


নিয়ন্ত্রণ Controlling



উদ্দেশ্য অর্জনের জন্য পূর্ব নির্ধারিত পরিকল্পনা অনুযায়ী কার্যাদি যথাসময়ে ও যথার্থ মান অনুযায়ী সম্পাদিত হচ্ছে কিনা তা পর্যবেক্ষণ ও তুলনা করা, কোন বিচ্যুতি হলে তার কারণ অনুসন্ধান করে প্রয়োজনীয় সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করাই হলো নিয়ন্ত্রণ। নিয়ন্ত্রণ হলো সম্পাদিত কার্য পরিমাপ এবং সংশোধন- যাতে করে জানা যায় যে, প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্যাবলী এবং পরিকল্পনাসমূহ সুসম্পন্ন হয়েছে। পরিকল্পনা এবং নিয়ন্ত্রণ ঘনিষ্ঠভাবে সম্পর্কযুক্ত। এরা একই কাঁচির দুটি ফলা এবং দুই ফলা একত্রিত না হলে কাঁচি কোন কাজ করে না। তেমনি পরিকল্পনা ছাড়া নিয়ন্ত্রণ অসম্ভব। কারণ, কার্যসম্পাদন সবসময়ই কিছু প্রতিষ্ঠিত মানদণ্ডের মাধ্যমে পরিমাপ করা হয়। ব্যবস্থাপনার উচ্চ, মধ্য ও নিম্ন অর্থাৎ সকল স্তরেই নিয়ন্ত্রণ আবশ্যিক। সকল স্তরের সুষ্ঠু নিয়ন্ত্রণ ছাড়া কখনো কোন প্রতিষ্ঠানের মূল লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য অর্জন করা সম্ভব নয়। তবে পরিকল্পনা ভবিষ্যৎমুখী অর্থাৎ ভবিষ্যতে কখন কি করা হবে তা বিস্তারিত ভাবে পরিকল্পনায় বর্ণিত হয়। অপর দিকে নিয়ন্ত্রণ অতীতমুখী অর্থাৎ প্রণীত পরিকল্পনায় স্থির আদর্শ মানের আলোকে নিয়ন্ত্রণ করা হয়।

	ইউনিট সমাপ্তির সময়	ইউনিট সমাপ্তির সর্বোচ্চ সময় ৩ সপ্তাহ
---	---------------------	---------------------------------------

এই ইউনিটের পাঠসমূহ	
পাঠ-১০.১ :	নিয়ন্ত্রণ কি? নিয়ন্ত্রণের বৈশিষ্ট্য, নিয়ন্ত্রণের গুরুত্ব, নিয়ন্ত্রণের পদক্ষেপ
পাঠ-১০.২ :	সফল নিয়ন্ত্রণের পূর্বশর্ত , বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ কৌশল, বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণের মৌলিক পদক্ষেপ সমূহ ও সুবিধা-অসুবিধা, অ-বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ

পাঠ-১০.১

নিয়ন্ত্রণ কি? নিয়ন্ত্রণের বৈশিষ্ট্য, নিয়ন্ত্রণের গুরুত্ব, নিয়ন্ত্রণের পদক্ষেপ

What is Controlling? Characteristics of Controlling
Importance of Controlling, Steps of Controlling

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- নিয়ন্ত্রণ কি? তা বলতে পারবেন।
- নিয়ন্ত্রণের বৈশিষ্ট্য ব্যাখ্যা করতে পারবেন।
- নিয়ন্ত্রণের গুরুত্ব বর্ণনা করতে পারবেন।
- নিয়ন্ত্রণের পদক্ষেপ বর্ণনা করতে পারবেন।

নিয়ন্ত্রণ কি?

What is Controlling?

নিয়ন্ত্রণের আভিধানিক অর্থ হলো কোন কিছু পরিচালনা, সংযতকরণ, দমন, বিরত রাখা বা আয়ত্তে রাখা। ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়া বা কার্যাবলির সর্বশেষ ধাপ হলো নিয়ন্ত্রণ। সহজ কথায় নিয়ন্ত্রণ বলতে পরিকল্পনার আলোকে প্রতিষ্ঠানের সকল কার্যক্রম সঠিকভাবে সম্পন্ন হচ্ছে কিনা তা যাচাই করা এবং কোন গরমিল থাকলে তার প্রতিকার করাকে বুঝায়।

প্রতিষ্ঠানের মূল লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য অর্জনের জন্য সর্বপ্রথম পরিকল্পনা তৈরি করা হয়। অতঃপর প্রণীত পরিকল্পনার আলোকে লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য নিশ্চিতের জন্য সংগঠন (প্রয়োজনীয় মানবীয় ও অমানবীয় উপকরণাদির), কর্মী নিয়োগ, নির্দেশ প্রদান, সমন্বয় সাধন, প্রশ্রয় প্রদান করেন। কিন্তু অধীনস্থরা সব সময়ই সকল কার্যাদি সুষ্ঠুরূপে সম্পাদন করতে পারে না। কখনো পরিবেশ পরিস্থিতিও পাল্টে যায়। তাই প্রয়োজন হয় নিয়ন্ত্রণের। নিয়ন্ত্রণের মাধ্যমে সকল ভুল-ত্রুটি খুঁজে বের করা হয় এবং সংশোধনের ব্যবস্থা নিয়ে উদ্দেশ্য অর্জন নিশ্চিত করা হয়। নিয়ন্ত্রণের কাঁচি গুরুত্বপূর্ণ সংজ্ঞা নিচে প্রদত্ত হলো :

Henry Fayol এর মতে, "নিয়ন্ত্রণ হলো প্রণীত পরিকল্পনা, প্রদত্ত নির্দেশাবলী এবং প্রতিষ্ঠিত নীতিমালার আলোকে কার্যাবলি সম্পাদিত হচ্ছে কিনা তা পরীক্ষা করা। ("In an undertaking control consists in verifying whether everything occurs in conformity with the plan adopted, the instructions issued and the principles established")

Wehrich and Koontz এর মতে, নিয়ন্ত্রণ হলো সম্পাদিত কার্য পরিমাপ এবং সংশোধন- যাতে করে নিশ্চিত যায় প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্যাবলী এবং পরিকল্পনাসমূহ সুসম্পন্ন হয়েছে। ("Controlling is the measurement and correction of performance in order to make sure that enterprise objectives and the plans desired to attain them are being accomplished.")

