সংগঠন ও ব্যবস্থাপনা
Organizations and Management

১

সারা পৃথিবীব্যাপী ব্যবস্থাপনায় বহু রকমের পরিবর্তন এসেছে। প্রতিষ্ঠানের আয়তন বেড়েছে, কর্মী সংখ্যা বহুগুণে বৃদ্ধি পেয়েছে, শিক্ষিত ও প্রশিক্ষিত কর্মীরা প্রতিষ্ঠানের সিদ্ধান্তে অংশগ্রহণ করছে, এক দেশের প্রতিষ্ঠান অন্যান্য দেশে কার্যক্রম সম্প্রসারিত করছে। ফলে প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপকদেরকেও বিভিন্নমুখী চ্যালেঞ্জ মোকাবেলা করতে হচ্ছে। তাই বর্তমান যুগের জটিল এবং গতিশীল পরিবেশে ব্যবস্থাপকদেরকে সদাসর্বদা পরিবর্তিত অবস্থার সাথে তাল মিলিয়ে চলতে হবে। একবিংশ শতাব্দীর দ্বারপ্রান্তে দাঁড়িয়ে পরিবর্তনশীল জগতে ব্যবস্থাপকদের নেতৃত্বদানে দক্ষ হতে হবে, থাকতে হবে দলগঠন ও ব্যবস্থাপনায় যোগ্যতা, কর্মীদের প্রেষিত ও তাদেরকে কর্মে উজ্জীবিত রাখার সক্ষমতা। আপনি যদি নিজেকে একজন সফল ব্যবস্থাপক হিসেবে গড়ে তোলতে চান তবে আপনাকে জানতে হবে ব্যবস্থাপক সম্পর্কে, তার ভূমিকা এবং সর্বোপরি ব্যবস্থাপনা কী, এর কার্যাবলি ও প্রক্রিয়া সম্পর্কে। শুধু তাই নয়, জানতে হবে এ ব্যবস্থাপনার সর্বোচ্চ বিচরণ যেখানে, অর্থাৎ সংগঠন সম্পর্কে। এ ইউনিটে আমরা সংগঠন ও ব্যবস্থাপনা নিয়ে আলোচনা করব যেখানে ব্যবস্থাপকের ভূমিকা অনস্বীকার্য।

ইউনিট সমাপ্তির সময়	ইউনিট সমাপ্তির সর্বোচ্চ সময় ০২ সপ্তাহ

এ ইউনিটের পাঠসমূহ

পাঠ - ১.১: ব্যবস্থাপনা এবং ব্যবস্থাপক
পাঠ - ১.২: ব্যবস্থাপকের ভূমিকা ও দক্ষতা
পাঠ - ১.৩: ব্যবস্থাপনার কার্যাবলি ও প্রক্রিয়া
পাঠ - ১.৪: সংগঠন

পাঠ ১.১ ব্যবস্থাপনা এবং ব্যবস্থাপক
Management and Managers

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- ব্যবস্থাপনা কী বলতে পারবেন।
- নিপুণতা ও ফলপ্রসূতা বর্ণনা করতে পারবেন।
- ব্যবস্থাপক কে তা বলতে পারবেন।
- ব্যবস্থাপনার স্তর বর্ণনা করতে পারবেন।
- ব্যবস্থাপনা বিজ্ঞান নাকি কলা তা বলতে পারবেন।

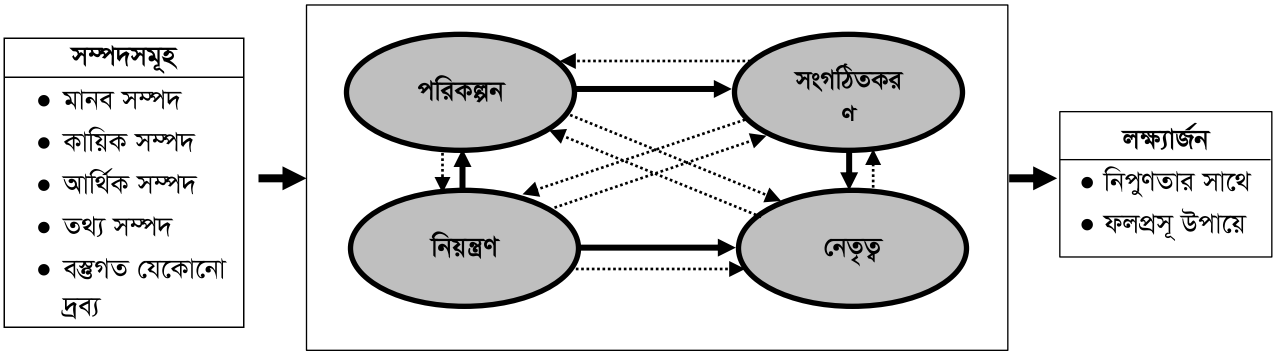
এ পাঠটিতে আলোচনা করা হয়েছে ব্যবস্থাপনা এবং ব্যবস্থাপক সম্পর্কে। আরও নির্দিষ্টভাবে বললে বলা যায়, এখানে আমরা বোঝার প্রয়াস চালাবো একজন ব্যবস্থাপক প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য নির্ধারণে ও অর্জনে সর্বোচ্চ কতখানি প্রতিষ্ঠানকে সাহায্য করতে পারে। এ ক্ষেত্রে আমাদের আলোচনার মূল কেন্দ্র থাকবে 'ব্যবস্থাপনা'। সংগঠনের ব্যবস্থাপনার দায়িত্বে থাকেন ব্যবস্থাপক যিনি সফল ব্যবস্থাপনা নিশ্চিত করেন নৈপুণ্য ও ফলপ্রসূতার সমন্বয়ের মাধ্যমে। স্তর এবং পাত্রভেদে ব্যবস্থাপনার ধরন ও কৌশলে ভিন্নতা থাকতে পারে। এ সার্বিক বিষয়গুলো বোঝার জন্য আমাদেরকে জানতে হবে ব্যবস্থাপনা কী, এর স্তর এবং ব্যবস্থাপক কে? ব্যবস্থাপক সম্পর্কে ভালো ধারণা পেতে আমরাদেরকে জানতে হবে ব্যবস্থাপকের ভূমিকা ও তাদের দক্ষতা সম্পর্কে, যা পরের পাঠে আলোচনা করা হয়েছে। আসুন, প্রথমে জেনে নেই ব্যবস্থাপনা ও ব্যবস্থাপক সম্পর্কে।

ব্যবস্থাপনা
Management

অনেকেই ব্যবস্থাপনা বলতে "ব্যবস্থাপক যা করেন তাই ব্যবস্থাপনা" বলে থাকেন। কিন্তু এ উদ্ধৃতিটি কি আমাদেরকে ব্যবস্থাপনার সমগ্র বিষয়টি তুলে ধরতে পারছে? কিন্তু আমরা যদি বলি, ব্যবস্থাপনা বলতে সংগঠনে কর্মরত কর্মীদের কার্যগুলোকে সমন্বয়সাধন এবং সার্বিকভাবে দেখাশুনা করা, যেন কর্মীরা তাদের ওপর অর্পিত কাজগুলো নিপুণ ও ফলপ্রসূভাবে সম্পন্ন করতে পারে- এ থেকে ব্যবস্থাপনা সম্পর্কে অনেকখানি ধারণা পাওয়া যায়। এ কথার আলোকে আমরা এটাও বোঝতে পারি যে, সমন্বয়সাধন এবং অন্যের কাজকে যে ব্যক্তি দেখাশোনা করেন তিনি সংগঠনের অন্যান্য ব্যক্তি থেকে আলাদা। এ ব্যক্তিটি হচ্ছেন ব্যবস্থাপক। আলোচ্য এ উদ্ধৃতির মানে এ নয় যে একজন ব্যবস্থাপক যখন যা খুশি করতে পারবেন, যেখানে খুশি করতে পারবেন, এমনকি একজন ব্যবস্থাপক যেকোনো উপায়ে যে কোনো কাজ সমাধা করতে পারবেন না। ব্যবস্থাপনার নিজস্ব একটি প্রক্রিয়া রয়েছে। ব্যবস্থাপককে উক্ত প্রক্রিয়ার মাধ্যমে সকল কাজকে কর্মীদের দ্বারা নিপুণতার সাথে এবং ফলপ্রসূভাবে সম্পন্ন করাতে হয়। ব্যবস্থাপনা সংগঠনের প্রয়োজনীয় সম্পদের যথাযথ ব্যবহার নিশ্চিত করে। এ সম্পদগুলো কী? পণ্য বা সেবা উৎপাদনে নিয়োজিত সকল সম্পদ, যেমন- স্থান, অর্থ, মানুষ, তথ্য, বস্তুগত যেকোনো দ্রব্য একটি প্রতিষ্ঠানের জন্য প্রয়োজনীয় সম্পদ হিসেবে বিবেচিত হবে।

এ আলোচনা থেকে আমরা বলতে পারি, একটি প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যসমূহ অর্জন করার উদ্দেশ্যে প্রয়োজনীয় সম্পদের নিপুণ ও ফলপ্রসূ ব্যবহার নিশ্চিতকরণের জন্য যেসব কার্যাবলি সম্পাদন করা হয় সেগুলোকে সামগ্রিকভাবে ব্যবস্থাপনা বলা যায়। এ সংজ্ঞার তিনটি বিশিষ্ট উপাদান রয়েছে, যা আলোচনা করা হলে ব্যবস্থাপনার অর্থ আমরাদের কাছে আরও পরিষ্কার হবে।

প্রথমত, ব্যবস্থাপক শুধু পলিসি প্রণয়ন কিংবা পরিকল্পনা তৈরি নিয়ে ব্যস্ত থাকেন না। তিনি বহুবিধ কাজ করেন। ব্যবস্থাপকের সব কাজকে মূলত চারটি শ্রেণিতে বিভক্ত করা যায়ঃ পরিকল্পন, সংগঠিতকরণ, নেতৃত্বদান ও নিয়ন্ত্রণ। দ্বিতীয়ত, ব্যবস্থাপক তার কার্যাবলি সম্পাদন করেন এ লক্ষ্যে যে, প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন প্রকারের সম্পদসমূহ যেন নৈপুণ্যের সাথে ও ফলপ্রসূভাবে ব্যবহৃত হয়। প্রতিষ্ঠানের মানব সম্পদ, কায়িক সম্পদ, আর্থিক সম্পদ ও তথ্য সম্পদ সঠিকভাবে ব্যবহারের জন্য ব্যবস্থাপকীয় কার্যাবলি পরিচালিত হয়। তৃতীয়ত, ব্যবস্থাপনার উক্ত সংজ্ঞায় 'লক্ষ্য'- এর ওপর গুরুত্ব দেওয়া হয়েছে। লক্ষ্য বা কাঙ্খিত টার্গেট নির্ধারণ করা ব্যবস্থাপনার কাজের গুরুত্বপূর্ণ অংশ। চিত্র **১.১** লক্ষ করুন।



চিত্র **১.১**: প্রাতিষ্ঠানিক ব্যবস্থাপনা- প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য নিপুণতার সাথে এবং ফলপ্রসূ উপায়ে অর্জনের উদ্দেশ্যে প্রয়োজনীয় সম্পদের সঠিক ব্যবহার নিশ্চিতকরণে ব্যবস্থাপকীয় কার্যাবলি।

