



संगठन का जगत

वर्तमान जगत में कोई व्यक्ति अकेले अपने निर्धारित लक्ष्यों को नहीं प्राप्त कर सकता क्योंकि किसी भी कार्य के लिये अनेक व्यक्तियों के सहयोग की आवश्यकता होती है। इसीलिये व्यक्ति समान लक्ष्य को प्राप्त करने के लिए एक साथ मिलकर कार्य करते हैं। इसके लिये व्यक्तियों के बीच समन्वय, सुनियोजित पद्धति की आवश्यकता होती है। इस प्रकार के व्यक्तियों के समूह को संस्था कहा जाता है। आपने अपने मोहल्ले में देखा होगा कि कोई दो या इससे अधिक व्यक्ति एक साथ मिलते हैं और फिर अपना कोई व्यवसाय शुरू कर लेते हैं। यह एक छोटी संस्था का उदाहरण है, जबकि बहुत बड़ी फैक्ट्री जहां हजारों कर्मचारी काम करते हैं, बड़े संगठनों के उदाहरण होते हैं। प्रत्येक संगठन के अपने स्वयं के मानक होते हैं क्योंकि यह एक व्यवस्था के अधीन कार्य करता है। यह पाठ आपको संगठन के मुख्य विशेषताओं को समझने में सहायता प्रदान करेगा और आपको संगठन जगत से अवगत करायेगा।



उद्देश्य

इस पाठ को पढ़ने के बाद आप :

- संस्था के एक व्यवस्था के रूप में वर्णन करने में सक्षम होंगे;
- संगठनात्मक वातावरण की व्याख्या करने में सक्षम होंगे; और
- कार्य की गुणवत्ता और उत्पादकता को प्रभावित करने वाले कारकों का विश्लेषण करने में सक्षम होंगे।

22.1 संगठन एक व्यवस्था के रूप में

संगठन एक सामाजिक इकाई है जिसे किसी निश्चित उद्देश्य के लिये बनाया जाता है। हम संगठन को अधिक अच्छी तरह से समझ सकते हैं यदि हम इसे एक व्यवस्था के रूप में देखें। व्यवस्था दृष्टिकोण के अनुसार संगठनों में अनोखी विशेषतायें, क्षमताएं और घटक सम्बन्धों को बनाये रखते हैं।

व्यवस्था खुली अथवा बन्द हो सकती है। एक बन्द व्यवस्था की कोई भी अन्तः क्रिया बाह्य पर्यावरण से नहीं होती। आधुनिक संगठन अधिक या कम खुली व्यवस्था वाले होते हैं। एक खुली व्यवस्था का सम्पर्क लगातार पर्यावरण से बना रहता है। लगातार निवेश, परिवर्तन और उत्पाद करना ही इसकी विशेषता है। संगठन पर्यावरण से निवेश प्राप्त करता है और उनको उत्पाद के रूप में बदल देता है जिसकी आपूर्ति पर्यावरण को की जा सकती है। संगठन पर्यावरण से प्रतिपुष्टि प्राप्त करता है, तत्पश्चात् पर्यावरण की अपेक्षाओं और चुनौतियों को पूरा करने के लिये उचित कदम उठाता है। आइये विस्तार से इन शब्दों को समझ लेते हैं:

1. निवेश (आगत): प्रत्येक व्यवस्था अपने पर्यावरण से कतिपय प्रकार के निवेश ग्रहण करता है। यह मानवीय संसाधन, पूंजी, तकनीक, सामग्री या सूचनाओं के रूप में हो सकते हैं। पर्यावरण से प्राप्त सामग्री को संगठन द्वारा वांछित उत्पादन करने के लिये संसाधित की जाती है।

2. उपज, उत्पादन: उत्पादन अर्थपूर्ण या निरर्थक दोनों प्रकार का हो सकता है। अर्थपूर्ण उत्पादन को अधिकतर उद्देश्य कहा जाता है। जैसे उच्च उत्पाद एक अर्थपूर्ण उद्देश्य हैं। एक निरर्थक उद्देश्य संगठन के सदस्यों के मध्य अनौपचारिक सम्बन्धों का स्थापित होना हो सकता है; फिर भी कहा जा सकता है कि सभी निरर्थक परिणाम अवांछित नहीं होते हैं।

3. पर्यावरण: संगठन को एक खुली व्यवस्था कहा जा सकता है क्योंकि यह पर्यावरण से प्रभावित होता है और पर्यावरण को प्रभावित भी करता है। निवेश के आपूर्तिकर्ता, ग्राहक और दूसरे बहुत से संगठन किसी व्यवस्था के पर्यावरण का गठन करते हैं। प्रतिपुष्टि की प्रक्रिया के द्वारा व्यवस्था का सम्बन्ध पर्यावरण से हो जाता है।

क्रियाकलाप 1

संगठन के बारे में सीखना

अपने क्षेत्र के किसी संगठन का पता लगाइये और उस संगठन के सम्बन्ध में निवेशों, उत्पादों और पर्यावरण के प्रकार का वर्णन कीजिये।

