


# কৌশলগত বাস্তবায়ন

## Strategy Implementation



সব সাংগঠনিক সাফল্য নির্ভর করে পরিকল্পনার সুষ্ঠু বাস্তবায়নের ওপর। কৌশলের বাস্তবায়নের সাথে সাংগঠনিক, সাংস্কৃতিক ও নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা গড়ে তোলা, ব্যবহার করা এবং এগুলোকে সমন্বিত করে প্রয়োগ করার মাধ্যমে প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা ও উৎকৃষ্ট কার্যপারদর্শিতা অর্জন করা জড়িত। এ ইউনিটে কৌশলগত ব্যবস্থাপনার একটি গুরুত্বপূর্ণ ধাপ কৌশলের বাস্তবায়ন ও এর সঙ্গে জড়িত সকল কার্যাবলি সম্পর্কে আলোচনা করা হবে।

	ইউনিট সমাপ্তির সময়	ইউনিট সমাপ্তির সর্বোচ্চ সময় ২ সপ্তাহ
<b>এ ইউনিটের পাঠসমূহ</b>		
পাঠ-১০.১ : কৌশল বাস্তবায়ন: প্রকৃতি, নেতৃত্ব, সম্পদ সুবিন্যস্তকরণ, কৌশল সহায়ক পলিসি ও প্রক্রিয়াকরণ কাজ		
পাঠ-১০.২: কৌশলের বাস্তবায়ন: অনুশীলন ও উন্নয়ন, তথ্য ও কার্যসম্পাদন সিস্টেম, প্রেষণামূলক পুরস্কার ও প্রণোদনা ব্যবস্থা এবং কর্পোরেট সংস্কৃতি প্রতিষ্ঠা		
পাঠ-১০.৩ : কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ		

## পাঠ-১০.১

## কৌশল বাস্তবায়ন: প্রকৃতি, নেতৃত্ব, সম্পদ সুবিন্যস্তকরণ, কৌশল সহায়ক পলিসি ও প্রক্রিয়াকরণ কাজ



## উদ্দেশ্য

## এ পাঠ শেষে আপনি

- কৌশল বাস্তবায়ন কী তা বলতে পারবেন
- কৌশল বাস্তবায়নের কাজগুলো বলতে পারবেন
- কৌশলগত নেতৃত্ব প্রয়োগকরণ কী তা বর্ণনা করতে পারবেন
- কৌশলগত নেতৃত্ব প্রয়োগকরণের কাজগুলো বর্ণনা করতে পারবেন
- সক্ষম নেতৃত্ব করণের কাজগুলো বর্ণনা করতে পারবেন
- সম্পদ সুবিন্যস্তকরণ কাজটি ব্যাখ্যা করতে পারবেন।
- কৌশল সহায়ক পলিসি ও প্রক্রিয়া প্রতিষ্ঠাকরণ সম্পর্কিত কাজগুলো বর্ণনা করতে পারবেন

সব সাংগঠনিক সাফল্য নির্ভর করে পরিকল্পনার সুষ্ঠু বাস্তবায়নের ওপর। সবচেয়ে ভালো পরিকল্পনা কার্যকর বাস্তবায়নের অভাবে ব্যর্থ হয়। কৌশলগত ব্যবস্থাপনায় প্রণীত কৌশলসমূহ কাজে রূপান্তর করার কাজটি এ কৌশল বাস্তবায়ন পর্যায়ে সম্পন্ন হয়। কৌশলের বাস্তবায়নের সাথে সাংগঠনিক, সাংস্কৃতিক ও নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা গড়ে তোলা, ব্যবহার করা এবং এগুলোকে সমন্বিত করে প্রয়োগ করার মাধ্যমে প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা ও উৎকৃষ্ট কার্যপারদর্শিতা অর্জন করা জড়িত। শীর্ষ ব্যবস্থাপকগণ কৌশল প্রণয়ন করেন এবং তাদেরকেই কৌশল বাস্তবায়নের কাজটি তদারক করতে হয়। এটি সমগ্র ব্যবস্থাপনা টিমের কাজ, একক কোনো ব্যবস্থাপকের কাজ নয়। সমগ্র কর্মচারীদের সম্মিলিত কাজের মাধ্যমে কৌশলের সুষ্ঠু বাস্তবায়ন সম্ভব হয়।

## কৌশল বাস্তবায়ন বলতে কী বোঝায়?

## What is meant by the strategy implementation?

কৌশল বাস্তবায়ন হলো কৌশলগত ব্যবস্থাপনায় প্রণীত কৌশলসমূহ কাজে রূপান্তরকরণ। প্রতিষ্ঠানের সাংগঠনিক, সাংস্কৃতিক ও নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা গড়ে তোলে এগুলোর সমন্বিত প্রয়োগ করার মাধ্যমে উৎকৃষ্ট কার্যপারদর্শিতা ও প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা অর্জন করার বাস্তব প্রচেষ্টা নিয়ে প্রণীত কৌশল কাজে রূপান্তর করা হলো কৌশল বাস্তবায়ন। কৌশল বাস্তবায়ন তখনই সফল বলে গণ্য হবে যখন কোম্পানি তার লক্ষ্যস্থিত কৌশলগত ও আর্থিক পারদর্শিতা সাফল্য অর্জন করবে এবং তার দীর্ঘমেয়াদী রূপকল্প ও মিশন অর্জনের দিকে ভালো অগ্রগতি দেখাবে।

কৌশল বাস্তবায়নের কোনো প্রথাসিদ্ধ বিধি নেই। বিভিন্ন প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপকগণ বিভিন্নভাবে কৌশল বাস্তবায়ন করে সফলতা পেয়েছে। তাই, কৌশল বাস্তবায়নে কোন সুনির্দিষ্ট করণীয় এবং অকরণীয় জাতীয় নির্দেশনা নেই। বিভিন্ন ব্যবসায় প্রাকটিস, প্রতিযোগিতামূলক অবস্থা, কার্য পরিবেশ, সংস্কৃতি, পলিসি, পারিতোষিক ব্যবস্থা, প্রণোদনা স্কিম, শীর্ষ ব্যবস্থাপকদের ব্যক্তিত্ব ও পছন্দ, সাংগঠনিক ইতিহাস ইত্যাদি নানা অবস্থার বিচারে সাফল্যজনক ভাবে কৌশল বাস্তবায়নের কাজগুলো নির্ধারিত হয়। এছাড়া, যারা কৌশল বাস্তবায়ন করেন তাদের যোগ্যতা, অভিজ্ঞতা ও বিচারশক্তিও প্রভাব রয়েছে। সামগ্রিক ভাবে বলা যায়, কৌশল বাস্তবায়ন একটি 'সকল বিষয়ের অন্তর্ভুক্তিমূলক ব্যবস্থা' সম্বলিত কার্যক্রম যেটি পরিস্থিতিভিত্তিক ও কোম্পানি কেন্দ্রিক।

কৌশল বাস্তবায়নের বেশ কিছু কাজ রয়েছে। এ কাজ সম্পর্কে জানা না থাকলে এ কৌশল বাস্তবায়ন ফলপ্রসূ হয় না। আসুন এ কাজগুলো সম্পর্কে জেনে নিই।

## কৌশল বাস্তবায়নের কাজসমূহ

## Tasks of strategy implementation

ইতোমধ্যে আমরা জেনেছি যে, কৌশল বাস্তবায়নের কোনো নির্দিষ্ট কাজের সেট নেই। এ প্রেক্ষাপটে আমরা থম্পসন ও স্ট্রিকল্যান্ড (২০০৩) প্রদত্ত কৌশল বাস্তবায়নের ৮টি কাজসহ ৯টি কাজকে কৌশল বাস্তবায়নের কাজ হিসেবে গ্রহণ করে আলোচনা করব। কাজগুলো নিচের ছকে দেওয়া হয়েছে দেখে নিন এবং তারপর আলোচনা পড়ুন।



কৌশল বাস্তবায়নের কাজসমূহ

## কাজ - ১: কৌশলগত নেতৃত্ব প্রয়োগকরণ (Exerting strategic leadership)

কৌশলগত নেতৃত্ব কোম্পানির কৌশল বাস্তবায়নের জন্য অপরিহার্য। সার্থক কৌশলগত নেতৃত্ব কার্যকর ও ফলপ্রসূ ভাবে কর্মচারীদের আচরণ ও চিন্তাকে প্রভাবিত করতে পারে এবং তাদের কাজকে প্রত্যাশিত কৌশলগত লক্ষ্যের দিকে চালিত করে কৌশল বাস্তবায়ন সম্ভব করে। কোম্পানির প্রধান নির্বাহী প্রধানত এ কৌশলগত নেতৃত্ব দান করেন। তবে, সেই সঙ্গে পরিচালনা পরিষদের সদস্যগণ, উচ্চ পর্যায়ের ব্যবস্থাপকগণ ও বিভাগীয় ব্যবস্থাপকগণও এ নেতৃত্ব দান করেন।

কৌশল বাস্তবায়নে সফল কৌশলগত নেতৃত্ব যে কাজগুলো সম্পাদন করেন সেগুলো নিচে উল্লেখ করা হলো।

## কৌশলগত নেতৃত্বের কাজসমূহ (Tasks of strategic leadership)

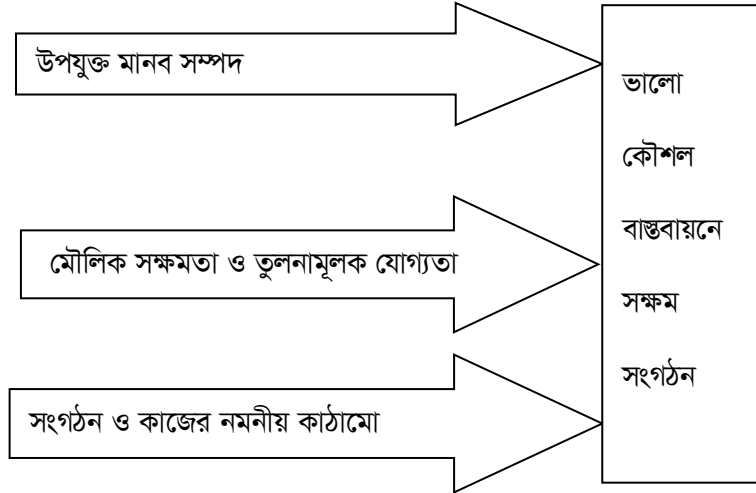
১. সংগঠনের অভ্যন্তরে সংঘটিত প্রত্যেকটি ঘটনা সম্পর্কে সম্পূর্ণ ভাবে ওয়াকিবহাল থাকেন।
২. কৌশল বাস্তবায়ন প্রক্রিয়ার কাজের অগ্রগতি পর্যবেক্ষণ করেন ও পর্যালোচনা করেন।
৩. নিজ নেতৃত্বের সফলতা ও বাঁধাগুলো থেকে শিক্ষা লাভ করেন।
৪. কৌশলগত নেতা যোগাযোগ ও তথ্য-উৎসের এক বিস্তৃত আনুষ্ঠানিক ও অনানুষ্ঠানিক নেটওয়ার্ক গড়ে তোলেন।
৫. কৌশলগত নেতৃত্বের অনেকেই 'সর্বত্র বা চতুর্দিকে পদচারণার মাধ্যমে ব্যবস্থাপনা' কার্যকর করার জন্য নিয়মিত কার্যক্ষেত্র পরিদর্শন করেন ও মাঠ পর্যায়ের বিভিন্ন পর্যায়ের লোকজনের সাথে কথা বলেন।

৬. কৌশল সহায়ক সংস্কৃতি ও সাংগঠনিক পরিবেশ প্রতিষ্ঠা করার প্রচেষ্টায় তারা নেতৃত্ব দেন।
৭. কৌশলগত নেতৃত্ব গল্প ও নতুন রোল মডেল সৃষ্টির মাধ্যমে প্রাতিষ্ঠানিক মূল্যবোধ কর্মচারীদের মাঝে প্রচারের মাধ্যমে তাদেরকে পরিবর্তনের এজেন্ট হিসেবে কাজ করতে উৎসাহিত করেন।
৮. কৌশলগত নেতৃত্ব প্রতিষ্ঠানের লোকজনকে সৃষ্টিশীল ও উদ্ভাবনী হতে উৎসাহিত করার মাধ্যমে সংগঠনকে পরিবর্তিত অবস্থার সাথে দ্রুত সাড়া দানকারী হিসেবে প্রস্তুত করে।
৯. কৌশলগত নেতৃত্ব বাজার প্রয়োজনীয়তার পরিবর্তনকে পূর্বাঙ্কে অনুমান করেন ও অগ্রকর্মের মাধ্যমে নতুন সক্ষমতা তৈরি করেন।
১০. কৌশলগত নেতৃত্ব নৈতিক মান বজায় রাখতে সবাইকে উৎসাহিত করেন ও নিজেরাও নৈতিক আচরণে অঙ্গীকারাবদ্ধ থাকেন।
১১. কৌশলগত নেতৃত্ব প্রয়োজনীয় সংশোধনীমূলক কী কী সমন্বয় করতে হবে ও কখন করতে হবে তা নির্দেশনার মাধ্যমে সম্পাদন করার কাজ করেন।

এবার চলুন কৌশল বাস্তবায়নের ২নং কাজ নিয়ে আলোচনা করি।

### কাজ - ২: সক্ষম সংগঠন নির্মাণকরণ (Building capable organization)

কৌশলের দক্ষ বাস্তবায়নের জন্য যোগ্য লোকবল, পর্যাপ্ত প্রতিযোগিতামূলক সক্ষমতা এবং সংগঠনের অভ্যন্তরীণ কার্য বর্ধন, দায়িত্ব নির্ধারণ, শৃঙ্খলা বজায় রাখা ও অঙ্গীকার নিশ্চিতকরণ ব্যবস্থা থাকা দরকার। এ কারণে সক্ষম সংগঠন কৌশল বাস্তবায়নের একটি পূর্বশর্ত। সক্ষম সংগঠন হতে হলে তার তিনটি উপাদান থাকতে হবে (থম্পসন ও স্ট্রিকল্যান্ড, ২০০৩)। সে তিনটি উপাদান নিচের ছকে দেখান হলো এবং পরে একে একে আলোচনা করা হলো।



