


# নিয়ন্ত্রণ Controlling



## ভূমিকা

একটি প্রতিষ্ঠানে পরিকল্পনা প্রণয়ন, প্রয়োজনীয় মাল-মশলা ও যন্ত্রপাতি সংগ্রহ এবং লোকবল নিয়োগ করে কার্য শুরু করলেই এর উৎপাদন প্রক্রিয়া সুচারুরূপে সম্পাদিত হবে এমনটি আশা করা যায় না। লক্ষ্য অর্জনের জন্য পরিকল্পনা অনুযায়ী সকল কার্য সম্পাদিত হচ্ছে কিনা তা পর্যবেক্ষণ ও যাচাই করার প্রয়োজন হয়। কেননা নির্ধারিত মান অনুযায়ী কার্যাবলি সম্পাদিত না হলে প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য অর্জনের সকল প্রচেষ্টাই ব্যর্থতায় পর্যবসিত হয়। এ কাজটিই সম্পাদন করে থাকে নিয়ন্ত্রণ। অর্থাৎ নিয়ন্ত্রণ এমন একটি প্রক্রিয়া যার দ্বারা পূর্বনির্ধারিত পরিকল্পনা অনুযায়ী প্রতিষ্ঠানের কার্যসমূহ পরিচালিত হচ্ছে কিনা তা পরীক্ষা করা হয় এবং কোনরূপ ব্যতিক্রম বা বিচ্যুতি পরিলক্ষিত হলে প্রয়োজনীয় সংশোধনের ব্যবস্থা গ্রহণ করা হয়। তাই নিয়ন্ত্রণ হল নিরাময়মূলক ব্যবস্থা। এটি ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়ার সর্বশেষ কাজ। কোন প্রতিষ্ঠানে সুষ্ঠু নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা বিদ্যমান থাকলে যে কোন রকমের ভুল-ত্রুটি চিহ্নিত করে তা নিরসন করা সম্ভব হয়। ফলে এর দ্বারা একটি প্রতিষ্ঠান সহজেই তার কাজক্ষত পথে অগ্রসর হতে পারে। এ ইউনিটে আমরা নিয়ন্ত্রণের ধারণা, বৈশিষ্ট্য, গুরুত্ব, নীতিমালা, পদক্ষেপ, কৌশল ও প্রকারভেদ ইত্যাদি বিষয় আলোচনা করব। তাহলে আসুন, নিচের পাঠগুলো সমাপ্ত করে নিয়ন্ত্রণ সম্পর্কে বিস্তারিত জেনে নেই।

	ইউনিট সমাপ্তির সময়	ইউনিট সমাপ্তির সর্বোচ্চ সময় ২ সপ্তাহ
---	---------------------	---------------------------------------

### এই ইউনিটের পাঠসমূহ

- পাঠ-১০.১ : নিয়ন্ত্রণের ধারণা, বৈশিষ্ট্য ও গুরুত্ব
- পাঠ-১০.২ : নিয়ন্ত্রণের নীতিমালা
- পাঠ-১০.৩ : নিয়ন্ত্রণের পদক্ষেপ
- পাঠ-১০.৪ : নিয়ন্ত্রণের কৌশল
- পাঠ-১০.৫ : নিয়ন্ত্রণের প্রকারভেদ

## পাঠ-১০.১

## নিয়ন্ত্রণের ধারণা, বৈশিষ্ট্য ও গুরুত্ব

## Concept, Features and Importance of Controlling



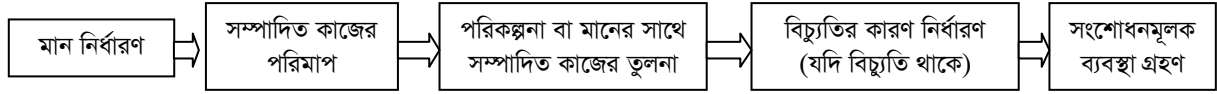
## উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- নিয়ন্ত্রণের ধারণা বর্ণনা করতে পারবেন।
- নিয়ন্ত্রণের বৈশিষ্ট্যগুলো চিহ্নিত করতে পারবেন।
- নিয়ন্ত্রণের গুরুত্ব ব্যাখ্যা করতে পারবেন।

## নিয়ন্ত্রণ (Controlling)

ব্যবস্থাপনার সর্বশেষ গুরুত্বপূর্ণ মৌলিক কাজ হলো নিয়ন্ত্রণ। প্রাতিষ্ঠানিক জগতে নিয়ন্ত্রণ বলতে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য ও পরিকল্পনা অনুযায়ী কার্যাবলি সম্পাদিত হচ্ছে কিনা তা নিশ্চিত করার জন্য কার্যফল পরিমাপ করা এবং কোন বিচ্যুতি হলে তা সংশোধনের ব্যবস্থা গ্রহণ করাকে বুঝানো হয়। পরিকল্পনা অনুযায়ী কাজ হচ্ছে কিনা কিংবা নির্ধারিত মান অনুসারে কাজকর্ম চলছে কিনা তা দেখাই নিয়ন্ত্রণের কাজ। কার্যক্ষেত্রে কোন রকম ত্রুটি-বিচ্যুতি ধরা পড়লে তার কারণ চিহ্নিত করার পর যথাযথ সংশোধনী এনে নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ায় তা দূর করা হয়। সে কারণে নিয়ন্ত্রণকে নিয়াময়মূলক ব্যবস্থাও বলা হয়। পরিকল্পনা ও নিয়ন্ত্রণ ঘনিষ্ঠভাবে সম্পর্কিত। পরিকল্পনা না থাকলে নিয়ন্ত্রণ মূল্যহীন। কেননা পূর্ব-পরিকল্পনা বা নির্ধারিত মান অনুযায়ী নিয়ন্ত্রণ কার্য পরিচালিত হয়ে থাকে। নিয়ন্ত্রণের পর্যায়ক্রমিক কার্যক্রম নিচে দেখানো হল:



চিত্র : নিয়ন্ত্রণের প্রবাহ চিত্র

এবার আসুন, নিয়ন্ত্রণ সম্পর্কে কয়েকজন বিখ্যাত ব্যবস্থাপনা বিশারদের কথা জেনে নেই-

১. **H. Weirich** ও **H. Koontz** -এর মতে “পরিকল্পনা অনুযায়ী যাতে কার্য সম্পাদিত হয় তা নিশ্চিত করার জন্য সম্পাদিত ব্যক্তিক ও প্রাতিষ্ঠানিক কাজ পরিমাপ ও সংশোধন করাকেই নিয়ন্ত্রণ বলে” (*Controlling is measuring and correcting individual and organisational performance to ensure that events conform to plans*)।<sup>1</sup>
২. **Henri Fayol** -এর মতে, “নিয়ন্ত্রণ হল গৃহীত পরিকল্পনা, জারিকৃত নির্দেশনা ও প্রতিষ্ঠিত নীতি অনুযায়ী কার্য পরিচালিত হচ্ছে কিনা তা পরীক্ষা করা” (*Control involves whether anything occurs in conformity of the plan, the instructions issued and principles established*)।<sup>2</sup>
৩. অধ্যাপক দুর্গাদাস ভট্টাচার্য-এর ভাষায়, “পরিকল্পনা অনুসারে কার্য সম্পাদন হচ্ছে কি-না তা নিরীক্ষণ করা, প্রকৃত কার্য ও বিনির্দিষ্ট কার্যের মধ্যে বিচ্যুতি নিরূপণ করা এবং সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ প্রক্রিয়াকে নিয়ন্ত্রণ বলে।”<sup>3</sup>

পরিশেষে বলা যায়, প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্য অর্জনের জন্য পরিকল্পনা বা পূর্ব নির্ধারিত মান অনুযায়ী কার্যাবলি সম্পাদিত হচ্ছে কি-না তা যাচাই করা এবং কোনরূপ বিচ্যুতি পরিলক্ষিত হলে তার কারণ নির্ধারণপূর্বক প্রয়োজনীয় ব্যবস্থা গ্রহণ প্রক্রিয়াকে নিয়ন্ত্রণ বলে। একটি প্রতিষ্ঠানে নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা দুর্বল হলে তা চলমান রাখা কঠিন হয়ে পড়বে। নিয়ন্ত্রণ কী তা জানা হল। এবার আসুন এর প্রকৃতি ও বৈশিষ্ট্য সম্পর্কে বিস্তারিত জেনে নিই।

<sup>1</sup> Weirich, Heinz & Koontz, Harold, Management : A Global perspective, 10<sup>th</sup> Int. edition, Mc Graw Hil Inc. Page-21.

<sup>2</sup> Fayol, Henry, General & Industrial Management, Sir Isaac Pitman & Sons, London, 1949, Page-107.

<sup>3</sup> ভট্টাচার্য, দুর্গাদাস, কারবারের ব্যবস্থাপনা, পঞ্চম সংস্করণ, গ্লোব লাইব্রেরী, পৃষ্ঠা-৩৪৯।

## নিয়ন্ত্রণের প্রকৃতি ও বৈশিষ্ট্য (Nature and Characteristics of Controlling)

ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়ার সর্বশেষ ও চূড়ান্ত কার্য হচ্ছে নিয়ন্ত্রণ। পরিকল্পনা অনুযায়ী কার্যাবলি ঠিকমত পরিচালিত হচ্ছে কি-না তা যাচাই করা এবং কোন রকম ত্রুটি বিদ্যুতি হয়ে থাকলে প্রয়োজনীয় সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করাই নিয়ন্ত্রণের মূখ্য কাজ। কী কী বৈশিষ্ট্য থাকলে আমরা একটি নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়াকে যথাযথ বলব সে সম্পর্কে জানা প্রয়োজন। নিচে এ বিষয়ে বিস্তারিত আলোচনা করা হল:

