


# কার্য সম্পাদন ব্যবস্থাপনা কৌশল

## Performance Management Strategy



সাধারণভাবে বলতে গেলে কার্য সম্পাদন হলো অর্জিত ফলাফলের হিসাব বা রেকর্ড। এটি হলো এমন কিছু যা ব্যক্তি পিছনে ফেলে এসেছে এবং যা উদ্দেশ্যের সাথে বেঁচে থাকে। আবার, কার্য সম্পাদনকে আচরণ হিসেবে আখ্যা দেয়া হয়েছে। যেভাবে প্রতিষ্ঠান, দল ও ব্যক্তি কার্য সম্পাদন করে। কার্য সম্পাদন ব্যবস্থাপনা হলো কতগুলো উপাদানের মধ্যে সংযোগ সাধন যার মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের মূল লক্ষ্যার্জন করা হয়, উপাদানগুলো হলো- উদ্দেশ্য নির্ধারণ পদ্ধতি, সম্পাদিত কার্য মূল্যায়ন পদ্ধতি, বিভিন্ন পরিশোধ সিস্টেম উন্নয়ন, পেশাগত উন্নয়ন প্রভৃতি। অন্যদিকে, কার্য সম্পাদন ব্যবস্থাপনা হলো কৌশলগত কাজ। কারণ এটি ব্যক্তিকে উদ্দেশ্যকে ব্যবসায়িক উদ্দেশ্যের সাথে সংযোগ সাধন করে এবং এটি সমন্বয়কারী ও একত্রে কার্যসম্পাদনকারীও। কারণ এটি মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার বিভিন্ন দিকের সমন্বয় সাধন করে। সুতরাং একজন ব্যবস্থাপককে কার্য সম্পাদন ব্যবস্থাপনা সম্পর্কে ধারণা অর্জন করতে হবে স্পষ্টভাবে। আলোচিত অধ্যায়ে কার্য সম্পাদন ব্যবস্থাপনা সম্পর্কে বিস্তারিত আলোচনা করা হয়েছে।

 ইউনিট সমাপ্তির সময়	ইউনিট সমাপ্তির সর্বোচ্চ সময় ২ সপ্তাহ
<b>এ ইউনিটের পাঠসমূহ</b>	
পাঠ-১০.১: কার্য সম্পাদন ও কার্য সম্পাদন ব্যবস্থাপনা কী? কার্য সম্পাদন ব্যবস্থাপনার বৈশিষ্ট্য, উদ্দেশ্য	
পাঠ-১০.২: কার্য সম্পাদন ব্যবস্থাপনা নীতি, কৌশলগত পরিকল্পনা কী, এটি প্রণয়নের পদক্ষেপসমূহ, কৌশলগত পরিকল্পনার উদ্দেশ্য ও গুরুত্ব।	
পাঠ-১০.৩: কৌশলগত পরিকল্পনা ও কার্য সম্পাদন ব্যবস্থাপনার মধ্যে সংযুক্তকরণ প্রক্রিয়া, কার্য সম্পাদন পরীক্ষা।	
পাঠ-১০.৪: কার্য সম্পাদন পরীক্ষণের ক্ষেত্রসমূহ, বিবেচ্য বিষয়সমূহ, উদ্দেশ্যসমূহ; গুরুত্ব।	
পাঠ-১০.৫: কার্য সম্পাদন পরীক্ষণ প্রক্রিয়া, কার্য সম্পাদন ব্যবস্থাপনা কেন অকৃতকার্য হয়?	

## পাঠ-১০.১

## কার্য সম্পাদন ও কার্য সম্পাদন ব্যবস্থাপনা কী? কার্য সম্পাদন ব্যবস্থাপনার বৈশিষ্ট্য, উদ্দেশ্য What is Performance & Performance Management, Features of Performance Management, Objectives of Performance Management



### উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি

- কার্য সম্পাদন ও কার্য সম্পাদন ব্যবস্থাপনা কী তা জানতে পারবেন।
- কার্য সম্পাদন ব্যবস্থাপনার বৈশিষ্ট্য সম্পর্কে বর্ণনা করতে পারবেন।
- কার্য সম্পাদন ব্যবস্থাপনার উদ্দেশ্য সম্পর্কে লিখতে পারবেন।

### কার্য সম্পাদন ব্যবস্থাপনা: মৌলিক ধারণা

#### Performance Management: Basic Concepts

কার্য সম্পাদন ব্যবস্থাপনা কী তা জানার পূর্বে কার্য সম্পাদন কী তা জানতে হবে। সাধারণভাবে বলতে গেলে কার্য সম্পাদন হলো অর্জিত ফলাফলের হিসাব বা রেকর্ড। কার্য সম্পাদন হলো এমন কিছু যা ব্যক্তি পিছনে ফেলে এসেছে এবং যা উদ্দেশ্যের সাথে বেঁচে থাকে।

Kane, Ross, Spina ও Johnson- এর মতে, “কার্য সম্পাদনকে বলা যেতে পারে কর্মীর কাজের ফল কারণ তারা অর্থনৈতিক অবদান, ক্রেতা সন্তুষ্টি ও প্রতিষ্ঠানের কৌশলগত লক্ষ্যের সাথে শক্তিশালী সংযোগ তৈরি করে।” (Performance should be defined as the outcomes of work because they provide the strongest linkage to the strategic goals of the organization, customer satisfaction and economic contributions.)

অন্যদিকে, কার্য সম্পাদনকে ‘আচরণ’ হিসেবে আখ্যা দেয়া হয়েছে- যেভাবে প্রতিষ্ঠান, দল এবং ব্যক্তি কার্য সম্পাদন করে। কার্য সম্পাদনের সবচেয়ে কার্যকর সংজ্ঞা দিয়েছেন Brumbranch। তিনি বলেন, “কার্য সম্পাদন হলো- আচরণ ও ফলাফল উভয়ই। কার্য সম্পাদনকারীর নিকট থেকে আচরণ আসে এবং তার চিন্তা থেকে কার্য এবং কার্য সম্পাদনে রূপান্তরিত হয়। ফলাফল শুধু যন্ত্রের জন্য নয়, আচরণের জন্যও হয়।” (“Performance as both behavior and results. Behaviors emanate from the performer and transform performance from abstraction to action. Not just the instruments for results, behaviors are also outcomes.”)

এখন দেখা যাক কার্য সম্পাদন ব্যবস্থাপনা বলতে কী বুঝায়। সাম্প্রতিক সময়ে মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার উন্নয়নের ক্ষেত্রে কার্য সম্পাদন ব্যবস্থাপনা হলো সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণ ও অনুকূল উন্নয়ন। কার্য সম্পাদন ব্যবস্থাপনা হলো কতগুলো উপাদানের মধ্যে সংযোগসাধন যার মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের মূল লক্ষ্যার্জন করা হয়, উপাদানগুলো হলো- উদ্দেশ্য নির্ধারণ পদ্ধতি, সম্পাদিত কার্য মূল্যায়ন পদ্ধতি, বিভিন্ন পরিশোধ সিস্টেম উন্নয়ন, পেশাগত উন্নয়ন প্রভৃতি।

কার্য সম্পাদন ব্যবস্থাপনা হলো কৌশলগত (Strategic)। কারণ এটি ব্যক্তি উদ্দেশ্যকে ব্যবসায়িক উদ্দেশ্যের সাথে সংযোগ সাধন করে এবং এটি সমন্বয়সাধনকারী ও একত্রে কার্য সম্পাদনকারী (integrated)। কারণ এটি মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার বিভিন্ন দিকের সমন্বয়সাধন করে। একটি কাজ সফলভাবে হয়ে গেলে কার্য সম্পাদন ব্যবস্থাপনা উহা প্রতিষ্ঠানের পূর্ব নির্ধারিত ব্যবসায় কৌশল ও উদ্দেশ্যের আলোকে ব্যক্তিক ও প্রাতিষ্ঠানিক উভয় দিকেই মূল্যায়ন করে ও যথাযথ উন্নয়ন সাধন করে। আদর্শগতভাবে এটি কর্মীদের কার্য সম্পাদনের মাধ্যমে বর্তমানে প্রতিষ্ঠানের ব্যবসায় পরিচালনার ভিত্তি তৈরি করে ও ভবিষ্যতের জন্য উন্নয়ন সাধন করে। এ কারণে কার্য সম্পাদন ব্যবস্থাপনার প্রতি উচ্চ ব্যবস্থাপনা থেকে শুরু করে সকল কর্মীদের বিশেষ নজর দিতে হবে।

কার্য সম্পাদন ব্যবস্থাপনা পদ্ধতিতে কর্মীদেরকে জানিয়ে দেয়া হয় যে, প্রতিষ্ঠান তাদের নিকট কী প্রত্যাশা করে এবং কীভাবে তাঁরা সবচেয়ে ভাল কাজ প্রতিষ্ঠানকে উপহার দিতে পারবে। ভাল কাজের জন্য তাঁরা কী সুবিধা পাবে তাও তাঁরা জানতে পারে। ফলে কর্মীরা নিজেদেরকে প্রতিষ্ঠানের একজন মনে করতে পারে এবং উৎসাহের সাথে কাজ-কর্ম সম্পাদন করতে সর্বোত্তমভাবে চেষ্টা করে।

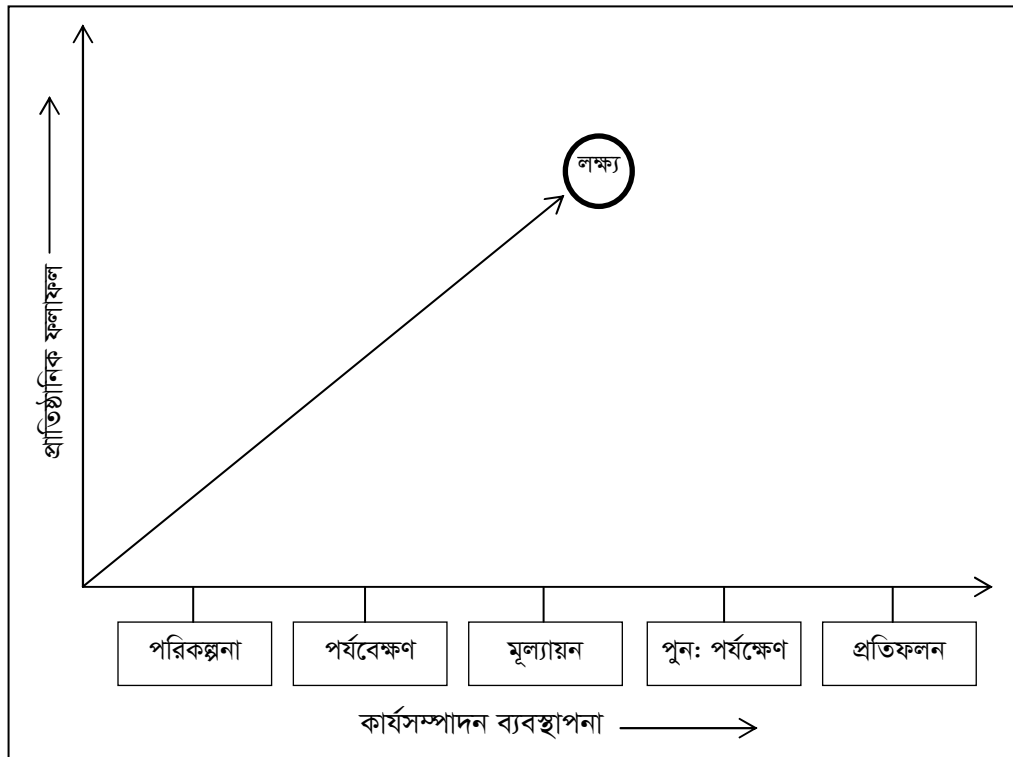
Herman Aguinis- এর মতে, “কার্য সম্পাদন ব্যবস্থাপনা হলো ব্যক্তি ও দলের সম্পাদিত কার্যের চিহ্নিতকরণ, পরিমাপ ও উন্নয়ন সাধন এবং প্রতিষ্ঠানের কৌশলগত লক্ষ্যের সাথে সংযোগসাধনের একটি চলমান প্রক্রিয়া। (Performance management is a continuous process of identifying, measuring and developing the performance of individuals and teams and aligning performance with the strategic goals of the organization.)

Ronnie Malcom- এর মতে, “কার্যসম্পাদন ব্যবস্থাপনা হলো- ব্যক্তির কার্য সম্পাদন পরিচালনার পদ্ধতিগত ও পরিকল্পিত পদ্ধতি যা ব্যক্তিক উন্নয়ন ও প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যের প্রতি অবদান রাখার নিশ্চিততা দেয়।” (Performance management may be defined as a planned and systematic approach to managing the performance of individuals ensuring their personal development and contribution towards organizational goals.)