[ক] **উপযুক্ত মানব সম্পদ:** কোনো কোম্পানিই যোগ্য ব্যবস্থাপক, উপযুক্ত জ্ঞান সম্পন্ন কর্মচারী ও নানামুখী বুদ্ধিবৃত্তিক মূলধন ছাড়া সফল ভাবে কৌশল বাস্তবায়নের কথা চিন্তা করতে পারে না। এ প্রেক্ষিতে একটা শক্তিশালী ব্যবস্থাপনা টিম গঠন করতে হবে। কোম্পানির অভ্যন্তরীণ ও বহিঃস্থ উৎস থেকে সৎ, যোগ্য, দক্ষ, মেধাবী, নিষ্ঠাবান, নেতৃত্ব গুণসম্পন্ন ও অঙ্গীকারাবদ্ধ ব্যবস্থাপক সংগ্রহ করতে হবে। আকর্ষণীয় বেতন কাঠামো, দ্রুত পদোন্নতির সুযোগ, প্রশিক্ষণ, পেশাগত উন্নয়ন, চ্যালেঞ্জিং ও চিন্তাকর্ষক কাজ প্রদানের মাধ্যমে সংগঠনে তাদেরকে ধরে রাখতে হবে। মনে রাখা দরকার যে, বর্তমান বিশ্বে সবচেয়ে বড় চ্যালেঞ্জ হলো সহজাত বুদ্ধিবৃত্তি, অভাবনীয় কল্পনাশক্তি, সৃষ্টিশীল ও প্রাণশক্তিতে ভরপুর ব্যক্তিদের সংগঠনে নিয়ে আসা, যারা দ্রুত নতুন চিন্তা দিয়ে প্রতিষ্ঠানে প্রাণ সঞ্চার করতে পারে।

বলিষ্ঠ নির্বাহী দল ও যোগ্য ব্যবস্থাপক তৈরি করার প্রথম পদক্ষেপ হলো ব্যবস্থাপক নির্বাচনের মানদণ্ড নির্ধারণ করা। এ মানদণ্ড হবে প্রার্থীদের প্রয়োজনীয় শিক্ষাদীক্ষা, অভিজ্ঞতা, কারিগরি দক্ষতা, মূল্যবোধ, বিশ্বাস, ব্যবস্থাপনা ধরন ও ব্যক্তিত্বের একটি মিশ্রণ। ব্যবস্থাপক পদে নির্বাচনের সময় আবেদনপত্র বাছাই ও চূড়ান্ত নির্বাচন দেয়ার কাজটি কঠোর নিরপেক্ষতা ও বিচার ক্ষমতা প্রয়োগের মাধ্যমে সেরা ব্যক্তিদের নির্বাচন করতে হবে। ব্যবস্থাপক হিসেবে নিয়োগের কর্মকালীন সময়ে তাদের জ্ঞানের ভিত্তি ও বুদ্ধিবৃত্তিক মূলধন গড়ে তোলার জন্য অব্যাহত ভাবে প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন কার্যক্রম নিতে হবে। থম্পসন ও স্ট্রিকল্যান্ড (২০০৩) কর্তৃক নির্দেশিত এ বিষয়ক কার্যক্রমগুলো নিচে উল্লেখ করা হলো-

১. ব্যবস্থাপকদেরকে নিয়মিত প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন দিতে হবে।
২. তাদেরকে চ্যালেঞ্জিং, চিন্তাকর্ষক ও দক্ষতা বৃদ্ধি করে এমন কাজের দায়িত্ব দিতে হবে।
৩. তাদেরকে কার্য আবর্তন ব্যবস্থার মাধ্যমে বিভিন্ন কার্যক্ষেত্রে কাজ করার সুযোগ দিয়ে বহুমুখী জ্ঞান, অভিজ্ঞতা, ও দক্ষতা অর্জনের সুযোগ দিতে হবে।
৪. কর্মচারীদের সৃষ্টিশীল ও উদ্ভাবনী হতে, বর্তমান কার্যপদ্ধতি ও প্রক্রিয়াকে চ্যালেঞ্জ করে আরও ভালো পন্থা বের করতে এবং নতুন পণ্য বা ব্যবসায়ের আইডিয়া পেশ করতে উৎসাহিত করতে হবে।
৫. সংগঠনে উদ্দীপক ও কাজে বিজড়িত থাকার মতো কার্য পরিবেশ বজায় রাখতে হবে যেন কর্মচারীরা কোম্পানিকে 'কাজের একটা মহৎ স্থান' মনে করে।
৬. উচ্চ সম্ভাবনাময়, উচ্চ পারদর্শিতার কর্মচারীদের বেতন বৃদ্ধি, উৎসাহ বোনাস, মালিকানা শেয়ার ও অন্যান্য দীর্ঘমেয়াদি উৎসাহ কার্যক্রম চালু করে কর্মচারীদের গড় পারদর্শিতার স্তর বাড়ানোর চেষ্টা করতে হবে।

[খ] মৌলিক সক্ষমতা ও তুলনামূলক যোগ্যতা: সংগঠনের কোর (core) সক্ষমতা ও তুলনামূলক যোগ্যতা প্রতিদ্বন্দ্বীদের তুলনায় বাড়িয়ে গুরুত্বপূর্ণ মূল্যচেষ্টা কার্যাবলি আরও দক্ষতার সাথে সম্পাদন করে বাজারে প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা অর্জন করা যায়। সে কারণে সংগঠনের মৌলিক বা কোর সক্ষমতা বাড়ানোর পদক্ষেপ নিতে হবে। সেগুলো হলো উচ্চ ক্ষমতা সম্পন্ন টিম পুনর্বিদ্যায়ন করা, উৎকৃষ্ট কর্মচারী নির্বাচন, প্রশিক্ষণ ও পুনঃপ্রশিক্ষণ, শক্তিশালী সাংস্কৃতিক প্রভাব, সহযোগিতামূলক নেটওয়ার্ক, প্রেষণা, ক্ষমতায়ন, আকর্ষণীয় উৎসাহ বার্তা, সাংগঠনিক নমনীয়তা, স্বল্পমেয়াদিনির্দিষ্ট সময়সীমা (deadline), ভালো তথ্যভান্ডার, যথাযথ অভ্যন্তরীণ ও বহিঃস্থ বেষ্টমার্কেং তুলনাকরণ ইত্যাদি।

[গ] সংগঠন ও কাজের নমনীয় কাঠামো: সংগঠন হতে হবে অর্গানিক। অর্থাৎ পরিবেশের পরিবর্তনের সাথে খাপখাইয়ে নিজেকে পরিবর্তন করে ফেলার ক্ষমতা। এ জন্য ব্যবস্থাপনাকে অবশ্যই অগ্রচিন্তা ও কর্মের মাধ্যমে বিদ্যমান যোগ্যতাকে আধুনিকীকরণ করতে হবে, নতুন সক্ষমতা ও দক্ষতা সংযোজন করতে হবে, সহযোগিতামূলক দলীয় কার্য ব্যবস্থা পত্তন করতে হবে, স্বতন্ত্র দক্ষতা ও বিশেষজ্ঞতা সৃষ্টি করতে হবে, পরিবর্তনকে ধারণ করার ব্যক্তিত্ব ও মানসিকতা প্রশিক্ষণের মাধ্যমে সৃষ্টি করতে হবে, গতিশীল ও আধুনিক ব্যক্তি সংগ্রহ করতে হবে, ডিজিটাল পদ্ধতি প্রবর্তন করতে হবে, পারস্পারিক মিথস্ক্রিয়া বাড়াতে হবে এবং সার্বিক ক্ষেত্রে সাংগঠনিক জড়তা কাটাতে হবে।

এছাড়া, সংগঠনের কাঠামো গতানুগতিক থেকে আধুনিক অর্থাৎ লম্ব থেকে চাওড়া করতে হবে, উন্মুক্ত যোগাযোগ ব্যবস্থা চালু করতে হবে, উর্ধ্বতন ও অধস্তনের মধ্যে স্বচ্ছ ও আন্তরিক ভূমিকা সম্পর্ক প্রতিষ্ঠা করতে হবে, অফিসার সর্বস্ব অফিস গড়ে তুলতে হবে, তত্ত্বাবধান পরিসর বড় করতে হবে, অংশগ্রহণমূলক সিদ্ধান্ত গ্রহণ ব্যবস্থা চালু করতে হবে, সর্বোপরি গণতান্ত্রিক নেতৃত্ব কায়ম করতে হবে ইত্যাদি পদক্ষেপ নিতে হবে। ফলশ্রুতিতে, সংগঠন ও কাজের কাঠামো নমনীয় হবে ও সংগঠন হবে গতিশীল, পরিবর্তনমুখী ও প্রতিযোগিতামূলক।

এবার আমরা কৌশল বাস্তবায়নের ৩নং কাজ নিয়ে আলোচনা করব।

### কাজ - ৩: সম্পদ সুবিন্যস্তকরণ (Marshalling resources)

কৌশল বাস্তবায়নের জন্য দরকার সম্পদ। এ সম্পদের বাজেট প্রয়োজন অনুসারে কৌশলগত পরিকল্পনার সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ করে প্রস্তুত ও বণ্টন করার কাজটি হলো সম্পদ সুবিন্যস্তকরণ। কৌশল বাস্তবায়নে নিয়োজিত কেন্দ্রীয় ও কার্য বিভাগগুলো

প্রয়োজনীয় জনবল, যন্ত্রপাতি, তথ্য প্রবাহ, প্রশিক্ষণ, জায়গা, অর্থ ও অন্যান্য সহায়ক সেবা ইত্যাদি ব্যবহার করে। এ জন্য কৌশল বাস্তবায়নকারী ইউনিটগুলোর ব্যবস্থাপকদের সাথে আলাপ করে জ্যেষ্ঠ ব্যবস্থাপকগণ বাজেট প্রাক্কলন করেন। বাজেট অনুসারে এ সম্পদ কৌশল বাস্তবায়ন কেন্দ্রে পরিকল্পিত সময়ে ও প্রাক্কলিত পরিমাণে পৌঁছে দিতে না পারলে কৌশল বাস্তবায়ন বাঁধাগ্রস্ত হবে। এমনকি কৌশল বাস্তবায়নই হবে না। এ বাজেট বরাদ্দ বিভিন্ন কৌশলগত সিদ্ধান্ত বাস্তবায়নের অবস্থা বিবেচনা করে করতে হবে। যেমন, উৎপাদন ক্ষমতা বর্ধিতকরণ কৌশল আর ব্যবসায় সংকোচনকরণ কৌশল এ দুটি কৌশল বাস্তবায়নের জন্য দুরকম বাজেট বরাদ্দ লাগবে। বাজেটটিয় প্রয়োজন নির্ধারণে সতর্কতা অবলম্বন করতে হবে। কেননা, অর্থের অপচয় অথবা ঘাটতি কোনটাই কাম্য নয়।

এবার আমরা কৌশল বাস্তবায়নের ৪নং কাজ নিয়ে আলোচনা করব।

#### কাজ - ৪: কৌশল সহায়ক পলিসি ও প্রক্রিয়া প্রতিষ্ঠাকরণ(Instiuting strategy facilitating policies and procedures)

কৌশল বাস্তবায়ন সুষ্ঠু ও কার্যকর করতে হলে সাংগঠনিক পলিসি ও কার্যসম্পাদন প্রক্রিয়া কৌশল সহায়ক হতে হবে। কার্য পদ্ধতি, নিয়ম, কার্য প্রক্রিয়া বা পলিসি যদি গৃহীত কৌশল বাস্তবায়নের সহায়ক না হয়, তা হলে কৌশল বাস্তবায়ন বাঁধাগ্রস্ত হবে। পলিসি হলো একটা সাধারণ নির্দেশিকা বা গাইডলাইন যার ছত্রছায়ায় নির্বাহীগণ সিদ্ধান্ত গ্রহণ করেন ও কার্য পরিচালনা করেন। আর নিয়ম ও পদ্ধতি হলো কাজ করার সুনির্দিষ্ট নির্দেশিকা বা গাইডলাইন। বিদ্যমান পলিসি, পদ্ধতি ও প্রক্রিয়া পর্যালোচনা করে দেখতে হবে সেগুলো কৌশল বাস্তবায়নে সহায়ক কিনা। সহায়ক না হলে নতুন পলিসি ও প্রক্রিয়া তৈরি করতে হবে।

বাজারে প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা পাওয়ার জন্য বা প্রতিষ্ঠানের উন্নতি করার জন্য কৌশল গ্রহণ করা হয়। তাই, কৌশল সব সময়েই পরিবর্তন সূচনা করে। এ প্রত্যাশিত পরিবর্তন আনতে হলে কৌশল বাস্তবায়নে সহায়ক হয় এমন নতুন পলিসি, পদ্ধতি, প্রক্রিয়া তৈরি করতে হয়, লোকজনদের এগুলোতে প্রশিক্ষিত করতে হয় ও এগুলো প্রতিপালনে উদ্বুদ্ধ করতে হয়। তাহলে, পলিসি, পদ্ধতি ও প্রক্রিয়া কর্মচারীদের কাজ ও আচরণকে পরিচালিত করতে পারে ও কৌশল বাস্তবায়ন কাজগুলোকে অভিস্ট লক্ষ্যে নিয়ে যেতে পারে। তবে, এ পলিসি, পদ্ধতি ও প্রক্রিয়াগুলো অবশ্যই সুচিন্তিত, বাস্তবানুগ ও গ্রহণযোগ্য হতে হবে।

থম্পসন ও স্ট্রিকল্যান্ড (২০০৮) কৌশল বাস্তবায়নে নতুন পলিসি, নিয়ম ও পদ্ধতি কীভাবে সাহায্য করে তা বর্ণনা করেছেন। সেগুলো হলো:

- (১) নতুন পলিসি, নিয়ম ও পদ্ধতি কীভাবে একটি কাজ করতে হবে তার নির্দেশনা দেয়। এগুলো কর্মচারীদের কাজ ও আচরণকে কার্যকর কৌশল বাস্তবায়নের দিকে নিয়ে যায়। এগুলো কর্মচারীদের যথেষ্টাচার কাজ নিয়ন্ত্রণ করে ও পরিবর্তনের বিরুদ্ধে কর্মচারীদের প্রতিরোধকে অতিক্রম করে।
- (২) বিভিন্ন ভৌগলিক এলাকায় ছড়িয়ে থাকা কোম্পানির কার্যসম্পাদন প্রতিষ্ঠানগুলোর কাজের মধ্যে এসব পলিসি ও প্রক্রিয়ার জন্য ঐক্য বজায় থাকে। কোম্পানির বিভিন্ন বিক্রয় কেন্দ্র, কারখানা, আঞ্চলিক অফিস বা ক্রেতা সেবা কেন্দ্রের কার্য পদ্ধতি, ব্যবস্থাপনা, অভ্যন্তরীণ সহায়ক সেবা, ক্রেতা সেবা, পণ্য বা সেবার মান ইত্যাদির মধ্যে ঐক্য বজায় থাকে।
- (৩) নতুন পলিসি ও প্রক্রিয়া সুষ্ঠু ও সন্তোষজনক কার্য পরিবেশ তৈরি করে বিধায় কৌশল বাস্তবায়ন সহজ হয়।

সর্বশেষে এ কথা বলা যায়, সুচিন্তিত, সুবিন্যস্ত ও প্রয়োপযোগী সহায়ক পলিসি ও প্রক্রিয়া হলে কৌশল বাস্তবায়ন সম্ভব হয়।



