ব্যবসায় সংগঠন ও ব্যবস্থাপনা ২য় পত্র

অধ্যায়-২: ব্যবস্থাপনা নীতি

প্রশ্ন ▶১ AB লি.-এর উৎপাদন বিভাগ তার কাজগুলোকে প্রকৃতি অনুযায়ী বিভিন্ন ভাগে ভাগ করে প্রত্যেকের দায়িত্ব ও ক্ষমতা নির্দিষ্ট করে দেয়। এতে কর্মীর কাজ সহজ হয়। আবার পরিচালক পর্ষদের ২০% উৎপাদন বৃদ্ধির সিদ্ধান্ত বাস্তবায়নে প্রতিষ্ঠানের সকল বিভাগের কর্মকর্তারা একই লক্ষ্যকে সামনে রেখে অধস্তনদের পরামর্শ ও নির্দেশনা প্রদান করেন। ফলে কার্যক্ষেত্রে জটিলতা না থাকায় লক্ষ্য পূরণ সহজ হয়। *[চ. বো. ১৭]*

ক. প্রশাসন কী? ১

খ. ব্যবস্থাপকীয় দক্ষতা কার্য পরিচালনায় গুরুত্বপূর্ণ কেন? ২

গ. উদ্দীপকের উৎপাদন বিভাগ ফেয়লের কোন নীতি অনুসরণ করে? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. 'নির্দেশনার ঐক্যেই পরিচালক পর্ষদের সিদ্ধান্ত বাস্তবায়ন সম্ভব হয়েছে'— উদ্দীপকের আলোকে বিশ্লেষণ করো। ৪

১ নং প্রশ্নের উত্তর

ক প্রতিষ্ঠানের শীর্ষ স্তর যেখানে প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য, দীর্ঘমেয়াদি পরিকল্পনা, কৌশল ও নীতি নির্ধারণ করা হয় তাকে প্রশাসন বলে।

খ ব্যবস্থাপনা সংশ্লিষ্ট কাজগুলো সঠিক সময়ে, স্বল্প ব্যয়ে এবং সঠিকভাবে সম্পাদন করার সামর্থ্যকে ব্যবস্থাপকীয় দক্ষতা বলে।

একজন ব্যবস্থাপকের দক্ষতার ওপর নির্ভর করে যে, তিনি কত ন্যূনতম শক্তি, সামর্থ্য ও সম্পদকে কাজে লাগিয়ে প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্য অর্জন করতে পারেন। একজন ব্যবস্থাপক কার্যসম্পাদনে যতই দক্ষ হন, ততই তিনি প্রাতিষ্ঠানিক উপকরণসমূহের সদ্ব্যবহার করতে পারেন। আর প্রাতিষ্ঠানিক উপকরণের সদ্ব্যবহারের ওপরই প্রতিষ্ঠানের সফলতা নির্ভর করে। এজন্যই ব্যবস্থাপকীয় দক্ষতা কার্য পরিচালনায় গুরুত্বপূর্ণ।

গ উদ্দীপকের উৎপাদন বিভাগ ফেয়লের কার্যবিভাজন নীতি অনুসরণ করে।

প্রতিষ্ঠানের কাজকে প্রয়োজন অনুযায়ী বিভিন্ন বিভাগে ভাগ করে প্রতিটি বিভাগের দায়িত্ব এক একজন কর্মীর ওপর অর্পণ করা হয় কার্যবিভাজনের নীতিতে প্রতিষ্ঠানের প্রত্যেক বিভাগ ও উপবিভাগে নিয়োজিত জনশক্তির কাজকে সুনির্দিষ্ট করে দেওয়া হয়।

উদ্দীপকের AB লি. প্রতিষ্ঠানটি উৎপাদন বিভাগের কাজকে কাজের প্রকৃতি অনুযায়ী বিভিন্ন ভাগে ভাগ করে। কাজগুলোকে বিভিন্ন ভাগে ভাগ করার পর প্রত্যেক কর্মীর দায়িত্ব ও ক্ষমতা নির্দিষ্ট করে দেয়। এতে কর্মীরা যার যা দায়িত্ব রয়েছে, তা সহজে বুঝতে পারেন এবং তাদের কাজ সহজে করতে পারেন। কার্যবিভাজনের নীতিতেও এভাবে কাজকে ভাগ করা হয় এবং কর্মীদের দায়িত্ব বুঝিয়ে দেওয়া হয়। তাই বলা যায়, উদ্দীপকের উৎপাদন বিভাগ ফেয়লের কার্যবিভাজনের নীতিটি অনুসরণ করছে।

ঘ 'নির্দেশনার ঐক্যের মাধ্যমেই পরিচালক পর্ষদের সিদ্ধান্ত বাস্তবায়ন সম্ভব হয়েছে'— আমি এর সাথে একমত।

নির্দেশনার ঐক্যের নীতির মূলকথা হলো একটি প্রধান উদ্দেশ্যের আলোকে প্রতিষ্ঠানের সব কার্যক্রম সম্পন্ন হবে। এ প্রধান উদ্দেশ্য বাস্তবায়নের বিষয়টি মাথায় রেখে তার আলোকে প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের প্রয়োজনীয় নির্দেশনা দেওয়া হয়।

উদ্দীপকের AB লি.-এর পরিচালনা পর্ষদ তাদের প্রতিষ্ঠানে ২০% উৎপাদন বৃদ্ধির সিদ্ধান্ত নেন। এ লক্ষ্যকে বাস্তবায়নের জন্য প্রতিষ্ঠানের সব বিভাগের কর্মকর্তারা অধস্তনদের পরামর্শ ও নির্দেশনা প্রদান করেন। ফলে কার্যক্ষেত্রে জটিলতা না থাকায় প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য পূরণ সহজ হয়েছে। উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানটি একটি লক্ষ্যের আলোকে সব বিভাগের কর্মীদের কাজের নির্দেশনা প্রদান করেছে।

এতে সব বিভাগ ও উপবিভাগের কর্মকাণ্ড একটি নির্দিষ্ট লক্ষ্যকেন্দ্রিক হয়েছে। ফলে প্রত্যেক কর্মী নিজের দায়িত্ব পালনে সচেষ্ট হয়েছে। এজন্য প্রতিষ্ঠানের সিদ্ধান্ত বাস্তবায়নও সহজ হয়েছে। তাই বলা যায়, নির্দেশনার ঐক্য মেনে চলার কারণেই পরিচালক পর্ষদের সিদ্ধান্ত বাস্তবায়ন সম্ভব হয়েছে।

প্রশ্ন ▶২ জাহানারা বুটিকসে ভিন্ন ভিন্ন কর্মদক্ষতাসম্পন্ন ১৫ জন লোক কর্মরত আছেন। তাদের কাজ নির্দিষ্ট করা নেই। সবাই সব কাজ করে থাকেন। তৈরি পোশাক বিক্রয় কিংবা হিসাব-নিকাশের জন্যও নির্দিষ্ট কাউকে দায়িত্ব দেওয়া হয়নি। তাতে প্রায়শই হিসাবে ভুল হয়। কর্মীদের কার্য পরিমাপও জটিল হয়ে পড়ে। বুটিকসের মালিক জাহানারা বেগম লক্ষ করলেন যে, কিছু কাজে কিছু লোক অন্যদের চেয়ে বেশি পারদর্শী। তিনি কাজের পারদর্শিতা অনুসারে কর্মীদের কাজ বিভক্ত করার সিদ্ধান্ত নেন। *[রা. বো. ১৭]*

ক. আদেশের ঐক্য নীতি কী? ১

খ. ব্যবস্থাপকীয় দক্ষতা বলতে কী বোঝায়? ২

গ. উদ্দীপকে উল্লিখিত জাহানারা বুটিকসে প্রথম পর্যায়ে ব্যবস্থাপনার কোন নীতি উপেক্ষিত হয়েছে? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. উদ্দীপকে উল্লিখিত বুটিকসে পরবর্তী পর্যায়ে গৃহীত সিদ্ধান্তের যৌক্তিকতা মূল্যায়ন করো। ৪

২ নং প্রশ্নের উত্তর

ক একজন কর্মী প্রত্যক্ষভাবে একই সময়ে শুধু একজন উর্ধ্বতন কর্মকর্তার নিকট হতে আদেশ গ্রহণ করবে, এ নীতিকে আদেশের ঐক্য নীতি বলে।

খ ব্যবস্থাপনা সংশ্লিষ্ট কাজগুলো সঠিক সময়ে, স্বল্প ব্যয়ে এবং সঠিকভাবে সম্পাদন করার সামর্থ্যকে ব্যবস্থাপকীয় দক্ষতা বলে।

একজন ব্যবস্থাপকের দক্ষতার ওপর নির্ভর করে তিনি কত ন্যূনতম শক্তি, সামর্থ্য ও সম্পদকে কাজে লাগিয়ে প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্য অর্জন করতে পারেন। একজন ব্যবস্থাপক কার্যসম্পাদনে যতই দক্ষ হন, ততই তিনি প্রাতিষ্ঠানিক উপকরণসমূহের সদ্ব্যবহার করতে পারেন। আর প্রাতিষ্ঠানিক উপকরণের সদ্ব্যবহারের ওপরই প্রতিষ্ঠানের সফলতা নির্ভর করে।

গ উদ্দীপকের জাহানারা বুটিকসে প্রথম পর্যায়ে ব্যবস্থাপনার কার্যবিভাজনের নীতি উপেক্ষিত হয়েছে।

এ নীতি অনুযায়ী প্রতিষ্ঠানের কাজকে প্রয়োজন অনুযায়ী বিভিন্ন বিভাগে ভাগ করে প্রতিটি বিভাগের দায়িত্ব একজন কর্মীর ওপর অর্পণ করা হয়। কার্যবিভাজনের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের প্রত্যেক বিভাগ ও উপবিভাগে নিয়োজিত জনশক্তির কাজকে সুনির্দিষ্ট করে দেওয়া হয়।

উদ্দীপকে জাহানারা বুটিকসে ভিন্ন ভিন্ন কর্মদক্ষতাসম্পন্ন ১৫ জন লোক কর্মরত আছেন। তাদের কাজ নির্দিষ্ট করা নেই। ফলে সবাই সব ধরনের কাজ করেন। কাজ নির্দিষ্ট না থাকায় কাউকে তার কাজের জন্য জবাবদিহি করতে হচ্ছে না। ফলে কোনো কাজই মানসম্মতভাবে হচ্ছে না। তাই বলা যায়, জাহানারা বুটিকসে কার্যবিভাজনের নীতি উপেক্ষিত হয়েছে।

Teachingbd.com

ঘ জাহানারা বুটিকসে পরবর্তী পর্যায়ে গৃহীত শৃঙ্খলতার নীতির সিদ্ধান্তটি যৌক্তিক।

শৃঙ্খলতার নীতি অনুযায়ী যোগ্য ব্যক্তিকে যোগ্য স্থানে এবং সঠিক বস্তুকে সঠিক স্থানে স্থাপন করা হয় । যোগ্য ব্যক্তিকে যোগ্য স্থানে বসানো না গেলে কখনোই তার নিকট থেকে কাঙ্ক্ষিত ফল লাভ সম্ভব হয় না।

উদ্দীপকে জাহানারা বুটিকসে কর্মরত কর্মীদের কাজ সুনির্দিষ্টভাবে ভাগ করা নেই। ফলে কর্মীরা উৎপাদন প্রক্রিয়ার সব ধরনের কাজ করছেন। এ অবস্থায় বুটিকসের মালিক জাহানারা বেগম সিদ্ধান্ত নিলেন কর্মীর কাজের পারদর্শিতা অনুযায়ী কাজকে ভাগ করে দিবেন। অর্থাৎ যোগ্য ব্যক্তিকে যোগ্য স্থানে নিয়োগ দেবেন, যা শৃঙ্খলার নীতির আওতায় পড়ে।

শৃঙ্খলা নীতির মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানে কর্মরত কর্মীদের যোগ্যতা অনুযায়ী কাজ সুনির্দিষ্ট করে দেওয়া হয়। এতে প্রত্যেকে যার যার কাজ যথাসময়ে বাস্তবায়ন করতে পারেন। তাছাড়া একজন কর্মীর কাজ সুনির্দিষ্ট করা হলে ঐ কাজে কর্মী দক্ষতা অর্জনের সুযোগ পান। ফলে কার্যসম্পাদন সহজ ও সুন্দর হয় এবং কর্মীর কাজে নিপুণতা আসে। তাই বলা যায়, জাহানারা বুটিকসে গৃহীত সিদ্ধান্তটি অত্যন্ত যৌক্তিক।

প্রশ্ন ▶৩ মি. মল্লিক বি.বি.এ পাস করে একটি বেসরকারি প্রতিষ্ঠানে চাকরি পেয়েছেন। প্রথম দিন অফিসে গিয়ে তিনি দেখলেন প্রতিটি কর্মীরই কাজ নির্দিষ্ট আছে। তিনি ভাবলেন এ নীতিতে সত্যিই কাজে গতি ও মান বৃদ্ধি পাচ্ছে। সেদিন তার বিভাগীয় প্রধান তাকে ডেকে বললেন, তাদের প্রতিষ্ঠানে পদমর্যাদা অনুসারে ভিন্ন ভিন্ন নির্দিষ্ট বেতন কাঠামো আছে। যেন কর্মীদের মধ্যে কার্যসন্তুষ্টি বিরাজ করে। *[চ. বো. ১৭]*

ক. বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার জনক কে? ১

খ. লক্ষ্য অর্জনে 'একতাই বল' নীতি গুরুত্বপূর্ণ কেন? ব্যাখ্যা করো। ২

গ. উদ্দীপকে মি. মল্লিক প্রথমত কোন নীতির কথা ভেবেছিলেন? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. বিভাগীয় প্রধান যে নীতিকে ইঙ্গিত করেছেন, তা কর্মী সন্তুষ্টি অর্জনে সহায়ক— বিশ্লেষণ করো। ৪

৩ নং প্রশ্নের উত্তর

ক বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার জনক হলেন আমেরিকান মেকানিক্যাল ইঞ্জিনিয়ার ফ্রেডেরিক উইন্সলো টেলর (Frederick Winslow Taylor)।

খ প্রতিষ্ঠানের সব কর্মী ঐক্যবদ্ধ হয়ে লক্ষ্য অর্জনের জন্য কাজ করাকে একতাই বল নীতি বলে।

এ নীতি অনুযায়ী কর্মীদের মধ্যে দলগত চেতনা ও ঐক্যবদ্ধ হয়ে কাজ করার প্রবণতা বৃদ্ধি পায়। প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্যার্জনের জন্য সব কর্মীকে একতাবদ্ধ থাকতে হয়। এতে কর্মীরা কাজ করতে উৎসাহী হয়। ফলে কর্মীর মনোবলও বৃদ্ধি পায়।

গ উদ্দীপকের মি. মল্লিক প্রতিষ্ঠানে প্রথমত কার্যবিভাজনের নীতির কথা ভেবেছিলেন।

কার্যবিভাজনের নীতিতে প্রতিষ্ঠানের সমুদয় কাজগুলোকে কাজের প্রকৃতি অনুসারে বিভিন্ন ভাগে ভাগ (যেমন: ক্রয় বিভাগ, বিক্রয় বিভাগ, অর্থ বিভাগ, উৎপাদন বিভাগ ইত্যাদি) করে বিশেষজ্ঞের ওপর কার্যভার অর্পণ করা হয়। এর মাধ্যমে প্রত্যেক বিভাগ ও উপ-বিভাগে নিয়োজিত জনশক্তির কাজকে সুনির্দিষ্ট করে দেওয়া হয়।

উদ্দীপকের মি. মল্লিক বি.বি.এ পাস করার পর একটি বেসরকারি প্রতিষ্ঠানে চাকরি পেয়েছেন। প্রথম দিন অফিসে গিয়ে তিনি দেখলেন প্রত্যেক কর্মীর কাজই নির্দিষ্ট করা আছে। অর্থাৎ কর্মীর যোগ্যতা ও দক্ষতা অনুযায়ী কাজকে ভাগ করে দেওয়া হয়েছে। তিনি ভাবলেন, এ নীতিতে কাজের গতি ও মান বৃদ্ধি পাচ্ছে। এসব বৈশিষ্ট্য কার্যবিভাজন নীতির সাথে সংগতিপূর্ণ। সুতরাং মি. মল্লিক প্রথমত প্রতিষ্ঠানে কার্যবিভাজনের নীতির কথাই ভেবেছিলেন।

ঘ উদ্দীপকের বিভাগীয় প্রধান পারিশ্রমিকের নীতির প্রতি ইঙ্গিত করেছেন।

পারিশ্রমিকের নীতিতে প্রতিষ্ঠানে নিয়োজিত কর্মীদের কাজের প্রকৃতি, মেধা ও যোগ্যতা অনুযায়ী তাদের উপযুক্ত বেতন ও অন্যান্য সুযোগ-সুবিধা দেওয়া হয়। বর্তমান প্রতিযোগিতাপূর্ণ ব্যবসায় জগতে প্রতিষ্ঠানের জন্য যোগ্য ও দক্ষ জনবল দিয়ে কার্যক্রম পরিচালনায় এ নীতি প্রয়োগের কোনো বিকল্প নেই।

উদ্দীপকের মি. মল্লিকের কর্মরত প্রতিষ্ঠানের বিভাগীয় প্রধান তাকে ডেকে বললেন, উক্ত প্রতিষ্ঠানে কর্মীর পদমর্যাদা অনুসারে ভিন্ন ভিন্ন নির্দিষ্ট বেতন কাঠামো আছে। অর্থাৎ উক্ত প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের যোগ্যতা, মেধা, কাজের প্রকৃতি ইত্যাদি অনুসারে বেতন প্রদান করা হয়, যা পারিশ্রমিকের নীতিকেই ইঙ্গিত করে।

পারিশ্রমিকের নীতি অনুসারে উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানটির কর্মীরা বেতন পান। এতে কর্মীদের মধ্যে পারিশ্রমিক নিয়ে অসন্তুষ্টির সৃষ্টি হয় না। আর একজন কর্মী তার প্রত্যাশা অনুযায়ী পারিশ্রমিক পেলে কাজে উৎসাহী হন। তখন তিনি কাজে সম্পূর্ণভাবে মনোনিবেশ করেন এবং তার সর্বোচ্চ কার্যদক্ষতা প্রতিষ্ঠানে ব্যয় করেন। এর ফলে অন্য কর্মীবৃন্দও তাদের সর্বোচ্চ কর্মদক্ষতা দেখাতে সচেষ্ট হন। ফলে সবার মধ্যে সন্তুষ্টি অর্জন বিরাজ করে।

প্রশ্ন ▶৪ জুবলী নিটওয়্যার বিদেশে তৈরি পোশাক রপ্তানি করে। জনাব সাজিদ উক্ত প্রতিষ্ঠানের একজন কর্মকর্তা। তিনি প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য ও নীতি প্রণয়নের সাথে জড়িত। প্রতিষ্ঠানটির উৎপাদন বৃদ্ধির জন্য তিনি কর্মীদের কার্যঘণ্টা পূর্বের চেয়ে ২ ঘণ্টা বাড়িয়ে দেন। তবে এজন্য কর্মীদেরকে কোনো অতিরিক্ত সুবিধা প্রদান করেন না। *[চ. বো. ১৭]*

ক. বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা কী? ১

খ. আদেশের ঐক্য বলতে কী বোঝায়? ২

গ. উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানে ব্যবস্থাপনার কোন নীতির ব্যত্যয় ঘটেছে তা ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. "জনাব সাজিদ একজন প্রশাসক, ব্যবস্থাপক নন"— তুমি কি এর সাথে একমত? ৪

৪ নং প্রশ্নের উত্তর

ক পরীক্ষা-নিরীক্ষা, বিচার-বিশ্লেষণ ও সুপরিকল্পিত রীতিনীতির আলোকে প্রতিষ্ঠানের শ্রম ও উৎপাদন বৃদ্ধির কৌশলকে বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা বলে।

খ একজন কর্মী একই সময়ে প্রত্যক্ষভাবে একজন উর্ধ্বতন কর্মকর্তার নিকট হতে আদেশ পাওয়া ও তা মেনে চলাকে আদেশের ঐক্য নীতি বলে।

একজন কর্মীর আদেশদাতা একাধিক হলে একই সময়ে দু'জন ভিন্ন ভিন্ন নির্দেশ দিতে পারেন। এতে দ্বৈত অধীনতার সৃষ্টি হয়। ফলে কর্মীর পক্ষে যথাযথভাবে সকল কাজ সম্পাদন করা সম্ভব হয় না। তাই প্রতিষ্ঠানে আদেশের ঐক্য নীতি অনুসরণ করা অপরিহার্য।

গ উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানে ব্যবস্থাপনার পারিশ্রমিকের নীতির ব্যত্যয় ঘটেছে।

প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের কাজের প্রকৃতি, সময়, পারিপার্শ্বিক,অবস্থা ইত্যাদি বিবেচনায় সুষ্ঠু ও ন্যায্য বেতন কাঠামো স্থির করা আবশ্যক। এটি হলো পারিশ্রমিক নীতির মূল কথা। এ নীতির বাস্তবায়ন করলে কর্মীরা কাজের প্রতি সন্তুষ্ট হন এবং উৎসাহ নিয়ে কাজ করেন।

উদ্দীপকের জুবলী নিটওয়্যার বিদেশে তৈরি পোশাক রপ্তানিকারক একটি প্রতিষ্ঠান। জনাব সাজিদ উক্ত প্রতিষ্ঠানের একজন কর্মকর্তা। তিনি

Teachingbd.com

প্রতিষ্ঠানটির উৎপাদন বৃদ্ধি করতে চান। এজন্য কর্মীদের কার্য সময় পূর্বের চেয়ে ২ ঘণ্টা বাড়িয়ে দেন। তবে এই ২ ঘণ্টা কাজের জন্য বাড়তি কোনো সুবিধা প্রদান করেন না। এ থেকে প্রমাণিত হয়, সাজিদ সাহেব কর্মীদের দিয়ে অতিরিক্ত সময় কাজ করালেও তাদের ন্যায্য পারিশ্রমিক প্রদান করেন না। তাই বলা যায়, অতিরিক্ত সময়ের জন্য পারিশ্রমিক প্রদান না করায় পারিশ্রমিক নীতির ব্যত্যয় ঘটেছে।

ঘ উদ্দীপকের জনাব সাজিদ একজন প্রশাসক, ব্যবস্থাপক নন –আমি এ বক্তব্যের সাথে একমত।

ব্যবস্থাপনার সর্বোচ্চ স্তরে অধিষ্ঠিত ব্যক্তি বা ব্যক্তিবর্গ হলেন প্রশাসক। প্রশাসক প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য, নীতিমালা, পরিকল্পনা প্রণয়ন প্রভৃতি কাজের সাথে জড়িত থাকেন। আর প্রশাসকের প্রণীত উদ্দেশ্য ও নীতিমালা বাস্তবায়ন করেন ব্যবস্থাপকবৃন্দ।

উদ্দীপকের জনাব সাজিদ জুবলী নিটওয়্যারের একজন কর্মকর্তা। তিনি প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য ও নীতি প্রণয়নের সাথে জড়িত। তিনি প্রতিষ্ঠানের উৎপাদন বৃদ্ধির জন্য কর্মীদের কাজের সময় ২ ঘণ্টা বাড়িয়ে দেন। এ ধরনের সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষমতা তাকে প্রদান করা হয়েছে। এসব কাজ মূলত প্রশাসকবৃন্দ করে থাকেন।

জনাব সাজিদের নীতি নির্ধারণ অনুসারে কর্মীরা কাজ করেন। কর্মীরা তার কাছে জবাবদিহি করে থাকেন। তাই জনাব সাজিদকে ব্যবস্থাপক না বলে প্রশাসক বলাই শ্রেয়।

প্রশ্ন ▶ ৫ জনাব সূহা একটি উৎপাদনশীল প্রতিষ্ঠানের গুরুত্বপূর্ণ দায়িত্ব পালন করছেন। তিনি প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য নির্ধারণ, নীতিমালা প্রস্তুত, পরিকল্পনা গ্রহণ এবং বাজারজাতকরণ কৌশল নির্ধারণের সাথে সম্পৃক্ত। সম্প্রতি তিনি কারখানায় অত্যাধুনিক তিনটি মেশিন স্থাপন করেন। পুরাতন মেশিনচালকগণ নতুন মেশিন চালানোয় পারদর্শী নয়। এতে উৎপাদন বৃদ্ধির পরিবর্তে উৎপাদন কাজে বিঘ্ন ঘটছে। যার কারণে তিনি মেশিন চালকদের দক্ষতা বৃদ্ধির চিন্তা করছেন। *[সি. বো. '১৭]*

ক. POSDCORB-এর পূর্ণরূপ লেখো। ১

খ. ব্যবস্থাপনাকে সর্বজনীন বলা হয় কেন? ২

গ. উদ্দীপকে বর্ণিত মেশিন চালকদের দক্ষতা বৃদ্ধির কাজটি ব্যবস্থাপনার কোন কাজের সাথে সম্পৃক্ত? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. উদ্দীপকে সূহা কর্তৃক সম্পাদিত কার্যাবলি প্রশাসনের অন্তর্ভুক্ত— যুক্তিসহ মূল্যায়ন করো। ৪

৫ নং প্রশ্নের উত্তর

ক POSDCORB-এর পূর্ণরূপ হলো P = Planning, O = Organizing, S = Staffing, D = Directing, CO = Coordinating, R = Reporting ও B = Budgeting।

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

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

গ উদ্দীপকে বর্ণিত মেশিনচালকদের দক্ষতা বৃদ্ধির কাজটি প্রশিক্ষণের সাথে সম্পৃক্ত।

প্রশিক্ষণের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানে নিয়োজিত কর্মীদের নতুন ধারণা, পদ্ধতি, কৌশল ইত্যাদি শেখানোর মাধ্যমে তাদের কার্যদক্ষতা বৃদ্ধি করা হয়। প্রতিষ্ঠানে শ্রমিকদের কাজে দক্ষ ও পারদর্শী করে তুলতে তাদের প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা করতে হয়।

উদ্দীপকের জনাব সূহা একটি উৎপাদনশীল প্রতিষ্ঠানে গুরুত্বপূর্ণ পদে কর্মরত। তিনি কারখানায় অত্যাধুনিক তিনটি মেশিন স্থাপন করেন। কিন্তু পুরাতন মেশিনচালকগণ নতুন মেশিন চালানোর কাজে পারদর্শী নন। এতে উৎপাদন বৃদ্ধির পরিবর্তে উৎপাদন কাজে বিঘ্ন ঘটছে। তাই তিনি মেশিনচালকদের দক্ষতা বৃদ্ধির সিদ্ধান্ত নিয়েছেন। আর এ দক্ষতা বৃদ্ধির উপায় হলো প্রশিক্ষণ।

ঘ উদ্দীপকের সূহা কর্তৃক সম্পাদিত কার্যাবলি প্রশাসনের অন্তর্ভুক্ত - বক্তব্যটি যৌক্তিক।

প্রশাসন হলো প্রতিষ্ঠানের শীর্ষ স্তর। এখানে উদ্দেশ্য, দীর্ঘমেয়াদি পরিকল্পনা, কৌশল ও নীতি নির্ধারণ করা হয়। প্রশাসনিক কার্যাবলি যারা সম্পাদন করেন, তাদেরকে প্রশাসক বলে।

উদ্দীপকের জনাব সূহা একটি উৎপাদনশীল প্রতিষ্ঠানের গুরুত্বপূর্ণ দায়িত্ব পালন করছেন। তিনি প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য নির্ধারণ, নীতিমালা প্রস্তুত, পরিকল্পনা গ্রহণ এবং বাজারজাতকরণ কৌশল নির্ধারণ করেন।

জনাব সূহার উক্ত কাজ মূলত প্রাতিষ্ঠানিক উদ্দেশ্যের সাথে জড়িত। তিনি যে নীতি নির্ধারণ করে দেন তা প্রতিষ্ঠানের কর্মীবৃন্দ বাস্তবায়নে সচেষ্ট থাকেন। প্রতিষ্ঠানিক উদ্দেশ্যে তিনি যেকোনো সিদ্ধান্ত গ্রহণ করতে পারেন। এসব কাজ প্রশাসকবৃন্দ করে থাকেন। তাই বলা যায়, প্রতিষ্ঠানে জনাব সূহা কর্তৃক সম্পাদিত কার্যাবলি প্রশাসনের অন্তর্ভুক্ত।

প্রশ্ন ▶ ৬ জনাব আরিয়ান XYZ কোম্পানির একজন ব্যবস্থাপক। তিনি যথাসময়ে অফিসে আসেন এবং যথানিয়মে কাজ সম্পন্ন করে অফিস ত্যাগ করেন। তিনি নিজের কাজে খুব দক্ষ এবং প্রয়োজনে অন্যকেও বোঝাতে সক্ষম হন। সহকর্মীদের পরামর্শ ধৈর্য ধরে শোনেন এবং আলোচনার মাধ্যমে দ্রুত সঠিক সিদ্ধান্ত প্রদান করেন। তবে তার অধীনস্থ কর্মীদের মধ্যে শুধু নিজ এলাকার কর্মীদের ঠিকমতো ছুটি দেন এবং অন্যদের সহজে ছুটি দিতে চান না। *[সি. বো. '১৭]*

ক. কেন্দ্রীকরণ কী? ১

খ. কার্যবিভাজন নীতির ফলে কীভাবে কার্যে দক্ষতা বৃদ্ধি পায়? ব্যাখ্যা করো। ২

গ. উদ্দীপকে জনাব আরিয়ান কর্তৃক হেনরি ফেয়ল প্রদত্ত ব্যবস্থাপনার কোন নীতি উপেক্ষিত হয়েছে? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. উদ্দীপকে বর্ণিত জনাব আরিয়ানের কর্মকাণ্ড আদর্শ ব্যবস্থাপকের গুণাবলির ভিত্তিতে মূল্যায়ন করো। ৪

৬ নং প্রশ্নের উত্তর

ক কেন্দ্রীকরণ বলতে উচ্চস্তরের ব্যবস্থাপনার হাতে সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষমতা কেন্দ্রীভূত করে রাখাকে বোঝায়।

খ প্রতিষ্ঠানের কাজকে প্রয়োজন অনুযায়ী বিভিন্ন ভাগে ভাগ করে প্রত্যেক কর্মীর দায়িত্ব ও কর্তৃত্ব সুস্পষ্টভাবে নির্দিষ্ট করে দেওয়াকে কার্যবিভাজন বলে।

এরূপ বিভাজনের ফলে প্রত্যেক বিভাগ, উপবিভাগ এবং সেই সাথে এতে নিয়োজিত জনশক্তি ও তাদের কাজকে সুনির্দিষ্ট করা সম্ভব হয়। তাছাড়া একই ধরনের কাজ করায় প্রতিটি বিভাগে কর্মরত কর্মীদের কর্মদক্ষতা বৃদ্ধি পায়। এতে প্রতিষ্ঠানের উৎপাদনশীলতাও বাড়ে।

Teachingbd.com

ক উদ্দীপকের জনাব আরিয়ান কর্তৃক হেনরি ফেয়ল প্রদত্ত ব্যবস্থাপনার সাম্যের নীতি উপেক্ষিত হয়েছে।

সাম্যের নীতিতে অধস্তনদের সবার প্রতি সমান আচরণ ও স্নেহ প্রদর্শন করা হয়। এ নীতি অনুযায়ী একজন উর্ধ্বতন তার সব অধস্তনকে সমান চোখে দেখেন, সমান আচরণ ও স্নেহ প্রদর্শন করেন।

উদ্দীপকের জনাব আরিয়ান XYZ কোম্পানির একজন ব্যবস্থাপক। তিনি নিজের কাজে খুব দক্ষ এবং প্রয়োজনে অন্যকেও বোঝাতে সক্ষম হন। তিনি সহকর্মীদের পরামর্শ ধৈর্য ধরে শোনেন এবং আলোচনার মাধ্যমে দ্রুত সঠিক সিদ্ধান্ত প্রদান করেন। তবে তার অধীনস্থ কর্মীদের মধ্যে শুধু নিজ এলাকার কর্মীদের ঠিকমতো ছুটি দেন এবং অন্যদের সহজে ছুটি দিতে চান না। এ কাজটির মাধ্যমে তিনি কর্মীদের সাথে পক্ষপাতিত্ব করছেন, যা সাম্যের নীতিকে উপেক্ষিত করেছে। তাই বলা যায়, জনাব আরিয়ানের শেষোক্ত কাজটি সাম্যের নীতির পরিপন্থী।

ঘ উদ্দীপকে বর্ণিত জনাব আরিয়ানের কর্মকাণ্ডের ভিত্তিতে সম্পূর্ণভাবে তাকে আদর্শ ব্যবস্থাপক বলা যায় না।

একজন আদর্শ ব্যবস্থাপক বলতে এমন একজন ব্যক্তিকে বোঝানো হয় যিনি ব্যবস্থাপকীয় কার্যসম্পাদনে সর্বোচ্চ দক্ষতার পরিচয় দেন। তিনি কর্মীদের সাথে কোনো বৈষম্যমূলক আচরণ করেন না। অধস্তন কর্মীরা তাকে অনুসরণ করেন।

উদ্দীপকের জনাব আরিয়ান XYZ কোম্পানির একজন ব্যবস্থাপক। তিনি যথাসময়ে অফিসে আসেন এবং যথানিয়মে কাজ সম্পাদন করেন, যা আদর্শ ব্যবস্থাপকের সময়ানুবর্তিতা ও নিয়মানুবর্তিতা গুণাবলির সাথে সম্পৃক্ত। তিনি নিজের কাজে খুব দক্ষ এবং প্রয়োজনে অন্যকেও বোঝাতে সক্ষম হন। এ কাজ দ্বারা তার ব্যবস্থাপকীয় দক্ষতার পরিচয় পাওয়া যায়। তিনি সহকর্মীদের পরামর্শ ধৈর্য ধরে শোনেন এবং আলোচনার মাধ্যমে দ্রুত সঠিক সিদ্ধান্ত প্রদান করেন, যা আদর্শ ব্যবস্থাপকের ধৈর্য ও গণতান্ত্রিক নেতৃত্বের বৈশিষ্ট্যের অন্তর্ভুক্ত।

