
৯.৭ লিকার্টৰ পৰিচালনা পদ্ধতি
৯.৮ অধ্যায়টিৰ পৰা আমি কি শিকিলোঁ
৯.৯ অধিক জানিবলৈ
৯.১০ অগ্রগতিৰ খতিয়ান
৯.১১ সম্ভাব্য প্রশ্ন

৯.১ 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।

৯.২ পৰিচয় (INTRODUCTION)

একোটা প্রতিষ্ঠানত মানৱ সম্পদ হৈছে সবাতোকৈ মূল্যৱান সম্পদ। সেয়ে, মানৱ সম্পদৰ সামর্থ্যক সর্বোত্তম স্তৰত 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 পাৰে। অৱশ্যে এইটো তেতিয়াহে সম্ভৱ হয় যেতিয়া মানৱ সম্পদবিলাকৰ আচ�ৰণক প্ৰত্যাশিত লক্ষ্যৰ দিশত প্ৰভাৱান্বিত কৰিবলৈ এজন পৰিচালক তেওঁলোকৰ নেতাত পৰিণত হয়। এইখিনিতে আমি এটা ক্ৰিকেট দলৰ উদাহৰণ ল'ব পাৰো। এনেকুৱা দলত মুঠ এঘাৰজন খেলু�ৱৈৰ মাজৰ পৰা এজনক কেপ্তেইন হিচাপে বাছনি কৰা হয় আৰু তেৱেঁ দলটোত নেতৃত্ব দিয়ে। অৰ্থাৎ তেওঁ হৈছে নেতা। এখন ক্ৰিকেট খেল জিকিবলৈ কেপ্টেইনজনৰ নেতা হিচাপে থকা দক্ষতাৰ ওপৰতে সম্পূৰ্ণৰূপে নিৰ্ভৰ কৰিব লগা হয়। এই কথা বিশ্বাস কৰা হয় যে এজন দক্ষ নেতাৰ নেতৃত্বৰ অধীনত দলটোৱে খেলখন জিকিব বুলি নিশ্চিত হয়। এই অধ্যায়ত, আমি নেতৃত্বৰ বিষয়ে আৰু নিজৰ তলতীয়া কৰ্মীসকলক প্ৰভাৱান্বিত কৰিবলৈ একোজন নেতাই আহৰণ কৰিব লগা গুণাৱলী আৰু তলতীয়া কৰ্মীসকলক দিব লগা পৰামৰ্শাৱলী সম্পৰ্কে আলোচনা কৰিম। এই অধ্যায়ত একোটা প্ৰতিষ্ঠানৰ প্ৰত্যাশিত উদ্দেশ্যত উপনীত হোৱাৰ ক্ষেত্ৰত নেতৃত্বৰ গুৰুত্বৰ বিষয়েও আলোচনা কৰিম। তদুপৰি, আমি নেতৃত্বৰ তিনিটা বেলেগ বেলেগ ধৰণ আৰু লিকার্টৰ পৰিচালনা পদ্ধতিৰ বিষয়ে আলোচনা কৰিম।

৯.৩ নেতৃত্বৰ অৰ্থ (MEANING OF LEADERSHIP)

নেতৃত্ব হৈছে ব্যৱসায় পৰিচালনা (management) ৰ এটা অংশ আৰু সঞ্চালনাৰ সবাতোকৈ অৰ্থপূৰ্ণ উপাদান। সঞ্চালনা হৈছে পৰিচালনাৰ এটা গুৰুত্বপূৰ্ণ কাৰ্য। এজন নেতা হিচাপে পৰিচালকজনে তেওঁৰ তলতীয়া কৰ্মীসকলক নেতৃত্ব দিয়ে আৰু প্ৰতিষ্ঠানৰ উদ্দেশ্য আহৰণ কৰাত অনুপ্ৰাণিত কৰে। নেতৃত্ব হৈছে একোজন মানুহৰ ভিতৰত থকা এবিধ বিমূৰ্ত গুণ আৰু এক মানসিক প্ৰক্ৰিয়া যাৰ জৰিয়তে একোজন নেতাই পূৰ্ব-নিৰ্ধাৰিত উদ্দেশ্যত উপনীত হ'বলৈ স্বেচ্ছাই আৰু ফলদায়ক ৰূপত কাম কৰিবলৈ তেওঁৰ অনুগামীসকলক প্ৰভাৱান্বিত কৰাৰ চেষ্টা কৰে। এনেকৈ আনে কৰা কামৰ এক চালিকা শক্তি হিচপে নেতৃত্বই কাম কৰে।

একোটা প্ৰতিষ্ঠানৰ মানৱ সম্পদৰ পৰা পৰিচালন বিভাগে দুটা দিশেৰে কৰ্মফল লাভ কৰিব পাৰে ঃ

- এই ক্ষেত্ৰত আৰোপিত কৰ্তৃত্ব খটুৱাই
- অথবা, কৰ্মীসকলৰ সমৰ্থন আদায় কৰি।

এই দুটাৰ দ্বিতীয় পদ্ধতিটো তুলনামূলকভাৱে ভাল। কিয়নো একোটা প্ৰতিষ্ঠানত কৰ্মচাৰীৰ মনোযোগ আকৰ্ষণ কৰাৰ ক্ষেত্ৰত ইয়াৰ এক দীৰ্ঘকালীন প্ৰভাৱ আছে। এনেকেয়ে দেখা গৈছে যে নেতৃত্বৰ আধাৰ হৈছে 'অনুসৰণ' (followership) কাৰণ ইচ্ছাকৃত অনুসৰণকাৰীয়েহে একোজন লোকক 'নেতা' (leader) হিচাপে গঢ়ে। একোজন কাৰ্যবাহীয়ে অনুসৰণকাৰী সৃষ্টি কৰিব লগা হয়। প্ৰতিষ্ঠানত থকা পদমৰ্যাদাৰ ভিত্তিত একোজন কাৰ্যবাহীয়ে একাধিক তলতীয়া কৰ্মী পাব পাৰে, কিন্তু সেই কৰ্মীসকলক অনুসৰণকাৰী হিচাপে তেওঁ নিজে গঢ়ি ল'ব লগা হয়।

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।
- ই হৈছে এজন নেতা আৰু তেওঁৰ অনুসৰণকাৰীসকলৰ (কিছুমান লোক অথবা কিছুমান গোট) মাজৰ এক সম্পৰ্ক যি সম্পৰ্ক উমৈহতীয়া লক্ষ্য প্ৰাপ্তিৰ বাবে কৰা তেওঁলোকৰ কাম-কাজৰ পৰা উদ্ভৱ হয়।
- অনুসৰণকাৰীসকলৰ বাবে উদ্দেশ্য আৰু কৰ্মনীতি নিৰ্দ্ধাৰণ কৰা, সেই উদ্দেশ্যত উপনীত হ'বলৈ তেওঁলোকক আকৃষ্ট কৰা আৰু তেওঁলোকৰ কাম-কাজ সমন্বিত কৰা আদি সকলো কাম নেতৃত্বৰ অধীনস্থ।
- পৰিস্থিতি সাপেক্ষে নেতৃত্বৰ ধৰণ বেলেগ বেলেগ হ'ব পাৰে।
- আনক আকৃষ্ট কৰাৰ সামৰ্থ্য আৰু নিৰ্দ্ধাৰিত লক্ষ্যত উপনীত হ'বলৈ নিৰ্দিষ্ট কাম-কাজ কৰিবৰ বাবে আনৰ মনোযোগ আকৰ্ষণ কৰাটো নেতৃত্বৰ অন্তৰ্ভুক্ত।
- উমৈহতীয়া লক্ষ্যত উপনীত হ'বলৈ অনুসৰণকাৰীসকলক পৰামৰ্শ দিয়াটো আৱশ্যকীয়। পৰামৰ্শ দিয়াৰ সময়ত, নেতাজনে তেওঁৰ অনুসৰণকাৰীসকলক কাম কৰিবলৈ স্বীকৃতি দিয়াৰ অনুভৱ প্ৰদৰ্শন কৰাৰ লগতে তেওঁলোকৰ কামৰ গুৰুত্ব তেওঁলোকক বুজাই দিয়ে।
- ই হৈছে এটা প্ৰক্ৰিয়া যাৰ জৰিয়তে নেতাজনে একোটা সমষ্টিৰ সদস্যসকলৰ ওপৰত একধৰণৰ প্ৰভাৱ খটুৱায়।
- নেতৃত্বৰ প্ৰক্ৰিয়াত নেতা আৰু গোটৰ সদস্যসকলৰ মাজত কৰ্তৃত্বৰ এক অসমান বিতৰণ কৰা হয়।

৯.৪ নেতৃত্বৰ গুৰুত্ব (IMPORTANCE OF LEADERSHIP)

নেতৃত্ব হৈছে একোটা গোটৰ সদস্যসকলৰ আচৰণক প্ৰভাৱান্বিত কৰাৰ এক প্ৰক্ৰিয়া। এনেকৈ নিৰ্দ্ধাৰিত লক্ষ্যত উপনীত হ'বলৈ মানুহক অনুপ্ৰাণিত কৰাৰ বাবে ফলপ্ৰসু নেতৃত্বৰ খুবেই প্ৰয়োজন। সফলতাৰ ইতিহাস স্মৰণ কৰিলে আমি দেখিবলৈ পাওঁ যে একোখন যুদ্ধতে হওক, একোটা ৰাজনৈতিক আন্দোলনতেই হওক, ব্যৱসায় অথবা সমূহীয়া কাম-কাজ সকলোতে নেতৃত্বৰ প্ৰভাৱ অবিচ্ছেদ্যভাৱে জড়িত।

ইয়াত আমি এজন নেতা হিচাপে একোজন পৰিচালকৰ দায়িত্ব সম্পৰ্কে আলোচনা কৰিছোঁ। একোটা প্ৰতিষ্ঠানৰ কাম-কাজ দক্ষতাৰে আৰু ফলদায়ক ৰূপত সম্পাদন হ'বলৈ হ'লে এজন ভাল নেতাৰ নিৰ্দেশনাৰ প্ৰয়োজন হয়, যিহেতু একোটা প্ৰতিষ্ঠান কেতবোৰ নিৰ্দ্ধাৰিত উদ্দেশ্য আগত ৰাখি মানুহৰ দ্বাৰা গঠিত হয়, সেয়ে, সময় মতে নিৰ্দ্ধাৰিত উদ্দেশ্যত উপনীত হ'বলৈ এক নিৰ্দ্ধাৰিত দিশত ইয়াৰ সদস্যসকলৰ কাম-কাজ পৰিচালনা কৰাটো দৰকাৰ হয়। অন্যথা এই নিৰ্দ্ধাৰিত দিশৰ পৰা যিকোনো ধৰণৰ কাম-কাজ ফালৰি কাটি গ'লে প্ৰতিষ্ঠানৰ উদ্দেশ্য সফল নহ'ব। একোটা প্ৰতিষ্ঠানৰ কাম-কাজৰ গতি বা দিশ নেতাজনৰ দ্বাৰা প্ৰভাৱান্বিত হয়।

পি এফ ড্রাকাৰ (P.F. Drucker)ৰ মতে, 'একোটা ব্যৱসায়ৰ সফলতাৰ বাবে যথোচিত নেতৃত্ব লাগিবই কিন্তু যিকোনো উদ্যোগতে ব্যৱসায়িক নেতৃত্ব হৈছে দুর্লভ সম্পদ।'

জন জি গ্ল'ভ্ছ (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।

অগ্ৰগতি নিৰীক্ষণ ১

(ক) নেতৃত্বৰ তিনিটা বৈশিষ্ট্য উল্লেখ কৰক।

(১) ————————————————————————

(২) ————————————————————————

(৩) ————————————————————————

৯.৫ এজন ভাল নেতাৰ গুণাৱলী (QUALITIES OF A GOOD LEADER)

এজন সফল নেতা হ'বলৈ হ'লে তলত উল্লেখ কৰা প্ৰাথমিক গুণবিলাক আহৰণ কৰিবই লাগিব।

- **বুদ্ধিমত্তা (Intelligence) ঃ** বুদ্ধিমত্তাৰ অর্থ হৈছে এক উচ্চস্তৰত চিন্তা কৰিব পৰা আৰু যুক্তি নির্দ্ধাৰণ কৰিব পৰা সক্ষমতা। যদিও বুদ্ধিমত্তা হৈছে একোজন লোকৰ এক প্ৰাকৃতিক গুণ (অর্থাৎ আনৰ পৰা আহৰণ কৰা গুণ) তথাপি বহু মনোবিজ্ঞানীয়ে দাবী কৰিছে যে বিভিন্ন প্ৰশিক্ষণ পদ্ধতিৰ জৰিয়তে একোজন লোকৰ বুদ্ধিমত্তা বৃদ্ধি কৰিব পাৰি।

- **কর্মতৎপৰতা আৰু সৃষ্টিশীল সামর্থ্য (Initiative and creative ability) ঃ** অনিশ্চয়তাৰ সময়ত জটিলতা অতিক্ৰম কৰিবলৈ একোজন নেতাই শৃংখলাবদ্ধভাৱে আৰু উদ্দেশ্য-প্ৰণোদিতভাৱে কাম কৰিব লাগে। অনিশ্চয়তা আৰু জটিলতাৰ সময়ত মানুহে নেতাজনৰ ফালেই আশাৰে চাই থাকে। সেই সময়ত কেৱল নেতাজনেহে এখন আস্থা আৰু ইতিবাচক ভৱিষ্যতৰ চিত্ৰ অংকন কৰি তেওঁলোকক আশ্বাস আৰু নিৰাপত্তা দিব পাৰে।

