৬

বেঞ্চমার্কিং
Benchmarking

সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার বেঞ্চমার্কিং পদ্ধতি নিয়ে এই ইউনিটে আলোচনা করা হয়েছে। নিজের উন্নতির জন্য অন্য সমজাতীয় প্রতিষ্ঠানের উন্নত কার্যপারদর্শিতা অনুসরণ করা হয়। এটাই হলো বেঞ্চমার্কিং। এটির সার্বিক বিষয় এই ইউনিট থেকে জানা যাবে।

ইউনিট সমাপ্তির সময়	ইউনিট সমাপ্তির সর্বোচ্চ সময় ২ সপ্তাহ
এ ইউনিটের পাঠসমূহ	
পাঠ-৬.১ঃ বেঞ্চমার্কিং : প্রকৃতি ও পরিচয়	

পাঠ-৬.১ বেঞ্চমার্কিং : প্রকৃতি ও পরিচয়

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- বেঞ্চমার্কিং কী তা আলোচনা করতে পারবেন
- বেঞ্চমার্কিং করা হয় কেন তা বলতে পারবেন
- বেঞ্চমার্কিং এর নানা ধরন বর্ণনা করতে পারবেন
- বেঞ্চমার্কিং প্রক্রিয়া আলোচনা করতে পারবেন
- বেঞ্চমার্কিং এর জটিলতা ও সমালোচনাসমূহ বর্ণনা করতে পারবেন
- বেঞ্চমার্ক নির্ধারণের তিনটি বিকল্প উপায় বর্ণনা করতে পারবেন
- বেঞ্চমার্কিং এর উদ্দেশ্যাবলী বর্ণনা করতে পারবেন

সূচনা বক্তব্য

(Introduction)

এই পাঠে সার্বিক মান ব্যবস্থাপনার বেঞ্চমার্কিং পদ্ধতি নিয়ে আলোচনা করা হয়েছে। নিজেকে ভাল করতে চাইলে তার জন্য ভাল-র একটা মানদন্ড বা উদাহরণ থাকা জরুরী। এ জন্য অন্য যে সমজাতীয় প্রতিষ্ঠান অধিক ভাল ফল করছে তাকে অনুসরণ করার জন্য নির্বাচন করা হয়। এটাই হলো বেঞ্চমার্কিং। যা হোক, প্রথমে বেঞ্চমার্কিং কী সে সম্পর্কে আলোচনা করা হবে।

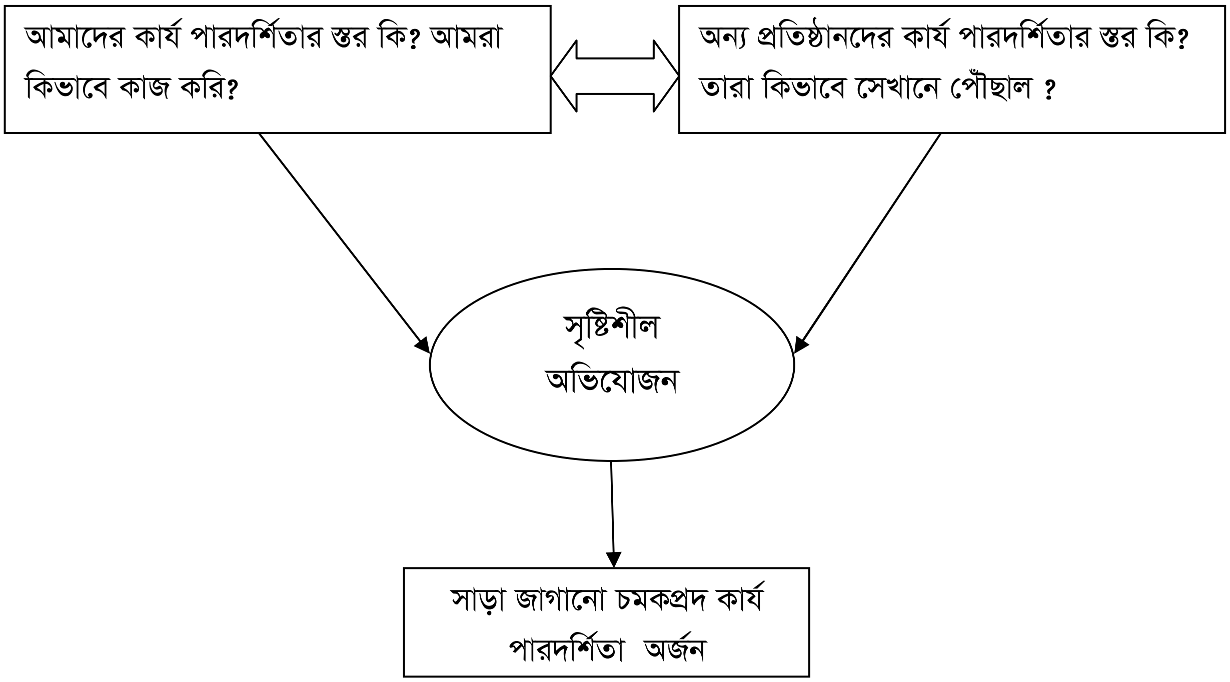
বেঞ্চমার্কিং কী ?

