CHAPTER **2**

ব্যবস্থাপনার বিভিন্ন মতবাদ

Schools of Management Thought

আলোচ্যসূচি

- ভূমিকা
- ব্যবস্থাপনার নীতি সম্পর্কে ধারণা
- ব্যবস্থাপনার নীতির প্রকৃতি
- ব্যবস্থাপনা নীতির গুরুত্ব
- ব্যবস্থাপনার মতবাদের বিবর্তন
- প্রাক্-ধ্রুপদি মতবাদ
- টেলরের বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা
- বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার কৌশল
- বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার সমালোচনা
- ফেয়লের ব্যবস্থাপনার নীতি
- প্রশাসনিক ব্যবস্থাপনার বৈশিষ্ট্য
- ব্যবস্থাপনার 14টি নীতি
- প্রশাসনিক ব্যবস্থাপনার সুবিধা
- ফেয়লের নীতির সমালোচনা
- টেলরের মতবাদ ও ফেয়লের মতবাদের পার্থক্য
- আমলাতান্ত্রিক ব্যবস্থাপনা
- আমলাতান্ত্রিক ব্যবস্থাপনার মূল বৈশিষ্ট্য
- নব্য-ধ্রুপদি মতবাদ
- আধুনিক মতবাদ

ভূমিকা [Introduction]

নীতি হল সেই সত্য যা চিন্তা ও কর্মপদ্ধতিকে নিয়ন্ত্রণ করে। ই. এফ. এল. ব্রেচ (E. F. L. Brech)-এর মতে "নীতি হল একটি মৌলিক সত্য।" ("Principle in a fundamental truth.") ব্যবস্থাপনার নীতিগুলি ভিন্ন ভিন্ন বাস্তবতায় প্রয়োগ করা হয়। ব্যবস্থাপনার নীতি দিক্‌নির্ণয় যন্ত্রের মতো কাজ করে। আজকের জটিল বহুমাত্রিক কারবারি জগতে ব্যবস্থাপনার নীতি পথ নির্দেশের কাজ করে। "শিল্পবিপ্লব (1760-1870) এক শিল্প যুগের সূচনা করেছে, যার মধ্যে আধুনিক ব্যবস্থাপনার ধারণা বিকশিত হতে বাধ্য।" "the industrial revolution had launched an industrial era within which modern management concepts had to be developed." ব্যবস্থাপনার বিবর্তন চারটি পর্যায়ে ঘটেছে। প্রাক্-ধ্রুপদি ধারণা, ধ্রুপদি ধারণা, উত্তর ধ্রুপদি ধারণা ও আধুনিক ধারণা।

■ **প্রাক্-ধ্রুপদি ধারণা (Pre-classical Approach) ঃ** অ্যাডাম স্মিথ, রবার্ট ওয়েন, চার্লস ব্যাবেজ, অ্যানড্রিউ উরি, হেনরি রবিনসন টাউনি ও চার্লস ডুপিন প্রাক্-ধ্রুপদি ধারণার জনক।

■ **ধ্রুপদি ধারণা (Classical Approach) ঃ** ফ্রেডরিক উইন্সলো টেলর, হেনরি ফেয়ল ও ম্যাক্স ওয়েবার ধ্রুপদি ধারণার জনক।

■ **উত্তর ধ্রুপদি ধারণা (Neo-classical Approach) ঃ** এলটন মেয়ো, মেরি পার্কার ফলেট উত্তর ধ্রুপদি ধারণার প্রবক্তা। মানবিক সম্পর্ক ধারণা ও মানবিক আচরণ ধারণা এই পর্যায়ে উঠে এসেছে।

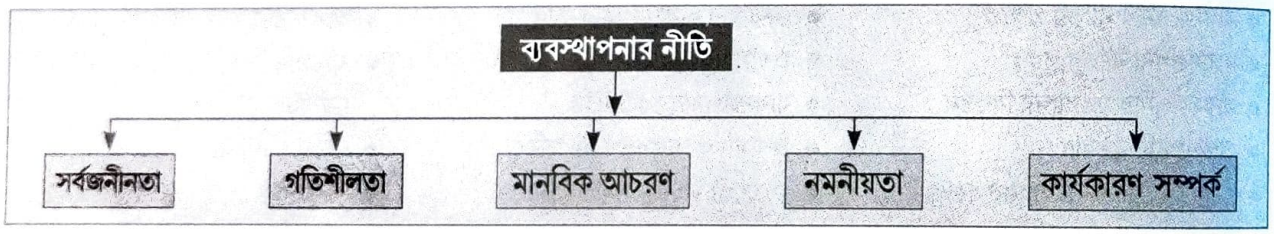
আধুনিক ধারণা (Modern Approach) ঃ ব্যবস্থাপনা পদ্ধতির ধারণা, সম্ভাবনা ধারণা ও গুণগত বিশ্লেষণ ধারণা, আধুনিক ব্যবস্থাপনার ধারণাকে বিকশিত করেছে।

2.1 ব্যবস্থাপনার নীতির ধারণা [Concept of Principles of Management]

1911 খ্রিস্টাব্দে প্রকাশিত ফ্রেডরিক উইন্সলো টেলরের (Frederick Winslow Taylor) এর কালজয়ী গ্রন্থ 'The Principles of Scientific Management.' বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার চারটি নীতির কথা প্রথম উল্লেখ করেন। এফ. ডব্লু. টেলর (F. W. Taylor)-এর মতে, "যে নিয়ম বা পদ্ধতি কারবারি প্রতিষ্ঠানকে মজবুত করে, কাজকর্মের সুবিধা করে দেয় এবং যা কার্যকরী অভিজ্ঞতার মাধ্যমে প্রমাণিত তাকে ব্যবস্থাপনার নীতি বলে।" 1916 খ্রিস্টাব্দে প্রকাশিত হেনরি ফেয়ল (Henri Fayol) এর বিখ্যাত গ্রন্থ 'General and Administrative Management' ব্যবস্থাপনার চোদ্দোটি নীতির কথা ব্যক্ত করেন, যা আজও প্রাসঙ্গিক। হেনরি ফেয়ল (Henri Fayol) এর মতে, "নিয়মাবলি, আইনকানুন, শর্ত যা দলগত কৌশলকে শক্তিশালী করে এবং তার কাজকর্ম সহজ করে। ব্যবস্থাপনার নীতি ব্যবস্থাপনার ভিত্তি রচনা করে, যা ব্যবস্থাপনার সাফল্য রচনায় অগ্রসর হয়।"

2.2 ব্যবস্থাপনার নীতির প্রকৃতি [Nature of Principles of Management]

ব্যবস্থাপনার নীতি দক্ষতার সঙ্গে (efficiently) এবং কার্যকরীভাবে (effectively) প্রয়োগের মধ্য দিয়েই সাফল্যের শিখরে পৌঁছোনো সম্ভব। ব্যবস্থাপনার নীতির প্রকৃতিকে পাঁচটি ভাগে ভাগ করা যায়।



1. **সর্বজনীনতা (Universality) :** ব্যবস্থাপনা নীতির ভিত্তি হল সর্বজনীনতা। সরকারি ও বেসরকারি প্রতিষ্ঠান, ব্যক্তিজীবন থেকে সমষ্টি জীবন, সরকার বা রাষ্ট্রপরিচালনা, সামাজিক, রাজনৈতিক ও সাংস্কৃতিক প্রতিষ্ঠান, শিক্ষাপ্রতিষ্ঠান, সেবা কেন্দ্র, সেনাবাহিনী সর্বত্র ব্যবস্থাপনার অবাধ বিচরণ লক্ষ করা যায়।
2. **গতিশীলতা (Dynamism) :** ব্যবস্থাপনার নীতি গতিশীল যা বিভিন্ন পরিস্থিতির সঙ্গে নিজেকে মানিয়ে চলতে পারে। হেনরি ফেয়ল (Henri Fayol)-এর মতে, "ব্যবস্থাপনার নীতি কখনোই চূড়ান্ত নয় যা পরিবর্তনশীল ও বিশেষ পরিস্থিতির আলোকে ব্যবহার করতে হবে।" ("Principles of Management are not absolute and must be utilised in the light of changing and special condition.")।
3. **মানবিক আচরণ (Human Behaviour) :** ব্যবস্থাপনা হল সমাজবিজ্ঞান। ব্যবস্থাপনার ভিত্তি মানবিক আচরণ। বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনায় যা অনুপস্থিত ছিল। মানব আচরণ একদিকে যেমন জটিল অন্যদিকে গবেষণাগারের আধারে আবদ্ধ নয়। ব্যবস্থাপনার নীতি মানব আচরণকে এমনভাবে পরিচালনা করে, যাতে অভীষ্ট ফললাভ সম্ভব।
4. **নমনীয়তা (Flexibility) :** ব্যবস্থাপনার নীতি আপেক্ষিক কিন্তু চূড়ান্ত নয়। গতিশীল কিন্তু স্থিতিশীল নয়। প্রতিষ্ঠানের প্রয়োজনে এবং পরিস্থিতি অনুসারে ব্যবস্থাপনার নীতির প্রয়োগ ঘটে। প্রত্যেক ঘটনা অন্যটি থেকে পৃথক। ব্যবস্থাপনার জ্ঞান ও প্রজ্ঞা কাজে লাগিয়ে পৃথক পৃথক সমস্যার যুক্তিসঙ্গত সমাধান সম্ভব।
5. **কার্যকারণ সম্পর্ক (Cause and Effect Relationship) :** ব্যবস্থাপনার নীতি ব্যবহারিক প্রয়োগের মধ্য দিয়ে সার্থকতা লাভ করে। ব্যবস্থাপনার জটিল পরিস্থিতিতে ব্যবস্থাপনার নীতি সাফল্য এনে দেয়। ব্যবস্থাপনার নীতির সার্থক প্রয়োগ উৎকৃষ্ট ব্যবস্থাপক (excellent manager) দ্বারা সম্ভব, সাধারণ ব্যবস্থাপক (average manager) দ্বারা সম্ভব নয়। হাভার্ড বিশ্ববিদ্যালয়ের গবেষক বারকিংহাম (Barkinghum) বলেন, যারা দাবা (chess) খেলতে সমর্থ তারা উৎকৃষ্ট ব্যবস্থাপক আর যারা বিচিত্রিত (chequer) খেলতে সমর্থ তারা সাধারণ ব্যবস্থাপক। কারণ, দাবার প্রত্যেক ঘুঁটির চলন পদ্ধতি ভিন্ন ভিন্ন, কিন্তু বিচিত্রতর প্রত্যেক ঘুঁটির রং আলাদা আলাদা কিন্তু চলন অভিন্ন। দাবা খেলতে যে বুদ্ধিমত্তা (IQ) প্রয়োজন বিচিত্রিত খেলতে সেই বুদ্ধিমত্তার প্রয়োজন হয় না।

2.3 ব্যবস্থাপনার নীতির গুরুত্ব [Significance of Principles of Management]

ব্যবস্থাপনার নীতির প্রয়োগের মধ্যে তার সার্থকতা। ব্যবস্থাপনা নীতি প্রশিক্ষণের মধ্য দিয়ে দক্ষতা বৃদ্ধি করে। ব্যবস্থাপকদের সুনির্দিষ্ট আচরণবিধি তৈরি ও পর্যালোচনা করে। কারবারি উদ্দেশ্য পূরণের পাশাপাশি সামাজিক উদ্দেশ্যপূরণ করে। শিক্ষার মান উন্নয়ন, গবেষণার মান উন্নয়নের পাশাপাশি প্রতিষ্ঠানের সমৃদ্ধি ও রাষ্ট্রের সমৃদ্ধি রচনা করে এবং জীবনযাত্রার মান উন্নয়নের সহায়তা করে।

1. **দক্ষতা বৃদ্ধি (Increase Efficiency) :** ব্যবস্থাপনার নীতিসমূহ বিশেষজ্ঞদের অভিজ্ঞতার ফসল। ব্যবস্থাপনার নীতি ভিন্নি ভিন্ন পরিস্থিতিতে কীভাবে ব্যবহার করে সর্বোচ্চ ফল পাওয়া যায় তার অনুশীলন চলে। ব্যবস্থাপনার নীতি মনোবল বৃদ্ধি করে, অনুপ্রেরণা প্রদান করে এবং দক্ষতা বৃদ্ধিতে সহায়ক ভূমিকা পালন করে। ব্যবস্থাপনার নীতির কৌশলগত শিক্ষাদান ব্যবস্থাপনা সংক্রান্ত শিক্ষাপ্রতিষ্ঠানের কাজ। উদাহরণ : Indian Institute of Management, Ahmedabad; Indian Institute of Management, Kolkata; London Business School, Harvard Business School.
2. **ব্যবস্থাপকদের প্রশিক্ষণ (Train Managers) :** ব্যবস্থাপনার নীতি ব্যবস্থাপকদের প্রশিক্ষণের সহায়ক। ব্যবস্থাপকদের প্রশিক্ষণের মধ্য দিয়ে ব্যবস্থাপনার নীতিগুলি সম্পর্কে সম্যক ধারণা জন্মায় এবং ব্যবস্থাপনার নীতির ব্যবহারিক প্রয়োগ সম্পর্কে হাতেকলমে জ্ঞান অর্জন সম্ভবপর হয়। ব্যবস্থাপনার নীতি ও প্রয়োগের মধ্যে সংযোগের মধ্য দিয়ে ব্যবস্থাপনার নীতি সমৃদ্ধ হয়। Case study-এর মাধ্যমে ব্যবস্থাপনার শিক্ষানবিশ ব্যবহারিক জ্ঞান অর্জন করে। উদাহরণ : Case Study of ICFAI, Case Study of Harvard Business School।
3. **কারবারি লক্ষ্যপূরণ (Attain Business Goals) :** দক্ষ ব্যবস্থাপনার উদ্দেশ্য কারবারি লক্ষ্যপূরণে সহায়তা করা। আগে মনে করা হত মুনাফার সর্বাধিকরণ কারবারের উদ্দেশ্য। মুনাফার সঙ্গে সঙ্গে কারবারকে অন্য উদ্দেশ্য পূরণ করতে হয়। ব্যবস্থাপকদের এই কাজে সহায়তা করে ব্যবস্থাপনার নীতি। পরিকল্পনা থেকে নিয়ন্ত্রণের মধ্য দিয়ে নীতির বাস্তবসম্মত প্রয়োগ সম্ভব। মুনাফা কারবারের একমাত্র উদ্দেশ্য নয়।
4. **সামাজিক লক্ষ্যপূরণ (Attain Social Goals) :** ব্যবস্থাপনার নীতি মুনাফাতে সীমাবদ্ধ নয়। প্রতিষ্ঠানের মান উন্নয়নের পাশাপাশি দেশের আর্থিক সমৃদ্ধিতে ব্যবস্থাপনার ভূমিকা অনস্বীকার্য। পৃথিবীর বিভিন্ন দেশের GDP (Gross Domestic Product) এবং বিভিন্ন কোম্পানির Turnover-এর তুলনা করে দেখা গেছে কোন্ কোন্ কোম্পানির Turnover বেশি। World Bank এর সমীক্ষায় উঠে এসেছে প্রথম 100 টি অর্থনৈতিক একক এর মধ্যে 69 টি কোম্পানি ও 31 দেশ জায়গা পেয়েছে।

পৃথিবীর প্রথম দশটি অর্থনৈতিক একক প্রথম আমেরিকা এবং দশম ওয়ালমার্ট। ওয়ালমার্টের টার্নওভার (বিক্রয়) অস্ট্রেলিয়া, দক্ষিণ কোরিয়া ও ভারতের জাতীয় আয়ের থেকে বেশি। Global Justice Now, CFA World Factbook and Fortune এই তথ্য উঠে এসেছে। সামাজিক দায়িত্ব পালন না করলে কোম্পানিগুলি দানবে পরিণত হবে। Corporate Social Responsibility (CSR) বিগত 3 বছরের মুনাফার 2 শতাংশ দেওয়ার মাধ্যমে সামাজিক দায়িত্ব কতটা পালন হবে বলা শক্ত।

5. **ব্যবস্থাপকদের আচরণ-বিধির পর্যালোচনা (Review of Management Behaviour) :** ব্যবস্থাপনার নীতির সার্থক প্রয়োগ ব্যবস্থাপকরা করে থাকেন। মানবিক ব্যবস্থাপনা ও ব্যবস্থাপনার মানবিক আচরণ আধুনিক ব্যবস্থাপনার জগতকে সমৃদ্ধ করেছে। ব্যবস্থাপনার নীতি ব্যবস্থাপকদের আচরণ সম্পর্কে দিক্‌নির্দেশ করে না, ব্যবস্থাপকদের আচরণের পর্যালোচনার মাধ্যমে ব্যবস্থাপনার নীতির বাস্তবসম্মত প্রয়োগে সহায়তা করে।
6. **শিক্ষার মানের উন্নয়ন (Improve Level of Teaching) :** ব্যবস্থাপনার নীতি ব্যবস্থাপনার শিক্ষাকে প্রসারিত ও সর্বজনীন করে তুলেছে। ব্যবস্থাপনার পেশাদারিত্বের তাগিদে, ব্যবস্থাপনার শিক্ষার প্রয়োজনে পেশাদারি প্রতিষ্ঠান গড়ে উঠেছে। IIM, Ahmedabad, IIM; Calcutta সহ 20 টি IIM; বিভিন্ন Business school ব্যবস্থাপনা শিক্ষা প্রসারে আমাদের দেশে কাজ করে চলেছে।
7. **গবেষণার মান উন্নয়ন (Improve Level of Research) :** ব্যবস্থাপনার নীতি ব্যবস্থাপনার নবদিগন্ত উন্মোচন করেছে। ব্যবস্থাপনা নীতিগুলির বাস্তবতা সম্পর্কে গবেষণা ব্যবস্থাপনা জ্ঞানের পরিধি প্রসারিত করেছে। বহুজাতিক

প্রতিষ্ঠান গবেষণা ও উন্নয়ন (R and D) খাতে ব্যয় সরকারি প্রতিষ্ঠানের গবেষণা ও উন্নয়ন (R and D) খাতে ব্যয়ের থেকে বেশি। Statista-র তথ্য 2017 অনুসারে (R and D) খাতে ব্যায় পৃথিবীব্যপী 3.2 শতাংশ।

8. **জীবনযাত্রার মানের উন্নয়ন (Improve Standard of Living) :** জীবনযাত্রার মান উন্নয়নে ব্যবস্থাপনার নীতি অনন্য ভূমিকা পালন করে। বিগত শতাব্দীতে জীবনযাত্রার মানের ব্যাপক পরিবর্তন ঘটেছে। এই পরিবর্তনের মূল চালিকাশক্তি উৎপাদনশীলতা। মার্কসের উৎপাদনের মধ্য দিয়ে শ্রমিক শোষণ তত্ত্বকে খারিজ করে টেলরের বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা ভিত্তি উৎপাদনশীলতা তত্ত্ব কার্যকর হয়। মানুষ একশো বছর আগে সূর্যোদয় থেকে সূর্যাস্ত পর্যন্ত কাজ করত। অলস ও ধনীরা কাজ করত না। বর্তমানে তথ্যপ্রযুক্তি শিল্প ছাড়া অন্য ক্ষেত্রে আমেরিকা, চিন, ভারত বা জাপান আট ঘন্টার বেশি কাজ করতে দেখা যায় না, কিছু ব্যতিক্রম ছাড়া। বর্তমানে জীবনযাত্রার মানের আমূল পরিবর্তন ঘটেছে। কিন্তু উন্নয়নের সুফল সাধারণ মানুষের কাছে পৌঁছোয় না। Oxfam Report অনুসারে, 1 শতাংশ মানুষের কাছে দেশের 67 শতাংশ সম্পদ কেন্দ্রীভূত।

"ভালো ব্যবস্থাপনা ছাড়া সরকার হল বালির উপর ইমারত নির্মাণের মতো" ("Government without good managment is like a house built on sand.")

