

## माड्यूल-2

### व्यवसाय प्रबंधन और इसके कार्य



टिप्पणी



7

## नियोजन और संगठन

पिछले अध्याय में आपने प्रबंधन के विभिन्न कार्यों जैसे योजना बनाना, संगठन करना, कर्मचारियों की नियुक्ति करना, उन्हें निर्देश देना समन्वय करना और नियंत्रित करना आदि के बारे में पढ़ा। इस खंड में हम पहले दो कार्यों पर चर्चा करेंगे अर्थात् नियोजन और संगठन जिसमें उसकी प्रकृति, महत्व, सीमाएँ, प्रकार, उसकी प्रक्रिया और संगठन की मूल अवधारणाएँ, संगठन की प्रक्रिया, संगठनात्मक ढाँचा अधिकार अंतरण एवं विकेन्द्रीकरण आदि के बारे में विस्तार से चर्चा की जाएगी।



### अधिगम के प्रतिफल

इस पाठ को पढ़ने के बाद, शिक्षार्थी:

- व्यवसाय के नियोजन और इसकी विशिष्ट विशेषताओं की पहचान करता है;
- विभिन्न प्रकार की व्यावसायिक योजनाओं और उसके नियोजन की प्रक्रिया के बीच अंतर करता है; और
- व्यवसाय का संगठन और इसकी पदानुक्रमित संरचना का आकलन समझता है।

### 7.1 नियोजन क्या है

जब हम नियोजन के बारे में बात करते हैं तो यह पहले से तय करने के विषय में बताता है कि क्या किया जाना है और कैसे किया जाना है? उदाहरण के लिए आप पहले से ही तय करते हैं कि कहां पढ़ना है (राष्ट्रीय मुक्त विद्यालयी शिक्षा संस्थान में या नियमित स्कूल में) और आप क्या अध्ययन करना चाहते हैं। व्यवसाय अध्ययन एवं लेखा शास्त्र या भौतिकी एवं रसायन विज्ञान आदि और उसमें प्रवेश, परिवहन व्यवस्था और पुस्तकों एवं स्टेशनरी आदि



टिप्पणी

खरीदने की योजना बनाते हैं। इस प्रकार नियोजन किसी उद्देश्य पूर्ण तरीके से करने के बारे में निर्णय लेने का एक व्यवस्थित तरीका है। यह बुनियादी प्रबंधकीय कार्यों में से एक है। किसी कार्य को शुरू करने के पहले प्रबंधक को उसके उद्देश्यों पर निर्णय लेना चाहिए और फिर इसे कैसे प्राप्त किया जाए इस पर विचार किया जाना चाहिए। प्रबंधन के संदर्भ में, नियोजन को 'भविष्य के उद्देश्यों को स्थापित करने और उन्हें प्राप्त करने के तरीकों पर निर्णय लेने की प्रक्रिया' के रूप में परिभाषित किया जा सकता है। पूरी प्रक्रिया यह बताती है कि हम कहां हैं और हम कहां जाना चाहते हैं। एम.ई. हर्ले के शब्दों में "भविष्य में किए जाने वाले काम के बारे में पहले से निर्धारित करना नियोजन है। इसमें उद्देश्यों नीतियों, कार्यक्रमों तथा कार्य विधियों को उनके विभिन्न विकल्पों में से चयनित किया जाता है।"

## 7.2 नियोजन के लक्षण

नियोजन के मुख्य लक्षण संक्षेप में निम्नलिखित हैं।

- (क) **नियोजन प्रबंध का प्राथमिक कार्य है-** प्रत्येक प्रबंधक द्वारा बेहतर प्रदर्शन के लिए सबसे पहले और सबसे महत्वपूर्ण है कार्यों की नियोजन बनाना। यह अन्य सभी प्रबंधकीय कार्यों का आधार होता है। दूसरे शब्दों में, नियोजन अन्य सभी प्रबंधकीय कार्यों से पहले है और संगठन, कर्मचारियों की नियुक्ति, निदेशन एवं नियंत्रण आदि से संबंधित प्रबंधकीय कार्यों के बारे में पहले से आधारभूत ढाँचा प्रदान करता है।
- (ख) **नियोजन लक्ष्य की ओर उन्मुख होता है-** नियोजन हमेशा कुछ लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए निर्देशित होता है। एक प्रबंधक जब तक कोई नियोजन नहीं बनाता तब तक उसे इस बात की जानकारी न हो कि उसे क्या लक्ष्य हासिल करना है। उदाहरण के लिए आप किसी यात्रा की नियोजन तब तक नहीं बना सकते जब तक कि आपको ये न पता हो कि आपको जाना कहां है। इसलिए नियोजन किसी भी लक्ष्य को हासिल करने का प्रथम चरण है।
- (ग) **नियोजन सर्वव्यापी है-** नियोजन प्रबंधन के सभी स्तरों और सभी कार्यात्मक क्षेत्रों के लिए प्रासंगिक है। यह केवल शीर्ष स्तर तक ही सीमित नहीं है, बल्कि सभी स्तरों पर प्रबंधक द्वारा बनाई जाती है। उच्च स्तर पर प्रबंधक समूचे संगठन के लिए योजना बनाते हैं। वे लम्बी अवधि के लिए नियोजन बनाते हैं और समग्र रूप से संगठन के उद्देश्यों को पूरा करते हैं। मध्य स्तर के प्रबंधक उनके अधीन विभाग के लिए त्रैमासिक, अर्द्धवार्षिक और वार्षिक योजनाएं बनाते हैं। फोरमैन और कार्यालय पर्यवेक्षक (निचले स्तर के प्रबंधक) वर्कशाप या कार्यालय विभाग के लिए नियोजनएं बनाते हैं। ये बहुत छोटे समय की योजना होती है जैसे अगले दिन का एक हफ्ते की या अगले महीने की। प्रबंधन के अन्य सभी कार्यों के लिए भी नियोजन आवश्यक है। उदाहरण के लिए नियुक्ति कार्य आवश्यक कर्मचारियों की संख्या व प्रकार तथा संपूर्ण संगठन के लिए

व्यवसाय प्रबंधन और  
इसके कार्य



टिप्पणी

संगठनवार नियोजन बनाता है।

- (घ) **नियोजन भविष्योन्मुखी होता है**- कोई भी नियोजन भविष्य के अनुसार बनाया जाता है। यह पहले से ही सुनिश्चित करना होता है कि कब क्या करना है, कैसे करना है इसमें व्यवसाय से जुड़े विविध पक्षों से संबंधित सूचनाएं एकत्र करनी पड़ती है और फिर उनके आधार पर भविष्य के लिए कार्य नियोजन तैयार की जाती है। नियोजन का उद्देश्य भविष्य की घटनाओं को प्रभावी ढंग से और सर्वोत्तम संभव तरीके से पूरा करना है। उदाहरण के लिए वार्षिक उत्पादन नियोजन तत्कालिक बिक्री के पूर्वानुमान के आधार पर तैयार की जाती हैं।
- (ङ) **नियोजन एक बुद्धिमतापूर्ण कार्य है**- इसके लिए भविष्य को ध्यान में रखते हुए अवधारणाएं बनाने संबंधी दक्षता की आवश्यकता होती है। भविष्य की घटनाओं का पूर्वानुमान लगाने और कार्यवाही के वैकल्पिक विकल्पों की पहचान करने और सही विकल्प चुनने के लिए अच्छी दूरदर्शिता और बेहतर निर्णय क्षमता की आवश्यकता होती है।
- (च) **नियोजन एक सतत प्रक्रिया है**- संगठनों में नियोजन एक विशेष अवधि के लिए बनाई जाती है और उसके बाद भविष्य की अवधि के लिए समयानुसार नई नियोजनएं निर्मित होती हैं। कभी परिस्थितियां ऐसी होती हैं कि उनके अनुसार नियोजनों में परिवर्तन करने की आवश्यकता पड़ती है। उदाहरण के लिए उत्तर प्रदेश के ऊपरी क्षेत्रों में स्थित एक चीनी के कारखाने ने वर्ष की अंतिम तिमाही के दौरान 1000 टन चीनी के उत्पादन की नियोजन बनाई थी। तदनुसार पास के क्षेत्रों से ही गन्ना खरीदने की प्रबंधन की नियोजन थी। दुर्भाग्य से वहां बर्फबारी के कारण गन्ने की फसल खराब हो गई और इसके कारण प्रबंधन को अपनी नियोजन बदलनी पड़ी और उसे दूसरे स्थान जैसे हरियाणा और राजस्थान से गन्ने को क्रय करना पड़ा तथा 1000 टन के बदले 800 टन चीनी का उत्पाद हुआ। इसलिए नियोजन किसी भी संगठन की सतत चलने वाली प्रक्रिया है जिसमें उतार-चढ़ाव के अनुरूप बदलाव की संभावना बनी रहती है।
- (छ) **नियोजन में चुनाव निहित है**- नियोजन के अंतर्गत विभिन्न योजना विकल्पों का चुनाव निहित होता है। आवश्यकता तब उत्पन्न होती है जब उद्देश्यों/लक्ष्यों को पूरा करने के लिए कई विकल्प होते हैं। उदाहरण के लिए यदि संगठन अपने लाभ को बढ़ाने की नियोजन बना रहा है, तो बिक्री राजस्व में वृद्धि, उत्पादन की लागत में कमी उत्पाद की कीमत में वृद्धि, विज्ञापन और बिक्री संवर्द्धन में वृद्धि आदि जैसे कई विकल्प हो सकते हैं। विकल्पों का मूल्यांकन किया जाता है और अपनाने वाली कार्यवाही का चुनाव किया जाता है।
- (ज) **नियोजन लचीला होता है**- नियोजन एक भविष्योन्मुखी गतिविधि है और इस प्रकार कुछ निश्चित और मान्यताओं के आधार पर पूर्वानुमान बनाए जाते हैं जो कि हो सकता