## সারসংক্ষেপ:

কৌশল বাস্তবায়ন হলো কৌশলগত ব্যবস্থাপনায় প্রণীত কৌশলসমূহ কাজে রূপান্তরকরণ। কৌশল বাস্তবায়নের কোনো প্রথাসিদ্ধ বিধি নেই। বিভিন্ন প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপকগণ বিভিন্ন ভাবে কৌশল বাস্তবায়ন করে সফলতা পেয়েছে। তাই, কৌশল বাস্তবায়নে কোনো সুনির্দিষ্ট করণীয় এবং অকরণীয় জাতীয় নির্দেশনা নেই। আমরা মোট নয়টি কাজ নির্ধারণ করেছি। এ কাজগুলোর মধ্যে চারটি কাজ এ পাঠে আলোচিত হয়েছে। সেগুলো হলো: কৌশলগত নেতৃত্ব প্রয়োগকরণ, সক্ষম সংগঠন নির্মাণকরণ সম্পদ সুবিন্যস্তকরণ, কৌশল সহায়ক পলিসি ও প্রক্রিয়া প্রতিষ্ঠাকরণ। কৌশলগত নেতৃত্ব কোম্পানির কৌশল বাস্তবায়নের জন্য অপরিহার্য। সার্থক কৌশলগত নেতৃত্ব কার্যকর ও ফলপ্রসূ ভাবে কর্মচারীদের আচরণ ও চিন্তাকে প্রভাবিত করতে পারে এবং তাদের কাজকে প্রত্যাশিত কৌশলগত লক্ষ্যের দিকে চালিত করে কৌশল বাস্তবায়ন সম্ভব করে। কৌশলের দক্ষ বাস্তবায়নের জন্য যোগ্য লোকবল, পর্যাপ্ত প্রতিযোগিতামূলক সক্ষমতা এবং সংগঠনের অভ্যন্তরীণ কার্য বন্টন, দায়িত্ব নির্ধারণ, শৃঙ্খলা বজায় রাখা ও অঙ্গীকার নিশ্চিতকরণ ব্যবস্থা থাকা দরকার। কৌশল বাস্তবায়নের জন্য দরকার সম্পদ। এ সম্পদের বাজেট প্রয়োজন অনুসারে কৌশলগত পরিকল্পনার সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ করে প্রস্তুত ও বন্টন করার কাজটি হলো সম্পদ সুবিন্যস্তকরণ। কৌশল বাস্তবায়ন সুষ্ঠু ও কার্যকর করতে হলে সাংগঠনিক পলিসি ও কার্যসম্পাদন প্রক্রিয়া কৌশল সহায়ক হতে হবে।

## পাঠ-১০.২

## কৌশলের বাস্তবায়ন: অনুশীলন ও উন্নয়ন, তথ্য ও কার্যসম্পাদন সিস্টেম, শ্রেণণামূলক পুরস্কার ও প্রণোদনা ব্যবস্থা এবং কর্পোরেট সংস্কৃতি প্রতিষ্ঠা



## উদ্দেশ্য

## এ পাঠ শেষে আপনি

- সেরা অনুশীলন কী তা বলতে পারবেন।
- অবিরাম উন্নয়ন কী তা বলতে পারবেন।
- অবিরাম উন্নয়ন কার্যাবলি বর্ণনা করতে পারবেন।
- সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা কী তা বলতে পারবেন।
- সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার উপাদানগুলো বর্ণনা করতে পারবেন।
- তথ্য ও কার্যসম্পাদন সিস্টেম প্রতিষ্ঠার কাজগুলো বলতে পারবেন।
- শ্রেণণামূলক পুরস্কার ও প্রণোদনা ব্যবস্থা নকশাকরণের কাজগুলো বর্ণনা করতে পারবেন।
- কর্পোরেট সংস্কৃতি প্রতিষ্ঠার কাজগুলো বর্ণনা করতে পারবেন।
- সংস্কৃতি কী তা বলতে পারবেন।
- কর্পোরেট সংস্কৃতির ধরনগুলো ব্যাখ্যা করতে পারবেন।
- কৌশল সহায়ক পলিসি ও প্রক্রিয়া প্রতিষ্ঠাকরণ সম্পর্কিত কাজগুলো বর্ণনা করতে পারবেন।
- সফল কৌশল বাস্তবায়নে সহায়ক একটি শ্রেণণামূলক পুরস্কার ও প্রণোদনা ব্যবস্থা নকশা করতে হলে যে যে উপাদান বিবেচনা করতে হবে তা বর্ণনা করতে পারবেন।
- ছয় সিগমা পদ্ধতি বর্ণনা করতে পারবেন।

এ পাঠে কৌশল বাস্তবায়নের যে কাজগুলো নিয়ে আলোচনা করব সেগুলো হলো সেরা অনুশীলন ও অবিরাম উন্নয়ন প্রতিষ্ঠাকরণ, তথ্য ও কার্যসম্পাদন সিস্টেম প্রতিষ্ঠাকরণ, শ্রেণণামূলক পুরস্কার ও প্রণোদনা ব্যবস্থা নকশাকরণ এবং কর্পোরেট সংস্কৃতি প্রতিষ্ঠাকরণ। প্রথমে এবার আমরা কৌশল বাস্তবায়নের ৫নং কাজ নিয়ে আলোচনা করব।

## কাজ - ৫: সেরা অনুশীলন ও অবিরাম উন্নয়ন প্রতিষ্ঠাকরণ

## Adopting best practices and continuous improvement

সেরা অনুশীলন বলতে কোম্পানিতে সেরা, শিল্পে সেরা বা বিশ্বে সেরা অনুশীলনগুলোকে বোঝায়। সেরা অনুশীলন হলো একটি চমৎকার কার্যপারদর্শিতার স্তর যা একটি কার্য ইউনিট বা বিভাগ ব্যয় কমানো, মান উন্নয়ন বা কার্যপারদর্শিতা উন্নয়ন, কার্য সম্পাদন সময় কমানো, উন্নততর নিরাপত্তা দান, উৎকৃষ্ট সেবা প্রদান অথবা ভালো ভাবে অন্য কোনো গুরুত্বপূর্ণ কার্য সম্পাদন ক্ষেত্রে অর্জন করেছে। হিল, জোস ও গ্যালাভিন (২০০৪) এর ভাষায় দক্ষতা, মান, উদ্ভাবন, ক্রেতা চাহিদার উত্তর প্রদানের ক্ষেত্রে উৎকৃষ্ট পারদর্শিতা হলো সেরা অনুশীলন। একটি কোম্পানি শিল্পের সেরা অনুশীলন অনুসরণ করে নিজের পারদর্শিতা বৃদ্ধি করতে পারে। শিল্প পারদর্শিতাকে সেরা ধরে কোনো প্রতিষ্ঠানের নিজের পারদর্শিতা বৃদ্ধি করার প্রচেষ্টাকে বেধমার্কিং বলে।

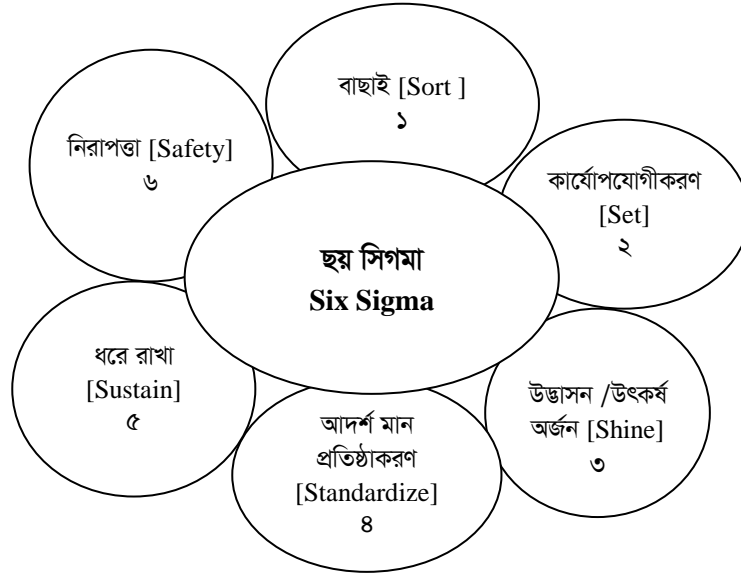
কোম্পানির সার্বিক কার্যকারিতা ও অভ্যন্তরীণ কাজের দক্ষতা মূল্যায়নে এবং কার্যপারদর্শিতার মানদণ্ড স্থাপনে বেধমার্কিং একটি উপকারী মানদণ্ড। এ ক্ষেত্রে বেধমার্ক করা কোম্পানির কার্য পদ্ধতি, নিয়ম, উৎপাদন প্রক্রিয়া, কার্য সম্পাদন ব্যবস্থা, নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা, পণ্য মান, মানব সম্পদ মান, প্রযুক্তির মান, মান ব্যবস্থাপনা, বাজার ব্যবস্থাপনা, অর্থায়ন ব্যবস্থা ইত্যাদি সকল বিষয় অনুসন্ধান করে লিপিবদ্ধ করা হয়। এরপর নিজ কোম্পানির সমরূপ কাজকে তুলনা করা হয়। যে যে কাজে ঘাটতি পাওয়া যায়, সেই সেই কাজ ঐ কোম্পানির মত স্তরে আনার জন্য প্রয়োজনীয় পরিবর্তন করা হয়। কার্যপদ্ধতি,



প্রক্রিয়া, নিয়মকানুন, পারিতোষিক ব্যবস্থা, কাজের মান ও মানদণ্ড ইত্যাদি পরিবর্তন করা হয়। কর্মচারীদের পরিবর্তিত ব্যবস্থা অনুশীলনে প্রশিক্ষণ দেওয়া হয় ও নতুন কার্যধারায় কাজ করার জন্য মানসিক ভাবে প্রস্তুত করা হয়। সেরা অনুশীলন এ কারণে কোম্পানির পারদর্শিতা উন্নয়নে সাহায্য করে, কৌশল বাস্তবায়নে সহায়তা করে এবং কোম্পানিকে প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা প্রদান করে।

সফল কৌশল বাস্তবায়নের জন্য অবিরাম বা ধারাবাহিক উন্নয়ন নিশ্চিত করতে হবে। এ জন্য আরও কয়েকটি কর্মপদক্ষেপ নেওয়া দরকার। সেগুলো হলো: [ক] ব্যবসায় প্রক্রিয়া পুনঃকৌশলকরণ, [খ] ছয় সিগমা মান প্রোগ্রাম ও [গ] সামগ্রিক মান ব্যবস্থাপনা। এবার কীভাবে এ ব্যবস্থাগুলো সুষ্ঠু কৌশল বাস্তবায়নে কোম্পানিকে সক্ষম করে তোলে তা নিয়ে সংক্ষিপ্ত আলোচনা করা হবে।

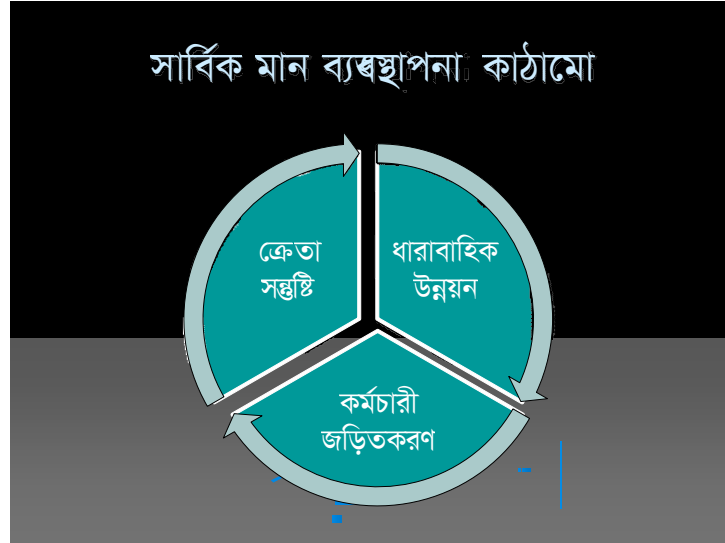
[ক] ব্যবসায় প্রক্রিয়া পুনঃকৌশলকরণ (**Business process reengineering**): ব্যবসায়প্রক্রিয়ার দুর্বলতা, ত্রুটিবিচ্যুতি, কাজের পুনরাবৃত্তি ইত্যাদি খুঁজে বের করে প্রকৌশলবিদ ও পরামর্শকদের সহায়তায় পুনঃনকশাকরণ করার পুরো প্রক্রিয়াকে ব্যবসায় প্রক্রিয়া পুনঃকৌশলকরণ বলা হয়। এটা করার মাধ্যমে কাজের গতি, মান ও মোট উৎপাদন বাড়ে। কোম্পানির লোকবলকে নতুন করে প্রশিক্ষিত করা হয়, পুনঃসংগঠিত করা হয় ও নতুন কাজ দেওয়া হয়। তাছাড়া, কাজগুলোকে সমন্বিত ধারায় সম্পাদনের ব্যবস্থা করা হয়। এর ফলে কোম্পানির সার্বিক কার্য পারদর্শিতা বাড়ে, দক্ষতা বাড়ে, অপচয় কমে, ভালো ভাবে ও দ্রুততার সাথে ক্রেতা সেবা দেওয়া যায়। কোম্পানির কৌশল বাস্তবায়নও সঠিকতার সাথে ও দ্রুত গতিতে সম্পাদিত হয়।



[খ] ছয় সিগমা মান প্রোগ্রাম (**Six sigma quality program**): ছয় সিগমা মান প্রোগ্রাম সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার একটি হাতিয়ার। এটির উদ্দেশ্য হলো একটি উৎপাদনী প্রতিষ্ঠানে ১০ লক্ষ উৎপাদিত খুচরা যন্ত্রপাতির মধ্যে ত্রুটিযুক্ত পণ্য ৩.৪টিতে নামিয়ে আনা। ছয় সিগমার বিশেষজ্ঞগণ বিদ্যমান প্রক্রিয়া পরীক্ষা-নিরীক্ষা করেন ও এমন পদ্ধতি নির্ধারণ করেন যাতে সার্বিক ভাবে সেরা ফল দিতে পারে। পরিসংখ্যানিক ভাবে ছয় সিগমা ১৯,৯৯৯৭ শতাংশ গ্রহণযোগ্য মানের পণ্য উৎপাদন নিশ্চিত করে। কোনো একটি প্রক্রিয়া যদি এ ফল না দেয়, তাহলে প্রক্রিয়াটি পুনঃপরীক্ষা করা হয়, ত্রুটিবিচ্যুতি সংশোধন করে প্রক্রিয়া পরিবর্তন করা হয় এবং পরিবর্তিত প্রক্রিয়া ব্যবহার করা হয়। যদি প্রত্যাশিত ফল আবার পাওয়া না যায়, তাহলে আবার একই ভাবে পুনঃপরীক্ষা করা হয়, বিচ্যুতি সংশোধন করে প্রক্রিয়া পরিবর্তন করা হয় এবং পরিবর্তিত প্রক্রিয়া আবার ব্যবহার করা হয়। এভাবে যতক্ষণ না পর্যন্ত প্রত্যাশিত ফল অর্থাৎ প্রতি ১০ লক্ষে ৩.৪ টি ত্রুটিযুক্ত পণ্য না

