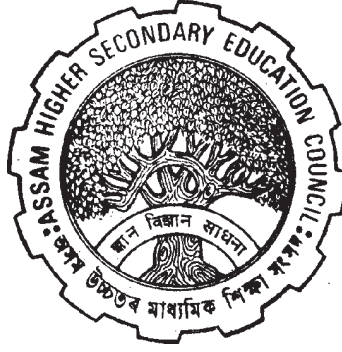


# ব্যৱসায় অধ্যয়ন

প্ৰথম খণ্ড

উচ্চতৰ মাধ্যমিক দ্বিতীয় বাৰ্ষিকৰ পাঠ্যপুথি



অসম উচ্চতৰ মাধ্যমিক শিক্ষা সংসদ

ৰাষ্ট্ৰীয় শৈক্ষিক গৱেষণা আৰু প্ৰশিক্ষণ পৰিষদৰ পাঠ্যপুথিৰ আধাৰত

# ব্যৱস্থাপনাৰ প্ৰকৃতি আৰু তাৎপৰ্য (Nature and significance of management)

## শিকাৰ উদ্দেশ্যসমূহ

### (Learning objectives)

- এই অধ্যায়টো অধ্যয়ন কৰাৰ পিছত আমি জানিবলৈ সক্ষম হ'ম—
- সংগঠনত ব্যৱস্থাপনাৰ গুৰুত্ব আৰু বৈশিষ্ট্যসমূহৰ বৰ্ণনা দিবলৈ।
  - ব্যৱস্থাপনাৰ প্ৰকৃতিৰ ব্যাখ্যা দিবলৈ— ই কলা নে বিজ্ঞান নে পেছা।
  - ব্যৱস্থাপনাৰ কাৰ্যাৱলীৰ ব্যাখ্যা দিবলৈ।
  - সময়ৰ প্ৰকৃতি আৰু গুৰুত্বৰ মৌল বুজিবলৈ।

## এইচ চি এলত ব্যৱস্থাপনা

### (Management at HCL)

এটা সময়ত যেতিয়া গোটেই ভাৰতবৰ্ষত ২৫০টা কম্পিউটাৰ আছিল শিৱনাদাৰে এটা যুৱ দলৰ নেতৃত্ব দি থলুৱা তথ্য-প্ৰযুক্তিবিদ্যাৰ (ইনফৰমেচন টেকন'লজি)ৰ প্ৰসাৰৰ বিশ্বাসত মতলীয়া হয়। সেই দূৰদৰ্শিতাৰ বাবে ১৯৭৬ চনত জন্মলাভ কৰে দিল্লীত বৰচাটি (BARSAATI) নামেৰে এটি প্ৰতিষ্ঠান। তিনি দশক পিছত মাৰ্কিন যুক্তৰাষ্ট্ৰৰ ৩.৫ বিলিয়ন ডলাৰৰ সমকক্ষ এটি বিশ্বায়নৰ উদ্যোগ প্ৰতিষ্ঠান সৃষ্টি হয়। এইচ চি এল বৰ্তমান ইনফৰমেচন টেকন'লজিৰ শীৰ্ষস্থানত। প্ৰায় ৪১,০০০ হেজাৰ পেছাদাৰক নিয়োগ কৰিছে আৰু বিশ্বৰ ১৬ দেশ— জাপান, মাৰ্কিন যুক্তৰাষ্ট্ৰ, ইউৰোপ আৰু এছিয়ান পেচিফিক বিমৰ বিভিন্ন স্থানত অৱস্থিত।

এইচ চি এলৰ বৰ্তমান ব্যৱসায় ইনফৰমেচন টেকন'লজিৰ হাৰ্ডৱেৰ উৎপাদন আৰু বিতৰণ ছিষ্টেম ইনট্ৰিগ্ৰেচনৰ প্ৰযুক্তিবিদ্যা আৰু ছফটৱেৰ সেৱাত বিস্তৃত হৈ আছে। ব্যৱসায়ৰ প্ৰক্ৰিয়া আউট ছ'ৰ্চিং (out sourcing) আৰু ব্যৱস্থাপনাৰ আন্তঃগাঁথনি

(infrastructure) এইচ চি এল (HCL) উদ্যোগ গোলকীয় প্ৰযুক্তিবিদ্যা (Global Technology) আৰু ইনফৰ্মেচন টেকন'লজিৰ সেৱাসমূহত অগ্ৰণী ভূমিকা পালন কৰিছে। এইচ চি এল (HCL)ৰ মূল পৰিকল্পনা থলুৱা মাইক্ৰ' কম্পিউটাৰ (Microcomputer) উন্নয়নৰ জন্ম হয় ১৯৭৮ চনত এপল (Apple) আৰু আই বি এম (IBM)ৰ তিনি বছৰ আগেয়ে। ইয়েই ভাৰতবৰ্ষৰ কম্পিউটাৰ উদ্যোগৰ জন্মলগ্ন বুলি বহুতো উদ্যোগপতিয়ে মত পোষণ কৰে। এই উদ্যোগৰ জন্মদাতাসকলৰ দূৰদৰ্শিতা আৰু সুপৰিচালনাৰ বাবে গোলকীয় কাৰ্যক্ৰমত ভাগ ল'বলৈ সক্ষম হৈছিল মাৰ্কিন যুক্তৰাষ্ট্ৰত ১৯৮৮ চনত। শিৱনাদাৰৰ বিপদ-শংকা বহনৰ সক্ষমতাক ঐতিহাসিক আৰু তেওঁৰ দুঃসাহসী ফৰয়েছ (Forays) মূল ভিত্তি কৰি ভৱিষ্যতৰ কৰ্মৰ বাবে প্ৰত্যয় জন্মায়। যি সময়ত হাৰ্ডৱেৰ (Hardware) মাত্ৰ এটা আছিল নাদাৰে দেখিছিল ইনফৰ্মেচন টেকন'লজিৰ (information technology)ৰ শিক্ষাৰ সম্ভাৱনা আৰু শিক্ষা গ্ৰহণ বাবে এন আই আই টি (NIIT)ৰ জন্ম হয়। যদিও ছফটৱেৰ উন্নয়নৰ অংকুৰ অৱস্থাত আছিল, শিৱনাদাৰৰ নেতৃত্বৰে অগ্ৰণী ভূমিকা পালন কৰা বাবে বৰ্তমান এইচ চি এলে (HCL) বিশ্বৰ বজাৰত এক প্ৰধান শক্তি হিচাপে পৰিগত হৈছে। এইচ চি এল (HCL) উদ্যোগত সংগঠনৰ গাঁথনি দুটা তালিকাভুক্ত কোম্পানী সাঙোৰ খাই আছে। এইচ চি এলৰ প্ৰযুক্তিকৰণ উদ্যোগ আৰু এইচ চি এল—ইনফ'ছিষ্টেম। শিৱনাদাৰে কোম্পানীৰ সভাপতি (Chairman) মুখ্য কাৰ্যবাহী বিষয়াৰ (CEO) গুণৰ বাবে আৰু ব্যৱস্থাপনা দলৰ ঔদ্যোগিক উদ্যম একলগ হৈ দ্ৰুতগতিত ইনফ'টেকন'লজিৰ পৰিৱেশ সলনি আৰু ভাবুকিক (threats) সুযোগলৈ ৰূপান্তৰ কৰিবলৈ সফল হয়। মূল প্ৰক্ৰিয়া আৰ্হিৰে (Paradigms) নতুন অৱস্থাবে যিটো দলে শংকায়ুক্ত কাৰ্য (venture) গ্ৰহণ কৰে সেই ন্যায্যৰ উন্নয়নৰ মূল প্ৰক্ৰিয়া গ্ৰহণ কৰা হয়। এইবোৰত সাঙোৰ খাই আছে সংগঠনৰ গাঁথনি, বজাৰৰ সৃষ্টি, প্ৰযুক্তিবিদ্যাৰ অগ্ৰগতি (leveraging) আৰু ব্যৱসায়ৰ গতি (up-scaling) যাতে আন ব্যৱসায়ৰ দৰে তিষ্ঠি থাকে, প্ৰসাৰতা লাভ কৰে আৰু লাভাৰ্জিত আন ব্যৱসায়ে যিদৰে গুৰুত্ব দিয়ে এইচ চি এলেও সেই একেদৰে বৃদ্ধি/প্ৰসাৰতা আৰু লাভাৰ্জনত গুৰুত্ব দিছে। এইচ চি এল (HCL)ৰ ব্যৱস্থাপনাই বিশ্বাস কৰে যে সম্ভৱিত থকা চাকৰিয়ালে গ্ৰাহককো সন্তোষিত কৰে যাৰ দ্বাৰা অধিক লাভাৰ্জন হয় আৰু অংশধাৰকসকলকো সন্তোষিত কৰে। এইচ চি এলৰ সামাজিক দায়বদ্ধতাৰ চেতনা (sunse) দৃঢ় (strong)। এই প্ৰতিষ্ঠানে ব্যৱস্থাপনাৰ শিক্ষা, কাৰিকৰী শিক্ষা আৰু কম্পিউটাৰ শিক্ষাৰ শিক্ষানুষ্ঠান স্থাপন কৰিছে য'ত এক তৃতীয়াংশ শিক্ষাৰ্থী ছোৱালী।

শিৱনাদাৰৰ মতে ভৱিষ্যৎ গোলকীয় প্ৰতিষ্ঠানৰ হ'ব যিয়ে গোলকীয় অৰ্থনীতিৰ প্ৰত্যাহ্বান প্ৰতিফলিত কৰিবলৈ সক্ষম হ'ব।

Source— w.w.hcl.in

## পাতনি (Introduction)

উপৰোক্ত পৰিঘটনাটো এটা কৃতকাৰ্য লাভ কৰা সংগঠনৰ উদাহৰণ যিটো ভাৰতবৰ্ষৰ আগশাৰীৰ কোম্পানীসমূহৰ ভিতৰত পৰে। এই সংগঠন উচ্চ শিখৰত স্থান পাইছে গুণগত ব্যৱস্থাপনাৰ বাবে। উচ্চমানৰ ব্যৱস্থাপনা সকলো ধৰণৰ সংগঠনৰ বাবে প্ৰয়োজন— কম্পিউটাৰ উৎপাদন অথবা হস্ততঁাত শিল্প অথবা পণ্য দ্ৰব্যৰ বেপাৰ (গ্ৰাহকৰ বাবে) চুলিৰ ৰূপসজ্জাৰ (Hair Style Service) সেৱা অথবা অব্যৱসায়ী সংগঠন।

এতিয়া আমি আন এটা উদাহৰণ চাওহক—

সুহাসিনী ফেবমাৰ্টৰ শাখা মেনেজাৰ (Branch Manager), এই সংগঠনটোৱে ভাৰতীয় হস্ততঁাত কাপোৰ আৰু হস্তশিল্পৰ উৎপাদিত দ্ৰব্য বেপাৰত সহায় কৰে আৰু পৰম্পৰাগত বাঢ়ৈ (Artisan) সমভাৱে নিয়োগ কৰে। ফেবমাৰ্ট (Fabmart) প্ৰতিষ্ঠান গোটেই ভাৰতবৰ্ষত ৭৫০০ বাঢ়ৈ আৰু খনিকৰৰ (craft) নিয়োজনৰ দ্বাৰা হোৱা উৎপাদিত দ্ৰব্য প্ৰতিষ্ঠানৰ দ্ৰব্য সংগ্ৰহৰ উৎস। দ্ৰব্য উৎপাদনৰ পৰিকল্পনা বৰ কঠিন কাম। এই কাম বজাৰ বিশেষজ্ঞ আৰু ডিজাইন বিশেষজ্ঞৰ দ্বাৰা কৰা হয় যাতে উৎপাদিত দ্ৰব্য বজাৰৰ চাহিদা অনুসৰি কৰা হয়। এই আঁচনিসমূহ সুহাসিনীয়ে গ্ৰামাঞ্চলত থকা বাঢ়ৈসকললৈ প্ৰেৰণ কৰে যিয়ে প্ৰকৃতৰ্থত আঁচনিসমূহ ৰূপায় কৰে। ফেবমাৰ্ট (Fabmart) এটা প্ৰাইভেট লিমিটেড কোম্পানী যাৰ বহুসংখ্যক শাখা আছে গোটেই ভাৰতবৰ্ষত। এই কোম্পানীৰ সাংগঠনিক গাঁথনি

(organisational structure) জটিল কিয়নো প্ৰকৃত উৎপাদন সিঁটৰতি হৈ থকা বহুসংখ্যক বাঢ়ৈৰ হাতত আৰু বজাৰকৰণ কৰা হয় শাখাসমূহৰ কৰ্মচাৰীৰ দ্বাৰা। যেনে এটা শাখা চলায় সুহাসিনীয়ে। ইয়াৰ অৰ্থ এই যে তেওঁ তলতীয়া কৰ্মচাৰীসকলক সঘনাই (constantly) নিৰ্দেশ আৰু মনোবল দিব লাগিব। তেওঁ চাব লাগিব যে নিয়মীয়া বিক্ৰী আৰু লাভৰ বাবে উৎপাদন আঁচনি অনুসৰি হৈছেনে নাই। সুহাসিনীৰ জীৱনত সাঙোৰ খাই আছে একোটা দৃষ্টান্ত স্বৰূপ দিন য'ত লেথাৰি নিছিগাকৈ আছে আন্তঃসম্পৰ্কীয় আৰু অবিৰত কাৰ্যাৱলী। তেওঁ দীপাৱলী আৰু খ্ৰীষ্টমাছৰ বাবে দ্ৰব্য সংগ্ৰহৰ আঁচনি লয়। ইয়াৰ বাবে তেওঁ সৰহ পৰিমাণৰ ধন সংগ্ৰহ কৰিব লাগিব আৰু বহুসংখ্যক বাঢ়ৈ নিয়োগ কৰিব লাগিব যাতে সময়মতে দ্ৰব্য উৎপাদন আৰু বিতৰণ কৰিব পাৰে। ইয়াৰ বাবে তেওঁ নিয়মিতভাৱে যোগানকাৰীসকলৰ লগত যোগাযোগ ৰাখিব লাগিব। সময় সাপেক্ষে তেওঁ গ্ৰাহকসকলৰপৰা জানিব লাগিব যদিও তেওঁলোকৰ কিবা উপদেশ আছে আৰু সেইবোৰ গ্ৰহণ কৰিব লাগিব।

সুহাসিনী ফেবমাৰ্টৰ মেনেজাৰ। সেইদৰে বন্ধে ডাইঙৰ নেচলি ওৱাদিয়া, মাইক্ৰ'চফটৰ বিল গেটচ্ এইচ চি এলৰ শিৱনাদাৰ, পেপটিকোৰ ইন্দিৰা নুই আৰু তোমাৰ স্কুলৰ অধ্যক্ষ। তেওঁলোক সকলোৱেই পৰিচালনা কৰে। স্কুল, হাস্পাতাল, দোকান আৰু বৃহৎ নিগম/ কোম্পানী আদি সংগঠনসমূহ পৰিচালনা কৰে ভিন্ন লক্ষ্যৰে কিবা

এটাত উপনীত হ'বলৈ সংগঠন যেনেকুৱাই নহওক অভিপ্ৰেত লক্ষ্যত উপনীত হ'বৰ বাবে কিছুমান কাৰ্য একেধৰণৰ— ব্যৱস্থাপনা আৰু ব্যৱস্থাপক।

আমি লক্ষ্য কৰিছো যে সুহাসিনীৰ মেনেজাৰ হিচাপে বিভিন্ন ধৰণৰ কৰ্ম সাঙোৰ খাই আছে অথবা সংগঠনৰ উদ্দেশ্যত উপনীত হ'বৰ বাবে বিভিন্ন কাৰ্য্যৱলী স্থিৰ কৰি লৈছে। কৰ্মৰ আন্তঃসংযোজন আৰু আন্তঃনিৰ্ভৰ কাৰ্যই হৈছে ব্যৱস্থাপনা। যিবোৰ সংগঠনে কৃতকাৰ্যতা লাভ কৰিছে, সেইবোৰে অকস্মাৎ অথবা এনেয়ে লক্ষ্যত উপনীত হোৱা নাই, তাৰ বাবে লাগিব ইচ্ছাকৃত কৰ্ম প্ৰক্ৰিয়া, যাক ব্যৱস্থাপনা বুলি কোৱা হয়।

ব্যৱস্থাপনা সৰু-ডাঙৰ, লাভ অৰ্জন কৰা-নকৰা, সেৱা অথবা উৎপাদন কৰা সকলো সংগঠনৰ বাবে

অপৰিহাৰ্য। ব্যৱস্থাপনা হ'ল ব্যক্তিসকলৰ দলীয় উদ্দেশ্য আহৰণৰ বাবে দিয়া বৰঙণি। ব্যৱস্থাপনাত আন্তঃসম্পৰ্কীয় এলানি কাৰ্য্যৱলী সাঙোৰ খাই আছে যিবোৰ সকলো মেনেজাৰে সমাধা কৰে। শিৱনাদাৰে এইচ চি এলৰ (HCL) প্ৰতিষ্ঠানসমূহৰ প্ৰধান কাৰ্যনিৰ্বাহক বিষয়া (CEO) হিচাপে সকলো কাৰ্য সমাধা কৰে। সেইদৰে সুহাসিনীয়েও ফেব্ৰুৱাৰীৰ সকলো কাৰ্য সমাধা কৰে। এই অধ্যায়ৰ পিছত আমি জানিব পাৰিম যে যদিও এই দুই সংগঠনৰ মেনেজাৰে তেওঁলোকৰ সংগঠনত বিভিন্ন স্তৰত কাৰ্য সম্পন্ন কৰে শীৰ্ষস্তৰৰ মেনেজাৰসকলে নিম্নস্তৰৰ মেনেজাৰসকলৰ তুলনাত বেছি সময় দিয়ে পৰিকল্পনা আৰু সাংগঠনিক কাৰ্যত।

### ব্যৱস্থাপনাৰ সংজ্ঞা (Definition of Management)

ব্যৱস্থাপনা হৈছে এটা পৰিৱেশৰ আৰ্হি প্ৰস্তুত কৰা আৰু ৰক্ষা কৰাৰ প্ৰক্ৰিয়া য'ত ব্যক্তিসকলে দলীয় ভিত্তিত নিৰ্বাচিত লক্ষ্যত উপনীত হ'বলৈ কাম কৰে।

(Management is the process of designing and maintaining an environment in which individuals working in groups efficiently accomplish selected aim.)

Harold Koontz and Heinzweirich

(হেৰল্ডকুনজ আৰু হেইনজ্ ওৱেহৰিছ)

ফলদায়ক আৰু কুশলতাৰে লক্ষ্যত উপনীত হোৱাৰ বাবে প্ৰয়োজনীয় মানৱীয় আৰু বস্তুগত সম্পদৰ সমন্বয় সাধন কৰিবলৈ এটা সংগঠনৰ কাৰ্য ৰূপায়ণৰ পৰিকল্পনা, সংগঠন, প্ৰেৰণা প্ৰদান আৰু নিয়ন্ত্ৰণৰ প্ৰক্ৰিয়াকে ব্যৱস্থাপনা হিচাপে সংজ্ঞা দিব পাৰি।

'Management is defined as the process of planning, organising, activating and controlling an organisations operations in order to achieve co-ordination of human and material resources essential in the effective and efficient attainment

of objectives.’

ROBERT L TREWELLY  
and M Gen MEWPORT.

(ৰবাৰ্ট ট্ৰিৱেলী আৰু এম জিনি নিউপৰ্ট)

পৰিৱৰ্তিত পৰিৱেশত সীমিত সম্পদসমূহক দক্ষতাৰে ব্যৱহাৰ কৰি সাংগঠনিক উদ্দেশ্যত উপনীত হ’বলৈ আনৰ সৈতে আৰু জৰিয়তে কাম কৰাৰ প্ৰক্ৰিয়াই হ’ল ব্যৱস্থাপনা।

‘Management is the process of working with and through others to effectively achieve organisational objective by efficiently using limited resources in the changing environment’.

Kreitner  
(ক্ৰাইতনাৰ)

### ধাৰণা (Concept)

ব্যৱস্থাপনা এটি জনপ্ৰিয় শব্দ আৰু সকলো ধৰণৰ কাৰ্যাৱলীত বিশেষকৈ যিকোনো প্ৰতিষ্ঠানৰ বিভিন্ন ধৰণৰ আৰু তত্ত্বাৱধায়কজনিক কাৰ্যাৱলীত বহুলভাৱে ব্যৱহৃত হয়। উপৰিউক্ত উদাহৰণত পৰিঘটনা অধ্যয়নত আমি দেখিবলৈ পাইছো যে ব্যৱস্থাপনা এক নিৰ্ধাৰিত কৰ্ম যি সংগঠনৰ বাবে অতি আৱশ্যকীয়, য’ত ব্যক্তিসকলে দলীয় ভিত্তিত কৰ্ম কৰে। এটা সংগঠনত ব্যক্তিসকলে বিভিন্ন ধৰণৰ কৰ্ম কৰে যদিও তেওঁলোকে সমূহীয়াভাৱে এক উদ্দেশ্যত উপনীত হ’বৰ বাবেহে কৰ্ম কৰে। ব্যৱস্থাপনাৰ লক্ষ্য হৈছে সমূহীয়া উদ্দেশ্য লাভৰ বাবে ব্যক্তিসকলৰ কৰ্মৰত প্ৰদৰ্শক হিচাপে বাট দেখুওৱা।

এইদৰে ব্যৱস্থাপনাই সিদ্ধি লাভৰ বাবে সৰ্বনিম্ন সম্পদৰাজিৰে কম খৰচত দক্ষতাৰে কৰ্ম কৰাব লাগিব।

ব্যৱস্থাপনাৰ সংজ্ঞা আমি এইদৰে দিব পাৰো যে ব্যৱস্থাপনা হৈছে ফলদায়ক আৰু দক্ষতাৰে লক্ষ্যত উপনীত হোৱাৰ বাবে কৰ্ম সম্পন্ন কৰোৱাৰ এক প্ৰক্ৰিয়া। আমি ব্যৱস্থাপনাৰ সংজ্ঞা বিশ্লেষণ কৰা উচিত হ’ব। য’ত কিছুমান শব্দ প্ৰয়োগ কৰা হয় সেইবোৰৰ বহুল অৰ্থ চোৱা প্ৰয়োজন। সেইবোৰ শব্দ হৈছে— (a) প্ৰক্ৰিয়া (process) (b) ফলদায়কভাৱে (effectively) (c) দক্ষতাৰে (efficiently)।

সংজ্ঞা মতে প্ৰক্ৰিয়াৰ অৰ্থ হৈছে মূল কাৰ্যাৱলী যাৰ দ্বাৰা ব্যৱস্থাপনাই আনৰ হতুৱাই কৰ্ম সমাধা কৰে। এই কাৰ্যাৱলীবোৰ হৈছে— পৰিকল্পনা, সাংগঠনিক দিশ, কৰ্মী নিয়োগ আৰু পৰিচালনা, নিৰ্দেশনা আৰু নিয়ন্ত্ৰণ। এই সকলোবোৰ দিশ আমি পিছৰ অধ্যায়ত আলোচনা কৰিম। ফলপ্ৰসূৰ অৰ্থ হৈছে কোনো কৰ্ম মূলতঃ দক্ষতাৰে সমাধা কৰা। ব্যৱস্থাপনাত ফলপ্ৰসূ হৈছে শুদ্ধভাৱে বিভিন্ন

কৰ্মৰ সম্পৰ্ক ৰখা আৰু কৰ্মবোৰৰ শুদ্ধভাৱে কৰি লক্ষ্যত উপনীত হোৱা। আন অৰ্থত ব্যৱস্থাপনাত ফলপ্ৰসূ হৈছে কৰ্ম আৰু তাৰ পৰা ফল পোৱা সম্পৰ্ক। কিন্তু ন্যায্য কৰ্ম সম্পূৰ্ণ কৰাৰ বাবে ইয়েই যথেষ্ট নহয়। ইয়াত আন কিছুমান ভাব গঢ়গতি (aspects) আছে। যেনে— কৰ্মদক্ষতাৰে কৰিবৰ বাবে শুদ্ধ পদ্ধতিৰে কম খৰচত কৰা লাভালাভৰ (cost benefit) বিশ্লেষণ কৰাৰ এক প্ৰথা আছে য'ত নিয়োজিত সামগ্ৰী (input) আৰু উৎপাদিত সামগ্ৰী (output)ৰ সম্পৰ্ক সাঙোৰ খাই আছে, য'ত উৎপাদনত সম্পদৰাজি কম ব্যৱহাৰ কৰি বেছি উৎপাদন হয়, লাভাৰ্জন বেছি হয় আৰু দক্ষতা বৃদ্ধি পায়। দক্ষতা এই ক্ষেত্ৰতো বৃদ্ধি পায় যদি উৎপাদিত সামগ্ৰী অলপসংখ্যক সম্পদ ব্যৱহৃত হয় আৰু খৰচ কম হয়। বিনিয়োজিত সম্পদৰাজি হৈছে ধন, টকা-পইচা (money), বস্তু-বাহানী (materials), সঁজুলি (equipments) আৰু মানৱ সম্পদ (ব্যক্তি)। এই সকলোবোৰৰে এক কৰ্ম কৰা হয়। দৰাচলতে ব্যৱস্থাপনা হৈছে ভালভাৱে সম্পদবোৰৰ ব্যৱহাৰিক সম্পৰ্ক যিয়ে উৎপাদনত খৰচ কম কৰে আৰু অধিক লাভ দিয়ে।

### ফলদায়কতা বনাম দক্ষতা (Effectiveness versus efficiency)

উপৰিউক্ত শব্দ দুটাৰ অৰ্থ ভিন্ন যদিও এই শব্দকেইটি আন্তঃসম্পৰ্কীয়। ব্যৱস্থাপনাত ফলদায়ক আৰু দক্ষতা দুয়োটা শব্দ সমানে গুৰুত্বপূৰ্ণ। ফলদায়ক আৰু দক্ষতা এটা মুদ্ৰাৰ

ইপিঠি-সিপিঠি। অৱশ্যে এই দুয়োটা শব্দ গঢ়গতি সমৰস্থান হোৱা প্ৰয়োজনত য'ত ব্যৱস্থাপনাই সময়মতে দক্ষতাৰ লগত ফলদায়কতাত আপোচ (compromise) কৰিব লাগিব। উদাহৰণস্বৰূপে— দক্ষতাক আওকাণ কৰি ফলদায়ক হোৱা সহজ অৰ্থাৎ দিয়া কৰ্ম যদি বেছি খৰচত সম্পূৰ্ণ কৰে দক্ষতাৰ অভাৱ পৰিলক্ষিত হয়। ধৰি লোৱা হ'ল এটা কোম্পানীৰ উৎপাদনৰ লক্ষ্য প্ৰতি বছৰত ৫০০০ গোট। এই উৎপাদনৰ লক্ষ্যত উপনীত হ'বৰ বাবে মেনেজাৰে কৰ্ম দুটা শাখাত (shift) ভাগ কৰিব লাগিব যিহেতু বিজুলী সৰবৰাহ সকলো সময়তে নাথাকে। মেনেজাৰে ৫০০০ গোট উৎপাদন কৰিবলৈ সক্ষম হ'ব বেছি খৰচৰ বিনিময়ত। এই ক্ষেত্ৰত মেনেজাৰ ফলদায়ক কিন্তু দক্ষতাৰ অভাৱ দেখা যায় যিহেতু নিয়োজিত সামগ্ৰীত (input) বেছি প্ৰয়োগ কৰা হৈছে (শ্ৰমৰ খৰচ, বিজুলী শক্তিৰ খৰচ) ইত্যাদি। একোটা সময়ত ব্যৱসায়ত অলপ সম্পদেৰে কম খৰচত বেছি সংখ্যক বস্তু উৎপাদনত মনোযোগ দিছিল। কিন্তু উৎপাদনৰ লক্ষ্যত উপনীত হ'ব পৰা নাছিল। ফলত সামগ্ৰী বজাৰত পোৱা নগৈছিল আৰু সেইবাবে চাহিদা কমি গৈছিল। ফলত বজাৰত নতুন প্ৰতিযোগী ব্যৱসায়ীৰ আৱিৰ্ভাৱ হৈছিল বা প্ৰৱেশ ঘটিছিল। যিহেতু উৎপাদিত সামগ্ৰীসমূহ বজাৰত পোৱা নগৈছিল এই ক্ষেত্ৰত উৎপাদনত দক্ষতা থাকিলেও ফলদায়ক হোৱা নাছিল। গতিকে ব্যৱস্থাপনাৰ বাবে অতি গুৰুত্বপূৰ্ণ দিশ হৈছে সৰ্বনিম্ন সম্পদৰাজিৰে সম্ভাৱ্যৰ দক্ষতাৰে

ফলদায়ক আৰু দক্ষতাৰ মাজত সন্তুলন স্থাপন কৰি লক্ষ্যত উপনীত হোৱা। সাধাৰণতে উচ্চমানৰ দক্ষতা সুফলদায়কৰ লগত সাঙোৰ খাই আছে যি মেনেজাৰৰ লক্ষ্য। কিন্তু অনাৱশ্যকভাৱে অধিক দক্ষতাৰ বাবে হেঁচা প্ৰয়োগ কৰি ফল লাভ নোহোৱাও বাঞ্ছনীয় নহয়। অদক্ষতা আৰু অফলদায়কতাৰ বাবে ব্যৱস্থাপনা দুৰ্বল হয়।

### ব্যৱস্থাপনাৰ বৈশিষ্ট্যসমূহ (Characteristics of Management)

ব্যৱস্থাপনাৰ নীতি অধ্যয়নৰ পিছত আমি ব্যৱস্থাপনাৰ কিছুমান উপাদান পাওঁ আৰু সেইবোৰকেই ব্যৱস্থাপনাৰ বৈশিষ্ট্য বুলি কোৱা হয়।

(i) ব্যৱস্থাপনা এক লক্ষ্যমুখী প্ৰক্ৰিয়া (Management is a goal-oriented process) : যিকোনো সংগঠনৰেই কিছুমান মূল লক্ষ্য থাকে আৰু সেইবোৰ উদ্দেশ্যৰে সংগঠন বৰ্তি থাকে। এই উদ্দেশ্যসমূহ সহজ-সৰল আৰু নিৰ্দিষ্টকৈ স্পষ্ট হ'ব লাগিব। বিভিন্ন সংগঠনৰ লক্ষ্য বিভিন্ন ধৰণৰ। উদাহৰণস্বৰূপে— এখন খুচুৰা দোকানৰ লক্ষ্য হ'ব বিক্ৰী বৃদ্ধি কৰা কিন্তু স্পেচিফিক ছ'চাইটি অব ইণ্ডিয়াৰ লক্ষ্য হ'ল শাৰীৰিকভাৱে অক্ষম (spastics) ল'ৰা-ছোৱালীসমূহক আৱশ্যক অনুযায়ী বিশেষ শিক্ষাদান কৰা। ব্যৱস্থাপনা হৈছে সংগঠনত বিভিন্ন ব্যক্তিৰ চেষ্টাক একগোট কৰি লক্ষ্যত উপনীত হোৱা কাৰ্য।

(ii) ব্যৱস্থাপনা ব্যাপক অৰ্থাৎ সকলোতে বিদ্যমান (Management is all pervasive) : এটা ব্যৱসায় প্ৰতিষ্ঠানৰ পৰিচালনাত সাঙোৰ খাই থকা সকলো কাৰ্যাৱলী অৰ্থনৈতিক, সামাজিক অথবা ৰাজনৈতিক সংগঠন সকলো প্ৰতিষ্ঠানতেই একে। এটা পেট্ৰ'ল পাম্পৰ বাবে আৱশ্যক হোৱা পৰিচালনাৰ কাম-কাজ হাস্পাতাল অথবা স্কুল পৰিচালনা কৰা একেই। ভাৰতবৰ্ষৰ মেনেজাৰ এজনৰ যি কাম-কাজ সেই একেই কাম-কাজ মাৰ্কিন যুক্তৰাষ্ট্ৰ, জাৰ্মানী, অথবা জাপানত। অৱশ্যে কৰ্মৰ পদ্ধতি বেলেগ বেলেগ দেশত পৃথকভাৱে গ্ৰহণ কৰে। এই পৃথকতা সংস্কৃতি, পৰম্পৰা অথবা বুৰঞ্জীজনিত কাৰণত হ'ব পাৰে।

(iii) ব্যৱস্থাপনাৰ আয়তনৰ পৰিমাণ বহুমুখী (Management is multidimensional) : ব্যৱস্থাপনাৰ জটিল কাৰ্যাৱলীত তিনিটা মূল দিশ আছে। সেইবোৰ হ'ল—

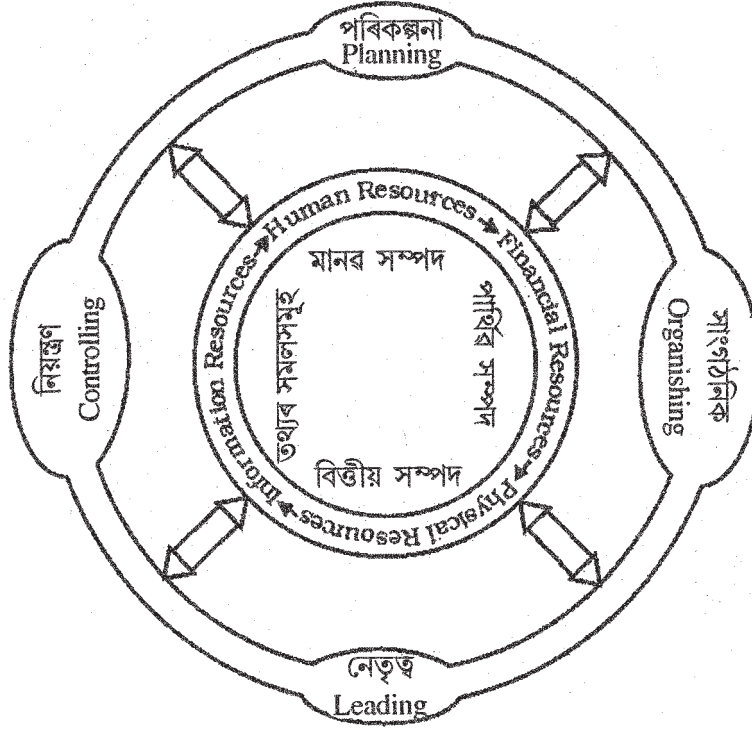
(a) কৰ্মক্ষেত্ৰত ব্যৱস্থাপনা (Management at work) : সকলো সংগঠন বৰ্তি থাকে কিছুমান কাৰ্য সমাধানৰ দ্বাৰা। কাৰখানাত সামগ্ৰী উৎপাদন হয় বিক্ৰীৰ বাবে। এইখন পোছাক-পৰিচ্ছদৰ দোকানে গ্ৰাহকৰ প্ৰয়োজনীয়তা পূৰণ কৰে আৰু এখন হাস্পাতালত ৰোগীক শুশ্ৰূষা



কৰে। ব্যৱস্থাপনাই লক্ষ্যত উপনীত হ'বৰ বাবে কৰ্মৰ আঁচনি তৈয়াৰ কৰি ব্যক্তিসকলক কৰ্ম আৰোপ কৰে। এইবোৰ কৰা হয় সমস্যা সমাধানৰ উদ্দেশ্যেৰে, য'ত আঁচনি প্ৰস্তুত কৰে, সিদ্ধান্ত লয়, বাজেট প্ৰস্তুত কৰে, দায়িত্ব আৰোপ কৰা হয় আৰু কৰ্তৃত্ব প্ৰদান কৰা হয়।

- (b) ব্যক্তিসকলৰ ব্যৱস্থাপনা  
(Management of people) : ব্যৱসায় অথবা যিকোনো সংগঠনত মানৱ সম্পদ অথবা ব্যক্তিসকল ডাঙৰ সম্পদ। প্ৰযুক্তিবিদ্যাৰ সকলো উন্নয়ন সত্ত্বেও কৰ্ম ব্যক্তিসকলৰ দ্বাৰা কৰা হয় (getting work done through people) যিটো মেনেজাৰৰ মুখ্য কাম। ব্যক্তি পৰিচালনাত দুটা দিশ আছে— (i) ব্যৱস্থাপনাই উনুকিয়ায় কৰ্মীসকলক বিভিন্ন প্ৰয়োজনীয়তা আৰু আচৰণ অনুসৰি ব্যক্তি হিচাপে চোৱাচিতা কৰা, (ii) ব্যৱস্থাপনাই ব্যক্তিসকলক এটা দল হিচাপে চোৱাচিতা কৰা বুজায়। ব্যৱস্থাপনাৰ কাম হৈছে সংগঠনৰ উদ্দেশ্য আগত ৰাখি ব্যক্তিসকলৰ শক্তিক ফলপ্ৰসূভাৱে কৰ্মত লগোৱা, দুৰ্বলতাক আওকাণ কৰি সিদ্ধি লাভ কৰা।

- (c) কাৰ্যৰূপায়ণৰ ব্যৱস্থাপনা  
(Management of operation) : যি ধৰণৰ সংগঠনেই নহওক তিষ্ঠি থাকিবলৈ হ'লে মূল উৎপাদিত সামগ্ৰী আৰু সেৱা গ্ৰাহকসকললৈ আগবঢ়াব লাগিব। ইয়াৰ বাবে উৎপাদন প্ৰক্ৰিয়া এনে ধৰণৰ হ'ব লাগিব য'ত ভোক্তাসকলৰ বাবে কেঁচা সামগ্ৰীৰ প্ৰবাহ আৰু প্ৰযুক্তিবিদ্যা প্ৰয়োগেৰে বাঞ্ছনীয় সামগ্ৰীৰ উৎপাদন হয়। সেইবাবে ব্যৱস্থাপনা দুই প্ৰক্ৰিয়া— কৰ্ম আৰু ব্যক্তিসকলৰ আন্তঃসংযোজিত কাৰ্যত সন্নিৱিষ্ট হৈ থাকে।
- (d) ব্যৱস্থাপনা এক অবিৰত প্ৰক্ৰিয়া  
(Management is a continuous process) : ব্যৱস্থাপনাৰ প্ৰক্ৰিয়া লেথাৰি নিছিগাকৈ অবিৰতভাৱে বেলেগ বেলেগ চলি থাকে। কিন্তু ব্যৱস্থাপনাৰ কাৰ্যাৱলী পৃথকভাৱে হয় যেনে— পৰিকল্পনা, সাংগঠনিক, নিৰ্দেশনা, কৰ্মীবৃন্দৰ ব্যৱস্থাপনা আৰু নিয়ন্ত্ৰণ। এই সকলো কাৰ্য মেনেজাৰে একে সময়তে সমাধা কৰিব লাগিব। ফেবমাৰ্টত সুহাসিনীয়ে এদিনতে বিভিন্ন কৰ্ম কৰে। কিছুমান দিনত তেওঁ বেছি সময় দিব লাগিব পৰিকল্পনাত ভৱিষ্যতৰ পথ নিৰ্দেশনাৰ



বাবে, আন দিনত তেওঁ কৰ্মীসকলৰ সমস্যা সাধনৰ বাবে দিব লাগিব। মেনেজাৰৰ কাম-কাজত আছে চলি থকা সংগঠনৰ লানি নিছিগা কাৰ্যাৱলী।

- (e) ব্যৱস্থাপনা এক দলীয় কাৰ্য (Management is a group activity) : এটা সংগঠনত বিভিন্ন ব্যক্তিসকল নিয়োজিত হয় বিভিন্ন কামৰ প্ৰয়োজন অনুসৰি। এই ব্যক্তিসকলৰেই একোটা দল হয় আৰু দলৰ প্ৰত্যেক ব্যক্তিয়েই বিভিন্ন কামৰ উদ্দেশ্যৰে সংগঠনত ভৰ্তি হয়। কিন্তু

সংগঠনৰ সদস্য হিচাপে তেওঁলোকে কৰ্মৰত হয় সমূহীয়া উদ্দেশ্য সমাধানৰ বাবে। উদ্দেশ্যত উপনীত হ'বৰ বাবে আৱশ্যক হয় দলীয় কাৰ্য, ব্যক্তিসকলৰ সমন্বয় আৰু উমৈহতীয়া নিৰ্দেশনা। একে সময়তে ব্যৱস্থাপনাই সকলো সদস্যকে প্ৰসৰতা লাভৰ আৰু উন্নতিৰ বাবে সলনি হোৱা সুযোগ গ্ৰহণ কৰি সামৰ্থৱান কৰি তুলিব লাগিব।

- (f) ব্যৱস্থাপনা গতিশীল কাৰ্য (Management is a Dynamic function) : ব্যৱস্থাপনা হ'ল এক

গতিশীল কাৰ্য আৰু পৰিৱৰ্তিত পৰিৱেশৰ সৈতে ইয়াক মিলাই ল'ব লাগিব। এটা সংগঠনৰ বহিঃ পৰিৱেশত বিভিন্ন ধৰণৰ সামাজিক, অৰ্থনৈতিক, ৰাজনৈতিক উপাদান সাঙোৰ খাই আছে। এটা সংগঠনে কৃতকাৰ্যতা লভিবৰ বাবে পৰিৱেশ অনুযায়ী নিশ্চিত ৰূপত উদ্দেশ্যৰ সালসলনি ঘটাব লাগিব। আমি জানো যে মেকডনাল্ডছ (McDonalds) ফাষ্টফুড (fast food) যোগোৱা বিখ্যাত প্ৰতিষ্ঠান। তেওঁলোকে আহাৰৰ তালিকা সলনি কৰি ভাৰতবৰ্ষৰ বজাৰত তিষ্ঠি থাকিবৰ বাবে ভাৰতীয় খাদ্যসম্ভাৰ তৈয়াৰ

কৰিছে।

(g) ব্যৱস্থাপনা এক অদৃশ্যমান শক্তি (Management is an intangible force) : ব্যৱস্থাপনা এক অদৃশ্যমান শক্তি যাক দেখা পোৱা নাযায় অথবা স্পৰ্শ কৰিব নোৱাৰি। কিন্তু ব্যৱস্থাপনাৰ স্থিতি সংগঠনৰ কাৰ্যাৱলীত পোৱা যায়। ব্যৱস্থাপনাৰ ফল মন কৰিবলগীয়া য'ত লক্ষ্যত উপনীত হ'বৰ বাবে সংগঠনৰ পৰিকল্পনা অনুসৰি কৰ্মীসকলে কৰ্ম কৰি সম্তোষিত হয় আৰু ব্যৱস্থাপনাৰ আদেশক্রমে কোনো বেমেজালি (chaos) নোহোৱাকৈ শৃংখলাবদ্ধ ভাৱে কৰ্ম কৰে।

### জি ইৰ পৰা পোৱা ব্যৱস্থাপনাৰ মন্ত্ৰ (The Management Mantra from GE)

১৯৮১ চনত জেক ৱেলচক (Jack Welch) জি ই (G E)ৰ মুখ্য কাৰ্যবাহী বিষয়া (chief executive) হিচাপে নিয়োগ কৰিছিল। সেই সময়ত প্ৰতিষ্ঠানৰ বজাৰত পুঁজিকৰণ আছিল ১৩ বিলিয়ন। ২০০০ চনত তেওঁ যেতিয়া প্ৰতিষ্ঠান ত্যাগ কৰে প্ৰতিষ্ঠান পুঁজিকৰণ বৃদ্ধি পাই ৫০০ বিলিয়ন হৈছিল। ৱেলচৰ এই কৃতকাৰ্যৰ গোপনীয়তা কি? তেওঁ কৃতকাৰ্য হ'বৰ বাবে তলত কিছুমান বিশেষ বিষয় মনেজাৰসকললৈ দিছে।

- কাল্পনিক দৃষ্টিৰ সৃষ্টি কৰা আৰু সেইবোৰ সংগঠনত প্ৰয়োগ কৰি সত্যত পৰিণত কৰা (Create a vision and then ignite your organisation to make this vision a reality) : ব্যক্তিসকলে কি কৰিব তাৰ বাবে মতলীয়া কৰি তোলা যাতে তেওঁলোকে আঁচনিসমূহ কাৰ্যত পৰিণত কৰিবলৈ ৰৈ থাকিব নালাগে। যথেষ্ট শক্তি সহকাৰে প্ৰতিদ্বন্দিতামূলক উদ্যম (spirit) আৰু উদগনিত সামৰ্থ্যৰে লক্ষ্যত উপনীত হোৱা। এনে এজন

দলপতি (leader) বিচৰা যিজনৰ এই গুণবোৰ আছে।

- **উদ্ভাৱিত হ'ব পৰা ব্যৱসায়ৰ কৌশলবোৰ নিৰীক্ষণ কৰা (Focus on strategic issue)** : তোমাৰ কাম হ'ব তোমাৰ ব্যৱসায়ৰ ভিতৰত থকা উদ্ভাৱিত কামবোৰৰ বুজ লোৱা। বজাৰ আয়ত্তলৈ আনিবলৈ আৱশ্যকীয় প্ৰতিভাক স্বীকৃতি দিয়া।
- **মুখ্য কাৰণসমূহ নিৰীক্ষণ কৰা (Focus on main issue)** : তোমাৰ কামবোৰ বহল দৃষ্টিত চাব লাগিব। সকলো কাম পুংখানুপুংখৰূপে নচলাবা। মুহূৰ্ততে প্ৰতিটো কাম কৰিবৰ বাবে নাযাব, তাৰ পৰিৱৰ্তে আনক আগ্ৰহান্বিত কৰা তোমাৰ দূৰদৃষ্টিক কাৰ্যকৰী কৰিবলৈ তোমাৰ চাৰিওফালে কাম কৰি থকা ব্যক্তিসকলক বিশ্বাসত লোৱা যাতে তেওঁলোকে সংগঠনত ভাল অৰিহণা যোগায়।
- **প্ৰত্যেক ব্যক্তিকে সাঙুৰি লোৱা আৰু তেওঁলোকৰ ভাল ধাৰণাসমূহক আদৰণি জনোৱা (Involve everyone and welcome Great ideas from Every where)** : যিকোনো এজনেই দলপতি হ'ব পাৰে যেতিয়ালৈকে তেওঁ প্ৰতিষ্ঠানত অৰিহণা যোগায় আৰু তেওঁৰ ভাব অভিপ্ৰায়সমূহ আনলৈ ভাল ধাৰণা সহকাৰে অৰিহণা দিব পাৰে। ব্যৱসায় প্ৰতিজন ব্যক্তিৰ পৰা পোৱা ভাল ধাৰণাসমূহেৰে হয়। নতুন ধাৰণাসমূহ ব্যৱসায় সংগঠনৰ জীৱনী শক্তি আৰু ইয়েই হৈছে প্ৰজ্বলক যিয়ে ব্যৱসায় চলাই নিয়ে। নায়কজন এনে এজন ব্যক্তি যিজনৰ নতুন ধাৰণাৰ বাবে ব্যৱসায় চলি থাকে। সংগঠনত কোনো গুৰুত্বই নাই যদি ধাৰণা নাথাকে আৰু কাল্পনিক দৃষ্টিশক্তি নাথাকে।
- **উদাহৰণেৰে আগুৱাই নিয়া (Lead by Example)** : আনক কৰ্ম কৰোৱাৰ আগেয়ে তুমি এনে কৰ্মনীতি দেখুওৱা যি উদাহৰণ স্বৰূপ হয় আৰু প্ৰতিষ্ঠানৰ ব্যৱসায় আগুৱাই যায়। জেক ৱেলচ্ (Jack Welch)ৰ দলপতিৰ চাৰিটা ঈ (E)ৰ দ্বাৰা নিপুণতাৰ অধিকাৰী। সেই চাৰিটা ঈ হ'ল— (a) শক্তি (Energy) (b) উৎসাহী (Energise), (c) আগলৈ যোৱা (Edge) আৰু (d) কৰ্মৰ সমাধা (Execution) আদি সদায় প্ৰমাণিত আছিল। তেওঁৰ যথেষ্ট শক্তি আছিল আৰু আনতকৈ বিলাসী আছিল। তেওঁৰ আছিল প্ৰতিদ্বন্দ্বিতামূলক উদ্যমশক্তি আৰু কাৰ্য সমাধা কৰা শক্তি যিটো কোনো দ্বিতীয় ব্যক্তিৰ তাত পোৱা নগৈছিল। যদি এই বিশেষ লক্ষণসমূহৰ এটাও তেওঁৰ মাজত নাথাকিলহেঁতেন তেওঁ ইমান প্ৰশংসাৰ পাত্ৰ হ'ব নোৱাৰিলেহেঁতেন।

উৎস (source) : [www.ge.co.in](http://www.ge.co.in)

### ব্যৱস্থাপনাৰ উদ্দেশ্যসমূহ (Objectives of Management)

ব্যৱস্থাপনাই কিছুমান উদ্দেশ্যত উপনীত হ'ব বিচাৰে যিবোৰ যিকোনো কামৰ বাঞ্ছিত ফল। সেইবোৰ ব্যৱসায় মূল উদ্দেশ্যৰ পৰা অনা হয়। যিকোনো সংগঠনত বিভিন্ন উদ্দেশ্য থাকে আৰু ব্যৱস্থাপনাই সেই সকলো উদ্দেশ্য দক্ষতাৰে আৰু ফলদায়ক হিচাপে সমাধা কৰিব লাগিব।

উদ্দেশ্যসমূহ শ্ৰেণীভুক্ত কৰিব পাৰি যেনে— সাংগঠনিক উদ্দেশ্য, সামাজিক উদ্দেশ্য, অৰ্থনৈতিক উদ্দেশ্য, ব্যক্তিসকলৰ বা কৰ্মীৰ উদ্দেশ্যসমূহ।

(i) সাংগঠনিক উদ্দেশ্যসমূহ (Organisational Objectives) : ব্যৱস্থাপনাই সংগঠনৰ উদ্দেশ্যসমূহ ৰচনা কৰি কাৰ্য সমাধা কৰাৰ দায়িত্ব বহন কৰে।



প্ৰত্যেকজন একেলগ হোৱা আৰু এটা দল হিচাপে সিদ্ধি লাভ হোৱা  
(Together every one achieves more as a team)