है व्यावहारिक रूप न ले सकें इसलिए नियोजन को परिस्थिति अनुसार समय-समय पर परिवर्तित किया जाना चाहिए। गतिविधियों को कुछ अनुमानित मान्यताओं के साथ नियोजित किया जाता है, जो हो सकता है सच नहीं हों। प्रबंधकों को सदैव वैकल्पिक रणनीतियों और नियोजनओं के लिए तैयार रहना पड़ता है जैसा कि हमने चीनी मिल के पूर्व उदाहरण में पाया है।

### 7.3 नियोजन का महत्व

नियोजन प्रबंधन का पहला और महत्वपूर्ण कार्य है। बिना नियोजन के प्रबंधन की सभी गतिविधियां उद्देश्यहीन होगी। नियोजन की विशेषताएं इस प्रकार हैं-

- (क) **नियोजन कार्यों को दिशा प्रदान करता है-** नियोजन एक पूर्व निर्धारित कार्यवाही और पाठ्यक्रम में पूर्व निर्धारण के साथ सम्बन्धित है कि कार्य को कैसे किया जाना है। यह कर्मचारियों के प्रयासों को दिशा प्रदान करती है। यह सुनिश्चित करता है कि लक्ष्य एवं उद्देश्य स्पष्ट रूप से बताए गए हैं और निर्णय लेने के लिए एक मार्गदर्शक के रूप में कार्य करते हैं। इससे निर्देश की एकता को बढ़ावा मिलता है। संगठनात्मक लक्ष्यों को प्राप्त करने के विभिन्न विभाग, कर्मचारी और संसाधन एक ही दिशा में कार्य करते हैं।
- (ख) **नियोजन जोखिम और अनिश्चितता को कम करता है-** नियोजन एक भविष्य उन्मुख गतिविधि है और प्रबंधकों को आगे देखने और अप्रत्याशितता से निपटने के लिए संगठन को तैयार करती है। हालांकि, परिवर्तन और अनिश्चितता को समाप्त नहीं किया जा सकता है लेकिन नियोजन के साथ इन्हें निश्चित रूप से कम किया जा सकता है।
- (ग) **नियोजन से समन्वय प्राप्त करने और नियंत्रण में मदद मिलती है-** सही तरह से तैयार की गई नियोजन 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) **नियोजन निर्णय लेने की सुविधा प्रदान करता है-** नियोजन के अंतर्गत, कई विकल्पों में से एक विकल्प चुना जाता है जिससे प्रबंधकों को निर्णय लेने की सुविधा प्राप्त होती है। नियोजन में लक्ष्य पूर्व निर्धारित किए जाते हैं और भविष्य के लिए अनुमान लगाए जाते हैं। ये पूर्वानुमान और लक्ष्य प्रबंधकों को तीव्र निर्णय लेने में सहायता करते हैं।
- (ङ) **नियोजन क्रियाकलापों में मितव्ययता और दक्षता की ओर ले जाता है-** उपलब्ध विकल्पों में से सर्वोत्तम विधियों का चयन किया जाता है, इस प्रकार अतिव्यापी और व्यर्थ की गतिविधियों को कम किया जाता है।

व्यवसाय प्रबंधन और  
इसके कार्य



टिप्पणी

- (च) नियंत्रण की सुविधा के लिए नियोजन आवश्यक है- नियोजन नियंत्रण के लिए आधार प्रदान करता है। नियंत्रण करते समय वास्तविक परिणामों की तुलना नियोजन द्वारा दिए गए पूर्व निर्धारित उद्देश्यों से की जाती है। इस प्रकार संचालन की आवधिक समीक्षा यह बता सकती है कि नियोजन का क्रियान्वयन सही दिशा में है या नहीं।
- (छ) नियोजन उद्देश्यों के निर्धारण के साथ शुरू होता है और उनकी उपलब्धि के लिए निर्देशित होती है- प्रबंधकों को समय-समय पर प्रगति की समीक्षा करनी होती है और निर्धारित उद्देश्य को पूरा करने के लिए अपनी रणनीतियों का पुनर्गठन करना होता है। यह ध्यान दिया जाना चाहिए कि नियोजन की भी कुछ सीमाएं होती हैं क्योंकि नियोजन कुछ मान्यताओं और संभवतः अधूरी जानकारी पर आधारित होती है। इसलिए प्रबंधक को सतर्क रहना होगा और बदली हुई परिस्थितियों का ध्यान रखने के लिए आवश्यक लचीलापन प्रदान करना होगा।

### 7.4 नियोजन की सीमाएं

प्रबंधन के लिए नियोजन का महत्व बहुत ज्यादा है। नियोजन भविष्य के लिए मात्र एक अनुमान है तथा भविष्य हमेशा अनिश्चित होता है। परिवर्तन कभी भी हो सकता है व आवश्यक नहीं है कि घटनाएं निर्धारित नियोजनों के अनुसार चलें। सरकार की नीतियों में बदलाव, पर्यावरण में परिवर्तन, मूल्य वृद्धि, कानूनी नियम, अंतर्राष्ट्रीय बाजार की स्थिति ये सभी हमारी व्यावसायिक नियोजनाओं को प्रभावित कर सकते हैं तब नियोजनों को संशोधित करने की आवश्यकता पड़ती है। नियोजन की महत्वपूर्ण सीमाएँ निम्नलिखित हैं:

1. **वृद्धता-** नियोजन का अस्तित्व एक कठोर ढांचे में प्रबंधकीय गतिविधियों को निश्चित करता है। कर्मचारियों के लिए परिवर्तन हमेशा स्वीकार्य नहीं होते। यह अभिवृत्ति कर्मचारियों और प्रबंधकों को अपने कार्य में बेलोचदार बना देती है।
2. **संभावित-** कोई भी योजना पूर्वानुमान पर आधारित होती है, इसलिए उसमें वास्तविकता नहीं होती। संभावनाएं कभी सच में परिवर्तित नहीं हो सकती और योजनाएं जिन संभावनाओं के आधार पर बनाई गई हैं वो कभी भी गलत हो सकते हैं। उदाहरण के लिए यहां तक विकसित देशों जैसे- अमेरिका, ब्रिटेन और फ्रांस ने छोटे-छोटे संकटों का अनुमान नहीं लगाया, जिसके परिणामस्वरूप उन देशों में एक बड़ा आर्थिक संकट उत्पन्न हो गया। यूएसए का सब प्राइम संकट एक बहुराष्ट्रीय वित्तीय संकट था जो कि 2007-10 के मध्य उत्पन्न हुआ और जिसने 2007-08 के वैश्विक वित्तीय संकट में योगदान दिया।
3. **महंगा और ज्यादा समय लेने वाला-** किसी भी नियोजन को बनाने के लिए समय लगता है जैसे- जानकारी एकत्रित करना, उसका विश्लेषण और व्याख्या प्रस्तुत करना। इसलिए यह एक ज्यादा समय लेने वाली प्रक्रिया है। यदि प्राप्त लाभ किसी नियोजन

के अंतर्गत लागत से अधिक नहीं है तो इसका संगठन के वित्तीय प्रदर्शन पर प्रतिकूल प्रभाव पड़ता है।

4. **कार्य में देरी-** नियोजन बहुत समय लेती हैं। आवश्यक निर्णय लेने हों तो नियोजन की कार्यवाही में देरी लगेगी।
5. **गलत निर्देशन-** कभी-कभी नियोजन का उपयोग व्यक्तिगत और सामूहिक हितों की सेवा के लिए किया जा सकता है और संगठन के हितों की अनदेखी हो सकती है।
6. **सुरक्षा का झूठा भाव-** नियोजन संगठन के कर्मचारियों के बीच सुरक्षा की झूठी भावना उत्पन्न कर सकती है। जैसे वे यह सोचते हैं कि नियोजन के अनुसार ही गतिविधियां होंगी इसलिए उन्हें चिंता करने की आवश्यकता नहीं है।



### पाठगत प्रश्न-7.1

1. नीचे दिए गए कथनों को पढ़ें। उनके सामने शब्द लिखें जो नियोजन के लक्षण से संबंधित हैं या महत्व नहीं।
  - (क) नियोजन प्रबंधन का प्राथमिक कार्य है।
  - (ख) नियोजन से कार्य में निपुणता एवं प्रभावात्मकता आती है।
  - (ग) नियोजन हमेशा भविष्योन्मुखी होता है।
  - (घ) नियोजन अनिश्चितता जोखिम और भ्रम को कम करता है।
  - (ङ) नियोजन समन्वय और नियंत्रण करने में सहायक होता है।
2. निम्नलिखित में से नियोजन की सीमाओं को पहचानें-
  - (क) दृढ़ता
  - (ख) नियंत्रण की सुविधा
  - (ग) ज्यादा समय लेने वाला
  - (घ) अनिश्चितता को कम करना
  - (ङ) कार्य में देरी
  - (च) मितव्ययता को बढ़ावा

## 7.5 नियोजन प्रक्रिया

वांछित परिणाम प्रयास करने के लिए नियोजन प्रथम एवं सर्वाधिक महत्वपूर्ण कार्य है। किसी भी संगठन में नियोजन प्रक्रिया का चरणबद्ध तरीके से अनुसरण किया जाता है। इसके बिना सही नियोजनों को तैयार करने और उनके क्रियान्वयन में कठिनाइयां पैदा हो सकती है। ये



