১

ভূমিকা
Introduction

সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা একটি আধুনিক ধারণা। সাংগঠনিক অগ্রগতি সাধন, ক্রেতা সন্তুষ্টি অর্জন, বাজার প্রতিযোগিতায় টিকে থাকা, সর্বোপরি কোম্পানিকে টেকসই করার লক্ষ্যে এই ব্যবস্থাপনা এখন সকল প্রতিষ্ঠানের কাছে গৃহীত হয়েছে। কোম্পানি ব্যবস্থাপনায় সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা একটি অত্যাবশ্যক জ্ঞান ও কৌশল হিসেবে ব্যবহৃত হচ্ছে। এ জন্য ব্যবসায় প্রশাসনের শিক্ষার্থীদের জন্য সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা একটি অবশ্য পাঠ্য বিষয় হিসেবে অন্তর্ভুক্ত করা হয়েছে। এই ইউনিটে সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার প্রাথমিক ও মৌলিক ধারণাগুলো নিয়ে আলোচনা করা হয়েছে।

ইউনিট সমাপ্তির সময়	ইউনিট সমাপ্তির সর্বোচ্চ সময় ২ সপ্তাহ
এ ইউনিটের পাঠসমূহ	
পাঠ-১.১: সার্বিকমান ব্যবস্থাপনার ভূমিকা **পাঠ-১.২: সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা কাঠামো, সংস্কৃতি,কার্যাবলী, উপকারিতা ও বাঁধা**	

পাঠ-১.১ সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার ভূমিকা

-

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি–

- মান ধারণাটির সংজ্ঞা কলতে পারবেন
- মানের নানা অন্তর্নিহিত উপাদান বর্ণনা করতে পারবেন
- সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা কাকে বলে তা বলতে পারবেন
- সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার প্রধান উপাদানগুলো বলতে পারবেন
- সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার উপকারিতা আলোচনা করতে পারবেন
- সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা বাস্তবায়নে প্রধান বাঁধাগুলো বর্ণনা করতে পারবেন
- সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা সংস্কৃতির সাথে গতানুগতিক সংস্কৃতির একটা তুলনামূলক চিত্র অঙ্কন করতে পারবেন
- মান গুরুদের নাম ও অবদান সম্পর্কে আলোচনা করতে পারবেন

সূচনা বক্তব্য

(Introduction)

সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার প্রাথমিক ধারণা এই পাঠ থেকে জানা যাবে। সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার মৌলিক বিষয় হলো মান। এই মান ও এর উপাদান সম্পর্কে স্বচ্ছ ধারণা না নিয়ে সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা বোঝা যাবে না। পাশাপাশি সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার সংজ্ঞা, কাজ, ও অন্যান্য বিষয় জানতে হবে। এ কারণে সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার প্রকৃতি ও পরিচয় এই পাঠে আপনারা জানতে পারবেন। এখন দেখা যাক মান কী।

মানের ধারণা বা মান কী ?

(What is Quality?)

মানের কোন সার্বজনীন ধারণা নেই। বিভিন্ন ব্যক্তি ও প্রতিষ্ঠান মানের ধারণা বিভিন্ন ভাবে দিয়েছেন। সাধারণতঃ মানকে পণ্য বা সেবার গুণাগুণ হিসেবে মনে করা হয়। এ প্রেক্ষিতে মান বলতে কোন বস্তুর অন্তর্নিহিত বৈশিষ্ট্যাবলীকে বোঝায় যা মানুষের ব্যক্ত ও অব্যক্ত প্রয়োজন বা চাহিদার সন্তুষ্টি বিধান করতে পারে। কিন্তু মানের এই ধারণা বিস্তৃতি লাভ করে প্রক্রিয়া, মানুষ ও পরিবেশকে অন্তর্ভুক্ত হয়েছে। এ প্রেক্ষাপটে মান বলতে কি বোঝায় তা নিয়ে নিচে আলোচনা করা হলো।

মান হলো পণ্য, সেবা, মানুষ, প্রক্রিয়া ও পরিবেশ সম্পর্কিত একটি পরিবর্তনশীল অবস্থা যা প্রত্যাশা পূরণ করে বা তাকে ছাড়িয়ে যায়। - গোয়েচ ও ডেভিড, ২০১৩ [Quality is a dynamic state associated with products, services, people, processes and environments that meets or exceeds expectations.]

মান হলো প্রয়োজন পূরণ করে এমন অন্তর্নিহিত বৈশিষ্ট্যাবলীর একটি সেট (আইএসও, ৯০০০: ২০০০)। [Quality is the degree to which a set of inherent characteristics fulfills requirements.]

মান বলতে একটি পণ্য বা সেবার সামর্থ্যকে বোঝায় যা ক্রেতার প্রত্যাশাকে ধারাবাহিক ভাবে মিটাতে পারে বা ছাড়িয়ে যেতে পারে। -স্টিভেনসন (২০১৩) [Quality refers to the ability of a product or service to consistently meet or exceed customer expectations.]

প্রকৃতিতে প্রাপ্ত যে কোন পণ্যের প্রাকৃতিক কিছু গুণ থাকে। যে গুণ মানুষের প্রয়োজন মিটাতে পারে। তেমনই যখন কোন পণ্য বা সেবা প্রস্তুত করা হয়, তখন তাতে মানুষের চাহিদা মেটাতে পারে এমন গুণ যুক্ত করে প্রস্তুত করা হয়। এই গুণই হলো মান। এখন পণ্যের মানের মধ্যে মানুষের বর্তমান চাহিদা, ভবিষ্যৎ প্রত্যাশা, পরিবেশ বান্ধব এবং শ্রম বান্ধব প্রক্রিয়া ও কার্য পরিবেশ অন্তর্ভুক্ত করা হয়েছে। এ প্রেক্ষিতে মান এখন সবকিছু নিয়ে অন্তর্ভুক্তিমূলক একটি ধারণা। এ কারণে, মান বলতে পণ্য বা সেবা উৎপাদনে ব্যবহৃত শ্রমিকবান্ধব প্রক্রিয়া ও কার্য পরিবেশ, প্রাকৃতিক পরিবেশবান্ধব ও মানুষের চাহিদা পূরণ করা ও তাদের প্রত্যাশা অতিক্রম করার সামর্থ্যকে বোঝায়।

এবার বর্ণনা করা হবে মানের মাত্রা বা উপাদান নিয়ে।

মানের মাত্রা
(Dimensions of Quality)

মান একটি বহুমাত্রিক ধারণা।এই ধারণা আবার পরিবর্তনশীল। তবুও মানের কতকগুলো দিক বা মাত্রা গারভিন (১৯৮৮) উল্লেখ করেছেন। সেগুলো নিচের চার্টে দেয়া হলো ঃ

দিক/মাত্রা	বর্ণনা
পারদর্শিতা	পণ্যের বা সেবার মূল বৈশিষ্ট্যাবলী। যেমন কলম লিখতে পারবে, গ্রন্থাগার জ্ঞান অর্জনে সহায়তা করবে।
বৈশিষ্ট্য	গৌণ বৈশিষ্ট্য, অতিরিক্ত সংযুক্ত বৈশিষ্ট্য। এক কলমে কালো কালির পাশাপাশি লাল কালি যুক্ত করা।
সাদৃশ্যতা	বর্ণিত গুণ পাওয়া যাবে।
বিশ্বস্ততা	সময় অতিক্রান্ত হলেও পারদর্শিতার ধারাবাহিকতা বজায় থাকবে।
স্থায়িত্ব	ব্যবহারযোগ্য জীবন,মেরামতযোগ্যতা।
সেবা	সমস্যা ও অভিযোগের সমাধান, সহজে মেরামত।
প্রত্যুত্তর	মানুষে মানুষে মিথষ্ক্রিয়তা - গতি, শিষ্টাচার, সক্ষমতা।
নান্দনিকতা	দৃষ্টিগত বৈশিষ্ট্যাবলী, বহিরাঙ্গের মসৃণতা।
সুনাম	অতীত পারদর্শিতা ও অন্যান্য অদৃশ্য গুণ।

এবার আলোচনা করা হবে সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা কাকে বলে তা নিয়ে।

সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা কাকে বলে?
(What is Total Quality Management?)

সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা ব্যবসায় পরিচালনার গতানুগতিক ব্যবস্থার একটা অগ্রসর সংস্করণ। বিশ্বমানের প্রতিযোগিতায় টিকে থাকার জন্য এটি একটি প্রমাণিত কৌশল। সাংগঠনিক ব্যবস্থাপনার কতিপয় সাংস্কৃতিক দিকে ও কর্মকান্ডে পরিবর্তন করে সমগ্র প্রতিষ্ঠানে অগ্রগতি সাধন করা যায়। এজন্য, সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা হলো উৎকৃষ্টতা অর্জনের জন্য সমগ্র সংগঠনের ব্যবস্থাপনা করার একটি কলা। এখানে সংখ্যাতাত্ত্বিক পদ্ধতি ও মানব সম্পদ ব্যবহার করে সংগঠনের সকল প্রক্রিয়া, পদ্ধতির উন্নতি সাধন করা হয় এবং ক্রেতাদের আজ ও আগামীর চাহিদা পূরণ করা হয়। এবার কতিপয় বিশেষজ্ঞ সংজ্ঞা নিচে দেয়া হলো ঃ

সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা একটা দর্শন ও পথনির্দেশক নীতিমালা উভয়ই, যা সংগঠনের অবিরাম উৎকর্ষ বিধানের ভিত্তি হিসেবে কাজ করে।- বেস্টারফিল্ড ও অন্যান্য (২০১৯, পৃ. ১)। [Total quality management is both a philosophy and a set of guiding principles that represent the foundation of a continuously improving organization.]

সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা হলো কোন সংগঠনের মান কেন্দ্রিক ও এর সকল সদস্যের অংশগ্রহণ ভিত্তিক একটা ব্যবস্থাপনা দৃষ্টিভঙ্গি, যার লক্ষ্য হলো ক্রেতা সন্তুষ্টির মাধ্যমে দীর্ঘমেয়াদী সাফল্য লাভ করা এবং সংগঠন ও সমাজের সকল সদস্যের সুবিধা প্রদান করা।- আইএসও ৮৪০২ ঃ ১৯৯৪ [Total quality management is a management approach of an organisation centred on quality, based on the participation of all its members and aiming at long term success through customer satisfaction and benefits to all members of the organisation and society. - International Organization for Standardization (ISO) 8402:1994]

সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা হলো একটা ব্যবস্থাপনা দর্শন ও কোম্পানি অনুশীলন যা একটা সংগঠনের মানুষ ও ভৌত সম্পদ সর্বাপেক্ষা কার্যকর পন্থায় ব্যবহার করে সংগঠনের উদ্দেশ্যাবলী অর্জনের লক্ষ্যে চালিত করে। - ব্রিটিশ স্ট্যান্ডার্ড ইন্সটিটিউট, ৭৮৫০-১ ঃ ১৯৯২ [Total quality management is a management philosophy and company practices that aim to harness the human and material resources of an organization in the most effective way to achieve the objectives of the organization. - British Standards Institution, 7850-1:1992]

সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা হলো ধারাবাহিক উৎকর্ষ সাধন কর্মকান্ড যার সঙ্গে প্রত্যেক স্তরে কার্যপারদর্শিতা উৎকর্ষের জন্য সংগঠনের সকলকে নিয়ে সামগ্রিক সমন্বয়ন প্রচেষ্টা জড়িত আছে।- এডিবি, ইউএসএ, ২০১৩ [Total quality management consists of continuous improvement activities involving everyone in the organization in a totally integrated effort toward improving performance at every level.]

উপর্যুক্ত সংজ্ঞাগুলোর আলোকে বলা যায়, সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা হলো একটা ব্যবস্থাপনা দর্শন ও অবিরাম উৎকর্ষ সাধন কর্মকান্ড, যা সংগঠনের সকল স্তরের মানুষদের নিয়ে সামগ্রিক সমন্বয়ন প্রচেষ্টার মাধ্যমে ক্রেতা সন্তুষ্টি অর্জন এবং সংগঠন ও সমাজের সকল সদস্যের সুবিধা প্রদান নিশ্চিত করে সংগঠনের দীর্ঘমেয়াদী লক্ষ্য অর্জন করে।

এবার আলোচ্য বিষয় হলো সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার মূখ্য উপাদান।

সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার মূখ্য উপাদানসমূহ

(Core Elements of Total Quality Management)

সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা কতকগুলি মৌলিক চিন্তাধারা ও কলাকৌশল নিয়ে গঠিত হয়েছে। সে সকল মূখ্য উপাদানসমূহ নিয়ে সবিস্তারে আলোচনা করা হলো।

১. **কৌশল ভিত্তিক ঃ** সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা হলো একটা ব্যবস্থাপনা দর্শন ও অবিরাম উৎকর্ষ সাধন কর্মকান্ড যার উদ্দেশ্য হলো দীর্ঘমেয়াদী সাংগঠনিক লক্ষ্য অর্জন। এ কারণে এটি কৌশল ভিত্তিক ও বাজারে টিকে থাকার একটি কৌশলগত ব্যবস্থাপনা।

২. **ক্রেতা কেন্দ্রীক ঃ** ক্রেতারা সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার কেন্দ্রীয় লক্ষ্য। অভ্যন্তরীণ ও বহিঃস্থ উভয় ক্রেতারাই সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার সঙ্গে জড়িত। বহিঃস্থ ক্রেতারা পণ্যের মান নির্দেশ করে আর অভ্যন্তরীণ ক্রেতারা মানুষ, প্রক্রিয়া ও পরিবেশ সম্পর্কিত মান বজায় রাখতে সাহায্য করে। এই ক্রেতাদের সার্বিক সেবা দিয়ে তাদের সন্তুষ্টি অর্জন করাই হলো সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার চূড়ান্ত লক্ষ্য।

৩. **মান নিয়ে আবিষ্ট ঃ** সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার সমস্ত ধ্যানজ্ঞান মানকে কেন্দ্র করে আবর্তিত। পণ্য উৎপাদনে বা সেবা প্রদানে নির্ধারিত মান অর্জন করা ও তাকে ছাড়িয়ে নবতর মান স্তর অর্জন করার নিরলস প্রচেষ্টা এই ব্যবস্থাপনা চালিয়ে যাচ্ছে। পণ্যের পাশাপাশি প্রক্রিয়া, পরিবেশ ও মানুষের মানকেও এর সঙ্গে সংযুক্ত করা হয়েছে। মানকে নিয়ে এই আবিষ্টতার কারণে প্রতিষ্ঠানের সকল স্তরের প্রত্যেক মানুষকে এই মানের সঙ্গে জড়িত করা হয় ও মানকে সকলের কাজের একটা অবিচ্ছেদ্য অংশ করা হয়।

৪. **সিদ্ধান্ত গ্রহণে ও সমস্যা সমাধানে বৈজ্ঞানিক দৃষ্টিভঙ্গি ঃ** ঘটনার তথ্য-উপাত্ত ছাড়া অনুমানের উপর ভিত্তি করে কোন কাজ করাকে সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা অনুমোদন দেয় না। এ জন্য মানের উৎকর্ষ সাধন করার জন্য সাংগঠনিক কাজের বিন্যাসকরণ, স্তরকরণ, সম্পর্ক স্থাপন, ক্রেতাদের প্রত্যাশা পরিধারণ, প্রক্রিয়া উদ্ভাবন, মান সংক্রান্ত কাজের পরিধারণ, বেঞ্চমার্কিং করা, মানদন্ড স্থাপন, ইত্যাদি সম্পর্কে সিদ্ধান্ত গ্রহণে তথ্য ও যুক্তি ব্যবহার করতে হবে।

৫. **দীর্ঘমেয়াদী অঙ্গীকার ঃ** সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার লক্ষ্য একদিনে অর্জনের বিষয় নয়। এটি একটা অব্যাহত প্রচেষ্টা। এই প্রচেষ্টা কখনই থেমে থাকে না। ক্রেতা, মানুষ, পরিবেশ নিত্য পরিবর্তনশীল। তাই মানের ধারণা ও মাপকাঠি নিত্য বদলায়। তাই, সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার প্রতি একটা দীর্ঘমেয়াদী অঙ্গীকার থাকতে হবে। দীর্ঘদিনের নিরলস পরিশ্রমে সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার লক্ষ্য অর্জনের প্রচেষ্টা চলতে থাকবে।

৬. **টিমকাজ ঃ** সংগঠনের সকল স্তরের মানুষদের নিয়ে সামগ্রিক সমন্বয়ন প্রচেষ্টার মাধ্যমে ক্রেতা সন্তুষ্টি অর্জন এবং সংগঠন, পরিবেশ ও সমাজের সকল সদস্যের সুবিধা প্রদান নিশ্চিত করাই সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার লক্ষ্য। এ লক্ষ্য টিমকাজ ছাড়া অর্জন করা সম্ভব নয়। এজন্য সকল কার্যবিভাগ ও বিশেষজ্ঞদের নিয়ে কেন্দ্রীয় ও ইউনিট পর্যায়ে টিম গঠন করা হয়। এ ভাবে সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার কাজকে এগিয়ে নেয়া হয়।

৭. **অবিরাম উৎকর্ষ সাধন ঃ** উৎকর্ষ একটি পরিবর্তনশীল ও আপেক্ষিক ধারণা। উৎকর্ষ কোন স্থির ধারণা নয়,এটি ক্রমবিকাশমান। এ কারণে সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার সঙ্গে জড়িত মানব সম্পদ, প্রক্রিয়া, মালামাল, পরিবেশ ইত্যাদির মান অবিরাম বা ধারাবাহিক ভাবে উন্নত করা দরকার। কেননা, সংগঠনের দায়গ্রহণকারীদের প্রত্যাশা বহুমুখী ও উর্ধ্বমুখী পরিবর্তিত হচ্ছে এবং তার সাথে মিল রেখে সাংগঠনিক ব্যবস্থার পরিবর্তন না করলে সার্বিক মান ব্যবস্থাপনায় সুফল পাওয়া যাবে না।

৮. **শিক্ষা ও প্রশিক্ষণ ঃ** শিক্ষা ও প্রশিক্ষণ মানুষের জ্ঞান, প্রজ্ঞা ও মেধার বিকাশ ঘটায়। ক্রমবিকাশমান মানের ধারণা, পরিবর্তিত প্রযুক্তি, ক্রমবর্ধমান ও বৈচিত্রিক ক্রেতা চাহিদা, আর্থসামাজিক পরিবর্তন. অর্গানিক সাংগঠনিক ধারণা, মান নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতি ইত্যাদি নানা বিষয় ব্যবসায় সংগঠনকে জানতে হচ্ছে ও পরিবর্তনের সাথে তাল মেলাতে মানব সম্পাদকে অব্যাহত ভাবে শিক্ষা ও প্রশিক্ষণ দিতে হচ্ছে। এ কারণে সার্বিক মান ব্যবস্থাপনায় শিক্ষা ও প্রশিক্ষণ একটি অপরিহার্য উপাদান।