বাস্তবে আমরা দেখতে পাই, বিভিন্ন ব্যক্তি ব্যবস্থাপনার সংজ্ঞাকে বিভিন্নভাবে উপস্থাপন করেছেন। প্রায় এক শতাব্দী আগে **ফ্রেডারিক উইনসলো টেইলর** (Frederick Winslow Taylor) ব্যবস্থাপনার সংজ্ঞা দিয়েছিলেন এভাবে- "লোকজন কীভাবে কাজ করবে বলে আপনি কামনা করনে তা সঠিকভাবে জানা এবং তারপর দেখা যে তারা কাজটি সর্বোত্তম উপায়ে ও স্বল্পতম ব্যয়ে সম্পন্ন করছে।" (Knowing exactly what you want (people) to be, and then seeing that they be it in the best and cheapest way)। তবে ব্যবস্থাপনা বস্তুতপক্ষে এ সংজ্ঞা থেকে আরও অনেক বেশি জটিল। টেইলরের মতো আরেকজন প্রাচীন ব্যবস্থাপনা-বিশারদ (ও বাস্তব ব্যবস্থাপক) **হেনরি ফেয়ল** (Henri Fayol) বলেছেন, "ব্যবস্থাপনা হলো পূর্বানুমান ও পরিকল্পনা প্রণয়ন করা, সংগঠিতকরণ, নির্দেশ প্রদান, সমন্বয়সাধন ও নিয়ন্ত্রণ।" (To manage is to forecast and plan, to organize, to command, to coordinate and control)। ব্যবস্থাপনা জগতে সুপরিচিত **নিউম্যান** (Newman) নামক একজন বিশেষজ্ঞও প্রায় অর্ধশতাব্দী আগে ব্যবস্থাপনাকে পরিকল্পন, সংগঠিতকরণ, সম্পদ সংগ্রহকরণ ও নিয়ন্ত্রণ হিসেবে অভিহিত করেছেন। কিন্তু এ সংজ্ঞাগুলো ব্যবস্থাপনার জটিল রূপের সর্বাঙ্গীণ প্রকাশ নয়। বিশ্বময়, দেশে দেশে অর্থনীতির অনেক পরিবর্তন সাধিত হয়েছে, প্রতিষ্ঠানের স্বরূপ পরিবর্তিত হয়েছে, উন্নত ও উন্নয়নশীল সব দেশেই প্রাতিষ্ঠানিক কাঠামোতে আন্তর্জাতিকতার ছোঁয়া লেগেছে, বিশ্বায়নের (globalization) ঢেউ ব্যাবসাবাণিজ্যের ধারায় আমূল পরিবর্তন এনেছে এবং তারই ফলশ্রুতিতে ব্যবস্থাপনার কর্মকাণ্ড, কলাকৌশল ও দর্শনে পরিবর্তন অনিবার্য হয়ে পড়েছে। আর সে কারণেই ব্যবস্থাপনার ব্যাপক সংজ্ঞায়নও অপরিহার্য। তাই আজ বর্তমান ও ভবিষ্যতকে প্রেক্ষাপটে রেখে নতুনভাবে যুগোপযোগী করে ব্যবস্থাপনার সংজ্ঞা দেওয়া হচ্ছে। বর্তমানকালের একজন প্রখ্যাত বিশেষজ্ঞ **রিকি উইলিয়াম গ্রিফিন** (Ricky William Griffin) ব্যবস্থাপনার এ সংজ্ঞাটি দিয়েছেনঃ

"Management is a set of activities (including planning and decision making, organizing, leading, and controlling) directed at an organization`s resources (human, financial, physical, and information) with the aim of achieving organizational goals in an efficient and effective manner." অর্থাৎ, ব্যবস্থাপনা হলো কতগুলো কার্যাবলির সমষ্টি (যথা- পরিকল্পনা ও সিদ্ধান্ত গ্রহণ, সংগঠিতকরণ, নেতৃত্বদান ও নিয়ন্ত্রণ) যা একটি প্রতিষ্ঠানের সম্পদসমূহকে কাজে লাগানোর জন্য পরিচালিত হয়, আর এর উদ্দেশ্য হচ্ছে নিপুণতার সাথে ও ফলপ্রসূ উপায়ে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জন করা।

তাঁর এ সংজ্ঞাটি ব্যাপক অর্থবহ। এ সংজ্ঞা থেকে বোঝা যাচ্ছে যে, ব্যবস্থাপনা হলো কতিপয় কার্যাবলির সমষ্টি। এসব কার্যের অন্তর্ভুক্ত হলো পরিকল্পন ও সিদ্ধান্ত গ্রহণ, সংগঠিতকরণ, নেতৃত্বদান এবং নিয়ন্ত্রণ। আর এসব কার্যাবলি পরিচালিত হয় প্রতিষ্ঠানে বিভিন্ন প্রকারের সম্পদ সঠিকভাবে কাজে লাগানোর জন্য। সব কিছুর মূল উদ্দেশ্য হলো নিপুণতার সাথে এবং ফলপ্রসূ উপায়ে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য হাসিল করা। এ সংজ্ঞার সাথে সঙ্গতি রেখে প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনাকে চিত্র ১.১- এর আকারে দেখানো যায়। আমরা 'নিপুণতা' ও 'ফলপ্রসূ'- এর কথা বললাম। এ নিপুণতা ও ফলপ্রসূতা বলতে কী বোঝায়? আসুন জেনে নেই।

নিপুণতা ও ফলপ্রসূতা

Efficiency and effectiveness

আমরা সব সময়ই সফল ব্যবস্থাপনার কথা বলি। কিন্তু সফল ব্যবস্থপনা কী? সফল ব্যবস্থাপনা হলো নৈপুণ্য (efficiency) ও ফলপ্রসূতার (effectiveness) সমন্বয় এবং এ দুটোই সমানভাবে অর্জন করতে হয়। এ দুটো বিষয় ভালোভাবে জানা না থাকলে আমরা একজন সফল ব্যবস্থাপক কখনো হতে পারব না। আসুন এ দুটি বিষয় সম্পর্কে জেনে নিই।

■ নিপুণতা (Efficiency)

নিপুণতা বা নৈপুণ্য হলো এমনভাবে কাজ করা যাতে সম্পদের অপচয় না হয়। প্রতিষ্ঠানের সর্বপ্রকারের সম্পদ বিজ্ঞতার সাথে, সুষ্ঠুভাবে ব্যবহার করার সাথে নৈপুণ্য জড়িত। পিটার ড্রাকারের ভাষায় "Efficiency means doing things right"। ব্যাংক একাউন্টে অত্যন্ত কম মুনাফায় টাকা জমা করে রাখা, কোনো কর্মীকে পর্যাপ্ত পরিমাণ কাজ না দিয়ে অলস বসিয়ে রাখা, মূল্যবান তথ্য টাকা পয়সা খরচ করে সংগ্রহ করার পর ব্যবহার না করা ইত্যাদি নৈপুণ্যহীনতার (inefficiency) উদাহরণ। সফল ব্যবস্থাপনার অন্যতম চাবিকাঠি হলো নৈপুণ্য অর্জন করা, ওপরে উল্লিখিত ধরনের নৈপুণ্যহীনতা পরিহার করে চলা। একজন নিপুণ ব্যবস্থাপক কম সুদে টাকা ব্যাংকে ফেলে না রেখে অধিকতর মুনাফাজনক খাতে বিনিয়োগের চেষ্টা করবেন, কর্মীদের কাজের সূচি এমনভাবে তৈরি করবেন যাতে সবসময় কর্মীদের হাতে কিছু না কিছু কাজ অবশ্যই থাকে এবং সংগৃহীত তথ্য সিদ্ধান্ত গ্রহণের কাজে লাগাবেন কিংবা অন্য ব্যবস্থাপকদেরকে প্রয়োজীয় তথ্যগুলো সরবরাহ করবেন।

যে ব্যবস্থাপক লক্ষ্য অর্জনের জন্য প্রয়োজনীয় সম্পদের ব্যয় সম্ভবমত ন্যূনতম পর্যায়ে রাখতে সক্ষম, বলা যায় তিনিই নৈপুণ্যের সাথে কাজ করছেন।

■ ফলপ্রসূতা (Effectiveness)

ব্যবস্থাপনার সাফল্যের মূলে ফলপ্রসূতা যে অপরিহার্য, এ ব্যাপারে প্রথমে পিটার ড্রাকারই বক্তব্য রাখেন। ব্যবস্থাপনা বিষয়ে অবিসংবাদিত লেখকের ভাষায় ফলপ্রসূতা হলো "doing the right thing" (সঠিক কাজটি করা)। এ কথা থেকে বোঝা যাচ্ছে, ফলপ্রসূতা সঠিক লক্ষ্য (right goals) নির্ধারণের সাথে জড়িত। যে ব্যবস্থাপক ভুল বা বেঠিক লক্ষ্য নির্বাচন করেন (যেমন, গাড়ির বাজারে ছোটো গাড়ির বিপুল চাহিদা থাকা সত্ত্বেও বৃহদাকারের গাড়ি নির্মাণ) তিনি অদক্ষ (ineffective) ব্যবস্থাপক। সর্বোচ্চ নৈপুণ্যের সাথে বড়ো গাড়ি তৈরি করতে পারলেও তিনি অদক্ষ; কারণ তিনি সঠিক কাজটি করেননি। অনেক ক্ষতির পর যুক্তরাষ্ট্রের জেনারেল মোটরস (গাড়ি তৈরি করার একটি বিখ্যাত প্রতিষ্ঠান) এ শিক্ষাটি পেয়েছিল। ১৯৭০-এর দশকে যখন যুক্তরাষ্ট্রের বাজারে কম পেট্রোলে অধিকতর মাইল চলা যায় এমন ধরনের ছোটো আকারের (fuel-efficient and small) গাড়ির চাহিদা বেড়ে গেল, তখন জেনারেল মোটরস জাপানি ও জার্মান গাড়ির প্রতিযোগিতাকে তোয়াক্কা না করে বড়ো গাড়ি তৈরির পরিকল্পনা অব্যাহত রাখে। ব্যবস্থাপকেরা ধরে নেন যে, আমেরিকান পণ্যের প্রতি অনুগত আমেরিকান ক্রেতারা বিদেশি পণ্য কেনা থেকে বিরত থাকবে এবং ছোটো গাড়ির চাহিদা আসলেই একটি সাময়িক ঝোঁক যা বেশি দিন থাকবে না। এর ফলে বিদেশি প্রতিযোগীদের হাতে জেনাবেল মোটরস মার খেয়ে গেলো।

ফলপ্রসূতার দৈন্য বা অভাব যেকোনো পরিমাণ নৈপুণ্য দিয়ে পূরণ করা যাবে না। ড্রাকার (Drucker) বলেন, প্রতিষ্ঠানে সফলতার মূল চাবিকাঠি হলো ফলপ্রসূতা। সুতরাং নৈপুণ্যের সাথে কাজ করার ব্যাপারে পদক্ষেপ নেওয়ার আগেই

ব্যবস্থাপককে নিশ্চিত করতে হবে যে, সঠিক কাজটি তিনি খুঁজে পেয়েছেন। তবে মনে রাখতে হবে যে, সফল ব্যবস্থাপক সর্বদাই নিপুণ ও ফলপ্রসূ। মনে প্রশ্ন আসতে পারে, ব্যবস্থাপক কে? আসুন জেনে নেই।

ব্যবস্থাপক কে?

Who is a manager?

