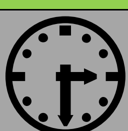
ব্যবস্থাপনার পরিবেশগত প্রেক্ষিত
Environmental Context of Management

৩

ব্যবস্থাপকেরা এবং তাদের প্রতিষ্ঠানের যে পরিবেশে ব্যবসায়িক কার্যাবলি পরিচালনা করে, সে পরিবেশ সম্পর্কে ব্যবস্থাপকদের স্পষ্ট ধারণা থাকা অপরিহার্য। ব্যবস্থাপক হিসেবে পরিবেশগত কিছু উপাদান আপনাকে প্রভাবিত করবেই। এগুলোকে ব্যবস্থাপনার বা সাংগঠনিক পরিবেশ বলা হয়। ব্যবস্থাপনার পরিবেশগত উপাদানসমূহের সবগুলোই কোনো না কোনোভাবে ব্যবস্থাপনার সাথে সম্পর্কিত। কোনোটি সরাসরি বা প্রত্যক্ষভাবে জড়িত আবার কোনোটি পরোক্ষভাবে জড়িত। ব্যবস্থাপকদের পরিবেশ সম্পর্কিত জ্ঞানের গুরুত্ব উপলব্ধি করেই আমরা এখানে সাংগঠনিক বা ব্যবস্থাপনা পরিবেশ সম্বন্ধে আলোচনা করার প্রয়াস পেয়েছি। এ ইউনিটে আমরা আলোচনা করব সাংগঠনিক পরিবেশ বলতে কী বোঝায়, সাংগঠনিক পরিবেশে কী কী উপাদান রয়েছে, পরিবেশগত উপাদানের সাথে ব্যবস্থাপনার সম্পর্কের ধরন কীরূপ এবং বাহ্যিক পরিবেশ কী এবং ব্যবস্থাপকদেরকে কীভাবে পরিবেশের সাথে খাপ খাইয়ে চলতে হয়।

	ইউনিট সমাপ্তির সময়	ইউনিট সমাপ্তির সর্বোচ্চ সময় ০২ সপ্তাহ

এ ইউনিটের পাঠসমূহ

পাঠ - ৩.১: সাংগঠনিক পরিবেশ
পাঠ - ৩.২: পরিবেশগত উপাদানের সাথে ব্যবস্থাপনার সম্পর্ক
পাঠ - ৩.৩: বাহ্যিক পরিবেশ

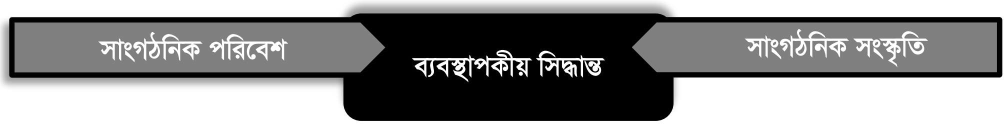
পাঠ ৩.১ সাংগঠনিক পরিবেশ
Organizational Environment

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- সাংগঠনিক পরিবেশ কী তা বলতে পারবেন।
- সাংগঠনিক পরিবেশের উপাদানসমূহ বর্ণনা করতে পারবেন।

বাস্তবে, একজন ব্যবস্থাপক যেমন সর্বময় ক্ষমতার অধিকারী নন ঠিক তেমনি তিনি অসহায়ও নন। তথাপি তাদের সিদ্ধান্ত এবং কার্যাবলি বিভিন্নভাবে বাঁধাগ্রস্ত হয়। তাদের কাজের অনেক সীমাবদ্ধতাও রয়েছে। অভ্যন্তরীণ উৎস হতে ব্যবস্থাপক যে বাঁধাগুলোর সম্মুখীন হন তা সংগঠনের সংস্কৃতি থেকে আসে। আবার, ব্যবস্থাপকের অনেক সিদ্ধান্ত বহিঃস্থ উৎস বা উপাদান দ্বারা প্রভাবিত হয় যা আসে সংগঠনের পরিবেশ থেকে। চিত্র ৩.১ লক্ষ করুন।



চিত্র ৩.১: ব্যবস্থাপকীয় সিদ্ধান্তে প্রভাব বিস্তারকারী উৎস।

সাংগঠনিক পরিবেশ দুরকম- অভ্যন্তরীণ পরিবেশ ও বহিঃস্থ পরিবেশ। এ পাঠে আমরা সংগঠনের দুটি পরিবেশ নিয়েই আলোচনা করব।

সাংগঠনিক পরিবেশ
Organizational environment

পরিবেশ হলো পারিপার্শ্বিক অবস্থার সমষ্টি। অর্থাৎ কোনো ব্যবস্থার ওপর কার্যকর বাহ্যিক প্রভাবকসমূহের সমষ্টিকে পরিবেশ বলে। যেমন: চারপাশের ভৌত অবস্থা, জলবায়ু ও প্রভাব বিস্তারকারী অন্যান্য জীব ও জৈব উপাদান ইত্যাদির সামষ্টিক রূপই হলো পরিবেশ। পরিবেশের প্রতিটি উপাদানের দ্বারাই একজন ব্যক্তি বা প্রাণি এমনকি উদ্ভিদ প্রভাবিত হয়ে থাকে। একইভাবে সংগঠনেরও পরিবেশ রয়েছে। সাংগঠনিক পরিবেশ হলো পরিবেশের ঐ সকল উপাদান ও শক্তি যা সংগঠনের কার্যাবলিকে প্রভাবিত করে। সকল সংগঠনই কোনো না কোনো দেশে, সমাজে, অর্থনীতিতে ও সর্বোপরি বৈশ্বিক পরিবেশে তাদের কর্মকাণ্ড পরিচালনা করে থাকে। সে জন্য সে সকল দেশের আইনকানুন, সামাজিক রীতিনীতি, অর্থনৈতিক পলিসি ও অবস্থা, রাজনৈতিক দর্শন, প্রযুক্তিগত অবস্থা ইত্যাদির আলোকে তাদের ব্যবসায় বা কর্মকাণ্ড সম্পাদন করতে হয়। এটি না করলে তারা যেমন ব্যবসায় করার অনুমতি পায় না, তেমনই অনুমতি পেলেও ব্যবসায় টিকিয়ে রাখতেও পারে না। এ উপাদান ও শক্তিগুলো নিয়েই সাংগঠনিক পরিবেশ।[১] যে সব উপাদান প্রতিনিয়ত ব্যবস্থাপনার কাজ, কৌশল, নীতি, পদ্ধতি ও আদর্শকে প্রভাবিত করে চলেছে তাকে ব্যবস্থাপনার পরিবেশ (Management environment) বলা যেতে পারে। ব্যবস্থাপনাকে বিভিন্ন অবস্থায় তার কার্য সম্পাদন করতে হয়। সকল সময় ব্যবস্থাপনা যে নিশ্চিন্তে কাজ