इस प्रकार यह स्पष्ट है कि संगठनों का अस्तित्व शून्य में नहीं है। ये सामाजिक संस्थाएँ हैं जो समाज के कार्य करती हैं जिसका वह एक अंग है। संगठनों और व्यक्तियों में पारस्परिक सम्बन्ध होता है। उदाहरण के लिये संगठन की प्रकृति और तकनीकों ने समाज को बदला है। हम नवीन सुख साधनों के अभ्यस्त हो चुके हैं जैसे – कम्प्यूटर, इन्टरनेट, मोबाइल फोन और दूसरे बिजली संचालित उपकरण। इस प्रकार नवीन तकनीकों ने हमारी जीवन शैली को अनेकों प्रकार से बदल दिया है। भारत प्राचीन काल से ही एक कृषि प्रधान देश रहा है, परन्तु तकनीकी उन्नति के कारण यह औद्योगिकता की ओर बढ़ रहा है। इस बदलाव से लोगों की सोच और मूल्यों में भी अन्तर आ रहा है। प्रगतिशील अर्थव्यवस्था के सन्दर्भ में प्रतिद्वन्द्विता और उपभोक्तावाद की महत्ता भी बढ़ती जा रही है।



मॉड्यूल-VI

कार्य-जीवन और
पारिवेशिक चिन्ताएं

टिप्पणी

संगठन की उप-व्यवस्था

साधारणतः संगठनों के कई भाग या उप-व्यवस्थाएँ होती हैं। महत्व की कुछ उप-व्यवस्थाओं का वर्णन इस प्रकार है:

1. **लक्ष्य उप-व्यवस्था:** संगठन के सभी लक्ष्य और उद्देश्य तथा संगठन के विशिष्ट लक्ष्य एवं सभी विभाग और व्यक्ति भी इसमें एक इकाई की भांति सम्मिलित होते हैं।
2. **तकनीकी उप-व्यवस्था:** यह संगठन में कार्य करने वाले लोगों द्वारा ज्ञान, सुविधाओं, उपकरणों और तकनीकों के प्रयोग की ओर इशारा करता है।
3. **प्रबन्धकीय उप-व्यवस्था:** यह संगठन में होने वाली गतिविधियों की योजना और समन्वय को समाहित करता है।
4. **संरचनात्मक उप-व्यवस्था:** लोग अपने निश्चित कार्य को विभिन्न इकाइयों या विभागों में समायोजित करते हैं (जैसे उत्पादन, विपणन, मानव संसाधन) यह मिलकर एक रचनात्मक उप-व्यवस्था तैयार करते हैं।
5. **मनोवैज्ञानिक उप-व्यवस्था:** लोग एक संगठन में सामाजिक सम्बन्ध बनाकर रहते हैं। इसे व्यक्तियों और तकनीकियों के सम्बन्ध में साधारण तरीके से नहीं देखा जाना चाहिये बल्कि कतिपय नियमों, विनियमों, मानकों, मूल्यों के आधार पर कार्य की संरचना और सामंजस्य के रूप में भी देखना चाहिये।

यह बात ध्यान में रहनी चाहिये कि प्रत्येक उप-व्यवस्था का अपना विशिष्ट महत्व है। उदाहरण के लिये उद्देश्य उप-व्यवस्था यह निर्धारित करती है कि कौन से कार्य, और क्रियाकलाप लिये जाने चाहिए। यह महत्वपूर्ण है कि यह लक्ष्य और उद्देश्य समाज के लक्ष्यों के साथ सहमत होने चाहिये।

22.2 संगठनात्मक वातावरण

संगठनात्मक वातावरण संगठन का एक टिकाऊ गुण है जो सदस्यों द्वारा अनुभव किया जाता है और उनके कार्य निष्पादन को प्रभावित करता है। यह आन्तरिक वातावरण का वह प्रभाव प्रकट करता है जो लोग वहाँ कार्य करते हुये अनुभव करते हैं। इसे उस स्थिति की तरह देखा जा सकता है जिनमें संगठनात्मक नियमों को प्रशासकीय घटकों द्वारा पुर्नबलित किया जाता है। इसके द्वारा यह भी निर्धारित होता है कि संगठन के सदस्य संगठन के प्रति कैसे विचार रखते हैं।

इस प्रकार संगठनात्मक वातावरण एक संगठन को दूसरे संगठन से अलग बनाता है। यह कुछ समय के बाद स्थायी हो जाता है और संगठन के सदस्यों के व्यवहार को प्रभावित करता है। यह देखा जा सकता है कि विभिन्न विभागों का वातावरण भी भिन्न-भिन्न प्रकार का हो सकता है जैसे मानव-संसाधन, उत्पादन, अनुसंधान और विकास।

संगठन के सदस्य आपस में कैसे वार्तालाप करते या सम्बन्ध रखते हैं और वह किस मात्रा में सहयोग करते हैं जिससे सन्तुष्टि के स्तर को जाना जा सकता है, यह समझने के लिये संगठन के वातावरण को समझना बहुत महत्वपूर्ण है। ये सारे कारक संगठन के प्रभाव को निर्धारित करते हैं। एक संगठन अधिक प्रभावी हो सकता है यदि सदस्यों में दोनों ओर से वार्तालाप हो, कर्मचारी अधिक सहयोग करने वाले हों और संगठन का दृष्टिकोण अधिक सकारात्मक हो। इस प्रकार के कर्मचारियों में उच्च स्तरीय कार्य सन्तुष्टि और प्रतिबद्धता होती है। उनकी उत्पादकता भी अधिक उच्च स्तर की होगी। संगठन का सकारात्मक वातावरण के परिणाम स्वरूप कर्मचारी अधिक सन्तुष्ट और उत्पादनशील होते हैं।