বর্তমান যুগের ব্যবস্থাপকেরা চ্যালেঞ্জিং পরিস্থিতির সম্মুখীন হচ্ছেন অহর্নিশ। তাঁদেরকে দীর্ঘ সময় ধরে কাজ করতে হয়। তাঁদের ওপর থাকে প্রচণ্ড চাপ। বিশ্বায়ন, দেশের ভেতরে প্রতিযোগিতা, সরকারি নিয়ন্ত্রণবিধি এবং শেয়ার হোল্ডারদের চাপের কারণে ব্যবস্থাপকেরা অহরহই জটিল পরিস্থিতি মোকাবেলা করছেন। বর্তমান সময়ের একজন সফল ব্যবস্থাপকের যেমন নেতৃত্বদানের সক্ষমতা থাকতে হয়, ঠিক তেমনি কর্মী দল তৈরি ও তাদের পরিচালনায় দক্ষতা এবং সামর্থ্য থাকাসহ কর্মীদের কাজে সর্বময় নিয়োজিত রাখার কৌশল জানতে হয়। বিশ্ব এখন প্রতিদিন পরিবর্তন হচ্ছে। অনিশ্চিত ভবিষ্যৎ সম্পর্কে কারো পক্ষেই অগ্রিম জানা সম্ভব নয় কিন্তু পূর্বানুমান করা সম্ভব। একজন কৌশলি ব্যবস্থাপক তাঁর অভিজ্ঞতার আলোকে এ কাজটি করে থাকেন। সংগঠনের সকল কাজকে প্রতিদিন নতুন পদ্ধতিতে সংগঠিতকরণের নৈপুণ্যতা থাকা প্রয়োজন।

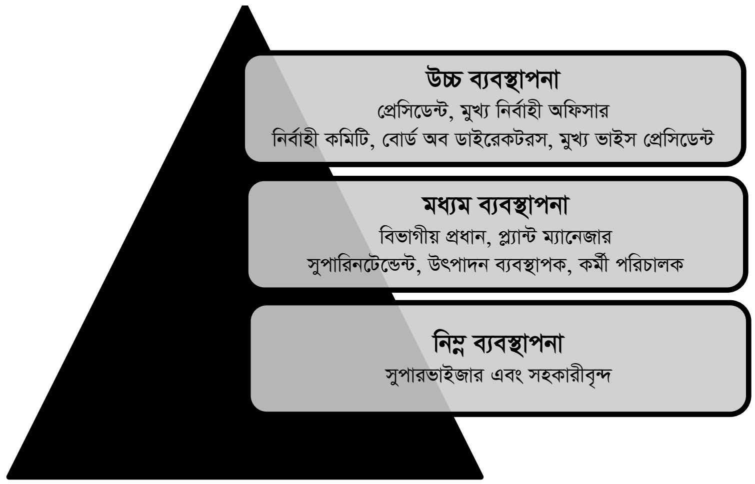
আমরা 'ব্যবস্থাপক'-কে কীভাবে সংজ্ঞায়িত করতে পারি? ব্যবস্থাপক হচ্ছেন সেই ব্যক্তি যিনি কর্মীদের কাজ দেখাশোনা করেন এবং তাদের কাজগুলোকে সমন্বয় করার মাধ্যমে সংগঠনের লক্ষ্য অর্জনে নিয়োজিত থাকেন। বিষয়টি আরেকটু ব্যাখ্যা করা যাক। ব্যবস্থাপক এমন একজন ব্যক্তি যিনি ব্যবস্থাপকীয় কার্যাবলি সম্পাদন করার জন্য মূলত দায়ী থাকেন। সুনির্দিষ্টভাবে বলতে গেলে বলা যায়, তিনিই হলেন একজন ব্যবস্থাপক যিনি পরিকল্পনা প্রণয়ন করেন, প্রয়োজনীয় সিদ্ধান্ত গ্রহণ করেন, কার্যাবলি ও সম্পদ সংগঠিত করেন, নেতৃত্ব প্রদান করেন এবং সার্বিকভাবে প্রতিষ্ঠান বা সংগঠনকে নিয়ন্ত্রণ করেন। ব্যবস্থাপক যে কাজগুলো করে থাকেন তা তার ব্যক্তিগত অর্জন নয় বরং তিনি অন্যদের কাজে সহায়তা দান করেন। তিনি তাঁর অধীনস্থ কর্মীদের কাজের জন্য দায়ী থাকেন। খুব স্বাভাবিকভাবেই তিনি অধীনস্থদেরকে নির্দেশ ও পরামর্শ প্রদান করেন, কর্মসম্পাদনের জন্য প্রয়োজনীয় সকল সম্পদের যোগান দেন এবং তাদের কাজের মধ্যে সমন্বয় সাধন করেন।

তাহলে সংগঠনের সকল ব্যবস্থাপকদের ধরন কি একই রকম? তাঁদের মধ্যে কি কোনো শ্রেণিবিভাজন রয়েছে? গতানুগতিক সাংগঠনিক কাঠামোতে ব্যবস্থাপকদের তিনটি ভাগে ভাগ করা হয়। একে ব্যবস্থাপনার স্তরও বলা হয়। আসুন আমরা ব্যবস্থাপনার স্তরগুলো নিয়ে বিস্তারিত আলোচনা করি।

ব্যবস্থাপনার স্তর

Levels of management

সংগঠনের ব্যবস্থাপনা কয়টি স্তরে নির্ধারিত হবে তা সংগঠনের আকার ও কর্মক্ষেত্রের পরিধির ওপর বহুলাংশে নির্ভর করে। এ স্তরগুলো বিভিন্ন পদ দ্বারা নির্ধারিত হয়। এ পদ বিন্যাসের মাধ্যমেই ব্যবস্থাপকদের শ্রেণিবিন্যাস করা হয়। সাধারণত বৃহৎ প্রতিষ্ঠানে ব্যবস্থাপনার তিনটি স্তর থাকে: উচ্চস্তর, মধ্যস্তর এবং নিম্নস্তর (অনেক প্রতিষ্ঠান নিম্নস্তরকে অপারেটিং ব্যবস্থাপনা বলে থাকে)। এ স্তরের ভিত্তিতে সংগঠনে ব্যবস্থাপকদের দায়িত্ব ও কর্তব্য নির্ধারিত হয়, স্বভাবিকভাবেই তাঁদের বৈশিষ্ট্যেও ভিন্নতা রয়েছে। চিত্র ১.২ লক্ষ করুন:



চিত্র ১.২: ব্যবস্থাপনার স্তর

(১) **উচ্চ ব্যবস্থাপনা (Top management):** উচ্চ ব্যবস্থাপনা সর্বোচ্চ স্তরে প্রচেষ্টাসমূহের সমন্বয় সাধন করে। এ স্তর পুরো সংগঠনের কার্যের জন্য দায়ী। একটি প্রাইভেট ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানে এ স্তরে সাধারণত প্রেসিডেন্ট, বোর্ড অব ডাইরেক্টরস-এর চেয়ারম্যান, বোর্ডের নির্বাহী কমিটি, প্রধান নির্বাহী অফিসার এবং মুখ্য ভাইস প্রেসিডেন্ট অন্তর্ভুক্ত হন। সরকারি ও বেসরকারি প্রতিষ্ঠানভেদে ব্যবস্থাপকদের পদবির নাম ভিন্ন ভিন্ন হতে পারে। এ ব্যবস্থাপকগণ ফার্মের পলিসি এবং দীর্ঘমেয়াদি পরিকল্পনা সম্পর্কে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করেন। তাঁরা পলিসি এবং পরিকল্পনা বাস্তবায়নের জন্য পদ্ধতি (procedures) নির্ধারণ করেন, যা বোর্ড অব ডাইরেক্টরস কর্তৃক অনুমোদিত হয়। তাঁরা নতুন পণ্য, কার্য সিদ্ধান্ত এবং বর্ধিত পরিকল্পনার সিদ্ধান্ত গ্রহণ করে থাকেন। তাঁরা বিভিন্ন সম্প্রদায় এবং সরকারের সাথে পলিসি সম্পর্কে আলোচনা ও সিদ্ধান্ত গ্রহণ করে থাকেন।

(২) **মধ্যম ব্যবস্থাপনা (Middle management):** কোনো ব্যবসায় সংগঠনের দ্বিতীয় স্তরের ব্যবস্থাপনা হলো মধ্যম ব্যবস্থাপনা। সংগঠনের একটি বিরাট অংশ মধ্যম ব্যবস্থাপনায় জড়িত থাকে। মধ্যম স্তরের ব্যবস্থাপকরা হলেন বিভাগীয় প্রধান, প্ল্যান্ট ম্যানেজার, কর্মী (personnel) পরিচালক, ফ্যাক্টরি সুপারিনটেন্ডেন্ট বা উৎপাদন ম্যানেজার। যখন উচ্চ স্তরের ব্যবস্থাপনা কর্তৃপক্ষ পলিসি প্রণয়ন এবং উদ্দেশ্য নির্ধারণ করেন, তখন মধ্যম স্তরের ব্যবস্থাপনা এ পলিসি বাস্তবায়নের জন্য নির্দিষ্ট পরিকল্পনা ও কার্য পদ্ধতির উন্নয়ন করেন। মধ্যম কর্মীদের প্রয়োজন বা চাহিদা (personnel requirements) নির্ধারণ, দরকারি যন্ত্রপাতি নির্বাচন এবং সংগঠনের সম্পদের কার্যফল মূল্যায়ন ও পরিমাপের জন্য পন্থা উন্নয়ন ইত্যাদি কাজের সাথে মধ্যম ব্যবস্থাপনা জড়িত থাকে।

(৩) **নিম্ন ব্যবস্থাপনা (Low/operating management):** ব্যস্থাপনার তৃতীয় স্তর হলো নিম্ন বা অপারেটিং বা সুপারভাইজরি স্তর। এ স্তর সংগঠনের নির্দিষ্ট এবং ছোটো আয়তনের অংশের সাথে সম্পর্কিত। এ স্তরের মধ্যে প্রতিষ্ঠানের সর্বনিম্ন পর্যায়ের ব্যবস্থাপকগণ অন্তর্ভুক্ত। এরা হলেন নিচের স্তরের ব্যবস্থাপক, যথা- সহকারী ব্যবস্থাপক, জুনিয়র নির্বাহী, সুপারভাইজার বা ফোরম্যান। সুপারভাইজার নির্দিষ্ট লোকের কার্য বণ্টন, কার্য মূল্যায়ন এবং লক্ষ্য অর্জনের সাথে সরাসরিভাবে জড়িত। এরা সরাসরি কর্মীদের তত্ত্বাবধানের দায়িত্বে ন্যস্ত থাকেন। তারা মধ্যস্তরীয় ব্যবস্থাপনা কর্তৃক প্রণীত পলিসি ও পরিকল্পনা বাস্তবায়নের দায়িত্বে নিয়োজিত। ওপরে বর্ণিত তিনটি ব্যবস্থাপনা স্তর মূলত, বৃহৎ সংগঠনের ক্ষেত্রে প্রযোজ্য। এ ছাড়াও, স্তরগুলোর ক্ষমতা উচ্চ স্তর থেকে নিম্ন স্তরের দিকে প্রবাহিত হয়। প্রতিষ্ঠানের আকার ছোটো হলে সেখানে ব্যবস্থাপনাকে তিনটি স্তরে বিভক্ত করে বিশ্লেষণ করা কঠিন মনে হতে পারে। এ ধরনের প্রতিষ্ঠানে মুষ্টিমেয় কয়েকজন নির্বাহী প্রায়শই তিনটি স্তরের কাজ একই সাথে সম্পাদন করে থাকেন।

ব্যবস্থাপকরা প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন কার্যক্ষেত্র (work areas) অনুযায়ীও পরিচিত হতে পারেন। যেমন- বিপণন ব্যবস্থাপক, অর্থ-ব্যবস্থাপক, উৎপাদন ব্যবস্থাপক, বিক্রয় ব্যবস্থাপক, ক্রয় ব্যবস্থাপক, কর্মী ব্যবস্থাপক, হিসাব ব্যবস্থাপক, গণসংযোগ ব্যবস্থাপক, প্রশাসনিক ব্যবস্থাপক, গবেষণা ও উন্নয়ন ব্যবস্থাপক ইত্যাদি। ব্যবস্থাপনা যে পন্থায় কার্য সম্পাদন করে থাকে তা কি বিজ্ঞান সম্মত? এ নিয়ে প্রায়ই প্রশ্ন ওঠে। চলুন এ সম্পর্কে জেনে নেই।

ব্যবস্থাপনা: বিজ্ঞান ও কলা

Management: Science and Art

ব্যবস্থাপকের কাজের মধ্যে প্রোথিত জটিলতার প্রেক্ষাপটে একটি প্রশ্নের উদ্ভব হতে পারে: ব্যবস্থাপনা কি বিজ্ঞান, নাকি কলা? প্রকৃতপক্ষে, ফলপ্রসূ ব্যবস্থাপনা বিজ্ঞান ও কলার সংমিশ্রণ। সফল ব্যবস্থাপকেরা তাদের প্রাতিষ্ঠানিক অঙ্গনে ব্যবস্থাপকীয় পরিমণ্ডলে বিজ্ঞান ও কলার সমন্বয়ের গুরুত্ব অনুধাবন করে থাকেন।

