mÙkj izns'k jktf"kZ V.Mu eqDr
fo'ofo|ky;] iz;kxjkt

M.Com.-102

lxBukRed 0;ogkj

ORGANISATIONAL BEHAVIOUR

[k.M&1 lxBukRed 0;ogkj dh izÑfr

इकाई 1 : संगठनात्मक व्यवहार की प्रकृति 4—19

इकाई 2 : संगठनात्मक व्यवहार की अवधारणा का विकास 20—34

इकाई 3 : संगठनात्मक व्यवहार के प्रतिमान 35—49

इकाई 4 : संगठनात्मक व्यवहार में नवीनतम प्रवृतियां 50—66

[k.M&2 lxBukRed 0;ogkj dh vo/kkj.kk dk fodkl

इकाई 5 : व्यक्तिगत व्यवहार के प्रकार 68—83

इकाई 6 : धारणा और व्यवहार 84—99

इकाई 7 : अधिगम और व्यवहार 100—115

इकाई 8 : दृष्टिकोण (मनोवृत्ति) और व्यवहार 116—130

[k.M&3 vfHkizj.kk vkSj usrRo

इकाई 9 : अभिप्रेरणा 132—153

इकाई 10 : अभिप्रेरणा : व्यावहारिक अनुप्रयोग 154—169

इकाई 11 : नेतृत्व 170—184

इकाई 12 : नेतृत्वः आकस्मिकता परिप्रेक्ष्य 185—196

[k.M&4 leg xfr'khyrk vkSj lLÑfr

इकाई 13 : संगठनों में समूह 198—208

इकाई 14 : समूह प्रदर्शन 209—223

इकाई 15 : व्यवहार संबंधी विश्लेषण 224—237

इकाई 16 : संगठनात्मक संस्कृति 238—252

[k.M&5 la?k"kZ vkSj ifjorZu

इकाई 17 : संघर्ष प्रबंधन 254—265

इकाई 18 : रचनात्मकता 266—273

इकाई 19 : सत्ता और राजनीति 274—282

इकाई 20 : संगठनात्मक परिवर्तन का प्रबंधन 283—292

mÙkj izns'k jktfZ"kZ V.Mu eqDr fo'ofo|ky; mÙkj izns'k iz;kxjkt
M.Com-102 lxBukRed 0;ogkj (ORGANISATIONAL BEHAVIOUR)

ikB~;Øe fu/kkZj.k lfefr %

प्रोफेसर ओमजी गुप्ता	निदेशक (सेवा निवृत्त) प्रबंधन अध्ययन विद्याशाखा,उ0 प्र0 राजर्षि टण्डन मुक्त विश्वविद्यालय,प्रयागराज
डॉ ज्ञान प्रकाश यादव	सह आचार्य, प्रबंधन अध्ययन विद्याशाखा,उ0 प्र0 राजर्षि टण्डन मुक्त विश्वविद्यालय, प्रयागराज
डॉ देवेश रंजन त्रिपाठी	सह आचार्य, प्रबंधन अध्ययन विद्याशाखा,उ0 प्र0 राजर्षि टण्डन मुक्त विश्वविद्यालय, प्रयागराज
डॉ गौरव संकल्प	सहायक आचार्य, प्रबंधन अध्ययन विद्याशाखा,उ0 प्र0 राजर्षि टण्डन मुक्त विश्वविद्यालय, प्रयागराज
डॉ अमरेंद्र कुमार यादव	सहायक आचार्य, प्रबंधन अध्ययन विद्याशाखा,उ0 प्र0 राजर्षि टण्डन मुक्त विश्वविद्यालय, प्रयागराज

y[kd %(vaxzsth Hkk"kk esa)

डॉ शेफाली नंदन	विजिटिंग फैकल्टी,एस एम एस,एम एन एन आई टी,प्रयागराज ;इकाई – 1,2,3,4, 5, 6,7,8,द्ध
डॉ पियाली घोष	सहायक आचार्य,स्कूल ऑफ मैनेजमेंट एम एन एन आई टी,प्रयागराज ;इकाई – 9,10,11,12 ,13,14,15,16)
डॉ एच सी श्रीवास्तव	एसोसिएट प्रोफेसर, एफ जी पी सी, रायबरेली ;इकाई – 17,18 ,19,20)

LkEikn %(vaxzsth Hkk"kk esa)

प्रोफेसर गीतिका	हेड ऑफ डिपार्टमेंट,एस एम एस,एम एन एन आई टी,प्रयागराज

vuqokn %

डॉ अमरेंद्र कुमार यादव	सहायक आचार्य, प्रबंधन अध्ययन विद्याशाखा,उ0 प्र0 राजर्षि टण्डन मुक्त विश्वविद्यालय,प्रयागराज

lfjekid %

डॉ देवेश रंजन त्रिपाठी	सह आचार्य,प्रबंधन अध्ययन विद्याशाखा ,उ0 प्र0 राजर्षि टण्डन मुक्त विश्वविद्यालय,प्रयागराज

leUo;d

डॉ अमरेंद्र कुमार यादव	सहायक आचार्य,प्रबंधन अध्ययन विद्याशाखा,उ0 प्र0 राजर्षि टण्डन मुक्त विश्वविद्यालय, प्रयागराज

çHkkjh

प्रोफेसर जय प्रकाश यादव,	प्रभारी,प्रबंधन अध्ययन विद्याशाखा, उ0 प्र0 राजर्षि टण्डन मुक्त विश्वविद्यालय, प्रयागराज

2024 ¼ifjoZr½

© m0iz0 jktf"kZ V.Mu eqDr fo'ofo|ky;] iz;kxjkt 2024

ISBN-978-93-48270-88-7

उत्तर प्रदेश राजर्षि टण्डन मुक्त विश्वविद्यालय, प्रयागराज सर्वाधिकार सुरक्षित। इस पाठ्यसामग्री का कोई भी अंश उत्तर प्रदेश राजर्षि टण्डन मुक्त विश्वविद्यालय की लिखित अनुमति लिए बिना मिमियोग्राफ अथवा किसी अन्य साधन से पुनः प्रस्तुत करने की अनुमति नहीं है।

नोट : पाठ्य सामग्री में मुद्रित सामग्री के विचारों एवं आकड़ों आदि के प्रति विश्वविद्यालय, उत्तरदायी नहीं है।

प्रकाशन : उत्तर प्रदेश राजर्षि टण्डन विश्वविद्यालय, प्रयागराज

प्रकाशक : कुलसचिव, कर्नल विनय कुमार उ०प्र० राजर्षि टण्डन विश्वविद्यालय, प्रयागराज–2024

मुद्रक : सिग्नस इन्फार्मेशन सल्यूशन प्रा० लि०, लोढ़ा सुप्रीमस साकी विहार रोड, अन्धेरी ईस्ट, मुम्बई।

[kM &1 lxBukRed 0;0kgkj dh çकृfr

प्रस्तुत खंड–1 को कुल चार इकाइयों में विस्तृत रूप से वर्णित किया गया है। इकाई 1 संगठनात्मक व्यवहार की प्रकृति : परिचय, संगठन की अवधारणा संगठनात्मक व्यवहार की परिभाषा, संगठनात्मक व्यवहार की प्रकृति, संगठनात्मक व्यवहार को प्रभावित करने वाली शक्तियाँ, संगठनात्मक व्यवहार का महत्व, सारांश, स्व मूल्यांकन परीक्षण का सविस्तार वर्णन किया गया है। इकाई–2 संगठनात्मक व्यवहार की अवधारणा का विकासः परिचय, संगठनात्मक व्यवहार में योगदान देने वाले अनुशासन, मानव व्यवहार का शास्त्रीय दृष्टिकोण, मानवीय संबंध दृष्टिकोण, व्यवहार विज्ञान दृष्टिकोण, सारांश, स्व मूल्यांकन परीक्षण का सविस्तार वर्णन किया गया है। इकाई– 3 संगठनात्मक व्यवहार के मॉडल : परिचय, लोगों के बारे में प्रबंधन की धारणाएँ, संगठनात्मक व्यवहार के मॉडल, संगठनात्मक व्यवहार मॉडल की प्रासंगिकता, प्रबंधन चुनौतियां, सारांश, स्व मूल्यांकन परीक्षण का सविस्तार वर्णन किया गया है। इकाई 4 संगठनत्मक व्यवहार में नवीनतम प्रवृतियां : परिचय, भूमंडलीकरण, सूचना प्रौद्योगिकी और संगठनात्मक व्यवहार, कार्यबल में परिवर्तन, कार्यस्थल मूल्य और नैतिकता, सारांश, स्व मूल्यांकन परीक्षण का सविस्तार वर्णन किया गया है।

bdkbZ&1 % lxBukRed O;Okgkj dh çkfr

bdkbZ lajpuk

1.1 परिचय

1.2 संगठन की अवधारणा

1.3 संगठनात्मक व्यवहार की परिभाषा

1.4 संगठनात्मक व्यवहार की प्रकृति

1.5 संगठनात्मक व्यवहार को प्रभावित करने वाली शक्तियाँ

1.6 संगठनात्मक व्यवहार का महत्व

1.7 सारांश

1.8 मुख्य शब्द

1.9 स्व–मूल्यांकन प्रश्न

1.10 सन्दर्भ और अन्य पुस्तकें

mís';

इस इकाई को पढ़ने के बाद आप योग्य हो जायेंगेः

- संगठन की अवधारणा को समझने में।
- संगठनात्मक व्यवहार की प्रकृति को समझने में।
- संगठनात्मक व्यवहार को प्रभावित करने वाले कारकों की पहचान करने की क्षमता निर्मित करने में।
- संगठनात्मक महत्व को समझने के लिए व्यवहार करने में।

1-1 ifjp;

इस बात के प्रमाण हैं कि संगठनात्मक व्यवहार के क्षेत्र में हम जिन अवधारणाओं का अध्ययन करते हैं, वे प्राचीन काल में भी मौजूद थीं, जैसा कि उस समय के साहित्य से स्पष्ट है। यूनानी दार्शनिक lyVk, ने लिखा कि "अच्छा नेतृत्व क्या होता है?" vjLrw ,ने "प्रेरक संचार" पर चर्चा की। सोलहवीं शताब्दी में इटली के दार्शनिक fudkyl eSD;kosyh "अंत साधन" को सही ठहराते हैं' के दर्शन में विश्वास करते थे, उन्होंने संगठनात्मक शक्ति और राजनीति पर समकालीन कार्य की नींव रखी। अठारहवीं शताब्दी में,,Me fLeFk ने "श्रम विभाजन की अवधारणा" प्रस्तुत की और बतलाया कि इसके माध्यम से दक्षता लाई जा सकती है। उन्नीसवीं शताब्दी में,जर्मन समाजशास्त्री eSDl oscj ने संगठनों की नौकरशाही संरचना और इससे जुड़े लाभों की अवधारणा दी। ÝsMfjd fo'lyk Vsyj ने वैज्ञानिक प्रबंधन की शुरुआत की जिसमें वैज्ञानिक तरीके से कार्य करना, व्यक्तियों का चयन करना और उन्हें प्रशिक्षित करना सम्मलित था। बाद में, 1920 के दशक में **हॉथोर्न** ç;ksx किए गए, जिन्होंने कार्यस्थल में सामाजिक कारकों के अस्तित्व को सामने लाया। और यह कि उत्पादकता न केवल तकनीकी कारकों से प्रभावित होती है, बल्कि सामाजिक कारकों, नेतृत्व, समूह गतिशीलता आदि से भी प्रभावित होती है। इस प्रकार, संगठनात्मक व्यवहार की अवधारणाएं दीर्घ काल से प्रचलन में हैं, लेकिन अध्ययन के एक अन्य क्षेत्र के रूप में संगठनात्मक व्यवहार 1940 के दशक के बाद निर्मित हुआ।

समाज की कुछ आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए संगठन अस्तित्व में आते हैं। कुछ संगठनों का उद्देश्य आवश्यकताओं को पूरा करते हुए लाभ प्राप्त करना होता है,जबकि दूसरे संगठन बिना किसी लाभ के व्यक्तियों को कुछ वस्तु या सेवाएँ प्रदान करने के लिए होते हैं, जैसे कि कई सरकारी विभाग और गैर–सरकारी संगठन। संगठनों को कुछ व्यक्तियों की आवश्यक होती है जो साथ मिलकर कार्य करें और अपनी गतिविधियों

को पूरा करने के लिए उपलब्ध संसाधनों का उपयोग करें, ताकि वे अपने उद्देश्यों को प्राप्त कर सकें। इस प्रकार, किसी संगठन की सफलता काफी सीमा तक उसके संसाधनों का प्रबंधन करने वाले व्यक्तियों या प्रबंधकों के कौशल और क्षमताओं पर निर्भर करती है। कर्मचारियों के कार्यकाज में प्रभावशीलता और दक्षता प्राप्त करने के लिए कई पहलुओं पर विचार करने की आवश्यक होती है। जो व्यक्ति साथ मिलकर कार्य करते हैं, उनके भिन्न–भिन्न मूल्य, दृष्टिकोण, व्यक्तित्व, धारणाएँ, आवश्यकताएं आदि होती हैं। इसलिए, संगठन में व्यवहार को समझना प्रबंधकों के लिए बहुत आवश्यक है ताकि वे संगठन में कार्य कर सकें और दूसरों से कार्य करवा सकें। इस प्रकार किसी भी संगठन के लिए कार्य का मानवीय विचार बहुत महत्वपूर्ण है। संगठनात्मक व्यवहार का क्षेत्र संगठनों में मानवीय व्यवहार का अध्ययन करने पर केंद्रित है। प्रबंधकों को कई समस्याओं का सामना करना पड़ता है जैसे कि कर्मचारियों की उत्पादकता कैसे बढ़ाई जाए, समूह(टीम)के प्रदर्शन को कैसे बढ़ाया जाए या कर्मचारियों की कार्य संतुष्टि कैसे बढ़ाई जाए। संगठनात्मक व्यवहार का ज्ञान इन प्रश्नो के उत्तर खोजने में मदद करता है। संगठनात्मक व्यवहार क्या है, यह समझने के लिए 'संगठन' शब्द का अर्थ और प्रबंधक की भूमिका और कार्यों को समझना महत्वपूर्ण है।

1-2 lxBu dh vo/kkj.kk

जैसा कि पहले भी बताया जा चुका है कि संगठनों को कार्य करने और संसाधनों का प्रबंधन करने के लिए व्यक्तियों की आवश्यकता होती है। संगठन केवल इमारतें या अन्य भौतिक संरचनाएँ नहीं हैं, बल्कि वे व्यक्तियों के समूह होते हैं जो एक साथ कार्य करते हैं, संसाधनों का आवंटन करते हैं, अन्य व्यक्तियों की गतिविधियों की योजना बनाते हैं और उन्हें निर्देशित करते हैं, प्रक्रियाओं को नियंत्रित करते हैं और संगठनात्मक लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए निर्णय लेते हैं जिन्हें प्रबंधक कहा जाता है। संगठनों का अस्तित्व एक जागरूक प्रयास है। संगठन सचेत रूप से बनाई गई सामाजिक इकाइयाँ हैं, जिनमें दो या दो से अधिक व्यक्ति एक साथ समन्वित तरीके से कार्य करते हैं, जो कुछ सामान्य लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए अपेक्षाकृत निरंतर आधार पर कार्य करते हैं। वे अन्योन्याश्रित हैं और कुछ सामान्य लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए एक दूसरे के साथ बातचीत करते हैं। इस प्रकार प्रबंधक समन्वित और संगठित तरीके से कार्य करते हैं। संगठनों के उदाहरण हैं मोबाइल फोन बनाने वाली कंपनी, स्कूल, धार्मिक ट्रस्ट,स्पोर्ट्स क्लब, पुलिस विभाग, कच्चे मालके स्टोर, अस्पताल इत्यादि। प्रत्येक संगठन के अपने लक्ष्य होते हैं। संगठन में विभिन्न प्रबंधक संगठनात्मक लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए समन्वित तरीके से अनेक कार्य करते हैं।

çc/ku dk;l

संगठनों में प्रबंधक विभिन्न प्रकार के कार्य करते हैं। इन्हें प्रायः नियोजन, आयोजन, स्टाफिंग, निर्देशन, समन्वय और नियंत्रण के रूप में वर्गीकृत किया जाता है।

- योजना बनानाः भविष्य में क्या किया जाना है, इसका निर्णय करना तथा कार्य हेतु योजना बनाना।
- आयोजनः योजनाओं को सफलतापूर्वक क्रियान्वित करने के लिए आवश्यक संसाधनों का इष्टतम उपयोग करना। आयोजन की प्रक्रिया सामान्य तौर पर नियोजन कार्य के प्रत्यक्ष परिणाम के रूप में की जाती है।
- स्टाफिंगः मानव संसाधनों के प्रभावी और कुशल उपयोग के लिए स्टाफ से संबंधित सभी कार्यों को संभालना (करना)।
- निर्देशनः योजनाओं को प्राप्त करने में दूसरों को प्रभावी भूमिका निभाने के लिए अभिप्रेरित करने हेतु नेतृत्व, अभिप्रेरणा और संचार कौशल का प्रदर्शन करना।
- समन्वयः किसी संगठन के विभिन्न घटकों के बीच संबंध स्थापित करना जो उन्हें संगठनात्मक उद्देश्यों की प्राप्ति के सामान्य लक्ष्य की दिशा में योगदान करने में सक्षम बनाता है।
- नियंत्रणः निगरानी – लक्ष्य निर्धारित करना, निष्पादन को मापना और नियोजित प्रगति के विरुद्ध वास्तविक प्रगति की जांच करना, विचलन की पहचान करना और यदि आवश्यक हो तो सुधारात्मक कार्रवाई करना, जिसमें प्रतिपुष्टि के आधार पर मूल लक्ष्यों में संशोधन सम्मलित हो सकता है।

चित्र 1.1 प्रबंधकों के कार्य

çc/ku Hkfedk,¡

हेनरी मिंट्जबर्ग नामक एक कनाडाई शोधकर्ता ने एक रुचिकर अध्ययन किया जिसमें उन्होंने प्रबंधकों के पास जाकर उनके कार्य के विभिन्न पहलुओं का करीब से अध्ययन किया। उन्होंने पाँच संगठनों का भ्रमण किया एवं विश्लेषण किया कि उनके मुख्य कार्यकारी अधिकारी अपना समय कैसे व्यतीत करते हैं। इन शीर्ष अधिकारियों के अपने विश्लेषण के आधार पर, मिंट्जबर्ग ने प्रबंधकीय भूमिकाओं की एक स्थानिक संरचना(टाइपोलॉजी) निर्मित की। उन्होंने ध्यान दिया कि सभी प्रबंधक दस भूमिकाएँ निभाते हैं– मुखिया, संपर्क अधिकारी, नेता, निगरानीकर्ता, प्रसारक, प्रवक्ता, उद्यमी, व्यवधान से निपटने वाला, संसाधन आवंटनकर्ता और वार्ताकार। दस भूमिकाओं को आगे पारस्परिक, सूचनात्मक और निर्णयात्मक भूमिकाओं के रूप में वर्गीकृत किया जा सकता है। मिंट्जबर्ग द्वारा अपने मौलिक कार्य **द नेचर ऑफ मैनेजरियल ओd** (मिंट्जबर्ग,1973) में परिभाषित प्रबंधकीय भूमिकाएँ, प्रत्येक का संक्षिप्त विवरण सहित, चित्र 1.2 में दिया गया है।

भूमिकाओं की श्रेणी	प्रबंधकीय भूमिका	क्रियाकलापों का विवरण	भूमिका के अनुसार निष्पादित गतिविधियों का उदाहरण
ikjLifjd ¼lpuk çnku djrk g½	कल्पित सरदार	संगठन का प्रतीकात्मक नेता। सामाजिक, अभिप्रेरणादायक, कानूनी और औपचारिक कर्तव्यों का निर्वहन करता है।	समारोहों में भाग लेना और उनका आयोजन करना, कानूनी प्रश्नों का उत्तर देना। संगठन की ओर से महत्वपूर्ण अनुबंधों पर हस्ताक्षर करना।

	मेल जोल	अन्य संगठनों और विभागों के साथ इंटरफेस। संपर्क बनाए रखता है।	अन्य विभागों/संगठनों के साथ बैठकों में भाग लेता है।
	नेता	अधीनस्थों को अभिप्रेरणा और दिशा प्रदान करता है। कार्य वातावरण स्थापित करता है।	अधीनस्थों को संबोधित करना, प्रतिनिधिमंडलों का नेतृत्व करना।
lpuk ¼çfØ;k tkudkjh½	निगरानी करना	पर्यावरण संबंधी जानकारी को स्कैन करता है और प्रासंगिक आकंड़े एकत्र करता है	पुस्तकों और पत्रिकाओं के अवलोकन के माध्यम से जानकारी को उन्नत करना। अनुसंधान करना। सेमिनारों और सम्मेलनों में भाग लेना।
	प्रसारक	निगरानी के माध्यम से एकत्रित जानकारी को संगठन को अग्रेषित करता है	परिपत्र जारी करना, आंतरिक प्रकाशनों में लेख लिखना, सभाओं को संबोधित करना।
	प्रवक्ता	संगठन की ओर से आधिकारिक तौर पर बाह्य व्यक्तियों को सूचना प्रेषित करना	प्रगति रिपोर्ट जारी करना, बैठकों और सम्मेलनों में सामंजस्य बनाना। जनसंपर्क अधिकारी के रूप में कार्य करना।
fu.kk';d ¼mi;kx dh tkudkjh½	उद्यमी	आंतरिक शक्तियों और कमजोरियों के अलावा पर्यावरणीय अवसरों और खतरों की पहचान करता है, तथा तदनुसार संगठन का संचालन करता है।	नवाचारों, समस्याओं के समाधान और निर्णयों में सक्रिय रूप से पहल और भागीदारी करता है। जहाँ भी संभव हो, नवीन उद्यम शुरू करता है।
	व्यवधान हैंडलर	संगठन में सामान्य कार्य–प्रणाली में बाधा उत्पन्न करने वाली स्थितियों को सुधारने की दायित्व लेता है	समस्या समाधानकर्ता के रूप में कार्य करता है, संकट की स्थितियों को संभालता है। जहां आवश्यक हो, वैकल्पिक उपाय लागू करता है।
	संसाधन का आवंटन करने वाला व्यक्ति	संगठन के मानव, भौतिक और वित्तीय संसाधनों के उपयोग पर निर्णय लेता है।	बजट और कार्यक्रम तैयार करना, व्यय को मंजूरी देना, जनशक्ति का आवंटन करना । वित्त पर नियंत्रण रखना।
	मध्यस्थ	बातचीत की आवश्यकता वाली स्थितियों में संगठन के हित का प्रतिनिधित्व करता है	विक्रेताओं, कर्मचारियों या प्रतिस्पर्धियों जैसे अन्य पक्षों से मिलना और सामंजस्य बनाना।

चित्र 1.2: प्रबंधकीय भूमिकाओं का मिंट्जबर्ग का वर्गीकरण

Source: Adapted from Mintzberg, H.(1973). *The Nature of Managerial Work*. (New York: Harper & Row)

प्रत्येक भूमिका चार परिवर्तनशील प्रकारों से प्रभावित होती है:

(1) वातावरण (मिंट्जबर्ग के अध्ययन के लिए, ये नियंत्रण की अवधि, सामूहिक सौदेबाजी और क्षेत्र थे)।

(2) कार्य (अध्ययन के लिए, यह मुख्य प्रशासनिक अधिकारी की स्थिति थी)।

(3) व्यक्ति (अध्ययन के लिए, ये लिंग और आयु थे)।

(4) स्थिति (अध्ययन के लिए, ये प्रबंधकीय अनुभव के वर्ष, पद पर वर्ष और संस्थान में वर्ष थे)।

इस प्रकार, भले ही सभी प्रबंधक प्रत्येक भूमिका निभाते हैं, लेकिन वे प्रभावित करने वाले कारकों के आधार पर भिन्न–भिन्न भूमिकाओं पर बल देते हैं।

मिंट्जबर्ग ने कहा कि एक संगठन में प्रबंधक की स्थिति हमेशा प्रारंभिक बिंदु होती है। चूंकि प्रबंधक एक विशेष संगठनात्मक इकाई का नेता होता है, इसलिए उसके पास औपचारिक अधिकार और स्थिति होती है। इस औपचारिक अधिकार और स्थिति से पारस्परिक भूमिकाएं परिलक्षित होती हैं। सबसे पहले, मुखिया की भूमिका में, प्रबंधक बाह्य निकायों और अभिकरणों के साथ औपचारिक मामलों में कंपनी का प्रतिनिधित्व करता है। दूसरे, संपर्क अधिकारी की भूमिका में,प्रबंधक संगठन के लिए जानकारी और अन्य आवश्यकताओं को प्राप्त करने के लिए सहकर्मियों और बाह्य अभिकरणों के साथ साझेदारी बनाता है। तीसरे, नेता की भूमिका में, प्रबंधक के पास अधीनस्थों को अभिप्रेरित करने और निर्मित करने की दायित्व होती है। प्रसारक की भूमिका में, प्रबंधक संगठन के आंतरिक व्यक्तियों और समूहों को जानकारी संप्रेषित करने में सक्षम होता है। साथ ही, प्रवक्ता के रूप में, प्रबंधक संगठन की जानकारी को बाह्य वातावरण तक पहुंचाता है।

çc/kdh; dk'ky

हेनरी फेयोल द्वारा उपरोक्त तीन कौशल – समूहों में वर्गीकृत और रॉबर्ट काट्ज (1974) द्वारा लोकप्रिय किए गए कौशलों के समूह में सम्मलित हैं–

(A) ekuoh; dk'ky , जो किसी व्यक्ति की अन्य व्यक्तियों के साथ व्यवहार करने की क्षमता से संबंधित हैय उसकी पारस्परिक क्षमताएँ। यह कार्यकारी की समूह के सदस्य के रूप में प्रभावी ढंग से कार्य करने और अपने नेतृत्व वाली टीम(समूह)के अंदर सहकारी प्रयास बनाने की क्षमता को दर्शाता है। इन कौशलों में वरिष्ठों,साथियों और अधीनस्थों के साथ–साथ ग्राहकों,विक्रेताओं और सामान्य जनता के साथ कार्य करने की क्षमताएँ सम्मलित हैं। मानवीय कौशल कार्यस्थल में विश्वास, उत्साह और पारस्परिक संबंधों में वास्तविक भागीदारी की भावना के रूप में उभर कर आते हैं। कुछ प्रबंधक स्वाभाविक रूप से महान मानवीय कौशल के साथ उत्पन्न होते हैं,जबकि अन्य कक्षाओं या अनुभव के माध्यम से अपने कौशल में सुधार करते हैं। चाहे मानवीय कौशल प्रशिक्षण के माध्यम से या अनुभव से प्राप्त किए गए हों,वे प्रबंधकीय कार्य की अत्यधिक पारस्परिक प्रकृति के कारण सभी प्रबंधकों के लिए महत्वपूर्ण हैं(क्लिफ्सनोट्स,2008)

(B) rduhdh dk'ky ,जो इस बात का माप है कि कोई व्यक्ति अपने कार्य के क्षेत्र से किस सीमा तक परिचित है। एक लेखाकार की बहीखाते की समझ, एक संरचनात्मक अभियंता की निर्माण सामग्री की समझ और एक चिकित्सक की बीमारियों की समझ तकनीकी कौशल के उदाहरण हैं। वे रचनात्मकता की आधारशिला हैं। इन कौशलों को समझना सबसे आसान है, क्योंकि वे अधिक दृश्यमान और अच्छी प्रकार से परिभाषित हैं। अधिकांश व्यावसायिक और कार्य पर प्रशिक्षण कार्यक्रमों का उद्देश्य तकनीकी कौशल को बढ़ाना है। 'विशेषज्ञ' शब्द तकनीकी कौशल में दक्षता की योग्यता को संदर्भित करता है। प्रबंधक इन कौशलों को प्राप्त करते हैं।

(C) lidYiukRed dk'ky] जिसमें जटिल स्थितियों का निदान और विश्लेषण करने की क्षमता सम्मलित है। प्रबंधकों के पास उपलब्ध जानकारी का विश्लेषण करने की क्षमता होनी चाहिए ताकि प्रभावी योजनाएँ बनाई जा सकें और सही निर्णय लिए जा सकें।

प्रत्येक प्रबंधक अपने दिन–प्रतिदिन के कार्यों के निष्पादन में उपरोक्त कौशलों के मिश्रण का उपयोग करता है। इनमें से प्रत्येक कौशल प्रबंधन की प्रक्रिया का एक महत्वपूर्ण घटक है। यदि,किसी विशेष कौशल समूह(सेट) की किस सीमा तक आवश्यकता है,यह प्रदर्शन किए जा रहे प्रबंधकीय कार्य की प्रकृति पर निर्भर पाया गया है। सामान्य तौर पर,पर्यवेक्षी स्तर के प्रबंधक वैचारिक कौशल की तुलना में तकनीकी कौशल का

अधिक उपयोग करते हैं। मध्यम स्तर के प्रबंधक दोनों का अधिक संतुलित अनुपात उपयोग करते हैं। वहीं, शीर्ष स्तर के प्रबंधकों को तकनीकी कौशल की तुलना में वैचारिक कौशल के उपयोग की काफी सीमा तक आवश्यकता होती है। वहीं, प्रबंधन के सभी स्तरों पर समान सीमा तक मानवीय कौशल का उपयोग किया जाता है। यह इस तथ्य को रेखांकित करता है कि मानवीय कौशल एक प्रबंधक के कार्य का एक महत्वपूर्ण विचारहै, चाहे वह किसी भी स्तर पर क्यों न हो।

उपरोक्त परिभाषा में महत्व के दो अन्य शब्द कुशल और प्रभावी हैं। सामान्य बोलचाल में 'दक्षता' शब्द का अर्थ अदा (इनपुट) की प्रति इकाई से उत्पन्न प्रदा (आउटपुट) से है। दूसरे शब्दों में, यदि अदा(इनपुट) के समान स्तर के लिए अधिक प्रदा (आउटपुट) उत्पन्न किया जाए तो उच्च दक्षता प्राप्त होगी। किसी भी संदर्भ में, और विशेष रूप से प्रतिस्पर्धी वातावरण में जिसमें आधुनिक समय में व्यवसाय कार्य करते हैं, दक्षता, इसलिए, एक अमूल्य संपत्ति बन जाती है।

^çHkkodkfjrk^ शब्द का अर्थ है वांछित परिणाम प्राप्त करने की क्षमता। प्रभावशीलता के महत्व पर अधिक बल नहीं दिया जा सकता। भारोत्तोलक का उदाहरण लें जो अकेले ही भारी फर्नीचर को एक बड़ा कक्ष से दूसरे बड़ा कक्ष में ले जाने में सक्षम है–ऐसा कार्य जिसके लिए दो सामान्य व्यक्तियों की आवश्यकता होगी, जिन्हें हम सामान्य कार्यकर्ता कहेंगे। दक्षता के मामले में, वह सामान्य श्रमिकों की तुलना में दोगुना कुशल है। यदि्प, कल्पना करें कि भारोत्तोलक द्वारा फर्नीचर को गलत कक्ष या गलत मंजिल पर ले जाया जा रहा है। अपनी दक्षता के बावजूद, उसने कार्य को प्रभावी ढंग से नहीं किया है। इसलिए, दक्षता और प्रभावशीलता के दोहरे गुणों को साथ–साथ चलने की आवश्यकता है।

xfrfof/k 1

किसी भी संगठन में कार्यरत किसी भी प्रबंधक से उसकी जिम्मेदारियों को पूरा करते हुए उसके द्वारा किए गए कार्यों के बारे में बात करें।

(a) प्रबंधक के रूप में कार्य करते समय वह कौन सी भूमिकाएं निभाता है, इसकी पहचान करें।

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

(b) यह पहचानने का प्रयास करें कि ऊपर सूचीबद्ध प्रबंधन के कार्यों में से कौन सा कार्य प्रबंधकों द्वारा पूरा

किया जा रहा है।

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

1-3 lxBukRed 0;Okgkj dh ifjHkk"kk

प्रबंधन के कार्यों और स्तरों की एक वैचारिक समझ प्राप्त करने के बाद, पाठक के मन में यह प्रश्न उठता है कि संगठनात्मक व्यवहार वास्तव में क्या है? यह देखा जा सकता है कि सभी प्रबंधन कार्यों और भूमिकाओं और गतिविधियों के लिए दूसरों के साथ बातचीत करने की आवश्यकता होती है–चाहे वे संगठन के अंदर के व्यक्ति हों या संगठन के बाहर के व्यक्ति। इसलिए किसी भी प्रबंधक के लिए पारस्परिक कौशल या व्यक्तियों के कौशल बहुत महत्वपूर्ण हैं। संगठनात्मक व्यवहार का क्षेत्र व्यक्तियों के व्यवहार को समझने में मदद करता है। संगठनात्मक व्यवहार इस बात का अध्ययन है कि व्यक्ति संगठनों में और उसके आस–पास क्या सोचते हैं, महसूस करते हैं और क्या करते हैं। संगठनात्मक व्यवहार शोधकर्ता और व्यवसायी व्यक्तिगत, समूह और संरचनात्मक पहलुओं का एक व्यवस्थित अध्ययन करते हैं जो संगठनों के अंदर व्यवहार को प्रभावित करते हैं।

रॉबिन्स (1999) संगठनात्मक व्यवहार को ''अध्ययन का एक क्षेत्र है जो संगठन के आतंरिक व्यवहार पर व्यक्तियों, समूहों और संरचना के प्रभाव की जांच करता है, जिसका उद्देश्य संगठन की प्रभावशीलता में सुधार करने की दिशा में इस प्रकार के ज्ञान को लागू करना है।''

संगठनात्मक व्यवहार का तात्पर्य संगठनों के अंदर व्यक्तियों और समूहों के व्यवहार और संगठनात्मक सदस्यों और उनके बाह्य वातावरण के बीच की बातचीत से है। संगठनात्मक व्यवहार संगठनों में मानव व्यवहार की समझ, भविष्यवाणी और प्रबंधन से संबंधित है।

एक अन्य परिभाषा इसे "संगठनात्मक व्यवस्था में मानव व्यवहार का अध्ययन, मानव व्यवहार और संगठनात्मक संदर्भ और संगठन के बीच इंटरफेस" के रूप में परिभाषित करती है। (चंदन , 2005)।

इस प्रकार संगठनात्मक व्यवहार से तात्पर्य किसी संगठन में व्यवहार के अध्ययन से है जो व्यक्तियों, संगठन के अंदर समूहों तथा आंतरिक और बाह्य वातावरण के बीच अंतःक्रियाओं के परिणामस्वरूप उत्पन्न होता है।

संगठनात्मक व्यवहार की परिभाषा को बेहतर ढंग से समझने के लिए आइए हम इस क्षेत्र की प्रकृति को समझें।

1-4 lxBukRed 0;kgkj dh çkfr

संगठनात्मक व्यवहार की प्रकृति को निम्नलिखित विशेषताओं से समझा जा सकता है:

- **v/;;u dk fHkUu {k= %** संगठनात्मक व्यवहार अध्ययन का एक भिन्न क्षेत्र है जो व्यवहारों और संगठनात्मक प्रक्रियाओं और कार्यों पर उनके प्रभाव का अध्ययन करने के लिए समर्पित है। यदि्प यह अध्ययन के विभिन्न क्षेत्रों से अवधारणाएँ उधार लेता है, लेकिन यह एक भिन्न क्षेत्र है जो अपने स्वयं के सिद्धांतों का प्रस्ताव करता है। व्यवहार वैज्ञानिक संगठनों के अंदर व्यवहार के बारे में एक भिन्न ज्ञान आधार एकत्रित कर रहे हैं जो अध्ययन के इस क्षेत्र की नींव बनाता है।

- **vr%fo"k;d %** संगठनात्मक व्यवहार की प्रकृति में अंतःविषयक है। वास्तव में,संगठनात्मक व्यवहार इस आधार पर आधारित है कि क्षेत्र को अन्य विषयों के ज्ञान से निर्मित होना चाहिए,न कि केवल अपने भिन्न–भिन्न शोध आधार से। इसलिए,हम कह सकते हैं कि संगठनात्मक व्यवहार बहु–विषयक है। मनोविज्ञान,समाज–मनोविज्ञान,नृविज्ञान,समाजशास्त्र के क्षेत्र अध्ययन के इस क्षेत्र के विकास में योगदान करते हैं। शोधकर्ताओं ने इन क्षेत्रों की अवधारणाओं पर किए गए शोध के आधार पर संगठनात्मक व्यवहार के सिद्धांत निर्मित किए हैं।

- **0;ogkfjd dqf"Vdk.k%** चूंकि संगठनात्मक व्यवहार विभिन्न संगठनात्मक प्रक्रियाओं पर व्यवहार और उनके प्रभाव का अध्ययन करता है,यह प्रबंधन के लिए व्यवहारिक दृष्टिकोण पर आधारित है। अंतर्निहित धारणा यह है कि प्रबंधन में प्रभावशीलता प्रबंधकों के पारस्परिक कौशल में सुधार के द्वारा लाई जा सकती है जिसे व्यवहार की समझ के माध्यम से प्राप्त किया जा सकता है। संगठनों में व्यवहार के लगभग प्रत्येक विचारका अध्ययन संगठनात्मक व्यवहार के विशेषज्ञों द्वारा किया गया है और परिणामस्वरूप पिछले कुछ दशकों में संगठनात्मक व्यवहार एक विविध क्षेत्र के रूप में निर्मित हुआ है (ग्रीनबर्ग,1994)।

- **0;kogkfjd vfHkfoU;kl%** संगठनात्मक व्यवहार अध्ययन का एक अनुप्रयुक्त क्षेत्र है जिसका व्यावहारिक अभिविन्यास है। संगठनों में मौजूदा स्थितियों को बेहतर बनाने के उद्देश्य से कर्मचारियों के विभिन्न व्यवहार संबंधी पहलुओं पर शोध किए जाते हैं। संगठनात्मक व्यवहार के क्षेत्र में शोधकर्ताओं ने 'कारण और प्रभाव' अभिविन्यास पर ध्यान केंद्रित किया है,अर्थात,किसी संगठनात्मक स्थिति में किसी व्यवहार के कारण या उस व्यवहार के परिणामों को समझने का प्रयास किया गया है। वैज्ञानिक संगठन पर व्यक्तियों और व्यक्तियों पर संगठन के प्रभाव की पहचान करने का प्रयास करते हैं। उदाहरण के लिए, शोध निम्नलिखित व्यावहारिक प्रश्नों के उत्तर देने में सक्षम रहे हैं:

  (i) विभिन्न क्षेत्रों में कर्मचारियों की कार्य की संतुष्टि कैसे बढ़ाई जाए?

