


ক্ষমতা ও কর্তৃত্ব অর্পণ

Power and Delegation of Authority



মানুষ কিভাবে সংগঠনগুলোতে ক্ষমতা অর্জন করে এবং তা প্রয়োগ করে এ বিষয়ে সাম্প্রতিক বছরগুলোতে সাংগঠনিক আচরণের গবেষণা বিবিধ জ্ঞান অর্জন করেছেন। সাংগঠনিক কাঠামো প্রতিষ্ঠানের ভেতরে কর্মরত বিভিন্ন ব্যক্তির মধ্যকার সম্পর্কের একটি সুস্পষ্ট, যৌক্তিক ও স্থায়ী প্যাটার্ন সৃষ্টি করে, যার ভেতরে থেকে ব্যবস্থাপক ও কর্মীরা প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্য অর্জনের জন্য প্রচেষ্টা চালায়। প্রতিষ্ঠানের সাংগঠনিক কাঠামোতে যে সব ব্যক্তির সমাহার, তাদেরকে পরিচালিত করার জন্য ব্যবস্থাপকেরা তাদের ‘ক্ষমতা’ ও ‘কর্তৃত্ব’-এর বলে বলীয়ান হয়ে বিভিন্ন নিয়মাবলী নির্ধারণ ও প্রয়োগ করেন। ক্ষমতা ও কর্তৃত্ব পরস্পর গভীরভাবে সম্পর্কযুক্ত। কর্মীদের আচরণে রাতারাতি পরিবর্তন আসে ব্যবস্থাপকের ক্ষমতা ও কর্তৃত্বের সঠিক কিংবা অপপ্রয়োগের কারণে। ব্যবস্থাপকেরা কতটা কার্যকরভাবে তাদের কর্তৃত্ব ব্যবহার করতে পারবেন তা আংশিকভাবে নির্ভর করে তারা কতটুকু ক্ষমতার ব্যবহার সম্বন্ধে জ্ঞাত তার ওপর। এ ইউনিটে আমরা ক্ষমতা ও কর্তৃত্ব সম্পর্কিত নানাবিধ বিষয় বিস্তারিতভাবে আলোচনা করব। আসুন, ইউনিটটি শেষ করি এবং ক্ষমতা ও কর্তৃত্ব সম্পর্কে খুঁটিনাটি বিষয় আয়ত্ত্ব করি।

	ইউনিট সমাপ্তির সময়	ইউনিট সমাপ্তির সর্বোচ্চ সময় ০৩ সপ্তাহ
এ ইউনিটের পাঠসমূহ		
পাঠ - ১: ক্ষমতা এবং তার উৎস		
পাঠ - ২: ক্ষমতার কেন্দ্রিকরণ ও বিকেন্দ্রিকরণ		
পাঠ - ৩: কর্তৃত্ব এবং তার উৎস		
পাঠ - ৪: কর্তৃত্ব অর্পণ		
পাঠ - ৫: কর্তৃত্ব অর্পণের নীতিমালা এবং বাধাসমূহ		

পাঠ ৮.১

ক্ষমতা এবং তার উৎস
Power and Its Sources

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- ক্ষমতা কী তা জানতে পারবেন।
- ক্ষমতার উৎস বা ভিত্তিগুলো সম্পর্কে ধারণা পাবেন।

ক্ষমতা কী

What is Power

অন্য লোকের উপর প্রভাব খাটানোর প্রতিপত্তিকে ক্ষমতা (Power) বলা হয়। অন্যভাবে বলা যায়, ক্ষমতা এমন এক ধরনের শক্তি যা থাকার কারণে জনাব ‘ক’ জনাব ‘খ’- এর আচরণকে এমনভাবে প্রভাবিত করতে পারে যার ফলে জনাব ‘খ’ জনাব ‘ক’ - এর ইচ্ছামত কোন কাজ সম্পাদন করে থাকে। সোজা কথায়, কোনো ব্যক্তি বা দলের মনোভাব বা আচরণকে প্রভাবিত করার শক্তিই হলো ক্ষমতা।

স্টোনার-এর ভাষায়ঃ “Power is the ability to exert influence on other people”

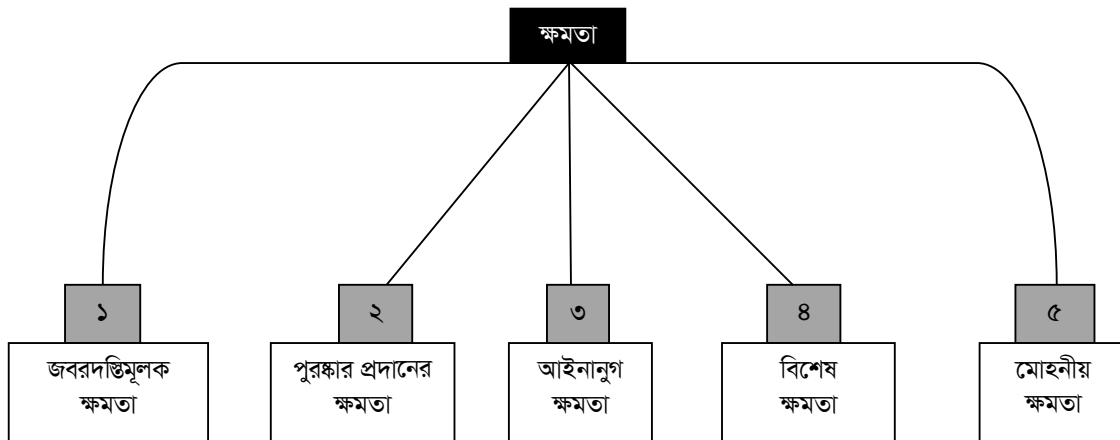
হ্যারল্ড কুঞ্জ ও তার সহযোগীরা মনে করেনঃ “Power is the ability of individuals or groups to induce or influence the beliefs or actions of other persons or groups.”

যেখানেই বিভিন্ন ব্যক্তি বা দলের মধ্যে পারস্পরিক সম্পর্ক বিদ্যমান, সেখানেই ক্ষমতার বিষয়টি জড়িত। প্রতিষ্ঠানের মধ্যে ব্যবস্থাপকেরা প্রতিষ্ঠান প্রদত্ত ক্ষমতা ব্যবহার করেন। এ ক্ষমতার বলেই তারা কর্মীদেরকে প্রভাবিত করেন এবং তাদের দ্বারা কাজ করিয়ে নিতে সক্ষম হন।

ক্ষমতার উৎস বা ভিত্তি

Sources or Bases of Power

ক্ষমতা কোথা থেকে আসে? কোনো ব্যক্তি বা দল অন্যের উপর যে প্রভাব বিস্তার করে, সে প্রভাবের অধিকারী তারা কিভাবে হয়? এ প্রশ্নগুলোর জবাব খুঁজে পেয়েছেন দু’জন আমেরিকান গবেষক। তাঁরা হলেন জন ফ্রেন্স ও বার্ট্রাম র্যাভেন (John French and Bertram Raven)। তাঁরা ক্ষমতার পাঁচটি উৎস/ভিত্তি চিহ্নিত করেছেনঃ



চিত্র: ক্ষমতার বিভিন্ন উৎস

১. জবরদস্তিমূলক ক্ষমতা (Coercive Power): জবরদস্তিমূলক ক্ষমতা ভীতি-নির্ভর। একজন ব্যবস্থাপক যখন কোন কর্মী বা অধীনস্থ ব্যক্তির উপর কাজ করানো বা কোন কাজ করা থেকে বিরত থাকার জন্য শক্তি প্রয়োগ করেন, তখন বলা যায় যে, তিনি জবরদস্তিমূলক ক্ষমতা প্রয়োগ করছেন। এ ধরনের শক্তি প্রয়োগের ক্ষেত্রে কর্মীরা ভীত হয়ে আদেশ পালন করেন। আদেশ পালনে ব্যর্থ হলে যদি ব্যবস্থাপক চাকরিচ্যুতির কিংবা পদোন্নতি স্থগিত রাখার ভয় দেখান, তখন প্রয়োগকৃত ক্ষমতা জবরদস্তিমূলক ক্ষমতা হিসেবে চিহ্নিত হবে। যত প্রকার ক্ষমতা আছে তন্মধ্যে অন্যকে আঘাত/ক্ষতিগ্রস্ত করার ক্ষমতার সবচেয়ে বেশি প্রয়োগ, সবচেয়ে বেশি নিন্দিতও বটে। এরূপ ক্ষমতার দাপট নিয়ন্ত্রণ করাও কঠিন।

২. পুরস্কার প্রদানের ক্ষমতা (Reward Power): কর্মী বা অনুসারীদেরকে বিভিন্ন প্রকার পুরস্কার দিতে পারা বা না-পারার ক্ষমতাকে পুরস্কার প্রদানের ক্ষমতা বলা হয়। প্রতিষ্ঠানের ভেতরে যেসব ‘পুরস্কার’ দেয়া যায় সেগুলো হলো বেতন বৃদ্ধি, ইনক্রিমেন্ট, পদোন্নতি, ভাল কাজের স্বীকৃতি, কর্মীকে বৈচিত্র্যমূলক কাজের দায়িত্ব প্রদান ইত্যাদি। একজন ব্যবস্থাপক যত বেশি সংখ্যক পুরস্কার নিজের নিয়ন্ত্রণের মধ্যে রাখতে পারেন এবং সেগুলো কর্মীদের কাছে যত বেশি গুরুত্বপূর্ণ মনে হবে, সে ব্যবস্থাপকের তত বেশি পুরস্কার-প্রদান ক্ষমতা রয়েছে।

৩. আইনানুগ ক্ষমতা (Legitimate Power): একজন ব্যবস্থাপক প্রতিষ্ঠানের নিকট থেকে আনুষ্ঠানিকভাবে যে ক্ষমতা পেয়ে থাকেন, তাকেই বলা হয় আইনানুগ ক্ষমতা। এ ক্ষমতারই আরেক নাম কর্তৃত্ব (Authority)। সাংগঠনিক কাঠামোর মধ্যে বিভিন্ন কর্মীদের পদগুলোর বিন্যাসের মধ্যেই আইনানুগ বা আনুষ্ঠানিক ক্ষমতার উৎস নিহিত। প্রত্যেক ব্যবস্থাপকেরই অধীনস্থ কর্মীদের উপর আইনানুগ ক্ষমতা থাকে। তবে মনে রাখতে হবে, শুধুমাত্র আইনানুগ ক্ষমতা থাকলেই একজন ব্যবস্থাপক প্রতিষ্ঠানের নেতা হতে পারেন না। নেতা হওয়ার জন্য আরও গুণ থাকা দরকার।

৪. বিশেষজ্ঞ ক্ষমতা (Expert Power): নিজের ব্যক্তিগত জ্ঞান ও বিশেষজ্ঞতাই হলো বিশেষজ্ঞ ক্ষমতার ভিত্তি। অধস্তন কর্মীরা জানে না বা কম জানে এমন ধরনের জ্ঞান বা দক্ষতা যদি ব্যবস্থাপকের থাকে, তাহলে বলা যায় যে তিনি বিশেষজ্ঞ ক্ষমতার অধিকারী। আমাদেরকে ডাক্তার যখন একটি বিশেষ ঔষধ খাওয়াসহ কিছু নিয়ম-কানুন মেনে চলতে বলেন, তখন আমরা ধরেনি যে, ডাক্তারের বিশেষজ্ঞ ক্ষমতা আছে।