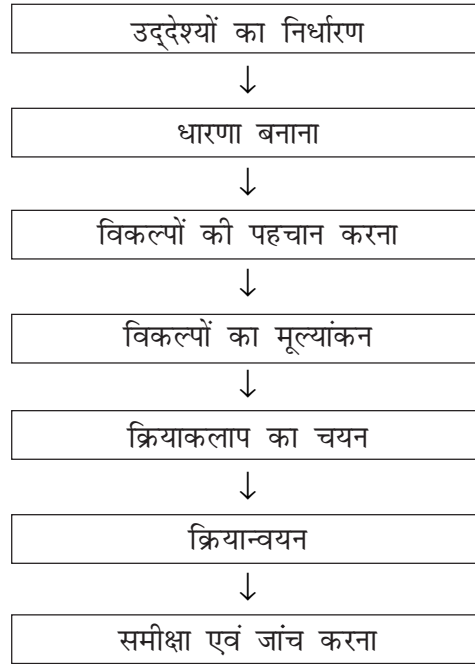
टिप्पणी

व्यवसाय प्रबंधन और इसके कार्य



टिप्पणी

चरण निम्नलिखित हैं-



चित्र 7.1 नियोजन की प्रक्रिया

यह चरणबद्ध तरीके से पालन की जाने वाली प्रक्रिया है। इसके बिना अपनी योजनाओं का प्रतिपालन करने में समस्या का सामना करना पड़ सकता है। अपनी योजनाओं को बेहतर तरीके से सुनिश्चित करने और उसका प्रतिपालन निम्नलिखित तरीके से किया जा सकता है।

1. **उद्देश्य निर्धारण-** हम सभी जानते हैं कि प्रत्येक संगठन का एक लक्ष्य होता है जिसे वो प्राप्त करना चाहते हैं। नियोजन की शुरूआत दरअसल अधिक ठोस, स्पष्ट रूप से इन्हीं लक्ष्यों को परिभाषित करने से होती है। यह प्रबंधन को स्पष्ट संकेत देने में सक्षम बनाता है कि उन्हें क्या हासिल करना है और फिर उसी के अनुसार गतिविधियों की योजना बनाने के लिए प्रेरित करता है। इसलिए अच्छे और सार्थक नियोजन के लिए संगठनात्मक उद्देश्यों की स्थापना एक पूर्व आवश्यकता है।
2. **आंतरिक और बाह्य स्थितियों के बारे में पूर्वानुमान (नियोजन आधार निर्माण)-** व्यवसाय के भविष्य के विषय में योजना बनाना नियोजन निर्माण का दूसरा चरण है। उदाहरण के लिए यह माना जा सकता है कि कर कानूनों में कोई बदलाव नहीं होगा और वित्तीय आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए पर्याप्त धन उपलब्ध होगा। व्यवसाय के भविष्य के परिवेश के बारे में इस धारणाओं को नियोजन के आधार के रूप में जाना जाता है। ये आधार वाह्य और आंतरिक हो सकते हैं।

व्यवसाय प्रबंधन और  
इसके कार्य



टिप्पणी

**बाह्य नियोजन आधार-** बाहर की स्थितियों से संबंधित होता है। बाहरी नियोजन आधारों में बाजार की मांग और प्रतिस्पर्धा की प्रकृति, व्यवसाय को प्रभावित करने वाले कानून, संसाधनों की उपलब्धता एवं तकनीक में परिवर्तन आदि होते हैं। यदि प्रबंधन बाहरी स्थिति में होने वाले संभावित परिवर्तनों की कल्पना कर सकता है, तो वे वहां उत्पन्न होने वाली समस्याओं को हल करने के लिए कदम उठा सकते हैं और उभरते व्यापारिक अवसरों का लाभ उठाने की नियोजन बना सकते हैं। उदाहरण के लिए, सरकार की नीतियां और नियम प्रबंधकों की बनाई नियोजनों को काफी हद तक प्रभावित करते हैं। सरकार की नीति में संभावित परिवर्तनों का उन्नत ज्ञान प्रबंधकों को उनकी गतिविधियों को अधिक कुशलता से नियोजन बनाने में सक्षम बनाता है।

**बाह्य नियोजन आधार इसका संबंध संगठन की सभी आंतरिक स्थितियों से है-** इन परिस्थितियों में लागत उत्पादन के तरीके एवं तकनीक, कर्मचारी, मशीन एवं उपकरण के प्रकार इत्यादि शामिल हैं। जो यह निर्धारित करते हैं कि संगठन क्या प्राप्त करने में सक्षम है। बाह्य स्थितियों के अध्ययन से एक व्यवसायिक 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 लेकिन वह हर अवसर का लाभ उठाने में सक्षम नहीं होती 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 और वितरण करना है।

3. **वैकल्पिक कार्य प्रणाली का विकास-** किसी भी योजना को बनाने के बाद अगला कदम उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए कार्यवाही के वैकल्पिक पाठ्यक्रमों की पहचान करना है। उदाहरण के लिए, किसी व्यावसायिक इकाई के लाभ को बढ़ाने के उद्देश्य को प्राप्त करने के लिए, निम्नलिखित में से किसी एक या अधिक विकल्प का उपयोग किया जा सकता है-

- इसके तत्कालीन उत्पादों की बिक्री को बढ़ायें
- उत्पाद की गुणवत्ता में सुधार करना
- नये उत्पादों या नई उत्पाद शृंखला शुरू करना
- उत्पाद की कीमत को बढ़ाना
- लागत को कम करना

4. **विकल्पों का मूल्यांकन-** विकल्पों का मूल्यांकन किसी भी योजना को बनाने 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 हैं। प्रबंधन को ऐसे विकल्पों को नज़रअंदाज करना चाहिए। उदाहरण के लिए लाभ को



व्यवसाय प्रबंधन और  
इसके कार्य



टिप्पणी

अधिकतम करने के लिए प्रबंधन श्रमिकों के वेतन को कम करने के बारे में नहीं सोच सकता है क्योंकि यह उपयुक्त नहीं होगा। इसी तरह यदि कीमतों में वृद्धि की जाती है तो बाजार में प्रतियोगिता में उतरना उसके लिए मुश्किल हो सकता है। इसलिए प्रबंधन को शेष विकल्पों में से प्रत्येक का मूल्यांकन करना चाहिए। किस प्रकार वे उद्देश्यों 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 उस विकल्प का ही चयन करेगा जो न्यूनतम लागत पर अधिकतम लाभ देता है। उपलब्ध विकल्पों में बेहतर विकल्प का चयन करने के लिए, प्रबंधकों को संसाधनों की अपनी सीमाओं को ध्यान में रखना चाहिए। इसलिए प्रबंधक द्वारा वैकल्पिक कार्य प्रणाली का अंतिम चयन करने में प्रबंधक निम्न कार्य से दिशा निर्देश प्राप्त करते हैं: (क) बाह्य वातावरण द्वारा प्रदान अवसर (ख) इन अवसरों का लाभ उठाने के लिए व्यावसायिक इकाई की क्षमता।
6. **क्रियान्वयन की व्यवस्था करना-** प्रबंधन को अपनी रुचि के अनुसार अंतिम रूप देने के बाद इसकी प्रक्रिया शुरू करने के लिए सभी कर्मचारियों के साथ उचित सलाह एवं परामर्श लेते हुए आवश्यक रणनीति और कार्य योजना का निर्माण करना चाहिए।
7. **समीक्षा एवं आकलन-** यह सुनिश्चित करना आवश्यक है कि बनायी गई योजनाओं को पूर्णतः लागू किया गया है और बेहतर तरीके से उसकी निगरानी हो रही है और उसके द्वारा परिणाम भी अनुकूल हैं।



**पाठगत प्रश्न-7.2**

1. आंतरिक एवं बाह्य नियोजन आधार के निम्नलिखित तत्वों को पुनर्व्यवस्थित करें।
 

बाह्य नियोजन आधार	आंतरिक नियोजन आधार
(अ) उत्पादन की विधि	(i) बाजार की मांग
(ब) दक्ष मजदूरों की उपलब्धता	(ii) तकनीकी में परिवर्तन
(स) सरकार की नीतियों में परिवर्तन	(iii) आधुनिक मशीनों का प्रयोग
2. रमेश अपनी कंपनी में विभिन्न प्रबंधकों की भर्ती करना चाहता है। वह निम्नलिखित कदमों का पालन करना चाहता है परंतु वह क्रमबद्ध नहीं है। उन चरणों को सही तरीके से क्रमबद्ध करें-
  - (क) तीन प्रबंधकों की नियुक्ति करता है।
  - (ख) दो प्रबंधक संस्थानों में जाकर प्रबंधक के स्नातकों का साक्षात्कार लेना है।



- (ग) छोटे गए अभ्यर्थियों की शैक्षणिक योग्यता एवं वांछित वेतन के आधार पर संक्षिप्त सूची बनाता है।
- (घ) अनुमान निर्धारित करता है कि तकनीकी बदलने जा रही है और नए प्रबंधकों को वेतन के भुगतान के लिए पर्याप्त धन उपलब्ध है।
- (ङ) तीन प्रबंधकों की नियुक्ति की अंतिम तिथि निर्धारित करता है।