১. **পরিকল্পনার অনুসরণ (Follow-up of planning)** : ব্যবস্থাপনার যে সব কার্যাবলি রয়েছে তা পরিকল্পনার মাধ্যমে শুরু হয় এবং নিয়ন্ত্রণের মাধ্যমে শেষ হয়। অর্থাৎ নিয়ন্ত্রণ পরিকল্পনাকে অনুসরণ করে। পরিকল্পনায় কাজের যে মান নির্ধারণ করা হয়, সেটি বিবেচনা করেই নিয়ন্ত্রণ কাজ করা হয়ে থাকে। দৈনন্দিন কাঁচা বাজারের কথাই ধরুন। বাজারে যাওয়ার আগে কী কী জিনিস ক্রয় করবেন এবং তার জন্য কী পরিমাণ অর্থ ব্যয় হবে সে সম্পর্কে আপনার একটি পরিকল্পনা থাকে। বাজারে গিয়ে সে অনুযায়ী জিনিসপত্র ক্রয় করেন। কোন জিনিসের দাম হেরফের হলে পরিকল্পনার সাথে সমন্বয় করেন এবং বাজারের বিষয়টি নিয়ন্ত্রণ করেন।
২. **কার্য পরিমাপ করা (Measurement of performance)** : পরিকল্পনায় নির্ধারিত মান (standard) অনুযায়ী বিভিন্ন বিভাগের ও ব্যক্তির কর্মকাণ্ড পরিমাপ করার জন্য নিয়ন্ত্রণ কৌশলের দরকার হয়। তাই কার্য সম্পাদন পরিমাপ নিয়ন্ত্রণের একটি অন্যতম বৈশিষ্ট্য।
৩. **ত্রুটি-বিদ্যুতি দেখা (Investigation of defects/variances)** : সম্পাদিত কার্য পরিমাপ করার সময় পূর্ব-নির্ধারিত মানের সাথে সম্পাদিত কাজের মিল আছে কি-না তা অনুসন্ধান করে দেখা হয়। বিদ্যুতি বা পার্থক্য ধরা পড়লে তা রেকর্ড করা হয়।
৪. **বিদ্যুতির কারণ নির্ণয় (Diagnosis of the causes of defects/variances)** : অনুসন্ধানের ফলে ত্রুটি-বিদ্যুতি ধরা পড়লে তার কারণ নির্ধারণ করা হয়। কারণ জানা না থাকলে সমস্যা সমাধান করা অসম্ভব হয়।
৫. **সংশোধনমূলক ব্যবস্থা (Taking corrective action)** : নিয়ন্ত্রণের আরেকটি গুরুত্বপূর্ণ বৈশিষ্ট্য হচ্ছে সংশোধনমূলক ব্যবস্থা। অর্থাৎ নিয়ন্ত্রণের ফলে যেসব ত্রুটি-বিদ্যুতি ধরা পড়ে সেগুলো সংশোধনের জন্য প্রয়োজনীয় ব্যবস্থা গ্রহণ করা। সংশোধনের ব্যবস্থা না থাকলে নিয়ন্ত্রণ কাজ সম্পূর্ণ হয় না।
৬. **অব্যাহত কার্য (Continuous activity)** : নিয়ন্ত্রণ একটি সার্বক্ষণিক কার্য। প্রতিষ্ঠানের সকল কাজের সাথে এটি জড়িত। পরিকল্পনা মোতাবেক বিভিন্ন কার্য, যেমন সংগঠন, কর্মসংস্থান, নির্দেশনা, প্রেষণা ইত্যাদি যতক্ষণ চলতে থাকে নিয়ন্ত্রণও অবিরাম গতিতে ততক্ষণ চলতে থাকে। কোন কারণে পরিকল্পনায় সংশোধনী আনা হলে সেই পরিকল্পনা বাস্তবায়নের জন্যও নিয়ন্ত্রণ অব্যাহত থাকে।
৭. **সাংগঠনিক ব্যাপ্তি (Organisational pervasiveness)** : প্রতিষ্ঠানের ভেতরে যতগুলো বিভাগ বা সেকশন থাকে সবগুলোতেই পরিকল্পনার সাথে সঙ্গতি রেখে নিয়ন্ত্রণ কার্য করা হয়। তাই নিয়ন্ত্রণের ব্যাপ্তি পুরো সংগঠনেই ছড়িয়ে থাকে।
৮. **পরিবর্তনশীল (Flexible)** : ব্যবসায়িক পরিবেশ সবসময়ই পরিবর্তন হচ্ছে। এসব পরিবর্তনের সাথে তাল রেখে নিয়ন্ত্রণ কৌশলেও পরিবর্তন আনা হয়ে থাকে।
৯. **বাস্তবতার প্রতিফলন (Reflection of reality)** : প্রতিষ্ঠানের বাস্তব অবস্থা বিবেচনা করেই নিয়ন্ত্রণ কার্য সম্পাদন করা হয়। বাস্তব তথ্যের ভিত্তিতে পরিকল্পনার সাথে মিল রেখেই কার্য সম্পাদন নিয়ন্ত্রণ করতে হয়।

## কার্যকরী নিয়ন্ত্রণের আবশ্যিকীয় উপাদান (Elements of Effective Controlling)

একটি কার্যকরী নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থায় কতগুলো আবশ্যিকীয় উপাদান রয়েছে। নিয়ন্ত্রণকে কার্যকরী করতে হলে এ উপাদানগুলোকে গুরুত্বের সাথে বিবেচনা করতে হয়। এগুলো নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার প্রয়োজনীয় শর্ত হিসেবেও বিবেচিত হয়ে থাকে। এসব উপাদান নিচে আলোচনা করা হল :

১. নিয়ন্ত্রণ পরিকল্পনা ও কর্মীর পদের সাথে সঙ্গতিপূর্ণ হবে (**Control should be tailored to plans and positions**): নিয়ন্ত্রণ সর্বদাই পরিকল্পনার সাথে এবং প্রতিষ্ঠানে বিভিন্ন পদের সাথে সঙ্গতিপূর্ণ হবে। অর্থাৎ নিয়ন্ত্রণ একদিকে যেমন পরিকল্পনা অনুযায়ী হবে, অন্যদিকে তা কোন্ পদে কোন্ ধরনের কাজের দায়িত্ব রয়েছে তার সাথে মিল রেখে করতে হবে।
২. নিয়ন্ত্রণ বোধগম্য হবে (**Controls should be understandable**): প্রতিষ্ঠানে নিয়োজিত ব্যবস্থাপকদের নিকট নিয়ন্ত্রণ গ্রহণযোগ্য বা বোধগম্য হতে হবে। নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতি সহজ-সরল ও বোধগম্য হলে ব্যবস্থাপকগণ তা ব্যবহারে স্বাচ্ছন্দ্য বোধ করেন।
৩. নিয়ন্ত্রণ বিচ্যুতির দ্রুত সনাক্তকরণে সাহায্য করবে (**Control should help quick detection of deviations**): নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতি এমনভাবে সাজাতে হবে যাতে বিচ্যুতি বা সমস্যা দ্রুত চিহ্নিত করা যায়। সমস্যা বা ত্রুটি সনাক্ত করতে পারলে ব্যবস্থাপকগণ সেদিকে বেশি মনোযোগী হতে পারেন এবং এতে নিয়ন্ত্রণ কার্য সহজতর হয়।
৪. নিয়ন্ত্রণ নমনীয় হবে (**Controls should be flexible**): আদর্শ নিয়ন্ত্রণ নমনীয় হবে। অর্থাৎ প্রয়োজনে কোন রকম পরিবর্তন সাধিত হলে নিয়ন্ত্রণে যাতে পরিবর্তন আনা যায় সেদিকে খেয়াল রাখতে হবে।
৫. নিয়ন্ত্রণ উদ্দেশ্যমুখী হবে (**Controls should be objective**): আদর্শ নিয়ন্ত্রণের আরো একটি উপাদান হল উদ্দেশ্যকেন্দ্রিকতা। অর্থাৎ ব্যবস্থাপনার উদ্দেশ্যসমূহ অর্জনের জন্যই নিয়ন্ত্রণ কাজ পরিচালিত হতে হবে। এ উদ্দেশ্যের মান সংখ্যায় প্রকাশ করা যেতে পারে। যেমন- ১০০ টাকা খরচ, ১০ ঘন্টা শ্রম ইত্যাদি।
৬. নিয়ন্ত্রণ সামঞ্জস্যপূর্ণ হবে (**Controls should be consistent**): নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতি সাংগঠনিক পরিবেশের সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ হতে হবে। উদাহরণস্বরূপ বলা যায়, যেখানে কঠোর নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতি থাকে সেখানে কর্মীদের অধিক স্বাধীনতা দেয়া হলে তা সামঞ্জস্যপূর্ণ হতে পারে না। এতে নিয়ন্ত্রণ ব্যর্থ হতে বাধ্য।
৭. নিয়ন্ত্রণ হবে স্বল্প ব্যয়সাধ্য (**Controls should be economical**): আদর্শ নিয়ন্ত্রণের আরেকটি উপাদান হল এটি স্বল্প ব্যয়সাধ্য হবে। যে পদ্ধতিতে নিয়ন্ত্রণ করা হবে তার যে ব্যয় হবে তা এর থেকে প্রাপ্ত সুবিধার চেয়ে কম হতে হবে। নিয়ন্ত্রণ ব্যয়বহুল হলে নিয়ন্ত্রণের উদ্দেশ্য সফল হয় না।
৮. নিয়ন্ত্রণ হবে বাস্তবভিত্তিক (**Controls should be pragmatic**): নিয়ন্ত্রণ হবে বাস্তবভিত্তিক অর্থাৎ অবাস্তব কল্পনা বা অনুমানের উপর নির্ভর করে নিয়ন্ত্রণ করা হলে তা কার্যকরী হয় না।
৯. নিয়ন্ত্রণে ভবিষ্যৎ দর্শন থাকবে (**Controls should have future vision**): কার্যকর নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা এমন হতে হয় যাতে ভবিষ্যতে কি ধরনের সমস্যা বা ত্রুটি-বিচ্যুতি হতে পারে সে সম্পর্কে ধারণা দিতে পারে এবং গুণ্ডো কিভাবে সমাধান করা যায় তারও ইঙ্গিত দিতে পারে। এতে ভবিষ্যতে সম্ভাব্য সমস্যার সমাধান সহজসাধ্য হয়।
১০. নিয়ন্ত্রণ সংশোধনমূলক হবে (**Controls should lead to corrective action**): নিয়ন্ত্রণের আর একটি পূর্বশর্ত হল এতে সংশোধনমূলক ব্যবস্থা রাখা। নিয়ন্ত্রণের ক্ষেত্রে আদর্শমান ও পরিকল্পনার সাথে প্রকৃত কার্যের তুলনা করে ত্রুটি-বিচ্যুতি সনাক্ত করা হয়। নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতিতে ঐসব ত্রুটি-বিচ্যুতি বা দুর্বলতা সংশোধনের ব্যবস্থাও থাকতে হবে।

নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা প্রবর্তন ও অনুশীলন করার সময় উপরিউক্ত উপাদান বা বৈশিষ্ট্যসমূহ বিবেচনা করতে হয়। একটি নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থায় এ উপাদানগুলো বিবেচিত না হলে নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা ব্যর্থতায় পর্যবসিত হয়। মনে রাখবেন, নিয়ন্ত্রণ প্রতিষ্ঠানের উচ্চ পর্যায়ের লোকজন দ্বারা পরিকল্পিত হয়। নিয়ন্ত্রণের মাধ্যমে উর্ধ্বতন ও অধস্তনের মধ্যে এক যোগসূত্র তৈরি হয়। তাই সুষ্ঠু নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা একটি প্রতিষ্ঠানের পুরো সংস্কৃতি পরিবর্তন করে দিতে পারে। আর এই পরিবর্তন ইতিবাচক হলে প্রতিষ্ঠানের জন্য অবশ্যই মঙ্গল বয়ে আনবে। এর জন্য কাজের প্রকৃতি অনুযায়ী নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতি নির্ধারণ করা প্রয়োজন।

### ব্যবস্থাপনায় নিয়ন্ত্রণের গুরুত্ব (Importance of Controlling in Management)

একটি প্রতিষ্ঠানের সকল কার্য সুষ্ঠুভাবে সম্পাদনের জন্য নিয়ন্ত্রণের গুরুত্ব অপরিসীম। নিয়ন্ত্রণ পরিবর্তনশীল পরিবেশে প্রতিষ্ঠানকে সঠিক পদক্ষেপ নিতে সহায়তা করে। বড় ধরনের ভুল থেকে প্রতিষ্ঠানকে রক্ষা করার জন্য ছোট ভুল বড় ভুলে পরিণত হবার আগেই তা সনাক্ত করতে সাহায্য করে। তা ছাড়াও, নিয়ন্ত্রণ পরিকল্পনার বাস্তবায়ন নিশ্চিত করে,

লোকসানের ঝুঁকি হ্রাস করে এবং ক্রটি-বিচ্যুতি সংশোধনকল্পে প্রয়োজনীয় ব্যবস্থা গ্রহণের সুযোগ সৃষ্টি করে। ব্যবস্থাপনায় নিয়ন্ত্রণের এসব গুরুত্ব নিচে আলোচনা করা হল :

