



## পরিকল্পনা (Planning)

### ভূমিকা

ব্যবস্থাপনা কার্যাবলীর ভেতর পরিকল্পনা হচ্ছে সর্বপ্রথম ও সর্বপ্রধান কাজ। এটা ব্যতীত কারবারের লক্ষ্য সুন্দরভাবে অর্জিত হতে পারে না। মূলত পরিকল্পনা হচ্ছে ব্যবস্থাপনার অন্যান্য কার্যাবলীর ভিত্তি স্বরূপ। এটা ব্যবস্থাপনার সকল স্তরে ব্যাপ্ত। প্রাচীনকালের বিভিন্ন সভ্যতার যুগ থেকে পরিকল্পনার প্রয়োগ লক্ষ্য করা যায়। মধ্য যুগে এবং শিল্প বিপ্লবের যুগে এর প্রয়োগ জনপ্রিয়তা লাভ করে।

আধুনিক ব্যবস্থাপনার জনক হেনরী ফেয়ল (Henry Fayol) সর্বপ্রথম পরিকল্পনাকে ব্যবস্থাপনার একটি স্বতন্ত্র কার্য হিসেবে স্বীকৃতি প্রদান করেন।

এই এউনিটে আপনি পরিকল্পনা কাকে বলে, এর প্রণয়নের পদক্ষেপ সমূহ, প্রকারভেদ এবং উত্তম পরিকল্পনার বৈশিষ্ট্য সম্পর্কে জানতে পারবেন।



## পরিকল্পনার সংজ্ঞা, প্রকৃতি, গুরুত্ব ও পদক্ষেপসমূহ (Definition, Nature, Importance and Steps of Planning)



### উদ্দেশ্য

এই পাঠ শেষে আপনি-

- ⑤ পরিকল্পনা বলতে কি বোঝায় তা বলতে পারবেন।
- ⑤ পরিকল্পনার প্রকৃতি ও গুরুত্ব বর্ণনা করতে পারবেন।
- ⑤ পরিকল্পনার পদক্ষেপ বর্ণনা করতে পারবেন।

### পরিকল্পনার সংজ্ঞা (Definition of Planning)

একজন ছাত্র তার শিক্ষা জীবনের শুরুতে মনে মনে কল্পনা করে নেয় কর্মজীবনে সে কোন পেশা গ্রহণ করবে এবং তার পছন্দসই পেশা অর্জনের জন্য তাকে কি ধরনের লেখাপাড়া করতে হবে, কেমন পরিশ্রম করতে হবে, খরচ কোথা থেকে আসবে, এর জন্য সে কোন্ কোন্ শিক্ষা প্রতিষ্ঠানে তার পড়ালেখা সমাপ্ত করবে ইত্যাদি। তাকে আগে থেকেই কল্পনা করে রাখতে হবে। এবং এই সব কর্ম পদ্ধতি কোন প্রক্রিয়ায় সম্পাদন করবে তা পূর্বেই ঠিক করা হচ্ছে পরিকল্পনা।

তাই বলা যায়, ভবিষ্যতে একটি লক্ষ্য অর্জনের জন্য কি কি কাজ করতে হবে, কিভাবে, কোথায়, কখন এবং কত সময়ে এই কাজ শেষ করতে হবে ইত্যাদি সম্পর্কে অগ্রিম সিদ্ধান্ত গ্রহণের একটি প্রক্রিয়াই হচ্ছে পরিকল্পনা। বিভিন্ন মনিষী পরিকল্পনাকে বিভিন্ন দৃষ্টিকোণ থেকে সংজ্ঞায়িত করার প্রয়াস পেয়েছেন। নিচে কয়েকটি উল্লেখযোগ্য সংজ্ঞা প্রদত্ত হলঃ

**হেনরি ফেয়ল-** তাঁর General and Industrial Management গ্রন্থে বলেন, “পরিকল্পনা হল ভবিষ্যত নির্ধারণ করা এবং তার জন্য ব্যবস্থা গ্রহণ করা।”

**টেরী এবং ফ্রাংকলিন-** এর মতে পরিকল্পনা হলো প্রাতিষ্ঠানিক উদ্দেশ্যাবলী অর্জনের জন্য প্রয়োজনীয় কাজ কি করতে হবে এ সম্পর্কে ধারণা তৈরী ও বিষয়বস্তু নির্দিষ্ট করা।”

**কুঞ্জ এবং উইরিচ** এর মতে “লক্ষ্য এবং উদ্দেশ্যাবলী নির্ণয় এবং তা অর্জনের জন্য করণীয় কাজ নির্ধারণের সাথে পরিকল্পনা জড়িত। এজন্য প্রয়োজন হয় সিদ্ধান্ত গ্রহণের অর্থাৎ ভবিষ্যত একাধিক বিকল্প কর্মধারা থেকে একটিকে বাছাই করা।”

উপরিউক্ত আলোচনার পরিপ্রেক্ষিতে বলা যায়, পরিকল্পনা একটি গতিশীল, যুক্তিগ্রাহ্য, মানসিক এবং বুদ্ধিদীপ্ত একটি প্রক্রিয়া যা কোন প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য স্থির এবং ঐ লক্ষ্য অর্জনের জন্য ভবিষ্যতে করণীয় সবচেয়ে সম্ভাব্য উপযুক্ত কর্মসূচী প্রণয়ন করে।

### পরিকল্পনার প্রকৃতি (Nature of Planning)

পরিকল্পনার কিছু স্বকীয়তা রয়েছে। নিম্নোক্ত বিষয়াদী আলোচনার মাধ্যমে আমরা পরিকল্পনার প্রকৃতি সম্পর্কে ধারণা লাভ করার চেষ্টা করবো :

(১) **লক্ষ্য অর্জনে সহায়তা :** পরিকল্পনা প্রণয়ন করা হয় প্রতিষ্ঠানের কোন বিশেষ লক্ষ্য অর্জনে সহায়তা করার জন্য। যেমন, ধরুন আপনি একটি ফার্মের ব্যবস্থাপক হিসেবে ঠিক করলেন যে এ বছর ১০,০০০ টাকা লাভ করবেন। এ লক্ষ্য অর্জনের জন্য আপনি এমনভাবে উৎপাদনের পরিকল্পনা করবেন যেন লক্ষ্য অর্জনের জন্য

প্রয়োজনীয় পণ্য সঠিক সময়ে উৎপাদন করা যায়। পাশাপাশি বিক্রয় পরিকল্পনা এমন ভাবে করবেন যাতে সঠিক পরিমাণ পণ্য বিক্রয় করে লক্ষ্য অর্জন করা যায়। এছাড়া আপনি লক্ষ্য অর্জনে ব্যর্থ হবেন।

(২) **পরিকল্পনার অগ্রগণ্যতা** : ব্যবস্থাপনা কার্যাবলীর মধ্যে পরিকল্পনা হলো একটি মৌলিক ও গুরুত্বপূর্ণ কার্য। পরিকল্পনার উপর ভিত্তি করেই অন্যান্য কার্যাবলী যেমন, সংগঠন, নির্দেশনা, নিয়ন্ত্রণ ইত্যাদির প্রকৃতি নির্ধারিত হয়। পরিকল্পনা ছাড়া অন্যান্য কার্যাবলীর প্রশ্নই ওঠে না। অতএব পরিকল্পনা হলো ব্যবস্থাপনার সর্বপ্রথম কার্য।

(৩) **পরিকল্পনার সর্বস্তরীয় ব্যবহার** : পরিকল্পনার শুধুমাত্র প্রতিষ্ঠানের সর্বোচ্চ স্তরের ব্যবস্থাপকদেরই দায়িত্ব নয় বরং সংগঠনের প্রত্যেক স্তরের ব্যবস্থাপকদেরই এ দায়িত্ব পালন করতে হয়। তাই পরিকল্পনার ব্যবহার প্রতিষ্ঠানের সর্বস্তরে লক্ষ্য করা যায়।

(৪) **উদ্দেশ্য অর্জনে অবদান** : পরিকল্পনা উদ্দেশ্যের উপর আলোকপাত করে। প্রত্যেক পরিকল্পনার মুখ্য লক্ষ্য হলো সাংগঠনিক উদ্দেশ্য অর্জনে সহায়তা করা। পরিকল্পনা উদ্দেশ্য অর্জনের নিমিত্তে একটি সর্বাঙ্গীণ সমন্বিত ও সঙ্গতিপূর্ণ কার্যের কাঠামো সৃষ্টি করে।

(৫) **পরিকল্পনার দক্ষতা** : পরিকল্পনা প্রণয়ন করতে হবে অত্যন্ত দক্ষতার সাথে। একটি পরিকল্পনাকে তখনই দক্ষ বলা যায়, যখন তা মিতব্যয়িতার সাথে উদ্দেশ্য অর্জনে সহায়তা করে। তাই সুষ্ঠু ও দক্ষ পরিকল্পনাকে এমন হতে হবে যাতে সংশ্লিষ্ট সকলের স্বার্থ রক্ষার মাধ্যমে স্বল্প তম ব্যয়ে অধিক ফল লাভ করা সম্ভব হয় এবং সফলতা লাভ করা যায়।

(৬) **পরিকল্পনার নিরবচ্ছিন্নতা** : ব্যবস্থাপনায় পরিকল্পনার ব্যাপ্তি বিরামহীন। প্রতিটি প্রশাসনিক কার্যের কোন না কোন স্থানে কোন না কোন প্রকার পরিকল্পনার ব্যবহার করা হয়। কারণ ব্যবসায় পরিবেশ সর্বদাই পরিবর্তিত হচ্ছে। এই দৃষ্টিকোণ থেকেও পরিকল্পনাকে একটি নিরবচ্ছিন্ন প্রক্রিয়া বলে অভিহিত করা যায়।

(৭) **পরিকল্পনার যৌক্তিকতা** : পরিকল্পনা হতে হবে বাস্তব ভিত্তিক এবং যুক্তিসঙ্গত। পরিকল্পনা কখনও আবেগ বা কল্পনা প্রসূত হবে না। কোনই অবাস্তব চিন্তাকে পরিকল্পনা বলা যায় না। অর্থাৎ পরিকল্পনা সেই লক্ষ্য অর্জনের জন্য প্রণয়ন করতে হবে, যে লক্ষ্য অর্জন করা সম্ভব।

### পরিকল্পনার গুরুত্ব বা প্রয়োজনীয়তা

#### (Importance of Planning)

প্রাতিষ্ঠানিক সাফল্য অনেকাংশেই পরিকল্পনার সাফলতার উপর নির্ভরশীল। সুষ্ঠু পরিকল্পনা ছাড়া কোন কাজেই সাফলতা আসে না। কি ব্যক্তি জীবনে, কি সমাজ জীবনে, কি ব্যবসায়, কি রাষ্ট্রীয় কাজে সর্বক্ষেত্রেই পরিকল্পনার গুরুত্ব অপরিসীম। পরিকল্পনা প্রক্রিয়ার মাধ্যমে ব্যবস্থাপক ভবিষ্যৎ কর্মকাণ্ডকে প্রভাবিত করে। পরিকল্পনা সঠিক সময়ে সঠিকভাবে প্রণয়ন করলে ভবিষ্যতের বিভিন্ন ঘটনা নিরবে মেনে নেওয়া ছাড়া আর উপায় থাকে না। একমাত্র সঠিক পরিকল্পনার মাধ্যমেই ব্যবস্থাপকগণ ইচ্ছিত লক্ষ্য অর্জন করতে পারে। নিচে বিভিন্ন দৃষ্টিকোণ থেকে পরিকল্পনার গুরুত্বকে তুলে ধরা হলো :

(১) **পরিকল্পনা দিক নির্দেশনা দেয়** : অর্থাৎ পরিকল্পনা বলে দেয় যে, উদ্দেশ্য অর্জনের জন্য কিভাবে কোন দিকে এবং কখন কি কার্যাবলী পরিচালনা করতে হবে।

(২) **পরিবর্তিত অবস্থার মোকাবিলা করা** : ব্যবসায় প্রতিনিয়ত পরিবর্তিত হচ্ছে। এই পরিবর্তিত অবস্থার সাথে খাপ খাইয়ে চলার জন্য প্রয়োজন সঠিক পরিকল্পনা। জাতীয় ও আন্তর্জাতিক অর্থনৈতিক অবস্থা পরিবর্তনের কারণে নানারকম সমস্যা দেখা যায়। সুষ্ঠু পরিকল্পনা প্রণয়নের মাধ্যমে এ সমস্ত সমস্যার মোকাবিলা করা যায়।

(৩) সমন্বয়ের সুবিধা : প্রতিষ্ঠানের বিভাগ, উপ বিভাগ ও অনুবিভাগের পরিকল্পনা সমূহের সমন্বয়ে প্রাতিষ্ঠানিক পরিকল্পনা প্রস্তুত করা হয়। প্রতিষ্ঠানের প্রতিটি বিভাগের কর্মকাণ্ড পরিকল্পনা মাসিক পরিচালিত হয়। এতে স্বয়ংক্রিয় ভাবে সুসমন্বিত ফলাফল লাভ করা সহজতর হয়।

(৪) মিতব্যয়িতা অর্জনে সহায়তা : সুষ্ঠু ও সঙ্গতিপূর্ণ কার্যাবলীর উপর গুরুত্বারোপের মাধ্যমে পরিকল্পনা মিতব্যয়িতা অর্জনে সহায়তা করে। অর্থাৎ পরিকল্পনার ফলে দক্ষতার সাথে কাজ করা যায় যা মিতব্যয়িতা অর্জনে সাহায্য করে।

(৫) উদ্দেশ্য বাস্তবায়নের হাতিয়ার : পরিকল্পনা মূলতঃ উদ্দেশ্য কেন্দ্রানুগ। প্রাতিষ্ঠানিক উদ্দেশ্য ঠিক মত বাস্তবায়নের জন্য পরিকল্পনা প্রণয়ন করা হয় এবং ইহা বাস্তবায়নের জন্য কার্যকর পদক্ষেপ নেয়া হয়।

(৬) নিয়ন্ত্রণে সহায়তা করা : নিয়ন্ত্রণের মৌল ভিত্তি হলো পরিকল্পনা। সুষ্ঠু পরিকল্পনা ব্যতিত নিয়ন্ত্রণ কখনই সুষ্ঠু হতে পারে না। যে স্তর পর্যন্ত পরিকল্পনা প্রণয়ন সম্ভব ঠিক সেই স্তর পর্যন্ত নিয়ন্ত্রণ প্রক্রিয়া কার্যকর করা সম্ভব হয় অর্থাৎ পরিকল্পনার অনুপস্থিতিতে কিছুতেই নিয়ন্ত্রণ কার্য চালানো সম্ভব নয়।

### পরিকল্পনার পদক্ষেপসমূহ (Steps of Planning)

পরিকল্পনা প্রণয়নের পদক্ষেপসমূহ। নিচে পরিকল্পনা প্রণয়নের পদক্ষেপসমূহ বর্ণনা করা হলোঃ

#### ১. সুযোগ-সুবিধা সম্পর্কে সতর্কতা (Being aware of opportunity)

এটা পরিকল্পনা প্রণয়নের সর্ব প্রথম পদক্ষেপ। যদিও এটা মূল পরিকল্পনার পূর্বেই চিন্তা করতে হয়। ভবিষ্যতে পরিকল্পনা হতে কি কি সুবিধা পাওয়া যাবে, বর্তমানে প্রতিষ্ঠানের শক্তি ও দুর্বলতাসমূহ এবং অন্যান্য সমস্যাদি সম্পর্কে সচেতন হওয়া। এ স্তরটি প্রধানতঃ মনস্তাত্ত্বিক।

#### ২. উদ্দেশ্য বা লক্ষ্য নির্ধারণ (Setting objectives or goals)

পরিকল্পনার পরবর্তী পদক্ষেপ হল প্রতিষ্ঠানের জন্য মুখ্য উদ্দেশ্য নির্ধারণ করা এবং এই মুখ্য বা মৌলিক উদ্দেশ্য বাস্তবায়নের জন্য অন্যান্য সহায়ক উদ্দেশ্যাবলী প্রতিষ্ঠা করা। এখানে অবশ্যই লক্ষ্যণীয় বিষয় হচ্ছে প্রতিষ্ঠিত উদ্দেশ্য অবশ্যই বাস্তবধর্মী, আদর্শ ভিত্তিক ও স্পষ্ট হতে হবে। উদ্দেশ্যাবলী অর্জনে সহায়ক যাবতীয় তথ্য ও উপাত্ত সংগ্রহ ও বিশ্লেষণ অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ।