## 7.6 नियोजनओं के प्रकार

- उद्देश्य-** उद्देश्य सभी गतिविधियों को निर्देशित करने के लिए अंतिम परिणाम होते हैं। उदाहरण के लिए एक वर्ष में 1000 व्यक्तियों को कपड़ा छपाई का प्रशिक्षण देना एक संगठन का उद्देश्य हो सकता है। उद्देश्य परिमाणात्मक शब्दों में मापने योग्य होना चाहिए और एक निश्चित समयावधि में प्राप्त होना चाहिए।
- रणनीति-** बदलते व्यावसायिक वातावरण में बाहर निकलने और बाज़ार में प्रतिस्पर्धाओं का सामना करने के लिए तैयार की गई योजनाओं को रणनीति कहा जाता है। ये रणनीतियां उन नियोजनओं को बताती हैं जो संसाधनों के इष्टतम उपयोग के लिए प्रतिस्पर्धा कंपनियों को चाल पर विचार करके तैयार की जाती हैं। यह रणनीति एक व्यापक नियोजन है जो एक संगठन के वांछित भविष्य को इंगित करती है। उदाहरण के लिए-
  - टाटा कंपनी ने सस्ती (नैनो) को बेचने के लिए मध्यम वर्ग को आकर्षित करने की रणनीति अपनाई।
  - उच्च श्रम आवर्त के कारण कम्पनियों ने इंजीनियरों के साथ-साथ गणित व भौतिकी विषय में स्नातकों को नियुक्त करने की रणनीति बनाई।
- नीति-** नीति एक सामान्य कथन है जो निर्णय लेने के लिए मार्गदर्शन देता है। यह उन सीमाओं को तय करता है जिनके भीतर निर्णय लेने की क्षमता होती है। नीतियां उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए सीधे निर्णय लेना सिखाती हैं। उदाहरण के लिए एक संगठन के पास केवल 60 प्रतिशत से अधिक अंक हासिल करने वाले उम्मीदवारों को प्रशिक्षण देने की नीति हो सकती है।
- कार्य प्रणाली-** कार्य प्रणाली वह योजनाएं हैं जो किसी कार्य को किए जाने का क्रम निर्धारित करती हैं। यदि प्रक्रिया पहले से तय की जाती है, तो हर कोई उसी का पालन करेगा। उदाहरण के लिए, एक संगठन में उम्मीदवारों को प्रशिक्षण देने की प्रक्रिया-
  - उम्मीदवारों से आवेदन को एकत्रित करना
  - प्रत्येक आवेदक की अंक सूची के अंकों को सत्यापित
  - प्रत्येक आवेदक को प्रशिक्षण की आवश्यकता के क्षेत्र को सत्यापित करना

व्यवसाय प्रबंधन और  
इसके कार्य



टिप्पणी

- (उदाहरण के लिए, कपड़े को काटना, उसकी नाप लेना और सिलाई करना)
- (द) प्रत्येक आवेदक से निर्धारित फीस लेना
- (य) प्रत्येक आवेदक को प्रशिक्षण की तिथि और समय की जानकारी पत्र द्वारा देना।
- (र) प्रशिक्षण कार्यक्रम को आयोजित करना
- (ल) प्रत्येक आवेदक को प्रमाण पत्र देना।
5. **विधि-** विधि वह योजना है जो यह निर्धारित करती है कि किसी भी नियोजन की प्रक्रिया के अंतर्गत विभिन्न गतिविधियां कैसे पूरी की जाती है। एक विधि सभी चरणों से संबंधित नहीं है, लेकिन केवल प्रक्रिया एक चरण के लिए है। एक सबसे बेहतरीन विधि का चयन किया जाता है जिसमें एक कर्मचारी न्यूनतम थकान महसूस करता है और उत्पादकता में वृद्धि होती है। कार्य करने के तरीके मानकीकृत तरीके होते हैं। उदाहरण के लिए, कपड़ा श्रम गहन विधि या पूंजी गहन विधि द्वारा निर्मित किया जा सकता है। लेकिन सबसे कुशल तरीका वह है जिसमें आप कम से कम संसाधनों का उपयोग करें। कार ड्राइविंग प्रशिक्षण की विधि एक कार का उपयोग करके या प्रशिक्षण की प्रारंभिक अवधि में कम्प्यूटर सॉफ्टवेयर का उपयोग करके हो सकती है।
6. **नियम-** नियम स्पष्ट रूप से यह बताते हैं कि आपको परिस्थिति विशेष में क्या करना है और क्या नहीं करना है। नियमों का उल्लंघन करने वाले व्यक्तियों के खिलाफ सख्त कार्यवाही की जा सकती है। नियम एवं दिशा निर्देश व्यवहार करने के लिए ही बनाए गए हैं। उदाहरण के लिए पुस्तकालय में नियम है कि 'शांति बनाए रखें' किसी फैक्ट्री के अंदर नियम है कि 'धूम्रपान वर्जित है।'
7. **बजट-** यह संख्याओं में व्यक्त अपेक्षित परिणामों का विवरण है। बजट एक प्रकार की नियोजन है जो वित्तीय संदर्भ या श्रम के घंटों, उत्पाद की इकाइयों, मशीन, घंटे आदि के संदर्भ में व्यक्त की जाती है। लक्ष्य को प्राप्त करने के लिए अपेक्षित परिणाम और व्यय को इंगित करने वाले बजट संख्यात्मक परिणाम हैं। उदाहरण के लिए नकदी बजट एक निश्चित अवधि नकदी के अंतप्रवाह और नकदी के बर्हिवाह का अनुमान लगाता है।
8. **कार्यक्रम-** यह विशेष कार्य करने की योजनाबद्ध प्रक्रिया है जिसमें उसे क्या, कैसे, कौन और कब करना है का निर्धारण किया जाता है। संगठन में व्यवस्थित कार्य करने के लिए कार्यक्रम विद्या होती है। एक कार्यक्रम एक विशिष्ट उद्देश्यों को पूरा करने के लिए डिजाइन की गई योजना है। यह स्पष्ट रूप से बताया है कि क्या कदम उठाने हैं, संसाधन प्रयोग करने हैं एवं समय सीमा का निर्धारण करना है जिसमें कार्य पूरा करना है। जिसमें नीतियां, विधियां एवं प्रक्रिया शामिल होती है। उदाहरण के लिए, एक नया उत्पाद, प्रशिक्षण कार्यक्रम एवं विज्ञापन कार्यक्रम इत्यादि विकसित करना।



**पाठगत प्रश्न-7.3**

1. निम्नलिखित मामलों में नियोजनों के प्रकार को पहचानें और इसे कोष्ठक में लिखें-
  - (क) यह सामान्य कथन है कि जो ऊर्जा को एक विशेष दिशा की ओर ले जाते हैं ( )
  - (ख) यह उस अंत को सुनिश्चित करता है जिसे प्रबंधन अपने संचालन द्वारा प्राप्त करना चाहता है। ( )
  - (ग) उन व्यापक मापदण्डों को परिभाषित करना है जिनके अंतर्गत एक प्रबंधक कार्य करता है। ( )
  - (घ) यह कालानुक्रमिक क्रम में विभिन्न गतिविधियों को करने के लिए निर्देश देता है।
  - (ङ) यह दैनिक कार्यों को करने के मानवीकृत तरीके बताता है।
  - (च) यह नियमित इस योजना में नीति के विस्तृत ढांचे के अंतर्गत सूक्ष्म से सूक्ष्म ब्यौरे जैसे क्रियाविधियाँ, नियम एवं बजट बनाए जाते हैं।
2. उन योजनों को पहचानें जो संख्यात्मक है और मौद्रिक शब्द में व्यक्त की जा सकती हैं-
  - (अ) उद्देश्य
  - (ब) रणनीति
  - (स) बजट
  - (द) नीति
3. एक कम्पनी 6 महीने की प्रशिक्षण की योजना बनाती है। यह किस प्रकार की नियोजन है?
  - (अ) उद्देश्य
  - (ब) कार्यक्रम
  - (स) बजट
  - (द) उपरोक्त में से कोई नहीं
4. एक कम्पनी अपनी नियोजन के अंतर्गत निर्धारित करती है कि उसके कर्मचारी सुबह 10:15 से पूर्व प्रवेश कार्ड पंच करेंगे तो यह किस प्रकार की नियोजन है-
  - (अ) उद्देश्य
  - (ब) नियम
  - (स) बजट
  - (द) उपरोक्त में से कोई नहीं।



टिप्पणी

**7.7 संगठन**

नियोजन बनाने के बाद प्रबंधन का अगला महत्वपूर्ण कार्य है संगठन। एक बार जब नियोजन निर्धारित कर ली जाती है और उद्देश्यों को निर्दिष्ट किया जाता है, तो अगला कदम संसाधनों को एकत्रित करना होता है जैसे कर्मचारी, सामग्री, धन, विधियाँ और मशीनरी की व्यवस्था

**व्यवसाय प्रबंधन और इसके कार्य**



टिप्पणी

करना है और उन तरीकों और साधनों पर निर्णय लेना है जिनके माध्यम से यह हासिल करना आसान होता है जो नियोजन बनाई गई है। यह सब कुछ संगठन कार्य के अंतर्गत किया जाता है। मान लीजिए कि एक कंपनी ने शीतल पेय के लिए एक नया संयंत्र स्थापित करने की नियोजन बनाई है। एक प्रबंधक के लिए तात्कालिक कार्य इस हेतु अपने कर्तव्यों और जिम्मेदारियों में शामिल विभिन्न कार्यों को पहचान कर उन्हें सौंपना है जिससे कार्य सुचारू रूप से आगे बढ़े और उद्देश्य को प्राप्त करने में आसानी हो। इसके अंतर्गत कार्य सुचारू रूप से आगे बढ़े और उद्देश्य को प्राप्त करने में आसानी हो। इसके अंतर्गत आने वाली सभी चुनौतियां एवं निर्णय संगठन के अंतर्गत आते हैं।

संगठन को गतिविधियों की पहचान और समूहीकरण के रूप में परिभाषित किया जा सकता है और मुख्य उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए उनके बीच उत्पादक सम्बन्ध विकसित करने के लिए भौतिक वित्तीय और मानव संसाधनों को एक साथ लाया जा सकता है।