উপরিউক্ত আলোচনা থেকে কার্যসম্পাদন ব্যবস্থাপনার কতিপয় বৈশিষ্ট্য পরিলক্ষিত হয়:

- (i) এটি একটি চলমান প্রক্রিয়া;
- (ii) এটি কার্যসম্পাদনের নিয়ামক সংজ্ঞায়িত ও প্রতিষ্ঠা করে;
- (iii) এটি প্রনোদনা, অঙ্গীকার ও যোগ্যতার উন্নয়নসাধন করে ও প্রয়োগ করে;
- (v) এটি কর্মীদের ও প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নে কাজ করে;
- (vi) এটি নির্ধারিত উদ্দেশ্যের আলোকে প্রকৃত সম্পাদিত কাজের তুলনা করে এবং প্রতিক্রিয়া ব্যক্ত করে।

সুতরাং বলা যায় যে, কার্যসম্পাদন ব্যবস্থাপনা হলো প্রতিষ্ঠানের পূর্ব নির্ধারিত ও অনুধাবিত লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য অর্জনের জন্য প্রতিষ্ঠান ও এর ব্যবসায় প্রক্রিয়ার কার্যসম্পাদন পরিচালনার প্রক্রিয়া ও পদ্ধতি। নিচে চিত্রের মাধ্যমে কার্যসম্পাদন ব্যবস্থাপনা উপস্থাপন করা হলো:



চিত্র : কার্যসম্পাদন ব্যবস্থাপনার সংক্ষিপ্তরূপ।

## কার্যসম্পাদন ব্যবস্থাপনার বৈশিষ্ট্য

### Features of Performance Management

কার্যসম্পাদন ব্যবস্থাপনার কতিপয় গুরুত্বপূর্ণ বৈশিষ্ট্য নিচে তুলে ধরা হলো:

১. **চলমান প্রক্রিয়া (Continuous Process)** : কার্যসম্পাদন ব্যবস্থাপনা হলো একটি চলমান প্রক্রিয়া যা কখনোই শেষ হবে না। লক্ষ্য নির্ধারণ, কার্যসম্পাদন পর্যবেক্ষণ, প্রশিক্ষণ ও পরামর্শ প্রদান, উন্নয়নের প্রয়োজনীয়তা চিহ্নিতকরণ এবং প্রতিক্রিয়া বা প্রতিফলন জানানো প্রভৃতি হলো চলমান কার্যক্রম।
২. **কৌশলগত প্রক্রিয়া (Strategic Process)** : এক্ষেত্রে প্রতিষ্ঠান কর্মরত কর্মীদের ব্যক্তিগত লক্ষ্যের সাথে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যের একটি সংযোগসাধন করা হয়। এতে কর্মীরা প্রতিষ্ঠানকে নিজের মনে করতে পারে।
৩. **সমন্বিত পদ্ধতি (Integrated Approach)** : কার্যসম্পাদন ব্যবস্থাপনা চারটি দৃষ্টিকোণ থেকে সমন্বিত প্রক্রিয়া, যেমন-
  - (i) খাড়াখাড়া সমন্বয় (Vertical integration) : কর্মীদের ব্যক্তিক ও দলগত উদ্দেশ্যের সাথে ব্যবসায়ের উদ্দেশ্যের সংযোগ সাধন।
  - (ii) কার্যিক সমন্বয় (Function integration) : ব্যবসায়ের বিভিন্ন অংশের কার্যের মধ্যে কৌশলগত সমন্বয়সাধন করা হয় এ পর্যায়ে।
  - (iii) মানব সম্পদ সমন্বয় (HR integration) : মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার বিভিন্ন দিকের মধ্যে সংযোগসাধন, বিশেষ করে সাংগঠনিক উন্নয়ন ও মানব সম্পদ উন্নয়ন পুরস্কার, ব্যবস্থাপনা ও কর্মীদের মধ্যে সহাবস্থান নিশ্চিতকরণ প্রভৃতি।
  - (iv) ব্যক্তিক প্রয়োজনের সাথে প্রতিষ্ঠানের প্রয়োজনের যতদূর সম্ভব সংযোগসাধন করণ।
৪. **কার্যসম্পাদন উন্নয়ন (Performance Improvement)** : ভালভাবে কার্য সম্পাদন এবং প্রতিষ্ঠানিক, দলগত ও ব্যক্তিক ফলপ্রসূতা অর্জনের ক্ষেত্রে ব্যক্তি ও দলকে সক্ষম করে তোলতে সমর্থন ও দিক নির্দেশনা দেয়া কার্যসম্পাদন ব্যবস্থাপনার অন্যতম বৈশিষ্ট্য।
৫. **উন্নয়ন সংশ্লিষ্টতা (Concerned with Development)** : কার্য সম্পাদন ব্যবস্থাপনার সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণ কাজ হলো- কার্য সম্পাদন উন্নয়নে ব্যক্তি ও দলের সক্ষমতার উন্নয়ন সাধন করা। সার্বক্ষণিক উন্নয়ন কার্যক্রম ব্যতীত কার্যসম্পাদন উন্নয়ন সম্ভব নয়। তাই প্রতিষ্ঠানের ও একই সাথে ব্যক্তি ও দলের প্রতিযোগিতা মোকাবিলার সক্ষমতা বাড়াতে হবে।

## কার্যসম্পাদন ব্যবস্থাপনার উদ্দেশ্যসমূহ

### Objectives of Performance Management

কার্যসম্পাদন ব্যবস্থাপনা হলো বাজারে প্রতিষ্ঠানের প্রতিযোগিতা সক্ষমতা বৃদ্ধি করার প্রধান সাংগঠনিক কৌশল। এটি প্রতিষ্ঠানের নিচে উল্লিখিত উদ্দেশ্যসমূহ অর্জনের প্রয়াস চালায়:


১. প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য নির্ধারণের কৌশল ঠিক করা এবং কীভাবে তা অর্জন করা যায় তার পরিকল্পনা করা।
২. পরিকল্পনানুযায়ী বাস্তবে কৌশলকে প্রয়োগ করা হচ্ছে কিনা তা পরীক্ষার মাধ্যমে কৌশল বাস্তবায়ন প্রক্রিয়া পরিচালনা করা।
৩. বর্ণিত কৌশলের বিষয়বস্তু যে সঠিক ও এগুলোর বাস্তবায়ন জরুরি তার ওপর আলোকপাত করা।
৪. কর্মীদের লক্ষ্যের সাথে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যের সংযোগসাধনপূর্বক কর্মীদেরকে প্রেষণাদানের মাধ্যমে সবচেয়ে ভাল কার্য সম্পাদন অর্জন করা ও তা দীর্ঘস্থায়ী করা।
৫. প্রত্যাশিত কার্যসম্পাদনের ফলাফল অর্জিত হচ্ছে কিনা তা পর্যবেক্ষণ করা।

৬. আপোষহীন বিষয়সমূহ সম্পর্কে নিশ্চিত হওয়া যে, প্রতিষ্ঠান টিকে থাকার জন্য প্রয়োজনীয় ন্যূনতম মান অর্জন করতে সক্ষম হচ্ছে।
৭. প্রতিষ্ঠান প্রতিটি কর্মীর নিকট থেকে কি ধরনের কাজ প্রত্যাশা করে, তা যথাযথভাবে যোগাযোগ করা বা তাদের নিকট পৌঁছে দেয়া।
৮. বাইরের সুবিধাভোগীদের সাথে যোগাযোগ রক্ষা করা।
৯. প্রত্যাশিত লক্ষ্যের বিপরীতে কর্মী নিজে, তাঁর দল এবং প্রতিষ্ঠান সার্বিকভাবে কীভাবে কতটুকু কার্যসম্পাদন করছে, সে সম্পর্কে প্রতিফলন বা প্রতিক্রিয়া জানানোর ব্যবস্থা করা।
১০. প্রাতিষ্ঠানিক উদ্দেশ্য ও কৌশলের আলোকে কর্মীদের আচরণ মূল্যায়ন করা ও পুরস্কার প্রদান করা যাতে কাজের প্রতি তাদের মনোযোগ আকৃষ্ট হয়।
১১. বিভিন্ন প্রতিষ্ঠান, যন্ত্রপাতি, বিভাগ, দল ও ব্যক্তির কার্যসম্পাদনের আলোকে গুণগতমান নির্ধারণ করা।
১২. কর্মীদের চিন্তা, কার্য ও ফলাফল বিবেচনাপূর্বক একটি গতিশীল কার্য সংস্কৃতি ও পরিবেশ উন্নয়ন করা।
১৩. কার্যসম্পাদনের উপাত্তসহ ব্যবস্থাকীয় সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়া সকলকে অবহিতকরণ।
১৪. প্রতিষ্ঠানকে ন্যায় ও উদ্দেশ্যগতভাবে এগিয়ে নেয়ার লক্ষ্যে কর্মীদের মধ্যে লুকায়িত মেধাকে জাগিয়ে তোলা ও পরিচর্যা করা যাতে প্রতিষ্ঠানের সকলেই উন্নয়ন ও শিক্ষা গ্রহণে আগ্রহী হয়।
১৫. কর্মীদেরকে ক্ষমতায়ন করা যেন তাঁদের কার্য সম্পাদনের নিয়ামক তাঁরাই ঠিক করতে পারে যাতে প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্যার্জনই হবে তাঁদের মূল লক্ষ্য।

পরিশেষে কার্যসম্পাদন ব্যবস্থাপনার উদ্দেশ্য সমূহকে সংক্ষেপে তিনটি ধারায় বিভক্ত করা যায়। যেমন-

- (i) কৌশলগত- যেখানে কৌশল নির্ধারণ, পরিচালনা, বাস্তবায়ন ও প্রতিদ্বন্দ্বিতাপূর্ণ ধারণাসমূহ অন্তর্ভুক্ত থাকে।
- (ii) যোগাযোগ- যেখানে কর্মীদের নির্দেশনা, কার্য প্রতিক্রিয়া, মান নির্ধারণ ও যাচাইকরণ প্রভৃতি অন্তর্ভুক্ত থাকে।
- (iii) প্রণোদনা- কর্মীদের আচরণ, কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন ও পুরস্কার প্রদানের ব্যবস্থা, সার্বক্ষণিক উন্নয়ন ও শিক্ষা গ্রহণে উৎসাহিতকরণ প্রভৃতি অন্তর্ভুক্ত থাকে।

<b>শিক্ষার্থীর কাজ :</b>	শিক্ষার্থীরা কার্য সম্পাদন ও কার্য সম্পাদন ও কার্য সম্পাদন ব্যবস্থাপনার সংজ্ঞা, বৈশিষ্ট্য ও উদ্দেশ্য সম্পর্কে খাতায় লিখবেন।
--------------------------	--

 <b>সারসংক্ষেপ:</b>
সাধারণভাবে বলতে গেলে কার্য সম্পাদন হলো অর্জিত ফলাফলের হিসাব বা রেকর্ড। এটি হলো এমন কিছু যা ব্যক্তি পিছনে ফেলে এসেছে এবং যা উদ্দেশ্যের সাথে বেঁচে থাকে। আবার, কার্য সম্পাদনকে আচরণ হিসেবে আখ্যা দেয়া হয়েছে। যেভাবে প্রতিষ্ঠান, দল ও ব্যক্তি কার্য সম্পাদন করে। কার্য সম্পাদন ব্যবস্থাপনা হলো কতকগুলো উপাদানের মধ্যে সংযোগ সাধন যার মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের মূল লক্ষ্যার্জন করা হয়, উপাদানগুলো হলো- উদ্দেশ্য নির্ধারণ পদ্ধতি, সম্পাদিত কার্য মূল্যায়ন পদ্ধতি, বিভিন্ন পরিশোধ সিস্টেম উন্নয়ন, পেশাগত উন্নয়ন প্রভৃতি। কার্য সম্পাদন ব্যবস্থাপনার কতিপয় বৈশিষ্ট্য রয়েছে, যেমন- এটি একটি চলমান প্রক্রিয়া, একটি কৌশলগত প্রক্রিয়া অর্থাৎ এক্ষেত্রে ব্যক্তিক লক্ষ্যের সাথে প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্যের সংযোগসাধন করা হয়। এক্ষেত্রে ব্যক্তি ও দলের সক্ষমতার উন্নয়ন সাধন করা যায়। কার্য সম্পাদন ব্যবস্থাপনার বহুবিধ উদ্দেশ্য রয়েছে। যেমন- প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য নির্ধারণের কৌশল ঠিক করা এবং কীভাবে তা অর্জন করা যায় তার পরিকল্পনা করা।

## পাঠ-১০.২

কার্য সম্পাদন ব্যবস্থাপনা নীতি, কৌশলগত পরিকল্পনা কী; এটি প্রণয়নের পদক্ষেপসমূহ, কৌশলগত পরিকল্পনার উদ্দেশ্য ও গুরুত্ব

**Principles of Performance Management, What is Strategic Planning?Steps of Strategic Planning, Objectives of Strategic Planning& Importance**



## উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি

- কার্য সম্পাদন ব্যবস্থাপনা নীতি সম্পর্কে জানতে পারবেন।
- কৌশলগত পরিকল্পনা কী তা ব্যাখ্যা করতে পারবেন।
- এটি প্রণয়নের পদক্ষেপসমূহ বর্ণনা করতে পারবেন।
- কৌশলগত পরিকল্পনার উদ্দেশ্য ও গুরুত্ব সম্পর্কে বিবরণ দিতে পারবেন।

## কার্যসম্পাদন ব্যবস্থাপনা নীতি

**Principles of Performance Management**

কার্য সম্পাদন ব্যবস্থাপনার প্রধান প্রধান নীতিমালা নিম্নরূপ :

