

## অধ্যায়-৯: সমন্বয়সাধন



পরীক্ষার্থী বন্ধুরা, এ অধ্যায়ে বোর্ড পরীক্ষা, শীর্ষস্থানীয় কলেজসমূহের নির্বাচনী পরীক্ষা এবং বাছাইকৃত এক্সক্লুসিভ মডেল টেস্টের প্রশ্নগুলোর পূর্ণাঙ্গ উত্তর দেওয়া হয়েছে। এগুলো অনুশীলন করলে তোমরা এ অধ্যায় থেকে যেকোনো সৃজনশীল প্রশ্নের উত্তর সহজেই লিখতে পারবে।

**প্রশ্ন ১** সিলভার এন্টারপ্রাইজ-এর কর্ণধার মি. হাবিব। তিনি বেশি গুরুত্বপূর্ণ সিদ্ধান্ত নিজে নেন এবং অপেক্ষাকৃত কম গুরুত্বপূর্ণ বিষয়ের সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষমতা পর্যায়ক্রমে ব্যবস্থাপনার নিচের স্তরের দেন। আবার প্রতিষ্ঠানের সকল স্তরের কর্মীর কার্যসম্পাদনে যাতে কোনো সমস্যা না হয় সেজন্য তিনি একে অন্যের সাথে যোগাযোগ রাখতে উৎসাহিত করেন। ফলে সিদ্ধান্ত বাস্তবায়ন সহজ হয়। [ঢা. বো., ১৯৯৯]

- ক. লক্ষ্য কী? ১
- খ. সমন্বয় কেন প্রয়োজন? ২
- গ. উদ্দীপকে সিদ্ধান্ত গ্রহণে ব্যবস্থাপনার কোন নীতি অনুসৃত হয়েছে? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. সুষ্ঠু সমন্বয় ব্যবস্থা সিদ্ধান্ত বাস্তবায়নে সহায়ক ভূমিকা রাখে- উদ্দীপকের আলোকে বিশ্লেষণ করো। ৪

### ১ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** কোনো কাজের প্রত্যাশিত ফলাফলই হলো লক্ষ্য।

**খ** সমন্বয় হলো প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের মধ্যে দলীয় প্রচেষ্টা, ঐক্য ও শৃঙ্খলা বিধানের প্রক্রিয়া।

প্রতিষ্ঠানের কর্মী ও বিভাগের কাজের মধ্যে ঐক্যবদ্ধ কর্মপ্রচেষ্টা জোরদার হলে কাজে ভারসাম্য সৃষ্টি হয়। সমন্বয়ের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের সামগ্রিক কাজে গতিশীলতা ছাড়াও কর্মীদের মনোবল উন্নয়ন সম্ভব হয়। ফলে মূল লক্ষ্য অর্জন সহজ হয়। এজন্যই প্রতিষ্ঠানে সমন্বয় অত্যন্ত জরুরি।

**গ** উদ্দীপকে সিদ্ধান্ত গ্রহণে ব্যবস্থাপনার কেন্দ্রীকরণ (Centralization) ও বিকেন্দ্রীকরণ (Decentralization) নীতি অনুসৃত হয়েছে।

কেন্দ্রীকরণ বলতে উচ্চ স্তরের ব্যবস্থাপনার হাতে সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষমতা কেন্দ্রীভূত করে রাখাকে বোঝায়। অন্যদিকে সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষমতা শুধু উচ্চস্তরের ব্যবস্থাপনার হাতে না রেখে বিভিন্ন স্তরের ব্যবস্থাপকদের ওপর দেওয়াকে বলা হয় বিকেন্দ্রীকরণ। কেন্দ্রীকরণের ফলে প্রতিষ্ঠানের অধস্তন কর্মীদের গুরুত্ব হ্রাস পায়; কিন্তু বিকেন্দ্রীকরণে বৃদ্ধি পায়।

উদ্দীপকের সিলভার এন্টারপ্রাইজের কর্ণধার মি. হাবিব। তিনি প্রতিষ্ঠানের গুরুত্বপূর্ণ সিদ্ধান্তগুলো নিজে গ্রহণ করেন। এক্ষেত্রে তিনি অন্যদের কোনো সুযোগ প্রদান করেন না। এর মাধ্যমে কেন্দ্রীকরণ নীতি ফুটে ওঠে। আবার তিনি প্রতিষ্ঠানের অপেক্ষাকৃত কম গুরুত্বপূর্ণ বিষয়গুলোর সিদ্ধান্ত নেওয়ার ক্ষমতা নিচের স্তরের ব্যবস্থাপকদের হাতে দেন। এর মাধ্যমে নিচের স্তরের ব্যবস্থাপকরা সিদ্ধান্ত গ্রহণে ভূমিকা রাখতে পারছে। ফলে প্রতিষ্ঠানটিতে ক্ষমতার বিকেন্দ্রীকরণ নীতি ফুটে ওঠেছে। তাই বলা যায়, উদ্দীপকে সিদ্ধান্ত গ্রহণে কেন্দ্রীকরণ ও বিকেন্দ্রীকরণ উভয় নীতি অনুসৃত হয়েছে।

**ঘ** ‘সুষ্ঠু সমন্বয় ব্যবস্থা সিদ্ধান্ত বাস্তবায়নে সহায়ক ভূমিকা রাখে’- উদ্দীপকের আলোকে বক্তব্যটি যৌক্তিক।

একটি প্রতিষ্ঠানে বিভিন্ন ব্যক্তি ও বিভাগ এক সাথে কাজ করে। এক্ষেত্রে প্রতিটি ব্যক্তি ও বিভাগ যদি নিজেদের ইচ্ছামতো কাজ করে তাহলে প্রতিষ্ঠানে বিশৃঙ্খলা সৃষ্টি হতে পারে। ফলে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জন কঠিন হয়ে পড়ে। এজন্য বিভাগগুলোর কাজের মধ্যে পারস্পরিক সমন্বয় প্রয়োজন।

উদ্দীপকের সিলভার এন্টারপ্রাইজের কর্ণধার মি. হাবিব। তিনি প্রতিষ্ঠানের এক বিভাগের সাথে অন্য বিভাগের কাজের যোগসূত্র স্থাপন

করে দেন। প্রত্যেক কর্মী যাতে সুষ্ঠুভাবে কার্যসম্পাদন করতে পারেন সেজন্য তিনি এ ধরনের সমন্বয়ের ব্যবস্থা করে দেন।

মি. হাবিবের উক্ত পদক্ষেপে প্রতিটি বিভাগের কার্যক্রম সমান তালে এগিয়ে যায়। প্রত্যেকটি বিভাগ একটি অপরটির ওপর নির্ভরশীল হওয়ায় সব বিভাগই যোগাযোগের মাধ্যমে সিদ্ধান্ত বাস্তবায়নের চেষ্টা করে। ফলে প্রতিষ্ঠানের মূল লক্ষ্য অর্জন সহজ হয়। তাই বলা যায়, প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনের জন্য দলীয় প্রচেষ্টা ও সব কাজের মধ্যে সমন্বয়সাধন গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা রাখে।

**প্রশ্ন ২** মি. রাতুল তার প্রতিষ্ঠানের কাজগুলোকে বিভাগ অনুযায়ী ভাগ করেছেন। তবে বিভাগের যেকোনো সিদ্ধান্ত নেওয়ার ক্ষমতা তার হাতে রেখে দিয়েছেন। এতে বিভাগীয় ব্যবস্থাপকরা কোনো সিদ্ধান্ত স্বাধীনভাবে নিতে পারেন না। এদিকে প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠানের চেয়ে তার বিক্রয় কমে যাওয়ায় তিনি নতুন করে পরিকল্পনা করার চিন্তা করছেন। [দি. বো. ১৭]

- ক. উল্লম্ব যোগাযোগ কী? ১
- খ. ব্যবস্থাপনার উচ্চ স্তরটি ব্যাখ্যা করো। ২
- গ. সমন্বয়ের কোন নীতির ব্যত্যয় ঘটায় মি. রাতুলের প্রতিষ্ঠানের বিক্রয় হ্রাস পেয়েছে? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. মি. রাতুলের নতুন পরিকল্পনা বাস্তবায়নের ক্ষেত্রে সমন্বয়ের কোন শর্তটি থাকা আবশ্যিক? তোমার মতামত দাও। ৪

### ২ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** প্রতিষ্ঠানের উচ্চস্তর ও নিম্নস্তরের ব্যক্তিদের মধ্যে তথ্য আদান-প্রদান হলে তাকে উল্লম্ব যোগাযোগ বলে। যেমন: পরিচালনা পর্ষদের সাথে উৎপাদন ব্যবস্থাপকের যোগাযোগ।

**খ** ব্যবস্থাপনার যে স্তরের প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য ও কৌশল নির্ধারণ, পরিকল্পনা প্রণয়ন ও নীতি নির্ধারণ করা হয় তাকে উচ্চস্তরের ব্যবস্থাপনা বলে।

প্রতিষ্ঠানের চেয়ারম্যান, পরিচালনা পর্ষদ, কোম্পানির সচিব, ব্যবস্থাপনা পরিচালক, মহাব্যবস্থাপক প্রমুখ ব্যক্তিবর্গ উচ্চ স্তরের আওতাভুক্ত। এ স্তরের কর্মকর্তাগণ প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য ও নীতি নির্ধারণ, দীর্ঘমেয়াদি পরিকল্পনা প্রণয়ন ও কৌশল গ্রহণ করেন। এসব কাজে অধিক মাত্রায় চিন্তা-চেতনার প্রয়োজন। তাই বলা হয়, উচ্চস্তরের ব্যবস্থাপকগণ চিন্তাশীল কাজের সাথে জড়িত থাকেন।

**গ** সমন্বয়ের দলীয় সমঝোতার নীতির ব্যত্যয় ঘটায় মি. রাতুলের প্রতিষ্ঠানের বিক্রয় হ্রাস পেয়েছে।

দলীয় সমঝোতার নীতি অনুযায়ী প্রতিটি ব্যক্তি, দল ও উপ-দল, বিভাগ ও উপ-বিভাগ পারস্পরিক সমন্বয়ের মাধ্যমে কাজ করে। এভাবে দলীয় প্রচেষ্টাকে সমন্বিত করা গেলে প্রতিষ্ঠানের কাজে গতি বাড়ে। এতে যেকোনো সিদ্ধান্ত সহজেই বাস্তবায়ন করা যায়।

উদ্দীপকে দেখা যায়, মি. রাতুল তার প্রতিষ্ঠানের কাজগুলোকে বিভাগ (যেমন: ক্রয়, বিক্রয়, হিসাব ও উৎপাদন বিভাগ) অনুযায়ী ভাগ করেছেন। কিন্তু প্রতিটি বিভাগের সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষমতা তিনি নিজের কাছে রেখে দিয়েছেন। ফলে বিভাগীয় ব্যবস্থাপকরা কোনো সিদ্ধান্ত নিতে পারেন না। তাই বিভাগসমূহের মধ্যে দলীয় প্রচেষ্টাও জোরদার

হয় না। তাই বলা যায়, দলীয় সমঝোতার নীতির ব্যত্যয় ঘটায় উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানের বিক্রয় কমেছে।

**ঘ.** মি. রাতুলের নতুন পরিকল্পনা বাস্তবায়নের ক্ষেত্রে কর্মীদের স্বতঃস্ফূর্ত সমন্বয়ের শর্তটি থাকা আবশ্যিক।

এর মাধ্যমে কর্মীরা নিজ থেকেই বিভিন্ন বিভাগের কাজের সমন্বয়সাধন করে। প্রতিষ্ঠানে এ ধরনের সমন্বয় গড়ে উঠলে কর্মীরা স্বেচ্ছাপ্রণোদিত হয়ে কাজ সম্পাদন করে। যেমন: উৎপাদন ব্যবস্থাপক সরাসরি বিক্রয় ব্যবস্থাপকের কাছ থেকে বিক্রয় লক্ষ্যমাত্রা জানবেন এবং সে অনুযায়ী উৎপাদন করবেন। এতে প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য অর্জন সহজ হবে।

উদ্দীপকের মি. রাতুল তার প্রতিষ্ঠানের কাজগুলোকে বিভিন্নভাবে (ক্রয়, বিক্রয়, হিসাব ও উৎপাদন বিভাগ) ভাগ করেন। কিন্তু প্রতিটি বিভাগের সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষমতা নিজের কাছে রেখেছেন। এতে বিভাগগুলোর কাজের মধ্যে সমন্বয় রাখা যায়নি। ফলে ঠিক সময়ে কার্যসম্পন্ন হচ্ছে না। এতে প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠানের চেয়ে তার বিক্রয় কমে গেছে। যার ফলশ্রুতিতে মি. রাতুল প্রতিষ্ঠানের জন্য নতুন পরিকল্পনা নেওয়ার চিন্তা করছেন।

মি. রাতুলের নতুন পরিকল্পনা বাস্তবায়নের ক্ষেত্রে কর্মীদের স্বতঃস্ফূর্ত সমন্বয় প্রয়োজন। কর্মীদের মধ্যে পারস্পরিক যোগাযোগ প্রতিষ্ঠা করা গেলে সব বিভাগের মধ্যে সুসম্পর্ক গড়ে ওঠবে। এতে প্রতিটি বিভাগের কর্মীরা স্বপ্রণোদিত হয়ে সমান তালে কার্যসম্পাদন করবে। ফলে বিভাগগুলোর কাজের মধ্যে সুশৃঙ্খলা বজায় থাকবে, যা প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনে সহায়ক হবে। তাই বলা যায়, মি. রাতুলের নতুন পরিকল্পনা বাস্তবায়নে কর্মীদের স্বতঃস্ফূর্ত সমন্বয় ইতিবাচক ভূমিকা রাখবে।

**প্রশ্ন ৩** জনাব দুলাল মিয়া মধুমতি টেক্সটাইল মিলের প্রধান নির্বাহী। প্রতিষ্ঠানটির একটি বিভাগের কাজের সাথে অন্য বিভাগের কাজ সম্পর্কযুক্ত। মানবসম্পদ বিভাগ এটি বিবেচনা না করে কর্মীদের গণবদলি করে। এতে বিভিন্ন বিভাগে কর্মী সংখ্যার হ্রাস-বৃদ্ধি ঘটে। ফলে দক্ষ ও অদক্ষ কর্মীদের মধ্যে ক্ষোভ দেখা দেয়। কয়েক মাসের মধ্যে প্রতিষ্ঠানটির উৎপাদন হ্রাস পায়।

[চ. বো. ১৭]

- ক. উদ্দেশ্যের ঐক্য কী? ১
- খ. দলীয় সমঝোতার নীতি কীভাবে সমন্বয়কে সহায়তা করে? ব্যাখ্যা করো। ২
- গ. মধুমতি টেক্সটাইলে কর্মী বদলির ক্ষেত্রে সমন্বয়ের কোন নীতি লঙ্ঘিত হয়েছে? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. সুষ্ঠু সমন্বিত ব্যবস্থার অভাবই মধুমতি টেক্সটাইলের উৎপাদনের অসুজ্ঞায়- উদ্দীপকের আলোকে বিশ্লেষণ করো। ৪

### ৩ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক.** সঠিক সমন্বয় ব্যবস্থা প্রতিষ্ঠা করতে হলে একটি প্রতিষ্ঠানের প্রত্যেক কর্মী, বিভাগ ও উপবিভাগের উদ্দেশ্যের মধ্যে মিল থাকতে হয়, এ আদর্শকে উদ্দেশ্যের ঐক্য নীতি বলা হয়।

**খ.** প্রতিষ্ঠানের সব বিভাগ, উপবিভাগ ও ব্যক্তির মধ্যে সুসম্পর্ক এবং সহযোগিতার মাধ্যমে মিলেমিশে চলার নীতিকে সমঝোতার নীতি বলে।

যেকোনো দলবদ্ধ কাজে সমঝোতা খুবই গুরুত্বপূর্ণ। কর্মীদের পারস্পরিক সমঝোতার ফলে কাজে গতি বাড়ে। এতে দলীয় প্রচেষ্টা সার্থক হয় এবং কাজে শৃঙ্খলা বজায় থাকে। ফলে প্রতিষ্ঠানে সুষ্ঠু

সমন্বয় ব্যবস্থা গড়ে ওঠে। এভাবে দলীয় সমঝোতার নীতি সমন্বয়কে সহায়তা করে।

### সহায়ক তথ্য



সমন্বয়: কোনো প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনের জন্য এর বিভিন্ন বিভাগ, উপবিভাগ ও ব্যক্তিক প্রচেষ্টাকে ঐক্যবদ্ধ করার প্রক্রিয়াকে সমন্বয় বলে।

**গ.** মধুমতি টেক্সটাইলে কর্মী বদলির ক্ষেত্রে ভারসাম্যের নীতি লঙ্ঘিত হয়েছে।

ভারসাম্যের নীতি বলতে প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন ব্যক্তি ও বিভাগের কাজের মধ্যে সমতা বিধানের আদর্শকে বোঝায়। প্রতিটি বিভাগ ও উপবিভাগের কাজে যদি ভারসাম্য স্থাপন করা যায় তবে সমন্বয় অনেক সহজ হয়। এতে সব বিভাগের কাজ সমান তালে এগিয়ে নেওয়া যায়। উদ্দীপকের জনাব দুলাল মিয়া মধুমতি টেক্সটাইল মিলের একজন প্রধান নির্বাহী কর্মকর্তা। প্রতিষ্ঠানটির একটি বিভাগের কাজের সাথে অন্য বিভাগের কাজ সম্পর্কযুক্ত। কোনো বিভাগের কাজে বিঘ্ন ঘটলে তার প্রভাব অন্য সব বিভাগের ওপর পড়ে। এটি বিবেচনা না করেই উক্ত প্রতিষ্ঠানের মানবসম্পদ বিভাগ কর্মীদের গণবদলি করে। এতে বিভিন্ন বিভাগে কর্মীসংখ্যার হ্রাস-বৃদ্ধি ঘটে। কোনো বিভাগে কাজের তুলনায় কর্মীসংখ্যা বেশি। আবার কোনো বিভাগে কাজের তুলনায় কর্মীসংখ্যা কম। ফলে সব বিভাগের কাজ ভারসাম্যপূর্ণভাবে সম্পন্ন হয় না। তাই বলা যায়, মধুমতি টেক্সটাইল মিলে কর্মী বদলিতে সমন্বয়ের ভারসাম্যের নীতি লঙ্ঘিত হয়েছে।

**ঘ.** সুষ্ঠু সমন্বিত ব্যবস্থার অভাবই মধুমতি টেক্সটাইলের উৎপাদনের অসুজ্ঞায়-বক্তব্যটি যৌক্তিক।

সমন্বয় বিভিন্ন ব্যক্তি ও বিভাগের কাজকে একসূত্রে গ্রথিত করে। একটি প্রতিষ্ঠানে বিভিন্ন ব্যক্তি ও বিভাগ কাজ করে। এজন্য সব বিভাগের কাজের মধ্যে সমন্বয় থাকা আবশ্যিক। সুষ্ঠু সমন্বয়ের ব্যবস্থা থাকলে প্রতিষ্ঠানের কাজ ঠিক সময়ে সম্পন্ন করা যায়। এতে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জন সহজ হয়।

উদ্দীপকে মধুমতি টেক্সটাইল মিলের মানবসম্পদ বিভাগ কোনো রকম বিচার বিবেচনা ছাড়াই বিভিন্ন বিভাগ থেকে কর্মীদের গণবদলি করে। এতে বিভাগগুলোর কর্মীসংখ্যার হ্রাস-বৃদ্ধি ঘটে। ফলে সমন্বয়ের অভাবে উক্ত প্রতিষ্ঠানে কয়েক মাসের মধ্যে উৎপাদন হ্রাস পায়।

কিন্তু মানবসম্পদ বিভাগ যদি কর্মী বদলির ক্ষেত্রে বিভিন্ন বিভাগের প্রয়োজন ও বাস্তবতা নিশ্চিত করতো তাহলে এমনটি হতো না। কারণ গণবদলির ফলে বিভাগগুলোতে কর্মীর সংখ্যা প্রয়োজনের তুলনায় কম বা বেশি হয়েছে। এতে বিভাগসমূহের কাজের মধ্যে সুষ্ঠু সমন্বয় হচ্ছে না। ফলে প্রতিষ্ঠানের উৎপাদনের পরিমাণ কমে যায়। তাই বলা যায়, সুষ্ঠু সমন্বিত ব্যবস্থার অভাবে মধুমতি টেক্সটাইলের উৎপাদনের পরিমাণ হ্রাস পেয়েছে।

**প্রশ্ন ৪** জনাব সাকিলের সংগঠন কাঠামোতে দেখা যায় একটি বিভাগে কর্মীর সংখ্যা কম হওয়ায় ঐ বিভাগের কর্মীরা কর্মভারাক্রান্ত হয়ে পড়েছে। আবার অন্য একটি বিভাগে কর্মীর সংখ্যা বেশি থাকায় তারা দ্রুত কাজ শেষ করে অলস সময় কাটাচ্ছে। এতে প্রতিষ্ঠানে বিশৃঙ্খলা সৃষ্টি হয়েছে। এজন্য জনাব সাকিল জনবল পুনঃবিন্যাস করেছেন। পরবর্তীতে প্রতিটি বিভাগ যেন নিজ থেকেই অন্য সব বিভাগের সাথে সহযোগিতার মাধ্যমে প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্য অর্জনে কাজ করে তার ব্যবস্থাও করেন।

[চ. বো. ১৭]

- ক. ক্ষুদ্রে বার্তা (SMS) কী? ১

- খ. 'সাম্যের নীতি' বলতে কী বোঝায়? ২  
 গ. উদ্দীপকে জনাব সাকিলের সংগঠনে সমন্বয়ের কোন নীতির  
 অভাবে বিশৃঙ্খলা সৃষ্টি হয়েছিল? ব্যাখ্যা করো। ৩  
 ঘ. উদ্দীপকে পরবর্তীতে সমন্বয়ের যে নীতির কথা বলা হয়েছে  
 প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্য অর্জনে তার ভূমিকা বিশ্লেষণ করো। ৪

#### ৪ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** SMS-এর পূর্ণরূপ হলো Short Message Service বা স্মুদে বার্তা। স্মুদে বার্তা বলতে মুঠোফোন ব্যবহার করে অন্য ফোনে মুহূর্তের মধ্যে সরবরাহকৃত লিখিত সংক্ষিপ্ত বার্তাকে বোঝায়।

**খ** কোনো প্রতিষ্ঠানের সব কর্মীর প্রতি সমান আচরণ ও দৃষ্টিভঙ্গি প্রদর্শনের নীতিকেই ব্যবস্থাপনার সাম্যের নীতি বলে। এ নীতি ন্যায়পরায়ণতার সাথে সম্পৃক্ত। এক্ষেত্রে প্রতিষ্ঠানের উর্ধ্বতন কর্মকর্তা পক্ষপাতিত্ব না করে অধঃস্তরের সমান চোখে দেখেন। ফলে প্রতিষ্ঠানের উর্ধ্বতন ও অধঃস্তন কর্মকর্তাদের মধ্যে সুসম্পর্ক গড়ে ওঠে, যা প্রতিষ্ঠানের উৎপাদন ক্ষমতা বাড়াতে সহায়ক ভূমিকা রাখে।

**গ** উদ্দীপকের জনাব সাকিলের সংগঠনে সমন্বয়ের ভারসাম্যের নীতির অভাবে বিশৃঙ্খলা সৃষ্টি হয়েছিল। প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন ব্যক্তি ও বিভাগের কাজে সমতা বিধানের আদর্শই হলো ভারসাম্যের নীতি। একটি প্রতিষ্ঠানের সব বিভাগ ও উপবিভাগের কাজে যদি ভারসাম্য স্থাপন করা যায় তবে সমন্বয় অনেক সহজ হয়। এতে কেউ যাতে বেশি কর্মভারাক্রান্ত না হয়ে পড়ে সেদিকে লক্ষ রাখা হয়।

উদ্দীপকের জনাব সাকিলের সংগঠন কাঠামোতে বিভিন্ন বিভাগের কাজ ও কর্মীর মধ্যে মিল নেই। উক্ত প্রতিষ্ঠানের কোনো বিভাগে কর্মীর সংখ্যা প্রয়োজনের তুলনায় কম হওয়ায় ঐ বিভাগের কর্মীরা কর্মভারাক্রান্ত হয়ে পড়েছে। আবার অন্য বিভাগে কর্মীর সংখ্যা বেশি থাকায় তারা দ্রুত কাজ শেষ করে অলস সময় কাটাচ্ছে। অর্থাৎ প্রতিষ্ঠানটির বিভাগগুলোর কাজের মধ্যে কোনো ভারসাম্য নেই। তাই বলা যায়, জনাব সাকিলের প্রতিষ্ঠানে ভারসাম্যের নীতি অনুসরণ না করায় বিশৃঙ্খলার সৃষ্টি হয়েছিল।

**ঘ** উদ্দীপকে পরবর্তীতে স্বতঃস্ফূর্ত সমন্বয়ের নীতির কথা বলা হয়েছে, যা প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনে সহায়ক ভূমিকা রাখবে। এতে কর্মীরা নিজ থেকেই বিভিন্ন বিভাগের কাজের সাথে সমন্বয়সাধন করে। এ ধরনের সমন্বয় গড়ে ওঠলে কর্মীরা স্বেচ্ছাপ্রণোদিত হয়ে কাজ করে। যেমন: উৎপাদন ব্যবস্থাপক সরাসরি বিক্রয় ব্যবস্থাপকের কাছ থেকে বিক্রির লক্ষ্যমাত্রা জানবেন এবং সে অনুযায়ী পরিকল্পনা করবেন। এতে প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য অর্জন সহজ হবে।

উদ্দীপকের জনাব সাকিলের প্রতিষ্ঠানে বিভিন্ন বিভাগের কাজের মধ্যে ভারসাম্যের অভাবে বিশৃঙ্খলা সৃষ্টি হয়। তাই তিনি তার প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন বিভাগের জনবল পুনঃবিন্যাস করেছেন। এছাড়া প্রতিটি বিভাগ যেন নিজ থেকেই অন্য সব বিভাগের সাথে সহযোগিতার মাধ্যমে কাজ করে তার ব্যবস্থা করেছেন।

জনাব সাকিলের উক্ত পদক্ষেপে প্রতিষ্ঠানের কর্মীরা স্বতঃস্ফূর্তভাবে কাজে নিয়োজিত হবে। প্রতিটি বিভাগ নিজ থেকেই দায়িত্ব নিয়ে কাজ করবে। সব বিভাগ একে অপরের সাথে সমন্বয় করে সমানভাবে কাজ সম্পন্ন করবে। এতে সঠিকভাবে ও ঠিক সময়ে কাজ সম্পন্ন হবে। তাই বলা যায়, জনাব সাকিল যে স্বতঃস্ফূর্ত সমন্বয় ব্যবস্থা গড়ে তুলেছেন তা প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্য অর্জনে ইতিবাচক প্রভাব ফেলবে।

**প্রশ্ন ৫** জনাব মনির একটি প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা পরিচালক। তিনি নতুন কোনো পরিকল্পনা বাস্তবায়নের পূর্বে সংশ্লিষ্ট সকলের সাথে আলোচনা করেন। এ লক্ষ্যে তিনি সকল বিভাগের পরিচালকদের নিয়ে সকাল ১০টায় একটি সভার আয়োজন করার জন্য সেক্রেটারিকে

জানান। সভায় প্রতিটি বিভাগের মধ্যে সমানভাবে কাজ ভাগ করে দেওয়া হয় এবং কার্যসম্পাদন সূচিও নির্ধারণ করে দেওয়া হয়। [সি. বো. ১৭]