- **ৰায়দানৰ ক্ষমতা (Power of judgment) ঃ** একোজন ভাল নেতাৰ একোটা বিষয় ব্যাখ্যা কৰি চালিজাৰি চোৱাৰ সামর্থ্য থাকিব লাগে। মূল উদ্দেশ্যবিলাকৰ প্ৰতি মনোযোগ ৰাখি তেওঁ পৰিচালনাৰ সুবিধা হোৱাকৈ গোটেই পৰিস্থিতিটোকে কিছুমান সৰু সৰু ভাগত ভাগ ভাগ কৰি ল'ব পাৰে। এনেকৈ একোজন ভাল নেতাই একোটা প্ৰতিষ্ঠানৰ মূল উদ্দেশ্যৰ দিশত অগ্ৰগতি সাধন কৰে।

- **ভৱিষ্যৎ দৃষ্টি (Vision and foresight) ঃ** একোজন সফল নেতাই ভৱিষ্যতে উদ্ভৱ হ'ব পৰা পৰিস্থিতিৰ পূৰ্বানুমান কৰিব পাৰিব লাগে। সেই অনুসৰি ভৱিষ্যতৰ আধাৰত বৰ্তমানৰ যুক্তিসংগত কাৰ্যসূচী নিৰ্ণয় কৰিব পাৰিব লাগে।

- **মানসিক আৰু আবেগিক পৰিপক্কতা (Mental and emotional maturity) ঃ** একোজন নেতাৰ এক সুস্পষ্ট আবেগিক আৰু মানসিক স্থিৰতা থাকিব লাগে। তেওঁ কোনো পৰিস্থিতিতে কেনিও ফালৰি কাটিব নালাগে। তেওঁ ব্যৱস্থা গ্ৰহণৰ ক্ষেত্ৰত সদায়ে স্থিতপ্ৰজ্ঞ হ'ব লাগে আৰু খং-ৰাগৰ বশৱৰ্তী হ'ব নালাগে। জটিলতাৰ সন্মুখীন হোৱাৰ সময়ত সকলো পৰিস্থিতিকে চম্ভালি ল'ব পৰা সামৰ্থ্য তেওঁৰ থাকিব লাগে।

- **স্থিতিস্থাপকতা (Flexibility) ঃ** বেলেগ বেলেগ পৰিস্থিতিত নেতৃত্বৰ ধৰণ আৱশ্যক অনুসৰি বেলেগ বেলেগ হয়। এইবিলাকক প্ৰধানকৈ একনায়কত্ববাদী, গণতান্ত্ৰিক আৰু মুকলিমূৰীয়া নেতৃত্ব— এই তিনিটা নামেৰে জনা যায়।

- **কাৰিকৰী দক্ষতা (Technical competence) ঃ** মানুহক নেতৃত্ব দিওঁতে সফলতা লাভৰ বাবে নেতাজনে কেতবোৰ নিৰ্দিষ্ট নিয়ম মানি চলিব লাগে। নেতৃত্বৰ 'কাৰিকৰী দক্ষতা' বুলিলে পৰিচালনাৰ কিছুমান নিৰ্দিষ্ট কাম যেনে পৰিকল্পনা, ব্যৱস্থাপনা, বিশ্লেষণ, পৰামৰ্শদান, সিদ্ধান্ত গ্ৰহণ, নিয়ন্ত্ৰণ আৰু সহযোগিতা আদায় কৰা ইত্যাদি সম্পাদন কৰাৰ সামৰ্থ্যক বুজায়। নেতাৰ এই কাৰিকৰী দক্ষতাই তেওঁক তেওঁৰ অনুসৰণকাৰীসকলৰ সমৰ্থন লাভত সহায় কৰিব পাৰে।

- **আত্মবিশ্বাস (Self confidence) ঃ** এজন ভাল নেতা হ'বলৈ তেওঁ প্ৰথমে আত্মবিশ্বাসী হ'বই লাগিব। তেতিয়াহে তেওঁ প্ৰত্যাশিত দিশত নিজক আৰু আনক অগ্ৰগতি দিব পাৰিব। এনেকুৱা একোজন আত্মবিশ্বাসী নেতা অন্য লোকৰ অনুপ্ৰেৰণা আৰু বিশ্বাসৰ উৎস হ'ব পাৰে। এনেকৈ, একোজন নেতাৰ আত্মবিশ্বাসে একোটা প্ৰতিষ্ঠানৰ কাম-কাজ ভালদৰে সম্পন্ন কৰিবলৈ গোটৰ সদস্যসকলৰ বিশ্বাস আৰু কৰ্মতৎপৰতা আদায় কৰাত সহায় কৰে।

- **মানৱীয় সম্পৰ্কৰ ধাৰণা (Human relations attitude) ঃ** একোজন সফল নেতাই মানৱীয় সম্পৰ্কৰ সঠিক জ্ঞান আহৰণ কৰিব লাগে অৰ্থাৎ মানুহৰ সৈতে আদান-প্ৰদান কেনেকৈ কৰে সেই কথা জানিব লাগে। যিহেতু একোজন নেতাৰ প্ৰধান কাম হৈছে নিৰ্দ্ধাৰিত লক্ষ্যৰ দিশত কাম কৰিবলৈ মানুহৰ ইচ্ছা আৰু সহযোগিতা আদায় কৰা, সেয়ে তেওঁ তেওঁৰ অধীনৰ সকলো লোকৰ পাৰস্পৰিক সম্পৰ্কৰ বিষয়ে সম্যক জ্ঞান আহৰণ কৰাৰ চেষ্টা কৰিব লাগে। বেলেগ বেলেগ পৰিস্থিতিত মানুহৰ আচৰণ আৰু প্ৰতিক্ৰিয়া কেনেকুৱা হয় সেই কথা জনাটো একোজন নেতাৰ বাবে খুবেই অৰ্থপূৰ্ণ।

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

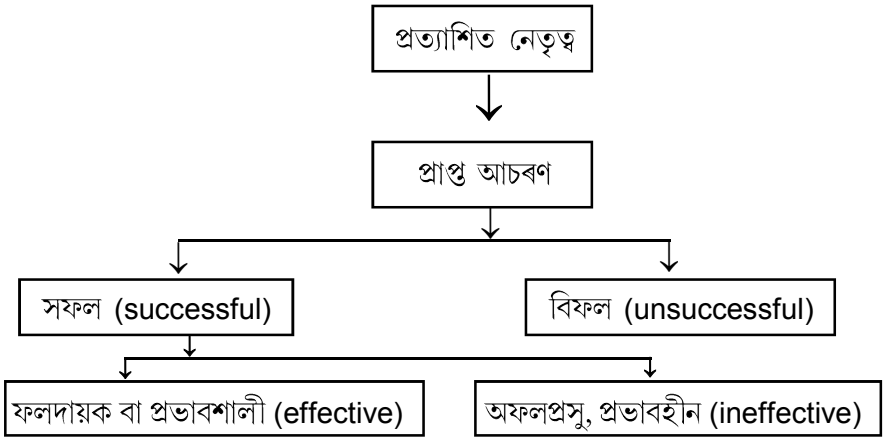
এজন পৰিচালকে যি পদ্ধতিৰ জৰিয়তে তেওঁৰ তলতীয়া কৰ্মীৰ আচৰণক প্রভাৱান্বিত কৰিবলৈ সদায় চেষ্টা কৰে সেই পদ্ধতিকে 'নেতৃত্ব' বুলি জনা যায়। বাস্তৱ পৰিস্থিতিত, তলতীয়া কৰ্মীয়ে নেতাজনে আশা কৰাৰ দৰে কাম কৰিবও পাৰে নকৰিবও পাৰে। এই ক্ষেত্রত যদি নেতাজন সফল হয়, অর্থাৎ নেতাজনে আশা কৰাৰ দৰেই তলতীয়া কৰ্মীয়ে আচৰণ 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 কৰ্মীসকলক তেওঁলোকৰ ব্যক্তিগত আৱশ্যকতা পূৰণ কৰি সন্তুষ্ট কৰা বাবে তেওঁলোকে প্রতিষ্ঠানৰ স্বার্থত সফলতাৰে কাম কৰিলে। দ্বিতীয়টো কাৰণত, নেতাজন সফল কিন্তু তেওঁ প্রভাবশালী নহয় কিয়নো তেওঁ নিজৰ পদবীৰ ক্ষমতাৰ বাবেহে তলতীয়া কৰ্মীসকলৰ সমর্থন লাভ কৰিছে।

সফল নেতৃত্ব আৰু প্রভাবশালী নেতৃত্ব হৈছে নেতৃত্বৰ দুটা বেলেগ বেলেগ প্রকাৰ আৰু এনেদৰে এইবিলাকে বেলেগ বেলেগ উপাদানৰ ওপৰত নির্ভৰ কৰে। যেনে, নেতাসকলৰ সফলতা পদবী, ক্ষমতা আৰু ঘনিষ্ঠ তত্ত্বাৱধানৰ ওপৰত নির্ভৰশীল আৰু নেতৃত্বৰ ফলপ্রসুতা বা প্রভাশালীতা লাভ কৰা যায় ব্যক্তিগত ক্ষমতা আৰু সামগ্রিক তত্ত্বাৱধানৰ দ্বাৰা।

প্রতিষ্ঠানত যদিও পদবীৰ ক্ষমতা ওপৰৰ পৰা তললৈ প্রদান কৰা হয়, কিন্তু ব্যক্তিগত ক্ষমতা (personal power) প্রদান কৰিব নোৱাৰি। বৰঞ্চ, একোজন নেতাৰ নেতৃত্বৰ শৈলী (leadership style) তলতীয়া কৰ্মীয়ে মানি লৈ তলৰ পৰা ওপৰলৈ ইয়াক গঢ়ি তোলে। সফল আৰু প্রভাবশালী নেতৃত্ব তলৰ চিত্রত দেখুওৱা হৈছে ঃ



এনেকৈ, একোজন পৰিচালক সফল অথচ প্ৰভাবহীন বা অকাৰ্যকৰী হ'ব পাৰে। ইয়াৰ অৰ্থ হৈছে আনৰ আচৰণৰ ওপৰত তেওঁৰ প্ৰভাব হ্ৰস্বকালীন আৰু সেই প্ৰভাৱ দীৰ্ঘকালৰ বাবে তেওঁ খটুৱাই থাকিব নোৱাৰে। ইয়াৰ বিপৰীতে এজন সফল আৰু প্ৰভাবশালী পৰিচালক হৈছে এজন আদৰ্শ লোক, যাৰ তলতীয়া কৰ্মীসকলৰ উৎপাদনশীলতাৰ ওপৰত এক দীৰ্ঘকালীন প্ৰভাৱ থাকে।

অগ্ৰগতি নিৰীক্ষণ-২

(ক) এজন ভাল নেতাৰ পাঁচবিধ গুণ উল্লেখ কৰক।

(১) ————————————————————————

(২) ————————————————————————

(৩) ————————————————————————

(৪) ————————————————————————

(৫) ————————————————————————

৯.৬ নেতৃত্বৰ শৈলী (LEADERSHIP STYLE)

নেতৃত্বৰ শৈলী বুলিলে একোজন নেতাৰ আচৰণৰ ধৰণ বুজায়। যিবিলাক নিৰ্দেশনা দিওঁতে, আঁচনি ৰূপায়ণ কৰোতে আৰু কৰ্মীৰ মনোযোগ আকৰ্ষণ কৰোতে তেওঁৰ কাৰ্যকলাপত প্ৰতিফলিত হয়। একোজন নেতাৰ দৰ্শন, ব্যক্তিত্ব আৰু অভিজ্ঞতা তেওঁৰ নেতৃত্বৰ শৈলীত দেখিবলৈ পোৱা যায়। ই হৈছে উমৈহতীয়া লক্ষ্য আহৰণৰ বাবে সমূহীয়া প্ৰচেষ্টাত স্বেচ্ছাই অংশগ্ৰহণ কৰিবলৈ কৰ্মীসকলক প্ৰভাৱান্বিত কৰাৰ কৌশল বা প্ৰক্ৰিয়া।

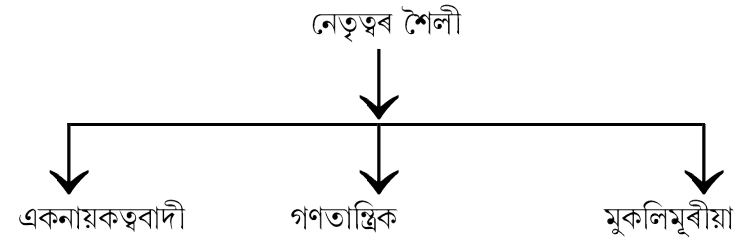
প্ৰাথমিকভাৱে নেতৃত্বৰ শৈলীক তিনিটা গোটত শ্ৰেণীবিভক্ত কৰা হৈছে। কিন্তু বাস্তৱ ক্ষেত্ৰত দেখা যায় যে অনুসৰণকাৰীসকলৰ মাজত বৰ্তি থকা শক্তিসমূহৰ ওপৰত নিৰ্ভৰ কৰি, পৰিস্থিতিৰ প্ৰতি লক্ষ্য ৰাখি, একোজন ভাল নেতাই তেওঁৰ সাধাৰণ জ্ঞানৰ ভিত্তিত উল্লিখিত তিনিওটা শৈলীকে কামত লগায়।

নেতৃত্বৰ শৈলীত প্ৰভাৱ বিস্তাৰ কৰা শক্তিসমূহ হৈছেঃ

- **সময়ৰ বিবেচনা (Time consideration)** ঃ কাম সম্পূৰ্ণ কৰিবৰ বাবে সময়ৰ পৰ্যাপ্ততা।
- **সম্পৰ্ক (Relationship)** ঃ নেতাজন আৰু তেওঁৰ অনুসৰণকাৰীসকলৰ মাজত থকা সম্পৰ্কও নেতাজনে গ্ৰহণ কৰিব লগা নেতৃত্বৰ শৈলী নিৰ্দ্ধাৰণ কৰা এক উপাদান। উদাহৰণস্বৰূপে, এই সম্পৰ্ক সন্মান আৰু বিশ্বাসৰ ওপৰত আধাৰিত নে অসন্মান আৰু অবিশ্বাসৰ ওপৰত আধাৰিত সেই কথায়ো নেতৃত্বৰ শৈলী নিৰ্দ্ধাৰণ 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 ঃ