(What is Benchmarking?)

একটি শিল্পের কোন প্রতিষ্ঠান যদি ভালো করে, তবে তার পারদর্শিতাকে মানদন্ড ধরে কোম্পানির নিজস্ব পারদর্শিতা বিচার করা হয়। যে প্রতিষ্ঠানের পারদর্শিতাকে মানদন্ড ধরা হয় সেই প্রতিষ্ঠানকে বেঞ্চমার্ককৃত প্রতিষ্ঠান বলে। নিজ কোম্পানির পারদর্শিতা বেঞ্চমার্ককৃত কোম্পানিকে ছাড়িয়ে গেলে তা হবে কোম্পানির শক্তি, তা না হলে হবে দুর্বলতা।

বেঞ্চমার্কিং হলো একটি প্রক্রিয়া যার মাধ্যমে শিল্পের সেরা কোম্পানির কার্যপারদর্শিতা ও অনুশীলনের সাথে নিজ কোম্পানির কার্যপারদর্শিতার চালচিত্র তুলনা করা হয়। অন্য কথায়, বেঞ্চমার্কিং হলো নিজ কোম্পানির পণ্য, সেবা বা প্রক্রিয়ার সাথে শিল্পের সেরা প্রতিষ্ঠান হিসেবে বিবেচিত অন্য ব্যবসায়ের ঐসব উপাদান তুলনা করার একটি প্রক্রিয়া। - এডাম ও ভেন্ডেওয়র, ১৯৯৫) [*Benchmarking* is a process of measuring the performance of a company's products, services, or processes against those of another business considered to be the best in the industry]। এ কারণে বেঞ্চমার্কিং হচ্ছে সেরা অনুশীলন, উদ্ভাবনী ধারণা ও খুব-ই কার্যকর কার্যসম্পাদন প্রক্রিয়া ও পদ্ধতি খুঁজে বের করার একটা প্রণালীবদ্ধ অনুসন্ধান। এটি অন্য প্রতিষ্ঠানের অর্জন, অভিজ্ঞতা ও অনুশীলনকে অনুসরণ করে সামনে এগিয়ে যাওয়ার একটা কর্ম প্রচেষ্টা। উদ্দেশ্য থাকে সৃষ্টিশীল অভিযোজনের মাধ্যমে সাড়া জাগানো চমকপ্রদ কার্য পারদর্শিতা অর্জন করা।

এ বিষয়ে নিচের ছকটি দেখুন।



বেঞ্চমাকিং ধারণা

পরিশেষে বলা যায়, বেঞ্চমার্কিং হচ্ছে শিল্পের সেরা প্রতিষ্ঠান, অনুশীলন, উদ্ভাবন কার্য সম্পাদন প্রক্রিয়া ও পদ্ধতি খুঁজে বের করে তাকে অনুসরণ করে নিজ প্রতিষ্ঠানের ব্যাপক উন্নয়ন সাধন করার একটি পদ্ধতি।

এবার বেঞ্চমার্কিং করা হয় কেন তা নিয়ে আলোচনা করব।

বেঞ্চমার্কিং করা হয় কেন ?

(Why is Benchmarking done?)

বেঞ্চমার্কিং করার মৌলিক উদ্দেশ্য হচ্ছে শিল্পের গড় পারদর্শিতা বা শিল্প-সেরা কোম্পানির কার্যপারদর্শিতার দিক থেকে নিজ কোম্পানির কার্যপারদর্শিতার অবস্থান যাচাই করার মাধ্যমে উন্নয়নের ক্ষেত্রগুলো চিহ্নিত করা ও কোম্পানিকে সামনে এগিয়ে নিয়ে যাওয়া। বেঞ্চমার্কিং এর নির্দিষ্ট উদ্দেশ্যসমূহ নিম্নরূপ ঃ

১. শিল্পের সেরা পারদর্শিতা সম্পন্ন কোম্পানিকে খুঁজে বের করা।

২. কোম্পানি দক্ষতার সাথে মূল্য শিকল কর্মকান্ড সম্পাদন করতে পারছে কিনা তা যাচাই করা।

৩. কোন একটি কাজ করার সেরা অনুশীলন চিহ্নিত করা ও অনুধাবন করা।

৪. সেরা কোম্পানির তুলনায় নিজ ব্যয় তুলনা করা ও কিভাবে ব্যয় কমানো যায় তা সেরা কোম্পানির কাছ থেকে শিক্ষা নেয়া।

৫. কোম্পানির কর্মচারিদের সেরা কোম্পানির পারদর্শিতা দেখিয়ে আরও ভাল করার জন্য তাদেরকে উদ্বুদ্ধ করা।