ব্যবস্থাপনাকে বিজ্ঞান বলা হয়, কারণ বিজ্ঞান যেমন সিস্টেমভিত্তিক, সুসংবদ্ধ তেমনি ব্যবস্থাপনা অনেক সমস্যা ও ইস্যু যৌক্তিক ও সিস্টেমেটিক উপায়ে নির্ণয় ও সমাধান করা যায়।

ব্যবস্থাপকেরা সিস্টেমেটিক বিজ্ঞানসম্মত পদ্ধতি ব্যবহার করে তথ্য ও উপাত্ত সংগ্রহ করেন। তাঁরা সঠিক সিদ্ধান্তে উপনীত হওয়ার জন্য সংখ্যাত্মক মডেল ও সিদ্ধান্তগ্রহণ কৌশল ব্যবহার করে থাকেন।

বিজ্ঞান সত্যের অনুসন্ধান করে। পরীক্ষানিরীক্ষার মাধ্যমে সত্যের অনুসন্ধান চলে। বিজ্ঞানে পরীক্ষানিরীক্ষার মাধ্যমে প্রাপ্ত তত্ত্ব ব্যাপকভাবে প্রযোজ্য-সার্বজনীনভাবে গ্রহণযোগ্য। দেশ-কাল-পাত্র নির্বিশেষে সবাই বিজ্ঞানের সূত্র ও তত্ত্ব গ্রহণ করে। আর, ব্যবস্থাপনার তত্ত্ব নীতিগুলোও মোটামুটি সার্বজনীন। তবে রসায়ন বা পদার্থ বিজ্ঞানের মতো পুরোপুরি সার্বজনীন নয়। ব্যবস্থাপনা মানুষের আচরণভিত্তিক হওয়ায় যেকোনো সময় পরিবর্তন হতে পারে। তাই ব্যবস্থাপনাকে Physical Science-এর মতো সমপর্যায়ের বিজ্ঞান বলা যায় না।

ব্যবস্থাপনাকে কলাও বলা হয়। ব্যবস্থাপকেরা যদিও সম্ভবমত বিজ্ঞানসম্মত (scientific) হওয়ার চেষ্টা করেন, তাঁরা প্রায়ই নিজস্ব স্বজ্ঞা বা অন্তর্জ্ঞান (intuition), প্রবৃত্তি (instinct) এবং ব্যক্তিগত অন্তর্দৃষ্টির ওপর নির্ভর করে সিদ্ধান্ত গ্রহণ ও সমস্যার সমাধান করে থাকেন। এ সবই কলার অন্তর্ভুক্ত। ব্যবস্থাপক তাঁর দক্ষতা ও কল্পনাশক্তিকে কাজে লাগিয়ে তার জ্ঞানের ব্যবহারিক প্রয়োগের চেষ্টা চালান। অর্থাৎ তিনি নিপুণতার সাথে কার্যাবলি সম্পাদনের প্রয়াস পান, যা কলাকৌশলেরই নামান্তর।

ব্যবস্থাপনার কলাকৌশলে বৈজ্ঞানিক ভিত্তি থাকলেও একে সম্পূর্ণভাবে বিজ্ঞান বলা যায় না। ভিন্ন ভিন্ন অবস্থায় ব্যবস্থাপনার প্রয়োগে তারতম্য হয় বলে একে কলা হিসেবে ধরে নেওয়া হয়। এ সকল অবস্থা বিবেচনায় ব্যবস্থাপনাকে বিজ্ঞান ও কলার সংমিশ্রণ বলা যায়।

সারসংক্ষেপ

ব্যবস্থাপনার নিজস্ব একটি প্রক্রিয়া রয়েছে। ব্যবস্থাপককে উক্ত প্রক্রিয়ার মাধ্যমে সকল কাজকে কর্মীদের দ্বারা নিপুণতার সাথে এবং ফলপ্রসূভাবে সম্পন্ন করাতে হয়। ব্যবস্থাপনা সংগঠনের প্রয়োজনীয় সম্পদের যথাযথ ব্যবহার নিশ্চিত করে। সফল ব্যবস্থাপনা হলো নৈপুণ্য ও ফলপ্রসূতার সমন্বয় এবং এ দুটোই সমানভাবে অর্জন করতে হয়। ব্যবস্থাপক এমন একজন ব্যক্তি যিনি ব্যবস্থাপকীয় কার্যাবলি সম্পাদন করার জন্য মূলত দায়ী থাকেন। সুনির্দিষ্টভাবে বলতে গেলে বলা যায়, তিনিই হলেন একজন ব্যবস্থাপক যিনি পরিকল্পনা প্রণয়ন করেন, প্রয়োজনীয় সিদ্ধান্ত গ্রহণ করেন, কার্যাবলি ও সম্পদ সংগঠিত করেন, নেতৃত্ব প্রদান করেন এবং সার্বিকভাবে প্রতিষ্ঠান বা সংগঠনকে নিয়ন্ত্রণ করেন। সাধারণত বৃহৎ প্রতিষ্ঠানে ব্যবস্থাপনার তিনটি স্তর থাকে: উচ্চস্তর, মধ্যস্তর এবং নিম্নস্তর। উচ্চ ব্যবস্থাপনা সর্বোচ্চ স্তরে প্রচেষ্টাসমূহের সমন্বয় সাধণ করে। এ স্তর পুরো সংগঠনের কার্যের জন্য দায়ী। মধ্যম স্তরের ব্যবস্থাপকরা হলেন বিভাগীয় প্রধান, প্লান্ট ম্যানেজার, কর্মী পরিচালক, ফ্যাক্টরি সুপারিনটেন্ডেন্ট বা উৎপাদন ম্যানেজার। ব্যস্থাপনার তৃতীয় স্তর হলো নিম্ন বা অপারেটিং বা সুপারভাইজারি স্তর। এ স্তর সংগঠনের নির্দিষ্ট এবং ছোটো আয়তনের অংশের সাথে সম্পর্কিত।

পাঠ ১.২ ব্যবস্থাপকের ভূমিকা ও দক্ষতা
Managerial Roles and Skills

উদ্দেশ্য

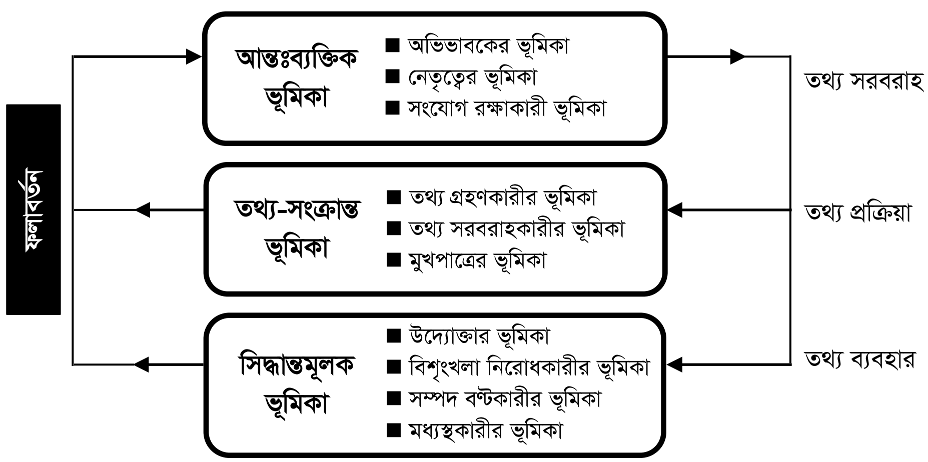
এ পাঠ শেষে আপনি-

- ব্যবস্থাপকের ভূমিকাগুলো বর্ণনা করতে পারবেন।
- ব্যবস্থাকীয় দক্ষতাগুলো বলতে পারবেন।

ব্যবস্থাপনার চারটি কার্য (পরিকল্পনা, সংগঠিতকরণ, নেতৃত্ব এবং সমন্বয়সাধন) সম্পাদনের জন্য একজন ব্যবস্থাপককে কতিপয় মুখ্য ভূমিকা যেমন পালন করতে হয়, ঠিক তেমনি তাঁর কতিপয় দক্ষতা থাকা অপরিহার্য। সংগঠন আনুষ্ঠানিক হোক কিংবা অনানুষ্ঠানিক, সকল সংগঠনের সকল ব্যবস্থাপকের মৌলিক দায়িত্বগুলো একই রকম হয়ে থাকে। এ মৌলিক দায়িত্বগুলো ব্যবস্থাপক পালন করে থাকে যেন সংগঠনের সকল সদস্যরা নির্ধারিত লক্ষ্য ও উদ্দেশ্যগুলো অর্জন করতে পারে। একজন ব্যবস্থাপককে সুচারুরূপে তাঁর দায়িত্ব পালন করার জন্য এ দক্ষতাগুলো অর্জন করতে হয়। প্রতিষ্ঠানের সুষ্ঠু পরিচালনা এবং লক্ষ্যার্জনের জন্য ব্যবস্থাপকীয় দক্ষতা অতি জরুরি। তাহলে আসুন ব্যবস্থাপকের ভূমিকা ও দক্ষতাগুলো কী তা জেনে নেই।

ব্যবস্থাপকদের ভূমিকা
Managerial roles

একজন ব্যবস্থাপক যে স্তরেই কাজ করুন না কেন, তাকে কিছু মুখ্য ভূমিকা পালন করতে হয়। ম্যাকগিল বিশ্ববিদ্যালয়ের প্রফেসর হেনরি মিনজবার্গ (Henry Mintzberg) তাঁর গবেষণায় দেখতে পান একজন ব্যবস্থাপক সাধারণত দশটি কাজ প্রায়শই করে থাকেন। মিনজবার্গ তাঁর নিজের এবং অন্যদের গবেষণালব্ধ তথ্য থেকে এ সিদ্ধান্তে উপনীত হয়েছেন যে, ব্যবস্থাপকরা প্রকৃতপক্ষে তিনটি গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করেন। চিত্র ১.৩ লক্ষ করুন।



চিত্র ১.৩: ব্যবস্থাপকের ভূমিকা

১। আন্তঃব্যক্তিক ভূমিকা (Interpersonal roles): ব্যবস্থাপকের আন্তঃব্যক্তিক ভূমিকা বলতে আনুষ্ঠানিক কর্তা, নেতা ও সংযোগকারী হিসেবে অন্যদের সঙ্গে সম্পর্কিত প্রয়োজনীয় কর্তব্য ও কাজকে বোঝায়। প্রতিষ্ঠানকে সুষ্ঠুভাবে এগিয়ে নেওয়ার স্বার্থে একজন ব্যবস্থাপক প্রতিষ্ঠানের আনুষ্ঠানিক প্রধান হিসেবে ভিন্ন অনুষ্ঠানে উপস্থিত থাকেন এবং বিভিন্ন ব্যক্তিদের সঙ্গে সাক্ষাৎ ও মত বিনিময় করেন। এছাড়া নেতা হিসেবে অধস্তনদের নিয়োগ, প্রশিক্ষণ, পরামর্শদান, তাদের পরিচালনা, উদ্বুদ্ধকরণ

সংক্রান্ত কার্য ছাড়াও গণসংযোগকারী হিসেবে প্রতিষ্ঠানের ভেতরের ও বাইরের ব্যক্তিবর্গের সঙ্গে মতামত বিনিময় করেন।

