



टिप्पणी

# 11

## योजना और संगठन

पिछले पाठ में आपने प्रबंध के विभिन्न कार्यों जैसे योजना बनाना, संगठन करना, कर्मचारियों की नियुक्ति करना, उन्हें निदेश देना, नियंत्रित करना और समन्वय, आदि के बारे में पढ़ा। इस पाठ में हम पहले दो कार्यों—योजना और संगठन के बारे में सीखेंगे। इसमें योजना की प्रकृति, सीमाएं, प्रकार, उसकी प्रक्रिया और संगठन की मूल अवधारणाएं, संगठन की प्रक्रिया, संगठनात्मक ढांचा, अधिकार अंतरण एवं विकेंद्रीकरण, आदि के बारे में विस्तार से चर्चा की जाएगी।



### उद्देश्य

इस पाठ को पढ़ने के बाद आप :

- योजना का अर्थ और इसके लक्षण बता सकेंगे;
- योजना के महत्त्व का विश्लेषण कर सकेंगे;
- योजना की प्रक्रिया के विभिन्न चरणों के बारे में बता सकेंगे;
- नियोजन की सीमाएँ बता सकेंगे;
- नियोजन के प्रकार समझा सकेंगे;
- संगठन का अर्थ और उसका महत्त्व समझा सकेंगे;
- संगठन प्रक्रिया के विभिन्न चरणों को रेखांकित कर सकेंगे;
- संगठनात्मक ढांचे की अवधारणा और इसके स्वरूपों की व्याख्या कर सकेंगे;
- औपचारिक तथा अनौपचारिक संगठन में अंतर कर सकेंगे; और
- अधिकार अन्तरण एवं उसके विकेंद्रीकरण संबंधी अवधारणा को समझा सकेंगे तथा इन दोनों में अन्तर कर सकेंगे।

### 11.1 योजना का अर्थ

जब भी हम 'योजना' शब्द का प्रयोग करते हैं, सामान्य रूप से यही बात समझ में आती है कि जो काम हम करना चाहते हैं तथा उसे जिस ढंग से करना है उसके लिए पहले से तय करना। उदाहरण के लिए, आपने पहले से तय किया है कि कहां पढ़ना है (राष्ट्रीय मुक्त विद्यालयी शिक्षा संस्थान में या नियमित स्कूल में) और क्या पढ़ना है (व्यवसाय अध्ययन या भौतिकी या रसायन विज्ञान), आदि। और उसी के अनुरूप आपने दाखिला लेने, परिवहन के साधन, किताबें और कॉपियां आदि खरीदने के बारे में पहले ही तय कर लेते हैं। इस प्रकार योजना का अर्थ उद्देश्यपूर्ण तरीके से यह तय करना कि क्या करना है और उसे कैसे करना है। एक व्यवसाय संगठन और उसके प्रबंधन के संदर्भ में योजना का अर्थ भविष्य में उसके उद्देश्यों की स्थापना और लक्ष्य प्राप्ति के तरीकों पर पहले से विचार करना है। **एम.ई. हर्ले** के शब्दों में 'योजना का अर्थ है भविष्य में किए जाने वाले काम के बारे में पहले से निर्धारित करना। इसमें उद्देश्यों, नीतियों, कार्यक्रमों तथा कार्यविधियों का उनके विभिन्न विकल्पों में से चयन करना है।



टिप्पणी

### 11.2 योजना के लक्षण

योजना के मुख्य लक्षण संक्षेप में निम्नलिखित हैं:

- (क) योजना प्रबंध का प्राथमिक कार्य है क्योंकि प्रत्येक क्रिया को वास्तविक रूप में निष्पादित करने से पूर्व उसके लिए व्यवस्थित योजना तैयार करने की जरूरत होती है। दूसरे शब्दों में, योजना के अंतर्गत संगठन, कर्मचारियों की नियुक्ति, निदेशन एवं नियंत्रण, आदि से संबंधित प्रबंधकीय कार्यों के बारे में पहले से आधारभूत ढांचा तैयार किया जाता है।
- (ख) योजना हमेशा लक्ष्य की ओर उन्मुख होती है। कोई प्रबंधक तब तक कोई योजना तैयार नहीं कर सकता जब तक कि उसे इस बात की जानकारी न हो कि उसे क्या लक्ष्य हासिल करना है। उदाहरण के लिए, आप किसी यात्रा के बारे में तब तक कोई योजना नहीं तैयार कर सकते, जब तक कि आपको यह पता न हो कि आपको जाना कहां है। इस प्रकार योजना लक्ष्य प्राप्त करने के उद्देश्य से उठाए जाने वाले कदम होते हैं।
- (ग) योजना प्रबंध के हर स्तर और कार्यवाही क्षेत्र में आपेक्षित होती है। उच्च स्तरीय प्रबंधक पूरे संगठन के लिए योजनाएं तैयार करते हैं। वे दीर्घकालिक योजनाएं तैयार करते हैं और पूरे संगठन को ध्यान में रखते हुए उद्देश्य निर्धारित करते हैं। मध्य स्तर के प्रबंधक अपने अधीन आने वाले विभागों के लिए तिमाही, छमाही, सालाना स्तर की योजनाएं तैयार करते हैं। फोरमैन और ऑफिस सुपरवाइजर वर्कशाप या कार्यालय विभाग के लिए योजनाएं तैयार करते हैं। वे छोटी अवधि की योजनाएं तैयार करते हैं, उदाहरण के लिए अगले दिन, अगले हफ्ते, अगले महीने, आदि के लिए।



टिप्पणी

- (घ) योजना हमेशा भविष्योन्मुखी होती है। इसमें क्या करना है और कैसे करना है, से संबंधित योजनाएं पहले से तैयार कर ली जाती हैं। इसमें व्यवसाय से जुड़े विविध पक्षों से संबंधित सूचनाएं इकट्ठी करनी पड़ती हैं और फिर उनके आधार पर भविष्य के लिए कार्य योजना तैयार की जाती है। हालांकि योजना तैयार करते समय पिछले अनुभवों और वर्तमान स्थितियों को भी ध्यान में रखना जरूरी होता है।
- (ङ) योजना एक बुद्धिमत्तापूर्ण कार्य है। इसके लिए भविष्य को ध्यान में रखते हुए अवधारणाएं बनाने संबंधी दक्षता की जरूरत होती है। इसमें भविष्य की संभावनाओं को देखते हुए वैकल्पिक तैयारियां करने और उपयुक्त चुनाव के लिए बेहतर दृष्टि और फैसला कर सकने की क्षमता आवश्यक है।
- (च) योजना एक सतत् प्रक्रिया है। एक संगठन में आगामी चरण को ध्यान में रखते हुए एक निश्चित समयावधि के लिए योजना तैयार की जाती है। कभी-कभी विशेष परिस्थितियों में आवश्यकतानुसार योजना में बदलाव भी किए जाते हैं। उदाहरण के लिए, उत्तर प्रदेश के ऊपरी हिस्से में स्थित एक चीनी मिल ने पिछले तिमाही वर्ष के लिए 1,000 टन चीनी उत्पादन की योजना बनाई। इसी के मुताबिक मिल के प्रबंधकों ने आसपास के इलाके से गन्ना खरीदने की योजना बनाई। संयोगवश, बर्फबारी के चलते उस इलाके में गन्ने की फसल खराब हो गई। इसे देखते हुए प्रबंधकों को अपनी योजना में बदलाव करना पड़ा। उन्होंने हरियाणा और राजस्थान के दूर-दराज इलाकों से गन्ना खरीदने की योजना बनाई और उत्पादन का लक्ष्य घटा कर 1,000 टन से 800 टन किया। इस प्रकार एक संगठन में योजना एक सतत् प्रक्रिया है।
- (छ) दरअसल, योजना में एक प्रकार से विकल्पों का चुनाव निहित होता है। योजना उत्पन्न होती है जब अनेक लक्ष्य या उद्देश्य हों और उनको प्राप्त करने सम्बन्धी उपलब्ध विकल्प की संख्या भी अधिक होती है। योजना में विकल्पों का मूल्यांकन जरूरी है ताकि उनके चुनाव और अमल में कोई परेशानी न आने पाए। यह पहले से तय होना चाहिए कि किस विकल्प को अपनाने के लिए किस प्रकार की प्रक्रिया अपनाई जाएगी।
- (ज) योजना हमेशा लचीली होती है। यह भविष्य की संभावनाओं का अंदाजा लगाते हुए तैयार की जाती है, जोकि हो सकता है व्यावहारिक रूप न ले सके। इसलिए बदलती स्थितियों के मुताबिक योजना में बदलाव की गुंजाइश हमेशा होनी चाहिए। इसमें गतिविधियों का निर्धारण कुछ निश्चित स्थितियों के आकलन के आधार पर किया जाता है। इसलिए जरूरी नहीं कि वे यथार्थ रूप ले सकें। प्रबंधकों को हमेशा वैकल्पिक रणनीति एवं योजना के लिए तैयार रहना पड़ता है, जैसा कि हमने चीनी मिल के पूर्व में दिए उदाहरण में पाया है।