৯. **কর্মচারিদের জড়িতকরণ ও ক্ষমতায়ন ঃ** সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা সংগঠনের সকল পর্যায়ের সকল মানুষকে অন্তর্ভুক্ত করে কাজ করার একটি ধারণা। এ জন্য কর্মচারিদের শিক্ষা ও প্রশিক্ষণ দানের মাধ্যমে সক্ষম করে গড়ে তুলতে হবে,যেন তারা নিজেরা স্বাধীন ভাবে মান পরীক্ষা করতে পারে, সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়ায় কার্যকর অংশগ্রহণ করতে পারে, এবং কার্য প্রক্রিয়ার উন্নয়নে বাস্তব অবদান রাখতে পারে। এ লক্ষ্যে সার্বিক মান ব্যবস্থাপনায় কর্মচারিদের জড়িতকরণ ও ক্ষমতায়ন করা অপরিহার্য্য।

১০. **নিয়ন্ত্রণের মাধ্যমে স্বাধীনতা ঃ** সার্বিক মান ব্যবস্থাপনায় কর্মচারিদের জড়িতকরণ ও ক্ষমতায়ন করার মাধ্যমে নিজস্ব উদ্যোগ গ্রহণকে উৎসাহিত করা হয়, স্বাধীন ভাবে কিছু ক্ষেত্রে সিদ্ধান্ত নিতে দেয়া হয় ও সাংগঠনিক মালিকানা বোধ সৃষ্টি করা হয়। তবে, কর্মচারিদের স্বাধিকার অবাধ হয় না। কতিপয় নিয়ন্ত্রণ বিধি মেনে তা প্রতিপালন করতে হয়। তবেই তা সার্বিক মান ব্যবস্থাপনায় সহায়ক হয়।

১১. **সমন্বিত প্রচেষ্টা ঃ** সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা একটি সমন্বিত প্রচেষ্টা। এখানে সংগঠনের সকল স্তরের মানুষদের জড়িত করা হয়, মানোন্নয়নের প্রক্রিয়া ও পদ্ধতিতে প্রশিক্ষণ দেয়া হয়, নব উদ্যোগের অধিকার দেয়া ও সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়ায় অংশগ্রহণ করার সুযোগ দেয়া হয়। এ সকল কর্মচারিদের কাজের সমন্বিত প্রচেষ্টায় সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা সফলতা লাভ করে।

১২. **প্রক্রিয়া কেন্দ্রীক ঃ** সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার সঙ্গে ওতোপ্রোত ভাবে জড়িত আছে অন্তর্মুখী সরবরাহ প্রক্রিয়া, রূপান্তর প্রক্রিয়া ও বহির্মুখী সরবরাহ প্রক্রিয়া। এই প্রক্রিয়াগুলোর সার্বিক, সুষ্ঠু এবং কার্যকর ব্যবস্থাপনার মাধ্যমে সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা অভীষ্ঠ লক্ষ্য অর্জন করতে পারে।

১৩. **উদ্দেশ্যের ঐক্য ঃ** সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা কার্যে নিয়োজিত ব্যবস্থাপনা ও শ্রমিকদের মধ্যে কোন অনৈক্য যেন না থাকে, সকলে মিলেমিশে ঐক্যবদ্ধ ভাবে কাজ করায় উদ্বুদ্ধ হয়, সেজন্য সকল পক্ষের মধ্যে উদ্দেশ্যের ঐক্য থাকতে হবে। ভিন্নমুখী উদ্দেশ্য সমন্বয়কে বাঁধাগ্রস্থ করে ও সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা সফলতা পায় না।

এবার মান গুরুদের নিয়ে আলোচনা করা হবে।

সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার গুরুগণ
(Gurus of TQM)

বিশেষজ্ঞগণ সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার গুরু হিসেবে ৭ (সাত) জনকে চিহ্নিত করেছেন। তাদের নাম ও অবদান খুব সংক্ষেপে নিচে আলোচনা করা হলো।

১। ওয়ালটন এ. সেউহার্ট (Walton A. Shewhart)

ওয়ালটন এ. সেউহার্ট, পিএইচ.ডি তাঁর পেশাগত জীবন কাটিয়েছেন ওয়েস্টার্ন ইলেক্ট্রিক এবং বেল টেলিফোন ল্যাবরেটোরিজ- এ, এগুলো এটিএন্ডটি এর দু'টি ডিভিশন ছিল। তিনি নিয়ন্ত্রণ সীমা, ভিন্নতার অর্পণযোগ্য ও দৈবঘটনার কারণ এবং যৌক্তিক উপদলসহ নিয়ন্ত্রণ চার্ট তত্ত্ব উদ্ভাবন করেন। ১৯৩১ সালে তিনি ইকোনমিক কন্ট্রোল অব কোয়ালিটি অব ম্যানুফ্যাকচারিং প্রডাক্ট বইটি লেখেন। এটিকে মান নিয়ন্ত্রণের মৌলিক নীতিমালার উপর একটি সম্পূর্ণ ও ব্যাপক কাজ হিসেবে গণ্য করা হয়। এ ছাড়া তিনি শিক্ষণ ও উন্নয়নের জন্য পিডিএসএ (PDSA)চক্র উদ্ভাবন করেছেন।

২। রোনাল্ড ফিসার (Ronald Fisher)

গতানুগতিক বিচারে ফিসারকে মান গুরু হিসেবে বিবেচনা করা যায় না। তবে, তিনি পরিসংখ্যান পদ্ধতির একটা শক্তিশালী স্থাপন করেছেন। যেমন তিনি ১৯৩০ এর দশকে পরীক্ষণের নকশা (Design of Experiments, DOE) ও ভিন্নতা বিশ্লেষণ (Variance Analysis, ANOVA) প্রদান করেন। ডিওই একটি খুবই শক্তিশালী পদ্ধতি যা বহু প্রতিষ্ঠান সমস্যা সমাধানে ও প্রক্রিয়া উন্নয়নে ব্যবহার করছে। ভিন্নতা বিশ্লেষণ পদ্ধতিটি ১৯২৫ সালে তাঁর লিখিত Statistical Methods for Research Workers বইয়ে অন্তর্ভুক্ত হওয়ার পর ব্যাপক ভাবে পরিচিতি লাভ করে। ফিসার ১৯৩৫ সালে তাঁর লিখিত The Design for Experiments ও ১৯৪৭ সালে Statistical Tables বই দু'টি প্রকাশ করেন।

৩। ডব্লিউ. এডওয়ার্ড ডেমিং (W. Edward Deming)

ডব্লিউ.এডওয়ার্ড ডেমিং পিএইচ. ডি.সেউহার্ট এর অনুগ্রহভাজন ছিলেন। তিনি ১৯৫০ সালে জাপানের মূখ্য শিল্পসমূহের শীর্ষ প্রশাসকদের পরিসংখ্যানিক প্রক্রিয়া নিয়ন্ত্রণ ও মান উন্নয়ন সম্পর্কে শিক্ষা দিয়েছেন। তাঁকে জাপানের মান বিস্ময়ের প্রবর্তক ও অর্থনৈতিক শক্তি হিসেবে জাপানের পুনরুত্থানের ভিত্তি স্থাপনকারী বলা হয়। ডেমিং মান বিশেষজ্ঞ হিসেবেই পৃথিবীতে সবচেয়ে বেশী পরিচিত। তাঁর প্রদত্ত ১৪টি নির্দেশিকা মান, উৎপাদনশীলতা এবং প্রতিযোগিতামূলক অবস্থান উন্নয়নের জন্য একটা ব্যবস্থাপকীয় তত্ত্ব হিসেবে সর্বত্র গৃহীত হয়েছে। তিনি অনেকগুলো বই লিখেছেন যেমন Out of the Crisis, এবং Quality, Productivity, and Competitive Position। এছাড়া তাঁর ১৬১টি জ্ঞানগর্ভ গবেষণালব্ধ পান্ডিত্যপূর্ণ প্রবন্ধ আছে।

৪। জোসেফ এম. জুরান (Joseph M. Juran)

জোসেফ এম. জুরান পিএইচ. ডি. ১৯২৪ সাল থেকে ১৯৪১ সাল পর্যন্ত ওয়েস্টার্ন ইলেকট্রিক কোম্পানিতে কাজ করেন। সেখানে তিনি সেউহার্ট এর ধারণা জানতে পারেন। ১৯৫৪ সালে জুরান মান ব্যবস্থাপনা শিক্ষা দেয়ার জন্য জাপানে যান। তিনি সকল স্তরের ব্যবস্থাপকদের মান প্রচেষ্টায় অঙ্গীকারাবদ্ধ হতে এবং হাতেকলমে জড়িত হওয়ার প্রয়োজনীয়তার উপর সর্বাধিক গুরুত্ব দিয়েছেন। তিনি বিশেষ সাফল্য পাওয়ার জন্য বিনিয়োগের উপর আগমের ভিত্তিতে প্রকল্প উন্নয়নের সুপারিশ করেছেন। জুরানের মান ব্যবস্থাপনার ত্রিলজি তিনটি আন্তঃসম্পর্কিত প্রক্রিয়া যথা পরিকল্পনা প্রণয়ন, নিয়ন্ত্রণ ও উন্নয়ন দ্বারা বাস্তবায়িত হয়। ১৯৫১ সালে তাঁর লিখিত Juran's Quality Control Handbook প্রকাশিত হয়।

