

NALANDA OPEN UNIVERSITY

Course : M.A. Psychology, Part-II

Paper : Paper-XV

**Prepared by : Dr. (Prof.) Prabha Shukla
Retd. Professor of Psychology, Patna University and
Chief Co-ordinator, School of Social Sciences,
Nalanda Open University**

**Topic : संगठनात्मक संस्कृति
(Organizational Culture)**

संगठनात्मक संस्कृति (Organizational Culture)

17.1 परिचय (Introduction)

प्रत्येक संगठन की अपनी संस्कृति होती है। प्रत्येक संस्कृति एक संगठन को दूसरी संगठन से निम्न बनाती है। अतः संगठनात्मक संस्कृति का तात्पर्य उस संगठन के मूल्यों, विश्वासों आदि से है। यही संस्कृति एक संगठन को दूसरे संगठन या संगठनों से निम्न बनाती है। प्रत्येक संस्कृति की अपनी विशेषताएं होती हैं। अभिनव परिवर्तन एवं जोखिम अभिग्रहण, परिणाम उन्मुखता, सदस्य उन्मुखता, टिम उन्मुखता, आदि विशेषताएं होती हैं।

जहां तक संस्कृति के प्रकार का प्रश्न है, इस संदर्भ में चार प्रकारों का उल्लेख मिलता है। वे हैं, प्रमुख संस्कृति, उपसंस्कृति, सबल एवं दुर्बल संस्कृति और राष्ट्रीय संस्कृति। इनमें से प्रत्येक संस्कृति की अलग-अलग विशेषताएं होती हैं।

संगठनात्मक संस्कृति के कुछ मुख्य कार्य होते हैं। इन्हें सकारात्मक कार्यों तथा नाकारात्मक कार्यों दो मुख्य प्रकारों में विभाजित किया गया है। प्रत्येक संगठन में सकारात्मक कार्य के अन्तर्गत संगठनात्मक वचनबद्धता को बढ़ाना, कर्मचारी व्यवहार की सुसंगति को बढ़ाना, अस्पष्टता को दूर करना, तादात्म्य के बोध को बढ़ाना आदि मुख्य हैं। इसी प्रकार नाकारात्मक कार्य के अन्तर्गत परिवर्तन की बाधा, विविधता के लिए बाधा आदि उल्लेखनीय हैं।

आवश्यकता के अनुसार संगठनात्मक संस्कृति में परिवर्तन लाना आवश्यक होता है। इसके लिए कई उपायों का उपयोग किया जाता है यथा सदस्यों के भाव को उन्नत बनाना, एकता के भाव को बढ़ाना, सदस्यों के बीच विनिमय को बढ़ाना, शीर्ष प्रबन्धन को नियोजित करना आदि। संगठनात्मक संस्कृति को प्रभावी बनाने हेतु आवश्यकता अनुसार संगठनात्मक संस्कृति में अपेक्षित परिवर्तन लाना अनिवार्य हो जाता है।

17.2 संगठनात्मक संस्कृति का अर्थ (Meaning of Organizational Culture)

संगठनात्मक संस्कृति को सही-सही समझाने के लिए दो पदों (terms) अर्थात् 'संगठन' तथा 'संस्कृति' को समझना आवश्यक है। राबिन्स (Robins, 2004) के शब्दों में, "संगठन का तात्पर्य चेतन रूप से समन्वित सामाजिक यूनिट है जो दो या अधिक लोगों से संघटित होती है और जो एक सामान्य लक्ष्य अथवा लक्ष्यों के एक समूह को प्राप्त करने के उद्देश्य से अपेक्षाकृत अनवरत आधार पर कार्य करता है" इस अर्थ में उत्पादन, व्यवसाय संघ या सेवा

संघ यथा विद्यालय, अस्पताल, उद्योग, पुलिस विभाग, संघीय सरकारी एजेंसी आदि संगठन के उदाहरण हैं।

दूसरा पद 'संस्कृति' है जिसको परिभाषित करते हुए लिनटन (Linton, 1963) ने कहा है, "संस्कृति का तात्पर्य उन सभी विचारों, अनुकूलित संवेगात्मक प्रतिक्रियाओं एवं अभ्यासगत व्यवहारों के प्रतिरूपों से है जिन्हें किसी समाज के सदस्य निर्देश या अनुकरण द्वारा सीखते हैं जो थोड़ा बहुत सभी सदस्यों में पाए जाते हैं।"

रेबर तथा रेबर (Reber and Reber, 2001) ने संस्कृति की परिभाषा दी है कि, "संस्कृति सूचना का एक तंत्र है जो ऐसे आचरण को कूटबद्ध करता है जिसके आलोक में लोग एक संगठित समूह, समाज या राष्ट्र में अपने सामाजिक तथा भौतिक पर्यावरण के साथ पारस्परिक क्रिया करते हैं।"

संगठन तथा संस्कृति पदों की उपर्युक्त परिभाषाओं के आलोक में कहा जा सकता है कि किसी संगठन के संस्कृति विशेषक (Culture trait) को संगठनात्मक संस्कृति कहते हैं। संगठन के संदर्भ में संस्कृति विशेष का तात्पर्य मूल अभिधारणाओं से है।

समूह के सदस्यों को ये अभिधारणाएं सिखलाई जाती हैं कि अमुक संगठन के नियम-विनियम (rule-relugations) क्या हैं, संगठन के सदस्यों को कैसे व्यवहार करना चाहिए, अपनी शिकायतों (grievances) को किस तरह व्यक्त करना चाहिए इत्यादि। लूथान्स (Luthans) ने इसी अर्थ में संगठनात्मक संस्कृति की परिभाषा दी है और कहा है कि, "संगठनात्मक संस्कृति ऐसी मूल मान्यताओं का एक प्रतिरूप है जो नए कर्मचारी को सही ढंग से प्रत्यक्षीकरण करने, चिंतन करने तथा प्रतिदिन के कार्य को करने के लिए सिखलायी जाती है, उनके अपने शब्दों में "Organizational culture is a pattern of basic assumptions that are taught to new personnel as the correct way to perceive, and act on day basis."

इस संदर्भ में **रोबिन्स (Robbins, 2004)** के द्वारा दी गयी परिभाषा अधिक नवीन तथा संतोषजनक है। उन्होंने संगठनात्मक संस्कृति को परिभाषित किया है कि, "संगठनात्मक संस्कृति का तात्पर्य सदस्यों द्वारा संस्कृति का तात्पर्य द्वारा स्वीकृति सम्मिलित अर्थ के तंत्र से है जो उनके संगठन को दूसरे संगठनों से भिन्न करता है।" उनके अपने शब्दों में :

"Organization culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations."