ব্যৱস্থাপনাই সংগঠনৰ বিভিন্ন উদ্দেশ্যসমূহত সিদ্ধি লাভ কৰিব লাগিব— অংশধাৰসকলৰ, গ্ৰাহকসকলৰ, চৰকাৰৰ কথা বিবেচনা কৰি। যিকোনো ব্যৱসায় সংগঠনৰ মূল উদ্দেশ্য হৈছে মানৱ সম্পদ আৰু পাৰ্থিৱ সম্পদবোৰৰ সৰ্বোচ্চ আৰু সম্ভাৱনীয় ব্যৱহাৰৰ সুযোগ গ্ৰহণ কৰা। অৰ্থাৎ ব্যৱসায়ৰ অৰ্থনৈতিক উদ্দেশ্য পূৰণ কৰা। এইবোৰ হ'ল ব্যৱসায় তিষ্ঠি থকা আৰু লাভাৰ্জন হোৱা আৰু ব্যৱসায় বৃদ্ধি হোৱা।

- (a) **তিষ্ঠি থকা (Survival)** : যিকোনো ব্যৱসায়ৰ মূল উদ্দেশ্য হৈছে তিষ্ঠি থকা। ব্যৱস্থাপনাই ব্যৱসায়টো চলি থকা অথবা তিষ্ঠি থাকিবলৈ নিশ্চিতভাৱে চেষ্টা চলাই যাব লাগিব। এই ব্যৱসায় তিষ্ঠি থাকিবলৈ হ'লে খৰচৰ উপৰি যথেষ্ট ৰাজহ অৰ্জন কৰিব লাগিব।
- (b) **লাভাৰ্জন (Profit)** : ব্যৱসায় কেৱল তিষ্ঠি থাকিলেই যথেষ্ট নহয়। ব্যৱস্থাপনা নিশ্চিত হ'ব লাগিব যে ব্যৱসায়টোৱে লাভ অৰ্জন কৰিছে। প্ৰতিষ্ঠানত লাভাৰ্জনেই প্ৰধান আৱশ্যকীয় ৰচদ যাৰ বাবে কৃতকাৰ্যতাৰে প্ৰতিষ্ঠানে ধাৰাবাহিকতা ৰক্ষা কৰে। লাভাৰ্জনে ব্যৱসায়ৰ খৰচ চম্ভালাৰ উপৰি আশংকা দূৰ কৰে।
- (c) **ব্যৱসায় (Growth)** : ব্যৱসায় অদূৰ ভৱিষ্যতত উন্নতিৰ আশা বাঢ়িব লাগিব আৰু ইয়ে ব্যৱসায়ৰ পৰিসৰ বৃদ্ধি কৰিব। উদ্যোগত

বৰ্তি থাকিবলৈ হ'লে ব্যৱস্থাপনাই সকলো সম্ভাৱনীয় অভিপ্ৰায় (exploit) গ্ৰহণ কৰি সংগঠনটো বৃদ্ধিৰ পথত নিব লাগিব। ব্যৱসায়ৰ বৃদ্ধিৰ জোখ-মাখ হয় মূল ধনৰ বিনিয়োগ অনুপাতে। বৰ্ধিত বিক্ৰীৰ পৰিমাণ, কিমানসংখ্যক কৰ্মী নিয়োজিত হৈছে, কিমানসংখ্যক সামগ্ৰীৰ উৎপাদন বৃদ্ধি হৈছে। তদুপৰি আন কিছুমান উপাদান আছে যিয়ে ব্যৱসায় বৃদ্ধি সমল যোগায়।

- (ii) **সামাজিক উদ্দেশ্যসমূহ (Social Objectives)** : ব্যৱস্থাপনা সমাজৰ হিতৈষিক কামৰ সৃষ্টিত সাঙোৰ খাই আছে। সমাজৰ এটি অংগ হিচাপে প্ৰত্যেক সংগঠন ব্যৱসায় সংগঠনেও হওক অথবা অব্যৱসায়িক সংগঠনে হওক সামাজিক দায়বদ্ধতা পূৰণ কৰিব লাগিব। ইয়ে উনুকিয়ায় ব্যৱসায়ে অৰ্থনৈতিক প্ৰমূল্যবোধৰ সৃষ্টিত বান্ধ খাই আছে সমাজৰ বিভিন্ন অংশত। ইয়াৰ বাবে উৎপাদন পদ্ধতি পৰিৱেশ অনুযায়ী কৰিব লাগিব, সমাজৰ দুৰ্বল শ্ৰেণীৰ বাবে নিয়োগৰ সুযোগ আগবঢ়াব লাগিব আৰু কৰ্মচাৰীসকলৰ ল'ৰা-ছোৱালীৰ বাবে মৌলিক আৱশ্যকতা যেনে— স্কুল, শিশু পালনাগাৰ আদিৰ ব্যৱস্থা কৰিব লাগিব। তলৰ বন্ধত কোম্পানীয়ে কিদৰে সমাজৰ প্ৰতি দায়বদ্ধতা পূৰণ কৰে উদাহৰণেৰে দিয়া হ'ল।

### আই টি চিয়ে গ্ৰাম্য ভাৰত শক্তিশালী কৰিছে (ITC Empowering Rural India)

ডিজিটেল বিপ্লৱকৰণেৰে (digital revolution) দূৰ-দূৰণিত থকা ভাৰতীয় গাঁওসমূহৰ খেতিয়কসকলক আই টি চিয়ে নতুনকৈ গঢ় লগাইছে। খেতিয়কসকলে সৰু সৰু মাটিৰ দাগবোৰত হেজাৰ বছৰীয়া পৰম্পৰাৰে চয়াবিন, গম, চাহ আদিৰ খেতি কৰে। এখন আদৰ্শ স্বৰূপ গাঁৱত নিশ্চয়কৈ বিজুলী শক্তি যথেষ্ট পৰিমাণে পোৱা নাযায়। কেৱল পুৰণিকলীয়া টেলিফোন লাইন আছে। খেতিয়কসকল অশিক্ষিত আৰু কেতিয়াও কম্পিউটাৰ দেখা নাই। কিন্তু গাঁওসমূহৰ খেতিয়কসকলে 'ঈ' (E) ব্যৱসায় চলাইছে আই টি চি (ITC)য়ে সৃষ্টি কৰা ঈ-চৌপাল (E-chaupal) নামেৰে যিটো ভাৰতবৰ্ষৰ ভিতৰত এক ডাঙৰ গ্ৰাহকৰ দ্ৰব্য আৰু কৃষি ব্যৱসায় কোম্পানীবোৰৰ ভিতৰত পৰে। আই টি চি (ITC)য়ে আৰম্ভ কৰা ঈ-চৌপাল (E-chaupal) ব্যৱসায় সংগঠনৰ এক সুদৃষ্টান্ত যিয়ে কোম্পানীৰ দায়বদ্ধতা পূৰণ কৰে। তেওঁলোকৰ কৰ্মৰ মূল লক্ষ্য হৈছে বিভিন্ন মধ্যস্থতাকাৰীসকলৰ বিলোপ সাধন কৰি ভাৰতীয় গ্ৰামীণ খেতিয়কসকলক পোনপটীয়া উপায় ঠিক কৰি দিয়া আৰু অপচয় অথবা অনাৱশ্যকীয় লেনদেনৰ খৰচ নাইকিয়া কৰা। এইটো কোম্পানী ভাৰতবৰ্ষৰ গ্ৰামীণ অঞ্চলৰ ইনফৰ্মেচন টেকন'লজি (Information Technology)ৰ মধ্যস্থতা কৰা এটা কোম্পানী। এই কোম্পানীয়ে ভাৰতীয় খেতিয়কসকলক প্ৰগতিশীল (prograssive) জ্ঞানপিপাসু (knowledge seeking) নাগৰিক জ্ঞানেৰে সমৃদ্ধ কৰি নতুনকৈ শক্তিশালী কৰি তুলিছে। 'ঈ' চৌপালে (E-chaupal) প্ৰকৃত সময়ৰ তথ্য আৰু বিচৰা ধৰণৰ জ্ঞান প্ৰদান কৰে যাতে খেতিয়কসকল সিদ্ধান্ত গ্ৰহণত সমৰ্থ হয় আৰু যাৰ দ্বাৰা কৃষি ফাৰ্মৰ উৎপাদিত সামগ্ৰীৰ বজাৰত চাহিদা হয় আৰু উচিত মূল্য পোৱাৰ বাবে গুণবিশিষ্ট বস্তু আহৰণ হয়। গ্ৰামীণ অঞ্চলত থকা নিম্নস্তৰৰ খেতিয়কসকলক চৌপালৰ (chaupal) সঞ্চালকে (sanchalak) ৰাস্তা দেখুৱাই কম্পিউটাৰ টাৰ্মিনেল (computer terminal) আৰু খেতিয়কসকলৰ প্ৰকল্পৰ মাজত।

'ঈ'-চৌপালৰ (E-chaupal smart card) স্মাৰ্ট কাৰ্ডেৰে খেতিয়কসকলক চিহ্নিতকৰণ কৰি সাংস্কৃতিক (coustomised) খবৰ বা সন্বেদ দিবৰ বাবে সমৰ্থ হৈছে 'ঈ'-চৌপালৰ ৱেবছাইটত (website) অনলাইন (online) লেনদেনৰ দ্বাৰা। খেতিয়কসকল পুৰস্কৃত (লাভৱান) হৈছে আয়তন আৰু মূল্যেৰে।

'ঈ'-চৌপালৰ (E-chaupal) প্ৰথম আৰম্ভকাৰী হিচাপে হাৰাৰ্ড বিজনেছ স্কুলত (Harvard Business School) বাট দেখুৱাইছে এক পৰিঘটনা অধ্যয়নৰ দ্বাৰা য'ত আধুনিক প্ৰযুক্তিবিদ্যাৰ ব্যৱহাৰৰ উদাহৰণ দিছে ব্যৱসায় প্ৰতিষ্ঠানসমূহক দুখীয়া গ্ৰামীণ কৃষকসকলৰ লাভৰ বাবে।

উৎস : মোহনবিৰ ছোহানী মেকৰমিক ট্ৰিবিউন— প্ৰফেছৰ, প্ৰযুক্তিবিদ্যা, কেলগ স্কুল অব মেনেজমেণ্ট, মাৰ্কিন যুক্তৰাষ্ট্ৰ।

*Source : Mahanbir Sawhney McCormick Tribune, Professor of Technology Kellogg School of Management USA.*

(iii) ব্যক্তিগত উদ্দেশ্যসমূহ (**Personal Objective**) : সংগঠন ব্যক্তিসকলৰ দ্বাৰা কৰা হয় যাৰ বিভিন্ন ধৰণৰ ব্যক্তিত্ব, পটভূমি অভিজ্ঞতা (experience) আৰু লক্ষ্য আছে। এওঁলোক সকলোৱেই তেওঁলোকৰ ভিন্ন প্ৰয়োজনীয়তা পূৰণৰ বাবে সংগঠনৰ অংশীদাৰ হয়। এই প্ৰয়োজনীয়সমূহ বিত্তীয় অৰ্থত ভিন্ন হয়। যেনে— প্ৰতিদ্বন্দ্বিতামূলক দৰমহা (competitive salary) অন্যান্য সা-সুবিধা (perks) সামাজিক প্ৰয়োজনীয়তা (social needs) যেনে— সম পদমৰ্যদাৰ লোকৰ (Peer) স্বীকৃতিৰ উপৰি উচ্চ স্তৰৰ প্ৰয়োজনীয়তা ব্যক্তিগত উন্নতি (personal growth) আৰু বিকাশ। ব্যৱস্থাপনাই সংগঠনৰ ঐক্যতা (Harmony) ৰক্ষাৰ বাবে ব্যক্তিগত লক্ষ্যসমূহ সংগঠনৰ উদ্দেশ্যসমূহৰ লগত সমিল-মিল কৰি চাব লাগিব।

### ব্যৱস্থাপনাৰ গুৰুত্ব (**Importance of Management**)

আমাৰ বোধগম্য হৈছে যে ব্যৱস্থাপনা সাৰ্বজনীন (universal) কাৰ্য যিবোৰ যিকোনো সংগঠনৰ অবিচ্ছেদ্য (integral) অংগ। ব্যৱস্থাপনাৰ গুৰুত্ব উপলব্ধিৰ বাবে আমি এতিয়া কিছুমান কাৰণ বিচাৰ কৰিম।

(i) ব্যৱস্থাপনাই দলীয় লক্ষ্যত সিদ্ধি লাভৰ বাবে সহায় কৰে (**Management helps in achieving group goals**) : ব্যৱস্থাপনা নিজৰ প্ৰয়োজনতকৈ সংগঠনৰ

লক্ষ্যত সিদ্ধি লাভৰ বাবেহে প্ৰয়োজন। মেনেজাৰৰ কৰ্ম হৈছে ব্যক্তিগত প্ৰচেষ্টাক সমূহীয়া নিৰ্দেশনা দি সংগঠনৰ সিদ্ধি লাভ কৰা।

(ii) ব্যৱস্থাপনাই দক্ষতা বৃদ্ধি কৰে (**Management increases efficiency**) : মেনেজাৰৰ লক্ষ্য হৈছে সংগঠনৰ কাম-কাজসমূহ সুপৰিকল্পনা, সংগঠন, নিৰ্দেশনা, সুপৰিকল্পিত কৰ্মী পৰিচালনা আৰু নিয়ন্ত্ৰণৰ যিবোৰ সংগঠনৰ দ্বাৰা ব্যয় হ্রাস কৰা আৰু উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধি কৰা।

(iii) ব্যৱস্থাপনাই গতিশীল সংগঠনৰ সৃষ্টি কৰে (**Management creates dynamic organisation**) : সকলো সংগঠনে কাৰ্যসম্পন্ন কৰিব লাগিব সঘনে সলনি হোৱা পৰিৱেশ অনুযায়ী। সাধাৰণতে দেখা যায় সংগঠনত কৰ্মীসকলে কৰ্ম সলনিত বাধা জন্মায় কিয়নো অভ্যস্ত হৈ থকা পৰিচিত পৰিৱেশৰ পৰা অন্য এক নতুন অধিক প্ৰত্যাহ্বানমূলক পৰিৱেশলৈ গতি কৰিবলগীয়া হয়। ব্যৱস্থাপনাই নতুন পৰিৱেশৰ প্ৰত্যাহ্বানসমূহ গ্ৰহণ কৰিবলৈ কৰ্মীসকলক সহায় কৰে যাৰ দ্বাৰা সংগঠনটোৱে প্ৰতিদ্বন্দ্বিতাত তিষ্ঠি থাকিব পাৰে।

(iv) ব্যৱস্থাপনাই ব্যক্তিগত উদ্দেশ্যসমূহৰ সিদ্ধি লাভ হোৱাৰ বাবে সহায় কৰে (**Management helps in achieving**



**personal objectives)** : এজন মেনেজাৰে ব্যক্তিসকলক কামৰ বাবে আগ্ৰহান্বিত কৰি তেওঁৰ দলক এনেদৰে আগবঢ়াই নিব লাগিব যে ব্যক্তিসকলে নিজৰ উদ্দেশ্য সিদ্ধি লাভ কৰাৰ উপৰি সংগঠনৰ উদ্দেশ্য লাভত সম্পূৰ্ণ বৰঙণি যোগায়। অভিপ্ৰায় আৰু নেতৃত্বৰ দ্বাৰা ব্যৱস্থাপনাই ব্যক্তিসকলক দলীয় উদ্যম (spirit), সহযোগিতা আৰু কৰ্মৰ ভাৰ অৰ্পণ কৰি দলীয় কৃতকাৰ্য লাভ কৰে।

- (v) **ব্যৱস্থাপনাই সমাজৰ উন্নয়নত সহায় কৰে (Management helps in the development of society)** : ব্যৱসায় গঠিত হোৱা বিভিন্ন দলসমূহক সেৱা আগবঢ়াবলৈ ব্যৱসায়ৰ বহুমুখী উদ্দেশ্য আছে। উদ্দেশ্যসমূহ পূৰণৰ বাবে ব্যৱস্থাপনাই সংগঠনৰ বিকাশ ঘটায় আৰু সমাজৰ উন্নয়নত অৰিহণা যোগায়। সংগঠনে সমাজক গুণবিশিষ্ট সামগ্ৰীৰ যোগান ধৰি বিভিন্ন ধৰণে সেৱা আগবঢ়াই সমাজত নিয়োগৰ সুযোগৰ সৃষ্টি কৰে আৰু নতুন প্ৰযুক্তিবিদ্যা গ্ৰহণ কৰি ব্যক্তিসকলক যোগ্যকৰণ কৰাৰ উপৰি উন্নতি আৰু বৰ্ধনৰ পথ প্ৰদৰ্শক হয়।

### ব্যৱস্থাপনাৰ প্ৰকৃতি (Nature of Management)

ব্যৱস্থাপনা সভ্যতাৰ সমানে পুৰণি আধুনিক সংগঠনসমূহৰ সংগঠিত কাৰ্যাৱলীৰ উৎপত্তি নকৈ

অলপ দিনৰ আগত হ'লেও ব্যৱস্থাপনা পুৰণি সভ্যতাৰ লগত বৰ্তি আছে। প্ৰকৃততে বৰ্বৰ সমাজক আধুনিক সমাজৰ পৰা পৃথক কৰাটো সংগঠনৰ উল্লেখযোগ্য বৈশিষ্ট্য হিচাপে বিবেচনা কৰিব পাৰি। পুৰণিকলীয়া ব্যৱস্থাপনাৰ কাৰ্যাৱলীত কিছুমান নীতি-নিয়ম আছিল যিবোৰৰ উৎপত্তি চৰকাৰী আৰু বাণিজ্যিক অভিজ্ঞতাৰ পৰা হৈছিল। বেপাৰ-বাণিজ্যৰ বিকাশৰ লগে লগে ব্যৱস্থাপনাৰ নীতি আৰু ব্যৱহাৰিক জ্ঞান বিকাশ হয়। বৰ্তমান ব্যৱস্থাপনাৰ প্ৰকৃতি বিভিন্ন ভাৱত প্ৰকাশ কৰে। মেনেজাৰসকলৰ অভিজ্ঞতা আৰু অভ্যাস আৰু কিছু তত্ত্বগত সম্পৰ্কৰ ওপৰত ভিত্তি কৰি আধুনিক সংগঠনবোৰৰ লগে লগে যোৱা কিছু কালজুৰি ব্যৱস্থাপনাৰ অধ্যয়নৰ ক্ৰমবিকাশ ঘটিছে।

সময়ৰ ক্ৰমবৰ্ধমান গতিত ব্যৱস্থাপনাই বিশেষ স্বকীয় বৈশিষ্ট্যৰে গতিশীল বিষয় হিচাপে স্থান পাইছে আৰু প্ৰসাৰতা লাভ কৰিছে। কিছুমানে প্ৰশ্ন কৰে ব্যৱস্থাপনা কলা নে বিজ্ঞান, অথবা দুয়োটা। এই প্ৰশ্নৰ উত্তৰ বিচাৰি কলা অথবা বিজ্ঞানৰ বৈশিষ্ট্যসমূহ আমি পৰীক্ষা কৰিম আৰু চাম যে ব্যৱস্থাপনাই সেইবোৰ কিমানখিনি পূৰণ কৰে।

### কলা হিচাপে ব্যৱস্থাপনা (Management is an Art)

কলা কি? কলা হৈছে ইচ্ছিত ফলাফল লাভৰ বাবে, কৌশলপূৰ্ণ আৰু ব্যক্তিগত চলিত জ্ঞানৰ প্ৰয়োগ। এই জ্ঞান আহৰণ কৰিব পাৰি অধ্যয়ন (study), নিৰীক্ষণ (observation) আৰু অভিজ্ঞতাৰ (experience) দ্বাৰা। কলা যিহেতু ব্যক্তিয়ে

আহৰণ কৰা জ্ঞানৰ প্ৰয়োগ, কিছুমান উদ্ভাৱন শক্তি (ingenuity) সৃষ্টিশক্তিৰ প্ৰয়োজন হয় মূল নীতিৰ কাৰ্যকৰণীয় শিক্ষাৰ বাবে। কলাৰ মূল বৈশিষ্ট্যসমূহ তলত দিয়া ধৰণৰ—

- (i) কলা কাল্পনিক তত্ত্ব জ্ঞানেৰে তিষ্ঠি আছে (Existence of theoretical knowledge) : কলা তিষ্ঠি আছে পূৰ্বতে অনুমান কৰা নিৰ্দিষ্ট কিছুমান কাল্পনিক তাত্ত্বিক জ্ঞানেৰে। ব্যৱস্থাপনাত বিশেষজ্ঞসকলে তেওঁলোকৰ নিৰ্দিষ্ট এলেকাত কিছুমান মূল নীতি আনিছে যিবোৰ প্ৰয়োগ কৰিব পাৰি বিশেষ ধৰণৰ কলা হিচাপে। উদাহৰণস্বৰূপে কলাই সাহিত্য, নৃত্য, ৰাজহুৱা বক্তৃতা, অভিনয়, সংগীত ইত্যাদিত বহুলভাৱে স্বীকৃতি পাইছে।
- (ii) ব্যক্তিগতভাৱে প্ৰায়োগিক (Personalised Application) : ব্যক্তি অনুসৰি জ্ঞানৰ ব্যৱহাৰ ভিন ভিন। কলা সেইবাবে ব্যক্তিৰ অত্যন্ত নিজস্ব ধাৰণা (personalised concept)। উদাহৰণস্বৰূপে— দুজন নৃত্যবিদ, দুজন বক্তা, দুজন অভিনেতা, দুজন লেখক সকলোৰে কলাৰ পৰিৱেশন বিভিন্ন ধৰণৰ।
- (iii) অভ্যাস আৰু সৃজনীশীলতাৰ ওপৰত ভিত্তি (Based on practice and creativity) : সকলো কলাই অভ্যাস সম্পৰ্কীয়। কলা সৃজনীশীল বা সৃষ্টিশীল বৰ্তমান চলি থকা

তত্ত্বজনিত জ্ঞান। আমি জানো যে সকলো সংগীত মূল সাতোটা সুৰৰ (note) ওপৰত ভিত্তিত কৰি চলে যদিও সংগীতজ্ঞজনৰ সংগীতৰ সৃষ্টি অতুলনীয় অথবা তেওঁৰ সংগীতৰ সুৰৰ সৃষ্টিত অৱলম্বন কৰা সুৰ তেওঁৰ নিজস্ব নিৰ্বাচন (interpretation)।

ব্যৱস্থাপনাক আমি কলা বুলি ক'ব পাৰো যিহেতু ব্যৱস্থাপনাই তলত নিয়মবোৰৰ পূৰণ কৰে—

- (i) এজন সফল মেনেজাৰে প্ৰতিষ্ঠানত দৈনন্দিন কাৰ্য চলাই নিবৰ বাবে কৰ্মৰ অধ্যয়ন (study) নিৰীক্ষণ (observation) আৰু অভিজ্ঞতাৰ (experience) ভিত্তিত ব্যৱস্থাপনাৰ কাৰ্যাৱলী কলা হিচাপে কৰে। ব্যৱস্থাপনাৰ বিভিন্ন এলেকাৰ (area) বাবে বিভিন্ন সাহিত্য (literature) পোৱা যায়, যেনে— বজাৰকৰণ (marketing), বিত্ত (finance), মানৱ সম্পদ (human resource) যিবোৰত মেনেজাৰজন বিশেষজ্ঞ। এইবোৰত তাত্ত্বিক জ্ঞান নিহিত আছে।
- (ii) ব্যৱস্থাপনাত বহুতো তাত্ত্বিক জ্ঞান আছে। যিবোৰ ব্যৱস্থাপনাৰ চিন্তাবিদসকলে (Thinkers) অগাধ চিন্তাশক্তিৰে কিছুমান নীতি বা মূলমন্ত্ৰ দিছে আৰু সমগ্ৰ বিশ্বই এই তত্ত্বসমূহ মানি লৈছে বা গ্ৰহণ কৰিছে। মেনেজাৰে এই নীতিসমূহ বিজ্ঞানসন্মত পদ্ধতিৰে প্ৰয়োগ কৰে আৰু জ্ঞানৰ দ্বাৰা

কোনো উদ্ভাৱিত সমস্যাত তেওঁৰ নিজাববীয়া অতুলনীয় দস্তাবেৰে (manner) একো একোটা অৱস্থাত উপনীত হয়। এজন সফল মেনেজাৰে প্ৰতিষ্ঠানৰ কাম আৰম্ভ কৰে সৃষ্টিশীল (creativity), কল্পনা শক্তি (imagination) আৰু নতুন উদ্ভাৱনা শক্তিকে (innovation)। এজন মেনেজাৰ দীঘলীয়া অভ্যাসেৰে পৰিপক্ব হয় (perfection)। ব্যৱস্থাপনাৰ ছাত্ৰসকলেও এই নীতিসমূহ প্ৰয়োগ কৰিব লাগিব বিভিন্ন ধৰণে আৰু তাৰ ওপৰত নিৰ্ভৰ কৰিব (dependency) তেওঁলোক কিমান সৃষ্টিশীল।

- (iii) মেনেজাৰে আহৰণ কৰা জ্ঞান ব্যক্তিগতভাৱে আৰু কৌশলেৰে বিশেষ অৱস্থাত প্ৰকৃত সত্যতা প্ৰতিষ্ঠাত প্ৰয়োগ কৰে। তেওঁৰ কাৰ্যাৱলী সংগঠনত দোষ-গুণ বিচাৰৰ বাবে সাঙোৰ খাই আছে আৰু এক বিশেষ অৱস্থাত নিয়ম বন্ধনৰ (formulate) মাজত নীতি ৰচনা বা তত্ত্ব প্ৰয়োগ কৰে। ইয়াৰ বাবেই ব্যৱস্থাপনা বিষয়ত বিভিন্ন আৰ্হি বা ধৰণসমূহ উদ্ভৱ হৈছে। আটাইতকৈ গুণী বা সফল মেনেজাৰসকল হৈছে কৰ্তব্যত নিজকে সমৰ্পণ (dedicated) কৰা, প্ৰশিক্ষণপ্ৰাপ্ত আৰু ব্যক্তিগত শিক্ষাৰ গুণৰাজিৰে পৰিপূৰ্ণ যেনে— উচ্চাকাঙ্ক্ষা, কৰ্মৰ বাবে আগবাঢ়ি অহা, সৃজনীশীল চিন্তাধাৰা, কল্পনাপ্ৰসূত

(imagination) আৰু সংগঠনৰ বিকাশৰ লগতে নিজৰো উন্নতিৰ বাঞ্ছা কৰা। ব্যৱস্থাপনাৰ সকলো কাৰ্যাৱলীৰ দস্তাবে বা নিয়ম একে ধৰণৰ নীতিৰ ওপৰত ভিত্তি কৰি কৰা হয়। এজন সফল মেনেজাৰ আৰু এজন অকৃতকাৰ্য হোৱা মেনেজাৰৰ মাজত পাৰ্থক্য এয়ে যে সফল মেনেজাৰজনে ব্যৱস্থাপনাৰ নীতিবোৰ ফলাফল লাভৰ বাবে কাৰ্যতঃ দক্ষতাৰে প্ৰয়োগ কৰে।

### বিজ্ঞান হিচাপে ব্যৱস্থাপনা (Management as a Science)

বিজ্ঞান হৈছে প্ৰণালীবদ্ধ (systematised) তাত্ত্বিক জ্ঞান যিয়ে নিৰ্দিষ্ট কোনো সত্যৰ অথবা সাধাৰণ সূত্ৰৰ কাৰ্যকৰণৰ ব্যাখ্যা দিয়ে। বিজ্ঞানৰ মূল বৈশিষ্ট্যসমূহ তলত দিয়া ধৰণৰ—

- (a) প্ৰণালীবদ্ধ জ্ঞানৰ শাখা (Systematised body knowledge) : বিজ্ঞান হৈছে প্ৰণালীবদ্ধ তাত্ত্বিক জ্ঞান। বিজ্ঞানৰ নীতিসমূহ কাৰণ আৰু ফলাফল সম্পৰ্কীয় ভিত্তিৰ আধাৰত হয়। উদাহৰণস্বৰূপে— গছৰপৰা মাটিত সৰি পৰা আপেলৰ অদ্ভুত দৃশ্য (phenomenon) মাধ্যাকৰ্ষণৰ (Gravity) মূলমন্ত্ৰ।
- (b) নীতি অনুসন্ধানৰ ভিত্তিৰ ওপৰত (Principles based on experimentation) : বৈজ্ঞানিক নীতিসমূহ প্ৰস্ফুটিত হয় প্ৰথমতে নিৰীক্ষণৰ (observation) দ্বাৰা তাৰ পিছত পুনঃ পুনঃ

পৰীক্ষা অনুসন্ধান আৰু নিয়ন্ত্ৰণৰ চৰ্তৰ অধীনত।

(c) সাৰ্বজনীন বৈধতা (Universal Validity)

ঃ বিজ্ঞানসন্মত নীতিসমূহ সাৰ্বজনীনভাৱে বৈধ আৰু প্ৰায়োগিক।

উপৰোক্ত বৈশিষ্ট্যসমূহক ভিত্তি কৰি আমি ব্যৱস্থাপনাক বিজ্ঞান বুলি ক'ব পাৰো য'ত বিজ্ঞানৰ বৈশিষ্ট্যসমূহ পৰিলক্ষিত হয়।

(i) ব্যৱস্থাপনাত আছে প্ৰণালীবদ্ধ তাত্ত্বিক জ্ঞান। ব্যৱস্থাপনাৰ নিজস্ব তত্ত্ব/মতবাদ অথবা নীতি আছে যিবোৰৰ বিকাশ হৈছে সময়ৰ লগে লগে। তদুপৰি ব্যৱস্থাপনাই আন জ্ঞানৰ শাখাসমূহৰ (discipline) যেনে অৰ্থনীতি, সমাজ বিজ্ঞান, মনোবিজ্ঞান, অংকশাস্ত্ৰ আদিকো আকৰ্ষণ কৰে। আন সকলো সংগঠিত কাৰ্যাৱলীৰ দৰে ব্যৱস্থাপনাৰ নিজস্ব আভিধানিক বাক্যাৱলী (vocabulary), শব্দাৱলী আৰু ধাৰণা (concept) আছে। উদাহৰণস্বৰূপে— বৰ্তমান ফুটবল, ক্ৰিকেটত আভিধানিক বাক্যাৱলী সকলোতে ব্যৱহাৰ হয়। খেলুৱৈসকলেও তেওঁলোকৰ মাজত এই শব্দবোৰেৰে যোগাযোগ কৰে। ঠিক সেইদৰে মেনেজাৰকো যোগাযোগৰ বাবে প্ৰয়োজন হয় উমৈহতীয়া (common) কিছুমান বাক্যাৱলী যি তেওঁলোকৰ কৰ্মৰ অৱস্থানক বুজ ল'বলৈ সহায়ক হয়।

(ii) ব্যৱস্থাপনাৰ নীতিসমূহৰ সময়ৰ লগে লগে বিভিন্ন সংগঠনত কৰা নিৰীক্ষণ, পৰীক্ষা আৰু অনুসন্ধানৰ ভিত্তিত ক্ৰমবিকাশ হয়। যিহেতু

ব্যৱস্থাপনাই মানুহৰ ব্যৱহাৰিক কৰ্মৰ লেনদেন কৰে সেইবাবে এই পৰীক্ষাসমূহ সকলো ক্ষেত্ৰতে প্ৰযোজ্য নহ'বও পাৰে। সেইবাবে ব্যৱস্থাপনাক অসঠিক বিজ্ঞান বুলি ক'ব পাৰি। অথবা ব্যৱস্থাপনাক প্ৰকৃত বিজ্ঞান বুলি ক'ব নোৱাৰি। এইবোৰ সীমাবদ্ধতা থাকিলেও ব্যৱস্থাপনাৰ পণ্ডিত/বিদ্বান লোকসকলে ব্যৱস্থাপনাৰ সাধাৰণ নীতি চিনাক্ত কৰিবলৈ সক্ষম হৈছে। উদাহৰণস্বৰূপে এফ ডব্লিউ টেইলৰে (F W Taylor) ব্যৱস্থাপনাৰ বিজ্ঞানসন্মত নীতি আৰু কাৰ্যকৰী ব্যৱস্থাপনাৰ নীতি হেনৰী ফেয়লে (Henry Fayol) দিছে যিবোৰ আমি পিছৰ অধ্যায়ত অধ্যয়ন কৰিম।

(iii) যিহেতু ব্যৱস্থাপনাৰ নীতিসমূহ বিজ্ঞানৰ দৰে সৰ্বস্বীকৃত নীতি নহয়, সেয়েহে ব্যৱস্থাপনাৰ নীতিসমূহৰ প্ৰয়োগ সমগ্ৰ বিশ্বতে একেধৰণে ব্যৱহাৰ নহয়। নীতিবোৰ অৱস্থা অনুযায়ী সালসলনি (modify) হয়। অৱশ্যে কিছুমান মানদণ্ডৰ কৌশল বিভিন্ন অৱস্থাত প্ৰযোজ্যৰ বাবে মেনেজাৰসকলক প্ৰদান কৰা হয়। এই নীতিবোৰ মেনেজাৰক প্ৰশিক্ষণ দিওঁতে আৰু তেওঁৰ উন্নতিৰ বাবে ব্যৱহাৰ কৰা হয়।

আমি এতিয়া পূৰ্ব নিৰ্ধাৰিত (foregoing) আলোচনা মৰ্মে জানিব পাৰিছো যে ব্যৱস্থাপনাৰ বৈশিষ্ট্যসমূহেৰে ব্যৱস্থাপনাক কলা আৰু বিজ্ঞান দুয়োটা হিচাপে গণ্য কৰা হয়। ব্যৱস্থাপনাৰ কাৰ্যপদ্ধতি হ'ল কলা যদিও মেনেজাৰসকলে নিৰ্দিষ্ট কিছুমান নীতিৰ ভিত্তিত কাৰ্য সম্পন্ন কৰে।

এই নীতিবোৰ হ'ল বিজ্ঞান। গতিকে ব্যৱস্থাপনা (exclusive) হিচাপে কলা অথবা বিজ্ঞান নহয় সমূহীয়াভাৱে (mutually) একচেতীয়া বৰঞ্চ ইটো সিটোৰ পৰিপূৰক (complement)।

কিছুমান আমোদজনক সংযোজিত শৃংখলাবদ্ধ বিষয়ৰ দৃষ্টিত অধ্যয়ন  
(Some interesting cross-disciplinary perspectives)

**নৃতত্ত্ব বিজ্ঞান (Anthropology)**

নৃতত্ত্ব বিজ্ঞানে সমাজক অধ্যয়ন কৰে যিয়ে মানুহক আৰু তেওঁলোকৰ কাৰ্যৰ জ্ঞানৰ আভাস ল'বলৈ সহায় কৰে। নৃতত্ত্ববিদে সংস্কৃতি (culture) আৰু পৰিৱেশৰ (environments) ওপৰত কাম কৰে। উদাহৰণস্বৰূপে, বিভিন্ন দেশৰ বিভিন্ন সংগঠনৰ মাজৰ মানুহৰ মূল প্ৰমূল্য মনোভাব আৰু আচৰণ বুজিবলৈ নৃতত্ত্ববিদে মেনেজাৰসকলক সহায় কৰে।

**অৰ্থনীতি (Economics)**

অৰ্থনীতি হৈছে সীমিত সম্পদৰ আবণ্টন (allocation) আৰু বিতৰণ (Distribution) সম্পৰ্ক ৰখা। গোলকীয় অৰ্থনীতিত সলনি হোৱা মুক্ত বজাৰত (free market) প্ৰতিদ্বন্দ্বিতাৰ (competition) ভূমিকা বুজ লোৱাৰ যোগাৰ কৰি দিয়ে অৰ্থনীতিয়ে। মুক্ত বেপাৰৰ বুজ লোৱা আৰু সম্ভাৱনীয় নীতিসমূহ যিকোনো সংগঠনৰ মেনেজাৰক গোলকীয় বজাৰত কাৰ্যকৰণৰ বাবে প্ৰয়োজন হয় আৰু এই বিষয়সমূহ ঠিক কৰি দিয়ে অৰ্থনীতিবিদে।

**দৰ্শন (Philosophy)**

দৰ্শনে প্ৰকৃতিৰ বস্তুবাদৰ বুজ লয়, বিশেষকৈ প্ৰমূল্য আৰু নীতিশাস্ত্ৰৰ। নীতিশাস্ত্ৰই মানুহৰ মানদণ্ডৰ আচৰণবিধি পৰিচালিত কৰে। নীতিশাস্ত্ৰসমূহে সংগঠনত গঢ় লৈছে আইনগত ক্ষমতাৰ ভিত্তিত আৰু পাৰদৰ্শিতাৰ সৈতে পুৰস্কাৰক সংযোজন কৰি কোম্পানী ব্যৱসায়ৰ সংগঠনত ন্যায়সংগত স্থিতি প্ৰদান কৰিছে।

**ৰাজনীতি বিজ্ঞান (Political Science)**

ৰাজনীতি বিজ্ঞানে মানৱ সমাজৰ আচৰণ অধ্যয়ন কৰে দলীয় ভিত্তিত এখন ৰাজনৈতিক চৰকাৰৰ তলত। এটা জাতিয়ে গঠন কৰা চৰকাৰত ব্যৱস্থাপনাই কাৰ্য কৰে যাৰ বাবে নাগৰিকসকলে সম্পত্তি লোৱাৰ অনুমতি পায় চুক্তিৰ বন্দৰস্তীকৰণ হয় আৰু অসম্ভৱ

প্ৰতিকাৰ/ মোচনৰ বাবে আপীলকৰণৰ সুযোগ দিয়ে। এটা জাতি তিষ্ঠি থাকে সম্পত্তি, চুক্তি আৰু ন্যায়ৰ ওপৰত ভিত্তি কৰি। এইবোৰৰ আধাৰত সংগঠনৰ বাবে নীতি হয়। ক্ৰমান্বয়ে এইবোৰৰ আধাৰত আকৃতিৰ এক ধৰণৰ আৰ্হিৰ গঠন হয় সংগঠনৰ নীতিৰ বাবে।

### মনোবিজ্ঞান (Psychology)

মনোবিজ্ঞান হৈছে এনে এক বিজ্ঞান যিয়ে বিচাৰে মানুহক জুখিবলৈ, ব্যাখ্যা দিবলৈ আৰু কেতিয়াবা মানুহ আৰু আন জীৱ-জন্তুৰ আচৰণ সলনি কৰিবলৈ। বৰ্তমানৰ মেনেজাৰে মুখামুখি (confront) হ'ব লাগে বহু প্ৰকাৰৰ (diverse customers) গ্ৰাহক আৰু বহুধৰণৰ কৰ্মচাৰীৰ লগত। মনোবিজ্ঞানবিদে চেষ্টা কৰে লিংগৰ বৃদ্ধি ল'বলৈ আৰু বাবেবৰণীয়া সংস্কৃতি আৰু সঘনে সলনি হোৱা গ্ৰাহকৰ প্ৰয়োজনীয়তাসমূহ আৰু কৰ্মীৰ লোকসংখ্যা মেনেজাৰক শুদ্ধভাৱে দিবলৈ। মনোবিজ্ঞানৰ পাঠ্যসমূহৰো মেনেজাৰসকলৰ বাবে প্ৰাসংগিকতা আছে যিয়ে তেওঁলোকক মনোবল (motivation), বুজাবুজি (understanding), নেতৃত্ব (leadership), বিশ্বাস (trust), কৰ্মচাৰী বাছনি (employee selection), পাৰদৰ্শিতা নিৰূপণ (performance appraisal) আৰু প্ৰশিক্ষণৰ কৌশল আদি বিষয়ত সহায় কৰে।

### সমাজ বিজ্ঞান (Sociology)

সমাজ বিজ্ঞান হৈছে মানুহ আৰু তেওঁলোকৰ লগৰীয়া মানুহ সম্পৰ্কীয় অধ্যয়ন। এনে কিছুমান সমাজ সম্বন্ধীয় বিচাৰ্য বিষয় আছে যিবোৰৰ মেনেজাৰসকলৰ সৈতে সম্পৰ্ক আছে। কেনেকৈ সমাজসমূহ বহু ধৰণে সলনি হৈছে, গোলকীকৰণত (globalisation) বহু ধৰণৰ সংস্কৃতিৰ বৈসাদৃশ্য, লিংগৰ পৰিৱৰ্তিত ভূমিকা আৰু পৰিয়াল গঠনত অমিল কৰিছে সাংগঠনিক কৰ্মসমূহতো। স্কুলৰ কাৰ্যসমূহত এনেবোৰ কি কাৰ্য সাঙোৰ খাই আছে য'ত শিক্ষাৰ ঢাল খাইছে ভৱিষ্যৎ কৰ্মচাৰীৰ কৌশল আৰু সাধ্যতা, ক্ষমতা, মানসিক শক্তিৰ ওপৰত। এই সকলোবোৰ প্ৰশ্নৰ উত্তৰ হৈছে মেনেজাৰে কি ধৰণে মূল গুণৰাজিৰে কাৰ্যসূচী চলাই নিয়ে।

Source (উৎস) : Fundamentals of Management

Stephen P Robbins

David A Decenzo.

### পেছা হিচাপে ব্যৱস্থাপনা (Management as a profession)

আমি যিমানদূৰ বুজিব পাৰিছো যে সকলো ধৰণৰ সাংগঠনিক কাৰ্য্যৱলী চম্ভালাৰ প্ৰয়োজন আছে। আমি নিৰীক্ষণ কৰিছো যে সংগঠনসমূহে কাম-কাজ চম্ভালিবৰ বাবে বিশেষ অৰ্হতা থকা ব্যক্তিসকলক বিচাৰে। এইটোও আমি নিৰীক্ষণ কৰিছো যে কোম্পানী/ নিগম গঠন এহাতেৰে যিদৰে বৃদ্ধি পাইছে, আনহাতে ব্যৱসায় প্ৰতিষ্ঠান চলোৱাৰ গুৰুত্বও বৃদ্ধি পাইছে। ইয়েই বুজায়নে ব্যৱস্থাপনা এক পেছা নেকি? এই প্ৰশ্নৰ উত্তৰ বিচাৰি আমি পেছাৰ স্পষ্ট বৈশিষ্ট্য (salient features)সমূহ পৰীক্ষা কৰি চাব লাগিব, ব্যৱস্থাপনাই সেইবোৰ পূৰণ কৰেনে? তলত দিয়া বৈশিষ্ট্যসমূহ পেছাত থাকিব লাগিব।

#### (i) সঠিকভাৱে ব্যাখ্যা কৰা জ্ঞানৰ শাখা (Well-defined body of Knowledge)

: সকলো পেছাৰ ভিত্তি স্পষ্টভাৱে ব্যক্ত কৰা কৰ্মৰ জ্ঞান যিবোৰ দিহা-পৰামৰ্শ বা উপদেশেৰে লাভ কৰা হয়।

#### (ii) প্ৰৱেশ নিষেধাৰণ (Restricted Entry)

: যিকোনো পেছাত পৰীক্ষাৰ দ্বাৰা অথবা শিক্ষাগত অৰ্হতাৰ দ্বাৰা প্ৰৱেশৰ বাবে নিষেধ আছে। উদাহৰণস্বৰূপে এজন চাৰ্টাৰ্ড একাউন্টেন্ট (chartered accountant) হ'ব লাগিলে ভাৰতীয় ইনষ্টিটিউট অব চাৰ্টাৰ্ড একাউন্টেন্টে পৰিচালনা কৰা পৰীক্ষাত উত্তীৰ্ণ হ'ব লাগিব।

#### (iii) পেছাদাৰী সংস্থা (Professional Association) :

সকলো পেছা পেছাদাৰী সংস্থাৰ তালিকাভুক্ত যিয়ে পেছাত প্ৰৱেশ নিয়ন্ত্ৰণ কৰে, কৰ্মৰ বাবে প্ৰমাণপত্ৰ দিয়ে আৰু আচৰণ বিধি তৈয়াৰ কৰি প্ৰযোজ্য কৰে। ভাৰতবৰ্ষৰ উকীলসকলে ওকালতি কৰিবৰ বাবে বাৰ কাউন্সিল অব ইণ্ডিয়াৰ (Bar Council of India) সদস্য হ'ব লাগিব যিয়ে উকীলসকলৰ ওকালতি নীতি-নিয়মৰ দ্বাৰা নিয়ন্ত্ৰণ কৰে।

#### (iv) নীতিবদ্ধ আচৰণ বিধি (Ethical Code of Conduct) :

প্ৰত্যেক পেছাতেই নিজস্ব আচৰণ বিধিৰে বন্ধা আছে যিয়ে সদস্যসকলক ব্যৱহাৰিক পথ দেখুৱায়। উদাহৰণস্বৰূপে সকলো চিকিৎসকে (doctor) ডাক্তৰীৰ পেছাত প্ৰৱেশৰ বাবে ডাক্তৰীৰ নীতিশাস্ত্ৰৰ শপত গ্ৰহণ কৰিব লাগিব।

#### (v) সেৱাৰ মনোভাৱ (Service Motive) :

পেছাৰ মূল ভিত্তি হৈছে মক্কেল (client)সকলক সেৱা নিস্বার্থভাৱে আগবঢ়াব লাগিব। এজন উকীলৰ কৰ্ম হ'ব তেওঁৰ মক্কেলে যাতে ন্যায় বিচাৰ পায়।

ব্যৱস্থাপনাই পেছাৰ প্ৰকৃত ভিত্তিসমূহ পূৰণ নকৰে। অৱশ্যে পেছাৰ কিছুমান বৈশিষ্ট্য ইয়াত আছে—

#### (A) বিশ্বৰ সকলোতে জ্ঞানৰ শাখা হিচাপে ব্যৱস্থাপনাত উল্লেখনীয় বৃদ্ধি ঘটিছে। এই

শিক্ষা প্ৰণালীবদ্ধ তাত্ত্বিক জ্ঞানৰ ভিত্তিত অন্তৰ্ভুক্ত হৈ বিভিন্ন অৱস্থাত খোলোচা ব্যাখ্যা দিয়ে। ব্যৱস্থাপনাৰ এই জ্ঞান বিভিন্ন কলেজ আৰু পেছাদাৰী অনুষ্ঠানৰ পৰা ল'ব পাৰি। তদুপৰি কিছুমান কিতাপ আৰু আলোচনীৰ দ্বাৰাও এই শিক্ষা ল'ব পাৰি। ব্যৱস্থাপনা শিক্ষাৰ বাবে কিছুমান অনুষ্ঠান নিৰ্দিষ্ট উদ্দেশ্য আগত ৰাখি প্ৰতিষ্ঠিত হৈছে। যেনে— ভাৰতবৰ্ষত ইণ্ডিয়ান ইনষ্টিটিউট অব মেনেজমেণ্ট ছায়েন্স (IIMS) এই অনুষ্ঠানবোৰত সাধাৰণতে ছাত্ৰ-ছাত্ৰীসকলক পৰীক্ষা লৈ ভৰ্তি কৰা হয়।

(B) যিকোনো ব্যৱসায় প্ৰতিষ্ঠানতেই যিকোনো ব্যক্তিক মেনেজাৰ হিচাপে নিয়োগ কৰিব পাৰি অথবা মেনেজাৰ পদবী (designated) দিয়াৰ বাধা নাই। যিকোনো ব্যক্তিকেই মেনেজাৰ বুলি ক'ব পাৰি তেওঁৰ প্ৰাপ্ত শিক্ষাগত অৰ্হতাক আওকাণ (irrespective) কৰি। বিভিন্ন পেছাসমূহ যেনে— চিকিৎসকসকলক ৰোগীক চিকিৎসা কৰিবলৈ ডাক্তৰী উপাধি/ ডিগ্ৰীপ্ৰাপ্ত হ'ব লাগিব সেইদৰে উকীলক ওকালতি কৰিবৰ বাবে আইনৰ উপাধি/ ডিগ্ৰীপ্ৰাপ্ত হ'ব লাগিব। কিন্তু বিশ্বৰ কোনো ঠাইতে এজন মেনেজাৰ হ'বৰ বাবে নিৰ্দিষ্ট শিক্ষাগত অৰ্হতা বাধ্যতামূলক নহয়। কিন্তু পেছাদাৰী জ্ঞান আৰু প্ৰশিক্ষণ এক বাঞ্ছনীয় অৰ্হতা হিচাপে গণ্য কৰা হয় যিহেতু যিসকলে সুখ্যাতি

প্ৰতিষ্ঠানৰ পৰা ডিগ্ৰী বা ডিপ্ল'মা লাভ কৰিছে তেওঁলোকৰ চাহিদা বেছি। গতিকে দ্বিতীয়টো ভিত্তি বা নিয়ম দৃঢ়ৰূপে (strictly) পালন কৰা নহয়।

(C) ভাৰতবৰ্ষত বহু সংস্থা আছে যিবোৰ কৰ্মৰত মেনেজাৰসকলক যেনে অল ইণ্ডিয়া মেনেজমেণ্ট এছ'চিয়েচনৰ সদস্যভুক্ত কৰে আৰু তেওঁলোক কৰ্মৰ আচৰণবিধি তৈয়াৰ কৰি নিয়ন্ত্ৰণ কৰে। অৱশ্যে মেনেজাৰসকলৰ সদস্যপদ লোৱাৰ কোনো বাধ্যবাধকতা নাই।

(D) ব্যৱস্থাপনাৰ মূল উদ্দেশ্য হ'ল সংগঠনক সহায় কৰা আৰু লক্ষ্যত সিদ্ধি লাভ হোৱা। এইটো এখন প্ৰতিষ্ঠানে সৰ্বোচ্চ লাভাৰ্জন কৰা অথবা এখন চিকিৎসালয়ত ৰোগীক সেৱা আগবঢ়োৱা হ'বও পাৰে। অৱশ্যে বৰ্তমান ব্যৱসায়ত সৰ্বোচ্চ লাভাৰ্জন কৰাৰ ধাৰণা। গতিকে যদিহে এটা সংগঠনত ব্যৱস্থাপনাৰ এটা ভাল দল থাকে যিটো দক্ষ আৰু ফলদায়ক, ই স্বয়ংক্ৰিয়ভাৱে উচিত মূল্যত গুণমানবিশিষ্ট দ্ৰব্য প্ৰদান কৰি সমাজক সেৱা কৰিব পাৰে।

