

संगठन

इस अध्याय के सभी महत्वपूर्ण प्रश्न – उत्तर सहित। पहले खुद हल करने की कोशिश करो, फिर उत्तर मिलाओ।

अभ्यास प्रश्न-उत्तर (हर टॉपिक से)

» संगठन की अवधारणा और अर्थ

प्रश्न 1 (आसान). संगठन का मुख्य उद्देश्य क्या होता है?

उत्तर – निर्धारित लक्ष्यों को प्राप्त करना।

प्रश्न 2 (आसान). संगठन में किन दो चीजों में सामंजस्य स्थापित किया जाता है?

उत्तर – मानवीय प्रयासों और संसाधनों में।

प्रश्न 3 (मध्यम). एक स्कूल की वार्षिक खेल प्रतियोगिता में संगठन की भूमिका कैसे दिखती है?

उत्तर – खेल प्रतियोगिता में संगठन से ही अलग-अलग टीमें बनती हैं, खेल के नियम तय होते हैं, कौन सा शिक्षक किस खेल की जिम्मेदारी लेगा, यह तय होता है, जिससे पूरी प्रतियोगिता सुचारु रूप से चलती है।

प्रश्न 4 (कठिन). अगर कोई कंपनी बिना किसी 'संगठन' के काम करे तो क्या चुनौतियाँ आ सकती हैं?

उत्तर – बिना संगठन के काम में दोहराव होगा, कामों में तालमेल नहीं होगा, संसाधनों का ठीक से इस्तेमाल नहीं हो पाएगा, लोग अपनी जिम्मेदारियाँ नहीं समझेंगे और अंत में कंपनी अपने लक्ष्यों को प्राप्त नहीं कर पाएगी।

» संगठन प्रक्रिया के कदम

प्रश्न 5 (आसान). संगठन प्रक्रिया का पहला कदम क्या है?

उत्तर – कार्यों की पहचान और विभाजन।

प्रश्न 6 (आसान). समान प्रकृति के कार्यों को एक साथ समूह में रखने को क्या कहते हैं?

उत्तर – विभागीकरण।

प्रश्न 7 (मध्यम). रिपोर्टिंग संबंध स्थापित करना क्यों ज़रूरी है?

उत्तर – ताकि हर कर्मचारी को पता हो कि उसे किससे आदेश लेने हैं और वह किसके प्रति जवाबदेह है, जिससे भ्रम की स्थिति ना हो और समन्वय बना रहे।

प्रश्न 8 (कठिन). कर्तव्यों का निर्धारण करते समय किन बातों का ध्यान रखना चाहिए?

उत्तर – यह ध्यान रखना चाहिए कि काम उस व्यक्ति को दिया जाए जो उस काम में निपुण और सक्षम हो, ताकि कार्यकुशलता बढ़े और सही व्यक्ति सही काम करे। व्यक्ति की योग्यता और कार्य की प्रकृति का मेल होना चाहिए।

» संगठन का महत्व

प्रश्न 9 (आसान). संगठन का सबसे पहला महत्व क्या है?

उत्तर – विशिष्टीकरण के लाभ

प्रश्न 10 (आसान). जब काम बंटा होता है तो संसाधनों का क्या होता है?

उत्तर – अधिकतम उपयोग होता है

प्रश्न 11 (मध्यम). अगर कोई कंपनी संगठन के महत्व को नहीं समझती तो उसे क्या नुकसान हो सकते हैं?

उत्तर – काम में दोहराव, संसाधनों की बर्बादी, कर्मचारियों में भ्रम, काम धीमी गति से होना और लक्ष्यों को प्राप्त न कर पाना।

प्रश्न 12 (कठिन). क्या संगठन केवल बड़े उद्योगों के लिए महत्वपूर्ण है या छोटे व्यवसाय भी इससे लाभ उठा सकते हैं? उदाहरण सहित समझाइए।

उत्तर – नहीं, संगठन छोटे व्यवसायों के लिए भी उतना ही महत्वपूर्ण है। उदाहरण के लिए, एक छोटी किराना दुकान में भी अगर मालिक और उसके कर्मचारी काम ठीक से बांट लें (कौन सामान लाएगा, कौन ग्राहक संभालेगा, कौन हिसाब रखेगा), तो दुकान व्यवस्थित चलेगी, ग्राहकों को अच्छी सेवा मिलेगी और लाभ भी बढ़ेगा।

» संगठनात्मक ढाँचा

प्रश्न 13 (आसान). संगठनात्मक ढाँचा क्या है?

उत्तर – यह एक रूपरेखा है जिसके अंदर कंपनी के प्रबंधकीय और संचालन संबंधी कार्य किए जाते हैं।

प्रश्न 14 (आसान). क्या एक छोटे और बड़े व्यवसाय का संगठनात्मक ढाँचा एक जैसा होता है?

उत्तर – नहीं, व्यवसाय के आकार और जटिलता के साथ संगठनात्मक ढाँचा बदलता है।

प्रश्न 15 (मध्यम). अगर किसी कंपनी को अपने उत्पादों की संख्या बढ़ानी है, तो उसे अपने ढाँचे में क्या बदलाव करने पड़ सकते हैं?

उत्तर – उसे अपने ढाँचे को और अधिक विभाजित और विस्तृत करना पड़ सकता है, ताकि नए उत्पादों से संबंधित कार्यों को संभाला जा सके।

प्रश्न 16 (कठिन). एक प्रभावी संगठनात्मक ढाँचा किसी व्यवसाय को सफल बनाने में कैसे मदद करता है?