#### ৩. পরিকল্পনা পটভূমি বিবেচনা করা (Considering Planning premises)

পরিকল্পনা আঙ্গিনা বলতে ভবিষ্যতের প্রত্যাশিত পরিস্থিতি সম্বন্ধীয় অনুমানকেই বুঝায়। পরিকল্পনা সংক্রান্ত যাবতীয় উপাদানের মধ্যে কতগুলো স্থির প্রকৃতির আর কতগুলো পরিবর্তনশীল। স্থির প্রকৃতির উপাদানসমূহ অনমনীয় থাকে বলে এদের তেমন গুরুত্ব দেওয়া হয় না। অপরদিকে পরিকল্পনের পটভূমিতে জনসংখ্যার গতি, উৎপাদন ব্যয়, সরকারী নিয়ন্ত্রণ, মূলধন ও কাঁচামালের সহজ প্রাপ্যতা, অভ্যন্তরীণ ও আন্তর্জাতিক অর্থনীতি ইত্যাদি পরিবর্তনশীল উপাদান সমূহের পূর্বানুমানে যথেষ্ট গুরুত্বারোপ করা হয়।

#### ৪. বিকল্প কার্যপদ্ধতি নির্ধারণ (Identifying alternatives)

এই পদক্ষেপে পরিকল্পনা বাস্তবায়নে সম্ভাব্য বিভিন্ন বিকল্প কার্য পদ্ধতিসমূহ অনুসন্ধান, গবেষণা, চিন্তা-ভাবনা করে এদের মধ্যে শক্তিশালী ও দুর্বল বিকল্পগুলো সনাক্ত করতে হয়। Koontz এর মতে, বস্তুত এমন কোন পরিকল্পনা নেই যার জন্য উপযুক্ত বিকল্পসমূহ বিদ্যমান থাকে না।

#### ৫. বিকল্প কর্মপন্থাসমূহের মূল্যায়ন (Comparing Alternative Courses of Action)

বিকল্প কর্মপন্থাগুলির দুর্বল ও সবল দিক নির্ধারণের পর একটি প্রতিষ্ঠানের পূর্বে নির্ধারিত উদ্দেশ্য ও ভবিষ্যত পরিবর্তনশীল পারিপার্শ্বিকতা বিবেচনায় প্রত্যেক বিকল্প বিশেষভাবে মূল্যায়ন করতে হয়। সাধারণতঃ মূল্যায়ন দুটি পদ্ধতিতে করা হয়। যথা, গুণগত ও সংখ্যাগত বিশ্লেষণ।

### ৬. সর্বোত্তম কর্মপন্থা নির্ধারণ (Choosing the best alternative)

এই পদক্ষেপ প্রত্যেকটি বিকল্প যথাযথ ভাবে মূল্যায়িত হবার পর বিচক্ষণতা, নৈপুণ্য ও প্রয়োজনবোধে সহকর্মীদের নিকট থেকে পরামর্শ গ্রহণের মাধ্যমে সর্বোত্তমটি বেছে নিতে হয়। এই পদ্ধতিতে গৃহীত সিদ্ধান্ত বা পছন্দ করা বিকল্পই হচ্ছে চূড়ান্ত পরিকল্পনা।

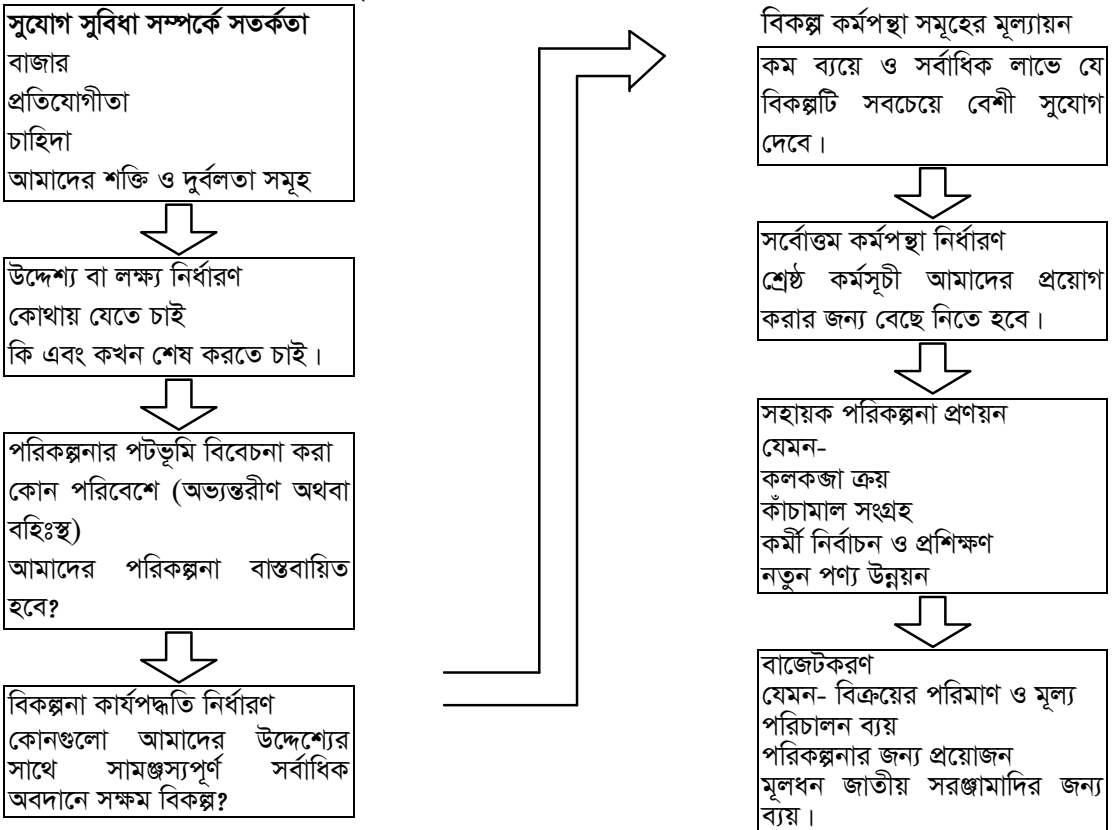
### ৭. সহায়ক পরিকল্পনা প্রণয়ন (Formulating Supporting Plans)

মুখ্য পরিকল্পনা সহজ ও সুন্দর ভাবে বাস্তবায়নের সুবিধার্থে কতগুলো ক্ষুদ্র ক্ষুদ্র সহায়ক পরিকল্পনা প্রণয়ন করতে হয়। এর ফলে মুখ্য পরিকল্পনা সফলতা লাভ করে। উদাহরণস্বরূপ, একটি শিল্প প্রতিষ্ঠান স্থাপন করার জন্য সিদ্ধান্ত নেওয়া হলে সে পরিকল্পনা বাস্তবায়নের জন্য কয়েকটি সহায়ক পরিকল্পনা (যেমন- কর্মী নিয়োগ যন্ত্রপাতি ক্রয়, মূলধন সংগ্রহ, জমি সংগ্রহ, ইত্যাদির পরিকল্পনা) গ্রহণ করতে হয়।

### ৮. বাজেট করণ (Budgeting)

পরিকল্পনার সংখ্যাাত্মক প্রকাশই হলো বাজেট। যেহেতু পরিকল্পনার জনশক্তি ও অন্যান্য উপকরণাদির খরচপত্র অন্তর্ভুক্ত থাকে তাই অর্থসংস্থানের উৎস ও ব্যয়ের খাতগুলি ও নির্ধারণ করা দরকার। বাজেটের উপর কর্মসূচীর আকৃতি নির্ভর করে। এটা বিভিন্ন বিভাগীয় হতে পারে। বাজেট আর্থিক এবং অনার্থিক এ দুই ধরনের হতে পারে। যেমনঃ কোন একট বিয়ের অনুষ্ঠানের জন্য ৪০,০০০ টাকার প্রয়োজন। এটা আর্থিক বাজেট। আর এই অনুষ্ঠানের জন্য ২০০টি চেয়ার, ২০টি টেবিল, ১০০টি মুরগী, ১ মন চাল ইত্যাদি প্রয়োজন। এটা হচ্ছে অনার্থিক বাজেটের উদাহরণ।

নিম্নের চিত্রে পরিকল্পনার পদক্ষেপসমূহ প্রদর্শিত হলো-



উৎস : Koontz এবং Wehrich এর Management, 10 th Edition, Page-131 থেকে সংগৃহীত।



## পরিকল্পনার প্রকারভেদ (Types of Planning)



### উদ্দেশ্য

এই পাঠ শেষে আপনি-

- বিভিন্ন প্রকার পরিকল্পনা সম্পর্কে বর্ণনা করতে পারবেন।

## পরিকল্পনার প্রকারভেদ (Types of Planning)

পরিকল্পনারকে তার প্রকৃতি বা বৈশিষ্ট্যের ভিত্তিতে নিম্নোক্ত বিভিন্ন ভাগে ভাগ করা যায়ঃ

- উচ্চক্রমের ভিত্তিতে পরিকল্পনা (Hierarchical Plan)
- ব্যবহারের মাত্রার ভিত্তিতে পরিকল্পনা (Frequency of use of plan)
- সময়ভিত্তিক পরিকল্পনা (On the basis of time period)

### (ক) উচ্চক্রমভিত্তিক পরিকল্পনা (On the basis of Hierarchy)

উচ্চক্রম অনুসারে একটা প্রতিষ্ঠানে তিনটি প্রধান স্তর থাকে। এগুলো হচ্ছে

- উঁচু স্তর (২) মধ্য স্তর এবং (৩) নিম্ন স্তর। এই স্তরগুলোর ভিত্তিতে বিভিন্ন ধরনের পরিকল্পনা ব্যবস্থাপকগণ গ্রহণ করেন। নিচে এগুলো সম্পর্কে আলোচনা করা হলোঃ

#### ১. কৌশলগত পরিকল্পনা (Strategic plan)

এই পরিকল্পনাগুলো সাধারণতঃ প্রতিষ্ঠানের উঁচু স্তরের সাথে সম্পর্কিত। কৌশলগত পরিকল্পনা প্রতিষ্ঠানের দীর্ঘমেয়াদী দৃষ্টি বা কল্পনাকে নির্দিষ্ট করে। একটা প্রতিষ্ঠান কোন ব্যবসায়ে আছে, এবং কি করার চিন্তাভাবনা করছে এবং কিভাবে একটা প্রতিষ্ঠান তার দৃষ্টিভঙ্গিকে বাস্তবে রূপায়িত করবে তা এই কৌশলগত পরিকল্পনা নির্দিষ্ট করে। আরও ব্যাপকভাবে বলতে গেলে বলা যায় যে, একটা প্রতিষ্ঠান কিভাবে তার কার্য পরিবেশে নিজের অবস্থাকে নির্দিষ্ট করবে তা ঠিক করাই হচ্ছে কৌশলগত পরিকল্পনার কাজ।

#### ২. প্রশাসনিক পরিকল্পনা (Administrative Plan)

একটি প্রতিষ্ঠানের সম্পদের উৎসমূহ নির্দেশিত করা এবং প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্তরীণ উপ-বিভাগগুলোর মধ্যে সমন্বয় সাধন করার জন্য ব্যবস্থাপকগণ প্রশাসনিক পরিকল্পনা গ্রহণ করে থাকে। এ জন্যে এ পরিকল্পনাগুলোর জন্য প্রতিষ্ঠানের মধ্য স্তরের ব্যাপক দায়বদ্ধ।

#### ৩. কার্যকর পরিকল্পনা (Operating Plan)

প্রতিষ্ঠানের দৈনন্দিন কার্যক্রমগুলো পরিচালনার জন্য এই পরিকল্পনা গ্রহণ করা হয়। যেমন- প্রতিষ্ঠানের নিম্ন স্তরের কার্যাবলী পরিচালনা করার জন্য অনেক কার্যকর পরিকল্পনা গ্রহণ করা হয়।

### (খ) ব্যবহারের মাত্রার ভিত্তিতে পরিকল্পনা (Frequency of use of plan)

পরিকল্পনার শ্রেণীবিভাগের আরও একটি ভিত্তি হচ্ছে ব্যবহারের মাত্রার ভিত্তি। এই ভিত্তিতে পরিকল্পনাকে দুইটি ভাগে ভাগ করা যা।

- যথা-
- স্থায়ী পরিকল্পনা (Standing plan)
  - একার্থক পরিকল্পনা (Single use plan)

#### (i) স্থায়ী পরিকল্পনা (Standing plan)

যে পরিকল্পনা প্রতিষ্ঠানে একবার গৃহীত হওয়ার পর নতুন কোন অবস্থা সৃষ্টি না হওয়া পর্যন্ত কারবার প্রতিষ্ঠানে

ব্যবহৃত হয় তাকে স্থায়ী পরিকল্পনা বলে। Ricky W. Griffin এর মতে একটি নির্দিষ্ট সময় পর্যন্ত বারে বারে ঘটে এমন কাজের জন্য তৈরীকৃত পরিকল্পনাই হলো স্থায়ী পরিকল্পনা” (Standing plan is developed for activities that regularly over a period of time) এরূপ পরিকল্পনা নিজেই কয়েক ধরনের হতে পারেঃ

### ১. নীতি (Policy)

নীতি হল একটি সাধারণত বিবৃতি যা কার্য সম্পাদন ও সিদ্ধান্ত গ্রহণে সহায়তা করে। এটা লিখিত বা মৌখিক দুই ধরনেরই হতে পারে। সাধারণতঃ বারংবার (Repetitive) ব্যবহারের ক্ষেত্রে এই ধরনের পরিকল্পনা নির্দেশিকা হিসেবে কাজ করে। এটা সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষেত্রে নির্দিষ্ট করে দেয় এবং সংশ্লিষ্ট সিদ্ধান্ত যাতে সামঞ্জস্যপূর্ণ হয় ও উদ্দেশ্য অর্জনে সহায়ক হয় তা নিশ্চিত করে।

এটা সমজাতীয় ক্ষেত্রে বা সমস্যার সময় তাৎক্ষণিক সমাধান প্রদান করতে পারে। ফলে সিদ্ধান্ত গ্রহণের জন্য সময় কম নষ্ট হয়। যেমনঃ কোন প্রতিষ্ঠান নগদ বিক্রয়ের নীতি বা জ্যেষ্ঠত্বের ভিত্তিতে পদোন্নতির নীতি গ্রহণ করলে বিক্রয় এবং পদোন্নতির জন্য বারবার পরিকল্পনা গ্রহণ করতে হয় না। নীতি গ্রহণের ক্ষেত্রে নমনীয়তা প্রদর্শন করা যায়।

### ২. প্রক্রিয়া (Procedure)

নীতি বা উদ্দেশ্যের আলোকে কার্য সম্পাদন করতে যে বিশেষ ক্রম বা প্রণালী অনুসরণ করা হয় তাকে প্রক্রিয়া (Procedure) বলে। অর্থাৎ একটি বিশেষ কাজ সম্পাদন করতে কি কি পদক্ষেপ কখন ও কিভাবে গ্রহণ করতে হয়। প্রক্রিয়া তা নির্দেশ করে। নীতির আওতাভুক্ত এলাকার মধ্যেই নির্দিষ্ট পথ ধরে প্রক্রিয়া বিরাজ করে। তবে নীতির ন্যায় প্রক্রিয়া নমনীয় নয়। এখানে স্মরণীয় যে, উচ্চ স্তর হতে নিম্ন স্তরেই প্রক্রিয়া গ্রহণের পরিমাণ বেশী। কারণ সেখানে সাবধানতামূলক নিয়ন্ত্রণের প্রয়োজন অনেক বেশী। উদাহরণস্বরূপ, কোম্পানীর নীতি বাস্তবায়ন করার জন্য যে প্রক্রিয়া স্থির করা হয়েছে, তা দ্বারা কে কখন দুটি পাবে ছুটিকালীন বেতন বা মজুরীর হার কি হবে ইত্যাদি নির্ধারিত হয়।