২। তথ্য সংশ্লিষ্ট ভূমিকা (Informational roles): তথ্য সংগ্রহ ও আদানপ্রদান সংশ্লিষ্ট ভূমিকাকে ব্যবস্থাপকগণের তথ্য সংশ্লিষ্ট ভূমিকা বলে। সঠিক সিদ্ধান্তগ্রহণ ও দায়িত্ব পালন করতে গিয়ে একজন ব্যবস্থাপক বিভিন্ন পর্যায় থেকে তথ্য সংগ্রহকারী হিসেবে ভূমিকা রাখেন। সকল তথ্য তার কাছে থাকায় তাকে স্নায়ুকেন্দ্র (Nurve centre) হিসেবে ভূমিকা পালন করতে হয়। এছাড়া প্রয়োজনীয় নির্দেশ, পরামর্শ, তথ্য ইত্যাদি নিচের স্তরে জানানো, ব্যাখ্যা প্রদান ও মতামত বিনিময়ের জন্য প্রচারক হিসেবেও তিনি ভূমিকা রাখেন। প্রতিষ্ঠানের মুখপাত্র হিসেবে তাকেই প্রতিষ্ঠানের বাইরের বিভিন্ন পক্ষের কাছে প্রয়োজনীয় তথ্য বা সংবাদ উপস্থাপন করতে হয়।

৩। সিদ্ধান্তমূলক ভূমিকা (Decisional roles): ব্যবস্থাপককে বিভিন্ন বিষয়ে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করতে হয়। উদ্যোক্তা হিসেবে পরিবর্তিত পরিস্থিতির সঙ্গে সঙ্গতি রেখে প্রতিষ্ঠানকে এগিয়ে নেওয়ার স্বার্থে তিনি বিভিন্ন সিদ্ধান্ত গ্রহণ করেন। প্রতিষ্ঠানে বহুবিধ সমস্যা বা আপত্তি দেখা দিতে পারে। সমস্যা মোকাবেলাকারী হিসেবে তাঁকে বিভিন্ন সিদ্ধান্ত গ্রহণ করতে হয়। উপকরণাদির বা সম্পদেও বন্টনকারী হিসেবে কোথায় কোন ধরনের নতুন উপরকণ, কী পরিমাণে প্রদান করা প্রয়োজন, এসমস্ত বিষয়েও নির্বাহী সিদ্ধান্ত নেন। এছাড়া আলোচক বা মধ্যস্থতাকারী হিসেবে অন্যদের সঙ্গে আলাপ-আলোচনার মাধ্যমে বিভিন্ন বিষয় মীমাংসা, চুক্তিসম্পাদন ইত্যাদি কার্যও তিনি সম্পাদন করেন।

একজন ব্যবস্থাপক ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়ার বিভিন্ন কাজ সম্পাদনের দায়িত্ব পালন করে থাকেন। তিনি পরিকল্পনা গ্রহণ করেন এবং তা বাস্তবায়নের জন্য সংগঠন, কর্মীসংস্থান, নির্দেশনা, উদ্বুদ্ধকরণ, সমন্বয় ও নিয়ন্ত্রণ কার্য পরিচালনা করেন। ব্যবস্থাপকের কাজ (ভূমিকা) হলো লক্ষ্য নির্ধারণ এবং প্রতিষ্ঠানের মালামাল, যন্ত্রপাতি, পদ্ধতি ও অর্থ কাজে লাগানো, যাতে নির্দিষ্ট সময়ে শক্তি ও অর্থ ব্যয়ে তা অর্জন করা যায়। একজন ব্যবস্থাপককে প্রাত্যহিক যে সকল ভূমিকা পালন করতে হয় তা নির্ধারণের জন্য অনেকেই গবেষণাকর্ম পরিচালনা করেছেন। এর মধ্যে The Mahoney Study ও The Mintzberz Study উল্লেখযোগ্য। মিনজবার্গ বিভিন্ন ধরনের প্রতিষ্ঠানে কর্মরত ৫ জন প্রধান নির্বাহী কর্মকর্তার কার্যাবলি যথাযথভাবে পর্যবেক্ষণ করে এ সিদ্ধান্তে এসেছেন যে, নির্বাহীরা পরিচালনা, সংগঠন, আদেশদান, সমন্বয় এবং নিয়ন্ত্রণ ইত্যাদি গতানুগতিক ব্যবস্থাপকীয় কাজগুলোর পরিবর্তে তারা নিজেদেরকে বহুবিধ কাজে ব্যস্ত রাখেন।

ব্যবস্থাপকীয় দক্ষতা

Managerial skills

ব্যবসায় ক্ষেত্রে হোক অথবা অন্য যে কোনো ক্ষেত্রেই হোক না কেন, একজন সফল ব্যবস্থাপকের কতিপয় দক্ষতা থাকা প্রয়োজন। গবেষণার মাধ্যমে প্রাপ্ত তথ্যের ফলাফলের ভিত্তিতে নেতৃত্বের সফলতার জন্য চার প্রকার দক্ষতা থাকা অপরিহার্য। ব্যবস্থাপকের সাফল্যের সাথে সংশ্লিষ্ট দক্ষতাসমূহ চিত্র ১.৪- এ দেখানো হয়েছে।

চিত্র ১.৪: ব্যবস্থাপকের বিভিন্ন প্রকার দক্ষতা

১. **কারিগরি দক্ষতা (Technical skills):** কারিগরি দক্ষতা বলতে ব্যক্তির যে কোনো ধরনের প্রক্রিয়া বা কৌশল সম্পর্কিত জ্ঞান বা যোগ্যতাকে (ability) বোঝায়। উদাহরণস্বরূপ হিসাববিজ্ঞানী, প্রকৌশলী, টাইপিস্ট, এবং ছুতারের কথা বলা যায়। এসব পেশাদার ব্যক্তিদের অর্জিত জ্ঞান এবং দক্ষতা ও যোগ্যতাকে কারিগরি দক্ষতা বলা হয়। এ দক্ষতাগুলো অপারেটিং লেভেলে খুবই গুরুত্বপূর্ণ। অর্থাৎ ব্যবস্থাপনার সর্বনিম্ন পর্যায়ে এ ধরনের দক্ষতা অত্যাবশ্যকীয়। কিন্তু নিচের লেভেলের কর্মীরা যদি নেতৃত্বে আসে তাহলে এ ধরনের দক্ষতা সাধারণত খুবই কম গুরুত্বপূর্ণ বলে মনে করে। কোনো কর্মী পদোন্নতি পেয়ে ওপরের পদে আরোহণ করতে থাকলে এ ধরনের দক্ষতার গুরুত্ব তখন ক্রমশ কমতে থাকে এবং অন্যান্য দক্ষতাগুলোর প্রয়োজন বেড়ে যায়।

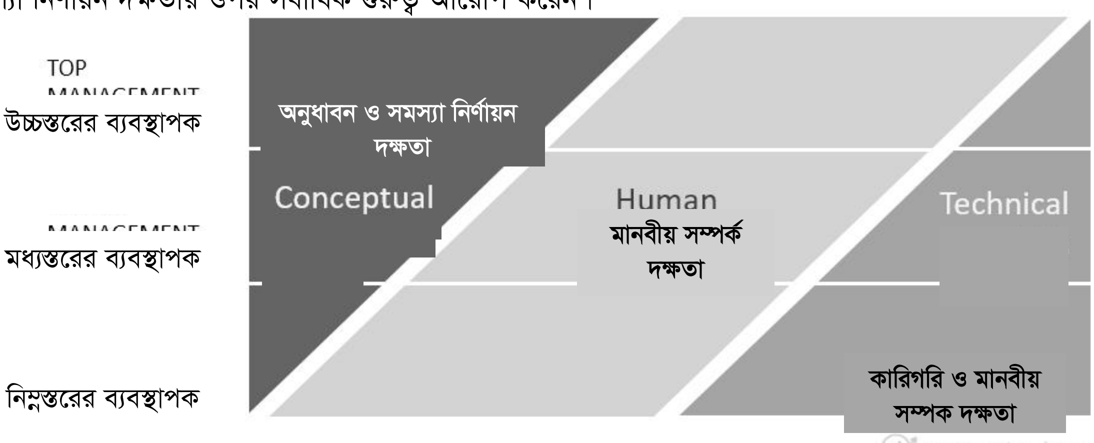
২. **মানবীয় সম্পর্ক বিষয়ক দক্ষতা (Human relations skills):** এ ধরনের দক্ষতা বলতে লোকের সাথে কার্যকরভাবে কাজ করার এবং দলগত কার্য সম্পাদনের যোগ্যতাকে বোঝায়। ব্যবসা প্রতিষ্ঠানে শ্রমিক-কর্মচারী, কর্মকর্তা ইত্যাদি বিভিন্ন শ্রেণির লোক যৌথভাবে লক্ষ্য অর্জনে নিয়োজিত থাকে। উচ্চপদস্থ কর্মকর্তাদের সাথে নিম্নপদস্থ লোকদের মধ্যকার সম্পর্ক বজায় রাখার জন্য ব্যবস্থাপককে যোগাযোগে দক্ষ হতে হয়। উচ্চপদস্থ কর্মকর্তাদের জন্য এ ধরনের দক্ষতা খুবই প্রয়োজন। এ ধরনের দক্ষতা ছাড়া কোনো ব্যবস্থাপকের পক্ষেই সফলতার সাথে কার্যনির্বাহ করা সম্ভব নয়।

৩. **অনুধাবন বা ধারণাগত দক্ষতা (Conceptual skills):** একজন ব্যবস্থাপকের সাংগঠনিক বিষয়াদির বিভিন্ন দিক সঠিকভাবে হৃদয়ঙ্গম করার ক্ষমতাই অনুধাবন দক্ষতা। এরূপ দক্ষতা ব্যবস্থাপকের চিন্তন-শক্তির (thinking ability) ওপর নির্ভর করে। ব্যবস্থাপকের এমন ধরনের মানসিক ক্ষমতা থাকা দরকার যা দিয়ে তিনি বোঝতে পারেন সংগঠনের কার্যকলাপ কীভাবে পরিচালিত হচ্ছে, বহির্জগতের সাথে সংগঠনের সম্পর্ক কীরূপ থাকা প্রয়োজন এবং বর্তমানে কীরূপ আছে, সংগঠনের বিভিন্ন অংশের মধ্যে সামঞ্জস্য বিধান করা যায় কীভাবে। সোজা কথায় সংগঠনকে সার্বিকভাবে বোঝার ক্ষমাতই অনুধাবন ক্ষমতা।

৪. **সমস্যা নির্ণায়ন দক্ষতা (Diagnostic skills):** ডাক্তার যেমন রোগীর লক্ষণ বিশ্লেষণ করে রোগ নির্ণয় করেন, তেমনি একজন ব্যবস্থাপককেও প্রতিষ্ঠানে সমস্যাবলি বিশ্লেষণ করে সমস্যার সমাধান দিতে হয়, তাই ব্যবস্থাপকের সমস্যা নির্ণায়ন ক্ষমতা থাকা অপরিহার্য।

সংগঠনের বিভিন্ন স্তরে ব্যবস্থাপকের দক্ষতার মিশ্রণ (skill-mix) কীরূপ হয়ে থাকে তা চিত্র ১.৫- এ দেখানো হয়েছে। সব স্তরের ব্যবস্থাপকের মধ্যে চারটি দক্ষতার সবগুলো সমানভাবে থাকে না (বা থাকার দরকার নেই)। সব স্তরের জন্য সবগুলো গুরুত্বপূর্ণও নয়। যেমন- নিম্ন স্তরের ব্যবস্থাপকেরা কারিগরি ও মানবীয় বা আন্তঃব্যক্তিক দক্ষতার ওপর বেশি নির্ভর করেন এবং

অনুধাবন দক্ষতা ও সমস্যা নির্ণায়ন দক্ষতার ওপর কম জোর দেন। পক্ষান্তরে উচ্চস্তরের ব্যবস্থাপকেরা অনুধাবন দক্ষতা ও সমস্যা নির্ণায়ন দক্ষতার ওপর সর্বাধিক গুরুত্ব আরোপ করেন।