उत्तर – यह कार्यों को स्पष्ट करता है, जिम्मेदारी तय करता है, संसाधनों का बेहतर उपयोग सुनिश्चित करता है, और समन्वय स्थापित करके लक्ष्यों को प्राप्त करने में मदद करता है।

» कार्यात्मक संगठन ढाँचा

प्रश्न 17 (आसान). कार्यात्मक संगठन ढाँचे में विभागों का वर्गीकरण किस आधार पर होता है?

उत्तर – समान प्रकृति के कार्यों के आधार पर।

प्रश्न 18 (आसान). किसी कंपनी में 'क्रय विभाग' और 'उत्पादन विभाग' किस संगठन ढाँचे का उदाहरण हैं?

उत्तर – कार्यात्मक संगठन ढाँचे का।

प्रश्न 19 (मध्यम). कार्यात्मक संगठन ढाँचे का एक प्रमुख गुण बताइए जहाँ कर्मचारियों को फायदा होता है।

उत्तर – कर्मचारी एक ही काम बार-बार करते हैं, जिससे वे उस काम में विशेषज्ञ बन जाते हैं और उनकी कार्यक्षमता बढ़ती है।

प्रश्न 20 (कठिन). कार्यात्मक संगठन ढाँचे का एक प्रमुख दोष क्या है, जो विभिन्न विभागों के बीच तालमेल को प्रभावित करता है?

उत्तर – विभाग अपने खुद के लक्ष्यों पर ज़्यादा ध्यान देते हैं, बजाय पूरी कंपनी के लक्ष्य के। इससे कभी-कभी विभागों के बीच तालमेल में दिक्कत आती है।

» प्रभागीय संगठन ढाँचा

प्रश्न 21 (आसान). प्रभागीय संगठन ढाँचा किस प्रकार के संगठनों के लिए उपयुक्त है?

उत्तर – उन संगठनों के लिए जो कई तरह के उत्पाद बनाते हैं।

प्रश्न 22 (आसान). एक प्रभागीय ढाँचे में प्रत्येक प्रभाग अपने आप में कैसा होता है?

उत्तर – एक स्वायत्त या स्वतंत्र इकाई जैसा।

प्रश्न 23 (मध्यम). एक कंपनी जो साबुन, शैम्पू और टूथपेस्ट बनाती है, उसके लिए कौन सा संगठन ढाँचा बेहतर होगा? कार्यात्मक या प्रभागीय?

उत्तर – प्रभागीय संगठन ढाँचा बेहतर होगा, क्योंकि यह विभिन्न उत्पादों के आधार पर विभाजन करता है।

प्रश्न 24 (कठिन). प्रभागीय ढाँचे का एक प्रमुख दोष बताइए जिससे कंपनी के भीतर विवाद हो सकता है।

उत्तर – विभिन्न प्रभागों के बीच फंड (कोष) के आवंटन को लेकर झगड़े हो सकते हैं, या एक प्रभाग दूसरे की कीमत पर ज्यादा लाभ कमाने की कोशिश कर सकता है।

» औपचारिक संगठन

प्रश्न 25 (आसान). औपचारिक संगठन कौन बनाता है?

उत्तर – प्रबंधक

प्रश्न 26 (आसान). औपचारिक संगठन में किसकी सीमाएँ स्पष्ट होती हैं?

उत्तर – अधिकार और उत्तरदायित्व

प्रश्न 27 (मध्यम). औपचारिक संगठन का मुख्य उद्देश्य क्या है?

उत्तर – विशिष्ट कार्य को पूरा करना और संगठनात्मक लक्ष्यों को प्राप्त करना।

प्रश्न 28 (कठिन). औपचारिक संगठन में आदेश की श्रृंखला का पालन न करने पर क्या समस्या आ सकती है?

उत्तर – निर्णय लेने में देरी हो सकती है, जिससे कार्य में विलंब होता है।

» अनौपचारिक संगठन

प्रश्न 29 (आसान). अनौपचारिक संगठन कैसे बनता है?

उत्तर – कर्मचारियों के आपसी बातचीत और सामाजिक संबंधों से अनायास ही।

प्रश्न 30 (आसान). क्या अनौपचारिक संगठन के कोई लिखित नियम होते हैं?

उत्तर – नहीं।

प्रश्न 31 (मध्यम). अनौपचारिक संगठन के कोई दो गुण बताओ।

उत्तर – सूचनाओं का तेज़ी से आदान-प्रदान और कर्मचारियों की सामाजिक ज़रूरतों को पूरा करना।

प्रश्न 32 (कठिन). अगर अनौपचारिक संगठन अफवाहें फैलाने लगे, तो यह औपचारिक संगठन के लिए कैसे हानिकारक हो सकता है?

उत्तर – यह एक विघटनकारी शक्ति बन सकता है और औपचारिक संगठन के लक्ष्यों के विपरीत काम कर सकता है, जिससे कंपनी को नुकसान हो सकता है।

» अधिकार अंतरण (Delegation) का अर्थ और तत्व

प्रश्न 33 (आसान). अधिकार अंतरण में कितने तत्व होते हैं?

उत्तर – तीन तत्व होते हैं: अधिकार, उत्तरदायित्व और उत्तरदेयता।

प्रश्न 34 (आसान). कौन-सा तत्व आदेश देने की शक्ति से संबंधित है?