### ৩. বিধি (Rule)

প্রতিষ্ঠানের ভেতর কোন বিশেষ পরিস্থিতিতে কি করতে হবে বা না হবে সে সম্পর্কে ব্যবস্থাপনা কর্তৃক গৃহীত সিদ্ধান্তকেই বিধি বলা হয়। এটা সবচেয়ে সহজ ধরনের পরিকল্পনা। প্রক্রিয়া ও বিধির মধ্যে সাদৃশ্য থাকলেও এদের মধ্যে মূল পার্থক্য হচ্ছে প্রক্রিয়াতে সময়ের উল্লেখ থাকে আর বিধির মধ্যে তেমন কোন সময় সীমার উল্লেখ থাকে না। অপরদিকে নীতি ও বিধির মধ্যে পার্থক্য হচ্ছে, নীতি প্রয়োগের ক্ষেত্রে বিচার বিবেচনা করতে হয়, অপরদিকে বিধি প্রয়োগে কোন প্রকার বিচার বিবেচনার সুযোগ নেই।

### (ii) একবার ব্যবহার্য পরিকল্পনা (Single-use-plan)

যে পরিকল্পনা প্রতিষ্ঠানে পুনঃ পুনঃ ব্যবহৃত না হয় শুধুমাত্র একবার ব্যবহারের জন্য বা একটিমাত্র উদ্দেশ্য সাধনের জন্য প্রণয়ন করা হয় তাকে একবার ব্যবহার্য পরিকল্পনা বলে। এ পরিকল্পনাসমূহ একক পরিস্থিতি বা সমস্যার ক্ষেত্রে প্রণয়ন করা হয় এবং সাধারণত একবার ব্যবহারের পর এটাকে পরিবর্তন করা হয়।

ব্যবস্থাপকরা সাধারণত তিন ধরনের একাধিক পরিকল্পনা ব্যবহার করেন। নিচে তা উল্লেখ করা হলঃ

### ১. কর্মসূচী (Programme)

কর্মসূচী হল সেই সব একবার ব্যবহার্য পরিকল্পনা যা বিভিন্ন প্রকার পরিকল্পনার সংমিশ্রণে গঠিত একটি সঠিক কার্যক্রম। এতে বিভিন্ন ধরনের পরিকল্পনাকে নীতি ও কার্যপ্রণালীর আকারে এমনভাবে একত্রিত করা হয় যাতে প্রতিষ্ঠানের পূর্ব নির্ধারিত উদ্দেশ্যাবলী অর্জনের জন্য এরা কার্যকর হতে পারে। সংক্ষেপে কর্মসূচী হচ্ছে লক্ষ্য, নীতি, বিধি ইত্যাদির বাস্তবায়নে প্রয়োজনীয়ত অন্যান্য উপাদানসমূহ নিয়ে গঠিত একটি সামগ্রিক কার্যক্রম।

প্রোগ্রাম বা কর্মসূচী আবার মৌলিক ও গৌণ এ দুই ধরনের হতে পারে। যেমনঃ একটি পরিবহন সংস্থার মৌলিক

প্রোগ্রাম হল ৩ কোটি টাকা ব্যয়ে ১০টি নতুন বিলাসবহুল যাত্রীবাহী বাস ক্রয় করা। এর জন্য ড্রাইভার, সুপারভাইজার নিয়োগ ও এদের প্রশিক্ষণ, রক্ষণাবেক্ষণের ব্যবস্থা, সময়সূচীর পুনঃবিন্যাস ইত্যাদি যাবতীয় গৃহীত কর্মসূচীই হচ্ছে গৌণ কর্মসূচী।

## ২. প্রজেক্ট (project)

প্রোগ্রাম বা কর্মসূচীর মত প্রজেক্ট এরও একই বৈশিষ্ট রয়েছে কিন্তু এরা সাধারণতঃ কার্যক্ষেত্রে অপেক্ষাকৃত সংকীর্ণ এবং কম জটিল। সাধারণতঃ কর্মসূচীকে সাপোর্ট দেয়ার জন্য প্রজেক্ট তৈরী করা হয়।

প্রজেক্ট হচ্ছে অস্থায়ী একবার ব্যবহার্য একটি কার্যক্রম, যেখানে কতিপয় উদ্দেশ্যাবলী সময়সীমার মধ্যে। এর সম্ভাব্য খরচ পূর্ব নির্ধারিত থাকে।

## ৩. বাজেট (Budget)

পরিকল্পনাকে যখন সংখ্যার দ্বারা প্রকাশ করা হয় তখন তাকে বাজেট বলে। একে সংখ্যায়িত কর্মসূচীও বলা হয়। প্রতিষ্ঠানের কার্যাবলীকে শ্রম-ঘন্টা, উৎপাদন একক, টাকা ইত্যাদি সংখ্যায় প্রকাশ করা হয়। এটা বিভিন্ন ধরনের হতে পারে। যেমনঃ নগদান বাজেট, ক্রয় বাজেট, মূলধনী বাজেট, ইত্যাদির মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের সংশ্লিষ্ট কার্যাবলীর সংখ্যায়িত রূপ সম্পর্কে পূর্বানুমান করা হয়। বাজেট অন্যান্য পরিকল্পনাকে সুনির্দিষ্ট এবং বাস্তবমুখী করতে সহায়তা করে।

## (গ) মেয়াদভিত্তিক পরিকল্পনা

### (Planning on the basis of time period)

বিভিন্ন প্রতিষ্ঠানে মেয়াদের ভিত্তিতে ও পরিকল্পনা গ্রহণ করতে দেখা যায়। এরূপ পরিকল্পনাকে নিম্নোক্ত ভাগে ভাগ করা যায়।

#### ১. স্বল্পমেয়াদী পরিকল্পনা (Short-term plan)

সাধারণত এক বছর বা তার কম সময়ের জন্য গৃহীত পরিকল্পনাকে স্বল্পমেয়াদী পরিকল্পনা বলে।

#### ২. মধ্য মেয়াদী পরিকল্পনা (Middle-term plan)

এক বছরের অধিক কিন্তু সর্বোচ্চ পাঁচ বছর সময়ের জন্য গৃহীত পরিকল্পনাকে মধ্যমেয়াদী পরিকল্পনা বলে।

#### ৩. দীর্ঘ মেয়াদী পরিকল্পনা (Long-term plan)

পাঁচ বছরের অধিক যেকোন সময়ের জন্য এ ধরনের পরিকল্পনা গৃহীত হয়।

প্রত্যেকটা ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানকে উপরোক্ত বিভিন্ন ধরনের পরিকল্পনা গ্রহণ ও বাস্তবায়নের মাধ্যমে তার লক্ষ্য অর্জন করতে হবে।





## উত্তম পরিকল্পনার বৈশিষ্ট্যসমূহ (Characteristics of Effective Planning)



### উদ্দেশ্য

এই পাঠ শেষে আপনি-

- উত্তম পরিকল্পনার বৈশিষ্ট্যগুলো বর্ণনা করতে পারবেন।

### উত্তম পরিকল্পনার বৈশিষ্ট্য

#### (Characteristics of Effective Planning)

পরিকল্পনার উপর নির্ভর করেই ব্যবস্থাপনার অন্যান্য কাজ সম্পাদিত হয়। তাই পরিকল্পনা ভাল না হলে অন্যান্য কাজ হতেও প্রত্যাশিত সাফল্য আশা করা যায় না। একটি আদর্শ পরিকল্পনার নিম্নলিখিত বৈশিষ্ট্য থাকা উচিতঃ

#### ১. নির্দিষ্ট উদ্দেশ্য (Clear objective)

সঠিক পরিকল্পনার নির্দিষ্ট উদ্দেশ্য থাকতে হবে। কারণ উদ্দেশ্য স্থির ও নির্দিষ্ট না থাকলে পরিকল্পনার কার্যাবলী সঠিকভাবে সম্পাদিত হতে পারে না। তাই আদর্শ পরিকল্পনা প্রণয়ন করতে গেলে প্রথমে উদ্দেশ্য স্থির করতে হয়। তারপর ঐ উদ্দেশ্যকে সামনে রেখে উপযুক্ত ধারাবাহিক কর্মপন্থা স্থির করতে হয়।

#### ২. ঐক্য (Unity)

প্রতিষ্ঠানের একটি সামগ্রিক পরিকল্পনার আওতায় বিভিন্ন খন্ড খন্ড পরিকল্পনা থাকতে পারে। এই সকল খন্ড খন্ড পরিকল্পনা বাস্তবায়নের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের সামগ্রিক পরিকল্পনা সফলতা নির্ভর করে। তাই এই সকল পরিকল্পনার ভেতর সঠিক সমঝোতা এবং পরস্পর সম্পর্ক ও ঐক্য থাকতে হবে।

#### ৩. সহজবোধ্যতা (Easy to understand)

পরিকল্পনা যথাসম্ভব সহজবোধ্য ও সহজসাধ্য হওয়া উচিত। কারণ পরিকল্পনা সহজ সরল ভাষায় প্রকাশ করা হলে তা বাস্তবায়নের সঙ্গে সম্পৃক্ত প্রতিটি কর্মী এটা অনুধাবনের সক্ষম হবে। অন্যথায় পরিকল্পনা নির্বাহীদের নিকট বোধগম্য না হলে এর কার্যকারিতা হ্রাস পায়।

#### ৪. নিরবচ্ছিন্নতা (Continuity)

পরিকল্পনার অনুপস্থিতি ব্যবস্থাপনার অপরাপর সকল কার্য প্রক্রিয়ায় জটিলতার সৃষ্টি করে। তাই পরিকল্পনা এমনভাবে প্রণীত হওয়া উচিত যাতে কখনই তার অনুপস্থিতি না ঘটে। উদাহরণস্বরূপ, একটা উৎপাদনকারী প্রতিষ্ঠানে উৎপাদনের জন্য ১ মাসের যাবতীয় পরিকল্পনা নেয়া আছে। এখন উৎপাদন প্রক্রিয়াকে সচল রাখার জন্য পূর্ব মাসের পরিকল্পনা শেষ হওয়ার পূর্বেই নতুন মাসের পরিকল্পনা তৈরী ও প্রস্তুত রাখতে হবে।

#### ৫. সাংগঠনিক সম্পর্কের প্রতিফলন (Reflection of organisational relation)

উত্তম পরিকল্পনায় প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন বিভাগ ও উপ-বিভাগের সম্পর্কের প্রতিফলন ঘটা উচিত। পরিকল্পনার কোন দিক কোন বিভাগ কর্তৃক সম্পন্ন হবে তা পরিকল্পনায় বর্ণিত না থাকলে এর বাস্তবায়নে সমস্যা দেখা দিতে পারে।

#### ৬. নির্ভুলতা (Accuracy)

পরিকল্পনা যতদুর সম্ভব নির্ভর হওয়া বাঞ্ছনীয়। আর এর জন্য সঠিক সময়ে সঠিক পূর্বানুমান অপরিহার্য। পরিকল্পনা নির্ভুল না হলে প্রতিষ্ঠানের অর্থ, শ্রম ও সম্পদের অপচয় বৃদ্ধি পায়। এজন্য অতীত অভিজ্ঞতা পরিস্থিতি এবং তথ্যাবলির বিশ্লেষণের উপর ভিত্তি করে পরিকল্পনা প্রণয়ন করা হলে পরিকল্পনা নির্ভুল হওয়ার সম্ভাবনা থাকে।

### ৭. নমনীয়তা (Flexibility)

নমনীয়তা আদর্শ পরিকল্পনার একটি অপরিহার্য বৈশিষ্ট্য। পরিকল্পনা পটভূমির পরিবর্তনের প্রেক্ষিতে পরিকল্পনায় নমনীয়তার ব্যবস্থা রাখা দরকার। কারণ নমনীয়তার ব্যবস্থা না থাকলে পরিবর্তিত পরিস্থিতিতে পরিকল্পনার লক্ষ্য অর্জন করা সম্ভব হয় না।

### ৮. তথ্য নির্ভরশীলতা (Based on Information)

একটি উত্তম পরিকল্পনা অবশ্যই তথ্য ও অভিজ্ঞতা নির্ভর হওয়া উচিত। অবাস্তব ধারণা বা খেয়ালীর উপর নির্ভর করে পরিকল্পনা প্রণয়ন করা হলে তা বাস্তবে সফল প্রদান করতে পারে না। যে তথ্যের উপর নির্ভর করা হবে তা যথার্থ কিনা তাও বিবেচনা করা উচিত।

### ৯. সম্পদের পূর্ণ ব্যবহার (Proper use of resources)

পরিকল্পনা এমনভাবে প্রণয়ন করা উচিত যাতে প্রতিষ্ঠানের যে সব সম্পদ ও সুযোগে সুবিধা আছে তার পূর্ণ সদ্ব্যবহার হয়। পরিকল্পনা এমন হওয়া উচিত নয় যাতে সম্পদের অপচয় হয়।

### ১০. বাস্তবমুখী পরিকল্পনা (Realistic plan)

পরিকল্পনা সর্বদা বাস্তবমুখী হতে হবে। পরিকল্পনার মধ্যে বাস্তবমুখী উদ্দেশ্য থাকতে হবে এবং এই উদ্দেশ্য অর্জনের জন্য বাস্তবমুখী কর্মসূচী থাকতে হবে।

### ১১. উপায় সমূহের পূর্ণ সদ্ব্যবহার (Proper utilisation of means)

একটি আদর্শ পরিকল্পনায় প্রতিষ্ঠানে নিয়োজিত সকল উপায় সমূহের পূর্ণ সদ্ব্যবহারের নিশ্চয়তা থাকা উচিত। পরিকল্পনার সীমাবদ্ধতার কারণে যদি উপায়সমূহ অব্যবহৃত থাকে তবে ফলাফলের বিবেচনায় তা নেতিবাচক হতে বাধ্য।

### ১২. গ্রহণযোগ্যতা (Acceptability)

উত্তম পরিকল্পনা অবশ্যই প্রতিষ্ঠানের সর্বশ্রেণীর কর্মকর্তা ও কর্মচারী কর্তৃক সাদরে গৃহীত হবে। সাধারণতঃ পরিকল্পনার কাজ প্রতিষ্ঠানের শীর্ষস্তর থেকে শুরু করা হয়। তবে এর সঙ্গে অর্ধস্তরের কর্মচারীদের সম্পৃক্ত করা হলে পরিকল্পনার গ্রহণযোগ্যতা বৃদ্ধি পায়।

পরিশেষে আমরা বলতে পারি যে, একটি আদর্শ ও উত্তম পরিকল্পনাকে অবশ্যই উপরোক্ত বৈশিষ্ট্য সমৃদ্ধ হতে হবে। অন্যথায় এটা শুধু কল্পনাই থেকে যাবে।



## নীতি, কৌশল ও লজিস্টিক্স (Policy, Strategy and Logistics)



### উদ্দেশ্য

এই পাঠ শেষে আপনি-

- ⑤ নীতি, কৌশল ও লজিস্টিক্সের পারস্পরিক সম্পর্ক নির্ণয় করতে পারবেন,
- ⑤ ব্যবসায় কখন, কোন কৌশল ও নীতি প্রয়োজন তা নির্ধারণ ও উন্নয়ন করতে পারবেন,
- ⑤ পরিকল্পনা বাস্তবায়নে কী পরিমাণ লজিস্টিক্স প্রয়োজন তা নির্ধারণ করতে পারবেন।