### ব্যৱস্থাপনাৰ স্তৰসমূহ (Levels of Management)

শিৱনাৰাৰ আৰু সুহাসিনী উভয়ে এটা প্ৰতিষ্ঠানৰ মেনেজাৰ। শিৱনাৰাৰ এইচ চি এল (HCL)ৰ মুখ্য কাৰ্যবাহী বিষয়া (CEO) আৰু সুহাসিনী ফেবমাৰ্টৰ এগৰাকী শাখা প্ৰবন্ধক (branch manager)। তেওঁলোকে বিভিন্ন স্তৰত তেওঁলোকৰ



প্ৰতিষ্ঠানটো পৰিচালিত কৰে। এটা প্ৰতিষ্ঠানত কৰ্মৰ ঢাপ বা স্তৰত বান্ধ খাই থকা ব্যক্তিসকলে ৰূপায়ণ কৰা কেতবোৰ কাৰ্যাৱলীৰ বাবে ব্যৱহৃত ব্যৱস্থাপনা এটা সাৰ্বজনীন শব্দ। ঢাপ বা স্তৰৰ প্ৰতিগৰাকী ব্যক্তিয়ে এটা বিশেষ কৰ্ম সফলভাৱে সম্পূৰ্ণ কৰিবলৈ দায়বদ্ধ। এই দায়বদ্ধতা পূৰণ কৰিবলৈ তেওঁক সিদ্ধান্ত গ্ৰহণৰ বাবে কিছুমান কৰ্তৃত্ব বা অধিকাৰ প্ৰদান কৰা হয়। এই কৰ্তৃত্ব-দায়বদ্ধতাৰ সম্পৰ্কই ব্যক্তিসকলক ওপৰৰালা আৰু তলতীয়া হিচাপে বান্ধ খুৱায় আৰু এটা সংগঠনত বিভিন্ন স্তৰ বা ঢাপৰ জন্ম দিয়ে। সাধাৰণ অৰ্থত ক'বলৈ হ'লে এটা সংগঠনৰ জখলাত তিনিটা স্তৰ আছে।

(i) **শীৰ্ষ স্তৰৰ ব্যৱস্থাপনা (Top Management)** : তেওঁলোকক যি নামেৰেই জনা নাযাওক শীৰ্ষ স্তৰৰ ব্যৱস্থাপনাত শীৰ্ষস্থানীয় বিষয়াসকল সাঙোৰ খাই আছে। সাধাৰণতে তেওঁলোকক সভাপতি (Chairman/President) মুখ্য কাৰ্যবাহী বিষয়া (Chief Executive Officer/ Chief Operating Officer) আৰু উপ-সভাপতি (Vice-President) হিচাপে উনুকিয়াব পাৰি। শীৰ্ষস্তৰৰ ব্যৱস্থাপনাত বিভিন্ন বিভাগৰ কৰ্মৰত মেনেজাৰ/ প্ৰবন্ধকসকল সাঙোৰ খাই আছে। তেওঁলোকৰ মূল কাম হৈছে বিভিন্ন উপাদানসমূহ একগোট কৰা আৰু সংগঠনৰ সমূহীয়া উদ্দেশ্য আগত ৰাখি

বিভিন্ন বিভাগৰ কাৰ্যসূচীৰ মাজত সমন্বয় সাধন কৰা। এই শীৰ্ষস্থানীয় মেনেজাৰসকল সংগঠন তিষ্ঠি থকাত আৰু কল্যাণ (welfare) সাধনৰ বাবে দায়বদ্ধ। তেওঁলোকে ব্যৱসায়ৰ পৰিৱেশৰ বিশ্লেষণ (analyse) কৰে আৰু প্ৰয়োগৰ দ্বাৰা প্ৰতিষ্ঠান তিষ্ঠি থকাৰ কাৰ্য গ্ৰহণ কৰে। তেওঁলোকে প্ৰতিষ্ঠানৰ সকলো সাংগঠনিক দিশৰ লক্ষ্য আৰু সেইবোৰত উপনীত হ'বলৈ কৌশল ৰচনা কৰে। এওঁলোক ব্যৱসায়ৰ সকলো কাৰ্যাৱলীৰ বাবে আৰু ব্যৱসায়ৰ সমাজৰ ওপৰত পৰা প্ৰভাৱৰ বাবে দায়বদ্ধ। শীৰ্ষস্তৰৰ মেনেজাৰসকলৰ কাম-কাজ অতি জটিল (complex) আৰু চাপযুক্ত (stressful) যিয়ে সংগঠনৰ বাবে দীঘলীয়া সময় আৰু উৎসৰ্গা দাবী কৰে।

(ii) **মধ্যম স্তৰৰ ব্যৱস্থাপনা (Middle Level Management)** : মধ্যম স্তৰৰ মেনেজাৰসকল শীৰ্ষস্তৰৰ মেনেজাৰসকল আৰু নিম্নস্তৰৰ মেনেজাৰসকলৰ যোগসূত্ৰ। এওঁলোক শীৰ্ষস্তৰৰ মেনেজাৰৰ তলতীয়া (subordinate) আৰু নিম্নস্তৰ বা প্ৰথম শাৰীৰ ওপৰৰালা (superior)। এওঁলোকক সাধাৰণতে বিভাগীয় মুৰব্বী বুলি কোৱা হয়। উদাহৰণস্বৰূপে উৎপাদন বিভাগৰ মেনেজাৰ। মধ্যম স্তৰৰ মেনেজাৰসকলে শীৰ্ষস্তৰৰ মেনেজাৰসকলে লোৱা আঁচনি আৰু কৌশল প্ৰয়োগসমূহৰ আৰু নিয়ন্ত্ৰণৰ

বাবে দায়বদ্ধ। সেই একেদৰে এওঁলোক প্ৰথম বৈক্ষিক মেনেজাৰ হিচাপে সকলো কৰ্মৰ বাবে দায়বদ্ধ। এওঁলোকৰ মুখ্য কৰ্ম হৈছে শীৰ্ষস্তৰৰ মেনেজাৰসকলে লোৱা আঁচনিসমূহ সম্পন্ন কৰা। ইয়াৰ বাবে এওঁলোকক প্ৰয়োজন হয় (i) শীৰ্ষস্তৰৰ মেনেজাৰসকলে লোৱা আঁচনিসমূহ বুজাই দিয়া (ii) এওঁলোকৰ বিভাগত প্ৰয়োজনীয় কৰ্মী থকাতো নিশ্চিত কৰা (iii) এওঁলোকৰ প্ৰয়োজনীয় কৰ্তব্য আৰু দায়িত্ব আৰোপ কৰা (iv) আগ্ৰাহাঘিত কৰা (v) আন বিভাগসমূহৰ লগত সহযোগ কৰা যাতে সংগঠনৰ কাৰ্যসূচী সুকলমে চলে। এইদৰেই প্ৰথম বৈক্ষিক মেনেজাৰসকল সকলো কাৰ্যাৱলীৰ বাবে দায়বদ্ধ।

(iii) তত্ত্বাৱধায়ক অথবা কাৰ্যকৰণৰ ব্যৱস্থাপনা (Supervisory of Operational Management) : ফৰমেন আৰু তত্ত্বাৱধায়কসকলৰ দ্বাৰা সংগঠনৰ জখলাৰ নিয়ন্ত্ৰণ গঠিত হয়। তত্ত্বাৱধায়কসকলে পোনপটীয়াকৈ কৰ্মীসকলৰ কাম-কাজ চোৱা-চিতা কৰে। শীৰ্ষস্তৰৰ মেনেজাৰসকলে কৰা আঁচনি অনুসৰি এওঁলোকৰ ক্ষমতা আৰু দায়িত্ব সীমিত। তত্ত্বাৱধায়ক ব্যৱস্থাপকসকলে সংগঠনত অতি গুৰুত্বপূৰ্ণ ভূমিকা পালন কৰে যিহেতু এওঁলোকে প্ৰকৃত কৰ্মশক্তিৰ সৈতে ভাব বিনিময় কৰে আৰু মধ্যস্তৰৰ

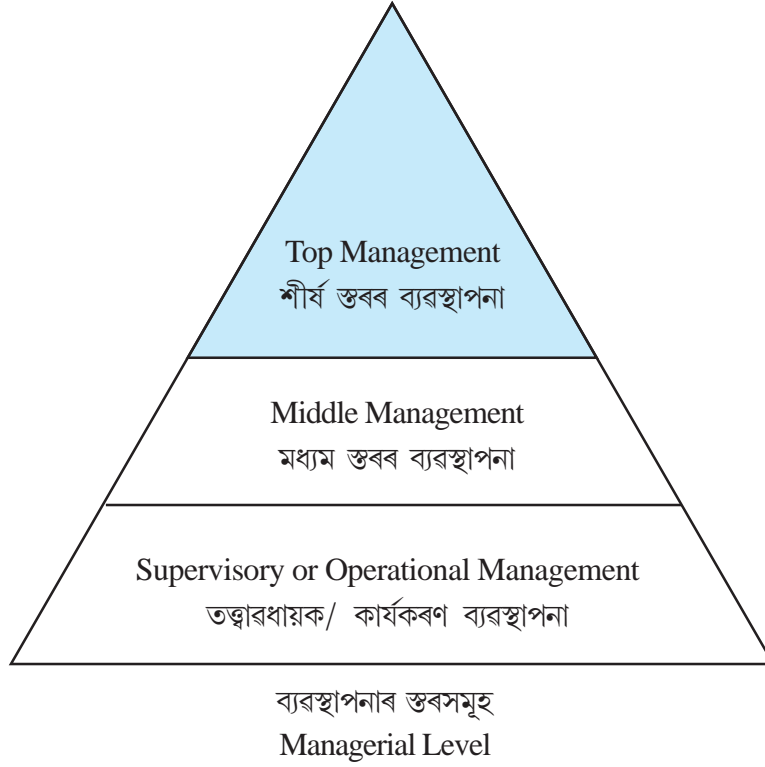
মেনেজাৰসকলৰ নিৰ্দেশসমূহ কৰ্মচাৰীলৈ পঠিয়াই দিয়ে। এওঁলোকৰ প্ৰচেষ্টাৰ যোগেদি উৎপাদনৰ গুণাগুণ বৰ্দ্ধা হয়, সামগ্ৰীৰ অপচয় ন্যূনতম হয় আৰু নিৰাপত্তাৰ মান বৰ্দ্ধা কৰা হয়। কাৰিকৰৰ নিপুণতাৰ গুণাগুণ আৰু উৎপাদনৰ গুণাগুণ নিৰ্ভৰ কৰে শ্ৰমিকসকলৰ কঠোৰ পৰিশ্ৰম, নিয়মানুৱৰ্তিতা আৰু আনুগত্যৰ ওপৰত।



তুমি ব্যৱস্থাপনা কেৱল কিতাপেৰে শিকিব নোৱাৰা ('You don't team management from books alone...')

### ব্যৱস্থাপনাৰ কাৰ্যাৱলী (Functions of Management)

সংগঠনৰ সদস্যসকলৰ প্ৰচেষ্টাক পৰিকল্পনা, সংগঠন, নিৰ্দেশনা আৰু নিয়ন্ত্ৰণ কৰা আৰু নিৰ্দিষ্ট লক্ষ্যত উপনীত হ'বলৈ সংগঠনৰ সম্পদসমূহ প্ৰয়োগ কৰা এক প্ৰক্ৰিয়া হিচাপে ব্যৱস্থাপনাক বৰ্ণনা কৰা হৈছে।



### পৰিকল্পনা (Planning) :

পৰিকল্পনা হৈছে কি কৰা হ'ব আৰু কোনে কৰিব আগতীয়াকৈ নিৰ্ণয় কৰা কাৰ্য (determining)। ইয়ে উনুকিয়াই দিয়ে আগতীয়াকৈ লক্ষ্য স্থিৰ কৰা সেইবোৰ দক্ষতা আৰু ফলদায়কভাৱে উপনীত হ'বলৈ উপায় উদ্ভাৱন কৰা। সুহাসিনীৰ সংগঠনৰ উদ্দেশ্য হৈছে পৰম্পৰাগত (traditional) ভাৰতীয় হস্ততাঁত আৰু হস্তশিল্পৰ সামগ্ৰীসমূহ সংগ্ৰহ কৰা আৰু বিক্ৰী কৰা। তেওঁলোকে ভাৰতীয় পৰম্পৰাগত সামগ্ৰী সূতা, ফাৰ্ণিচাৰ, তৈয়াৰী সাজ-পোছাক আৰু ঘৰুৱা আচবাব বিক্ৰী কৰে। সুহাসিনীয়ে সিদ্ধান্ত ল'ব

লাগিব ওপৰৰ সামগ্ৰীসমূহৰ গুণাগুণ, বিভিন্নতা, ৰং আৰু বয়ন (texture) কেনে হ'ব আৰু বিভিন্ন যোগনিয়াৰৰপৰা সেইবোৰ ক্ৰয় কৰিবলৈ বা নিজৰ ব্যৱসায়গৃহৰ মাজতে সেইবোৰৰ বিকাশ কৰিবলৈ সম্পদ আবণ্টন কৰিব লাগিব। পৰিকল্পনাই কোনো সমস্যা আবণ্টন কৰিব নোৱাৰে কিন্তু সেই সমস্যাবোৰৰ আগজাননী দিব পাৰে আৰু সেইবোৰৰ মোকাবিলা কৰিবলৈ যদি আৰু যেতিয়াই প্ৰয়োজন হয় সম্ভাৱ্য খৰচৰ পৰিকল্পনা প্ৰস্তুত কৰে।

### সংগঠন (Organising) :

সংগঠন হ'লে এখন নিৰ্দিষ্ট পৰিকল্পনা

ৰূপায়ণৰ বাবে আৱশ্যক হোৱা কৰ্তব্য আৰোপ, কৰ্মক দলভুক্তকৰণ, কৰ্তৃত্ব স্থাপন আৰু সম্পদৰ আবণ্টন কৰা ব্যৱস্থাপনাৰ কাৰ্য। সাংগঠনিক লক্ষ্যত উপনীত হ'বলৈ এবাৰ এখন নিৰ্দিষ্ট পৰিকল্পনা স্থাপনৰ পিছত সাংগঠনিক কাৰ্যই পৰিকল্পনা প্ৰয়োগৰ বাবে প্ৰয়োজনীয় কাম-কাজ আৰু সম্পদসমূহ পৰীক্ষা-নিৰীক্ষা কৰি চায়। ইয়ে নিৰ্ধাৰণ কৰে যে কি ধৰণৰ কাম-কাজ আৰু সম্পদৰ প্ৰয়োজন হ'ব। সাংগঠনিক কাৰ্যাৱলীয়ে সিদ্ধান্ত লয় এটা নিৰ্দিষ্ট কৰ্ম কেনে কৰিব আৰু ক'ত কৰিব আৰু কোনে কৰিব আৰু কেতিয়া কৰিব। পৰিচালনযোগ্য বিভাগ বা কৰ্মগোটত আৱশ্যকীয় কৰ্মসমূহ দলভুক্তকৰণ আৰু সাংগঠনিক জখলাৰ ভিতৰত কৰ্তৃত্ব আৰু প্ৰতিবেদন দাখিলৰ সম্পৰ্ক সংগঠনত অন্তৰ্ভুক্ত হৈ আছে। শুদ্ধ সাংগঠনিক কৌশলে কৰ্মৰ সিদ্ধি লাভ হোৱাত সহায় কৰে আৰু এয়ে কৰ্মৰ দক্ষতা আৰু ফলাফলৰ ফলদায়কতা নিৰ্ণয় কৰে। বিভিন্ন ধৰণৰ ব্যৱসায়ত বিভিন্ন ধৰণৰ সাংগঠনিক গাঁথনি হয় কামৰ প্ৰকৃতি অনুসৰি। এইবোৰৰ বিষয়ে আমি পিছৰ অধ্যায়ত দৰ্শকৈ অধ্যয়ন কৰিম।

### কৰ্মচাৰী ব্যৱস্থাপনা (Staffing) :

সহজভাৱে ক'বলৈ হ'লে কৰ্মচাৰী ব্যৱস্থাপনা হ'ল প্ৰকৃত কামৰ বাবে প্ৰকৃত ব্যক্তি বিচাৰি উলিওৱা (right people for the right job) ব্যৱস্থাপনাৰ অতি গুৰুত্বপূৰ্ণ দিশ হ'ল উপযুক্ত শিক্ষাগত অৰ্হতা। উপযুক্ত ব্যক্তিক নিশ্চিতভাৱে পোৱা আৰু প্ৰকৃত স্থানত নিয়োগ কৰি সংগঠনৰ

কাম-কাজত সিদ্ধি লাভ কৰা। ইয়াকে মানৱ সম্পদৰ কাৰ্যাৱলী বুলি জনা যায় আৰু ইয়াত সাঙোৰ খাই আছে কৰ্মী সংগ্ৰহ (recruitment), বাছনি (selection), পদাধিস্থকৰণ (placement) আৰু ব্যক্তিসকলৰ প্ৰশিক্ষণ (training)। তথ্য আৰু প্ৰযুক্তিবিদ্যাই (Infosys Technologies) যিয়ে ছফটৱেৰ (Software) উন্নয়ন কৰিছে তেওঁলোকক ছিষ্টেম বিশ্লেষণকাৰী (system analysis) প্ৰোগ্ৰামাৰ (programmers)ৰ প্ৰয়োজন হয়। ফেবমাৰ্টক প্ৰয়োজন হয় কাপোৰৰ আৰ্হি প্ৰস্তুতকাৰী (designers) আৰু কাৰিকৰ/খনিকৰসকলক (craft people)।

### নিৰ্দেশনা (Directing) :

নিৰ্দেশনাই কৰ্মচাৰীসকলক মনোবল (motivation) দিয়ে আৰু প্ৰভাৱান্বিত কৰে তেওঁলোকৰ ওপৰত আৰোপ কৰা কাম-কাজ সমাধা কৰিবলৈ। ইয়াৰ বাবে উৎকৃষ্ট মানৱ কৰ্ম কৰিবলৈ কৰ্মচাৰীসকলক এক সুস্থ বাতাবৰণৰ প্ৰয়োজন হয়। কৰ্ম কৰিবলৈ আগ্ৰাহান্বিত কৰা (motivation) আৰু নেতৃত্ব নিৰ্দেশনাৰ দুটি উপাদান (components) কৰ্মৰ প্ৰতি আগ্ৰাহান্বিত কৰাৰ অৰ্থ এয়েই যে কৰ্মীসকলক তেওঁলোকে কৰিব বিচৰা কামৰ বাবে কামৰ পৰিৱেশ সৃষ্টি কৰা। নেতৃত্বই কৰ্মীসকলক প্ৰভাৱান্বিত কৰে নেতাই বিচৰা মতে কৰ্ম কৰিবলৈ। এজন সফল মেনেজাৰে প্ৰশংসা আৰু সমালোচনাৰে কৰ্মীসকলক এনেদৰে নিৰ্দেশ দিয়ে যাৰ বাবে প্ৰকৃত উৎকৃষ্ট কৰ্মী বাছি উলিয়াব পাৰি। সুহাসিনীৰ আৰ্হি প্ৰস্তুতকাৰী দলে

ৰেচমৰ বিছনা চাদৰৰ ওপৰত উজ্জ্বল ৰং চাপ দি বিছনা চাদৰ জিলিকাইছে। যদিও তেওঁলোকৰ বিছনা চাদৰ মন পৰশা হৈছে কিন্তু খৰচৰ মাত্ৰা বৃদ্ধি পোৱা বাবে সাধাৰণ গ্ৰাহকৰ বাবে বেছি দাম হৈছে। এই কৰ্মৰ প্ৰশংসা কৰি সুহাসিনীয়ে পৰামৰ্শ দিলে যে ৰঙীণ ৰেচমী কাপোৰৰ চাদৰবোৰ বিশেষ উৎসৱৰ দিনবোৰ যেনে দীপাৱলী (Diwali) আৰু বৰদিন/ খ্ৰীষ্টমাচলৈ (Christmas) থৈ কাপোৰৰ বিছনা চাদৰবোৰ বিক্ৰীৰ বাবে নিয়মিতভাৱে বজাৰত দিব লাগে।

### নিয়ন্ত্ৰণ (Controlling) :

ব্যৱস্থাপনাত নিয়ন্ত্ৰণ হৈছে সাংগঠনিক লক্ষ্যত উপনীত হোৱাৰ বাবে সাংগঠনিক কাৰ্যাৱলীৰ নিৰীক্ষণমূলক কাৰ্য। নিয়ন্ত্ৰণ কাৰ্যই সামৰি লয় কামৰ পাৰদৰ্শিতাৰ মান নিৰূপণ কৰা, চলিত পাৰদৰ্শিতাৰ জোখ লোৱা, ইয়াক মানদণ্ডৰ সৈতে তুলনা কৰা আৰু য'ত বিচ্যুতি পোৱা যায় তাত শুধৰণিমূলক ব্যৱস্থা গ্ৰহণ কৰা। এই ক্ষেত্ৰত ব্যৱস্থাপনাই স্থিৰ কৰিব লাগিব সফলতাৰ বাবে কোনবোৰ কাম-কাজ আৰু উৎপাদন গুৰুত্বপূৰ্ণ, সেইবোৰ কেনেকৈ আৰু কেতিয়া নিৰূপণ কৰিব পাৰি আৰু শুধৰণিমূলক ব্যৱস্থা গ্ৰহণৰ বাবে কৰা কৰ্তৃত্ব থকা উচিত। যেতিয়া সুহাসিনীয়ে আৱিষ্কাৰ কৰিলে যে তেওঁৰ নক্সাকাৰী দলে উৎপাদিত ৰেচমী সূতা সলনি কৰি অন্য সূতা ব্যৱহাৰ কৰি খৰচ কমোৱাৰ সিদ্ধান্ত ল'লে।

মেনেজাৰৰ বিভিন্ন কাৰ্যাৱলী ক্ৰম অনুসৰি ওপৰত দিয়া ধৰণে সাধাৰণতে আলোচনা কৰা হয়

যিয়ে ইয়াকে বুজায় যে মেনেজাৰে প্ৰথমে আঁচনি/ পৰিকল্পনা কৰিব লাগিব, তাৰ পিছত সাংগঠনিক কাম, কৰ্মীৰ প্ৰকৃত স্থানত নিয়োগ, ইয়াৰ পিছত নিৰ্দেশনা আৰু সৰ্বশেষত নিয়ন্ত্ৰণ। বাস্তৱ ক্ষেত্ৰত মেনেজাৰসকলে এই কাৰ্যাৱলী পৃথকভাৱে পালন কৰিবলৈ খুব কমেই সমৰ্থৱান হয়। মেনেজাৰৰ কাম-কাজবোৰ আন্তঃসম্পৰ্কীয় আৰু নিৰ্দিষ্টকৈ কোৱা টান, কোনজন কৰ্মীয়ে কাম ক'ত শেষ কৰিব আৰু কোনজনে ক'ত কাম আৰম্ভ কৰিব।

### সমন্বয়-ব্যৱস্থাপনাৰ মূল বা সাৰভাগ (Coordination— The essence of Management)

আমি এতিয়া বুজিব পাৰিছোঁ যে এগৰাকী মেনেজাৰে এটা সংগঠনৰ ব্যৱস্থাপনা প্ৰক্ৰিয়াত পাঁচটা আন্তঃসম্পৰ্কীয় কাৰ্য পালন কৰিব লাগে যিটো বিভিন্ন আন্তঃসম্পৰ্কীয় আৰু আত্মনিৰ্ভৰশীল উপ-পদ্ধতিৰ দ্বাৰা গঢ় লোৱা এক পদ্ধতি। সমূহীয়া উদ্দেশ্যৰ লক্ষ্যত উপনীত হ'বলৈ এজন মেনেজাৰে বহু দলৰ কাৰ্যসমূহ সংলগ্ন কৰিব লাগিব। যিটো প্ৰক্ৰিয়াৰে মেনেজাৰে বিভিন্ন শাখাসমূহৰ কাৰ্যাৱলী একে সময়তে (synchronising) কৰে তাকেই সমন্বয় (co-ordination) কোৱা হয়।

সমন্বয় এক শক্তি যিয়ে ব্যৱস্থাপনাৰ আন কাৰ্যসমূহক বান্ধি ৰাখে। সমন্বয় এডাল উমৈহতীয়া সূতা (common thread) যিডালে সকলো কৰ্ম যেনে— ক্ৰয় (purchase), উৎপাদন (production), বিক্ৰয় (sales) আৰু বিত্ত

(finance) আদিক বান্ধোনত ৰাখে আৰু সংগঠনৰ ধাৰাবাহিকতা ৰক্ষা কৰে। কেতিয়াবা সমন্বয়ক ব্যৱস্থাপনাৰ পৃথক কাৰ্য বুলি বিবেচনা কৰা হয়। যিয়েই নহওক সমন্বয়ক ব্যৱস্থাপনাৰ সাৰভাগ (essence) বুলি অভিহিত কৰিছে যিয়ে ব্যক্তিসকলৰ ঐক্য-সংহতিৰ দ্বাৰা দলীয় লক্ষ্যৰ কাৰ্য সমাধা কৰে। প্ৰত্যেক পৰিচালনা কাৰ্য এক অভ্যাসগত কৰ্ম যিয়ে একক হিচাপে সমন্বয়ত অৰিহণা যোগায়। সমন্বয় সকলো সংগঠনৰেই সকলো কাৰ্যৰ অন্তৰ্ভুক্ত (implicit) আৰু সহজাত (inherent) কাৰ্য। সংগঠনত সমন্বয়ৰ কাম আৰম্ভ হয় পৰিকল্পনা পৰ্যায়ৰ পৰাই। শীৰ্ষস্তৰৰ ব্যৱস্থাপনাই গোটেই সংগঠনটোৰ বাবে পৰিকল্পনা কৰে। এই পৰিকল্পনা অনুসৰি কৰ্মীৰ দ্বাৰা সাংগঠনিক কামৰ উন্নয়ন কৰা হয়। পৰিকল্পনা নিশ্চিত কামত পৰিণত কৰিবলৈ নিৰ্দেশনাৰ প্ৰয়োজন। যিকোনো কামতেই প্ৰকৃত কাম আৰু সম্পূৰ্ণ কৰা কামৰ মাজত অমিল দেখা গ'লে সেই পৰ্যায়তে তদাৰক কৰা হয়। সমন্বয়ৰ প্ৰক্ৰিয়াৰে মেনেজাৰে নিশ্চিত হয় শৃংখলাবদ্ধভাৱে ব্যৱস্থা কৰা ব্যক্তিসকলে দলীয় ভিত্তিত ঐক্যতাৰে সমূহীয়া উদ্দেশ্যৰ সিদ্ধি লাভ কৰিব পাৰিছেনে নাই? গতিকে সমন্বয়ত সংগঠনৰ বিভিন্ন গোটসমূহৰ মাজত এনেধৰণৰ কৰ্ম বা চেপ্টা সাঙোৰ খাই আছে। ইয়ে প্ৰয়োজনীয় পৰিমাণ, গুণ, সময় আৰু প্ৰচেষ্টাৰ অনুক্ৰমৰ ব্যৱস্থা কৰে যিয়ে পৰিকল্পিত উদ্দেশ্যসমূহত ন্যূনতম বিবাদেৰে উপনীত হোৱাটো নিশ্চিত কৰে।

### সমন্বয়ৰ প্ৰকৃতি (Nature of Co-ordination)

উপৰিউক্ত সংজ্ঞাসমূহে সমন্বয়ৰ বৈশিষ্ট্যসমূহ তলত দিয়া ধৰণে দেখুৱাইছে :

- (i) **সমন্বয়ে দলীয় চেপ্টাৰ সংহতি ৰক্ষা কৰে (Co-ordination integrates group efforts) :** সমন্বয়ে সম্পৰ্ক নথকা অথবা ভিন্ন প্ৰকাৰৰ স্বার্থসমূহ উদ্দেশ্যধৰ্মী কৰ্মলৈ একত্ৰিত কৰে। পাৰদৰ্শিতা যাতে পৰিকল্পিত আৰু সূচীভুক্ত অনুসৰি হয় সেইটো নিশ্চিত কৰিবলৈ ইয়ে দলীয় প্ৰচেষ্টাৰ ওপৰত এক সমূহীয়া গুৰুত্ব আৰোপ কৰে।
- (ii) **সমন্বয়ে কৰ্মৰ ঐক্যতা নিশ্চিত কৰে (Co-ordination ensures unity) :** সমন্বয়ৰ উদ্দেশ্য হৈছে সমূহীয়া উদ্দেশ্য সাধনত কৰ্মৰ একতা লাভ কৰা। ইয়ে বিভাগসমূহৰ মাজত বান্ধোনৰ শক্তি হিচাপে কাম কৰে আৰু নিশ্চিত কৰে যে সংগঠনৰ লক্ষ্যত উপনীত হোৱাটো আমি নিৰীক্ষণ কৰিছো যে ফেবমাৰ্টত (Fabmart) উৎপাদন বিভাগ আৰু সকলো কামৰ লক্ষ্য হয় বিক্ৰী বিভাগৰ মাজত তেওঁলোকৰ কামৰ সমন্বয় হ'ব লাগিব যাতে বজাৰৰ চাহিদা অনুসৰি উৎপাদন হয়।
- (iii) **সমন্বয়ৰ প্ৰক্ৰিয়া অবিৰত (Co-ordination is a continuous process) :** সমন্বয়ৰ কাৰ্যাৱলী কেৱল মাত্ৰ এবাৰৰ বাবে নহয়, ইয়াৰ প্ৰক্ৰিয়া অবিৰত। সমন্বয়ৰ কাম-কাজ



সমন্বয়ৰ অবিহনে বিশৃংখলতাৰ সৃষ্টি হ'ব (In the absence of co-ordination what result is chaos.)

আৰম্ভ হয় পৰিকল্পনা পৰ্যায়ৰ পৰা আৰু অবিৰতভাৱে নিয়ন্ত্ৰণলৈকে চলি থাকে। সুভাসিনীয়ে জাৰকালিৰ পোছাকৰ (winter garments) বাবে জুন মাহতেই পৰিকল্পনা কৰিছে। তেওঁ নিশ্চিত হ'ব লাগিব আৰু তেওঁৰ যথেষ্ট পৰিমাণৰ কৰ্মশক্তি আছে নে নাই আৰু সেই কৰ্মশক্তিক পৰামৰ্শ (monitory) দিব লাগিব উৎপাদনৰ কাৰ্যসূচী পৰিকল্পনা মতে হৈছে নে নাই? তেওঁ বিপণন বিভাগকো (marketing)/ বজাৰকৰণ বিভাগকো বজাৰ

উন্নয়ন সময়মতে হোৱা আৰু বিজ্ঞাপন সময়মতে হোৱাৰ বাবে সংক্ষেপে পৰামৰ্শ দিব লাগিব।

(iv) **সমন্বয়ৰ কাৰ্যাৱলী ব্যাপক (Co-ordination is an pervasive function) :** সমন্বয় ব্যৱস্থাপনাৰ সকলো স্তৰতে প্ৰয়োজন কাৰণ বিভাগবোৰৰ কাৰ্যাৱলী আন্তঃনিৰ্ভৰশীল। সমন্বয়ে বিভিন্ন বিভাগ আৰু বিভিন্ন স্তৰৰ প্ৰচেষ্টাৰ সংহতি বক্ষা কৰে। সুভাসিনীয়ে ক্ৰয় বিভাগ, উৎপাদন বিভাগ, বিক্ৰী বিভাগৰ কাৰ্যসমূহৰ

সমন্বয় ৰক্ষা কৰিব লাগিব সাংগঠনিক উদ্দেশ্য মিলি থকাকৈ (harmoniously)। ক্ৰয় বিভাগৰ দায়িত্ব সূতা (fabrics) সংগ্ৰহ। এই মূল কামৰ ভিত্তিত উৎপাদন বিভাগৰ কৰ্ম হ'ব সামগ্ৰীৰ উৎপাদন আৰু অৱশেষত বিক্ৰীৰ বাবে সামগ্ৰীবোৰ বজাৰলৈ যাব। যদি সূতাৰ ক্ৰয় নিকৃষ্ট (inferior) হয় তেনেহ'লে সামগ্ৰী গুণমান নহ'ব অথবা উৎপাদন বিভাগৰ নমুনাৰ (specification) দৰে নহ'ব। সমন্বয়ৰ অবিহনে কামবোৰো ওপৰাউপৰি (overlapping) হ'ব আৰু সমিলমিল আৰু সংহতিৰ পৰিৱৰ্তে বিশৃংখলতাৰ সৃষ্টি হ'ব।

(v) **সমন্বয় সকলো মেনেজাৰেই দায়িত্ব (Co-ordination is the responsibility of all managers)** : সংগঠনত সমন্বয়ৰ কাৰ্যসমূহ প্ৰত্যেকজন মেনেজাৰেই। শীৰ্ষস্তৰৰ মেনেজাৰসকলৰ তেওঁলোকৰ তলতীয়া মেনেজাৰসকলৰ লগত সমন্বয়ৰ প্ৰয়োজন হয় যাতে সংগঠনৰ পৰিকল্পিত নীতিসমূহ নিশ্চিত ৰূপত সময়মতে প্ৰয়োগ হয়। মধ্যম স্তৰৰ ব্যৱস্থাপনাই সমন্বয় ৰক্ষা কৰে শীৰ্ষস্তৰৰ আৰু প্ৰথম শ্ৰেণীৰ ৰৈক্ষিক মেনেজাৰ উভয়ৰে লগত। কাৰ্যকৰী (operational) স্তৰৰ ব্যৱস্থাপনাই কৰ্মচাৰীসকলৰ কাম-কাজসমূহৰ সমন্বয় সাধন কৰে যাতে কাম-কাজ পৰিকল্পনা অনুসৰি আগবাঢ়ে।

(vi) **সমন্বয় ইচ্ছাকৃতভাৱে স্থিৰ কৰা কাৰ্য (Co-ordination is a deliberate function)**

: এজন মেনেজাৰে তেওঁৰ বিবেক অনুসৰি ভাবি-চিন্তি ব্যক্তিসকলৰ বিভাগীয় কাম-কাজত সমন্বয় ৰক্ষা কৰিব লাগিব যদিও সদস্যসকলে নিজৰ বিভাগত ইচ্ছাকৃতভাৱে সহযোগ আগবঢ়ায়, সমন্বয়ে সেই ইচ্ছাকৃত কামৰ বাবে বাট দেখুৱায়। সমন্বয় অবিহনে সহযোগৰ কৰ্মহানি হয় আৰু সহযোগ অবিহনে সমন্বয়ে কৰ্মচাৰীসকলৰ মাজত অসন্তোষ সৃষ্টি হয়।

গতিকে সমন্বয় ব্যৱস্থাপনাৰ কাৰ্যাৱলীৰপৰা পৃথক নহয় বৰঞ্চ ব্যৱস্থাপনাৰ সাৰভাগ (essence)। এটা সংগঠন দক্ষতাৰে আৰু ফলদায়কভাৱে কাম কৰি সিদ্ধি লাভ হ'বৰ বাবে সমন্বয়ৰ প্ৰয়োজন। এডাল ফুলৰ মালাৰ সূতাৰ দৰে সমন্বয় ব্যৱস্থাপনাৰ অবিচ্ছেদ্য অংগ।

**সমন্বয়ৰ গুৰুত্ব (Importance of Co-ordination)**

সমন্বয়ৰ গুৰুত্ব এইবাবেই আছে যে সমন্বয়ে বিভাগবোৰত ব্যক্তিসকলৰ কৰ্ম আৰু বিশেষজ্ঞসকলৰ মাজত সংহতি ৰক্ষা কৰে। সমন্বয়ৰ মুখ্য কাৰণ এয়েই যে সংগঠনত বিভাগবোৰৰ ব্যক্তিসকল আন্তঃনিৰ্ভৰশীল অৰ্থাৎ তেওঁলোক প্ৰত্যেকজনেই। সেইবাবে কামৰ সমিলমিল (reconcile) কৰিবলৈ বিভিন্ন কৰ্মৰ গতি, সময় অথবা স্বার্থৰ বাবে মেনেজাৰৰ প্ৰয়োজন হয়। সেই একে সময়তে ব্যক্তিগত লক্ষ্য



আৰু সংগঠনৰ লক্ষ্যৰ মিলকৰণৰো প্ৰয়োজন হয়।

**(i) আকাৰ বৃদ্ধি (Growth in Size) :** সংগঠনবোৰৰ আকাৰ বৃদ্ধিৰ লগে লগে কৰ্মচাৰী নিয়োগৰ সংখ্যাও বৃদ্ধি পায়। এনেকুৱা একোটা সময় আহে কৰ্মচাৰীসকলৰ কাম-কাজৰ সংহতি ৰখা টান হৈ পৰে। সকলো ব্যক্তিৰ কাম-কাজ কৰা অভ্যাস বেলেগ বেলেগ। কামৰ অৱস্থাৰ ওচৰ চপা আৰু বিভিন্ন ব্যক্তিৰ লগত সম্পৰ্ক ৰখাটোও বেলেগ ধৰণৰ। এইটো নিশ্চিতভাৱে আৱশ্যকীয় হৈ পৰিছে যে ব্যক্তিসকলে সংগঠনত কৰ্ম কৰিব লাগিব সমূহীয়া লক্ষ্যত উপনীত হ'বৰ বাবে। কিন্তু কৰ্মচাৰীসকলৰ নিজস্ব লক্ষ্যও আছে। গতিকে সাংগঠনিক দক্ষতাৰ গুৰুত্বও আছে। ব্যক্তিসকলৰ লক্ষ্য আৰু সংগঠনৰ লক্ষ্যৰ মিলকৰণ হয় সমন্বয়ৰ দ্বাৰা।

**(ii) কাৰ্যকৰণৰ বিভিন্নতা (Functional differentiation) :** এটা সংগঠনৰ কাৰ্যাৱলী বিভিন্ন বিভাগ আৰু উপ-শাখাত ভাগ কৰা হয়। সংগঠনৰ পৃথক বিভাগসমূহ হ'ল বিত্ত (Finance), উৎপাদন (Production), বিপণন/বজাৰকৰণ (Marketing) আৰু মানৱ সম্পদ (Human Resource)। এই বিভাগসমূহৰ নিজা উদ্দেশ্য আছে, নীতি আৰু কামৰ নিজা দস্তৰ (style) আছে। উদাহৰণস্বৰূপে— বজাৰকৰণ বিভাগৰ উদ্দেশ্য হ'ব পাৰে শতকৰা দহ ভাগ বাট্টা দি মূল্য হ্ৰাস কৰি বিক্ৰী বৃদ্ধি কৰা। কিন্তু বিত্ত বিভাগে এই নীতিত অনুমোদন নিদিব পাৰে কিয়নো এই বাট্টাৰ (discount) বাবে সংগঠনৰ ৰাজহ

লোকচান হ'ব। এই ধৰণৰ বিবাদ (conflict) সংগঠনত উত্থাপন হ'ব পাৰে কাৰণ প্ৰত্যেক বিভাগে কাম কৰিছে আন বিভাগবোৰৰ পৰা আঁতৰি আহি আৰু সেইবাবে বিভাগসমূহৰ মাজত বাধাৰ সৃষ্টি হোৱাটো দৃঢ় (rigid) হৈ পৰে। তথাপি সকলো বিভাগৰ ব্যক্তিসকল আন্তঃনিৰ্ভৰশীল আৰু তেওঁলোক প্ৰত্যেকেই ইজনেৰ ওচৰত আনজন তথ্য গ্ৰহণৰ বাবে আৰু কাৰ্যসম্পন্ন কৰিবৰ বাবে নিৰ্ভৰশীল। প্ৰত্যেক বিভাগৰে কাম-কাজৰ প্ৰয়োজন হয় এক দৃষ্টি সমূহীয়া লক্ষ্যত সিদ্ধি লাভৰ বাবে। বিভিন্ন বিভাগৰ কাম-কাজবোৰ লগ লগোৱাৰ প্ৰক্ৰিয়াৰে সিদ্ধি লাভেই হৈছে সমন্বয়।

**(iii) বিশেষীকৰণ (Specialisation) :** আধুনিক ব্যৱসায় সংগঠনসমূহৰ বৈশিষ্ট্য হ'ল উচ্চমানৰ বিশেষীকৰণ। বিশেষীকৰণৰ উদ্ভৱ হৈছে আধুনিক প্ৰযুক্তিবিদ্যাৰ জটিলতা (complexity) আৰু বিভিন্ন ধৰণৰ কৰ্ম-ক্ৰিয়াৰ বাবে। সেইবাবে সংগঠনসমূহে যথেষ্টসংখ্যক বিশেষজ্ঞক নিয়োগ কৰাৰ প্ৰয়োজন হয়। বিশেষজ্ঞসকলে ভাবে যে পেছাদাৰী ভিত্তিত তেওঁলোকৰেই মূল্যাংকন কৰিব বাবে, বিচাৰ কৰিবৰ বাবে আৰু সিদ্ধান্ত ল'বৰ অৰ্হতা আছে। তেওঁলোকে আনৰ পৰা কোনো উপদেশ বা পৰামৰ্শ নলয় তেওঁলোকৰ বিশেষীকৰণ এলেকাত। ইয়ে সংগঠনত কেতিয়াবা আন বিশেষজ্ঞসকলৰ মাজত আৰু ব্যক্তিসকলৰ মাজত বিবাদৰ সৃষ্টি কৰে। সেইবাবে সমন্বয়ৰ বাবে এজন স্বতন্ত্ৰীয় (independent) ব্যক্তিৰ প্ৰয়োজন হয় যিজনে বিশেষজ্ঞসকলৰ স্বার্থ আৰু মতামতৰ ভিন্নতা সমিলমিল কৰিব পাৰে।

### সমন্বয়ৰ সংজ্ঞা (Definitions of co-ordination)

সমন্বয়ে সমঅৱস্থা আৰু একোটা দলক একেলগে ৰাখি নিশ্চিতভাৱে সুন্দৰকৈ কামৰ আবণ্টন দি বিভিন্ন সদস্যসকলৰ ওপৰত দৃষ্টি ৰাখে যাতে কামবোৰ সুকলমে সমিলমিলভাৱে সদস্যসকলৰ মাজেৰে আপোনাআপুনি সম্পন্ন হয়।

‘ই এফ এল ব্ৰিচ’

‘Co-ordination is balancing and keeping together the team by ensuring suitable allocation of task to the various members and seeing that the task are performed with harmony among the members themselves.’

‘E F L Brech’

সমন্বয় হৈছে এক প্ৰক্ৰিয়া য’ত এজন কাৰ্যবাহী বিষয়ই তেওঁৰ তলতীয়া কৰ্মচাৰীসকলৰ মাজত এক দলীয় প্ৰচেষ্টাৰ আৰ্হি প্ৰস্তুত কৰে আৰু সমূহীয়া লক্ষ্য অনুধাৰন কৰি কাৰ্যৰ একতা স্থাপন কৰে।

‘মেকফাৰলেণ্ড’

Co-ordination is the process whereby an executive develops an orderly pattern of group efforts among his subordinates and secures unity of action in the pursuit of common purpose.’

‘Mcfarland’

সমন্বয় হ’ল উপযুক্ত পৰিমাণ, সময় আৰু কাৰ্যক্ষমতাৰ গুণাগুণ প্ৰদান কৰিবলৈ তলতীয়া কৰ্মচাৰীসকলৰ প্ৰচেষ্টাক শৃংখলাবদ্ধভাৱে সজাই লোৱা যাতে তেওঁলোকৰ একত্ৰিত প্ৰচেষ্টাই উল্লেখিত উদ্দেশ্যত উপনীত কৰায়।

‘দিওঅ’ হাইমেন’

Co-ordination is the orderly synchronising of efforts of subordinates to provide proper amount, timing and quality of execution so that their united efforts lead to the stated objectives, namely the common purpose of the enterprise.’

‘Theo Haimann’.

**সমন্বয়ৰ দ্বাৰা ডিব্বাৱালাসকলৰ শ্ৰেষ্ঠতা  
(DABBAWALL's excellence through co-ordination)**

মুন্সাইৰ ডিব্বাৱালা এটা ছিক্স-ছিগমা (Six-Sigma) ব্যৱসায় প্ৰতিষ্ঠানৰ কাহিনী। ব্যৱসায়ৰ কৃতকাৰ্যতা জটিল পৰিস্থিতিত যদিও সুস্থ সমন্বয়ৰ অভ্যাসৰ বাবে এই প্ৰতিষ্ঠানে মুন্সাইৰ বিভিন্ন ৰাস্তাসমূহত দিনৰ পিছত দিন ধৰি ব্যৱসায় চলাই নিছে। এই সফলতাৰ পিছত দক্ষতাৰ কি গোপনীয়তা আছে তেওঁলোকৰ ব্যৱসায় পৰিচালনাত?