উপরে উল্লেখিত সংজ্ঞাগুলো পর্যালোচনার আলোকে আমরা বলতে পারি যে, উদ্দেশ্য অর্জনের জন্য পূর্ব নির্ধারিত পরিকল্পনা অনুযায়ী কার্যাদি যথাসময়ে ও যথার্থ মান অনুযায়ী সম্পাদিত হচ্ছে কিনা তা পর্যবেক্ষণ ও তুলনা করা, কোন বিচ্যুতি হলে তার কারণ অনুসন্ধান করে প্রয়োজনীয় সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করাই হলো নিয়ন্ত্রণ।

পরিকল্পনা এবং নিয়ন্ত্রণ ঘনিষ্ঠভাবে সম্পর্কযুক্ত। এরা একই কাঁচির দুটি ফলা এবং দুই ফলা একত্রিত না হলে কাঁচি কোন কাজ করে না। তেমনি উদ্দেশ্য এবং পরিকল্পনা ছাড়া নিয়ন্ত্রণ অসম্ভব। কারণ, কার্যসম্পাদন সবসময়ই কিছু প্রতিষ্ঠিত মানদণ্ডের মাধ্যমে পরিমাপ করা হয়। ব্যবস্থাপনার উচ্চ, মধ্য ও নিম্ন অর্থাৎ সকল স্তরেই নিয়ন্ত্রণ আবশ্যিক। সকল স্তরের সুষ্ঠু নিয়ন্ত্রণ ছাড়া কখনো কোন প্রতিষ্ঠানের মূল লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য অর্জন করা সম্ভব নয়। তবে পরিকল্পনা ভবিষ্যৎমুখী অর্থাৎ

ভবিষ্যতে কখন কি করা হবে তা বিস্তারিত ভাবে পরিকল্পনায় বর্ণিত হয়। অপর দিকে নিয়ন্ত্রণ অতীতমুখী অর্থাৎ প্রণীত পরিকল্পনায় স্থির আদর্শ মানের আলোকে নিয়ন্ত্রণ করা হয়।

নিয়ন্ত্রণের বৈশিষ্ট্য

Characteristics of Controlling

নিয়ন্ত্রণ হলো প্রণীত পরিকল্পনা, প্রদত্ত নির্দেশাবলী এবং প্রতিষ্ঠিত নীতিমালার আলোকে কার্যাবলি সম্পাদিত হচ্ছে কিনা তা পরীক্ষা করা। নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থাপনা কার্যাবলির সর্বশেষ ধাপ। পরিকল্পনার আলোকে সকল কার্যাবলি সঠিকভাবে হচ্ছে কিনা তা পর্যবেক্ষণ করা এবং প্রয়োজনে সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করাই হলো নিয়ন্ত্রণ। নিয়ন্ত্রণের কিছু স্বতন্ত্র বৈশিষ্ট্য রয়েছে। যা নিম্নরূপ-

১. **সর্বশেষ কার্য-প্রক্রিয়া:** নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থাপনার সর্বশেষ কার্যপ্রক্রিয়া। উদ্দেশ্যের আলোকে পরিকল্পনা এবং পরিকল্পনা অনুযায়ী সকল কার্যক্রম অর্থাৎ সংগঠন, নির্দেশনা, সমন্বয় সঠিক ভাবে হচ্ছে কিনা তা দেখাই হলো নিয়ন্ত্রণের কাজ।
২. **উদ্দেশ্য ও পরিকল্পনা ভিত্তিক:** নিয়ন্ত্রণ সর্বদাই উদ্দেশ্য ও পরিকল্পনা ভিত্তিক। অর্থাৎ উদ্দেশ্য অর্জনের জন্যই পরিকল্পনা করা হয় এবং পরিকল্পনার আলোকে সকল কার্যক্রম দ্বারা উদ্দেশ্য নিশ্চিত হচ্ছে কিনা তাই নিয়ন্ত্রণের মাধ্যমে দেখা হয়।
৩. **সহজ ও বোধগম্যতা :** নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতি অবশ্যই সহজ এবং বোধগম্য হতে হবে, যাতে করে সকলেই ইহা বুঝতে পারে। ফলে সকল স্তরে কোন প্রকার অস্পষ্ট ছাড়াই ইহা বাস্তবায়িত হবে।
৪. **উপযুক্ততা ও বাস্তবতা:** নিয়ন্ত্রণ অবশ্যই উদ্দেশ্য ও পরিকল্পনা অর্জনের জন্য উপযুক্ত ও বাস্তবমুখী হবে। যদি সকল স্তর ও বিভাগের জন্য নিয়ন্ত্রণ উপযুক্ত ও বাস্তবমুখী না হয় তবে, সর্বত্রই সমস্যা দেখা দিবে।
৫. **অবিরাম প্রক্রিয়া:** নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থাপনার সর্বশেষ কাজ হলেও এটি একটি অবিরাম প্রক্রিয়া। প্রতিটি ব্যবস্থাপনা কার্যের সাথেই নিয়ন্ত্রণ জরিত। এবং একবার কোন কার্যের পরিকল্পনা গ্রহণ করা হলো তার সাথে তাল রেখে অবিরাম ভাবে নিয়ন্ত্রণ কার্যত বলতে থাকে।
৬. **ভবিষ্যৎ মুখী:** অতীত অভিজ্ঞতার আলোকে ভবিষ্যতের জন্য পরিকল্পনা করা হয়। ভবিষ্যতের পরিকল্পনায় কি কি সমস্যা আসতে পারে, তার গতি প্রকৃতি কি এবং কিরূপ তা সমাধান সম্ভব- এ সম্পর্কে নিয়ন্ত্রণ ধারণা প্রদান করে।
৭. **নমনীয়তা :** ভবিষ্যৎ সব সময়ই পরিবর্তনশীল। তাই প্রয়োজনের আলোকে ভবিষ্যতের পরিবর্তনশীল পরিবেশ, প্রযুক্তি, পরিকল্পনা ও সংগঠনের সাথে তাল মিলিয়ে চলার জন্য নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা পরিবর্তনশীল ও নমনীয় হতে হবে।
৮. **মানবীয় ও অমানবীয় প্রচেষ্টার সাথে সম্পৃক্ত:** নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা প্রতিষ্ঠানের মানবীয় ও অমানবীয় প্রচেষ্টার সাথে সম্পৃক্ত। প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য অর্জনের জন্য কর্মীরা কিরূপে কার্যক্রম পরিচালনা করছে, সঠিক যন্ত্রপাতি, সঠিক ব্যয় এবং সঠিক পদ্ধতিতে সম্পাদন করছে কিনা ইত্যাদির সাথেই নিয়ন্ত্রণ জড়িত।
৯. **সর্বস্তরে বিদ্যমান:** প্রতিষ্ঠানের উচ্চ, মধ্য ও নিম্ন এই তিনটি স্তরের প্রতিটিতেই নিয়ন্ত্রণ বিদ্যমান। সকল স্তরের সুষ্ঠু নিয়ন্ত্রণের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানে উদ্দেশ্য অর্জিত হয়।
১০. **কম ব্যয় সাপেক্ষে:** নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা কম ব্যয় সাপেক্ষ হতে হবে। অন্যথায়, তা দ্বারা আশানুরূপ ফলাফল লাভ করা যায় না। কারণ নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা যতো ব্যয় সাপেক্ষ হয় ততো জটিল হয়ে থাকে।
১১. **দ্রুত ভুল-ত্রুটি নির্দেশক:** নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা এমন হবে- যা দ্বারা পরিকল্পনার আলোকে সকল কার্যক্রম সম্পাদন হচ্ছে কিনা এবং সম্পাদনের ক্ষেত্রে কোথায় কোথায় ভুল ত্রুটি হচ্ছে তা দ্রুততার সাথে নির্ধারণ করবে।
১২. **সংশোধন ব্যবস্থা নির্দেশক:** নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা শুধু ভুল-ত্রুটি নির্দেশনই করবে না, ইহা ভুলত্রুটি সংশোধন ও দূরীভূত করার সঠিক নির্দেশও প্রদান করবে। যা থেকে পরবর্তী পরিকল্পনা তৈরি করা হবে।