৫। আরমান্ড ভি. ফাইজেনবম (Armand V. Feigenbaum)

আরমান্ড ভি. ফাইজেনবম পিএইচ.ডি. এর বক্তব্য হলো উৎপাদনশীলতা, বাজারে প্রবেশ ও প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা অর্জন করার জন্য সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা প্রয়োজন। তাঁর মতে মান শুরু হয় ক্রেতাদের প্রয়োজন চিহ্নিতকরণ দিয়ে আর শেষ হয় সন্তুষ্ট ক্রেতার হাতে পণ্য বা সেবা পৌছে দেয়া দিয়ে। ক্রেতা সন্তুষ্টি ছাড়াও ফাইজেনবমের আরও কয়েকটি মান নীতি হচ্ছে ব্যবস্থাপনার প্রকৃত ভাবে জড়িত হওয়া, কর্মচারি জড়িতকরণ, প্রথম লাইনের তত্ত্বাবধায়কদের নেতৃত্ব, কোম্পানিব্যাপী মান নিয়ন্ত্রণ। তাঁর লিখিত Total Quality Control বইটি ১৯৫১ সালে প্রকাশিত হয়।

৬। কাওরু ইসিকাওয়া (Kaoru Ishikawa)

কাওরু ইসিকাওয়া পিএইচ.ডি. ডেমিং, জুরান ও ফাইজেনবমের অধীনে পাঠ গ্রহণ করেছেন। তিনি সার্বিক মান নিয়ন্ত্রণের ধারণাটি নিয়ে এসে জাপানে ব্যবহার করেন। এছাড়া, তিনি পরিসংখ্যানিক প্রক্রিয়া নিয়ন্ত্রণ (SPC) কৌশলটি জাপানি ভাষায় লিখে পাঠ্যপুস্তক আকারে প্রকাশ করেন। তিনি ইংরেজি ভাষায়ও সেটি প্রকাশ করেন। ইসিকাওয়া সবচেয়ে বেশী পরিচিত তাঁর কারণ ও প্রতিক্রিয়া ছকের (Cause and Effect Diagram) জন্য, যেটি অনেক সময় ইসিকাওয়া ছক বলেও ডাকা হয়। তিনি জাপানে মান চক্র ধারণাটি উদ্ভাবন করেন, যদ্বারা তত্ত্বাবধায়সহ গঠিত কার্যদলকে পরিসংখ্যানিক প্রক্রিয়া নিয়ন্ত্রণ ধারণার উপর প্রশিক্ষিত করা হয়। এই দল পরবর্তীতে তাদের কার্য পরিবেশে মান সমস্যা চিহ্নিত ও সমাধা করে।

৭। ফিলিপ বি. ক্রসবি (Philip B. Cosby)

ফিলিপ বি. ক্রসবি ১৯৭৯ সালে তাঁর প্রথম বই Quality is Free প্রকাশ করেন। বইটি পরবর্তীতে ১৫টি ভাষায় অনুদিত হয়ে প্রকাশিত হয়। এটি ১৫ লক্ষ কপি বিক্রয় হয়। এই বই মানের প্রতি ব্যবস্থাপনার দৃষ্টিভঙ্গি বদলে দেয়। তিনি মত প্রকাশ করেন যে, গরমিল সম্পন্ন পণ্য চিহ্নিত করে সংশোধন করার ব্যয়ের চেয়ে 'প্রথমে ঠিক মানের পণ্য প্রস্তুত করলে' ব্যয় কম পড়ে। তিনি ১৯৮৪ সালে লেখেন Quality with Tears বইটি। এই বইতে তিনি মান ব্যবস্থাপনার চারটি অবিমিশ্র সিদ্ধ বক্তব্য প্রদান করেন। সেগুলো হলো ঃ(১)মান হচ্ছে প্রয়োজনীয় শর্তের সাথে মিলকরণ; (২) মূল্যায়ন নয়,গরমিল প্রতিরোধ করাই উদ্দেশ্য; (৩) কার্যপারদর্শিতার মানদন্ড হলো শুন্য ত্রুটি, কাছাকাছিই যথেষ্ঠ নয়; এবং (৪) মানের পরিমাপন হলো গরমিল ব্যয়।

৮। গিনিচি তাগুচি (Genichi Taguchi)

গিনিচি তাগুচি পিএইচ.ডি. তাঁর ক্ষতি অপেক্ষক ধারণাটি উদ্ভাবন করেন যা ব্যয়, লক্ষ্য ও তারতম্য-কে একটি মেট্রিকে একত্রিত করেছে। কারণ ক্ষতি অপেক্ষক হলো প্রক্রিয়ামূলক। তিনি অগ্রকর্মের সমতুল্য করে গোলমাল অনুমানের সংকেত উদ্ভাবন করেন। তাগুচি দর্শনের মূলভিত্তি হচ্ছে স্থিতিমাপ বা প্যারামিটার ও সহনশীলতার শক্তিশালী বা রবাস্ট নকশা। গতানুগতিক পরীক্ষণের নকশার ব্যবহার ও সহজিকরণের ভিত্তিতে এই শক্তিশালী নকশা গড়ে উঠেছে।

সারসংক্ষেপ:

সার্বিক মান ব্যবস্থপনা মান নিয়ে শুরু। মান বলতে পণ্য বা সেবা উৎপাদনে ব্যবহৃত শ্রমিকবান্ধব প্রক্রিয়া ও কার্য পরিবেশ, প্রাকৃতিক পরিবেশবান্ধব ও মানুষের চাহিদা পূরণ করা ও তাদের প্রত্যাশা অতিক্রম করার সামর্থ্যকে বোঝায়। মানের আটটি দিক রয়েছে। সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা হলো উৎকৃষ্টতা অর্জনের জন্য সমগ্র সংগঠনের ব্যবস্থাপনা করার একটি কলা। এখানে সংখ্যাতাত্ত্বিক পদ্ধতি ও মানব সম্পদ ব্যবহার করে সংগঠনের সকল প্রক্রিয়া, পদ্ধতির উন্নতি সাধন করা হয় এবং ক্রেতাদের আজ ও আগামীর চাহিদা পূরণ করা হয়। সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার মূখ্য উপাদান ১৪টি। এগুলোর মধ্যে কৌশল ভিত্তিক, ক্রেতা কেন্দ্রীক, মান নিয়ে আবিষ্ট, সিদ্ধান্ত গ্রহণে ও সমস্যা সমাধানে বৈজ্ঞানিক দৃষ্টিভঙ্গি, দীর্ঘমেয়াদী অঙ্গীকার, টিমকাজ ও অবিরাম উৎকর্ষ সাধন অন্যতম। সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার কয়েক জন গুরু আছেন,যাঁদের অবদানে এই ব্যবস্থাপনা গড়ে উঠেছে। তাঁরা হলেন সেউহার্ট,ডেমিং, জুরান,ফাইজেনবম, ইসিকাওয়া, ক্রসবি ও তাগুচি অন্যতম।

পাঠ-১.২ সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা কাঠামো, সংস্কৃতি,কার্যাবলী, উপকারিতা ও বাঁধা

-

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

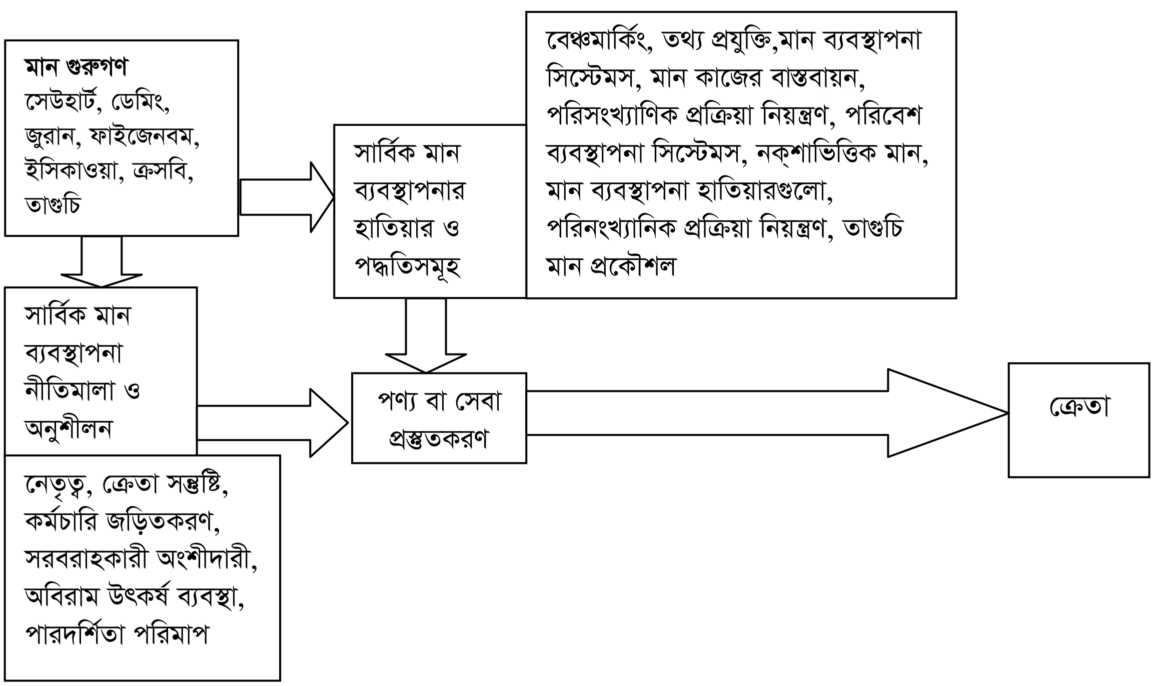
- সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা কাঠামো বা ফ্রেমওয়াক সম্পর্কে বলতে পারবেন
- সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার কার্যাবলী বর্ণনা করতে পারবেন
- সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার উপকারিতা বর্ণনা করতে পারবেন
- সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা বাস্তবায়নে প্রধান বাঁধাগুলো আলোচনা করতে পারবেন
- সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা সংস্কৃতির সাথে গতানুগতিক সংস্কৃতির একটা তুলনামূলক চিত্র অঙ্কন করতে পারবেন