পিটার ড্রাকার (Peter Drucher)-এর মতে, "ব্যবস্থাপনা হল ব্যবসার চলমান জীবনদায়ী উপাদান।" ("Management is the dynamic life-giving element in every business.") কুনজ্ এবং ও'ডোনেল (Koontz and O'Donnel) এর মতে, "মানবিক কার্যকলাপের মধ্যে ব্যবস্থাপনা থেকে গুরুত্বপূর্ণ বিষয় আর নেই।" ("There is no more important are of human activity than management since its tasks is that of getting thing done through others.")

ব্যবস্থাপনা ব্যক্তির উদ্দেশ্যের চাইতেও গোষ্ঠীর উদ্দেশ্যপূরণ করে। ব্যবস্থাপনা সম্পদের কাম্য ব্যবহার ঘটায়। ব্যবস্থাপনার মাধ্যমে ব্যয় ব্যবস্থাপনা কার্যকর হয়। ব্যবস্থাপনা প্রতিষ্ঠানের উন্নতির পাশাপাশি সমাজের ও রাষ্ট্রের উন্নয়নে উল্লেখযোগ্য ভূমিকা পালন করে। 2018 খ্রিস্টাব্দের 23 এপ্রিল টাটা কনসালট্যান্সি সার্ভিসেস (টিসিএস বা TCS)-এর মোট শেয়ার মূল্য 10,000 কোটি মার্কিন ডলারের গণ্ডি অতিক্রম করল। যার অর্থ এই প্রতিষ্ঠানের বাজার মূল্য পৃথিবীর 128টি দেশের জিডিপি থেকে বেশি (সূত্র : এই সময় 28 এপ্রিল, 2018)। সেটা সম্ভব হয়েছে ভালো ব্যবস্থাপনার জন্য। প্রাক্তন মার্কিন প্রেসিডেন্ট রুজভেল্ট যথার্থই বলেছেন, "ভালো ব্যবস্থাপনা ছাড়া সরকার বালির উপর নির্মিত ইমারতের মতো" ("Government without good management is like a house built on sand.")।

2.4 ব্যবস্থাপনা মতবাদের বিবর্তন [Evolution of Management Thought]

ব্যবস্থাপনার মতবাদ (Approaches of Management)	মতবাদের জনক ও প্রকাশনা (Propagator of Approaches and Publication)
প্রাক্- ধ্রুপদি মতবাদ (Pre-classical Approach) [1769-1900]	অ্যাডাম স্মিথ (Adam Smith), রবার্ট ওয়েন (Robert Owen), চার্লস ব্যাবেজ (Charles Babbage), অ্যানড্রিউ উরি (Andrew Ure), হেনরি রবিনসন টাউনি (Henry Rabinson Towne) ও চার্লস ডুপিন (Charles Dupin)
ধ্রুপদি মতবাদ (Classical Approach) [1900-1930]	
বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা (Scientific Management)	ফ্রেডরিক উইন্সলো টেলর (Frederick winslow Tayler) -The Principles of Scientific Management (1911)
প্রশাসনিক ব্যবস্থাপনা (Administrative Management)	হেনরি ফেয়ল (Henri Fayol) – The General and Administrative Management (1916)
আমলাতান্ত্রিক ব্যবস্থাপনা (Bureaucrative Management)	ম্যাক্স ওয়েবার (Max Weber) -The Theory of Social and Economic Organization (1920)

ব্যবস্থাপনার মতবাদ (Approaches of Management)	মতবাদের জনক ও প্রকাশনা (Propagator of Approaches and Publication)
নব-ধ্রুপদি মতবাদ (Neo-classical Approach) [1930–1960]	
মানবিক সম্পর্ক মতবাদ (Human Relation Approach)	এলটন মেয়ো (Elton Mayo)- The Human Problems of an Industrial Civilization (1933) হথর্ন গবেষণা (Hawthorne Experiments) (1924–32)
মানবিক আচরণভিত্তিক মতবাদ (Human Behaviour Approach)	মেরি পার্কার ফলেট (Mary Parker Follett)— Dynamic Administration (1941) People Oriented Group Network Management ডগলাস ম্যাকগ্রেগার (Douglas McGregor) X তত্ত্ব ও Y তত্ত্ব (Theory X and Theory Y) — The Human Side of Enterprise (1960) আব্রাহাম মাসলো (Abraham Maslow) — A Theory of Human Motivation (1943) Paper published Psychological Review-তে প্রকাশিত নিবন্ধ। প্রয়োজনের ক্রমস্তর তত্ত্ব (Need Hierarchy Theory)
আধুনিক মতবাদ (Modern Management) [1960–]	আর. এ. জনসন (R. A. Johnson) চেস্টার ইরভিং বার্নার্ড (Chester Inving Barnard) জোহান উডওয়ার্থ (Joan Woodward) —Industrial Organization Theory and Practice —Contingency Theory সম্ভাবনার তত্ত্ব (Probability Theory) এ. এন. কলমোগোরভ (A. N. Kolmogorov) —Foundations of the Theory of Probability (1933) গেম থিয়োরি (Game Theory) : জন ভন নিউম্যান (John Von Newman) —Theory of Games and Economic Behaviour (1946) লিনিয়ার প্রোগ্রামিং (Linear Programming) লিওনাড ভিতালিভেচি কান্তরভচি (Leonid Vitaliyevich Kantorovich) —Approximate Methods of Higher Analysis (1958) ম্যানেজিরিয়াল ইকনমিক্স (Managerial Economic (1951) জোয়েল ডিন (Joel Dean)
ব্যবস্থাপনা পদ্ধতি ধারণা (System Approach to Management)	
অনিশ্চিত সম্ভাবনার ধারণা (Contingency Approach to Management)	
কার্যকরী মতবাদ (Operation Approach) বা ব্যবস্থাপনা বিজ্ঞান মতবাদ (Management Science Approach)	

2.5 প্রাক্-ধ্রুপদি মতবাদ [Pre-classical Approach]

অ্যাডাম স্মিথ (Adam Smith) ঃ অর্থনীতির ক্ষেত্রে উল্লেখযোগ্য অবদান রাখেন। তাঁর প্রকাশিত বই Wealth of Nation এবং Theory of Moral Sentiments ন্যূনতম সরকারি হস্তক্ষেপের কথা বলেন। তিনি শ্রমবিভাজনের ধারণা প্রবর্তন করেন— বিশেষ কাজের জন্য বিশেষ প্রশিক্ষিত শ্রমিক প্রয়োজন।

রবার্ট ওয়েন (Robert Owen) ঃ যিনি ব্যবস্থাপক হিসেবে নিজের কারখানায় শ্রমিকদের মর্যাদা ও সম্মানপ্রদানের ব্যবস্থা করেছিলেন। তিনি কারখানায় উন্নততর কাজের পরিবেশ, শিশু শ্রমিকদের ন্যূনতম বয়স এবং কাজের সময় কমাতে সচেষ্ট হন। কাজের পরিবেশ উন্নত করতে আইন সংশোধনের প্রস্তাব দেন।

চার্লস ব্যাবেজ (Charles Babbage) ঃ গণিতের নীতি প্রয়োগের মাধ্যমে সুযোগের ও কাঁচামালের দক্ষ ব্যবহারে মনোনিবেশ করেন। তিনি লভ্যাংশ ভাগ সংক্রান্ত প্রস্তাব দেন যাতে শ্রমিকরা কাজে আরও আরও মনোযোগী হন। বর্তমানে তথ্যপ্রযুক্তি ক্ষেত্রে (Employees Stock Option Scheme (ESOS) সেই ধারার আধুনিক সংস্করণ। শ্রমবিভাজনের তিনি অন্যতম প্রবক্তা।

অ্যানড্রিউ উরি (Andrew Ure) ঃ পৃথিবীর প্রথম ব্যবস্থাপনার অধ্যাপক যিনি গ্লাসগোর এনডারসন কলেজে (Anderson's College) পাঠদান করতেন। তিনি ব্যবস্থাপনার শিক্ষাপ্রসারের অগ্রদূত।

হেনরি রবিনসন টাউনি (Henry Robinson Towne) ঃ ব্যবস্থাপনাকে একটি পৃথক পাঠক্রম হিসেবে বিবেচনা করেন। তিনি ব্যবসা পরিচালনার ক্ষেত্রে ব্যবসায়িক দক্ষতার ওপর গুরুত্ব আরোপ করেন।

চার্লস ডুপিন (Charles Dupin) ঃ সময় নিরীক্ষা (Time Study)-র প্রবক্তা এবং শ্রমবিভজনের পর কাজ ভাগের মধ্যে সামঞ্জস্য বিধানের কথা প্রথম উল্লেখ করেন। চার্লস ডুপিন ব্যবস্থাপনা শিক্ষাপ্রসারের ওপর গুরুত্ব দেন।

শিল্পবিপ্লব থেকে উনবিংশ শতাব্দীর শেষ পর্যন্ত ব্যবস্থাপনার যে বিবর্তন ঘটেছে তা প্রাক্-ধ্রুপদি ব্যবস্থাপনা হিসেবে খ্যাত। আজকে ব্যবস্থাপনার প্রসার ও খ্যাতিতে অ্যাডাম স্মিথ, রবার্ট ওয়েন, চার্লস ব্যাবেজ, অ্যানড্রিউ উরি, হেনরি রবিনসন টাউনি ও চার্লস ডুপিনের অবদান অনস্বীকার্য।

ধ্রুপদি মতবাদ (Classical Approach) ঃ ব্যবস্থাপনার মতবাদের বিবর্তন তরান্বিত হয় উনবিংশ শতাব্দীর শেষ পর্যায় থেকে বিংশ শতাব্দীর প্রারম্ভ পর্যন্ত। এই পর্যায়ে ব্যবস্থাপনার বিবর্তন ধ্রুপদি মতবাদ হিসেবে খ্যাত। এই পর্যায়ে ব্যবস্থাপনার বিবর্তন ঘটেছে ব্যবস্থাপকদের অভিজ্ঞতার ফসল হিসেবে। ব্যবস্থাপনাকে পৃথক শাখা হিসেবে বিবেচনা করে, যা বিভিন্ন নীতির ওপর প্রতিষ্ঠিত। এই পর্যায়ে তিনটি নীতির/মতবাদের জন্ম হয়েছে। ফ্রেডরিক উইন্সলো টেলরের বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার মতবাদ, হেনরি ফেয়লের প্রশাসনিক ব্যবস্থাপনার মতবাদ এবং ম্যাক্স ওয়েবারের আমলাতান্ত্রিক ব্যবস্থাপনার মতবাদ।

2.6 টেলরের বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা [Taylor's Scientific Management]

ফ্রেডরিক উইন্সলো টেলর (Frederic Winslow Taylor) 1878 খ্রিস্টাব্দে মিডভেল স্টিল ওয়ার্কসে (Midvale Steel Works) একজন সাধারণ শ্রমিক হিসেবে যোগদান করেন। পরবর্তী পর্যায়ে মুখ্য যন্ত্রবিদ (Chief Engineer) পদে উন্নীত হন। 1893 খ্রিস্টাব্দে এফ. ডব্লু. টেলর (F. W. Taylor) সাইমন্ডস বেথলেহেম ইস্পাত কোম্পানিতে (Symonds and Bethlehem Steel Co.) পরামর্শদাতা প্রযুক্তিবিদ (Consultant Management Engineer) হিসেবে যোগদান করেন। বেথলেহেম ইস্পাত কারখানায় থাকার সময় সময় নীরিক্ষা (Time Study), গতি সমীক্ষা (Motion Study) ও শ্রান্তি সমীক্ষা (Fatigue Study) প্রয়োগ করে সুফল লাভ করেন।

1911 খ্রিস্টাব্দে এফ. ডব্লু. টেলর (F. W. Taylor) ব্যবস্থাপনা সম্পর্কিত সমস্ত ধারণা একত্রিত করে "বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার নীতি" (The Principles of Scientific Management) প্রকাশিত হয়। এফ. ডব্লু. টেলর (F.W. Taylor)-এর মতে, "বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা হল কর্মীদের দিয়ে কি কাজ চান তা সঠিকভাবে জানা যায় এবং তার ন্যূনতম ব্যয়ে ও উৎকৃষ্ট উপায়ে সম্পন্ন করছে কিনা তা বোঝা যায়।" ("Scientific Management is knowing exactly what you want mean to do and then seeing that they do it in the best and cheapest way.")

বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার সংজ্ঞা (Definition of Scientific Management) ঃ বৈজ্ঞানিক গবেষণা ও অনুসন্ধানের মাধ্যমে আবিষ্কৃত রীতিনীতি ও পদ্ধতি ব্যবস্থাপনার প্রয়োগের মাধ্যমে উৎকর্ষ/দক্ষতাবৃদ্ধির প্রক্রিয়াকে বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা বলে। এফ. ডব্লু. টেলর মনে করেন, "বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা হল কার্যসম্পাদনের একটিমাত্র সর্বোৎকৃষ্ট উপায় বা পন্থা।"

ওয়াই. কে. ভূষণ (Y. K. Bhuson) এর মতে, "শিক্ষা ব্যবস্থাপনার বিভিন্ন সমস্যার সমাধানের জন্য বৈজ্ঞানিক অনুসন্ধানের মাধ্যমে প্রাপ্ত ফলের প্রয়োগকে বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা বলে।"

টেলরের বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার নীতি (Principles of Taylor's Scientific Management) ঃ টেলর (Taylor) এর মতে, "বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা প্রকৃতপক্ষে এমন একটি দর্শনের ওপর প্রতিষ্ঠিত যেখানে ব্যবস্থাপনার ভিত্তিস্বরূপ চারটি প্রধান নীতির মিলন ঘটায় ঃ

(1) প্রকৃত বিজ্ঞানের বিকাশ (ব্যক্তির কাজের শৃঙ্খলাবদ্ধ পরীক্ষা ও বিশ্লেষণ) ;

(2) বিজ্ঞানভিত্তিক শ্রমিক নির্বাচন;

(3) বিজ্ঞানভিত্তিক প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন এবং

(4) ব্যবস্থাপক ও কর্মীদের মধ্যে গভীর বন্ধুত্বপূর্ণ সহযোগিতা।"

("Scientific Management, in its essence consists of a certain philosophy which results in a combination of the four great underlying principles of management : First, the development of a true science (organised study and analysis of individual work); second, the scientific selection of the workmen; Third, the scientific education and development; Forth, intimate friendly Co-operation between the management and their men.")

এফ. ডব্লু. টেলর (F. W. Taylor)-কে বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার জনক (Father of Scientific Management) হিসেবে আখ্যায়িত করা হয়।

বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা চারটি নীতির ওপর প্রতিষ্ঠিত।

প্রথম নীতি (First Principle) ঃ শ্রমিকদের প্রক্রিয়াকে শ্রমিকদের দক্ষতা থেকে পৃথক করতে হবে। (Dissociation of the Labour Process than the Skills of Warkers.)