### 11.3 योजना का महत्त्व

सभी प्रबंधकीय कार्यों में योजना सबसे महत्वपूर्ण होती है। इसके कुछ महत्त्व निम्नलिखित हैं—

- (क) योजना से क्रियाकलापों में अनिश्चितताएं, जोखिम और भ्रामक स्थितियां कम हो जाती हैं। योजना के माध्यम से हर किसी को इस बात का पता चलता है कि भविष्य में क्या करना है। इसलिए हर किसी को यह पता होता है कि वास्तव में क्या करने की आवश्यकता है। इससे एक प्रकार का दिशा-निर्देश प्राप्त होता है। परिणामस्वरूप कार्य प्रणाली में गतिशीलता आती है।
- (ख) योजना से प्रबंधकों को निर्णय करने में दिशा प्राप्त होती है। लक्ष्य प्राप्ति के लिए कार्य प्रणाली को ध्यान में रखकर तैयार की गई योजना से लक्ष्य हासिल करने और कार्य योजना संबंधी दिशा-निर्देश तैयार करने में मदद मिलती है।
- (ग) योजना से समन्वय प्राप्त करने और नियंत्रण में मदद मिलती है। सही तरीके से तैयार की गई योजना में कार्य प्रणाली के बारे में निर्देश निहित होते हैं। इससे समन्वय अधिक प्रभावशाली होता है। इससे विचलनों की पहचान करने और सुधारात्मक कार्यवाही करने में सहायता मिलती है।
- (घ) लचीली योजनाएं हमेशा संगठन के लिए स्वीकार्य होती हैं। दूसरे शब्दों में कहें तो, योजना से किसी भी संगठन को बदलती स्थितियों और वातावरण के अनुरूप तालमेल बिठाने में मदद मिलती है।
- (ङ) योजना से आर्थिक बचत होती है और कार्यप्रणाली में कुशलता आती है। योजना तैयार करते समय मौजूद विकल्पों के आधार पर कार्य के बेहतर तरीकों का चुनाव किया जाता है। इसलिए कार्य में दोहराव और अपव्ययी गतिविधियों से बचा जा सकता है।
- (च) योजना की शुरुआत लक्ष्यों में प्रति संकल्पबद्धता से होती है और फिर उपलब्धियों की दिशा में आगे बढ़ा जाता है। इससे कार्यकारी अधिकारी सतर्क और सावधान रहते हैं। इससे प्रबंधकों को समय-समय पर प्रगति का मूल्यांकन करने और लक्ष्य प्राप्ति के लिए रणनीति तैयार करने में मदद मिलती है।

इसमें यह बात भी ध्यान रखने की है कि योजना की कुछ सीमाएं होती हैं। योजनाएं कुछ अनुमानों और अधूरी सूचनाओं के आधार पर तैयार की जाती हैं। इसलिए प्रबंधकों को लगातार उस पर नजर रखने और योजना को लचीला बनाने की जरूरत होती है ताकि बदली परिस्थितियों में उचित कदम उठाए जा सकें।

### 11.4 नियोजन की सीमाएँ

प्रबंध में नियोजन का अत्यधिक महत्त्व है। इन सब के बावजूद इसकी कुछ सीमाएं भी हैं। नियोजन की महत्वपूर्ण सीमाएं निम्नलिखित हैं—



टिप्पणी



टिप्पणी

1. **स्थायित्व** : नियोजन का अस्तित्व उसके स्थायित्व पर निर्भर है। सभी कार्यक्रम योजनाओं पर आधारित हैं। नियोजन में परिवर्तन स्वीकार्य नहीं है। यह क्रिया कर्मचारियों एवं प्रबन्धकों को अपने कार्य में बेलोचदार बना देती है।
2. **सम्भावित** : नियोजन अनुमान पर आधारित है। अतः वह वास्तविकता को प्रदर्शित नहीं करता। अनुमान सदैव सही नहीं होता, अतः अनुमानों पर आधारित नियोजन गलत हो सकता है। उदाहरण के लिए अमेरिका, यू.के., फ्रान्स आदि विकसित देशों का भी पूर्वानुमान बिल्कुल सही नहीं होता। इस कारण उन देशों में काफी बड़ी समस्याएँ उत्पन्न हो जाती हैं।
3. **खर्चीला एवं अधिक समय लेने वाला** : नियोजन कार्य में काफी खर्चा होता है और समय भी अधिक लगता है। आकस्मिकता में यह संभव नहीं होता। यदि नियोजन का लाभ उसके व्ययों से अधिक नहीं है तो संस्था की वित्तीय स्थिति पर इसका बुरा प्रभाव पड़ता है।
4. **कार्य में देरी** : नियोजन में अधिक समय लगता है। अतः आवश्यक निर्णयों के मामलों में नियोजन से कार्यवाही में देरी होती है।
5. **गलत निर्देशन** : कभी-कभी नियोजन व्यक्ति एवं समूह को तो लाभ पहुँचाता है। किन्तु इससे संगठन को हानि हो जाती है।
6. **सुरक्षा का गलत अनुमान** : एक संगठन के कर्मचारियों में नियोजन, सुरक्षा का गलत अनुमान उत्पन्न कर देता है। संस्था के कर्मचारी सोचते हैं कि कार्य यदि योजना के अनुसार हो रहा है तो उन्हें चिन्ता करने की आवश्यकता नहीं है।



### पाठगत प्रश्न 11.1

1. 'योजना' शब्द की व्याख्या कीजिए।
2. निम्नलिखित कथनों को पढ़ें और उनके आगे बने खानों में लिखें कि कौन-सा कथन योजना के लक्षण से संबंधित है और कौन-सा महत्व से।
  - (क) योजना प्रबंधन का प्राथमिक कार्य है।
  - (ख) योजना कार्य में कुशलता और प्रभाव पैदा करती है।
  - (ग) योजना हमेशा भविष्योन्मुखी होती है।
  - (घ) योजना अनिश्चितता, जोखिम और भ्रम को कम करती है।
  - (च) योजना समन्वय और नियंत्रण में मदद करती है।

3. निम्नलिखित से नियोजन की सीमाओं की पहचान कर चिन्हित कीजिए।
  - (क) स्थायित्व
  - (ख) नियंत्रण में सुविधा
  - (ग) अधिक समय का उपयोग
  - (घ) अनिश्चितता को कम करना
  - (ङ) कार्य में देरी
  - (च) मितव्ययिता को बढ़ावा



टिप्पणी

### 11.5 योजना प्रक्रिया/योजना के चरण

किसी भी संगठन में योजना प्रक्रिया का चरणबद्ध तरीके से अनुसरण किया जाता है। इसके बिना सही योजनाओं को तैयार करने और उनके क्रियान्वयन में कठिनाइयां पैदा हो सकती हैं। ये चरण निम्नलिखित हैं।

1. **लक्ष्य निर्धारण** : हम सब जानते हैं कि हर संगठन का कोई न कोई लक्ष्य होता है, जिसे वह प्राप्त करने की कोशिश करता है। योजना की शुरुआत दरअसल, अधिक ठोस, स्पष्ट रूप में इन्हीं लक्ष्यों को परिभाषित करने से होती है। इससे प्रबंधन को यह समझने में आसानी होती है कि उन्हें किन लक्ष्यों को प्राप्त करना है और फिर वे उन्हीं के अनुरूप गतिविधियों का निर्धारण करते हैं। इस प्रकार से संगठन के लक्ष्यों का निर्धारण एक अच्छी और सार्थक योजना की पहली आवश्यकता होती है।
2. **आंतरिक और बाह्य स्थितियों के बारे में पूर्वानुमान (आधार निर्माण)** : व्यवसाय वातावरण से संबंधित भविष्य के बारे में पूर्वानुमान लगाना योजना का दूसरा चरण है। उदाहरण के लिए, इस बात का पूर्वानुमान लगाया जा सकता है कि कर कानूनों में कोई बदलाव नहीं होगा और वित्तीय जरूरतों के लिए पर्याप्त कोष उपलब्ध होगा। व्यवसाय के भविष्य के वातावरण के बारे में इस तरह की मान्यतायें **योजना के आधार** कहलाते हैं। ये आधार बाह्य और आंतरिक हो सकते हैं। बाह्य योजना आधार बाहरी व्यवसाय से संबंधित होती है। आंतरिक योजना आधार संगठन के भीतर पैदा होने वाली स्थितियों से संबंधित होती है।

बाह्य योजना आधार में बाजार की मांग एवं प्रतियोगिता की प्रकृति, व्यवसाय को प्रभावित करने वाले कानूनों, उपलब्ध संसाधनों और तकनीकी बदलाव का पूर्वानुमान लगाया जाता है। अगर प्रबंध बाह्य परिस्थितियों में संभावित परिवर्तनों का अंदाजा लगा लेता है तो वह उनकी वजह से पैदा होने वाली समस्याओं को हल करने और बदलते व्यावसायिक अवसरों का लाभ उठाने में सफल रहता है। उदाहरण के लिए, सरकारी नीतियां और कानून प्रबंधकों के निर्णयों को व्यापक स्तर पर प्रभावित करते हैं। इसलिए सरकार की नीतियों में संभावित परिवर्तनों के बारे में जानकारी होने से प्रबंधकों को उनके अनुरूप गतिविधियां निर्धारित करने में मदद मिलती है।