उत्तर – अधिकार (Authority)।

प्रश्न 35 (मध्यम). क्या उत्तरदायित्व को पूरी तरह से अंतरित किया जा सकता है? कारण बताओ।

उत्तर – नहीं, उत्तरदायित्व को पूरी तरह अंतरित नहीं किया जा सकता। उच्च अधिकारी भले ही काम सौंप दे, पर अंतिम जवाबदेही उसी की रहती है।

प्रश्न 36 (कठिन). अधिकार अंतरण में 'उत्तरदायित्व' और 'उत्तरदेयता' के बीच मुख्य अंतर क्या है?

उत्तर – उत्तरदायित्व का अर्थ है किसी कार्य को पूरा करने का दायित्व, जो अधीनस्थ को सौंपा जाता है। उत्तरदेयता का अर्थ है अंतिम परिणाम के लिए जवाबदेह होना, जो उच्च अधिकारी के पास ही रहता है, भले ही उसने काम सौंप दिया हो।

» अधिकार अंतरण का महत्व

प्रश्न 37 (आसान). अधिकार अंतरण से कर्मचारियों को कौन सा मनोवैज्ञानिक लाभ मिलता है?

उत्तर – आत्मविश्वास बढ़ता है और उन्हें लगता है कि उच्च अधिकारी उन पर भरोसा करते हैं।

प्रश्न 38 (आसान). अगर कोई कंपनी तेज़ी से विकास करना चाहती है, तो अधिकार अंतरण कैसे मदद करेगा?

उत्तर – यह नए कामों के लिए तुरंत प्रशिक्षित और अनुभवी कर्मचारी उपलब्ध कराता है।

प्रश्न 39 (मध्यम). प्रबंधकीय सोपानिकी (management hierarchy) का आधार अधिकार अंतरण को क्यों कहा जाता है?

उत्तर – क्योंकि यह अधिकारी और अधीनस्थ के बीच संबंध स्थापित करता है और बताता है कि कौन किसको रिपोर्ट करेगा।

प्रश्न 40 (कठिन). अधिकार अंतरण कर्मचारियों के विकास में कैसे योगदान देता है? विस्तार से बताओ।

उत्तर – अधिकार अंतरण से कर्मचारियों को अपनी प्रतिभा का उपयोग करने, अनुभव प्राप्त करने और ज़्यादा जटिल कार्य करने का मौका मिलता है। इससे उनकी निपुणता बढ़ती है और वे भविष्य में उच्च पदों के लिए तैयार होते हैं।

» विकेंद्रीकरण (Decentralization)

प्रश्न 41 (आसान). क्या विकेंद्रीकरण में केवल एक मैनेजर अपनी शक्ति किसी एक अधीनस्थ को देता है?

उत्तर – नहीं, यह पूरे संगठन की एक नीति है, जहाँ निर्णय शक्ति कई स्तरों पर बांटी जाती है।

प्रश्न 42 (आसान). विकेंद्रीकरण का मुख्य उद्देश्य क्या है?

उत्तर – निर्णय लेने की शक्ति को संगठन में निचले स्तरों तक पहुँचाना।

प्रश्न 43 (मध्यम). विकेंद्रीकरण और अधिकार अंतरण में एक मुख्य अंतर बताओ।

उत्तर – अधिकार अंतरण एक व्यक्ति से दूसरे व्यक्ति को शक्ति का हस्तांतरण है, जबकि विकेंद्रीकरण पूरे संगठन में निर्णय शक्ति का व्यवस्थित फैलाव है।

प्रश्न 44 (कठिन). यदि किसी कंपनी में शाखा प्रबंधक को अपने क्षेत्र के कर्मचारियों की भर्ती और उनके वेतन तय करने का अधिकार दे दिया जाए, तो क्या यह विकेंद्रीकरण है या अधिकार अंतरण?

उत्तर – यह विकेंद्रीकरण है, क्योंकि यहाँ एक शाखा के स्तर पर निर्णय शक्ति नीचे लाई गई है, न कि केवल एक व्यक्ति का काम बाँटा गया है।

» केंद्रीकरण और विकेंद्रीकरण में अंतर

प्रश्न 45 (आसान). अगर किसी कंपनी में सारे बड़े फैसले मालिक खुद लेता है, तो यह किस तरह का ढाँचा है?

उत्तर – केंद्रीकरण (Centralisation)

प्रश्न 46 (आसान). किस व्यवस्था में निचले स्तर के कर्मचारियों को अधिक स्वतंत्रता मिलती है?

उत्तर – विकेंद्रीकरण (Decentralisation)

प्रश्न 47 (मध्यम). केंद्रीकरण और विकेंद्रीकरण में से कौन-सा अधिकार अंतरण (Delegation of Authority) का व्यापक रूप है?

उत्तर – विकेंद्रीकरण, क्योंकि इसमें अधिक अधिकारों का अंतरण होता है और निचले स्तर तक।

प्रश्न 48 (कठिन). एक बहुत बड़ी कंपनी के लिए, जहाँ काम जटिल और फैला हुआ हो, केंद्रीकरण बेहतर होगा या विकेंद्रीकरण? कारण भी बताइए।

उत्तर – विकेंद्रीकरण बेहतर होगा। क्योंकि बड़े और जटिल संगठनों में, निचले स्तर के प्रबंधकों के पास ज़मीनी हकीकत और स्थानीय जानकारी ज़्यादा होती है। उन्हें फैसले लेने की छूट देने से तेज़ी से निर्णय होते हैं, कर्मचारी प्रेरित होते हैं और समय दक्षता बढ़ती है।

» विकेंद्रीकरण का महत्व

प्रश्न 49 (आसान). विकेंद्रीकरण से अधीनस्थों में किस भावना का विकास होता है?