  (ii) एक प्रभावी टीम(समूह)में पारस्परिक विश्वास का क्या महत्व है?

  (iii) संगठनों में संचार बाधाओं को कैसे कम किया जाए?

  (iv) क्या नेतृत्व की गुणवत्ता कर्मचारी के प्रदर्शन को निर्धारित कर सकती है?

  (v) कर्मचारियों को अभिप्रेरित करने के लिए क्या किया जा सकता है?

  (vi) संगठनों में परिवर्तन को प्रभावी ढंग से कैसे लागू किया जाए?

- **oKkfud fof/k;k dk mi;kx %** विज्ञान शब्द को ''घटनाओं का अवलोकन,पहचान,वर्णन,प्रयोगात्मक जांच और सैद्धांतिक व्याख्या'' के रूप में परिभाषित किया गया है (अमेरिकन हेरिटेज डिक्शनरी ऑफ द इंग्लिश लैंग्वेज,1975,पृष्ठ 1162)। संगठनात्मक व्यवहार के वैज्ञानिक व्यवहार विज्ञान में शोध से प्राप्त ज्ञान का उपयोग करके समस्याओं का अध्ययन करते हैं। इस प्रकार संगठनात्मक व्यवहार का क्षेत्र विज्ञान में अपनी जड़ें पाता है (ग्रीनबर्ग और बैरन,2000) संगठनात्मक व्यवहार में सिद्धांत अनुभवजन्य शोध के आधार पर निर्मित किए जाते हैं जो जांच के वैज्ञानिक विधियों का पालन करते हैं। आकंड़े एकत्र किया जाता है,संसाधित किया जाता है,परिकल्पना निर्मित की जाती है और किसी भी अन्य

विज्ञान की प्रकार परीक्षण किया जाता है। पुरानी अवधारणाओं को उनकी वैधता के लिए परखा जाता है और संगठनात्मक समस्याओं का समाधान खोजने के लिए वैज्ञानिक शोध के आधार पर नवीन प्रस्तावित किए जाते हैं।

- [kqyh ç.kkyh dqf"Vdk.k% संगठनात्मक व्यवहार संगठनों को खुली प्रणाली के रूप में देखता है। एक खुली प्रणाली वह होती है जो बाह्य वातावरण के साथ अंतःक्रिया करती है, जबकि बंद प्रणाली स्वयं–सहायक होती है। बाह्य वातावरण के साथ उनकी अन्योन्याश्रितता के कारण संगठनों को खुली प्रणाली माना जा सकता है। संगठनों का अस्तित्व इस बात पर निर्भर करता है कि कर्मचारी पर्यावरण परिवर्तनों पर कितनी अच्छी प्रकार प्रतिक्रिया करते हैं और परिलक्षित होती हुई पर्यावरणीय स्थितियों के अनुकूल अपने व्यवहार शैली (पैटर्न) को कैसे बदलते हैं। उदाहरण के लिए, यदि किसी फर्म के प्रतिस्पर्धी ने उत्पादन की एक नई तकनीक अपनाई है जिसकी मदद से वह अपनी लागत कम कर सकता है, तो फर्म को नई तकनीक अपनाने के लिए विवश होना पड़ेगा और उसके कर्मचारियों को प्रतिस्पर्धा में बने रहने के लिए नई तकनीक के साथ कार्य करना सीखना होगा। संगठन सभी संसाधनों–मानव, धन, मशीन और सामग्री, और सूचना–को प्राप्त करने के लिए बाह्य वातावरण के साथ अंतःक्रिया करते हैं। इसके विपरीत, एक बंद प्रणाली में बाह्य वातावरण पर निर्भरता के बिना जीवित रहने के लिए आवश्यक सभी संसाधन होते हैं। यह ध्यान देने योग्य है कि कोई भी संगठन पूरी प्रकार से बंद प्रणाली नहीं हो सकता है।

fp= 1-2 [kqyh ç.kkyh ds :i esa lxBu

- fo'ys"k.k ds rhu Lrj% जैसा कि खंड 1.3 में संगठनात्मक व्यवहार की परिभाषाओं से स्पष्ट है, संगठनात्मक व्यवहार के क्षेत्र में विश्लेषण के तीन स्तर हैं : व्यक्तिगत, समूह और संगठन। व्यक्तिगत स्तर कर्मचारियों के गुणों और व्यवहारों तथा विचार प्रक्रियाओं पर उनके परिणामों पर केंद्रित है, जैसे व्यक्तित्व, मूल्य और दृष्टिकोण, धारणा और अभिप्रेरणा। समूह स्तर का विश्लेषण इस बात से संबंधित है कि व्यक्ति एक–दूसरे के साथ कैसे बातचीत करते हैं और इसका परिणाम विभिन्न प्रक्रियाओं जैसे समूह की गतिशीलता, निर्णय लेने, नेतृत्व, संगठनों में शक्ति और राजनीति तथा संघर्ष प्रबंधन पर पड़ता है। संगठनात्मक स्तर पर, संगठनात्मक चर जैसे संगठनात्मक संरचना, संस्कृति, परिवर्तन प्रबंधन और संगठन विकास पर ध्यान केंद्रित किया जाता है। चिंता यह भी है कि संगठन अपने वातावरण के साथ कैसे सामंजस्य बनाते हैं।

- विश्लेषण के किसी भी स्तर का प्रत्येक विचारसामान्य तौर पर तीनों स्तरों से संबंधित होता है। उदाहरण के लिए, निर्णय लेने में व्यक्तिगत निर्णय लेना और समूह की गतिशीलता पर इसका प्रभाव सम्मलित होता है। यह संगठन की संरचना से भी संबंधित है।

- çHkko'khyrk d fy, fpr संगठनात्मक व्यवहार के क्षेत्र का उद्देश्य व्यवहार के प्रभाव की समझ के माध्यम से प्रबंधन प्रक्रियाओं में प्रभावशीलता लाना है। इसका उद्देश्य कर्मचारियों के पारस्परिक कौशल में सुधार करना है ताकि वे ग्राहकों को संतुष्ट कर सकें, अच्छे टीम(समूह)सदस्य के रूप में कार्य कर सकें, बेहतर वरिष्ठ, अधीनस्थ और सहकर्मी के रूप में कार्य कर सकें जो अंततः समग्र संगठनात्मक प्रभावशीलता की ओर ले जाता है।

xfrfof/k&2

अपने संगठन में स्वयं पर विचार करें और यह पहचानने की कोशिश करें कि क्या स्वयं के और दूसरों के व्यवहार की बेहतर समझ आपको बेहतर प्रबंधक बना सकती है। अपने विचार लिखें।

1-5 lxBukRed 0;0kgkj dk çHkkfor dju okyh 'kfä;k

संगठन ऐसे वातावरण में मौजूद होते हैं जिसमें कई शक्तियाँ होती हैं जो संगठनों को प्रभावित करती हैं। संगठन लगातार इन बाह्य शक्तियों के साथ सामंजस्य बनाते हैं,जो व्यवहार को आकार देने में महत्वपूर्ण भूमिका निभाते हैं। इसके अलावा,एक प्रबंधक को संगठनात्मक प्रक्रियाओं और विधियों की सीमाओं के अंदर अपने कार्यों को निष्पादित करना होता है,जबकि लगातार विभिन्न स्तरों पर अन्य कर्मचारियों के साथ सामंजस्य

बनाना। इसलिए,आंतरिक वातावरण में भी कुछ ऐसे कारक हैं जो संगठनात्मक व्यवहार को प्रभावित करते हैं।

cká okrkoj.k e dkjd

बाह्य वातावरण में संगठन के बाहर की आर्थिक,राजनीतिक और सामाजिक परिस्थितियां सम्मलित होती हैं। उदाहरण के लिए,कंपनियाँ कच्चे माल,तत्वों (घटकों),सरकारी विनियमों और ज्ञानवान कार्यबल की कुशल खरीद पर निर्भर करती हैं। संभवतः संगठन का बाह्य वातावरण का सबसे महत्वपूर्ण घटक हैं :

- **fgr/kkjd** % ये,अंश धारक,ग्राहक,आपूर्तिकर्ता,सरकारें और संगठन में निहित स्वार्थ वाले अन्य समूह हैं। हितधारक फर्म की अदा (इनपुट) तक पहुँच और प्रदा (आउटपुट) देने की क्षमता को प्रभावित करते हैं।उदाहरण के लिए,फर्म मानदंडों का कितनी अच्छी प्रकार से पालन करती है और समाज की आवश्यकताओं को पूरा करती है, उसे एक भिन्न प्रतिस्पर्धी लाभ देती है और उस वातावरण में कार्य करने के उसके अधिकार को प्रभावित करती है। बाह्य वातावरण के कुछ महत्वपूर्ण घटक जो संगठनात्मक व्यवहार को प्रभावित करते हैं,उन पर यहाँ विस्तार से चर्चा की गई है।

- **xkgd**%संगठन ग्राहकों की कुछ आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए मौजूद हैं। ग्राहकों की पसंद संगठनों द्वारा उत्पादित वस्तुओं या सेवाओं की गुणवत्ता और मात्रा में निर्णायक कारक होती है। यह बदले में,कार्य शेड्यूल,तकनीक,कर्मचारियों की संख्या की आवश्यकता और उनके कौशल और योग्यता के स्तर आदि का प्रमुख निर्धारक है। उदाहरण के लिए,यदि बाजार में किसी विशेष उत्पाद की मांग बढ़ जाती है,तो फर्म को स्वाभाविक रूप से उत्पादन स्तर बढ़ाना होगा,नवीन स्वयं रा आउटलेट, नवीन सेवा केंद्र शुरू करने की आवश्यकता हो सकती है। कर्मचारियों को ग्राहकों के साथ बातचीत करने और उनकी आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए कौशल सीखने के लिए प्रशिक्षण कार्यक्रमों की आवश्यकता हो सकती है।

- **çfrLi/kh**% प्रतिस्पर्धी, मुक्त बाजार का महत्वपूर्ण घटक हैं सिस्टम। प्रतिस्पर्धी फर्मों के लिए गुणवत्ता और मूल्य चेतना को प्रोत्साहित करते हैं (कभी–कभी विवश करते हैं)। एक फर्म अपने प्रतिस्पर्धियों के मुकाबले आगे बढ़ने और आगे बढ़ने के लिए रणनीतियों में संशोधन,प्रक्रियाओं में सुधार (जैसे संचार, भर्ती,प्रदर्शन मूल्यांकन,निर्णय लेना आदि) या संरचना में परिवर्तन (जैसे एक नया विभाग बनाना या नवीन पद बनाना) जैसे कई परिवर्तन शुरू कर सकती है। उदाहरण के लिए,कई पारिवारिक व्यवसायों ने खुली अर्थव्यवस्था में प्रतिस्पर्धा का सामना करने के लिए भारत में अपनी प्रणालियों और प्रक्रियाओं को पेशेवर बना दिया है।संगठन उत्पादसेवा की गुणवत्ता के बारे में ग्राहकों को आश्वस्त करने के लिए आईएसओ और बीआईएस प्रमाणन जैसे गुणवत्ता प्रमाणन प्राप्त करने का प्रयास करते हैं।

- **fofu;ked fudk;**% सरकारी विनियामक निकाय व्यवसाय चलाने के लिए मानदंड निर्धारित करते हैं और नियम बनाते हैं। ये एजेंसियाँ पाँच मुख्य क्षेत्रों में संगठनों की गतिविधियों को विनियमित करती हैं: उपभोक्ता संरक्षण,निवेशक संरक्षण,पर्यावरण कानून, मुक्त बाजार प्रतिस्पर्धा का संरक्षण और श्रम परिस्थितियाँ। इन मानदंडों को पूरा करने के लिए संगठनों को अपनी नीतियों,प्रक्रियाओं और प्रणालियों में,कभी–कभी बड़े पैमाने पर, आवश्यक परिवर्तन करने पड़ते हैं।उदाहरण के लिए,पर्यावरण संरक्षण,उत्सर्जन मानदंड के लिए मानदंड हैं। इन मानदंडों को पूरा करने के लिए संगठनों को अपनी तकनीक बदलने की आवश्यकता हो सकती है या अपशिष्ट उपचार संयंत्र स्थापित करने पड़ सकते हैं।

- **rduhdh uokpkj**% आज, वैश्विक स्तर पर तेजी से तकनीकी परिवर्तन और नवाचार हो रहे हैं। इनके परिणामस्वरूप, नौकरियों की प्रकृति बदल रही है और तकनीकी कर्मियों की आवश्यकता बढ़ रही है। इसलिए, बदलती कार्य की आवश्यकताओं से मेल खाने के लिए तकनीकी रूप से कुशल कर्मचारियों की खरीद आवश्यक है।

- **vkifrZdrk** % प्रत्येक संगठन को सामग्री या घटकों के रूप में कुछ अदा (इनपुट) की आवश्यकता होती है। अदा (इनपुट) प्राप्त करने के लिए उन्हें आपूर्तिकर्ताओं के नेटकार्य के साथ बातचीत करनी होती है। माइकल पोर्टर के अनुसार,जैसा कि उनके 'फाइव फोर्स मॉडल' में प्रस्तावित है, आपूर्तिकर्ता

तब काफी सौदेबाजी की शक्ति का प्रयोग कर सकते हैं जबः

1. आपूर्तिकर्ता संकेन्द्रित एवं सुसंगठित हैं।
2. आपूर्ति के लिए कुछ विकल्प उपलब्ध हैं।
3. उनका उत्पाद सबसे प्रभावी या अद्वितीय है।
4. एक आपूर्तिकर्ता से दूसरे आपूर्तिकर्ता के पास जाने की लागत अधिक है।
5. फर्म आपूर्तिकर्ता के लिए एक महत्वपूर्ण ग्राहक नहीं है।

- lkekftd dkjd % सामाजिक कारकों में संगठनों को प्रभावित करने वाले प्रचलित दृष्टिकोण,मूल्य और नैतिकता सम्मलित हैं। जीवन शैली तेजी से बदल रही है। कार्यबल में महिलाओं की संख्या में वृद्धि हुई है,इसलिए कंपनियों को उनकी आवश्यकताओं का ध्यान रखना चाहिए,जैसे कि शिशु सदन सुविधा, परिवहन सुविधा। कई कंपनियां लचीले कार्य समय प्रदान कर रही हैं, खासकर आईटी क्षेत्र में। आज, पेशेवर प्रबंधन की निरंकुश शैली को स्वीकार करने में विफल हैं। सहस्राब्दी पीढ़ी के श्रमिकों के बारे में कहा जाता है कि वे निम्नलिखित विशेषताओं को साझा करते हैं (गेर्डेस, 2006),कंप्यूटर प्रवाह प्रतिक्रिया के लिए उत्सुकता,टीम (समूह) कार्य अभिविन्यास,दायित्व की इच्छा, दीर्घ काल तक कार्य करने की नापसंदगी। व्यवसाय श्रमिकों को अधिक स्वायत्तता के साथ सहभागी प्रबंधन शैली की ओर बढ़ रहे हैं। संगठन कर्मचारियों को पहचानने और पुरस्कृत करने के अभिनव विधियों को अपना रहे हैं। अब कार्य–जीवन की गुणवत्ता में सुधार करने पर ध्यान केंद्रित किया जा रहा है। इसने प्रदर्शन को बेहतर बनाने के लिए टीम वर्क (समूह कार्य),कार्य को फिर से अभिकल्पित करने और अन्य प्रेरक प्रथाओं को बढ़ावा दिया है ।
- vkfFkd dkjd% आर्थिक कारक सकल घरेलू उत्पाद (जीडीपी), मुद्रास्फीति की दर, बेरोजगारी दर, आर्थिक चक्र इत्यादि जैसे संकेतकों का निर्माण करते हैं। आर्थिक कारकों का संगठनों पर अप्रत्यक्ष प्रभाव पड़ता है। उदाहरण के लिए मंदी के दौर में, संगठनों को छंटनी, उत्पादन दर में कमी, विस्तार योजनाओं को रोकना और संयंत्रों को अस्थायी रूप से बंद करना पड़ सकता है। इन कार्रवाइयों का संगठनात्मक व्यवहार पर दूरगामी प्रभाव पड़ता है।

आंतरिक वातावरण में कारक–किसी संगठन के आंतरिक वातावरण में कई कारक होते हैं जो व्यवहार पर महत्वपूर्ण प्रभाव डालते हैं। वे इस प्रकार हैंः

- lxBu e lc/k%संगठन के अंदर कई उप–प्रणालियाँ होती हैं,जैसे प्रक्रियाएँ (भर्ती और पुरस्कार प्रणाली),कार्य गतिविधियाँ (उत्पादन,विपणन),और सामाजिक गतिशीलता (अनौपचारिक समूह)। व्यक्ति, युग्म और समूह प्रत्येक प्रक्रिया में और संगठन में विभिन्न कार्यों के लिए एक–दूसरे के साथ बातचीत करते हैं। एक प्रबंधक संगठन में अपनी विभिन्न भूमिकाओं को पूरा करते हुए अपने वरिष्ठ, अधीनस्थ और साथियों के साथ लगातार बातचीत करता रहता है।
- 'kh"k çc/ku n'ku%कई संगठनात्मक कारक हैं, जिनमें संस्कृति,शीर्ष प्रबंधन मूल्य और प्रक्रियाएं सम्मलित हैं,जिनका संगठन में रिश्तों और कार्य पर गहरा प्रभाव पड़ता है। संगठनात्मक प्रक्रियाओं का एक उदाहरण आंतरिक संचार है। किसी संगठन की संस्कृति आंतरिक संचार पर आधारित होती है इसमें पारस्परिक संबंध,समाचार पत्र,लक्ष्य और दूरदर्शिता कथनएवं नीतियां आदि सम्मलित हैं। जिस प्रकार से संगठन ग्राहकों और अपने व्यक्तियों के साथ बातचीत करता है,वह उसकी छवि को प्रभावित करता है। ये सभी,बदले में शीर्ष प्रबंधन दर्शन द्वारा निर्धारित होते हैं।
- ljpuk% संरचना एक आंतरिक कारक है जो किसी संगठन के दिन–प्रतिदिन के संचालन को प्रभावित करता है। एक फर्म को विभागों और टीमों (समूहों) द्वारा क्रमबद्ध किया जा सकता है,या इसे इस प्रकार से संरचित किया जा सकता है कि कर्मचारी बाह्य ठेकेदारों के साथ कार्य करते हैं। संरचना कार्य पर रखे गए कर्मचारियों की संख्या, पदानुक्रम के स्तर, संबंधों और विभिन्न टीमों और विभागों के बीच समन्वय की सीमा को प्रभावित करती है। यदि किसी फर्म की गतिविधियों को आउटसोर्स किया जाता

है, उदाहरण के लिए, आवश्यक कर्मचारियों की संख्या कम होगी लेकिन इससे अंतिम उत्पाद पर कम नियंत्रण होगा।

xfrfof/k 4

(a) अपने संगठन के संदर्भ में उन तीन बाह्य शक्तियों का परीक्षण करें जिन्होंने कर्मचारियों के व्यवहारिक पहलुओं को प्रभावित किया है।

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

(b) अपने संगठन में किसी वरिष्ठ प्रबंधक के साथ बैठक की व्यवस्था करें जो कम से कम 15 वर्षों से संगठन में कार्यरत हो। उसके साथ आंतरिक वातावरण में उन कारकों पर चर्चा करें जिन्होंने आपके संगठन में व्यवहार को प्रभावित किया है। चर्चा के दौरान उभरने वाले मुख्य बिंदुओं को नोट करें।

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

1-6 lxBukRed 0;Okgkj dk egRo

संगठनात्मक व्यवहार का क्षेत्र परीक्षण किए गए सिद्धांत प्रदान करता है जिनके संगठनात्मक जीवन में प्रबंधक के लिए उपयोगी होने की उच्च संभावना है। मानव व्यवहार एक जटिल घटना है और व्यवहार को प्रभावित करने वाले कारक बहुत बार बदलते हैं, किसी संगठन में रिश्तों की प्रकृति का अनुमान लगाना बहुत मुश्किल हो जाता है। संगठनात्मक व्यवहार का ज्ञान संगठनात्मक समस्याओं का निदान और समाधान करने के लिए विभिन्न दृष्टिकोण प्रदान करता है।

तेज गति वाली अंतर्राष्ट्रीय प्रतिस्पर्धा से निपटने के लिए,कंपनियाँ नवाचार और उच्च गुणवत्ता वाले निर्णय लेने को बढ़ावा देने के लिए प्रत्येक संभव प्रयास कर रही हैं। इसे प्राप्त करने के लिए,टीम(समूह)कार्य लोकप्रिय हो गया है। कई संगठन सर्वश्रेष्ठ प्रतिभाओं को आकर्षित करने और बनाए रखने के लिए अपनी मानव संसाधन प्रबंधन नीतियों को बदल रहे हैं। उत्पादकता बढ़ाने और दक्षता प्राप्त करने के लिए कंपनियाँ अपनी संरचना में परिवर्तन कर रही हैं।

जैसा कि पहले बताया गया है, संगठनात्मक व्यवहार में विश्लेषण तीन स्तरों पर किया जाता हैः व्यक्तिगत, समूह और संगठनात्मक स्तर। संगठनात्मक व्यवहार को समझने से प्रबंधकों को सभी संगठनात्मक स्तरों पर समस्याओं को हल करने में मदद मिलती है क्योंकि सभी स्तर आपस में जुड़े हुए हैं और एक दूसरे को सक्रिय रूप से प्रभावित करते हैं। उदाहरण के लिए, टीमों की प्रभावशीलता टीम(समूह)के सदस्यों, नेतृत्व और संगठन की संस्कृति पर निर्भर करेगी।

xfrfof/k 5

अपने संगठन के 4–5 वरिष्ठ प्रबंधकों का साक्षात्कार लें और निम्नलिखित पर उनके विचार जानें तथा प्रत्येक समस्याएं पर उभरने वाले मुख्य बिंदुओं की पहचान करेंः

(a) संगठनात्मक उत्पादकता पर व्यवहार की समझ पर प्रभाव ।

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

(b) कर्मचारी टर्नओवर को कम करने पर व्यवहार की समझ का प्रभाव ।

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

1-7 lkjka'k

- साहित्य में इस बात के प्रमाण हैं कि संगठनात्मक व्यवहार का क्षेत्र प्राचीन काल में भी मौजूद था, जो धीरे–धीरे अपने वर्तमान स्वरूप में विकसित हुआ।
- संगठन सामाजिक इकाइयाँ हैं जिन्हें सचेत रूप से बनाया गया है, जिसमें दो या दो से अधिक लोग या लोगों के समूह एक साथ समन्वित तरीके से काम करते हैं, जो कुछ सामान्य लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए अपेक्षाकृत निरंतर आधार पर कार्य करते हैं।
- संगठनों में प्रबंधक कई प्रकार के कार्य करते हैं। इन्हें अक्सर नियोजन, आयोजन, स्टाफिंग, निर्देशन, समन्वय और नियंत्रण के रूप में वर्गीकृत किया जाता है।
- प्रबंधक कई प्रकार के कार्य करते हैं जिनमें भूमिकाएँ शामिल हैं– मुखिया, संपर्क, नेता, मॉनिटर, प्रसारक, प्रवक्ता, उद्यमी, गड़बड़ी से निपटने वाला, संसाधन आवंटनकर्ता और वार्ताकार।
- प्रबंधकों के पास तीन प्रकार के कौशल होने चाहिए– मानवीय कौशल, तकनीकी कौशल और वैचारिक कौशल।
- संगठनात्मक व्यवहार किसी संगठन में व्यवहार के अध्ययन को संदर्भित करता है जो व्यक्तियों, संगठन के भीतर समूहों और आंतरिक और बाहरी वातावरण के बीच बातचीत से उत्पन्न होता है।
- संगठनात्मक व्यवहार के क्षेत्र की कुछ विशेषताएं हैंः यह अध्ययन का एक भिन्न क्षेत्र है, प्रबंधन के लिए व्यवहारिक दृष्टिकोण अपनाता है, वैज्ञानिक तरीकों का उपयोग करता है, अंतःविषय है, खुली प्रणाली दृष्टिकोण अपनाता है, विश्लेषण के तीन स्तर हैं, और प्रभावशीलता के लिए चिंता का विषय है।
- संगठन के बाहरी और आंतरिक वातावरण में ऐसे कारक हैं जो संगठनात्मक व्यवहार को प्रभावित करते हैं।
- संगठनात्मक व्यवहार का ज्ञान संगठनात्मक समस्याओं का निदान और समाधान करने के लिए विभिन्न दृष्टिकोण प्रदान करता है।

1-8 eq[; 'kCn

çHkkoh'khyrk% दिए गए संसाधनों के साथ समय पर परिणाम प्राप्त करने की क्षमता।

n{krk% किसी निश्चित मात्रा में अदा(इनपुट) का उपयोग करके उत्पादित प्रदा(आउटपुट) की मात्राय किसी निश्चित अदा(इनपुट) के साथ प्रदा(आउटपुट) जितना अधिक होगा, प्रणाली उतनी ही अधिक कुशल होगी।

o'ohdj.k% आर्थिक, राजनीतिक, तकनीकी और सामाजिक वातावरण के संदर्भ में दुनिया के विभिन्न देशों के बीच अंतर्संबंध की प्रक्रिया।

çcU/kd% किसी संगठन में कार्यरत वह व्यक्ति जो नियोजन, संगठन,निर्देशन और नियंत्रण का कार्य करता है।

[kqyh ç.kkfy;k% एक प्रणाली जो बाह्य वातावरण से अदा(इनपुट) लेती है और प्रदा(आउटपुट) उत्पन्न करती है।

lxBu % समान लक्ष्य की दिशा में अपेक्षाकृत निरंतर आधार पर एक साथ कार्य करने वाले व्यक्तियों का समन्वित समूह।

lxBukRed O;Okgkj % किसी संगठन में व्यवहार का अध्ययन जो व्यक्तियों, संगठन के अंदर समूहों तथा आंतरिक और बाह्य वातावरण के बीच अंतःक्रियाओं के परिणामस्वरूप उत्पन्न होता है।

dk;cy fofo/krk% जनसांख्यिकीय विशेषताओं, जिनमें संस्कृति, आयु, लिंग, कौशल और योग्यता, धर्म आदि सम्मलित हैं, के संदर्भ में कार्यबल की संरचना में अंतर।

1-9 Lo&eY;kdu ç'u

1. संगठनात्मक व्यवहार को परिभाषित करें .
2. किसी संगठन में प्रबंधक द्वारा निभाई जाने वाली विभिन्न भूमिकाओं की व्याख्या करें और चर्चा करें।
3. संगठनात्मक विशेषताओं पर चर्चा करें व्यवहार ।
4. संगठनात्मक ज्ञान प्रभावी प्रबंधन के लिए व्यवहार आवश्यक है? उपयुक्त उदाप्रत्येकणों के साथ अपने उत्तर की पुष्टि कीजिए।
5. बाह्य वातावरण में कौन से कारक संगठनात्मक व्यवहार को प्रभावित करते हैं? उन तीन कारकों पर चर्चा करें जो आपको लगता है कि संगठन पर उनके प्रभाव के संदर्भ में सबसे महत्वपूर्ण हैं।
6. संगठनात्मक व्यवहार को कौन से संगठनात्मक कारक प्रभावित करते हैं? किन्हीं तीन पर विस्तार से चर्चा करें।
7. संगठनात्मक व्यवहार का क्षेत्र संगठनों को खुली प्रणाली मानता है, जो तीन स्तरीय विश्लेषण प्रदान करता है । कथन पर टिप्पणी करें।

1-10 lUnHkZ vkj vU; iLrd

- Chandan, J. S. (2005). *Organisational Behaviour*. New Delhi:Vikas Publishing House.
- Cook, C.W. and Hunsaker, P. L. (2001). *Management of Organisational Behaviour*. McGraw Hill, Irwin, p5.
- Gerdes, L. (2006). The Best Places to launch a Career: The Top 50 Employers for New College Grads, *BusinessWeek Online*, September 18, 2006, in Organisational Behaviour: An Introduction to your Life in Organisations, Rae Andre, 2009, Pearson Education.
- Greenberg, J. & Baron, R.A. (2000). *Behaviour in Organisations.* New Delhi: Prentice Hall
- Greenberg, J. (1994) (Ed.). *Organisational Behaviour: The State of Science.* Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Katz, L., R (1974), Skills of an effective administrator, Harvard business review, Harvard Business School Publishing Departments, Boston.
- Mintzberg, H. (1973). *TheNatureofManagerialWork*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Porter, M. E. (1979). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. Harvard Business Review, January 2008, p.86-104.
- Robbins, S.P. (1999). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications(8th Ed.)*. New Delhi: Prentice Hall.