संगठनात्मक संस्कृति की उपयुक्त परिभाषाएं अपने-अपने प्रसंग में संतोष जनक अवश्य हैं। संगठनात्मक संस्कृति की समग्र व्याख्या करने में **रोबिन्स (Robbins)** के द्वारा दी गयी

परिभाषा अधिक संतोषजनक तथा समग्र है। इसके अतिरिक्त संगठनात्मक संस्कृति की यह परिभाषा सबसे अधिक आधुनिक भी है।

17.3 संगठनात्मक संस्कृति की विशेषताएं या स्वरूप (Characteristics or Nature of Organizational Culture)

उपर्युक्त परिभाषाओं के विश्लेषण में संगठनात्मक संस्कृति की निम्नलिखित विशेषताओं या संघटकों (Components) का संकेत मिलता है-

17.3.1 अभिनव परिवर्तन एवं जोखिम अभीग्रहण (Innovation and risk taking) - संगठनात्मक संस्कृति के निर्माण में नए-नए कौशलों (Skills) की खोज करने तथा इस संदर्भ में होने वाले जोखिम को उठाने की विशेषता पायी जाती है। वास्तव में संगठनात्मक संस्कृति का यह एक आवश्यक संचाकर है। सदस्यों में जिस हद तक यह संचाकर सक्रिय एवं सबल होता है, उसी सीमा तक संगठनात्मक संस्कृति का निर्माण संभव हो पाता है।

17.3.2 तफसील की ओर ध्यान (Attention to detail) - संगठनात्मक संस्कृति की एक विशेषता या संघटक (Component) संगठन के विभिन्न पक्षों की ओर विस्तार से ध्यान देना है। संगठन के सदस्य संगठन के प्रत्येक आवश्यक पक्ष का अध्ययन तफसील से करते हैं तथा उसकी ओर सचेत रहते हैं।

17.3.3 परिणाम उन्मुखता (Outcome orientation) - संगठनात्मक संस्कृति का एक संघटक या विशेषता यह है कि प्रबन्धक (management) संगठन के कार्य के परिणाम की ओर उन्मुख हो। प्रबन्धक में जिस सीमा तक यह उन्मुखता होती है, संगठन की संस्कृति उसी सीमा तक प्रभावी हो पाती है।

17.3.4 सदस्य उन्मुखता (Member orientation) - संगठनात्मक संस्कृति की एक मुख्य विशेषता य संघटक उन्मुखता है। इसका अर्थ है कि प्रबन्धक अपने संगठन के सदस्यों अर्थात् कर्मियों (personnels) के प्रति किस सीमा तक जागरूक है। दूसरे शब्दों में प्रबन्धक न केवल अपने द्वारा लिए गए निर्णयों के प्रति उन्मुख होता है, बल्कि संगठन के कर्मियों पर प्रभाव पड़ने की प्रति भी सतर्क रहता है।

17.3.5 टीम उन्मुखता (Team orientation) - इस विशेषता का अर्थ यह है कि संगठन में कार्य-क्रियाओं को संगठित करते समय व्यक्तियों को नहीं बल्कि टीम को ध्यान में रखा जाता है।

17.3.6 आक्रामकता (Aggressiveness) - संगठनात्मक संस्कृति की एक विशेषता या संघटक आक्रामकता की मात्रा है। इसका अर्थ यह है कि संगठन के लोग कहां तक आरामतलब नहीं बल्कि आक्रामक तथा प्रतियोगी हैं।

17.3.7 स्थिरता (Stability) - संगठनात्मक संस्कृति की एक मुख्य विशेषता या संघटक संगठनात्मक क्रियाओं की यथापूर्व स्थिति (Status quo) है।

उपर्युक्त प्रत्येक विशेषता या संघटक वास्तव में निम्न से उच्च के सांतत्यक (Continuum) में होता है। इस सभी सात संघटकों या विशेषताओं के आलोक में किसी संगठन की संस्कृति का आंकलन संभव होता है।

17.4 संगठनात्मक संस्कृति के प्रकार (Types of Organizational Culture)

संगठनात्मक संस्कृति के संबंध में एक प्रश्न यह उठता है कि सभी संगठनों की संस्कृतियां एक समान होती हैं अथवा उनमें भिन्नता भी होती है। संगठनात्मक संस्कृति वास्तव में संगठन के सदस्यों द्वारा अनुमोदित सामान्य प्रत्यक्षीकरण (common perception) को प्रस्तुत करती है। इस अर्थ में यह आवश्यक है कि विभिन्न पृष्ठभूमियों अथवा स्तरों के सदस्य अपने संगठन की संस्कृति का वर्णन करने की प्रवृत्ति रखते हैं। अतः इस के सदस्य अपने संगठन की संस्कृति में एकरूपता अथवा एकसमानता होना स्वाभाविक है।

संगठनात्मक संस्कृति की एकरूपता की स्वीकृति का अर्थ यह नहीं है कि उस संस्कृति में उपसंस्कृतियां (Sub-cultures) के साथ-साथ कई उपसंस्कृतियां (sub-cultures) नहीं होती हैं। प्रमुख संस्कृति का अर्थ वह संस्कृति है जिसके निश्चित मुख्य मूल्य (core values) होते हैं जिन्हें संगठन के अधिकांश सदस्य स्वीकार करते हैं तथा उनके अनुकूल व्यवहार करते हैं। दूसरी ओर उपसंस्कृति (Sub-culture) का अर्थ वह संस्कृति है जिसके मूल्य या मूल्यों को संगठन के कुछ ही लोग स्वीकारते हैं तथा उनके अनुकूल व्यवहार करते हैं। अतः संगठनात्मक संस्कृति में एक ओर एकरूपता (uniformity) की विशेषता पायी जाती है और दूसरी ओर विविधता की विशेषता।

संगठनात्मक संस्कृति के मुख्य प्रकार (Main Types of Organization Culture)

संगठनात्मक संस्कृति के निम्नलिखित मुख्य प्रकार हैं:-

17.4.1 प्रमुख संस्कृति (Dominant culture) - किसी संगठन के मुख्य मूल्यों की अभिव्यक्ति करने वाली संस्कृति को प्रमुख संस्कृति कहते हैं जिन्हें संगठन के अधिकांश सदस्य स्वीकार करते हैं तथा उनके अनुकूल व्यवहार करते हैं। जैसे-मोतीलाल बनारसीदास कम्पनी एक संगठन है। इस संगठन के अपने निश्चित नियम या अधिनियम हैं जिनके अनुसार कर्मचारियों में

कम्पनी के प्रति निष्ठा का भाव (feeling of loyalty), अपने कार्य के प्रति उत्तरदायित्व का भाव (feeling of responsibility), कर्तव्य के प्रति जागरूकता, उपभोक्ताओं (consumers) के प्रति उत्तम सेवा भाव आदि इस संगठन की प्रमुख संस्कृति के उदाहरण हैं। इसी प्रकार किसी भी उद्योग, विद्यालय, चिकित्सालय आदि संगठनों में प्रमुख संस्कृति पायी जाती है। सच पूछा जाए तो किसी संगठन की सफलता का आधार यही प्रमुख संस्कृति है।