[১] প্রফেসর ড. মহিউদ্দিন, কৌশলগত ব্যবস্থাপনা, ওপেন স্কুল, বাংলাদেশ উন্মুক্ত বিশ্ববিদ্যালয়, ২০২০।

করতে পারবে এমন কথা নেই। ব্যবস্থাপকরা অনেক উপাদান দ্বারা প্রভাবিত হয়। এসব উপাদানই ব্যবস্থাপনার পরিবেশ গঠন করে। তাহলে আমরা দেখতে পাচ্ছি যে, ব্যবস্থাপকরা যে সব উপাদান দ্বারা পরিবেষ্টিত থাকেন এবং যে সব উপাদান তাদের কার্যকে প্রভাবিত করে সেগুলোর সমন্বয়ে ব্যবস্থাপনার পরিবেশ গড়ে ওঠে। মনে করুন, আপনি একটি প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপক এবং বেতনভুক্ত কর্মকর্তা। আপনি যখন কর্মচারী নিয়োগ করতে যাবেন, যখন তাদের পদোন্নতি দিতে যাবেন অথবা যখন কারো বিরুদ্ধে শাস্তিমূলক ব্যবস্থা দিতে চাইবেন তখন কি স্বাধীনভাবে তা করতে পারবেন? না, তা পারবেন না। মালিকপক্ষ বারবার আপনার সিদ্ধান্ত পরিবর্তন করতে বলতে পারেন। শেয়ারহোল্ডারগণের কেউ হয়ত দেখবেন আপনার নির্বাচিত ব্যক্তি ছাড়াও আরও এক বা একাধিক ব্যক্তিকে পদোন্নতির জন্য সুপারিশ করছেন। অথবা অপরাধীকে এবারকার মতো শাস্তি মওকুফ করতে বলছেন। অর্থাৎ আপনি স্বাভাবিকভাবে কাজ করতে সক্ষম হবেন না। ব্যবস্থাপক হিসেবে পরিবেশগত কিছু উপাদান আপনাকে প্রভাবিত করবেই। এগুলোকে ব্যবস্থাপনার পরিবেশ বলা হয়। ব্যবস্থাপনার এ পরিবেশকেই সাংগঠনিক পরিবেশ বলা হয়। উল্লিখিত উপাদানসমূহ ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্তর থেকে আগত। কাজেই এসব হচ্ছে ব্যবস্থাপনার অভ্যন্তরীণ পরিবেশ। অভ্যন্তরীণ পরিবেশ খুব কাছে থেকে ব্যবস্থাপনার কার্যকে প্রভাবিত করে। অভ্যন্তরীণ উপাদান ছাড়াও কতকগুলো উপাদান প্রতিষ্ঠানের বাইরে থেকে ব্যবস্থাপনার ওপর প্রভাব বিস্তার করে। এগুলো বাহ্যিক পরিবেশ।

সাংগঠনিক পরিবেশের উপাদানসমূহ
Factors of organizational environment

ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের যে সব উপাদান ব্যবস্থাপনার ওপর প্রভাব বিস্তার এবং কার্যক্রম নিয়ন্ত্রণ করে তাকে দুভাগে ভাগ করা হয়। তাদের একটিকে অভ্যন্তরীণ পরিবেশগত এবং অপরটিকে বাহ্যিক পরিবেশগত উপাদান বলা হয়। অভ্যন্তরীণ পরিবেশগত উপাদানের মধ্যে মালিকপক্ষ, শেয়ারহোল্ডার, কর্মচারী এবং পরিচালক পর্ষদ অন্তর্ভুক্ত। এসব উপাদান প্রত্যক্ষ বা সরাসরিভাবে সংগঠনের তথা ব্যবস্থাপনার কার্যক্রমের ওপর প্রভাব বিস্তার করে। কারণ এ উপাদারগুলো খুব কাছে থেকে ব্যবস্থাপনার কার্যকে অবলোকন করে। পক্ষান্তরে কিছু কিছু উপাদান সংগঠনের ওপর প্রত্যক্ষ প্রভাব বিস্তার করতে পারে না বরং পরোক্ষভাবে কার্যের ওপর প্রভাব ফেলে। এগুলোকে নিয়ে গঠিত হয় সংগঠনের বাহ্যিক পরিবেশ। বাহ্যিক পরিবেশ দু প্রকার- সাধারণ পরিবেশ (General environment) ও কার্য পরিবেশ (Task environment)। বাহ্যিক পরিবেশগত উপাদানের মধ্যে শ্রমিক সংঘ, সরবরাহকারী, অন্যান্য প্রতিষ্ঠানের সাথে প্রতিযোগিতা, বিশেষ স্বার্থ সংশ্লিষ্ট দল, পরিবেশবাদী গোষ্ঠী, আর্থিক প্রতিষ্ঠান, সরকারি সংস্থা এবং ক্রেতা সাধারণ প্রভৃতি অন্তর্ভুক্ত। ৩.২ নং চিত্রে সংগঠনে অভ্যন্তরীণ ও বাহ্যিক উপাদানের প্রভাব দেখানো হয়েছে।