৫. মোহনীয় ক্ষমতা (Referent Power): যারা নেতা নন, তাদের চেয়ে আলাদা বৈশিষ্ট্যে মণ্ডিত হন যেসব নেতারা, তারা এরূপ হতে পারেন মোহনীয় ক্ষমতার কারণেই। একজন ব্যক্তির আচরণের মোহনীয়তা (charisma) এবং অনুকরণীয় ব্যক্তিত্ব মোহনীয় ক্ষমতার সৃষ্টি করে। একজন যুবক যখন কোন জনপ্রিয় গায়কের মত পোশাক পরিধান করে বা কোন চিত্রনায়কের চুলের স্টাইল অনুকরণ করে, তখন বলা যায় যে উক্ত গায়ক বা নায়কের মোহনীয় ক্ষমতা রয়েছে। বাংলাদেশসহ বিশ্বের অনেক রাজনৈতিক নেতার যথেষ্ট মোহনীয় ক্ষমতা ছিল বলে তারা বিপুল সংখ্যক অনুসারী সৃষ্টি করতে পেরেছিলেন।



সারসংক্ষেপ

কোনো ব্যক্তি বা দলের মনোভাব বা আচরণকে প্রভাবিত করার শক্তিই হলো ক্ষমতা। যেখানেই বিভিন্ন ব্যক্তি বা দলের মধ্যে পারস্পরিক সম্পর্ক বিদ্যমান, সেখানেই ক্ষমতার বিষয়টি জড়িত। প্রতিষ্ঠানের মধ্যে ব্যবস্থাপকেরা প্রতিষ্ঠান প্রদত্ত ক্ষমতা ব্যবহার করেন। ক্ষমতার পাঁচটি উৎস বা ভিত্তি রয়েছে: জবরদস্তিমূলক ক্ষমতা, পুরস্কার প্রদানের ক্ষমতা, আইনানুগ ক্ষমতা, বিশেষজ্ঞ ক্ষমতা এবং মোহনীয় ক্ষমতা। বিভিন্ন উৎস হতে প্রাপ্ত এসব ক্ষমতার বলেই ব্যবস্থাপক তার কর্মীদেরকে প্রভাবিত করেন এবং তাদের দ্বারা কাজ করিয়ে নিতে সক্ষম হন।

পাঠ ৮.২

ক্ষমতার কেন্দ্রিকরণ ও বিকেন্দ্রিকরণ

Centralization and Decentralization of Power



উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- কেন্দ্রিকরণ সম্পর্কে জানতে পারবেন।
- কেন্দ্রিকরণের সুবিধা-অসুবিধাসমূহ বর্ণনা করতে পারবেন।
- বিকেন্দ্রিকরণ কাকে বলে বলতে পারবেন।
- বিকেন্দ্রিকরণের সুবিধা-অসুবিধাসমূহ বর্ণনা করতে পারবেন।

একটি প্রতিষ্ঠানে কর্তৃত্ব বা ক্ষমতা কেন্দ্রীভূত কিংবা বিকেন্দ্রীভূত থাকতে পারে অথবা একই সাথে কিছু ক্ষমতা কেন্দ্রীভূত রেখে বাকি ক্ষমতা বিকেন্দ্রীভূত করে রাখা যেতে পারে। ক্ষমতার ব্যবহার কিভাবে করা হবে, তা প্রধানত প্রতিষ্ঠানের মালিক/সর্বোচ্চ ব্যবস্থাপকদের উপর নির্ভর করে। তারাই মূলত এ ব্যাপারে সিদ্ধান্ত নেয়। এ পাঠে আমরা ক্ষমতার কেন্দ্রিকরণ ও বিকেন্দ্রিকরণের সাথে সম্পর্কিত বিভিন্ন বিষয় আলোচনা করবো।

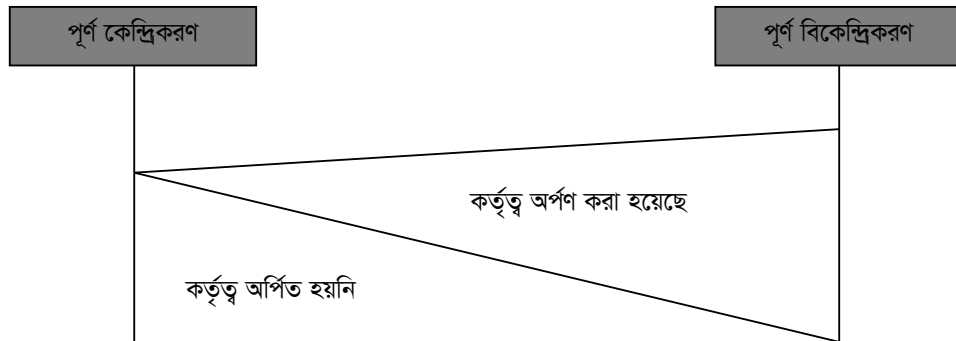
কেন্দ্রিকরণ বলতে কী বুঝায়

What is Centralization

প্রতিষ্ঠানের সর্বোচ্চ স্তরে কর্তৃত্ব বা ক্ষমতা কেন্দ্রীভূত করা হলে তাকে কর্তৃত্বের কেন্দ্রিকরণ (centralization of authority) বলা হয়। প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা ও সিদ্ধান্তগ্রহণ সংক্রান্ত যাবতীয় ক্ষমতা বা অধিকাংশ ক্ষমতা উচ্চ পদস্থ মুষ্টিমেয় ব্যক্তির হাতে রেখে দেয়া হলে বলা হয়, ক্ষমতা কেন্দ্রিকরণ করা হয়েছে। সাধারণত নিম্নোক্ত পরিস্থিতিতে ক্ষমতার কেন্দ্রিকরণ করা হয়ঃ

- যখন ব্যবসায়িক পরিবেশ মোটামুটিভাবে স্থিতিশীল থাকে;
- যখন প্রতিষ্ঠানের প্রধান কার্যালয় থেকে সবকিছু নিয়ন্ত্রণ করার পলিসি গ্রহণ করা হয়;
- যখন মালিক বা ব্যবস্থাপনা কর্তৃপক্ষ ব্যবসায়ের পূর্ণ নিয়ন্ত্রণ কেন্দ্রে রেখে দেবার বাসনা পোষণ করে;
- যখন নিম্নস্তরের ব্যবস্থাপকেরা তেমন মেধাবী/দক্ষ হয়না কিংবা তারা সিদ্ধান্ত গ্রহণে অংশীদার হওয়ার ইচ্ছা রাখে না;
- যখন গৃহীতব্য সিদ্ধান্তসমূহ খুবই গুরুত্বপূর্ণ বিবেচিত হয়।

কেন্দ্রিকরণের উল্টোটা হলো- বিকেন্দ্রিকরণ (decentralization)। নিচের চিত্রে বাম পাশে কেন্দ্রিকরণ ও ডান পাশে বিকেন্দ্রিকরণের মাত্রা দেখানো হয়েছে-



চিত্র: কেন্দ্রিকরণ ও বিকেন্দ্রিকরণের মাত্রা

কেন্দ্রিকরণের যেমন সুবিধা রয়েছে ঠিক তেমনই অসুবিধাও রয়েছে। প্রতিষ্ঠান বা ব্যবস্থাপককে অবস্থার পরিপ্রেক্ষিতে সিদ্ধান্ত নিতে হয় কখন ক্ষমতাকে কেন্দ্রিকরণ করতে হবে কিংবা কখন বিকেন্দ্রিকরণ করতে হবে। আসুন, কেন্দ্রিকরণের সুবিধা এবং অসুবিধাগুলো সম্পর্কে জেনে নিই।

কেন্দ্রিকরণের সুবিধাসমূহ

Advantages of Centralization

১. কেন্দ্রিকরণ ব্যক্তিক নেতৃত্বের বিকাশ ঘটায়। ক্ষুদ্র আকারের প্রতিষ্ঠানে ক্ষমতা কেন্দ্রীভূত থাকলে উচ্চ পর্যায়ের নির্বাহীবৃন্দ (যারা সংখ্যায় স্বাভাবিকভাবেই কম) তাদের ব্যক্তি ইমেজ ও সবল নেতৃত্বের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানকে অগ্রগতির পথে এগিয়ে নিয়ে যেতে পারে।
২. কেন্দ্রিকরণ দ্রুত সিদ্ধান্ত গ্রহণের সহায়ক। বিভিন্ন কর্মকর্তার সাথে আলোচনা-আলোচনা করে সময়ক্ষেপণ করার দরকার হয় না। উর্ধ্বতন কর্মকর্তারা নিজেদের মধ্যে আলোচনা করেই তাড়াতাড়ি সিদ্ধান্ত গ্রহণ করতে পারেন।
৩. কেন্দ্রিকরণ প্রতিষ্ঠানের সামগ্রিক কর্মকাণ্ডে সংহতি সাধন করতে পারে। কেন্দ্রীয় নিয়ন্ত্রণের ফলে প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন বিভাগের কর্মকাণ্ড সাবলীলভাবে পরিচালিত হয়।
৪. বৃহৎ প্রতিষ্ঠানে বহু সংখ্যক বিভাগ থাকে। এসব বিভাগের কার্যাবলির মধ্যে ঐক্য বজায় রাখার জন্য কখনও কখনও ক্ষমতা কেন্দ্রিকরণের প্রয়োজন হয়। বিভিন্ন বিভাগ সমরূপ পণ্য তৈরির কাজে নিয়োজিত থাকলে পরিকল্পনা ও পলিসি প্রণয়ন এবং সিদ্ধান্ত গ্রহণের সুবিধার্থে কেন্দ্রীয় নির্দেশনার দরকার হয়।
৫. জরুরী পরিস্থিতি মোকাবেলায় কেন্দ্রিকরণ বিশেষভাবে সহায়তা করে। কোন বিষয়ে জরুরী অবস্থা দেখা দিলে কেন্দ্রীভূত প্রতিষ্ঠানে জরুরী ভিত্তিতে সেটি মোকাবেলার জন্য ব্যবস্থা গ্রহণ করা যায়।