17.4.2 उपसंस्कृति (Sub-culture) - किसी भी संगठन में प्रमुख संस्कृति के साथ-साथ उपसंस्कृति या उपसंस्कृतियां भी देखी जाती हैं। उप-संस्कृति का अर्थ मूल्यों का वह सेट है जो संगठन के कुछ ही सदस्यों तक सीमित होता है। स्पष्टतः ऐसे मूल्यों का प्रभाव केवल उन्हीं सदस्यों के व्यवहारों पर पड़ता है। उदाहरण के लिए क्रय-विभाग (purchasing department) की उपसंस्कृति पर ध्यान दें जिसमें उस विभाग के सार मूल्य (core values) कहलाते हैं और दूसरे प्रकार के मूल्य अतिरिक्त मूल्य (additional values) कहलाते हैं। किसी संगठन से शारीरिक रूप से सम्बन्ध रहने वाले सदस्यों में सार मूल्य सहज रूप से देखे जाते हैं जबकि संगठन से शारीरिक रूप से पृथक रहने वाले सदस्यों में अतिरिक्त मूल्य को प्रधानता पायी जाती है। सार मूल्य प्राथमिक होते हैं अर्थात् प्रबल होते हैं जो संगठन में शुरू से अन्त तक स्वीकृत एवं प्रधान बने रहते हैं।

17.4.3 सबल संस्कृति एवं दुर्बल संस्कृति (Strong culture and weak culture) - सबल संस्कृति का तात्पर्य उस संस्कृति से है जिसका प्रभाव संगठन के सदस्यों पर प्रबल रूप से पड़ता है और उनके व्यवहारों तथा सबल संस्कृति के बीच प्रत्यक्ष संबंध (direct relation) होता है। सबल संस्कृति में संगठन के सार मूल्य (core values) पूर्णरूप से एक स्वीकृत तथा व्यापक रूप से सम्मिलित होते हैं। इसलिए, सबल संस्कृति का गहरा प्रभाव संगठन के सदस्यों के व्यवहारों पर पड़ता है। इसके परिणामस्वरूप सदस्यों में निष्ठा (loyalty), समग्रता (cohesiveness), तथा संगठनात्मक सपुर्दगी (organizational commitment) में वृद्धि होती है। लेकिन, इसके साथ-साथ संगठन को छोड़ने की प्रवृत्ति भी बढ़ जाती है। इसके विपरित दुर्बल संस्कृति (weak culture) में विपरित विशेषताएं देखी जाती हैं। अतः संगठनात्मक सफलता के लिए इन दोनों संस्कृतियों का सम्मिलित रूप ही अपेक्षित है।

17.4.4 संगठनात्मक संस्कृति एवं राष्ट्रीय संस्कृति (Organizational culture and National culture) - विभिन्न देशों में संगठनात्मक व्यवहार के संबंध में उपयुक्त भविष्यवाणी करने के लिए राष्ट्रीय संस्कृति पर विचार करना आवश्यक है। प्रश्न यह है कि क्या संगठनात्मक संस्कृति की अपेक्षा राष्ट्रीय संस्कृति का अतिभार (overload) अधिक होता है। अध्ययनों से पता चलता है कि कर्मचारियों पर संगठनात्मक संस्कृति की अपेक्षा राष्ट्रीय संस्कृति

का प्रभाव अधिक गहरे रूप से पड़ता है। जैसे- किसी अमेरिकन संगठन में कार्य करने वाले भारतीय कर्मचारियों के व्यवहारों पर उस संगठनात्मक संस्कृति की तुलना में भारतीय संस्कृति अर्थात् राष्ट्रीय संस्कृति का प्रभाव अधिक गहराई के साथ पड़ेगा।

संगठनात्मक संस्कृति का संबंध इस बात से होता है कि संगठन की संस्कृति के वहां के कर्मचारीगण किस तरह से प्रत्यक्षण करते हैं न कि इस बात से होता है कि वे उसे पसंद या नापसंद करते हैं। संगठनात्मक संस्कृति के क्षेत्र में किए गए अध्ययनों में यह जानने की भरपूर कोशिश की जाती है कि कर्मचारीगण किस तरह से अपने संगठन का प्रत्यक्षण करते हैं - क्या वे यह समझते हैं कि संगठन दलकार्य को बढ़ावा देता है, क्या संगठन अभिनव परिवर्तन (innovation) को पुरस्कृत करता है, क्या संगठन नए-नए प्रयासों में बाधा पहुंचाता है आदि। इन सभी महत्वपूर्ण पहलुओं पर संगठन के सदस्यों का सामान्य प्रत्यक्षण (common perception) ही संगठनात्मक संस्कृति (organizational culture) कहलाता है।

संगठनात्मक संस्कृति के बारे में एक सामान्य गलत धारणा यह है कि किसी एक संगठन में एक समरूप संस्कृति (uniform culture) होती है। परंतु सच्चाई ऐसी नहीं है कि क्योंकि संगठन के सभी सदस्यों के सामान्य प्रत्यक्षण की सीमा एकसमान नहीं होती है। परिणामस्वरूप प्रायः संगठन में एक प्रबल संस्कृति (dominant culture) होती है तथा एक उपसंस्कृति (subculture) भी होती है। प्रबल संस्कृति से तात्पर्य मुख्य मूल्यों (core values) के ऐसे सेट से होता है जिसे संगठन के अधिकतर सदस्यों द्वारा ग्रहण करके उसके अनुरूप व्यवहार किया जाता है। जैसे, भारती भवन जैसे संगठन अधिकतर कर्मचारियों का मुख्य मूल्य के रूप में कड़ी मेहनत, कम्पनी के प्रति निष्ठा तथा उपभोक्ता की उत्तम सेवा आदि है। ऐसे मूल्यों से संगठन में एक प्रबल संस्कृति की उत्पत्ति होती है जो वहां के कर्मचारियों के दिन-प्रतिदिन के व्यवहारों को निर्देशित करता है। लेकिन इस प्रबल संस्कृति के अलावा उपसंस्कृति (sub-culture) भी होती है जिसपर लोगों का ध्यान कम जाता है। उपसंस्कृति से तात्पर्य मूल्यों के एक ऐसे सेट से होता है जो संगठन के कुछ ही सदस्यों में प्रचलित होता है तथा इसका प्रभाव सिर्फ ऐसे ही सदस्यों पर होता है। संगठन में उपसंस्कृति की उत्पत्ति तब होती है जब संगठन के कुछ सदस्यों कुछ सामान्य समस्याओं एवं परिस्थितियों का अनुभव किया जाता है। जैसे, किसी संगठन के शाखा कार्यालय जो मुख्य कार्यालय से काफी अधिक भौगोलिक दूरी पर अवस्थित है, में विशेष परिस्थिति के कारण एक उपसंस्कृति यदि उसकी प्रबल संस्कृति से मेल नहीं खाने के कारण टकराती है तो इससे संगठन कमजोर पड़ जाता है तथा संगठन का अस्तित्व खतरे में पड़ जाता है। परंतु कुछ ऐसे भी सफल संगठन हैं जिन्होंने यह दिखाया कि संगठन में प्रबल संस्कृति के साथ-साथ उपसंस्कृति का विकास होने से संगठन