### ভূমিকা

উদ্দেশ্য ও লক্ষ্য কতটুকু অর্জন সম্ভব তা নির্ভর করে মূলত নীতি, কৌশল এবং লজিস্টিক্স ব্যবস্থাপনার উপর। নীতি, কৌশল ও লজিস্টিক্স পরিকল্পনার ক্ষেত্রে অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ উপাদান। যদি এদের একটি উপাদানেরও ঘাটতি হয়- তাহলেও পরিকল্পনার সুষ্ঠু বাস্তবায়ন সম্ভব হয় না। একটি কারবার প্রতিষ্ঠানে বিভিন্ন কৌশল ও নীতি রয়েছে। সংগঠনের ধরন ও পরিস্থিতি বুঝে এদের উন্নয়ন এবং প্রয়োগ করতে হয়। একটি কারবারের বিভিন্ন ক্ষেত্র যেমন- পণ্য ও সেবা, বিপণন, অর্থসংক্রান্ত ইত্যাদি। বিভিন্ন ক্ষেত্রের জন্য মূল উদ্দেশ্যকে সামনে রেখে বিভিন্ন কৌশল ও নীতির সুষ্ঠু উন্নয়ন ও প্রয়োগ করতে হয়। সর্বোপরি পরিকল্পনার সুষ্ঠু বাস্তবায়নের জন্য সঠিক সময়ে, সঠিক স্থানে, সঠিক সম্পদ সরবরাহ অথবা লজিস্টিক্সের ব্যবস্থা করতে হয়।

### নীতি (Policy)

নীতি হলো সিদ্ধান্ত গ্রহণের জন্য নির্দেশকের একটি বিবরণ। অর্থাৎ নীতি কোন সিদ্ধান্ত গ্রহণের চিন্তা-ভাবনাকে পরিচালিত করে। যেমন- কর্মচারীদের চাকুরীর শুরুতেই এক বছর শিক্ষানবীস থাকতে হবে- এটা হলো একটি নীতি।

### কৌশল (Strategy)

কৌশল হলে ভবিষ্যত কার্যাবলীর একটি সাধারণ কর্মসূচী এবং সংগঠনের সার্বিক উদ্দেশ্য বাস্তবায়নে প্রয়োজনীয় সম্পদ ও প্রচেষ্টার প্রয়োগ ও ব্যবহার। অর্থাৎ উদ্দেশ্যে পৌঁছানোর জন্য সঠিক পথই হলো কৌশল। যেমন, বিক্রয় বাড়ানোর জন্য বিক্রয় কর্মীদের একটি নির্দিষ্ট হারে কমিশন প্রদান একটি কৌশল।

### পারস্পরিক সম্পর্ক (Mutual relationship)

বাংলাদেশ উন্মুক্ত বিশ্ববিদ্যালয়, ব্যবস্থাপনা শিক্ষা কর্মসূচীর মাধ্যমে দেশে যোগ্য ব্যবস্থাপক তৈরি করবে। এ লক্ষ্যে বিশ্ববিদ্যালয় সিদ্ধান্ত নিল- একটি প্রোগ্রাম চালু করে দেশের অভিজ্ঞ শিক্ষক এবং ব্যবস্থাপকদের মাধ্যমে শিক্ষাদান করবে। পাঠ্যসূচিতে এ বিষয়ে সর্বশেষ এবং নতুন বিষয়গুলো সংযোজন করবে। সম্পূর্ণ বিষয়টি বিশ্লেষণ করতে দেখা যায়-

- \* যোগ্য ব্যবস্থাপক তৈরি করার জন্য ব্যবস্থাপনা শিক্ষা কর্মসূচি চালু করার সিদ্ধান্ত একটি নীতি। অর্থাৎ এখানে একটি দিক নির্দেশনা দেয়া হচ্ছে।
- \* অভিজ্ঞ শিক্ষক দ্বারা শিক্ষাদান এবং নতুন বিষয়ের সংযোজন হলো কৌশল। অর্থাৎ লক্ষ্য অর্জনের একটি সাধারণ কর্মসূচী।

### কৌশল ও নীতির উৎসসমূহ

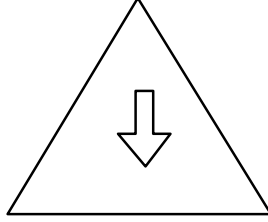
কৌশল ও নীতির উৎসসমূহ হলো-

#### ১. উদ্ভূত (Originated)

২. আবেদন জনিত (Appealed)
৩. অনুক্ত (Implied)
৪. বাহ্যিক আরোপিত (Externally imposed)

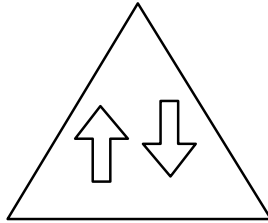
### ১. উত্থিত :

সংগঠনের কৌশল ও নীতির উৎস হলো উচ্চ ব্যবস্থাপনা। এক্ষেত্রে উচ্চ ব্যবস্থাপকেরা সংগঠনের উদ্দেশ্য ফলপ্রসূভাবে অর্জনের জন্য অধিনস্তদের প্রয়োজনীয় নির্দেশনা দিয়ে থাকেন। ফলে কর্মচারীরা তাদের নিয়মিত দৈনন্দিন ঠিকভাবে করতে পারে। ধরুন আপনি একজন উৎপাদন ব্যবস্থাপক। আপনি সিদ্ধান্ত নিলেন যে, প্রতিদিন ১০০০ ইউনিট পণ্য উৎপাদন করবেন। আপনি গুদাম রক্ষককে নির্দেশ দিয়ে দিলেন যে ১০০০ ইউনিট উৎপাদনের জন্য প্রয়োজনীয় কাঁচামাল প্রতিদিন যেন কারখানার ফোরম্যানকে দিয়ে দেয়া হয়। কারণ বিষয়টি নিত্যদিনের নিয়মিত কাজ হিসাবে বিবেচিত হবে। প্রতিদিনই যদি এ বিষয়ে সিদ্ধান্ত দিতে হয় তাহলে উৎপাদন ব্যহত হতে পারে। এ ধরনের সিদ্ধান্তটি হলো উত্থিত। এটা অনেকটা উচ্চ হতে নিম্নুখী ধরনের। এখানে সিদ্ধান্ত উপর হতে নিচে চাপিয়ে দেয়া হয়ে থাকে। বিষয়টি চিত্র দিয়ে বোঝান যায়-



### ২. আবেদন জনিত :

অনেক সময় কোন বিশেষ পরিস্থিতিতে কী সিদ্ধান্ত নিতে হবে অথবা একজন অধস্তন কর্মকর্তার কি সিদ্ধান্ত নেয়ার ক্ষমতা আছে- তা নিয়ে দোটানায় পড়তে হয়। এ সব পরিস্থিতিতে সিদ্ধান্ত দেবার জন্য উচ্চ পদস্থলের কাছে আবেদন জানানো হয় এবং উপর থেকে সিদ্ধান্তটি নেয়া হয়। একটি প্রথা এবং এটি ভবিষ্যত নির্দেশনা হিসাবে কাজ করে। তাই এসব পরিস্থিতিতে অত্যন্ত সাবধানতা অবলম্বন করে সিদ্ধান্ত দিতে হয়। অন্যথায় ভবিষ্যত কার্যাবলীতে বিপরীত প্রভাব ফেলতে পারে। উদাহরণস্বরূপ, মনে করুন আপনি একজন ফোরম্যান। কারখানায় একজন শ্রমিক এক সপ্তাহ ধরে অনুমোদিতভাবে অনুপস্থিত। এ অবস্থায়, আপনি কী তাকে বহিষ্কার করবেন না বেতন কেটে দেবেন তা জানার জন্য কী ব্যবস্থাপককে আবেদন জানাবেন। এ পরিস্থিতিতে কর্মী ব্যবস্থাপক যে সিদ্ধান্তটি দেন তা-ই হলো আবেদনজনিত নীতি প্রণয়ন। চিত্রের মাধ্যমে বিষয়টি দেখানো হলো-

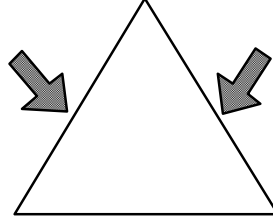


### ৩. অনুক্ত :

কিছু নীতি বা কৌশল আচরণের দ্বারা সৃষ্টি হয়। যে সব নীতি লিখিত থাকে তা সব কর্মচারীরাই জানে এবং সেভাবে কাজকরে। কিন্তু সমস্যা হল অলিখিত নীতির ক্ষেত্রে। তখন কোন পরিস্থিতিতে কী করতে হবে তা আচরণের দ্বারাই প্রকাশিত হয়। যেমন ধরুন, আপনি যখন কোন স্বর্গের দোকানে অথবা অভিজাত কোন কাপড়ের দোকানে কেনাকাটা করতে যান তখন তারা আপনাকে কিছু আপ্যায়ণ করবে যা কোথাও লিখিত নেই। এটা অভিজাত দোকানগুলোর একটি অনুক্ত নীতি বা কৌশল।

## 8. বাহ্যিক আরোপিত :

আপনি একটু খেয়াল করলেই দেখতে পাবেন সিগারেটের প্যাকেটেই লেখা থাকে, ধূমপান স্বাস্থ্যের জন্য ক্ষতিকর। অথবা অনেক পণ্যে লেখা থাকে, আপনার পরিবেশ পরিষ্কার পরিচ্ছন্ন রাখুন, দুটি সন্তানই যথেষ্ট ইত্যাদি। এসব লেখা হয় সরকারের আদেশে। অন্যথায় ঐ পণ্য বাজারজাত করা যেত না। অর্থাৎ এক্ষেত্রে কোম্পানির ইচ্ছা কিংবা অনিচ্ছা কোন বিষয় নয়। সরকারের ইচ্ছাতেই বাজারজাতকরণের সময় এ নীতি অবলম্বন করতে হচ্ছে। এটাই হলো বাহ্যিক আরোপিত নীতি বা কৌশল। তেমনই অনেক কোম্পানির অনেক নীতি বা কৌশল অবলম্বন করতে হয়- বিভিন্ন স্বার্থ সংশ্লিষ্ট দল যেমন- শ্রমিক ইউনিয়ন, সমাজ, ধর্ম, ভোক্তা ইত্যাদির চাপে অথবা দরকষাকষিতে। যেমন- এদেশের সমাজে মাদক দ্রব্য বাজারজাতকরণ নিষিদ্ধ। এটি সমাজ আরোপিত নীতি। বিষয়টি চিত্রে দেখানো যেতে পারে-



### কৌশল ও নীতির মৌলিক প্রকারভেদ

কৌশল ও নীতি বিভিন্ন প্রকারের হয়ে থাকে। যেমন- যে কোন একটি বাণিজ্যিক ব্যাংকের কথা চিন্তা করুন। ব্যাংকের মূল উদ্দেশ্য কিছু সেবা প্রদান করা। শাখা স্থাপনের মাধ্যমে গ্রাহক সেবা বৃদ্ধি করা হলো ব্যাংকের নীতি এবং কৌশল। কীভাবে অধিক গ্রাহক সেবা প্রদান করা যায় তা নিশ্চিত করার জন্য ব্যাংককে কিছু সহায়ক নীতি ও কৌশল অবলম্বন করতে হয়, যেমন- গবেষণামূলক কর্ম। এর সাথে জড়িত হয় কিছু ছোট ছোট পলিসি যেমন- শাখা স্থাপনের জন্য কি বাড়ী ক্রয় করবে নাকি ভাড়া নেবে ইত্যাদি। এখন কথা হলো গ্রাহক সেবা করলেই তো শুধু চলবে না, ব্যাংকের মুনাফাও অর্জন করতে হবে। সে লক্ষ্যেও কিছু নীতি বা কৌশল অবলম্বন করতে হয়। যেমন- আক্রমণাত্মক বিজ্ঞাপন। যে কোন ব্যবসাতেই ভবিষ্যত সম্বন্ধে একটা অনিশ্চয়তা থাকে। কারণ ভবিষ্যৎ অনিশ্চিত এবং পরিবর্তনশীল। সে লক্ষ্যেও কিছু নীতি ও কৌশল থাকতে হয়। যেমন কৃষকদের বিশেষ কৃষি ঋণ প্রদানের মাধ্যমে গ্রাহক সেবা বৃদ্ধি করা।

বিষয়টি বিশ্লেষণ করলে আপনারা নিম্নলিখিত মৌলিক নীতি ও কৌশলগুলো পাবেন-

- \* মুখ্য কৌশল ও নীতি - আসল উদ্দেশ্যে পৌঁছার জন্য যে নীতি ও কৌশল অবলম্বন করা হয়। যেমন- গ্রাহক সেবার জন্য অধিক শাখা স্থাপন।
- \* সমর্থনকারী কৌশল ও নীতি - সঠি ও সুষ্ঠু নীতি প্রণয়ন এবং প্রয়োগের জন্য যে নীতি প্রণীত হয়। যেমন- গবেষণামূলক কর্ম।
- \* অপ্রধান কৌশল ও নীতি - যে কৌশল বা নীতি প্রধান নয় কিন্তু গুরুত্বপূর্ণ যেমন- বাড়ী ক্রয় না ভাড়া করবে এই নীতি নির্ধারণ।
- \* নিষ্ কৌশল ও নীতি - যে কৌশলসমূহ গুরুত্বপূর্ণ নয় কিন্তু প্রতিযোগিতায় টিকে থাকার জন্য দরকার। যেমন- গ্রাহক সেবার পাশাপাশি মুনাফা অর্জনের লক্ষ্যে বিজ্ঞাপন প্রদান।
- \* ভবিষ্যত পরিস্থিতিতে নীতি ও কৌশল - কোন প্রকার সম্প্রসারণ অথবা পরিবর্তনের ক্ষেত্রে যে কৌশল নেয়া হয়। যেমন- প্রয়োজনে কৃষি ঋণ প্রদান।

### ফলপ্রসূ কৌশল উন্নয়নের জন্য প্রয়োজনীয় শর্তসমূহ :

আপনি খেয়াল খুশী মত সংগঠনের কৌশল নির্ধারণ ও উন্নয়ন করতে পারবেন না। এর জন্য কিছু উপাদান আপনাকে বিবেচনা করতে হবে। এ সকল উপাদান বা শর্ত ছাড়া প্রতিষ্ঠানের সামগ্রিক বা কৌশলগত পরিকল্পনা

মূল্যহীন হয়ে পড়ে। এসব শর্তগুলো হলো-

### ১. প্রতিষ্ঠানের আর্থ মূল্যায়ন :

সব প্রতিষ্ঠানেরই একটি নিজেস্ব সত্তা থাকে- যে পরিচয় নিয়ে ঐ প্রতিষ্ঠান পরিচিত হতে চায়। সে তার কার্যকলাপেও একই সত্তাকে বহন করতে চায়। কারবার সংগঠকেরও সেই সত্তা জানতে হবে। প্রধানতঃ দুটি প্রশ্নের আলোকে এ সত্তা জানতে হয়। যেমন-

- \* আমাদের ব্যবসা কী?
- \* কোন ধরনের ব্যবসার কাজে আমরা নিয়োজিত?