তবে তিনি অধীনস্থ কর্মীদের মধ্যে শুধু নিজ এলাকার কর্মীদের ঠিকমতো ছুটি দেন এবং অন্যদের সহজে ছুটি দিতে চান না। এতে তিনি সবার প্রতি সমান আচরণ করছেন না। এটি কোনো আদর্শ ব্যবস্থাপকের নৈতিক কাজ না। এজন্য জনাব আরিয়ানের সাংগঠনিক জ্ঞান থাকা সত্ত্বেও তাকে আদর্শ ব্যবস্থাপক বলা ঠিক হবে না।

প্রশ্ন ▶ ৭ মি. জাকিউল বন্ধন গ্রুপের একজন ব্যবস্থাপক। তিনি তার অধস্তনদের সবাইকে একই চোখে দেখেন। অধস্তনরাও তাকে শ্রদ্ধা করেন। ফলে তাদের মধ্যে পারস্পরিক সম্পর্ক সুদৃঢ় রয়েছে। একদিন অধস্তনদের মধ্যে কাজ নিয়ে বিশৃঙ্খলা সৃষ্টি হলে তিনি তার অভিজ্ঞতা ও তীক্ষ্ণ বুদ্ধিমত্তার মাধ্যমে দ্রুততার সাথে সমস্যা সমাধান করেন।

[ঢ. বো. ১৭]

ক. বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার জনক কে? ১

খ. ব্যবস্থাপনা চক্র কী? ব্যাখ্যা করো। ২

গ. মি. জাকিউল ব্যবস্থাপনার কোন নীতি অনুসণ করেন? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. উদ্দীপকের আলেকে মি. জাকিউলকে কি আদর্শ ব্যবস্থাপক বলা যায়? তোমার উত্তরের সপক্ষে যুক্তি দাও। ৪

৭ নং প্রশ্নের উত্তর

ক বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার জনক হলেন আমেরিকান মেকানিক্যাল ইঞ্জিনিয়ার ফ্রেডেরিক উইন্সলো টেলর (Frederick Winslow Taylor)।

খ ব্যবস্থাপনার কাজসমূহ চক্রাকারে আবর্তিত হওয়াকে ব্যবস্থাপনা চক্র বলে।

ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়ার প্রথম ধাপ হলো পরিকল্পনা করা। পরিকল্পনার আলোকে কর্মীসংস্থান করা হয়। অতঃপর তাদেরকে কাজের নির্দেশনা দেয়া হয়। কাজের গতি ও নির্ভুলতা নিশ্চিতের জন্য কর্মীদেরকে প্রেষণা প্রদান করা হয়। এরপর পরিকল্পনা অনুযায়ী কাজগুলো হচ্ছে কি না, তার সমন্বয় ও প্রয়োজনমতো নিয়ন্ত্রণ কার্যসম্পাদন করা হয়। নিয়ন্ত্রণের ক্ষেত্রে কোনো ত্রুটি-বিচ্যুতি পাওয়া গেলে তা সংশোধনের জন্য আবার পরিকল্পনা করা হয়। এ কাজগুলো একটার পর একটা চক্রাকারে সম্পাদিত হয়ে থাকে। তাই একে ব্যবস্থাপনা চক্র বলা হয়।

গ উদ্দীপকের মি. জাকিউল ব্যবস্থাপনার সাম্যের নীতি অনুসরণ করেছেন।

সাম্যের নীতিতে অধস্তনদের সবার প্রতি সমান আচরণ ও স্নেহ প্রদর্শন করা হয়। এ নীতি অনুযায়ী একজন উর্ধ্বতন তার সকল অধস্তনকে সমান চোখে দেখেন, সমান আচরণ ও স্নেহ প্রদর্শন করেন।

উদ্দীপকের মি. জাকিউল ব্যবস্থাপক হিসেবে অধস্তনদের সবাইকে সমানভাবে দেখেন, একই রকম আচরণ ও স্নেহ প্রদর্শন করেন। অর্থাৎ তিনি সবার সাথে সমআচরণ করেন। কোনো পক্ষপাতিত্ব করেন না। এতে কর্মীদের মনোবল, আনুগত্য এবং কর্মস্পৃহা বৃদ্ধি পায়। এসব বৈশিষ্ট্য সাম্যের নীতির সাথে সংগতিপূর্ণ। সুতরাং, মি. জাকিউল তার প্রতিষ্ঠানে সাম্যতার নীতি প্রয়োগ করেছেন।

ঘ উদ্দীপকের আলোকে মি. জাকিউলকে একজন আদর্শ ব্যবস্থাপক বলা যায়।

একজন আদর্শ ব্যবস্থাপক প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনের উদ্দেশ্যে পরিকল্পনা প্রণয়ন। কর্মীদের কাছ থেকে কাজ আদায় করার জন্য তিনি সবার সাথে সমআচরণ করেন। প্রতিষ্ঠানে কোনো বিশৃঙ্খলা সৃষ্টি হলে তিনি দ্রুত সমস্যা সমাধানের চেষ্টা করেন।

উদ্দীপকের মি. জাকিউল সব কর্মীকে একই দৃষ্টিতে দেখেন। প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনের জন্য তিনি সব কর্মীকে শৃঙ্খলার মধ্যে রাখেন। এজন্য কর্মীদের মধ্যে পারস্পরিক সম্পর্ক সুদৃঢ় রয়েছে।

উদ্দীপকের মি. জাকিউল ব্যবস্থাপকীয় দক্ষতার মাধ্যমে সঠিক সিদ্ধান্ত গ্রহণ করেন। একদিন অধস্তনদের মধ্যে কাজ নিয়ে বিশৃঙ্খলা সৃষ্টি হলে তিনি তার অভিজ্ঞতা ও তীক্ষ্ণ বুদ্ধিমত্তার মাধ্যমে দ্রুততার সাথে সমস্যা সমাধান করেন। এতে কাজের পরিবেশ সৃষ্টি হয়। তিনি সমস্যা সমাধান করে প্রতিষ্ঠানকে এগিয়ে নিতে সহায়তা করেন। আদর্শ ব্যবস্থাপকবৃন্দ এসব কাজ করে থাকেন। তাই বলা যায়, আদর্শ ব্যবস্থাপকের সব গুণই মি. জাকিউলের কার্যক্রম বা পদক্ষেপে প্রতিফলিত হয়েছে।

প্রশ্ন ▶ ৮ মি. মানিক একটা নতুন শিল্প ইউনিটের ব্যবস্থাপক। তিনি তার শিল্প প্রতিষ্ঠানে যে সকল কাজ হবে তা চিহ্নিত করে তাকে প্রকৃতি অনুযায়ী কতগুলো প্রধান ভাগে ভাগ করেন এবং তার অধীনে বিভিন্ন উপবিভাগ প্রতিষ্ঠা করেন। অতঃপর যেখানে যে মানের জনশক্তি প্রয়োজন তা নিয়োগ দিয়ে তাদের দায়িত্ব-কর্তৃত্ব বুঝিয়ে দেন। শুধু যোগ্য ব্যক্তিকেই যোগ্য স্থানে নিয়োগ নয়, এর বাইরে অন্যান্য উপায়-উপকরণাদিকেও সঠিক স্থানে স্থাপন করেন। এতে কাজ চলাকালে তিনি সুবিধা পাচ্ছেন।

[ঢ. বো. ১৭]

ক. প্রশাসন কী? ১

খ. কেন্দ্রীকরণ ও বিকেন্দ্রীকরণ বলতে কী বোঝ? ২

গ. মি. মানিক প্রথমত হেনরি ফেয়লের কোন নীতি অনুসরণ করেছেন তা ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. উদ্দীপকে উল্লেখ্য যে নীতির অনুসরণ উক্ত প্রতিষ্ঠানের জন্য কাম্য তা বিশ্লেষণ করো। ৪

http://teachingbd.com

৮ নং প্রশ্নের উত্তর

ক প্রতিষ্ঠানের শীর্ষ স্তর যেখানে উদ্দেশ্য, দীর্ঘমেয়াদি পরিকল্পনা, কৌশল ও নীতি নির্ধারণ করা হয় তাকে প্রশাসন বলে।

খ কেন্দ্রীকরণ বলতে উচ্চস্তরের ব্যবস্থাপনার হাতে সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষমতা কেন্দ্রীভূত করে রাখাকে বোঝায়।

অন্যদিকে সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষমতা উচ্চস্তরের ব্যবস্থাপনার হাতে না রেখে বিভিন্ন স্তরের ব্যবস্থাপকদের নিকট প্রদান করাকে বলা হয় বিকেন্দ্রীকরণ। কেন্দ্রীকরণের ফলে প্রতিষ্ঠানের অধস্তন কর্মীদের সিদ্ধান্ত গ্রহণের সুযোগ না থাকায় তাদের গুরুত্ব হ্রাস পায়, কিন্তু বিকেন্দ্রীকরণের ফলে কর্মীদের গুরুত্ব বৃদ্ধি পায়।

গ উদ্দীপকের মি. মানিক প্রথমত হেনরি ফেয়লের কর্মবিভাজনের নীতি অনুসরণ করেছেন।

কর্মবিভাজনের নীতিতে প্রতিষ্ঠানের কাজকে প্রয়োজন অনুযায়ী বিভিন্ন ভাগে ভাগ করে প্রত্যেকের দায়িত্ব ও কর্তৃত্ব সুস্পষ্টভাবে নির্দিষ্ট করা হয়। এর ফলে প্রতিষ্ঠানে দক্ষতার সাথে কাজ করে সফলতা অর্জন করা সম্ভব হয়।

উদ্দীপকের শিল্প প্রতিষ্ঠানে মি. মানিক কাজের প্রকৃতি অনুযায়ী কতগুলো প্রধান ভাগে কাজগুলোকে ভাগ করেন এবং তার অধীনে বিভিন্ন উপবিভাগ প্রতিষ্ঠা করেন। কাজ ভাগ করে দেওয়ার ফলে কর্মীরা নিজেদের দায়িত্ব ও কর্তব্য সম্পর্কে অবগত থাকেন। অন্যদিকে প্রত্যেকের কাজ নির্দিষ্ট থাকায় জবাবদিহিতা সুনিশ্চিত হয়। এসব বৈশিষ্ট্য কর্মবিভাজন নীতির সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ। তাই বলা যায়, মি. মানিক হেনরি ফেয়লের কর্মবিভাজনের নীতি অনুসরণ করেছেন।

ঘ উদ্দীপকের মি. মানিক প্রথমে হেনরি ফেয়লের কর্মবিভাজন নীতি অনুসরণ করেছেন এবং পরবর্তীতে তিনি শৃঙ্খলার নীতি অনুসরণ করেছেন, যা যেকোনো প্রতিষ্ঠানের সফল হওয়ার জন্য কাম্য।

শৃঙ্খলার নীতিতে যোগ্য ব্যক্তিকে যোগ্য স্থানে নিয়োগ এবং সঠিক বস্তুকে সঠিক স্থানে স্থাপন করা হয়। যোগ্য ব্যক্তিকে যোগ্য স্থানে নিয়োগ করা না গেলে কখনোই তার নিকট থেকে কাঙ্ক্ষিত ফল লাভ করা সম্ভব নয়।

উদ্দীপকের মি. মানিক একটা নতুন শিল্প ইউনিটের ব্যবস্থাপক । তিনি তার প্রতিষ্ঠানে সঠিক স্থানে যোগ্য ব্যক্তিকে নিয়োগ দিয়ে তাদের দায়িত্ব ও কর্তৃত্ব বুঝিয়ে দেন। এছাড়া অন্যান্য (কাঁচামাল, মেশিন, যন্ত্রপাতি) উপায় উপকরণাদিও সঠিক স্থানে স্থাপন করেন।

যোগ্য ব্যক্তির মাধ্যমে সঠিক কাজ করানোর ফলে মি. মানিকের প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের কাজের দক্ষতা বৃদ্ধি পায়। এতে কাজে ভুল হওয়ার সম্ভাবনা কমে যায়। কাজেও গতি আসে। আবার সঠিক বস্তু সঠিক স্থানে রাখার ফলে প্রতিষ্ঠানের সম্পদের সদ্ব্যবহার হয়। এতে কাজে বিশৃঙ্খলা সৃষ্টি হওয়ার সুযোগ কমে যায়। এ ধরনের শৃঙ্খলার নীতি অনুসরণ যেকোনো প্রতিষ্ঠানের জন্যই কাম্য।

প্রশ্ন ▶ ৯ জনাব চৌধুরী 'PQR' কোম্পানির সচিব। তিনি প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য ও নীতিনির্ধারণ তথা চিন্তন-মনন কার্যপ্রক্রিয়ার সাথে সংশ্লিষ্ট। জনাব LR এবং জনাব AT কোম্পানির দুইজন এরিয়া ম্যানেজার। তারা প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য ও নীতি বাস্তবায়নের জন্য পরিকল্পনা প্রণয়ন, নেতৃত্ব প্রদান ও নিয়ন্ত্রণের মতো কার্যাবলি সম্পাদন করে থাকেন। জনাব 'টিটু' উক্ত কোম্পানির একজন সুপারভাইজার। *[চ. বো. ১৬]*

ক. ব্যবস্থাপনা কী? ১

খ. ব্যবস্থাপনার সাম্যতা নীতিটি ব্যাখ্যা করো। ২

গ. জনাব LR এবং জনাব AT একই সাথে জনাব টিটুকে দু'ধরনের কাজের নির্দেশ দিলে ব্যবস্থাপনার কোন নীতি লঙ্ঘিত হবে? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. ব্যবস্থাপনার স্তরের ভিত্তিতে জনাব চৌধুরী ও জনাব LR-এর কাজের প্রকৃতি বিশ্লেষণ করো। ৪

৯ নং প্রশ্নের উত্তর

ক লক্ষ্য অর্জনের উদ্দেশ্যে পরিকল্পনা প্রণয়ন, সংগঠিতকরণ, কর্মীসংস্থান, নির্দেশনা, প্রেষণা, সমন্বয়সাধন ও নিয়ন্ত্রণের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের সম্পদসমূহকে সঠিকভাবে কাজে লাগানোর প্রক্রিয়াকে ব্যবস্থাপনা বলে।

খ কোনো প্রতিষ্ঠানের সকল কর্মীর প্রতি সমান আচরণ ও দৃষ্টিভঙ্গি প্রদর্শনের নীতিকেই ব্যবস্থাপনার সাম্যের নীতি বলে।

এ নীতি ন্যায়পরায়ণতার সাথে সম্পৃক্ত। এক্ষেত্রে প্রতিষ্ঠানের সকল উর্ধ্বতন কর্মকর্তা তাদের অধস্তনদের সমান চোখে দেখেন। ফলে প্রতিষ্ঠানের উর্ধ্বতন ও অধস্তন কর্মকর্তাদের মধ্যে সুসম্পর্ক সৃষ্টি হয়, যা প্রতিষ্ঠানের উৎপাদন ক্ষমতা বৃদ্ধিতে সহায়ক ভূমিকা রাখে।

গ উদ্দীপকের জনাব LR এবং জনাব AT একই সাথে জনাব টিটুকে দু'ধরনের কাজের নির্দেশ দিলে ব্যবস্থাপনার আদেশের ঐক্য নীতিটি লঙ্ঘিত হবে।

একজন কর্মীর আদেশকর্তা হবেন একজন উর্ধ্বতন কর্মকর্তা— এমন নীতিকে ব্যবস্থাপনায় আদেশের ঐক্য নীতি বলে। প্রতিষ্ঠানের কার্যাবলি সুষ্ঠুভাবে সম্পাদনের জন্য আদেশের ঐক্য বজায় রাখা জরুরি।

উদ্দীপকের জনাব টিটু একজন সুপারভাইজার। তার দুজন আদেশদাতা আছেন। একজন জনাব LR এবং অন্যজন জনাব AT। তারা দুজনই কোম্পানিটির এরিয়া ম্যানেজার। জনাব টিটু অধস্তন কর্মকর্তা হিসেবে তাদের নির্দেশ মানতে বাধ্য। কিন্তু একসাথে দুজন নির্দেশদাতা বা বস থাকায় তিনি একই সাথে দুধরনের নির্দেশ পান। তাই তিনি কোনো নির্দেশই ভালোভাবে পালন করতে পারেন না। তাই বলা যায়, টিটু'র আদেশদানে দুইটি উৎস বিদ্যমান থাকায় আদেশের ঐক্য নীতির লঙ্ঘন হয়েছে।

ঘ ব্যবস্থাপনার স্তরের ভিত্তিতে জনাব চৌধুরী উচ্চস্তরে এবং জনাব LR মধ্যস্তরে অবস্থান করেন।

ক্ষমতা অনুসারে ব্যবস্থাপনার বিন্যাসকে ব্যবস্থাপনার স্তর বলে। ব্যবস্থাপনার স্তর তিনটি। যথা: উচ্চ, মধ্য এবং নিম্নস্তর।

জনাব চৌধুরী 'PQR' কোম্পানিটির সচিব। একজন সচিব হলেন প্রশাসক, যিনি নীতি নির্ধারণ করেন। ব্যবস্থাপনার উচ্চস্তরে পরিকল্পনা গ্রহণ করা হয় এবং তা বাস্তবায়নের দায়িত্ব থাকে নিম্নস্তরে। জনাব চৌধুরী যেহেতু প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য ও নীতি নির্ধারণ করেন, সেহেতু তার কাজের প্রকৃতি উচ্চস্তরের।

অন্যদিকে জনাব LR একজন এরিয়া ম্যানেজার। তিনি একটি এলাকার ব্যবস্থাপক বা প্রধান হিসেবে কাজ করেন। তিনি উচ্চস্তর কর্তৃক গৃহীত সিদ্ধান্ত অধস্তনদের দিয়ে বাস্তবায়ন করেন। ব্যবস্থাপনার মধ্যস্তরে বিভাগীয় ব্যবস্থাপক, সহকারী ব্যবস্থাপক ও এরিয়া ম্যানেজার অবস্থান করেন। জনাব LR উচ্চস্তর ও নিম্নস্তরের যোগসূত্র হিসেবে কাজ করেন। তাই বলা যায়, জনাব LR মধ্যস্তরের ব্যবস্থাপক।

Teachingbd.com

প্রশ্ন ▶১০ অফিস পিয়ন শামীম অধ্যক্ষের চিঠিগুলো নিয়ে পোস্ট অফিসে যাওয়ার সময় উপাধ্যক্ষ মহোদয় তাকে কতকগুলো কাগজ দিয়ে ফটোকপি করে আনতে বললেন। ফটোকপি করা শেষে শামীম পোস্ট অফিসে গিয়ে জানতে পারলো ততক্ষণে প্রথম ডাক চলে গেছে। যথাসময়ে চিঠিটি ডাকে না দেওয়ার কারণে অধ্যক্ষ মহোদয় পিয়ন শামীমকে কৈফিয়ত তলব করেন। *[রা. বো. ১৬]*

ক. ব্যবস্থাপনা কী? ১

খ. জোড়া মই শিকল নীতি বলতে কী বোঝ? ২

গ. উদ্দীপকে ব্যবস্থাপনার কোন নীতিটি লঙ্ঘিত হয়েছে? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. উদ্দীপকে বর্ণিত অধ্যক্ষ মহোদয় কর্তৃক পিয়ন শামীমকে কৈফিয়ত তলব করার যৌক্তিকতা বিশ্লেষণ করো। ৪

১০ নং প্রশ্নের উত্তর

ক লক্ষ্য অর্জনের উদ্দেশ্যে পরিকল্পনা প্রণয়ন, সংগঠিতকরণ, কর্মীসংস্থান, নির্দেশনা, প্রেষণা, সমন্বয়সাধন ও নিয়ন্ত্রণের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের সম্পদসমূহকে সঠিকভাবে কাজে লাগানোর প্রক্রিয়াকে ব্যবস্থাপনা বলে।

খ প্রতিষ্ঠানের শীর্ষ থেকে নিম্ন পর্যায় পর্যন্ত কর্মীদের কর্তৃত্বের চেইন বা শিকল বজায় রাখাকে জোড়া মই শিকল নীতি বলে।

কর্তৃত্ব উর্ধ্বতন কর্মকর্তা থেকে ধাপে ধাপে অধস্তনের কাছে নেমে আসে। ফলে প্রতিটি বিভাগ, উপবিভাগ ও ব্যক্তি কর্তৃত্বের শিকলে কারো না কারো সাথে সম্পর্কযুক্ত থাকে। এরূপ শিকল কর্মীদের কর্তৃত্বের প্রবাহ ও যোগাযোগের পথ নির্দেশ করে।

গ উদ্দীপকে ব্যবস্থাপনার আদেশের ঐক্য নীতি লঙ্ঘিত হয়েছে।

আদেশের ঐক্য হলো একজন কর্মীর আদেশদাতা হবে একজন মাত্র ব্যক্তি। কোনো অধস্তন একজন উর্ধ্বতনের কাছ থেকে প্রয়োজনীয় আদেশ, উপদেশ ও পরামর্শ গ্রহণ করবে। তিনি তার উর্ধ্বতনের কাছে জবাবদিহি করবেন।

জনাব শামীম একজন অফিস পিয়ন। অধ্যক্ষ সাহেব তাকে কিছু চিঠি পোস্ট অফিসে জমা দিতে বলেন। আবার উপাধ্যক্ষ সাহেব শামীমকে কতগুলো কাগজ ফটোকপি করতে বলেন। যার ফলে শামীমের ক্ষেত্রে যথাসময়ে চিঠি পোস্ট করা সম্ভব হয় না। দুই পক্ষের নির্দেশনার ফলে শামীম যথাসময়ে কাজ করতে ব্যর্থ হন। তিনি যদি একজনের আদেশ অনুযায়ী কাজ করতেন, তাহলে এ সমস্যা হতো না। তাই বলা যায়, জনাব শামীম আদেশের ঐক্য নীতির অভাবে নির্ধারিত কাজ করতে ব্যর্থ হয়েছেন।

ঘ উদ্দীপকে অধ্যক্ষ মহোদয় কর্তৃক পিয়ন শামীমকে কৈফিয়ত তলব করা যৌক্তিক বলে আমি মনে করি।

কার্যনির্দিষ্টতার নীতি অনুযায়ী প্রতিষ্ঠানের প্রতিটি বিভাগ এবং প্রত্যেকের মধ্যে সুষ্ঠুভাবে কাজ সম্পন্ন হচ্ছে কি না, তার জিজ্ঞাসাবাদকে জবাবদিহিতা বলে। এর ফলে প্রতিটি কাজের পূর্ণ তত্ত্বাবধায়ন করা হয়। কোনোরূপ বিচ্যুতি ঘটলে সহজে তার সংশোধন করা হয়।

জনাব শামীম অধ্যক্ষ স্যারের নির্দেশ অনুযায়ী যথাসময়ে চিঠি পোস্ট না করার কারণে জবাবদিহিতার শিকার হয়েছেন। কারণ চিঠিটি সময়মতো পৌঁছাতে না পারায় ডাক বহন করা পরিবহনটি চলে যায়, ফলে সমস্যার সৃষ্টি হয়।

যদি জনাব শামীমকে দ্বৈত নির্দেশনা পালন করতে না হতো তাহলে তিনি কাজটি সমাধান করতে পারতেন। অধ্যক্ষ সাহেবের তত্ত্বাবধানের ফলে সমস্যাটি সহজে প্রকাশ পায়। এ ধরনের ত্রুটি যেন ভবিষ্যতে না ঘটে এমন ব্যবস্থা গ্রহণ করতে পারেন। এতে অধ্যক্ষ স্যার এবং পিয়ন শামীমের ভুল বোঝাবুঝি অতি সহজে সমাধান হবে। তাই বলা যায়, অধ্যক্ষ স্যারের জিজ্ঞাসাবাদ অধিক যুক্তিযুক্ত।

প্রশ্ন ▶১১ "শামীম সোয়েটার ফ্যাক্টরিতে" রনি ও জনি সমপদে কর্মরত দুইজন কর্মী। তাদের বস মি. আরিফ এবং আরিফের নিয়ন্ত্রণ কর্মকর্তা জনাব শামীম। কার্যের দায়িত্ব নিয়ে রনি ও জনির মধ্যে দ্বন্দ্ব দেখা দেওয়ায় রনি জনির বিরুদ্ধে জনাব শামীমের নিকট অভিযোগ করেন। জনাব শামীম রনির ওপর রাগান্বিত হয়ে তার বসকে ডেকে বললেন, "আপনার অধস্তন কর্মীদের প্রতিষ্ঠানের নীতিমালার বিষয়ে জ্ঞানের যথেষ্ট অভাব আছে। তাদের শিক্ষণ ও প্রশিক্ষণের বিষয়ে প্রয়োজনীয় ব্যবস্থা নিন।" *[দি. বো. ১৬]*

ক. F.W. Taylor কত সালে জন্মগ্রহণ করেন? ১

খ. আদেশের ঐক্য বলতে কী বোঝ? ২

গ. শামীম সোয়েটার ফ্যাক্টরিতে ব্যবস্থাপনার কোন নীতিটি লঙ্ঘিত হয়েছে? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. প্রতিষ্ঠানটির উর্ধ্বতন কর্তৃপক্ষের ভূমিকা কি সঠিক ছিল? তোমার উত্তরের পক্ষে যুক্তি দাও। ৪

১১ নং প্রশ্নের উত্তর

ক F. W. Taylor ১৮৫৬ সালে জন্মগ্রহণ করেন।

খ একজন কর্মী একই সময়ে প্রত্যক্ষভাবে একজন উর্ধ্বতন কর্মকর্তার নিকট হতে আদেশ পাওয়া ও তা মেনে চলাকে আদেশের ঐক্য নীতি বলে।

একজন কর্মীর আদেশদাতা একাধিক হলে একই সময়ে দু'জন ভিন্ন ভিন্ন নির্দেশ দিতে পারেন। এতে দ্বৈত অধীনতা সৃষ্টি হয়। ফলে কর্মীর পক্ষে যথাযথভাবে সব কাজ সম্পাদন করা সম্ভব হয় না। তাই প্রতিষ্ঠানে আদেশের ঐক্য নীতি অনুসরণ করা অপরিহার্য।

গ উদ্দীপকের শামীম সোয়েটার ফ্যাক্টরিতে ব্যবস্থাপনার জোড়া মই শিকলের নীতি লঙ্ঘিত হয়েছে।

ব্যবস্থানার জোড়া মই শিকলের নীতিতে প্রতিষ্ঠানের উপর থেকে শুরু করে নিচের স্তর পর্যন্ত সাংগঠনিক নিয়মে প্রতিটি ব্যক্তি, বিভাগ ও উপবিভাগকে একে অন্যের সাথে যুক্ত করে দেয়া হয়। এ নীতি অনুযায়ী প্রতিটি কর্মী বা কর্মকর্তা তার যেকোনো সমস্যায় বা কাজের সহযোগিতার প্রয়োজনে সাংগঠনিক স্তরে তার পূর্ববর্তী স্তরে অবস্থান করা উর্ধ্বতন কর্মকর্তার সাথে যোগাযোগ করবে।

উদ্দীপকে সমপদে কর্মরত রনি ও জনির মধ্যে দ্বন্দ্ব দেখা দিলে রনি জনির বিরুদ্ধে জনাব শামীমের নিকট অভিযোগ করেন। সাংগঠনিক কাঠামো অনুযায়ী রনি এবং জনির উর্ধ্বর্তন কর্মকর্তা হলেন মি. আরিফ এবং মি. আরিফের নিয়ন্ত্রণ কর্মকর্তা হলেন জনাব শামীম। জোড়া মই শিকলের নীতি অনুযায়ী মি. রনির উচিত ছিল জনাব আরিফের নিকট অভিযোগ করা। কিন্তু রনি মি. শামীমের নিকট অভিযোগ করেন, যা ব্যবস্থাপনার জোড়া মই শিকল নীতির পরিপন্থী।

ঘ প্রতিষ্ঠানটির উর্ধ্বর্তন কর্তৃপক্ষের ভূমিকা সঠিক ছিল বলে আমি মনে করি।

ব্যবস্থাপনার নীতিসমূহ ব্যবস্থাপনা কার্যাবলি সম্পাদনে দিকনির্দেশক হিসেবে কাজ করে। ব্যবস্থাপনা নীতিসমূহ যথাযথভাবে মেনে চলার ওপর প্রাতিষ্ঠানিক সফলতা নির্ভর করে।

উদ্দীপকের রনি এবং জনি সোয়েটার ফ্যাক্টরির দুইজন কর্মী। রনি এবং জনির উর্ধ্বতন কর্মকর্তা হলেন মি. আরিফ। মি. আরিফের উর্ধ্বতন কর্মকর্তা হলেন মি. শামীম। মি. রনি এবং মি. জনির মধ্যে দ্বন্দ্ব দেখা দিলে মি. রনি জনির বিরুদ্ধে মি. শামীমের নিকট অভিযোগ করেন।

উদ্দীপকে মি. রনি কর্তৃক মি. শামীমের নিকট সরাসরি অভিযোগ ব্যবস্থাপনার জোড়া মই শিকলের নীতি লঙ্ঘিত হয়। কারণ ব্যবস্থাপনার নীতিসমূহ যথাযথভাবে মেনে না চললে প্রতিষ্ঠানের সফলতা অর্জন সম্ভব হবে না। তাই বলা যায়, প্রতিষ্ঠানটির উর্ধ্বতন কর্তৃপক্ষের ভূমিকা সঠিক ছিল।

http://teachingbd.com

প্রশ্ন ▶ ১২ নিজের বেতন কমিয়ে এবং কোম্পানির কর্মীদের মজুরি বাড়িয়ে অনন্য দৃষ্টান্ত স্থাপন করলেন যুক্তরাষ্ট্রের আর্থিক সেবা প্রতিষ্ঠান গ্র্যাভিটি পেমেন্টসের সিইও ড্যান প্রাইস। কর্মীদের বার্ষিক ন্যূনতম বেতন ছিল ৪০ হাজার ডলার। এখন তারা পাবেন ৭০ হাজার ডলার করে। অন্যদিকে, ড্যান প্রাইসের বেতন ছিল ১ লক্ষ ডলার। এখন তার বেতন কমে হলো কর্মীদের সমান ৭০ হাজার ডলার। *[চ. বো. '১৬]*

ক. বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার জনক কে? ১

খ. ব্যবস্থাপনা চক্রটি বুঝিয়ে লেখো। ২

গ. ড্যান প্রাইসের এ সিদ্ধান্তে হেনরি ফেয়লের কোন কোন নীতির প্রতিফলন ঘটেছে? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানে বেতন বৃদ্ধির বিষয়ে মি. ড্যানের এ সিদ্ধান্ত কর্মীদের মধ্যে প্রেষণামূলক প্রভাব ফেলবে— যথার্থতা মূল্যায়ন করো। ৪

১২ নং প্রশ্নের উত্তর

ক বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার জনক ফ্রেডরিক উইন্সলো টেলর।

খ ব্যবস্থাপনার কার্যসমূহ চক্রাকারে আবর্তিত হওয়াকে ব্যবস্থাপনা চক্র বলে।

ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়ার প্রথম ধাপ হলো পরিকল্পনা করা। পরিকল্পনার আলোকে কর্মীসংস্থান করা হয় অতঃপর তাদেরকে কাজের নির্দেশনা দেয়া হয়। কাজের গতি ও নির্ভুলতা নিশ্চিতের জন্য কর্মীদেরকে প্রেষণা প্রদান করা হয়। এরপর পরিকল্পনা অনুযায়ী কাজগুলো হচ্ছে কি না, তার সমন্বয় ও প্রয়োজনমতো নিয়ন্ত্রণ কার্য সম্পাদন করা হয়। নিয়ন্ত্রণের ক্ষেত্রে কোনো ত্রুটি-বিচ্যুতি পাওয়া গেলে তা সংশোধনের জন্য আবার পরিকল্পনা করা হয়। এ কাজগুলো একটার পর একটা চক্রাকারে বাস্তবায়িত হয়ে থাকে। তাই একে ব্যবস্থাপনা চক্র বলা হয়।

গ উদ্দীপকের ড্যান প্রাইসের সিদ্ধান্তে হেনরি ফেয়ল প্রদত্ত ব্যবস্থাপনার ন্যায্য পারিশ্রমিক নীতির প্রতিফলন ঘটেছে।

ন্যায্য পারিশ্রমিক নীতিতে প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্তরে সকল কর্মকর্তা-কর্মচারীর যোগ্যতা, দক্ষতা, অভিজ্ঞতা, পারিপার্শ্বিক অবস্থা ইত্যাদির ওপর ভিত্তি করে ন্যায্য পারিশ্রমিক দেয়া হয়। প্রতিষ্ঠানের মূলধন বিনিয়োগ এবং কায়িক বা মানসিক শ্রমের বিনিময়ে সবাই উপযুক্ত পারিশ্রমিক প্রত্যাশা করে। উপযুক্ত পারিশ্রমিক পেলে কর্মীরা অনুপ্রাণিত হয়।

যুক্তরাষ্ট্রের আর্থিক সেবাদানকারী প্রতিষ্ঠান গ্রাভিটি পেমেন্টের সিইও ড্যান প্রাইস প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের মজুরি বাড়িয়ে অনন্য দৃষ্টান্ত স্থাপন করেছেন। তিনি নিজের বেতন কমিয়ে দিয়েছেন। কর্মীদের যোগ্যতা, দক্ষতা ও অভিজ্ঞতার ওপর ভিত্তি করে বিগত বছরের তুলনায় চলতি বছরে তিনি কর্মীর বেতন ৭০,০০০ ডলারে উন্নীত করেছেন। ফলে কোম্পানির কর্মীরা কাজের ন্যায্য পারিশ্রমিক পাবেন। তাই বলা যায়, ড্যান পাইস বেতন বাড়ানোর মাধ্যমে ফেয়ল প্রদত্ত ন্যায্য পারিশ্রমিকের নীতি বাস্তবায়ন করেছেন।

