BCM-101

ORGANISATION AND MANAGEMENT

संगठन एवं प्रबन्ध

इकाई-15 संगठनात्मक परिवर्तन एवं विकास का प्रबन्ध (Management of Organizational Change and Development)

संकलन

डॉ गगन सिंह

संगठनात्मक परिवर्तनः अर्थ

- संगठनों में परिवर्तन अपरिहार्य है। नवीन युग में पुरानी व्यवस्था कार्य नहीं करते अतः नये समय की चुनौतियों एवं भय (आशंकाओं) का सामना करने हेतु संगठन को पर्याप्त सक्षम बनाने हेतु संगठन को नवीन व्यवस्था के अनुसार निश्चित (तय/परिवर्तित) करना चाहिये। परिवर्तन यथास्थिति से अलग कार्य करने की अवस्था है।
- रेसिस लिकर्ट ने उचित ही कहा है कि प्रत्येक संगठन परिवर्तन की अवस्था में हैं। कभी–कभी परिवर्तन बड़े एवं कभी कभी लघु होते है। परिवर्तन की आवश्यकता संगठन के अंदर तथा बाहर से भी आती है। अधिक स्पष्ट एवं विशिष्ट रूप में कहे कि परिवर्तित समय के क्रम में व्यावसयिक धरानों के सम्पूर्ण निष्पादन एवं पादकता को उन्नत करने के क्रम में संगठन में कार्यरत व्यक्तियों की भूमिका एवं उत्तरदायित्व सम्बन्ध एवं व्यवहार में परिवर्तन आवश्यक है।

संगठनात्मक परिवर्तन की विशेषतायें

- 1. परिवर्तन निमित्त व्यवहार है।
- 2. परिवर्तन नियोजित एवं अनियोजित हो सकता है।
- 3. परिवर्तन पूर्णतः (हितकारी) अथवा अंशतः हो सकता है।
- 4. परिवर्तन एक सतत अथवा न समाप्त होने वाली प्रक्रिया है।
- 5. परिवर्तन अधिशिक्षक प्रक्रिया है।
- 6. परिवर्तन वाहय, आंतरिक या दोनों हो सकते है।
- 7. परिवर्तन प्रायः प्रतिरोध का सामना करते है।
- 8. कतिपय परिवर्तन एजेण्ट (प्रतिनिधि) परिवर्तन लाते है।
- 9. परिवर्तन आपकों व्यावसायिक जगत में नेता सिद्ध कर सकते है।
- 10. परिवर्तन का प्रबन्ध व्यवसाय में सफलता की कुंजी है।
- 11. परिवर्तन प्राकृतिक प्रक्रिया है। अतः अपरिहार्य है। कोई भी परिवर्तन से दूर नहीं रह सकता। वे जो परिवर्तित नहीं होते सदैव परिवर्तित होने के खतरे को दर्शाते है।

परिवर्तन को प्रभावित करने वाले घटक

- (1) सामाजिक घटक
- (2) आर्थिक घटक
- (3) राजनैतिक घटक
- (4) तकनीकी घटक
- (5) प्राकृतिक घटक
- (6) वैश्विक घटक

परिवर्तन का प्रतिरोध

- आर्थिक घटक
- संगठनात्मक प्रतिरोध
- वित्तीय घटक
- कर्मचारियों के विरोध का भय
- पूर्वज्ञात भय (आशंका)

परिवर्तन के प्रतिरोधक को कैसे समाप्त करें?

- 1 उचित संदेश वाहन
- 2 सहभागिता एवं सम्मिलितिकरण.
- 3 सौदेबाजी एवं शिक्षा
- 4 परिवर्तन तभी जब यह आवश्यक हो
- 5 परिवर्तन क्रमिक होना चाहिये
- 6 सुनिश्चित (कुशल/चतुर) संचालन
- 7 प्रत्यक्ष (मुखर) एवं परोक्ष अवपीड़न यदि आवश्यक हो

संगठनात्मक विकास की संकल्पना

- विकास एक व्यापक वर्णक्रम (स्पेक्टम) अवधारणा है, जो उन समस्त चीजों का विकास, जो संगठनात्मक विकास सुनिश्चित करते है, सुनिश्चित करता हैं समस्त प्रबंधकीय व्यवहार का विकास–केन्द्रित होना आवश्यक हैं संगठनात्मक विकास के सिद्धांत का अभ्युदय साठ के दशक में हुआ था तथा वर्तमान में यह अच्छी तरह से अभिस्वीकृति सिद्धांत है।