कमजोर न होकर मजबूत होता है, क्योंकि इस तरह की उपसंस्कृति के माध्यम से कर्मचारियों की विशिष्ट समस्याओं का उचित समाधान होता है।

उक्त विवरण के आलोक में हम इस अंतिम निष्कर्ष पर पहुंचते हैं कि संगठन में एक समरूप संस्कृति (uniform culture) नहीं होती है। प्रायः संगठनों में एक प्रबल संस्कृति के अलावा एक उपसंस्कृति भी होती है।

17.5 संगठनात्मक संस्कृति के कार्य (Functions of Organizational Culture)

संगठनात्मक संस्कृति के कार्यों को निम्नलिखित दो भागों में विभाजित किया जा सकता है:-

17.5.1 सकारात्मक कार्य (Positive functions)

17.5.2 नकारात्मक कार्य (Negative functions)

इन दोनों प्रकार के कार्यों का विवरण निम्नलिखित है-

17.5.1.1 संगठनात्मक बचबद्धता में वृद्धि (Enhancement in organizational commitment) - संगठनात्मक संस्कृति का एक मुख्य सकारात्मक कार्य यह है कि यह संगठन के प्रति कर्मचारियों की बचनबद्धता को सबल बनाती है। इस आधार पर संगठन के लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए कर्मचारी भरसक प्रयास करते हैं, जिससे संगठन को अपने लक्ष्य तक पहुंचने में मदद मिलती है। कर्मचारियों में यह वचनबद्धता जिस सीमा तक सबल होती है, उसी सीमा तक संगठन का लक्ष्य प्राप्त करना संभव हो पाता है। संगठन के मालिक या नियोजक के दृष्टिकोण से यह कार्य महत्वपूर्ण है।

17.5.1.2 कर्मचारी व्यवहार की सुसंगति में वृद्धि (Increase in consistency of employee behaviour) - संगठनात्मक संस्कृति का एक मुख्य कार्य संगठन के कर्मचारियों के व्यवहारों की सुसंगति को बढ़ाना है। इस काम से संगठन की उत्पादकता में वृद्धि उत्पादकता की मात्रा (quantity) तथा गुण (quality) दोनों में देखी जा सकती है। नियोजक या मालिक के लिए संगठनात्मक संस्कृति का यह कार्य काफी महत्वपूर्ण है।

17.5.1.3 अस्पष्टता में न्यूनिकरण (Reduction in ambiguity) - संगठनात्मक संस्कृति का यह कार्य कर्मचारियों के हित में है। इसका अर्थ यह है कि संगठनात्मक संस्कृति से कर्मचारियों को यह जानकारी मिलती है कि संगठन में किस तरह से व्यवहार करना चाहिए, संगठन में कर्मचारियों को अपनी भूमिका कैसे निभाना चाहिए, इत्यादि। इसके साथ-साथ संस्कृति के इस कार्य से कर्मचारियों को यह समझने में सुविधा होती है कि यह संगठन दूसरे

संगठन या संगठनों से कैसे भिन्न या अभिन्न है। इस जानकारी से कर्मचारियों को अपनी भूमिका निभाने में सुविधा होती है।

17.5.1.4 संगठन के लिए तादात्म्य-बोध का सर्जन (Creation of sense of identity for organization) - संगठनात्मक संस्कृति का एक महत्व या कार्य यह है कि इसके माध्यम से कर्मचारियों में संगठन के प्रति तादात्म्य बोध का सर्जन होता है। इससे संगठन के लक्ष्य को प्राप्त करने में सुविधा होती है। कर्मचारियों में 'हम का भाव' (we feeling) विकसित होता है और संगठनात्मक बचनबद्धता बढ़ती है।

17.5.1.5 सामाजिक तंत्र की स्थिरता में वृद्धि (Enhancement in stability of the social system) - संगठनात्मक संस्कृति वास्तव में एक सामाजिक संदेश (social gine) है जो संगठन को एक साथ रखने में सहायता करता है। कारण, यही सामाजिक संदेश सदस्यों या कर्मचारियों को एक मापदण्ड (standard) प्रदान करता है कि उन्हें क्या कहना है और क्या नहीं करना है।

17.5.1.6 नियंत्रण तंत्र के रूप में संगठनात्मक संस्कृति (Organizational culture as control mechanism) - संगठन के अन्तर्गत संस्कृति का महत्व नियंत्रण तंत्र के रूप में देखा जा सकता है। यही नियंत्रण तंत्र कर्मचारियों के व्यवहारों को निर्देशित एवं व्यवस्थित करता है। कर्मचारियों के व्यवहार को प्रभावित करने में संस्कृति की भूमिका आज ओर भी अधिक महत्पूर्ण हो चली है। यह एक वास्तविकता है कि उसी उम्मीदवार को संगठन में कोई काम (job) पेश किया जाता है, तथा उन्हीं कर्मचारियों को पदोन्नति दी जाती है, जिनकी मनोवृत्ति एवं व्यवहार संगठनात्मक संस्कृति के महत्व एवं उसके कार्य की अभिव्यक्ति होती है।

17.5.2 संस्कृति के नकारात्मक कार्य (Negative Functions) - संगठनात्मक संस्कृति के कुछ नकारात्मक कार्य भी देखे जाते हैं, जिनका प्रतिकूल प्रभाव संगठन की प्रभावशीलता (effectiveness) पर पड़ता है। इस संदर्भ में संगठनात्मक संस्कृति के निम्नलिखित पक्षों पर ध्यान दिया जा सकता है-

17.5.2.1 परिवर्तन के लिए बाधा (Barrier of change) - संगठनात्मक सांस्कृति का एक अंधकार पक्ष यह है कि बदलते हुए वातावरण के साथ समायोजन स्थापित करने में कर्मचारियों या संगठन के सदस्यों को कठिनाई होती है। जो संगठन अपनी सबल संस्कृतियों के बल पर अतीत में काफी सफल रहे हैं, वे विफल प्रमाणित होते हैं जब पहले की तरह व्यापार अब प्रभावी नहीं होते हैं और उसमें तात्त्विक परिवर्तन अपेक्षित बन जाता है।