bdkbl&2 % lxBukRed 0;0kgkj dh vo/kkj.kk dk fodkl

bdkbl lajpuk

2.1 परिचय

2.2 संगठनात्मक व्यवहार में योगदान देने वाले अनुशासन

2.3 मानव व्यवहार का शास्त्रीय दृष्टिकोण

2.4 मानवीय संबंध दृष्टिकोण

2.5 व्यवहार विज्ञान दृष्टिकोण

2.6 सारांश

2.7 मुख्य शब्द

2.8 स्व मूल्यांकन प्रश्न

2.9 सन्दर्भ और अन्य पुस्तकें

mís';

इस अध्याय को पढ़ने के बाद आप यह कर सकेंगेः

- संगठनात्मक व्यवहार में योगदान देने वाले विषयों से परिचित हो सकेंगे।
- मानव व्यवहार के शास्त्रीय दृष्टिकोण को समझ सकेंगे।
- मानवीय संबंध दृष्टिकोण का ज्ञान प्राप्त कर सकेंगे।
- संगठनात्मक व्यवहार के व्यवहार विज्ञान दृष्टिकोण को समझ सकेंगे।

2-1 ifjp;

संगठनात्मक व्यवहार अध्ययन का वह क्षेत्र है जो संगठनों के अंदर व्यवहार पर संगठनात्मक संरचनाओं के प्रभाव की जांच करता है। संगठनात्मक व्यवहार का क्षेत्र विभिन्न स्तरों पर कई आयामों को सम्मलित करता है जिसमें संगठन के आंतरिक और बाह्य वातावरण के संबंध में कर्मचारी व्यवहार का अध्ययन करना सम्मलित है। हमने इकाई 1 में संगठनात्मक व्यवहार को परिभाषित एवं व्याख्या किया है कि संगठनात्मक व्यवहार से तात्पर्य संगठनों के अंदर व्यक्तियों और समूहों के व्यवहार और संगठनात्मक सदस्यों और उनके बाह्य वातावरण के बीच की बातचीत से है। संगठनात्मक व्यवहार में अध्ययन संगठनात्मक दक्षता प्राप्त करने के उद्देश्य से संगठनों में मानव व्यवहार को समझने और भविष्यवाणी करने में मदद करते हैं।

संगठनात्मक व्यवहार का क्षेत्र अध्ययन का एक भिन्न क्षेत्र बनाने के लिए विभिन्न क्षेत्रों से अवधारणाएँ उधार लेता है। इस प्रकार, यह एक अंतःविषय क्षेत्र है जिसकी जड़ें व्यापक रूप से समाजशास्त्र, मनोविज्ञान, नृविज्ञान (मानवविज्ञान) और संचार में हैं। संगठनात्मक व्यवहार संगठनात्मक सिद्धांत का पूरक है, जो संगठनात्मक और अंतर–संगठनात्मक विषयों पर केंद्रित है। यह मानव संसाधन प्रबंधन की अवधारणाओं के कार्यान्वयन को बेहतर बनाने में भी मदद करता है जिसका उद्देश्य कर्मचारी से संबंधित समस्यायों का प्रबंधन करना है। मानव संसाधन नीतियों के साथ व्यवहार को जोड़ने से कर्मचारियों के प्रबंधन में दक्षता लाने में मदद मिलती है।

fo'y"k.k dk Lrj

विश्लेषण के क्षेत्र के आधार पर संगठनात्मक अध्ययन विभिन्न स्तरों पर किए जा सकते हैं। ये स्तर हैंः सूक्ष्म, स्थूल और मध्यम स्तर। इन्हें निम्न प्रकार से समझा जा सकता हैः

¼i½ l{e lxBukRed 0;0kgkj % जब विश्लेषण के क्षेत्र में संगठन में व्यक्ति और समूह सम्मलित होते हैं।

¼ii½ O;kid lxBukRed O;Okgkj % उस स्तर को वृसीमा स्तर कहा जाता है जब अध्ययन में संपूर्ण संगठन, उनकी रणनीतियां, अन्य संगठनों पर उनका प्रभाव तथा अन्य संगठनों का उन पर प्रभाव सम्मलित होता है।

¼iii½ e/;e lxBukRed O;Okgkj% मध्यम स्तर विश्लेषण में चर सम्मलित हैं जैसे सत्ता और राजनीति, संगठनात्मक संस्कृति, पार–सांस्कृतिक पहलू, संगठनात्मक संरचना और अन्य संगठनात्मक चर।

2-2 lxBukRed O;Okgkj e ;kxnku nu oky vu'kklu

संगठनात्मक व्यवहार का क्षेत्र अध्ययन का एक ऐसा क्षेत्र है जो विभिन्न अन्य क्षेत्रों के सिद्धांतों और अवधारणाओं पर आधारित है। व्यवहार विज्ञान तीन विषयों–मनोविज्ञान, समाजशास्त्र और नृविज्ञान पर आधारित है। cjylu vkj LVhuj ¼1964½ ने बताया है कि,''व्यवहार विज्ञान से हमारा तात्पर्य नृविज्ञान, मनोविज्ञान और समाजशास्त्र के विषयों से है–माइनस और प्लस माइनस के रूप में ऐसे विशेष क्षेत्र जैसे कि शारीरिक मनोविज्ञान, पुरातत्व, तकनीकी भाषा विज्ञान और अधिकांश भौतिक नृविज्ञान एवं प्लस के रूप में सामाजिक भूगोल,कुछ मनोरोग विज्ञान,और अर्थशास्त्र,राजनीति विज्ञान एवं कानून के व्यवहारिक भाग है।''

बाद में कई अन्य विषयों ने भी व्यवहार विज्ञान में योगदान दिया जो वैज्ञानिक सत्यापन द्वारा मानव व्यवहार को समझाने से संबंधित हैं। व्यवहार विज्ञान का मूल दृष्टिकोण वैज्ञानिक जांच के माध्यम से मानव व्यवहार को समझना और भविष्यवाणी करना है जिसका अर्थ है सिद्धांत स्थापित करना, अनुसंधान की ओर ले जाना, जो आगे चलकर अनुप्रयोग की ओर ले जाता है। अब हम उन विषयों पर चर्चा करेंगे जो व्यवहार विज्ञान में निम्नलिखित रूप से योगदान करते हैं:

eukfoKku %

मनोविज्ञान को सामान्य तौर पर 'मन का अध्ययन' कहा जाता है। यह वह विज्ञान है जो मनुष्यों और अन्य जानवरों के व्यवहार को मापने, समझाने और कभी–कभी बदलने का प्रयास करता है। मनोवैज्ञानिक अध्ययनों के माध्यम से मानव व्यवहार को समझने का प्रयास करते हैं। मनोविज्ञान के अनुशासन के कुछ अनुप्रयुक्त क्षेत्र जो संगठनात्मक व्यवहार के शोधकर्ता के लिए रुचिकर हो सकते हैं :

- उपभोक्ता मनोविज्ञान
- प्रायोगिक मनोविज्ञान
- नैदानिक मनोविज्ञान
- व्यक्तित्व मनोविज्ञान
- सामाजिक मनोविज्ञान
- औद्योगिक मनोविज्ञान
- परामर्श मनोविज्ञान
- परामर्शदाता मनोविज्ञान

संगठनात्मक व्यवहार के विकास में सक्रिय योगदान देने वाले व्यक्ति औद्योगिक मनोवैज्ञानिक, व्यक्तित्व, सीखने के सिद्धांतकार और मनोवैज्ञानिक परामर्शदाता हैं। मनोवैज्ञानिकों द्वारा व्यापक रूप से शोध किए गए विषय अभिप्रेरणा, धारणा, कार्यस्थल तनाव, थकान, व्यक्तित्व, दृष्टिकोण, कार्य अभिकल्प, चयन विधियां, प्रशिक्षण प्रभावशीलता आदि हैं। उद्देश्य दोनों के लाभ के लिए व्यक्ति और संगठन के बीच एक समन्वय बनाना है। मनोवैज्ञानिक व्यक्तिगत कारकों , पर्यावरणीय कारकों और परिस्थितिजन्य कारकों की परस्पर क्रिया को ध्यान में रखते हुए और मानव व्यवहार पर इन कारकों के प्रभाव का अध्ययन करके मानव व्यवहार की भविष्यवाणी करने का प्रयास करते हैं।सामान्यतः प्रबंधकों को निम्नलिखित प्रश्न बड़ी चुनौती लगते हैं:

- अधीनस्थों की अभिप्रेरणा कैसे सुधारें?

- नेतृत्व की सर्वोत्तम शैली क्या है?
- धारणा की त्रुटियों को कैसे दूर करें?
- प्रशिक्षण कार्यक्रमों को प्रभावी कैसे बनाया जाए?
- कौन से पुरस्कार कर्मचारियों को अभिप्रेरित कर सकते हैं?

मनोविज्ञान की विभिन्न अवधारणाएँ इन प्रश्नो के उत्तर पाने में मदद करती हैं। मनोवैज्ञानिक कारण–प्रभाव संबंधों का भी अध्ययन करते हैं, उदाहरण के लिए, नेतृत्व शैली और कर्मचारी प्रदर्शन के बीच संबंध।

lekt 'kkL=

मनोवैज्ञानिक व्यक्तियों के व्यवहार से संबंधित होते हैं, लेकिन समाजशास्त्री सामाजिक व्यवस्था में व्यक्तिगत व्यवहार का अध्ययन करते हैं। इस प्रकार, समाजशास्त्र व्यक्तियों का अध्ययन उनके अन्य मनुष्यों के संबंध में करता है। एक सामाजिक व्यवस्था एक संरचित सामाजिक इकाई है जो कार्यात्मक होती है और एक उद्देश्य की पूर्ति करती है। यह सामाजिक इकाई दो या दो से अधिक व्यक्तियों से बनी होती है, जिनकी अपनी भूमिकाएँ होती हैं और संस्कृति द्वारा परिभाषित व्यवस्था में उनकी भिन्न–भिन्न स्थिति होती है। सामान्य तौर पर समाजशास्त्र समूहों, संगठनों, सामाजिक श्रेणियों और समाजों के संगठन शैली (पैटर्न) और कार्यों पर ध्यान केंद्रित करता है। संगठनों में भिन्न–भिन्न विशेषताओं और व्यक्तित्व वाले व्यक्ति होते हैं, जो एक–दूसरे के साथ बातचीत करते हैं। समाजशास्त्र व्यक्तियों और व्यवहार का विश्लेषण अधिकार और शक्ति, समूह में स्थिति, लक्ष्य और उद्देश्य, नियम और मानदंड, भूमिका अपेक्षा, समूह में व्यक्तियों की भूमिका धारणा के संदर्भ में करता है। संगठन कुछ सामान्यीकृत और विशिष्ट उद्देश्यों को प्राप्त करने का प्रयास करता है। समाजशास्त्री सरल और जटिल संगठनात्मक व्यवस्था समूहों में व्यक्तियों के विभिन्न पहलुओं का अध्ययन करते हैं और इस प्रकार संगठनात्मक व्यवहार में योगदान करते हैं। इस प्रकार के अध्ययनों ने समूह की गतिशीलता, कार्य दल, संगठनात्मक संस्कृति, संगठन संरचना, भूमिका संरचना, संचार शैली (पैटर्न), शक्ति और राजनीति, संघर्ष और अंतर समूह व्यवहार जैसे क्षेत्रों पर ध्यान केंद्रित किया है। इस प्रकार, समाजशास्त्रियों ने वैज्ञानिक जांच के माध्यम से उपर्युक्त समस्यायों की जांच करके संगठनात्मक व्यवहार के क्षेत्र में योगदान दिया है। इसके लिए अवलोकनों के माध्यम से एक सैद्धांतिक आधार निर्मित किया जाता है जिसके परिणामस्वरूप ऐसे प्रस्ताव सामने आते हैं जो कार्य–कारण संबंधों को समझाने का इरादा रखते हैं। जैसे–जैसे समय बीतता है, नवीन सिद्धांतों को प्राप्त करने के लिए पुराने सिद्धांतों को परिष्कृत या सही किया जाता है।

lkekftd eukfoKku

सामाजिक मनोविज्ञान मनोविज्ञान का एक उप–क्षेत्र है। जैसा कि शब्द से पता चलता है, यह मनोविज्ञान और समाजशास्त्र की अवधारणाओं को मिलाता है। यह व्यक्तियों के एक–दूसरे पर पड़ने वाले प्रभाव पर ध्यान केंद्रित करता है। इसे दूसरों की उपस्थिति से प्रभावित व्यक्तियों के विचारों, दृष्टिकोणों और व्यवहार के शैली (पैटर्न) के वैज्ञानिक अध्ययन के रूप में परिभाषित किया जा सकता है। यह क्षेत्र अन्य व्यक्तियों की उपस्थिति के प्रभाव का अध्ययन करता है, चाहे वह वास्तविक हो या काल्पनिक।

समाजशास्त्र में विश्लेषण की इकाई समूह को बनाने वाले व्यक्तियों के बजाय संपूर्ण समूह है। सामाजिक मनोविज्ञान लगभग समान क्षेत्र है, लेकिन इसका ध्यान यह समझाने पर है कि व्यक्तिगत अनुभूति और सोच संस्कृति से कैसे प्रभावित होती है और यह इसे कैसे प्रभावित करती है। विश्लेषण की इकाई समूह के अंदर व्यक्ति है। वास्तव में, समाजशास्त्र के कुछ रूप सामाजिक मनोविज्ञान से निकटता से संबंधित हैं।

परिवर्तन प्रबंधन, संचार, निर्णय लेना, पार सांस्कृतिक समस्याएं ऐसे महत्वपूर्ण क्षेत्र हैं जिनका सामाजिक मनोविज्ञान के अंतर्गत अध्ययन किया जाता है। परिवर्तन प्रबंधन एक व्यापक रूप से शोधित क्षेत्र है। तेजी से बदलते कारोबारी वातावरण में जीवित रहने के लिए किसी भी संगठन के लिए परिवर्तन आवश्यक है और प्रबंधकों के लिए परिवर्तन कार्यान्वयन एक बड़ी चुनौती है। इस क्षेत्र में शोध प्रबंधकों को परिवर्तन के प्रतिरोध, अनुनय, भेदभाव, परिवर्तन प्रबंधन के लिए नेतृत्व आदि के कारणों को समझने में मदद करते हैं। ये विषय संगठनात्मक व्यवहार के लिए समान रूप से प्रासंगिक हैं और इन प्रक्रियाओं की समझ प्रबंधकों को व्यक्तिगत

और समूह दक्षता बढ़ाने में मदद करती है।

ekuo foKku

मानव विज्ञान समाजों या प्रजातियों का अध्ययन है, ताकि उनकी संस्कृति, परंपराओं और प्रथाओं को समझा जा सके। मानव विज्ञानियों का कार्य हमें विभिन्न देशों में मूल्यों और संस्कृतियों के बीच अंतर को समझने में मदद करता है। मानव विज्ञान के क्षेत्र में किए गए अध्ययनों का मुख्य उद्देश्य मानव और पर्यावरण के बीच संबंधों की बेहतर समझ प्राप्त करना है। मानव का अध्ययन प्राकृतिक आवास में किया जाता है। ऐसे अध्ययनों को करने के लिए वैज्ञानिक विधियों का प्रयोग किया जाता है और एकत्रित ज्ञान का उपयोग संगठनात्मक सुधार के लिए इन अंतरों को समझने और उनका उपयोग करने के लिए किया जाता है। संगठनात्मक संस्कृति, संगठनात्मक वातावरण और राष्ट्रीय संस्कृतियों के बीच अंतर के बारे में हमारी वर्तमान समझ का अधिकांश हिस्सा मानवविज्ञानी या शोधकर्ताओं द्वारा उनकी पद्धतियों का उपयोग करने के कार्य का परिणाम है।

मानवशास्त्र संगठनात्मक व्यवस्था में कई पहलुओं को समझने में योगदान देता है जैसे – तुलनात्मक मूल्य और दृष्टिकोण, पर्यावरण के प्रति बुनियादी झुकाव जैसे नियंत्रण का स्थान, पदानुक्रम का महत्व, अभिप्रेरणाओं में अंतर जैसे अंतर–सांस्कृतिक समस्याएं, नेतृत्व शैली आदि।

jktuhfr foKku

राजनीति विज्ञान संगठनात्मक व्यवहार में महत्वपूर्ण योगदान देता है। राजनीति विज्ञान का ध्यान संगठनात्मक सेटिंग में व्यक्तियों के राजनीतिक व्यवहार का अध्ययन करना है। संघर्ष प्रबंधन, सत्ता की गतिशीलता – सत्ता वितरण और पुनर्वितरण, व्यक्तिगत लाभ के लिए व्यक्तियों द्वारा किए गए हेरफेर, राजनीतिक व्यवहार में लिप्त होना और अन्य जैसे समस्यायों पर अध्ययन किए जाते हैं।

vFk'kkL=

विभिन्न संगठनात्मक प्रक्रियाओं जैसे उत्पादन, घटकों और कच्चे माल की आपूर्ति, विभिन्न निश्चित और परिवर्तनीय लागत, कर्मचारियों को बनाए रखने में होने वाली लागत और अन्य व्यवहार लागत–सभी संगठनात्मक संरचना को प्रभावित करते हैं। इस लागत में आंतरिक समन्वय भी सम्मलित है। यह व्यवहार लागत अर्थशास्त्र इस बात की जांच करता है कि संगठन की संरचना और आकार मानवीय और पर्यावरणीय कारकों की बाधाओं के अंदर लागत के संदर्भ में प्रक्रियाओं की समग्र दक्षता को किस सीमा तक प्रभावित करते हैं। अंतर–फर्म संबंध संगठन के अर्थशास्त्र को प्रभावित करते हैं।

प्रबंधकीय अर्थशास्त्र, अर्थशास्त्र के अंतर्गत एक ऐसा क्षेत्र है जो उन पहलुओं पर ध्यान केंद्रित करता है जो संगठनात्मक अर्थशास्त्र को प्रभावित करते हैं। अध्ययन के क्षेत्रों में उत्पादन कार्य, विभिन्न प्रकार की लागतें, बाजार का प्रकार और संरचना सम्मलित हैं। संगठनात्मक व्यवहार में अर्थशास्त्र का योगदान यह है कि अध्ययन उपयुक्त संगठनात्मक संरचना, उत्पादन के स्तर और उत्पाद की पसंद और बाजार की पसंद को अभिकल्प करने में मदद करते हैं।

चित्र 1: संगठनात्मक व्यवहार में योगदान देने वाले अनुशासन

Adapted from: Aswathappa, K. (2007). *Organisational Behavior*. New Delhi: Himalaya Publishing

House.

xfrfof/k&1

किसी परामर्शदाता से बात करें और पूछें कि व्यक्तियों की व्यवहार संबंधी समस्याओं को सुलझाने में वह किस अध्ययन क्षेत्र का उपयोग करता है।

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2-3 ekuo 0;0kgkj dk 'kkL=h; दृf"Vdk.k

शास्त्रीय युग में ऐसे शोध सम्मलित हैं जो मानवीय विचारको पूरी प्रकार से नजरअंदाज करते हैं। संगठन और उत्पादकता पर अधिक ध्यान दिया गया। इस चरण के दौरान कई अन्य शोधकर्ता भी थे जिन्होंने अध्ययन किया और प्रबंधन की समझ और विकास में महत्वपूर्ण योगदान दिया। इनमें फ्रेडरिक विंसलो टेलर, फ्रैंक और लिलियन गिलब्रेथ और हेनरी फेयोल उल्लेखनीय हैं।

ÝMfjd foLyk VSyj ¼1856&1915½ को वैज्ञानिक प्रबंधन के जनक के रूप में जाना जाता है। वे एक अभियंता थे और मिडवेल स्टील, सिमंस रोलिंग मशीन और बेथलेहम स्टील में कार्य करते थे। उन्होंने उत्पादन में दक्षता लाने के उद्देश्य से इन संयंत्रों में कई प्रयोग किए। उन्होंने समय और गति का अध्ययन किया और वैज्ञानिक प्रबंधन के निम्नलिखित सिद्धांत दिए:

- le; vkSj xfr v/;;u % टेलर ने समय और गति अध्ययन किया, जिसमें कार्य में सम्मलित प्रत्येक गति को स्टॉपवॉच का उपयोग करके समयबद्ध किया गया था। इस प्रकार कार्य करने में लगने वाले वास्तविक समय को मापना और मानक समय के साथ इसकी तुलना करके कार्य कुशलता का अनुमान लगाया जा सकता है। इसने विज्ञान के साथ अंगूठे के नियम की स्थान ले ली थी।
- foHksnd Hkqxrku % टेलर का मानना था कि वित्तीय प्रोत्साहन एक श्रमिक के लिए महत्वपूर्ण हैं। टेलर ने विभेदक भुगतान दर प्रणाली और उत्पादन से संबंधित प्रोत्साहन की वकालत की। इस प्रणाली के अनुसार, यदि कोई श्रमिक मानक संख्या में टुकड़े उत्पादित करता है तो उसे कम टुकड़ा दर मिलती है और यदि वह निर्धारित मानक से अधिक उत्पादन करता है तो उसे उच्च दर मिलती है। टेलर का

मानना था कि उच्च टुकड़ा दर का आकर्षण श्रमिकों को उत्पादन बढ़ाने के लिए अभिप्रेरित करेगा।

- fu;ktu dk dk;Z ls fHkUu djuk % टेलर ने दो नई अवधारणाएँ निर्मित कीं: (i) नियोजन और कार्य को भिन्न करना और (ii) कार्यात्मक फोरमैनशिप। उस समय, सभी कर्मचारी अपने कार्य की योजना स्वयं बनाते थे और उसके निष्पादन की विधि तय करते थे।फोरमैन का कार्य कर्मचारियों को यह बताना था कि कार्य कैसे करना है। टेलर ने कहा कि नियोजन पर्यवेक्षकों द्वारा किया जाना चाहिए और निष्पादन कर्मचारियों द्वारा। प्रत्येक प्रकार का कार्य भिन्न होता है और इसमें भिन्न–भिन्न कार्य सम्मलित होते हैं, इसलिए फोरमैन द्वारा अपने विशेषज्ञता के क्षेत्र में निर्देश दिए जाने चाहिए।
- oSKkfud p;u vkSj çf'k{k.k % टेलर ने कहा कि श्रमिकों के चयन के लिए वैज्ञानिक विधियों का प्रयोग किया जाना चाहिए। चयन के समय की गई गलतियाँ बाद में बड़ी समस्याएँ उत्पन्न कर सकती हैं। श्रमिकों के प्रशिक्षण के लिए भी यही विधि अपनाया जाना चाहिए ताकि वे बेहतर प्रदर्शन कर सकें।
- ekufld Økfr % टेलर का मानना था कि प्रबंधन और श्रमिकों दोनों के दिमाग में क्रांति लाना जरूरी है ताकि दोनों को संगठन के स्वामित्व की भावना हो और वे सर्वश्रेष्ठ प्रयासों के साथ कार्य करें। संगठन की सफलता के लिए यह आवश्यक है। उत्पादन बढ़ने से दोनों को लाभ होगा, इसलिए दोनों पक्षों को कार्य की परिस्थितियों और कार्य को लेकर संघर्ष करने के बजाय एक–दूसरे के साथ सहयोग करना चाहिए। इससे लाभ में वृद्धि होगी। टेलर को लगा कि उत्पादन को अधिकतम करने में प्रबंधन और श्रमिक दोनों का साझा हित है।

xSV ने उत्पादकता में मानवीय तत्व की पहचान की और कार्य पद्धतियों में दक्षता लाने के कुछ तरीके सुझाए। उन्होंने श्रमिकों और फोरमैन दोनों के लिए एक नई प्रोत्साहन योजना शुरू की। टेलर की प्रोत्साहन योजना में दो नई विशेषताएं जोड़ी गईं। सबसे पहले, प्रत्येक कर्मचारी जो एक दिन का निर्धारित कार्यभार पूरा करता है, उसे उस दिन के लिए अतिरिक्त बोनस मिलेगा। दूसरा, फोरमैन को प्रत्येक कर्मचारी के लिए बोनस मिलना था जो दैनिक मानक प्राप्त करता है, साथ ही अगर सभी कर्मचारी उस तक पहुंचते हैं तो एक अतिरिक्त बोनस मिलता है।

Ýad vkSj fyfy;u fxycsFk dh ifr&iRuh dh Vhe¼leg½ने वैज्ञानिक प्रबंधन आंदोलन में महत्वपूर्ण योगदान दिया। उन्होंने कार्य के लिए गति और थकान का अध्ययन किया। फ्रैंक गिलब्रेथ ने मोशन पिक्चर कैमरों की मदद से ईंट बनाने के लिए सबसे किफायती गति की पहचान करने की कोशिश की। फ्रैंक और लिलियन गिलब्रेथ ने इस प्रणाली का आविष्कार किया और इसे लगभग 1908 और 1924 के बीच परिष्कृत किया। उन्होंने औद्योगिक कार्यों में उपयोग की जाने वाली सभी गतिविधियों को 'थर्बलिग्स' नाम से वर्गीकृत किया। थर्बलिग्स में किसी कार्य को करने में सम्मलित गतियों का विश्लेषण करने के लिए एक प्रणाली सम्मलित है। इसने कार्य में सम्मलित प्रत्येक गति की पहचान करने में मदद की। इसने अनावश्यक या अकुशल गतियों और उन क्षणों की भी पहचान की जो कार्य में देरी का कारण बने। इस प्रकार इसे कार्य में समय की बर्बादी को खत्म करने के लिए डिजाइन किया गया था। थर्बलिग में 18 तत्व होते हैं, जिनमें से प्रत्येक एक मानकीकृत गतिविधि का वर्णन करता है, और प्रत्येक तत्व के लिए एक प्रतीक प्रदान करता है ताकि किसी कार्य का विश्लेषण करने वाला कोई भी व्यक्ति आसानी से प्रत्येक गति को नोट कर सके क्योंकि वह कार्यकर्ता को कार्य करते हुए देखता है। अठारह तत्व थे: खोजना, ढूंढना, चुनना, पकड़ना, स्थिति में लाना, जोड़ना, प्रयोग करना, भिन्न करना, निरीक्षण करना, वस्तु लादकर ले जाना, वस्तु उतारकर ले जाना, अगले ऑपरेशन के लिए पूर्व स्थिति, वस्तु छोड़ना, अपरिहार्य विलम्ब, परिहार्य विलम्ब, योजना, थकान दूर करने के लिए आराम।

gujh Qs;ky ¼1841&1925½ को प्रशासनिक प्रबंधन सिद्धांत का जनक माना जाता है। उन्होंने व्यापक प्रशासनिक सिद्धांतों के विकास पर ध्यान केंद्रित किया जो प्रबंधकीय स्तरों पर लागू होते हैं। फेयोल एक फ्रांसीसी खनन अभियंता थे जो बाद में एक उद्योगपति बन गए। 1916 में उन्होंने 'जनरल एंड इंडस्ट्रियलिस्ट एडमिनिस्ट्रेशन' नामक पुस्तक लिखी। प्रशासनिक प्रबंधन के विकास में योगदान देने वाले अन्य शोधकर्ता भी हैं। इनमें से कुछ उल्लेखनीय हैं साइमन, उर्विक, चेस्टर बर्नार्ड और गुलिक। फेयोल ने व्यावसायिक उद्यमों में गतिविधियों को छह व्यापक समूहों में विभाजित किया:

(1) तकनीकी (उत्पादन)

(2) वाणिज्यिक, (खरीद और बिक्री)

(3) वित्तीय (पूंजी प्रबंधन)

(4) लेखांकन (बैलेंस शीट, लागत आदि)

(5) सुरक्षा (बचाव)

(6) प्रशासनिक या प्रबंधकीय (योजना बनाना, आयोजन करना, आदेश देना, नियंत्रण करना, समन्वय करना)

Q;ky का प्राथमिक ध्यान प्रबंधकीय गतिविधि पर था और उनका मानना था कि उच्च स्तर पर प्रबंधकीय कौशल तकनीकी कौशल से अधिक महत्वपूर्ण हैं। फेयोल के प्रबंधन के चौदह सिद्धांत इस प्रकार हैं:

(1) dk;Z dk foHkktu % संगठनात्मक कार्यों में दक्षता लाने के लिए, प्रत्येक चरण पर कार्य का विभाजन होना चाहिए। प्रबंधन प्रक्रिया में कार्य का विभाजन करने से समान प्रभाव के साथ प्रदर्शन में वृद्धि और सुधार होता है। प्रबंधन के विभिन्न कार्य जैसे नियोजन, आयोजन, निर्देशन और नियंत्रण को एक अकेले स्वामी या निदेशकों के समूह द्वारा कुशलतापूर्वक नहीं किया जा सकता है। उन्हें संबंधित क्षेत्रों के विशेषज्ञों को सौंपा जाना चाहिए।

(2) vf/kdkj vkSj nkf;Ro% एक प्रबंधक को अधिकार का प्रयोग करना होता है, शक्ति का हस्तांतरण करना होता है और प्रबंधन प्रक्रिया में दायित्व तय करनी होती है। दायित्व अधिकार से बहुत करीब से जुड़ी हुई है और दोनों एक साथ चलते हैं। कार्य पूरा करने के लिए एक प्रबंधक को अधिकार का प्रयोग करना चाहिए।

(3) vuq'kklu% व्यवसाय के सुचारू संचालन के लिए अनुशासन आवश्यक है और यह प्रशासन का मूल है। अनुशासन का अर्थ है प्राधिकरण का पालन करना, नियमों और विनियमों और प्रदर्शन के मानदंडों का पालन करना, आदि। सभी स्तरों पर कुशल पर्यवेक्षकों को रखकर, नियोक्ता और कर्मचारियों के बीच व्यवहार में पारदर्शिता और स्पष्टता लाकर और अनुशासनहीनता के कृत्यों के लिए उचित दंडध्दंड देकर अनुशासन बनाए रखा जा सकता है। कार्यस्थल पर उचित अनुशासन के लिए अच्छा नेतृत्व आवश्यक है।

(4) vknsZ'k dh ,drk% प्रत्येक कर्मचारी को केवल एक वरिष्ठ से आदेश प्राप्त होने चाहिए। आदेशों की बहुलता से भ्रम और अराजकता उत्पन्न हो सकती है। आदेश की एक अच्छी प्रकार से परिभाषित श्रृंखला होनी चाहिए।

(5) fn'kk dh ,drk % एक ही उद्देश्य से संबंधित सभी गतिविधियाँ एक ही स्रोत से आनी चाहिए। इन आदेशों को अंततः संगठनात्मक लक्ष्यों तक ले जाना चाहिए। इसका आशय है कि व्यक्तिगत लक्ष्यों, विभागीय लक्ष्यों और संगठनात्मक लक्ष्यों के बीच पूर्ण सामंजस्य होना चाहिए।

(6) O;fäxr fgr dks lkekU; fgr ds v/khu j[kuk% एक प्रबंधक को संगठनात्मक लक्ष्यों को व्यक्तिगत लक्ष्यों से ऊपर रखना चाहिए। व्यक्तिगत लक्ष्यों को समूह लक्ष्यों के साथ सामंजस्य बिठाना चाहिए। सभी के लाभ के लिए सामान्य भलाई को व्यक्तिगत भलाई से ऊपर महत्व दिया जाना चाहिए।

(7) ikfjJfed% संगठन के लिए कार्य करने वाले कर्मचारियों को पर्याप्त रूप से मुआवजा दिया जाना चाहिए ताकि वे संगठन के लिए कार्य करने में रुचि रखें। कर्मचारियों को उचित पारिश्रमिक दिया जाना चाहिए। इसे जीवन यापन की लागत, सामान्य व्यावसायिक परिस्थितियों और फर्म की भुगतान करने की क्षमता के आधार पर तय किया जाना चाहिए। कर्मचारियों की उत्पादकता और दक्षता के आधार पर विभिन्न प्रकार के प्रोत्साहन कार्यक्रम शुरू किए जा सकते हैं । एक अच्छी पारिश्रमिक प्रणाली के परिणामस्वरूप कर्मचारी की प्रभावशीलता और स्वविश्वास में वृद्धि होती है। यदि मुआवजा पर्याप्त नहीं है, तो इससे असंतोष और कर्मचारी का कारोबार बढ़ेगा।

(8) dsæhdj.k% किसी संगठन में अधीनस्थों को निर्णय लेने की शक्ति देना विकेंद्रीकरण कहलाता है। यदि निर्णय लेने की शक्ति उच्च स्तरों पर केंद्रित हो, जिससे निचले प्रबंधन को कम भूमिका और महत्व मिले, तो इसे केंद्रीकरण कहते हैं। संगठन में गतिविधियों की प्रकृति, संगठन के आकार और अधीनस्थों की

दक्षता और संगठनात्मक संरचना के प्रकार के आधार पर, प्रबंधन को अधिकार के केंद्रीकरण या विकेंद्रीकरण की डिग्री तय करनी चाहिए। इसका उद्देश्य कर्मियों के सभी संकायों का इष्टतम उपयोग होना चाहिए।

(9) Ldyj pu% इस सिद्धांत के अनुसार, आदेश या संचार को एक अच्छी प्रकार से परिभाषित कमांड या स्केलर चेन के साथ प्राधिकरण के उचित माध्यमों के माध्यम से पारित किया जाना चाहिए। बेहतर संचार और प्रभावी समन्वय के लिए एक संगठन चार्ट तैयार किया जा सकता है।

(10) 0;oLFkk% संचालन में कुशलता के लिए वस्तुओं को क्रम में रखना चाहिए। 'प्रत्येक वस्तु के लिए एक स्थान और प्रत्येक वस्तु अपनी स्थान पर होनी चाहिए' के सिद्धांत का पालन किया जाना चाहिए। यह सिर्फ वस्तुओं के लिए ही नहीं बल्कि कर्मचारियों के लिए भी सही है। इसलिए, सही व्यक्ति को सही स्थान पर रखा जाना चाहिए। इस सिद्धांत का पालन करने के लिए, सक्षम कर्मियों के चयन, संगठन में कर्मचारियों को सही कर्तव्यों के आवंटन की आवश्यकता है।

(11) lekurk% समानता का परिणाम दयालुता और न्याय के मिश्रण से होता है। कर्मचारी उम्मीद करते हैं कि प्रबंधन सभी के साथ निष्पक्ष रहेगा। यह प्रबंधकों से सभी पूर्वाग्रहों से मुक्त होने की अपेक्षा करता है। समानता के परिणामस्वरूप प्रबंधन और श्रमिकों के बीच स्वस्थ संबंध बनते हैं, जो उद्यम के सफल संचालन के लिए आवश्यक है।

(12) dfe;ksa dk dk;Zdky dh fLFkjrk% कर्मचारियों को कार्य की सुरक्षा प्रदान करने से कार्य की गुणवत्ता और मात्रा में सुधार होता है। जब प्रबंधन द्वारा उन्हें उनकी कार्य की सुरक्षा का आश्वासन दिया जाता है तो कर्मचारी अभिप्रेरित होते हैं। कार्य की असुरक्षा के भय से मनोबल कम हो सकता है जिससे उत्पादकता प्रभावित होगी। इसके अलावा, कार्यकाल की स्थिरता से फर्म के प्रति लगाव की भावना उत्पन्न होगी।

(13) igy% पहल का आशय है सोचने, योजना बनाने और उसे लागू करने की आजादी। प्रबंधन के प्रत्येक स्तर पर, कर्मचारियों में कार्य करने का उत्साह होता है। पहल से कर्मचारियों का उत्साह और ऊर्जा बढ़ती है। जब कर्मचारियों को पहल करने के लिए प्रोत्साहित किया जाता है, तो वे नवीन–नवीन विचार लेकर आते हैं। फेयोल के अनुसार पहल एक बुद्धिमान व्यक्ति के लिए संतुष्टि की भावना का अनुभव प्रदान करती है। इसलिए, प्रबंधकों को अपने कर्मचारियों को पहल करने की अनुमति देनी चाहिए।

(14) Vhe Hkkouk% किसी भी संगठन की सफलता के लिए टीम(समूह)स्पिरिट जरूरी है। एक टीम(समूह)तभी मजबूत हो सकती है जब टीम(समूह)के सदस्यों के बीच सामंजस्य और एकजुटता हो। इसे प्राप्त करने के लिए प्रबंधकों को 'फूट डालो और राज करो' के सिद्धांत का पालन नहीं करना चाहिए और 'एकता में ताकत है' के सिद्धांत का पालन करना चाहिए। गलतफहमी से बचने के लिए टीम(समूह)के सदस्यों को खुलकर संवाद करना चाहिए।

यह देखा जा सकता है कि जहां टेलर का मुख्य बल कार्य पर था, वहीं फेयोल प्रबंधन के प्रशासनिक विचारपर अधिक ध्यान देते थे।

xfrfof/k 2

अपने संगठन के एक शीर्ष स्तर के प्रबंधक और एक मध्यम स्तर के प्रबंधक से बात करें। पूछें कि क्या वे आज के परिप्रेक्ष्य में फेयोल के 14 प्रबंधन सिद्धांतों की प्रयोज्यता से सहमत हैं, और क्यों? क्या आज के प्रबंधन परिदृश्य में 14 सिद्धांतों में कोई अन्य बिंदु जोड़े जा सकते हैं?