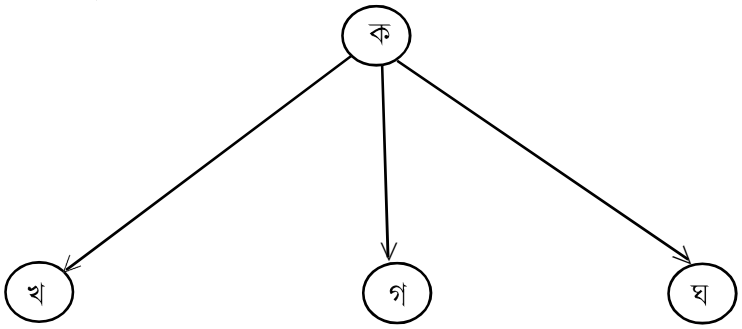
৯.৬.১ একনায়কত্ববাদী নেতৃত্বৰ শৈলী (Autocratic Leadership Style)

একনায়কত্ববাদী নেতৃত্বৰ শৈলীৰ অধীনত চিত্র ক-ত দেখুওৱাৰ দৰে সিদ্ধান্ত গ্রহণৰ সকলো ক্ষমতা নেতাজনৰ হাতত কেন্দ্রীভূত থাকে। নেতাজনে তলতীয়া কর্মীৰ পৰা কোনো ধৰণৰ পৰামর্শ পছন্দ নকৰে। তেওঁ তলতীয়া কৰ্মীসকলৰ সন্মতি গ্রহণ নকৰাকৈ তেওঁলোকক কেৱল

নির্দেশ দিয়ে আৰু কামৰ দায়িত্ব অর্পণ কৰে। এই ধৰণৰ নেতৃত্বৰ শৈলী সাধাৰণতে তলৰ অৱস্থাবিলাকত ব্যৱহাৰ কৰা হয় ঃ

- নেতাজন কম সময়ৰ বাবে হৈছে। উদাহৰণস্বৰূপে বিপদ আৰু জৰুৰীকালীন পৰিস্থিতিত কম সময়ৰ বাবে একোজন লোক নেতা হ'ব পাৰে।
- সমস্যা সমাধান কৰিবলৈ নেতাজনৰ ওচৰত যেতিয়া সকলো তথ্য থাকে।
- প্রতিষ্ঠানৰ কর্মচাৰীসকলৰ তেওঁলোকৰ নেতাজনৰ ওপৰত যেতিয়া সম্পূর্ণ বিশ্বাস থাকে। তদুপৰি, তেওঁলোক কামৰ প্রতি ভালদৰে আকৃষ্ট আৰু তেওঁলোকে বিশ্বাস কৰে যে সমগ্র গোটটোৰ সর্বোত্তম স্বার্থৰ কথা মনত ৰাখিহে নেতাজনে নেতৃত্বৰ সেই নির্দিষ্ট শৈলী আহৰণ কৰিছে।
- একোটা অনভিজ্ঞ গোট বা লোকৰ পৰা অধিক পৰিমাণৰ উৎপাদনশীলতা নেতাজনে আদায় কৰিব বিচাৰে।
- প্রতিষ্ঠানৰ উচ্চ পদাধিকাৰীৰ তৰফৰ পৰা আৰোপিত কাম সোনকালে শেষ কৰাৰ হেঁচা নেতাজনৰ ওপৰত যেতিয়া থাকে।
- নির্ধাৰিত সময়সীমাৰ ভিতৰত আৰোপিত কাম সমাপ্ত কৰিব নোৱাৰিলে গোটটো বিপদত পৰিব পাৰে।

সাধাৰণ পৰিস্থিতিত নেতৃত্বৰ একনায়কত্ববাদী শৈলী ব্যৱহাৰ কৰাৰ পৰামর্শ দিয়া নহয় বৰঞ্চ বিৰল পৰিস্থিতিবিলাকতহে ইয়াক ব্যৱহাৰ কৰিব লাগে। যদি আপোনাৰ হাতত সময় আছে আৰু আপোনাৰ কর্মচাৰীসকলৰ পৰা অধিক সংকল্প আৰু কর্ম তৎপৰতা লাভ কৰিব বিচাৰে, তেন্তে আপুনি নেতৃত্বৰ গণতান্ত্রিক শৈলী ব্যৱহাৰ কৰা দৰকাৰ।



চিত্র (ক) ঃ একনায়কত্ববাদী নেতৃত্বৰ শৈলী

চিত্র (ক)ত

ক = নেতা; খ, গ, ঘ = তলতীয়া কর্মী

৯.৬.২ গণতান্ত্রিক নেতৃত্বৰ শৈলী (Democratic Leadership Style)

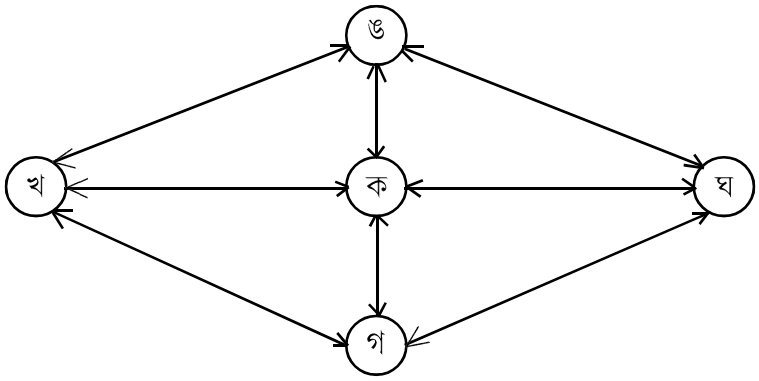
চিত্র (খ) ত দেখুওৱাৰ দৰে গণতান্ত্রিক নেতৃত্বৰ শৈলীত সিদ্ধান্ত গ্রহণৰ প্রক্রিয়াত এদল

লোকক অগ্রাধিকাৰ দিয়া হয়। ইয়াত গোটটোৰে আলোচনা কৰাৰ পাছত নেতাজনে পৰামর্শ দিয়ে। অৱশ্যে, সিদ্ধান্ত গ্রহণ কৰাৰ চূড়ান্ত কর্তৃত্ব নেতাজনৰ।

ক্ষমতা প্রদান ঃ সিদ্ধান্ত গ্রহণ কৰিবলৈ তলতীয়া কর্মীক কর্তৃত্ব প্রদান

- যেতিয়া একোটা গোটৰ বাবে পৰিস্থিতি অনুকূল নহয় অর্থাৎ গোটটোৰে ইয়াৰ উদ্দেশ্য আহৰণৰ ক্ষেত্রত বিভিন্ন সমস্যাৰ সন্মুকীন হয় আৰু যেতিয়া আশাৰ এটা সামান্য ৰেঙনিহে থাকে তেতিয়া একোজন নেতাই এই শৈলী গ্রহণ কৰিব পাৰে। এই ক্ষেত্রত নেতাজন আৰু তলতীয়া কর্মীসকলে 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।

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 (খ) ঃ গণতান্ত্রিক নেতৃত্বৰ শৈলী

চিত্র (খ)ত

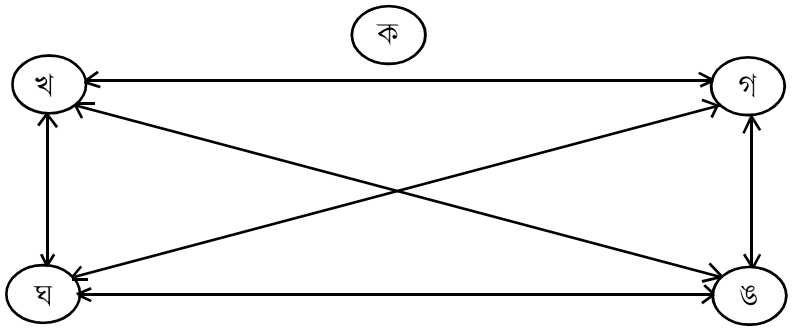
ক = নেতা; খ, গ, ঘ, ঙ = তলতীয়া কর্মী

৯.৬.৩ মুকলিমূৰীয়া নেতৃত্বৰ শৈলী (Free-rein Leadership Style)

এই শৈলীত, নেতাজনে নেতৃত্ব দিয়ে, কিন্তু চিত্র (গ)ত দেখুওৱাৰ দৰে সমগ্র গোটটোক এৰি দিয়ে।

- কি কৰিব লাগিব আৰু কেনেকৈ কৰিব লাগিব সেই কথা নির্দ্ধাৰণ কৰিব পৰা আৰু পৰিস্থিতি বিশ্লেষণ কৰিব পৰা, দৈনন্দিন তালিকাভুক্ত কাম-কাজ কৰি থকা অভিজ্ঞ গোটৰ ক্ষেত্রত এই পদ্ধতি খুবেই প্রযোজ্য।
- এনেধৰণৰ নেতাই কর্মচাৰীসকলক তেওঁলোকৰ নিজা কর্ম পদ্ধতি আৰু কর্মনীতি নির্দ্ধাৰণৰ ক্ষেত্রত সর্বাধিক স্বাধীনতা দিয়ে।
- নতুন দায়িত্ব আৰু প্রত্যাহ্বানৰ বাবে অপেক্ষা কৰি থকা স্ব-মনোনিবিষ্ট গোটৰ ক্ষেত্রত এই শৈলী লাভজনক।
- ইয়াত, নেতাজনে এজন আম্পায়াৰ (umpire) আৰু তথ্যৰ সমন্বয়ক হিচাপে কাম কৰে।
- নেতৃত্বৰ এই শৈলীৰ জৰিয়তে, একোজন নেতাই তেওঁৰ গোটৰ সদস্যসকলৰ কার্য সম্পাদনৰ সামর্থ্য সম্পর্কে ধাৰণা কৰিব পাৰে।

যেতিয়া একোজন নেতাই তেওঁৰ তলত থকা লোকসকলক সম্পূর্ণৰূপে বিশ্বাস কৰে, তেতিয়া এই শৈলীটো লাভজনক হয়। কিন্তু এই শৈলীত আপুনি পদ্ধতিৰ সুযোগ লৈ যিকোনো ভুলৰ বাবে আনক দোষাৰোপ কৰাৰ সুৰুঙা আছে, সেয়ে ই সুবিধাজনক নহয়।



চিত্র (গ) ঃ মুকলিমূৰীয়া 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) মুকলিমূৰীয়া নেতৃত্বৰ শৈলী	(গ) সিদ্ধান্ত গ্রহণৰ সকলো ক্ষমতা নেতাজনৰ হাতত কেন্দ্রীভূত।

৯.৭ 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 অংশ গ্রহণো নাথাকে। প্রতিষ্ঠানটোৱে সাধাৰণভাৱে কাম সম্পূর্ণ কৰিব লাগে বুলিহে জানে। কর্মচাৰীয়ে যাতে কাম সম্পূর্ণ কৰে সেই কথা নিশ্চিত কৰিবলৈ পৰিচালন বিভাগে ভয় আৰু ভাবুকিৰ ব্যৱহাৰ কৰে।

পদ্ধতি ২ ঃ দয়াশীল কর্তৃত্ব (Benevolent authoritative)

দমনকাৰী কর্তৃত্ব পদ্ধতিৰ দৰে ইয়াতো একোটা প্রতিষ্ঠানৰ শীর্ষ কর্তৃপক্ষ আৰু পৰিচালন বিভাগে সিদ্ধান্ত গ্রহণ কৰে। ইয়াত কামৰ সিদ্ধান্ত সাধাৰণতে শীর্ষ স্তৰৰ কর্তৃপক্ষই গ্রহণ কৰে। কিন্তু কেতিয়াবা সিদ্ধান্ত গ্রহণত পৰামর্শ দিবলৈ তলৰ শ্রেণীৰ কর্মীকো সুযোগ দিয়া হয়। দয়াশীল কর্তৃত্বৰ ব্যৱস্থাত ভয় আৰু ভাবুকি দেখুওৱাৰ সলনি কর্মচাৰীসকলক তেওঁলোকৰ কামৰ প্রতি আকৃষ্ট কৰিবলৈ পুৰস্কাৰ বা বক্‌চিচ দিয়াৰ ব্যৱস্থা কৰা হয়। তলতীয়া কর্মীৰ পৰা পৰিচালকলৈ তথ্য প্রবাহিত হ'ব পাৰে কিন্তু 'পৰিচালকে কি শুনিব

বিচাৰিছে' সেই কথা ধৰা-বন্ধা হৈ থাকে। পৰিচালনাৰ এই পদ্ধতিত ওপৰাৱালাসকলে তলতীয়া কৰ্মীসকল সদায় বাধ্য হৈ থকাটো বিচাৰে।

পদ্ধতি ৩ ঃ আলোচনা পদ্ধতি (Consultative system)

পৰিচালনাৰ এই পদ্ধতিত তলতীয়া কৰ্মী বা কৰ্মচাৰীসকলক পুৰস্কাৰ বা বক্‌চিচৰ দ্বাৰা আকৃষ্ট কৰাৰ চেষ্টা কৰা হয়। সিদ্ধান্ত গ্ৰহণ প্ৰক্ৰিয়াত তলতীয়া কৰ্মীসকলৰ অংশ গ্ৰহণ ইয়াত আংশিক হয়, কিয়নো বাস্তৱ ক্ষেত্ৰত, ইয়াতো প্ৰধান সিদ্ধান্তবিলাক জ্যেষ্ঠ পদাধিকাৰীসকলেই গ্ৰহণ কৰে। পৰিচালন বিভাগে তেওঁলোকৰ তলতীয়া কৰ্মীৰ ধাৰণা আৰু মতামত গ্ৰহণ কৰে আৰু তেওঁলোকৰ মূল্যবান পৰামৰ্শবিলাক সৃষ্টিশীল কামত প্ৰয়োগ কৰে।