ঘ উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানে বেতন বৃদ্ধির বিষয়ে মি. ড্যানের এ সিদ্ধান্ত কর্মীদের মধ্যে প্রেষণামূলক প্রভাব ফেলবে।

নির্বাহীগণ প্রেষণা উপায়ে বা প্রক্রিয়ায় অধীনস্থ কর্মীদের পূর্ণ কার্যক্ষমতা ব্যবহার ও কাজের প্রতি তাদের উৎসাহ-উদ্দীপনা সৃষ্টি করেন। প্রেষণার ভিত্তি হলো অভাব। প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের প্রেষণা প্রদানের ফলে কাজে তাদের আগ্রহ ও উদ্দীপনা সৃষ্টি হয়। ইতিবাচক মনোভাব গড়ে ওঠে। প্রেষণা প্রদান না করা হলে কর্মীরা কাজে তাদের আগ্রহ হারিয়ে ফেলে।

উদ্দীপকে ড্যান প্রাইস গ্রাভিটি পেমেন্ট কোম্পানির সিইও। তিনি কোম্পানির কর্মীদের বেতন বিগত বছরের তুলনায় বাড়িয়ে দিয়েছেন। কর্মীদের কাজের যোগ্যতা, দক্ষতা ও অভিজ্ঞতার ভিত্তিতে বেতন বাড়ানো হয়েছে। কর্মীদের বেতন বাড়ানোর ফলে কর্মীরা তাদের কাজের ন্যায্য পারিশ্রমিক পাচ্ছে। ন্যায্য পারিশ্রমিক পেলে কর্মীরা কাজে অনুপ্রাণিত হবে। ফলে কর্মীরা ব্যবস্থাপক বা প্রতিষ্ঠানের প্রতি ইতিবাচক মনোভাব নিয়ে কাজ করবে। অতএব, বেতন বাড়ানোর বিষয়ে সিইও মি. ড্যানের প্রেষণামূলক সিদ্ধান্ত কর্মীদের মধ্যে ইতিবাচক মনোভাব সৃষ্টি হবে।

প্রশ্ন ▶ ১৩ মি. শফিক একটি জুস কো.-এর ক্রয় ব্যবস্থাপক। প্রতিষ্ঠানের পরিচালনা পর্ষদ কর্মকর্তাদের দক্ষতা ও কর্মকুশলতার প্রতি সম্মান দেখান। প্রতিষ্ঠানের স্বার্থে যেকোনো সিদ্ধান্ত নেয়ার ক্ষমতা কর্মকর্তাদের দেয়া আছে। দাম তুলনামূলক কম হওয়ায় ক্রয় ব্যবস্থাপক মি. শফিক বিদেশ থেকে ১০ (দশ) টন জুস আমদানি করেন কিন্তু আমদানির ১ (এক) মাসের মধ্যে শীত এসে যাওয়ায় জুসের বিক্রি কমে যায়। এতে ঐ বছর কোম্পানি লোকসানের সম্মুখীন হয়। *[সি. বো. '১৬]*

ক. ব্যবস্থাপনা স্তর কী? ১

খ. "ব্যবস্থাপনা একটি চলমান প্রক্রিয়া"— ব্যাখ্যা করো। ২

গ. উদ্দীপকে ব্যবস্থাপনার কোন নীতির প্রতিফলন পাওয়া যায়? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. উদ্দীপকে প্রতিষ্ঠানটি লোকসানের জন্য ক্রয় ব্যবস্থাপকের কোন গুণাবলির অভাব দায়ী বলে তুমি মনে করো? যুক্তিসহ মতামত দাও। ৪

১৩ নং প্রশ্নের উত্তর

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

খ ব্যবস্থাপনার পারস্পরিক নির্ভরশীল ও ধারাবাহিক কার্যসমষ্টিকে ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়া বলে।

ব্যবস্থাপনা কার্য পরিকল্পনা দ্বারা শুরু হয়ে সংগঠিতকরণ, কর্মীসংস্থান, নির্দেশনা, প্রেষণা, সমন্বয় ও নিয়ন্ত্রণের মাধ্যমে শেষ হয়। নিয়ন্ত্রণের মাধ্যমে প্রাপ্ত ফলাফলের ওপর ভিত্তি করে আবার নতুন পরিকল্পনা গ্রহণ করা হয়। এভাবে ব্যবস্থাপনার কার্যসমূহ চলমান ধারায় আবর্তিত হয় বলে একে একটি চলমান প্রক্রিয়া হিসেবে গণ্য করা হয়।

গ উদ্দীপকে ব্যবস্থাপনার বিকেন্দ্রীকরণ নীতির প্রতিফলন ঘটেছে।

বিকেন্দ্রীকরণের ক্ষেত্রে সিদ্ধান্ত গ্রহণের সকল ক্ষমতা নিচের পর্যায়ের ব্যবস্থাপকদের হাতে ছেড়ে দেওয়া। এর মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের অধস্তন কর্মীদের গুরুত্ব বৃদ্ধি পায়। প্রতিষ্ঠানেয় স্বার্থে উর্ধ্বতন নির্বাহীরা বিভিন্ন সিদ্ধান্ত নেওয়ার ক্ষমতা নিম্নস্তরের ব্যবস্থাপকদের হাতে ছেড়ে দেন। নিম্নস্তরের ব্যবস্থাপকরা সিদ্ধান্ত গ্রহণ করে তাদের বিভিন্ন যোগ্যতা ও দক্ষতার প্রমাণ করেন।

মি. শফিক জুস কো. নামক প্রতিষ্ঠানের ক্রয় ব্যবস্থাপক। প্রতিষ্ঠানটির পরিচালনা পর্ষদ কর্মকর্তাদের দক্ষতা ও কর্মকুশলতাকে সম্মান প্রদর্শন করেন। প্রতিষ্ঠানের স্বার্থে বিভিন্ন সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষমতা কর্মকর্তা-কর্মচারীদের দেওয়া আছে। প্রতিষ্ঠানটি বিকেন্দ্রীকরণ নীতি অনুসরণ করে। মি. শফিক ক্রয় ব্যবস্থাপক হওয়ায় সিদ্ধান্ত গ্রহণ করেন ১০ টন জুস ক্রয় করার। উর্ধ্বতন নির্বাহীরা সিদ্ধান্ত নেওয়ার ক্ষমতা তাকে প্রদান করার ফলে তিনি এ ধরনের সিদ্ধান্ত গ্রহণ করেছেন। এতে ব্যবস্থাপকদের দক্ষতা ও কর্মকুশলতা বৃদ্ধি পায়, যা প্রতিষ্ঠানের স্বার্থে ব্যবহার করে লাভবান হওয়া যায়। সুতরাং, উদ্দীপকে ব্যবস্থাপনার বিকেন্দ্রীকরণ নীতির প্রতিফলন ঘটেছে।

http://teachingbd.com

ঘ উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানের লোকসানের জন্য ক্রয় ব্যবস্থাপকের দূরদর্শিতার অভাব আছে বলে আমি মনে করি।

ভবিষ্যৎ সম্ভাবনার পরিপ্রেক্ষিতে পূর্বানুমানের ভিত্তিতে সিদ্ধান্ত গ্রহণ ও পরিকল্পনা প্রণয়ন করতে পারা একজন ব্যবস্থাপকের দূরদর্শিতা গুণের অন্তর্ভুক্ত। একজন ব্যবস্থাপককে সিদ্ধান্ত গ্রহণের পূর্বেই বর্তমান ও ভবিষ্যৎ পরিস্থিতি সম্পর্কে সম্যক ধারণা রেখে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করতে হয়।

জুস কো. নামক প্রতিষ্ঠানের ক্রয় ব্যবস্থাপক। মি. শফিক প্রতিষ্ঠানটি বিকেন্দ্রীকরণ নীতিটি অবলম্বন করার ফলে যেকোনো সিদ্ধান্ত বিভিন্ন কর্মকর্তা-কর্মচারী গ্রহণ করতে পারে। মি. শফিক ক্রয় ব্যবস্থাপক হওয়ায় ক্রয় সংক্রান্ত সিদ্ধান্ত উর্ধ্বতন নির্বাহীর অনুমতি না নিয়ে গ্রহণ করতে পারেন। জুসের দাম কমে যাওয়ায় তিনি বিদেশ থেকে ১০ টন জুস আমদানি করেন। আমদানি করার এক মাসের মধ্যে শীত নামার কারণে বাজারে জুসের চাহিদা কমে যায়। বাজারে জুস বিক্রি না হওয়ায়, লোকসানের সম্মুখীন হয় প্রতিষ্ঠানটি।

মি. শফিক বর্তমান পরিস্থিতির পরিপ্রেক্ষিতে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করেছেন। এক মাসের মধ্যে যে বাজারে পণ্যের চাহিদা হ্রাস পাবে তা তিনি ভাবেননি। ক্রয় সিদ্ধান্ত গ্রহণের পূর্বে ব্যবস্থাপকের দূরদর্শিতা গুণের প্রয়োগ ঘটেনি। সুতরাং, মি. শফিকের মাঝে ব্যবস্থাপকের দূরদর্শিতা গুণের অভাব রয়েছে।

প্রশ্ন ▶ ১৪ মি. সায়েম একটি সিরামিকস কোম্পানির জুনিয়র অফিসার। তিনি স্বীয় কাজের জন্য উর্ধ্বতন কর্মকর্তা মি. সাঈদের নিকট দায়বদ্ধ থাকেন। সম্প্রতি মি. সাঈদের বস মি. তানভীর মি. সায়েমকে বিভিন্ন বিষয়ে নির্দেশ দিচ্ছেন। ফলে দু'জন উর্ধ্বতন কর্মকর্তার নির্দেশে গরমিল থাকায় কাজ করতে সমস্যা হচ্ছে। মি. সায়েম দীর্ঘ ৩ বছর যাবৎ একই প্রতিষ্ঠানে কাজ করলেও তার বেতন বাড়ানো হয়নি। এজন্য তিনি কাজে মন বসাতে পারছেন না। ফলে কাজ করতে যেয়ে প্রায়ই ভুল করছেন। *[য. বো. ১৬]*

ক. ব্যবস্থাপনা চক্র কী? ১

খ. "ব্যবস্থাপনা সর্বজনীন"— ব্যাখ্যা করো। ২

গ. উদ্দীপকে বর্ণিত পরিস্থিতিতে ব্যবস্থাপনার কোন নীতির অভাবে মি. সায়েমের কাজ করতে সমস্যা হচ্ছে? বর্ণনা করো। ৩

ঘ. উদ্দীপকে উল্লিখিত পরিস্থিতিতে মি. সায়েমের কর্মদক্ষতা বৃদ্ধির জন্য ব্যবস্থাপনার উপযুক্ত কাজটি বিশ্লেষণ করো। ৪

১৪ নং প্রশ্নের উত্তর

ক ব্যবস্থাপনার মৌলিক কাজগুলো (পরিকল্পনা প্রণয়ন, সংগঠিতকরণ, কর্মীসংস্থান, নির্দেশনা, প্রেষণা, সমন্বয়সাধন ও নিয়ন্ত্রণ) পরপর আবর্তিত হওয়াকে ব্যবস্থাপনা চক্র বলে।

খ 'ব্যবস্থাপনা সর্বজনীন' উক্তিটি গ্রিক দার্শনিক সক্রেটিসের (Socrates)। ব্যবস্থাপনার সর্বজনীনতা বলতে সর্বত্র, সব ক্ষেত্রে, সকলের দ্বারা স্বীকৃত ব্যবস্থাপনা জ্ঞানের আবশ্যকতা ও প্রয়োগ যোগ্যতাকে বোঝায়। পরিবার, রাষ্ট্র এবং ব্যবসায় সংগঠনের সব ক্ষেত্রে ব্যবস্থাপনার কার্যাবলি (পরিকল্পনা প্রণয়ন, সংগঠিতকরণ, নির্দেশনা, প্রেষণা ও নিয়ন্ত্রণ) প্রয়োগ করা হয়। স্থানীয় পরিবেশ-পরিস্থিতি, সামাজিক রীতি-নীতি ইত্যাদি কারণে বিভিন্ন প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা পদ্ধতি ভিন্ন হতে পারে। তবে ব্যবস্থাপনার কার্যাবলি প্রয়োগের ক্ষেত্রে তেমন কোনো পার্থক্য পরিলক্ষিত হয় না। তাই ব্যবস্থাপনাকে সর্বজনীন বলা হয়।

গ উদ্দীপকে বর্ণিত পরিস্থিতিতে ব্যবস্থাপনার নির্দেশনার ঐক্য নীতির অভাবে মি. সায়েমের কাজ করতে সমস্যা হয়েছে।

ব্যস্থাপনার নির্দেশনার ঐক্য নীতির মাধ্যমে উদ্দেশ্য অর্জনের জন্য পূর্ব নির্দেশনার সাথে মিল রেখে পরবর্তী নির্দেশনা প্রদানের কাজকে।

মি. সিয়াম একজন জুনিয়র অফিসার। তিনি তার কাজের জন্য উর্ধ্বতন কর্মকর্তা মি. সাঈদের নিকট দায়বদ্ধ থাকেন। কিন্তু সম্প্রতি মি. সাঈদের বস মি. তানভীর মি. সায়েমকে বিভিন্ন বিষয়ে কাজের নির্দেশনা দিচ্ছেন। মি. সাঈদের নির্দেশের সাথে তার বস মি. তানভীরের নির্দেশের কোনো মিল নেই। ফলে মি. সায়েমের কাজ করতে সমস্যা হচ্ছে। কারণ, একই সাথে দু'জন কর্মকর্তার ভিন্ন ধরনের নির্দেশনা তার পক্ষে পালন করা সম্ভব হচ্ছে না। তাই বলা যায়, ব্যবস্থাপনার নির্দেশনার ঐক্য নীতির অভাবে মি. সায়েমের কাজ করতে সমস্যা হচ্ছে।

ঘ উদ্দীপকে উল্লিখিত পরিস্থিতিতে মি. সায়েমের কর্মদক্ষতা বৃদ্ধির জন্য ব্যবস্থাপনার উপযুক্ত কাজটি হলো আর্থিক প্রেষণা প্রদান।

প্রেষণার মাধ্যমে অধস্তন কর্মীদের কাজের প্রতি অনুপ্রাণিত ও স্বেচ্ছাপ্রণোদিত করা হয়। প্রেষণার ফলে কর্মীদের মনোবল বৃদ্ধি পায় এবং কর্মীরা কার্যসম্পাদনে উৎসাহী হয়।

মি. সায়েম দীর্ঘ ৩ বছর যাবৎ একই প্রতিষ্ঠানে কাজ করেন, কিন্তু তার বেতন বাড়ানো হয়নি। এজন্য তিনি কাজের প্রতি আগ্রহ হারিয়ে ফেলেন। ফলে তিনি কাজ করতে গিয়ে বারবার ভুল করছেন। আর্থিক প্রেষণা প্রদানের মাধ্যমে সায়েমের নিকট থেকে কাঙ্ক্ষিত আচরণ লাভ করা সম্ভব।

এ পরিস্থিতিতে মি. সায়েমকে যদি বেতন বৃদ্ধির মাধ্যমে আর্থিক প্রেষণা প্রদান করা হয়, তবে তিনি অনুপ্রাণিত হবেন এবং কাজে মন বসাতে পারবেন। কেননা এর মাধ্যমে তার মনোবল বৃদ্ধি পাবে। মনোবল বৃদ্ধি পেলে তিনি দক্ষতার সাথে তার কার্য সম্পাদন করতে পারবেন। তাই বলা যায়, ব্যবস্থাপনার প্রেষণা কাজটি মি. সায়েমের কর্মদক্ষতা বৃদ্ধিতে কার্যকর ভূমিকা রাখবে।

প্রশ্ন ▶ ১৫ মি. তৌহিদ রূপালী কোম্পানির ব্যবস্থাপনা পরিচালক। তিনি প্রতিষ্ঠানের যাবতীয় কাজ তার অধস্তনদের বুঝিয়ে দিয়ে প্রয়োজনীয় দায়িত্ব ও কর্তৃত্ব হস্তান্তর করেন। তার অফিসের ফ্যাক্স মেশিনটি খারাপ হওয়ায় পিয়ন আবুলকে একটি গুরুত্বপূর্ণ ডকুমেন্ট জরুরি ভিত্তিতে ফ্যাক্স করার জন্য বাইরে পাঠায়। আবুলের প্রস্থানের পরপরই প্রতিষ্ঠানের চেয়ারম্যান তামীম মি. তৌহিদের রুমে প্রবেশ করেন। চেয়ারম্যানের আপ্যায়নের জন্য মাঝপথ থেকে মি. তৌহিদ আবুলকে ফিরিয়ে আনেন। চেয়ারম্যান চলে যাবার পর আবুল ডকুমেন্টটি ফ্যাক্স করে। ফ্যাক্স দেরিতে পার্টির নিকট পৌঁছানোর কারণে বিদেশি অর্ডারটি বাতিল হয়। এ কারণে মি. তৌহিদ আবুলকে বরখাস্ত করেন। ফলে শ্রমিক সংঘ বিক্ষোভে ফেটে পড়ে। *[য. বো. ১৬]*

ক. নীতি কী? ১

খ. ব্যবস্থাপনার চক্র বলতে কী বোঝায়? ২

গ. তুমি কি মনে করো আবুলকে বরখাস্ত করার সিদ্ধান্তটি সঠিক ছিল? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. উদ্ভূত পরিস্থিতিটি সমাধানে মি. তৌহিদের করণীয় ব্যাখ্যা ও বিশ্লেষণ করো। ৪

১৫ নং প্রশ্নের উত্তর

ক কোনো কাজের নির্দিষ্ট নিয়ম-কানুন বা পথনির্দেশিকাকে ঐ কাজের নীতি বলে।

Teachingbd.com

খ ব্যবস্থাপনার মৌলিক কাজগুলো ধারাবাহিকভাবে পরপর চলতে থাকাকে বলে ব্যবস্থাপনা চক্র।

ব্যবস্থাপনার প্রতিটি মৌলিক কার্যই ধারাবাহিকভাবে চলতে থাকে। অর্থাৎ ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়া পরিকল্পনার মাধ্যমে শুরু হয়ে পর্যায়ক্রমে চলতে চলতে নিয়ন্ত্রণের মাধ্যমে শেষ হয় এবং পুনরায় পরিকল্পনার মাধ্যমে শুরু হয়। এ চক্রাকারে আবর্তিত হওয়াকেই ব্যবস্থাপনা চক্র বলে। ব্যবস্থাপনা চক্রে ধারাবাহিকভাবে পরিকল্পনা, সংগঠিতকরণ, কর্মীসংস্থান, নির্দেশনা, প্রেষণা, সমন্বয়সাধন এবং সর্বশেষ নিয়ন্ত্রণে গিয়ে শেষ হয়।

গ উদ্দীপকে নির্দেশনার ঐক্য বজায় না থাকায় আবুলকে বরখাস্ত করার সিদ্ধান্তটি সঠিক ছিল না বলেই আমি মনে করি।

নির্দেশনার ঐক্যে একজন কর্মীকে একই সময়ে একটি কাজের নির্দেশ দেওয়া হয়। ঐক্য বজায় না থাকলে কাজে বিশৃঙ্খলা দেখা দেয়।

আবুল ফ্যাক্স পাঠাতে দেরি করায় একটি বিদেশি অর্ডার বাতিল হয়ে যায়। এতে করে মি. তৌহিদ তাকে বরখাস্ত করেন। কিন্তু আবুলের এক্ষেত্রে দোষ ছিল না। তাকে নির্দেশদানের ক্ষেত্রে মি. তৌহিদ নির্দেশনার ঐক্য নীতিটি মানেন নি। এক্ষেত্রে আবুলকে তিনি একই সাথে দুটি কাজের নির্দেশ দিয়েছেন। এতে নির্দেশনার ঐক্য লঙ্ঘিত হয়েছে। তাই, আবুল নির্দেশ পালনে ব্যর্থ হবার জন্য তাকে বহিস্কার করা সঠিক হয়নি বলে আমি মনে করি।

ঘ উদ্দীপকে উদ্ভূত পরিস্থিতি সমাধানে মি. তৌহিদের উচিত ছিল নির্দেশনার ঐক্য নীতিটি মেনে চলা।

নির্দেশনার ঐক্য নীতিতে একজন কর্মীকে একটি নির্দেশ দেওয়া হয়। অর্থাৎ একজন কর্মীকে একই সময়ে দুই ধরনের কাজের নির্দেশ দেওয়া যাবে না।

মি. তৌহিদ অফিসের পিয়ন আবুলকে গুরুত্বপূর্ণ ডকুমেন্ট জরুরি ভিত্তিতে ফ্যাক্স করার জন্য বাইরে পাঠান। উক্ত কাজ শেষ করার আগেই প্রতিষ্ঠানটির চেয়ারম্যান এলে মি. তৌহিদ আবুলকে অফিসে ফিরিয়ে আনেন। তিনি আবুলকে চেয়ারম্যানের আপ্যায়নের ব্যবস্থা করতে বলেন। এতে আবুল সঠিক সময়ে ফ্যাক্স করতে পারে না। ফলে বিদেশি অর্ডার বাতিল হয়ে যায়। এতে ক্ষিপ্ত হয়ে আবুলকে বহিস্কার করা হয়।

মি. তৌহিদ এ পরিস্থিতি সহজেই এড়াতে পারতেন। তিনি চেয়ারম্যান সাহেবের আপ্যায়নের জন্য নতুন একজন পিয়নকে দায়িত্ব দিতে পারতেন। এতে করে আবুল ফ্যাক্স পাঠাতে পারতো এবং অন্যদিকে চেয়ারম্যান সাহেবের আপ্যায়নও হতো। সুতরাং, নির্দেশনার ঐক্য নীতি মেনেই মি. তৌহিদ পরিস্থিতি সামলাতে পারতেন।

প্রশ্ন ▶১৬ আনন্দ ফ্যাশনস লিমিটেড একটি ১০০% রপ্তানিমুখী পোশাক তৈরির কারখানা। প্রতিষ্ঠানটির কর্মীরা তাদের উর্ধ্বতন কর্মকর্তাদের কাছ থেকে একই সময়ে ভিন্ন ভিন্ন আদেশ পায়। এতে নির্দিষ্ট লক্ষ্য অর্জন করতে বাধার সম্মুখীন হচ্ছে। এছাড়া উর্ধ্বতন কর্মকর্তাদের কার্যভার বেশি হওয়ায় সিদ্ধান্ত নিতে বেশি সময় লাগছে। ফলে প্রতিষ্ঠানটির সুনাম দিন দিন নষ্ট হচ্ছে।

[রাজউক উত্তরা মডেল কলেজ, ঢাকা]

ক. কর্তৃত্ব কী? ১

খ. প্রশাসককে সংগঠনের মস্তিষ্ক বলা হয় কেন? ব্যাখ্যা করো। ২

গ. উদ্দীপকে বর্ণিত প্রথমদিকে ব্যবস্থাপনার কোন মূল নীতিটি লঙ্ঘিত হয়েছে? বর্ণনা করো। ৩

ঘ. উদ্দীপকে উল্লিখিত উর্ধ্বতন কর্মকর্তাদের কার্যভার লাঘবে ব্যবস্থাপনা কর্তৃপক্ষের কী করণীয় আছে বলে তুমি মনে করো? যুক্তিসহ তোমার মতামত দাও। ৪

১৬ নং প্রশ্নের উত্তর

ক প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের কোনো কাজ করার আদেশ-নির্দেশ দেয়ার ক্ষমতাকে কর্তৃত্ব বলে।

খ প্রতিষ্ঠানের যে স্তরে প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য, পরিকল্পনা, কৌশল ও নীতি নির্ধারণ করা হয় তাকে প্রশাসন বলে।

মানুষ কোনো কাজ করার আগে তা কীভাবে করতে পারবে তা চিন্তা করে। মস্তিষ্কের মাধ্যমে চিন্তন কাজটি করা হয়। তারপর শরীরের অন্যান্য অঙ্গের মাধ্যমে তা বাস্তবায়ন করা হয়। মস্তিষ্কের মতোই প্রশাসন প্রতিষ্ঠানের চিন্তনীয় কাজ (পরিকল্পনা প্রণয়ন ও নীতি নির্ধারণ) করে। এরপর তা বাস্তবায়নের জন্য ব্যবস্থাপনার অন্যান্য স্তরের সহায়তা নেয়। এ কারণেই প্রশাসনকে সংগঠনের মস্তিষ্ক বলা হয়।

গ উদ্দীপকে বর্ণিত প্রথমদিকে ব্যবস্থাপনার আদেশের ঐক্য (Unity of command) নীতিটি লঙ্ঘিত হয়েছে।

এ নীতি অনুযায়ী, একজন কর্মীর আদেশদাতা মাত্র একজন ব্যক্তিই হয়ে থাকেন। অর্থাৎ, প্রত্যক্ষভাবে একজনের অধীনেই কাজ করা হয়। এর মাধ্যমে কর্মীকে একজন নির্দিষ্ট ব্যক্তির কাছেই কাজের জন্য জবাবদিহি করতে হয়। এতে কাজের শৃঙ্খলা বজায় থাকে। আর এ নীতির অভাবে কর্মীরা কাজে ভুল-ত্রুটি করে। এতে কাজে বিশৃঙ্খলা তৈরি হয়ে প্রতিষ্ঠান ক্ষতিগ্রস্ত হয়।

উদ্দীপকের আনন্দ ফ্যাশনস লিমিটেড একটি রপ্তানিমুখী পোশাক তৈরির কারখানা। প্রতিষ্ঠানটির কর্মীরা তাদের উর্ধ্বতন কর্মকতাদের কাছ থেকে একই সময়ে ভিন্ন ভিন্ন আদেশ পায়। এক্ষেত্রে কর্মীরা নির্দিষ্টভাবে কার অধীনে কাজ করবে তা ঠিক করা থাকে না। ফলে কার কাছে জবাবদিহিতা করবে সে ব্যাপারেও তারা নিশ্চিত থাকে না। একাধিক ব্যক্তির কাছ থেকে আদেশ পাওয়ায় কাজে বিশৃঙ্খলা সৃষ্টি হচ্ছে। ব্যবস্থাপনার কাজ বা বৈশিষ্ট্য অনুযায়ী আদেশের ঐক্য নীতি অনুসরণ না করার ফলে এ অবস্থার সৃষ্টি হয়। সুতরাং, উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানটিতে প্রথমে এ নীতিই লঙ্ঘিত হয়েছে।

ঘ উদ্দীপকে উল্লিখিত উর্ধ্বতন কর্মকর্তাদের কার্যভার লাঘবে ব্যবস্থাপনা কর্তৃপক্ষের বিকেন্দ্রীকরণ (Decentralization) নীতি অনুসরণ করা উচিত বলে আমি মনে করি।

এ নীতিতে প্রতিষ্ঠানের সিদ্ধান্ত নেওয়ার পর্যাপ্ত ক্ষমতা নিম্ন স্তরের কর্মীদের দেওয়া হয়। এক্ষেত্রে উর্ধ্বতন কর্মী সিদ্ধান্ত নেওয়ার সব ক্ষমতাই নিজের কাছে রাখেন না। কর্মীদের যোগ্যতা অনুযায়ী তিনি ক্ষমতা বণ্টন করেন। এতে নিম্নস্তরের কর্মীরা সন্তুষ্ট থাকে।

উদ্দীপকের আনন্দ ফ্যাশনস লিমিটেডের উর্ধ্বতন কর্মকর্তাদের কাজের ভার বেশি। এতে সিদ্ধান্ত নিতে সময় বেশি লাগে। এ অবস্থায় সিদ্ধান্ত নেওয়ার কিছু ক্ষমতা নিম্নস্তরের কর্মীদের দেওয়া যেতে পারে। বৈশিষ্ট্য অনুযায়ী এটি বিকেন্দ্রীকরণ নীতির সাথে সম্পর্কিত।

এ নীতি অনুযায়ী প্রতিষ্ঠানটির নিম্নস্তরের কর্মীরা কিছু সিদ্ধান্ত নেওয়ার ক্ষমতা পাবে। এতে কাজে কোনো সমস্যা হলে তা সমাধানের উপায় জানতে বারবার উর্ধ্বতনের কাছে যেতে হবেনা। এক্ষেত্রে নিজেরাই সিদ্ধান্ত নিতে পারবে। এতে একদিকে দ্রুত কাজ সম্পন্ন হবে, অন্যদিকে উচ্চ স্তরের ব্যবস্থাপকদের কাজের ভারও কমে যাবে। প্রতিষ্ঠানটিও দ্রুত পূর্বের সুনাম ফিরে পাবে। সুতরাং, বিকেন্দ্রীকরণ নীতির মাধ্যমেই প্রতিষ্ঠানটির উর্ধ্বতন কর্মকর্তাদের কাজের ভার লাঘব করা সম্ভব।

http://teachingbd.com

প্রশ্ন ▶ ১৭ পদ্মা ফ্যাশন একটি উৎপাদনকারী প্রতিষ্ঠান। এটি ঢাকার উত্তরা এলাকায় অবস্থিত। প্রতিষ্ঠানটি প্রতিবছর তৈরি পোশাক বিভিন্ন দেশে রপ্তানি করে বৈদেশিক মুদ্রা অর্জন করছে। বিভিন্ন কার্যক্রম পরিচালনার জন্য প্রতিষ্ঠানে নিযুক্ত সর্বস্তরের কর্মীদের সিদ্ধান্ত গ্রহণে তারা প্রাধান্য দেয়। কিন্তু বর্তমানে এরূপ কার্যক্রমের জন্য প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্তরে কর্মীদের মধ্যে অসন্তোষ দেখা দিয়েছে। এ অবস্থা মোকাবিলার জন্য পদ্মা ফ্যাশন প্রয়োজনীয় পদক্ষেপ গ্রহণ করেছে।

[ভিকারুননিসা নূন স্কুল এন্ড কলেজ, ঢাকা]

ক. ব্যবস্থাপনা চক্রের সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণ কার্য কী? ১

খ. ব্যবস্থাপনায় নির্দেশনার ঐক্য পালিত হয় কেন? ২

গ. উদ্দীপকের পদ্মা ফ্যাশনে কোন নীতির অনুপস্থিতি দেখা দিয়েছে?– ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. উদ্দীপকে পদ্মা ফ্যাশনের কর্মীদের অসন্তোষ দূরীকরণে উক্ত নীতির প্রয়োজনীয়তা আছে কি? উদ্দীপকের আলোকে তোমার মতামত বিশ্লেষণ করো। ৪

১৭ নং প্রশ্নের উত্তর

ক ব্যবস্থাপনা চক্রের সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণ কাজ হচ্ছে পরিকল্পনা।

সহায়ক তথ্য

ভবিষ্যতে কোনো কাজ কে, কীভাবে, কখন ও কত সময়ের মধ্যে করবে তা অগ্রিম নির্ধারণ করাকে পরিকল্পনা বলে।

খ প্রতিষ্ঠানের প্রধান উদ্দেশ্যের আলোকে সকল কর্মী ও বিভাগকে একই ধরনের নির্দেশনা দেয়াকে নির্দেশনার ঐক্য বলে।

সাধারণত প্রতিষ্ঠানের সব কর্মী একই উদ্দেশ্য অর্জনের জন্য কাজ করেন। তাই কাজের ধরন ও পদ্ধতি একই হলে ভালো হয়। এ লক্ষ্যে একই রকম নির্দেশনা দিতে হয়। এতে ব্যবস্থাপনার কাজ সহজ হয়। কর্মীরাও যথাসময়ে সব কাজ করতে পারে। এজন্য ব্যবস্থাপনায় নির্দেশনার ঐক্য পালিত হয়।

গ উদ্দীপকের পদ্মা ফ্যাশনে কেন্দ্রীকরণ নীতির অনুপস্থিতি দেখা দিয়েছে।

এ নীতিতে সিদ্ধান্ত নেওয়ার সব ক্ষমতা উচ্চস্তরের ব্যবস্থাপকদের হাতে রাখা হয়। এর ফলে অধস্তনদের সিদ্ধান্ত বা মতামত সঠিকভাবে মূল্যায়ন হয় না। আবার এ নীতির অনুপস্থিতিতে প্রতিষ্ঠানের সব সিদ্ধান্ত অধস্তনরা নিজেদের ইচ্ছামতো নেয়। এতে কাজে বিশৃঙ্খলা তৈরি হয়।

উদ্দীপকে পদ্মা ফ্যাশন একটি উৎপাদনকারী প্রতিষ্ঠান। এটি প্রতি বছর তৈরি পোশাক রপ্তানি করে বৈদেশিক মুদ্রা অর্জন করে। প্রতিষ্ঠানটিতে বিভিন্ন কাজ পরিচালনায় নিযুক্ত সর্বস্তরের কর্মীদের সিদ্ধান্ত গ্রহণে প্রাধান্য দেয়া হয়। অর্থাৎ উচ্চ, মধ্য ও নিম্নস্তরের সব কর্মীই নিজেদের ইচ্ছামতো সব সিদ্ধান্ত নিতে পারে। এতে উচ্চস্তরের কর্মকর্তাগণ নিজেদের ক্ষমতা প্রয়োগ করতে পারেন না। উচ্চস্তরের কর্মীদের সিদ্ধান্তকে মূল্যায়ন না করে নিম্নস্তরের কর্মীদের যেকোনো সিদ্ধান্ত নেয়ার প্রবণতা প্রতিষ্ঠানে বিশৃঙ্খলা তৈরি করে। এটি কেন্দ্রীয়করণ নীতির লঙ্ঘনের বিষয়কে নির্দেশ করছে। তাই বলা যায়, উদ্দীপকে পদ্মা ফ্যাশন প্রতিষ্ঠানটিতে কেন্দ্রীকরণ নীতির অনুপস্থিতি দেখা দিয়েছে।