৬. প্রযুক্তিগত সাড়া জাগানো চমকপ্রদ পরিবর্তন চিহ্নিত করা।

৭. বেঞ্চমার্ককৃত কোম্পানির কার্যপারদর্শিতা থেকে অর্জিত শিক্ষা নিজ কোম্পানিতে বাস্তবায়ন করা।

৮. সৃষ্টিশীল অভিযোজনের মাধ্যমে সাড়া জাগানো চমকপ্রদ কার্য পারদর্শিতা অর্জন করা।

এবার আলোচ্য বিষয় হলো বেঞ্চমার্কিং এর ধরন।

বেঞ্চমার্কিং এর ধরন

(Types of Benchmarking)

১. **প্রক্রিয়া বেঞ্চমার্কিং** (Process Benchmarking)ঃ ব্যবসায় প্রক্রিয়াসমূহ পর্যবেক্ষণ ও অনুসন্ধান করা। উদ্দেশ্য হচ্ছে বেঞ্চমার্ককৃত কোম্পানির সেরা প্রক্রিয়া অনুশীলন চিহ্নিত করা।

২. **আর্থিক বেঞ্চমার্কিং** (Financial Benchmarking)ঃ ব্যবসায়ের আর্থিক পারদর্শিতা পর্যবেক্ষণ ও অনুসন্ধান করা। উদ্দেশ্য হচ্ছে বেঞ্চমার্ককৃত কোম্পানির সেরা আর্থিক অনুশীলন চিহ্নিত করা।

৩. **পণ্য বেঞ্চমার্কিং** (Product Benchmarking)ঃ নতুন পণ্য নক্শাকরণ বা চলতি পণ্যের উন্নয়ন সাধন করার লক্ষ্যে পণ্য বেঞ্চমার্কিং করা হয়। এ ক্ষেত্রে বিপরীতমুখী প্রকৌশল পদ্ধতি ব্যবহার করা হয। এই পদ্ধতিতে শিল্পের সেরা পণ্য বা বেঞ্চমার্ককৃত কোম্পানির সেরা পণ্যটি সংগ্রহ করা হয় ও তা খুলে এর শক্তি ও দুর্বলতা দেখা হয় এবং সে অনুসারে নিজ পণ্য উন্নয়ন করা হয়।

৪. **কৌশলগত বেঞ্চমার্কিং** (Strategic Benchmarking)ঃ অন্য কোম্পানি কিভাবে প্রতিযোগিতা করছে তা চিহ্নিত করা হয়। বেঞ্চমার্ককৃত কোম্পানির সামগ্রিক কৌশল ও বাজারমুখী কৌশল পর্যালোচনা করা হয় এবং তা থেকে শিক্ষা নিয়ে নিজ কোম্পানির কৌশল উন্নয়ন করা হয়।

৫. **কার্যকেন্দ্রীক বেঞ্চমার্কিং** (Functional Benchmarking)ঃ কোম্পানির নির্দিষ্ট একটি কাজের মানোন্নয়ন করার জন্য এই বেঞ্চমার্কিং করা হয়। বেঞ্চমার্ককৃত কোম্পানির সেই বিশেষ কাজটি সম্পর্কে তথ্যউপাত্ত সংগ্রহ করে পর্যালোচনা করা হয় এবং তা থেকে শিক্ষা নিয়ে নিজ কোম্পানির কাজের উন্নয়ন করা হয়।

৬. **শিল্প সেরা বেঞ্চমার্কিং** (Best –in-class Benchmarking)ঃ সাধারণতঃ সমশক্তি সম্পন্ন কোম্পানিকে নিয়ে বেঞ্চমার্কিং করা হয়। কিন্তু এ ক্ষেত্রে শিল্প-নেতা কোম্পানিকে লক্ষ্য করে বেঞ্চমার্কিং করা হয়। বেঞ্চমার্ককৃত শিল্প-সেরা কোম্পানির সামগ্রিক কর্ম তৎপরতা সম্পর্কে তথ্যউপাত্ত সংগ্রহ করে পর্যালোচনা করা হয় এবং তা থেকে শিক্ষা নিয়ে নিজ কোম্পানির কাজের উন্নয়ন করা হয়।

৭. **কার্যসম্পাদন বেঞ্চমার্কিং** (Operational Benchmarking)ঃ এ ক্ষেত্রে সেরা কোম্পানির কার্য সম্পাদনকে লক্ষ্য করে বেঞ্চমার্কিং করা হয়। বেঞ্চমার্ককৃত কোম্পানির সামগ্রিক কার্য সম্পাদন সম্পর্কে তথ্যউপাত্ত সংগ্রহ করে পর্যালোচনা করা হয় এবং তা থেকে শিক্ষা নিয়ে নিজ কোম্পানির কার্যসম্পাদন ব্যবস্থার উন্নয়ন করা হয়।