কেন্দ্রিকরণের অসুবিধাসমূহ

Disadvantages of Centralization

১. যেসব প্রতিষ্ঠানে উপরের স্তরে ক্ষমতা কেন্দ্রীভূত করে রাখা হয়, সেসব প্রতিষ্ঠানে সর্বনিম্ন পর্যায়ে অর্থাৎ অপারেটিং পর্যায়ে পরিচালন সংক্রান্ত সমস্যা দেখা দিলে তা সহজে সমাধান করা কঠিন হয়ে পড়ে। কারণ উচ্চস্তরের ব্যবস্থাপনা কর্তৃপক্ষ অপারেটিং পর্যায়ের সমস্যা সম্পর্কে ভালভাবে অবহিত না-ও থাকতে পারে-যার ফলে সমস্যার প্রকৃতি ও গুরুত্ব অনুধাবনে তারা ব্যর্থ হয়।
২. সিদ্ধান্ত গ্রহণ ও নির্দেশণার ক্ষেত্রে স্বৈচ্ছাচারিতার সৃষ্টি হয়। অধস্তন কর্মীদের গুরুত্ব ও হ্রাস পায় যখন উচ্চস্তরের কর্মকর্তারা অধস্তনদের পরিহার করেই সিদ্ধান্ত গ্রহণ করে। এ কারণে নিম্ন পর্যায়ের কর্মীদের মধ্যে হতাশার সৃষ্টি হয়।
৩. মুষ্টিমেয় কয়েকজন লোকের হাতে ক্ষমতা কেন্দ্রীভূত থাকে। যদি তাদের মধ্যে অদক্ষতা থাকে তাহলে প্রতিষ্ঠানের বিপর্যয় অবশ্যম্ভাবী।
৪. কেন্দ্রিকরণ উচ্চস্তরের ব্যবস্থাপকদের কাজের পরিধি বৃদ্ধি করে এবং তাদেরকে গুরুভার করে তোলে। অত্যধিক কাজের চাপের দরুন তাদের কর্মক্ষমতা কমে যেতে পারে- যা প্রতিষ্ঠানের কার্যসম্পাদনের উপর প্রতিকূল প্রভাব বিস্তার করে।
৫. শ্রমবিভাজন নীতি প্রয়োগের ক্ষেত্রে কেন্দ্রিকরণ একটি বড় বাধা। বিশেষজ্ঞ ব্যক্তিদের হাতে ক্ষমতা না থাকার কারণে (নিম্নস্তরে) তারা বিশেষায়িত জ্ঞান পুরোপুরিভাবে কাজে লাগাতে পারে না।

বিকেন্দ্রিকরণ

Decentralization

প্রতিষ্ঠানের সর্বোচ্চ স্তরে ক্ষমতা বা কর্তৃত্ব কয়েকজন কর্মকর্তার হাতে কেন্দ্রীভূত না রেখে তা নিম্নের স্তরগুলোতে অর্পণ (বা ডেলিগেট) করে দেয়া হলে তাকে বিকেন্দ্রিকরণ বলা হয়। এক্ষেত্রে সব স্তরের কর্মকর্তাদের নিকট প্রয়োজন ও যোগ্যতা অনুযায়ী ক্ষমতা অর্পিত হয়। ক্ষমতা যত বেশি বিকেন্দ্রীভূত হয় প্রতিষ্ঠানের নিম্নের স্তরগুলোতে তত বেশি সিদ্ধান্ত গ্রহণের সুযোগ সৃষ্টি হয়।

নিম্নোক্ত অবস্থায় ক্ষমতা বিকেন্দ্রিকরণ করা যায় :

- (ক) যখন ব্যবসায়িক পরিবেশ অস্থিতিশীল ও অনিশ্চিত থাকে;
- (খ) যখন নিম্ন-স্তরের ব্যবস্থাপকরা মেধাবী ও দক্ষ হয় এবং সিদ্ধান্ত গ্রহণে অংশগ্রহণ করার অভিলাষী হয়;
- (গ) যখন গৃহীতব্য সিদ্ধান্তসমূহ তেমন গুরুত্বপূর্ণ বিবেচিত হয় না।

কেন্দ্রিকরণের মতই বিকেন্দ্রিকরণেরও কতিপয় সুবিধা বিদ্যমান। যদিও অধুনা বিশ্ব সংগঠনে বিকেন্দ্রিকরণে বেশি উৎসাহ দিয়ে থাকে তদুপর, এর কিছু অসুবিধাও দেখতে পাওয়া যায়। আসুন, বিকেন্দ্রিকরণের সুবিধা-অসুবিধাগুলো জেনে নিই।

বিকেন্দ্রিকরণের সুবিধাসমূহ

Advantages of Decentralization

১. উচ্চ পর্যায়ে কর্মকর্তাদের কাজের ভার লাঘব হয়। কিছু কিছু কাজ-যা তাদের না করলেও চলে, সেগুলো অধীনস্থদের মধ্যে বন্টন করে দিয়ে নিজেরা ভারমুক্ত হতে পারেন।
২. সব কর্মকর্তারাই সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়ায় অংশগ্রহণ করতে পারেন বিধায় নেতৃত্বের উন্নয়ন ঘটে।
৩. কর্মীদের মধ্যে সহযোগিতা ও উৎসাহের সৃষ্টি হয়। তারা নিজ নিজ ভূমিকে আপন সত্তা বজায় রেখে কাজ করে যেতে উৎসাহী হন।
৪. শ্রম-বিভাজন নীতি সহজেই প্রয়োগ করা যায়। বিকেন্দ্রিকরণ কাজের বিশেষায়ণকে উৎসাহিত করে। ক্ষমতা পেলে কর্মীরা আপন আপন দক্ষতা ও প্রজ্ঞা অনুযায়ী নিজ নিজ ক্ষেত্রে বিশেষায়িত হওয়ার চেষ্টা করেন।
৫. প্রতিষ্ঠানে জবাবদিহিতার পরিবেশ সৃষ্টি হয়। ক্ষমতাপ্রাপ্ত কর্মীরা উপর স্তরের ব্যবস্থাপকদের নিকট নিজেদের কর্তব্যের ব্যাপারে দায়ী থাকেন।

বিকেন্দ্রিকরণের অসুবিধাসমূহ

Disadvantages of Decentralization

১. কোন একটি বিষয়ে বিভিন্ন বিকেন্দ্রিকৃত স্তরে সিদ্ধান্ত নেয়া হয় বলে বিভিন্ন স্তরের মধ্যে সমন্বয় সাধন করা দুঃসাধ্য হয়ে পড়ে। সমন্বয় সাধনের জটিলতা প্রাতিষ্ঠানিক বিপর্যয় সৃষ্টি করতে পারে।
২. বিকেন্দ্রিকরণ ব্যবস্থা সফল করার অন্যতম পূর্বশর্ত হলো বিকেন্দ্রিকৃত স্তরগুলোর সঠিক ব্যবস্থাপনার জন্য যোগ্য ব্যবস্থাপকের প্রাপ্তব্যতা। অনেক সময় দক্ষ ব্যবস্থাপক সহজে পাওয়া যায় না। তখন বিকেন্দ্রিকরণ সুফলের চেয়ে কুফলই বেশি জন্ম দেয়।
৩. প্রতিষ্ঠানে জরুরী পরিস্থিতির সৃষ্টি হলে বিকেন্দ্রিকরণ অবস্থায় দ্রুত সিদ্ধান্ত গ্রহণ করা যায় না। অথচ এমতাবস্থায় দ্রুত সিদ্ধান্ত গ্রহণ অপরিহার্য।
৪. বিকেন্দ্রিকরণ ব্যবস্থা বৃহৎ প্রতিষ্ঠান ব্যতীত ক্ষুদ্র প্রতিষ্ঠানে সাফল্যের সাথে প্রয়োগ করা কঠিন। ক্ষুদ্র প্রতিষ্ঠানে এ ব্যবস্থা অধিক ব্যয়সাধ্য। কারণ বিকেন্দ্রিকৃত প্রতিটি ইউনিট বা বিভাগের জন্য অতিরিক্ত কর্মী নিয়োগ করার কারণে খরচ বেড়ে যায়।
৫. যেসব প্রতিষ্ঠানে বিশেষ ধরনের কাজ সম্পাদিত হয় বলে বেশি সংখ্যক বিভাগে বিভক্ত করা টেকনিক্যাল কারণে অসুবিধাজনক, সেসব প্রতিষ্ঠানে বিকেন্দ্রিকরণ বাস্তবায়ন করা কঠিন।



সারসংক্ষেপ

ক্ষমতার ব্যবহার কিভাবে করা হবে, তা প্রধানত প্রতিষ্ঠানের মালিক/সর্বোচ্চ ব্যবস্থাপকদের উপর নির্ভর করে। তারাই মূলত এ ব্যাপারে সিদ্ধান্ত নেয়। একটি প্রতিষ্ঠানে কর্তৃত্ব বা ক্ষমতা কেন্দ্রীভূত কিংবা বিকেন্দ্রীভূত থাকতে পারে অথবা একই সাথে কিছু ক্ষমতা কেন্দ্রীভূত রেখে বাকি ক্ষমতা বিকেন্দ্রীভূত করে রাখা যেতে পারে। প্রতিষ্ঠানের সর্বোচ্চ স্তরে কর্তৃত্ব বা ক্ষমতা কেন্দ্রীভূত করা হলে তাকে কর্তৃত্বের কেন্দ্রিকরণ বলা হয়। কেন্দ্রিকরণের যেমন সুবিধা রয়েছে ঠিক তেমনি অসুবিধাও রয়েছে। প্রতিষ্ঠান বা ব্যবস্থাপককে অবস্থার পরিপ্রেক্ষিতে সিদ্ধান্ত নিতে হয় কখন ক্ষমতাকে কেন্দ্রিকরণ করতে হবে কিংবা কখন বিকেন্দ্রিকরণ করতে হবে। প্রতিষ্ঠানের সর্বোচ্চ স্তরে ক্ষমতা বা কর্তৃত্ব কয়েকজন কর্মকর্তার হাতে কেন্দ্রীভূত না রেখে তা নিম্নের স্তরগুলোতে অর্পণ করে দেয়া হলে তাকে বিকেন্দ্রিকরণ বলা হয়। কেন্দ্রিকরণের মতই বিকেন্দ্রিকরণেরও কতিপয় সুবিধা-অসুবিধা বিদ্যমান।

পাঠ ৮.৩

কর্তৃত্ব এবং তার উৎস
Authority and Its Sources

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- কর্তৃত্ব কী জানতে পারবেন।
- কর্তৃত্বের বিভিন্ন উৎস সম্পর্কে জানতে পারবেন।
- কর্তৃত্বের বিভিন্ন তত্ত্ব বর্ণনা করতে পারবেন।

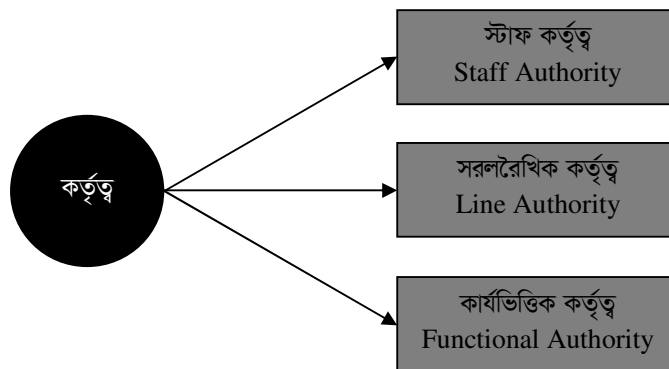
কর্তৃত্ব

Authority

কর্তৃত্ব বলতে কোনো কাজ করার আইনানুগ ক্ষমতাকে বুঝায়। আসলে আইনানুগ ক্ষমতা ও কর্তৃত্ব সমার্থক। কর্তৃত্বের বলেই একজন ব্যবস্থাপক তার অধীনস্থ কর্মীদেরকে আদেশ-নির্দেশ দিয়ে থাকেন। ব্যবস্থাপকেরা প্রতিষ্ঠানের নিকট থেকে আইনসিদ্ধ উপায়ে কর্তৃত্ব পেয়ে থাকেন। কর্তৃত্ব থাকার কারণেই একজন ব্যবস্থাপক বিভিন্ন বিষয়ে প্রয়োজনীয় সিদ্ধান্ত গ্রহণ করতে পারেন, কর্মীদের কার্যাবলি নিয়ন্ত্রণ করতে পারেন এবং প্রতিষ্ঠানের যাবতীয় বিষয় দেখাশুনা করতে পারেন। সুতরাং আমরা বলতে পারি যে, প্রতিষ্ঠান কর্তৃক আইনানুগ উপায়ে প্রদত্ত ক্ষমতাই হলো কর্তৃত্ব। প্রায়শই ব্যবস্থাপনা বিশারদরা বলে থাকেন - “Authority is the power that has been legitimated by the organization.”