उत्तर – पहल भावना और आत्मविश्वास

प्रश्न 50 (आसान). विकेंद्रीकरण से निर्णय लेने में तेजी आती है या देरी?

उत्तर – तेजी आती है

प्रश्न 51 (मध्यम). विकेंद्रीकरण शीर्ष प्रबंधकों को किस प्रकार लाभ पहुँचाता है?

उत्तर – उन्हें छोटे निर्णयों के बोझ से राहत मिलती है, जिससे वे अधिक महत्वपूर्ण रणनीतिक कार्यों पर ध्यान दे पाते हैं।

प्रश्न 52 (कठिन). विकेंद्रीकरण के बावजूद भी, कौन से निर्णय हमेशा शीर्ष स्तर पर ही रखे जाने चाहिए और क्यों?

उत्तर – संगठन की मुख्य नीतियाँ, बड़े वित्तीय निवेश और विस्तार संबंधी महत्वपूर्ण निर्णय हमेशा शीर्ष स्तर पर रखे जाने चाहिए, क्योंकि ये पूरे संगठन को प्रभावित करते हैं और इनमें दूरदर्शिता तथा समग्र दृष्टिकोण की आवश्यकता होती है।

हल किए हुए उदाहरण (step-by-step)

उदाहरण 1. एक नई कपड़े की दुकान को शहर में शुरू करना है। इसके लिए संगठन की अवधारणा को समझाते हुए बताएं कि आप क्या कदम उठाएंगे?

› लक्ष्य निर्धारित करना: सबसे पहले हम तय करेंगे कि हमारी दुकान का लक्ष्य क्या है – जैसे, 6 महीने में 20% मुनाफा कमाना या 1 साल में शहर की सबसे अच्छी कपड़े की दुकान बनना।

› कार्य की पहचान और विभाजन: अब हम सारे ज़रूरी काम पहचानेंगे, जैसे कपड़े खरीदना, बेचना, हिसाब-किताब रखना, दुकान की सजावट, ग्राहक सेवा। इन कामों को छोटे-छोटे हिस्सों में बाँटेंगे।

› विभागीकरण: समान प्रकृति के कामों को एक साथ रखेंगे। जैसे, 'खरीद विभाग' (जो कपड़े खरीदेगा), 'बिक्री विभाग' (जो बेचेगा), 'लेखा विभाग' (जो हिसाब रखेगा)।

› कर्तव्यों का निर्धारण: हर विभाग में कौन क्या काम करेगा, किसकी क्या ज़िम्मेदारी होगी, यह साफ-साफ बताएंगे। जैसे, बिक्री विभाग में कौन ग्राहक से बात करेगा, कौन बिल बनाएगा।

› अधिकार संबंध स्थापित करना: कौन किसको रिपोर्ट करेगा, किसके पास क्या अधिकार होगा, यह तय करेंगे ताकि कोई कन्फ्यूजन न हो और काम smoothly चले।

› संसाधनों का आवंटन: लोगों को काम के हिसाब से, और ज़रूरी चीज़ों (जैसे कैश काउंटर, हेंगर, कंप्यूटर) को सही जगह देंगे ताकि उनका सबसे अच्छा इस्तेमाल हो सके।

उत्तर – इस तरह, एक नई कपड़े की दुकान के लिए 'संगठन' बनाकर हम सभी लोगों, कामों और संसाधनों को एक व्यवस्थित तरीके से जोड़ेंगे, ताकि हमारी दुकान सफलतापूर्वक अपने लक्ष्य को प्राप्त कर सके।

उदाहरण 2. मान लीजिए आपके स्कूल में एक 'पर्यावरण जागरूकता अभियान' चलाना है। संगठन प्रक्रिया के कदमों के अनुसार इसे कैसे व्यवस्थित करेंगे?

› **1. कार्यों की पहचान व विभाजन:** सबसे पहले हम देखेंगे कि क्या-क्या काम करने हैं। जैसे, 'पोस्टर बनाना', 'भाषण प्रतियोगिता कराना', 'पौधे लगाना', 'सफाई अभियान चलाना', 'फंड इकट्ठा करना'। फिर इन कामों को छोटे-छोटे हिस्सों में बाँट देंगे ताकि किसी एक व्यक्ति पर ज़्यादा बोझ न पड़े और काम दोहराया भी न जाए।

› **2. विभागीकरण:** अब जो एक जैसे काम हैं, उन्हें एक साथ समूह में रखेंगे। जैसे, 'पोस्टर बनाना' और 'भाषण प्रतियोगिता' ये दोनों 'जागरूकता फैलाने' वाले काम हैं, इन्हें एक 'जागरूकता विभाग' में रख सकते हैं। 'पौधे लगाना' और 'सफाई अभियान' को 'फील्ड वर्क विभाग' में।

› **3. कर्तव्यों का निर्धारण:** हर विभाग बनने के बाद, हम हर काम के लिए सही व्यक्ति को चुनेंगे। मान लो, पोस्टर बनाने का काम उस बच्चे को देंगे जो ड्राइंग में अच्छा है। भाषण प्रतियोगिता का काम उस बच्चे को जो बोलने में माहिर है। यानी, जो जिस काम में सक्षम है, उसे वही काम देंगे।

› **4. रिपोर्टिंग संबंध स्थापित करना:** अंत में, हम हर बच्चे को बताएँगे कि वह किसे रिपोर्ट करेगा। जैसे, पोस्टर बनाने वाले बच्चे को पता हो कि उसे अपने विभाग के हेड टीचर को काम दिखाना है। और विभाग का हेड टीचर किसको जवाबदेह है। इससे सबको पता रहता है कि किसका क्या दायित्व है और किससे निर्देश लेने हैं।

उत्तर – इस तरह क्रमबद्ध तरीके से काम करने से 'पर्यावरण जागरूकता अभियान' बहुत ही सफल और व्यवस्थित तरीके से

पूरा हो जाएगा।

उदाहरण 3. एक नई कपड़े की दुकान खुल रही है। संगठन के महत्व के आधार पर बताइए कि दुकान मालिक को स्टाफ के काम कैसे बांटने चाहिए और इससे क्या फायदा होगा?

