


তথ্য, ব্যবস্থাপনা ও সিদ্ধান্ত গ্রহণ

Information, Management and Decision Making



তথ্য ব্যবস্থাপনার ওপর গবেষণা এবং এর সমাজাতীয় উপাদানসমূহ সঠিকভাবে তথ্য সম্পদকে ব্যবস্থাপনাকরার প্রতি উৎসাহিত করে। এর মাধ্যমে তথ্যকে ব্যাপক অর্থে ব্যবহার ও উপস্থাপন করা যায়। এর প্রভাব প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য ও মিশনেও দেখা যায়। বিভিন্ন ধরনের বিষয় তথ্যের প্রবাহকে প্রতিহত করে এবং তথ্য দ্বারা বিভিন্ন বিষয় প্রভাবিত হয়। যেমন- একজন ব্যবস্থাপক সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়ায় সর্বোপরি তথ্যের ওপর নির্ভরশীল। ব্যবসায়ের অভ্যন্তরীণ এবং বাহ্যিক বিভিন্ন বিষয়াদি তথ্য সম্পদ ব্যবস্থাপনাকে কার্যকর করতে অবশ্যই সহযোগিতা করে। সাধারণ ভাষায় তথ্য সম্পদ ব্যবস্থাপনা হলো সংগঠনের সকল উপাদান যা পলিসি, নীতি এবং প্রক্রিয়াকে বোঝায় এবং একই সাথে তথ্য সংগ্রহ, সংরক্ষণ প্রক্রিয়া, ব্যবহার ও তথ্য বিন্যাসকে বোঝিয়ে থাকে। তথ্য পদ্ধতি এবং এর সাথে সংশ্লিষ্ট উপাদানগুলো পরিকল্পনা, সংগঠন, নির্দেশনা, প্রশিক্ষণ এবং নিয়ন্ত্রণকে বোঝায়। তথ্য সম্পদ ব্যবস্থাপনা একটি বহুমুখী প্রক্রিয়া যা সংগঠনের পরিবেশের সাথে একীভূত থাকে। বর্তমানে সারা বিশ্বের সকল প্রতিষ্ঠানকেই তাদের নিজস্ব আইন অনুযায়ী তথ্য সম্পদের ব্যবস্থাপনা নীতি, পলিসি, পরিকল্পনা ইত্যাদি প্রণয়ন করতে হয়। এর ফলে সরকারের কাছে তথ্য একটি চূড়ান্ত পণ্য হিসেবে পরিগণিত হয় এবং খুব সহজভাবে সরকার তার তথ্য ব্যবস্থা মূল্যায়নের প্রক্রিয়া নির্ধারণ করতে পারে। বর্তমানে সঠিক সিদ্ধান্ত গ্রহণে তথ্য সম্পদ ব্যবস্থাপনা অগ্রণী ভূমিকা পালন করছে। এ ইউনিটে আমরা তথ্যের ব্যবস্থাপনা, ব্যবস্থাপনা কী, একজন ব্যবস্থাপক কীভাবে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করে এবং সিদ্ধান্ত গ্রহণে তথ্যের ভূমিকা কী থাকে তা নিয়ে সার্বিক আলোচনা করবো।

	ইউনিট সমাপ্তির সময়	ইউনিট সমাপ্তির সর্বোচ্চ সময় ০২ সপ্তাহ
এ ইউনিটের পাঠসমূহ		
পাঠ - ৫.১: ব্যবস্থাপক ও ব্যবস্থাপনা		
পাঠ - ৫.২: আচরণগত ধারণা		
পাঠ - ৫.৩: জ্ঞানগত ধারণা		
পাঠ - ৫.৪: সিদ্ধান্ত গ্রহণ: ভূমিকা		
পাঠ - ৫.৫: সিদ্ধান্ত গ্রহণ: রেশনাল মডেল		
পাঠ - ৫.৬: সিদ্ধান্ত গ্রহণ: প্রাতিষ্ঠানিক মডেল		

পাঠ ৫.১

ব্যবস্থাপক ও ব্যবস্থাপনা
Manager and Management

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- ব্যবস্থাপক কে এবং কী কাজ করেন তা বলতে পারবেন।
- ব্যবস্থাপনা কী এবং এর সাথে তথ্য প্রযুক্তির সম্পর্ক কী তা বলতে পারবেন।
- ব্যবস্থাপনার তিনটি শিক্ষালয় বর্ণনা করতে পারবেন।

ব্যবস্থাপক এমন একজন ব্যক্তি যিনি ব্যবস্থাপকীয় কার্যাবলি সম্পাদন করার জন্য মূলত দায়ী থাকেন। সুনির্দিষ্টভাবে বলতে গেলে বলা যায়, তিনিই হলেন একজন ব্যবস্থাপক যিনি পরিকল্পনা প্রণয়ন করেন, প্রয়োজনীয় সিদ্ধান্ত গ্রহণ করেন, কার্যাবলি ও সম্পদ সংগঠিত করেন, নেতৃত্ব প্রদান করেন এবং সার্বিকভাবে প্রতিষ্ঠানকে নিয়ন্ত্রণ করেন।

বর্তমান যুগের ব্যবস্থাপকরা চ্যালেজিং পরিস্থিতির সম্মুখীন হচ্ছে অহর্নিশ। তাদেরকে দীর্ঘ সময় ধরে কাজ করতে হয়। তাদের ওপর থাকে প্রচণ্ড চাপ। বিশ্বায়ন, দেশের ভেতরের প্রতিযোগিতা, সরকারি নিয়ন্ত্রণ বিধি এবং শেয়ার হোল্ডারদের চাপের কারণে ব্যবস্থাপকরা অহরহ জটিল পরিস্থিতি মোকাবেলা করছেন।

একজন ব্যবস্থাপক অন্যদেরকে দিয়ে কাজ করিয়ে নেন। তিনি তার টিমের সদস্যদের (বা বলা যায় অধীনস্থ কর্মীদের) কাজের জন্য দায়ী থাকেন। তাই বলা হয়, অন্যদের কাজ তত্ত্বাবধান ও তাদের কাজের জন্য যিনি দায়ী থাকেন, তিনিই ব্যবস্থাপক। লক্ষ্য অর্জনের জন্য তিনি প্রয়োজনীয় সিদ্ধান্ত নেন, অধীনস্থদেরকে নির্দেশ বা পরামর্শ প্রদান করেন ও দরকারি সম্পদের যোগান দেন এবং তাদের কাজের মধ্যে সমন্বয় সাধন করেন।

তথ্য ব্যবস্থাকীভাবে একজন ব্যবস্থাপককে উপকৃত করে তা বোঝার আগে আমাদের বিশ্লেষণ করা প্রয়োজন ব্যবস্থাপক কী করে এবং কী ধরনের তথ্য সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষেত্রে তাদের প্রয়োজন পড়ে। এছাড়াও আমাদের বোঝতে হবে কীভাবে সিদ্ধান্ত নেওয়া হয় এবং কী ধরনের সিদ্ধান্ত আনুষ্ঠানিকতথ্য ব্যবস্থা দ্বারা অনুপ্রাণিত হয়। আমরা জানলাম ব্যবস্থাপক কে এবং তিনি কী করেন। আসুন জেনে নেই ব্যবস্থাপনা কী এবং এর বিভিন্ন দিক সম্পর্কে।

ব্যবস্থাপনা এবং তথ্য প্রযুক্তি

Management and information systems

যদিও ব্যবস্থাপনার চর্চা বহু পুরাতন তথাপি ব্যবস্থাপনা ও প্রতিষ্ঠানকে নিয়মবদ্ধভাবে পর্যবেক্ষণ ও মতামত গঠন করার কঠোর প্রচেষ্টা উনিশ শতকের অর্ধ শেষেও শুরু হয়নি। ১৮৮০ সালে যন্ত্রবিজ্ঞানের প্রশাখা হিসেবে ব্যবস্থাপনার নিয়মমাফিক বা প্রচলিত প্রথানুযায়ী অধ্যয়ন শুরু হয়। “ইঞ্জিনিয়ারিং ম্যাগাজিন” এবং “আমেরিকান সোসাইটি ফর মেকানিক্যাল ইঞ্জিনিয়ারস” (ASME)-এর প্রকাশনায় আধুনিক ব্যবসায় ব্যবস্থাপনা প্রবন্ধ প্রকাশিত হয়। ব্যবস্থাপনার তিনটি শিক্ষালয় প্রধানত পৃথক সাহিত্য, অদ্বিতীয় বিষয়বস্তু ও প্রতিষ্ঠানের সফলতার জন্য ব্যবস্থাপকরা কীভাবে কাজ করবে তা নিয়ে আলোচনা করে।

ব্যবস্থাপনা নিয়ে লেখার একশত বছর পরে দেখা গেল যে, প্রতিষ্ঠানের সাফল্য উপযুক্ত প্রযুক্তি, পরিবেশের সাথে প্রতিষ্ঠানের খাপ খাওয়ানো এবং অবশেষে দ্রব্য ও প্রস্তুত পদ্ধতির প্রগাঢ় জ্ঞানের ওপর নির্ভর করে। তৃতীয়, শিক্ষালয় এবং সাহিত্য এ তিনটি পর্যবেক্ষণের মাধ্যমে সংগঠিত হয়। উপযুক্ত প্রযুক্তির ভূমিকা নিয়ে সাহিত্য যা আলোচনা করে তাকে “টেকনিক্যাল র্যাশনাল স্কুল” বলে।

যে সাহিত্য পরিবেশের অভ্যন্তরীণ ও বহির্ভূত অবস্থার সাথে প্রতিষ্ঠানের খাপ খাওয়ানোর বিষয়টির ওপর জোর দিয়ে থাকে তাকে “আচরণিক শিক্ষালয় বা স্কুল” বলে এবং সাহিত্য যখন জ্ঞান ও ব্যবস্থাপনার ধারণা তৈরির ভূমিকার ওপর গুরুত্ব আরোপ করে তখন তাকে “কগনিটিভ বা জ্ঞানগত স্কুল” বলে।

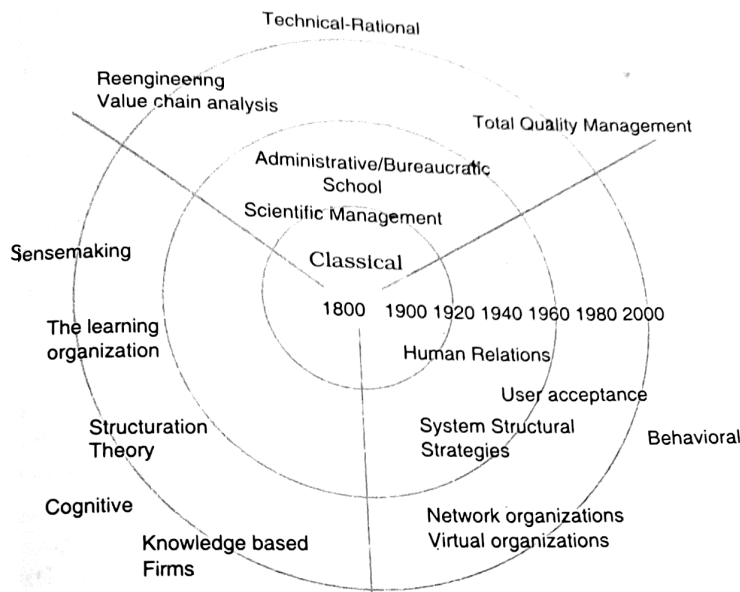
তাহলে প্রশ্ন আসে, ব্যবস্থাপনা কী? একটি প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যসমূহ অর্জন করার উদ্দেশ্যে প্রয়োজনীয় সম্পদের নিপুণ ও ফলপ্রসূ ব্যবহার নিশ্চিতকরণের জন্য যেসব কার্যাবলি সম্পাদন করা হয় সেগুলোকে সামগ্রিকভাবে ব্যবস্থাপনা বলা যায়। এ সংজ্ঞার তিনটি বিশিষ্ট উপাদান আলোচনা করা হলে ব্যবস্থাপনার অর্থ বাঙময় হয়ে ওঠবে। প্রথমত, ব্যবস্থাপক শুধু পলিসি প্রণয়ন কিংবা পরিকল্পনা তৈরি নিয়ে ব্যস্ত থাকেন না। তিনি বহুবিধ কাজ করেন। ব্যবস্থাপকের সব কাজকে মূলত চারটি শ্রেণিতে বিভক্ত করা যায়: পরিকল্পনা, সংগঠিতকরণ, নেতৃত্বদান ও নিয়ন্ত্রণ। দ্বিতীয়ত, ব্যবস্থাপক তার কার্যাবলি সম্পাদন করেন এ লক্ষ্যে যে, প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন প্রকারের সম্পদসমূহ যেন নৈপুণ্যের সাথে ও ফলপ্রসূভাবে ব্যবহৃত হয়। প্রতিষ্ঠানের মানবসম্পদ, কায়িক সম্পদ, আর্থিক সম্পদ ও তথ্য সম্পদ সঠিকভাবে ব্যবহারের জন্য ব্যবস্থাপকীয় কার্যাবলি পরিচালিত হয়। তৃতীয়ত, ব্যবস্থাপনার উক্ত সংজ্ঞায় ‘লক্ষ্য’- এর ওপর গুরুত্ব দেওয়া হয়েছে। লক্ষ্য বা কাঙ্ক্ষিত টার্গেট নির্ধারণ করা ব্যবস্থাপনার কাজের গুরুত্বপূর্ণ অংশ। আসুন, এ সংজ্ঞার আলোকে পরবর্তী বিষয়গুলো আলোচনা করা যাক।

ব্যবস্থাপনার তিনটি শিক্ষালয়

Three schools of management

১৮৮০ সালে যখন প্রথম সর্বত্র প্রচারিত যন্ত্রবিজ্ঞানের দৈনিক পত্রিকা বের হয় এবং কীভাবে ফ্যাক্টরি ব্যবস্থাপক ও প্রতিষ্ঠানকে ফলপ্রসূ করতে পারে তার নিয়মাবদ্ধ ধারণা তৈরি করা হয় তখন থেকেই ক্ল্যাসিক্যাল সময় শুরু হয়। এ সময়কালে কৌশল ও যুক্তিসংক্রান্ত ধারণার উদ্ভব ঘটে। ১৯২০ সালে মনোবিদ্যা ও সমাজবিজ্ঞানের প্রসারিত নিয়ম শৃঙ্খলার দ্বারা সমকালীন সময়ের শুরু হয়। সমকালীন সময়ে আচরণমূলক ধারণা প্রভাব বিস্তার করে। ১৯৬০ সালে দি প্রোডাকশন এ্যান্ড ডিস্ট্রিবিউশন অব দি নলেজ ইন দি ইউনাইটেড স্টেটস নামে বইটি প্রকাশের পর থেকে জ্ঞানের অবদান এবং প্রতিষ্ঠানের সাফল্য কীভাবে আনতে হবে তার ভবিষ্যৎ পরিকল্পনার সময় শুরু হয়। এটাকে জ্ঞানের চিত্র বা দৃষ্টরূপ হিসেবে ধরা হবে।

এসব তত্ত্বের প্রভাব বিভিন্ন ধরনের সাহিত্য ও সংস্কৃতির মাধ্যমে প্রসারিত হয়। প্রত্যেকটি তত্ত্ব প্রতিষ্ঠানকে কার্যকর ও ফলপ্রসূ করার গুরুত্বপূর্ণ উপাদান নিয়ে আলোচনা করে।