17.5.2.2 विविधता के लिए बाधा (Barrier to diversity) - संगठनात्मक संस्कृति का एक प्रतिकूल प्रभव विविधता के प्रति बाधा के रूप में देखा जाता है। संगठन में एक ओर प्रबन्धक नये कर्मचारियों के लिंग, प्रजाती, आश्वतता तथा अन्य अन्तरो के कारण संगठन के आधारभूत सांस्कृतिक मूल्यों (core cultural values) भिन्न कर्मचारियों को खुलेआम स्वीकार करते हैं और दूसरी ओर उन्हें सांस्कृतिक मूल्यों को स्वीकार करने के लिए बाध्य करते हैं अन्यथा उन्हें संगठन में रखने से इन्कार करते हैं। इस विरोधाभास का आधार संगठनात्मक संस्कृति है। ऐसी स्थिति में संगठनात्मक संस्कृति एक भार का (liability) बन जाती है और प्रबन्धक के लिए यह आवश्यक होता है कि इस विरोधाभास को किस प्रकार दूरक किया जाए। इसका समाधान समाजीकरण (socialization) के माध्यम से किया जाता है।

इस प्रकार स्पष्ट है कि संगठनात्मक संस्कृतिक के कई कार्य हैं, जिनका स्वरूप सकारात्मक या धनात्मक (affirmative or positive) होते हैं। दूसरी ओर इसके कुछ कार्य नकारात्मक (Negative) होते हैं। अतः संगठन के लक्ष्य प्राप्त करने हेतु यह आवश्यक है कि धनात्मक कार्यों को प्रोत्साहित किया जाए तथा नकारात्मक कार्यों को यथासंभव नियंत्रित करने का प्रयास किया जाए।

17.6 संगठनात्मक संस्कृति के सृजन तथा संपोषण (Creation of Maintenance of Organizational Culture)

संगठनात्मक संस्कृति का सृजन (Creation of Organizational Culture)

संगठनात्मक संस्कृति के सम्बन्ध में एक मुख्य समस्या यह है कि इसका सृजन कैसे होता है। संगठनात्मक संस्कृति के सृजन के निम्नलिखित चरण हैं-

प्रथम चरण - प्रत्येक संगठन का एक संस्थापक होता है जो अपने किसी लक्ष्य को प्राप्त करने के उद्देश्य से उस संस्था या संगठन को स्थापित करता है। उसे संस्थापक कहा जाता है। वही संस्थापक संगठनात्मक संस्कृति का मौलिक स्रोत होता है। इस संगठनात्मक संस्कृति के सर्जन को प्रथम चरण या अवस्था कहा जाता है।

दूसरा चरण - संगठनात्मक संस्कृति के सर्जन के दूसरे चरण या अवस्था को सार समूह (core group) कहा जाता है। इस समूह में संगठन के संस्थापक के अतिरिक्त कुछ दुसरे सदस्य भी होते हैं जो कुशल, सक्षम तथा अनुभवी हाने के साथ-साथ संस्थापक के विश्वास पात्र होते हैं। सभी लोग मिल-जुल कर संगठन की स्थापना से समबन्धित विभिन्न समस्याओं के समाधान का प्रयास करते हैं। स्थान का चयन, भवन का निर्माण, वित्त की व्यवस्था, संगठन को समुचित से संचालित करने के अधिनियम आदि पर विचार-विमर्श किया जाता है तथा समुचित कदम उठाए जाते हैं।

तीसरा चरण - तीसरे चरा में संगठन के मुख्य उद्देश्यों, या लक्ष्यों को प्राप्त करने से सम्बद्ध संगठन के आदर्शों, मूल्यों तथा मानकों (norms) को निर्धारित किया जाता है। इन्हीं संघटकों (components) से संगठनात्मक संस्कृति का सर्जन सम्भव होता है। दूसरे शब्दों में, संगठन के इन्हीं आदर्शों, मूल्यों, तथा मानकों के सम्मिलित रूप को उस संगठन की संस्कृति कहा जाता है।

संगठनात्मक संस्कृति का सम्पोषण (Maintenance of Organizational Culture) - प्रश्न यह है कि संगठनात्मक संस्कृति को किस प्रकार सम्पोषण, पुष्टि अथवा प्रोत्साहित किया जाए। इसका अर्थ यह है कि संगठन की संस्कृति को उसी रूप में जीवित रखना, जिसमें उसका सर्जन किया गया है। इस संदर्भ में रोबिन्स (Robbins, 2004) ने संस्कृति के सम्पोषण के लिए निम्नलिखित तीन विधियों का उल्लेख किया :-

17.6.1 चयन अभ्यास विधि (Selection Practice Method)

संगठनात्मक संस्कृति के सम्पोषण में चयन प्रक्रिया (selection process) दो तरह के सहायक होती है- (i) प्रबन्धक ऐसे व्यक्तियों का चयन करने का प्रयास करता है, जिनके मूल्य (values), विश्वास (beliefs) तथा मानक (norms) उनको संगठन के मूल्यों, विश्वासों तथा मानकों के समान होते हैं। इसके विपरित चयन के समय प्रबन्धक ऐसे व्यक्तियों का चयन कार्मिकों (Personnels) के रूप में नहीं करते हैं जिनके मूल्य, विश्वास एवं मानक उस संगठन के मूल्य, विश्वास तथा मानक से भिन्न होते हैं। इस चयन प्रक्रिया से संगठनात्मक संस्कृति प्रोत्साहित एवं सम्पोषित होती है। (ii) चयन प्रक्रिया के दौरान उम्मीदवार (candidates) को जब यह जानकारी मिलती है कि उस संगठन के मूल्य, विश्वास एवं मानक उने अपने व्यक्तिगत मूल्य, विश्वास तथा मानक से भिन्न हैं तो वे द्वन्द्व (conflicts) महसूस करने लगते हैं और अन्त में वे स्वयं अपने आप को चयन प्रक्रिया से हटा लेते हैं। इस प्रकार भिन्न मूल्य या मानक रखने वाले व्यक्तियों की नियुक्ति संगठन के क्रमियों के रूप में नहीं हो पाती है। इससे भी संगठनात्मक, संस्कृति को सुरक्षित रखने तथा सम्पोषित करने में अप्रत्यक्ष रूप से सहायता मिलती है।

17.6.2 शीर्ष प्रबन्ध विधि (Top Management Method)

संगठनात्मक संस्कृति को बनाए रखने की दूसरी विधि शीर्ष प्रबन्ध कहलाती है। हेमब्रिक तथा मैसन (Hambrick and Mason, 1984) ने स्पष्ट शब्दों में कहा है कि संगठनात्मक संस्कृति के सम्पोषण पर शीर्ष प्रबन्ध का गहरा पड़ता है। शीर्ष प्रबन्ध अपने संगठन में क्या करते हैं, किस तरह के व्यवहार को पसन्द करते हैं, किस प्रकार के व्यवहार को नापसन्द करते हैं, इन सब का प्रभाव संगठनात्मक संस्कृति के सम्पोषण पर पड़ता है। संगठन के कर्मिक अपने

सीनियर कार्यकारियों (senior executives) के व्यवहारों एवं विचारों का अनुकरण करते हैं और इस रूप में संगठनात्मक संस्कृति प्रबलित तथा सम्पोषित होती रहती है। सीनियर कार्यकारियों द्वारा स्थापित मानकों (norms) के आलोक में यह स्पष्ट हो जाता है कि कर्मचारियों को किस तरह का पहनावा होना चाहिए, किस ढंग के कार्य करने पर वेतन में वृद्धि होगी, प्रोन्नत मिलेगी अथवा अन्य पुरस्कार मिलेंगे। इस प्रकार शीर्ष प्रबन्ध एक भूमिका मॉडल (role model) के रूप में संगठनात्मक संस्कृति को सम्पोषित करता है।