टिप्पणी

आंतरिक आधार योजना का संबंध संगठन के भीतर की स्थितियों से होता है। ये स्थितियां कीमत, उत्पादन के तरीके और तकनीक, कर्मचारी, मशीनरी और उपकरणों के प्रकार आदि से संबंधित हो सकती हैं। इन सबका सम्बन्ध आंतरिक संसाधनों से होता है, जिनके द्वारा संगठन अपने लक्ष्य की प्राप्ति में सक्षम हो पाता है।

बाह्य स्थितियों के अध्ययन से एक व्यावसायिक इकाई को बाजार में उपलब्ध अवसरों के बारे में जानकारी प्राप्त करने में मदद मिलती है। एक व्यावसायिक इकाई में सैकड़ों अवसर उपलब्ध होते हैं, मगर वह सभी अवसरों का लाभ नहीं उठा पाती है। उसे अपने आंतरिक घटकों और कारणों का अध्ययन कर अनुमान लगाना होता है कि वह क्या कर सकती है और उसी के अनुरूप योजना तैयार कर यह भी तय करना होता है कि उसे क्या उत्पादन करना और वितरण करना है।

**3. वैकल्पिक कार्यप्रणाली का विकास :** योजना का अगला चरण निर्धारित लक्ष्य की प्राप्ति के लिए वैकल्पिक कार्य प्रणाली की पहचान करना होता है। उदाहरण के लिए, किसी व्यावसायिक इकाई का लाभ बढ़ाने के लिए निम्नलिखित में से कम से कम एक या उससे अधिक विकल्पों का उपयोग किया जा सकता है।

- मौजूदा उत्पाद की बिक्री बढ़ाना
- उत्पाद की गुणवत्ता में सुधार करना
- नये उत्पादों या नई उत्पाद श्रृंखला शुरू करना
- उत्पाद की कीमत बढ़ाना
- लागत घटाना

**4. विकल्पों का मूल्यांकन :** विकल्पों का मूल्यांकन योजना का चौथा चरण है। अगर प्रबंधकों के सामने एक वैकल्पिक कार्य पद्धति है तो उसे हर गतिविधि का मूल्यांकन कर उसके सम्भावित परिणामों का अनुमान लगाने और सर्वोत्तम कार्य पद्धति का चुनाव करने में काफी मदद मिलती है। कुछ विकल्प व्यावहारिक नहीं होते। ऐसे विकल्पों को प्रबंधन के लिए रोक देना ही अच्छा होता है। उदाहरण के लिए, लाभ बढ़ाने के लिए प्रबंधक कर्मचारियों का वेतन घटाने के बारे में नहीं सोच सकते, क्योंकि यह उपयुक्त नहीं होगा। इसी प्रकार अगर उत्पाद की कीमत बढ़ाई जाती है तो बाजार की प्रतियोगिता में उतरना उसके लिए मुश्किल हो सकता है। इसलिए प्रबंधन को बचे विकल्पों में से प्रत्येक विकल्प के बारे में सोचना होता है कि किस प्रकार वे लक्ष्य की प्राप्ति में और उपलब्ध संसाधनों के द्वारा काम करने में मददगार हो सकते हैं।

**5. उपयुक्त कार्य प्रणाली का चुनाव :** विकल्पों का मूल्यांकन करने के बाद प्रबंधक ऐसे विकल्प का चुनाव करते हैं जो कम लागत में अधिक से अधिक लाभ दे सकता है। उपलब्ध विकल्पों में से किसी विकल्प का चुनाव करते समय प्रबंधक को अपने उपलब्ध संसाधनों की सीमितता के बारे में भी ध्यान रखना आवश्यक होता है। इसलिए अंतिम रूप से किसी वैकल्पिक कार्य प्रणाली का चुनाव करते समय प्रबंधक निम्नलिखित बातों से दिशा-निर्देश प्राप्त करते हैं।

- (क) बाह्य वातावरण द्वारा उपलब्ध अवसर, एवं  
 (ख) व्यवसायिक इकाई द्वारा इन अवसरों का लाभ उठाने की क्षमता।

**6. क्रियान्वयन :** जब प्रबंधन अंतिम रूप से अपने विकल्प का चुनाव कर लेता है तब वह क्रियान्वयन से जुड़े सभी महत्वपूर्ण व्यक्तियों से विचार विमर्श कर उस विकल्प को लागू करने संबंधी जरूरी क्रिया योजना की रणनीति तैयार करता है।



### पाठगत प्रश्न 11.2

1. योजना के आधार के निम्नलिखित बाह्य और आंतरिक तत्त्वों को व्यवस्थित क्रम में लगाएं—

#### बाह्य योजना आकार

- (क) उत्पादन की पद्धति  
 (ख) दक्ष मजदूरों की उपलब्धता  
 (ग) सरकारी नीतियों में परिवर्तन

#### आंतरिक योजना आकार

- (i) बाजार मांग  
 (ii) तकनीक में परिवर्तन  
 (iii) आधुनिक मशीनों का प्रयोग

2. रमेश अपनी फैक्ट्री में विभागों में प्रबंधकों की भर्ती करना चाहता है। इसके लिए वह निम्नलिखित कदम उठाता है, जो सही क्रम में नहीं दिए गए हैं। नीचे दी गई तालिका में दिए गए कदमों को ध्यानपूर्वक सही क्रम में लगाएं—

- (क) तीन प्रबंधकों की नियुक्ति करता है।  
 (ख) प्रबन्ध स्नातकों के साक्षात्कार के लिए दो प्रबंधन संस्थानों में जाता है।  
 (ग) छांटे गए अभ्यर्थियों की अपेक्षित योग्यता और वेतन के संबंध में तुलना करता है।  
 (घ) अनुमान लगाता है कि तकनीक में तेजी से परिवर्तन हो रहे हैं और नए प्रबंधकों को वेतन देने के लिए उसके पास पर्याप्त धन है।  
 (ङ) तीन प्रबंधक भर्ती करने का लक्ष्य निर्धारित करता है।

### 11.6 नियोजन के प्रकार

नियोजन निम्न प्रकार के हो सकते हैं :

**1. उद्देश्यों के आधार पर :** उद्देश्य वह अन्तिम परिणाम होते हैं, जिनकी दिशा में सभी गतिविधियाँ निर्देशित होती हैं। उदाहरण के लिए एक वर्ष में किसी संगठन के 1000 कर्मचारियों को कपड़ा छपाई में प्रशिक्षण देना एक उद्देश्य हो सकता है। जहां तक सम्भव हो, उद्देश्य मापनीय हों एवं प्राप्त करने योग्य हों।



टिप्पणी





टिप्पणी

2. **रणनीति सम्बन्धी नियोजन :** ऐसी योजनाएं जो दीर्घकालीन उद्देश्यों, संस्था की व्यापक रणनीति और इसके आधारभूत निर्णयों पर आधारित होती हैं और जो संस्था के महत्वपूर्ण पहलुओं को प्रभावित करती हैं। इस नियोजन में यद्यपि भविष्य का पूर्वानुमान नहीं किया जाता है। किन्तु यह प्रबन्धकों को भावी आकस्मिकताओं के साथ प्रभावशाली समायोजन करने की शक्ति देता है। उदाहरण के लिए (क) टाटा ने एक रणनीति को स्वीकार किया कि मध्यम आय वर्ग के लोग नैनो कार खरीद सकते हैं (ख) श्रम आवर्त के कारण IT कम्पनियों ने इन्जीनियरों के साथ-साथ गणित व भौतिकी विषय के स्नातकों को नियुक्त करने की रणनीति बनाई।
3. **नीति के आधार पर नियोजन :** नीति एक सामान्य विवरण है जो निर्णयन की ओर निर्देशित करता है। यह सीमा निर्धारित करती है, जिसके बीच निर्णय लिए जाते हैं। उद्देश्यों की प्राप्ति हेतु जो निर्णय लिए जाते हैं, उनका निर्देशन नीतियां करती हैं। उदाहरणार्थ एक संगठन के पास एक नीति हो सकती है कि जिन अभ्यर्थियों ने 60 प्रतिशत से अधिक अंक प्राप्त किए हैं, उन्हें संगठन द्वारा प्रशिक्षण दिया जायेगा।
4. **कार्य प्रणाली :** नीति निर्णय की मार्गदर्शक है तो कार्य विधियां कार्य प्रणाली कार्यवाही की मार्गदर्शक होती है। दूसरे शब्दों में कार्य प्रणाली वह विधि या उपाय है, जिसके अनुसार कार्यवाही की जाती है। कार्य-प्रणाली निश्चित हो जाने से प्रयत्नों का एक निश्चित क्रम स्पष्ट हो जाता है। कार्य प्रणाली पहले से ही निश्चित करने से कार्यवाही में समानता आती है, निर्णयों में सरलता होती है और विभागीय समन्वय में सुविधा होती है। उदाहरण के लिए एक संगठन के अभ्यर्थियों को ट्रेनिंग देने की विधि निम्न प्रकार प्रस्तुत की जा सकती है—
  - i. अभ्यर्थियों से आवेदन पत्र प्राप्त करना।
  - ii. प्रत्येक अभ्यर्थी के अंकों का सत्यापन करना।
  - iii. प्रत्येक व्यक्ति की प्रशिक्षण आवश्यकता के क्षेत्र का निर्धारण।
  - iv. फीस लेना अथवा वजीफा राशि का निर्धारण करना।
  - v. प्रशिक्षण की तिथि एवं अवधि हेतु पत्र भेजना।
  - vi. कार्यक्रमों का क्रियान्वयन।
  - vii. प्रशिक्षण पूर्ण होने पर प्रत्येक प्रतिभागी को प्रमाण पत्र देना।
5. **विधियाँ :** विधि एक ऐसी योजना है जो यह निर्धारित करती है कि कैसे विभिन्न कार्य प्रणालियाँ पूर्ण की जाती हैं। एक विधि कार्य प्रणाली के सभी सोपानों से सम्बन्धित नहीं है, बल्कि एक विशेष सोपान से सम्बन्धित है। एक श्रेष्ठ विधि का चयन किया जाता है कि जिससे श्रमिक को न्यूनतम थकान हो सके एवं उत्पादकता बढ़ाई जा सके। विधियां कार्य करने के मानकीकृत तरीके हैं। उदाहरण के लिए कपड़े का उत्पादन, श्रम गहन विधि अथवा पूंजी गहन विधि द्वारा किया जा सकता है।

