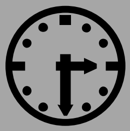
পরিকল্পন ও সিদ্ধান্ত গ্রহণ
Planning and Decision Making

৫

পরিকল্পন ব্যবস্থাপনার একটি মৌলিক কার্য। কোনো কার্যের শুরু ও সমাপ্তি এ দুই সীমারেখার মধ্যবর্তী গতিপথ নির্ধারক হবে পরিকল্পন। "আমরা কোথায় আছি" এবং "কোথায় যাবো"- এ জিজ্ঞাসার সংযোগ সেতু হিসেবে পরিকল্পনের উদ্ভব। সিদ্ধান্ত হলো পরিকল্পনের একটি প্রধান অংশ, যাকে পরিকল্পনের প্রাণ হিসেবে অভিহিত করা হয়। একটি পরিকল্পনের বাস্তবানুগতা ও প্রকৃত স্বরূপ সিদ্ধান্ত গ্রহণের মধ্য দিয়ে প্রকাশিত হয়। পরিকল্পন ও সিদ্ধান্ত গ্রহণ ঘনিষ্ঠভাবে সম্পর্কযুক্ত এবং প্রয়োগক্ষেত্রে ওতপ্রোতভাবে জড়িত। ব্যবস্থাপকের প্রতিটি কাজের মধ্যে পরিকল্পন বিজড়িত। আর যেখানেই পরিকল্পন থাকবে সেখানে অবশ্যই সিদ্ধান্ত গ্রহণ করতে হবে। এজন্য ব্যবস্থাপনাকে অনেকে সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়া (decision-making process) নামে অভিহিত করেন। সুতরাং বলা যায় যে, ব্যবস্থাপকীয় কার্যক্রমে পরিকল্পনা হলো প্রধান ও মৌলিক কাজ। আর পরিকল্পনা অনুসারে কার্যক্রমের সূচিতে প্রবাহমানতা অক্ষুণ্ন রাখার তাগিদে প্রতিষ্ঠানের সকল অবস্থাতেই সিদ্ধান্ত গ্রহণ করতে হয়। পরিকল্পনের সাথে সিদ্ধান্ত গ্রহণ ওতপ্রোতভাবে জড়িত। যেহেতু পরিকল্পন প্রক্রিয়ার সুষ্ঠু গতিময়তার সাথে সিদ্ধান্ত গ্রহণের ঘনিষ্ঠ সম্পর্ক রয়েছে সেহেতু সিদ্ধন্ত গ্রহণের মৌলিক দিকগুলো সম্পর্কে পর্যাপ্ত ধারণা থাকা প্রয়োজন। এরূপ গুরুত্বের কারণে আমরা অত্র ইউনিটে সিদ্ধান্ত গ্রহণ সম্পর্কিত বিভিন্ন বিষয়াদি নিয়ে আলোচনা করব।

 ইউনিট সমাপ্তির সময়	ইউনিট সমাপ্তির সর্বোচ্চ সময় ০১ সপ্তাহ

এ ইউনিটের পাঠসমূহ

পাঠ - ৫.১: সিদ্ধান্ত গ্রহণ ও পদক্ষেপ
পাঠ - ৫.২: ব্যবস্থাপকীয় সিদ্ধান্তের প্রকৃতি

পাঠ ৫.১ সিদ্ধান্ত গ্রহণ ও পদক্ষেপ
Decision Making and Steps

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- সিদ্ধান্ত গ্রহণ কী তা বলতে পারবেন।
- সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়ায় জড়িত পদক্ষেপসমূহ ব্যাখ্যা করতে পারবেন।

ব্যবস্থাপনাকে সিদ্ধান্ত নিতে হয়, কী উৎপাদন করা হবে, কী বিক্রয় করা হবে, কখন, কোথায়, কীভাবে এবং কাদের দ্বারা এ কাজটি করানো হবে। সংগঠনকালে সংগঠন কাঠামোর প্রকৃতি, পদ্ধতি, কর্মীদের মধ্যকার আনুষ্ঠানিক সম্পর্কের প্রকৃতি, কার্য বিভাজন, দায়িত্ব ও কর্তৃত্ব অর্পণ, তত্ত্বাবধান পরিসর ইত্যাদি বিষয়ক সিদ্ধান্ত গ্রহণ করতে হয়। অনুরূপভাবে, নিয়ন্ত্রণকালে কী ধরনের কার্যমান (standard) নির্ধারণ করতে হবে, কার্যমূল্যায়নের ভিত্তি ও মাপকাঠি কী হবে, আদর্শ কার্যের সাথে অর্জিত কার্যের বিচ্যুতিসমূহ কীভাবে দূর করা যায়, কীভাবে প্রয়োজনীয় সংশোধনমূলক কার্যক্রম গ্রহণ করতে হবে ইত্যাদি গুরুত্বপূর্ণ বিষয় সম্পর্কিত সিদ্ধান্ত নিতে হয়। এ বিষয়গুলো সামনে রেখে এ পাঠে আমরা সিদ্ধান্ত গ্রহণ কী এবং সিদ্ধান্ত গ্রহণে কী কী পদক্ষেপ নিতে হয় তা নিয়ে আলোচনা করব।

সিদ্ধান্ত গ্রহণ বলতে কী বোঝায়
What is decision making

সিদ্ধান্ত গ্রহণ পরিকল্পনার প্রাণবিন্দু। সাধারণভাবে বলা যায় যে, সিদ্ধান্ত গ্রহণ হলো একটি কার্যপন্থার সাথে সম্পর্কিত বিভিন্ন প্রকার বিকল্প থেকে সঠিক পন্থা নির্ধারণ। যতক্ষণ পর্যন্ত না একটি সিদ্ধান্ত গ্রহণ করা হয়, ততক্ষণ পর্যন্ত বলা যাবে না একটি পরিকল্পনার জন্ম হয়েছে। সব ব্যবস্থাপক সিদ্ধান্ত গ্রহণকে তাঁদের প্রধান কাজ বলে মনে করেন। কারণ তাঁদেরকে অহরহ স্থির করতে হবে- কী কাজ করা হবে, কাজটি কে করবে এবং কাজটি কখন, কোথায় ও কীভাবে সম্পাদিত হবে।