৮. **শক্তি বেঞ্চমার্কিং** (Energy Benchmarking)ঃ এই বেঞ্চমার্কিং শক্তি ব্যয় সাশ্রয় করার জন্য করা হয়। এ ক্ষেত্রে সেরা কোম্পানির বিভিন্ন কাজে ব্যবহৃত শক্তির পরিমাণ ও ব্যয় লক্ষ্য করে বেঞ্চমার্কিং করা হয়। বেঞ্চমার্ককৃত কোম্পানির ব্যবহৃত শক্তির পরিমাণ ও ব্যয় সম্পর্কে তথ্যউপাত্ত সংগ্রহ করে পর্যালোচনা করা হয় এবং তা থেকে শিক্ষা নিয়ে নিজ কোম্পানির শক্তির ব্যবহার কমিয়ে আনার চেষ্টা করা হয় ও মোট শক্তিব্যয় হ্রাস করা হয়।

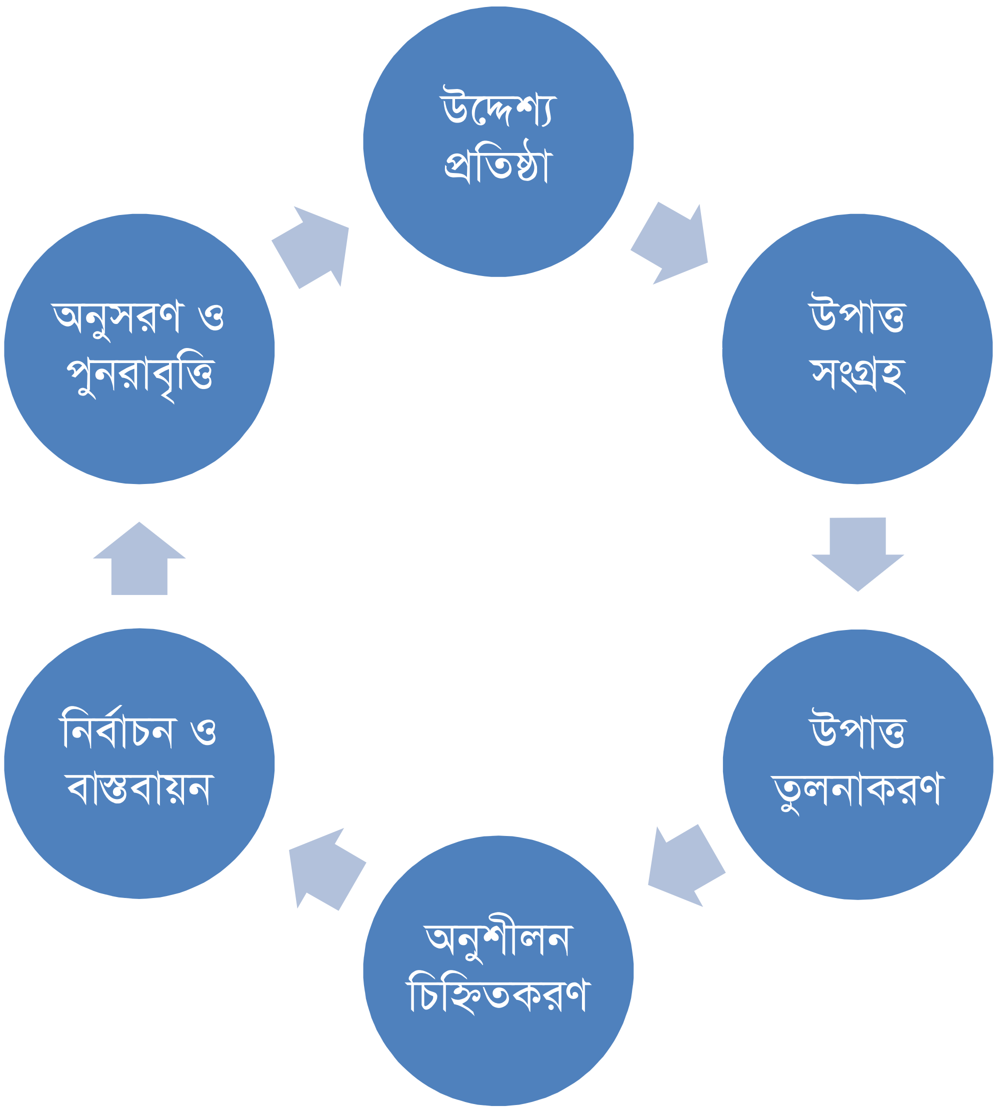
৯. **কার্যপারদর্শিতা বেঞ্চমার্কিং** (Performance Benchmarking)ঃ এ ক্ষেত্রে সেরা কোম্পানির সামগ্রিক কার্য পারদর্শিতাকে লক্ষ্য করে বেঞ্চমার্কিং করা হয়। বেঞ্চমার্ককৃত কোম্পানির সামগ্রিক কার্যপারদর্শিতা সম্পর্কে তথ্যউপাত্ত সংগ্রহ করে পর্যালোচনা করা হয় এবং তা থেকে শিক্ষা নিয়ে নিজ কোম্পানির সামগ্রিক কার্য পারদর্শিতার উন্নয়ন করা হয়।