তথ্যৰ আদান-প্ৰদান বা যোগাযোগ সাধাৰণতে নিম্নমুখী। কিন্তু জটিল ঊৰ্ধমুখী আদান-প্ৰদানো সতৰ্কতাৰে প্ৰবাহিত হয়। ইয়াত তলতীয়া কৰ্মীৰ পৰা পৰিচালন বিভাগলৈ দয়াশীল কৰ্তৃত্ব পদ্ধতিতকৈ তথ্যৰ অধিক আদান-প্ৰদান হয়। কিন্তু ইয়াৰ প্ৰকৃতি অসম্পূৰ্ণ আৰু তোষামোদকাৰী (euphemistic)।

Euphemistic ঃ এই শব্দটো Euphemism ৰ পৰা উদ্ভৱ হৈছে, যাৰ অৰ্থ হৈছে অসন্তুষ্টজনৰ ক্ষেত্ৰত ব্যৱহাৰ কৰা মধুৰ শব্দ বা প্ৰকাশ।

পদ্ধতি ৪ ঃ অংশ গ্ৰহণ পদ্ধতি (Participative system)

পৰিচালনাৰ এই পদ্ধতিত তলতীয়া কৰ্মচাৰীসকলৰ ওপৰত পৰিচালন বিভাগৰ সম্পূৰ্ণ বিশ্বাস থাকে। ইয়াত সকলো দিশৰ পৰা বাধাহীন যোগাযোগ থাকে অৰ্থাৎ পৰিচালকৰ পৰা তলতীয়া কৰ্মীলৈ বা তলতীয়া কৰ্মীৰ পৰা ওপৰৱালালৈকে তথ্যৰ আদান-প্ৰদান হয়। ইয়াত সিদ্ধান্ত গ্ৰহণ প্ৰক্ৰিয়াত তলতীয়া কৰ্মীসকল সক্ৰিয়ভাৱে জড়িত থাকে আৰু পৰিচালনা বিভাগৰ সন্মুখত তেওঁলোকে তেওঁলোকৰ মতামত দ্বিধাহীনভাৱে ব্যক্ত কৰিব পাৰে।

এই পদ্ধতিত এটা দলীয় প্ৰচেষ্টা বৰ্তি থাকে। ওপৰৱালা আৰু তলতীয়া কৰ্মীৰ মাজৰ সম্পৰ্ক অতি ঘনিষ্ঠ। কিছুমান লোকৰ দ্বাৰা গোটবিলাক সংযুক্ত হৈ থাকে যাক লিকার্টে 'সংযোগকাৰী পিন' (Linking pins) বুলি কৈছে কাৰণ তেওঁলোক একাধিক গোটৰ সদস্য।

কৰ্মচাৰীসকলে অনুভৱ কৰে যে প্ৰতিষ্ঠানৰ উদ্দেশ্য আহৰণত তেওঁলোক দায়বদ্ধ। প্ৰতিষ্ঠানৰ লক্ষ্যত উপনীত হ'বলৈ তলতীয়া কৰ্মীসকলক অৰ্থনৈতিক পুৰস্কাৰ দিয়া হয়, যিবিলাক সিদ্ধান্ত গ্ৰহণ প্ৰক্ৰিয়াত অংশ গ্ৰহণ কৰি তেওঁলোকে নিৰ্দ্ধাৰণ কৰে। এনেকৈ তলতীয়া কৰ্মীসকল তেওঁলোকৰ দায়বদ্ধতাৰ প্ৰতি আকৃষ্ট হয়।

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

অগ্রগতি নিৰীক্ষণ (CHECK YOUR PROGRESS)

(ক) লিকার্টৰ পৰিচালনাৰ চাৰিটা পদ্ধতি উল্লেখ কৰক।

(১) ————————————————————————

(২) ————————————————————————

(৩) ————————————————————————

(৪) ————————————————————————



৯.৬ 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 প্ৰতিষ্ঠানত কাম কৰি থকা লোকসকলৰ সহযোগিতা আদায় কৰি ইয়াৰ পূৰ্ব নিৰ্দ্ধাৰিত লক্ষ্যত উপনীত হোৱাত সহায় কৰিব পাৰে। কিন্তু তাৰ বাবে, প্ৰত্যাশিত দিশত নেতাজনে মানৱ সম্পদৰাজিৰ আচৰণক প্ৰভাৱান্বিত কৰিব লাগিব। আৰু কৰ্মীক প্ৰভাৱান্বিত কৰিবলৈ নেতাজনে আহৰণ কৰা কৌশল বা প্ৰক্ৰিয়াকে নেতৃত্বৰ শৈলী (leadership style) বুলি জনা যায়।
- প্ৰাথমিকভাৱে নেতৃত্বৰ তিনিটা শৈলী আছে— একনায়কত্ববাদী, গণতান্ত্ৰিক আৰু মুকলিমূৱীয়া নেতৃত্বৰ শৈলী।
- আমি লিকার্টৰ পৰিচালনা পদ্ধতিৰ বিষয়েও জানিলোঁ। ৰেন্‌ছিছ লিকার্ট আৰু তেওঁৰ সহযোগীসকলে পৰিচালকসকলৰ ধৰণ-কৰণ আৰু শৈলীবিলাক অধ্যয়ন কৰিছিল আৰু পৰিচালনাৰ চাৰিটা পদ্ধতি শ্ৰেণীবদ্ধ কৰিছিল। সেইবিলাক হৈছে—
  - পদ্ধতি ১ ঃ দমনকাৰী কৰ্তৃত্ব
  - পদ্ধতি ২ ঃ দয়াশীল কৰ্তৃত্ব
  - পদ্ধতি ৩ ঃ আলোচনা পদ্ধতি
  - পদ্ধতি ৪ ঃ অংশ গ্ৰহণ পদ্ধতি



৯.৯ 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.

৯.১০ অগ্রগতিৰ খতিয়ান (ANSWERS TO CHECK YOUR PROGRESS)

অগ্রগতিৰ নিৰীক্ষণ- ১

(ক) (১) আচৰণক প্রভাৱান্বিত কৰাৰ ই এক ধাৰাবাহিক প্রক্রিয়া, ই এবাৰতে শেষ হোৱা কাম নহয়।

(২) ই হৈছে মানুহৰ মাজত থকা স্বভাব আৰু আচৰণৰ ব্যক্তিগত গুণ, যি আনক আকৃষ্ট কৰিবলৈ তেওঁক সক্ষম কৰি তোলে।

(৩) ইয়াত এদল অনুসৰণকাৰী থকা বুলি আগতীয়াকৈ ধৰি লোৱা হয়।

অগ্রগতিৰ নিৰীক্ষণ - ২

(ক) এজন ভাল নেতাৰ পাঁচটা গুণ হৈছে —

(১) বুদ্ধিমত্তা।

(২) কর্মতৎপৰতা আৰু সৃষ্টিশীল সামর্থ্য।

(৩) ৰায়দানৰ ক্ষমতা।

(৪) ভৰিষ্যৎ দৃষ্টি।

(৫) মানসিক আৰু আৱেগিক পৰিপক্কতা।

অগ্রগতিৰ নিৰীক্ষণ - ৩

(ক) (১) গ, (২) ক, (৩) খ

অগ্রগতিৰ নিৰীক্ষণ - ৪

লিকার্টৰ পৰিচালনাৰ চাৰিটা পদ্ধতি হৈছে—

(১) দমনকাৰী কর্তৃত্ব (২) দয়াশীল কর্তৃত্ব

(৩) আলোচনা পদ্ধতি (৪) অংশ গ্রহণ পদ্ধতি

৯.৯ আৰ্হি প্রশ্ন (MODEL QUESTIONS)

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

(খ) নেতৃত্বৰ তিনিটা বেলেগ বেলেগ শৈলী কি কি? পৰিস্থিতি অনুসৰি একোটা প্রতিষ্ঠানত ইবিলাকৰ প্রয়োগ সম্পর্কে ব্যাখ্যা কৰক।

(গ) উপযুক্ত উদাহৰণসহ লিকার্টৰ পৰিচালনা পদ্ধতিৰ সংজ্ঞা আগবঢ়াওক।

****

অধ্যায় ১০ ঃ অনুপ্রেৰণা

অধ্যায় গাঁথনি

১০.১ উদ্দেশ্য

১০.২ পৰিচয়

১০.৩ অনুপ্রেৰণাৰ অর্থ

১০.৪ অনুপ্রেৰণাৰ গুৰুত্ব

১০.৫ অনুপ্রেৰণাৰ তত্ত্ব

১০.৫.১ মেছ্‌লৰ ঊর্ধ্বমুখী প্রয়োজনীয়তা তত্ত্ব

১০.৫.২ মেকগ্রেগৰৰ তত্ত্ব এক্স (X) আৰু তত্ত্ব ৱাই (Y)

১০.৫.৩ হার্জবার্গৰ দ্বি-উপাদান তত্ত্ব

১০.৫.৪ এল্ডাৰফাৰৰ অস্তিত্ব-সম্পর্ক বিকাশ অনুপ্রেৰণা তত্ত্ব

১০.৫.৫ ব্রুমৰ প্রত্যাশা তত্ত্ব

১০.৬ অনুপ্রাণিত কৰাৰ কৌশলসমূহ

১০.৬.১ বিত্তীয় উদগনি

১০.৬.২ অনা-বিত্তীয় উদগনি

১০.৭ অধ্যায়টিৰ পৰা আমি কি শিকিলোঁ

১০.৮ অধিক জানিবলৈ

১০.৯ অগ্রগতিৰ খতিয়ান

১০.১০ সম্ভাব্য প্রশ্ন

১০.১ উদ্দেশ্য (LEARNING OBJECTIVES)

এই অধ্যায়টি অধ্যয়ন কৰি আপুনি —

- অনুপ্রেৰণা (motivation) শব্দটোৰ সংজ্ঞা আগবঢ়াব পাৰিব।
- মেছ্‌লৰ ঊর্ধ্বমুখী প্রয়োজনীয়তা তত্ত্ব আৰু ইয়াৰ সীমাবদ্ধতাৰ বিৱৰণ দিব পাৰিব।
- মেকগ্রেগৰৰ তত্ত্ব এক্স আৰু তত্ত্ব ৱাই আৰু এই তত্ত্ব দুটাৰ সীমাবদ্ধতা আৰু প্রয়োগ সম্পর্কে ব্যাখ্যা কৰিব পাৰিব।
- তত্ত্ব এক্স আৰু ৱাই আৰু মেছ্‌লৰ উচ্চ পদাধিকাৰীৰ আৱশ্যকতাৰ মাজৰ সম্পর্ক নির্ণয় কৰিব পাৰিব।
- অনুপ্রেৰণাৰ বিত্তীয় আৰু অনা-বিত্তীয় কৌশল সম্পর্কে জানিব পাৰিব।

১০.২ 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।

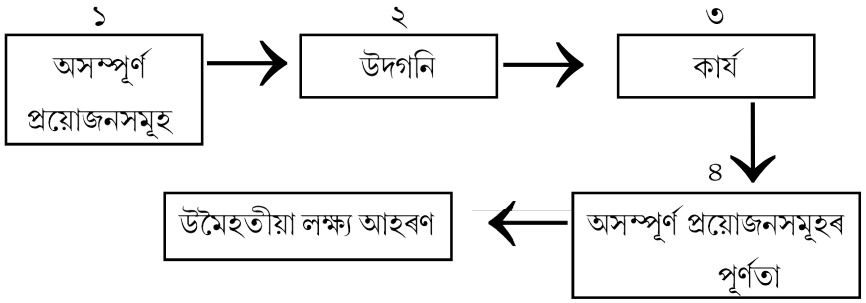
১০.৩ অনুপ্রেৰণাৰ অর্থ (MEANING OF MOTIVATION)

'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 মানুহৰ আচৰণৰ গুণ বিশেষ। অনুপ্রেৰণাৰ তিনিটা অংশ আছে। সেইবিলাক হৈছে— (ক) অভিপ্রায় (motives) অর্থাৎ অভাৱ বা আৱশ্যকতাৰ ধাৰণা, আবেগ অথবা ইন্দ্রিয়ৰ অৱস্থা (খ) উপাদানবিলাকক আকৃষ্ট কৰা আৰু (গ) লক্ষ্য-উদ্দেশ্য আহৰণ। একোটা প্রতিষ্ঠানত অনুপ্রেৰণাই

একোটা পৰিকল্পিত পৰিচালন প্ৰক্ৰিয়া প্ৰয়োগ কৰে, যি প্ৰক্ৰিয়াই প্ৰতিষ্ঠানৰ উমৈহতীয়া লক্ষ্যত উপনীত হ'বলৈ কৰ্মীসকলক তেওঁলোকৰ সৰ্বোত্তম সক্ষমতাৰে কাম কৰিবলৈ উদ্বুদ্ধ কৰে। অনুপ্ৰেৰণাৰ প্ৰক্ৰিয়াক তলত দিয়াৰ দৰে সহজে ব্যাখ্যা কৰিব পাৰি ঃ



চিত্ৰ ঃ অনুপ্ৰেৰণা প্ৰক্ৰিয়া

জনা উচিত

অনুপ্ৰেৰণা হৈছে কৰ্মচাৰীৰ কৰ্ম তৎপৰতা নিৰ্ধাৰণ কৰা সবাতোকৈ গুৰুত্বপূৰ্ণ উপাদানবিলাকৰ অন্যতম। গভীৰ মনোযোগ সম্পন্ন কৰ্মচাৰীয়ে আনৰ তুলনাত বেছি ভালকৈ কাম কৰে। উইলিয়াম জেম্ছৰ এক অধ্যয়নত এই কথা প্ৰতিপন্ন হৈছে যে গভীৰ মনোযোগ-সম্পন্ন কৰ্মচাৰীয়ে তেওঁলোকৰ সক্ষমতাৰ ৮০-৯০ শতাংশ কামত লগায়। অধ্যয়নটোত কোৱা হৈছে যে ঘণ্টা হিচাপত কাম কৰা কৰ্মচাৰীসকলে, যদিহে ক্ষুব্ধ নহয় তেওঁলোকৰ সামৰ্থ্যৰ সৰ্বাধিক ২০ৰ পৰা ৩০ শতাংশ কামত লগাই নিজৰ কৰ্তব্য সম্পাদন কৰিব পাৰে। আনৰ সৈতে অনুপ্ৰেৰণাৰ সম্পৰ্কৰ বিষয়ে তলৰ সূত্ৰবিলাকৰ পৰা বুজিব পাৰি।

কাৰ্য সম্পাদন = সামৰ্থ্য × অনুপ্ৰেৰণা

অনুপ্ৰেৰণা = অভাৱ × প্ৰত্যাশা

অনুশীলনী

১। একোটা প্ৰতিষ্ঠানত থকা কৰ্মচাৰীসকলৰ পূৰ্ণ নোহোৱা কিছুমান অভাৱৰ এখন তালিকা প্ৰস্তুত কৰক।

২। মানুহক তেওঁলোকৰ লক্ষ্যত উপনীত হোৱাত বাধা দিয়া কেইটামান কাৰণ বিচাৰি উলিয়াওক আৰু সেইবিলাকৰ মাজৰ নিয়ন্ত্ৰণ কৰিব নোৱাৰা কেইটামান কাৰণৰ নাম উল্লেখ কৰক।

অগ্ৰগতি নিৰীক্ষণ (CHECK YOUR PROGRESS)

(ক) অনুপ্ৰেৰণাই কেনেকৈ আচৰণত প্ৰভাৱান্বিত কৰে?