6. **नियम** : नियम किसी विशेष परिस्थिति के किए जाने वाले व्यवहार को स्पष्ट उल्लेखित करते हैं। नियमों का पालन न किए जाने पर कठोर कार्यवाही की जा सकती है। नियम व्यक्तियों के व्यवहार को निर्देशित करते हैं।
7. **बजट** : बजट एक ऐसी योजना है जिसमें विभिन्न क्षेत्रों के प्रगति लक्ष्य निर्धारित किए जाते हैं और इन्हें प्राप्त करने के लिए समय, धन और अन्य साधन व्यय के अनुसार दिए जाते हैं। इस प्रकार बजट का निर्माण एवं संचालन नियंत्रण प्रक्रिया का अभिन्न अंग है। इसे बनाकर प्रबंध वास्तविक प्रगति की बजटीय प्रगति से तुलना कर सकते हैं और यह निश्चित कर सकते हैं कि उद्देश्यों में असफलता के लिए कौन उत्तरदायी है। बजट का एक उदाहरण रोकड़ बजट है, जिससे एक निश्चित समय में कितनी रोकड़ प्राप्त हुई तथा कितनी रोकड़ व्यय हुई, इसका ज्ञान होता है।
8. **कार्यक्रम** : कार्यक्रम किसी विशिष्ट कार्य को संपादित करने के 'क्या', 'कैसे', 'कौन' तथा 'कब' की योजना है। कार्यक्रम संगठन में सुचारु रूप से कार्य करने के तरीके होते हैं। यह लिए जाने वाले कदमों, स्रोतों के उपयोग तथा कार्य पूरा करने की अवधि को दर्शाते हैं। कार्यक्रम में साधारणतः उद्देश्य नीतियाँ, कार्यविधियाँ, विधियाँ, बजट इत्यादि सम्मिलित होते हैं। उदाहरण के लिए नए उत्पाद के विकास का कार्यक्रम, प्रशिक्षण कार्यक्रम, विज्ञापन कार्यक्रम इत्यादि।



टिप्पणी



### पाठगत प्रश्न 11.3

1. नियोजन को चिन्हित कीजिए जो कि गणनात्मक है तथा मुद्रा के रूप में स्पष्ट किया जा सकता है।
 

अ) उद्देश्य	ब) मोर्चाबन्दी
स) बजट	द) नीति
2. एक कम्पनी 6 महीने के प्रशिक्षण के लिए योजना बनाती है। यह किस प्रकार की योजना है –
 

अ) उद्देश्य	ब) कार्यक्रम
स) बजट	द) उपर्युक्त में से कोई नहीं
3. एक कम्पनी ने नियम बनाया है कि श्रमिक प्रातः 10:15 से पूर्व अपने कार्ड को प्रवेश हेतु डालेंगे। यह किस प्रकार की योजना है?
 

अ) उद्देश्य	ब) नियम
स) बजट	द) उपर्युक्त में से कोई नहीं



टिप्पणी

### 11.7 संगठन

योजना के बाद संगठन प्रबंधन का अगला महत्वपूर्ण कार्य है। जैसा कि आप जानते हैं, योजना के अन्दर एक प्रबंधक यह तय करता है कि भविष्य में क्या करना है। संगठन में वह यह तय करता है कि उसने जो योजना तैयार की है उसमें कौन-से रास्ते अपनाए जाएं जिससे आसानी से लक्ष्यों की प्राप्ति की जा सके। मान लीजिए, छह महीने के भीतर शीतल पेय का एक नया कारखाना शुरू करने की योजना बनाई जाती है। इसलिए प्रबंधकों का प्रथम कार्य इसमें निहित विभिन्न कार्यों की पहचान एवं इनको उचित व्यक्तियों को सौंपना। उपकरणों की स्थिति, कर्मचारियों के काम और जिम्मेदारियों के बंटवारे आदि के बारे में तत्काल प्रभाव से कुछ कदम उठाने पड़ते हैं ताकि निर्धारित समय के भीतर लक्ष्य को प्राप्त किया जा सके। ये सभी काम संगठन के अंतर्गत आते हैं। इस प्रकार संगठन से संबंधित प्रक्रियाएं हैं—

- किए जाने वाले कार्यों की पहचान और उनका वर्गीकरण।
- प्रत्येक पद के अधिकार एवं दायित्व का निर्धारण।
- विभिन्न पदों के बीच संबंधों का निर्धारण।
- संगठन में स्वतंत्र रूप से या समूह में काम करने वाले कर्मचारियों के लिए विस्तृत नियम-विनियमनों का निर्धारण।

### 11.8 संगठन का महत्त्व

संगठन इसलिए जरूरी है क्योंकि इससे उद्योग को संचालित करने और उसके प्रशासन में मदद मिलती है। काम और कर्मचारियों का सही तरीके से समूह में बंटवारा करके उत्पादन बढ़ाया जा सकता है, काम के बोझ पर नजर रखी जा सकती है, बर्बादी और काम का दोहराव रोका जा सकता है, प्रभावी अन्तरण संभव बनाया जा सकता है। दूसरे, संगठन से काम का स्पष्ट बंटवारा करके गतिविधियों का विकास और उनमें विविधता लाने में मदद मिलती है। इससे उद्यम के सही संगठन ढांचे के विकास, विस्तार और काम के स्पष्ट विभाजन से विकेंद्रीकरण संभव हो पाता है। इन सबके अलावा संगठन से उपलब्ध मशीनों और मानवशक्ति का अधिकतम उपयोग हो पाता है। इससे प्रबंधन को रचनात्मक गतिविधियों और प्रबंधन के विभिन्न स्तरों पर आपस में तालमेल बिठाने में मदद मिलती है, जिससे सभी का एकीकृत सहयोग संभव हो पाता है।

### 11.9 संगठन की प्रक्रिया

संगठन की प्रक्रिया के निम्नलिखित चरण होते हैं—

1. **गतिविधियों की पहचान :** हर उद्यम का कोई न कोई विशेष लक्ष्य होता है। इस पर आधारित गतिविधियों की पहचान की जा सकती है। उदाहरण के लिए, एक विनिर्माण

संबंधी उद्योग में वस्तुओं का उत्पादन और उन्हें बेचना मुख्य काम होता है, मगर इनके साथ ही कर्मचारियों के वेतन का भुगतान, बाहर से ऋण लेना, सरकार को कर अदा करना जैसी गतिविधियां भी नियमित रूप से चलती रहती हैं। अगर कोई उद्यम व्यापार करता है या सेवाएं प्रदान करता है तो इन गतिविधियों में बदलाव होता रहता है। इस प्रकार किसी भी उद्यम में विभिन्न गतिविधियों की पहचान जरूरी होती है।