চিত্র ৫.১: ব্যবস্থাপনা তত্ত্বের ক্রমবিকাশ

চিত্র ৫.১- এ ব্যবস্থাপনা তত্ত্বের ক্রমবিকাশ নিয়ে আলোচনা করা হয়েছে। ব্যবস্থাপনা তত্ত্বের এ ইতিহাসকে তিনটি প্রধান ঐতিহাসিক সময়ে ভাগ করা হয়েছে। ক্লাসিক্যাল বা শ্রেষ্ঠ সময় (১৮৮০-১৯২৭৪) কৌশল ও যুক্তিসংক্রান্ত দৃষ্টিকোণ দ্বারা প্রভাব বিস্তার করেছে যা প্রায়ই বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার যন্ত্রশিল্প এবং যুক্তির দ্বারা চিন্তা করা হয়। সমকালীন সময়টি (১৯৩০-১৯৬২) সমাজ মনোবিজ্ঞানী, সমাজবিজ্ঞানী এবং প্রতিষ্ঠানের আচরণ অভিজ্ঞ ব্যক্তিদের দ্বারা প্রভাবিত হয়েছে। আধুনিক কালটি (১৯৬৫-বর্তমান) অর্থনীতিবিদ, সমাজবিজ্ঞানী, ব্যবস্থাপনার সিদ্ধান্ত গ্রহণকারী এবং অন্যান্য যারা প্রতিষ্ঠানের জ্ঞানের ওপর গুরুত্ব আরোপ করে তাদের দ্বারা আধিপত্য লাভ করেছে।

এ পাঠে আমরা শুধু ব্যবস্থাপনার প্রথম শিক্ষালয় বা স্কুল সম্পর্কে বিশদ আলোচনা করবো। ব্যবস্থাপনার দ্বিতীয় ও তৃতীয় শিক্ষালয়, অর্থাৎ আচরণগত ধারণা ও জ্ঞানগত ধারণা সম্পর্কে আমরা পাঠ ৫.২ এবং পাঠ ৫.৩- এ বিস্তারিত আলোচনা করবো।

কৌশল ও যুক্তিসংক্রান্ত ধারণা

Technical and rational perspective

কৌশল ও যুক্তিসংক্রান্ত ধারণা হচ্ছে ব্যবস্থাপনা এবং প্রতিষ্ঠানের বিবরণ যা কি না প্রতিষ্ঠানে যান্ত্রিক দৃষ্টিকোণ এবং ব্যবস্থাপনার আনুষ্ঠানিক কার্যাবলি; যথা: পরিকল্পনা, সংগঠন, সমন্বয় বিধান, সিদ্ধান্ত গ্রহণ ও নিপুণভাবে পরিচালনা করাকে কেন্দ্রীভূত করে।

ব্যবস্থাপকের ভূমিকা হচ্ছে, সে যথাযোগ্য কার্যসাধনের মাধ্যমে খুব কাছ থেকে চাকরি, কাজ, মানুষ এবং যন্ত্রপাতির অংশগুলোকে পঠন করে তাকে সাজায়, পুনরায় ঐ অংশগুলোকে সাজায় এবং একটি কার্যকর প্রশাসন গঠন করে ও খুব কাছ থেকে সব কাজগুলোকে পরিচালনা করে। কৌশল ও যুক্তিসংক্রান্ত ধারণার দুটি ভিন্ন শাখা রয়েছে- বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা শিক্ষালয় এবং প্রশাসনিক আমলাতান্ত্রিক শিক্ষালয়। প্রথমটি ফ্যাক্টরির কাজ ঠিক করে এবং দ্বিতীয়টি প্রতিষ্ঠানের প্রশাসনিক কাজ করে যেখানে দৈহিক পরিশ্রম দিতে হয় না।



সারসংক্ষেপ

ব্যবস্থাপক এমন একজন ব্যক্তি যিনি ব্যবস্থাপকীয় কার্যাবলি সম্পাদন করার জন্য মূলত দায়ী থাকেন। সুনির্দিষ্টভাবে বলতে গেলে বলা যায়, তিনিই হলেন একজন ব্যবস্থাপক যিনি পরিকল্পনা প্রণয়ন করেন, প্রয়োজনীয় সিদ্ধান্ত গ্রহণ করেন, কার্যাবলি ও সম্পদ সংগঠিত করেন, নেতৃত্ব প্রদান করেন এবং সার্বিকভাবে প্রতিষ্ঠানকে নিয়ন্ত্রণ করেন। ব্যবস্থাপনা নিয়ে লেখার একশত বছর পরে দেখা গেল যে, প্রতিষ্ঠানের সাফল্য উপযুক্ত প্রযুক্তি, পরিবেশের সাথে প্রতিষ্ঠানের খাপ খাওয়ানো এবং অবশেষে দ্রব্য ও প্রস্তুত পদ্ধতির প্রগাঢ় জ্ঞানের ওপর নির্ভর করে। তত্ত্বীয়, শিক্ষালয় এবং সাহিত্য এ তিনটি পর্যবেক্ষণের মাধ্যমে সংগঠিত হয়। উপযুক্ত প্রযুক্তির ভূমিকা নিয়ে সাহিত্য যা আলোচনা করে তাকে “টেকনিক্যাল র্যাশনাল স্কুল” বলে। কৌশল ও যুক্তিসংক্রান্ত ধারণা হচ্ছে ব্যবস্থাপনা এবং প্রতিষ্ঠানের বিবরণ যা কি না প্রতিষ্ঠানে যান্ত্রিক দৃষ্টিকোণ এবং ব্যবস্থাপনার আনুষ্ঠানিক কার্যাবলি; যথা: পরিকল্পনা, সংগঠন, সমন্বয় বিধান, সিদ্ধান্ত গ্রহণ ও নিপুণভাবে পরিচালনা করাকে কেন্দ্রীভূত করে। অন্যদিকে, আচরণগত ধারণা হচ্ছে ব্যবস্থাপনার বিবরণ যা আচরণিক বিজ্ঞানীর পর্যবেক্ষণ অর্থাৎ প্রতিষ্ঠানের কার্যাবলি কীভাবে সম্পাদিত হয় এবং ব্যবস্থাপকরা কীভাবে তাদের কাজ করে তার পর্যবেক্ষণের ওপর ভিত্তি করে গড়ে ওঠে।

পাঠ ৫.২

আচরণগত ধারণা
Behavioral perspective

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- আচরণগত ধারণা কী এবং ব্যবস্থাপকরা কী সিদ্ধান্ত গ্রহণ করে তা সম্পর্কে বলতে পারবেন।
- ব্যবস্থাপকরা কীভাবে কাজ সম্পন্ন করে লিখতে পারবেন।
- ব্যবস্থাপকের ভূমিকাগুলো বর্ণনা করতে পারবেন।

আচরণগত ধারণা হচ্ছে ব্যবস্থাপনার বিবরণ যা আচরণিক বিজ্ঞানীর পর্যবেক্ষণ অর্থাৎ প্রতিষ্ঠানের কার্যাবলি কীভাবে সম্পাদিত হয় এবং ব্যবস্থাপকরা কীভাবে তাদের কাজ করে তার পর্যবেক্ষণের ওপর ভিত্তি করে গড়ে ওঠে।

ব্যবস্থাপনা তত্ত্বের আচরণমূলক ধারণা ১৯২০ থেকে ১৯৩০ সালে শুরু হয়েছে যা বড় মাপের উন্নয়ন, জাতীয়ভাবে বাজারজাতকরণের জন্য বিপুল পরিমাণ ভোক্তাদের দ্রব্য উৎপাদন, বিভিন্ন স্তরের অনেক ব্যবসায় প্রতিষ্ঠান, ক্ষমতাসীন শ্রমিক সমিতির উদ্ভবের সাথে সামাজিক বিবাদ যুক্তকরণ এবং সমাজ বিজ্ঞানের প্রভাব ও তার বৃদ্ধিশীল গ্রহণযোগ্যতার দ্বারা উদ্দীপনা পেয়েছে।

আচরণমূলক ধারণায় সংগঠনকে একটি খোলা, জীববিজ্ঞানের অর্গানিজমের কোষের মত বা জন্তু হিসেবে দেখা হয়। একে যদি জীববিজ্ঞান সংক্রান্ত কোষের মতো চিন্তা করা হয় তবে প্রতিষ্ঠানের দক্ষতা ও কার্যকারিতা, পরিবেশকে মেনে নেওয়ার ক্ষমতা এবং অভ্যন্তরীণভাবে একে গুছানোর ওপর নির্ভর করে যাতে এর সব গঠিত অংশগুলো সমর্থনযোগ্য হয় এবং টিকে থাকতে পারে। ব্যবস্থাপকের ভূমিকা হলো সে প্রতিষ্ঠানকে পরিবেশের সাথে যোগ্য করে পুনরায় সাজিয়ে টিকে থাকার উদ্দেশ্যে সহযোগিতা করে এবং নিশ্চিত করে যে প্রতিষ্ঠানের কর্মচারীরা সন্তুষ্ট এবং ভালো কাজ করে। আচরণমূলক ধারণাতে দুটি প্রধান শিক্ষালয় রয়েছে- (১) মানবীয় সম্পর্ক স্কুল যা কর্মচারীদের মনস্তাত্ত্বিক ও সমাজ মনস্তাত্ত্বিক প্রয়োজনের ওপর কেন্দ্রীভূত এবং (২) নিয়মাবদ্ধ গঠন সংক্রান্ত শিক্ষালয় যা প্রতিষ্ঠানের গঠন এবং বাইরের পরিবেশের পরিবর্তনের সাথে প্রতিষ্ঠানের খাপ খাওয়ানোর প্রয়োজনের ওপর কেন্দ্রীভূত।

তথ্য ব্যবস্থার মাঠে ব্যবস্থাপনার আচরণগত ধারণার অনেক প্রভাব রয়েছে। তথ্য ব্যবস্থার ব্যবহারকারীর গ্রহণযোগ্যতার শিক্ষা যা সিস্টেমের সমাজবিজ্ঞান ও মনোবিজ্ঞানের সাফল্যের ওপর গুরুত্ব আরোপ করেছে। “স্ট্রাটাজিক আই এস” সাহিত্য প্রতিষ্ঠানের পরিবেশের ওপর প্রভাব বিস্তার ও প্রতিক্রিয়াশীল হওয়ার ক্ষমতার ওপর গুরুত্ব আরোপ করে এবং সমকালীন “নেটওয়ার্ক অরগানাইজেশন” ও “ভারচুয়াল অরগানাইজেশন” সাহিত্য পূর্ব প্রচলিত ক্রমোচ্চ শ্রেণিবিভাগ ছাড়াই শ্রমিক কর্মশক্তিকে সংগঠন করার ওপর জোর দেয়। এ ধারণাটি ব্যবস্থাপনা পদ্ধতিতে আলোকপাত কওে, যা আনুষ্ঠানিক নিয়মে সম্বোধন করা হয়নি।

সমকালীন আচরণের বিজ্ঞানীরা পর্যবেক্ষণ ও গবেষণার মাধ্যমে প্রকাশ করেছে যে, ব্যবস্থাপকরা ব্যবস্থাপনার ক্ল্যাসিক্যাল মডেলের মতো আচরণ করে না।

আচরণমূলক ধারণাতে ব্যবস্থাপকের আসল আচরণ তথ্য ব্যবস্থা ও সিদ্ধান্ত গ্রহণের ছাত্রছাত্রীদের থেকে কম নিয়মাবদ্ধ, অধিক বিধিবিহীন, কম প্রতিফলিত, অধিক সক্রিয়, কম ভালোভাবে সংগঠিত এবং অনেক বেশি তুচ্ছ হিসেবে দৃষ্টিগোচর হয়।

মিনজবার্গ (১৯৭১)-এর সর্বত্র চিহ্নিত পাঠ্যপুস্তক ‘The nature of managerial work’ বইতে ব্যবস্থাপনার আসল আচরণের সাথে ক্ল্যাসিক্যাল বিবরণের কী বৈষম্য রয়েছে তা বর্ণিত হয়েছে।

প্রথমত, আধুনিক গবেষকরা দেখেন যে ব্যবস্থাপকরা অবিরাম চলার বেগে অনেক উচ্চ পর্যায়ে কাজ করে। কিছু গবেষণা থেকে দেখা গেছে যে, ব্যবস্থাপকরা প্রতিদিন ছয় শতাধিক বিভিন্ন ধরনের কাজ কোনো বিরতি ছাড়াই করে।

দ্বিতীয়ত, ব্যবস্থাপকের কাজগুলো অসম্পূর্ণ এবং সংক্ষিপ্ত। ব্যবস্থাপকরা ব্যাপক কোনো কাজে খুব বেশি সময় দেয় না। তারা খুব দ্রুত একটা বিষয় থেকে আরেকটা বিষয়ে মনোযোগ দেয়। যখন কোনো সমস্যার উদ্ভব হয়, তখন ঐ সমস্যার সমাধান না হওয়া পর্যন্ত অন্যান্য বিষয়গুলো পড়ে থাকে।

তৃতীয়ত, ব্যবস্থাপকরা দূরকল্পনা, কর্ণপাত, রটনা সংক্ষেপে বলা যায় যে, তারা বর্তমান, বর্তমানের হালচাল, অনিশ্চিত তথ্য নিয়ে কাজ করে। তারা ঐতিহাসিক, নির্দিষ্ট তথ্যে কম মনোযোগ দেয়। তারা বর্তমান, নির্দিষ্ট এবং বিশেষ উদ্দেশ্যের বিষয়ে কাজ করতে চায়।

চতুর্থত, ব্যবস্থাপকরা ভিন্নতর এবং জটিল যোগাযোগের মাধ্যম মেনে চলে যা বিধিবহির্ভূত তথ্য ব্যবস্থা হিসেবে কাজ করে। তারা ক্লায়েন্ট সংশ্লিষ্ট সহকর্মী, সেক্রেটারি, বাইরের সরকারি কর্মকর্তা এবং অন্যান্যদের সাথে আলাপ আলোচনা করে।

পঞ্চমত, ব্যবস্থাপকরা লিখিত যোগাযোগের থেকে মৌখিক যোগাযোগকে পছন্দ করে কারণ মৌখিক মাধ্যম অধিক সহজ, এতে কম সময় লাগে এবং দ্রুত জবাব পাওয়া যায়।

মিনজবার্গ দেখেছেন যে, সার্থক ব্যবস্থাপকরা তাদের নিজেদের কাজ নিপুণভাবে পরিচালনা করতে সক্ষম। উর্ধ্বতন ব্যবস্থাপকরা নিজেদের দীর্ঘ সময়ের প্রতিশ্রুতি, নিজের ইনফরমেশন চ্যানেল এবং নিজেদের নেটওয়ার্ক উন্নয়নের মাধ্যমে ব্যক্তিগত সভার আলোচ্য বিষয়সূচি নির্ধারণ করে। কম সার্থক ব্যবস্থাপকরা তাদের কর্মচারীদের দ্বারা সমস্যায় আচ্ছন্ন হয়ে যায়।

ব্যবস্থাপকের ভূমিকা: মিনজবার্গ

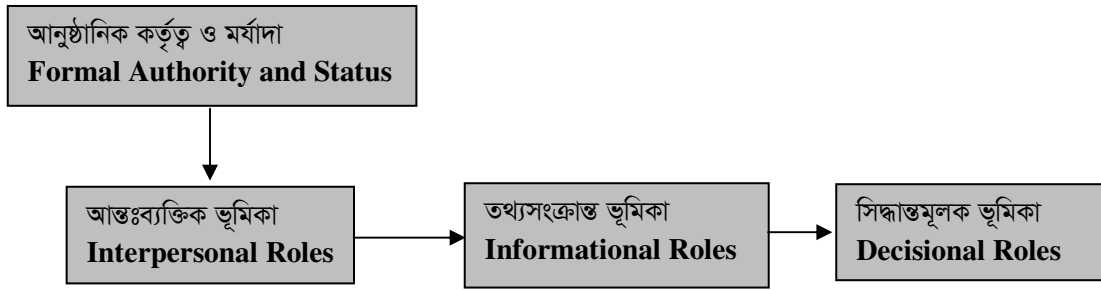
Management roles: Mintzberg

ব্যবস্থাপকের বা পরিচালকের ভূমিকা হলো কাজের প্রত্যাশা যা ব্যবস্থাপকদেরকে প্রতিষ্ঠানে সম্পাদন করতে হয়। মিনজবার্গ ব্যবস্থাপকের কাজকে দশটি ভূমিকায় বা কি না তিনটি ভাগে ভাগ করেছে: আন্তঃব্যক্তিক ভূমিকা, তথ্যসংক্রান্ত ভূমিকা ও সিদ্ধান্তমূলক ভূমিকা। তথ্য ব্যবস্থাকে যদি যথাযথভাবে তৈরি করা হয় তাহলে ব্যবস্থাপকের এ ভিন্নতর ভূমিকাকে অনেকভাবে সমর্থন করা যায়।