ব্যবস্থাপনার ক্ষেত্রে আমরা যে কর্তৃত্বের কথা বলে থাকি তা হলো আনুষ্ঠানিক কর্তৃত্ব (formal authority)। প্রতিষ্ঠানের আনুষ্ঠানিক পদে (formal position) অধিষ্ঠিত হওয়ার কারণে এরূপ কর্তৃত্ব একজন ব্যবস্থাপক পেয়ে থাকেন।

অধিকাংশ প্রতিষ্ঠানে ব্যবস্থাপকেরা কর্তৃত্বকে তিনটি ভাগে বিভক্ত করে তা প্রয়োগ করেন। এ তিন প্রকার কর্তৃত্ব নিচের চিত্রে দেখানো হয়েছে।



চিত্র: কর্তৃত্বের প্রকারভেদ

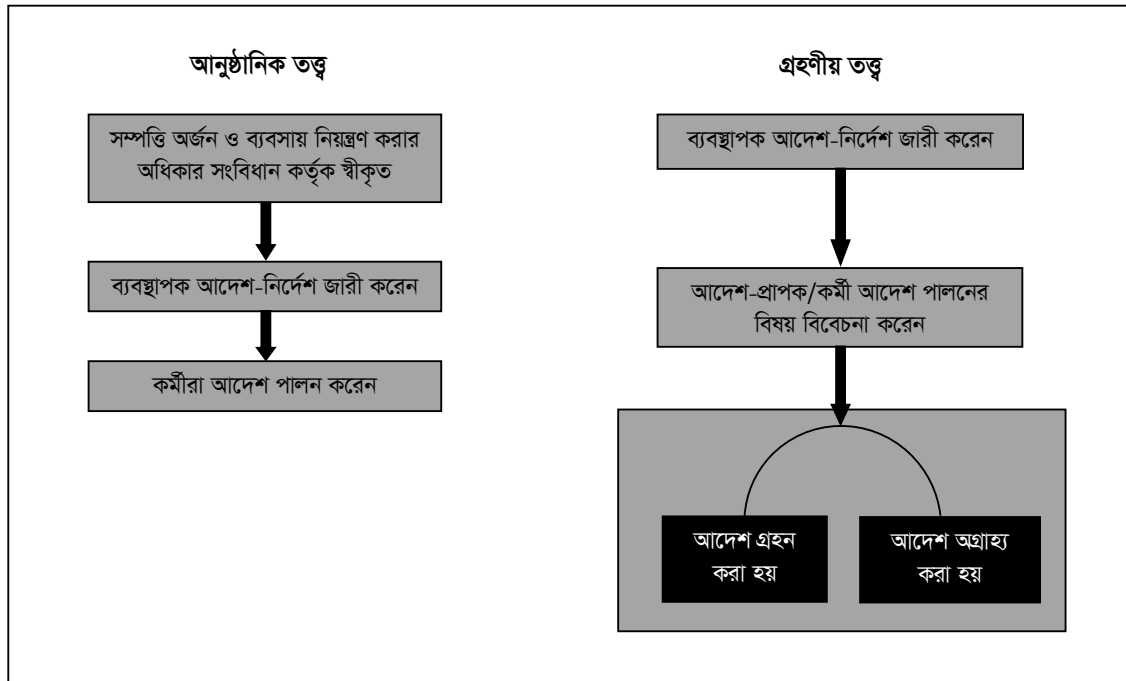
কর্তৃত্বের বিভিন্ন উৎস (Different Sources of Authority)

কর্তৃত্বের বিভিন্ন তত্ত্ব (Different Theories of Authority)

একজন ব্যবস্থাপক বিভিন্ন উৎস থেকে কর্তৃত্ব পেয়ে থাকেন। এ উৎসগুলোকে ব্যবস্থাপনা বিশারদগণ একাধিক তত্ত্বের মাধ্যমে ব্যাখ্যা করেছেন। এখানে কর্তৃত্বের উৎস সম্পর্কিত তত্ত্বগুলো আলোচনা করা হলোঃ

(১) ধ্রুপদী আনুষ্ঠানিক তত্ত্ব (Classical or Formal Theory): কোন ব্যক্তি যখন আমাদেরকে কোন কাজ করার নির্দেশ দেন, তখন আমরা স্বাভাবিকভাবেই প্রশ্ন করতে পারি-“আমি কি করব না-করব, এ ব্যাপারে আপনি বলার কে? কোথা থেকে আপনি এ অধিকার পেয়েছেন?” এ ধরনের প্রশ্ন এ বিষয়টির প্রতিই ইঙ্গিত করে যে, কোন নির্দেশ পালন করার আগে আমরা নিশ্চিত হতে চাই যে নির্দেশদানকারী ব্যক্তির এরূপ নির্দেশ দেয়ার আনুষ্ঠানিক অধিকার রয়েছে। একই ভাবে প্রশ্ন উঠতে পারে- প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপকেরা কর্মীদের কার্যাবলি সম্পাদনের জন্য নির্দেশ দেয়ার অধিকার কোথা থেকে পেয়ে থাকেন? অর্থাৎ তাদের ক্ষমতা বা কর্তৃত্বের উৎস কোথায়? এ প্রশ্নের জবাব দানের নিমিত্তে “আনুষ্ঠানিক তত্ত্বের” উদ্ভব হয়েছে। এ তত্ত্ব অনুযায়ী (যা ধ্রুপদী বা ক্লাসিক্যাল দৃষ্টিভঙ্গি (Classical view) হিসেবেও পরিচিত) কর্তৃত্ব অনেক উপরের পর্যায়ে সৃষ্টি হয় এবং সেখান থেকে আইনানুগ পন্থায় নিচের বিভিন্ন পর্যায়ে প্রবাহিত (Lawfully passed down, from level to level) হয়। এ তত্ত্বের নিয়মানুযায়ী, প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপকদের আইনগত নির্দেশ দেয়ার অধিকার আছে এবং কর্মচারীরা এ নির্দেশ মানতে বাধ্য।

আনুষ্ঠানিক ও গ্রহণীয়তা তত্ত্বের ব্যাপারটি নিচের চিত্রে পরিস্ফুটিত হয়েছে।



চিত্র: কর্তৃত্ব সম্পর্কে দু'টি ভিন্ন দৃষ্টিভঙ্গি।

(২) কর্তৃত্বের গ্রহণীয়তা তত্ত্ব (Acceptance Theory): আনুষ্ঠানিক কর্তৃত্বের উৎস সম্পর্কিত দ্বিতীয় দৃষ্টিভঙ্গি গ্রহণীয়তা তত্ত্বের সাথে জড়িত। এ তত্ত্ব অনুযায়ী, কর্তৃত্বের বিষয়টি কর্মীদের নিকট গ্রহণযোগ্যতার ভিত্তিতে নির্ধারিত হয়। এরূপ দৃষ্টিভঙ্গির মূল সূত্র কর্মীদের সাথে সম্পৃক্ত, ব্যবস্থাপকের সাথে নয়। কারণ আইনানুগ নির্দেশে অনেকগুলো সর্ব-অবস্থায় কর্মীরা মান্য করে না। কিছু নির্দেশ তারা মান্য করলেও, কিছু নির্দেশ তারা বিশেষ অবস্থায় মান্য না-ও করতে পারে। উদাহরণস্বরূপ, একজন সুপারভাইজার কারখানায় ঢুকেই যদি তারস্বরে হাঁকডাক দিতে থাকে-“তোমরা সবাই ঝিমিয়ে আছো কেন? ফাঁকিবাজি বন্ধ করে মন দিয়ে কাজ কর” তখন শ্রমিকরা হয়তো সুপারভাইজারের এরূপ কথা বলার অধিকার নিয়ে প্রশ্ন তুলবে না। কিন্তু ক্ষোভের সাথে কিংবা উদাসীন মনে আদেশ পালনে বিরত থাকবে।

ফলে সুপারভাইজারের কর্তৃত্বের বিষয়টি এখানে একেবারেই অর্থহীন, কেননা শ্রমিকরা সুপারভাইজারের আদেশটি গ্রহণ করেনি।

অবশ্য এর অর্থ এই নয় যে, প্রতিষ্ঠানে সব সময় বিশৃঙ্খলা লেগেই থাকবে। অধিকাংশ আনুষ্ঠানিক কর্তৃত্ব কর্মীরা মেনে চলে। গ্রহণীয়তা তত্ত্বের অন্যতম সমর্থক চেস্টার বার্নার্ড (Chaster Barnard) কতিপয় শর্তের কথা বলেছেন যেগুলো পূরণ হলে একজন ব্যক্তি উচ্চপদে অধিষ্ঠিত নির্বাহীদের কর্তৃত্ব মেনে চলার জন্য অনুপ্রাণিত হয়ঃ (ক) সে কর্তৃত্বের বিষয়টি বা আদেশটি বুঝতে পেরেছে; (খ) সে বিশ্বাস করে যে, আদেশটি প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যের সাথে সঙ্গতিপূর্ণ; (গ) সে আরও মনে করে যে, প্রদত্ত আদেশ সার্বিকভাবে তার ব্যক্তিগত স্বার্থের পরিপন্থী নয়; (ঘ) সে আদেশ পালনে মানসিক ও শারীরিকভাবে সক্ষম।