পাওয়া যাচ্ছে, তত দিন এ ছয় সিগমা চক্র চলবে। একবার লক্ষ্য অর্জন হলে তার দালিলিক প্রমাণ তৈরি করা হবে ও এ প্রক্রিয়া অন্যান্য কার্য ইউনিট বা কার্য বিভাগে প্রয়োগ করা হবে, যাতে তারা প্রাপ্ত প্রক্রিয়া ব্যবহার করে ত্রুটিযুক্ত পণ্য প্রতি ১০ লক্ষে ৩.৪ টিতে নামিয়ে আনতে পারে। ছয় সিগমায় ছয়টি ‘এস’ দিয়ে ছয়টি কার্য নির্দেশ করে। সেগুলো পূর্বের পাতার চিত্রটি দেখুন।

[গ] সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা (Total quality management): সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা একটি মান ব্যবস্থাপনা দর্শন যা বিশ্বাস করে যে, সংগঠনের সকল প্রক্রিয়া ধারাবাহিক ভাবে উন্নয়ন করে সার্বক্ষণিক ক্রেতা সন্তুষ্টি অর্জন করা যায়। সে কারণে এটি কৌশল বাস্তবায়নের একটি হাতিয়ার। প্রথমেই জেনে নেয়া যাক মান কী? ক্রেতা প্রত্যাশা পূরণ করার সক্ষমতা হলো মান। এডওয়ার্ড ডেমিং (১৯৮৬) এর মতে, ‘মান হলো নিম্ন ব্যয়ে ও বাজার সন্তুষ্টিমূলক করে প্রস্তুত পণ্যের সমরূপতা ও নির্ভরশীলতার প্রত্যাশিত মাত্রা। আরএডিসি (USA) এর মনে করে, “সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা হলো প্রত্যেক স্তরের পারদর্শিতা উন্নয়নের লক্ষ্যে সামগ্রিক ভাবে গৃহীত সমন্বিত প্রচেষ্টার সাথে সংগঠনের প্রত্যেক লোককে জড়িত করে প্রস্তুতকৃত ধারাবাহিক উন্নয়ন কর্মকাণ্ড”। [Total Quality Management consists of continuous improvement activities involving everyone in the organization in a totally integrated effort toward improving performance at every level.] সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা দর্শন মনে করে যে, মান সব সময়েই উন্নত করার সুযোগ আছে। এ প্রেক্ষাপটে, কর্ম প্রক্রিয়া ও পদ্ধতি সব সময়েই উন্নত করা যায়, উৎপাদন ব্যয় কমানো যায় ও পণ্যমান উন্নত করা যায়। এ জন্য সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা কৌশল বাস্তবায়নকে সফল করার একটা উৎকৃষ্ট হাতিয়ার। এবার আমরা সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার উপাদানগুলো নিয়ে আলোচনা করব। সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার ছকটি দেখুন।



সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার উপাদান প্রধানত তিনটি। ক্রেতা সন্তুষ্টি, অবিরাম উন্নয়ন ও কর্মচারী জড়িতকরণ। এবার এ কাঠামোর উপাদানগুলো নিয়ে আলোচনা করা হবে।

[১] **ক্রেতা সন্তুষ্টি:** কোম্পানির পণ্য বা সেবা নিয়ে ক্রেতার খুশি থাকলে তা হবে ক্রেতা সন্তুষ্টি। ক্রেতাদের প্রত্যাশা অনুসারে পণ্য বা সেবা প্রস্তুত করার জন্য তাদের প্রয়োজনগুলো জেনে নেয়া, সেগুলোকে পণ্য গুণে রূপান্তর করা, ক্রেতাদের পছন্দ মোতাবেক পণ্য নকশা করা, ক্রেতা গ্রহণযোগ্য করে পণ্যমূল্য নির্ধারণ করা ও তাদের সুবিধাজনক স্থানে সহগামী সেবা প্রদান ও সন্তোষজনক ভাবে পণ্য হস্তান্তর করার মাধ্যমে ক্রেতা সন্তুষ্টি অর্জন করা যায়। পাশাপাশি বিক্রয়োত্তর সেবার নিশ্চয়তা প্রদান করতে হবে।

[২] **অবিরাম উন্নয়ন:** পণ্য উৎপাদনের সার্বিক কার্য প্রক্রিয়ার অব্যাহত উন্নয়ন করার প্রচেষ্টা হলো অবিরাম উন্নয়ন। পণ্য উৎপাদন প্রক্রিয়া ও ব্যবসায় কার্যসম্পাদন প্রক্রিয়ার পদ্ধতি, নিয়মনীতি, প্রক্রিয়া, মানব সম্পদ ব্যবহার বিধি, প্রশিক্ষণ, জ্ঞান উন্নয়ন, শৃঙ্খলা বিধি, বেতন ও প্রণোদনা কাঠামো, প্রযুক্তি ইত্যাদি বিষয়গুলোকে সব সময়ে পর্যবেক্ষণ ও নিরীক্ষা করতে হবে। তার মাধ্যমে এগুলোকে পরবর্তী ধাপে উন্নত করে আধুনিকায়ন করে ব্যয়, সময় ও অপচয় কমাতে হবে, মান বাড়াতে হবে ও পণ্য বা সেবা দ্রুত বাজারজাত করে বাজার দখল করতে হবে। এ ভাবে অবিরাম উন্নয়ন প্রচেষ্টার মাধ্যমে কৌশলের সুষ্ঠু বাস্তবায়ন করে প্রতিযোগীদের পরাজিত করতে হবে।

[৩] **কর্মচারী জড়িতকরণ:** সংগঠনের সকল পর্যায়ের চিন্তা প্রক্রিয়ায় কর্মচারীদের অংশগ্রহণের সুযোগ দেওয়ার ব্যবস্থা হলো কর্মচারী জড়িতকরণ। এ জন্য অংশগ্রহণমূলক ব্যবস্থাপনা চালু করতে হবে, যার মাধ্যমে কর্মচারীরা সিদ্ধান্ত গ্রহণে অংশগ্রহণ করতে পারবে। এছাড়া, টিম গঠন, প্রশিক্ষণ প্রদান, ক্ষমতায়ন ব্যবস্থা, পরামর্শ প্রদান ক্ষিম চালু, মান নিয়ন্ত্রণ চক্র প্রবর্তন, পারদর্শিতা মূল্যায়ন ব্যবস্থা প্রবর্তন, কাজের স্বীকৃতি ও পুরস্কার ব্যবস্থা চালু ও ইউনিয়ন গঠনের সুযোগ ইত্যাদি ব্যবস্থা প্রবর্তনের মাধ্যমে কর্মচারী জড়িতকরণ নিশ্চিত করা যায়। এর ফলে কর্মচারীরা প্রেরিত, উদ্দীপ্ত ও উৎসাহিত হয়ে কৌশল বাস্তবায়নে শতভাগ অংশগ্রহণ করে।

সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা সংস্কৃতি প্রতিষ্ঠা করা ও ধারাবাহিক উন্নয়ন নিশ্চিত করার মাধ্যমে কৌশল বাস্তবায়ন সম্ভব করতে হলে ব্যবস্থাপকদের যে পদক্ষেপগুলো নিতে হবে তা নিচে উল্লেখ করা হলো-

১. সার্বিক মান ব্যবস্থাপনা ও অবিরাম উন্নয়নের প্রতি দ্ব্যর্থহীন, প্রকাশ্য ও অনড় অঙ্গীকার।
২. সার্বিক মান সমর্থক আচরণ করায় উৎসাহিত করার জন্য মান প্রশিক্ষণ দান, টিম গঠন, টিম কাজের অনুশীলন, ব্যক্তিক ও দলীয় কাজের জন্য স্বীকৃতি ও পুরস্কার, অবাঞ্ছিত ব্যবহার প্রতিরোধ ব্যবস্থা প্রবর্তন।
৩. কর্মচারীদের ক্ষমতায়ন করা যাতে তারা কিছু কাজ স্বাধীন ভাবে করতে পারে।
৪. পারদর্শিতা বাড়ানো সম্ভব এ কথাটি কর্মচারীদের মনে ঢুকিয়ে দিতে হবে।

সবশেষে বলা যায়, সেরা অনুশীলন ও ধারাবাহিক উন্নয়ন প্রতিষ্ঠা করতে পারলে কৌশল বাস্তবায়ন যথাযথ হবে এবং ফল হিসেবে কোম্পানির কম ত্রুটিযুক্ত পণ্য তৈরি হবে, যথা সময়ে পণ্য সরবরাহ হবে, প্রতিযোগীদের চেয়ে কম ব্যয়ে পণ্য উৎপাদন করা যাবে, কম ক্রেতা অভিযোগ পাওয়া যাবে, ক্রেতা সন্তুষ্টি বাড়বে, চক্র সময় কমে যাবে ও আয় বেশি হবে।

এবার আমরা কৌশল বাস্তবায়নের ৬নং কাজ নিয়ে আলোচনা করব।

### কাজ - ৬: তথ্য ও কার্যসম্পাদন সিস্টেম প্রতিষ্ঠাকরণ (Installing information and operating systems)

এ পর্যায়ে কৌশল বাস্তবায়নে সহায়ক তথ্য, যোগাযোগ, ই-কমার্স, ও কার্য সম্পাদন ব্যবস্থা প্রতিষ্ঠা করতে হবে, যার সহায়তায় কোম্পানির লোকজন রাতদিন কাজ করে কৌশলগত ভূমিকা সফল ভাবে পালন করতে পারে। কর্মীদের কাজকে প্রত্যাশিত পথে পরিচালনার জন্য পর্যাপ্ত তথ্য লাগে। প্রতিটি প্রতিষ্ঠানেরই তথ্য সংগ্রহ ও বাছাই করা, গুরুত্বপূর্ণ কাজের অনুসূচকগুলো নজরদারি করা, সমস্যা চিহ্নিত ও বিশ্লেষণ করা, এবং কৌশলগত গুরুত্বপূর্ণ তথ্যাদি জানানোর জন্য একটি কার্যকর তথ্য ব্যবস্থা থাকতে হয়। একটি তথ্য ব্যবস্থা পাঁচটি বড় পরিসরে কাজ করে। সেগুলো হলো (১) ক্রেতা উপাত্ত, (২) কার্য উপাত্ত, (৩) কর্মচারী উপাত্ত, (৪) সরবরাহকারী বা অংশীদার বা সহযোগী মিত্র উপাত্ত, ও (৫) আর্থিক পারদর্শিতা উপাত্ত। এজন্য প্রকৃত কাজের সময়ে কাজের কেন্দ্রে দেওয়ার জন্য তথ্য পর্যবেক্ষণ, সংগ্রহ, বিশ্লেষণ, ব্যাখ্যা ও বন্টন করার উপযুক্ত করার সক্ষমতা সম্পন্ন তথ্য ব্যবস্থা নকশা ও প্রতিষ্ঠা করা দরকার। তথ্য প্রযুক্তি, পরিসংখ্যানিক পদ্ধতি, কার্যসম্পাদন তথ্য ব্যবস্থা ইত্যাদি যে কোনো পদ্ধতি ব্যবহার করে সংগঠনের মালামাল ও তথ্য প্রবাহ দ্রুত ও নিরবচ্ছিন্ন করাই হলো উদ্দেশ্য।

সফল কোম্পানিরা দেশে দেশে কার্যসম্পাদন তথ্য ব্যবস্থা প্রতিষ্ঠা করে কাজের সঠিক তথ্য সঠিক সময়ে আদানপ্রদান করে পর্যবেক্ষণ ও নিয়ন্ত্রণ সুদৃঢ় করেছে, কোম্পানির সিদ্ধান্ত গ্রহণ ও সমস্যার যৌক্তিক সমাধান নিশ্চিত করেছে, কোম্পানির

সক্ষমতা শক্তিশালী করেছে ও একই সময়ে কৌশলের বাস্তবায়ন উন্নত করেছে। যেমন, গবেষণায় দেখা গেছে আর্থার এন্ডারসন কর্পোরেশন ৮১টি দেশে অবস্থিত তার ৩৮২টি অফিসে কর্মরত ৭০,০০০ লোককে সংযুক্ত করার জন্য ইন্টারনেট ও ডিজিটাল প্রযুক্তি ব্যবহার করে। এ 'জ্ঞান বিনিময় ব্যবস্থা' উপাত্ত, কঠোর, ভিডিও ক্ষমতা আছে, একটি ইলেকট্রনিক বুলেটিন বোর্ড আছে যেখানে ক্রেতাদের অভিযোগ দেওয়া থাকে যা থেকে বিশ্বব্যাপী ছড়িয়ে থাকা কর্মচারীরা ক্রেতা সমস্যা সমাধানে কাজ করতে পারে। এ ব্যবস্থায় আরও আছে ফাইল সংগ্রহ, নথিবদ্ধকরণ ও বন্টন করার ব্যবস্থা, যেখানে কোনো বিশেষ বিষয়, ক্রেতা, সমাধান ও কোম্পানি সম্পদ সম্পর্কে তথ্য থাকে। এন্ডারসনের এ 'জ্ঞান বিনিময় ব্যবস্থা' কোম্পানির কর্মচারীদের কোম্পানির দৈনন্দিন কাজ ও গবেষণা থেকে শিক্ষা লাভ করতে সাহায্য করেছে এবং এ ব্যবস্থা সকল কর্মচারীদের কাছে ২৪ ঘণ্টা সহজ প্রাপ্য আছে। (কুইন, এন্ডারসন ও ফিকেলস্টেইন, ১৯৯৬)। বাংলাদেশেও অনেক কোম্পানি এখন ইন্ট্রানেট ব্যবস্থার মাধ্যমে সফটওয়্যার ব্যবস্থা স্থাপন করেছে ও সেবা কাজের তথ্য নথিবদ্ধ করে কর্মচারীদের মধ্যে দ্রুত ছড়িয়ে দিচ্ছে এবং তা সংগঠনব্যাপী বাস্তবায়ন ত্বরান্বিত করেছে। একই ভাবে ইন্টারনেট যোগাযোগ ব্যবস্থাকে কাজে লাগিয়ে ক্রেতা, সরবরাহকারী ও বণ্টনকারীদের সাথে সার্বক্ষণিক যোগাযোগ রক্ষা করেছে ও তাদের প্রয়োজনীয় তথ্য সরবরাহ করেছে। এভাবে কোম্পানির সক্ষমতা শক্তিশালী হচ্ছে, কোম্পানির কৌশল বাস্তবায়ন উন্নত হচ্ছে ও বাজারে প্রতিযোগীদের চেয়ে অধিক সুবিধা পাওয়া যাচ্ছে।