১. **পরিকল্পনা বাস্তবায়নে সহায়তা (Help in the implementation of plan) :** পরিকল্পনার সাথে নিয়ন্ত্রণের ঘনিষ্ঠ সম্পর্ক বিদ্যমান। সঠিক নিয়ন্ত্রণ কৌশলের মাধ্যমে পরিকল্পনার বাস্তবায়নের অগ্রগতি পরিমাপ করা যায়। ফলে পরিকল্পনার বাস্তবায়ন সহজতর হয়।
২. **কর্তৃত্ব অর্পন (Delegation of authority) :** প্রতিষ্ঠানের সকল বিভাগে নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা প্রতিষ্ঠিত হলে ব্যবস্থাপক নিশ্চিত্তে অধস্তনের নিকট কর্তৃত্ব অর্পণ করতে পারেন।
৩. **লোকসানের ঝুঁকি হ্রাস (Minimization of the risk of losses) :** সঠিক ও কার্যকর নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার কারণে সব রকমের কার্যাবলি নিয়ন্ত্রিত হয় বলে প্রতিষ্ঠানের উৎপাদনশীলতা বাড়ে। এতে প্রতিষ্ঠানে লোকসানের ঝুঁকি কমে যায়।
৪. **সমস্যার কারণ চিহ্নিতকরণ (Identification of the causes of problems):** পরিকল্পনা অনুযায়ী বাস্তব কাজ পরিচালিত না হলে বুঝতে হবে কাজের ক্ষেত্রে কোথাও সমস্যা রয়েছে। কার্যকর নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার মাধ্যমে ব্যবস্থাপকগণ সমস্যার কারণ চিহ্নিত করতে পারেন এবং যথাসম্ভব তা সংশোধনও করতে পারেন।
৫. **ক্ষমতার বিকেন্দ্রীকরণ (Decentralisation of power):** উত্তম নিয়ন্ত্রণ-কৌশল প্রতিষ্ঠিত হলে প্রতিষ্ঠানের উপরের স্তরে সকল ক্ষমতা কেন্দ্রীভূত করে রাখার প্রয়োজন হয় না। এর মাধ্যমে ক্ষমতার অপব্যবহার কিংবা অযোগ্য ব্যবহার কমানো যায় বিধায় ক্ষমতার বিকেন্দ্রীকরণ সম্ভব হয়।
৬. **সমন্বয়সাধনে সহায়তা (Aid in coordination):** কার্যকর নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন বিভাগ ও কর্মীর কাজের মধ্যে সমন্বয় সাধনে সহায়তা করে। সমন্বয়সাধনের কারণে প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্তরে শৃঙ্খলা প্রতিষ্ঠিত হয়।
৭. **পরিবর্তিত অবস্থার সাথে খাপ খাওয়াতে সহায়তা (Help in keeping pace with changing circumstances):** প্রতিষ্ঠানে কিংবা এর পরিবেশে কোন পরিবর্তন সাধিত হতে পারে। কার্যকর নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতি এ পরিবর্তনশীল অবস্থা সম্পর্কে পূর্বাভাস দিতে পারে এবং পরিবর্তিত পরিবেশের সাথে খাপ খাওয়াতে সহায়তা করে।
৮. **অপচয় হ্রাস (Reduction of wastage):** সুষ্ঠু নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা থাকলে প্রতিষ্ঠানে নিয়োজিত প্রত্যেক ব্যক্তি তার দায়িত্ব ঠিক পরিকল্পনা মোতাবেক পালন করতে সচেষ্ট হয়। ফলে প্রতিষ্ঠানের অপচয় হ্রাস পায়।
৯. **ব্যবস্থাপকের সময় ও শ্রম সাশ্রয় (Saving of time and energy of the manager):** প্রতিষ্ঠানে সুষ্ঠু নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা থাকলে ব্যবস্থাপককে প্রতিষ্ঠানের কাজ দেখাশুনা করতে অধিক সময় দিতে হয় না। বরং অন্যান্য কাজে তিনি অধিক মনোনিবেশ করতে পারেন। ফলে তার সময় ও শ্রম বাঁচে।
১০. **ভুল-ক্রটি থেকে অব্যাহতি (Getting relief from errors):** অনেক ক্ষুদ্র ক্ষুদ্র ভুল দিনের পর দিন ঘটতে থাকলে তা প্রতিষ্ঠানের জন্য ক্ষতিকর হয়ে উঠতে পারে। নিয়ন্ত্রণ এ ধরনের ভুল পূর্ব থেকে সনাক্ত করতে সাহায্য করে। ফলে প্রতিষ্ঠান অনিবার্য ক্ষতির হাত থেকে বেঁচে যায়।
১১. **দ্রুত সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ (Undertaking quick corrective action):** শুধু ভুল-ত্রুটি বা বিচ্যুতি সনাক্তকরণই নয়, নিয়ন্ত্রণ-ব্যবস্থা সেগুলোর কারণ নিয়ন্ত্রণের মাধ্যমে প্রয়োজনীয় সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করতে সহায়তা করে। এতে প্রতিষ্ঠানের পরিকল্পনার সঠিক বাস্তবায়ন সম্ভব হয়।
১২. **ব্যবস্থাপনায় গতিশীলতা আনয়ন (Dynamism in management):** নিয়ন্ত্রণহীনতা প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের সীমা লঙ্ঘন করতে প্ররোচিত করে। এছাড়া সুষ্ঠু নিয়ন্ত্রণ ব্যতীত ব্যবস্থাপনার অধিকাংশ কাজই বেপরোয়াভাবে পরিচালিত হওয়ার আশঙ্কা থাকে। এ কারণে ব্যবস্থাপনাকে গতিশীল ও সুশৃঙ্খল করতে সুষ্ঠু নিয়ন্ত্রণ অত্যাবশ্যিক।

ব্যবস্থাপনার সামগ্রিক কার্যাবলি সুষ্ঠু ও সঠিকভাবে সম্পাদনের ক্ষেত্রে নিয়ন্ত্রণের গুরুত্ব অপরিসীম। এ কারণে কোন কোন লেখক নিয়ন্ত্রণ সম্পর্কে এরূপ মন্তব্য করেছেন: “Management itself is controlling” অর্থাৎ ব্যবস্থাপনাই নিয়ন্ত্রণ।

	শিক্ষার্থীর কাজ	পরিকল্পনা না থাকলে নিয়ন্ত্রণ মূল্যহীন- এ বিষয়ে ১০ লাইন খাতায় লিখুন।
---	-----------------	--



## সারসংক্ষেপ:

ব্যবস্থাপনার সর্বশেষ গুরুত্বপূর্ণ মৌলিক কার্য হচ্ছে নিয়ন্ত্রণ। প্রাতিষ্ঠানিক জগতে নিয়ন্ত্রণ বলতে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য ও পরিকল্পনা মোতাবেক কার্যাবলি সম্পাদিত হচ্ছে কিনা তা নিশ্চিত করার জন্য কার্যফল পরিমাপ করা এবং কোন বিচ্যুতি হয়ে থাকলে তার সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণকে বুঝানো হয়। পরিকল্পনা অনুযায়ী যাতে কার্য সম্পাদিত হয় তা নিশ্চিত করার জন্য সম্পাদিত ব্যক্তিক ও প্রাতিষ্ঠানিক কাজ পরিমাপ ও সংশোধন করাকেই নিয়ন্ত্রণ বলে। ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়ার সর্বশেষ ও চূড়ান্ত কার্য হচ্ছে নিয়ন্ত্রণ। নিয়ন্ত্রণ সর্বদাই পরিকল্পনার সাথে এবং প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন পদের সাথে সঙ্গতিপূর্ণ হবে। আদর্শ নিয়ন্ত্রণের আর একটি উপাদান হল উদ্দেশ্যকেন্দ্রিকতা। আদর্শ নিয়ন্ত্রণ নমনীয় হবে। এ কারণে কোন কোন লেখক নিয়ন্ত্রণকে 'ব্যবস্থাপনাই নিয়ন্ত্রণ' নামে অভিহিত করেছেন। ভবিষ্যতে কী করা হবে, সে সম্পর্কে পূর্বে সিদ্ধান্তগ্রহণ করাই হলো পরিকল্পনা। আর পরিকল্পনা অনুযায়ী কাজ সম্পাদিত হচ্ছে কি না তা পর্যবেক্ষণ ও পরীক্ষা-নিরীক্ষা করাকে বলা হয় নিয়ন্ত্রণ।



## পাঠোত্তর মূল্যায়ন-১০.১

সঠিক উত্তরের পাশে টিক (✓) চিহ্ন দিন-

১. ব্যবস্থাপনার সর্বশেষ কাজ কোনটি?
 

ক. পরিকল্পনা	খ. সংগঠন
গ. নিয়ন্ত্রণ	ঘ. সমন্বয়সাধন
২. পরিকল্পনায় বর্ণিত আদর্শ মানের সাথে সকল কার্যক্রম যথার্থভাবে হচ্ছে কিনা তা যাচাই করাকে কী বলা হয়?
 

ক. সংগঠন	খ. প্রেষণা
গ. কর্মী সংগ্রহ ও নির্বাচন	ঘ. নিয়ন্ত্রণ।
৩. নিচের কোনটি নিয়ন্ত্রণের সর্বশেষ পদক্ষেপ?
 

ক. বিচ্যুতি মূল্যায়ন	খ. আদর্শমান নিরূপণ
গ. সংশোধন মূলক ব্যবস্থাগ্রহণ	ঘ. কার্যফল নিরূপণ
৪. নিয়ন্ত্রণ কোনটিকে অনুসরণ করে?
 

ক. পরিকল্পনা	খ. প্রচলিত নিয়মকানুন
গ. উর্ধ্বতনের সুপারিশ মালা	ঘ. কোনটি নয়।

## পাঠ-১০.২

## নিয়ন্ত্রকের নীতিমালা

## Principles of Controlling



## উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- নিয়ন্ত্রকের নীতিমালা বর্ণনা করতে পারবেন।
- নিয়ন্ত্রকের নীতিমালার প্রয়োগ করতে পারবেন।


## নিয়ন্ত্রকের নীতিমালা (Principles of Controlling)


ইতোমধ্যে আমরা জেনেছি, পরিকল্পনা অনুযায়ী কার্য সম্পাদিত হচ্ছে কিনা বা নির্বাচিত মানের সাথে বিচ্যুতি হচ্ছে কিনা তা নিরূপণ করে নিরাময়মূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করাই নিয়ন্ত্রণ। সুতরাং নিয়ন্ত্রণ একটি প্রক্রিয়া। কোন প্রক্রিয়া সম্পন্ন করার সময় কতিপয় নীতিমালা অনুসরণ করতে হয়। আপনার মনে প্রশ্ন জাগতে পারে, কতিপয় নীতিমালা আবার কী? আসুন, প্রতিষ্ঠানে নিয়ন্ত্রণের নীতিমালা নিয়ে বিস্তারিত আলোচনা করি।

১. **উদ্দেশ্য বাস্তবায়ন (Attainment of objectives):** একটি প্রতিষ্ঠান বিশেষ লক্ষ্যকে কেন্দ্র করে পরিকল্পনা প্রণয়ন করে। পরিকল্পনা বাস্তবায়ন করার জন্য যে পদক্ষেপ নেওয়া হয়, তা নিয়ন্ত্রণের মাধ্যমে কার্যকর করা না হলে মূল উদ্দেশ্য বাস্তবায়ন হবে না।
২. **দক্ষতার নীতি (Principle of efficiency):** নির্ধারিত মানের সাথে বিচ্যুতি নিরূপণের বিষয়টি অবশ্যই ব্যয় সাশ্রয়ী হতে হবে। পরে তা সংশোধনের ব্যবস্থা নিতে হয়। নিয়ন্ত্রণ খরচ অবশ্যই স্বল্প হওয়া প্রয়োজন। বিষয়টিতে অবশ্যই সুনিয়ন্ত্রণের পরিচয় থাকতে হবে।
৩. **সরলতার নীতি (Principle of simplicity):** নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতি জটিল ও দুর্বোধ্য হলে তা বাস্তবায়ন করা কঠিন হয়ে পড়ে। সে জন্য সহজ ও নির্ধারিত নিয়ামক ব্যবহার করে নিয়ন্ত্রণ করা উচিত। মূলতঃ এটিই সরলতার নীতি।
৪. **দায়িত্ব অর্পণ (Delegation of responsibilities):** যখন একটি পরিকল্পনা করা হয় তখনই নিয়ন্ত্রণের দায়িত্বভার সংশ্লিষ্ট নির্বাহীকে অর্পণ করা হয়। নিয়ন্ত্রণের দায়িত্ব অর্পণের কারণে নির্বাহীর দায়িত্ব পালনে তৎপরতা বৃদ্ধি পায়। এতে নিয়ন্ত্রণের ফলাফল ভাল হয়। এটাই মূলতঃ নিয়ন্ত্রণের দায়িত্ব অর্পণ নীতি।
৫. **পরিকল্পনার সাথে সম্পৃক্ততা (Relation with planning):** পরিকল্পনার সাথে উদ্দেশ্য কীভাবে অর্জিত হবে তার রূপরেখা লিখিত থাকে। সে কারণে নিয়ন্ত্রণকে অবশ্যই পরিকল্পনা অনুসরণ করতে হবে। আর এটাই মূলতঃ পরিকল্পনার সাথে সম্পৃক্ততার নীতি।
৬. **নির্ধারিত মান (Determined standard):** নিয়ন্ত্রণকালে পরিকল্পনার সময় নির্ধারিত মানের সাথে প্রকৃত অবস্থার তুলনা করে বিচ্যুতি শনাক্ত করা হয়। সে কারণে নানা বিষয় বিচার-বিবেচনা করে নির্ধারিত মান প্রতিষ্ঠা করা প্রয়োজন। এটাই মূলতঃ নির্ধারিত মান নীতি।
৭. **যথোপযুক্ততা নীতি (Principle of suitability):** এ নীতি অনুযায়ী নির্বাহী কর্মকর্তার দায়িত্ব ও কর্তৃত্বের সাথে সামঞ্জস্য রেখে নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা পরিচালনা করা প্রয়োজন।
৮. **নমনীয়তা নীতি (Principle of flexibility):** পরিকল্পনার সাথে নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার সামঞ্জস্য বজায় রাখার জন্য নিয়ন্ত্রণ কাঠামো নমনীয় হওয়া প্রয়োজন। নমনীয়তার পরিবর্তে নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা কঠিন হলে তা বাস্তবায়ন সম্ভব নাও হতে পারে।
৯. **ব্যতিক্রম (Principle of Exception):** কোন কাজের প্রক্রিয়া যখন চলমান থাকে, তখন যেসব কাজ বা বিচ্যুতি ব্যতিক্রমধর্মী সেগুলোর প্রতি মনোনিবেশ করলে নিয়ন্ত্রণের ফলপ্রসূতা বেড়ে যায়। সে কারণে নিয়ন্ত্রণের সময় এ বিষয়ে গুরুত্ব আরোপ করতে হয়।
১০. **প্রত্যক্ষ নিয়ন্ত্রণ (Direct controlling):** নিয়ন্ত্রণকালে নির্বাহী ও অর্ধস্তন কর্মীর মধ্যে অবশ্যই প্রত্যক্ষ যোগাযোগ ঘটে। এটি অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ। কেননা কর্মী দক্ষ হলে প্রত্যক্ষ নিয়ন্ত্রণের প্রয়োজন হ্রাস পায়।

