

## सङ्गठनात्मक व्यवहार : अवधारणा र महत्त्व



रमेश अर्याल

### सारांश

मानव सभ्यताको सुरुआतदेखि नै समाजको सिर्जना भई मानिस कुनै न कुनै रूपमा समाजमा रहँदै आएको छ। मानिस स्वयंमा परिपूर्ण नभएकोले आफ्नो सुरक्षानिम्ति समूहमा बस्न थालेको तथा समूहमा सङ्गठित भई रहनका लागि समान उद्देश्य, लक्ष्य, मूल्य, मान्यता र वैचारिक एकरूपता कायम गरेको पाइन्छ। यिनै सङ्गठित समूहहरूको समष्टिबाट समाज र विभिन्न समाजको समष्टिगत उद्देश्य, लक्ष्य, मूल्य र मान्यतामा एकरूपता र सर्वसम्मति हासिल भएपछि एउटा बृहत् समाजका रूपमा राष्ट्रले अस्तित्व पाउँछ। प्रारम्भमा सैनिक क्रियाकलाप र धार्मिक कार्यबाट विकसित भएको सङ्गठित कार्य आज मनोरञ्जन, खेलकुद जस्ता ऐच्छिक सङ्गठनदेखि लिएर व्यावसायिक एवं सरकारी निकाय जस्ता औपचारिक सङ्गठनका रूपमा कार्यरत रहेको पाइन्छ। यसरी स्थापित एवं कार्यरत सङ्गठनको निर्दिष्ट लक्ष्य प्राप्तिका लागि त्यसमा कार्यरत कर्मचारीहरूको महत्त्वपूर्ण भूमिका हुन्छ। कर्मचारीहरूको स्वभाव, दृष्टिकोण, व्यवहार, आकाङ्क्षा तथा समूहगत मूल्य, मान्यता एवं विश्वास जस्ता व्यावहारिक पक्षहरूबाट नै उनीहरूको कार्यक्षमता र सङ्गठनात्मक प्रभावकरिता प्रभावित हुन्छ। सङ्गठनमा कार्यरत व्यक्ति एवं समूहको व्यवहारका विभिन्न पक्षहरू अवगत गरी उनीहरूलाई अपेक्षित प्रतिफल हासिल गर्ने गराउनेतर्फ निर्देशित गर्न व्यवस्थापकले सदासर्वदा ध्यान दिनुपर्ने हुन्छ। यसका लागि सङ्गठनात्मक व्यवहारको अध्ययन गर्नु जरुरी हुन्छ। यस लेखमा सङ्गठनात्मक व्यवहारको अर्थ, परिचय, उद्देश्य, विशेषता, क्षेत्र, महत्त्व, विभिन्न विषयको योगदान, विकासक्रम, प्रभाव पार्ने तत्त्व र नवीन प्रवृत्तिका बारेमा चर्चा गर्ने प्रयास गरिएको छ।

### अर्थ र परिचय

सङ्गठनात्मक व्यवहार सङ्गठन र व्यवहार दुई शब्द मिलेर बनेको छ। सङ्गठन भनेको निश्चित उद्देश्य प्राप्तिका लागि कार्यविभाजनका माध्यमबाट व्यक्तिले अलगअलग दायित्व बहन गरी ती सबैलाई समन्वयात्मक र साझा प्रयत्नमा केन्द्रित गर्नु हो। यो एउटा सामाजिक प्रणाली हो, जो बाह्य वातावरणबाट प्रत्यक्ष प्रभावित भई लक्ष्य प्राप्त गर्दछ। त्यस्तै व्यवहार भनेको मानिसले कार्य गर्ने विभिन्न क्रियाकलापको समष्टि हो, जसलाई अवगत, वर्णन र मापन गर्न सकिन्छ।

सङ्गठनले आफ्नो पूर्व निर्धारित लक्ष्य प्राप्तिका लागि सङ्गठनमा कार्यरत व्यक्ति तथा समूहलाई व्यवस्थित र प्रभावकारी ढङ्गले परिचालन गर्नुपर्दछ। मानिसहरू सङ्गठनभित्र ल्याउँदा अनुभूति, संवेग र क्रियाशीलताका कारणले गर्दा भिन्न किसिमले सक्रिय हुने गर्दछन्। यस किसिमको फरकफरक मानवीय प्रवृत्तिलाई एकै उद्देश्यमा समाहित गर्न उनीहरूको व्यवहार, स्वभाव, दृष्टिकोण, अनुभूति, इच्छा, आकाङ्क्षा, कार्यक्षमता आदिका बारेमा व्यवस्थापकलाई राम्रो जानकारी र ज्ञान हुनुपर्दछ। यसरी सङ्गठनमा कार्यरत

मानिसहरूको व्यवहारको विभिन्न पक्षहरूको अध्ययनसँग सम्बन्धित विषय नै सङ्गठनात्मक व्यवहार हो । यो एउटा प्राज्ञिक विषय हो, जसले सङ्गठनमा मानव व्यवहारलाई बुझ्ने र वर्णन गर्ने गर्दछ । यो वास्तवमा व्यक्ति, समूह र सङ्गठन सम्पूर्णको व्यवहारको एक विहङ्गम अध्ययन हो ।

