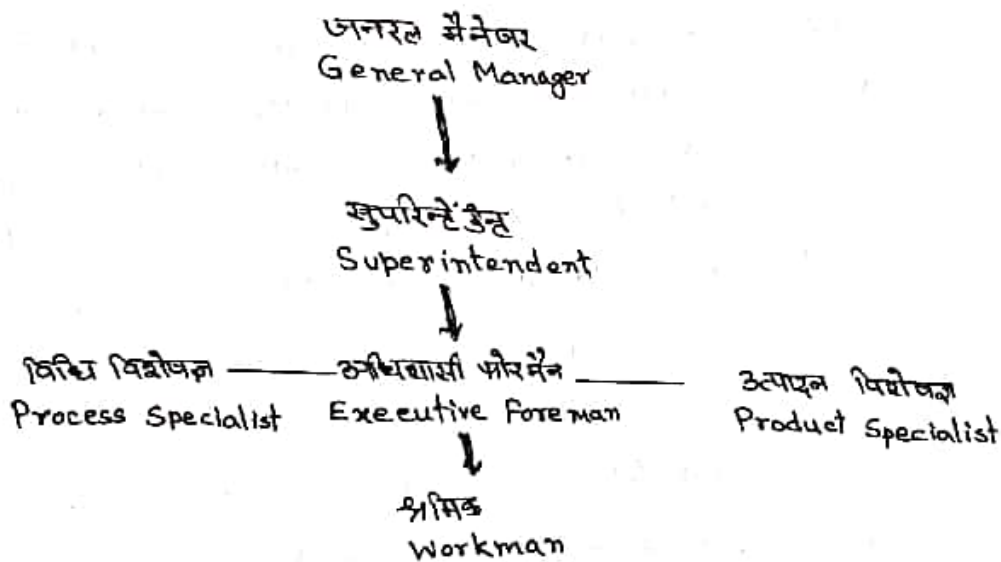


Line and staff Organisation

रेखीय संगठन अथवा विभागीय संगठन में व्याप्त चुटियों को दूर करने के लिए कर्मचारी संगठन का विकास हुआ है। इस पद्धति में कार्यक्षमता बढ़ाने व कर्मचारियों का सहयोग बढ़ाने के लिए प्रत्येक विभागाध्यक्ष को परामर्श देने के लिए नियुक्त होते हैं। इन नियुक्तियों की कार्य संबंधी आदेश देने के अधिकार नहीं होते हैं। इनका कार्य तो केवल सलाह देना होता है। जिस प्रकार एक वृद्ध व्यक्ति घड़ी का सहारा लेकर चलता है, उसी तरह रेखीय संगठन का सहारा लेकर कार्य संचालन करता है। कर्मचारी संगठन द्वारा गृह प्रबंध सञ्चाली (House keeping) या प्रबन्ध (Managerial) सञ्चाली सेवाएँ सम्पन्न की जाती हैं, ताकि मुख्य उद्योग की पूर्ण ही रहे। विभागाध्यक्ष के सामने जो विषय और व्यापक समस्याएँ आती हैं, उनके बारे में आवश्यक सलाह देना स्टाफ या कर्मचारी संगठन का कार्य है। निर्णय लेना व कार्य करना विभागीय अध्यक्ष की जिम्मेदारी होती है। इस दृष्टिकोण से कर्मचारी संगठन की प्रशासनिक ज़रूरत का ही विचार माना जाता है। कुबलिट्ट हेनरी पौम्पिल ने लिखा है कि "कर्मचारी संगठन एक अलग है, यह प्रबंधक के विचार का एक प्रकार से विचार है ताकि अपने कर्तव्यों की पूर्ति में उसे सहायता मिल सके।"

व्यवसायिक जगत में लाइन तथा स्टाफ संगठन का जनम इस कारण हुआ, क्योंकि विभागीय प्रबंधक उत्पादन और विपणन-निर्माण के साधन काम की करते हुए अनु-संधान, विचार और योजना करण का काम नहीं कर सकते थे।

परिणामता अनुसंधान प्रमाणीकरण तथा सलाह देने का काम विशेषज्ञ का होता है। निर्माण तथा विक्रय की दैनिक क्रियाओं में विशेषज्ञों को प्रयुक्त कर दिया गया है। इस प्रकार 'सोचने' (Thinking) तथा 'करने' (Doing) में स्पष्ट भेद हो गया। 'स्टाफ' सोचने वाला और लाइन कार्य एक-दूसरे के साथ सहयोग से चलने वाले तथा सम्बन्धित कार्य हैं। वैयक्तिक तथा कर्मचारी संगठन को निम्नलिखित चारों द्वारा दर्शाया जा सकता है—