এবার বেঞ্চমার্কিং প্রক্রিয়া নিয়ে আলোচনা করা হবে।

বেঞ্চমার্কিং প্রক্রিয়া

(Benchmarking Process)

আমরা জানি বেঞ্চমার্কিং একটা প্রক্রিয়া। কেননা, বেঞ্চমার্কিং কাজটা সম্পাদন করতে হলে কতকগুলো কাজ পর্যায়ক্রমিক ভাবে করা দরকার হয়। এই কাজগুলো কি কি তা নিয়ে নানা মত চালু আছে। আমরা এখানে ছয়টি কার্য সম্বলিত বেঞ্চমার্কিং প্রক্রিয়া আলোচনা করলাম।



বেঞ্চমার্কিং প্রক্রিয়া

১। বেঞ্চমার্কিং এর উদ্দেশ্য প্রতিষ্ঠা

বাজারে কোম্পানির অবস্থান ও প্রতিযোগিতার ধরন কি হবে তা কোম্পানির রূপকল্প বা ভিজন, মিশন ও কৌশলে উল্লেখ করা থাকে। এগুলো বেঞ্চমার্কিং এর উদ্দেশ্য হবে। পাশাপাশি মৌলিক সাফল্য উপাদানগুলো বেঞ্চমার্ক হিসেবে কাজ করতে পারে। আরও বেঞ্চমার্ক হতে পারে শিল্পের গড় পারদর্শিতা বা শিল্প-সেরা কোম্পানির কার্যপারদর্শিতা। সময়ের বিবেচনায় এগুলোর যে কোন একটিকে মানদন্ড ধরে নিজ কোম্পানির কার্যপারদর্শিতার অবস্থান যাচাই করার মাধ্যমে উন্নয়নের ক্ষেত্রগুলো চিহ্নিত করা ও সেগুলো সমাধান করে সেই মান অর্জন করাই হবে বেঞ্চমার্কিং এর উদ্দেশ্য।

বেঞ্চমার্কিং এর নির্দিষ্ট কার্যক্ষেত্র নিচের প্রশ্নের উত্তর থেকে জানা যাবে (এডাম ও ভ্যানডিওয়াটার, ১৯৯৫ ঃ ২৪-২৬)ঃ

১. কোন প্রক্রিয়াটি সবচেয়ে বেশী সমস্যা সৃষ্টি করছে?
২. কোন প্রক্রিয়াটি ক্রেতা সন্তুষ্টিতে সবচেয়ে বেশী অবদান রাখছে এবং কোন প্রক্রিয়াটি প্রত্যাশা অনুসারে কাজ করছে না?
৩. কোন্ কোন্ ক্ষেত্রে কোম্পানির উপর সবচেয়ে বেশী প্রতিযোগিতামূলক চাপ সৃষ্টি হচ্ছে ?
৪. কোন্ প্রক্রিয়া বা কার্যসমূহে কোম্পানিকে প্রতিযোগীদের থেকে পার্থক্য করতে সবচেয়ে বেশী সম্ভাবনা আছে?

বেঞ্চমার্ক নির্ধারণের ক্ষেত্রে খুব বেশী বড় আওতা নেয়া ঠিক নয়। মনে রাখা দরকার, বেঞ্চমার্কিং দ্রুত করতে হবে অথবা এক বারেই করার দরকার নেই। এ ক্ষেত্রে তিনটি বিকল্প আছে। সেগুলো হলোঃ

(১) বিস্তৃত ও গভীর আওতা ঃ এটি সময় সাপেক্ষ এবং অনেক কারিগরি জটিলতা ও বিশাল তথ্য সংশ্লিষ্ট থাকায় এই বিকল্প নেয়া যাবে না।

(২) বিস্তৃত ও অগভীর আওতা ঃ এই পদ্ধতির প্রধান জিজ্ঞাস্য হলো - কি করা হয়েছে? অনেক কাজ ও অনেক লোক জড়িত করে স্বল্প কয়েকটি প্রশ্ন করে কার্যপারদর্শিতার মাত্রা সম্পর্কে ধারণা লাভ করা হয়। এটিতে সময় কম লাগে ও জটিলতা কম। এটি গ্রহণযোগ্য বিকল্প।

(৩) সংকীর্ণ ও গভীর আওতা ঃ এই পদ্ধতির প্রধান জিজ্ঞাস্য হলো - কিভাবে করা হয়েছে? কম সংখ্যক বিষয় নিয়ে ও অনেক লোক জড়িত করে গভীরতর অনুসন্ধান করা হয়। নানা দিক থেকে কার্যপারদর্শিতা ধরন ও মাত্রা সম্পর্কে ধারণা লাভ করা হয়। এটিতে সময় কম লাগে ও জটিলতা কম। এটিও গ্রহণযোগ্য বিকল্প।

