


## সমন্বয়সাধন Coordination



### ভূমিকা

সমন্বয়সাধন ব্যবস্থাপনার কার্যাবলীর মধ্যে একটি অন্যতম গুরুত্বপূর্ণ কাজ। একটি প্রতিষ্ঠানের মধ্যে কতিপয় বিভাগ থাকে। এক এক বিভাগের কাজ একেক রকম। সকল বিভাগের কাজের মধ্যে সমন্বয়সাধন করা ব্যবস্থাপনার অন্যতম দায়িত্ব। সমন্বয়সাধনের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন কাজ এবং বিভাগের মধ্যে গতিশীলতা আসে। সাধারণত ব্যবস্থাপক নিজেই সমন্বয়সাধনের কাজটি করে থাকেন। লক্ষ্য অর্জনের জন্য প্রতিষ্ঠানের প্রতিটি কাজের এবং বিভাগের মধ্যে সমন্বয়সাধন করা প্রয়োজন। টিলেঢালা সমন্বয়ের ফলে প্রতিষ্ঠানের কাজের গতি কমে যায়। সে কারণে কার্যকর সমন্বয়সাধন ব্যবস্থাপনার একটি গুরুত্বপূর্ণ কাজ। এই ইউনিটে আমরা সমন্বয়সাধনের ধারণা, নীতি, গুরুত্ব ও কার্যকর সমন্বয়সাধনের নানাবিধ উপায় সম্পর্কে জানতে পারব। তাহলে আসুন, ইউনিটের পাঠগুলো ধারাবাহিকভাবে শেষ করি এবং সমন্বয়সাধনের বিষয়গুলো জেনে নিই।

	ইউনিট সমাপ্তির সময়	ইউনিট সমাপ্তির সর্বোচ্চ সময় ২ সপ্তাহ
---	---------------------	---------------------------------------

### এই ইউনিটের পাঠসমূহ

- পাঠ-১ : সমন্বয়সাধনের ধারণা, প্রকৃতি ও গুরুত্ব
- পাঠ-২ : সমন্বয়সাধনের নীতিমালা
- পাঠ-৩ : কার্যকর সমন্বয়সাধনের উপায় ও পূর্বশর্ত

## পাঠ-৯.১

## সমন্বয়সাধনের ধারণা, প্রকৃতি ও গুরুত্ব

### Concept, Nature and Importance of Coordination



#### উদ্দেশ্য

#### এ পাঠ শেষে

- সমন্বয়সাধনের ধারণা বর্ণনা করতে পারবেন;
- সমন্বয়সাধনের প্রকৃতি ব্যাখ্যা করতে পারবেন;
- সমন্বয়সাধনের গুরুত্ব বর্ণনা করতে পারবেন।

#### সমন্বয়সাধনের সংজ্ঞা (Definition of Coordination)

আপনারা ইতোমধ্যে জেনেছেন যে, ব্যবস্থাপনার নানাবিধ কার্যাবলী রয়েছে। এসব কার্যাবলীর মধ্যে সমন্বয়সাধন করাও ব্যবস্থাপনার একটি গুরুত্বপূর্ণ কাজ। সাধারণভাবে, সমন্বয়সাধনের অর্থ হলো সামঞ্জস্যবিধান করা। অর্থাৎ একটি নির্দিষ্ট লক্ষ্যে পৌঁছার জন্য বিভিন্ন কর্ম প্রক্রিয়া, দল অথবা ব্যক্তিগণের মধ্যে একতা বা শৃঙ্খলার সমন্বয়। অন্যভাবে বলা যায়, প্রতিষ্ঠানের অন্তর্গত বিভিন্ন ব্যক্তি বা গোষ্ঠীর কার্যের বিশ্লেষণ এবং সেগুলোর মধ্যে ভারসাম্য স্থাপনের প্রক্রিয়াকে সমন্বয়সাধন বলে। এ সংজ্ঞায় যে ভারসাম্যের বিষয়টি বলা হয়েছে তা অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ। কেননা, সমন্বয়সাধনের মাধ্যমে যখনই ভারসাম্য আসবে তখনই তাকে উত্তম সমন্বয়সাধন বলা হবে।

নিচে কতিপয় ব্যবস্থাপনা বিশারদের সংজ্ঞা দেওয়া হল:

বিখ্যাত ব্যবস্থাপনা বিশারদ ম্যাক ফারল্যাণ্ড-এর মতে, “সমন্বয়সাধন হলো এমন একটি প্রক্রিয়া যার মাধ্যমে নির্বাহী বা ব্যবস্থাপক প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য অর্জনের জন্য তাদের অধঃস্তনদের দলগত প্রচেষ্টার সুশৃঙ্খল ও নিয়মতান্ত্রিক ধরন সৃষ্টি করেন এবং বিভিন্ন কার্যাবলীর মধ্যে ঐক্য তৈরি করেন।”

মুনি ও রেইলির মতে, “সাধারণ উদ্দেশ্যে বিভিন্ন কর্মতৎপরতার মধ্যে ঐক্য তৈরির দলীয় প্রচেষ্টার সুশৃঙ্খল বিন্যাসকে সমন্বয়সাধন বলে।”

জে. আর. টেরীর মতে, “নির্ধারিত উদ্দেশ্য অর্জনের লক্ষ্য সামঞ্জস্যপূর্ণ ও সমরূপ প্রচেষ্টা সৃষ্টির জন্য প্রয়োজনীয় ধারাবাহিক প্রক্রিয়াই সমন্বয়সাধন।”

Stoner, Freeman ও Gilbert-এর মতে, “Coordination is the process of integrating the activities of separate departments in order to pursue organizational goal effectively.”