১১. **ভবিষ্যৎ নির্দেশনা (Future directions):** নিয়ন্ত্রণের মাধ্যমে একটি বিচ্যুতি ধরা পড়লে এর জন্য সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করা প্রয়োজন। এটি বাস্তবায়নের জন্য আবার পরিকল্পনা করতে হয়। তাই নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা এমন হওয়া উচিত যাতে ভবিষ্যৎ করণীয় সম্পর্কে সঠিক দিক নির্দেশনা পাওয়া যায়।
১২. **চলমানতা (Continuity):** পরিকল্পনা যেমন প্রতিষ্ঠানের একটি চলমান বা অব্যাহত প্রক্রিয়া, তেমনি পরিকল্পনার মত নিয়ন্ত্রণও একটি চলমান প্রক্রিয়া হওয়া প্রয়োজন।

উপর্যুক্ত আলোচনায় দেখা যায় যে, নিয়ন্ত্রণের মাধ্যমে পরিকল্পিত কাজের সাথে প্রকৃত কাজের ব্যবধান নিরূপণ করা হয়। নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ায় এ নীতিগুলো অনুসরণ করা হলে তা অবশ্যই ফলপ্রসূ হবে।

	<b>শিক্ষার্থীর কাজ</b>	আপনার একটি ব্যক্তিগত কাজ কল্পনা করুন। এ কাজটি সম্পন্ন করার জন্য আপনি কী কী নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা নিয়েছেন তা চিহ্নিত করুন।
---	------------------------	--

	<b>সারসংক্ষেপ:</b>
<p>আমরা জেনেছি, পরিকল্পনা অনুযায়ী কার্য সম্পাদিত হচ্ছে কী না বা নির্বাচিত মানের সাথে বিচ্যুতি হচ্ছে কী না তা নিরূপণ করে নিরাময়মূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করাই নিয়ন্ত্রণ। একটি প্রতিষ্ঠান লক্ষ্যকে কেন্দ্র করে পরিকল্পনা প্রণয়ন করে। নির্ধারিত মানের সাথে বিচ্যুতি নিরূপণের বিষয়টি অবশ্যই ব্যয়সাশ্রয়ী হতে হবে। নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতি জটিল ও দুর্বোধ্য হলে তা বাস্তবায়ন করা কঠিন হয়ে পড়ে। নিয়ন্ত্রণকালে প্রতিষ্ঠিত মানের সাথে প্রকৃত অবস্থার তুলনা করে বিচ্যুতি নির্ণয় করা হয়। পরিকল্পনার সাথে নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার সামঞ্জস্যতা বজায় রাখার জন্য নিয়ন্ত্রণ কাঠামো নমনীয় হওয়া প্রয়োজন।</p>	

	<b>পাঠোত্তর মূল্যায়ন-১০.২</b>
---	--------------------------------

সঠিক উত্তরের পাশে টিক (✓) চিহ্ন দিন-

১. নিয়ন্ত্রণ মূলতঃ কী ভিত্তিক?
 

ক. উদ্দেশ্য ও পরিকল্পনা	খ. মানবীয় ও অমানবীয় প্রচেষ্টা
গ. উপযুক্ততা ও বাস্তবতা	ঘ. ভুল-ত্রুটি নির্দেশক
২. তদারকি ও সংশোধনমূলক কার্যক্রম চালানো হয় কোন্ ক্ষেত্রে?
 

ক. পরিকল্পনা	খ. নির্দেশনা
গ. সমন্বয় সাধন	ঘ. নিয়ন্ত্রণ
৩. নিয়ন্ত্রণের মাধ্যমে কী বাস্তবায়িত হয়?
 

ক. পরিকল্পনা	খ. সংগঠন
গ. সমন্বয়	ঘ. মুনাফার প্রত্যাশা
৪. আদর্শমানের সাথে অর্জিত কাজের তুলনা করা হয় কোন্ ক্ষেত্রে?
 

ক. পরিকল্পনা	খ. নির্দেশনা
গ. নিয়ন্ত্রণ	ঘ. সমন্বয় সাধন
২. নির্দেশনার গতি প্রবাহ হলো-
  - i. কার্য পরিমাপ
  - ii. বিচ্যুতির কারণ নির্ণয়
  - iii. সংশোধনমূলক ব্যবস্থাগ্রহণ

কোনটি সঠিক?

ক. i	খ. ii
গ. iii	ঘ. i ও ii



## পাঠ-১০.৩

নিয়ন্ত্রণের পদক্ষেপ  
Steps of Controlling

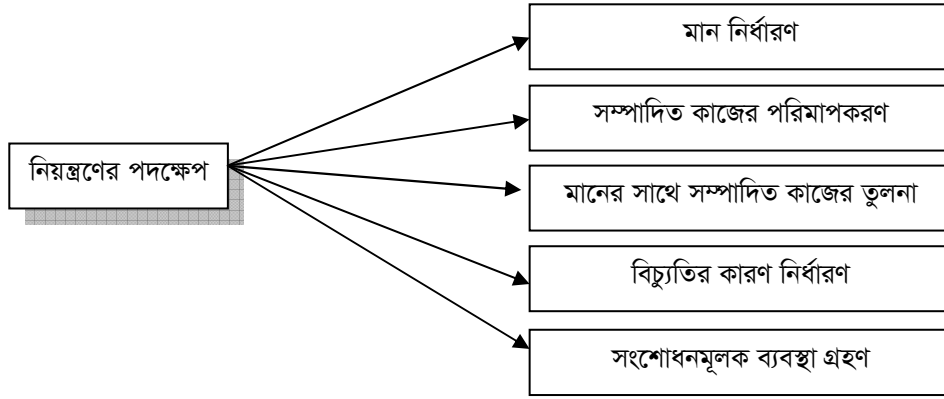
## উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- নিয়ন্ত্রণের পদক্ষেপ বর্ণনা করতে পারবেন।
- নিয়ন্ত্রণের পদক্ষেপগুলো বাস্তব জীবনে প্রয়োগ করতে পারবেন।


## নিয়ন্ত্রণের পদক্ষেপ বা প্রক্রিয়া (Steps or Process of Controlling)


নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়া কতকগুলো ধারাবাহিক পদক্ষেপের সমষ্টি। নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়া বা পদক্ষেপ সম্পর্কে বিভিন্ন ব্যবস্থাপনা বিশারদ ভিন্ন ভিন্ন মতামত দিয়েছেন। যেমন- *W.H. Newman* নিয়ন্ত্রণের ৩টি ধাপ, যথা মান নির্ধারণ, কার্যফল পরীক্ষা ও রিপোর্ট প্রণয়ন এবং সংশোধনমূলক ব্যবস্থার কথা বলেছেন। নিউপোর্ট ও ট্রি ওয়াথা ৫টি কার্য, যথা মান নির্ধারণ, কার্য পরিমাপকরণ, মানের সাথে কার্যফলের তুলনাকরণ, এ দুয়ের পার্থক্য পরিমাপ এবং সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণের কথা বলেছেন। এগুলো বিবেচনা করে আমরা নিয়ন্ত্রণের নিম্নোক্ত পাঁচটি পদক্ষেপ আলোচনা করবো:



১. **মান নির্ধারণ (Setting of standard):** নিয়ন্ত্রণ কার্যের প্রথম পদক্ষেপ হচ্ছে আদর্শ মান প্রতিষ্ঠা। মান হচ্ছে পরিকল্পনার কতকগুলো নির্ধারিত বিন্দু যার দ্বারা ব্যবস্থাপক পরিকল্পনা অনুযায়ী কাজ হচ্ছে কিনা তা পর্যবেক্ষণ করতে পারেন। প্রত্যেকটি মান সুনির্দিষ্ট হয়। প্রত্যেক মান অর্জনের জন্য সময় বেঁধে দেওয়া হয়। প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য কি হবে তার উপর ভিত্তি করেই মান নির্ধারণ করা হয়।
২. **সম্পাদিত কাজের পরিমাপকরণ (Measuring performance):** দ্বিতীয় পর্যায়ে নির্ধারিত মানের বিপরীতে প্রকৃত কার্যফল পরিমাপ করে দেখা হয়। অর্থাৎ এক্ষেত্রে পরিকল্পনা মোতাবেক কতটুকু কার্য সম্পাদিত হয়েছে তা নিরূপণ করা হয়। ব্যক্তিগত পর্যবেক্ষণ, তথ্য সংগ্রহপূর্বক তা বিশ্লেষণ ইত্যাদি পদ্ধতি ব্যবহার করে কাজের অগ্রগতি বা ফলাফল পরিমাপ করা হয়ে থাকে।
৩. **মানের সাথে সম্পাদিত কাজের তুলনা (Comparing performance against standard):** নিয়ন্ত্রণের তৃতীয় পদক্ষেপে নির্ধারিত মানের সাথে প্রকৃত কার্যফলের তুলনা করা হয়। আদর্শ মান বা প্রত্যাশিত ফলাফলের সাথে সম্পাদিত কার্যফলের তুলনা করে কোন রকম বিচ্যুতি থাকলে তাও নিরূপণ করা হয়। তবে যে সকল মান সংখ্যায় প্রকাশ করা যায় না, তা তুলনা করা খুবই কঠিন হয়ে পড়ে। যেমন, একটি মান হলো 'গ্রাহকদের সন্তুষ্টি বৃদ্ধি'। এরূপ মান সংখ্যাত্মক না হওয়ায় মূল্যায়ন করা যথেষ্ট দুর্ভর।