(i) **আন্তঃব্যক্তিক ভূমিকা:** ব্যবস্থাপক প্রতিষ্ঠানের উচ্চপদে অধিষ্ঠিত ক্ষমতাবান ব্যক্তি ও নেতা হিসেবে আন্তঃব্যক্তিক ভূমিকা পালন করে। তারা তাদের ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানকে বাইরের বিশ্বের কাছে তুলে ধরে এবং প্রতীকী দায়িত্ব যেমন- কর্মচারীদের পুরস্কৃত করা, কর্মচারীদেরকে অনুপ্রেরণা, পরামর্শ ও সমর্থন দেওয়ার জন্য নেতা হিসেবে কাজ করে। এছাড়াও ব্যবস্থাপক প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন স্তরে যোগাযোগকারী হিসেবে কাজ করে এবং ব্যবস্থাপনা দলের সদস্যদের মধ্যে একটি যোগাযোগের সেতু তৈরি করে।

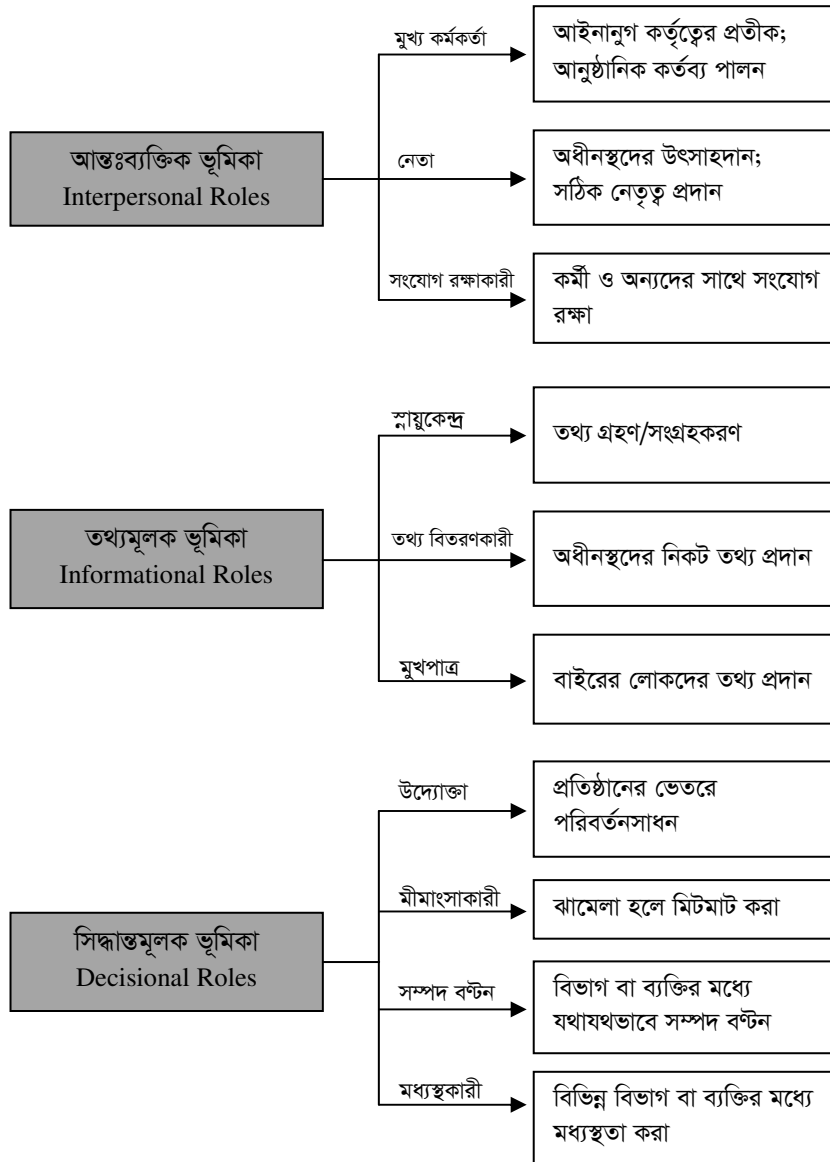
(ii) **তথ্যসংক্রান্ত ভূমিকা:** তথ্যসংক্রান্ত ভূমিকা হলো মিনজবার্গের ব্যবস্থাপকের ভূমিকার আরেকটি শ্রেণিবিন্যাস যেখানে ব্যবস্থাপকরা প্রতিষ্ঠানের কর্মশক্তির কেন্দ্র হিসেবে কাজ করে। ব্যবস্থাপকরা বিভিন্নভাবে ব্যবসায়িক ও পারিপার্শ্বিক প্রয়োজনীয় তথ্য গ্রহণ ও সংগ্রহ করে এবং সে সব তথ্য প্রয়োজন মোতাবেক তার অধীনস্থদের নিকট প্রদান করে। ব্যবস্থাপক শুধু সংগঠনের ভেতরেই তথ্য প্রদান করে না, প্রয়োজন অনুসারে বাইরেও তথ্য প্রদান করে থাকে।

(iii) **সিদ্ধান্তমূলক ভূমিকা:** এখানে ব্যবস্থাপক সিদ্ধান্ত গ্রহণ এবং নতুন ধরনের কাজের প্রবর্তন করে। প্রতিষ্ঠানে কোনো ঝামেলা হলে তার সৃষ্ট সমাধানের পথ খুঁজে বের করে। প্রতিষ্ঠানে কর্মচারীদের মধ্যে কাজ বণ্টন করা ছাড়াও প্রতিষ্ঠানের মধ্যে দ্বন্দ্বের মধ্যস্থতাকারী হিসেবে কাজ করে। আন্তঃব্যক্তিক ভূমিকাতে ইনফরমেশন সিস্টেম খুবই সীমিত এবং পরোক্ষভাবে অবদান রাখে। সিস্টেমটি অফিসের নতুন মেশিন ও যোগাযোগ সংক্রান্ত কাজে বিশেষভাবে সাহায্য করে থাকে। তথ্যসংক্রান্ত ভূমিকাতে এ সিস্টেমগুলো অনেক অবদান রাখে। ব্যবস্থাপকের ইনফরমেশন সিস্টেমে ব্যাপক উন্নতি সাধন হয়েছে; যেমন- এমআইএস(MIS), অফিস সিস্টেম, প্রফেশনাল ওয়ার্কস্টেশন ইত্যাদি। এ ছাড়া সিদ্ধান্ত গ্রহণে ডিএসএস(DSS) এবং পিসি(PC)- সংক্রান্ত সিস্টেম অনেক গুরুত্বপূর্ণ অবদান রাখছে। সম্পূর্ণ বিষয়টি চিত্রের মাধ্যমে দেখানো যেত পারে।



চিত্র ৫.২: ব্যবস্থাপকের ভূমিকা

বিভিন্ন ভূমিকায় একজন ব্যবস্থাপক যেসব কার্য সম্পাদন করেন তা নিম্নে সংক্ষেপে তুলে ধরা হলো।



চিত্র ৫.৩: বিভিন্ন ভূমিকায় একজন ব্যবস্থাপকের কার্যাবলি

মিনজবার্গের ব্যবস্থাপকের ভূমিকার এতিন শ্রেণিবিন্যাসে মোট যে দশটি ভূমিকার কথা বলা হয়েছে তা একবার দেখে নেওয়া যাক।

মিনজবার্গ ব্যবস্থাপকীয় ভূমিকা: যুক্তরাষ্ট্রের মেকগিল বিশ্ববিদ্যালয়ের অধ্যাপক হেনরী মিনজবার্গ (Henry Mintzberg) কর্তৃক উদ্ভাবিত 'ব্যবস্থাপকীয় ভূমিকা পদ্ধতি' ব্যবস্থাপনায় নবতর পদ্ধতিরূপে বিবেচিত।

এ পদ্ধতির মূল প্রতিপাদ্য বিষয় হলো ব্যবস্থাপক বাস্তবে যা করেন তা পর্যবেক্ষণ করা এবং এ পর্যবেক্ষণলব্ধ ফলাফলের ভিত্তিতে ব্যবস্থাপকের কার্যাবলি বা ভূমিকা কী কী হতে পারে সে সম্পর্কে উপসংহারে আসা (The essence of this theory is to observe what managers actually do and from such observations come to conclusions as to what managerial activities or roles are.)।

বিভিন্ন সংগঠনের পাঁচজন প্রধান কার্য নির্বাহীর কার্যকলাপের ওপর সুবিন্যস্ত পদ্ধতিতে সমীক্ষা চালিয়ে মিনজবার্গ দেখেছেন যে পরিকল্পনা, সংগঠন, নির্দেশ দান, সমন্বয় ও নিয়ন্ত্রণ- এ চিরাচরিত শ্রেণি বিন্যাসকৃত কার্যাবলির বাইরেও আরো বহুবিধ কাজে ব্যবস্থাপকগণ জড়িত থাকেন। তিনি বিভিন্ন কার্যাবলিকে তিনটি মুখ্য ভূমিকাভুক্ত কাজে বিভক্ত করেছেন।

ক। আন্তঃব্যক্তিিক ভূমিকা(Interpersonal roles)

১. অভিভাবকের ভূমিকায় প্রতিষ্ঠানের প্রতিনিধি হিসেবে বিভিন্ন সামাজিক কর্মকাণ্ড সম্পাদন (The figure-head role performing ceremonial and social duties as organizations representative);
২. নেতৃত্বের ভূমিকা (The leader role);
৩. সংযোগ রক্ষাকারী ভূমিকা (The liaison role)।

খ। তথ্যমূলক ভূমিকা (Informational roles)

১. তথ্য গ্রহণকারীর ভূমিকায় একটি প্রতিষ্ঠানের কার্য পরিচালনা সংক্রান্ত তথ্য গ্রহণ (The recipient role receiving information about the information of an enterprise);
২. তথ্য সরবরাহকারীর ভূমিকায় অধীনস্থদের নিকট তথ্য সরবরাহকরণ (The disseminator role to pass information to subordinates);
৩. মুখপাত্রের ভূমিকায় প্রতিষ্ঠানের বাইরের লোকজনের নিকট তথ্য প্রদান (Role for transmitting information to those outside the organization);

গ। সিদ্ধান্তমূলক ভূমিকা (Decisional roles)

১. উদ্যোক্তার ভূমিকা (The entrepreneurial role);
২. বিশৃঙ্খলা নিরোধকারীর ভূমিকা (Disturbance handler role);
৩. সম্পদরাজির বণ্টনকারীর ভূমিকা (The resource allocator role);
৪. মধ্যস্থতাকারীর ভূমিকা (The negotiator role)।

ব্যবস্থাপকরা কীভাবে কাজ সম্পন্ন করে: কটার

How managers get things done: Cotter

ব্যবস্থাপকরা কীভাবে কাজ করে তা বর্ণনা করার জন্য কটার (Cotter, 1982) আধুনিক ব্যবস্থাপনাতে আচরণমূলক পথ ব্যবহার করেন। মিনজবার্গের কাজের ওপর ভিত্তি করে কটার তাঁর যুক্তি দ্বারা প্রমাণ করেন যে, ব্যবস্থাপকরা তিনটি সংকটপূর্ণ কাজে নিযুক্ত থাকে।

প্রথমত, সাধারণ ব্যবস্থাপক স্বল্প ও দীর্ঘসময় উভয় ক্ষেত্রে ব্যক্তিগত সভার আলোচ্য বিষয়বস্তু এবং উদ্দেশ্য প্রতিষ্ঠার ক্ষেত্রে অনেক গুরুত্বপূর্ণ সময় ব্যয় করেন।

দ্বিতীয়ত, কার্যকর ব্যবস্থাপকরা আন্তঃব্যক্তিক নেটওয়ার্ক তৈরিতে অধিক সময় ব্যয় করে, যা কি না প্রতিষ্ঠানের সব পর্যায়ের কার্যকর লোক যেমন গুদামের কর্মচারী থেকে ক্লার্ক, ক্লার্ক থেকে অন্যান্য ব্যবস্থাপক এবং তারপর উচ্চতর ব্যবস্থাপকদের নিয়ে সংগঠিত। ব্যক্তিগত সভার আলোচ্য বিষয়বস্তু সাধারণত প্রতিষ্ঠানের আনুষ্ঠানিক পরিকল্পনা এবং নেটওয়ার্কের দ্বারা সম্ভব। কিন্তু এ নেটওয়ার্কগুলো ভিন্ন এবং দূরবর্তী। সাধারণ ব্যবস্থাপক বিধিবদ্ধও বিধিবহির্ভূত মুখোমুখি ও মিথস্ক্রিয় উপায় ব্যবহার করে এ নেটওয়ার্কগুলো তৈরি করে।

ব্যবস্থাপকরা কী সিদ্ধান্ত গ্রহণ করে: র‍্যাপ

What managers decide: Wrapp

ব্যবস্থাপনার টেকনিক্যাল র‍্যাশনাল মডেলে ব্যবস্থাপকরা অনেক গুরুত্বপূর্ণ সিদ্ধান্ত গ্রহণ করেন এবং তারা হচ্ছে উচ্চপদের ব্যবস্থাপক যারা অনেক গুরুত্বপূর্ণ ও অন্তর্নিহিত সিদ্ধান্ত গ্রহণ করে। এইচ এডওয়ার্ড র‍্যাপ (১৯৮৪) দেখলেন যে, দক্ষ ব্যবস্থাপকরা সুদূরপ্রসারি প্রণালির সিদ্ধান্ত গ্রহণ করে না কিন্তু তারা প্রতিষ্ঠানকে সাধারণভাবে পরিচালনা করে এবং উন্নয়নশীল সুযোগগুলোতে দক্ষ হয়।

র‍্যাপ বের করলেন যে, দক্ষ ব্যবস্থাপকরা খুব কমই কোনো প্রণালির অতি দ্রুত বিবৃতি দেয় এবং একটি নির্দিষ্ট সমস্যার জন্য যে কোনো সমাধানের চেষ্টা করে। জনপ্রিয় ধারণার বিরুদ্ধে র‍্যাপ এটি প্রমাণ করতে সক্ষম হয়েছেন যে, সফল ব্যবস্থাপকরা ক্রিয়াকলাপ সংক্রান্ত সিদ্ধান্ত এবং খুব ভালোভাবে জানানো হয়েছে এমন সমস্যার সমাধানের জন্য অনেক সময় এবং শক্তি ব্যয় করেন। এ ব্যবস্থাপকরা প্রতিষ্ঠানের যে কোনো ছোটো সমস্যার জন্য সময় এবং শক্তিকে ব্যবহার করেন যাতে সরাসরি সাফল্য অর্জন করতে পারেন। তারা প্রতিষ্ঠানের ক্ষমতাসম্পন্ন গঠন প্রকৃতির ক্ষেত্রে নমনীয়, কারণ যে কোনো প্রধান প্রস্তাবের জন্য প্রতিষ্ঠানের অনেক ব্যক্তি এবং নির্বাহীদের সমর্থনের প্রয়োজন হয়। স্পষ্টভাবে বর্ণিত ও ব্যাপক নকশার আকর্ষণ ছাড়াই ব্যবস্থাপক একবারেই পরিকল্পনার যে কোনো অংশকে সম্পাদন করতে পারেন।