১. প্রাতিষ্ঠানিক উদ্দেশ্যকে কার্য ইউনিট, বিভাগ, দল ও ব্যক্তিক লক্ষ্যে ভাগ করে দেয়া।
২. এটি প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য ও উদ্দেশ্যকে সকল ব্যবস্থাপক ও কর্মীদের নিকট স্পষ্ট করে তোলে।
৩. এটি ব্যক্তিক, দলগত ও প্রাতিষ্ঠানিক কার্য সম্পাদন উন্নয়নের একটি চলমান ও সমন্বিত প্রক্রিয়া।
৪. এটি প্রত্যাশিত কার্যসম্পাদনে ব্যক্তি, দল ও প্রাতিষ্ঠানিক অঙ্গীকার আদায়ের চেষ্টা করে।
৫. কার্য সম্পাদন উন্নয়নের সুযোগ সৃষ্টির জন্য ব্যক্তিক কর্মীদেরকে ক্ষমতায়ন করা।
৬. এটি দ্বিমুখী যোগাযোগ ব্যবস্থার উন্নয়ন করে যাতে স্বচ্ছতা, পারস্পারিকতা, বিশ্বাস, যোগ্যতা, সম্মান প্রভৃতির প্রাতিষ্ঠানিক মূল্যায়ন হয় এমন প্রাতিষ্ঠানিক সংস্কৃতি গড়ে তোলা যায়।
৭. এটি নিয়মিত প্রতিফলন বা প্রতিক্রিয়া ব্যক্ত করার সিস্টেম চালু করে যেখানে কর্মীদের আচরণ ও কার্য অনুকূল পুনঃশক্তি প্রয়োগ করা যায়।
৮. এটি একটি সুন্দর ও স্বাস্থ্যসম্মত কার্য পরিবেশ প্রদান করে যাতে যৌথভাবে কার্যসম্পাদনের নিয়মগুলো নির্ধারণ করা যায় এবং সে অনুযায়ী কর্মীদের দ্বারা সম্পাদিত কার্য মূল্যায়ন করা যায়, তা নিশ্চিত করে।
৯. এটি ফলপ্রসূ ব্যবস্থাপকীয় কার্যসম্পাদনের পথে বাধাসমূহ দূর করার জন্য একটি ফলপ্রসূ বাহ্যিক পরিবেশের ব্যবস্থাপনা নিশ্চিত করে।
১০. এটি আর্থিক পুরস্কার প্রশাসনের চেয়ে উন্নয়নমূলক হাতিয়ার হিসেবে কাজ করে।

## কৌশলগত পরিকল্পনা কী?

**What is Strategic Planning?**

প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য ও লক্ষ্য নির্ধারণ, নীতি নির্ধারণ ও রণনীতি নির্ধারণের সাথে সম্পর্কযুক্ত পরিকল্পনাকে রণনীতি পরিকল্পনা বলা হয়। এ ধরনের পরিকল্পনা প্রণয়নের উদ্দেশ্য অত্যন্ত সুদূর প্রসারী হয় এবং কারবারের অব্যাহত প্রবৃদ্ধিমূলক গতি ও মুনাফার ত্রুমাগত উন্নয়ন নিশ্চিত করার জন্য গৃহীত হয়। তাই এ নীতির প্রধান বিষয়বস্তু হলো নতুন পণ্য উৎপাদন, প্রচলিত পণ্যের আধুনিকীকরণ, বাজার সম্প্রসারণ, বাজার বিভাজিকরণ, উৎপাদন বৃদ্ধির সাথে উৎপাদন লক্ষ্যের সামঞ্জস্যতা বিধান ইত্যাদি। বিষয়গত পর্যালোচনার ভিত্তিতে প্রয়োজনীয় কর্মসূচি প্রণয়ন করাও রণনীতি পরিকল্পনার আওতাভুক্ত হয়।

অন্যভাবে বলা যায় যে, সকল বিষয় প্রতিষ্ঠানের প্রধান নীতি ও কর্মসূচি বাস্তবায়নের জন্য অপরিহার্য সে সব বিষয়ের কর্মসূচি প্রণয়ন করাকে রণনীতি পরিকল্পনা বলে। যে সকল বিষয় রণনীতি পরিকল্পনার আওতাভুক্ত হয়ে থাকে সেগুলো হল: মুনাফা, ব্যয়, উৎপাদন, বিপন্ন, কর্মী ব্যবস্থাপনা, উৎপাদন ক্ষমতা, প্রযুক্তিক ক্ষমতা, গবেষণা, উন্নয়ন ইত্যাদি। এটি একটি দীর্ঘ মেয়াদি পরিকল্পনা যা নির্বাহী কর্তৃক প্রণীত হয়। এটি প্রতিষ্ঠানের বাহ্যিক ও অভ্যন্তরীণ পরিবেশে বর্তমান সুযোগ সুবিধা ও সম্ভাব্য ঝুঁকিসমূহ বিবেচনাপূর্বক প্রণয়ন করা হয়।

**Gibson ও Others** এর মতে, *Strategic planning include all the activities which lead to the development of a certain organizational mission, organizational objectives and appropriate strategy to the achieve objectives for the entire organization.* অর্থাৎ “কৌশলগত পরিকল্পনা সেই সকল কার্যাবলি অন্তর্ভুক্ত করে যা নির্দিষ্ট সাংগঠনিক মিশন, সাংগঠনিক উদ্দেশ্য এবং যথাযথ কৌশল উন্নয়ন করে যাতে সমগ্র প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য অর্জন করা যায়।

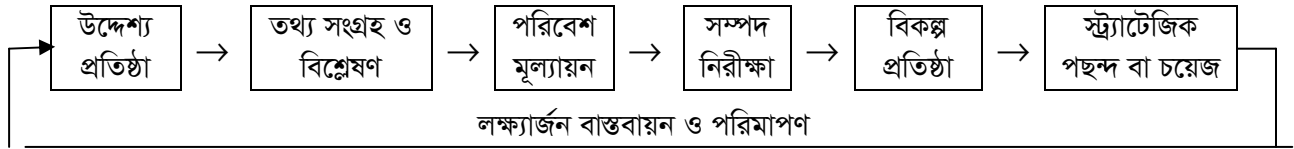
**G. R. Terry** বলেন, “স্ট্র্যাটেজিক পরিকল্পনা ভবিষ্যৎ সম্পর্কে কোনো পূর্বসংকেত দেয় না। কিন্তু এটি ব্যবস্থাপককে আকস্মিক কোনো ঘটনা মোকাবিলা করতে সাহায্য করে, ভুল-ত্রুটি সংশোধনে সুবিধা প্রদান করে সঠিক সময়ে সঠিক কাজটি করতে সহায়তা করে এবং পরিকল্পিত ভবিষ্যতের জন্য কি করতে হবে তার প্রতি ইঙ্গিত প্রদান করে।”

পরিশেষে বলা যায়, রণনীতি পরিকল্পনা হল উদ্দেশ্য নির্ধারণ, নীতি নির্ধারণ, রণনীতি নির্ধারণ ইত্যাদির সাথে সম্পর্কযুক্ত এবং উচ্চ প্রশাসন কর্তৃক প্রণীত দীর্ঘমেয়াদি পরিকল্পনা।

## কৌশলিক বা স্ট্র্যাটেজিক পরিকল্পনার পদক্ষেপ

### Steps of Strategic Planning

দীর্ঘমেয়াদে প্রতিষ্ঠানের পারিপার্শ্বিক অবস্থা বিবেচনা সাপেক্ষে যে পরিকল্পনা প্রণয়ন করা হয়, তাই স্ট্র্যাটেজিক পরিকল্পনা। এ পরিকল্পনা ছয়টি পদক্ষেপ নিয়ে গঠিত হয় যা নিম্নের চিত্রে উপস্থাপন করা হল:



চিত্র: কৌশলিক বা স্ট্র্যাটেজিক পরিকল্পনা

নিম্নে চিত্রে প্রদর্শিত প্রতিটি পদক্ষেপের বর্ণনা দেয়া হলো:

১। **উদ্দেশ্য প্রতিষ্ঠা:** উদ্দেশ্য নির্ধারণ করা প্রতিটি প্রতিষ্ঠানের প্রথম কাজ। অর্থাৎ কী উদ্দেশ্যে প্রতিষ্ঠানটি পরিচালিত হবে, পরিকল্পনা প্রণয়ন করবে তা যথাযথভাবে নির্ধারণ করতে হবে। কারণ এ উদ্দেশ্যকে সামনে রেখেই প্রতিষ্ঠানের সমগ্র কার্যক্রম পরিচালিত হয়। স্ট্র্যাটেজিক পরিকল্পনা প্রণয়নের পূর্বে প্রতিষ্ঠানের সার্বিক লক্ষ্য ও উদ্দেশ্যকে বিশ্লেষণ করা হয় প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্যের গুরুত্বানুযায়ী স্ট্র্যাটেজিক পরিকল্পনার মাধ্যমে অনুকূল প্রতিরক্ষামূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করা হয়।

২। **তথ্য সংগ্রহ ও বিশ্লেষণ:** সঠিকভাবে স্ট্র্যাটেজিক পরিকল্পনা প্রণয়নের জন্য সংশ্লিষ্ট উৎস হতে তথ্য সংগ্রহ করতে সেগুলো যথাযথভাবে বিশ্লেষণ করতে হবে। এ ক্ষেত্রে সঠিক উৎস হতে সঠিক তথ্য সংগ্রহ করা একান্ত আবশ্যিক যা পরিকল্পনাকে ফলপ্রসূ করে তুলবে। বিক্রয় সেবা, ব্যয়, মজুত মাল, বাজারে অবস্থা, উৎপাদনের মান, কাঁচামাল সরবরাহের lead-time, কর্মীদের আসা যাওয়া, নগদ প্রবাহ ইত্যাদি ক্ষেত্রে সঠিক গতিপ্রবাহ নির্ণয় করা স্ট্র্যাটেজিক পরিকল্পনার জন্য অতীব গুরুত্বপূর্ণ। সঠিক তথ্য সংগ্রহ ও বিশ্লেষণের মাধ্যমেই গতিপ্রবাহ সঠিকভাবে নির্ণয় করা যায়।

৩। **পরিবেশ মূল্যায়ন:** স্ট্র্যাটেজিক পরিকল্পনা প্রণয়নের পূর্বে প্রতিষ্ঠানের বাহ্যিক পরিবেশকে মূল্যায়ন করতে হবে। বাহ্যিক পরিবেশের উপাদানগুলোর মধ্যে রয়েছে প্রতিযোগিতা, প্রযুক্তিগত পরিবর্তনশীলতা, সামাজিক অবস্থা, রাজনৈতিক ও অর্থনৈতিক পরিস্থিতি ইত্যাদি। প্রতিষ্ঠানকে বাজারে অন্যান্য প্রতিষ্ঠানের তুলনায় নিজের অবস্থান সম্পর্কে ধারণা অর্জন করতে হবে। এরপর প্রযুক্তিগত পরিবর্তনশীলতা সম্পর্কে জানতে হবে। প্রযুক্তি প্রতিনিয়ত পরিবর্তনশীল। তাই প্রতিযোগিতায় টিকতে হলে এ সম্পর্কে ধারণা নিতে হবে।



কোনো প্রতিষ্ঠান সমাজের উর্ধ্বে নয়। তাই প্রতিষ্ঠানের দীর্ঘমেয়াদি পরিকল্পনা প্রণয়নের পূর্বে সামাজিক প্রতিক্রিয়া বিবেচনা করতে হবে। পরিকল্পনা প্রণয়নে সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণ ও প্রভাবিত উপাদান হচ্ছে রাজনৈতিক ও অর্থনৈতিক অবস্থা। পরিকল্পনা প্রণয়নে এগুলো অবশ্যই বিবেচনা করতে হবে।

৪। **সম্পদ নিরীক্ষা:** সম্পদ নিরীক্ষা বলতে বুঝায় যে, প্রতিষ্ঠানে বর্তমানে কী ধরনের ও কী পরিমাণ সম্পদ রয়েছে তা পর্যবেক্ষণ করা। কারণ স্ট্র্যাটেজিক পরিকল্পনা প্রণয়ন ও তা বাস্তবায়নে যে সকল সম্পদের প্রয়োজন তা অবশ্যই বিবেচনা করতে হবে যে ঐ সকল সম্পদ প্রতিষ্ঠানে পর্যাপ্ত পরিমাণ রয়েছে কি না। কারণ শুধু পরিকল্পনা প্রণয়ন করলেই চলবে না, তা বাস্তবায়নও দরকার। তাছাড়া, প্রয়োজনীয় সম্পদ ব্যতীত সুষ্ঠু পরিকল্পনা প্রণয়ন করাও দুস্কর। তাই পরিকল্পনার কাজে হাত দেয়ার পূর্বে প্রতিষ্ঠানের সম্পদ সম্পর্কে সম্যক ধারণা অর্জন করতে হবে। যে পদ্ধতিতে এ ধারণা অর্জন করা হয়, তাই সম্পদ নিরীক্ষা।

৫। **বিকল্প স্ট্র্যাটেজিক পরিকল্পনা প্রতিষ্ঠা:** স্ট্র্যাটেজিক পরিকল্পনার অর্থ হচ্ছে পরিকল্পনায় প্রতিরক্ষামূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করা। বিভিন্নভাবে এ প্রতিরক্ষামূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করা যায়, যেমন: “ধাপে ধাপে অগ্রসর হও” বা “ছোট থেকে বড়”, “লৌহ উত্তপ্ত হলে আঘাত কর”, “সময় গুরুত্বপূর্ণ উপশমকারী”, “ঝোঁক বুঝে কুপ মার”, “একতাই বল”, “দ্রুত ফল দেখাও”, “ধীরে চল”, “বিভেদ সৃষ্টির মাধ্যমে শাসন”, “ঘোলা পানিতে মাছ শিকার” ইত্যাদি। প্রতিষ্ঠানের পারিপার্শ্বিক অবস্থা বিবেচনা সাপেক্ষে উক্ত বিকল্প স্ট্র্যাটেজি থেকে উপযুক্ত স্ট্র্যাটেজি বাছাই করতে হবে।