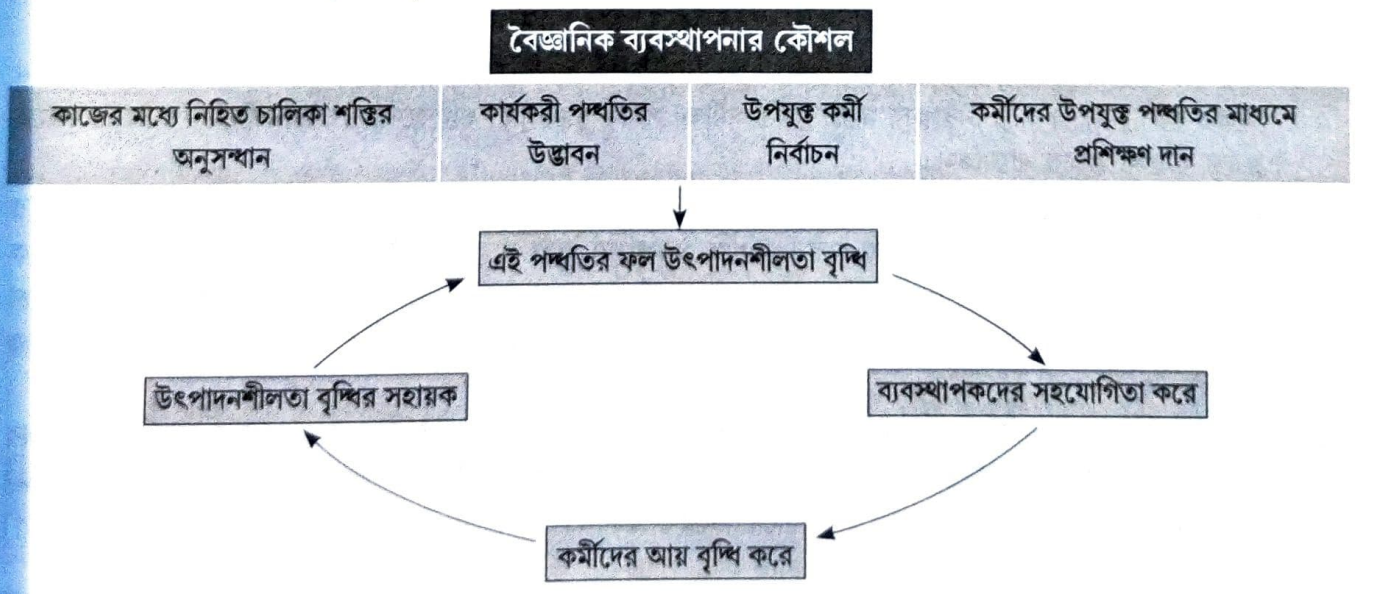
দ্বিতীয় নীতি (Second Principle) ঃ ধারণাকে প্রয়োগের থেকে পৃথক করতে হবে। (Separation of conception from execution)

তৃতীয় নীতি (Third Principle) ঃ শ্রমিক-নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়াকে বিস্তৃতভাবে ব্যাখ্যা করতে হবে এবং তার প্রয়োগ ঘটবে একচেটিয়া জ্ঞানের আধারে। (Elaborate Control of labour process and its mode of execution by using the monopoly over knowledge.)

চতুর্থ নীতি (Fourth Principle) ঃ শ্রমিক ও ব্যবস্থাপকদের মধ্যে গভীর ও বন্ধুত্বপূর্ণ প্রতিযোগিতা বিদ্যমান থাকবে। এফ. ডব্লিউ. টেলর, "কতকগুলি অস্পষ্ট ধারণার পরিবর্তে ব্যবস্থাপনাকে বিজ্ঞান হিসেবে প্রতিষ্ঠিত করার চেষ্টা করেন, যার ভিত্তি বিজ্ঞান সম্পর্কিত মৌলিক নীতির"। ("He aimed at making management a science based on well-recognised, clearly defined or fixed principles, instead of depending on more or less hazy ideas.")

2.7 বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার কৌশল [Technique of Scientific Management]

টেলরের বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার কৌশল প্রয়োগের জন্য চারটি উপদানের/পর্যায়ের প্রয়োজন। কাজের মধ্যেকার অন্তর্নিহিত চালিকাশক্তির অনুসন্ধান, কার্যকরী পদ্ধতি উদ্ভাবন, উপযুক্ত কর্মী নির্বাচন ও কর্মীদের উৎকৃষ্ট পদ্ধতিতে প্রশিক্ষণ দান। যার ফলশ্রুতিতে উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধি পাবে, যা ব্যবস্থাপকদের সহযোগিতা করবে, কর্মীদের আয় বৃদ্ধি পাবে এবং ফলস্বরূপ শ্রমিকদের উৎপাদনশীলতা পুনরায় বৃদ্ধি পাবে। বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার চালিকাশক্তি উৎপাদনশীলতা।



এই প্রক্রিয়া নিরন্তর চলতে থাকবে। টেলর মনে করেন, মালিক ও শ্রমিকের মধ্যে সহযোগিতার ফলে উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধি করা সম্ভব। বাস্তবে মালিক ও শ্রমিকের মধ্যে সহযোগিতার থেকেও সংঘাত বেশি লক্ষ করা গেছে। বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনায় মানবিক দিকটি উপেক্ষিত থেকেছে।

▣ বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার নীতিসমূহ (Principles of Scientific Management) : বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার নীতির দুটি দিক : মানবিক দিক (Human Factor) এবং অমানবিক দিক (Non -Human Factor)

◉ মানবিক দিক (Human Factor) : উৎপাদনের অন্যতম উপাদান শ্রমিক। উৎপাদন প্রক্রিয়ায় শ্রমিকের অংশগ্রহণ অত্যন্ত জরুরি।

1. **শ্রমিক নির্বাচন (Selection of Labour) :** উৎপাদনের অন্যতম চালিকাশক্তি শ্রমিক। উপযুক্ত শ্রমিক নির্বাচন বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার গুরুত্বপূর্ণ কাজ। উপযুক্ত শ্রমিক নির্বাচন ও নিয়োগের মাধ্যমে বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার সাফল্য আসে।
2. **শ্রমিক প্রশিক্ষণ (Train the Laboures) :** শ্রমিক/কর্মী নিয়োগই যথেষ্ট নয়। উপযুক্ত শ্রমিক নির্বাচন, উপযুক্ত শ্রমিক নিয়োগ, উপযুক্ত স্থানে শ্রমিক প্রতিস্থাপন এবং শ্রমিকদের উপযুক্ত প্রশিক্ষণের ব্যবস্থার মধ্যে দিয়ে প্রশিক্ষণ প্রক্রিয়া সম্পন্ন হয়।
3. **কার্যকরী পদ্ধতি চয়ন (Choice of Effective Technique) :** উপযুক্ত পদ্ধতি চয়ন করতে হবে উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধি করতে। প্রযুক্তির ব্যবহারের মধ্য দিয়ে উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধি পায়।
4. **কাজের বিশ্লেষণ (Job Analysis) :** কাজের বিশ্লেষণের মাধ্যমে উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধি করা। কাজের বিশ্লেষণ তিনটি পদ্ধতির মাধ্যমে সম্ভব—সময় নিরীক্ষা (Time Study) গতি সমীক্ষা (Motion Study) ও ক্লান্তি সমীক্ষা (Fatigue Study)।

   a. সময় নিরীক্ষা (Time Study) : প্রতিটি কাজ ও তার ক্ষুদ্র ক্ষুদ্র অংশ সম্পন্ন করার জন্য যে সময় প্রয়োজন তা সমীক্ষা ও লিপিবদ্ধ করার কাজকে নিরীক্ষা বলে। কোনো কাজ সম্পন্ন করার জন্য কতটা প্রয়োজন তা সমীক্ষা করা সময় নিরীক্ষার কাজ, এতে সময়ের অপচয় বন্ধ হবে।

   b. গতি সমীক্ষা (Motion Study) : টেলর মনে করেন, গতি সমীক্ষার উদ্দেশ্য হল যতদূর কম অঙ্গ সঞ্চালনের মাধ্যমে কাজ করা। যে সমীক্ষার মাধ্যমে কোনো যন্ত্র বা চালকের অযথা চলাচল বন্ধ করা হয় তাকে গতি সমীক্ষা বলে। ফ্রাঙ্ক গিলব্রেথ (Frank Gilbreth) 1911 খ্রিস্টাব্দে Motion Study নামে পুস্তক প্রকাশ করেন। **ফ্রাঙ্ক গিলব্রেথ** (Frank Gilbreth) কে গতি সমীক্ষার জনক বলা হয়। তিনি কাজের সময় শ্রমিকদের অঙ্গপ্রত্যঙ্গ চালনা পর্যবেক্ষণ করেন এবং সেই অনুসারে অঙ্গপ্রত্যঙ্গ চালনার নিয়ম প্রবর্তন করেন যাতে শ্রমিকরা ক্লান্ত না হন। বি. ডব্লু. নাইবেল (B.W. Niebel)-এর মতে, " কর্মীর অঙ্গপ্রত্যঙ্গ চালনার বিভিন্ন অংশের সূক্ষ্ম বিশ্লেষণ করাকে গতি সমীক্ষা বলে।"

   c. ক্লান্তি সমীক্ষা (Fatigue Study) : কোনো কর্মী নিরবচ্ছিন্ন কাজ করার ফলে ক্লান্ত হয়ে পড়েন। ফলে উৎপাদন ব্যাহত হয়। সময় ও গতি নিরীক্ষার মতো ক্লান্তি সমীক্ষা সমান গুরুত্বপূর্ণ। শ্রমিকদের উৎপাদনশীলতা পরিমাপ করতে ক্লান্তি সমীক্ষা একান্ত প্রয়োজন।
5. **প্রণদনমূলক মজুরি (Incentive Wage) :** সময়ভিত্তিক মজুরি প্রদান পদ্ধতি ও ফুরন ভিত্তিক মজুরি প্রদান পদ্ধতির সুবিধা যুক্ত করে টেলর নতুন মজুরি প্রদান পদ্ধতি প্রচলনের কথা বলেন। এই মজুরি প্রদান পদ্ধতি প্রণদনমূলক মজুরি প্রদান পদ্ধতি হিসেবে বিবেচিত। দক্ষতার সঙ্গে শ্রমিকের আয় এতে বৃদ্ধি পাবে। শ্রমিক উৎসাহিত হবে দক্ষতা বৃদ্ধিতে, ফলস্বরূপ শ্রমিকের আয় বৃদ্ধি পাবে। এই মজুরি প্রদান পদ্ধতি বাস্তব ভিত্তির ওপর রচিত, অনুমানের ওপর নয়।
6. **শ্রমিক-মালিক সহযোগিতা (Co-operation between Workers and Employers) :** এফ. ডব্লু. টেলর বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার ভিত্তি শ্রমিক-মালিক সহযোগিতা, শ্রমিক যন্ত্র নয়, উৎপাদনের অপরিহার্য উপাদান। শ্রমিক-মালিক প্রত্যেকেই পরস্পরের কল্যাণে ভাবিত হবেন। যদিও বাস্তবে এই অবস্থা লক্ষ করা যায় না। শ্রমিক-মালিক সমন্বয় থেকেও সংঘাত অনিবার্য হতে পারে।

- **অমানবিক দিক (Non-Human Factor) :** বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার মানবিক দিক ছাড়াও অমানবিক দিক লক্ষণীয়।

1. **পরিকল্পনা অনুসারে কাজ (Work According to Planning) :** পরিকল্পনা অনুসারে কাজ সম্পাদনের দায়িত্ব বিশেষজ্ঞদের ওপর অর্পণ করা হবে এবং কাজ সম্পাদিত হলে তা পর্যালোচনা করা হবে।
2. **প্রমিতকরণ (Standardization) :** শ্রমিকদের কাজ থেকে মান অনুসারে কাজ পেতে হলে কাঁচামাল, যন্ত্রপাতি, কারখানার পরিবেশ ও শ্রমিক-মালিক সম্পর্কের সখ্যতা প্রয়োজন। উৎপাদিত পণ্যের মানের প্রমিতকরণ বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার সাফল্য এনে দেয়।
3. **ব্যয়সংক্ষেপ (Minimization of Cost) :** বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার বাস্তবায়নে বিজ্ঞান ও কারিগরি দিকটি বিবেচনা করলে হবে না ব্যয়সংক্ষেপেও দৃষ্টি দেওয়া প্রয়োজন। ব্যয়-নিয়ন্ত্রণের জন্য সম্ভাব্য সমস্ত পদক্ষেপ গ্রহণ করা ব্যবস্থাপকদের আশুকর্তব্য।

▣ বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার বৈশিষ্ট্য (Characteristics of Scientific Management) :

1. চিরাচরিত প্রথায় উৎপাদনের পরিবর্তে বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা অনুসরণের মাধ্যমে উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধি;
2. কাজের মধ্যে নিহিত চালিকাশক্তির অনুসন্ধান,;
3. কার্যকরী পদ্ধতির উদ্ভাবন;
4. উপযুক্ত কর্মী নির্বাচন ও নিয়োগ;
5. উপযুক্ত পদ্ধতির মাধ্যমে প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা করা।

▣ বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার সুবিধা (Advantages of Scientific Management) :

1. **উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধি (Increase Productivity) :** পূর্বতন ব্যবস্থাপক বিশেষজ্ঞ ও অর্থনীতিবিদরা উৎপাদন বৃদ্ধির ওপর গুরুত্ব আরোপ করতেন। টেলর প্রথম উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধির ওপর গুরুত্ব আরোপ করেন। এর ফলে পৃথিবীব্যাপী জীবনযাত্রার মানের আমূল পরিবর্তন ঘটে।
2. **বৈজ্ঞানিক ভিত্তি (Scientific Bank) :** কাজের প্রতিটি পদ্ধতি বৈজ্ঞানিক গবেষণা ও বিশ্লেষণের ফসল। কতটা কাজ সম্ভব তা নির্ভর করে বৈজ্ঞানিক গবেষণালব্ধ ফলের বাস্তব প্রয়োগের ওপর। বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা প্রয়োগকৌশল হিসেবে বিবেচিত হয়।
3. **সামঞ্জস্যবিধান (Harmonization) :** শ্রমিক-মালিকের মধ্যে সামঞ্জস্যপূর্ণ সহাবস্থানের কর্মসংস্কৃতি উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধির সহায়ক। টেলর, "শ্রমিক-মালিকদের মধ্যে সম্পূর্ণ মানসিক বিপ্লবের কথা বলেছেন।" ("Taylor suggested complete mental revolution from the part of the employer and employee.")
4. **সর্বোচ্চ কিন্তু নিয়ন্ত্রিত উৎপাদন নয় (Maximum but not Restricted output) :** শ্রমিক-মালিকের বিরোধের কেন্দ্রবিন্দু উদ্‌বৃত্ত মূল্য (Surplus Value) সৃষ্টি। মার্কস্-এর মতে, "উদ্‌বৃত্ত মূল্য হল শ্রমিকরা শ্রমমূল্য অর্থাৎ মজুরি অতিরিক্ত যে মূল্য সৃষ্টি করে তা ধনতন্ত্রবাদীদের কাছে মুনাফা, যখন পণ্য বিক্রি হয়।" (According to Marx Theory, surplus value is equal to the new value created by workers in excess of their own labour-cost which is appropriated by the Capitalist as profit when products are sold.)
5. **কর্মবিভাজন ও দায়িত্ব বণ্টন (Division of Labour and Responsibility) :** পরিকল্পনা ও কর্মসম্পাদন পৃথক ভাবে বিবেচনা করতে হবে। পরিকল্পনা গ্রহণ ব্যবস্থাপকদের কাজ এবং পরিকল্পনাকে বাস্তবায়িত করা শ্রমিকদের কাজ। শ্রমিকদের কাজ দক্ষতা অনুসারে বিভাজন করতে হবে এবং দায়িত্ব বণ্টনের ফলে উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধি পাবে।
6. **কর্মী নির্বাচন, কর্মী নিয়োগ ও কর্মী প্রশিক্ষণের মাধ্যমে উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধি (Selection Recruitment and Training of workers of Increase Productivity) :** উপযুক্ত কর্মী নির্বাচন করতে হবে। উপযুক্ত কর্মীকে নিয়োগ করতে হবে। নিযুক্ত কর্মীদের প্রশিক্ষণ করতে হবে এবং উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধি করতে হবে।

2.8 বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার সমালোচনা [Criticism of Scientific Management]

বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার নীতি উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধির মাধ্যমে শিল্প জগতে সমাদৃত হয়েছিল। এর মাধ্যমে শিল্পপতিরা আকৃষ্ট হলেও পরবর্তী পর্যায়ে বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার নীতি সমালোচনার মুখে পড়ে।

1. আধুনিক ব্যবস্থাপনার নীতি অনুসারে বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার বহু নীতি বিজ্ঞান বিরুদ্ধ। ড. সি. এস. মায়ার্স (Dr. C. S. Myers) একে অবৈজ্ঞানিক বলে আখ্যায়িত করেছেন।
2. **মার্চ ও সাইমন (March and Siman) ঃ** এর মতে, "বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা উচ্চতর সমস্যার সমাধানকে অবজ্ঞা করেছেন এবং কর্মস্থলের একই কাজের পুনরাবৃত্তিকে গুরুত্ব দিয়েছেন।" ("Scientific Management negleets the higher areas of Problem solving and concerns itself with repetitive work on the shop floor.")
3. টেলর মনে করতেন, শ্রমিক-মালিকের মধ্যে সহযোগিতার বাতাবরণ বজায় থাকবে। বাস্তব শ্রমিক-মালিকদের মধ্যে সহযোগিতার থেকেও সংঘাত বেশি লক্ষ করা গেছে। বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার প্রয়োগের জন্য যান্ত্রিক বিপ্লব ও মানসিক বিপ্লব প্রয়োজন। সেই পরিবর্তনের পর্যায়ে উভয় পক্ষকে মানিয়া নিতে অসুবিধা হয়।
4. বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা উৎপাদনের মধ্যে সীমাবদ্ধ। মানবিক সম্পর্কের ধারণা বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনায় অনুপস্থিত।
5. টেলর পরিকল্পনা গ্রহণ ও বাস্তবায়নকে পৃথকভাবে দেখেছেন।
6. বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা কারখানার ব্যবস্থাপনার মধ্যেই সীমাবদ্ধ থেকেছে।
7. বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা ব্যবস্থাপনার সর্বজনীনতার পরিপন্থী।
8. **শ্রমিকরা ও শ্রমিক সংঘ** (Trade Union) বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা বাস্তবায়নে আগ্রহী নয়। তারা মনে করেন, বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার প্রয়োগে মালিকরা অধিক লাভবান হবে।
9. পার্থক্যমূলক মজুরি ব্যবস্থা প্রবর্তনের ফলে দক্ষ শ্রমিকরা লাভবান হন। শ্রমিকদের মধ্যে সম্পর্কের অবনতি ঘটে এবং দীর্ঘমেয়াদে উপাদনশীলতা কমতে পারে। শ্রমিক-মালিকের সহাবস্থান নীতি কার্য করা অসুবিধাজনক।
10. যন্ত্রপাতির আবিষ্কার ও বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার প্রবর্তনের ফলে শ্রমিকের সংখ্যা বিভিন্ন প্রতিষ্ঠানে কমতে বাধ্য। এর ফলে, শ্রমিকদের কর্মহীন হওয়ার সম্ভাবনা বেড়ে যায়। শ্রমিকদের মধ্যে আতঙ্ক সৃষ্টি হয়। এই অবস্থা প্রতিষ্ঠানের ক্ষেত্রে শুভ নয়।

যোশেফ ম্যাসি (Joseph Massie) মনে করেন, "বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা শ্রমিকদের দৈহিক চাহিদা এবং সমাজ ব্যবস্থাপনার সহযোগিতার মনোভাবকে পরিত্যাগ করেছে।" (Joseph Massie stated that this approach neglected the elements of Psychological needs of the workers and the sociological aspects of Co-operation.)। টেলর পরবর্তী পর্যায়ে যারা বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার মতবাদকে সমৃদ্ধ করেছেন। (Contributors who have enriched scientific Management After Taylor.