সারসংক্ষেপ

আচরণগত ধারণা হচ্ছে ব্যবস্থাপনার বিবরণ যা আচরণিক বিজ্ঞানীর পর্যবেক্ষণ অর্থাৎ প্রতিষ্ঠানের কার্যাবলি কীভাবে সম্পাদিত হয় এবং ব্যবস্থাপকরা কীভাবে তাদের কাজ করে তার পর্যবেক্ষণের ওপর ভিত্তি করে গড়ে ওঠে। ব্যবস্থাপকের বা পরিচালকের ভূমিকা হলো কাজের প্রত্যাশা যা ব্যবস্থাপকদেরকে প্রতিষ্ঠানে সম্পাদন করতে হয়। মিনজবার্গ ব্যবস্থাপকের কাজকে দশটি ভূমিকায় বা কি না তিনটি ভাগে ভাগ করেছে: আন্তঃব্যক্তিক ভূমিকা, তথ্যসংক্রান্ত ভূমিকা ও সিদ্ধান্তমূলক ভূমিকা। তথ্য ব্যবস্থাকে যদি যথাযথভাবে তৈরি করা হয় তাহলে ব্যবস্থাপকের এ ভিন্নতর ভূমিকাকে অনেকভাবে সমর্থন করা যায়। ব্যবস্থাপকরা কীভাবে কাজ করে তা বর্ণনা করার জন্য কটার আধুনিক ব্যবস্থাপনাতে আচরণমূলক পথ ব্যবহার করেন। মিনজবার্গের কাজের ওপর ভিত্তি করে কটার তাঁর যুক্তি দ্বারা প্রমাণ করেন যে, ব্যবস্থাপকরা তিনটি সংকটপূর্ণ কাজে নিযুক্ত থাকে। ব্যবস্থাপনার টেকনিক্যাল র‍্যাশনাল মডেলে ব্যবস্থাপকরা অনেক গুরুত্বপূর্ণ সিদ্ধান্ত গ্রহণ করেন এবং তারা হচ্ছে উচ্চপদের ব্যবস্থাপক যারা অনেক গুরুত্বপূর্ণ ও অন্তর্নিহিত সিদ্ধান্ত গ্রহণ করে।

পাঠ ৫.৩

জ্ঞানগত ধারণা
Cognitive Perspective

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- জ্ঞানগত ধারণা সম্পর্কে বলতে পারবেন।
- ব্যবস্থাপকীয় অনুভূতি তৈরি কীভাবে হয় তা ব্যাখ্যা করতে পারবেন।
- ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের জ্ঞানভিত্তিক দৃষ্টিকোণবর্ণনা করতে পারবেন।

জ্ঞানতত্ত্বের প্রবক্তারা মনে করেন চিন্তা, উপলব্ধি ও অনুধাবন ইত্যাদি সচেতন মানসিক কার্যাবলি এবং মনোভাব, বিশ্বাস ও প্রত্যাশা ইত্যাদি মানসিক প্রত্যয় বা ধারণাবলিই হলো মানবিক আচরণের মুখ্য নির্ধারক। যেহেতু চিন্তন অনুধাবন ইত্যাদি সরাসরি প্রত্যক্ষ করা যায় না এবং যেহেতু মূল্যবোধ, বিশ্বাস বা মনোভাব ইত্যাদিও সরাসরি স্পর্শ করা বা দেখতে পাওয়া যায় না, সেহেতু এ তত্ত্বের অনুসারীগণ আচরণের গুরুত্বপূর্ণ নির্ধারক হিসেবে মানুষের মনন শক্তির ভূমিকার ওপর অধিক জোর দিয়েছেন।

জ্ঞান প্রক্রিয়ায় স্বরূপ বিশ্লেষণ করতে গিয়ে জ্ঞান তত্ত্বে দেখানো হয়েছে মননের সক্রিয় মুখ্য ভূমিকা। মানুষের অভিজ্ঞতা সাপেক্ষে বস্তু সম্পর্কে যে জ্ঞান তা আদৌ বস্তু নির্ভর নয় প্রকৃতপক্ষে মনন নির্ভর- এটাই জ্ঞানতাত্ত্বিকদের মূল বিবেচ্য বলে পরিগণিত। এ বিবেচনার স্বপক্ষে যুক্তি হচ্ছে, আমাদের জ্ঞানেন্দ্রিয়ের মাধ্যমে বাইরের পরিবেশ বা বস্তু জগৎ সম্পর্কে যে সংবেদনের সৃষ্টি হয় সেই সংবেদনের সমষ্টির সঙ্গে যথার্থ জ্ঞানের সমীকরণ করা উচিত নয়। কারণ, বস্তু সম্পর্কিত ইন্দ্রিয়বাহী ধারণা বস্তুর বাহ্যিক আকৃতি ও প্রকৃতি বিষয়ে তথ্যের যোগান দেয় মাত্র, কিন্তু বস্তুর নিহিতার্থ ও ব্যঞ্জনা এ ধারণার মাধ্যমে উদ্ঘাটিত হয় না।

জ্ঞানগত সূত্রানুযায়ী জ্ঞানের জন্য প্রয়োজনীয় তথ্যগুলো বিচ্ছিন্নভাবে অবস্থান করেনা। বরং এরা একে ওপরের সাথে সংযুক্ত, একে অপরকে পরিবর্তিত করে ও নিজে পরিবর্তিত হয়ে যায়। অবধারণাসমূহের এ জাতীয় পারস্পরিক সম্পর্ক দেহাভ্যন্তরে জ্ঞানগত কাঠামোর সৃষ্টি করে। ব্যবস্থাপকরা এ তত্ত্ব কাজে লাগিয়ে প্রতিষ্ঠানের তথ্যগুলোকে কার্যকর তথ্য হিসেবে পরিবর্তিত করে পরিকল্পনা প্রণয়ন থেকে শুরু করে ব্যবস্থাপনার সকল কার্যাবলিকে সচল রাখে। এ পাঠে আমরা ব্যবস্থাপকীয় অনুভূতি কীভাবে তৈরি হয় তা জানার পাশাপাশি জ্ঞানগত ধারণার আলোকে ব্যবস্থাপনার বিভিন্ন দিক নিয়ে আলোচনা করবো।

জ্ঞানগত ধারণা এবং আধুনিক যুগ

The cognitive perspective and postmodern era

কগনেটিভ পারসপেকটিভ বা জ্ঞানগত ধারণা হচ্ছে ব্যবস্থাপনা ও প্রতিষ্ঠানের বিবরণ যেখানে প্রতিষ্ঠানের কার্যকারিতা এবং ব্যবস্থাপকের তথ্য প্রদান ও সমস্যা সমাধানের ভূমিকাকে বিশ্লেষণ করে। প্রতিষ্ঠানের কার্যকারিতা ও ফলপ্রদতা যথাযথ বিচার বিবেচনা এবং সংগ্রহ, সৃষ্টি, সংরক্ষণ, প্রচার, তথ্য ও জ্ঞান ব্যবহারের ওপর নির্ভর করে। এ ধারণাতে ব্যবস্থাপকের ভূমিকা হলো প্রতিষ্ঠানের অবস্থাকে বর্ণনা করার জন্য ব্যবস্থাপকরা তাদের বুদ্ধিকে যথাযথভাবে ব্যবহার করে যাতে তারা প্রতিষ্ঠানের তথ্য এবং জ্ঞানসংক্রান্ত যোগাযোগ ব্যবস্থা তৈরি করে এবং সমস্যা বের করে তার সমাধান করে।

কগনেটিভ পারসপেকটিভে দুধরনের শিক্ষালয় রয়েছে। ব্যবস্থাপনার বুদ্ধি তৈরির শিক্ষালয় যা ব্যবস্থাপকের পরিবেশের ঘটনাকে সঠিকভাবে দেখা ও তাকে ব্যাখ্যা করা, তাকেবোঝা এবং সব সমস্যার সমাধান করার ভূমিকার ওপর গুরুত্ব

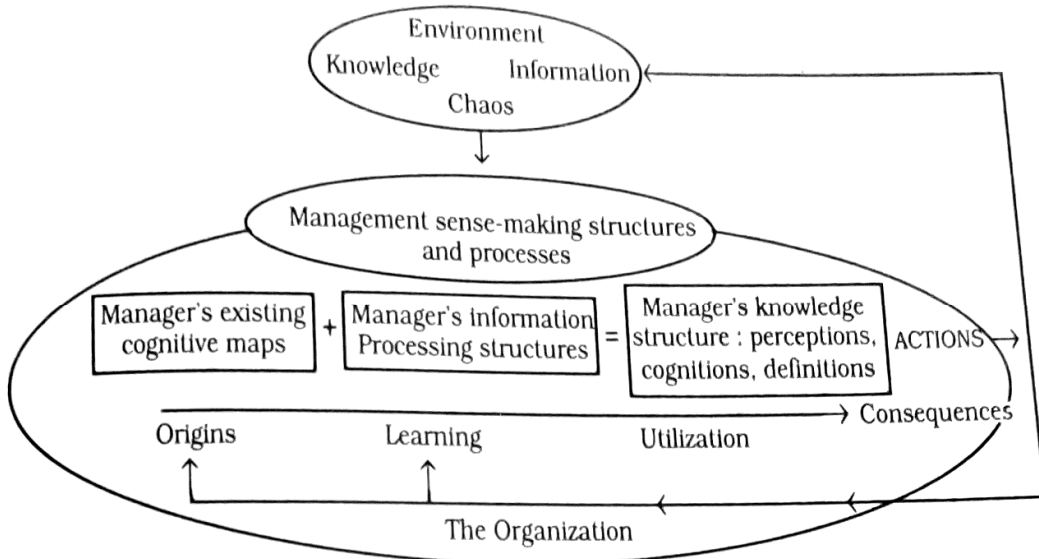
আরোপ করে। দ্বিতীয় কগনেটিভ স্কুলটি হচ্ছে ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের জ্ঞানের দৃষ্টিকোণ যা জ্ঞান ও তথ্য সংগ্রহ, সংরক্ষণ, প্রচার ও তার ব্যবহারের ওপর গুরুত্ব দেয়।

ব্যবস্থাপকীয় অনুভূতি তৈরি

Managerial sense making

বুদ্ধি গঠনকারী হিসেবে ব্যবস্থাপকের শিক্ষালয় সমাজবিদ, জ্ঞানী মনোবিজ্ঞানী, তথ্য পদ্ধতির দক্ষ ব্যবহারকারী, কম্পিউটার বিজ্ঞানী এবং অর্থনীতিবিদদের একত্রিত কাজকে বোঝায়। ব্যবস্থাপনার বুদ্ধি গঠনের শিক্ষালয়ের উল্লেখযোগ্য বিষয় হচ্ছে, ব্যবস্থাপক কর্মচারী এবং ব্যবসায়-প্রতিষ্ঠান উভয় অবস্থাকেই বর্ণনা করে। ব্যবস্থাপক ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের মূল্য, কার্যকারিতা ও ফলপ্রসূতা বৃদ্ধি করে ও তারা তাদের বুদ্ধি গঠনে সঠিক থাকে। যদি তার ভুল হয় তাহলে প্রতিষ্ঠান কার্যকারিতা, ফলপ্রসূতা হারায় এবং অবশেষে সফল হয় না। আরও কিছু উল্লেখযোগ্য দলিল নিম্নে বর্ণনা করা হলো:

- ব্যবস্থাপকরা জ্ঞানের গঠন প্রকৃতি অথবা মানসিকতা তৈরি করে যা বিশৃঙ্খলা ও পরিবেশে ঘটিত অনিশ্চিত শ্রোতকে সহজে পরিচালনা করা যায় এমন সমস্যাকে স্থানান্তর করে এবং প্রতিষ্ঠানের সাথে খাপ খাইয়ে ও টিকে থাকার জন্য এর প্রোথাম ও প্রণালির ভিত্তিরূপ গঠন করে। ব্যবস্থাপক পরিবেশ থেকে নেওয়া তথ্যে বিভিন্ন ফিল্টার প্রয়োগ করে এ কাজ করে। তথ্যের ফিল্টার এবং জ্ঞানের গঠন প্রকৃতি ব্যবস্থাপকের দ্বারা গঠিত যা প্রায়ই সঠিকের থেকে ভুল হয়ে থাকে (Mintzberg, 1973)।
- ব্যবস্থাপকরা হচ্ছে সমস্যা সমাধানকারী এবং সিদ্ধান্ত গ্রহণকারী। ব্যবস্থাপকরা প্রতিষ্ঠানের সব সমস্যাকে অসংখ্য উচ্চ বেগে, সঠিক সিদ্ধান্ত দিয়ে সমাধান করে। তারা প্রতিষ্ঠানের সকল সমস্যাকে বর্ণনা করে। যে কোনো প্রতিষ্ঠানের সাফল্য ব্যবস্থাপকের সমস্যা সমাধান ও সিদ্ধান্ত গ্রহণের ওপর নির্ভর করে।
- ব্যবস্থাপকরা হলো ইনফরমেশন প্রসেসর বা তথ্য প্রয়োগকারী। ব্যবস্থাপকের প্রাথমিক ভূমিকা হচ্ছে যে, সে প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্তরীণ ও বাহ্যিক পরিবেশ থেকে তথ্য নিয়ে তা প্রয়োগ করে। ইনফরমেশন প্রসেসিং ইনফরমেশন টেকনোলজির যন্ত্র ও সিস্টেমের মাধ্যমে সহযোগিতা পায়।
- ব্যবস্থাপকরা ইনফরমেশন প্রসেসিং-এর গঠন প্রকৃতি, প্রোথাম ও সূচি তৈরি করে। যা ব্যবস্থাপকের জ্ঞানের গঠন প্রকৃতি দ্বারা পরিবেশের ভেতর এবং বাইরের অংশকে পুঞ্জানুপুঞ্জরূপে পরীক্ষা করে। ব্যবস্থাপকের ডেস্কে তথ্য অবিরাম শ্রোতে পড়ে থাকে না কিন্তু এটি ব্যবস্থাপকের দ্বারা অবস্থার বিবরণের ওপর তৈরি হয়ে থাকে।



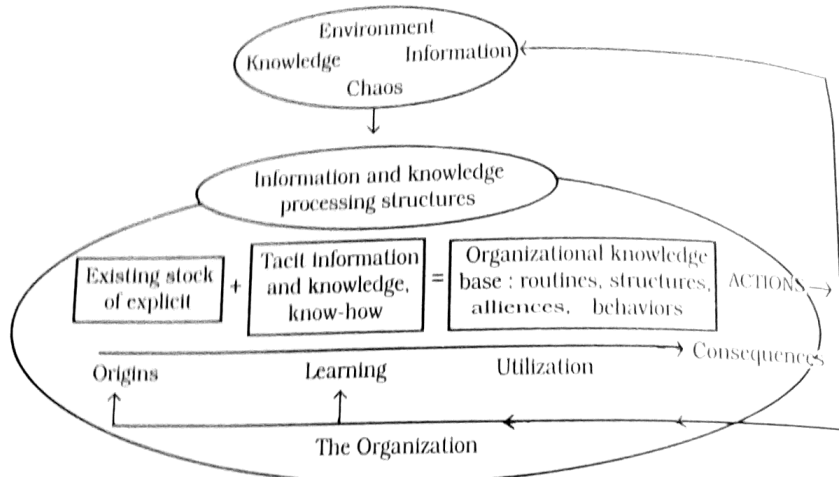
চিত্র ৫.৫: ব্যবস্থাপকীয় বুদ্ধি গঠনের (শিক্ষালয়ের) বর্ণনা

ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের জ্ঞানভিত্তিক দৃষ্টিকোণ

The knowledge-based view of the firm

জ্ঞানভিত্তিক দৃষ্টিকোণ প্রতিষ্ঠান থেকে ব্যবস্থাপকের ওপর কম জোর দেয়। তারা সমাজবিজ্ঞানী, তথ্য পদ্ধতি ও কম্পিউটার বিজ্ঞানী এবং পরিকল্পনাকারীর কাজের ওপর প্রতিফলিত হয়। এ শিক্ষালয়ের মূল উল্লেখযোগ্য বিষয় হচ্ছে প্রতিষ্ঠানের সাফল্য, টিকে থাকা এবং কার্যকারিতা যা প্রতিষ্ঠানের জ্ঞান সংগ্রহ, উৎপাদন ও তা মেনে চলা ও প্রচার করার ক্ষমতার ওপর নির্ভর করে। এটি দ্রব্য ও সেবা উৎপাদনে ব্যবহৃত হয়। এ শিক্ষালয়ের প্রধান আলোচ্য বিষয়গুলো সম্বন্ধে নিম্নে আলোকপাত করা হলো:

- (i) জ্ঞান হচ্ছে ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের কেন্দ্রীয় ফলপ্রদ ও নীতিগত সম্পদ।
- (ii) জ্ঞান একটি জটিল ধারণা এবং এটি তথ্য, সামাজিক সম্পর্ক, ব্যক্তিগতভাবে জানা ও দক্ষতাকে বোঝায়। জ্ঞান হচ্ছে একক ও প্রতিষ্ঠানের বৈশিষ্ট্যস্বরূপ। ব্যক্তিগত জ্ঞান প্রতিষ্ঠানের মাধ্যমে যথাযথভাবে ম্যানুয়াল, সফটওয়্যার ও অপারেটিং প্রসেসিং রূপে পাঠানো যেতে পারে।
- (iii) জ্ঞান স্পষ্টভাবে বর্ণিত অথবা অকথিত হতে পারে। স্পষ্টভাবে বর্ণিত জ্ঞান বই, ম্যানুয়াল, ছবি ও ভিডিওতে সঙ্কলিত হতে পারে। অকথিত জ্ঞান অস্পষ্টভাবে বর্ণিত অথবা একটা কাজ সম্পন্ন করতে সামাজিক সম্পর্কের প্রয়োজন হয়। অকথিত জ্ঞানের কারিগর দল থাকে যারা একসাথে ভালোভাবে সংস্কৃতি ও আচরণকে মূল্য দেয় ও কাজ করে যা কিছু শিখতে, জ্ঞানভিত্তিক সিদ্ধান্ত গ্রহণে সমর্থন দেয়। অকথিত জ্ঞান একক ও প্রতিষ্ঠানে স্থাপিত হয় (Jensen & Meckling, 1992)।
- (iv) প্রতিষ্ঠান এবং মানুষ এ বোধে শিখতে পারে যে তারা নতুন তথ্য অথবা জ্ঞানের ভিত্তিতে তাদের আচরণ পরিবর্তন করতে পারে (Huber, 1991)।
- (v) সকল শারীরিক মূলধন হলো জ্ঞানের উদাহরণ। জ্ঞান যন্ত্র দ্বারা স্থাপিত হতে পারে (Machiup, 1962; Boulding, 1996)।
- (vi) ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের কাজ হচ্ছে দক্ষ জ্ঞানের সমন্বয়ে টিকে থাকা ও কার্যকরি হবার জন্য মূল্য তৈরি করা।
- (vii) ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের কৌশল হচ্ছে দক্ষ কর্মকর্তা তৈরি করা, যাতে অন্যান্য ব্যবসায় প্রতিষ্ঠান এটা সহজে অনুকরণ এবং বাজারজাতকরণ করতে না পারে।



চিত্র ৫.৬: ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের জ্ঞানভিত্তিক দৃষ্টিকোণের বর্ণনা

ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের জ্ঞানভিত্তিক দৃষ্টিকোণ-এ কীভাবে প্রতিষ্ঠানকে পরিচালনা করা যায় এবং তারা কীভাবে ইনফরমেশন টেকনোলজি ব্যবহার করে তার গুরুত্বপূর্ণ ফলাফল পায় তা সহজেই অনুমান করা যায়। যদি বুদ্ধিসম্পন্ন ও জ্ঞানভিত্তিক

কাজ প্রতিষ্ঠানের প্রধান অংশ হয় তাহলে একজন ব্যবস্থাপকের ভূমিকা নির্ভর করে জ্ঞানী কর্মচারীদেরকে কীভাবে পরিচালনা করবে, এবং কীভাবে তথ্য ও জ্ঞান একত্রিত, সংগ্রহ, সংরক্ষণ ও প্রচার করবে এবং কীভাবে প্রতিষ্ঠানের জন্য নতুন জ্ঞান তৈরি করবে তার ওপর। ইনফরমেশন টেকনোলজি এ্যাপ্লিকেশন জ্ঞানী কর্মচারী ও জ্ঞানের ব্যবস্থাপনার ওপর বেশি গুরুত্ব দেয়। এ দৃষ্টিকোণে দল গঠন অনেক গুরুত্বপূর্ণ কারণ সমস্যা সমাধানের জন্য অনেক লোকের প্রয়োজন হয় যারা সমস্যার জায়গায় কাজ করে। বুদ্ধিমত্তা এবং জ্ঞানভিত্তিক কাজ যদি কেন্দ্রীয় হয়, তাহলে ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের দীর্ঘ সময়ের পরিকল্পনা এবং মূল উপযুক্ত জ্ঞান এবং জ্ঞানের ভিত্তি তৈরির ওপর বেশি জোর দেয়।

ব্যবস্থাপনার ভাবনার তিনটি শিক্ষালয়ের প্রত্যেকটি যথা- কৌশল যুক্তিসংক্রান্ত, আচরণগত, জ্ঞানগত শিক্ষালয়ের বর্তমানের সমকালীন প্রতিষ্ঠানে ইনফরমেশন টেকনোলজিকে পরিচালনা ও সংগঠনে অনেক অবদান রয়েছে।



সারসংক্ষেপ

জ্ঞানতত্ত্বের প্রবক্তারা মনে করেন চিন্তা, উপলব্ধি ও অনুধাবন ইত্যাদি সচেতন মানসিক কার্যাবলি এবং মনোভাব, বিশ্বাস ও প্রত্যাশা ইত্যাদি মানসিক প্রত্যয় বা ধারণাবলিই হলো মানবিক আচরণের মুখ্য নির্ধারক। জ্ঞানগত ধারণা হচ্ছে ব্যবস্থাপনা ও প্রতিষ্ঠানের বিবরণ যেখানে প্রতিষ্ঠানের কার্যকারিতা এবং ব্যবস্থাপকের তথ্য প্রদান ও সমস্যা সমাধানের ভূমিকাকে বিশ্লেষণ করে। প্রতিষ্ঠানের কার্যকারিতা ও ফলপ্রসূতা যথাযথ বিচারবিবেচনা এবং সংগ্রহ, সৃষ্টি, সংরক্ষণ, প্রচার, তথ্য ও জ্ঞান ব্যবহারের ওপর নির্ভর করে। বুদ্ধি গঠনকারী হিসেবে ব্যবস্থাপকের শিক্ষালয় সমাজবিদ, জ্ঞানী মনোবিজ্ঞানী, তথ্য পদ্ধতির দক্ষ ব্যবহারকারী, কম্পিউটার বিজ্ঞানী এবং অর্থনীতিবিদদের একত্রিত কাজকে বোঝায়। ব্যবস্থাপক ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের মূল্য, কার্যকারিতা ও ফলপ্রসূতা বৃদ্ধি করে ও তারা তাদের বুদ্ধি গঠনে সঠিক থাকে। যদি তার ভুল হয় তাহলে প্রতিষ্ঠান কার্যকারিতা, ফলপ্রসূতা হারায় এবং অবশেষে সফল হয় না। জ্ঞানভিত্তিক দৃষ্টিকোণ প্রতিষ্ঠান থেকে ব্যবস্থাপকের ওপর কম জোর দেয়। তারা সমাজবিজ্ঞানী, তথ্য পদ্ধতি ও কম্পিউটার বিজ্ঞানী এবং পরিকল্পনাকারীর কাজের ওপর প্রতিফলিত হয়। ব্যবস্থাপনার ভাবনার তিনটি শিক্ষালয়ের প্রত্যেকটি যথা- কৌশল যুক্তিসংক্রান্ত, আচরণগত, জ্ঞানগত শিক্ষালয়ের বর্তমানের সমকালীন প্রতিষ্ঠানে ইনফরমেশন টেকনোলজিকে পরিচালনা ও সংগঠনে অনেক অবদান রয়েছে।

পাঠ ৫.৪

সিদ্ধান্ত গ্রহণ: ভূমিকা

Decision Making: Introduction



উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- সিদ্ধান্ত গ্রহণের স্তরগুলো বলতে পারবেন।
- সিদ্ধান্তের ধরন ব্যাখ্যা করতে পারবেন।
- সিদ্ধান্ত ও সিস্টেমের প্রকারভেদ বর্ণনা করতে পারবেন।
- সিদ্ধান্ত গ্রহণের ধাপগুলো বলতে পারবেন।

সিদ্ধান্ত গ্রহণে ব্যবস্থাপকের প্রতিদ্বন্দ্বিতামূলক ভূমিকা রয়েছে। তথ্য ব্যবস্থা ব্যবস্থাপকদেরকে যোগাযোগ ও তথ্য বণ্টন করতে সাহায্য করে, কিন্তু তারা সিদ্ধান্ত গ্রহণের ব্যবস্থাপনাতে সীমিত সহযোগিতা প্রদান করে। কারণ সিদ্ধান্ত গ্রহণ হচ্ছে এমন একটি জায়গা যেখানে সিস্টেম ডিজাইনার মিশ্রিত সাফল্যের জন্য সবকিছু খুঁজে বের করে।

সিদ্ধান্ত গ্রহণের স্তর

Levels of decision making

সিদ্ধান্ত গ্রহণের পার্থক্যকে প্রাতিষ্ঠানিক স্তর বা প্রতিষ্ঠানের নীতিগত, ব্যবস্থাপনা জ্ঞান ও ক্রিয়াকর্ম পরিচালনার অনুরূপে ভাগ করা হয়েছে।

□ নীতিগত সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য, সম্ভাবনা এবং কর্মপন্থাকে ঠিক করে। সিদ্ধান্ত গ্রহণের এ ধাপের প্রধান সমস্যাটা হলো যে, প্রতিষ্ঠান ও এর পরিবেশের ভবিষ্যদ্বাণী করা এবং প্রতিষ্ঠানের বৈশিষ্ট্যকে পরিবেশের সাথে মিল করা। এ পদ্ধতিটিতে সাধারণত ছোটো শ্রেণির উচ্চপদের ব্যবস্থাপকরানিয়োজিত থাকে যারা জটিল ও অনিয়মিত সমস্যা নিয়ে কাজ করে।

□ ব্যবস্থাপনা ও পরিচালনায় সিদ্ধান্ত গ্রহণ করা ব্যবস্থাপকদের প্রধান কাজয়ার মাধ্যমে সম্ভাবনাকে কার্যকর ও ফলপ্রসূভাবে কীভাবে ব্যবহার করা যায় এবং ক্রিয়াপ্রণালির একককে কীভাবে কাজে লাগাবে তা নিয়ে আলোচনা করে। ব্যবস্থাপনা পরিচালনায় যারা প্রতিষ্ঠানের কাজ করে তাদের খুব কাছ থেকে দেখাশুনার প্রয়োজন হয়।

□ জ্ঞান পর্যায়ে সিদ্ধান্ত গ্রহণ দ্রব্য এবং সেবার নতুন ধারণা ব্যাখ্যা করে, আহরিত নতুন জ্ঞান বা ধারণাকে প্রয়োগ করার জন্য ও প্রতিষ্ঠানে তথ্য বণ্টন করার পথকে ব্যাখ্যা করে।

□ ক্রিয়াকর্মের পরিচালনায় নির্দিষ্ট কাজকে কীভাবে কুশলী এবং মধ্য ব্যবস্থাপনায় কী প্রক্রিয়ায় সিদ্ধান্ত গ্রহণ করা হবে তা ঠিক করা হয়। প্রতিষ্ঠানের কোন শাখা কাজ করবে তা ঠিক করে সম্পদের ব্যবহার ও তা সম্পাদনের জন্য নীতি স্থাপন করে। এবং ক্রিয়াকর্মের পরিচালনায় দরকারি সিদ্ধান্ত গ্রহণের সব ফলাফলের মূল্য নির্ধারণ করবে।

সিদ্ধান্তের ধরন: গঠিত বনাম অগঠিত

Types of decision: structured versus unstructured

সিদ্ধান্ত গ্রহণের প্রত্যেকটি ধাপে সাইমন (Simon, 1960) সিদ্ধান্তকে প্রোগ্রাম অথবা নন-প্রোগ্রামে ভাগ করেছেন। অন্যান্য গবেষকরা এ ধরনের সিদ্ধান্তকে গঠিত ও অগঠিত হিসেবে ভাগ করেছেন।

□ অগঠিত সিদ্ধান্ত হচ্ছে সেগুলো যেখানে সিদ্ধান্ত গ্রহণকারীকে অবশ্যই বিচারবিবেচনা, মূল্য নির্ধারণ ও সমস্যার বর্ণনার মধ্যে প্রবেশ করতে হয়। এ সিদ্ধান্তগুলো অভিনব, গুরুত্বপূর্ণ ও অনিয়মিত এবং এগুলো তৈরিতে ভালোভাবে বোঝা ও তাতে রাজি হবার তেমন কোনো পদ্ধতি নেই (Gorry & Scott Marton, 1971)।

□ গঠিত সিদ্ধান্ত হচ্ছে পুনঃসংঘটিত, নিয়মমাফিক এবং এটি একটি নিশ্চিত প্রণালি যা ঠিকভাবে চালানোর জন্য তৈরি করে যাতে তাদের প্রত্যেক সময়ে নতুনভাবে ব্যবহৃত হতে না হয়।

□ কিছু সিদ্ধান্ত রয়েছে যা আংশিক গঠিত। এ ক্ষেত্রে সমস্যার কিছু অংশ গ্রহণযোগ্য পদ্ধতির মাধ্যমে সিদ্ধান্ত গ্রহণকারী স্পষ্ট উত্তর দেয়।

সিদ্ধান্ত ও সিস্টেমের প্রকারভেদ

Types of decision and types of systems

দুধরনের সিদ্ধান্তকে একত্র করে চিত্র ৫.৭-এ গ্রিড তৈরি করা হয়েছে। সাধারণত, অপারেশনাল কাজে নিয়োজিত ব্যক্তির সু-সংগঠিত সমস্যার সম্মুখীন হয়। অন্যথায় কুশলী পরিকল্পনাকারী অনেক অসংগঠিত সমস্যায় জর্জরিত হয়। জ্ঞানী কর্মচারীদের দ্বারা অনেক সমস্যার উদ্ভব হয় যা অসংগঠিত। প্রত্যেক পর্যায়ের প্রতিষ্ঠানেরই সংগঠিত ও অসংগঠিত সমস্যা রয়েছে।

অতীতে আধুনিক ইনফরমেশন সিস্টেমের সাফল্য সংগঠিত, ক্রিয়াকর্ম ও ব্যবস্থাপনা পরিচালনার সিদ্ধান্তের মাধ্যমে এসেছে। কিন্তু এখন বেশির ভাগ রোমাঞ্চকর এ্যাপ্লিকেশন ব্যবস্থাপনা, জ্ঞান ও কুশল পরিকল্পনাতে তৈরি হচ্ছে যেখানে সমস্যাগুলো আংশিক অথবা অসংগঠিত। যেমন- সাধারণ ডিএসএস (DSS), পিসি(PC)-বেইজড ডিসিশন মেকিং সিস্টেম যাতে স্প্রেডশিট ও অন্যান্য প্যাকেজ রয়েছে ও প্রফেশনাল ডিজাইন ওয়ার্কস্টেশনের কথা উল্লেখ করা যেতে পারে।