वातावरण के निर्धारक

संगठन के वातावरण को बहुत से कारक निर्धारित करते हैं। इनमें से कम से कम चार अधिक प्रासंगिक दिखाई देते हैं—

- 1. संगठनात्मक संरचना:** यह किसी संगठन में अधिकार-उत्तरदायित्व के सम्बन्धों के कार्य का ढांचा है। यह स्पष्ट करता है कि किसे किसका पर्यवेक्षण करना है, और कौन किसके प्रति उत्तरदायी है। इससे पर्यवेक्षक, अधीनस्थ और सहकर्मियों के मध्य आपसी सम्बन्धों का आधार बनाता है। उदाहरण के लिये यदि उच्च स्तरीय प्रबन्धन यह अनुभव करता है कि अधीनस्थ को अधिक ध्यान की आवश्यकता है तो वह विकेंद्रित ढाँचे को अपनायेगा। इसका तात्पर्य है कि पदानुक्रम में कुछ कम स्तर होंगे और कर्मचारियों को निर्णय लेने में योगदान करने के लिये उत्साहित किया जा सकता है; परन्तु यदि उच्च स्तरीय प्रबन्धन निर्णय लेने में उच्च दृढ़ता दिखाना चाहता है तो वह केन्द्रीकृत ढाँचे को अपनायेगा।
- 2. तकनीक:** संगठन द्वारा अपनायी जाने वाली तकनीकों की प्रकृति भी किसी संगठन के वातावरण को प्रभावित कर सकती है। उदाहरण के लिये सभा के नियम बनाने जैसी सामान्य तकनीक जो एक ऐसे रूढ़ वातावरण की ओर ले जाती है जहाँ विश्वास और रचनात्मकता कम हो जाती है। अधिक गत्यात्मक और बदलती तकनीकों के उदाहरण आन्तरिक प्रौद्योगिकी अधिक विश्वास को प्रदर्शित करती है और कार्य को सम्पन्न करने के लिये व्यक्तिगत उत्तरदायित्व की ओर ले जाती है।
- 3. बाह्य पर्यावरण:** बाह्य घटनायें अथवा कारक जिनकी कर्मचारियों के लिये महत्ता है वह भी वातावरण को प्रभावित करती है। उदाहरण के लिये जब आर्थिक स्थितियाँ कमजोर होती हैं तब संगठन अपने कर्मचारियों को कार्य करने पर मजबूर हो जाता है। जो संस्था में रह जाते हैं वह कदाचित कम सहयोग, कम प्रेरणा और थोड़े से जोश के साथ भयावह वातावरण को महसूस करते हैं।
- 4. प्रबन्धकीय नीतियाँ और कार्यप्रणाली:** अपने अधीनस्थ कर्मचारियों को अधिक स्वायत्तता एवं प्रतिपुष्टि देने वाले प्रबन्धक दृढ़ता से उत्पादकता की ओर ले जाने वाली उपलब्धि उन्मुख वातावरण निर्माण करने में महत्वपूर्ण योगदान करते हैं।





पाठगत प्रश्न 22.1

1. संगठन क्या है?
2. निवेश के कोई दो उदाहरण दीजिये।
3. संगठन के किन्हीं तीन उप-व्यवस्थाओं के नाम बताइये।

22.3 कार्यक्षेत्र में पारस्परिक सम्बन्ध

किसी संगठन में कार्य निष्पादन अधिकतर अनेक लोगों के योगदान से होता है। यह एक सामाजिक क्रिया है। वास्तव में किसी भी प्रकार के कार्य के लिए अनेक व्यक्तियों का सामाजिक अन्तःक्रिया की आवश्यकता होती है। एक विक्रेता अपने ग्राहकों से, डाक्टर अपने मरीजों से, पर्यवेक्षक अपने अधीनस्थ कर्मचारियों से, अध्यापक अपने विद्यार्थी से अन्तःक्रिया करता है। अधिकांश कर्मचारी एक या अधिक कार्य समूह के सदस्य होते हैं जहाँ वे और सहजता से अन्तःक्रिया कर सकते हैं।

आपसी सम्बन्धों को एक अनुबन्ध के रूप में देखा जा सकता है। इन अनुबन्धों में निश्चित प्रकार से अन्तःक्रिया करने के लिये समझौते समाहित होते हैं।

हम अनेक व्यक्तियों से अन्तःक्रिया करते हैं परन्तु उनसे आवश्यक रूप से सम्बन्ध नहीं बन सकता। एक सम्बन्ध केवल तब अस्तित्व में आता है जब हमें उपयुक्त तरीके से व्यवहार करने की विशेष अपेक्षा होने लगती है।