টেলরের পরবর্তী পর্যায়ে যাঁরা বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার ওপর গবেষণা চালান তারা হলেন এইচ এল গ্যান্ট (H. L. Gantt) এফ বি গিলবেথ ও এল এম গিলবেথ, (F.B. Gilbeth and L.M. Gilbeth) হেরিংটন ইমারসন (Harrington Emerson) এফ্ এম এল কুক ও এইচ এস পারসন (M. L. Cooke and H. S. Parson)।

গ্যান্ট মনে করেন, "শ্রমিকদের মানুষ হিসেবে গণ্য করতে হবে। যন্ত্র হিসেবে নয়। ব্যবস্থাপকরা তাদের নেতৃত্ব দেবেন, চালনা করবেন না।" ("Gantt believed that workers should be viewed as human beings, not mechines and that managers must learn to lead rather than drive them.")

এফ বি গিলব্রেথ (F. B. Gilbreth) কে গতি সমীক্ষার জনক বলা হয়। এল এম গিলব্রেথ (L.M. Gilbreth) মনোবিদ্যা ও ব্যবস্থাপনার ক্ষেত্রে অবদান রেখেছেন। উভয়ই সরলীকরণ, কাজের মান এবং প্রণোদনমূলক মজুরি ব্যবস্থা প্রয়োগের মাধ্যমে বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনাকে এগিয়ে নিয়ে যান।

হেরিংটন ইমারসন (Harrington Emerson) দক্ষতা নীতির মাধ্যমে উৎপাদনের উন্নতিতে সচেষ্ট হন।

এম এল কুক ও এইচ এস পারসন (M. L. Cooke and H.S. Person) শিক্ষাক্ষেত্র ও স্থানীয় প্রতিষ্ঠান পরিচালনায় বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার ব্যবহারের ওপর গুরুত্ব আরোপ করেন।

2.9 ফেয়লের ব্যবস্থাপনার নীতি [Fayol's Principles of Management]

ঊনবিংশ শতাব্দীর শেষ লগ্নে কারবারি প্রতিষ্ঠানের আয়তন ও জটিলতা বৃদ্ধি পেতে থাকে। বৃহৎ প্রতিষ্ঠানের প্রশাসনিক জটিলতা দূর করতে প্রশাসনিক ব্যবস্থাপনার প্রয়োজনীয়তা অনুভূত হয়। সেই সংকটময় মুহূর্তে হেনরি ফেয়ল

(Henri Fayol) নামে একজন ফারসি শিল্পপতি ব্যবস্থাপনার কার্যপ্রণালী সম্পাদনের জন্য কতগুলি নীতির কথা বলেন। যা ব্যবস্থাপনার 14 টি নীতি হিসেবে পরিচিত। 1916 খ্রিস্টাব্দে হেনরি ফেয়ল (Henri Fayol) এর বিখ্যাত পুস্তক 'General and Administrative Management' প্রকাশ পায়। হেনরি ফেয়লের মতে, 'ব্যবস্থাপনা হল পূর্বানুমান ও পরিকল্পনা করা, সংগঠন গড়া, নির্দেশদান, সমন্বয়সাধন ও নিয়ন্ত্রণ করা।" ("To manage is to forecast and plan, to organize, to command, to Co-ordinate and to control.") ফেয়ল ব্যবস্থাপনার বিশেষজ্ঞ হিসেবে প্রশাসন ও ব্যবস্থাপনার মধ্যে কোনো পার্থক্য করেননি। ফেয়ল (Fayol) এর মতে, "সকল প্রতিষ্ঠানের পরিকল্পনা/সংগঠন, আদেশদান, সমন্বয় ও নিয়ন্ত্রণ প্রয়োজন এবং সবাইকে একটি সাধারণ নীতি অনুসরণ করতে হয়।" ("All undertaking require planning, organization, command, Co-ordination and control and in order to function properly, all must observe the same general principles.") হেনরি ফেয়লকে প্রশাসনিক ব্যবস্থাপনার জনক হিসেবে বিবেচনা করা হয়।

প্রশাসনিক ব্যবস্থাপনার অন্যান্য বিশ্লেষকরা হলেন লুথার গুলিক (Luther Gullick), জর্জ টেরি (Gerorge Terry), লিনডল আরউইক (Lyndall Urwick), হ্যারল্ড কুন্‌জ (Harold Koontz)। যারা প্রশাসনিক ব্যবস্থাপনাকে সমৃদ্ধ ও উন্নততর করেছেন। ব্যবস্থাপনার তত্ত্ব সর্বজনীন এবং প্রত্যেক ধরনের প্রতিষ্ঠানের ক্ষেত্রে কার্যকরী।

তিনি ব্যবস্থাপকদের ছয়টি গুণাবলির ওপর গুরুত্ব দিয়েছেন ঃ দৈহিক গুণাবলি (physical qualities) মানসিক গুণাবলি (mental qualities) নৈতিক গুণাবলি (moral qualities) শিক্ষাগত যোগ্যতা (educational qualification) প্রযুক্তিগত দক্ষতা (technical qualities) এবং কাজের অভিজ্ঞতা (work experience)।

2.10 প্রশাসনিক ব্যবস্থাপনার বৈশিষ্ট্য [Characteristics of Administrative Management]

1. **কার্যভিত্তিক বিশ্লেষণ (Functional Analysis) ঃ** ব্যবস্থাপনার কার্যাবলিকে কাজ অনুসারে পাঁচভাগে ভাগ করা যায়। পরিকল্পনা, সংগঠন, নির্দেশ, সমন্বয় ও নিয়ন্ত্রণ।
2. **নীতির ওপর প্রতিষ্ঠিত (Based on Principles) ঃ** ফেয়লের মতে, "নীতি হল দিকনির্দেশের আলোকস্তম্ভ।" প্রতিষ্ঠানের কাজ সুষ্ঠুভাবে পরিচালনা করার জন্য ব্যবস্থাপনার নীতি কার্যকর করা প্রয়োজন।
3. **প্রশাসনিক ব্যবস্থাপনা তত্ত্বের উদ্ভব (Evolve Administrative Management) ঃ** প্রশাসনিক ব্যবস্থাপনার উদ্ভব কতকগুলি সুনির্দিষ্ট সর্বজনীন নীতির ওপর ভিত্তি করে প্রতিষ্ঠিত।
4. **ব্যবস্থাপনার নীতির সর্বজনীনতা (Universality of Management Principles) ঃ** ব্যবস্থাপনার পাঁচটি কাজ —পরিকল্পনা, সংগঠন, নির্দেশ, সমন্বয় ও নিয়ন্ত্রণ সকল প্রতিষ্ঠানের ক্ষেত্রে সমানভাবে প্রযোজ্য। হেনরি ফেয়ল (Henri Fayol) এর মতে, "আমরা এখন আর কতকগুলি প্রশাসনিক বিজ্ঞানের সম্মুখীন হই না, কিন্তু এই বিষয়গুলি সরকারি ও বেসরকারি প্রতিষ্ঠানের ক্ষেত্রে সমানভাবে ব্যবহার করা হয়।" ("We are no longer confonted with several administrative sciences, but one which can be applied equally well to public and private affairs.")
5. **কাজের মাধ্যমে অভিজ্ঞতা অর্জন (Experience Through Work) ঃ** চিরাচরিত প্রবাদ "অভিজ্ঞতা ভালো শিক্ষক" ("Experience is the best teacher.") ফেয়ল মনে করেন, শিক্ষার শুরু স্কুলকলেজ শিক্ষার মাধ্যমে। পুথিগত শিক্ষা ও হাতেকলমে শিক্ষার সমন্বয়ে অভিজ্ঞতা অর্জিত হবে। প্রশাসনিক ব্যবস্থাপনা অভিজ্ঞতার মধ্য দিয়ে সমৃদ্ধ হবে।

2.11 ব্যবস্থাপনার চোদ্দোটি নীতি [Fourteen Principles of Management]

হেনরি ফেয়ল ব্যবস্থাপনার পথপ্রদর্শক হিসেবে 14 টি নীতির কথা বলেছেন, যা সর্বজনগ্রাহ্য নীতি হিসেবে বিবেচিত। হেনরি ফেয়লকে প্রশাসনিক ব্যবস্থাপনার জনক হিসেবে বিবেচনা করা হয়।

ফেয়ল সাংগঠিক কাজকে ছয়ভাগে বিভক্ত করেছেন। ফেয়লের মত অনুসারে সাংগঠনিক কার্যাবলি হল ঃ

- প্রযুক্তিগত কার্যাবলি (Technical Activities)
- বাণিজ্যিক কার্যাবলি (Commercial Activities)

- আর্থিক কার্যাবলি (Financial Activities)
- নিরাপত্তা কার্যাবলি (Security Activities)
- হিসাব সংক্রান্ত কার্যাবলি (Accounting Activities)
- ব্যবস্থাপনা সংক্রান্ত কার্যাবলি (Managerial Activities)

ফেয়ল সাংগঠনিক কার্যাবলি সম্পন্ন করার জন্য ব্যবস্থাপকদের গুণাবলির ওপর গুরুত্ব আরোপ করেন। তিনিই প্রথম ব্যবস্থাপকদের পৃথক দক্ষতার কথা বলেছেন এবং ব্যবস্থাপনার সর্বজনীন গ্রহণযোগ্যতার ওপর গুরুত্ব দেন। তিনি ব্যবস্থাপকদের কাজের বিশ্লেষণের মাধ্যমে ব্যবস্থাপনার নীতি কাঠামো প্রণয়ন করেন। ফেয়লের প্রশাসনিক ব্যবস্থাপনার 14টি নীতি হল ঃ

1. **কর্তৃত্ব ও দায়িত্ব (Authority and Responsibility) ঃ** কর্তৃত্ব হল অন্যকে দিয়ে কাজ করিয়ে নেওয়ার অধিকার। কর্তৃত্ব (Authority) ব্যবস্থাপনার উচ্চস্তর থেকে নিম্নস্তরে প্রবাহিত হয়। অন্যদিকে, দায়িত্ব (Responsibility) হল অর্পিত কাজ সম্পন্ন করা। দায়িত্ব ব্যবস্থাপনার নিম্নস্তর থেকে উচ্চস্তরে ধাবিত হয়। দায়বদ্ধতা (Accountability) দায়িত্বের (Responsibility)-এর মতো নিম্নস্তর থেকে উচ্চস্তরে ধাবিত হয়।

দায়িত্ব ছাড়া কর্তব্য দায়িত্বহীন আচরণের প্রকাশ, অন্যদিকে কর্তৃত্ব ছাড়া দায়িত্ব কার্যকরি হয় না। কর্তৃত্ব ও দায়িত্ব হাত ধরাধরি করে পাশাপাশি চলে।

2. **আদেশদানের একতা (Unity of Command) ঃ** আদেশদানের একতার নীতি অনুসারে, প্রত্যেক কর্মচারী একজন পরিদর্শকের আদেশ মেনে চলবেন এবং তার প্রতি দায়বদ্ধ থাকবেন। কোনো কর্মচারীই একাধিক পরিদর্শকের নির্দেশ মেনে চলতে পারেন না। যদি কোনো কর্মচারীর একাধিক পরিদর্শক থাকে তবে দ্বৈত কর্তৃত্বের ফলে তার নিয়ন্ত্রণ শিথিল হবে, দায়বদ্ধতা বৃদ্ধি হবে এবং বিভ্রান্তি সৃষ্টির ফলে কর্মপ্রক্রিয়া বিলম্বিত হবে। আধুনিককালে বৃহৎ প্রতিষ্ঠানে আদেশদানের একতা প্রতিষ্ঠানের কাজ সুচারুভাবে সম্পন্ন করতে সাহায্য করে। কর্তৃত্ব এমনভাবে ভারার্পিত হবে যাতে অধস্তন একই কর্তৃপক্ষের অধীনে কাজ করতে সমর্থ হয়। প্রত্যেক কর্মীর একজন কর্তৃপক্ষ থাকা জরুরি।
3. **নির্দেশদানের একতা (Unity of Command) ঃ** নির্দেশদানের একতার নীতি অনুসারে একই উদ্দেশ্য একই কর্ম সম্পাদন করার জন্য একটি পরিকল্পনার প্রয়োজন। প্রত্যেক কর্মীগোষ্ঠীর একই উদ্দেশ্য থাকবে, একটি পরিকল্পনা থাকবে এবং সেই পরিকল্পনা কার্যকর হবে একই পরিদর্শকের অধীনে।
আদেশদানের একতা ও নির্দেশদানের একতা সমার্থক নয়। আদেশদানের একতা ব্যক্তিবিশেষের কাজের ক্ষেত্রে প্রযোজ্য হলেও, নির্দেশদানের একতা সমস্ত সংগঠনের ক্ষেত্রে প্রযোজ্য।
4. **কর্তৃত্বের শৃঙ্খলা (Scalar Chain) ঃ** কর্তৃত্বের শৃঙ্খল নীতি অনুসারে ব্যবস্থাপনার প্রত্যেক স্তরকে একটি সূত্র দ্বারা আবদ্ধ করা হয়। কর্তৃত্বের শৃঙ্খল ব্যবস্থাপনার উচ্চস্তর থেকে নিম্নস্তরে প্রবাহিত হয়। উর্ধ্বতন কর্তৃপক্ষ থেকে নিম্নতর কর্মচারীদের মধ্যে কর্তৃত্বের শৃঙ্খল প্রবাহিত হয়। কিন্তু বিভিন্ন স্তরে প্রত্যক্ষ যোগাযোগ বা গ্যাং প্লাঙ্ক (Direct Contract or Gang Plank) বজায় থাকে। ধাপে ধাপে ক্ষমতা অর্পণের ফলে প্রতিষ্ঠানে শৃঙ্খলা প্রতিষ্ঠিত হয় এবং সকলেই সেই শৃঙ্খলার আওতায় আসে। কর্তৃত্বের শৃঙ্খলা ও কর্তৃত্বের যোগাযোগ বজায় থাকে।

পরবর্তী পর্যায়ে ফেয়ল আর 10টি নীতির কথা বলেন। সর্বমোট 14টি নীতি ব্যবস্থাপনার নীতি হিসেবে সর্বজনগ্রাহ্য।

5. **শ্রমবিভাজন (Division of Labour) ঃ** প্রতিষ্ঠানের কাজকে ক্ষুদ্র ক্ষুদ্র অংশে ভাগ করতে হবে। প্রতিটি ক্ষুদ্র অংশের দায়িত্ব নির্দিষ্ট কর্মীর হাতে সমর্পণ করতে হবে। যার ফলস্বরূপ ব্যক্তির দক্ষতা ও উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধি পায়। বিশেষায়ণের সুবিধা পাওয়া যায়।
6. **সামগ্রিক স্বার্থকে ব্যক্তিস্বার্থের ওপরে স্থান দেওয়া (Group Interest be placed above the Individual Interest) ঃ** সামগ্রিক স্বার্থকে ব্যক্তিস্বার্থের ওপরে স্থান দিতে হবে। প্রতিষ্ঠানের স্বার্থ রক্ষার্থে ব্যক্তিস্বার্থ বিসর্জন দেওয়া যেতে পারে।
7. **পারিশ্রমিক (Remuneration) ঃ** কর্মীদের কাজ অনুসারে পারিশ্রমিক নির্ধারণ করা প্রয়োজন। পারিশ্রমিকের হার দক্ষতা অনুসারে নির্ধারণ করতে হবে। দক্ষ, অর্ধ দক্ষ ও অদক্ষ শ্রমিকদের মজুরির হার ভিন্ন ভিন্ন হবে, যাতে দক্ষতা পুরস্কৃত হয়।