৪. **বিচ্যুতির কারণ নির্ধারণ (Determining the causes of deviation):** আদর্শ মানের সাথে সম্পাদিত কার্যফলের কোন বিচ্যুতি বা পার্থক্য দেখা গেলে এ পর্যায়ে সঠিকভাবে তা নিরূপণ করা হয় এবং তা যথাযথ বিশ্লেষণ করে বিচ্যুতির কারণ নির্ধারণ করা হয়। পরে সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করার জন্য কারণ নির্ধারণ অপরিহার্য বিষয়।
৫. **সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ (Taking corrective actions):** নিয়ন্ত্রণের সর্বশেষ পদক্ষেপ হচ্ছে বিচ্যুতি বা ভুল-ত্রুটি শোধরানো। বিচ্যুতি নির্ধারণ ও তার সঠিক কারণ নিরূপণের পর এ পর্যায়ে প্রয়োজনীয় সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করা হয়। এক্ষেত্রে সংশোধনমূলক ব্যবস্থা হিসেবে অতিরিক্ত কর্মী নিয়োগ, অধস্তনদের প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন, কর্মী বরখাস্তকরণ ইত্যাদি পদক্ষেপ গ্রহণ করা যেতে পারে। কাঁচামালের সরবরাহে কোন দুর্বলতা আছে কিনা, উৎপাদনে গাফিলতি রয়েছে কি-না ইত্যাদি বিষয়গুলো চিহ্নিত করেও সংশোধনমূলক ব্যবস্থা নেয়া যেতে পারে। সংশোধনমূলক পদক্ষেপের মধ্য দিয়েই কোন প্রতিষ্ঠানের নিয়ন্ত্রণ কার্যক্রমের পরিসমাপ্তি ঘটে।

	শিক্ষার্থীর কাজ	নিয়ন্ত্রণের পাঁচটি পদক্ষেপ খাতায় লিখুন।
---	-----------------	---

	সারসংক্ষেপ:
<p>যে প্রক্রিয়ায় নিয়ন্ত্রণ কার্য সম্পাদন করা হয়ে থাকে তাকে নিয়ন্ত্রণের প্রক্রিয়া বলা হয়। এ প্রক্রিয়া কতকগুলো ধারাবাহিক পদক্ষেপের সমষ্টি। নিয়ন্ত্রণ কার্যের প্রথম পদক্ষেপ হচ্ছে আদর্শ মান প্রতিষ্ঠা। নিয়ন্ত্রণের সর্বশেষ পদক্ষেপ হচ্ছে বিচ্যুতি বা ভুল-ত্রুটি শোধরানো। আদর্শ মানের সাথে সম্পাদিত কার্যফলের কোন বিচ্যুতি বা পার্থক্য দেখা গেলে সঠিকভাবে তা নিরূপণ করা হয় এবং তা যথাযথ বিশ্লেষণ করে বিচ্যুতির কারণ নির্ধারণ করা হয়।</p>	

	পাঠোত্তর মূল্যায়ন-১০.৩
--	-------------------------

সঠিক উত্তরের পাশে টিক (✓) চিহ্ন দিন-

- নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়াকে কার্যকর করার জন্য কী অনুসরণ করতে হয়?
 

ক. সুষ্ঠু পরিকল্পনা	খ. কিছু ধারাবাহিক পদক্ষেপ
গ. সঠিক লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য	ঘ. সঠিক আদর্শমান
- নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার পদক্ষেপ সংখ্যা কটি?
 

ক. ৪টি	খ. ২টি
গ. ৩টি	ঘ. ৫টি
- নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার প্রথম পদক্ষেপ কোন্টি?
 

ক. আদর্শমান নির্ধারণ	খ. বিচ্যুতির কারণ নির্ধারণ
গ. আদর্শ সময় নির্ধারণ	ঘ. সংশোধনমূলক পদক্ষেপ নির্ধারণ
- নিচের কোন্টি নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার মধ্যে পড়ে?
 

ক. কর্মি পরিচালনা	খ. কার্য পরিমাপ	গ. তত্ত্বাবধান	ঘ. প্রেষণা
-------------------	-----------------	----------------	------------
- ব্যবস্থাপনার কার্যকারিতা মূলত কিসের উপর নির্ভর করে?
 

ক. সমন্বয় সাধন	খ. নির্দেশনা	গ. নেতৃত্ব	ঘ. নিয়ন্ত্রণ
-----------------	--------------	------------	---------------
- নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ায় সর্বশেষ পদক্ষেপ হলো-
 

i. কার্য পরিমাপ	ii. বিচ্যুতির কারণ নির্ণয়
iii. সংশোধনমূলক ব্যবস্থাগ্রহণ	
কোন্টি সঠিক?	
ক. i	খ. ii
গ. iii	ঘ. ii ও iii

## পাঠ-১০.৪

## নিয়ন্ত্রণের কৌশল

## Techniques of Controlling



## উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- নিয়ন্ত্রণের কৌশলগুলো চিহ্নিত করতে পারবেন।
- বাজেটারি নিয়ন্ত্রণ কৌশল ব্যাখ্যা করতে পারবেন।
- বাজেটারি নিয়ন্ত্রণের সুবিধা-অসুবিধা বর্ণনা করতে পারবেন।

## নিয়ন্ত্রণের বিভিন্ন কৌশল (Different Techniques of Controlling)

প্রতিষ্ঠানের কার্যাবলি নিয়ন্ত্রণ করার জন্য বর্তমানে যে সব নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতি বা কৌশল ব্যবহার করা হয়ে থাকে তা নিচে আলোচনা করা হল :

১. **বাজেট (Budget):** বর্তমান সময়ের জনপ্রিয় গুরুত্বপূর্ণ নিয়ন্ত্রণ কৌশল হচ্ছে বাজেটের মাধ্যমে নিয়ন্ত্রণ। পরিকল্পনাকে যখন সংখ্যায় প্রকাশ করা হয়, তখন তাকে বাজেট বলা হয়। এ পদ্ধতিতে বাজেটের মাধ্যমে মান নির্ধারণ করা হয় এবং পরে তার সাথে অর্জিত ফলাফল তুলনা করা হয়। কোন বিচ্যুতি বা পার্থক্য থাকলে সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করা হয়। সংখ্যায় প্রকাশযোগ্য বিধায় এটি খুব জনপ্রিয়।
২. **পরিসংখ্যানিক উপাত্ত (Statistical data):** সংখ্যাভিত্তিক তথ্য পরিসংখ্যান পদ্ধতির সাহায্যে বিচার বিশ্লেষণ করে নিয়ন্ত্রণ কাজ করা যায়। যেমন, বিক্রয় কিংবা ব্যয় শতকরা কতভাগ বৃদ্ধি পেল বা হ্রাস পেল তা পরিসংখ্যান পদ্ধতিতে বের করা যায়। ‘কালীন সারণি’ (Time Series Analysis) বিশ্লেষণের মাধ্যমে প্রকৃত তথ্যের তুলনা করে সহজে নিয়ন্ত্রণ করা যায়।
৩. **বিশেষ প্রতিবেদন বিশ্লেষণ (Special report analysis):** কোন নির্দিষ্ট সমস্যা সমাধানের ক্ষেত্রে বিশেষ প্রতিবেদন (report) সহায়তা করে থাকে। কোন কাজের উপর নির্দিষ্ট সময় অন্তর পরিস্থিতি বিশ্লেষণ করে প্রতিবেদন প্রণয়নের ব্যবস্থা থাকলে তার ফলাফলের ভিত্তিতে নির্বাহী সঠিক ও সুষ্ঠুভাবে প্রাতিষ্ঠানিক কার্য নিয়ন্ত্রণ করতে পারেন।
৪. **কার্য নিরীক্ষা (Operational audit):** নিয়ন্ত্রণের আর একটি কৌশল হচ্ছে কার্য নিরীক্ষার ব্যবস্থা করা যা প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্তরে স্বাধীনভাবে ও নিয়মিতভাবে কাজের মূল্যায়ন করে থাকে। এ কাজটি কোন কর্মচারী বা অভ্যন্তরীণ নিরীক্ষক (internal auditor) সম্পাদন করে থাকে। ব্যবসায়ের হিসাব, অর্থ সংস্থান ইত্যাদি ক্ষেত্রে এরূপ নিরীক্ষা অনুসরণ করা হয়। তবে অন্যান্য কাজেও এটি প্রয়োগ করা যায়।
৫. **ব্যক্তিগত পর্যবেক্ষণ (Personal observation):** ব্যক্তিগত পর্যবেক্ষণের দ্বারাও প্রতিষ্ঠানের কার্য নিয়ন্ত্রণ করা যায়। প্রতিষ্ঠানের নির্বাহীরা ব্যক্তিগত পর্যবেক্ষণের মাধ্যমে অধস্তনদের কাজের ভুল-ত্রুটি নির্ণয় করেন। এ পদ্ধতিতে পরে তিনি পরামর্শ ও নির্দেশনা দিয়ে সংশোধনমূলক কার্য সম্পাদন করেন।
৬. **তথ্য প্রযুক্তি (Information technology):** নিয়ন্ত্রণের একটি আধুনিক কৌশল বা উপায় হল তথ্য প্রযুক্তির ব্যবহার। প্রয়োজনীয় ক্ষেত্রে সুষ্ঠু তথ্য প্রযুক্তি ব্যবহারের মাধ্যমে প্রাতিষ্ঠানিক কার্যের পরিকল্পনা ও নিয়ন্ত্রণ সম্ভব হয়। এ কারণে তথ্য প্রযুক্তির ব্যবহার দিন দিন বেড়েই চলেছে।
৭. **গ্যান্ট চার্ট (Gantt chart):** Henry L. Gantt নামক একজন ব্যবস্থাপনা বিশারদ ‘সময় ও ঘটনা নেটওয়ার্ক’ time and events network) বিশ্লেষণের যে চার্ট তৈরি করেন, তা-ই গ্যান্ট চার্ট নামে পরিচিত। এটি পরিকল্পনা অনুযায়ী সঠিক সময়ে সঠিক কার্য সম্পাদনের নির্দেশিকা হিসেবে কাজ করে। এ কারণে কার্য নিয়ন্ত্রণের ক্ষেত্রে এটি এক গুরুত্বপূর্ণ কৌশল।

৮. **পার্ট (PERT- Programme Evaluation and Review Technique)** : এটি হল একটি কার্যপ্রণালি মূল্যায়ন কৌশল। এ কৌশলের দ্বারা কাজের বিভিন্ন অংশের সময় ও ব্যয়ের সনাক্তকরণ এবং মূল্যায়ন করা হয়। ফলে এর মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের কার্য সুষ্ঠুভাবে নিয়ন্ত্রণ করা যায়।
৯. **সমচ্ছেদ বিন্দু বা ব্রেক-ইভেন বিশ্লেষণ (Break-even point analysis)** : এটি একটি রেখাচিত্র পদ্ধতি। এর মাধ্যমে আয় ও ব্যয়ের মধ্যকার সম্পর্ক বিশ্লেষণ করা হয়। সমচ্ছেদ বিন্দু হচ্ছে সেই বিন্দু যেখানে আয় ও ব্যয় সমান হয়। এটি নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার একটি বহুল ব্যবহৃত পদ্ধতি।
১০. **প্রোগ্রাম বাজেটিং (Programme budgeting)** : বৃহৎ উৎপাদনমূলক প্রতিষ্ঠানে এটি একটি গুরুত্বপূর্ণ পরিকল্পনা ও নিয়ন্ত্রণ কৌশল। এ ধরনের বাজেট দ্বারা প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনের নিমিত্ত সম্পদের সুষ্ঠু ব্যবহার নিশ্চিত করা হয়। এতে মুনাফার সাথে ব্যয়ের বিষয়টি সঠিক আছে কি-না তা নির্ণয় করা সম্ভব হয়।

উল্লিখিত কৌশলগুলো ছাড়াও তথ্য বিশ্লেষণ, কম্পিউটারের ব্যবহার, কর্মদক্ষতা মূল্যায়ন, প্রয়োজনীয় ক্ষেত্রে তিরস্কার ও শাস্তিমূলক ব্যবস্থা, উদাহরণ বা দৃষ্টান্ত স্থাপন, স্থায়ী নিয়ম প্রতিষ্ঠা ইত্যাদি বিভিন্ন পদ্ধতি ব্যবহারের মাধ্যমে নিয়ন্ত্রণ কার্য সম্পাদন করা হয়ে থাকে।

### নিয়ন্ত্রণের সীমাবদ্ধতাসমূহ/নিয়ন্ত্রণের পথে বাধাসমূহ (Limitations/Barriers to Control)

নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়ার একটি আবশ্যিকীয় কার্য। কিন্তু কতকগুলো সীমাবদ্ধতা বা প্রতিবন্ধকতার কারণে নিয়ন্ত্রণের কার্যকারিতা অনেক সময়ই অর্জন করা সম্ভব হয় না। তাহলে আসুন, এগুলো নিয়ে আলোচনা করি।