(খ) এজন ব্যক্তিয়ে নিজৰ প্ৰয়োজনীয়তাসমূহ পূৰণ কৰিব নোৱাৰিলে কেনে প্ৰতিক্ৰিয়া হ'ব পাৰে?

১০.৪ অনুপ্রেৰণাৰ গুৰুত্ব (IMPORTANCE OF MOTIVATION)

অনুপ্রেৰণা হৈছে ব্যৱসায় পৰিচালনাৰ এটা গুৰুত্বপূৰ্ণ কাৰ্য। সকলো পৰিচালকে তেওঁলোকৰ কৰ্মচাৰীসকলক আকৃষ্ট কৰি সৰ্বোত্তম সামৰ্থ্যৰে কৰ্তব্য পালন কৰিবলৈ উদ্বুদ্ধ কৰিব লাগে। তলত আমি অনুপ্রেৰণাৰ কেতবোৰ গুৰুত্বপূৰ্ণ দিশ আলোচনা কৰিম।

- **মানৱ সম্পদৰ ব্যৱহাৰ (Utilisation of human resource) ঃ** অনুপ্রেৰণাৰ কৌশলবিলাকৰ জৰিয়তে পৰিচালন বিভাগে ইয়াৰ মানৱ সম্পদৰ সঠিক ব্যৱহাৰ কৰিব পাৰে। ই পৰিচালকসকলক কৰ্মচাৰীৰ উৎপাদনশীলতা বঢ়োৱাত সহায় কৰে। অনুপ্রেৰণা কৰিব পৰা গুণৰ দ্বাৰা কৰ্মচাৰীসকলে প্রতিষ্ঠানৰ সংস্কৃতি বুজিব পাৰে। তেতিয়া, মানৱ সম্পদৰ সঠিক ব্যৱহাৰ কৰিব পাৰি।
- **সামগ্রী সম্পদৰ ব্যৱহাৰ (Use of material resource) ঃ** একোটা প্রতিষ্ঠানৰ কৰ্মচাৰীসকলক 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 কৰ্মচাৰীও থাকিব পাৰে যিসকল শাৰীৰিক আৰু মানসিকভাৱে কাম কৰিবলৈ সক্ষম, কিন্তু কাম কৰিবলৈ ইচ্ছা নকৰিব পাৰে। এনেকুৱা এক পৰিস্থিতিত, মনোযোগ আকর্ষণ বা অনুপ্রেৰণাই (motivation) কৰ্মচাৰীসকলৰ মাজত কৰ্মস্পৃহা সৃষ্টি কৰিব পাৰে।
- **ভাল শ্রমিক সম্পর্ক (Good labour relations) ঃ** অনুপ্রেৰণাই এক উন্নত শ্রমিক সম্পর্ক গঢ়ি তোলাতো প্রতিষ্ঠানক সহায় কৰে। সেয়ে অনুপ্রেৰণা পৰিচালন বিভাগ আৰু কৰ্মচাৰী 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 কৰ্মচাৰীৰ সমূহীয়া প্রচেষ্টা বৃদ্ধি কৰাটো সম্ভৱ কৰি তোলে। এনেকৈ, অনুপ্রেৰণাই প্রতিষ্ঠানৰ লক্ষ্য-উদ্দেশ্যৰ সৰ্বোত্তম প্রাপ্তিৰ বাবে সহযোগিতাৰ ভিত্তি প্রস্তুত কৰে।
- **দক্ষতা আৰু জ্ঞানৰ বিকাশ ঘটায় (Improves skill and knowledge) ঃ** কামৰ প্রতি মনোযোগ থকা (motivated) কৰ্মচাৰীয়ে যিমান সম্ভৱ সিমান দক্ষ হ'বলৈ, নিজৰ দক্ষতা আৰু জ্ঞানৰ উন্নতি সাধিবলৈ সদায় চেষ্টা কৰে। কাৰণ, মনোযোগ থকা কৰ্মচাৰীয়ে সদায় সৰ্বোত্তম ৰূপত নিজৰ দায়বদ্ধতা পালন কৰিব বিচাৰে।
- **নৈতিকতা বৃদ্ধি কৰে (Boosts morale) ঃ** কামৰ পৰিস্থিতিৰ সমানে সমানে নৈতিকতায়ো কৰ্মচাৰীসকলৰ কামৰ ক্ষেত্রত তেওঁলোকৰ ধাৰণা আৰু অনুভূতি জাগ্রত কৰে। অনুপ্রেৰণাই কামৰ প্রতি কৰ্মচাৰীৰ ধাৰণা আৰু অনুভূতিৰ উন্নতি সাধন কৰে। সেয়ে, অনুপ্রেৰণাই কৰ্মচাৰীৰ নৈতিকতাৰ উন্নতি সাধন কৰে।
- **পৰিৱর্তনৰ সৈতে খাপ খায় (Facilitates change) ঃ** গৱেষণাৰ পৰা এই কথা প্রতিপন্ন

হৈছে যে সঠিকভাৱে মনোযোগ আকর্ষিত কর্মচাৰীসকল পৰিৱর্তন মানি ল'বলৈ অধিক প্রস্তুত থাকে। সেয়ে, অনুপ্রেৰণাই পৰিৱর্তিত বাতাবৰণত খাপ খাই কাম কৰিবলৈ কর্মচাৰীক সহায় কৰে।

- **সম্পর্কৰ ধাৰণা (Sense of belongingness)** ঃ এক সঠিক অনুপ্রেৰণাই পদ্ধতিয়ে কর্মচাৰীসকলৰ মাজত সম্পর্কৰ ধাৰণাৰ উন্নতি সাধন কৰিব পাৰে। পৰিণাম স্বৰূপে, কর্মচাৰীসকলে অনুভৱ কৰিব পাৰে যে প্রতিষ্ঠানটো তেওঁলোকৰ নিজৰে। সেয়ে, প্রতিষ্ঠানৰ মঙ্গল হোৱাটোক লৈ কর্মচাৰীসকল অধিক সচেতন হয়।
- **প্রতিষ্ঠানৰ লক্ষ্যত উপনীত হয় (Achieve organisational objevtives)** ঃ অনুপ্রেৰণাক পৰিচালনাৰ প্রধান উপাদান বুলি ক'ব পাৰি। অনুপ্রেৰণাৰ জৰিয়তে পৰিচালকসকলে প্রতিষ্ঠানৰ উদ্দেশ্য আহৰণৰ দিশত কর্মচাৰীসকলক পোনপটীয়াকৈ উৎসাহিত কৰে।

১০.৫ অনুপ্রেৰণাৰ তত্ত্ব (THEORIES OF MOTIVATION)

বর্তমান, আমি এই কথা বুজিলোঁ যে প্রতিষ্ঠানত কর্মচাৰীক মনোযোগ আকর্ষণ কৰাটো অত্যন্ত গুৰুত্বপূর্ণ। কিন্তু কর্মচাৰীসকলৰ মনোযোগ আকর্ষণ কৰাটো পৰিচালকসকলৰ বাবে এটা টান কাম।

অনুপ্রেৰণাৰ ওপৰত বহুতো গৱেষণা হৈছে। এই সকলোৱে এই কথা প্রতিপন্ন কৰিছে যে মানুহৰ জটিল স্বভাৱৰ বাবে কোনোধৰণৰ সাধাৰণীকৰণ (generalisation) সম্ভৱ নহয়। আনহাতে, সকলো তত্ত্ব সার্বজনীনভাৱে প্রযোজ্য নহয় আৰু এইবিলাক সময়, দেশ আৰু পৰিৱেশৰ দ্বাৰা প্রভাৱান্বিত হয়। অনুপ্রেৰণাৰ বিভিন্ন তত্ত্ব তলত দিয়াৰ দৰে শ্রেণীবদ্ধ কৰিব পাৰি।

১০.৫.১ মেছ্‌লৰ ঊর্ধ্বমুখী প্রয়োজনীয়তা তত্ত্ব (MASLOW'S NEED HIERARCHY THEORY) :

এ ইইচ মেছ্‌ল' (A. H. Maslow)ৱে মানুহৰ অভাব বা প্রয়োজন বুজিবৰ বাবে ঊর্ধ্বমুখী প্রয়োজনীয়তা তত্ত্ব (Need Hierarchy Theory)ৰ বিকাশ ঘটায়। মেছ্‌ল'ৰ মতে, মানুহৰ অভাব এক মৌলিক— উচ্চ স্তৰীয় পদ্ধতিত, সবাতোকৈ মৌলিক অভাববিলাকৰ পৰা সর্বোচ্চ স্তৰৰ অভাববিলাকলৈ এটা ৰূপত থাকে। মৌলিক অভাববোৰ পূৰণ নোহোৱালৈকে, মানুহে তেওঁৰ উচ্চ-স্তৰীয় অভাববিলাক পূৰণ কৰাৰ যত্ন নকৰে। এনেদৰে তলৰ পৰা ওপৰলৈ পাঁচবিধ অভাব মানুহৰ থাকে, সেইবিলাক হৈছে—

- **শাৰীৰিক অভাৱ বা প্রয়োজন (Physiological needs)** ঃ এইবিলাক হৈছে মানৱ জীৱৰ প্রাথমিক প্রয়োজন আৰু শৰীৰটো বর্তি থকাৰ সৈতে এইবিলাকৰ সম্পর্ক। এই প্রয়োজনবিলাক

কম-বেছি পৰিমাণে সার্বজনীন। এইবিলাকক সবাতোকৈ নিম্নস্তৰৰ প্রয়োজন বোলা হয় আৰু বাচি থাকিবলৈ আৰু বর্তি থাকিবলৈ এই প্রয়োজনবোৰ প্রথমে পূৰণ কৰিব লাগিব। এই অভাৱ বা প্রয়োজনবোৰ শৰীৰৰ কামত অহাৰ জোখাৰে পূৰণ নহ'লে মানুহৰ কাম-কাজৰ অধিকাংশ এইবিলাক পূৰণ কৰাতে সীমাবদ্ধ থাকিব আৰু আন অভাববিলাকৰ প্রতি তেওঁৰ মনোযোগ সামান্য হ'ব। সেয়ে, ই হৈছে মনোযোগ আকর্ষণৰ এটা শক্তিশালী উৎস।

উদাহৰণ ঃ শাৰীৰিক প্রয়োজনবিলাক হৈছে ঃ খাদ্য, আশ্রয়, বস্ত্র, পানী, বায়ু, নিদ্রা, যৌনতা ইত্যাদি।

- **সুৰক্ষা অথবা নিৰাপত্তাজনিত প্রয়োজনীয়তা (Safety or security needs) ঃ** ঊর্ধ্বমুখী প্রয়োজনীয়তাত 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 প্রতিষ্ঠানত অনিশ্চয়তাৰ বিপৰীতে নিৰাপদ চাকৰি, বীমা আঁচনি আৰু পেঞ্চন আঁচনিৰ ৰূপত নিৰাপত্তা প্রদান কৰি পৰিচালন বিভাগে কর্মচাৰীৰ মনোযোগ আকর্ষণ কৰিব পাৰে।

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

- **সামাজিক প্রয়োজন (Social needs) ঃ** এক সামাজিক প্রাণী 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-প্রদান, আদৰণি আৰু বন্ধুত্বৰ জৰিয়তে প্রতিফলিত হ'ব লাগে। যেতিয়া সামাজিক প্রয়োজনীয়তাবিলাক দমন কৰি ৰখা হয়, তেতিয়াই একোজন লোকে আনৰ সৈতে অর্থপূর্ণ সম্পর্ক স্থাপন কৰিবলৈ চেষ্টা চলাব। অন্য লোকৰ সৈতে সহযোগিতা স্থাপনৰ সুযোগ যদি হ্রাস কৰা হয়, তেতিয়া সামাজিক সম্পর্কৰ ক্ষেত্রত আহি পৰা বাধাবিলাকৰ বিৰুদ্ধে মানুহ উত্তেজিত হৈ পৰিব পাৰে।