হারবার্ট এ. সাইমন (Herbert A. Simon) সিদ্ধান্ত গ্রহণকে সংজ্ঞায়িত করেছেন এভাবে: "পরিকল্পনা বাস্তবায়নের জন্য একটি সিদ্ধান্তের অনুকূল ক্ষেত্র বা পরিবেশের অনুসন্ধান, নির্দিষ্ট পরিবেশে কার্যধারার বিশ্লেষণ ও একটি নির্দিষ্ট কার্যধারা গ্রহণপূর্বক পরিকল্পনাকে বাস্তবায়নযোগ্য করা হলো সিদ্ধান্ত গ্রহণ"। সহজ কথায় বলা যায়, সিদ্ধান্ত গ্রহণ হলো অনেকগুলো বিকল্প কর্মপন্থা থেকে একটি উত্তম কর্মপন্থা বাছাই করে তা গ্রহণ করার প্রক্রিয়া (a process of choosing one alternative from among a set of alternatives)। যেমন ধরুন, আশকার শাইখ একটি ব্যবসায় প্রতিষ্ঠান গড়ে তুলতে চায়। তার হাতে যে পরিমাণ পুঁজি আছে তা দিয়েই সে ব্যবসায় করবে মনস্থ করেছে- অন্য কোনো উৎস থেকে সে টাকা নিবে না। তার সামনে চারটি রাস্তা খোলা রয়েছে: (ক) ঢাকা স্টেডিয়াম মার্কেটে একটি দোকান ভাড়া করে ইলেকট্রনিক্স সামগ্রীর একটি দোকান খোলা; (খ) গুলশান ২নং মার্কেটে একটি পিজা দোকান স্থাপন করা; (গ) চকবাজারে পাইকারি ব্যবসায় শুরু করা; (ঘ) নিজ এলাকায় ব্যবসায় করা। তিনি সমস্ত কিছু বিবেচনা করে দেখলেন গুলশান মার্কেটে ব্যবসায় করাটাই শ্রেয়। তার এ সিদ্ধান্তের ফলে অন্যান্য বিকল্পগুলো বাতিল হয়ে গেলো। এখানে ৪টি বিকল্প পন্থা থেকে দ্বিতীয় পন্থাটি গ্রহণ করার প্রক্রিয়াই হলো সিদ্ধান্ত গ্রহণ।

সুতরাং ব্যাপকভাবে বলতে গেলে, ব্যবসায়িক বা প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্যমালা অর্জনের উদ্দেশ্যে ব্যবস্থাপকীয় কার্যাবলি সম্পাদন ও সমস্যার সমাধানকল্পে গৃহীত পরিকল্পনা মোতাবেক সমস্যার উপাদান চিহ্নিতকরণ, সমস্যা-সংশ্লিষ্ট বিষয়ে তথ্য-উপাত্ত সংগ্রহ ও বিশ্লেষণ, সমাধানের বিকল্প পন্থা নির্ধারণ, সমস্যার সর্বোত্তম সমাধান হিসেবে বিবেচিত একটি নির্দিষ্ট কার্যধারা নির্বাচন ও বাস্তবায়ন- এর সমুদয় কার্যপ্রক্রিয়ার সামষ্টিক রূপ হলো সিদ্ধান্ত গ্রহণ। সর্ব প্রকার ব্যবস্থাপকীয় কার্যেই সিদ্ধান্ত গ্রহণ করতে হয়। তবে পরিকল্পন প্রক্রিয়ার সাথে এর সম্পর্ক গভীরভাবে প্রোথিত।

সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়ায় জড়িত পদক্ষেপসমূহ

Steps in decision making

সিদ্ধান্ত গ্রহণ পরিকল্পনার প্রধান অংশ। একটি নির্দিষ্ট অভিলক্ষ্য অর্জনের জন্য গৃহীত পরিকল্পনা মূলত সিদ্ধান্ত গ্রহণের মধ্য দিয়েই বাস্তবতার মুখ দর্শন করে। সিদ্ধান্ত গ্রহণের সাথে যেসব পদক্ষেপ জড়িত থাকে সেগুলো সম্পর্কে এখানে আপনি পরিষ্কার ধারণা পাবেন:

(১) সমস্যা সম্পর্কে অবহিত হওয়া ও অংগনায়ন (Awareness of problems and premising);
(২) প্রাসঙ্গিক তথ্য সংগ্রহ (Collection of relevant information);
(৩) তথ্য বিশ্লেষণ (Analysis of information);
(৪) প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য নির্ধারণ (Settings goals of the organization);
(৫) পরিকল্পনার অঙ্গন বা পটভূমি প্রতিষ্ঠা (Establishing planning premises);
(৬) বিভিন্ন বিকল্প পন্থা চিহ্নিতকরণ (Identifying alternatives);
(৭) বিকল্পসমূহের মূল্যায়ন (Evaluation of alternatives);
(৮) সর্বোত্তম বিকল্প নির্বাচন (Choosing the best alternatives);
(৯) অনুবর্তন (Follow-up)।

একজন ব্যবস্থাপককে এ নয়টি পদক্ষেপ মাথায় রেখে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করতে হয়। আসুন এ সম্পর্কে বিস্তারিত আলোচনা করা যাক।

(১) **সুযোগ বা সমস্যা সম্পর্কে অবহিত হওয়া ও অংগনায়ন (Awareness of opportunities or problems and premising):** মুখ্য পরিকল্পনা প্রণয়নের প্রথম পদক্ষেপ হলো কোনো সুযোগ বা সমস্যা সম্পর্কে অবহিত হওয়া। সুযোগ বা সমস্যা সম্পর্কে অবহিত হওয়ার জন্য অতীত ও বর্তমান অভিজ্ঞতাকে কাজে লাগাতে হয়। যে সমস্যা বা বিষয় নিয়ে পরিকল্পনা তৈরি করা হবে সে সম্পর্কে পরিস্কার ধারণা সৃষ্টি করার পর তা বিস্তারিতভাবে বর্ণনা করা প্রয়োজন।

পরিকল্পনা বিষয়ক সিদ্ধান্ত গ্রহণের সঙ্গে পরিকল্পনার অঙ্গনায়নের সম্পর্ক রয়েছে। সমস্যা চিহ্নিত করার পরই অঙ্গনায়নের প্রতি দৃষ্টি দিতে হবে। ইতিমধ্যেই আপনি জানেন যে, পরিকল্পনার অংগন বলতে এমন ধরনে প্রত্যাশিত পরিবেশকে বোঝায়, যে পরিবেশে পরিকল্পনা বাস্তবায়িত হবে। অর্থাৎ পরিকল্পনার বাস্তবায়ন উপযোগী পরিবেশে সৃষ্টি করা হলো অংগনায়ন। ভবিষ্যৎ সম্পর্কে পূর্বানুমান বা অনুমিতি (forcast or assumptions) পরিকল্পনার বাস্তবায়ন কার্যক্রমকে প্রভাবিত করতে পারে এমন ধরনের অবস্থা প্রত্যাশিত পরিবেশের অন্তর্গত। যেমন- কোম্পানির বিদ্যমান পরিবেশ। সব রকমের পূর্বানুমান পরিকল্পনে অংগন নয়। উদাহরণস্বরূপ, ভবিষ্যতের ব্যবসায়িক অবস্থা, বিক্রয়ের পরিমাণ বা রাজনৈতিক পরিবেশ অংগনের সৃষ্টি কওে, যার ওপর ভিত্তি করে পরিকল্পনা প্রণীত হয়। পক্ষান্তরে, নতুন মূলধন জাতীয় বিনিয়োগ থেকে প্রাপ্ত আয় এবং এর সাথে সংশ্লিষ্ট ব্যয়ের পূর্বানুমান পরিকল্পনের অংগন নয়। এরূপ পূর্বানুমান হলো পরিকল্পনের ফসল।

সিদ্ধান্ত গ্রহণের সাথে সম্পর্কিত পরিকল্পনার অংগন বিভিন্ন প্রকারের হতে পারে। যথা:

(ক) বাহ্যিক ও অভ্যন্তরীণ অঙ্গন (External and internal premises): প্রতিষ্ঠানের বাইরের জগত থেকে উদ্ভূত পরিবেশ হলো বাহ্যিক অঙ্গন। বাহ্যিক অঙ্গনকে আবার তিনভাগে ভাগ করা হয়েছে: (i) সাধারণ পরিবেশ (General Environment): অর্থনৈতিক, প্রযুক্তিগত, রাজনৈতিক, সামাজিক ও নৈতিক অবস্থা ইত্যাদি সাধারণ পরিবেশের অন্তর্ভুক্ত; (ii) পণ্যের বাজার (Product Market): পণ্য ও সেবা সামগ্রির চাহিদাকে প্রভাবকারী বিষয়সমূহ এ পরিবেশের অন্তর্ভুক্ত; (iii) উপকরণ বাজার (Factor Market): উৎপাদনীয় উপকরণাদি তথা ভূমি, শ্রম, মূলধন ও উদ্যোক্তা এরূপ অঙ্গনভুক্ত।

(খ) সংখ্যাত্মক ও গুণগত অঙ্গন (Quantitative and qualitative premises): যে সব অঙ্গনের মানসমূহের সংখ্যাত্মক প্রকাশ সম্ভব সেগুলোকে সংখ্যাত্মক অঙ্গন বলে। সাধারণত, টাকা-পয়সা, শ্রম-ঘণ্টা কিংবা পণ্যের ইউনিট সংখ্যা ইত্যাদি উপায়ে অঙ্গনের চলকসমূহ প্রকাশ করা হয়। কতিপয় চলক বা উপাদান আছে যেগুলোকে সংখ্যায় প্রকাশ সম্ভব নয়, সে ক্ষেত্রে চলকসমূহের আপেক্ষিক মাত্রাগত অবস্থা নির্দেশ করা হয়। এরূপ গুণবাচক সূচকে প্রকাশিত চলকের সমন্বয়ে গড়া প্রত্যাশিত পরিবেশ সংখ্যাত্মক অঙ্গন নামে পরিচিত।

(২) **প্রাসঙ্গিক তথ্য সংগ্রহ (Collection of relevant information)**: পরিকল্পনার সাথে জড়িত কার্যাবলি সম্পর্কে প্রয়োজনীয় তথ্য সংগ্রহ করতে হবে। পরিকল্পনা সম্পর্কিত তথ্যের প্রধান উৎসগুলো হলো অতীত কাজের অভিজ্ঞতা, অতীতে সমাধানকৃত সমস্যা, প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠানের কর্মসূচি পর্যবেক্ষণ, দাপ্তরিক কাগজপত্র, গবেষণা, প্রতিবেদন ইত্যাদি। তথ্যের উৎসগুলো জোরদার হলে পরিকল্পনা প্রণয়নের কাজটি সমৃদ্ধ হবে।

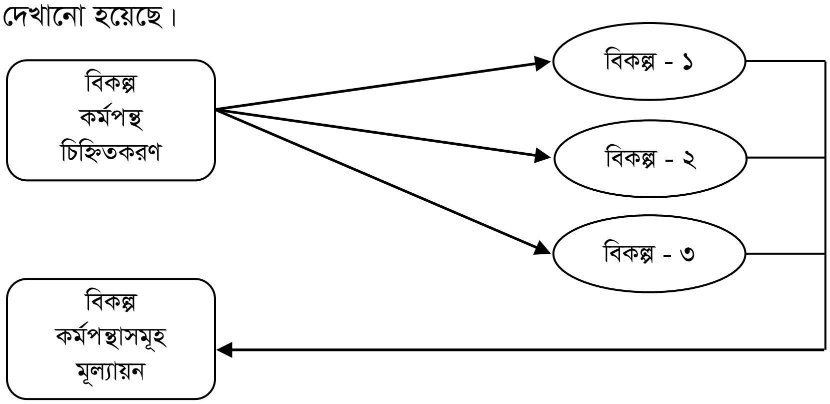
(৩) **তথ্য বিশ্লেষণ (Analysis of information)**: সংগৃহীত তথ্যাবলির মধ্যে প্রয়োজনীয় তথ্যগুলোই পরিকল্পনার জন্য গ্রহণ করতে হবে। বিশ্লেষণের জন্য তথ্যের শ্রেণিবিন্যাস ও সারণিকরণ প্রয়োজন। তথ্য বিশ্লেষণ সঠিক হলে সমৃদ্ধ পরিকল্পনা প্রণয়ন করা সম্ভব হবে।

(৪) **প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য নির্ধারণ (Settings goals of the organization)**: প্রত্যেক প্রতিষ্ঠানের একটা মূল লক্ষ্য থাকে। সেই লক্ষ্য কী হবে তা নির্ধারণ করা ব্যবস্থাপনার জন্য অত্যাবশ্যক। এ লক্ষ্যের প্রতি দৃষ্টি রেখেই প্রতিষ্ঠানের যাবতীয় কার্যাবলি পরিচালিত হয়। মনে রাখবেন কোনো প্রতিষ্ঠান তার মূল লক্ষ্যের নির্ধারণ ছাড়া কোনো কাজ করতে পারে না। এ কারণে প্রাসঙ্গিক তথ্যাবলির ভিত্তিতে প্রতিষ্ঠানের মূল লক্ষ্য নির্ধারণ করা দরকার।

(৫) **পরিকল্পনার অঙ্গন বা পটভূমি প্রতিষ্ঠা (Establishing planning premises)**: পরিকল্পনার এ পর্যায়ে পরিকল্পনার পটভূমি প্রতিষ্ঠা করা হয়। ভবিষ্যতে যে সকল পারিপার্শ্বিক অবস্থার মধ্য দিয়ে পরিকল্পনা রচিত হবে সেগুলো সম্পর্কে ধারণা ঠিক করাকে পরিকল্পনার পটভূমি প্রতিষ্ঠা বলা হয়। পটভূমি প্রণয়নের মাধ্যমে বিকল্প কর্মপন্থা সম্পর্কে জানা যায়।

(৬) **বিভিন্ন বিকল্প পন্থা চিহ্নিকরণ (Idenfifying alternatives)**: বিভিন্ন অভিলক্ষ্য এবং সুস্পষ্ট পরিকল্পনার অঙ্গন নির্ধারিত হওয়ার পর সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়ার দ্বিতীয় পদক্ষেপ শুরু হয়। এ পর্যায়ে সংশ্লিষ্ট সমস্যা সমাধান সম্পর্কিত বিভিন্ন বিকল্প কর্মপন্থা সম্বন্ধে চিন্তাভাবনা করা হয়। অভীষ্ট লক্ষ্য এবং নির্দিষ্ট পরিকল্পনা অঙ্গনের নিরিখে বিকল্পসমূহ চিহ্নিত করতে হয়। এজন্য সীমায়নকারী উপাদান (limiting factor) বা কৌশলগত বিষয়গুলোকে সক্রিয় বিবেচনায় রেখে বিকল্প সমাধানের পন্থাসমূহ উদ্ভাবন করতে হবে। পরিকল্পনার বাস্তবায়ন ও লক্ষ্য অর্জনের পথে অন্তরায়রূপে বিবেচিত ঘটনাবলি ও কার্যক্রমকে সীমায়নকারী উপাদান বলে। এসব সীমায়নকারী উপাদানগুলোকে বের করে সেগুলোকে বিশেষ আঙ্গিকে রেখে বিকল্প সমাধান পদ্ধতি বের করা হয়।