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

2-4 ekuoh; lcU/k दृf"Vdk.k

मानवीय संबंध दृष्टिकोण और व्यवहारिक दृष्टिकोण नव–शास्त्रीय सिद्धांत बनाते हैं। शास्त्रीय सिद्धांत कार्यकुशलता बढ़ाने के लिए कार्य और भौतिक संसाधनों पर केंद्रित था। इसने कार्य के 'मानवीय' पक्ष को नजरअंदाज कर दिया। नव–शास्त्रीय दृष्टिकोण ने कार्य पर संबंधों सहित श्रमिकों के विभिन्न पहलुओं पर ध्यान केंद्रित किया। इसने कार्यस्थल पर मानव व्यवहार को समझने में समाजशास्त्र, मनोविज्ञान और नृविज्ञान के सिद्धांतों का उपयोग।

मानवीय संबंध दृष्टिकोण, हॉथोर्न प्रयोग के रूप में एल्टन मेयो और रोथिलसबर्गर के कार्य से निर्मित हुआ।

हॉथोर्न अध्ययन

वेस्टर्न इलेक्ट्रिक कंपनी के हॉथोर्न संयंत्र में उत्पादकता लगातार कम होती जा रही थी। कई प्रयासों के बावजूद प्रबंधन कम उत्पादकता के कारण की पहचान करने में सक्षम नहीं था। फिर उन्होंने समस्या के कारणों की पहचान करने के लिए एल्टन मेयो को एक अध्ययन करने के लिए आमंत्रित किया। एल्टन मेयो ने रोथलीसबर्गर, व्हाइटहेड और डिक्सन के साथ मिलकर शिकागो में वेस्टर्न इलेक्ट्रिक कंपनी के हॉथोर्न संयंत्र में 1924 से 1932 तक कई प्रयोग किए।

Hkkx I& çdk'k ç;ksx ¼1924&27½

पहला प्रयोग रोशनी का अध्ययन था। ये प्रयोग कार्यकर्ता की उत्पादकता पर रोशनी (प्रकाश) के विभिन्न स्तरों के प्रभाव का पता लगाने के लिए किए गए थे। उद्देश्य यह देखना था कि कार्यस्थल के वातावरण में परिवर्तन श्रमिकों को कैसे प्रभावित करते हैं। प्रयोग के उद्देश्य से, श्रमिकों को दो समूहों में विभाजित किया गया था–नियंत्रण समूह और प्रायोगिक समूह। नियंत्रण दल को निरंतर रोशनी के स्तर के तहत कार्य करने के लिए कहा गया था। प्रायोगिक समूह को भिन्न–भिन्न रोशनी के स्तर के अधीन किया गया था। इसलिए शुरू में समूह ने मध्यम स्तर की रोशनी के साथ कार्य किया, फिर उच्च स्तर की रोशनी और फिर कम स्तर की रोशनी के साथ। यह पाया गया कि उत्पादकता पर रोशनी का कोई प्रभाव नहीं था और यह बढ़ती रही। उत्पादकता केवल तब कम हुई जब प्रकाश का स्तर इतना कम हो गया कि सामान्य आंखों के लिए देखना मुश्किल हो गया। नियंत्रण समूह ने निरंतर प्रकाश की स्थिति में भी उत्पादकता में वृद्धि दिखाई थी

Hkkx II& fjys vlsacyh VsLV :e v/;;u ¼1927&1929½

रिले–असेंबली परीक्षण आराम अवधि और कार्य के घंटों के प्रभाव का मूल्यांकन करने के लिए डिजाइन किए गए थे। इन परीक्षणों के तहत छह महिला टेलीफोन रिले असेंबलरों के दो छोटे समूहों का चयन किया

गया था। महिलाओं को स्वचालित रूप से टेलीफोन कॉल स्विच करने में उपयोग किए जाने वाले रिले या विद्युत चुम्बकीय स्विच को असेंबल करने में लगाया गया था। फिर रिले का सावधानीपूर्वक निरीक्षण किया गया। पूरी प्रक्रिया अत्यधिक श्रम गहन थी। सटीक रिकॉर्ड रखने, सौहार्दपूर्ण कार्य स्थितियों को बनाए रखने और कुछ सीमा तक पर्यवेक्षण प्रदान करने के लिए एक पुरुष पर्यवेक्षक को परीक्षण कक्ष में लाया गया था।

असेंबली की गति का उत्पादकता पर स्पष्ट प्रभाव पड़ा। समूह उत्पादकता पर एक प्रोत्साहन था जहाँ उत्पादकता में वृद्धि के लिए अतिरिक्त भुगतान समूह द्वारा साझा किया जाता था।

प्रत्येक समूह को भिन्न–भिन्न कमरों में रखा गया। समय–समय पर कार्य के घंटों, आराम की अवधि, दोपहर के भोजन के अवकाश आदि में परिवर्तन किए गए। कार्य के दिनों और सप्ताहों को भी छोटा किया गया। महिलाओं की शारीरिक जांच समय–समय पर की गई ताकि उनके स्वास्थ्य पर कार्य करने की स्थिति में आए परिवर्तन का विश्लेषण किया जा सके। उन्हें अपने आराम के समय को चुनने और सुझाव देने की अनुमति दी गई। दोनों नियंत्रण कक्षों में प्रदा(आउटपुट) बढ़ा। स्वास्थ्य की स्थिति में भी सुधार हुआ और अनुपस्थिति दर में कमी आई। यह निष्कर्ष निकाला गया कि श्रमिकों के बीच सामाजिक संबंध, निर्णय लेने में भागीदारी आदि का कार्य करने की स्थिति की तुलना में उत्पादकता पर अधिक प्रभाव पड़ा। शोधकर्ताओं ने निष्कर्ष निकाला कि समूह के अंदर श्रमिकों के दृष्टिकोण प्रभावशाली थे क्योंकि परीक्षण कक्ष का अधिक व्यक्तिगत वातावरण था।

Hkkx III& lkefgd lk{kkRdkj dk;Øe ¼1928&1931½

21,000 कर्मचारियों का तीन साल की अवधि में साक्षात्कार लिया गया ताकि उनके कार्य के प्रति उनकी पसंद या नापसंद का पता लगाने के लिए मनोबल का अध्ययन किया जा सके। यह उन क्षेत्रों की पहचान करने के उद्देश्य से किया गया था जहाँ उचित सुधार से कार्य की संतुष्टि बढ़ सकती है और इस प्रकार दक्षता और उत्पादकता में वृद्धि हो सकती है। शोधकर्ताओं ने पाया कि कार्य के प्रति दृष्टिकोण पिछले जीवन के अनुभवों से प्रभावित थे। उन्होंने महसूस किया कि जब कोई साक्षात्कारकर्ता या श्रोता रुचि दिखाता है तो कर्मचारी कार्य वातावरण के बारे में अधिक सकारात्मक महसूस करते हैं। यह निष्कर्ष निकाला गया कि यदि श्रमिकों को उनके लिए महत्वपूर्ण मामलों के बारे में खुलकर बात करने की अनुमति दी जाए तो उत्पादकता बढ़ाई जा सकती है।

Hkkx IV& cSd ok;fjax voykdu d{k ç;kx ¼1932½

बैंक वायरिंग रूम में 14 पुरुष श्रमिकों के एक समूह को छह महीने तक निगरानी में रखा गया था। उनका कार्य कंडक्टर बैंकों को तार लगाना था, जो एक दोहराव वाला और नीरस कार्य था। इस कार्य के लिए श्रमिकों को दीर्घ काल तक खड़े रहना पड़ता था। एक श्रमिक का वेतन पूरे समूह के प्रदर्शन पर निर्भर करता था। शोधकर्ताओं ने सोचा कि कुशल श्रमिक अधिक कमाने के लिए कम कुशल श्रमिकों पर कार्य पूरा करने के लिए दबाव डालेंगे। यदि्प, यह पाया गया कि ऐसा नहीं था और समूहों ने उत्पादन के अपने स्वयं के मानक स्थापित किए। यह पाया गया कि जिन श्रमिकों ने उत्पादन को धीमा करके प्राधिकरण के प्रति सबसे अधिक नाराजगी दिखाई, वे सबसे अधिक प्रशंसित सदस्य थे। अध्ययन के निष्कर्षों ने अनौपचारिक समूहों के अस्तित्व और व्यक्तियों पर समूह मानदंडों के प्रभाव की पुष्टि की। प्रयोग के परिणामों ने कार्यस्थल पर समूह व्यवहार को बेहतर ढंग से समझने में मदद की। इस प्रयोग से निम्नलिखित निष्कर्ष निकाले गएः

1. एक अनौपचारिक समूह था जिसके अपने अलिखित नियम थे जिनका समूह के सदस्य पालन करते थे।
2. समूह ने उत्पादन का अपना स्वयं का मानक स्थापित किया था जो प्रबंधन से भिन्न था। समूह ने उन सदस्यों को भिन्न–थलग कर दिया और उनका उपहास किया जो अधिक उत्पादन करने की कोशिश करते थे। शोधकर्ताओं ने निष्कर्ष निकाला कि कार्यस्थल में ऐसे अनौपचारिक समूहों का कर्मचारियों पर किसी भी वित्तीय प्रोत्साहन से कहीं अधिक गहरा प्रभाव था।
3. श्रमिकों को अभिप्रेरित करने के लिए वित्तीय प्रोत्साहन ही एकमात्र प्रोत्साहन नहीं था। समूह से जुड़े रहने की आवश्यकता भी महत्वपूर्ण थी।

हॉथोर्न अध्ययन/ç;kxksa dk fu"d"kZ%हॉथोर्न अध्ययन से प्राप्त निष्कर्ष इस प्रकार थेः

1. केवल शारीरिक कार्य परिस्थितियाँ ही उत्पादकता और संतुष्टि को नहीं बढ़ातीं। मनोवैज्ञानिक कारक भी

महत्वपूर्ण हैं।

2. कार्यस्थल पर अनौपचारिक समूह मौजूद होते हैं जो संगठन में कर्मचारियों के कार्य व्यवहार पर बहुत अधिक प्रभाव डालते हैं।
3. अकेले वित्तीय प्रोत्साहन से कार्य–निष्पादन में वृद्धि नहीं हो सकती।
4. वरिष्ठों और अधीनस्थों के बीच अच्छे संचार से अधीनस्थों के संबंधों और उत्पादकता में सुधार हो सकता है।
5. यदि श्रमिकों पर ध्यान दिया जाए और उनकी बातों को सुना जाए तो उनका प्रदर्शन बेहतर हो सकता है ।

हॉथोर्न अध्ययन /ç;kxk dh vkykpuk

हॉथोर्न प्रयोगों की मुख्यतः निम्नलिखित कमियों के कारण आलोचना की जाती हैः–

1. हॉथोर्न प्रयोग नियंत्रित परिस्थितियों में किए गए थे। निरीक्षण के तहत कार्य करने वाले कर्मचारी इस तथ्य से अवगत थे कि वे एक प्रयोग का हिस्सा थे। इसलिए, उत्पादकता में वृद्धि इस तथ्य के कारण हो सकती है कि वे निरीक्षण के अधीन थे।
2. मानवीय विचारपर बहुत अधिक ध्यान दिया गया तथा तकनीकी एवं अन्य भौतिक संसाधनों पर पर्याप्त ध्यान नहीं दिया गया।
3. समूह निर्णय लेने पर बहुत अधिक बल दिया गया, जबकि व्यक्तिगत निर्णय लेना भी उतना ही महत्वपूर्ण है।
4. उत्पादकता में पर्यवेक्षकों की भूमिका को कारक नहीं माना गया। श्रमिकों की स्वतंत्रता को बहुत अधिक महत्व दिया गयाय ऐसी स्वतंत्रता वास्तव में उत्पादकता पर प्रतिकूल प्रभाव डाल सकती है।

2-5 0;ogkfjd दृf"Vdk.k

मानवीय संबंधों के दृष्टिकोण को व्यवहारिक दृष्टिकोण प्राप्त करने के लिए और अधिक परिष्कृत किया गया। इस दृष्टिकोण को निर्मित करने में महत्वपूर्ण योगदान देने वालों में डगलस मैकग्रेगर (सिद्धांत X और सिद्धांत Y), अब्राहम मास्लो (आवश्यकता सिद्धांत), कर्ट लेविन (परिवर्तन का प्रतिमान),चेस्टर बर्नार्ड (सामाजिक व्यवस्था), मैरी पार्कर फोलेट, जॉर्ज रोमन्स,रेंसिस लिकर्ट, क्रिस आर्गिरिस और वॉरेन बेनिस सम्मलित हैं। इन शोधकर्ताओं के अध्ययन का मुख्य विन्दु व्यक्तिगत व्यवहार और अंतर–व्यक्तिगत संबंध थे।

व्यवहार वैज्ञानिकों ने परिणाम निकालने के लिए परिष्कृत वैज्ञानिक विधियों का प्रयोग किया। उन्होंने संगठनों को उद्देश्यों वाले व्यक्तियों के समूह के रूप में माना। उन्होंने अभिप्रेरणा, समूह व्यवहार और कार्य के ऐसे अन्य सामाजिक और मानवीय पहलुओं की अवधारणाओं का अध्ययन किया। व्यवहार वैज्ञानिकों ने नेतृत्व और संघर्ष के समस्याएं को भी सम्मलित किया है। वे संघर्ष को मानव व्यवहार का अविभाज्य विचारमानते हैं जिसमें रचनात्मक और विनाशकारी दोनों विचारहोते हैं। विक्टर वूम, हर्जबर्ग, एल्डेल्फर, मैकग्रेगर जैसे कई वैज्ञानिकों ने अभिप्रेरणा को समझने की कोशिश की है।

fl)kr X vkj Y dh ekU;rk,

सिद्धांत एक्स की मान्यताओं के अनुसार,प्रबंधन की भूमिका कर्मचारियों पर दबाव डालना और उन्हें नियंत्रित करना है।

- व्यक्तियों में कार्य के प्रति स्वाभाविक नापसंदगी होती है और वे जब भी संभव हो,उससे बचते हैं।
- संगठनात्मक उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए व्यक्तियों को विवशकिया जाना चाहिए,नियंत्रित किया जाना चाहिए,निर्देशित किया जाना चाहिए या दंड की धमकी दी जानी चाहिए।
- व्यक्ति निर्देशित होना पसंद करते हैं,दायित्व नहीं चाहते, तथा उनकी महत्वाकांक्षा बहुत कम या बिलकुल

नहीं होती।

- व्यक्ति प्रत्येक वस्तु से ऊपर सुरक्षा चाहते हैं।

सिद्धांत Y की मान्यताओं के अनुसार, प्रबंधन की भूमिका कर्मचारियों की क्षमता का विकास करना और उन्हें उस क्षमता को सामान्य लक्ष्यों की ओर मोड़ने में मदद करना है।

- कार्य करना भी उतना ही स्वाभाविक है जितना कि खेलना और आराम करना।
- यदि व्यक्ति अपने उद्देश्यों के प्रति प्रतिबद्ध हैं (वे आलसी नहीं हैं) तो वे स्व–निर्देशन का प्रयोग करेंगे।
- उद्देश्यों के प्रति प्रतिबद्धता उनकी उपलब्धि से जुड़े पुरस्कारों का एक कार्य है।
- व्यक्ति दायित्व स्वीकार करना और उसे अपनाना सीखते हैं।
- रचनात्मकता, सरलता और कल्पनाशीलता जनसंख्या के बीच व्यापक रूप से वितरित की जाती है। व्यक्ति संगठनात्मक समस्या को हल करने के लिए इन क्षमताओं का उपयोग करने में सक्षम हैं।
- व्यक्तियों में क्षमता है।

व्यवहार वैज्ञानिकों ने पाया है कि मानव अभिप्रेरणा का एक सामान्य प्रतिमान तैयार करना काफी मुश्किल है और यह काफी जटिल है। ऐसा इसलिए है क्योंकि एक ही स्थिति में भिन्न–भिन्न व्यक्तियों की प्रतिक्रियाएँ भिन्न–भिन्न होती हैं या एक ही व्यक्ति की एक ही स्थिति में प्रतिक्रिया भिन्न–भिन्न मौकों पर भिन्न–भिन्न हो सकती है। इस प्रकार, भिन्न–भिन्न स्थितियों के लिए भिन्न–भिन्न व्यवहार की आवश्यकता होती है। यह दृष्टिकोण मानव व्यवहार की जटिलता पर ध्यान केंद्रित करता है और मनोविज्ञान, समाजशास्त्र, नृविज्ञान, और राजनीति विज्ञान और अन्य विषयों की अवधारणाओं और सिद्धांतों के उपयोग से व्यवहार की बेहतर समझ के माध्यम से संगठनात्मक गतिशीलता में सुधार करने का प्रयास करता है। यह संगठनात्मक लक्ष्यों के साथ व्यक्तिगत लक्ष्यों को एकीकृत करने की आवश्यकता पर बल देता है।

2-6 lkjka'k

- संगठनात्मक व्यवहार का अध्ययन,संगठनात्मक दक्षता प्राप्त करने के उद्देश्य से संगठनों में मानव व्यवहार को समझने और भविष्यवाणी करने में मदद करता है।
- संगठनात्मक व्यवहार का क्षेत्र विभिन्न क्षेत्रों से अवधारणाओं को उधार लेकर एक भिन्न अध्ययन क्षेत्र बनाता है।
- विश्लेषण के क्षेत्र के आधार पर संगठनात्मक अध्ययन विभिन्न स्तरों पर किए जा सकते हैं। ये स्तर हैं: सूक्ष्म, स्थूल और मध्यम स्तर
- यह वह विज्ञान है जो मनुष्यों और अन्य जानवरों के व्यवहार को मापने, समझाने और कभी–कभी बदलने का प्रयास करता है। मनोवैज्ञानिक अध्ययनों के माध्यम से मानव व्यवहार को समझने का प्रयास करते हैं।
- समाजशास्त्र व्यक्तियों का उनके अन्य मनुष्यों के साथ संबंध में अध्ययन करता है। एक सामाजिक प्रणाली एक संरचित सामाजिक इकाई है जो कार्यात्मक है और एक उद्देश्य की पूर्ति करती है।
- मानवशास्त्र समाजों या प्रजातियों का अध्ययन है, ताकि उनकी संस्कृति, परंपराओं और प्रथाओं को समझा जा सके। मानवविज्ञानियों का कार्य हमें विभिन्न देशों में मूल्यों और संस्कृतियों के बीच अंतर को समझने में मदद करता है।
- अर्थशास्त्र के क्षेत्र की अवधारणाओं का उपयोग विभिन्न संगठनात्मक प्रक्रियाओं जैसे उत्पादन, घटकों और कच्चे माल की आपूर्ति, विभिन्न स्थिर और परिवर्तनीय लागतों, कर्मचारियों को बनाए रखने में होने वाली लागत और एक व्यावसायिक संगठन में अन्य लेनदेन लागतों में होने वाली लागतों का अध्ययन

करने के लिए किया जाता है।

- संगठनात्मक व्यवहार के शास्त्रीय युग में ऐसे शोध सम्मलित हैं जो मानवीय विचारको पूरी प्रकार से नजरअंदाज करते हैं। संगठन और उत्पादकता पर अधिक ध्यान दिया जाता था।
- टेलर द्वारा दिए गए वैज्ञानिक प्रबंधन के सिद्धांतों में विज्ञान द्वारा अंगूठे के नियम का प्रतिस्थापन, श्रमिकों का वैज्ञानिक चयन और प्रशिक्षण, विभेदक भुगतान, प्रबंधन और श्रम के बीच सहयोग सम्मलित हैं।
- प्रशासनिक प्रबंधन हेनरी फेयोल द्वारा प्रस्तावित किया गया था। उन्होंने प्रभावी प्रबंधन के लिए प्रबंधन के चौदह सिद्धांत प्रस्तावित किए।
- हॉथोर्न प्रयोगों के साथ मानवीय संबंध दृष्टिकोण निर्मित हुआ।इस दृष्टिकोण ने कार्य के 'मानवीय' विचारको समझने की आवश्यकता पर बल दिया।
- व्यवहारिक दृष्टिकोण, कर्मचारियों के व्यवहार के अध्ययन पर आधारित है, जो व्यक्तियों के रूप में विशिष्ट आवश्यकताओं, विश्वासों, मूल्यों और दृष्टिकोणों के समूह के रूप में होते हैंय तथा कर्मचारियों के समूह के सदस्य के रूप में होते हैं।

2-7 e[; 'kCn

- cgfo"k;d% वह जो दो या तीन से अधिक विषयों से बना हो।
- eukfoKku% अध्ययन का एक क्षेत्र जो पशुओं और मनुष्यों के व्यवहार के अध्ययन से संबंधित है।
- lkekftd eukfoKku % मनोविज्ञान का एक विशेष क्षेत्र जो अन्य व्यक्तियों के संबंध में व्यक्तियों के व्यवहार का अध्ययन करता है।
- ufoKku% अध्ययन का एक क्षेत्र जो मानव प्रजातियों और उनकी संस्कृतियों का अध्ययन करता है।
- समाजशास्त्र : सामाजिक व्यवस्था में व्यक्तियों का अध्ययन।
- 'kkL=h; dृf"Vdk.k % प्रारंभिक सामाजिक वैज्ञानिकों द्वारा निर्मित प्रबंधन का एक दृष्टिकोण जो कार्य और उत्पादकता विचारपर अधिक ध्यान केंद्रित करता था।
- 0;ogkfjd dृf"Vdk.k% प्रबंधन का एक दृष्टिकोण जो कर्मचारियों के व्यवहार को व्यक्तिगत रूप से और सामाजिक प्रणाली के हिस्से के रूप में समझने पर आधारित है।
- ekuoh; lcU/k dृf"Vdk.k% प्रबंधन का एक दृष्टिकोण जो कार्य के 'मानवीय' विचारपर बल देता है।

2-8 Lo eY;kdu ç'u

1. हॉथोर्न प्रयोगों में सम्मलित प्रयोगों को बताइए।
2. प्रबंधन के लिए मानवीय संबंध दृष्टिकोण की व्याख्या करें। इसका मुख्य विन्दु क्या था?
3. प्रबंधन के प्रति व्यवहारिक दृष्टिकोण की मुख्य विशेषताएं बताइए।
4. संगठनात्मक व्यवहार का क्षेत्र बहुविषयक प्रकृति का है। कथन को विस्तार से समझाइए।
5. व्यक्तिगत व्यवहार को समझने में मनोविज्ञान के योगदान की व्याख्या करें।
6. समूह गतिशीलता और समूह संरचना के अध्ययन में समाजशास्त्र और सामाजिक मनोविज्ञान की भूमिका का वर्णन करें।
7. निम्नलिखित पर संक्षिप्त टिप्पणियाँ लिखें:

   (क) प्रबंधन विचार के विकास में फेयोल का योगदान

(बी) वैज्ञानिक प्रबंधन

(सी) सिद्धांत एक्स और सिद्धांत वाई

2-9 lUnHkZ vkSj vU; iqLrdsa

- Berelson, B. and Steiner, G.A. (1964). *Human Behaviour: An Inventory if Scientific Findings.* New York: Harcourt, Brace and World.
- Franke, R. H., and James D. Kaul (1978). The Hawthorne Experiments: First Statistical Interpretations. *American Sociological Review*. pp 623-43.
- Gillespie, R (1991). *Manufacturing Knowledge: A History of the Hawthorne Experiments*. NewYork: Cambridge University Press.
- Koontz, H. (1961). The Management Theory Jungle, *Academy of Management Journal, December*
- Landsberger, H A. (1958). *Hawthorne Revisited*. Ithaca, NY: Cornell University.
- Mayo, E. (1933.) *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan.

bdkbZ&3 % lxBukRed O;Okgkj dk çfreku

bdkbZ lajpuk

3.1 परिचय

3.2 व्यक्तियों के बारे में प्रबंधन की धारणाएँ

3.3 संगठनात्मक व्यवहार के प्रतिमान

3.4 संगठनात्मक व्यवहार प्रतिमान की प्रासंगिकता

3.5 प्रबंधन चुनौतियां

3.6 सारांश

3.7 मुख्य शब्द

3.8 स्व–मूल्यांकन प्रश्न

3.9 सन्दर्भ और अन्य पुस्तके

mís';

इस इकाई को पढ़ने के बाद आप योग्य हो जायेंगेः

- व्यक्तियों के बारे में प्रबंधन की धारणा को समझने में।
- संगठनात्मक व्यवहार के विभिन्न प्रतिमानों को समझने में।
- संगठनात्मक व्यवहार प्रतिमान की प्रासंगिकता का विश्लेषण करने में।
- प्रबंधन चुनौतियों पर चर्चा करने में।

3-1 ifjp;

संगठनात्मक व्यवहार संगठन में व्यक्तिगत व्यवहार और समूह की गतिशीलता का अध्ययन है (नेल्सन और क्विक, 2008)। पिछले दो से तीन दशकों में संगठनों में बहुत बड़ा परिवर्तन आया है। लगभग एक शताब्दी पहले श्रम को एक वस्तु के रूप में देखा जाता था, फिर इसे उत्पादन के लिए एक उपकरण के रूप में देखा गया, जिसके बाद कार्य पर व्यवहार संबंधी विचार ने लोकप्रियता प्राप्त की। तब से, संगठन बदलते समय के अनुसार भिन्न–भिन्न दृष्टिकोण अपनाते रहे हैं। आज दृष्टिकोण पूरी तरह से परिवर्तित हो चूका है ,फलस्वरूप कर्मचारियों को अब केवल उत्पादन का साधन नहीं माना जाता है। संगठन अपने कर्मचारियों को अभिप्रेरित करने के नवीन तकनीकें अपना रहे हैं। संगठनों में प्रभावशीलता लाने और कर्मचारियों की प्रेरणा और उत्पादकता बढ़ाने के लिए नवीन प्रतिमान विकसित किए गए हैं ।

çfreku D;k gS\

प्रतिमान वास्तविक जीवन प्रक्रिया या वस्तुओं का प्रतिनिधित्व है। प्रतिमान वे तकनीकें हैं जो हमें जटिल वस्तुओं और विचारों को स्पष्ट तरीके से समझने में मदद करती हैं। संगठनात्मक व्यवहार में परस्पर क्रिया करने वाले चर व्यक्ति, समूह, संगठन और बाह्य वातावरण हैं। ये सभी कारक एक साथ मिलकर प्रबंधकों की संगठन में व्यक्तियों को समझने और प्रबंधित करने की क्षमता को जटिल बनाते हैं। मानव व्यवहार की जटिलता को समझने और इसे स्पष्ट रूप से समझाने के लिए, संगठन व्यवहार के प्रतिमान निर्मित करने की आवश्यकता महसूस की गई।

इस इकाई में संगठनात्मक व्यवहार के विभिन्न प्रतिमानों पर चर्चा की जाएगी जो संगठनात्मक व्यवहार के प्रति बदलते दृष्टिकोण को दर्शाते हैं। ये प्रतिमान भिन्न–भिन्न तरीके दिखाते हैं जिनसे संगठनात्मक व्यवहार के विभिन्न तत्व एक साथ मिलकर संगठनों में प्रभावशीलता उत्पन्न करते हैं।

3-2 0;fä;k d ckj e çc/ku dh /kkj.kk,

प्रबंधन दर्शन का निर्धारण इस बात के बारे में मान्यताओं और विश्वासों को एकीकृत करके किया जाता है कि चीजें कैसी हैं और उन्हें कैसा होना चाहिए। संगठनात्मक प्रणालियों के बाकी तत्व प्रबंधन दर्शन से उत्पन्न होते हैं। संगठनात्मक प्रणाली के तत्व जो व्यवहार को प्रभावित करते हैं वे हैं: मिशन, विजन, लक्ष्य और उद्देश्य, संस्कृति, संचार प्रणाली और प्रबंधन प्रणाली। हम इनमें से प्रत्येक प्रणाली पर संक्षेप में चर्चा करेंगे:

fe'ku% मिशन किसी संगठन की स्थायी योजना है। यह एक कथन है जो किसी संगठन के दर्शन को दर्शाता है। यह बताता है कि कोई संगठन अपने कर्मचारियों, ग्राहकों, हितधारकों और अन्य पक्षों का प्रबंधन कैसे करता है। मिशन कथन बताता है कि संगठन स्वयं को समाज से कैसे जोड़ता है। उदाहरण के लिए, हीरो मोटोकॉर्प का मिशन कथन है:

''हीरो मोटोकॉर्प का मिशन अपने ग्राहकों की मोबिलिटी की आवश्यकताओं और आकांक्षाओं को पूरा करने वाला वैश्विक उद्यम बनना है,प्रौद्योगिकी,स्टाइलिंग और गुणवत्ता में मानक स्थापित करना है ताकि यह अपने ग्राहकों को अपने ब्रांड के समर्थक में बदल सके। कंपनी अपने व्यक्तियों को उनकी वास्तविक क्षमता के अनुसार प्रदर्शन करने के लिए एक आकर्षक वातावरण प्रदान करेगी। यह मूल्य सृजन और अपने भागीदारों के साथ स्थायी संबंधों पर अपना ध्यान केंद्रित करना जारी रखेगी ''।

किसी संगठन का मिशन कर्मचारियों से एक–दूसरे के प्रति, ग्राहकों, आपूर्तिकर्ताओं और अन्य बाह्य अभिकरणों(एजेंसियों) के प्रति अपेक्षित व्यवहार को निर्धारित करता है।

fotu % मूल्यों और विश्वासों की एक साझा प्रणाली जो किसी संगठन के कार्यों का मार्गदर्शन करती है। यह दर्शाती है कि कोई संगठन अपने सदस्यों के माध्यम से भविष्य में क्या प्राप्त करना चाहता है।

उदाहरण के लिए, एप्पल इंक का विजन स्टेटमेंट है:

> ''एप्पल अपने अभिनव हार्डवेयर,सॉफ्टवेयर और इंटरनेट पेशकशों के माध्यम से दुनिया भर के छात्रों,शिक्षकों,रचनात्मक पेशेवरों और उपभोक्ताओं को सर्वोत्तम कंप्यूटिंग अनुभव प्रदान करने के लिए प्रतिबद्ध है। ''