৬। **স্ট্র্যাটেজিক পছন্দ:** এটি স্ট্র্যাটেজিক পরিকল্পনার সর্বশেষ ধাপ। এটি অত্যন্ত জটিল ধাপ। কারণ এ ধাপে প্রতিষ্ঠানের জন্য সবচেয়ে উপযোগী স্ট্র্যাটেজিটিই বাছাই করতে হয়। চারটি উপাদান প্রতিষ্ঠানের স্ট্র্যাটেজি নির্বাচনে প্রভাব বিস্তার করে, যেমন-

- ১। বাহ্যিক নির্ভরশীলতা উপাদানের উপর ব্যবস্থাপনার ধারণা, এগুলো হলো- মালিক, প্রতিযোগি, ক্রেতা, সরকার, সমাজ ইত্যাদি।
- ২। ঝুঁকির প্রতি ব্যবস্থাপনার মনোভাব।
- ৩। প্রতিষ্ঠানের অতীত স্ট্র্যাটেজি সম্পর্কে সতর্কতা এবং
- ৪। সাংগঠনিক কাঠামোয় ব্যবস্থাপনাকারী ক্ষমতা ও সম্পর্কের অবস্থান।

উক্ত বিষয়বস্তুর আলোকে ব্যবস্থাপনাকে স্ট্র্যাটেজি নির্বাচন করতে হয়। নির্বাচিত স্ট্র্যাটেজি কতটুকু ফলপ্রসূ হবে তা সঠিকভাবে বলা মুশকিল। তবে এ বিষয়ে Henry Mintzberg বলেন, “উচ্চ পর্যায়ের ব্যবস্থাপনাকে এ বিশ্বাসের উপর ভিত্তি করে স্ট্র্যাটেজি নির্বাচন করতে হয় যে, নির্বাচিত স্ট্র্যাটেজির মাধ্যমেই প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য অর্জিত হবে।”

পরিশেষে বলা যায় যে, একটি সুষ্ঠু স্ট্র্যাটেজিক পরিকল্পনার উক্ত পদক্ষেপগুলো ধারাবাহিকভাবে অনুসরণ করা হয়। এ গুলির সঠিক অনুসরণের উপরই স্ট্র্যাটেজিক পরিকল্পনার সঠিকতা, সফলতা ও ব্যর্থতা নির্ভর করে।

### রণনীতি পরিকল্পনার উদ্দেশ্য

#### Objectives of Strategic Planning

কিছু উদ্দেশ্য নিয়ে রণনীতি পরিকল্পনা প্রণয়ন করা হয়। নানাবিধ উদ্দেশ্যের আলোকে রণনীতি পরিকল্পনার ভিত্তি রচিত হয়। রণনীতি পরিকল্পনার উদ্দেশ্যসমূহ নিম্নরূপ:

১. **নীতি বাস্তবায়ন:** প্রতিষ্ঠানের প্রধান উদ্দেশ্য ও নীতি বাস্তবায়নে সাহায্য করার জন্য রণনীতি পরিকল্পনা নির্ধারণ করা হয়।
২. **মুনাফা ও বিনিয়োগ:** কী পরিমাণ বিনিয়োগ করে কত পরিমাণ মুনাফা অর্জন করা সম্ভব হবে তা নির্ধারণ করা হয়।
৩. **প্রতিযোগিতামূলক অবস্থান:** প্রতিযোগিতার ক্ষেত্রে একটা প্রতিষ্ঠান কী ধরনের অবস্থান গ্রহণ করবে বা কী ব্যবস্থা গ্রহণ করবে, তা নির্দিষ্ট করার জন্য রণনীতি পরিকল্পনা প্রণয়ন করা যায়।



৪. **উৎপাদনের পরিমাণ:** প্রতিষ্ঠানে উৎপাদনের ক্ষেত্রে কোন ধরনের পণ্য কত পরিমাণ উৎপাদন করা হবে তা নির্ধারণ করাও রণনীতি পরিকল্পনার অন্যতম উদ্দেশ্য।
৫. **দীর্ঘকালীন প্রবৃদ্ধি:** দীর্ঘকালীন বা স্থানীয় নীতির প্রেক্ষাপটে একটা প্রতিষ্ঠানের প্রবৃদ্ধিমূলক সম্ভাবনা যাচাই করার জন্য রণনীতি পরিকল্পনা গৃহীত হয়।
৬. **বিনিয়োগ নির্ধারণ:** প্রতিষ্ঠানের উৎপাদন ক্ষমতা ও পরিকল্পনার ভিত্তিতে সম্প্রসারণের ক্ষেত্রগুলো নির্ধারণ করে মূলধন জনিত বিনিয়োগের বিষয়ে সিদ্ধান্ত নেয়ার জন্য এ পরিকল্পনা গ্রহণ করা হয়।
৭. **প্রযুক্তিগত উন্নয়ন:** উৎপাদনের লক্ষ্যমাত্রা অর্জনের ক্ষেত্রে কোন স্তরে কী ধরনের প্রযুক্তি ব্যবহার করা হবে, সে সম্পর্কে সিদ্ধান্ত নেয়ার উদ্দেশ্যে রণনীতি পরিকল্পনা নিয়োজিত থাকে।
৮. **সফলতা নির্ধারণ:** প্রতিষ্ঠানে বিনিয়োগের পরিমাণ বৃদ্ধি করা হলে কতটুকু সুফল পাওয়া যাবে তা নির্ধারণের জন্যও রণনীতি পরিকল্পনা গৃহীত হয়।
৯. **সম্পদের হিসাব:** প্রতিষ্ঠানের সম্পদ ব্যবহার ও উন্নয়নের সঠিক হিসাব এবং অনুমান নির্ধারণের জন্য রণনীতি পরিকল্পনা গ্রহণ করা হয়।

পরিশেষে বলা যায়, প্রতিষ্ঠানের গুরুত্বপূর্ণ অনেকগুলো উদ্দেশ্যের সাথে রণনীতি পরিকল্পনার সম্পর্ক অত্যন্ত নিবিড়। এ সব উদ্দেশ্য অর্জনের জন্য রণনীতি পরিকল্পনার উপর নির্ভরশীল হতে হয়।

### রণনৈতিক পরিকল্পনার গুরুত্ব/প্রয়োজনীয়তা

#### Importance/Necessity of Strategic Planing


প্রাতিষ্ঠানিক সাফল্য অনেকাংশে পরিকল্পনার ফলপ্রদতার উপর নির্ভরশীল। এটি ব্যবস্থাপনার সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণ দিক, যা ব্যবস্থাপনাকে সমগ্র কার্য পরিচালনা ও বাস্তবায়নের ভিত্তি প্রদান করে। পরিকল্পনা ব্যবস্থাপনাকে অনিশ্চয়তার মধ্যেও নিশ্চয়তার আশ্বাস প্রদান করে আশাবিত ও কর্মক্ষম করে তোলে। নিম্নে পরিকল্পনার গুরুত্ব/প্রয়োজনীয়তা বর্ণনা করা হল:

১. **উদ্দেশ্য অর্জন:** পরিকল্পনার প্রধান কাজ হল বিশৃঙ্খলা দূর এবং ঝুঁকি হ্রাসপূর্বক সহজতম পন্থায় ব্যবসায়ের উদ্দেশ্য অর্জনে সহায়তা করা। পূর্ব পরিকল্পনা থাকায় এর আলোকে পলিসি নির্ধারণ ও কর্মসূচি গ্রহণে পরিকল্পনা প্রণেতাদের সুবিধা হয়।
২. **দক্ষতা অর্জন:** প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন ব্যক্তি ও বিভাগের ধ্যান-ধারণা ও চিন্তা স্বতন্ত্র হলেও পরিকল্পনা সকলের সাথে ঐক্যবদ্ধ বজায় রেখে সার্বিক দক্ষতা অর্জনের লক্ষ্যে প্রণীত হয়। ফলে পূর্ব নির্ধারিত সুস্পষ্ট কার্যক্রমের আওতায় কার্য সম্পাদনের মাধ্যমে দক্ষতা অর্জন সহজতর হয়।
৩. **ব্যয় হ্রাস:** বিভিন্ন প্রকার নীতি ও কৌশল প্রণয়ন করে পরিকল্পনার মাধ্যমে ব্যয় হ্রাস করা সম্ভব হয়। এটি সর্বোত্তম বিকল্প প্রদান করে বলে অপচয় হ্রাস পায় এবং মিতব্যয়িতা অর্জিত হয়।
৪. **কারবারের সমৃদ্ধি ও সম্প্রসারণ:** পরিকল্পনা প্রতিযোগিতামূলক বাজারে ব্যবসায়ের ঝুঁকি হ্রাস ও অনিশ্চয়তা দূর করে ব্যবসায়ের কার্যকলাপ সম্প্রসারণ ও উন্নয়ন সহজতর করে।
৫. **ব্যবস্থাপনার অন্যান্য কার্যাবলি বাস্তবায়ন:** পরিকল্পনা ব্যবস্থাপনার সকল কার্যাবলির ভিত্তিস্বরূপ। ব্যবস্থাপনার ক্ষেত্রে পরিকল্পনা ছাড়া কোনো কাজই সঠিকভাবে সম্পাদন করা যায় না। তাই পরিকল্পনা অন্যান্য কার্যাবলির কার্যকর বাস্তবায়নে গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা রাখে।
৬. **সঠিক কার্যধারা অনুসরণ:** পরিকল্পনা ব্যবসায়িক কার্যকলাপের একটি সুনির্দিষ্ট রূপরেখা প্রদান করে। এর ফলে ব্যবসায়ের পরিবেশ কাম্য অবস্থায় বিরাজ করে ও একজন ব্যবস্থাপক প্রাসঙ্গিক ও মৌলিক বিষয়ের প্রতি দৃষ্টিপাত করে মূখ্য উদ্দেশ্য অর্জনে ভূমিকা রাখতে পারে।

৭. **ভবিষ্যত দর্শন:** পরিকল্পনা ব্যবস্থাপনাসহ সব পক্ষকে ভবিষ্যত দর্শনে সহায়তা করে। এর সাহায্যে ভবিষ্যত কর্মসূচি এক পলকে সহজে অনুধাবন করা যায়। তাই Koontz & O. Donnell পরিকল্পনাকে “Looking Glass” এর সাথে তুলনা করেছেন।
৮. **অনিশ্চয়তা দূরীকরণ:** যেহেতু পরিকল্পনা আন্দাজ বা অনুমান নির্ভর নয় এবং তথ্যাদি সংগ্রহ, বিশ্লেষণ ও বিকল্প নির্ধারণ বিজ্ঞানসম্মতভাবে করা হয়, তাই পরিকল্পনায় অনিশ্চয়তা ও ঝুঁকি-হাস পায়।
৯. **ভারসাম্য রক্ষা:** পরিকল্পনা প্রতিষ্ঠানের অনিশ্চয়তা ও পরিবর্তনশীলতার মধ্যে ভারসাম্য রক্ষা করে। এটি প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য-স্থল ও লক্ষ্যমাত্রার উত্তম পথের একটা অগ্রিম নকশা প্রদান করে।
১০. **নিয়ন্ত্রণে সাহায্য দান:** পরিকল্পনা নিয়ন্ত্রণের জন্য আদর্শমান হিসেবে কাজ করে। পরিকল্পনার অভাবে অর্জিত ফলাফল পরিমাপ, বিচ্যুতি নির্ধারণ ও কার্যকর ব্যবস্থা গ্রহণ সম্ভব নয়।
১১. **গতিশীল নেতৃত্বের সুযোগ:** উত্তম পরিকল্পনা একজন ব্যবস্থাপককে গতিশীল নেতৃত্বের সুযোগ দান করে।
১২. **সমস্যা সমাধান:** প্রতিষ্ঠানের প্রতিটি স্তরে উদ্ঘাটিত সমস্যা সুচিন্তিত পরিকল্পনার আওতায় নির্ভুলভাবে ও দ্রুততার সাথে সমাধান করা যায়।

পরিশেষে বলা যায়, একটি উত্তম পরিকল্পনা থেকে উল্লিখিত সুবিধাগুলো লাভ করা যায়। তাই আধুনিক ব্যবস্থাপনাকে কার্যকর পরিকল্পনা প্রণয়নে সব সময় সতর্ক ও ব্যতিব্যস্ত থাকতে দেখা যায়।

<b>শিক্ষার্থীর কাজ :</b>	কার্য সম্পাদন ব্যবস্থাপনার নীতি ও কৌশলগত পরিকল্পনার সংজ্ঞা, গুরুত্ব ও উদ্দেশ্য এবং পদক্ষেপসমূহ খাতায় লিখবেন।
--------------------------	---