(৭) **বিকল্পসমূহের মূল্যায়ন (Evaluation of alternatives):** যথোপযুক্ত বিকল্প চিহ্নিত করার পর সেগুলোকে মূল্যায়ন করা হয় এবং লক্ষ্য হাসিলের জন্য যে বিকল্পটি সর্বাত্মক অবদান রাখতে পারবে বলে প্রতীয়মান হয় সেটি নির্বাচন করা হয়। এখানেই চূড়ান্ত সিদ্ধান্ত প্রক্রিয়ার পরিসমাপ্তি ঘটে। ৫.১ নং চিত্রে বিকল্প চিহ্নিতকরণ ও মূল্যায়ন প্রক্রিয়া দেখানো হয়েছে।



চিত্র ৫.১: সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়ায় বিকল্প কর্মপন্থা চিহ্নিতকরণ ও মূল্যায়ন

বিকল্প মূল্যায়নের একটি নিয়মানুগ প্রক্রিয়া রয়েছে। এ প্রক্রিয়ায় কীভাবে বিকল্পসমূহকে মূল্যায়ন করা হয় আসুন এ সম্পর্কে সংক্ষিপ্তভাবে জেনে নেই।

(ক) সংখ্যাত্মক ও গুণবাচক উপাদান (Quantitative and qualitative factors): প্রত্যেকটি বিকল্প মূল্যায়ন করা কালে বিকল্প পন্থার কার্য ও ফলাফলকে প্রয়োজনীয় সংখ্যাত্মক গুণকে প্রকাশ করতে হবে। যে ক্ষেত্রে সংখ্যায় প্রকাশ সম্ভব নয়, সে ক্ষেত্রে গুণগত অবস্থায় আপেক্ষিক বা মাত্রাগত রূপ প্রকাশ করা হয়।

(খ) **প্রান্তিক বিশ্লেষণ (Marginal analysis):** বিকল্প মূল্যায়ন কালে বাড়তি ব্যয় থেকে প্রাপ্ত বাড়তি আয়ের মধ্যে তুলনা করার জন্য প্রান্তিক বিশ্লেষণ কৌশল গ্রহণ করা হয়। অর্থনীতির মৌলিক ধারণা অনুসারে, যেখানে অতিরিক্ত আয় অতিরিক্ত ব্যয়ের সমান বা তার অধিক, সেক্ষেত্রে মুনাফা সর্বোচ্চকরণের লক্ষ্য অর্জিত হবে। অনুরূপভাবে, মেশিনের সর্বোচ্চ উৎপাদন ক্ষমতা ও কার্যকারিতা নিরূপণ, অধিকতর আনুষ্ঠানিক যোগাযোগ ও কর্মীদের মনোবল বৃদ্ধি ইত্যাদির ক্ষেত্রেও প্রান্তিক বিশ্লেষণ করা হয়ে থাকে।

(গ) **ব্যয়ের কার্যকারিতা বিশ্লেষণ (Cost effectiveness analysis):** লাভ ও খরচের মধ্যে সর্বোত্তম আনুপাতিক সম্পর্ক নির্ধারণের জন্য ব্যয়ের কার্যকারিতা বিশ্লেষণ করা হয়। যেমন- একটি লক্ষ্যে উপনীত হওয়ার ন্যূনতম ব্যয় সাপেক্ষ পথ বের করা অথবা একটি নির্দিষ্ট ব্যয়স্তর থেকে সর্বাধিক মূল্যের ফলাফল পাওয়ার প্রয়াস চালানো ব্যয়ের কার্যকারিতা বিশ্লেষণের একটি উদাহরণ। বিভিন্ন গাণিতিক মডেল ও অপারেশনস্ রিসার্চ কৌশল প্রয়োগ করে ব্যয়ের কার্যকারিতা বিশ্লেষণ করা যায়।

(৮) **সর্বোত্তম বিকল্প নির্বাচন (Choosing the best alternative):** সম্ভাব্য বিকল্প কার্যধারাসমূহের মূল্যায়নের পর সেগুলো থেকে ফলাফলের নিরিখে এবং প্রাতিষ্ঠানিক দৃষ্টিকোণ থেকে সর্বোত্তম বিবেচিত বিকল্পটি গ্রহণ করা হয়। সর্বোত্তম বিকল্প নির্বাচনের জন্য তিনটি ভিত্তি ব্যবহৃত হয়:

(ক) অভিজ্ঞতা (Experience): সিদ্ধান্ত গ্রহণকারীদের বিগত প্রাতিষ্ঠানিক কর্মকাণ্ড বিষয়ক অভিজ্ঞতাপ্রসূত জ্ঞান ও বিচার ক্ষমতা আগাম সিদ্ধান্তের ক্ষেত্রে পথপ্রদর্শক হিসেবে সহায়তা করে। অতীতে কোনো পরিস্থিতিতে কী সিদ্ধান্ত নেওয়া হয়েছিল, কোন বিকল্পটিকে সর্বোত্তম গণ্য করা হয়েছিল ও তার ফলাফল কী হয়েছিল, এ সমস্ত অভিজ্ঞতার আলোকে তারা সর্বোত্তম কর্মপন্থা নির্ধারণ করেন।

(খ) পরীক্ষানিরীক্ষা (Experimentation): বিজ্ঞানভিত্তিক অনুসন্ধান হলো পরীক্ষানিরীক্ষা। এ পরীক্ষানিরীক্ষার ক্ষেত্রে বিকল্পগুলো পরীক্ষামূলকভাবে প্রয়োগ ও অনুকরণ করে এবং ফলাফল পর্যবেক্ষলণ করে সর্বোত্তম কার্যধারা নির্ধারণ করা হয়। অবশ্য এ কৌশল বেশ ব্যয়বহুল, সময় সাপেক্ষ ও শ্রমসাধ্য ব্যাপার।

(গ) গবেষণা ও বিশ্লেষণ (Research and analysis): কার্যকর বিকল্প নির্বাচনের সর্বোত্তম কৌশল হলো গবেষণা ও বিশ্লেষণ। বিশেষ করে যেখানে মুখ্য ও বড়ো বড়ো সিদ্ধান্ত নিতে হয় সেক্ষেত্রে গবেষণা ও বিশ্লেষণ কৌশল অবলম্বন করতে হয়। চলকসমূহের মধ্যকার গুরুত্বপূর্ণ সম্পর্ক, প্রতিবন্ধকতাসমূহ ও প্রত্যাশিত অভিলক্ষ্য অর্জনের উপযোগী অঙ্গনসমূহের সম্পর্ক ইত্যাদি নির্ধারণের কৌশল হলো গবেষণা ও বিশ্লেষণ। এ পদ্ধতিকে "pencil and paper approach" বা "computer and print approach to decision making" নামেও অভিহিত করা হয়।

(৯) **অনুবর্তন (Follow-up):** পরিকল্পনা প্রক্রিয়ার সর্বশেষ পদক্ষেপ হলো অনুবর্তন। পরিকল্পনা প্রণয়নকালে ইতোপূর্বে যেসব পদক্ষেপ গ্রহণ করা হয়েছে সেগুলো সঠিকভাবে প্রতিপালিত হচ্ছে কিনা, শেষ পর্যায়ে এ বিষয়টি দেখা হয়। অনুবর্তনকালে কোনো প্রকার সমস্যা দেখা দিলে পরিকল্পনা প্রণেতারা তা সমাধানের জন্য উদ্যোগ নেন।