17.6.3 समाजिकरण विधि (Socialization method) - इस विधि का तात्पर्य उस समाजिकरण प्रक्रिया (socialization process) से है जिसके द्वारा संगठन में नये कर्मचारियों को संगठनात्मक संस्कृति के साथ समायोजित होने की सीख दी जाती है। नये कर्मचारियों के इस समायोजन की शिक्षा से संगठन के संस्कृति के सम्पोषण में सहज ही मदद मिलती है। समायोजन का यह कार्य सत्ता चरणों में पूरा होता है जो निम्नलिखित है-

17.6.3.1.1 प्रवेश स्तरीय कर्मचारी का चयन (Selection of entry level personnel) - इस प्रथम अवस्था में ऐसे कर्मियों का चयन किया जाता है जिनके व्यक्तिगत मूल्य वास्तव में संगठन के मूल्य या संस्कृति से मेल खाते हैं। इस चयन के लिए साक्षात्कार विधि का उपयोग किया जाता है, जिसका संचालन अनुभवी पदाधिकारी करते हैं।

17.6.3.1.2 कार्य का स्थापन (Placement on the job) - इस अवस्था में चयनित उम्मीदवारों (selected aspirants) को उनके कार्य पर स्थापित कर दिया जाता है, लेकिन, समय-समय पर उन्हें भिन्न-भिन्न तरह के कार्यों पर लगा दिया जाता है ताकि उन्हें संगठन के विविध मूल्यों एवं मानकों को समझने तथा उन पर अमल करने का अवसर मिल सके। इससे नये-नये कर्मचारियों को संवेगात्मक समायोजन, सामाजिक अवसर मिलता है जिससे संगठनात्मक संस्कृति का भरपूर सम्पोषण हो पाता है।

17.6.3.1.3 कार्य-प्रवीणता (Work-mastery) - इस चरण में कर्मचारी को अपने कार्यक्षेत्र में प्रवीण बनाने का प्रयास किया जाता है। विभिन्न कार्यों की स्थितियों से अवगत हो जाने तथा संस्कृति से अवगत हो जाने के बाद कर्मचारि को केवल उस कार्य तक सीमित रखा जाता है जिसके लिए उनका चयन किया गया है। नये कर्मचारियों को उनके कार्य में निपुण बनाने के उद्देश्य से संगठन में प्रशिक्षा-कार्यक्रम की व्यवस्था की जाती है जो कर्मचारी के प्रवीण होने तक जारी रहता है। इसके माध्यम से भी नये कर्मचारियों को संगठन की संस्कृति को सम्पोषित करने की प्रेरणा मिलती है।

17.6.3.1.4 निष्पादन मूल्यांकन (Performance appraisal) - इस अवस्था में कर्मचारियों के निष्पादन का मूल्यांकन किया जाता है। इस मूल्यांकन के अनुकूल उन्हें पुरस्कार

(reward) तथा दण्ड (punishment) दिया जाता है। निष्पादन के संतोषजनक होने पर पुरस्कार दिया जाता है तथा निष्पादन के असंतोषजनक होने पर उन्हें दण्ड दिया जाता है। पुरस्कार के रूप में वेतन में वृद्धि कर दी जाती है, पदोन्नति कर दी जाती है, प्रशंसा की जाती है आदि। दण्ड के रूप में वेतन घटा दिया जाता है, पदावनति (demotion) की दी जाती है, निन्दा की जाती है, इत्यादि। इससे भी अन्य बातों के अतिरिक्त संगठनात्मक संस्कृति सम्पोषित होती है।

17.6.3.1.5 मूल मूल्यों का अभिग्रहण (Adoption of basic values) - इस मूल चरण अवस्था में संगठन में संगठन के मूल मूल्यों को कर्मचारियों में विकसित करने का प्रयास किया जाता है। इस क्रम में कर्मचारियों के अपने कुछ व्यक्तिगत मूल्यों को भी छोड़ना पड़ सकता है और ऐसे संगठनात्मक मूल्यों को अभिग्रहण करना पड़ सकता है, जिन्हें वे पसन्द नहीं भी करते हों। इस समाजीकरण प्रक्रिया से संगठनात्मक संस्कृति के सम्पोषण में काफी मदद मिलती है।

17.6.3.1.6 पहचान एवं पदोन्नति (Recognition and promotion) - समाजीकरण के इस अंतिम चरण में संगठन उन कर्मचारियों की पहचान कर लेता है जो उत्तम ढंग से कार्य एवं दायित्व का निर्वाह किए होते हैं। संगठन ऐसे व्यक्तियों को भूमिका मॉडल (role model) के रूप में पहचान करता है तथा अन्य सदस्यों को उनके व्यवहारों को ग्रहण करने की इच्छा व्यक्त करता है। ऐसे लोगों को संगठन विजेता (winners) का स्थान देकर पुरस्कृत करता है तथा उपयुक्त पदोन्नति (promotion) करता है, जैसे प्रोक्टर एवं गैम्बल कम्पनी में ऐसे भूमिका मॉडल (role model) को चुना जाता है जिनमें अभिप्रेरणात्मक कौशल (motivational skills), शक्ति तथा सांवेगिक स्थिरता आदि के गुण होते हैं।

17.6.3.1.7 लोककथाएं एवं कहानियां (Folk-tales-and Stories) - इस अवस्था में कर्मचारियों को इस तरह की नियोजित लोककथाएं एवं कहानियां सुनाई जाती है जिनका उद्देश्य संगठनात्मक संस्कृति को प्रोत्साहित एवं सम्पोषित करना होता है। इन कहानियां या कथाओं के माध्यम से कर्मचारियों का संगठन के मानकों (norms) तथा मूल्यों (values) से अवगत कराना ही मुख्य उद्देश्य होता है ताकि वे इन पर अमल करने के लिए प्रेरित होते रहें।

17.6.3.1.8 सम्मान एवं पुरस्कार (Appreciation and Reward) - समाज की यह अंतिम अवस्था या चरण है। इस अवस्था में ऐसे कर्मचारियों को चुना जाता है जो उत्तम ढंग से कार्य कर चुके होते हैं और संगठन के मॉडल कर्मचारी (model worker) के रूप में अपने-आप को प्रमाणित कर चुके होते हैं। ऐसे कर्मचारियों का चयन करके उन्हें सम्मानित किया जाता है तथा पदोन्नति (promotion) के रूप में पुरस्कृत किया जाता है। इससे दूसरे

कर्मचारियों को भी संगठन के मूल्यों पर उसी रूप में अमल करने तथा संगठनात्मक मानक (norm) को सम्पोषित करने की प्रेरणा मिलती है।