कार्य के सम्बन्ध में कर्मचारी एक दूसरे से अनेक प्रकार के सम्बन्ध स्थापित कर लेते हैं। यह सम्बन्ध औपचारिक कार्य भूमिका और संस्था के पदानुक्रम में पद दोनों के परिणाम स्वरूप हो सकते हैं। लोग अपने अधिकारी, सहकर्मियों और समवयस्क समूह के साथ अन्तःक्रिया करनी होती है।

प्रवर अधिकारी-अधीनस्थ सम्बन्ध

प्रत्येक कर्मचारी को निर्देश और मार्गदर्शन के लिये अपने मालिक के साथ एक सम्बन्ध स्थापित करना होता है। सहायक को निर्णय लेने में भागीदार होने के लिए स्वीकृति या अस्वीकृति मालिक ही देता है। वह कार्यभार देता है, कार्यनिपुणता का आंकलन करता है, वेतन वृद्धि निर्धारित करता

है, और निर्णय लेता है किसको पदोन्नति देनी है। एक कर्मचारी अपने मालिक के साथ किस प्रकार का सम्बन्ध रखता है यह पूरी तरह इस बात पर निर्भर करता है कि मालिक किस प्रकार की नेतृत्व शैली को अपना रहा है। इनकी व्याख्या बाक्स 22.2 में की गई है।

नेतृत्व शैली	कर्मचारियों से सम्बन्ध की प्रकृति
सत्तावादी	प्रबन्धन निर्देश देता है और धमकी एवं सजा करके बात को मनवाया या अधीनस्था से कार्य पूरा कराने के लिए आदेशों को कार्यान्वित करने के लिए धमका एवं सजा का प्रयोग करता है। यह एक मार्गीय नीचे की ओर संवाद को समाहित करता है।
पितृसुलभ	मूल रूप से सत्तावादी लेकिन कर्मचारियों को कुछ स्तर तक भाग लेने की आज्ञा देता है। मालिक और कर्मचारी के मध्य द्विमार्गीय संवाद समाहित करता है। पुरस्कार और भय दोनों के द्वारा आज्ञा का पालन कराया जाता है।
मंत्रणात्मक	आज्ञायें निकाली जाती हैं और लक्ष्यों का निर्धारण कर्मचारियों से सलाह लेने के बाद किया जाता है। कुछ सीमा तक समूह में कार्य करने को उत्साहित किया जाता है।
सहभागी	लक्ष्यों को तय करने में कर्मचारियों का पूरा सहयोग होता है और द्विमार्गीय वार्तालाप एवं मानक होते हैं।

साधारणतः मालिक जितना अपने कर्मचारियों की आवश्यकताओं, निर्णयों को ध्यान में रखता है और जितनी अधिक सहभागी प्रणाली के द्वारा कार्य करता है उतना ही अधिक उत्पादन और कर्मचारियों में सहयोग होगा, और कर्मचारियों की अनुपस्थिति और काम से गायब होना कम होगा।

सहकर्मियों और समवयस्क समूह से सम्बन्ध

हम किसी अन्य की अपेक्षा अपने सहयोगियों के साथ सबसे अधिक समय व्यतीत करते हैं। कार्य समूह प्रसंग कार्य स्थल पर हमारे अनुभवों को प्रभावित करते हैं। सहयोगियों के सम्बन्ध नियमों और कानून के अनुसार औपचारिक रूप में विकसित नहीं होते। साथी समूह के साथ सम्बन्धों के कारण सामन रुचि, पसन्दगी और नापसन्दगी आदि विकसित हो सकते हैं। कुछ कर्मचारी अपने सहयोगियों के ऊपर अधिक निर्भर होते हैं और उन्हें वह अवसर प्रदान करते हैं जिससे वह अधिक सहजता के साथ अन्तःक्रिया कर सकें। सहयोगी कर्मचारी को यह अवसर भी प्रदान करते हैं कि वह अपने विश्वासों की तुलना दूसरों के साथ कर सकें। यह ऐसे होता है कि सर्वप्रथम एक नया कर्मचारी अपने साथी समूह के सदस्यों के साथ उचित व्यवहार के तरीकों को देखेगा। उदाहरण के लिये कर्मचारी अपने साथी समूह से यह सीख सकता है कि मालिक द्वारा पूछने पर भी कम्पनी के बारे में कोई भी विचार अपने मालिक के सामने प्रकट करना उचित नहीं है। संगठन के अलिखित नियमों को सीखने के अतिरिक्त साथी समूह कर्मचारियों को एक रास्ता



मॉड्यूल-VI

कार्य-जीवन और
पारिवेशिक चिन्ताएं

टिप्पणी

प्रदान करता है जिसमें वे अपनी भावनाओं को व्यक्त कर सकते हैं जो वह अपने अधिकारियों के साथ नहीं कर सकते। इस प्रकार ऐसे सम्बन्ध कार्य सन्तुष्टि प्रदान करते हैं और साथ ही संगठनात्मक प्रतिबद्धता को बढ़ाते हैं।

एक विचित्र कारक जो पारस्परिक सम्बन्धों को विकसित करना और कार्य की भूमिका को अपनाना संगठनात्मक समाजीकरण की प्रक्रिया है।