- › सबसे पहले, दुकान मालिक को अलग-अलग काम पहचानने चाहिए: कपड़े बेचना, स्टॉक मैनेज करना, कैश संभालना, ग्राहकों की शिकायतें सुनना।
- › फिर, हर काम के लिए सही व्यक्ति को चुनना चाहिए। जैसे, जो व्यक्ति बोलने में अच्छा है, उसे ग्राहकों को कपड़े दिखाने और बेचने का काम देना चाहिए। जो हिसाब-किताब में अच्छा है, उसे कैश काउंटर पर रखना चाहिए।
- › इससे कर्मचारियों को 'विशिष्टीकरण का लाभ' मिलेगा। वे एक ही काम बार-बार करेंगे तो उसमें माहिर हो जाएंगे, काम तेज़ी से और बेहतर होगा।
- › काम ठीक से बंटा होगा तो कोई भी कपड़ा बेकार नहीं पड़ा रहेगा या कोई स्टाफ खाली नहीं बैठेगा, यानी 'संसाधनों का अधिकतम उपयोग' होगा।
- › अगर कोई नया फैशन आता है या कोई ग्राहक नई चीज़ मांगता है, तो दुकान जल्दी 'परिवर्तनों का अनुकूलन' कर पाएगी क्योंकि सबको अपना काम पता है।
- › कुल मिलाकर, दुकान का 'प्रशासन प्रभावी' होगा और दुकान का 'विकास एवं विस्तार' आसानी से हो पाएगा।
- › कर्मचारियों को अपने काम में अच्छा प्रदर्शन करने और नई चीज़ें सीखने का मौका मिलेगा, जिससे उनका 'विकास' भी होगा।

उत्तर – दुकान मालिक को स्टाफ के काम बांटने से विशिष्टीकरण, संसाधनों का अधिकतम उपयोग, परिवर्तनों का अनुकूलन, प्रभावी प्रशासन, कर्मिकों का विकास और दुकान का विकास व विस्तार जैसे कई फायदे मिलेंगे।

उदाहरण 4. मान लीजिए एक नई कंपनी 'शाइन क्लॉथ्स' खुली है जो कपड़े बनाती है। शुरुआत में उसके पास सिर्फ 10 कर्मचारी हैं और वे केवल शर्ट बनाते हैं। आपको बताना है कि इसका संगठनात्मक ढाँचा कैसा होगा?

- › कंपनी अभी छोटी है और उसका एक ही उत्पाद (शर्ट) है।
- › सभी 10 कर्मचारी मिलकर उत्पादन, मार्केटिंग और बिक्री जैसे सभी छोटे-मोटे काम संभालेंगे।
- › शुरुआत में किसी बड़े औपचारिक विभाजन की ज़रूरत नहीं होगी।
- › संभवतः एक मालिक होगा जो सभी कर्मचारियों को सीधे निर्देश देगा।

उत्तर – इस कंपनी का संगठनात्मक ढाँचा बहुत सरल, अनौपचारिक और केंद्रीयकृत होगा। मालिक सीधे सभी कर्मचारियों का प्रबंधन करेगा। कोई अलग विभाग नहीं होंगे।

उदाहरण 5. एक साबुन बनाने वाली कंपनी को कार्यात्मक संगठन ढाँचा बनाना है। आप प्रमुख विभाग कैसे बनाएँगे?

- › सबसे पहले कंपनी के प्रमुख कार्यों को पहचानेंगे: साबुन बनाने के लिए कच्चा माल खरीदना होगा, फिर उसे बनाना होगा, बने हुए साबुन को बेचना होगा, और कंपनी का हिसाब-किताब भी रखना होगा।
- › अब इन्हीं कार्यों के आधार पर विभाग बनाएँगे।
- › कच्चा माल खरीदने के लिए: 'क्रय विभाग' (Purchasing Department)
- › साबुन बनाने के लिए: 'उत्पादन विभाग' (Production Department)
- › साबुन बेचने और प्रचार के लिए: 'विपणन विभाग' (Marketing Department)
- › कंपनी के पैसों का हिसाब रखने के लिए: 'लेखा विभाग' (Accounts Department)
- › कर्मचारियों से जुड़े कामों के लिए: 'मानव संसाधन विभाग' (HR Department)

उत्तर – इस प्रकार, प्रमुख विभाग होंगे: क्रय, उत्पादन, विपणन, लेखा और मानव संसाधन।

उदाहरण 6. एक बड़ी कंपनी है जो तीन तरह के उत्पाद बनाती है: मोबाइल फ़ोन, लैपटॉप और स्मार्टवॉच। उसे अपनी संरचना को प्रभागीय संगठन ढाँचे में कैसे बाँटना चाहिए?