**7.8 संगठन की विशेषताएँ**

1. **संगठन प्रबंध का महत्वपूर्ण कार्य है-** प्रबंधन की प्रक्रिया में संगठन एक महत्वपूर्ण कार्य है। यह नियोजन के कार्यों का अनुसरण करता है और संसाधनों को एक साथ लाने संगठनात्मक संरचना तैयार करने और नौकरी के पदों के बीच अधिकार और उत्तरदायित्व संबंधों को परिभाषित करने से सम्बन्धित है।
2. **संगठन एक सतत प्रक्रिया है-** यह गतिविधियों की पहचान, गतिविधियों के समूहीकरण कार्यों को सौंपना और उनके बीच संबंध स्थापित करने से जुड़ी एक सतत प्रक्रिया है।
3. **संगठन एक व्यापक प्रक्रिया है-** संगठन प्रबंधकीय कार्य सभी स्तरों पर सभी प्रबंधकों द्वारा किया जाता है। हालांकि इसकी प्रकृति और कार्य क्षेत्र अलग-अलग स्तर पर भिन्न-भिन्न भी हो सकते हैं। शीर्ष स्तर का प्रबंधन पूरे संगठन के साथ शामिल है, मध्य स्तर का प्रबंधन विभागीय गतिविधियों के साथ महत्वपूर्ण रूप से शामिल है और निचले स्तर का प्रबंधन इकाइयों और विभागों से संबंधित है।
4. **संगठन लक्ष्योन्मुख होता है-** संगठन को समग्र लक्ष्यों को प्राप्त करने की दिशा में निर्देशित किया जाता है। यह संगठनात्मक लक्ष्यों के साथ व्यक्तिगत लक्ष्यों का सामंजस्य करता है।
5. **संगठन में समन्वय शामिल है-** संगठन में अनिवार्य रूप से समन्वय शामिल है क्योंकि यह विभिन्न संसाधनों और कर्मचारियों के प्रयासों के मध्य संतुलन स्थापित करता है।
6. **संगठन एक सामूहिक गतिविधि है-** संगठन समूहों/विभागों में कार्य करने वाले विभिन्न कर्मचारियों के बीच संबंधों को सुरक्षित बनाने में सहयोग करता है।



टिप्पणी

7. संगठन अधिकार और उत्तरदायित्व संबंधों को स्थापित करता है- अधिकार नियंत्रण और आदेश देने का अधिकार है और उत्तरदायित्व कार्य को सफलतापूर्वक करने का दायित्व है। संगठन कार्य की स्थिति और कर्मचारियों के बीच संबंधों को स्थापित करता है ताकि कार्यों को सफलतापूर्वक पूरा किया जा सके।

### 7.9 संगठन का महत्व

संगठन का कार्य बहुत महत्वपूर्ण है क्योंकि वह किसी भी संगठन के अस्तित्व और विकास में मदद करता है और इसे व्यावसायिक चुनौतियों का सामना करने के लिए तैयार करता है। लोगों को समुचित रूप से व्यवस्थित करके, प्रशासन को सुगम बनाना, विशेषज्ञता को बढ़ावा देना इसकी सफलता में योगदान देता है। इसके कुछ महत्वपूर्ण बिन्दु इस प्रकार हैं-

1. **विशेषज्ञता को बढ़ावा देना-** संगठन का कार्य विभाजन पर आधारित होता है और इससे विशेषज्ञता प्राप्त होती है। इसके अंतर्गत गतिविधियों को विभाजित किया जाता है। संसाधनों और क्षमता के आधार पर अलग-अलग विभागों को सौंपा जाता है और इस प्रकार उन्हें विशेषीकृत केन्द्रों के रूप में विकसित किया जाता है।
2. **संसाधनों का अनुकूलनम उपयोग-** संगठन सभी सामग्री, वित्तीय एवं मानवीय और तकनीकी संसाधनों के उचित उपयोग और आवंटन की ओर ले जाता है। चूंकि पूरे कार्य को छोटी-छोटी गतिविधियों में विभाजित किया गया है इसलिए संसाधनों के प्रयासों के अपव्यय की गुंजाइश नहीं बचती। इससे संसाधनों के सर्वोत्तम उपयोग की संभावना बढ़ जाती है।
3. **अधिकार एवं उत्तरदायित्व को स्पष्ट रूप से स्थापित करता है-** कार्य का विभाजन एवं अधिकार का संगठनात्मक संरचना में संचार के संबंधों और रेखाओं को स्पष्ट रूप से परिभाषित करता है। यह कर्मचारियों के बीच भ्रम एवं संघर्ष को दूर करता है।
4. **रचनात्मकता को उभारता है-** संगठन कार्य और अधिकार को अच्छी तरह से परिभाषित कर कर्मचारियों को स्वतंत्र सोच, नए विचारों और पहलों के लिए पर्याप्त स्वतंत्रता प्रदान करता है। इससे रचनात्मकता को बढ़ावा मिलता है।
5. **विस्तार एवं विकास-** संगठन की प्रक्रिया किसी उद्यम के विकास और विविधिकरण में मदद करती है ताकि मौजूदा मानदंडों से विचलित हो सके और नई चुनौतियों का सामना कर सके। यह एक व्यवसाय उद्यम को अधिक कार्य स्थितियों को जोड़ने और यहां तक कि उनके उत्पाद लाइनों में विविधता लाने की अनुमति देता है।
6. **समन्वय की सुविधा प्रदान करता है-** संगठन का उपयोग कर्मचारियों के कार्यों और विभिन्न विभागों के बीच समन्वय बनाए रखने और सुरक्षित करने के लिए एक तंत्र के रूप में भी किया जाता है। व्यक्तिगत कर्मचारियों की गतिविधियों को विभाग के

**व्यवसाय प्रबंधन और इसके कार्य**

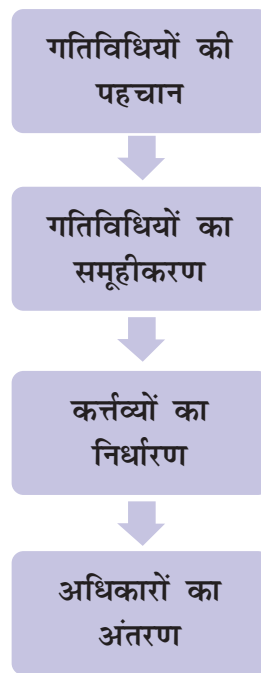


टिप्पणी

कार्य के साथ और संगठनात्मक लक्ष्यों के साथ एवं विभागों के साथ सामंजस्य स्थापित किया जाता है।

7. **परिवर्तन के अनुकूल-** संगठन किसी भी व्यवसाय को व्यावसायिक वातावरण में बदलाव के लिए स्वयं के अनुकूल बनाने की अनुमति देता है। परिवर्तित परिस्थितियों में बिना उद्देश्यों एवं लक्ष्यों में संशोधन करे, संगठनात्मक ढांचे में आसानी से संशोधन एवं परिवर्तन किया जा सकता है।

**7.10 संगठन की प्रक्रिया**



चित्र 7.2 संगठन की प्रक्रिया

1. **गतिविधियों की पहचान-** प्रत्येक उद्यम को एक विशिष्ट उद्देश्य के साथ स्थापित किया जाता है। इसके आधार पर शामिल गतिविधियों की पहचान की जा सकती है। उदाहरण के लिए, एक कंपनी में माल का उत्पादन करना और उसे बेचना नियमित गतिविधियां हैं इसके अलावा अन्य गतिविधियां हैं जैसे कि कर्मचारियों को वेतन देने से लेकर सरकार को कर देने आदि के लिए बाहर से ऋण लेना आदि। अगर कोई उद्यम व्यापार करता है या सेवाएँ प्रदान करता है तो इन गतिविधियों में परिवर्तन होता रहता है। इस प्रकार किसी भी उद्यम में विभिन्न गतिविधियों की पहचान जरूरी होती है। उदाहरण के तौर पर विक्रय से पूर्व की गतिविधियों विपणन विभाग के अंतर्गत समूहीकृत किया जा सकता है। आमतौर पर विनिर्माण इकाइयों में मुख्य गतिविधियों को क्रय उत्पादन, विपणन, लेखांकन और वित्त आदि विभागों में बांटा जा सकता है और



टिप्पणी

- उन्हीं के अंतर्गत कामों का बंटवारा किया जाता है।
2. **गतिविधियों का समूहीकरण-** गतिविधियों की पहचान के बाद उनका समूहीकरण आवश्यक है। इनको विभिन्न तरीकों से समूह में बांटा जाता है। समान प्रकार की गतिविधियों का एक समूह बनाया जा सकता है एवं उनसे एक अलग विभाग बनाया जा सकता है।
  3. **कर्तव्यों का निर्धारण-** संगठन को विशेष विभाग में विभाजित करने के बाद अगला कदम विभिन्न नौकरियों के पदों का कर्मचारियों को उनकी योग्यता और क्षमताओं से मेल करना है ताकि वह अपने काम को बेहतर तरीके से करते हुए बेहतर प्रदर्शन भी कर सकें।
  4. **अधिकारों का अंतरण-** जब तक कर्मचारियों को कार्य करने के लिए सही प्रकार से अधिकार नहीं दिए जाते हैं, तब तक कार्यों को पूरा करने से उनका पूरा होना सुनिश्चित नहीं होगा। कर्मचारियों को दी गई जिम्मेदारियों के आधार पर उन्हें प्रभावी प्रदर्शन सुनिश्चित करने के लिए आवश्यक अधिकार दिया जाना चाहिए।