উপরের আলোচনা থেকে বোঝা যাচ্ছে, প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন বিভাগ, উপ-বিভাগ, ব্যক্তি ও কাজের মধ্যে ভারসাম্য আনার প্রক্রিয়াই হল সমন্বয়সাধন। প্রতিটি ব্যবসায়ী বা অব্যবসায়ী প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য অর্জনের জন্য প্রতিটি কাজ এবং বিভাগের কাজের মধ্যে সামঞ্জস্য বজায় রাখতে হয়। অন্যথায় ব্যবসায়ের মূল লক্ষ্য অর্জন সম্ভব হয় না।

সমন্বয়সাধন সম্পর্কে ধারণা পাওয়া গেল। এবার আসুন, আমরা এর প্রকৃতি সম্পর্কে বিস্তারিত জেনে নিই।

#### সমন্বয়ের প্রকৃতি (Nature of Coordination)

সমন্বয়সাধনের বিষয়টি ব্যবস্থাপনার সর্বস্তরে অপরিহার্য। সমন্বয়সাধন যথার্থভাবে বাস্তবায়িত না হলে ব্যবস্থাপনা ব্যর্থ হবে। তাই অনেকে সমন্বয়সাধনকে ব্যবস্থাপনার সারবস্তু বা নির্যাস হিসেবে বিবেচনা করেছেন। সমন্বয়ের কাজটি ন্যস্ত থাকে ব্যবস্থাপকের উপর। অধীনস্ত কর্মীরা স্বপ্রণোদিত হয়ে একত্রিত হতে পারে, কিন্তু সমন্বয় স্থাপন করতে পারে না। কারণ এই কাজটি হলো ব্যবস্থাপকের। তাই সমন্বয়সাধনের প্রকৃতি সম্পর্কে স্পষ্ট জ্ঞান থাকা ব্যবস্থাপকদের জন্য অতীব জরুরি। নিচে এ বিষয়ে বিস্তারিত আলোচনা করা হল।


১. **ভারসাম্য সৃষ্টি (Balancing):** বৃহদায়তন প্রতিষ্ঠানে শ্রম-বিভাগের মাধ্যমে বিভিন্ন জনের দায়িত্ব বিভিন্নভাবে ন্যস্ত থাকে। তাই প্রত্যেকের কাজের মধ্যে পারস্পরিক ঐক্য, সংহতি ও ভারসাম্য আনা প্রয়োজন। সমন্বয় কার্যের মাধ্যমে বিভাগসমূহের কাজের মধ্যে ভারসাম্য আনতে পারলেই প্রতিষ্ঠানটি উদ্দেশ্য অর্জন করতে পারবে। অন্যথায় কাজের গতি কমে যাবে।
২. **উদ্দেশ্যমুখিতা (Objectivity):** একমাত্র সমন্বয়সাধনের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের সকল কাজকর্মকে উদ্দেশ্যমুখী করা হয়। বিভিন্ন বিভাগ, উপবিভাগ এবং অন্যান্য ব্যক্তিক ও দলীয় কর্মপ্রচেষ্টা যাতে উদ্দেশ্যকেন্দ্রিক হয়, সে বিষয়টি গুরুত্বের সাথে বিবেচনা করা হয়। সে কারণে সমন্বয়কে বলা হয় উদ্দেশ্য-নির্ভর।
৩. **সময়ানুগ (Timeliness):** বর্তমানে পদ্মা সেতুর নির্মাণ কাজ পুরোদমে এগিয়ে যাচ্ছে। এতে একটি বিভাগ তৈরি করছে পিলার আবার অন্য বিভাগ তৈরি করছে গার্ডার। দু'বিভাগের কাজ যদি সমসাময়িক না হয়, তাহলে একটির বিলম্বের জন্য অন্যটির বিলম্ব হবে। তাই এক্ষেত্রে দুটো বিভাগের কাজের মধ্যে সমন্বয়সাধন করা অপরিহার্য। সুতরাং সমন্বয়ের ক্ষেত্রে প্রতিটি কাজ যেন নির্দিষ্ট ও নির্ধারিত সময়ে সম্পন্ন হয় সে বিষয়টি নিশ্চিত করতে হবে।
৪. **সঠিক দিক-নির্দেশনা (Proper Guideliness):** কাজের বিচ্যুতি নিরসনের জন্য সমন্বয়সাধন যথাযথ দিকনির্দেশনা প্রদান করে। সব বিভাগ ও বিভাগে কর্মরত ব্যক্তির যাতে সময়মত সঠিকভাবে কার্যাবলি সম্পাদন করে, সেজন্য সঠিক নির্দেশনা সহকারে সমন্বয়সাধন কার্য সম্পন্ন করার প্রয়োজন হয়।
৫. **বিস্তৃতি (pervasiveness):** প্রতিষ্ঠানের প্রতিটি বিভাগ-উপবিভাগের মধ্যে কাজকর্মের সমন্বয়সাধনের প্রয়োজন হয় বিধায় এর বিস্তৃতি ব্যাপক, অর্থাৎ সারা প্রতিষ্ঠানব্যাপী। উচ্চ পর্যায় থেকে নিম্ন পর্যায় পর্যন্ত সমন্বয়সাধনের বিস্তৃতি। কর্মরত ব্যক্তি ও বিভাগের প্রতিটি কাজের মধ্যে ঐক্য ও ভারসাম্য রক্ষার সার্থে সমন্বয়সাধনের বিশাল ভূমিকা রয়েছে।
৬. **ধারাবাহিকতা (Sequential):** সমন্বয়সাধন একটি ধারাবাহিক প্রক্রিয়া। সমন্বয়ের ধারাবাহিকতা নষ্ট হলে প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য অর্জন ব্যহত হয়। কেননা সমন্বয়সাধনের মাধ্যমে বিভাগসমূহের মধ্যে যোগসূত্র (link) তৈরি হয়। ধারাবাহিকতা না থাকলে এ যোগসূত্র নষ্ট হয়, তাই সমন্বয়সাধন প্রতিষ্ঠানের জীবনব্যাপী প্রক্রিয়া হিসেবে অব্যাহত থাকে।


### সমন্বয়ের গুরুত্ব (Importance of Coordination)

যে কোন কাজে সফলতার পেছনে সমন্বয়সাধন অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করে। পারিবারিক, ব্যবসায়িক, সামাজিক, রাজনৈতিক প্রতিটি ক্ষেত্রেই সমন্বয়ের প্রয়োজন রয়েছে। সমন্বয়ের অভাবে বিশৃঙ্খলা, নৈরাজ্য, দুর্বল মনোবল ইত্যাদি সৃষ্টি হয় এবং ব্যবস্থাপনাকে জটিল করে ফেলে। নিচে সমন্বয়সাধনের গুরুত্ব আলোচনা করা হলো :