- ক. টেলিকনফারেন্সিং কী? ১  
 খ. 'ফলাবর্তন যোগাযোগ প্রক্রিয়ার একটি গুরুত্বপূর্ণ উপাদান'— ব্যাখ্যা করো। ২  
 গ. সভা আয়োজনের জন্য সেক্রেটারিকে জানানো— ব্যবস্থাপনার কোন কাজের প্রতি ইঙ্গিত প্রদান করে? ব্যাখ্যা করো। ৩  
 ঘ. উদ্দীপকে বর্ণিত প্রতিষ্ঠানে সমন্বয়ের এক বা একাধিক নীতি অনুসৃত হয়েছে— তুমি কি একমত? যুক্তিসহ মূল্যায়ন করো। ১

#### ৫ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** কোনো সভায় অংশগ্রহণকারী ব্যক্তিবর্গ ভৌগোলিকভাবে ভিন্ন ভিন্ন স্থানে অবস্থান করা সত্ত্বেও যে ব্যবস্থায় টেলিফোন সংযোগের মাধ্যমে সভা ও আলোচনায় অংশগ্রহণ করেন তাকে টেলিকনফারেন্স বলে।

**খ** ফলাবর্তন বলতে প্রেরকের সংবাদের পরিশ্রেক্ষিত প্রাপকের প্রদত্ত প্রত্যুত্তর বা মনোভাব প্রকাশকে বোঝায়।

ফলাবর্তনের মাধ্যমে প্রাপকের কাছে তথ্যের বা সংবাদের বিষয়বস্তু স্পষ্ট হচ্ছে কি না তা জানা যায়। এতে প্রেরক প্রাপকের মনোভাব বা উত্তর জানতে পারে। প্রয়োজনে একাধিকবার উত্তর-প্রত্যুত্তরের মধ্য দিয়ে যোগাযোগের উদ্দেশ্য অর্জিত হয়।

**গ** সভা আয়োজনের জন্য সেক্রেটারিকে জানানো ব্যবস্থাপনার নির্দেশনা কাজের প্রতি ইঙ্গিত প্রদান করে।

নির্দেশনা বলতে যে প্রক্রিয়ায় ব্যবস্থাপক কর্মীকে কোন কাজ, কখন, কীভাবে সম্পন্ন করবে সে সম্পর্কে পরামর্শ প্রদান করাকে বোঝায়। পরিকল্পনার সঠিক বাস্তবায়নের জন্য নির্দেশনার প্রয়োজন হয়।

উদ্দীপকের জনাব মনির একটি প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা পরিচালক। তিনি নতুন কোনো পরিকল্পনা বাস্তবায়নের পূর্বে সংশ্লিষ্ট সকলের সাথে আলোচনা করেন। তার এ কাজটি ব্যবস্থাপনার নির্দেশনা কাজের সাথে সম্পৃক্ত। তাই বলা যায়, উদ্দীপকে ব্যবস্থাপনার যে কাজের প্রতি ইঙ্গিত প্রদান করা হয়েছে তা নির্দেশনার অঙ্গভূক্ত।

**ঘ** উদ্দীপকে বর্ণিত প্রতিষ্ঠানে সমন্বয়ের একাধিক নীতি অনুসৃত হয়েছে— আমি এর সাথে একমত পোষণ করি।

সমন্বয় বলতে প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্য অর্জনের জন্য প্রতিষ্ঠানে নিয়োজিত বিভিন্ন ব্যক্তি ও বিভাগের প্রচেষ্টাকে একসাথে গ্রহিত, সংযুক্ত ও সুসংহত করার প্রক্রিয়াকে বোঝায়।

উদ্দীপকের জনাব মনির একটি প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা পরিচালক। তিনি প্রতিষ্ঠানে নতুন কোনো পরিকল্পনা বাস্তবায়ন করার জন্য সর্বপ্রথম সকল বিভাগের পরিচালকদের অবগত করেন। যে কাজটি সমন্বয়ের প্রারম্ভে গুরুত্বপূর্ণ নীতির সাথে সম্পৃক্ত।

উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানের সভায় প্রতিটি বিভাগের মধ্যে সমানভাবে কাজ ভাগ করে দেওয়া হয় এবং কার্যসম্পাদন সূচি ও নির্ধারণ করে দেওয়া হয়। যেটি সমন্বয়ের ভারসাম্যের নীতির সাথে সম্পর্কযুক্ত। জনাব মনির প্রতিষ্ঠানে সমন্বয়ের যেসব নীতি অনুসরণ করেছেন তা অবশ্যই উক্ত প্রতিষ্ঠানের জন্য সাফল্য বয়ে আনবে।

**প্রশ্ন ৬** জনাব রাসেল একজন উর্ধ্বতন নির্বাহী। তিনি উৎপাদন ব্যবস্থাপক জনাব শাকিবকে বার্ষিক ২০,০০০ ইউনিট পণ্য উৎপাদন ও বিক্রয় ব্যবস্থাপক জনাব রবেলকে সমপরিমাণ পণ্য বিক্রয়ের নির্দেশনা প্রদান করেন। কাজিফ্রুত লক্ষ্য অর্জনের জন্য জনাব রাসেল সরবরাহকারী ও বিক্রেতাদের সাথে সার্বক্ষণিক যোগাযোগ রক্ষা করেন।

[সি. বো. ১৭]

ক. সমন্বয় কী?

১

- খ. নমনীয়তার নীতি বলতে কী বোঝ? ২
- গ. উদ্দীপকে উলি-খিত নির্বাহীর সাথে জনাব শাকিব ও জনাব রুবেলের মধ্যে কোন প্রকার সমন্বয়সাধন অনুষ্ঠিত হয়েছে? ৩
- ঘ. জনাব রাসেল কাক্ষিত লক্ষ্য অর্জনের জন্য কোন ধরনের সমন্বয়সাধন করেছেন? ব্যাখ্যা করো। ১

#### ৬ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** কোনো প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনের জন্য এর বিভিন্ন বিভাগ, উপবিভাগ ও ব্যক্তিক প্রচেষ্টাকে এক্যবদ্ধ করার প্রক্রিয়াকে সমন্বয় বলে।

**খ** পরিবর্তিত পরিস্থিতির সাথে খাপ খাওয়ানোর উদ্দেশ্যে পরিকল্পনায় প্রয়োজনীয় সমন্বয়, সংশোধন বা পরিবর্তন রাখার সুযোগকে নমনীয়তার নীতি বলে।

প্রতিষ্ঠানের পরিকল্পনা, উদ্দেশ্য ও পদ্ধতিতে প্রয়োজনে পরিবর্তন এনে প্রতিষ্ঠানকে লক্ষ্যাভিমুখী করাই নমনীয়তার কাজ। প্রতিষ্ঠানে যে প্রতিনিয়ত পরিস্থিতির পরিবর্তন ঘটে তা মোকাবেলা করার জন্যই নমনীয়তার নীতি অনুসরণ করা দরকার।

**গ** উদ্দীপকে উলি-খিত নির্বাহীর সাথে জনাব শাকিব ও জনাব রুবেলের মধ্যে নিগামী সমন্বয়সাধন অনুষ্ঠিত হয়েছে।

নিগামী সমন্বয়সাধন বলতে যে সমন্বয়সাধন প্রক্রিয়ায় উর্ধ্বতন নির্বাহী তার অধস্তন নির্বাহীর কাজের নির্দেশনা প্রদান করেন তাকে বোঝায়। নিগামী সমন্বয়সাধন প্রক্রিয়ায় অধস্তনরা নির্বাহীর দেওয়া কার্য নির্দেশনা মেনে তাদের কার্যাবলি সম্পাদন করেন।

উদ্দীপকের জনাব রাসেল একজন উর্ধ্বতন নির্বাহী। তিনি উৎপাদন ব্যবস্থাপক জনাব শাকিবকে বার্ষিক ৩০,০০০ ইউনিট পণ্য উৎপাদন করার নির্দেশ দিয়েছেন। বিক্রয় ব্যবস্থাপক জনাব রুবেলকে একই সময়ে ঐ পণ্য বিক্রয়ের নির্দেশ দিয়েছেন। জনাব রুবেল ও জনাব শাকিব বিভাগীয় ব্যবস্থাপক। নির্বাহীর আদেশ নির্দেশ অনুসারে শাকিব ও রুবেল কাজ করেন। কাক্ষিত লক্ষ্য অর্জনের জন্য নির্বাহী নির্দেশ প্রদান করেছেন। এজন্য নির্বাহী সরবরাহকারী এবং বিক্রেতাদের সাথে সার্বক্ষণিক যোগাযোগ রক্ষা করেন। উদ্দীপকের সমন্বয় কাঠামো থেকে বোঝা যায়, জনাব শাকিব ও রুবেলের সাথে নির্বাহীর নিগামী সমন্বয়সাধন অনুষ্ঠিত হয়েছে।

**ঘ** জনাব রাসেল কাক্ষিত লক্ষ্য অর্জনের জন্য বাহ্যিক সমন্বয়সাধন করেছেন।

কাক্ষিত লক্ষ্য অর্জনের জন্য প্রতিষ্ঠানের বাইরের ব্যক্তি বা প্রতিষ্ঠানের সাথে সমন্বয় সংঘটিত হলে তাকে বাহ্যিক সমন্বয়সাধন বলে। বাহ্যিক সমন্বয় সংগঠিত হয় সরবরাহকারী, পণ্য বিক্রেতা, বাইরের বিভিন্ন ব্যক্তি বা সংগঠনের সাথে।

জনাব রাসেল উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানের উর্ধ্বতন নির্বাহী বা তিনি কাক্ষিত লক্ষ্য অর্জনের জন্য প্রতিষ্ঠানের সরবরাহকারী ও বিক্রেতাদের সাথে যোগাযোগ রক্ষা করেন। প্রতিষ্ঠানের সরবরাহকারী ও বিক্রেতার প্রতিষ্ঠানের বাইরের ব্যক্তি বা সংগঠন। প্রতিষ্ঠানের কাক্ষিত লক্ষ্য অর্জনের জন্য এ সমন্বয়ের প্রয়োজন।

জনাব রাসেল প্রতিষ্ঠানের কাক্ষিত লক্ষ্য অর্জনের জন্য প্রতিষ্ঠানের বাইরের এ সকল ব্যক্তি বা প্রতিষ্ঠানের সাথে সমন্বয়সাধন করেছেন। এ ধরনের কার্যসম্পাদনের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের বাহ্যিক পক্ষের সাথে সুসম্পর্কের সৃষ্টি হয়। সরবরাহকারীরা প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যের দিকে খেয়াল রেখে তাদের মানসম্মত পণ্য সরবরাহ করেন। বিক্রেতার পণ্যের গুণাগুণ বর্ণনা করে বিক্রয়ের পরিমাণ বৃদ্ধিতে কাজ করে। তাই

বলা যায়, প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্য অর্জনের জন্য জনাব রাসেল সরবরাহকারী ও বিক্রেতাদের সাথে বাহ্যিক সমন্বয়সাধন করেছেন।

**প্রশ্ন ৭** জনাব তানভীর একটি প্রতিষ্ঠানের মুখ্য নির্বাহী। তিনি তার অধীনস্থ সকল বিভাগ, উপবিভাগের কার্যক্রমে নিয়মিত খোঁজ-খবর রাখেন। প্রতিষ্ঠানে কোনো কর্মীর কোনো ধরনের সমস্যা হলে তিনি ব্যক্তিগতভাবে যোগাযোগ করেন। প্রাতিষ্ঠানিক কাঠামোর বাইরে এ ধরনের যোগাযোগের ফলে কর্মীরা উৎসাহ নিয়ে কাজ করে এবং অনেক সময় নিজেরাই ঐক্যবদ্ধ হয়ে প্রতিষ্ঠানের কল্যাণে কাজে উদ্যোগী হয়। নিজ উদ্যোগে কর্মীদের দলীয় প্রচেষ্টার ফলে জনাব তানভীরের প্রতিষ্ঠানটি সুশৃঙ্খলভাবে পরিচালিত হচ্ছে। [ব. বো. ১৭]

ক. ই-মেইল কী? ১

খ. ই-কমার্স বলতে কী বোঝ? ২

গ. জনাব তানভীরের কার্যকর সমন্বয়ের কোন পূর্বশর্তটির সাথে মিল আছে? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. জনাব তানভীরের সমন্বয় উপায়টি ঐক্য ও ভারসাম্য সৃষ্টিতে সহায়ক-তুমি এ বক্তব্য সমর্থন করো কি? মতামত দাও। ৪

#### ৭ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** E-mail-এর পূর্ণরূপ হলো Electronic mail। ই-মেইল বলতে এক কম্পিউটার/মোবাইল হতে ইন্টারনেটের মাধ্যমে অন্য কোনো কম্পিউটার/মোবাইলে কোনো তথ্য আদান-প্রদানকে বোঝায়।

**খ** ব্যবসায়ের অভ্যন্তরীণ ও বাহ্যিক বিভিন্ন পক্ষের সাথে ইন্টারনেট প্রযুক্তি ব্যবহার করে পণ্য বা সেবাকর্ম ক্রয়-বিক্রয়, লেনদেন কার্যক্রমকে ই-কমার্স বলে।

এক্ষেত্রে ব্যবসায়ীর জন্য ইন্টারনেট, কম্পিউটার, মডেম, ওয়েবসাইট, ডোমেইন প্রভৃতি বিষয় সংরক্ষণ বা ব্যবহার করা গুরুত্বপূর্ণ। এতে ক্রেতা পণ্যের অর্ডার প্রদানে ইন্টারনেট ব্যবহার করে। বিক্রেতাও ইন্টারনেটের মাধ্যমে অর্ডার গ্রহণ, বিপণন কাজ প্রভৃতি সম্পাদন করে।

**গ** জনাব তানভীরের কার্যকর সমন্বয়ের স্বেচ্ছামূলক সমন্বয়সাধন পূর্বশর্তটির সাথে মিল রয়েছে।

স্বেচ্ছামূলক সমন্বয়সাধন বলতে কর্মীরা নিজ থেকেই যে সমন্বয়সাধন করেন তাকে বোঝায়। কর্মীদের স্বতঃস্ফূর্ত ইচ্ছাশক্তিই হলো স্বেচ্ছামূলক সমন্বয়ের মূল চালিকাশক্তি।

উদ্দীপকে জনাব তানভীর একটি প্রতিষ্ঠানের মুখ্য নির্বাহী। তিনি তার অধীনস্থ সকল বিভাগ-উপবিভাগের কার্যক্রমে নিয়মিত খোঁজ-খবর রাখেন। প্রতিষ্ঠানের ভিতরে এবং বাইরে কর্মীদের কোনো ধরনের সমস্যা হলে তিনি ব্যক্তিগতভাবে যোগাযোগ করেন। এর ফলে তার কর্মীরা প্রতিষ্ঠানে উৎসাহ নিয়ে কাজ করে। নিজ উদ্যোগে কর্মীদের দলীয় প্রচেষ্টার ফলে জনাব তানভীরের প্রতিষ্ঠানটি সুশৃঙ্খলভাবে পরিচালিত হচ্ছে। সুতরাং বলা যায়, উক্ত কার্যাবলি সমন্বয়ের স্বেচ্ছামূলক সমন্বয় পূর্বশর্তটির সাথে মিল আছে।

**ঘ** জনাব তানভীরের সমন্বয় উপায়টি ঐক্য ও ভারসাম্য সৃষ্টিতে সহায়ক-বক্তব্যটির সাথে আমি একমত পোষণ করি।

সমন্বয় বলতে লক্ষ্য অর্জনের জন্য প্রতিষ্ঠানে নিয়োজিত বিভিন্ন ব্যক্তি ও বিভাগের প্রচেষ্টাসমূহ একসূত্রে গ্রথিত, সংযুক্ত ও সুসংহত করার প্রক্রিয়াকে বোঝায়। যেকোনো ঐক্যবদ্ধ বা দলবদ্ধ প্রচেষ্টায় সমন্বয়

খুবই গুরুত্বপূর্ণ। দলের সদস্যদের কাজের মধ্যে সমন্বয় না থাকলে দলীয় প্রচেষ্টা সার্থক হতে পারে না।

উদ্দীপকের জনাব তানভীর একটি প্রতিষ্ঠানের মুখ্য নির্বাহী। তিনি প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের অভ্যন্তরীণ ও বাহ্যিক সমস্যা নিজে তদারকি করেন। যার ফলে কর্মীরা ঐক্যবদ্ধ হয়ে প্রতিষ্ঠানে কল্যাণের কাজ করতে উদ্যোগী হয়।

প্রতিষ্ঠানটিতে সমন্বয় বিষয়টি বিদ্যমান থাকায় কর্মীরা নিজেদের কাজ সুশৃঙ্খলভাবে করতে পারে। সকল কর্মী সমানভাবে প্রতিষ্ঠানে কাজ করায় কাজের মধ্যে ভারসাম্য সৃষ্টি হয়। নিজ উদ্যোগে কর্মীদের দলীয় প্রচেষ্টার ফলে জনাব তানভীরের প্রতিষ্ঠানটি সুশৃঙ্খলভাবে পরিচালিত হয়। তাই বলা যায়, জনাব তানভীর তার অধীনস্থ কর্মীদের সাথে সমন্বয়ের উপায়টি বিদ্যমান রেখেছেন তা প্রতিষ্ঠানের কার্যক্রমে ঐক্য ও ভারসাম্য সৃষ্টিতে সহায়ক হবে—এ বক্তব্যটি সমর্থনযোগ্য।

**প্রশ্ন ▶ চ** জনাব নিখিল একটি ব্যবসায় প্রতিষ্ঠান গড়ে তোলেন। অভিজ্ঞতার অভাবে তিনি ব্যবসায় আরম্ভ করার সময় সঠিক পরিকল্পনা গ্রহণ করতে পারেননি। প্রতিষ্ঠানে কর্মরত ব্যক্তিদের কার কী দায়িত্ব এবং কে কার নিকট কাজের জন্য দায়ী তা সুনির্দিষ্ট করা ছিল না। ফলে প্রতিষ্ঠানের কাজের মধ্যে সমন্বয়ের অভাব পরিলক্ষিত হয়। পরবর্তীতে অভিজ্ঞ প্রশাসক জনাব হালিমকে ব্যবস্থাপক হিসেবে নিয়োগ দেওয়া হয়। জনাব হালিম প্রতিষ্ঠানের কর্তৃত্ব প্রবাহ এবং প্রত্যেকের দায়িত্ব ও কর্তব্য সুনির্দিষ্ট করে একটি সহজ সংগঠন প্রবর্তন করেন। ফলে অতি অল্প সময়ের মধ্যে প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন ব্যক্তি ও কাজের মধ্যে সুষ্ঠু সমন্বয় প্রতিষ্ঠিত হয়।

[চা. বো. ১৬/]

- ক. সমন্বয়ের নিরবচ্ছিন্নতা নীতি কী? ১
- খ. দলীয় সমঝোতায় সমন্বয়ের ভূমিকা ব্যাখ্যা করো। ২
- গ. জনাব নিখিলের ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানে প্রথমে সমন্বয়সাধনের কোন নীতির অভাব পরিলক্ষিত হয়? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. “জনাব হালিম কর্তৃক গৃহীত পদক্ষেপে কার্যকর সমন্বয়ের গুরুত্বপূর্ণ একটি পূর্বশর্ত পূরণ হওয়াতেই সুষ্ঠু সমন্বয় প্রতিষ্ঠিত হয়”—উক্তিটির যথার্থতা মূল্যায়ন করো। ৪

#### ৮ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** যেকোনো প্রচেষ্টা বা কাজ শুরু থেকে শেষ পর্যন্ত ধারাবাহিকভাবে অবিরাম সমন্বয়ের নীতিকে ধারাবাহিকতার/নিরবচ্ছিন্নতার নীতি বলে।

**খ** প্রতিটি ব্যক্তি, দল ও উপদল, বিভাগ ও উপবিভাগ যার যার মতো না চলে দলীয় সমঝোতা অনুযায়ী বা মিলেমিশে চলার নীতিকেই দলীয় সমঝোতার নীতি বলে।

স্বতঃস্ফূর্ত সমন্বয়ের ক্ষেত্রে দলীয় সমঝোতা অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ। দল ও উপদলের প্রতিটি সদস্য যদি উপলব্ধি করতে পারে যে, কোনো একক ব্যক্তি বা দলের পক্ষে প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্য অর্জন সম্ভব নয় এবং সকলের সম্মিলিত সহযোগিতা ও প্রচেষ্টার মাধ্যমেই তা অর্জন সম্ভব, তাহলে সবাই সম্মিলিত প্রয়াসে লিপ্ত হয়। কর্মীদের স্বতঃস্ফূর্ত সমন্বয়ের মাধ্যমে প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্যার্জনের জন্য সম্মিলিত প্রচেষ্টা বা দলীয় সমঝোতার নীতি অধিক কার্যকর।

**গ** জনাব নিখিলের ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানে প্রথমে সমন্বয়সাধনের প্রত্যক্ষ যোগাযোগের নীতির অভাব পরিলক্ষিত হয়।

প্রত্যক্ষ যোগাযোগের নীতি হলো বিভিন্ন ব্যক্তি, বিভাগ, উপবিভাগের মধ্যে কোনোরূপ বাধা ছাড়া সরাসরি যোগাযোগ স্থাপন করা। প্রত্যক্ষ যোগাযোগ ব্যবস্থা প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যার্জনে সহায়তা করে।

নিখিল একটি ব্যবসায় প্রতিষ্ঠান গড়ে তোলেন। তার প্রতিষ্ঠানে কর্মরত ব্যক্তিদের কার কী দায়িত্ব এবং কে কার নিকট কাজের জন্য দায়ী তা

সুনির্দিষ্ট করা ছিল না। এতে কর্মীরা একজন অন্যজনের সাথে সরাসরি যোগাযোগ করতে পারে না। এতে প্রতিষ্ঠানের একটি বিভাগের সাথে অন্য বিভাগের প্রত্যক্ষ সম্পর্ক গড়ে ওঠেনি। প্রত্যক্ষ যোগাযোগ ব্যবস্থা থাকলে তথ্যের আদান-প্রদান দ্রুত হয়। তাই বলা যায়, প্রত্যক্ষ যোগাযোগ না থাকায় নিখিল কার্যকর সমন্বয় নিশ্চিত করতে পারেনি।

**ঘ** জনাব হালিম কর্তৃক গৃহীত পদক্ষেপে কার্যকর সমন্বয়ের গুরুত্বপূর্ণ পূর্বশর্ত ‘সহজ সংগঠন’ পূরণ হওয়াতে সুষ্ঠু সমন্বয় প্রতিষ্ঠিত হয়েছে বলে আমি মনে করি।

যে শর্ত বা নির্দেশ আগে থেকে বিদ্যমান থাকলে কাজটি সহজ হয় সেটিই পূর্বশর্ত। সমন্বয়ের ক্ষেত্রে এমনই একটি পূর্বশর্ত হলো সহজ সংগঠন।

জনাব হালিম প্রতিষ্ঠানের কর্তৃত্ব প্রবাহ এবং প্রত্যেকের দায়িত্ব ও কর্তব্য সুনির্দিষ্ট করে একটি সহজ সংগঠন প্রবর্তন করেছেন। সহজ সংগঠন একটি প্রতিষ্ঠানের কার্যকর সমন্বয় নিশ্চিত করে। জনাব হালিম সহজ সংগঠন প্রবর্তন করায় প্রতিষ্ঠানের প্রতিটি বিভাগ ও উপবিভাগের মধ্যে যোগসূত্র সৃষ্টি হবে।

জনাব হালিম সংগঠন কাঠামো প্রণয়নে যদি কাজগুলো স্পষ্ট ও ক্ষমতা অনুযায়ী সুনির্দিষ্ট করে তাহলে সবার কাছে বোধগম্য হবে। এ ধরনের সহজ সংগঠন কাঠামো কাজের বিভাগীয়করণে সাহায্য করে। সংগঠন কাঠামো যত সহজ হয় সমন্বয়ও তত সহজ হয়। সুতরাং জনাব হালিম সহজ সংগঠন কাঠামো প্রণয়ন করে কার্যকর সমন্বয় নীতির পূর্বশর্ত পালন করেছেন।

**প্রশ্ন ▶ ৯** মধুমতি প-স্টিক কারখানার তিনটি উৎপাদন ইউনিট যথাক্রমে কুড়িগ্রাম, দিনাজপুর ও বগুড়া অবস্থিত। এর প্রধান কার্যালয় রংপুরের দিকনির্দেশনায় প্রতিষ্ঠান তিনটির ব্যবস্থাপকগণ উৎপাদন ও বণ্টন কার্যক্রম পরিচালনা করে থাকেন। প্রধান কার্যালয় প্রয়োজনীয় দিকনির্দেশনা পত্রবাহক, ডাক ও কুরিয়ারের মাধ্যমে দিয়ে থাকেন। ফলে অনেক নির্দেশনাই দেরিতে পৌঁছে এবং নির্দেশনা বাস্তবায়নে বিলম্ব ঘটে। এ অবস্থার উত্তরণের জন্য ইউনিট ব্যবস্থাপকগণ প্রধান কার্যালয়ে কম্পিউটার ক্রয় ও ইন্টারনেট সংযোগের অনুমোদন চায়। কম্পিউটার ক্রয়ের বিষয়টি প্রতিষ্ঠানের বিদ্যমান নীতিমালায় না থাকায় প্রধান কার্যালয় প্রস্তাবটি নাকচ করে দেয়। ফলে ইউনিট ব্যবস্থাপকগণ প্রধান কার্যালয়ের সিদ্ধান্ত সঠিক সময়ে বাস্তবায়ন করতে পারছে না। ফলে উৎপাদন ও বণ্টন ব্যাহত হচ্ছে। [রা. বো. ১৬/]

- ক. সমন্বয় কী? ১
- খ. সমান্তরাল সমন্বয়ের সাধন বলতে কী বোঝায়? ২
- গ. উদ্দীপকে বর্ণিত সমন্বয়ের কোন নীতির অনুপস্থিতির জন্য ইউনিট ব্যবস্থাপকগণের পক্ষে সিদ্ধান্ত বাস্তবায়ন সম্ভব হচ্ছে না—ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. উদ্দীপকে বর্ণিত সমস্যা সমাধানে প্রধান কার্যালয়ের কী করা উচিত বলে তুমি মনে করো? তোমার মতামতের সপক্ষে যুক্তি দাও। ৪

#### ৯ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্য অর্জনের নিমিত্তে প্রতিষ্ঠানে নিয়োজিত বিভিন্ন ব্যক্তি ও বিভাগের প্রচেষ্টাকে একসাথে গ্রহিত, সংযুক্ত ও সুসংহত করার প্রক্রিয়াকে সমন্বয় বলে।

**খ** সমপর্যায়ের বিভিন্ন বিভাগ বা কর্মীদের কার্যাবলির মধ্যে সমন্বয়ের ব্যবস্থা করাই হলো সমান্তরাল সমন্বয়।

এ ধরনের সমন্বয়ে কর্মীদের দায়িত্ব ও কর্তৃত্ব সমপর্যায়ভুক্ত। প্রতিষ্ঠানের ক্রয় ব্যবস্থাপক, উৎপাদন ব্যবস্থাপক ও বিক্রয়



ব্যবস্থাপকের কাজের মধ্যে সমন্বয় হলো সমাল্পনিক সমন্বয়ের উদাহরণ।

**গ** উদ্দীপকে বর্ণিত সমন্বয়ে প্রত্যক্ষ যোগাযোগের নীতির অনুপস্থিতির জন্য ইউনিট ব্যবস্থাপকগণের পক্ষে সিদ্ধান্ত বাস্তবায়ন সম্ভব হচ্ছে না।