8. **কেন্দ্রীকরণ (Centralization) :** কেন্দ্রীকরণ ও বিকেন্দ্রীকরণ হল মালিক ও শ্রমিকদের মধ্যে ক্ষমতা ভাগের রসায়ন। কেন্দ্রীকরণ মালিকের হাত শক্ত করে। বিকেন্দ্রীকরণ শ্রমিকের ক্ষমতা বৃদ্ধি করে। হেনরি ফেয়ল (Henri Fayol) এর মতে, "যা প্রতিষ্ঠানের অধস্তন কর্মীদের গুরুত্ব বৃদ্ধি করে তাকে কর্তৃত্বের বিকেন্দ্রীকরণ বলে এবং যা প্রতিষ্ঠানের অধস্তন কর্মীদের গুরুত্ব হ্রাস করে তাকে কর্তৃত্বের কেন্দ্রীকরণ বলে।" ("Everything which goes to increase the importance of sobordinate's role is decentralization, everything that goes to reduce it is contalization.")
9. **শৃঙ্খলা (Discipline) :** শৃঙ্খলা হল উর্ধ্বতন কর্তৃপক্ষের আদেশ অক্ষরে অক্ষরে পালন করা। এই কাজ সুষ্ঠুভাবে সম্পন্ন করতে পরস্পর পরস্পরের প্রতি শ্রদ্ধাশীল হবে। হেনরি ফেয়লের মতে, "শৃঙ্খলা হল প্রকৃত অর্থে বাধ্যবাধকতা, প্রয়োগ, কর্মশক্তি, আচরণ ও পারস্পরিক শ্রদ্ধা প্রদর্শনের মাধ্যমে কর্ম সম্পাদন করবে।
10. **বিন্যাস (Order) :** প্রতিষ্ঠানে প্রত্যেক ব্যক্তির জন্য সুনির্দিষ্ট স্থান থাকবে এবং ব্যক্তিবর্গ সেই অনুসারে অবস্থান করবে। উপযুক্ত ব্যক্তিকে উপযুক্ত স্থানে বসাতে হবে, যাতে প্রতিষ্ঠানের সাফল্য সুনিশ্চিত হয়।
11. **সমতা (Equality) :** প্রতিষ্ঠানের সমস্ত কর্মীর মধ্যে সমতার ধারণা বিরাজ করবে। সমতার মনোভাবে কর্মীদের মধ্যে দায়িত্ববোধ, আনুগত্য জন্মায়। প্রতিষ্ঠান সম্পর্কে শ্রদ্ধা ও ভালোবাসা জন্মায়। প্রতিষ্ঠানের কর্মপরিবেশ উন্নততর হয়।
12. **কার্যকালের স্থায়িত্ব (Stability of Tenure) :** কর্মীদের কার্যকালের স্থায়িত্ব উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধির সহায়ক। কর্মীদের প্রশিক্ষণ ও অনুশীলনের মাধ্যমে দক্ষতা বৃদ্ধি সম্ভব। কর্মীদের কার্যকালের স্থায়িত্ব দীর্ঘমেয়াদী না হলে দক্ষতা বৃদ্ধি সম্ভবপর নয়।
13. **উদ্যম (Initiative) :** পরিকল্পনা বাস্তবায়নের ক্ষেত্রে কর্মীরা উৎসাহিত হলে উদ্যমের সঙ্গে কাজ করতে সমর্থ হয়। ব্যবস্থাপকদের উচিত কর্মীরা যাতে উদ্যমের সঙ্গে কাজ করতে পারে তা সুনিশ্চিত করা।
14. **একতাই বল (Team spirit or Espite de Corps) :** একতাই সংগঠনের বল। দলবদ্ধভাবে কাজ সংগঠনের উদ্দেশ্য সফল করতে সাহায্য করে। দলবদ্ধ শক্তি ব্যক্তিশক্তির যোগফল থেকে বড়ো হতে বাধ্য। দলবদ্ধ কাজের গতি থাকবে এবং দলের মধ্যকার ব্যক্তিদের মধ্যে সহযোগিতার মনোভাব বজায় থাকবে।

এ কথা ভুললে চলবে না, হেনরি ফেয়ল ব্যবস্থাপনার নীতি প্রসঙ্গে বলেছেন, "ব্যবস্থাপনার নীতিমালায় নীতির সংখ্যার কোনো সীমা নেই।" ("There is no limit to the number of Principles of Management.")

2.12 প্রশাসনিক ব্যবস্থাপনার সুবিধা [Advantages of Administrative Manage -ment]

হেনরি ফেয়ল ব্যবস্থাপনাকে একটি পদ্ধতি হিসেবে বিবেচনা করেছেন। ব্যবস্থাপকের অভিজ্ঞতায় সমৃদ্ধ ফেয়ল ব্যবস্থাপনার কাজকে পাঁচটি ভাগে ভাগ করেছেন—পরিকল্পনা, সংগঠন, নির্দেশদান, সহযোগিতা ও নিয়ন্ত্রণ। পরিকল্পনার মধ্য দিয়ে যার শুরু নিয়ন্ত্রণের মধ্যে যার উপলব্ধি ফেয়ল মনে করেন, ব্যবস্থাপনার নীতি কেবলমাত্র কারবারি ক্ষেত্রে প্রযোজ্য নয়, অন্যান্য প্রতিষ্ঠানের ক্ষেত্রেও সমানভাবে প্রযোজ্য। প্রশাসনিক ব্যবস্থাপনার নীতি প্রকাশের শতবর্ষ অতিক্রান্ত। কিন্তু আজও প্রশাসনিক ব্যবস্থাপনার নীতিসমূহ প্রাসঙ্গিক।

■ **প্রশাসনিক ব্যবস্থাপনার নীতির সুবিধা (Advantages of the Principle of Administrative Management) :**

1. **দক্ষতা বৃদ্ধি (Increase Efficiency) :** ব্যবস্থাপনার নীতির প্রয়োগের মাধ্যমে নির্দেশদানের কাজ ও দক্ষতা বৃদ্ধির সহায়ক।
2. **কর্তব্য সম্পাদন (Perform Duty) :** ব্যবস্থাপনার নীতি প্রয়োগ কর্তব্য সম্পাদনে সহায়ক।
3. **বিভিন্ন কাজের সমন্বয়সাধন (Harmonization of Work) :** ব্যবস্থাপনার নীতি বিভিন্ন কাজের মধ্যে সমন্বয়সাধনের মাধ্যমে কার্যসম্পাদন সহজ হয়।
4. **দুর্নীতি ও পক্ষপাতমুক্ত ব্যবস্থা (Corruption and repo free system) :** ব্যবস্থাপনার নীতি প্রয়োগের মাধ্যমে দুর্নীতি ও পক্ষপাত দুষ্টতা কমিয়ে আনা সম্ভব।
5. **সামাজিক চাহিদা পূরণ (Fullfilment of the demand of society) :** ব্যবস্থাপনার নীতির সার্থক প্রয়োগের মাধ্যমে সামাজিক চাহিদা পূরণ হয় এবং সমাজ উপকৃত হয়।

6. **গবেষণা (Research) :** ব্যবস্থাপনার মৌলিক নীতি প্রয়োগের মধ্যে যে সীমাবদ্ধতা আছে তা দূর করতে ব্যবস্থাপনার ক্ষেত্রে গবেষণা ক্রমশ প্রসারিত হচ্ছে।
7. **কার্যসম্পাদন (Execution of work) :** ব্যবস্থাপনার নীতি অনুসরণ করে কার্যসম্পাদন সম্ভবপর হয়।
8. **ব্যবস্থাপকদের সম্মান বৃদ্ধি (Increase the Prestige of Manager) :** ব্যবস্থাপনার নীতির প্রয়োগের ফলে প্রতিষ্ঠানের আধিপত্য বৃদ্ধি পেয়েছে এবং ব্যবস্থাপকদের সম্মান বৃদ্ধি পেয়েছে। ব্যবস্থাপনা আকর্ষণীয় পেশা হিসেবে বিবেচিত হচ্ছে।

2.13 ফেয়লের নীতির সমালোচনা [Criticism of Fayol's Principles]

1. **পরিবর্তনশীল (Dynamic) :** ফেয়লের ব্যবস্থাপনার নীতি সর্বজনীন নীতির ওপর প্রতিষ্ঠিত হলেও সর্বদা পরিবর্তনশীল।
2. **অবাস্তব (Unrealistic) :** ব্যবস্থাপনার নীতিগুলি বাস্তবসম্মত নয় বলে অনেকে অভিমত ব্যক্ত করেছে।
3. **পরস্পর বিরোধী (Contradictory) :** ব্যবস্থাপনার নীতিগুলি পরস্পর বিরোধী। কর্মবিভাজন ও ভারসাম্যের নীতি পরস্পর বিরোধী। কর্মবিভাজন কর্মবিমুখতার জন্ম দেবে।
4. **নমনীয়তা (Flexibility) :** ব্যবস্থাপনার নীতির নমনীয়তা ব্যবস্থাপনার নীতি অনুসরণের পরিপন্থী।
5. **তত্ত্বগত (Theoritical) :** হেনরি ফেয়লের ব্যবস্থাপনার নীতি যতটা তত্ত্বগত ততটা বাস্তবসম্মত নয়।
6. **মানবিক সম্পর্কের অবহেলা (Lacke of Human Relation) :** ব্যবস্থাপনার নীতি মানবিক সম্পর্ক বর্জিত। হেনরি ফেয়ল ব্যবস্থাপনার ক্ষেত্রে শ্রমিক-মালিক যৌথ নেতৃত্বের ধারণা অবহেলা করেছেন।

▣ টেলর ও ফেয়লের মতবাদের তুলনামূলক আলোচনা (Comparative Study of Taylorism and Fayolism) :

1. **ফ্রেডরিক উইন্সলো টেলর** (Frederick winslow Taylor) কে বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার জনক বলা হয়। অন্যদিকে, হেনরি ফেয়ল (Henri Fayol)-কে প্রশাসনিক ব্যবস্থাপনার জনক বলা হয়।
2. প্রথম পর্যায়ে হেনরি ফেয়ল ফ্রেডরিক উইন্সলো টেলরের ধারণার মতবাদের পরপন্থী মতবাদে বিশ্বাসী ছিলেন, পরবর্তী কালে মনে করা হয় দুটি ধারণার মতবাদ একটি অপরটির পরিপন্থী নয় এবং সহযোগী।
3. টেলর শ্রমিক হিসেবে কর্মজীবন শুরু করেন, অন্যদিকে ফেয়ল মুখ্য কার্যনিবাহী হিসেবে কর্মজীবন শুরু করেন। টেলরের বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা ফেয়লের প্রশাসনিক ব্যবস্থাপনার নীতি ছাড়া অর্থহীন। আবার, ফেয়লের প্রশাসনিক ব্যবস্থাপনার নীতি বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা ছাড়া দিশাহীন। টেলর ও ফেয়লের তত্ত্ব পরস্পর বিরোধী নয়, বরং সহায়ক। দুটি তত্ত্ব কালের পরীক্ষায় উত্তীর্ণ হলেও সমালোচনার ঊর্ধ্বে নয়।
4. টেলর ও ফেয়ল উভয়ই দক্ষতা বৃদ্ধিতে মনোনিবেশ করেন। উভয় তত্ত্বই বৈজ্ঞানিক দৃষ্টিকোণ থেকে সমস্যার সমাধান চেয়েছেন। উভয়ই ব্যবস্থাপনার সর্বজনীনতা স্বীকার করেছেন।
5. বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা ও প্রশাসনিক ব্যবস্থাপনা উভয় তত্ত্বই অভিজ্ঞতার ফসল।
6. মার্কসের উৎপাদন বৃদ্ধির মাধ্যমে শোষণের ধারণাকে টেলরের উৎপাদনশীলতার ধারণা প্রশ্নের মুখে দাঁড় করিয়েছে। এই পরিবর্তনের বিষয়টি মার্কস অনুগামী লেনিনের দৃষ্টি এড়ায়নি। লেনিন (Lenin) যর্থাথই বলেছেন, "টেলরের যে বৈজ্ঞানিক ও প্রগতিমূলক প্রস্তাব আছে তার প্রত্যেকটি কাজে লাগানো যায় কিনা তা আমাদের চেষ্টা করে দেখতে হবে।" ("We should try out every scientific and Progressive suggesion of Taylor System.")

রুশ বিপ্লবের আগে ইউরোপের সমাজতন্ত্রীরা টেলার তত্ত্বের বিরোধীতা করেছিল। 1913 এবং 1914 খ্রিস্টাব্দে লেনিন (Lenin) বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার ওপর দুটি প্রবন্ধ লেখেন। 'Scientific Method of Extantion of Sweat' নামে একটি প্রবন্ধে উল্লেখ করেন, বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার ফলে তিনগুণ বেশি শ্রমিক প্রতিষ্ঠান থেকে নির্দয়ভাবে সংকুচিত হবে, একই সঙ্গে শ্রমিকরা 9-10 ঘন্টা দিনে কাজ করবে। শ্রমিকদের সংখ্যা নির্দয়ভাবে কমবে, দাস শ্রমিকদের তিনগুণ গতির ফলে শ্রমিকদের শক্তিক্ষয় হবে। প্রযুক্তি ও বিজ্ঞানের উন্নয়নের সুফল ধনতান্ত্রিক দুনিয়া গ্রহণ করবে মধুনিঃশেষ করার কলার মাধ্যমে।" ("As a result of this method times more labour is squeezed out of the worker in the same nine to ten hour work day, all the workers strength is emmercifully. Roused

every bit of nervous and muscle energy is drained from the slave labour at three times of speed..... Advances in the spheres of technology and science in capitalist society are but advances in the art of extortion of sweat." (Source : Lanin and Taylor : The Fate of Scientific Management in the (Early) Soviet Union by Rainer Traub, Jaurnal. Telospress. com 14.04.2018.)

● **টেলরের মতবাদ ও ফেয়লের মতবাদের পার্থক্য (Difference between Taylor's Principle and Fayol's Principle) ঃ**

পার্থক্যের বিষয় (Points of Difference)	টেলরের মতবাদ (Taylor's Principle)	ফেয়লের মতবাদ (Fayol's Principle)
1. ধারণা (Concept)	টেলর কারখানা ব্যবস্থাপনা ও উৎপাদন প্রক্রিয়া পর্যালোচনা করেন।	উচ্চ ব্যবস্থাপনার স্তরে বিবেচ্য।
2. পরিধি (Scope)	শ্রমিকদের উৎপাদিকা শক্তি বৃদ্ধির সহায়ক।	ব্যবস্থাপনার সমস্ত স্তরে দক্ষতা বৃদ্ধির সহায়ক।
3. পদ্ধতি (Technique)	বৈজ্ঞানিক পরীক্ষানিরীক্ষা পদ্ধতি।	ব্যবস্থাপনার সাধারণ নীতি।
4. কাজের প্রকৃতি (Nature of Work)	বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার প্রয়োগ।	প্রশাসনিক ব্যবস্থাপনার প্রয়োগ।
5. জনপ্রিয়তা (Popularity)	বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার জনক। সমালোচনা সত্ত্বেও আজও প্রাসঙ্গিক।	প্রশাসনিক ব্যবস্থাপনার জনক। কালের পরীক্ষায় উত্তীর্ণ।
6. কাজের শুরু (Begining of Work)	ব্যবস্থাপনার নিম্নস্তরে ব্যবহার শুরু হয়।	ব্যবস্থাপনার উচ্চস্তরে ব্যবহার শুরু।
7. প্রয়োগ (Application)	টেলরের নীতি নির্দিষ্ট ক্ষেত্রে প্রযোজ্য।	ফেওলের নীতি সর্বজনীন।
8. গুরুত্ব (Importance)	শ্রমিক ও মালিকের মানসিক বিপ্লবের ধারণায় বিশ্বাসী।	নির্দিষ্ট গুণসম্পন্ন ব্যবস্থাপক কার্যসম্পন্ন করবে দক্ষতার সঙ্গে।
9. মূল্যায়ন (Evaluation)	কাজ করার পদ্ধতির বিশ্লেষণ।	ব্যবস্থাপনার পদ্ধতির উন্নতি।
10. কাজ (Work)	বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা (Scientific Management)	প্রশাসনিক ব্যবস্থাপনা (Administrative Management)

2.14 আমলাতান্ত্রিক ব্যবস্থাপনা [Bureaucratic Management]

ম্যাক্স ওয়েবারকে আমলাতান্ত্রিক ব্যবস্থাপনার জনক বলা হয়। ওয়েবার মনে করেন আমলাতান্ত্রিক কাঠামোই আদর্শ কাঠামো যেখানে সমস্ত সম্পদের দক্ষতার সঙ্গে ব্যবহার সম্ভব। আমলাতান্ত্রিক ব্যবস্থাপনায় সর্বোচ্চ দক্ষতা, উদ্যোশ্যপূরণ ও কার্যকারিতা সম্ভব। আমলাতান্ত্রিক ব্যবস্থাপনার মাধ্যমে মানবসম্পদের ওপর নিয়ন্ত্রণ আরোপ সম্ভব। সরকারি ও সেনাবাহিনীতে আমলাতান্ত্রিক ব্যবস্থাপনার প্রচলন লক্ষণীয়। মাক্স ওয়েবার (Max Weber) এর মতে, "আমলাতন্ত্র হল প্রশাসনিক ব্যবস্থা যাকে চিত্রায়িত করা যায় বিশেষ জ্ঞান, নিরপেক্ষতা ও মানবিকতা বর্জিত হিসেবে।" ("Bureaucracy is a system of administration characterised by expertners impartiality and the absence of humanity." আমলাতান্ত্রিক ব্যবস্থাপনা নিয়মের ওপর বিশ্বাস রাখে, স্তরবিন্যাস অনুসারে অনুশাসন, শ্রম বিভাজন এবং পদ্ধতি অনুসারে কাজকে অনুসরণ করে। ম্যাক্স ওয়েবার একটি আদর্শ আমলাতান্ত্রিক ব্যবস্থাপনার ওপর গুরুত্ব দেয় যেখানে যেখানে প্রশাসনিক স্তর, রৈখিক সংগঠন ও অনুশাসন শেষ কথা বলবে। বর্তমানের বৃহৎ ও জটিল কারবারি জগতে আমলাতান্ত্রিক ব্যবস্থাপনার উপাদান লক্ষ করা যায়। আমলাতান্ত্রিক ব্যবস্থায় নিয়ম ও পদ্ধতি বিভিন্ন কার্যকরী পদক্ষেপের আধাররূপে বিবেচিত হয়। আমলাতন্ত্র বিশেষায়ণের মাধ্যমে স্তরবিন্যাস অনুসারে কাজ করে।