চিত্র ৩.২: সংগঠনের পরিবেশগত উপাদান

চিত্র ৩.২ দেখুন, কেন্দ্রীয় বৃত্তের মধ্যে যে সব উপাদান রয়েছে সেগুলো প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্তরীণ উপাদান। অর্থাৎ এ চারটি উপাদান ব্যবস্থাপনার কার্যাবলি প্রণয়নে যেমন সাহায্য করে তেমনি সম্পাদনেও প্রভাব বিস্তার করে। অন্যদিকে পরের বৃত্তসমূহের বাইরে যে দশটি উপাদান রয়েছে সেগুলো ব্যবস্থাপনার বাহ্যিক পরিবেশ। এ সমস্ত উপাদান ব্যবস্থাপনার নীতি নির্ধারণে এবং কৌশল প্রণয়নে সহায়তা করে। শুধু তাই নয়, এগুলো ব্যবস্থাপনার কার্য সম্পাদন প্রভাবিত করে। উল্লিখিত অভ্যন্তরীণ ও বাহ্যিক পরিবেশ নিয়ে গঠিত হয় আধুনিক জটিল এবং গতিশীল ব্যবস্থাপনা।

সারসংক্ষেপ

পরিবেশ হলো পারিপার্শ্বিক অবস্থার সমষ্টি। সাংগঠনিক পরিবেশ হলো পরিবেশের ঐ সকল উপাদান ও শক্তি যা সংগঠনের কার্যাবলিকে প্রভাবিত করে। সকল সংগঠনই কোনো না কোনো দেশে, সমাজে, অর্থনীতিতে ও সর্বোপরি বৈশ্বিক পরিবেশে তাদের কর্মকাণ্ড পরিচালনা করে থাকে। ব্যবস্থাপক হিসেবে পরিবেশগত কিছু উপাদান আপনাকে প্রভাবিত করবেই। এগুলোকে ব্যবস্থাপনার পরিবেশ বলা হয়। ব্যবস্থাপনার এ পরিবেশকেই সাংগঠনিক পরিবেশ বলা হয়। উল্লিখিত উপাদানসমূহ ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্তর থেকে আগত। কাজেই এসব হচ্ছে ব্যবস্থাপনার অভ্যন্তরীণ পরিবেশ। অভ্যন্তরীণ পরিবেশ খুব কাছে থেকে ব্যবস্থাপনার কার্যকে প্রভাবিত করে। অভ্যন্তরীণ উপাদান ছাড়াও কতকগুলো উপাদান প্রতিষ্ঠানের বাইরে থেকে ব্যবস্থাপনার ওপর প্রভাব বিস্তার করে। এগুলো বাহ্যিক পরিবেশ। বাহ্যিক পরিবেশ দু প্রকার- সাধারণ পরিবেশ ও কার্য পরিবেশ। বাহ্যিক পরিবেশগত উপাদানের মধ্যে শ্রমিক সংঘ, সরবরাহকারী, অন্যান্য প্রতিষ্ঠানের সাথে প্রতিযোগিতা, বিশেষ স্বার্থ সংশ্লিষ্ট দল, পরিবেশবাদী গোষ্ঠী, আর্থিক প্রতিষ্ঠান, সরকারি সংস্থা এবং ক্রেতা সাধারণ প্রভৃতি অন্তর্ভুক্ত।

পাঠ ৩.২ পরিবেশগত উপাদানের সাথে ব্যবস্থাপনার সম্পর্ক
Relations of Management with Environmental Factors

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- ব্যবস্থাপকের ভূমিকার ওপর পরিবেশের প্রত্যক্ষ প্রভাব বর্ণনা করতে পারবেন।
- ব্যবস্থাপকের ভূমিকার ওপর পরিবেশের পরোক্ষ প্রভাব বর্ণনা করতে পারবেন।

ব্যবস্থাপনার পরিবেশগত উপাদানসমূহের সবগুলোই কোনো না কোনোভাবে ব্যবস্থাপনার সাথে সম্পর্কিত। কোনোটি সরাসরি বা প্রত্যক্ষভাবে জড়িত আবার কোনোটি পরোক্ষভাবে জড়িত। এ পাঠে সংগঠনের পরিবেশগত উপাদানসমূহের সাথে ব্যবস্থাপনার উভয় প্রকার সম্পর্ক বা প্রভাব আলোচনা করা হবে।

প্রত্যক্ষ প্রভাব
Direct effects

পরিবেশের যে সব উপাদানের ওপর ব্যবস্থাপনার নিয়ন্ত্রণ আছে সেগুলো নিয়ে সংগঠনের অভ্যন্তরীণ পরিবেশ গঠিত হয়। এ পরিবেশ সংগঠনের নিজস্ব পরিবেশ। এ জন্য সংগঠনের ব্যবস্থাপনা পর্ষদ চাইলে তাদের মতো করে এ পরিবেশের উপাদানগুলোকে সাজাতে পারে, বাড়াতে পারে, আবার কমাতেও পারে। প্রাতিষ্ঠানিক প্রয়োজনের ভিত্তিতে ব্যবস্থাপনা এমনটি করে। এছাড়াও কার্য পরিবেশের অনেক উপাদান রয়েছে যা প্রত্যক্ষভাবে সংগঠনকে প্রভাবিত করে। আসুন এ উপাদানগুলো সম্পর্কে জেনে নেই।