संगठनात्मक विकास : अर्थ

- संगठनात्मक विकास प्रभावोत्पादकता की प्रगति (स्तर) को श्रेष्ठतर करने हेतु परिवर्तन की एक नियोजित प्रक्रिया है। संगठनात्मक विकास व्यवहारिक विज्ञान तकनीकों के प्रयोग का अंतिम परिणाम है।
- वरेन ब्लेनिस के अनुसार, संगठनात्मक विकास को परिभाषित किया जा सकता है, परिर्वतन के प्रतिक्रियाशीलता के रूप में, मान्यताओं को परिवर्तित करने के निमित्त जटिल शैक्षणिक रणनीति के रूप में, संगठन के रवैये, मूल्य एवं संरचना के रूप में जिससे कि वे नवीन तकनीकों, बाजारों को श्रेष्ठतर तरीके से स्वीकार (अंगीकार) कर सके तथा घूमती परिवर्तन दर को भी स्वीकार कर सकते है।
- संगठनात्मक विकास संगठनात्मक प्रभावोत्पादकता को समुचित करने हेतु संगठनात्मक रणनीतियों, संरचना एवं प्रक्रियाओं के नियोजित विकास एवं मजबूती प्रदान करने हेतु व्यवहारिक विज्ञान ज्ञान का व्यापक प्रणालीकृत अनुप्रयोग है। संगठनात्मक विकास प्रबंध द्वारा अपनायी जाने वाली दीर्घावधि एवं दूरचालित दर्शन है।

संगठनात्मक विकास की विशेषतायें

- 1. संगठनात्मक विकास एक नियोजित एवं सचेतन प्रयत्न है।
- 2. संगठनात्मक विकास एक प्रक्रिया है जिसमें कई कार्य एवं गतिविधियां सम्मिलित होती है।
- 3. संगठनात्मक विकास का उद्देश्य संगठनात्मक प्रभावीत्पादकता को उन्नत करना है।
- 4. संगठनात्मक विकास एक प्रणालीकृत (प्रणाली उन्मुख) एवं परिणाम केंद्रित संकल्पना है। संगठनात्मक विकास एक गत्यात्मक एवं अंर्तक्रिया सम्बन्धी (संवादात्मक) प्रक्रिया है।
- 5. संगठनात्मक विकास मानवीय मूल्यों, नीतिशास्त्र वं शासन (शासन प्रणाली) की शुद्धता में विश्वास करती है।
- 6. संगठनात्मक विकास संगठन में कार्यरत व्यक्तियों को बढ़ाती है।
- 7. संगठनात्मक विकास अति–गत्यामक एवं संवादमूलक प्रक्रिया है।
- 8. संगठनात्मक विकास मानव व्यवहार के मानक (आदर्श) पर आधारित है।
- 9. संगठनात्मक विकास ज्ञान का निकाय (सिद्धांत एवं व्यवहार दोनों) है।
- 10. संगठनात्मक विकास परिवर्तन वाहकों (प्रतिनिधि) तथा परिवर्तित हाने वाले व्यक्तियों के मध्य के घनिष्ठ (निकट के) सम्बन्ध पर आधारित है।
- 11. संगठनात्मक विकास व्यवहार विज्ञान पर आधारित है।

संगठनात्मक विकास की मान्यतायें अथवा मूल्य

- 1. मानव मानवीय (दयालु/कृपालु) होता है। अतः मूलतः उचित प्रतिक्रियाशील एवं सहयोगी होता है।
- 2. समस्त मानव एक मानव के रूप में पहचाने जाना चाहते है, वे अपने मानव होने की निश्चित स्वीकृति एवं इस तथ्य हेतु सहयोग चाहते है।
- 3. व्यक्ति व्यक्ति होते है, अतः वे वृद्धि (विकास) करते है, क्योंकि वे नये ढंग सीखने में सक्षम होते है तथा परिवर्तित परिस्थितियों में समायोजन कर सकते है।
- 4. सामान्यतः व्यक्ति लोचशील एवं खुले हेते है। अतः वे समायोजन कर सकते है एवं व्यवस्थित हो सकते है।
- 5. प्रत्येक व्यक्ति एक भिन्न (पृथक/विशेष) व्यक्ति होता है, तथा अपना स्वयं का व्यक्तित्व धारण करता है।
- 6. प्रत्येक व्यक्ति समझता है एवं समझा जाना चाहता है।
- 7. प्रत्येक व्यक्ति वचन बद्धता एवं सहभागिता की भावना रखता है।