› पहला कदम: कंपनी को उसके मुख्य उत्पादों के आधार पर पहचानना। यहाँ उत्पाद हैं: मोबाइल फ़ोन, लैपटॉप और स्मार्टवॉच।

› दूसरा कदम: प्रत्येक उत्पाद के लिए एक अलग 'प्रभाग' बनाना।

› तीसरा कदम: प्रत्येक प्रभाग के अंदर, उस उत्पाद से संबंधित सभी कार्यात्मक विभाग (जैसे, मोबाइल प्रभाग में उसका अपना उत्पादन, मार्केटिंग, फाइनेंस) बनाना।

› परिणाम: 'मोबाइल प्रभाग', 'लैपटॉप प्रभाग' और 'स्मार्टवॉच प्रभाग' – ये तीन मुख्य प्रभाग बनेंगे।

उत्तर – कंपनी को तीन प्रभागीय संरचनाओं में विभाजित किया जाएगा: 'मोबाइल प्रभाग', 'लैपटॉप प्रभाग' और 'स्मार्टवॉच प्रभाग', जहाँ प्रत्येक प्रभाग अपने उत्पाद से संबंधित सभी कार्यात्मक गतिविधियों के लिए जिम्मेदार होगा।

उदाहरण 7. एक नई कपड़े की कंपनी 'फैशन फैब्रिक' ने औपचारिक संगठन ढाँचा अपनाया है। उनके डिज़ाइनर, प्रोडक्शन मैनेजर, और सेल्स मैनेजर की भूमिकाएँ कैसे तय की जाएँगी?

› पहला कदम होगा, कंपनी के मुख्य लक्ष्य तय करना - जैसे कितने डिज़ाइन बनाने हैं, कितनी बिक्री करनी है।

› फिर, हर मुख्य विभाग (जैसे डिज़ाइन, उत्पादन, बिक्री) के प्रमुख की जिम्मेदारी और अधिकार तय किए जाएँगे। जैसे, डिज़ाइन हेड नए डिज़ाइन बनाने के लिए जिम्मेदार होगा।

› इसके बाद, प्रत्येक विभाग के अंदर कौन किसको रिपोर्ट करेगा, यह साफ किया जाएगा। डिज़ाइनर, डिज़ाइन हेड को रिपोर्ट करेगा।

› काम करने के नियम और नीतियाँ बनाई जाएँगी, जैसे प्रोडक्शन मैनेजर को कब तक नया स्टॉक तैयार करना है।

› आखिर में, इन सभी विभागों के बीच तालमेल कैसे बैठेगा, यह तय होगा ताकि सब मिलकर कंपनी के लक्ष्य पूरे कर सकें।

उत्तर – इस तरह, 'फैशन फैब्रिक' में हर कर्मचारी को अपनी भूमिका, अधिकार और जिम्मेदारी स्पष्ट होगी, जिससे काम व्यवस्थित रूप से चलेगा और लक्ष्य आसानी से प्राप्त होंगे।

उदाहरण 8. एक कंपनी में, प्रोडक्शन टीम के कुछ कर्मचारी लंच के बाद रोज़ कैंटीन में चाय पीने मिलते हैं और आपस में हंसी-मज़ाक करते हैं, कभी-कभी काम की छोटी-मोटी दिक्कतें भी डिस्कस कर लेते हैं। यह किस तरह के संगठन का उदाहरण है?

› पहचानो कि क्या यह समूह किसी नियम या पद के तहत बना है?

› क्या इस समूह का कोई लिखित ढाँचा है, जैसे औपचारिक संगठन का होता है?

› क्या यह समूह कर्मचारियों की सामाजिक इच्छाओं से अपने आप बना है?

› यदि उत्तर 'नहीं' (नियमों के लिए) और 'हाँ' (सामाजिक इच्छाओं के लिए) है, तो यह अनौपचारिक संगठन है।

उत्तर – यह अनौपचारिक संगठन का उदाहरण है।

उदाहरण 9. मान लीजिए, एक कंपनी में मार्केटिंग हेड (विपणन प्रमुख) को एक नया विज्ञापन अभियान (advertising campaign) शुरू करना है। वह यह काम अपने जूनियर मैनेजर (कनिष्ठ प्रबंधक) को सौंपना चाहते हैं। इस प्रक्रिया में अधिकार अंतरण के तीनों तत्वों को समझाइए।

› पहला कदम: मार्केटिंग हेड, जूनियर मैनेजर को यह अभियान चलाने का 'अधिकार' देगा। इसमें विज्ञापन बनाने वाली एजेंसी से बात करने, बजट खर्च करने और टीम को निर्देश देने जैसे अधिकार शामिल होंगे।

› दूसरा कदम: जूनियर मैनेजर इस अभियान को सफलतापूर्वक पूरा करने का 'उत्तरदायित्व' स्वीकार करेगा। उसे समय पर विज्ञापन तैयार करना, उसे लॉन्च करना और प्रदर्शन की निगरानी करना होगा।

› तीसरा कदम: हालांकि जूनियर मैनेजर को काम सौंप दिया गया है, लेकिन अभियान की अंतिम सफलता या विफलता के लिए 'उत्तरदेयता' अभी भी मार्केटिंग हेड की ही रहेगी। अगर अभियान सफल होता है तो वाहवाही हेड को भी मिलेगी, और अगर विफल होता है तो जवाब भी हेड को ही देना पड़ेगा, क्योंकि उसने ही अधिकार अंतरण किया था।

› संक्षेप में: मार्केटिंग हेड ने 'अधिकार' दिए, जूनियर मैनेजर ने 'उत्तरदायित्व' लिया, और 'उत्तरदेयता' अंतिम रूप से मार्केटिंग हेड की ही बनी रही।

उत्तर – इस प्रकार, मार्केटिंग हेड ने सफलतापूर्वक अधिकार अंतरण किया, जिसमें अधिकार, उत्तरदायित्व और उत्तरदेयता

तीनों तत्व शामिल थे।

उदाहरण 10. एक फैक्ट्री में मैनेजर को प्रोडक्शन, मार्केटिंग और फाइनेंस तीनों विभागों की निगरानी करनी है। उसे कौन सा अधिकार अंतरण का महत्व सबसे पहले दिखेगा?