সিদ্ধান্ত গ্রহণের ধাপ

Stages of decision making

সিদ্ধান্ত গ্রহণ বিভিন্ন ধরনের বহু কাজ যা বিভিন্ন সময়ে বিভিন্ন জায়গায় সংগঠিত হয়। সিদ্ধান্ত গ্রহণকারীকে সমস্যাগুলো দেখতে ও বোঝতে হয়। সমস্যাকে একবার দেখে তার সমাধান সাজানো হয়, একবার সমাধানকে সাজানো হলে নির্দিষ্ট সমাধানের জন্য তাকে বাছাই করতে হবে এবং অবশেষে সমাধানকে কার্যে পরিণত করতে হবে। সায়মন (১৯৬০) সিদ্ধান্ত গ্রহণের প্রক্রিয়াকে চারটি ধাপে বর্ণনা করেছেন। এগুলো হলো: বুদ্ধিমত্তা, নকশা, বাছাইকরণ ও কার্যে পরিণত করা।

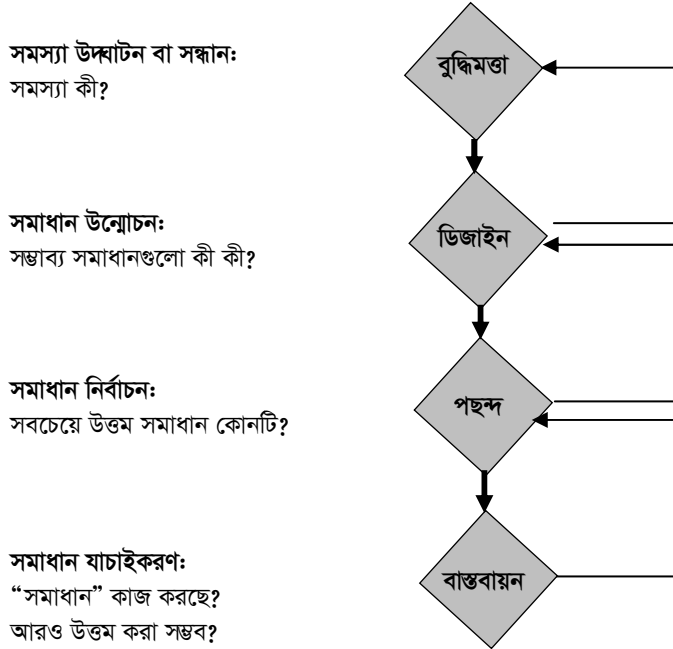
বুদ্ধিমত্তা: প্রতিষ্ঠানে সৃষ্ট সমস্যাকে বের করাই হচ্ছে বুদ্ধিমত্তার কাজ। কেন, কোথায় এবং কীভাবে কোনো ঘটনার সৃষ্টি হয় তা বুদ্ধিমত্তার দ্বারাই বের করা হয়। তথ্য সংগ্রহের এ বৃহৎ কাজের দায়িত্ব হচ্ছে প্রতিষ্ঠান কত ভালোভাবে কাজ করছে এবং কোথায় কী সমস্যার উদ্ভব হয় সে সম্পর্কে ব্যবস্থাপকদের জ্ঞাত করা। ট্র্যাডিশনাল এমআইএস(MIS) বিভিন্ন ধরনের যেসব তথ্য প্রদান করে তা “সমস্যা” বের করতে সাহায্য করে, বিশেষভাবে যখন ভিন্নতর কোনো পরিস্থিতির উদ্ভব হয়।

ডিজাইন বা নকশা: ডিজাইন বা নকশা হচ্ছে সায়মনের সিদ্ধান্ত গ্রহণের দ্বিতীয় ধাপ, যেখানে একক ব্যক্তি সমস্যার বিকল্প সম্ভাবনাময় সমাধান সাজায়। এ কাজের জন্য অনেক বুদ্ধিমত্তার প্রয়োজন যাতে বিশেষ কোনো সমাধান যথাযথ হলে ব্যবস্থাপকরা সিদ্ধান্ত গ্রহণ করতে পারে। ছোটোDSS সিদ্ধান্ত গ্রহণের ধাপের জন্য আদর্শ কারণ তারা সাধারণ মডেলের ওপর কাজ করে, যা তাড়াতাড়ি তৈরি করা যায় এবং সীমিত ডাটার মাধ্যমে কাজ করে।

বাছাই: চয়েজ বা বাছাই হচ্ছে সিদ্ধান্ত গ্রহণের তৃতীয় ধাপ যেখানে একজন ব্যক্তি অনেক বিকল্প সমাধানের মাঝ থেকে একটি বেছে নেয়। এখানে একজন ব্যবস্থাপক তথ্যের যন্ত্র ব্যবহার করে হিসাব করতে পারে এবং ফলাফল, খরচ এবং দ্বিতীয় ধাপের প্রত্যেকটি বিকল্প নকশার জন্য প্রদত্ত সুবিধাকে সৃষ্ট পথ হিসেবে রেখে দেয়। সিদ্ধান্ত গ্রহণকারীকে অসংখ্য বিস্তৃত ডাটাকে বিভিন্ন বিকল্পতে তৈরি করার জন্য বৃহৎ DSS এবং সব ফলাফলের জন্য জটিল এ্যানালাইটিক মডেল ব্যবহারের দরকার হয়।

প্রয়োগ: ইমপ্লিমেন্টেশন বা প্রয়োগ হচ্ছে সিদ্ধান্ত গ্রহণকারীর চতুর্থ ধাপ। এখানে ব্যবস্থাপকরা রিপোর্টিং সিস্টেম ব্যবহার করতে পারে যা বিশেষ কোনো কিছু সমাধানের উন্নয়নের জন্য নিয়মিত রিপোর্ট প্রদান করে। কোনো সমস্যার উদ্ভব হলে তখনও সিস্টেম তার বিবরণ পেশ করবে, সম্পদের বাধাকে বের করবে, এবং উন্নতি বিধান করার জন্য সম্ভাব্য কাজের জন্য পরামর্শ দিবে। সাপোর্ট সিস্টেম ফুল ব্লাউন MIS থেকে ছোটো সিস্টেম পর্যন্ত এবং পারসনাল কম্পিউটার কাজ করার জন্য প্রজেক্ট প্লানিং সফটওয়্যার পর্যন্ত বিন্যস্ত।

সাধারণত, সিদ্ধান্ত গ্রহণের ধাপ বুদ্ধিমত্তা থেকে সাজানো, বাছাই এবং প্রয়োগকারীর লিনিয়ার পথকে অনুসরণ করে না। উদাহরণস্বরূপ, যে কেউ প্রায়ই অনেক ডিজাইন তৈরি করতে পারে কিন্তু নিশ্চিত হতে পারবে না যে বিশেষ ডিজাইনটি নির্দিষ্ট সমস্যার সমাধান করতে পারবে কি না। এ অবস্থায় আরও বুদ্ধিমত্তার প্রয়োজন হয়। বিকল্পভাবে কোনো ব্যক্তি সিদ্ধান্ত সম্পাদনের পদ্ধতিতে থাকতে পারে শুধু দেখানোর জন্য যে এটা কাজ করতে পারছে না। এ ক্ষেত্রে তার ডিজাইন অথবা পছন্দের ধাপ পুনরাবৃত্তি করতে হয়।



চিত্র ৫.৭: সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়া



সারসংক্ষেপ

সিদ্ধান্ত গ্রহণে ব্যবস্থাপকের প্রতিদ্বন্দ্বিতামূলক ভূমিকা রয়েছে। তথ্য ব্যবস্থা ব্যবস্থাপকদেরকে যোগাযোগ ও তথ্য বণ্টন করতে সাহায্য করে, কিন্তু তারা সিদ্ধান্ত গ্রহণের ব্যবস্থাপনাতে সীমিত সহযোগিতা প্রদান করে। সিদ্ধান্ত গ্রহণের পার্থক্যকে প্রাতিষ্ঠানিক স্তর বা প্রতিষ্ঠানের নীতিগত, ব্যবস্থাপনা জ্ঞান ও ক্রিয়াকর্ম পরিচালনার অনুরূপে ভাগ করা হয়েছে। সিদ্ধান্ত গ্রহণের প্রত্যেকটি ধাপে সিদ্ধান্তকে প্রোথ্রাম অথবা নন-প্রোথ্রামে ভাগ করা যায়। যদিও অন্যান্য গবেষকরা এ ধরনের সিদ্ধান্তকে গঠিত ও অগঠিত হিসেবে ভাগ করেছেন। সাধারণত, অপারেশনাল কাজে নিয়োজিত ব্যক্তির সু-সংগঠিত সমস্যার সম্মুখীন হয়। অন্যথায় কুশলী পরিকল্পনাকারী অনেক অসংগঠিত সমস্যায় জর্জরিত হয়। ষাট এর দশকে সায়মন সিদ্ধান্ত গ্রহণের প্রক্রিয়াকে চারটি ধাপে বর্ণনা করেছেন। এগুলো হলো: বুদ্ধিমত্তা, নকশা, বাছাইকরণ ও কার্যে পরিণত করা।

পাঠ ৫.৫

সিদ্ধান্ত গ্রহণ: রেশনাল মডেল

Decision Making: Rational Model



উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- রেশনাল মডেল ব্যাখ্যা করতে পারবেন।
- মাদলিং থ্রু কী তা বলতে পারবেন।
- মনোবিদ্যার ধরন এবং রেফারেন্সের কাঠামো বর্ণনা করতে পারবেন।

কীভাবে একজন ব্যক্তি সিদ্ধান্ত তৈরি করে তার বর্ণনা অনেক মডেলেই দেওয়া হয়েছে। এসব মডেলের মূল ধারণা হচ্ছে যে, মানুষ হলো বিচারবুদ্ধিসম্পন্ন। এ পাঠে আমরা সিদ্ধান্ত গ্রহণের জনপ্রিয় মডেলগুলোর মধ্য থেকে রেশনাল মডেল নিয়ে আলোচনা করবো।

রেশনাল মডেল

The rational model

মানুষ, প্রতিষ্ঠান এবং জাতি সাধারণত অটল, মূল্য নির্ধারণের হিসাব অথবা নির্দিষ্ট কোনো বাঁধাকে মেনে নেওয়ার ক্ষমতা রয়েছে- এ ধারণার ওপর ভিত্তি করেই মানুষের আচরণমূলক মডেল (human behavior) গড়ে ওঠেছে। সিদ্ধান্ত গ্রহণের রেশনাল মডেল ধারণা করে যে, মানুষ সঠিকভাবে বিকল্প ও ফলাফলকে উদ্দেশ্য ও লক্ষ্যের মাধ্যমে বাছাই করে।

রেশনাল মডেলের তিনটি সমালোচনা রয়েছে।

প্রথমত, মানুষ সব বিকল্পকে বিশেষভাবে বের করতে পারে না। দ্বিতীয়ত, বেশির ভাগ ব্যক্তির একক লক্ষ্য থাকে না এবং পাওনাতির কাজ সচেতনভাবে পালন করে না এবং তারা সব বিকল্প ও ফলাফলকে ক্রমবিন্যাস করতে পারে না। তৃতীয়ত, বাস্তব জীবনে বিকল্প ও ফলাফলের সীমিত সংখ্যার কোনো ধারণা নেই। হুঁদুর অথবা টিক-ট্যাক-টো খেলার কল্পনার জগতে সব বিকল্প অবস্থা ও ফলাফল অর্ধপূর্ণ ও যথার্থ। মানুষের বাস্তব জীবনে সব বিকল্প অবস্থা ও ফলাফলের যথার্থতা অসম্ভব।

সমালোচনা থাকা সত্ত্বেও, রেশনাল মডেল মানুষের সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষেত্রে ক্ষমতাসম্পন্ন ও আকর্ষণীয় মডেল। এ মডেলকে সাধারণ কিন্তু গঠনমূলক হিসেবেই বিবেচনা করা হয়।

সীমাবদ্ধ যুক্তি প্রমাণ ও সন্তুষ্টি

- সন্তোষজনক হচ্ছে সরবরাহকৃত বিকল্পগুলোকে প্রথমে বাছাই করা যাতে সব বিকল্প ও ফলাফলগুলোকে খুঁজে বের করার পর চূড়ান্ত লক্ষ্যের দিকে পৌঁছাতে পারে।
- সীমাবদ্ধ যুক্তি প্রয়োগ হচ্ছে এমন ধারণা যে মানুষ নতুন, অনিশ্চিত বিকল্পকে এড়িয়ে চলবে এবং প্রচেষ্টামূলক ও সত্যিকারের নিয়ম ও প্রণালির সাথে লেগে থাকবে। যুক্তি প্রয়োগের সীমাবদ্ধতা এভাবেই ঘটে থাকে।

মাদলিং থ্রু

Muddling through

মাদলিং থ্রু হচ্ছে সিদ্ধান্ত গ্রহণের এমন এক পদ্ধতি যা সীমিত ধারাবাহিক তুলনাকে বর্ণনা করে যেখানে একটি ভালো সিদ্ধান্তের পরীক্ষা হয় মানুষ একমত কি না তা যাচাই করার জন্য। প্রথমত, একক ব্যক্তি ও প্রতিষ্ঠানের দ্বন্দ্বমূলক লক্ষ্য থাকে- তারা উভয় স্বাধীন ও নিশ্চয়তা, দ্রুত অর্থনৈতিক উন্নয়ন ও অল্প দূষণ, দ্রুতগামী যানবাহন ও বড় রাস্তা তৈরির সময়

কম ঝামেলা চায়। মানুষকে বিভিন্ন ধরনের দ্বন্দ্বপূর্ণ লক্ষ্যের মাঝ থেকে বাছাই করতে হবে। কারণ এখানে কোনো সহজ মানের পেশা পর্যবেক্ষণ নেই, কারণ মানুষ মূল্যের সাথে একমত না। সবচেয়ে ভালো পরীক্ষা হচ্ছে মানুষ একমত কি না তা যাচাই করা।

□ বুদ্ধিমূলক সিদ্ধান্ত গ্রহণ বলতে Lindbiom বোঝিয়েছেন যে, বুদ্ধিমূলক সিদ্ধান্ত অথবা বাছাইকৃত পদ্ধতিটি হচ্ছে পুরাতন। অবশেষে বাছাই তৈরি করা হয় না। সিদ্ধান্ত গ্রহণ হচ্ছে অবিচ্ছিন্ন পদ্ধতি যার উপরে চূড়ান্ত সিদ্ধান্ত সবসময় উদ্দেশ্য, পরিবেশ, মূল্য নির্ধারণ এবং সিদ্ধান্তকারীর বিকল্প পদ্ধতি প্রয়োগের মাধ্যমে পরিবর্তন করা হয়।

মনোবিদ্যার ধরন এবং রেফারেন্সের কাঠামো

Psychological types and frames of reference

আধুনিক মনোবিদ্যা রেশনাল মডেলের জন্য কিছু সংখ্যক 'যোগ্যতা' থাকা প্রয়োজন বলে মনে করেন। মনোবিজ্ঞানীরা গবেষণার মাধ্যমে বের করেছেন যে, মানুষ কীভাবে তাদের মূল্য বৃদ্ধির জন্য কাজ করে এবং রেফারেন্সের কাঠামোতে তারা কীভাবে তথ্যকে ব্যাখ্যা ও বাছাই করে।

□ কগনেটিভ স্টাইল ব্যক্তিত্ব বিন্যস্তের মূল তত্ত্বকে তথ্যের পরিচালনা, বিকল্পগুলোর বাছাই এবং ফলাফলের মূল্য নির্ধারণের মাধ্যমে বর্ণনা করেছেন। Mckenny & Keen (1974) তথ্য ব্যবস্থার সাথে সরাসরি সম্পৃক্ত দুটি কগনেটিভ স্টাইলকে বর্ণনা করেছেন।