ডিব্বাৱালাসকলৰ ব্যৱসায়ৰ কাহিনী আৰম্ভ হৈছে মুন্সাইৰ পাকঘৰ (kitchen)সমূহত। ডিব্বাৱালাসকল ঘৰৰপৰা বাহিৰলৈ ওলোৱাৰ পিছত কৰ্মীসকলক নতুনকৈ ঘৰত বনোৱা খাদ্য প্ৰস্তুতকৰণৰ বাবে কিছুমানে আৰম্ভ কৰে সময় নষ্ট হোৱা প্ৰক্ৰিয়া। ইয়াৰ পিছত কি ঘটিব পাৰে ডিব্বাৱালাৰ সমন্বয় পদ্ধতিৰ স্পষ্ট প্ৰদৰ্শন। প্ৰথম ডিব্বাৱালাজনে জলপান (tiffin) ঘৰৰপৰা লৈ ওচৰত থকা ৰেলৱে ষ্টেচনলৈ নিয়ে। দ্বিতীয় ডিব্বাৱালাজনে ডিব্বাবিলাক বাছি উলিয়াই ৰেলৱে ষ্টেচনত নিৰ্দিষ্ট ঠাইমতে মালবস্তু কঢ়িওৱা স্থানত সেইবোৰ থয়। তৃতীয় ডিব্বাৱালাজনে নিচেই ওচৰত থকা ৰেল ষ্টেচনলৈ নিয়ে। চতুৰ্থ ডিব্বাৱালাজনে সেই ডিব্বাবোৰ লৈ অফিচবোৰত দি যায়। ৰাতিপুৱাৰ পৰা দুপৰীয়াৰ মাজভাগৰ ভিতৰত হেজাৰজন ডিব্বাৱালাই চাইকেলৰ সহায়ত মুন্সাইৰ ৰাস্তাত ঘৰত বনোৱা গৰম দুপৰীয়াৰ আহাৰ (lunch) তেওঁলোকৰ গ্ৰাহকসকলৰ বাবে নিশ্চিত কৰে। এই গোটেই জলপান বিলোৱা কাৰ্যত প্ৰয়োজন হয় অতি সামান্য প্ৰযুক্তিবিদ্যা। ডিব্বাৱালাসকলে কম মূলধনেৰে চাইকেল ব্যৱহাৰ কৰি কাঠৰ বাকচেৰে জলপান কঢ়িয়ায় আৰু স্থানীয় ৰেলৱেৰ সহায়ত তেওঁলোকৰ লক্ষ্যত উপনীত হয়। আন কিছুমান দলেও এই কাম নিজস্ব নেটৱৰ্কত প্ৰত্যেকে আনৰ লগত মিলি তেওঁলোকৰ লক্ষ্যৰ কাৰ্য সমাধা কৰে।

প্ৰত্যেক এলেকা (area) ভগোৱা হয় বহুসংখ্যক সৰু সৰু বিতৰণ কেন্দ্ৰত আৰু প্ৰত্যেক শাখা এক বিশেষ ব্যক্তিৰ দ্বাৰা পৰিচালিত হয়। এই ব্যক্তিজনে সেই অঞ্চলৰ (locality) ব্যক্তিসকলৰ ঠিকনা ভালদৰে জানে। বিতৰণৰ এই পাৰদৰ্শিতা তেওঁ পাইছে অভ্যাসৰ গুণত। বহুসংখ্যক নতুন কৰ্মীয়ে এই কাম কৰিছে মাহৰ পিছত মাহ ধৰি ওপৰাৱালাসকলৰ উপদেশ মতে। ডিব্বাৱালাসকলৰ সময়ৰ জ্ঞান (punctuality) আৰু সময় ব্যৱস্থাপনা (time-management) কৰ্মৰ সূচীৰ শীৰ্ষস্থানত। যিকোনো পৰিস্থিতিতেই ডিব্বাৱালাসকলৰ কাম অলপ সময়ৰ বাবেও পলম নহয়।

**গোলকীয় মেনেজাৰৰ প্ৰত্যাহ্বান (The challenges of being a Global Manager)**

ৰজতলাল এখন প্ৰতিষ্ঠানৰ সঞ্চালক, য'ত গোলকীয় স্তৰত পৰ্যটন উদ্যোগৰ কাৰণে ছফটৱেৰ (Software) সেৱাৰ উন্নয়ন কৰিছে। তেওঁ আমেৰিকা যুক্তৰাষ্ট্ৰৰ এখন ছফটৱেৰ প্ৰতিষ্ঠানক প্ৰতিনিধিত্ব কৰিছে যিয়ে আউট ছ'ৰ্চিং (out sourcing) প্ৰকল্পৰ কাম আদান-প্ৰদান কৰিছে গুড়গাঁৱত থকা অংশীদাৰসকলৰ লগত যিখন উত্তৰ ভাৰতৰ ছফটৱেৰৰ বাণিজ্য কেন্দ্ৰ। এইখনে গোটেই বিশ্বত ছফটৱেৰ উন্নয়ন কৰিছে প্ৰযুক্তিবিদ্যাৰ কোম্পানীবোৰৰ বাবে, পৰিবহণৰ বাবে আৰু অৱসৰ খণ্ড (leisure sectors)ৰ বাবে। ৰজত মুখামুখি হয় (interface) তেওঁৰ বিশ্ব মক্কেলসকল আৰু দেশীয় কাৰিকৰী দলৰ মাজত। সিয়ে তেওঁৰ কামত দেশীয় পৰিৱেশত থকা মেনেজাৰসকলতকৈ অধিক প্ৰত্যাহ্বান আনে মেনেজাৰসকলতকৈ যিজনৰ কাৰ্যাৱলী সম্পূৰ্ণকৈ দেশীয় পৰিৱেশত সেইবাবে ৰজতে কৈছে তেওঁৰ কামত প্ৰত্যাহ্বান আছে।

**দেশীয় মেনেজাৰৰ সামৰ্থ্যতাত (In the capacity of the Country Manager)**

গোলকীয় মেনেজাৰজনে লেনদেন কৰিব লাগিব তেওঁৰ কোম্পানীৰ প্ৰতিষ্ঠিত হ'ব আইনত আৰু ব্যৱসায় উপস্থাপনেৰে এখন স্থানীয় অফিচ হিচাপে অথবা ব্যৱসায়ৰ অংশীদাৰ সংযোজিত আৰু বন্দোৱস্ত মক্কেলৰ সৈতে আইনত সংস্থাত, উকীলসকলক সাঙুৰি আৰু পাৰপত্ৰ দিয়া প্ৰাধিকৰণক (immigratio authorities) যিহেতু চাকৰিত সাঙোৰ খাই আছে কাৰিকৰী কৰ্মী ভাৰতবৰ্ষৰপৰা যিসকলে থিতাপি (base) ল'ব আমেৰিকা যুক্তৰাষ্ট্ৰ / ইউৰোপ তাৰ উপৰি স্থানীয় কোম্পানীবোৰৰ চাকৰি সংগ্ৰহৰ বাবে আগবাঢ়ে। আন এক মুখ্য ভূমিকা তেওঁ পালন কৰে সম্ভাৱনীয় মক্কেলসকলৰ সুখ-শান্তিৰ ভাবনাৰে জোৰেৰে সৈতে যথার্থ ফলৰ বিপৰীত সংস্কৃতি (cross culture) আৰু বহুমুখী/ বিভিন্ন সংস্কৃতিৰ সুযোগবোৰ যিয়ে আউট ছ'ৰ্চিং (out sourcing) আৰু গোলকীয় প্ৰদান ঘটায়, এইবোৰৰ বাহিৰেও যিকোনো প্ৰতিষ্ঠানকেই সম্বোধিত কৰে।

**কাৰ্যকৰী মেনেজাৰৰ সামৰ্থ্যতাৰে (In the capacity of the Functional Manager)**

গোলকীয় মেনেজাৰজন নিশ্চিত হ'ব লাগিব যে তেওঁ কৌশল মূল ভিত্তিত শুদ্ধ কাৰিকৰী কৌশলৰ অৱলম্বন কৰিছে যাৰ বাবে বহু সম্পদ গোটাৰ পাৰিছে আৰু সমৰ্থৱান হৈ ছফটৱেৰ প্ৰকল্পবোৰ প্ৰদান কৰিবলৈ। এই কৌশলৰ ছেটবোৰৰ সৈতে কামৰ পৰিৱেশত গোলকীয়কৰণৰ কাৰ্যক্ৰম হ'ব।

### চৰ্ত অনুযায়ী বিভিন্ন সময় মণ্ডল (Multiple time zone)

মক্কেলসকলৰ প্ৰাথমিকতা বুজি পোৱাটো বাণিজ্য চক্ৰৰ ওপৰত নিৰ্ভৰ কৰে। যাৰ বাবে মক্কেলসকলৰ ব্যৱসায়ৰ কাৰ্য বুজাবুজিত আৰু গ্ৰহণীয় প্ৰক্ৰিয়াসমূহত চলে যি মেথডলজী মক্কেলৰ পৰিচিত। সৰ্বশেষত এই কাৰ্যাৱলীত সাঙোৰ খাই আছে গ্ৰাহকৰ আশা-আকাংক্ষাৰ (expectation) ব্যৱস্থাপনাৰ তত্ত্বসমূহ ভাৰতবৰ্ষ আৰু মাৰ্কিন যুক্তৰাষ্ট্ৰ, ইউৰোপৰ কাৰ্যাৱলীতো গ্ৰাহকৰ যোগাযোগৰ অগ্ৰগণ্যতাত কি সম্ভৱ আৰু কি অসম্ভৱ সেইবোৰ আশা কৰা মতে পৰিচালনা কৰিব লাগিব নিজৰ কৰ্মচাৰীসকলক সন্তোষিত কৰাৰ বাবে।

### ব্যৱসায়ৰ নেতৃত্বৰ সামৰ্থ্যতাৰে (In the capacity of the Business Leader)

গোলকীয় মেনেজাৰজন বৰ্তি থাকিব লাগিব সলনি হোৱা ব্যৱসায়ৰ অৱস্থাত (changing circumstances) আৰু গ্ৰাহকৰ প্ৰাথমিকতা (priorities)। তেওঁ আউট ছ'ৰ্চিং (out sourcing) ভাৱধাৰাৰ পথ ৰাখিব লাগিব আৰু সম্ভৱ্য আশংকাৰ সৈতে উঠি অহা নতুন সুযোগ গ্ৰহণৰ সমৰ্থ থাকিব লাগিব। উদাহৰণস্বৰূপে— আউট ছ'ৰ্চিঙত সলনি হোৱা আইন-কানুনসমূহ এজন মেনেজাৰে নিশ্চিতভাৱে আয়ত্ত কৰিব লাগিব। তেওঁ বুজাবুজি আৰু দোষ-গুণ বিচাৰ কৰিব যদি তেওঁৰ বৰ্তমানৰ মক্কেলসকলে তেওঁক ব্যৱসায় দি থাকে।

গোলকীয় মেনেজাৰজনে গ্ৰাহকক নিৰীক্ষণ কৰি ভাৰতবৰ্ষ আৰু তেওঁলোকৰ নিজৰ দেশৰ মাজত থকা পাৰিপাৰ্শ্বিকতাৰ পাৰ্থক্যৰ প্ৰতি যথেষ্ট সহাৰিদায়ক হ'ব লাগিব। তেওঁ সুবিধা ল'ব লাগিব ভাৰতবৰ্ষলৈ আউট ছ'ৰ্চিঙে আগবঢ়ায় কম খৰচ আৰু ব্যৱসায়ত বহুলভিত্তিত স্বাভাৱিক গুণবোৰ পোৱা যায় যেতিয়ালৈকে পটুতাৰে সম্বোধিত প্ৰতিষ্ঠানসমূহৰ দুৰ্বল এলেকাত— যেনে ভাৰতবৰ্ষৰ আন্তঃগাঁথনি (infrastructure)।

বৰ্তমানৰ গোলকীয় মেনেজাৰৰ বাবে এই সকলোবোৰে কি বুজায়? সংক্ষিপ্ততে আজিৰ এজন গোলকীয় মেনেজাৰ হ'ল যিজনে অধিকাৰ সাব্যস্ত কৰে যিটোক আমি নিৰূপিত কৰো কঠিন ধৰণৰ কৌশল আৰু একেদৰে কোমল ধৰণৰ কৌশলেৰে যিসকল মেনেজাৰে বিশ্লেষণ, কৌশল, কাৰিকৰী জ্ঞান আৰু প্ৰযুক্তিবিদ্যা বুজি পায়, তেওঁলোকক এতিয়াও প্ৰয়োজন আছে, কিন্তু গোলকীয় কৃতকাৰ্যতাৰ বাবে সেইসকল ব্যক্তিকহে লাগে যিয়ে এটা দলে কিদৰে কাম কৰে, এটা সংগঠনে কিদৰে কাৰ্য কৰে আৰু মানুহক কিদৰে অনুপ্রাণিত কৰিব পাৰি সেইটো বুজি পায়।

এজন মেনেজাৰ যিজনে বাস্তৱত (really) বুজি পায় ভিন্ন সংস্কৃতিয়ে কাম কৰিবলৈ সমৰ্থ হয়— পশ্চিমীয়া ইউৰোপৰ ইংৰাজী নোকোৱা দেশবোৰত আৰু তেতিয়া প্ৰস্থান (move) কৰে

উন্নয়নশীল দেশবোৰলৈ যেনে— মালয়েছিয়া অথবা কেনিয়া আৰু তাৰ পাছত অফিচ বদলি কৰে আমেৰিকা যুক্তৰাষ্ট্ৰৰ নিউয়ৰ্কলৈ আৰু তৎকালেই এই তিনি ঠাইত ফলোৎপাদক হয়। এই কাৰণেই আমি বুজি পাইছো যে গোলকীয় মেনেজাৰৰ ভূমিকাৰ ক্ৰমবিকাশ ঘটিছে। সেই একে ধৰণে যিদৰে গোলকীয় উদ্যোগ আৰু অৰ্থনীতিৰ ক্ৰমবিকাশ ঘটিছে।

উৎস : হাৰবাৰ্ড বিজিনেছ স্কুল, ৱৰ্কিং ন'লেজ

Source : Harvard Business School, working knowledge.

### একবিংশ শতিকাত ব্যৱস্থাপনা (Management in the Twenty-first Century)

আমি এই অধ্যায়টো অধ্যয়ন কৰাৰ সময়তে যে সংগঠন আৰু ব্যৱস্থাপনা সলনি হৈ গৈ আছে। যিহেতু দেশৰ সীমাই সংস্কৃতি আৰু জাতিসমূহৰ মাজত অস্পষ্ট কৰে (blurred) আৰু নতুন যোগাযোগৰ প্ৰযুক্তিবিদ্যাই আমাক ভাবিবলৈ বাধ্য

কৰিছে যে বিশ্ব এখন 'গোলকীয় গাঁও' (global village)ত পৰিণত হৈছে, আন্তৰ্জাতিক আৰু আন্তঃসংস্কৃতি সম্পৰ্ক খৰতকীয়াকৈ বৃদ্ধি হোৱাৰ পৰিসৰ সম্প্ৰসাৰিত হৈছে। আধুনিক সংগঠন হৈছে গোলকীয় সংগঠন যিখন পৰিচালিত হয় গোলকীয় ভাৱনাত। এইটোৱে কি সূচনা কৰে বা উনুকিয়ায় ?

### মূল শব্দাৱলী (Key Terms)

ব্যৱস্থাপনা managment	প্ৰক্ৰিয়া process	দক্ষতা efficiency	ফলদায়কতা effectiveness
কলা art	বিজ্ঞান science	পেছা profession	পৰিকল্পনা planning
সাংগঠনিক organising	কৰ্মীবৃন্দ ব্যৱস্থাপনা staffing	নিৰ্দেশনা directing	নিয়ন্ত্ৰণ controlling
সমন্বয় co-ordination			

### সংক্ষেপে (Summary)

**ধাৰণা (Concept) :** ব্যৱস্থাপনা হৈছে এক প্ৰক্ৰিয়া যাৰ সহায়ত প্ৰতিষ্ঠানৰ পৰিকল্পনা, সংগঠন, কৰ্মীবৃন্দ, ব্যৱস্থাপনা, নিৰ্দেশনা আৰু নিয়ন্ত্ৰণ কৰা হয় আৰু সম্পদসমূহ সংগঠনৰ লক্ষ্যত সিদ্ধি লাভৰ বাবে দক্ষতাৰে ফলদায়ক হিচাপে কামত লগায়। ব্যৱস্থাপনাৰ ফলদায়কতাৰ সম্পৰ্ক হৈছে শুদ্ধ পথত কাম কৰি লক্ষ্যত সিদ্ধি লাভ হোৱা। দক্ষতাৰ অৰ্থ হৈছে কম খৰচত শুদ্ধকৈ কাম কৰা।

**বৈশিষ্ট্যসমূহ (Characteristics) :** ব্যৱস্থাপনাৰ মুখ্য বৈশিষ্ট্যসমূহ হৈছে— (i) লক্ষ্যত উপনীত হোৱা প্ৰক্ৰিয়া (global oriented process), (ii) ব্যাপক (all pervasive), (iii) বহুমুখী পৰিমাণৰ বিষয়ক (multidimensional), (iv) অবিৰত প্ৰক্ৰিয়া (continuous process), (v) দলীয় কৰ্ম (group activity), (vi) ধাৰমান শক্তি (dynamic force), (vii) বোধগম্য শক্তি (tangible force)।

**উদ্দেশ্যসমূহ (Objective) :** ব্যৱস্থাপনাই মূল তিনিটা উদ্দেশ্য পূৰণ কৰে— (i) সাংগঠনিক (organisational), (ii) সামাজিক (social), (iii) ব্যক্তিগত (personal)।

**গুৰুত্ব (Importance) :** ব্যৱস্থাপনাৰ গুৰুত্ব আছে কাৰণ ব্যৱস্থাপনাৰ সহায়ত দলীয় কাৰ্যৰ লক্ষ্যত সিদ্ধি লাভ হ'ব পাৰি। তদুপৰি দক্ষতা বঢ়ায়, ধাৰমান সংগঠনৰ সৃষ্টি হয়, ব্যক্তিগত লক্ষ্যৰ সিদ্ধি লাভ হয় আৰু সমাজ উন্নয়নৰ বাবে অৰিহণা যোগায়।

**প্ৰকৃতি (Nature) :** ব্যৱস্থাপনা সংগঠিত তাত্ত্বিক জ্ঞানৰ সংযোজন (বিজ্ঞান) আৰু কৌশলগত কলাৰ প্ৰয়োগ। যদিও ব্যৱস্থাপনাই পেছাৰ সকলো প্ৰয়োজনীয়তা পূৰণ নকৰে তথাপি পেছাৰ চৰিত্ৰৰ সকলোখিনিয়েই পোৱা যায়।

**স্তৰসমূহ (Levels) :** ব্যৱস্থাপনাৰ কাৰ্যাৱলী তিনি তৰপীয়া (three-tier) বুলি বিবেচিত হয়। শীৰ্ষস্তৰত ব্যৱস্থাপনাই প্ৰতিষ্ঠানৰ উদ্দেশ্যসমূহ, নীতিসমূহৰ নিৰ্ধাৰণত দৃষ্টিপাত কৰে। মধ্যম স্তৰত ব্যৱস্থাপনাই এই উদ্দেশ্যসমূহৰ সিদ্ধি লাভৰ বাবে চেষ্টা চলায় আন মেনেজাৰসকলৰ সহায়ত আৰু তত্ত্বাবধায়ক অথবা কাৰ্যকৰণ ব্যৱস্থাপনাই পোনপটীয়াকৈ কৰ্মশক্তিৰ প্ৰচেষ্টা নিৰীক্ষণ কৰে।

**কাৰ্যাৱলী (Functions) :** সকলো মেনেজাৰে তলত উল্লিখিত সকলো আন্তঃসম্পৰ্কীয় কাৰ্যসমূহ কৰিব লাগিব— পৰিকল্পনা (planning), সংগঠন (organising), কৰ্মীবৃন্দ ব্যৱস্থাপনা (staffing), নিৰ্দেশনা (directing) আৰু নিয়ন্ত্ৰণ (controlling)।

**সমন্বয় (Co-ordination) :** সমন্বয় ব্যৱস্থাপনাৰ আচল গুণ। ই হ'ল এটা সংগঠনৰ বিভাগ আৰু আন্তঃবিভাগীয় কাম-কাজসমূহৰ মাজত একতা স্থাপনৰ এক প্ৰক্ৰিয়া।

### অনুশীলনী (Exercises)

#### চমু উত্তৰৰ প্ৰশ্নসমূহ (Short Answer Type)

- ব্যৱস্থাপনাৰ সংজ্ঞা দিয়া  
Define Management.
- ব্যৱস্থাপনাৰ যিকোনো দুটা প্ৰধান বৈশিষ্ট্যৰ নাম কোৱা।  
Name any two important characteristics of management.
- ৰিতু এটা বৃহৎ নিগমৰ উত্তৰ খণ্ডৰ মেনেজাৰ। তেওঁ সংগঠনৰ কি স্তৰত কাম কৰিব? তেওঁৰ মূল কাৰ্যাৱলী কি কি?  
Ritu is the manager of the Northern Division of a Large Corporate House. At what level does she work in the organisation? What are his basic functions?
- ব্যৱস্থাপনাক কিয় বহুমুখীদিক বিশিষ্টৰ ধাৰণা বুলি বিবেচনা কৰা হয়?  
Why management is considered a multi-faceted concept?
- পেছা হিচাপে ব্যৱস্থাপনাৰ মূল বৈশিষ্ট্যসমূহ আলোচনা কৰা।  
Discuss the basic features of management as a profession.)

#### দীঘলীয়া উত্তৰৰ প্ৰশ্নসমূহ (Long Answer Type)

- ব্যৱস্থাপনাক কলা আৰু বিজ্ঞান দুয়োভাৱে বিবেচনা কৰা হয়। ব্যাখ্যা দিয়া।  
Management is considered to be both an art and science. Explain.
- তুমি ভাবা নেকি ব্যৱস্থাপনাত থকা বৈশিষ্ট্যসমূহ সম্পূৰ্ণকৈ পেছাদাৰী?  
Do you think management has the characteristics of a full fledged profession?
- সমন্বয় ব্যৱস্থাপনাৰ আচল গুণ। তুমি সন্মতনে? কাৰণসমূহ দিয়া।  
Coordination is the essence of management. Do you agree? Give reasons.
- ‘এখন সফল প্ৰতিষ্ঠানে লক্ষ্যত সিদ্ধি লাভ কৰিব লাগিব ফলদায়কভাৱে আৰু দক্ষতাৰে’— ব্যাখ্যা কৰা।  
‘A successful enterprise has to achieve its goals effectively and efficiently.’ Explain.
- ‘ব্যৱস্থাপনা এলানি আন্তঃসম্পৰ্কীয় অবিৰত কাৰ্যাৱলী’ মন্তব্য দিয়া।  
Management is a series of continuous interrelated functions. Comment.



বহুমুখী পছন্দৰ প্ৰশ্নসমূহ (Multiple Choice)

1. তলত দিয়াবোৰৰ কোনটো ব্যৱস্থাপনাৰ কাৰ্যাৱলী নহয়।
 

(a) পৰিকল্পনা	(b) কৰ্মীবৃন্দ ব্যৱস্থাপনা
(c) সহযোগিতা	(d) নিয়ন্ত্ৰণ

Which is not a function of management of the following

(a) planning	(b) staffing
(c) co-operating	(d) controlling
2. ব্যৱস্থাপনা
 

(a) কলা	(b) বিজ্ঞান
(c) কলা আৰু বিজ্ঞান দুয়োটাই	(d) এটাও নহয়

management is

(a) an art	(b) a science
(c) both art and science	(d) neither
3. তলত দিয়া কোনটো ব্যৱস্থাপনাৰ উদ্দেশ্য নহয়—
 

(a) লাভাৰ্জন	(b) সংগঠনৰ বৃদ্ধি
(c) নিয়োগৰ যোগাৰ কৰি দিয়া	(d) নীতি ৰচনা কৰা

the following is not an objective of management

(a) earning profits	(b) growth of the organisation
(c) providing employment	(d) policy making
4. নীতি ৰচনা কৰাৰ কাৰ্য
 

(a) শীৰ্ষস্তৰৰ মেনেজাৰসকলৰ	(b) মধ্যমস্তৰৰ মেনেজাৰসকল
(c) কাৰ্যকৰণৰ ব্যৱস্থাপনা	(d) এই সকলোৰে ওপৰত

policy formulation is the function of

(a) top level managers	(b) middle level managers
(c) operational management	(d) all of the above
5. সমন্বয় হৈছে—
 

(a) ব্যৱস্থাপনাৰ কাৰ্যাৱলী	(b) ব্যৱস্থাপনাৰ আচল গুণ
(c) ব্যৱস্থাপনাৰ এটা উদ্দেশ্য	(d) ওপৰৰ এটাও নহয়।

co-ordination is

(a) function of management	(b) the essence of management
(c) an objective of management	(d) none of the above

## পৰিঘটনাৰ সমস্যাবলী (Case problems)

1. কোম্পানীয়ে বৰ্তমান সময়ত বহু সমস্যাৰ সন্মুখীন হৈছে— কোম্পানীটোৱে উৎপাদন কৰে ৱাচিং মেচিন (washing machine), মাইক্ৰ'ৱেভ অভেন (microwave oven), ৰিফ্ৰিজিৰেটৰ (refrigerators) আৰু এয়াৰ কণ্ডিচনাৰ (air conditioners)। কোম্পানীৰ লাভৰ ৰেখা অৱনমিত (under pressure) আৰু লাভাৰ্জন আৰু বজাৰ অংশ (market share) ক্ৰমে অৱনমিত (declining) উৎপাদন বিভাগে বজাৰকৰণ/ বিপণন (marketing) বিভাগক দোষাৰোপ কৰিছে বিক্ৰীৰ লক্ষ্যত উপনীত হ'ব নোৱাৰাৰ বাবে আৰু বজাৰকৰণ বিভাগে উৎপাদন বিভাগক দোষাৰোপ কৰিছে যে উৎপাদিত সামগ্ৰীসমূহ গ্ৰাহকসকলে আশা কৰা ধৰণে গুণমান নহয়। বিত্ত বিভাগে দুয়োটা বিভাগকে দোষাৰোপ কৰিছে বিনিয়োগৰ প্ৰত্যাগমন (return on investment) অৱনমিত হোৱাৰ বাবে আৰু বেয়া বজাৰকৰণৰ বাবে। তুমি কোম্পানীত কি ধৰণৰ গুণগত ব্যৱস্থাপনাৰ অভাৱ বুলি ভাবা? চমুকৈ ব্যাখ্যা দিয়া। কোম্পানীক শুদ্ধ পথত ওভতাই আনিবলৈ কোম্পানীৰ ব্যৱস্থাপনাই কি ধৰণৰ কাৰ্যপন্থা লোৱা উচিত হ'ব।
2. এটা কোম্পানীৰ বৰ্তমান চলি থকা সামগ্ৰীৰ বজাৰত বিক্ৰী হ্রাস হোৱা বাবে পৰিৱৰ্তন (modify) কৰিব বিচাৰিছে। তুমি এনে এবিধ সামগ্ৰীৰ ধাৰণা কৰা যাৰ লগত তুমি পৰিচিত (familiar)। প্ৰত্যেক স্তৰতে কাৰ্যকৰী হোৱাৰ বাবে এই সামগ্ৰীৰ উৎপাদনৰ বাবে ব্যৱস্থাপনাই কি সিদ্ধান্ত ল'ব।
3. এখন প্ৰতিষ্ঠানে আগতীয়াকৈ আঁচনি যুগুত কৰিছে সুস্থ সংগঠন, দক্ষ কৰ্মীৰ সৈতে য'ত আছে নিয়ন্ত্ৰণৰ ব্যৱস্থা। বিভিন্ন কাৰণত আঁচনিসমূহ কামত অহা নাই যিয়ে কামত বিশৃংখলতাৰ সৃষ্টি কৰিছে আৰু কৰা কামকে দুবাৰ কৰিবলগীয়া হৈছে। নিৰাময়ৰ বাবে পৰামৰ্শ দিয়া। এই কৰ্মসমূহৰ ধাৰণাত নতুন সংযোজনেই বুজায় শিকাৰ আনন্দ লভাৰ। ছাত্ৰ-ছাত্ৰীসকলক তেওঁলোকৰ বুজাবুজিৰ স্তৰৰ সৈতে জড়িত অনুকৰণীয় মেনেজাৰৰ কাম-কাজৰ অভিজ্ঞতা প্ৰদান কৰাটোও ইয়াৰ লক্ষ্য।

## কাৰ্যকৰণীয় ১ (Activity No. 1)

শ্ৰেণীৰ আকাৰ অনুসৰি ৫-৬ ছাত্ৰৰ একোটা দল গঠন কৰা। তেওঁলোকক পোছাক (garments) প্ৰস্তুতকৰণৰ এটা কোম্পানী চলাব দিয়া। তলত দিয়া কামবোৰ প্ৰত্যেক দলক আৰোপ কৰা (assign)।

- (i) ক দলে কোম্পানীত হ'বলগীয়া কামবোৰ চিনাক্ত কৰক।
- (ii) খ দলে সেই কামবোৰ বিশ্লেষণ কৰক যিবোৰ মেনেজাৰৰ আৰু যিবোৰ নোহোৱা কাম।
- (iii) গ দলে পৰিকল্পনাৰ কামবোৰ চিনাক্ত (identity) কৰক।
- (iv) ঘ দলে সাংগঠনিক কাম-কাজবোৰৰ চিনাক্ত কৰক।
- (v) ঙ দলে কৰ্মী নিয়োগৰ কামবোৰ চিনাক্ত কৰক।
- (vi) চ দলে নিৰ্দেশনাৰ কাম-কাজবোৰৰ চিনাক্ত কৰক।
- (vii) ছ দলে নিয়ন্ত্ৰণৰ কাম-কাজবোৰৰ চিনাক্ত কৰক।
- (viii) জ দলে সমন্বয়ৰ কাম-কাজবোৰৰ চিনাক্ত কৰক।

শিক্ষকে এই কাম-কাজবোৰ সংক্ষেপে ছাত্ৰ-ছাত্ৰীক জনাব আৰু প্ৰকৃত কামৰ সিদ্ধান্ত গ্ৰহণ কৰিব। উপৰিউক্ত কামবোৰ যিকোনো খণ্ডতেই প্ৰযোজ্য। যেনে— ছফ্টৱেৰ (software) বপ্তানি প্ৰতিষ্ঠান অথবা এখন অটো (auto) কোম্পানী। বাছনিকৃত খণ্ডটোৰ সৈতে সম্পৰ্কিত ছপা সামগ্ৰী আৰু ইণ্টাৰনেটৰ যোগেদি শিক্ষকগৰাকীয়ে কাম-কাজ বাছি উলিয়াবলৈ কিছু প্ৰস্তুতি চলোৱা উচিত। শিক্ষকসকলে ছাত্ৰসকলকো সাঙুৰি ল'ব লাগিব অনুসন্ধানৰ কামবোৰৰ বাবে।

### কাৰ্যকৰণীয় ২ (Activity No. 2)

শ্ৰেণী বিশ্লেষণৰ চিনাক্তকৰণ ১ নং কাৰ্যসমূহৰ ভিত্তিত এই কামবোৰ সাঙোৰ খাই আছে যিবোৰ শীৰ্ষস্তৰৰ মধ্যম স্তৰৰ আৰু নিম্নস্তৰৰ ব্যৱস্থাপনাৰ কৰ্মত ঠাই পায়। সেই হিচাপে তিনিটা দল ক, খ, গ তিনিটা স্তৰৰ কাৰণে গঠন কৰিব লাগিব। যদি শিক্ষকজনে ইচ্ছা কৰে তেওঁ আৰু কিছু দল গঠন কৰিব পাৰে। ইয়াৰ পিছত দলসমূহে বিচাৰি উলিওৱা কৰ্মসমূহৰ সংক্ষিপ্তকৰণ কৰিব।

#### টোকা (Note) :

শিক্ষকজনে এই দুয়োবিধ কামৰ বাবে দলীয় নেতাবোৰে বাছি উলিওৱা কামবোৰ এখন পেনেলত বহুলভাৱে আলোচনা কৰিব পাৰে। শ্ৰেণীৰ ছাত্ৰসকলে প্ৰশ্ন কৰিব পাৰে যিবোৰ নিৰ্ধাৰিত সদস্যই উত্তৰ দিব শিক্ষকৰ সহায়ত। এইটো মন কৰিবলগীয়া যে এই কামবোৰৰ বাবে কোনো বিশেষজ্ঞৰ প্ৰয়োজন নহয় ছাত্ৰ-ছাত্ৰীৰ বাবে। এই অভ্যাসটো ছাত্ৰসকলে ন্যায়সংগতভাৱে অনুভৱ কৰে প্ৰকৃত কৰ্মজীৱনৰ পৰিৱেশৰ বাবে আৰু তেওঁলোকে কি শিকিলে সেই সন্দৰ্ভত।

## ব্যৱস্থাপনাৰ নীতিসমূহ (Principles of Management)

### শিকাৰ উদ্দেশ্যসমূহ

#### (Learning objectives)

এই অধ্যায়টো অধ্যয়ন কৰি আমি জানিবলৈ সক্ষম হ'ম—

- ব্যৱস্থাপনাৰ নীতিসমূহৰ অৰ্থ, প্ৰকৃতি আৰু গুৰুত্ব উল্লেখ কৰিবলৈ;
- টেইলৰৰ বিজ্ঞানসন্মত ব্যৱস্থাপনাৰ নীতি আৰু কৌশলসমূহ ব্যাখ্যা কৰিবলৈ, আৰু
- ফেয়লৰ ব্যৱস্থাপনাৰ নীতিসমূহ ব্যাখ্যা কৰিবলৈ।

### টয়োটা মটৰ কৰ্প'ৰেচনৰ ব্যৱসায়িক নীতিসমূহ

#### (Business Principles of Toyota Motor Corporation)

টয়োটাই ইয়াৰ কাম-কাজ পৰিচালিত কৰিবলৈ কেতবোৰ সুস্পষ্ট ব্যৱসায়িক নীতি অনুসৰণ কৰে। সেইবোৰ এনেধৰণৰ—

- (১) প্ৰতিখন ৰাষ্ট্ৰৰে ভাষা আৰু আইনৰ প্ৰকৃত সত্তাক (spirit) সন্মান প্ৰদৰ্শন আৰু সমগ্ৰ বিশ্বজুৰি এক ভাল নিগম নাগৰিক (corporate citizen) হ'বলৈ মুক্ত আৰু ন্যায়সংগত নিগমীয় কাম-কাজ গ্ৰহণ কৰা।
- (২) প্ৰতিখন ৰাষ্ট্ৰৰ সংস্কৃতি আৰু প্ৰচলিত ৰীতিক সন্মান জনোৱা আৰু স্থানীয় সম্প্ৰদায়ৰ মাজত নিগমীয় কাৰ্যকলাপৰ জৰিয়তে আৰ্থিক আৰু সামাজিক বিকাশত অৰিহণা যোগোৱা।
- (৩) নিকা আৰু সুৰক্ষিত পণ্যৰ যোগান ধৰা আৰু প্ৰত্যেক স্থানতে জীৱন ধাৰণৰ মান উন্নত কৰা।
- (৪) উন্নত প্ৰযুক্তিবিদ্যাৰ সৃষ্টি আৰু বিকাশ সাধন কৰা আৰু বিশ্বব্যাপী ভোক্তাৰ অভাৱ পূৰণৰ বাবে উৎকৃষ্টমানৰ পণ্য আৰু সেৱাৰ যোগান ধৰা।

- (৫) ব্যৱস্থাপনা আৰু শ্ৰমিকৰ মাজৰ পাৰস্পৰিক বিশ্বাস আৰু সন্দ্ৰাৰক সন্মান জনাই ব্যক্তিগত সৃজনশীলতা আৰু দলীয় কাম-কাজৰ প্ৰমূল্য বৃদ্ধি কৰিব পৰা এক নিয়মীয়া সংস্কৃতিৰ জন্ম দিয়া।
- (৬) উদ্ভাৱনমূলক ব্যৱস্থাপনাৰ যোগেদি বিশ্ব সম্প্ৰদায়ৰ সৈতে বিকাশ আৰু একতাৰ পথ গ্ৰহণ কৰা।
- (৭) সুস্থিৰ, দীৰ্ঘকালীন বিকাশ আৰু পাৰস্পৰিক উপকাৰিতা লাভ কৰিবলৈ ব্যৱসায়িক অংশীদাৰসকলৰ সৈতে গৱেষণা আৰু সৃজনশীলতাৰ কাম কৰা আৰু নতুন অংশীদাৰিত্বৰ বাবে মুক্ত নীতি গ্ৰহণ কৰা। এই নীতিবোৰে কোম্পানীক ইয়াৰ 'গোলকীয় সপোন-২০১০'ত (Global vision 2010) উন্নীত হ'বলৈ পথ দেখুৱাব। এই গোলকীয় স্বপ্নই ভৱিষ্যতৰ অবিৰত উদ্ভাৱন, পাৰিপাৰ্শ্বিকতাৰ প্ৰতি বন্ধুত্বাপন্ন প্ৰযুক্তিৰ ব্যৱহাৰ, সমাজৰ বিভিন্ন শ্ৰেণীৰ মানুহক সন্মান প্ৰদৰ্শন কৰি তেওঁলোকৰ সৈতে কাম কৰা আৰু সমাজৰ সৈতে এক মত বিনিময়ৰ সম্পৰ্ক স্থাপন কৰাৰ কথাবোৰ বিবেচনা কৰে।

উৎস : [www.toyota.co.jp/en/environmental\\_rep/03/rinen.html](http://www.toyota.co.jp/en/environmental_rep/03/rinen.html) on 17.10.2006

উল্লিখিত পৰিঘটনাটোৰ পৰা এইটো স্পষ্ট যে টয়োটা মটৰ কৰ্প'ৰেচনৰ ব্যৱস্থাপনীয় প্ৰচেষ্টা নীতিৰ দ্বাৰা পৰিচালিত হয় যিয়ে ইয়াৰ স্বপ্ন (vision) নিৰ্ধাৰণ কৰা আৰু সেই স্বপ্ন পূৰণ কৰাৰ পথ প্ৰদৰ্শক হিচাপে কাম কৰে। তেনেদৰে, অন্যান্য বহুতো ব্যৱসায়িক প্ৰতিষ্ঠানে বছৰ বছৰ ধৰি তেওঁলোকৰ কাৰ্যকলাপত বিভিন্ন ধৰণৰ নীতি অনুসৰণ কৰিছে। বহুসংখ্যক ব্যৱস্থাপনাৰ চিন্তাবিদ আৰু লিখকেও সময়ে সময়ে ব্যৱস্থাপনাৰ নীতি অধ্যয়ন কৰিছে। মুঠতে ব্যৱস্থাপনাৰ চিন্তা-চৰ্চাৰ এক দীঘলীয়া ইতিহাস আছে। ব্যৱস্থাপনাৰ নীতিসমূহ উদ্ভাৱন কৰা হৈছে আৰু ক্ৰমবিকাশৰ অবিৰত প্ৰচেষ্টা চলি আছে। (বাকচৰ ভিতৰত থকা কথাখিনি চোৱা)

### ব্যৱস্থাপনাৰ নীতিসমূহৰ ক্ৰমবিকাশ (Evolution of Management Principles)

ব্যৱস্থাপনাৰ ইতিহাসত ৰেখাপাত কৰিলে দেখিবলৈ পোৱা যায় যে চিন্তাৰ বিভিন্ন পণ্ডিতমণ্ডলীয়ে (Schools of thought) ব্যৱস্থাপনাৰ অনুশীলনক পথ প্ৰদৰ্শন কৰিবৰ বাবে নীতিসমূহৰ আৰ্হি বা নক্সা প্ৰস্তুত কৰিছে। পণ্ডিতমণ্ডলীৰ চিন্তাসমূহক ছটা সুকীয়া স্তৰত বিভক্ত কৰিব পৰা যায়।

- ১। প্ৰাৰম্ভিক দৃশ্যপট (Early perspective)
- ২। সংস্থাপিত ব্যৱস্থাপনাৰ তত্ত্ব (Classical Management Theory)

- ৩। নৱসংস্থাপিত ব্যৱস্থাপনাৰ তত্ত্ব— মানৱ সম্পৰ্কীয় ধাৰণা (Neo-Classical theory— Human Relations Approach)
- ৪। আচৰণ বিজ্ঞান ধাৰণা— সাংগঠনিক মানৱতাবাদ (Behavioural Science Approach— Organisational Humanism)
- ৫। ব্যৱস্থাপনা বিজ্ঞান/কাৰ্যকৰী গৱেষণা (Management Science/ Operational Research)
- ৬। আধুনিক ব্যৱস্থাপনা (Modern Management)

### প্ৰাৰম্ভিক দৃশ্যপট (Early Perspective)

ব্যৱস্থাপনাৰ জ্ঞাত বা জানিবলৈ পোৱা প্ৰথম ধাৰণাসমূহ খ্ৰীষ্টপূৰ্ব ৩০০০-৪০০০ত লিপিবদ্ধ কৰা হৈছে। খ্ৰীষ্টপূৰ্ব ২৯০০ত ছিয়োপ্ছ (Cheops) নামৰ এগৰাকী ইজিপ্তৰ শাসনকৰ্তাই এটা পিৰামিড নিৰ্মাণ কৰাবলৈ ১,০০,০০০জন বনুৱাৰ দ্বাৰা ২০ বছৰ কাম কৰাইছিল। এই পিৰামিডটোৱে ১৩ একৰ মাটি আগুৰি লৈছিল আৰু ইয়াৰ উচ্চতা আছিল ৪৮২ মিটাৰ। শিলৰ ফলকবোৰ হেজাৰ হেজাৰ কিলোমিটাৰ দূৰৰ পৰা আনিবলগীয়া হৈছিল। লোককথা মতে পিৰামিডটোৰ আশে-পাশে থকা গাঁওবোৰত হাতুৰীৰ শব্দ শুনা গৈছিল। এনে এক স্মৃতিচিহ্নৰ কাম সুস্থ ব্যৱস্থাপনাৰ নীতি অনুসৰণ নকৰাকৈ সম্পূৰ্ণ কৰিব পৰা নগ'লহেঁতেন।

### সংস্থাপিত ব্যৱস্থাপনাৰ তত্ত্ব (Classical Management Theory)

যুক্তিযুক্ত অৰ্থনৈতিক ধাৰণা, বিজ্ঞানসন্মত ব্যৱস্থাপনা, প্ৰশাসনিক নীতি আৰু আমোলাতাত্ত্বিক সংগঠনেই হ'ল এইটো স্তৰৰ প্ৰধান বৈশিষ্ট্য। যুক্তিবাদী অৰ্থনৈতিক ধাৰণা মতে মানুহৰ প্ৰধানকৈ আৰ্থিক লাভালাভৰ দ্বাৰা অনুপ্ৰাণিত হয়। এফ ডব্লিউ টেইলৰ আৰু অন্যান্যসকলৰ বিজ্ঞানসন্মত ব্যৱস্থাপনাই উৎপাদনৰ এক উৎকৃষ্ট উপায়ৰ ওপৰত গুৰুত্ব প্ৰদান কৰে; হেনৰী ফেয়ল আদি প্ৰশাসনিক সূত্ৰৰ উদ্ভাৱকসকলে এটা সুদক্ষ সংগঠনৰ বাবে কৰ্ম আৰু কৰ্মচাৰীক একত্ৰিত কৰাৰ এক উৎকৃষ্ট পদ্ধতিত দৃষ্টি দিয়ে; মে' ৰেবাৰৰ নেতৃত্বত আমোলাতাত্ত্বিক সূত্ৰৰ উদ্ভাৱকসকলে ক্ষমতাৰ অপব্যৱহাৰৰ দ্বাৰা অসফলতা ৰোধ কৰিবলৈ ব্যৱস্থাপনীয় অসংগতি আঁতৰোৱাৰ উপায়ৰ ওপৰত নজৰ দিয়ে। এই যুগটো আছিল ঔদ্যোগিক বিপ্লৱ আৰু উৎপাদনৰ কাৰখানা পদ্ধতিৰ যুগ। শ্ৰম বিভাজন আৰু বিশেষীকৰণ, শ্ৰমিক আৰু যন্ত্ৰ-পাতিৰ মাজৰ সম্পৰ্ক, কৰ্মচাৰীৰ ব্যৱস্থাপনা আদিৰ ভিত্তিত উৎপাদনৰ

ব্যৱস্থা কৰোতে কেতবোৰ নীতি মানি নচলা হ'লে বৃহৎ পৰিমাণৰ উৎপাদন সম্ভৱ নহ'লহেঁতেন।

### নৱসংস্থাপিত তত্ত্ব— মানৱ সম্পৰ্কীয় ধাৰণা (Neo-Classical Theory– Human Relations Approach)

১৯২০-৫০ চনৰ ভিতৰত বিকাশ লাভ কৰা পণ্ডিত সম্প্ৰদায়ৰ চিন্তাৰ এই ধাৰণা মতে কৰ্মচাৰীসকলে কেৱল নিয়মৰ যুক্তিযুক্ততা, কৰ্তৃত্বৰ শিকলি আৰু আৰ্থিক প্ৰয়োজনীয়তাৰ প্ৰতি সঁহাৰি নজনায়, সামাজিক প্ৰয়োজনীয়তা, চালিত শক্তি আৰু মনোবৃত্তিৰ দ্বাৰাও পৰিচালিত হয়। তাৰ পিছত জেনেৰেল ইলেক্ট্ৰিকেল কৰ্প'ৰেচনত 'হ'থৰ্ন ষ্টাডী' (Hawthorne studies) কৰা হয়। স্বাভাৱিকতে ঔদ্যোগিক বিপ্লৱৰ প্ৰথম স্তৰত কৌশল আৰু প্ৰযুক্তিবিদ্যাৰ বিকাশত গুৰুত্ব আৰোপ কৰা হৈছিল। চিন্তাৰ পণ্ডিত সম্প্ৰদায়ে মানৱীয় উপাদানটোৰ প্ৰতি দৃষ্টি প্ৰদানত নীৰৱতা অৱলম্বন কৰিছিল। আচৰণ বিজ্ঞানৰ বিকাশত এই মনোযোগে এক আগতীয়া জাননী হিচাপে সেৱা আগবঢ়াইছিল।

### আচৰণ বিজ্ঞান ধাৰা— সাংগঠনিক মানৱতাবাদ (Behavioural Science Approach– Organisational Humanism)

সাংগঠনিক আচৰণ অধ্যয়নকাৰী ক্ৰীছ আৰ্গিৰিছ, ডুগলাছ মেক্‌গ্ৰেগৰ, আব্ৰাহাম মাছলো আৰু ফ্ৰেড্ৰিক হাৰ্ছবাৰ্গে এই ধাৰণাটো বিকাশৰ বাবে মনস্বত্ব, সমাজতত্ত্ব আৰু নৃতত্ত্ব প্ৰয়োগ কৰিছিল। সাংগঠনিক মানৱতাবাদৰ অন্তঃনিহিত ধাৰণাটো হ'ল যে ব্যক্তিসকলে কৰ্মস্থল তথা গৃহত তেওঁলোকৰ সকলোখিনি সামৰ্থ্য আৰু সৃজন ক্ষমতা প্ৰয়োগ কৰিব লাগে।

### ব্যৱস্থাপনা বিজ্ঞান/কাৰ্যকৰী গৱেষণা (Management Science/ Operation Research)

ই কাৰ্য ৰূপায়ণত গৱেষণা কৰা আৰু ব্যৱস্থাপকসকলক সিদ্ধান্ত গ্ৰহণত সহায় হোৱাকৈ সংখ্যাগত কৌশল প্ৰয়োগত গুৰুত্ব আৰোপ কৰে।

### আধুনিক ব্যৱস্থাপনা (Modern Management)

আধুনিক ব্যৱস্থাপনাই আধুনিক সংগঠনবোৰক এক জটিল প্ৰথা হিচাপে গণ্য কৰে আৰু সাংগঠনিক তথা মানৱীয় সমস্যা সমাধানৰ বাবে পৰিস্থিতি সাপেক্ষ ধাৰণা আৰু আধুনিক কৌশল প্ৰয়োগত গুৰুত্ব প্ৰদান কৰে।

উৎস : Adopted from internet modern history source book on [www.fordham.edu](http://www.fordham.edu)

তোমালোকে দেখিলা যে ব্যৱস্থাপনা চিন্তাৰ ক্ৰমবিকাশ অতি মনোমুগ্ধকৰ। এই অধ্যায়টোত সংস্থাপিত ব্যৱস্থাপনাৰ তত্ত্বৰ সৈতে জড়িত ফ্ৰেড্ৰিক উইনছল'টেল'ৰ আৰু হেন্ৰী ফেয়লৰ অৰিহণা সম্পৰ্কে অধ্যয়ন কৰিম। ব্যৱস্থাপনাক জ্ঞানৰ এক শাখা হিচাপে অধ্যয়ন কৰাৰ ক্ষেত্ৰত দুয়োগৰাকী ব্যক্তিয়ে যথেষ্ট বৰঙণি আগবঢ়াইছে। অথচ এফ ডব্লিউ টেইলৰ আছিল এগৰাকী আমেৰিকান মেকানিকেল ইঞ্জিনীয়াৰ আৰু ফেয়ল আছিল ফ্ৰান্সৰ এগৰাকী মাইনিং ইঞ্জিনীয়াৰ। টেইলৰে 'বিজ্ঞানসন্মত ব্যৱস্থাপনা'ৰ ধাৰণাটো উদ্ভাৱন কৰিছিল; আনহাতে, ফেয়লে 'প্ৰশাসনিক নীতি'ৰ ওপৰত গুৰুত্ব আৰোপ কৰিছিল।

তেওঁলোকৰ অৰিহণা সম্পৰ্কে বিতংভাৱে আলোচনা কৰাৰ পূৰ্বে আমি 'ব্যৱস্থাপনাৰ নীতি'ৰ অৰ্থ ভালদৰে অধ্যয়ন কৰো আহ।

### ব্যৱস্থাপনাৰ নীতিসমূহ : ইয়াৰ ধাৰণা (Principles of Management : The Concept)

ব্যৱস্থাপনীয় নীতি হ'ল সিদ্ধান্ত গ্ৰহণ আৰু আচৰণৰ বাবে বিস্তৃত আৰু সাধাৰণ পথ নিৰূপক। উদাহৰণ স্বৰূপে এগৰাকী কৰ্মচাৰীৰ পদোন্নতিৰ সিদ্ধান্ত গ্ৰহণ কৰোতে এগৰাকী ব্যৱস্থাপকে জ্যেষ্ঠতাৰ কথা বিবেচনা কৰিব পাৰে। আনহাতে, আন কোনোবা এজনে মেধাৰ নীতি অনুসৰণ কৰিব পাৰে।

প্ৰকৃত বা শুদ্ধ বিজ্ঞানৰপৰা ব্যৱস্থাপনাৰ নীতিসমূহ পৃথক কৰিব পৰা যায়। প্ৰকৃত বিজ্ঞানৰ

দৰে ব্যৱস্থাপনাৰ নীতিসমূহ কটকটীয়া নহয়। এই নীতিবোৰ মানৱ আচৰণৰ সৈতে জড়িত আৰু সেইবাবে পৰিস্থিতিয়ে দাবী কৰা অনুসৰি সৃষ্টি কৰি প্ৰয়োগ কৰিব লাগে। ব্যৱসায়ক প্ৰভাৱিত কৰা মানৱ আচৰণ আৰু তেনেদৰে প্ৰযুক্তিবিদ্যাও অলৰ-অচৰ নহয়। গতিকে সকলো নীতিয়ে পৰিৱৰ্তনৰ সৈতে খাপ খুৱাই চলিব লাগে। উদাহৰণ স্বৰূপে, তথ্য আৰু যোগাযোগ প্ৰযুক্তিৰ (Information and Communication Technology) অভাৱত এগৰাকী ব্যৱস্থাপকে একে সীমিত ভৌগোলিক পৰিসীমাৰ ভিতৰত অতি কমসংখ্যক কৰ্মচাৰীকহে চোৱা-চিতা কৰিব পাৰে। তথ্য আৰু যোগাযোগ প্ৰযুক্তিৰ উদ্ভাৱনে গোটেই বিশ্বজুৰি থকা বৃহৎ ব্যৱসায় সাম্ৰাজ্য চোৱা-চিতা কৰিবলৈ ব্যৱস্থাপকসকলৰ সামৰ্থ্য বৃদ্ধি কৰিছে। ইনফোছিছ (Infosys)ৰ বাংগালোৰৰ মুখ্য কাৰ্যালয়ৰ সন্মিলনী কোঠাত (conference room) থকা এছিয়াৰ ভিতৰত গৌৰৱ কৰিব পৰা সৰ্ববৃহৎ চেপেটা পৰ্দা (flat screen)ৰ পৰা ব্যৱস্থাপকসকলে পৃথিৱীৰ সকলো অংশতে থকা কৰ্মচাৰী আৰু ভোক্তাৰ সৈতে মত বিনিময় কৰিব পাৰে।

ব্যৱস্থাপনাৰ নীতিসমূহৰ অৰ্থৰ বিষয়ে এটা ধাৰণাৰ সৃষ্টি কৰোতে, এইবোৰ কি নহয় সেয়া জনাটোও আৱশ্যক। ব্যৱস্থাপনাৰ নীতিবোৰক ব্যৱস্থাপনাৰ কৌশলৰপৰা পৃথকভাৱে চাব লাগে। কৌশল হ'ল পদ্ধতি বা প্ৰণালী যিয়ে আকাংক্ষিত লক্ষ্যত উপনীত হ'বৰ বাবে গ্ৰহণ কৰা এলানি



পদক্ষেপক সামৰি লয়। কৌশল কাৰ্যকৰী কৰোতে ল'বলগীয়া সিদ্ধান্ত বা ব্যৱস্থা গ্ৰহণৰ বাবে নীতিয়ে নিৰ্দেশাৱলী হিচাপে কাম কৰে। তেনেদৰে, নীতিক প্ৰমূল্য (values)ৰ পৰা পৃথক হিচাপে বুজিব লাগে। প্ৰমূল্য হ'ল এনে এক বস্তু যিবোৰ গ্ৰহণযোগ্য বা আকাংক্ষিত। তাৰ নৈতিক পৰিসীমা আছে। নীতি হ'ল আচৰণৰ বাবে মৌলিক সত্য বা নিৰ্দেশাৱলী। প্ৰমূল্য হ'ল সচৰাচৰ প্ৰয়োগৰ দ্বাৰা ব্যক্তিৰ আচৰণৰ বাবে সমাজত সৃষ্টি হোৱা সাধাৰণ নিয়ম। আনহাতে, ব্যৱস্থাপনাৰ নীতি হ'ল কাৰিকৰী প্ৰকৃতিৰ যিবোৰ কৰ্ম অৱস্থাত গৱেষণাৰ দ্বাৰা সৃষ্টি কৰা হয়। সি যি কি নহওক, ব্যৱস্থাপনাৰ নীতিসমূহ কাৰ্যকৰী কৰোতে প্ৰমূল্যক অৱজ্ঞা কৰিব পৰা নাযায়, কাৰণ ব্যৱসায়ে সমাজৰ প্ৰতি সামাজিক আৰু নীতিগত (ethical) দায়বদ্ধতা পূৰণ কৰিব লাগে।