## 7.11 संगठन का ढांचा

संगठन की प्रक्रिया एक संगठनात्मक संरचना में परिणत होती है, जो विभिन्न पदों के बीच नौकरी की स्थिति और अधिकार संबंधों का एक नेटवर्क बनाती है। संगठन की संरचना को फ्रेमवर्क के रूप में परिभाषित किया जा सकता है जिसके भीतर प्रबंधकीय और संचालन कार्य किए जाते हैं। यह लोगों के काम और संसाधनों के संबंध को परिभाषित करता है। पूरी संरचना एक त्रिशंकु का आकार लेती है और सौंपे गए कार्य श्रेणीबद्ध सम्बन्ध और व्यक्तियों के बीच संचार और समन्वय के पैटर्न को इंगित करती है। आमतौर पर एक अच्छा संगठनात्मक ढांचा तैयार करने के लिए जिन विभिन्न कारकों पर ध्यान दिया जाता है, वे हैं कार्य विनिर्देश, विभागीकरण, अधिकार-उत्तरदायित्व संबंध प्रवाह सुनिश्चित करने और व्यावसायिक उद्यम के संचालन पर बेहतर नियंत्रण सुनिश्चित करने के लिए एक उचित संगठन ढांचा आवश्यक है। स्पष्ट रूप से परिभाषित संगठन ढांचा उत्तरदायित्व प्राधिकारी संबंध संगठन के उद्देश्यों और नीतियों की बेहतर समझ प्रदान करता है।

### 7.11.1 संगठनात्मक ढांचों के प्रकार-

संगठनात्मक ढांचा को निम्न प्रकार से वर्गीकृत किया जा सकता है।

1. पारंपरिक या नौकरशाही ढांचे
2. आधुनिक संगठनात्मक ढांचे

**परंपरागत या नौकरशाही ढांचा-** गतिविधियों की व्यवस्था के आधार पर, संगठनात्मक संरचना के दो सबसे अधिक प्रयोग किए जाने वाले रूप हैं:



**व्यवसाय प्रबंधन और इसके कार्य**



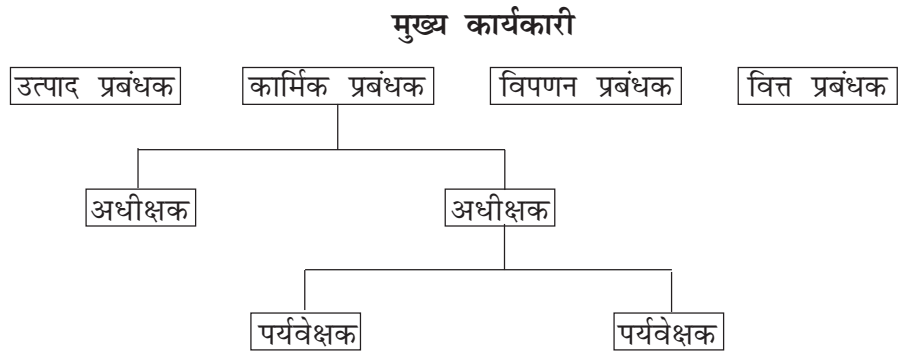
टिप्पणी

1. कार्यात्मक ढांचा
2. प्रभागीय ढांचा

इसका विवरण नीचे दिया गया है:

1. **कार्यात्मक ढांचा-** जैसा कि नाम से ही पता चलता है, कार्यात्मक ढांचे में समूहन कार्यों पर आधारित है। एक से कार्यों को समूहीकृत किया जाता है और प्रमुख कार्यों को आगे के विभागों के रूप में वर्गीकृत किया गया है जो संबंधित समन्वय प्रमुखों द्वारा नियंत्रित किए जाते हैं। इन विभागों को आगे अनुभाग बनाए जा सकते हैं। इस प्रकार, किसी भी औद्योगिक उद्यम में विनिर्माण, विपणन, वित्त जैसे कार्य उद्यम की प्रमुख अलग इकाइयों (विभागों) के रूप में हो सकते हैं और एक बड़े खुदरा स्टोर की खरीद, बिक्री और भंडारण के मामले में प्रमुख इकाइयां हो सकती हैं। यह बात ध्यान देने की है कि प्रमुख इकाइयां आगे सब इकाइयों में विभाजित है। उदाहरण के लिए विनिर्माण विभाग को दुकानों की मरम्मत, रख-रखाव, उत्पादन आदि में विभाजित किया जा सकता है।

इस सांगठनिक ढांचे में हर विभाग के कार्यों की जिम्मेदारी एक विशेषज्ञ अधिकारी को सौंपने में मदद मिलती है। यह विभाग के भीतर समन्वय की सुविधा प्रदान करता है क्योंकि सभी इसमें शामिल विभिन्न गतिविधियों से पूरी तरह परिचित हैं। हालांकि इस प्रकार की संरचना को छोटे और मध्यम आकार के संगठनों के लिए उपयुक्त माना जाता है। बड़े संगठनों के मामलों में, इकाइयां बहुत कमजोर हो जाती है और प्रबंधन करना मुश्किल हो जाता है।

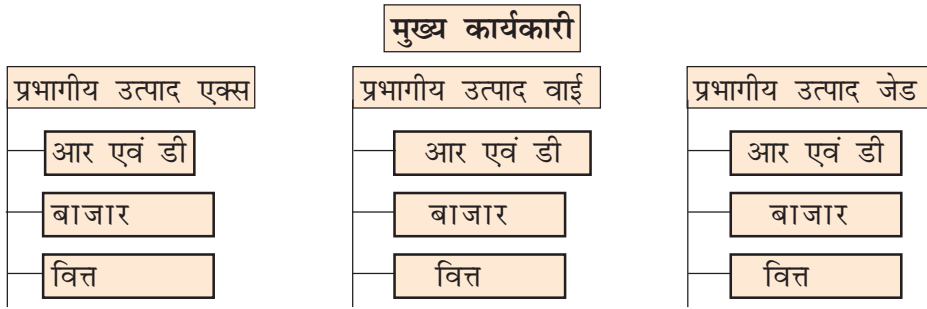


चित्र 7.3 कार्यात्मक ढांचा

2. **प्रभागीय मूलक ढांचा-** कई उत्पादों में कार्य करने वाले और कई विशिष्ट बाजारों की सेवा करने वाले बड़े संगठनों में प्रभागीय ढांचे को अधिक उपयुक्त माना जाता है। ऐसी संरचनाओं में संगठन को अलग-अलग इकाइयों या विभागों में विभाजित किया जाता है जो स्वतंत्र रूप से संचालित होते हैं और बहुक्रिया शामिल होते हैं। प्रत्येक इकाई में शीर्ष पर एक विभागीय प्रबंधक होता है जो विभाजन के सभी कार्यों को देखता है।



टिप्पणी



चित्र 7.4 प्रभागीय मूलक ढांचा

**आधुनिक संगठनात्मक ढाँचा**- पारम्परिक संगठन ढाँचे पदानुक्रमित, कठोर, जटिल एवं स्थिर है। उन्हें अब आधुनिक संगठनात्मक ढाँचों के साथ बदल दिया गया है जो सीमा रहित है और सरल है। ये ढाँचे तेजी से बदलाव और नवाचार के लिए अनुकूल हैं और इसलिए अस्थिर और प्रौद्योगिकी संचालित वातावरण में कार्य करने वाले संगठनों के लिए आदर्श हैं। आमतौर पर इसको प्रयोग किए जाने वाले रूप हैं टीम ढाँचा, मैट्रिक्स ढाँचा एवं प्रोजेक्ट ढाँचा।

इनके विषय में हम नीचे चर्चा करेंगे:

- टीम ढाँचे**- टीम ढाँचों में संगठन टीमों से बने होते हैं और प्रत्येक टीम एक सामान्य लक्ष्य की ओर कार्य करती है। ये लचीले और कम पदक्रम वाले होते हैं जिसको टीमों अपने हिसाब से शामिल कर लेती हैं। कुछ टीमों में टी लीडर हो सकते हैं जो अपने समूह के प्रभारी होते हैं।
- मैट्रिक्स ढाँचे**- एक मैट्रिक्स ढाँचा परिनियोजन आधारित संगठनों के लिए एक प्रभावी प्रणाली है। इन ढाँचों के तहत विभिन्न कार्यात्मक विभाग के अलग-अलग विशेषज्ञ एक या एक से अधिक प्रोजेक्ट पर काम करते हैं। प्रत्येक विशिष्ट परिनियोजन को एक परिनियोजन प्रबंधक सौंपा जाता है और परिनियोजन के उद्देश्य को पूरा करने के लिए आवश्यक सभी आवश्यक संसाधनों को आवंटित किया जाता है। इस प्रकार के ढाँचों के अंतर्गत दो प्रबंधक होते हैं: परिनियोजन प्रबंधक व कार्यात्मक प्रबंधक।
- नेटवर्क ढाँचा**- एक नेटवर्किंग संगठन वह है जो एक केन्द्रीय संगठन (हब संगठन कहा जाता है) के आस-पास बनाया जाता है, जिसमें कुछ अन्य संगठनों के साथ अनुबंध के आधार पर केन्द्रीय संगठन के लिए डिजाइन, निर्माण, विपणन आदि जैसे कार्य करने के लिए एसोसिएशन और समझ होती है।



### पाठगत प्रश्न-7.4

- संगठन के कार्यात्मक ढांचे से क्या अभिप्राय है?
- संगठन के निम्नलिखित चरणों को उचित क्रम में व्यवस्थित करें-  
(क) उत्तरदायित्व सौंपना

व्यवसाय प्रबंधन और इसके कार्य



टिप्पणी

- (ख) की जाने वाली गतिविधियों की पहचान
- (ग) अधिकार देना
- (घ) व्यक्तियों और समूहों के बीच संबंध स्थापित करना।
- (ङ) कार्यों और उनकी समान या संबंधों के आधार पर समूह और उनके उपविभागों का निर्धारण।

3. एक्स, वाई, जेड लिमिटेड द्वारा रसायन और वस्त्र निर्माण कर रहा है। किस प्रकार की संगठनात्मक संरचना ऐसे संगठन की आवश्यकताओं के अनुरूप होगी?