इस प्रकार यह कथन कंपनी के दीर्घकालिक लक्ष्यों, उनकी पेशकशों और लक्षित ग्राहकों को स्पष्ट रूप से बताता है।

y{;% लक्ष्य अंतिम परिणाम होते हैं जिन्हें कर्मचारियों के लिए किसी भविष्य के समय में प्राप्त करने के लिए निर्धारित किया जाता है। संगठनात्मक उद्देश्यों को प्रत्येक प्रभाग, विभाग, इकाई आदि के लिए छोटे–छोटे लक्ष्यों में विभाजित किया जाता है। प्रत्येक विभाग के अंदर, लक्ष्यों को विभाग के प्रत्येक सदस्य के लिए छोटे–छोटे उद्देश्यों में विभाजित किया जाता है। निचले स्तरों पर लक्ष्यों को उच्च स्तरों पर उत्पन्न होना चाहिए। इस प्रकार लक्ष्यों की प्राप्ति और निर्धारण के लिए विभिन्न स्तरों के बीच उचित समन्वय होना चाहिए।

lLkfr% संस्कृति किसी संगठन के सदस्यों के बीच साझा विश्वासों, मूल्यों, दृष्टिकोणों की एक प्रणाली है। प्रत्येक संगठन की अपनी संस्कृति होती है जो उसे विशिष्टता प्रदान करती है और उसे अन्य संगठनों से भिन्न करती है। प्रत्येक संगठन के निर्णय लेने, संचार, कार्यशैली आदि के अपने पसंदीदा तरीके होते हैं। संस्कृति व्यक्तियों को बताती है कि उनसे किस प्रकार के व्यवहार की अपेक्षा की जाती है।

lapkj% संचार विचारों और सूचनाओं का दो पक्षों के बीच आदान–प्रदान है। संचार किसी संगठन की सूचना प्रणाली के प्रवाह शैली को निर्धारित करती है एक संगठन में दो प्रकार के संचार होते हैं– औपचारिक और अनौपचारिक। विभिन्न प्रकार के संगठनों में सूचना प्रसार की विधि एवं संचार माध्यम भिन्न–भिन्न होते हैं, जो कर्मचारियों के एक–दूसरे के साथ संचार करने के तरीके को प्रभावित करते हैं।

çc/ku 'kyh% रेंसिस लिकर्ट ने मानव व्यवहार पर संगठनों में शोध किया है, विशेष रूप से औद्योगिक स्थिति में और विभिन्न प्रकार के संगठनों और नेतृत्व शैलियों की जांच की है। उन्होंने कहा कि मानवीय पूंजी के उचित प्रबंधन के माध्यम से ही संगठन अधिकतम लाभप्रदता और उत्पादकता प्राप्त कर सकते हैं व अच्छे श्रम संबंध बना सकते हैं। उनकी प्रबंधन शैलियों के आधार पर संगठनों के विभिन्न रूप हो सकते हैं। लिकर्ट ने

चार प्रकार की प्रबंधन शैलियों की पहचान की।

(1) 'kk"kd&vf/kdkjoknh ç.kkyh % प्रबंधन की एक प्रणाली जिसका आधार नियंत्रण है, निर्णय लेना केंद्रीकृत है और निर्णय अधीनस्थों पर थोपे जाते हैं,संगठन के प्रबंधन में निचले स्तर के कर्मचारियों की कोई भागीदारी नहीं रहती है, अभिप्रेरणा की विधि धमकियों पर आधारित है, जिसमें विकासात्मक विचार पर कोई बल नहीं है। प्रबंधन के उच्च स्तर के पास सारी शक्ति और नियंत्रण होता है जबकि निचले स्तर से उन्हें दिए गए निर्देशों का पालन करने की अपेक्षा की जाती है। कर्मचारियों के साथ शायद ही कोई जानकारी साझा की जाती है और संचार का ऊपर की ओर प्रवाह केवल रिपोर्टिंग के लिए होता है।

(2) ijkidkjh&vf/kdkjoknh ç.kkyh % यह प्रबंधन की एक प्रणाली है जहाँ निचले स्तर पर नियंत्रण किया जाता है और संबंध स्वामी–सेवक की भांति अधिक होते हैं लेकिन वरिष्ठ–अधीनस्थ संबंध में विश्वास होता है। अधीनस्थों को अभिप्रेरित करने की शैली शोषक–अधिकारवादी प्रणाली की तरह धमकी देने वाली नहीं है,बल्कि पुरस्कारों द्वारा होती है। ऐसी प्रणालियों की विशेषता संचार के निम्न स्तर और टीम भावना की लगभग कमी है। उच्च स्तर के प्रबंधक लक्ष्य प्राप्त करने का दायित्व महसूस करते हैं, लेकिन निचले स्तर के कर्मचारियों में इस प्रकार के दायित्व का आभाव होता है। संचार ज्यादातर ऊपर से नीचे की दिशा में प्रवाहित होता है।

(3) ijke'kZ ç.kkyh%ऐसी प्रणाली में नेतृत्व की विशेषता होती है जो अधीनस्थों पर बहुत अधिक भरोसा करता है। यहाँ कर्मचारियों को पुरस्कारों से अभिप्रेरित किया जाता है। निर्णय लेने में उनकी कुछ भागीदारी भी होती है। अधिकांश कर्मचारी, विशेष रूप से उच्च स्तर पर, संगठन के लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए उत्तरदायी समझते हैं। कुछ सीमा तक टीम(स्मूह)कार्य भी मौजूद है। संचार का प्रवाह कुछ सीमा तक ऊर्ध्वाधर और क्षैतिज दोनों दिशाओं में बनाए रखा जाता है।

(4) lgHkkxh&leg ç.kkyh % यह एक ऐसी प्रणाली है जिसमें वरिष्ठ और अधीनस्थ के बीच आपसी विश्वास की विशेषता होती है। अभिप्रेरणा की शैली आर्थिक पुरस्कारों द्वारा होती है जो प्रदर्शन और पारस्परिक रूप से निर्धारित लक्ष्यों की प्राप्ति से जुड़ी होती है। निर्णय लेने में कर्मचारियों की सक्रिय भागीदारी होती है। संगठनात्मक लक्ष्यों को प्राप्त करने की दायित्व प्रत्येक कार्मिक पर होती है। सूचना का मुक्त प्रवाह होता है और सभी दिशाओं में संचार होता है। ऐसी प्रणाली में एक–दूसरे के साथ पर्याप्त मात्रा में सहयोग और टीम भावना होती है।

उपरोक्त सभी प्रणालियों में से, चौथी प्रणाली वह है जो एक ऐसे संगठन का निर्माण करती है जिसमें लाभ अभिविन्यास और कर्मचारी की चिंता दोनों होती है। लिकर्ट (1967) के अनुसार यह आदर्श प्रणाली है और इसे संगठनों द्वारा अपनाया जाना चाहिए। किसी संगठन को सहभागी–समूह प्रणाली में बदलना कठिन कार्य हो सकता है लेकिन ये परिवर्तन दीर्घावधि में लाभकारी होते हैं। इस प्रणाली में परिवर्तित होने के लिए संगठनों को अपने कर्मचारियों के साथ मानव के रूप में व्यवहार करना चाहिए जिनकी अपनी आवश्यकताएं हैं। उनका मूल्य और स्व–सम्मान बनाए रखा जाना चाहिए। इसे प्राप्त करने के लिए कार्यबल की बदलती प्रकृति को ध्यान में रखते हुए अभिप्रेरणा के आधुनिक विधियों का पालन करना महत्वपूर्ण है। प्रेरक के रूप में धमकी और भय प्रत्येक स्थिति में कार्य नहीं करते हैं। संगठनात्मक लक्ष्यों के प्रति प्रतिबद्ध, एकजुट कार्य समूह या टीम(समूह)बनाने पर बल दिया जाना चाहिए। सभी स्तरों पर सहयोग और समर्थन मौजूद होना चाहिए जो केवल पारस्परिक सम्मान के माध्यम से लाया जा सकता है।

fp= 1- lxBukRed 0;Okgkj ç.kkyh

(Source: Singh, N. (2001). *Organisational Behaviour: Concepts, Theory and Practices.* New Delhi: Deep and Deep Publication)

कार्य समूह सहभागी समूह प्रणालियों का आधार बनते हैं। यह समझना चाहिए कि चूंकि कई व्यक्ति एक साथ कार्य कर रहे हैं, इसलिए समूह की गतिशीलता यहाँ सक्रिय होनी चाहिए। समूह का एक नेता होगा। अच्छी प्रकार से स्थापित संबंधों के लिए, यह महत्वपूर्ण है कि समूह दीर्घ काल तक अस्तित्व में रहे। एक प्रभावी समूह वह होता है जिसके सदस्यों के बीच परस्पर विश्वास होता है। प्रत्येक समूह के अपने मानदंड और मूल्य

होते हैं जो समूह के सदस्यों की आवश्यकताओं को पूरा करते हैं। समूह के कुछ सदस्य समन्वय बनाए रखने के लिए समूह और अन्य उच्च स्तर और निम्न स्तर के समूहों के बीच लिंकिंग पिन के रूप में कार्य करते हैं। इस प्रकार, कर्मचारी कौशल और व्यवहार के साथ ये तत्व एक प्रभावी संगठन का परिणाम देते हैं।

xfrfof/k&1

विभिन्न संगठनों के दो प्रबंधकों का साक्षात्कार लें और उनके संगठनात्मक दृष्टिकोण को पहचानें। निम्नलिखित बातों को नोट करें:

(a) दृष्टि के मुख्य तत्व क्या थे?

(b) दूरदर्शिता के ये तत्व कहां से आये?

3-3 lxBukRed 0;Okgkj d çfreku

संगठन में अंतःक्रियाओं के प्रकारों को निर्धारित करने वाली कई अवधारणाएँ और कारक हैं। संगठनात्मक व्यवहार के प्रतिमान बनाने से संगठन में व्यवहार को आकार देने में इनमें से प्रत्येक कारक की भूमिका को बेहतर ढंग से समझने में मदद मिलती है। विभिन्न संगठन संगठनात्मक व्यवहार के विभिन्न प्रतिमानों का पालन करते हैं जो संगठनों पर भिन्न–भिन्न प्रभाव डालते हैं। प्रत्येक प्रतिमान प्रबंधन की बुनियादी मान्यताओं का गठन करता है जो इसके कार्यों और अंततः संगठन की नीतियों, प्रक्रियाओं और कार्यों को प्रभावित करता है। इसलिए संगठन में मौजूद प्रतिमान के प्रकार की पहचान करना प्रबंधकों के लिए महत्वपूर्ण है

क्योंकि यह शीर्ष प्रबंधन की बुनियादी मान्यताओं और शैली की पहचान करने में मदद करता है। इसे भारत की अग्रणी सॉफ्टवेयर कंपनियों इंफोसिस के संस्थापकों में से एक एनआर नारायण मूर्ति के उदाहरण से समझा जा सकता है।

एन.आर. इंफोसिस के संस्थापक नारायण मूर्ति का मानना है कि किसी भी समाज में आईटी की भूमिका तीन गुना हैः यह कंपनियों को अधिक कुशल और प्रभावी बनाता है और उन्हें वैश्विक स्तर पर प्रतिस्पर्धा करने में मदद करता है दूसरा, यह सरकारों को अधिक जिम्मेदार, उत्तरदायी और उत्तरदेह बनाने में मदद करता है, क्योंकि वे व्यक्तियों के जीवन में महत्वपूर्ण भूमिका निभाते हैंय तीसरा, यह कई विधियों से व्यक्तियों के जीवन को बेहतर बनाने में मदद करता है, खासकर भारत जैसे विकासशील देशों में। चूंकि ऐसे देशों में अधिकांश व्यक्ति गरीब हैं, इसलिए उन्हें अपने धन का मूल्य मिलना चाहिए और आईटी में इसे प्राप्त करने की क्षमता है। इंफोसिस के अंदर आईटी की भूमिका दक्षता बढ़ाने की है। यह संगठन को व्यक्ति–स्वतंत्र बनाने और वर्चुअल टीम(समूह)संचालन में दक्षताओं को बेहतर बनाने में मदद करता है

उनका दृढ़ विश्वास है कि किसी भी संगठन या व्यक्ति की सफलता के लिए अनुशासन और कड़ी मेहनत की आवश्यकता होती है। उनका यह भी मानना है कि नेता की यह दायित्व है कि वह खुलेपन और विश्वास का ऐसा वातावरण बनाए जहाँ प्रत्येक व्यक्ति इतना सुरक्षित महसूस करे कि वह आगे सुधार के लिए अपनी गलतियों को स्वीकार कर सके।

किसी भी संगठन के लिए पारदर्शिता और विश्वसनीयता बहुत महत्वपूर्ण है, क्योंकि तभी निवेशक संगठन का सम्मान करेंगे। वह इंफोसिस में 'जब संदेह हो, तो खुलासा करें' के दर्शन को स्थापित करना चाहते हैं।

इसके अलावा, उनका दृढ़ विश्वास है कि किसी संगठन में मूल्य प्रणाली होनी चाहिए। मूल्य प्रणाली का पालन करने से कार्यस्थल पर ऐसी संस्कृति बनती है जहाँ व्यक्तियों की उच्च आकांक्षाएँ और स्व–सम्मान होता है। यह स्वविश्वास और उत्साह उत्पन्न करता है जो भविष्य में कठिन कार्यों को करने के लिए आवश्यक है। इसके अलावा, इन मूल्यों का पालन करना और उदाहरण के तौर पर नेतृत्व करना एक नेता का दायित्व है।

कीथ डेविस (1997) संगठनात्मक व्यवहार के चार भिन्न–भिन्न प्रतिमान बतलाते हैं। ये प्रतिमान संगठनों में प्रबंधन और प्रबंधकों की सोच और व्यवहार के विकास को भी दर्शाते हैं। प्रत्येक प्रतिमान संगठनों में प्रबंधन शैली का प्रतिनिधित्व करता है जो इतिहास में किसी विशेष समय अवधि पर हावी है। एक बड़े आकार के संगठन में, यहाँ तक कि भिन्न–भिन्न विभागों में भी संगठनात्मक व्यवहार के भिन्न–भिन्न प्रतिमान होते हैं, जो व्यक्तियों और प्रणालियों के बारे में विभाग प्रमुखों की मान्यताओं और धारणाओं पर निर्भर करते हैं। वास्तव में,संगठन में कार्य करने वाला प्रत्येक प्रबंधक व्यवहार के एक भिन्न प्रतिमान का पालन करता है, संगठन का एक बड़ा व्यवहार प्रतिमान बनाना, जो उसकी अपनी मान्यताओं, प्राथमिकताओं और कार्य स्थितियों पर निर्भर करता है। चार प्रतिमानों को निम्नलिखित चित्र में संक्षेपित किया गया है।

	निरंकुश	हिरासत में	सहायक	कालेज
प्रतिमान का आधार	शक्ति	आर्थिक संसाधन	नेतृत्व	साझेदारी
प्रबंधकीय अभिविन्यास	अधिकार	धन	सहायता	टीम(टोली) कार्य
कर्मचारी उन्मुखीकरण	आज्ञाकारिता	सुरक्षा और लाभ	कार्य प्रदर्शन	जिम्मेदार व्यवहार
कर्मचारी मनोवैज्ञानिक परिणाम	बॉस पर निर्भरता	संगठन पर निर्भरता	भाग लेना	स्व अनुशासन
कर्मचारी की जरूरतें	जीवन निर्वाह	सुरक्षा	स्थिति और मान्यता	स्व दिलचस्पी

प्रदर्शन परिणाम	न्यूनतम	निष्क्रिय सहयोग	जागृत ड्राइव	मध्यम उत्साह

fp= 2% fofHkUu çdkj d: lxBukRed 0;0kgkj çfreku

(Source: Keith Davis and JB Newstorm, *Organisational Behaviour: Human Behaviour at Work,* McGraw Hill, New York, 1997)

ये संगठन चार प्रमुख प्रतिमानों या संरचना के आधार पर कार्य करते हैं,जो निम्नलिखित हैं:

1- fujd|'k çfreku

निरंकुश प्रतिमान इतिहास में निहित है और संभवतः औद्योगिक क्रांति के दौरान इसका सबसे अधिक प्रचलन था। इस प्रतिमान का आधार सत्ता है जिसमें अधिकार का प्रबंधकीय अभिविन्यास है। मैक्स वेबर (गुप्ता और जोशी, 2000, पृष्ठ 1.29 में उद्धृत) ने सत्ता को इस प्रकार परिभाषित किया है, ''संभावना है कि एक अभिनेता, सामाजिक संबंध के अंदर प्रतिरोध के बावजूद अपनी इच्छा पूरी करने की स्थिति में होगा।'' बदले में कर्मचारी आज्ञाकारिता और बॉस पर निर्भर होते हैं। यह ''आप ऐसा करें या फिर आपको दंडित किया जाएगा'' जैसे कथनों द्वारा चिह्नित है। यह नकारात्मक अभिप्रेरणा पर आधारित है। कर्मचारियों को अपने बॉस के आदेशों का पालन करना चाहिए–यदि नहीं तो उन्हें दंडित किया जाएगा। यह एक निरंकुश वातावरण बनाता है और प्रबंधकीय अभिविन्यास औपचारिक होता है। व्यक्तियों पर आदेश के अधिकार द्वारा अधिकार सौंपा जाता है। सभी निर्णय प्रबंधकों द्वारा लिए जाते हैं और आदेश का पालन करना कर्मचारी का दायित्व है। इस प्रतिमान में मान्यता यह है कि प्रबंधन जानता है कि क्या सही है या क्या गलत है, और कर्मचारियों को आदेशों का पालन करना होगा। कर्मचारी कुछ भी सुझाव नहीं दे सकते, प्रतिक्रिया नहीं दे सकते और प्रश्न नहीं पूछ सकते।

यह मैकग्रेगर के एक्स सिद्धांत के समान है। सारी योजना प्रबंधन द्वारा बनाई जाती है क्योंकि यह व्यक्तियों को ऐसा करने में अक्षम मानता है, और कर्मचारियों को बस योजनाओं को पूरा करना होता है। प्रबंधकों का मानना है कि व्यक्ति कार्य नहीं करना चाहते हैं और इसलिए उन्हें मनाकर, निर्देश देकर और विवशकरके कार्य करवाना उनका कार्य है। कर्मचारियों पर कड़ी निगरानी रखी जाती है और उनके प्रदर्शन पर सख्त नियंत्रण होता है। कर्मचारी की जो आवश्यक पूरी होती है वह है निर्वाह। प्रदर्शन का नतीजा न्यूनतम होता है। कर्मचारी अभिविन्यास आज्ञाकारिता का होता है,वरिष्ठ के प्रति सम्मान का नहीं। कर्मचारियों के लिए मनोवैज्ञानिक परिणाम बॉस पर निर्भरता है जो उन्हें कार्य पर रखने, उनसे कार्य करवाने और यहाँ तक कि उन्हें कार्य से निकालने से लेकर प्रत्येक फैसला लेता है।

इस प्रतिमान में कर्मचारियों की आवश्यकताएं पूरी की जाती हैं क्योंकि उन्हें न्यूनतम वेतन दिया जाता है,प्रबंधक मानते हैं कि वे न्यूनतम प्रदर्शन देते हैं। यह प्रतिमान कार्य पूरा करने के विधियों में से एक है। यह कुछ स्थितियों में सफल साबित हुआ है, खासकर जहाँ बड़ी संख्या में श्रमिकों की आवश्यकता होती है,

2- lj{kd ¼dLVkfM;y½ çfreku

निरंकुश वातावरण ने कर्मचारियों में हताशा उत्पन्न की क्योंकि उन्हें अपने मैनेजर के आदेश का पालन करने के लिए विवश होना पड़ा। वे नाखुश होने पर भी अपने बॉस से असहमति नहीं जता सकते थे। नतीजतन,उनका निजी जीवन प्रभावित होने लगा क्योंकि वे अपना गुस्सा और हताशा अपने परिवार पर निकालते थे।

कर्मचारियों के व्यवहार पर प्रबंधन द्वारा अभिप्रेरित हताशा के प्रभावों का एक उदाहरण एक लकड़ी प्रसंस्करण संयंत्र में हुआ। प्रबंधकों ने अपने कर्मचारियों के साथ बहुत बुरा व्यवहार किया। चूंकि कर्मचारी कार्य खोने के भय से इस दुर्व्यवहार पर प्रतिक्रिया नहीं कर सकते थे, इसलिए उन्होंने प्रबंधक के खिलाफ अपनी नाराजगी व्यक्त करने का एक और विधि खोज निकाला। उन्होंने प्रतीकात्मक रूप से अपने पर्यवेक्षक को लॉग श्रेडिंग मशीन में डाल दिया। उन्होंने ऐसा लिबास की अच्छी चादरों को नष्ट करके किया,जिससे पर्यवेक्षक की मासिक दक्षता रिपोर्ट प्रभावित हुई (सिंह 2001)।

नियोक्ता जो कर्मचारियों की स्थिति में सुधार के बारे में चिंतित थे, उन्होंने कर्मचारी संतुष्टि निर्मित करने के विधियों का पता लगाने के बारे में सोचा। कार्यस्थल पर कर्मचारियों को उनकी असुरक्षा से छुटकारा दिलाना

महत्वपूर्ण था।

इस चिंता के साथ कर्मचारी कल्याण की एक नई व्यवस्था शुरू हुई। उन्नीसवीं सदी के आखिरी दशक और उसके बाद कई फर्मों ने कर्मचारी कल्याण कार्यक्रम शुरू किए। लगभग 1930 के दशक में ये कल्याण कार्यक्रम कर्मचारियों को सुरक्षा प्रदान करने के उद्देश्य से अनुलाभ की व्यवस्था बनायीं गयी।सरकार और नियोक्ता,दोनों ने कर्मचारियों की सुरक्षा सुनिश्चित करने के लिए कदम उठाने शुरू कर दिए,या वे एक कस्टोडियल(संरक्षक)प्रतिमान का पालन कर रहे थे।

कस्टोडियल(संरक्षक) प्रतिमान का आधार आर्थिक संसाधन हैं,जिसमें धन का प्रबंधकीय अभिविन्यास है। बदले में कर्मचारी सुरक्षा और लाभ की ओर उन्मुख होते हैं। कर्मचारी की निर्भरता अपने वरिष्ठ के बजाय संगठन पर होती है। कर्मचारी कार्य के लाभों के रखरखाव कारकों से मनोवैज्ञानिक रूप से चिंतित हो जाते हैं। इस संदर्भ में यह उल्लेख किया जा सकता है कि हर्जबर्ग के स्वच्छता–अभिप्रेरणा कारकों के सिद्धांत में संगठनात्मक संदर्भ में मौजूद दो कारकों की बात की गई है। स्वच्छता कारक वे कारक हैं जो किसी भी अभिप्रेरणा या संतुष्टि प्रदान किए बिना कर्मचारियों को संगठन में बनाए रखेंगे,उदाहरण के लिए कंपनी की नीतियाँ, सहकर्मियों के साथ संबंध आदि। अभिप्रेरणा कारक वे हैं जो वास्तव में कर्मचारियों को अभिप्रेरित करते हैं और उन्हें संतुष्टि देते हैं,उदाहरण के लिए,विकास के अवसर,मान्यता आदि।

कस्टोडियल प्रतिमान में सम्मलित अन्य प्रमुख कारक आर्थिक पुरस्कार, सुरक्षा, संगठनात्मक निर्भरता और रखरखाव कारक हैं। कर्मचारी की जो आवश्यकता पूरी होती है वह सुरक्षा है। संगठन के लिए इस प्रतिमान का यह परिणाम निरंकुश प्रतिमान की तुलना में कम उत्पादकता में परिणत हो सकता है। प्रदर्शन का परिणाम निष्क्रिय सहयोग है।

सुरक्षा की आवश्यकता श्रमिकों के लिए बहुत महत्वपूर्ण है,खासकर उन व्यक्तियों के लिए जो ऐसे संगठनों में कार्य करते हैं जहाँ आजीवन रोजगार सुनिश्चित नहीं है।संगठन विभिन्न विधियों से कर्मचारियों को सुरक्षा प्रदान करने का प्रयास कर रहे हैं जैसे–पुनः प्रशिक्षण।एक सफल कस्टोडियल दृष्टिकोण आर्थिक संसाधनों पर निर्भर करता है। इसलिए कस्टोडियल प्रतिमान को अपनाने के लिए,समय पर वेतन,लाभ और पेंशन आदि का भुगतान करने के लिए धन महत्वपूर्ण है।

कस्टोडियल दृष्टिकोण कर्मचारियों को बॉस के बजाय संगठन पर निर्भर बनाता है, क्योंकि यह संगठन ही है जो उन्हें लाभ और सुरक्षा प्रदान करता है। भारत सरकार ने कई सुरक्षा कानून बनाए हैं,जिनमें सम्मलित है।

- भुगतान अधिनियम,1972
- कर्मचारी राज्य बीमा अधिनियम,1948
- मातृत्व लाभ अधिनियम,1961
- कर्मचारी भविष्य निधि और विविध प्रावधान अधिनियम,1952
- कर्मकार प्रतिकर अधिनियम,1926आदि।

संगठन कर्मचारियों को अन्य प्रकार की सुरक्षा प्रदान कर रहे हैं, जैसे डे केयर सुविधा और परिवहन सुविधा। कार्यकाजी माता–पिता, विशेष रूप से माताओं के लिए बाल देखभाल बहुत महत्वपूर्ण है। यदि संगठन कर्मचारियों को शिशु सदन सुविधा प्रदान करने में निवेश करते हैं,तो संभावना है कि यह अनुपस्थिति दर को कम कर सकता है,और उन कर्मचारियों को बनाए रख सकता है,जो बाल देखभाल के कारण छोड़ देते हैं।

कस्टोडियल प्रतिमान में कर्मचारियों को कई लाभ मिलते हैं। उनकी मुख्य चिंता सुरक्षा और लाभ प्राप्त करना है। ऐसा प्रतिमान कर्मचारियों को संतुष्ट कर सकता है लेकिन वे अपने कार्य के प्रति बहुत अभिप्रेरित नहीं होते हैं इसलिए उनका सहयोग सिर्फ निष्क्रिय सहयोग हो सकता है। यह कस्टोडियल प्रतिमान का मुख्य दोष है।

इस प्रकार,निरंकुश प्रतिमान की तुलना में, कर्मचारियों का प्रदर्शन कम है। कर्मचारी,हालांकि खुश और

संतुष्ट हैं, लेकिन उन्हें कार्य खोने या वांछित परिणाम न देने पर वरिष्ठ से किसी दंड का भय नहीं है। इस प्रकार सुरक्षा प्रदान करने से जरूरी नहीं कि उत्पादकता बढ़े।

3- lgk;d ueuk çfreku

सहायक प्रतिमान की उत्पत्ति ''सहायक संबंधों के सिद्धांतों'' से हुई है, जैसा कि रेन्सिस लिकर्ट (सिस्टम 4 मैनेजमेंट) द्वारा प्रस्तावित किया गया था। उनका मानना था कि ''संगठन का नेतृत्व और अन्य प्रक्रियाएं ऐसी होनी चाहिए जो इस बात की अधिकतम संभावना सुनिश्चित करें कि संगठन के अंदर सभी बातचीत और सभी रिश्तों में,प्रत्येक सदस्य,अपनी पृष्ठभूमि,मूल्यों,इच्छाओं और अपेक्षाओं के प्रकाश में,अनुभव को सहायक के रूप में देखेगा और ऐसा अनुभव जो उसके व्यक्तिगत मूल्य और महत्व की भावना को बनाए रखता है। ''

यह मैकग्रेगर के सिद्धांत Y के अनुरूप है। निरंकुश और संरक्षक प्रतिमान के विपरीत,जो क्रमशःशक्ति और धन पर निर्भर करते हैं,इस प्रतिमान का आधार नेतृत्व है,जिसे कर्मचारियों को अभिप्रेरित करने के लिए महत्वपूर्ण माना जाता है।

नेता की धारणा यह है कि कर्मचारी स्वभाव से निष्क्रिय और कार्य के प्रति प्रतिरोधी नहीं होते हैं, बल्कि वे असमर्थकारी संगठनात्मक परिस्थितियों के कारण इस प्रकार से व्यवहार करते हैं। यदि प्रबंधन उनकी क्षमता पर भरोसा करता है और एक सहायक वातावरण प्रदान करता है,तो वे दायित्व लेंगे,बढ़ने की इच्छा निर्मित करेंगे और संगठनात्मक विकास में योगदान देंगे। इस प्रकार, इस प्रतिमान का आधार समर्थन के प्रबंधकीय अभिविन्यास का नेतृत्व है। एक अच्छा नेतृत्व कर्मचारियों को बढ़ने और निर्मित होने के लिए उपयुक्त वातावरण प्रदान कर सकता है। जैसे कथन :

मैं आपकी किस प्रकार सहायता कर सकता हूँ ?

या

क्या हम कंपनी में आपके लिए कुछ कर सकते हैं?

सहायक प्रतिमान के विशिष्ट प्रतिमान हैं। बदले में कर्मचारी कार्य के प्रदर्शन और भागीदारी की ओर उन्मुख होते हैं। कर्मचारी की जो आवश्यकता पूरी होती है वह है स्थिति और मान्यता। प्रदर्शन का परिणाम जागृत अभिप्रेरणा है। यह संगठन में स्वस्थ वातावरण बनाने में मदद करता है,सहायक प्रतिमान कर्मचारियों को बेहतर परिणाम दिखाने,जिम्मेदारियाँ साझा करने और उन्हें बेहतर बनाने का मौका देता है। यह प्रबंधकों के व्यवहार में परिलक्षित होता है। मनोवैज्ञानिक परिणाम भागीदारी और कार्य में सम्मलित होने की भावना है। इस प्रतिमान को समस्याओं को हल करने और लक्ष्यों को पूरा करने के लिए धन की नहीं, बल्कि प्रभावी नेतृत्व की आवश्यकता है। संगठनात्मक व्यवहार का यह प्रतिमान विशेष रूप से समृद्ध देशों के लिए प्रभावी होता है क्योंकि उनकी बुनियादी आवश्यकताएं पहले से ही पूरी हो चुकी होती हैं और उन्हें अभिप्रेरित करने के लिए उनकी उच्चतर आवश्यकताओं को जगाने की आवश्यक होती है। विकासशील देशों में यह प्रतिमान कम प्रासंगिक है क्योंकि अधिकांश कर्मचारी गरीबी में रहते हैं और उनकी आवश्यकताएं भिन्न होती हैं, जो ज्यादा बुनियादी होती हैं। यदि्प,जब ये आवश्यकताएं पूरी हो जाती हैं तो वे अपने विकास और विकास के लिए प्रबंधन से सहायता की उम्मीद कर सकते हैं और तब सहायक प्रतिमान प्रासंगिक हो सकता है।

4- कॉलेजियल(सहयोगी) प्रfreku %

कॉलेजियल प्रतिमान सहायक प्रतिमान से निर्मित हुआ है। कॉलेजियल शब्द का शब्दकोश अर्थ है एक ऐसा समूह जिसका उद्देश्य समान हो। इस प्रतिमान में प्रबंधन संगठन में ऐसा वातावरण बनाता है जहाँ कर्मचारियों को लगता है कि वे अपने संगठन के भागीदार हैं (हार्वे,1986)। परिणामस्वरूप कर्मचारी स्वयं को आवश्यक और महत्वपूर्ण महसूस करते हैं। यह कर्मचारियों और नियोक्ता के बीच आपसी समझ और सहयोग पर आधारित है। उन्हें एहसास होता है कि प्रबंधक भी संगठन में योगदान दे रहे हैं, इसलिए वे संगठन में उनकी भूमिका को पहचानते हैं और उसका सम्मान करते हैं। यह प्रतिमान टीम(समूह)कार्य की अवधारणा पर आधारित है, इसलिए प्रबंधकों को बॉस के बजाय टीम(स्मूह) के सदस्य के रूप में देखा जाता है। यह प्रतिमान मुख्य रूप से शोध वातावरण के लिए लागू होता है। यह वकीलों की फर्म,कंसल्टेंसी फर्म और शोध संगठनों जैसे संगठनों में उपयोगी है।

कई संगठन एक सहकर्मी वातावरण बनाने के लिए इस प्रकार के प्रयास कर रहे हैं। इस प्रकार के प्रयासों में सुझाव योजनाएं और सर्वोत्तम सुझाव को पुरस्कृत करना सम्मलित है,एक दूसरे को पहले नाम से संबोधित करना,चाहे कर्मचारी पदानुक्रम के किसी भी स्तर पर हो। ये तरीके समानता की भावना लाते हैं। प्रबंधक की भूमिका एक कोच और संरक्षक की है।कर्मचारियों में दायित्व की भावना निर्मित होती है। निरंकुश प्रतिमान के विपरीत,वे गुणवत्ता का कार्य इसलिए नहीं करते क्योंकि कोई उन्हें निगरानी कर रहा है। वे उच्च गुणवत्ता देने के लिए स्व–अभिप्रेरित होते हैं क्योंकि वे इसके लिए दायित्व महसूस करते हैं। यह कर्मचारियों और संगठन में सामाजिक दायित्व के बारे में जागरूकता उत्पन्न करता है। अंततः कर्मचारी इस सामाजिक दायित्व की भावना के कारण अभिप्रेरित होते हैं और सर्वोत्तम गुणवत्ता वाला उत्पाद तैयार करते हैं। इस प्रकार के वातावरण में कर्मचारियों को स्व–पूर्ति और स्व–साक्षात्कार की भावना मिलती है, यद्यपि चार भिन्न–भिन्न प्रतिमान हैं,लेकिन लगभग कोई भी संगठन विशेष रूप से एक पर कार्य नहीं करता है।सामान्य तौर पर एक प्रमुख प्रतिमान होगा, जिसमें एक या एक से अधिक क्षेत्र दूसरे प्रतिमान में ओवरलैप होंगे।

flLVe¼ç.kkyh½çfreku%

संगठनात्मक व्यवहार का एक उभरता हुआ प्रतिमान सिस्टम(प्रणाली)प्रतिमान है।यह आज के कई कर्मचारियों द्वारा कार्य पर उच्च अर्थ की एक मजबूत खोज का परिणाम है। वे अपनी कार्य से धन और कार्य की सुरक्षा से ज्यादा चाहते हैं। यह प्रतिमान सहकर्मियों के बीच समुदाय की भावना निर्मित करने में मदद करता है और वे एक–दूसरे को यह बताने की कोशिश करते हैं कि प्रत्येक कोई पूरे सिस्टम का एक महत्वपूर्ण हिस्सा है। वे दिखाते हैं कि प्रत्येक कोई दूसरे की परवाह करता है। वे संकल्प लेते हैं कि सभी समुदाय और समाज की बेहतरी के लिए बेहतर उत्पादध्सेवा प्राप्त करने के लिए एक साथ जुड़ेंगे। यह प्रतिमान एक सहायक और वातावरण बनाने पर बल देता है, जिसके परिणामस्वरूप कर्मचारी की स्व अभिप्रेरणा होती है। विश्वास और सहयोग इस प्रतिमान का आधार हैं।

xfrfof/k&2

(i) अपने संगठन पर विचार करें।आपके संगठन में संगठनात्मक व्यवहार का कौन सा प्रतिमान सामान्य तौर पर अपनाया जाता है? क्या यह एक प्रतिमान है या प्रतिमानों का संयोजन है?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

.....
.....