ঘ উদ্দীপকে পদ্মা ফ্যাশনের কর্মীদের অসন্তোষ দূরীকরণে কেন্দ্রীকরণ নীতির প্রয়োজনীয়তা আছে।

কেন্দ্রীকরণ নীতিতে সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষমতা মূলত উচ্চস্তরের ব্যবস্থাপকদের হাতে থাকে। মধ্যস্তরের ব্যবস্থাপকরা এসব সিদ্ধান্ত অধস্তনদের মাধ্যমে বাস্তবায়ন করেন। এতে প্রতিষ্ঠানের কাজে একটি শৃঙ্খলা বজায় থাকে।

উদ্দীপকের পদ্মা ফ্যাশন লি. একটি উৎপাদনকারী প্রতিষ্ঠান। প্রতিষ্ঠানটিতে নিযুক্ত সর্বস্তরের (উচ্চ, মধ্য, নিম্ন) কর্মীদের সিদ্ধান্ত গ্রহণে প্রাধান্য দেয়া হয়। কিন্তু বর্তমানে এরূপ কার্যক্রম প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্তরে কর্মীদের মধ্যে অসন্তোষ সৃষ্টি করছে। তাই কর্তৃপক্ষ এ অবস্থায় কেন্দ্রীয়করণ নীতি গ্রহণ করেছে।

এ নীতির ফলে নিম্নস্তরের কর্মীরা নিজেদের ইচ্ছামতো সিদ্ধান্ত নিতে পারবেনা। এতে মধ্যস্তরের কর্মীরা সন্তুষ্ট থাকবে। কারণ কোনো প্রতিষ্ঠানে যদি উচ্চস্তর থেকে শুরু করে সর্ব নিম্নস্তরের কর্মীদের একই রকম সিদ্ধান্ত নেওয়ার ক্ষমতা থাকে তাহলে মধ্যস্তরের কর্মীরা নিজেদের ক্ষমতা প্রয়োগ করতে পারেনা। যা তাদের মধ্যে অসন্তোষ ও ক্ষোপ সৃষ্টি করে। কেন্দ্রীকরণ নীতি অনুসরণের ফলে উচ্চস্তরের কর্মীরা নিম্নস্তরের কর্মীদের সঠিক ও একক সিদ্ধান্ত জানাতে পারে। এতে কাজের শৃঙ্খলা ও প্রতিষ্ঠানের সুনাম বজায় থাকে। ফলে মধ্যস্তরসহ সকল কর্মীরই সন্তুষ্ট থাকে। সুতরাং কর্মীদের অসন্তোষ দূরকরণে এর প্রয়োজনীয়তা রয়েছে।

প্রশ্ন ▶ ১৮ মি. আজিজ 'NZ' কেবল লি.-এর একজন কর্মকর্তা। তিনি প্রতিষ্ঠানের নীতি ও লক্ষ্য নির্ধারণে যেমন গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা রাখেন তেমনি নিজ কাজের জন্য প্রতিষ্ঠানের মালিকের কাছে জবাবদিহিও করেন। তার কাজের দক্ষতার কারণে প্রতিষ্ঠান সাফল্য পেয়েছে। মালিকপক্ষও তার কাজে খুশি। মি. আজিজ ২০১৬ সালে মুনাফা বৃদ্ধির লক্ষ্যে কর্মীদের কর্মঘণ্টা ৮ থেকে ১০ ঘণ্টা উত্তীর্ণ করেন যদিও কর্মীদের কোনো অতিরিক্ত আর্থিক সুবিধা দিতে পারছেন না।

[ভিকারুননিসা নূন স্কুল এন্ড কলেজ, ঢাকা]

ক. স্বৈরতান্ত্রিক সংগঠন কাঠামো কাকে বলে? ১

খ. "নির্দেশনার ঐক্য" নীতি বলতে কী বোঝায়? ২

গ. উদ্দীপকে মুনাফা বৃদ্ধির লক্ষ্যে 'NZ' কেবল লি. ব্যবস্থাপনার কোন নীতিটি উপেক্ষা করেছে? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. উদ্দীপকে মি. আজিজ 'NZ' কেবল লি.-এর একজন 'প্রশাসক' না 'ব্যবস্থাপক'? তোমার উত্তরের সপক্ষে যুক্তি দিয়ে ব্যাখ্যা করো। ৪

১৮ নং প্রশ্নের উত্তর

ক যে সংগঠনে উর্ধ্বতন কর্তৃপক্ষ কাজ আদায়ের জন্য অধস্তনদের ভয়-ভীতি ও শাস্তি প্রদান করেন তাকে স্বৈরতান্ত্রিক সংগঠন কাঠামো বলে।

সহায়ক তথ্য

এ কাঠামোতে নেতা সব ক্ষমতা নিজের কাছে রাখেন এবং অধস্তনদের মতামত বিবেচনা করেন না।

খ যখন কর্মীদের কাজের জন্য একই ধরনের নির্দেশনা দেওয়া হয় তাকে নির্দেশনায় ঐক্য নীতি বলে।

প্রতিষ্ঠানের সকল কর্মী একই উদ্দেশ্য বাস্তবায়নের জন্য কাজ করে। তাই কাজের ধরন ও পদ্ধতির নির্দেশনা একই রকম হলে ভালো হয়। এতে কর্মীরা বিভ্রান্ত হয় না; যথাসময়ে মানসম্মত কাজ করতে পারে। ফলে প্রাতিষ্ঠানিক উদ্দেশ্য অর্জন সহজ হয়।

গ উদ্দীপকে মুনাফা বৃদ্ধির লক্ষ্যে 'NZ' কেবল লি. ব্যবস্থাপনার পারিশ্রমিকের নীতিটি উপেক্ষা করেছে।

এ নীতি অনুযায়ী কর্মীদের ন্যায্য পারিশ্রমিক দেওয়া হয়। প্রতিষ্ঠানে মূলধন বিনিয়োগ ও শ্রমের বিনিময়ে সবাই উপযুক্ত পারিশ্রমিক প্রত্যাশা করে। প্রত্যাশা পূরণ না হলে কাজের প্রতি কর্মীরা আগ্রহ হারায়। তাই প্রতিষ্ঠানের পক্ষ থেকে সবার যোগ্যতা অনুযায়ী বেতন দেওয়া উচিত।

http://teachingbd.com

উদ্দীপকে মি. আজিজ 'NZ' কেবল লি.-এর একজন কর্মকর্তা। তিনি প্রতিষ্ঠানের অধিক মুনাফা অর্জন করতে চান। এজন্য কর্মীদের কাজের সময় ৮ ঘণ্টা থেকে বাড়িয়ে ১০ ঘণ্টা করলেন। তবে অতিরিক্ত ২ ঘণ্টা কাজ করলেও কর্মীরা কোনো ধরনের বাড়তি সুবিধা পায় না। অর্থাৎ, মি. আজিজ কর্মীদের দিয়ে অতিরিক্ত সময় কাজ করালেও তাদের ন্যায্য পারিশ্রমিক প্রদান করেন না। তাই বলা যায়, অতিরিক্ত সময়ের জন্য প্রাপ্য পারিশ্রমিক প্রদান না করার পারিশ্রমিকের নীতির ব্যত্যয় ঘটেছে।

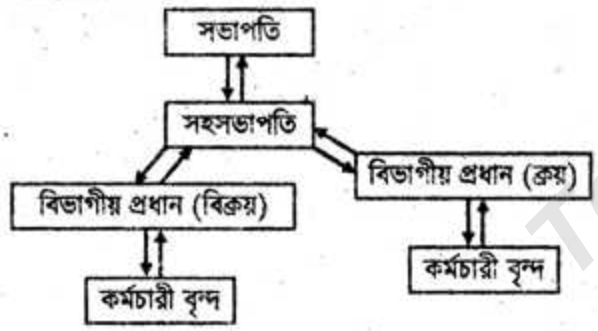
খ উদ্দীপকে মি. আজিজ 'NZ' কেবল লি.-এর একজন প্রশাসক বলে আমি মনে করি।

একজন প্রশাসক প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য, নীতিমালা, পরিকল্পনা প্রণয়ন কাজের সাথে জড়িত থাকেন। এরা প্রতিষ্ঠানের উচ্চপর্যায়ে অবস্থান করেন। আর ব্যবস্থাপকরা উচ্চপর্যায়ের গৃহীত সিদ্ধান্ত নিম্নস্তরের কর্মীদের মাধ্যমে বাস্তবায়ন করেন ।

উদ্দীপকের মি. আজিজ 'NZ' কেবল লি.-এর একজন কর্মকর্তা। তিনি প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য ও নীতি নির্ধারণ কাজের ক্ষেত্রে ভূমিকা রাখেন। কাজের জন্য মালিকপক্ষের কাছে জবাবদিহি করেন। আবার মুনাফা বৃদ্ধির জন্য কর্মীদের কর্মঘণ্টা ৮ থেকে ১০ ঘণ্টায় উত্তীর্ণ করেন।

প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য ও নীতি নির্ধারণের কাজ ব্যবস্থাপনার সর্বোচ্চ পর্যায়ের প্রশাসক কর্তৃক গৃহীত হয়। আর, শ্রমিকদের কাজের সময় বাড়ানোর সিদ্ধান্ত উচ্চপর্যায়ের কর্মকর্তাগণই নিয়ে থাকেন। এসব ক্ষমতা প্রশাসকদের হাতেই থাকে। ব্যবস্থাপকরা এসব সিদ্ধান্ত নিম্নস্তরের কর্মীদের মাধ্যমে বাস্তবায়ন করেন। প্রশাসক হিসেবে তিনি অধিক মাত্রায় চিন্তনীয় কাজের সাথে জড়িত। তাই বলা যায়, মি. আজিজ একজন প্রশাসক, ব্যবস্থাপক নন।

প্রশ্ন ▶ ১৯



[আইডিয়াল স্কুল অ্যান্ড কলেজ, মতিঝিল, ঢাকা]

ক. আদেশের ঐক্য নীতি কী? ১

খ. ব্যবস্থাপনায় প্রশাসন মস্তিষ্কের সাথে তুলনীয় কেন? ২

গ. উদ্দীপকে উল্লিখিত ছকটি ব্যবস্থাপনার কোন নীতি উপস্থাপন করে? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. তুমি কি মনে করো প্রতিষ্ঠান পরিচালনায় উক্ত নীতি যথাযথ? ব্যাখ্যা করো। ৪

১৯ নং প্রশ্নের উত্তর

ক প্রতিষ্ঠানে একজন কর্মী সরাসরি একই সময়ে শুধু একজন উর্ধ্বতন কর্মকর্তার কাছ থেকে আদেশ গ্রহণ করবে - এ নীতিকেই আদেশের ঐক্য (Unity of command) নীতি বলে।

খ প্রতিষ্ঠানের যে স্তরে প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য, পরিকল্পনা, কৌশল ও নীতি নির্ধারণ করা হয় তাকে প্রশাসন বলে ।

মানুষ কোনো কাজ করার আগে তা কীভাবে করতে হবে তা চিন্তা করে। মস্তিষ্কের মাধ্যমে চিন্তন কাজটি করা হয়। তারপর শরীরের অন্যান্য অঙ্গের মাধ্যমে তা বাস্তবায়ন করা হয়। মস্তিষ্কের মতোই প্রশাসন প্রতিষ্ঠানের চিন্তনীয় কাজ (পরিকল্পনা প্রণয়ন ও নীতি নির্ধারণ) করেন। এরপর তা বাস্তবায়নের জন্য ব্যবস্থাপনার অন্যান্য স্তরের সহায়তা নেয়া হয়। এজন্যই ব্যবস্থাপনায় প্রশাসন মস্তিষ্কের সাথে তুলনীয়।

গ উদ্দীপকে উল্লিখিত ছক ব্যবস্থাপনার জোড়া মই শিকল (Scalar chain) নীতিটি উপস্থাপন করে।

এ নীতি অনুযায়ী প্রতিষ্ঠানের প্রতিটি ব্যক্তি, বিভাগ ও উপবিভাগকে একে অন্যের সাথে যুক্ত করা হয়। এখানে উর্ধ্বতন কর্মকর্তা থেকে ধাপে ধাপে কর্তৃত্ব অধস্তনের কাছে নেমে আসে। এটি কর্তৃত্ব প্রবাহ ও যোগাযোগের পথ নির্দেশ করে।

উদ্দীপকে উল্লেখ্য ছকে সর্বোচ্চ পর্যায়ে আছেন সভাপতি। তার পরেই আছেন সহসভাপতি। তার অধীনে ক্রয় ও বিক্রয় বিভাগীয় প্রধানের অবস্থান লক্ষ করা যাচ্ছে। আর এসব কর্মীর নিম্ন স্তরে আছে কর্মচারীবৃন্দ। এখানে প্রতিটি বিভাগ একে অন্যের সাথে সম্পৃক্ত আছে। আর কর্তৃত্ব প্রবাহ সভাপতি থেকে ধাপে ধাপে সর্বনিম্ন পর্যায় কর্মচারীবৃন্দ পক্ষের কাছে নেমে আসে। এসব বৈশিষ্ট্য জোড়া মই শিকল নীতির সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ। তাই বলা যায়, উদ্দীপকের ছকটি ব্যবস্থাপনার এই নীতিটিই উপস্থাপন করে।

ঘ উদ্দীপকের আলোকে আমি মনে করি, প্রতিষ্ঠান পরিচালনায় উক্ত জোড়া মই শিকল নীতিটি যথাযথ।

এ নীতিতে প্রতিষ্ঠানের প্রতিটি বিভাগ একে অপরের সাথে যুক্ত থাকে। এতে কর্তৃত্ব ধাপে ধাপে নিচের স্তর পর্যন্ত নেমে আসে। এভাবে উচ্চ পর্যায়ের নেয়া সিদ্ধান্ত নিম্ন স্তরের মাধ্যমে বাস্তবায়িত হয়।

উদ্দীপকের ছকে দেখা যায়, সর্বোচ্চ স্তরে সভাপতি এবং সর্বনিম্ন স্তরে কর্মচারীবৃন্দ অবস্থান করছেন। এখানে কে কার অধীনে কাজ করবে তা সহজেই বোঝা যায়। অর্থাৎ, এটি কর্তৃত্ব প্রবাহ ও যোগাযোগের পথ নির্দেশ করে, যা জোড়া মই শিকল নীতির সাথে সম্পর্কিত।

এ নীতির মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের কাজ করতে যেকোনো সমস্যা হলে কর্মীরা তার উর্ধ্বতন বিভাগকে জানায়। এতে সমস্যা অনুযায়ী দ্রুত তারা সিদ্ধান্ত জানতে পারে। এখানে কে কার অধস্তন তা সহজেই বোঝা যায় বলে এ কাজটি দ্রুত করা যায়। ফলে প্রতিষ্ঠানের কাজ পরিচালনা অনেক সহজ হয়। কাজের শৃঙ্খলাও বজায় থাকে। সুতরাং, প্রতিষ্ঠান পরিচালনায় জোড়া মই শিকল নীতিটি যথাযথ।

প্রশ্ন ▶ ২০ জনাব রিপন গ্রিন গ্রুপে উৎপাদন ব্যবস্থাপক হিসেবে যোগদানের পর লক্ষ করলেন, প্রতিষ্ঠান এর লক্ষ্যমাত্রা অর্জন করতে ব্যর্থ হচ্ছে। তিনি কর্মীদের প্রত্যেকের কাজ সুনির্দিষ্ট করে দেন এবং জবাবদিহিতার ব্যবস্থা করেন। কিন্তু তিনি লক্ষ করলেন প্রায়ই দক্ষ কর্মীরা প্রতিষ্ঠান ছেড়ে চলে যাচ্ছে। কারণ অনুসন্ধান করে জানতে পারলেন যে, প্রতিষ্ঠানের অনেক কর্মীর নিয়োগ অস্থায়ী এবং চুক্তিভিত্তিক। *[নটর ডেম কলেজ, ঢাকা]*

ক. জোড়া মই শিকলের নীতি কী? ১

খ. ব্যবস্থাপনা কি একটি পেশা? ব্যাখ্যা করো। ২

গ. উদ্দীপকে জনাব রিপন প্রথমে হেনরি ফেয়লের কোন নীতিটি অনুসরণ করেছেন বলে তুমি মনে করো? এর গুরুত্ব মূল্যায়ন করো। ৩

ঘ. হেনরি ফেয়লের কোন নীতিটি অনুসরণ করে উদ্দীপকে উদ্ভূত সমস্যার সমাধান করা যেতে পারে বলে তুমি মনে করো? ৪

Teachingbd.com

২০ নং প্রশ্নের উত্তর

ক যে নীতিতে প্রতিষ্ঠানের প্রতিটি বিভাগ, উপবিভাগ ও ব্যক্তি কর্তৃত্বের শিকলে একটি অপরটির সাথে সংযুক্ত থাকে তাকে জোড় মই শিকল (Scalar chain) বলে।

খ ব্যবস্থাপনা হলো প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্যার্জনের জন্য পরিকল্পনা, সংগঠন, কর্মীসংস্থান, নেতৃত্ব দান, নিয়ন্ত্রণ প্রভৃতি কাজের সমষ্টি।
কোনো ব্যক্তি প্রাতিষ্ঠানিক শিক্ষা ও প্রশিক্ষণ নিয়ে সে জ্ঞানকে কর্মক্ষেত্রে কাজে লাগিয়ে জীবিকা অর্জন করেন তাকে পেশা বলে। বর্তমানে যেকোনো ব্যবসায় প্রতিষ্ঠান পরিচালনায় ব্যবস্থাপকের ব্যবস্থাপনার নীতি ও কৌশল জ্ঞান থাকা আবশ্যক। আর, ব্যবস্থাপনা বিষয়ে উচ্চশিক্ষা অর্জন করে তা কর্মক্ষেত্রে প্রয়োগ করে অনেক মানুষ জীবিকা নির্বাহ করছেন। এজন্য ব্যবস্থাপনাকে পেশা বলা যায়।

গ উদ্দীপকে জনাব রিপন প্রথমে হেনরি ফেয়লের (Henri Fayol) কার্যবিভাজন নীতিটি অনুসরণ করেছেন বলে আমি মনে করি।
এ নীতিতে প্রতিষ্ঠানের কাজকে প্রয়োজন অনুযায়ী বিভিন্ন ভাগে ভাগ করা হয়। এরপর প্রত্যেককে সুনির্দিষ্টভাবে কাজের দায়িত্ব বণ্টন করা হয়। যেকোনো ব্যবস্থাপনা কাজে এ নীতি প্রথম ও প্রধান পালনীয়। এর মাধ্যমে অধস্তনদের কাজ তত্ত্বাবধান ও জবাবদিহিতা সহজ হয়।
উদ্দীপকে জনাব রিপন গ্রিন গ্রুপে উৎপাদন ব্যবস্থাপক হিসেবে যোগদান করেন। তিনি কর্মীদের প্রত্যেক কাজ সুনির্দিষ্ট করে দেন। এরপর জবাবদিহিতাও নিশ্চিত করেন। এর ফলে কর্মীরা কে কোন কাজ করবে তা বুঝতে পরে। যে যার দায়িত্ব অনুযায়ী কাজ করে। এতে কাজ নিয়ে কোনো দ্বিধা-দ্বন্দ্ব তৈরি হয় না। প্রতিষ্ঠানে কাজের শৃঙ্খলা বজায় থাকে। নির্ধারিত সময়ের মধ্যে কাজ আদায় ও এর জবাবদিহিতার বিষয়টি সুনিশ্চিত হয়। এসব বৈশিষ্ট্য ব্যবস্থাপনার কার্য বিভাজন নীতির সাথে সম্পর্কিত, যা প্রতিষ্ঠানের জন্য খুবই গুরুত্বপূর্ণ।

ঘ হেনরি ফেয়লের (Henri Fayol) চাকরির স্থায়িত্ব নীতিটি অনুসরণ করে উদ্দীপকে উদ্ভূত সমস্যার সমাধান করা যেতে পারে বলে আমি মনে করি।
এ নীতির মূল উদ্দেশ্য কর্মীদের চাকরির স্থায়িত্ব নিশ্চিত করা। এর ফলে কর্মীরা কাজের ক্ষেত্রে নিরাপত্তা অনুভব করে। প্রতিষ্ঠানের কাজে তারা মনোযোগী হয়। এতে তারা তাদের দায়িত্বও যথাযথভাবে পালন করতে পারে।
উদ্দীপকে জনাব রিপন গ্রিন গ্রুপে যোগদান করেন। তার প্রতিষ্ঠানের অনেক কর্মীর নিয়োগ অস্থায়ী ও চুক্তিভিত্তিক। ফলে কর্মীরা তাদের দায়িত্ব যথাযথভাবে পালন করে না। এ কারণে দক্ষ কর্মীরা প্রায়ই প্রতিষ্ঠান ত্যাগ করতে বাধ্য হচ্ছে। তাদের চাকরির নিরাপত্তার অভাবে এ অবস্থার সৃষ্টি হয়েছে।
এ অবস্থায় প্রতিষ্ঠানটিতে কর্মীদের চাকরির স্থায়ীকরণের নিশ্চয়তা দেওয়া যেতে পারে। এতে দক্ষ কর্মীরা যেমন প্রতিষ্ঠানে থাকবে, তেমনি তাদের দায়িত্বও সুনির্দিষ্টভাবে পালন করবে। কাজের প্রতি তাদের আগ্রহ বাড়বে। এভাবে চাকরির স্থায়িত্ব নীতি অনুসরণ করে উদ্দীপকে উদ্ভূত সমস্যার সমাধান করা যেতে পারে।

প্রশ্ন ▶ ২১ বৃহদায়তন ব্যবসায় পরিচালনা করতে গিয়ে মি. খায়ের প্রতিষ্ঠানের যোগ্য কর্মীদের সঠিক স্থানে পদায়ন করতে সক্ষম হয়েছেন। তাছাড়া যে ক্ষেত্রে বিনিয়োগ করা উচিত তাও তিনি সম্পাদন করেছেন সঠিকভাবে। তবে প্রতিষ্ঠানের গুরুত্বপূর্ণ কাজগুলো সঠিকভাবে পালনের জন্য যে পরিমাণ ক্ষমতা কর্মীদের হাতে থাকা উচিত তা তিনি প্রদান করেননি। এ নিয়ে কর্মকর্তাদের মধ্যে কিছু ক্ষোভ রয়েছে, যা তাদের মধ্যে হতাশা বেড়েছে। *[হলি ক্রস কলেজ, ঢাকা]*

ক. প্রশাসন কী? ১
খ. জোড়া মই শিকল নীতি বলতে কী বোঝায়? ২
গ. উদ্দীপকে মি. খায়ের প্রতিষ্ঠান পরিচালনায় ব্যবস্থাপনার কোন নীতির প্রতি অধিক মনোনিবেশ করেছেন? ব্যাখ্যা করো। ৩
ঘ. উদ্দীপকে কোন নীতির সুষ্ঠু বাস্তবায়ন কর্মকর্তাদের মধ্যে হতাশা দূরীকরণে সহায়ক হবে বলে মনে করো? মতামত দাও। ৪

২১ নং প্রশ্নের উত্তর

ক ব্যবস্থাপনার শীর্ষ স্তর যেখানে প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য, দীর্ঘমেয়াদি পরিকল্পনা, কৌশল ও নীতি নির্ধারণ করা করা হয় তাকে প্রশাসন বলে।

সহায়ক তথ্য

প্রশাসন পর্যায়ে চেয়ারম্যান, পরিচালনা পর্ষদ, ব্যবস্থাপনা পরিচালক, মহাব্যবস্থাপক ব্যক্তিবর্গ কাজ করেন।

খ প্রতিষ্ঠানের উপর থেকে নিচের স্তর পর্যন্ত প্রতিটি কর্মী, বিভাগ ও উপবিভাগকে একই সূত্রে আবদ্ধ করার নীতিকেই জোড়া-মই-শিকল (Scalar chain) নীতি বলে।
এ নীতি অনুযায়ী কর্তৃত্ব উর্ধ্বতন কর্মকর্তা থেকে ধাপে ধাপে অধস্তনের কাছে নেমে আসে। ফলে প্রতিটি বিভাগ, উপবিভাগ ও ব্যক্তি কর্তৃত্বের শিকলে সম্পর্কযুক্ত থাকে। এটি কর্মীদের কর্তৃত্বের প্রবাহ ও যোগাযোগের পথ নির্দেশ করে।

গ উদ্দীপকে মি. খায়ের প্রতিষ্ঠান পরিচালনায় ব্যবস্থাপনার শৃঙ্খলা নীতির (Principle of order) প্রতি অধিক মনোনিবেশ করেছেন।
শৃঙ্খলার নীতিতে যোগ্য ব্যক্তিকে সঠিক স্থানে পদায়ন এবং সঠিক বস্তুকে সঠিক স্থানে রাখা হয়। ফলে উপায়-উপকরণাদির সদ্ব্যবহার ঘটে। কর্মীরা দক্ষতার সাথে কাজ করতে পারে। আবার সঠিক জায়গায় যন্ত্রপাতি, মেশিন, কাঁচামাল রাখার কারণে সহজে তা ব্যবহার করা যায়।
উদ্দীপকের মি. খায়ের একটি বৃহদায়তন ব্যবসায় পরিচালনা করেন। তিনি প্রতিষ্ঠানের যোগ্য কর্মীদের সঠিক স্থানে পদায়ন করতে সক্ষম হয়েছেন। তাছাড়া যে ক্ষেত্রে বিনিয়োগ করা উচিত তাও তিনি সঠিকভাবে সম্পাদন করেছেন। বস্তুগত শৃঙ্খলার বিষয়টিও তিনি গুরুত্ব দেন। এরূপ ব্যবস্থার ফলে কর্মীদের কাজের দক্ষতা বাড়ে। ফলে এখানে অদক্ষতা, অনিয়মের কোনো সুযোগ থাকে না। এসব বৈশিষ্ট্য শৃঙ্খলা নীতির কাজের সাথে সম্পর্কিত। তাই বলা যায়, মি. খায়ের শৃঙ্খলা নীতির প্রতিই অধিক মনোনিবেশ করেছেন।

ঘ উদ্দীপকে ব্যবস্থাপনার বিকেন্দ্রীকরণ (decentralization) নীতির সুষ্ঠু বাস্তবায়ন কর্মকর্তাদের মধ্যে হতাশা দূরীকরণে সহায়ক হবে বলে আমি মনে করি।
কেন্দ্রীকরণের (centralization) ক্ষেত্রে সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষমতা ব্যবস্থাপনার উচ্চপর্যায়ে কেন্দ্রীভূত থাকে। আর, বিকেন্দ্রীকরণের ক্ষেত্রে এ ক্ষমতা নিম্ন পর্যায়ের ব্যবস্থাপকদের হাতে ছেড়ে দেয়া হয়। একেত্রে প্রতিষ্ঠান বিকেন্দ্রীকরণ করলে দ্রুত সিদ্ধান্ত নেয়া সম্ভব হয়।
উদ্দীপকের মি. খায়ের প্রতিষ্ঠানের গুরুত্বপূর্ণ কাজগুলো সঠিকভাবে পালনের জন্য যথাযথ ক্ষমতা কর্মীদের দেননি। তিনি সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষমতা কেন্দ্রীভূত করে রেখেছেন। এতে কর্মীদের মধ্যে হতাশার সৃষ্টি হয়েছে। প্রতিষ্ঠানের স্বার্থেই কিছু ক্ষমতা কেন্দ্রীকরণ ও কিছু ক্ষমতা বিকেন্দ্রীকরণ করতে হয়।
কর্মীদের নিজেদের সিদ্ধান্ত নেয়ার ক্ষমতা না থাকলে কাজ করতে দেরি হয়। তারা স্বতঃস্ফূর্ত দায়িত্ব পালন করতে পারে না। উদ্দীপকে মি. খায়ের কর্মীদের কিছু কিছু কাজে সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষমতা দিলে তাদের মধ্যে উৎসাহ তৈরি হবে। এতে তারা কাজে আন্তরিক হবে। এভাবে বিকেন্দ্রীকরণ নীতির সুষ্ঠু বাস্তবায়নই উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানের কর্মকর্তাদের হতাশা দূর করতে পারে।

http://teachingbd.com

প্রশ্ন ▶ ২২ 'রুমা ফুডস লি.' শিশু খাদ্য উৎপাদনকারী একটি প্রতিষ্ঠান। উক্ত প্রতিষ্ঠানের উৎপাদন কর্মীগণ কে, কি কাজ করবে, কিভাবে করবে– তা নির্ধারণ করেন জনাব রাফাত। অন্যদিকে মিসেস রাশেদা উক্ত প্রতিষ্ঠানের কম্পিউটার অপারেটর হিসেবে কাজ করেন। তিনি প্রায়শঃই একই সময়ে উৎপাদন বিভাগ এবং বিক্রয় বিভাগের ডক্যুমেন্টস কম্পোজ করা নিয়ে সমস্যায় পড়েন। এ নিয়ে তিনি মানসিকভাবে দুঃশ্চিন্তাগ্রস্ত। *[ঢাকা কমার্স কলেজ]*

ক. ব্যবস্থাপনা কী? ১

খ. "ব্যবস্থাপনা সর্বজনীন"– ব্যাখ্যা করো। ২

গ. জনাব রাফাত ব্যবস্থাপনার কোন স্তরে অবস্থান করছেন? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. উদ্দীপকে মিসেস রাশেদা এর মানসিক চাপ দূরীকরণে তোমার সুপারিশ তুলে ধরো। ৪

২২ নং প্রশ্নের উত্তর

ক লক্ষ্য অর্জনের উদ্দেশ্যে পরিকল্পনা প্রণয়ন, সংগঠিতকরণ, কর্মীসংস্থান, নির্দেশনা, প্রেষণা ও নিয়ন্ত্রণের মাধ্যম প্রতিষ্ঠানের সম্পদসমূহকে সঠিকভাবে কাজে লাগানোর প্রক্রিয়াকে ব্যবস্থাপনা বলে।

খ ব্যবস্থাপনার সর্বজনীনতা বলতে সর্বত্র, সব ক্ষেত্রে, সবার দ্বারা স্বীকৃত ব্যবস্থাপনা জ্ঞানের আবশ্যকতা ও প্রয়োগ যোগ্যতাকে বোঝায়। পরিবার, রাষ্ট্র এবং ব্যবসায় সংগঠনের সব ক্ষেত্রে ব্যবস্থাপনার কার্যাবলি (পরিকল্পনা প্রণয়ন সংগঠিতকরণ, নির্দেশনা, প্রেষণা ও নিয়ন্ত্রণ) প্রয়োগ করা হয়। স্থানীয় পরিবেশ-পরিস্থিতি, সামাজিক রীতি-নীতি ইত্যাদি কারণে বিভিন্ন প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা পদ্ধতি ভিন্ন হতে পারে। তবে ব্যবস্থাপনার কার্যাবলি প্রয়োগের ক্ষেত্রে তেমন কোনো পার্থক্য পরিলক্ষিত হয় না। তাই ব্যবস্থাপনাকে সর্বজনীন বলা হয়।

গ উদ্দীপকের জনাব রাফাত ব্যবস্থাপনার নিম্নস্তরে অবস্থান করছেন। মধ্যম স্তরের ব্যবস্থাপনা কর্তৃক প্রণীত কর্মসূচি বাস্তবায়ন ও শ্রমিক-কর্মীদের কার্য তদারকি করার দায়িত্বে নিয়োজিত ব্যক্তিবর্গকে নিম্নস্তরীয় ব্যবস্থাপনার অন্তর্ভুক্ত ধরা হয়। এ স্তরের ব্যবস্থাপকগণ সরাসরি কাজ বাস্তবায়নের সাথে জড়িত থাকেন। এদেরকে প্রথম সারির ব্যবস্থাপকও বলা হয়। এরা মূলত শ্রমিকদেরকে আদেশ-নির্দেশ দিয়ে থাকেন। উদ্দীপকে বর্ণিত রুমা ফুডস লি. একটি শিশু খাদ্য উৎপাদনকারী প্রতিষ্ঠান। জনাব রাফাত উক্ত প্রতিষ্ঠানের উৎপাদন কর্মীদেরকে, কী কাজ, কীভাবে করবে তা নির্ধারণ করে দেন। তার কাজ মূলত কাজ বাস্তবায়নের সাথে জড়িত। তিনি সরাসরি উৎপাদন কর্মীদের আদেশ-নির্দেশ দেন। তাছাড়া কর্মীদের কাজ তদারকি করেন। এজন্য তিনি ব্যবস্থাপনার নিম্ন স্তরে অবস্থান করছেন বলা যায়।

ঘ উদ্দীপকের মিসেস রাশেদার মানসিক চাপ দূরীকরণে আদেশের ঐক্য নীতি অনুসরণ বা দ্বৈত অধীনতা বর্জন করতে হবে।

এ নীতি অনুযায়ী একজন কর্মী বা অধীনস্ত ব্যক্তি একজনমাত্র নির্বাহী বা উপরস্থের আদেশ মেনে চলবে। এ নীতিতে দ্বৈত অধীনতা পরিহার করা হয়। দ্বৈ-অধীনতা থাকলে কর্মীদের মাঝে বিরূপ প্রভাব পড়ে। কর্মীরা কার আদেশ প্রাধান্য দেবে তা নিয়ে সংশয়ে পড়ে। এতে কর্মীরা মানসিকভাবে দ্বিধাদ্বন্দ্বে ভোগে।

উদ্দীপকে বর্ণিত রাশেদা। 'রুমা ফুডস লি'– এ কম্পিউটার অপারেটর হিসেবে কাজ করেন। তাকে একই সময়ে উৎপাদন বিভাগের কাজ এবং বিক্রয় বিভাগের কাজের নির্দেশ দেয়া হয় এতে তিনি কোনটি আগে সম্পাদন করবেন তা নিয়ে ঝামেলায় পরে যান। এজন্য তিনি দুশ্চিন্তায় আছেন।