সারসংক্ষেপ

কর্তৃত্ব বলতে কোনো কাজ করার আইনানুগ ক্ষমতাকে বুঝায়। ব্যবস্থাপনার ক্ষেত্রে আমরা যে কর্তৃত্বের কথা বলে থাকি তা হলো আনুষ্ঠানিক কর্তৃত্ব। প্রতিষ্ঠানের আনুষ্ঠানিক পদে অধিষ্ঠিত হওয়ার কারণে এরূপ কর্তৃত্ব একজন ব্যবস্থাপক পেয়ে থাকেন। একজন ব্যবস্থাপক বিভিন্ন উৎস থেকে কর্তৃত্ব পেয়ে থাকেন। এ উৎসগুলোকে ব্যবস্থাপনা বিশারদগণ একাধিক তত্ত্বের মাধ্যমে ব্যাখ্যা করেছেন। যার মধ্যে ধ্রুপদী আনুষ্ঠানিক তত্ত্ব এবং কর্তৃত্বের গ্রহণীয়তা তত্ত্ব উল্লেখযোগ্য। ধ্রুপদী তত্ত্ব অনুযায়ী কর্তৃত্ব অনেক উপরের পর্যায়ে সৃষ্টি হয় এবং সেখান থেকে আইনানুগ পন্থায় নিচের বিভিন্ন পর্যায়ে প্রবাহিত হয়। অন্যদিকে, কর্তৃত্বের গ্রহণীয়তা তত্ত্ব মনে করে কর্তৃত্বের বিষয়টি কর্মীদের নিকট গ্রহণযোগ্যতার ভিত্তিতে নির্ধারিত হয়। এরূপ দৃষ্টিভঙ্গির মূল সূত্র কর্মীদের সাথে সম্পৃক্ত, ব্যবস্থাপকের সাথে নয়।

পাঠ ৮.৪

কর্তৃত্ব অর্পণ

Delegation of Authority



উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- কর্তৃত্ব অর্পণ বলতে কী বুঝায় জানতে পারবেন।
- কর্তৃত্ব অর্পণের উদ্দেশ্য বর্ণনা করতে পারবেন।
- কিভাবে কর্তৃত্ব অর্পণ করা হয় জানতে পারবেন।

কর্তৃত্ব অর্পণ বলতে কী বুঝায়

What is Delegation of Authority

প্রতিষ্ঠানে অফিসিয়ালভাবে যে কাঠামো অনুমোদন করা হয় সেটিতে কর্তৃত্ব (authority) কিভাবে, কার কাছে, কী পরিমাণে অর্পণ (delegate) করা হয় সে বিষয়ে আপনার জানা দরকার। প্রতিষ্ঠানের সাংগঠনিক কাঠামো সম্বন্ধে ইউনিট ১০-এ আপনি আরও বিস্তারিত জানতে পারবেন। একজন ব্যবস্থাপক বা কর্মী কর্তৃত্ব বা ক্ষমতার বলেই নিজ নিজ দায়িত্ব পালন করে থাকেন। বৃহৎ প্রতিষ্ঠানে কাজের চাপ বেশি থাকে; আর তাই সাধারণত উচ্চস্তরের ব্যবস্থাপকেরা তাদের অধীনস্থ কর্মীদের নিকট কিছু কিছু কর্তৃত্ব ‘হস্তান্তর’ বা অর্পণ করেন। কর্তৃত্ব অর্পণ করে তারা কিছুটা ভারমুক্ত হয়ে অধিকতর গুরুত্বপূর্ণ অন্যান্য কাজে মনোনিবেশ করতে পারেন। উচ্চস্তরের ব্যবস্থাপক কর্তৃক অধীনস্থ কর্মকর্তা-কর্মচারীর নিকট কর্তৃত্ব হস্তান্তর করা হলে তাকে কর্তৃত্ব অর্পণ বলা হয়। যার নিকট কর্তৃত্ব অর্পিত হয় তিনিও প্রয়োজনবোধে কিছু পরিমাণ কর্তৃত্ব তার অধীনস্থ কর্মীর নিকট অর্পণ করতে পারেন। এভাবে প্রতিষ্ঠানের সর্বনিম্ন স্তর পর্যন্ত কর্তৃত্ব অর্পিত হতে পারে। উদাহরণস্বরূপ বলা যায়, ব্যবস্থাপনা পরিচালক কিছু কর্তৃত্ব ব্যবস্থাপকের নিকট অর্পণ করলেন; ব্যবস্থাপক সে কর্তৃত্বের কিছুটা সহকারী ব্যবস্থাপকের নিকট অর্পণ করলেন। কাজের চাপ কমানোর জন্য সহকারী ব্যবস্থাপক কতিপয় কর্তৃত্ব তার অধীনস্থ দু’জন বিভাগীয় ব্যবস্থাপকের নিকট অর্পণ করলেন। সর্বশেষে, সুপারভাইজারগণ কিছু কিছু কর্তৃত্ব বিভাগীয় ব্যবস্থাপকদের নিকট থেকে পেলেন। এভাবে কর্তৃত্ব সংগঠনের বিভিন্ন স্তরে ব্যাপ্ত হয়ে পড়ল।

এখানে একটি বিষয় খেয়াল করবেন- কোনো ব্যবস্থাপক তার ওপর অর্পিত কর্তৃত্ব অন্যের নিকট অর্পণ করতে পারলেও তিনি কিন্তু দায়িত্ব (responsibility) অর্পণ করতে পারেন না। তিনি যেটুকু কর্তৃত্ব অধীনস্থ কর্মীর নিকট অর্পণ করবেন সে কর্তৃত্বের সাথে সম্পর্কিত কাজের জন্য তিনি নিজেই তার উদ্বর্তনের নিকট দায়ী থাকবেন। অর্পিত দায়িত্ব সঠিকভাবে সম্পাদিত না হলে তাকেই জবাবদিহি করতে হবে; তার অধীনস্থ কর্মীকে নয়। অবশ্য তিনি তার অধীনস্থ কর্মীকে তার নিকট অর্পিত কর্তৃত্বের জন্য দায়বদ্ধ করতে পারেন। এজন্যই বলা হয় - Delegation is the process by which an individual manager transfers part of his legitimate authority to a subordinate but without passing on the ultimate responsibility which has been entrusted to him by his own superior.

এখানে আমরা ‘কর্তৃত্ব অর্পণ’ বিষয়টিকে ‘ব্যবস্থাপনা ইস্যু’ হিসেবে পর্যালোচনা করব। অর্থাৎ, এখানে কর্তৃত্ব অর্পণ বলতে ব্যক্তি থেকে ব্যক্তির নিকট কর্তৃত্ব হস্তান্তরকে বুঝানো হবে। সাংগঠনিক কাঠামোর প্রেক্ষিতে কর্তৃত্ব একটি ‘সাংগঠনিক ইস্যু’ এবং তা কেন্দ্রিকরণ-বিকেন্দ্রিকরণ নামেই বেশি পরিচিত।

কী উদ্দেশ্যে কর্তৃত্ব অর্পণ করা হয়

Why Authority is Delegated

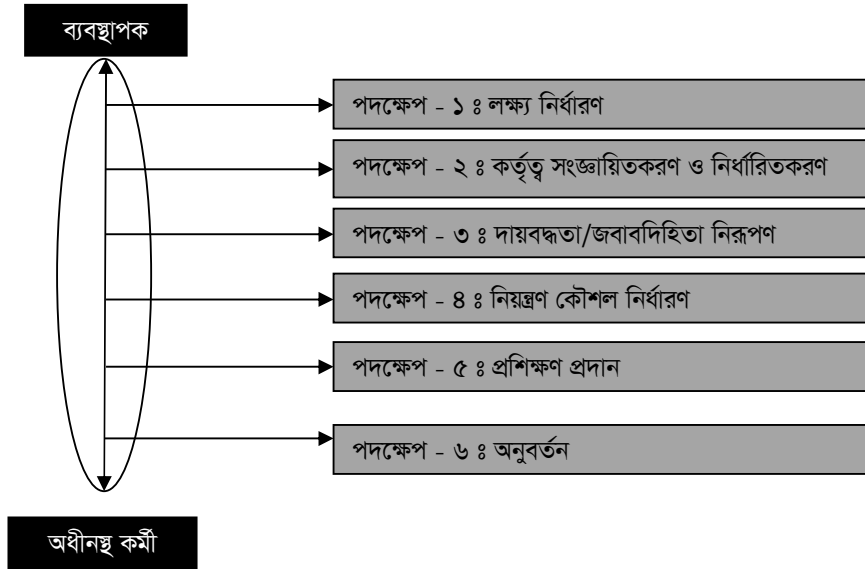
কতিপয় বাস্তব কারণে প্রতিষ্ঠানের কর্তৃত্ব অর্পণ করা হয়। এ অনুচ্ছেদের আলোচনা থেকে আপনি এ কারণগুলো জানতে পারবেন। কর্তৃত্ব অর্পণের কারণ বা উদ্দেশ্যগুলো হলোঃ

- উর্ধ্বতন কর্মকর্তারা কম গুরুত্বপূর্ণ কাজগুলোর দায়িত্ব অন্যকে দিয়ে নিজেরা ভারমুক্ত হয়ে অধিক গুরুত্বপূর্ণ কাজে বেশি মনোযোগ দিতে পারেন। ফলে তার সম্পাদিত কাজের মধ্যে যেমন গতিশীলতা আসে, তেমনি তিনি বেশি পরিমাণে গুরুত্বপূর্ণ কাজের দিকে মনোনিবেশ করতে পারেন।
- কর্তৃত্ব অর্পণ করা হলে, যে স্থানে কর্তৃত্ব বিষয়ক কর্মকান্ড সম্পাদিত হয় সেখানেই বাস্তবতার নিরিখে সময় ক্ষেপণ না করে দ্রুততার সাথে প্রয়োজনীয় সিদ্ধান্তগ্রহণ করা যায়।
- কর্তৃত্ব অর্পণ নিচু স্তরের ব্যবস্থাপকদেরকে তাদের আপন কর্ম-অঙ্গনে সিদ্ধান্তগ্রহণ প্রক্রিয়ায় জড়িত হওয়ার আত্মতৃপ্তি লাভে সক্ষম করে। ফলে তারা আগ্রহের সাথে আপন কর্মসম্পাদন করেন। তাদের কর্ম-নিষ্ঠাও বেড়ে যায়।
- প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্তরে পরিবর্তিত অবস্থার সাথে দ্রুত খাপ খাইয়ে নেয়ার ব্যাপারে কর্তৃত্ব অর্পণ সহায়তা করে।
- অধীনস্থ কর্মীরা তাদের বিশেষায়িত জ্ঞান কাজে লাগাতে পারেন। অনেক কর্মী ব্যবস্থাপকের চেয়ে বিশেষ কোন ক্ষেত্রে অধিক দক্ষতাসম্পন্ন থাকতে পারেন। এমতাবস্থায় কর্তৃত্ব অর্পণের কারণে অধীনস্থ কর্মী তার নিকট প্রদত্ত দায়িত্ব ব্যবস্থাপকের তুলনায় অধিকতর দক্ষতার সাথে পালন করতে পারেন।
- কর্তৃত্ব অর্পণ অধস্তনদের পেশাগত উন্নয়নে সহায়তা করে। সিদ্ধান্তগ্রহণ ও সমস্যা সমাধানের প্রক্রিয়ায় অংশগ্রহণের মাধ্যমে তারা প্রতিষ্ঠানের সামগ্রিক কর্মকান্ড সম্পর্কে জ্ঞান অর্জন করে এবং এভাবে তাদের ব্যবস্থাপকীয় দক্ষতা বৃদ্ধি করতে পারে।