संगठनात्मक सामाजीकरण

संगठनात्मक सामाजीकरण उस प्रक्रिया की ओर इशारा करता है जिसके द्वारा एक कर्मचारी संस्था के अन्दर जगह बनाने के लिये आवश्यक ज्ञान और कौशलों को ग्रहण करता है। किसी संगठन में प्रवेश करने से पहले हम जीवन के अनेक अवसरों पर अपने माता-पिता अथवा अन्य लोगों द्वारा सामाजीकृत हो चुके होते हैं जो बताते हैं कि हमें समाज का सदस्य होने के नाते निश्चित तरह से कैसे व्यवहार करना चाहिये। जीवन की प्रत्येक अवस्था पर हमें परिवर्तनों से अभ्यस्त होना पड़ता है। जब लोग विवाह करते हैं, बच्चे होते हैं तब भी हमें तालमेल की आवश्यकता पड़ती है। इसी प्रकार जब एक व्यक्ति नौकरी शुरू करता है तो उसे सीखना ही पड़ता है कि कैसे अन्तःक्रिया करना है और दूसरे से कैसे सम्बन्ध बनाकर सामंजस्य स्थापित करना है। ये सम्बन्ध संगठन के अंदर स्वीकृत व्यवहार और धारणाओं के बारे में ज्ञान पाने में सहायता करते हैं। किसी कार्य संगठन में प्रवेश करना प्रौढ़ सामाजीकरण के एक महत्वपूर्ण आधार का काम करता है। इस प्रकार का सामाजीकरण मात्र एक घटना न होकर निरन्तर होने वाली प्रक्रिया है।

यह चलती रहती है जैसे व्यक्ति एक कार्य की भूमिका से दूसरे में स्थानान्तरित होता है या एक वातावरणीय परिस्थिति से दूसरी में जाता है। यह एक द्विमार्गीय प्रक्रिया है जिसमें केवल एक व्यक्ति ही संस्था के मूल्यों, लक्ष्यों और उद्देश्यों को आत्मसात नहीं करता बल्कि संस्था, महिलाओं और दूसरी अल्पसंख्यक समूह से बनी विविध कार्यशक्ति की आवश्यकताओं को समझने के लिए तैयार रहना पड़ता है। इस प्रकार एक व्यक्ति और संगठन दोनों ही एक दूसरे की आवश्यकताओं को समझते हैं क्योंकि प्रत्येक की अपनी अपेक्षाएँ होती हैं जिन्हें उन्हें निश्चित रूप से पूरा करना होता है। यहाँ दोनों के बीच एक मनोवैज्ञानिक संविदा दिखाई पड़ती है। यह मनोवैज्ञानिक संविदा लिखित नहीं होती बल्कि साझी समझदारी है जो आपसी अपेक्षाओं को पूरा करने की प्रक्रिया में सहायता करती है।

संप्रेषण

सभी परस्पर सम्बन्धों की प्रभावशीलता संप्रेषण की गुणवत्ता पर निर्भर करती है। हम संप्रेषण द्वारा ही अपने विचारों, भावनाओं, संवेगों और अनुभवों को दूसरे के साथ बांटते हैं। किसी संस्था की सहज कार्यप्रणाली के लिये यह आवश्यक है कि संस्था के कर्मचारी आपस में संप्रेषण करने में सक्षम हैं।

अभिप्राय

प्रेषक और प्रापक के मध्य अभिप्राय के स्थानान्तरण को संप्रेषण का आवश्यक अंग बनाता है। यह व्यक्तियों के मध्य समझदारी के लिये सन्दर्भों का एक समान ढाँचा स्थापित करता है। हालांकि कतिपय मौलिक रूप के संप्रेषण सभी जीवित प्राणियों के मध्य घटित होते हैं फिर भी, केवल मानव जाति में एक अनोखी क्षमता है जिसमें वह संकेतों की सहायता से सूचनाओं को प्रसारित करता है। संकेत भौतिक संसार की सामान्य वस्तुओं को इंगित कर सकते हैं जैसे मेज, किताब, कुर्सियां आदि और यह कुछ क्रियाओं को भी इंगित कर सकते हैं जैसे खाना, पढ़ना, सोना आदि—आदि। अमूर्त स्तर पर संकेतों (प्रतीकों) को संकल्पनाओं जैसे बुद्धि, सत्य, योग्यता आदि को भी इंगित किया जा सकता है। मनुष्य द्वारा भाषा का प्रयोग संकेतों के प्रयोग में सबसे विकसित है। संप्रेषण मौखिक या लिखित हो सकता है। यह हो सकता है: (अ) दो व्यक्तियों के मध्य (ब) एक समूह में (स) सम्पूर्ण संगठन के अन्दर (द) जनसमूह के साथ।

संगठनात्मक संप्रेषण में कम्प्यूटरों का प्रयोग हो सकता है। इस प्रकार संगठन के दृष्टिकोण से मशीनी और मानवीय संप्रेषण दोनों महत्वपूर्ण हो जाते हैं। सामान्य संप्रेषण की प्रक्रिया का विस्तार इस पाठ में विस्तार से विवेचन किया गया है।