উদাহৰণ ঃ মৰম-চেনেহ, বন্ধুত্ব, গোটে আদৰি লোৱা কার্য, আদান-প্রদান ইত্যাদি।

- **মান্যতা অথবা আত্ম সন্মানবোধজনিত প্রয়োজন (Esteem or ego needs) ঃ** এই প্রয়োজনীয়তাবিলাক ব্যক্তিৰ মান্যতা আৰু সন্মানৰ সৈতে জড়িত আৰু আত্মবিশ্বাস, স্বাধীনতা, প্রাপ্তি, সামর্থ্য, জ্ঞান আৰু নিয়ন্ত্রণৰ দৰে উপাদানবিলাক ইয়াত অন্তর্ভুক্ত। এই প্রয়োজনীয়তাবিলাক পূৰণ হ'লে আত্মবিশ্বাস, আত্মসন্মান, ক্ষমতা আৰু নিয়ন্ত্রণ লাভ কৰা যেন ভাব হয়। মান্যতা সম্পর্কীয় প্রয়োজনবিলাকক প্রধানকৈ দুই ধৰণে শ্রেণীবদ্ধ কৰিব পাৰি যেনে— (১) আত্ম সন্মানবোধৰ

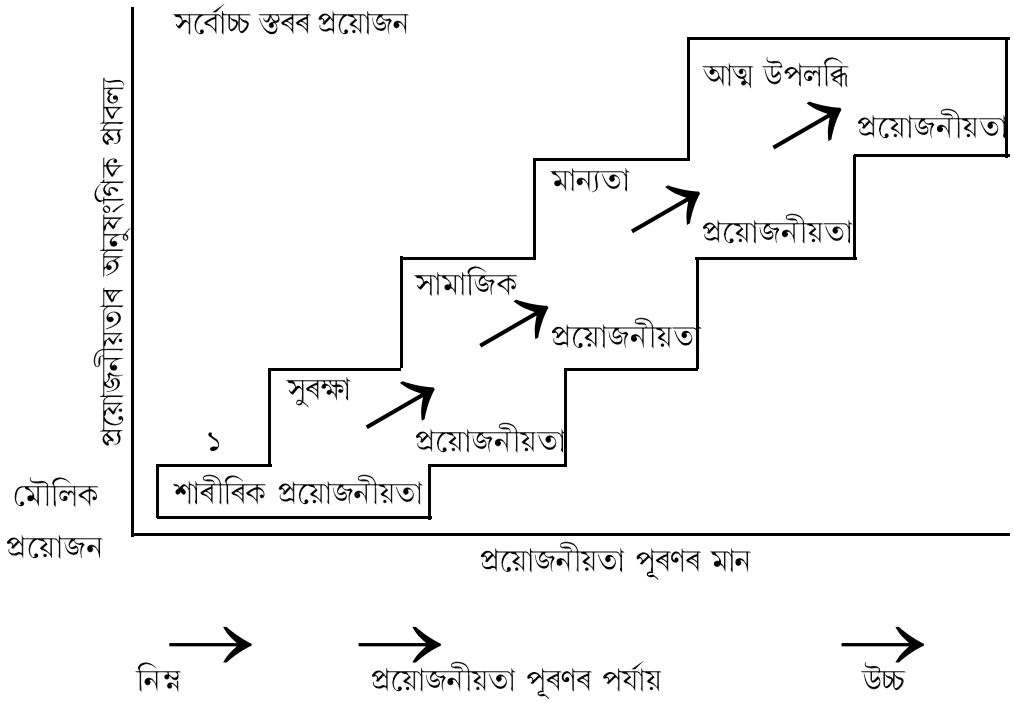
প্রয়োজন (২) ৰাজহুৱা মান্যতাৰ প্রয়োজন। আত্ম সন্মানবোধৰ প্রয়োজনীয়তা বুলিলে একোজন ব্যক্তিৰ মনত উদয় হোৱা সেই অনুভৱক বুজায়— যে তেওঁ কিবা দৰকাৰী কাম কৰি আছে। আনহাতে ৰাজহুৱা মান্যতাৰ প্রয়োজন বুলিলে জনসাধাৰণৰ দৃষ্টিত থকা ভাবমূর্তি যেনে প্রশংসা, অনুৰাগ আৰু ৰাজহুৱা গুণ-গান ইত্যাদি বুজায়।

উদাহৰণ ঃ মর্যাদা, অনুমোদন, গুণ-গান, নিয়ন্ত্রণৰ পৰা মুক্তি, স্বীকৃতি, আত্ম-সন্মানবোধৰ প্রতি আনৰ শ্রদ্ধা ইত্যাদি।

- **আত্ম উপলব্ধিৰ প্রয়োজনীয়তা (Self actualisation needs) ঃ** ই কেতবোৰ নির্ধাৰিত লক্ষ্য উপলব্ধি কৰাটো বুজায়। 'এজন লোক যি হ'বলৈ সক্ষম সেই সকলো হোৱাটো' দৰকাৰ। মেছ্‌লৰ মতে, 'এই প্রয়োজনীয়তাক— এজন লোক যি হ'বলৈ সক্ষম সেই সকলো যিমান পাৰি সিমান হ'বলৈ কৰা লোকজনৰ হাবিয়াস আখ্যা দিব পাৰি।' এজন সংগীত শিল্পীয়ে সংগীত সৃষ্টি কৰিব, এজন কবিয়ে কবিতা ৰচনা কৰে, এজন সেনা প্রধানে যুদ্ধ জয় কৰে, এজন চিত্রকৰে ছবি আঁকে, এজন শিক্ষকে শিকায় আৰু তেনে কৰিয়েই তেওঁলোক সুখী হয়।

আত্ম উপলব্ধিৰ প্রয়োজনীয়তাবিলাকৰ উদাহৰণ হৈছে ঃ আত্মবিকাশৰ প্রয়োজনীয়তা, নিজক সঠিক ৰূপত উপস্থাপন, আত্ম অগ্রগতি, বর্ধিত দায়িত্ব পালন কৰাৰ আকাংক্ষা ইত্যাদি।

মেছ্‌লৰ ঊর্ধ্বমুখী প্রয়োজনীয়তা তলৰ চিত্রৰ সহায়ত ব্যাখ্যা কৰা হৈছে ঃ



চিত্র ঃ মেছ্‌লৰ অনুপ্রেৰণাৰ ঊর্ধ্বমুখী প্রয়োজনীয়তা তত্ত্ব

১০.৫.২ মেকগ্রেগৰৰ তত্ত্ব এক্স (X) আৰু তত্ত্ব ৰাই (Y) (MC GREGOR'S THEORY X AND THEORY Y) :

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

৪) প্রতিষ্ঠানৰ উদ্দেশ্যৰ সৈতে বেছিভাগ লোকেই খাপ নাখায়।

৫) বেছিভাগ লোককে কঠিনভাৱে নিয়ন্ত্রণ কৰিব লগা থাকে আৰু প্রতিষ্ঠানৰ লক্ষ্য আহৰণত শাৰীৰিক আৰু সুৰক্ষাৰ স্তৰতহে অনুপ্রেৰণা উদ্ভৱ হয়।

ওপৰৰ ধাৰণাবিলাকৰ ভিত্তিত এই তত্ত্বই আগবঢ়োৱা পৰামর্শবিলাক হৈছে —

১) অর্থনৈতিক লক্ষ্যত উপনীত হ'বলৈ উৎপাদনৰ উপাদানবিলাক যেনে ধন, আহিলা, যন্ত্র, মানুহ আৰু পদ্ধতি আদি সংগঠিত কৰাৰ ক্ষেত্রত পৰিচালন বিভাগ দায়বদ্ধ।

২) কর্মচাৰীসকলৰ মনোযোগ আকর্ষণ কৰি আৰু কাম-কাজ নিয়ন্ত্রণ কৰি তেওঁলোকৰ কাম-কাজ সঞ্চালনা কৰাৰ ক্ষেত্রতো পৰিচালন বিভাগ দায়বদ্ধ।

৩) কাম-কাজ আদায় কৰিবলৈ পৰিচালন বিভাগে কর্মচাৰীক পুৰস্কাৰ দিব লাগে, শাস্তি দিব লাগে আৰু নিয়ন্ত্রণ কৰিব লাগে।

ৰাই (Y) তত্ত্বৰ অভিধাৰণাসমূহ ঃ

(i) সাধাৰণতে মানুহে কাম কৰিবলৈ বেয়া নাপায়। যদিহে অৱস্থাসমূহ অনুকূল হয় তেতিয়া তেওঁ কামকো খেলৰ দৰে স্বাভাৱিক বুলি গণ্য কৰে।

(ii) প্রতিষ্ঠানৰ উদ্দেশ্যসমূহ পূৰণৰ ক্ষেত্রত বাহ্যিক নিয়ন্ত্রণ আৰু শাস্তিৰ ভাবুকি দিয়াই

যথেষ্ট নহয়। প্রতিষ্ঠান এটাৰ লক্ষ্যত উপনীত হ'বলৈ আত্ম-নিয়ন্ত্রণ আৰু প্রতিষ্ঠানটোৰ উদ্দেশ্যসমূহৰ প্রতি দায়বদ্ধতাৰ ভাব অতিকৈ অপৰিহার্য।

(iii) অনুকূল পৰিস্থিতিত মানুহে দায়িত্ব গ্রহণ কৰাৰ লগতে দায়িত্ব ল'বলৈ আগ্রহী হয়।

(iv) প্রতিষ্ঠানৰ বিভিন্ন সমস্যা সমাধানৰ ক্ষেত্রত কর্মচাৰীসকলে পৰিচালক পক্ষ (management)ৰ লগত সহযোগিতা কৰাৰ পৰিবেশ থাকে।

(v) আধুনিক ঔদ্যোগিক ব্যৱস্থাটোৱে আংশিকভাৱে কর্মচাৰীসকলৰ বৌদ্ধিক সম্ভাৱনীয়তাসমূহ কামত লগাইছে।

তত্ত্ব এক্স আৰু ৱাইৰ ক্রমবিৱর্তন (Evaluation of Theory X and Theory Y)

মানুহৰ আচৰণ বুজি পাবলৈ এই তত্ত্বকেইটা হৈছে গুৰুত্বপূর্ণ আহিলা। একোটা প্রতিষ্ঠানৰ কর্মচাৰীসকলৰ মনোযোগ আকর্ষণ কৰিবলৈ উদগনিমূলক আঁচনিবিলাক প্রস্তুত কৰাতো ই সহায়ক। অৱশ্যে, প্রতিটো পৰিস্থিতিতে আৰু সকলোধৰণৰ কর্মচাৰীৰ ক্ষেত্রত এই দুটা তত্ত্ব সমানে প্রযোজ্য নহয়। তত্ত্ব এক্স-টো অদক্ষ আৰু অশিক্ষিত কর্মচাৰীৰ ক্ষেত্রত লাভদায়ক। আনহাতে, তত্ত্ব ৱাই-টো দক্ষ আৰু শিক্ষিত কর্মচাৰীৰ ক্ষেত্রত প্রযোজ্য। সেয়ে পৰিচালন বিভাগে এই তত্ত্ব দুটাক বেলেগ বেলেগ ধৰণৰ কর্মচাৰীৰ ক্ষেত্রত মিলাই ল'ব লাগে।

১০.৫.৩ হার্জবার্গৰ দ্বি-উপাদান তত্ত্ব (HERZBERG'S TWO FACTOR THEORY)

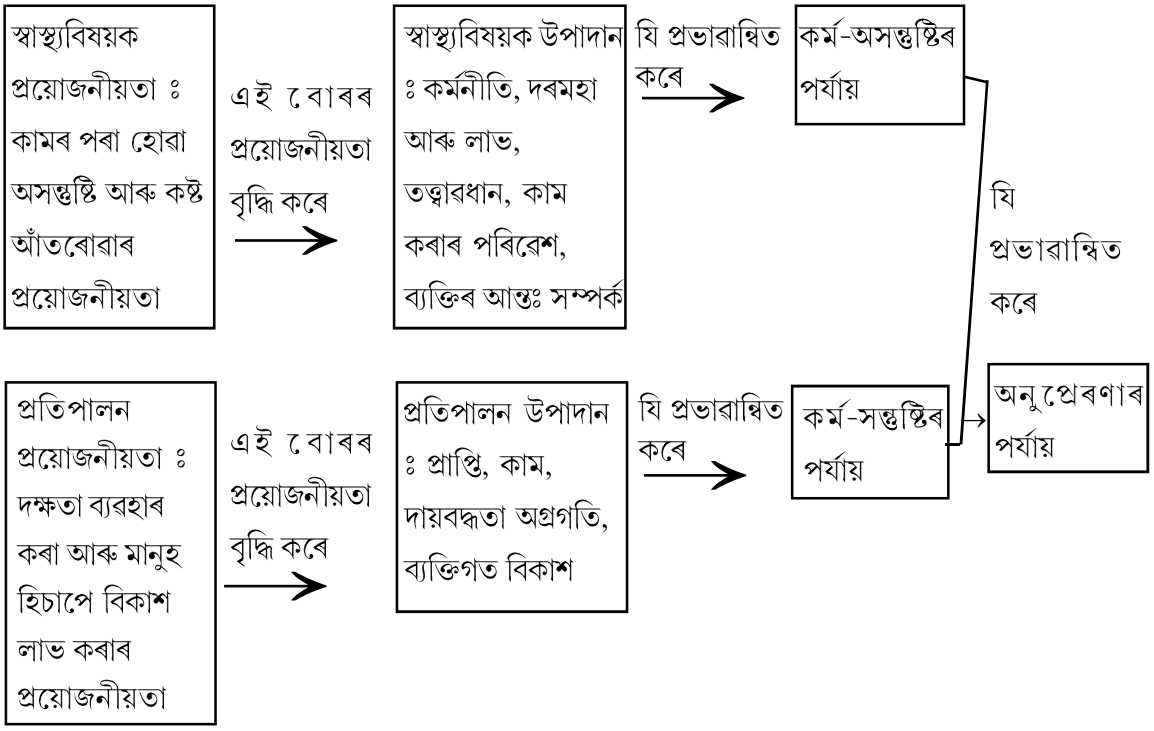
১৯৫০ৰ দশকৰ শেষৰফালে আমেৰিকাৰ আচৰণ বিষয়ৰ বিজ্ঞানী (মনোবিজ্ঞানী) ফ্রেড্ৰিক হার্জবার্গ (Fredrick Herzberg) আৰু তেওঁৰ সহযোগীসকলে অনুপ্রেৰণাৰ দ্বি-উপাদান তত্ত্বৰ বিকাশ সাধন কৰে। এই তত্ত্ব অনুসৰি, দুলানি বেলেগ বেলেগ উপাদানৰ পৰা কর্ম-অসন্তুষ্টি আৰু সন্তুষ্টিৰ উদ্ভৱ হয়। এইবিলাক হৈছে অনুপ্রেৰণা সম্পর্কীয় আৰু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