প্রত্যক্ষ যোগাযোগের নীতি হলো বিভিন্ন ব্যক্তি, বিভাগ ও উপবিভাগের মধ্যে সরাসরি যোগাযোগ প্রতিষ্ঠার যে নীতি। যোগাযোগের অভাবে স্বাভাবিকভাবেই কার্যক্ষেত্রে সমন্বয়ের অভাব ও বিশৃঙ্খলা দেখা দেয়। মধুমতি প-স্টিক কারখানার তিনটি ইউনিট তিনটি জায়গায় অবস্থিত। এর প্রধান কার্যালয় রংপুর হওয়ায় প্রত্যক্ষ তত্ত্বাবধায়ন সম্ভব হচ্ছে না। এক্ষেত্রে প্রধান কার্যালয় প্রয়োজনীয় দিকনির্দেশনা পত্রবাহক, ডাক ও কুরিয়ারের মাধ্যমে দিয়ে থাকেন। এতে অনেক নির্দেশনাই দেরিতে বা বিলম্বে পৌঁছায়। ফলে বিভাগ ও উপবিভাগের মধ্যে সমন্বয়সাধনের বিঘ্ন ঘটে। প্রত্যক্ষ তত্ত্বাবধানের অভাবে প্রতিষ্ঠানে কার্যে বিশৃঙ্খলা সৃষ্টি হয়। তাই বলা যায়, মধুমতি প-স্টিক লি.-এর প্রত্যক্ষ যোগাযোগের নীতির প্রয়োজন।

**ঘ** উদ্দীপকে বর্ণিত সমস্যা সমাধানে প্রধান কার্যালয়ের নমনীয়তার নীতি অনুসরণ করা উচিত।

নমনীয়তার নীতি হলো চিন্তা, কাজ ও পদ্ধতিতে প্রয়োজনীয় পরিবর্তন এনে প্রচেষ্টাকে লক্ষ্যভিমুখী করার নীতি। সমন্বয় কার্যকে ফলদায়ক করার জন্য প্রয়োজনীয় নমনীয়তার সুযোগ থাকা উচিত। ফলে পরিবর্তনশীল পরিস্থিতির সাথে সহজে সামঞ্জস্য রক্ষা করা যায়।

মধুমতি প-স্টিক কারখানার ইউনিট ব্যবস্থাপকগণ প্রধান কার্যালয়ে কম্পিউটার ক্রয় ও ইন্টারনেট সংযোগের অনুমোদন চান। কিন্তু প্রতিষ্ঠানের কম্পিউটার ক্রয়ের নীতি না থাকায় এটি সম্ভব হয় না। যার ফলে প্রতিষ্ঠানটি ক্ষতিগ্রস্ত হচ্ছে।

যদি মধুমতি প-স্টিক নমনীয়তার নীতি অনুসরণ করে তাহলে যেকোনো সমস্যা বা ত্রুটি উদ্ঘাটিত হলে সমাধান করা সম্ভব হবে। আবার প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যের সাথে মিল রেখে ব্যবস্থাপনার কার্য পরিচালনা করা যাবে। একই সাথে বিশৃঙ্খলা ও ত্রুটি-বিচ্যুতি ব্যবস্থাপকগণ সমাধান করতে পারবেন। সঠিক উৎপাদন ও বন্টনের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানটি লক্ষ্যের দিকে ধাবিত হবে। তাই বলা যায়, প্রধান কার্যালয়ে নমনীয়তার নীতি অনুসরণ করা জরুরি।

**প্রশ্ন ১০** “অর্নবস্ কোম্পানি লি.”-এর ব্যবস্থাপনা পরিচালক বোর্ড সভায় পরবর্তী বছরের সামগ্রিক লক্ষ্য নির্ধারণ করে তা বিভাগীয় প্রধানদের অবহিত করেন। বিভাগীয় প্রধানগণ স্ব-স্ব বিভাগের লক্ষ্য নির্ধারণের পরিকল্পনা নিলেও আশঙ্ক্যবিভাগীয় পরিকল্পনায় পারস্পরিক সংহতি স্থাপনের কোনো উদ্যোগ নেওয়া হয়নি। ফলে বিশৃঙ্খলা সৃষ্টি হয়। বিষয়টি বোর্ডের নজরে এলে বোর্ড উৎপাদন বিভাগের ব্যবস্থাপক প্রধান ও অন্য বিভাগের প্রধানদের সদস্য করে বিভাগীয় কর্মকাণ্ডে সংহতি প্রতিষ্ঠার জন্য একটি স্থায়ী কমিশন গঠন করেন। [দি. বো. ১৬/

- |    |  |   |
|----|--|---|
| ক. | সমন্বয় কী?  | ১ |
| খ. | দলীয় প্রচেষ্টা এগিয়ে নিতে সমন্বয় অপরিহার্য কেন?   | ২ |
| গ. | উদ্দীপকের কোম্পানিতে সমন্বয়ের কোন নীতি অনুসরণ না হওয়ায় বিশৃঙ্খলা দেখা দেয়? ব্যাখ্যা করো।   | ৩ |
| ঘ. | বোর্ড কর্তৃক সমন্বয় কমিটি গঠন করে দেওয়ায় ভবিষ্যতে বিশৃঙ্খলা কমবে- তুমি কি একমত? যুক্তি দাও। | ৪ |

#### ১০ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্য অর্জনের জন্য প্রতিষ্ঠানে নিয়োজিত বিভিন্ন ব্যক্তি ও বিভাগের প্রচেষ্টাকে একসাথে গ্রহিত, সংযুক্ত ও সুসংহত করার প্রক্রিয়াকে সমন্বয় বলে।

**খ** লক্ষ্য অর্জনের জন্য প্রতিষ্ঠানে নিয়োজিত বিভিন্ন ব্যক্তি ও বিভাগের প্রচেষ্টাসমূহ একসূত্রে গ্রহিত, সংযুক্ত ও সুসংহত করার প্রক্রিয়াকে সমন্বয় বলে।

যেকোনো দলবদ্ধ প্রচেষ্টায় সমন্বয় খুবই গুরুত্বপূর্ণ। দলের সদস্যদের কাজের মধ্যে সমন্বয় না থাকলে দলীয় প্রচেষ্টা সার্থক হতে পারে না। সেক্ষেত্রে বিশৃঙ্খলা দেখা দেওয়া খুবই স্বাভাবিক। তাই লক্ষ্যার্জনের জন্য দলীয় প্রচেষ্টা এগিয়ে নিতে সমন্বয় অপরিহার্য।

**গ** উদ্দীপকের কোম্পানিতে উদ্দেশ্যের ঐক্যনীতি অনুসরণ না হওয়ায় বিশৃঙ্খলা দেখা দেয়।

এ নীতি অনুযায়ী প্রতিষ্ঠানের প্রতিটি ব্যক্তি, বিভাগ ও উপবিভাগের উদ্দেশ্যের ঐক্য সৃষ্টি করা হয়। এজন্য প্রতিটি বিভাগ উপবিভাগ বা ইউনিটের উদ্দেশ্য এক ও অভিন্ন হতে হবে। কোনো বিভাগ ব্যতিক্রমী উদ্দেশ্য অর্জনের চেষ্টা করলে প্রাতিষ্ঠানিক সফলতা অর্জন সম্ভব হবে না। উদ্দীপকে “অর্নবস্ কোম্পানি লি.”-এর ব্যবস্থাপনা পরিচালক কোম্পানির বোর্ড সভায় পরবর্তী বছরের সামগ্রিক লক্ষ্য নির্ধারণ করে তা বিভাগীয় প্রধানদের অবহিত করেন। বিভাগীয় প্রধানগণ নিজ নিজ বিভাগের লক্ষ্য নির্ধারণের পরিকল্পনা নিলেও আশঙ্ক্যবিভাগীয় পরিকল্পনায় পারস্পরিক সংহতি স্থাপনের কোনো উদ্যোগ নেওয়া হয়নি। এ কারণেই বিভাগ ও উপবিভাগের উদ্দেশ্যের মধ্যে অসামঞ্জস্য দেখা দেয়। অর্থাৎ বিভাগসমূহের উদ্দেশ্যের মধ্যে ঐক্য থাকলে এ পরিস্থিতি সৃষ্টি হতো না।

**ঘ** উদ্দীপকের কোম্পানিতে বোর্ড কর্তৃক সমন্বয় কমিটি গঠন করে দেওয়ায় ভবিষ্যতে বিশৃঙ্খলা কমবে বলে আমি মনে করি।

সাধারণত প্রতিষ্ঠানে বিশেষ কোনো সমস্যা দেখা দিলে কমিটি গঠন করা হয়। প্রতিষ্ঠানের বিশৃঙ্খলা সমাধানে কমিটির ব্যক্তিগত সম্মিলিতভাবে আলাপ-আলোচনা করে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করেন। উদ্দীপকের অর্নবস্ কোম্পানি লিমিটেডে বিভিন্ন বিভাগে উদ্দেশ্যের অসামঞ্জস্যের কারণে বিশৃঙ্খলা সৃষ্টি হয়। বিষয়টি বোর্ডের নজরে এলে বোর্ড উৎপাদন বিভাগের ব্যবস্থাপক প্রধান ও অন্য বিভাগের প্রধানদের সদস্য করে একটি স্থায়ী কমিটি গঠন করেন।

উদ্দীপকের অর্নবস্ কোম্পানিতে গঠিত স্থায়ী কমিটির সদস্যরা প্রথমে প্রতিষ্ঠানে বিশৃঙ্খলার যথাযথ কারণ নির্ধারণ করবেন। এরপর উক্ত বিশৃঙ্খলা সমাধানে প্রয়োজনীয় পরামর্শ একটি প্রতিবেদন আকারে সংশ্লিষ্ট কর্তৃপক্ষকে জমা দেবেন। পরবর্তীতে অনুরূপ পরিস্থিতির যেন পুনরাবৃত্তি না হয় প্রতিবেদনের আলোকে ব্যবস্থাপকগণ সেদিকে খেয়াল রাখতে পারবেন। আর এভাবেই সমন্বয় কমিটি গঠনের ফলে অর্নবস্ কোম্পানিতে ভবিষ্যতে বিশৃঙ্খলা কমবে।

**প্রশ্ন ১১** আজিম গ্রুপের বোর্ড সভায় ২০১৪ সালে ২ লক্ষ ইউনিট পণ্য উৎপাদন ও বিপণনের জন্য সিদ্ধান্ত গৃহীত হয়। এর ভিত্তিতে ক্রয় বিভাগকেও প্রয়োজনীয় কাঁচামাল সংগ্রহ করতে বলা হয়। জুন মাসে দেখা যায়, উৎপাদন বিভাগ ১ লক্ষ ইউনিট পণ্য উৎপাদন করেছে। কিন্তু বিক্রয় বিভাগ মাত্র ৫০ হাজার ইউনিট পণ্য বিক্রয় করতে সমর্থ হয়, যা প্রতিষ্ঠানের মুনাফা অর্জনে বাধা হয়ে দাঁড়ায়। তদন্ত করে জানা যায়, বিক্রয় বিভাগের কর্মীদের উৎপাদনের লক্ষ্যমাত্রা সম্পর্কে সঠিক ধারণা ছিল না। বিক্রয় বিভাগের কর্মীর সংখ্যাও পর্যাপ্ত ছিল না। তাছাড়া সামগ্রিক বিষয় যেভাবে বিবেচনা করা দরকার ছিল তা হয়নি। বিষয়টি নিয়ে কর্তৃপক্ষ চিন্তিত। [কু. বো. ১৬/

- |    |  |   |
|----|--|---|
| ক. | সমন্বয় কী?  | ১ |
| খ. | নিয়ন্ত্রণের আদর্শ মান বলতে কী বোঝ?                            | ২ |
| গ. | উদ্দীপকে সমন্বয়ের কোন নীতির অভাব পরিলক্ষিত হয়? ব্যাখ্যা করো। | ৩ |

ঘ. উদ্দীপকে বর্ণিত সমস্যা উত্তরণে করণীয় সম্পর্কে তোমার মতামত দাও। ৪

### ১১ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্য অর্জনের নিমিত্তে প্রতিষ্ঠানে নিয়োজিত বিভিন্ন ব্যক্তি ও বিভাগের প্রচেষ্টাকে একসাথে গ্রহিত, সংযুক্ত ও সুসংহত করার প্রক্রিয়াকে সমন্বয় বলে।

**খ** আদর্শমান বলতে একটি কাজ কতটুকু গুণ, মান, পরিমাণ, আয়-ব্যয় বা সময়সাপেক্ষ হলে সঠিকভাবে সম্পাদিত হয়েছে বলা যাবে তা নির্ণয় করাকে বোঝায়।

নিয়ন্ত্রণের মুখ্য উদ্দেশ্য হলো দ্রুত-বিচ্যুতি নিরূপণপূর্বক প্রয়োজনীয় সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করা। আর বিচ্যুতি নিরূপণে আদর্শমানকে ভিত্তি হিসেবে বিবেচনা করলে দ্রুত সংশোধনী ব্যবস্থা গ্রহণ করা যায়।

**গ** উদ্দীপকে সমন্বয়ের লক্ষ্যের ঐক্য নীতির অভাব পরিলক্ষিত হয়। লক্ষ্য বা উদ্দেশ্যের ঐক্য নীতি হলো প্রতিষ্ঠানের মূল লক্ষ্য বা উদ্দেশ্যের আলোকে বিভিন্ন বিভাগ ও উপবিভাগের লক্ষ্য বা উদ্দেশ্য স্থাপন করা। কার্যকর সমন্বয়ের ক্ষেত্রে লক্ষ্যের ঐক্য স্থাপন খুবই গুরুত্বপূর্ণ। লক্ষ্যকে সামনে রেখেই বিভিন্ন বিভাগ ও উপবিভাগের পরিকল্পনা নেওয়া হয়।

আজিম গ্রুপের বোর্ড সভায় ২০১৪ সালে ২ লক্ষ ইউনিট পণ্য উৎপাদন ও বিপণনের সিদ্ধান্ত গৃহীত হয়। এর ভিত্তিতে ক্রয় বিভাগকেও প্রয়োজনীয় কাঁচামাল সংগ্রহ করতে বলা হয়। কিন্তু জুন মাসে দেখা যায়, উৎপাদন বিভাগ-১ লক্ষ ইউনিট পণ্য উৎপাদন করেছে। আর বিক্রয় বিভাগ মাত্র ৫০ হাজার ইউনিট পণ্য বিক্রয় করতে সমর্থ হয়। উৎপাদন বিভাগ ও বিক্রয় বিভাগের সাথে কোনো লক্ষ্যের ঐক্য নেই। সুতরাং, এখানে লক্ষ্যের ঐক্য নীতির অভাব রয়েছে।

**ঘ** উদ্দীপকে বর্ণিত সমস্যা উত্তরণে করণীয় হলো সুসংহত সমন্বয় ব্যবস্থা। বিভিন্ন ব্যক্তি, বিভাগ ও উপবিভাগের মধ্যে দৃঢ় সম্পর্ক স্থাপনই হলো সুসংহত সমন্বয় ব্যবস্থা। এ ব্যবস্থায় পরস্পর সম্পর্কযুক্ত কাজগুলোকে এমনভাবে বিন্যস্ত করতে হয়, যাতে প্রত্যেকেই ধারাবাহিকভাবে কর্মসম্পাদন করতে পারে।

আজিম গ্রুপের বোর্ড সভায় ২০১৪ সালে ২ লক্ষ ইউনিট পণ্য উৎপাদন ও বিপণনের জন্য সিদ্ধান্ত গৃহীত হয়। ক্রয় বিভাগকেও সে অনুযায়ী কাঁচামাল সংগ্রহ করতে বলা হয়। জুন মাসে দেখা যায় বিক্রয় বিভাগ ৫০ হাজার ইউনিট পণ্য বিক্রয় করেছে। তদন্তে জানা যায়, বিক্রয় কর্মীদের উৎপাদনের লক্ষ্যমাত্রা সম্পর্কে সঠিক ধারণা ছিল না। আজিম গ্রুপের এ সমস্যা সমাধানের জন্য গুরুত্ব থেকেই উৎপাদন, ক্রয় ও বিক্রয় বিভাগের মধ্যে লক্ষ্যের ঐক্য স্থাপন অত্যাবশ্যক। প্রত্যেকটি বিভাগের সাথে সুষ্ঠু যোগাযোগ ব্যবস্থা প্রতিষ্ঠিত হলে সবাই একই সাথে লক্ষ্য অর্জনের জন্য কাজ করবে। তাতে নিরবচ্ছিন্ন উৎপাদন ব্যবস্থা অব্যাহত থাকবে। অর্থাৎ বিভাগগুলোর কাজ সুসংহতভাবে সমন্বয় করা হলে উক্ত সমস্যার সমাধান হবে।

**প্রশ্ন ১২** আরিফুর রহমান আমিন ইন্ডাস্ট্রিজের ব্যবস্থাপনা পরিচালক। ২০১৫ সালে প্রতিষ্ঠানটি মুনাফার লক্ষ্যমাত্রা ১৫ কোটি টাকা স্থির করলেও বছর শেষে অর্জিত হয় ১০ কোটি টাকা। আরিফুর রহমান মুনাফার লক্ষ্যমাত্রা অর্জিত না হওয়ায় অসন্তুষ্ট প্রকাশ করেন এবং খোঁজ নিয়ে দেখলেন বিভিন্ন বিভাগের কাজের ভারসাম্যহীনতা ও ব্যক্তিগত ও দ্বন্দ্ব লক্ষ্যমাত্রা অর্জিত না হওয়ার পেছনে দায়ী।

ক. নির্দেশনা কী? ১

খ. ফলাবর্তন বলতে কী বোঝ? ২

গ. ব্যবস্থাপনার কোন কাজটি অসম্পূর্ণ থাকায় আমিন ইন্ডাস্ট্রিজের মুনাফার লক্ষ্যমাত্রা অর্জিত হয়নি? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. আমিন ইন্ডাস্ট্রিজের মুনাফার লক্ষ্যমাত্রা অর্জনে ব্যবস্থাপনার করণীয় কী—উদ্দীপকের আলোকে মূল্যায়ন করো। ৪

### ১২ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** লক্ষ্য অর্জনে অধস্তনদের আদেশ দান, উপদেশ ও পরামর্শ প্রদান এবং তত্ত্বাবধান কার্যকে নির্দেশনা বলে।

**খ** ফলাবর্তন বলতে প্রেরকের সংবাদের পরপ্রেক্ষিতে প্রাপকের প্রদত্ত প্রত্যুত্তর বা মনোভাব প্রকাশকে বোঝায়।

সংবাদ প্রাপ্তির পর প্রাপক সে সংবাদ বিশ্লেষণ ও উপলব্ধি করে সংবাদের প্রত্যুত্তর এবং স্বীয় মনোভাব সংবাদ প্রেরকের কাছে প্রেরণ করে। এতে প্রেরক প্রাপকের মনোভাব বা উত্তর জানতে পারে। প্রয়োজনে একাধিকবার উত্তর প্রত্যুত্তরের মধ্য দিয়ে যোগাযোগের উদ্দেশ্য অর্জিত হয়।

**গ** ব্যবস্থাপনার সমন্বয়সাধন কাজটি অসম্পূর্ণ থাকায় আমিন ইন্ডাস্ট্রিজের মুনাফার লক্ষ্যমাত্রা অর্জিত হয়নি।

সমন্বয়সাধন হলো কোনো প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনের নিমিত্তে এর বিভিন্ন বিভাগ, উপবিভাগ ও ব্যক্তিক প্রচেষ্টাকে ঐক্যবদ্ধ, সুসংহত ও সংযুক্ত করার প্রক্রিয়া। সমন্বয় প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনের জন্য বিভিন্ন বিভাগ ও উপবিভাগের কার্যাবলির মধ্যে যোগসূত্র স্থাপন করে ও প্রতিষ্ঠানের ভারসাম্য রক্ষা করে। প্রতিষ্ঠানের শ্রমিকদের মধ্যে ব্যক্তিগত দ্বন্দ্বও সমন্বয় অবসান করে।

উদ্দীপকে আমিন ইন্ডাস্ট্রিজের ব্যবস্থাপনা পরিচালক জনাব আরিফুর রহমান ২০১৫ সালে ১৫ কোটি টাকা মুনাফার লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করলেও বছর শেষে ১০ কোটি টাকা মুনাফা অর্জিত হয়। তারপর জনাব আরিফুর রহমান খোঁজখবর নিয়ে দেখলেন প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন বিভাগের কাজের ভারসাম্যহীনতা ও ব্যক্তিগত দ্বন্দ্ব এর পেছনে দায়ী। জনাব আরিফুর রহমান প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন বিভাগের কাজের মধ্যে যোগসূত্র স্থাপন করেননি। তাই তাদের ব্যক্তিগত দ্বন্দ্বের অবসান ঘটাননি। অর্থাৎ বিভিন্ন বিভাগ ও উপবিভাগের মধ্যে সমন্বয়সাধন করেননি। তাই বলা যায়, সমন্বয়সাধনের কাজটি অসম্পূর্ণ থাকায় আমিন ইন্ডাস্ট্রিজের মুনাফার কক্ষিত লক্ষ্যমাত্রা অর্জিত হয়নি।

**ঘ** উদ্দীপকে আমিন ইন্ডাস্ট্রিজের মুনাফার লক্ষ্যমাত্রা অর্জনে প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন বিভাগ, উপবিভাগ ও তাদের কাজের মধ্যে সমন্বয়সাধন করতে হবে।

সুষ্ঠু সমন্বয়সাধনের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন বিভাগ ও ব্যক্তির কাজে গতিশীলতা আসে। এছাড়া সমন্বয়সাধনের ফলে প্রত্যক্ষ যোগাযোগ প্রতিষ্ঠানে ব্যবস্থা সৃষ্টি হয়। ফলে ব্যবসায়ের লক্ষ্য অর্জন সম্ভব হয়।

উদ্দীপকে আরিফুর রহমান লি. ২০১৫ সালে ১৫ কোটি টাকা মুনাফার লক্ষ্যমাত্রা ঠিক করে। কিন্তু প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন বিভাগ ও তাদের ভারসাম্যহীনতা এবং কর্মীদের ব্যক্তিগত দ্বন্দ্বের কারণে এ লক্ষ্যমাত্রা অর্জন সম্ভব হয়নি। বছর শেষে কোম্পানিটি ১০ কোটি টাকা মুনাফা অর্জন করে। উদ্দীপকে আরিফুর রহমানকে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যমাত্রা ঠিক করে দেওয়ার পাশাপাশি প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন বিভাগ ও কাজে যথাযথ সমন্বয় করতে হবে। এর ফলে প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন বিভাগে ও কাজের মধ্যে ভারসাম্য বজায় থাকবে পাশাপাশি প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্তরীণ ব্যক্তিগত দ্বন্দ্বও হ্রাস পাবে। এছাড়া সুষ্ঠু সমন্বয়সাধনের ফলে প্রতিষ্ঠানে আরিফুর রহমানের নিয়ন্ত্রণও প্রতিষ্ঠিত হবে। সুতরাং যথাযথ সমন্বয়সাধনের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানটির লক্ষ্যমাত্রা অর্জন করা সম্ভব হবে।

**প্রশ্ন ▶ ১৩** জনাব ইকবাল একটি বৃহদায়তন প্রতিষ্ঠানের প্রধান নির্বাহী। তিনি পরিকল্পনা অনুযায়ী প্রতিষ্ঠানের সকল কাজ পরিচালনা করেন এবং প্রতিটি বিভাগ ও কর্মীদের সাথে যোগাযোগ রক্ষা করেন। কিন্তু কর্মীদের মধ্যে সুসম্পর্ক না থাকায় কাজের পরিমাণ পণ্য উৎপাদন ও বিক্রয় সম্ভব হচ্ছে না।

[সি. বো. ১৬]

- ক. সমস্যা কী? ১  
খ. নির্দেশনা সর্বদা নিচের দিকে প্রবাহিত হয়— ব্যাখ্যা করো। ২  
গ. জনাব ইকবাল তার প্রতিষ্ঠানে সমস্যার কোন নীতি অনুসরণ করেছেন? ব্যাখ্যা করো। ৩  
ঘ. উদ্দীপকে সৃষ্ট সমস্যা থেকে পরিত্রাণ পেতে জনাব ইকবালের কোন ধরনের পদক্ষেপ গ্রহণ বাঞ্ছনীয়? মতামত দাও। ৪

#### ১৩ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্য অর্জনের নিমিত্তে প্রতিষ্ঠানে নিয়োজিত বিভিন্ন ব্যক্তি ও বিভাগের প্রচেষ্টাকে একসাথে গ্রহিত, সংযুক্ত ও সুসংহত করার প্রক্রিয়াকে সমস্যা বলে।

**খ** লক্ষ্য অর্জনে অধঃস্ৰবের আদেশ দান, উপদেশ ও পরামর্শ প্রদান এবং তত্ত্বাবধান কার্যকে নির্দেশনা বলে।

নির্দেশনা সবসময় উর্ধ্বতনদের নিকট থেকে নিম্নতর কর্মীদের নিকট প্রবাহিত হয়। নির্দেশনার মাধ্যমেই কর্মীরা কোন কাজ, কীভাবে, কখন সম্পাদন করবে সে সম্পর্কে উর্ধ্বতনের নিকট থেকে ধারণা পায়। কিন্তু নিম্নতর কর্মীরা কখনই উর্ধ্বতন কর্মীদের নির্দেশনা প্রদান করতে পারেন না। অধীনস্থরা শুধু উর্ধ্বতনের আদেশ পালন করতে বাধ্য থাকেন। তাই বলা হয়, নির্দেশনা সর্বদাই নিচের দিকে প্রবাহিত হয়।

**গ** জনাব ইকবাল তার প্রতিষ্ঠানে সমস্যার প্রত্যক্ষ যোগাযোগের নীতি অনুসরণ করেছেন।

এ নীতি অনুযায়ী প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্তরে বিভিন্ন ব্যক্তি, বিভাগ ও উপবিভাগের মধ্যে সরাসরি যোগাযোগ প্রতিষ্ঠার করা হয়। সমস্যার লক্ষ্য প্রত্যেক বিভাগ ও উপবিভাগকে প্রত্যক্ষ যোগাযোগের আওতায় আনা। এ নীতিতে দায়-দায়িত্ব অনুযায়ী কার্যসম্পাদন করতে পারে।

জনাব ইকবাল একটি বৃহদায়তন প্রতিষ্ঠানের প্রধান নির্বাহী। তিনি পরিকল্পনা অনুযায়ী প্রতিষ্ঠানের সকল কাজ পরিচালনা করেন। প্রতিটি বিভাগ ও কর্মীদের সাথে যোগাযোগ রক্ষা করেন। তিনি প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন ব্যক্তি, বিভাগ, উপবিভাগ ও কার্যালয়ের মধ্যে একটি সুষ্ঠু সমস্যা প্রক্রিয়া স্থাপন করেছেন। যার ফলে সকল কর্মকর্তা-কর্মচারী তার সাথে প্রত্যক্ষভাবে যোগাযোগ করতে পারে। অতএব, জনাব ইকবালের সম্পাদিত কার্যালয়ের দ্বারা এটি প্রতীয়মান তিনি প্রতিষ্ঠানের সমস্যার প্রত্যক্ষ যোগাযোগ নীতি অনুসরণ করেছেন।