22.4 कार्यक्षेत्र में उत्पादकता और गुणवत्ता

जब संगठन व्यक्तियों की अपेक्षाओं को पूरा करते हैं तो उसका लाभ मालिक, कर्मचारी, ग्राहक और स्थानीय समुदायों, जहाँ वह परिचालन करते हैं, सभी को होता है। तब ये प्रभावशाली समझे जाते हैं। फिर भी जब ये प्रभाव के न्यूनतम मानदण्ड को पार कर जाते हैं तब माना जा सकता है कि इन्होंने उत्कृष्टता प्राप्त कर ली है।

कुछ समय के पश्चात उत्कृष्टता प्रतिष्ठा लाती है, यह तब होता है जब संगठन उच्च कार्य के कारण पहचाना या जाना जाता है। उत्कृष्टता को प्राप्त करने के लिये एक संगठन को उत्पादनशील होना चाहिये और उसमें यह क्षमता होनी चाहिये कि वह निवेश को कम से कम मूल्य में उत्पादन में स्थानान्तरिक कर पाये। संगठन में व्यक्तिगत व्यवहार को दो कारक मिलकर निर्धारित करते हैं – गोचर पर्यावरण की विशेषतायें और व्यक्ति की स्वयं की विशेषतायें। गोचर पर्यावरण या वातावरण का विस्तार से पहले ही परीक्षण किया जा चुका है। आइये अब वैयक्तिक विशेषताओं की भूमिका का परीक्षण करते हैं और यह किस प्रकार कार्यक्षेत्र में उत्पादन, उत्कृष्टता और अन्ततः संगठन की सफलता तथा असफलता को कैसे प्रभावित करती है।

जब संगठनात्मक उत्पाद और उत्पादकता का विश्लेषण व्यक्तिगत कर्मचारी की दृष्टि से किया जाता है, तब अच्छे कार्य निष्पादन का महत्व स्पष्ट हो जाता है। संगठन के सभी क्षेत्रों में उच्च कार्य निपुणता के वित्त लक्ष्यों को पाने का उद्देश्य और इस प्रकार से उत्पादकता को प्राप्त करना कठिन होता है। कोई भी संगठन सफलता के साथ तब अपने उद्देश्यों को प्राप्त कर सकेगा जब प्रत्येक कर्मचारी अपने व्यक्तिगत लक्ष्यों को प्राप्त करने में सक्षम होते हैं। इस प्रकार, यह



मॉड्यूल- VI

कार्य-जीवन और
पारिवेशिक चिन्ताएं

टिप्पणी

महत्वपूर्ण हो जाता है कि उन कारकों का पता लगाया जाये जो कि व्यक्ति के कार्य निष्पादन के लिये उत्तरदायी हैं, अन्त में जिसकी प्रतिक्रिया संगठन की उत्पादकता और उत्कृष्टता पर होती है।

उत्पादन और उत्कृष्टता को प्रभावित करने वाले कारक

नीचे उन कारकों का उल्लेख किया जा रहा है जो व्यक्ति के कार्य निष्पादन और अन्ततः उत्पादकता को प्रभावित करते हैं।

1. **योग्यतायें, अभिवृत्तियां और रुचियाँ:** योग्यता, रुचि और अभिवृत्ति व्यक्ति की उन विशेषताओं जो पर्याप्त अंश तक संगठन में योगदान करने के लिए कर्मचारी को दर्शाती है, की क्षमता का निर्धारण करती है। गुण समय के साथ स्थायी हो जाते हैं जबकि प्रशिक्षण द्वारा कुछ परिवर्तन संभव होते हैं। यहाँ व्यक्ति के गुणों का सम्बन्ध विस्तृत परीक्षण और मापन से न होकर भिन्नताओं के प्रभाव से है क्योंकि ये संगठनात्मक व्यवस्था में उत्पादकता और उत्कृष्टता को प्रभावित करते हैं। बीसवें पाठ में इनका विस्तृत उल्लेख किया गया है।

कर्मचारी की योग्यतायें उत्पादकता और कार्य निष्पादन को अनेक प्रकार से प्रभावित कर सकती हैं। उदाहरण के तौर पर प्रबन्धात्मक सफलता व्यक्ति की बौद्धिक क्षमताओं से अधिक सम्बन्धित होती है, जैसे मौखिक समझने की शक्ति, तर्क करने की योग्यता और स्मृति। वास्तव में, यह सुझाव दिया गया है कि संगठनात्मक पदानुक्रम में उच्च स्तर पर बौद्धिक योग्यतायें प्रबन्धात्मक कार्य निष्पादन के लिये महत्वपूर्ण हैं यह उपयुक्त योग्यताओं वाले कर्मचारियों के और उन्हें पर्याप्त चुनौतीपूर्ण कार्य देने में सहायक होगा। उच्च बौद्धिक क्षमता के कर्मचारियों को भाड़े पर रखकर और उनके स्थान पर नियोजन किसी नीरस एवं दैनिक कार्य में कर देने से उनका कार्य निष्पादन बदल जाता है, और इसका प्रभाव उत्पादकता पर पड़ता है। इसके अतिरिक्त उत्पादकता भी कार्य के लिए उपयुक्त व्यक्ति के व्यक्तित्व शीलगुणों और रुचियों पर निर्भर करती है।