17.6.3.1.9 महत्वपूर्ण मूल्यों के प्रति लगाव (Attachment to important values)

- समाजीकरण के इस अवस्था में कर्मचारियों में संगठन के महत्वपूर्ण मूल्यों के प्रति आसक्त (attachment) विकसित किया जाता है। कर्मचारी पहले इन मूल्यों की पहचान करते हैं तथा फिर उसके साथ अपने-आपको संबद्ध करते हैं। इस प्रक्रिया में उन्हें कुछ अपने व्यक्तिगत मूल्यों का बलि चढ़ाकर कर्मचारी संगठन के मूल्यों को सीखना पड़ता है और इस तरह से संगठन में उसे विश्वास उत्पन्न होता है कि वह कभी भी कुछ ऐसा कार्य नहीं करेगा जिससे उसकी भावना को ठोस पहुंचेगा।

अतः उपयुक्त विधियों या उपायों के माध्यम से संगठनात्मक संस्कृति को एक बड़ी हद तक सम्पोषित किया जा सकता है।

17.7 संगठनात्मक संस्कृति को परिवर्तित करना (Changing the organizational culture)

कभी-कभी ऐसा होता है कि संगठन यह महसूस करने लगता है कि उसकी संस्कृति में कुछ परिवर्तन आना चाहिए, क्योंकि संगठन के व्यवस्थापकों एवं प्रबन्धकों को आम सहमति इस बिंदु पर होती है कि बाहर के अन्य संगठनों का मुकाबला करने के लिए यह आवश्यक है कि नए परिवेश के अनुसार वे अपनी पुरानी संस्कृति में परिवर्तन करें। पुरानी संस्कृति में परिवर्तन लाने में उन्हें कभी-कभी कर्मचारियों एवं उनके संघों से काफी विरोध का भी सामना करना पड़ता है फिर भी वे संगठन की अपनी संस्कृति में परिवर्तन करने के लिए बाध्य होते हैं। विरोध एवं कुछ कठिनाइयों के बावजूद संगठन की संस्कृति में पर्याप्त परिवर्तन लाया जा सकता है। संगठनात्मक संस्कृति (organizational culture) में परिवर्तन लाने के लिए सामान्यतः निम्नांकित प्रतिधियों का उपयोग किया जाता है -

17.7.1 सदस्यता के भाव को उन्नत बनाना (promoting the sense of membership)

17.7.2 अपूर्वता के भाव को उन्नत बनाना (promoting the sense of oneness)

17.7.3 सदस्यों का विनिमय (exchange of members)

17.7.4 नए-नए कार्यों को करने के लिए पुरस्कार देना

(rewarding for adopting new practices)

17.7.5 शीर्ष प्रबंधन की सख्ती (strictness of top management)

इन प्रविधियों का वर्णन निम्नांकित है-

17.7.1 सदस्यता के भाव को उन्नत बनाना (Promoting the sense of membership) - संगठनात्मक संस्कृति को बदलने का एक उत्तम तरीका यह है कि संगठन के सदस्यों में यह भाव उत्पन्न किया जाए कि वे एक उत्तम संगठन के सदस्य हैं जिनकी अपनी एक विशिष्टता तथा पहचान है। संगठन के सदस्यों में इस ढंग का भाव यदि सही अर्थ में विकसित हो जाता है तो वे स्वयं ही संगठन में एक नई परम्परा की शुरूआत करेंगे और समझने लगेंगे कि उनके मौजूदा प्रत्यक्षण एवं चिन्तन में परिवर्तन की आवश्यकता है।

17.7.2 अपूर्वता के भाव को उन्नत बनाना (Promoting the sense of oneness) - संगठनात्मक संस्कृति के परिवर्तन सदस्यों में अपूर्वता तथा अद्वितीय (unparallel) होने का भाव उत्पन्न करके भी किया जाता है। **केनीथ एवं थॉम्पसन (Kenneth & Thompson, 1993)** ने एक अध्ययन किया जिसमें यह देखा गया कि जब संगठन के सदस्यों में अद्वितीय एवं अपूर्व होने का भाव उत्पन्न करके उनके प्रत्यक्षण, चिन्तन एवं व्यवहार में परिवर्तन लाने की कोशिश की जाती है, तो उसमें काफी आसानी होती है और संगठन की संस्कृति में निर्विरोध परिवर्तन लाना संभव हो पाता है। अपूर्वता एवं अद्वितीय होने का भाव उत्पन्न करना इसलिए मनोवैज्ञानिक रूप से आवश्यक हो जाता है कि ऐसा करने से उनका अहं (ego) किसी भी नए विचार में व्यवहार को स्वीकार करने में कोई झिझक नहीं दिखाता है। फलस्वरूप संगठनात्मक संस्कृति में परिवर्तन का मार्ग प्रशस्त हो जाता है।

17.7.3 सदस्यों का विनिमय (Exchange of members) - संगठनात्मक संस्कृति में परिवर्तन लाने का यह एक नवीनतम तरीका है जिसमें एक संगठन अपने यहां के सदस्यों को दूसरे संगठन में कुछ दिनों के लिए भेजता है तथा फिर बदले में उस संगठन के कुछ सदस्यों को अपने यहां कार्य करने के लिए आमंत्रित करता है तथा फिर बदले में उस संगठन के कुछ सदस्यों को अपने यहां कार्य करने के लिए आमंत्रित करता है। इसका फायदा यह होता है कि सदस्य दूसरे संगठन की संस्कृति को अपने यहां की संस्कृति से तुलना करते हैं और व्यवहार एवं कार्य करने के पौराणिक तरीकों का त्याग करके नए तरीकों को स्वीकार करते हैं। इनसे उनका सामान्य प्रत्यक्षण, चिन्तन आदि सभी में परिवर्तन हो जाता है। इस तरह से संगठनात्मक संस्कृति में अपने-आप ही बहुत थोड़े से प्रयास से उत्तम परिवर्तन आ जाता है। सदस्यों के विनिमय की इस विधि का उपयोग आजकल अन्तर्राष्ट्रीय स्तर पर भी संगठनात्मक परिवर्तन करने के लिए लाया जा रहा है।

17.7.4 नए-नए कार्यों को करने के लिए पुरस्कृत करना (Rewarding for adoption new practices) - संगठनात्मक संस्कृति में परिवर्तन लाने के लिए प्रबंधक कुछ