সূচনা বক্তব্য

(Introduction)

সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা কতকগুলো দিক নিয়ে এই পাঠে আলোচনা করা হয়েছে। এগুলো হলো সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা কাঠামো বা ফ্রেমওয়ার্ক, কার্যাবলী, উপকারিতা ও সংস্কৃতি। এছাড়া, সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা বাস্তবায়নে প্রধান বাঁধাগুলো বর্ণনা করা হয়েছে। এ সকল বিষয় শিক্ষার্থীদের সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা সম্পর্কে জ্ঞানকে সমৃদ্ধ করবে। এবার সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা কাঠামো বা ফ্রেমওয়ার্ক নিয়ে আলোচনা করা হবে।

সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা কাঠামো বা ফ্রেমওয়ার্ক



সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার একটা সামগ্রিক চিত্র হলো এই কাঠামো। এই কাঠামো শুরু হলো মান গুরুদের নিয়ে। তাঁরা হলেন সেউহার্ট, ডেমিং, জুরান, ফাইজেনবম, ইসিকাওয়া, ক্রসবি, তাগুচি। তাঁরা সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার নীতমালা ও অনুশীলন দিয়েছেন ও সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার হাতিয়ার ও পদ্ধতিসমূহ নির্দেশ করেছেন। সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার নীতিমালাগুলো মধ্যে নেতৃত্ব, ক্রেতা সন্তুষ্টি, কর্মচারি জড়িতকরণ, সরবরাহকারী অংশীদারী, ধারাবাহিক / অবিরাম উৎকর্ষ ব্যবস্থা, পারদর্শিতা পরিমাপ পড়ে। আর সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার হাতিয়ার ও পদ্ধতিসমূহের মধ্যে পড়ে বেঞ্চমার্কিং, তথ্য প্রযুক্তি, মান ব্যবস্থাপনা সিস্টেমস্, মান কাজের বাস্তবায়ন, পরিসংখ্যাণিক প্রক্রিয়া নিয়ন্ত্রণ, পরিবেশ ব্যবস্থাপনা সিস্টেমস, নক্শাভিত্তিক মান, মান ব্যবস্থাপনা হাতিয়ারগুলো, পরিসংখ্যানিক প্রক্রিয়া নিয়ন্ত্রণ, তাগুচি মান প্রকৌশল। এই দুই বিষয়ের মিথষ্ক্রিয়াজাত কর্মকান্ড দিয়ে তৈরি হয় পণ্য বা সেবা। এই পণ্য বা সেবা নিয়ে সন্তুষ্ট হয় ক্রেতা, যাকে কেন্দ্র করে পরিচালিত হয় সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা।

এবার সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার সংস্কৃতি নিয়ে আলোচনা করা হবে।

সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা সংস্কৃতি

আমরা ইতোমধ্যে জেনেছি যে, সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার জন্য সাংস্কৃতিক পরিবর্তন দরকার। সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার সংস্কৃতি হবে অর্গানিক। গতানুগতিক সংস্কৃতি সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার জন্য সহায়ক নয়। কেন নয় তার একটা তুলনামূলক চিত্র বেস্টারফিল্ড ও অন্যান্যরা (২০১৯, পৃ. ৩) দিয়েছেন। এটি পাঠ করে আমরা দুই সংস্কৃতির অন্তর্গত পার্থক্য অনুধাবন করতে পারব এবং সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার সংস্কৃতি সম্পর্কে সুষ্ঠু ধারণা গঠন করতে পারব। চিত্রটি নিচে দেয়া হলো ঃ

গতানুগতিক সংস্কৃতি ও সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা সংস্কৃতির তুলনামূলক চিত্র

মানের উপাদান	গতানুগতিক সংস্কৃতি	সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা সংস্কৃতি
সংজ্ঞা	পণ্যমুখী	ক্রেতামুখী
অগ্রাধিকার	সেবা ও ব্যয়ের পরে মান	সেবা ও ব্যয়ের আগে মান
সিদ্ধান্ত	স্বল্পমেয়াদী	দীর্ঘমেয়াদী
গুরুত্ব	ত্রুটি চিহ্নিতকরণ	ত্রুটি প্রতিরোধকরণ
ভুল	কার্যসম্পাদন পর্যায়ে	সিস্টেম পর্যায়ে
দায়িত্ব	মান নিয়ন্ত্রণে যারা নিয়োজিত	সকল পর্যায়ে নিয়োজিত সকল কর্মচারিদের
সমস্যা সমাধান	ব্যবস্থাপক করবে	টিম করবে
সংগ্রহ	মূল্য বিবেচনা	জীবনচক্র ব্যয় ও অংশীদারিত্ব বিবেচনা
ব্যবস্থাপকের ভূমিকা	পরিকল্পনা, দায়িত্ব অর্পণ, নিয়ন্ত্রণ ও বাস্তবায়ন করা	কর্তৃত্ব হস্তান্তর, পেশাদার প্রশিক্ষক/কোচ, সহায়ক ও মেনটর হিসেব কাজ করা।

এবার আমরা সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার কার্যাবলি নিয়ে আলোচনা করা হবে।

সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার কার্যাবলি

Functions of Total Quality Management

সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা কি কি কাজ করবে তার একটা বর্ণনা এডওয়ার্ড ডেমিং (১৯৫০) প্রদান করেছেন। বর্তমানে নতুন কিছু কাজ অনেক বিশেষজ্ঞ সংযোজন করেছেন। তাই, সবগুলো বিবেচনা করে সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার নিম্নবর্ণিত কাজগুলো আলোচনা করা হলো ঃ

১. **সংগঠনের লক্ষ্য প্রস্তুত ও প্রকাশ ঃ** সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার প্রথম কাজটি হলো সংগঠনের মান দর্শনসহ অন্যান্য দায়গ্রহণকারীদের স্বার্থ সমুন্নত রেখে কমপক্ষে ১০ বছরের দীর্ঘমেয়াদী লক্ষ্য স্থির করে একটা দলিল প্রস্তুত করা ও সেটি সকলের অবগতির জন্য প্রকাশ করা। এই দলিল অবশ্যই পরিবর্তনশীল হবে, তবে মৌলিক ভিত্তি হিসেবে কাজ

করবে। গবেষণা, প্রশিক্ষণ ও অব্যাহত শিক্ষার মাধ্যমে এই লক্ষ্য অর্জনের জন্য সম্পদ বরাদ্দ করতে হবে। উদ্ভাবন বজায় রেখে পণ্যের অচল অবস্থা কাটাতে হবে। সকলকে এমন ভাবে সম্পৃক্ত করতে হবে যেন তারা সংগঠনকে নিজের পরিবার মনে করে।

২. **নতুন দর্শন শিক্ষা ঃ** শীর্ষ ব্যবস্থাপনাসহ সংগঠনের সকল পর্যায়ের কর্মচারিদের এই নতুন সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার দর্শনকে শিখতে হবে। সংগঠনকে অবশ্যই অন্তহীন উন্নয়ন প্রচেষ্টা চালাতে হবে ও মানদন্ডের সাথে গরমিল সম্পূর্ণ ভাবে অগ্রাহ্য করতে হবে। এক্ষেত্রে সংগঠন যে সকল বিষয় গুরুত্ব দিবে সেগুলো হলো ক্রেতা সন্তুষ্টিকে অগ্রাধিকার দিতে হবে, ত্রুটি প্রতিরোধ ব্যবস্থা কায়েম করতে হবে, প্রক্রিয়ার উৎকর্ষ সাধন করতে হবে, ইউনিয়নসহ সকলকে মান ব্যবস্থাপনার সাথে সম্পৃক্ত করতে হবে, কাঁচামালের সরবরাহকারীদেরকে ক্রেতাদের প্রত্যাশা বিষয়ক তথ্য দিয়ে মালামালের মান উন্নয়নে সহায়তা করতে হবে ইত্যাদি।