7.12 औपचारिक एवं अनौपचारिक संगठन

औपचारिक संगठन, विभागों, डिवीजनों और व्यक्तियों के बीच अधिकारिक रूप से स्थापित पैटर्न को संदर्भित करता है, जो निर्धारित लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए है और भूमिकाओं की एक सचेत रूप से डिजाइन की गई संरचना है। दूसरे शब्दों में औपचारिक संगठन स्पष्ट रूप से बताता है कि किसी व्यक्ति को क्या करना है, किससे उसे आदेश लेना है और किन नियमों, नीतियों और कार्य प्रक्रियाओं का पालन करना है। इस प्रकार यह जिम्मेदारी और जवाबदेही का एक निश्चित स्तर है। यह आदेश को बढ़ावा देता है और नियोजन और नियंत्रण के कार्यों को सुविधाजनक बनाता है। दूसरी ओर अनौपचारिक संगठन, व्यक्तिगत दृष्टिकोण, पसंद और नापसंद के आधार पर संगठन में व्यक्तियों के बीच संबंधों को संदर्भित करता है। वे काम की स्थिति के अनुसार लोगों के व्यावहारिक समूह का प्रतिनिधित्व करते हैं और औपचारिक संगठन के पूरक हैं क्योंकि वे औपचारिक संगठन द्वारा संतुष्ट नहीं होने वाली आवश्यकताओं को पूरा करते हैं। औपचारिक संगठन सदस्यों को व्यक्तिगत विचारों और अनुभवों का आदान-प्रदान करने का कोई अवसर प्रदान नहीं करता है और इसलिए वे इस तरह की रुचि और जरूरतों को पूरा करने के लिए अनौपचारिक रूप से बातचीत करते हैं। वास्तव में, अनौपचारिक संगठन औपचारिक संरचना की सीमाओं के कारण अस्तित्व में आता है और दोनों परस्पर जुड़े होते हैं। हालांकि, वे अपने मूल, उद्देश्य संरचना अधिकार, संचार के माध्यम और सदस्यों के व्यवहार के सम्बन्ध में भिन्न हैं।

7.13 औपचारिक एवं अनौपचारिक संगठनों में अंतर

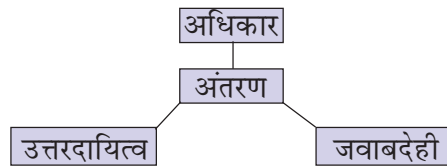
क्र.सं.	आधार	औपचारिक संगठन	अनौपचारिक संगठन
1.	अर्थ	अच्छी तरह से परिभाषित लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए विभागों, डिवीजनों और व्यक्तियों के बीच संबंधों के स्थापित पैटर्न।	व्यक्तिगत दृष्टिकोण, पसंद, नापसंद के आधार पर संगठन में व्यक्तियों के बीच संबंध।



टिप्पणी

2.	सृजन	यह शीर्ष प्रबंधन द्वारा बनाया गया है	यह शीर्ष प्रबंधन द्वारा नहीं बनाया जाता है वह लोगों की स्वाभाविक इच्छा से जुड़ता है।
3.	उद्देश्य	यह नियोजनबद्ध और व्यवस्थित तरीके से प्रदर्शन किए गए संगठन के कार्यों को प्राप्त करने के लिए बनाया गया है।	यह उन सदस्यों की उन जरूरतों को पूरा करने के लिए बनाया गया है जो औपचारिक संगठन के माध्यम से संतुष्ट नहीं हो सकते हैं।
4.	अधिकार	प्रत्येक कर्मचारी के अधिकार को कार्य की स्थिति के अनुसार संगठनात्मक संरचना में परिभाषित किया गया है।	कर्मचारियों के अधिकार उनके व्यक्तिगत गुणों से उत्पन्न होते हैं।
5.	प्रकृति	औपचारिक संगठन स्थायी और स्थिर है।	यह एक अस्थायी प्रकृति का है और समय-समय पर आकार और सदस्यता के साथ बदलता रहता है।

### 7.14 अधिकारों का अंतरण



चित्र 7.5 अधिकारों का अंतरण

एक संगठन में किसी भी प्रबंधक को उसे सौंपे गए सभी कार्यों को अकेले पूरा करना मुश्किल है। इस प्रकार, वह औपचारिक रूप से कुछ लाभ करने के लिए कहकर दूसरों की मदद ले सकता है। इसका मतलब है, वह अपने अधीनस्थों को कुछ काम सौंप सकता है और उन्हें काम करने का अधिकार दे सकता है और साथ ही उन्हें जवाबदेह भी बना सकता है। उदाहरण के लिए उत्पादक प्रबंधक के पास एक सप्ताह में 1000 इकाइयों का उत्पादन करने का लक्ष्य हो सकता है। वह अपने तीन अधीनस्थों को 250 इकाइयों का उत्पादन करने और स्वयं के उत्पादन के लिए 250 इकाइयों को रखने के लिए अपने काम को वितरित कर सकता है। ऐसा करने से वह अपने अधीनस्थों को गैर प्रदर्शन के लिए जवाबदेह बनाता है। कार्य या उत्तरदायित्व और अधिकार का एक हिस्सा दूसरे को सौंपने की इस सक्रिय प्रक्रिया और कार्य के लिए जवाबदेही का निर्माण अंतरण के रूप में जाना जाता है।

व्यवसाय प्रबंधन और  
इसके कार्य



टिप्पणी

इस प्रकार अंतरण के तीन तत्व निम्न प्रकार हैं-

1. **उत्तरदायित्व को सौंपना-** इसे कर्तव्यों को सौंपने के रूप में जाना जाता है। कर्तव्यों को दो भागों में विभाजित किया जाता है। एक भाग जिसका निष्पादन व्यक्ति स्वयं कर सकता है और दूसरा भाग जिसे उसके अधीनस्थ निष्पादित करते हैं।
2. **अधिकार सौंपना-** यह किसी भी कार्य को करने के लिए आवश्यक आधिकारिक शक्तियों और स्थिति को बताता है। जब कर्तव्यों को अधीनस्थों को सौंपा जाता है तो उन पर आवश्यक अधिकार भी प्रदान किया जाना चाहिए। उदाहरण के लिए, जब कोई प्रबंधक अपने अधीनस्थ को किसी मेहमान की अगुवाई की जिम्मेदारी सौंपता है तो उसे कंपनी के वाहन का उपयोग करने, आवास के लिए कंपनी के गेस्ट हाउस की बुकिंग आदि जैसे कुछ अधिकार देने चाहिए।
3. **जवाबदेही निर्धारित करना-** इससे तात्पर्य है अधीनस्थों की ओर से की जाने वाली निष्पादन के उत्तरदायित्वों से है। जिनके उत्तरदायित्व और अधिकार यह देखने के लिए दिए गए हैं कि कार्य पूरा हो चुका है। दूसरे शब्दों में अंतरणी अपने कार्य को सौंपे गए अपने बेहतर प्राथमिकी प्रदर्शन के लिए पूरी तरह से जवाबदेह है। इस प्रकार वरिष्ठ अधिकारी अपने अधीनस्थों द्वारा जवाबदेही के माध्यम से प्रदर्शन को सुनिश्चित करता है।

### 7.14.1 अंतरण का महत्व

संगठन की प्रक्रिया में अंतरण सबसे महत्वपूर्ण तत्वों में से एक माना जाता है क्योंकि

1. इससे प्रबंधकों पर कार्य का बोझ कम पड़ता है क्योंकि अंतरणी द्वारा कार्य को सफलतापूर्वक पूर्ण कर दिया जाता है।
2. यह प्रबंधकीय कार्यकुशलता प्रभावशील बनाता है। क्योंकि अधीनस्थों को कार्य सौंपे जाने के कारण प्रबंधक महत्वपूर्ण मामलों पर ध्यान केन्द्रित करने में सक्षम होते हैं।
3. अधीनस्थों को विकसित करने और बढ़ने में मदद करता है क्योंकि उन्हें नई जिम्मेदारियां प्रदान की जाती हैं।
4. अधीनस्थों में विश्वास को प्रदर्शित करना उनके आत्मविश्वास और आत्मसम्मान को बढ़ाता है जिससे उन्हें और बेहतर कार्य करने की प्रेरणा मिलती है।
5. यह कर्मचारियों के बीच एक स्वस्थ वातावरण और सद्भाव बनाने का प्रयास करता है। इस प्रकार अंतरण संगठनात्मक विकास को सुविधाजनक बनाता है।

### 7.15 विकेन्द्रीकरण

विकेन्द्रीकरण से तात्पर्य प्रबंधन के सभी स्तरों पर और सभी विभागों में अधिकार अंतरण के