সারসংক্ষেপ

সিদ্ধান্ত গ্রহণ হলো একটি কার্যপন্থার সাথে সম্পকির্ত বিভিন্ন প্রকার বিকল্প থেকে সঠিক পন্থা নির্ধারণ। ব্যবসায়িক বা প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্যমালা অর্জনের উদ্দেশ্যে ব্যবস্থাপকীয় কার্যাবলি সম্পাদন ও সমস্যার সমাধানকল্পে গৃহীত পরিকল্পনা মোতাবেক সমস্যার উপাদান চিহ্নিতকরণ, সমস্যা-সংশ্লিষ্ট বিষয়ে তথ্য-উপাত্ত সংগ্রহ ও বিশ্লেষণ, সমাধানের বিকল্প পন্থা নির্ধারণ, সমস্যার সর্বোত্তম সমাধান হিসেবে বিবেচিত একটি নির্দিষ্ট কার্যধারা নির্বাচন ও বাস্তবায়ন- এর সমুদয় কার্যপ্রক্রিয়ার সামষ্টিক রূপ হলো সিদ্ধান্ত গ্রহণ। একজন ব্যবস্থাপককে নয়টি পদক্ষেপ মাথায় রেখে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করতে হয়, যথা- সমস্যা সম্পর্কে অবহিত হওয়া ও অঙ্গনায়ন, প্রাসঙ্গিক তথ্য সংগ্রহ, তথ্য বিশ্লেষণ, প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য নির্ধারণ, পরিকল্পনার অঙ্গন বা পটভূমি প্রতিষ্ঠা, বিভিন্ন বিকল্প পন্থা চিহ্নিতকরণ, বিকল্পসমূহের মূল্যায়ন, সর্বোত্তম বিকল্প নির্বাচন এবং অনুবর্তন।

পাঠ ৫.২ ব্যবস্থাপকীয় সিদ্ধান্তের প্রকৃতি
Nature of Managerial Decisions

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- সিদ্ধান্তের প্রকৃতি ব্যাখ্যা করতে পারবেন।
- ঝুঁকি ও অনিশ্চয়তার মধ্যে কীভাবে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করা হয় তা বর্ণনা করতে পারবেন।
- সিদ্ধান্ত গ্রহণের গুরুত্ব কী তা ব্যাখ্যা করতে পারবেন।

সমস্যা কী ধরনের তার ওপর ভিত্তি করে ব্যবস্থাপকরা তাদের সিদ্ধান্ত নিয়ে থাকেন। নৈমিত্তিক অথবা ছোটোখাটো বিষয়াদির ক্ষেত্রেও একজন ব্যবস্থাপক যখন সিদ্ধান্ত গ্রহণ করেন তখন তিনি সমস্যাকে চিহ্নিত করে সিদ্ধান্ত নিয়ে থাকেন। যেমন- পণ্যদ্রব্য ফেরত দেওয়ার ক্ষেত্রে নির্ধারিত প্রক্রিয়াগুলো অনুসরণ করা হয় যা 'পূর্ব-নির্ধারিত সিদ্ধান্ত' নামে পরিচিত। আবার, নতুন একটি বিক্রয় স্টোর খোলার ক্ষেত্রে স্থান নির্বাচনের মতো গুরুত্বপূর্ণ সিদ্ধান্ত নেওয়ার সময় ব্যবস্থাপককে 'অনির্ধারিত সিদ্ধান্ত' প্রক্রিয়া অনুসরণ করতে হয়। সকল সিদ্ধান্ত ভবিষ্যতের কোনো ঘটনার সাথে জড়িত। নিশ্চয়তা, ঝুঁকি ও অনিশ্চয়তা সম্পর্কে জানার পাশাপাশি ব্যবস্থাপককে জানতে হবে এর বিশ্লেষণ কীভাবে করতে হয়। এ পাঠে আমরা এ বিষয়গুলো সম্পর্কে আলোচনা করব।

ব্যবস্থাপকীয় সিদ্ধান্তের প্রকৃতি
Nature of managerial decisions

বিভিন্ন প্রকার সমস্যার জন্য বিভিন্ন প্রকার সিদ্ধান্তের প্রয়োজন হয়। আমরা আগেই জেনেছি, নৈমিত্তিক বিষয়ের সমাধান করার জন্য নির্দিষ্ট পদ্ধতি ব্যবহার করা যায়- যা এক ধরনের পূর্বনির্ধারিত সিদ্ধান্ত। আবার, যেসব ঘটনা বারবার ঘটে না সেগুলোর সমাধানের জন্য 'অনির্ধারিত সিদ্ধান্তের' প্রয়োজন হয়। এ ছাড়াও, সর্বপ্রকার সিদ্ধান্তের সাথে যেহেতু ভাবীকালের ঘটনা জড়িত, সেহেতু ব্যবস্থাপকদেরকে অবশ্যই বিকল্প কর্মপন্থার সাথে সংশ্লিষ্ট অনিশ্চয়তা ও ঝুঁকি বিশ্লেষণের দক্ষতা অর্জন করতে হবে। আসুন এ দুধরনের সিদ্ধান্ত সম্পর্কে জেনে নেই।

☐ পূর্বনির্ধারিত সিদ্ধান্ত (Programmed decisions)

লিখিত বা অলিখিত পলিসি, কার্যপদ্ধতি বা নিয়মাবলি অনুসারে পূর্বনির্ধারিত সিদ্ধান্ত গ্রহণ করা যায়। এরূপ সিদ্ধান্ত বার বার ঘটে থাকে, এমন ধরনের পরিস্থিতিতে বিকল্প কর্মপন্থা পরিহার করে বা সীমিত সংখ্যায় রেখে সঠিক কর্মপন্থা গ্রহণ সহজতর করে। উদাহরণস্বরূপ, কর্মচারীদের বার্ষিক বেতন বৃদ্ধি (increment) পরিমাণ নিয়ে ব্যবস্থাপককে বেগ পেতে হয় না। কারণ আগে থেকেই বেতন বৃদ্ধি সম্পর্কিত নীতিমালা প্রতিষ্ঠানে রয়েছে। এ ধরনের নৈমিত্তিক সমস্যার জন্য নৈমিত্তিক কার্যপদ্ধতি ব্যবহার করা হয়।

বার বার সংঘটিত সমস্যা (recurring problems) মোকাবোলার জন্য পূর্বনির্ধারিত সিদ্ধান্ত ব্যবহার করা হয়। এরূপ সিদ্ধান্ত কিছু পরিমাণে আমাদের স্বাধীনতাকে খর্ব করে, কারণ যে সিদ্ধান্ত নেওয়া হবে সে সম্পর্কে ব্যক্তির তেমন কিছু করার থাকে না। তবুও এরূপ সিদ্ধান্তের অনেক ভালো দিক রয়েছে। নির্ধারিত পলিসি, কার্যপদ্ধতি ও নিয়মকানুন সমস্যা সমাধানের ক্ষেত্রে সময় বাঁচায়; ফলে ব্যবস্থাপকেরা আরও গুরুত্বপূর্ণ বিষয়ে মনোনিবেশ করতে পারে।

☐ অনির্ধারিত সিদ্ধান্ত (Nonprogrammed decisions)