এক্ষেত্রে দেখা যাচ্ছে তিনি একইসাথে দু'টি বিভাগের নির্বাহীর অধীনে কাজ করছেন যা আদেশের ঐক্যের লঙ্ঘন। এজন্য তাকে একজন নির্বাহীর অধীনে রাখতে হবে। এতে তার মানসিক চাপ লাঘব হবে।

প্রশ্ন ▶ ২৩ মি. রোজারিও 'টেকভিলা বাংলাদেশ' এর ক্রয় ব্যবস্থাপক। তিনি প্রতিষ্ঠানটির জন্য বিভিন্ন উৎস থেকে সফটওয়্যার, মাইক্রো চিপ্‌স ও আনুষঙ্গিক উপকরণ ক্রয় করার জন্য তার অধীনস্থ ৫ জন ব্যবস্থাপকের ওপর দায়িত্ব বণ্টন করে দেন। তারা মি. রোজারিও এর নির্দেশনা মোতাবে কার্যসম্পাদন করেন এবং নিয়মিত তাদের কাজ সম্পর্কিত প্রতিবেদন তাকে প্রদান করেন। রোজারিও সাহেব ঝামেলাপূর্ণ সরবরাহকারীদেরকে নিজেই দেখভাল করেন এবং অত্যন্ত কৌশলে পরিস্থিতি সামাল দেন। তার নিরলস প্রচেষ্টায় প্রতিষ্ঠানটি ক্রমেই দেশের শীর্ষস্থানীয় তথ্য-প্রযুক্তি ফার্মে রূপ নিতে যাচ্ছে। *[ঢাকা কমার্স কলেজ]*

ক. বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার জনক কে? ১

খ. প্রশাসন ও ব্যবস্থাপনার মধ্যে কার্যগত পার্থক্য দেখাও। ২

গ. মি. রোজারিওর কার্যক্রমে ব্যবস্থাপকের কোন দক্ষতা পরিলক্ষিত হচ্ছে? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. "প্রাতিষ্ঠানিক ফলপ্রদতা অর্জনে মি. রোজারিওর ভূমিকা মুখ্য"– ব্যবস্থাপকের ভূমিকার আলোকে যুক্তিসহ ব্যাখ্যা করো। ৪

২৩ নং প্রশ্নের উত্তর

ক বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার জনক হলেন আমেরিকান মেকানিক্যাল ইঞ্জিনিয়ার ফ্রেডেরিক উইন্সলো টেলর (Frederick Winslow Taylor)।

খ প্রশাসন ও ব্যবস্থাপনার পার্থক্য নিম্নরূপ–

প্রশাসন	ব্যবস্থাপনা
১. দীর্ঘমেয়াদি পরিকল্পনা ও নীতিমালা প্রণয়ন, পরিচালনা, সিদ্ধান্ত গ্রহণ এবং উচ্চপর্যায়ের তত্ত্বধান সংক্রান্ত কার্যাবলির সাথে প্রশাসন সম্পৃক্ত।	১. পরিকল্পনা প্রণয়ন, সংগঠিতকরন, কর্মীসংস্থান সমন্বয়সাধন, প্রেষণা নিয়ন্ত্রণ ইত্যাদি কাজের সাথে ব্যবস্থাপনা জড়িত।
২. প্রশাসন প্রতিষ্ঠানের প্রয়োজনীয় ও গুরুত্বপূর্ণ পরিকল্পনা প্রণয়ন করে।	২. প্রশাসন কর্তৃক গৃহীত পরিকল্পনা বাস্তবায়নে প্রয়োজনীয় কর্ম ব্যবস্থা গ্রহণ করো।
৩. প্রশাসনের যারা কাজ করেন তারা প্রশাসক ও প্রশাসনিক কর্মকর্তা।	৩. ব্যবস্থাপনার সাথে যারা সংশ্লিষ্ট তারা ব্যবস্থাপক।
৪. প্রশাসন পরিচালনা পর্যদের নিকট দায়ী থাকে।	৪. ব্যবস্থাপনা সরাসরি প্রশাসনের নিকট দায়ী থাকে।

গ উদ্দীপকের মি. রোজারিওর কার্যক্রমে ব্যবস্থাপকের মাননীয় দক্ষতার দিকটি পরিলক্ষিত হচ্ছে।

কর্মীদের দিয়ে কাজ করিয়ে নেওয়ার জন্য যোগাযোগ প্রতিষ্ঠা, তাদের প্রভাবিত ও অনুপ্রাণিত করার ক্ষমতা হলো মানবীয় দক্ষতা। কর্মীদেরকে দিয়ে সঠিকভাবে কাজ করিয়ে নেওয়ার জন্য তাদের আবেগ-অনুভূতি, মনোভাব ও ইচ্ছা-অনিচ্ছা বুঝতে হয়। এজন্য তাদের সাথে যোগাযোগ রাখতে হয়।

http://teachingbd.com

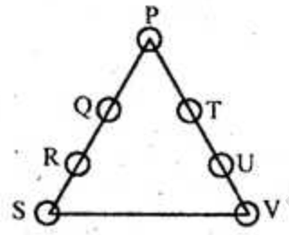
উদ্দীপকের মি. রোজারিও একজন ক্রয় ব্যবস্থাপক। তিনি তার প্রতিষ্ঠানের জন্য সফটওয়্যার, মাইক্রো চিপসসহ অন্যান্য উপকরণ ক্রয় করেন। এজন্য তিনি তার অধীনস্থ পাঁচজন ব্যবস্থাপকের ওপর দায়িত্ব বণ্টন করে দেন। ব্যবস্থাপকগণ তার নির্দেশনা অনুযায়ী কাজ করেন এবং নিয়মিত কাজ সম্পর্কিত প্রতিবেদন তাকে প্রদান করেন। তাই দেখা যায় তিনি কার্য করিয়ে নেওয়ার জন্য অধীনস্থদের সাথে যোগাযোগ প্রতিষ্ঠা করছেন এবং প্রয়োজনীয় আদেশ-নির্দেশ দিচ্ছেন। এছাড়া তিনি অধীনস্থদের কাজ সম্পর্কে নিয়মিত খোঁজখবরও রাখছেন। এজন্য তার এ সংক্রান্ত দক্ষতাকে মানবীয় সম্পর্কগত দক্ষতা বলা যায়।

ঘ উদ্দীপকের মি. রোজারিও আন্তঃব্যক্তিক ভূমিকা পালন করেছেন। প্রাতিষ্ঠানিক ফলপ্রদতা অর্জনে তার এই ভূমিকাই মুখ্য অবদান রেখেছে। ব্যবস্থাপকের আন্তঃব্যক্তিক ভূমিকা বলতে সহকর্মী, অধীনস্থ ও প্রতিষ্ঠানের বাইরের বিভিন্ন পাওনাদার, প্রতিযোগী, সরবরাহকারী পক্ষের সাথে যোগাযোগ রক্ষা করাকে বোঝায়। এতে পাস্পরিক সম্পর্ক জোরদার হয়। ফলে লক্ষ্য অর্জন সহজ হয়।

উদ্দীপকে বর্ণিত মি. রোজারিও একজন ক্রয় ব্যবস্থাপক, তিনি অধীনস্থদের দিয়ে ক্রয় সংক্রান্ত কাজ করিয়ে থাকেন। তবে ঝামেলাপূর্ণ সরবরাহকারীদেরকে নিজেই দেখভাল করেন এবং অত্যন্ত কৌশলে পরিস্থিতি সামাল দেন। তার নিরলস প্রচেষ্টায় প্রতিষ্ঠানটি ক্রমেই দেশের শীর্ষস্থানীয় তথ্যপ্রযুক্তি ফার্মে রূপ নিতে যাচ্ছে।

তাই দেখা যায় চূড়ান্ত কর্তৃপক্ষের মতো তিনি সরবরাহকারীদের সাথে যোগাযোগ রক্ষা করেন ও বেশি ঝামেলাপূর্ণ বিষয় নিজেই তদারকি করেন। তিনি অতি কৌশলে সমস্যা মোকাবিলা করেন। তার কার্যকর পদক্ষেপ ও কৌশলের কারণেই প্রতিষ্ঠান সাফল্য পাচ্ছে। তাই বলা যায়, উদ্দীপকের মি. রোজারিও এর আন্তঃব্যক্তিক ভূমিকার ফলেই প্রতিষ্ঠানের উত্তরোত্তর উন্নতি ঘটেছে।

প্রশ্ন ▶ ২৪



চিত্রে P হচ্ছে লিমা লি.-এর শীর্ষ কর্মকর্তা। S এবং V হচ্ছে নিম্ন স্তরের কর্মী। T হচ্ছে নিরাপত্তা বিভাগের ব্যবস্থাপক। *[গাজীপুর ক্যান্টনমেন্ট কলেজ]*

ক. ব্যবস্থাপনা কী? ১

খ. ব্যবস্থাপনাকে সর্বজনীন বলা হয় কেন? ২

গ. চিত্রে Q এবং R একই সাথে S কে ভিন্ন ভিন্ন কার্য সম্পাদনের নির্দেশ প্রদান করলে ব্যবস্থাপনার কোন নীতির লঙ্ঘন হবে? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. উদ্দীপকে উল্লিখিত লিমা লি.-এর গুদামে আগুন লাগলে V সরাসরি T কে আগুন লাগার সংবাদ দিতে পারবে কিনা? তোমার উত্তরের সপক্ষে যুক্তি দাও। ৪

২৪ নং প্রশ্নের উত্তর

ক লক্ষ্য অর্জনের জন্য পরিকল্পনা প্রণয়ন, সংগঠিতকরণ, কর্মীসংস্থান, নির্দেশনা, প্রেষণা, সমন্বয়সাধন ও নিয়ন্ত্রণের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের সম্পদ সঠিকভাবে কাজে লাগানোকে ব্যবস্থাপনা বলে।

খ ব্যবস্থাপনার সর্বজনীনতা বলতে সর্বত্র বা সব ক্ষেত্রে ব্যবস্থাপনার প্রয়োগ ও গ্রহণযোগ্যতাকে বোঝায়।

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

গ উদ্দীপকের চিত্রে Q এবং R একই সাথে S কে ভিন্ন ভিন্ন কার্যসম্পাদনের নির্দেশ প্রদান করলে ব্যবস্থাপনার আদেশের ঐক্য নীতির লঙ্ঘন হবে।

এ নীতিতে কোনো অধস্তন কর্মী একজন উর্ধ্বতন (BOSS) এর নিকট থেকেই সরাসরি আদেশ পেয়ে থাকে। ফলে উক্ত কাজের জন্য ঐ উর্ধ্বতনের কাছে জবাবদিহি করতে হয়। এতে ভুল বোঝাবুঝির সম্ভাবনা থাকে না। এ নীতির ব্যত্যয় ঘটলে কাজ করতে ঝামেলা হয়।

উদ্দীপকের চিত্রে S এবং V হচ্ছে নিম্ন স্তরের কর্মী। আর T হচ্ছে নিরাপত্তা বিভাগের ব্যবস্থাপক। T এর সমপর্যায়ভুক্ত হলো Q। আবার Q এবং T এর অধীনস্থ হলো R এবং U। এখানে সর্বনিম্ন স্তরে অবস্থিত S কে যদি Q এবং R একই সাথে কাজের নির্দেশ দেয় S সমস্যায় পড়বে। কারণ কার কাজ আগে করতে হবে তা নিয়ে S দ্বিধায় পড়বে। এতে কোনো কাজই সঠিকভাবে সম্পন্ন হবে না। বৈশিষ্ট্যানুযায়ী এটি আদেশের নীতির লঙ্ঘন বলে বিবেচিত হবে।

ঘ ব্যবস্থাপনার জোড়া মই শিকল (Scalar chain) অনুযায়ী উদ্দীপকের লিমা লি.-এর গুদামে আগুন লাগলে V সরাসরি T কে সংবাদ দিতে পারবে না।

এ নীতি অনুযায়ী প্রতিষ্ঠানের ওপর থেকে নিচের স্তর পর্যন্ত প্রতিটি কর্মী, বিভাগ ও উপবিভাগকে একই সূত্রে আবদ্ধ করা হয়। এক্ষেত্রে কর্তৃত্ব উর্ধ্বতন কর্মকর্তা থেকে ধাপে ধাপে অধস্তনদের কাছে নেমে আসে। কিন্তু জবাবদিহিতা নিচের স্তর থেকে ধাপে ধাপে উপরের দিকে চলে আসে। এটি কর্মীদের কর্তৃত্বের প্রবাহ ও যোগাযোগের পথ নির্দেশ করে।

উদ্দীপকে লিমা লি.-এ T হচ্ছে নিরাপত্তা বিভাগের ব্যবস্থাপক। তার নিচে ঐ বিভাগের কর্মী হলে U এবং সর্বনিম্ন স্তরের কর্মী V।

গুদামে আগুন লাগলে পদমর্যাদা অনুযায়ী V, U কে জানাবে। এক্ষেত্রে সমস্যা সমাধানে U পদক্ষেপ নিবে। আবার, U এ সংবাদ তার বস (Boss) T কে জানাবে। এভাবই নির্দিষ্ট নিয়মে যে যার দায়িত্ব পালন করবে। এতে কর্মীদের মধ্যে সংঘবদ্ধতা জোরদার হবে। ফলে দ্রুত সমস্যার সমাধান করা যাবে। এজন্য লিমা লি.-এর গুদামে আগুন লাগলে V সরাসরি T কে আগুন লাগার সংবাদ দিতে পারবে না।

প্রশ্ন ▶ ২৫ মি. সুমন ও মি. আরিফ দুজন বন্ধু ও দুই প্রতিষ্ঠানের কর্ণধার। মি. সুমনের নিচের দিকের তৃতীয় শ্রেণির কর্মচারীর সংখ্যা কম থাকায় প্রতিটি উপবিভাগের কর্মী নির্দিষ্ট করা যায়নি। ফলে একজন কর্মী একাধিক বিভাগের কাজ করতে গিয়ে 'নানা জনের নানান নির্দেশ' মানতে প্রায়শই বিপদে পড়ে। অন্যদিকে মি. আরিফ নীতি মেনে কাজ করার বিষয়ে খুবই সতর্ক। কোনো আদেশ দেয়ার পূর্বে তিনি আগের আদেশ, কার্যফল ইত্যাদি মূল্যায়ন করেন। তার অধীন কাজ করতে অধস্তন নির্বাহীরা স্বাচ্ছন্দ্যবোধ করে। *[নরসিংদী সরকারি মহিলা কলেজ; কুমিল্লা কমার্স কলেজ]*

ক. কারিগরি দক্ষতা কী? ১

খ. ব্যবস্থাপনায় শৃঙ্খলার নীতি বলতে কী বোঝায়? ২

গ. মি. সুমনের প্রতিষ্ঠানে ব্যবস্থাপনার কোন নীতি মান্য না করায় কর্মীদের বিপদে পড়তে হয়েছে? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. মি. আরিফ ব্যবস্থাপনার নির্দেশনার ঐক্য নীতি মেনে চলায় অধস্তন নির্বাহীরা স্বাচ্ছন্দ্যবোধ করে। তুমি কি এ মত সমর্থন কর? মতের সপক্ষে যুক্তি দাও। ৪

Teachingbd.com

২৫ নং প্রশ্নের উত্তর

ক প্রতিষ্ঠানের প্রতিটা কাজ সম্পাদনে যে পদ্ধতি, কৌশল বা যন্ত্রপাতি ব্যবহার করা হয় তা সঠিকভাবে ব্যবহার করতে পারাকে কারিগরি দক্ষতা (Technical Skill) বলে।

সহায়ক তথ্য

যন্ত্রপাতি ব্যবহারের জ্ঞান, হিসাব সংরক্ষণ ও নিরীক্ষার জ্ঞান ইত্যাদি কারিগরি দক্ষতার অন্তর্ভুক্ত।

খ যোগ্য ব্যক্তিকে উপযুক্ত পদে নিয়োগ এবং সঠিক বস্তুকে সঠিক জায়গায় স্থাপনের নীতিকেই ব্যবস্থাপনার শৃঙ্খলার নীতি (Principle of order) বলে।

এ নীতির মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের মানবীয় (শ্রমিক-কর্মী) ও অমানবীয় (যন্ত্রপাতি, কাঁচামাল, অর্থ ইত্যাদি) উপাদানসমূহের সর্বোচ্চ ব্যবহার করা সম্ভব হয়। এতে কর্মীদের কর্মদক্ষতা বাড়ে। ফলে কাজ করতে কম সময় লাগে। এ নীতির অনুসরণে প্রতিষ্ঠানের সাফল্য অর্জন সহজ হয়।

গ উদ্দীপকের মি. সুমনের প্রতিষ্ঠানে ব্যবস্থাপনার আদেশের ঐক্য নীতি মান্য না করায় কর্মীদের বিপদে পড়তে হয়েছে।

এ নীতিতে কোনো অধস্তন কর্মী একজন উর্ধ্বতন (Boss)-এর কাছ থেকেই সরাসরি আদেশ পেয়ে থাকে। তার কাজের জন্যও ঐ উর্ধ্বতনের কাছেই জবাবদিহি করতে হয়। এতে ভুল বোঝাবুঝির সম্ভাবনা থাকে না। এ নীতি না মানলে কর্মীদের কাজ করতে ঝামেলা হয়।

উদ্দীপকে মি. সুমন একটি প্রতিষ্ঠানের মালিক। তার প্রতিষ্ঠানে নিচের দিকের তৃতীয় শ্রেণি কর্মচারীর সংখ্যা কম। ফলে প্রতিটি উপবিভাগের জন্য কর্মী নির্দিষ্ট করা যায়নি। এতে দেখা যায়, একজন কর্মী একাধিক বিভাগ থেকে কাজ করার আদেশ পায়। ফলে কর্মীরা কোন কাজটি আগে বা পরে করবে তা নিয়ে সমস্যায় পড়ে। কাজের ক্ষেত্রে তারা দ্বিধা-দ্বন্দ্বে পড়ে বলে ভুল বোঝাবুঝি হয়। তাই বলা যায়, আদেশের ঐক্য নীতি অনুসরণ না করায় কর্মীদের দায়িত্ব পালনে সমস্যা হচ্ছে।

ঘ উদ্দীপকের মি. আরিফ ব্যবস্থাপনার নির্দেশনার ঐক্য নীতি মেনে চলায় অধস্তন নির্বাহীরা স্বাচ্ছন্দ্যবোধ করে। আমি এ বক্তব্যটি সমর্থন করি।

এ নীতিতে কর্মীদের সবসময় একই ধরনের নির্দেশনা দেওয়া হয়। এক্ষেত্রে আগের কাজের সাথে মিল রেখে পরবর্তী নির্দেশনা দেওয়া হয়। এতে কর্মীরা সহজে কাজ করতে পারে। প্রতিষ্ঠানও দ্রুত সাফল্য লাভ করতে পারে।

উদ্দীপকে মি. আরিফ একটি প্রতিষ্ঠানের মালিক। তিনি ব্যবস্থাপনায় নীতি মেনে চলার বিষয়ে খুবই সতর্ক। কর্মীদের কোনো আদেশ দেয়ার ক্ষেত্রে তিনি আগের আদেশ ও এর কার্যফল মূল্যায়ন করেন। এটি নির্দেশনার ঐক্যের কাজের সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ। এ নীতি অনুসরণের মাধ্যমে আগের দিকনির্দেশনার সাথে পরবর্তী নির্দেশের মিল থাকে। এতে কর্মীরা একই ধরনের কাজ বারবার করে দক্ষতা অর্জনের সুযোগ পায়। নির্দেশনায় ভিন্নতা না থাকার কারণে কাজে ব্যাঘাত ঘটে না। এতে কর্মীরা স্বাভাবিকভাবে দায়িত্ব পালন করতে পারে। তাই বলা যায়, নির্দেশনার ঐক্য নীতি মেনে চলার কারণে অধস্তন নির্বাহীরা স্বাচ্ছন্দ্যবোধ করে।

প্রশ্ন ▶ ২৬ উৎপাদন ব্যবস্থাপক কর্মীদের সমভাবে মূল্যায়ন না করায় কর্মীরাও তার আদেশ পালনে তেমন আগ্রহী হচ্ছে না। ফলে উৎপাদন কাজ ব্যাহত হচ্ছে। এমতাবস্থায় প্রতিষ্ঠানটিতে প্রয়োজনীয় পদক্ষেপ গ্রহণের পাশাপাশি সুনির্দিষ্টভাবে ব্যবস্থাপনা পরিচালকের ক্ষমতা প্রয়োগের সিদ্ধান্ত গ্রহণ করা হয়েছে। *[রাজশাহী সরকারি মহিলা কলেজ; পাবনা সরকারি মহিলা কলেজ; কুমিল্লা কমার্স কলেজ]*

ক. নীতি কী? ১

খ. আধুনিক ব্যবস্থাপনার জনক সম্পর্কে লেখো। ২

গ. উদ্দীপকে উৎপাদন ব্যবস্থাপনার কোন নীতি লঙ্ঘিত হওয়ায় উৎপাদন কাজ ব্যাহত হয়েছে? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্যার্জনে ব্যবস্থাপনা পরিচালকের কর্তৃত্ব বাড়ানোর সিদ্ধান্ত কতটুকু গুরুত্বপূর্ণ? মতামত দাও। ৪

২৬ নং প্রশ্নের উত্তর

ক কোনো কাজের নির্দিষ্ট পরীক্ষিত নিয়মকানুন বা নির্দেশিকাকে ঐ কাজের নীতি বলে।

খ আধুনিক ব্যবস্থাপনার জনক হচ্ছেন তুরস্কের খ্যাতিমান পণ্ডিত হেনরি ফেয়ল (Henri Fayol)।

১৮৪১ সালে তুরস্কের ইস্তাম্বুল শহরে তিনি জন্মগ্রহণ করেন। ১৮৬০ সালে তিনি এস.এ কমেনট্রি ফোরচ্যামবোল্ট-এর খনিতে প্রকৌশলী হিসেবে নিযুক্ত হন। তিনি ব্যবস্থাপনাকে সুনির্দিষ্ট নীতিমালা ও সবর্জনীনভাবে প্রয়োগযোগ্য হিসেবে প্রতিষ্ঠিত করেছেন। তাই তাকে আধুনিক ব্যবস্থাপনার জনক বলা হয়।

গ উদ্দীপকে উৎপাদন ব্যবস্থাপনা সাম্যের নীতি লঙ্ঘিত হওয়ায় উৎপাদন কাজ ব্যাহত হয়েছে।

সাম্যের (equity) নীতিতে অধস্তনদের সবার প্রতি সমান আচরণ বা স্নেহ প্রদর্শন করা হয়। এটি ন্যায়পরায়ণতার সাথেও সম্পর্কিত। এর মাধ্যমে অধস্তনদের সাথে উর্ধ্বতনের সুসম্পর্ক তৈরি হয়। আর এ নীতির অভাবে উর্ধ্বতনের প্রতি অধস্তনদের খারাপ ধারণা তৈরি হয়। তার প্রতি শ্রদ্ধাও কমে যায়। ফলে এটি প্রতিষ্ঠানে কাজের বিশৃঙ্খলাও সৃষ্টি করে।

উদ্দীপকে উল্লেখ্য, উৎপাদন ব্যবস্থাপক প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের সমভাবে মূল্যায়ন করেন না। এতে কর্মীরাও তার আদেশ পালনে আগ্রহী হচ্ছে না। ফলে উৎপাদন কাজ ব্যাহত হচ্ছে। প্রতিষ্ঠানের কাজে অনিয়ম হচ্ছে। পরিকল্পনা অনুযায়ী উৎপাদন কাজের অগ্রগতি হচ্ছে না। কারণ, প্রতিষ্ঠানটির কর্মীরা তাদের নিজ নিজ যোগ্যতা অনুযায়ী কাজ না পেয়ে অসন্তুষ্ট। এজন্য কাজও ধীরগতিতে সম্পন্ন হচ্ছে। এসব বৈশিষ্ট্য সাম্যের নীতি লঙ্ঘনের সাথে সম্পর্কিত। তাই বলা যায়, সাম্যের নীতি লঙ্ঘিত হওয়ায় উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানে উৎপাদন কাজে সমস্যা হচ্ছে।

ঘ উদ্দীপকে প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্যার্জনে ব্যবস্থাপনা পরিচালকের কর্তৃত্ব বাড়ানোর সিদ্ধান্তটি কর্তৃত্ব ও দায়িত্বের সমতার নীতি অনুযায়ী অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ ও যথার্থ।

কর্তৃত্ব (authority) হলো কাজের আদেশদানের অধিকার। দায়িত্ব হলো কাজের জবাবদিহি করার বাধ্যবাধকতা। কোনো গুরুত্বপূর্ণ কর্মকর্তাকে কোনো কাজের দায়িত্ব দিলে এর জন্য প্রয়োজনীয় কর্তৃত্বও (ক্ষমতা) দিতে হয়। এতে কর্মীদের কাজ সম্পাদনে বাধ্য করার ক্ষমতা প্রয়োগ করা যায়। ফলে নির্দিষ্ট সময়ের মধ্যে কাজ শেষ করানো সম্ভব হয়। প্রতিষ্ঠানের কাজের মধ্যে শৃঙ্খলাও বজায় থাকে।

উদ্দীপকের উৎপাদন ব্যবস্থাপক কর্মীদের সমভাবে মূল্যায়ন করেন না। তাই কর্মীরা আদেশ পালনে আগ্রহী হয় না। এতে উৎপাদন কাজ ব্যাহত হচ্ছে। এ অবস্থায় প্রতিষ্ঠানটিতে সুনির্দিষ্টভাবে ব্যবস্থাপনা পরিচালকের ক্ষমতা প্রয়োগের সিদ্ধান্ত নেয়া হয়েছে। এটি কর্তৃত্ব ও দায়িত্বে সমতা নীতির সাথে সম্পর্কিত।

প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা পরিচালককে প্রতিষ্ঠানের নীতিমালা প্রণয়নসহ গুরুত্বপূর্ণ দায়িত্ব পালন করতে হয়। তাই তাকে দায়িত্বের সাথে যথাযথ ক্ষমতা বা কর্তৃত্বও দিতে হয়। এতে তিনি কর্মীদের কাজের আদেশ ও

http://teachingbd.com

কাজে বাধ্য করার ক্ষমতা প্রয়োগ করতে পারবেন। এছাড়া কাজে কোনো সমস্যা হলে তা সমাধানে দ্রুত সিদ্ধান্ত নিতে পারবেন। এতে কাজের অগ্রগতি হবে। ফলে কর্মীদের মাধ্যমে যথাসময়ে কাজ শেষ করানোও সম্ভব হবে। কারণ এখানে জবাবদিহিতার বিষয়টি মেনে চলা হয়। সুতরাং, ব্যবস্থাপনা পরিচালকের কর্তৃত্ব বাড়ালে প্রতিষ্ঠানটির লক্ষ্যার্জনে এটি গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা রাখবে।

প্রশ্ন ▶ ২৭ মি. ফরহাদ সিলভার এগ্রো ফুড লিমিটেড-এর একজন কর্মকর্তা। তিনি প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য নির্ধারণ ও নীতি প্রণয়নের কাজ করেন। প্রতিষ্ঠানের নির্ধারিত লক্ষ্য নির্দিষ্ট সময়ের মধ্যে অর্জনের জন্য তিনি শ্রমিকদের প্রতিদিন এক ঘন্টা করে অতিরিক্ত কাজ করার নির্দেশ দেন। কিন্তু এজন্য তিনি কোনো পারিশ্রমিক দিবেন না বলে ঘোষণা দেন। এতে মালিক পক্ষ সন্তুষ্ট হলেও শ্রমিকদের মাঝে অসন্তোষ তৈরি হতে শুরু করে। *[দিনাজপুর সরকারি কলেজ]*

ক. নির্দেশনার ঐক্য কী? ১

খ. জোড়া মই শিকল নীতি বলতে কী বোঝায়? ব্যাখ্যা করো। ২

গ. উদ্দীপকের মি. ফরহাদ কি প্রশাসক নাকি ব্যবস্থাপক? বুঝিয়ে লেখো। ৩

ঘ. উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানের শ্রমিক অসন্তোষের জন্য ব্যবস্থাপনার কোন নীতির ব্যত্যয় দায়ী বলে তুমি মনে করো? ৪

২৭ নং প্রশ্নের উত্তর

ক উদ্দেশ্য অর্জনের জন্য পূর্ব নির্দেশনার সাথে মিল রেখে পরবর্তী নির্দেশ দেয়ার কাজকে নির্দেশনার ঐক্য (Unity of direction) বলে।

খ প্রতিষ্ঠানের ওপর থেকে নিচের স্তর পর্যন্ত প্রতিটি ব্যক্তি, বিভাগ ও উপবিভাগকে একে অন্যের সাথে যুক্ত করাই জোড়া মই শিকল (Scalar chain) নীতি।

এ নীতি অনুযায়ী প্রতিষ্ঠানে কর্তৃত্ব উর্ধ্বতন কর্মকর্তা থেকে ধাপে ধাপে অধস্তনের কাছে নেমে আসে। ফলে প্রতিটি বিভাগ, উপবিভাগ ও কর্মীরা একে অপরের সাথে যুক্ত থাকে। এটি কর্মীদের কর্তৃত্ব প্রবাহ ও যোগাযোগের পথ নির্দেশ করে।

গ উদ্দীপকের মি. ফরহাদ একজন প্রশাসক।

প্রশাসক কোনো প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনার উচ্চস্তরের ব্যক্তি হিসেবে দায়িত্ব পালন করেন। এ স্তরের কর্মকর্তাগণ মানসিক শ্রমের কাজ বেশি করেন। প্রতিষ্ঠানের দীর্ঘমেয়াদি পরিকল্পনা ও নীতি নির্ধারণের দায়িত্ব পালন করেন। আর প্রসাশকের সিদ্ধান্ত বাস্তবায়নের জন্য সাধারণ ব্যবস্থাপকরা নিম্নস্তরের কর্মীদের নির্দেশ দেন।

উদ্দীপকের মি. ফরহাদ সিলভার এগ্রো ফুড লিমিটেড-এর একজন কর্মকর্তা। তিনি প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য নির্ধারণ ও নীতি প্রণয়নের কাজ করেন। প্রতিষ্ঠানের নির্ধারিত লক্ষ্য নির্দিষ্ট সময়ের মধ্যে অর্জনের জন্য সাধারণ ব্যবস্থাপকদের মাধ্যমে শ্রমিকদের নির্দেশনা দেন। এক্ষেত্রে তিনি প্রতিষ্ঠানটির উচ্চপর্যায়ে অবস্থান করছেন। আর লক্ষ্যার্জনের জন্য দীর্ঘমেয়াদি নীতি ও সিদ্ধান্ত গ্রহণের কাজও তিনি পালন করেন। এসব বৈশিষ্ট্য একজন প্রশাসকের কাজের সাথে সম্পর্কিত। তাই বলা যায়, মি. ফরহাদ ব্যবস্থাপক নন। তিনি একজন প্রশাসক হিসেবেই দায়িত্ব পালন করছেন।

ঘ উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানের শ্রমিক অসন্তোষের জন্য ব্যবস্থাপনার ন্যায্য পারিশ্রমিকের নীতির ব্যত্যয় দায়ী বলে আমি মনে করি।

এ নীতিতে প্রতিষ্ঠানের প্রতিটি কর্মীর কাজের ধরন ও তাদের যোগ্যতা অনুযায়ী উপযুক্ত বেতন নির্ধারণ করা হয়। কর্মীরা নিজেদের শ্রম ও কাজের বিনিময়ে উপযুক্ত পারিশ্রমিক প্রত্যাশা করে। তাই প্রতিষ্ঠানের পক্ষ থেকে সবাইকে যোগ্যতা অনুযায়ীই পারিশ্রমিক দেয়া উচিত।

উদ্দীপকের মি. ফরহাদ এগ্রো ফুড লিমিটেডের একজন কর্মকর্তা। তিনি প্রতিষ্ঠানের নির্ধারিত লক্ষ্য নির্দিষ্ট সময়ের মধ্যে অর্জন করতে চান। এজন্য তিনি শ্রমিকদের প্রতিদিন এক ঘণ্টা করে অতিরিক্ত কাজ করার নির্দেশ দেন। কিন্তু এর বিনিময়ে তিনি কোনো অতিরিক্ত পারিশ্রমিক দিবেন না বলে ঘোষণা দেন। এতে মালিক পক্ষ সন্তুষ্ট হলেও শ্রমিকরা অসন্তুষ্ট হয়। এখানে পারিশ্রমিকের নীতি যথার্থভাবে অনুসরণ করা হয়নি।

এ নীতি অনুযায়ী সাধারণত কর্মীরা অতিরিক্ত কাজের বিনিময়ে অতিরিক্ত মজুরি প্রত্যাশা করে। উদ্দীপকের মি. ফরহাদ শ্রমিকদের দিয়ে অতিরিক্ত কাজ করিয়ে কোনো মজুরি দেননি। এতে শ্রমিকরা সেই কাজের প্রতি আগ্রহ হারাবে। ফলে কাজে বিশৃঙ্খলা তৈরি হবে। এছাড়া মতোবিরোধ ও ভুল বোঝাবুঝিরও সৃষ্টি হবে। সার্বিকভাবে প্রতিষ্ঠানের শ্রমিকরা মালিকপক্ষের প্রতি অসন্তুষ্ট হবে। সুতরাং, উপযুক্ত পারিশ্রমিকের নীতি লঙ্ঘিত হওয়ায় উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানের শ্রমিকরা অসন্তুষ্ট হয়েছে।