(১) **মালিক (Owner):** মালিক ব্যবস্থাপনার কাজকে সরাসরি প্রভাবিত করে। কারণ মালিকপক্ষই ব্যবস্থাপকদের নিয়োগকর্তা এবং নিয়ন্ত্রক।

(২) **শেয়ারহোল্ডার (Shareholder):** এরা ভোটের মাধ্যমে ব্যবস্থাপনাকে বা পরিচালক পর্ষদকে প্রভাবিত করে। বিশেষত, লিমিটেড কোম্পানির বেলায় এ অবস্থাটি সৃষ্টি হয়। কাজেই ব্যবস্থাপনাকে তাদের মর্জির দিকে খেয়াল রাখতে হয়।

(৩) **কর্মচারী (Employees):** কর্মচারীরা ব্যবস্থাপনার উদ্দেশ্য অর্জনের প্রধান হাতিয়ার। কাজেই কর্মচারীদের ইচ্ছা অনিচ্ছা, সুবিধা-অসুবিধা, পরামর্শ প্রভৃতি বিষয় বিবেচনা করে নীতি ও কৌশল প্রণয়ন করতে হয়।

(৪) **পণ্য সরবরাহকারী (Supplier):** শিল্প বা কারবারের জন্য পণ্য সরবরাহকারীর মর্জিমত ব্যবস্থাপনাকে শিল্পোৎপাদনের পরিকল্পনা প্রণয়ন করতে হয়। কারণ পণ্য যথাসময়ে সরবরাহ না পেলে উৎপাদন ব্যাহত হওয়ার বা ক্রেতাদেরকে পণ্য প্রদান করা সম্ভব না হওয়ার আশংকা থাকে।

(৫) **ক্রেতা (Buyer):** ক্রেতা স্বার্থ সর্বদাই ব্যবস্থাপনার বিবেচনায় থাকে। ব্যবস্থাপনা ক্রেতার পছন্দ, রুচি, ফ্যাশন প্রভৃতি বিবেচনা করে ক্রেতাকে সন্তুষ্ট রাখার চেষ্টা করে।

(৬) **প্রতিযোগী (Competitor):** প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠান ব্যবস্থাপনার জন্য একটি বড়ো চ্যালেঞ্জ। কারণ প্রতিযোগী কখন কোন কৌশল নির্ধারণ করবে তা ব্যবস্থাপনাকে অত্যন্ত সতর্কতার সাথে পর্যালোচনা করতে হয় এবং প্রতিযোগিতায় টিকে থাকার জন্য অনুরূপ বা তদপেক্ষা উন্নত কৌশল গ্রহণ করতে হয়।

(৭) **ঋণদাতা (Creditors):** কোনো কোনো সময় ঋণদাতা ব্যবস্থাপনাকে তাদের ইচ্ছামত পরিকল্পনা প্রণয়ন ও কৌশল নির্ধারণ বা পরিবর্তন করতে চাপ দেয় এবং ব্যবস্থাপনা তা গ্রহণ না করলে ঋণ সরবরাহের নীতি পরিবর্তিত হতে পারে এ রকম হুমকিও দেয়। সুতরাং ব্যবস্থাপনা ঋণদাতা সংস্থার দ্বারাও প্রভাবিত হয়।

(৮) **সরকারি সংস্থা (Government agencies):** ব্যবসায় প্রতিষ্ঠান স্থাপনের অনুমতি, বিদ্যুৎ সংযোগ ও গ্যাস লাইন গ্রহণ, টেলিফোন সংযোগ লাভ, আমদানি-রপ্তানির লাইসেন্স লাভ, আয়কর হ্রাস, মূল্য সংযোজন কর হ্রাস প্রভৃতি অনেক বিষয়ে সরকারি প্রতিষ্ঠানের ওপর নির্ভর করতে হয়। ফলে ব্যবস্থাপনাকেও তার কার্য পদ্ধতি সেভাবে নির্ধারণ করতে হয়।

পরোক্ষ প্রভাব

Indirect effects

ব্যবস্থাপনার কার্যক্রমের ওপর সাংগঠনিক পরিবেশের প্রত্যক্ষ প্রভাবের মতো কিছু উপাদানের পরোক্ষ প্রভাব বিদ্যমান। যেসব উপাদান ব্যবস্থাপনা কার্যক্রমের ওপর পরোক্ষ প্রভাব বিস্তার করে সেগুলোর মধ্যে চারটি উপাদান প্রধান। এগুলো হলোঃ (ক) প্রযুক্তিগত (Technological) উপাদান, (খ) অর্থনৈতিক (Economic) উপাদান, (গ) সাংস্কৃতিক (Cultural) উপাদান এবং (ঘ) রাজনৈতিক (Political) উপাদান। চিত্র ৩.৩- এ উপাদানগুলোর প্রভাব দেখানো হলো।

চিত্র ৩.৩: ব্যবস্থাপনার উপর প্রভাবকারী পরোক্ষ উপাদান

১ **প্রযুক্তিগত উপাদান (Technological factors):** ব্যবস্থাপনার ওপর নব আবিষ্কৃত প্রযুক্তিসহ সকল প্রকার কারিগরি প্রযুক্তির প্রভাব রয়েছে। কারণ প্রযুক্তির প্রয়োগে ব্যবস্থাপনার দক্ষতা ও নৈপুণ্য বৃদ্ধি ছাড়াও প্রতিষ্ঠানের উৎপাদনশীলতা (Productivity) বৃদ্ধি পায়।