অনুপ্রাণিতকৰণ সম্পর্কীয় উপাদান (Motivational Factors) ঃ এই উপাদানবিলাক বেছিভাগ কামৰ সৈতেই জড়িত। এই উপাদানবিলাকৰ পর্যাপ্ততাই এক অধিক অনুপ্রেৰণাৰ পৰিস্থিতিৰ সৃষ্টি কৰে। আনহাতে, এই উপাদানবিলাকৰ অনুপস্থিতিয়ে অসন্তুষ্টিৰ সৃষ্টি নকৰে। হার্জবার্গৰ মতে, প্রধানকৈ ছবিধ অনুপ্রাণিতকৰণ সম্পর্কীয় উপাদান আছে, যেনে— প্রাপ্তি (achievement), স্বীকৃতি (recognition), অগ্রগতি (advancement), চাকৰিৰ সম্ভাৱনীয়তা (job possibility), বিকাশ (growth) আৰু দায়বদ্ধতা (responsibility)। এই উপাদানবিলাক হৈছে কর্ম-সন্তুষ্টিৰ প্রাথমিক কাৰণ। নিযুক্তিকাৰীয়ে এই উপাদানবিলাক

প্রদান কৰি কর্মচাৰীৰ কর্ম-কুশলতা বৃদ্ধি কৰিব পাৰে। এই উপাদানবিলাক ব্যক্তিভেদে বেলেগ বেলেগ হয়।

স্বাস্থ্যৰক্ষা বিষয়ক আৰু প্রতিপালন উপাদান (Hygiene and Maintenance Factors) ঃ স্বাস্থ্যৰক্ষা বিষয়ক উপাদানবিলাক প্রধানতঃ কামৰ বাহিৰৰ পৰিৱেশৰ সৈতে জড়িত। স্বাস্থ্যৰক্ষা বিষয়ক উপাদানবিলাকৰ পর্যাপ্ততাই যদিও কর্মচাৰীসকলৰ মনোযোগ আকর্ষণ নকৰে, তথাপি এই উপাদানবিলাকৰ অনুপস্থিতিয়ে গুৰুতৰ অসন্তুষ্টিৰ সৃষ্টি কৰে। কর্মচাৰীসকলৰ মাজত সন্তুষ্টিৰ এক যুক্তিসংগত পর্যায় বজাই ৰাখিবলৈ এই উপাদানবিলাক দৰকাৰী। হার্জবার্গৰ মতে, বিভিন্ন ধৰণৰ স্বাস্থ্যৰক্ষা বিষয়ক উপাদানবিলাক হৈছে— কোম্পানীৰ নীতি, প্রশাসন, তত্ত্বাৱধান, ব্যক্তিৰ মাজৰ আন্তঃ সম্পর্ক, দৰমহা, চাকৰিৰ নিৰাপত্তা, কাম কৰাৰ পৰিৱেশ, চাকৰিৰ মর্যাদা, ব্যক্তিগত জীৱন ইত্যাদি।

তলৰ চিত্রত হার্জবার্গৰ অনুপ্রেৰণাৰ তত্ত্বটো দেখুওৱা হৈছে—



চিত্র ঃ হার্জবার্গৰ অনুপ্রেৰণা তত্ত্ব

১০.৫.৪ এল্ডাৰফাৰৰ অস্তিত্ব - সম্পর্ক বিকাশ অনুপ্রেৰণা তত্ত্ব (Alderfer's Existence-Relatedness Growth (ERG) Motivation Theory)

ক্লে'টন এল্ডাৰফাৰ (Clayton Alderfer)-এ মেছ্‌লৰ পাঁচবিধ প্রয়োজনীয়তাক তিনিটা প্রকাৰলৈ সংকুচিত কৰিছে। এল্ডাৰফাৰৰ মতে, মেছ্‌লৰ পাঁচ প্রকাৰৰ স্পষ্ট প্রয়োজনীয়তাৰ অস্তিত্ব সন্দেহজনক। কাৰণ, নিৰাপত্তা, সামাজিক আৰু শাৰীৰিক প্রয়োজনীয়তাবিলাকৰ

মাজত ওপৰা-উপৰি হৈছে। তদুপৰি, সামাজিক মান্যতা আৰু আত্ম-উপলব্ধিজনিত প্রয়োজনীয়তাৰ মাজৰ পার্থক্যবিলাক স্পষ্ট নহয়। ক্লে'টন এল্ডাৰফাৰৰ মতে, মানুহৰ প্রয়োজনীয়তাৰ তিনিটা প্রকাৰ তলত দিয়া ধৰণৰ ঃ

১। অস্তিত্ব প্রয়োজনীয়তা (Existence Need) ঃ এই শ্রেণীত সকলো ধৰণৰ সামগ্রী জাতীয়, শাৰীৰিক আৰু সুৰক্ষাজনিত প্রয়োজনীয়তা অন্তর্ভুক্ত আছে অর্থাৎ মেছ্‌লৰ প্রথম দুটা শ্রেণীৰ প্রয়োজনবিলাক।

২। সম্পর্ক প্রয়োজনীয়তা (Relatedness Need) ঃ যিবোৰ সম্পর্কক লৈ আমি সতর্ক, আন লোকৰ সৈতে থকা সেইবোৰ সম্পর্ক সাঙোৰ খাই থকা সকলো প্রয়োজনীয়তা ইয়াত অন্তর্ভুক্ত । সম্পর্ক প্রয়োজনীয়তাই মেছ্‌লৰ সামাজিক প্রয়োজনীয়তা আৰু মান্যতা প্রয়োজনীয়তাক সামৰি লৈছে, যিবোৰ অন্য লোকৰ পৰা উদ্ভৱ হয়।

৩। বিকাশ প্রয়োজনীয়তা (Growth Need) ঃ মেছ্‌লৰ আত্ম উপলব্ধি আৱশ্যকতা। বিকাশ আৱশ্যকতা চলিত বাতাৱৰণত পূর্ণ সম্ভাৱনীয়তা আহৰণ কৰিবলৈ ব্যক্তিৰ সৃষ্টিশীল প্রচেষ্টা কামত লগোৱাত জড়িত থাকে।

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

১) এল্ডাৰফাৰৰ মতে, তিনি প্রকাৰৰ প্রয়োজনীয়তাই ক্রমশঃ ঊর্ধ্বমুখিতাৰ ৰূপ লয়। কাৰণ, আমি প্রথমে নিজৰ অস্তিত্ব বজাই ৰখাৰ ওপৰত গুৰুত্ব দিওঁ আৰু তাৰ পাছত ক্রমশঃ সম্পর্ক আৰু বিকাশজনিত আৱশ্যকতা পূৰণৰ দিশত গতি কৰোঁ, সেই আৱশ্যকতা বা প্রয়োজনীয়তাবিলাক পূৰণ কৰাৰ পথবিলাক ক্রমবর্ধমান গতিত বিমূর্ত্ত হৈ পৰে।

২) তেওঁ চিনাক্ত কৰিছে যে আমাৰ অস্তিত্ব আৰু সম্পর্ক-জনিত প্রয়োজনীয়তা পূৰণৰ পর্যায়ৰ উত্থান হ'লে ইয়াৰ পৰিণতিত সেইবিলাকৰ গুৰুত্ব আমাৰ ওচৰত হ্রাস পাব পাৰে।

আমাৰ বিকাশ-জনিত প্রয়োজনীয়তাবিলাক যদি আমি সফলতাৰে পূৰণ কৰিব পাৰোঁ, তেন্তে এইবিলাক অধিক গুৰুত্বপূর্ণ হয়। কাজেই আমি যেতিয়াই উৎপাদনক্ষম আৰু সৃষ্টিশীল হ'বলৈ সক্ষম হওঁ, তেতিয়াই আমি অধিক উচ্চস্তৰৰ লক্ষ্য আহৰণৰ চেষ্টাত ব্রতী হওঁ আৰু আমি আকৌ অসন্তুষ্ট হওঁ।

৩) এল্ডাৰফাৰৰ মতে, আমি আমাৰ সবাতোকৈ মূর্ত্ত প্রয়োজনীয়তাবিলাক পূৰণ কৰাৰ চেষ্টা কৰোঁ আৰু আমি অধিক বিমূর্ত প্রয়োজনীয়তাবিলাকৰ পৰা পিছ হুঁহকি অহাৰ প্রবণতা পোষণ কৰোঁ। মেছ্‌লৰ দৰে, এল্ডাৰফাৰেও যুক্তি দর্শাইছে যে এটা প্রয়োজনীয়তা পূৰণ হ'লে আমি তাৰ পাছৰ উচ্চ পর্যায়ৰ প্রয়োজনীয়তাৰ দিশত আগবাঢ়োঁ। তেওঁ যুক্তি দর্শাইছে যে, এনেদৰে আমাৰ প্রয়োজনীয়তা ক্রমশঃ পূৰণ হৈ গৈ থাকিলে, আমি হতাশ হ'বগৈ পাৰোঁ। সেয়ে, যদিহে আমি আমাৰ প্রয়োজনীয়তাবিলাক বিমূর্ত্ততাৰ এক নির্ধাৰিত পর্যায়লৈকে পূৰণ কৰাত ব্যর্থ হওঁ, তেতিয়া আমি পিছু�ৰাই আহোঁ আৰু অধিক মূর্ত প্রয়োজনীয়তাবিলাকৰ ওপৰত গুৰুত্ব দিওঁ।

কাজেই, আমি যদি আমাৰ বিকাশজনিত প্ৰয়োজনীয়তাবিলাক পূৰণ কৰাত অসমৰ্থ হওঁ, আমি আকৌ সম্পৰ্কজনিত প্ৰয়োজনীয়তাবিলাকৰ 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।

১০.৫.৫ ব্ৰুমৰ প্ৰত্যাশা তত্ত্ব (Vroom's Expectancy Theory)

এই তত্ত্বটো ১৯৬৪ চনত ভিক্টৰ ব্ৰুম (Victor Vroom)-এ চিনাক্ত কৰে। এই তত্ত্ব অনুসৰি অনুপ্ৰেৰণা হৈছে এজন লোকৰ একোটা কামৰ আগতীয়াকৈ অনুমান কৰা সমৃদ্ধিৰ এটা উৎপাদন আৰু এজন লোকৰ লক্ষ্য আহৰণ কৰিব পৰা যাব বুলি থকা এক সম্ভাৱনীয়তাৰ সৃষ্টি।

এই তত্ত্বটো তিনিটা ধাৰণাৰ ওপৰত আধাৰিত, সেইকেইটা হৈছে পাৰিশ্ৰমিক (Valence), প্ৰত্যাশা (Expectancy) আৰু সাধনৰ উপায় (Instrumentality)। ব্ৰুমৰ মতে, অনুপ্ৰেৰণা হৈছে পাৰিশ্ৰমিকৰ সমতুল্য এক শক্তি যি এই ধাৰণাবিলাক, প্ৰত্যাশা আৰু সাধনৰ উপায় ব্যাখ্যা কৰে। এতিয়া আমি এই ধাৰণাবিলাকৰ বিষয়ে আলোচনা কৰিম।

১। পাৰিশ্ৰমিক (Valence) ঃ ই একোটা নিৰ্দিষ্ট সাফল্যৰ বাবে মানুহে যি পাব বিচাৰে, উদগনি অথবা বক্‌চিচ বুজায়। কামত অহা সাফল্যৰ বিনিময়ত একোজন লোকে পাব বিচৰা গুৰুত্ব বা মূল্যই হৈছে পাৰিশ্ৰমিক যাক কামৰ ওপৰত ভিত্তি কৰি আহৰণ কৰা হয়। পাৰিশ্ৰমিক তেতিয়াই এজন লোকৰ বাবে ইতিবাচক হৈ পৰে, যেতিয়া তেওঁ ইয়াক নাপাই সাফল্য লাভত অগ্ৰাধিকাৰ দিয়ে। যেতিয়া লোকজনে পাৰিশ্ৰমিক পাবলৈ সাফল্য লাভত অগ্ৰাধিকাৰ নিদিয়ে তেতিয়া তেওঁৰ পাৰিশ্ৰমিক নেতিবাচক হৈ পৰিব। অৰ্থাৎ, এজন লোকে যেতিয়া তেওঁৰ সাফল্য লাভত অগ্ৰাধিকাৰ নিদিয়ে তেতিয়া তেওঁৰ পাৰিশ্ৰমিক হ'ব শূন্য।

