BCM-101

ORGANISATION AND MANAGEMENT

संगठन एवं प्रबन्ध

इकाई-5 संगठन की संरचना (Organization Structures)

संकलन

डॉ गगन सिंह

रेखीय संगठन

- ऐतिहासिक रूप से यह संगठन का प्राचीनतम प्रकार (स्वरूप) है। इसे विभिन्न नामों यथा सेवा (मिलिट्री) संगठन, उर्ध्व, अदिश एवं विभागीय संगठन के नाम से जाना जाता है। संगठन के अन्य सस्त प्रकार रेखा–संगठन का परिवर्धन (संशोधन) है। रेखीय संगठन का सिद्धांत अदिश प्रक्रिया से व्युत्पन्न हुआ है जिसके अनुसार, किसी संगठन में एक मुखिया होना चाहिये जो इसे निर्देशित (संचालित, संभाल) कर सके। यद्यपि एक अधिशासी अधिकारों (प्राधिकार) का प्रत्यायोजन कर सकता है, किंतु परिणाम का अंतिम उत्तरदायित्व उसी साथ रहता है।

मैक्फारलैण्ड के अनुसार, "रेखा संरचना से आशय प्रत्यक्ष एवं लम्बवत सम्बन्धों से है, जो प्रत्येक स्तर की स्थिति एवं कार्यों से ऊपर तथा नीचे के स्तर से सम्बन्ध स्थापित करते है।"

रेखीय संगठन के विशिष्ट लक्षण

- (a) प्रबंध के कई स्तर होत है, यह व्यवसाय के आकार एवं प्रबंधकों की निर्णयन क्षमता पर निर्भर करता है। प्रबंध के प्रत्येक स्तर के अधिकार समान होते है।
- (b) प्राधिकार एवं उत्तरदायित्व का संगठन में उर्ध्व प्रवाह होता हैं निम्न पदों पर प्राधिकार उच्च पदों से व्युत्पत्ति (प्राप्त होता) होता है।
- (c) ओदश की एकता होती है। एक व्यक्ति केवल एक व्यक्ति के प्रति (अपने तात्कालिक वरिष्ठ) जवाबदेह होता है और किसी के प्रति नहीं। एक व्यक्ति केवल अपने तत्कालिक उच्चस्थ से ही आदेश प्राप्त करता है।
- (d) रेखा–संगठन में अदिश श्रृंखला होता है। आदेशों को प्रवाह सुझावों एवं शिकायतों का सम्प्रेषण इत्यादि, एक सीढ़ी की भांति होता है। कोई भी इन दावों की अवहेलना नहीं कर सकता।
- (e) एक प्रबंधक के अंतर्गत अधीनस्थों की एक सीमा होती है। एक प्रबंधक केवल अपने विभाग के अधीनस्थों पर नियंत्रण स्थापित करता है।

रेखीय एवं स्टाफ संगठन

रेखा संगठन तीन प्रमुख दोषों के युक्त होता है। रेखा अधिशासियों के ऊपर कार्य का भारी बोझ निम्न रेखा अधिशासी के हाथों में शक्ति का संकेक्षण एवं विशेषज्ञ का अभाव। इन तीन बुराइयों (दोषों) के आलोक (दृष्टिकोण) में रेखा एवं स्टाफ संगठन का प्रार्दुभाव हुआ।

- सामान्यतः स्टाफ से आशय संगठन के ऐसे तत्वों से है जो संगठन के प्राथमिक उद्देश्यों को प्रभावशाली (प्रभावकारी) ढंग से प्राप्त करने में रेखा संगठन की सहायता करते हैं । स्टाफ सत्ता रेखा सत्ता के अधिशासियों की सहायता करते है। स्टाफ सत्ता (प्राधिकार) में विभिन्न क्षेत्रों के विशेषज्ञ सम्मिलित होते है। स्टाफ सत्ता का प्रमुख कार्य रेखा अधिशासियों की उन कार्यों में सहायता करना है। जिनमें विशेष ज्ञान या विशेषज्ञता की आवश्यकता हो। स्टाफ की भूमिका सलाहकारी होती है न कि प्राधिकारात्मक। वे संस्तुति कर सकते है, किंतु वे अपनी वरीयता को प्रवर्तित कराने हेतु अधीनस्थों पर कोई अधिकार नहीं रखते है तथा न ही उन्हें आदेश निर्गत कर सकते हैं वस्तुतः रेखा संगठन का कार्य क्रिया करना (कार्य सम्पादन) है तथा स्टाफ का कार्य विचार करना एवं सुझााव देना है।