▣ আমলাতান্ত্রিক ব্যবস্থাপনার মূল বৈশিষ্ট্য [Main Characteristics of Bureaucratic Management] ঃ

1. **কর্তৃত্বের ক্রমোন্নতি (Hierarchy of Authority) ঃ** সংগঠনের প্রত্যেকটি নিম্নস্তর উচ্চস্তরের নিয়ন্ত্রণে থাকে। ফলে কর্তৃত্বের ক্রমোন্নতির ধারা অব্যাহত থাকে।

2. **অপরিবর্তিত নিয়মাবলি, আইন ও পদ্ধতি (Rigid Rules, Regulations and Procedures) :** "আমলাতান্ত্রিক ব্যবস্থাপনার সবচেয়ে বড়ো বৈশিষ্ট্য হল প্রশাসনিক ব্যবস্থাপনা লিখিত নিয়ম দ্বারা আবদ্ধ।" ("A Continuous organization of official functions bound by rules.")
3. **শ্রমবিভাজন (Division of work) :** কর্মীরা বেতনভোগী কর্মচারী। বেতনের মাপকাঠি পদমর্যাদা এবং অভিজ্ঞতা। কাজ অনুসারে বেতন স্থির হয় না। Max Weber মনে করেন কর্মীরা সংস্থা থেকে বেতন পান। কর্মীদের লক্ষ্য কীভাবে মাইনে বাড়ে ও পদোন্নতি হয় এবং প্রতিষ্ঠানের ভালো হয়।
4. **পেশাগত উৎকর্ষ ও প্রশিক্ষণ (Professionalism and Training) :** কর্মীরা পেশাগত উৎকর্ষতা অনুসারে নির্বাচিত হন। নিয়োগের মাপকাঠি পেশা সম্পর্কিত যোগ্যতা। পরবর্তী পর্যায়ে প্রশিক্ষণের মাধ্যমে তাদের কাজের আরও উপযোগী হিসেবে গড়ে তোলা হয়।
5. **আইনগত অধিকার ও ক্ষমতা (Legal Authority and Power) :** সংগঠন ও আধিকারিকরা আইনগত অধিকার ও ক্ষমতা ভোগ করে। সংগঠনের সব সিদ্ধান্ত মেনে নেওয়াকে Max Weber শৃঙ্খলা হিসেবে দেখেছেন। ওয়েবার (Weber) মনে করেন। সংগঠন আনুগত্য প্রকাশকারী কর্মচারীদের পুরস্কার এবং আনুগত্য প্রকাশকারী নন এমন কর্মচারীদের তিরস্কার করেন।
6. **ভালো পারস্পরিক সম্পর্ক (Good Interpersonal Relation) :** ব্যক্তিগত সম্পর্কের ভিত্তিতে পদোন্নতি ঘটে না, যোগ্যতা ও অভিজ্ঞতার ভিত্তিতে তা ঘটে থাকে। ব্যক্তিগত সম্পর্ক বিষয়টিকে তরান্বিত করে।
7. **প্রযুক্তিগত দক্ষতা (Technical Competence) :** সংগঠনে পেশাদারি দৃষ্টিভঙ্গি থাকা অত্যন্ত জরুরি। প্রযুক্তিগত দক্ষতা ছাড়া প্রশাসনিক ব্যবস্থাপনা কার্যকরী নয়। আমলারা প্রযুক্তিবিদ্যায় দক্ষ বলে স্বাধীনভাবে কাজ করে। তারা সিদ্ধান্ত নেওয়ার ক্ষমতা রাখে।
8. **সংগঠনের নিজস্ব সত্তা (Separate Identity of Organization) :** সংগঠনের নিজস্ব সত্তা থাকে। সংগঠনকে বাইরের নিয়ন্ত্রণ থেকে পৃথক করা প্রয়োজন। সংগঠনে পেশাদারি দৃষ্টিভঙ্গি লক্ষ করা যায়।
9. **লাল ফিতের ফাঁস (Red-Tapeism) :** Weber দলিলপত্র সুরক্ষার ওপর জোর দিয়েছেন এবং লাল ফিতের ফাঁস বিরাজ করে সেই সত্যও তুলে ধরেছেন।

2.15 নব্য-ধ্রুপদি মতবাদ [Neo-Classical Approach]

ধ্রুপদি ধারণার ওপর ভিত্তি করে নব্য-ধ্রুপদি ধারণা গড়ে উঠেছে। ধ্রুপদি ধারণার বিস্তৃত ও প্রসারিত ধারণা নব্য-ধ্রুপদি ধারণা। মানবিক সম্পর্ক ও মানবিক আচরণ সম্পর্ক ধারণাকে প্রাধান্য দেয়। মানবিক উপাদান নব্য-ধ্রুপদি ধারণা চর্চার প্রাণ কেন্দ্র। সামাজিক ও মনস্তাত্ত্বিক উপাদান কর্মক্ষেত্রে প্রাধান্য পায়। এই মতবাদ অনুসারে ব্যবস্থাপক কাজকে যেমন প্রাধান্য দেবেন তেমনি কর্মীকে প্রাধান্য দেবেন। কর্মীদের চাহিদা, মূল্যবোধ, ধারণা ও ব্যক্তিত্বকে উপেক্ষা করেনি এই মতবাদ।

নব্য-ধ্রুপদি ধারণা দুইধারা : **A. মানবিক সম্পর্ক মতবাদ (Human Relation Approach);** এবং **B. মানবিক আচরণভিত্তিক মতবাদ (Human Behaviour Approach)**।

A. মানবিক সম্পর্ক মতবাদ (Human Relation Concept) : মানবিক সম্পর্ক মতবাদ মানবসমাজের ওপর গুরুত্ব আরোপ করা হয়। শ্রমিকদের মানুষ হিসেবে বিবেচনা করে এবং অলিখিত সাংগঠনিক কাঠামোকেও গুরুত্ব দেওয়ার কথা বলা হয়েছে। যেখানে ব্যক্তিগত সম্পর্ক প্রাধান্য পায়। মানবিক উপাদানের ওপর গুরুত্ব না দিয়ে প্রতিষ্ঠান কার্যকরীভাবে কাজ করতে পারে না। কার্যকরী মানবিক সম্পর্ক প্রতিষ্ঠা করতে সামাজিক ও শারীরিক উপাদান পর্যালোচনা করতে হবে, যাতে শ্রমিকদের কর্ম প্রণোদনায় উদ্‌বুদ্ধ করা যায়।

এলটন মেয়ো (Elton Mayo) কে মানবিক সম্পর্ক মতবাদের জনক হিসেবে অভিহিত করা হয়। এলটন মেয়ো ছাড়াও যারা মানবিক সম্পর্ক মতবাদকে পরিণত করেছেন তারা হলেন-ডব্লু জে ডিকসন (W. J. Dickson), টি. এন. হোয়াইটহেড (T. N. Whitehead), ডি. ই. ম্যাকফারল্যান্ড (D. E. McFarland), আমেরিকার ইন্ডিয়ানা বিশ্ববিদ্যালয়ের অধ্যাপক কিথ ডেভিস (Keith Davis)-এর মতে, "মানবিক সম্পর্ক ব্যবস্থাপনার ক্ষেত্রে একটি যুগান্তরকারী ধারণা সৃষ্টি করেছে, যা কর্মক্ষেত্রে শ্রমিক-কর্মচারীদের সমন্বিত করে ফলে তারা উৎপাদনশীলতা ও সহযোগিতার মনোভাব নিয়ে আর্থিক, মনস্তাত্ত্বিক

ও সামাজিক কর্ম প্রেরণায় উদ্‌বুদ্ধ হয়।" 1950 খ্রিস্টাব্দ পর্যন্ত মানবিক সম্পর্ক মতবাদ গতিশীল ছিল। পরবর্তী পর্যায়ে গতি পরিবর্তিত হয়। ডি. ই. ম্যাকফারল্যান্ড (D. E. McFarland) এর মতে, "কর্মরত শ্রমিকদের জ্ঞান, বোধশক্তি, মনোভাব, আবেগ ও পারস্পরিক সম্পর্কের মাধ্যমে মানবিক সম্পর্কের ব্যবহার সংক্রান্ত শিক্ষা ও প্রয়োগ।"

▣ **হথর্ন গবেষণা (Hawthorne Experiments) :** 1924 খ্রিস্টাব্দে জর্জ এলটন মায়ো (George Elton Mayo) এর নেতৃত্বে হাভার্ড বিজনেস স্কুলের একদল গবেষক চিকাগো শহরে অবস্থিত ওয়েস্টার্ন ইলেকট্রিক কোম্পানির হথর্ন প্ল্যান্টে (Hawthorne Plant)- এ শ্রমিকের কাজের পরিবেশ ও কাজের ওপর শ্রমিকদের প্রভাব সম্পর্কে গবেষণা করেন। শ্রমিকদের স্বাস্থ্যকর সম্পর্ক উৎপাদন বৃদ্ধির হতিয়ার হিসেবে গণ্য হবে।

এলটন মায়ো (Elton Mayo)-র সহযোগীরা হলেন টি এন হোয়াইটহেড (T.N. Whitehead), রোয়েথলিস বার্জার (Roethlis Berger) এবং উইলিয়াম ডিকসন (William Dickson)। হথর্ন গবেষণা (Hawthorne Plan Study) কে চারটি ভাগে ভাগ করা যেতে পারে।

a. আলো সংক্রান্ত গবেষণা (Illumination Experiments) (1924–1927)

b. দলগত দৌড় পরীক্ষা ঘর পরীক্ষা (Ralay Assembly Test Room Experiment) (1927–1928)

c. গণ সাক্ষাৎকার কর্মসূচি (Mass Interviewing Programme) (1928–30)

d. পর্যবেক্ষণ কক্ষ পরীক্ষা (Bank Wining Observation Room Study) (1931–1932)

a. আলো সংক্রান্ত গবেষণা (Illumination Experiments) : বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার ভিত্তিতে এই গবেষণার উদ্দেশ্য ছিল আলোর গভীরতার সঙ্গে শ্রমিকের উৎপাদনশীলতার কোন্ সম্পর্ক আছে? গবেষণার কাজের জন্য শ্রমিক গোষ্ঠীকে দুভাগে বিভক্ত করা হল। একদলকে আলোকোজ্জ্বল গবেষণা কক্ষে এবং অন্যদলকে প্রথাগত আলো সম্মিলিত নিয়ন্ত্রণ কক্ষে রাখা হল। আলোর উজ্জ্বলতা বৃদ্ধির সঙ্গে সঙ্গে উভয় গোষ্ঠীর উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধি পেল। আলোর উজ্জ্বলতা কমা সত্ত্বেও দুই গোষ্ঠীর উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধি পেল।

গবেষক গোষ্ঠীর উৎপাদনশীলতা তখনই হ্রাস পেল যখন আলোর উজ্জ্বলতা জ্যোৎস্নার আলোর মতো। সাধারণ আলো থেকে কম আলোর কারণেই উৎপাদনশীলতা হ্রাস পেল।

এই গবেষণায় এই সিদ্ধান্তে উপনীত হওয়া গেল, আলোর উজ্জ্বলতা উৎপাদনশীলতার ওপর প্রভাব বিস্তার করতে পারে না কিন্তু কিছুটা হলেও সামলাতে পারে। এই গবেষণায় এই সত্যও উঠে এল মানবিক উপাদান উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধির সহায়ক কিন্তু কোন্ দিকটি তা নিশ্চিত নয়। ফলে পরের পর্যায়ের গবেষণা শুরু হল।

b. দলগত দৌড় পরীক্ষা ঘর পরীক্ষা (Ralay Assembly Test Room Experiment) (1927–1928) : আলো সংক্রান্ত গবেষণার সূত্র থেকে দলগত দৌড় সম্মেলন পরীক্ষা শুরু হয়। এই পরীক্ষার উদ্দেশ্য ছিল কাজের পরিবেশ উৎপাদনশীলতার ওপর কীভাবে প্রভাব বিস্তার করে। এই গবেষণার জন্য গবেষকরা দুটি দলগত দৌড় সম্মেলন কক্ষ এবং দুটি বালিকাকে সেই কাজের জন্য নিযুক্ত করেন। তাদের দুজনকে আরও দুজনকে সহকারী হিসেবে পছন্দ করতে বলা হয়। প্রত্যেক দৌড়ে উৎপাদনের বিভিন্ন অংশ থাকে যেখানে তার সাহায্যে সম্পূর্ণ উৎপাদিত পণ্য তৈরি হয়। একজন পর্যবেক্ষক সেই কাজ তত্ত্বাবধান করে। প্রত্যেক পরীক্ষার আগে বালিকাদের মতামত নেওয়া হয় এবং কখনো-কখনো তাদের সিদ্ধান্ত নিতে দেওয়া হয়।

■ **পরীক্ষার ফলাফল (Outcome of Experiment) :**

1. প্রণোদনামূলক ব্যবস্থার পরিবর্তনের মাধ্যমে প্রত্যেক বালিকার মজুরি সহযোগীর আচরণের ভিত্তিতে নির্ধারিত করা হয়। ফলে আগের তুলনায় উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধি পায়।
2. দিনে বিশ্রামের সময় দু-বার পাঁচ মিনিট থেকে বাড়িয়ে দশ মিনিট করার ফলে উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধি পেল।
3. বিশ্রামের সময় কমিয়ে পাঁচ মিনিট করা হল কিন্তু বিশ্রাম নেওয়ার সংখ্যা বাড়িয়ে দেওয়া হল। এতে মেয়েরা অভিযোগ করল কাজের ছন্দ হারিয়ে ফেলছে।
4. বিশ্রামের সংখ্যা দু-বার এবং প্রতিবার পাঁচ মিনিট করে দেওয়া হল কিন্তু সকালে বিশ্রামের সময় কফি-স্যান্ডউইচ এবং বিকেলে হালকা জলখাবারের ব্যবস্থা করাতে উৎপাদনশীলতা পুনরায় বেড়ে গেল।
5. কাজের সময়ের পরিবর্তন করা হল। দিনের শেষে এক ঘন্টা আগে ছুটি এবং শনিবার পূর্ণ দিবস কাজ বন্ধ রাখা হল। পাঁচটার পরিবর্তে সাড়ে চারটে এবং পরবর্তী পর্যায়ে চারটেতে ছুটির ব্যবস্থা করাতে উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধি পেল।

প্রতিটি পরিবর্তনের সঙ্গে সঙ্গে অনুপস্থিতি কমল, তদারকি কম হল এবং কর্মীদের মনোবল বৃদ্ধি পেল। গবেষণা থেকে উঠে এল শারীরিক উপাদানের ওপর উৎপাদনশীলতা নির্ভর করে না, নির্ভর করে বালিকাদের কাজের প্রতি মনোভাব এবং কর্মীগোষ্ঠীর ওপর। তাদের স্থায়িত্বের ধারণা ও মমত্ববোধ জন্মাল। যেহেতু তারা কাজে অনেক স্বাধীনতা পেল, সেই কারণে তাদের মধ্যে দায়িত্ব বোধ ও স্ব-আরোপিত শৃঙ্খলা এল। পর্যবেক্ষক ও কর্মীদের মধ্যে গভীর ও বন্ধুত্বপূর্ণ সম্পর্ক গড়ে উঠল।

c. গণ সাক্ষরতা কর্মসূচি (Man Interviewing Programme) : শ্রমিকদের মনোভাব ও অনুভূতি বোঝার জন্য প্লান্ট অনুসারে সাক্ষাৎকারের ব্যবস্থা, কখনও গণ সাক্ষাৎকারের ব্যবস্থা করতে হবে।