অনলাইন উপাত্ত ব্যবস্থার মাধ্যমে মজুত, ফরম্যাশ প্রক্রিয়াকরণ, ইনভয়েস, পরিবহনরত পণ্য, মাল শিপমেন্ট ইত্যাদি তথ্য জানা ও জানানো যাচ্ছে। ইলেক্ট্রনিক প্রযুক্তির মাধ্যমে সংগঠনের আর্থিক অবস্থা ও অন্যান্য অবস্থা দৈনিক ভিত্তিতে জানা যাচ্ছে। এ ধরনের বিশ্লেষণাত্মক ডিজিটাল নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা ব্যবস্থাপকগণকে কোম্পানির সমস্যাসমূহ পূর্বাঙ্কেই চিহ্নিত করতে, উপযুক্ত সংশোধনীমূলক হস্তক্ষেপ করতে বা কৌশল সমন্বয় করতে বা কৌশল বাস্তবায়নকে সঠিক পথে নিয়ে আসতে সাহায্য করে। এ ডিজিটাল নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা ব্যবস্থাপকদের সার্বক্ষণিক মনিটরিং করার বোঝা থেকে মুক্ত করেছে ও অন্যান্য কাজে মনোযোগ দিতে সময় দিয়েছে। এ সামগ্রিক ব্যবস্থা কোম্পানির কার্য দক্ষতা ও সক্ষমতা বাড়িয়ে দিয়েছে, কৌশল বাস্তবায়ন সফল করেছে ও বাজারে প্রতিদ্বন্দ্বীদের চেয়ে প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা দিয়েছে।

এবার আমরা কৌশল বাস্তবায়নের ৭নং কাজ নিয়ে আলোচনা করব।

### কাজ - ৭: প্রেষণামূলক পুরস্কার ও প্রণোদনা ব্যবস্থা নকশাকরণ (Designing rewards and incentives systems)

প্রেষণামূলক পুরস্কার ও প্রণোদনা ব্যবস্থা বা সিস্টেমস সাংগঠনিক কর্মচারীদের কাজে উদ্বুদ্ধকরণ ও সেবা পারদর্শিতা দেখানোর সর্বশ্রেষ্ঠ হাতিয়ার। কর্মচারীদের কাছ থেকে দীর্ঘমেয়াদি উদ্যোগী কাজ ও অঙ্গীকার পেতে হলে বাহ্যিক ও অন্তর্নিহিত প্রেষণায়ুক্ত পুরস্কার ও প্রণোদনা ব্যবস্থা নকশা করতে হবে ও বাস্তবায়ন করতে হবে। প্রকৃতপক্ষে, বেতন-ভাতা-সুবিধা হলো একমাত্র মহাশক্তিশালী হাতিয়ার যার মাধ্যমে ব্যবস্থাপকরা কর্মচারীদের প্রতিষ্ঠানের কাজে আনতে পারে এবং কঠোর পরিশ্রম ও অঙ্গীকার নিয়ে কৌশল বাস্তবায়নে তাদেরকে কাজে লাগাতে পারে। এজন্য কর্মচারীদের অন্তরে কৌশলগত রূপকল্প এমন ভাবে গেঁথে দিতে হবে, যেন তারা তাদের কাজকে কোম্পানির জন্য গুরুত্বপূর্ণ ও নিজেদের কোম্পানির অবিচ্ছেদ্য অংশ ভাবে।

বাহ্যিক প্রেষণামূলক পুরস্কার ও প্রণোদনা হলো বেতন, বাড়ি ভাড়া ভাতা, মেডিকেল ভাতা, ফ্রি কফি, সাইকেল ও গাড়ি পার্কিং জায়গা, পারদর্শিতা বোনাস, উৎসব ভাতা, গাড়ি সরবরাহ, শেয়ার মালিকানা, অবসর সুবিধা ইত্যাদি আর্থিক ও দৃশ্যমান বিষয়। আর অন্তর্নিহিত প্রেষণামূলক পুরস্কার ও প্রণোদনা হলো ভালো কাজের আনুষ্ঠানিক স্বীকৃতি, কাজের নিরাপত্তা, উদ্দীপনাপূর্ণ কাজের দায়িত্ব, আকর্ষণীয় স্থানে বদলি, কাজের ও সিদ্ধান্ত গ্রহণে স্বাধীনতা, দ্রুত পদোন্নতি, কাজের প্রকাশ্যে প্রশংসা, জ্ঞানের অগ্রগতির জন্য বিভিন্ন কোর্সে অংশগ্রহণের সুযোগ, ক্ষমতায়ন ইত্যাদি। এগুলোর ব্যবহার ও বৃদ্ধি বিষয়ে নিরপেক্ষ ও যৌক্তিক সিদ্ধান্ত কর্মচারীদের কৌশল বাস্তবায়নে ব্যাপক উৎসাহ জোগায়।

কৌশল বাস্তবায়নের জন্য সহায়ক প্রেষণামূলক পুরস্কার ও প্রণোদনা ব্যবস্থা তৈরি করতে হলে কর্মচারীদের কৌশলগত কাজের চ্যালেঞ্জিং লক্ষ্য দিতে হবে, পারদর্শিতার উপযুক্ত পরিমাপক থাকতে হবে, ব্যক্তিক ও দলীয় কাজের যথাযথ

মূল্যায়ন করতে হবে ও উপযুক্ত পুরস্কার ও উৎসাহ ভাতা দিতে হবে। পুরস্কার ব্যবস্থা হবে পারদর্শিতা ভিত্তিক। তা হলেই কর্মচারীরা জানপ্রাণ দিয়ে কৌশল বাস্তবায়নে নিরলস পরিশ্রম করবে এবং শতভাগ সাফল্য অর্জন করবে।

সফল কৌশল বাস্তবায়নে সহায়ক একটি শ্রেণণামূলক পুরস্কার ও প্রণোদনা ব্যবস্থা নকশা করতে হলে যে যে উপাদান বিবেচনা করতে হবে তার একটা বর্ণনা থম্পসন ও স্ট্রিকল্যান্ড (২০০৩) দিয়েছেন। সে অনুসরণীয় নির্দেশিকা নিচে উল্লেখ করা হলো:

১. চূড়ান্ত নগদ অর্থের পরিমাণ মোট পারিতোষিক প্যাকেজের মূখ্য অংশ হতে হবে।
২. উৎসাহ ভাতা স্কিম শুধুমাত্র উচ্চ পর্যায়ের ব্যবস্থাপকদের জন্য না হয়ে প্রতিষ্ঠানের সকল ব্যবস্থাপক ও কর্মচারীদের জন্য প্রযোজ্য হতে হবে।
৩. পারিতোষিক ও উৎসাহ ভাতা প্রদান ব্যবস্থা ন্যায্যতা, সুবিবেচিত সতর্কতা ও স্বচ্ছতার সাথে বাস্তবায়ন করতে হবে।
৪. উৎসাহ ভাতাকে কৌশলগত পরিকল্পনা বাস্তবায়ন কাজের সফল অর্জনের সাথে সরাসরি ও শক্ত ভাবে সম্পৃক্ত হতে হবে।
৫. প্রত্যেক ব্যক্তির কার্যপারদর্শিতার লক্ষ্য তার সম্পাদিত কাজের ফলের সাথে সম্পৃক্ত হতে হবে এজন্য যে, ব্যক্তিক অঙ্গীকার ও আচরণ কৌশলগত লক্ষ্য অর্জনের দিকে পরিচালিত করার জন্যই উৎসাহ স্কিম নেয়া হয়।
৬. কার্য সম্পাদন ও পুরস্কার প্রদানের মধ্যস্থিত সময়কে অবশ্যই কম রাখতে হবে। মনে রাখতে হবে, শ্রমিকের গায়ের ঘাম শুকানোর আগেই তার পারিশ্রমিক পরিশোধ করতে হবে।
৭. আর্থিক পুরস্কার ব্যবস্থার উপর পুরোপুরি নির্ভর না করে অনার্থিক পুরস্কার ব্যবস্থার উদার ব্যবহার করতে হবে।
৮. কর্মচারীদের মধ্যে যারা কৌশল বাস্তবায়নে প্রদত্ত কাজ যথাযথ ভাবে করে না তাদেরকে দায়ী না করে পারিতোষিক প্রদান করার ব্যবস্থা বাদ দিতে হবে অর্থাৎ পারিতোষিক হবে পারদর্শিতাভিত্তিক।

একবার শ্রেণণামূলক পুরস্কার ও প্রণোদনা ব্যবস্থা নকশা করা শেষ হলে তা সকল কর্মচারীকে জানাতে হবে, ব্যাখ্যা করতে হবে ও সকলে যে যথাযথ ভাবে বুঝতে পেরেছে তা নিশ্চিত করতে হবে। প্রত্যেকেই জানবে কীভাবে কাজ পরিমাপ করা হবে ও কী পরিমাণ কাজ করলে কী পুরস্কার পাওয়া যাবে। মনে রাখা দরকার, পারিতোষিক, পুরস্কার, উৎসাহ ভাতা সবই অর্থপূর্ণ, ন্যায্য, অর্জিত ও প্রাপ্য হতে হবে।

এবার আমরা কৌশল বাস্তবায়নের ৮নং কাজ নিয়ে আলোচনা করব।

### কাজ - ৮: কর্পোরেট সংস্কৃতি প্রতিষ্ঠাকরণ(Establishing corporate culture)

প্রত্যেক সংগঠনেরই নিজস্ব স্বতন্ত্র সংস্কৃতি রয়েছে। কর্পোরেট বা সাংগঠনিক সংস্কৃতি হলো সংগঠনে বিদ্যমান নিজস্ব দর্শন, নীতি, সমস্যা সমাধান ও সিদ্ধান্ত গ্রহণের উপায়, কার্য পরিবেশ ও কার্য সম্পাদনের নিয়মকানুন পদ্ধতি, কাহিনী, বিশ্বাস, রীতিনীতি, নৈতিক অবস্থান, আচরণ ও চিন্তার ধরন, ব্যবসায় অনুশীলন, শীর্ষ ব্যবস্থাপকদের ব্যক্তিত্ব ইত্যাদির সম্মিলিত সত্তাকে বোঝায়। কোম্পানির সকল কর্মচারী এ সংস্কৃতি ধারণ করে, লালন করে ও পালন করে। যেমন ওয়ালমার্ট কর্পোরেশনের ভিত্তিমূল সংস্কৃতি হচ্ছে ক্রেতাদের সম্ভৃষ্টি, ব্যয় কমানোর নিরলস প্রচেষ্টা, শক্তিশালী কার্য নৈতিকতা, স্যাম ওয়ালটনের বিশ্বাসের মিতব্যয়িতা, চিন্তা ও সমস্যা পর্যালোচনার জন্য ধর্মীয় আনুষ্ঠানিকতায় অনুষ্ঠিত শনিবারের হেড অফিসের মিটিং, কোম্পানির দোকান নিয়মিত দায়িত্বশীলতার সাথে পরিদর্শন ও ক্রেতাদের সাথে কথা বলা এবং কর্মচারীদের কাছ থেকে পরামর্শ চাওয়া (থম্পসন ও স্ট্রিকল্যান্ড, ২০০৩)। এ কর্পোরেট বা সাংগঠনিক সংস্কৃতি যখন কৌশল বাস্তবায়নের সঙ্গে সামঞ্জস্যপূর্ণ হয়, তখন কৌশল বাস্তবায়ন সফল হবে। যদি কোনো গরমিল থাকে, তবে কৌশল বাস্তবায়ন বাঁধাগ্রস্থ হবে। তখন এ সংস্কৃতি বদল করে কৌশল বাস্তবায়নে সহায়ক সংস্কৃতি প্রস্তুত করতে হবে।

সকল কোম্পানিতে বহুমুখী সংস্কৃতি থাকে- প্রধান সংস্কৃতি ও উপসংস্কৃতি (কটলার ও হেসকেট, ১৯৯২)। প্রধান সংস্কৃতি হলো কর্তৃত্বকারী সংস্কৃতি যথা কেন্দ্রীয় রীতিনীতি, মূল্যবোধ, অনুশীলন ইত্যাদি বা কোর সংস্কৃতি যা কোম্পানির সকল কর্মচারী ধারণ করে ও মেনে চলে। আর বিভাগ, আঞ্চলিক অফিস বা কারখানা, ভিন্ন দেশে অবস্থিত ব্যবসায় ইত্যাদিতে কিছু নিজস্ব মূল্যবোধ, বিশ্বাস বা অনুশীলন থাকতে পারে। এগুলো হলো উপসংস্কৃতি। বহুজাতিক কোম্পানি বা বহু

আঞ্চলিক কেন্দ্রে ব্যবসায় করে এমন জাতীয় কোম্পানিতে উপসংস্কৃতি থাকাই স্বাভাবিক। এ দুই সংস্কৃতির মধ্যে পার্থক্য কমিয়ে আনতে ব্যবস্থাপকগণ প্রধান সংস্কৃতির সঙ্গে গ্রহণযোগ্য ও সহায়ক উপসংস্কৃতি যুক্ত করে আঞ্চলিক কেন্দ্র বা ব্যবসাতে প্রয়োগের জন্য একটি আঞ্চলিক সংস্কৃতি নির্মাণ করতে পারে।

**সংস্কৃতি শক্তিশালী ও দুর্বল হতে পারে।** শক্তিশালী সংস্কৃতি হলো স্পষ্ট ও প্রকাশ্য নীতি ও মূল্যবোধ যা সংগঠনের সকল লোককে জানানো হয়েছে, কীভাবে কোম্পানির পরিবেশের সাথে এগুলো সম্পর্কিত তা ব্যাখ্যা করা হয়েছে ও কোম্পানির সকল পর্যায়ের কর্মচারীরা তা গ্রহণ ও পালন করে। দুর্বল সংস্কৃতি হলো কোম্পানির মূখ্য সংস্কৃতি যা সকলে আন্তরিক ভাবে গ্রহণ করেনি ও পালনও করে না। কোম্পানির সংস্কৃতি বিভাজিত ও খণ্ডিত আকারে ব্যবহৃত হয়। ফলে, কোম্পানি হয়ে পড়ে দুর্বল ও কৌশল বাস্তবায়ন কঠিন হয়ে পড়ে।

**সংস্কৃতি অস্বাস্থ্যকরও হতে পারে।** কোম্পানির অভ্যন্তরীণ পরিবেশে রাজনীতি ঢুকে গেলে, প্রভাবশালী ব্যবস্থাপকেরা স্বেচ্ছাচারী কায়দায় কাজ করলে, পরিবর্তনকে বাঁধা দিলে, শিল্পের সেরা অনুশীলন অনুসরণ না করলে, দূরদৃষ্টিসম্পন্ন-ব্যতিক্রমী-স্বতন্ত্র-পরিবর্তনকামী ব্যবস্থাপকদের বদলে গতানুগতিক কাজে পারদর্শী ব্যবস্থাপকদের পদোন্নতি দিলে বুঝতে হবে এ সংস্কৃতি অস্বাস্থ্যকর। অস্বাস্থ্যকর সংস্কৃতি কোম্পানির প্রগতি, প্রসার ও সাফল্যের জন্য ক্ষতিকর। কৌশল বাস্তবায়নের পথেও মারাত্মক ভাবে প্রতিবন্ধক। এটি অবশ্যই পরিবর্তন করতে হবে ও অভিযোজক সংস্কৃতি প্রতিষ্ঠা করতে হবে।