2. **गतिविधियों का समूह बनाना :** एक बार गतिविधियों की पहचान हो जाने के बाद उन्हें समूह में बांटना जरूरी होता है। इनका बंटवारा अलग-अलग तरीकों से किया जा सकता है। जिन गतिविधियों की प्रकृति एक-सी है उनका एक समूह बनाया जा सकता है और उसके लिए एक स्वतंत्र विभाग बनाया जा सकता है। उदाहरण के लिए, उत्पाद की बिक्री से पहले और बिक्री के बाद की गतिविधियों को विपणन विभाग के अंतर्गत समूहबद्ध किया जा सकता है। आमतौर पर विनिर्माण इकाईयों में मुख्य गतिविधियों को क्रय, उत्पादन, विपणन लेखाकर्म और वित्त आदि विभागों में बांटा जाता है और उन्हीं के अंतर्गत कामों का बंटवारा किया जाता है।
3. **जिम्मेदारी का निर्धारण :** विभिन्न कार्यों की पहचान, बंटवारे और विशिष्ट पक्षों में समूहीकरण के बाद व्यक्तिगत रूप से जिम्मेदारियों का निर्धारण किया जाता है।
4. **अधिकार का बंटवारा :** दायित्व के साथ कुछ लोगों को कार्य के प्रभावी निष्पादन को सुनिश्चित करने के लिए कुछ विशेष अधिकार दिए जाते हैं।
5. **संबंध स्थापित करना :** यह प्रबंधन का महत्वपूर्ण कार्य होता है कि वह संगठन के हर व्यक्ति को यह जानकारी दे कि उसे अपने कार्यों के बारे में किसे जानकारी देनी है, और इस तरह वह संबंधों का एक ढांचा तैयार करे। ऐसा करने से संबंधों में पारदर्शिता आती है और अन्तरण मजबूत होता है।

### 11.10 संगठन का ढांचा

किसी भी संगठन में पदों के नेटवर्क यानी आपसी तालमेल और विभिन्न स्तरों पर अधिकारियों के बीच के संबंधों की प्रक्रिया के आधार पर संगठन का ढांचा निर्भर होता है। एक अच्छा संगठन ढांचा तैयार करने में आमतौर पर विभिन्न कारकों/कार्यों का बंटवारा, विभागों की स्थापना, अधिकारों और उत्तरदायित्वों के बीच सम्बन्ध स्थापित करने, आदि ध्यान में रखे जाते हैं। यह पूरा ढांचा त्रिशंकु के आकार का होता है (नीचे दिए गए ढांचे को देखें), जिसमें विस्तृत रूप से कार्यों की प्रकृति, पदक्रम में परस्पर संबंध और संप्रेषण और सहयोग के तरीके सम्मिलित होते हैं। गतिविधियों के आकार पर संगठन ढांचा आमतौर पर दो प्रकार का होता है— 1. कार्यात्मक ढांचा और 2. विभाजनमूलक ढांचा। इनके बारे में नीचे विस्तार से बात की गई है।

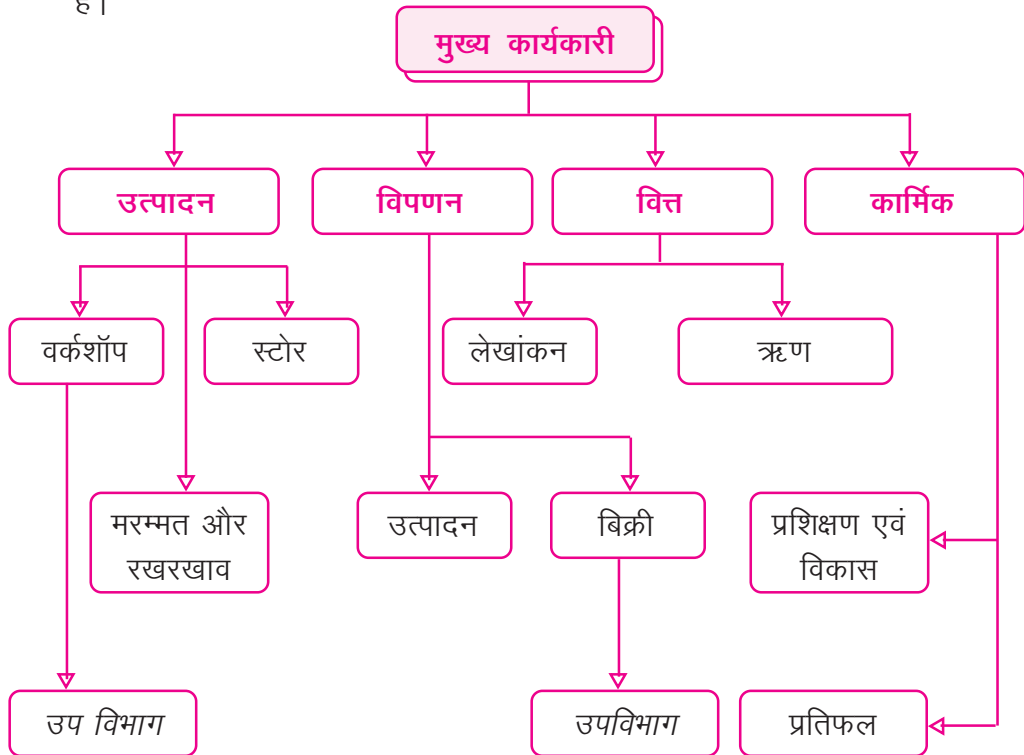


टिप्पणी



टिप्पणी

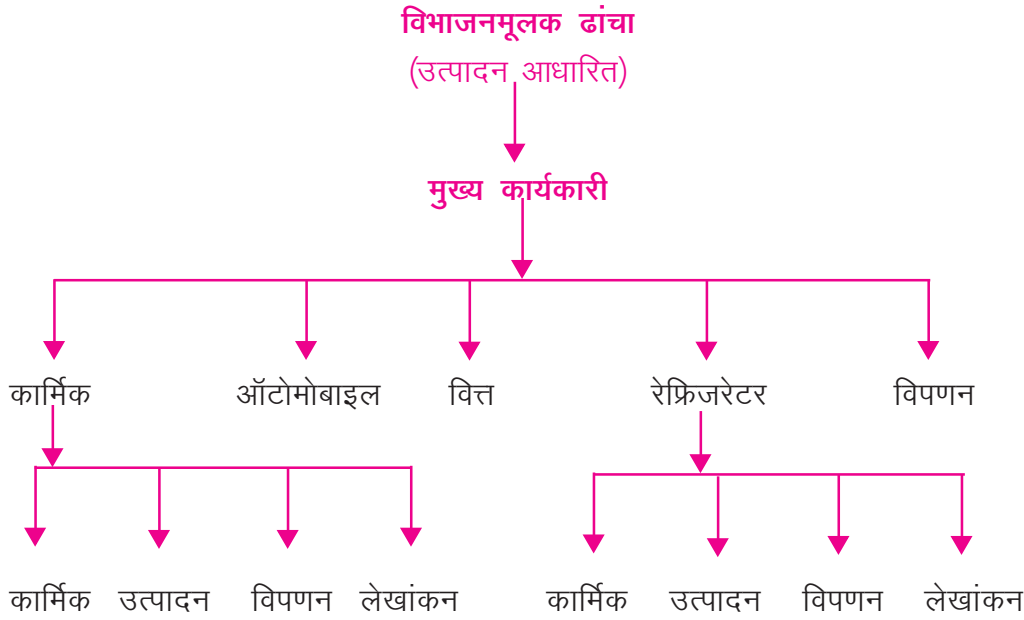
1. **कार्यात्मक ढांचा :** एक सांगठनिक ढांचा सभी गतिविधियों को कार्यात्मक विभागों के अंतर्गत समूहबद्ध करके बनाया जाता है और हर विभाग की निगरानी एक अधिकारी को सौंप दी जाती है। इस प्रकार के ढांचे को कार्यात्मक ढांचा कहा जाता है। इस प्रकार किसी भी उद्यम में मुख्य रूप से उत्पादन, विपणन, वित्त, कार्मिक जैसे स्वतंत्र विभाग होते हैं और व्यापक स्तर पर फुटकर क्रय स्टोर, बिक्री और भंडारगृह जैसे कुछ और विभागों की स्थापना की जाती है। यहां यह भी ध्यान रखना चाहिए कि प्रमुख विभागों को अलग-अलग उपविभागों में भी बांटा जाता है। उदाहरण के लिए, विनिर्माण विभाग को स्टोर, मरम्मत रख-रखाव, उत्पादन, आदि उपविभागों में बांटा जा सकता है।



इस सांगठनिक ढांचे में हर विभाग के कार्यों की जिम्मेदारी एक विशेषज्ञ अधिकारी को सौंपने में मदद मिलती है। इससे विभिन्न विभागों के बीच तालमेल स्थापित करने में मदद मिलती है और हर विभाग अपनी जिम्मेदारियों से भलीभांति अवगत हो पाता है। इस प्रकार का ढांचा छोटे और मझोले संगठनों में अधिक उपयुक्त होता है। बड़े संगठनों में विभागों का आकार काफी बड़ा और बिखरा हुआ होता है, इसलिए उनके प्रबंधन में कई तरह की मुश्किलें सामने आती हैं।

2. **विभाजनमूलक ढांचा :** बड़े संगठनों में एक साथ कई उत्पाद तैयार होते हैं और विभिन्न प्रकार के बाजारों में उनका विस्तार होता है इसलिए विभाजनमूलक ढांचे को अधिक उपयुक्त माना जाता है। इस प्रकार के ढांचे में हर उत्पाद को ध्यान में रखते हुए और बाजार को क्षेत्रीय आधार पर बांटते हुए अलग-अलग विभागों में बांटा जाता है। हर