২। প্ৰত্যাশা (Expectancy) ঃ প্ৰত্যাশা হৈছে কৰ্ম প্ৰচেষ্টাৰ সম্ভাৱনীয়তা। প্ৰত্যাশা হৈছে সেই পৰিসৰ য'ত এজন লোকে অনুভৱ কৰে যে প্ৰতিষ্ঠানৰ লক্ষ্য-উদ্দেশ্য আহৰণত তেওঁৰ প্ৰচেষ্টাই প্ৰথম স্তৰৰ সাফল্য আনি দিব। প্ৰত্যাশা হৈছে এনেধৰণৰ সম্ভাৱনীয়তা যে এক নিৰ্ধাৰিত কাৰ্যই সাফল্য আনিব। ইয়াক এনেদৰেও সংজ্ঞাবদ্ধ কৰিব পাৰি— প্ৰত্যাশা হৈছে একোটা নিৰ্দিষ্ট কাৰ্য বা আচৰণে তেওঁক নিৰ্দিষ্ট সাফল্য আনি দিব বুলি একোজন মানুহৰ মনত থকা এক পূৰ্ব ধাৰণা। প্ৰত্যাশাৰ মূল্য ০ আৰু ১ৰ মাজত বিস্তাৰিত, কিয়নো ই হৈছে প্ৰচেষ্টা আৰু কাৰ্য সাধন (performance) ৰ মাজৰ এক সমন্বয়। যদি একোটা সাফল্য লাভৰ সম্ভাৱনীয়তা শূন্য হয়, তেন্তে মানুহজনে অন্ততঃ চেষ্টা নকৰিব। যদি সাফল্য লাভৰ সম্ভাৱনীয়তা অধিক, তেন্তে প্ৰত্যাশিত সাফল্য লাভ কৰিবলৈ মানুহজনে অধিক প্ৰচেষ্টা চলাবলৈ সন্মতি দিব।

৩। সাধনৰ উপায় (Instrumentality) ঃ প্ৰথম স্তৰৰ সাফল্য লাভে প্ৰত্যাশিত দ্বিতীয় স্তৰৰ সাফল্যৰ দিশত অনুপ্রেৰণা ঘটোৱা এটা পৰ্যায়। ই হৈছে প্ৰথম স্তৰৰ সাফল্য আৰু দ্বিতীয় স্তৰৰ সাফল্যৰ মাজৰ এক সম্পৰ্ক। মানুহ তেতিয়াই 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 অনুপ্রেৰণা (motivation) প্ৰকাশ কৰিব পাৰি ঃ

অনুপ্রেৰণা = 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 অভাব, অনুপ্রেৰণা, 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।

অগ্রগতি নিৰীক্ষণ (CHECK YOUR PROGRESS)

(ক) তলত দিয়াবিলাক মিলাই লিখক—

(১) খাদ্য, বস্ত্র ..... (ক) মান্যতা প্রয়োজনীয়তা

(২) কর্ম সংস্থানহীনতাৰ বিৰুদ্ধে সুৰক্ষা ..... (খ) শাৰীৰিক প্রয়োজনীয়তা

(৩) ভালপোৱা, স্নেহ, বন্ধুত্ব ..... (গ) আত্ম-উপলব্ধি প্রয়োজনীয়তা

(৪) মর্যাদা, স্বীকৃতি ..... (ঘ) সুৰক্ষা প্রয়োজনীয়তা

(৫) সৃষ্টিশীলতাৰ স্বাধীনতা ..... (ঙ) সামাজিক প্রয়োজনীয়তা

(খ) শুদ্ধ উত্তৰটো বাছনি কৰক ঃ

(১) শাৰীৰিক প্রয়োজনীয়তাবিলাক আৱশ্যকতাৰ দিশত সীমিত/অসীম।

(২) সুৰক্ষা প্রয়োজনীয়তাক মনোযোগ আকর্ষণকাৰীৰ ৰূপত ব্যৱহাৰ কৰিব পাৰি, যেতিয়া অনিশ্চয়তা/নিশ্চয়তা থাকে।

(গ) তলৰ বিৱৰণবিলাক শুদ্ধ নে অশুদ্ধ উল্লেখ কৰক ঃ

(১) মান্যতা প্রয়োজনীয়তা পূৰণ হ'লে আত্মবিশ্বাসৰ ভাব জাগে।

(২) আত্ম-উপলব্ধি প্রয়োজনীয়তাবিলাক সীমিত।

(৩) তত্ত্ব এক্স মানৱ আচৰণৰ নেতিবাচক ধাৰণাৰ ওপৰত আধাৰিত।

(৪) তত্ত্ব ৰায়ে মানৱীয় আচৰণৰ সপক্ষে ব্যাখ্যা নকৰে।

১০.৬ অনুপ্রাণিত কৰাৰ কৌশলসমূহ (TECHNIQUES OF MOTIVATION)

মানৱীয় আচৰণত, ব্যক্তিৰ প্রয়োজনীয়তাই চালিকা শক্তি হিচাপে কাম কৰে। সেয়ে পৰিচালন বিভাগে কর্মচাৰীৰ প্রয়োজনীয়তাবিলাক পূৰণ কৰি তেওঁলোকৰ আচৰণ নিয়ন্ত্রণ কৰিবলৈ চেষ্টা কৰিব লাগে।

উদগনিবিলাক (incentives) হৈছে বিভিন্ন ধৰণৰ অভিপ্রায় যাৰ আৱশ্যকতা পূৰণ কৰিব লগা হয়। মানুহৰ বিত্তীয় আৰু অনা-বিত্তীয় দুয়োধৰণৰ অভাব থাকে। এই দুবিধ অভাবৰ ভিত্তিত মনোযোগ আকর্ষণৰ বাবে পৰিচালন বিভাগে দুবিধ বেলেগ বেলেগ কৌশল প্রয়োগ কৰে। এইবিলাক হৈছে বিত্তীয় উদগনি আৰু অনা-বিত্তীয় উদগনি।

১০.৬.১ বিত্তীয় উদগনি (FINANCIAL INCENTIVES)

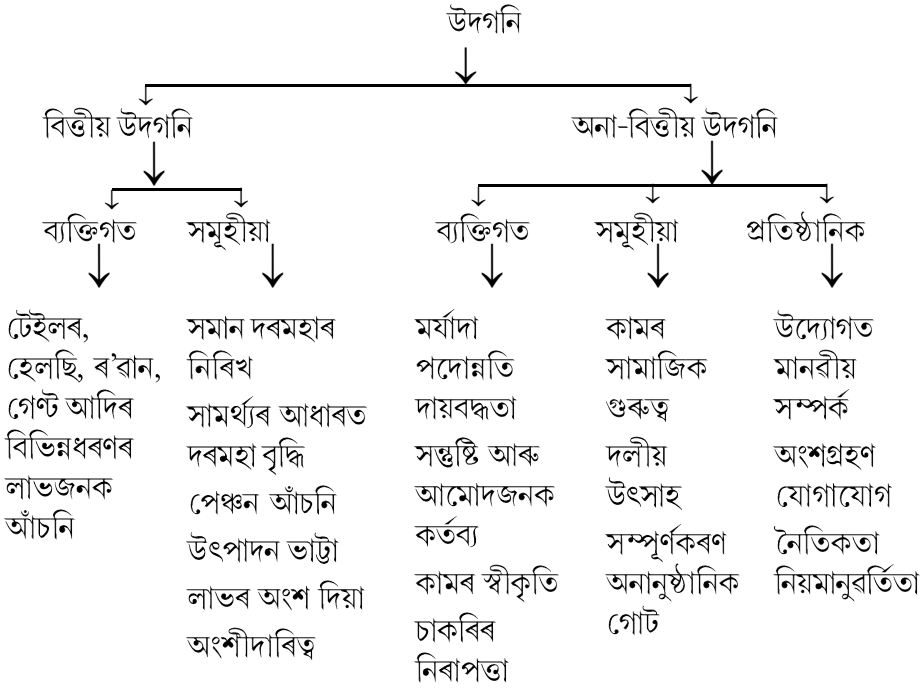
বিত্তীয় উদগনি মানে হৈছে কর্মীজনক অধিক ধন আদায় মনোযোগ আকর্ষণ কৰা। বিত্তীয় উদগনিবিলাকক মুদ্রা উদগনিও বোলা হয়। ইয়াৰ ভিতৰত আছে মাননি, দৰমহা, ভাট্টা, পুৰস্কাৰ, বিনিয়োগত উপার্জন আৰু লভ্যাংশ। ধনৰ বিনিময় মূল্য সর্বাধিক। সেয়ে মানুহে তেওঁলোকৰ অভাববিলাক ধনৰ জৰিয়তে পূৰণ কৰিব বিচাৰে। অৱশ্যে, ধনেৰে আদায় 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।

১০.৬.২ 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।



বিত্তীয় আৰু অনা-বিত্তীয় উদগনিৰ মাজৰ পার্থক্য (Distinctions between financial and non-financial incentives) :

তলত দিয়া ধৰণে বিত্তীয় আৰু অনা-বিত্তীয় উদগনিৰ মাজৰ পার্থক্য দেখুৱাব পাৰি ঃ

ক্রঃ নং	পার্থক্যৰ আধাৰ	বিত্তীয় উদগনি	অনা-বিত্তীয় উদগনি
১	প্রকৃতি	বিত্তীয় উদগনি ধনৰ ৰূপত দিয়া হয়, যেনে- মাননি, দৰমহা, ভাট্টা, লভ্যাংশ ।	অনা-বিত্তীয় উদগনিবিলাক ধনৰ ৰূপত দিয়া নহয়।
২	নির্ধাৰণৰ আধাৰ	জীৱন-জীৱিকাৰ খৰচ, সেৱাৰ চুক্তি, প্রতিযোগীসকলে আগবঢ়োৱা মুনাফা ইত্যাদিৰ আধাৰত বিত্তীয় উদগনিবিলাক নির্ধাৰণ কৰা হয়।	কামৰ প্রকৃতি, পৰিচালন বিভাগৰ ধাৰণা আৰু কর্মচাৰীসকলৰ প্রত্যাশাৰ ভিত্তিত অনা-বিত্তীয় উদগনিবিলাক নির্ধাৰণ কৰা হয়।
৩	স্তৰ	কর্মচাৰী আৰু কর্মীৰ মনোযোগ আকর্ষণ কৰিবলৈ বিত্তীয় উদগনি ব্যৱহাৰ কৰা হয়।	পৰিচালন বিভাগৰ কর্মচাৰী যেনে- সঞ্চালকসকল, পৰিচালকসকল, অধ্যক্ষ আদিৰ মনোযোগ আকর্ষণ কৰিবলৈ অনা-বিত্তীয় উদগনিবিলাক ব্যৱহাৰ কৰা হয়।

অনুশীলনী ২

১। "আধুনিক ব্যৱসায় প্রতিষ্ঠানত মনোযোগ আকর্ষণৰ প্রধান চাবি-কাঠি হৈছে ধন"— এই মন্তব্যৰ সৈতে আপুনি একমতনে ? আপোনাৰ উত্তৰৰ সপক্ষে যুক্তি দর্শাওক।

২। "অনা-বিত্তীয় উদগনিবিলাকো বিত্তীয় উদগনিৰ সমানেই শক্তিশালী মনোযোগ আকর্ষণকাৰী"— কেতবোৰ পৰিস্থিতিৰ বিষয়ে উল্লেখ কৰক, য'ত কর্মচাৰীয়ে অনা-বিত্তীয় আৰু বিত্তীয় দুয়োটা উদগনিয়েই পাব বিচাৰে।

অগ্রগতি নিৰীক্ষণ (CHECK YOUR PROGRESS)

(ক) খালী ঠাই পূৰণ কৰক

১) ..... উদগনিয়ে প্রতিষ্ঠানত কর্মচাৰীৰ দুর্ঘটনা হ্রাস কৰে।

২) ধন হৈছে কর্মচাৰীৰ বাবে এবিধ গুৰুত্বপূর্ণ উদগনি। কিয়নো ধনৰ সর্বোচ্চ ..... মূল্য আছে।

৩) অনা-বিত্তীয় উদগনিবিলাক ..... কর্মচাৰীৰ মনোযোগ আকর্ষণত ব্যৱহৃত হয়।



১০.৭ 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।



১০.৮ 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.



১০.৯ 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 পাৰি। বিভিন্ন লোকৰ মাজত বিভিন্ন সময়ত বিভিন্ন ধৰণৰ অভিপ্রায়ে ক্রিয়া কৰে আৰু তেওঁলোকৰ আচৰণক প্রভাবান্বিত কৰে।

(খ) পূৰণ নোহোৱা একোটা প্ৰয়োজনীয়তাই দুশ্চিন্তা সৃষ্টি কৰে আৰু মানুহে তেনে অৱস্থাত তেওঁৰ কৰ্তব্য আৰু কাম-কাজত মনোযোগ দিবলৈ সক্ষম নহ'ব। যেতিয়া এজন লোকে তেওঁৰ প্ৰয়োজনীয়তাবিলাক পূৰণ কৰিব নোৱাৰে তেওঁ তেতিয়া নিজৰ কামত স্থিৰ নহয় আৰু হতাশাত ভোগে।

অগ্ৰগতিৰ খতিয়ান- ২

(ক) তলত দিয়াবিলাক মিলোৱা হ'ল ঃ

(১) — (ক)

(২) — (খ)

(৩) — (গ)

(৪) — (ঘ)

(৫) — (ঙ)

(খ) (১) সীমিত

(২) অনিশ্চয়তা

(গ) (১) শুদ্ধ

(২) অশুদ্ধ

(৩) শুদ্ধ

(৪) অশুদ্ধ

অগ্ৰগতিৰ খতিয়ান ৩

ক) (১) অনা-বিত্তীয়, (২) বিনিময়, (৩) পৰিচালন বিভাগৰ



১০.১৩ আৰ্হি প্ৰশ্ন (MODEL QUESTIONS)

১। অনুপ্ৰেৰণা কি?

২। মেছ্‌লৰ অনুপ্ৰেৰণাৰ তত্ত্ব ব্যাখ্যা কৰক। কৰ্মচাৰীৰ মনোযোগ আকৰ্ষণ কৰাত এই তত্ত্বই পৰিচালকক কেনেকৈ সহায় কৰে?

৩। তত্ত্ব এক্স (Theory X) আৰু তত্ত্ব ৱাই (Theory Y) ব্যাখ্যা কৰক। তত্ত্ব ৱাইটো পৰম্পৰাগত দৃষ্টিভংগীৰ এক উন্নত ব্যাখ্যা কেনেকৈ হয়?

৪। বিভিন্ন ধৰণৰ বিত্তীয় আৰু অনা-বিত্তীয় উদগনিৰ বিষয়ে ব্যাখ্যা কৰক।

****



প্রসংগ 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.