- (i) সিসটেমেটিক বা নিয়মাবদ্ধ সিদ্ধান্ত গ্রহণকারী কগনেটিভ স্টাইল সে সব মানুষকে বর্ণনা করে যারা নিয়মিত পদ্ধতিতে সমস্যাকে প্রকাশ করে। তারা গঠনমূলক পদ্ধতিতে তথ্যকে সংগ্রহ ও তাকে ব্যাখ্যা করে।
- (ii) সংঘাতমূলক সিদ্ধান্ত গ্রহণকারী কগনেটিভ স্টাইল সেসব মানুষকে বর্ণনা করে যারা মিশ্রিত ও অসংগঠিত পদ্ধতিতে সমস্যাকে প্রকাশ করে এবং ট্রায়াল ও এরর (error) ব্যবহার করে সমাধান খুঁজে বের করে। কোনো ধরনই একে অপরের থেকে উচ্চতর নয়, কিন্তু কিছু চিন্তা-ধারণা নির্দিষ্ট কিছু কাজ এবং প্রতিষ্ঠানের ভূমিকার জন্য যথোপযুক্ত।

Tversky and Karheman (1981) সিদ্ধান্ত গ্রহণের মনোবিদ্যার ওপর ভিত্তি করে কাজকে ব্যাখ্যা করে দেখেছেন যে, কোনো কিছু অর্জনের জন্য মানুষের ঝুঁকি এড়িয়ে চলার খুব বেশি ঝুঁকি রয়েছে কিন্তু কোনো কিছু হারানোর ক্ষেত্রে ঝুঁকিকে গ্রহণ করে। অন্যথায়, মানুষ হ্যাঁ-বোধক ফলাফলের থেকে না-বোধক ফলাফলের প্রতি বেশি অনুভবনশীল।



সারসংক্ষেপ

মানুষ, প্রতিষ্ঠান এবং জাতি সাধারণত অটল, মূল্য নির্ধারণের হিসাব অথবা নির্দিষ্ট কোনো বাঁধাকে মেনে নেওয়ার ক্ষমতা রয়েছে- এ ধারণার ওপর ভিত্তি করেই মানুষের আচরণমূলক মডেল গড়ে ওঠেছে। সিদ্ধান্ত গ্রহণের রেশনাল মডেল ধারণা করে যে, মানুষ সঠিকভাবে বিকল্প ও ফলাফলকে উদ্দেশ্য ও লক্ষ্যের মাধ্যমে বাছাই করে। সমালোচনা থাকা সত্ত্বেও, রেশনাল মডেল মানুষের সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষেত্রে ক্ষমতাসম্পন্ন ও আকর্ষণীয় মডেল। এ মডেলকে সাধারণ কিন্তু গঠনমূলক হিসেবেই বিবেচনা করা হয়।

পাঠ ৫.৬

সিদ্ধান্ত গ্রহণ: প্রাতিষ্ঠানিক মডেল

Decision Making: Organizational Model



উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- আমলাতান্ত্রিক মডেলকী বলতে পারবেন।
- সিদ্ধান্ত গ্রহণের রাজনৈতিক মডেল ব্যাখ্যা করতে পারবেন।
- তথ্যপ্রযুক্তি কীভাবে ব্যবস্থাপনা পদ্ধতিকে পরিবর্তন করে তা বর্ণনা করতে পারবেন।

সিদ্ধান্ত গ্রহণ শুধুমাত্র একক ব্যক্তির দ্বারা সম্পাদিত হয় না, এটি সমস্ত দল ও প্রতিষ্ঠানের মাধ্যমে সম্পাদিত হয়। সিদ্ধান্ত গ্রহণের প্রাতিষ্ঠানিক মডেল প্রতিষ্ঠানের সংগঠিত ও রাজনৈতিক বৈশিষ্ট্যকে অন্তর্ভুক্ত করে। প্রতিষ্ঠানের কোনো একক লক্ষ্য যুক্তিবাদী সিদ্ধান্ত গ্রহণকারীর মাধ্যমে দৃষ্টিগোচর হয় যে বিকল্প ও ফলাফলকে মাপতে পারে। প্রতিষ্ঠানে ব্যবস্থাপককে বিভিন্ন সময়ে বিভিন্ন সিদ্ধান্ত নিতে হয়। এ সিদ্ধান্ত গ্রহণকালে কয়েক ধরনের মডেল ব্যবস্থাপককে প্রভাবিত করে। এ পাঠে আমরা এ মডেলগুলো সম্পর্কে আলোকপাত করবো।

আমলাতান্ত্রিক মডেল

□ **সিদ্ধান্ত গ্রহণের আমলাতান্ত্রিক মডেল:** সিদ্ধান্ত গ্রহণের আমলাতান্ত্রিক মডেলের প্রধান ধারণা হলো, প্রতিষ্ঠান যা করে তা হচ্ছে বিশিষ্ট কার্য প্রণালির ফলাফল। প্রতিষ্ঠানের বাছাইকৃত নির্দিষ্ট কাজ হচ্ছে একক ও অসংখ্য প্রতিষ্ঠানের সাব-ইউনিট (যথা- মার্কেটিং, প্রোডাকশন, ফাইন্যান্স, হিউম্যান রিসোর্স)-এর ফলাফল। প্রতিষ্ঠানের কোনো সমস্যার উদ্ভব হলো তা খুব বিশাল ও জটিল হয়ে যায় সম্পূর্ণ প্রতিষ্ঠানের জন্য। সমস্যাগুলো বিভিন্ন অংশে বিভক্ত করে বিভিন্ন শ্রেণির কাছে পাঠানো হয়; উদাহরণস্বরূপ- কম মূল্য ও উচ্চ মান এশিয়ান গাড়ির জন্য একটি জটিল সমস্যা।

প্রতিষ্ঠানের প্রত্যেকটি সাব-ইউনিটের মানসম্পন্ন কার্য প্রণালি (SOPs) রয়েছে যা উদ্ভূত সমস্যা সমাধানে সহায়তা করে। প্রতিষ্ঠান খুবই কমই এর পরিবর্তন করে, কারণ তাহলে তাদের কর্মচারীদের পরিবর্তন করতে হবে এবং এটি খুব ঝুঁকিপূর্ণ।

SOPs (Standard Operating Procedures) প্রোগ্রামের সাথে পরস্পর বিজড়িত এবং প্রত্যেকটি সাব-ইউনিটের কর্তা নিয়ে কাজ করে। একসাথে সব কর্তারা একত্রে মিলিত হয়ে প্রতিষ্ঠানের নেতারা যেভাবে কাজ করে সেভাবেই কাজের বিন্যাস করে। এ কর্তারা প্রতিষ্ঠানের কাজগুলো স্বল্পসময়ে করে থাকে।

যদিও উচ্চ পর্যায়ের ব্যবস্থাপক এবং নেতাদেরকে প্রতিষ্ঠানের কাজে সহযোগিতা ও পরিচালনার জন্য আনা হয় কিন্তু সংকীর্ণ সাব-ইউনিটগুলো যারা উচ্চ পর্যায়ের ব্যবস্থাপকদেও তথ্য সরবরাহ এবং মানসম্পন্ন সমাধান দেওয়ার কথা তারা প্রায়শই উচ্চ পর্যায়ের ব্যবস্থাপকদেও জটিলতার মুখে ফেলে দেয়। প্রধান সাব-ইউনিট সমর্থন না দিলে উচ্চতর ব্যবস্থাপক কীভাবে কাজ করবে তার সিদ্ধান্ত নিতে পারে না।

কিছু প্রতিষ্ঠান অবশ্যই পরিস্থিতির পরিবর্তন করতে পারছে। তারা নতুনভাবে প্রতিষ্ঠান আচরণ শিক্ষা প্রয়োগ ও পরিচালনা করে। কিন্তু এ পরিবর্তনের জন্য দীর্ঘ সময়ের প্রয়োজন। সাধারণত প্রতিষ্ঠান যুক্তিগতভাবে 'বাছাই' ও 'সিদ্ধান্ত গ্রহণ' করে না, বরং তারা সীমিত কর্তাদের মধ্য দিয়ে 'লক্ষ্য' বাছাই করে। প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য একরকম নয় বরং মিশ্রিত এবং সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণ লক্ষ্য হচ্ছে প্রতিষ্ঠানকে সুষ্ঠুভাবে পরিচালনা করা। অনিশ্চয়তা হ্রাস করাও এর প্রধান লক্ষ্য।

প্রতিষ্ঠানের বাছাইয়ের রাজনৈতিক মডেল

প্রতিষ্ঠানে ক্ষমতা বণ্টিত হয়, এমনকি নিম্ন পর্যায়ের কর্মচারীরও ক্ষমতা রয়েছে। উচ্চ পর্যায়ে অল্পসংখ্যকের কাছে ক্ষমতা থাকে। অনেক কারণে নেতারা তাদের মতামতে ভিন্নতা প্রকাশ করে যে, প্রতিষ্ঠানের 'কী' করা উচিত।

□ **সিদ্ধান্ত গ্রহণের রাজনৈতিক মডেল:** সিদ্ধান্ত গ্রহণের রাজনৈতিক মডেল হচ্ছে, যেখানে প্রধান নেতা ও অন্যান্য দলের মধ্যে প্রতিযোগিতা ও কথা আদান-প্রদানের মাধ্যমে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করা হয়। রাজনৈতিক দৃষ্টিকোণ থেকে কাজ যুক্তিসংক্রান্ত কিনা তা দেখা হয়না এবং একজন ব্যক্তি কী চায় তারও প্রতিফলন এখানে থাকেনা। বরং, প্রতিষ্ঠানের পদ্ধতিমূলক কাজ হচ্ছে আপসপূর্ণ ও এতে দ্বন্দ্বের মিশ্রণের প্রবণতা রয়েছে। প্রতিষ্ঠান সমস্যা সমাধানের জন্য কোনো সমাধান তৈরি করে না। তারা দ্বন্দ্ব, প্রধান স্টেকহোল্ডার(stakeholder), অসম ক্ষমতা এবং বিশৃঙ্খলা যা রাজনীতির সৃষ্টি করে তার আপস তৈরি করে।

“গারবেজ ক্যান” মডেল

গারবেজ ক্যান মডেলে ধরে নেওয়া হয়, প্রতিষ্ঠান যুক্তিসংক্রান্ত নয়। সিদ্ধান্ত গ্রহণ হচ্ছে অপ্রত্যাশিত এবং সমাধানের স্রোত, সমস্যা এবং সমাধান যা ধারাবাহিকভাবে সংযুক্ত তার উপাদান। এ মডেলের প্রবক্তরা মনে করেন, সমাধান অপ্রত্যাশিত এবং তা সমস্যার সাথে সংযুক্ত, প্রতিষ্ঠান সমাধানের জন্য সমস্যা খোঁজে আর সিদ্ধান্ত গ্রহণকারী বাস্তবায়নের জন্য কাজ খোঁজে।

তথ্য প্রযুক্তি কীভাবে ব্যবস্থাপনা পদ্ধতিকে পরিবর্তন করে

How information technology changes management process

ঐতিহাসিক এবং সমকালীন ব্যবস্থাপকদের ব্যবস্থাপকীয় কাজেরধরনের মধ্যে অনেক ব্যবধান রয়েছে। ব্যবস্থাপকরা অতীতে কীভাবে কাজ করতো এবং বর্তমানে তা কীভাবে সম্প্রসারিত হচ্ছে তার ব্যবধানও এ দু পক্ষের ব্যবস্থাপকদের মাঝে দেখা যায়।

□ □ **ঐতিহাসিক ও সমকালীন ব্যবস্থাপনা:** বহু প্রতিষ্ঠান বিশ্বাস করে যে, প্রতিষ্ঠানের প্রধান সম্পদ হচ্ছে জ্ঞান ও মূল প্রতিযোগিতা, যা থেকে সব দ্রব্য ও সেবা বের হয়। এগুলো ছাড়া, প্রতিষ্ঠানের অর্থনৈতিক ও স্থাবর সম্পত্তির কোনোমূল্য নেই। সমকালীন দৃষ্টিকোণ বেশি নিম্ন পর্যায়ের ব্যবস্থাপক ও কর্মচারীদের কাজে অন্তর্ভুক্তকরণ এবং ক্ষমতা প্রদানের ওপর নির্ভর করে। এ ধারণারমূল প্রতিপাদ্য হচ্ছে, ব্যবস্থাপক ও কর্মচারীরা জানে কী কাজ করবে, তারা কঠোর পরিশ্রম করতে চায় এবং সাফল্য অর্জন করতে চায়। তারা ব্যবসায়-প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যে বিশ্বাস করে। ব্যবস্থাপকের কাজ বিশেষভাবে উচ্চতর ব্যবস্থাপক তার কর্মচারীদেরকে তাদের ও প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনে সম্ভাবনা সৃষ্টি করে দেয়। সমকালীন দৃষ্টিকোণ থেকে প্রতিষ্ঠানের সাফল্য অর্জনের সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণ দিক হচ্ছে পরিবেশকে যথাযথভাবে বোঝা, প্রতিষ্ঠানকে বাইরের দিকে প্রভাবিত করার জন্য উন্মুক্ত করা এবং সাধারণভাবে সমকালীন সমাজ ও বর্তমান নীতির সাথে প্রতিষ্ঠানকে নিয়ন্ত্রণ করা।

ব্যবস্থাপনা ও প্রতিষ্ঠানের সমকালীন দৃষ্টিকোণ প্রায়ই পুরাতন ব্যবস্থাপনা ও প্রতিষ্ঠানের স্টাইলের বিপরীত। এটি ট্র্যাডিশনাল দৃষ্টিকোণে বিশ্বাসী কর্মচারীদেরকে বলে দেয়, তারা কী কাজ করবে। তারা কঠোর পরিশ্রম করতে চায় না এবং তারা প্রতিষ্ঠান ও তাদের নিজেদের লক্ষ্য সম্বন্ধে জানে না। এ অবস্থাতেই ব্যবস্থাপনা হচ্ছে মাইক্রোম্যানেজমেন্ট, এতে তত্ত্বাবধানের জন্য অনেক খরচ করা হয় এবং কেন্দ্রীভূত প্রতিষ্ঠানে রূপান্তরিত হয়, যেখানে উচ্চতর ব্যবস্থাপক কঠিন কার্য ভূমিকা পালন করে।

পুরাতন ও বৃহৎ প্রতিষ্ঠানে ঐতিহ্যগত ব্যবস্থাপনার ধরন হচ্ছে পরিব্যাপক। নতুন ও ছোটো প্রতিষ্ঠানে সমকালীন ব্যবস্থাপনা সবসময় দেখা যায়।

ব্যবস্থাপক যাতে উভয় ট্র্যাডিশনাল ও নতুন ভূমিকা পালন করতে পারে তার জন্য ইনফরমেশন টেকনোলজি ক্ষমতাসীল যন্ত্র দিয়ে ব্যবস্থাপকের পরিবর্তনের পদ্ধতিতে গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করে। সমকালীন ইনফরমেশন টেকনোলজি ব্যবস্থাপককে দ্রুত অধিক পরিমাপের ডাটা অর্জন, গবেষণা ও বিস্তারিতভাবে ব্যাখ্যার জন্য অনুমতি দেয়। মধ্য এবং উর্ধ্বতন ব্যবস্থাপক বিভিন্ন পর্যায়ের প্রয়োজনীয় তথ্য (যথা- নির্দিষ্ট হিসাবনিকাশ, কর্মচারী ও ক্রেতা) নিয়ে কাজ করার জন্য ম্যানেজমেন্ট ইনফরমেশন সিস্টেম (MIS) এবং এক্সিকিউটিভ সাপোর্ট সিস্টেম (ESS) ব্যবহার করতে পারে। ডিসিশন সাপোর্ট সিস্টেম (DSS) এবং এক্সিকিউটিভ সাপোর্ট সিস্টেম(ESS) সঠিক ও ভবিষ্যতের অনুমানের নিশ্চয়তা দেয় না। যা অন্যান্য উপাদানের ওপর নির্ভর করে, যেমন- পরিকল্পনাকারীর দক্ষতা। তারা ব্যবস্থাপককে দ্রুত

পরিবর্তনশীল ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের পরিবেশের সাথে কাজ করতে সাহায্য করে। ব্যবস্থাপক যথার্থতার সাথে ও পূর্বের চেয়েও দ্রুততার সাথে পরিচালনা ও পরিকল্পনার কাজগুলো সম্পাদন করে।