আপাত দৃষ্টিতে প্রশ্ন দুটোর উত্তর সহজ মনে হলেও বাস্তবে কঠিন। যেমন- বাংলাদেশ রেলওয়ে রেল ব্যবসায়ে জড়িত কথাটি সঠিক হবে না। কারণ বাংলাদেশ রেলওয়ে সঠিক অর্থে পরিবহন ব্যবসায়ে জড়িত।

### ২. ভবিষ্যৎ পরিবেশের মূল্যায়ন :

কৌশল মূলত ভবিষ্যতের জন্যই প্রণয়ন করা হয়। তাই কারবারের ভবিষ্যৎ পরিবেশের মূল্যায়ন প্রয়োজন। কেননা, যে কোন ক্ষেত্রে এই পরিবর্তন আসতে পারে। সংগঠন সে পরিবর্তিত পরিবেশে নিজের সামর্থ্যকে কাজে লাগিয়ে সুযোগের সদ্ব্যবহার করতে পারবে কি না- তার মূল্যায়ন করতে হয়।

### ৩. সুষ্ঠু সংগঠন কাঠামো :

সাংগঠনিক কাঠামো একটি প্রতিষ্ঠানে কর্মরত কর্মীদের মধ্যে পারস্পরিক সম্পর্ক নির্ণয় করে। এই সাংগঠনিক কাঠামো পরিকল্পনার বাস্তবায়ন নিশ্চিত করার জন্য খুবই প্রয়োজনীয়। কোথায় কোন বিশেষজ্ঞের প্রয়োজন, কার কী দায়িত্ব ও সব নির্ধারণ করা প্রয়োজন। যে বিষয়ে কৌশল প্রণয়ন করা হয়, সেই বিষয়ের বিশেষজ্ঞের কাছ থেকে মত নেয়া প্রয়োজন। দরকার হলে এ ব্যাপারে একটি কমিটিও গঠন করা যেতে পারে।

### ৪. সামঞ্জস্যপূর্ণ কৌশলের নিশ্চিতকরণ :

আপনি সিদ্ধান্ত নিলেন যে ব্যবহারের বিক্রয় বৃদ্ধির লক্ষ্যে জোরালো বিক্রয় উন্নয়ন কর্মসূচী গ্রহণ করবেন। অন্যদিকে উৎপাদন লক্ষ্যমাত্রা গত বছরের তুলনায় কমিয়ে দিয়েছেন। একটু লক্ষ্য করলেই বুঝতে পারবেন, উভয় কৌশলই পরস্পরের বিপরীত এবং অসামঞ্জস্যপূর্ণ। কারণ জোড়ালো বিক্রয় উন্নয়ন কর্মসূচীর অর্থই হলো বিক্রয় বৃদ্ধি পাওয়ার সম্ভাবনা। কাজেই অধিক বিক্রয়ের লক্ষ্যে উৎপাদন বৃদ্ধির কৌশল নেয়া যুক্তিযুক্ত। কিন্তু আপনি নিয়েছেন উৎপাদন কমানোর কৌশল যা সামঞ্জস্যপূর্ণ নয়। তাই সুষ্ঠু পরিকল্পনা বাস্তবায়নের জন্য প্রত্যেক বিভাগের কৌশলগুলো সামঞ্জস্যপূর্ণ হওয়া প্রয়োজন।

### ৫. পরিস্থিতি শ্রেণিকৃত বিকল্প কৌশলের প্রয়োজনীয়তা :

কৌশল প্রণয়ন করা হয় ভবিষ্যতের জন্য। কিন্তু আপনি জানেন ভবিষ্যৎ অনিশ্চিত এবং পরিবর্তনশীল। তাই পরিবর্তিত পরিস্থিতি মোকাবিলার জন্য কিছু বিকল্প কৌশলের প্রয়োজন হয়। যেমন- আপনার কারখানার মেশিনগুলো বিদ্যুৎ চালিত। কিন্তু যে কোন সময় বিদ্যুৎ বিপর্যয়ে আপনার উৎপাদন বন্ধ হয়ে যেতে পারে। সে কারণে আপনি বিকল্প পস্থা হিসেবে কারখানায় একটি জেনারেটর স্থাপন করতে পারেন, যা দিয়ে বিদ্যুৎ বিপর্যয়কালীন সময়ে উৎপাদন চালানো যায়।

### মুখ্য কৌশলের ক্ষেত্রসমূহ

সংগঠনের কতগুলো বিশেষ ক্ষেত্রে মুখ্য কৌশল গ্রহণ করতে হয়। সেগুলো নিম্নরূপ-

### ১. নতুন বা পরিবর্তিত পণ্য :

ক্রেতাদের চাহিদা পূরণের মাধ্যমেই একটি সংগঠন টিকে থাকে। কাজেই ক্রেতাদের চাহিদা মোতাবেক নতুন এবং পরিবর্তিত পণ্য উৎপাদন এবং লাভে বিক্রয় করার কৌশল নির্ধারণ করতে হয়। যেমন- এক সময় কলের গানের

খুব প্রচলন ছিল। তারপর আসে রেডিও, ক্যাসেট প্লেয়ার, টেলিভিশন ইত্যাদি। এর ফলে এককালের কলের গান আজ ইতিহাস। অর্থাৎ চিত্ত বিনোদনের মাধ্যম হিসাবে এসেছে নতুন পণ্য। তাই একজন ব্যবসায়ীর সবসময় সময়ের চাহিদার সাথে তাল মিলিয়ে চলতে হয় এবং উপযুক্ত কৌশল অবলম্বন করতে হয়।

## ২. বিপণন :

পণ্য উৎপাদনের পর তা ক্রেতাদের নিকট পৌঁছে দেয়া পর্যন্ত যাবতীয় কার্যাবলী হলো বিপণন। কাজেই এ ক্ষেত্রেও কিছু কৌশল গ্রহণ করতে হয়। এতে ক্রেতারা উৎপাদিত পণ্য গ্রহণে আগ্রহী হয়। এক্ষেত্রে যেসব কৌশল নেয়া হয় সেগুলো হলো-

- \* পণ্য নির্বাচন। অর্থাৎ আপনাকে ঐ পণ্যই উৎপাদন করতে হবে যা ক্রেতাগণ ক্রয় করতে আগ্রহী হবেন।
- \* পণ্য উন্নয়ন কৌশল ও সম্প্রসারণ কৌশল। ক্রেতাদের পছন্দের সাথে তাল মিলিয়ে পণ্যের উন্নয়ন এবং সম্প্রসারণ করতে হবে। যেমন- টুথপেস্টের কথা। এক সময় ছিল শুধু টুথপেস্ট, তারপর একে একে এলো ফ্লোরাইড, নিম এবং জেল টুথপেস্ট। এগুলো কিন্তু সবই ক্রেতাদের পছন্দ অনুযায়ী পণ্য উন্নয়ন ও সম্প্রসারণ কৌশল।
- \* মূল্য নির্ধারণ কৌশল। ক্রেতারা যেন ন্যায্য মূল্যে পণ্য ক্রয় করতে পারে এজন্য মূল্য নির্ধারণের কৌশল অবলম্বন করতে হয়। মূল্য কী- খরচের উপর একটি নির্দিষ্ট লাভ ধরে করবে, না প্রতিযোগীদের ন্যায্য মূল্য নির্ধারণ করবে এসব সিদ্ধান্ত।
- \* বিক্রয় প্রসার মূলক কৌশল। অর্থাৎ কীভাবে বিক্রয় বাড়াবে। জোড়ালো বিজ্ঞাপন দিয়ে না কি ব্যক্তিগতভাবে বিক্রয়ের মাধ্যমে, না কি অন্য কোন ব্যতিক্রমধর্মী পদ্ধতি অবলম্বন করে। এসব সিদ্ধান্ত নেয়াই হলো বিক্রয় প্রসার কৌশল।
- \* পণ্য বিতরণ সংক্রান্ত কৌশল। পণ্য কি সরাসরি ভোক্তাদের কাছে বিক্রী করবে না কি পাইকার এবং খুচরা ব্যবসায়ীদের দ্বারা, না কি এজেন্ট দ্বারা, এসব সিদ্ধান্ত এক্ষেত্রে নিতে হবে।

## ৩ প্রবৃদ্ধি :

একটি কোম্পানি অনেক পণ্য উৎপাদন ও বিক্রয় করতে পারে ক্রেতার সন্তুষ্টির জন্য। কিন্তু সব পণ্য সমানভাবে লাভজনক নাও হতে পারে। এক্ষেত্রে কৌশল ঠিক করতে হয়- কোন্ কোন্ পণ্যের উৎপাদনের উপর বেশি গুরুত্ব দিবে এবং প্রবৃদ্ধি নিশ্চিত করবে। যেমন একটি বইয়ের দোকানের কথাই ধরুন। আপনি জানেন যে কোন এক লেখকের বই পাঠকরা খুব পছন্দ করছে। কাজেই সে পাঠকের বই আপনি বেশি করে মজুদ রেখে অন্যান্য বই কিছু কম করে রাখলেন। কারণ সে বিশেষ লেখকের বই বিক্রি করেই আপনার আসল প্রবৃদ্ধি আসবে।

## ৪. অর্থ সংক্রান্ত :

অর্থ ব্যবসায়ের অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ উপাদান। ব্যবসায়ের যে কোন কাজেই অর্থের প্রয়োজন। কাজেই এ সংক্রান্ত সুনির্দিষ্ট নীতি ও কৌশল থাকা প্রয়োজন। যেমন- একটি প্রতিষ্ঠান নিম্নলিখিত কৌশলগুলো ঠিক করে রাখবে-

- \* মূলধন কিভাবে সংগ্রহ করবে। ব্যাংক হতে ঋণ নিয়ে, শেয়ার বিক্রয় করে, নাকি সম্পত্তি বিক্রয় করে ইত্যাদি।
- \* মুনাফার নীতিমালা কি হবে। মূলধন অনুপাতে মুনাফা বন্টন, নাকি প্রতি বছর একটি নির্দিষ্ট হারে মুনাফা বন্টন করবে ইত্যাদি।
- \* অপচয় কিভাবে নির্ধারণ করবে। সম্পত্তির ক্রয়মূল্যের একটি নির্দিষ্ট হারে, নাকি মূল্যকে সম্পত্তির জীবন দিয়ে ভাগ করে যা আসে- সে পদ্ধতিতে ইত্যাদি।
- \* অন্যান্য খরচ কিভাবে করবে। যেমন- আতিথেয়তা, ভ্রমণ, বিজ্ঞান ইত্যাদি খরচ।

#### ৫. সাংগঠনিক :

ব্যবসায় সংগঠনটি কী ধরনের হবে তা ঠিক করতে হবে। কারণ উদ্দেশ্য অর্জনের জন্য সংগঠন এবং পারস্পরিক সম্পর্ক নির্ধারণ খুবই গুরুত্বপূর্ণ। কাজেই এ সংক্রান্ত নিচের কৌশলসমূহ ঠিক করতে হয়-

- \* কর্তৃত্ব কেন্দ্রীকরণ ও বিকেন্দ্রীকরণের ধরন। অধীনস্তদের আদৌ কোন ক্ষমতা প্রদান করবে- কী করবে না, করলে কি পরিমাণ।
- \* বিভাগীয়করণের ধরন। কার্যের উপর না উৎপাদিত দ্রব্যের উপর ভিত্তি করে বিভাগীয়করণ করবে ইত্যাদি।
- \* সাংগঠনিক কাঠামো। কে কোন দায়িত্ব পালন করবে তা ঠিক করে রাখতে হবে।
- \* বিশেষজ্ঞ কর্মীর প্রয়োজন। কিন্তু কাজ যেমন- কম্পিউটার চালানো সবার পক্ষে সম্ভব নয়। এসব ক্ষেত্রে বিশেষজ্ঞের প্রয়োজন। তাই কোন ক্ষেত্রে বিশেষজ্ঞ নিয়োগ করবে তা ঠিক করে রাখতে হবে।

#### ৬. শ্রমিক কর্মী সংক্রান্ত :

শ্রমিক কর্মচারীরাই একটি সংগঠনের প্রাণ। কারণ সুদক্ষ কর্মীবাহিনীই ব্যবসায়ের উদ্দেশ্য অর্জন করতে সহায়তা করে। কাজেই কর্মী সংক্রান্ত নিম্নলিখিত কৌশল প্রণয়ন খুবই বাঞ্ছনীয়-

- \* কর্মচারী নির্ধারণ
- \* কর্মচারী নিয়োগ
- \* কর্মচারী উন্নয়ন ও প্রশিক্ষণ
- \* বেতন, মজুরী, বোনাস, ক্ষতিপূরণ সংক্রান্ত নীতি প্রণয়ন
- \* কর্মচারীদের সুযোগ সুবিধা প্রদান ও মনোবল উন্নয়ন
- \* শ্রমিক ইউনিয়নের সাথে সম্পর্ক
- \* কাজ মূল্যায়ন ও মেধা নির্ধারণ
- \* পদোন্নতি, পদাবনতি, ছাটাই সংক্রান্ত নীতিমালা গ্রহণ।

#### ৭. ক্রয় সংক্রান্ত :

ব্যবসায় ক্রয় বিষয়টি খুবই গুরুত্বপূর্ণ। কারণ পণ্য উৎপাদনের জন্য কাঁচামাল ক্রয় করতে হয়, প্রয়োজনীয় যন্ত্রপাতি অথবা অন্যান্য দ্রব্যাদি ক্রয় করতে হয়। কাজেই এ সংক্রান্ত কৌশলও ঠিক করতে হয়। যেমন-

- \* কাঁচামাল উৎপাদন করবে না ক্রয় করবে
- \* সরবরাহকারী নির্বাচন ইত্যাদি

#### ৮. গণ সংযোগ :

ব্যবসায় সংগঠনের ব্যবস্থাপনাকে সমাজের বিভিন্ন লোক ও সংগঠনের যোগাযোগ রাখতে হয়। এটাও ব্যবসায়ের একটা দায়িত্ব। কাজেই এ সংক্রান্ত প্রয়োজনীয় কৌশল ঠিক করতে হয়। যেমন-

- \* সামাজিক বিভিন্ন কায়ক্রমে অংশগ্রহণ সংক্রান্ত
- \* জনগণকে পণ্যের গুরুত্ব ও কার্যকারিতা সম্বন্ধে জানানো
- \* প্রয়োজনীয় তথ্য প্রদান ইত্যাদি।

#### মুখ্য কৌশলসমূহের উন্নয়ন

একটি পরিবারে তিনটি সন্তান। বাবা মায়ের ইচ্ছে বড় সন্তান সাহিত্যিক, ছোট সন্তান ব্যবসায়ী এবং মেঝো সন্তান ডাক্তার হবে। সেই লক্ষ্যে বড় সন্তানকে মানবিক বিষয়ে, ছোট সন্তানকে বাণিজ্য বিষয়ে এবং মেঝো সন্তানকে বিজ্ঞান বিষয়ে পড়াশুনা করাচ্ছে। এখানে কিন্তু প্রতিটি সন্তান ভবিষ্যতে কী হবে সেই লক্ষ্য নির্ধারণ করে এবং



নির্দিষ্ট লক্ষ্যে পৌঁছার জন্য উপযুক্ত বিষয়ে পড়াশুনার কৌশল উন্নয়ন করছে।

তেমনি ব্যবসায়ের ক্ষেত্রেও কৌশল উন্নয়নের জন্য কিছু প্রশ্নের উত্তর খুঁজে বের করতে হয়। সঠিক প্রশ্নই ব্যবসায়ের কোন ক্ষেত্রে কী কৌশলের প্রয়োজন তা ঠিক করে দেবে। ব্যবসায়ের মুখ্য ক্ষেত্রগুলো হচ্ছে-

- ১। নতুন পণ্য ও সেবা সংক্রান্ত
- ২। বিপণন সংক্রান্ত
- ৩। উৎপাদন সংক্রান্ত এবং
- ৪। কর্মচারী সংক্রান্ত।

এখন কীভাবে মুখ্য কৌশলগুলির কয়েকটির উন্নয়ন করা সম্ভব- তা নিচে আলোচনা করা হলো।

#### পণ্য ও সেবার কৌশলসমূহ :

পণ্য ও সেবার কৌশলসমূহ উন্নয়নের লক্ষ্যে কিছু বিষয়ের দিকে আপনাকে দৃষ্টি দিতে হবে। সেই বিশেষ দিকগুলো হলো-