নিয়ন্ত্রণের গুরুত্ব

Importance of Controlling

প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য অর্জনে নিয়ন্ত্রণের গুরুত্ব অপরিসীম। পরিকল্পনা এবং অন্যান্য কার্যক্রম যতো সুন্দরভাবেই সম্পাদন হউক না কেন সুষ্ঠু নিয়ন্ত্রণ না থাকলে সব কিছুই অর্থহীন হতে বাধ্য। তাই সকল স্তরের সকল কার্য সুন্দরভাবে সম্পাদনের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনের জন্য, প্রতিযোগিতামূলক বাজারে টিকে থাকার জন্য নিয়ন্ত্রণ অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ বিষয়। নিম্নে নিয়ন্ত্রণের গুরুত্ব আলোচনা করা হলোঃ

১. **পরিকল্পনা বাস্তবায়ন:** সুষ্ঠু নিয়ন্ত্রণ ব্যবসায়ের ছোট-বড় সকল কার্য পরিকল্পনা মাফিক চলে। কার্যের অগ্রগতির সকল তথ্য যথাসময়ে পাওয়া যায়। ফলে পরিকল্পনার সঠিক বাস্তবায়ন দ্রুত হয়।
২. **ভুল-ত্রুটি উদঘাটন:** সুষ্ঠু নিয়ন্ত্রণ ব্যবসায় পরিকল্পনায় স্থিরাকৃত আদর্শমানের সাথে অর্জিত সাফল্য তুলনা করা হয়। অপর দিকে প্রতিটি ব্যবস্থাপনা কার্য যথার্থ ও সঠিকভাবে বাস্তবায়ন হচ্ছে কিনা তাও পর্যবেক্ষণ করা হয়। ফলে যে কোন স্তরের, যেকোন কার্যের ভুল-ত্রুটি দ্রুততার সাথে উদঘাটন করা যায়।
৩. **দ্রুত সঠিক পদক্ষেপ গ্রহণ:** কার্যকর নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থায় যে কোন ভুল-ত্রুটি খুব সহজেই ধরা পড়ে এবং প্রতিটি সমস্যার কার্যকর সম্পর্কে জানা যায়। ফলে তার আলোকে দ্রুততার সাথে সঠিক ও কার্যকর পদক্ষেপ গ্রহণ করা যায়।
৪. **পরবর্তী পরিকল্পনার মান উন্নয়ন:** সুষ্ঠু নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার দ্বারা দ্রুততার সাথে ভুল-ত্রুটি নিরূপণ ও নিরসন করা যায়। এই নিরসন ব্যবস্থা পরবর্তী পরিকল্পনার ভিত্তি স্থিরকরণে ও মান উন্নয়নে সাহায্য করে।
৫. **শৃংখলা বৃদ্ধি:** ফলদায়ক নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থায় প্রতিষ্ঠানের সকল বিভাগ ও ব্যক্তির মধ্যে স্বেচ্ছাচারিতা হ্রাস পায়, জবাব দিহিতার সৃষ্টি হয় এবং শৃংখলা বৃদ্ধিপায়। যা লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য অর্জনের জন্য অপরিহার্য।
৬. **সমন্বয় ও সহযোগিতা বৃদ্ধি:** প্রণীত পরিকল্পনা, নীতি ও পদ্ধতির আলোকে সকল কাজ হচ্ছে কিনা, কোথাও সমস্যা রয়েছে কিনা ইত্যাদি নিয়ন্ত্রণের মাধ্যমে নিশ্চিত করা হয়। ফলে সকল স্তর ও সকল শাখায় সমন্বয় এবং সহযোগিতা বৃদ্ধি পায়।
৭. **সচেতনতা ও মনোবল বৃদ্ধি:** সুষ্ঠু নিয়ন্ত্রণ ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানে শৃংখলা, সমন্বয় ও সহযোগিতা বৃদ্ধি পায়। যা কর্মীদের সচেতনতা ও মনোবলকে বৃদ্ধি করে। প্রত্যেকেই প্রত্যেকের সুষ্ঠু প্রতিভা বিকাশে এবং সর্বোচ্চ সামর্থ্য অনুযায়ী কাজ করার সুযোগ পায়।
৮. **ঝুঁকি হ্রাস:** নিয়ন্ত্রণের মাধ্যমে দেখা হয় প্রতিটি বিভাগ, প্রতিটি কর্মী, প্রতিটি উপকরণ, প্রতিটি নীতি-পদ্ধতি সঠিকভাবে এবং পরিকল্পনা মাফিক কাজ করছে কিনা, ফলে সকল কার্য সুষ্ঠুরূপে সম্পন্ন হয়, উদ্দেশ্য অর্জন নিশ্চিত হয় এবং সর্বস্তরের ঝুঁকি হ্রাস পায়।
৯. **সময় ও অপচয় হ্রাস:** কার্যকর নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থায় প্রতিষ্ঠানের সকল কার্য পূর্ব নির্ধারিত পরিকল্পনা মান ও গুণ অনুযায়ী সম্পন্ন হয়। কোথাও কোন সমস্যা হলো সাথে সাথে ধরা পড়ে এবং দ্রুত সংশোধনমূলক ব্যবস্থা নেয়া হয়। ফলে প্রতিষ্ঠানের সকল ক্ষেত্রে সময় সংক্ষেপ এবং ব্যয় ও অপচয় হ্রাস পায়।
১০. **দায়িত্ব ও কর্তব্য বন্টন:** সুষ্ঠু নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থায় প্রতিষ্ঠানের প্রতিটি স্তরের বিভিন্ন নির্বাহী, কর্মকর্তা ও কর্মচারীর দায়িত্ব ও কর্তব্য নির্ধারণ ও বন্টন করে দেয়া হয়। ফলে প্রত্যেকের যোগ্যতা ও কর্মদক্ষতা ক্রমেই বৃদ্ধি পায় এবং সহজে প্রত্যেকের কার্য পরিমাপও করা যায়।
১১. **বিকেন্দ্রীকরণে সহায়ক:** নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা সুন্দর হলে গুরুত্বপূর্ণ কার্যগুলো ব্যবস্থাপক নিজের নিয়ন্ত্রণে রেখে অপেক্ষাকৃত কম ও গুরুত্বপূর্ণ কার্যগুলো অধীনস্থদের নিকট বিকেন্দ্রীকরণ বা অর্পণ করতে পারেন। ফলে অধীনস্থরা দায়িত্ব পেয়ে আগ্রহের সাথে, দক্ষতার সাথে সম্পন্ন করার চেষ্টা করে এবং ব্যবস্থাপনার কার্যভারও হ্রাস পায়।

১২. উচ্চ ব্যবস্থাপনার শক্তি ও সময় বাঁচায়: সুষ্ঠু নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থায় প্রতিষ্ঠানের নির্বাহী ও কর্মীদের দায়িত্ব ও কর্তব্য নির্ধারণ ও বিকেন্দ্রীকরণ করা যায়। ফলে উচ্চ ব্যবস্থাপনার শক্তি, সামর্থ্য ও সময় কম ব্যয় হয় এবং তারা আরো গুরুত্বপূর্ণ কার্যে বেশি মনযোগ দেয়ার সুযোগ পায়।