যা হোক, বেঞ্চমার্ক হিসেবে কোনটিকে গ্রহণ করা হলো তা স্পষ্ট করে নির্ধারণ করতে হবে, খুব নির্দিষ্ট করে বেঞ্চমার্কিং এর উদ্দেশ্য নির্ধারণ করতে হবে এবং পরিমাপযোগ্য উদ্দেশ্য নির্ধারণ করতে হবে।

২। উপাত্ত সংগ্রহ

এ পর্যায়ে বেঞ্চমার্কিং টিম নিজ কোম্পানির কার্যপারদর্শিতা সম্পর্কে তথ্য সংগ্রহ করবে। পাশাপাশি বেঞ্চমার্ক করা প্রতিষ্ঠানের কার্যপারদর্শিতা সম্পর্কেও তথ্য সংগ্রহ করবে। অন্য প্রতিষ্ঠানের কার্যপারদর্শিতা সম্পর্কে উপাত্ত সংগ্রহ করতে হলে প্রাথমিক ও প্রকাশিত উৎস ব্যবহার করতে হবে। এ জন্য প্রশ্নমালা, ফোকাস গ্রুপ, এলাকা পরিদর্শন ইত্যাদি জরিপ কৌশল ব্যবহার করতে হবে। শুধু মাত্র প্রয়োজনীয় বিষয়েই উপাত্ত সংগ্রহ করতে হবে। যা হোক, সম্ভাব্য কোন্ বিষয়ে কি তথ্য সংগ্রহ করতে হবে তার একটা তালিকা নিচে দেয়া হলো।

সাংগঠনিক বিষয়	কি তথ্য সংগ্রহ করতে হবে
মানব সম্পদ	দুর্ঘটনার কারণে হারানো সময়, কাজে অনুপস্থিতি, শ্রম আবর্তন, কর্মচারি সন্তুষ্টি ইনডেক্স/সূচি, উন্নয়নের সুপারিশের সংখ্যা, বাস্তবায়িত সুপারিশের সংখ্যা, প্রতি কর্মচারি প্রশিক্ষণ ঘন্টা, প্রতি কর্মচারি প্রশিক্ষণ ব্যয়, কাজে নিয়োজিত টিমের সংখ্যা, অভিযোগের সংখ্যা।
ক্রেতা	অভিযোগের সংখ্যা, সময় মত সরবরাহের সংখ্যা, নিশ্চয়তা পূরণের সংখ্যা, ক্রেতা সন্তুষ্টি ইনডেক্স/সূচি, অভিযোগ সমাধানের সময়, টেলিফোন উত্তর তথ্য, মেরামতের গড় সময়, ডিলার সন্তুষ্টি, রিপোর্ট কার্ড।
উৎপাদন	মজুত ঘূর্ণাবর্তন হার, পরিসংখ্যানিক পদ্ধতি, বাদ পড়ার সংখ্যা, প্রতি ১০ লক্ষ এককে মান গরমিলের সংখ্যা, প্রতি ১০০ কডের লাইনে সফটওয়্যার ভুলের সংখ্যা, যথা সময়ে ফ্লাইট আসার হার, প্রক্রিয়া উৎপাদ সংখ্যা, মেসিন বন্ধ থাকার সময়, লক্ষ্যের তুলনায় কাজের পরিমাণ, পণ্য

	ফেরত আসার সংখ্যা, প্রতি একক ব্যয়।
গবেষণা ও উন্নয়ন	বাজারে নতুন পণ্য আসার সময়, নক্শা পরিবর্তনের ফরমায়েসের সংখ্যা, বিক্রয়ের কত অংশ গবেষণা ও উন্নয়ন ব্যয়, প্রক্রিয়া প্রস্তাবনার গড় সময়, উপাত্ত রিকল, ব্যয় প্রাক্কলনের ভুল।
সরবরাহকারী	পরিসংখ্যানিক চার্ট তথ্য, যথা সময়ে সরবরাহ করার সংখ্যা, সেবা রেটিং, মান পারদর্শিতার মাত্রা, বিল করার সঠিকতার মাত্রা, গড় লিড সময়, ভুল ছাড়া সরবরাহের হার, জাস্ট ইন টাইম সরবরাহের লক্ষ্য অর্জনের মাত্রা।
বাজারজাতকরণ	আয়ের কত অংশ বিক্রয় ব্যয়, ফরমায়েস গ্রহণের সঠিকতার হার, পণ্য উন্নয়ন ব্যয়ের কত অংশ সূচনা ব্যয়, মোট বিক্রয়ের কত অংশ নতুন পণ্য আয়, নতুন ক্রেতার সংখ্যা, নতুন হিসাব সংখ্যা, হারানো হিসাব সংখ্যা, প্রতি বিক্রয়িকের বিক্রয় পরিমাণ, প্রতি সপ্তাহ সফল কলের সংখ্যা।
প্রশাসন	প্রতি কর্মচারি আয়, আয়ের কত অংশ প্রশাসনিক ব্যয়,খারাপ মানের জন্য ব্যয়ের পরিমাণ, যথা সময়ে মজুরি পরিশোধের হার, প্রাপ্য হিসাব প্রাপ্তির সময় কত দিন অতিক্রান্ত হয়েছে, প্রদেয় হিসাব পরিশোধের সময় কত দিন অতিক্রান্ত হয়েছে, অফিস যন্ত্রপাতির ব্যবহার সময়, ক্রয় অর্ডারে ভুলের পরিমাণ, পরিবহন বহরের ব্যবহার সংক্রান্ত উপাত্ত, অর্ডার এন্ট্রি বা বিল করার সঠিকতার হার।