 <b>সারসংক্ষেপ:</b>
<p>যে কোনো কার্য সম্পাদন সম্পন্ন করতে কিছু নীতি অনুসরণ করতে হয়। কার্য সম্পাদন ব্যবস্থাপনার ক্ষেত্রেও তাই। অর্থাৎ কার্য সম্পাদন ব্যবস্থাপনার ক্ষেত্রেও কতিপয় নীতি অনুসরণ করা আবশ্যিক। প্রথমেই যে নীতিটি অনুসরণ করতে হবে তা হলো- প্রতিষ্ঠানের মূল উদ্দেশ্যকে কার্য ইউনিট, বিভাগ, দল ও ব্যক্তিক লক্ষ্যে ভাগ করতে হবে। এতে ব্যবস্থাপক ও কর্মীদের নিকট প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য স্পষ্ট করে তোলা হয়। সর্বোপরি ভাল কাজের জন্য পুরস্কারের ব্যবস্থা করা হয়। স্ট্র্যাটেজি বা কৌশল হতে স্ট্র্যাটেজিক বা কৌশলগত কথাটি এসেছে। প্রতিষ্ঠানের দীর্ঘমেয়াদি পরিকল্পনার ক্ষেত্রে যে কৌশল ব্যবহার করা হয়, তাকে কৌশলগত পরিকল্পনা বলে। এটি এমন একটি ব্যবস্থা যেখানে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য নির্ধারণের পর তা অর্জন করার জন্য পরিকল্পনা প্রণয়ন করা হয়। এ পরিকল্পনার পদক্ষেপসমূহ হলো- উদ্দেশ্য প্রতিষ্ঠা; তথ্য সংগ্রহ ও বিশ্লেষণ; পরিবেশ মূল্যায়ন, সম্পদ নিরীক্ষা, বিকল্প প্রতিষ্ঠা, স্ট্র্যাটেজিক পছন্দ বা চয়েজ। এভাবেই এ পরিকল্পনা বাস্তবায়ন করা হয়। কৌশলগত পরিকল্পনার মূল উদ্দেশ্য হলো নীতির বাস্তবায়ন, প্রতিযোগিতামূলক অবস্থা নির্ধারণ করা, বিনিয়োগের উপর অধিক মুনাফা অর্জন করা।</p>

## পাঠ-১০.৩

## কৌশলগত পরিকল্পনা ও কার্য সম্পাদন ব্যবস্থাপনার মধ্যে সংযুক্তকরণ প্রক্রিয়া, কার্য সম্পাদন পরীক্ষণ

## Process of Linking Between Strategic Plan and Performance Management, Performance Monitoring



## উদ্দেশ্য

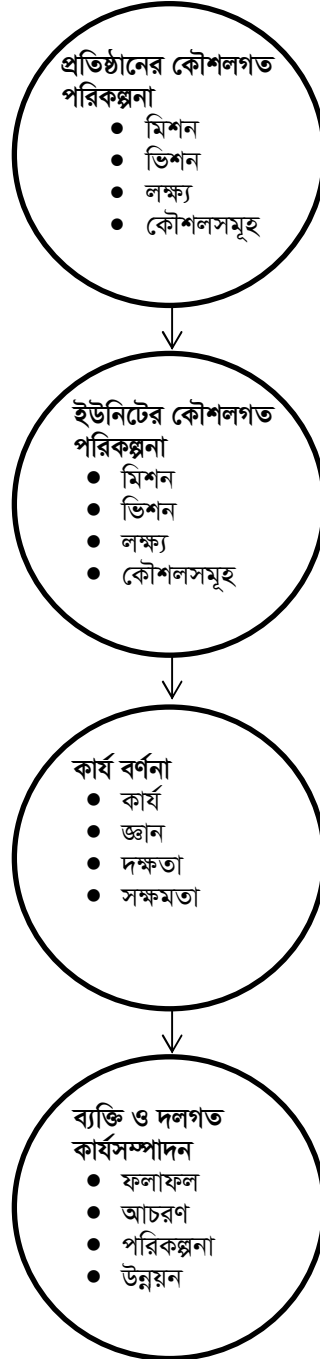
এ পাঠ শেষে আপনি

- কৌশলগত পরিকল্পনা ও কার্য সম্পাদন ব্যবস্থাপনার মধ্যে সংযুক্তকরণ প্রক্রিয়া সম্পর্কে জানতে পারবেন।
- কার্য সম্পাদন পরীক্ষণ সম্পর্কে বর্ণনা করতে পারবেন।

## কৌশলগত পরিকল্পনা ও কার্যসম্পাদন ব্যবস্থাপনার মধ্যে সংযুক্তকরণ প্রক্রিয়া

## Process of Linking Between Strategic Plan and Performance Management

কৌশলগত পরিকল্পনা যে সব সময় কার্য সম্পাদন ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়ায় ফলপ্রসূভাবে কাজ করবে তার নিশ্চয়তা নেই। অথচ বহু প্রতিষ্ঠান হাজার হাজার ঘন্টা কৌশলগত পরিকল্পনা প্রণয়নে ব্যয় করে যার দৃশ্যমান কোনো কার্যক্রম নেই। অনেক প্রতিষ্ঠান তাদের মিশন ও ভিশন তৈরিতে অনেক সময় ব্যয় করে কোনো রকম প্রতিক্রিয়া বা প্রতিফলন কার্যক্রম বিবেচনা না করেই। ফলশ্রুতিতে অনেক সময় নষ্ট করে দিয়ে কার্যক্রমটি শেষ হয় এবং দীর্ঘ সময়ের জন্য কর্মীদের হতাশা তৈরি করে। এ প্রসঙ্গে একটি উদাহরণ দেয়া যায়। ভারতের আটটি সেক্টরের ৩৫০ জন কর্মীর ওপর জরীপ চালানো হয়। ফলাফলে দেখা যায় যে, প্রায় সকল প্রতিষ্ঠানেই ভাল কৌশলগত পরিকল্পনা প্রক্রিয়া ছিল, কিন্তু প্রতিষ্ঠান ও ব্যক্তিক পর্যায়ে লক্ষ্যের মধ্যে সম্পর্ক ছিল না। যখন এটি নিশ্চিত হওয়া গেল যে, ঐ ধরনের কৌশলগত পরিকল্পনা প্রতিষ্ঠানের কার্যক্রমকে নিচে নামিয়ে দিচ্ছে তখন ব্যক্তিক কার্যসম্পাদনের সাথে কৌশলগত পরিকল্পনার সংযোগ তৈরি করতে হবে সতর্কতার সাথে। চিত্রের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের কৌশলগত পরিকল্পনা, ইউনিটের কৌশলগত পরিকল্পনা এবং ব্যক্তি ও দলের কার্যসম্পাদনের মধ্যে সম্পর্ক ব্যাখ্যা করা যায়। নিচে এ চিত্রটি দেখানো হলো:



চিত্র : প্রতিষ্ঠান ও ইউনিটের কৌশলগত পরিকল্পনা, কার্য বর্ণনা এবং ব্যক্তি ও দলের কার্যসম্পাদনের মধ্যে সংযোগসাধন।

চিত্রে দেখা যাচ্ছে যে, প্রতিষ্ঠানের কৌশলগত পরিকল্পনার মধ্যে রয়েছে মিশন ও ভিশনের বর্ণনা, আরো আছে লক্ষ্য ও কৌশলসমূহ। এক্ষেত্রে প্রতিষ্ঠানের সকল পর্যায়ের ব্যবস্থাপকদের অংশগ্রহণের মধ্য দিয়ে কৌশলসমূহ ঠিক করা হয়। যতবেশি সম্পৃক্ততা, কৌশলের তত বেশি সফলতা নিশ্চিত করতে পারেন ব্যবস্থাপকগণ। প্রতিষ্ঠানের কৌশলসমূহ নির্ধারণের পর ব্যবস্থাপকগণ বিভাগ বা ইউনিটের সকলের সাথে মিলিত হন এবং তাদের সাথে পরামর্শক্রমে ইউনিটের মিশন ভিশন ঠিক করেন যা প্রতিষ্ঠানের মিশন, ভিশন, লক্ষ্য ও কৌশলের সাথে মিল রেখে করা হয়। এটি গুরুত্বপূর্ণ

বিষয়। অতঃপর ইউনিট ও প্রতিষ্ঠানের প্রয়োজনে কার্য বর্ণনা সংশোধন করা হয়। চূড়ান্ত পর্যায়ে দেখা যায় যে, কার্যসম্পাদন ব্যবস্থাপনা সিস্টেমে ফলাফল, আচরণ ও উন্নয়ন পরিকল্পনা অন্তর্ভুক্ত করা হয় যা প্রতিষ্ঠান, বিভাগ পর্যায়ের ও ব্যক্তিক কার্য বর্ণনার সাথে মিল রেখে করা হয়।

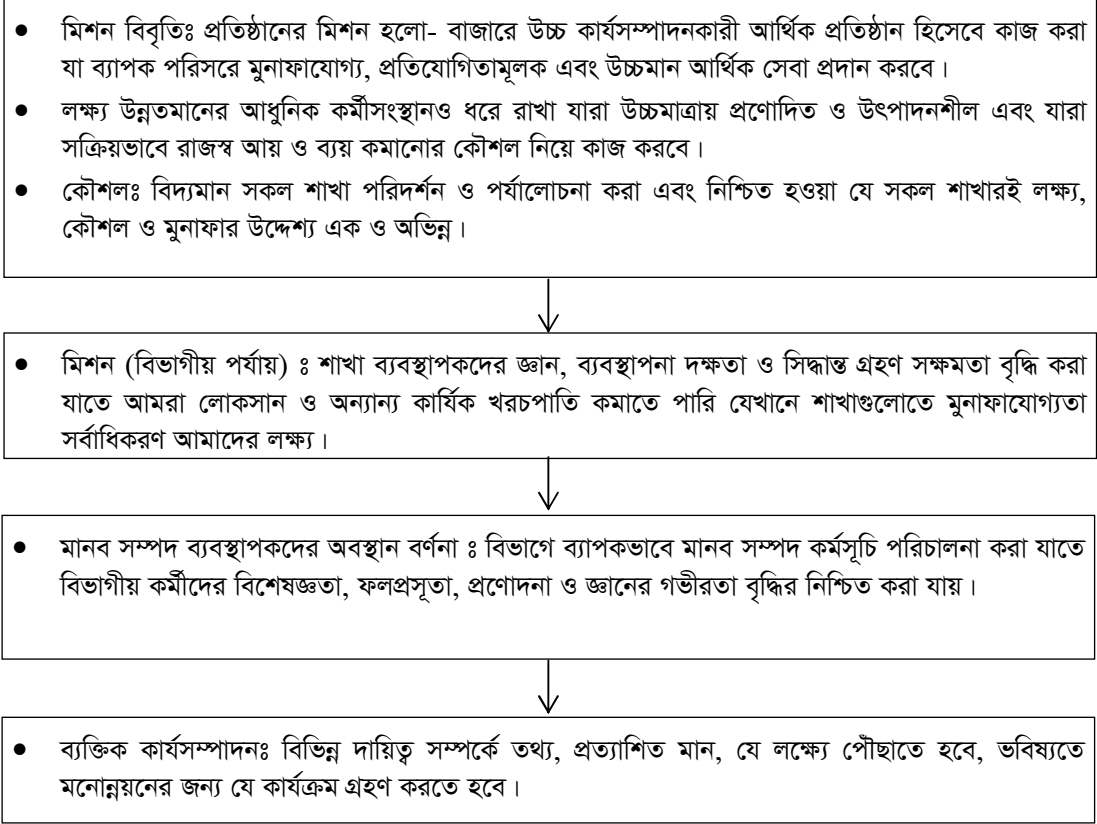
এখন দেখার বিষয় যে, প্রতিষ্ঠান, ইউনিট এবং ব্যক্তির মধ্যে সংযোগ প্রক্রিয়া কতটুকু কার্যকর। গবেষণায় দেখা গেছে যে, এটি অবশ্যই কার্যকর এবং এর উপকারিতা সম্পর্কে প্রমাণাদিও রয়েছে। কৌশলকে কার্যে পরিণত করার ক্ষেত্রে কার্যসম্পাদন ব্যবস্থাপনা পদ্ধতির গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা রয়েছে। ৪২টি দেশের ৩৩৮টি প্রতিষ্ঠানের ওপর গবেষণা করে দেখা গেছে যে, কৌশলগত পরিকল্পনাকে সফল করার ক্ষেত্রে কার্যসম্পাদন ব্যবস্থাপনা হলো তৃতীয় গুরুত্বপূর্ণ উপাদান। এটি অবশ্য বড় প্রতিষ্ঠান এবং যে সকল প্রতিষ্ঠান পরিবর্তনশীল পরিবেশে কাজ করে তাদের জন্য অতি সত্য ও বাস্তব।

উপরে বর্ণিত সিস্টেমের পক্ষে আমেরিকার একটি প্রধান ব্যাংকের উদাহরণ দেয়া যেতে পারে। ব্যাংকটির নাম *Key Bank of Utah* (কি ব্যাংক অব ইউতাহ)। এ ব্যাংকটি প্রতিষ্ঠানের কৌশলগত পরিকল্পনার সাথে সমন্বয় করে সফলতার সাথে কার্যসম্পাদন ব্যবস্থাপনা সিস্টেম প্রবর্তন করে। এটি করতে যেয়ে প্রথমেই ব্যাংকটি প্রতিষ্ঠানের মিশন বিবৃতি (Mision Statement) তৈরি করার জন্য সকল স্তরের ব্যবস্থাপকদেরকে সম্পৃক্ত করে। এরপর তারা লক্ষ্য ও কৌশল প্রণয়ন করেন যা মিশন বিবৃতি অর্জনে সাহায্য করে। প্রাতিষ্ঠানিক পর্যায়ের মিশন বিবৃতি, লক্ষ্য ও কৌশলসমূহ প্রতিটি বিভাগ ও ইউনিটের কৌশল প্রবর্তনের ভিত্তি হিসেবে কাজ করে। এ সকল প্রবর্তনের জন্য উচ্চতর ব্যবস্থাপকগণ প্রতিটি বিভাগের ব্যবস্থাপকদের সাথে সাক্ষাৎ করত: প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য, কৌশল ইত্যাদি বিষয়ে আলাপ আলোচনা করেন এবং এর গুরুত্ব তুলে ধরেন। একইভাবে প্রতিটি বিভাগের ব্যবস্থাপকগণ তাদের কর্মীদের সাথে বসে বিভাগের মিশন বিবৃতি ও লক্ষ্য ঠিক করে নেন। এখানে একটি গুরুত্বপূর্ণ বিষয় হলো- প্রতিটি বিভাগের মিশন বিবৃতি, উদ্দেশ্য, প্রতিষ্ঠানের মিশন বিবৃতি, লক্ষ্য ও কৌশলের সাথে মিল রেখে প্রণয়ন করা হয়েছে। প্রতিষ্ঠান ও বিভাগীয় লক্ষ্য, কৌশলসমূহ সংযুক্তকরণের পর ব্যবস্থাপক ও কর্মীবৃন্দ ব্যক্তিক কার্য বর্ণনা পুনর্বিদ্যায় করেন। প্রতিটি কার্য বর্ণনা এমনভাবে করা হয়েছে যাতে প্রত্যেকের কার্যের দায়-দায়িত্ব পরিষ্কার হয়ে যায় এবং বিভাগ ও প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্যার্জনে অবদান রাখতে পারে। এ প্রক্রিয়ায় কর্মীদেরকে সম্পৃক্ত করায় তারা বুঝতে পারে যে, তাদের কার্যসম্পাদন কীভাবে বিভাগ ও প্রতিষ্ঠানকে প্রভাবিত করে। চূড়ান্তভাবে, চিহ্নিত প্রধান প্রধান দায়িত্বের ওপর ভিত্তি করে কার্যসম্পাদন ব্যবস্থাপনা সিস্টেমে আচরণ, ফলাফল ও উন্নয়ন পরিকল্পনা অন্তর্ভুক্ত করা হয়েছে।