**অভিযোজক সংস্কৃতি** কোম্পানির কৌশল বাস্তবায়নের জন্য সবচেয়ে গ্রহণযোগ্য। এ সংস্কৃতি পরিবর্তনকে দ্রুত ধারণ করে। অভিযোজক সংস্কৃতি পরিবর্তনগ্রাহী, অগ্রকর্মে উৎসাহী, উদ্ভাবন ও পরীক্ষণে আগ্রহী এবং দীর্ঘমেয়াদি সাংগঠনিক সাফল্যের জন্য প্রয়োজনীয় কাজের প্রেষক। কোম্পানির কোর বা মূখ্য মূল্যবোধ ও ব্যবসায় নীতির সাথে সামঞ্জস্য করে অভিযোজক সংস্কৃতি প্রস্তুত করা হয়। এ কারণে অভিযোজক সংস্কৃতি হলো কৌশল সহায়ক কর্পোরেট সংস্কৃতি। এ কৌশল সহায়ক কর্পোরেট সংস্কৃতি মানুষকে স্বতঃস্ফূর্ত ভাবে কাজ করতে উৎসাহ যোগায়, প্রদত্ত কাজে পারস্পারিক সহায়তা দানে উৎসাহ যোগায়, পরিস্থিতিনির্ভর নেতৃত্ব গড়ে তোলে, কাজে নৈতিকতা প্রতিষ্ঠা করে, কোম্পানিকে ক্রেতাবান্ধব ও পরিবেশ বান্ধব করে ও কৌশল বাস্তবায়নের পথে বিদ্যমান সকল বাঁধা অতিক্রম করে কৌশলগত পরিবর্তন আনে ও কোম্পানিকে সফল করে।



#### সারসংক্ষেপ:

কৌশল বাস্তবায়নের মোট নয়টি কাজ নির্ধারণ করে আলোচনা করা হয়েছে। এ কাজগুলোর মধ্যে চারটি কাজ এ পাঠে আলোচিত হয়েছে। সেরা অনুশীলন হলো একটি চমৎকার কার্যপারদর্শিতার স্তর যা একটি কার্য ইউনিট বা বিভাগ ব্যয় কমানো, মান উন্নয়ন বা কার্যপারদর্শিতা উন্নয়ন, কার্য সম্পাদন সময় কমানো, উন্নততর নিরাপত্তা দান ইত্যাদি কার্য সম্পাদন ক্ষেত্রে অর্জন করেছে। সফল কৌশল বাস্তবায়নের জন্য অবিরাম বা ধারাবাহিক উন্নয়ন নিশ্চিত করতে হবে। এ জন্য আরও কয়েকটি কর্মপদক্ষেপ নেয়া দরকার। সেগুলো হলো [ক] ব্যবসায় প্রক্রিয়া পুনঃকৌশলকরণ, [খ] ছয় সিগমা মান প্রোগ্রাম ও [গ] সামগ্রিক মান ব্যবস্থাপনা। কৌশল বাস্তবায়নে সহায়ক তথ্য, যোগাযোগ, ই-কমার্স, ও কার্য সম্পাদন ব্যবস্থা প্রতিষ্ঠা করতে হবে যার সহায়তায় কোম্পানির লোকজন রাতদিন কাজ করে কৌশলগত ভূমিকা সফল ভাবে পালন করতে পারে। প্রেষণামূলক পুরস্কার ও প্রণোদনা ব্যবস্থা বা সিস্টেমস সাংগঠনিক কর্মচারীদের কাজে উদ্বুদ্ধকরণ ও সেরা পারদর্শিতা দেখানোর সর্বশ্রেষ্ঠ হাতিয়ার। কর্মচারীদের কাছ থেকে দীর্ঘমেয়াদী উদ্যোগী কাজ ও অঙ্গীকার পেতে হলে বাহ্যিক ও অন্তর্নিহিত প্রেষণায়ুক্ত পুরস্কার ও প্রণোদনা ব্যবস্থা নকশা করতে হবে ও বাস্তবায়ন করতে হবে। কর্পোরেট বা সাংগঠনিক সংস্কৃতি হলো সংগঠনে বিদ্যমান নিজস্ব দর্শন, নীতি, সমস্যা সমাধান ও সিদ্ধান্ত গ্রহণের উপায়, কার্য পরিবেশ ও কার্য সম্পাদনের নিয়মকানুন-পদ্ধতি, কাহিনী, বিশ্বাস, রীতিনীতি, নৈতিক অবস্থান, ইত্যাদির সম্মিলিত সত্তাকে বোঝায়। এ কর্পোরেট বা সাংগঠনিক সংস্কৃতি যখন কৌশল বাস্তবায়নের সঙ্গে সামঞ্জস্যপূর্ণ হয়, তখন কৌশল বাস্তবায়ন সফল হবে।

পাঠ-১০.৩

## কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ Strategic Control



### উদ্দেশ্য

#### এ পাঠ শেষে আপনি

- কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ কী তা বলতে পারবেন।
- কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা কাকে বলে তা বলতে পারবেন।
- কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার অবদানসমূহ ব্যাখ্যা করতে পারবেন।
- কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার পদক্ষেপসমূহ বর্ণনা করতে পারবেন।
- কার্যকর কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার গুণাবলি বর্ণনা করতে পারবেন।
- কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার পর্যায়সমূহ আলোচনা করতে পারবেন।
- কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার ধরনসমূহ বর্ণনা করতে পারবেন।
- কৌশলগত নিয়ন্ত্রণের পদ্ধতিগুলো বর্ণনা করতে পারবেন।

অনেকে মনে করেন নিয়ন্ত্রণই ব্যবস্থাপনা। কৌশলগত ব্যবস্থাপনার একটি অপরিহার্য অংশ হলো কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ। এ পাঠে কৌশলগত নিয়ন্ত্রণের প্রকৃতি, প্রকার, ধরন, গুণাবলি, অবদান ইত্যাদি নিয়ে আলোচনা করা হয়েছে। মনে রাখা দরকার, নিয়ন্ত্রণহীন ব্যবস্থাপনা প্রাতিষ্ঠানিক বিপর্যয় আনে। তাই, কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ খুব ভালো ভাবেই নিশ্চিত করা দরকার।

#### কাজ - ৯: নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা নকশাকরণ ও প্রয়োগকরণ(Designing and applying control system)

নিয়ন্ত্রণ হলো প্রত্যাশিত ও বাস্তব কাজের মধ্যে মিল নিশ্চিতকরণ। এজন্য কাজের আদর্শ মান প্রতিষ্ঠা করতে হবে, সম্পাদিত কাজ পরিমাপ করতে হবে, আদর্শ কাজের সাথে সম্পাদিত কাজের তুলনা করতে হবে, যে কোন ধরনের বিচ্যুতি বা ঘাটতি বের করতে হবে ও এ ঘাটতি দূর করার জন্য প্রয়োজনীয় সংশোধনীমূলক পদক্ষেপ নিতে হবে। এ ভাবে আমরা নিয়ন্ত্রণ নিশ্চিত করি। এজন্য নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা এমন ভাবে প্রণয়ন ও প্রয়োগ করতে হবে যেন প্রণীত কৌশল যথাযথ ভাবে বাস্তবায়ন হচ্ছে কিনা তা তদারকি করা যায়, প্রণীত কৌশল ও বাস্তবায়িত কৌশলের মধ্যে যে কোনো ধরনের ফারাক আছে কিনা তা বের করা যায় ও প্রয়োজনীয় সংশোধনীমূলক পদক্ষেপ গ্রহণ করে বাস্তবায়নের কাজকে সঠিক পথে এনে সফল কৌশল বাস্তবায়ন নিশ্চিত করা যায়। এ জন্য কৌশল বাস্তবায়ন সফল করতে হলে একটি কার্যকর নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা নকশা করতে হবে ও প্রয়োগ করতে হবে।

এবার বলব কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা কাকে বলে।

#### কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ কী?

#### What is strategic control?

কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ হলো একটা প্রক্রিয়া যাদ্বারা ব্যবস্থাপকগণ একটি কোম্পানি ও তার কর্মচারীদের চলমান কাজগুলো দক্ষতা ও কার্যকারিতার সাথে সম্পাদিত হচ্ছে কিনা তা মূল্যায়ন করার জন্য পরিধারণ বা মনিটর করেন বা তা না হলে কার্যপারদর্শিতা উন্নয়নের জন্য সংশোধনীমূলক কার্যক্রম গ্রহণ করেন (হিল, জোস ও গ্যালভিন, ২০০৪, পৃ.৩৯৮)[Strategic control is the process whereby managers monitor the ongoing activities of a company and its employees to evaluate whether activities are being performed efficiently and effectively and to take corrective actions to improve performance if they are not.]। কৌশলগত ব্যবস্থাপকগণ কৌশল ও কাঠামো নির্বাচনের পর নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা নকশা করেন। নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার কাজ হলো কৌশল বাস্তবায়নের কাজকে সঠিক পথে নিয়ে গিয়ে কৌশল বাস্তবায়ন নিশ্চিত করা। কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ কাজের সঠিকতা, দক্ষ

কার্যপারদর্শিতা, পণ্য ও সেবার মান, উদ্ভাবন এবং ক্রেতাদের চাহিদা বা আকাঙ্ক্ষার সঠিক পরিপূরণ ইত্যাদি সক্ষমতা অর্জনে সহায়তা করে।

### কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা কাকে বলে

#### What is strategic control system?

কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা হলো একটি আনুষ্ঠানিক লক্ষ্য স্থিরকরণ, পরিমাপন, এবং ফলাবর্তন ব্যবস্থা যা কৌশলগত ব্যবস্থাপকদেরকে একটি কোম্পানি শ্রেষ্ঠ দক্ষতা অর্জন, মান সংরক্ষণ, উদ্ভাবন ও ক্রেতা সন্তুষ্টকরণ করতে পারছে কিনা এবং এর কৌশল সফলতার সাথে বাস্তবায়ন হচ্ছে কিনা তা মূল্যায়ন করার সুযোগ দেয়। হিল, জোস ও গ্যালভিন (২০০৪) একটি কার্যকর কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার তিনটি বৈশিষ্ট্যের কথা উল্লেখ করেছেন। সেগুলো হলো:

[১] প্রত্যাশিত পরিবর্তন আনার উপযোগী নমনীয়তা থাকতে হবে;

[২] সম্পাদিত কাজের সঠিক তথ্য দিতে পারবে এবং

[৩] সময় মতো ব্যবস্থাপকদের কাছে তথ্য সরবরাহ করতে পারবে।

এ বৈশিষ্ট্যগুলো বজায় থাকলে একটি কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা সুষ্ঠু ভাবে কাজ করতে পারবে। তবে, নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার সাথে কৌশলের একটা সমন্বয় থাকা দরকার। তাহলে, নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা কৌশলমুখী হবে ও কৌশলের বাস্তবায়ন সফল করতে পারবে।

এবার আমরা কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার অবদানগুলো জানব।

### কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার অবদানসমূহ

#### Contributions of strategic control system

কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার নানামুখী অবদানের কারণে কৌশলের বাস্তবায়ন সফল হয়। সেই অবদানগুলো নিচে আলোচনা করা হলো।

১। যে সকল অনুমানের ওপর কৌশল প্রণয়ন করা হয়েছে সেগুলোর সঠিকতা কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থানির্ধারণ করে। কৌশল প্রণয়নের সময় কৌশলবিদগণ শিল্প অবস্থা, প্রতিযোগীদের অবস্থা, ও মেগা পরিবেশের অবস্থার ভবিষ্যৎ ধারা অনুমান করেন। পরিবর্তনশীল অর্থনীতিতে এ সব অনুমান ও অনুকল্প ঠিক আছে কিনা তা এ কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা থেকে প্রাপ্ত তথ্য থেকে জানা যায়।

২। কার্যকর ভাবে, নির্ধারিত সময়ে ও প্রাপ্য সম্পদের সীমাবদ্ধতার মধ্যে গৃহীত কৌশল বাস্তবায়িত হয়েছে কিনা তা কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার মাধ্যমে নির্ধারণ করা যায়। চলমান কৌশল বাস্তবায়নের কাজ সম্পর্কে তথ্য নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা ব্যবস্থাপকদের জানায়। ফলে, ব্যবস্থাপকরা কৌশল বাস্তবায়নের অগ্রগতি সম্পর্কে জানতে পারে ও তার ত্রুটিবিচ্যুতি সম্পর্কে জানতে পারে ও সংশোধনীয়মূলক পদক্ষেপ নিতে পারে।

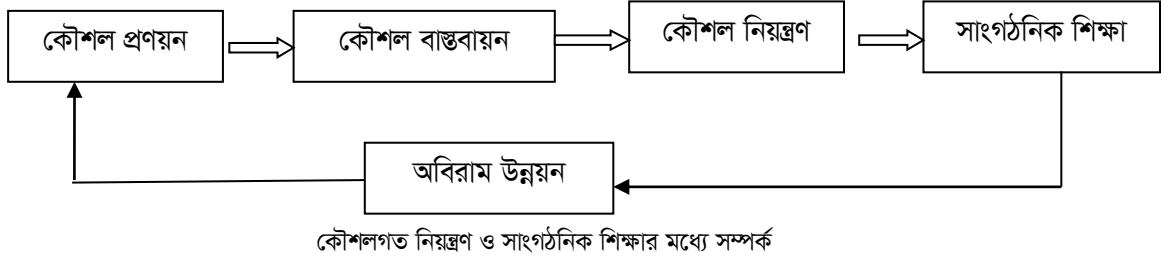
৩। কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা কোম্পানির পরিকল্পনা ও প্রত্যাশা মোতাবেক কাজ করছে কিনা তা নিশ্চিত করে। কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা যে তথ্য-উপাত্ত প্রদান করে তা দিয়ে ব্যবস্থাপকগণ ও পরিচালনা পরিষদ কোম্পানির পারদর্শিতা মূল্যায়ন করতে পারে এবং কৌশলগত, আর্থিক ও সামাজিক লক্ষ্য অর্জনে কোম্পানির সক্ষমতা মূল্যায়ন করতে পারে। তাছাড়া, এই তথ্য-উপাত্ত থেকে কোম্পানির শেয়ারমালিকগণকেও কোম্পানির আর্থিক অবস্থা ও মিশন অর্জনের সক্ষমতা জানতে পারে। ফলে, কোম্পানির সার্বিক মূল্য বাড়ে।

৪। কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার সাহায্যে কোম্পানির নির্বাহীদের পারদর্শিতা মূল্যায়ন ও পারিতোষিক সম্পর্কে সিদ্ধান্ত নিতে পারে। কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা থেকে প্রাপ্ত তথ্য থেকে নির্বাহীগণের বর্তমান পারদর্শিতা সম্পর্কে জানা যায়, প্রত্যাশিত পারদর্শিতার সাথে তুলনা করা যায় ও তার ভিত্তিতে তাদের বেতন ও ভাতা সম্পর্কে সিদ্ধান্ত নেয়া যায়।