2. **भूमिका की स्पष्टता:** जिस स्तर से कर्मचारी अपने कार्य की आवश्यकताओं और उद्देश्यों को समझता है उतनी ही शक्ति वह लक्ष्य को प्राप्त करने की गतिविधि में भी लगाएगा। हांलाकि भूमिका की स्पष्टता बढ़े हुए लक्ष्यों के प्रति प्रतिबद्धता, जुड़ाव और उत्पादकता से सम्बन्धित है। ये दो भूमिका सम्बन्धी समस्यायें हैं जो उत्पादकता को कम कर देती हैं। ये हैं— (अ) भूमिका की अस्पष्टता और (ब) भूमिका द्वन्द्व। भूमिका की अस्पष्टता तक होती है जब व्यक्ति दो प्रकार की असंगत भूमिका की मांगों से सामना करता है।

उदाहरण के लिये एक कर्मचारी का पर्यवेक्षक सामान बेचने की संख्या में बढ़ोतरी करने को कहता है लेकिन उसके सहकर्मी वर्तमान स्तर की संख्या में ही उत्पादन करने पर बल देते हैं इसका सीधा प्रभाव संगठन के उत्पादन पर यहाँ तक पड़ता है कि कर्मचारी की लक्ष्य सम्बन्धी निर्धारित भूमिका दूसरी मांगों के साथ द्वन्द्व में आ जाती है। वे संस्थायें जो व्यक्तिगत या समूह के लक्ष्यों को संस्थागत उद्देश्यों को समाहित करके पूरा करने का

प्रयास करती है वह दोनों प्रकार की मांगों को सन्तुष्ट करने और द्वन्द्वों को कम करने में सहायता करती है।

3. **कार्य निष्पादन का वातावरण:** उत्पादन बढ़ाने के लिये उस कार्य क्षेत्र के वातावरण की प्रकृति को समझना अधिकारियों के लिये आवश्यक है जहाँ लक्ष्य निर्देशित कार्य किया जा रहा है, और जहाँ आवश्यक हो उसके वातावरण में बदलाव लाने में उसे सक्षम होना चाहिये। यह कर्मचारी के प्रयास, कार्य निष्पादन और अन्त में उत्पादन और उत्कृष्टता के लिये अधिक उपयुक्त वातावरण निश्चित करेगा।

22.5 कार्यक्षेत्र में उत्पादन और उत्कृष्टता को बढ़ाने की रणनीतियाँ

कार्य क्षेत्र में उत्पादन और उत्कृष्टता को बढ़ाने और विकसित करने के लिये निम्नलिखित युक्तियाँ उपलब्ध हैं:-

1. कर्मचारी का चयन और नियुक्ति
2. प्रशिक्षण और विकास
3. कार्य प्रारूप
4. कार्य का मूल्यांकन और पुरस्कार

एक साथ इस प्रकार की गतिविधियाँ कार्यक्षेत्र में उत्पादन बढ़ाने में पर्याप्त योगदान कर सकती हैं जो अन्ततः संस्था की उत्कृष्टता में योगदान करने का मुख्य कारक हैं। इनका वर्णन इस प्रकार है-

1. **कर्मचारी चयन और नियुक्ति:** केवल उच्च योग्यता, कौशल स्तर और उच्च प्रारम्भिक प्रेरणा स्तर के अभ्यर्थियों का चयन करके और उन्हें उचित कार्य पर लगाकर संस्थाएँ कम से कम कुछ मानव निवेश के प्रारम्भिक गुणों को सुधार सकती हैं जो कार्य क्षेत्र में उत्कृष्टता का निर्धारण करेंगे। चयन और भर्ती भी कर्मचारी के सामाजीकरण और प्रशिक्षण का एक और विकल्प हो सकता है। अगर वांछनीय कर्मचारी को चयन और समाजीकरण के मेल द्वारा सुरक्षित किया जा सके तो यह संस्था की सफलता को सुनिश्चित करेगा।
2. **प्रशिक्षण और विकास:** प्रशिक्षण क्षमताओं का विकास केवल वर्तमान नौकरी में ही नहीं बल्कि भविष्य की नौकरी के लिये भी कार्य कर सकता है। वास्तव में प्रशिक्षण कर्मचारियों में एक निवेश है, प्रतिभा बैंक जिसे भविष्य में निकाला जा सकता है। कर्मचारियों के प्रशिक्षण कार्यक्रम के विभिन्न प्रकार हो सकते हैं, जिनमें सूचना प्रस्तुतीकरण तकनीक (जैसे भाषण) केस स्टडीज, भूमिका निर्वाह और ऐसे ही अन्य।