## परिभाषा

सङ्गठनात्मक व्यवहारका बारेमा विभिन्न विद्वान्ले दिएका परिभाषामध्ये प्रमुख परिभाषा देहायबमोजिम छन् :

Fred Luthans का अनुसार "Organizational Behavior is directly concerned with the understanding, prediction and control of human behavior in organization." (सङ्गठनात्मक व्यवहार सङ्गठनमा मानवीय व्यवहारको बोध, पूर्वानुमान र नियन्त्रणसँग प्रत्यक्षतः सम्बन्धित हुन्छ ।)

Stephen P. Robbins का अनुसार "Organizational Behavior is a field of study that investigates the impacts that individual, groups and structure have on behavior within organization, for the purpose of applying such knowledge toward improving an organization's effectiveness " (सङ्गठनात्मक व्यवहार अध्ययनको यस्तो विषय हो, जसले सङ्गठनभित्र व्यक्ति, समूह तथा संरचनाको व्यवहारमा प्रभावको खोज गर्दछ र यस्तो ज्ञानको प्रयोग सङ्गठनको प्रभावकारिता सुधार गर्ने अभिप्रायले गरिन्छ ।)

Keith Davis का अनुसार "Organizational Behavior is an academic discipline concerned with understanding and describing human behavior in an organizational environment. It seeks to shed light on the whole complex human factor in organization by identifying causes and effects of that behavior." (सङ्गठनात्मक व्यवहार एउटा शैक्षिक विधा हो, जुन सङ्गठनात्मक वातावरणमा मानिसको व्यवहारअन्तर्गत मानवीय व्यवहार बुझ्ने र व्याख्या गर्ने कुरासँग सम्बन्धित हुन्छ । यसले मानवीय व्यवहारको कारण र परिणाम पहिचान गरी जटिलतम मानवीय तत्त्वहरूबारे स्पष्ट गर्ने प्रयास गर्दछ ।)

उपर्युक्त परिभाषाबाट के निष्कर्ष निकाल्न सकिन्छ भने सङ्गठनात्मक प्रभावकारिता हासिल गर्नका लागि सङ्गठनमा कार्यरत व्यक्ति एवं समूहको व्यवहार र सङ्गठन स्वयंको प्रभावका बारेमा अध्ययन र प्रयोगसँग सम्बन्धित विषय नै सङ्गठनात्मक व्यवहार हो ।

## विशेषता

सङ्गठनात्मक व्यवहारका विशेषताहरू देहायबमोजिम छन् :

- मनोविज्ञान, मानवशास्त्र, समाजशास्त्र, अर्थशास्त्र, राजनीतिशास्त्र जस्ता सामाजिक एवं व्यावहारिक विज्ञानहरूबाट सङ्गठनात्मक व्यवहार विकसित र प्रभावित हुँदै आएकोले यो अन्तर्विधात्मक विषय (Inter Disciplinary Field) हो ।
- सङ्गठनमा व्यवहारका तीन निर्धारक तत्त्वहरू व्यक्ति, समूह र संरचनाको अध्ययन, अनुसन्धान र विश्लेषण गरी सङ्गठनलाई बढी प्रभावकारी बनाउनेतर्फ प्रयोग गरिने भएकोले सङ्गठनात्मक व्यवहार अनुसन्धान एवं प्रयोगमूलक (Research and Application Oriented) हुन्छ ।
- सङ्गठनात्मक प्रभावकारिता बढाउन मानवीय व्यवहारको व्याख्या गर्ने, पूर्वानुमान गर्ने र व्यवस्थापन गर्ने भएकोले यो कार्य तथा लक्ष्यमूलक (Action and Goal Oriented) हुन्छ ।
- कार्यवातावरणमा आएको परिवर्तनलाई समेत अध्ययन गर्ने भएकोले सङ्गठनात्मक व्यवहार गतिशील (Dynamic) हुन्छ ।

- व्यक्ति, समूह र सङ्गठनको व्यवहारमा यसको अध्ययन गरिने हुनाले विश्लेषणको बहु तह (Multiple levels of Analysis) हुन्छ ।
- सङ्गठनात्मक व्यवहारले योजना, सङ्गठन, नियुक्ति, तालिम, पदोन्नति, का.स.मू., निर्देशन, नियन्त्रण, नेतृत्व, सञ्चार, उत्प्रेरणा, समूह गतिशीलता, द्वन्द्व व्यवस्थापन जस्ता व्यवस्थापनका व्यावहारिक पक्ष (Behavioral aspects of Management) मा ध्यान दिन्छ ।
- सङ्गठनात्मक व्यवहार एक प्रणालीगत व्यवहारको विषय (Organizational behavior as a system) हो । यसको Input मा पुँजी, मानव संसाधन, कच्चा सामग्री, सूचना, आवश्यकता, अपेक्षालगायत पर्दछन् भने Process मा व्यक्ति तथा समूह, कार्य तथा प्रविधि र व्यवस्थापनसम्बन्धी पक्षका नेतृत्व, सञ्चार, निर्णय व्यवस्थापन, वार्ता तथा सम्झौतालगायतका कुरा पर्दछन् । त्यस्तै Output मा व्यक्तिगत, समूहगत, सङ्गठनात्मक र सामाजिक प्रभावकारिता जस्ता कुरा पर्दछन् ।