১৩. উদ্দেশ্য অর্জনে সহায়ক : সুষ্ঠু নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থায় পূর্ব নির্ধারিত পরিকল্পনা ও মান অনুযায়ী কার্যাদি সম্পন্ন হচ্ছে কিনা তা যাচাই করে দেখা হয় এবং প্রয়োজনে সঠিক সংশোধনমূলক পদক্ষেপ গ্রহণ করা হয়। ফলে প্রতিষ্ঠানের মূল লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য অর্জন সহজ হয়।

উপরের বিস্তারিত আলোচনা থেকে আপনার নিশ্চয়ই বুঝতে পারছেন যে, সুষ্ঠু নিয়ন্ত্রণের মাধ্যমেই পরিকল্পনায় নির্ধারিত মান ও গুণ অনুযায়ী সকল কার্য সঠিক সময়ে, সঠিক অর্থ ব্যয়ে এবং সঠিকভাবে সম্পাদন সম্ভব। অন্যথায় প্রতিষ্ঠানের মূল লক্ষ্যও উদ্দেশ্য অর্জন কখনো সম্ভব নয়।

নিয়ন্ত্রণের পদক্ষেপ

Steps of Controlling

নিয়ন্ত্রণ হলো ব্যবস্থাপনার সর্বস্তরে বিদ্যমান একটি অবিরাম ও ধারাবাহিক প্রক্রিয়া। প্রতিষ্ঠানের মূল লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য অর্জনে নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়াকে সুষ্ঠু ও কার্যকর করার জন্য কিছু ধারাবাহিক পদক্ষেপ অনুসরণ করা হয়। যা নিরূপণ-

১. আদর্শ মান নির্ধারণ
২. সম্পাদিত কার্য পরিমাপ
৩. আদর্শমানের সাথে সম্পাদিত কার্যের তুলনা
৪. বিচ্যুতির কারণ নির্ণয় ও বিশ্লেষণ
৫. সংশোধনমূলক পদক্ষেপ গ্রহণ

নিম্নে এগুলো আলোচনা করা হলো :

১. আদর্শ মান নির্ধারণ : আদর্শ মান নির্ধারণ নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার প্রথম পদক্ষেপ। মূলতঃ আদর্শ মান পরিকল্পনা তৈরির সময়ই নির্ধারিত হয়। আদর্শমান হলো এমন মানদণ্ড বা বিন্দু যার আলোকে কর্মফল পরিমাপ করা হয়। নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ায় নির্বাহীকে প্রথমেই প্রতিটি বিভাগের প্রতিটি কার্যের আলোকে সামগ্রিক কার্যাবলীর আদর্শ মান নির্ধারণ করতে হয়। আদর্শমান সংখ্যা, ওজন, আয়, ব্যয়, সময়, আর্থিক মূল্য ইত্যাদির মাধ্যমে নির্ধারণ করা হয়। আদর্শ মানই নিয়ন্ত্রণের মূল ভিত্তি। তবে, কার্যের প্রকৃতি অনুযায়ী আদর্শ মানের তারতম্য হয়। যেমন- উৎপাদনের আদর্শমান-সংখ্যা, গুণ ও সময়ভিত্তিক; ব্যয়ের আদর্শমান- প্রত্যক্ষ ও পরোক্ষ ব্যয় ভিত্তিক এবং বিনিয়োগের আদর্শমান- মোট বিনিয়োগ, সম্পদের পরিমাণ ও ব্যবহার ইত্যাদি হতে পারে। আবার কর্মীদের মনোবল, আনুগত্য, মনোভাব, ঝোঁক, প্রবণতা, কর্মস্পৃহা ইত্যাদির মান সংখ্যা বা ওজনে নির্ধারণ করা যায় না। অবস্থা বিচার-বিবেচনা করে এগুলো পরিমাপ করতে হয়। তবে কার্যের আদর্শমান থাকতেই হবে অন্যথায় কার্যের ফলাফল পরিমাপ করা যায় না।

২. সম্পাদিত কার্য পরিমাপ : নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়ার দ্বিতীয় পদক্ষেপ হলো সম্পাদিত কার্য পরিমাপ করা। এই স্তরে বাস্তবে কতটুকু কার্য কত সময়ে এবং কত ব্যয়ে সম্পাদিত হয়েছে তা পর্যবেক্ষণ ও পরিমাপ করা হয়। ফলে সর্বত্র ভুল-ত্রুটি হ্রাস পায় এবং মূল উদ্দেশ্য অর্জিত হয়। বিভিন্ন ভাবে সম্পাদিত কার্য পরিমাপ করা যায় যথা- পর্যবেক্ষণ, সম্পাদিত কার্যের মৌখিক ও লিখিত বিবরণ পর্যালোচনা, তথ্য সংগ্রহ ও বিচার-বিশ্লেষণ, কম্পিউটার প্রযুক্তি ও সার্কিট ক্যামেরা ব্যবহার ইত্যাদি।

৩. আদর্শমানের সাথে সম্পাদিত কার্যের তুলনা : প্রতিষ্ঠানের মূল উদ্দেশ্য অর্জনের জন্য ইহার বিভিন্ন বিভাগ ও শাখায় বিভিন্ন কর্মী বিভিন্ন কার্যাদি সম্পাদন করে। এই স্তরে প্রত্যাশিত ফলাফলের সাথে বাস্তবে সম্পাদিত বিভিন্ন কার্য, সময় ও ব্যয়ের তুলনা করে দেখা হয় কোথাও কোন ভুল-ত্রুটি রয়েছে কিনা। ভুল-ত্রুটি থাকলে বিভিন্ন কৌশল ব্যবহার করে দ্রুততার সাথে তা নির্ধারণ করার চেষ্টা করা হয়। ভুল-ত্রুটি নির্ধারণে ব্যবহৃত কৌশলগুলোর মধ্যে রয়েছে ব্লক-ইভেন-


পয়েন্ট, গ্যান্ট চার্ট, সিপিএম, পার্ট ইত্যাদি। এ সকল কৌশল ব্যবহার করে ভুল-ত্রুটিগুলোকে সংখ্যার মাধ্যমে প্রকাশ করা হয়।


৪. বিচ্যুতির কারণ নির্ণয় এবং বিশ্লেষণ : এই স্তরে এসে প্রত্যাশিত মানের সাথে সম্পাদিত মানের বিচ্যুতির কারণ ব্যাপক অনুসন্ধান ও বিচার বিশ্লেষণ করা হয়। খুঁজে বের করার চেষ্টা করা হয় বিচ্যুতির মূল কারণ। ব্যবস্থাপনা, কর্মী, অর্থ, যন্ত্রপাতি কৌশল প্রযুক্তি অদক্ষ পরিকল্পনা সম্পর্কিত কিনা? প্রকৃত কারণ নির্ণয় ও বিস্তারিত বিচার-বিশ্লেষণ করেই তার সঠিক নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতি স্থির করতে হয়।

৫. সংশোধনমূলক পদক্ষেপ গ্রহণ : নির্ধারিত ভুল-ত্রুটির আলোকে সর্বশেষ স্তরে এসে সঠিক ও কার্যকর সংশোধনমূলক পদক্ষেপ গ্রহণ করতে হয়। মূলতঃ ভুল-ত্রুটির উপরই সংশোধনমূলক ব্যবস্থা নির্ভর করে। ভুল-ত্রুটির আলোকে প্রয়োজনীয় সংশোধনমূলক ব্যবস্থার মধ্যে রয়েছে-