**ঘ** উদ্দীপকে সৃষ্ট সমস্যা থেকে পরিত্রাণ পেতে জনাব ইকবালের দলীয় সমঝোতার নীতি অনুসরণ করা বাঞ্ছনীয়।

এর মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্তরে ব্যক্তি, দল ও উপদল, বিভাগ ও উপবিভাগের কর্মকর্তারা মিলেমিশে চলে। সমস্যার ক্ষেত্রে দলীয় সমঝোতার নীতি অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ।

জনাব ইকবাল একটি বৃহদায়তন ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের প্রধান নির্বাহী। তিনি পরিকল্পনা অনুযায়ী সব কার্য পরিচালনা করেন। প্রতিষ্ঠানের প্রতিটি বিভাগ, উপবিভাগ ও কর্মীদের সাথে প্রত্যক্ষভাবে যোগাযোগ রক্ষা করেন। কিন্তু কর্মীদের মধ্যে সুসম্পর্ক, দলীয় মনোভাব না থাকায় কাজের পরিমাণ পণ্য উৎপাদন ও বিক্রয় সম্ভব হচ্ছে না।

জনাব ইকবাল দলীয় সমঝোতার নীতি অনুসরণ করলে কর্মীরা উপলব্ধি করবে যে, এককভাবে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জন সম্ভব নয়। প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনের জন্য দলগতভাবে কাজ করতে হবে। কর্মীরা দলগত সমঝোতার মাধ্যমে কাজ করে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনে এগিয়ে

আসবে। কর্মীদের মধ্যে সুসম্পর্ক গড়ে ওঠবে। ফলে প্রতিষ্ঠান কাজের পরিমাণ পণ্য উৎপাদন ও বিক্রয় করতে পারবে। পরিশেষে বলা যায়, জনাব ইকবালের প্রতিষ্ঠানে সৃষ্ট সমস্যা থেকে পরিত্রাণ পেতে তিনি সমস্যার দলীয় সমঝোতার নীতি অনুসরণ করতে পারেন।

**প্রশ্ন ▶ ১৪** রূপালী কোম্পানির ব্যবস্থাপনা পরিষদ ১ মাসের কর্মপরিকল্পনা গ্রহণের আহ্বান করে। উক্ত সভায় বিক্রয় বিভাগের ব্যবস্থাপক ছাড়া প্রতিটি বিভাগের ব্যবস্থাপকগণ উপস্থিত ছিলেন। সভায় সিদ্ধান্ত হয় উক্ত কোম্পানি মাসে ৫০০০টি পণ্য উৎপাদন করবে এবং বিক্রয় বিভাগ তা বিক্রি করবে। গৃহীত সিদ্ধান্ত অনুযায়ী সকলের সম্মতি প্রয়াসে মাসে ৫০০০টি পণ্য উৎপাদিত হয়। কিন্তু বিক্রয় বিভাগের প্রয়োজনীয় সংখ্যক লোকবল না থাকার কারণে গৃহীত পরিকল্পনা বাস্তবায়ন সম্ভব হয়নি। পরবর্তীতে বিক্রয় বিভাগে লোকবল বাড়ানোর সিদ্ধান্ত গৃহীত হয় এবং পরিকল্পনা বাস্তবায়িত হয়। [সি. বো. ১৬]

- ক. সমস্যা কী? ১  
খ. উদ্দেশ্যের ঐক্য বলতে কী বোঝায়? ২  
গ. “সমস্যার অভাবে পরিকল্পনা বাস্তবায়ন হয়নি”— ব্যাখ্যা করো। ৩  
ঘ. সমস্যায় নমনীয়তার নীতি অনুসরণ করার ফলেই প্রতিষ্ঠানের পরিকল্পনা বাস্তবায়ন সম্ভব হয়েছে। তুমি কি একমত? উদ্দীপকের আলোকে যুক্তি দাও। ৪

#### ১৪ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্য অর্জনের জন্য প্রতিষ্ঠানে নিয়োজিত বিভিন্ন ব্যক্তি ও বিভাগের প্রচেষ্টাকে একসাথে গ্রহিত, সংযুক্ত ও সুসংহত করার প্রক্রিয়াকে সমস্যা বলে।

**খ** সঠিক সমস্যা ব্যবস্থা প্রতিষ্ঠা করতে হলে প্রত্যেক ব্যক্তির ব্যক্তিক, বিভাগীয় এবং প্রাতিষ্ঠানিক উদ্দেশ্যের মধ্যে সুসামঞ্জস্য থাকতে হয়, যাকে উদ্দেশ্যের ঐক্য নীতি বলা হয়।

এ নীতিতে প্রাতিষ্ঠানিক উদ্দেশ্যের সাথে ব্যক্তিক ও বিভাগীয় উদ্দেশ্যের ঐক্য সৃষ্টি হলে সম্মতি কর্মপ্রচেষ্টার মাধ্যমে প্রাতিষ্ঠানিক উদ্দেশ্য সহজেই অর্জিত হবে ও সাফল্য অর্জন নিশ্চিত হবে।

**গ** উদ্দীপকে সমস্যার অভাবে পরিকল্পনা বাস্তবায়ন হয়নি। সমস্যা হলো প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্য অর্জনের জন্য প্রতিষ্ঠানে নিয়োজিত বিভিন্ন ব্যক্তি ও বিভাগের প্রচেষ্টাবলিকে একসূত্রে গ্রহিত, সংযুক্ত ও সুসংহত করার প্রক্রিয়া।

রূপালী কোম্পানির ব্যবস্থাপনা পরিষদ ১ মাসের কর্মপরিকল্পনা গ্রহণের আহ্বান জানায়। উক্ত সভায় প্রতিটি বিভাগের ব্যবস্থাপক উপস্থিত ছিলেন। কিন্তু বিক্রয় বিভাগের ব্যবস্থাপক অনুপস্থিত ছিলেন। সভায় সিদ্ধান্ত নেয়া হয় উক্ত কোম্পানি ৫,০০০টি পণ্য উৎপাদন করবে এবং বিক্রয় বিভাগ তা বিক্রি করবে। এখানে বিক্রয় বিভাগের ব্যবস্থাপকের মতামত নেয়া হয়নি। বিক্রয় বিভাগে প্রয়োজনীয় সংখ্যক জনবল না থাকায় গৃহীত সিদ্ধান্ত অনুযায়ী পণ্য উৎপাদিত হলেও বিক্রয় করা সম্ভব হয়নি। অর্থাৎ এখানে অন্যান্য বিভাগের সাথে বিক্রয় বিভাগের সমন্বয়সাধন হয়নি।

**ঘ** সমস্যায় নমনীয়তার অনুসরণ করার ফলেই প্রতিষ্ঠানের পরিকল্পনা বাস্তবায়ন সম্ভব হয়েছে— আমি এ বক্তব্যের সাথে একমত।

নমনীয়তার নীতি হলো চিন্তা, কাজ ও পদ্ধতিতে প্রয়োজনে পরিবর্তন এনে প্রচেষ্টাকে লক্ষ্যভিমুখী করার যে নীতি। সমন্বয়কার্যকে ফলদায়ক করার জন্য এ কাজে প্রয়োজনীয় নমনীয়তার সুযোগ থাকতে হয়।

উদ্দীপকে বিক্রয় ব্যবস্থাপকের মতামত ছাড়া সিদ্ধান্ত গৃহীত হয়। বিক্রয় বিভাগের প্রয়োজনীয় সংখ্যক লোকবল না থাকায় তাদের গৃহীত



পরিকল্পনা বাস্তবায়ন হয়নি। তাই প্রতিষ্ঠানটিতে সমন্বয়ের নমনীয়তার নীতি বজায় থাকায় বিক্রয় বিভাগে লোকবল বাড়ানোর সিদ্ধান্ত নেয়। নমনীয়তার নীতি অনুযায়ী রূপালী কোম্পানি সমন্বয় পদ্ধতিতে প্রয়োজনীয় পরিবর্তন সাধন করা যাবে। রূপালী কোম্পানি নীতি পরিবর্তন করে বিক্রয় বিভাগে লোক বাড়ানোর সিদ্ধান্ত গ্রহণ করে। এ পরিবর্তনের ফলে অন্যান্য বিভাগের সাথে সমন্বয় হয়েছে। ফলে পরিকল্পনা বাস্তবায়িত হয়। তাই আমি মনে করি, সমন্বয়ে নমনীয়তার নীতি অনুসরণ করার ফলেই প্রতিষ্ঠানের পরিকল্পনা বাস্তবায়ন সম্ভব হয়েছে।

**প্রশ্ন ▶ ১৫** জনাব দুলাল মিঞা দুলালী টেক্সটাইল মিলের প্রধান নির্বাহী হিসেবে ঢাকা থেকে বদলি হয়ে আসেন। একটি বিভাগের পরিবর্তন অন্য বিভাগের সাথে সম্পর্কযুক্ত। এটি বিবেচনা না করে তিনি গণবদলি করেন। ফলে বিভিন্ন বিভাগের দক্ষ ও অদক্ষ কর্মীদের মধ্যে ক্ষোভ দেখা দেয়। তিন মাসের মধ্যে উৎপাদন হ্রাস পায়। [ব. বো. ১৬/]

- ক. সমন্বয়সাধন কী? ১
- খ. স্বচ্ছমূলক সমন্বয় বলতে কী বোঝায়? ২
- গ. উদ্দীপকে বর্ণিত মি. দুলাল মিঞা বদলির ক্ষেত্রে সমন্বয়ের কোন নীতি লঙ্ঘন করেছেন? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. দুলালী টেক্সটাইল মিলের স্বাভাবিক অবস্থা ফিরিয়ে আনতে করণীয় কী আলোচনা করো। ৪

#### ১৫ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** কোনো প্রতিষ্ঠান তার লক্ষ্য অর্জনের জন্য বিভিন্ন বিভাগ, উপবিভাগ ও ব্যক্তিক প্রচেষ্টাকে ঐক্যবদ্ধ, সুসংহত ও সংযুক্ত করার প্রক্রিয়াকে সমন্বয়সাধন বলে।

**খ** কর্মীরা নিজে থেকেই যদি সমন্বয়সাধন কার্যসম্পাদন করেন, তবে সেটাকে স্বচ্ছমূলক সমন্বয়সাধন বলে।

এ ধরনের সমন্বয়ে কর্মীরা নিজ থেকেই বিভিন্ন বিষয় নিয়ে একে অপরের সাথে যোগাযোগ করে সমস্যা সমাধান করেন। বিভিন্ন বিভাগ ও উপবিভাগের মধ্যে এরূপ যোগাযোগ থাকলে সমন্বয়সাধনে সময়ের অপচয় রোধ করা যায়।

**গ** দুলালী টেক্সটাইলে কর্মী বদলির ক্ষেত্রে ভারসাম্যের নীতি লঙ্ঘিত হয়েছে।

ভারসাম্যের নীতি বলতে প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন ব্যক্তি ও বিভাগের কাজের মধ্যে সমতা বিধানের আদর্শকে বোঝায়। প্রতিটি বিভাগ ও উপবিভাগের কাজে যদি ভারসাম্য স্থাপন করা যায় তবে সমন্বয় অনেক সহজ হয়। এতে সব বিভাগের কাজ সমান তালে এগিয়ে নেওয়া যায়। উদ্দীপকের জনাব দুলাল মিঞা দুলালী টেক্সটাইল মিলের একজন প্রধান নির্বাহী কর্মকর্তা। প্রতিষ্ঠানটির একটি বিভাগের কাজের সাথে অন্য বিভাগের কাজ সম্পর্কযুক্ত। কোনো বিভাগের কাজে বিঘ্ন ঘটলে তার প্রভাব অন্য সব বিভাগের ওপর পড়ে। এটি বিবেচনা না করেই উক্ত প্রতিষ্ঠানের মানবসম্পদ বিভাগ কর্মীদের গণবদলি করে। এতে বিভিন্ন বিভাগে কর্মীসংখ্যার হ্রাস-বৃদ্ধি ঘটে। কোনো বিভাগে কাজের তুলনায় কর্মীসংখ্যা বেশি। আবার কোনো বিভাগে কাজের তুলনায় কর্মীসংখ্যা কম। ফলে সব বিভাগের কাজ ভারসাম্যপূর্ণভাবে সম্পন্ন হয় না। তাই বলা যায়, দুলালী টেক্সটাইল মিলে কর্মী বদলিতে সমন্বয়ের ভারসাম্যের নীতি লঙ্ঘিত হয়েছে।

**ঘ** সুষ্ঠু সমন্বিত ব্যবস্থার অভাবই দুলালী টেক্সটাইলের উৎপাদনের অস্বাভাবিক-বন্ধনটি যৌক্তিক।

সমন্বয় বিভিন্ন ব্যক্তি ও বিভাগের কাজকে একসূত্রে গ্রথিত করে। একটি প্রতিষ্ঠানে বিভিন্ন ব্যক্তি ও বিভাগ কাজ করে। এজন্য সব বিভাগের কাজের মধ্যে সমন্বয় থাকা আবশ্যিক। সুষ্ঠু সমন্বয়ের ব্যবস্থা থাকলে

প্রতিষ্ঠানের কাজ ঠিক সময়ে সম্পন্ন করা যায়। এতে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জন সহজ হয়।

উদ্দীপকে দুলালী টেক্সটাইল মিলের মানবসম্পদ বিভাগ কোনো রকম বিচার বিবেচনা ছাড়াই বিভিন্ন বিভাগ থেকে কর্মীদের গণবদলি করে। এতে বিভাগগুলোর কর্মীসংখ্যার হ্রাস-বৃদ্ধি ঘটে। ফলে সমন্বয়ের অভাবে উক্ত প্রতিষ্ঠানে কয়েক মাসের মধ্যে উৎপাদন হ্রাস পায়।

কিন্তু মানবসম্পদ বিভাগ যদি কর্মী বদলির ক্ষেত্রে বিভিন্ন বিভাগের প্রয়োজন ও বাস্তবতা নিশ্চিত করতো তাহলে এমনটি হতো না। কারণ গণবদলির ফলে বিভাগগুলোতে কর্মীর সংখ্যা প্রয়োজনের তুলনায় কম বা বেশি হয়েছে। এতে বিভাগসমূহের কাজের মধ্যে সুষ্ঠু সমন্বয় হচ্ছে না। ফলে প্রতিষ্ঠানের উৎপাদনের পরিমাণ কমে যায়। তাই বলা যায়, সুষ্ঠু সমন্বিত ব্যবস্থার অভাবে দুলালী টেক্সটাইলের উৎপাদনের পরিমাণ হ্রাস পেয়েছে।

**প্রশ্ন ▶ ১৬** জনাব হাসান একটি প্রতিষ্ঠানের উর্ধ্বতন পদে কর্মরত। তার প্রতিষ্ঠানের সংগঠন কাঠামোতে কিছু বিষয়ে অস্পষ্টতা রয়েছে। অনেক সময় অধস্ভারাকে কার কাছ থেকে নির্দেশনা নেবে, তা বুঝতে না পারায় সরাসরি মহাব্যবস্থাপকের কাছে দৌড়াচ্ছে। মহাব্যবস্থাপক কাজে ভারাক্রান্ত হওয়ায় ঠিকমতো প্রতিষ্ঠান পরিচালনা করতে পারছেন না। তাছাড়া বিভিন্ন বিভাগের কাজে সমন্বয়ের অভাব দেখা যাচ্ছে। মহাব্যবস্থাপক এই অবস্থা থেকে উত্তরণের জন্যে সংগঠন কাঠামো পরিবর্তনের চিন্তা করছেন। [রাজউক উত্তরা মডেল কলেজ, ঢাকা]

- ক. মেট্রিক্স সংগঠন কী? ১
- খ. নেতৃত্ব ছাড়া দলবদ্ধ প্রচেষ্টা অসম্ভব কেন? ব্যাখ্যা করো। ২
- গ. উদ্দীপকে সমন্বয়ের কোন নীতির অভাবে অধস্ভারাকে সরাসরি মহাব্যবস্থাপকের কাছে যাচ্ছেন? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. উক্ত নীতি অনুসরণ করলে প্রতিষ্ঠানের সবকিছু ঠিকমত চলবে-তুমি কি সমর্থন করো? উত্তরের সপক্ষে যুক্তি দাও। ৪

#### ১৬ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** কার্যভিত্তিক যেমন: বিক্রয় ও দ্রব্যভিত্তিক যেমন: কসমেটিকস্ বিভাগীয়করণের সমন্বয়ে গঠিত সংগঠনকেই মেট্রিক্স সংগঠন বলে।

**খ** অধীনস্থদের প্রভাবিত করে তাদের সর্বাধিক সামর্থ্যকে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনের কাজে লাগানোর কৌশলকে নেতৃত্ব বলে।

নেতৃত্ব ব্যবস্থায় নেতার মূল কাজ হলো অধীনস্থদের দলীয় প্রচেষ্টাকে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যের দিকে পরিচালনা করা। নেতৃত্বের মান দুর্বল হলে কর্মীরা নেতাকে অযোগ্য মনে করে। এতে দলগত প্রচেষ্টা ব্যাহত হয়। কর্মীরা পথভ্রষ্ট হয়। ফলে বিশৃঙ্খলার সৃষ্টি হয়। সুতরাং নেতৃত্ব ছাড়া দলবদ্ধ প্রচেষ্টা অসম্ভব।

**গ** উদ্দীপকে সমন্বয়ের প্রত্যক্ষ যোগাযোগের নীতির অভাবে অধস্ভারাকে সরাসরি মহাব্যবস্থাপকের কাছে যাচ্ছে।

বিভিন্ন বিভাগ, উপবিভাগ ও ব্যক্তির মধ্যে সরাসরি যোগাযোগ প্রতিষ্ঠা করার নীতিই হলো প্রত্যক্ষ যোগাযোগের নীতি। এর মাধ্যমে কর্মী তাদের দায়-দায়িত্ব সম্পর্কে স্পষ্ট ধারণা পায়। কে কার সাথে প্রত্যক্ষভাবে সম্পৃক্ত থাকবে তা-ও নীতি থেকে জানা যায়।

উদ্দীপকে জনাব হাসান একটি প্রতিষ্ঠানের উর্ধ্বতন পদে কর্মরত। তার প্রতিষ্ঠানের সংগঠন কাঠামোতে দায়-দায়িত্বের বিষয়ে অস্পষ্টতা রয়েছে। তাই অধস্ভারাকে কার কাছ থেকে নির্দেশনা পাবে তা বুঝতে পারে না। তারা নির্দেশনার জন্য সরাসরি মহাব্যবস্থাপকের কাছে যাচ্ছে। যদি উক্ত প্রতিষ্ঠানের সংগঠন কাঠামোর নির্বাহীদের সাথে কর্মীদের প্রত্যক্ষ যোগাযোগ থাকতো, তাহলে তাদের মহাব্যবস্থাপকের কাছে যেতে হতো না। সুতরাং প্রত্যক্ষ যোগাযোগের নীতির অভাবে প্রতিষ্ঠানটির অধস্ভারাকে সঠিক নির্দেশনা পাচ্ছেন না।

**ঘ** প্রত্যক্ষ যোগাযোগের নীতি অনুসরণ করলে প্রতিষ্ঠানের কার্যক্রম ঠিকভাবে চলবে বলে আমি মনে করি।

এ নীতিতে প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের মধ্যে সরাসরি যোগাযোগ ব্যবস্থা সৃষ্টি হয়। ফলে নিভুল তথ্যের সরবরাহ হয়। কর্মীরা নিজেরাই নিজেদের মধ্যে সমন্বয় করে কাজ এগিয়ে নিতে পারে।

জনাব হাসানের প্রতিষ্ঠানের সংগঠন কাঠামোতে দায়িত্ব ও কর্তৃত্বের বিষয়ে অস্পষ্টতা রয়েছে। এতে অধঃস্তর কে কার কাছ থেকে নির্দেশনা নেবে, তা তারা বুঝতে পারছেন না। তাই তারা সরাসরি মহাব্যবস্থাপকের কাছে যাচ্ছে। মহাব্যবস্থাপকের কাজের চাপ বেশি হওয়ায় ঠিকমতো প্রতিষ্ঠান পরিচালনা করতে পারছেন না। এছাড়া বিভিন্ন বিভাগের কাজে সমন্বয়ের অভাব দেখা দিয়েছে। তাই মহাব্যবস্থাপক এ সমস্যা সমাধানের জন্য সংগঠন কাঠামোতে পরিবর্তন আনার চিন্তা করছেন।

উদ্দীপকের মহাব্যবস্থাপক যদি প্রত্যক্ষ যোগাযোগের নীতি বাস্তবায়ন করতে পারেন, তবে প্রতিষ্ঠানের কার্যক্রম ঠিকমতো চলার সম্ভাবনা রয়েছে। এ নীতি অনুযায়ী সব বিভাগের মধ্যে সরাসরি যোগাযোগ প্রতিষ্ঠা হলে কর্মীরা নিজেরাই নিজেদের প্রয়োজনীয় সমন্বয় করে এগিয়ে নিতে পারবেন। কিন্তু যদি মহাব্যবস্থাপকের মাধ্যমে যোগাযোগ প্রতিষ্ঠা করতে হয়, তবে সমন্বয়ে বিলম্ব ও সমস্যা দেখা দিবে। তাই প্রতিষ্ঠানের কাজ ঠিকভাবে পরিচালিত করতে নির্বাহী ও কর্মীদের মধ্যে প্রত্যক্ষ যোগাযোগ প্রতিষ্ঠা করতে হবে।

**প্রশ্ন ১৭** ‘তাজ কোম্পানির’ বোর্ড সভায় কোম্পানির পরবর্তী বছরের লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করে তা বিভাগীয় ব্যবস্থাপকদের অবহিত করা হয়। বিভাগীয় ব্যবস্থাপকগণ নিজ নিজ বিভাগের পরিকল্পনা করলেও আশু ঐক্যবদ্ধ পরিকল্পনায় পারস্পরিক সংহতির অভাবে বিশৃঙ্খলা দেখা দেয়। বিষয়টি বোর্ডের নজরে আসলে উৎপাদন ব্যবস্থাপককে প্রধান করে বিভাগীয় কর্মকর্তাদের মধ্যে সংহতি রক্ষার জন্য একটি স্থায়ী কমিশন গঠন করে দেয়।

[ডিকারসনিনিসা নুন স্কুল এন্ড কলেজ, ঢাকা]

- ক. সমন্বয় কী? ১
- খ. সমন্বিত পরিকল্পনা সমন্বয়ের কাজকে কী সহজ করে? ২
- গ. উদ্দীপকের কোম্পানিতে সমন্বয়ের কোন নীতি অনুসৃত না হওয়ার কারণে বিশৃঙ্খলা দেখা দেয়? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. “বোর্ড কর্তৃক স্থায়ী কমিশন গঠন করায় ভবিষ্যতে বিশৃঙ্খলা হ্রাস পাবে।”—এ বিষয়ে তুমি কি একমত— যুক্তিসহ মূল্যায়ন করো। ৪

#### ১৭ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনের জন্য প্রতিষ্ঠানে নিয়োজিত ব্যক্তি ও বিভাগের কাজকে একত্রে সংযুক্ত করাই হলো সমন্বয়।

**খ** সমন্বিত পরিকল্পনা হলো সব ক্রয়, বিক্রয়, উৎপাদন, বিপণন, হিসাব বিভাগের মধ্যে দৃঢ় সম্পর্ক প্রতিষ্ঠার জন্য পরিকল্পনা প্রণয়ন করা।

লক্ষ্য অর্জনের জন্য একটি প্রতিষ্ঠানে যতগুলো বিভাগ থাকে সব বিভাগ মিলেই পরিকল্পনা গ্রহণ করে। বিভাগগুলোর প্রধানগণ প্রয়োজনে একসাথে বসে পরিকল্পনা নিয়ে আলোচনা করেন। এতে কার্যক্ষেত্রে বিশৃঙ্খলার সম্ভাবনা কমে এবং সমন্বয়ের কাজ সহজ হয়।

**গ** উদ্দীপকের কোম্পানিতে সমন্বয়ের ‘উদ্দেশ্যের ঐক্যনীতি’ অনুসরণ না করায় বিশৃঙ্খলা দেখা দেয়।

এ নীতি অনুযায়ী প্রতিষ্ঠানের ব্যক্তি, বিভাগ ও উপবিভাগের উদ্দেশ্যের ঐক্য সৃষ্টি করা হয়। উদ্দেশ্য এক না হলে সফলতা অর্জন করা সম্ভব নয়। এছাড়া এ নীতির অভাবে বিশৃঙ্খলার সৃষ্টি হয়।

উদ্দীপকে “তাজ কোম্পানি” বোর্ড সভায় পরবর্তী বছরের লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করে। এ বিষয়ে বিভাগীয় ব্যবস্থাপকদের অবহিত করা হয়। বিভাগীয় ব্যবস্থাপকগণ নিজ নিজ বিভাগের পরিকল্পনা করলেও আশু ঐক্যবদ্ধ পরিকল্পনায় সংহতি স্থাপনের কোনো উদ্যোগ নেয় নি।

এ কারণে বিভাগ, উপবিভাগগুলোর কাজের মধ্যে অসমতার সৃষ্টি হয়। বিভাগগুলোর মধ্যে উদ্দেশ্যের ঐক্য থাকলে বিশৃঙ্খলা তৈরি হতো না।

**ঘ** বোর্ড কর্তৃক স্থায়ী কমিশন গঠন করায় ভবিষ্যতে বিশৃঙ্খলা কমে বলে আমি মনে করি।

সাধারণত প্রতিস্থানে কোনো বিশেষ সমস্যা দেখা দিলে কমিটি গঠন করা হয়। কমিটির ব্যক্তিগত সম্মিলিতভাবে আলোচনা করে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করেন। এতে কাজে শৃঙ্খলা বজায় থাকে।

উদ্দীপকে তাজ কোম্পানির বিভিন্ন (ক্রয়, বিক্রয়, উৎপাদন) বিভাগের উদ্দেশ্যের অসামঞ্জস্যতার কারণে বিশৃঙ্খলার সৃষ্টি হয়। বিষয়টি বোর্ডের নজরে এলে বোর্ড উৎপাদন বিভাগের ব্যবস্থাপককে প্রধান ও অন্য বিভাগের প্রধানদের সদস্য করে একটি স্থায়ী কমিটি গঠন করেন। উদ্দীপকের কোম্পানির কমিটির সদস্যরা প্রথমে প্রতিষ্ঠানে বিশৃঙ্খলার কারণ নির্ণয় করবেন। এরপর উক্ত বিশৃঙ্খলা সমাধানে প্রয়োজনীয় পরামর্শ দেবেন। পরবর্তীতে এমন পরিস্থিতি যেন আর সৃষ্টি না হয় এজন্য ব্যবস্থাপকদের করণীয় নির্ধারণ করে দেবেন। এভাবেই, সমন্বয় কমিটির মাধ্যমে কোম্পানিতে ভবিষ্যতে বিশৃঙ্খলা হ্রাস পাবে।

**প্রশ্ন ১৮** ‘মায়ার টেক্সটাইল লিমিটেড’ মাসে ৩০ হাজার মিটার কাপড় উৎপাদনের লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করে। প্রথম ১০ দিনে ১২ হাজার মিটার কাপড় উৎপাদন করা গেলেও ৩০ দিনে দেখা গেল ২৯ হাজার মিটার কাপড় উৎপাদন হয়েছে। এ ব্যর্থতা কাটিয়ে উঠতে ভবিষ্যতে প্রতিষ্ঠানটি সব বিভাগের কাজের মধ্যে সমতা রাখার চিন্তা করছে।

[আইডিয়াল স্কুল অ্যান্ড কলেজ, মতিঝিল, ঢাকা]