मॉड्यूल- VI

कार्य-जीवन और
पारिवेशिक चिन्ताएं

टिप्पणी

- कार्य प्रारूप:** उत्पादन और उत्कृष्टता पर कार्य प्रारूप का प्रभाव द्विरूपी है। साधारणतः विविधता की मात्रा, स्वायत्तता, जिम्मेदारी, प्रतिपुष्टि और कार्य की पहचान को बढ़ाकर (या कार्य की पूर्णतः) कार्य निष्पादन को सुधारा जा सकता है। तब महत्वपूर्ण बात है कि दोनों व्यक्तियों और संस्थाओं को कार्य को पुनः प्रतिरूपित करते समय शक्ति सामर्थ्य और लक्ष्यों को समझना आवश्यक है।
- कार्य निष्पादन का मूल्यांकन और पुरस्कार:** अन्त में कर्मचारी के व्यवहार को निर्देशित और पुरस्कृत करने के अनेक तकनीक हैं। कार्य निष्पादन का मूल्यांकन और पुरस्कार प्रणाली का उचित प्रयोग इनमें से दो हैं।



पाठगत प्रश्न 22.2

बताइये इनमें से कौन सा सत्य या असत्य है—

- कार्य एक सामाजिक गतिविधि है।

- सभी कार्यों के लिये सामाजिक अन्तःक्रिया की आवश्यकता होती है।

- अधिकारवादी सम्बन्धों में लक्ष्य निर्धारित करने में कर्मचारी पूरी तरह भागीदार होते हैं।

- संस्थागत सामाजीकरण की प्रक्रिया वह तथ्य है जो कार्यक्षेत्र में परस्पर सम्बन्धों को विकसित करने में एक निर्धारक कारक है।

- भूमिका की स्पष्टता कार्यक्षेत्र में उत्पादन बढ़ाने में प्रभाव डालती है।



आपने क्या सीखा

- संगठन वह सामाजिक इकाई है, जिसे किसी निश्चित उद्देश्य के लिये बनाया जाता है।
- एक खुली व्यवस्था होने के कारण संगठन को पर्यावरण से प्रतिपुष्टि मिलती है और वह पर्यावरण की अपेक्षाओं और चुनौतियों को पूरा करने के लिये आवश्यक कदम उठाता है।

- संगठनों की अनेक प्रकार के सह-व्यवस्थायें हैं जैसे लक्ष्य सह-व्यवस्था, तकनीकी सह-व्यवस्था, प्रबन्धकीय सह-व्यवस्था, निर्माणात्मक सह-व्यवस्था, मनोवैज्ञानिक सहव्यवस्था।
- संगठन वातावरण विशेषताओं का समूह जो संस्था की व्याख्या करता है और इसे दूसरे संगठनों से अलग करता है। यह विशेषतायें समय के साथ दृढ़ हो जाती हैं और संस्था के सदस्यों के व्यवहार को प्रभावित करती हैं।
- संस्था की यथास्थिति वातावरण की प्रकृति को कई कारक निर्धारित करते हैं। इनमें संस्थागत संरचना तकनीकी, बाह्य पर्यावरण और प्रबन्धात्मक नीतियाँ, भी सम्मिलित हैं।
- पारस्परिक सम्बन्धों की प्रभावशीलता संप्रेषण पर निर्भर करती है।
- उत्कृष्टता पाने के लिये एक संस्था को उत्पादक होना चाहिये और निवेश को कम खर्च के साथ उत्पादन में बदलने में सक्षम होना चाहिये।
- उत्पादन और उत्कृष्टता को प्रभावित करने वाले कारकों में योग्यता, अभिवृत्ति और रुचि, भूमिका की स्पष्टता और कार्य निष्पादन का वातावरण सम्मिलित हैं।
- कार्यक्षेत्र में उत्पादन बढ़ाने की कार्यनीति में कर्मचारी चयन और नियुक्ति, प्रशिक्षण और विकास, कार्य का प्रारूप, कार्य निष्पादन का मूल्यांकन और कार्य सम्मिलित हैं।



पाठांत प्रश्न

1. संस्था की किन्हीं दो सह व्यवस्थाओं की संक्षेप में व्याख्या कीजिए।
2. संस्थागत वातावरण के निर्धारकों को लिखिए। उनमें से दो निर्धारकों की व्याख्या कीजिये।
3. किन्हीं दो पर टिप्पणी कीजिए—
 - अ. सह कर्मचारियों से सम्बन्ध
 - ब. कार्यक्षेत्र में उत्पादन और उत्कृष्टता
 - स. कार्यक्षेत्र में उत्पादन बढ़ाने की कार्यनीति



पाठगत प्रश्नों के उत्तर

22.1

1. संस्था एक सामाजिक इकाई है जिसे किसी विशिष्ट उद्देश्य के लिये गठित किया जाता है।



टिप्पणी

मॉड्यूल- VI
कार्य-जीवन और
पारिवेशिक चिन्ताएं



टिप्पणी

2. मानव संसाधन, मूलधन, तकनीक, सामग्री, सूचना (कोई दो)
3. लक्ष्य सह-व्यवस्था, तकनीकी सह-व्यवस्था, प्रबन्धात्मक सह-व्यवस्था, निर्माण सहव्यवस्था (कोई तीन)

22.2

1. सत्य
2. सत्य
3. सत्य
4. असत्य
5. सत्य

पाठांत प्रश्नों के लिए संकेत

1. खण्ड 22.1 को देखें
2. खण्ड 22.2 को देखें
3. अ. खण्ड 22.3 को देखें
ब. खण्ड 22.4 को देखें
स. खण्ड 22.5 को देखें।