২ **অর্থনৈতিক উপাদান (Economic factors):** ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের নানাবিধ কার্যে অর্থসংস্থান করতে হয়। ফলে ব্যবস্থাপনাকে ঋণ গ্রহণ করতে হয়। আবার উৎপাদন হ্রাস পেলে প্রতিষ্ঠানের লোকসান হয় এবং উৎপাদন ও পণ্য মূল্য বৃদ্ধি পেলে মুনাফা হয়। কাজেই এসব অর্থনৈতিক উপাদানের প্রভাব বিবেচনা করে ব্যবস্থাপনাকে প্রয়োজনীয় কার্যক্রম গ্রহণ করতে হয়।

৩ **সাংস্কৃতিক উপাদান (Cultural factors):** সংস্কৃতিক উপাদান সমাজের একটা গুরুত্বপূর্ণ দিক। সাংস্কৃতিক দিক বিবেচনা না করে ব্যবস্থাপনা কোনো সিদ্ধান্ত নিলে সে ব্যাপারে বিভ্রান্তি সৃষ্টি হতে পারে। যেমন ধরুন, বাংলাদেশে হাল্কা পানীয় প্রস্তুতের সময় কোনো অবস্থাতেই যাতে মাদক দ্রব্যের ছোঁয়া না লাগে সেদিকে ব্যবস্থাপনাকে অবশ্যই দৃষ্টি রাখতে হয়। অন্যথায় পণ্য প্রত্যাখ্যাত হতে পারে।

৪ **রাজনৈতিক উপাদান (Political factors):** রাজনৈতিক উপাদানের মধ্যে ধর্মঘট, হরতাল, অবরোধ, মালিকানা সরকারিকরণ বা বেসরকারিকরণ, ঋণ সংগ্রহ বা মওকুফ প্রভৃতি অন্তর্ভুক্ত। কোনো সিদ্ধান্ত গ্রহণের সময় উল্লিখিত বিষয়গুলো স্মরণে রেখে নেওয়া হলে বিড়ম্বনা ঘটার সম্ভাবনা কম থাকে। কাজেই দেখা যাচ্ছে যে, ব্যবস্থাপনাকে রাজনৈতিক সিদ্ধান্তের কথা মনে রেখেও কর্মসূচি প্রণয়ন করতে হয়।

সারসংক্ষেপ

পরিবেশের যে সব উপাদানের ওপর ব্যবস্থাপনার নিয়ন্ত্রণ আছে সেগুলো নিয়ে সংগঠনের অভ্যন্তরীণ পরিবেশ গঠিত হয়। এ পরিবেশ সংগঠনের নিজস্ব পরিবেশ। এ জন্য সংগঠনের ব্যবস্থাপনা পর্ষদ চাইলে তাদের মতো করে এ পরিবেশের উপাদানগুলোকে সাজাতে পারে, বাড়াতে পারে, আবার কমাতেও পারে। প্রাতিষ্ঠানিক প্রয়োজনের ভিত্তিতে ব্যবস্থাপনা এমনটি করে। এছাড়াও কার্য পরিবেশের অনেক উপাদান রয়েছে যা প্রত্যক্ষভাবে সংগঠনকে প্রভাবিত করে। যেমন- মালিক, শেয়ারহোল্ডার, কর্মচারী, পণ্য সরবরাহকারী, ক্রেতা, প্রতিযোগী, ঋণদাতা এবং সরকারি সংস্থা। ব্যবস্থাপনার কার্যক্রমের ওপর সাংগঠনিক পরিবেশের প্রত্যক্ষ প্রভাবের মতো কিছু উপাদানের পরোক্ষ প্রভাব বিদ্যমান। যেসব উপাদান ব্যবস্থাপনা কার্যক্রমের ওপর পরোক্ষ প্রভাব বিস্তার করে সেগুলোর মধ্যে চারটি উপাদান প্রধান। এগুলো হলো: (ক) প্রযুক্তগত উপাদান, (খ) অর্থনৈতিক উপাদান, (গ) সাংস্কৃতিক উপাদান এবং (ঘ) রাজনৈতিক উপাদান।

পাঠ ৩.৩ বাহ্যিক পরিবেশ
External Environment

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি -

- বাহ্যিক পরিবেশ কী তা বলতে পারবেন।
- ব্যবস্থাপকেরা কীভাবে পরিবেশের সাথে খাপ খাইয়ে চলেন তা ব্যাখ্যা করতে পারবেন।