৩। তুলনাকরণ

নিজ কোম্পানির কার্যপারদর্শিতা সম্পর্কে সংগৃহীত উপাত্ত ও বেঞ্চমার্ককৃত কোম্পানির কার্যপারদর্শিতা সম্পর্কে সংগৃহীত উপাত্তের মধ্যে তুলনা করতে হবে। কোন্ কোন্ ক্ষেত্রে নিজ কোম্পানি কার্যপারদর্শিতা ঘাটতিতে আছে তা বের করতে হবে এবং একটা ঘাটতি তালিকা তৈরি করতে হবে।

৪। অনুশীলন চিহ্নিতকরণ

এ পর্যায়ে যে সব কার্যক্ষেত্রে ঘাটতি আছে সে সব ক্ষেত্রে বেঞ্চমার্ককৃত কোম্পানির কৌশল, প্রক্রিয়া, মান, বিধি, মানব সম্পদ সক্ষমতা, প্রেষণা, অনুশাসন, উৎসাহ প্রণোদনা, বিনিয়োজিত সম্পদ, ব্যবস্থাপকীয় অঙ্গীকার, নেতৃত্বের ধরন ইত্যাদি অনুশীলনসহ অন্যান্য অনুশীলন চিহ্নিত করতে হবে। সাফল্য লাভের বিশেষ উপাদান নির্দিষ্ট করতে হবে।

৫। নির্বাচন ও বাস্তবায়ন

বেঞ্চমার্ককৃত কোম্পানির সাফল্য লাভের বিশেষ উপাদান নির্দিষ্ট করতে হবে এবং এগুলোর মধ্যে কোন্ কোন্টি মুখ্য তা চিহ্নিত করতে হবে। এগুলো বাস্তবায়ন করার ব্যয় ও বাস্তবায়ন করলে কি উন্নয়ন ঘটবে তা নির্ধারণ করতে হবে। ব্যয় ও সুবিধার তুলনামূলক বিচার করতে হবে ও বাস্তবায়নের চূড়ান্ত সিদ্ধান্ত নিতে হবে।

বাস্তবায়ন করার জন্য একটা কর্ম পরিকল্পনা প্রস্তুত করতে হবে। সেই কর্ম পরিকল্পনায় নিম্নবর্ণিত উপাদানগুলো পরিস্কার ভাবে বর্ণিত থাকবে -

১. বাস্তবায়নের জন্য সুনির্দিষ্ট কার্যাবলী
২. কার্যাবলীর পর্যায়ক্রমিকতা

৩. প্রয়োজনীয় সম্পদ বিবরণী

৪. কাজের সময়সূচি

৫. প্রত্যেক কাজের দায়িত্ব অর্পণ

৬. প্রত্যাশিত কার্যফলের বর্ণনা

৭. কার্য ও কার্যফল পরিবীক্ষণের নির্ধারিত পদ্ধতি

বেঞ্চমার্কিং এর উদ্দেশ্যের সাথে এই কর্ম পরিকল্পনার সামঞ্জস্য থাকতে হবে। এর ফলে প্রক্রিয়ার উন্নত রূপ লাভ করা যায়। এই কর্ম পরিকল্পনা থেকে সেরা ফল পাওয়া যাবে যদি কর্মচারিরা কর্ম পরিকল্পনার নক্শাকরণ ও বাস্তবায়নের সাথে ওতপ্রোত ভাবে জড়িত থাকে।

৬। অনুসরণ ও পুনরাবৃত্তি

বেঞ্চমার্কিং একটা চলমান ও চক্রাকার প্রক্রিয়া। এটি একটি অবিরাম মানোন্নয়ন ব্যবস্থার হাতিয়ার। বেঞ্চমার্কিং এর কাজ একবার করে বন্ধ করা যাবে না বরং অভ্যাহত ভাবে ক্রমাগ্রসর ভাবে চলতে থাকবে। তাই, বেঞ্চমার্কিং প্রক্রিয়ার এই ধাপে বেঞ্চমার্কিং কাজের সাথে অব্যাহত যোগাযোগ রাখতে হবে। অগ্রগতি পরিবীক্ষণ করতে হবে। নতুন ধ্যানধারণা, ও উদ্ভাবন নজরদারিতে রাখতে হবে। পরিবতর্ন ও পরিবর্ধনকে সংযোজন করতে বেঞ্চমার্কিং প্রক্রিয়ার পুনরাবৃত্তি করতে হবে।