চিত্র ১.৫: ব্যবস্থাপকের দক্ষতাসমূহ এবং স্তরভেদে দক্ষতার মিশ্রণ

সারসংক্ষেপ

ব্যবস্থাপনার চারটি কার্য সম্পাদনের জন্য একজন ব্যবস্থাপককে কতিপয় মুখ্য ভূমিকা যেমন পালন করতে হয় ঠিক তেমনি তাঁর কতিপয় দক্ষতা থাকা অপরিহার্য। মিনজবার্গ তাঁর নিজের এবং অন্যদের গবেষণালব্ধ তথ্য থেকে এ সিদ্ধান্তে উপনীত হয়েছেন যে ব্যবস্থাপকরা প্রকৃতপক্ষে তিনটি গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করেন: আন্তঃব্যক্তিক ভূমিকা, তথ্য সংশ্লিষ্ট ভূমিকা এবং সিদ্ধান্তমূলক ভূমিকা। ব্যবস্থাপকের আন্তঃব্যক্তিক ভূমিকা বলতে আনুষ্ঠানিক কর্তা, নেতা ও সংযোগকারী হিসেবে অন্যদের সঙ্গে সম্পর্কিত প্রয়োজনীয় কর্তব্য ও কাজকে বোঝায়। তথ্য সংগ্রহ ও আদানপ্রদান সংশ্লিষ্ট ভূমিকাকে ব্যবস্থাপকগণের তথ্য সংশ্লিষ্ট ভূমিকা বলে। সঠিক সিদ্ধান্ত গ্রহণ ও দায়িত্ব পালন করতে গিয়ে একজন ব্যবস্থাপক বিভিন্ন পর্যায় থেকে তথ্য সংগ্রহকারী হিসেবে ভূমিকা রাখেন। ব্যবস্থাপককে বিভিন্ন বিষয়ে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করতে হয়। উদ্যোক্তা হিসেবে পরিবর্তিত পরিস্থিতির সঙ্গে সঙ্গতি রেখে প্রতিষ্ঠানকে এগিয়ে নেওয়ার স্বার্থে তিনি বিভিন্ন সিদ্ধান্ত গ্রহণ করেন। ব্যবসায় ক্ষেত্রে হোক অথবা অন্য যে কোনো ক্ষেত্রেই হোক না কেন, একজন সফল ব্যবস্থাপকের কতিপয় দক্ষতা থাকা প্রয়োজন। কারিগরি দক্ষতা বলতে ব্যক্তির যে কোনো ধরনের প্রক্রিয়া বা কৌশল সম্পর্কিত জ্ঞান বা যোগ্যতাকে বোঝায়। মানবীয় সম্পর্ক বিষয়ক দক্ষতা বলতে লোকের সাথে কার্যকরভাবে কাজ করার এবং দলগত কার্য সম্পাদনের যোগ্যতাকে বোঝায়। একজন ব্যবস্থাপকের সাংগঠনিক বিষয়াদির বিভিন্ন দিক সঠিকভাবে হৃদয়ঙ্গম করার ক্ষমতাই অনুধাবন দক্ষতা। এরূপ দক্ষতা ব্যবস্থাপকের চিন্তন-শক্তির ওপর নির্ভর করে। একজন ব্যবস্থাপককে প্রতিষ্ঠানের সমস্যাবলি বিশ্লেষণ করে সমস্যার সমাধান দিতে হয় তাই ব্যবস্থাপকের সমস্যা নির্ণায়ন ক্ষমতা থাকা অপরিহার্য।

পাঠ ১.৩ ব্যবস্থাপনার কার্যাবলি ও প্রক্রিয়া
Functions and Process of Management

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি -

- ব্যবস্থাপনার কার্যাবলি বলতে পারবেন।
- ব্যবস্থাপনার প্রক্রিয়া বলতে কী বোঝায় বলতে পারবেন।

যদিও ব্যবস্থাপকেরা বহু রকমের কাজ করে থাকেন, তাদের কাজগুলোকে কতিপয় সাধারণ বৈশিষ্ট্যের ভিত্তিতে গণ্ডিবদ্ধ করে প্রধানত চারটি প্রধান কার্যাবলিতে বিভক্ত করে আলোচনা করা হয়ে থাকে। এ চারটি প্রধান কার্যাবলির ভেতরে অন্যান্য প্রাসঙ্গিক বা মিল থাকা কার্যসমূহ অন্তর্ভুক্ত করা হয়। এ চারটি ব্যবস্থাপকীয় কাজ হলো: পরিকল্পন, সংগঠিতকরণ, নেতৃত্বদান ও নিয়ন্ত্রণ। উক্ত কাজগুলোর প্রেক্ষাপটে ব্যবস্থাপনাকে একটি প্রক্রিয়া হিসেবে অভিহিত করা হয়। এ পাঠে আমরা ব্যবস্থাপনার কার্যাবলি এবং ব্যবস্থাপনার প্রক্রিয়া নিয়ে আলোচনা করবো।

ব্যবস্থাপনার কার্যাবলি
Functions of management

ব্যবস্থাপক অন্যদের কাজগুলো ফলপ্রসূ ও নিপুণতার সাথে সমন্বয় করার জন্য কতিপয় কার্যাবলি সম্পাদন করে থাকে। প্রশ্ন হচ্ছে, কী কার্যাবলি তাঁরা সম্পাদন করে থাকে? ফ্রেঞ্চ মাইনিং প্রকৌশলী হেনরী ফেয়ল বিংশ শতাব্দীতে সর্বপ্রথম উত্থাপন করেন যে ব্যবস্থাপকরা সাধারণত পাঁচ ধরনের কার্য সম্পাদন করেন: পরিকল্পনা, সংগঠন, নির্দেশনা, সমন্বয়সাধন এবং নিয়ন্ত্রণ। বর্তমানে এ কার্যাবলিগুলো আরও সংক্ষিপ্ত হয়ে চারটি কার্যাবলিতে রূপ নিয়েছে: পরিকল্পনা, সংগঠন, সমন্বয়সাধন এবং নিয়ন্ত্রণ। চলুন ব্যবস্থাপনার এ কার্যাবলি সম্পর্কে বিস্তারিত জেনে নেই।

(১) পরিকল্পন ও সিদ্ধান্ত গ্রহণ (Planning and decision making): সহজভাবে বলা যায়, পরিকল্পন মানে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যমালা প্রণয়ন এবং এগুলো অর্জনের জন্য সর্বোত্তম উপায় নির্ধারণ। আর সিদ্ধান্ত গ্রহণ হলো, পরিকল্পন প্রক্রিয়ার অংশ। কতিপয় বিকল্প কর্মপন্থার মধ্য থেকে একটি পন্থা নির্বাচন করার সাথে সিদ্ধান্ত গ্রহণ জড়িত। পরিকল্পন ও সিদ্ধান্ত ভবিষ্যত-কার্যাবলির পথ নির্দেশ হিসেবে কাজ করে এবং ব্যবস্থাপকীয় ফলপ্রসূতা বা দক্ষতা বজায় রাখতে সহায়তা করে। পরিকল্পন প্রক্রিয়ার মাধ্যমে প্রণীত পরিকল্পনা ব্যবহার করে প্রতিষ্ঠান লক্ষ্যার্জনের জন্য প্রয়োজনীয় সম্পদ সংগ্রহ করে এবং যথাস্থানে ও যথাসময়ে ব্যবহার করে; কর্মীরা নির্বাচিত লক্ষ্য ও কর্মসূচির সাথে সংগতি রেখে কর্ম সম্পাদন করে; এবং লক্ষ্যার্জনের অগ্রগতি পরিমাপ ও মনিটরিং করা হয়, যাতে প্রয়োজনবোধে প্রতিবিধানমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করা যায়।

পরিকল্পন প্রক্রিয়ার প্রথম ধাপ হলো প্রতিষ্ঠানের জন্য লক্ষ্য (goals/objectives) নির্ধারণ করা। প্রতিষ্ঠানের প্রতিটি বিভাগ ও সেকশনের জন্য লক্ষ্য নির্ধারণ করা হয়। এরপর লক্ষ্যের সাথে মিল রেখে সুশৃংখল উপায়ে লক্ষ্যার্জনের জন্য কর্মসূচি (programs) নির্ধারণ করা হয়।

(২) সংগঠিতকরণ (Organizing): পরিকল্পনের পরই সংগঠিতকরণের কাজ শুরু। সংগঠিতকরণ (কেউ কেউ 'সংগঠন' বলে থাকে) হলো কর্মীদের মধ্যে কাজ বণ্টন করা, বিভিন্ন কাজকে সাধারণ বৈশিষ্ট্যের ভিত্তিতে গ্রুপিং করা, সাংগঠনিক কাঠামো সৃষ্টি করা এবং কর্তৃত্ব ও রিপোর্টিং সম্পর্ক নির্ধারণ করা, কর্মী নিয়োগ ও তাদের প্রশিক্ষণ দেওয়া ইত্যাদি। কর্মীসংস্থান (staffing) সংগঠিতকরণেরই একটি অংশ, যদিও কোনো কোনো গ্রন্থকার কর্মীসংস্থানকে আলাদা কার্য হিসেবে দেখিয়েছেন।

(৩) নেতৃত্বদান (Leading): প্রতিষ্ঠানের জন্য পরিকল্পনা প্রণয়ন ও প্রতিষ্ঠানের সম্পদ ও কার্যাবলি সংগঠিত করার পর পরিকল্পনা মোতাবেক কর্মসম্পাদনের জন্য কর্মীদেরকে নেতৃত্ব দেওয়া অপরিহার্য। সর্বশ্রেষ্ঠ পরিকল্পনা ও সর্বোত্তম সম্পদ সম্পূর্ণ মূল্যহীন যদি সেগুলো বাস্তবায়ন ও ব্যবহারের জন্য যথোপযুক্ত নেতৃত্ব দেওয়া না যায়। কর্মীদেরকে পরিচালনা করা,

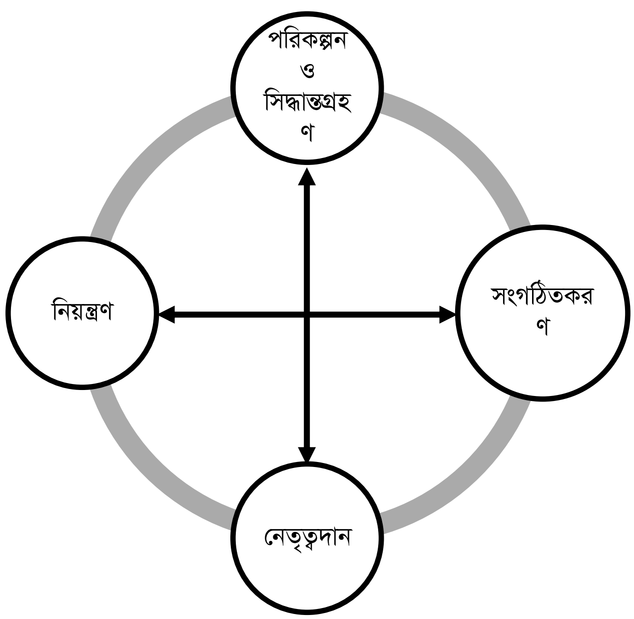
তাদেরকে প্রভাবিত করা এবং তাদের মধ্যে কাজ করার আগ্রহকে উদ্দীপিত করা (অর্থাৎ প্রেষণাদান) ইত্যাদি নেতৃত্বদানের অন্তর্ভুক্ত। একেকজন ব্যবস্থাপককে একেকজন নেতা হিসেবে তার অধীনস্থদের পরিচালিত করতে হয়। নেতা হিসেবে ব্যবস্থাপক কর্মীদের নির্দেশনা প্রদান করেন, নেতৃত্ব দেন, তাদের সাথে সার্বক্ষণিক যোগাযোগ রক্ষা করেন এবং তাদের প্রেষণার ব্যবস্থা করেন।