### ব্যৱস্থাপনাৰ নীতিবোৰৰ প্ৰকৃতি (Nature of Principles of Management)

প্ৰকৃতি বোলোতে যিকোনো বস্তুৰ গুণাৱলী আৰু বৈশিষ্ট্যৰ কথা বুজায়। নীতি হ'ল সাধাৰণ প্ৰস্তাৱ যিবোৰ কিছুমান চৰ্ত সাপেক্ষেহে প্ৰয়োগ হয়। এইবোৰ নিৰীক্ষণ আৰু পৰীক্ষা-নিৰীক্ষা তথা ব্যৱস্থাপকসকলৰ ব্যক্তিগত অভিজ্ঞতাৰ ভিত্তিত বিকশিত হৈছে। ব্যৱস্থাপনীয় আচৰণ ব্যাখ্যা আৰু পূৰ্বানুমান কৰিবলৈ এই নীতিবোৰ কিদৰে উৎপত্তি হৈছে আৰু কিমানখিনি ফলদায়ক হৈছে তাৰ ওপৰত নিৰ্ভৰ কৰি নীতিবোৰে বিজ্ঞান আৰু কলা হিচাপে ব্যৱস্থাপনাৰ বিকাশত অৰিহণা যোগাইছে।

এই নীতিবোৰৰ ব্যুৎপত্তি হ'ল বিজ্ঞানৰ বিষয় আৰু সেইবোৰৰ সৃজনীমূলক প্ৰয়োগক কলা হিচাপে গণ্য কৰিব পাৰি। এই নীতিবোৰে ব্যৱস্থাপনাৰ প্ৰয়োগৰ বাবে এটা শিকিবলগীয়া আৰু শিকাবলগীয়া বিষয় হিচাপে বিশ্বাসযোগ্যতা প্ৰদান কৰিছে। সেইবাবে, ব্যৱস্থাপনীয় পদত আৰোহণ কৰাটো এক জন্মগত নহয়, প্ৰয়োজনীয় অৰ্থতাবহে বিষয়। স্পষ্টভাৱে ক'বলৈ হ'লে ব্যৱস্থাপনাৰ পেছাদাৰিত্ব বৃদ্ধি হোৱাৰ লগে লগে ব্যৱস্থাপনাৰ নীতিবোৰৰ গুৰুত্ব বৃদ্ধি পাইছে।

এই নীতিবোৰ কৰ্ম সম্পাদনাৰ নিৰ্দেশাৱলী। সেইবোৰে এটা কাৰণ আৰু ফলশ্ৰুতিৰ সম্পৰ্কৰ কথা বুজায়। পৰিকল্পনা, সংগঠন, কৰ্মীবৃন্দৰ পৰিচালনা, নিৰ্দেশনা আৰু নিয়ন্ত্ৰণ যিদৰে ব্যৱস্থাপনা প্ৰয়োগত ল'বলগীয়া কাৰ্যাৱলী, তেনেদৰে এই কাৰ্যসূচী ৰূপায়ণ কৰোতে নীতিয়ে ব্যৱস্থাপকসকলক সিদ্ধান্ত গ্ৰহণত সহায় কৰে। নিম্ন উল্লিখিত আলোচ্য বিষয়কেইটাই ব্যৱস্থাপনাৰ নীতিসমূহ প্ৰকৃতিৰ বিষয়ে সংক্ষিপ্ত বিৱৰণ দাঙি ধৰে।

### (১) বিশ্বব্যাপী প্ৰয়োগ (Universal Applicability)

ব্যৱস্থাপনাৰ নীতিবোৰ সকলো প্ৰকাৰৰ সংগঠন, ব্যৱসায় তথা অ-ব্যৱসায়, ক্ষুদ্ৰ আৰু বৃহৎ, ৰাজহুৱা খণ্ড তথা ব্যক্তিগত খণ্ড, উৎপাদন তথা সেৱা খণ্ডত প্ৰয়োগ কৰিব বিচৰা হৈছে। অৱশ্যে ইয়াৰ প্ৰয়োগৰ পৰিসৰ সংগঠনৰ প্ৰকৃতি, ব্যৱসায়িক কাম-কাজ, উৎপাদনৰ আকাৰ আদি

অনুসৰি বেলেগ বেলেগ হ'ব পাৰে। উদাহৰণ স্বৰূপে, উৎপাদকতা বৃদ্ধিৰ বাবে কামখিনি ক্ষুদ্ৰ ক্ষুদ্ৰ ভাগত ভগাই ল'ব লাগে আৰু প্ৰতিগৰাকী কৰ্মচাৰীক তেওঁৰ বিশেষ কৰ্ম সম্পাদন কৰিবৰ বাবে প্ৰশিক্ষণ দিব লাগে। এই নীতিটো চৰকাৰী কাৰ্যালয়ৰ ডায়েৰী বা প্ৰেৰক কেৰাণীৰ ক্ষেত্ৰত যিয়ে ডাকযোগে অহা চিঠি-পত্ৰ বা নথি-পত্ৰ গ্ৰহণ আৰু প্ৰেৰণ কৰে, তথ্য-পাতি প্ৰবিষ্ট কৰা যন্ত্ৰচালক যিয়ে কম্পিউটাৰত তথ্য-পাতি ভৰায়, এগৰাকী পিয়ন বা বিষয়াৰ ক্ষেত্ৰত প্ৰযোজ্য হয়। এই নীতিটো সীমিত কোম্পানীৰ ক্ষেত্ৰতো প্ৰয়োগ হ'ব য'ত উৎপাদন, বিত্ত, বজাৰকৰণ আৰু গৱেষণা তথা বিকাশ আদি সুকীয়া বিভাগ থাকে। অৱশ্যে প্ৰতিটো পৰিঘটনা অনুক্ৰমে শ্ৰম বিভাজনৰ পৰিসৰ পৃথক হ'ব পাৰে।

## (২) সাধাৰণ নিৰ্দেশাৱলী (General Guidelines)

কৰ্ম সম্পাদনৰ বাবে নীতিবোৰক পথ প্ৰদৰ্শক হিচাপে ল'ব পাৰি কিন্তু সকলো ধৰণৰ ব্যৱস্থাপনীয় সমস্যাৰ বাবে ই হাত নোহোৱা চোলাৰ দৰে পূৰ্বে তৈয়াৰী সমাধান দিব নোৱাৰে। এইটো এই কাৰণেই হয় কিয়নো বাস্তৱিক ব্যৱসায়িক পৰিস্থিতি অতি জটিল আৰু গতিশীল তথা বহুতো উপাদানৰ ফলশ্ৰুতি। অৱশ্যে নীতিবোৰৰ গুৰুত্ব আওকাণ কৰিব নোৱাৰি কিয়নো আনকি এটা সৰু নিৰ্দেশেই বিশেষ এটা সমস্যা সমাধানত সহায় কৰিব পাৰে। উদাহৰণস্বৰূপে, দুটা বিভাগৰ মাজত হোৱা কোনো

এক বিবাদ বা মতানৈক্যৰ মোকাবিলা কৰিবলৈ ব্যৱস্থাপক এগৰাকীয়ে সংগঠনৰ সৰ্বত্ৰ লক্ষ্যৰ প্ৰাধান্যতাৰ ওপৰত গুৰুত্ব দিব পাৰে।

## (৩) ব্যৱহাৰ আৰু পৰীক্ষা-নিৰীক্ষাৰ দ্বাৰা গঠিত (Formed by Practice and Experimentation)

ব্যৱস্থাপনাৰ নীতিসমূহ ব্যৱস্থাপকৰ অভিজ্ঞতা আৰু সমূহীয়া জ্ঞান তথা পৰীক্ষা-নিৰীক্ষাৰ দ্বাৰা গঠিত হয়। উদাহৰণ স্বৰূপে এইটো এটা সাধাৰণ অভিজ্ঞতাৰ বিষয় যে যিকোনো উদ্দেশ্যত উপনীত হ'বৰ বাবে অনুশাসন অপৰিহাৰ্য। এই নীতিটো ব্যৱস্থাপনাৰ সূত্ৰও উল্লেখ কৰা হৈছে। আনহাতে, কাৰখানাত শ্ৰমিকৰ ক্লাস্তিৰ সমস্যাটোৰ সমাধানৰ বাবে মানসিক হেঁচা কমোৱাৰ ক্ষেত্ৰত কায়িক পৰিস্থিতিৰ প্ৰভাৱ বিচাৰ কৰিবলৈ এক পৰীক্ষা-নিৰীক্ষা চলাব পাৰি।

## (৪) শিথিলতা (Flexible)

ব্যৱস্থাপনাৰ নীতিবোৰ কঠোৰ বা ধৰাবন্ধা অনুমোদন নহয় যে সেইবোৰ ছবছভাৱে অনুসৰণ কৰিব লাগিব। সেইবোৰ শিথিল আৰু পৰিস্থিতিৰ দাবী সাপেক্ষে ব্যৱস্থাপকগৰাকীয়ে সংশোধন কৰি ল'ব পাৰে। তেনে কৰিবলৈ ব্যৱস্থাপকক যথেষ্ট কৰ্তৃত্ব অৰ্পণ কৰা হৈছে। উদাহৰণ স্বৰূপে কৰ্তৃত্বৰ কেন্দ্ৰীভূতকৰণ বা বিকেন্দ্ৰীকৰণ প্ৰতিটো প্ৰতিষ্ঠানৰ অৱস্থা আৰু পৰিস্থিতিৰ ওপৰত নিৰ্ভৰ কৰে। তদুপৰি প্ৰতিটো নীতিয়ে বিভিন্ন উদ্দেশ্য পূৰণৰ বাবে ব্যৱহাৰ কৰা বেলেগ বেলেগ আহিলাৰ দৰে। কি পৰিস্থিতিত কোনটো আহিলা প্ৰয়োগ কৰিব তাৰ সিদ্ধান্ত

ব্যৱস্থাপকে গ্ৰহণ কৰিব লাগে।

#### (৫) প্ৰধানকৈ আচৰণমূলক (Mainly Behavioural)

ব্যৱস্থাপনাৰ নীতিবোৰৰ লক্ষ্য হ'ল মানৱ আচৰণ প্ৰভাৱান্বিত কৰা। গতিকে ব্যৱস্থাপনাৰ নীতিবোৰ প্ৰধানকৈ আচৰণমূলক প্ৰকৃতিৰ। অৱশ্যে এইটো নহয় যে এই নীতিবোৰ বস্তু বা দৃশ্যমান সামগ্ৰীৰ সৈতে মুঠেই জড়িত নহয়, সেয়া এক গুৰুত্বৰহে বিষয়। তদুপৰি, সংগঠনৰ উদ্দেশ্যত উপনীত হোৱাত নীতিবোৰে মানৱ সম্পদ আৰু কাৰ্যিক সম্পদৰ মাজৰ সম্পৰ্ক বুজি পোৱাত সহায়ক হয়। উদাহৰণস্বৰূপে, এটা কাৰখানাৰ সা-সজ্জাৰ পৰিকল্পনা কৰোঁতে কামৰ গতিৰ সৈতে সা-সামগ্ৰীৰ প্ৰবাহ আৰু মানুহৰ চলনৰ এক শৃংখলাবদ্ধতাৰ আৱশ্যক।

#### (৬) কাৰণ আৰু ফলাফলৰ সম্পৰ্ক (Cause and Effect Relationship)

ব্যৱস্থাপনাৰ নীতিবোৰৰ দ্বাৰা কাৰণ আৰু ফলাফলৰ মাজত এক সম্পৰ্ক স্থাপন কৰিবলৈ বিচৰা হৈছে যাতে সেইবোৰ বহু ক্ষেত্ৰত একেধৰণৰ পৰিস্থিতিত প্ৰয়োগ কৰিব পৰা যায়। সেইবাবে ব্যৱস্থাপনাই আমাক জনায় যে যে যদিহে এক বিশেষ পৰিস্থিতিত এটা বিশেষ নীতি প্ৰয়োগ কৰা হয় তেন্তে ইয়াৰ সম্ভাৱ্য ফলাফল কি হ'ব পাৰে। ব্যৱস্থাপনাৰ এই নীতিবোৰ সিমান নিখুঁত নহয় যিহেতু তাত মানৱ আচৰণৰ প্ৰয়োগ হয়। বাস্তৱ জীৱনত পৰিস্থিতিবোৰ একেধৰণৰ নহয়। গতিকে সম্পূৰ্ণ শুদ্ধ কাৰণ আৰু ফলাফলৰ সম্পৰ্ক স্থাপন কৰাটো কঠিন হ'ব পাৰে। অৱশ্যে ব্যৱস্থাপনাৰ

নীতিবোৰে এনে সম্পৰ্ক স্থাপনত বহু পৰিমাণে সহায় কৰে আৰু সেইবোৰ ফলদায়ক হয়। জৰুৰীকালীন অৱস্থাত কোনো এজনে দায়িত্ব গ্ৰহণ কৰা আৰু আনসকলে অনুসৰণ কৰাটো বাঞ্ছনীয়। কিন্তু বিভিন্ন কাৰ্যকৰী বিশেষজ্ঞৰ প্ৰয়োজন হোৱা পৰিস্থিতিত সিদ্ধান্ত গ্ৰহণৰ বাবে অধিক অংশগ্ৰহণকাৰী ধাৰণা লোৱাটোহে পৰামৰ্শমূলক।

#### (৭) পৰিস্থিতি ঘটনা সাপেক্ষ (Contingent)

ব্যৱস্থাপনাৰ নীতিসমূহৰ প্ৰয়োগ পৰিস্থিতি সাপেক্ষ বা কোনো এটা বিশেষ পৰিস্থিতিৰ ওপৰত নিৰ্ভৰশীল। নীতিসমূহৰ প্ৰয়োগ প্ৰয়োজন অনুসৰি সলাই ল'ব লাগে। উদাহৰণ স্বৰূপে কৰ্মচাৰীসকলে ন্যায়সংগত আৰু উচিত পৰিশ্ৰমিক পোৱাৰ যোগ্য। কিন্তু ন্যায়সংগত আৰু উচিত পাৰিশ্ৰমিকনো কি সেইটো বহু সংখ্যক উপাদানৰ দ্বাৰা নিৰ্ধাৰিত হয়। সেইবোৰৰ ভিতৰত আছে কৰ্মচাৰীসকলৰ অৰিহণা, নিয়োগকৰ্তাৰ পৰিশোধৰ সামৰ্থ্য আৰু বিবেচনাধীন পদৰ বাবে প্ৰচলিত মজুৰিৰ হাৰ।

ব্যৱস্থাপনাৰ নীতিসমূহত নিহিত থকা গুণ আৰু বৈশিষ্ট্যসমূহ বৰ্ণনা কৰাৰ পিছত তোমালোকৰ বাবে ব্যৱস্থাপনীয় সিদ্ধান্ত গ্ৰহণত এই নীতিসমূহৰ গুৰুত্ব মানি লোৱাত সহায় হ'ব। কিন্তু তাৰ পূৰ্বে বাকচৰ ভিতৰত থকা এগৰাকী সফল ভাৰতীয় মহিলা ব্যৱসায়ী আৰু 'বায়োকন' (Biocon)ৰ মুখ্য কাৰ্যবাহী বিষয়া (CEO) কিৰণ মজুমদাৰ শ্ব'ৰ পৰিঘটনা এটা অধ্যয়ন কৰিব পাৰা।

ড° কিৰণ মজুমদাৰ শ্ব'ৰ কাহিনীটো বৰ প্ৰেৰণাদায়ক। যেতিয়া কোনোৱে এটা বিষয়ে চিন্তা কৰিবলৈ সাহস কৰা নাছিল তেতিয়াই তেখেতে জৈৱ-প্ৰযুক্তিৰ (bio-technology) প্ৰচুৰ সম্ভাৱনা দেখিবলৈ পাইছিল। তেখেতে আয়াৰলেণ্ডৰ 'বায়োকন বায়োকেমিকেলছ লিঃ'ৰ সহযোগত মাত্ৰ ১০,০০০ টকাৰে তেখেতৰ গেৰেজত নিজাকৈ 'বায়োকন ইণ্ডিয়া' নামৰ কোম্পানীটো আৰম্ভ কৰিছিল।

যেতিয়া তেখেতে ঋণ গ্ৰহণ কৰিবলৈ বিচাৰিছিল তেতিয়া প্ৰধানকৈ তিনিটা কাৰণত কোনো বিত্তীয় প্ৰতিষ্ঠানে তেখেতক সহায় কৰিবলৈ আগ্ৰহ প্ৰকাশ কৰা নাছিল। সেয়া হ'ল— জৈৱ-প্ৰযুক্তি এটা নতুন ক্ষেত্ৰৰ কাৰ্য আছিল; তেখেতৰ কোম্পানীটোৰ পৰিসম্পত্তিৰ অভাৱ আছিল আৰু তৃতীয়তে ১৯৭৮ চনৰ সময়ছোৱাত মহিলা উদ্যোগী প্ৰায় দুৰ্লভ আছিল। তেখেতে আনকি কৰ্মচাৰী নিযুক্তিৰ ক্ষেত্ৰতো সমস্যাৰ সন্মুখীন হৈছিল। কোম্পানীটোৰ প্ৰাৰম্ভিক কাৰ্যৰ ভিতৰত আছিল অমিতাৰ পৰা বস (এনজাইম) উলিওৱা।

বৰ্তমানে বায়োকন লিমিটেড হ'ল এটা সমন্বিত জৈৱ-প্ৰযুক্তিমূলক প্ৰতিষ্ঠান যিয়ে জৈৱ-ঔষধ প্ৰস্তুতি, অভ্যাসৰ গৱেষণা, ৰোগী পৰীক্ষাৰ গৱেষণা আৰু বস প্ৰস্তুতিৰ ওপৰত গুৰুত্ব দিছে। ই ৫০খনতকৈও অধিক দেশত অংশীদাৰ আৰু গ্ৰাহকক পণ্যৰ যোগান ধৰে আৰু সমস্যাৰ সমাধান আগবঢ়ায়।

কোম্পানীটোৰ ৱেবছাইট অনুসৰি প্ৰযুক্তিবিদ্যা আৰু পণ্যৰ উদ্ভাৱন আৰু সন্নিহিত কৰ্মস্থলত সেইবোৰ উপস্থাপন কৰাৰ সামৰ্থ্যৰ মাজতে বায়োকনৰ সফলতা। এই তুলনাবিহীন 'সমন্বিত উদ্ভাৱন'ৰ ধাৰণাই স্বত্ব-সংৰক্ষণৰ পণ্য আৰু প্ৰযুক্তিবিদ্যাৰ আমন্ত্ৰণ কৰিছে যিয়ে আমাৰ গোলকীয় গ্ৰাহক মণ্ডলীৰ সৈতে বহুস্তৰীয় সম্পৰ্ক ৰক্ষাত সহায় কৰিছে।' ইয়াৰ দুটা অধীন কোম্পানী আছে। প্ৰথমটো হ'ল 'ছিনজেন ইণ্টাৰনেচনেল প্ৰাইভেট লিমিটেড' যিয়ে প্ৰাৰম্ভিক স্তৰত ঔষধ আৱিষ্কাৰ আৰু বিকাশত ৰসায়ন আৰু আণৱিক ভিত্তিত অভ্যাস গৱেষণাৰ সেৱা আগবঢ়ায়। দ্বিতীয়টো অধীন কোম্পানীটো হ'ল 'ক্লিনিজেন ইণ্টাৰনেচনেল প্ৰাইভেট লিমিটেড' যিয়ে মধুমেহৰ ওপৰত দীৰ্ঘসূত্ৰী গৱেষণা চলায় আৰু ঔষধৰ বিকাশ তথা ৰোগী পৰীক্ষা-নিৰীক্ষাৰ বিস্তৃত সেৱা আগবঢ়ায়। বায়োকন ভাৰতবৰ্ষৰ ভিতৰত ISO 9001 প্ৰমাণপত্ৰ লাভ কৰা প্ৰথম জৈৱ-প্ৰযুক্তিমূলক কোম্পানী।

সু-ব্যৱস্থাপনাৰ নীতিসমূহ মানি চলা বাবেই বায়োকনে আজিৰ অৱস্থা পাইছে।

**উৎস (Source) :** Adopted from www.biocon.com and other sources.

তোমালোকে দেখিবলৈ পালা যে তেওঁ কেনেকৈ এটা কম জনাজাত জৈৱ-প্ৰযুক্তিৰ খণ্ডক এটা অতি লাভজনক কোম্পানীলৈ ৰূপান্তৰিত কৰিবলৈ সমৰ্থ হৈছিল আৰু যিকোনো লোকৰ সপোনৰ অধিকাৰিণী হৈছিল।

ওপৰৰ কাহিনীটোৰপৰা এইটো স্পষ্ট হ'ল যে ড° কিৰণ মজুমদাৰ শ্ব'ৰ প্ৰচেষ্টাৰ বাবে বায়োকনৰ সফলতা কেৱল এটা সুযোগ নাছিল। ই আছিল এক ঐকান্তিক প্ৰচেষ্টা য'ত গুণাৱলীৰ প্ৰয়োগ জড়িত হৈ আছে, যি প্ৰত্যক্ষ বা পৰোক্ষভাৱে ব্যৱস্থাপনাৰ নীতিৰ এক অংশবিশেষ। এতিয়া তোমালোকে এই নীতিবোৰৰ গুৰুত্ব চোৱা।

### ব্যৱস্থাপনাৰ নীতিসমূহৰ তাৎপৰ্যপূৰ্ণতা (Significance of Principles of Management)

ব্যৱস্থাপনাৰ নীতিসমূহৰ গুৰুত্ব তাৰ উপযোগিতাৰ পৰা উলিয়াই ল'ব পাৰি। সেইবোৰে ব্যৱস্থাপনীয় আচৰণৰ প্ৰতি আৱশ্যকীয় অন্তঃদৃষ্টি দিয়ে আৰু ব্যৱস্থাপনীয় কৌশলক প্ৰভাৱান্বিত কৰে। ব্যৱস্থাপকসকলে তেওঁলোকৰ কাম-কাজ আৰু দায়িত্ব পূৰণৰ বাবে এই নীতিবোৰ প্ৰয়োগ কৰিব পাৰে। নীতিসমূহে ব্যৱস্থাপকসকলক সিদ্ধান্ত গ্ৰহণ আৰু কাৰ্যকৰী কৰাৰ ক্ষেত্ৰত পথ দেখুৱায়। এইটো মানিব লাগিব যে প্ৰতিটো যথাযথ কাৰ্যই কিছুমান অন্তৰ্নিহিত নীতিৰ দ্বাৰা পৰিচালিত হয়।

ব্যৱস্থাপনাৰ সূত্ৰ নিৰ্ধাৰণকাৰীসকলৰ অনুসন্ধান হ'ব লাগে বা হোৱা উচিত ব্যৱস্থাপনাৰ বিষয় হিচাপে পুনৰাবৃত্তি হোৱা পৰিস্থিতিত অন্তৰ্নিহিত নীতিবোৰ আঁতৰাই পেলোৱা। ব্যৱস্থাপনাৰ নীতিবোৰৰ গুৰুত্ব তলৰ বিষয়কেইটাৰ যোগেদি আলোচনা কৰিব পাৰি—

### (১) ব্যৱস্থাপকসকললৈ বাস্তৱসন্মত অন্তৰ্দৃষ্টি প্ৰদান (Providing managers with useful insights into reality)

ব্যৱস্থাপনাৰ নীতিবোৰে ব্যৱস্থাপকসকলক বাস্তৱ পৃথিৱীৰ পৰিস্থিতিৰ অন্তৰ্দৃষ্টি প্ৰদান কৰে। এই নীতিবোৰ মানি চলিলে ব্যৱস্থাপনাৰ স্থিতি আৰু পৰিৱেশ সম্পৰ্কে জ্ঞান, সামৰ্থ্য আৰু বুজাবুজি বৃদ্ধি হয়। ই ব্যৱস্থাপকসকলক পূৰ্বৰ ভুলৰ পৰা শিক্ষা ল'বলৈ আৰু সততে সৃষ্টি হোৱা সমস্যাৱলী সমাধানত সময় বচাবলৈ সমৰ্থৱান কৰিব। গতিকে ব্যৱস্থাপনাৰ নীতিসমূহে ব্যৱস্থাপনীয় দক্ষতা বৃদ্ধি কৰে। উদাহৰণস্বৰূপে, কৰ্তৃত্ব প্ৰদানৰ নীতি অনুসৰণ কৰি এগৰাকী ব্যৱস্থাপকে দৈনন্দিন সিদ্ধান্তসমূহ তলতীয়া কৰ্মচাৰীলৈ এৰিব পাৰে আৰু য'ত বিশেষ জ্ঞানৰ আৱশ্যক তেনে ব্যতিক্ৰমধৰ্মী পৰিস্থিতি নিজে চম্ভালিব পাৰে।

### (২) সম্পদৰ প্ৰকাম্য প্ৰয়োগ আৰু ফলদায়ক প্ৰশাসন (Optimum utilisation of resources and effective administration)

কোম্পানীত থকা মানৱ আৰু অন্যান্য

ভৌতিক সম্পদসমূহ সীমিত। সেইবোৰৰ প্ৰকাম্য ব্যৱহাৰ হ'ব লাগে। প্ৰকাম্য ব্যৱহাৰৰ অৰ্থ এয়ে যে সম্পদসমূহ এনেদৰে ব্যৱহাৰ হ'ব লাগে য'ত ন্যূনতম ব্যয়ত সৰ্বাধিক উপকাৰ পোৱা যায়। নীতিসমূহে ব্যৱস্থাপকসকলক তেওঁলোকৰ সিদ্ধান্ত আৰু কৰ্মৰ কাৰণ আৰু ফলাফলৰ সম্পৰ্ক আগতীয়াকৈ জানিবলৈ সমৰ্থৱান কৰে। গতিকে অভ্যাস আৰু ভুলৰ (trial and error) লগত সম্পৰ্কিত অপচয় আঁতৰাব পাৰি। সুস্থ প্ৰশাসনৰ বাবে ব্যৱস্থাপনীয় আচৰণৰ অ-ব্যক্তিকৰণৰ আৱশ্যক যাতে ব্যৱস্থাপনীয় ক্ষমতা প্ৰাপ্য কৰ্তৃত্বৰ দ্বাৰা প্ৰয়োগ কৰিব পৰা যায়। ব্যৱস্থাপনাৰ নীতিবোৰে ব্যৱস্থাপনীয় ক্ষমতাৰ সীমা সীমিত কৰে যাতে তেওঁলোকৰ সিদ্ধান্তসমূহ ব্যক্তিগত পক্ষপাতিত্ব আৰু পূৰ্বধাৰণাৰ পৰা মুক্ত হয়। উদাহৰণস্বৰূপে, বিভিন্ন বিভাগৰ বাবে বাৰ্ষিক বাজেট নিৰূপণ কৰোতে ব্যক্তিগত অগ্ৰাধিকাৰৰ সলনি ব্যৱস্থাপনীয় ক্ষমতা সাংগঠনিক উদ্দেশ্যলৈ অৰিহণা যোগোৱা নীতিৰ দ্বাৰা সীমাবদ্ধ হয়।

### (৩) বিজ্ঞানসন্মত সিদ্ধান্ত (Scientific decision)

বাঞ্ছিত উদ্দেশ্য অনুসৰি সিদ্ধান্তসমূহ তথ্যভিত্তিক, চিন্তামূলক আৰু ন্যায়সংগত হ'ব লাগে। সেইবোৰ সময় সাপেক্ষে, বাস্তৱসন্মত আৰু নিৰূপণ তথ্য মূল্যায়ন কৰিব পৰা হ'ব লাগে। ব্যৱস্থাপনাৰ নীতিবোৰ চিন্তামূলক সিদ্ধান্ত গ্ৰহণত সহায়ক হয়। সেইবোৰে অন্ধবিশ্বাসৰ পৰিৱৰ্তে

যুক্তিৰ ওপৰত গুৰুত্ব প্ৰদান কৰে। ব্যৱস্থাপনাৰ নীতিৰ ওপৰত ভিত্তি কৰা ব্যৱস্থাপনীয় সিদ্ধান্তসমূহ পক্ষপাতিত্বৰ পৰা মুক্ত। সেইবোৰ পৰিস্থিতিৰ উদ্দেশ্যধৰ্মী মূল্যায়নৰ ওপৰত ভিত্তি কৰি হয়।

### (৪) পৰিৱৰ্তিত পৰিস্থিতিৰ প্ৰয়োজনীয়তা পূৰণ (Meeting Changing Environment requirements)

যদিও নীতিসমূহ সাধাৰণ নিৰ্দেশাৱলীৰ প্ৰকৃতিৰ, সেইবোৰ সংশোধন কৰা হয় আৰু সেইবাবে ব্যৱস্থাপকসকলক পৰিৱৰ্তিত পৰিস্থিতিৰ প্ৰয়োজনীয়তা পূৰণত সহায় কৰে। তোমালোকে ইতিপূৰ্বে পঢ়ি আহিছা যে গতিশীল ব্যৱসায়িক পৰিৱেশৰ লগত খাপ খুৰাবলৈ নীতিসমূহ শিথিল হয়। উদাহৰণ স্বৰূপে ব্যৱস্থাপনাৰ নীতিবোৰে শ্ৰম বিভাজন আৰু বিশেষীকৰণৰ ওপৰত গুৰুত্ব প্ৰদান কৰে। আধুনিক কালত এই নীতিটো সকলো ব্যৱসায়লৈ সম্প্ৰসাৰিত হৈছে যাৰ দ্বাৰা কোম্পানীবোৰে মূল যোগ্যতাৰ ওপৰত বিশেষীকৰণ কৰি অ-মৌলিক ব্যৱসায়ত বিনিয়োগ প্ৰত্যাহাৰ কৰিছে। এই ক্ষেত্ৰত অ-মৌলিক ব্যৱসায় ৰাসায়নিক আৰু বীজ উৎপাদনত হিন্দুস্থান লিভাৰ লিমিটেডে বিনিয়োগ প্ৰত্যাহাৰ কৰা উদাহৰণ দাঙি ধৰিব পাৰি। কিছুমান কোম্পানীয়ে অংশপত্ৰ হস্তান্তৰ ব্যৱস্থাপনা আৰু বিজ্ঞাপন আদি অ-মৌলিক কাৰ্য বহিঃ প্ৰতিনিধিৰ সহায়ত কৰিবলৈ লৈছে।

আনকি গৱেষণা আৰু উন্নয়ন, উৎপাদন আৰু বজাৰকৰণৰ দৰে মূল কাৰ্যও আজিকালি বহিঃ উৎসৰ সহায়ত কৰা হয়। তোমালোকে দ্রুতগতিত বৃদ্ধি পোৱা ব্যৱসায় প্ৰক্ৰিয়াৰ আউট ছ'ৰ্টিং [Business Process Outsourcing (BPO)] আৰু জ্ঞানৰ প্ৰক্ৰিয়াৰ আউট ছ'ৰ্টিং [Knowledge Process Outsourcing (KPO)]ৰ বিষয়ে নিশ্চয় শুনিবলৈ পাইছা?

#### (৫) সামাজিক দায়বদ্ধতা পূৰণ (Fulfilling Social Responsibility)

জনসাধাৰণৰ বৰ্ধিত সচেতনতাই বিশেষভাৱে সীমিত কোম্পানীবোৰক তেওঁলোকৰ সামাজিক দায়বদ্ধতা পূৰণ কৰিবলৈ বাধ্য কৰাইছে। এই দাবীসমূহৰ উত্তৰস্বৰূপে ব্যৱস্থাপনাৰ সূত্ৰ আৰু

নীতিসমূহ উদ্ভাৱন কৰা হৈছে। তদুপৰি সময়ৰ পৰিৱৰ্তনৰ লগে লগে এই নীতিসমূহৰ বিশ্লেষণে নতুন আৰু সমসাময়িক অৰ্থ থকা যেন দেখুৱাইছে। গতিকে আজি যদি কোনোবাই 'সমদৰ্শিতা'ৰ (equity) কথা কয় তেন্তে ই কেৱল 'মজুৰি'ৰ ক্ষেত্ৰতে প্ৰয়োগ নহয়। ভোক্তাৰ প্ৰতি মূল্য পৰিৱেশৰ যত্ন, ব্যৱসায়ৰ সহযোগীসকলৰ সৈতে লেনদেন আদিও এই নীতিৰ পৰিসীমাৰ অধীনলৈ আহে। এই নীতিৰ প্ৰয়োগ হিচাপে আমি দেখিবলৈ পাবোঁ যে উত্তৰাঞ্চলৰ হৰিদ্বাৰৰ ৰাণীপুৰত ভেল (BHEL)এ সমগ্ৰ আৱাসিক অঞ্চলৰ উন্নয়ন সাধন কৰিছে। বাকচৰ ভিতৰত থকা শ্ৰীমহিলা গৃহ উদ্যোগ লিজ্জট পাপৰৰ কাহিনীটোও উদাহৰণ হিচাপে দেখুৱাব পাৰি।

#### শ্ৰীমহিলা গৃহ উদ্যোগ লিজ্জট পাপৰ— সামাজিক দায়বদ্ধতাৰ সৈতে ব্যৱসায়ৰ সংযোজন (এটা মহিলা সংগঠন, মহিলাৰ দ্বাৰা মহিলাৰ বাবে)

ভৱিষ্যতৰ ব্যৱস্থাপকসকলৰ বাবে শ্ৰীমহিলা গৃহ উদ্যোগ লিজ্জট পাপৰৰ কাহিনীটো বৰ উৎসাহজনক। এটা সংগঠনে কিদৰে সামাজিক দায়বদ্ধতাৰ সৈতে ব্যৱসায়ৰ সংযোজন ঘটাব পাৰে আৰু ইয়াৰ সৈতে স্বাৰ্থজড়িতসকলক আত্মনিৰ্ভৰশীল কৰি তুলিব পাৰে ই তাকেই দেখুৱাইছে। ইয়াত স্বাৰ্থজড়িত পক্ষটো হ'ল ৪০,০০০ হেজাৰতকৈও অধিক বিভিন্ন মহিলা যাক লিজ্জট পাপৰ প্ৰস্তুতিৰ কাম দিয়া হৈছে আৰু যি সমগ্ৰ বিশ্বজুৰি ইয়াৰ গুণৰ বাবে বিখ্যাত। যিটো সংগঠন নামমাত্ৰ ৮০ টকাৰ ঋণেৰে আৰম্ভ কৰা হৈছিল, এতিয়া তাৰ বছৰি বিক্ৰীৰ পৰিমাণ ৩০১ কোটি টকা। ইয়াৰ ৰপ্তানীৰ পৰিমাণ ১০ কোটিতকৈও অধিক। বৰঙণি অনুপাতে স্বাৰ্থজড়িতসকলক লাভ ভগাই দিয়া হয়। ৪০ বছৰতকৈও অধিক কাল ই ইয়াৰ মৌলিক প্ৰমূল্যত অটুট আছে। ই দেখুৱাই দিছে কেনেকৈ গান্ধীবাদী প্ৰমূল্যক ব্যৱসায়ৰ সৈতে সংযোজন কৰা সম্ভৱ। কোম্পানীটোৰ অতি কমেও ৬১টা শাখা

আছে। এনে মৌলিক প্ৰমূল্যৰ প্ৰতি অৰিহণা যোগোৱা যিকোনো মহিলাই সংগঠনটোৰ সদস্য হ'ব পাৰে। সংগঠনটোৰ ৱেবছাইট [www.lijjat.com](http://www.lijjat.com)ৰ মতে শ্ৰীমহিলা গৃহ উদ্যোগ লিঞ্জট পাপৰে তিনিটা পৃথক ধাৰণা সংযোজন কৰিছে—

- (১) ব্যৱসায়ৰ ধাৰণা
- (২) পৰিয়ালৰ ধাৰণা
- (৩) উৎসৰ্গকৰ ধাৰণা

এই সংগঠনটোত এই তিনিওটা ধাৰণা সম্পূৰ্ণৰূপে আৰু সাদৃশ্যপূৰ্ণভাৱে অনুসৰণ কৰা হয়। এনে সংযোজনৰ ফলত তাত এটা বিশেষ ধাৰণা 'লিঞ্জটৰ চিন্তাধাৰা' গঢ়ি উঠিছে।

আৰম্ভণিৰ পৰাই প্ৰতিষ্ঠানটোৱে ব্যৱসায়ৰ ধাৰণা গ্ৰহণ কৰিছে। ইয়াৰ সকলো প্ৰকাৰৰ লেনদেনে সুস্থ আৰু প্ৰয়োগবাদী পদক্ষেপেৰে কৰা হয়— পৰিমিত মূল্যত গুণগত পণ্য উৎপাদন কৰা হয়। ই কোনো পক্ষৰ পৰা দান, বৰঙণি, উপহাৰ বা অনুদান এতিয়ালৈ গ্ৰহণ কৰা নাই আৰু ভৱিষ্যতেও নকৰে। আনহাতে, সদস্যা-ভগ্নীসকলে সময়ে সময়ে তেওঁলোকৰ সামৰ্থ্য অনুসৰি যুগ্মভাৱে দান আগবঢ়ায়।

ব্যৱসায়িক ধাৰণাৰ উপৰি প্ৰতিষ্ঠানটো আৰু ইয়াৰ সদস্যা-ভগ্নীসকলে পাৰস্পৰিক পৰিয়াল প্ৰীতি, সম্পৰ্ক আৰু বিশ্বাসৰ ধাৰণা গ্ৰহণ কৰিছে। এটা পৰিয়ালে নিজৰ নিত্য নৈমিত্তিক ঘৰুৱা কামবোৰ কৰাৰ দৰে প্ৰতিষ্ঠানটোৰ সকলো কাম-কাজসমূহ সম্পন্ন কৰা হয়।

কিন্তু প্ৰতিষ্ঠানটোৱে গ্ৰহণ কৰা আটাইতকৈ গুৰুত্বপূৰ্ণ ধাৰণাটো হ'ল উৎসৰ্গৰ ধাৰণা। সদস্যা-ভগ্নীসকল, কৰ্মচাৰী আৰু শুভাকাংক্ষীসকলৰ বাবে প্ৰতিষ্ঠানটো কেৱল নিজৰ জীৱন ধাৰণাৰ স্থান নহয়, ই তেওঁলোকৰ উপকাৰৰ বাবে নহয়, সকলোৰে উপকাৰৰ বাবে এখন উপাসনাথলী য'ত নিজৰ শক্তি-সামৰ্থ্যক উৎসৰ্গা কৰা হয়। এই প্ৰতিষ্ঠানটোত কৰ্মই হ'ল উপাসনা বা পূজা। যাৰ মৌলিক ধাৰণাৰ ওপৰত বিশ্বাস আছে, সেই সকলোৰে বাবে প্ৰতিষ্ঠানটো মুকলি হৈ আছে।

উৎস : <http://www.lijjat.com/organisation/core value>



(৬) ব্যৱস্থাপনাৰ প্ৰশিক্ষণ, শিক্ষা আৰু গৱেষণা (Management training, education and research)

ব্যৱস্থাপনাৰ নীতিসমূহ ব্যৱস্থাপনাৰ সূত্ৰৰ মূল। গতিকে এইবোৰক ব্যৱস্থাপনাৰ প্ৰশিক্ষণ, শিক্ষা আৰু গৱেষণাৰ বাবে ব্যৱহাৰ কৰা হয়। তোমালোকে জানা যে ব্যৱস্থাপনাৰ প্ৰতিষ্ঠানত নামভৰ্তিৰ পূৰ্বে ব্যৱস্থাপনাৰ পটুতাৰ পৰীক্ষা লোৱা হয়। তোমালোকে ভাবা নেকি যে ব্যৱস্থাপনাৰ নীতিবোৰ আৰু সেইবোৰ বিভিন্ন পৰিস্থিতিত কিদৰে প্ৰয়োগ কৰা হয় তাক নুবুজাকৈ এই পৰীক্ষাবোৰৰ বিকাশ সাধন সম্ভৱপৰ হৈছে। এই নীতিবোৰে ব্যৱস্থাপনাক জ্ঞানৰ এক বিশেষ শাখা হিচাপে বিকশিত কৰাত মূল ভেটি বা বুনীয়াদ প্ৰদান কৰিছে। এম বি এ, বি বি এ আদি পেছাদাৰী পাঠ্যক্ৰমৰ প্ৰাৰম্ভিক স্তৰত এই নীতিবোৰ শিকোৱা হয়।

এই নীতিবোৰে ব্যৱস্থাপনাৰ নতুন কৌশল

বিকাশৰ দ্বাৰা ব্যৱস্থাপনাৰ প্ৰয়োগত সংশোধন অনাত সহায় কৰে। গতিকে, আমি দেখিবলৈ পাবোঁ যে ‘Operation Research’, ‘Cost accounting’, ‘Just in Time’, ‘Kanban’ আৰু ‘Kaizen’ আদি কৌশলবোৰ নীতিবোৰৰ পুনৰ গৱেষণাৰ ফলস্বৰূপে বিকশিত হৈছে।

সামৰণিত ক’ব পাৰি যে ব্যৱস্থাপনাৰ অৰ্থ, প্ৰকৃতি আৰু গুৰুতৰ জ্ঞানে প্ৰকৃত জীৱন পৰিস্থিতিত সেইবোৰৰ প্ৰয়োগৰ মোল বা সমাদৰ বুজাত সহায় কৰে।

এই অধ্যায়টোৰ একেবাৰে আৰম্ভণিতে উল্লেখ কৰাৰ দৰে, ব্যৱস্থাপনাৰ নীতিবোৰ এক দীঘলীয়া ক্ৰমবিকাশৰ ইতিহাসৰ মাজেদি আগবাঢ়িছে আৰু সেইবোৰৰ এতিয়াও ক্ৰমবিকাশ হৈ আছে। দ্ৰুপদী চিন্তাধাৰাৰ ব্যৱস্থাপনাৰ নীতিবোৰ, বিশেষভাৱে এফ ডব্লিউ টেইলৰ আৰু হেন্ৰী ফেয়লে উদ্ভাৱন কৰা নীতিবোৰ তলত আলোচনা কৰা হ’ল।

তোমাৰ জ্ঞানৰ বুজ লোৱা

- ১। টয়োটা আৰু কিৰণ মজুমদাৰ শ্ব’ৰ উদাহৰণৰ পৰা ব্যৱস্থাপনাৰ নীতিৰ সৈতে উদ্ভাৱনক সংযোজিত কৰিব পাৰি বুলি তুমি ভাবানে?
- ২। ব্যৱস্থাপনাৰ নীতিসমূহৰ গুৰুত্বৰ কোনটো দিশত তুমি ‘ভেল’ আৰু ‘শ্ৰীমহিলা গৃহ উদ্যোগ লিজ্জট পাপৰ’ৰ প্ৰচেষ্টাক আৰোপণ বা প্ৰশংসা কৰিবা?

### টেইলৰৰ বিজ্ঞানসন্মত ব্যৱস্থাপনা (Taylor's Scientific Management)

বিজ্ঞানসন্মত ব্যৱস্থাপনাই 'ধ্ৰুপদী চিন্তাধাৰা' হিচাপে জনাজাত পণ্ডিত মণ্ডলীৰ চিন্তাধাৰাৰ প্ৰাৰম্ভিক কালৰ এক গুৰুত্বপূৰ্ণ শাখাৰ কথা বুজায়। ধ্ৰুপদী চিন্তাধাৰাৰ আন দুটা শাখা হ'ল ফেয়লৰ প্ৰশাসনিক সূত্ৰ (Fayol's Administrative Theory) আৰু মে'ৰেবাৰৰ আমোলাতন্ত্ৰ (Bureaucracy)। ইয়াত আমি আমোলাতন্ত্ৰৰ বিষয়ে আলোচনা নকৰোঁ। বিজ্ঞানসন্মত ব্যৱস্থাপনাৰ আলোচনাৰ পিছতে ফেয়লৰ নীতিসমূহ আলোচনা কৰা হ'ব।

ফেড্ৰিক উইন্সল' টেইলৰ (২০ মাৰ্চ, ১৮৫৬ — ২১ মাৰ্চ ১৯১৫) এগৰাকী আমেৰিকাৰ মেকানিকেল ইঞ্জিনীয়াৰ আছিল যিয়ে উদ্যোগৰ

কাৰ্যদক্ষতা উন্নত কৰিবলৈ বিচাৰিছিল। ১৮৭৪ চনত তেওঁ তৃণমূল পৰ্যায়ত এগৰাকী ন-শিকাৰ মেকানিক হিচাপে কাৰখানাৰ অৱস্থা সম্পৰ্কে শিক্ষা লাভ কৰিছিল। তেওঁ মেকানিকেল ইঞ্জিনীয়াৰিঙৰ ডিগ্ৰী লাভ কৰিছিল। দক্ষতা বৃদ্ধি আন্দোলনৰ তেওঁ এগৰাকী বুদ্ধিজীৱী নেতা আছিল আৰু উৎপাদনৰ কাৰখানা পদ্ধতিৰ পুনৰ ৰূপ প্ৰদানত যথেষ্ট প্ৰভাৱ পেলাইছিল। তোমালোকে নিশ্চয়কৈ স্বীকৃতি দিব লাগিব যে তেওঁ বৃহৎ পৰিমাণৰ উৎপাদন কৰা ঔদ্যোগিক বিপ্লৱৰ লোক আছিল। তোমালোকে এইটোও মানি ল'ব লাগিব যে প্ৰতিটো নতুন বিকাশেই বিশুদ্ধ ৰূপ পাবলৈ কিছু সময় লয়। টেইলৰৰ অৱদানসমূহক উৎপাদনৰ কাৰখানা পদ্ধতিটো বিশুদ্ধ কৰিবলৈ চলোৱা প্ৰচেষ্টাৰ দৃষ্টিৰে চাব লাগিব।

### ফেড্ৰিক উইন্সল' টেইলৰ বিজ্ঞানসন্মত ব্যৱস্থাপনা আন্দোলনৰ প্ৰতিষ্ঠাতা (Fredrick Winslow Tylor Father of Scientific Management Movement)

জীৱনকাল : ১৮৫৬ চনৰ ২০ মাৰ্চৰ পৰা ১৯১৫ চনৰ ২১ মাৰ্চলৈ।

পেছা : আমেৰিকাৰ মেকানিকেল ইঞ্জিনীয়াৰ।

শিক্ষা : ১৮৮৩ চনত 'Steven Institute of Technology'ৰপৰা মেকানিকেল ইঞ্জিনীয়াৰিঙৰ স্নাতক।

পদবী : ১। ১৮৭৪ শিক্ষা নবীচ মেকানিক।

২। ১৮৮৪ চনত 'Midville Steel Company'ৰ বিষয়া।

৩। ১৯৯৮ চনত 'Bethlehem Iron Company'ত যি পিছলৈ 'Bethlehem Steel Company' হিচাপে জনা যায়।

- ৪। ১৯০০ চনত প্ৰতিষ্ঠিত ‘Tuck School of Business’ৰ অধ্যাপক।
- ৫। ১৯০৬ চনৰপৰা ১৯০৭ চনলৈ ‘American Society of Mechanical Engineers’ৰ সভাপতি
- লিখনিসমূহ : ১। ‘The American Magazine’ত ‘The Principles of Scientific Management’ত এলানি নিবন্ধ প্ৰকাশ। ১৯১১ চনৰ মাৰ্চ-মে’ মাহৰ ভিতৰত এইখিনি কিতাপ আকাৰে প্ৰকাশিত।
- ২। ‘Concrete, Plain and Reinforced’, ১৯০৬
- ৩। ‘Notes on Belting’, ১৮৮৩
- ৪। ‘On the Art of Culting Metals’, ডিচেম্বৰ, ১৯০৬
- ৫। ‘A Piece Rate System’, জুন, ১৮৯৫
- ৬। ‘The Making of a Putting Ireen’— ১৯১৫ চনত প্ৰকাশিত এলানি প্ৰবন্ধ।
- ৭। ১৯১৮ চনত ‘The American Magazine’ত প্ৰকাশিত ‘Not for the genius but for the average man’.