এবার বেঞ্চমার্কিং এর জটিলতা ও সমালোচনা নিয়ে আলোচনা করা হবে

বেঞ্চমার্কিং এর জটিলতা ও সমালোচনা

(Pitfalls and Criticism to Benchmarking)

১. বেঞ্চমার্কিং অন্যকে নকল করার পদ্ধতি হিসেবে গণ্য করে তীব্র ভাবে সমালোচনা করা হয়। এটি মানুষের উদ্ভাবনী শক্তিকে খর্ব করে।

২. বেঞ্চমার্কিং সর্বসমস্যার মহৌষধী না, এটা কোন কৌশল না বা এটা কোন ব্যবসায় দর্শনও না। এটা একটা উন্নয়ন হাতিয়ার মাত্র। কার্যকর হতে হলে, এটি যথাযথ ভাবে ব্যবহার করতে হবে।

৩. যে সকল প্রক্রিয়ার উন্নয়নের যথেষ্ট সুযোগ নেই, সেখানে বেঞ্চমার্কিং ব্যবহার করে লাভ হয় না।

৪. প্রযুক্তি, ক্রেতা চাহিদা ও অন্যান্য অবস্থা সব সময় পরিবর্তিত হচ্ছে। ফলে, কোন কোন প্রক্রিয়া বারবার বেঞ্চমার্কিং করতে হয়।

৫. বেঞ্চমার্কিং উদ্ভাবনের কোন বিকল্প না। তবে, এটি সংগঠনের বাহিরে থেকে তথ্য পাওয়ার একটা ভাল উৎস যার ভিত্তিতে উন্নয়ন করা যায়।

৬. বেঞ্চমার্কিং বাহিরের বাস্তবতার ভিত্তিতে ব্যবসায়ের উন্নয়নের লক্ষ্য নির্ধারণ করতে বাধ্য করে। তবে, ক্রেতারা ওসবের তোয়াক্কা করে না। তাদের কাছে গুরুত্ব পায় পণ্য বা সেবার মান, ব্যয় ও সরবরাহ।

৭. ব্যবস্থাপক বা মালিক যদি বেঞ্চমার্কিং এর শিক্ষা গ্রহণ ও বাস্তবায়ন না করে, তবে এর কোন মূল্য নেই।

সারসংক্ষেপ:

বেঞ্চমার্কিং হলো একটি প্রক্রিয়া যার মাধ্যমে শিল্পের সেরা কোম্পানির কার্যপারদর্শিতা ও অনুশীলনের সাথে নিজ কোম্পানির কার্যপারদর্শিতার চালচিত্র তুলনা করা হয় এবং তা থেকে শিক্ষা নিয়ে নিজ কোম্পানির পারদর্শিতার উন্নতি করা হয়। নয় ধরনের বেঞ্চমার্কিং আছে। যেমন প্রক্রিয়া বেঞ্চমার্কিং, আর্থিক বেঞ্চমার্কিং, পণ্য বেঞ্চমার্কিং, আর্থিক বেঞ্চমার্কিং, কার্যকেন্দ্রীক বেঞ্চমার্কিং, শিল্প সেরা বেঞ্চমার্কিং, কার্যসম্পাদন বেঞ্চমার্কিং, শক্তি বেঞ্চমার্কিং ও কার্যপারদর্শিতা বেঞ্চমার্কিং। বেঞ্চমার্কিং প্রক্রিয়ার ছয়টি ধাপ হলো ঃ বেঞ্চমার্কিং এর উদ্দেশ্য প্রতিষ্ঠা; উপাত্ত সংগ্রহ; তুলনাকরণ; অনুশীলন চিহ্নিতকরণ; নির্বাচন ও বাস্তবায়ন; অনুসরণ ও পুনরাবৃত্তি। বেঞ্চমার্কিংকে অন্যকে নকল করার পদ্ধতি হিসেবে গণ্য করে তীব্র ভাবে সমালোচনা করা হয় এবং বেঞ্চমার্কিং উদ্ভাবনের কোন বিকল্প না।

ইউনিট উত্তর মূল্যায়ন

১। বেঞ্চমার্কিং কী তা আলোচনা করুন।

২। বেঞ্চমার্কিং করা হয় কেন ?

৩। বেঞ্চমার্কিং এর নানা ধরন বর্ণনা করুন।

৪। বেঞ্চমার্কিং প্রক্রিয়া আলোচনা করুন।

৫। বেঞ্চমার্কিং এর বেঞ্চমার্কিং এর জটিলতা ও সমালোচনাসমূহ বর্ণনা করুন।

৬। বেঞ্চমার্ক নির্ধারণের তিনটি বিকল্প উপায় বর্ণনা করুন।

৭। বেঞ্চমার্কিং এর উদ্দেশ্যাবলী বর্ণনা করুন।