(ii) विनिर्माण क्षेत्र में एक संगठन और आईटी क्षेत्र में एक संगठन लें।इन संगठनों के प्रबंधकों से इन संगठनों में प्रबंधन द्वारा अपनाए गए संगठनात्मक व्यवहार प्रतिमान के बारे में बात करें।क्या अपनाए गए प्रतिमान समान हैं या भिन्न–भिन्न हैं? अपने निष्कर्ष लिखें।

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3-4 lxBukRed 0;Okgkj çfreku dh çklfxdrk

fufeZr mi;ksx

प्रबंधकों और संगठनों द्वारा प्रतिमानों का उपयोग समाज में बदलती आवश्यकताओं, स्थिति और परिस्थितियों के साथ समय के साथ निर्मित होता है। सभी चार प्रतिमान एक ही समय में अस्तित्व में नहीं आए या एक ही समय पर प्रचलन में नहीं आए,बल्कि वे निर्मित हुए। इस प्रकार, यह इंगित करता है भविष्य में समय के साथ नवीन प्रतिमान निर्मित होंगे। किसी विशेष प्रतिमान का उपयोग संगठनों में मानव व्यवहार के बारे में प्रबंधक और प्रबंधन की धारणा पर निर्भर करेगा। जैसे–जैसे यह ज्ञान बढ़ता है, प्रतिमान का उपयोग भी बदलता है।

çfrekuksa dk ekuoh; vko';drkvksa ls lEcU/k

यह माना जा सकता है कि सभी प्रतिमान किसी न किसी प्रकार से मौजूदा मानवीय आवश्यकताओं से जुड़े हुए हैं। उदाहरण के लिए, निरंकुश प्रतिमान जीवन निर्वाह की आवश्यकताओं पर आधारित है,संरक्षक

प्रतिमान सुरक्षा की आवश्यक पर आधारित है,सहायक प्रतिमान भागीदारी और मान्यता की आवश्यक पर आधारित है और सहकर्मी प्रतिमान स्व–साक्षात्कार की आवश्यक पर आधारित है।

lHkh çfrekuk dk vkdfLed mi;kx

यदि्प एक विशेष प्रतिमान किसी विशेष अवधि के लिए प्रमुख रूप से उपयोग में रहा हो सकता है, लेकिन उस समय प्रमुख कर्मचारी की आवश्यकता के आधार पर किसी संगठन में एक या अधिक प्रतिमानों का संयोजन उपयोग किया जा सकता है। विभिन्न संगठनों की कार्यबल संरचना भिन्न–भिन्न होती है। पेशेवरों, कुशल, अकुशल, शिक्षित और अशिक्षित श्रमिकों की संख्या किसी संगठन में किए जाने वाले कार्य की प्रकृति पर निर्भर करती है। उदाहरण के लिए एक HR कंसल्टेंसी फर्म में अधिकांश कर्मचारी पेशेवर होंगे जबकि ऑटोमोबाइल बनाने वाली कंपनी में अन्य पेशेवरों के साथ बड़ी संख्या में कुशल कर्मचारी भी होंगे। इसके अलावा, विभिन्न विभागों में विभिन्न प्रकार के कर्मचारी होंगे। उदाहरण के लिए, उत्पादन विभाग में अधिक कर्मचारी होंगे,जबकि मानव संसाधन विभाग में अधिक पेशेवर होंगे। इसलिए, कुछ सीमा तक,सभी चार प्रतिमानों का उपयोग एक ही संगठन में किया जा सकता है।

çc/kdh; yphykiu

प्रबंधकों को न केवल अपने वर्तमान व्यवहार प्रतिमान की पहचान करने में सक्षम होना चाहिए, बल्कि उसे लचीला भी रखना चाहिए ताकि वह स्थिति की आवश्यक के हिसाब से सही हो। जब बदलती परिस्थितियाँ और व्यक्ति नवीन व्यवहार की माँग करते हैं, तो प्रबंधकों को व्यवहार प्रतिमान की बदलती आवश्यक को पहचानने में ग्रहणशील होना चाहिए। इस प्रकार,प्रबंधकों को प्रतिमान अपनाने में लचीला होना चाहिए।

3-5 çc/ku pukfr;k

दुनिया बहुत तेजी से बदल रही है और जीवन शैली और कार्यशैली पूरी तरह से बदल गई है। अर्थव्यवस्थाएं खुली हैं और व्यापार बाधाएं कम हो रही हैं। सूचना और संचार प्रौद्योगिकी में प्रगति ने इस दुनिया को एक 'वैश्विक गांव' बना दिया है। इस परिदृश्य ने संगठनों के लिए असंख्य चुनौतियां खड़ी कर दी हैं। संगठनों को अपने व्यक्तियों और प्रक्रियाओं के प्रबंधन के लिए अपनी मौजूदा नीतियों को बदलकर इस परिवर्तन का उत्तर देना चाहिए। आज संगठनों को निम्नलिखित चुनौतियों का सामना करना पड़ रहा हैः

- **c<rh çfrLi/kk %** अंतरराष्ट्रीय व्यापार बाधाओं में कमी के कारण खुली अर्थव्यवस्थाएँ निर्मित हो रही हैं, जिसमें विदेशी कंपनियाँ किसी देश में कुछ सीमा तक निवेश के साथ व्यापार कर सकती हैं, जो मेजबान देश की नीति पर निर्भर करता है। इसके परिणामस्वरूप घरेलू कंपनियों के लिए प्रतिस्पर्धा बढ़ गई है। कई कंपनियों को बंद होने का सामना करना पड़ा क्योंकि वे प्रतिस्पर्धा में टिक नहीं पाईं। इसलिए संगठनों को अपने अस्तित्व के लिए प्रत्येक संभव प्रयास करने की आवश्यकता है। उन्हें प्रतिस्पर्धियों से आगे निकलने के लिए नवाचार को बढ़ावा देना चाहिए। संगठनों के सामने चुनौती कर्मचारियों को परिवर्तन के लिए तैयार करना है।

- **cnyrh xkgd vko';drk,a %** आज ग्राहक कई प्रकार के संचार माध्यमों से परिचित हैं, जिसके जरिए वे बाजार में उपलब्ध वस्तुओं की विविधता और गुणवत्ता के बारे में जानकारी प्राप्त करते हैं। वे किफायती दामों पर सबसे बढ़िया उत्पादध्सेवा चाहते हैं। उन्हें अपनी पसंद चुनने के लिए कई प्रकार के उत्पादों की आवश्यक होती है। आज ग्राहक के साथ संबंध सिर्फ उत्पाद की बिक्री तक ही सीमित नहीं रह गए हैं। 'ग्राहक संबंध प्रबंधन' की अवधारणा आज लोकप्रिय हो रही है, जिसके तहत कंपनियाँ टेलीफोन कॉल, एसएमएस आदि के जरिए ग्राहकों के संपर्क में रहकर उनके साथ अपेक्षाकृत दीर्घ काल तक संबंध बनाए रखती हैं। ग्राहक भी इस अभ्यास की सराहना करते हैं। वे गुणवत्ता से समझौता करने के लिए भी तैयार नहीं हैं। इसका आशय है कि कंपनियों को ऐसे कर्मचारियों की आवश्यक है जिनके पास गुणवत्तापूर्ण वस्तु बनाने और ग्राहकों से बातचीत करने के लिए उपयुक्त कौशल हो।

- **Jfedk dh cnyrh çkQkby %** आज श्रमिक सामान्य पर्यावरण और अपने अधिकारों के बारे में बहुत अधिक जागरूक हैं। छोटे शहरों से व्यक्ति कार्य की तलाश में पेशेवर डिग्री लेकर बड़े शहरों में आते हैं। उनकी बड़ी आकांक्षाएँ होती हैं। अगर उन्हें बेहतर वेतन और बेहतर कार्य प्रोफाइल मिलती है, तो वे

कार्य बदलने में संकोच नहीं करते। आज संगठनों के लिए प्रतिभाओं को खोजना और उन्हें बनाए रखना एक चुनौती है।

- **deपkjh l'kfädj.k%** समाज में व्यक्तियों की योग्यता के स्तर में परिवर्तन आया है तथा व्यावसायिक रूप से योग्य व्यक्तियों की संख्या में वृद्धि हुई है। ऐसे कर्मचारी कार्यस्थल पर अधिक खुलेपन और पारदर्शिता की मांग करते हैं। ऐसे कर्मचारी कड़ी निगरानी को अस्वीकार करते हैं और वे अपने संगठन में निर्णय लेने में अधिक भागीदारी की अपेक्षा करते हैं। इसके अलावा सूचना प्रौद्योगिकी में प्रगति के साथ, अंतर्राष्ट्रीय प्रथाओं के बारे में अधिक जानकारी मिलती है और वे अधिक सशक्तीकरण के साथ समान कार्य संस्कृति की अपेक्षा करते हैं।

- **vrjk"Vh; 0;kikj okrkoj.k e ifjorlu%** अंतर्राष्ट्रीय व्यापार वातावरण में बहुत तेजी से परिवर्तन होता है क्योंकि इस पर प्रत्येक समय बहुत सी शक्तियाँ कार्य करती हैं। चूँकि आज दुनिया की लगभग सभी अर्थव्यवस्थाएँ आपस में जुड़ी हुई हैं, इसलिए एक देश में होने वाला कोई भी परिवर्तन लप्रत्येक प्रभाव के माध्यम से दूसरे देशों तक पहुँचता है। उदाहरण के लिए, 2007 में यूएसए में शुरू हुआ सब–प्राइम संकट धीरे–धीरे दुनिया की लगभग प्रत्येक अर्थव्यवस्था को प्रभावित करता है। कंपनियों के लिए अपनी मौजूदा नीतियों और रणनीतियों में परिवर्तन के माध्यम से अंतर्राष्ट्रीय बाजारों में इन परिवर्तनों पर प्रतिक्रिया करना एक चुनौती है।

- **xq.koÙkk ekud%** खुली अर्थव्यवस्था के कारण घरेलू और अंतर्राष्ट्रीय बाजार में तीव्र प्रतिस्पर्धा हुई है। इसने संगठनों को वस्तुओं और सेवाओं की गुणवत्ता के बारे में सचेत रहने के लिए विवशकिया है, ऐसा न करने पर प्रतिस्पर्धियों के हाथों अपने ग्राहकों को खोने का जोखिम है। कंपनियाँ सिक्स–सिग्मा और ISO प्रमाणपत्र जैसे गुणवत्ता मानकों को प्राप्त करने का प्रयास कर रही हैं। कंपनियों ने यह भी महसूस किया है कि गुणवत्ता को न केवल बेहतर गुणवत्ता के माध्यम से बल्कि अपने कर्मचारियों को प्रशिक्षित करके भी सुधारा जा सकता है। कुल गुणवत्ता प्रबंधन, गुणवत्ता मंडल जैसी प्रथाएँ लोकप्रिय हो रही हैं। इन प्रथाओं का संगठनात्मक व्यवहार पर भी प्रभाव पड़ता है।

- **dk;Z&thou lrqyu%** आज, चूंकि कई घरों में पति–पत्नी दोनों ही पेशेवर करियर की तलाश में हैं, इसलिए कार्य के साथ–साथ परिवार का प्रबंधन करना उनके लिए एक बड़ी चिंता बन गया है। सूचना और संचार प्रौद्योगिकी में प्रगति के कारण कार्य की प्रकृति में परिवर्तन के साथ, लंबे कार्य घंटों और छोटी समयसीमाओं के साथ,कर्मचारियों को अक्सर भूमिका संघर्ष और बहुत अधिक दबाव का अनुभव होता है। दोहरे करियर वाले परिवारों में वृद्धि हुई है और दोनों पति–पत्नी के कार्य करने के कारण, कार्य–जीवन संतुलन की आवश्यकता भी बढ़ गई है।संगठन कर्मचारियों के कार्य–जीवन संतुलन को बनाए रखने के लिए फ्लेक्सी–टाइम जैसे नवीन तरीके अपना रहे हैं, जो कर्मचारी प्रतिधारण के लिए भी एक दृष्टिकोण बन जाता है।

3-6 lkjka'k

- पिछले दो से तीन दशकों में संगठनों में बहुत बड़ा परिवर्तन आया है। संगठनों में प्रभावशीलता लाने और कर्मचारियों की अभिप्रेरणा और उत्पादकता बढ़ाने के लिए नवीन प्रतिमान या प्रतिमान निर्मित किए गए हैं।

- प्रतिमान वह तकनीक है जो हमें जटिल वस्तुओं और विचारों को स्पष्ट तरीके से समझने में मदद करती है।

- प्रबंधन दर्शन, वस्तुओं के बारे में मान्यताओं और विश्वासों को एकीकृत करके निर्धारित होता है कि चीजें कैसी हैं और उन्हें कैसी होना चाहिए।

- संगठनात्मक प्रणाली के वे तत्व जो व्यवहार को प्रभावित करते हैं, वे हैं– मिशन, विजन, लक्ष्य और उद्देश्य, संस्कृति, संचार प्रणाली और प्रबंधन प्रणाली।

- प्रबंधन शैलियों के आधार पर संगठनों के विभिन्न रूप हो सकते हैं। लिकर्ट ने प्रबंधन शैलियों के चार

प्रकारों की पहचान की– शोषक–आधिकारिक प्रणाली, शोषक– आधिकारिक प्रणाली, परामर्श प्रणाली और सहभागी–समूह प्रणाली

- विभिन्न संगठन संगठनात्मक व्यवहार के विभिन्न प्रतिमानों का पालन करते हैं जो संगठनों पर भिन्न–भिन्न प्रभाव डालते हैं।
- कीथ डेविस ने संगठनात्मक व्यवहार के चार भिन्न–भिन्न प्रतिमानों को पहचाना– निरंकुश, संरक्षक, सहायक और सहकर्मी प्रतिमान।
- किसी विशेष प्रतिमान का उपयोग संगठनों में मानव व्यवहार के बारे में प्रबंधक और प्रबंधन की धारणा पर निर्भर करेगा।
- आज संगठन कई चुनौतियों का सामना कर रहे हैं। इनमें से कुछ महत्वपूर्ण चुनौतियों में बढ़ती प्रतिस्पर्धा, ग्राहकों की बदलती आवश्यकताएं, कर्मचारियों की बदलती प्रोफाइल, कर्मचारियों की सशक्तिकरण की मांग, अंतरराष्ट्रीय कारोबारी वातावरण में परिवर्तन, गुणवत्ता मानकों में वृद्धि और कर्मचारियों की कार्य–जीवन संतुलन की आवश्यकताएं सम्मलित हैं।

3-7 e|[; 'kCn

- fujd|'k çfreku% संगठनात्मक व्यवहार का एक प्रतिमान जिसमें आधार शक्ति है और प्राधिकार का प्रबंधकीय अभिविन्यास है
- **कॉलेजियल प्रतिमानः** संगठनात्मक व्यवहार का एक प्रतिमान जो कर्मचारियों और नियोक्ता के बीच आपसी समझ और सहयोग पर आधारित होता है।
- dLVkfM;y çfreku% एक प्रकार का संगठनात्मक प्रतिमान, जिसका आधार आर्थिक संसाधन होते हैं तथा धन का प्रबंधकीय अभिविन्यास होता है।
- çc/ku 'kSyh% संगठन में कर्मचारियों के साथ व्यवहार में प्रबंधन का एक सामान्य अभिविन्यास
- fe'ku% किसी संगठन की एक स्थायी योजना,एक वक्तव्य के रूप में जो संगठन के दर्शन को प्रतिबिंबित करती है।
- çfreku% प्रतिमान वास्तविक जीवन की प्रक्रिया या वस्तुओं का प्रतिनिधित्व है।
- सहायक प्रतिमानः संगठनात्मक व्यवहार का एक प्रतिमान जहां आधार नेतृत्व है और कर्मचारी बदले में कार्य के प्रदर्शन और भागीदारी की ओर उन्मुख होते हैं।

3-8 Lo&eY;kdu ç'u

1. संगठनात्मक व्यवहार प्रणाली से आप क्या समझते हैं? इसके विभिन्न घटक क्या हैं?
2. निम्नलिखित पर संक्षिप्त टिप्पणियाँ लिखेंः
   (A) प्रतिमान
   (B) मिशन
   (C) संगठनात्मक प्रणालियों में शीर्ष प्रबंधन विश्वास की भूमिका
3. संगठनात्मक व्यवहार के निरंकुश और सहभागी प्रतिमान की विशेषताओं पर चर्चा करें।
4. रेंसिस लिकर्ट की चार प्रबंधन शैलियों पर चर्चा करें।
5. आज संगठनों को कई चुनौतियों का सामना करना पड़ रहा है। इस कथन पर टिप्पणी करें। आपके अनुसार संगठन में प्रबंधन के लिए कौन सी चुनौती सबसे महत्वपूर्ण है?

6. संगठनात्मक व्यवहार के सहायक प्रतिमान और कॉलेजिएल प्रतिमान की तुलना और अंतर बताएं।

7. संगठनात्मक व्यवहार प्रतिमान की प्रासंगिकता पर चर्चा करें।

3-9 lUnHkZ vkSj vU; iqLrdsa

- Davis, K. and Newstorm, J.B. (1997). *Organisational Behaviour: Human Behaviour at Work.* New York: McGraw Hill.
- Gupta, S.K., and Joshi, R. (2000). *Organisational Behaviour.* New Delhi: Kalyani Publishers. p. 1.25
- Harvey, J (1986). Nine major trends in HRM. *Personnel Administration,November.* p.102.
- http://www.heromotocorp.com/en-in/about-us/about-us.html
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw Hill Book Company.
- Likert, R. (1967). *The Human Organisation.* New York: McGraw-Hill. p. 47.
- Nelson, D.L. and Quick, J.C. (2008). *Organisational Behaviour: Foundation, Realities and Challenges.* New Delhi: Cengage Learning
- Singh, N. (2001). *Organisational Behaviour Concepts, Theory and Practices: Managing People in 21st Century.* New Delhi: Deep and Deep Publications

FURTHER READINGS

- Argyris C. (1882). The Executive Mind and Double Loop Learning. *Organisational Dynamics,* Autumn , pp11-26.
- Arthur, J. (1992). *Future Edge,* New York: William Morrow, p125
- Ballen, K. (1992). America's Most Admired Corporations, *Fortune,* Feb 10, pp40-72
- Bernard, C.I. (1946). Functions and Pathology of Status Systems in Formal Organisations. In William F. Whyte (ed.), *Industry and Society*, New York, McGraw-Hill Book Company, 1946, p 69
- Kizilos, P. (1990). Take My Mentor PleasE. *Training.* p.48-55.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*, New York: McGraw-Hill Company. pp 102-03.
- McKeen, C.A and Burke,R.J. (1989). Mentor Relationships in Organisations: Issues, Strategies and Prospects for Women. *Journal of Management Development,* Vol. 8 No. 6. pp33-42

bdkbZ&4 % lxBukRed 0;0kgkj esa uohure çofr;k

bdkbZ lajpuk

4.1 परिचय

4.2 भूमंडलीकरण

4.3 सूचना प्रौद्योगिकी और संगठनात्मक व्यवहार

4.4 कार्यबल में परिवर्तन

4.5 कार्यस्थल मूल्य और नैतिकता

4.6 सारांश

4.7 मुख्य शब्द

4.8 स्व–मूल्यांकन प्रश्न

4.9 सन्दर्भ और अन्य पुस्तकें

mís';

इस इकाई को पढ़ने के बाद आप कर सकेंगेः

- वैश्वीकरण का अर्थ समझ सकेंगे ।
- सूचना प्रौद्योगिकी और संगठनात्मक व्यवहार के बीच संबंध को जान सकेंगे ।
- बदलते कार्यबल की प्रकृति को समझ सकेंगे ।
- कार्यस्थल के मूल्यों और नैतिकता में परिवर्तन के बारे में जानकारी प्राप्त कर सकेंगे ।

4-1 ifjp;

आज के संगठन कुछ दशक पहले की तुलना में बहुत अधिक अशांत वातावरण में कार्य करते हैं। पिछले बीस वर्षों में राजनीतिक,आर्थिक और तकनीकी वातावरण में अभूतपूर्व परिवर्तन हुए हैं। सूचना और संचार प्रौद्योगिकी (ICT)ने कार्य करने के तरीके में क्रांति ला दी है। अर्थव्यवस्था के उदारीकरण के परिणामस्वरूप व्यापार अवरोध कम हो गए हैं। कंपनियों ने अपने देश की सीमाओं से परे अपने संचालन शुरू किए और उनका विस्तार किया है। इससे नवीन प्रकार की नौकरियाँ उत्पन्न हुई हैं। ICT के परिणामस्वरूप कार्य करने और ज्ञान तक पहुँचने के नवीन तरीके निर्मित हुए हैं। इंटरनेट ने व्यवसाय और कार्य के प्रबंधन के विधियों को बदल दिया है। इन परिवर्तनों ने संगठनों को बड़े पैमाने पर प्रभावित किया है। वैश्वीकरण के युग में कार्य करने के पुराने तरीके अब कारगर नहीं रहे। इन परिवर्तनों का प्रभाव न केवल बड़े व्यवसायों पर बल्कि छोटे व्यवसायों पर भी पड़ता है। इन व्यवसायों को वैश्विक बाजार की माँगों के अनुसार कार्य करने और अनुकूलन के लिए नवीन दृष्टिकोण अपनाने की आवश्यकता है। राष्ट्रीय और अंतर्राष्ट्रीय खिलाड़ियों से कड़ी प्रतिस्पर्धा का सामना करने के लिए संगठनों को अपनी प्रथाओं को बदलने की आवश्यकता है। कई प्रकार के संगठनात्मक परिवर्तन हो सकते हैं–रणनीतिक परिवर्तन, संगठनात्मक सांस्कृतिक परिवर्तन, संगठनात्मक संरचनात्मक परिवर्तन, कार्य कार्यों का पुनः संरचना और तकनीकी परिवर्तन। इन परिवर्तनों के अनुरूप, कर्मचारियों से अपने ज्ञान में सुधार करने और संगठनात्मक परिवर्तन प्रक्रियाओं में सक्रिय रूप से भाग लेने की प्रबल अपेक्षा की जाती है ताकि वैश्विक अर्थव्यवस्था द्वारा लाई गई चुनौतियों का उत्तर दिया जा सके। संगठन अब सीखने वाले संगठन बन रहे हैं, जिनकी विशेषता प्रणालियों, प्रक्रियाओं और ज्ञान का निरंतर अद्यतन करना है, इस प्रकार संगठनात्मक व्यवहार को लगातार संशोधित करना है।

4-2 o'ohdj.k

xhucx vkj cju ¼2008½ वैश्वीकरण को ''दुनिया के व्यक्तियों को उनके जीवन के सांस्कृतिक, आर्थिक, राजनीतिक, तकनीकी और पर्यावरणीय पहलुओं के संबंध में आपस में जोड़ने की प्रक्रिया''के रूप में परिभाषित किया गया है। वैश्वीकरण का तात्पर्य है कि दुनिया राष्ट्रीय सीमाओं से मुक्त है और यह एक सीमाहीन दुनिया है (ओमाए,1990)। एक देश में होने वाली घटनाएं अन्य अर्थव्यवस्थाओं को भी प्रभावित करती हैं। उदाहरण के लिए, अगस्त 2005 में अमेरिका में आए तूफान कैटरीना ने शिपिंग और पेट्रोलियम प्रसंस्करण में व्यवधान के कारण दुनिया के कई बाजारों पर प्रभाव डाला था। जैस्मिन क्रांति, जो 2010 में ट्यूनीशिया में शुरू हुई और मध्य पूर्व के देशों में फैल गई, ने वैश्विक बाजारों पर काफी प्रभाव डाला। एक देश के श्रमिक दूसरे देशों में जा रहे हैं। कंपनियाँ दूसरे देशों में अपने परिचालन का विस्तार कर रही हैं, जहाँ उन्हें आकर्षक बाजार और सस्ता श्रम मिल रहा है। बहुराष्ट्रीय संगठनों को अब अंतरराष्ट्रीय संगठन कहा जाता है। अंतरराष्ट्रीय संगठन अभिविन्यास में अधिक वैश्विक हैं (बार्टलेट और घोषाल,1989)।

वैश्वीकरण के संगठनात्मक व्यवहार पर भी कुछ प्रभाव पड़ते हैं, जिनमें से कुछ लाभदायक हैं जबकि अन्य चिंता का कारण हैं। वैश्वीकरण के लिए दुनिया भर में कर्मचारियों,ग्राहकों,आपूर्तिकर्ताओं आदि के साथ संपर्क बनाए रखने के लिए नवीन संगठनात्मक ढांचे और संचार के विभिन्न रूपों की आवश्यकता होती है। यह अक्सर नवीन करियर के अवसर उत्पन्न करता है और संभावित रूप से संगठन के प्रतिस्पर्धी लाभ को बेहतर बनाने के लिए नया ज्ञान लाता है। यदि्प, वैश्वीकरण प्रतिस्पर्धा भी बढ़ाता है। इससे निरंतर परिवर्तन और संगठनात्मक पुनर्गठन का नेतृत्व करना अनिवार्य हो जाता है। व्यापार बाधाओं के गिरने के कारण, दुनिया के एक हिस्से में होने वाले परिवर्तन अन्य देशों को भी प्रभावित करते हैं। आर्थिक चक्रों के चरणों का न केवल व्यावसायिक प्रक्रियाओं पर बल्कि कर्मचारियों पर भी प्रभाव पड़ता है। उदाहरण के लिए, 2007 में सब–प्राइम संकट के कारण यूएसए में अर्थव्यवस्था में मंदी के प्रभाव भारत में भी महसूस किए गए थे। इसके परिणामस्वरूप अर्थव्यवस्था के कई क्षेत्रों में बड़े पैमाने पर डाउनसाइजिंग (छंटनी और कार्यबल में कमी के अन्य रूप) हुए। वैश्वीकरण के कारण शुरू होने वाले अन्य परिवर्तन विलय और अन्य घटनाएँ हैं जो कर्मचारियों के बीच तनाव और असंतोष उत्पन्न करती हैं।

वैश्वीकरण इस बात को भी प्रभावित करता है कि हम संगठनात्मक व्यवहार अवधारणाओं और प्रथाओं को कैसे लागू करते हैं। शोध के माध्यम से यह पाया गया है कि सांस्कृतिक अंतरों के कारण एक देश में कार्य पद्धतियाँ अन्य देशों में लागू नहीं हो सकती हैं। उदाहरण के लिए,टीमों के संचालन का विधि, वरिष्ठ, अधीनस्थ और साथियों के साथ संचार शैली, यूरोपीय देशों और एशियाई देशों में निर्णय लेने के तरीके भिन्न–भिन्न होंगे। इसका तात्पर्य यह है कि इस तथ्य को स्वीकार करने की आवश्यकता है कि जहाँ तक संगठनों में व्यवहारों के प्रबंधन का प्रश्न है, किसी को प्रभावी संगठनात्मक व्यवहार प्रथाओं के स्थितिजन्य पहलुओं को पहचानना चाहिए।

ofo'od lkonu'khyrk dh vko';drk

वैश्वीकरण की प्रक्रिया ने संगठनों के लिए वैश्विक सामाजिक, सांस्कृतिक और नैतिक समस्यायों के प्रति संवेदनशील होना महत्वपूर्ण बना दिया है। ऐसी समस्याएं तब प्रमुखता प्राप्त करतीं हैं,जब कंपनियाँ अपने ग्राहक आधार का विस्तार करने, इन देशों के आपूर्तिकर्ताओं से अदा (इनपुट) प्राप्त करने, व्यक्तियों को रोजगार देने, प्रौद्योगिकी आधारित संयुक्त उद्यम स्थापित करने आदि के मामले में अन्य देशों के साथ व्यापार कर रही हों।

जिन कंपनियों ने स्वयं को वैश्विक ब्रांड के रूप में स्थापित किया है, उन्हें अपने उत्पादों और संबंधित प्रचार अभियानों को इन समस्यायों के अनुरूप ढालने की आवश्यकता महसूस हुई है। कोका कोला, के.एफ.सी., मैकडॉनल्ड्स जैसे ब्रांडों ने अपने ब्रांड नारों, ब्रांड नामों,सामग्री,मेनू और यहां तक कि ब्रांड नामों को लिखने की शैली में भी परिवर्तन किए हैं, ताकि यह सुनिश्चित किया जा सके कि वे क्षेत्रीय सामाजिक–सांस्कृतिक और नैतिक संवेदनशीलताओं का अनुपालन करते हैं।

वैश्विक रूप से संवेदनशील कंपनियाँ नवीन बाजारों में विस्तार के लिए अपनी रणनीति बनाते समय अन्य कंपनियों के अनुभवों को भी देखती हैं। विस्तार करते समय नवीन सामाजिक–सांस्कृतिक क्षेत्र में प्रवेश करते समय सफलताओं और गलतियों दोनों पर उचित विचार किया जाना चाहिए। यह सभी हितधारकों,विशेष

रूप से ग्राहकों, आपूर्तिकर्ताओं,विदेशी कर्मचारियों और व्यावसायिक भागीदारों के साथ प्रभावी ढंग से संवाद करने की दिशा में एक महत्वपूर्ण कदम बन जाता है।

संवेदनशील समस्यायों पर मतभेदों को सुलझाने के लिए अक्सर सामंजस्य बनाना महत्वपूर्ण हो सकता है। जाहिर है,कंपनी को भिन्न–भिन्न संस्थाओं के अनुकूल अपने व्यवसाय करने के तरीके को बदलने की संभावना के लिए खुला होना चाहिए। मध्य पूर्व में कारोबार करने वाले सभी प्रमुख वैश्विक बैंकों ने इस्लामिक बैंकिंग परिचालन स्थापित किया है,और पारंपरिक बैंकिंग प्रथाओं से भिन्न तरीके से कार्य करते हैं।

वर्तमान सामाजिक–सांस्कृतिक और नैतिक समस्यायों के अलावा, कंपनियों के लिए यह भी महत्वपूर्ण है कि वे ऐसी संवेदनशीलताओं में रुझानों का पूर्वानुमान लगा सकें जो उनके विदेशी परिचालनों पर प्रभाव डालेंगे। स्वदेशी आंदोलन, जो भारतीय स्वतंत्रता आंदोलन का एक अंतर्निहित हिस्सा था, ने बीसवीं सदी के प्रारंभिक दौर में विदेशी कंपनियों के लिए भारत में अपने उत्पाद बेचना मुश्किल बना दिया था। वैश्विक वातावरण में ऐसे परिवर्तन निरंतर आधार पर होते रहते हैं,और उन देशों में कारोबार(व्यापार) करने वाली कंपनियों को महत्वपूर्ण रूप से प्रभावित कर सकते हैं।

कंपनियों ने सांस्कृतिक अंतर के कारण विज्ञापनों और प्रचार अभियानों में की गई गलतियों से भी सबक सीखा है।ये अंतर न केवल भाषा से बल्कि सांस्कृतिक प्रथाओं जैसे अन्य क्षेत्रों से भी उत्पन्न होते हैं। कॉर्पोरेट जगत के कुछ सामान्य उदाहरण नीचे दिए गए हैं:

- एक लोकप्रिय अमेरिकी डिजाइन कंपनी को बहुत कम खरीदार मिले, और परिणामस्वरूप उन्हें वित्तीय नुकसान उठाना पड़ा जब उन्होंने दक्षिण अमेरिकी बाजार में एक नया परफ्यूम पेश करने की कोशिश की, जिसका विज्ञापन इसकी ताजा कैमेलिया खुशबू के लिए किया गया था। विपणक को बाद में पता चला कि कैमेलिया का प्रयोग पारंपरिक रूप से कई दक्षिण अमेरिकी देशों में अंतिम संस्कार के लिए किया जाता है, और यह एक परफ्यूम के रूप में लोकप्रिय नहीं होगा।
- प्रॉक्टर एंड गैंबल (P&G),वैश्विक FMCG दिग्गज,ने शुरुआत में भारी नुकसान का सामना किया जब उसने अपने लोकप्रिय चीयर लॉन्ड्री डिटर्जेंट के साथ जापानी बाजार में प्रवेश किया,जो संयुक्त राज्य अमेरिका में बहुत लोकप्रिय था। अधिकांश जापानी गृहिणियों ने उत्पाद नहीं खरीदा क्योंकि इसे एक प्रभावी ''सभी तापमान'' डिटर्जेंट के रूप में प्रचारित किया गया था,जबकि जापानी सामान्य तौर पर ठंडे पानी में कपड़े धोते हैं। बाद में P&Gने अपनी रणनीति बदल दी और ठंडे पानी में बेहतर सफाई का वादा किया और चीयर की बिक्री में नाटकीय रूप से वृद्धि हुई।
- एक अन्य कपड़े धोने वाले डिटर्जेंट ने तीन छवियों वाले एक सचित्र विज्ञापन का प्रयोग किया, जिसमें पहली छवि में गंदे कपड़ों का ढेर, बीच में कंपनी के डिटर्जेंट के साथ एक बाल्टी और दाईं ओर तीसरी छवि में साफ कपड़े दिखाए गए, इसका प्रचार अभियान मध्य पूर्व में विफल रहा। कंपनी ने पाया कि ऐसा इसलिए हुआ क्योंकि इस क्षेत्र के अधिकांश व्यक्ति दाएं से बाएं पढ़ते हैं, जिसका अर्थ है कि डिटर्जेंट के उपयोग से साफ कपड़े गंदे कपड़ों के ढेर में बदल जाते हैं।
- केंटकी फ्राइड चिकन (KFC) द्वारा प्रयोग किया जाने वाला लोकप्रिय नारा "फिंगर लिकिंग गुड" भी चीन में गलत अनुवाद का शिकार हुआ। इसका कारण यह था कि इस कैच वाक्यांश का चीनी में अनुवाद "अपनी उंगलियां खा जाओ" हो सकता है।
- विज्ञापन अभियानों के इतिहास में मौजूद ऐसी गलतियों की भरमार इस बात का स्पष्ट संकेत है कि विज्ञापनदाताओं को क्षेत्रीय अंतरों के प्रति संवेदनशील होने की आवश्यकता है। उन्हें यह पूर्वानुमान लगाने में सक्षम होना चाहिए कि व्यक्ति उन्हें दी गई जानकारी की व्याख्या कैसे करेंगे। ऐसे परिणामों का पूर्व–मूल्यांकन उत्पाद प्लेसमेंट में कम गलतियाँ करेगा, जबकि सुधारात्मक कार्रवाई कठिन और महंगी हो सकती है।