১. **আদর্শমান প্রতিষ্ঠা (Setting standard)** : নিয়ন্ত্রণে আদর্শ মান প্রতিষ্ঠা অনেক সময়ই কঠিন হয়ে পড়ে। আবার কোন কোন গুণবাচক বিষয়ে (অর্থাৎ যেগুলো সংখ্যায় প্রকাশ করা যায় না) মান নির্ধারণ করা কঠিন। যেমন, কর্মীদের মনোবল, ভোক্তাদের রুচি ইত্যাদি সংখ্যায় প্রকাশ করা যায় না।
২. **মান নির্ণয়ে ত্রুটি (Defects in setting standard)** : নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ায় মান নির্ধারণে ভুল হলে পুরো নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়াই ব্যর্থতায় পর্যবসিত হয়। এ কারণে মান নির্ণয়ে অত্যন্ত সতর্ক হতে হয়।
৩. **সর্বশেষ তথ্য প্রাপ্তির সমস্যা (Problem of getting up-to-date information)** : নিয়ন্ত্রণের জন্য হালনাগাদ অর্থাৎ সমসাময়িক তথ্য দরকার হয়। কিন্তু এরূপ তথ্য অনেক সময়ই সহজে পাওয়া যায় না। আবার এসব তথ্য সংগ্রহ করা অনেক সময় ব্যয়সাধ্য হয়ে পড়ে।
৪. **সঠিক মনোযোগের অভাব (Inappropriate focus)** : নিয়ন্ত্রণ কার্যে মনোযোগ দেওয়া না হলে সেক্ষেত্রে এটি থেকে সুফল না-ও পাওয়া যেতে পারে। যেমন, উৎপাদনের ক্ষেত্রে কোন শ্রমিক প্রত্যাশিত ১০টি পণ্যের স্থলে ১২টি পণ্য উৎপাদন করল। এক্ষেত্রে উৎপাদিত পণ্যের সংখ্যা হিসাব করলেই হবে না। তার গুণগত মান সঠিক আছে কিনা সেদিকেও মনোযোগ দিতে হবে।
৫. **নিয়ন্ত্রণ-আধিক্য (Over control)** : অনেক সময় ব্যবস্থাপকগণ নিয়ন্ত্রণের ক্ষেত্রে প্রয়োজনাতিরিক্ত কড়াকড়ি আরোপ করে বাধার সম্মুখীন হন। কোথায় গাড়ি রাখতে হবে, কখন দুপুরের খাবার কেতে হবে, কখন বাসায় ফিরতে হবে ইত্যাদি আচরণগত বিষয়ে হস্তক্ষেপ করলে কর্মীরা সহজে মেনে নিতে চায় না। তাই নিয়ন্ত্রণ কর্মীর ব্যক্তিগত আচরণের উপর যাতে প্রভাব না ফেলে সেদিকে খেয়াল রাখতে হয়।
৬. **নিয়ন্ত্রণকে ময়নাতদন্তে পর্যবসিতকরণ (Control becomes as post-mortem)** : ব্যবস্থাপকদের অসতর্কতা ও মনোযোগের অভাবে অনেক সময় নিয়ন্ত্রণ ময়নাতদন্তের মতো অবস্থায় পর্যবসিত হয়। কোনরূপ ভুল-ত্রুটি হলে বা অঘটন ঘটলে তা কেবল নিয়ন্ত্রণের ছকে ফেলেই তার পরিমাপ করা হয়। এতে যে ক্ষতি হবার তা হয়েই যায়।
৭. **বোধগম্যতার অভাব (Lack of understanding)** : নিয়ন্ত্রণ সহজ-সরল বা বোধগম্য না হলে কিংবা নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতি ও নিয়ন্ত্রণ মান সম্পর্কে সংশ্লিষ্ট নির্বাহীর সুস্পষ্ট ধারণা না থাকলে নিয়ন্ত্রণ সফলতা লাভে ব্যর্থ হয়।
৮. **জবাবদিহি (Accountability)** : কার্যকর নিয়ন্ত্রণে জবাবদিহির ব্যবস্থা থাকে। ফলে প্রত্যেক কর্মী নিজ কাজের জন্য উপরওয়ালার নিকট জবাবদিহি করতে বাধ্য থাকে। কিন্তু যারা ভাল কার্যফল উপহার দিতে পারে না, তারা জবাবদিহির ভয়ে নিয়ন্ত্রণে বাধার সৃষ্টি করে।

জানা হলো নিয়ন্ত্রণের সীমাবদ্ধতা। এবার আসুন, আমরা সবচেয়ে জনপ্রিয় বাজেটের কৌশল সম্পর্কে বিস্তারিত জেনে নিই।

### বাজেটের নিয়ন্ত্রণ (Budgetary Control)

অর্জিত ফলাফলকে বাজেটের সাথে তুলনা করে যে নিয়ন্ত্রণমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করা হয় সেটিই বাজেটের নিয়ন্ত্রণ। বাজেট হচ্ছে পরিকল্পনার সংখ্যাাত্মক প্রকাশ। বাজেটের ক্ষেত্রে ভবিষ্যতে কি করা হবে বা কি উদ্দেশ্য অর্জন করা হবে তা সংখ্যায় প্রকাশ করা হয়। প্রতিষ্ঠানের কার্য সূচারূপে পরিচালনার জন্য বিভিন্ন ধরনের কার্যভিত্তিক বাজেট (*functional budget*) প্রণীত হয়। কার্যাবলি নিয়ন্ত্রণের জন্য বাজেট আদর্শ হিসেবে বিবেচিত হয়ে থাকে। বাজেটের নিয়ন্ত্রণের উপর দু'জন ব্যবস্থাপনা বিশারদের সংজ্ঞা দেওয়া হল:

১. *G.R. Terry* “কার্যফল পরীক্ষা, বাজেটের সাথে কার্যফলের তুলনামূলক বিচার, সম্পাদিত কাজের অনুমোদন এবং কোনরূপ বিচ্যুতি ঘটলে তা সংশোধন করে বাজেটের সাথে সামঞ্জস্য বিধান করাকে বাজেটের নিয়ন্ত্রণ বলে।”
২. *E.F.L. Brech* : “প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন লক্ষ্যের সাথে অর্জিত ফলাফল পরিমাপ ও তদনুযায়ী নির্দেশিত ব্যবস্থাপনার ধারাবাহিক পদ্ধতিকে বাজেটের নিয়ন্ত্রণ বলে।”

উপরের আলোচনা থেকে বলা যায়, যে প্রক্রিয়ার মাধ্যমে অর্জিত ফলাফলকে প্রস্তুতকৃত বাজেটের সাথে তুলনা করে বিচ্যুতি নির্ণয় করা হয় এবং প্রয়োজনীয় ক্ষেত্রে সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করা হয়, তাকে বাজেটের নিয়ন্ত্রণ বলে। বাজেটের নিয়ন্ত্রণের কতিপয় সুবিধা-অসুবিধা রয়েছে। আসুন, সেগুলো জেনে নিই।

### বাজেটের নিয়ন্ত্রণের সুবিধাসমূহ (Advantages of Budgetary Control)

বাজেটের নিয়ন্ত্রণ একটি বহুল ব্যবহৃত কৌশল। এটি যথাযথভাবে প্রয়োগ করা গেলে নিয়ন্ত্রণ কার্য সহজে সফল হবার সম্ভাবনা বেশি থাকে। নিচে এগুলো আলোচনা করা হল:

১. **পরিকল্পনার উন্নতি বিধান** : বাজেট প্রণয়নের সময় প্রণয়নকারীকে তথ্যের উপর ভিত্তি করে প্রচুর চিন্তাভাবনা করতে হয়। তার মনোযোগ ও সমৃদ্ধ চিন্তাভাবনার ফলে একটি উৎকৃষ্ট বাজেট পরিকল্পনার কার্যকারিতাকে বহুগুণে বৃদ্ধি করে।
২. **সমন্বয়ে সহায়তা** : বাজেটের মাধ্যমে বিভিন্ন বিভাগের কাজের মধ্যে ভারসাম্য রক্ষা করা যায়। বিভাগসমূহ তাদের বাজেট প্রণয়নের সময় অন্যান্য বিভাগ থেকে তথ্য সংগ্রহ করে। তথ্য আদান-প্রদানের ফলে বিভিন্ন কার্যাবলির মধ্যে সমন্বয়সাধন সহজ হয়।
৩. **নিয়ন্ত্রণের সুবিধা** : বাজেট বিদ্যমান থাকলে কর্মীরা বাজেটে উল্লিখিত লক্ষ্য অর্জনের জন্য তৎপর হয়, কারণ তারা জানে যে বাজেটে নির্ধারিত লক্ষ্য অর্জন করা তাদের দায়িত্ব। এতে কর্মীদের কার্য স্বতঃস্ফূর্তভাবে নিয়ন্ত্রিত হয়।
৪. **লক্ষ্য অর্জন** : বাজেটের নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য অর্জনকে সহজতর করে তোলে। বাজেটে যে লক্ষ্য স্থির করা হয়, তাকে আদর্শমান হিসেবে ধরে নেয়া হয় এবং তা দ্বারা কার্য সম্পাদনের ফল পরিমাপ করা হয়। এ ফলকে বাজেটে উল্লিখিত লক্ষ্যের সাথে তুলনা করা হয়। তুলনাকালে যদি কোন ক্রটি ধরা পড়ে, তবে সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করে নিয়ন্ত্রণকে লক্ষ্যের দিকে এগিয়ে নিয়ে যাওয়া সম্ভব হয়।
৫. **অপচয়হ্রাস** : বাজেটের নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতি বিদ্যমান থাকলে প্রতিষ্ঠানের কোন্ খাতে কত খরচ হবে তা পূর্ব হতেই জানা যায়। ফলে বিভিন্ন বিভাগের কর্মীগণ বাজেট-সীমার মধ্যে থেকে ব্যয় নির্বাহের চেষ্টা করে। এতে সামগ্রিকভাবে প্রতিষ্ঠানের অপচয়হ্রাস পায়।
৬. **সিদ্ধান্তগ্রহণ** : প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপক বা নির্বাহীগণ কর্তৃক বিভিন্ন প্রকার সিদ্ধান্তগ্রহণের ক্ষেত্রে যে সকল তথ্যের প্রয়োজন হয়, বাজেটে সে সকল গুরুত্বপূর্ণ তথ্য সন্নিবেশিত থাকে। ফলে সিদ্ধান্তগ্রহণ সহজতর হয়। এ ছাড়া প্রতি বছরের বাজেট একটি প্রামাণ্য দলিল হিসেবে কাজ করে।
৭. **যথাযথভাবে দায়িত্ব ও কর্তব্য পালন** : বাজেটের নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থায় নির্বাহীদের দায়িত্ব ও কর্তব্য কি হবে তার একটা সুস্পষ্ট ধারণা পাওয়া যায়। ফলে প্রতিষ্ঠানে নিয়োজিত কর্মীগণ অত্যন্ত সচেতনতার সাথে তাদের দায়িত্ব ও কর্তব্য পালন করতে পারেন।

৮. **উত্তম শ্রম-ব্যবস্থাপনা সম্পর্কঃ** বাজেটেরী নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার ফলে প্রতিষ্ঠানের নীতি ও উদ্দেশ্য সুস্পষ্টভাবে কর্মকর্তা, কর্মচারীদের নিকট তুলে ধরা হয়। এতে উর্ধ্বতন ও অধস্তনের মধ্যে প্রতিনিয়ত যোগাযোগ স্থাপিত হয় এবং এর ফলে উত্তম শ্রম ব্যবস্থাপনার সম্পর্ক তৈরি হয়।
৯. **দক্ষতা বৃদ্ধিঃ** এরূপ নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতি ব্যবস্থাপনার দক্ষতার উন্নয়নে কার্যকর ভূমিকা পালন করে। কেননা বাজেট প্রণয়নের সময় ব্যবস্থাপকদেরকে যথেষ্ট চিন্তা-ভাবনা করতে হয় যা তাদের মধ্যে আত্ম-সচেতনতা ও দায়িত্ববোধের সৃষ্টি করে এবং ব্যবস্থাপকদের দক্ষতার উন্নয়ন ঘটায়।