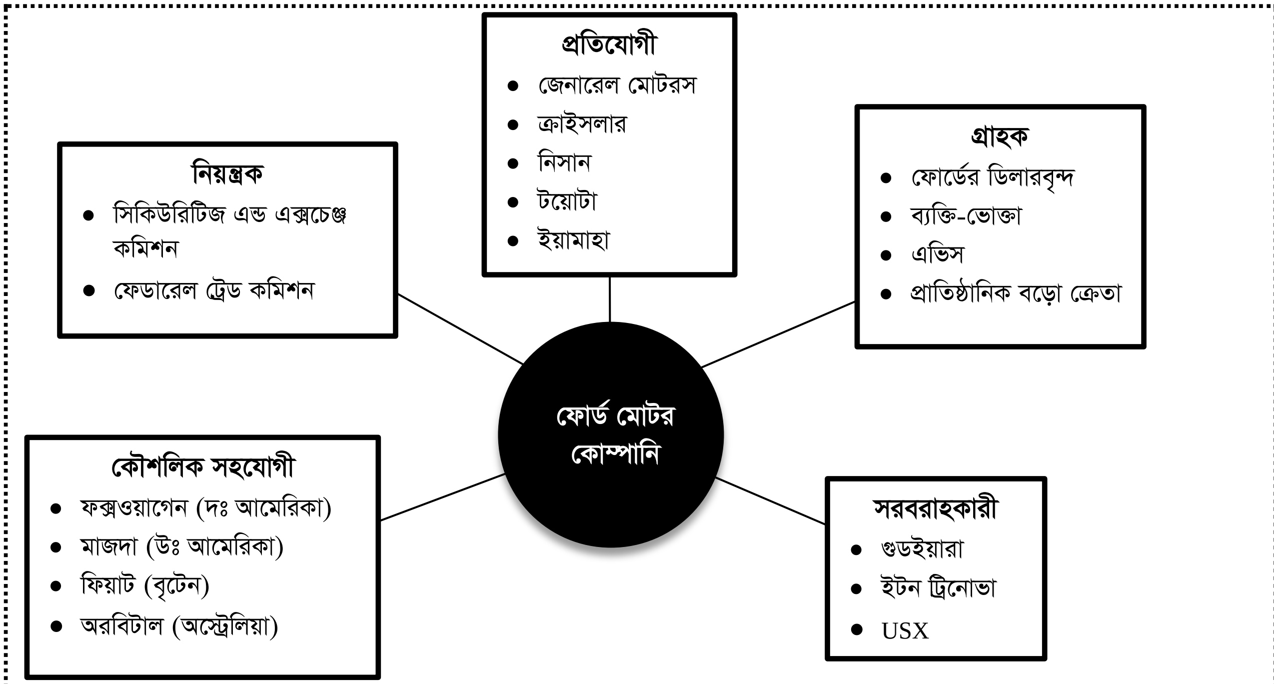
পাঠ ৩.২- এ আমরা পরিবেশগত উপাদানের সাথে ব্যবস্থাপনার সম্পর্ক কী তা আলোচনায় দেখেছি পরিবেশের বিভিন্ন উপাদান কীভাবে ব্যবস্থাপনাকে প্রত্যক্ষ এবং পরোক্ষভাবে প্রভাবিত করে। প্রত্যক্ষভাবে প্রভাব বিস্তারকারী পরিবেশের উপাদানগুলো মূলত সংগঠনের অভ্যন্তরীণ পরিবেশের উপাদান। এ পাঠে আমরা সংগঠনের বাহ্যিক পরিবেশ নিয়ে আলোচনা করব।

বাহ্যিক পরিবেশ
External environment

বাহ্যিক পরিবেশ বলতে বোঝায় সে সকল উপাদান ও শক্তিসমূহকে, যার দ্বারা সংগঠনের কর্মপ্রণালি প্রভাবিত হয়। আমরা পণ্য বা সেবা উৎপাদনের জন্য বাহ্যিক পরিবেশ থেকে ইনপুট হিসেবে সম্পদ (যেমন- কাঁচামাল, অর্থ, কর্মী, ভূমি ইত্যাদি) সংগ্রহ করি। সে সম্পদ প্রক্রিয়াজাত করে পণ্য বা সেবা তৈরি করে আউটপুট হিসেবে আবার বাহ্যিক পরিবেশে ফেরত পাঠাই। প্রতিষ্ঠানের বাহ্যিক পরিবেশ দুভাগে বিভক্ত: (ক) সাধারণ পরিবেশ (General environment) এবং (খ) কার্য পরিবেশ (Task environment)। প্রতিষ্ঠানের সামগ্রিক প্রেক্ষাপটে যেসব পারিপার্শ্বিক অবস্থা বা শক্তিসমূহ প্রতিষ্ঠানকে প্রভাবিত করে সেগুলো দ্বারা সৃষ্টি হয় সাধারণ পরিবেশের। অধিকাংশ প্রতিষ্ঠানের সাধারণ পরিবেশের উপাদানগুলো হলো অর্থনৈতিক, প্রযুক্তিগত, সামাজিক-সাংস্কৃতিক, রাজনৈতিক ও আইনগত এবং আন্তর্জাতিক (যদি অন্য দেশে প্রতিষ্ঠানের ব্যবসায় কার্যক্রম থাকে)। উদাহরণ হিসেবে আমেরিকার ফোর্ড মোটর কোম্পানির সাধারণ পরিবেশ চিত্র ৩.৪- এ দেখানো হয়েছে।

চিত্র ৩.৪: আমেরিকার ফোর্ড মোটর কোম্পানির সাধারণ পরিবেশ

পক্ষান্তরে, কার্য পরিবেশ সুনির্দিষ্ট ব্যক্তিগোষ্ঠী বা অন্যান্য প্রতিষ্ঠানের সমন্বয়ে গঠিত। যেমন- প্রতিযোগী, গ্রাহক, সরবরাহকারী নিয়ন্ত্রক ও কৌশলিক সহযোগী (Strategic allies)। বিষয়টি বোঝার সুবিধার্থে ফোর্ড কোম্পানির কার্য পরিবেশ কীরূপ তা চিত্র ৩.৫- এ দেখানো হয়েছে। এ শক্তি বা উপাদানগুলো সম্পর্কে পূর্বের পাঠে আলোচনা করা হয়েছে। আমরা এখন জেনে নিব ব্যবস্থাপকেরা কীভাবে বাহ্যিক এবং অভ্যন্তরীণ পরিবেশের সাথে খাপ খাইয়ে চলেন।