৩. **পরিদর্শনের উদ্দেশ্য অনুধাবন ঃ** সার্বিক মান ব্যবস্থাপনায় পরিদর্শন করা হয় ত্রুটিযুক্ত পণ্য খুঁজে বের করার জন্য নয়, বরং প্রক্রিয়াসমূহকে উন্নত করা ও ব্যয় কমানোর জন্য করা হয়। পরিসংখ্যানিক পদ্ধতি ব্যবহার করে কোম্পানি নিজে ও সরবরাহকারী প্রতিষ্ঠান এই অন্তহীন উন্নয়ন প্রচেষ্টা অব্যাহত রেখে সাফল্য নিশ্চিত করে।

৪. **শুধু মূল্য বিবেচনা বর্জন ঃ** কোন সরবরাহকারী বা বন্টনকারী নির্বাচনে শুধু সর্বনিম্ন দরকে মানদন্ড করা যাবে না। মান ছাড়া নিম্ন মূল্য কোন অর্থই বহন করে না। পণ্য সরবরাহকারীদের সাথে দীর্ঘমেয়াদী, আস্থাশীল ও আনুগত্য ভিত্তিক সম্পর্ক গড়ে তুলতে হবে। ক্রেতা প্রতিনিধিকে ও সরবরাহকারীকে পরিসংখ্যানিক প্রক্রিয়া নিয়ন্ত্রণের উপর প্রশিক্ষণ দিতে হবে ও সরবরাহকৃত পণ্যের মান নিশ্চিত করতে হবে।

৫. **সিস্টেমের ধারাবাহিক ও অন্তহীন উন্নয়ন ঃ** সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়া, পদ্ধতি, রীতিনীতি ইত্যাদি উপাদানগুলোর ধারাবাহিক ও অন্তহীন উন্নয়ন করার মাধ্যমে ত্রুটি বা সমস্যা প্রতিরোধ করে। এ জন্য টিম গঠন করে তাদেরকে সমস্যা সমাধানের এবং প্রক্রিয়ার অব্যাহত উন্নয়নের দায়িত্ব দিতে হবে।

৬. **প্রশিক্ষণ দান ঃ** সংগঠনের সকল কর্মচারিকে মান সম্মত কাজ করার জন্য প্রশিক্ষণ দিতে হবে এবং এই প্রশিক্ষণ কার্যজীবন পর্যন্ত অব্যাহত থাকবে। তাদেরকে মান ও প্রক্রিয়া নিয়ন্ত্রণের পরিসংখ্যানিক পদ্ধতি শিক্ষা দিতে হবে ও তার ভিত্তিতে তাদের কাজের পরিধারণ ও মূল্যায়ন করতে হবে।

৭. **নেতৃত্ব শিক্ষা ও প্রতিষ্ঠা ঃ** সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার জন্য কর্মচারিদের কাজের পরিধারণ ও তত্ত্ববধান করা দরকার। এজন্য তাদেরকে নেতৃত্ব সম্পর্কে শিক্ষা দিতে হবে ও নেতৃত্ব প্রতিষ্ঠায় সব ধরনের সাংগঠনিক সহায়তা দিতে হবে।

৮. **নির্ভয় ও সহায়ক পরিবেশ সৃষ্টি ঃ** সংগঠনের কর্মচারিদের মন থেকে ভয় দুর করতে হবে, আস্থা তৈরি করতে হবে এবং উদ্ভাবনের পরিবেশ তৈরি করতে হবে। ভীত মানুষ কোন কিছু সৃষ্টি কতে পারে না। সে জন্য সার্বিক মান ব্যবস্থাপনাকে কর্মচারিদের পর্যাপ্ত প্রশিক্ষণ, ভাল তত্ত্বাবধান, প্রয়োজনীয় হাতিয়ার, নিরাপদ ভৌত কাঠামো, চাকুরির নিরাপত্তা ইত্যাদি দিতে হবে। মানুষকে মর্যাদা দিলে ভয় দুর হয় ও সৃষ্টিশীল উদ্ভাবন করতে পারে।

৯. **টিম, দল ও বিশেষজ্ঞদের প্রচেষ্টা সর্বোচ্চকরণ ঃ** সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা সংগঠনের টিম, কার্য দল ও বিশেষজ্ঞদের কর্ম প্রচেষ্টার সর্বোচ্চ ব্যবহার করে দুর্বল যোগাযোগ, কর্মচারিদের সাংগঠনিক ও সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা সম্পর্কে জ্ঞানের ঘাটতি, আন্তঃদলীয় প্রতিযোগিতা, ভয়, ব্যক্তিগত হিংসা ও ঈর্ষা ইত্যাদি দুর করতে পারে। এজন্য ব্যবস্থাপনাকে দীর্ঘমেয়াদী দৃষ্টিভঙ্গি, উন্মুক্ত যোগাযোগ, মানসিকতা পরিবর্তন, টিম গঠন এবং টিমে কাজ করা প্রশিক্ষণ ইত্যাদি কাজ করতে হবে।

১০. **সামঞ্জস্যহীন সনির্বন্ধ পরামর্শ বন্ধকরণ ঃ** সংগঠনের কর্মচারিদের উন্নত কার্যপারদর্শিতা প্রদর্শন করার জন্য সুনির্দিষ্ট পদ্ধতি, গাইড লাইন, সম্পদ ও অন্যান্য সহায়ক সহায়তা না দিয়ে শুধু সনির্বন্ধ পরামর্শ প্রদান করলে উন্নত কাজ পাওয়া যাবে না। অতএব, সম্পদ ও সক্ষমতার সাথে সামঞ্জস্যহীন সনির্বন্ধ পরামর্শ প্রদান বন্ধ করতে হবে।

১১. **সংখ্যাভিত্তিক কোটা বর্জন ঃ** সংখ্যাভিত্তিক কোটা কর্মচারিদের সংখ্যা পূরণের দিকে মনোযোগী করে। মান সেখানে উপেক্ষিত হয়। এ জন্য সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা সকলকে উৎকর্ষ সাধনের দর্শন ও পদ্ধতি শিক্ষা দেবে এবং কর্মচারিদের বিশেষ করে শ্রমিকদের সাথে একযোগে অন্তহীন মান উন্নয়নে নিয়োজিত হবে।

১২. **সৃষ্টির গর্ব হরণ বন্ধকরণ ঃ** মানুষ সৃষ্টিশীল প্রাণী। নিজের সৃষ্টির জন্য সে গর্বিত হয়। কিন্তু আধুনিক সংগঠনে কার্য বিভাজনের ফলে একটি প্রস্তুত পণ্যে ব্যক্তির অবদান ক্ষুদ্রাংশ হওয়ায় কোন ব্যক্তিই একক ভাবে সৃষ্টির আনন্দ পায় না। নিজের সৃষ্টির দাবী ও গর্ব বা প্রাইড অব ওয়ার্কম্যানশিপ করার পথে যে বাঁধাগুলো আছে তা অপসারণ করার ব্যবস্থা নিতে হবে। এ জন্য ব্যবস্থাপনাকে কর্মীদের কাজ সুনির্দিষ্ট করতে হবে, উপযুক্ত হাতিয়ার ও মালামাল দিতে হবে, পুরো প্রক্রিয়ায় শ্রমিকের ভূমিকাকে গুরুত্ব দিতে হবে, শাস্তিমূলক তত্ত্বাবধান দূর করতে হবে এবং শ্রমিককে সৃষ্টির গর্বের স্বীকৃতি দেয়ার প্রতি দীর্ঘমেয়াদী অঙ্গীকার করতে হবে। গর্বের প্রতিষ্ঠা করতে পারলে সকলে সাধারণ ভালোর জন্য কাজ করবে।

১৩. **প্রত্যেককে শিক্ষা ও স্বউন্নয়নে উৎসাহিতকরণ ঃ** ক্রমপরিবর্তনশীল মানের ধারণা, পরিবর্তিত প্রযুক্তি, ক্রমবর্ধমান ও বৈচিত্রিক ক্রেতা চাহিদা, আর্থসামাজিক পরিবর্তন. অর্গানিক সাংগঠনিক ধারণা, মান নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতি ইত্যাদি নানা বিষয় প্রত্যেক কর্মচারিকে সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা শিক্ষা দিবে। শিক্ষিত হতে পারলে তারা স্বউদ্যোগে নিজের উন্নয়নের চেষ্টা করবে। এ জন্য সংগঠনের প্রত্যেককে শিক্ষা ও স্বউন্নয়নে উৎসাহিত করতে হবে।

১৪. **রূপান্তরকরণের কার্যক্রম গ্রহণ ঃ** সার্বিক মান ব্যবস্থাপনাকে সাংগঠনিক ব্যবস্থার অন্তহীন উন্নয়ন করার জন্য দায়িত্ব নিতে হবে। এ ক্ষেত্রে সাফল্য পেতে হলে ব্যবস্থাপনাকে সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা দর্শন বাস্তবায়নের কর্পোরেট কাঠামো গড়ে তুলতে হবে, মান সংস্কৃতি প্রতিষ্ঠা করতে হবে এবং ব্যবস্থাপনাকে অঙ্গীকারাবদ্ধ, জড়িত ও সকলের অবাধ যোগাযোগ করার মত উন্মুক্ত হতে হবে।

এবার সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার অবদানসমূহ নিয়ে আলোচনা করা হবে।

সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার উপকারিতাসমূহ

Benefits of Total Quality Management

সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা বিশ্বব্যাপী গৃহীত এক নতুন ব্যবস্থাপনা দর্শন। সাংগঠনিক উন্নয়ন ও টিকে থাকার প্রচেষ্টায় এই ব্যবস্থাপনার ব্যাপক অবদান রয়েছে। নিচে সে সব অবদানের দিকগুলো নিয়ে আলোচনা করা হলো।