टिप्पणी

व्यवस्थित प्रयासों से है। यह एक सुविचारित नियोजन के तहत निर्णय लेने की शक्ति को निचले स्तर तक ले जाता है। सड़क पर वाहनों की आवाजाही को नियंत्रित करने वाले यातायात पुलिस के मामले को लें। ट्रैफिक पुलिस संगठन में निचले स्तर की स्थिति रखती है कि उसके पास बहुत सारे अधिकार हैं। यातायात नियंत्रण को बेहतर बनाने के साधनों पर वरिष्ठ लोग ध्यान केन्द्रित करते हैं। व्यावसायिक इकाइयों के मामले में विभागों के प्रमुखों को अपने विभाग के कामकाज से संबंधित अधिकांश मामलों पर निर्णय लेने का अधिकार है। शीर्ष प्रबंधक नीतिगत फैसलों पर ध्यान केन्द्रित करते हैं जैसे कि नए उत्पादों को जोड़ा जाना, भविष्य के लिए निवेश आदि।

विकेन्द्रीकरण के विभिन्न लाभ निम्नलिखित हैं:

1. यह शीर्ष स्तर के प्रबंधन के कार्यभार को कम करता है।
2. यह कर्मचारियों को प्रेरित करता है और उन्हें अधिक स्वायत्तता देता है।
3. यह पहल और रचनात्मकता को बढ़ावा देता है।
4. यह कर्मचारियों को त्वरित और उचित निर्णय लेने के लिए भी निर्णय देता है।
5. इस प्रक्रिया में, शीर्ष प्रबंधन को नियमित कार्यों से मुक्त रखा जाता है और यह उन्हें महत्वपूर्ण क्षेत्रों पर ध्यान केन्द्रित करने और इस प्रकार विकास की नियोजन बनाने में सक्षम बनाता है।

### 7.15.1 अंतरण और विकेन्द्रीकरण में अंतर

क्र.सं.	आधार	अंतरण	विकेन्द्रीकरण
1.	अर्थ	अंतरण कार्य या जिम्मेदारी के एक हिस्से को सौंपने की प्रक्रिया को संदर्भित करता है और जिम्मेदारी और उत्तरदायित्व का निर्माण होता है।	विकेन्द्रीकरण से तात्पर्य प्रबंधन के सभी स्तरों पर सभी विभागों में अधिकरण को सौंपने का एक व्यवस्थित प्रयास है।
2.	प्रकृति	एह एक अनिवार्य कार्य है क्योंकि कोई भी व्यक्ति स्वयं संपूर्ण कार्य नहीं कर सकता है।	यह एक वैकल्पिक नीति है क्योंकि यह शीर्ष प्रबंधन द्वारा निर्धारित की जाती है।
3.	उद्देश्य	यह प्रबंधकों के बोझ को कम करने के उद्देश्य से होता है।	संगठन में अधीनस्थों की भूमिका को और अधिक अधिकार देकर उन्हें आगे बढ़ाने का काम किया जाता है।

## माड्यूल-2

### व्यवसाय प्रबंधन और इसके कार्य



टिप्पणी

## नियोजन और संगठन

4.	क्षेत्र	अंतरण क्षेत्र में संकीर्ण होता है क्योंकि वह वरिष्ठों और उनके अधीनस्थों तक सीमित होता है।	विकेन्द्रीकरण का दायरा व्यापक होता है और इसमें प्रबंधन के सभी स्तर शामिल होते हैं।
5.	उत्तरदायित्व	उत्तरदायित्व साझा नहीं होते और वह सदैव वरिष्ठों के साथ होते हैं।	उत्तरदायित्व साझा होते हैं और अधीनस्थों को अंतरित किये जाते हैं।
6.	अधिकार	अधीनस्थ को वरिष्ठ द्वारा अधिकार प्रदान किया जाता है।	यह एक व्यवस्थित कार्य है जो सभी स्तरों और सभी स्तरों पर होता है।



### पाठगत प्रश्न-7.5

- निम्नलिखित को औपचारिक या अनौपचारिक संगठन के रूप में पहचान करें:
  - पार्क में बच्चे पिकनिक मना रहे हैं।
  - स्वास्थ्य विभाग के कर्मचारी सड़क की सफाई में व्यस्त हैं।
  - यहां लोग शादी के उत्सव के लिए एकत्रित हुए हैं।
  - उत्पादन विभाग के कर्मचारी मशीन पर कार्य कर रहे हैं।
  - एनओआईएस के शिक्षक पीसीपी कक्षा पढ़ा रहे हैं।
- रिक्त स्थान की पूर्ति करें
  - अधिकार का प्रवाह..... स्तर से ..... स्तर तक होता है।
  - जवाबदेही का आशय है, सौंपे गए कार्य के लिए ..... प्रति जवाबदेही होना।



### पाठांत प्रश्न

अति लघुउत्तरीय प्रश्न

- नियोजन की कोई दो सीमाओं को सूचीबद्ध करें।
- नियोजन के कोई दो प्रकार बताइए।
- संगठन की परिभाषा दीजिए।

**टिप्पणी**

4. नियोजन आधारों से क्या तात्पर्य है?
5. अधिकार का अर्थ बताइए।
6. अंतरण शब्द को परिभाषित करें।
7. विकाेन्द्रीकरण का अर्थ बताइये

**लघुउत्तरीय प्रश्न**

1. नियोजन प्रक्रिया के विभिन्न चरणों को बताइये।
2. बाह्य एवं आंतरिक नियोजन आधार के मध्य अंतर बताइये।
3. कार्यात्मक अधिकार क्या है? यह रेखीय अधिकार से कैसे भिन्न है?
4. अंतरण के विभिन्न तत्वों को बताइए।
5. संगठन के विभिन्न चरणों का उल्लेख करें
6. नियम को एक नियोजन के रूप में क्यों माना जाना चाहिए?
7. कार्य प्रणाली पर एक संक्षिप्त टिप्पणी लिखें।

**दीर्घउत्तरीय प्रश्न**

1. नियोजन की विशेषताएं बताइये।
2. नियोजन से आपका क्या तात्पर्य है? नियोजन के किन्हीं चार महत्वों की व्याख्या कीजिए।
3. 'संगठन क्या है?' संगठन प्रक्रिया के चरणों का वर्णन करें।
4. औपचारिक एवं अनौपचारिक संगठन के अर्थ बताइये। इन दोनों के बीच अंतर को बताइये।
5. एक व्यक्ति कर्मचारियों के पर्यवेक्षण के लिए जिम्मेदार है, तो उस व्यक्ति के पास कौन-से अधिकार होने चाहिए?
6. नियम, कार्य प्रणाली, बजट एवं कार्यक्रम पर संक्षिप्त टिप्पणी लिखें।
7. नियोजन के प्रकार के रूप में नियमों एवं विधियों की व्याख्या करते हुए दोनों के बीच अंतर को बताइये।
8. नियोजन की सीमाओं का वर्णन कीजिए।



व्यवसाय प्रबंधन और  
इसके कार्य



टिप्पणी



पाठगत प्रश्नों के उत्तर

71. 2. विशेषताएं (क) (ग) महत्त्व (ख), (घ), (ङ)  
3. (क), (ग), (ङ)
- 7.2 1. बाह्य नियोजन आधार (ख), (ग), (i) (ii)  
आंतरिक नियोजन आधार (क), (iii)  
2. (1) (ङ) (2) (घ) (3) ख (4) (ग) (5) (क)
- 7.3 1. (स) (2) (ब) (3) (ब)
- 7.4 2. (1) (ख) (2) (ङ) (3) (क) (4) (ग) (5) (घ)  
3. प्रभागीय ढाँचा
- 7.5 1. औपचारिक (ख), (घ), (ङ) अनौपचारिक (क), (ग)  
2. (क) उच्च, निम्न (ब) वरिष्ठ

करें और सीखें

आपको अपने शिक्षक द्वारा सितंबर के महीने में एक भ्रमण यात्रा की नियोजन बनाने के लिए कहा जाता है। एक सूची बनाएं:

1. भ्रमण की नियोजन बनाने के लिए उठाए गए कदम
2. यात्रा को सफल बनाने के लिए नियोजन के प्रकार

रोल प्ले

आदित्य एवं अभिनन्दन साथ-साथ पढ़ते थे। अध्ययन के पश्चात् खाली समय में दोनों ने अलग-अलग स्थानों पर अपने व्यवसाय आरंभ किए। उनको एक दूसरे से मिलने का समय नहीं मिलता था। जब भी आदित्य मिलना चाहता था तब अभिनन्दन कहता था कि उसके संगठन में कुछ समस्याएं हैं। एक दिन आदित्य उसके कार्यालय में जाता है।

**आदित्य** : तुम्हारे संस्थान में सदैव इतनी समस्याएं क्यों रहती है?

**अभिनन्दन** : सब ठीक है, मेरे पास मेरे साथ अलग-अलग क्षेत्रों में काम करने वाले लोग अधिक संख्या में हैं। लेकिन सदा इस संबंध में अस्पष्टता एवं विवाद



टिप्पणी

रहता है कि किस कार्य के लिए किसके पास क्या अधिकार उत्तरदायित्व एवं जवाबदेही है।

**आदित्य** : कभी तुमने बैठकर अपने कार्यों की सूची भी तैयार की है? उन्हें समूह में बाँटा है? उन्हें किसी को सौंपा है?

**अभिनंदन** : नहीं! लेकिन यह कैसे मददगार होगी?

**आदित्य** : दोस्त! तुम्हारे पास भले ही बड़ी मात्रा में लोग हैं लेकिन इन्हें समूहित करके इनको कार्य एवं अधिकार दे दो तो मुश्किल आसान हो जाएगी।

**अभिनंदन** : अर्थात्

**आदित्य** : इसका अर्थ है कि सही संगठन।

(इसके बाद अभिनंदन ने सही तरीके से संगठन के महत्व की पूरी प्रक्रिया समझायी) आप अपने दोस्त के रूप में अभिनंदन की कल्पना करें और संवाद को आगे बढ़ाएं।