- ১। ব্যবসায়ের ধরন কি? অর্থাৎ আপনাকে জানতে হবে আপনি ব্যবসায়ী না শিল্পপতি না উভয়ই। অর্থাৎ আপনি কি শুধু ব্যবসার সাথে জড়িত না শিল্প উৎপাদনের সাথেও জড়িত। যদি আপনার শিল্প থাকে তবে এখানে কি আপনি এক, না একাধিক পণ্য উৎপাদন করছেন? এটা কি একটা প্রক্রিয়াজাতকরণ শিল্প? ইত্যাদি প্রশ্ন করে আপনার ব্যবসায়ের রূপ জানতে হবে।
- ২। কারা ক্রেতা? এখানে আপনাকে জানতে হবে কাদের জন্য আপনার পণ্য উৎপাদন করছেন? উদাহরণস্বরূপ আপনার শিল্প একটি পোশাক উৎপাদনকারী প্রতিষ্ঠান। কাদের পোশাক বানাবেন? মহিলাদের? কোন বয়সের? কিশোরী, যুবতী নাকি বৃদ্ধা ইত্যাদি প্রশ্নের সঠিক উত্তর আপনাকে জানতে হবে।
- ৩। ক্রেতার কী চায়? আপনাকে জানতে হবে ক্রেতার কী গুণগত পণ্য চায় নাকি ফ্যাশন পণ্য চায় অথবা উভয়ই চায়? ক্রেতাদের চাহিদাকে লক্ষ্য হিসাবে ধরে তারপর আপনাকে উৎপাদনের সিদ্ধান্ত নিতে হবে।
- ৪। ক্রেতার কী দামে কী পরিমাণ পণ্য ক্রয় করবে? আপনি যে কোন দামে বাজারে পণ্য ছাড়লেই চলবে না। আপনাকে দেখতে হবে ক্রেতার কী দামে কী পরিমাণ পণ্য কিনতে ইচ্ছুক। তার উপরই নির্ভর করবে আপনি কী ধরনের পণ্য উৎপাদন করবেন। অর্থাৎ ক্রেতাদের অর্থনৈতিক সামর্থ্য আপনাকে পণ্য উৎপাদনের কৌশল প্রণয়নে বিবেচনায় আনতে হবে।
- ৫। নতুন পণ্য উন্নয়নে আপনি কতটা আগ্রহী? আপনি কি নিজ ধারণা হতে পণ্য উৎপাদন করতে চান নাকি প্রতিযোগিতা যে পণ্য উৎপাদন করবে আপনিও তাই করবেন? অবশ্য এটা নির্ভর করবে পণ্য উন্নয়ন গবেষণা করার ক্ষমতা আপনার কতটুকু আছে এর উপর।
- ৬। ক্রেতাদের প্রয়োজন মেটাতে কি কি সুবিধা আছে এবং আপনি কী ধরনের ব্যতিক্রমধর্মী সুবিধা দিতে পারেন। যেমন- আপনি অন্যান্যদের চাইতে আধুনিক যন্ত্রপাতি, প্রযুক্তি ইত্যাদি ব্যবহার করেছেন। যার ফলে প্রতিযোগীদের চাইতে ক্রেতার আপনাকে বেশি পছন্দ করবে। অথবা আপনি পণ্যের বিক্রয়োত্তর সেবা প্রদান করছেন যার ফলে ক্রেতার আপনাকে বেশি আগ্রহী হবেন।
- ৭। বর্তমান ও ভবিষ্যতে প্রতিযোগিতা কী ধরনের হবে? আধুনিক বিশ্বে প্রতিযোগিতা একটি অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ বিষয়। কারণ আজ যে পণ্য আপনি একাই বিক্রয় করছেন কাল তা নাও থাকতে পারে। সে ক্ষেত্রে পূর্বাণুমান থেকে বিভিন্ন পণ্য উৎপাদনের কৌশল ঠিক করে রাখা প্রয়োজন।
- ৮। ক্রেতাদের প্রয়োজন মেটাতে সামর্থ্য কতটুকু? শুধু যন্ত্রপাতি থাকলেই ক্রেতাদের প্রয়োজন মেটাতে আপনি সক্ষম হবেন এমন কথা নেই। আপনাকে জানতে হবে যথেষ্ট আর্থিক সামর্থ্য এবং সুদক্ষ ব্যবস্থাপনার সহজলভ্যতা আপনার আছে কিনা।

- ৯। কী পরিমাণ মুনাফা আশা করা যায়? আপনি লোকসান করে ক্রেতাদের প্রয়োজন মেটাবেন? নিশ্চয়ই না। কাজেই আপনাকে এমন কৌশল নিতে হবে যেন ক্রেতাদের সন্তুষ্ট ও করা যায় আবার মুনাফাও আয় করা যায়।
- ১০। কৌশলের মৌলিক আকার কী ধরনের হবে? অর্থাৎ আপনাকে ঠিক করতে হবে পণ্যের বিচিত্রকরণ কৌশল সম্বন্ধে। আপনি কি একটি মাত্র পণ্য উৎপাদনে সীমিত থাকবেন না নতুন নতুন পণ্য উন্নয়ন ও সম্প্রসারণ অথবা বাজার সম্প্রসারণ করবেন ইত্যাদি।

### বিপণন সংক্রান্ত কৌশল উন্নয়ন

পণ্য উৎপাদনের পর সে পণ্য কী পরিমাণ বিক্রী হবে তা অনেকাংশেই নির্ভর করে বিপণন কৌশলের উপর। তাই বিপণন কৌশলসমূহের উন্নয়ন করতে হয় খুব সাবধানে। এক্ষেত্রে যে সব প্রশ্নের উত্তর জানতে হয় তাহলো-

- ১। পণ্যের ক্রেতা কারা এবং তারা কেন পণ্য ক্রয় করে? ধরুন আপনি একটি পাউরুটির কারখানা করেছেন। এখন আপনাকে জানতে হবে কারা এ পণ্য ক্রয় করবে। উৎপাদিত পণ্য হোটেল, রেস্টোরা বা হাসপাতালে সরবরাহের জন্য নাকি দোকানে বিক্রয়ের জন্য? ক্রেতাদের অবস্থান কোথায় ইত্যাদি।
- ২। ক্রেতার কীভাবে ক্রয় করবে? সরাসরি, এজেন্টদের মাধ্যমে, শো-রুম থেকে নাকি পাইকারী অথবা খুচরা ব্যবসায়ীদের কাছ থেকে?
- ৩। কীভাবে বিক্রয় প্রভাবিত করা উত্তম? এটা আধুনিক বিজ্ঞাপন দ্বারা ক্রেতাদের প্রভাবিত করেও হতে পারে আবার সরাসরি ভোক্তাদের কাছেও অল্প দামে বিক্রয় করা যেতে পারে।
- ৪। অন্যান্য প্রতিযোগীদের চেয়ে অতিরিক্ত কী সুবিধা প্রদান করা যেতে পারে? যেমন, বিক্রয়োত্তর সেবার নিশ্চয়তা প্রদান, বৃহদাকার বিতরণ ব্যবস্থা ইত্যাদি।
- ৫। মূল্য নির্ধারণের সর্বোত্তম পলিসি কোনটি? এ প্রশ্নটি খুবই গুরুত্বপূর্ণ। কারণ মূল্যের উপর অনেক সময় বিক্রয় নির্ভর করে। মূল্য নির্ধারণের জন্য সাধারণত পণ্যের মান, চাহিদা ও ক্রেতাদের ক্রয় ক্ষমতার উপর নির্ভর করা হয়।

### কৌশলসমূহের সূচু বাস্তবায়ন

আপনি একটি কৌশল প্রণয়ন করলেন। কৌশলটি হলো, আপনার পণ্য যে প্রতিদিন একটি নির্দিষ্ট পরিমাণ অথবা তার বেশি বিক্রয় করবে তাকে নির্দিষ্ট হারে কমিশন দেবেন। কিন্তু এ কৌশলটির কথা বিক্রয় বিভাগ জানেন না, হিসাব তেমনিও জানেন না। ফলে কৌশলটির বাস্তবায়ন হয়নি। এটিকে কোন ফলপ্রসূ কৌশল বলা যাবে কি? নিশ্চয় বলা যাবে না। কাজেই এক্ষেত্রে কৌশলটি যেন বাস্তবায়িত হয় সে পদক্ষেপ আপনার নেয়া উচিত। যেমন-

- ১। কৌশলসমূহ বাস্তবায়নের জন্য সংশ্লিষ্ট দায়িত্ব প্রাপ্ত ব্যক্তিদের কৌশলটি বিস্তারিত জানিয়ে দেয়া উচিত।
- ২। সিদ্ধান্ত গ্রহণের জন্য উপযুক্ত পরিবেশ সৃষ্টি করা উচিত। যেমন- কৌশলটি যেমনই হোক না কেন তা সবাইকে গ্রহণ করার মানসিকতা থাকতে হবে, উপযুক্ত লোকজন নিয়োগ দিতে হবে ইত্যাদি।
- ৩। ব্যবসায় পরিবর্তনশীল। তাই পরিবর্তিত পরিস্থিতিতে কৌশলসমূহ পর্যালোচনা করে উপযুক্ত কৌশল প্রণয়ন করতে হবে।
- ৪। কৌশল বাস্তবায়নের জন্য কার কী দায়িত্ব তা ঠিক রাখতে হবে। অর্থাৎ উপযুক্ত সংগঠন কাঠামো তৈরি করতে হয়।

### লজিস্টিক্স (Logistics)

আপনাকে যদি কোন প্রকার খাওয়াদাওয়া ও বিশ্রাম ছাড়া একটানা কাজ করতে বলা হয়, আপনি কি পারবেন? নিশ্চয়ই নয়। কারণ শরীরে শক্তি সঞ্চয়ের জন সসময় মত খাদ্য খেতে হয়। আর তারপরই সম্ভব হয় অধিক

পরিশ্রম করা। অন্যথায় নয়। অথবা আপনাকে বলা হলো প্রতিদিন ১০০০ ইউনিট উৎপাদন করতে। কিন্তু ১০০০ ইউনিট উৎপাদন করার জন্য প্রয়োজনীয় কাঁচামাল অথবা লোকবল সরবরাহ করা হয়নি। তাহলে কি সম্ভব আপনার পক্ষে প্রতিদিন ১০০০ ইউনিট উৎপাদন করা? নিশ্চয়ই না। তাহলে বিষয়টি এই দাঁড়াচ্ছে যে কোন কাজ সম্পাদনের জন্য উপযুক্ত সময়ে, উপযুক্ত স্থানে, উপযুক্ত সম্পদ সরবরাহ নিশ্চিত করতে হয়। আর এটাই হলো লজিস্টিক্স। লজিস্টিক্স পরিকল্পনা প্রণয়নে অত্যন্ত প্রয়োজনীয়। কারণ পরিকল্পনা বাস্তবায়নে কখন কী পরিমাণ সম্পদের যোগান দেয়া হবে তা আগে থেকেই বিবেচনা করতে হয়।

### লজিস্টিক্সের গুরুত্ব (Importance of Logistics)

আপনি একটি পরিবারের কথাই চিন্তা করুন। পরিবারকে সুষ্ঠুভাবে পরিচালনার জন্য প্রয়োজন একটি ঘর, সদস্যদের বেঁচে থাকার জন্য প্রয়োজন খাদ্য, পরিধানের জন্য প্রয়োজন বস্ত্র, সুস্থ থাকার প্রয়োজন চিকিৎসা ও ঔষধ, ঘরে প্রয়োজন আসবাবপত্র, যাতায়াতের জন্য প্রয়োজন যানবাহন ইত্যাদি। একটু খেয়াল করে দেখুন, এদের কোন একটির অভাব থাকলেই পরিবার স্বাভাবিকভাবে চলতে পারে না। তাই পরিবারের পরিকল্পনায় এসব বিষয় বিবেচনা করতে হয়। তেমনি একটি ব্যবসায়ের ক্ষেত্রে লজিস্টিক্সের রয়েছে অনেক গুরুত্ব। একটি ব্যবসায় প্রতিষ্ঠান চালাতে ঘর, আসবাবপত্র, থেকে শুরু করে কাঁচামাল ও অন্যান্য দ্রব্য সরবরাহের ব্যবস্থা নিশ্চিত করতে হবে। তবেই ব্যবসায়ের সফলতা আসতে পারে? অন্যথায় ব্যবসায়ের আসল উদ্দেশ্য অর্জন সম্ভব হবে না।

### লজিস্টিক্স নির্ধারণের বিভিন্ন পদক্ষেপসমূহ

মনে মনে একটি বাস্তব চিত্র কল্পনা করুন। আপনি একটি পোশাক শিল্পের মালিক। এ শিল্পে ছেলেদের পোশাক তৈরি করা হয়। প্রতি অর্থ বছরে উৎপাদিত সকল পণ্য বিক্রয় করে পরবর্তী বছরে নতুন করে পরিকল্পনা করা হয়। এ বছর ১,০০,০০০ ইউনিট শার্ট তৈরি এবং বিক্রয় করার পরিকল্পনা নেয়া হয়েছে যা গত বছরের তুলনায় দ্বিগুণ। এখন এ উদ্দেশ্য অর্জনের জন্য যে কাজগুলো করতে হবে তাহলো-

- ১। ১,০০,০০০ ইউনিটকে সময়োপায়ী ভাগ করে নিয়ে প্রয়োজনীয় কাঁচামাল যেমন- কাপড়, সুতা, ইত্যাদি সরবরাহের পরিকল্পনা নেয়া। অর্থের যোগান দেয়া, প্রয়োজনে অতিরিক্ত মেশিন স্থাপন করা, আরও লোকবল নিয়োগ করা, বিক্রয় প্রসার করা, অতিরিক্ত পরিবহনের ব্যবস্থা ইত্যাদি।
- ২। কার্যসমূহ নির্ধারণ করার পর এদের মধ্যে একটি ধারাবাহিকতা স্থাপন করতে এবং যেন বোঝা যায় কোনটি আগে এবং কোনটি পরে করতে হবে। যেমন- মেশিন স্থাপনের প্রয়োজন হলে আগে তা করতে হবে, এরপর মেশিন চালানো জন্য উপযুক্ত লোক নিয়োগ করতে হয়।
- ৩। কাজের ধারাবাহিকতা স্থাপন করায় একটি বিষয়ে পরিষ্কার হয় যে, কোন স্তরে কী পরিমাণ সম্পদ অর্থাৎ লজিস্টিক্সের প্রয়োজন হবে। যেমন- উৎপাদনের শুরুতে অধিক সম্পদ অর্থাৎ অর্থ, যন্ত্রপাতি, কাঁচামাল ইত্যাদির প্রয়োজন হয়। কিন্তু উৎপাদনের শেষে অধিক সম্পদের প্রয়োজন হয় পণ্য বিতরণ এবং বিক্রয় প্রসার কর্মসূচীতে। কাজেই এ বিষয়টি এখানে নির্ধারণ করতে না পারলে প্রতিটি স্তরে উপযুক্ত লজিস্টিক্সের ব্যবস্থা করা যায় না। ফলে পরিকল্পনা বাস্তবায়নে অসুবিধা হতে পারে।
- ৪। প্রতিটি পদক্ষেপ কী পরিমাণ সম্পদের প্রয়োজন হবে তা নির্ধারণের পর, আপনাকে একটি বিষয় মনে রাখতে হবে, সব সম্পদ সবসময় সহজলভ্য নাও হতে পারে। যেমন- আপনি যদি সুতা উৎপাদন করতে চান তাহলে প্রয়োজনীয় কাঁচামাল অর্থাৎ তুলা বছরের একটি বিশেষ সময়ে সংগ্রহ করে রাখতে হবে। কারণ, তুলা সারা বছর উৎপাদিত হয় না। কাজেই সঠিক সময়ে সঠিক সম্পদ সংগ্রহের ব্যবস্থা করতে হবে।
- ৫। এরপর প্রতিটি কার্যের সময়কাল ঠিক করতে হয়। যেমন- আপনি স্থির করলেন ১০০০ ইউনিট শার্ট উৎপাদন করবেন। তাহলে আপনাকে ঠিক করতে হবে কাপড় কাটতে কতদিন, সেলাইতে কতদিন, ফিনিশিং কাজে কতদিন লাগবে তা ঠিক করে নেয়া। ফলে আপনি ঠিক সময়ে সঠিক সম্পদ সরবরাহ করতে পারবেন। এখন কাপড় কাটার সময় পার হয়ে যাবার পর কাপড় সরবরাহ করার অর্থই হলো উৎপাদন ব্যাহত হওয়া।

৬। সময়কাল নির্ধারণ করলেই চলবে না। সঠিক সময়সূচী নির্ধারণ করতে হবে। যেমন, জানুয়ারির ১ তারিখ কাপড় কাটা শুরু হবে শেষ হবে ১০ তারিখ, ১১ তারিখ সেলাই শুরু হলে শেষ হবে ২০ তারিখ, ২১ তারিখ ফিনিশিং কাজ শুরু হলে শেষ হবে ৩০ তারিখ ইত্যাদি, তাহলে উপযুক্ত সম্পদের সরবরাহ বজায় রাখা সম্ভব।