- (১) **দক্ষতা বৃদ্ধি :** সমন্বয়সাধনের কারণে কর্মীদের মধ্যে দলীয় মনোভাব সৃষ্টি হয়। সুষ্ঠু সমন্বয় কর্মীদের দক্ষতা বৃদ্ধিতে সহায়তা করে। অর্থাৎ সমন্বিত কাজে কর্মীদের দক্ষতা বৃদ্ধি পায় এবং এতে করে কার্যের মানও উন্নত হয়।
- (২) **ভারসাম্য আনা :** একটি প্রতিষ্ঠানে বিভিন্ন বিভাগে ভিন্ন ভিন্ন কাজের জন্য কর্মী থাকে। সকলের কাজের লক্ষ্য থাকে একটি যা ব্যবস্থাপনা নির্ধারণ করে দেয়। এখন এসব কাজ, বিভাগ ও কর্মচারীদের মধ্যে একটি ভারসাম্য না থাকলে প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য অর্জিত হবে না। ফলে দেখা যাবে যে, কর্মীরা বিভিন্ন কাজ ভিন্ন সময়ে এবং ভিন্নভাবে করছে। সে কারণে সমন্বয়সাধনের মাধ্যমে কাজগুলোর মধ্যে একটি ভারসাম্য আসবে।
- (৩) **অসমতা দূরীকরণ :** যে কোন প্রতিষ্ঠানেই দক্ষ, অদক্ষ, অর্ধদক্ষ নানা ধরনের কর্মী নিয়োজিত থাকে। সমন্বয়ের মাধ্যমে কর্মীদের অসমতার প্রতিযোগিতা বন্ধ করা সম্ভব।
- (৪) **ঐক্যবদ্ধ প্রচেষ্টায় লক্ষ্য অর্জন :** সমন্বয়সাধন দলীয় কর্তব্যে পূর্ণতা (perfection) আনতে সহায়তা করে। সমন্বয়ের মাধ্যমে দলের সদস্যদের একই কাতারে রাখা হয়। যার ফলে সদস্যগণ সম্মিলিত প্রচেষ্টায় একটি কাজ সম্পন্ন করে থাকে। সমন্বয়সাধন দলীয় সদস্যদের কাজের মধ্যে সংহতি আনে এবং সামগ্রিকভাবে কাজের গতিশীলতা বৃদ্ধি পায়।

- (৫) ব্যবস্থাপনার অন্যান্য কার্যের সহযোগিতা : ইতোমধ্যে আপনি জেনেছেন যে, ব্যবস্থাপনার প্রতিটি কাজেই সমন্বয়ের দরকার হয়। পরিকল্পনা, সংগঠন, নির্দেশনা এবং নিয়ন্ত্রণ কার্যাদি কতটা ফলপ্রসূ হবে তা নির্ভর করে সুষ্ঠু সমন্বয়ের উপরে। সমন্বয়সাধন ছাড়া ব্যবস্থাপক এ সকল কাজ যথাযথভাবে করতে পারে না।
- (৬) অপচয় হ্রাস : শ্রম বিভাজনের মাধ্যমে প্রতিনিয়ত প্রতিটি প্রতিষ্ঠানে বিভিন্ন বিভাগ ও উপবিভাগ কার্যাবলী সম্পাদন করে। সামঞ্জস্য বিধানের মাধ্যমে অপ্রয়োজনীয় কার্যাবলী চিহ্নিত করা সম্ভব হয় এবং তাদের পরিহার করার জন্য প্রয়োজনীয় ব্যবস্থা গ্রহণ করা যায়।
- (৭) প্রতিষ্ঠানের ভাবমূর্তির উন্নয়ন : প্রতিষ্ঠানের নানা ধরনের কর্মকাণ্ডের মধ্যে সমন্বয় সাধন করা হলে পণ্য ও সেবার গুণগত উৎকর্ষ সাধিত হয়, ব্যয় হ্রাস পায় এবং প্রতিষ্ঠানের প্রবৃদ্ধির সুযোগ সৃষ্টি হয়। এতে গ্রাহকদের মধ্যে প্রতিষ্ঠানের ভাবমূর্তি উজ্জ্বল হয়।
- (৮) বিরোধ নিষ্পত্তি : বিভাগসমূহের মধ্যে কিংবা নির্বাহী-নির্বাহী এবং নির্বাহী-কর্মচারীর মধ্যে পরস্পর বিরোধ দেখা দিলে সমন্বয়সাধনের মাধ্যমে তা নিরসন করা যায়। আবার কার্যকর সমন্বয়সাধন বিদ্যমান থাকলে এ ধরনের বিরোধের পরিমাণ কম হবে।
- (৯) মনোবল উন্নয়ন : সমন্বয়সাধনের ফলে প্রতিষ্ঠানে শৃঙ্খলাবোধের সৃষ্টি হয়। এতে প্রতিটি কর্মী প্রতিষ্ঠানের সার্বিক লক্ষ্যে তার অবদান সম্বন্ধে জানার সুযোগ পায়। এর ফলে কর্মকর্তাদের মনোবলের উন্নয়ন ঘটে।
- যথার্থ সমন্বয়সাধন ছাড়া কোন প্রতিষ্ঠানের কাজকর্ম সুষ্ঠু ও সুশৃঙ্খলভাবে সম্পাদন করা যায় না। তাই প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনের জন্য সমন্বয়সাধন খুব গুরুত্বপূর্ণ।

	শিক্ষার্থীর কাজ	সমন্বয়সাধনের ছয়টি প্রকৃতি ৫০০ শব্দের মধ্যে খাতায় লিখুন।
--	-----------------	--

	সারসংক্ষেপ:
<p>ব্যবস্থাপনার বিভিন্ন কার্যাবলীর মধ্যে সমন্বয়সাধন করা হলো অন্যতম একটি গুরুত্বপূর্ণ কাজ। সমন্বয়সাধন কথাটির অর্থ হলো সামঞ্জস্য বিধান করা। সাধারণ উদ্দেশ্যে বিভিন্ন কর্মতৎপরতার মধ্যে ঐক্য আনয়নের দলীয় প্রচেষ্টার সুশৃঙ্খল বিন্যাসকে সমন্বয়সাধন বলে। সমন্বয়সাধনের কাজটি ন্যস্ত থাকে ব্যবস্থাপক অথবা নির্বাহীর উপরে। সমন্বয়সাধন দলীয় প্রচেষ্টার সাথে জড়িত। এটি কোন ব্যক্তি বিশেষের প্রচেষ্টা নয়। সমন্বয়সাধনের অবশ্যই একটি নির্দিষ্ট লক্ষ্য বা উদ্দেশ্য থাকতে হবে।</p> <p>সুষ্ঠু সমন্বয় কর্মীদের দক্ষতা বৃদ্ধিতে সহায়তা করে। সমন্বয় দলীয় কর্তব্যে পূর্ণতা আনয়নে সহায়তা করে। সমন্বয়সাধনের ফলে প্রতিষ্ঠানে শৃঙ্খলাবোধের সৃষ্টি হয়।</p>	

	পাঠোত্তর মূল্যায়ন-৯.১
---	------------------------

সঠিক উত্তরের পাশে টিক (✓) চিহ্ন দিন-

১. সমন্বয়সাধনের প্রধান বৈশিষ্ট্য কন্টি?