(৪) নিয়ন্ত্রণ (Controlling): ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়ার শেষ ধাপ হলো নিয়ন্ত্রণ। ব্যবস্থাপক প্রথম ধাপে প্রণীত পরিকল্পনার আলোকে কর্মীদেরকে যেসব কার্য সম্পাদন করার জন্য নির্দেশ দেন সেগুলো তারা সঠিকভাবে করছে কিনা মূলত তা দেখাই হলো নিয়ন্ত্রণ। কাজের অগ্রগতি মনিটরিং করা নিয়ন্ত্রণের মূল উদ্দেশ্য। নির্দিষ্ট সময়েও পরিকল্পিত পন্থায় পূর্ব-নির্ধারিত সম্পদ ব্যবহারের মাধ্যমে লক্ষ্যে পৌঁছার জন্য কর্মীদের কর্মকাণ্ড ও সম্পদের ব্যবহার নিয়ন্ত্রণ করা প্রয়োজন। নিয়ন্ত্রণকালে সমস্যা ধরা পড়লে সাথে সাথে প্রতিকারমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করা হয়।

সারা পৃথিবীব্যাপী ব্যবস্থাপনায় বহু রকমের পরিবর্তন এসেছে। প্রতিষ্ঠানের আয়তন বেড়েছে, কর্মী সংখ্যা বহুগুণে বৃদ্ধি পেয়েছে, শিক্ষিত ও প্রশিক্ষিত কর্মীরা প্রতিষ্ঠানের সিদ্ধান্তে অংশগ্রহণ করছে, এক দেশের প্রতিষ্ঠান অন্যান্য দেশে কার্যক্রম সম্প্রসারিত করছে। ফলে প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপকদেরকেও বিভিন্নমুখী চ্যালেঞ্জ মোকাবেলা করতে হচ্ছে। তাই বর্তমান যুগের জটিল এবং গতিশীল পরিবেশে ব্যবস্থাপকদেরকে সদাসর্বদা পরিবর্তিত অবস্থার সাথে তাল মিলিয়ে চলতে হবে। এ জটিল এবং গতিশীল পরিবেশের সাথে খাপ খাওয়াতে হলে ব্যবস্থাপকদের যেমন দক্ষ হতে হবে তেমনি তাদের ভূমিকা সম্পর্কে সজাগ থাকতে হবে।

ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়া
Process of management

প্রতিষ্ঠানের কর্মীবাহিনীর কর্ম প্রচেষ্টা এবং প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্য অর্জনের নিমিত্ত প্রাতিষ্ঠানিক সম্পদের ব্যবহার সম্পর্কিত পরিকল্পন, সংগঠিতকরণ, নেতৃত্বদান ও নিয়ন্ত্রণের প্রক্রিয়াই হলো ব্যবস্থাপনা। সাধারণভাবে "প্রক্রিয়া" (process) হলো, কোনো কাজ করার সুসংবদ্ধ উপায় (systematic way of doing thing)। ব্যবস্থাপনাকে প্রক্রিয়া বলা হয় এজন্য যে, সব ব্যবস্থাপকই কাঙ্ক্ষিত লক্ষ্য অর্জনের জন্য কতিপয় পারস্পরিক সম্পর্কযুক্ত কাজে নিয়োজিত থাকেন। ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়ার উপাদানগুলোই ব্যবস্থাপনার কার্যাবলি। ইদানিংকালে ব্যবস্থাপনার প্রথম কার্য 'পরিকল্পন'- এর সাথে ব্যবস্থাপনা-বিশারদগণ 'সিদ্ধান্ত গ্রহণ'-কেও একসঙ্গে ব্যবহারের পক্ষপাতি। তদানুযায়ী, ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়ার উপাদানসমূহ বা ব্যবস্থাপনার মৌলিক কার্যাবলি চিত্র ১.৬ এর সাহায্যে দেখানো হয়েছে।



চিত্র ১.৬: ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়ার আন্ত:ক্রিয়াশীল প্রকৃতি

চিত্র ১.৬ লক্ষ করলে সহজেই বোঝা যায় ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়াটি জটিল। ব্যবস্থাপনার প্রক্রিয়ার সাথে জড়িত প্রত্যেকটি কার্য একে অপরের সাথে সম্পর্কিত। আলোচ্য এ ধরনের প্রক্রিয়া সাধারণত 'মডেল' নামে পরিচিত। যুগ যুগ ধরে শিক্ষার্থী ও ব্যবস্থাপনাবিদদের দ্বারা এ মডেল চর্চা হয়ে আসছে। কোনো জটিল সম্পর্ককে সহজবোধ্য ভাষায় বা পরিভাষায় বর্ণিত কিংবা প্রকাশ করাকে সাধারণভাবে মডেল বলা হয়। বাস্তবে, চিত্রে প্রদর্শিত চারটি কার্য ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়ায় আলাদাভাবে থাকে না বরং আন্তঃক্রিয়াশীল।

সারসংক্ষেপ

ব্যবস্থাপক অন্যদের কাজগুলো ফলপ্রসূ ও নিপুণতার সাথে সমন্বয় করার জন্য কতিপয় কার্যাবলি সম্পাদন করে থাকে। ফ্রেঞ্চ মাইনিং প্রকৌশলী হেনরী ফেয়ল বিংশ শতাব্দীতে সর্বপ্রথম উত্থাপন করেন যে ব্যবস্থাপকরা সাধারণত পাঁচ ধরনের কার্য সম্পাদন করেন: পরিকল্পনা, সংগঠন, নির্দেশনা, সমন্বয়সাধন এবং নিয়ন্ত্রণ। বর্তমানে এ কার্যাবলিগুলো আরো সংক্ষিপ্ত হয়ে চারটি কার্যাবলিতে রূপ নিয়েছে: পরিকল্পনা, সংগঠন, সমন্বয়সাধন এবং নিয়ন্ত্রণ। পরিকল্পন মানে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যমালা প্রণয়ন এবং এগুলো অর্জনের জন্য সর্বোত্তম উপায় নির্ধারণ। কতিপয় বিকল্প কর্মপন্থার মধ্য থেকে একটি পন্থা নির্বাচন করার সাথে সিদ্ধান্ত গ্রহণ জড়িত। সংগঠিতকরণ হলো কর্মীদের মধ্যে কাজ বণ্টন করা, বিভিন্ন কাজকে সাধারণ বৈশিষ্ট্যের ভিত্তিতে গ্রুপিং করা, সাংগঠনিক কাঠামো সৃষ্টি করা এবং কর্তৃত্ব ও রিপোর্টিং সম্পর্ক নির্ধারণ করা, কর্মী নিয়োগ ও তাদের প্রশিক্ষণ দেওয়া ইত্যাদি। কর্মীদেরকে পরিচালনা করা, তাদেরকে প্রভাবিত করা এবং তাদের মধ্যে কাজ করার আগ্রহকে উদ্দীপিত করা ইত্যাদি নেতৃত্বদানের অন্তর্ভুক্ত। ব্যবস্থাপক প্রথম ধাপে প্রণীত পরিকল্পনার আলোকে কর্মীদেরকে যেসব কার্য সম্পাদন করার জন্য নির্দেশ দেন সেগুলো তারা সঠিকভাবে করছে কীনা মূলত তা দেখাই হলো নিয়ন্ত্রণ। ব্যবস্থাপনাকে প্রক্রিয়া বলা হয় এজন্য যে, সব ব্যবস্থাপকই কাঙ্ক্ষিত লক্ষ্য অর্জনের জন্য কতিপয় পারস্পরিক সম্পর্কযুক্ত কাজে নিয়োজিত থাকেন। ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়ার উপাদানগুলোই ব্যবস্থাপনার কার্যাবলি।

পাঠ ১.৪ সংগঠন
Organization

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি -

- সংগঠন কী তা বলতে পারবেন।
- সংগঠনের প্রকারভেদ বর্ণনা করতে পারবেন।

সামাজিক ভাবেই মানুষ সংঘবদ্ধ জীবনযাপনে অভ্যস্থ। এ জীবনযাপনের জন্য প্রয়োজন সংগঠিত সমাজব্যবস্থা। এ ধরনের সমাজব্যবস্থায় মানুষের সব উদ্যম, উদ্যোগ ও কর্মকাণ্ড কোনো না কোনো ধরনের সাংগঠনিক পরিবেশের মধ্যেই পরিচালিত হয়। আমাদের জন্ম থেকে মৃত্যু, কর্মজীবন, শিক্ষা, বিনোদন ইত্যাদি সাংগঠনিক পরিবেশের মধ্যেই আবর্তিত। প্রখ্যাত সমাজবিজ্ঞানী এ্যামিটাই এটজিয়নী (Amitai Etzioni)-এর বিখ্যাত উক্তি ''We are born in organizations, educated by organizations, and most of us spared much of our lives working for organizations.'' ব্যবস্থাপক ও ব্যবস্থাপনার সকল কার্য এ সংগঠনকে কেন্দ্র করে। তাহলে আমাদের জেনে নেওয়া দরকার সংগঠন কী। এ পাঠে আমরা সংগঠন সম্পর্কে বিস্তারিত আলোচনা করবো।

সংগঠন কী
What is organization

প্রারম্ভেই বলা হয়েছে সংগঠনের সাথে মানুষ কীভাবে জড়িত। সাধারণত: সংগঠন বলতে মানুষের যে কোনো ঐক্যবদ্ধ কর্ম প্রয়াসকে বোঝায়। সমাজবিজ্ঞানীরা বিভিন্নভাবে সংগঠনকে সংজ্ঞায়িত করেছেন। কেউ কেউ সংগঠনকে একটি সামাজিক একক (Social Unit), আবার কেউ একে সামাজিক ব্যবস্থা (Social System) হিসেবে চিহ্নিত করেছেন। তাদের মতে, মানুষ যখন এককভাবে কোনো কাজ নিজে সম্পাদন করতে পারেনা তখন অপরের সাহায্যে তা সম্পন্ন করার উদ্যোগ নেয়। এভাবে দুই বা ততোধিক ব্যক্তি একত্রিত হয়ে কতিপয় সাধারণ লক্ষ্য অর্জনের জন্য নিজেরা সংগঠিত হয় এবং সৃষ্টি করে সংগঠনের। বিষয়টি আরো পরিষ্কারভাবে বোঝার জন্য আমরা প্রখ্যাত দুটি সংজ্ঞা বিশ্লেষণ করব।

প্রখ্যাত সমাজবিজ্ঞানী ট্যালকট পারসন্স এবং থিওডর ক্যাপলো নিম্নোক্তভাবে সংগঠনকে সংজ্ঞায়িত করেছেন:

- ''সংগঠন হলো একটি সামাজিক একক যা সুনির্দিষ্ট লক্ষ্য অর্জনের নিমিত্তে ইচ্ছাকৃতভাবে গঠিত ও পুনর্গঠিত হয়''। [Organizations are social units of human groupings deliberately constructed and reconstructed to seek specific goals.] - **Talcott Parsons**
- ''সংগঠন হলো একটি সামাজিক ব্যবস্থা যা ইচ্ছাকৃতভাবে কতিপয় বিশেষ উদ্দেশ্য অর্জনের লক্ষ্যে প্রতিষ্ঠা করা হয়।'' [An organization is a social system deliberately established to carry out some definite purpose.] - **Theodore Caplow**

এ দুটো সংজ্ঞা বিশ্লেষণ করলে দেখা যায় যে, সংগঠন হলো একটি লক্ষ্য অভিমুখী, পরিকল্পিত ও ঐক্যবদ্ধ সামাজিক প্রতিষ্ঠান বা সত্ত্বা যা একক বা দলীয় উদ্দেশ্য অর্জনে সহায়তা করে থাকে। সুতরাং সংগঠনকে মানুষের অভীষ্ট লক্ষ্য অর্জনের উদ্দেশ্যে যেকোনো ঐক্যবদ্ধ মানবীয় প্রচেষ্টা বা প্রয়াস হিসেবে অভিহিত করা যায়।