- ক. সমন্বয় কী? ১
- খ. কার্যকর সমন্বয়ের ক্ষেত্রে ঐক্য স্থাপন জরুরি কেন? ২
- গ. কোন নীতির অবর্তমানে ‘মায়ার টেক্সটাইল লিমিটেড’ উৎপাদনের লক্ষ্যমাত্রা অর্জনে ব্যর্থ হয়? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. ভবিষ্যতে প্রত্যাশিত ফলাফল অর্জনে মায়ার টেক্সটাইল লিমিটেডকে তুমি কী পরামর্শ দেবে? অভিমত দাও। ৪

#### ১৮ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** প্রতিষ্ঠানের সব বিভাগ, উপবিভাগ ও ব্যক্তির কাজের মধ্যে যোগসূত্র স্থাপন করার প্রক্রিয়াই সমন্বয়।

**খ** প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনের জন্য কার্যকর সমন্বয়ের ক্ষেত্রে ঐক্য স্থাপন অত্যন্ত জরুরি।

কোনো প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনের জন্য বিভিন্ন বিভাগ, উপবিভাগ ও ব্যক্তিক প্রচেষ্টাকে ঐক্যবদ্ধ করার প্রক্রিয়াই সমন্বয়সাধন। সব বিভাগে ও কর্মীদের কাজের মধ্যে ঐক্য থাকলে তা সহজেই সম্পাদন করা যায়। কোনো বিশৃঙ্খলার সৃষ্টি হয় না। কর্মীরা ঐক্যবদ্ধ হয়ে কাজ করার উৎসাহ পায়। ফলে লক্ষ্য অর্জন সহজতর হয়।

**গ** সমন্বয়ের ধারাবাহিকতার নীতির (Principle of Continuity) অভাবে “মায়ার টেক্সটাইল লিমিটেড” উৎপাদনের লক্ষ্যমাত্রা অর্জনে ব্যর্থ হয়।

ধারাবাহিকতার নীতির আলোকে যেকোনো কাজ শুরু থেকে শেষ পর্যন্ত পর্যায়ক্রমে বিরামহীনভাবে সম্পন্ন করা হয়। এ নীতি প্রতিষ্ঠানের উৎপাদন প্রক্রিয়ায় ধারাবাহিকতা বজায় রাখার মাধ্যমে উৎপাদন কাজ ত্বরান্বিত করে।

উদ্দীপকে মায়ার টেক্সটাইল লিমিটেড মাসে ৩০ হাজার মিটার কাপড় উৎপাদনের লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করে। প্রথম ১০ দিনে ১২ হাজার মিটার কাপড় উৎপাদন করে। প্রতিষ্ঠানটি ধারাবাহিকতা রক্ষা করতে পারলে মাস শেষে ৩০ হাজার মিটার উৎপাদন করতে পারতো। কিন্তু প্রতিষ্ঠানটি মাত্র ২৯ হাজার মিটার কাপড় উৎপাদন করতে পারে। প্রতিষ্ঠানটি শুরু থেকে শেষ পর্যন্ত অবিরাম গতিতে উৎপাদন কাজ চালাতে পারে নি। সুতরাং বলা যায়, মায়ার টেক্সটাইল লিমিটেড

ধারাবাহিকতার নীতির অভাবে উৎপাদনের লক্ষ্যমাত্রা অর্জন করতে পারেনি।

**ঘ** ভবিষ্যতে প্রত্যাশিত ফলাফল অর্জনে মায়ার টেক্সটাইল লিমিটেডকে আমি ভারসাম্যের নীতি অনুসরণ করার পরামর্শ দেব। সমন্বয় প্রক্রিয়া কার্যকর করতে প্রতিষ্ঠানের সব বিভাগ, উপবিভাগ বা শাখা পর্যায়ে বন্টিত কাজের মধ্যে সমতা বজায় রাখতে হয়। ব্যক্তি ও কাজের মধ্যে সমতা বিধানের এ নীতিই ভারসাম্যের নীতি। “মায়ার টেক্সটাইল লিমিটেড” এর উৎপাদনের লক্ষ্যমাত্রা ছিল ৩০ হাজার মিটার কাপড়। প্রতিষ্ঠানটি প্রথম ১০ দিনে ১২ হাজার মিটার কাপড় উৎপাদন করে। কিন্তু মাস শেষে ২৯ হাজার মিটার কাপড় উৎপাদন করতে পারে, যা লক্ষ্যমাত্রা থেকে ১০০০ মিটার কম। উদ্দীপকে প্রতিষ্ঠানটি ভবিষ্যতে উৎপাদন ব্যর্থতা কাটিয়ে উঠতে সব বিভাগের কাজের মধ্যে সমতা রাখার চিন্তা করছে। প্রতিষ্ঠানটি শুরু থেকেই কাজের ভারসাম্য রক্ষা করতে পারলে, উৎপাদনের লক্ষ্যমাত্রা অর্জন করা সম্ভব হবে। এক্ষেত্রে যদি উৎপাদন বিভাগে কর্মীর সংখ্যা কম থাকে, তাহলে অতিরিক্ত কর্মী নিয়োগ করতে হবে। তাছাড়া সব বিভাগের কাজ একই গতিতে এগুচ্ছে কিনা, তা নিয়মিত তদরকি করতে হবে। সব বিভাগের কাজের পরিমাণ ও কর্মীর সংখ্যায় ভারসাম্যতা নিশ্চিত করতে হবে। এভাবে “মায়ার টেক্সটাইল লিমিটেড” ভারসাম্যের নীতি অনুসরণ করলে ভবিষ্যতে প্রত্যাশিত ফলাফল অর্জন করতে পারবে।

**প্রশ্ন ১৯** ‘পাদুকা’ একটি স্বনামধন্য জুতার ব্র্যান্ড। ইদানীং তাদের কারখানার শ্রমিকদের মধ্যে অসন্তোষ দেখা দিয়েছে। প্রায়ই দেখা যায় মার্কেটিং বিভাগের কর্মীরা সারাক্ষণই কর্মব্যস্ত, মাঝে মাঝে অফিস টাইমের পরেও তাদেরকে কাজ করতে হচ্ছে। অপরদিকে উৎপাদন বিভাগের কর্মীদের কর্মব্যস্ততা নেই। অনেক সময় গল্প গুজব করেই তারা সময় কাটায়। অনেকে আবার অফিস টাইমের আগেই চলে যায়, যা অন্য বিভাগের কর্মীদের শ্রম-অসন্তোষের একটা কারণ হয়ে দাঁড়িয়েছে।

[নিটর ডেম কলেজ, ঢাকা]

- ক. সমন্বয়সাধন বলতে কী বুঝ? ১
- খ. ভুল-বোঝাবুঝির অবসানে লিখিত যোগাযোগ গুরুত্বপূর্ণ কেন? ২
- গ. উদ্দীপকে উলি-খিত মার্কেটিং বিভাগের কর্মীদের মধ্যে শ্রম-অসন্তোষের জন্য সমন্বয়ের কোন নীতিটি দায়ী বলে তুমি মনে করো? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. তুমি কী মনে করো সঠিক সমন্বয়সাধনই একটি প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জন সঠিকভাবে নিশ্চিত করতে পারে। উদ্দীপকের আলোকে তোমার মতামত দাও। ৪

#### ১৯ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনের জন্য এর বিভিন্ন বিভাগ, উপবিভাগ ও ব্যক্তিক প্রচেষ্টাকে একত্ববদ্ধ করার প্রক্রিয়াকে সমন্বয় সাধন বলে।

**খ** লিখিত যোগাযোগ হলো শব্দ বা বাক্য লিখে মনের ভাব প্রকাশ ও তথ্য বিনিময় করা।

এর মাধ্যমে শব্দ ব্যবহার করে অর্থপূর্ণ সংবাদ লিখে তা প্রাপকের কাছে পাঠানো হয়। সংবাদটি দলিল আকারে সংরক্ষিত থাকে। এছাড়া যোগাযোগের পক্ষসমূহের মধ্যে মতবিরোধ দেখা দিলে লিখিত সংবাদ প্রমাণ হিসেবে দেখানো যায়। ফলে, পক্ষগুলোর মধ্যে ভুল-বোঝাবুঝির অবসান হয়।

**গ** উদ্দীপকে উলি-খিত মার্কেটিং বিভাগের কর্মীদের মধ্যে শ্রম অসন্তোষের জন্য সমন্বয়ের ভারসাম্যের নীতিটি দায়ী বলে আমি মনে করি।

প্রতিষ্ঠানে কাজের পরিমাণ ও কর্মীর সংখ্যার মধ্যে সমতা বিধান করাই ভারসাম্যের নীতির কাজ। কোনো বিভাগে যদি অতিরিক্ত দায়িত্ব প্রদান করা হয় তাহলে অতিরিক্ত কর্মীও নিয়োগ দিতে হবে। আবার কোনো বিভাগে প্রয়োজনের অতিরিক্ত কর্মী থাকলে তাদের অন্য বিভাগে স্থানান্তর করতে হবে।

উদ্দীপকে ‘পাদুকা’ একটি স্বনামধন্য জুতার ব্র্যান্ড। প্রতিষ্ঠানটিতে প্রায়ই দেখা যায়, মার্কেটিং বিভাগের কর্মীরা সব সময়ই কাজে ব্যস্ত থাকে। মাঝে মাঝে অফিস টাইমের পরেও তাদের কাজ করতে হয়। অন্যদিকে উৎপাদন বিভাগে কাজের চাপ অনেক কম। তারা বেশিরভাগ সময়ই গল্প করে সময় কাটায়। তাই মার্কেটিং বিভাগের কর্মীদের মধ্যে অসন্তোষের সৃষ্টি হয়েছে। তাই বলা যায়, ভারসাম্য নীতি অনুসরণ করলে প্রতিষ্ঠানটিতে উক্ত পরিস্থিতির সৃষ্টি হতো না।

**ঘ** সঠিক সমন্বয়সাধনই একটি প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জন সঠিকভাবে নিশ্চিত করতে পারে বলে আমি মনে করি।

প্রতিষ্ঠানে নিয়োজিত বিভিন্ন ব্যক্তি ও বিভাগের কাজকে একসূত্রে সংযুক্ত করার প্রক্রিয়াই সমন্বয়সাধন। এটি প্রতিষ্ঠানের সামগ্রিক কাজে গতিশীলতা আনে। ফলে মূল লক্ষ্য অর্জন সহজ হয়।

উদ্দীপকে ‘পাদুকা’ একটি স্বনামধন্য জুতার ব্র্যান্ড। বর্তমানে তাদের কারখানার মার্কেটিং বিভাগে কাজের চাপ অনেক বেশি দেখা যাচ্ছে। অন্য দিকে উৎপাদন বিভাগ প্রায়ই কাজের অভাবে অবসর সময় কাটাচ্ছে। এতে বিভাগের কর্মীদের মধ্যে শ্রম-অসন্তোষের সৃষ্টি হচ্ছে। প্রতিষ্ঠানটি যদি শুরু থেকেই কাজের সমন্বয়সাধন করতো, তাহলে উক্ত অসন্তোষের সৃষ্টি হতো না। পাশাপাশি লক্ষ্য অর্জনও সহজ হতো। প্রতিষ্ঠানটিতে যদি সব বিভাগের কর্মীদের কাজ ঠিকভাবে ভাগ করে সমন্বয়সাধন করা যেত, তাহলে কর্মীদের মধ্যে সহযোগিতাপূর্ণ মনোভাবের সৃষ্টি হতো। একে অন্যকে সাহায্যের মাধ্যমে দ্রুত কাজ শেষ করতে পারতো। এছাড়া কোনো সমস্যা হলে দ্রুত তার সমাধান করতে পারতো। ফলে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জন নিশ্চিত হতো।

**প্রশ্ন ২০** মি. জোসেফ তার প্রতিষ্ঠানে এমন এক সংগঠন কাঠামো গড়ে তুলেছেন যেখানে বিভিন্ন বিভাগের কাজের পরিমাণ ও কর্মী সংখ্যার কোনো মিল নেই। যে কারণে কোন বিভাগ কর্মভারাক্রান্ত আবার কোন বিভাগ কর্মহীন। ফলশ্রুতিতে কার্যক্ষেত্রে সমস্যার অস্ফুট নেই। তাই মি. জোসেফ একজন সাংগঠনিক বিশেষজ্ঞের সাথে আলোচনা করে জনবল পুনর্বিন্যাস করেন। এতে করে প্রতিটি বিভাগের বিভাগীয় প্রধান নিজ উদ্যোগে দলীয় প্রচেষ্টা জোরদার করে সবাইকে উৎসাহিত করেন। একাস্রু প্রয়োজন হলে তিনি এক্ষেত্রে হস্তক্ষেপ করেন।

[হলি ক্রস কলেজ, ঢাকা]

- ক. সমন্বয়সাধন কী? ১
- খ. কার্যকর যোগাযোগ ফলাবর্তন কেন প্রয়োজন? ব্যাখ্যা করো। ২
- গ. মি. জোসেফ সমন্বয়ের কোন নীতি লঙ্ঘন করেছেন— ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. মি. জোসেফ পরবর্তীতে কার্যকর সমন্বয়ের যে পূর্বশর্ত অনুসরণ করেছেন তার কার্যকারিতা বিশ্লেষণ করো। ৪

#### ২০ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** কোন প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনের জন্য বিভিন্ন বিভাগ, উপবিভাগ ও ব্যক্তিক প্রচেষ্টাকে একত্ববদ্ধ করার প্রক্রিয়াকে সমন্বয়সাধন (Coordination) বলে।

**খ** ফলাবর্তন (Feedback) বলতে যোগাযোগকারী বা প্রেরকের সংবাদের বিপরীতে প্রাপকের প্রত্যুত্তর (Response) বা মনোভাব প্রকাশকে বোঝায়।

এর মাধ্যমে প্রাপকের কাছে তথ্য বা সংবাদের বিষয়বস্তু স্পষ্ট হচ্ছে কিনা তা জানা যায় ও প্রাপকের মনোভাব বুঝা যায়। এতে যোগাযোগের উদ্দেশ্য অর্জিত হয়। তাছাড়া ফলাবর্তন যোগাযোগ প্রক্রিয়াকে গতিশীল রাখে। সুতরাং কার্যকরভাবে যোগাযোগ প্রক্রিয়া সম্পন্ন করার জন্য ফলাবর্তন আবশ্যিক।

**গ** উদ্দীপকে মি. জোসেফ সমন্বয়ের ভারসাম্যের নীতি (Principle of Balance) লক্ষ্যন করেছেন।

ভারসাম্যের নীতিতে প্রতিষ্ঠানের প্রতিটি বিভাগ, উপবিভাগ বা শাখা পর্যায়ে বস্টিত কার্যাবলির মধ্যে সমতা বজায় রাখার ওপর গুরুত্ব দেওয়া হয়। যদি কোনো বিভাগকে সামর্থ্যের তুলনায় অতিরিক্ত দায়িত্ব প্রদান করা হয়, তাহলে সেখানে অতিরিক্ত কর্মী নিয়োগ করতে হবে। কোথাও প্রয়োজনের অতিরিক্ত কর্মী থাকলে তাদের অন্য বিভাগে স্থানান্তর করতে হবে। এভাবে কাজ ও কর্মীর মধ্যে সমতা রক্ষা হবে। উদ্দীপকে মি. জোসেফের প্রতিষ্ঠানে বিভিন্ন বিভাগের কাজের পরিমাণ ও কর্মী সংখ্যার মধ্যে কোনো মিল নেই। কোনো বিভাগে কাজের চাপ বেশি। আবার কোনো বিভাগে কাজের পরিমাণ কম। এতে কর্মী ও কাজের মধ্যে ভারসাম্যহীনতার সৃষ্টি হয়েছে। সুতরাং মি. জোসেফ ভারসাম্যের নীতি না মানায় প্রতিষ্ঠানের কর্মীরা কার্যক্ষেত্রে সমস্যার সম্মুখীন হচ্ছেন।

**ঘ** মি. জোসেফ পরবর্তীতে কার্যকর সমন্বয়ের স্বৈচ্ছামূলক সমন্বয়সাধন পূর্বশর্তটি অনুসরণ করেছেন।

কর্মী নিজে থেকেই যে সমন্বয়সাধন করেন তাকে স্বৈচ্ছামূলক সমন্বয় সাধন বলে। বিভিন্ন স্তরের নির্বাহী ও কর্মীর মধ্যে অনানুষ্ঠানিক সম্পর্ক তৈরি হলে স্বৈচ্ছামূলক সমন্বয় ব্যবস্থায় উৎসাহিত হয়।

মি. জোসেফ প্রতিষ্ঠানে সমন্বয়ের ভারসাম্য নীতি লক্ষ্যন করেছেন। তাই লক্ষ্য অর্জনে কর্মীরা সমস্যার সম্মুখীন হচ্ছেন। পরবর্তীতে মি. জোসেফ একজন সাংগঠনিক বিশেষজ্ঞের সাথে আলোচনা করে কাজ ও কর্মীর পুনর্বিন্যাস করেন। এতে প্রতিটি বিভাগের প্রধানগণ নিজ উদ্যোগে দলীয় প্রচেষ্টা জোরদার করে সবাইকে উৎসাহিত করেন।

মি. জোসেফ পরবর্তীতে স্বৈচ্ছামূলক সমন্বয়সাধনে কর্মীদেরকে উৎসাহিত করেন। ফলে তারা নিজে থেকেই বিভিন্ন বিষয় নিয়ে একে অপরের সাথে যোগাযোগ করে সমস্যার সমাধান করতে পারবেন। এতে সময়ের অপচয় রোধ হবে। কর্মীদের মাঝে দলগত সুসম্পর্ক জোরদার হবে। এটি প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জন সহজ করবে।

**প্রশ্ন ২১** একটি প্রতিষ্ঠানে উৎপাদন বিভাগ যথেষ্ট উৎপাদন করলেও বিক্রয় বিভাগ পিছিয়ে পড়েছে। মজুদ পণ্য জমে যাওয়ায় অর্থ বিভাগও আর্থিক সংকটে আছে। ব্যবস্থাপক জনাব সেন মনে করেন প্রত্যেকটা বিভাগ ও উপবিভাগের প্রধান কর্তব্যরত ব্যক্তির নিজের মধ্যে প্রয়োজনীয় তথ্য আদান-প্রদান করে নিলে এ সমস্যা হতো না। [ঢাকা সিটি কলেজ]

- ক. লক্ষ্য কী? ১
- খ. জোড়া মই শিকলের নীতি বলতে কী বুঝায়? ২
- গ. উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানটিতে ব্যবস্থাপনার কোন কার্যে অদক্ষতার কারণে সমস্যা হয়েছে? ৩
- ঘ. জনাব সেন ব্যবস্থাপনা কাজটির সাথে সম্পৃক্ত কোন নীতির লক্ষ্যনকে সমস্যার কারণ চিহ্নিত করেছেন? তার বক্তব্যের পক্ষে যুক্তি দাও। ৪

#### ২১ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** কোনো কাজের প্রত্যাশিত ফলাফলই হলো লক্ষ্য।

**খ** প্রতিষ্ঠানের উচ্চ থেকে নিম্ন পর্যায় পর্যন্ত কর্মীদের কর্তৃত্বের চেইন বা শিকল বজায় রাখাকে জোড়া মই শিকলের নীতি বলে।

এ নীতিতে কর্তৃত্ব উর্ধ্বতন কর্মকর্তা থেকে ধাপে ধাপে অধস্তনের কাছে নেমে আসে। ফলে প্রতিটি বিভাগ, উপবিভাগ ও ব্যক্তি কর্তৃত্বের

শিকলে সম্পর্কযুক্ত। এরূপ শিকল কর্মীদের কর্তৃত্বের প্রবাহ ও যোগাযোগের পথ নির্দেশ করে।

**গ** উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানে ব্যবস্থাপনার সমন্বয় কাজে অদক্ষতার কারণে সমস্যা হয়েছে।

সমন্বয়ের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনের জন্য এর বিভাগ, উপবিভাগ ও ব্যক্তিক প্রচেষ্টাকে ঐক্যবদ্ধ করা হয়। এতে প্রতিষ্ঠানের কাজ সম্পাদন সহজ হয়। ফলে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জন সম্ভব হয়।

উদ্দীপকে একটি প্রতিষ্ঠানের উৎপাদন বিভাগ যথেষ্ট উৎপাদন করলেও বিক্রয় বিভাগ পিছিয়ে পড়েছে। মজুদ পণ্য জমে যাওয়ায় অর্থ বিভাগও আর্থিক সংকটে আছে। এর মূল কারণ হলো প্রতিষ্ঠানটির বিভাগগুলোর মধ্যে একতা বা দলীয় প্রচেষ্টা ছিল না। প্রতিটি বিভাগ যে যার মতো কাজ করেছে। ফলে তাদের মধ্যে কাজের ভারসাম্য ছিল না। এমনকি দলীয় সমঝোতা না থাকায় তাদের কাজেও উৎসাহ ছিল না। এতে কাজের দক্ষতা ও গতিশীলতা হ্রাস পেয়েছে। এ থেকে বোঝা যায়, উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানটিতে সমন্বয়ের অভাবে সমস্যা সৃষ্টি হয়েছে।

**ঘ** জনাব সেন ব্যবস্থাপনা কাজটির সাথে সম্পৃক্ত প্রত্যক্ষ যোগাযোগ নীতির লক্ষ্যনকে সমস্যার কারণ হিসেবে চিহ্নিত করেছেন, তার বক্তব্যটি সঠিক।

এ নীতিতে বিভিন্ন ব্যক্তি, বিভাগ ও উপবিভাগের মধ্যে সরাসরি তথ্য আদান-প্রদান করা হয়। এ নীতির মাধ্যমে কর্মীরা নিজেরাই নিজেদের মধ্যে প্রয়োজনীয় সমন্বয় করে এগিয়ে যেতে পারে। এতে প্রতিষ্ঠানের সফলতা অর্জন সম্ভব হয়।

উদ্দীপকে একটি প্রতিষ্ঠানে উৎপাদন বিভাগ যথেষ্ট উৎপাদন করলেও বিক্রয় বিভাগ পিছিয়ে পড়েছে। মজুদ পণ্য জমে যাওয়ায় অর্থ বিভাগও আর্থিক সংকটে আছে। এই সমস্যার কারণ হলো বিভাগগুলোর মধ্যে দলীয় প্রচেষ্টার অভাব ছিল। এমনকি তাদের মধ্যে পারস্পরিক সহযোগিতার প্রয়াসও ছিল না। সবাই যে যার মতো কাজ করেছে। এক বিভাগ অন্য বিভাগের সাথে যোগাযোগ করেনি। ফলে প্রতিষ্ঠানের বিভাগগুলোর মধ্যে নানা সমস্যা দেখা দেয়। এতে ব্যবস্থাপক জনাব সেন মনে করেন প্রতিষ্ঠানে সরাসরি যোগাযোগ নীতি স্থাপিত হলে এ সমস্যা হতো না।

এ নীতির মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের প্রতিটি বিভাগ ও উপবিভাগের মধ্যে যথাযথভাবে তথ্য বিনিময় হতো। ফলে পরস্পর পরস্পরের সমস্যা সম্পর্কে জানতে পারতো। অতঃপর তারা নিজেরা পরামর্শ করে সমস্যাগুলো সমাধান করতে পারতো। এছাড়া এ নীতির মাধ্যমে তাদের মধ্যে সুসম্পর্ক তৈরি হতো। ফলে একে অপরের কাজ সম্পাদনে সাহায্য করতো। এতে কাজের সমন্বয় করা সহজ হতো। প্রতিষ্ঠানের কোনো বিভাগ ক্ষতির সম্মুখীন হতো না। সুতরাং প্রত্যক্ষ যোগাযোগ নীতির লক্ষ্যনই প্রতিষ্ঠানটির সমস্যার মূল কারণ।

**প্রশ্ন ২২** জনাব মুশফিকের সংগঠন কাঠামোতে দেখা যায় একটি বিভাগে কর্মীর সংখ্যা কম হওয়ায় ঐ বিভাগের কর্মীরা কর্মভারগ্রস্ত হয়ে পড়েছে। আবার অন্য একটি বিভাগে কর্মীর সংখ্যা বেশি থাকায় তারা দ্রুত কাজ শেষ করে অলস সময় কাটাচ্ছে। এতে প্রতিষ্ঠানের বিশৃঙ্খলা সৃষ্টি হয়েছে। এজন্য জনাব মুশফিক জনবল পুনর্বিন্যাস করেছেন। পরবর্তীতে প্রতিটি বিভাগ যেন নিজ থেকেই সব বিভাগের সাথে সহযোগিতার মাধ্যমে প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্যার্জনে কাজ করে তার ব্যবস্থাও করেন। [বেপজা পাবলিক স্কুল এন্ড কলেজ, সাভার]

- ক. পরিকল্পনা কী? ১
- খ. কার্যকর সমন্বয়ের ক্ষেত্রে উদ্দেশ্যের ঐক্য স্থাপন জরুরি কেন? ২
- গ. উদ্দীপকের জনাব মুশফিকের সংগঠনে সমন্বয়ের কোন নীতির অভাবে বিশৃঙ্খলা সৃষ্টি হয়েছে? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. উদ্দীপকের পরবর্তীতে সমন্বয়ের যে নীতির কথা বলা হয়েছে প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্যার্জনে তার ভূমিকা বিশ্লেষণ করো। ৪

### ২২ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** ভবিষ্যতে কোন কাজ, কীভাবে করতে হবে, তার অগ্রিম সিদ্ধান্ত গ্রহণ করাকে পরিকল্পনা বলে।

**খ** উদ্দেশ্যের ঐক্য নীতি হলো প্রতিষ্ঠানের মূল লক্ষ্য বা উদ্দেশ্যের আলোকে বিভিন্ন বিভাগ ও উপবিভাগের লক্ষ্য বা উদ্দেশ্য নির্দিষ্ট করা। এ নীতিতে মূল লক্ষ্যের আলোকে উপবিভাগীয় পর্যায়ে উদ্দেশ্য নিরূপণ করা হয়। ফলে বিভাগ ও উপবিভাগের উদ্দেশ্য একে অপরের সাথে সমন্বিত হয়। এভাবে বিভাগ এবং সার্বিকভাবে প্রতিষ্ঠানের মূল লক্ষ্য অর্জনে সমন্বিত প্রয়াস তৈরি হয়। তাই কার্যকর সমন্বয়ে উদ্দেশ্যের ঐক্য স্থাপন জরুরি।

**গ** উদ্দীপকের জনাব মুশফিকের সংগঠনে সমন্বয়ের ভারসাম্যের নীতির অভাবে বিশৃঙ্খলা সৃষ্টি হয়েছিল।

প্রতিষ্ঠানের প্রতিটি বিভাগ, উপবিভাগের মধ্যে কাজের সমতা বজায় রাখার নীতিই হলো ভারসাম্যের নীতি। কোনো বিভাগে কর্মীর থেকে বেশি পরিমাণ কাজের অথবা কাজের থেকে কর্মীর সংখ্যা বেশি যেন না হয় সেই বিষয়টি ভারসাম্যের নীতিতে বিবেচনা করা হয়।

উদ্দীপকের জনাব মুশফিকের সংগঠন কাঠামোতে দেখা যায়, একটি বিভাগে কাজের চাপ বেশি। অন্য একটি বিভাগের কর্মীরা কাজের অভাবে বসে আছে। এতে জনাব মুশফিকের সংগঠনে কাজ ও কর্মীর মধ্যে ভারসাম্য রক্ষা হচ্ছে না। তাই বলা যায়, ভারসাম্যের নীতির অভাবেই উক্ত সংগঠনে বিশৃঙ্খলা সৃষ্টি হয়েছে।