### सङ्गठनात्मक व्यवहारको उद्देश्य

विभिन्न विद्वान्का परिभाषा र सङ्गठनात्मक व्यवहारको मान्यताका आधारमा सङ्गठनात्मक व्यवहारका उद्देश्यहरूलाई देहायअनुसार उल्लेख गर्न सकिन्छ :

- **Describe** : सङ्गठनमा कार्यरत व्यक्ति र कर्मचारीले गर्ने व्यवहारका बारेमा व्याख्या, विश्लेषण र जानकारी लिने ।
- **Understanding** : व्यक्तिले सङ्गठनमा किन त्यस्तो व्यवहार देखाउँछ भनी बुझ्ने ।
- **Predict** : विश्लेषण एवं बुझाइका आधारमा व्यक्तिले भविष्यमा देखाउने व्यवहारको पूर्वानुमान गरी तिनको क्रियाशीलता र उत्पादकत्वको पूर्वानुमान गर्ने ।
- **Control** : सङ्गठनिक उद्देश्य प्राप्तिका लागि व्यक्तिलाई निर्देशन र उत्प्रेरणा प्रदान गर्ने, उनीहरूको सामूहिक क्रियाशीलता र उत्पादकत्व बढाउने तथा अनुशासन कायम गर्ने ।

### सङ्गठनात्मक व्यवहारको क्षेत्र (Scope of OB)

सङ्गठनात्मक व्यवहारको अध्ययन मूलतः व्यक्तिगत, समूहगत र सङ्गठनगत गरी तीन तहमा गरिन्छ । यसैले यसको क्षेत्रलाई पनि तहगत रूपमा देहायअनुसार उल्लेख गर्न सकिन्छ :

क) व्यक्तिगत तहमा

- सङ्गठनमा व्यक्तिको व्यवहारका आधारहरू
  - मूल्य (Value)
  - दृष्टिकोण (Attitude)
  - मान्यता (Norms)
  - बुझाइ (Perception)
  - व्यक्तित्व (Personalities)
- उत्प्रेरणा (Motivation)
- निर्णय प्रक्रिया (Individual decision making)

ख) समूहको तहमा

- समूहगत अध्ययनका आधार (Foundation of group behavior)
- समूह गतिशीलता (Group dynamics)
- समूह कार्य (Team work)

- सञ्चार (communication)
  - नेतृत्व शैली (Leadership)
  - शक्ति र राजनीति (Power and Politics)
  - द्वन्द्व समाधान र वार्ता सम्झौता (Conflict Resolution and Negotiation)
- ग) सङ्गठन तहमा
- सङ्गठनात्मक संरचनाका आधार (Foundation of organizational structure)
  - कार्यढाँचा र प्रविधि (Work Design and Technology)
  - कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन र पुरस्कार (Performance Appraisal and Reward)
  - सङ्गठनात्मक संस्कृति (Organizational Culture)
  - सङ्गठनात्मक परिवर्तन र विकास (Organizational Change and Development)

### सङ्गठनात्मक व्यवहारमा सामाजिक र व्यावहारिक विषयहरूको योगदान

मनोविज्ञान, मानवशास्त्र, समाजशास्त्र, अर्थशास्त्र, राजनीतिशास्त्र जस्ता सामाजिक एवं व्यावहारिक विज्ञानहरूबाट सङ्गठनात्मक व्यवहार विकसित र प्रभावित हुँदै आएको छ। अतः यी विषयले सङ्गठनात्मक व्यवहारको आधारभूत आयामका रूपमा देहायअनुसार महत्त्वपूर्ण भूमिका खेलेका हुन्छन् :

Discipline	Related Topics
Psychology	Learning, Motivation, Perception, Training, Job satisfaction, Individual decision making, Performance appraisal, Attitude measurement, Employee selection, Job design, Work Stress
Sociology	Communication, Power, Conflict, Inter-Group Behavior, Organizational Technology, change and culture, Socialization process, Social Satisfaction, Status System, Affects of major social institutions such as family, community, religion, Organization Structure
Social Psychology	Group Dynamics, Attitude, Behavioral Change, Impression Formation, Personality, Leadership, Group Decision Making, Communication
Anthropology	Comparative organizational Structure, Their function in varying cultures, Cultural influences on Organizations, Adaptation of organization to environment.
Political Science	Interest Groups, Conflicts, Power, Bargaining, coalitions, Control, Intra-Organizational Politics
Economics	Human Resource Planning, Labor Market Changes, Productivity Analysis, Cost Benefit Analysis

### सङ्गठनात्मक व्यवहारको महत्त्व

सङ्गठनात्मक व्यवहारको महत्त्वलाई देहायअनुसार उल्लेख गर्न सकिन्छ :