ক. কর্মী নিয়োগ

খ. প্রেষণা প্রদান

গ. একীভূতকরণ

ঘ. নেতৃত্ব প্রদান

২. সমন্বয়ের মূখ্য উদ্দেশ্য কন্টি?

ক. দলগত প্রচেষ্টাকে বেগবান করা

খ. কর্মীদের দায়-দায়িত্ব তদারকি করা

গ. সুষ্ঠু কার্য পরিবেশ সৃষ্টি করা

ঘ. ভারসাম্য বজায় রাখা

৩. সম-উদ্দেশ্য সাধনের জন্য মিলিত ও সংহত কর্ম প্রচেষ্টাকে কী বলে?  
ক. সংগঠন  
খ. নির্দেশনা  
গ. সমন্বয় সাধন  
ঘ. নিয়ন্ত্রণ
৪. সৌহার্দপূর্ণ সম্পর্ক স্থাপনে ব্যবস্থাপনার কোন্ কাজ সহায়ক?  
ক. পরিকল্পনা  
খ. নির্দেশনা  
গ. সমন্বয়সাধন  
ঘ. নিয়ন্ত্রণ
৫. সমন্বয়ের কাজকে সর্বজনীন বলা হয় কেন?  
ক. অভ্যন্তরীণ কাজে বিস্তৃত বলে  
খ. ব্যবস্থাপনার অন্যান্য কাজেও অন্তর্ভুক্ত বলে  
গ. প্রতিযোগীদের মধ্যেও বিস্তৃত বলে  
ঘ. সারাদেশে বিস্তৃত বলে

## পাঠ-৯.২

### সমন্বয়সাধনের নীতিমালা

### Principles of Coordination



#### উদ্দেশ্য

#### এ পাঠ শেষে


- সমন্বয়সাধনের নীতিমালা বর্ণনা করতে পারবেন।


#### সমন্বয়সাধনের নীতিমালা (Principles of Coordination)

পূর্ববর্তী আলোচনায় আপনি জেনেছেন যে, সমন্বয়সাধন একটি প্রক্রিয়া। আর যে কোন প্রক্রিয়া সম্পাদনের জন্য প্রয়োজন কতিপয় নীতিমালা। নীতিমালা বা আদর্শ অনুসরণ করে সমন্বয়সাধন করলে প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য সঠিকভাবে অর্জিত হয়। নিচে সমন্বয়সাধনের নীতিমালাগুলো বর্ণনা করা হলো:

১. **প্রত্যক্ষ যোগাযোগের নীতি (Principle of direct contract):** প্রতিষ্ঠানে নির্বাহীদের সাথে অধস্তনের মধ্যে প্রত্যক্ষ যোগাযোগ বিদ্যমান থাকলে তারা নিজেদের মধ্যে নানা বিষয়ে সরাসরি মতবিনিময় করতে পারে। এতে সমন্বয়সাধন কার্য সম্পাদন সহজ হয়। তাই প্রত্যক্ষ যোগাযোগ সমন্বয়সাধনের গুরুত্বপূর্ণ নীতি।
২. **প্রথমেই শুরু করার নীতি (Principle of early starting):** কোন কার্য সম্পাদনের পূর্বেই সমন্বয়সাধনের পদক্ষেপ নেওয়া উচিত। মাঝপথে বা আকস্মিকভাবে সমন্বয়সাধনের কাজটি শুরু করা উচিত নয়। প্রাথমিক পর্যায়ে পদক্ষেপ নেওয়া হলে কর্মীগণ দলীয় কার্যসম্পাদনে অভ্যস্ত হয় এবং এতে উদ্দেশ্য অর্জন সহজ হয়।
৩. **পারস্পরিক সমঝোতার নীতি (Principle of mutuality):** বৃহৎ প্রতিষ্ঠানগুলোতে শ্রমবিভাজনের ভিত্তিতে কাজের দায়িত্বভার ভাগ করে দেওয়া হয়। ফলে প্রতিটি বিভাগের কাজ পরস্পর সম্পর্কযুক্ত। সে কারণে বিভাগগুলোর নির্বাহীদের মধ্যে সমঝোতা থাকলে উদ্দেশ্য অর্জন সহজ হয়। মূলতঃ এটাই পারস্পরিক সমঝোতা নীতি।
৪. **নমনীয়তার নীতি (Principle of flexibility):** ব্যবসায়ের পরিবেশ প্রতিনিয়ত পরিবর্তন হচ্ছে। পরিবর্তিত অবস্থায় কোন কার্য সম্পাদনের জন্য নমনীয় নীতি অনুসরণ করা প্রয়োজন যাতে করে কোন বিশেষ পরিস্থিতি তা খাপ খাওয়ানো যায়।
৫. **উপকরণের পারস্পরিক সংযোগ নীতি (Principle of reciprocal factors relationship):** এ নীতি দ্বারা একটি প্রতিষ্ঠানে উৎপাদনের সকল উপকরণ (কর্মী, যন্ত্রপাতি, কাঁচামাল, আর্থিক সম্পদ ও উৎপাদিত পণ্যের বাজার ইত্যাদি)-এর মধ্যে যথাযথ সংযোগ স্থাপনের কথা বোঝানো হয়েছে।
৬. **দলীয় মনোভাবের নীতি (Principle of group spirit):** একটি প্রতিষ্ঠানের নানা বিভাগে নানা ধরনের কর্মী নিয়োজিত থাকতে পারে। এদের দৃষ্টিভঙ্গি যাই হোক না কেন, দলীয় মনোভাবের ভিত্তিতে কার্যসম্পাদিত হলে সমন্বয়সাধন জোরালো হয়।
৭. **আদেশের ঐক্য নীতি (Principle of unity of command):** বিভিন্ন নির্বাহীর কাছ থেকে আদেশ আসলে সমন্বয়কার্য সম্পাদন সম্ভব নয়। বরং বিশৃঙ্খলা দেখা দিবে। এ জন্য সমন্বয়সাধনের জন্য 'আদেশের ঐক্য নীতি' অনুসরণ করা প্রয়োজন। অর্থাৎ একক আদেশ বা নির্দেশনা বহাল রেখে সমন্বয় করা উচিত।
৮. **নিরবচ্ছিন্নতার নীতি (Principle of continuity):** সমন্বয়সাধন অবশ্যই একটি অবিরাম প্রক্রিয়ায় হওয়া উচিত। শুরু থেকে শেষ পর্যন্ত ধারাবাহিকতা বজায় রেখে সমন্বয়সাধন করা হলে কর্মীদের মধ্যে দায়বদ্ধতার বিষয়টি নিবিড় হয়। ফলে কার্যে সফলতার হার বেড়ে যায়।