৫। কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা সাংগঠনিক শিক্ষার অগ্রগতি ঘটায়। কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা থেকে প্রাপ্ত তথ্য-উপাত্ত থেকে কৌশল বাস্তবায়ন ক্ষেত্রে উদ্ভূত অপ্রত্যাশিত অবস্থা, বাঁধা ও সমস্যা সম্পর্কে জানা যায়। এ সকল বাঁধা ও সমস্যা সমাধানের



জন্য ব্যবস্থাপকগণকে বিশ্লেষণ দক্ষতা, সৃষ্টিশীল ও উদ্ভাবনী ক্ষমতা ব্যবহার করতে হয়। করে এসব চ্যালেঞ্জ মোকাবেলা করতে হয়। ব্যবস্থাপকগণ এ থেকে অর্জিত শিক্ষা ব্যবহার করে ভবিষ্যতে চ্যালেঞ্জসমূহ মোকাবেলা করতে পারে ও সমস্যার সমাধান করতে পারে। ফলে সাংগঠনিক শিক্ষা ও সক্ষমতা বাড়ে। এটি কীভাবে সংঘটিত হয়ে থাকে তা নিচের ছকে দেখুন:



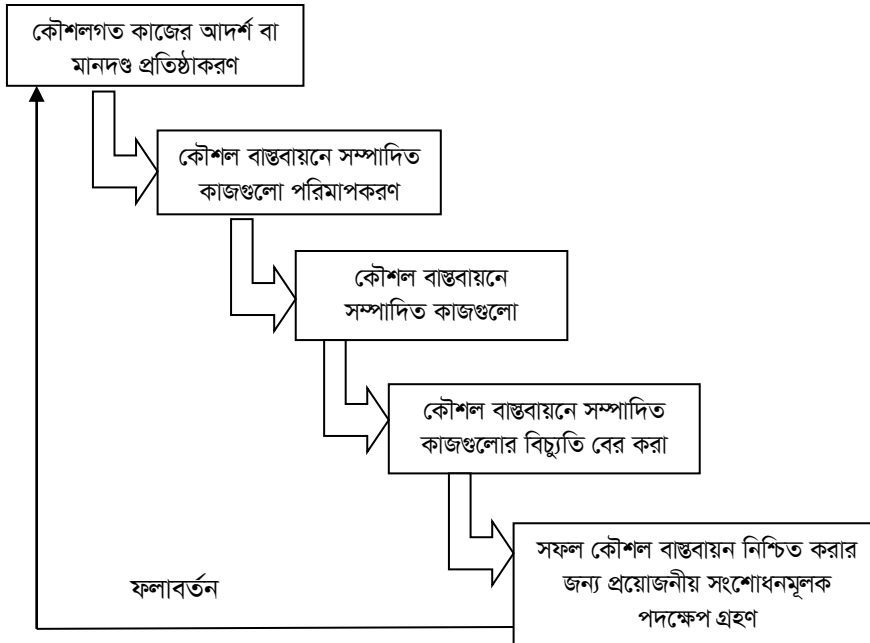
এবার চলুন কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার পদক্ষেপসমূহ নিয়ে আলোচনা করি।

### কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার পদক্ষেপসমূহ

#### Steps of strategic control system

একটি কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা নকশা করতে হলে কয়েকটি ধাপ পর্যায়ক্রমিক ভাবে পার করতে হবে। সে ধাপগুলো হচ্ছে:

- [১] কোম্পানির কৌশলগত কাজের আদর্শ বা মানদণ্ড প্রতিষ্ঠাকরণ। এটি কৌশলগত পরিকল্পনা পর্যায়ে প্রণীত হয়। বিভিন্ন কৌশলগত লক্ষ্যই হলো এ সব মানদণ্ড।
- [২] কৌশল বাস্তবায়নে সম্পাদিত কাজগুলো পরিমাপকরণ। বাস্তবে সম্পাদিত কাজগুলো বিভিন্ন পরিমাপকের সাহায্যে পরিমাপ করে কাজের পরিমাণ ও মান নির্ণয় করা হয়।



কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা নকশাকরণের ধাপসমূহ

- [৩] কৌশল বাস্তবায়নে সম্পাদিত কাজগুলো মূল্যায়নকরণ। এ ধাপে কৌশলগত কাজের আদর্শ বা মানদণ্ডের সাথে কৌশল বাস্তবায়নে সম্পাদিত কাজগুলোর তুলনা করা।
- [৪] কৌশল বাস্তবায়নে সম্পাদিত কাজগুলোর ঘাটতি বা বিচ্যুতি বের করা। এ ধাপে কোনো কোনো ক্ষেত্রে সম্পাদিত কাজ আদর্শ মানের মতো হয়নি সেগুলো বের করা বা চিহ্নিত করা।
- [৫] বিচ্যুত কাজগুলো সংশোধন করে প্রয়োজনীয় পরিবর্তন এনে সফল কৌশল বাস্তবায়ন নিশ্চিত করার জন্য পদক্ষেপ গ্রহণ করা।
- এবারের আলোচ্য বিষয় হলো কার্যকর কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার গুণাবলি।

### কার্যকর কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার গুণাবলি

#### Qualities of effective strategic control system

কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা কৌশলগত ব্যবস্থাপনার অবিচ্ছেদ্য অংশ। এ নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা কার্যকর ও সঠিক ভাবে ব্যবহৃত হলে কৌশলগত ব্যবস্থাপনা সফল হয়। এজন্য কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা সূষ্ঠা ভাবে প্রণীত হতে হবে এবং প্রণয়নের সময় নিচের গুণগুলো বজায় রাখতে হবে (বায়ার, রু ও জাহরা, ১৯৯৬)।

১। **ভবিষ্যৎমুখী হতে হবে:** কার্যকর কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা কোম্পানির ভবিষ্যৎ কৌশল বাস্তবায়ন কর্মকাণ্ড পরিমাপের উপযুক্ত করে প্রণীত হতে হবে।

২। **কৌশল মূল্যায়নের সঙ্গে ঘনিষ্ঠভাবে সম্পর্কিত:** কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা কৌশল মূল্যায়নের উপযোগী করে প্রণীত হতে হবে। কেননা, কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা কৌশলের যথার্থতা যাঁচাই করে। এজন্য কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থায় চারটি বিষয় নিশ্চিত করতে হবে। সেগুলো হলো [১] লক্ষ্য ও কাজের মধ্যে সামঞ্জস্য বজায় রাখা; [২] পরিবেশের পরিবর্তনের সাথে খাপ খাওয়ানোর জন্য প্রয়োজনীয় নমনীয়তা; [৩] প্রতিযোগিতামূলক সুবিধার ক্ষেত্র প্রদর্শন; [৪] বিদ্যমান সম্পদ ও সক্ষমতা নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা প্রয়োগযোগ্য। এ ভাবেই একটা নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা কৌশল মূল্যায়ন কাজের সহায়ক হতে পারে।

৩। **বিষয়বস্তু ও প্রক্রিয়ার উপর গুরুত্বারোপ:** কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার হাতিয়ার ও পরিমাপকসমূহ কোম্পানির কৌশলগত রূপকল্প বা ভিজন, মিশন, উদ্দেশ্য, বাস্তবায়নের কাজ, পদ্ধতি, প্রক্রিয়া ইত্যাদিকে নিয়ে প্রস্তুত করতে হবে, যাতে সেগুলো সূষ্ঠা ভাবে নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার অধীনে আনা যায়।

৪। **কোম্পানির স্বল্পমেয়াদি ও দীর্ঘমেয়াদি চাহিদার মধ্যে ভারসাম্য বজায়করণ:** কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা প্রধানত কোম্পানির দীর্ঘমেয়াদী লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য পরিমাপ করে। তবে স্বল্পমেয়াদি লক্ষ্য অর্জনের মাধ্যমেই কোম্পানি ধীরে ধীরে সামনে এগিয়ে যায়। এজন্য স্বল্পমেয়াদি কাজ ও লক্ষ্য পরিমাপের ব্যবস্থাও নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থায় থাকতে হবে।

৫। **অহেতুক আমলাতান্ত্রিক জটিলতা ছাড়া আনুষ্ঠানিকতা প্রতিষ্ঠা করে:** কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা একটা যৌক্তিক ও বাস্তবানুগ সাংগঠনিক ব্যবস্থা যা নিয়ন্ত্রণের কাজগুলো নির্দিষ্ট করে, বৈধতা প্রদান করে ও দায়দায়িত্ব প্রতিষ্ঠা করে। তবে, কাজে প্রতিবন্ধকতা সৃষ্টি করে এমন আমলাতান্ত্রিক জটিলতা থাকতে পারবে না।

৬। **সাংগঠনিক শিক্ষাকে উৎসাহিত করে:** কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা ব্যবস্থাপকদের কৌশল বাস্তবায়নের সাফল্য ও ব্যর্থতার তথ্য প্রদান করে। এ তথ্য-উপাত্ত বিশ্লেষণ করে ব্যবস্থাপকগণ সিস্টেম উন্নত করতে পারে এবং এভাবেই কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা সাংগঠনিক শিক্ষা অর্জনে সহায়ক হয়।

৭। **একটি সমন্বিত ব্যবস্থা গড়ে তোলে:** কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা কোম্পানির সব ধরনের কাজের তথ্য আলাদা করে ও সমন্বিত আকারে প্রদানের উপযোগী হতে হবে। এজন্য এ সমন্বিত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থায় নির্দিষ্ট উদ্দেশ্য, নির্ধারিত ইনপুট তথ্য, ফল সম্পর্কে তথ্য, কাজের পর্যায়ক্রমিকতা, ফলাবর্তন পদ্ধতি, যথাযথ সাংগঠনিক আয়োজন ও আদর্শ মান থাকতে হবে।

এবার কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার পর্যায়গুলো নিয়ে আলোচনা করা হবে।

### কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার পর্যায়

#### Stages of strategic control system

সংগঠনে তিন পর্যায়ের কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা নকশা করা হয়। সকল পর্যায়ের ব্যবস্থাপকগণ নিজ নিজ স্তরের কাজের সঙ্গে সামঞ্জস্যপূর্ণ আদর্শ ও পরিমাপক নির্ধারণ করেন। এ পর্যায়গুলো হলো কর্পোরেট পর্যায়, কার্য সম্পাদন পর্যায় ও প্রথম-স্তরের ব্যবস্থাপক পর্যায় কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ। মনে রাখতে হবে, এক স্তরের নিয়ন্ত্রণ কৌশলের ছত্রছায়ায় তার পরবর্তী পর্যায়ের নিয়ন্ত্রণ কৌশল প্রণীত হয়। এ দিকটা মনে রেখে নিয়ন্ত্রণের নকশা করতে হবে। নিচের ছকটি দেখুন।



কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার পর্যায়

**কর্পোরেট পর্যায় কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ:** কর্পোরেট বা কোম্পানি পর্যায়ের ব্যবস্থাপকগণ সার্বিক কোম্পানির জন্য কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থাপ্রণয়ন করেন। কোম্পানির রূপকল্প, মিশন ও দীর্ঘমেয়াদি উদ্দেশ্যের আলোকে কোম্পানি পর্যায়ের কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থাপ্রণয়ন করা হয়। এ পর্যায়ের আদর্শ ও পরিমাপকসমূহ অবশ্যই কোম্পানির সার্বিক লক্ষ্যসমূহ যথা শ্রেষ্ঠ দক্ষতা, মান, উদ্ভাবন ও ক্রেতা প্রত্যুত্তর ইত্যাদি অর্জনের সঙ্গে শক্ত ভাবে সম্পৃক্ত হতে হবে। এ পর্যায়ের নিয়ন্ত্রণ কার্য সম্পাদনের কার্যবিধিও প্রণয়ন করা হয়, যাতে এ পর্যায়ের কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থাসুষ্ঠু ভাবে বাস্তবায়িত হতে পারে।

**কার্য সম্পাদন পর্যায় কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ:** কার্য বিভাগের ব্যবস্থাপকগণ নিজ কার্য বিভাগের জন্য কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থাপ্রণয়ন করেন। যেমন মার্কেটিং বিভাগ, উৎপাদন বিভাগ, হিসাব বিভাগ, মানব সম্পদ বিভাগ ইত্যাদি বিভাগের কার্য ব্যবস্থাপকগণ নিজ নিজ বিভাগ-বিষয়ক কাজের আদর্শ পারদর্শিতার মান ও পরিমাপক কৌশল প্রণয়ন করেন। এ সকল পরিমাপক যেমন বিভাগের কাজের সাথে অবশ্যই শক্ত ভাবে সম্পর্কিত হতে হবে, তেমনই কোম্পানির সার্বিক লক্ষ্যসমূহ যথা শ্রেষ্ঠ দক্ষতা, মান, উদ্ভাবন ও ক্রেতা প্রত্যুত্তর দেওয়ার লক্ষ্যের সঙ্গে শক্ত ভাবে সম্পৃক্ত হতে হবে। এ পর্যায়ের নিয়ন্ত্রণ কার্য সম্পাদনের কার্যবিধিও প্রণয়ন করা হয়, যাতে এ পর্যায়ের কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থাসুষ্ঠু ভাবে বাস্তবায়িত হতে পারে।

**প্রথম-স্তরের ব্যবস্থাপক পর্যায় কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ:** প্রথম-স্তরের ব্যবস্থাপকগণ তাদের কার্য ইউনিটের কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থাপ্রণয়ন করেন। এ পর্যায়ের মাঠ-স্তরের কাজের আদর্শ মান ও পরিমাপক নির্ধারণ করা হয় ও নিয়ন্ত্রণ কার্য সম্পাদনের কার্যবিধি প্রণয়ন করা হয়। ফলে, এ পর্যায়ের কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থাসুষ্ঠু ভাবে বাস্তবায়িত হতে পারে।

এবার কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার ধরনগুলো নিয়ে আলোচনা করা হবে।

## কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার ধরনসমূহ

### Types of strategic control system

কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা কোম্পানির কাজ, কৌশল ও লক্ষ্য অর্জন সম্পর্কে ফলাফল দিতে থাকে। সে প্রেক্ষিতে বায়ার, রু ও জাহারা (১৯৯৬) কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থারচারটি প্রধান ধরনের কথা বলেছেন। সেগুলো নিয়ে নিচে আলোচনা করা হলো।

১। **কৌশলগত পর্যবেক্ষণ নিয়ন্ত্রণ:** কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থাপরিবেশের যে সব পরিবর্তন বা বদল কোম্পানির কৌশলকে প্রভাবিত করে সেগুলো দ্রুত সনাক্ত করে, সেগুলো সম্পর্কে তথ্য সংগ্রহ করে, বিশ্লেষণ করে ও ব্যাখ্যা করে এবং উপযুক্ত সিদ্ধান্ত গ্রহণের জন্য কোম্পানির কৌশলবিদগণের কাছে প্রেরণ করে।