প্রশ্ন ▶ ২৮ জনাব রায়হান একটি শিল্প প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপক। তিনি শিল্প প্রতিষ্ঠানে যে সকল কাজ হবে তা চিহ্নিত করে বিভিন্ন বিভাগে ভাগ করে তার অধীনে উপরিভাগ প্রতিষ্ঠা করেন। তারপর যেখানে যে মানের জনশক্তি প্রয়োজন তা নিয়োগ প্রদান করে তাদের দায়িত্ব বুঝিয়ে দেন। শুধু ব্যক্তি নিয়োগই নয় উপায় উপকরণও স্থাপন করেন। এতে কাজ চলাকালে তিনি সুবিধা পাচ্ছেন। *[চাঁদপুর সরকারি মহিলা কলেজ]*

ক. বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার জনক কে? ১

খ. ব্যবস্থাপনার জোড়া মই শিকল নীতি বলতে কী বোঝায়? ২

গ. উদ্দীপকে জনাব রায়হান প্রথমত হেনরি ফেয়লের কোন নীতি অনুসরণ করেছেন? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. উদ্দীপকে প্রতিষ্ঠানে দ্বিতীয়ত যে নীতির অনুসরণ করা হয়েছে তা প্রতিষ্ঠানকে গতিময় করে তুলেছে—বিশ্লেষণ করো। ৪

২৮ নং প্রশ্নের উত্তর

ক বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার জনক হলেন আমেরিকান মেকানিক্যাল ইঞ্জিনিয়ার ফ্রেডারিক উইন্সলো টেলর (Frederick Winslow Taylor)।

খ প্রতিষ্ঠানের উপর থেকে নিচের স্তর পর্যন্ত প্রতিটি কর্মী, বিভাগ ও উপবিভাগকে একই সূত্রে আবদ্ধ করাকে জোড়া মই শিকল (Scalar Chäin) নীতি বলে।

এ নীতি অনুযায়ী কর্তৃত্ব উর্ধ্বতন কর্মকর্তা থেকে ধাপে ধাপে অধস্তনের কাছে নেমে আসে। ফলে প্রতিটি বিভাগ, উপবিভাগ ও ব্যক্তি কর্তৃত্বের শিকলে পারস্পরিক সম্পর্কযুক্ত থাকে। এটি কর্মীদের কর্তৃত্বের প্রবাহ ও যোগাযোগের পথ নির্দেশ করে।

গ উদ্দীপকে জনাব রায়হান প্রথমত হেনরি ফেয়লের কার্যবিভাজন নীতি অনুসরণ করেছেন।

এ নীতিতে প্রতিষ্ঠানের কাজকে প্রয়োজন অনুযায়ী বিভিন্ন ভাগে ভাগ করা হয়। এরপর প্রত্যেকের দায়িত্ব ও কর্তৃত্ব সুস্পষ্টভাবে নির্দিষ্ট করা হয়। এতে কর্মীরা তাদের কাজ, কর্তৃত্ব ও ক্ষমতা বুঝে নিয়ে সেভাবে কাজ করতে পারে। ফলে তাদের কর্মদক্ষতাও বাড়ে।

Teachingbd.com

উদ্দীপকের জনাব রায়হান একটি শিল্প প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপক। তিনি প্রতিষ্ঠানে যেসব কাজ হবে তা প্রথমে চিহ্নিত করেন। এগুলো বিভিন্ন ভাগে ভাগ করে তার অধীনে উপবিভাগ প্রতিষ্ঠা করেন। কাজ ভাগ করে দেয়ার ফলে কর্মীরা নিজেদের দায়িত্ব ও কর্তব্য সম্পর্কে অবগত থাকে। প্রত্যেকের কাজ নির্দিষ্ট থাকায় জবাবদিহিতা নেওয়া সহজ হয়। এসব বৈশিষ্ট্য কর্ম বিভাজন নীতির সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ। তাই বলা যায়, জনাব রায়হান প্রথমে কার্য বিভাজন নীতিই অনুসরণ করেছেন।

ঘ উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানে দ্বিতীয়ত শৃঙ্খলার নীতি অনুসরণ করা হয়েছে, যা প্রতিষ্ঠানকে গতিশীল করে তুলেছে।

শৃঙ্খলার নীতিতে (Principle of order) যোগ্য ব্যক্তিকে সঠিক স্থানে নিয়োগ করা হয়। তাছাড়া সঠিক বস্তুকে সঠিক স্থানে স্থাপন করা হয়। এক্ষেত্রে শৃঙ্খলা বলতে উপায়-উপকরণাদির শৃঙ্খলাকে বোঝানো হয়।

উদ্দীপকের জনাব রায়হান একটি শিল্প প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপক। তিনি তার প্রতিষ্ঠানে যেখানে যে মানের জনশক্তি প্রয়োজন তা নিয়োগ দেন। এরপর তাদের দায়িত্ব ও কর্তৃত্ব নির্দিষ্টভাবে বুঝিয়ে দেন। প্রতিষ্ঠানের অন্য উপায়-উপকরণও তিনি সঠিকস্থানে স্থাপন করেন। এটি শৃঙ্খলার নীতির সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ।

এ নীতি অনুসরণের ফলে জনাব রায়হানের প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের কাজের দক্ষতা বাড়ে। কাজ সম্বন্ধে কর্মীর ভালো ধারণা থাকায় দ্রুত কাজ সম্পন্ন হয়। এতে নিরবচ্ছিন্নভাবে উৎপাদন চলতে থাকে। আবার অন্যান্য (যন্ত্রপাতি, মেশিন, কাঁচামাল) উপকরণ সঠিকস্থানে রাখা হচ্ছে। এতে উপায়-উপকরণ সঠিকভাবে ব্যবহার করা যাচ্ছে। ফলে প্রতিষ্ঠানের সম্পদের সদ্ব্যবহার ঘটছে। সুতরাং, শৃঙ্খলার নীতিটি অনুসরণের ফলেই উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানের কাজ গতিশীল হয়েছে।

প্রশ্ন ▶ ২৯ আলভা লি. একটি রপ্তানিমুখী সিরামিক কারখানা। তাদের প্রতিষ্ঠানের কর্মীরা একই সময়ে ভিন্ন ভিন্ন কর্মকর্তার আদেশ পালন করতে গিয়ে সমস্যার সম্মুখীন হচ্ছে এছাড়া উর্ধ্বতন কর্মকর্তাদের কর্মভার বেশি হওয়ায় সিদ্ধান্ত গ্রহণের সময়ক্ষেপণ হচ্ছে।

[চট্টগ্রাম সিটি কর্পোরেশন আন্তঃকলেজ]

ক. টেলি কনফারেন্স কী? ১

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

গ. প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের ভিন্ন ভিন্ন কর্মকর্তার আদেশ পালন ব্যবস্থাপনায় কোন নীতির লঙ্ঘন? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. উল্লেখিত পরিস্থিতিতে উর্ধ্বতন ব্যবস্থাপকদের করণীয় কী? তোমার মতামত দাও। ৪

২৯ নং প্রশ্নের উত্তর

ক কোনো সভায় অংশগ্রহণকারী ব্যক্তিবর্গ ভৌগোলিকভাবে ভিন্ন ভিন্ন স্থানে অবস্থান করেও যে ব্যবস্থায় টেলিফোন সংযোগের মাধ্যমে সভা ও আলোচনার অংশগ্রহণ করেন তাকে টেলিকনফারেন্স বলে।

খ নিয়ন্ত্রণের মাধ্যমে সংশোধনী এনে নতুন পরিকল্পনা প্রণয়ন করা হয় বলে একে পরবর্তী পরিকল্পনার ভিত্তি বলা হয়।

নিয়ন্ত্রণ হলো পরিকল্পনা অনুযায়ী কাজ সম্পাদিত হচ্ছে কি না তা দেখা, বিচ্যুতি নির্ণয় এবং প্রয়োজনে সংশোধনমূলক ব্যবস্থা নেওয়া। নিয়ন্ত্রণের মাধ্যমে পরিকল্পনা নেওয়া ত্রুটি-বিচ্যুতির কারণ জানা যায়। এসব ত্রুটি সমাধানের উপায়ও জানা যায়। এরপর এসবের ওপর ভিত্তি করে সংশোধিত নতুন পরিকল্পনা প্রণয়ন করা হয়। এজন্য নিয়ন্ত্রণকে পরবর্তী পরিকল্পনার ভিত্তি বলা হয়।

গ প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের ভিন্ন ভিন্ন কর্মকর্তার আদেশ পালন ব্যবস্থাপনার আদেশের ঐক্য নীতির লঙ্ঘন।

আদেশের ঐক্য নীতির মূলকথা হলো একজন কর্মী প্রত্যক্ষভাবে একই সময়ে শুধু একজন উর্ধ্বতনের কাছ থেকে আদেশ গ্রহণ করবে। অর্থাৎ কোনো কর্মী একজন মাত্র নির্বাহীর অধীনে থাকবে এবং তার আদেশ মেনে চলবে। দ্বৈত অধীনতা বা দুজন নির্বাহীর অধীনে একজন কর্মী সুষ্ঠুভাবে কাজ করতে পারে না।

উদ্দীপকের আলভা লি. একটি রপ্তানিমুখী সিরামিক কারখানা। উক্ত প্রতিষ্ঠানের কর্মীরা একই সময়ে ভিন্ন ভিন্ন কর্মকর্তার আদেশ পালন করে। এতে তাদের অনেক সমস্যার সম্মুখীন হতে হয়। তাই দেখা যায়, উক্ত প্রতিষ্ঠানে কর্মীরা দ্বৈত অধীনতার শিকার। উক্ত প্রতিষ্ঠানে ব্যবস্থাপনার আদেশের ঐক্য লঙ্ঘিত হচ্ছে।

ঘ উদ্দীপকে বর্ণিত উর্ধ্বতন কর্মকর্তাদের কর্মভার লাঘবের জন্য বিশেষজ্ঞ কর্মীকে উপদেষ্টা হিসেবে নিয়োগ দেয়া যেতে পারে।

সরলরৈখিক নির্বাহী অধিক কর্মভারগ্রস্ত হয়ে পড়লে তাকে সহায়তার জন্য বিষয়ভিত্তিক বিশেষজ্ঞ নিয়োগ দেয়া হয়ে থাকে। এভাবে সরলরৈখিক সংগঠন সরলরৈখিক ও পদস্থ কর্মী সংগঠনে রূপ নেয়। এক্ষেত্রে সরলরৈখিক নির্বাহীই চূড়ান্ত সিদ্ধান্ত নিয়ে থাকেন। আর তাকে সহায়তার জন্য বিশেষজ্ঞ কর্মী কোনো সিদ্ধান্ত নিতে পারেন না। তিনি শুধু বিষয়ভিত্তিক পরামর্শ দিয়ে থাকেন। এতে রৈখিক নির্বাহীর কর্মভার লাঘব হয়। তার কাজ সহজ হয়। তিনি দ্রুত সিদ্ধান্ত নিতে পারেন।

উদ্দীপকে বর্ণিত প্রতিষ্ঠানের উর্ধ্বতন কর্মকর্তাদের কর্মভার অনেক বেশি। এজন্য তাদের সিদ্ধান্ত গ্রহণে সময়ক্ষেপণ হচ্ছে। তাই তাদের কর্মভার হ্রাস ও দ্রুত সিদ্ধান্ত নেওয়ার জন্য তাদের সহযোগী হিসেবে পদস্থ কর্মী নিয়োগ দেয়া যেতে পারে।

প্রশ্ন ▶ ৩০ **দৃশ্যকল্প-১:** আব্দুস সালাম একটি কোম্পানির ব্যবস্থাপনা পরিচালক। তিনি প্রতিষ্ঠানের গুরুত্বপূর্ণ সিদ্ধান্তসমূহ প্রণয়ন ও বাস্তবায়ন করে থাকেন। তবে প্রতিষ্ঠানের কিছু কম গুরুত্বপূর্ণ সিদ্ধান্ত তার নিম্নপদস্থ কর্মকর্তার মাধ্যমে গৃহীত হয়।

দৃশ্যকল্প-২: আবুল কালাম অন্য একটি বহুজাতিক কোম্পানির চেয়ারম্যান। সিদ্ধান্ত প্রণয়নের ক্ষেত্রে তিনি নিজ স্বার্থকে গুরুত্বের সাথে বিবেচনা করেন। এ ক্ষেত্রে প্রতিষ্ঠানের অন্যান্য সদস্যের সুবিধা-অসুবিধার বিষয় তিনি অগ্রাহ্য করেন।

[জালালাবাদ ক্যান্টনমেন্ট পাবলিক স্কুল এন্ড কলেজ, সিলেট]

ক. ব্যবস্থাপনা নীতি কী? ১

খ. এফ. ডব্লিউ. টেলরকে বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার জনক বলা হয় কেন? ২

গ. দৃশ্যকল্প-২-এ হেনরি ফেয়লের কোন নীতিটি অনুপস্থিত আছে? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. উভয় প্রতিষ্ঠানের মধ্যে হেনরি ফেয়লের কোন নীতির মিল রয়েছে? বিশ্লেষণ করো। ৪

৩০ নং প্রশ্নের উত্তর

ক প্রতিষ্ঠানে ব্যবস্থাপনার কাজ যথাযথভাবে সম্পাদনের জন্য নির্দিষ্ট নিয়ম-নীতি অনুসরণ করাকে ব্যবস্থাপনার নীতি বলে।

সহায়ক তথ্য

হেনরি ফেয়ল প্রদত্ত আধুনিক ব্যবস্থাপনার নীতি ১৪টি। আর. এফ. ডব্লিউ. টেলর প্রদত্ত বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার নীতি ৪টি।

Teachingbd.com

খ ব্যবস্থাপনার ক্ষেত্রে গতানুগতিক নিয়ম পরিহার করে বৈজ্ঞানিক নিয়মনীতির প্রয়োগকে বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা বলে।
মার্কিন যুক্তরাষ্ট্রের মেকানিক্যাল ইঞ্জিনিয়ার ফ্রেডারিক উইন্সলো টেলর ব্যবস্থাপনায় গতানুগতিকতা বাদ দিয়ে বৈজ্ঞানিক নিয়ম প্রয়োগ করেন। তিনি বৈজ্ঞানিকভাবে গবেষণা করে নতুন কিছু নীতি সফলভাবে প্রতিষ্ঠা করেন। ফলে ব্যবস্থাপনায় বৈজ্ঞানিক নতুন ধারণা প্রতিষ্ঠিত হয়। এজন্য তাকে বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার জনক বলা হয়।

গ উদ্দীপকে দৃশ্যকল্প-২ এ হেনরি ফেয়লের (Henri Fayol) সাধারণ স্বার্থে নিজ স্বার্থ ত্যাগের নীতিটি অনুপস্থিত আছে।
এ নীতিতে ব্যক্তিস্বার্থকে গুরুত্ব না দিয়ে সাধারণ কর্মীদের স্বার্থকে প্রাধান্য দেওয়া হয়। এতে দলীয় চেতনা বৃদ্ধি পায়। আর নিজ স্বার্থকে বেশি প্রাধান্য দিলে প্রতিষ্ঠানে কাজের জটিলতা বাড়ে। প্রতিষ্ঠান নির্দিষ্ট লক্ষ্য অর্জনে ব্যর্থ হয়। এতে প্রতিষ্ঠান ক্ষতিগ্রস্ত হয়।
উদ্দীপকের দৃশ্যকল্প-২ এ উল্লেখ্য, আবুল কালাম একটি বহুজাতিক কোম্পানির চেয়ারম্যান। তিনি তার প্রতিষ্ঠানের সিদ্ধান্ত প্রণয়ন কাজ করেন। এক্ষেত্রে তিনি নিজ স্বার্থকে অধিক গুরুত্বের সাথে বিবেচনা করেন। প্রতিষ্ঠানের অন্যান্য সদস্যের সুবিধা-অসুবিধার বিষয়টি বিবেচনা করেন না। এতে কর্মচারীদের মধ্যে অসন্তোষ তৈরির সম্ভাবনা বাড়ে। প্রতিষ্ঠানের কাজে তাদের আগ্রহ থাকে না। বৈশিষ্ট্য অনুযায়ী স্বাধারণ স্বার্থে নিজ স্বার্থ ত্যাগের নীতি অনুসরণ না করলে এ অবস্থার সৃষ্টি হয়। সুতরাং, দৃশ্যকল্প-২ এ উপযুক্ত নীতিটি অনুপস্থিত।

ঘ উদ্দীপকের উভয় প্রতিষ্ঠানের মধ্যে হেনরি ফেয়লের (Henri Fayol) কেন্দ্রীকরণ (Centralization) নীতির মিল আছে।
এ নীতিতে প্রতিষ্ঠানের সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষমতা মূলত উচ্চস্তরের ব্যবস্থাপকদের হাতে থাকে। এক্ষেত্রে অধস্তনদের সিদ্ধান্তকে মূল্যায়ন করা হয় না। উচ্চস্তরের কাছে তাদের গুরুত্ব হ্রাস পায়। প্রতিষ্ঠানের নিজ স্বার্থেই গুরুত্বপূর্ণ সিদ্ধান্ত নেয়ার ক্ষমতা উচ্চপর্যায়ের কর্মীদের কাছে রাখা হয়।
উদ্দীপকের দৃশ্যকল্প-১ এ, আব্দুস সালাম একটি কোম্পানির ব্যবস্থাপনা পরিচালক। অর্থাৎ তিনি একজন উচ্চস্তরের কর্মকর্তা। তিনি প্রতিষ্ঠানের গুরুত্বপূর্ণ সিদ্ধান্তসমূহ প্রণয়ন ও বাস্তবায়ন করে থাকেন। এক্ষেত্রে তিনি নিজের সিদ্ধান্তকে প্রাধান্য দিয়ে থাকেন। গুরুত্বপূর্ণ সব সিদ্ধান্ত নেয়ার ক্ষমতা মূলত নিজের কাছে রাখেন। বৈশিষ্ট্য অনুযায়ী এটি কেন্দ্রীকরণের নীতির সাথে সম্পর্কিত।
দৃশ্যকল্প-২ এ, আবুল কালাম অন্য একটি বহুজাতিক কোম্পানির চেয়ারম্যান। তিনিও একজন উচ্চস্তরের কর্মকর্তা। সিদ্ধান্ত প্রণয়নের ক্ষেত্রে তিনি নিজ স্বার্থকে গুরুত্বের সাথে বিবেচনা করেন। অধস্তনদের সুযোগ-সুবিধা মূল্যায়ন করেন না। ব্যবস্থাপনার নীতি অনুযায়ী তিনি সিদ্ধান্ত নেয়ার সব ক্ষমতা নিজের কাছে কুক্ষিগত করে রাখেন; যা কেন্দ্রীকরণ নীতির সাথে সম্পর্কিত। সুতরাং, উভয় প্রতিষ্ঠানেই হেনরি ফেয়লের কেন্দ্রীকরণ নীতি মিল আছে।

প্রশ্ন ▶৩১ মিসেস রওশন একটি স্টিল মিলে কর্মরত আছেন। তিনি ২০১৩ সালের শুরুতে প্রতিষ্ঠানে পুঁজি সরবরাহকারী ও গুরুত্বপূর্ণ কর্মকর্তাদের একটি যৌথ সভায় অংশগ্রহণ করেন। ২০১৩ সালের জন্য উৎপাদন লক্ষ্যমাত্রা ১ লক্ষ টন নির্ধারণ করার প্রস্তাব করেন। এ লক্ষ্য অর্জনের জন্য নতুন ৫০ জন কর্মী নিয়োগ করার জন্য তিনি কর্মী ব্যবস্থাপককে নির্দেশ দেন। উৎপাদন ও বিপণনকার্য সুষ্ঠুভাবে সম্পাদনের জন্য মিসেস রওশন প্রতিষ্ঠানে উৎপাদন, বিপণন, ক্রয়, অর্থ ও হিসাব বিভাগ নামে চারটি বিভাগ প্রতিষ্ঠা করেন। স্ব-স্ব বিভাগের কর্মীরা ঐ বিভাগের প্রধান কর্তৃক প্রদত্ত আদেশ পালন করে এবং তাঁর নিকট জবাবদিহি করে। প্রতিষ্ঠানটি ২০১৩ সালে নির্ধারিত লক্ষ্যমাত্রা অর্জনে সক্ষম হয়। *[যশোর সরকারি মহিলা কলেজ]*

ক. বিকেন্দ্রীকরণ কী? ১
খ. ব্যবস্থাপনাকে কি পেশা বলা যায়? ব্যাখ্যা করো। ২
গ. মিসেস রওশন কোন স্তরের ব্যবস্থাপক? ব্যাখ্যা করো। ৩
ঘ. তুমি কি মনে করো উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানটি কার্যবিভাজনের নীতি যথাযথভাবে অনুসরণের কারণে সফলতা পেয়েছে? যুক্তিসহ মতামত দাও। ৪

৩১ নং প্রশ্নের উত্তর

ক সিদ্ধান্ত নেওয়ার ক্ষমতা উচ্চস্তরের ব্যবস্থাপনার হাতে কেন্দ্রীভূত না রেখে বিভিন্ন স্তরের ব্যবস্থাপকের কাছে দেওয়াকে বিকেন্দ্রীয়করণ বলে।

খ ব্যবস্থাপনাকে পেশা বলা হয়। কোনো ব্যক্তি যখন প্রাতিষ্ঠানিক শিক্ষা ও প্রশিক্ষণ অর্জন করে সেই জ্ঞানকে কর্মক্ষেত্রে কাজে লাগিয়ে জীবিকা উপার্জন করেন তখন সেটিকে পেশা বলে।
বর্তমানে ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানসমূহ দক্ষতার সাথে পরিচালনা করার জন্য ব্যবস্থাপকের ব্যবস্থাপনার নীতি ও কৌশল সংক্রান্ত জ্ঞান থাকা একান্ত প্রয়োজন। বর্তমানে ব্যবস্থাপনা বিষয়ে উচ্চশিক্ষা অর্জন করে তা কর্মক্ষেত্রে প্রয়োগ করে বিপুল সংখ্যক মানুষ জীবিকা নির্বাহ করছেন। এজন্য ব্যবস্থাপনাকে পেশা হিসেবে বিবেচনা করা হয়।

গ উদ্দীপকের মিসেস রওশন উচ্চস্তরের ব্যবস্থাপক।
উচ্চস্তরের ব্যবস্থাপনা হলো প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য ও কৌশল নির্ধারণ, পরিকল্পনা প্রণয়ন, ও নীতি নির্ধারণ ইত্যাদি কাজের সাথে জড়িত পক্ষ। প্রতিষ্ঠানের চেয়ারম্যান, পরিচালনা পর্ষদ, কোম্পানি সচিব, ব্যবস্থাপনা পরিচালক ইত্যাদি এই স্তরের ব্যবস্থাপনার অন্তর্গত। উচ্চস্তরের নির্বাহী বা ব্যবস্থাপকগণ সাধারণত মানবিক ও বুদ্ধিদীপ্ত কার্যাবলি অধিকমাত্রায় সম্পাদন করে থাকেন।
উদ্দীপকে মিসেস রওশন একটি স্টিল মিলে কর্মরত আছেন। তিনি পুঁজি সরবরাহকারী ও গুরুত্বপূর্ণ কর্মকর্তাদের একটি যৌথ সভায় অংশগ্রহণ করেন। তিনি ২০১৩ সালের জন্য উৎপাদন লক্ষ্যমাত্রা ১ লক্ষ টন নির্ধারণ করার প্রস্তাব দেন। কর্মী নিয়োগের জন্য প্রয়োজনীয় দিকনির্দেশনা দেন; যা ব্যবস্থাপকের কাজ। এছাড়াও তিনি প্রতিষ্ঠানের কাজের সুবিধার জন্য বিভাগ খোলেন এবং প্রতিটি বিভাগে ম্যানেজার নিয়োগ দেন, যা উচ্চস্তরের ব্যবস্থাপকের কাজ। তাই বলা যায়, মিসেস রওশন ব্যবস্থাপনার উচ্চস্তরে অবস্থান করছেন।

ঘ উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানটি কার্যবিভাজনের নীতি যথাযথভাবে অনুসরণ করে সফলতা অর্জন করেছে উক্তিটির সাথে আমি একমত।
কার্যবিভাজন হলো কাজকে তার প্রকৃতি অনুযায়ী বিভিন্ন বিভাগে ভাগ করে একেক জন বিশেষজ্ঞের ওপর একেক বিভাগের কর্তৃত্ব ও দায়িত্ব দেওয়া। এই নীতি অনুযায়ী কর্মী এবং বিভাগ তাদের নির্ধারিত কাজে বিশেষজ্ঞতা অর্জনের সুযোগ পায়। ফলে কার্য সম্পাদন সহজ ও দ্রুততর হয় এবং কাজে নিপুনতা আসে।
উদ্দীপকে মিসেস রওশন উৎপাদন ও বিপণন কাজ সুষ্ঠুভাবে করার জন্য উৎপাদন, বিপণন, ক্রয়, অর্থ ও হিসাব বিভাগ নামে চারটি বিভাগ প্রতিষ্ঠা করেন। নিজ নিজ বিভাগের কর্মীরা ঐ বিভাগের প্রধান কর্তৃক প্রদত্ত আদেশ পালন করেন এবং তাঁর কাছে জবাবদিহি করেন।

Teachingbd.com

এক্ষেত্রে কাজকে সঠিকভাবে প্রকৃতি অনুযায়ী মিসেস রওশনের নেতৃত্বে বিভাজন করা হয়। এতে কে, কোন কাজ কীভাবে করবে তার সুষ্ঠু সমন্বয় নিশ্চিত হয়। প্রতিনিয়ত কর্মকর্তারা একই ধরনের কাজ করায় দক্ষতা অর্জনের সুযোগ পায়। প্রতিটি বিভাগের নির্বাহীদের যথাযথ তদারকিকরণের ফলে কর্মীদের কাজের প্রতি মনোবল বৃদ্ধি পায়। কর্মীরা দক্ষ ও যোগ্যতা অনুযায়ী সর্বোচ্চ মনোবল দিয়ে কাজ করে। ফলে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জিত হয়। তাই বলা যায়, প্রতিষ্ঠানের কার্যবিভাজনের নীতি যথাযথভাবে অনুসরণ করার ফলে প্রতিষ্ঠানে সফলতা অর্জিত হয়েছে।

প্রশ্ন ▶ ৩২ 'মুন গার্মেন্টস' ফ্যাক্টরিতে রাফি ও নাঈম একই পদে কর্মরত দুজন কর্মী। তাদের বস রহিম। জনাব আলী হোসেন প্রতিষ্ঠানের উর্ধ্বতন কর্মকর্তা। একদিন রাফি ও নাঈমের বিরোধ দেখা দেওয়ার নাঈমের বিরুদ্ধে রাফি জনাব আলী হোসেনের নিকট অভিযোগ করেন। তিনি রাফির ওপর চোখ রাঙিয়ে তার বস রহিমকে ডেকে তার অধস্তন কর্মীদের নিয়মকানুন শেখানোর নির্দেশ দেন। *[যশোর সরকারি মহিলা কলেজ]*

ক. বিকেন্দ্রীকরণ কী? ১

খ. ব্যবস্থাপনায় নির্দেশনায় ঐক্য নীতি গুরুত্বপূর্ণ কেন?— ব্যাখ্যা করো। ২

গ. উদ্দীপকের 'মুন গার্মেন্টস' ফ্যাক্টরিতে ব্যবস্থাপনার কোন নীতিটি লঙ্ঘিত ? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানটির উর্ধ্বতন কর্মকর্তার ভূমিকা কি সঠিক ছিল? তোমার স্বপক্ষে যুক্তি দিয়ে ব্যাখ্যা করো। ৪

৩২ নং প্রশ্নের উত্তর

ক সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষমতা উচ্চস্তরের ব্যবস্থাপনার হাতে কেন্দ্রীভূত না রেখে বিভিন্ন স্তরে ব্যবস্থাপকের কাছে প্রদান করাকে বিকেন্দ্রীয়করণ বলে।

খ একই ধরনের নির্দেশনার মাধ্যমে যখন কর্মীদের কাজ করতে বলা হলে সেটিকে নির্দেশনার ঐক্য বলা হয়।

সব শ্রেণি বিভাগের কর্মীদের মধ্যে একই রকম দিকনির্দেশনা দিতে হয়। প্রতিষ্ঠানে সবাই একই উদ্দেশ্যে কাজ করেন। তাই কাজের ধরন ও পদ্ধতি একই হলে ভালো হয়। নির্দেশনা সবসময় একই রকম না হলে কর্মীরা বিভ্রান্ত হয়ে যথাসময়ে মানসম্মত কাজ সম্পাদন করতে পারে না। ফলে প্রাতিষ্ঠানিক উদ্দেশ্য অর্জন ব্যাহত হয়। তাই ব্যবস্থাপনায় নির্দেশনার ঐক্য নীতি গুরুত্বপূর্ণ।

গ মুন গার্মেন্টস ফ্যাক্টরিতে ব্যবস্থাপনার জোড়া মই শিকলের নীতি লঙ্ঘিত হয়েছে।

জোড়া মই শিকল নীতি হলো প্রতিষ্ঠানের উপর থেকে নিচের স্তর পর্যন্ত সংগঠনিক নিয়মে প্রতিটি ব্যক্তি, বিভাগ ও উপবিভাগের একে অন্যের সাথে যুক্ত করা। এ নীতি অনুযায়ী প্রতিটি কর্মী বা কর্মকর্তা যেকোনো সমস্যার জন্য তার উর্ধ্বতনের সাথে যোগাযোগ করেন।

উদ্দীপকে রাফি ও নাঈম একই পদে কর্মরত দুজন কর্মী। তাদের মধ্যে দ্বন্দ্ব দেখা দিলে রাফি নাঈমের বিরুদ্ধে জনাব আলী হোসেনের কাছে অভিযোগ করেন। সাংগঠনিক কাঠামো অনুযায়ী রাফি ও নাঈমের উর্ধ্বতন কর্মকর্তা হলো জনাব রহিম। আবার জনাব রহিমের উর্ধ্বতন কর্মকর্তা হলো জনাব আলী হোসেন। জোড়া মই শিকল নীতি অনুযায়ী রাফির উচিত ছিল জনাব রহিমের কাছে অভিযোগ করা। কিন্তু, রাফি জনাব আলী হোসেনের কাছে অভিযোগ করে, যা জোড়া মই শিকল নীতির পরিপন্থী।

ঘ প্রতিষ্ঠানটির উর্ধ্বতন কর্তৃপক্ষের ভূমিকা সঠিক ছিল বলে আমি মনে করি।

ব্যবস্থাপনার নীতিসমূহ ব্যবস্থাপনা কার্যাবলি সম্পাদনে দিকনির্দেশনা হিসেবে কাজ করে। ব্যবস্থাপনার নীতিসমূহ যথাযথভাবে মেনে চলার উপর প্রাতিষ্ঠানিক সফলতা নির্ভর করে।

উদ্দীপকে রাফি ও নাঈম মুন গার্মেন্টসে কর্মরত দুজন কর্মী। রাফির উর্ধ্বতন কর্মকর্তা হলো রহিম। আর জনাব রহিমের উর্ধ্বতন কর্মকর্তা হলো জনাব আলী হোসেন। রাফি ও নাঈমের মধ্যে দ্বন্দ দেখা দিলে রাফি আলী হোসেনের কাছে অভিযোগ করেন। আলী হোসেন রাফির ওপর চোখ রাঙিয়ে রহিমকে অধস্তন কর্মীদের নিয়মকানুন শেখানোর নির্দেশ দেন।

এক্ষেত্রে রাফি কর্তৃক সরাসরি জনাব আলী হোসেনের কাছে অভিযোগ জোড়া মই শিকল নীতি লঙ্ঘিত করে। কারণ ব্যবস্থাপনা সুনির্দিষ্ট নীতি অনুসরণ করে কার্য সম্পাদন করে। এক্ষেত্রে রাফির উচিত ছিলো তার উর্ধ্বতন রহিমের কাছে অভিযোগ করা। কিন্তু রাফি ব্যবস্থাপনার নীতি ও শৃঙ্খলা পরিপন্থী কাজ করে। প্রতিষ্ঠানের সফলতা ব্যবস্থাপনার নীতি ও শৃঙ্খলা ও নিয়মকানুন বজায় রাখতে উর্ধ্বতনের ভূমিকাটি যৌক্তিক।

প্রশ্ন ▶ ৩৩ রাইসু ফার্মা লি. একটি ছোট ব্যবসায় প্রতিষ্ঠান। প্রতিষ্ঠানটির সিদ্ধান্ত গ্রহণের সব ক্ষমতা পরিচালনা পর্ষদের কাছে সংরক্ষণ করা হয়। মি. রেজা প্রতিষ্ঠানটির সহকারী বিক্রয় ব্যবস্থাপক। ছোটখাটো সিদ্ধান্ত নিতে গেলেও তাকে উচ্চ পর্যায়ের কর্মকতার অনুমোদনের জন্য অপেক্ষা করতে হয়। সিদ্ধান্ত গ্রহণে বিলম্ব ও অধিক আনুষ্ঠানিকতার কারণে প্রতিষ্ঠানটিতে এক ধরনের বিশৃঙ্খল অবস্থার সৃষ্টি হচ্ছে। *[বরিশাল সরকারি মহিলা কলেজ]*

ক. হেনরি ফেয়ল ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়ার কতটি কাজ নির্দিষ্ট করেন?১

খ. ধারণাগত দক্ষতা বলতে কী বোঝায়? ২

গ. রাইসু ফার্মা লি.-এ ব্যবস্থাপনার কোন নীতিটি প্রতিফলিত হয়েছে? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. কীভাবে প্রতিষ্ঠানটিতে শৃঙ্খলা ফিরিয়ে আনা সম্ভব বলে তুমি মনে করো? যৌক্তিক মতামত দাও। ৪

৩৩ নং প্রশ্নের উত্তর

ক হেনরি ফেয়ল (Henri Fayol) ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়ার ৫টি কাজ নির্দিষ্ট করেন।