৯. **উত্তম সম্পর্কের নীতি (Principle of good relation):** এখানে বিভিন্ন বিভাগের নির্বাহীদের মধ্যে হৃদয়তার কথা বোঝানো হয়েছে। সমন্বয়সাধনের জন্য যোগাযোগ করা প্রয়োজন। প্রতিষ্ঠানে সবসময়ই আনুষ্ঠানিক যোগাযোগ করা হয়। যদি নির্বাহীদের মধ্যে সুসম্পর্ক বিরাজ করে তাহলে এ আনুষ্ঠানিক যোগাযোগ ফলপ্রসূ হয়।
১০. **অবিচ্ছেদ্যতার নীতি (Principle of integration):** প্রতিষ্ঠানের প্রতিটি কাজ একে অপরের সাথে সম্পর্কযুক্ত। কোন কাজকে পরস্পর আলাদা ভাবার সুযোগ নেই। এই নীতি অনুসরণ করে সমন্বয়সাধন করলে তা ফলপ্রসূ হবে।
১১. **ভারসাম্যের নীতি (Principle of balancing):** বিভিন্ন বিভাগ ও কর্মীর মধ্যে বণ্ডিত কাজের মধ্যে ভারসাম্য বজায় রাখা প্রয়োজন। অতিরিক্ত কাজের বোঝা চাপিয়ে দিয়ে মোটেও ফল ভাল হয় না। এ ধরনের নীতি অনুসরণ করে সমন্বয়সাধন করা হলে তা অত্যন্ত ফলপ্রসূ হবে।

	শিক্ষার্থীর কাজ	সমন্বয়সাধনের ৫টি নীতিমালা খাতায় লিখুন।
---	-----------------	--

	সারসংক্ষেপ:
<p>সমন্বয়সাধন একটি প্রক্রিয়া। আর যে কোন প্রক্রিয়া সম্পাদনের জন্য প্রয়োজন নীতিমালা। নীতিমালা বা আদর্শ অনুসরণ করে সমন্বয়সাধন করলে প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য সাধিত হয়। প্রতিষ্ঠানে নির্বাহীদের সাথে অধস্তনের মধ্যে প্রত্যক্ষ যোগাযোগ বিদ্যমান থাকলে তারা নিজেদের মধ্যে নানা বিষয়ে সরাসরি মতবিনিময় করতে পারে। কোন কার্য সম্পাদনের পূর্বেই সমন্বয়সাধনের পদক্ষেপ নেওয়া উচিত। বর্তমান যুগে কর্পোরেট ব্যবসায় শ্রমবিভাজনের ভিত্তিতে কাজের দায়িত্বভার ভাগ করে দেওয়া হয়। ফলে প্রতিটি বিভাগের কাজ পরস্পর সম্পর্কযুক্ত। একটি প্রতিষ্ঠানের নানা বিভাগে নানা ধরনের কর্মী নিয়োজিত থাকতে পারে। বিভিন্ন নির্বাহীর কাছ থেকে আদেশ আসলে সমন্বয়কার্য সম্পাদন সম্ভব নয়। সমন্বয়সাধন অবশ্যই একটি অবিরাম প্রক্রিয়ায় হওয়া উচিত।</p>	

	পাঠোত্তর মূল্যায়ন-৯.২
---	------------------------

সঠিক উত্তরের পাশে টিক (✓) চিহ্ন দিন-

- নিচের কোনটি সমন্বয় সাধনের নীতির অন্তর্ভুক্ত?
 

ক. নিয়মানুবর্তিতার নীতি	খ. কার্যবিভাজন নীতি
গ. উদ্যোগ নীতি	ঘ. দলীয় সমঝোতার নীতি
- সমন্বয়সাধন কোন্ ব্যবস্থাপনার প্রক্রিয়ার সহযোগী?
 

ক. পরিকল্পনা	খ. সংগঠন
গ. নিয়ন্ত্রণ	ঘ. প্রেষণা
- কে সমন্বয় সাধন কাজ সম্পাদন করেন?
 

ক. নির্বাহী	খ. সুপারভাইজার
গ. ফোরম্যান	ঘ. ইনচার্জ
- সমন্বয় কেমন হওয়া উচিত?
 

ক. জটিল	খ. সহজ
গ. নমনীয়	ঘ. বিরামহীন

## পাঠ-৯.৩

### কার্যকর সমন্বয়সাধনের উপায় ও পূর্বশর্ত

### Pre-conditions and Ways of Coordination



#### উদ্দেশ্য

#### এ পাঠ শেষে

- কার্যকর সমন্বয়সাধনের উপায় বর্ণনা করতে পারবেন;
- কার্যকর সমন্বয়সাধনের পূর্বশর্তগুলো ব্যাখ্যা করতে পারবেন।

#### সমন্বয়সাধনের কৌশল বা পদ্ধতি (Methods or Techniques of Coordination)

ইতোপূর্বে আমরা সমন্বয়ের ধারণা ও নীতিমালা সম্পর্কে জেনেছি। এবার আসুন, আমরা সমন্বয়সাধনের বিভিন্ন পদ্ধতি বা কৌশল সম্পর্কে জেনে নিই। সমন্বয়সাধন একটি প্রক্রিয়া। তাই কোন প্রতিষ্ঠানে সমন্বয়সাধন আপনা থেকেই হতে পারে না। এই জন্য কিছু কৌশল বা পদ্ধতি অবলম্বন করতে হয়। নিচে এগুলো আলোচনা করা হলোঃ

(১) **উর্ধ্বতন নির্বাহী দ্বারা নিয়ন্ত্রণ** : পদমর্যাদার ভিত্তিতে একটি প্রতিষ্ঠানে সংগঠন কাঠামো প্রণয়ন করা হয়। আর এ সংগঠন কাঠামো অনুসারে উর্ধ্বতন নির্বাহী তাদের অধস্তন কর্মীদের কার্যাবলী নিয়ন্ত্রণ করে। এ নিয়ন্ত্রণের উদ্দেশ্যই হচ্ছে পরিকল্পনা অনুযায়ী কাজ হচ্ছে কিনা তা নিশ্চিত করা। সে কারণে কর্মকাণ্ড উদ্দেশ্যকেন্দ্রিক রাখার লক্ষ্যে নির্বাহী সদা জাগ্রত থাকে। নির্বাহীদের কাজের সামঞ্জস্য বিধান করার মাধ্যমে সহজে সমন্বয়সাধন করা সম্ভব।