*Key Bank of Utah* কর্তৃক এ পদ্ধতি বাস্তবায়নের ফলে কী ঘটেছে? সাধারণভাবে বলতে গেলে- ব্যাংকটি প্রতিষ্ঠান, বিভাগীয় ও ব্যক্তিক লক্ষ্যকে সংযুক্তকরণের ফলে বিভিন্ন ধরনের অনুকূল ফলাফল পেতে সক্ষম হয়েছে। নতুন কার্যসম্পাদন ব্যবস্থাপনা সিস্টেম বাস্তবায়নের পর ব্যাংকটি বিভিন্ন ধরনের অর্থপূর্ণ সুবিধা পেয়েছে, যেমন-

- ব্যবস্থাপকগণ জানতো যে কর্মীদেরকে গুরুত্বপূর্ণ লক্ষ্যার্জনের বিষয়টি আলোকপাত করা হয়েছে।
- কর্মীদের সিদ্ধান্ত গ্রহণের অধিক ক্ষমতা দেয়া হয়েছে।
- নিচু স্তরের ব্যবস্থাপকদের উঁচু স্তরের ব্যবস্থাপকদের সিদ্ধান্ত সম্পর্কে ভাল ধারণা রয়েছে।
- ব্যবস্থাপক, উচ্চ ব্যবস্থাপক ও কর্মীদের মধ্যে উত্তম যোগাযোগ ব্যবস্থার উন্নতি ঘটেছে।

নিচে চিত্রের মাধ্যমে *Key Bank of Utah* -এর কার্যসম্পাদন ব্যবস্থাপনা ও কৌশলগত পরিকল্পনার সংযুক্তকরণ দেখানো হলো:



চিত্র: কার্য সম্পাদন ব্যবস্থাপনা ও কৌশলগত পরিকল্পনার মধ্যে সংযুক্তকরণের সংক্ষিপ্ত

পরিশেষে বলা যায় যে, প্রতিষ্ঠানকে কার্যকর করতে হলে কার্যসম্পাদন ব্যবস্থাপনা সিস্টেমকে কৌশলগত ব্যবস্থাপনার ওপর বিশ্বাস রাখতে হবে। প্রতিটি কর্মীর আচরণ, ফলাফল ও উন্নয়ন পরিকল্পনাকে প্রতিষ্ঠানের এবং এর ইউনিট সমূহের ভিশন, মিশন, লক্ষ্য ও কৌশলের সাথে সমন্বয় করতে হবে। এ ধরনের সমন্বয় করা হলে প্রতিষ্ঠান বড় ধরনের ফল প্রত্যাশা করতে পারে।

## কার্যসম্পাদন পরীক্ষণ

### Performance Monitoring

কার্যসম্পাদন পরীক্ষণ কার্যসম্পাদন ব্যবস্থাপনার একটি গুরুত্বপূর্ণ অংশ। এটি একটি প্রক্রিয়া যার মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের কোন নির্দিষ্ট সময়ের উদ্দেশ্যার্জনের লক্ষ্যে ব্যক্তি বা দল কর্তৃক সম্পাদিত কার্য পরিমাপকরত: ফলপ্রসূতা নির্ধারণ করা হয় এবং প্রয়োজনীয় সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করা হয়। কার্যসম্পাদন পরীক্ষণ সম্পাদিত কার্যের গতিবিধি নির্ধারণ, সমস্যা চিহ্নিতকরণ এবং প্রয়োজনীয় সমন্বয়করণ কাজের সাথে সম্পৃক্ত।

কার্যসম্পাদন পরীক্ষণকে জাহাজের দিক নির্দেশনা নিয়ন্ত্রণের (Steering Control) সাথে তুলনা করা যায়। স্টিয়ারিং বা দিক নির্দেশক জাহাজকে গন্তব্যের পথে চালিত করে, পথচ্যুত হতে দেয় না। একইভাবে, কার্যসম্পাদন পরীক্ষণ ও নির্ণয় করে যে, একজন ব্যক্তি বা একটি দলের কার্যসম্পাদন প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য অর্জনে কতটুকু সফল হচ্ছে এবং এটি তাদের নিকট বলে দেয়া হয় যাতে সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করা যায় সময়মত। কার্যসম্পাদন পরীক্ষণ পরামর্শ ও কোচিং এর মাধ্যমে ব্যক্তি ও দলের কার্যসম্পাদনে কোনো বিচ্যুতি বা ভুল থাকলে তা সংশোধন করে এবং কার্যের গতিপথ ঠিক রাখে। কার্যসম্পাদন পরীক্ষণ হলো ব্যবস্থাপকীয় উদ্যোগ। কারণ এটি প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্যার্জনের জন্য নিয়মিতভাবে নিয়ন্ত্রণের ব্যবস্থা করে। যাই হোক, কার্যসম্পাদন পরীক্ষণ সুবিধাভোগীদের প্রয়োজনের প্রতিও শ্রদ্ধাশীল। ব্যক্তির কার্যসম্পৃষ্টি, উন্নয়ন, নিরাপত্তা, স্বীকৃতি ও পুরস্কার এর প্রয়োজনকে প্রতিষ্ঠানের প্রয়োজনের সাথে সমন্বয় করতে হবে এবং সে মোতাবেক বছরব্যাপী কার্যসম্পাদন পরীক্ষণ কার্যক্রম চালিয়ে যেতে হবে, যাতে করে সকলের স্বার্থ সংরক্ষিত হয়।

কার্যসম্পাদন পরীক্ষণ হলো একটি প্রক্রিয়া যার মাধ্যমে কর্মীদের দ্বারা সম্পাদিত কার্য সঠিকভাবে পর্যবেক্ষণ করা হয় যাতে কর্মী ও প্রতিষ্ঠান সকলের প্রত্যাশা মোতাবেক কার্য সম্পাদিত হয়েছে কিনা তা পরীক্ষা করা হয়। এর মাধ্যমে কর্মীদের কার্যসম্পাদনের মান উন্নত করার প্রয়াস চালানো হয়।

Hayes এর মতে, “কার্যসম্পাদন পরীক্ষণ কর্মীদের কার্য পদ্ধতি ও কার্যসম্পাদন মূল্যায়নে অবদান রাখে।” (Performance monitoring makes a contribution in the evaluation of work methods and employee performance.) কার্যসম্পাদন পরীক্ষণকে এভাবেও বলা যায় যে, এটি একটি প্রক্রিয়া যার মাধ্যমে নিয়মিতভাবে শিক্ষা ও উন্নয়ন, পরিকল্পিত স্তরে কর্মীদের কাজ ধরে রাখা, ব্যক্তির যোগ্যতা বৃদ্ধি এবং উৎপাদনশীল অবদানের জন্য প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্তরে কর্মীদের প্রতিযোগিতামূলক শক্তি বৃদ্ধি করা হয়।

উপরিউক্ত আলোচনা থেকে দেখা যায় যে, কার্যসম্পাদন পরীক্ষণ নিচে উল্লিখিত বিষয়ে অবহিত করে:

- কার্য মূল্যায়ন শেষে কর্মীদের নিয়মিত কার্যসম্পাদন উন্নয়নের জন্য সুনির্দিষ্ট পদক্ষেপসমূহের বর্ণনা;
- বিভিন্ন ধরনের সংশোধনের জন্য যে সকল পদক্ষেপ গ্রহণ করা হয়েছে এবং ফল অর্জিত হয়েছে, তার বিবরণ;
- কার্যভারের প্রভাব বা প্রতিক্রিয়া;
- প্রতিষ্ঠানের সম্পদসমূহের ফলপ্রসূহ ব্যবহার;
- কর্মী কর্তৃক মূল্য সৃষ্টি।

সুতরাং বলা যায় যে, কার্যসম্পাদন পরীক্ষণ হলো এমন একটি পদ্ধতি যার মাধ্যমে কর্মীদের দ্বারা সম্পাদিত কার্যের পর্যবেক্ষণ ও বিশ্লেষণপূর্বক দিক-নির্দেশনা দেয়া যাতে প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্যার্জনে কার্যের পথচ্যুত না হয় এবং প্রয়োজন হলে যেন সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করা যায়।

শিক্ষার্থীর কাজ :	কৌশলগত পরিকল্পনা ও কার্য সম্পাদন ব্যবস্থাপনার মধ্যে সংযুক্তকরণ প্রক্রিয়া চিত্র সহকারে বর্ণনা করবেন।
-------------------	--

📁 সারসংক্ষেপ:
<p>কৌশলগত পরিকল্পনা যে সব সময় কার্য সম্পাদন ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়ায় ফলপ্রসূভাবে কাজ করবে তার নিশ্চয়তা নেই। অথচ বহু প্রতিষ্ঠান হাজার হাজার ঘন্টা কৌশলগত পরিকল্পনা প্রণয়নে ব্যয় করে যার দৃশ্যমান কোনো কার্যক্রম নেই। অনেক প্রতিষ্ঠান তাদের মিশন ও ভিশন তৈরিতে অনেক সময় ব্যয় করে কোনো রকম প্রতিক্রিয়া বা প্রতিফলন কার্যক্রম বিবেচনা না করেই। ফলশ্রুতিতে অনেক সময় নষ্ট করে দিয়ে কার্যক্রমটি শেষ হয় এবং দীর্ঘ সময়ের জন্য হতাশা তৈরি করে। এ প্রসঙ্গে একটি উদাহরণ দেয়া যায়। ভারতের আটটি সেক্টরের ৩৫০ জন কর্মীর ওপর জরীপ চালানো হয়। ফলাফলে দেখা যায় যে, প্রায় সকল প্রতিষ্ঠানেই ভাল কৌশলগত পরিকল্পনা প্রক্রিয়া ছিল, কিন্তু প্রতিষ্ঠান ও ব্যক্তিক পর্যায়ের লক্ষ্যের মধ্যে সম্পর্ক ছিল না। যখন এটি নিশ্চিত হওয়া গেল যে, ঐ ধরনের কৌশলগত পরিকল্পনা প্রতিষ্ঠানের কার্যক্রমকে নিচে নামিয়ে দিচ্ছে তখন ব্যক্তিক কার্যসম্পাদনের সাথে কৌশলগত পরিকল্পনার সংযোগ তৈরি করতে হবে সতর্কতার সাথে। কার্যসম্পাদন পরীক্ষণ কার্যসম্পাদন ব্যবস্থাপনার একটি গুরুত্বপূর্ণ অংশ। এটি একটি প্রক্রিয়া যার মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের কোন নির্দিষ্ট সময়ের উদ্দেশ্যার্জনের লক্ষ্যে ব্যক্তি বা দল কর্তৃক সম্পাদিত কার্য পরিমাপ করত: ফলপ্রসূতা নির্ধারণ করা হয় এবং প্রয়োজনীয় সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করা হয়। কার্যসম্পাদন পরীক্ষণ সম্পাদিত কার্যের গতিবিধি নির্ধারণ, সমস্যা চিহ্নিতকরণ এবং প্রয়োজনীয় সমন্বয়করণ কাজের সাথে সম্পৃক্ত। কার্যসম্পাদন পরীক্ষণকে জাহাজের দিক নির্দেশনা নিয়ন্ত্রণের (Steering Control) সাথে তুলনা করা যায়। স্টিয়ারিং বা দিক নির্দেশক জাহাজকে গন্তব্যের পথে চালিত করে, পথচ্যুত হতে দেয় না। একইভাবে, কার্যসম্পাদন পরীক্ষণ ও নির্ণয় করে যে, একজন ব্যক্তি বা একটি দলের কার্যসম্পাদন প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য অর্জনে কতটুকু সফল হচ্ছে এবং এটি তাদের নিকট বলে দেয়া হয় যাতে সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করা যায় সময়মত। কার্যসম্পাদন পরীক্ষণ পরামর্শ ও কোচিং এর মাধ্যমে ব্যক্তি ও দলের কার্যসম্পাদনে কোনো বিচ্যুতি বা ভুল থাকলে তা সংশোধন করে এবং কার্যের গতিপথ ঠিক রাখে। কার্যসম্পাদন পরীক্ষণ হলো ব্যবস্থাপকীয় উদ্যোগ। কারণ এটি প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্যার্জনের জন্য নিয়মিতভাবে নিয়ন্ত্রণের ব্যবস্থা করে।</p>