क्षेत्रीय अधिकारी को संबंधित उत्पाद को लेकर उस बाजार क्षेत्र में चल रही गतिविधियों पर नजर रखनी होती है।



विभाजनमूलक ढांचे के जरिए उत्पाद या उत्पाद समूह से संबंधित गतिविधियों का संचालन आसान हो जाता है और इससे लाभप्रदता आसानी से आंकी जा सकती है। यहां तक कि इससे परेशानियां पैदा होने पर क्षेत्रीय प्रबंधकों को तुरंत निर्णय लेना और उन्हें सुलझाना सरल हो जाता है। यह ढांचा खर्चीला होता है और इसमें काम के दोहराव की संभावना बनी रहती है।



**पाठगत प्रश्न 11.4**

1. संगठन के कार्यात्मक ढांचे से क्या तात्पर्य है?
2. नीचे दिए गए चरणों को दी गई तालिका में उनके व्यवस्थित क्रम में लगाएं।
  - (क) उत्तरदायित्व सौंपना
  - (ख) की जानेवाली गतिविधियों की पहचान
  - (ग) अधिकार सौंपना
  - (ग) व्यक्तिगत और समूहों में संबंधों की स्थापना
  - (घ) कार्यो और उनकी समान या संबंधों के आधार पर समूह और उनके उपविभागों का निर्धारण।



टिप्पणी

### 11.11 औपचारिक और अनौपचारिक संगठन

औपचारिक संगठन का संबंध विभिन्न विभागों—उपविभागों, कर्मचारियों आदि के बीच और श्रेष्ठ संबंध कायम करने संबंधी कार्यालयी स्थापना से होता है ताकि निर्धारित लक्ष्यों की प्राप्ति और एक श्रेष्ठ ढांचा स्थापित करने में मदद मिल सके। दूसरे शब्दों में कहें तो औपचारिक संगठन में इस बात की स्पष्ट व्याख्या होती है कि एक कर्मचारी को क्या करना है, उसे किससे आदेश प्राप्त करना है, उसके क्या नियम हैं एवं इसमें किन नीतियों और प्रक्रियाओं का पालन करना है। इस प्रकार यह सुपरिभाषित कार्य की एक प्रणाली है, जिसके अंतर्गत हर कर्मचारी को प्राधिकरण के नियमों का पालन करना होता है। इसमें हर कर्मचारी के अधिकार, जिम्मेदारियां और उत्तरदायित्व निर्धारित होते हैं। इससे योजना और कार्यों के नियंत्रण में मदद मिलती है।

दूसरी ओर अनौपचारिक संगठन में संस्था के भीतर कर्मचारियों के साथ व्यक्तिगत व्यवहार बनाये रखने, उनकी पसंद-नापसंद, सामाजिक-भावनात्मक जरूरतों का ध्यान रखने और उन पर तत्काल प्रतिक्रिया व्यक्त करने, बेहतर संबंध कायम करने की कोशिश की जाती है। इससे काम करने वाले लोगों के बीच कार्य की प्रकृति से स्वाभाविक रूप से समूह बनते हैं और ये औपचारिक संगठन के रूप में काम करने लगते हैं। औपचारिक संगठन अपने सदस्यों को अपने व्यक्तिगत विचार और अनुभव साझा करने का अवसर प्रदान नहीं करते, जिसके चलते वे अनौपचारिक रूप से अपनी जरूरतें पूरी करते हैं। दरअसल औपचारिक संगठन की सीमाओं के चलते अनौपचारिक संगठनों का उदय होता है और ये दोनों एक दूसरे से गहराई से जुड़ जाते हैं। हालांकि दोनों में उदगम, उद्देश्य, प्रकृति, बनावट, अधिकार, संचार के माध्यम और सदस्यों की कार्यप्रणाली के संबंध में मूलतः अंतर होता है।

#### 11.11.1 औपचारिक और अनौपचारिक संगठनों में अंतर

औपचारिक संगठन	अनौपचारिक संगठन
1. यह उच्चस्तरीय प्रबंधन द्वारा गठित किया जाता है।	यह उच्चस्तरीय प्रबंधन द्वारा गठित नहीं किया जाता है। यह संगठन से जुड़े लोगों की स्वाभाविक जरूरतों के अनुसार अस्तित्व में आता है।
2. इसका गठन संगठन के कार्यों को सुचारू और व्यवस्थित तरीके से संपन्न कराने के उद्देश्य से होता है।	इसका गठन उन सदस्यों की आवश्यकताओं को पूरा करने के उद्देश्य से किया जाता है जो औपचारिक संगठन के जरिए संतुष्ट नहीं हो पाते हैं।
3. इसका प्रबंधन संगठन की ओर से नियुक्त प्रबंधकों द्वारा किया जाता है।	अनौपचारिक संगठन के सदस्य इसके संचालन के लिए अपने भीतर से किसी व्यक्ति को नेता चुनते हैं जो सभी सदस्यों के हितों और जरूरतों का ध्यान रखता है।

4. औपचारिक संगठन के प्रबंधकों को औपचारिक अधिकार प्राप्त होते हैं।	अनौपचारिक संगठन के नेताओं का अधिकार संगठन के सदस्यों के सामूहिक समर्थन पर निर्भर करता है।
5. औपचारिक संगठन स्थायी और टिकाऊ होते हैं।	अनौपचारिक संगठनों की प्रकृति अस्थायी होती है। समय-समय पर इनका आकार और सदस्यों की संख्या बदलती रहती है।



टिप्पणी

### 11.12 अंतरण

किसी भी संगठन में प्रबंधकों के लिए अकेले वे सारे काम करना बहुत मुश्किल होता है, जिनकी जिम्मेदारी उन्हें सौंपी गई होती है। इसलिए कुछ कामों में वे दूसरों से मदद ले सकते हैं या औपचारिक रूप से कुछ काम करने को उन्हें कह सकते हैं। इसका अर्थ है कि वे अपने अधीनस्थों को कुछ कामों की जिम्मेदारी सौंप सकते हैं और उन कामों का पूरा उत्तरदायित्व उन पर डाल सकते हैं। उदाहरण के लिए, किसी प्रबंधक के सामने एक हफ्ते में 1000 यूनिट उत्पादन का लक्ष्य रखा गया है। वह चाहे तो अपने तीन अधीनस्थों को 250 यूनिट प्रत्येक की दर से उत्पादन की जिम्मेदारी सौंप सकता है और 250 यूनिट उत्पादन की जिम्मेदारी खुद संभाल सकता है। साथ ही वह उन्हें संगठन के संसाधनों के भरपूर इस्तेमाल के लिए पर्याप्त अधिकार भी दे सकता है। ऐसा करके वह अपने अधीनस्थों को कार्य की प्रगति के लिए जवाबदेह बना सकता है।

ऐसी गतिविधि, जिसके द्वारा दूसरों को कार्य के किसी हिस्से की जिम्मेदारी और अधिकार सौंपे जाते हैं और इस तरह उन्हें उस कार्य के लिए जवाबदेह बनाया जाता है, उसे अन्तरण कहा जाता है। इस प्रकार अंतरण के निम्नलिखित तीन तत्त्व होते हैं।

- 1. उत्तरदायित्व को सौंपना :** इसे कर्तव्यों को सौंपना भी कहा जाता है। कर्तव्यों को दो भागों में विभाजित किया जा सकता है: एक भाग, जिसका निष्पादन स्वयं व्यक्ति कर सकता है और दूसरा भाग जिसे उसके अधीनस्थ निष्पादित करते हैं।
- 2. अधिकार सौंपना :** अधिकार का सीधा अर्थ किसी कार्य को करने से संबंधित कार्यालयी शक्तियों और स्थितियों से है। जब अधीनस्थों को जिम्मेदारियां सौंपी जाती हैं तो उन कार्यों से जुड़े अधिकार भी उन्हें देने जरूरी होते हैं। उदाहरण के लिए, जब किसी कंपनी का प्रबंधक अपने बदले अपने किसी अधीनस्थ को किसी मेहमान की अगवानी की जिम्मेदारी सौंपता है, और वह उसे कंपनी की गाड़ी ले जाने और उसके ठहरने के लिए कंपनी का गेस्ट हाउस बुक कराने का अधिकार भी देता है।
- 3. जवाबदेही निर्धारित करना :** इसमें जिन अधीनस्थों को किसी कार्य के निष्पादन की जिम्मेदारी सौंपी गई होती है उसका सारा उत्तरदायित्व उन पर होता है। दूसरे शब्दों





टिप्पणी

में कहें तो वह अंतरणी स्वयं को सौंपे गए कार्य की प्रगति के लिए अपने अधिकारी के सामने पूरी तरह जवाबदेह होता है। इस प्रकार वरिष्ठ अधिकारी अपने अधीनस्थ की जवाबदेही के जरिए कार्य की प्रगति सुनिश्चित करता है।