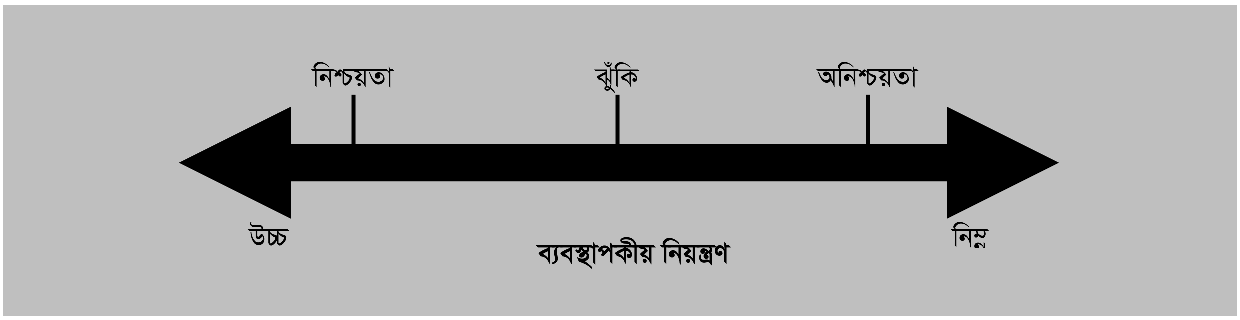
যেসব সমস্যা সচরাচর দেখা যায় না বা যেসব ঘটনা কদাচিত ঘটে, সে সকল সমস্যা বা ঘটনা মোকাবেলা করার জন্য 'অনির্ধারিত সিদ্ধান্ত' ব্যবহার করা হয়। ব্যতিক্রমধর্মী সমস্যার সাথে এরূপ সিদ্ধান্তের সম্পর্ক। কোনো সমস্যা দেখা দিলে

তা যদি পূর্ব-নির্ধারিত পলিসি দ্বারা মোকাবেলা করা না যায় অথবা পরিস্থিতি যদি এমন হয় যে তার দিকে বিশেষ নজর দেওয়া প্রয়োজন, তখন অনির্ধারিত সিদ্ধান্ত কাজে লাগানো হয়। উদাহরণ হিসেবে বলা যায়, কোম্পানির বিক্রয় হ্রাস পেতে থাকলে অথবা বিদেশের বাজারে প্রবেশের ইচ্ছা থাকলে এরূপ ক্ষেত্রে অনির্ধারিত সিদ্ধান্ত ব্যবহার করতেই হবে।

একজন ব্যবস্থাপক প্রতিষ্ঠানের ভেতরে যত বেশি উচ্চপদে পদোন্নতি পেতে থাকবে, তাকে তত বেশি অনির্ধারিত সিদ্ধান্ত গ্রহণে দক্ষতা অর্জন করতে হবে। এজন্য ব্যবস্থাপকীয় প্রশিক্ষণ কোর্সে অনির্ধারিত সিদ্ধান্ত গ্রহণ সম্পর্কিত বিভিন্ন বিষয় শেখানো হয়। সমস্যাকে কীভাবে সুশৃঙ্খলভাবে বিশ্লেষণ করে যৌক্তিক সিদ্ধান্তে উপনীত হওয়া যায়, তৎসম্পর্কে ব্যবস্থাপকদের প্রশিক্ষণ গ্রহণ করা অপরিহার্য।

☐ নিশ্চয়তা, ঝুঁকি ও অনিশ্চয়তা (Certainty, risk and uncertainty)

সিদ্ধান্ত গ্রহণের সাথে ভবিষ্যতের ঘটনা জড়িত থাকার কারণে ব্যবস্থাপককে বিভিন্ন বিকল্প নিয়ে চিন্তাভাবনা করতে হয়। কিন্তু বিশ্লেষণের সাথে ঝুঁকি ও অনিশ্চয়তা জড়িত। সিদ্ধান্ত গ্রহণ সংক্রান্ত পরিস্থিতিকে চিত্র ৫.২- এর মাধ্যমে দেখানো যায়, যেখানে এক প্রান্তে রয়েছে নিশ্চয়তা, মাঝখানে ঝুঁকি ও অপর প্রান্তে অনিশ্চয়তা।



চিত্র ৫.২: সিদ্ধান্ত গ্রহণ সংক্রান্ত অবস্থার গতিধারা।

ঝুঁকি ও অনিশ্চয়তার মধ্যে কীভাবে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করা হয়

How are the decisions made under risk and uncertainty

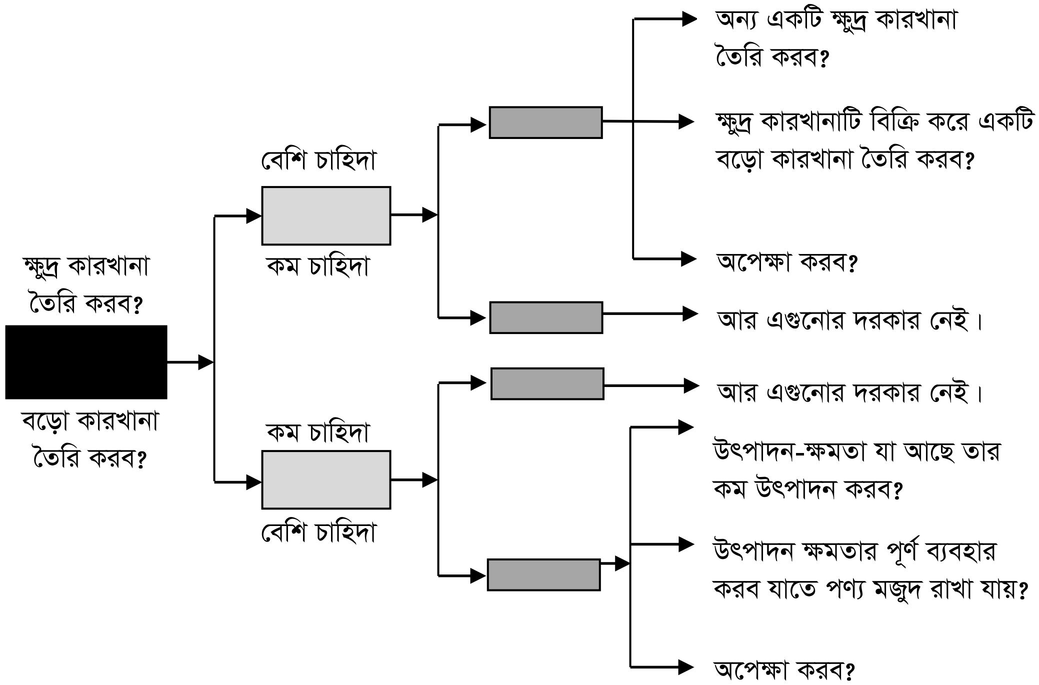
অনিশ্চয়তার স্বাভাবিক অবস্থায় সিদ্ধান্ত গ্রহণের গুণাগুণ উন্নত করার উদ্দেশ্যে অনেকগুলো নবতর কৌশল উদ্ভাবিত হয়েছে। তন্মধ্যে উল্লেখযোগ্য হলো: (ক) ঝুঁকি বিশ্লেষণ, (খ) সিদ্ধান্ত বৃক্ষ ও (গ) অগ্রাধিকার তত্ত্ব।