উৎস : [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) and [www.stevens.edu/library](http://www.stevens.edu/library)ৰপৰা গৃহীত।

টেইলৰে ধাৰণা কৰিছিল যে কাম এটা বিজ্ঞানসন্মতভাৱে বিশ্লেষণ কৰি ইয়াক সম্পন্ন কৰিবলৈ ‘এটা উপযুক্ত পথ’ (one best way) উলিয়াব পাৰি। তেওঁক সময় অধ্যয়ন (time study) আৰু গতি অধ্যয়নৰ (motion study) বাবে অতি বেছিকৈ স্মৰণ কৰা হয়। তেওঁ এটা কামক ইয়াৰ উপাদানৰ সৰু সৰু অংশত বিভক্ত কৰিছিল আৰু প্ৰতিটোকে বিতংভাৱে বিশ্লেষণ কৰিছিল।

টেইলৰে বিশ্বাস কৰিছিল যে সমসাময়িক

ব্যৱস্থাপনা অ-পেছাদাৰী আছিল আৰু ইয়াক জ্ঞানৰ এটা বিশেষ শাখা হিচাপে অধ্যয়ন কৰা উচিত। তেখেতে বিচাৰিছিল যে কৰ্মচাৰীসকলে ব্যৱস্থাপকসকলৰ সৈতে সহযোগ কৰা উচিত আৰু তেতিয়া শ্ৰমিক সংঘৰ (trade union) প্ৰয়োজনীয়তা নাথাকিব। প্ৰশিক্ষিত আৰু অৰ্হতাসম্পন্ন ব্যৱস্থাপক আৰু সহযোগী তথা উদ্ভাৱন শক্তিসম্পন্ন কৰ্মচাৰীৰ অংশীদাৰিত্বৰ যোগেদিহে উৎকৃষ্ট ফলাফল লাভ কৰিব পাৰি। প্ৰতিটো পক্ষকে আনটো পক্ষৰ আৱশ্যক। তেওঁ

১৯১১ চনত প্ৰকাশিত তেওঁৰ প্ৰবন্ধত 'বিজ্ঞানসন্মত ব্যৱস্থাপনাৰ নীতি' (Principle Scientific Management) শব্দটো উদ্ভাৱন কৰা বাবে জনাজাত।

বেথলেহেম ষ্টীল কোম্পানীৰ পৰা অব্যাহতি লাভ কৰাৰ পিছত তেওঁ 'Shop Floor' নামৰ গ্ৰন্থখন ৰচনা কৰিছিল যিখন যথেষ্ট বিক্ৰী হৈছিল। ১৯০৬-১৯০৭ চনত তেওঁ 'American Society of Mechanical Engineers (চমুকৈ ASME)'ৰ সভাপতি নিৰ্বাচিত হৈছিল। ১৯০০ চনত স্থাপিত ডাৰ্টমাউথৰ (Dartmouth) 'Tuck School of Business'ৰ তেওঁ অধ্যাপক আছিল।

১৮৮৪ চনত তেওঁ নেতৃত্বৰ সামৰ্থ্য প্ৰদৰ্শন কৰি মিডভেল ষ্টীল কোম্পানীৰ (Midvale Steel Company) বিষয়া পদত অধিষ্ঠিত হৈছিল। তেওঁ তেওঁৰ সহযোগী কৰ্মীসকলক স্তৰ অনুসৰি কাম কৰিবলৈ নিৰ্দেশ দিছিল। ১৮৯৮ চনত তেওঁ

'Bethlehem Iron Company'ত নিযুক্ত হৈছিল যি পিছলৈ 'Bethlehem Steel Company' হৈছিল। তেওঁক মূলতে পৃথকসূচক মজুৰি নীতি (Piece rate system) প্ৰয়োগ কৰিবলৈ নিযুক্ত কৰা হৈছিল। মজুৰি নীতিটো স্থিৰ কৰাৰ পিছত কোম্পানীটোৱে তেওঁক কৰ্তৃত্ব আৰু অধিক দায়িত্ব অৰ্পণ কৰিছিল। তেওঁৰ নৱ উদ্ভাৱিত সম্পদেৰে তেওঁ কৰ্মচাৰীৰ সংখ্যা বৃদ্ধি কৰিছিল আৰু অনুপ্ৰেৰণামূলক কামৰ বাবে বেথলেহেমক এক দৰ্শনীয় স্থান হিচাপে গঢ়ি তুলিছিল। দুৰ্ভাগ্যক্ৰমে, কোম্পানীটো আন এটা ব্যৱসায় গোষ্ঠীৰ ওচৰত বিক্ৰী হৈ যায় আৰু তেওঁক কামৰ পৰা অব্যাহতি দিয়া হয়।

১৯১০ চনত তেওঁৰ স্বাস্থ্যৰ অৱনতি হ'বলৈ আৰম্ভ কৰে। ১৯১৫ চনত নিউয়'ৰ্কত ৰোগত তেওঁৰ মৃত্যু হয়। তেওঁৰ অৱদানৰ এক চমু আভাস বাকচৰ ভিতৰত থকা কথাখিনিৰ পৰা পাব পাৰি।

### বিজ্ঞানসন্মত ব্যৱস্থাপনালৈ টেইলৰৰ অৱদান

#### (Taylor's Contribution to Scientific Management)

১৯১২ চনত আমেৰিকা যুক্তৰাষ্ট্ৰৰ 'House of Representatives Special Committee' উপস্থাপন কৰা আৰু ১৯১১ চনত প্ৰকাশিত তেওঁৰ আটাইতকৈ গুৰুত্ব কৰ্ম 'The Principles of Scientific Management'ৰপৰা তলৰ কথাখিনি উলিয়াই ল'ব পাৰি।

'প্ৰথমতে, বিজ্ঞানসন্মত ব্যৱস্থাপনাৰ আৱশ্যকীয় কথাটো হ'ল ব্যৱহাৰিক নিয়মৰ (rule of thumb) দ্বাৰা বিকশিত প্ৰতিটো প্ৰয়োগৰ বিভিন্ন সংশোধনৰ সাৱধানতাৰে অনুসন্ধান কৰা আৰু দ্বিতীয়তে, এই প্ৰতিটো প্ৰয়োগৰ সৈতে সময় আৰু গতি অধ্যয়নক (time and motion study) ঢুকি পাব পৰা কৰি লোৱাৰ পিছত, তাৰে বহুতৰে ভাল গুণখিনি এটা মানদণ্ডসম্পন্ন প্ৰয়োগলৈ একত্ৰিত কৰিব লাগে, যিয়ে কৰ্মচাৰী এজনক পূৰ্বতকৈ অধিক দ্ৰুত আৰু সহজভাৱে কাম কৰিবলৈ

সমৰ্থৱান কৰিব। এই প্ৰয়োগক পূৰ্বতে ব্যৱহাৰ হৈ থকা বিভিন্ন প্ৰকাৰৰ সলনি এটা মানদণ্ড হিচাপে গ্ৰহণ কৰা হয় আৰু এই মানদণ্ডটোক গতি আৰু সময় অধ্যয়নৰ দ্বাৰা অধিক উন্নত এক প্ৰয়োগৰ দ্বাৰা বিতাৰিত নোহোৱা পৰ্যন্ত সকলো কৰ্মচাৰীৰ বাবে মানদণ্ড হৈ থাকে।’ (বিজ্ঞানসন্মত ব্যৱস্থাপনা, পৃষ্ঠা ১১৯)

বিজ্ঞানসন্মত পৰিচালনাৰ মূল উপাদানসমূহ হ’ল (পৃষ্ঠা ১২৯-১৩০, বিজ্ঞানসন্মত পৰিচালনা) সময় অধ্যয়ন (Time Studies)

কাৰ্যকৰী বা বিশেষীকৃত নিৰীক্ষণ

আহিলা-পাতি আৰু প্ৰয়োগৰ মানদণ্ডকৰণ

কৰ্ম পদ্ধতিৰ মানদণ্ডকৰণ

পৰিকল্পনাৰ কাৰ্যক পৃথকীকৰণ

ব্যৱস্থাপনাৰ ব্যতিক্ৰমী নীতি

হিচাপ-নিকাচৰ নীতি (Slide-rules) আৰু তেনেধৰণৰ শ্ৰম সঞ্চয়ী আহিলা-পাতিৰ ব্যৱহাৰ কৰ্মচাৰীৰ বাবে নিৰ্দেশনা কাৰ্ড (Instruction Card)

কৰ্ম অৰ্পণ আৰু সফল কাৰ্য ৰূপায়ণৰ বাবে অধিক বোনাছ প্ৰদান

পৃথক সূচক মজুৰি নীতিৰ প্ৰয়োগ

পণ্য আৰু প্ৰয়োগৰ শ্ৰেণী বিভাজনৰ বাবে স্মৃতিবৰ্ধক পদ্ধতি (Memoric System)

পথ প্ৰদৰ্শনৰ পদ্ধতি

আধুনিক পৰিব্যয় পদ্ধতি ইত্যাদি।

টেইলৰে এই উপাদানবোৰক ‘কেৱল মাথোঁ উপাদান বা ব্যৱস্থাপনাৰ পদ্ধতিৰ সবিশেষ’ হিচাপে আখ্যা দিছিল। তেওঁ এইবোৰক ব্যৱস্থাপনাৰ চাৰিটা নীতিৰ সম্প্ৰসাৰণ হিচাপে লক্ষ্য কৰিছিল। (বিজ্ঞানসন্মত ব্যৱস্থাপনা : পৃষ্ঠা ১৩০)

১। এক প্ৰকৃত বা শুদ্ধ বিজ্ঞানৰ বিকাশ

২। কৰ্মচাৰীৰ বিজ্ঞানসন্মত বাছনি

৩। কৰ্মচাৰীসকলৰ বিজ্ঞানসন্মত শিক্ষা আৰু বিকাশ

৪। ব্যৱস্থাপনা আৰু কৰ্মচাৰীসকলৰ মাজত ঘনিষ্ঠ আৰু বন্ধুত্বপূৰ্ণ সহযোগিতা।

Adopted from Taylorism (F.W. Taylor & Scientific Management) at <http://www.quality.org/TQM.MSI/taycorhtml>

### বিজ্ঞানসন্মত ব্যৱস্থাপনাৰ নীতি (Principles of Scientific Management)

কাৰখানা সংগঠনৰ প্ৰতিষ্ঠিত সূত্ৰৰ অভাৱত ঔগ্যোগিক বিপ্লৱৰ প্ৰাৰম্ভিক কালত কাৰখানাৰ মালিক বা ব্যৱস্থাপকসকলে তেওঁলোকৰ কামত সন্মুখীন হোৱা সমস্যাবলী সমাধান কৰাৰ বাবে ব্যক্তিগত বিচাৰ-বুদ্ধিৰ ওপৰত নিৰ্ভৰ কৰিছিল। ইয়াকেই তেওঁ 'পৰম্পৰাগত বা পুৰণিকলীয়া নীতি' (Rule of thumb) আখ্যা দিছিল। পুৰণিকলীয়া নীতিয়ে তেওঁলোকক যেতিয়াই এটা পৰিস্থিতিৰ উদ্ভৱ হয় তেতিয়াই তাক চম্ভালি ল'বলৈ সমৰ্থৰান কৰিছিল, কিন্তু ই 'ভুলৰ মাজেৰে শিকা' (trial and error) ধাৰণাৰ সীমাবদ্ধতাত ভুগিছিল। তেওঁলোকৰ অভিজ্ঞতাক অধিক উন্নত বা ভাল কৰিবলৈ কিদৰে আৰু কিয় কৰে তাক জনাটো গুৰুত্বপূৰ্ণ আছিল। ইয়াৰ বাবে বিজ্ঞানৰ পদ্ধতিৰ ওপৰত ভিত্তি কৰা এটা সূত্ৰ বা ধাৰণাৰ আৱশ্যক আছিল যিয়ে সমস্যা এটাক ব্যাখ্যা কৰিব, সমাধানৰ বিকল্প পথ উলিয়াব, ফলাফল সম্পৰ্কে পূৰ্বতে ধাৰণা কৰিব, অগ্ৰগতিৰ খতিয়ান ল'ব আৰু মন্তব্যত উপনীত হ'ব পাৰিব।

এনে এক পটভূমিত 'বিজ্ঞানসন্মত ব্যৱস্থাপনাৰ জনক বা পিতা' (Father of Scientific Management) হিচাপে টেইলৰৰ উদ্গমন হয়। তেওঁ পৰম্পৰাগত বা পুৰণিকলীয়া নীতিৰ বিৰুদ্ধে বিজ্ঞানসন্মত ব্যৱস্থাপনাৰ প্ৰস্তাৱ ৰাখে। তেওঁ মানুহৰ কাম-কাজক সৰু সৰু ভাগত ভগাই লৈছিল আৰু ইয়াক কেনেকৈ কম সময়ত অধিক

উৎপাদনশীলতাৰ বাবে সফলতাৰে সম্পন্ন কৰিব পাৰি তাকে উদ্ভাৱন কৰিছিল। ইয়াৰ দ্বাৰা উৎপাদন বৃদ্ধি, মান উন্নতকৰণ আৰু ব্যয় তথা অপচয় হ্ৰাস কৰাৰ বাবে মানদণ্ডসম্পন্ন আহিলা-পাতি, পদ্ধতি আৰু প্ৰশিক্ষিত লোকৰ দ্বাৰা ব্যৱসায়িক কাম-কাজ পৰিচালনা কৰাটোকে সূচায়।

টেইলৰৰ ভাষাত ক'বলৈ হ'লে, 'বিজ্ঞানসন্মত ব্যৱস্থাপনাৰ অৰ্থ হ'ল ব্যক্তিয়ে কি কৰাটো বিচাৰিছে তাক সঠিকভাৱে জানি লোৱা আৰু চোৱা যাতে তেওঁলোকে ইয়াক আটাইতকৈ উৎকৃষ্টভাৱে আৰু কম খৰচত কৰে।' য'ত টেইলৰে নিজেই কাম কৰিছিল সেই বেথলহেম ষ্টীল কোম্পানীটোৱে বিজ্ঞানসন্মত ব্যৱস্থাপনাৰ নীতিবোৰ প্ৰয়োগ কৰি উৎপাদন তিনিগুণ বৃদ্ধি কৰিছিল। সেইবাবে এই নীতিবোৰ আলোচনা কৰাটো উপযুক্ত হ'ব।

(১) বিজ্ঞান, পুৰণিকলীয়া নীতি নহয় (Science not rule of Thumb) : ব্যৱস্থাপনা পদ্ধতিৰ কৰ্মস্থলত বিজ্ঞানসন্মত পদ্ধতিৰ অনুসন্ধান প্ৰৱৰ্তন কৰাৰ ক্ষেত্ৰত টেইলৰ বাটকটীয়া আছিল। আমি ইতিপূৰ্বে ব্যৱস্থাপনাৰ পুৰণিকলীয়া নীতিৰ সীমাবদ্ধতা সম্পৰ্কে উনুকীয়াইছো। যিহেতু বিভিন্ন ব্যৱস্থাপকে তেওঁলোকৰ নিজৰ নিজৰ পৰম্পৰাগত নীতি অৱলম্বন কৰিব, এইটো নক'লেও হ'ব যে সেই সকলোবোৰ সমভাৱে ফলদায়ক নহ'ব। টেইলৰে বিশ্বাস কৰিছিল যে দক্ষতা সৰ্বাধিকৰণৰ বাবে এটাই মাত্ৰ উপযুক্ত পথ আছে। এই পদ্ধতিটো অধ্যয়ন আৰু বিশ্লেষণৰ

জৰিয়তে বিকাশ কৰিব পাৰি। তেনেদৰে বিকশিত পদ্ধতিটোৱে গোটেই সংগঠনব্যাপী 'পুৰণিকলীয়া নীতি'ৰ বিকল্প হোৱা উচিত। বিজ্ঞানসন্মত পৰিচালনাই কৰ্ম অধ্যয়ন, উৎকৃষ্ট প্ৰণালীৰ একত্ৰিকৰণ আৰু এটা মানদণ্ডসম্পন্ন পদ্ধতিৰ যোগেদি পৰম্পৰাগত পদ্ধতিৰ অনুসন্ধান কৰাটো বুজায় যাক সমগ্ৰ সংগঠনে অনুসৰণ কৰা হয়। টেইলৰৰ মতে আনকি আকাড়ী লো 'boxcars'ত বোজাই কৰাৰ দৰে ক্ষুদ্ৰ উৎপাদন কাৰ্যও বিজ্ঞানসন্মতভাৱে পৰিকল্পনা আৰু ব্যৱস্থাপনা কৰিব পাৰি। ইয়াৰ ফলত মানৱ শক্তিৰ ভীষণ সঞ্চয় হোৱাৰ লগতে সময় আৰু সামগ্ৰীৰ অপচয় ৰোধ হয়।

বৰ্তমানৰ পটভূমিত ইণ্টাৰনেটৰ ব্যৱহাৰে আভ্যন্তৰীণ দক্ষতা আৰু ভোক্তাৰ সন্তুষ্টিত নাটকীয় উন্নতি সাধন কৰিছে।

(২) **ঐক্য, বিবাদ নহয় (Harmony, not Discord)** : কাৰখানা পদ্ধতিটোৱে ইয়াকে বুজাইছিল যে মালিক আৰু শ্ৰমিকসকলৰ মাজত ব্যৱস্থাপকসকলে সংযোগী হিচাপে কাম কৰিব। যিহেতু ব্যৱস্থাপক হিচাপে তেওঁলোকৰ শ্ৰমিকৰ পৰা 'কাম আদায় কৰাৰ' (get the work done) অধিকাৰ আছিল, এইটো তোমালোকৰ বাবে বুজাত অসুবিধা নহ'ব যে তাত সদায় ব্যৱস্থাপক বনাম শ্ৰমিকৰ মাজত এক প্ৰকাৰৰ শ্ৰেণী সংঘৰ্ষ হোৱাৰ সম্ভাৱনা আছিল। টেইলৰে মানি লৈছিল যে বিবাদে শ্ৰমিক, ব্যৱস্থাপক বা কাৰখানাৰ মালিক কাকোৰে সহায় কৰা নাছিল। তেওঁ গুৰুত্ব

দিছিল যে ব্যৱস্থাপনা আৰু শ্ৰমিকৰ মাজত সম্পূৰ্ণ ঐক্য থাকিব লাগে। উভয়ে উপলব্ধি কৰা উচিত যে প্ৰত্যেকেই গুৰুত্বপূৰ্ণ। এনে এক অৱস্থাত উপনীত হোৱাৰ বাবে টেইলৰে ব্যৱস্থাপক আৰু শ্ৰমিক উভয়ৰে মাজত এক সম্পূৰ্ণ মনোবিপ্লৱৰ বাবে আহ্বান জনাইছিল। ইয়াৰ অৰ্থ হ'ল ব্যৱস্থাপনা আৰু শ্ৰমিকে তেওঁলোকৰ চিন্তাধাৰাৰ আদান-প্ৰদান কৰা উচিত। এনে পৰিস্থিতিত আনকি শ্ৰমিক সংঘবোৰেও ধৰ্মঘট কৰাৰ কথা নাভাবিব।

ব্যৱস্থাপনাই কোম্পানীৰ লাভ, যদিহে থাকে, শ্ৰমিকসকলৰ সৈতে ভগাই লোৱা উচিত। একে সময়তে শ্ৰমিকসকলে কঠোৰ পৰিশ্ৰম কৰা উচিত আৰু কোম্পানীৰ মংগলৰ বাবে পৰিৱৰ্তনক মানি ল'বলৈ ইচ্ছা প্ৰকাশ কৰা উচিত। উভয়ে পৰিয়ালটোৰ অংশ হোৱা উচিত। টেইলৰৰ মতে, 'ইয়াৰ বুনীয়াদ ৰচনাৰ বাবে বিজ্ঞানসন্মত ব্যৱস্থাপনাৰ এক কটকটীয়া পৰম্পৰা আছে যে দুয়োপক্ষৰ প্ৰকৃত স্বার্থ এটাই আৰু একে, নিয়োগকৰ্তাৰ সমৃদ্ধি দীৰ্ঘদিনৰ বাবে তিষ্ঠি থাকিব নোৱাৰে যদিহে ইয়াৰ সৈতে কৰ্মচাৰীসকলৰ সমৃদ্ধি সাঙোৰ খাই নাথাকে।'

জাপানী কৰ্ম সংস্কৃতি এনে পৰিস্থিতিৰ এক উৎকৃষ্ট নিদৰ্শন। জাপানী কোম্পানীবোৰত, পৈতৃক-আৰ্থিৰ ব্যৱস্থাপনাৰ (Paternalistic style of management) প্ৰচলন আছে। তাত ব্যৱস্থাপনা আৰু শ্ৰমিকৰ মাজত সম্পূৰ্ণ মুকলিমূৰীয়া পৰিৱেশ আছে। যদি কেতিয়াবা শ্ৰমিকসকলে ধৰ্মঘট কৰে তেওঁলোকে 'কলা বেজ পৰিধান কৰে কিন্তু



ব্যৱস্থাপনা আৰু কৰ্মীৰ মাজত লাভ বন্টন কৰা সম্পূৰ্ণ ঐক্যৰ বাবে  
(Sharing of gains between management and workers leading to complete harmony)

ব্যৱস্থাপনাৰ সহানুভূতি আদায়ৰ বাবে স্বাভাৱিক সময়তকৈ অধিক সময় কাম কৰে।

(৩) সহযোগিতা, ব্যক্তিকেन्द्रিকতা নহয় (Co-operation, not Individualism) : ব্যক্তিকেन्द्रিকতাৰ পৰিৱৰ্তে শ্ৰমিক আৰু ব্যৱস্থাপনাৰ মাজত সম্পূৰ্ণ সহযোগিতা থাকিব লাগে। এই নীতিটো 'ঐক্য, বিবাদ নহয়' নীতিৰে সম্প্ৰসাৰণ। সহযোগিতাৰ দ্বাৰা প্ৰতিযোগিতা আঁতৰ কৰিব লাগে। উভয়ে উপলব্ধি কৰা উচিত যে তেওঁলোকক প্ৰত্যেকৰে আৱশ্যক।

ইয়াৰ বাবে ব্যৱস্থাপনাই কৰ্মচাৰীসকলে আগবঢ়োৱা যিকোনো গঠনমূলক পৰামৰ্শ আওকাণ কৰিব লাগে। তেওঁলোকক পৰামৰ্শৰ বাবে পুৰস্কৃত কৰিব লাগে যাৰ ফলত ব্যয়ৰ পৰিমাণ যথেষ্ট হ্রাস হয়। তেওঁলোক ব্যৱস্থাপনাৰ অংশ হ'ব লাগে আৰু যদিহে কোনো গুৰুত্বপূৰ্ণ সিদ্ধান্ত গ্ৰহণ কৰা হয় তেন্তে শ্ৰমিকসকলক বিশ্বাসত ল'ব লাগে।

একে সময়তে শ্ৰমিকসকলে ধৰ্মঘট কৰা আৰু ব্যৱস্থাপনাৰ ওচৰত অযুক্তিকৰ দাবী কৰাৰ পৰা



বিৰত থাকিব লাগে। মুঠ কথা, মুক্ত যোগাযোগ ব্যৱস্থা আৰু সদ্ভাৱ থাকিলে আনকি শ্ৰমিক সংঘৰ প্ৰয়োজনীয়তাও লাগে নাথাকিব। জাপানী কোম্পানীৰ দৰে পিতৃসুলভ ব্যৱস্থাপনাৰ আৰ্হি থাকিব য'ত নিয়োগকৰ্তাই শ্ৰমিকসকলৰ প্ৰয়োজনীয়তাৰ প্ৰতি চকু ৰাখিব।

টেইলৰৰ মতে শ্ৰমিক আৰু ব্যৱস্থাপনাৰ মাজত কৰ্ম আৰু দায়িত্বৰ প্ৰায় সম বিভাজন থকা উচিত। গোটেই দিনজুৰি ব্যৱস্থাপনাই শ্ৰমিকসকলক সহায় কৰি, অনুপ্রাণিত কৰি আৰু কামৰ পথ সাৱলীল কৰি তেওঁলোকৰ লগত থকা উচিত।

(৪) **প্ৰতিগৰাকী আৰু সকলো ব্যক্তিকে তেওঁলোকৰ সৰ্বাধিক দক্ষতা আৰু সমৃদ্ধিলৈ উন্নত কৰা (Development of Each and Every person to his or her Greatest efficiency and Prosperity) :** ব্যক্তিগত দক্ষতা বহু পৰিমাণে নিৰ্ভৰ কৰে ব্যক্তিগত সামৰ্থ্যৰ ওপৰত। গতিকে, বিজ্ঞানসন্মত ব্যৱস্থাপনাই শ্ৰমিকৰ বিকাশৰ সপক্ষে থিয় দিয়ে। বিজ্ঞানসন্মত ধাৰণাৰ ফলস্বৰূপে বিকশিত 'উৎকৃষ্ট পদ্ধতি' (best method) শিকিবলৈ শ্ৰমিকসকলৰ প্ৰশিক্ষণৰ আৱশ্যক আছিল। টেইলৰে ধাৰণা কৰিছিল যে কৰ্মচাৰীসকলৰ বাছনি প্ৰক্ৰিয়াৰ পৰাই দক্ষতাৰ প্ৰতি সচেতনতা তৈয়াৰ কৰিব পাৰি। প্ৰতিগৰাকী ব্যক্তিক বিজ্ঞানসন্মতভাৱে বাছনি কৰিব লাগে। তাৰ পিছত কৰ্ম অপৰ্ণণ বা স্থিৰ কৰোতে তেওঁলোকৰ শাৰীৰিক, মানসিক আৰু বৌদ্ধিক সামৰ্থ্যৰ সৈতে খাপ খোৱা হ'ব লাগে।

দক্ষতা বৃদ্ধিৰ বাবে তেওঁলোকক প্ৰয়োজনীয় প্ৰশিক্ষণ দিব লাগে। দক্ষ শ্ৰমিকসকলে উৎপাদন বঢ়াব আৰু অধিক উপাৰ্জন কৰিব পাৰে। ইয়ে কোম্পানী আৰু শ্ৰমিক উভয়ৰে সৰ্বাধিক দক্ষতা আৰু সমৃদ্ধি নিশ্চিত কৰিব।

ওপৰৰ আলোচনাৰ পৰা এইটো স্পষ্ট হ'ল যে টেইলৰ উৎপাদনৰ বিজ্ঞানসন্মত পদ্ধতি প্ৰয়োগৰ এগৰাকী শক্তিশালী সমৰ্থক আছিল।

### বিজ্ঞানসন্মত ব্যৱস্থাপনাৰ কৌশল

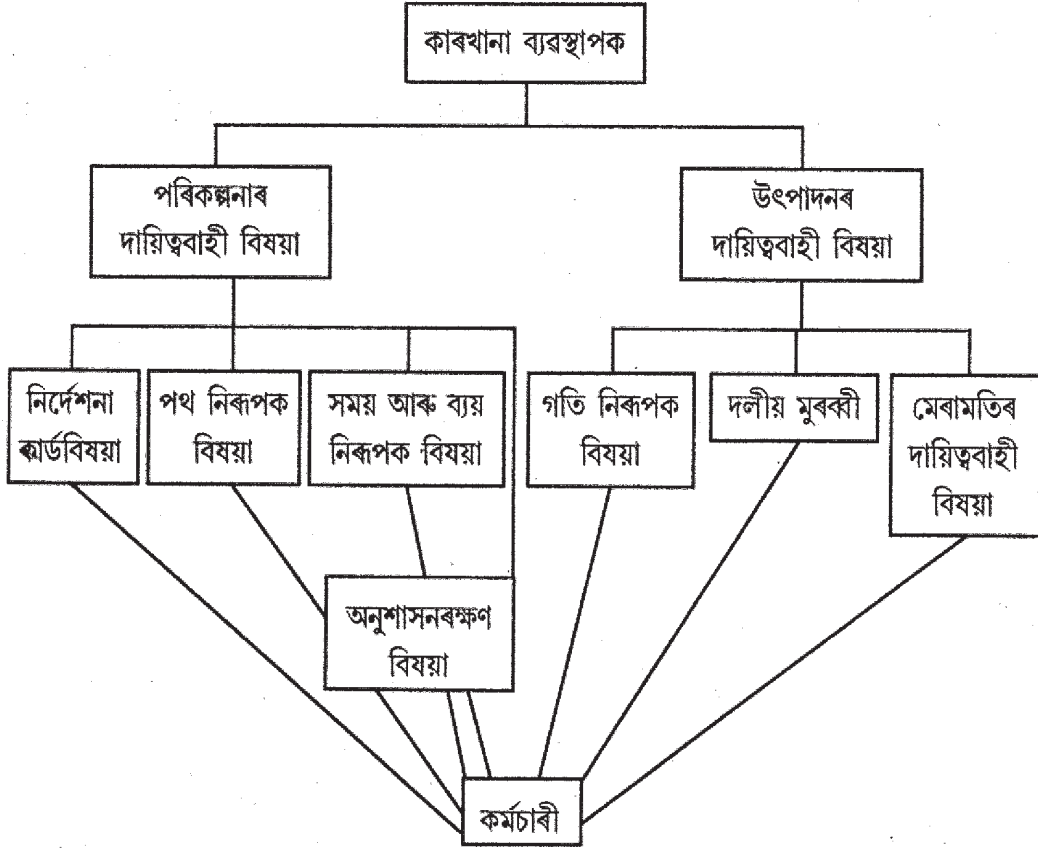
### (Techniques of Scientific Management)

এতিয়া আমি তেওঁৰ দ্বাৰা নিৰ্দিষ্ট কৰা কৌশলসমূহ আলোচনা কৰিম। এইবোৰ তেওঁৰ জীৱনকালত চলোৱা বিভিন্ন পৰীক্ষা-নিৰীক্ষাৰ ওপৰত ভিত্তি কৰা।

### প্ৰধান কাৰ্যকাৰকৰ ক্ৰিয়াত্মক কাৰ্য

### (Functional Foremanship)

কাৰখানা পদ্ধতিত কাৰ্যকাৰকে ব্যৱস্থাপকসকলক প্ৰতিনিধিত্ব কৰে যাৰ সৈতে শ্ৰমিকসকলে দৈনন্দিন ভিত্তিত মুখামুখি সম্পৰ্কত থাকে। এই পুথিখনৰ প্ৰথম অধ্যায়ত তোমালোকে দেখিছা যে কাৰ্যকাৰকসকল হ'ল আটাইতকৈ নিম্নখাপৰ ব্যৱস্থাপক আৰু একেবাৰে উচ্চ শাৰীৰ শ্ৰমিক। তেওঁক কেন্দ্ৰ কৰিয়ে সমগ্ৰ উৎপাদন পৰিকল্পনা ব্যৱস্থাটো, তাৰ প্ৰয়োগ আৰু নিয়ন্ত্ৰণ ঘূৰি থাকে। গতিকে টেইলৰে কাৰখানা ব্যৱস্থাত ইয়াৰ কাৰ্যকৰণৰ ভূমিকা উন্নত কৰাত গুৰুত্ব আৰোপ কৰিছিল। মুঠ কথা, তেওঁ এগৰাকী ভাল



কাৰ্যনিৰ্বাহকৰ গুণৰ তালিকা চিনাক্ত কৰিছিল আৰু দেখিছিল যে এগৰাকী ব্যক্তি সেই আটাইবোৰৰ সৈতে খাপ খাই নাযায়। ইয়ে তেওঁক আঠগৰাকী ব্যক্তিৰ দ্বাৰা কাৰ্যকাৰক বা কাৰ্যবাহী নিৰীক্ষকৰ পৰামৰ্শ আগবঢ়াবলৈ উৎসাহিত কৰিছিল।

টেইলৰে পৰিকল্পনা আৰু প্ৰয়োগ কাৰ্যক পৃথকীকৰণৰ বাবে যুক্তি দাঙি ধৰিছিল। এই ধাৰণাটো কাৰখানাৰ ভিতৰৰ একেবাৰে তলতীয়া স্তৰলৈকে সম্প্ৰসাৰিত কৰিছিল। ইয়াক 'কাৰ্যবাহী

নিৰীক্ষণ' হিচাপে জনা গৈছিল। কাৰখানা ব্যৱস্থাপকৰ অধীনত এগৰাকী পৰিকল্পনাৰ দায়িত্ববাহী বিষয়া (Planning incharge) আৰু এগৰাকী উৎপাদনৰ দায়িত্ববাহী বিষয়া (Production incharge) আছিল। পৰিকল্পনাৰ দায়িত্ববাহী বিষয়াগৰাকীৰ অধীনত চাৰিগৰাকী ব্যক্তি— যথাক্ৰমে নিৰ্দেশনা কাৰ্ড বিষয়া (Instruction Cardman), পথ নিৰূপক বিষয়া (Route Clerk), সময় আৰু ব্যয় নিৰূপক বিষয়া

(Time and Cost Clerk) আৰু অনুশাসন ৰক্ষণ বিষয়াই (Disciplinarian) কাম কৰিছিল। এই চাৰিগৰাকী ব্যক্তিয়ে শ্ৰমিকসকলৰ বাবে বিশেষকৈ উৎপাদনৰ পথ বা পদ্ধতি স্থিৰ কৰাৰ বাবে নিৰ্দেশনা প্ৰস্তুত কৰা, সময় আৰু ব্যয়ৰ তালিকা প্ৰস্তুত আৰু অনুশাসন নিশ্চিতকৰণৰ বাবে কাম কৰিব লাগিছিল।

উৎপাদনৰ কাৰ্যবাহী বিষয়াৰ অধীনত কাম কৰা ব্যক্তিসকল হ'ল গতি নিৰূপক (speed boss), দলীয় বিষয়া (Gang Boss) মেৰামতিৰ দায়িত্ববাহী বিষয়া (Repair Boss) আৰু পৰিদৰ্শক (Inspector)। এওঁলোকে যথাক্ৰমে সময়ত আৰু সঠিকভাৱে কাম এটা সম্পূৰ্ণ কৰা, যন্ত্ৰপাতি আৰু আহিলাপাতি আদি শ্ৰমিকসকলে কাৰ্যত খটুৱাব পৰাকৈ সাজু কৰি ৰখা, যন্ত্ৰ-পাতি আৰু আহিলাপাতিবোৰৰ বাবে উপযুক্ত কৰ্মৰ পৰিৱেশ সুনিশ্চিত কৰা আৰু কামৰ গুণাগুণ পৰীক্ষা কৰাৰ বাবে দায়বদ্ধ আছিল।

কাৰ্যবাহী নিৰীক্ষণ হ'ল কাৰখানাৰ একেবাৰে নিম্নস্তৰলৈ শ্ৰম বিভাজনৰ নীতি আৰু বিশেষীকৰণৰ সমস্যাসাৰণ। প্ৰতিগৰাকী কৰ্মচাৰীয়ে তেওঁলোকৰ লগত জড়িত প্ৰক্ৰিয়া বা উৎপাদন কাৰ্যৰ বাবে এই আঠগৰাকী নিৰীক্ষণ বিষয়াৰ আদেশ ল'ব লাগে। নিৰীক্ষণ বিষয়াসকলৰ বুদ্ধিমত্তা, শিক্ষা, কৌশল, দৃঢ়তা, বিচাৰ ক্ষমতা, বিশেষ জ্ঞান, হাতৰ দক্ষতা আৰু শক্তি, সাধুতা আৰু সু-স্বাস্থ্য থাকিব লাগে। যিহেতু এই সকলোবোৰ গুণ এজন ব্যক্তিৰ মাজত পোৱা

নায়, সেইবাবে টেইলৰে আঠগৰাকী বিশেষজ্ঞৰ প্ৰস্তাৱ আগবঢ়াইছিল। প্ৰতিগৰাকী বিশেষজ্ঞকে তেওঁৰ গুণ অনুসৰি কৰ্ম অৰ্পণ কৰিব লাগে। উদাহৰণ স্বৰূপে, যিসকলৰ প্ৰযুক্তিবিদ্যাৰ দখল, বুদ্ধিমত্তা আৰু দৃঢ়তা আছে তেওঁলোকক পৰিকল্পনাৰ কাম দিব পৰা যায়। যিসকল শক্তি আৰু সু-স্বাস্থ্যৰ অধিকাৰী তেওঁলোকক কাৰ্য ৰূপায়ণৰ দায়িত্ব ন্যস্ত কৰিব পাৰি।

**কৰ্মৰ মানদণ্ডকৰণ আৰু সৰলীকৰণ**

**(Standardisation and Simplification of Work)**

টেইলৰ মানদণ্ডকৰণৰ এগৰাকী শক্তিশালী সমৰ্থক আছিল। তেওঁৰ মতে পুৰণিকলীয়া পদ্ধতিৰ অধীনত থকা উৎপাদন পদ্ধতিৰ বিশ্লেষণৰ বাবে বিজ্ঞানসন্মত ব্যৱস্থা প্ৰয়োগ কৰিব লাগে। উৎকৃষ্ট পদ্ধতিটো ৰাখি থৈ তাক পুনৰ সংশোধনৰ দ্বাৰা এটা মানদণ্ডলৈ উন্নীত কৰিব লাগে যাক সমগ্ৰ সংগঠন জুৰি অনুসৰণ কৰা উচিত। কৰ্ম অধ্যয়ন (work study) কৌশলৰ দ্বাৰা এনে কৰিব পৰা যায় যিয়ে সময় অধ্যয়ন (time study), গতি অধ্যয়ন (roution study), ক্লান্তিৰ অধ্যয়ন (fatigue study) আৰু পদ্ধতি অধ্যয়নক (method study) সামৰি লয়; যাৰ বিষয়ে আমি এইটো অধ্যয়তে পিছলৈ আলোচনা কৰিছোঁ। এইটো আঙুলিয়াই দিব পাৰি যে আনকি সমসাময়িক ব্যৱসায়িক প্ৰক্ৰিয়াই যেনে— পুনৰ চিন্তা আৰু উন্নীতকৰণ (reengineering), অবিৰত উন্নীতকৰণ (kaizen) আৰু প্ৰতিযোগীৰ সৈতে

তুলনামূলকভাৱে উৎকৃষ্ট মান চিহ্নিতকৰণ (benchmarking) আদিয়ে কৰ্মৰ মানদণ্ডকৰণৰ লক্ষ্য বাঞ্ছিত লৈছে।

মানদণ্ডকৰণৰ অৰ্থ হ'ল প্ৰতিটো ব্যৱসায়িক কাম-কাজৰ মানদণ্ড স্থিৰকৰণ প্ৰক্ৰিয়া। ই প্ৰক্ৰিয়া, কেঁচামাল, সময়, পণ্য, যন্ত্ৰ-পাতি, পদ্ধতি বা কামৰ অৱস্থাৰ মানদণ্ডকৰণ হ'ব পাৰে। এই মানদণ্ডবোৰেই হ'ল তুলনামূলক মান চিহ্নিতকৰণ (benchmarking) যাক উৎপাদনৰ কালছোৱাত মানি চলিব লাগে। মানদণ্ডকৰণৰ উদ্দেশ্যসমূহ হ'ল—

- (i) কোনো এটা নিৰ্দিষ্ট শ্ৰেণী বা পণ্যক এক স্থিৰ শ্ৰেণী, আকাৰ আৰু বৈশিষ্ট্যযুক্তলৈ হ্রাসকৰণ।
- (ii) প্ৰস্তুতকাৰী অংশ আৰু পণ্যৰ আভ্যন্তৰীণ সালসলনি কৰিব পৰা মান স্থিৰকৰণ।
- (iii) কেঁচা সামগ্ৰীৰ সৰ্বোৎকৃষ্ট আৰু গুণবিশিষ্ট মান স্থিৰকৰণ।
- (iv) শ্ৰমিক আৰু যন্ত্ৰ-পাতিৰ কৰ্ম ৰূপায়ণৰ মান স্থিৰকৰণ।

সৰলীকৰণৰ লক্ষ্য হ'ল অনাৱশ্যক ভিন্নতা, আকাৰ আৰু আয়তন আঁতৰোৱা। আনহাতে, মানদণ্ডকৰণে চলিত থকা ভিন্নতাৰ সলনি নতুন নতুন ধৰণৰ বিবিধতাৰ আৰ্হি প্ৰস্তুত কৰাটো সূচায়। সৰলীকৰণে পণ্যৰ অপ্ৰয়োজনীয়তা বিবিধতা আঁতৰোৱাৰ লক্ষ্য লয়। ইয়াৰ ফলত শ্ৰমিক, যন্ত্ৰ-পাতি আৰু আহিলাপাতিৰ ব্যয় সঞ্চয় হয়। ইয়াৰ দ্বাৰা মজুত পণ্যৰ পৰিমাণ হ্রাস হয়, সা-

সৰঞ্জামবোৰৰ পূৰ্ণমাত্ৰাই প্ৰয়োগ হয় আৰু উৎপাদন বৃদ্ধি পায়।

নোকিয়া, টয়োটা আৰু মাইক্ৰ'ছফ্ট আদি বেছিভাগ বৃহৎ কোম্পানীয়ে মানদণ্ডকৰণ আৰু সৰলীকৰণৰ সফলতাৰে প্ৰয়োগ কৰিছে। নিজ নিজ বজাৰত তেওঁলোকৰ বৃহৎ অংশৰ পৰাই এইটো প্ৰতীয়মান হয়।

### পদ্ধতি অধ্যয়ন (Method Study)

এই পদ্ধতিটোৰ উদ্দেশ্য হ'ল কাম কৰাৰ এটা সৰ্বোৎকৃষ্ট উপায় বিচাৰি উলিওৱা। কাম কৰাৰ বিভিন্ন পদ্ধতি আছে। সৰ্বোৎকৃষ্ট উপায়টো নিৰূপণ কৰাৰ বাবে বহুতো কাৰক বা মাপকাঠী আছে। কেঁচা সামগ্ৰী সংগ্ৰহ কৰাৰ পৰা চূড়ান্ত পণ্য ভোক্তাৰ হাতত অৰ্পণ কৰালৈকে প্ৰতিটো কামেই পদ্ধতি অধ্যয়নৰ অংশ। টেইলৰে পদ্ধতি অধ্যয়ন প্ৰয়োগ কৰি একগোট কৰা কাৰ্যপ্ৰণালীৰ (assembly line) ধাৰণা উদ্ভাৱন কৰিছিল। এই ধাৰণাটো ফ'ৰ্ড মটৰ কোম্পানীয়ে বৰ সফলতাৰে কাৰ্যকৰী কৰিছিল। এতিয়াও অটোম'বাইল কোম্পানীবোৰে ইয়াক প্ৰয়োগ কৰি আছে।

এই সমগ্ৰ কাম-কাজৰ উদ্দেশ্য হ'ল উৎপাদন ব্যয় কমোৱা আৰু গুণাগুণ আৰু ভোক্তাৰ সন্তুষ্টি সৰ্বাধিক কৰা। ইয়াৰ বাবে বহুতো কৌশল যেনে— প্ৰক্ৰিয়া তালিকা (process charts), কাৰ্যকৰী গৱেষণা (operation research) আদি ব্যৱহাৰ কৰা হয়।

মটৰ গাড়ী এখনৰ আৰ্হি প্ৰস্তুত কৰিবলৈ একগোট কৰা প্ৰণালীৰ উপাদানৰ বাবে কাৰ্যসমূহৰ

অনুক্ৰম (sequence), ব্যক্তি, যন্ত্ৰ-পাতি আৰু কেঁচা সামগ্ৰী ইত্যাদিৰ নিৰ্দিষ্ট স্থানৰ সিদ্ধান্ত ল'ব লাগে।

### গতি অধ্যয়ন (Motion Study)

গতি অধ্যয়নে এটা বিশেষ কাম কৰোঁতে ওপৰলৈ উঠোৱা, সা-সামগ্ৰী সোমোৱা, বহি থকা আৰু স্থান অদল-বদল কৰা ইত্যাদিৰ গতি বা চলাচলৰ অধ্যয়ন কৰাটো বুজায়। অপ্ৰয়োজনীয় গতি বা চলাচল দূৰ কৰিব লাগে যাতে কাম এটা দক্ষতাৰে সম্পন্ন কৰোঁতে কম সময়ৰ প্ৰয়োজন হয়। উদাহৰণ স্বৰূপে টেইলৰ আৰু তেওঁৰ সহযোগী ফ্ৰেংক গীলবাৰ্থে ইটাৰ স্তৰীকৰণত ১৮-ৰপৰা ৫ লৈকে চলাচল হ্রাস কৰিবলৈ সক্ষম হৈছিল। টেইলৰে দেখুৱাইছিল যে এই প্ৰক্ৰিয়াৰ দ্বাৰা উৎপাদনশীলতা চাৰিগুণে বৃদ্ধি পাইছিল।

উদাহৰণ স্বৰূপে শাৰীৰিক চলাচলৰ সূক্ষ্ম পৰীক্ষাৰ দ্বাৰা তলত দিয়া কথাকেইটা বিচাৰ কৰা সম্ভৱ হয়—

- (i) চলাচল, যিবোৰ উৎপাদনশীল
- (ii) চলাচল যিবোৰ আনুষংগিক (উদাহৰণ স্বৰূপে পণ্য মজুত কেন্দ্ৰলৈ যোৱা)
- (iii) চলাচল, যিবোৰ অ-উৎপাদনশীল।

টেইলৰে বিভিন্ন চলাচল বা গতি চিনাক্তকৰণৰ বাবে গতিৰোধক ঘড়ী (stopwatches) আৰু বহুতো প্ৰতীক আৰু ৰঙৰ ব্যৱহাৰ কৰিছিল। গতি অধ্যয়নৰ যোগেদি টেইলৰে শ্ৰমিকসকলক শিক্ষা প্ৰদান কৰাৰ বাবে সুবিধাজনক সা-সৰঞ্জাম আৰু আহিলা-পাতিৰ আৰ্হি প্ৰস্তুত কৰিবলৈ সমৰ্থ

হৈছিল।

### সময় অধ্যয়ন (Time Study)

এটা সুস্পষ্ট কাম সম্পন্ন কৰিবলৈ ইয়াৰ দ্বাৰা মানদণ্ডসম্পন্ন সময় নিৰূপণ কৰা হয়। কামৰ প্ৰতিটো উপাদানৰ বাবে সময় নিৰূপক আহিলা-পাতি ব্যৱহাৰ কৰা হয়। বহুকেইটা অধ্যয়নৰ পিছত সমগ্ৰ কামটোৰ বাবে মানদণ্ডসম্পন্ন সময় স্থিৰ কৰা হয়। সময় অধ্যয়ন পদ্ধতি নিৰ্ভৰ কৰে কামৰ পৰিমাণ আৰু কিমান সঘনে ঘটে, কামটোৰ সময় পৰিক্ৰমা আৰু সময় নিৰূপণ ব্যয়ৰ ওপৰত। সময় অধ্যয়নৰ উদ্দেশ্য হ'ল কিমানসংখ্যক কৰ্মচাৰী নিযুক্ত কৰিব লাগিব তাক নিৰূপণ কৰা, উদগনিমূলক আঁচনি প্ৰস্তুত কৰা আৰু শ্ৰমিকৰ ব্যয় নিৰ্ধাৰণ কৰা।

উদাহৰণস্বৰূপে, বহুতো নিৰীক্ষণৰ পিছত স্থিৰ কৰা হ'ল যে এটা কাৰ্ডব'ৰ্ড বাকচ সাজিবলৈ শ্ৰমিক এজনে মানদণ্ডীকৃত সময় ল'ব ২০ মিনিট। গতিকে এক ঘণ্টাত তেওঁ তিনিটা বাকচ সাজি উলিয়াব। ধৰি লোৱা হ'ল যে এজন শ্ৰমিকে এটা শাখা (shift)ত ৮ ঘণ্টা কাম কৰিব আৰু এক ঘণ্টা জিৰণি তথা আহাৰ গ্ৰহণৰ বাবে বাদ দি এইটো স্থিৰ কৰা হ'ল যে শ্ৰমিক এজনে প্ৰতি ঘণ্টাত ৩টাকৈ ৭ ঘণ্টাত ২১টা বাকচ সাজি উলিয়ায়। এতিয়া এয়াই হ'ল এজন শ্ৰমিকে কৰিবলগীয়া মানদণ্ডসম্পন্ন কাম। সেই অনুসৰি মজুৰি নিৰ্ধাৰণ কৰিব পাৰি।

### ক্লান্তি অধ্যয়ন (Fatigue Study)

এজন ব্যক্তিয়ে যদি কাম কৰি থকা সময়ত জিৰণি নলয় তেওঁ নিশ্চয়কৈ শাৰীৰিক আৰু

মানসিকভাৱে ভাগৰুৱা বা ক্লান্ত অনুভৱ কৰিব। মাজে মাজে লোৱা জিৰণিয়ে তেওঁক সহন শক্তি ঘূৰাই পোৱাত আৰু পুনৰ একে সামৰ্থ্যৰে কাম কৰাত সহায় কৰিব। ইয়াৰ ফলস্বৰূপে উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধি পাব। ক্লান্তি অধ্যয়নে এটা কাম সম্পূৰ্ণ কৰোতে প্ৰয়োজন হোৱা জিৰণিৰ পৰিমাণ আৰু সময় অন্তৰালৰ নিৰ্ধাৰণ কৰে। উদাহৰণ স্বৰূপে, সাধাৰণতে এটা কাৰখানাত ৮ ঘণ্টাকৈ তিনিটা শাখাত (shift) কাম-কাজ চলে। আনকি একেটা শাখাতে এজন শ্ৰমিকক আহাৰ আদি গ্ৰহণ কৰিবলৈ জিৰণিৰ অন্তৰাল দিব লাগে। যদিহে কামটো গধুৰ শাৰীৰিক শ্ৰমৰ প্ৰয়োজন হয় তেতিয়া শ্ৰমিকক সঘনাই সৰু সৰু বিৰতি দিব লাগে যাতে তেওঁ প্ৰকাম্য (optimum) অৰিহণা যোগাবৰ বাবে তেওঁৰ শক্তিৰ স্তৰ পুনৰ পূৰ্ণ কৰিব পাৰে।

ক্লান্তিৰ বহুতো কাৰণ থাকিব পাৰে যে কামৰ সময় দীঘলীয়া হোৱা, অনুপযোগী কাম কৰা, মালিক বা ওপৰখাপৰ বিষয়াৰ সৈতে অসৌহাৰ্দ্যপূৰ্ণ সম্পৰ্ক থকা, অসুস্থ কৰ্ম পৰিৱেশ ইত্যাদি। সুস্থ কাৰ্যৰূপায়ণৰ বাবে এনেধৰণৰ বাধা-বিঘিনি আঁতৰোৱা উচিত।

### পৃথক কৰ্মসূচক মজুৰি পদ্ধতি (Differential Piece Wage System)

কৰ্ম অনপাতে মজুৰি দিয়া পদ্ধতিৰ টেইলৰ এগৰাকী শক্তিশালী সমৰ্থক আছিল। তেওঁ দক্ষ আৰু অদক্ষ শ্ৰমিকৰ মাজত এক পাৰ্থক্য আনিব বিচাৰিছিল। ওপৰত আলোচনা কৰা কৰ্ম

অধ্যয়নৰ ভিত্তিত মানদণ্ডসম্পন্ন সময় আৰু অন্যান্য কাৰকসমূহ নিৰ্ধাৰণ কৰা উচিত। তেতিয়া এনে মানদণ্ডৰ ভিত্তিত শ্ৰমিকসকলক দক্ষ বা অক্ষ হিচাপে শ্ৰেণীভুক্ত কৰিব পৰা যায়। তেওঁ দক্ষ শ্ৰমিকসকলক পুৰস্কৃত কৰিব বিচাৰিছিল। গতিকে যিসকলে মানদণ্ডৰ ওপৰত আৰু যিসকলে মানদণ্ডৰ তলত কাৰ্যৰূপায়ণ কৰিছিল তেওঁলোকৰ বাবে তেওঁ মজুৰি পৰিশোধৰ পৃথক হাৰ প্ৰৱৰ্তন কৰিছিল। উদাহৰণ স্বৰূপে, এইটো নিৰ্ধাৰণ কৰা হ'ল যে প্ৰতিদিনে প্ৰতিজন শ্ৰমিকৰ মানদণ্ডসম্পন্ন উৎপাদন গোট হ'ল ১০টা আৰু যিসকলে মানদণ্ড বা মানদণ্ডতকৈ বেছি উৎপাদন কৰিব তেওঁলোক প্ৰতিটো গোটৰ বাবে ৫০ টকা পাব আৰু মানদণ্ডতকৈ কম হ'লে প্ৰতি গোটত ৪০ টকাকৈ পাব। এতিয়া, এগৰাকী দক্ষ শ্ৰমিকে ১১টা গোট উৎপাদন কৰি দিনে  $11 \times 50 = 550$  টকা; আনহাতে, যিজন শ্ৰমিকে ৯টা গোট উৎপাদন কৰে তেওঁ প্ৰতিদিনে  $9 \times 40 = 360$  টকা পাব।