(২) **নিয়মিত আলাপ-আলোচনা** : নিয়মিত আলাপ-আলোচনা সমন্বয়ের একটি ফলপ্রসূ পদ্ধতি। এর ফলে নির্বাহীদের মধ্যে সকল প্রকার ভুল বোঝাবোঝি এবং অসামঞ্জস্যতা দূর হয়। সে কারণে বড় বড় কর্পোরেশনে নিয়মিত দলীয় সভা করা হয়। খোলামেলা আলোচনার মাধ্যমে অনেক কঠিন কাজও সহজেই সমাধান করা যায়, যা হয়তো সহজে সম্ভব হত না। প্রতিষ্ঠানের সকল ব্যবস্থাপক বা কর্মীগণের সাথে আলাপ-আলোচনা করে প্রাতিষ্ঠানিক সকল প্রকার সমস্যা চিহ্নিত করে এবং সুষ্ঠু সমন্বয়সাধনের মাধ্যমে সমস্যাসমূহের সমাধান করা সম্ভব হয়।

(৩) **কমিটি ব্যবস্থা** : কমিটি হলো কয়েকজন ব্যক্তির মিলিত একটি দল, যারা নির্ধারিত বিষয়ে সিদ্ধান্তগ্রহণ করে থাকে। প্রতিটি কমিটির একটি TOR (Terms of Reference) থাকে। এর মাধ্যমে কমিটির কর্মপরিধি নির্ধারণ করা হয়। কমিটির সদস্যগণকে সাধারণত বিভিন্ন স্বার্থ সংশ্লিষ্ট পক্ষ থেকে নির্বাচিত করা হয় যেন তারা সিদ্ধান্তগ্রহণে সঠিকভাবে প্রতিনিধিত্ব করতে পারে। এছাড়া, এরা প্রত্যেকেই যার যার বিভাগের সমস্যা সমাধান সমঝোতার মাধ্যমে করতে চেষ্টা করে। আলাপ-আলোচনার পর সকলের মতামত নিয়ে এ কমিটি যখন কোন নীতি নির্ধারণ করে, তখন সমন্বয়সাধন এবং পরিচালনা কার্যকর ও সহজ হয়। বৃহৎ প্রতিষ্ঠানে কমিটি ব্যবস্থা অত্যন্ত ফলপ্রসূ।

(৪) **যথাযথ যোগাযোগ ব্যবস্থা** : উন্নত যোগাযোগ ব্যবস্থা যে কোন ব্যবসায়ের সাফল্যের জন্য অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ। সঠিক ও দ্রুত যোগাযোগ ব্যবস্থা সমন্বয়সাধনের একটি কার্যকর হাতিয়ার। দুর্বল যোগাযোগ ব্যবস্থা সমন্বয়সাধনে সমস্যার সৃষ্টি করে। কাজেই উন্নত ও সঠিক যোগাযোগ ব্যবস্থা প্রবর্তন করে সমন্বয়সাধনকে আরও কার্যকর করা সম্ভব।

(৫) **সমন্বয়কারী নিয়োগ** : কখনো কখনো কোন বিশেষ পরিস্থিতিতে সমন্বয় কার্যকর করার জন্য বিশেষ সমন্বয়কারী নিয়োগ করা হয়। সাধারণত বড় বড় প্রতিষ্ঠানে এধরনের পদবির লোক থাকে। তিনি বিভিন্ন বিভাগ, উপবিভাগ, শাখা এবং উপশাখার সাথে যোগাযোগ করে সমন্বয়ের সমস্যাগুলো চিহ্নিত করার চেষ্টা করেন এবং সমস্যা সমাধানের জন্য প্রয়োজনীয় সুপারিশ প্রদান করেন। এভাবে সুষ্ঠু সমন্বয় ব্যবস্থা চালু রাখা হয়।




(৬) ব্যবস্থাপকীয় তথ্য ব্যবস্থা : বর্তমানে বড় বড় প্রতিষ্ঠানে সমন্বয়সাধনের ক্ষেত্রে ‘ব্যবস্থাপকীয় তথ্য-ব্যবস্থা’ (Management Information System -MIS) গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করে থাকে। এই ব্যবস্থার মাধ্যমে বিভিন্ন বিভাগের কার্যের বিস্তারিত তথ্য লাভ করা সম্ভব হয়। ফলে প্রাপ্ত তথ্যের ভিত্তিতে সমন্বয়সাধনের জন্য প্রয়োজনীয় ব্যবস্থা গ্রহণ করা সহজ হয়। উন্নত বিশ্বের অনেক প্রতিষ্ঠানে এ ধরনের তথ্য সংরক্ষণ ও প্রবাহ নিশ্চিত করার জন্য Knowledge বিভাগ রয়েছে। সংশ্লিষ্ট Knowledge Officer সমন্বয় সাধনের ক্ষেত্রে গুরুত্বপূর্ণ কার্যসম্পাদন করে।

### সমন্বয়সাধনের পূর্বশর্তসমূহ (Prerequisites of Coordination)

আদর্শ সমন্বয়ের কিছু পূর্বশর্ত রয়েছে। সমন্বয়সাধনকে ফলপ্রসূ করার জন্য প্রতিষ্ঠানে এগুলো পূরণ করতে হবে। নিচে পূর্বশর্তসমূহ আলোচনা করা হল:

- (১) **সহজ সংগঠনঃ** একটি প্রতিষ্ঠানে বিভিন্ন রকম কাজ সম্পন্ন হয়। এসব কাজের মধ্যে সুষ্ঠু সমন্বয় না হলে সফলতা আসে না এবং উদ্দেশ্য অর্জন সম্ভব হয় না। কাজের ব্যাপকতা বাড়ার সাথে সাথে সমন্বয়ের প্রয়োজনীয়তাও বেড়ে যায়। ছোট ছোট প্রতিষ্ঠানে কাজের পরিমাণ কম। সেখানে সকল কাজ একাই ব্যবস্থাপক তদারক করতে পারে। সমন্বয়সাধন স্বয়ংক্রিয়ভাবে হয়ে যায়। কিন্তু প্রতিষ্ঠান বড় হওয়ার সাথে সাথে তা অনেক কঠিন হয়ে পড়ে। তখনই সহজ সংগঠনের মাধ্যমে সুষ্ঠু সমন্বয়ের প্রয়োজন হয়ে পড়ে।
- (২) **সুসংহত পরিকল্পনাঃ** পরিকল্পনা ব্যবস্থাপনার প্রথম কাজ। নিয়মতান্ত্রিক উপায়ে এই পরিকল্পনার সুষ্ঠু সমন্বয় প্রয়োজন। কেননা পরিকল্পনা বিভিন্ন চিন্তাধারার সমন্বয় ঘটায় এবং উদ্দেশ্য অর্জনের জন্য কী ধরনের ধারাবাহিকতা বজায় রাখতে হবে তা নির্দেশ করে। এছাড়া পরিকল্পনা বিভিন্ন কাজের মধ্যে সম্পর্ক নির্দেশ করে। ফলে সমন্বয়সাধন সহজ হয়। পরিকল্পনায় সমস্যা থাকলে গোড়ায় গলদ দেখা দিবে। পরিকল্পনা ভাল হলে সমন্বয়সাধনও যথাযথ হবে।
- (৩) **পরিকল্পিত যোগাযোগ ব্যবস্থাঃ** সুপরিকল্পিত যোগাযোগ ব্যবস্থা সুষ্ঠু সমন্বয়ে সহায়তা প্রদান করে। যোগাযোগ ব্যতীত নির্দেশনা সঠিকভাবে, সঠিক ব্যক্তিকে, সঠিক সময়ে পৌঁছানো সম্ভব হয় না। তাই যোগাযোগ ব্যবস্থা এমন ভাবে টেলে সাজাতে হবে যেন তথ্য প্রেরণে কোন পকার ভুলত্রুটি বা প্রতিবন্ধকতা না থাকে। মনে রাখবেন, যোগাযোগ ব্যবস্থা যে প্রতিষ্ঠানে যত উন্নত সেখানে সমন্বয়সাধনও তত উন্নত।
- (৪) **স্বতঃস্ফূর্ততাঃ** সমন্বয়সাধন করা হয় প্রতিষ্ঠানে বিভিন্ন বিভাগ-উপবিভাগে কর্মরত মানুষের মধ্যে যাদের আবেগ আছে, অনুভূতি আছে। কাজেই সুষ্ঠুভাবে সমন্বয়সাধনের পরও কিছু অতিরিক্ত ব্যবস্থা গ্রহণ করতে হবে। অর্থাৎ কর্মীদের প্রতিষ্ঠানের মূল উদ্দেশ্য জানিয়ে দিতে হবে। সর্বজনগৃহীত একটি আচরণ পদ্ধতি (Code of conduct) চালু করতে হবে এবং অনানুষ্ঠানিক আলাপ-আলোচনার মাধ্যমে স্বতঃস্ফূর্ত সমন্বয়সাধনের সুযোগ বৃদ্ধি করতে হবে।
- (৫) **ব্যক্তিগতভাবে পরামর্শ :** সমন্বয়সাধনের জন্য সকল কার্যকর ব্যবস্থা নেয়ার পরও কিছু সমস্যা থেকে যায়। প্রতিষ্ঠানের কর্মীরা মানুষ। তাই তাদের মধ্যে রয়েছে আবেগ যা অনেক সময় আনুষ্ঠানিকভাবে সমাধান করা যায় না। তাই এ পর্যায়ে কিছু ব্যক্তিগত প্রচেষ্টার মাধ্যমে সমস্যার সমাধান করা প্রয়োজন। এজন্য কর্মীদেরকে নির্দেশদানের পরও পর্যবেক্ষণ করতে হবে, ঠিকমত নির্দেশ পালিত হচ্ছে কিনা তা দেখতে হবে। প্রয়োজনে কিছু পরামর্শও দিতে হবে, যেন নির্দেশ সঠিকভাবে পালন করা যায়। অনেক সময় ছোট একটি উপদেশ কার্য উদ্ধারে বড় ভূমিকা পালন করে।

	<b>শিক্ষার্থীর কাজ</b>	সমন্বয়সাধনের পূর্বশর্তগুলো ৩০০ শব্দের মধ্যে খাতায় লিখুন। প্রতিটি বিষয় আপনার দৈনন্দিন জীবনের সাথে মিলান।
---	------------------------	--



সারসংক্ষেপ:

সংগঠন কাঠামো অনুসারে উর্ধ্বতন কর্মকর্তাগণ তাদের অধীনস্তদের কার্যাবলী নিয়ন্ত্রণ করবে এটাই স্বাভাবিক। নিয়মিত আলাপ-আলোচনা সমন্বয়ের একটি অত্যন্ত কার্যকরী পদ্ধতি। কমিটি হলো কয়েকজন ব্যক্তির মিলিত একটি দল, যারা বিভিন্ন বিষয়ে সিদ্ধান্তগ্রহণ করে থাকে। কখনো কখনো কোন বিশেষ পরিস্থিতিতে সমন্বয় কার্যকর করার জন্য বিশেষ সমন্বয়কারী নিয়োগ করা হয়। গঠনমূলক চিন্তাধারাকে নিয়মমাফিক সাজানোর মাধ্যমে পরিকল্পনার সুষ্ঠু সমন্বয় সম্ভব। কর্মীদের প্রতিষ্ঠানের মূল উদ্দেশ্য জানিয়ে দিতে হবে। সর্বজনগৃহীত একটি আচরণ পদ্ধতি চালু করতে হবে এবং অনানুষ্ঠানিক আলাপ-আলোচনার মাধ্যমে স্বতঃস্ফূর্ত সমন্বয়সাধনের সুযোগ বৃদ্ধি করতে হবে।



পাঠোত্তর মূল্যায়ন-৯.২

সঠিক উত্তরের পাশে টিক (✓) চিহ্ন দিন-

১. কীভাবে সমন্বয় কর্মীর মনোবল বৃদ্ধি করে?
 

ক. সম্পদের সর্বোচ্চ ব্যবহার দ্বারা	খ. মতবিরোধ দূর করে
গ. উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধি করা	ঘ. ঐক্য সৃষ্টি দ্বারা
২. কার্যকর সমন্বয়ের পূর্বশর্ত কোন্টি?
 

ক. উত্তম কার্য পরিবেশ	খ. উপকরণাদির কার্যকর যোগান
গ. সমন্বিত উদ্দেশ্য ও পরিকল্পনা	ঘ. কার্যকর তত্ত্বাবধান
৩. সমন্বয় অর্জনের বাধা সৃষ্টি করে কোন্টি?
 