বাজেটেরী নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার যেমন সুবিধা রয়েছে, তেমনি আবার কতিপয় অসুবিধা বা সীমাবদ্ধতাও রয়েছে। তাহলে আসুন সেগুলো জেনে নিই।

### বাজেটেরী নিয়ন্ত্রণের অসুবিধা/সীমাবদ্ধতাসমূহ (Disadvantages/Limitations of Budgetary Control)

বাজেটেরী নিয়ন্ত্রণ হচ্ছে একটি বিজ্ঞানভিত্তিক সংখ্যাাত্মক নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়া। অর্জিত ফলাফলকে বাজেটের সাথে তুলনা করে সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণের ক্ষেত্রে বাজেটেরী নিয়ন্ত্রণ অত্যন্ত কার্যকর। তদুপরি, এ নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থায় কিছু অসুবিধা পরিলক্ষিত হয়। অসুবিধা বা সীমাবদ্ধতাসমূহ সম্পর্কে জানার জন্য নিচের আলোচনা দেখুনঃ

১. **পূর্বানুমানের সমস্যা :** কতগুলো পূর্বানুমানের উপর ভিত্তি করে বাজেট প্রণয়ন করা হয়। অনেক সময় এ আনুমানিক হিসাব বাস্তবভিত্তিক নাও হতে পারে। এতে বাজেটেরী নিয়ন্ত্রণ ব্যর্থ হয়।
২. **নমনীয়তার অভাব :** পরিবর্তিত পরিস্থিতির সাথে সামঞ্জস্য বিধান করতে না পারলে সেই বাজেট প্রতিষ্ঠানের সাফল্য নিশ্চিত করতে পারে না। পরিবর্তিত পরিস্থিতির সাথে খাপ খাওয়ানোর জন্য বাজেট পরিবর্তন করা জটিল ও কষ্টসাধ্য হতে পারে।
৩. **ব্যয়বহুল :** বাজেট তৈরির জন্য প্রয়োজনীয় তথ্য ও উপাত্ত সংগ্রহ করতে গিয়ে অনেক সময় ব্যয় বেড়ে যায়। এই ব্যয় বহন করা অনেক প্রতিষ্ঠানের পক্ষে সম্ভব নাও হতে পারে।
৪. **সময়সাপেক্ষ :** বাজেটেরী নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থায় নানাবিধ তথ্য ও উপাত্ত সংগ্রহ করার প্রয়োজন হয়। এসব তথ্য বিশ্লেষণ করে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করার জন্য প্রচুর সময় লেগে যায়। তাই বাজেটেরী নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা সময় সাপেক্ষও বটে।
৫. **অধিক নির্ভরতা :** বাজেটেরী নিয়ন্ত্রণে নির্বাহীগণ বাজেটের ওপর অনেকটাই নির্ভরশীল হয়ে পড়েন। আর এই অতি নির্ভরশীলতা প্রতিষ্ঠানের জন্য কখনও কখনও ক্ষতির কারণ হয়ে পড়ে। নির্বাহী তার সৃজনশীলতাও হারাতে পারে।
৬. **ব্যাপক অংশগ্রহণের অভাব :** বাজেটের সফলতার জন্য সংশ্লিষ্ট সকল বিভাগের ব্যবস্থাপকগণের অংশগ্রহণ অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ। কিন্তু অনেক ক্ষেত্রে বাজেট প্রণয়নের সময় সকল স্তরের কর্মকর্তাগণ অংশগ্রহণ করেন না। এতে বাজেটেরী নিয়ন্ত্রণের কার্যকারিতা ব্যাহত হয়।
৭. **সমন্বয়ের অভাব :** বাজেট প্রণয়নের সময় সামগ্রিক কল্যাণের প্রতি দৃষ্টি না দিয়ে কখনও কখনও বিভাগীয় প্রধানগণ নিজ নিজ বিভাগের ব্যয় বরাদ্দ নিয়েই অধিক আগ্রহী থাকেন। ফলে সুষ্ঠু সমন্বয়ের অভাবে কর্মক্ষেত্রে বিশৃঙ্খলা দেখা দিতে পারে।
৮. **সময় নির্ধারণে সমস্যা :** বাজেট প্রণয়নের ক্ষেত্রে এর সময়কাল নির্ধারণ করা একটি গুরুত্বপূর্ণ বিষয়। অনেক সময় বিভিন্ন বিভাগের প্রয়োজনে বিভিন্ন মেয়াদের বাজেট তৈরি করতে হয়। যথাযথভাবে বাজেটকাল বা সময় নির্ধারণ করতে না পারলে সমস্যার সৃষ্টি হয়।

উপরিউক্ত অসুবিধা বা সীমাবদ্ধতাসমূহ অনেক সময়ই বাজেটেরী নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থাকে অকার্যকর করে তোলে। তবে নির্বাহীগণের দক্ষতা ও যোগ্যতা অনেক ক্ষেত্রেই বাজেটকে কার্যকর, গতিশীল ও বাস্তবমুখী করে তুলতে পারে।

	শিক্ষার্থীর কাজ	বাজেটেরী নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার সুবিধাগুলো খাতায় লিখুন।
---	-----------------	--



## সারসংক্ষেপ:

প্রতিষ্ঠানের কার্যাবলি নিয়ন্ত্রণ করার জন্য বিভিন্ন প্রকারের কৌশল অবলম্বন করা হয়। বর্তমান সময়ের অন্যতম গুরুত্বপূর্ণ নিয়ন্ত্রণ কৌশল হচ্ছে বাজেটের মাধ্যমে নিয়ন্ত্রণ। নিয়ন্ত্রণের আর একটি কৌশল হচ্ছে কার্য নিরীক্ষার ব্যবস্থা করা যা প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্তরে স্বাধীনভাবে ও নিয়মিতভাবে কাজের মূল্যায়ন করে থাকে। কৌশলগুলো ছাড়াও তথ্য বিশ্লেষণ, কম্পিউটারের ব্যবহার, কর্মদক্ষতা মূল্যায়ন, প্রয়োজনীয় ক্ষেত্রে তিরস্কার ও শাস্তিমূলক ব্যবস্থা, উদাহরণ বা দৃষ্টান্ত স্থাপন, স্থায়ী নিয়ম প্রতিষ্ঠা ইত্যাদি বিভিন্ন পদ্ধতি ব্যবহারের মাধ্যমে নিয়ন্ত্রণ কার্য সম্পাদন করা হয়ে থাকে। নিয়ন্ত্রণে আদর্শ মান প্রতিষ্ঠা অনেক সময়ই কঠিন হয়ে পড়ে। অনেক সময় ব্যবস্থাপকগণ প্রয়োজনতিরিক্ত কড়াকড়ি আরোপ করে বাধার সম্মুখীন হন। বাজেটের সাহায্যে একটি প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন প্রকার কার্য সম্পাদন ও নিয়ন্ত্রণ করাকে বাজেটারী নিয়ন্ত্রণ বা বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ বলে। অর্থাৎ অর্জিত ফলাফলকে বাজেটের সাথে তুলনা করে যে নিয়ন্ত্রণমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করা হয় সেটিই বাজেটারী নিয়ন্ত্রণ। বাজেটারী নিয়ন্ত্রণ বর্তমান যুগের ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানসমূহের ব্যবস্থাপনীয় নিয়ন্ত্রণের একটি বহুল ব্যবহৃত কৌশল।



## পাঠোত্তর মূল্যায়ন-১০.৪

সঠিক উত্তরের পাশে টিক (✓) চিহ্ন দিন-

১. বাজেটারী নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ায় পরিকল্পনাকে কিসের মাধ্যমে প্রকাশ করা হয়?

- |           |           |
|-----------|-----------|
| ক. বর্ণনা | খ. সংখ্যা |
| গ. সংকেত  | ঘ. চার্ট  |

২. কোন্টি বাজেটারী নিয়ন্ত্রণের সুবিধা নয়?

- |                     |                     |
|---------------------|---------------------|
| ক. সমন্বয়ে সহায়তা | খ. অবচয় হ্রাস      |
| গ. সহজে বোধগম্য     | ঘ. অর্থায়নের সুযোগ |

৩. কোন্টি নিয়ন্ত্রণের কৌশল?

- |               |                    |
|---------------|--------------------|
| ক. বাজেট      | খ. কর্মী মনোবল     |
| গ. সফটওয়্যার | ঘ. কর্মী সন্তুষ্টি |

৪. নিয়ন্ত্রণের পদ্ধতির মধ্যে পড়ে-

- i. অভ্যন্তরীণ নিরীক্ষা
  - ii. তথ্য উপাত্ত বিশ্লেষণ
  - iii. ব্যক্তিগত পর্যবেক্ষণ
- কোন্টি সঠিক?

- |             |                |
|-------------|----------------|
| ক. i ও ii   | খ. ii          |
| গ. ii ও iii | ঘ. i, ii ও iii |

## পাঠ-১০.৫

বিভিন্ন প্রকার নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা  
Types of Controlling

## উদ্দেশ্য


এ পাঠ শেষে আপনি-


- কাঠামোগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার বর্ণনা করতে পারবেন
- কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা ব্যাখ্যা করতে পারবেন
- কার্যভিত্তিক নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার বিবরণ দিতে পারবেন।

## নিয়ন্ত্রণের প্রকারভেদ (Types of Controlling)

পরিকল্পনা অনুযায়ী নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা সাজাতে হয়। প্রতিষ্ঠানভেদে নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা ভিন্ন হতে পারে। এ ছাড়া একই প্রতিষ্ঠানে নানাবিধ নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা থাকতে পারে। নিচে নিয়ন্ত্রণের শ্রেণীবিভাগ আলোচনা করা হল:

১. **আমলাতান্ত্রিক নিয়ন্ত্রণ (Bureaucratic control):** এ ধরনের নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থায় প্রতিষ্ঠানে কর্মীদের আনুগত্য নিশ্চিত করার জন্য কতিপয় নিয়ম-কানুন নির্ধারণ করে দেওয়া হয়। সবাইকে নিয়ম-কানুনগুলো সঠিকভাবে মান্য করে চলতে হয়। সাধারণত আইন-কানুন উপরের পর্যায় থেকে তৈরী করে কর্মীদেরকে অনুসরণ করার জন্য নির্দেশ দেওয়া হয়। এ ধরনের নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থায় কর্মীদের অংশগ্রহণের তেমন সুযোগ থাকে না।
২. **কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ (Strategic control):** প্রতিটি প্রতিষ্ঠান সফলতার জন্য নানা ধরনের কৌশল গ্রহণ করে। বাস্তবায়িত কৌশল কতটুকু পরিমাণে প্রতিষ্ঠানের কৌশলিক লক্ষ্য অর্জন করতে সক্ষম হয়েছে তা দেখার জন্য কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা ব্যবহার করা হয়। যদি দেখা যায় যে, প্রতিষ্ঠানের সাংগঠনিক কাঠামো, নেতৃত্ব, প্রযুক্তি, কর্মী বা উৎপাদন ব্যবস্থার কোন একটি বা কয়েকটি লক্ষ্য অর্জনে বাধার সৃষ্টি করছে, তাহলে সে উপাদানগুলোর মধ্যে পরিবর্তন আনয়ন করা হয়।
৩. **কার্যভিত্তিক নিয়ন্ত্রণ (Functional control):** একটি প্রতিষ্ঠানে বিভিন্ন বিভাগ বিভিন্ন কার্য সম্পাদন করে থাকে। এ সকল কার্য সম্পাদনের উপর গুরুত্ব আরোপ করে যে নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা নেওয়া হয়, তাকে কার্যভিত্তিক নিয়ন্ত্রণ বলা হয়।
৪. **উৎপাদন নিয়ন্ত্রণ (Production Control):** লক্ষ্যমাত্রা অর্জনের জন্য পরিকল্পনা অনুযায়ী উৎপাদন প্রক্রিয়া পরিচালনার জন্য যে নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতি প্রয়োগ করা হয়, তাকে উৎপাদন নিয়ন্ত্রণ বলে।
৫. **আর্থিক নিয়ন্ত্রণ (Financial Control):** আর্থিক ব্যবস্থাপনার মূল্য উদ্দেশ্য হল প্রতিষ্ঠানের সম্পদের পরিমাণ সর্বাধিক পর্যায়ে উন্নীত করা। এ উদ্দেশ্য অর্জনের জন্য প্রতিষ্ঠান যে নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা গ্রহণ করে তাকে আর্থিক নিয়ন্ত্রণ বলে।

	<b>শিক্ষার্থীর কাজ</b>	কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার বিবেচ্য বিষয়গুলো খাতায় লিখুন।
---	------------------------	---

	<b>সারসংক্ষেপ:</b>
পরিকল্পনা অনুযায়ী নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা সাজাতে হয়। প্রতিষ্ঠানভেদে নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা ভিন্ন হতে পারে। সাধারণত কয়েকটি নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা বিশেষভাবে উল্লেখযোগ্য; যথা আমলাতান্ত্রিক নিয়ন্ত্রণ, কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ, কার্যভিত্তিক নিয়ন্ত্রণ, উৎপাদন নিয়ন্ত্রণ ও আর্থিক নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা।	





সঠিক উত্তরের পাশে টিক্ চিহ্ন দিন-

১. ব্যবস্থাপনার কোন্ কাজটি অতীত নির্ভর হয়ে ভবিষ্যতের জন্য পরামর্শ দেয়?
 