**ঘ** উদ্দীপকের পরবর্তীতে সমন্বয়ের সমঝোতার নীতির কথা বলা হয়েছে, যা প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্য অর্জনে গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করে। প্রতিষ্ঠানের সব বিভাগ, উপবিভাগ ও ব্যক্তির মধ্যে সুসম্পর্কও মিলেমিশে চলার নীতিকে সমঝোতার নীতি বলে। কর্মীদের মাঝে দলবদ্ধতা ও সহযোগিতার মনোভাব তৈরি হয়। কাজে গতিশীলতা বৃদ্ধি পায়, ফলে যেকোনো জটিল ও কঠিন কাজকে সহজে করা যায়।

উদ্দীপকের জনাব মুশফিক প্রথমে ভারসাম্যের নীতি না মানায় প্রতিষ্ঠানে বিশৃঙ্খলা সৃষ্টি হয়। পরবর্তীতে জনাব মুশফিক কর্মীদেরকে পুনর্বিন্যাস করেছেন। এছাড়াও প্রতিটি বিভাগকে উৎসাহিত করেন যেন সব বিভাগের সাথে সহযোগিতার মাধ্যমে কাজ করে। জনাব মুশফিকের সংগঠনে সমঝোতার নীতি বাস্তবায়নের মাধ্যমে প্রতিটি বিভাগ সহযোগিতার মাধ্যমে কাজ করতে পারবে। এতে কাজ সহজে ও তাড়াতাড়ি সম্পন্ন হবে। ফলে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জন সম্ভব হবে। সুতরাং প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্য অর্জনে সমঝোতার নীতির বাস্তবায়ন গুরুত্বপূর্ণ অবদান রাখে।

**প্রশ্ন ▶ ২৩** রহমান গ্রুপের বোর্ড সভায় ২০১৩ সালে ৫ লক্ষ ইউনিট পণ্য উৎপাদন ও বিপণনের জন্য গৃহীত হয়। জুন মাসে দেখা যায়, উৎপাদন বিভাগ ২.৫ লক্ষ ইউনিট পণ্য উৎপাদন করেছে। কিন্তু বিক্রয় বিভাগে জনশক্তি কম থাকায় চেষ্টা করেও তারা মাত্র ১.৫ লক্ষ ইউনিট পণ্য বিক্রয় করতে সমর্থ হয়। তদন্ত করে জানা যায়, সামগ্রিক বিষয় যেভাবে বিবেচনা করা দরকার ছিল তা হয় নি। বিষয়টি নিয়ে কর্তৃপক্ষ চিন্তিত।

[গাজীপুর ক্যান্টনমেন্ট কলেজ]

- ক. ইন্টারনেট কী? ১  
খ. যেকোনো দলীয় প্রচেষ্টায় সমন্বয় অপরিহার্য কেন? ২  
গ. উদ্দীপকে ব্যবস্থাপনার কোন কাজের ফলশ্রুতিতে কর্তৃপক্ষের কাছে সমস্যা চিহ্নিত হয়েছে? ব্যাখ্যা করো। ৩  
ঘ. সমন্বয়ের কোন নীতি যথাযথভাবে অনুসরণ করলে প্রতিষ্ঠানটি বর্তমান সমস্যা এড়াতে পারবে? বিশ্লেষণ করো। ৪

### ২৩ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** ইন্টারনেট হলো পারস্পরিক সম্পর্কযুক্ত কম্পিউটার নেটওয়ার্ক। যার মাধ্যমে এক কম্পিউটার থেকে অন্য কম্পিউটারে তথ্য দেওয়া-নেওয়া করা যায়।

**খ** প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনের জন্য নিয়োজিত বিভাগ ও ব্যক্তির প্রচেষ্টাসমূহ একত্রে সংযুক্ত ও সুসংহত করার প্রক্রিয়াকে সমন্বয় (Coordination) বলে।

দলের সদস্যদের কাজের মধ্যে সমন্বয় না থাকলে দলীয় প্রচেষ্টা কখনো সফল হতে পারে না। এতে প্রতিষ্ঠানে বিশৃঙ্খলার সৃষ্টি হয়। তাই লক্ষ্য অর্জনের জন্য দলীয় প্রচেষ্টা এগিয়ে নিতে সমন্বয় অপরিহার্য।

**গ** উদ্দীপকে ব্যবস্থাপনার সমন্বয় সাধনের অভাবে কর্তৃপক্ষের কাছে সমস্যা চিহ্নিত হয়েছে।

সমন্বয়সাধনের (Coordination) মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের বিভাগ, উপবিভাগ ও ব্যক্তিক পর্যায়ের কার্যাবলির মধ্যে যোগসূত্র স্থাপন করা হয়। ব্যবস্থাপনার কর্মীদের ওপর দায়-দায়িত্ব বন্টন করা হয়। সমন্বয়ের মাধ্যমে এসব দায়-দায়িত্ব সঠিক সময়ে সম্পন্ন করা যায়। এতে কর্মীদের কর্মক্ষমতা ও কর্মদক্ষতা বৃদ্ধি পায়। ফলে প্রতিষ্ঠানের উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধি পায়।

উদ্দীপকে রহমান গ্রুপ ৫ লক্ষ ইউনিট পণ্য উৎপাদন ও বিপণনের সিদ্ধান্ত নেয় কিন্তু উৎপাদন বিভাগ ২.৫ লক্ষ ইউনিট পণ্য উৎপাদন করতে সক্ষম হয়। কর্মী কম থাকায় বিক্রয় বিভাগ মাত্র ১.৫ লক্ষ ইউনিট পণ্য বিক্রয় করতে পারে। প্রতিষ্ঠানটি বিভাগ সমূহের কাজের মধ্যে যোগসূত্র স্থাপন করতে না পারায় লক্ষ্য অর্জন করতে পারেনি। সুতরাং, রহমান গ্রুপ বিভাগের কাজের সমন্বয় সাধন করলে সমস্যাটির সৃষ্টি হতো না।

**ঘ** সমন্বয়ের উদ্দেশ্যের ঐক্য নীতিটি যথাযথভাবে অনুসরণ করলে প্রতিষ্ঠানটি বর্তমান সমস্যা এড়াতে পারবে।

উদ্দেশ্য হলো চূড়ান্ত ফল যাকে ঘিরে প্রতিষ্ঠানের কার্যক্রম পরিচালিত হয়। ঐক্য নীতি অনুযায়ী, প্রতিষ্ঠানের প্রত্যেক কর্মী, বিভাগ ও উপবিভাগের কার্যাবলিকে একই লক্ষ্যের দিকে পরিচালিত করা উচিত। রহমান গ্রুপের উৎপাদন বিভাগের কর্মীরা সঠিক লক্ষ্যমাত্রা জানত না। তারা ৫ লক্ষ ইউনিট পণ্যের জায়গায় ২.৫ লক্ষ ইউনিট পণ্য উৎপাদন করে। একইভাবে, বিক্রয় বিভাগ উৎপাদন অনুযায়ী বিক্রয় করতে পারেনি। কর্মী কম থাকায় তারা মাত্র ১.৫ লক্ষ ইউনিট পণ্য বিক্রয় করতে পারে। প্রতিষ্ঠানটি এসব সমস্যা নিয়ে চিন্তিত।

প্রতিষ্ঠানটির উদ্দেশ্যের ঐক্য নীতি মেনে চলা উচিত ছিল। বোর্ড সভায় উৎপাদন ও বিপণনের লক্ষ্য ঠিক করে বিভাগগুলোকে জানিয়ে দিতে হতো। এতে উৎপাদন বিভাগ লক্ষ্যমাত্রা অনুযায়ী উৎপাদনের পরিকল্পনা করতে পারতো। বিক্রয় বিভাগ অতিরিক্ত কর্মী নিয়োগ করে সব উৎপাদিত পণ্য বিক্রয় করতে পারতো। ফলে উপর্যুক্ত সমস্যাটির সমাধান হতো।

**প্রশ্ন ▶ ২৪** মি. তাহের সেবা সামগ্রী উৎপাদন প্রতিষ্ঠানের মালিক। তিনি উৎপাদন কাজ পরিচালনার সময় উৎপাদন সংশ্লিষ্ট সব বিভাগের সাথে সামঞ্জস্য বিধান করেন। সবার পরিকল্পনার আলোকে তা বাস্তবায়ন করেন। ফলে দেখা যায় মি. তাহের প্রতি বছর তার প্রতিষ্ঠানের উৎপাদন বৃদ্ধির পরিকল্পনা নেন এবং সবার সহযোগিতায় তা বাস্তবায়ন করেন।

[রাজশাহী সরকারি মহিলা কলেজ]

- ক. উদ্দেশ্যের ঐক্য নীতি কী? ১  
খ. স্বতঃস্ফূর্ত সমন্বয় উত্তম সমন্বয়ে গুরুত্বপূর্ণ কেন? ২  
গ. উদ্দীপকে মি. তাহের সমন্বয়কে কার্যকর করার জন্য সমন্বয়ের কোন পূর্ব শর্তটি গ্রহণ করেন? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. মি. তাহেরের প্রতিষ্ঠানে উৎপাদন বাড়াতে সমন্বয়ের গুরুত্ব কটটুকু বিশেষ-বর্ণন করো। ৪

#### ২৪ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** যে নীতিতে একজন অধস্পন্দন শুধু একজন উর্ধ্বতন কর্মকর্তার কাছ থেকে আদেশ পায় তাকে উদ্দেশ্যের ঐক্য নীতি বলে।

**খ** প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন ব্যক্তি, বিভাগ ও উপবিভাগের কাজে স্বেচ্ছায় ও স্বতঃস্ফূর্তভাবে একের সাথে অন্যের সমন্বয়সাধনের রীতিকে স্বতঃস্ফূর্ত সমন্বয় বলে।

প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের একার পক্ষে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জন করা সম্ভব নয়। তারা নিজে থেকেই সহযোগিতার মাধ্যমে কাজের সমন্বয়সাধন করলে কাজ সম্পাদন অনেক সহজ হয়ে যায়। প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনও সহজ হয়। তাই স্বতঃস্ফূর্ত সমন্বয় উত্তম সমন্বয়ে অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ।

**গ** উদ্দীপকে মি. তাহের সমন্বয়কে কার্যকর করার জন্য সুসংহত পরিকল্পনা (Integrated plan) – পূর্বশর্তটি অনুসরণ করেন।

প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন বিভাগ-উপবিভাগ ও কর্মীর পরিকল্পনার মধ্যে মিল থাকলে পরিকল্পনা সুসংহত হয়। পরিকল্পনায় মিল না থাকলে কাজের সমন্বয় করা যায় না। প্রতিষ্ঠানের সব কাজের মধ্যে সমন্বয় না থাকলে বিশৃঙ্খলা দেখা দেয়। ফলে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনে বাধা সৃষ্টি হয়।

উদ্দীপকে মি. তাহের একটি সেবা সামগ্রী উৎপাদন প্রতিষ্ঠানের মালিক। উৎপাদন কাজ পরিচালনার জন্য তিনি সংশ্লিষ্ট সব বিভাগের সামঞ্জস্য বিধান করেন। সবার পরিকল্পনার সাথে মিল রেখে তা বাস্তবায়ন করেন। পরবর্তীতে মি. তাহের উৎপাদন বাড়ানোর পরিকল্পনা নিলে কর্মীরা সহযোগিতার মাধ্যমে উৎপাদন বাড়াতে সমর্থ হন। সুতরাং বলা যায়, মি. তাহের প্রতিষ্ঠানের পরিকল্পনাকে সুসংহত করার মাধ্যমে কার্যকরভাবে সমন্বয় সাধন করেন।

**ঘ** মি. তাহেরের প্রতিষ্ঠানে উৎপাদন বাড়াতে সমন্বয়ের গুরুত্ব অপরিসীম।

প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনের জন্য এর বিভাগ, উপবিভাগ ও ব্যক্তিক প্রচেষ্টাকে ঐক্যবদ্ধ করার প্রক্রিয়াকে সমন্বয়সাধন বলে। এর মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের কাজের মধ্যে যোগসূত্র তৈরি হয়। ফলে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জন সহজ হয়।

মি. তাহের সেবা সামগ্রী উৎপাদন প্রতিষ্ঠানের মালিক। তিনি উৎপাদন কাজ পরিচালনার সময় সংশ্লিষ্ট বিভাগগুলোর মধ্যে কাজের সামঞ্জস্য বিধান করেন। সব বিভাগের পরিকল্পনার সাথে মিল রেখে কাজ সম্পন্ন করেন। ফলে মি. তাহের প্রতিবছর তার প্রতিষ্ঠানে উৎপাদন বাড়ানোর পরিকল্পনা নিলে তা সহজেই বাস্তবায়ন করতে পারেন।

উদ্দীপকে মি. তাহের তার প্রতিষ্ঠানের উৎপাদন কাজ পরিচালনা করার জন্য সব বিভাগ ও ব্যক্তি কাজের সমন্বয় সাধন করেন। এর ফলে কর্মীদের কাজের মধ্যে যোগসূত্র তৈরি হয়। এতে তারা কাজগুলো সহজে সম্পন্ন করতে পারেন। এছাড়া তিনি সব বিভাগের পরিকল্পনার সাথে মিল রেখে একটি সামগ্রিক পরিকল্পনা করেন। ফলে কর্মীরা প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য বাস্তবায়নে সচেষ্ট হয়। এতে প্রতিষ্ঠানের সবার মধ্যে সহযোগিতাপূর্ণ মনোভাবের সৃষ্টি হয়। ফলে লক্ষ্য অর্জন সহজ হতো। সুতরাং, সৃষ্ট সমন্বয়ের মাধ্যমেই মি. তাহেরের প্রতিষ্ঠানের উৎপাদন বাড়ানোর পরিকল্পনা বাস্তবায়ন করা সম্ভব হয়।

**প্রশ্ন ২৫** জনাব রিপন একটি কোম্পানির মুখ্য নির্বাহী। তিনি প্রতিষ্ঠানের সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষমতা নিজের হাতে রেখেছেন। এতে অন্যান্য বিভাগীয় ব্যবস্থাপকরা স্বাধীনভাবে কোনো সিদ্ধান্ত নিতে পারে না। ফলে অন্যান্য প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠানের চেয়ে জনাব রিপনের প্রতিষ্ঠানে বিক্রয় কমে গেছে। তাই তিনি নতুন পরিকল্পনা গ্রহণ করার চিন্তা করেছেন। এখন তিনি তার অধীনস্থ সকল বিভাগ-উপবিভাগের কার্যক্রমের নিয়মিত খোঁজ রাখেন এবং কারও কোনো সমস্যা হলে

তিনি ব্যক্তিগতভাবে যোগাযোগ করেন। ফলে কর্মীরা এখন নিজ দায়িত্বে দলীয়ভাবে কাজ করে এবং প্রতিষ্ঠানটি এখন সুশৃঙ্খলভাবে পরিচালিত হচ্ছে।

[পাবনা সরকারি মহিলা কলেজ]

ক. সমন্বয় কী? ১

খ. সমন্বয়ে ভারসাম্যের নীতিটি বর্ণনা করো। ২

গ. সমন্বয়ের কোন নীতির ব্যত্যয় ঘটায় জনাব রিপনের প্রতিষ্ঠানের বিক্রয় হ্রাস পেয়েছে? উদ্দীপকের আলোকে ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. ‘জনাব রিপনের পরবর্তীতে গৃহীত সমন্বয় উপায়টি ঐক্য ও ভারসাম্য সৃষ্টিতে সহায়ক’- তোমার মত আলোচনা করো। ৪

#### ২৫ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনের জন্য বিভিন্ন বিভাগ, উপবিভাগ ও ব্যক্তিক প্রচেষ্টাকে ঐক্যবদ্ধ করার প্রক্রিয়াকে সমন্বয় বলে।

**খ** সমন্বয়ের ভারসাম্যের নীতি বলতে প্রতিষ্ঠানের প্রতিটি বিভাগ, উপবিভাগ বা শাখা পর্যায়ে বন্টিত কাজের মধ্যে সমতা বিধানকে বোঝায়।

প্রতিষ্ঠানের প্রতিটি বিভাগের দায়িত্ব ও কর্তব্য আলাদা হয়ে থাকে। এক্ষেত্রে প্রয়োজনীয় কর্মীর অভাব হলে বিভাগগুলোর কাজের গতি বাড়বে না। আবার অতিরিক্ত কর্মী নিয়োজিত থাকলে কর্মীরা কাজ শেষ করে অলস সময় কাটাবে। এজন্য ভারসাম্য নীতি অনুযায়ী প্রতিষ্ঠানের কর্মী ও কাজের মধ্যে সমতা আনা হয়।

**গ** সমন্বয়ের কর্তৃত্বের নীতির ব্যত্যয় ঘটায় জনাব রিপনের প্রতিষ্ঠানের বিক্রয় হ্রাস পেয়েছে।

এই নীতি অনুযায়ী নির্বাহীদের যথাযথ কর্তৃত্ব অর্পণ ও তা অধীনস্থদের ওপর প্রয়োগের অধিকার দেয়া হয়। এতে তারা তাদের ওপর অর্পিত দায়িত্ব সঠিকরূপে পালন করতে পারে। নির্বাহীকে দায়িত্ব দেয়ার পর প্রয়োজনীয় কর্তৃত্ব প্রদান না করা হলে তার পক্ষে সুষ্ঠুভাবে কার্যসম্পাদন সম্ভব না। এজন্য দায়িত্ব ও কর্তৃত্বের মধ্যে ভারসাম্য রাখতে হয়।

জনাব রিপন তার প্রতিষ্ঠানের কাজগুলো বিভাগ অনুযায়ী ভাগ করেছেন। তবে বিভাগের যেকোনো সিদ্ধান্ত নেওয়ার ক্ষমতা তার হাতেই রেখে দিয়েছেন। এতে বিভাগীয় ব্যবস্থাপকরা কোনো সিদ্ধান্ত সঠিকভাবে নিতে পারেন না। ফলে প্রতিষ্ঠানের বিক্রয় অনেক কমে গেছে। এ থেকে বোঝা যায়, প্রতিষ্ঠানে বিভাগীয় ব্যবস্থাপকদের দায়িত্ব দেয়া হয়েছে কিন্তু যথাযথ কর্তৃত্ব দেওয়া হয়নি। এতে কর্তৃত্ব নীতির ব্যত্যয় ঘটেছে।

**ঘ** জনাব রিপন পরবর্তীতে কার্যকর যোগাযোগ ব্যবস্থা প্রতিষ্ঠা করেন: যা সমন্বয়ে ঐক্য ও ভারসাম্য সৃষ্টিতে সহায়ক।

কার্যকর যোগাযোগ বলতে প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের সঠিক সময়ে, সঠিক তথ্য সহজ উপায়ে প্রেরণ করাকে বুঝায়। এর মাধ্যমে সংগঠনের সব স্তরের প্রয়োজনীয় তথ্যের সহজ আদান-প্রদান সম্ভব হয়।

উদ্দীপকে জনাব রিপনের প্রতিষ্ঠানে বিক্রয় কমে গেছে। তাই তিনি নতুন পরিকল্পনা প্রণয়ন করার চিন্তা করছেন। বর্তমানে তিনি অধীনস্থ সব বিভাগ-উপবিভাগের কাজের নিয়মিত খোঁজ রাখেন। এছাড়া কোনো সমস্যা হলে তিনি ব্যক্তিগতভাবে যোগাযোগ করে তা সমাধানে সাহায্য করেন। ফলে কর্মীরা এখন নিজ দায়িত্বে দলীয়ভাবে কাজ করেন। এজন্য প্রতিষ্ঠানটি সুশৃঙ্খলভাবে পরিচালিত হচ্ছে।

জনাব রিপন তার প্রতিষ্ঠানে কার্যকর যোগাযোগ ব্যবস্থা তৈরি করেছেন। এতে সব বিভাগের-উপবিভাগের নির্ভুল তথ্য সরবরাহ হচ্ছে। কোনো সমস্যা হলে তা সমাধান করা যাচ্ছে। প্রতিষ্ঠানের সব বিভাগের মধ্যে যোগাযোগের সুযোগ সৃষ্টি হওয়ায় তারা কাজের সমন্বয়



খুঁজে পান। একে অন্যকে কাজে সহযোগিতা করার আহ্বান সৃষ্টি হয়। সুতরাং প্রতিষ্ঠানে কার্যকর যোগাযোগ ব্যবস্থার ফলেই জনাব রিপনের সমন্বয়ে ঐক্য ও ভারসাম্য সৃষ্টি হয়েছে।

**প্রশ্ন ▶ ২৬** রহিম টেক্সটাইলস লি. এর হেড অফিস গাজীপুর। তিনটি কারখানা যথাক্রমে গাজীপুর, কালিগঞ্জ এবং নারায়ণগঞ্জে অবস্থিত। প্রতিষ্ঠানটির উৎপাদন ব্যবস্থাপক উৎপাদন সম্পর্কিত যে সমস্যা নির্দেশনা জারি করেন সেগুলো প্রায়ই কালিগঞ্জ ও নারায়ণগঞ্জ ইউনিটে পৌঁছাতে বিলম্বিত হয়। ফলে উৎপাদন সমন্বয়ে বাধাগ্রস্ত হয়। বর্তমানে পত্র বাহক বা কুরিয়ারের মাধ্যমে নির্দেশনার আদেশ পাঠানো হয়। উৎপাদন ব্যবস্থাপক সিদ্ধান্ত নেন যে তিন ইউনিটের জন্য তিনটি ফ্যাক্স মেশিন ক্রয় করা হবে। মেশিন ক্রয়ের জন্য তিনি উর্ধ্বতন কর্তৃপক্ষের অনুমোদন চান। দীর্ঘদিন যাবৎ কর্তৃপক্ষ বিষয়টি বিলম্বিত করছে কারণ বিদ্যমান নীতিমালায় সমন্বয়ের জন্য ফ্যাক্স মেশিন ক্রয়ের সুযোগ নেই। ফলে উৎপাদন ব্যবস্থাপক সিদ্ধান্ত বাস্তবায়ন করতে পারছেন না।

[দিনাজপুর সরকারি কলেজ]

- ক. গুরুত্বপূর্ণ সমস্যা কী? ১
- খ. নির্দেশের ঐক্য প্রতিষ্ঠায় সমন্বয়ের গুরুত্ব ব্যাখ্যা করো। ২
- গ. সমন্বয়ের কোন মৌলিক নীতির অনুপস্থিতির জন্য ব্যবস্থাপকের সিদ্ধান্ত বাস্তবায়ন হচ্ছে না? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. কার্যকর সমন্বয়ের উপায় হিসাবে উৎপাদন ব্যবস্থাপকের সিদ্ধান্ত মূল্যায়ন করো। ৪

#### ২৬ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** গুরুত্বপূর্ণ সমস্যা হলো উদ্দেশ্য নির্ধারণ, পরিকল্পনা প্রণয়ন ও কার্যাবলীর গুরুত্বপূর্ণ সমন্বয়ের ব্যাপারে চিন্তা-ভাবনা করা।

**খ** প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন (ক্রয়, উৎপাদন, বিক্রয়, বিপণন) বিভাগের কাজের মধ্যে যোগসূত্র সৃষ্টি করার প্রক্রিয়াকে সমন্বয়সাধন বলে। নির্দেশের ঐক্য প্রতিষ্ঠায় সমন্বয় গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করে। প্রতিষ্ঠানে উর্ধ্বতন কর্মকর্তা বিভিন্ন সময়ে অধস্তনদের কাজের নির্দেশ দিয়ে থাকেন। এক্ষেত্রে পূর্বের নির্দেশের সাথে সমন্বয় রেখে পরবর্তী নির্দেশ দিলে তা পালন করা কর্মীদের জন্য সহজ হয়। এতে কর্মীদের কাজের শৃঙ্খলা বজায় থাকে। ফলে লক্ষ্য অর্জন সহজ হয়।

**গ** সমন্বয়ের নমনীয়তার নীতির অনুপস্থিতির জন্য ব্যবস্থাপকের সিদ্ধান্ত বাস্তবায়ন হচ্ছে না।

ব্যবসায়ের বিভিন্ন বিষয় বা পরিস্থিতি পরিবর্তন হলে উক্ত পরিবর্তনের সাথে তাল মিলিয়ে চলাই নমনীয়তার নীতি। এ নীতিতে পরিবর্তনের সাথে সমন্বয় প্রক্রিয়ার সমতা রক্ষা করা হয়। এতে লক্ষ্য অর্জন যেমন সহজ হয়; প্রতিযোগিতায়ও টিকে থাকা যায়।

রহিম টেক্সটাইলস লি.-এর উৎপাদন ব্যবস্থাপক যে নির্দেশনা জারি করেন প্রত্যক্ষ যোগাযোগের অভাবে তা দুইটি ইউনিটে পৌঁছাতে দেরি হয়। ফলে উৎপাদন কাজ সমন্বয় করা যায় না। উৎপাদন ব্যবস্থাপক সিদ্ধান্ত নেন। তিন ইউনিটের জন্য তিনটি ফ্যাক্স মেশিন ক্রয় করা হবে। এর জন্য তিনি উর্ধ্বতন কর্তৃপক্ষের কাছে অনুমোদন চান। প্রতিষ্ঠানের বর্তমান নীতিমালায় ফ্যাক্স মেশিন ক্রয়ের সুযোগ নেই বলে কর্তৃপক্ষ অনুমোদন দিচ্ছে না। ফলে উৎপাদন ব্যবস্থাপকের সিদ্ধান্ত বাস্তবায়ন হচ্ছে না। সুতরাং বলা যায়, যদি নমনীয়তার নীতি অনুযায়ী কর্তৃপক্ষ ফ্যাক্স মেশিন কেনার অনুমোদন দিতেন, তাহলে উৎপাদন ব্যবস্থাপকের সিদ্ধান্ত বাস্তবায়ন হতো।

**ঘ** কার্যকর সমন্বয়ের উপায় হিসেবে উৎপাদন ব্যবস্থাপকের সিদ্ধান্ত যথার্থ।

কার্যকর সমন্বয়ে প্রত্যক্ষ যোগাযোগ অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ। এর মাধ্যমে কর্মীদের সাথে সরাসরি যোগাযোগ করে সঠিক তথ্য সরবরাহ করা হয়। ফলে কর্মীরা সঠিক সময়ে সঠিক সিদ্ধান্ত নিতে পারে। এতে দ্রুত কাজ সম্পাদন করতে সহজ হয়।

রহিম টেক্সটাইলস লি.-এর হেড অফিস গাজীপুরে। অন্য তিনটি কারখানা যথাক্রমে গাজীপুর, কালিগঞ্জ ও নারায়ণগঞ্জে অবস্থিত। উৎপাদক ব্যবস্থাপক যে সব নির্দেশনা জারি করেন তা কালিগঞ্জ ও নারায়ণগঞ্জ ইউনিটে পৌঁছাতে দেরি হয়। ফলে উৎপাদন কাজের সমন্বয় সাধন করতে পারেন না।

উদ্দীপকে প্রতিষ্ঠানটির উৎপাদক ব্যবস্থাপক তিন ইউনিটের জন্য তিনটি ফ্যাক্স মেশিন ক্রয়ের সিদ্ধান্ত নেন। ফ্যাক্স মেশিনের মাধ্যমে তিনি দ্রুত ইউনিটগুলোর কাছে তার নির্দেশনা পৌঁছাতে পারবেন। এতে কর্মীরা তাদের কাজের সমন্বয় সাধন করে দ্রুত শেষ করতে পারবেন। সুতরাং কার্যকর সমন্বয়ের জন্য উৎপাদন ব্যবস্থাপকের সিদ্ধান্ত যথার্থ।