১. **উন্নত মান ঃ** সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার সর্বপ্রধান অবদান হলো ক্রেতারা তথা মানব সমাজ উন্নত মানের পণ্য বা সেবা লাভ করছে। মান সম্পন্ন পণ্য মানব স্বাস্থ্য ও পরিবেশের মানও উন্নত করে। মানব সম্পদের উপযুক্ত প্রশিক্ষণ প্রদান ও উৎপাদন প্রক্রিয়ার উৎকর্ষ ঘটিয়ে পণ্য বা সেবার উৎকৃষ্ট মান নিশ্চিত করা হয়।

২. **কর্মচারি অংশগ্রহণ বাড়ায় ঃ** সার্বিক মান ব্যবস্থাপনায় কর্মচারিদের শতভাগ অংশগ্রহণ নিশ্চিত করা হয়। প্রতিষ্ঠানের সকল পর্যায়ের সকল কর্মচারিদের পণ্য, প্রক্রিয়া ও পরিবেশের মান রক্ষা সংক্রান্ত প্রশিক্ষণ ও কর্মোদ্যোগ গ্রহণ, সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়া, ক্ষমতায়ন ও নব উদ্যোগ গ্রহণে স্বাধীনতা ইত্যাদি কার্যক্রমে সক্রিয় অংশগ্রহণ করার সুযোগ দেয়া হয়।

৩. **টিমকাজ বাড়ায় ঃ** সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা একটি সমন্বিত প্রচেষ্টা। এজন্য সকল কার্যবিভাগ ও বিশেষজ্ঞদের নিয়ে কেন্দ্রীয় ও ইউনিট পর্যায়ে টিম গঠন করা হয়। এই টিমকাজের মাধ্যমে সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার কাজগুলি করা হয় বলে প্রতিষ্ঠানের কর্মচারিদের মাঝে টিমকাজ বাড়ে ও সে সঙ্গে দলীয় সংহতিও বাড়ে।

৪. **ক্রেতা সন্তুষ্টি বাড়ায় ঃ** ক্রেতারা সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার কেন্দ্রবিন্দু। ক্রেতা সন্তুষ্টি অর্জন করাই হলো সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার চূড়ান্ত লক্ষ্য। তাই, প্রতিষ্ঠানের সকল কর্মচারি, প্রক্রিয়া ও অন্যান্য কর্মকান্ড সম্মিলিত ভাবে ক্রেতাদের সন্তুষ্টি অর্জন নিশ্চিত করে ও তা বৃদ্ধি করার জন্য ক্রেতাদের পছন্দ-অপছন্দ জরিপের মাধ্যমে জেনে নিয়ে সে অনুসারে পণ্য বা সেবা তৈরি করে। ফলে, ক্রেতা সন্তুষ্টি বাড়তে থাকে।

৫. **কার্যসম্পর্ক উন্নত হয় ঃ** সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা একটি টিমকাজ। এই টিমকাজের মাধ্যমে সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার কাজগুলি করা হয় বলে প্রতিষ্ঠানের কর্মচারিদের মাঝে দলীয় সংহতি বাড়ে ও সে কারণে পারস্পারিক কার্যসম্পর্ক উন্নত হয়।

৬. **কর্মী সন্তুষ্টি বাড়ে ঃ** সার্বিক মান ব্যবস্থাপনায় কর্মচারিদের প্রতিষ্ঠানের পণ্য বা সেবার মান রক্ষা সংক্রান্ত প্রশিক্ষণ দেয়া হয়, কর্মোদ্যোগ গ্রহণের অনুমতি দেয়া হয়, সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়ায় অংশগ্রহণের সুযোগ দেয়া হয়, ক্ষমতায়ন করা হয় এবং সর্বোপরি নব উদ্যোগ গ্রহণে স্বাধীনতা প্রদান করা হয়। ফলে, কাজে কর্মচারিদের সন্তুষ্টি বাড়ে ও তারা কর্মে নিবেদিত প্রাণ হয়।

৭. **বর্ধিত উৎপাদনশীলতা ঃ** উৎপাদনশীলতা হলো উৎপাদ ও ব্যবহৃত সম্পদ ব্যয় এই দুইয়ের অনুপাত। এই অনুপাত একের বেশী হওয়া প্রত্যাশিত। সার্বিক মান ব্যবস্থাপনায় কর্মচারিরা উপযুক্ত প্রশিক্ষণ পায়, উন্নত প্রক্রিয়া ও পদ্ধতি ব্যবহার করা হয়, মালামালের মান নিশ্চিত করা হয় এবং কর্মচারিরা কাজে সন্তুষ্ট থাকে বলে তাদের উৎপাদনশীলতা বাড়ে।

৮. **স্বাচ্ছন্দময় যোগাযোগ ঃ** সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা একটি টিমকাজ ও সমন্বিত প্রচেষ্টা। এই ব্যবস্থাপনায় অর্গানিক সাংগঠনিক কাঠামো ব্যবহার করা হয়। ফলে, প্রতিষ্ঠানে উন্মুক্ত যোগাযোগ ব্যবস্থা বজায় থাকে। তাছাড়া, টিমকাজ করার কারণে কর্মচারিদের মধ্যে সংহতি বজায় থাকে। তাই, পারস্পারিক যোগাযোগ হয় স্বাচ্ছন্দময় ও মুক্ত।

৯. **বর্ধিত মুনাফা ঃ** সার্বিক মান ব্যবস্থাপনায় কর্মচারিরা কাজে সন্তুষ্ট থাকে এবং উন্নত মানের পণ্য বা সেবা উৎপাদন করে বাজারজাত করায় ক্রেতা সন্তুষ্টি বাড়ে। এ কারণে পণ্যের বিক্রি বাড়ে এবং মুনাফাও বাড়ে।

১০. **ক্রটিযুক্ত পণ্য কমায় ঃ** সার্বিক মান ব্যবস্থাপনায় কর্মচারিরা উপযুক্ত প্রশিক্ষণ পায়, উন্নত প্রক্রিয়া ও পদ্ধতি ব্যবহার করা হয় ও মালামালের মান নিশ্চিত করা হয়। তাছাড়া, কার্যকর মান নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা বজায় রাখা হয়। সে কারণে ক্রটিযুক্ত পণ্যের সংখ্যা শুন্যে নেমে আসে।

১১. **শেয়ার মূল্য বাড়ায় ঃ** সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা উন্নত মানের পণ্য বা সেবা উৎপাদন করে বাজারজাত করে বলে বাজারে সুনাম গড়ে ওঠে। ফলে, বাজার বাড়ে ও মুনাফা বাড়ে। এ কারণে শেয়ার বাজারে শেয়ারের মূল্য বাড়ে।

১২. **প্রতিযোগিতামূলক ক্ষমতা বাড়ায় ঃ** সার্বিক মান ব্যবস্থাপনায় পণ্য উৎপাদনে উন্নত প্রক্রিয়া ব্যবহার করায় সম্পদের অপচয় কম হয়, ক্রটিযুক্ত পণ্য উৎপাদন কম হয়, উৎপাদন ব্যয় কম হয়, উন্নত মানের বাজারজাত করা হয় ও ক্রেতারা সন্তুষ্ট থাকে। ফলে, বাজারে কোম্পানির প্রতিযোগিতামূলক ক্ষমতা বাড়ে।

এবার আলোচনা করা হবে সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা বাস্তবায়নের পথে বাঁধাসমূহ নিয়ে।

সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা বাস্তবায়নের পথে বাঁধাসমূহ

Barriers to the Implementation of Total Quality Management

সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা বাস্তবায়ন সহজ নয়। কেননা, প্রতিষ্ঠানের ভৌত কাঠামো, সাংস্কৃতিক কাঠামো, ও কর্মচারিদের মানসিকতার পরিবর্তন এর সঙ্গে যুক্ত। সে কারণে নানাবিধ প্রতিবন্ধকতা উত্তরণ করে সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা বাস্তবায়ন করতে হয়। সে সব বাঁধাগুলি নিয়ে নিচে আলোচনা করা হলো।

১. **ব্যবস্থাপনার অঙ্গীকারের অভাব ঃ** সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা বাস্তবায়নে ব্যবস্থাপনার অঙ্গীকার ও সক্রিয় অংশগ্রহণ না থাকলে এর বাস্তবায়ন করা সম্ভব হয় না। সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা বাস্তবায়নের জন্য প্রয়োজনীয় সম্পদ ও ব্যবস্থাপকীয় সময় দরকার হয়। ব্যবস্থাপনাকে সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার নীতি, পদ্ধতি, প্রক্রিয়া সম্পর্কে জানতে হবে ও কাজের সময় প্রয়োজনীয় সম্পদ দিতে হবে। তাই, ব্যবস্থাপনার অঙ্গীকারের অভাব থাকলে সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা সুষ্ঠু ভাবে বাস্তবায়িত হয় না।

২. **সাংগঠনিক সংস্কৃতি পরিবর্তনে ব্যর্থতা ঃ** সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার জন্য দরকার অর্গানিক সংস্কৃতি। এ জন্য গতানুগতিক সংস্কৃতি পরিবর্তন করতে হবে। মানুষকে সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার সংস্কৃতি সম্পর্কে জানাতে হবে, এর