ঝুঁকি বিশ্লেষণ (Risk analysis): অনিশ্চয়তার মধ্যে একটি কর্মপন্থা নির্বাচন করার সময় বিজ্ঞ সিদ্ধান্ত গ্রহণকারী কী ধরনের ঝুঁকি গ্রহণ করতে চান তার আকার ও প্রকৃতি সম্পর্কে জানতে আগ্রহী থাকেন। প্রকৃতপক্ষে প্রত্যেকটি সিদ্ধান্ত কতিপয় জটিল চলকের আন্তঃপ্রক্রিয়ার ওপর নির্ভরশীল থাকে। এসব চলকের অনেকগুলোর মধ্যেই অনিশ্চয়তার উপাদান নিহিত থাকে। তাই একটি নতুন দ্রব্য বাজারে ছাড়ার ব্যাপারটি বিভিন্ন জটিল চলক যথা- প্রবর্তন খরচ, উৎপাদন ব্যয়, প্রয়োজনীয় বিনিয়োগ মূল্য, পণ্যের সামগ্রিক বাজার এবং এ পণ্য দ্বারা অর্জনযোগ্য বাজারের অংশ ইত্যাদির ওপর নির্ভরশীল।

ঝুঁকি বিশ্লেষণের মাধ্যমে সিদ্ধান্ত গ্রহণ সংক্রান্ত সমস্যার প্রত্যেকটি জটিল চলকের জন্য একটি সম্ভাবনা বণ্টন রেখা (probability distribution curve) তৈরি করা হয়। বিশেষজ্ঞদের নিকট থেকে প্রয়োজনীয় তথ্য সংগ্রহ করা হয়। এসব বিশেষজ্ঞরা প্রত্যেক চলকের রেঞ্জ এবং সম্ভাবনা অনুধাবন করার জন্য চলক নির্ণয় করে থাকেন।

সিদ্ধান্ত বৃক্ষ (Decision tree): একটি সিদ্ধান্ত বিশ্লেষণ করার অন্যতম উৎকৃষ্ট পন্থা হলো, সিদ্ধান্ত বৃক্ষের ব্যবহার। এ সিদ্ধান্ত বৃক্ষের মাধ্যমে বিভিন্ন সিদ্ধান্ত বিন্দু হতে কার্যক্রমের গতিধারা অবলোকন করা সম্ভবপর হয়।

সিদ্ধান্ত বৃক্ষের মাধ্যমে সিদ্ধান্ত সম্পর্কিত বিভিন্ন অবস্থা (scenario) চিত্রের মাধ্যমে দেখানো হয় (চিত্র ৫.৩ দেখুন)। এখানে একটি কোম্পানি একটি নতুন কারখানা নির্মাণের চিন্তাভাবনা করছে। কোম্পানির পণ্যের চাহিদা বৃদ্ধি পেতে পারে এরূপ পূর্বানুমান থেকে নতুন কারখানা তৈরির অভিলাষ। তবে কিছু সম্ভাবনা রয়েছে যে, চাহিদার বৃদ্ধি বেশি (high) হতে পারে; আবার চাহিদার বৃদ্ধি কম (low) হওয়ারও কিছু সম্ভাবনা রয়েছে। তাই কোম্পানির ব্যবস্থাপক বড়ো কারখানা নাকি ছোটো কারখানা তৈরি করবেন, এ ব্যাপারে সিদ্ধান্ত নেওয়ার চেষ্টা করছেন।



চিত্র ৫.৩: সিদ্ধান্ত বৃক্ষ

সিদ্ধান্ত বৃক্ষ ব্যবহার করার জন্য বৃক্ষের প্রত্যেক শাখার প্রত্যেক বিকল্পের জন্য ব্যবস্থাপককে 'সম্ভাবনা' (probability) হিসাব করতে হবে। সম্ভাবনার ভিত্তিতে বড়ো কারখানা ও ক্ষুদ্র কারখান তৈরির 'প্রত্যাশিত মূল্য' (expected value) নির্ণয় করতে পারেন, যার ভিত্তিতে সিদ্ধান্ত গ্রহণ সহজ হবে।

অগ্রাধিকার তত্ত্ব (Priority theory): অগ্রাধিকার তত্ত্বকে উপযোগ তত্ত্ব (Utility) নামেও অভিহিত করা হয়। বিশুদ্ধ পরিসংখ্যানিক সম্ভাবনা যখন সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষেত্রে প্রয়োগ করা হয় তখন এটা এরূপ প্রশ্ন সাপেক্ষ ধারণার ওপর ন্যস্ত হয় যে, সিদ্ধান্ত গ্রহণকারীগণ এগুলো অনুসরণ করবে। এরূপ করা যুক্তিসঙ্গত মনে হতে পারে যে, যদি আমাদের একটি সিদ্ধান্ত সঠিক হওয়ার ৬০% সম্ভাবনা থাকে তবে আমরা ওটা গ্রহণ করি; কিন্তু এটা সত্য নয়। কারণ, ভুল হওয়ার সম্ভাবনা ৪০% এবং স্বভাবতই ৪০% ঝুঁকি রয়েছে। একজন ব্যবস্থাপক এ ঝুঁকি গ্রহণ করতে ইচ্ছুক নাও হতে পারেন, বিশেষ করে যদি ভুল হওয়ার পরিণাম মারাত্মক হয় (তা যে কোনোভাবেই হোক না কেন, যেমন- আর্থিক লোকসান, সুনামের ক্ষতি কিংবা কর্ম নিরাপত্তায় বিঘ্ন)। এজন্য সিদ্ধান্ত গ্রহণে 'সম্ভাবনার' বাস্তব অর্থ প্রদান করার উদ্দেশ্যে আমাদের প্রয়োজন হলো প্রত্যেক সিদ্ধান্ত গ্রহণকারী ঝুঁকি গ্রহণ বা প্রত্যাখ্যানের ইচ্ছা ভালোভাবে অনুধাবন করা।

সিদ্ধান্ত গ্রহণের আরও কয়েকটি কৌশল বা পদ্ধতি আছে। এগুলো সংখ্যাত্মক পদ্ধতি। উল্লেখযোগ্য হলো 'মজুদ মডেল' (inventory model), লাইন মডেল (queceing model) এবং বিতরণ মডেল (distribution model)।

পরিকল্পন প্রক্রিয়ায় সিদ্ধান্ত গ্রহণ কেন গুরুত্বপূর্ণ

Why is decision making important in planning process

পরিকল্পন ব্যবস্থাপনার একটি মৌলিক কার্য। কোনো কার্যের শুরু ও সমাপ্তি এ দুই সীমারেখার মধ্যবর্তী গতিপথ নির্ধারক হবে পরিকল্পন। "আমরা কোথায় আছি" এবং "কোথায় যাবো"- এ জিজ্ঞাসার সংযোগ সেতু হিসেবে পরিকল্পনের উদ্ভব। সিদ্ধান্ত হলো পরিকল্পনের একটি প্রধান অংশ, যাকে পরিকল্পনের প্রাণ হিসেবে অভিহিত করা হয়। একটি পরিকল্পনের বাস্তবানুগতা ও প্রকৃত স্বরূপ সিদ্ধান্ত গ্রহণের মধ্য দিয়ে প্রকাশিত হয়। পরিকল্পন ও সিদ্ধান্ত গ্রহণ ঘনিষ্ঠভাবে সম্পর্কযুক্ত এবং প্রয়োগক্ষেত্রে ওতপ্রোতভাবে জড়িত। ব্যবস্থাপকের প্রতিটি কাজের মধ্যে পরিকল্পন বিজড়িত। আর যেখানেই পরিকল্পন থাকবে সেখানে অবশ্যই সিদ্ধান্ত গ্রহণ করতে হবে। এজন্য ব্যবস্থাপনাকে অনেকে সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়া (decision-making process) নামে অভিহিত করেন। পিটার এফ, ড্রাকারের (Peter F. Drucker) মতে, **"একজন ব্যবস্থাপক যা কিছু করেন তা সিদ্ধান্ত গ্রহণের মধ্য দিয়েই করেন"**। (Whatever a manager does, he does through making decisions.)