**প্রশ্ন ▶ ২৭** আরিফ এগ্রো লিমিটেডের ব্যবস্থাপনা পরিচালক জনাব আরিফ বরিশাল বিভাগের কর্মীদের নির্দেশ দিয়েছেন মার্চ মাসে তাদের বিক্রয় ২০% বৃদ্ধি করতে হবে। বরিশাল বিভাগের কর্মীরা টার্গেট বাস্তবায়ন করতে পারবে না বলে জানায়। কারণ একমাসে এত বিক্রয় বাড়ানো সম্ভব নয়। বিষয়টি নিয়ে উচ্চ পর্যায়ের কর্মীরা এবং বরিশাল বিভাগের কর্মীরা একসাথে আলোচনা করে। অনেক আলোচনার পর লক্ষ্যমাত্রা ১০% নির্ধারণ করে। অতঃপর লক্ষ্যমাত্রা অর্জিত হয়।

[কুমিল্লা-১ কামার্স কলেজ]

- ক. সমন্বয়ের পূর্বশর্ত কী? ১
- খ. স্বতঃস্ফূর্ত সমন্বয় বলতে কী বোঝায়— ব্যাখ্যা করো। ২
- গ. উদ্দীপকের বিক্রয় বৃদ্ধি ১০% নির্ধারণে উর্ধ্বতন কর্মীরা সমন্বয়ের কোন নীতি অবলম্বন করেছে? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. পরামর্শমূলক নির্দেশনাই লক্ষ্যার্জনে উত্তম— উদ্দীপকের আলোকে বিশ্লেষণ করো। ৪

#### ২৭ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** যে শর্ত বা নীতি আগে থেকে বহাল থাকলে সমন্বয়সাধন সহজ হয় তাকে সমন্বয়ের পূর্বশর্ত বলে।

**খ** প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন ব্যক্তি, বিভাগ ও উপবিভাগের কাজে স্বেচ্ছায় ও স্বতঃস্ফূর্তভাবে সমন্বয়ের রীতি গড়ে উঠলে তাকে স্বতঃস্ফূর্ত সমন্বয় বলে।

এ ধরনের সমন্বয়ে কর্মীরা নিজ থেকেই তাদের কাজের ব্যাপারে অন্যের সাথে আলোচনা করে। একে অপরের সাথে যোগাযোগের মাধ্যমে তারা সমস্যা সমাধান করে। এতে কর্মীদের মধ্যে অনানুষ্ঠানিক সম্পর্কে উন্নতি ঘটে।

**গ** উদ্দীপকে বিক্রয় বৃদ্ধি ১০% নির্ধারণে উর্ধ্বতন কর্মীরা সমন্বয়ের নমনীয়তার নীতি অবলম্বন করেছে।

এ নীতি অনুযায়ী চিন্তা, কাজ ও পদ্ধতিতে প্রয়োজনে পরিবর্তন আনা হয়। এতে লক্ষ্য অর্জন যেমন সহজ হয়, প্রতিযোগিতায়ও টিকে থাকা সম্ভব হয়।

উদ্দীপকে আরিফ এগ্রো লিমিটেডের ব্যবস্থাপনা পরিচালক জনাব আরিফ। তিনি বরিশাল বিভাগে মার্চ মাসে ২০% বিক্রয় বাড়ানোর নির্দেশ দেন। বরিশাল বিভাগের কর্মীরা একমাসে এত বিক্রয় সম্ভব নয় বলে জানায়। বিষয়টি নিয়ে উচ্চ পর্যায়ের এবং বরিশাল বিভাগের কর্মীরা আলোচনা করে ১০% বিক্রয় লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করেছে। অর্থাৎ আরিফ এগ্রো লিমিটেড পরবর্তীতে কর্মীদের অবস্থা বিবেচনায় তাদের সিদ্ধান্ত পরিবর্তন করেছে। এই পরিবর্তনের সিদ্ধান্ত নমনীয়তার নীতির সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ।

**ঘ** উদ্দীপকের আলোকে বলা যায় পরামর্শমূলক নির্দেশনাই লক্ষ্যার্জনে উত্তম।

এ নির্দেশনায় কর্মীদের সাথে পরামর্শ করে নির্দেশনা বাস্তবায়ন করা হয়। এতে কর্মীরা আগেই নির্দেশনা সম্পর্কে জানতে পারে। ফলে নির্দেশনায় তারা অংশ নিয়েছে বলে ধরা হয়। কর্মীরা কাজ করতে উৎসাহী হয়। উদ্দীপকে আরিফ এছো লিমিটেড বরিশাল বিভাগের কর্মীদের মার্চ মাসে ২০% বিক্রয় বৃদ্ধির নির্দেশনা দেয়। এত বিক্রয় বৃদ্ধি সম্ভব নয় বলে প্রতিষ্ঠানের কর্তৃপক্ষ কর্মীদের সাথে আলোচনা করে। পরবর্তীতে ১০% বিক্রয় বৃদ্ধির নির্দেশনা দেওয়া হয়। পরবর্তী লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণে বরিশাল বিভাগের কর্মীদেরও মতামত গৃহীত হয়েছে। ফলে প্রদত্ত নির্দেশনাটি বাস্তবায়নে তারা সক্রিয়ভাবে কাজ করেছে। প্রতিষ্ঠানের কর্তৃপক্ষ কর্মীদের মতামতকে মূল্যায়ন করেছে বলে কর্মীরা উৎসাহিত হয়েছে। ফলে লক্ষ্যমাত্রাও অর্জিত হয়েছে। তাই বলা যায়, পরামর্শমূলক নির্দেশনা প্রয়োগ করার ফলেই এই সাফল্য এসেছে।

**প্রশ্ন ▶ ২৮** মি. অসীমের প্রতিষ্ঠানের সংগঠন কাঠামোতে কিছু অস্পষ্টতা থাকায় কোন কাজ কে করবে, তা নিয়ে সমস্যা দেখা দেয়। কর্মীরা কে কার কাছ থেকে নির্দেশনা নিবে, তা অস্পষ্ট। এতে প্রতিষ্ঠানে প্রতিনিয়ত বিশৃঙ্খলা সৃষ্টি হচ্ছে। তিনি তার বন্ধুর প্রতিষ্ঠানে খোঁজ নিয়ে দেখলেন সেখানে এ ধরনের সমস্যা নাই। কোনো সমস্যা হলে তারা একে অন্যের সাথে যোগাযোগ করে তা সমাধান করেছে। এ নিয়ে উদ্ভতনকে তারা বিরক্ত করে না।

[চট্টগ্রাম সিটি কর্পোরেশন আশুজকলেজ]

- ক. ই-মেইল কী? ১  
খ. সমন্বয়ে ভারসাম্যের নীতি বলতে কী বুঝ? ২  
গ. মি. অসীম সমন্বয়ের কোন নীতি অনুসরণ করেনি? ব্যাখ্যা করো। ৩  
ঘ. “প্রত্যক্ষ যোগাযোগ নীতি অনুসৃত হওয়ায় বন্ধুর প্রতিষ্ঠানে কোনো সমস্যা সৃষ্টি হয়নি”—তুমি কি একমত? যুক্তি দাও। ৪

#### ২৮ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** ই-মেইল (E-mail) বলতে এক কম্পিউটার বা মোবাইল থেকে ইন্টারনেটের মাধ্যমে অন্য কম্পিউটার বা মোবাইলে কোনো তথ্য আদান-প্রদানকে বোঝায়।

সহায়ক তথ্য

ই-মেইল এর পূর্ণরূপ হলো Electronic mail.

**খ** প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন ব্যক্তি ও বিভাগের কাজে সমতা বিধানের নীতিকে ভারসাম্যের নীতি বলে।

প্রতিষ্ঠানের প্রতিটি বিভাগের দায়িত্ব ও কর্তব্য আলাদা হয়ে থাকে। কোনো বিভাগে কর্মীর অভাব হলে অতিরিক্ত কর্মী নিয়োগ দিতে হবে। আবার কোনো বিভাগে প্রয়োজনের বেশি কর্মী থাকলে তাদের অন্য বিভাগে কাজে নিয়োজিত করতে হবে। এভাবে এই নীতিতে কাজ ও কর্মীর মধ্যে ভারসাম্য রক্ষা করা হয়।

**গ** মি. অসীম সমন্বয়ের প্রত্যক্ষ যোগাযোগের নীতি অনুসরণ করেননি।

বিভিন্ন ব্যক্তি, বিভাগ ও উপবিভাগের মধ্যে সরাসরি যোগাযোগ প্রতিষ্ঠা করার নীতি হলো প্রত্যক্ষ যোগাযোগের নীতি। এর মাধ্যমে কর্মীরা তাদের দায়-দায়িত্ব সম্পর্কে স্পষ্ট ধারণা পায়। কে কার সাথে প্রত্যক্ষভাবে সম্পৃক্ত থাকবে, তা-ও এ নীতি থেকে জানা যায়।

মি. অসীমের প্রতিষ্ঠানের সংগঠন কাঠামোতে কিছু অস্পষ্টতা রয়েছে। কে কোন কাজ করবে এবং কে কার কাছ থেকে নির্দেশনা পাবে, তা অস্পষ্ট। এতে প্রতিষ্ঠানে প্রতিনিয়ত বিশৃঙ্খলা হচ্ছে। মি. অসীমের প্রতিষ্ঠানের ক্রয়, উৎপাদন, বিক্রয় বিভাগসমূহের মধ্যে সরাসরি যোগাযোগ ব্যবস্থা থাকলে তাদের কাজ সম্পর্কে ধারণা পেত। সরাসরি তাদের নির্বাহীদের সাথে আলোচনা করে সমস্যার সামাধান করতে

পারতো। সুতরাং, প্রতিষ্ঠানটিতে প্রত্যক্ষ যোগাযোগের নীতির অভাবে বিশৃঙ্খলার সৃষ্টি হচ্ছে, এ কথা নিঃসন্দেহে বলা যায়।

**ঘ** প্রত্যক্ষ যোগাযোগ নীতি অনুসৃত হওয়ায় মি. অসীমের প্রতিষ্ঠানে কোনো সমস্যার সৃষ্টি হয় নি—উক্তিটির সাথে আমি একমত।

প্রতিষ্ঠানের সব বিভাগ, উপবিভাগ বা শাখার কর্মীদের মধ্যে পারস্পরিক সম্পর্ক ও প্রত্যক্ষ ঐক্য স্থাপন করার প্রক্রিয়াই প্রত্যক্ষ যোগাযোগ নীতি। এ নীতি অনুযায়ী কর্মীরা ব্যক্তিগতভাবে নির্বাহীদের সাথে সরাসরি যোগাযোগ করে নির্ভুল তথ্য সরবরাহ করতে পারে।

মি. অসীমের প্রতিষ্ঠানে কর্মীরা কোন কাজ করবে, কার কাছ থেকে নির্দেশনা পাবে, তা জানে না। এতে প্রতিষ্ঠানে বিশৃঙ্খলার সৃষ্টি হচ্ছে। তিনি তার বন্ধুর প্রতিষ্ঠানে খোঁজ নিয়ে দেখলেন সেখানে এ ধরনের সমস্যা নেই। কোনো সমস্যা হলে কর্মীরা পরস্পরের সাথে যোগাযোগ করে তা সমাধান করে। এ নিয়ে উদ্ভতনকে তারা বিরক্ত করে না।

মি. অসীমের বন্ধুর প্রতিষ্ঠানে প্রত্যক্ষ যোগাযোগের নীতি অনুসরণ করা হয়। এতে প্রত্যেক কর্মী তাদের দায়-দায়িত্ব ও ক্ষমতা সম্পর্কে অবগত থাকে। এছাড়া কে কার সাথে প্রত্যক্ষভাবে সম্পৃক্ত থাকবে; তার ধারণা পায়। ফলে কোনো সমস্যা দেখা দিলে কর্মীরা সরাসরি নির্বাহীদের সাথে যোগাযোগ করে সমাধান করতে পারে। প্রয়োজনীয় সমন্বয়সেধন করে প্রতিষ্ঠানকে সামনের দিকে এগিয়ে নিয়ে যেতে পারে। তাই বলা যায়, প্রত্যক্ষ যোগাযোগ নীতি অনুসরণ করায় মি. অসীমের বন্ধুর প্রতিষ্ঠানে কোনো সমস্যার সৃষ্টি হয় নি।

**প্রশ্ন ▶ ২৯** মৌলি ফ্যাশনস লি. তাদের নির্বাহীদের জন্য প্রতি মাসে পাঁচ তারকা রেস্টুরেন্টে একটি ডিনারের আয়োজন করেন। ডিনারে বিভাগের নির্বাহীগণ উপস্থিত থাকেন এবং তাদের মধ্যে একটি হৃদয়তাপূর্ণ সম্পর্ক তৈরি হয়। পারস্পরিক আলোচনায় সবাই কাজের ক্ষেত্রে যার যার সমস্যা ও সম্ভাবনাগুলো সহজেই জানাতে পারে। ফলে নির্বাহীদের মধ্যকার সম্পর্কের উন্নয়ন ঘটায় কারণে সমন্বয় সহজ হয়।

[বরিশাল সরকারি মহিলা কলেজ]

- ক. CPM এর পূর্ণরূপ কী? ১  
খ. স্বতঃস্ফূর্ত সমন্বয় বলতে কী বোঝায়? ২  
গ. মৌলি ফ্যাশনস লি. সমন্বয়ের ক্ষেত্রে কোন নীতিটি মেনে চলে? ব্যাখ্যা করো। ৩  
ঘ. তুমি কি মনে করো কার্যকর সমন্বয় প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যার্জনে সহজ করে তোলে? উদ্দীপকের আলোকে তোমার মতের পক্ষে যুক্তি দাও। ৪

#### ২৯ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** CPM এর পূর্ণরূপ Critical Path Method.

**খ** প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন ব্যক্তি, বিভাগ ও উপবিভাগের কাজে স্বেচ্ছায় একের সাথে অন্যের কাজের ঐক্য গড়ে উঠলে তাকে স্বতঃস্ফূর্ত সমন্বয় বলে।

এ ধরনের সমন্বয়ে কর্মীরা নিজ থেকে একে অপরের সাথে যোগাযোগ করে সমস্যার সমাধান করে। বিভিন্ন বিভাগ ও উপবিভাগের মধ্যে এরূপ যোগাযোগের ফলে সময়ের অপচয় রোধ হয়। ফলে প্রতিষ্ঠানের উৎপাদনশীলতা বাড়ে।

**গ** ‘মৌলি ফ্যাশনস লি.’ সমন্বয়ের ক্ষেত্রে ব্যক্তিগত যোগাযোগের নীতিটি মেনে চলেছেন।

এ নীতিতে নির্বাহীগণ অধস্তনদের সাথে সরাসরি আলাপ-আলোচনা ও মতবিনিময়ের মাধ্যমে কর্মীদের সুবিধা-অসুবিধা জেনে প্রয়োজনীয় পদক্ষেপ নিতে পারেন। এতে কর্মী ও বিভাগসমূহের মধ্যকার মতবিরোধ ও ভুল-বোঝাবুঝির নিরসন হয়।

উদ্দীপকের মৌলি ফ্যাশনস লি. তাদের নির্বাহীদের জন্য প্রতিমাসে রেস্টুরেন্টে ডিনারের আয়োজন করে। সেখানে সব বিভাগের নির্বাহীগণ উপস্থিত থাকেন। তারা পারস্পরিক আলোচনার মাধ্যমে কাজের

সমস্যা ও সমাধান সম্পর্কে জানতে পারেন। এতে তাদের মধ্যে সৌহার্দ্যপূর্ণ সম্পর্ক তৈরি হয়। সম্পর্কের উন্নয়ন ঘটানোর কারণে কাজের সমন্বয়সাধনও সহজ হয়। সুতরাং বলা যায়, প্রতিষ্ঠানটির নির্বাহীদের মধ্যকার সুসম্পর্ক বজায় রাখতে ব্যক্তিগত যোগাযোগের নীতি ভূমিকা পালন করেছে।

**ঘ** কার্যকর সমন্বয় প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনকে সহজ করে তোলে বলে আমি মনে করি।

সমন্বয়ের মূল উদ্দেশ্য হলো সব বিভাগের কাজের মধ্যে ঐক্য সৃষ্টি করা। এতে প্রত্যেক কর্মী নিজ কর্তৃত্ব ও দায়িত্ব সম্পর্কে সচেতন থাকে। কার্যকর সমন্বয়ের মাধ্যমে যেকোনো সমস্যা সহজে সমাধান করা যায়।

উদ্দীপকের মৌলি ফ্যাশনস লি. নির্বাহীদের জন্য প্রতিমাসে রেস্টুরেন্টে ডিনারের আয়োজন করে। ডিনারে উপস্থিত সব নির্বাহী তাদের কাজ নিয়ে আলোচনা করেন। এতে সমস্যাগুলো তাড়াতাড়ি সমাধান করা যায়। এছাড়া নির্বাহীদের মাঝে সম্পর্কের উন্নয়ন ঘটায় সমন্বয়ের কাজ সহজ হয়।

উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানটি নির্বাহীদের একত্রিত করে মতবিনিময় করে। এতে অনেক সমস্যা বের হয়ে আসে। পাশাপাশি এসব সমস্যার সুপারিশ পাওয়া যায়। এছাড়া কার্যকর যোগাযোগ হওয়ায় ব্যক্তিগত সুসম্পর্ক প্রতিষ্ঠার মাধ্যমে দ্রুত সমস্যার সমাধান করা যায়। সম্পর্ক ভালো হওয়ায় তাদের কাজের সুষ্ঠু সমন্বয় সাধন করতে পারেন। ফলে দ্রুত কাজ সম্পাদনের মাধ্যমে লক্ষ্য অর্জন সহজ হয়। তাই বলা যায়, কার্যকর সমন্বয় প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জন সহজ করে।

**প্রশ্ন ৩০** মি. রফিক একটি প্রতিষ্ঠানের মহা-ব্যবস্থাপক। তিনি বিভিন্ন বিভাগের প্রধানদের সাথে সভা করে আগামী বছরের প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্য নির্ধারণ করলেন। এরপর তার আলোকে বিভিন্ন বিভাগের বার্ষিক লক্ষ্যমাত্রা স্থির করে পরিকল্পনা প্রণীত হলো। অতঃপর তার আলোকে প্রত্যেক বিভাগ ত্রৈমাসিক পরিকল্পনা গ্রহণ করে কাজ শুরু করলো। প্রতি মাসের শেষে বিভাগীয় প্রধানগণ স্বেচ্ছায় একত্রে বসে প্রত্যেকের কাজের অবস্থার অগ্রগতি ও করণীয় নির্ধারণ করায় কাজে সমঝোতা ও সংহতি পরিলক্ষিত হয়। মি. রফিক বিভাগীয় প্রধানদের এ কাজে সন্তুষ্ট।

[আদমজী ক্যান্টনমেন্ট কলেজ, ঢাকা]

- ক. সমন্বয় কী? ১
- খ. দলীয় প্রচেষ্টা এগিয়ে নিতে সমন্বয় অপরিহার্য কেন? ২
- গ. উদ্দীপকের মি. রফিকের প্রতিষ্ঠানে কাজের শুরুতে সমন্বয়ের কোন নীতিমালার প্রয়োগ ঘটেছে? ৩
- ঘ. স্বতঃস্ফূর্ত সমন্বয় ব্যবস্থা গড়ে ওঠায় মি. রফিকের প্রতিষ্ঠান সামনে এগিয়ে যাবে- বক্তব্যের যথার্থতা উদ্দীপকের আলোকে বিশ্লেষণ করো। ৪

### ৩০ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** কোনো প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনের জন্য এর বিভিন্ন বিভাগ, উপবিভাগ ও ব্যক্তিক প্রচেষ্টাকে ঐক্যবদ্ধ করার প্রক্রিয়াকে সমন্বয় বলে।

**খ** লক্ষ্য অর্জনের জন্য প্রতিষ্ঠানে নিয়োজিত বিভিন্ন ব্যক্তি ও বিভাগের প্রচেষ্টাগুলো একসূত্রে গ্রথিত, সংযুক্ত ও সুসংহত করার প্রক্রিয়াকে সমন্বয় বলে।

যেকোনো দলবদ্ধ প্রচেষ্টায় সমন্বয় খুবই গুরুত্বপূর্ণ। দলের সদস্যদের কাজের মধ্যে সমন্বয় না থাকলে দলীয় প্রচেষ্টা সার্থক হতে পারে না। এতে প্রতিষ্ঠানে বিশৃঙ্খলা দেখা দেয়। তাই প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনে দলীয় প্রচেষ্টা এগিয়ে নিতে সমন্বয় অপরিহার্য।

**গ** মি. রফিকের প্রতিষ্ঠানে কাজের শুরুতে সমন্বয়ের লক্ষ্য বা উদ্দেশ্যের ঐক্য নীতির প্রয়োগ ঘটেছে।

এ নীতির আলোকে বিভিন্ন বিভাগ ও উপবিভাগের লক্ষ্য বা উদ্দেশ্য নির্ধারণ করা হয়। কার্যকর সমন্বয়ের ক্ষেত্রে এ নীতিকে প্রধান আদর্শ হিসেবে বিবেচনা করা হয়। কারণ লক্ষ্য বা উদ্দেশ্যকে সামনে রেখেই বিভিন্ন বিভাগ ও উপবিভাগের পরিকল্পনা বাস্তবায়ন করা হয়।

উদ্দীপকে মি. রফিক একটি কোম্পানির মহাব্যবস্থাপক। তিনি আগামী বছরের প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্য নির্ধারণ করার জন্য বিভাগীয় প্রধানদের নিয়ে একটি মিটিং করেন। কাজ শুরু করার আগেই বিভাগীয় প্রধানগণ বার্ষিক লক্ষ্যমাত্রা সম্পর্কে ধারণা পান। এ লক্ষ্য অনুযায়ী নিজ নিজ বিভাগ পরিকল্পনা করে। তাই বলা যায়, মি. রফিকের প্রতিষ্ঠানে কাজের শুরুতে সমন্বয়ের লক্ষ্যের নীতির প্রয়োগ ঘটেছে।

**ঘ** বিভাগীয় প্রধানদের স্বতঃস্ফূর্ত সমন্বয়ের কারণে মি. রফিকের প্রতিষ্ঠান সামনে এগিয়ে যাবে।

প্রতিষ্ঠানে বিভিন্ন ব্যক্তি, বিভাগ ও উপবিভাগের কাজে স্বেচ্ছায় একে অন্যের সাথে সমন্বয় সাধনের নীতিই হলো স্বতঃস্ফূর্ত সমন্বয়। এ নীতিতে দলীয় ঐক্য গড়ে ওঠে। ফলে প্রতিষ্ঠানের কাজ সুষ্ঠুভাবে সম্পন্ন হয়।

উদ্দীপকে মি. রফিকের প্রতিষ্ঠানে বিভাগীয় প্রধানগণ স্বেচ্ছায় একত্রে বসে প্রত্যেকের কাজের অগ্রগতি ও করণীয় নির্ধারণ করেন। ফলে কাজে সমঝোতা ও সংহতি পরিলক্ষিত হয়। তাই মি. রফিক বিভাগীয় প্রধানদের কাজে সন্তুষ্ট।

মি. রফিকের প্রতিষ্ঠানে স্বতঃস্ফূর্ত সমন্বয় ব্যবস্থার ফলে কর্মী ও বিভাগের মধ্যে সুসম্পর্ক গড়ে উঠবে। তাছাড়া কর্মীরা স্বেচ্ছাপ্রণোদিত হয়ে কাজ করবে। ফলে প্রতিষ্ঠানে শৃঙ্খলা বজায় থাকবে। সুতরাং স্বতঃস্ফূর্ত সমন্বয় ব্যবস্থা গড়ে ওঠায় মি. রফিকের প্রতিষ্ঠান সামনে এগিয়ে যাবে।

**প্রশ্ন ৩১** সেনাবাহিনীর তিনটা ইঞ্জিন গভীর অরণ্যে বিচ্ছিন্নতাবাদী নির্মূল অভিযানে যাচ্ছেন। উর্ধ্বতন কর্মকর্তাগণ ইউনিট কর্মকর্তাদের সাথে মিলে অভিযানের প্রথম থেকে শেষ পর্যন্ত করণীয় নির্ধারণ করলেন। নির্দেশনা তৈরি করা হলো প্রতিদিনের অভিযানের অগ্রগতি ও সমস্যা নিয়ে ইউনিট কর্মকর্তাগণ প্রত্যেকে কথা বলবেন এবং সমন্বিতভাবে কর্মসূচি পরিচালনা করবেন। অভিযান সাফল্যের সাথে যাওয়ার কারণে শেষ দিকে সমন্বিত কর্মসূচি গ্রহণের বিষয়টি উপেক্ষিত হয়। এতে একটা ইউনিট বেশি এগিয়ে যেয়ে বিপদে পড়ে।

[অগ্রণী স্কুল এন্ড কলেজ, ঢাকা]

- ক. নমনীয়তার নীতি কী? ১
- খ. কার্যকর সমন্বয়ের ক্ষেত্রে উদ্দেশ্যের ঐক্য স্থাপন জরুরি কেন? ২
- গ. উদ্দীপকের উর্ধ্বতন কর্মকর্তাগণ ইউনিট কর্মকর্তাদের সাথে মিলে ব্যবস্থাপনার কোন কাজ করছেন? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. সমন্বয়ের অভাবে কারণেই একটা ইউনিট বিপদে পড়েছে- উদ্দীপকের আলোকে বক্তব্যের যথার্থতা বিশ্লেষণ করো। ৪

### ৩১ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** পরিবর্তনশীল ব্যবসায় জগতে বিভিন্ন বিষয় সংযোজন, বিয়োজন, সংশোধন, পরিবর্তন ও পরিমার্জন করে লক্ষ্য অর্জনের প্রচেষ্টাকে নমনীয়তার নীতি বলে।

**খ** উদ্দেশ্যের ঐক্য নীতি বলতে প্রতিষ্ঠানের মূল লক্ষ্য বা উদ্দেশ্যের ভিত্তিতে বিভিন্ন (ক্রয়, বিক্রয়, উৎপাদক, অর্থ) বিভাগ ও উপবিভাগের লক্ষ্য বা উদ্দেশ্য নির্দিষ্ট করাকে বোঝায়।

এ নীতিতে মূল লক্ষ্যের ভিত্তিতে উপবিভাগীয় পর্যায়ে উদ্দেশ্য ঠিক করা হয়। সেই সাথে বিভাগ ও উপবিভাগের উদ্দেশ্য পারস্পরিকভাবে সমন্বিত হয়। এভাবে প্রতিষ্ঠানের মূল লক্ষ্য অর্জনে সমন্বিত প্রয়াস

তৈরি হয়। তাই কার্যকর সমন্বয়ে উদ্দেশ্যের ঐক্য স্থাপন করা জরুরি।

**গ** উদ্দীপকের উর্ধ্বতন কর্মকর্তাগণ ইউনিট কর্মকর্তাদের সাথে মিলে ব্যবস্থাপনার পরিকল্পনার কাজ করেছেন।

ভবিষ্যতে কী করা হবে, কাকে দিয়ে করা হবে, কখন করা হবে ইত্যাদি নির্ধারণ করার অগ্রিম কর্মসূচি বা নকশা প্রণয়ন করাই হলো পরিকল্পনা। এটি ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়ার প্রথম কাজ।