পক্ষে শ্লোগান দিয়ে প্রচার চালাতে হবে, সাংগঠনিক কাঠামো পরিবর্তন করতে হবে, সর্বোপরি কর্মচারিদের নতুন সংস্কৃতি গ্রহণে উৎসাহিত করতে হবে। এটি করায় ব্যর্থতা সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার বাস্তবায়ন ব্যর্থ করে দেয়।

৩. **অবিরাম শিক্ষা ও প্রশিক্ষণের অভাব ঃ** প্রতিটি সংগঠনে শিক্ষা ও প্রশিক্ষণ একটি ধারাবাহিক প্রক্রিয়া যার মাধ্যমে মানুষকে জ্ঞান ও প্রযুক্তিতে আধুনিক রাখা যায়। সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা বাস্তবায়ন করতে হলে কর্মচারিদের সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার কলাকৌশল সম্পর্কে অবিরাম শিক্ষা ও প্রশিক্ষণ দান করতে হবে, জ্যেষ্ঠ ব্যবস্থাপকদের এই শিক্ষা ও প্রশিক্ষণ দান কাজে অংশগ্রহণ করতে হবে এবং অনানুষ্ঠানিক ভাবে কর্মচারিদের সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা সম্পর্কে সব সময় জানাতে হবে। এ কাজে কোন ঘাটতি হলে সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা বাঁধাগ্রস্থ হবে।

৪. **পরিকল্পনার অভাব ঃ** সার্বিক মান ব্যবস্থাপনায় কর্মচারিদের প্রতিষ্ঠানের পণ্য বা সেবার মান রক্ষা সংক্রান্ত প্রশিক্ষণ দেয়া হয়, কর্মোদ্যোগ গ্রহণের অনুমতি দেয়া হয়, সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়া অংশগহণের সুযোগ দেয়া হয়, ক্ষমতায়ন করা হয় এবং সর্বোপরি নব উদ্যোগ গ্রহণে স্বাধীনতা প্রদান করা হয়। ফলে, কাজে কর্মচারিদের সন্তুষ্টি বাড়ে ও তারা কর্মে নিবেদিত প্রাণ হয়। এগুলোর সুষ্ঠু পরিকল্পনা কর্মচারিদের অংশগ্রহণের ভিত্তিতে না করতে পারলে সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার বাস্তবায়ন ব্যর্থ হবে।

৫. **সামঞ্জস্যহীন সাংগঠনিক কাঠামো ঃ** সার্বিক মান ব্যবস্থাপনায় দরকার অর্গানিক সংগঠনিক কাঠামো যা পরিবর্তনকে ধারণ করে, কর্মচারিদের সাথে মুক্ত যোগাযোগ বজায় রাখে, সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা সংস্কৃতি চালু করে এবং ক্রেতাদের চাহিদা অনুযায়ী পণ্য বা সেবা সংস্কার করে বাজারজাত করে। কিন্তু প্রতিষ্ঠানের সাংগঠনিক কাঠামো সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা সংস্কৃতির সাথে সামঞ্জস্যহীন হলে এটি বাঁধা হিসেবে কাজ করবে।

৬. **অকার্যকর পরিমাপ কৌশল ঃ** সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার একটা জরুরী দিক হলো প্রতিষ্ঠানে সম্পাদিত কাজের পরিমাপ করা। এই পরিমাপের জন্য প্রাসঙ্গিক পদ্ধতি বা কৌশল ব্যবহার করতে হবে। তাছাড়া, প্রয়োজনীয় উপাত্ত উৎসে প্রবেশ করার সুযোগ থাকতে হবে ও তা দ্রুত খুঁজে পেতে হবে। এ জন্য পরিমাপ কৌশল অকার্যকর হলে সিদ্ধান্ত ভুল হয় ও সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার বাস্তবায়ন বাঁধাগ্রস্থ হয়।

৭. **অভ্যন্তরীণ ও বহিঃস্থ ক্রেতাদের প্রতি অপর্যাপ্ত মনোযোগ ঃ** ক্রেতারাই সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার প্রাণ। তাদের মনোভাব, পছন্দ - অপছন্দ, অগ্রাধিকার জেনে নিয়ে সে মোতাবেক পণ্য বা সেবা প্রস্তুত করা হবে সাফল্যের চাবিকাঠি। এক্ষত্রে অভ্যন্তরীণ ও বহিঃস্থ ক্রেতাদের প্রতি অপর্যাপ্ত মনোযোগ সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার বাস্তবায়নার পথে বাঁধা হবে।

৮. **ক্ষমতায়ন ও টিমকাজের অপর্যাপ্ত ব্যবহার ঃ** প্রতিষ্ঠানের কর্মচারিদের যথাযথ ভাবে ক্ষমতায়ন করলে ক্রেতা সন্তুষ্টি ও প্রক্রিয়ার দক্ষতার অর্জনে অবদান রাখার মতো সঠিক সিদ্ধান্ত নিতে পারে। আর টিমকে যথাযথ প্রশিক্ষণ দিলে তারা কার্যকর সহায়ক শক্তি হতে পারে। এজন্য টিমের সুপারিশ অনুসরণ করা দরকার ও ক্ষমতায়িত ব্যক্তিকে সঠিক কাজ দিয়ে তার দক্ষতাকে ব্যবহার করা দরকার। এ কারণে ক্ষমতায়ন ও টিমকাজের অপর্যাপ্ত ব্যবহার করা হলে সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার বাস্তবায়ন ক্ষতিগ্রস্থ হয়।

৯. **অবিরাম উৎকর্ষ সাধনে ব্যর্থতা ঃ** বসে থাকলে সব অর্জন ব্যর্থ হয়। সে জন্য পণ্য, সেবা, এবং প্রক্রিয়ার উৎকর্ষ সাধনের কাজ সব সময় চালু রাখতে হবে। তা না হলে অন্য প্রতিষ্ঠান এগিয়ে যাবে। এ জন্য ধারাবাহিকভাবে উৎকর্ষ সাধনে ব্যর্থতা সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার সফল বাস্তবায়ন ক্ষতিগ্রস্থ করবে।

সারসংক্ষেপঃ

সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা কাঠামো এই ব্যবস্থাপনার একটা সামগ্রিক চিত্র প্রদান করে। সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার সংস্কৃতি হবে অর্গানিক, উন্মুক্ত, ক্রেতামুখী, ও টিম ভিত্তিক। সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার কাজগুলো সংগঠনের লক্ষ্য প্রস্তুত ও প্রকাশ, নতুন দর্শন শিক্ষা, পরিদর্শনের মাধমে প্রক্রিয়াসমূহকে উন্নত করা ও ব্যয় কমানোর, শুধু মূল্য বিবেচনা বর্জন, সিস্টেমের ধারাবাহিক ও অন্তহীন উন্নয়ন, সংগঠনের সকল কর্মচারিকে মান সম্মত কাজ করার জন্য প্রশিক্ষণ দান, নেতৃত্ব শিক্ষা ও প্রতিষ্ঠা, নির্ভয় ও সহায়ক পরিবেশ সৃষ্টি, টিম, দল ও বিশেষজ্ঞদের প্রচেষ্টা সর্বোচ্চকরণ ইত্যাদি। সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা মান উন্নত করে, কর্মচারি অংশগ্রহণ বাড়ায়, টিমকাজ বাড়ায়, ক্রেতা সন্তুষ্টি বাড়ায়,কার্যসম্পর্ক উন্নত হয়, কর্মী সন্তুষ্টি বাড়ে, বর্ধিত উৎপাদনশীলতা, স্বাচ্ছন্দময় যোগাযোগ, বর্ধিত মুনাফা, ত্রুটিযুক্ত পণ্য কমায়, শেয়ার মূল্য বাড়ায়, প্রতিযোগিতামূলক ক্ষমতা বাড়ায়। সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা বাস্তবায়নের পথে যে বাঁধাসমূহ আছে তার মধ্যে ব্যবস্থাপনার অঙ্গীকারের অভাব, সাংগঠনিক সংস্কৃতি পরিবর্তনে ব্যর্থতা, অবিরাম শিক্ষা ও প্রশিক্ষণের অভাব, পরিকল্পনার অভাব, সামঞ্জস্যহীন সাংগঠনিক কাঠামো, অকার্যকর পরিমাপ কৌশল, অভ্যন্তরীণ ও বহিঃস্থ ক্রেতাদের প্রতি অপর্যাপ্ত মনোযোগ, ক্ষমতায়ন ও টিমকাজের অপর্যাপ্ত ব্যবহার ও অবিরাম উৎকর্ষ সাধনে ব্যর্থতা অন্যতম।

ইউনিট উত্তর মূল্যায়ন

১. মান বলতে কি বোঝ? মানের নানা দিক বর্ণনা কর।
২. সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা কী?
৩. সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার প্রধান উপাদানগুলো বর্ণনা করুন।
৪. মান গুরুদের নাম ও অবদান সম্পর্কে আলোচনা করুন।
৫. সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার উপকারিতাসমূহ আলোচনা করুন।
৬. সার্বিক মান ব্রবস্থাপনার কার্যাবলী আলোচনা করুন।
৭. সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা বাস্তবায়নে প্রধান বাঁধাগুলো বর্ণনা করুন।
৮. সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা সংস্কৃতির সাথে গতানুগতিক সংস্কৃতির একটা তুলনামূলক চিত্র অঙ্কন করুন।
৯. সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার কাঠামো বর্ণনা করুন।