## পাঠ-১০.৪

## কার্য সম্পাদন পরীক্ষণের ক্ষেত্রসমূহ, বিবেচ্য বিষয়সমূহ, উদ্দেশ্যসমূহ, গুরুত্ব

### Areas of Performance Monitoring, Factors to Be Considered For Performance Monitoring, Objectives of Performance Monitoring, Implications/Importance of Performance Monitoring



#### উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি

- কার্য সম্পাদন পরীক্ষণের ক্ষেত্রসমূহ জানতে পারবেন।
- কার্য সম্পাদন পরীক্ষণের বিবেচ্য বিষয়সমূহ বর্ণনা করতে পারবেন।
- কার্য সম্পাদন পরীক্ষণের উদ্দেশ্যসমূহ ও গুরুত্ব সম্পর্কে বিবরণ দিতে পারবেন।

#### কার্যসম্পাদন পরীক্ষণের ক্ষেত্রসমূহ

##### Areas of Performance Monitoring

কার্যসম্পাদন পরীক্ষণ হলো কার্যসম্পাদন ব্যবস্থাপনা সিস্টেমের একটি হাতিয়ার। এটি পাঁচটি ক্ষেত্রে কাজ করে থাকে, যেমন-

- (i) ফলাফল (Result) : এটি সফলতার সাথে কার্য সমাপনের ফলাফল প্রকাশ করে।
- (ii) ফলপ্রসূতা (Effectiveness) : এটি কত শুদ্ধভাবে কর্মীগণ কার্যসম্পাদন করতে সমর্থ হয়েছে তা নির্ধারণ করে।
- (iii) অগ্রগতি (Progress) : কোন কোন ক্ষেত্রে অগ্রগতি সাধিত হয়েছে এবং আরো কোন কোন ক্ষেত্রে তা করা যায়। এটি তা বলে দেয়।
- (iv) কার্য পদ্ধতি ও প্রক্রিয়া (Work Methods & Procedure) : উন্নত কার্যের জন্য সবচেয়ে ভাল পদ্ধতি ও প্রক্রিয়া অনুসরণ করতে পরামর্শ দেয়।
- (v) কার্যোভ্যাস (Work habits) : কার্যক্ষেত্রে কর্মীগণ কতটুকু নৈতিকতা অনুসরণ করেছে এবং অনুকূল মনোভাব পোষণ করেছে এবং করে, তা নির্ধারণ করে।

#### কার্যসম্পাদন পরীক্ষণের বিবেচ্য বিষয়সমূহ

##### Factors to be Considered for Performance Monitoring

কার্যসম্পাদন পরীক্ষণের সময় কতিপয় বিষয় বিবেচনা করা প্রয়োজন। এগুলো হলো-

- ১। কার্যসম্পাদন ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়া যে সঠিক ও বৈধ তা কার্যসম্পাদন পরীক্ষণ কার্যক্রমে প্রতিফলিত হতে হবে।
- ২। কার্যসম্পাদন পরীক্ষণ কার্যক্রম চলমান থাকতে হবে।
- ৩। এটি যেন কোনো কর্মীর নিকট উদ্বেগজনক না হয় বরং কার্যের সঠিক মূল্যায়ন হয়।
- ৪। পরীক্ষণ কার্যের শুরুতে, মধ্যবর্তী সময়ে এবং শেষে এ তিনটি পর্যায়ে সম্পাদিত কার্য চিহ্নিতকারী ও তা নিয়ে কর্মীদের সাথে আলোচনা করতে হবে।
- ৫। বৈধ পদ্ধতিতে ক্রেতাদের নিকট থেকে প্রতিক্রিয়া সম্পাদন করতে হবে, যেমন- সরাসরি পর্যবেক্ষণ, সম্পন্ন কার্যের পর্যালোচনা ও উন্নয়ন পরিকল্পনা প্রভৃতি।

#### কার্যসম্পাদন পরীক্ষণের উদ্দেশ্যসমূহ

##### Objective of Performance Monitoring

কার্যসম্পাদন পরীক্ষণের উদ্দেশ্যসমূহ নিম্নরূপ:

- ১। এটি কর্মীদের জন্য শিক্ষা, প্রশিক্ষণ ও উন্নয়নের সুযোগ সৃষ্টি করে।
- ২। এটি ব্যক্তির কার্যসম্পাদনেরও একই সাথে কার্যসম্পাদন পরিমাপের পদ্ধতি ও কৌশলের উন্নয়ন সাধন করে।
- ৩। কার্যসম্পাদন পরিকল্পনা প্রণয়ন পর্যায়ে দলগত ও ব্যক্তিক কার্যসম্পাদন নিয়ামক চিহ্নিতকরণ ও পর্যালোচনা করা।
- ৪। অনুকূল দৃষ্টিভঙ্গিতে যাতে প্রতিফলন বা প্রতিক্রিয়া বুঝে ও গ্রহণ করে, এমন অঙ্গীকার ও প্রেষণার স্তর মূল্যায়ন করা।
- ৫। এটি পরিবর্তনকে বিবেচনা করে যা বাহ্যিক পরিবেশ দ্বারা ও প্রতিষ্ঠানের সার্বিক কার্যসম্পাদনের উন্নয়নকে প্রভাবিত করে।


### কার্যসম্পাদন পরীক্ষণের গুরুত্ব

#### Implications/Importance of Performance Monitoring

একটি প্রতিষ্ঠানের জন্য কার্যসম্পাদন পরীক্ষণ খুবই গুরুত্বপূর্ণ। এর কারণগুলো হলো :

১. এটি বর্তমান কার্যসম্পাদন ব্যবস্থাপনা পদ্ধতির উন্নয়নের মাধ্যমে পরিবর্তন আনয়ন করে। এখানে উন্নত সিস্টেম প্রবর্তনের সুযোগ রয়েছে।
২. এটি প্রতিষ্ঠানের মিশন ও উদ্দেশ্যের সাথে কার্যসম্পাদনের উদ্দেশ্যের সংযোগসাধন করে এবং প্রয়োজনে তা পর্যালোচনা ও সংশোধন করে।
৩. এটি যে সকল পর্যায়ে যোগ্যতা বৃদ্ধি করা প্রয়োজন তা চিহ্নিত করে।
৪. এটি নিয়মিতভাবে কর্মীদের কার্যসম্পাদনের মান বৃদ্ধি করে।
৫. এটি কর্মীদের পরিপূর্ণ সম্ভাবনা উদঘাটনে সাহায্য করে এবং প্রতিষ্ঠানের জন্য সর্বোত্তম কার্যসম্পাদনের ব্যবস্থা করে।

শিক্ষার্থীর কাজ :	কার্য সম্পাদন পরীক্ষণের ক্ষেত্র ও বিবেচ্য বিষয়সমূহ খাতায় লিপিবদ্ধ করবেন।
-------------------	--

 <b>সারসংক্ষেপ:</b>
<p>প্রক্রিয়ার সঠিকতা যাচাই করতে হবে। পরীক্ষণ কার্যক্রম চলমান রাখতে হবে। এটি কর্মীদের নিকট উদ্বেগজনক যেন না হয় সে দিকে খেয়াল রাখতে হবে। পরীক্ষণ কার্যক্রমের উদ্দেশ্য হলো- কর্মীদের জন্য শিক্ষা, প্রশিক্ষণ ও উন্নয়নের সুযোগ সৃষ্টি করা। এটি পরিবর্তনকে বিবেচনা করে যা প্রতিষ্ঠানের কার্য সম্পাদনের উন্নয়নকে প্রভাবিত করে।</p>

## পাঠ-১০.৫

## কার্য সম্পাদন পরীক্ষণ প্রক্রিয়া, কার্য সম্পাদন ব্যবস্থাপনা কেন অকৃতকার্য হয়?

## Process of Performance Monitoring, Why Does Performance Management Fail?



## উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি

- কার্য সম্পাদন পরিবীক্ষণ প্রক্রিয়া সম্পর্কে জানতে পারবেন।
- কার্য সম্পাদন ব্যবস্থাপনা কেন অকৃতকার্য হয়? তা বর্ণনা করতে পারবেন।

## কার্যসম্পাদন পরীক্ষণ প্রক্রিয়া

## Process of Performance Monitoring

কার্যসম্পাদন প্রক্রিয়ায় কতগুলো পদক্ষেপ রয়েছে। এগুলো নিচে আলোচনা করা হলো:

১। সম্পাদিত কার্য পর্যবেক্ষণ ও দলিল সংরক্ষণ (Observing and Documenting Performance) : প্রতিষ্ঠানের প্রতিটি ইউনিটে কার্যসম্পাদনের সুনির্দিষ্ট পরিকল্পনা দেয়া হয় এবং কর্মীরা সে মোতাবেক কার্যসম্পাদন করে থাকে। এ পর্যায়ে কার্যসম্পাদন পরীক্ষণের কাজ হলো প্রতিটি কর্মীর সম্পাদিত কার্যের পর্যবেক্ষণ করা ও দলিল সংরক্ষণ করা যে, তাদের সম্পাদিত কাজ প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যার্জনের জন্য কতটুকু সহায়ক। অর্থাৎ তাদের কাজের অগ্রগতির প্রতিবেদন তৈরি করতে হবে।

২। সম্পাদিত কার্য বিশ্লেষণ (Analysing Performance) : এ পর্যায়ে কর্মীদের দ্বারা সম্পাদিত কার্য বিশ্লেষণ করা হয় এবং তাদের কার্যের জন্য কোন কোন উপাদান জড়িত, সে সকল উপাদানের কী অবদান প্রভৃতি নির্ধারণ করা হয়। কার্য বিশ্লেষণের মাধ্যমে

- কর্মীদের জানিয়ে দেয়া হয় যে, লক্ষ্যার্জনের জন্য তাদের কার্য কতটুকু অবদান রাখবে;
- অবদান রাখে এমন বিভিন্ন উপাদান সম্পর্কে বিবরণ তৈরি করতে হবে;
- উন্নয়নের জন্য কর্মীদের নিকট থেকে মতামত ও পরামর্শ গ্রহণ করতে হবে।

৩। সঠিক প্রচেষ্টার পুনঃপ্রয়োগ (Reinforcing Right Efforts) : এ পর্যায়ে পরিকল্পনা মোতাবেক কার্য সম্পাদনের জন্য সুপারভাইজার কর্মীদেরকে প্রয়োজনীয় উৎসাহ ও সমর্থন দিয়ে থাকে যাতে তারা সঠিকভাবে অগ্রগতি সাধন করতে পারে। এতে প্রতিষ্ঠানের প্রতি কর্মীদের অঙ্গীকার বৃদ্ধি পায়।

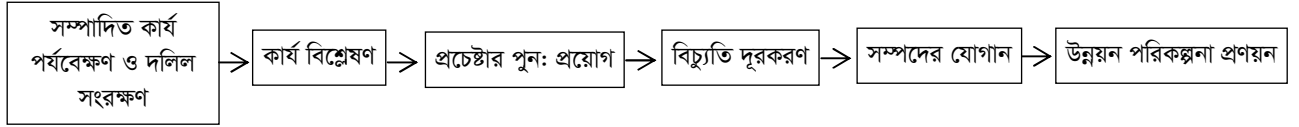
৪। কার্যসম্পাদনে বিচ্যুতি দূরীকরণ (Removing Performance Deficiencies) : কার্যক্ষেত্রে সকলেই সমানভাবে কার্যসম্পাদন করতে সক্ষম নাও হতে পারে। কিংবা কার্য পদ্ধতিতেও সমস্যা থাকতে পারে। এ পর্যায়ে কার্যে পিছিয়ে পড়া কর্মীদেরকে সাহায্য করতে হবে যাতে সংশ্লিষ্ট কর্মী টার্গেট পূরণ করতে পারে। এ ক্ষেত্রে কর্মীরও সমস্যা থাকতে পারে কিংবা প্রতিষ্ঠানেরও সমস্যা থাকতে পারে। সমস্যা যারই থাকনা কেন ব্যবস্থাপককে তা দূর করার ব্যবস্থা গ্রহণ করতে হবে। সাধারণত: নিচে উল্লেখিত সমস্যাগুলো হয়ে থাকে:

প্রতিষ্ঠানিক সমস্যা	কর্মীদের সমস্যা
<ul style="list-style-type: none"> <li>প্রত্যাশিত কার্য সম্পর্কে কর্মীদেরকে অবহিত করতে ব্যর্থতা</li> <li>অবাস্তব প্রত্যাশা</li> <li>কার্যসম্পাদন সম্পর্কে প্রতিফলনের অভাব</li> <li>সম্পদের অভাব</li> <li>অন্যান্য কর্মীদের অসহযোগিতা</li> <li>যথোপযুক্ত পদ্ধতির অভাব</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>জ্ঞান, দক্ষতা বা সক্ষমতার অভাব</li> <li>প্রচেষ্টা বা মনোযোগের অভাব</li> <li>দৃষণ বিচার বা বিবেচনা</li> <li>ব্যক্তিগত কারণ</li> <li>খারাপ মনোভাব।</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• প্রশিক্ষণ প্রদানে ব্যর্থতা</li> <li>• বৈরী কার্য পরিবেশ</li> <li>• হয়রানি</li> </ul>	
--	--