টেইলৰৰ মতে ১৯০ টকাৰ পাৰ্থক্য অদক্ষ শ্ৰমিকক উন্নত কাৰ্যৰূপায়ণৰ বাবে অনুপ্ৰাণিত কৰাৰ বাবে যথেষ্ট। তেওঁৰ নিজৰ অভিজ্ঞতাৰ পৰা টেইলৰে উদাহৰণ দিছিল যে বিজ্ঞানসন্মত ব্যৱস্থাপনাৰ নীতি অনুসৰণ কৰি বেথলহেম ষ্টীল ৱৰ্কছৰ স্পীড (Schmidt) নামৰ এজন শ্ৰমিকে 'ব' কাৰত' (box car) অ-বিশুদ্ধ লো (pig iron) ভৰোৱা প্ৰতিদিনে ১২.৫ টনৰপৰা ৪৭ টনলৈ বৃদ্ধি কৰি মজুৰি ১.১৫ ডলাৰৰ পৰা ১.৮৫

ডলাৰ অৰ্থাৎ ৬০ শতাংশ বেছি উপাৰ্জন কৰিবলৈ সক্ষম হৈছিল।

বিজ্ঞানসন্মত ব্যৱস্থাপনাৰ কৌশলসমূহক টেইলৰে আগবঢ়োৱা সমগ্ৰ কুশলতাখিনিৰ একত্ৰিকৰণ হিচাপে নতুন দৃষ্টিৰে চোৱাটো গুৰুত্বপূৰ্ণ। কুশলতাৰ অনুসন্ধানৰ বাবে এটা উৎকৃষ্ট পদ্ধতিৰ অনুসন্ধানৰ আৱশ্যক আৰু বাহনিকৃত পদ্ধতিটোৱে এদিনৰ উপযুক্ত বা যথাযথ কাম নিৰূপণ কৰাত সহায় কৰিব লাগিব। যিসকলে এদিনৰ যথাযথ কামখিনি সম্পূৰ্ণ কৰিব বা অতিক্ৰম কৰিব পাৰে তেওঁলোকক পৃথক কৰিবলৈ এটা পাৰিশ্ৰমিক দিয়া প্ৰথা থাকিব লাগে। এই পৃথক সূচক নীতিটো এনে এক বুনীয়াদৰ ওপৰত ভিত্তি কৰিব লাগে যে কুশলতা হ'ল ব্যৱস্থাপক আৰু কৰ্মচাৰীসকলৰ যুটীয়া প্ৰচেষ্টাৰ ফল। গতিকে লাভ কৰা ৰাহিখিনিৰ ভাগ-বটোৱাৰাক লৈ কাজিয়া কৰাৰ পৰিৱৰ্তে শ্ৰমিক আৰু ব্যৱস্থাপকসকলে সীমিত পৰিয়ালৰ সলনি উৎপাদন সৰ্বাধিক কৰিবলৈ ঐক্যবদ্ধভাৱে কাম কৰা উচিত। স্পষ্টভাৱে দেখা যায় যে টেইলৰৰ ধাৰণাৰ সাৰমৰ্ম বিজ্ঞানসন্মত ব্যৱস্থাপনাৰ নীতি আৰু কৌশলবোৰৰ অসংলগ্ন বৰ্ণনাত পোৱা নাযায়, মনৰ ধাৰণাৰ পৰিৱৰ্তনতহে পোৱা যায় যাক তেওঁ মনোবিপ্লৱ (mental revolution) আখ্যা দিছিল। মনোবিপ্লৱে প্ৰতিযোগিতাৰ পৰা আঁতৰি সহযোগিতাবে কৰ্মচাৰী আৰু ব্যৱস্থাপনাৰ ইজনে-সিজনৰ প্ৰতি থকা মনোবৃত্তিৰ পৰিৱৰ্তনক

সূচায়। উভয়ে ৰাহিৰ পৰিমাণ বৃদ্ধি কৰিবলৈ লক্ষ্য স্থিৰ কৰা উচিত। ই আন্দোলন কৰাৰ আৱশ্যকতা দূৰ কৰিব। ব্যৱস্থাপকসকলে ৰাহিৰ এটা অংশ শ্ৰমিকসকলৰ সৈতে ভগাই লোৱা উচিত। শ্ৰমিকসকলেও তেওঁলোকৰ শক্তিৰ অৰিহণা যোগোৱা উচিত যাতে কোম্পানীয়ে লাভ উপাৰ্জন কৰিব পাৰে। এনে মনোভাব তেওঁলোক উভয়ৰ বাবে আৰু কোম্পানীৰ বাবেও মংগলজনক। দীৰ্ঘকালত কেৱল কৰ্মচাৰীসকলৰ কল্যাণেহে ব্যৱসায়ৰ সমৃদ্ধি সুনিশ্চিত কৰিব পাৰে।

এতিয়া বিজ্ঞানসন্মত ব্যৱস্থাপনাৰ উপাদান, নীতি আৰু কৌশলসমূহ অধ্যয়ন কৰাৰ পিছত আমি টেইলৰৰ সময়ত আৰু বৰ্তমানে সেইবোৰ বাস্তৱিক প্ৰয়োগৰ বিষয়ে বিবেচনা কৰিব পাৰো।

আমি বিজ্ঞানসন্মত ব্যৱস্থাপনাৰ বৰ্তমানৰ স্থিতিও বিচাৰ কৰি চাব পাৰো। বৰ্তমান বিজ্ঞানসন্মত ব্যৱস্থাপনাৰ ফলশ্ৰুতি হিচাপে বহুতো নতুন কৌশল উদ্ভাৱন কৰা হৈছে। দ্বিতীয় মহাযুদ্ধৰ সময়ত যুদ্ধৰ সামগ্ৰীৰ প্ৰকাম্য প্ৰয়োগৰ বাবে 'কাৰ্যকৰী গৱেষণা' (operation research) উদ্ভাৱন কৰা হৈছিল। তেনেদৰে 'একগোট কৰা কাৰ্যপ্ৰণালী'ৰ (assembly line) বিকাশ টেইলৰে কৰিছিল যাক ফ'ৰ্ড মটৰ কোম্পানীয়ে (Ford Motor Company) জনসাধাৰণৰ বাবে 'Model T' গাড়ী নিৰ্মাণৰ বাবে সফলভাৱে প্ৰয়োগ কৰিছিল। এই ধাৰণাটো এতিয়া যথেষ্ট পৰিমাণে ব্যৱহাৰ হৈ আহিছে। বিজ্ঞানসন্মত ব্যৱস্থাপনাৰ

শেহতীয়া বিকাশ হ'ল কম প্ৰস্তুতকৰণ (lean manufacturing)। আজিকালি উৎপাদন আৰু অন্যান্য ব্যৱসায়িক কাম-কাজত ৰবট আৰু কম্পিউটাৰ ব্যৱহাৰ কৰা হয়। এই কাম-কাজবোৰৰ বিজ্ঞানসন্মত ব্যৱস্থাপনাৰে এটা অংশ। যিয়ে উৎপাদনশীলতাৰ স্তৰ উন্নত কৰিছে। বিজ্ঞানসন্মত ব্যৱস্থাপনাৰ ফলস্বৰূপে 'কাৰ্যকৰী গৱেষণা' কৌশল উদ্ভাৱন আৰু প্ৰয়োগ কৰা হৈছে। তলৰ বাকচৰ ভিতৰত আধুনিক উৎপাদন কাৰ্যত ব্যৱহৃত কেতবোৰ মৌলিক শব্দৰ অৰ্থ দিয়া হৈছে।

**টেইলৰ আৰু তেওঁৰ সমসাময়িকসকলৰ দ্বাৰা বিজ্ঞানসন্মত ব্যৱস্থাপনাৰ প্ৰয়োগ  
(Application of Scientific Management by Taylor and his Contemporaries)**

- (১) টেইলৰে বেথল্‌হেম ষ্টীল কোম্পানীত কৰা এলানি কৰ্ম অধ্যয়নৰ পৰীক্ষা-নিৰীক্ষাৰ দ্বাৰা প্ৰতিগৰাকী শ্ৰমিকে প্ৰতিখন কোৰেৰে (shovel) দাঙিব পৰা প্ৰকাম্য বোজা (optimum load) ২১ পাউণ্ড বুলি হিচাব কৰি উলিয়াইছিল।
- (২) প্ৰতিগৰাকী শ্ৰমিকৰ প্ৰতিদিনে অ-বিশুদ্ধ লোৰ ইহাত-সিহাত (handling) কৰা পৰিমাণ ১২.৫ টনৰ পৰা ৪৭ টনলৈ বৃদ্ধি কৰিছিল। ইয়াৰ ফলত শ্ৰমিকসকলৰ মজুৰিও ৬০ শতাংশ বৃদ্ধি পাইছিল আৰু লগতে কোম্পানীয়ে শ্ৰমিকৰ সংখ্যা ৫০০জনৰপৰা ১৪০জনলৈ কমাই সঞ্চয় বঢ়াইছিল।
- (৩) তেওঁ প্ৰকাশ কৰা গৱেষণামূলক পত্ৰ (paper) 'The Art of Cutting Metals' বিজ্ঞান হিচাপে পৰিগণিত হৈছিল।
- (৪) তেওঁ বেথল্‌হেম ষ্টীল কোম্পানীৰ বাবে উদগনিমূলক ব্যৱস্থাৰ সৈতে 'কৰ্ম অনুসৰি মজুৰি পদ্ধতি'ৰ (Piece Rate Wage System) আৰ্হি প্ৰস্তুত কৰিছিল।
- (৫) টেইলৰৰ সহযোগী ফ্ৰেংক গীলব্ৰেথে 'ৰাজমিস্ত্ৰী' (brick layering) কলাত বিজ্ঞানসন্মত ব্যৱস্থাপনা প্ৰয়োগ কৰিছিল আৰু গতি অধ্যয়নৰ যোগেদি ৰাজমিস্ত্ৰীয়ে প্ৰয়োজনীয় বুলি ভবা কেতবোৰ গতি বা চলাচল দূৰ কৰিবলৈ সমৰ্থ হৈছিল, ইটো ধৰি ৰাখিবলৈ সহজ বিজ্ঞানসন্মত সঁজুলি যেনে— মিলাই ল'ব পৰা চাং আৰু ইয়াৰ পেকেটৰ আৰ্হি প্ৰস্তুত কৰিছিল আৰু শেষত ৰাজমিস্ত্ৰীক (brick layers) একে সময়তে দুয়োখন হাত ব্যৱহাৰ কৰিবলৈ শিকাইছিল। ৰাজমিস্ত্ৰীৰ কলাত বিজ্ঞানসন্মত ব্যৱস্থাপনা প্ৰয়োগৰ ই এক উৎকৃষ্ট নিদৰ্শন।



### ফেয়লৰ ব্যৱস্থাপনাৰ নীতিসমূহ (Fayol's Principles of Management)

ব্যৱস্থাপনাৰ পৌৰাণিক পণ্ডিত সম্প্ৰদায়ৰ চিন্তা বা অনুশীলনত ফেয়লৰ প্ৰশাসনিক সূত্ৰই (administrative theory) এক গুৰুত্বপূৰ্ণ সম্পৰ্ক প্ৰদান কৰিছে। টেইলৰে যিদৰে উৎকৃষ্ট পদ্ধতি, এদিনৰ সঠিক কাম, পৃথক সূচক মজুৰি পদ্ধতি আৰু কাৰ্যকাৰক নিৰীক্ষণ ব্যৱস্থাৰ পৰিকল্পনাৰ যোগেদি কাৰখানাৰ একেবাৰে নিম্নস্তৰত কাম-কাজত বিপ্লৱৰ সূচনা কৰাত সফল হৈছিল, হেনৰী ফেয়লে এগৰাকী ব্যৱস্থাপকৰ কাম কি আৰু এই কামটো কৰোতে কি নীতি অনুসৰণ কৰিব লাগিব তাৰ ব্যাখ্যা দিছিল। কাৰখানা পদ্ধতিত যদি শ্ৰমিকৰ দক্ষতাই প্ৰভাৱ পেলাইছিল, ব্যৱস্থাপকৰ দক্ষতায়ো একে প্ৰভাৱ পেলাইছিল। ফেয়লৰ অৰিহণা তেওঁৰ লিখনিসমূহৰ প্ৰভাৱ আৰু ব্যৱস্থাপনাৰ দক্ষতাৰ

বৃদ্ধিত এতিয়াও চলি থকা প্ৰভাৱৰ মাধ্যমেৰে বিশ্লেষণ কৰিব লাগিব।

হেনৰী ফেয়ল (১৮৪১-১৯২৫) এগৰাকী ফৰাচী ব্যৱস্থাপনাৰ সূত্ৰ নিৰ্ণায়ক (theorist) আছিল যাৰ শ্ৰমিকৰ বিজ্ঞানসন্মত সংগঠনৰ সৈতে জড়িত সূত্ৰসমূহ বিংশ শতিকাৰ প্ৰাৰম্ভণিতে যথেষ্ট প্ৰভাৱশালী আছিল। তেওঁ ১৮৬০ চনত ছেণ্ট ইটিনিৰ (St. Etienne) মাইনিং একাডেমীৰ পৰা মাইনিং ইঞ্জিনীয়াৰিঙৰ (Mining Engineering) স্নাতক ডিগ্ৰী লৈছিল। ১৯ বছৰীয়া ইঞ্জিনীয়াৰগৰাকীয়ে 'Compagnie de commentary- Four Chambean Decazeville' নামৰ খনিজ কোম্পানী এটা আৰম্ভ কৰি শেষত গৈ ১৮৮৮-১৯১৮ চনলৈ ইয়াৰ পৰিচালন সঞ্চালক (Managing Director) হিচাপে কাম কৰিছিল।

### আধুনিক উৎপাদন/বিজ্ঞানসন্মত ব্যৱস্থাপনাৰ কিছু মৌলিক শব্দৰ পৰিভাষা (Glossary of Some Terms of Modern Production/ Scientific Management)

#### (১) যথা সময়ত উৎপাদন (Just in Time Manufacturing)

প্ৰক্ৰিয়ামূলক মজুত পণ্যৰ (process inventory) আৰু তাৰ সৈতে সম্পৰ্কিত ব্যয় হ্রাস কৰি বিনিয়োগৰ ওপৰত প্ৰতিদান বৃদ্ধি কৰাৰ বাবে ই হ'ল মজুত পণ্য ব্যৱস্থাপনাৰ এটি কৌশল। এই পদ্ধতিটো দৃশ্যমান সংকেত (visual signal) বা 'KANBAN' ব্যৱহাৰ কৰি প্ৰয়োগ কৰা হয় যাৰ দ্বাৰা উৎপাদন প্ৰক্ৰিয়াৰ কোনো স্তৰত পূৰ্ণ কৰাৰ (replenishment) প্ৰয়োজন আছে নে নাই তাক ক'ব পৰা যায়।

## (২) পৰিমিত উৎপাদন (Lean Manufacturing)

পৰিমিত উৎপাদন হ'ল এক ব্যৱস্থাপনাৰ দৰ্শন (Philosophy) যিয়ে যিকোনো প্ৰকাৰৰ উৎপাদন প্ৰক্ৰিয়া বা যিকোনো প্ৰকাৰৰ ব্যৱসায়ত অতিৰিক্ত উৎপাদন, অপেক্ষা কৰিবলগীয়া সময় (waiting time), পৰিবহণ, প্ৰক্ৰিয়াকৰণ (processing), গতি বা চলাচল (motion), মজুত পণ্য (inventory) আৰু অৱশিষ্ট অংশ (scrap) এই সাত প্ৰকাৰৰ অপচয় (wastes) হ্ৰাস কৰাৰ ওপৰত জোৰ দিয়ে। অপচয় দূৰ কৰি গুণগত মান উন্নত কৰা হয়, উৎপাদনৰ সময় হ্ৰাস কৰা হয় আৰু ব্যয় কমোৱা হয়।

## (৩) কাইজেন (Kaizen)

ই এটা জাপানী শব্দ যাৰ অৰ্থ হ'ল উৎকৃষ্টতাৰ বাবে পৰিৱৰ্তন (change for better) বা উন্নীতকৰণ (improvement)। জাপানীসকলে দ্বিতীয় বিশ্বযুদ্ধৰ পিছত এফ ডব্লিউ টেইলৰৰ দৰে আমেৰিকান বিশেষজ্ঞসকলৰ কৰ্মৰ প্ৰয়োগৰ দ্বাৰা উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধিৰ এক প্ৰচেষ্টা। কাইজেনৰ লক্ষ্যৰ ভিতৰত অন্তৰ্ভুক্ত হৈছে অপচয় দূৰ কৰা (ইয়াত সেইবোৰ কাম-কাজ অন্তৰ্ভুক্ত হৈছে যিয়ে পণ্য বা সেৱাৰ উৎপাদনত মূল্যৰ পৰিৱৰ্তে ব্যয় বৃদ্ধি কৰে), যথা সময়ত বিলিকৰণ, পৰিমাণ আৰু প্ৰকাৰ সম্বলিত উৎপাদন কৰ্মৰ মানদণ্ডকৰণ, গতিৰ চলমান প্ৰণালী, সঠিক আকাৰৰ আহিলা-পাতি ইত্যাদি। শব্দটোৰ জাপানী অৰ্থৰ নিকটৱৰ্তী অৰ্থ হ'ল পৃথকভাৱে গ্ৰহণ কৰা আৰু উন্নত পদ্ধতিৰে প্ৰয়োগ কৰা। যিবোৰ পৃথক বা সুকীয়াভাৱে লোৱা হয় সেয়া হ'ল প্ৰক্ৰিয়া, প্ৰথা, পণ্য আৰু সেৱা। ই হ'ল এক দৈনন্দিন কাৰ্য— যিয়ে কৰ্মস্থানক মানৱীকৰণ কৰে, কঠোৰ শাৰীৰিক আৰু মানসিক শ্ৰম দূৰ কৰে, বিজ্ঞানসন্মত পদ্ধতি ব্যৱহাৰ কৰি কিদৰে দ্ৰুত পৰীক্ষা-নিৰীক্ষা কৰিব পাৰি আৰু ব্যৱসায় প্ৰক্ৰিয়াত কিধৰণে অপচয় দূৰ কৰিব পাৰি তাৰে শিক্ষা গ্ৰহণ কৰিবলৈ মানুহক শিকনি দিয়ে।

## (৪) ছিক্স ছিগ্মা (Six Sigma)

ছিক্স ছিগ্মা হ'ল এক তথ্যভিত্তিক ধাৰণা যিয়ে যিকোনো খণ্ডত কাৰ্যনিৰ্বাহ কৰা যিকোনো সংগঠনৰ অদক্ষতা হ্ৰাস কৰা আৰু 'গুণগত তাৰতম্য' (Quality variation) কমাই সময় আৰু টকা-পইচা সঞ্চয় কৰাত সহায় কৰে। ইয়াৰ এক শক্তিশালী গ্ৰাহকমুখী ধাৰণা আছে যি অধিক দক্ষতাপূৰ্ণ প্ৰক্ৰিয়া বা প্ৰচলিত প্ৰক্ৰিয়াৰ সংশোধন কৰাৰ বাবে তথ্যৰ ওপৰত নিৰ্ভৰ কৰে। নিৰ্ধাৰিত নিয়ম অনুসৰি প্ৰতি মিলিয়ন সুযোগত ৩-৪টাতকৈ অধিক ত্ৰুটি থাকিব নালাগে। ইয়াক যিকোনো প্ৰক্ৰিয়াত প্ৰয়োগ কৰিব পাৰি কিন্তু স্বাভাৱিক সাংগঠনিক সমৰ্থন থাকিব লাগিব। এটা

প্ৰতিযোগিতামূলক প্ৰতিষ্ঠানে ইয়াৰ উৎপাদন ব্যয় নিয়ন্ত্ৰণৰ প্ৰসংগত তেওঁৰ সূত্ৰসমূহ উৎপাদন সংগঠনৰ সৈতে জড়িত। ব্যৱস্থাপনাৰ চাৰিটা কাৰ্যাৱলী— পৰিকল্পনা, সংগঠন, নিৰ্দেশনা আৰু নিয়ন্ত্ৰণ চিনাক্ত কৰা প্ৰথমগৰাকী ব্যক্তি আছিল ফেয়ল, যদিও তেওঁৰ সংস্কৰণ কিছু পৰিমাণে পৃথক আছিল এনেদৰে— পৰিকল্পনা, সংগঠন, আদেশ প্ৰদান, সমন্বয় সাধন আৰু নিয়ন্ত্ৰণ। ফেয়লৰ মতে এটা ঔদ্যোগিক সংস্থাৰ সকলোবোৰ কাম-কাজক এনেদৰে ভগাব পাৰি— কাৰিকৰী, বাণিজ্যিক, বিত্তীয়, নিৰাপত্তা, হিচাপৰক্ষক আৰু ব্যৱস্থাপনামূলক। তেওঁ লগতে পৰামৰ্শ আগবঢ়াইছিল যে এগৰাকী ব্যৱস্থাপকে শাৰীৰিক, নৈতিক, শিক্ষা, জ্ঞান অভিজ্ঞতাৰ গুণাৱলী আহৰণ কৰিব লাগে। তেওঁ বিশ্বাস কৰিছিল যে এটা সংগঠনৰ কাম-কাজসমূহ ৰূপায়ণৰ উন্নতি ঘটাবলৈ সহায় কৰা ব্যৱস্থাপনাৰ নীতিসমূহ সম্ভাৱ্যপূৰ্ণভাৱে সীমাহীন।

তেওঁৰ নিজৰ অভিজ্ঞতাৰ ওপৰত বহুখিনি নিৰ্ভৰ কৰি তেওঁ প্ৰশাসনৰ ধাৰণা উদ্ভাৱন কৰিছিল। তেওঁ উদ্ভাৱন কৰা ব্যৱস্থাপনাৰ চৈধ্যটা নীতি ১৯১৭ চনত প্ৰকাশিত তেওঁৰ গ্ৰন্থ ‘Administration industrielle et generale’ত বিতংভাৱে আলোচনা কৰা হৈছিল। এইখন ১৯৪৯ চনত ইংৰাজীত ‘General and Industrial Management’ হিচাপে প্ৰকাশিত হয় আৰু পৌৰাণিক ব্যৱস্থাপনা সূত্ৰৰ বুনীয়াদী কাৰ্য হিচাপে বহুলভাৱে বিবেচিত হয়। তেওঁৰ অবিহণৰ বাবে তেওঁক ‘সাধাৰণ ব্যৱস্থাপনাৰ পিতৃ’ (Father of General Management) হিচাপেও জনা যায়।

তেওঁ আগবঢ়োৱা ব্যৱস্থাপনাৰ ১৪টা নীতি হ’ল—

#### (১) কৰ্ম বিভাজন (Division of work)

কৰ্মক ক্ষুদ্ৰ ক্ষুদ্ৰ চাকৰি বা শ্ৰমত বিভক্ত কৰা হয়। প্ৰতিটো চাকৰি ৰূপায়ণৰ বাবে এগৰাকী

প্ৰশিক্ষিত যোগ্য বিশেষজ্ঞৰ আৱশ্যক। গতিকে, কৰ্ম বিভাজনে বিশেষীকৰণৰ সৃষ্টি কৰে। ফেয়লৰ মতে, ‘কৰ্ম বিভাজনৰ অভিপ্ৰায় হ’ল একেখিনি প্ৰচেষ্টাৰ দ্বাৰা অধিক আৰু উন্নত কৰ্ম উৎপাদন কৰা। মানৱ প্ৰেষ্টোৰ প্ৰয়োগৰ বাবে বিশেষীকৰণেই হ’ল আটাইতকৈ কুশল পন্থা।’

ব্যৱসায়ত কাম অধিক কুশলতাৰে ৰূপায়ণ কৰিব পাৰি যদিহে ইয়াক বিশেষীকৃত শ্ৰমত ভগাই লোৱা হয়, প্ৰতিটো শ্ৰম বা কৰ্মকে বিশেষজ্ঞ বা প্ৰশিক্ষিত কৰ্মচাৰীয়ে ৰূপায়ণ কৰে। ইয়াৰ ফলস্বৰূপে কুশল আৰু ফলদায়ক উৎপাদন হয়। গতিকে, এটা কোম্পানীত বিত্ত, বজাৰকৰণ, উৎপাদন আৰু মানৱ সম্পদ বিকাশ আদি বেলেগ বেলেগ বিভাগ থাকে। এই সকলোবোৰৰে বিশেষজ্ঞ ব্যক্তি থাকে। তেওঁলোকে সমূহীয়াভাৱে কোম্পানীৰ উৎপাদন আৰু বিক্ৰীৰ লক্ষ্যত উপনীত হয়। ফেয়লে কৰ্ম

বিভাজনৰ এই নীতিটো কাৰিকৰী আৰু প্ৰশাসনিক— এই সকলোধৰণৰ কামতে প্ৰয়োগ কৰিছিল। তোমালোকে এই নীতিটো যিকোনো সংগঠন, হাস্পতাল বা আনকি চৰকাৰী কাৰ্যালয়ৰ কামত নিৰীক্ষণ কৰিব পাৰা।

## (২) কৰ্তৃত্ব আৰু দায়িত্ব (Authority and Responsibility)

হেন্ৰী ফেয়লৰ মতে ‘কৰ্তৃত্ব হ’ল আদেশ প্ৰদানৰ অধিকাৰ আৰু বশ্যতা বা কৰ্তব্যপৰায়ণতা লাভ কৰা আৰু দায়িত্ব হ’ল কৰ্তৃত্বৰ পৰিণাম। দুই প্ৰকাৰৰ কৰ্তৃত্ব হ’ল—

আনুষ্ঠানিক কৰ্তৃত্ব যি আদেশ প্ৰদানৰ কৰ্তৃত্ব দিয়ে আৰু ব্যক্তিগত কৰ্তৃত্ব যিয়ে ব্যক্তিগত ব্যৱস্থাপকৰ কৰ্তৃত্বক বুজায়।’

কৰ্তৃত্ব আনুষ্ঠানিক আৰু অনানুষ্ঠানিক উভয় ধৰণৰ হ’ব পাৰে। ব্যৱস্থাপকসকলক দায়িত্বৰ সমানুপাতিক কৰ্তৃত্বৰ আৱশ্যক। কৰ্তৃত্ব আৰু দায়িত্বৰ এক সম্বলন বা ভাৰসাম্য থাকিব লাগে। এটা সংগঠনে ব্যৱস্থাপনীয় ক্ষমতাৰ অপব্যৱহাৰৰ বিৰুদ্ধে সুৰক্ষা স্থাপনৰ ব্যৱস্থা কৰিব লাগে। একে সময়তে এগৰাকী ব্যৱস্থাপকৰ তেওঁৰ দায়িত্ব পালনৰ বাবে প্ৰয়োজনীয় কৰ্তৃত্ব থাকিব লাগে।

### হেনৰী ফেয়ল

জীৱনকাল : (s) : ১৮৪১—১৯২৫

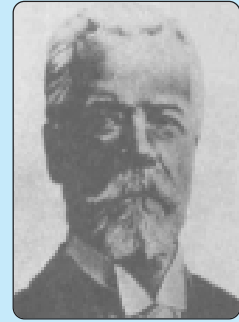
পেছা : মাইনিং ইঞ্জিনীয়াৰ আৰু ব্যৱস্থাপনাৰ তত্ত্ববিদ (ফ্ৰান্স দেশৰ)।

শিক্ষা : ১৮৮০ চনত মাইনিং একাডেমী, ছেণ্ট এণ্টিনিৰপৰা স্নাতক।

পদবী অলংকৰণ : ‘Compagnie de Commentry– Fourchambeau-Decazeville’ নামৰ মাইনিং কোম্পানী স্থাপন আৰু ১৮৮৮ চনত ইয়াৰ পৰিচালন সঞ্চালক পদত অধিষ্ঠিত হৈ ১৯১৮ চনলৈ উক্ত পদত বাহাল।

লিখনি : ‘Administration industrielle et generate’ এইখন ‘General and Industrial Management’ নামেৰে ১৯৪৯ চনত ইংৰাজীত প্ৰকাশিত আৰু বহুলভাৱে সংস্থাপিত ব্যৱস্থাপনা তত্ত্বৰ বুনীয়াদী কৰ্ম হিচাপে বিবেচিত হয়।

অৱদান : প্ৰধানভাৱে ব্যৱস্থাপনাৰ ১৪টা নীতি যাক প্ৰশাসনিক প্ৰকৃতিৰ বুলি বিবেচনা কৰা হয় কিয়নো এইবোৰে শীৰ্ষ ব্যৱস্থাপনা আৰু অন্যান্য ব্যৱস্থাপকৰ আচৰণক সামৰি এক শীৰ্ষ-নিম্ন (Top-Down) ধাৰণা অৱলম্বন কৰে।



উৎস : [www.en.wikipedia.org](http://www.en.wikipedia.org)

### তুমি কি বুজিলা পৰীক্ষা কৰি চোৱা (Test your understanding)

ধৰি লোৱা তুমি মনোহাৰী সামগ্ৰী প্ৰস্তুত কৰাৰ বাবে এটা ক্ষুদ্ৰ আকাৰৰ উদ্যোগ স্থাপন কৰিব বিচাৰিছা। বিজ্ঞানসন্মত ব্যৱস্থাপনাৰ প্ৰয়োগৰ বাবে তুমি কেনে ধৰণৰ পদক্ষেপ গ্ৰহণ কৰিবা? তুমি প্ৰয়োগ কৰিবলৈ বিচৰা বিজ্ঞানসন্মত ব্যৱস্থাপনাৰ উপাদানবোৰ চিনাক্ত কৰা আৰু ইয়াৰ পৰা পাব পৰা সুবিধাসমূহৰ তালিকা প্ৰস্তুত কৰা।

উদাহৰণস্বৰূপে, এগৰাকী বিক্ৰী ব্যৱস্থাপকে এজন ক্ৰেতাৰ লগত এটা ব্যৱসায়িক লেনদেন সম্পন্ন কৰিব লাগে। তেওঁ দেখিলে যে তেওঁ যদি ৬০ দিনৰ বাবে বাকীত বিক্ৰী কৰে তেন্তে তেওঁ লেনদেনটো সম্পূৰ্ণ কৰিব পাৰে যিয়ে কোম্পানীটোক ৫০ কোটি টকাৰ শুদ্ধ মূল্য লাভ কৰাত সহায় কৰিব পাৰে। এতিয়া কোম্পানীটোৱে ব্যৱস্থাপকগৰাকীক ৪০ দিনৰ বাকী প্ৰদানৰ ক্ষমতা অৰ্পণ কৰিলে। ইয়াৰ দ্বাৰা দেখা গ'ল যে কৰ্তৃত্ব আৰু দায়িত্বৰ মাজত ভাৰসাম্যতা নোহোৱা হৈছে। এই ক্ষেত্ৰত কোম্পানীৰ স্বার্থত ব্যৱস্থাপকগৰাকীক ৬০ দিনৰ বাকী প্ৰদানৰ কৰ্তৃত্ব দিব লাগে। একেদৰে, এই উদাহৰণটোত ব্যৱস্থাপকগৰাকীক ১০০ দিনৰ বাবে বাকী প্ৰদানৰ কৰ্তৃত্বও দিব নালাগে কাৰণ ইয়াৰ কোনো প্ৰয়োজন নাই। এগৰাকী ব্যৱস্থাপকক এগৰাকী তলতীয়া কৰ্মচাৰীয়ে ইচ্ছাকৃতভাৱে এটা ন্যায়সংগত আদেশ অৱমাননা কৰাৰ বাবে শাস্তি প্ৰদানৰ অধিকাৰ দিব লাগে কিন্তু সেয়া তলতীয়া কৰ্মচাৰীজনে

তেওঁৰ/তাইৰ বিষয়টো উপস্থাপন কৰাৰ সুযোগ দিয়াৰ পিছতহে কৰিব লাগে।

### (৩) অনুশাসন (Discipline)

অনুশাসন হ'ল সাংগঠনিক নিয়ম আৰু নিয়োগৰ বন্দোৱস্ত মানি চলা যিবোৰ সংগঠনৰ কাৰ্যক্ৰমপায়ণৰ বাবে আৱশ্যক। ফেয়লৰ মতে অনুশাসনৰ বাবে সৰ্বস্তৰত ভাল উচ্চ বিষয়াৰ, স্পষ্ট আৰু অনুকূল বন্দোৱস্ত আৰু শাস্তিৰ বাবে ন্যায়সংগত প্ৰয়োগৰ আৱশ্যক।

ধৰি লোৱা হওক, ব্যৱস্থাপনা আৰু শ্ৰমিক সংঘই এক বন্দোৱস্ত কৰিলে যে শ্ৰমিকসকলে কোম্পানীক লোকচানৰ পৰা উদ্ধাৰ কৰিবলৈ অতিৰিক্ত পাৰিশ্ৰমিক গ্ৰহণ নকৰাকৈ অতিৰিক্ত সময়ৰ বাবে কাম কৰিব। ইয়াৰ প্ৰতিদানত ব্যৱস্থাপনাই প্ৰতিশ্ৰুতি দিলে যে এই লক্ষ্যত উপনীত হোৱাৰ পিছত শ্ৰমিকসকলৰ মজুৰি বৃদ্ধি কৰা হ'ব। এই ক্ষেত্ৰত অনুশাসন মানে ইয়াকে বুজাব যে শ্ৰমিক আৰু ব্যৱস্থাপনা উভয়ে উভয়ৰ প্ৰতি কোনো ধৰণৰ পক্ষপাতিত্ব নকৰাকৈ তেওঁলোকৰ প্ৰতিশ্ৰুতিৰ প্ৰতি সন্মান প্ৰদৰ্শন

কৰা।

#### (৪) আদেশৰ একতা (Unity of Command)

ফেয়লৰ মতে প্ৰতিগৰাকী ব্যক্তিৰ বাবে এজন আৰু একমাত্ৰ দলপতি (Boss) থাকিব লাগে। যদিহে এগৰাকী কৰ্মচাৰীয়ে একে সময়তে দুগৰাকী ওপৰৰ বিষয়াৰ পৰা আদেশ পায়, আদেশৰ একতাৰ নীতি ভংগ কৰা হ'ব। আদেশৰ একতাৰ নীতিয়ে ইয়াকে সূচায় যে এটা আনুষ্ঠানিক সংগঠনৰ প্ৰতিগৰাকী অংশগ্ৰহণকাৰীয়ে মাত্ৰ এজন ওপৰৰ বিষয়াৰ পৰা আদেশ লাভ কৰিব আৰু দায়বদ্ধ হ'ব লাগে। ফেয়লে এই নীতিটোৰ ওপৰত যথেষ্ট গুৰুত্ব প্ৰদান কৰিছিল। তেওঁ অনুভৱ কৰিছিল যে যদিহে এই নীতিটো ভংগ কৰা হয় তেন্তে 'কৰ্তৃত্বক অৱজ্ঞা কৰা হ'ব, অনুশাসন সংকটত পৰিব, আদেশৰ গোলমান হ'ব আৰু স্থিৰতা ভীতিগ্ৰস্ত হ'ব।' এই নীতিটোৰ মিলিটাৰী সংগঠনৰ সৈতে সাদৃশ্য আছে। দ্বৈত অনুগামিত্ব (dual subordination) আওকাণ কৰিব লাগে। কাম সম্পাদন কৰাৰ ক্ষেত্ৰত খেলিমেলি প্ৰতিৰোধ কৰাৰ বাবে এনে কৰা উচিত। ধৰা হওক, এজন বিক্ৰেতাক এজন গ্ৰাহকৰ সৈতে এটা লেনদেন সম্পন্ন কৰিবলৈ কোৱা হ'ল আৰু বজাৰকৰণ ব্যৱস্থাপকে তেওঁক ১০% বেহাই

দিবলৈ অনুমতি দিলে। কিন্তু বিত্ত বিভাগে তেওঁক ৫% তকৈ অধিক বেহাই নিদিবলৈ ক'লে। এতিয়া, এই ক্ষেত্ৰত আদেশৰ একতা নোহোৱা হ'ল। ইয়াৰ পৰা হাত সাৰিব পাৰি যদিহে বিভিন্ন বিভাগৰ মাজত সমন্বয় থাকে।

#### (৫) নিৰ্দেশনাৰ একতা (Unity of Direction)

এটা সংগঠনৰ সকলোবোৰ গোটে সমন্বিত আৰু কেন্দ্ৰীভূত প্ৰচেষ্টাৰ দ্বাৰা একে উদ্দেশ্যৰ পিনে অগ্ৰসৰ হোৱা উচিত। একে উদ্দেশ্য থকা প্ৰতিটো দলীয় কাৰ্যৰ এগৰাকী মুৰব্বী আৰু একেখন পৰিকল্পনা থাকিব লাগিব। ই কৰ্মৰ একতা আৰু একেখন পৰিকল্পনা থাকিব লাগিব। ই কৰ্মৰ একতা আৰু সমন্বয় সুনিশ্চিত কৰে। উদাহৰণস্বৰূপে, যদিহে এটা কোম্পানীয়ে মটৰ চাইকেল আৰু মটৰ গাড়ী দুয়োটাই নিৰ্মাণ কৰে তেন্তে দুয়োটাৰ বাবে দুটা সুকীয়া বিভাজন থাকিব লাগিব। প্ৰতিটো বিভাজনৰ ইয়াৰ নিজস্ব তত্ত্বাৱধায়ক, পৰিকল্পনা আৰু কাৰ্য ৰূপায়ণৰ সম্পদ থাকিব লাগিব। কোনো ক্ষেত্ৰতে দুয়োটা বিভাজনৰ কাম-কাজ ওপৰা-ওপৰি হ'ব নালাগিব। এতিয়া আমি আদেশৰ একতা আৰু নিৰ্দেশনাৰ একতা এই দুই নীতিৰ মাজত পাৰ্থক্য মন কৰো আহা।

**আদেশৰ একতা আৰু নিৰ্দেশনাৰ একতাৰ মাজত পাৰ্থক্য**  
(Difference between unity of command and unity of direction)

ভিত্তি	আদেশৰ একতা	নিৰ্দেশনাৰ একতা
(১) অৰ্থ Meaning	এগৰাকী তলতীয়া কৰ্মচাৰীয়ে কেৱল মাত্ৰ এগৰাকী ওপৰৰ বিষয়াৰপৰা আদেশ লাভ কৰিব আৰু দায়বদ্ধ হ'ব।	একে উদ্দেশ্য থকা প্ৰতিটো দলীয় কাৰ্যৰ বাবে এজন মুৰব্বী আৰু এখন পৰিকল্পনা থাকিব।
(২) লক্ষ্য Aim	ই দ্বি-আনুগত্য প্ৰতিৰোধ কৰে।	ই কাম-কাজৰ ওপৰা-উপৰি প্ৰতিৰোধ কৰে।
(৩) লিপুতা implications	ই এগৰাকী ব্যক্তিগত কৰ্মচাৰীৰ ওপৰত কাৰ্য কৰে।	ই সমগ্ৰ সংগঠনটোৰ ওপৰত কাৰ্য কৰে।

**(৬) সমূহীয়া স্বার্থৰ ওপৰত ব্যক্তিগত স্বার্থৰ বশৰ্তিতা (Subordination of Individual Interest of General Interest) :**

ফেয়লৰ মতে যিকোনো এগৰাকী কৰ্মচাৰীৰ ব্যক্তিগত স্বার্থতকৈ এটা সংগঠনৰ স্বার্থই অধিক পোৱা উচিত। এটা কোম্পানীত কাম কৰা প্ৰতিগৰাকী কৰ্মীৰ কেতবোৰ ব্যক্তিগত স্বার্থ থাকে। কোম্পানীৰ এক নিজস্ব উদ্দেশ্য থাকে। উদাহৰণস্বৰূপে, কোম্পানীয়ে এক প্ৰতিযোগিতামূলক ব্যয়ত (দৰমহা) কৰ্মচাৰীসকলৰ পৰা সৰ্বাধিক উৎপাদন লাভ কৰিবলৈ বিচাৰিব। আনহাতে, এগৰাকী কৰ্মচাৰীয়ে কম কাম কৰি সৰ্বাধিক দৰমহা পাবলৈ বিচাৰিব। আন এক পৰিস্থিতিত এগৰাকী ব্যক্তিগত কৰ্মচাৰীয়ে কিছু

বেহাই (concession) পাবলৈ দাবী কৰিব পাৰে যিটো অন্য কোনো কৰ্মচাৰীয়ে নাপায়, যেনে— কম সময়ৰ বাবে কাম কৰা।

এই সকলো পৰিস্থিতিত দলীয় কোম্পানীৰ স্বার্থই এগৰাকী ব্যক্তিৰ স্বার্থক অতিক্ৰম কৰিব। এইটো এইবাবেই হ'ব কাৰণ কৰ্মচাৰী আৰু অন্যান্য স্বার্থজড়িত মহলৰ (Stakeholders) স্বার্থ যিকোনো এজন ব্যক্তিৰ স্বার্থতকৈ বেছি গুৰুত্বপূৰ্ণ। উদাহৰণ স্বৰূপে, বিভিন্ন স্বার্থজড়িত মহলৰ স্বার্থক যেনে— মালিক, অংশধাৰক, ঋণদাতা, দেনাদাৰ, বিত্ত যোগানিয়াৰ, কৰ কৰ্তৃপক্ষ, ভোক্তা আৰু বৃহত্তৰ সমাজক কোম্পানীৰ ওপৰত হেঁচা প্ৰয়োগ কৰিব বিচৰা এজন ব্যক্তি বা ব্যক্তিৰ ক্ষুদ্ৰ দলৰ ওচৰত ত্যাগ কৰিব নোৱাৰিব। এগৰাকী ব্যৱস্থাপকে তেওঁৰ

আদৰ্শমূলক আচৰণৰ দ্বাৰা ইয়াক সুনিশ্চিত কৰিব পাৰে। উদাহৰণস্বৰূপে তেওঁ নিজৰ/ পৰিয়ালৰ লাভৰ বাবে কৰ্মচাৰীসকলৰ/ কোম্পানীৰ সমূহীয়া সাধাৰণ স্বার্থৰ দোহাই দি তেওঁৰ ক্ষমতাৰ অপব্যৱহাৰ কৰাৰ প্ৰতি প্ৰলোভিত হ'ব নালাগে। ই কৰ্মচাৰীসকলৰ দৃষ্টিত তেওঁৰ উচ্চতা উন্নত কৰিব আৰু একে সময়তে তেওঁলোকৰ দ্বাৰা একেধৰণৰ আচৰণ সুনিশ্চিত কৰিব।

#### (৭) কৰ্মচাৰীসকলৰ পাৰিশ্ৰমিক (Remuneration of Employees)

সামগ্ৰিক বেতন আৰু ক্ষতিপূৰণ কৰ্মচাৰী আৰু সংগঠন উভয়ৰ বাবে ন্যায়সংগত হোৱা উচিত। কৰ্মচাৰীসকলক ন্যায়সংগত মজুৰি প্ৰদান কৰিব লাগে যিয়ে তেওঁলোকক জীৱন ধাৰণৰ বাবে কমপক্ষেও এক উচিত বা পৰিমিত মানদণ্ড প্ৰদান কৰে। একে সময়তে ই কোম্পানীৰ পৰিশোধ ক্ষমতাৰ ভিতৰতে থাকিব লাগে। অন্য অৰ্থত ক'বলৈ হ'লে, পাৰিশ্ৰমিক সঠিক আৰু ন্যায্য হোৱা উচিত। ই শ্ৰমিক আৰু ব্যৱস্থাপনাৰ মাজত সৌহাৰ্দ্যপূৰ্ণ পৰিৱেশ আৰু সু-সম্পৰ্ক সুনিশ্চিত কৰিব। ফলস্বৰূপে, কোম্পানীৰ কাম-কাজ সাৱলীল হ'ব।

#### (৮) কেন্দ্ৰীয়কৰণ আৰু বিকেন্দ্ৰীয়কৰণ (Centralisation and Decentralisation)

সিদ্ধান্ত গ্ৰহণৰ সিদ্ধান্ত কেন্দ্ৰীভূত কৰাকে কেন্দ্ৰীয়কৰণ বুলি কোৱা হয়। আনহাতে, এজনতকৈ অধিক ব্যক্তিৰ মাজত ইয়াক ভগাই দিয়াটোক বিকেন্দ্ৰীয়কৰণ হিচাপে জনা যায়।

ফেয়লৰ মতে, 'বিকেন্দ্ৰীয়কৰণৰ জৰিয়তে তলতীয়া কৰ্মচাৰীসকলৰ অন্তৰ্ভুক্তিৰ সৈতে কেন্দ্ৰীয়কৰণৰ জৰিয়তে ব্যৱস্থাপকসকলৰ চূড়ান্ত কৰ্তৃত্ব বক্ষণৰ এক ভাৰসাম্য বক্ষা কৰা প্ৰয়োজন।' কেন্দ্ৰীয়কৰণৰ মাত্ৰ নিৰ্ভৰ কৰে কোম্পানীটোৱে কাম-কাজ কৰি থকা পৰিস্থিতিৰ ওপৰত। সাধাৰণতে বৃহৎ সংগঠনত ক্ষুদ্ৰ সংগঠনৰ তুলনাত অধিক বিকেন্দ্ৰীয়কৰণ কৰা হয়। উদাহৰণস্বৰূপে, আমাৰ দেশত গাঁও অঞ্চলৰ কল্যাণৰ বাবে কেন্দ্ৰীয় চৰকাৰে পঞ্চায়তবোৰক সিদ্ধান্ত গ্ৰহণ আৰু পুঁজিৰ ব্যয়ৰ বাবে অধিক ক্ষমতা প্ৰদান কৰিছে। এয়া হ'ল ৰাষ্ট্ৰীয় পৰ্যায়ত বিকেন্দ্ৰীয়কৰণ।

#### (৯) কৰ্তৃত্বৰ খাপৰ শিকলি (Scalar Chain)

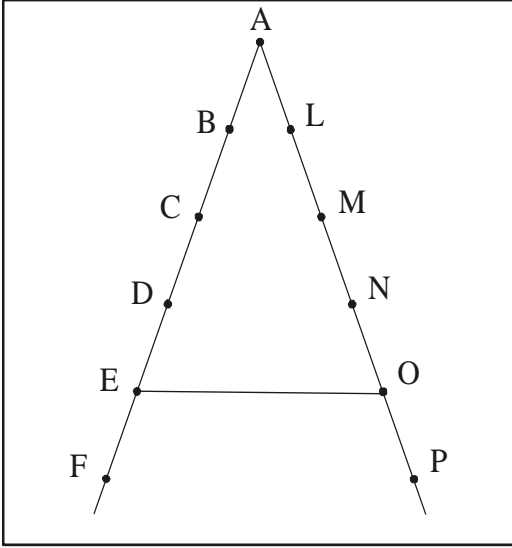
এটা সংগঠন ওপৰৰ কৰ্মচাৰী আৰু তলতীয়া কৰ্মচাৰীৰ দ্বাৰা গঠিত। উচ্চ স্থানৰপৰা নিম্ন স্থানলৈ কৰ্তৃত্বৰ আনুষ্ঠানিক প্ৰণালীকে (formal lines) খাপ বা জখলাৰ শৃংখল হিচাপে জনা যায়।

ফেয়লৰ মতে, 'সংগঠনবোৰৰ এডাল কৰ্তৃত্বৰ শিকলি আৰু যোগাযোগ থাকিব লাগে যি শীৰ্ষৰ পৰা নিম্ন পৰ্যায়লৈ গতি কৰে আৰু ব্যৱস্থাপক আৰু তলতীয়া কৰ্মচাৰীসকলে তাক অনুসৰণ কৰে।'

আমি এটা পৰিস্থিতি বিবেচনা কৰো আহা য'ত 'A' নামৰ মুৰব্বীগৰাকীৰ তেওঁৰ অধীনত দুটা কৰ্তৃত্বৰ প্ৰণালী আছে। এটা প্ৰণালী B-C-D-E-Fৰ দ্বাৰা গঠিত। 'A'ৰ অধীনত থকা আন এটা প্ৰণালী হ'ল L-M-N-O-P।

যদি 'E'য়ে একে কৰ্তৃত্বৰ স্তৰ থকা 'O'ৰ সৈতে যোগাযোগ কৰিব বিচাৰে তেন্তে তেওঁ E-D-C-





ফেয়লৰ খোপৰ শৃংখল  
(Fayol's Scalar Chain)

B-A-L-M-N-O এই পথটো অতিক্ৰম কৰিব লাগিব। খোপৰ শিকলিৰ নীতিটো অনুসৰণ কৰা বাবে এনে পৰিস্থিতি হ'ব। ফেয়লৰ মতে, স্বাভাৱিক আনুষ্ঠানিক যোগাযোগৰ সময়ত এই শিকলিডাল ভংগ হ'ব নালাগে। অৱশ্যে, যদিহে জৰুৰীকালীন অৱস্থাৰ সৃষ্টি হয় 'E'য়ে ঠাইৰ মাজেৰে বাট উলিয়াই (Gang plank) 'O'ৰ সৈতে প্ৰত্যক্ষভাৱে যোগাযোগ কৰিব পাৰে। এয়া হ'ল আটাইতকৈ চমু পথ আৰু যোগাযোগত বিলম্ব নোহোৱাৰ বাবে এনে ব্যৱস্থা কৰা হৈছে। প্ৰায়োগিক ক্ষেত্ৰত, তোমালোকে দেখিবলৈ পাবা যে এগৰাকী কৰ্মচাৰীয়ে কোম্পানীৰ মুখ্য কাৰ্যবাহী বিষয়া (CEO)ৰ সৈতে প্ৰত্যক্ষভাৱে যোগাযোগ স্থাপন কৰিব নোৱাৰে। যদি তেওঁ

অগত্যা এনে কৰিবলগীয়া হয়, তেন্তে সকলোবোৰ আনুষ্ঠানিক স্তৰত যেনে— প্ৰধান কাৰ্যকাৰক (foreman), অধীক্ষক (superintendent), ব্যৱস্থাপক (manager), সঞ্চালক (director) আদিয়ে বিষয়টো সম্পৰ্কে অৱগত হ'ব লাগিব। অৱশ্যে জৰুৰী অৱস্থাত এজন কৰ্মচাৰীয়ে মুখ্য কাৰ্যবাহী বিষয়াৰ সৈতে প্ৰত্যক্ষ সংযোগ স্থাপন কৰাটো সম্ভৱপৰ হ'ব পাৰে।