नैतिक समस्यायों की समझ भी उतनी ही महत्वपूर्ण है। कॉर्पोरेट सामाजिक दायित्व पर बढ़ते बल ने दुनिया भर में संगठनों में नैतिक व्यवहार के महत्व को रेखांकित किया है।उपरोक्त के आलोक में,वैश्विक मतभेदों के अनेक समस्यायों पर वैश्विक संवेदनशीलता की आवश्यकता संगठनों के लिए महत्वपूर्ण है, तथा ऐसी संवेदनशीलता को

समग्र रूप से संगठन की संस्कृति में सम्मलित किया जाना चाहिए।

dqy xq.koÙkk çca/ku(TQM)

वैश्वीकरण के कारण बढ़ती प्रतिस्पर्धा के कारण कंपनियों में गुणवत्ता के प्रति जागरूकता बढ़ी है। यदि ग्राहक गुणवत्ता से संतुष्ट नहीं हैं तो वे आसानी से प्रतिस्पर्धियों के उत्पाद की ओर रुख कर लेंगे। कुल गुणवत्ता प्रबंधन (TQM) की अवधारणा दुनिया भर के व्यावसायिक संगठनों में काफी लोकप्रिय हो रही है। ज्फड संगठनात्मक प्रबंधन के लिए एक व्यापक और संरचित दृष्टिकोण है जो निरंतर प्रतिक्रिया के उत्तर में चल रहे परिवर्तनों के माध्यम से उत्पादों और सेवाओं की गुणवत्ता में सुधार करना चाहता है। प्रक्रिया का ध्यान ग्राहक संतुष्टि पर है और इसमें निरंतर सुधार में सभी कर्मचारियों की भागीदारी सम्मलित है।

विभिन्न संगठन गुणवत्ता बनाए रखने के लिए अपने स्वयं के मानक निर्धारित कर सकते हैं। कुछ संगठन अंतर्राष्ट्रीय मानकीकरण संगठन की ISO9000 श्रृंखला जैसे स्थापित अंतर्राष्ट्रीय मानकों का पालन करते हैं। यद्दिप इसकी शुरुआत विनिर्माण क्षेत्र में हुई थी, लेकिन ज्फड को किसी भी प्रकार के संगठन पर लागू किया जा सकता है।

VhD;w,e dh fo'ks"krk,¡

- **xzkgd&dsfæ r%** उत्पाद की गुणवत्ता ग्राहकों के लिए आवश्यक है,इसलिए वे ज्फड की प्रक्रिया का मुख्य केंद्र हैं। एक संगठन विभिन्न विधियों से अपनी प्रक्रियाओं को बेहतर बनाने की कोशिश करता है जिसमें बेहतर तकनीक,कच्चे माल और घटकों की बेहतर गुणवत्ता, मशीनों को अपग्रेड करना या कर्मचारियों को उनके कौशल में सुधार के लिए प्रशिक्षण देना सम्मलित है। प्रत्येक प्रयास ग्राहक संतुष्टि के लिए गुणवत्ता में सुधार करने की दिशा में निर्देशित होता है। अंततः, ग्राहक यह निर्धारित करता है कि संगठनों द्वारा किए गए प्रयास उद्देश्य को पूरा करने में सक्षम थे या नहीं।
- **deZpkjh dh Hkkxhnkjh %** प्रक्रियाओं को अंततः कर्मचारियों द्वारा ही संभाला जाता है। इसलिए गुणवत्ता में सुधार के लिए कर्मचारियों की प्रतिबद्धता के बिना ज्फड प्राप्त नहीं किया जा सकता। कर्मचारियों को उन नवीन विधियों का अभ्यास करने के लिए सशक्त बनाया जाना चाहिए जो उन्होंने सीखे हैं। सशक्तीकरण और खुलेपन से उच्च प्रदर्शन वाला कार्य वातावरण बनाया जा सकता है।
- **çfØ;k&dsfæ r%** TQM प्रक्रियाओं के सुधार पर केंद्रित है। उत्पादन प्रक्रिया में आपूर्तिकर्ताओं (आंतरिक या बाह्य) से अदा(इनपुट) प्राप्त करना, उन्हें प्रदा(आउटपुट) (उत्पाद या सेवाएँ) में बदलना और उन्हें ग्राहकों (आंतरिक या बाह्य) तक पहुँचाना सम्मलित है। एक प्रक्रिया चरणों की एक श्रृंखला है जो एक के बाद एक होती है। प्रक्रिया को पूरा करने के लिए आवश्यक चरणों को परिभाषित किया जाता है और मानकों से किसी भी विचलन की पहचान करने के लिए प्रदर्शन मापदंड निर्धारित किए जाते हैं और निरंतर निगरानी की जाती है।
- **,dhkr ç.kkyh %** एक संगठन विभिन्न स्तरों पर कार्य करता है। प्रबंधन के विभिन्न स्तर हैं, शीर्ष मध्य और निम्न स्तर। विभिन्न विभागों में विभिन्न कार्य किए जाते हैं जिन्हें ऊर्ध्वाधर स्तर के रूप में देखा जा सकता है। इन सभी स्तरों को एकीकृत करने की आवश्यकता है और समन्वित तरीके से कार्य करना चाहिए। ज्फड का उद्देश्य इन क्षैतिज और ऊर्ध्वाधर स्तरों को आपस में जोड़ना है।
- **of)'khy vkSj fujarj l/kkj %** TQM का लक्ष्य निरंतर सुधार करना है। यह प्रतिस्पर्धी बने रहने और ग्राहकों और हितधारकों की अपेक्षाओं को पूरा करने के लिए प्रत्येक समय संगठनात्मक प्रक्रियाओं में छोटे–छोटे सुधार करता है।
- **fujarj fuxjkuh %** यह पता लगाने के लिए कि कोई संगठन कितना अच्छा प्रदर्शन कर रहा है, निरंतर आधार पर प्रदर्शन को मापना आवश्यक है। विचलन की पहचान करने, निर्णय लेने की सटीकता में सुधार करने और पिछले इतिहास के आधार पर पूर्वानुमान लगाने के लिए यह आवश्यक है।

iqujZpuk vkSj iqux Bu

किसी संगठन का पुनर्संरचना करना, उसकी प्रक्रियाओं, कार्यों और संरचना के संबंध में पूरे संगठन के कार्यकाज की समीक्षा करने, सुधार के बिंदुओं की पहचान करने और सिस्टम को बेहतर बनाने के लिए महत्वपूर्ण परिवर्तन करने की प्रक्रिया है। फर्म के पुनर्गठन में इसके निर्णय लेने, विभिन्न प्रक्रियाओं और प्रबंधन संस्कृति को बदलना सम्मलित है। इसमें उन प्रक्रियाओं को बदलना सम्मलित है जिनके द्वारा कार्य पूरा किया जाता है और उत्पाद व सेवाएँ प्रदान की जाती हैं। रीइंजीनियरिंग के लक्ष्यों में कंपनी के लाभ में वृद्धि, बाजार में बेहतर प्रतिस्पर्धी लाभ और बेहतर सार्वजनिक छवि सम्मलित है। रीइंजीनियरिंग के लिए एक संगठन को अपनी ताकत और कमजोरियों पर बारीकी से नजर डालने, जहाँ आवश्यक हो वहाँ कठिन प्रश्न पूछने और संगठन की बेहतरी के लिए परिवर्तन करने की आवश्यकता होती है। रीइंजीनियरिंग प्रक्रिया संगठन के उन तत्वों की पहचान करती है जो कम लाभ के साथ लागत उत्पन्न कर रहे हैं और आवश्यक समायोजन करती है। कुछ मामलों में, ये समायोजन विभाग के व्यवसाय करने के तरीके में परिवर्तन हैंय अन्य मामलों में, इन समायोजनों के लिए छंटनी की आवश्यकता होती है।

पुनर्गठन से लागत में कमी आती है। द मशीन दैट चेंज्ड द वर्ल्ड नामक पुस्तक में जॉन वोमैक और उनके सहकर्मियों ने उल्लेख किया है कि टोयोटा और जापान के अन्य निर्माताओं ने टीम(समूह)कार्य, गुणवत्ता नियंत्रण, ग्राहक विन्दु, न्यूनतम बफर्स और निरंतर सुधार के सिद्धांतों को लागू करके दोष, कार्य–समय, विकास समय और यहां तक कि कारखाने की स्थान को आधा कर दिया – उत्पाद दोषों को आधा कर दिया, कारखाने की स्थान को आधा कर दिया, कार्य समय को आधा कर दिया और विकास समय को आधा कर दिया। कर्मचारियों के लिए पुनर्गठन के सकारात्मक और नकारात्मक दोनों पक्ष हैं। लेयर कम करने और लागत में कमी के प्रयासों के परिणामस्वरूप कर्मचारियों की छंटनी और छंटनी होती है। पुनर्गठन के परिणामस्वरूप अक्सर कार्य के कार्यक्रम बदल जाते हैं जैसे कार्य के घंटे बढ़ जाते हैं और कार्य के तरीके बदल जाते हैं। यह परिवर्तन समायोजन में समस्या उत्पन्न कर सकता है और तनाव का कारण बन सकता है।

ekudhdj.k ¼cpekfdx½

हाल के वर्षों में व्यावसायिक संगठनों के बीच मानकीकरण(बेंचमार्किंग) बहुत लोकप्रिय हो गई है। यह एक ऐसी प्रक्रिया है जिसे संगठनों में प्रक्रिया की गुणवत्ता बनाए रखने के लिए अपनाया जाता है। इसमें एक संगठन के अभ्यासों और प्रदर्शन की तुलना दूसरे संगठनों से की जाती है। इस उद्देश्य के लिए उद्योग में मानकों या ''सर्वोत्तम अभ्यासों'' की पहचान की जाती है और किसी संगठन के प्रदर्शन को मापने और सुधारने के लिए उनका उपयोग किया जाता है। मानकीकरण(बेंचमार्किंग) के पीछे का विचार सरल हैः आंतरिक रूप से और अन्य संगठनों के साथ तुलना करें और इस तुलना प्रक्रिया के माध्यम से सीखे गए सबक का उपयोग करके प्रदर्शन में लगातार सुधार करें।

मानकीकरण(बेंचमार्किंग) का उद्देश्य सर्वोत्तम प्रदर्शन की पहचान करना और उन प्रक्रियाओं और प्रथाओं को समझना है जिनके परिणामस्वरूप वह प्रदर्शन होता है। कंपनियाँ फिर इन सर्वोत्तम प्रथाओं को अपनी प्रक्रियाओं और प्रक्रियाओं में संशोधित और सम्मलित करके अपने प्रदर्शन को बेहतर बनाती हैं।

अधिकांश व्यावसायिक प्रक्रियाएँ सभी उद्योगों में समान हैं। उदाहरण के लिए, प्रत्येक संगठन में भर्ती की जाती है, चाहे वह आतिथ्य उद्योग हो या भारी उद्योग, और चाहे वह सरकारी हो या निजी। किसी कंपनी को अपने सिस्टम में सर्वोत्तम प्रथाओं को सम्मलित करने में अभिनव होने की आवश्यकता है।

मानकीकरण (बेंचमार्किंग) की प्रक्रिया का उद्देश्य गुणवत्ता में सुधार करना है। मानकीकरण (बेंचमार्किंग) का उपयोग संगठनों द्वारा प्रदर्शन के बारे में अधिक सूचित निर्णय लेने के लिए एक उपकरण के रूप में किया जाता है। यह निम्नलिखित प्रश्नों के उत्तर खोजकर ऐसा करता हैः हम क्या कर रहे हैं? हम कैसे कर रहे हैं? दूसरे व्यक्ति इसे कैसे करते हैं? पहचाने गए उपायों के संदर्भ में हम कहां खड़े हैं? क्या और कैसे सुधार किया जाना चाहिए?

मानकीकरण (बेंचमार्किंग) के लिए संगठनों को बाह्य दृष्टिकोण अपनाने की आवश्यकता होती है। इस प्रक्रिया में निम्नलिखित चरण सम्मलित हैंः

(1) मौजूदा व्यावसायिक प्रक्रियाओं की विस्तृत समझ

(2) अन्य संगठनों की व्यावसायिक प्रक्रियाओं का विश्लेषण

(3) दूसरों के साथ अपने व्यवसाय के प्रदर्शन की गहराई से तुलना के माध्यम से अंतर की पहचान।

(4) प्रदर्शन अंतर को कम करने के लिए आवश्यक कदमों की योजना बनाना और उनका कार्यान्वयन करना।

मानकीकरण (बेंचमार्किंग) से कई लाभ मिलते हैं। यह न केवल संगठनों को प्रदर्शन सुधारने में मदद करता है, बल्कि उन्हें अपनी लागत स्थिति को समझने में भी मदद करता है। यह नवीन विचारों के प्रवाह को सुगम बनाता है और कंपनी को अपनी क्षमताओं को पहचानने, ध्यान केंद्रित करने और सुधारने में मदद करता है जो इसके रणनीतिक लाभ का निर्माण करते हैं। एक बार अपनाए जाने के बाद मानकीकरण (बेंचमार्किंग) एक सतत सुधार प्रक्रिया होनी चाहिए क्योंकि 'सर्वोत्तम अभ्यास' समय के साथ बदलते रहते हैं।

xfrfof/k&1

(क) घरेलू कंपनी (ख) बहुराष्ट्रीय कंपनी के प्रबंधक से बात करें जिन्होंने उस संगठन में कम से कम 20 साल बिताए हैं। उनसे पिछले दो दशकों में उनके गुणवत्ता प्रबंधन कार्यक्रमों में हुए बदलावों के बारे में पूछें।

(A) ?kjsyw dEiuh%

.....
.....
.....

(B) cgqjk"Vªh; dEiuh%

.....
.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....

.....
.....

4-3 lwpuk çkS|ksfxdh vkSj lxBukRed O;oLFkk

सूचना प्रौद्योगिकी ने संगठनों में क्रांतिकारी परिवर्तन लाए हैं। सूचना और संचार प्रौद्योगिकी (ICT) ने कार्य करने के तरीके और कार्य के वातावरण को बदल दिया है। इसने संगठनात्मक व्यवहार के क्षेत्र में शोधकर्ताओं को इन परिवर्तनों के प्रकाश में मौजूदा अवधारणाओं और नई अवधारणाओं के उद्भव का अध्ययन करने के लिए अभिप्रेरित किया है। ICT ने वर्चुअल टीमों और टेलीकम्यूटिंग को जन्म दिया है। इसने ऑनलाइन स्टोर, बिजनेस प्रोसेस आउटसोर्सिंग आदि जैसे नवीन व्यवसाय शुरू करने का अवसर दिया है। एक तरफ इसने पारंपरिक संगठनों के लिए चुनौतियाँ खड़ी की हैं, दूसरी तरफ इसने ग्राहकों, क्लाइंट और आपूर्तिकर्ताओं और अन्य बाह्य अभिकरणों(एजेंसियों) के साथ संबंधों को बेहतर बनाने में मदद की है। इसने नवीन प्रकार के संगठन संरचनाओं को जन्म दिया है, उदाहरण के लिए, नेटकार्य वाले संगठन – उत्पाद बनाने या क्लाइंट की सेवा करने के उद्देश्य से कई संगठनों का गठबंधन, वर्चुअल संगठन आदि।

सिस्को सिस्टम्स, नेटकार्य संगठन का एक उदाहरण है। इस संगठन में परस्पर जुड़े आपूर्तिकर्ताओं, असेंबलरों, अनुबंध निर्माताओं और अन्य व्यक्तियों का एक समूह सम्मलित है, जो सूचना प्रौद्योगिकी के माध्यम से आपस में जुड़े हुए हैं। जैसे ही कोई क्लाइंट या ग्राहक ऑर्भय देता है, ये सभी परस्पर जुड़े संगठन समन्वय में अपना कार्य शुरू कर देते हैं ताकि समय पर ऑर्भय की आपूर्ति की जा सके।

vkHkklh Vhe¼Lkeg½

जैसे–जैसे आईसीटी और टेलीकम्यूटिंग का उपयोग बढ़ रहा है, टीमों की प्रकृति भी बदल रही है। अब वर्चुअल टीमें बनाई जा रही हैं। ये क्रॉस–फंक्शनल टीमें हैं जिनमें ऐसे सदस्य सम्मलित हैं जो शारीरिक रूप से निकट नहीं हैं। वे स्थान और समय में फैले हुए हैं, लेकिन समन्वय में एक साथ कार्य करते हैं। वे आईसीटी के माध्यम से जुड़े रहते हैं। इस प्रकार की टीम(समूह)संरचना का मुख्य लाभ यह है कि एक टीम(समूह)बेहतरीन कौशल प्राप्त कर सकती है, भले ही सदस्य दूर हों। संगठन यात्रा में सम्मलित बहुत सी लागत बचा सकते हैं, फिर भी एक प्रभावी टीम(समूह)बना सकते हैं और सर्वोत्तम परिणाम प्राप्त कर सकते हैं। ऐसी टीम(समूह)के लिए

चुनौती यह है कि सामान्यने–सामने बातचीत के माध्यम से निर्मित होने वाला विश्वास और समझ गायब हो सकती है।

lh[kus okys lxBu

सीखने वाला संगठन वह होता है जो परिवर्तन के माध्यम से निर्मित होने की निरंतर प्रक्रिया से गुजरता है, जो इसके सदस्यों के व्यक्तिगत और समूह दोनों प्रकार के सीखने से सुगम होता है। इस प्रकार की सीख प्रतिस्पर्धी वातावरण में उनके सामने आने वाले दबावों से प्राप्त की जा सकती है, और यह संगठन की समग्र प्रतिस्पर्धात्मकता को बढ़ाती है।

अधिगम संगठन और संगठनात्मक अधिगम के बीच अंतर करना महत्वपूर्ण है। संगठनात्मक अधिगम वह प्रक्रिया है जिसके द्वारा संगठन बदलते परिवेश से सीखते हैं और उसके अनुकूल ढलते हैं, और ऐसी सीख एक अधिगम संगठन की नींव बन जाती है।

दूसरे शब्दों में, संगठनात्मक अधिगम वह प्रक्रिया है जिसके द्वारा अधिगम संगठन का निर्माण होता है।

viuh vxz.kh **कृति, द फिफ्थ डिसिप्लिनः द आर्ट एंड प्रैक्टिस ऑफ द लर्निंग ऑर्गनाइजेशन** में (सेन्गे, 1990), पीटर सेन्गे ने लर्निंग ऑर्गनाइजेशन की अवधारणा इस प्रकार दी है, 'ऐसे संगठन जहां व्यक्ति अपनी इच्छित परिणाम प्राप्त करने के लिए अपनी क्षमता का निरंतर विस्तार करते हैं, जहां सोचने के नवीन और व्यापक शैली का पोषण होता है, जहां सामूहिक आकांक्षाओं को उन्मुक्त किया जाता है, और जहां व्यक्ति निरंतर सीखते रहते हैं कि एक साथ कैसे सीखा जाए।'

fp= 4-1¼ ,e- iMyj ,V vy- ¼1991½ }kjk ,d f'k{k.k lxBu dh fo'ks"krk,¡; yfux diuh

iMyj ,V vy- ¼1991½ ने एक सीखने वाले संगठन को "एक ऐसे संगठन के रूप में वर्णित किया है जो अपने सभी सदस्यों के सीखने की सुविधा प्रदान करता है और लगातार स्वयं को बदलता रहता है"। iMyj ने एक सीखने वाले संगठन की ग्यारह विशेषताओं की पहचान की है।

1. रणनीति के प्रति सीखने का दृष्टिकोण
2. सहभागितापूर्ण नीति निर्माण
3. सूचना देना

4. प्रारंभिक लेखांकन और नियंत्रण

5. आंतरिक आदान–प्रदान

6. पुरस्कार लचीलापन

7. सक्षम संरचनाएं

8. पर्यावरण स्कैनर के रूप में सीमा कार्यकर्ता

9. अंतर–कंपनी शिक्षा

10. सीखने का वातावरण

11. सभी के लिए स्व–विकास के अवसर

xfrfof/k&2

अंतरराष्ट्रीय स्तर पर कार्य करने वाली बड़ी आकार की विभिन्न सॉफ्टवेयर कंपनियों के चार कर्मचारियों का साक्षात्कार लें। उनसे पूछें कि उनका अनुभव कैसा रहा है?

(i) कार्य

(ii) सूचना प्रौद्योगिकी के उपयोग के कारण व्यक्तिगत जीवन में क्या परिवर्तन आए हैं। उनके उत्तरों को रिकॉर्ड करें और उन्हें विभिन्न शीर्षकों के अंतर्गत वर्गीकृत करें।

(a) कार्य पर आईटी का प्रभाव

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

(b) व्यक्तिगत जीवन पर आईटी का प्रभाव

.....
.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....

.....

4-4 dk;Zcy fofo/krk

पिछले दो दशकों में संगठनों में कार्यबल विविधता में वृद्धि हुई है। कार्यबल विविधता को निर्धारित करने वाले आयाम लिंग, जातीयता, आयु, नस्ल, राष्ट्रीयता और व्यक्तिगत विशेषताएँ हैं। ये ऐसे आयाम हैं जिन पर किसी का कोई नियंत्रण नहीं होता। अन्य आयाम, जो किसी व्यक्ति के नियंत्रण में होते हैं, उनमें शिक्षा, वैवाहिक स्थिति, धर्म और कार्य अनुभव सम्मलित हैं।

कार्यबल में महिलाओं की संख्या बढ़ रही है। इस परिवर्तन के लिए कई कारक जिम्मेदार हैं। जैसे–जैसे महिलाओं का शिक्षा स्तर बढ़ रहा है और वे अपने अधिकारों के प्रति जागरूक हो रही हैं, वैसे–वैसे अधिक से अधिक महिलाएं कार्यबल में प्रवेश कर रही हैं। कुछ पेशे जो पहले पुरुषों के वर्चस्व वाले थे, अब तेजी से महिलाओं को कार्य पर रख रहे हैं। सेना एक ऐसा ही क्षेत्र है।

आयु विविधता का एक और आयाम है। आयु समूह वे व्यक्ति हैं जो एक ही आयु वर्ग के हैं। प्रत्येक पीढ़ी को भिन्न–भिन्न अनुभवों, भिन्न–भिन्न कौशल और भिन्न–भिन्न मूल्यों के साथ पाला गया था। जीवन के प्रत्येक चरण में, उनकी भिन्न–भिन्न आवश्यकताएं भी पूरी हो सकती हैं।

कार्यबल विविधता संगठनों में अवसर और चुनौतियाँ दोनों प्रदान कर सकती है। विविध पृष्ठभूमि के कर्मचारी अपने साथ भिन्न–भिन्न दृष्टिकोण लेकर आते हैं। यह निर्णय लेने में सुधार करके और जटिल अधिन्यास पर प्रभावी टीम(समूह)प्रदर्शन प्राप्त करके प्रतिस्पर्धात्मक लाभ बन सकता है।

आज, कंपनियाँ न केवल अपने देश के अंदर बल्कि सीमाओं के पार भी विस्तार कर रही हैं। ऐसी स्थिति में, ग्राहकों की आवश्यकताओं को बेहतर तरीके से समझने में विविधतापूर्ण कार्यबल उपयोगी साबित होता है। संगठन वांछित सुविधाओं और बेहतर ग्राहक सेवा के साथ उत्पाद पेश कर सकते हैं।

कार्यबल विविधता के साथ कुछ चुनौतियाँ भी आती हैं।जब तक संगठन कर्मचारियों को विभिन्न संस्कृतियों और पृष्ठभूमियों के सहकर्मियों के साथ समायोजन की सुविधा नहीं देते, तब तक विभिन्न सांस्कृतिक पृष्ठभूमियों के कर्मचारियों के बीच अवधारणात्मक मतभेदों के कारण संघर्ष हो सकता है।

एक और मुद्दा जो उठाया जा रहा है वह यह है कि यद्यपि कार्यबल में महिलाओं की संख्या में वृद्धि हुई है, फिर भी एक बाधा बनी हुई है। शीर्ष प्रबंधन स्तर पर महिलाओं का प्रतिनिधित्व बहुत कम अनुपात में है ।

संगठनों को इन संभावित समस्याओं का समाधान करने और परिलक्षित होती हुई कार्यबल आवश्यकताओं के अनुकूल ढलने की आवश्यकता है। कई संगठन इस समस्याएं को गंभीरता से ले रहे हैं और इस विसंगति को दूर करने के प्रयास कर रहे हैं।

महिलाओं की अपनी आवश्यकताएं होती हैं। परिवार की देखभाल करना अभी भी मुख्य रूप से

महिलाओं की जिम्मेदारी मानी जाती है। कंपनियाँ बेहतर कार्य–जीवन संतुलन प्रदान कर रही हैं।

vkbZch,e esa dk;Z cy fofo/krk

आईबीएम एक बहुराष्ट्रीय कंपनी है जो विविधता और समावेशिता में विश्वास करती है। इसके पास विविधतापूर्ण कार्यबल है। आईबीएम उन पहली कंपनियों में से एक थी जिसने नस्ल, रंग, लिंग या पंथ की परवाह किए बिना योग्य कर्मियों की भर्ती को अपनाया – आईबीएम की विविधता नीति 1954 में लिखी गई थी। कंपनी कंपनी के अंदर सभी गतिविधियों में विविधता को बढ़ावा देती है। आईबीएम इंडिया निम्नलिखित चार क्षेत्रों पर ध्यान केंद्रित करता है:

(1) महिलाओं की उन्नति

(2) कार्यस्थल और बाजार को एकीकृत करना

(3) कार्यबल लचीलापन और संतुलन

(4) सांस्कृतिक जागरूकता और स्वीकृति

(5) आईबीएम इंडिया में 'समावेश' जीवन जीने का विधि है

विविधता के प्रबंधन में अपने प्रयासों के लिए, आईबीएम को कार्यबल विविधता के लिए कई पुरस्कार प्राप्त हुए हैं।

(Source: http://www-07.ibm.com/in/careers/diversity.html)

mHkjrs jkstxkj lEcU/k

प्रतिस्पर्धियों की बढ़ती संख्या के कारण बाजार क्षेत्रों में बढ़ती प्रतिस्पर्धा के साथ,कंपनियां अपनी लागत में कटौती करने का प्रयास कर रही हैं। इस कारण से नवीन प्रकार के रोजगार संबंध उभर रहे हैं। कंपनियां अब अंशकालिक कर्मचारियों के साथ पूर्णकालिक कर्मचारियों की संख्या में कटौती कर रही हैं। अनुबंध नौकरियां अब बहुत लोकप्रिय हो रही हैं। कार्य अक्सर किसी अन्य अभिकरण को आउटसोर्स किया जाता है। आकस्मिक कार्य बढ़ रहा है। इसमें कोई भी कार्य सम्मलित है जिसमें व्यक्ति के पास दीर्घकालिक रोजगार के लिए कोई स्पष्ट या निहित अनुबंध नहीं है , या जिसमें कार्य के न्यूनतम घंटे मनमाने तरीके से भिन्न हो सकते हैं। इसका कार्य के अभिकल्प, संगठनात्मक प्रतिबद्धता, कैरियर की गतिशीलता और कार्यस्थल के तनाव पर प्रभाव पड़ता है।

टेलीकम्यूटिंग एक और कार्य विकल्प है जो तेजी से लोकप्रिय हो रहा है। चूंकि ज्ञान आधारित अर्थव्यवस्था धीरे–धीरे औद्योगिक अर्थव्यवस्था की स्थान ले रही है, इसलिए सूचना प्रौद्योगिकी के माध्यम से कार्यस्थल से जुड़ने का विकल्प चुनने वाले व्यक्तियों की संख्या में वृद्धि होगी। कार्य को पूरा करने के लिए पारंपरिक उद्योगों की प्रकार कार्यस्थल पर मौजूद रहने की आवश्यकता नहीं है। इसलिए, उन उद्योगों में जहां कार्य को पूरा करने के लिए कार्यस्थल पर उपस्थिति आवश्यक नहीं है, नियोक्ता कर्मचारियों को टेलीकम्यूटिंग (जिसे टेलीवर्किंग भी कहा जाता है) का विकल्प प्रदान कर रहे हैं। इस कार्य विकल्प में कर्मचारी घर से या कार्यालय से दूर किसी अन्य स्थान से कंप्यूटर के माध्यम से कार्य कर सकते हैं। इसने 'भौतिक कार्यक्षेत्र' की आवश्यकता को समाप्त कर दिया है, इस प्रकार स्थान की लागत कम हो गई है। समय एक सीमित कारक नहीं रह गया है क्योंकि कर्मचारी 'कार्यालय समय' से पहले और बाद में भी उत्तर देंगे, इस प्रकार लचीलापन और अधिक स्वायत्तता बढ़ गई है।

यद्‌िप दूर से कार्य करने से बहुत सुविधा मिलती है, लेकिन यह संगठनात्मक व्यवहार से जुड़ी कई चुनौतियाँ भी पेश करता है। वरिष्ठ और अधीनस्थ के बीच सामान्यने–सामने बातचीत कम होती है। ऐसे कई कौशल हैं जो देखकर और कोचिंग से सीखे जा सकते हैं। कार्यस्थल से कर्मचारी की शारीरिक अनुपस्थिति वरिष्ठों से सीखने की मात्रा को कम करती है। कर्मचारियों का मूल्यांकन कार्यस्थल पर बिताए गए समय के आधार पर किया गया। नवीन प्रदर्शन मापदंड निर्मित करने की आवश्यकता होगी, जिन्हें अधिक परिणामोन्मुखी होने की आवश्यकता है।

जिन कर्मचारियों को निर्देशित और नियंत्रित किया गया था और जो प्रत्यक्ष पर्यवेक्षण के तहत कार्य करते थे, उन्हें स्वयं पर नजर रखने की आवश्यक है और उन्हें अपने प्रदर्शन के लिए जिम्मेदार होना सीखना चाहिए। एक संगठन व्यक्तियों का एक नेटकार्य है जहाँ एक सामाजिक व्यवस्था मौजूद है। टेलीकम्यूटिंग के साथ, कर्मचारियों को अलगाव में और नेटवर्किंग की कमी में कार्य करना भी सीखना होगा।

leg dk;

आज संगठनों में टीमें बहुत महत्वपूर्ण होती जा रही हैं। पारंपरिक संगठनों में व्यक्ति बुनियादी इकाई का निर्माण करते थे, लेकिन अब टीमें बुनियादी संरचना के रूप में व्यक्तियों की स्थान ले रही हैं। संगठनों के ब्लॉकों को जोड़ना । समूह कार्य के कई फायदे हैं। सदस्यों की विविधता समस्या समाधान में रचनात्मकता लाती है। जटिल समस्याओं का समाधान अकेले कार्य करने वाले व्यक्तियों की तुलना में समूह(टीम) में बेहतर तरीके से किया जा सकता है। जब भिन्न–भिन्न टीमें एक– दूसरे के साथ समन्वय में भिन्न–भिन्न समस्यायों पर कार्य करती हैं, तो यह कुछ परतों की आवश्यकता को समाप्त कर सकती है – जिससे लीन संगठन संरचना को बढ़ावा मिलता है। स्व–निर्देशित कार्य दल हो सकते हैं। इन टीमों के पास अपने कार्य गतिविधियों के लिए उच्च स्तर की दायित्व होती है। ऐसी टीमों के लिए, पर्यवेक्षक कभी–कभी कोच और सलाहकार बन जाते हैं। हालांकि, टीमों के अपने नकारात्मक पक्ष भी होते हैं। आपसी विश्वास, दृष्टिकोणों और धारणाओं के टकराव की समस्या उत्पन्न हो सकती है जो टीम(समूह)की प्रभावशीलता को प्रभावित कर सकती है। टीम(समूह)के सदस्यों के बीच समन्वय की कमी के कारण टीम(समूह)की विफलता हो सकती है। इसलिए, यह आवश्यक है कि टीम(स्मूह) स्मूह मनोबल की प्रभावशीलता को बनाए रखे।

xfrfof/k&4

(a) आपके संगठन में कार्यबल में कितनी विविधता है?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

(b) किसी बहुराष्ट्रीय कंपनी के मध्यम स्तर के प्रबंधक का साक्षात्कार लें और कार्यबल विविधता के प्रबंधन पर उनकी नीतियों का पता लगाएं।