### 11.12.1 अंतरण का महत्त्व

अंतरण किसी भी संगठन की प्रक्रिया का सबसे महत्वपूर्ण तत्व माना जाता है। इसके माध्यम से प्रबंधकों के कार्य का भार कम होता है क्योंकि अपने अधीनस्थों में कार्य सफलतापूर्वक विभाजित किया जाता है। इससे प्रबंधकीय कार्यकुशलता बढ़ती है, क्योंकि अंतरण के माध्यम से प्रबंधक अपने अधीनस्थों को कार्यों की जिम्मेदारी सौंप सकते हैं और इस तरह वे अपना ध्यान उन महत्वपूर्ण कार्यों पर केंद्रित कर पाते हैं जिन्हें उनको व्यक्तिगत रूप से देखना जरूरी होता है। सिर्फ इतना ही नहीं बल्कि आजकल आमतौर पर संगठनों का आकार सामान्यतः बड़ा और स्वाभाविक रूप में जटिल हो गया है। ऐसे में कोई प्रबंधक हर कार्य को स्वयं कर सकने में दक्षता और विशेषज्ञता का दावा नहीं कर सकता। आजकल व्यावसायिक गतिविधियों का बड़े पैमाने पर विस्तार हो गया है। ऐसे में बहुत सारे संगठनों की अनेक शाखाएं या इकाइयां होती हैं। इसलिए किसी भी प्रबंधक के लिए व्यक्तिगत रूप से हर शाखा में जाकर वहां के कामकाज को देखना मुश्किल हो जाता है। इस तरह जिम्मेदारियों का अंतरण ही एक अच्छा समाधान हो सकता है। इससे अधीनस्थों को भविष्य में बड़ी जिम्मेदारियों के निर्वाह के लिए तैयार करने एवं उनमें दक्षता विकसित करने का अवसर भी मिलता है। इससे काम का एक स्वस्थ वातावरण बनता है और कर्मचारियों के बीच समझदारी की भावना विकसित होती है। इस प्रकार अंतरण संगठन के विकास और उसकी समृद्धि को बढ़ाने में सहायक होता है।

### 11.13 विकेंद्रीकरण

विकेंद्रीकरण का अर्थ उन क्रमबद्ध प्रयत्नों से है जिनके द्वारा प्रबंधन के सभी स्तरों और समस्त विभाग में अधिकार अंतरण होता है। इससे योजनाबद्ध तरीके से निर्णय लेने के अधिकारों को निचले स्तर तक पहुंचाया जा सकता है। सड़कों पर गाड़ियों को नियंत्रित करने के मामलों में एक यातायात पुलिस के उदाहरण से इसे समझा जा सकता है। वह अपने संगठन में निचले स्तर का कर्मचारी होता है, मगर उसे बहुत सारे अधिकार प्राप्त होते हैं। वरिष्ठ अधिकारी सड़कों और यातायात को सुचारू बनाने पर अपना ध्यान केंद्रित करते हैं। व्यावसायिक संगठन में विभागों के प्रभारियों को अपने विभागों के संचालन संबंधी बहुत सारे अधिकार प्राप्त होते हैं। वरिष्ठ प्रबंधक नए उत्पाद शुरू करने, भविष्य के निवेश आदि से जुड़े नीतिगत निर्णयों पर अपना ध्यान केंद्रित कर पाते हैं।

विकेंद्रीकरण के अनेक लाभ हैं। प्रथम इससे उच्च स्तरीय प्रबंधकों के काम का बोझ कम होता है। दूसरे, इससे कर्मचारियों का हौसला बढ़ता है और उन्हें अधिक स्वायत्तता प्राप्त होती है। इससे नए प्रयासों और रचनात्मकता को बढ़ावा मिलता है। इससे कर्मचारियों को सही

और जल्दी निर्णय कर पाने में भी मदद मिलती है। इससे उच्च स्तरीय प्रबंधकों को नित्य के कामों से छुट्टी मिलती है और इस तरह वे अपना ध्यान जोखिम वाले क्षेत्रों और योजनाओं के विकास पर केंद्रित कर पाते हैं।

### 11.13.1 अंतरण और विकेंद्रीकरण में अंतर

विकेंद्रीकरण अंतरण जैसा नहीं होता। दोनों में अंतर निम्नलिखित हैं—

- अंतरण के अन्तर्गत जिम्मेदारियों और अधिकारों को सौंपकर जवाबदेही सुनिश्चित करने की प्रक्रिया है, वहीं विकेंद्रीकरण एक योजनाबद्ध प्रतिनिधित्व का परिणाम है।
- अधिकार अंतरण प्रबंधकों और अधीनस्थों के बीच होता है, जबकि विकेंद्रीकरण में समूचे संगठन में ऊपर से लेकर नीचे तक हर स्तर के प्रबंधकों और विभाग भी सम्मिलित होते हैं।
- अधिकार अंतरण से काम की गति बढ़ जाती है और यह हर संगठन में आवश्यक है, जबकि विकेंद्रीकरण वैकल्पिक होता है और आमतौर पर इसका चलन बड़े स्तर के संगठनों में ही देखा जाता है।
- अधिकार अंतरण के मामले में अंतरणीयों को जो जिम्मेदारी और अधिकार दिए जाते हैं उन्हें अधिकार प्रदान करने वाला अधिकारी वापस भी ले सकता है, जबकि विकेंद्रीकरण के मामले में ऐसा करना आसान नहीं होता।



टिप्पणी



### पाठगत प्रश्न 11.5

1. निम्नलिखित में से औपचारिक और अनौपचारिक गतिविधियों की पहचान कीजिए।
  - (क) पार्क में बच्चे पिकनिक मना रहे हैं।
  - (ख) स्वास्थ्य विभाग के कर्मचारी सड़क की सफाई कर रहे हैं।
  - (ग) एक विवाह समारोह में लोग इकट्ठा हुए हैं।
  - (घ) उत्पादन विभाग के कर्मचारी मशीन पर काम कर रहे हैं।
  - (ङ) दिल्ली विश्वविद्यालय के अध्यापक विद्यार्थियों को पढ़ा रहे हैं।
2. नीचे एक संगठन के एक प्रबंधक द्वारा लिए जाने वाले कुछ निर्णय दिए गए हैं। उनके सामने लिखें कि इनमें किस प्रकार के अधिकार की आवश्यकता होगी—
  - (क) उत्पाद प्रबंधक का फोरमैन को लक्ष्य प्राप्ति के संबंध में निर्देश देना।
  - (ख) इंजीनियरिंग विभाग के अधिकारी को सुरक्षा संबंधी उपाय ध्यान में रखने का निर्देश देना।



टिप्पणी

- (ग) किसी उत्पाद की गुणवत्ता बढ़ाने के लिए विपणन अनुसंधान इकाई से कुछ नुस्खे जुटाने के लिए कहना।
- (घ) विक्रय विभाग में कर्मचारियों की नियुक्ति के संबंध में कार्मिक प्रबंधक द्वारा कुछ नाम सुझाना।
- (ङ) मुख्य कार्यकारी अधिकारी द्वारा जनरल मैनेजर से कर्मचारियों की नियुक्ति में 25 प्रतिशत आरक्षण के लिए कहना।



### आपने क्या सीखा

- योजना के अंतर्गत पहले से तय होता है कि क्या करना है और कैसे करना है।
- योजना प्रबंधन की प्राथमिक गतिविधि है। यह पूरी तरह से विवेक पर आधारित, भविष्योन्मुखी, व्यापक और सतत प्रक्रिया है। यह लचीली क्रिया है जो किसी कार्य को करने के लिए अनेक उपलब्ध विकल्पों में से श्रेष्ठ विकल्प चुनने से सम्बन्धित है।
- योजना प्रबंधन का बहुत महत्वपूर्ण कार्य है। यह संगठन के आर्थिक लक्ष्यों की प्राप्ति, कार्यकुशलता, सहयोग और उचित नियंत्रण में मदद करती है।
- योजना प्रक्रिया :
  - ▶▶ उद्देश्यों का निर्धारण
  - ▶▶ आंतरिक और बाह्य स्थितियों का आकलन
  - ▶▶ विकल्पों का विकास
  - ▶▶ विकल्पों का मूल्यांकन
  - ▶▶ उपयुक्त कार्यवाही का चुनाव
  - ▶▶ लागू करने की व्यवस्था
- नियोजन अनेक सीमाओं से ग्रसित है— स्थिरता, सम्भाविता, खर्चीला एवं अधिक समय लेने वाला, कार्य में देरी, गलत निर्देशन, सुरक्षा की जानकारी में गलती।
- उद्देश्य ऐसे लक्ष्य होते हैं, जिन्हें एक संस्था प्राप्त करने का प्रयत्न करती है।
- व्यूह-रचना एक संगठन के इच्छित भविष्य को प्रदर्शित करता है।
- नीतियाँ उस सीमा को प्रदर्शित करती हैं, जिनके बीच निर्णय लिए जा सकते हैं और ये निर्णयन को प्रदर्शित करती हैं, जिनसे उद्देश्यों की पूर्ति होती है।
- कार्य प्रणाली या कार्य विधि, कार्यवाही की मार्ग दर्शक होती है। कार्य प्रणाली वह विधि या उपाय है जिसके अनुसार कार्यवाही की जाती है। कार्य प्रणाली निश्चित हो जाने