- ক) লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য পরিবর্তন, পরিবর্ধন;
- খ) পরিকল্পনা পুনঃ প্রণয়ন;
- গ) অধীনস্থদের দায়িত্ব পুনঃ বন্টন;
- ঘ) অতিরিক্ত স্টাফ নিয়োগ;
- ঙ) অধীনস্থদের সর্বোত্তম পস্থায় নির্বাচন ও প্রশিক্ষণ;
- চ) কার্য পরিবেশের উন্নয়ন;
- ছ) প্রনোদনামূলক ব্যবস্থার উন্নয়ন;
- জ) অপরাধীদের শাস্তির ব্যবস্থা এবং ছাটাই ইত্যাদি।

নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়া উপরোক্ত পাঁচটি পদক্ষেপের মাধ্যমে বিনাস্ত। প্রতিটি পদক্ষেপের সঠিকতা ও ফলপ্রসূতার উপরই নিয়ন্ত্রণের সার্বিক সাফল্য নির্ভর করে। তাই প্রতিটি পদক্ষেপ নির্বাহীকে যথেষ্ট সতর্ক ও সজাগ থাকতে হবে।

	শিক্ষার্থীর কাজ	নিয়ন্ত্রণ কি? নিয়ন্ত্রণের বৈশিষ্ট্য, নিয়ন্ত্রণের গুরুত্ব, নিয়ন্ত্রণের পদক্ষেপ খাতায় লিখুন এবং আপনার জ্ঞান ঝালাই করে নিন।
---	-----------------	---

	সারসংক্ষেপ:
<p>নিয়ন্ত্রণের আভিধানিক অর্থ হলো কোন কিছু পরিচালনা সংযতকরণ, দমন, বিরত রাখা বা আয়ত্তে রাখা। ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়া বা কার্যাবলির সর্বশেষ ধাপ হলো নিয়ন্ত্রণ। সহজ কথায় নিয়ন্ত্রণ বলতে পরিকল্পনার আলোকে / অনুযায়ী প্রতিষ্ঠানের সকল কার্যক্রম সঠিকভাবে সম্পন্ন হচ্ছে কিনা তা যাচাই করা এবং কোন গরমিল থাকলে তার প্রতিকার করাকে বুঝায়। প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য অর্জনে নিয়ন্ত্রণের গুরুত্ব অপরিসীম। পরিকল্পনা এবং অন্যান্য কার্যক্রম যতো সুন্দরভাবেই সম্পাদন হউক না কেন সুষ্ঠু নিয়ন্ত্রণ না থাকলে সব কিছুই অর্থহীন হতে বাধ্য। তাই সকল স্তরের সকল কার্য সুন্দরভাবে সম্পাদনের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য ও অর্জনের জন্য, প্রতিযোগিতামূলক বাজারে টিকে থাকার জন্য নিয়ন্ত্রণ অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ বিষয়।</p>	

পাঠ-১০.২

সফল নিয়ন্ত্রণের পূর্বশর্ত, বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ কৌশল, বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণের মৌলিক পদক্ষেপ সমূহ ও সুবিধা-অসুবিধা, অ-বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ

Pre-requisites of Successful Controlling, Budgetary Controlling, Fundamental Steps and Advantages, Disadvantages of Budgetary Controlling, Non-Budgetary Controlling



উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- সফল নিয়ন্ত্রণের পূর্বশর্ত সম্পর্কে বর্ণনা করতে পারবেন।
- বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ কৌশল বর্ণনা করতে পারবেন।
- বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণের মৌলিক পদক্ষেপ সমূহ ও সুবিধা, অসুবিধা বর্ণনা করতে পারবেন।
- অ-বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ সম্পর্কে বর্ণনা করতে পারবেন।

সফল নিয়ন্ত্রণের পূর্বশর্ত

Pre-requisites of Successful Controlling

নিয়ন্ত্রণ একটি ব্যাপক কার্যক্রম। এই কাজ সুষ্ঠুভাবে পরিচালনার জন্য বিভিন্ন পদ্ধতি রয়েছে। প্রতিটি নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতির সাথে কিছু শর্ত জড়িত রয়েছে। কাজেই একজন ব্যবস্থাপককে নিয়ন্ত্রণের যে কোন পদ্ধতি ব্যবহার করার পূর্বে এর শর্তগুলোকে গুরুত্ব সহকারে বিবেচনা করতে হবে। এই শর্তগুলো হলো-

- (১) নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা প্রতিষ্ঠানের প্রয়োজনে অথবা পরিস্থিতির চাহিদা অনুযায়ী হওয়া দরকার। নিয়ন্ত্রণের বিভিন্ন ব্যবস্থা রয়েছে। কিন্তু সকল ব্যবস্থা সকল ক্ষেত্রে সমানভাবে সফলতা অর্জন করতে পারে না। কাজেই সঠিক নিয়ন্ত্রণের জন্য প্রয়োজন উপযুক্ত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার।
- (২) সকল নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা এমন হওয়া উচিত যেন তা, কাজের কোন প্রকার বিচ্যুতি ঘটানোর সাথে সাথে বা সম্ভব হলে বিচ্যুতি ঘটানোর আগ মুহূর্তেই এ সম্পর্কে তথ্য প্রদান করতে পারে। এর ফলে ব্যবস্থাপকের পক্ষে সময়মত সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করা সম্ভব হয়। ফলে প্রতিষ্ঠানের অনেক কাজই নিয়ন্ত্রণের মধ্যে রাখা সম্ভব হয়।
- (৩) সফল নিয়ন্ত্রণ শুধু মান-বিচ্যুতির নির্দেশ করে না, উপযুক্ত সংশোধন ব্যবস্থারও নির্দেশ দেয়।
- (৪) নিয়ন্ত্রণের জন্য উপযুক্ত স্থানে ক্ষমতা অর্পণ করতে হয়। কারণ সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করার জন্য উপযুক্ত স্থানে কর্মকর্তার যথেষ্ট পরিমাণে ক্ষমতা থাকতে হয়। তা না হলে সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করা তার পক্ষে সম্ভব হয় না এবং নিয়ন্ত্রণ কার্যক্রমও সফলতা লাভ করতে পারে না।
- (৫) সফল নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতি ব্যবস্থাপকের বোধগম্য হওয়া উচিত। অন্যথায় তার পক্ষে নিয়ন্ত্রণে সফলতা আনা সম্ভব হয় না। তাই নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতি এমন হওয়া উচিত যেন তা প্রয়োগকারী ব্যবস্থাপকের নিকট বোধগম্য হয়।
- (৬) নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা সবসময় নমনীয় হবে। কারণ ব্যবসায়ের একটি অন্যতম বৈশিষ্ট্য হলো পরিবর্তনশীলতা। এ পরিবর্তনশীলতার সাথে যে যত বেশী খাপ খাওয়াতে পারবে সে তত বেশী সফলতা লাভ করতে পারবে। অনমনীয় নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা প্রগতিশীল কারবারী পরিস্থিতিতে অনেক সময় অকার্যকর হয়ে পড়ে।
- (৭) নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থাকে সকল করতে হলে, একে কম ব্যয়বহুল করতে হবে। অর্থাৎ নিয়ন্ত্রণ থেকে প্রাপ্ত সুফল নিয়ন্ত্রণ খরচ হতে কম হলে চলবে না। তাই ব্যবসায়ের নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা চালু করার পূর্বে এর জন্য প্রস্তাবিত ব্যয় ও তা থেকে অর্জিত ফলাফলের বিষয়টি অবশ্যই বিবেচনা করতে হবে।

বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ

Budgetary Controlling

বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণে প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন ধরনের কার্যাবলীর জন্য আলাদা আলাদা বাজেট যেমন বিক্রয় বাজেট উৎপাদন বাজেট, মূলধন বাজেট ইত্যাদি প্রণয়ন করে নিয়ন্ত্রণ কাজকে পরিচালনা করা হয়। যার ফলে ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণের গুরুত্ব অনেক বেড়ে গেছে। বাজেট শব্দটি থেকে বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণের ধারণাটি এসেছে। তাই একজন ব্যবস্থাপককে জানতে হয় বাজেট ও বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ সম্পর্কে। বাজেট হলো একটি নির্দিষ্ট কাজের জন্য কোন ভবিষ্যত সময়কালের পরিকল্পনার সংখ্যাভিত্তিক প্রকাশ। বাজেট বিবরণীতে প্রত্যাশিত আয় এবং কোন পরিকল্পনা বা কর্মসূচীর জন্য বরাদ্দকৃত অর্থের পরিমাণ বিশ্লেষণ করা হয়। সবশেষে আমরা বলতে পারি যে, বাজেট হচ্ছে কোন প্রতিষ্ঠানের নির্দিষ্ট সময়ের কার্য পরিকল্পনার একটি নীল নকশা যা অংকের মাধ্যমে প্রকাশ করা হয়। আর বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ হচ্ছে একটি অবিরাম প্রক্রিয়া যা দ্বারা অর্জিত কার্যফলকে পরিমাপ করে পরিকল্পিত ফল বা বাজেটের সাথে তুলনা করা হয়। কার্যফল ও পরিকল্পিত ফলের মধ্যে বিচ্যুতি বা ব্যবধান নির্ধারণ করা হয় এবং প্রয়োজনীয় সংশোধনী ব্যবস্থার নির্দেশ দেওয়া হয় বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণে।

বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণের মৌলিক পদক্ষেপ

Fundamental Steps of Budgetary Controlling

প্রতিটি নিয়ন্ত্রণের ক্ষেত্রেই কিছু কিছু প্রক্রিয়া অবলম্বন করা হয়। হঠাৎ করেই যেমন কোন নিয়ন্ত্রণ কাজ পরিচালনা করা যায় না। তেমনি বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণও কিছু প্রক্রিয়া বা পদক্ষেপের মাধ্যমে সম্পন্ন করতে হয় এগুলো হলো :

১। প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য নির্ধারণ ও সুনির্দিষ্ট করণ (Defining & specifying objectives of the organization) : নিয়ন্ত্রণ প্রতিষ্ঠার পূর্বে ঠিক করতে হবে যে, প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য কি? অর্থাৎ প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য নির্ধারণ ও সুনির্দিষ্টকরণ করতে হবে। তবেই এর আলোকে যথাযথ পরিকল্পনা প্রণয়ন ও নিয়ন্ত্রণকার্য পরিচালনা করা সম্ভব হবে।

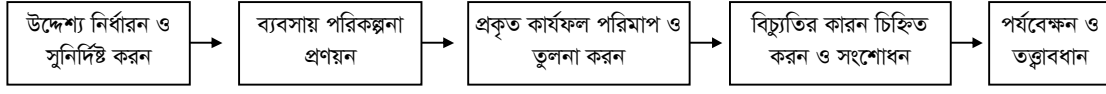
২। ব্যবসায় পরিকল্পনা প্রণয়ন (Preparing business plan) : উদ্দেশ্য নির্ধারণের পর পরিকল্পনা প্রণয়ন করতে হবে। উদ্দেশ্য নির্ধারণের পর কি কি কার্য সম্পাদন করতে হবে তা অনুমান করা যায়। তাই উক্ত অনুমানকৃত কার্যের পরিকল্পনা প্রণয়ন করতে হবে। অতঃপর পরিকল্পনাকে সংখ্যায় প্রকাশ করতে হবে। অর্থাৎ পরিকল্পনাকে বাজেট আকারে প্রকাশ করতে হবে। বাজেটের মাধ্যমে প্রতিটি বিভাগের করণীয় কার্য প্রকাশ করা হয়ে থাকে। এই বাজেট তথা পরিকল্পনা লক্ষ্যার্জনের মানদণ্ড (Standard) হিসেবে ব্যবহার করা হয়।

৩। নিয়মিতভাবে প্রকৃত কার্যফল পরিমাপ ও তুলনাকরণ (Continuous measuring & comparison of actual performance) : এ পর্যায়ে নিয়মিতভাবে প্রকৃত কার্যফলকে পরিমাপ করা হয় এবং বাজেটে নির্ধারিত কার্যের সাথে তুলনা করা হয়। অর্থাৎ বাজেট অনুযায়ী কার্য সম্পাদিত হচ্ছে কি না তা পরিমাপ করে প্রকৃত কার্যফলের সাথে তুলনা করে বিচ্যুতি নির্ধারণ করা হয়।

৪। বিচ্যুতির কারণ চিহ্নিতকরণ ও সংশোধনীমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ (Identifying the causes of differences and take corrective action) : এ পর্যায়ে প্রকৃত কার্যফলকে নির্ধারিত মানের সাথে তুলনা করে বিচ্যুতি চিহ্নিত করার পর উহা বিশ্লেষণ করে বিচ্যুতির কারণ চিহ্নিত করা হয়। অতঃপর প্রয়োজনীয় সংশোধনীমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করা হয়। উল্লেখ্য যে, সংশোধনীমূলক ব্যবস্থা এমনভাবে নেয়া হয় যাতে পুনরায় এরূপ না ঘটে।

৫। পর্যবেক্ষণ ও তত্ত্বাবধান (Observation & Supervision) : বাজেটের সাথে প্রকৃত কার্যফলের পার্থক্যসমূহ বা বিচ্যুতিসমূহ দূর করার জন্য যে প্রতিরোধমূলক ও সংশোধনীমূলক ব্যবস্থা গ্রহণের সুপারিশ করা হয়, তা যথাযথভাবে কার্যকর হচ্ছে কিনা উহা পর্যবেক্ষণ ও তত্ত্বাবধান করতে হবে। মনে রাখতে হবে এটিই বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণের সর্বশেষ ধাপ।

পরিশেষে বলা যায় যে, একটি কার্যকর বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা প্রতিষ্ঠার জন্য উপরোক্ত পদক্ষেপসমূহ অনুসরণ করা হয়। নিচে চিত্রের মাধ্যমে বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ দেখানো হল :



চিত্র: বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণের পদক্ষেপ

বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণের সুবিধা

Advantages of Budgetary Controlling

বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণের কিছু সুবিধা রয়েছে। তাই বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ কৌশলটি প্রয়োগ করার পূর্বে এর সুবিধাসমূহ জানতে হবে। এর সুবিধাগুলো হলো :