#### (১০) শৃংখলা (Order)

ফেয়লৰ মতে 'মানুহ আৰু সামগ্ৰীবোৰৰ সৰ্বাধিক দক্ষতাৰ বাবে উপযুক্ত স্থানত সঠিক সময়ত উপলব্ধ হ'ব লাগিব।' শৃংখলাৰ নীতিয়ে ইয়াকে সূচায় যে— 'সকলো বস্তুৰ (সকলোৰে বাবে) এক স্থান থাকিব লাগিব আৰু সকলো বস্তু (সকলোৰে) ইয়াৰ স্থানত থাকিব লাগিব।' নিঃসন্দেহে ই শৃংখলাবদ্ধতাকে বুজায়। যদি সকলো বস্তুৰ বাবে এক সুনিৰ্দিষ্ট স্থান থাকে আৰু ইয়াক সেই স্থানতে পোৱা যায়, তেন্তে ব্যৱসায়/ কাৰখানাৰ কাম-কাজত কোনো প্ৰতিবন্ধকতা নাথাকিব। ইয়ে উৎপাদনশীলতা আৰু দক্ষতা বৃদ্ধিত সহায় কৰিব।

#### (১১) ন্যায়পৰায়ণতা (Equity)

হেন্ৰী ফেয়লৰ মতে 'কৰ্মচাৰীসকলক যথাসম্ভৱ ন্যায্যভাৱে ব্যৱহাৰ কৰাৰ বাবে সকলো কৰ্মচাৰীৰ প্ৰতি ন্যায়পৰায়ণ হ'বলৈ সত্ৰাৰ আৰু অভিজ্ঞতাৰ আৱশ্যক।' এই নীতিটোৱে শ্ৰমিকসকলৰ প্ৰতি ব্যৱস্থাপকসকলৰ আচৰণ সদয় তথা ন্যায়সংগত হোৱাৰ ওপৰত গুৰুত্ব আৰোপ কৰে। ই আনুগত্য আৰু উৎসৰ্গিত মনোভাৱ

সুনিশ্চিত কৰিব। কেতিয়াবা বল প্ৰয়োগ কৰিবলগীয়া কথাটোও ফেয়লে প্ৰত্যাখ্যান কৰা নাই। বৰং তেওঁ কৈছে যে ব্যৱস্থাপনাৰ চকুত সকলো সমান এই বাণীটো প্ৰেৰণ কৰিবলৈ এলেছ্ৰা কৰ্মচাৰীসকলৰ সৈতে কঠোৰ আচৰণ কৰিব লাগে। লিংগ, ধৰ্ম, ভাষা, জাতি, বিশ্বাস বা জাতীয়তা আদিৰ ভিত্তিত কাৰো বিৰুদ্ধে বিভেদ আনিব নালাগে। বাস্তৱ ক্ষেত্ৰত আমি দেখিবলৈ পাই যে বহুজাতিক নিগমবোৰত আজিকালি

বিভিন্ন দেশৰ ব্যক্তিসকলে এক বিভেদযুক্ত পৰিৱেশত একেলগে কাম কৰে। এনেবোৰ কোম্পানীত উন্নতি কৰিবলৈ সকলোৰে বাবে সমান সুযোগ উপলব্ধ হয়। এনেদৰে, আমি ভাৰতীয় বংশোদ্ভৱ ৰজত গুপ্তাৰ দৰে মুখ্য কাৰ্যবাহী বিষয়াক (CEO), মেকেঞ্জি ইংকৰ (McKinsey Inc.) মুৰব্বী হিচাপে পাইছোঁ। শেহতীয়াভাৱে ভাৰতীয় বংশোদ্ভৱ আমেৰিকান অৰুণ ছাৰিনে বৃটেইনৰ বৃহৎ টেলিকম ভোডাফোন



কৰ্মচাৰী পৰামৰ্শ পদ্ধতি : সাহস, উদ্গনি প্ৰশিক্ষণৰত মেনেজাৰসকলৰ  
(Employee suggestion system : Encourage initiative among trainee managers)

লিমিটেডৰ (Vodafone Limited) মুখ্য কাৰ্যবাহী বিষয়া হৈছে।

**(১২) কৰ্মচাৰীসকলৰ স্থায়িত্বতা (Stability of Personnel)**

হেন্ৰী ফেয়লৰ মতে, 'সাংগঠনিক দক্ষতা বক্ষা কৰিবলৈ কৰ্মচাৰীসকলৰ কৰ্মত্যাগ (turnover) ন্যূনতম কৰা উচিত।' প্ৰয়োজনীয় আৰু কঠিন কাৰ্যপদ্ধতিৰ পিছত ব্যক্তিসকলক বাছনি আৰু নিযুক্তি কৰিব লাগে। কিন্তু এবাৰ বাছনি কৰাৰ পিছত তেওঁলোকক তেওঁলোকৰ পদবীত এক ন্যূনতম নিৰ্ধাৰিত কাৰ্যকালৰ বাবে ৰাখি থ'ব লাগে। তেওঁলোকৰ কাৰ্যকালৰ স্থিৰতা থকা

উচিত। ফলাফল প্ৰদৰ্শন কৰিবলৈ তেওঁলোকক প্ৰয়োজনীয় সময় দিব লাগে। এই ক্ষেত্ৰত যিকোনো অস্থায়িত্বই কৰ্মচাৰীসকলৰ মাজত অস্থিৰতা/অনিৰাপত্তাৰ সৃষ্টি কৰিব। তেওঁলোকে সংগঠনটো এৰি যাব বিচাৰিব। সংগ্ৰহ, বাছনি আৰু প্ৰশিক্ষণৰ ব্যয় উচ্চ হ'ব। গতিকে, কৰ্মচাৰীসকলৰ কাৰ্যকালৰ স্থায়িত্বতা ব্যৱসায়ৰ বাবে উত্তম।

**(১৩) আগভাগ (Initiative)**

ফেয়লৰ মতে উন্নতিৰ বাবে তেওঁলোকৰ পৰিকল্পনা বিকাশ আৰু ৰূপায়ণ কৰিবলৈ কৰ্মচাৰীসকলক উৎসাহিত কৰিব লাগে। আগভাগ বা নেতৃত্ব লোৱা মানে আত্ম-মনোবৃত্তিৰে প্ৰথম

**ফেয়ল : পূৰ্বতে আৰু বৰ্তমান (Fayol : Now and Then)**

এতিয়া আমি চাওঁ আহা ফেয়লৰ নীতিবোৰে সমসাময়িক ব্যৱসায়িক পৰিস্থিতিত বিশেষকৈ আমেৰিকা যুক্তৰাষ্ট্ৰৰ দৰে সেৱা ভিত্তিক আৰু উচ্চ-প্ৰযুক্তিমূলক অৰ্থব্যৱস্থাত কি বুজাইছে। Mont Clair State University, Upper Montclair, New Jersey, USAৰ কাৰ্ল এ ৰড্ৰিগছে (Carl A Rodrigues 'Management Decision' নামৰ পত্ৰিকাত প্ৰকাশিত (39/10/2001) PP880-889)

নীতিৰ নাম Name of Principle	পূৰ্বতে Then	বৰ্তমান Now
১। কামৰ শ্ৰেণীবিভাজন Division of work	শ্ৰমিকসকলৰ কামৰ আৰ্হিৰ বিশেষীকৰণ	শ্ৰমিকসকলৰ কাম আৰ্হিৰ সাধাৰণ শ্ৰেণীভুক্তকৰণ
২। কৰ্তৃত্ব আৰু দায়িত্ব Authority and Responsibility	ব্যৱস্থাপকসকলক অধিক ক্ষমতা প্ৰদান	শ্ৰমিকসকলক অধিক ক্ষমতা প্ৰদান

৩।	অনুশাসন Discipline	আনুষ্ঠানিক নিয়ন্ত্ৰণ	অনানুষ্ঠানিক, সমকক্ষ লোকৰ হেঁচাৰ নিয়ন্ত্ৰণ
৪।	আদেশৰ একতা Unity of Command	তলতীয়া কৰ্মচাৰীসকলে এজন মাথোঁ মুৰব্বীক খবৰ দিব লাগে	তলতীয়া কৰ্মচাৰীসকলে বহুকেইগৰাকী মুৰব্বীক খবৰ দিব লাগে।
৫।	নিৰ্দেশনাৰ একতা Unity of Direction	কাম-কাজৰ কেৱল একেখন পৰিকল্পনা আৰু একেজন মুৰব্বী থাকে	কাম-কাজৰ বহুকেইখন পৰিকল্পনা আৰু বহু কেইগৰাকী মুৰব্বী থাকে
৬।	সমূহীয়া স্বার্থৰ ওচৰত ব্যক্তিগত স্বার্থৰ বশৰতিতা Subordination of invidual interest to common goal	কৰ্মচাৰীসকল সংগঠনৰ প্ৰতি উৎসৰ্গীকৃত হয়	সংগঠনটোৱে কৰ্মচাৰী সকলৰ প্ৰতি উৎসৰ্গীকৃত হয় আৰু দুয়োটাই ওলট- পালট হয়।
৭।	কৰ্মচাৰীসকলৰ পাৰিশ্ৰমিক Remuneration of Personnel	পৰিমিত দৰমহা পুৰস্কৃত পদ্ধতি	কৰ্ম ৰূপায়ণৰ ভিত্তিত পুৰস্কৃত পদ্ধতি।
৮।	কেন্দ্ৰীয়কৰণ Centralisation	সিদ্ধান্ত গ্ৰহণে লাহে লাহে তললৈ গতি কৰে	কৰ্ম সম্পৰ্কিত আৰু অস্থায়ী সিদ্ধান্ত গ্ৰহণ কৰা হয়।
৯।	কৰ্তৃত্বৰ খাপৰ শিকলি Scalar chain	স্তৰযুক্ত আৰু আনুষ্ঠানিক যোগাযোগ প্ৰণালী	কম আনুষ্ঠানিকতাপূৰ্ণ, সমতলীয় যোগাযোগৰ গাঁথনি।

১০। শৃংখলা Order	নিয়ন্ত্ৰণৰ উদ্দেশ্য আভ্যন্তৰীণ তথ্য যোগান পদ্ধতি	সমন্বয়ৰ বাবে আভ্যন্তৰীণ তথ্য যোগান পদ্ধতি।
১১। ন্যায়পৰায়ণতা Equity	দয়া পৰায়ণতাৰ যোগেদি সমৰ্পণ আদায়	মালিকীস্বত্বৰ মনোভাৱেৰে সম্পূৰ্ণ আদায়।
১২। কৰ্মচাৰীসকলৰ কাৰ্যকালৰ স্থায়িত্বতা Stability of tenure of personnel	কৰ্মচাৰীসকলক প্ৰশিক্ষণ দিয়া আৰু তেওঁলোকক থাকি যাবলৈ প্ৰেৰিত কাৰ	কৰ্মচাৰীৰ প্ৰশিক্ষণ আৰু বিকাশ চলাই ৰখা।
১৩। আগভাগ Initiative	ব্যৱস্থাপকসকলে নতুন ধাৰণা মনলৈ আনে আৰু প্ৰয়োগ কৰে	কৰ্মচাৰীসকলে নতুন ধাৰণা মনলৈ আনে আৰু প্ৰয়োগ কৰে।
১৪। দলীয় শক্তি Esprit de corps	কৰ্মচাৰীসকলৰ মাজত উচ্চ মনোবল ৰক্ষা কৰাটো অৱশ্যে কৰ্তব্য	কৰ্মচাৰীসকলৰ মাজত উচ্চ মনোবল ৰক্ষা কৰাটো এক কৰ্তব্য নহয়।

পদক্ষেপ গ্ৰহণ কৰা। ই হ'ল পৰিকল্পনাৰ চিন্তা আৰু প্ৰয়োগ কৰা। ই হ'ল এগৰাকী বুদ্ধিমান লোকৰ এটা গুণ। আগভাগ ল'বলৈ প্ৰেৰণা যোগাব লাগে। অৱশ্যে কিবা এটা বেলেগ কৰাৰ নামত প্ৰতিষ্ঠিত কাৰ্যপ্ৰণালীৰ বিৰুদ্ধে যোৱাটো নুবুজায়। এটা ভাল কোম্পানীৰ কৰ্মচাৰী পৰামৰ্শ প্ৰথা থাকিব লাগে যাৰ যোগেদি বুজন পৰিমাণৰ ব্যয় আৰু সময় হ্রাসৰ আগভাগ লোৱা/ পৰামৰ্শাৱলীক

পুৰস্কৃত কৰিব লাগে।

#### (১৪) দলীয় শক্তি (Esprit De Corps)

ফেয়লৰ মতে ব্যৱস্থাপনাই কৰ্মচাৰীসকলৰ মাজত একতাৰ দলীয় শক্তি আৰু ঐক্য বৃদ্ধি কৰিব লাগে। ব্যৱস্থাপনাই বিশেষকৈ বৃহৎ সংগঠিত দলীয় কৰ্ম উৎসাহিত কৰিব লাগে, অন্যথা উদ্দেশ্যত উপনীত হোৱাত জটিল হ'ব। ইয়াৰ ফলত সমন্বয়ো হানি হ'ব। দলীয় শক্তি বৃদ্ধি

কৰিবলৈ এগৰাকী ব্যৱস্থাপকে কৰ্মচাৰীসকলৰ সৈতে হোৱা সকলো ভাব বিনিময়ত 'আমি' শব্দৰ দ্বাৰা 'মই' লব্ধটো আঁতৰাব লাগে। দলীয় সদস্যসকলৰ মাজত ইয়াৰ দ্বাৰা পাৰস্পৰিক বিশ্বাস আৰু নিজৰ যেন ভাবৰ জন্ম হ'ব। ই শাস্তিমূলক ব্যৱস্থা গ্ৰহণ প্ৰয়োজনীয়তা হ্রাস কৰিব।

ওপৰৰ আলোচনাৰ পৰা এইটো স্পষ্ট যে ফেয়লৰ ব্যৱস্থাপনাৰ ১৪টা নীতি ব্যৱস্থাপনীয় সমস্যাবোৰত বহুলভাৱে প্ৰযোজ্য আৰু আজিকালিৰ ব্যৱস্থাপনাৰ চিন্তাত ই গভীৰ প্ৰভাৱ পেলাইছে। কিন্তু ব্যৱসায় কৰা পৰিৱেশৰ সলনি হোৱাৰ লগে লগে, এই নীতিসমূহৰ ব্যাখ্যা সলনি হৈছে। উদাহৰণস্বৰূপে, কৰ্তৃত্ব আৰু দায়িত্বৰ অৰ্থ হ'ল ব্যৱস্থাপকৰ ক্ষমতা বৃদ্ধি কৰা, কিন্তু এতিয়া ইয়াৰ অৰ্থ হ'ল সমান্তৰাল সাংগঠনিক গাঁথনিৰে গুৰুত্ব পোৱাৰ কাৰণে কৰ্মচাৰীসকলক ক্ষমতাৱান কৰি তোলা। এতিয়া আমি বাকচৰ ভিতৰত

আলোচিত ফেয়লৰ নীতিসমূহৰ চলিত পৰিসৰ সম্পৰ্কে বুজিবলৈ সমৰ্থ হৈছে।

### ফেয়ল বনাম টেইলৰ— এটি তুলনা

#### (Fayol vurses Tylor— A Comparison)

এতিয়া আমি ফেয়ল আৰু টেইলৰ উভয়ে অৱদানসমূহ তুলনা কৰাৰ অৱস্থাত উপনীত হৈছো। তেওঁলোক উভয়ে ব্যৱস্থাপনাৰ জ্ঞানৰ প্ৰতি যথেষ্ট অৱদান আগবঢ়াইছে যিয়ে ব্যৱস্থাপকসকলৰ ভৱিষ্যৎ প্ৰয়োগৰ ভেটি স্থাপন কৰিছে। এইটো নিশ্চয়কৈ উল্লেখ কৰিব লাগিব যে তেওঁলোকৰ অৱদানসমূহ ইজনে সিজনৰ পৰিপূৰক। তেওঁলোকৰ অৱদানসমূহৰ আমি তলত দিয়া পাৰ্থক্যসমূহ আঙুলিয়াই দিব পাৰো।

তোমালোকে সংলগ্ন বাকচৰ ভিতৰত ব্যৱস্থাপনা জ্ঞানৰ বিকাশত ভাৰতীয়সকলৰ অৱদান সম্পৰ্কে কিছু জ্ঞান লাভ কৰিব পাৰা।

ক্র. নং	পাৰ্থক্যৰ ভিত্তি Basis of differences	হেনৰী ফেয়ল Henri Fayol	এফ ডব্লিউ টেইলৰ F. W. Taylor
১।	পৰিপ্ৰেক্ষিত Perspective	শীৰ্ষস্তম্ভৰ ব্যৱস্থাপনা	কাৰখানাৰ নিম্ন পৰ্যায়ৰ স্তৰ
২।	আদেশৰ একতা Unity of command	স্থিৰ তত্ত্ববিদ	ইয়াক গুৰুত্বপূৰ্ণ বুলি অনুভৱ নকৰে যিহেতু কাৰ্যকৰী তদাৰকীৰ অধীনত এজন শ্ৰমিকে আঠগৰাকী বিশেষজ্ঞৰ পৰা আদেশ লাভ কৰিছিল।

৩।	প্রযোজ্যতা Applicability	সার্বজনীন প্রয়োগ	বিশেষ পরিস্থিতিত প্রযোজ্য
৪।	গঠনৰ ভিত্তি Basis of formation	ব্যক্তিগত অভিজ্ঞতা	নিৰীক্ষণ আৰু পৰীক্ষা-নিৰীক্ষা
৫।	আলোকপাত Focus	সামগ্ৰিক প্ৰশাসনৰ উন্নতি	উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধি
৬।	ব্যক্তিত্ব Personality	প্ৰয়োগবাদী	বিজ্ঞানী
৭।	প্ৰকাশ Expression	প্ৰশাসনৰ সাধাৰণ তত্ত্ব	বিজ্ঞানসন্মত ব্যৱস্থাপনা

### ভাৰতীয় ব্যৱস্থাপনা গুৰুসকলৰ উত্থান (Rise of Indian Management Gurus)

যেতিয়া আমি পীটাৰ ড্ৰাকাৰ, এড্ৰাৰ্ড পীটাৰ, এফ ডব্লিউ টেইলৰ আৰু হেন্ৰী ফেয়লৰ দৰে আমেৰিকান গুৰুসকলৰ বিষয়ে অধ্যয়ন কৰো, শেহতীয়াভাৱে ভাৰতীয়সকলেও আন্তঃৰাষ্ট্ৰীয় ব্যৱস্থাপনাৰ প্ৰেক্ষাপটত তেওঁলোকৰ পদক্ষেপ ৰাখিবলৈ সক্ষম হৈছে।

২০০৫ চনৰ শীৰ্ষত ৫০গৰাকী চিন্তাবিদৰ তালিকাত চাৰিগৰাকী ভাৰতীয়ৰ নাম অন্তৰ্ভুক্ত হৈছে— কৌশলৰ গুৰু চি কে প্ৰহ্লাদ, পৰ্যটক বিষয়াৰ প্ৰশিক্ষক ৰামচৰণ, টাক্ বিজনেছ স্কুলৰ অধ্যাপক বিজয় গোবিন্দৰাজন আৰু হাৰাৰ্ড বিজনেছ স্কুলৰ ৰাকেশ খুৰাণা। ‘Managing Across Borders : The Transnational Solution which made it to Financial Times’ নামৰ গ্ৰন্থৰ গ্ৰন্থকাৰ, লণ্ডন বিজনেছ স্কুলৰ সুমন্ত্ৰ ঘোষালৰ গ্ৰন্থখনে কুৰি শতিকাৰ ৫০খন আটাইতকৈ প্ৰভাৱশালী গ্ৰন্থৰ তালিকাত তালিকাভুক্ত হৈছে। হাবাই বিজনেছ স্কুলৰ নীতিন নোহাৰিয়া, তৰুণ খান্না আৰু কৃষ্ণ পালেপু নৰ্থ ৱেষ্টাৰ্ণৰ কেলগছ স্কুলৰ (Kellogg School) দীপক জৈন আৰু মোহনবীৰ চাহানী, কলম্বিয়াৰ জগদীশ ভাগৱতী আৰু কাৰ্ণেগি মেলনৰ (Carnegie Mellon) ৰাজ ৰেড্ডীৰ দৰে বৃহৎ শিবিৰৰ নাম নল’লেও হ’ব।

জ্যোতিষ্কসকলৰ তালিকাখন আৰু দীঘল হোৱাৰ আশা কৰিব পাৰি। যিহেতু এম বি এ পাঠ্যক্রমত নামভৰ্তি কৰা ভাৰতীয়সকলৰ সংখ্যা বাঢ়ি গৈ আছে। মোহনবীৰ চাহানীৰ মতে ‘যুক্তৰাষ্ট্ৰৰ ২০খন শীৰ্ষৰ ‘business school’ৰ প্ৰতি চাৰি বা পাঁচগৰাকীৰ এগৰাকী ভাৰতীয়। কেলগত য’ত তেওঁ শিক্ষাদান কৰে, উীনকে ধৰি শিক্ষকমণ্ডলীৰ ১৫ শতাংশ ভাৰতীয়। কিন্তু এয়া কেৱল সংখ্যাৰ কথাহে— এক বিলিয়ন জনসংখ্যাৰ অতি কমেও ২০ শতাংশ কাৰ্যদক্ষ হ’ব লাগে? নিঃসন্দেহে আমি বিশাল জনসংখ্যাৰ কথা কৈছো— কিন্তু সফল হ’বলৈ আমি কিমানখিনি আগবাঢ়ি গৈছো আৰু ভাৰতীয়সকলে শিক্ষাক কিমান মূল্য দিছে— তাৰ বিষয়েও কোৱা হৈছে। তাত কোনো সুৰক্ষিত জাল নাই, তোমাৰ কেৱল ডিগ্ৰীহে আছে।’ ইণ্টাৰনেট যুগৰ জন মিলাৰ্ড কাইনছ হিচাপে পৰিচিত চাহানীয়ে এনেদৰে কৈছে। ‘Across the Board’ নামৰ পত্ৰিকাখনৰ এটি সাক্ষাৎকাৰত বিজয় গোবিন্দৰাজনে এনেদৰে ব্যাখ্যা দিছে— ‘ভাৰতীয়সকলৰ এক শক্তিশালী নীতিশাস্ত্ৰ আছে, ভাল ইংৰাজী ক’ব পাৰে আৰু ধাৰণাৰ চিন্তা আৰু বিশ্লেষণত উত্তম।’ ‘Ford Foundation’ৰ বৃত্তি লাভ কৰি হাৰাৰ্ড বিজনেছ স্কুললৈ যোৱা বিজয় গোবিন্দৰাজন যুক্তৰাষ্ট্ৰৰ এগৰাকী অতি উচ্চ হাৰত পাৰিশ্ৰমিক লাভ কৰা কাৰ্যবাহী প্ৰশিক্ষক। সঞ্চালকমণ্ডলীৰ কোঠা বা এম বি এ পাঠ্যক্রমতে হওক, ভাৰতীয়সকলে গোলকীকৰণত এক নতুন দৃশ্যপটৰ সূচনা কৰিছে। চাহানীয়ে কৈছে— ‘আমি সবহখিনিয়ে কিছু সময়ৰ বাবে যুক্তৰাষ্ট্ৰত আছো কিন্তু যিটো এতিয়াও ব্যৱহাৰ হোৱা নাই সেয়া হ’ল আমাৰ ভাৰতৰ জ্ঞান। উদগমন হোৱা বজাৰে সৃষ্টি কৰা অসামান্য প্ৰত্যাহ্বানে এই সকলোবোৰ সলনি কৰি পেলাইছে।’

তেওঁলোকৰ শক্তিশালী সামাজিক দায়বদ্ধতাৰ মনোভাৱেৰে পশ্চিমীয়া চিন্তাবিদে আওকাণ কৰা বিষয়বোৰ ভাৰতীয়সকলে চম্ভালি ল’ব পাৰিছে। চি কে প্ৰহ্লাদৰ সৰ্বাধিক বিক্ৰী হোৱা গ্ৰন্থ ‘The Fortune at the Botlom of the Pyramid’ৰ কথাকে ল’ব পাৰি য’ত বিশ্বৰ দুখীয়া লোকসকলৰ মাজত ব্যক্তিবাদী বজাৰৰ (micro market) খতিয়ান লোৱাৰ ওপৰত গুৰুত্ব আৰোপ কৰা হৈছে। বজাৰকৰণৰ গুৰু কাছ্ বেংগনছৰ শেহতীয়া গৱেষণাই বজাৰকৰণে বিশ্বৰ দুখীয়াসকলৰ বাবে কি কৰিব পাৰে তাৰ ওপৰত আলোকপাত কৰিছে। চাহানীয়ে তেওঁৰ মতাদৰ্শক এনেদৰে সামৰিছে— ‘যিসকল মানুহৰ ক্ষেত্ৰত প্ৰযোজ্য সেইসকলৰ বাবে সমস্যাৰ সমাধান কৰা।’ আমি ভাৰতীয় ব্যৱস্থাপনাৰ চৰিত্ৰ গঠনৰ প্ৰতি দৃষ্টি ৰাখিছোনে? ‘নিশ্চয়, ই আধ্যাত্মিক জ্ঞানৰ মাজত অন্তৰ্নিহিত হৈ আছে। এতিয়ালৈকে জনপ্ৰিয় হৈ থকা তীৰ



প্ৰতিযোগিতামূলক ব্যৱস্থাপনাৰ দৰ্শন নহয়, কিন্তু ভৱিষ্যতৰ ব্যৱসায়ৰ সমসাময়িকভাৱে হোৱা কিবা এটা বেলেগ।’— পঞ্চতন্ত্ৰ আৰু ভগৱত গীতাৰ কাহিনী প্ৰায়েই কেলগছৰ ছাত্ৰ-ছাত্ৰীৰ আগত বৰ্ণনা কৰা চাহানীয়ে এনেদৰে কৈছে। গতিকে ভৱিষ্যতৰ নিগমবোৰ চলোৱাৰ পছৰ কি পৰিৱৰ্তন ঘটবনে? সম্ভৱতঃ ভাৰতীয় উপমহাদেশৰপৰা প্ৰবাহিত বতাহে ক’ব পাৰিব।

Adopted, based and taken from ‘MANAGEMENT GURU? THINK INDIAN NOW’ by NEELAM RAJ published in <http://www.economictimes.indiatimes.com>, datelined sunday, August 27, 2006.

### মূল শব্দাৱলী (Key Terms)

ক্ৰিয়াত্মক কৰ্ম নিৰীক্ষণৰ মূল কৰ্মকাৰক functional foremanship		কৰ্মৰ মানদণ্ডীকৰণ standardisation of work
সময় অধ্যয়ন time study	গতি বা চলাচল অধ্যয়ন motion study	ক্লান্তি অধ্যয়ন fatigue study
পদ্ধতি অধ্যয়ন method study	পৃথক কৰ্ম মজুৰি নীতি differential piece wage system	মনস্তত্ত্বঃ বিপ্লৱ mental revolution
আদেশৰ একতা unity of command		নিৰ্দেশনাৰ একতা unity of direction
কৰ্তৃত্বৰ জখলাৰ শৃংখল/ ঠাইৰ মাজেৰে বাট উলিওৱা scalar chain gang plank		দলীয় শক্তি esprit De corps

### সংক্ষেপে (Summary)

**অৰ্থ (Meaning) :** ব্যৱস্থাপনাৰ নীতি হ’ল সাধাৰণ নিৰ্দেশাৱলী যিবোৰ কিছুমান বিশেষ পৰিস্থিতিত কৰ্মস্থানত আচৰণৰ বাবে প্ৰয়োগ কৰা হয়। এইবোৰে ব্যৱস্থাপকসকলক সিদ্ধান্ত গ্ৰহণ আৰু প্ৰয়োগত সহায় কৰে।

**প্ৰকৃতি (Nature) :** ব্যৱস্থাপনাৰ প্ৰকৃতি এইবোৰ শিৰোনামত আলোচনা কৰিব পাৰি— অভ্যাসৰ দ্বাৰা গঠিত, সাধাৰণ নিৰ্দেশাৱলী, সাৰ্বজনীন, নমনীয়, আচৰণযুক্ত, পৰিস্থিতি সাপেক্ষ আৰু কাৰণ আৰু ফলাফলৰ সম্পৰ্ক।

**বৈশিষ্ট্য (Significance) :** ব্যৱস্থাপকসকলে সুস্থ সিদ্ধান্ত গ্ৰহণৰ বাবে ব্যৱস্থাপনাৰ নীতিবোৰৰ বৈশিষ্ট্যৰ বিষয়ে ভালদৰে বুজি পাব লাগে। বৈশিষ্ট্যসমূহ তলত উল্লিখিত শিৰোনামত আলোচনা কৰিব পাৰি— দক্ষতা বৃদ্ধি, সম্পদৰ প্ৰকাম্য ব্যৱহাৰ, বিজ্ঞানসন্মত সিদ্ধান্ত গ্ৰহণ, পৰিৱৰ্তিত পৰিস্থিতিৰ সৈতে খাপ খোৱা, সামাজিক দায়বদ্ধতা পূৰণ, উপযুক্ত গৱেষণা আৰু বিকাশ, ব্যৱস্থাপকৰ প্ৰশিক্ষণ আৰু ফলদায়ক প্ৰশাসন।

**বিজ্ঞানসন্মত ব্যৱস্থাপনা (Scientific Management) :** টেইলৰ বিজ্ঞানসন্মত পৰিচালনাৰ নীতিবোৰ হ'ল— বিজ্ঞান, পুৰণিকলীয়া নীতি নহয়, ঐক্য, বিবাদ নহয়, সহযোগিতা, ব্যক্তিকেन्द्रিকতা নহয়, সৰ্বাধিক সীমিত উৎপাদন নহয়, প্ৰতিগৰাকী ব্যক্তিকে তেওঁলোকৰ সৰ্বাধিক দক্ষতা আৰু সমৃদ্ধিলৈ উন্নত কৰা। টেইলৰৰ মতে ব্যৱস্থাপনাৰ কৌশলসমূহ হ'ল— কৰ্তব্য বিষয়ক নিৰীক্ষণ, কৰ্মৰ মানদণ্ডীকৰণ আৰু সৰলীকৰণ, ক্লাস্তিৰ অধ্যয়ন, পদ্ধতি অধ্যয়ন, সময় অধ্যয়ন, গতি বা চলাচল অধ্যয়ন আৰু পৃথকসূচক মজুৰি নীতি। আমি টেইলৰ আৰু ফেয়লৰ অৱদানৰ মাজত থকা পাৰ্থক্যসমূহো আঙুলিয়াই দেখুৱাব পাৰো, কিন্তু মূলতে তেওঁলোকৰ প্ৰকৃতি পৰিপূৰক আছিল।

**ফেয়লৰ ব্যৱস্থাপনাৰ নীতিসমূহ (Fayol's Principles of Management) :** ফেয়লৰ মতে ব্যৱস্থাপনাৰ কাৰ্যাৱলী হ'ল— পৰিকল্পনা, সংগঠন, নিৰ্দেশনা, সমন্বয় সাধন আৰু নিয়ন্ত্ৰণ কৰা। এটা ঔদ্যোগিক প্ৰতিষ্ঠানৰ কাম-কাজসমূহ এনেদৰে ভগাব পাৰি— প্ৰযুক্তিমূলক, বাণিজ্যিক, বিত্তীয়, নিৰাপত্তামূলক, হিচাপ-নিকাচ আৰু ব্যৱস্থাপনীয়। তেওঁ পৰামৰ্শ দিছিল যে ব্যৱস্থাপকসকলৰ নিম্ন উল্লিখিত গুণাবলী থাকিব লাগে— শাৰীৰিক, নৈতিক, শিক্ষা, জ্ঞান আৰু অভিজ্ঞতা। ফেয়লে ১৪টা ব্যৱস্থাপনাৰ নীতি তালিকাভুক্ত কৰিছিল— কৰ্ম বিভাজন, কৰ্তৃত্ব আৰু দায়িত্ব, অনুশাসন, আদেশৰ একতা, নিৰ্দেশনাৰ একতা, সমূহীয়া স্বার্থৰ ওচৰত ব্যক্তিগত স্বার্থৰ বশৱৰ্তিতা, কৰ্মচাৰীসকলৰ পাৰিশ্ৰমিক, কেন্দ্ৰীকৰণ আৰু বিকেন্দ্ৰীকৰণ, কৰ্তৃত্বৰ খোপৰ শৃংখল, শৃংখলা, ন্যায়পৰায়ণতা, কৰ্মচাৰীসকলৰ স্থায়িত্বতা, আগভাগ আৰু দলীয় শক্তি।

আমি টেইলৰ আৰু ফেয়লৰ অৱদানৰ মাজত পাৰ্থক্য দেখুৱাব পাৰো কিন্তু মূলতে সেইবোৰৰ প্ৰকৃতি পৰিপূৰক।

### অনুশীলনী (Exercises)

#### বহুমুখী বাছনিৰ প্ৰশ্নসমূহ (Multiple Choice Questions)

- ১। ব্যৱস্থাপনাৰ নীতিবোৰ নহয়—  
 (ক) সাৰ্বজনীন (খ) নমনীয়  
 (গ) অতুলনীয় (ঘ) আচৰণমূলক
- ২। ব্যৱস্থাপনাৰ নীতিবোৰ কিদৰে গঠিত হয়?  
 (ক) পৰীক্ষাগাৰত (খ) ব্যৱস্থাপকসকলৰ অভিজ্ঞতাৰ দ্বাৰা  
 (গ) ভোক্তাৰ অভিজ্ঞতাৰ দ্বাৰা (ঘ) সমাজ বিজ্ঞানীসকলৰ জননৰ দ্বাৰা
- ৩। ব্যৱস্থাপনাৰ নীতিবোৰ বৈশিষ্ট্যপূৰ্ণ কাৰণ—  
 (ক) দক্ষতা বৃদ্ধি (খ) আগভাগ  
 (গ) সম্পদৰ প্ৰকাম্য ব্যৱহাৰ (ঘ) পৰিৱৰ্তিত প্ৰযুক্তিৰ সৈতে খাপ খুওৱা
- ৪। হেন্ৰী ফেয়ল আছিল এগৰাকী—  
 (ক) সমাজ বিজ্ঞানী (খ) খনিজ অভিযন্তা  
 (গ) হিচাপ ৰক্ষক (ঘ) উৎপাদন অভিযন্তা
- ৫। তলৰ কোনটো বিবৃতিয়ে 'কৰ্ম বিভাজন' নীতিটো ভালদৰে বৰ্ণনা কৰে?  
 (ক) কামটো সৰু অংশত ভগাই লোৱা উচিত  
 (খ) শ্ৰমিকসকলক ভগাই ল'ব লাগে  
 (গ) কামৰ মাজত সম্পদবোৰ ভগাই দিব লাগে  
 (ঘ) ই বিশেষীকৰণৰ জন্ম দিয়ে।
- ৬। 'তেওঁ যন্ত্ৰ-পাতি, সামগ্ৰী, আহিলা-পাতি আদি সংশ্লিষ্ট কৰ্মচাৰীৰ প্ৰয়োগৰ বাবে সাজু কৰি ৰাখে।'  
 ইয়াত কৰ্তব্য বিষয়ক নিৰীক্ষণৰ অধীনত কাৰ কামৰ কথা বৰ্ণনা কৰা হৈছে?  
 (ক) নিৰ্দেশনা কাৰ্ড বিষয়া (খ) মেৰামতিৰ দায়িত্ববাহী বিষয়া  
 (গ) দলীয় মুৰব্বী (ঘ) পথ নিৰূপক বিষয়া

- ৭। তলৰ কোনটো টেইলৰে আগবঢ়োৱা ব্যৱস্থাপনাৰ নীতি নহয়?  
 (ক) বিজ্ঞান, হাতেৰে কৰা কৰ্ম নহয়। (খ) কৰ্তব্য বিষয়ক নিৰীক্ষণ  
 (গ) সৰ্বাধিক, সীমিত উৎপাদন নহয় (ঘ) ঐক্য, বিবাদ নহয়।
- ৮। ব্যৱস্থাপনাই এটা কাম ৰূপায়ণ কৰিবলৈ 'এটা উৎকৃষ্ট পথ' উলিয়াব লাগে। এই বাক্যটোত বিজ্ঞানসন্মত ব্যৱস্থাপনাৰ কোনটো কৌশল ব্যাখ্যা কৰা হৈছে?  
 (ক) সময় অধ্যয়ন (খ) গতি অধ্যয়ন  
 (গ) ক্লাস্তি অধ্যয়ন (ঘ) পদ্ধতি অধ্যয়ন
- ৯। তলৰ কোনটো উক্তি 'মনো বিপ্লৱ' উৎকৃষ্ট বৰ্ণনা দাঙি ধৰে?  
 (ক) ই মনোভাবৰ পৰিৱৰ্তন সূচায়।  
 (খ) ব্যৱস্থাপনা আৰু কৰ্মচাৰীসকলে এজনে শ্ৰেষ্ঠ হিচাপে খেল খেলিব নালাগে।  
 (গ) ব্যৱস্থাপনা আৰু শ্ৰমিকক এজনৰ আনজনক আৱশ্যক।  
 (ঘ) শ্ৰমিকসকলক অধিক মজুৰি প্ৰদান কৰিব লাগে।
- ১০। টেইলৰ আৰু ফেয়লৰ বিষয়ে কোনটো উক্তি অশুদ্ধ?  
 (ক) ফেয়ল আছিল মাইনিং ইঞ্জিনীয়াৰ; আনহাতে টেইলৰ আছিল মেকানিকেল ইঞ্জিনীয়াৰ  
 (খ) ফেয়লৰ নীতিবোৰ বিশেষ পৰিস্থিতিত প্ৰযোজ্য হয়; আনহাতে, টেইলৰৰ নীতিবোৰৰ সাৰ্বজনীন প্ৰয়োগ আছে।  
 (গ) ফেয়লৰ নীতিবোৰ ব্যক্তিগত অভিজ্ঞতাৰ দ্বাৰা গঠিত; আনহাতে টেইলৰৰ নীতিবোৰ কাৰখানাৰ নিম্নস্তৰত প্ৰযোজ্য।

### চমু উত্তৰৰ প্ৰশ্নসমূহ (Short Answer Type Questions)

- ১। 'আদেশৰ একতা' নীতিটো ব্যৱস্থাপনাৰ বাবে কিদৰে উপযোগী? চমুকৈ আলোচনা কৰা।
- ২। বিজ্ঞানসন্মত ব্যৱস্থাপনাৰ ব্যাখ্যা দিয়া। ইয়াৰ যিকোনো তিনিটা নীতি উল্লেখ কৰা।
- ৩। এটা সংগঠনে যদি ইয়াৰ ভৌতিক আৰু মানৱীয় সম্পদসমূহৰ বাবে উপযুক্ত স্থান নাৰাখে, কোনটো নীতিক ভংগ কৰা হ'ব? ইয়াৰ ফলাফলসমূহ কি হ'ব?
- ৪। ব্যৱস্থাপনাৰ নীতিসমূহৰ বৈশিষ্ট্য সম্পৰ্কে যিকোনো চাৰিটা কথা ব্যাখ্যা কৰা।

৫। 'কৰ্তৃত্বৰ খোপৰ শৃংখল' নীতিটো আৰু ঠাইৰ মাজেৰে বাট উলিওৱা কথাটো ব্যাখ্যা কৰা।

### দীঘলীয়া উত্তৰৰ প্ৰশ্নসমূহ (Long Answer Type Questions)

- ১। টেইলৰে আগবঢ়োৱা বিজ্ঞানসন্মত ব্যৱস্থাপনাৰ নীতিসমূহ ব্যাখ্যা কৰা।
- ২। ফেয়লে আগবঢ়োৱা তলৰ ব্যৱস্থাপনাৰ নীতিসমূহ উদাহৰণৰ সৈতে আলোচনা কৰা।
  - (ক) নিৰ্দেশনাৰ একতা
  - (খ) ন্যায়পৰায়ণতা
  - (গ) দলীয় শক্তি
  - (ঘ) শৃংখল
  - (ঙ) কেন্দ্ৰীকৰণ আৰু বিকেন্দ্ৰীকৰণ
  - (চ) আগভাগ
- ৩। টেইলৰে বৰ্ণনা কৰা 'কৰ্তব্য বিষয়ক নিৰীক্ষণ' কৌশলটো আৰু 'মনোবিপ্লৱ'ৰ ধাৰণাটো ব্যাখ্যা কৰা।
- ৪। বিজ্ঞানসন্মত কৰ্ম অধ্যয়নৰ তলৰ কৌশলসমূহ আলোচনা কৰা—
  - (ক) সময় অধ্যয়ন
  - (খ) গতি বা চলাচল অধ্যয়ন
  - (গ) ক্লাস্তি অধ্যয়ন
  - (ঘ) পদ্ধতি অধ্যয়ন
  - (ঙ) কৰ্মৰ সৰলীকৰণ আৰু মানদণ্ডীকৰণ
- ৫। সমসাময়িক ব্যৱসায়িক পৰিৱেশত টেইলৰ আৰু ফেয়লৰ অৱদানসমূহৰ প্ৰাসংগিকতা আলোচনা কৰা।

### প্ৰকল্পৰ ভাৱ অৰ্পণ

- (১) ব্যৱসায়িক আলোচনী, বাৰ্ষিক প্ৰতিবেদন, বাতৰি কাকত বা ইণ্টাৰনেটৰ পৰা কোম্পানীৰ শাসন আৰু উৎপাদন পদ্ধতি আদিৰ কি ধৰণৰ পৰিৱৰ্তন হৈ আছে বিচাৰি উলিওৱা। এখন টোকাবহী (Scrap book) প্ৰস্তুত কৰা। এই বিষয়বোৰ তোমাৰ শিক্ষক আৰু বন্ধুবৰ্গৰ সৈতে আলোচনা কৰা। ইয়াৰ এটা প্ৰতিবেদন প্ৰস্তুত কৰা।

- (২) এটা কাৰখানা চাবলৈ যোৱা। তেওঁলোকৰ উৎপাদন পদ্ধতি আৰু মজুৰি পৰিশোধ নীতি বিচাৰ কৰা। এখন প্ৰতিবেদন প্ৰস্তুত কৰা আৰু ইয়াক তোমাৰ শ্ৰেণীকোঠাত আৰু শিক্ষকৰ সৈতে আলোচনা কৰা।

### পৰিঘটনাৰ সমস্যাৰ আলোচনা (Case Problems)

#### সমস্যা-১

‘F’ লিমিটেডে খাদ্য প্ৰক্ৰিয়াকৰণ ব্যৱসায়ত লিপ্ত আছিল আৰু এটা জনপ্ৰিয় ‘ব্ৰেণ্ড’ৰ অধীনত ইয়াৰ পণ্যসমূহ বিক্ৰী কৰিছিল। শেহতীয়াভাৱে ভাল গুণ আৰু ন্যায্য মূল্যৰ বাবে ব্যৱসায়টো সম্প্ৰসাৰিত হৈ আছিল। লগতে অধিক ব্যক্তিৰ কৰ্মনিযুক্তিৰে প্ৰক্ৰিয়াকৃত খাদ্যৰ বজাৰখন বৃদ্ধি পাই আছিল। নতুন অংশগ্ৰহণকাৰীয়ে উপাৰ্জনৰ বাবে নতুন ধাৰাৰে প্ৰৱেশ কৰিছিল। হ্ৰস্বকালত ইয়াৰ বজাৰৰ অংশ অটুট ৰাখিবলৈ কোম্পানীয়ে ইয়াৰ কৰ্মচাৰীসকলক অতিৰিক্ত সময় (over time) কাম কৰিবলৈ নিৰ্দেশ দিছিল।

কিন্তু ইয়াৰ ফলত বহুতো সমস্যাৰ উদ্ভৱ হৈছিল। কামৰ বোজা বৃদ্ধি পোৱা বাবে কৰ্মচাৰীসকলৰ দক্ষতা হ্রাস পাইছিল। কেতিয়াবা তলতীয়া কৰ্মচাৰীসকলে এজনতকৈ অধিক ওপৰৰ বিষয়াৰ হকে কাম কৰিবলগীয়া হোৱাত দক্ষতা হ্রাস পাইছিল। পূৰ্বতে এবিধ পণ্যৰ বাবে কাম কৰা একোটা বিভাগে দুটা বা ততোধিক পণ্যৰ বাবে কাম কৰিবলগীয়া হৈছিল। ইয়াৰ ফলত কামৰ ওপৰা-উপৰি আৰু অপচয় হৈছিল। কৰ্মচাৰীসকল অনুশাসনবিহীন হৈ পৰিছিল। দলবদ্ধ হৈ কাম কৰাৰ যি স্পৃহা আগতে কোম্পানীৰ বৈশিষ্ট্য আছিল, ক্ৰমশঃ হ্রাস পাবলৈ লৈছিল। কৰ্মচাৰীসকলে প্ৰৰিণত হোৱা যেন অনুভৱ কৰিছিল আৰু আগভাগ লোৱাটো কমি গৈছিল। পণ্যৰ মান হ্রাস পাবলৈ আৰম্ভ কৰিছিল আৰু বজাৰৰ অংশ হ্রাসৰ ফালে দৌ খাই গৈছিল।

প্ৰকৃততে কোম্পানীয়ে প্ৰয়োজনীয় বুনীয়াদী সা-সুবিধা সৃষ্টি নকৰাকৈ পৰিৱৰ্তন সাধন কৰিবলৈ গৈছিল।

#### প্ৰশ্নাৱলী (Questions)

- কোম্পানীয়ে ভংগ কৰা ব্যৱস্থাপনাৰ নীতিসমূহ (হেন্ৰী ফেয়লে আগবঢ়োৱা ১৪টাৰ ভিতৰত) চিনাক্ত কৰা।
- এই নীতিসমূহ চমুকৈ বৰ্ণনা কৰা।
- অতীতৰ গৌৰৱলৈ কোম্পানীটোক ওভতাই নিবলৈ উপৰিউক্ত নীতিসমূহৰ ক্ষেত্ৰত কোম্পানীৰ ব্যৱস্থাপনাই কিধৰণৰ পদক্ষেপ গ্ৰহণ কৰা উচিত?

সমস্যা-২ (সমস্যা-১ৰ সৈতে সম্পৰ্কিত)

কোম্পানী 'F' লিমিটেডৰ ব্যৱস্থাপনাই এতিয়া ইয়াৰ মুৰ্খতা উপলব্ধি কৰিছিল। পৰিস্থিতিটো শুধৰাবলৈ ই 'M' নামৰ এগৰাকী ব্যৱস্থাপনাৰ দিহা-পৰামৰ্শকাৰীক (Consultant) কোম্পানীটোক আগৰ স্থিতিতলৈ ওভতাই নিবলৈ অনুমোদন জনাবলৈ নিযুক্তি দিছিল। 'M' দিহা-পৰামৰ্শকাৰীয়ে 'F' লিমিটেডৰ কাৰখানাৰ উৎপাদন প্ৰক্ৰিয়াৰ এটা অধ্যয়ন হাতত লৈছিল আৰু নিম্ন উল্লিখিত পৰিৱৰ্তনসমূহত অনুমোদন জনাইছিল—

- ১। কোম্পানীয়ে উৎপাদনৰ ক্ষেত্ৰত বিজ্ঞানসন্মত ব্যৱস্থাপনা প্ৰৱৰ্তন কৰা উচিত।
- ২। নিত্য কৰ্মৰ তালিকা, কৰ্মসূচী, শীঘ্ৰ প্ৰেৰণ (dispatch) আৰু প্ৰতিক্ৰিয়া গ্ৰহণ (feedback) আদি সামৰি উৎপাদন পৰিকল্পনা প্ৰয়োগ কৰিব লাগে।
- ৩। পৰিকল্পনাক কাৰ্যকৰী ব্যৱস্থাপনাৰ পৰা পৃথক কৰিবলৈ 'কৰ্তব্য বিষয়ক নিৰীক্ষণ' প্ৰয়োগ কৰা উচিত।
- ৪। সম্পদসমূহৰ প্ৰকাম্য ব্যৱহাৰৰ বাবে 'কৰ্ম অধ্যয়ন' গ্ৰহণ কৰা উচিত।
- ৫। দক্ষতা বৃদ্ধি আৰু জবাবদিহি ভাব সৃষ্টি কৰিবলৈ সকলো কাম-কাজৰ 'মানদণ্ডীকৰণ'ৰ ব্যৱস্থা কৰা উচিত।
- ৬। শ্ৰমিকসকলক প্ৰেৰণা যোগাবলৈ 'পৃথকসূচক কৰ্ম মজুৰি নীতি' প্ৰয়োগ কৰা উচিত।
- ৭। ১নং সমস্যাটোৰ ক্ষেত্ৰত অনুমোদন জনোৱা পদক্ষেপসমূহৰ উপৰি (সেই সমস্যাটোৰ ৩নং প্ৰশ্নৰ উত্তৰ হিচাপে) ওপৰৰ পৰিৱৰ্তনসমূহৰ সূচনা কৰা উচিত।

এইটো আশা কৰা হৈছিল যে পৰিৱৰ্তনে কোম্পানীৰ কাম-কাজত এক আমূল পৰিৱৰ্তন আনিব আৰু ইয়াৰ পুৰণি গৌৰৱ ঘূৰাই আনিব।

### প্ৰশ্নাৱলী (Questions)

- ১। 'M' দিহা-পৰামৰ্শদাতাৰ দ্বাৰা অনুমোদিত বিজ্ঞানসন্মত ব্যৱস্থাৰ প্ৰৱৰ্তনে বিচৰাধৰণৰ ফলাফল আনিব পাৰিব বুলি তুমি ভাবানে?
- ২। পৰিৱৰ্তনৰ সূচনা কৰিবলৈ কোম্পানীয়ে কি ধৰণৰ আগতীয়া সাৱধানতা অৱলম্বন কৰা উচিত? ১ৰপৰা ৬ নম্বৰলৈকে কথাখিনিত উল্লিখিত প্ৰতিটো কৌশলৰ ক্ষেত্ৰত সুকীয়াভাৱে তোমাৰ উত্তৰ দিয়া।