### কৌশল ও লজিস্টিক্সের তুলনা

কৌশল ও লজিস্টিক্স উভয়ই পরিকল্পনার গুরুত্বপূর্ণ উপাদান। কোন একটির অনুপস্থিতিতে পরিকল্পনার বাস্তবায়ন সম্ভব নয়। পূর্বের উদাহরণে আপনি এ বছরের লক্ষ্য মাত্রা দ্বিগুণ করেছেন। আপনি সিদ্ধান্ত নিয়েছেন বিজ্ঞাপনের মাধ্যমে বিক্রয় বাড়াবেন। সে লক্ষ্যে বিজ্ঞাপন দিচ্ছেন এবং খরচ বহন করছেন টাকার যোগান দিয়ে। এক্ষেত্রে আপনি বিজ্ঞাপনের মাধ্যমে বিক্রয় বাড়ানোর সিদ্ধান্তটি একটি কৌশল এবং বিজ্ঞাপন খরচের জন্য যে প্রয়োজনীয় অর্থের যোগান দিচ্ছেন তা হলো লজিস্টিক্স। তাহলে উভয়ের তুলনামূলক বিশ্লেষণ এই দাঁড়ায় যে,

- \* লজিস্টিক্স হলো পরিকল্পনা বাস্তবায়নের জন্য প্রয়োজনীয় সম্পদ সরবরাহের নিশ্চয়তা বিধান। পক্ষান্তরে কৌশল হলো পরিকল্পনা বাস্তবায়নের জন্য নিরাপত্তামূলক উপায়।
- \* পরিকল্পনার পরিপ্রেক্ষিতে লজিস্টিক্সের ব্যবস্থা করা হয়। কিন্তু পরিকল্পনা বাস্তবায়নের কোন অসুবিধা দেখা দিলে তার বিপক্ষে গ্রহণযোগ্য কৌশল নেয়া হয়।
- \* পরিকল্পনা বাস্তবায়নের কাজ শুরুর পূর্বেই লজিস্টিক্সের ব্যবস্থা করতে হয়। কিন্তু কৌশল পরিকল্পনার বাস্তবায়নের সময় নেয়া হয়।
- \* লজিস্টিক্স কোন স্থায়ী পরিকল্পনা নয়। কিন্তু কৌশল বিশেষ পরিস্থিতির জন্য স্থায়ী উপায় হিসাবে গণ্য করা হয়।



## সিদ্ধান্ত গ্রহণ এবং পরিকল্পনা কার্যকরণ

### (Decision Making and Implementation of Planning)



#### উদ্দেশ্য

এই পাঠ শেষে আপনি-

- ১) সিদ্ধান্ত গ্রহণের সংজ্ঞা বর্ণনা করতে পারবেন,
- ২) সিদ্ধান্ত গ্রহণের বিবেচ্য বিষয়গুলো সনাক্ত করতে পারবেন,
- ৩) কী কারণে মানুষ পরিকল্পনায় ব্যর্থ হয় - তা চিহ্নিত করতে পারবেন, ও
- ৪) পরিকল্পনা কার্যকর করার ব্যবস্থা নিতে পারবেন।

#### ভূমিকা

সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রতিষ্ঠান তথা মানুষের জীবনের অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ বিষয়। কারণ প্রতিদিনই ব্যক্তিগত বা ব্যবসায় প্রতিটি ক্ষেত্রেই তাকে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করতে হয়। সঠিক সিদ্ধান্ত গ্রহণ না করলে কোন কাজে সফলতা আসে না। সিদ্ধান্ত গ্রহণকারীকে একেগুলো বিকল্প থেকে সঠিক। সিদ্ধান্তটি বেছে নিতে হয়। সিদ্ধান্ত যত সঠিকভাবে গ্রহণ সম্ভব হবে ব্যবসায় সফলতাও ততটাই সম্ভব হবে। তাই প্রতিটি সিদ্ধান্তকে সুষ্ঠুভাবে মূল্যায়ন করতে হয়। কারণ ঐ সিদ্ধান্তটিকে হতে হবে যুক্তিসঙ্গত, বাস্তবভিত্তিক এবং গ্রহণযোগ্য।

#### সিদ্ধান্ত গ্রহণ কী (What is Decision Making)

সিদ্ধান্ত গ্রহণ মানুষের জীবনের একটি চলমান বিষয়। জীবনের প্রতিটি ক্ষেত্রেই সিদ্ধান্ত নিতে হয়। আপনি একটি কাপড় কিনবেন। দোকানে অনেক কাপড়ের মধ্যে একটিকে বেছে নেবেন আপনার ফ্যাশনে ও গুণগতমানে, স্বাস্থ্যসম্মত, টেকসই এবং সর্বোপরি আপনার ক্রয় ক্ষমতার মধ্যে পড়ে। কাজেই সিদ্ধান্ত গ্রহণ হলো একাধিক বিকল্প সিদ্ধান্তের ভেতর থেকে সঠিক সিদ্ধান্তটি গ্রহণ করার প্রক্রিয়া। একটি বিষয় বিশেষ ভাবে লক্ষ্যনীয় যে, মানুষ পরিকল্পনা প্রণয়ন করে ব্যবস্থাপনার অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ কাজ হিসাবে। কিন্তু অনেক ক্ষেত্রেই ব্যবস্থাপকগণ পরিকল্পনা প্রণয়নে ব্যর্থ হন সিদ্ধান্তহীনতার কারণে। তাই সিদ্ধান্ত গ্রহণে ব্যর্থ হওয়ার কারণগুলো এড়িয়ে পরিকল্পনা প্রণয়ন এবং কার্যকরকরণের অনুকূল পরিবেশ সৃষ্টি করেই যেকোন কাজে সফলতা লাভ করা সম্ভব।

#### সিদ্ধান্ত গ্রহণের বৈশিষ্ট্য (Characteristics of Decision Making)

উপরের সংজ্ঞা থেকে সিদ্ধান্ত গ্রহণের বৈশিষ্ট্য পাওয়া যায়। এগুলো হচ্ছে-

- ১। ভিত্তি : সঠিক সিদ্ধান্তটি নির্বাচনে কিছু বিষয়কে ভিত্তি হিসাবে বিবেচনা করতে হয়। যেমন-
- ২। সময় : সঠিক সময়ে সঠিক সিদ্ধান্ত গ্রহণ। এ বছরে শীতের পোশাক উৎপাদন করবেন- এ সিদ্ধান্তটি এ বছরে শীত আসার আগেই নিতে হবে। শীত চলে গেলে এ সিদ্ধান্ত নিয়ে লাভ নেই।
- ৩। গুরুত্ব : সিদ্ধান্তটির গুরুত্ব থাকতে হবে।
- ৪। কাঁচামালের প্রাপ্যতা : সিদ্ধান্ত বাস্তবায়নের প্রয়োজনীয় জিনিসপত্রের সহজ প্রাপ্যতা হতে হবে।
- ৫। মনোভাব : সিদ্ধান্ত গ্রহণ করবেন- এ মনোভাবটি থাকতে হবে।
- ৬। একাধিক বিকল্পের উপস্থিতি- একাধিক বিকল্প হতেই সিদ্ধান্ত নিতে হয়। একটি মাত্র বিকল্প থেকে নয়।
- ৭। বিচারবুদ্ধির প্রয়োগ - কোন বিকল্পটি সবচেয়ে উত্তম তা যথাযথভাবে বিচারবুদ্ধি প্রয়োগ করে জেনে নিতে হয়।

#### সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়া (Process of decision making)

কিছুদিন থেকে আপনি লক্ষ্য করছেন যে আপনার উৎপাদিত পণ্য বাজারে ঠিক আগের মত বিক্রয় হচ্ছে না। কেন

হচ্ছে না? সমস্যাটি কোথায়? এ প্রশ্ন স্বাভাবিকভাবেই জাগবে এবং আপনাকে সঠিক ভাবে সমস্যাটি নির্ণয় করতে হবে। বিক্রয় কমে যাওয়ার কারণ হতে পারে উৎপাদিত পণ্যের মান কমে যাওয়া, বিক্রয় প্রসার কর্মসূচী সঠিক ভাবে প্রয়োগ না করা, পণ্যের সঠিকভাবে প্যাকেট না হওয়া ইত্যাদি। আপনাকে জানতে হবে মূল সমস্যাটি কোথায়। কারণ সঠিক সমস্যাটি নির্ণয়ই হলো অর্ধেক সমাধান।

সঠিকভাবে সমস্যা নির্ণয় হওয়ার পর আপনাকে সিদ্ধান্ত গ্রহণের ব্যবস্থা করতে হবে। ধরুন সমস্যাটি হলো, সঠিক বিক্রয় প্রসার কর্মসূচী না নেয়া। এক্ষেত্রে সিদ্ধান্তে পৌঁছার জন্য আপনাকে কিছু বিকল্প সমাধান নির্ণয় করতে হবে। যেমন- সাধারণ মানের বিজ্ঞাপন বন্ধ করে আধুনিক বিজ্ঞাপনের ব্যবস্থা করা যেতে পারে, ব্যক্তিগত ভাবে বিক্রয় কর্মসূচী নেয়া যেতে পারে ইত্যাদি। বিকল্প সমাধান নির্ণয়ের জন্য একজন ব্যবস্থাপক সাধারণত কিছু নিয়ম মেনে চলেন। যেমন-

- \* অতীতের অভিজ্ঞতা
- \* প্রতিযোগীদের কর্মপন্থা
- \* অন্যান্যদের উপদেশ।

সমস্যা নির্ণয় এবং বিভিন্ন বিকল্প সমাধান ঠিক করার পর প্রয়োজন সঠিক সমাধানটি স্থির করা। আবার সমাধান নিশ্চয় করার জন্য প্রয়োজন বিভিন্ন বিকল্পের সঠিক ফলাফল নির্ণয় করা। যেমন- আধুনিক বিজ্ঞাপন এবং ব্যক্তিগত পর্যায়ে বিক্রয় কর্মসূচী এই দুটির মধ্যে কোনটি কতটা বেশী কার্যকর তা নির্ণয় করা। এখন প্রশ্ন হলো যে- কীভাবে ফলাফল নির্ণয় করা যায়। এ পর্যায়ে নিচের পন্থাগুলো অবলম্বন করা যেতে পারে-

- \* প্রতিটি বিকল্প সমাধান অর্জনের জন্য ব্যবসায় খরচ কী পরিমাণ বৃদ্ধি পাবে। যেমন- আধুনিক বিজ্ঞাপনই বলুন অথবা ব্যক্তিগত পর্যায়ে বিক্রয়ের কর্মসূচীই বলুন না কেন- আপনার উদ্দেশ্য কিস্তি মুনাফা অর্জন। বিক্রয় বৃদ্ধির তুলনায় ব্যবসায় খরচ বেড়ে গেলে তা উদ্দেশ্য অর্জনে সহায়ক হবে না।
- \* বিকল্প সমাধানগুলোর সম্ভাব্য কার্যকারিতা নির্ণয়ের জন্য পূর্বানুমানের আশ্রয় গ্রহণ করতে হবে। কারণ কোন একটি সমাধানের কার্যকারিতা বিভিন্ন পারিপার্শ্বিক অবস্থার উপর নির্ভর করে। যেমন- পণ্যমূল্য, বাজারের পরিবেশ, সরকারী বিধিনিষেধ ইত্যাদি।
- \* অনেক সময় সঠিক ফলাফল নির্ণয় নির্ভর করে সংখ্যাাত্মিক তত্ত্বের প্রয়োগের উপর। অর্থাৎ কোন সমাধানের গাণিতিক প্রকাশ। যেমন, আপনি বিক্রয় প্রসার করতে চান। এই অবস্থায় বাজারে প্রচলিত একই পণ্যের বিক্রয় কর্মসূচীর খরচের এবং লাভের গাণিতিকভাবে তুলনামূলক বিচারের মাধ্যমে ঠিক করতে পারেন কোন ধরনের প্রচার কর্মসূচী আপনার পণ্যের বিক্রয় লাভজনক ভাবে বাড়তে পারে।

সমস্যা নির্ণয়, বিকল্প সমাধান নির্ধারণ এবং বিভিন্ন বিকল্প সমাধান ঠিক করার পর এখন সঠিক সিদ্ধান্তটি স্থির করতে হবে। মনে রাখা প্রয়োজন যে, সঠিক সিদ্ধান্তটি স্থির করতে হলে বিভিন্ন বিকল্পের সঠিক মূল্যায়ন করতে হবে। এই মূল্যায়ন করা খুব সহজসাধ্য কাজ নয়। কারণ সব কিছু সংখ্যায় প্রকাশ করা যায় না। কিছু বিষয় আছে যা দরা ছোঁয়া যায় না। যেমন- মনোবল, রাজনৈতিক বা অর্থনৈতিক পরিস্থিতি পরিবেশ ইত্যাদি। তারপরও বিভিন্ন তত্ত্ব প্রয়োগ করে যতটা সম্ভব বিকল্প সিদ্ধান্ত গ্রহণ করতে হবে। প্রতিটি ক্ষেত্রে কী পরিমাণ ঝুঁকি গ্রহণ করা যাবে তাও ঠিক করে রাখতে হবে। এরপরই আপনি সর্বোত্তম সিদ্ধান্তটি গ্রহণ করতে পারবেন। সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়াকে নিগের স্তরে সাজান যায়-

- \* সমস্যাকে সঠিক ভাবে নির্ণয় করতে হবে।
- \* একাধিক বিকল্প সমাধান স্থির করতে হবে।
- \* বিভিন্ন বিকল্পের ফলাফল নির্ণয় করতে হবে।
- \* মূল্যায়নের ভিত্তিতে সঠিক সিদ্ধান্ত গ্রহণ করতে হবে।

## সিদ্ধান্ত গ্রহণের সীমাবদ্ধতাসমূহ (Limitations of Decision Making)

সঠিক সিদ্ধান্ত গ্রহণ অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ। সঠিক সিদ্ধান্ত যেমন- ব্যবসায় সফলতা আনতে পারে ভুল সিদ্ধান্তও তেমনি ব্যবসায় ভেঁড়াবি আনতে হবে। সিদ্ধান্ত গ্রহণে মূল সমস্যাগুলো হলো-

### ১. সমস্যা নির্ণয় :

সমস্যা নির্ণয় সিদ্ধান্ত গ্রহণের অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ বিষয়। আবার সমস্যা নির্ণয় করাও খুবই কঠিন ব্যাপার। যেমন- ধরুন আপনি চিহ্নিত করলেন যে, স্বল্প মজুরী উৎপাদন কমে যাওয়ার কারণ। মজুরী বাড়ালেন কিন্তু উৎপাদন বাড়ছে না। তাহলে বুঝা যাচ্ছে আপনার সমস্যা নিগণ করা ঠিক হয়নি। আবার যেমন- ফোরম্যান শ্রমিকদের সাথে ভাল আচরণ করছে না। এ সমস্যা কিন্তু অত্যন্ত গভীরের যা সহজে নির্ণয় করা যায় না।

### ২. তথ্য সংগ্রহ :

সমস্যার ব্যাপারে তথ্য সংগ্রহ করা একটি সমস্যা। কারণ এ বিষয়ে সঠিক তথ্য প্রায়ই পাওয়া যায় না, অথচ যা সংগৃহীত না হলে সঠিক সিদ্ধান্ত নেয়াও যায় না। যেমন- ফোরম্যানের সামনে যদি কোন শ্রমিকে জিজ্ঞেস করেন সমস্যার কথা, তাহলে ফোরম্যানের খারাপ আচরণের বিষয় হয়ত এক্ষেত্রে কেউ কিছু বলবে না- কিছুটা ভয়ে, কিছুটা সংশয়ে।