- › पहला कदम है मैनेजर को समझना कि वह सारे काम अकेले नहीं कर सकता।
- › दूसरा कदम है प्रोडक्शन, मार्केटिंग और फाइनेंस के हेड्स को उनके विभाग से जुड़े फैसले लेने का अधिकार देना।
- › जब मैनेजर अपने इन दैनिक कामों की ज़िम्मेदारी दूसरों को सौंप देगा, तो उसे बड़े और महत्वपूर्ण काम, जैसे नई रणनीति बनाने या नए बाजार तलाशने के लिए ज़्यादा समय मिलेगा।
- › इस तरह, मैनेजर का काम बोझ हल्का होगा और वह पूरे संगठन के लिए ज़्यादा बेहतर फैसले ले पाएगा।

उत्तर – मैनेजर को सबसे पहले 'प्रभावी प्रबंध' का महत्व दिखेगा, क्योंकि वह अपने मुख्य कार्यों पर बेहतर ढंग से ध्यान केंद्रित कर पाएगा।

उदाहरण 11. एक कंपनी जो साबुन, शैम्पू और टूथपेस्ट बनाती है, वह अभी तक सारे उत्पाद से जुड़े फैसले (जैसे कीमत, विज्ञापन) अपने हेड ऑफिस में ही लेती थी। अब उसने फैसला किया है कि हर उत्पाद के लिए एक अलग टीम बनेगी, जो उस उत्पाद से जुड़े सभी छोटे-बड़े फैसले खुद ले पाएगी। क्या यह विकेंद्रीकरण का उदाहरण है?

- › पहचानो कि पहले निर्णय शक्ति कहाँ केंद्रित थी: सारे उत्पाद से जुड़े फैसले हेड ऑफिस में।
- › पहचानो कि अब निर्णय शक्ति कहाँ बाँटी जा रही है: हर उत्पाद के लिए बनी अलग टीम को।
- › यह देखो कि क्या यह शक्ति संगठन के निचले स्तरों तक पहुँच रही है: हाँ, हेड ऑफिस से निकलकर उत्पाद-विशेष टीमों तक पहुँच रही है।
- › परिणाम निकालो: क्योंकि निर्णय लेने का उत्तरदायित्व संगठन के विभिन्न स्तरों (उत्पाद टीमों) में विभाजित हो रहा है और निर्णय शक्ति नीचे पहुँच रही है, यह विकेंद्रीकरण है।

उत्तर – हाँ, यह विकेंद्रीकरण का एक स्पष्ट उदाहरण है।

उदाहरण 12. एक कंपनी XYZ है। इसमें उत्पादन (Production) से जुड़े सारे फैसले, जैसे कितना माल बनाना है, कब बनाना है और किस क्वालिटी का बनाना है, सिर्फ हेड ऑफिस का प्रोडक्शन मैनेजर ही लेता है। दूसरी कंपनी ABC में, अलग-अलग फैक्ट्रियों के प्रोडक्शन इंचार्ज को अपने स्तर पर उत्पादन संबंधी छोटे-मोटे फैसले लेने की पूरी छूट है। बताइए XYZ और ABC कंपनी में कौन सा ढाँचा केंद्रीकरण और कौन सा विकेंद्रीकरण दर्शाता है?

- › पहला कदम: XYZ कंपनी में निर्णय लेने की शक्ति सिर्फ एक ही उच्च अधिकारी (हेड ऑफिस का प्रोडक्शन मैनेजर) के पास है। यह स्पष्ट रूप से दिखाता है कि निर्णय केंद्र में हैं।
- › दूसरा कदम: ABC कंपनी में निर्णय लेने की शक्ति अलग-अलग फैक्ट्रियों के प्रोडक्शन इंचार्ज को भी दी गई है। मतलब, शक्ति का 'वितरण' हो रहा है।
- › तीसरा कदम: केंद्रीकरण में निर्णय शक्ति उच्च स्तर पर केंद्रित होती है, जबकि विकेंद्रीकरण में यह वितरित होती है।

उत्तर – XYZ कंपनी केंद्रीकरण का उदाहरण है, जबकि ABC कंपनी विकेंद्रीकरण का उदाहरण है।

उदाहरण 13. एक बड़ी कपड़े की दुकान 'रंगोली साड़ीज' में सारी खरीद और बिक्री के निर्णय सिर्फ मालिक ही लेते हैं, जिससे दुकान के अलग-अलग शहरों में मौजूद ब्रांचों में नए कलेक्शन आने में और ग्राहकों की शिकायतों को सुलझाने में बहुत देरी होती है। आप विकेंद्रीकरण के महत्व के आधार पर मालिक को इस समस्या का समाधान कैसे समझाएंगे?