সহায়ক তথ্য

হেনরি ফেয়ল প্রদত্ত ব্যবস্থাপনার কাজগুলো হলো— (১) পূর্বানুমান ও পরিকল্পনা; (২) সংগঠন; (৩) আদেশ দান; (৪) সমন্বয়; (৫) নিয়ন্ত্রণ ইত্যাদি।

খ ভবিষ্যৎ অবস্থা সম্পর্কে ব্যবস্থাপকের অগ্রিম ধারণা করতে পারার সামর্থ্যকে ধারণাগত দক্ষতা বলে।

একজন ব্যবস্থাপকের প্রথম কাজ পরিকল্পনা করা। এই কাজটি পূর্বানুমানের সাথে সম্পর্কিত। সঠিকভাবে পূর্বানুমান করে পরিকল্পনা ও সিদ্ধান্ত নেয়ার সামর্থ্য ব্যবস্থাপকের ধারণাগত দক্ষতার অন্তর্গত। এর মাধ্যমে ব্যবস্থাপনার কাজ শুরু ও বাস্তবায়িত হয়। তাই ব্যবস্থাপকের এ ধরনের দক্ষতা থাকা আবশ্যক।

গ উদ্দীপকে রাইসু ফার্মা লি.-এ ব্যবস্থাপনার কেন্দ্রীকরণ (Centralization) নীতিটি প্রতিফলিত হয়েছে।

এ নীতিতে প্রতিষ্ঠানের সিদ্ধান্ত নেওয়ার সব ক্ষমতা মূলত উচ্চস্তরের ব্যবস্থাপকদের হাতে থাকে। এক্ষেত্রে অধস্তনদের সিদ্ধান্তকে মূল্যায়ন

http://teachingbd.com

করা হয় না। তাদের মতামতও নেয়া হয় না। সাধারণত প্রতিষ্ঠানের নিজ স্বার্থেই গুরুত্বপূর্ণ সিদ্ধান্ত নেওয়ার ক্ষমতা উচ্চস্তরের কর্মীদের কাছে রাখা হয়।

উদ্দীপকের রাইসু ফার্মা লি. একটি ছোট ব্যবসায় প্রতিষ্ঠান। প্রতিষ্ঠানটির সিদ্ধান্ত গ্রহণের সব ক্ষমতা পরিচালনা পর্ষদের কাছে সংরক্ষণ করা হয়। মি. রেজা প্রতিষ্ঠানটির সহকারী বিক্রয় ব্যবস্থাপক। ছোটখাটো সিদ্ধান্ত নিতে গেলেও তাকে উচ্চ পর্যায়ের কর্মকর্তাদের অনুমোদনের জন্য অপেক্ষা করতে হয়। কারণ, প্রতিষ্ঠানটিতে সিদ্ধান্ত নেওয়ার ক্ষমতা নিম্ন স্তরের কর্মীদের কাছে দেয়া হয়নি। সব ক্ষমতাই উচ্চস্তরের কর্মকর্তাদের কাছে আছে। এসব বৈশিষ্ট্য কেন্দ্রীকরণ নীতির সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ। সুতরাং, উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানটিতে এ নীতিই অনুসরণ করা হয়েছে।

ঘ উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানটিতে বিকেন্দ্রীকরণ (Decentralization) নীতির মাধ্যমে শৃঙ্খলা ফিরিয়ে আনা সম্ভব বলে আমি মনে করি।

এ নীতিতে প্রতিষ্ঠানের সিদ্ধান্ত নেওয়ার পর্যাপ্ত ক্ষমতা নিম্নস্তরের কর্মীদের দেওয়া হয়। এক্ষেত্রে উর্ধ্বতন কর্মী সিদ্ধান্ত নেওয়ার সব ক্ষমতাই নিজের কাছে রাখেন না। কর্মীদের যোগ্যতা অনুযায়ী এ ক্ষমতা তিনি অধস্তনদের মধ্যে বণ্টন করেন। এতে নিম্নস্তরের কর্মীরা সন্তুষ্ট থাকে।

উদ্দীপকের রাইসু ফার্মা লি.-এর সিদ্ধান্ত নেওয়ার সব ক্ষমতাই পরিচালনা পর্ষদের। মি. রেজা প্রতিষ্ঠানটির সহকারী বিক্রয় ব্যবস্থাপক। ছোট খাটো সিদ্ধান্ত নিতেও উচ্চস্তরের কর্মকর্তাদের অনুমোদনের জন্য তাকে অপেক্ষা করতে হয়। এতে সিদ্ধান্ত নিতে দেরি হয়। কাজের শৃঙ্খলাও নষ্ট হয়।

এ অবস্থায় প্রতিষ্ঠানটিতে বিকেন্দ্রীকরণ নীতি অনুসরণ করা যেতে পারে। এতে সহকারী ব্যবস্থাপক নিজেই কাজের ছোটখাটো সিদ্ধান্ত নিয়ে কাজ করতে পারবেন। ফলে বারবার মালিক পক্ষের কাছে সমস্যা সমাধানের জন্য যেতে হবে না। এতে দ্রুত সব কাজ সম্পন্ন হবে। কাজেও শৃঙ্খলা বজায় থাকবে। সুতরাং, বিকেন্দ্রীকরণ নীতির মাধ্যমেও প্রতিষ্ঠানটিতে কাজের শৃঙ্খলা ফিরিয়ে আনা সম্ভব।

প্রশ্ন ▶ ৩৪ মি. রবিন একটি কোম্পানির জনসংযোগ কর্মকর্তা। কোম্পানি সংশ্লিষ্ট প্রতিষ্ঠানের ভিতরে ও বাইরের বিভিন্ন পক্ষের সাথে যোগাযোগ রক্ষা ও প্রতিষ্ঠা সম্পর্কে ভালো ইমেজ সৃষ্টিতে তিনি কাজ করেন। তার এম.ডি জনাব উদ্দীন ব্যস্ত মানুষ। প্রতিষ্ঠান সামনে কোন দিকে কীভাবে এগুবে তা তাকে ভাবতে হয়। তিনি তার অন্তর্দৃষ্টি দিয়ে ভবিষ্যৎকে যেন অনুমান করতে পারেন। পরিচালক পর্ষদ তার এরূপ দক্ষতা কে সমীহ করে। *[আইডিয়াল স্কুল এন্ড কলেজ, ঢাকা]*

ক. ব্যবস্থাপনা কী? ১

খ. ব্যবস্থাপনায় শৃঙ্খলানীতি বলতে কী বোঝায়? ২

গ. মি. রবিনের কাজে তার কোন ধরনের ভূমিকা গুরুত্বপূর্ণ? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. জনাব উদ্দীন যে ধরনের দক্ষতার অধিকারী তা নিঃসন্দেহে গুরুত্বপূর্ণ– উক্তিটির যথার্থতা মূল্যায়ন করো। ৪

৩৪ নং প্রশ্নের উত্তর

ক লক্ষ্য অর্জনের উদ্দেশ্যে পরিকল্পনা, সংগঠন, কর্মীসংস্থান, নির্দেশনা, প্রেষণা, সমন্বয় ও নিয়ন্ত্রণের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের সম্পদসমূহ যথাযথভাবে কাজে লাগানোর প্রক্রিয়াকে ব্যবস্থাপনা বলে।

খ ব্যবস্থাপনায় শৃঙ্খলা নীতির মূল বিষয় হলো যোগ্য ব্যক্তিকে যোগ্য স্থানে এবং উপযুক্ত বস্তুটি সঠিক স্থানে স্থাপন করা।

শৃঙ্খলার মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের মানবীয় ও অমানবীয় (যন্ত্রপাতি, কাঁচামাল, অর্থ) উপাদানসমূহের সর্বোচ্চ ব্যবহার করা সম্ভব হয়। এছাড়াও এতে অপচয় রোধ করা যায়, কাজ করতে সময় কম লাগে। এভাবে শৃঙ্খলা নীতিটির যথাযথ বাস্তবায়নের দ্বারা প্রতিষ্ঠানের কার্যক্ষমতা বৃদ্ধি করা যায়।

গ উদ্দীপকের মিঃ রবিনের কাজে তার আন্তঃব্যক্তিক ভূমিকা গুরুত্বপূর্ণ।

অন্যের সাথে আলাপ-আলোচনা, কথা বলা ও যোগাযোগ রক্ষার কাজকে একজন ব্যবস্থাপকের আন্তঃব্যক্তিক ভূমিকা বলে। প্রাতিষ্ঠানিক বিষয় নিয়ে একজন ব্যবস্থাপককে উর্ধ্বতন ও অধস্তনদের সাথে পরামর্শ করতে হয়। এছাড়াও প্রতিষ্ঠানের বাইরের বিভিন্ন পক্ষের সাথে যোগাযোগ রাখতে হয়।

উদ্দীপকের মি. রবিন একটি কোম্পানির জনসংযোগ কর্মকর্তা। তিনি প্রতিষ্ঠানের ভিতরে ও বাইরের বিভিন্ন পক্ষের সাথে যোগাযোগ রক্ষা করেন। এছাড়াও তিনি প্রতিষ্ঠানের ভালো ইমেজ তৈরিতে কাজ করেন। এরূপ যোগাযোগ ভিত্তিক কাজগুলোতে তার আন্তঃব্যক্তিক ভূমিকা খুবই গুরুত্বপূর্ণ।

ঘ উদ্দীপকের জনাব উদ্দীনের ধারণাগত দক্ষতা প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্য অর্জনে অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ।

ভবিষ্যত অবস্থা ও পরিস্থিতি সম্পর্কে সঠিক অনুমান করতে পারার ক্ষমতাকে ধারণাগত দক্ষতা বলে। একজন ব্যবস্থাপককে অনিশ্চয়তা আর ঝুঁকির মধ্য দিয়ে সিদ্ধান্ত নিতে হয়। এক্ষেত্রে অনিশ্চিত ভবিষ্যত সম্পর্কে সঠিক অনুমান তার লক্ষ্য অর্জনে সহায়তা করে।

উদ্দীপকের জনাব উদ্দীন একটি প্রতিষ্ঠানের এম.ডি। তাকে প্রতিষ্ঠানের ভবিষ্যত নিয়ে ভাবতে হয়। তিনি তার অর্ন্তদৃষ্টি দিয়ে ভবিষ্যৎকে অনুমান করতে পারেন। পরিচালক পর্ষদ তার এরূপ অর্ন্তদৃষ্টির ক্ষমতাকে সমীহ করে। একজন ব্যবস্থাপকের প্রথম কাজ হলো পরিকল্পনা করা। আর এই পরিকল্পনার ক্ষেত্রেই ভবিষ্যৎ সম্পর্কে অনুমান সবচেয়ে জরুরি। এছাড়াও ভবিষ্যতের সমস্যা ও সম্ভাবনাগুলো সঠিকভাবে চিহ্নিত করতে পারলে তা সহজেই প্রতিষ্ঠানের কাজে লাগানো যায়।

উদ্দীপকের জনাব উদ্দীন তার ধারণাগত দক্ষতা দিয়ে ভবিষ্যৎ অনুমান করেন। ফলে তিনি সহজেই প্রতিষ্ঠানের জন্য প্রয়োজনীয় সুযোগগুলো কাজে লাগাতে পারেন। তাই তার এই দক্ষতাকে পরিচালক পর্ষদ গুরুত্বের সাথে দেখেন। সুতরাং, প্রাতিষ্ঠানিক উদ্দেশ্য অর্জনে জনাব উদ্দীনের ধারণাগত দক্ষতা অপরিহার্য।

প্রশ্ন ▶ ৩৫ রেহানা বেগম একটি গার্মেন্টিস-এর ব্যবস্থাপনা পরিচালক। তিনি এমনভাবে সংগঠন কাঠামো তৈরি করেছেন যেন কোনো কর্মীকেই একাধিক উর্ধ্বতনের সরাসরি অধীনে কাজ করতে না হয়। এতে কর্মীরা স্বাচ্ছন্দে কাজ করে এবং শৃঙ্খলা প্রতিষ্ঠিত হয়। প্রতিষ্ঠানের নীতি নির্ধারণে তাকে যেমন কাজ করতে হয়; তেমনি কর্মীদের সুযোগ-সুবিধার কথাও তাকে ভাবতে হয়। *[বি এ এফ শাহীন কলেজ, ঢাকা]*

ক. আধুনিক ব্যবস্থাপনার জনক বলা হয় কাকে? ১

খ. কেন্দ্রীয়করণ ও বিকেন্দ্রীয়করণ বলতে কী বোঝায়? ২

গ. রেহানা বেগম ব্যবস্থাপনার কোন স্তরে কর্মরত আছে? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. সংগঠন কাঠামো প্রণয়নে উদ্দীপকের রেহানা বেগম হেনরি ফেয়লের যে নীতি অনুসরণ করেছেন তার যথার্থতা মূল্যায়ন করো। ৪

http://teachingbd.com

৩৫ নং প্রশ্নের উত্তর

ক হেনরি ফেয়লকে (Henri Fayol) আধুনিক ব্যবস্থাপনার জনক বলা হয়।

খ শুধু উচ্চস্তরের ব্যবস্থাপনায় সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষমতা রাখাকে কেন্দ্রীকরণ বলে। অন্যদিকে, ব্যবস্থাপনার বিভিন্ন স্তরে সিদ্ধান্ত নেওয়ার ক্ষমতা দেওয়াকে বলা হয় বিকেন্দ্রীকরণ।
কেন্দ্রীকরণে অধস্তন কর্মীদের কম গুরুত্ব দেওয়া হয়। উচ্চস্তর থেকে সিদ্ধান্ত নিয়ে অধস্তনদের দিয়ে তা বাস্তবায়ন করা হয়। অপরদিকে, বিকেন্দ্রীকরণের ফলে অধস্তন কর্মীদের গুরুত্ব বৃদ্ধি পায়। এতে তারা উৎসাহিত হয়। ফলে প্রতিষ্ঠানের প্রতি সহযোগিতামূলক মনোভাব নিয়ে কাজ করে।

গ উদ্দীপকের রেহানা বেগম ব্যবস্থাপনার উচ্চস্তরে কর্মরত আছেন।
উচ্চস্তরের ব্যবস্থাপকগণ প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য ও নীতিনির্ধারণী কাজ করেন। তারা লক্ষ্য, কৌশল, পরিকল্পনা তৈরিতে জড়িত থাকেন। এ পর্যায়ের ব্যবস্থাপকগণ সরাসরি মানসিক শ্রম দিয়ে থাকেন।
উদ্দীপকের রেহানা বেগম একটি গার্মেন্টিস-এর ব্যবস্থাপনা পরিচালক। তিনি প্রতিষ্ঠানের সংগঠন কাঠামো তৈরি করেছেন। এছাড়াও তাকে প্রতিষ্ঠানের নীতিনির্ধারণী কাজ করতে হয়। তার এরূপ মানসিক শ্রম ও নীতি নির্ধারনী কাজ উচ্চস্তরের ব্যবস্থাপকের কাজের সাথে সম্পূর্ণ মিলে যায়। সুতরাং, রেহানা বেগমকে একজন উচ্চস্তরের ব্যবস্থাপক বলা যায়।

ঘ সংগঠন কাঠামো প্রণয়নে উদ্দীপকের রেহানা বেগম হেনরি ফেয়লের আদেশের ঐক্য নীতিটি অনুসরণ করেছে, যা যথার্থ।
একজন কর্মী প্রত্যক্ষভাবে একই সময়ে শুধু একজন উর্ধ্বতনের আদেশ গ্রহণ করার নীতিকে আদেশের ঐক্য নীতি বলে। অর্থাৎ, কোনো কর্মী একজন মাত্র নির্বাহীর অধীনে থাকবে। এতে কর্মীরা দক্ষতার সাথে কাজ করতে পারে।
উদ্দীপকের রেহানা বেগম তার প্রতিষ্ঠানের জন্য সংগঠন কাঠামো তৈরি করেছেন। সেক্ষেত্রে কোনো কর্মীকেই যেন একাধিক উর্ধ্বতনের সরাসরি অধীনে কাজ করতে না হয়, এই বিষয়টি বিবেচনা করেছেন। এতে কর্মীরা স্বাচ্ছন্দে ও শৃঙ্খলার সাথে কাজ করতে পারে। কর্মীদের এরূপ সুবিধার কথা ভেবেই তিনি সংগঠন কাঠামোটি তৈরি করেছেন।
একজন নির্বাহীর অধীনে সুষ্ঠুভাবে দায়িত্ব পালন করতে পারে। একই সাথে দুইজন নির্বাহীর আদেশ মানতে হলে কর্মীর দক্ষতা ও কাজের গতি কমে যায়। ফলে প্রতিষ্ঠানের উৎপাদনশীলতাও কমে যাবে। এছাড়াও একই কর্মীকে দুইজন নির্বাহীর অধীনে কাজ করতে হলে প্রতিষ্ঠানে বিশৃঙ্খলা তৈরি হতে পারে। ফলে প্রতিষ্ঠানের সুনাম নষ্ট হওয়ার সাথে সাথে কর্মীদের পারস্পরিক সম্পর্ক নষ্ট হতে পারে। উল্লিখিত বিষয়গুলো থেকে বোঝা যায়, সংগঠন কাঠামো তৈরিতে আদেশের ঐক্য নীতি অনুসরণ করা অপরিহার্য।

প্রশ্ন ▶ ৩৬ রতন জুট মিলস লি.-এ মি. আশিক যন্ত্র প্রকৌশলী হিসেবে কাজ করেন। এ বিষয়ে তার বিদেশি ডিগ্রি রয়েছে। তাই কর্তৃপক্ষ তার অধীনে মিলের সকল ম্যাকানিক ও যন্ত্রপাতির দায়িত্ব ন্যস্ত করে। অন্যদিকে মি. নাফিস প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা পরিচালক। পরিচালক পর্ষদের সভায় যে দীর্ঘমেয়াদি পরিকল্পনা ও নীতি-কৌশল নির্ধারিত হয় তা তিনি সাধারণ ব্যবস্থাপকের মাধ্যমে বিভাগীয় ব্যবস্থাপকদের অবগত করেন, যা বাস্তবায়নের সকল পর্যায়ের ব্যবস্থাপকের কাজ করে। *[গুলশান কমার্স কলেজ, ঢাকা]*

ক. প্রশাসন কী? ১
খ. জোড়া মই শিকল নীতি বলতে কী বোঝায়? ২
গ. উদ্দীপকে মি. আশিক কোন ধরনের ব্যবস্থাপকীয় দক্ষতার অধিকারী? ব্যাখ্যা করো। ৩
ঘ. মি. নাফিসের কাজ একটি দেহের মস্তিষ্কের সাথে তুলনীয় – উদ্দীপকের আলোকে বক্তব্যের যথার্থতা বিশ্লেষণ করো। ৪

৩৬ নং প্রশ্নের উত্তর

ক প্রতিষ্ঠানের শীর্ষ স্তর, যেখানে উদ্দেশ্য, দীর্ঘমেয়াদি পরিকল্পনা, কৌশল ও নীতি নির্ধারণ কাজ করা হয় তাকে প্রশাসন বলে।

খ যে নীতির মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের প্রতিটি ব্যক্তি, বিভাগ ও উপবিভাগ কর্তৃত্বের শিকলে একটি অপরটির সাথে যুক্ত থাকে তাকে জোড়া মই শিকল (Scalar chain) বলে।
প্রতিষ্ঠানে কর্তৃত্ব উর্ধ্বতন কর্মকর্তার থেকে ধাপে ধাপে অধস্তনের কাছে নেমে আসে। ফলে প্রতিটি বিভাগ ও ব্যক্তি কর্তৃত্বের শিকলে কারও না কারও সাথে যুক্ত থাকে। এ শিকল কর্মীদের কর্তৃত্বের প্রবাহ ও যোগাযোগের পথ নির্দেশ করে।

গ উদ্দীপকে মি. আশিক ব্যবস্থাপকীয় কারিগরি দক্ষতার অধিকারী।
প্রতিটি কাজ সম্পাদনে যে বিশেষ পদ্ধতি বা কৌশল ব্যবহৃত হয় এ দক্ষতা ব্যবস্থাপকের মধ্যে থাকা প্রয়োজন। এর মাধ্যমে ব্যবস্থাপক কর্মীদের দিয়ে দ্রুত কাজ করাতে পারেন। কারিগরি জ্ঞান নিম্নস্তরের কর্মীদের জন্যও প্রয়োজন। কারণ, তাদের মাধ্যমে কাজ করানো হয়। কোনো যন্ত্রপাতি ব্যবহারের জ্ঞান, হিসাব সংরক্ষণ, হিসাব নিরীক্ষা প্রভৃতি কাজ এ দক্ষতার মাধ্যমে করা হয়।
উদ্দীপকে রতন জুট মিলস লি.-এ আশিক যন্ত্র প্রকৌশলী হিসেবে কাজ করেন। এ বিষয়ে তার বিশেষ জ্ঞান আছে। তিনি দক্ষতার সাথে যন্ত্রপাতি পরিচালনা করতে পারেন। ফলে অধস্তনদের মাধ্যমে দক্ষভাবে এসব কাজ আদায় করার বিশেষ ক্ষমতা তার মধ্যে বিদ্যমান। তাই কর্তৃপক্ষ তার অধীনে মিলের সকল মেকানিক ও যন্ত্রপাতির দায়িত্ব ন্যস্ত করে। এসব বৈশিষ্ট্য ব্যবস্থাপকের কারিগরি দক্ষতার সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ। সুতরাং, মি. আশিক কারিগরি দক্ষতার অধিকারী।

ঘ উদ্দীপকের মি. নাফিস একজন প্রশাসক। তাই তার কাজ একটি দেহের মস্তিষ্কের সাথে তুলনীয় বলে আমি মনে করি।
একজন প্রশাসক প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য, নীতিমালা, পরিকল্পনা প্রণয়ন কাজের সাথে জড়িত থাকেন। এরা প্রতিষ্ঠানের উচ্চ পর্যায়ে অবস্থান করেন। ব্যবস্থাপকদেরকে প্রশাসকগণ তাদের পরিকল্পনা বাস্তবায়নের নির্দেশ দেন। এরা অধিক মাত্রায় চিন্তনীয় কাজের সাথে জড়িত থাকেন।
উদ্দীপকে মি. নাফিস প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা পরিচালক। প্রতিষ্ঠানের পরিচালক পর্ষদের সভায় দীর্ঘমেয়াদি পরিকল্পনা ও নীতি কৌশল নির্ধারিত হয়। তিনি তা সাধারণ ব্যবস্থাপকদের মাধ্যমে বিভাগীয় ব্যবস্থাপকদের অবগত করেন। তিনি যে কাজগুলো করছেন তা বৈশিষ্ট্য অনুযায়ী প্রশাসনের সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ।
মানুষ কোনো কাজ করার আগে চিন্তা করে। কাজটি কীভাবে করতে হবে তা মস্তিষ্কের মাধ্যমে চিন্তা করা হয়। তারপর শরীরের অন্যান্য অঙ্গের মাধ্যমে তা বাস্তবায়িত হয়। তেমনি প্রশাসন প্রতিষ্ঠানের চিন্তনীয় কাজ (পরিকল্পনা, নীতিমালা প্রণয়ন) ঠিক করেন। এরপর তা বাস্তবায়নের জন্য ব্যবস্থাপনা কার্যাবলির (সংগঠন, কর্মীসংস্থান, প্রেষণা, নিয়ন্ত্রণ প্রভৃতি) সহায়তা নেন। মি. নাফিসও প্রশাসক হিসেবে এ কাজগুলোই করেন। তাই, তার কাজও একটি দেহের মস্তিষ্কের সাথে তুলনীয়।

http://teachingbd.com

প্রশ্ন ▶ ৩৭ বর্তমানে প্রতিনিয়তই ব্যবসায় ক্ষেত্রে প্রতিযোগিতা বাড়ছে। উত্তরা মটরস-এর উৎপাদন ব্যবস্থাপক জনাব রাজন এ বিষয়টি লক্ষ রেখেই তাদের পণ্যের মধ্যে নতুন একটি প্রযুক্তি যুক্ত করলেন। ব্যাটারিচালিত অটোরিকশার পরিবর্তে সৌর বিদ্যুৎচালিত অটোরিকশা বাজারজাত করেন। চাহিদা বাড়ায় তিনি দেশের বিভিন্ন প্রান্তে সৌর বিদ্যুৎচালিত অটোরিকশা সরবরাহ করার উদ্যোগ নেন। তবে দেশে রাজনৈতিক অস্থিতিশীলতা থাকায় জনাব রহিমের প্রতিষ্ঠান ক্ষতিগ্রস্ত হচ্ছে। *[সরকারি হরগঞ্জা কলেজ, মুন্সিগঞ্জ]*

ক. হেনরি ফেয়ল ব্যবস্থাপকের কয়টি গুণের কথা উল্লেখ করেন? ১

খ. কর্তৃত্ব ও দায়িত্বের ভারসাম্য বিধান করতে হয় কেন? ব্যাখ্যা করো। ২

গ. উদ্দীপকে জনাব রাজনের মধ্যে আদর্শ ব্যবস্থাপকের কোন গুণটি বিদ্যমান? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. জনাব রাজনের দক্ষ ব্যবস্থাপনা সত্ত্বেও উদ্দীপকে উল্লিখিত পরিস্থিতি প্রতিষ্ঠানের ওপর প্রভাব বিশ্লেষণ করো। ৪

৩৭ নং প্রশ্নের উত্তর

ক হেনরি ফেয়ল (Henri Fayol) ব্যবস্থাপকের ৬টি গুণের কথা উল্লেখ করেন।

সহায়ক তথ্য

ব্যবস্থাপকের ছয়টি গুণ হলো ১. স্বাস্থ্য ও শারীরিক সক্ষমতা; ২. বুদ্ধিমত্তা ও মানবিক শক্তি; ৩. নৈতিক গুণাবলি; ৪. সাধারণ শিক্ষা; ৫. বাণিজ্যিক ও কারিগরি জ্ঞান; ৬. বিশেষ জ্ঞান প্রভৃতি।

খ কর্তৃত্ব (authority) হলো আদেশ দেয়ার বৈধ ক্ষমতা। আর দায়িত্ব (responsibility) হলো কাজ সম্পাদন করার বাধ্যবাধকতা বা কর্তব্য। আদেশ দেওয়ার অধিকার ও কাজের বাধ্যবাধকতায় সমতা রক্ষা করার নীতিই হলো কর্তৃত্ব ও দায়িত্বে সমতা রাখা। কর্তৃত্ব অর্পণের মাধ্যমে নির্দিষ্ট কর্মীর ওপর কাজের দায়িত্বও অর্পিত হয়। কর্তৃত্ব বেশি হলে এর অপব্যবহার হওয়ার সম্ভাবনা থাকে। আবার দায়িত্ব বেশি দিলে কর্তৃত্বের অভাবে কাজ সম্পাদনে সমস্যা হয়। এজন্য কর্তৃত্ব ও দায়িত্বের মধ্যে ভারসাম্য বিধান করতে হয়।

গ উদ্দীপকে জনাব রাজনের মধ্য আদর্শ ব্যবস্থাপকের উদ্ভাবনী (Innovative) গুণটি বিদ্যমান।

ব্যবসায়ের ক্ষেত্রে প্রতিযোগিতায় টিকে থাকার জন্য উদ্ভাবনী শক্তি গুণটি প্রয়োজন হয়। নতুন প্রযুক্তির উদ্ভাবন ও ব্যবসায়ের চ্যালেঞ্জ মোকাবিলা করা সহজ হয়। বর্তমান ব্যবসায়িক প্রতিযোগিতার যুগে সর্বত্রই নতুনত্ব ও প্রযুক্তির উন্নয়ন চলছে। তাই যেকোনো ব্যবস্থাপকের মধ্যে এ গুণটি থাকা আবশ্যক।

উদ্দীপকে উল্লেখ্য, বর্তমানে প্রতিনিয়তই ব্যবসায় ক্ষেত্রে প্রতিযোগিতা বাড়ছে। উত্তরা মটরস-এর উৎপাদন ব্যবস্থাপক জনাব রাজন এ বিষয়টি লক্ষ রেখেই তাদের প্রতিষ্ঠানের পণ্যের মধ্যে নতুন একটি প্রযুক্তি যুক্ত করলেন। তিনি ব্যাটারিচালিত অটোরিকশার পরিবর্তে সৌর বিদ্যুৎচালিত অটোরিকশা সরবরাহ করার উদ্যোগ নেন। এসব কাজ মূলত উদ্ভাবনী গুণের সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ। সুতরাং, জনাব রাজনের মধ্যে আদর্শ ব্যবস্থাপকের উদ্ভাবনী গুণটিই বিদ্যমান।

ঘ উদ্দীপকের জনাব রাজনের দক্ষ ব্যবস্থাপনা সত্ত্বেও রাজনৈতিক অস্থিতিশীলতা প্রতিষ্ঠানটির ওপর নেতিবাচক প্রভাব ফেলেছে।

রাজনৈতিক স্থিতিশীলতার অভাব বাংলাদেশের ব্যবস্থাপনার উন্নয়নে অন্যতম একটি সমস্যা। এ কারণে শিল্প প্রতিষ্ঠানে অসন্তোষজনক কর্মকাণ্ড পরিলক্ষিত হয়। ফলে ধর্মঘট, হরতাল, অবরোধ ইত্যাদি সৃষ্টি হয়। এতে ব্যবস্থাপনার স্বাভাবিক কার্যক্রম ব্যাহত হয়।

উদ্দীপকের জনাব রাজন একজন ব্যবস্থাপক। তিনি প্রতিযোগিতার সাথে তাল মিলিয়ে চলার চেষ্টা করেন। তিনি উদ্ভাবনী শক্তির মাধ্যমে তার উদ্ভাবিত সৌর বিদ্যুৎচালিত অটোরিকশা দেশের বিভিন্ন প্রান্তে সরবরাহ করার উদ্যোগ নেন। কিন্তু দেশের রাজনৈতিক অস্থিতিশীলতা থাকায় তার প্রতিষ্ঠান ক্ষতিগ্রস্ত হচ্ছে।

রাজনৈতিক অস্থিতিশীলতার কারণে যেকোনো শিল্প প্রতিষ্ঠানের কাজেই বিশৃঙ্খলা দেখা দেয়। এজন্য জনাব রাজনের উদ্ভাবিত নতুন পণ্যের অধিক চাহিদা থাকলেও তিনি তা দেশের সব স্থানে সরবরাহ করতে পারছেন না। কারণ, রাজনৈতিক অস্থিতিশীলতা পরিবহন ব্যবস্থায় সবচেয়ে বেশি বাধার সৃষ্টি করে। ফলে কোনো প্রতিষ্ঠানের উৎপাদিত পণ্য যথাসময়ে অন্যত্র সরবরাহ করা যায় না। বাধ্য হয়েই তাদের প্রতিষ্ঠানের এরূপ কাজ বন্ধ রাখতে হয়। এতে প্রতিষ্ঠানের ওপর নেতিবাচক প্রভাব পড়ে। তাই জনাব রাজন দক্ষ ব্যবস্থাপক হওয়া সত্ত্বেও রাজনৈতিক অস্থিতিশীলতার কারণে ব্যবসায়ে ক্ষতিগ্রস্ত হচ্ছেন।

প্রশ্ন ▶ ৩৮ তাজরীন ফ্যাশন-এর ব্যবস্থাপনা পরিচালক প্রতিষ্ঠানের কাজগুলোকে আলাদা আলাদা না করে বিচ্ছিন্নভাবে সম্পাদন করার ফলে যথাসময়ে মানসম্পন্ন উৎপাদনকার্য সম্পন্ন হয় না। কর্মীদের সাথে সার্বক্ষণিক যোগাযোগ না থাকায় প্রয়োজনীয় সময়ের মধ্যে তারা কাজ শেষ করতে পারে না। প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যার্জনে তাজরীন ফ্যাশনের কর্মীদের হাতে সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষমতা দিয়ে দায়িত্ব দিতে আগ্রহী। *[সরকারি হরগঞ্জা কলেজ, মুন্সিগঞ্জ]*

ক. শৃঙ্খলার নীতি কী? ১

খ. বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার মূলনীতিগুলো ব্যাখ্যা করো। ২

গ. উদ্দীপকে তাজরীন ফ্যাশন-এর যথাসময়ে উৎপাদনকার্য সম্পন্ন না হওয়ার পিছনে ব্যবস্থাপনার কোন নীতিটি লঙ্ঘিত হয়েছে? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. তাজরীন ফ্যাশন-এর ভবিষ্যৎ সফলতা অর্জনে কর্মীদের ক্ষমতাসহ দায়িত্ব প্রদান সংক্রান্ত সিদ্ধান্ত কতটুকু যুক্তিযুক্ত? মতামত দাও। ৪

৩৮ নং প্রশ্নের উত্তর

ক যোগ্য ব্যক্তিকে সঠিক পদে পদায়ন এবং সঠিক বস্তুকে নির্দিষ্ট স্থানে স্থাপনকেই শৃঙ্খলার নীতি বলে।

খ পরিকল্পিত রীতি-নীতি ও কলাকৌশলের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের শ্রম ও উৎপাদন বৃদ্ধির প্রক্রিয়াকে বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা বলে। ফ্রেডারিক উইন্সলো টেলর (Frederick Winslow Taylor) বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার নীতি আবিষ্কার করেছেন। তার নীতিগুলো নিম্নরূপ:

১. সঠিকভাবে কর্মী নির্বাচন, প্রশিক্ষণদান ও তাদের উন্নয়ন;
২. শ্রম-ব্যবস্থাপনা সৌহার্দ্যপূর্ণ করা;
৩. কর্মীদের মধ্যে দায়িত্ব ও কর্তব্যের সুষ্ঠু বণ্টন প্রভৃতি।

গ কার্যবিভাজন নীতি লঙ্ঘনের ফলে উদ্দীপকে তাজরীন ফ্যাশন-এর যথাসময়ে উৎপাদন কার্য সম্পন্ন হয়নি।