ক. পরিকল্পনা	খ. সঙ্গতিকরণ
গ. নির্দেশনা	ঘ. নিয়ন্ত্রণ
২. কোনো গুরুত্বপূর্ণ নিয়ন্ত্রণ ক্ষেত্রকে বাদ দিয়ে অন্যসব ক্ষেত্রে নিয়ন্ত্রণ প্রতিষ্ঠা করলে, তা হবে-
 

ক. অন্যায়	খ. নীতিবিরোধী
গ. ভারসাম্যহীন	ঘ. অসামঞ্জস্যপূর্ণ
৩. পরিবর্তনের সাথে নিয়ন্ত্রণকে খাপ খাইয়ে চলাতে হবে ফলে নিয়ন্ত্রণের যে গুণটি প্রয়োজন-
 

ক. সরলতা	খ. মিতব্যয়িতা
গ. নগদপ্রিয়তা	ঘ. নমনীয়তা
২. নিয়ন্ত্রণের ফলে প্রতিষ্ঠানের-
  - i. কর্মীগণের জবাবদিহিতার সৃষ্টি হয়
  - ii. কর্মীগণ কাজে ফাঁকি দিতে পারে না
  - iii. ব্যবস্থাপকদের মধ্যে কর্তৃত্ব কেন্দ্রীভূত হয়
 কোনটি সঠিক?
 

ক. i ও iii	খ. ii ও iii
গ. iii	ঘ. i, ii ও iii

### বর্ণনামূলক প্রশ্ন (Descriptive Questions)

১. নিয়ন্ত্রণ বলতে কি বুঝায়? নিয়ন্ত্রণের বৈশিষ্ট্য লিখুন।
২. নিয়ন্ত্রণের পদক্ষেপগুলো বর্ণনা করুন।  
অথবা নিয়ন্ত্রণ কাকে বলে? নিয়ন্ত্রণের পদক্ষেপগুলো বর্ণনা করুন।
৩. আদর্শ নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার আবশ্যিকীয় বৈশিষ্ট্য বা উপাদানগুলো লিখুন।।
৪. নিয়ন্ত্রণের গুরুত্ব বা প্রয়োজনীয়তা আলোচনা করুন।
৫. নিয়ন্ত্রণের বিভিন্ন কৌশল বা পদ্ধতি সম্পর্কে সংক্ষেপে বর্ণনা করুন।

### সংক্ষিপ্ত প্রশ্ন (Short Questions)

১. নিয়ন্ত্রণ কি?  
অথবা নিয়ন্ত্রণ বলতে কি বোঝায়?
২. নিয়ন্ত্রণের পদক্ষেপগুলো উল্লেখ করুন।
৩. নিয়ন্ত্রণের বৈশিষ্ট্যগুলো কি কি?
৪. নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়া ব্যাখ্যা করুন।
৫. বাজেটারী নিয়ন্ত্রণ কি?
৬. ব্যবস্থাপনায় নিয়ন্ত্রণের গুরুত্ব ব্যাখ্যা করুন।
৭. ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়ার সর্বশেষ কাজ কি?
৮. আদর্শ নিয়ন্ত্রণের ৫টি আবশ্যিকীয় উপাদান বা শর্ত লিখুন।
৯. PERT-এর পূর্ণরূপ কি?
১০. নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার পদক্ষেপগুলোর নাম লিখুন।
১১. নিয়ন্ত্রণের ৫টি কৌশল বা পদ্ধতির নাম লিখুন।
১২. Break Even Point বা সমচ্ছেদ বিন্দু কি?
১৩. Gantt Chart কি?

### সৃজনশীল প্রশ্ন (Creative Questions)

১. জনাব সিদ্দিক প্রতি একক সাবান তৈরির কাঁচামালের ব্যয় ধরেছিলেন ৬ টাকা, শ্রম ঘণ্টা প্রতি একক ১৫ মিনিট এবং মিনিট প্রতি ব্যয় ১ টাকা, অন্যান্য ব্যয় ২ টাকা। প্রতিটি সাবানের মোট উৎপাদন ব্যয় ১৪ টাকা এবং একক প্রতি বাজারজাতকরণ ব্যয় ২ টাকা ধরে বিক্রয়মূল্য ২০ টাকা। এভাবে প্রতিটি কাজের ফলাফলকে সংখ্যার মাধ্যমে প্রকাশ করার কারণে নিয়ন্ত্রণ কাজ সহজ হয়ে যায় এবং নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা প্রবর্তনের কারণে তিনি সফলতা পেয়েছেন।
  - ক. নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা কী?
  - খ. নিয়ন্ত্রণকে ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়ার সর্বশেষ ধাপ বলা হয় কেন?
  - গ. সিদ্দিক সাহেবের বিভিন্ন ব্যয় নির্ধারণ নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার কোন্ ধাপের সাথে মিল রয়েছে?
  - ঘ. সিদ্দিক সাহেবের ব্যবহৃত নিয়ন্ত্রণ কৌশলটির প্রকৃতি বিশ্লেষণ করুন।
২. জামান সাহেব একটি খেলনা প্রস্তুতকারী প্রতিষ্ঠানের কর্ণধার। তিনি আগামী এক বছরে ১০,০০০ পিস খেলনা উৎপাদনের পরিকল্পনা গ্রহণ করেছেন। তাকে দিনে ২৭৫টি খেলনা উৎপাদন করতে হবে, যার প্রতিটির উৎপাদন ব্যয় হবে ১০০ টাকা। কিন্তু তিনি দেখতে পেলেন, বিগত এক সপ্তাহে দৈনিক ২৩০টির বেশি খেলনা উৎপাদন করা সম্ভব হয়নি। তিনি দেখতে পেলেন যে, কারখানার মেশিনটি পুরাতন হওয়ার কারণে এমনটি হচ্ছে। তিনি জরুরি ভিত্তিতে একটি আধুনিক মেশিন প্রতিস্থাপনের ব্যবস্থা গ্রহণ করলেন।
  - ক. আদর্শ মান কী?
  - খ. সমচ্ছেদ বিন্দু বলতে কী বোঝায়?
  - গ. জামান সাহেব বছরের শুরুতে যে পরিকল্পনা নেন তার সাথে ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়ার সর্বশেষ কাজের কী সম্পর্ক রয়েছে? ব্যাখ্যা করুন।
  - ঘ. জামান সাহেব কী আগামী এক বছরে ১,০০,০০০ পিস খেলনা তৈরি করতে সক্ষম হবেন? জবাবের স্বপক্ষে যুক্তি দেখান।
৩. তপন কুমার দাস একটি প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা পরিচালক। তিনি তাঁর কর্মীদের কাজ, কাজের প্রতিবেদন, উৎপাদন কাজ ও কর্মপরিবেশ পর্যবেক্ষণ করেন। কর্মীদের সাথে আলাপ-আলোচনা করেন এবং কাজের সার্বিক খোঁজখবর রাখেন। ফলে তাঁর নিয়ন্ত্রণ কার্য সহজ হয়। গত মাসে তার কয়েক জন দক্ষ ও অভিজ্ঞ কর্মী অন্যত্র চলে যাওয়ায় তিনি নতুন কর্মী নিয়োগ দেন। পরে দেখা গেল, প্রতিষ্ঠানের উৎপাদন কমে গেছে ও একক প্রতি উৎপাদন ব্যয় বৃদ্ধি পেয়েছে।
  - ক. পার্ট কী?
  - খ. বাজেট বলতে কী বোঝায়?
  - গ. মি. দাসের নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতি ব্যাখ্যা করুন।
  - ঘ. প্রতিষ্ঠানের বর্তমান যে সমস্যা তা দূর করার জন্য কোন্ ধরনের সংশোধন প্রয়োজন? যুক্তি প্রদর্শন করুন।
৪. সালাম সাহেব তার শিল্প প্রতিষ্ঠানের একটা উৎপাদন ইউনিটে বার্ষিক লক্ষমাত্রা ১০০০ একক নির্ধারণ করে তাকে চারটি কোয়ার্টারে ভাগ করেন। বছর শেষে দেখা গেল যে প্রত্যাশিত উৎপাদন হয়নি। তিনি কারণ যথাযথ ভাবে বিশ্লেষণ করলেন, ইউনিট ম্যানেজার বদল করলেন এবং প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা করলেন।
  - ক. নমনীয়তা কী?
  - খ. নিয়ন্ত্রণ বলতে কী বোঝায়?
  - গ. বার্ষিক উৎপাদন বের করার পর সালাম সাহেব নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার কোন্ পদক্ষেপ গ্রহণ করে পরবর্তী সিদ্ধান্ত দিয়েছেন? ব্যাখ্যা করুন।
  - ঘ. সালাম সাহেবের চিন্তা নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার শেষ ধাপের সাথে সঙ্গতিপূর্ণ - আপনি কী এ বক্তব্য সমর্থন করেন? আপনার উত্তরের স্বপক্ষে যুক্তি দিন।
৫. জনাব টিপু সুলতান একটি কোমল পানীয় উৎপাদনকারী প্রতিষ্ঠানের প্রধান বিক্রয় কর্মকর্তা। প্রাতিষ্ঠানিক কাজের সুবিধার্থে গত আর্থিক বছরে ৫০ জন বিক্রয় কর্মীকে একটি করে সেল ফোন এবং বিল বাবদ প্রতিমাসে জনপ্রতি

২,০০০ (দুই হাজার) টাকা প্রদান করেন। পরে দেখা গেল, মাঝে মাঝে বরাদ্দকৃত অর্থে ফোন ব্যয় সংকুলান হয় না। এতে কর্মকর্তাগণ বিরূপ আচরণ প্রকাশ করেন।

ক. অডিট কী?

খ. ব্যবস্থাপনায় নিয়ন্ত্রণ কেন প্রয়োজন?

গ. জনাব টিপু সুলতান ব্যয় নিয়ন্ত্রণে কোন্ কৌশল অবলম্বন করেছেন? ব্যাখ্যা করুন।

ঘ. উদ্ভূত পরিস্থিতি মোকাবেলার জন্য কী ধরনের ব্যবস্থা গ্রহণ করা যায় বলে আপনি মনে করেন।

#### উত্তরমালা:

পাঠোত্তর মূল্যায়ন ১০.১ : ১.গ	২.ঘ	৩.গ	৪.ক		
পাঠোত্তর মূল্যায়ন ১০.২ : ১.ক	২.ঘ	৩.ক	৪.গ	৫.গ	
পাঠোত্তর মূল্যায়ন ১০.৩ : ১.খ	২.ঘ	৩.ক	৪.খ	৫.ঘ	৬.গ
পাঠোত্তর মূল্যায়ন ১০.৪ : ১.খ	২.ক	৩.ক	৪.ঘ		
পাঠোত্তর মূল্যায়ন ১০.৫ : ১.ঘ	২.গ	৩.ঘ			