আকার-আয়তনভেদে সব ব্যবসায়ী কিংবা অব্যবসায়ী প্রতিষ্ঠান মাত্রই প্রতিনিয়ত বিভিন্ন ধরনের কার্যক্রমের সিদ্ধান্ত নেয়। ব্যবসায়ের অর্থ সংস্থান, ব্যবসায়ের পরিসর বৃদ্ধি, ব্যবসায়িক স্থান পরিবর্তন, কর্মচারী নিয়োগ, বদলি ও ছাঁটাই, কাঁচামাল ক্রয়, উৎপাদান, বিক্রয়, বিজ্ঞাপন ইত্যাদি সকল কার্যের ক্ষেত্রেই এক বা একাধিক সিদ্ধান্ত জড়িত। ব্যবস্থাপনার সাফল্য তথা গোটা ব্যবসায়ের সাফল্যের পূর্বশর্ত হলো ব্যবস্থাপকদের বুদ্ধিমত্তা, সচেতনতা, বিচার ক্ষমতা ও স্বতঃলব্ধ অভিজ্ঞতার ভিত্তিতে একটি যৌক্তিক ও কার্যকর সিদ্ধান্ত গ্রহণ করা। এ কারণে John McDonald বলেছেন, **"ব্যবসায়ের নির্বাহী পেশাগতভাবে একজন সিদ্ধান্ত গ্রহণকারী। অনিশ্চয়তা হলো তার প্রতিপক্ষ, আর অনিশ্চয়তাকে প্রতিরোধ করে সামনে এগিয়ে যাওয়া হলো তার লক্ষ্য। ফলাফল ভাগ্য কিংবা বুদ্ধিমত্তার ফলশ্রুতি যাই হোক না কেন, সিদ্ধান্ত গ্রহণ নিঃসন্দেহে একজন নির্বাহীর জীবনে সৃজনশীল ঘটনা।"** (The business executive is by profession a decision-maker. Uncertainty is his opponent, overcoming it is his mission. Whether the outcome is a consequence of luck or wisdom, the moment of decision-making is without doubt the most creative event in the life of the executive.)

পরিকল্পনার পাশাপাশি সংগঠন, সমন্বয় ও নিয়ন্ত্রণের ক্ষেত্রেও সিদ্ধান্ত গ্রহণের আবশ্যকতা দেখা দেয়। পরিকল্পনাকালে ব্যবস্থাপনাকে সিদ্ধান্ত নিতে হয়, কী উৎপাদন করা হবে, কী বিক্রয় করা হবে, কখন, কোথায়, কীভাবে এবং কাদের দ্বারা এ কাজটি করানো হবে। সংগঠনকালে সংগঠন কাঠামোর প্রকৃতি, পদ্ধতি, কর্মীদের মধ্যকার আনুষ্ঠানিক সম্পর্কের প্রকৃতি, কার্য বিভাজন, দায়িত্ব ও কর্তৃত্ব অর্পণ, তত্ত্বাবধান পরিসর ইত্যাদি বিষয়ক সিদ্ধান্ত গ্রহণ করতে হয়। অনুরূপভাবে, নিয়ন্ত্রণকালে কী ধরনের কার্যমান (standard) নির্ধারণ করতে হবে, কার্যমূল্যায়নের ভিত্তি ও মাপকাঠি কী হবে, আদর্শ কার্যের সাথে অর্জিত কার্যের বিচ্যুতিসমূহ কীভাবে দূর করা যায়, কীভাবে প্রয়োজনীয় সংশোধনমূলক কার্যক্রম গ্রহণ করতে হবে ইত্যাদি গুরুত্বপূর্ণ বিষয় সম্পর্কিত সিদ্ধান্ত নিতে হয়।

সুতরাং বলা যায় যে, ব্যবস্থাপকীয় কার্যক্রমে পরিকল্পনা হলো প্রধান ও মৌলিক কাজ। আর পরিকল্পনা অনুসারে কার্যক্রমের সূচিতে প্রবাহমানতা অক্ষুণ্ণ রাখার তাগিদে প্রতিষ্ঠানের সকল অবস্থাতেই সিদ্ধান্ত গ্রহণ করতে হয়।

সারসংক্ষেপ

বিভিন্ন প্রকার সমস্যার জন্য বিভিন্ন প্রকার সিদ্ধান্তের প্রয়োজন হয়। লিখিত বা অলিখিত পলিসি, কার্যপদ্ধতি বা নিয়মাবলি অনুসারে পূর্বনির্ধারিত সিদ্ধান্ত গ্রহণ করা যায়। এরূপ সিদ্ধান্ত বার বার ঘটে থাকে, এমন ধরনের পরিস্থিতিতে বিকল্প কর্মপন্থা পরিহার করে বা সীমিত সংখ্যায় রেখে সঠিক কর্মপন্থা গ্রহণ সহজতর করে। অন্যদিকে, যেসব সমস্যা সচরাচর দেখা যায় না বা যেসব ঘটনা কদাচিত ঘটে, সে সকল সমস্যা বা ঘটনা মোকাবেলা করার জন্য 'অনির্ধারিত সিদ্ধান্ত' ব্যবহার করা হয়। সিদ্ধান্ত গ্রহণের সাথে ভবিষ্যতের ঘটনা জড়িত থাকার কারণে ব্যবস্থাপককে বিভিন্ন বিকল্প নিয়ে চিন্তাভাবনা করতে হয়। কিন্তু বিশ্লেষণের সাথে ঝুঁকি ও অনিশ্চয়তা জড়িত।

ইউনিট মূল্যায়ন

১. সিদ্ধান্ত গ্রহণ বলতে কী বোঝায়? পরিকল্পন প্রক্রিয়ায় সিদ্ধান্তগ্রহণ গুরুত্বপূর্ণ কেন?
২. সিদ্ধান্ত গ্রহণ বলতে কী বোঝায়? সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়ায় জড়িত পদক্ষেপসমূহ আলোচনা করুন।
৩. ঝুঁকি ও অনিশ্চয়তার মধ্যে কীভাবে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করা যায়?
৪. পূর্বনির্ধারিত ও অনির্ধারিত সিদ্ধান্ত বলতে কী বোঝেন? ব্যবস্থাপকদের জন্য উভয় প্রকার সিদ্ধান্ত সম্পর্কে জানা কেন আবশ্যক?
৫. ব্যবস্থাপকীয় সিদ্ধান্তের প্রকৃতি ব্যাখ্যা করুন।