प्रलोभन भी देते हैं। प्रायः देखा गया है कि प्रबंधक या घोषणा करते हैं कि जब कर्मचारीगण अमुक प्रविधि से कार्य करेंगे तो इससे सिर्फ प्रबंधन (management) को ही फायदा नहीं होगा बल्कि उन्हें उचित लाभांश एवं अन्य तरह की सुविधाएं भी मिलेंगी। इस घोषणा का सीधा असर कर्मचारियों पर होता है और उनके सोचने का ढंग, प्रत्यक्षण करने का ढंग एवं दिन-प्रतिदिन के व्यवहार करने का तौर-तरीकों में परिवर्तन आने लगता है। इन सबों का परिणाम यह होता है कि संगठनात्मक संस्कृति में परिवर्तन लाना काफी आसान हो जाता है। मशहूर कम्पनी प्रोक्टर एवं गैम्बले (Proctor & Gamble) ने इस तरह के प्रोत्साहन (incentive) द्वारा अपनी संस्कृति में गुणवत्ता परिवर्तन ला सकने में सफलता प्राप्त की है।

17.7.5 शीर्ष प्रबंधन की सख्ती (Strictness of top management) - संगठनात्मक संस्कृति में परिवर्तन शीर्ष प्रबंधकों एवं कार्यपालकों (executives) की आज्ञाओं का सख्त ढंग से पालन करके भी किया जाता है। ऐस प्रबंधक एवं कार्यपालक अपनी इच्छानुसार संगठन के कार्यविधियों में परिवर्तन लाने को स्वतंत्र होते हैं। इसके लिए वे स्पष्ट एवं सख्त आज्ञा पारित करते हैं जिसका परिणाम यह होता है कि संगठन के सभी कर्मचारियों के चिन्तन एवं प्रत्यक्षण प्रभावित होते हैं। वे अपनी पुरानी आदतों एवं कार्य करने के ढंग में परिवर्तन करने के लिए बाध्य हो जाते हैं, क्योंकि ऐसा नहीं करने से उन्हें उसके दुष्परिणाम भुगतने की आशंका होती है। कुछ संगठनों में ऐसा देखा गया है कि शीर्ष प्रबंधकों द्वारा इस तरह से सख्ती किए जाने से संगठनात्मक संस्कृति में तुरंत एवं स्पष्ट परिवर्तन होते हैं। परंतु 'से परिवर्तन स्थाई नहीं हो पाते हैं, क्योंकि इन्हें कर्मचारी डर से न कि स्वेच्छा से स्वीकार किए होते हैं।

स्पष्ट है कि संगठनात्मक संस्कृति में कई तरह से परिवर्तन लाए जा सकते हैं। संगठन के शीर्ष प्रबंधकों को संगठन की मौजूदा परिस्थिति के अनुसार इन प्रतिधियों में से उपयुक्त प्रविधि को अपनाकर संगठनात्मक संस्कृति में परिवर्तन करना चाहिए। इससे प्रबंधक तथा कर्मचारी दोनों ही लाभांवित होते हैं।

17.8 सारांश (Summary)

संगठन को प्रभावी बनाने तथा इससे लक्ष्य को सहज रूप से प्राप्त करने के लिए इसकी संस्कृति को अनुकूल बनाए रखना आवश्यक होता है। सभी संगठनों की अपनी अपनी संस्कृति होती है। संगठन के संस्कृति शीलगुण को उस संगठन की संस्कृति कहा जाता है। जिस तरह किसी राष्ट्र या समाज या समुदाय की पहचान उसकी अपनी संस्कृति से होती है उसी तरह किसी संगठन की पहचान उसकी अपनी संस्कृति से होती है। अतः संगठन के इसी संस्कृति विशेषक को संगठनात्मक संस्कृति कहा जाता है। संगठनात्मक संस्कृति की कुछ विशेषताएं होती

हैं, जिनके आधार पर एक संगठन की संस्कृति दूसरे संगठन या संगठनों से भिन्न से भिन्न होती है। अभिनव परिवर्तन, परिणाम उन्मुखता, सदस्य उन्मुखता, टीम उन्मुखता, स्थिरता, आध्यात्मिकता आदि विशेषताओं के आधार पर एक संगठनात्मक संस्कृति दूसरी संगठनात्मक संस्कृति से भिन्न जाती है।

संगठनात्मक संस्कृति के कुछ निश्चित प्रकार होते हैं। जैसे- प्रमुख संस्कृति, उप-संस्कृति, सबल संस्कृति, दुर्बल संस्कृति, आदि। जहां तक संगठनात्मक संस्कृति के कार्य का प्रश्न है, इस संबंध में दो तरह के कार्यों का उल्लेख मिलता है जिन्हें सकारात्मक कार्य तथा नकारात्मक कार्य कहते हैं। सकारात्मक कार्य के अन्तर्गत संगठनात्मक संस्कृति में वृद्धि, कर्मचारियों के व्यवहार की सुसंगति, सामाजिक तंत्र की स्थिरता में वृद्धि, तथा नियंत्रण तंत्र के रूप में संगठनात्मक संस्कृति विशेष रूप से महत्वपूर्ण हैं। इसी-प्रकार संस्कृति के नकारात्मक कार्य हैं। अन्तर्गत दो तरह के संगठनात्मक कार्य महत्वपूर्ण हैं जिन्हें परिवर्तन के लिए बाधा तथा निविधता के लिए बाधा कहा जाता है। संगठनात्मक संस्कृति के सम्पोषण के लिए तीन विधियों का उपयोग किया जाता है। ये विधियां हैं चयन अभ्यास विधि, शीर्ष प्रबन्ध विधि तथा समाजीकरण विधि। इन विधियों को सम्पोषण, पुष्टि अथवा प्रोत्साहित किया जा सकता है।

आवश्यकता के अनुसार संगठनात्मक संस्कृति में परिवर्तन लाना भी आवश्यक बन जाता है। कर्मचारियों के विरोध के बावजूद संगठनात्मक संस्कृति में परिवर्तन लाया जाता है क्योंकि कुछ विशेष परिस्थितियों में परिवर्तन वस्तुतः प्रबन्धक तथा कर्मचारी दोनों के हित में होने की संभावना रहती है।

परिवर्तन लाने का मुख्य पांच विधियों हैं :

- (i) सदस्यों के भाव को उन्नत बनाना,
- (ii) अपूर्वता के भाव को उन्नत बनाना,
- (iii) सदस्यों का विनिमय,
- (iv) नवीन कार्यों के लिए पुरस्कार देना तथा
- (v) शीर्ष प्रबन्धन की सखती

अतः संगठन के लक्ष्य या लक्ष्यों को प्राप्त करने के उद्देश्य से संगठनात्मक परिवर्तन आवश्यक बन जाता है। कारण, संगठनात्मक परिवर्तन का लक्ष्य संगठनात्मक विकास ही होता है, जो प्रबन्धन तथा कर्मचारी दोनों के हित में होता है।

17.9 अभ्यास के लिए प्रश्न (Questions for Exercise)

1. संगठनात्मक संस्कृति के अर्थ तथा स्वरूप पर प्रकाश डालें।
(Throw light on the meaning and nature of Organizational Culture)
2. संगठनात्मक संस्कृति क्या है? इसके प्रकारों का वर्णन करें।
(What is Organizational Culture? Describe its types)
3. संगठनात्मक संस्कृति के कार्यों का वर्णन करें।
(Describe the functions of Organizational Culture)