संगठनात्मक विकास के उद्देश्य

- 1. श्रेष्ठतर कर्मचारी–नियोक्ता सम्बन्ध के द्वारा औद्योगिक शांति को प्रोत्साहन;
- 2. अभिप्रेरण एवं प्रेरणा (प्रोत्साहन) द्वारा कर्मचारियों के मनोबल का वर्द्धन करना;
- 3. विश्वास केंद्रित कार्य–संस्कृति का निर्माणद्ध;
- 4. संगठन को अधिक मुक्त व पारदर्शी बनाना जिससे संदेशवाहन, उर्ध्वाधर एवं क्षैतिज दोनो दिशाओं का, सुगम एवं प्रभावी हो सके;
- 5. व्यक्तियों को सशक्त करना तथा उन्हें अधिक प्रतिक्रियाशील बनाना;
- 6. परस्परता की भावना को प्रोत्साहित करना, समूह (दल) के रूप में कार्य करना तथा संगठन की दक्षता को उन्नत करना।
- 7. व्यावहारिक विज्ञान, तकनीकों एवं व्यवहारों के प्रयोग द्वारा प्रणाली में परिवर्तन लाना।

संगठनात्मक विकास प्रक्रिया

- 1. संगठनात्मक विकास की आवश्यकता का अनुभव करना
- 2. समस्या की पहचान
- 3. समस्या का चिन्हीकरण (पता लगाना)
- 4. संगठनात्मक विकास कार्यक्रम का निर्माण
- 5. संगठनात्मक विकास कार्यक्रम का क्रियान्वयन
- 6. पुनरीक्षण एवं मूल्यांकन

परिवर्तन प्रबंध एवं संगठनात्मक विकास की पूर्व आवश्यकतायें

- 1. अत्यावश्यकता की भावना का फैलाव व्यक्तियों को यह अनुभव कराये कि परिवर्तन एवं विकास अत्यावश्यक है।
- 2. यह समस्त सम्बन्धित पक्षों की वचन बद्धता एवं भागीदारी पर आधारित होना चाहिये।
- 3. प्रयोजित कार्य को करने हेतु दक्ष दल तथा प्रभावी समूह नेता होने चाहिये।
- 4. संगठन को मुक्त एवं पारदर्शी बनाने हेतु समत संवाद एवं सम्प्रेषण होना चाहिये।
- 5. साक्षा दृष्टिकोण आवश्यक है। परिवर्तन एवं विकास का इनाम (पारितोषिक) सबके द्वारा साक्षा किया जाना चाहिये।
- 6. गतिविधियों (कार्यो का) का सतत अनुश्रवण संगठन के लक्ष्य एवंपक्ष में विचलन मुक्तता को सुनिश्चित करने हेतु आवश्यक है, तथा यह अवश्य किया जाना चाहिये।

सारांश

- संगठनात्मक परिवर्तन तथा संगठनात्मक विकास प्रबंधकीय प्रभावोत्पादकता के सर्वप्रमुख चर है। संगठन में परिवर्तन उस दशा में आवश्यक हो जाता है जबकि बाह्य जगत (संगठन/व्यवसाय से सम्बन्धित) में परिवर्तन हुये हो। यह परिवर्तन व्यक्तियों के व्यवहार एवं प्रयुक्त तकनीकी, दोनों, में आवश्यक होता है। अपने संवहनीय हेतु (टिकाऊ रहने) संगठन को परिवर्तित होने की आवश्यकता होती है।

सन्दर्भ पुस्तकें

- 1. Essentials of Management: Josheph L. Massue, Prentiee Hall of India Put
- 2. Management Harold koonts and cyril Q Donnell *Me Graw* Hall
- 3. Management : Theory and practice of Management E most Dale, *Me Graw* Hall