ক. ধারাবাহিকতা	খ. নমনীয়তা
গ. দক্ষতা	ঘ. দ্বৈত অধীনতা
৪. কার্যকর সমন্বয়ের পূর্বশর্ত হতে পারে-
 

i. সুস্থ পরিকল্পনা	খ. i ও iii
ii. আদেশের শৃঙ্খলা	
iii. নির্দেশের ঐক্য	
কোনটি সঠিক?	
ক. i ও ii	ঘ. i, ii ও iii
গ. ii ও iii	

রচনামূলক প্রশ্নাবলী (Descriptive Questions)

- ১। সমন্বয়সাধন বলতে কি বোঝেন? সমন্বয়সাধনের গুরুত্ব বা প্রয়োজনীয়তা বর্ণনা করুন।
- ২। সমন্বয়সাধনের প্রকৃতি ব্যাখ্যা করুন।
- ৩। সমন্বয়সাধনের বিভিন্ন কৌশল বা পদ্ধতিসমূহের বর্ণনা দিন।
- ৪। সফল সমন্বয়ের পূর্বশর্তসমূহ আলোচনা করুন।

সংক্ষিপ্ত প্রশ্নাবলী (Short Questions)

- ১। সমন্বয়সাধন কি?
- ২। সমন্বয়সাধনের কৌশলগুলো বর্ণনা করুন।
- ৩। সমন্বয়সাধনের প্রকৃতি ব্যাখ্যা করুন।

### সৃজনশীল প্রশ্ন (Creative Questions)

১. কোরবান আলী তার প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্যের সাথে সংগতি রেখে সকল বিভাগীয় ও উপ-বিভাগীয় উদ্দেশ্য নির্ধারণ করেন এবং এটির আলোকে সব শাখা ব্যবস্থাপক তাদের পরিকল্পনা প্রণয়ন করেন। এতে তিনি ভাল ফল পেলেন। এটি দেখে তার এক বন্ধু তিনটি বিভাগে অনুরূপ নিয়ম চালু করলেন। তার প্রতিষ্ঠানের মতিঝিল প্রধান কার্যালয়ে প্রশাসন বিভাগ, মানব সম্পদ বিভাগ, হিসাব বিভাগ ও বিপণন বিভাগ অবস্থিত। ছয় মাস পরই মি. মনির উত্তরায় আরেকটি আধুনিক অফিস নিয়ে প্রশাসন বিভাগকে মতিঝিল থেকে উত্তরায় স্থানান্তর করেন। আকর্ষণীয় বেতন ভাতা দেয়ার পরেও দুই বছর পর তার বন্ধু দেখেন যে, ক্রমান্বয়ে তার লোকসান হচ্ছে।
  - ক. সমন্বয় কী?
  - খ. নির্দেশনার ঐক্য প্রতিষ্ঠায় সমন্বয়ের গুরুত্ব ব্যাখ্যা করুন।
  - গ. কোরবান আলী সাহেবের সফল হওয়ার পিছনে কারণ কী?
  - ঘ. তার বন্ধুর ব্যর্থতার প্রধান কারণটি বিশ্লেষণ করুন।
২. পোর্ট লিঃ আগামী বর্ষের জন্য ১০% মুনাফা বৃদ্ধির লক্ষ্য ঠিক করে। প্রতিষ্ঠানের এ উদ্দেশ্য সামনে রেখে বিভাগীয় প্রধানদের ১৫% বিক্রয় বৃদ্ধির লক্ষ্য মাত্রা দেওয়া হল। একইভাবে উৎপাদন, ক্রয় ও অর্থবিভাগ তাদের লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করে পরিকল্পনা গ্রহণ করলো। এরপর প্রত্যেক বিভাগীয় প্রধানকে প্রয়োজনীয় সমন্বয়সাধন করে কার্য সম্পাদনের নির্দেশ দেওয়া হল।
  - ক. সমন্বয় কমিটি কী?
  - খ. সমন্বয়ের ক্ষেত্রে দলীয় সমঝোতার নীতি বলতে কী বোঝায়?
  - গ. ১০% মুনাফাবৃদ্ধির উদ্দেশ্য অর্জনের জন্য বিভাগসমূহের লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণের মধ্য দিয়ে সমন্বয়ের কোন্ নীতির প্রয়োগ ঘটেছে? ব্যাখ্যা করুন।
  - ঘ. কার্যকর সমন্বয়সাধনের জন্য কর্তৃপক্ষ বিভাগীয় প্রধানদের যে নীতি অনুসরণের নির্দেশ দিয়েছেন তার যথার্থতা বিশ্লেষণ করুন।
৪. একটি রপ্তানীমুখী পোশাক শিল্প-কারখানা জুন মাসে ৩০ হাজার পিস শার্ট তৈরির পরিকল্পনা করে। প্রথম ১০ দিনে ৮ হাজার পিস তৈরি হয়। পরবর্তী ১০ দিনে ৯ হাজার পিস তৈরি হয়, মাস শেষে দেখা গেল ২৮ হাজার পিস তৈরি হয়েছে। ফলে প্রতিষ্ঠানটি যথাসময়ে অর্ডার সরবরাহ করতে ব্যর্থ হয় এবং প্রচুর লোকসানের সম্মুখীন হয়। তাই ভবিষ্যতে প্রতিষ্ঠানটি সকল বিভাগে সব সময় সংযোগ বাড়াতে চায়।
  - ক. ব্যবস্থাপনার নির্দেশনামূলক কাজ কোন্টি?
  - খ. সমন্বয়সাধনের পূর্বশর্ত বলতে কী বোঝেন?
  - গ. সমন্বয়সাধনের কোন্ নীতির অবর্তমানে প্রতিষ্ঠানটি ক্ষতির সম্মুখীন হয়? ব্যাখ্যা করুন।
  - ঘ. কীভাবে প্রতিষ্ঠানটি লাভজনক হতে পারে? মতামত দিন।

### উত্তরমালা:

পাঠোত্তর মূল্যায়ন ৯.১ : ১.ক	২.ঘ	৩.গ	৪.গ	৫.খ
পাঠোত্তর মূল্যায়ন ৯.২ : ১.ঘ	২.খ	৩.ক	৪.গ	
পাঠোত্তর মূল্যায়ন ৯.৩ : ১.খ	২.ঘ	৩.ঘ	৪.ঘ	