- मानिसहरूका विचार, मूल्य र मान्यता व्यक्तिपिच्छे फरक हुने हुँदा उनीहरूमा विवाद, मनोमालिन्य र कलहका प्रशस्त सम्भावना हुन्छन्। यस्तो स्थितिमा सङ्गठनात्मक व्यवहारको अध्ययनले मानिसहरूको मनोवृत्ति, मूल्य र मान्यता, उसका सङ्गठनात्मक अनुभव र अनुभूतिबारे पर्याप्त जानकारी प्रदान गरेर वैचारिक एकरूपता, समन्वयात्मक क्रियाकलाप एवं पारस्परिक समझदारी र सामूहिक सहभागिता जुटाई सबैलाई एउटै उद्देश्यमा समर्पित गराउन मद्दत पुऱ्याउँछ।

- सङ्गठनमा विद्यमान विकृति, विसङ्गतिका कारण पत्ता लगाउन र त्यस्ता विकृतिको समाधान गरी सङ्गठनमा दक्षता, प्रभावकारिता र गतिशीलता कायम गरी उत्पादनशीलता र जनमुखी जस्ता कार्यलाई बढावा दिन सहयोग पुऱ्याउँछ ।
- सङ्गठनात्मक व्यवहारले मनोविज्ञानका आधारमा सङ्गठनमा संलग्न मानिसको चारित्रिक भूमिकालाई एकै उद्देश्य वा लक्ष्यमा केन्द्रित गर्ने भएकोले सङ्गठनको उद्देश्य हासिल गर्न र यसको विकास गर्न मद्दत पुऱ्याउँछ ।
- सङ्गठनात्मक व्यवहार बहुविधागत अध्ययन क्षेत्र भएकोले व्यवस्थापकलाई औचित्यपूर्ण निर्णय गर्न सहयोग पुऱ्याउँछ ।
- कुनै समस्याको कारण बुझ्न, व्याख्या गर्न, पूर्वानुमान गर्न र परिणाम नियन्त्रण गर्न सहयोग पुऱ्याउँछ ।
- कर्मचारीलाई उत्प्रेरित गर्न अपनाउनुपर्ने उपायका बारेमा मनोवैज्ञानिक रूपमा निर्णय लिन सहयोग गर्दछ ।
- सङ्गठनमा द्वन्द्व, तनाव, परिवर्तन जस्ता विषयको व्यवस्थापन गर्न सघाउ पुऱ्याउँछ ।
- सङ्गठनमा योजना, समन्वय, नेतृत्व र सहकार्यका लागि आवश्यक सीप प्राप्त गर्न भूमिका खेल्दछ ।
- साङ्गठनिक नवीनता कायम गर्दछ ।
- नेतृत्व एवं व्यवस्थापकीय शैलीमा सुधार गर्न टेवा पुऱ्याउँछ ।

## सङ्गठनात्मक व्यवहारको विकासक्रम

सङ्गठनात्मक व्यवहारको विकासक्रमलाई देहायअनुसारका चरणमा उल्लेख गर्न सकिन्छ :

- क) पूर्व वैज्ञानिक व्यवस्थापन युग (The Pre scientific Management Era) :** Adam Smith, Charles Babbage, Robert Owen जस्ता विद्वान्ले व्यवस्थापनमा व्यक्तिगत सम्बन्ध विकसित हुनुपर्ने, सेवासर्त मान्यतायुक्त हुनुपर्ने साथै कार्यव्यवस्थामा सुधार हुनुपर्नेलगायतका कुरालाई प्रकाशमा ल्याएका थिए ।
- ख) शास्त्रीय युग (Classical Era) :** सन् १८८० देखि १९३० सम्मको अवधिलाई शास्त्रीय युग मानिन्छ । यस अवधिमा व्यवस्थापन तथा सङ्गठन क्षेत्रमा निम्नलिखित तीनओटा सिद्धान्तको विकास भएको थियो ।

## Scientific Management Theory

F.W. Taylor द्वारा प्रतिपादित यस सिद्धान्तले पुरानो अनुभवजन्य सिद्धान्तका स्थानमा मानिसले सम्पादन गर्ने प्रत्येक कार्यका लागि वैज्ञानिक पद्धति पहिचान गर्नुपर्ने, कामदारलाई वैज्ञानिक ढङ्गले छात्री तालिम र शिक्षा दिई विकास गर्नुपर्ने, व्यवस्थापकले काम र कर्मचारीको ज्ञान, सीप र गुणका आधारमा निर्णय लिनुपर्ने, व्यवस्थापन र कर्मचारीबीच समन्वय कायम राखी कामको बाँडफाँड बराबर गर्नुपर्ने कुरामा जोड दिएको थियो तथापि मानिसभित्रको आन्तरिक क्षमता र कौशल अनि गतिशील सामाजिक परिवेशलाई समुचित ध्यान दिन नसक्नु यस सिद्धान्तको दुर्बल पक्ष थियो । जे भए तापनि यसले स्थापना गरेको पदसोपान पद्धति, आदेश र निर्देशनको एकात्मक अधिकार र उत्तरदायित्वको निर्धारण जस्ता कैयन् पक्षलाई प्रशासनिक तथा कुनै पनि सङ्गठनका निम्ति आज पनि अनिवार्य तत्त्वका रूपमा यथावत् स्वीकार गरिएको छ ।