এ নীতিতে প্রতিষ্ঠানের কাজকে প্রয়োজন অনুযায়ী বিভিন্ন (উৎপাদন, ক্রয়, বিক্রয়) ভাগে ভাগ করা হয়। এরপর প্রত্যেকের দায়িত্ব ও কর্তৃত্ব সুস্পষ্টভাবে নির্দিষ্ট করা হয়। এতে কর্মীরা তাদের কাজ, কর্তৃত্ব ও ক্ষমতা বুঝে নিয়ে সেভাবে কাজ করতে পারে। ফলে তাদের কর্মদক্ষতাও বাড়ে। এ নীতি অনুসরণ না করলে কাজে বিশৃঙ্খলা দেখা দেয়।

উদ্দীপকে তাজরীন ফ্যাশন-এর ব্যবস্থাপনা পরিচালক প্রতিষ্ঠানের কাজগুলোকে আলাদাভাগে ভাগ করেননি। কাজগুলো বিচ্ছিন্নভাবে করা

Teachingbd.com

হয়। এতে যথাসময়ে মানসম্পন্ন উৎপাদন কাজ সম্পন্ন হয় না। এর ফলে প্রশাসনিক কাজ জটিল হয়। কর্মীরাও সর্বোচ্চ দক্ষতার সাথে কাজ করতে পারে না। এসব বৈশিষ্ট্য ব্যবস্থাপনার কার্য বিভাজন নীতির লঙ্ঘনের সাথে সম্পর্কিত। তাই বলা যায়, তাজরীন ফ্যাশনে এ নীতিটিই লঙ্ঘিত হয়েছে।

ঘ উদ্দীপকে তাজরীন ফ্যাশন-এর ভবিষ্যৎ সফলতা অর্জনে বিকেন্দ্রীকরণ নীতির মাধ্যমে কর্মীদের ক্ষমতাসহ দায়িত্ব প্রদানের সিদ্ধান্তটি যৌক্তিক বলে আমি মনে করি।

বিকেন্দ্রীকরণের ক্ষেত্রে সিদ্ধান্ত নেওয়ার ক্ষমতা নিম্ন পর্যায়ের ব্যবস্থাপকদের হাতে ছেড়ে দেওয়া হয়। এতে দ্রুত সিদ্ধান্ত নেওয়া সম্ভব হয়। কর্মীরাও আন্তরিকতার সাথে কাজ করতে আগ্রহী হয়।

উদ্দীপকে তাজরীন ফ্যাশন-এর কর্মীদের সাথে ব্যবস্থাপনা পরিচালকের যোগাযোগ না থাকায় ঠিক সময়ে তারা কাজ শেষ করতে পারে না। এ অবস্থায় কর্মীদের সিদ্ধান্ত নেওয়ার ক্ষমতা দিতে প্রতিষ্ঠানটি আগ্রহী হয়। যা বিকেন্দ্রীকরণ নীতির অন্তর্গত।

কর্মীরা দায়িত্ব পালনের জন্য প্রয়োজনীয় ক্ষমতা পেলে কাজে আগ্রহী হয়ে উঠবে। তারা যেকোনো পরিস্থিতিতে দ্রুত সিদ্ধান্ত নিতে পারবে। এতে যথাসময়ে কাজ সম্পাদন করে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনে সহায়তা করতে পারবে। এতে প্রতিষ্ঠানে শৃঙ্খলা বজায় থাকবে ও জবাবদিহিতা নিশ্চিত হবে। তাই বলা যায়, তাজরীন ফ্যাশনের সফলতায় বিকেন্দ্রীকরণ সিদ্ধান্তটি যৌক্তিক।

প্রশ্ন ▶ ৩৯ জনাব আরিয়ান কোম্পানির একজন ব্যবস্থাপক। তিনি যথাসময়ে অফিসে আসেন এবং যথানিয়মে কাজ সম্পাদন করে অফিস ত্যাগ করেন। তিনি নিজের কাজে খুব দক্ষ এবং প্রয়োজনে অন্যকেও বোঝাতে সক্ষম। সহকর্মীদের পরামর্শ ধৈর্য ধরে শোনেন এবং আলোচনার মাধ্যমে দ্রুত সঠিক সিদ্ধান্ত প্রদান করেন। তবে তাঁর অধীনস্থ কর্মীদের মধ্যে শুধু নিজ এলাকার কর্মীদের ঠিকমতো ছুটি দেন এবং অন্যদের সহজে ছুটি দিতে চান না। *[প্রেসিডেন্ট প্রফেসর ড. ইয়াজউদ্দিন আহম্মেদ রেসিডেন্সিয়াল মডেল স্কুল এন্ড কলেজ, মুন্সিগঞ্জ]*

ক. কেন্দ্রীয়করণ কী? ১

খ. কার্যবিভাজন নীতির ফলে কীভাবে কর্মদক্ষতা বৃদ্ধি পায়? ব্যাখ্যা করো। ২

গ. উদ্দীপকে জনাব আরিয়ান কর্তৃক হেনরি ফেয়ল প্রদত্ত ব্যবস্তাপনার কোন নীতি উপেক্ষিত হয়েছে? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. উদ্দীপকে বর্ণিত জনাব আরিয়ানের কর্মকাণ্ড আদর্শ ব্যবস্থাপকের গুণাবলির ভিত্তিতে মূল্যায়ন করো। ৪

৩৯ নং প্রশ্নের উত্তর

ক সিদ্ধান্ত গ্রহণের সকল ক্ষমতা উচ্চস্তরের ব্যবস্থাপনার হাতে রাখাকে কেন্দ্রীকরণ বলে।

খ প্রতিষ্ঠানের কাজকে প্রয়োজন অনুযায়ী বিভিন্ন ভাগে ভাগ করে প্রত্যেক কর্মীর দায়িত্ব ও কর্তৃত্ব সুস্পষ্টভাবে নির্দিষ্ট করে দেওয়াকে কার্যবিভাজন বলে।

এরূপ বিভাজনের ফলে প্রত্যেক বিভাগ, উপবিভাগ এবং সেই সাথে এতে নিয়োজিত জনশক্তি ও তাদের কাজকে সুনির্দিষ্ট করা সম্ভব হয়। তাছাড়া একই ধরনের কাজ করায় প্রতিটি বিভাগেই কর্মীদের কর্মদক্ষতা বৃদ্ধি পায়। এতে প্রতিষ্ঠানের উৎপাদনশীলতাও বাড়ে। তাই বলা যায়, কার্যবিভাজন কর্মদক্ষতা বৃদ্ধিতে সহায়ক।

গ উদ্দীপকে জনাব আরিয়ান কর্তৃক হেনরি ফেয়ল প্রদত্ত ব্যবস্থাপনার সাম্যতার নীতিটি উপেক্ষিত হয়েছে।

অধস্তনদের প্রতি সমান আচরণ ও যত্ন করাই হলো সাম্যতার নীতির মূল কথা। এ নীতি অনুসারে কর্মীদের যোগ্যতা ও দক্ষতা অনুযায়ী সমান সুযোগ সুবিধা দেওয়া হয়। এ নীতি ন্যায়পরায়ণতার সাথে সম্পর্কিত।

জনাব আরিয়ান কোম্পানির একজন ব্যবস্থাপক। তিনি নিজের কাজে খুব দক্ষ এবং নিয়মিত। তবে তার অধস্তনদের মধ্যে তিনি শুধু নিজ এলাকার কর্মীদের ঠিকমতো ছুটি দেন। বাকিদের সহজে ছুটি দিতে চান না। এক্ষেত্রে জনাব আরিয়ান সব কর্মীর প্রতি সমান আচরণ করেননি। তাই, তার এ ধরনের কাজ সাম্যতার নীতিকে লঙ্ঘন করেছে।

ঘ আদর্শ ব্যবস্থাপকের গুণাবলির ভিত্তিতে জনাব আরিয়ান একজন যোগ্য ব্যবস্থাপক।

একটি প্রতিষ্ঠানের সফলতা অনেকাংশে নির্ভর করে উক্ত প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপকের দক্ষতার ওপর। একজন আদর্শ ব্যবস্থাপকর বিশেষ কিছু গুণাবলি থাকতে হয়। এর মধ্যে সাংগঠনিক জ্ঞান, পরিশ্রমী, সিদ্ধান্ত গ্রহনের ক্ষমতা, নিয়মানুবর্তিতা, দূরদর্শিতা প্রভৃতি অন্যতম।

উদ্দীপকের জনাব আরিয়ান একজন ব্যবস্থাপক। তিনি যথাসময়ে অফিসে আসেন এবং নিয়মানুযায়ী কাজ করেন। তিনি নিজের কাজে খুব দক্ষ। এছাড়াও তিনি সহকর্মীদের পরামর্শ দেন। তাদের পরামর্শও শোনেন এবং আলোচনার মাধ্যমে দ্রুত সিদ্ধান্ত নিতে পারেন।

জনাব আরিয়ান যথাসময়ে অফিসে এসে নিয়মানুবর্তিতার পরিচয় দেন। ব্যবস্থাপকীয় জ্ঞান থাকায় তিনি নিজের কাজে দক্ষ। আর সাংগঠনিক জ্ঞানের কারনে অন্যকে সাহায্য করেন এবং পরামর্শ নেন। এছাড়াও একজন আদর্শ ব্যবস্থাপকের সিদ্ধান্ত নেওয়ার ক্ষমতা গুণটিও তার রয়েছে। সর্বোপরি জনাব রায়হানের মধ্যে ব্যবস্থাপকের অন্যতম গুণসমূহ লক্ষণীয়। সুতরাং জনাব আরিয়ানকে তার গুণাবলির ভিত্তিতে একজন আদর্শ ব্যবস্থাপক বলা যায়।

প্রশ্ন ▶ ৪০ জনাব সাকিব ডুয়েল নির্মাণ কোম্পানির টব্জী প্রকল্পের একজন সুপারভাইজার। কাজের জন্য তাকে প্রকল্প ব্যবস্থাপক জনাব চাঁদনী ও প্রকৌশলী জনাব মীমের নিকট জবাবদিহি করতে হয়। একই সময়ে দুইজন বসের নিকট জাবাবদিহিতার কারণে তাঁর কাজের গতিশীলতা ব্যাহত হয়। তিনি বিষয়টি উর্ধ্বতন কর্তৃপক্ষের গোচরে আনার কথা ভাবছেন। *[রাজবাড়ী সরকারি আদর্শ মহিলা কলেজ]*

ক. ব্যবস্থাপনা কী? ১

খ. 'ব্যবস্থাপনা সর্বজনীন'— বুঝিয়ে লেখো। ২

গ. উদ্দীপকে জনাব সাকিব ব্যবস্থাপনার কোন স্তরের দায়িত্ব পালন করছেন? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. উদ্দীপকে বর্ণিত সাকিবের কাজে গতিশীলতা আনয়নে করণীয় সম্পর্কে তোমার অভিমত দাও। ৪

৪০ নং প্রশ্নের উত্তর

ক লক্ষ্য অর্জনের জন্য পরিকল্পনা প্রণয়ন, সংগঠিতকরণ, কর্মীসংস্থান, নির্দেশনা, প্রেষণা ও নিয়ন্ত্রণের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের সম্পদসমূহকে সঠিকভাবে কাজে লাগানোকে ব্যবস্থাপনা বলে।

খ ব্যবস্থাপনার সর্বজনীনতা বলতে সর্বত্র, সব ক্ষেত্রে, সকলের দ্বারা স্বীকৃত ব্যবস্থাপনা জ্ঞানের আবশ্যকতা ও প্রয়োগ যোগ্যতাকে বোঝায়। পরিবার, রাষ্ট্র এবং ব্যবসায় সংগঠনের সব ক্ষেত্রে ব্যবস্থাপনার কার্যাবলি পরিকল্পনা প্রণয়ন, সংগঠিতকরণ, নির্দেশনা, প্রেষণা ও নিয়ন্ত্রণ) প্রয়োগ করা হয়। স্থানীয় পরিবেশ-পরিস্থিতি, সামাজিক রীতি-নীতি ইত্যাদি কারণে বিভিন্ন প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা পদ্ধতি ভিন্ন হতে পারে। তবে ব্যবস্থাপনার কার্যাবলি প্রয়োগের ক্ষেত্রে তেমন কোনো পার্থক্য পরিলক্ষিত হয় না। তাই ব্যবস্থাপনাকে সর্বজনীন বলা হয়।

Teaching

গ উদ্দীপকের জনাব সাকিব ব্যবস্থাপনার নিম্ন স্তরের দায়িত্বপালন করছেন।

ব্যবস্থাপনার যে স্তরে কর্মীদের কাজ তদারকি করা হয় তাকে নিম্ন স্তরীয় ব্যবস্থাপনা বলে। একে প্রথম সারির ব্যবস্থাপনাও বলা হয়। এ স্তরের ব্যবস্থাপকগণ মূলত মধ্যম স্তরের ব্যবস্থাপনা কর্তৃক প্রণীত কর্মসূচী বাস্তবায়ন করেন। শাখা ব্যবস্থাপক, সহকারী ব্যবস্থাপক, কারখানা সুপারভাইজার, তত্ত্বাবধায়ক, ফোরম্যান, অফিস সুপার ইত্যাদি দায়িত্বে নিয়োজিত ব্যক্তিবর্গ স্তরে অন্তর্ভুক্ত।

উদ্দীপকে বর্ণিত জনাব সাকিব ডুয়েল নির্মাণ কোম্পানির টঙ্গী প্রকল্পের একজন সুপারভাইজার। কাজের জন্য তাকে প্রকল্প ব্যবস্থাপক ও প্রকৌশলীর নিকট জবাবদিহি করতে হয়। তিনি একজন সুপারভাইজার এবং তিনি প্রকল্প ব্যবস্থাপক তথা মধ্যম স্তরীর ব্যবস্থাপকের আওতাধীন। এজন্য তাকে নিম্ন স্তরের ব্যবস্থাপক বলা যায়।

ঘ উদ্দীপকের সাকিবের কাজে গতিশীলতা আনয়নে আদেশের ঐক্য প্রতিষ্ঠা করা প্রয়োজন।

একজন কর্মী বা অধস্তন একজনমাত্র উর্ধ্বতন নির্বাহীর নিকট হতে আদেশ পাওয়াকে আদেশের ঐক্য বলে। এ নীতি অনুযায়ী দ্বৈত অধীনতা পরিহার করতে বলা হয়েছে। দ্বৈত অধীনতা বজায় থাকলে একাধিক কর্মকর্তার কাছ থেকে আদেশ আসতে থাকে ও তাদের সকলের নিকট জবাবদিহি করতে হয়। এতে অধীনস্থ কর্মী কার আদেশ প্রাধান্য দেবে সে ব্যাপারে দ্বিধাদ্বন্দ্বে পড়ে যায়। এতে তার কাজ সম্পাদনে বিঘ্ন ঘটবে।

উদ্দীপকের জনাব সাকিব ডুয়েল নির্মাণ কোম্পানির টঙ্গী প্রকল্পের সুপারভাইজার। কাজের জন্য তাকে একই সাথে প্রকল্প ব্যবস্থাপক ও প্রকৌশলির নিকট জবাবদিহি করতে হয়। একই সময়ে দুইজন বসের নিকট জাবাবদিহির কারণে তার কাজের গতিশীলতা ব্যাহত হয়। এ থেকে বোঝা যায় তিনি দ্বৈত অধীনতার শিকার। এই দ্বৈত অধীনতা পরিহার করে আদেশের ঐক্য প্রতিষ্ঠা করতে পারলে তার কাজে গতিশীলতা বৃদ্ধি পাবে। এজন্য তাকে যেকোনো একজনের অধীনে কাজ করতে হবে।

প্রশ্ন ▶ ৪১ জনাব মালিহা তার প্রতিষ্ঠানের প্রধান নির্বাহী হিসেবে জনাব সামিহাকে নিয়োগ দিলেন। জনাব সামিহা ভালোভাবেই প্রতিষ্ঠান পরিচালনা করছিলেন। হঠাৎ একদিন জনাব মালিহা তার নিকট আত্মীয় জনাব রিয়াজকে নির্বাহী পরিচালক হিসেবে নিয়োগ দেন। জনাব রিয়াজ তার পরিচিত বিক্রয় ব্যবস্থাপককে এজিএম পদে পদোন্নতি দিয়ে বিভিন্ন সুবিধা প্রদান করলেন। এতে প্রতিষ্ঠানের জন্য ব্যবস্থাপকরা অসন্তুষ্ট হন। এছাড়াও জনাব রিয়াজ ব্যবস্থাপকদের নিজের মতো করে বিভিন্ন নির্দেশনা দিতেন। এতে ব্যবস্থাপকরা দোটানায় পড়ে যেতেন, কার আদেশ মান্য করবেন। বছর শেষে জনাব মালিহা দেখলেন যে, প্রতিষ্ঠানটি লোকসানের মুখে। *[বিয়াম মডেল স্কুল এন্ড কলেজ, বগুড়া]*

ক. নীতি কী? ১

খ. ব্যবস্থাপনায় শৃঙ্খলার নীতিটি ব্যাখ্যা করো। ২

গ. জনাব রিয়াজের বিক্রয় ব্যবস্থাপকের সাথে আচরণটি হেনরি ফেয়লের কোন নীতির সঙ্গে সামঞ্জস্যপূর্ণ নয়? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. জনাব মালিহার প্রতিষ্ঠানের ব্যর্থতার প্রধান কারণ কোনটি? বিশ্লেষণ করো। ৪

৪১ নং প্রশ্নের উত্তর

ক কোনো কাজ কীভাবে করা হবে তার নির্দিষ্ট নিয়ম-কানুন বা পথ নির্দেশিকাকে নীতি বলে।

খ যোগ্যতা অনুযায়ী কর্মীদের উপযুক্ত দায়িত্ব অর্পণ এবং সঠিক বস্তুকে সঠিক জায়গায় স্থাপনকে শৃঙ্খলার নীতি বলে।

শৃঙ্খলা নীতির মাধ্যমে কর্মীর কাজের দক্ষতা বাড়ে। এতে কাজে গতি আসে। আবার সঠিক জায়গায় মেশিন, যন্ত্রপাতি, কাঁচামাল রাখার কারণে সম্পদের সর্বোচ্চ ব্যবহার সম্ভব হয়।

গ উদ্দীপকের জনাব রিয়াজের বিক্রয় ব্যবস্থাপকের সাথে আচরণটি সাম্যের নীতির সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ নয়।

এ নীতির মাধ্যমে সকল কর্মীর প্রতি সমান আচরণ করা হয়। কর্মীদের যোগ্যতা ও কর্মদক্ষতা অনুযায়ী দায়িত্ব ও কর্তৃত্ব অর্পণ করা হয়। এ নীতি অনুসরণ না করলে কর্মীরা অসন্তুষ্ট হয়। কাজের প্রতি আগ্রহ হারিয়ে ফেলে প্রতিষ্ঠানের কাজে বিশৃঙ্খলা হয়।

উদ্দীপকে জনাব রিয়াজ তার পরিচিত বিক্রয় ব্যবস্থাপককে এজিএম পদে পদোন্নতি দেন। প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন সুযোগ-সুবিধাও তাকে প্রদান করেন। এতে প্রতিষ্ঠানের অন্য ব্যবস্থাপকরা অসন্তুষ্ট হন। সাধারণত প্রতিষ্ঠানে পদোন্নতির ক্ষেত্রে জ্যেষ্ঠতা, যোগ্যতা ও দক্ষতা বিবেচনা করে সবচেয়ে যোগ্য ব্যক্তিকেই উচ্চ পদে নিয়োগ করা হয়। কিন্তু জনাব রিয়াজ নিজের পছন্দমতো একজনকে নিয়োগ দিয়েছেন। তার যোগ্যতা ও দক্ষতা বা জ্যেষ্ঠতা অন্যদের সাথে তুলনা করেননি। তিনি সকলকে সমান চোখে না দেখে একজনকে গুরুত্ব দিয়েছেন। আর এসব কাজ সাম্যের নীতির পরিপন্থী। তাই বলা যায়, জনাব রিয়াজের বিক্রয় ব্যবস্থাপকের সাথে আচরণটি সাম্যের নীতির সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ নয়।

ঘ উদ্দীপকে জনাব মালিহার প্রতিষ্ঠানে আদেশের ঐক্য নীতির অনুসরণ করা না করায় প্রতিষ্ঠানটি লক্ষ্যার্জনে ব্যর্থ হয়েছে বলে আমি মনে করি।

এ নীতির মাধ্যমে একজন কর্মী প্রত্যক্ষভাবে শুধু একজন উর্ধ্বতনেরই আদেশ মেনে কাজ করে। দ্বৈত অধীনতা এখানে পরিহার করা হয়। একের অধিক নির্বাহীর অধীনে কোনো কর্মী সুষ্ঠুভাবে কাজ করতে পারে না। এতে কাজে ব্যাঘাত ঘটে ও বিশৃঙ্খলা সৃষ্টি হয়।

উদ্দীপকে জনাব মালিহা একটি প্রতিষ্ঠানের মালিক। তিনি জনাব সামিহাকে প্রধান নির্বাহী হিসেবে নিয়োগ দেন। আর জনাব রিয়াজকে নির্বাহী পরিচালক হিসেবে নিয়োগ করেন। জনাব সামিহা ভালোভাবেই প্রতিষ্ঠান পরিচালনা করেন। কিন্তু জনাব রিয়াজ উর্ধ্বতনদের নির্ধারিত নির্দেশনা না মেনে নিজের ইচ্ছামতো ব্যবস্থাপকদের কাজের নির্দেশনা দেন।

এতে ব্যবস্থাপকরা দ্বিধা-দ্বন্দ্বে পড়েন। ফলে প্রতিষ্ঠানের নির্ধারিত উদ্দেশ্য বাস্তবায়নে সমস্যা হয়। কারণ, কার আদেশ পালন করতে তা ব্যবস্থাপকরা বুঝতে পারেন না। অর্থাৎ, এখানে আদেশের ঐক্য নীতি অনুসরণ করা হয়নি। সুতরাং, উক্ত প্রতিষ্ঠানে আদেশের ঐক্য নীতি না মানায় প্রতিষ্ঠান কাজে ব্যর্থ হয়েছে।

প্রশ্ন ▶ ৪২ জনাব সুমন একটি বৃহৎ কোম্পানির এইচ. আর কর্মকর্তা। তার অধীনে প্রায় ১০০ জন কর্মী কাজ করে। জনাব সুমন প্রতি মাসের ৩/৪ তারিখের মধ্যে কর্মচারীদের বেতন দিয়ে থাকেন। শুধু তাই নয় জনাব সুমন প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠানের চেয়ে একটু বেশি আর্থিক সুবিধা দিয়ে থাকেন। এতে কর্মচারীরা প্রতিষ্ঠানের প্রতি সন্তুষ্ট থাকে। মনোযোগ দিয়ে কাজ করে এবং কর্মচারীদের জীবনমান বৃদ্ধি পায়। *[কাদিরাবাদ ক্যান্টনমেন্ট স্যাপার কলেজ, নাটোর]*

ক. হেনরি ফেয়ল কয়টি নীতি নির্দেশ করেন। ১

খ. ব্যবস্থাপনায় প্রশাসন মস্তিষ্কের সাথে তুলনীয় কেন? ২

গ. উদ্দীপকে জনাব সুমন ব্যবস্থাপনার কোন নীতি অনুসরণ করেছেন? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. উদ্দীপকের জনাব সুমনের গৃহীত নীতির যৌক্তিকতা বিশ্লেষণ করো। ৪

৪২ নং প্রশ্নের উত্তর

ক হেনরি ফেয়ল ১৪টি নাতি নির্দেশ করেন।

http://teachingbd.com

খ ব্যবস্থাপনার উচ্চ স্তরের ব্যক্তি বা ব্যক্তিবর্গ হলো প্রশাসক এবং তাদের কর্ম প্রয়াসকে প্রশাসন বলে।

মানুষের শরীরের অঙ্গ-প্রতঙ্গের দিকনির্দেশনা আসে মস্তিষ্ক থেকে। অন্যদিকে প্রতিষ্ঠানের নীতি ও উদ্দেশ্য ঠিক করে প্রশাসন। এ ধরনের কাজ বাস্তবায়নের জন্য ব্যবস্থাপনা ও সংগঠনের সহায়তা গ্রহণ করে। সে কারণেই ব্যবস্থাপনার প্রশাসনকে মস্তিষ্কের সাথে তুলনা করা হয়।

গ উদ্দীপকে জনাব সুমন ব্যবস্থাপনার পারিশ্রমিক নীতি অনুসরণ করেছেন।

প্রতিষ্ঠানে কর্মীদের কাজের প্রকৃতি, মেধা ও যোগ্যতা বিবেচনা করে বেতন ও অন্যান্য সুযোগ-সুবিধা প্রদানের নীতি হলো পারিশ্রমিক নীতি। যেকোনো প্রতিষ্ঠানের কর্মীরা তাদের মেধা, অভিজ্ঞতা ও কাজ অনুযায়ী ন্যায্য পারিশ্রমিক প্রত্যাশা করে। যোগ্য কর্মীদের ধরে রাখার জন্য এ নীতি অনুসরণ করা আবশ্যক।

উদ্দীপকে জনাব সুমন একটি বৃহৎ কোম্পানির একজন এইচ, আর কর্মকর্তা। তার প্রতিষ্ঠানের প্রায় ১০০ জন কর্মী কাজ করে। জনাব সুমন প্রতি মাসের ৩/৪ তারিখে কর্মচারীদের বেতন দিয়ে থাকেন। অন্য প্রতিষ্ঠান থেকেও আর্থিক সুবিধা বেশি দেন। প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের কাজের ধরন, অনুযায়ী সুযোগ-সুবিধা প্রদান করেন। এক্ষেত্রে কর্মীদের কাজের দক্ষতাকে মূল্যায়ন করেন। এছাড়াও তাদের ন্যায্য পারিশ্রমিক যথাসময়ে পরিশোধ করেন। এ ধরনের কার্যসমূহ পারিশ্রমিক নীতির অন্তর্ভুক্ত। তাই বলা যায়, সুমনের প্রতিষ্ঠানটিতে পারিশ্রমিক নীতি অনুসরণ করেছেন।

ঘ উদ্দীপকে জনাব সুমনের গৃহীত পারিশ্রমিক নীতিটি যৌক্তিক বলে আমি মনে করি।

পারিশ্রমিক নীতি অনুযায়ী কর্মীদের উপযুক্ত পারিশ্রমিক দেয়া হয়। ন্যায্য পারিশ্রমিক পেলে কর্মীরা তাদের কাজের প্রতি সন্তুষ্ট থাকে। ফলে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জন সহজ হয়।

উদ্দীপকে জনাব সুমন তার প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের যথাসময়ে বেতন প্রদান করেন। তিনি প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠান থেকে কর্মীদের বেশি আর্থিক সুবিধা দিয়ে থাকেন। ফলে কর্মীরা তাদের কাজে উৎসাহ পান। এছাড়া কর্মচারীরা মনোযোগ দিয়ে কাজ করে।

প্রতিষ্ঠানটি তার কর্মীদের সন্তোষজনক পারিশ্রমিক প্রদান করে। ফলে কর্মীরা আগ্রহ নিয়ে কাজ করেন। তাদের কাজের প্রতি আরো মনোবল বৃদ্ধি পেয়েছে। প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য সহজে অর্জন হয়েছে। এছাড়া পারিশ্রমিক নীতি প্রয়োগের ফলে মালিক-শ্রমিকের মধ্যে সুসম্পর্ক সৃষ্টি হয়েছে। এতে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য সহজে অর্জিত হয়। তাই, জনাব সুমনের গৃহীত পারিশ্রমিক নীতিটি যৌক্তিক বলে আমি মনে করি।

প্রশ্ন ▶ ৪৩ দেশে উন্নতমানের টাইল্‌স ও বেসিন তৈরির উদ্দেশ্যে জনাব আলীম একটি ফ্যাক্টরী গড়ে তোলেন। জনাব আলীমের প্রতিষ্ঠানে যেকোনো কাজ করার আগে তা নিয়ে গঠনমূলক অনেক চিন্তাভাবনা করেন এবং সংশ্লিষ্টদের কোনো দায়িত্ব দেয়ার বেলায় খেয়াল রাখেন যাতে তা পূর্বের কোনো কাজের সাথে অসঙ্গতিপূর্ণ না হয়। তার প্রতিষ্ঠানের উৎসাহ উদ্দীপনামুখর পরিবেশের কারণেই কর্মীরা একে তাদের নিজস্ব অঙ্গন বলেই মনে করে। এতে পণ্যের মান বজায় রেখে উৎপাদনের পরিমান যেমন দ্রুত বেড়েছে তেমনি জনাব আলীমও পরিণত হয়েছেন একজন সফল উদ্যোক্তায়। *[চুয়াডাঙ্গা সরকারি কলেজ]*

ক. আধুনিক ব্যবস্থাপনার জনক কে? ১

খ. ব্যবস্থাপনা ও প্রশাসনের কার্যগত পার্থক্য কী? ২

গ. উদ্দীপকে জনাব আলীমের কাজে প্রধানত ব্যবস্থাপনার কোন নীতিটির প্রতিফলন ঘটেছে? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. তুমি কি মনে করো জনাব আলীম যথার্থই একজন দক্ষ ব্যবস্থাপক? যুক্তি দেখাও। ৪

৪৩ নং প্রশ্নের উত্তর

ক আধুনিক ব্যবস্থাপনার জনক হলো হেনরি ফেওল (Henri Fayol)।

খ ব্যবস্থাপনা ও প্রশাসন দুটোই উচ্চস্তরের কর্তৃপক্ষের কাজের সাথে জড়িত।

ব্যবস্থাপনার কাজ মূলত পরিকল্পনা প্রণয়ন, সংগঠিতকরণ, কর্মীসংস্থান, নির্দেশনাদান, প্রেষণা, সমন্বয়সাধন ও নিয়ন্ত্রণ কাজের সাথে জড়িত। অন্যদিকে প্রশাসন প্রতিষ্ঠানের নীতিমালা ও স্ট্রাটেজি নির্ধারণ, পরিকল্পনা প্রণয়ন ও গুরুত্বপূর্ণ কাজের সাথে জড়িত। ব্যবস্থাপনা প্রশাসনের চেয়ে কর্মক্ষমতার অধিকারী এবং প্রশাসন চূড়ান্ত ক্ষমতার অধিকারী।

গ উদ্দীপকে জনাব আলীমের কাজ প্রধানত ব্যবস্থাপনার কার্যবিভাজন নীতির প্রতিফলন ঘটেছে।

কার্য বিভাজন হলো কাজকে তার প্রকৃতির উপর বিভিন্ন বিভাগে বিভক্ত করে তা এক একজন কর্মীর ওপর অর্পন করা। এক্ষেত্রে প্রতিটি বিভাগের কর্মীদের দক্ষতা অনুযায়ী কার্য বণ্টন করা হয়। ফলে কাজের প্রতি প্রতিটি বিভাগের কর্মীর আগ্রহ বৃদ্ধি পায়।

উদ্দীপকে জনাব আলীম প্রতিষ্ঠানের যে কোনো কাজ করার আগে তা নিয়ে গঠনমূলক অনেক চিন্তা ভাবনা করেন। তিনি সংশ্লিষ্টদের কোনো দায়িত্ব দেওয়ার বেলায় খেয়াল রাখেন যাতে তা পূর্বের কোনো কাজের সাথে অসঙ্গাতিপূর্ণ না হয়। তিনি কাজকে তার প্রকৃতি অনুযায়ী পরিকল্পনা মাফিক ভাগ করার চেষ্টা করেন। আবার কর্মীদের দক্ষতার ওপর নির্ভর করে কোন কাজ কাকে প্রদান করতে হবে তা নিয়ে চিন্তা ভাবনা করেন; যা কার্যবিভাজনে নীতির বৈশিষ্ট্যের সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ। তাই বলা যায়, জনাব আলীম ব্যবস্থাপনার কার্যবিভাজন নীতি অনুসরণ করেন।

ঘ জনাব আলীম যথার্থই একজন দক্ষ ব্যবস্থাপক বলে আমি মনে করি।

ব্যবস্থাপনা হলো অন্যকে দিয়ে দক্ষভাবে কাজ করিয়ে নেওয়ার কৌশল। এটি প্রতিষ্ঠানের মানবীয় ও অমানবীয় সম্পদগুলোর সুষ্ঠু ব্যবহার নিশ্চিত করে লক্ষ্যপানে এগিয়ে নিয়ে যায়। যথার্থ ব্যবস্থাপক ব্যবস্থাপনা কার্য পরিচালনার জন্য ব্যবস্থাপনার নীতি বা আদর্শ মেনে চলেন।

উদ্দীপকে জনাব আলীম প্রতিষ্ঠানের যেকোনো কাজের জন্য গঠনমূলক চিন্তাভাবনা করেন। তিনি দায়িত্ব অনুযায়ী কর্মীদের বিভিন্ন বিভাগে ভাগ করে কাজ প্রদান করেন। এছাড়াও প্রতিষ্ঠানে সুষ্ঠু কর্মপরিবেশ বজায় রাখেন।

প্রতিষ্ঠানের সফলতা যথাযথ ব্যবস্থাপনার ওপর নির্ভর করে। জনাব আলীম ব্যবস্থাপনার প্রথম কাজ পরিকল্পনা করে কার্যবিভাজন করেন। একই সাথে প্রতিষ্ঠানের কর্তৃত্ব ও ভারসাম্য বজায় রাখেন। ফলে কর্মীরা কাজের প্রতি উৎসাহিত হয় এবং প্রতিষ্ঠানের উৎপাদনের পরিমাণ বৃদ্ধি পায়, যা তার দক্ষ ব্যবস্থাপনার কারণে সম্ভব হয়। তাই বলা যায়, জনাব আলীম যথার্থই একজন দক্ষ ব্যবস্থাপক।

http://teachingbd.com