- (১) পরিকল্পনার উন্নয়নে সহায়তা : ভবিষ্যতে কি ঘটবে তা বাজেটের মাধ্যমে জানা যায়। ফলে তা পরিকল্পনার উন্নয়নে সহায়ক হয়। অবাস্তব কল্পনা করে বাজেট প্রণয়ন করলে তা পরিকল্পনার উন্নয়নে সহায়ক হয় না।
- (২) সমন্বয়ে সহায়তা : বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ প্রতিষ্ঠানে সহজ সমন্বয়ে সহায়তা করে। কারণ পরিকল্পনা মোতাবেক প্রতিটি বিভাগের বাজেট তৈরী করা হয়। যার ফলে এক বিভাগ অপর বিভাগের কাজ সম্পর্কে সহজেই অবহিত হতে পারে। এমনকি যে কোন অসংগতিও সহজেই চিহ্নিত করে সংশোধন করা যায়। ফলে প্রতিটি বিভাগের পারস্পরিক কাজের মধ্যে সহজেই সমন্বয়সাধন করা সম্ভব হয়।
- (৩) ব্যাপক নিয়ন্ত্রণ : বাজেট তৈরী করাই হয় ব্যাপক নিয়ন্ত্রণের জন্য। প্রতিষ্ঠানে যে বাজেট প্রণয়ন করা হয় সেই অনুযায়ী লক্ষ্য অর্জিত না হলেই বুঝতে হবে কোথাও সমস্যা আছে। যার ফলে একজন ব্যবস্থাপক প্রতিটি কাজের উপর ব্যাপক নিয়ন্ত্রণ স্থাপন করতে পারে।
- (৪) দায়িত্ব নির্ধারণে সহায়তা : বাজেট প্রস্তুত করার ফলে সংশ্লিষ্ট বিভাগের কর্মকর্তাগণ তাদের দায়িত্ব সম্বন্ধে অবহিত হতে পারে এবং সে অনুযায়ী ব্যবস্থা নেয়। পাশাপাশি ব্যাপক নিয়ন্ত্রণ থাকার ফলে কে দায়িত্বে অবহেলা করছে তা সহজেই বুঝা যায়।
- (৫) অপচয়হ্রাস বাজেট তৈরী করার সময়ই কোন কাজ সম্পাদনে কী পরিমাণ অর্থ ব্যয় হবে তা নির্ধারণ করা হয়। ফলে কর্মকর্তাগণ প্রতিটি কাজের খরচ বরাদ্দের মধ্যে রাখার চেষ্টা করে যা প্রতিষ্ঠানের অপচয় রোধ করে।

বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণের অসুবিধা

Disadvantages of Budgetary Controlling


বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণের যেমন কিছু সুবিধা রয়েছে তেমনি কিছু অসুবিধাও রয়েছে। এগুলো হলো -


- ১। ভবিষ্যতের অনুমানের উপর নির্ভর করে বাজেট তৈরী করা হয়। কাজেই অনুমান বাস্তবভিত্তিক না হলে পরিকল্পনা বিফল হতে পারে।
- ২। ব্যবসায় পরিবর্তনশীল, সময় ও চাহিদার সাথে ব্যবসায়েরও পরিবর্তন হতে পারে। কিন্তু একবার বাজেট প্রণয়ন করার পরে সে বাজেট একই সময়ের মধ্যে বার বার পরিবর্তন করা বেশ অসুবিধাজনক হয়।
- ৩। বাজেট তৈরী করার পর দেখা যায় যে, এর উপর নির্ভরশীলতা অনেক বেড়ে গেছে। যা ব্যবসায়ের জন্য অনেক সময় কল্যাণ বয়ে নাও আনতে পারে।
- ৪। অনেক সময় দেখা যায় যে, সংশ্লিষ্ট বিভাগীয় কর্মকর্তাদের সাথে আলোচনা না করেই উচ্চ পর্যায়ের বাজেট প্রস্তুত করা হয়। যার কারণে অনেক বাস্তব খরচও বাদ পরতে পারে, যা সুফলের স্থলে কুফল বয়ে আনতে পারে।

অ-বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ**Non-Budgetary Controlling**

বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ ছাড়াও আরও কিছু সংখ্যক নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতি বিভিন্ন প্রতিষ্ঠানে প্রচলিত আছে, যেগুলো বাজেটের সাথে সম্পর্কবিহীন। এ সকল নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতিগুলোই হলো অবাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ। উল্লেখযোগ্য অবাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতিগুলো হলো :

- ১। **পরিসংখ্যান উপাত্ত ও তালিকা :** ব্যবসায়ের ক্ষেত্রে নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতি হিসেবে প্রায়ই পরিসংখ্যান উপাত্ত ও তথ্যগুলো নিয়ন্ত্রণের জন্য চার্ট বা তালিকার ব্যবহার হয়ে থাকে। এসব তালিকা বা চার্ট থেকে সহজেই প্রতিষ্ঠানের বর্তমান এবং পরিকল্পিত পরিস্থিতি সম্পর্কে ধারণা পাওয়া যায়।
- ২। **অভ্যন্তরীণ হিসাব নিরীক্ষা ব্যবস্থা :** এটিও একধরনের অ-বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ কৌশল এক্ষেত্রে প্রতিষ্ঠানের একদল নিরীক্ষক প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন হিসাব সমূহ পরীক্ষা করে নিশ্চিত হয় যে, হিসাব সমূহ নিয়মমাফিক রাখা হচ্ছে কিনা এবং এর উপরে একটি রিপোর্ট কর্তৃপক্ষের কাছে পেশ করা হয়। প্রয়োজনে এর সংশোধনীরও সুপারিশ করা হয়।
- ৩। **ব্রেক-ইভেন বিশ্লেষণ :** ব্রেক-ইভেন বিশ্লেষণ এক প্রকার অবাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতি। এ পদ্ধতিতে ব্রেক ইভেন চার্ট ব্যবহার করা হয়। এ চার্ট ভিন্ন ভিন্ন পরিমাণ পণ্য উৎপাদনের উৎপাদন ব্যয়, বিক্রয় মূল্য ইত্যাদি সম্পর্ক নির্দেশ করে এবং মুনাফার উপর এদের প্রভাব কি তাও দেখায়। এছাড়া ভবিষ্যতে উৎপাদন চালু রাখা অথবা না রাখার সিদ্ধান্তও এই চার্ট থেকে জানা যায়।
- ৪। **তথ্য নিয়ন্ত্রক :** তথ্যাদি সংরক্ষণ এবং নিয়ন্ত্রণ ও একটি অবাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ কৌশল। এ কৌশলের অধিনে বিভিন্ন তথ্য সংগ্রহ করে তা বিশ্লেষণ করা হয় এবং তা সংরক্ষণ করে রাখা হয়। প্রয়োজনে এ সব তথ্য সমূহকে নিয়ন্ত্রণের কাজে ব্যবহার করা হয়। কম্পিউটার এ পদ্ধতিকে অনেক সহজ করেছে। কম্পিউটারের মাধ্যমে স্বল্প সময়ে ও সঠিকভাবে তথ্য বিশ্লেষণ এবং সংরক্ষণ করা সম্ভব হয়।
- ৫। **উৎপাদিত পণ্যের জীবন চক্র নিয়ন্ত্রণ :** মানুষের জীবনের যেমন বিভিন্ন স্তর রয়েছে তেমনি পণ্যেরও বিভিন্ন স্তর রয়েছে। একজন ব্যবস্থাপক হিসেবে পণ্যের এ জীবনচক্র চিহ্নিত করে বিভিন্ন পর্যায়ে নিয়ন্ত্রণের বিভিন্ন নীতিমালা গ্রহণ করতে পারে। এটিও একটি অবাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ কৌশল।