## Administrative Theory

Henry Fayol द्वारा प्रतिपादित यस सिद्धान्तले सबै किसिमका व्यवसायलाई उपयुक्त हुने प्रक्रियागत सिद्धान्त प्रतिपादन गरी व्यवस्थापनको कार्यलाई योजना गर्नु, सङ्गठन गर्नु, आदेश दिनु, समन्वय र नियन्त्रण गर्नुपर्ने कुरा प्रस्तुत गरेको थियो । उनले व्यवस्थापनको सिद्धान्तमा कार्यविभाजन, अधिकार र उत्तरदायित्व, अनुशासन, आदेशको एकात्मकता, निर्देशनको एकात्मकता, पदसोपान, केन्द्रीकरण, पारिश्रमिक, न्याय र समानता, सामूहिक चाहनाको प्रत्याभूति, क्रमस्तर निर्धारण, कर्मचारीको स्थायीत्व, अग्रसरता, सङ्गठित भावना र सहयोग जस्ता कुरालाई समावेश गरी ती सबैङ्को समष्टिगत रूप नै व्यवस्थापन सिद्धान्त हो भन्ने कुरा प्रस्तुत गरे । त्यसै गरी उनले व्यवस्थापकमा शारीरिक, मानसिक, नैतिक, शैक्षिक एवं प्राविधिक गुणहरू आवश्यक पर्ने हुँदा विशेष प्रशिक्षणको आवश्यकता पर्ने र यसो भएमा मात्र कुनै पनि व्यवस्थापकले व्यवसायलाई व्यापक र बहुपक्षीय रूपमा सञ्चालन गर्न सक्दछ भन्ने कुरामा जोड दिएको पाइन्छ ।

## Bureaucratic Theory

Max Weber को धारणाअनुसार जटिल किसिमका सङ्गठनका लागि कर्मचारीतन्त्र कुशल व्यवस्था हो । उनले कर्मचारीतन्त्रका लागि प्रस्तुत गरेका आधारभूत विषय हुन् : नियमको पालना, कार्यविभाजन, पदसोपानको व्यवस्था, कर्मचारी वर्गीकरण, लिखित निर्णय, योग्य कर्मचारीको चयन, तलबभत्ताको व्यवस्था, वृत्ति विकासको अवसर, समय पाबन्दी, आचारसंहिता, नोकरीको संरक्षण, तटस्थ प्रशासन आदि । यस सिद्धान्तले सरकारी प्रशासन सञ्चालनमा अहिलेसम्म लोकप्रियता हासिल गरेको छ ।

(ग) **नव प्राचीन युग (Neo-Classical Era)** : परम्परावादी सङ्गठनशास्त्रीहरूले यान्त्रिक पक्षमा बढी जोड दिएको र त्यसबाट बदलिँदो समयको माग पूरा हुन नसक्ने देखेर मानवीय तथा आचरणवादी वैज्ञानिक अग्रसर भई सन् १९३० देखि १९६० सम्म निम्नलिखित सिद्धान्त प्रतिपादन गरे :

## Human Relation Theory

भौतिक परिस्थिति र आर्थिक उत्प्रेरणाले कामदारलाई सर्वाधिक उत्प्रेरित गराउँछ, र उत्पादन बढाउँछ, भन्ने टेलरको मतलाई जाँचका लागि सन् १९२७ मा Western electric company, Chicago df Elton Mayo को नेतृत्वमा सञ्चालित Hawthorne experiment ले केही नौलो निष्कर्ष निकाले । पहिलो प्रयोगअन्तर्गत piece rate system अर्थात् जति काम सम्पन्न गऱ्यो, उति नै ज्याला दिने सर्तमा केही कामदारलाई टेलिफोनको स्विच बनाउने काममा लगाइयो । केही कामदारले धेरै उत्पादन गरेमा केही अन्य कामदारको रोजीरोटीमा असर पर्ला वा थोरै उत्पादन गरेमा समष्टिमा सबैङ्को ज्याला दर नै घट्ला भनेर सबै कामदारले उत्पादनमा एकरूपता कायम गर्ने निर्णय लिए । फलतः सबै कामदारको काम सुरक्षित रहनुका साथै उत्पादनमा समेत निरन्तरता भएको पाइयो । दोस्रो प्रयोगअन्तर्गत केही युवतीलाई छुट्टै ठाउँमा राखी उनीहरूको कार्यशैलीलाई परीक्षण गरियो । कहिले बत्तीको प्रकाश धेरै गर्ने कहिले थोरै गर्ने, काम गर्दा कहिले आराम दिने त कहिले नदिने जस्ता भौतिक सुविधा धेरथोर गर्ने प्रक्रिया अपनाउँदा पनि उत्पादनको परिमाणमा कुनै परिवर्तन देखिएन । तोकिएको काम गर्न सबै एकत्रित भएकोले उनीहरूको एकअर्कासित हेलमेल भई सुनियोजित ढङ्गले काम गरे । यसमा मानव सम्पर्क, व्यवहार र विश्वासले मुख्य भूमिका निर्वाह गर्‍यो ।