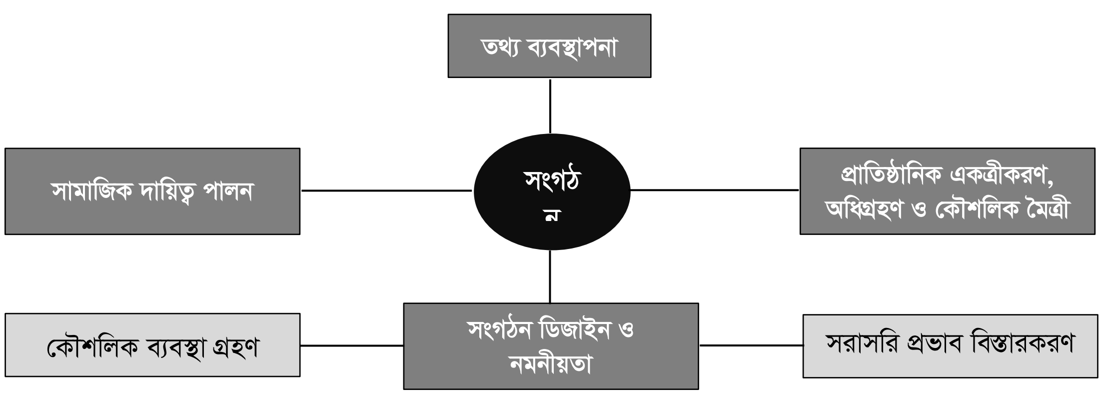


চিত্র ৩.৫ঃ ফোর্ড মোটর কোম্পানির কার্য পরিবেশ।

ব্যবস্থাপকেরা কীভাবে পরিবেশের সাথে খাপ খাইয়ে চলেন

How managers adapt to their environments

একটি প্রতিষ্ঠানের পরিবেশে, বিশেষ করে বাহ্যিক পরিবেশে, বহুবিধ প্রকারের সমস্যা ও সম্ভাবনা থাকার প্রেক্ষিতে একটা প্রশ্ন মনে উঁকি দিতে পারে, প্রতিষ্ঠান কীভাবে পরিবেশের সাথে তাল মিলিয়ে চলবে? জবাবে সংক্ষেপে বলা যায়, প্রত্যেক প্রতিষ্ঠানই তার নিজস্ব অবস্থা বিশ্লেষণ করে দেখবে এবং উচ্চতর ব্যবস্থাপকদের বিজ্ঞতা অনুযায়ী অবস্থার সাথে খাপ খাইয়ে চলার কৌশল গ্রহণ করবে। বিভিন্ন প্রতিষ্ঠানের ওপর গবেষণা চালিয়ে দেখা গিয়েছে, তারা সাধারণত ছয়টি কৌশল অবলম্বন করে (চিত্র ৩.৬ লক্ষ করুন)।



চিত্র ৩.৬ঃ প্রতিষ্ঠান কর্তৃক পরিবেশের সাথে তাল মিলিয়ে চলার কৌশলসমূহ

১ **তথ্য ব্যবস্থাপনা (Information management):** প্রতিষ্ঠানের পরিবেশ সম্পর্কে প্রাথমিক ধারণা পাওয়ার জন্য ব্যবস্থাপনা গুরুত্বপূর্ণ। বিভিন্ন প্রতিষ্ঠান তথ্য ব্যবস্থাপনার জন্য বিভিন্ন প্রকার পদ্ধতি ব্যবহার করে। এগুলোর একটি হলো 'বাউন্ডারি স্পেনার' (boundary spanner)-এর ব্যবহার। বাউন্ডারি স্পেনার হলো এমন একজন কর্মী (যেমন-বিক্রয় প্রতিনিধি বা ক্রয় প্রতিনিধি) যিনি তার অধিকাংশ সময় বাইরের জগতের সাথে যোগাযোগ রক্ষা করেন। এরা অন্যান্য প্রতিষ্ঠানের লোকজনের সাথে সার্বক্ষণিক মেলামেশার মাধ্যমে ঐসব প্রতিষ্ঠান সম্পর্কিত তথ্যাবলি সংগ্রহ করে তারা পরিবর্তিত পরিবেশে কী কী কৌশল অবলম্বন করছে, সেটা জানতে পারে।

কোনো কোনো প্রতিষ্ঠান 'পরিবেশ স্ক্যনিং' (environmental scanning) কৌশল অবলম্বন করে। এ কৌশল প্রয়োগের মাধ্যমে পর্যবেক্ষণ ও পঠনের সাহায্যে পরিবেশের মধ্যে সুযোগসুবিধা ও প্রতিকূলতা সম্বন্ধে জানতে পারা যায়।

২ **প্রাতিষ্ঠানিক একত্রীকরণ, অধিগ্রহণ ও কৌশল মৈত্রী (Mergers, takeovers and strategic alliances):** যখন দুই বা ততোধিক প্রতিষ্ঠান একটি নতুন প্রতিষ্ঠান গড়ে তোলার জন্য একত্রিত হয়ে যায়, তখনই তাকে 'একত্রীকরণ' বা merger বলে। আর, যখন একটি প্রতিষ্ঠান আরেকটি প্রতিষ্ঠানকে ক্রয় করে নেয়, তখন 'অধিগ্রহণ' বা takeover- এর উদ্ভব হয়। নতুন মার্কেটে প্রবেশ বা নিজেদের মধ্যে প্রতিযোগিতা কমানোর জন্য কিংবা যৌথভাবে কোনো সম্পদ ব্যবহারের জন্য একাধিক প্রতিষ্ঠান কৌশল মিত্রতায় আবদ্ধ হয়।