से प्रयत्नों का एक निश्चित क्रम स्पष्ट हो जाता है। नीतियों को लागू करने के लिए कार्य प्रणाली का प्रयोग करते हैं।

- विधियां कार्य करने का प्रमाणित रास्ता है।
- नियमों से आशय ऐसी योजनाओं से होता है, जो कि एक काम करने का रास्ता बनाते हैं।
- बजट एक योजना के रूप में अपेक्षित परिणामों की गणनात्मक अभिव्यक्ति है।
- कार्यक्रम एक ऐसी विशिष्ट योजना है, जो किसी विशेष स्थिति का सामना करने के लिए बनाई जाती है।
- योजना के बाद संगठन प्रबंधन की अगला महत्वपूर्ण कार्य है। इससे श्रेष्ठ कार्य के लिए विभिन्न क्रियाकलापों के समूहीकरण, उत्तरदायित्वों को परिभाषित करने और प्रत्येक पद के लिए अधिकारों के बंटवारे, विभिन्न पदों के बीच रिश्ते कायम करने और कार्य संस्कृति संबंधी नियम-विनियमों का निर्धारण होता है।
- जब किसी सांगठनिक ढांचे को सभी गतिविधियों को समूहबद्ध करके कार्यात्मक विभागों के द्वारा स्थापित किया जाता है और हर विभाग के शीर्ष पर एक समन्वय अधिकारी होता है तो इस ढांचे को कार्यात्मक ढांचा कहा जाता है।
- जब कोई संगठन विभिन्न इकाइयों में बंटा होता है और इसकी गतिविधियां अलग-अलग उत्पाद या क्षेत्रों के आधार पर संचालित की जाती हैं तो इसे विभाजनमूलक ढांचा कहा जाता है।
- अन्तरण वह प्रक्रिया है जिसके अंतर्गत जवाबदेही सुनिश्चित करते हुए बेहतर कार्य के उद्देश्य से कार्य के निष्पादन की जिम्मेदारी दूसरे लोगों को सौंपी जाती है।
- प्रबंधन के हर स्तर पर अधिकार अंतरण संबंधी प्रयास विकेंद्रीकरण कहलाता है।
- औपचारिक संगठनों में विभिन्न विभागों, उपविभागों और कर्मचारियों के बीच सम्बन्ध स्थापित कायम करने के लिए कार्यालयी संरचना परिभाषित उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए तय की जाती है। जबकि दूसरी और औपचारिक संगठनों में कर्मचारियों के बीच उनकी व्यक्तिगत अभिवृत्ति, पसंद-नापसंद, सामाजिक और भावनात्मक जरूरतों के अनुसार तात्कालिक तौर पर सम्बन्ध स्थापित होते हैं।
- अधिकार में फैसले करने, आदेश देने और आदेश का पालन न होने पर अनुशासनात्मक कार्रवाई करने का अधिकार प्राप्त होता है। प्रकृति के आधार पर अधिकार तीन प्रकार का होता है— रेखीय अधिकार, कार्यात्मक और कार्मिक अधिकार।



टिप्पणी



टिप्पणी



**मुख्य शब्द**

जबावदेही	कार्यात्मक अधिकार	नियोजन
अधिकार	कार्यात्मक ढांचा	योजना आधार
विकेंद्रीकरण	अनौपचारिक संगठन	उत्तरदायित्व
अन्तरण	रेखीय अधिकार	संगठन
कार्मिक अधिकार	औपचारिक संगठन	



**पाठान्त प्रश्न**

**अति लघु उत्तरीय प्रश्न**

1. नियोजन की किन्हीं दो सीमाओं को बताइए।
2. किन्हीं दो प्रकार के नियोजन को बताइए।
3. संगठन की परिभाषा दीजिए।
4. योजना से क्या तात्पर्य है?
5. अधिकार का अर्थ समझाइए।
6. अंतरण को परिभाषित कीजिए।
7. विकेंद्रीकरण का अर्थ समझाइए।

**लघु उत्तरीय प्रश्न**

8. योजना प्रक्रिया के विभिन्न चरणों के बारे में बताइए।
9. आंतरिक और बाह्य योजना का अंतर स्पष्ट करें।
10. कार्यात्मक अधिकार क्या है? यह रेखीय अधिकार से किस प्रकार भिन्न है?
11. अंतरण के विभिन्न तत्वों के बारे में बताएं।
12. संगठन के विभिन्न चरणों का उल्लेख करें।
13. नियम को नियोजन क्यों मानना चाहिए?
14. कार्य-प्रणाली पर संक्षिप्त टिप्पणी लिखिए।

**दीर्घ उत्तरीय प्रश्न**

15. योजना के लक्षणों की व्याख्या करें।
16. योजना से आपका क्या तात्पर्य है? योजना के किन्हीं चार महत्त्वों की व्याख्या कीजिए।
17. संगठन क्या है। संगठन प्रक्रिया के विभिन्न चरणों की व्याख्या कीजिए।

18. औपचारिक और अनौपचारिक संगठन के अर्थ स्पष्ट कीजिए। इन दोनों में क्या अंतर है?
19. अगर किसी व्यक्ति को कर्मचारियों की निगरानी की जिम्मेदारी सौंपी गई है तो उसे क्या अधिकार सौंपे जाने चाहिए।
20. नियम, कार्य-प्रणाली, बजट एवं कार्यक्रम पर संक्षिप्त टिप्पणी लिखिए।
21. नियोजन के प्रकारों के रूप में 'नियम' एवं 'विधियों' को समझाइए।
23. नियोजन की सीमाओं का वर्णन कीजिए।



टिप्पणी



### पाठगत प्रश्नों के उत्तर

- 11.1** 2. लक्षण— (क), (ग) महत्त्व— (ख), (ग), (घ)  
3. (क), (ग), (ङ)
- 11.2** 1. बाह्य योजना : (ख); (ग); (i); (ii)  
आंतरिक योजना : (क); (iii)  
2. 1 (ङ) 2 (घ) 3 (ख) 4 (ग) 5 (क)
- 11.3** 2. 1 (ख) 2 (ङ) 3 (क) 4 (ग) 5 (घ)
- 11.4** (1) स (2) ब (3) ब
- 11.5** 1. औपचारिक (ख) (घ) (ङ)  
अनौपचारिक (क) (ग)  
2. रेखीय (क) (ङ)  
कार्मिक (ख) (ग)  
कार्यात्मक (घ)



### करें एवं सीखें

अपने पड़ोस की किसी परचून की दुकान पर जाइए और दुकानदार से पूछिए कि दुकान शुरू करने के लिए उसे किस तरह की गतिविधियां चलानी पड़ीं। उसकी गतिविधियों को योजना और संगठन के आधार पर अलग कीजिए।



टिप्पणी



### अभिनयन

आदित्य और अभिनंदन साथ-साथ पढ़ते थे। पढ़ाई पूरी करने के पश्चात दोनों ने अलग-अलग स्थानों पर अपने व्यवसाय प्रारम्भ किये। उनके पास एक दूसरे से मिलने का समय भी नहीं था। जब भी आदित्य मिलना चाहता तो अभिनंदन कहता कि उसकी इकाई में कुछ समस्याएं हैं। एक दिन आदित्य उसके दफ्तर जाता है।

- आदित्य** : अभिनंदन, तेरी इकाई में क्यों सदा कोई न कोई समस्या रहती है?
- अभिनंदन** : पता नहीं, मेरे पास अलग-अलग काम के लिये अलग-अलग व्यक्ति हैं लेकिन सदा इस संबंध में अस्पष्टता एवं विवाद रहता है कि किस काम के लिये किसके पास क्या अधिकार, उत्तरदायित्व एवं जवाबदेही है।
- आदित्य** : कभी तुमने बैठकर अपने कार्यों की सूची भी तैयार की है? उन्हें समूहों में बांटा है? उन्हें किसी को सौंपा है?
- अभिनंदन** : नहीं, ऐसा तो नहीं किया! लेकिन इससे क्या होगा?
- आदित्य** : मित्र, तुम्हें न केवल काम करने वाले लोगों की आवश्यकता होती है बल्कि तुम्हें यह भी सुनिश्चित करना होता है कि सभी गतिविधियों को ठीक से पहचानकर उनको समूह में बांटा जाये, तथा उन्हें उपयुक्त व्यक्तियों को सौंपा जाये।
- अभिनंदन** : मैं समझा नहीं?
- आदित्य** : इसका अर्थ है एक सही संगठन (इसके पश्चात आदित्य ने अभिनंदन को एक सही संगठन के महत्व के संबंध में समझाया।)

अपने को आदित्य और अपने किसी दोस्त को अभिनंदन के स्थान पर रखकर बातचीत को आगे जारी रखें।