स्टाफ संगठन की विशेषतायें

- (1) प्रबंधक दो प्रकार के होते है : रेखा प्रबंधक एवं स्टाफ प्रबंधक
- (2) रेखा प्रबंधक निर्णयन, आदेश निर्गमन तथा नियंत्रण के कार्यों को निष्पादित करते है, जबकि स्टाफ प्रबंधक सलाह प्रदान करने, सहायता करने तथा विशेषज्ञ सेवाएं प्रदान करने का कार्य करते है।
- (3) आदेश की एकता की विद्यमानता होती है।
- (4) पदाधिकारी सम्पर्क श्रृंखला (स्केलर चेन) होती है।

कार्यात्मक (क्रियात्मक) संगठन

- क्रियात्मक संगठन में उद्यम की समस्त गतिविधियां (कार्य) कतिपय कार्य के यथा उत्पादन विपणन वित्त एवं कार्मिक समूहों के रूप में व्यवस्थित की जाती है तथा विभिन्न पदों (स्थितियों) के प्रभार के अंतर्गत रखा जाता है। कार्य प्रभारी इनका संगठन के सर्वत्र (चारो तरफ) अनुगमन करता है तथा इस कार्य क्षेत्रों में कार्य करने वाले व्यक्तियों के ऊपर नियंत्रण रखता है। अर्थात यदि कोई व्यक्ति एक से अधिक (कई) कार्य करता है तो वह इन विविध कार्यों को प्रभारियों के अधीन कार्य करेगा। (अधीन होगा/रहेगा)। क्रियात्मक (कार्यात्मक) प्रभारी अपने क्षेत्र में विशेषज्ञ होता है। पूर्ण कार्यात्मक संगठन की वास्तविक प्राप्ति अति दुर्लभ है। हालांकि कई संगठन प्राथमिक कार्यों को करने हेतु कार्यात्मक नियोजन को अपनाते है।
- कार्यात्मक संगठन विभिन्न स्तरों पर हो सकते है। उच्च स्तर पर यह समान प्रमुख कार्यों यथाः क्रय विक्रय उत्पादन वित्त इत्यादि के लिये विभागों की स्थापना का कार्य करता है। प्रत्येक विभाग समान कार्यों के सम्पादन चाहे वो किसी भी अन्य विभाग के हो करता है।

कार्यात्मक संगठन की विशेषतायें

- 1. कार्य को विशेषीकृत प्रकार्यों में विभक्त किया जाता है;
- 2. विशेषज्ञ वरिष्ठ सत्ता (प्राधिकार) धारण करते है। अतः सम्पूर्ण रेखा के अंतर्गत अपने विशिष्ट कार्यों के संदर्भ में आदेश देते है।
- 3. विशेषज्ञों से उनके कार्य के विषय में कोई भी निर्णय लेने से पूर्व मशविरा (परामर्श) अवश्य किया जाना चाहिये।
- 4. क्रियात्मक प्राधिकार के उत्तरदायित्व का संपादन अन्य अधिशासियों द्वारा होता है।
- 5. यह एक रेखा संगठन की तुलना में उच्च सतह पर स्थित संगठन है। स्टाफ संगठन में एक विशेषज्ञ कई कर्मचारियों का पर्यवेक्षण कर सकता है। जबकि रेखा संगठन में एक विशेषज्ञ सीमित संख्या में ही अधीनस्थों का पर्यवेक्षण कर सकता है।

आव्यूह (मैट्रिक्स संगठन) संगठन

- यह संगठनात्मक अभिकल्प का नवीनतम प्रकार है। यह परियोजना उद्देश्यों की श्रृंखला को प्राप्त करने हेतु लोचशील संरचना के निर्माण के लिये विकसित किया गया है। आव्यमह संगठन जिसे ग्रिड (झर्झर/जाली) संगठन भी कहा जाता है, उन उपक्रमों को उत्तर है, जो रेखा स्टाफ एवं कार्यात्मक की तुलना में अधिक लोचशील तकनीक उन्मुख संगठन संरचना की आवश्यकता का अनुभव करते है।
- आव्यूह संगठन, परियोजना संगठन का मिश्रण (संयोग) है। कार्यात्मक विभागों के अंतर्गत प्राधिकार (सत्ता) का प्रवाह उर्ध्व (लम्बवत) दिशा में जब कि परियोजना प्रबंध को का प्राधिकार उर्ध्व रेखाओं को काटते हुए क्षैतिजतः होता है।