কিভাবে কর্তৃত্ব অর্পণ করা হয়

How is Authority Delegated

অধীনস্থ কর্মীর নিকট কর্তৃত্ব অর্পণ করার জন্য প্রধানত ছয়টি পদক্ষেপ গ্রহণ করা যায় - (নিচের চিত্রটি দেখুন)



চিত্র: কর্তৃত্ব অর্পণের পদক্ষেপসমূহ

(১) লক্ষ্য নির্ধারণঃ প্রথমেই অধীনস্থ কর্মীর নিকট অর্পিত কর্তৃত্বের সাথে সংশ্লিষ্ট বিভিন্ন বিষয়াদি- বিশেষ করে কর্তৃত্ব অর্পণের লক্ষ্য কি তা বুঝিয়ে বলতে হবে। তার নিকট থেকে কী আশা করা হচ্ছে এবং তার কাজের মান কিরূপ হওয়া বাঞ্ছনীয়, এসব বিষয় পরিষ্কার করে ব্যাখ্যা করতে হবে।

(২) **কর্তৃত্ব সংজ্ঞায়িতকরণ ও নির্ধারিতকরণঃ** অধীনস্থ কর্মী কী ধরনের কর্তৃত্ব পাচ্ছেন এবং তিনি কি কি এবং কী পরিমাণ মাল-সামগ্রী, অর্থ ও কর্মচারী ব্যবহার করতে পারবেন তা সুস্পষ্ট-ভাবে নির্ধারণ করে দিতে হবে। তিনি যেন তার কর্তৃত্বের সীমা বুঝতে পারেন। মনে রাখতে হবে, ব্যবস্থাপকের নিজের যতটুকু কর্তৃত্ব আছে তার বাইরে তিনি কোন কর্তৃত্ব অন্যের নিকট অর্পণ করতে পারেন না। কর্মীর নিকট যে কাজ সম্পাদন করার দায়িত্ব দেয়া হয়েছে তা সঠিকভাবে সম্পন্ন করার জন্য প্রয়োজনীয় কর্তৃত্ব দিতে হবে। উদাহরণ হিসেবে বলা যায়, একজন অধীনস্থ কর্মীকে ‘বিক্রয় প্রতিবেদন’ তৈরি করার দায়িত্ব দেয়া হলো। এ প্রতিবেদন তৈরির জন্য বিক্রয় বিভাগ থেকে বিক্রয় সম্পর্কিত তথ্য সংগ্রহ করতে হবে। সুতরাং উক্ত কর্মীকে বিক্রয় বিভাগ থেকে তথ্য সংগ্রহ করার কর্তৃত্ব দিতে হবে। নতুবা বিক্রয় বিভাগের কর্মচারীরা তাকে তথ্য না দিলে অফিসিয়ালী তার কিছুই করার থাকবে না।

(৩) **দায়বদ্ধতা/জবাবদিহিতা নিরূপণঃ** কর্তৃত্বের সাথে দায়িত্বও (responsibility) নির্ধারণ করে দিতে হবে। দায়িত্ব সুনির্দিষ্ট করে দিয়ে জবাবদিহিতার (accountability) সৃষ্টি করা অপরিহার্য। জবাবদিহি করার ব্যবস্থা থাকলে কর্মীরা কর্মনিষ্ঠ হয়। কর্মীও বুঝতে পারেন যে, কোন কাজের জন্য তাকে কেন জবাবদিহি করতে হবে এবং জবাবদিহি না করলে তার পরিণাম/ফল কি হতে পারে।

(৪) **নিয়ন্ত্রণ কৌশল নির্ধারণঃ** এ পর্যায়ে ব্যবস্থাপককে একটি যথাযোগ্য নিয়ন্ত্রণ কৌশল (control mechanism) উদ্ভাবন করতে হবে। এ দিয়ে তিনি অধীনস্থ কর্মীর নিকট অর্পিত কর্তৃত্ব অনুসারে কাজের অগ্রগতি কতটুকু হচ্ছে তা যাচাই করতে পারবেন এবং প্রয়োজনে অধীনস্থ কর্মীকে উপদেশ দিতে পারবেন।

(৫) **প্রশিক্ষণ প্রদানঃ** কর্তৃত্ব অর্পণকালে যদি মনে হয়, অধীনস্থ কর্মী পর্যাপ্ত জ্ঞান ও দক্ষতার অভাবে অর্পিত দায়িত্ব সঠিকভাবে পালন করতে পারবেন না, তাহলে তার জন্য প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা করতে হবে। প্রশিক্ষণের সাথে সাথে প্রয়োজন হলে সময় সময় উপদেশ/পরামর্শ দেয়ার ব্যবস্থাও রাখতে হবে।

(৬) **অনুবর্তনঃ** কর্তৃত্ব অর্পণ করে দিলেই ব্যবস্থাপকের দায়িত্ব শেষ হয়ে যায় না। তিনি এটিও ধরে নিতে পারেন না যে, সব কাজ স্বাভাবিকভাবেই হয়ে যাবে। সব কিছু মানসম্পন্ন বা টার্গেট অনুযায়ী সম্পন্ন হলো কি-না তা নিশ্চিত করার জন্য অনুবর্তন (follow up) অপরিহার্য। কর্তৃত্ব অর্পণ করে দেয়ার পর পরই যদি ব্যবস্থাপক সব কিছু ভুলে বসে থাকেন, তাহলে কর্তৃত্ব অর্পণের আসল উদ্দেশ্যই নষ্ট হয়ে যাবে।



সারসংক্ষেপ

একজন ব্যবস্থাপক বা কর্মী কর্তৃত্ব বা ক্ষমতার বলেই নিজ নিজ দায়িত্ব পালন করে থাকেন। উচ্চস্তরের ব্যবস্থাপক কর্তৃক অধীনস্থ কর্মকর্তা-কর্মচারীর নিকট কর্তৃত্ব হস্তান্তর করা হলে তাকে কর্তৃত্ব অর্পণ বলা হয়। যার নিকট কর্তৃত্ব অর্পিত হয় তিনিও প্রয়োজনবোধে কিছু পরিমাণ কর্তৃত্ব তার অধীনস্থ কর্মীর নিকট অর্পণ করতে পারেন। কোন ব্যবস্থাপক তার ওপর অর্পিত কর্তৃত্ব অন্যের নিকট অর্পণ করতে পারলেও তিনি কিন্তু দায়িত্ব অর্পণ করতে পারেন না। অধীনস্থ কর্মীর নিকট কর্তৃত্ব অর্পণ করার জন্য প্রধানত ছয়টি পদক্ষেপ গ্রহণ করা যায়ঃ লক্ষ্য নির্ধারণ, কর্তৃত্ব সংজ্ঞায়িতকরণ ও নির্ধারিতকরণ, দায়বদ্ধতা/জবাবদিহিতা নিরূপণ, নিয়ন্ত্রণ কৌশল নির্ধারণ, প্রশিক্ষণ প্রদান এবং অনুবর্তন।

পাঠ ৮.৫

কর্তৃত্ব অর্পণের নীতিমালা এবং বাধাসমূহ

Principles of Delegation of Authority and Barriers



উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

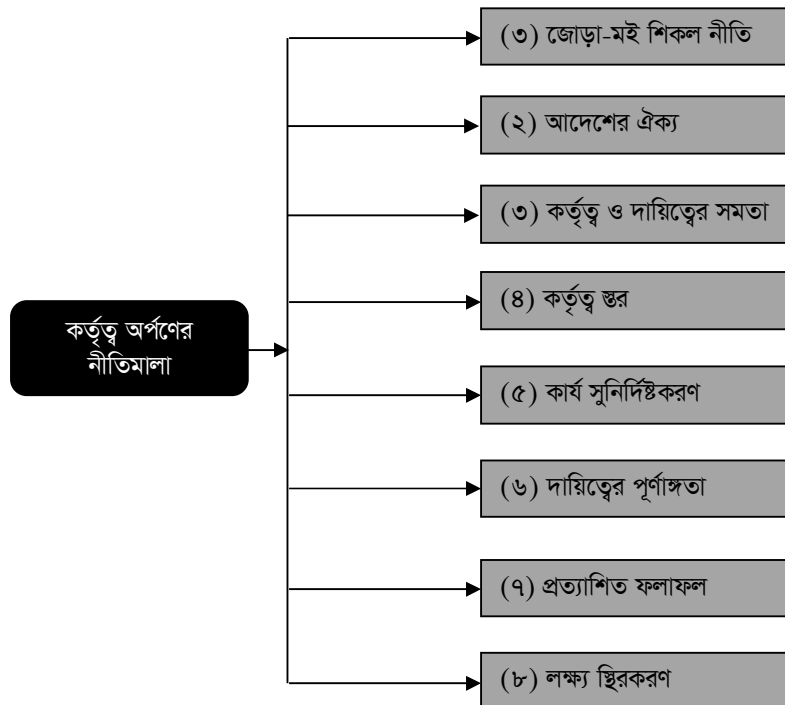
- কর্তৃত্ব অর্পণের নীতিমালাগুলো জানতে পারবেন।
- কর্তৃত্ব অর্পণের বাধাগুলো বর্ণনা করতে পারবেন।

কর্তৃত্ব অর্পণ করলেই ব্যবস্থাপক অধীনস্থ কর্মীর উপর নিয়ন্ত্রণ হারিয়ে ফেলেন না। কর্তৃত্ব অর্পণ করার পরও তিনি অধীস্থদের নিয়ন্ত্রণ করতে পারেন। একজন ব্যবস্থাপক নিজস্ব উদ্যোগে অন্যের নিকট যে ক্ষমতা অর্পণ করেন তা তিনি ইচ্ছা করলে যেকোনো সময় প্রত্যাহার করে নিতে পারেন। কর্তৃত্ব অর্পণ মানে ব্যবস্থাপকের দায়িত্ব পরিত্যাগ করা নয়। ব্যবস্থাপক কর্তৃত্ব অর্পণ করলেও দায়িত্ব পরিহার করতে পারেন না। বস্তুতঃপক্ষে তিনি অধীনস্থদের সব কাজের জন্যই দায়ী থাকেন। কর্তৃত্ব অর্পণ করার পরও ব্যবস্থাপক প্রয়োজনীয় সিদ্ধান্তগ্রহণ করতে পারেন। কর্তৃত্ব অর্পণ করা হয়ে গেলেই যে সংশ্লিষ্ট বিষয়ে সিদ্ধান্ত গ্রহণের অধিকার তিনি হারিয়ে ফেলেছেন, এমন কোনো কথা নেই।

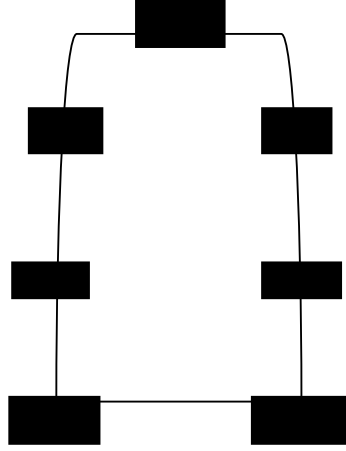
সুতরাং, একজন ব্যবস্থাপক যখন তার অধীনস্থ কর্মীর নিকট কর্তৃত্ব অর্পণ করবেন, তখন তার কিছু মৌলিক নীতিমালা মেনে চলা আবশ্যিক। এসব নীতি অনুসরণ করা হলে তিনি দক্ষতার সাথে কর্তৃত্ব অর্পণ করতে পারবেন।