- › पहला कदम: मालिक को बताएं कि विकेंद्रीकरण से ब्रांच मैनेजर को अपने क्षेत्र की पसंद और ज़रूरत के हिसाब से कपड़े खरीदने की आज़ादी मिलेगी। इससे 'अधीनस्थों में पहल भावना' आएगी और 'शीघ्र निर्णय' लिए जा सकेंगे।
- › दूसरा कदम: समझाएं कि जब ब्रांच मैनेजर खुद निर्णय लेंगे, तो वे अनुभव से सीखेंगे और भविष्य में कंपनी के 'प्रबंधकीय प्रतिभा' बनेंगे, जिससे वे बड़े पद संभाल सकेंगे।
- › तीसरा कदम: यह भी बताएं कि जब छोटे-मोटे निर्णय ब्रांच स्तर पर हो जाएंगे, तो मालिक को 'शीर्ष प्रबंध' को राहत मिलेगी और वे दुकान के विस्तार या नई नीतियां बनाने जैसे बड़े कामों पर ध्यान दे पाएंगे।
- › चौथा कदम: विकेंद्रीकरण से हर ब्रांच की कार्यकुशलता में सुधार आएगा, क्योंकि वे अपने ग्राहकों की ज़रूरतों को बेहतर ढंग से समझकर तेज़ी से प्रतिक्रिया दे पाएंगे, जिससे पूरे 'संगठन का विकास' होगा।

उत्तर – मालिक को विकेंद्रीकरण अपनाना चाहिए ताकि ब्रांच मैनेजरों को स्थानीय स्तर पर खरीद और बिक्री के निर्णय लेने

की आज़ादी मिले, जिससे निर्णय जल्दी होंगे, कर्मचारियों में ज़िम्मेदारी आएगी, और शीर्ष प्रबंध बड़े रणनीतिक कार्यों पर ध्यान केंद्रित कर पाएगा।

बोर्ड परीक्षा के लिए खास

- यह अवधारणा बोर्ड परीक्षाओं के लिए बहुत महत्वपूर्ण है। अक्सर इस पर सीधे प्रश्न पूछे जाते हैं या किसी केस स्टडी में इसकी भूमिका पूछी जाती है। इसे अच्छे से समझ लेना।
- यह टॉपिक बोर्ड परीक्षा के लिए बहुत महत्वपूर्ण है! इन चारों कदमों को क्रम में याद रखना और हर कदम को उदाहरण के साथ समझाना सीख लो। सीधे-सीधे 5 नंबर का सवाल आ सकता है।
- संगठनात्मक ढाँचे की परिभाषा और इसके महत्व को अच्छी तरह याद कर लें, खासकर 'पीटर ड्रकर' के कथन को। इससे संबंधित केस स्टडीज़ में अच्छे अंक मिल सकते हैं।
- यह ढाँचा उन बड़ी कंपनियों के लिए बहुत उपयोगी है जहाँ एक ही तरह के काम को बड़े पैमाने पर किया जाता है, बोर्ड परीक्षा में इसके गुण-दोष अक्सर पूछे जाते हैं।
- यह टॉपिक बोर्ड परीक्षा में अक्सर इसके गुणों और दोषों के बारे में पूछा जाता है। तुलनात्मक प्रश्न भी आते हैं कि कार्यात्मक ढाँचा और प्रभागीय ढाँचा कहाँ-कहाँ उपयुक्त हैं।
- यह अवधारणा बोर्ड परीक्षाओं के लिए बहुत महत्वपूर्ण है। अक्सर इसकी विशेषताओं, गुणों और दोषों के बारे में सीधा सवाल आता है। औपचारिक और अनौपचारिक संगठन के बीच के अंतर को भी अच्छे से समझ लेना।
- अनौपचारिक संगठन की विशेषताओं, गुणों और दोषों को उदाहरणों के साथ समझें, क्योंकि यह अक्सर बोर्ड परीक्षा में पूछा जाता है।
- यह विषय बोर्ड परीक्षा के लिए बहुत महत्वपूर्ण है! अधिकार अंतरण के महत्व के सभी बिंदुओं को उदाहरणों के साथ अच्छी तरह से समझकर जाना, क्योंकि इस पर सीधा प्रश्न या केस स्टडी आ सकती है।
- यह विषय बोर्ड परीक्षा के लिए बहुत महत्वपूर्ण है। विकेंद्रीकरण के महत्व के सभी बिंदुओं को उदाहरणों के साथ अच्छी तरह समझें और लिखने का अभ्यास करें। 'अधीनस्थों में पहल भावना का विकास' और 'भविष्य के लिए प्रबंधकीय प्रतिभा का विकास' वाले बिंदुओं पर विशेष ध्यान दें।

एक नज़र में रिवीज़न

- › संगठन: लक्ष्य प्राप्ति हेतु मानवीय प्रयासों और संसाधनों का व्यवस्थित तालमेल।
- › संगठन प्रक्रिया: कार्य पहचान, विभागीकरण, कर्तव्य निर्धारण, रिपोर्टिंग संबंध।
- › संगठनात्मक ढाँचा: कार्य निष्पादन की रूपरेखा, व्यवसाय के आकार/जटिलता पर निर्भर।
- › समान कार्य एक साथ, विशेषज्ञता बढ़ती है, बड़े संगठनों के लिए।
- › उत्पाद-आधारित विभाजन; हर प्रभाग स्वायत्त; विविध उत्पाद वाली कंपनियों के लिए।
- › प्रबंधकों द्वारा बनाया गया व्यवस्थित ढाँचा, स्पष्ट अधिकार-जिम्मेदारियाँ, लक्ष्यों की प्राप्ति।
- › कर्मचारियों के आपसी सामाजिक संबंधों से अनायास बना संगठन, कोई नियम नहीं।
- › अधिकार अंतरण: प्रभावी प्रबंध, कर्मचारी विकास/प्रेरणा, संगठन वृद्धि, सोपानिकी आधार।
- › विकेंद्रीकरण = अधीनस्थों का विकास, शीघ्र निर्णय, शीर्ष प्रबंध को राहत, बेहतर नियंत्रण।