উদ্দীপকে সেনাবাহিনীর তিনটা ইঞ্জিন গভীর অরণ্যে বিচ্ছিন্নতাবাদী নির্মূলে অভিযানে যাচ্ছে। উর্ধ্বতন কর্মকর্তাগণ ইউনিট কর্মকর্তাদের সাথে মিলে অভিযান সম্পাদনের কাজসমূহ নির্ধারণ করলেন। অর্থাৎ অভিযানে কে কী কাজ করবে, কখন করবে, তার অগ্রিম কর্মসূচি তৈরি করলেন। অতঃপর প্রতিদিনের অভিযানের অগ্রগতি ও সমস্যা নিয়ে ইউনিট কর্মকর্তাগণ কথা বলবেন। পরবর্তীতে তারা সমন্বিতভাবে কর্মসূচি পরিচালনা করবেন। তাদের এসব কাজের সাথে পরিকল্পনার মিল রয়েছে। সুতরাং উদ্দীপকে উর্ধ্বতন কর্মকর্তাগণ ইউনিট কর্মকর্তাদের সাথে মিলিত হয়ে পরিকল্পনার কাজ করেছেন।

**ঘ** উদ্দীপকে সমন্বয়ের অভাবের কারণেই একটা ইউনিট বিপদে পড়েছে— বক্তব্যটি যথার্থ।

সমন্বয়ের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের মধ্যে দলীয় প্রচেষ্টা, ঐক্য ও শৃঙ্খলা প্রতিষ্ঠিত হয়। ফলে কাজ সম্পাদন সহজ হয়, কাজে গতিশীলতা বৃদ্ধি পায়।

উদ্দীপকে সেনাবাহিনীর তিনটা ইঞ্জিন গভীর অরণ্যে বিচ্ছিন্নতাবাদী নির্মূলে অভিযানে যাচ্ছেন। উর্ধ্বতন কর্মকর্তাগণ ইউনিট কর্মকর্তাদের সাথে মিলে পরিকল্পনা করে অভিযানের কর্মসূচি নির্ধারণ করেন। অতঃপর কর্মসূচি অনুযায়ী অভিযানের অগ্রগতি ও সমস্যা নিয়ে ইউনিট কর্মকর্তাগণ কথা বলবেন, এমনকি তারা সমন্বিতভাবে কর্মসূচি পরিচালনা করবেন। অভিযান সাফল্যের সাথে এগোতে থাকে। এতে শেষ দিকে সমন্বিত কর্মসূচি গ্রহণের বিষয়টি উপেক্ষিত হয়। ফলে একটা ইউনিট বেশি এগিয়ে গিয়ে বিপদে পড়ে। অর্থাৎ ইউনিটটি সঠিকভাবে সমন্বয় করতে না পাড়ায় বিপদে পড়ে।

এক্ষেত্রে সমন্বয়ের অভাব ছিল। কারণ যেকোনো লক্ষ্য অর্জনে সমন্বয় গুরুত্বপূর্ণ। এতে কর্মীদের মধ্যে একতা থাকে। ফলে কাজে ভারসাম্য সৃষ্টি হয়। এছাড়াও এতে কর্মীদের মনোবল বৃদ্ধি পায়। ফলে মূল লক্ষ্য অর্জন সহজ হয়। কিন্তু উদ্দীপকের মধ্যে একতা থাকে। ফলে কাজে ভারসাম্য সৃষ্টি হয়। তাছাড়াও এতে কর্মীদের মনোবল বৃদ্ধি পায়। ফলে মূল লক্ষ্য অর্জন সহজ হয়। কিন্তু উদ্দীপকের মধ্যে কোনো সমন্বয় ছিল না। তাই একটি ইউনিট বিপদে পড়েছে।

**প্রশ্ন ৩২** সুমা রিরোলিং মিল-এর মালিক জনাব রাব্বি। তিনি প্রতিষ্ঠানের মুখ্য উদ্দেশ্যের আলোকে প্রত্যেক বিভাগীয়, উপবিভাগীয় ও আঞ্চলিক উদ্দেশ্য নির্ধারণ করেন। সে অনুযায়ী প্রতিটি বিভাগ উপবিভাগ ও আঞ্চলিক অফিসের মধ্যে সমন্বয় করেন। ফলে তার প্রতিষ্ঠানে কোন কাজেই সমন্বয়হীনতা পরিলক্ষিত হয় না।

[সেন্ট্রাল উইমেস কলেজ, ঢাকা]

- ক. সমন্বয়সাধন কী? ১
- খ. সমন্বয়ের ভারসাম্যের নীতি বলতে কী বোঝায়? ২
- গ. উদ্দীপকে সুমা রিরোলিং মিলে সমন্বয়ের কোন নীতি অনুসরণ করা হয়? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. উদ্দীপকে জনাব রাব্বির অনুসৃত নীতির যৌক্তিকতা মূল্যায়ন করো। ৪

৩২ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** কোনো প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনের জন্য এর বিভিন্ন বিভাগ, উপবিভাগ ও ব্যক্তিক প্রচেষ্টাকে ঐক্যবদ্ধ করার প্রক্রিয়াকে সমন্বয় বলে।

**খ** সমন্বয়ের ক্ষেত্রে প্রতিষ্ঠানের কর্মী ও বিভাগগুলোর কাজে সমতা বিধানের নীতিকেই ভারসাম্যের নীতি বলে।

প্রতিষ্ঠানের প্রতিটি বিভাগের দায়িত্ব ও কর্তব্য আলাদা থাকে। এক্ষেত্রে কোনো বিভাগের কর্মীর অভাব থাকলে কাজে অগ্রগতি দেখা যায় না। আবার কোনো বিভাগে কর্মীর আধিক্য থাকলে জনশক্তির উপযুক্ত ব্যবহার হয় না। তাই কাজ ও কর্মীর মধ্যে ভারসাম্য বজায় রাখা আবশ্যিক।

**গ** উদ্দীপকে সুমা রিরোলিং মিলে শুরুতে সমন্বয়ের নীতি অনুসরণ করা হয়।

এ নীতি অনুযায়ী কাজের শুরুতেই সকল বিভাগ, উপবিভাগ ও কর্মীদের কাজের মধ্যে সমন্বয়ের সাধন করা হয়। এতে কর্মী ও বিভাগ সমন্বিতভাবে কাজ করে সহজে লক্ষ্য অর্জন করতে পারে।

উদ্দীপকের সুমা রিরোলিং মিলের মালিক জনাব রাব্বি। তিনি প্রথমে প্রতিষ্ঠানের মুখ্য উদ্দেশ্য ঠিক করেন। তারপর সেই উদ্দেশ্যের আলোকে প্রত্যেক বিভাগ, উপবিভাগ ও আঞ্চলিক উদ্দেশ্য নির্ধারণ করেন। সে অনুযায়ী প্রতিটি বিভাগ, উপবিভাগ ও আঞ্চলিক অফিসের মধ্যে সমন্বয় করেন। জনাব রাব্বি মূলত মুখ্য উদ্দেশ্যের আলোকে কাজ শুরুর আগেই সব বিভাগের মধ্যে সমন্বয়সাধন করেন। তাই বলা যায় প্রতিষ্ঠানটির মালিক শুরুতে সমন্বয়ের নীতি অনুসরণ করেন।

**ঘ** উদ্দীপকের জনাব রাব্বির শুরুতে সমন্বয়ের নীতি অনুসরণ করা যৌক্তিক।

এ নীতি অনুযায়ী পরিকল্পনা বাস্তবায়নের শুরুতেই সমন্বয়ের বিষয়টি নিশ্চিত করা হয়। এতে প্রতিষ্ঠানের সব বিভাগ, উপবিভাগ ও কর্মীর কাজের মধ্যে সমন্বয়ের কাজটি সহজ হয়। ফলে প্রতিষ্ঠানে সফলতা আসে।

উদ্দীপকে সুমা রিরোলিং মিলের মালিক জনাব রাব্বি। তিনি প্রথমে প্রতিষ্ঠানের মুখ্য উদ্দেশ্য ঠিক করেন। তারপর অন্যান্য বিভাগ, উপবিভাগের উদ্দেশ্য নির্ধারণ করে কাজের সমন্বয় করেন। ফলে প্রতিষ্ঠানে কোনো কাজেই বিশৃঙ্খলা দেখা যায় না।

উদ্দীপকের কোম্পানিতে জনাব রাব্বি শুরু থেকেই সব বিভাগের মধ্যে সমন্বয় সাধন করেছেন। এতে সব বিভাগের কর্মীরা একে অন্যের সাথে মিল রেখে কাজ করতে পারেন। প্রত্যেক বিভাগের কাজের মধ্যে ভারসাম্য থাকে। ফলে প্রতিষ্ঠানে শৃঙ্খলা বজায় থাকে। পাশাপাশি দ্রুত কাজ সম্পাদন করে লক্ষ্য অর্জন করা যায়। সুতরাং জনাব রাব্বির অনুসৃত নীতিটি সম্পূর্ণ যুক্তিযুক্ত।

**প্রশ্ন ৩৩** 'এপেক্স এ্যাপারাল লি.'-এর ব্যবস্থাপক হিসেবে জনাব মজনু যোগদান করলেন। যোগদানের পরই তিনি প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন বিভাগ ও উপবিভাগের মধ্যে সমন্বয়ের ব্যবস্থা প্রতিষ্ঠা করেন। তিনি কর্মীদেরকে লিখিত আকারে নির্দেশ প্রদান না করে সরাসরি যোগাযোগ করেন। তিনি কর্মীদের ব্যক্তিগত ও পারিবারিক বিষয়ে খোঁজখবর রাখেন। কর্মীদের সাথে আলাপ আলোচনা করে নির্দেশ প্রদানের মাধ্যমে তিনি সুসমন্বয় নিশ্চিত করে সহজেই প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্য অর্জনে সক্ষম হলেন।

[দনিয়া কলেজ, ঢাকা]

- ক. সমন্বয় কী? ১
- খ. নমনীয়তার নীতি বলতে কী বোঝায়? ২
- গ. জনাব মজনু সমন্বয়সাধনের কোন নীতিটি মেনে চলেন? বর্ণনা করো। ৩

ঘ. জনাব মজনুর সরাসরি যোগাযোগ ব্যবস্থা এপেক্স এ্যাপারাল লি. এর জন্য কতটা উপকারী বলে তুমি মনে করো যুক্তিসহ মতামত দাও। ৪

### ৩৩ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** কোনো প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনের জন্য এর বিভিন্ন বিভাগ, উপবিভাগ ও ব্যক্তিক প্রচেষ্টাকে ঐক্যবদ্ধ করার প্রক্রিয়াকে সমন্বয় বলে।

**খ** পরিবর্তিত পরিস্থিতির সাথে খাপ খাওয়ানোর উদ্দেশ্যে পরিকল্পনায় প্রয়োজনীয় সমন্বয়, সংশোধন বা পরিবর্তন রাখার সুযোগকে নমনীয়তার নীতি বলে।

প্রতিষ্ঠানে প্রতিনিয়ত পরিস্থিতির পরিবর্তন ঘটে। এর সাথে তাল মিলিয়ে চলার জন্যই নমনীয়তার নীতি অনুসরণ করা হয়। প্রতিষ্ঠানের পরিকল্পনা, উদ্দেশ্য ও পদ্ধতিতে প্রয়োজনে পরিবর্তন এনে প্রতিষ্ঠানকে লক্ষ্যাভিমুখী করাই নমনীয়তার কাজ।

**গ** জনাব মজনু সমন্বয়সাধনের প্রত্যক্ষ যোগাযোগের নীতিটি মেনে চলে।

এ নীতি অনুযায়ী প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন ব্যক্তি, বিভাগ ও উপবিভাগের মধ্যে কোনো রূপ বাধা ছাড়া সরাসরি যোগাযোগ প্রতিষ্ঠা করা হয়। কর্মী ও নির্বাহী নিজেরা যোগাযোগ করে দ্রুত সমস্যার সমাধান করতে পারে।

জনাব মজনু এপেক্স এ্যাপারাল লি.-এর ব্যবস্থাপক। তিনি প্রতিষ্ঠানের সমন্বয় কার্য সম্পাদন করেন। এই লক্ষ্যে তিনি কর্মীদের লিখিত নির্দেশনা না দিয়ে সরাসরি যোগাযোগ করেন। এতে কর্মীদের উৎসাহ বৃদ্ধি পায়। জনাব মজনু কর্মীদের ব্যক্তিগত ও পারিবারিক খাঁজ খবর ও রাখেন। এছাড়া তাদের সাথে আলাপ-আলোচনা করে নির্দেশ প্রদান করার মাধ্যমে জনাব মজনু প্রতিষ্ঠানে সুসমন্বয় নিশ্চিত করেন। তার এসব কার্যক্রম প্রত্যক্ষ যোগাযোগ নীতির বৈশিষ্ট্যের সাথে মিলে যায়। তাই বলা যায়, জনাব মজনু প্রত্যক্ষ যোগাযোগের নীতি অনুসরণ করেন।

**ঘ** জনাব মজনুর সরাসরি যোগাযোগ ব্যবস্থা এপেক্স এ্যাপারাল লি. এর জন্য উপকারী হবে বলে আমি মনে করি।

এ যোগাযোগ ব্যবস্থার মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানে কর্মরত কর্মীদের সাথে সরাসরি আলাপ-আলোচনা করে যেকোনো সমস্যার সমাধান করা সম্ভব হয়। এতে কর্মীদের সাথে নির্বাহীর সুসম্পর্ক প্রতিষ্ঠিত হয়। ফলে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জন সহজতর হয়।

জনাব মজনু প্রতিষ্ঠানের প্রতিটি বিভাগ, উপবিভাগ ও কর্মীদের সাথে সরাসরি যোগাযোগ করে প্রতিষ্ঠানের কার্যাবলির সমন্বয় করেন। তার এ যোগাযোগের ব্যবস্থার মাধ্যমে কর্মীদের ব্যক্তিগত বিভিন্ন (সুবিধা, অসুবিধা) বিষয় সম্পর্কে জানা যায়। এতে তাদের কাজ করার সামর্থ্য অনুযায়ী নির্দেশনা প্রদান করা হয়।

উদ্দীপকে জনাব মজনুর এ যোগাযোগ প্রক্রিয়ার মাধ্যমে কর্মীদের কাজের মধ্যে ঐক্য ও ভারসাম্য সৃষ্টি হয়েছে। সরাসরি তত্ত্বাবধান থাকার ফলে কর্মীদের কাজের গতি বৃদ্ধি পেয়েছে। কর্মীদের মধ্যে ঐক্য সৃষ্টি হওয়ায় তারা দলীয়ভাবে কাজ করার উৎসাহ পাচ্ছে। উপর্যুক্ত সুবিধাগুলো বিবেচনায় বলা যায়, জনাব মজনুর সরাসরি যোগাযোগ ব্যবস্থাই প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যার্জনে কার্যকর ভূমিকা রেখেছে।

**প্রশ্ন ৩৪** জনাব হোসেন একটি উৎপাদনমুখী প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা পরিচালক হিসেবে দায়িত্বরত আছেন। তার প্রতিষ্ঠানের কাঠোর নিয়ম-কানুন তথা চেইন-অব-কমান্ড অনুসরণ করা হয় এবং অধীনস্থরা উর্ধ্বতনদের নির্দেশ ব্যতীত কোনো কাজই সম্পাদন করেন না। তথাপিও প্রতিষ্ঠানের মুনাফা বৃদ্ধি না পাওয়ার কারণ অনুসন্ধান করে দেখা গেল যে, ক্রয় ব্যবস্থাপক অনেক বেশি কাঁচামাল ক্রয় করে

রেখেছেন, যা প্রতিনিয়ত নষ্ট হয়ে যাচ্ছে। আর বিক্রয় ব্যবস্থাপকও উৎপাদিত পণ্য কাক্ষিত মাত্রায় বিক্রয় করতে পারছেন না। ফলে সংরক্ষণ ব্যয় বৃদ্ধি পাচ্ছে। [রংপুর সরকারি কলেজ]

ক. সমন্বয় কী? ১

খ. ব্যবস্থাপনার কাজগুলো একে অন্যের ওপর নির্ভরশীল— ব্যাখ্যা করো। ২

গ. উদ্দীপকে ব্যবস্থাপনার কোন কাজের অভাব পরিলক্ষিত হচ্ছে? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. উদ্দীপকে বর্ণিত সমস্যা সমাধানের কৌশল বিশ্লেষণ করো। ৪

### ৩৪ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনের জন্য এর বিভিন্ন বিভাগ। উপবিভাগ ও ব্যক্তি প্রচেষ্টাকে ঐক্যবদ্ধ করার প্রক্রিয়াকে সমন্বয়সাধন বলে।

**খ** প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনের জন্য অন্যকে দিয়ে কাজ করিয়ে নেওয়ার কৌশলকে ব্যবস্থাপনা বলে।

এটি পরিকল্পনা দিয়ে শুরু হয়ে সংগঠন, কর্মসংস্থান, নির্দেশনা, প্রেরণা, সমন্বয় এবং নিয়ন্ত্রণ দিয়ে শেষ হয়। এই প্রক্রিয়ার একটি কাজ বাদ পড়লে অন্য কাজগুলো সুষ্ঠুভাবে সম্পাদিত হবে না। এতে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জন ব্যাহত হবে। এজন্য ব্যবস্থাপনার কাজগুলো একে অন্যের ওপর নির্ভরশীল।

**গ** উদ্দীপকে ব্যবস্থাপনার সমন্বয়সাধন কাজটির অভাব পরিলক্ষিত হচ্ছে। সমন্বয়ের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের বিভাগ, উপবিভাগের কাজের মধ্যে ভারসাম্য সৃষ্টি হয়। এতে কাজের ঐক্য সৃষ্টি করে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য সহজে অর্জন করা যায়।

জনাব হোসেন একটি উৎপাদনমুখী প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা পরিচালক। প্রতিষ্ঠানটিতে কঠোর নিয়ম-কানুন মেনে চলা হয়। তারপরও মুনাফা বৃদ্ধি পায় নি। এ অবস্থায় জনাব হোসেন অনুসন্ধান করে দেখেন যে ক্রয় ব্যবস্থাপক বেশি কাঁচামাল ক্রয় করেছেন; যা নষ্ট হচ্ছে। অপরদিকে বিক্রয় ব্যবস্থাপক উৎপাদিত পণ্য বিক্রয় করতে পারছেন না। অর্থাৎ উক্ত প্রতিষ্ঠানে দুই বিভাগের ব্যবস্থাপকদের কাজের মধ্যে কোনো যোগসূত্র নেই। এতে সমন্বয়ের অভাব সৃষ্টি হয়েছে।

**ঘ** উদ্দীপকের বর্ণিত সমস্যা সমন্বয় কৌশলের মাধ্যমে সমাধান করা সম্ভব।

সমন্বয়ের মূল উদ্দেশ্য হলো সব বিভাগের কাজের মধ্যে ঐক্য সৃষ্টি করা। এতে প্রত্যেক কর্মী নিজ কর্তৃত্ব ও দায়িত্ব সম্পর্কে সচেতন থাকে। লক্ষ্যাভিমুখী কার্যকর সমন্বয়ের মাধ্যমে যেকোনো সমস্যা সহজে সমাধান করা যায়।

জনাব হোসেনের উৎপাদনমুখী প্রতিষ্ঠানে সমন্বয়ের অভাব রয়েছে। এতে প্রতিষ্ঠানের কাক্ষিত মুনাফা অর্জন হচ্ছে না। তাই জনাব হোসেন সমন্বয়ের কৌশল অবলম্বন করতে পারেন। তিনি ক্রয় ও বিক্রয় ব্যবস্থাপকের কার্যক্ষেত্রে ব্যর্থতার কারণ অনুসন্ধান করে কমিটি গঠন করতে পারেন।

এছাড়া উৎপাদনকারী প্রতিষ্ঠানের সমন্বয়কারী নিয়োগ করেও উক্ত সমস্যা সমাধান করা যায়। এক্ষেত্রে সমন্বয়কারী ক্রয়-বিক্রয়সহ অন্যান্য বিভাগের সাথে নিয়মিত যোগাযোগ রেখে সমস্যার সমাধান করতে পারবেন। সুতরাং জনাব হোসেন কার্যকর সমন্বয় প্রতিষ্ঠা করে উদ্দীপকে বর্ণিত সমস্যা সমাধান করতে পারবেন।

**প্রশ্ন ৩৫** রোহিঙ্গা জনগোষ্ঠী মায়ানমারে নির্যাতনের শিকার হয়ে সীমান্ত পথে দলে দলে বাংলাদেশে প্রবেশ করেন। বাংলাদেশ সরকার মানবতার উদাহরণ হিসাবে সীমান্ত উন্মুক্ত করে দেয়। বিভিন্ন সংস্থার ত্রাণ তাদের মধ্যে বণ্টন করা হয়। অবস্থা অনুকূলে না আসা

পর্যাপ্ত এদেশে তাদের থাকার ব্যবস্থা করা হয়েছে। এ ব্যাপারে সরকারের ছোট ছোট টিম বিভিন্ন ভাগে ভাগ হয়ে তাদের ভিন্ন ভিন্ন সেবা দিচ্ছে। একটি বিশেষ সংস্থা কাজের অগ্রগতি তদারকি করছে। ফলে তারা শালিঙ্গপূর্ণভাবে বসবাস করছে।

- ক. সমস্যা কাকে বলে? ১  
খ. সমস্যার ভারসাম্য নীতি বলতে কী বুঝ? ২  
গ. শালিঙ্গপূর্ণ অবস্থা রক্ষায় সমস্যার কোন নীতি এখানে কার্যকর হয়েছে বলে তুমি মনে করো। ৩  
ঘ. রোহিঙ্গা ইস্যুতে সরকারের নেওয়া পদক্ষেপে ব্যবস্থাপনার যে দক্ষতা প্রতিফলিত হয়েছে তা ব্যাখ্যা করো। ৪

#### ৩৫ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** কোনো প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনের জন্য এর বিভিন্ন বিভাগ, উপবিভাগ ও ব্যক্তিক প্রচেষ্টাকে একত্রিত করার প্রক্রিয়াকে সমস্যা বলে।

**খ** সমস্যায়ে প্রতিষ্ঠানের কর্মীর সংখ্যা ও কাজের পরিমাণের মধ্যে সমতা বিধান করাকে সমস্যার ভারসাম্য নীতি বলে।

প্রতিষ্ঠানের প্রতিটি বিভাগের দায়িত্ব ও কর্তব্য আলাদা হয়ে থাকে। কোনো বিভাগে কাজের চাপ বেশি হলে সেখানে অতিরিক্ত কর্মী নিয়োগ দিতে হবে। আবার কোনো বিভাগে প্রয়োজনের অতিরিক্ত কর্মী থাকলে তাদের অন্য বিভাগে নিয়োগ করতে হবে। এভাবে কাজ ও কর্মীর মধ্যে ভারসাম্য রক্ষা করাই সমস্যার ভারসাম্য নীতি।

**গ** শালিঙ্গপূর্ণ অবস্থা রক্ষায় এখানে সমস্যার তত্ত্বাবধান পরিসরের নীতি কার্যকর হয়েছে বলে আমি মনে করি।

এ নীতিকে একজন নির্বাহী প্রত্যক্ষ তত্ত্বাবধানে কত সংখ্যক কর্মী নিয়োজিত থাকবে তা নির্ধারণ করা হয়। এতে নির্বাহী সহজে অধীনস্থদের কাজ তদারকি করতে পারেন। ফলে কাজের সমন্বয়সাধন সহজ হয়।

রোহিঙ্গা জনগোষ্ঠী নির্বাহনের শিকার হয়ে মায়ানমার থেকে বাংলাদেশে আসছে। সরকার মানবতার উদাহরণ হিসেবে সীমান্ত উন্মুক্ত করে দেয়। বিভিন্ন সংস্থা তাদের ত্রাণ বিতরণ করে। অবস্থা অনুকূলে না আসা পর্যন্ত এদেশে তাদের থাকার ব্যবস্থা করা হয়েছে। সরকারের ছোট ছোট দল বিভিন্ন ভাগে ভাগ হয়ে তাদের ভিন্ন ভিন্ন সেবা দিচ্ছে। সরকারের একটি টিমের মাধ্যমে বিপুলসংখ্যক রোহিঙ্গা জনগোষ্ঠীকে ভিন্ন ভিন্ন সুবিধা প্রদান করা সম্ভব না, এতে বিশৃঙ্খলার সৃষ্টি হয়। তাই তারা ছোট ছোট টিমে ভাগ হয়ে ভিন্ন ভিন্ন সেবা প্রদান করছে। একটি সংস্থা কাজের অগ্রগতি তদারকি করছে। এতে টিমগুলোকে তত্ত্বাবধান

করা সহজ হয়েছে। এসব বৈশিষ্ট্য তত্ত্বাবধান পরিসরের নীতির সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ।

সুতরাং উদ্দীপকে রোহিঙ্গা জনগোষ্ঠীর মধ্যে শালিঙ্গপূর্ণ অবস্থা রক্ষায় সমস্যার তত্ত্বাবধান পরিসরের নীতি কার্যকর হয়েছে।

**ঘ** রোহিঙ্গা ইস্যুতে সরকারের নেয়া পদক্ষেপে ব্যবস্থাপনার সমস্যা অনুধাবনের দক্ষতা প্রতিফলিত হয়েছে।

সমস্যা অনুধাবনের দক্ষতা হলো দ্রুত সমস্যা চিহ্নিত করে তা সমাধানের সঠিক ব্যবস্থা গ্রহণ করা। সমস্যা নির্ণয় করে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করা প্রত্যেক স্তরের ব্যবস্থাপকের জন্য অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ।

উদ্দীপকে মায়ানমার থেকে নির্বাহিত হয়ে রোহিঙ্গা জনগোষ্ঠী বাংলাদেশে আসে। অবস্থা অনুকূলে না আসা পর্যন্ত এদেশে এদের থাকার ব্যবস্থা করা হয়েছে। বিভিন্ন সংস্থার ত্রাণ তাদের মধ্যে বণ্টন করা হয়। এ ব্যাপারে সরকারের ছোট ছোট টিম বিভিন্ন ভাগে ভাগ হয়ে তাদের ভিন্ন ভিন্ন সেবা দিচ্ছে। একটি বিশেষ সংস্থা কাজের অগ্রগতি তদারকি করছে। ফলে তারা শালিঙ্গপূর্ণভাবে বসবাস করছে। উদ্দীপকে বাংলাদেশে রোহিঙ্গা জনগোষ্ঠীর আগমন এক ধরনের সমস্যা। কারণ এ বিশাল জনগোষ্ঠীর জন্য খাদ্য, বাসস্থান ও অন্যান্য প্রয়োজনীয় সেবা প্রদান বাংলাদেশ সরকারের পক্ষে কষ্টকর। তাছাড়া তাদের সঠিকভাবে নিয়ন্ত্রণ করা না গেলে এদেশে সন্ত্রাসী কর্মকাণ্ডও বেড়ে যেতে পারে। সরকার এ সমস্যাটি দ্রুত অনুধাবন করে প্রয়োজনীয় ব্যবস্থা গ্রহণ করে। বিভিন্ন সংস্থার ত্রাণ যেন সুষমভাবে বণ্টিত হয় এ ব্যাপারটি সরকারের নিয়োজিত টিম দেখাশোনা করে। এছাড়াও টিমগুলো রোহিঙ্গাগোষ্ঠীকে অন্যান্য সেবা প্রদানও নিশ্চিত করছে। রোহিঙ্গা ইস্যু বাংলাদেশের জন্য যে একটি সমস্যা-এই বিষয়টি সরকার দ্রুত অনুধাবন করতে পারায় সবকিছু নিয়ন্ত্রণে আনতে পারে। তাই বলা যায়, এখানে সরকারের সমস্যা অনুধাবন দক্ষতা প্রতিফলিত হয়েছে।