কর্তৃত্ব অর্পণের নীতিমালা

Principles of Delegation of Authority



(১) জোড়া-মই শিকল নীতি (Scalar Principle): এ নীতি অনুসারে উর্ধ্বতন ব্যবস্থাপকের নিকট থেকে কর্তৃত্ব ধাপে ধাপে অধস্তন কর্মীদের নিকট হস্তান্তর করা হয়। এ অবস্থায় সাংগঠনিক কাঠামোর মধ্যে পদগুলোকে পদমর্যাদার গুরুত্ব অনুযায়ী স্তরে স্তরে সাজানো হয়। জোড়া-মই শিকল বলতে যা বুঝায় তা দেখতে অনেকটা নিম্নরূপঃ



(২) আদেশের ঐক্য (Unity of Command): কর্তৃত্ব অর্পণ করার সময় আরেকটি নীতির প্রতি খেয়াল রাখা দরকার। তা হলো, একজন কর্মীকে যেন দু'জন বস-এর নিকট জবাবদিহি করতে না হয়। এরূপ হলে, প্রতিষ্ঠানের সাংগঠনিক কাঠামোগত দুর্বলতা প্রকট হয়ে উঠবে এবং পরিণামে বিশৃঙ্খলা দেখা দিবে। তাই দ্বৈত অধীনতা (dual subordination) পরিহার করা অবশ্য প্রয়োজন।

(৩) কর্তৃত্ব ও দায়িত্বের সমতা (Parity of Authority and Responsibility): একজন অধস্তন কর্মীর নিকট একজন ব্যবস্থাপক যতটুকু কর্তৃত্ব অর্পণ করবেন, তাকে তিনি সম-পরিমাণ দায়িত্বও দিবেন। অথবা অন্যভাবে বলা যায়, কর্মীর উপর অর্পিত দায়িত্বের সাথে সামঞ্জস্য রেখে কর্তৃত্ব অর্পণ করা বাঞ্ছনীয়। কোনক্রমেই দায়িত্বের চেয়ে কর্তৃত্ব কম হওয়া কাম্য নয়। এরূপ করা হলে কর্তৃত্ব-প্রাপ্ত কর্মী সঠিকভাবে কর্মসম্পাদন করতে পারবে না। উদাহরণ হিসেবে বলতে পারি, উৎপাদন ব্যবস্থাপককে মাসিক উৎপাদনের পরিমাণ ১০% বাড়ানোর দায়িত্ব দেয়া হলো। এরূপ অবস্থায় তাকে একই সাথে এমন কর্তৃত্ব/ক্ষমতাও দিতে হবে যার বলে তিনি শ্রমিকদেরকে প্রয়োজনীয় আর্থিক প্রণোদনা দিতে পারেন, ভাল পারফরমেন্সের জন্য পুরস্কার দিতে পারেন। দরকারের সময় সাথে সাথে খুচরা যন্ত্রাংশ ক্রয় করে ব্যবহার করতে পারেন, শ্রমিকদের কাজের সময়-সূচি পরিবর্তন করতে পারেন ইত্যাদি। তাহলেই দায়িত্বের সাথে কর্তৃত্বের সমতা থাকবে।

(৪) কর্তৃত্ব স্তর (Authority Level): প্রত্যেক প্রতিষ্ঠানে কর্তৃত্বের স্তর বিদ্যমান। চিত্রে কর্তৃত্বের স্তরের একটি নমুনা দেখানো হয়েছে। প্রত্যেক স্তরে একজন নির্বাহী কিছু ক্ষমতার অধিকারী থাকেন। তিনি তদানুযায়ী কোন ব্যাপারে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করেন। প্রত্যেক স্তরের নির্বাহী নিচের স্তরে (যেমন- জেনারেল ম্যানেজার ডিপুটি জেনারেল ম্যানেজারের নিকট) কিছু ক্ষমতা অর্পণ করতে পারেন। কিন্তু ক্ষমতা অর্পণের পরও যদি ক্ষমতাপ্রাপ্ত অধীনস্থ কর্মী বিশেষ কোন ব্যাপারে সিদ্ধান্ত নিতে অপারগ হন, তাহলে তিনি বিষয়টি সিদ্ধান্তগ্রহণের জন্য উপরের স্তরের (যেমন- ডেপুটি জেঃ ম্যানেজার কর্তৃক জেঃ ম্যানেজারের নিকট) প্রেরণ করতে পারেন। অনুরূপভাবে, কোন নির্বাহী ইচ্ছা করলে কোন বিষয়ে সিদ্ধান্তগ্রহণের জন্য তার নিচের স্তরের কর্মীর নিকট যে কোন সময়ে কর্তৃত্ব দিয়ে তাকে ক্ষমতায়ন করতে পারেন।



চিত্র: কর্তৃত্বের স্তর

(৫) **কার্য সুনির্দিষ্টকরণ (Specification of Functions):** কর্তৃত্ব অর্পণ করার সময়েই অধস্তন কর্মীদেরকে যেসব কাজের দায়িত্ব দেয়া হবে সেগুলো সুনির্দিষ্ট করে দিতে হবে। প্রত্যেকটা কাজ সংজ্ঞায়িত থাকলে অর্থাৎ পরিষ্কারভাবে ব্যাখ্যা করা থাকলে কর্মীরা সহজেই সেগুলো বুঝতে পারবে। যখন-তখন ব্যবস্থাপকের নিকটে গিয়ে ব্যাখ্যা চাইতে হবে না। এতে প্রতিষ্ঠানে সামগ্রিক ভাবে কাজকর্মের সাবলীলতা বাড়বে।

(৬) **দায়িত্বের পূর্ণাঙ্গতা (Absoluteness of Responsibility):** একজন ব্যবস্থাপক কর্তৃত্ব অর্পণের মাধ্যমে অধস্তন কর্মীকে দায়িত্বের জালে আবদ্ধ করতে পারেন বটে, কিন্তু তিনি কখনও নিজ দায়িত্ব এড়াতে পারেন না। এজন্যই ব্যবস্থাপনা-জগতে একটি সুপ্রাচীন কথা প্রচলিত আছে-“দায়িত্ব কখনও স্থানান্তর করা যায় না” (“Responsibility can never be delegated”) এই কথার সুর ধরে আমরাও বলতে পারি, ব্যবস্থাপকেরা কর্তৃত্ব অর্পণের মাধ্যমে অন্যের উপর কিছুটা দায়িত্ব চাপিয়ে দিতে পারলেও তিনি চূড়ান্ত কর্মফলের জন্য নিজেই দায়ী থাকেন। তাই অধস্তন কর্মী কর্মসম্পাদনে ব্যর্থতার পরিচয় দিলে উর্ধ্বতন ব্যবস্থাপককেও সে ব্যর্থতার দায়ভার গ্রহণ করতে হয়।

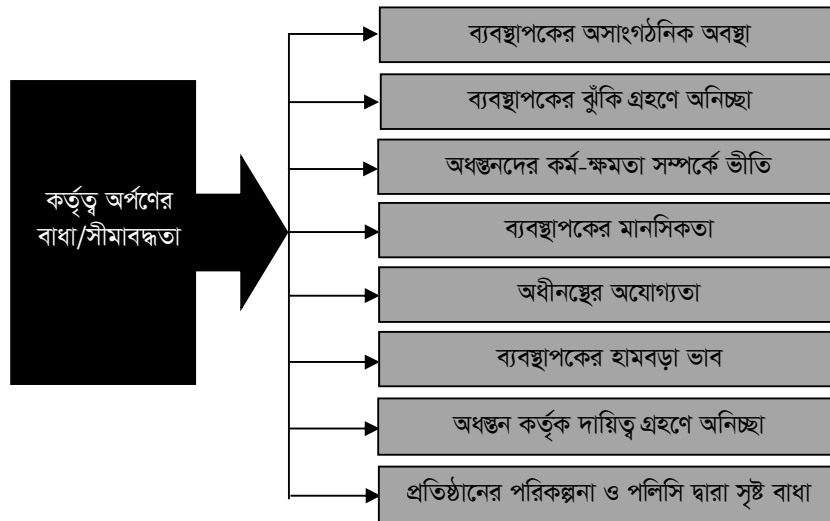
(৭) **প্রত্যাশিত ফলাফল (Expected Results):** কর্তৃত্ব অর্পণের সময় ব্যবস্থাপককে আরও একটি নীতির প্রতি দৃষ্টি দিতে হবে, সেটি হলো- কর্তৃত্ব অর্পণের প্রত্যাশিত ফলাফল নীতি। এ নীতি দ্বারা বুঝানো হচ্ছে যে, অধস্তনের নিকট কর্তৃত্ব অর্পণ করার সময় ব্যবস্থাপক তার নিকট থেকে কি ফলাফল (Results) আশা করেন তা নির্ধারণ করে দেয়া। অধস্তন কর্মী ব্যবস্থাপকের প্রত্যাশিত ফলাফল আগেভাগেই জেনে নিতে পারলে তা সুনির্দিষ্টভাবে অর্জন করার জন্য প্রচেষ্টা চালিয়ে যেতে পারেন।

(৮) **লক্ষ্য স্থিরকরণ (Setting Objectives):** কর্তৃত্ব অর্পণের পেছনে সুনির্দিষ্ট লক্ষ্য থাকা অপরিহার্য। বিনা উদ্দেশ্যে কর্তৃত্ব অর্পণ করা ব্যবস্থাপকের জন্য বোকামির শামিল। তাই কর্তৃত্ব অর্পণের উদ্দেশ্য বা লক্ষ্য সুস্পষ্ট হতে হবে। উদাহরণস্বরূপ বলা যায়- উৎপাদন ব্যবস্থাপক নিম্নোক্ত উদ্দেশ্যে সহকারী ব্যবস্থাপকের নিকট কর্তৃত্ব অর্পণ করতে পারেনঃ (ক) শ্রমিকদের কাজের তালিকা প্রণয়ন; (খ) কোন শ্রমিক কোন শিফট-এ কাজ করবে তা নির্ধারণ করা; (গ) শ্রমিকদের আগমন সময় ও নির্গমন সময়ের হিসাব রাখা; (ঘ) শ্রমিকদের ওভারটাইমের বিবরণী তৈরি করা; এবং (ঙ) যন্ত্রপাতির মেরামতের ব্যবস্থা করা।

কর্তৃত্ব অর্পণের পথে কি কি বাধা পরিলক্ষিত হয়

What are the Barriers to Delegation of Authority

কর্তৃত্ব অর্পণ প্রাতিষ্ঠানিক স্বার্থে প্রয়োজনীয় হওয়া সত্ত্বেও অনেক ক্ষেত্রে কর্তৃত্ব অর্পণের প্রক্রিয়া সুষ্ঠুভাবে বাস্তবায়িত হয় না। কতিপয় সমস্যার কারণে এ প্রক্রিয়া বিঘ্নিত হয়। নিম্নের আলোচনায় এ বিষয়গুলোই তুলে ধরা হয়েছে। এগুলোকে কর্তৃত্ব অর্পণের সীমাবদ্ধতা হিসেবেও অভিহিত করা যায়। চিত্রে কর্তৃত্ব অর্পণের সীমাবদ্ধতাগুলোকে সংক্ষেপে তুলে ধরা হয়েছে।