সংগঠনের প্রকারভেদ

Types of organization

একজন ব্যবস্থাপকের সাংগঠনিক কাঠামো সম্পর্কে স্পষ্ট ধারণা থাকা অপরিহার্য। তাকে জানতে হবে– সাংগঠনিক কাঠামো কত প্রকারের হতে পারে, কোনটি তার প্রতিষ্ঠানের জন্য উপযোগী এবং কেন উপযোগী, সংগঠন চার্ট কীভাবে তৈরি করতে হয় ইত্যাদি। সাধারণত: সংগঠনকে দুই ভাগে ভাগ করা হয়-

১. আনুষ্ঠানিক সংগঠন
২. অনানুষ্ঠানিক সংগঠন

১. আনুষ্ঠানিক সংগঠন

Formal organization

বস্তুতপক্ষে প্রত্যেক প্রতিষ্ঠানই এক একটি আনুষ্ঠানিক সংগঠন। প্রতিষ্ঠানের শীর্ষস্থানীয় প্রশাসক বা ব্যবস্থাপকেরা আনুষ্ঠানিক সংগঠনের রুপরেখা প্রণয়ন করেন। তারাই প্রতিষ্ঠানের ভিশন, মিশন, কৌশলিক পরিকল্পনা, পলিসি ও কার্যপদ্ধতি ইত্যাদি নির্ধারণ করার পাশাপাশি সাংগঠনিক কাঠামো তৈরি করেন। সাংগঠনিক কাঠামোর মধ্যেই আনুষ্ঠানিক সংগঠন প্রতিবিম্বিত হয়। আনুষ্ঠানিক সংগঠনে নিম্নোক্ত বিষয়গুলো নির্ধারণ ও সংজ্ঞায়িত করে দেওয়া হয়:

ক. কর্মীদের মধ্যে পারস্পরিক সম্পর্ক
খ. কে কার নিকট জবাবদিহি করবে তার রূপরেখা
গ. আনুষ্ঠানিক যোগাযোগ চ্যানেল কীরূপ হবে তা সম্পর্কিত নিয়মাবলি
ঘ. কর্তৃত্বের স্তর।

আনুষ্ঠানিক সংগঠনের সবাইকে নির্ধারিত দায়িত্ব অবধারিতভাবে পালন করতে হয়। দায়িত্বে অবহেলার জন্য শাস্তির বিধান থাকে।

২. অনানুষ্ঠানিক সংগঠন

Informal organization

প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্তরে শৃংখলা ও কর্তৃত্বের স্তর সৃষ্টির জন্য আনুষ্ঠানিক সংগঠনের কোনো বিকল্প নেই। তবে আনুষ্ঠানিক সংগঠনের ভেতরেও অনেক না-বলা-কথা থেকে যায় যা সাংগঠনিক কাঠামো থেকে অনুধাবন করা যায় না। আনুষ্ঠানিক সম্পর্কের বাইরেও কর্মকর্তা-কর্মচারীরা পারস্পরিক সম্পর্কের সৃষ্টি করে- কথাবার্তা বলে, তথ্য বিনিময় করে, বন্ধুত্ব তৈরি করে। তাই আনুষ্ঠানিক সংগঠনের আওতার মধ্যে থেকেই মানবীয় আচরণ বিবেচনা করতে হবে।

বিভিন্ন স্বার্থের কারণে প্রতিষ্ঠানের কর্মীরা ক্ষুদ্র ক্ষুদ্র অনানুষ্ঠানিক দল গঠন করে। এরূপ দল মনে মনে গড়ে তোলা হয়- লিখিতভাবে এর প্রকাশ থাকে না। এরূপ দল অনানুষ্ঠানিক সংগঠনের জন্ম দেয়। আনুষ্ঠানিক কাঠামোর ভেতরে থেকেই অনানুষ্ঠানিক সংগঠনের সৃষ্টি হয়। প্রত্যেক কর্মচারী দৈনন্দিন কার্যাবলি সম্পাদনকালে বিভিন্ন কর্মীর সাথে মেশার সময়, মধ্যাহ্ন-ভোজনের সময়, চা খাবার অবসরে কিংবা সামাজিক অনুষ্ঠানে তাদের প্রতিষ্ঠান সম্পর্কিত বিভিন্ন প্রকার তথ্য আদানপ্রদান করতে পারে। যখন অনেক লোক একই স্থানে একত্রে মিলেমিশে কাজ করে তখন সেখানে স্বাভাবিক নিয়মেই অনানুষ্ঠানিক সম্পর্কের সৃষ্টি হয়। অনানুষ্ঠানিক সম্পর্কই হলো অনানুষ্ঠানিক সংগঠনের ভিত্তি। অনানুষ্ঠানিক সংগঠন প্রতিষ্ঠানের ভেতরে কর্মরত ব্যক্তিদের মধ্যকার ব্যক্তিগত সম্পর্কের একটি নেটওয়ার্ক। এরূপ সম্পর্কের সাথে আনুষ্ঠানিক সম্পর্কের কোনো সংশ্লিষ্টতা নেই। সবাই স্বতঃপ্রবৃত্ত হয়ে এরূপ সম্পর্ক গড়ে তোলে।

গুগলের (Google) মতো বর্তমানে বহু প্রতিষ্ঠান খুবই আনুষ্ঠানিক, যাদের রয়েছে নমনীয় কার্য ব্যবস্থা, কর্মীদের কর্ম দল, উন্মুক্ত যোগাযোগ মাধ্যম এবং জোট সরবরাহকারী। এ ধরনের সংগঠনে কার্যকে সংজ্ঞায়িত করা হয় এমনভাবে, যেন একজন কর্মী বোঝে তার ওপর অর্পিত কাজটি সমাপ্ত করতে হবে যথাসময়ে। কাজ সমাপ্ত করার জন্য কোনো সাপ্তাহিক কর্মদিবস থাকে না বরং এ ধরনের প্রতিষ্ঠানগুলো বিশ্বাস করে, কাজ যে কোনো সময় যে কোনো জায়গায় বসে করা যায়। সংগঠন যে ধরনের এ্যাপ্রোচই ব্যবহার করুক না কেন, কাজগুলো যেন নিপুণ ও ফলপ্রসূভাবে সম্পাদন করা যায় এ জন্য কিছু সুচিন্তিত ও পরিকল্পিত কাঠামো থাকা প্রয়োজন।

সারসংক্ষেপ

আমাদের জন্ম থেকে মৃত্যু, কর্মজীবন, শিক্ষা, বিনোদন ইত্যাদি সাংগঠনিক পরিবেশের মধ্যেই আবর্তিত। সাধারণত: সংগঠন বলতে মানুষের যে কোনো ঐক্যবদ্ধ কর্ম প্রয়াসকে বোঝায়। সমাজবিজ্ঞানীরা বিভিন্নভাবে সংগঠনকে সংজ্ঞায়িত করেছেন। কেউ কেউ সংগঠনকে একটি সামাজিক একক, আবার কেউ একে সামাজিক ব্যবস্থা হিসেবে চিহ্নিত করেছেন। সংগঠন হলো একটি লক্ষ্য অভিমুখী, পরিকল্পিত ও ঐক্যবদ্ধ সামাজিক প্রতিষ্ঠান বা সত্তা যা একক বা দলীয় উদ্দেশ্য অর্জনে সহায়তা করে থাকে। সুতরাং সংগঠনকে মানুষের অভীষ্ট লক্ষ্য অর্জনের উদ্দেশ্যে যেকোনো ঐক্যবদ্ধ মানবীয় প্রচেষ্টা বা প্রয়াস হিসেবে অভিহিত করা যায়। সাধারণত: সংগঠনকে দুই ভাগে ভাগ করা হয়- আনুষ্ঠানিক সংগঠন, অনানুষ্ঠানিক সংগঠন। প্রতিষ্ঠানের শীর্ষস্থানীয় প্রশাসক বা ব্যবস্থাপকেরা আনুষ্ঠানিক সংগঠনের রূপরেখা প্রণয়ন করেন। তারাই প্রতিষ্ঠানের ভিশন, মিশন, কৌশলিক পরিকল্পনা, পলিসি ও কার্যপদ্ধতি ইত্যাদি নির্ধারণ করার পাশাপাশি সাংগঠনিক কাঠামো তৈরি করেন। অন্যদিকে, বিভিন্ন স্বার্থের কারণে প্রতিষ্ঠানের কর্মীরা ক্ষুদ্র ক্ষুদ্র অনানুষ্ঠানিক দল গঠন করে। এরূপ দল মনে মনে গড়ে তোলা হয়- লিখিতভাবে এর প্রকাশ থাকে না। এরূপ দল অনানুষ্ঠানিক সংগঠনের জন্ম দেয়। আনুষ্ঠানিক কাঠামোর ভেতরে থেকেই অনানুষ্ঠানিক সংগঠনের সৃষ্টি হয়।

ইউনিট মূল্যায়ন

১. ব্যবস্থাপনা বলতে কী বোঝেন? সম্পদের নিপুণ ও ফলপ্রসূ ব্যবহারের সাথে ব্যবস্থাপনার সম্পর্ক কী?
২. ব্যবস্থাপনার স্তরগুলো কী কী? এগুলো সম্বন্ধে আপনার ধারণা ব্যক্ত করুন।
৩. অনেকে মনে করেন যে, হেনরি ফেয়ল ও নিউম্যানের দেওয়া ব্যবস্থাপনার সংজ্ঞাগুলো বাস্তব ব্যবস্থাপনার জটিল রূপের সর্বাঙ্গীণ প্রকাশ নয়। আপনি কী মনে করেন?
৪. ব্যবস্থাপক কে? ব্যবস্থাপকদের শ্রেণিবিন্যাস করুন।
৫. "একজন ব্যবস্থাপক যে স্তরেই কাজ করুন না কেন, তাকে কিছু মুখ্য ভূমিকা পালন করতে হয়।" ব্যবস্থাপকের বিভিন্ন ভূমিকার প্রেক্ষাপটে উক্তিটির যথার্থতা আলোচনা করুন। একজন সফল ব্যবস্থাপকের কী কী দক্ষতা থাকা প্রয়োজন? কেন?
৬. ব্যবস্থাপকদের মানবীয় সম্পর্ক দক্ষতা এবং অনুধাবন দক্ষতার মর্মকথা কী? বিভিন্ন স্তরের ব্যবস্থাপকদের দক্ষতার মিশ্রণ সাধারণত কীরূপ হয়ে থাকে? চিত্রের সাহায্যে ব্যাখ্যা করুন।
৭. সফল ব্যবস্থাপনা হলো নিপুণতা ও ফলপ্রসূতা অর্জন। এরূপ কথা কেন বলা হয়ে থাকে?
৮. প্রক্রিয়া কী? ব্যবস্থাপনাকে কেন একটি প্রক্রিয়া হিসেবে অভিহিত করা হয়? ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়ার আন্তঃক্রিয়াশীল প্রকৃতি চিত্রের আকারে দেখান।
৯. ব্যবস্থাপনার কার্যাবলি কী কী? সংক্ষেপে ব্যবস্থাপনার কার্যাবলি আলোচনা করুন।
১০. ব্যবস্থাপনাকে একই সাথে বিজ্ঞান ও কলা হিসেবে অভিহিত করা হয় কেন? এ বিষয়ে আপনার মতামত কী?
১১. একবিংশ শতাব্দীর দ্বারপ্রান্তে দাঁড়িয়ে ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপকেরা কী কী চ্যালেঞ্জের সম্মুখীন? এসব চ্যালেঞ্জ মোকাবেলার জন্য ব্যবস্থাপকদের করণীয় কী?
১২. সংগঠন বলতে আপনি কী বোঝেন? সংগঠনের কাঠামোর ওপর কি ব্যবস্থাপকের কার্য এবং দায়িত্ব নির্ভর করে? বিস্তারিত আলোচনা করুন।
১৩. সংগঠন কত প্রকার ও কী কী? আলোচনা করুন।