**कर्मचारी स्टाफ संगठन के कार्य (Functions of staff Organisation)**

स्टाफ अतिभारण का मुख्य कार्य यह होता है कि विभागाध्यक्ष अथवा अन्य कर्मचारी अधिकारियों के सामने प्रस्तुत होने से पहले वे समस्याओं के बारे में समस्त आवश्यक जानकारी का संग्रह करना, विश्लेषण तथा संशोधन करना, तथा यह परामर्श देना कि उनमें से किसे स्वीकार किया जाए। इस प्रकार कम से कम सैद्धांतिक दृष्टि से ही स्टाफ की विभागाध्यक्ष या कार्यकारी के व्यक्तित्व का विकास ही माना जायेगा। उसका अर्थ है कि अधिक आँख,

दुंग से क्रियान्वित किया जा रहा है। यह भी हो सकता है कि सूत्र-अधिकारियों (Line Agencies) और विभागों के सामने समझ-समझ पर नीतिगतों को स्पष्ट करना पड़े तथा क्रियान्वयन के मार्ग में आने वाली कठिनाइयों को दूर करना पड़े।

### द्वितीय एवं कर्मचारी संगठन के गुण (Merits of Line and Staff Organisation)

इस पद्धति के निम्नलिखित गुण होते हैं—

1. इसमें विभागीकरण की प्रौढता मिलती है। इस पद्धति में स्पष्टता वाला होता है विशेषज्ञ और करने वाला होता है कर्मचारी।
2. प्रबंध संबंधी समस्याओं पर विशेष परामर्श प्राप्त होता है।
3. 'स्टाफ' के कर्मचारी 'लाइन' के कर्मचारियों कर्मचारियों की प्रशिक्षण देने का परीष्ठ रूप से कार्य करते हैं।
4. इसमें पदाधिकारी परामर्श के अनुसार कार्य करने पर अपने-आपको सुरक्षित अनुभव करते हैं।
5. इस पद्धति में लाइन अधिकारियों की कार्यक्षमता में वृद्धि होती है, क्योंकि वे अपना ध्यान वास्तविक कार्यों पर ही केंद्रित करते हैं।
6. इस प्रणाली में निर्णय लेने में सुविधा होती है, क्योंकि विशेषज्ञ आवश्यक तथा उतरे ठीक उपाय कर देते हैं।
7. व्यवसाय के आकार में वृद्धि होने पर भी नियंत्रण में कोई कठिनाई नहीं होती है।

अधिक ज्ञान तथा सीखनाओं के निर्माण तथा उनके संचालन में उसकी सहायता करने वाले अधिक कृषि स्टाफ द्वारा दी जाने वाले सहायता अस्वीकृत होती हैं। स्टाफ सदा पृष्ठ भूमि में रहता है। वह कार्यकारी के मिशनों के लिए भूमिका तैयार करता है, परन्तु स्वयं निर्णय नहीं करता। मूनी (Mooney) के मतानुसार स्टाफ मुख्य रूप से तीन प्रकार के कार्य करता है —

### 1. सूचना सञ्चयी (Informatory)-

स्टाफ का सूचना सञ्चयी कार्य यह है कि वह प्रमुख कार्यकारी के लिए उन सम्बन्ध सूचनाओं का संग्रह करता है, जिनके आधार पर वह निर्णय करेगा। संग्रहीत सूचना को व्यवस्थित और संक्षिप्त रूप देकर उसे एक सुविधाजनक स्वरूप में विभागाध्यक्ष या कार्यकारी के सम्मुख प्रस्तुत किया जाता है।

### 2. परामर्शकारी (Advisory)-

स्टाफ का परामर्शकारी कार्य यह है कि वह प्रमुख कार्यकारी को सलाह देता है कि उसकी राय में क्या निर्णय किये जाने चाहिए? यह आवश्यक नहीं कि प्रमुख कार्यकारी स्टाफ की सिफारिशों को सदा स्वीकार ही करे।

### 3. निरीक्षणत्मक (Supervisory)-

स्टाफ का निरीक्षणत्मक कार्य यह है कि वह इस बात का और ध्यान दे कि प्रमुख कार्यकारी ने जो निर्णय लिए हैं वे उपयुक्त सूत्र-अधीनस्थों (Line-Agencies) तक पहुँचा दिये गए हैं और उन्हें ही कि

(6)

स्थापक का संगठन में स्थान : इसका प्रभाव

(The Place of Staff in Organization: Its Influence)

स्थापक अभिकरण, सूत्र-अभिकरण के साथ अथवा स्वतंत्र रहकर कार्य नहीं करते वरन् उन्हें अनुगामी के रूप में कार्य करते हैं। स्थापक इकाइयों लाइन इकाइयों के पद सीपान के विभिन्न स्तरों पर सम्बद्ध रहती हैं। इस प्रकार स्थापक अधिकारी लाइन अधिकारियों के अधीन रहकर कार्य करते हैं। स्थापक-अभिकरण में परामर्श दिया जाए या नहीं और प्राप्त परामर्श की माना जाए या नहीं, यह बात लाइन-अभिकरण की इच्छा पर निर्भर है। व्यवहार में लाइन तथा स्थापक सम्बन्धों का रूप तीन प्रकार का हो सकता है—