आव्यूह संगठन की विशेषतायें

- 1. विशिष्ट परियोजनाओं के आस–पास बनना
- 2. विभिन्न विभागों से कार्मिकों को लेना
- 3. विभिन्न भूमिकायें
- 4. उद्देश्यों द्वारा प्रबंधन

संगठन का समिति प्रारूप

- इस जटिल व्यापार जगत में किसी एक विभाग द्वारा सम्पादित (कारित) प्रत्येक कार्य अन्य विभागों के कार्य को प्रभावित करता है।
- उत्पादन नीति में मामूली सा परिवर्तन विक्रय विभाग को चिंतित कर सकता है। उसी प्रकार नवीन विक्रय नीति अथवा विक्रय नीति में परिवर्तन का विक्रय प्रबंधक द्वारा पालन बिना वित्त प्रबंधन अथवा उत्पादन प्रबंधक से परामर्श किये नहीं किया जा सकता। इस संदर्भ में यह भली भांति समझने योग्य है कि ऐसे महत्वपूर्ण नीतिगत निर्णय जो अन्य विभागों से भी सम्बन्धित हो, सम्बन्धित विभाग के प्रभारी द्वारा अकेले नहीं लिये जाने चाहिये बल्कि ये मामले एक ऐसी समिति को जिसमें समस्त प्रभावित विभागों के प्रबंधक सम्मिलित हो संदर्भित करना चाहिये। यह सहयोग एवं श्रेष्ठतर समन्वय को स्थापित करेंगा। इस प्रकार समिति संगठन व्यापक रूप से विशाल व्यावसयिक इकाईयों के बहुआयामी समस्याओं के समाधान हेतु प्रयोग में लायी जाती है।

समिति प्रारूप की विशेषतायें व प्रकार

विशेषतायें

- 1. दो या अधिक व्यक्तियों का समूह
- 2. क्षेत्र
- 3. सतर्कता पूर्वक कार्य
- 4. प्राधिकार

समितियों के प्रकार

- 1. स्थायी अथवा तदर्थ समिति
- 2. निर्णयन अथवा अन्य समितिया
- 3. रेखा अथवा स्टाफ समितियाँ
- 4. औपचारिक एवं अनौपचारिक समितियां

रेखा संगठन एवं रेखा एवं स्टाफ संगठन में अंतर

क्रमांक	अंतर का आधार	रेखा संगठन	रेखा व स्टाफ संगठन
1.	विशेषज्ञों की सेवायें	विशेषज्ञों की सेवा का कोई प्रावधान नहीं होता है।	विशेषज्ञों की सेवा उपलब्ध होती है।
2.	विशेषज्ञता की सिद्धांत	विशेषज्ञता के सिद्धांत का पालन नहीं होता है।	विशेषज्ञता के सिद्धांत का पालन होता है।
3.	लोचशीलता	अल्प लोचशीलता होती है।	अधिक लोचशीलता होती है।
4.	जांच (अन्वेषण)	अन्वेषण का कोई प्रावधान नहीं होता है।	अन्वेषण को प्रोत्साहित करता है।

सारांश

- संगठन के विविध प्रकारों के अंतर्गत रेखा एवं स्टाफ कार्यात्मक, आव्यूह एवं समिति संगठन सम्मिलित है। रेखा संगठन सिद्धांत यह बताता है कि कोई संगठन जो अदिश प्रक्रिया से व्यूत्पत्ति हुआ है एकल शीर्ष (मुखिया) होना चाहिये जो इसे नियंत्रित (समादेशित) करे। कार्यात्मक संगठन में उद्यम में समस्त कार्यों को कुछ कार्य के समूहों यथा उत्पादन, विपणन, वित्त एवं कार्मिक को विभिन्न व्यक्तियों के प्रभावों के अंतर्गत रखा जाता है। आव्यूह संगठन का विकास उद्यम के बढ़ते आकार एवं जटिलता से सामना करने हेतु लोचशील संरचना को स्थापित करने हेतु किया गया है।

सन्दर्भ पुस्तकें

- 1. Kootnz & O'Donnell, Principles of Management.
- 2. J.S. Chandan, Management Concepts and Strategies.
- 3. Arun Kumar and R. Sharma, Principles of Business.
- 4. Management. Sherlerkar and Sherlerkar, Principles of
- Management.
- 5. Tripathi and Reddy, Principles of Management.
- 6. Kimball and Kimball, Principles of Industrial Organisation.