मानव सम्पर्कका बारेमा प्रकाश पार्ने सिलसिलामा अब्राहम मस्लो (Abraham Maslow) ले व्यक्ति विशेषलाई कामप्रति उत्प्रेरित गराउन विभिन्न आवश्यकताहरू पूर्ति गर्नुपर्दछ भन्ने राय दिए भने डगलस म्याक ग्रेगर (Douglas Mcgreror) ले Theory X र थ्वनुसार सङ्गठनमा कार्यरत कामदारहरूमा सकारात्मकका साथै व्यक्तिपिच्छे नकारात्मक प्रवृत्ति हुने र एउटै व्यक्तिमा पनि परिस्थिति वा वातावरणअनुसार सकारात्मक

र नकारात्मक दुवै प्रवृत्ति रहने भई प्रवृत्तिका आधारमा सङ्गठनले व्यवहार गर्नुपर्ने कुरा प्रकाशमा ल्याए । वस्तुतः सङ्गठनको उत्पादनलाई कामदारको सन्तुष्टि, काम गर्ने स्थानको विद्यमान सामाजिक र मनोवैज्ञानिक परिस्थितिले निर्धारण गर्दछ, भन्ने निष्कर्षमा मानव सम्पर्क सिद्धान्तले जोड दियो ।

## Behavioral Theory

हरबर्ट साइमनको Administrative Behavior र चेस्टर बर्नार्डको The function या executive जस्ता अनुसन्धानात्मक कृतिहरूले आचरणपरक शैलीलाई आन्दोलनका रूपमा प्रस्तुत गर्‍यो । यसले प्रशासन, सङ्गठन, बनोट, संरचना जस्ता पक्षमा मात्र ध्यान केन्द्रित राख्ने परम्परागत परिपाटीमा नयाँ दिशा अनि नयाँ आयाम थपिदियो । यसले मुख्य रूपमा समस्याको वर्णन र बयानभन्दा विश्लेषणात्मक अध्ययन शैलीलाई प्राथमिकता दियो । अनुसन्धान, अन्वेषण, प्रयोगात्मक विधि तथा वैज्ञानिक प्रक्रियाका आधारमा सङ्गठनको अध्ययन गर्दछ र परिमाणात्मक सिद्धान्तमा आधारित हुन्छ । यस्ता विशेषतामा आधारित आचरणवादी अध्ययनका लागि व्यक्तिको मूल्य, संस्कार र मान्यताको अध्ययन अनिवार्य हुन्छ । यस पद्धतिबाट सङ्गठनको उद्देश्य, कार्य, प्रभावशाली सञ्चालनको तरिका अनि प्रत्येक व्यक्तिको अधिकार, प्रत्येक व्यक्तिभित्र निहित मूल्यको विश्लेषण अध्ययन हुन सक्छ । चेस्टर बर्नार्डका अनुसार व्यक्तिमा निहित मूल्यको परिचालन तथा सदुपयोगलाई उत्प्रेरित गर्न आवश्यक सामग्रीको व्यवस्था गर्नुपर्ने, उपयुक्त कार्यवातावरणको प्रतिभा देखाउन तथा मर्यादा स्थापना गर्न अवसर दिनुपर्ने, सङ्गठन र कर्मचारीको परस्परमा सन्तोषजनक सामाजिक सम्पर्क र सम्बन्ध बढाउनुपर्ने, प्रतिभाअनुसारको कार्यसम्पादन र सहभागिताको अवसर दिनुपर्ने बताएका छन् ।

**घ) आधुनिक युग (Modern Era) :** प्राचीन र नवप्राचीन युगका सिद्धान्तको सुधारिएको नवीनतम रूप आधुनिक युगका सिद्धान्त हुन् । आधुनिक युगमा देहायका सिद्धान्तको अध्ययन गरिन्छ :

## System Theory

Talcott Parson ले प्रणालीका सम्बन्धमा दिएको परिभाषाअनुसार कुनै पनि सङ्गठनभित्रका आधारभूत पद्धति र उपव्यवस्थाका पारस्परिक र अन्तर्निहित समन्वयको एकत्रित अध्ययन प्रणालीगत उपागम हो । यसले मुलुकको समाजलाई नै एउटा महत्त्वपूर्ण उपप्रणालीका रूपमा लिएको छ । प्रणाली विशेषतः विभिन्न अन्योन्याश्रित एवं पुरक अङ्गहरूको समष्टि हो । त्यसै गरी सङ्गठन पनि एउटा प्रणाली हो । यसलाई जीवन्त बनाउन विभिन्न स्रोतको आवश्यकता पर्दछ । ती स्रोतलाई सञ्चालन गर्नुपर्दछ र उत्पादनको समुचित वितरण हुनुपर्दछ । यति भएमा सङ्गठन सक्रियमात्र होइन, प्रभावकारी पनि हुन सक्छ । मुटुले काम नगरे जीवन निरर्थक भए जस्तै कुनै यन्त्रको तार चुडिए सम्पूर्ण यन्त्र नै निस्कुर्य हुन जान्छ । यही प्रणाली पद्धतिले सङ्गठनको कार्यकुशलता एवं दक्षताका लागि कार्यक्रम बजेट, उद्देश्यमूलक व्यवस्थापन, व्यवस्थापन सूचना प्रणाली, कम्प्युटरको प्रयोग आदि आधुनिक कुरालाई समेटेको छ ।