৩ **পরিবেশের ওপর সরাসরি প্রভাব বিস্তারকরণ (Direct influence of the environment):** পরিবেশের ওপর প্রভাব বিস্তারের জন্য প্রতিষ্ঠানগুলো বিভিন্ন পন্থা অবলম্বন করতে পারে- যেমন পণ্য বা কাঁচামাল সরবরাহকারীর সাথে দীর্ঘমেয়াদি চুক্তি সম্পাদন (একই দামে মাল সরবরাহের শর্তে), নিজেরাই নিজের সরবরাহকারী হিসেবে কাজ করা, অন্য কোম্পানি পণ্যের দাম কমালে নিজের পণ্যের দামও সম্ভবমত কমিয়ে ফেলা, গ্রাহকদেরকে প্রতিযোগীদের নিকট থেকে ভাগিয়ে নিয়ে আসা, লবিং করা ইত্যাদি।

৪ **সংগঠন ডিজাইন ও নমনীয়তা (Organization design and flexibility):** প্রতিষ্ঠানের কাঠামোগত ডিজাইনে নমনীয়তা বা পরিবর্তনশীলতার অনুপ্রবেশ ঘটিয়েও পরিবেশের সাথে খাপ খাওয়ানো যেতে পারে। যেমন, প্রতিষ্ঠানের ক্ষেত্রে খুবই কম অনিশ্চয়তা থাকলে এটি নিয়মকানুনের কঠোর শৃংখলে বাঁধা একটি সাংগঠনিক ডিজাইন অনুসরণ করতে পারে। পক্ষান্তরে, অনিশ্চয়তার বিষয়টি খুবই গুরুত্বপূর্ণ হলে সেক্ষেত্রে নমনীয় ডিজাইন গ্রহণ করা যায়, যাতে ব্যবস্থাপকদের সিদ্ধান্ত গ্রহণের বেলায় যথেষ্ট স্বাধীনতা থাকে। অর্থাৎ প্রথমটি হলো মেকানিস্টিক ডিজাইন, আর পরেরটি হলো অরগ্যানিক ডিজাইন।

৫ **কৌশলিক ব্যবস্থা গ্রহণ (Strategic response):** কৌশলিক ব্যবস্থা গ্রহণের মাধ্যমেও পরিবেশের সাথে খাপ খাওয়ানো যায়। এক্ষেত্রে যা করা যেতে পারে তা হলো: বিজনেস স্ট্র্যাটেজির পরিবর্তন সাধন কিংবা 'স্ট্যাটাস কো' (status quo) বজায় রাখা অর্থাৎ কোম্পানির নিজের বর্তমান এ্যাপ্রোচ সঠিক মনে হলে তা অব্যাহত রাখা।

সারসংক্ষেপ

বাহ্যিক পরিবেশ বলতে বোঝায় সে সকল উপাদান ও শক্তিসমূহকে যার দ্বারা সংগঠনের কর্মপ্রণালি প্রভাবিত হয়। আমরা পণ্য বা সেবা উৎপাদনের জন্য বাহ্যিক পরিবেশ থেকে ইনপুট হিসেবে সম্পদ সংগ্রহ করি। সে সম্পদ প্রক্রিয়াজাত করে পণ্য বা সেবা তৈরি করে আউটপুট হিসেবে আবার বাহ্যিক পরিবেশে ফেরত পাঠাই। প্রতিষ্ঠানের বাহ্যিক পরিবেশ দুভাগে বিভক্ত: (ক) সাধারণ পরিবেশ এবং (খ) কার্য পরিবেশ। প্রতিষ্ঠানের সামগ্রিক প্রেক্ষাপটে যেসব পারিপার্শ্বিক অবস্থা বা শক্তিসমূহ প্রতিষ্ঠানকে প্রভাবিত করে সেগুলো দ্বারা সৃষ্টি হয় সাধারণ পরিবেশের। পক্ষান্তরে, কার্য পরিবেশ সুনির্দিষ্ট ব্যক্তিগোষ্ঠী বা অন্যান্য প্রতিষ্ঠানের সমন্বয়ে গঠিত। প্রত্যেক প্রতিষ্ঠানই তার নিজস্ব অবস্থা বিশ্লেষণ করে দেখবে এবং উচ্চতার ব্যবস্থাপকদের বিজ্ঞতা অনুযায়ী অবস্থার সাথে খাপ খাইয়ে চলার কৌশল গ্রহণ করবে।

ইউনিট মূল্যায়ন

১. ব্যবস্থাপনা পরিবেশ বলতে কী বোঝায়? ব্যবস্থাপনার উপাদানসমূহ আলোচনা করুন।
২. পরিবেশগত উপাদানের সাথে ব্যবস্থাপনার সম্পর্ক কী? আলোচনা করুন।
৩. প্রতিষ্ঠানের বাহ্যিক পরিবেশের উপাদানগুলো কী কী? কোনো প্রতিষ্ঠানের বাস্তব উদাহরণসহ ব্যাখ্যা করুন।
৪. ব্যবস্থাপক কে? ব্যবস্থাপকদের শ্রেণিবিন্যাস করুন।
৫. ব্যবস্থাপনার সাথে পরিবেশগত উপাদানের সম্পর্ক আলোচনা করুন।
৬. পরিবেশের সাথে খাপ খাইয়ে চলার জন্য ব্যবস্থাপকেরা কী কী কৌশল অবলম্বন করতে পারে?
৭. ফোর্ড মোটর কোম্পানির কার্য পরিবেশ কীরূপ তা চিত্র সহকারে বর্ণনা করুন।
৮. বাহ্যিক পরিবেশ কী? ব্যবস্থাপকেরা কীভাবে পরিবেশের সাথে খাপ খাইয়ে চলেন তা ব্যাখ্যা করুন।
৯. ব্যবস্থাপনার কার্যক্রমের ওপর পরোক্ষ প্রভাব বিস্তারকারী পরিবেশের উপাদানগুলো কী? বিস্তারিত আলোচনা করুন।