২। **বিশেষ সতর্কতা নিয়ন্ত্রণ:** কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা সম্ভাব্য বিপদ সম্পর্কে আগেভাগে সংকেত দিবে। তাহলে কোম্পানির কৌশলবিদগণ প্রয়োজনীয় প্রস্তুতি নিয়ে তার মোকাবেলা করতে পারে।

৩। **অনুকল্প নিয়ন্ত্রণ:** কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা কোম্পানি যে সব অনুকল্পের ভিত্তিতে কৌশল প্রণয়ন করেছে, সেগুলোর সঠিকতা বা যৌক্তিকতা প্রমাণে সাহায্য করে। এজন্য অনুকল্প নিয়ন্ত্রণ সফল করতে হলে পরিবেশের ঐসব অবস্থাকে পরিধারণ করতে হবে, যাদের অনুকল্পের ওপর প্রতিক্রিয়া আছে। তাহলে, কোম্পানির কৌশলবিদগণ প্রয়োজনীয় পদক্ষেপ নিতে পারে।

৪। **বাস্তবায়ন নিয়ন্ত্রণ:** কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার এ উপাদান কৌশল বাস্তবায়নের কাজগুলো যথাযথ প্রক্রিয়ায়, পর্যায়ক্রমিক ভাবে, যথা সময়ে, প্রদত্ত সম্পদে ও বাজেটে সম্পাদিত হচ্ছে কিনা তা পরিধারণ করে ও তাদের প্রতিক্রিয়া নির্ধারণ করে ব্যবস্থাপকদের অবহিত করে। ফলে, কোম্পানির কৌশলবিদগণ প্রয়োজনীয় পদক্ষেপ নিতে পারে।

এবার কৌশলগত নিয়ন্ত্রণের পদ্ধতিগুলো নিয়ে আলোচনা করা হবে।

## কৌশলগত নিয়ন্ত্রণের পদ্ধতি

### Methods of strategic control

নানা রকমের পদ্ধতি ব্যবহার করে কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ সফল করা হয়। সেই পদ্ধতিগুলো নিচে বর্ণনা করা হলো-

১। **কাজের আগে নিয়ন্ত্রণ (Preaction control):** কৌশল প্রণয়নের পর কৌশল সম্পর্কে ও কৌশল অর্জনের জন্য বরাদ্দকৃত সম্পদ সম্পর্কে সকল বাস্তবায়নকারী ব্যবস্থাপক ও অন্যান্য সংশ্লিষ্ট ব্যক্তিদের জানানো এবং তা বাস্তবায়নের পদ্ধতি, প্রক্রিয়া, নীতি, বিশ্বাস ইত্যাদি সম্পর্কে সকলকে প্রশিক্ষণ দেওয়া ও কৌশলগত লক্ষ্য অর্জন বা অনর্জনের জন্য পুরস্কার বা তিরস্কার সম্পর্কে অবহিত করার মাধ্যমে ভৌত ও মানব সম্পদকে প্রস্তুত করার কাজ হলো কাজের আগে নিয়ন্ত্রণ। এ নিয়ন্ত্রণের মাধ্যমে কৌশল বাস্তবায়নের সময় ভুলের পরিমাণ কমানো হয়।

২। **কার্যকালীন নিয়ন্ত্রণ (Concurrent control):** কৌশল বাস্তবায়নের সময় কাজ পর্যবেক্ষণ করা, পরিধারণ করা, মূল্যায়ন সভা করা, পরামর্শ প্রদান ইত্যাদির মাধ্যমে কাজকে সঠিক পথে রাখার প্রচেষ্টা হলো কার্যকালীন নিয়ন্ত্রণ। এটি খুবই কার্যকর নিয়ন্ত্রণ। এ পদ্ধতিতে কাজ চলাকালীন সময়ে কাজের পরিমাপ করা হয়, আদর্শ মানের সাথে তুলনা করা হয়, বিচ্যুতি বা ঘাটতি বের করা হয় এবং তাৎক্ষণিক ভাবে সেই ঘাটতি পূরণের জন্য সংশোধনীয়মূলক পদক্ষেপ নেয়া হয়। এটি সকল কার্য ক্ষেত্রেই যথা আর্থিক, উৎপাদ, আচরণ ইত্যাদি ক্ষেত্রে ব্যবহার করা হয়।

৩। **কাজের পরে নিয়ন্ত্রণ (Postaction control):** কৌশল বাস্তবায়নের কাজ শেষ হলে কৌশলের লক্ষ্য অর্জিত হয়েছে কিনা তা বিচার করাকে কাজের পরে নিয়ন্ত্রণ বলা হয়। এটি খুবই জনপ্রিয় নিয়ন্ত্রণ কৌশল। এ কৌশলে পরিকল্পিত কৌশলের আদর্শ লক্ষ্য মাত্রার সঙ্গে অর্জিত লক্ষ্য মাত্রার তুলনা করা হয় ও বিচ্যুতি বা ঘাটতি বের করা হয় এবং সেই ঘাটতি পূরণের জন্য সংশোধনীয়মূলক পদক্ষেপ নেয়া হয়। এ ক্ষেত্রে আর্থিক, উৎপাদ, আচরণ ও অন্যান্য নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতি ব্যবহার করা হয়।

**৪। আর্থিক নিয়ন্ত্রণ (Financial control):** কোম্পানির কৌশলগত লক্ষ্য যথাযথ ভাবে অর্জিত হয়েছে কিনা তা পরিমাপের জন্য কতকগুলো আর্থিক মানদণ্ড ব্যবহার করা হয়। সেগুলো হলো কার্যসম্পাদন বাজেট, আয় বৃদ্ধির হার, বিনিয়োগের ওপর প্রাপ্তি, শেয়ার প্রতি আয়, নগদ প্রবাহ, শেয়ারের বাজার দাম ইত্যাদি। এ আর্থিক মানদণ্ডের ভিত্তিতে নিয়ন্ত্রণ করাকে আর্থিক নিয়ন্ত্রণ বলে। এ ধরনের মানদণ্ড ব্যবহার করে কোম্পানির প্রবৃদ্ধি, লাভজনকতা ও শেয়ারমালিকদের প্রাপ্তি সম্পর্কে বোঝা যায়।

**৫। উৎপাদ বা আউটপুট নিয়ন্ত্রণ (Output control):** এ নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতিতে কৌশলগত ব্যবস্থাপকগণ প্রত্যেক কার্যবিভাগ বা ইউনিটের ও কর্মচারীদের কৌশলগত পারদর্শিতার লক্ষ্য ঠিক করে দেন এবং পরে অর্জিত কাজের সাথে তার তুলনা করে ভালোমন্দ যাচাই করা হয়। এক্ষেত্রে দক্ষতা, মান, উদ্ভাবন ও ক্রেতা প্রত্যুত্তর সম্পর্কে বিভিন্ন মানদণ্ড দেওয়া হয়।

**৬। আচরণ নিয়ন্ত্রণ (Behaviour control):** আচরণ নিয়ন্ত্রণ হলো কৌশল বাস্তবায়নের জন্য প্রয়োজনীয় বিধি, নিয়ম, শৃঙ্খলা, কাজ করার পদ্ধতি ও প্রক্রিয়া, আদবকায়দা, সময়ানুবর্তিতা, নিরাপত্তা বিধি, পোশাক কোড, রীতিনীতি, মূল্যবোধ, প্রথা, আনুষ্ঠানিকতা ইত্যাদির ভিত্তিতে মানুষের আচরণ নিয়ন্ত্রণ করা। এটাকে আবার সাংগঠনিক সংস্কৃতি নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থাও বলে। এগুলো কাজের আগে ও কার্যকালীন সময়ে নিয়ন্ত্রণ করা হয়।

**৭। ব্যবস্থাপনা তথ্য ব্যবস্থাভিত্তিক নিয়ন্ত্রণ (Management information system based control):** এ নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা ব্যবস্থাপকদের সঠিক ও নির্ভরযোগ্য তথ্য সরবরাহ করে মিতব্যয় ও দক্ষতার সাথে সিদ্ধান্ত গ্রহণে সাহায্য করে। আবার সম্পাদিত কাজের পর্যায়, মান, সময়, ও ব্যয় সম্পর্কেও তথ্য প্রদান করে সময় সময় তাদেরকে সতর্ক করে সঠিক পথে নিয়ে আসে। এখন অবশ্য ডিজিটাল বা সাইবার নিয়ন্ত্রণ বহুল ভাবে ব্যবহৃত হচ্ছে। ডিজিটাল পদ্ধতি ব্যবহার করে বায়োমেট্রিক হাজিরা, ইমেইলে নির্দেশনা, নিরাপত্তা ক্যামেরা, ডিজিটাল ট্র্যাকিং, ফরমায়েশ প্রদান, টাকা পাঠানো ও তোলা সংবাদ দেওয়া, প্রশিক্ষণ ইত্যাদি হাজার রকম কাজ হচ্ছে। এ নিয়ন্ত্রণ কাজের আগে, কার্যকালীন সময়ে ও কাজের শেষে করা হয়।

**৮। পুরস্কার ব্যবস্থা ভিত্তিক নিয়ন্ত্রণ (Reward system based control):** কর্মচারীদের কাছ থেকে দীর্ঘমেয়াদি উদ্যোগী কাজ ও অঙ্গীকার পেতে হলে বাহ্যিক ও অন্তর্নিহিত প্রেষণায়ুক্ত পুরস্কার ও প্রণোদনা ব্যবস্থা নকশা করতে হবে ও বাস্তবায়ন করতে হবে। কাজের সাথে পুরস্কার সম্পর্কিত করে এ নিয়ন্ত্রণ করা হয়। দল ও ব্যক্তিক অর্জনে উৎসাহ ভাতা, লক্ষ্য অতিক্রান্ত কাজের জন্য কমিশন ইত্যাদি ব্যবহার করে নিয়ন্ত্রণ করা হলো পুরস্কার ব্যবস্থাভিত্তিক নিয়ন্ত্রণ।

সর্বশেষে বলা যায়, কৌশল বাস্তবায়নের উপর্যুক্ত ৮টি কাজ যৌক্তিক ভাবে নকশা ও বাস্তবায়ন করতে পারলে কোম্পানির কৌশল বাস্তবায়ন সফল হবে।



#### সারসংক্ষেপ:

কৌশল বাস্তবায়নের সর্বশেষ কাজ হলো নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা নকশাকরণ ও প্রয়োগকরণ। নিয়ন্ত্রণ হলো প্রত্যাশিত ও বাস্তব কাজের মধ্যে মিল নিশ্চিতকরণ। এজন্য কাজের আদর্শ মান প্রতিষ্ঠা করতে হবে, সম্পাদিত কাজ পরিমাপ করতে হবে, আদর্শ কাজের সাথে সম্পাদিত কাজের তুলনা করতে হবে, যে কোনো ধরনের বিচ্যুতি বা ঘাটতি বের করতে হবে ও এ ঘাটতি দূর করার জন্য প্রয়োজনীয় সংশোধনমূলক পদক্ষেপ নিতে হবে। তিন পর্যায়ে কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ করা হয়। কর্পোরেট পর্যায়ে কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ, কার্য সম্পাদন পর্যায়ে কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ, প্রথম-স্তরের ব্যবস্থাপক পর্যায়ে কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ। অনেক প্রকারের কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ আছে। সেগুলো হলো: কাজের আগে নিয়ন্ত্রণ, কার্যকালীন নিয়ন্ত্রণ, কাজের পরে নিয়ন্ত্রণ, আর্থিক নিয়ন্ত্রণ, উৎপাদন বা আউটপুট নিয়ন্ত্রণ, আচরণ নিয়ন্ত্রণ, ব্যবস্থাপনা তথ্য ব্যবস্থাভিত্তিক নিয়ন্ত্রণ ও পুরস্কার ব্যবস্থাভিত্তিক নিয়ন্ত্রণ। সার্বিক নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা কার্যকর ভাবে প্রয়োগ করতে পারলে কৌশল বাস্তবায়ন সফল হয়।



১. কৌশলগত বাস্তবায়ন কী তা বলুন।
২. কৌশলগত বাস্তবায়নের কাজগুলো লিখুন।
৩. কৌশলগত নেতৃত্ব প্রয়োগকরণ কী তা ব্যাখ্যা করুন।
৪. কৌশলগত নেতৃত্ব প্রয়োগকরণের কাজগুলো বর্ণনা করুন।
৫. সক্ষম নেতৃত্ব করণের কাজগুলো বর্ণনা করুন।
৬. সম্পদ সুবিন্যস্তকরণ কাজটি ব্যাখ্যা করুন।
৭. কৌশল সহায়ক পলিসি ও প্রক্রিয়া প্রতিষ্ঠাকরণ সম্পর্কিত কাজগুলো বর্ণনা করুন।
৮. সেরা অনুশীলন কী তা বুঝিয়ে বলুন।
৯. অবিরাম উন্নয়ন কী তা ব্যাখ্যা করুন।
১০. অবিরাম উন্নয়ন কার্যাবলি বর্ণনা করুন।
১১. সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার কী তা ব্যাখ্যা করুন।
১২. সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার উপাদানগুলো বর্ণনা করুন।
১৩. তথ্য ও কার্যসম্পাদন সিস্টেম প্রতিষ্ঠার কাজগুলো আলোচনা করুন।
১৪. প্রেষণামূলক পুরস্কার ও প্রণোদনা ব্যবস্থা নকশাকরণের কাজগুলো বর্ণনা করুন।
১৫. কর্পোরেট সংস্কৃতি প্রতিষ্ঠার কাজগুলো বর্ণনা করুন।
১৬. সংস্কৃতি কী তা বুঝিয়ে বলুন।
১৭. কর্পোরেট সংস্কৃতির ধরনগুলো ব্যাখ্যা করুন।
১৮. কৌশল সহায়ক পলিসি ও প্রক্রিয়া প্রতিষ্ঠাকরণ সম্পর্কিত কাজগুলো বর্ণনা করুন।
১৯. সফল কৌশল বাস্তবায়নে সহায়ক একটি প্রেষণামূলক পুরস্কার ও প্রণোদনা ব্যবস্থা নকশা করতে হলে যে যে উপাদান বিবেচনা করতে হবে তা বর্ণনা করুন।
২০. ছয় সিগমা পদ্ধতি বর্ণনা করুন।
২১. কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ কী তা বুঝিয়ে বলুন।
২২. কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা কাকে বলে?
২৩. কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার অবদানসমূহ ব্যাখ্যা করুন।
২৪. কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার পদক্ষেপসমূহ বর্ণনা করুন।
২৫. কার্যকর কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার গুণাবলি বর্ণনা করুন।
২৬. কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার পর্যায়সমূহ আলোচনা করুন।
২৭. কৌশলগত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার ধরনসমূহ বর্ণনা করুন।
২৮. কৌশলগত নিয়ন্ত্রণের পদ্ধতিগুলো বর্ণনা করুন।