চিত্র: কর্তৃত্ব অর্পণের সমস্যা/সীমাবদ্ধতা/বাধা।

✓ **ব্যবস্থাপকের অসংগঠিত অবস্থা (Disorganized condition of manager):** কোন কোন ব্যবস্থাপক তার নিজ অফিস এবং কাজ-কর্মকে এমন অসংগঠিত অবস্থায় রাখেন যে, তিনি ইচ্ছা করলেও সুসংগঠিত উপায়ে কর্তৃত্ব

হস্তান্তর করতে পারেন না। তিনি নিজেই বুঝে উঠতে পারেন না, কোন কাজটি নিজের জন্য রাখবেন, কোন কাজটি অধস্তন কর্মীদের নিকট অর্পণ করবেন।

- ✓ **ব্যবস্থাপকের হামবড়া ভাব (Manager's feeling of supremacy):** যে ব্যবস্থাপক মনে করেন যে, তিনিই একমাত্র ব্যক্তি যাকে ছাড়া প্রতিষ্ঠান কোনভাবেই চলবে না, কিংবা তিনিই সব-কিছু জানেন-অন্যেরা সব 'অকর্মা' শ্রেণীর কর্মী, তার পক্ষে কর্তৃত্ব করা খুব কঠিন। হামবড়া ভাবসম্পন্ন ব্যবস্থাপক প্রতিষ্ঠানে কর্মরত অন্য কর্মীদেরকে কোন গুরুত্বই দেন না। তিনি মনে করেন, তিনি ছাড়া অন্য কেউ প্রতিষ্ঠানের ভাল করার যোগ্যতা রাখে না; সুতরাং তাদেরকে ক্ষমতা দেওয়ার কোন দরকারই নেই।
- ✓ **ব্যবস্থাপকের ঝুঁকি গ্রহণে অনিচ্ছা (Manager's unwillingness to take risk):** কোন কোন ব্যবস্থাপক অর্পিত কর্তৃত্বের ফলে অধস্তন কর্তৃক সম্ভাব্য ব্যর্থতার ঝুঁকি নিতে চান না। তিনি মনে করেন, অধস্তন কর্মী যদি সঠিকভাবে কাজটি না করে কিংবা স্যাবোটাজ করে, তাহলে তিনি ঝামেলায় পড়তে পারেন। এসব কারণে তিনি কর্তৃত্ব অর্পণের ঝুঁকি গ্রহণ করতে নারাজ থাকেন।
- ✓ **ব্যবস্থাপকের মানসিকতা (Manager's mentality):** একজন ব্যবস্থাপক মনে করতে পারেন যে, তার অধীনস্থ কর্মী ক্ষমতা পাওয়ার পর যদি খুব ভালোভাবে সুনামের সাথে অর্পিত দায়িত্ব পালন করতে পারে, তাহলে সে-কর্মীর তুলনায় তার ভাবমূর্তি নুান হয়ে যেতে পারে। এরূপ মানসিকতা কর্তৃত্ব অর্পণের পথে বাধার সৃষ্টি করে।
- ✓ **অধস্তনদের কর্ম-ক্ষমতা সম্পর্কে ভীতি (Fear about subordinate's capability) :** ব্যবস্থাপকের মধ্যে এরূপ ভীতি বিদ্যমান থাকতে পারে যে, অধীনস্থ কর্মীকে কর্তৃত্ব দেয়া হলে সে ঠিকমত কাজটি সম্পাদন করতে পারবে না। অর্থাৎ কর্মীরা সঠিকভাবে দক্ষতার সাথে কাজ করতে সক্ষম নয়। এরূপ ভয় থাকলে ব্যবস্থাপক সহজে অধীনস্থের নিকট কর্তৃত্ব অর্পণ করেন না।
- ✓ **অধস্তন কর্তৃক দায়িত্ব গ্রহণে অনিচ্ছা (Subordinate's unwillingness to accept responsibility):** কোন কোন ক্ষেত্রে বিভিন্ন উচ্ছ্রায় অধস্তন কর্মীরা ব্যবস্থাপকের নিকট থেকে কর্তৃত্ব না-ও গ্রহণ করতে পারে। বিশেষ করে, উভয় পক্ষের মধ্যে স্বার্থের মিল না থাকলে কিংবা প্রাতিষ্ঠানিক দ্বন্দ্ব থাকলে এরূপ অবস্থার সৃষ্টি হতে পারে।
- ✓ **অধীনস্থের সত্যিকারের অযোগ্যতা (Subordinate's real incapability):** যে অধীনস্থের নিকট কর্তৃত্ব অর্পণ করা হবে, সত্যিকার অর্থেই তার অযোগ্যতা বা অক্ষমতা থাকতে পারে। তার মধ্যে বিশেষ ধরনের কাজ করার দক্ষতা না থাকলে সে স্বাভাবিকভাবেই কর্তৃত্ব গ্রহণ করবে না। অথবা, এরূপ অবস্থায় ব্যবস্থাপক নিজেও কর্তৃত্ব অর্পণ করবেন না।
- ✓ **প্রতিষ্ঠানের পরিকল্পনা ও পলিসি দ্বারা সৃষ্ট বাধা (Constraints created by organization's plans and policies):** প্রত্যেক ব্যবস্থাপককেই প্রতিষ্ঠানের নির্ধারিত পরিকল্পনা ও পলিসি দ্বারা সৃষ্ট পরিবেশের মধ্যে কাজ করতে হয়। তাই অনেক সময় ইচ্ছা করলেও ব্যবস্থাপক এ পরিবেশের বাইরে অবস্থান নিয়ে কোন কর্তৃত্ব অন্যের নিকট অর্পণ করতে পারেন না; তাকে পরিকল্পনা ও পলিসি অনুসরণ করতেই হয়।



সারসংক্ষেপ

একজন ব্যবস্থাপক নিজস্ব উদ্যোগে অন্যের নিকট যে ক্ষমতা অর্পণ করেন তা তিনি ইচ্ছা করলে যে কোন সময় প্রত্যাহার করে নিতে পারেন। কর্তৃত্ব অর্পণ মানে ব্যবস্থাপকের দায়িত্ব পরিত্যাগ করা নয়। ব্যবস্থাপক কর্তৃত্ব অর্পণ করলেও দায়িত্ব পরিহার করতে পারেন না। সুতরাং, একজন ব্যবস্থাপক যখন তার অধীনস্থ কর্মীর নিকট কর্তৃত্ব অর্পণ করবেন, তখন তার কিছু মৌলিক নীতিমালা মেনে চলা আবশ্যিক। নীতিগুলো হচ্ছেঃ জোড়া-মই শিকল নীতি, আদেশের ঐক্য, কর্তৃত্ব ও দায়িত্বের সমতা, কর্তৃত্ব স্তর, কার্য সুনির্দিষ্টকরণ, দায়িত্বের পূর্ণাঙ্গতা, প্রত্যাশিত ফলাফল এবং লক্ষ্য স্থিরকরণ। কর্তৃত্ব অর্পণ প্রাতিষ্ঠানিক স্বার্থে প্রয়োজনীয় হওয়া সত্ত্বেও অনেক ক্ষেত্রে কর্তৃত্ব অর্পণের প্রক্রিয়া সুষ্ঠুভাবে বাস্তবায়িত হয় না। কতিপয় সমস্যার কারণে এ প্রক্রিয়া বিঘ্নিত হয়। সমস্যাগুলো হচ্ছেঃ ব্যবস্থাপকের অসাংগঠনিক অবস্থা, ব্যবস্থাপকের ঝুঁকি গ্রহণে অনিচ্ছা, অধস্তনদের কর্ম-ক্ষমতা সম্পর্কে ভীতি, ব্যবস্থাপকের মানসিকতা, অধীনস্থের অযোগ্যতা, ব্যবস্থাপকের হামবড়া ভাব, অধস্তন কর্তৃক দায়িত্ব গ্রহণে অনিচ্ছা এবং প্রতিষ্ঠানের পরিকল্পনা ও পলিসি দ্বারা সৃষ্ট বাধা।



১. “ক্ষমতা” বলতে আপনি কী বুঝেন? কোন ব্যক্তি বা দল অন্যের উপর যে প্রভাব বিস্তার করে, সে প্রভাবের অধিকারী তারা কিভাবে হয়? বিস্তারিত ব্যাখ্যা দিন।
২. “প্রতিষ্ঠানের সর্বোচ্চ স্তরে কর্তৃত্ব বা ক্ষমতা কেন্দ্রীভূত করা হলে তাকে কর্তৃত্বের কেন্দ্রিকরণ বলা হয়।” এ বক্তব্যটির তাৎপর্য ব্যাখ্যা করুন।
৩. কেন্দ্রিকরণের সুবিধা এবং অসুবিধাসমূহ আলোচনা করুন।
৪. বিকেন্দ্রিকরণ কিভাবে করা হয়? বিকেন্দ্রিকরণের সুবিধা এবং অসুবিধাসমূহ আলোচনা করুন।
৫. “কর্তৃত্বের বলেই একজন ব্যবস্থাপক তার অধীনস্থ কর্মীদেরকে আদেশ-নির্দেশ দিয়ে থাকেন।” এ বক্তব্যটির আলোকে “কর্তৃত্ব” ধারণাটির ব্যাখ্যা দিন।
৬. ধ্রুপদী আনুষ্ঠানিক তত্ত্ব কী? কর্তৃত্বের গ্রহণীয়তা তত্ত্বের সাথে এর পার্থক্যগুলো কি কি? আলোচনা করুন।
৭. একজন ব্যবস্থাপক যখন কর্তৃত্ব অর্পণ করেন তখন তিনি কি পরিমাণে অর্পণ করে থাকেন?
৮. কর্তৃত্ব অর্পণ কি উদ্দেশ্যে করা হয়ে থাকে? ব্যাখ্যা করুন।
৯. কিভাবে কর্তৃত্ব অর্পিত হয়? চিত্রের সাহায্যে ব্যাখ্যা করুন।
১০. কর্তৃত্ব অর্পণে ব্যবস্থাপকেরা কি কি নীতিমালা গ্রহণ করে থাকেন? বিস্তারিত আলোচনা করুন।
১১. “কর্তৃত্ব অর্পণ প্রাতিষ্ঠানিক স্বার্থে প্রয়োজনীয় হওয়া সত্ত্বেও অনেক ক্ষেত্রে কর্তৃত্ব অর্পণের প্রক্রিয়া সুষ্ঠুভাবে বাস্তবায়িত হয় না।” - আপনি কি একমত? কর্তৃত্বের সীমাবদ্ধতাগুলো আলোচনাপূর্বক উক্তিটি ব্যাখ্যা করুন।