1. গবেষণা থেকে প্রাপ্ত ফলাফল মিল ও ফার্ম (Mill and Farm) বর্ণনা অনুসারে নিম্নরূপ :
   কোনো অভিযোগের মধ্যে নৈর্ব্যক্তিক বহিঃপ্রকাশ নাও হতে পারে। এটি কর্মীর ব্যক্তিগত বিশৃঙ্খলা প্রকাশ, যার কারণ সমাজের গভীরে নিহিত থাকে।
2. ব্যক্তি, উদ্দেশ্য অথবা ঘটনার মধ্য দিয়ে সামাজিক অভিব্যক্তি প্রকাশিত হবে। এর মধ্যে কর্মীদের সন্তুষ্টি ও অসন্তুষ্টি লুকিয়ে থাকে। এটি কর্মীর ব্যক্তিগত অভিব্যক্তির বহিঃপ্রকাশ।
3. কোনো কর্মীর ব্যক্তিগত অবস্থা কতগুলি বিষয়ের ওপর নির্ভরশীল। বিষয়গুলি হল ব্যক্তির স্বার্থ, ইচ্ছা, আকাঙ্ক্ষা, দৃষ্টিভঙ্গি ব্যক্তির অতীত ও বর্তমান সামাজিক অবস্থার ওপর নির্ভরশীল।
4. কোনো প্রতিষ্ঠানে কর্মীর অবস্থা বা মর্যাদা থেকে বোঝা যায় কর্মীর উদ্দেশ্য বা পারিপার্শ্বিক অবস্থা কোন্ অবস্থায় বা দৃষ্টিভঙ্গিতে গ্রহণ করা হয়েছে।
5. কোম্পানির সামাজিক সংগঠনের মাধ্যমে কর্মীর মূলবোধের বহিঃপ্রকাশ ঘটে, যেখানে কর্মীর সামাজিক পুরস্কার এবং সামাজিক মর্যাদার পরিপ্রেক্ষিতে কর্মীর সন্তুষ্টি বা অসন্তুষ্টি নির্ধারিত হয়।
6. কোনো কর্মীর সামাজিক চাহিদা কর্মক্ষেত্র বা কর্মক্ষেত্রের বাইরে গড়ে ওঠা গোষ্ঠীর সামাজিক অভিজ্ঞতার দ্বারা প্রভাবিত হয়।

d. পর্যবেক্ষক কক্ষ পরীক্ষা (Bank Wining Observation Room Study) : এই সমীক্ষার উদ্দেশ্য ছিল ছোটো ছোটো গোষ্ঠীর কাজ বিশ্লেষণ এবং ব্যক্তিগত আচরণে গোষ্ঠীর প্রভাব নির্ধারণ। এই পরীক্ষার প্রয়োজনে 14 জন পুরষকর্মীকে ব্যাংক ওয়ারিং কক্ষে নিয়োগ করা হয়। 9 জন কাজ করে, 3 জন ঝালাই ও 2 জন পরিদর্শনের কাজ করে। টেলিফোন অফিসে ব্যবহৃত যন্ত্রপাতির সুইচে তার লাগানোকে মূল কাজ হিসেবে বিবেচনা করা হয়। কর্মীদের গড় উৎপাদনের ভিত্তিতে ঘণ্টা ভিত্তিক মজুরি এবং দলীয় গড় উৎপাদনের ভিত্তিতে বোনাসের নীতি অনুসৃত হয়। অনুমান করা হয়েছিল, কর্মীরা ব্যক্তিগত ভাবে উৎপাদনে উৎসাহিত হবে এবং গোষ্ঠীগত ভাবে বোঝালে অনুপ্রাণিত হবে। কিন্তু ফল বিপরীত হল। শ্রমিক দলের তরফে শ্রমিকের উৎপাদনকে নিয়ন্ত্রণের চেষ্টা হয়। কর্মীদের বেকার হওয়ার সম্ভাবনা, কাজ হারাবার সম্ভাবনা, মন্থর গতি, মান হ্রাসের ভয় থেকে শ্রমিকদের কর্মক্ষমতায় ভাটা পড়ে।

যে সমস্ত কর্মীর আচরণে উৎপাদন ও সামাজিক সম্পর্কের মধ্যে সামঞ্জস্য দেখা যায়, তাদের ভালো কর্মী বলা যাবে। সাংগঠনিক উদ্দেশ্য পূরণ করতে কর্মীগোষ্ঠীর আচরণে পরিবর্তন আনা প্রয়োজন।

● **হথর্ন গবেষণার অনুমান ও ফলাফল (Assumptions and Findings of Hawthorne Experiments) :**

অনুমান (Assumptions)	ফলাফল (Findings)
1. কাজের ফলাফল ব্যক্তি শ্রমিকদের ওপর নির্ভর করে।	1. কাজের ফলাফল শ্রমিক গোষ্ঠীর ওপর নির্ভর করে।
2. ব্যবস্থাপকগণ কাজের মান নির্ধারণ করেন।	2. কাজের ক্ষেত্রে কর্মসংস্কৃতি কাজের মানের ভিত্তি নির্ধারণ করে।
3. শ্রমিকের অনীহা মূল কারণ যা উৎপাদনকে প্রভাবিত করে।	3. কাজের অর্থ ও গুরুত্ব উৎপাদনের মূল চালিকাশক্তি।

⊙ **হথর্ন গবেষণা থেকে প্রাপ্তফল (Results Desired from Hawthorne Experiment)**

1. **উৎপাদনের সামাজিক উপাদান (Social Factor in Output) :** "প্রতিটি সংগঠন সামাজিক উপাদান দ্বারা প্রভাবিত

হয়। মেয়োর মতে, সংগঠন হল সামাজিক ব্যবস্থা, অপ্রথাগত ব্যবস্থা, এবং যুক্তিপূর্ণ ও অযুক্তিপূর্ণ বিষয়ের সমাহার।" ("An Organization is a social system, a system of cliques, informed status system, rituals and a mixture of logical, non-logical and illogical behaviour.")

2. **অপ্রথাগত সংগঠন (Informal Organization) ঃ** প্রথাগত সংগঠনের মধ্য থেকে শ্রমিকদের কাজ করতে হয়। প্রথাগত সংগঠনের বাইরে অপ্রথাগত সংগঠন কাজ করে। যার গুরুত্ব অস্বীকার করা যায় না।
3. **কর্মীর আচরণ (Behaviour of Employee) ঃ** কর্মীর আচরণ নয়, কর্মীগোষ্ঠীর আচরণের ওপর উৎপাদন নির্ভরশীল। এই সার সত্য হথর্ন গবেষণার থেকে উঠে এল।
4. **প্রণোদনা (Incentive) ঃ** হথর্ন গবেষণার থেকে উঠে এল অর্থনৈতিক প্রণোদনার থেকেও অনর্থনৈতিক প্রণোদনার গুরুত্ব অনেক বেশি।
5. **যোগাযোগ (Communication) ঃ** হথর্ন গবেষণা থেকে উঠে এসেছে সংগঠনের মধ্যে যোগাযোগ উৎপাদনশীলতাকে বৃদ্ধি করে।
6. **পর্যবেক্ষণ (Supervision) ঃ** উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধির থেকে পর্যবেক্ষণের গুরুত্ব অপরিসীম। সোনি কর্পোরেশনের প্রতিষ্ঠাতা আকিও মরিটা (Akio Morita) তাঁর আত্মজীবনী 'Made In Japan' পুস্তকে উল্লেখ করেছেন। তাদের সাফল্যের মূল চাবিকাঠি কর্মীদের প্রতি তাদের মনোভাব।

▣ **মানবিক আচরণভিত্তিক মতবাদ (Human Behaviour School) ঃ** মানবিক আচরণভিত্তিক মতবাদের ভিত্তি হল মানব আচরণের ধারাবাহিক ও বিজ্ঞানসম্মত বিশ্লেষণ, যা মানুষের কাজের পিছনে কার্যকরী আচরণের প্রতিফলন। এটি প্রতিষ্ঠানের আচরণ তত্ত্ব। এই তত্ত্বের ভিত্তি হল মনস্তত্ত্ব, সমাজতত্ত্ব ও নৃতত্ত্ব। এই তত্ত্বটি মানবিক সম্পর্ক মতবাদের পরিশুদ্ধ ও বিস্তৃত রূপ। মানবিক সম্পর্ক মতবাদের অসুবিধা দূর করে এবং মানবিক সম্পর্ক মতবাদকে সম্পৃক্ত করে।

মানুষের আচরণ প্রতিষ্ঠানের মধ্যে কাজ ও ব্যক্তিসম্পর্কের নির্ণায়ক বিষয় হিসেবে কাজ করে। প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য ও ব্যক্তিলক্ষ্য পাশাপাশি চলে। কর্মীবর্গের সমষ্টিগত আচরণের মাধ্যমেই প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য স্থির হয়। মানবিক আচরণভিত্তিক মতবাদ কাজের প্রকৃতি নির্ধারণ, সমষ্টিগত অভিব্যক্তি, নেতৃত্ব, অনপ্রেরণা ও যোগাযোগের ওপর নির্ভর করে। প্রণোদন থেকে অনুপ্রেরণা, অনুপ্রেরণা থেকে উৎপাদনশীলতা— সমস্ত পর্যায়ে মানবিক আচরণভিত্তিক মতবাদ নির্ণায়ক ভূমিকা পালন করে। প্রাতিষ্ঠানিক সাংগঠনিক বিষয়ের পাশাপাশি অপ্রাতিষ্ঠানিক সাংগঠনিক বিষয় কার্যকরী ভূমিকা পালন করে থাকে।

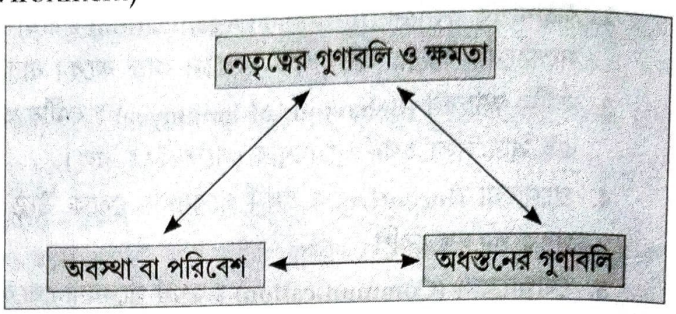
বিরাট সংখ্যক মনস্তত্ত্ববিদ মানবিক আচরণভিত্তিক মতবাদকে সমৃদ্ধ করেছেন এবং প্রয়োগের ক্ষেত্রে অগ্রণী ভূমিকা পালন করেছেন। মেরি পার্কার ফলেট (Mery Parker Follett), আব্রাহাম মাসলো (Abraham Maslow), ডগলাস ম্যাকগ্রেগর (Douglas McGragor), ফ্রেডরিক হার্জবার্গ (Frederick Herzberg), রবার্ট ব্লেক (Robert Blake), জেনি মাউটন (Jane Mouton) এদের মধ্যে অগ্রণী। এদের গবেষণায় উঠে এসেছে—

1. ব্যক্তি আচরণ ও প্রাতিষ্ঠানিক কাঠামো;
2. প্রযুক্তির পরিবর্তন সমষ্টির আচরণকে কীভাবে প্রভাবিত করে;
3. মানুষের চাহিদা ও আকাঙ্ক্ষা;
4. অনুপ্রেরণা ও নেতৃত্ব;
5. ব্যবস্থাপনার ধরন এবং কর্মীর ওপর তার প্রভাব;
6. গোষ্ঠীর গতিশীলতা;
7. প্রাতিষ্ঠানিক উন্নতি, পরিবর্তন ও সংঘাত;
8. নেতৃত্বের ধারণা।

⊙ **মেরি পার্কার ফলেট (Mary Parker Follet) ঃ** রাষ্ট্রবিজ্ঞানী ও দার্শনিক হিসেবে মেরি পার্কার ফলেট কর্মীদের কাজের ক্ষেত্রে সম্ভাব্য আবেগ সংক্রান্ত প্রতিক্রিয়া ও মানবিক কার্যকলাপের ক্ষেত্রে মনস্তাত্ত্বিক সম্পর্কের অনুসন্ধান। তিনি মানুষের মধ্যে আবেগজনিত উপাদানকে স্বীকৃতিদান করতে চেয়েছেন। তিনি মনে করেন মনস্তাত্ত্বিক ও গতিশীল ধারণাতে ভিত্তি করে কর্মীর সমস্যার সমাধান করতে হবে।

মেরি পার্কার ফলেট (Mary Parker Follet) অবস্থাগত তত্ত্ব (The Law of Situation) উদ্ভাবন করেন। এই বিষয়ে তিনি তিনটি চলক-এর কথা বলেছেন।

1. নেতা (The Leader)
2. কর্মী (The Led)
3. অবস্থা বা পরিবেশ (The Situation or the Environment)



নেতৃত্ব, অধস্তন এবং পরিবেশের ঘাতপ্রতিঘাতে প্রতিষ্ঠানের সাফল্য রচিত হয়। মেরি পার্কার ফলেট শিল্পপ্রতিষ্ঠানকে সমাজের অংশ হিসেবে বিবেচনা করেছেন। কর্মী প্রতিষ্ঠানের চাইতে অধিক গুরুত্বপূর্ণ। পরিস্থিতির ওপর কর্তৃত্ব, নেতৃত্ব ও নিয়ন্ত্রণ নির্ভর করে। গোষ্ঠী হিসেবে সামগ্রিক জীবন ব্যক্তিবর্গের জীবনের যোগফলের থেকে বড়ো। এই ইতিবাচক মূল্যবোধ সমাজজীবনে জরুরি।

■ **আব্রাহাম মাসলো (Abraham Maslow) ঃ** মনোস্তত্ত্ববিদ হিসেবে আব্রাহাম মাসলো (Abraham Maslow) 1943 খ্রিস্টাব্দে Psychological Review পত্রিকায় 'A Theory of Human Motivation' নিবন্ধে চাহিদার ক্রমস্তর তত্ত্ব (Need Hierarchy Theory) প্রকাশিত হয়। চাহিদাকে পিরামিড (Pyramid)-এর সঙ্গে তুলনা করলে মূল চাহিদা শারীরিক বা দৈহিক চাহিদা সবচেয়ে নীচে এবং আত্মোপলব্ধির চাহিদা সবচেয়ে ওপরে অবস্থান করে। অন্যান্য চাহিদাগুলি হল নিরাপত্তার চাহিদা, ভালোবাসার চাহিদা ও সম্মানের চাহিদা।

মাসলো 1 শতাংশ স্বাস্থ্যবান কলেজ ছাত্রছাত্রীদের ওপর এই গবেষণা করেন। মাসলো তাঁর তত্ত্ব 1954 খ্রিস্টাব্দে Motivation and Personality বইতে প্রকাশ করেন। মনে রাখা প্রয়োজন, মানুষের চাহিদা মাসলো বর্ণিত স্তর অনুসারে আসে না।

■ **হার্জবার্গের দ্বি-উপাদান তত্ত্ব (Two Factors Theory of Herzberg) ঃ** 1959 খ্রিস্টাব্দে প্রকাশিত ফ্রেডরিক হাজবার্গ-এর The Motivation to Work পুস্তকে দ্বি-উপাদান তত্ত্ব প্রকাশিত হয়। হাজবার্গের অনুপ্রেরণা তত্ত্ব (Herzberg's Motivation Theory) দুটি বিষয়ের ওপর ভিত্তি করে গড়ে উঠেছে ঃ স্বাস্থ্য বিষয়ক উপাদান (Hygine Factor) ও অনুপ্রেরণাসূচক উপাদান (Motivational Factor)। মাসলোর নিম্নচাহিদা স্তরের সঙ্গে স্বাস্থ্য বিষয়ক উপাদানের এবং উচ্চস্তরের চাহিদার সঙ্গে অনুপ্রেরণাসূচক উপাদানের সামাঞ্জস্য লক্ষ করা যায়। শারীরিক, নিরাপত্তা ও সামাজিক চাহিদা স্বাস্থ্য বিষয়ক উপাদান হিসেবে বিবেচিত। অন্যদিকে, শ্রদ্ধা ও আত্মোপলব্ধির চাহিদা অনুপ্রেরণামূলক উপাদান হিসেবে বিবেচিত।

ডগলাস ম্যাকগ্রেগার (Douglas McGragar) X-তত্ত্ব ও Y-তত্ত্ব (Theory X and Theory Y) ঃ জার্মান মনস্তত্ত্ববিদ ম্যাকগ্রেগার মানবিক আচরণ সম্পর্কে দু'টি ভিন্ন অনুমানের ওপর ভিত্তি করে X- তত্ত্ব ও Y- তত্ত্ব উত্থাপন করেন। 1960 খ্রিস্টাব্দে প্রকাশিত 'The Human Side of the Enterprise' পুস্তকে দুটি ভিন্ন ধারণার ওপর ভিত্তি করে X- তত্ত্ব ও Y-তত্ত্ব প্রকাশ করেন। দুটি ধারণা পরস্পরের বিপরীত। X- তত্ত্বে ধরে নেওয়া হয় মানুষ কাজ অপছন্দ করে তাই নিয়মের প্রয়োজন হয় তাকে কাজ করাতে। অন্যদিকে, Y-তত্ত্বে ধরে নেওয়া হয় মানুষ কাজকে বিশ্রাম বা খেলার মতো মনে করেন। সেই কারণে তাদের অনুশাসনে বেঁধে ফেলবার কোনো প্রয়োজন নেই। আত্মনিয়ন্ত্রণ বা আত্ম-নির্দেশ যথেষ্ট।

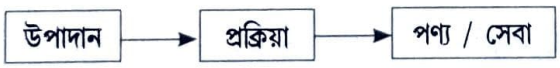
হেনরি মিনজবার্গ প্রদত্ত ব্যবস্থাপনার তিনটি কাজ (Three Managerial Roles of Henry Mintzberg) ঃ পারস্পরিক (Informal Role Interpersonal Role) কাজ ও সিদ্ধান্ত গ্রহণ (decision making)।

● **মানবিক সম্পর্ক মতবাদ ও মানবিক আচরণভিত্তিক মতবাদের পার্থক্য (Difference between Human Relation Approach and Human Behaviour Approach) ঃ**