	শিক্ষার্থীর কাজ	সফল নিয়ন্ত্রণের পূর্বশর্ত, বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ কৌশল, বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণের মৌলিক পদক্ষেপ সমূহ ও সুবিধা-অসুবিধা, অ-বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ সম্পর্কে বোঝানোর জন্য একটি ধারণাচিত্র অংকন করণ।
---	------------------------	--

	সারসংক্ষেপ:
<p>নিয়ন্ত্রণ একটি ব্যাপক কার্যক্রম। এই কাজ সুষ্ঠুভাবে পরিচালনার জন্য বিভিন্ন পদ্ধতি রয়েছে। প্রতিটি নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতির সাথে কিছু শর্ত জড়িত রয়েছে। কাজেই একজন ব্যবস্থাপককে নিয়ন্ত্রণের যে কোন পদ্ধতি ব্যবহার করার পূর্বে এর শর্তগুলোকে গুরুত্ব সহকারে বিবেচনা করতে হবে। বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণে প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন ধরনের কার্যাবলীর জন্য আলাদা আলাদা বাজেট যেমন বিক্রয় বাজেট উৎপাদন বাজেট, মূলধন বাজেট ইত্যাদি প্রণয়ন করে নিয়ন্ত্রণ কাজকে পরিচালনা করা হয়। যার ফলে ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণের গুরুত্ব অনেক বেড়ে গেছে। বাজেট শব্দটি থেকে বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণের ধারণাটি এসেছে। তাই একজন ব্যবস্থাপককে জানতে হয় বাজেট ও বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ সম্পর্কে। বাজেট হলো একটি নির্দিষ্ট কাজের জন্য কোন ভবিষ্যত সময়কালের পরিকল্পনার সংখ্যাভিত্তিক প্রকাশ। বাজেট বিবরণীতে প্রত্যাশিত আয় এবং কোন পরিকল্পনা বা কর্মসূচীর জন্য বরাদ্দকৃত অর্থের পরিমাণ বিশ্লেষণ করা হয়। বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ ছাড়াও আরও কিছু সংখ্যক নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতি বিভিন্ন প্রতিষ্ঠানে প্রচলিত আছে, যেগুলো বাজেটের সাথে সম্পর্কবিহীন। এ সকল নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতিগুলোই হলো অবাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ।</p>	



১. নিয়ন্ত্রণের সংজ্ঞা দিন।
২. নিয়ন্ত্রণের বৈশিষ্ট্য আলোচনা করুন।
৩. নিয়ন্ত্রণের গুরুত্ব আলোচনা করুন।
৪. নিয়ন্ত্রণের পদক্ষেপ আলোচনা করুন।
৫. সফল নিয়ন্ত্রণের পূর্বশর্ত সম্পর্কে বর্ণনা করুন।
৬. বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ কৌশলসমূহ আলোচনা করুন।
৭. বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণের মৌলিক পদক্ষেপ সমূহ এবং সুবিধা ও অসুবিধা বর্ণনা করুন।
৮. অ-বাজেটীয় নিয়ন্ত্রণ সম্পর্কে আলোচনা করুন।

রেফারেন্স বইসমূহ

- Ricky W. Griffin, Management, 12th Edition, AITBS Publication, New Delhi.
- Introduction to Management, Dr.M A Mannan & Dr. Md. Ataur Rahman
- Fundamental of Management (10th Edition), Stephen P Robbins, Mary Coulter, David A DeCenzo, Harlow Publisher, England Pearson (2017).

নমুনা প্রশ্ন

এমবিএ প্রোগ্রাম, ১ম সেমিস্টার

ওপেন স্কুল

মৌলিক ব্যবস্থাপনা

কোর্স কোড: (MBA-111)

সময়: ৩ ঘণ্টা

পূর্ণমান: ৮০

[দ্রষ্টব্য : ডান পার্শ্বের সংখ্যা প্রশ্নের পূর্ণমান জ্ঞাপক। যে কোনো ৮টি প্রশ্নের উত্তর দিন।]

- | | | |
|-----|--|---|
| ১। | ক) ব্যবস্থাপনার সংজ্ঞা দিন। | ৩ |
| | খ) ব্যবস্থাপনার নীতিমালার বর্ণনা দিন। | ৭ |
| ২। | ক) পরিকল্পনা কাকে বলে? | ৩ |
| | খ) পরিকল্পনার শ্রেণী বিভাগ বর্ণনা দিন। | ৭ |
| ৩। | ক) সরল রৈখিক সংগঠনের সংজ্ঞা দিন। | ৩ |
| | খ) সরল রৈখিক ও উপদেষ্টা সংগঠনের বিস্তারিত আলোচনা করুন। | ৭ |
| ৪। | ক) প্রেষণার সংজ্ঞা দিন। | ৩ |
| | খ) মাসলোর চাহিদা সোপান তত্ত্বটি আলোচনা করুন। | ৭ |
| ৫। | ক) ব্যবস্থাপনা পরিবেশ বলতে কি বোঝেন? | ৩ |
| | খ) ব্যবস্থাপনার উপর অর্থনৈতিক ও আন্তর্জাতিক পরিবেশের প্রভাব বর্ণনা করুন। | ৭ |
| ৬। | ক) ব্যবস্থাপনা মতবাদ দর্শন কি? | ৩ |
| | খ) আচরণ ও পরিস্থিতি প্রেক্ষিত স্কুলের বর্ণনা দিন। | ৭ |
| ৭। | ক) উদ্দেশ্য কিভাবে প্রতিষ্ঠা করা হয়? | ৩ |
| | খ) উদ্দেশ্যভিত্তিক ব্যবস্থাপনার সুবিধা ও অসুবিধা আলোচনা করুন। | ৭ |
| ৮। | ক) সিদ্ধান্ত গ্রহণ কি? | ৩ |
| | খ) সিদ্ধান্ত গ্রহণের কৌশলসমূহ আলোচনা করুন। | ৭ |
| ৯। | ক) নেতৃত্বের প্রকারভেদ সম্পর্কে লিখুন। | ৩ |
| | খ) গুণাবলিভিত্তিক নেতৃত্ব তত্ত্বটি বর্ণনা করুন। | ৭ |
| ১০। | ক) নিয়ন্ত্রণের বৈশিষ্ট্যগুলো লিখুন। | ৩ |
| | খ) নিয়ন্ত্রণের পদক্ষেপসমূহ বর্ণনা করুন। | ৭ |
| ১১। | ক) কমিটি ও মেট্রিক্স সংগঠনের সংজ্ঞা দিন। | ৩ |
| | খ) কমিটি সংগঠনের সুবিধা ও অসুবিধা বর্ণনা করুন। | ৭ |