उद्देश्य वा लक्ष्य प्राप्त नै सङ्गठन वा व्यवस्थापनको अन्तिम उद्देश्य भएको वस्तुगत यथार्थलाई समेटेर यस सिद्धान्तले सङ्गठनको सम्पूर्ण क्रियाकलाप, साधनको प्रयोग, साधनको उपयोगबाट हासिल हुने उपलब्धि, उपलब्धिको मूल्याङ्कन र सुधारमा जोड दिएको छ । यस सिद्धान्तअनुसार सङ्गठनको क्रियाकलाप साधन (Input), प्रक्रिया (Process), परिणाम (Output), उपलब्धिको मूल्याङ्कनको प्रणालीगत रूपमा सञ्चालन हुन्छ भन्ने निष्कर्ष दिएको छ ।

## Participative Management Theory

Rensis Likert द्वारा प्रतिपादित यस सिद्धान्तले सङ्गठनमा नेतृत्व र कर्मचारीहरूबीचको सम्बन्धका साथै एकअर्का कर्मचारीबीचको समझदारी र समन्वयबारे चर्चा गरेको पाइन्छ । जुन सङ्गठनमा कर्मचारीहरू

एकआपसमा मिलेर काम गर्छन्, जहाँ व्यवस्थापक र कर्मचारीबीच सामीप्य रहन्छ; त्यस्तो सङ्गठनले आफ्नो लक्ष्य पूरा गर्दछ। यस सिद्धान्तको मान्यता हो।

## Contingency Theory

इस सिद्धान्तका प्रतिपादकहरूका अनुसार सबै प्रकारका वातावरण, समय र परिस्थितिमा एकै शैलीले कार्यसम्पादन गर्नु असम्भव हुन्छ। समय, स्थान र परिस्थितिअनुसार कार्यशैली र कार्यबोझमा परिवर्तन आउने हुँदा व्यवस्थापकले बदलिँदो परिस्थितिमा आफूलाई अनुकूल बनाउन सक्नुपर्दछ। सङ्गठनको स्वरूप, कार्यको गहनता एवं विषयको गम्भीरता, सङ्गठनभित्रका कर्मचारीको कार्यशैली र वातावरणले कार्यसञ्चालनमा प्रत्यक्ष प्रभाव पार्ने हुँदा सङ्गठन पनि परिवर्तित स्थितिअनुरूप गतिशील हुँदै जानुपर्दछ, तबमात्र सङ्गठन जीवन्त हुन्छ।

## Ecological Theory

यस सिद्धान्तअनुसार सङ्गठनमा सामाजिक, आर्थिक, राजनीतिक र सांस्कृतिक अवस्थाहरूले प्रभाव पार्ने गर्दछन्। त्यसैले यी अवस्थालाई आधार मानेर व्यवस्थापकले सङ्गठन सञ्चालन गर्नुपर्दछ।

यसरी विभिन्न सिद्धान्त/उपागमहरूले सङ्गठनात्मक व्यवहारको अध्ययन र विकासमा व्यापक भूमिका निर्वाह गर्दै आएको देखिन्छ। नयाँनयाँ अनुसन्धान तथा विश्लेषणबाट सङ्गठनात्मक व्यवहारको अध्ययन प्रत्येक दिन अरू परिमार्जित भएर नौलो दिशातिर निर्देशित भइरहेको पाइन्छ।

## सङ्गठनात्मक व्यवहारमा प्रभाव पार्ने तत्त्वहरू

मानव व्यवहारको अध्ययन गर्ने कार्य निकै जटिल हुन्छ। एउटै परिस्थितिमा भिन्न व्यक्तिले गर्ने व्यवहार फरकफरक हुन्छ, भने एउटै व्यक्तिको पनि भिन्न परिस्थितिमा गर्ने काम फरक हुन्छ। आजको परिवर्तित परिस्थितिमा सङ्गठनात्मक व्यवहारको अध्ययन गर्दा विभिन्न कुराले प्रभाव पारेको हुन्छ। यसलाई निम्नअनुसार उल्लेख गर्न सकिन्छ:

- विश्वव्यापीकरण : यसले गर्दा भौगोलिक सीमा भन्दा बाहिर गएर काम गर्नुपर्दा सङ्गठनात्मक व्यवहारमा पनि असर पर्न सक्दछ। किनकि विभिन्न संस्कृति, धर्म र सम्प्रदायका मानिसहरूबीच मेल खाने गरी व्यवस्थापन गर्नुपर्ने हुन्छ।
- कर्मचारीहरूमा विषमता : एउटै देशभित्रका कर्मचारीहरूबीच जाति, लिङ्ग, धर्म र सम्प्रदायका दृष्टिकोणले कार्यालयमा विषमता हुन्छ, र प्रभावकारी ढङ्गले व्यवस्थित गर्नुपर्ने हुन्छ।
- प्रतिस्पर्धात्मक अवस्था।
- कर्मचारीको व्यक्तिगत व्यवहार र शैली।
- सङ्गठन संरचना र सोको शैली।
- सामाजिक उत्तरदायित्व र व्यवस्थापकीय आचरण।
- प्रविधिको विकास।
- परिस्थितिअनुसार हुनका लागि दबाव।
- परम्परागत व्यवस्थापन शैलीको ठाउँमा सहभागितामूलक संस्कृति एवं समावेशी अवधारणाको अवलम्बन।
- साङ्गठनिक निष्ठा (कर्मचारीहरूमा सङ्गठनात्मक निष्ठाको कमी)।
- परिवर्तनको सामना (आज उपयुक्त भोलि अतपयुक्त हुने भएकोले)।

## सङ्गठनात्मक व्यवहारका नवीन प्रवृत्तिहरू (Emerging Trends in OB)

सङ्गठनात्मक व्यवहारमा देखा परेका नवीन प्रवृत्तिहरू देहायबमोजिम छन् :

- मानव केन्द्रित अवधारणामा जोड (क्षमता विकास र मानवीय व्यवहार) ।
- केन्द्रीकरणको सट्टामा विकेन्द्रीकरणमा जोड ।
- समूह कार्य, सामूहिक निर्णय प्रक्रिया, सामूहिक नेतृत्व र उत्तरदायित्वमा विशेष जोड दिई व्यवस्थापकद्वारा कर्मचारीलाई साभेदारका रूपमा लिने व्यवहारको सुरुआत ।
- प्रतिस्पर्धात्मकतामा जोड ।
- आत्मनिर्देशन, स्वनियन्त्रण र स्वअनुशासनमा जोड ।
- कार्यसन्तुष्टिको भावनामार्फत उत्प्रेरणको अभिवृद्धि एवं नियन्त्रणमा होइन, उत्प्रेरणामा जोड ।
- सङ्गठनात्मक एवं व्यक्तिगत लक्ष्यबीच उचित सन्तुलन र एकीकरणमा जोड ।

परिस्थिति र अवस्थाबमोजिमको नीति, रणनीति र कार्यक्रम निर्माणमा जोड ।

- नवीन व्यवस्थापन शैलीको अवलम्बनमा जोड ।
- प्रक्रियाभन्दा नतिजामा जोड ।
- द्वन्द्व व्यवस्थापन एवं तनाव व्यवस्थापनमा जोड ।
- लक्ष्य प्राप्तिका लागि Synergetic Effects मा जोड ।

## निष्कर्ष

सङ्गठनमा कार्यरत मानिसहरूको क्रियाकलापसँग सम्बन्धित सङ्गठनात्मक व्यवहार एउटा महत्त्वपूर्ण शैक्षिक विधा हो । यसले विशेष रूपमा सङ्गठनमा आबद्ध मानिसहरूले केकस्तो भूमिका खेल्दछन् र त्यस्तो भूमिकाका लागि केकस्ता रूपमा प्रस्तुत हुन्छन् भन्ने मानवीय व्यवहारको अध्ययन गर्दछ । मानिसको स्वभाव र सङ्गठनको प्रकृतिका आधारमा सङ्गठनात्मक व्यवहारका सिद्धान्त विकसित हुँदै आएको पाइन्छ भने समयानुसार नवीन प्रवृत्तिहरू देखिदै आएका छन् । सङ्गठनात्मक व्यवहारको अध्ययनले व्यवस्थापनलाई सक्षम र सुदृढ बनाउन एवं सङ्गठनको उद्देश्य हासिल गर्न महत्त्वपूर्ण भूमिका खेल्दछ । त्यसैले सङ्गठनात्मक व्यवहारको अध्ययनका क्रममा व्यवस्थापकले मानवीय पक्षलाई सङ्गठनको काम, कामको प्रक्रिया र पद्धतिसँग आबद्ध गर्नुपर्दछ । अनि कसरी सङ्गठनले मानिसको व्यवहारमा असर पार्दछ र कसरी मानिसले सङ्गठनलाई असर पार्दछ भनी बुझेर सङ्गठनको दक्षता, प्रभावकारिता र उत्पादनशीलता बढाउन अग्रसर हुनुपर्दछ ।

## सन्दर्भ सामग्री

- के.सी., फत्तबहादुर (२०५८), 'सङ्गठनात्मक व्यवहार', काठमाडौं, नवीन प्रकाशन ।  
पन्त, दिनेश (२०६५), 'सङ्गठनात्मक व्यवहार र कार्यसंस्कृति' (कक्षागत छलफलका बुँदा)  
भट्ट, भीमदेव (२०५८), 'सार्वजनिक प्रशासनको आधारभूत सिद्धान्त', काठमाडौं, आशिषदेव भट्ट ।  
Agrawal, Govinda Ram (2061), *Organizational Behavior in Nepal*, Kathmandu: M. K. Publishers and distributors  
Robbins, Stephen P. (2001), *Organizational Behavior*, New Delhi: Prentice Hall