### ৩. অনুমানে পৌঁছানো :

যদিও সিদ্ধান্ত গ্রহণকারী তার অভিজ্ঞতা ও দূরদর্শিতার সাহায্যে একটি অনুমানে পৌঁছানোর চেষ্টা করেন তথাপি এই অনুমান সঠিক নাও হতে পারে। যেমন- উপরের উদাহরণটি খেয়াল করুন। ফোরম্যানের খারাপ ব্যবহার উৎপাদন কমিয়ে দেবে- এ ধরনের অনুমান হয়ত প্রথমেই কেউ করবে না।

## সিদ্ধান্ত গ্রহণে বিবেচ্য বিষয়সমূহ (Factors to be considered in decision making)

আপনার ব্যবসায়ের পণ্য বিক্রয় কমে যাচ্ছে এ পরিপ্রেক্ষিতে আপনি সিদ্ধান্ত নিলেন যে, এমন বিজ্ঞাপন দেবেন যা ব্যবসায় খরচ অনেক বাড়িয়ে দেবে কিন্তু ক্রেতাদের উক্ত পণ্য ক্রয়ে উৎসাহিত করবে। বিজ্ঞাপনে খরচ অত্যন্ত বেশি হওয়ায় পণ্য উৎপাদন খরচ বৃদ্ধি পাচ্ছে এবং এ মূল্য বৃদ্ধি কমানোর লক্ষ্যে আপনি মজুরী কমিয়ে দেয়ারও সিদ্ধান্ত নিয়েছেন। এ পরিস্থিতি বিশ্লেষণ করলে দেখা যাবে যে সিদ্ধান্তটি অযৌক্তিক, অগ্রহণযোগ্য, অনভিজ্ঞতা ও অবিবেচনা প্রসূত- যা কোনভাবেই ব্যবসায়ের উদ্দেশ্য অর্জনে সহায়ক হতে পারে না। কাজেই সিদ্ধান্তের ক্ষেত্রে নিম্নলিখিত বিষয়গুলোকে অবশ্যই বিবেচনা করা উচিত-

- ১। গৃহীত সিদ্ধান্তটি ব্যবসায়ের উদ্দেশ্য অর্জনে সহায়ক হতে হবে।
- ২। পূর্বে একই কারণে একই ধরনের সিদ্ধান্ত নেয়া হয়েছে কি না তা দেখতে হবে।
- ৩। সিদ্ধান্তটি হতে হবে বাস্তব এবং যুক্তিযুক্ত।
- ৪। সিদ্ধান্তটি সকল পর্যায়ে গ্রহণযোগ্য হতে হবে।
- ৪। সময় একটি গুরুত্বপূর্ণ বিষয়। সঠিক সময়েই সঠিক সিদ্ধান্ত নিতে হবে। অন্যথায় ব্যর্থতা আসতে পারে। যেমন- শীতের পোশাক বাজারে ছাড়া সিদ্ধান্ত যদি গ্রীষ্মে নেন তাহলে তা সফল হতে পারে না।
- ৫। আপনি খেয়াল করে দেখবেন যে, অনেকেই পরিবর্তনকে গ্রহণ করতে চায় না। নতুন কোন সিদ্ধান্তে পরিবর্তন আসাটাই বেশী স্বাভাবিক। যেমন, কোন আধুনিক প্রযুক্তি গ্রহণ করলে অনেকেই ধারণা করতে পারে, যে ঐ প্রযুক্তি তাদের চাকরীতে হুমকি স্বরূপ। আসলে বিষয়টি যে তা নয় এটা বুঝাতে হবে এবং তাদেরকে পরির্তন গ্রহণের মানসিকতা সৃষ্টির জন্য আত্মী করে তুলতে হবে।
- ৬। সিদ্ধান্তটি হতে হবে নমনীয়। আপনি যে সিদ্ধান্তটি নিলেন তাই বাস্তবায়ন করতে হবে এমন কোন কথা নেই।

পরিবেশ পরিস্থিতিতে সিদ্ধান্তকে সংশোধনও করতে হতে পারে। কিন্তু তা অবশ্যই সময়োপযোগী হতে হবে।

৭। সিদ্ধান্ত গ্রহণে কোন প্রকার আবেগের প্রশ্রয় দেয়া যাবে না।

### পরিকল্পনা কার্যকরকরণ

একটি কারবার প্রতিষ্ঠানে পরিকল্পনার গুরুত্ব কেউ অস্বীকার করতে পারে না। পরিকল্পনা ছাড়া প্রতিষ্ঠানের সফলতার কোন স্থান নেই। কারণ পরিকল্পনা না হলে কেউ জানবেনা তাদের গন্তব্য কোথায়। তারপরও পরিকল্পনায় ব্যর্থতা আসে। পরিকল্পনার অভাবে অনেক প্রতিষ্ঠান ধ্বংস হয়ে গেছে। বাংলাদেশে অনেক শিল্প প্রতিষ্ঠান ব্যর্থ হয়েছে শুধুমাত্র সুষ্ঠু পরিকল্পনার অভাবে। বিশেষ ভাবে রাষ্ট্র পরিচালিত অনেক পাটকল, সুতাকল, চিনিকল ইত্যাদি আজ ধ্বংসের মুখে শুধু পরিকল্পনার অভাবে। কাজেই পরিকল্পনাকে কার্যকর করতে হবে, যেন কোন প্রতিষ্ঠান ব্যর্থ না হয়।

### কার্যকর পরিকল্পনার স্তরসমূহ

এখন দুনিয়াজোড়া প্রতিযোগিতা। এই প্রতিযোগিতার মধ্যেই পরিকল্পনা কার্যকর করার পরিবেশ সৃষ্টি করতে হয়। নিম্নলিখিত উপায়ে তা সম্ভব-

- ১। প্রতিটি ব্যবস্থাপককেই পরিকল্পনা প্রণয়নের বাধাসমূহ দূর করতে হবে এবং পরিকল্পনা প্রণয়নের পরিবেশ সৃষ্টির জন্য চেষ্টা করতে হবে। কাজেই এক্ষেত্রে প্রতিটি স্তর ব্যবস্থাপকদের জন্য লক্ষ্য নির্ধারণ করে দিতে হবে যেন, যে যার স্তরে পরিকল্পনা গ্রহণ করতে পারে।
- ২। পরিকল্পনা উচ্চ স্তরে নেয়া ভাল এবং সে মতে তা নিজে বাহিত হবে। তবে অবশ্যই প্রয়োজনে পরামর্শ হিসাবে কিছু তথ্য নিজে হতে উচ্ছে প্রবাহিত হতে পারে।
- ৩। সংগঠিত পরিকল্পনা প্রণয়ন করতে হবে। অর্থাৎ সাংগঠনিক ভাবে যার যে ক্ষেত্রে পরিকল্পনা প্রণয়ন করার কথা সে তা করবে। যেমন, উৎপাদক ব্যবস্থাপক উৎপাদন সংক্রান্ত, বিপণন ব্যবস্থাপক বিপণন সংক্রান্ত পরিকল্পনা করবে। ফলে কেউ তার দায় দায়িত্ব এড়িয়ে যেতে পারবে না।
- ৪। পরিকল্পনা হবে সুস্পষ্ট, পরিষ্কার এবং নির্দিষ্ট। যদিও কোন কোন ক্ষেত্রে তা সম্পূর্ণরূপে সম্ভব হয় না, তথাপি যতটুকু সম্ভব ততটুকু সুনির্দিষ্ট পরিকল্পনা করা প্রয়োজন। যেমন, উৎপাদন বৃদ্ধি হবে পরিকল্পনাটি সুস্পষ্ট নয়। এটা হওয়া প্রয়োজন- এ বছর গত বছরের মোট উৎপাদনের চাইতে শতকরা ১০ ভাগ উৎপাদন বৃদ্ধি করা হবে।
- ৫। সর্বোপরি উদ্দেশ্য, নীতি, কৌশল ইত্যাদি প্রতিটি স্তরে সঠিকভাবে জানতে হবে যেন পরিকল্পনা প্রণয়ন এবং বাস্তবায়নে কোন অসুবিধা না হয়।

### মানুষ কী কারণে পরিকল্পনায় ব্যর্থ হয়

মানুষের পরিকল্পনায় ব্যর্থ হওয়ার পেছনে অনেক কারণ আছে। আপনি বাংলাদেশের চিত্র, বিশেষ করে দেশের রাস্তাঘাটের দিকে তাকান। দেখতে পাবেন, যে কাজ শেষ হওয়ার কথা এক বছরে তা শেষ হচ্ছে তিন বছরে। যদিও একটি বিভাগ রাস্তা নির্মাণ শেষ করল তো অন্য আরেকটি বিভাগ অন্য কোন কাজের জন্য রাস্তা খুরতে শুরু করে দিল। ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের ক্ষেত্রেও একই অবস্থা বিরাজ করছে। এখন যে সব কারণকে পরিকল্পনায় ব্যর্থতার জন্য দায়ী করা যায় সেগুলো হলো-

- ১। সর্বস্তরেই পরিকল্পনার প্রতি দৃঢ়তার অভাব। যার ফলে সঠিক সময়ে পরিকল্পনা বাস্তবায়িত হচ্ছে না।
- ২। সুষ্ঠু কৌশল উন্নয়ন এবং বাস্তবায়নে ব্যর্থতা। সুষ্ঠু কৌশল না থাকলে পরিকল্পনা ভুল পথে যাবে। যার ফলে এক বছরের কাজ শেষ হচ্ছে তিন বা ততোধিক বছরে।



- ৩। অর্থপূর্ণ উদ্দেশ্যের অভাব। অর্থাৎ উদ্দেশ্য যদি বোধগম্য ও অর্জনযোগ্য না হয় তাহলে পরিকল্পনা ব্যর্থ হবে।
- ৪। পরিকল্পনার আওতা সম্বন্ধে অপরিচ্ছন্ন ধারণা। অনেকেই পরিকল্পনার মধ্যে পরিকল্পনা নির্ণয়ের কৌশল বা স্ট্র্যাটেজী এসব মানে না, যার ফলে পরিকল্পনা ব্যর্থ হন।
- ৫। অভিজ্ঞতার উপর অতিরিক্ত নির্ভরশীলতা অনেক সময় পরিকল্পনায় ব্যর্থতার জন্য দায়ী হতে পারে। কারণ অতীতে কোন পরিকল্পনার ক্ষেত্র বর্তমান ক্ষেত্রের চেয়ে ভিন্ন হতে পারে। কাজেই এক্ষেত্রে অভিজ্ঞতার প্রয়োগ বিপরীত ফল দিতে পারে।
- ৬। অনেক সময়ই উচ্চ ব্যবস্থাপকগণকে বিশ্বাস করেন না এবং নিঃস্বরে পরিকল্পনা প্রণয়নকে উৎসাহিত করেন না। যার ফলে পরিকল্পনা ব্যর্থ হয়।
- ৭। অনেক সময়েই কর্মচারীরা জানেনা কী তাদের কাজ, তাদের কাজের সাথে অন্য কাজের কি সম্পর্ক এবং তাদের কতটুকু সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষমতা ইত্যাদি। যার ফলে পরিকল্পনা ব্যর্থ হয়।

তবে পরিকল্পনার সূচী কার্যকারিতার জন্য উপরোক্ত কারণসমূহের উপস্থিতি দেখা গেলে তা দূর করার জন্য প্রয়োজনীয় ব্যবস্থা গ্রহণ করা যায়।

#### সার-সংক্ষেপ

- \* ব্যবস্থাপনা কার্যাবলীর ভেতর পরিকল্পনা হচ্ছে সর্বপ্রথম ও সর্বপ্রধান কাজ। মূলতঃ পরিকল্পনা হচ্ছে ব্যবস্থাপনার অন্যান্য কার্যাবলীর ভিত্তিস্বরূপ।
- \* আধুনিক ব্যবস্থাপনার জনক হেনরী ফেয়ল সর্বপ্রথম পরিকল্পনাকে ব্যবস্থাপনায় একটি স্বতন্ত্র কার্য হিসেবে স্বীকৃতি প্রদান করেন।
- \* পরিকল্পনা একটি প্রক্রিয়া যা কোন প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য স্থির করে এবং ঐ লক্ষ্য অর্জনের জন্য ভবিষ্যতে করণীয় সবচেয়ে সম্ভাব্য উপযুক্ত কর্মসূচী প্রণয়ন করে।
- \* অধ্যাপক হ্যারল্ড কুঞ্জ পরিকল্পনার মোট আটটি ধাপ বর্ণনা করেন।
- \* পরিকল্পনার ধাপসমূহ সুযোগ-সুবিধা সম্পর্কে সতর্কতার মাধ্যমে আরম্ভ হয় এবং বাজেট করার মাধ্যমে সমাপ্ত হয়।
- \* ব্যবস্থাপনায় পরিকল্পনাকে উহার বৈশিষ্ট্যের ভিত্তিতে তিন ভাগে ভাগ করা যায়, যথাঃ উচ্চক্রমের ভিত্তিতে, সময়ের ভিত্তিতে এবং ব্যবহারের মাত্রার ভিত্তিতে পরিকল্পনা।
- \* উচ্চক্রম ভিত্তিক পরিকল্পনা তিন ধরনের- কৌশলগত, প্রশাসনিক ও কার্যকর পরিকল্পনা।
- \* যেসব পরিকল্পনা একবার গৃহীত হবার পর বারবার ব্যবহৃত হয়, তাকে স্থায়ী পরিকল্পনা বলে।
- \* যেসব পরিকল্পনা শুধুমাত্র একবার বাস্তবায়নের জন্য গৃহীত হয়, তাকে একবার-ব্যবহার্য পরিকল্পনা বলে।
- \* উত্তম পরিকল্পনার উপর ভিত্তি করেই ব্যবস্থাপনার অন্যান্য কাজ সম্পাদিত হয়।
- \* উত্তম পরিকল্পনার অবশ্যই নির্দিষ্ট উদ্দেশ্য থাকতে হবে।
- \* ইহা অবশ্যই সহজবোধ্য, নিরবচ্ছিন্ন, নির্ভুল ও নমনীয় হবে।
- \* এটি অবশ্যই তথ্য নির্ভরশীল হবে।

### রচনামূলক প্রশ্নাবলী

- ১। পরিকল্পনায় সংজ্ঞা দিন। পরিকল্পনার পদক্ষেপসমূহ বর্ণনা করুন।
- ২। পরিকল্পনায় বিভিন্ন প্রকারভেদ বর্ণনা করুন।
- ৩। উত্তম পরিকল্পনার বৈশিষ্ট্যসমূহ বর্ণনা করুন।
- ৪। পরিকল্পনার প্রকৃতি বর্ণনা করুন।
- ৫। পরিকল্পনার গুরুত্ব বা প্রয়োজনীয়তা বর্ণনা করুন।
- ৬। কৌশল, নীতি ও লজিস্টিক্সের মধ্যে কী সম্পর্ক আলোচনা করুন?
- ৭। কৌশল ও নীতির উৎসসমূহ কি কি?
- ৮। সামঞ্জস্যপূর্ণ কৌশল বলতে কি বুঝায়?
- ৯। লজিস্টিক্সের বিভিন্ন পদক্ষেপসমূহ কি কি?
- ১০। একটি উদাহরণের মাধ্যমে সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়াটি আলোচনা করুন।
- ১১। মানুষ কোন্ কোন্ কারণে পরিকল্পনায় ব্যর্থ হয়? এর সমাধানের উপায় কি?

### সংক্ষিপ্ত প্রশ্নাবলী

- ১। পরিকল্পনা কি?
- ২। বিভিন্ন রকম স্থায়ী পরিকল্পনার বর্ণনা দিন।
- ৩। একবার ব্যবহার্য বিভিন্ন পরিকল্পনার বর্ণনা দিন।
- ৪। কৌশল ও লজিস্টিক্স-এর তুলনা করুন।
- ৫। কৌশল ও লজিস্টিক্স বলতে কি বোঝেন?
- ৬। “সিদ্ধান্ত গ্রহণ ব্যবস্থাপকের একটি প্রাথমিক কাজ”- মন্তব্য করুন।
- ৭। সিদ্ধান্ত গ্রহণের সীমাবদ্ধত কি কি? ৭টি সীমাবদ্ধতা লিখুন।
- ৮। সিদ্ধান্ত গ্রহণের ৫টি বিবেচ্য বিষয় লিখুন।