1. यह संभव है कि लाइन-अभिकरण स्थापक पर इतना अधिक निर्भर हो जाए कि वह केवल एक कठपुतली बन-कर ही रह जाये और शक्ति वास्तव में स्थापक के ही हाथों में आ जाए।
2. लाइन-अधिकारी यदि स्वाभिमानी हैं तथा उते अपनी योग्यता एवं कुशलता पर विश्वास हैं तो शायद वह स्थापक से परामर्श ही न ले उन्हें ले भी तो उसे ना माने।
3. तीसरी विन्धति इन दोनों के बीच ही हो सकती है। इस विन्धति में ही स्थापक का पूरा उपयोग हो पता है।

व्यवहार में स्थापक अभिकरण की उर्वेहा बना करिहिन है। स्थापक के प्रभावों का उल्लेख करते हुए

8. विशेषज्ञों का नियुक्ति होने से उपक्रम में अनुसन्धान कार्य की प्रोत्साहन मिलता है।

### रेखीय एवं कर्मचारी संगठन के दोष (Demerits of Line and Staff Organisations)

इस पद्धति के निम्नलिखित दोष होते हैं -

1. इस प्रणाली में विशेषज्ञों को प्रशासकीय अधिकार नहीं दिये जाते तथा प्रशासकों में परम्पर संघर्ष उत्पन्न हो जाने की संभावना बढ़ जाती है।
2. प्रायः विशेषज्ञों के परामर्श को कर्मचारी गलत समझ लेते हैं। इससे भ्रांतियों की संभावना रहती है।
3. लाइन अधिकारी बहुधा विशेषज्ञों के परामर्श पर पूरा विश्वास कर लेते हैं और अपनी क्षमता तथा प्रतिभा का उपयोग नहीं करते। फलतः लाइन अधिकारियों की कार्यकुशलता कम हो जाती है।
4. कार्य करने का उत्तरदायित्व लाइन कर्मचारियों का होता है। मगर यदि उचित परामर्श नहीं देता तो लाइन कर्मचारियों को कार्य करने में कठिनाई का सामना करना पड़ता है।
5. विशेषज्ञों को केवल परामर्श का अधिकार होता है। उन्हें प्रशासकीय अधिकार नहीं दिये जाते। अतः एक बहुत बड़ी अवसायिक संख्या की दृष्टि से यह प्रणाली उपयुक्त नहीं कही जा सकती।

अर्नेस्ट डेल ने पाँच तरीके सुझाए हैं, जिनके द्वारा स्टाफ प्रभावित करा है-

1. अपनी श्रेष्ठ अभिलक्षित द्वारा स्टाफ के सदस्य अपने विचारों को दूसरे से मनवाने में लाइन की अपेक्षा समर्थ होते हैं। लाइन में अभिलक्षित की श्रेष्ठता का उभाव रहा है।
2. तकनीकी क्षमता के कारण लाइन की अपेक्षा उनके विचारों को अधिक मान्यता प्राप्त होगी। अपनी तकनीकी क्षमता के कारण ही वे विरिक्त स्थिति में रहते हैं और चुँडि यह विशिष्टता ही उत्कृष्ट गुण है, इसलिए यही उनके विचारों में अधिक गंभीरता भी लाती है। उनकी अपेक्षा लाइन में इस प्रकार की विशिष्टता अथवा तकनीकी क्षमता नहीं रहती है।
3. पद की गरिमा दूसरे भी वे आदेश देने का विचार प्राप्त करते हैं। प्रायः स्टाफ के लोगों का वेतन, पद-सम्मान आदि में बहुत विशिष्ट स्थान होता है, इसलिए भी उनके विचार मात्र-विचार की कौटि में नहीं रखे जा सकते, वे अपने आप ही आदेश का प्रभाव ग्रहण कर लेते हैं। पद की गरिमा तथा तकनीकी क्षमता के कारण ही वे प्रबंधकीय शृंखला में तथा उसके वाह्य भी महत्वपूर्ण वर्ग में स्वभावता ही अपना स्थान बना लेते हैं, जिसके परिणाम स्वयं उनके विचार अधिक परिपक्व रहते हैं तथा लाइन उन्हें मानने में अधिक सम्मानित अनुभव करा है।
4. यदि लाइन अधिकतर उनमें प्रस्ताव से असहमत होता है तो स्टाफ उसकी कार्यकारिणी के श्रेष्ठ अधिकारी से अपील कर सकता है और इस प्रकार उस शृंखला

(8)

के सबसे उपरी अधिकारी द्वारा यह लाइन की कार्यकारिणी की श्याफ की राय मानने के लिए बाध्य कर सकता है।

5. ऐसे महत्वपूर्ण मामलों में जिनमें लाइन द्वारा कोई भी कार्यवाही न की गई हो, लाइन की निष्क्रियता के कारण ही श्याफ आवेदन देने की निश्चिती से स्वतः उठा जाता है। उपर्युक्त विवेचन से यह स्पष्ट हो जाता है कि संगठन के संचालन में श्याफ की अहम भूमिका होती है।