৫। **সম্পদের যোগান (Providing resources)** : অনেক সময় কার্য সম্পাদনের জন্য প্রয়োজনীয় সম্পদ বা কাঁচামাল পাওয়া যায় না। কার্য সম্পাদন পরীক্ষণের কাজ হলো- কী কী সম্পদ প্রয়োজন ছিল কিন্তু পাওয়া যায়নি তার বিবরণ তৈরি করা এবং তা সরবরাহের জন্য ব্যবস্থাপকদেরকে সুপারিশ করা।

৬। **উন্নয়ন পরিকল্পনা তৈরি (Preparing Improvement Plan)** : এ পর্যায়ে ব্যবস্থাপকদের কাজ হলো- তাদের অধীনস্থ কর্মীদের কাজের অগ্রগতির জন্য নিয়মিতভাবে উন্নয়ন পরিকল্পনা প্রণয়ন করা। এ জন্য ম্যানেজারদেরকে কার্যোন্নয়নের লক্ষ্যে প্রয়োজনীয়, হাতিয়ার, কৌশল ও পদ্ধতি সরবরাহ করতে হবে। এ জন্য কর্মীদেরকে নিয়ে কার্যসম্পাদন উন্নয়ন পরিকল্পনা প্রণয়ন করতে হবে। তবেই তাদের কার্যের উন্নয়ন সাধিত হবে। নিচে চিত্রের মাধ্যমে কার্যসম্পাদন পরীক্ষণ প্রক্রিয়া দেখানো হলো :



চিত্র : কার্যসম্পাদন পরীক্ষণ প্রক্রিয়া।

### কার্যসম্পাদন ব্যবস্থাপনা কেন অকৃতকার্য হয়?

#### Why Does Performance Management Fail?

কার্য সম্পাদন ব্যবস্থাপনা হলো ব্যবস্থাপনা জগতের একটি গুরুত্বপূর্ণ বিষয়। এটি প্রত্যাশিতভাবে কাজ করলে প্রতিষ্ঠানের জন্য মঙ্গলজনক আর সঠিকভাবে কাজ না করলে সাংঘাতিক অসুবিধাজনক, কোন্ কোন্ ক্ষেত্রে সম্পূর্ণ অকৃতকার্য হয় কেন অকৃতকার্য হয় নিচে তার কতগুলো কারণ উল্লেখ করা হলো :

- ১। **শ্রম ঘূর্ণায়মানতা বৃদ্ধি (Increase Turnover)** : কার্যসম্পাদন ব্যবস্থাপনা যদি সঠিকভাবে কাজ না করে, তা হলে প্রতিষ্ঠানে শ্রম ঘূর্ণায়মানতার হার বেড়ে যাবে। এতে দক্ষ কর্মীরা প্রতিষ্ঠান ছেড়ে অন্যত্র চলে যেতে পারে যা প্রতিষ্ঠানের জন্য ক্ষতিকর। আবার, নতুন কর্মী নিয়োগ দেয়া হলে তাদেরকে প্রশিক্ষণ দেয়ার ব্যাপার আছে। সবমিলিয়ে প্রতিষ্ঠানকে ঝামেলা পোহাতে হয়।
- ২। **ভুল তথ্যের ব্যবহার (Use Misleading Information)** : কার্যসম্পাদন ব্যবস্থাপনায় যদি সঠিক পদ্ধতি ব্যবহার করা না হয়, তা হলে কর্মীর সম্পাদিত কার্যের পরিমাণ ও মান ঠিক থাকবে না। এতে তাদের দ্বারা সম্পাদিত কার্যের পরিমাণ ও মান সম্পর্কে ভুল তথ্য ব্যবহার করা হতে পারে, কেবল প্রচারের জন্য। এটি প্রতিষ্ঠানের জন্য ক্ষতিকর।
- ৩। **প্রত্যাশা কমিয়ে দেয় (Lowered Self-Esteem)** : কর্মীদের প্রত্যাশা কমে যেতে পারে যদি সম্পাদিত কার্য সম্পর্কে তাদেরকে যথাযথভাবে প্রতিক্রিয়া বা প্রতিফলন জানানো না হয়। এতে কর্মীদের মধ্যে অসন্তুষ্টি ছড়িয়ে যেতে পারে।
- ৪। **অর্থ ও সময়ের অপচয় (Wasted Money and Time)** : কোনো প্রতিষ্ঠান কার্যসম্পাদন ব্যবস্থাপনা সিস্টেম কার্যকর করতে হলে দীর্ঘ সময় ও অর্থের প্রয়োজন হয়। এই সময় ও অর্থ উভয়ই অর্থহীন হয়ে পড়ে যদি কার্যসম্পাদন ব্যবস্থাপনা সিস্টেম দুর্বলভাবে নস্ট্রাকরণ ও বাস্তবায়ন করা হয়।
- ৫। **সম্পর্ক বিনষ্ট করে (Damage Relationship)** : প্রয়োগকৃত কার্যসম্পাদন ব্যবস্থাপনা সিস্টেম যদি প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যার্জনে ব্যর্থ হয় এবং এটি সত্যিই যদি সিস্টেমের দুর্বলতার কারণেই ঘটে, তা হলে কর্মীদের নিজেদের মধ্যে ও কর্মী ও ব্যবস্থাপনায় মধ্যে বিদ্যমান সম্পর্ক বিনষ্ট হয়।

- ৬। **প্রেষণা কমে যাওয়া (Decreased Motivation) :** বিভিন্ন কারণে কর্মীদের উৎসাহ-উদ্দীপনা কমে যেতে পারে। যেমন- কর্মীরা মনে করতে পারে যে, তাদের দ্বারা সম্পাদিত ভাল কাজের স্বীকৃতি দেয়া হয় না সুপারভাইজার কর্তৃক, না বেতন বাড়ানো হয়, না ব্যক্তিগত স্বীকৃতি দেয়া হয়। ফলে তাঁরা কাজে আগ্রহ পায় না।
- ৭। **কর্মী দহন ও কার্য অসন্তুষ্টি (Employee Burnout and Job Dissatisfaction) :** যখন দেখা যাবে যে, কর্মীদের সম্পাদিত কার্য সঠিকভাবে মূল্যায়িত হচ্ছে না এবং মূল্যায়ন পদ্ধতিও সঠিক ও ন্যায্যসঙ্গত নয়, তখন কর্মীরা কাজের প্রতি মনোবল হারিয়ে ফেলে, মনে এক ধরনের অবসাদ ও ক্লান্তি বোধ করে, যা কার্য অসন্তুষ্টি বাড়িয়ে দেয়। ফলশ্রুতিতে কর্মীরা বিরক্তিবোধ করতে শুরু করে।
- ৮। **মামলা করার ঝুঁকি বৃদ্ধি (Increased Risk of Litigation) :** কর্মীদের দ্বারা সম্পাদিত কার্য যদি সঠিকভাবে মূল্যায়িত না হয় তা হলে তারা মামলা করতে পারে। তবে মামলা করা অত্যন্ত ব্যয় বহুল। ফলে কর্মীদের ব্যয় বৃদ্ধি পেতে পারে।
- ৯। **বিভিন্ন ইউনিটের জন্য অযৌক্তিক মান ও মূল্য (Varying and Unfair Standards and Ratings) :** নিয়মানুযায়ী প্রতিটি ইউনিটের জন্যই একই ধরন ও মানের কার্যসম্পাদন মূল্যায়ন পদ্ধতি অনুসরণ ও মূল্য নিরূপণ করা প্রয়োজন। যদি বিভিন্ন ইউনিটের মধ্যে কার্যসম্পাদন পরীক্ষণ ও মূল্য নিরূপণে অযৌক্তিক পন্থা অবলম্বন করা হয়, তা হলে কর্মীদের মধ্যে সমস্যার সৃষ্টি হবেই।
- ১০। **অস্পষ্ট মূল্যায়ন পদ্ধতি (Unclear Rating System) :** কর্মীদের সাথে নিয়মিতভাবে যোগাযোগের অভাবে তারা মূল্যায়ন পদ্ধতি সম্পর্কে নাও জানতে পারে। তারা এও জানে না যে, তাঁদের কার্য মূল্যায়নের ফলাফল থেকে কীভাবে পুরস্কার নির্ধারণ করা হয়। ফলে তাদের মধ্যে অসন্তুষ্টি বিরাজ করতে পারে।

উপরিউক্ত কারণ ছাড়াও নিম্নোক্ত কারণেও একটি প্রতিষ্ঠানের কার্য সম্পাদনের পরিমাণ কম হতে পারে এবং কার্যসম্পাদন ব্যবস্থাপনা সিস্টেম অকার্যকর হতে পারে :

সাংগঠনিক সমস্যা	কর্মীদের সমস্যা
<ul style="list-style-type: none"> <li>প্রত্যাশিত কার্যসম্পাদন সম্পর্কে যোগাযোগ ব্যর্থতা</li> <li>অবাস্তব প্রত্যাশা</li> <li>কার্যসম্পাদন প্রতিফলনের অভাব</li> <li>সম্পদের অভাব</li> <li>অন্যান্য কর্মীদের অসহযোগিতা</li> <li>সিস্টেম ও প্রক্রিয়ার অভাব</li> <li>প্রশিক্ষণ প্রদানে ব্যর্থতা</li> <li>স্থান সংকুলানে সমস্যা</li> <li>বৈরী কার্য পরিবেশ</li> <li>হয়রানি</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>জ্ঞান, দক্ষতা ও সক্ষমতার অভাব</li> <li>প্রচেষ্টার অভাব</li> <li>দূর্বল বিচার ব্যবস্থা</li> <li>ব্যক্তিগত সমস্যা</li> <li>খারাপ মনোভাব</li> </ul>

সুতরাং আমরা বলতে পারি যে, উল্লিখিত কারণে একটি প্রতিষ্ঠানের কার্যসম্পাদন ব্যবস্থাপনা ব্যর্থ বা অকার্যকর হতে পারে।

<b>শিক্ষার্থীর কাজ :</b>	কার্য সম্পাদন পরীক্ষণ প্রক্রিয়াটি চিত্র সহকারে খাতায় উপস্থাপন করবেন।
--------------------------	--



## সারসংক্ষেপ:

কার্যসম্পাদন প্রক্রিয়ায় কতগুলো পদক্ষেপ রয়েছে। এগুলো হলো: ১। সম্পাদিত কার্য পর্যবেক্ষণ ও দলিল সংরক্ষণ (Observing and Documenting Performance), ২। সম্পাদিত কার্য বিশ্লেষণ (Analysing Performance) ৩। সঠিক প্রচেষ্টার পুনঃপ্রয়োগ (Reinforcing Right Efforts) ৪। কার্যসম্পাদনে বিচ্যুতি দূরীকরণ (Removing Performance Deficiencies) ৫। সম্পদের যোগান (Providing resources), ৬। উন্নয়ন পরিকল্পনা তৈরি (Preparing Improvement Plan)। কোন্ কোন্ ক্ষেত্রে সম্পূর্ণ অকৃতকার্য হয় কেন অকৃতকার্য হয় নিচে তার গুলো হলো : ১। শ্রম ঘূর্ণায়মানতা বৃদ্ধি (Increase Turnover) ২। ভুল তথ্যের ব্যবহার (Use Misleading Information) ৩। প্রত্যাশা কমিয়ে দেয় (Lowered Self-Esteem) ৪। অর্থ ও সময়ের অপচয় (Wasted Money and Time) ৫। সম্পর্ক বিনষ্ট করে (Damage Relationship) ৬। প্রেষণা কমে যাওয়া (Decreased Motivation) ৭। কর্মী দহন ও কার্য অসন্তুষ্টি (Employee Burnout and Job Disatisfaction) ৮। মামলা করার ঝুঁকি বৃদ্ধি (Increased Risk of Litigation) ৯। বিভিন্ন ইউনিটের জন্য অযৌক্তিক মান ও মূল্য (Varying and Unfair Standards and Ratings) ১০। অস্পষ্ট মূল্যায়ন পদ্ধতি (Unclear Rating System)

## তথ্যসমূহ:

- Strategic Human Resource Management, Michael Armstrong, 4<sup>th</sup> Edition, Kogan Rage Ltd. USA, 2008.
- Dr. Appa Rao. Performance Management, Biztantra, India, 2015.



## ইউনিট উত্তর মূল্যায়ন

১. কার্য সম্পাদন ও কার্য সম্পাদন ব্যবস্থাপনা বলতে কী বুঝায়?
২. কার্য সম্পাদন ব্যবস্থাপনার বৈশিষ্ট্য আলোচনা করুন।
৩. কার্য সম্পাদন ব্যবস্থাপনার উদ্দেশ্যাবলি বর্ণনা করুন।
৪. কার্য ব্যবস্থাপনার নীতিগুলি কী?
৫. কৌশলগত পরিকল্পনা কাকে বলে? এর পদক্ষেপসমূহ আলোচনা করুন।
৬. কৌশলগত পরিকল্পনা ও কার্য সম্পাদন ব্যবস্থাপনার মধ্যে সংযুক্তকরণ প্রক্রিয়া চিত্রসহ ব্যাখ্যা করুন।
৭. কার্য সম্পাদন পরিবীক্ষণ কী? কার্য সম্পাদন পরিবীক্ষণের ক্ষেত্রসমূহ উল্লেখ করুন।
৮. কার্য সম্পাদন পরিবীক্ষণের বিবেচ্য বিষয়সমূহ আলোচনা করুন।
৯. কার্য সম্পাদন পরিবীক্ষণের উদ্দেশ্য ও গুরুত্ব ব্যাখ্যা করুন।
১০. কার্য সম্পাদন পরিবীক্ষণ প্রক্রিয়া চিত্রসহকারে বর্ণনা করুন।
১১. কার্য সম্পাদন ব্যবস্থাপনা কেন অকৃতকার্য হয়?