পার্থক্যের বিষয় (Points of Difference)	মানবিক সম্পর্ক মতবাদ (Human Relation Approach)	মানবিক আচরণভিত্তিক মতবাদ (Human Behaviour Approach)
1. পদ্ধতি (Methods)	মানবিক সম্পর্ক মতবাদ অনুসারে কারবারি সংগঠনকে মনস্তাত্ত্বিক ও সামাজিক পদ্ধতির একক হিসেবে বিবেচিত হয়।	মানবিক আচরণভিত্তিক মতবাদ অনুসারে কারবারি সংগঠন সামাজিক ও কারিগরিক পদ্ধতির সম্মিলিত একক।
2. গুরুত্ব (Importance)	ব্যক্তি ও তাঁর আচরণকে গুরুত্ব দেয়।	গোষ্ঠী ও তার আচরণকে গুরুত্ব দেয়।
3. পরিধি (Scope)	মানবিক সম্পর্কের ধারণার পরিধি সংকীর্ণ। কর্মীর মনস্তাত্ত্বিক ও সামাজিক বিষয় বিবেচনা করে।	মানবিক আচরণভিত্তিক মতবাদের ধারণার পরিধি ব্যাপক। সামাজিক দিকের সঙ্গে কাজের সমস্ত দিক বিবেচনা করে।
4. উৎপাদনশীলতা (Productivity)	মানবিক সম্পর্কের মতবাদ আর্থিক প্রণোদনার মাধ্যমে উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধিতে বিশ্বাসী।	মানবিক আচরণভিত্তিক মতবাদ আর্থিক প্রণোদনার মাধ্যমে উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধিতে বিশ্বাস করে না।
5. মনোভাব (Attitude)	মানবিক সম্পর্ক মতবাদ অনুসারে সমস্ত কর্মীর সমজাতীয় মনোভাবে বিশ্বাস করে।	মানবিক আচরণ ভিত্তিক মতবাদ অনুসারে কর্মীদের ভিন্ন জাতীয় মনোভাবে বিশ্বাস করে
6. সংঘাত (Conflect)	এই মতবাদ সংঘাতকে নেতিবাচক হিসেবে বিবেচনা করে নিষ্পত্তির কথা বলে।	এই মতবাদ সংঘাতকে ইতিবাচক হিসাবে বিবেচনা করে সুফল আদায়ের চেষ্টা করে।

2.16 আধুনিক মতবাদ [Modern Approach]

1. **ব্যবস্থাপনার পদ্ধতি ধারণা (System Approach to Management) ঃ** লুডউইগ ভন বের্টালনফে (Ludu-ing Von Bertadanffy) ব্যবস্থাপনার পদ্ধতির ধারণার জনক বলা হয়। বের্টালনফের মতে, "কোনো সংগঠিত সমগ্রকে বোঝার জন্য আমাদের অবশ্যই অংশগুলির পাশাপাশি তাদের সম্পর্কও বুঝতে হবে।" General System Theory তাঁর বিখ্যাত প্রকাশনা। লুডউইগ ভন বের্টালনফে 'General System Theory' পুস্তক রচনা করেন। আর এ জনসন (R. A. Johnson), চেস্টার ইরভিং বার্নাড (Chester Erving Barnard) ব্যবস্থাপনা পদ্ধতি ধারণার প্রবক্তা। কোনো কিছুই শূন্য থাকতে পারে না। প্রত্যেক কোম্পানি অন্য কোম্পানিকে কোনো না কোনোভাবে প্রভাবিত করে। প্রত্যেক কোম্পানি একটি পদ্ধতির মধ্যে অবস্থান করে এবং প্রত্যেক পদ্ধতি একটি বড়ো পদ্ধতির অংশ। পদ্ধতির চারটি অংশ ঃ পরিবেশ, উপাদান, প্রক্রিয়া এবং পণ্য বা সেবার উদ্ভব। ব্যবস্থাপনার পদ্ধতি দু-ধরনের বন্ধ পদ্ধতি ও মুক্ত পদ্ধতি। বন্ধ পদ্ধতির বহির্জগতের সঙ্গে কোনো যোগসূত্র নেই। কিন্তু মুক্ত পদ্ধতি সব সময় পরিবেশের সঙ্গে প্রতিনিয়ত সংযোগ রেখে চলে। বেশিরভাগ প্রতিষ্ঠান মুক্ত পদ্ধতি অবলম্বন করে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যে পৌঁছোয়।

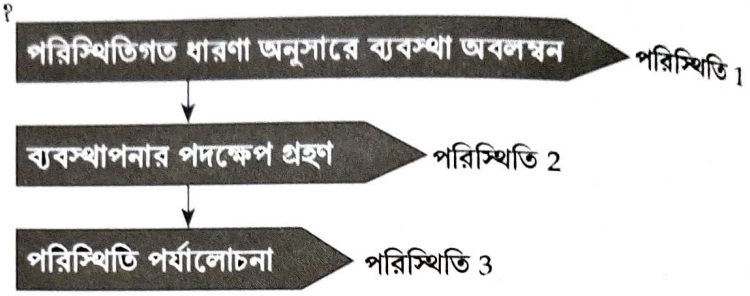


2. **অনিশ্চিত সম্ভাবনার ধারণা (Contingency Approach) ঃ** সমস্ত জীবজগত মুক্ত পদ্ধতিতে অবস্থান করে পরিস্থিতিগত ধারণা অনুসারে। পরিস্থিতিগত মতবাদ পরিস্থিতির পর্যালোচনা করতে হবে। পরিস্থিতির গভীরতা অনুসারে উপযুক্ত পদ্ধতি অবলম্বন করতে হবে। ব্যক্তিগত পদ্ধতি পরিস্থিতির সঙ্গে সামঞ্জস্যপূর্ণ হবে। 1950 খ্রিস্টাব্দে জোহান উডওয়ার্থ (Johan Woodworth) পরিস্থিতিগত মতবাদের ধারণা প্রবর্তন করেন। 1970 খ্রিস্টাব্দে লর্চ ও লরেন্স (Lornch and Lawrence) পরিস্থিতিগত ধারণা ব্যক্ত করেন। জোহান উডওয়ার্থ (Johan Woodwarch), ফিডলার (Ferdler) প্রমুখ এই ধারণাকে সমৃদ্ধ করেছে। এই ধারণা অনুসারে ব্যবস্থাপনার

কোনো "সঠিক পন্থা নেই।" ব্যবস্থাপনার সর্বজনীন ধারণা অনুসারে একই ব্যবস্থাপনার গতি সর্বক্ষেত্রে প্রযোজ্য। পরিস্থিতিগত ধারণা অনুসারে ব্যবস্থাপনার পদক্ষেপ নির্ভর করে পরিস্থিতির উপর।

অনিশ্চিত সম্ভাবনা পদ্ধতি কয়েকটি প্রশ্নের উত্তর খোঁজে ঃ

1. পরিস্থিতি অনুসারে কী ব্যবস্থা অবলম্বন করা যায়?
2. কীভাবে বোঝা যাবে পরিস্থিতি অবস্থান করছে?
3. কারও নিজস্ব স্টাইল কীরকম?



অনিশ্চিত সম্ভাবনার ধারণা এই সত্যকে প্রকাশ করে যে, কোনো তত্ত্বই সমস্ত প্রতিষ্ঠানের ক্ষেত্রে সমানভাবে সত্য নয়। কোনো একটি তত্ত্ব সমস্ত পরিস্থিতিতে কার্যকরী হতে পারে না। অনিশ্চিত সম্ভাবনা ধারণার মূল বিষয় হল, ব্যবস্থাপকরা অবস্থার পর্যালোচনা করবেন, পরিস্থিতি অনুধাবন করবেন এবং পরিস্থিতি অনুসারে তত্ত্বের প্রয়োগ ঘটাবেন।

ব্যবস্থাপনা বিজ্ঞান মতবাদ (Management Science Approach) বা কার্যকরী গবেষণা মতবাদ (Operation Research Approach) ঃ ব্যবস্থাপনা বিজ্ঞান মতবাদ বা কার্যকরী মতবাদ বিজ্ঞানভিত্তিক ধারণার ওপর প্রতিষ্ঠিত। এই মতবাদ বিজ্ঞানভিত্তিক ও সামঞ্জস্যপূর্ণ ধারণার ওপর ভিত্তি করে গড়ে উঠেছে। গণিত, অর্থনীতি ও পরিসংখ্যানকে হাতিয়ার করে জটিল সমস্যা সমাধানে অগ্রসর হয়। একে অপারেশন রিসার্চ (Operation Research) বলা হয়ে থাকে। পিটার এফ. ড্রাকার যথার্থই বলেছেন, "ব্যবস্থাপকরা যাই করুক, তিনি তা করেন সিদ্ধান্ত গ্রহণের মাধ্যমে।" ("Whatever a Manager does, he does through makeing decisions.') জর্জ আর. টেরি (George R. Terry)-র মতে, "যদি ব্যবস্থাপকদের একটিমাত্র সর্বজনগ্রাহ্য কাজ থাকে, তা হল সিদ্ধান্ত গ্রহণ।" ("If there is one Universal mark of a manager, it is decision making.")

● **ব্যবস্থাপনার পদ্ধতির ধারণা ও পরিস্থিতিগত ধারণার পার্থক্য (Difference between System Approach and Contingency Approach) ঃ**

পার্থক্যের বিষয়	ব্যবস্থাপনার পদ্ধতির ধারণা	পরিস্থিতিগত ধারণা
1. সংজ্ঞা (Definition)	ব্যবস্থাপনার পদ্ধতি ধারণা অনুসারে কোন কিছুকে একত্রিত বা সংযুক্ত করে দেখানো হয়েছে।	পরিস্থিতিগত ধারণা অনুসারে ব্যবস্থাপনার কাজ প্রয়োজন ও পরিবেশের উপর নির্ভরশীল।
2. পরিবেশ (Environment)	প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্তরীণ পরিবেশ নির্ভর।	প্রতিষ্ঠানের বাহ্যিক পরিবেশ নির্ভর।
3. প্রতিষ্ঠান (Organization)	প্রত্যেক প্রতিষ্ঠান একই ধরনের।	প্রত্যেক প্রতিষ্ঠান নিজ নিজ স্বাতন্ত্রে সমুজ্জ্বল।
4. সমাধান (Solution)	ব্যবস্থাপনার নির্ণায়ক সমাধানে বিশ্বাসী।	ব্যবস্থাপনার সম্ভাব্য ও প্রয়োগমুখী সমাধানে বিশ্বাসী
5. মন্তব্য (Remarks)	ব্যবস্থাপনার চিরাচরিত ধারণাকে আঘাত করে না।	ব্যবস্থাপনার চিরাচরিত ধারণার অন্ধ অনুকরনে বিশ্বাসী নয়।
6. বাস্তবতা (Reality)	ব্যবস্থাপনার পদ্ধতির ধারণা অস্পষ্ট।	পরিস্থিতিগত ধারণা প্রয়োগ সাপেক্ষ।

এই তত্ত্বের প্রবক্তারা হলেন, চেস্টার আই বার্নার্ড (Chester I Barnard), হার্বার্ট এ সাইমন (Herbert A Simon), জন ভন নিউম্যান (John Von Newmann) জোয়েল ডিন (Joel Dean)।

সম্ভাবনার তত্ত্ব (Theory of Probability)-এ. এন. কলমোগভ্ (A. N. Kolmogorov) সম্ভাবনা জুয়া খেলায় ব্যবহৃত হত। বর্তমানে সিদ্ধান্ত গ্রহণের হাতিয়ার হিসেবে ব্যবহৃত হয়। তিনি রাশিয়ান সংখ্যাতত্ত্বের প্রবক্তা।

গেম থিয়োরি (Game Theory) : জন ভন নিউম্যান (John Von Newman) কে গেম থিয়োরির জনক বলা হয়। Two Person Zero Sum Game এর মাধ্যমে দুই প্রতিযোগীর মধ্যে সমাধানে পৌঁছোনোর কৌশল হিসেবে ব্যাখ্যা করেছেন। ব্যবস্থাপনার অর্থনীতি (Managerial Economics) এর লেখক জোয়েল ডিন (Joel Dean)। অর্থনীতির গাণিতিক প্রয়োগের মাধ্যমে সিদ্ধান্ত গ্রহণের উপায় বলেছেন।

সিদ্ধান্ত গ্রহণ ও সমস্যা সমাধান (Decision Making and Problem Solving) এর প্রবক্তা হার্বার্ট এ. সাইমন (Herbert A. Simon) যার ভিত্তি সর্বজনীন গ্রহণযোগ্যতা (Barnded Rationality)। লিনিয়ার প্রোগ্রামিং (Linear Programming) ধারণা লিওনার্ড কান্তরভচি (Leonid Kantorvich)-র Approximate Methods of Higher Analysis প্রকাশিত হয়। উপাদান চলক (Variable) এর সঙ্গে সঙ্গে সীমাবদ্ধতা (Constraints) কে মাথায় রেখে গাণিতিক ভাবে সমস্যার সমাধান সম্ভব তা ব্যাখ্যা করেন। পিটার এফ. ড্রকার মনে করেন, "ব্যবস্থাপনার আসল কাজ সিদ্ধান্ত গ্রহণ।"

চেস্টার আই বার্নার্ড (Chester I Barnard) Informal Organization and the Functions of Executive আধুনিক ধারণার অন্যতম উপাদান কারবারি আচরণ মতবাদ (Organizational Behaviour Theory). হেনরি মিনজবার্গ (Henry Mintzberg) ব্যবস্থাপনার 10 টি কাজের কথা বলেছেন, যা তিনটি ভাগে বিভক্ত। পারস্পরিক (Interpersonal) তথ্যসরবরাহ সংক্রান্ত (Informational) এবং সিদ্ধান্তগ্রহণ সম্পর্কিত (Decision Roles)।

সংক্ষিপ্তসার

নীতি হল একটি মৌলিক সত্য। শিল্পবিপ্লবের পর ব্যবস্থাপনার ধারণা বিকশিত হয়েছে। ব্যবস্থাপনার বিবর্তন চারটি পর্যায়ে ঘটেছে ঃ প্রাক্-ধ্রুপদি ধারণা, ধ্রুপদি ধারণা, উত্তর ধ্রুপদি ধারণা ও আধুনিক ধারণা।

1911 খ্রিস্টাব্দে প্রকাশিত ফ্রেডরিক উইন্সলো টেলরের কালজয়ী গ্রন্থ 'The Principles of Scientific Management' প্রকাশিত হয়। টেলরকে বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার জনক বলা হয়। সময় সমীক্ষা, গতি সমীক্ষা ও ক্লান্তি সমীক্ষা পর্যালোচনার মধ্য দিয়ে বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা বিকশিত হয়। পদ্ধতি সমীক্ষাও বিবেচিত। 1916 খ্রিস্টাব্দে হেনরি ফেয়ল এর গ্রন্থ 'General and Administrative Management প্রকাশিত হয়। ফেয়লকে প্রশাসনিক ব্যবস্থাপনার জনক বলা হয়। ফেয়ল প্রশাসনিক ব্যবস্থাপনার চোদ্দোটি নীতি প্রণয়ন করেন। চোদ্দোটি নীতি হল ঃ কর্তৃত্ব ও দায়িত্ব, আদেশদানের একতা, নির্দেশদানের একতা, কর্তৃত্বের শৃঙ্খলা, শ্রমবিভাজন, সামগ্রিক স্বার্থকে ব্যক্তিস্বার্থের ওপরে স্থান দেওয়া, পারিশ্রমিক, কেন্দ্রীকরণ, শৃঙ্খলা, বিন্যাস, সমতা, কার্যকালের স্থায়িত্ব, উদ্যম এবং একতাই বল।

বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা ও প্রশাসনিক ব্যবস্থাপনা উভয় তত্ত্বই অভিজ্ঞতার ফসল। প্রথমে মনে করা হল, বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা ও প্রশাসনিক ব্যবস্থাপনা পরস্পরের বিপরীত। কিন্তু কালের নিয়মে প্রমাণিত, বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা প্রশাসনিক ব্যবস্থাপনা ছাড়া বাস্তবায়ন অসম্ভব। আবার, প্রশাসনিক ব্যবস্থাপনার পূর্ণতা সম্ভব বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার প্রয়োগের মাধ্যম। দুই তত্ত্ব পরস্পর পরস্পরের পরিপূরক।

ম্যাক্স ওয়েবারকে আমলাতান্ত্রিক ব্যবস্থাপনার জনক বলা হয়। আমলাতন্ত্র হল প্রশাসনিক ব্যবস্থাপক যাকে চিত্রায়িত করা যায় বিশেষ জ্ঞান, নিরপেক্ষতা ও মানবিকতা বর্জিত রূপে।

এলটন মেয়োকে মানবিক সম্পর্ক মতবাদের জনক হিসেবে অভিহিত করা যায়। এলটন মেয়োর নেতৃত্বে হথর্ন গবেষণা যুগান্তরকারী পরিবর্তন আনে। কাজের ফলাফল শ্রমিককে নয়, শ্রমিক গোষ্ঠীর কর্ম, সংস্কৃতির ওপর নির্ভর করে।

মানবিক আচরণভিত্তিক মতবাদের জনক মেরি পার্কার ফলেট। আব্রাহাম মাসলোর চাহিদার ক্রমোন্নয়ন তত্ত্ব, ডগলাস ম্যাকগ্রেগরের X-তত্ত্ব ও Y-তত্ত্ব বিশেষভাবে উল্লেখযোগ্য।

আধুনিক ব্যবস্থাপনার ধারণার মধ্যে ব্যবস্থাপনার ধারণা পদ্ধতি প্রত্যেক প্রতিষ্ঠানকে বড়ো পদ্ধতির অংশ হিসেবে বিবেচনা করে। অনিশ্চিত ধারণা মতবাদ অনুসারে কোনো মতবাদ সকল প্রতিষ্ঠানে সমানভাবে প্রযোজ্য নয়। প্রতিষ্ঠানভেদে তত্ত্বের প্রয়োগের তারতম্য ঘটে।

আধুনিক ব্যবস্থাপনার সর্বশ্রেষ্ঠ অবদান ব্যবস্থাপনা বিজ্ঞান মতবাদ বা কার্যকরী মতবাদ। সিদ্ধান্তগ্রহণ ব্যবস্থাপকদের অন্যতম কাজ। সেই কাজ সম্পন্ন করার জন্য ব্যবস্থাপকরা গণিত বা পরিসংখ্যানবিদ্যার সাহায্য গ্রহণ করে। সম্ভাবনা তত্ত্ব, গেম থিওরি, সিদ্ধান্ত গ্রহণ ও সমস্যার সমাধান, গণিতভিত্তিক অর্থনীতি এই প্রক্রিয়াকে সুদৃঢ় করেছে এবং আধুনিক ব্যবস্থাপনার