ব্যবস্থাপক কর্মচারীদেরকে নতুন প্রতিষ্ঠানে দায়িত্ব ও সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষমতা দেওয়ার জন্য ইনফরমেশন সিস্টেম ব্যবহার করতে পারে। কর্মচারীরা বৈদ্যুতিক পরিবেশে অনেক কাজ করে। ইলেকট্রনিক মেইল এবং অন্যান্য যোগাযোগের অন্যান্য নেটওয়ার্কভিত্তিক মাধ্যম ব্যবস্থাপকদের তত্ত্বাবধান করার ক্ষমতাকে বাড়ায় এবং তারা কর্মচারী ও প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা করে। নতুন শ্রেণির যোগাযোগ এবং সহযোগী টেকনোলজি ইন্টারনেটে অন্তর্ভুক্ত করে। ব্যবস্থাপকরা সহজবোধ্য কাজ স্থাপন করে ও তার ব্যবস্থাপনা করে। তথ্য কর্মচারীদের কাছে দ্রুত বণ্টিত হয়, যাতে তারা স্বাধীনভাবে কাজ করতে পারে।

□□**সিস্টেম ডিজাইনের তাৎপর্য:** ব্যবস্থাপনার সিদ্ধান্ত গ্রহণের গবেষণায় ইনফরমেশন সিস্টেম সাজানো ও তা বোঝার জন্য অনেক প্রকাশিত অর্থ রয়েছে।

প্রথমত, ব্যবস্থাপকরা পরিকল্পনা, তত্ত্বাবধান এবং সহযোগিতা করার জন্য নিয়মিত ইনফরমেশন সিস্টেম ব্যবহার করে। কিন্তু তারা অন্যান্য বিভিন্ন ধরনের কম সম্ভাবনাপূর্ণ (কিছু গুরুত্বপূর্ণ) কাজ, যথা- ব্যক্তিগত যোগাযোগ, ব্যক্তিগত বিষয়বস্তু তৈরি ও তা বহন এবং প্রতিষ্ঠানের মধ্যে নেটওয়ার্ক স্থাপনের জন্যও ব্যবহৃত হয়। এটি ইনফরমেশন সিস্টেম ডিজাইনারদের মনে করিয়ে দেয় যে, এখানে তাদের দ্রব্য ব্যবহারের অনেক ব্যবহারকারী রয়েছে এবং এভাবেই সিস্টেম ব্যবহৃত হয়।

দ্বিতীয়ত, ব্যবস্থাপকের সমকালীন পর্যবেক্ষণের আর এক ইমপ্লিকেশন হচ্ছে, সমকালীন ইনফরমেশন সিস্টেমের সীমিত প্রভাব ব্যবস্থাপকের ওপর রয়েছে। স্বল্প নিয়মিত ইনফরমেশন সিস্টেম খুব তাড়াতাড়ি তৈরি করা যায় এবং এটি বর্তমান ও আধুনিক তথ্য ব্যবহার করে বিশেষ শ্রেণির ব্যবস্থাপকের অদ্বিতীয় অবস্থার সাথে খাপ খাওয়াতে পারে। সিস্টেম ডিজাইনার ও গঠনকারীর সিস্টেম তৈরির গুরুত্বকে যথাযথভাবে উপলব্ধি করা উচিত যা খুব সাধারণ পর্যায়ে তথ্যকে কাজে লাগাতে পারে এবং প্রতিষ্ঠানের বাইরে ও ভেতরের তথ্যের সাথে যোগাযোগ করতে পারে।

পর্যবেক্ষণে এটাও দেখায় যে, সিদ্ধান্ত গ্রহণ একটি সাধারণ পদ্ধতি নয়। ব্যবসায় সিদ্ধান্ত গ্রহণ হচ্ছে একটা দল ও প্রতিষ্ঠানের পদ্ধতি, সিস্টেম দলকে সমর্থন ও প্রতিষ্ঠানের সিদ্ধান্ত গ্রহণের জন্য তৈরি হয়। সাধারণ নিয়মে, ব্যবস্থাপনার সিদ্ধান্ত গ্রহণে “পর্যবেক্ষণ” ইঙ্গিত করে যে, ইনফরমেশন সিস্টেম ডিজাইনার নিম্নোক্ত বৈশিষ্ট্যকে সামনে রেখে সিস্টেম ডিজাইন করে-

- সিস্টেমগুলো সহজতর। এরা অনেক বাছাইয়ের মাধ্যমে ডাটা পরিচালনা করে, তথ্যকে ব্যাখ্যা করে এবং একক ব্যক্তি ও প্রতিষ্ঠানের উন্নতিতে পরিবর্তনের মাধ্যমে সমন্বয় বিধান করে।
- তারা অনেক ধরনের স্টাইল, দক্ষতা ও জ্ঞানকে সমর্থন করার ক্ষেত্রে দক্ষ। একক ব্যক্তি ও প্রতিষ্ঠান উভয়ের সিদ্ধান্ত গ্রহণের পদ্ধতিতেও সাহায্য করে।
- ডাটার মূল্য নির্ধারণ, বিকল্প ফলাফলের ট্র্যাক রাখার জন্য মিশ্রিত এ্যানালাইটিক্যাল এবং সতর্কতামূলক মডেল ব্যবহার করে।
- সিস্টেমের আমলাতান্ত্রিক ও রাজনৈতিক বৈশিষ্ট্য ব্যবহার বিস্তৃত ব্যবহারকারীর মধ্যে সমন্বয় বিধান করে।



সারসংক্ষেপ

সিদ্ধান্ত গ্রহণ শুধুমাত্র একক ব্যক্তির দ্বারা সম্পাদিত হয় না, এটি সমস্ত দল ও প্রতিষ্ঠানের মাধ্যমে সম্পাদিত হয়। সিদ্ধান্ত গ্রহণের আমলাতান্ত্রিক মডেলের প্রধান ধারণা হলো, প্রতিষ্ঠান যা করে তা হচ্ছে বিশিষ্ট কার্যপ্রণালির ফলাফল। সিদ্ধান্ত গ্রহণের রাজনৈতিক মডেল হচ্ছে, যেখানে প্রধান নেতা ও অন্যান্য দলের মধ্যে প্রতিযোগিতা ও কথা আদানপ্রদানের মাধ্যমে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করা হয়। সিদ্ধান্ত গ্রহণের আরেকটি মডেল হচ্ছে “গারবেজ ক্যান”। গারবেজ ক্যান মডেল হলো, প্রতিষ্ঠান যুক্তিসংক্রান্ত নয়। সিদ্ধান্ত গ্রহণ হচ্ছে অপ্রত্যাশিত এবং সমাধানের শ্রোত, সমস্যা এবং সমাধান যা ধারাবাহিকভাবে সংযুক্ত তার উপাদান। ঐতিহাসিক এবং সমকালীন ব্যবস্থাপকরা কীভাবে ব্যবস্থাপনার কাজ করে তার মধ্যে অনেক ব্যবধান রয়েছে। ব্যবস্থাপকরা অতীতে কীভাবে কাজ করতো এবং বর্তমানে তা কীভাবে সম্প্রসারিত হচ্ছে তার ব্যবধানও এ দু পক্ষের ব্যবস্থাপকদের মাঝে দেখা যায়।

জানা-অজানা

ইন্টেলের সাথে বন্ধুত্ব ভেঙ্গে নতুন মিশনে এ্যাপল

প্রায় ১৫ বছরের বন্ধুত্ব। ভেঙ্গে গেল এক ঘোষণাতেই। এত দিন এ্যাপলের ম্যাক (Apple Mac) পিসির জন্য চিপ তৈরি করত ইন্টেল। কিন্তু সম্প্রতি এ্যাপল জানিয়েছে, আর ইন্টেল নয়; এবার চিপ নিজেরাই তৈরি করবে। আর এতেই বিশ্বব্যাপী প্রযুক্তি ব্যবসার অনেক হিসাবনিকাশ বদলে যাওয়ার সম্ভাবনা তৈরি হয়েছে।



সম্প্রতি অ্যাপ ডেভেলপারদের নিয়ে আয়োজন করা এক বার্ষিক সম্মেলনে ম্যাক পিসির জন্য নিজস্ব চিপ তৈরির ঘোষণা দিয়েছে এ্যাপল। বলা হয়েছে, এ বছরের শেষেই চলে আসবে নতুন চিপের ম্যাক পিসি। আর নতুন চিপের ব্যবহার সম্পূর্ণ করতে প্রয়োজন হবে দুই বছর। এর মধ্যে বাজারে আসা সব ম্যাক পিসিতেই দেওয়া হবে নতুন চিপ।

এ নতুন চিপকে আপাতত 'এ্যাপল সিলিকন' বলে ডাকা হচ্ছে। এর নকশা করেছে ব্রিটিশ প্রতিষ্ঠান এআরএম। এ্যাপলের দাবি, নতুন এ চিপ ইন্টেলের তৈরি চিপের তুলনায় অনেক বেশি গতিশীল হবে। এ ছাড়া নতুন চিপ হবে বিদ্যুৎসাপ্রয়ী। ফলে ম্যাক পিসির ব্যাটারির সেবা দেওয়ার ক্ষমতা বেড়ে যাবে।

এ্যাপল যে এ প্রথম নিজেদের তৈরি চিপ ব্যবহার করছে - ব্যাপারটি কিন্তু তেমন নয়। অনেক আগে থেকেই আইফোন ও আইপ্যাডে এআরএমের নকশায় তৈরি নিজস্ব চিপ ব্যবহার করে আসছে এ্যাপল। তবে ল্যাপটপ বা ডেস্কটপে নতুন চিপের ব্যবহার এবারই প্রথম। বিশ্লেষকেরা বলছেন, এ পদক্ষেপের মধ্য দিয়ে চিপের জন্য আর কারও ওপর নির্ভরশীল থাকতে চাইছে না এ্যাপল। বরং নিজেদের পণ্য তৈরির ক্ষেত্রে পুরো নিয়ন্ত্রণ নিজেদের হাতে নিতে চাইছে।

নিয়ন্ত্রণ শব্দটি যখন সামনে এল, তখন এর আরেকটু বিস্তৃত ব্যাখ্যা দেওয়া যাক। নিন্দুকেরা বলে থাকেন, এ্যাপলের ব্যবসা-কাঠামোতে নিয়ন্ত্রণই মূল মন্ত্র। গত কিছুদিন ধরেই এ্যাপলের আইফোন, আইপ্যাড ও ম্যাক পিসির বিক্রিতে ভাটার টান দেখা দিয়েছে। করোনা(Corona Virus) পরিস্থিতি তাতে ধস নামিয়েছে। অ্যাভাভ অ্যাভালন নামের একটি গবেষণা প্রতিষ্ঠানের দেওয়া তথ্য অনুযায়ী, একজন ব্যবহারকারীর প্রথম আইফোন কেনার হিসাবে ২০১৬ সালে শীর্ষে ছিল এ্যাপল। এখন তা ৬৩ শতাংশ কমে গেছে। তাই শুধু ডিভাইস বিক্রির ওপর নির্ভরশীল থাকতে চাইছে না এ্যাপল। আর কয়েক বছর ধরেই সার্ভিস বিক্রিতে মনোযোগী হয়েছে এ্যাপল। অনলাইন ভিডিওস্ট্রিমিং ব্যবসাতেও এ কারণেই নেমেছে প্রতিষ্ঠানটি। এখন টিম কুকের প্রতিষ্ঠান চাইছে সার্ভিস বিক্রির ব্যবসায় পুরো নিয়ন্ত্রণ। বিশেষ করে অ্যাপি-কেশনসের বাজার হাতের মুঠোয় নেওয়ার পরিকল্পনা চলছে। কারণ গবেষণায় দেখা গিয়েছে, শুধু অ্যাপ স্টোরে থাকা অ্যাপসগুলোর মাধ্যমেই বছরে প্রায় ৫১৯ বিলিয়ন ডলারের বাণিজ্য হয়। এবার এতে ভাগ বসাতে চাইছে এ্যাপল।

নিশ্চয়ই প্রশ্ন জাগছে, কীভাবে? আসুন, উত্তর খোঁজা যাক। আইফোন ও আইপ্যাডের জন্য বিশেষায়িত অ্যাপস ব্যবহার করতে হয়। ম্যাক পিসির ক্ষেত্রেও তাই। কিন্তু আইফোন ও আইপ্যাডের অ্যাপস শুধু এ্যাপলের অ্যাপ স্টোর থেকেই কিনতে হয়। এর বাইরে ডেভেলপারদের সাইট থেকে সরাসরি ডাউনলোড করে ব্যবহার করা যায় না। আইফোন ও আইপ্যাড - এ দুটোতেই নিজস্ব চিপ ব্যবহার করে থাকে এ্যাপল। কিন্তু ম্যাক পিসির ক্ষেত্রে ডেভেলপারদের কাছ থেকেও সরাসরি অ্যাপস কেনা যেত। এ্যাপলের নিজস্ব পেইন্ট সিস্টেম ব্যবহার না করলেও চলত। এখন ইন্টেলের চিপ বাদ দিয়ে নতুন চিপ ব্যবহারের সিদ্ধান্ত নেওয়ায় ম্যাক পিসির ক্ষেত্রে বাইরের উৎস থেকে অ্যাপস ডাউনলোড করার বিকল্প উপায় বন্ধ করে দিতে পারবে এ্যাপল।

বিশ্লেষকেরা বলছেন, এ্যাপল মূলত চাইছে তার সব ডিভাইসে নিজেদের তৈরি বিশেষায়িত চিপ ব্যবহার করতে। এর মধ্য দিয়ে অ্যাপস কেনাকাটার বিষয়টি পুরোপুরি নিজেদের হাতে নিয়ে নিতে চায় এ্যাপল। কারণ অ্যাপ স্টোরে অ্যাপ কেনার ক্ষেত্রে এবং সার্ভিস বিক্রির ক্ষেত্রে প্রতি লেনদেনে ৩০ শতাংশ অর্থ এ্যাপল কেটে রাখে। এ থেকে বিপুল অঙ্কের আয় হয় প্রতিষ্ঠানটির। এ্যাপলের নিজস্ব পেইন্ট সিস্টেম ব্যবহার না করলে অ্যাপ স্টোর থেকে অ্যাপ কেনা যায় না। ফলে ডেভেলপারদের সঙ্গে ক্রেতাদের সরাসরি লেনদেনের মাঝে থাকে এ্যাপল। আর এ বিষয়টিই নতুন চিপের মাধ্যমে আরও কঠোর করতে চাইছে এ্যাপল, যাতে আইফোন ও আইপ্যাডের মতো একই শর্তের অধীনে চলে আসে ম্যাক পিসি।

সংকলিত: অর্পব সান্যাল, প্রথম আলো, ০৩ জুলাই, ২০২০



ইউনিট মূল্যায়ন

১. কৌশল-যুক্তিসংক্রান্ত ব্যবস্থাপনা স্কুলের বর্ণনাদিন। ক্ল্যাসিক্যাল মডেলে ব্যবস্থাপকের কোন পাঁচটি কার্যাবলি বর্ণিত হয়েছে?
২. আচরণমূলক ধারণা কী? বিস্তারিত আলোচনা করুন।
৩. ব্যবস্থাপকের ভূমিকাগুলো আলোচনা করুন।
৪. কটারের ধারণা অনুযায়ী কীভাবে ব্যবস্থাপকের কাজ সম্পাদন করে?
৫. র্যাপের ধারণা অনুযায়ী ব্যবস্থাপকেরা কী সিদ্ধান্ত গ্রহণ করে?
৬. গঠিত ও অগঠিত সিদ্ধান্ত বর্ণনা করুন। এর তিনটি করে উদাহরণ দিন।
৭. সিদ্ধান্ত গ্রহণের চারটি ধাপ কী? বর্ণনা করুন।
৮. সিদ্ধান্ত গ্রহণের একক মডেলটি ব্যাখ্যা করুন।