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

4-5 dk;LFky uSfrdrk

नैतिकता, नैतिक सिद्धांतों या मूल्यों के अध्ययन को संदर्भित करती है जो यह निर्धारित करते हैं कि कार्य सही है या गलत और परिणाम अच्छे हैं या बुरे। हम अपने नैतिक मूल्यों के आधार पर तय करते हैं कि क्या सही है और क्या गलत। नैतिक व्यवहार के प्रबंधन में मुद्दा यह है कि क्या नैतिक है और क्या अनैतिक है, यह निरपेक्ष नहीं है। यह किसी व्यक्ति की मूल्य प्रणाली, संगठनात्मक संस्कृति और राष्ट्र की संस्कृति पर निर्भर करता है।

कार्यस्थल नैतिकताः आचरण के औपचारिक और अनौपचारिक मानकों का समूह जिसका उपयोग व्यक्ति कार्यस्थल पर अपने व्यवहार को निर्देशित करने के लिए करते हैं। ये मानक आंशिक रूप से ईमानदारी, सम्मान और विश्वास जैसे मूल मूल्यों पर आधारित हैं, लेकिन इन्हें दूसरों के कार्यों से भी सीधे सीखा जा सकता है। उदाहरण के लिए, व्यक्ति अपने संगठनात्मक नेताओं, प्रबंधकों और सहकर्मियों को कार्य पर क्या करते देखते हैं, यह उनके अपने विचारों को प्रभावित कर सकता है कि क्या स्वीकार्य या अस्वीकार्य व्यवहार है।

कार्यस्थल पर नैतिकता महत्वपूर्ण है क्योंकि प्रबंधकों को कई विकल्पों में से चुनकर सही निर्णय लेने होते हैं। व्यावसायिक संगठनों में कई उद्देश्य होते हैं जिन्हें प्राप्त करने की आवश्यकता होती है। प्रत्येक संगठन के लिए लाभ प्राप्त करना महत्वपूर्ण है, इसलिए प्रबंधक संगठनात्मक उद्देश्यों को पूरा करने के लिए अनैतिक तरीके अपनाने के लिए अभिप्रेरित हो सकते हैं

कार्यस्थल नैतिकता से तात्पर्य अन्य उपलब्ध विकल्पों में से उस विकल्प को चुनने से है जिसे नैतिक और कानूनी रूप से सही विकल्प माना जाता है।

नेताओं को अक्सर ऐसे निर्णयों में डाला जाता है जहाँ उन्हें उन विकल्पों में से चुनना होता है जो उनके नैतिक व्यवहार की डिग्री में भिन्न होते हैं। नेताओं के लिए यह एक सामान्य मुद्दा क्यों है, इसका एक कारण यह है कि व्यवसायों के लिए अक्सर प्रतिस्पर्धात्मक प्राथमिकताएँ होती हैं। एक ओर, संगठन अपने शेयरधारकों के लिए लाभ उत्पन्न करने के लिए मौजूद हैं, जो नेताओं को लागत कम करने या राजस्व बढ़ाने के लिए कम नैतिक विधियों से कार्य करने के लिए प्रोत्साहित कर सकता है। दूसरी ओर, संगठन मनुष्यों से बने होते हैं जो व्यक्तिगत रूप से कंपनी में निवेश करते हैं और अक्सर उन समुदायों में रहते हैं जिनमें वे कार्य करते हैं। यदि व्यक्तियों को कंपनी की लाभप्रदता को अधिकतम करने वाले निर्णयों से नुकसान होता है, तो निर्णय नैतिक नहीं है। केवल एक हितधारक को अन्य हितधारकों की कीमत पर अपनी आवश्यकताएं पूरी हो रही हैं।

कार्यस्थल पर नैतिकता का पालन करने के लिए कुछ विशेषताएं महत्वपूर्ण हैं। इनकी चर्चा इस प्रकार की गई है:

- ufrdrk:नैतिकता, नैतिकता से बहुत गहराई से जुड़ी हुई है। व्यक्तिगत स्तर पर, नैतिक मूल्यों का उच्च स्तर नैतिक व्यवहार सुनिश्चित करने की कुंजी बन जाता है। अगर किसी टीम(समूह)में ऐसे कर्मचारी सम्मलित हैं जो नैतिक रूप से ईमानदार हैं, तो उसके नैतिक रूप से व्यवहार करने की संभावना कहीं अधिक है।
- Legdk;:यह कोई रहस्य नहीं है कि एक टीम(समूह)के रूप में कार्य करने वाले व्यक्तियों का समूह उसी समूह से बेहतर प्रदर्शन करने के लिए बाध्य है यदि प्रत्येक सदस्य स्वतंत्र रूप से कार्य करता है। संगठनात्मक या सामाजिक पदानुक्रम की परवाह किए बिना, टीम(समूह)के सभी सदस्यों में टीम(समूह)भावना व्याप्त होनी चाहिए। साथ ही, जबकि टीम(समूह)भावना को पोषित करने की मुख्य दायित्व टीम(समूह)लीभय के पास होती है, टीम(समूह)के सदस्यों को कार्यस्थल के बाहर व्यक्तिगत मतभेदों या विवादों को छोड़कर, अपने टीम(समूह)के सदस्यों के प्रति एक स्वस्थ रवैया बनाए रखने की दिशा में भी कार्य करना चाहिए।
- mÙkjnkf;Ro:व्यक्तिगत कार्यों के प्रति उत्तरदायित्व ग्रहण करने का दृष्टिकोण नैतिक व्यवहार की एक और कुंजी है। टीम(समूह)के नेताओं को अपने टीम(समूह)के सदस्यों में इस प्रकार का रवैया निर्मित करने का प्रयास करना चाहिए । इससे यह सुनिश्चित होता है कि टीम(समूह)के सदस्य अपने कार्यों के लिए दूसरों पर दोष नहीं डालते हैं, जिससे टीम(समूह)के अंदर कम घर्षण और बेहतर उत्पादकता और वातावरण बनता है।
- दृ<rk:ऐसे व्यक्तियों का समूह जो कठिनाइयों, चुनौतियों और असफलताओं की परवाह किए बिना अपने उद्देश्यों के प्रति प्रतिबद्ध रहता है, लक्ष्य प्राप्ति में अधिक सफल होगा। इसलिए, सफल लक्ष्य प्राप्ति के लिए दृढ़ता बहुत आवश्यक है, जो बदले में नैतिक व्यवहार की कुंजी है।

xfrfof/k&5

भारत स्थित एक कंपनी और अमेरिका स्थित एक कंपनी के प्रबंधकों का साक्षात्कार लें। उनसे उनके संगठनों में अपेक्षित कार्यस्थल नैतिकता के बारे में पूछें। दोनों की तुलना करें।

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

4-6 lkjka'k

प्रौद्योगिकी के क्षेत्र में विकास, विशेष रूप से दूरसंचार और परिवहन के क्षेत्र में, दूरी की बाधाओं में कमी आई है, और वास्तव में, पूरी दुनिया को एक एकल बाजार के रूप में प्रस्तुत किया है, जो राजनीतिक और आर्थिक सीमाओं द्वारा लगाए गए अवरोधों से मुक्त है। यह निर्मित दुनिया के अधिकांश हिस्सों और विकासशील दुनिया के एक बड़े हिस्से के लिए भी सच है। विश्वव्यापी बाजारों का ऐसा एकीकरण वैश्वीकरण का सार है, और यह सुनिश्चित करता है कि इस प्रक्रिया द्वारा एक–दूसरे से जुड़ी अर्थव्यवस्थाएं दुनिया के अन्य हिस्सों में सकारात्मक और नकारात्मक विकास में भी हिस्सा लें। इसके अलावा, वैश्वीकरण के परिणामस्वरूप सामाजिक, सांस्कृतिक और कार्यस्थल संबंधी व्यवहार सभी देशों में व्याप्त हो रहे हैं।

वैश्वीकरण के कारण आवश्यक महत्वपूर्ण परिवर्तनों में से एक गुणवत्ता की मानसिकता है। वैश्विक संदर्भ में प्रतिस्पर्धी बने रहने के लिए, व्यवसाय तेजी से गुणवत्तापूर्ण वस्तु और सेवाएँ प्रदान करने के महत्व को समझ रहे हैं। गुणवत्ता क्रांति के अग्रभाग में कुल गुणवत्ता प्रबंधन (TQM) की अवधारणा है। TQM जितना एक दर्शन है, उतना ही एक अभ्यास भी हैय इसमें अंतिम उत्पाद की गुणवत्ता में सुधार की एक निरंतर और समग्र प्रक्रिया सम्मलित है, जो अंतिम उपयोगकर्ता की आवश्यकताओं, श्रमिकों द्वारा सुझाए गए सुधारों और प्रौद्योगिकी में वृद्धि के अनुरूप है। TQM में उत्पादन प्रक्रिया में सम्मलित प्रक्रियाओं और प्रौद्योगिकियों के साथ–साथ श्रमिकों की क्षमता का पूर्ण पुनर्मूल्यांकन और उसके बाद पुनर्गठन सम्मलित हो सकता है।

वैश्विक विकास में सबसे आगे सूचना और संचार प्रौद्योगिकी (ICT) है, जो इस प्रकार के वैश्विक विकास और परिवर्तन के प्रमुख चालक के रूप में उभरी है। ICT एक ऐसा शब्द है जिसका उपयोग विभिन्न प्रकार की प्रौद्योगिकियों का वर्णन करने के लिए किया जाता है जो संचार और सूचना के आदान–प्रदान को सुविधाजनक बनाती हैं। ICT की विशेषता आकंड़े का उच्च गति, विश्वसनीय और सस्ता संचरण है, जो उपग्रह और मोबाइल संचार के तेज विकास के साथ–साथ कम्प्यूटेशनल क्षमताओं में वृद्धि से भी सुगम होता है।

मानव संसाधन के दृष्टिकोण से, आईसीटी ने ऐसी टीमें बनाकर कार्यस्थल को बदल दिया है जो जरूरी नहीं कि एक ही स्थान पर मौजूद हों। नेटकार्य वाले संगठन और वर्चुअल टीमें अब एक स्थापित वास्तविकता हैं, और संगठनात्मक व्यवहार के क्षेत्र में कई रुचिकर आयाम जोड़ने के अलावा, अनूठी चुनौतियाँ भी पेश करती हैं।

वैश्विक स्तर पर संगठनों के एक साथ आने से कार्यबल में विविधता भी आई है। इस प्रकार की विविधता के आयामों में लिंग, जातीयता, आयु, नस्ल, राष्ट्रीयता और व्यक्तिगत विशेषताएं सम्मलित हैं, लेकिन इन्हीं तक सीमित नहीं हैं। कार्यस्थल पर महिलाओं की बढ़ती भागीदारी और उनके सक्षम प्रदर्शन से एक अतिरिक्त आयाम जुड़ गया है। साथ ही, ज्ञान अर्थव्यवस्था के आने का आशय है कि पदानुक्रमिक विभेदीकरण उम्र और वरिष्ठता के बजाय ज्ञान और कौशल पर अधिक निर्भर है। नतीजतन, युवा व्यक्तियों को अक्सर वृद्ध व्यक्तियों पर अधिकार के पद दिए जा रहे हैं । उपरोक्त परिवर्तनों का परिणाम संगठनात्मक व्यवहार के लिए नवीन समस्यायों और चुनौतियों का उभरना है।

किसी संगठन के प्रशासकों के सामने सबसे महत्वपूर्ण चुनौतियों में से एक व्यवसायों की बढ़ती

जटिलता से उत्पन्न होती है। जैसे–जैसे व्यवसाय बड़े होते जाते हैं, स्वामित्व और प्रबंधन के बीच अलगाव होना तय है, जिसमें प्रबंधक व्यवसाय के निर्णय लेने में प्रमुख भूमिका निभाते हैं। इसलिए, आने वाला व्यवहारिक मुद्दा प्रबंधकों और उनकी टीमों से नैतिक व्यवहार सुनिश्चित करना है, ताकि सभी हितधारकों के हितों की रक्षा की जा सके। यही कारण है कि नैतिकता और कॉर्पोरेट प्रशासन दुनिया भर के नीति निर्माताओं के एजेंडे में सबसे ऊपर हैं।

4-7 eq[; 'kCn

- o'ohdj.k% व्यापार के लिए वैश्विक बाधाओं और प्रतिबंधों को तोड़ने की प्रक्रिया, जो राष्ट्रों के बीच प्रौद्योगिकी और आर्थिक समझौतों के विकास द्वारा सुगम बनाई गई है। वैश्वीकरण ने सांस्कृतिक, आर्थिक, राजनीतिक, तकनीकी और पर्यावरणीय पहलुओं के संबंध में राष्ट्रीय सीमाओं से मुक्त दुनिया का निर्माण किया है।
- dk;cy fofo/krk% एक ऐसी घटना जिसमें कार्यबल में सम्मलित व्यक्ति विभिन्न सामाजिक–सांस्कृतिक पृष्ठभूमि से आते हैं। वैश्वीकरण से ऐसी विविधता बहुत बढ़ गई है।
- ufrdrk% एक समूह(सेट) नैतिक सिद्धांत या मूल्य जो यह निर्धारित करते हैं कि कार्य सही है या गलत तथा परिणाम अच्छे होंगे या बुरे।
- कार्यस्थल नैतिकताः कार्यस्थल स्थितियों पर लागू नैतिक व्यवहार। इसमें आचरण के औपचारिक और अनौपचारिक मानक सम्मलित हैं जिनका उपयोग व्यक्ति कार्यस्थल पर अपने व्यवहार को निर्देशित करने के लिए करते हैं।
- **कल्चर शॉकः** कल्चर शॉक एक ऐसी समस्या है जो किसी नवीन कार्यस्थल पर समायोजन करने में होती है, जो कार्यस्थल पर प्रचलित संस्कृति और व्यक्ति के सांस्कृतिक मूल्यों और अनुभवों में भारी अंतर के कारण होती है। यह उन कर्मचारियों के साथ हो सकता है जो नई कार्य में जाते हैं, और इससे भ्रम, भटकाव और चिंता हो सकती है।
- lrr.k xq.koÙkk çca/ku% संगठनात्मक प्रबंधन के लिए एक व्यापक और संरचित दृष्टिकोण जो निरंतर प्रतिक्रिया के उत्तर में चल रहे परिवर्तनों के माध्यम से उत्पादों और सेवाओं की गुणवत्ता में सुधार करना चाहता है। इस प्रक्रिया का ध्यान ग्राहक संतुष्टि पर है और इसमें निरंतर सुधार में सभी कर्मचारियों की भागीदारी सम्मलित है।
- ekudhdj.k¼cpekfdx½% उद्योग में मानकों, या ''सर्वोत्तम प्रथाओं'' के आधार पर एक संगठन की प्रथाओं और प्रदर्शन की तुलना, जिसका उपयोग संगठन के प्रदर्शन को मापने और सुधारने के लिए किया जाता है।
- iqujhpuk ¼jhbathfu;fjax½% संपूर्ण संगठन की कार्यप्रणाली की समीक्षा करने की प्रक्रिया, जिसमें उसकी प्रक्रियाओं, कार्यों और संरचना के संबंध में सुधार के बिंदुओं की पहचान की जाती है और प्रणाली में सुधार के लिए महत्वपूर्ण परिवर्तन किए जाते हैं।

4-8 Lo&eY;kdu ç'u

1. निम्नलिखित अवधारणाओं को परिभाषित करें:
   - क) वैश्वीकरण
   - ख) कार्यबल विविधता
   - ग) कुल गुणवत्ता प्रबंधन
   - घ) कर्मचारी सशक्तिकरण
2. बताएं कि सूचना प्रौद्योगिकी ने कार्य टीमों को किस प्रकार प्रभावित किया है।

3. आज के संगठनों में सूचना प्रौद्योगिकी द्वारा निभाई गई भूमिका पर चर्चा करें।

4. वैश्वीकरण के क्या प्रभाव हैं ?

5. सीखने वाला संगठन क्या है? यह पारंपरिक संगठनों से किस प्रकार भिन्न है?

6. कार्यस्थल नैतिकता की अवधारणा से आप क्या समझते हैं? आज के परिदृश्य में कार्यस्थल नैतिकता का क्या महत्व है?

7. संगठन संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन दृष्टिकोण क्यों अपना रहे हैं? क्या गुणवत्ता प्रबंधन में कर्मचारी सशक्तिकरण के बीच कोई संबंध है? क्यों?

4-9 lUnHkZ vkSj vU; iqLrdsa

- Bartlett C.A., and Ghoshal, S. (1989). *Managing Across Borders: The Transnational Solutions.* Boston: Harvard Business School Press.
- BBC News (2005, September 09). EU faces Katrina economic effect. http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/4226712.stm. Retrieved onAugust 25, 2013.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008). *Behavior in Organizations, 9e.* Pearson Education Limited.
- Ohmae, K. (1990). *Borderless: Power and Strategies in the Interlinked Economy,* New York: Harper and Row.
- Pedler, M., Burgoyne, J. G., & Boydell, T. (1991). *The Learning Company. A Strategy for Sustainable Development.* London: Mc Graw-Hill.
- Radovic-Markovic, M. (2012). *Impact of Globalization on Organizational Culture, Behavior and Gender Role.* Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Senge, P. M. (1990). *Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization.* New York: Doubleday/Currency.

[kM&2 lxBukRed 0;Okgkj dh voèkkj.kk dk fodkl

इस खंड में चार इकाइयाँ हैं। पाँचवीं इकाई व्यक्तिगत व्यवहार और उसके प्रकार से संबंधित है। छठी इकाई धारणा और मानव व्यवहार पर प्रकाश डालती है। सातवीं इकाई सीखने और व्यवहार से संबंधित है, सीखने के विभिन्न सिद्धांत और इसके उपयोग। आठवीं इकाई दृष्टिकोण और व्यवहार से संबंधित है। यह दृष्टिकोण के विभिन्न आयामों और मानव व्यवहार पर इसके प्रभाव की खोज करती है।

bdkbZ&5 % O;fäxr O;Okgkj dk çdkj

bdkbZ lajpuk

5.1 परिचय

5.2 व्यक्तित्व के प्रकार

5.3 व्यक्तिगत के लक्षण

5.4 बिग फाइव डाइमेंशन्स

5.5 मायर्स ब्रिग्स टाइप इंडिकेटर

5.6 सारांश

5.7 मुख्य शब्द

5.8 स्व–मूल्यांकन प्रश्न

5.9 सन्दर्भ और अन्य पुस्तकें

mís';

इस इकाई को पढ़ने के बाद आप निम्न कार्य कर सकेंगेः

- व्यक्तित्व और व्यक्तित्व विशेषता का अर्थ समझ सकेंगे ।
- व्यक्तित्व के प्रकारों को जान सकेंगे ।
- बिग फाइव पर्सनालिटी प्रतिमान को समझ सकेंगे ।
- मायर–ब्रिग्स टाइप इंडिकेटर के बारे में जान सकेंगे ।

5-1 ifjp;

हम अपने चारों ओर अलग–अलग विशेषताओं वाले अलग–अलग प्रकार के व्यक्तियों को देखते हैं। कुछ शर्मीले होते हैं, जबकि कुछ आक्रामक होते हैं, कुछ शांत और धैर्यवान होते हैं जबकि अन्य चिड़चिड़े और अधीर होते हैं। व्यक्तियों में व्यक्तित्व विशेषताओं के विभिन्न संयोजन होते हैं। ये विशेषताएँ बहुत लंबे समय तक कभी–कभी सम्पूर्ण जीवनकाल तक उनके साथ रहती हैं और आसानी से नहीं बदलती हैं। इस प्रकार, हम कह सकते हैं कि व्यक्तित्व विशेषताओं का एक स्थिर समूह है। संगठन कर्मचारियों के प्रबंधन में व्यवहार और व्यक्तित्व के बारे में उपलब्ध साहित्य और जानकारी का व्यापक रूप से उपयोग करते हैं। उदाहरण के लिए, मनोवैज्ञानिक परीक्षण,जो व्यक्तित्व विशेषताओं का परीक्षण करते हैं, अक्सर संगठनों के चयन के उद्देश्य से उपयोग किए जाते हैं। ये मनोवैज्ञानिक और व्यक्तित्व परीक्षण कर्मचारियों के बारे में ज्ञान को बेहतर बनाने में बेहद फायदेमंद हो सकते हैं जो विभिन्न अवधारणाओं को समझने में मदद कर सकते हैं जैसे–कार्य निष्पादन के संबंध में प्रेरणा, ताकत और कमजोरियां, संचार की शैली, नेतृत्व गुण और सामूहिक कार्य।

O;fäRo dh vo/kkj.kk

व्यक्तित्व शब्द लैटिन शब्द 'पर्सोना' से लिया गया है जिसका अर्थ है 'बोलना'। यह प्राचीन ग्रीस और रोम में अभिनेताओं द्वारा इस्तेमाल किए जाने वाले मुखौटों को संदर्भित करता है। इस संदर्भ में,व्यक्तित्व शब्द बाहरी दिखावट को दर्शाता है। हालाँकि,व्यक्तित्व शब्द,जैसा कि आज शोधकर्ताओं द्वारा वर्णित किया गया है,किसी व्यक्ति के आंतरिक और बाहरी दोनों पहलुओं का गठन करता है। ग्रीनबर्ग और बैरन (2008,पृष्ठ135) व्यक्तित्व को 'व्यक्तियों द्वारा दिखाए गए व्यवहार,विचारों और भावनाओं के अद्वितीय और अपेक्षाकृत स्थिर स्वरूप के रूप में परिभाषित करते हैं। रुच (1963) के अनुसार,व्यक्तित्व में निम्नलिखित शामिल होने चाहिएः

- बाह्य दिखावट और व्यवहार या सामाजिक उत्तेजना मूल्य

- स्थायी आयोजन शक्ति के रूप में स्वयं की आंतरिक जागरूकता
- मापन योग्य लक्षणों का विशेष स्वरूप या संगठन,आंतरिक और बाह्य दोनों

इस हिसाब से,व्यक्तित्व को व्यवहारिक पहलू के रूप में परिभाषित किया जा सकता है,जो एक विशेष तरीके से विभिन्न वातावरणीय उत्तेजनाओं पर प्रतिक्रिया करने की प्रवृत्ति है। ये किसी व्यक्ति के अपने परिवेश के प्रति व्यवहारिक परिणाम हैं। इस प्रकार,व्यक्तित्व में वे सभी लक्षण और व्यवहार शामिल होते हैं जो वातावरण के प्रति व्यक्ति की प्रतिक्रियाओं और समायोजन को निर्धारित करते हैं। अलग–अलग व्यक्तित्व लक्षण वाले अलग–अलग व्यक्ति एक ही स्थिति के प्रति अलग–अलग प्रतिक्रिया कर सकते हैं। आप अपने आस–पास ऐसे व्यक्तियों से अवगत हो सकते हैं जो छोटी–छोटी समस्याओं पर चिंतित हो जाते हैं,जबकि कुछ ऐसे भी हो सकते हैं जो 'प्रसन्नमिजाज' रवैये वाले होते हैं जो समस्याओं को हल्के में लेते हैं और हर स्थिति में प्रसन्न रहते हैं।

अपने और दूसरों के व्यक्तित्व को समझने के लिए अपने व्यवहार,कार्य करने की शैली को समझना और व्यक्तियों को क्या प्रेरित करता है–और खुद को भी–यह बेहतर ढंग से आंकना बहुत जरूरी है। जितना ज्यादा आप अपने और दूसरे व्यक्तियों के व्यक्तित्व के बारे में समझेंगे, उतना ही बेहतर आप पर्यावरण के साथ अनुकूलन और समायोजन करने में सक्षम होंगे।

व्यक्तित्व के कई सिद्धांत हैं। व्यक्तित्व के प्रत्येक अलग–अलग सिद्धांत और प्रतिमान प्रेरणा और व्यवहार के बारे में जानकारी देते हैं। यहाँ व्यक्तित्व के पाँच सिद्धांतों पर चर्चा की गई है:

(1) लक्षण सिद्धांत

(2) मनोगतिक सिद्धांत

(3) मानवतावादी सिद्धांत

(4) एकीकृत दृष्टिकोण

(5) सामाजिक शिक्षण सिद्धांत

व्यक्तित्व सिद्धांतों का विकास किसी व्यक्ति के व्यक्तित्व को समझने के लिए किया गया है। वे हमारे व्यक्तित्व को आकार देने वाले तत्वों को समझने में मदद करते हैं। रुचिकर बात यह है कि समाज भी किसी व्यक्ति के व्यक्तित्व को आकार देने में एक प्रमुख भूमिका निभाता है। व्यक्तित्व सिद्धांतों को तीन विचारधाराओं में विकसित किया गया था। वे हैं मनोविश्लेषणात्मक सिद्धांत मानते हैं कि मानव मस्तिष्क में कुछ तत्व व्यक्तित्व को आकार देने के लिए उत्तरदायी हैं,आत्म–सिद्धांत व्यक्ति के व्यक्तित्व पर पर्यावरण के प्रभाव की व्याख्या करता है। इसी तरह सामाजिक अधिगम सिद्धांत यह बताता है कि परिस्थिति व्यक्तित्व को निर्धारित करती है। आइए हम उन्हें विस्तार से जानें।

¼1½ y{k.k fl)kar

कई विद्वानों का मानना है कि व्यक्तित्व को समझने के लिए उन लक्षणों को समझना महत्वपूर्ण है जो इन लक्षणों को बनाते हैं।लक्षण सिद्धांत के अनुसार, किसी व्यक्ति के व्यक्तित्व को कई अवलोकनीय लक्षणों में विभाजित किया जा सकता है जो एक साथ मिलकर व्यक्तित्व का निर्माण करतें हैं। ऑलपोर्ट (1961) के अनुसार, लक्षण व्यापक, सामान्य मार्गदर्शक होते हैं जो व्यवहार में स्थिरता लाते हैं। 'बिग फाइव' प्रतिमान (जिस पर आगे चर्चा की गई है) का प्रस्ताव है कि व्यक्तित्व के प्रमुख पाँच प्रकार हैं जिनके माध्यम से कार्यस्थल पर व्यवहार को समझा जा सकता है (डिगमैन,1990)।

उदाहरण के लिए,अंतर्मुखी और कर्तव्यनिष्ठ कर्मचारियों के कार्य से अनुपस्थित रहने की संभावना कम होती है (जज, मार्टोचियो और थोरसन,1997)।

¼2½ eukxfrd fl)kr

सिगमंड फ्रायड ने मनोगतिक सिद्धांत विकसित किया। उनके अनुसार मानव मस्तिष्क में तीन तत्व होते हैं जो व्यक्तित्व को आकार देने के लिए उत्तरदायी होते हैं जो हैं ईड,ईगो,और सुपर ईगो ।

चेतना तर्कसंगत वास्तविकता के सिद्धांत द्वारा निर्देशित होती है और अचेतनता सुख के सुखवादी सिद्धांत द्वारा शासित होती है। इस दृष्टिकोण के अनुसार,व्यक्तित्व व्यवहार को निर्धारित करता है। मानव मानसिक गतिविधि की व्यक्तित्व प्रणालियाँ हैं: ईड,ईगो,और सुपर ईगो ।इनका वर्णन नीचे किया गया है:

- bM % ईड सबसे बुनियादी तत्व है। यह दर्द से बचने और इच्छाओं की तत्काल संतुष्टि पाने की ओर उन्मुख प्रवृत्तियों की समग्रता का प्रतिनिधित्व करता है। ईड व्यक्ति के व्यक्तित्व का आधार बनती है।
- lqij bxk% सुपर ईगो मानव व्यक्तित्व के नैतिक कार्यों और विश्वासों का आधार बनता है,जिसमें 'करना चाहिए' और 'नहीं करना चाहिए',तथा आदर्श शामिल होते हैं।
- bxk % ईगो एक तर्कसंगत तत्व है। यह पर्यावरण से जानकारी लेता है और उसे संग्रहीत करता है। यह तार्किक है। व्यक्ति के नैतिक मूल्यों और अपनी सांसारिक इच्छाओं को पूरा करने की इच्छा के बीच संघर्ष होता है। इस प्रकार ईड और सुपर ईगो में टकराव होता है। ईगो दोनों के बीच मध्यस्थता करता है।

¼3½ ekuorkoknh ;k vkRe fl)kr

कार्ल रोजर्स ने मानवतावादी या आत्म–सिद्धांत के विकास में योगदान दिया। इसे जीव सिद्धांत या क्षेत्र सिद्धांत के रूप में भी जाना जाता है। यह सिद्धांत इस विश्वास पर आधारित है कि व्यक्ति अपने सभी कार्यों को आत्म–साक्षात्कार प्राप्त करने के लिए निर्देशित करता है। यहाँ,व्यक्ति पर्यावरण ढांचे के भीतर व्यवहार के निर्धारक को आरंभ करने,बनाने और प्रभावित करने वाला होता है।

आत्म–सिद्धांत के तत्वों को नीचे समझाया गया है:

- tho% जीव एक व्यक्ति है और सभी अनुभवों का भण्डार है।जीव चेतन और अचेतन तत्वों द्वारा निर्देशित होता है,इसलिए व्यक्तिगत व्यवहार आत्म–मूल्यांकन और अनुभवों के कारण होता है।
- vHkwrioZ {ks=%अभूतपूर्व क्षेत्र उन सभी अनुभवों का योग दर्शाता है जो किसी व्यक्ति द्वारा पर्यावरण के संपर्क के माध्यम से एकत्र किए जाते हैं। एक व्यक्ति विकसित होना और सुधार करना चाहता है और आत्म–साक्षात्कार का लक्ष्य रखता है,जो प्रेरक के रूप में कार्य करता है। वह जो बन सकता है,बनने की यह खोज उस पर्यावरण द्वारा निर्देशित और नियंत्रित होती है जिसमें व्यक्ति रहता है।
- Lo&vo/kkj.kk% स्व–अवधारणा व्यक्तिगत व्यवहार और व्यक्तित्व का आधार बनती है। स्व को धारणाओं विश्वासों,दृष्टिकोणों,मूल्यों और लक्षणों के संयोजन के रूप में समझा जा सकता है। यह 'मैं' और 'मुझे' की अवधारणा का प्रतिनिधित्व करता है। यहाँ 'मैं' व्यक्ति की अपनी मनोवैज्ञानिक प्रक्रिया को दर्शाता है और इसे व्यक्तिगत स्व कहा जाता है। 'मैं' व्यक्ति के विश्वास से संबंधित है कि वह दूसरों के सामने कैसा दिखता है और इसे सामाजिक स्व कहा जाता है। इस प्रकार व्यक्तिगत स्व और सामाजिक स्व दोनों ही व्यक्तिगत व्यवहार को निर्धारित करते हैं।

  आत्म–सिद्धांत व्यवहार को समझने में मूल्यवान मार्गदर्शन प्रदान करता है और प्रस्तावित करता है कि आत्म–अवधारणा किसी व्यक्ति के व्यक्तित्व का एक महत्वपूर्ण हिस्सा है।

¼4½ ,dhkr dr"Vdk.k

शोधकर्ताओं ने हाल ही में व्यक्तित्व की अवधारणा को समझने के लिए एक व्यापक दृष्टिकोण अपनाया है (क्लार्क और होयल, 1988), जिसमें व्यक्तिगत और परिस्थितिजन्य दोनोंचरों को एकीकृत किया गया

है। किसी व्यक्ति का किसी खास तरीके से व्यवहार करने का स्वभाव व्यक्तित्व द्वारा निर्धारित होता है, और व्यक्तित्व को सभी मनोवैज्ञानिक प्रक्रियाओं के योग के रूप में देखा जा सकता है। इस प्रकार, मनोवैज्ञानिक चर और परिस्थितियाँ मिलकर व्यक्तित्व के निर्माण की व्याख्या करती हैं।

¼5½ lkekftd f'k{k.k fl)kar

अल्बर्ट बंडुरा ने सामाजिक अधिगम सिद्धांत विकसित किया। यह बताता है कि व्यक्तित्व पर्यावरण से सीखने और विभिन्न स्थितियों में बातचीत से निर्धारित होता है। सिद्धांत की मान्यताएँ निम्नलिखित हैं।

सिद्धांत के अनुसार,एक व्यक्ति पर्यावरण में प्रतिमान का निरीक्षण करता है और एक व्यवहार सीखता है। उदाहरण के लिए,यदि कोई बच्चा स्कूल में अन्य छात्रों को अपना कार्य समय पर पूरा करते हुए और शिक्षकों द्वारा सराहना प्राप्त करते हुए देखता है,तो वह भी दूसरों की नकल करने और उसी आदत को अपनाने की कोशिश कर सकता है,जो फिर व्यक्तित्व का हिस्सा बन जाती है। जब कोई व्यक्ति अनुभवों से गुजरता है,तो कुछ निश्चित संज्ञान बनते हैं जो स्थायी रहते हैं। जब इन अनुभवों को दोहराया जाता है और व्यक्ति द्वारा समान परिस्थितियों में अभ्यास किया जाता है,तो व्यवहार मजबूत होते हैं।

सामाजिक अधिगम सिद्धांत व्यक्तित्व की अवधारणा को समझने में मदद करता है। यह पर्यावरण को व्यवहार का निर्धारक मानता है,और पर्यावरण को नियंत्रित करके व्यवहार और व्यक्तित्व को आकार दिया जा सकता है।

xfrfof/k&1

अपने आस–पास के कुछ व्यक्तियों से बात करें। उनसे उनके व्यक्तित्व के बारे में बताने के लिए कहें। व्यक्तित्व चर को इस प्रकार वर्गीकृत करें:) वे जो व्यक्तिगत कारकों के कारण विकसित हुए और इ) वे जो पर्यावरण के प्रभाव के कारण विकसित हुए।

0;fäxr dkjdk d dkj.k fodfl r	i;koj.k d çHkko d dkj.k fodfl r

0;fäRo d fu/kkjd

व्यक्तित्व कई चरों द्वारा निर्धारित होता है। व्यक्तित्व को आकार देने के लिए कई पर्यावरणीय, मनोवैज्ञानिक और परिस्थितिजन्य कारक एक साथ कार्य करते हैं। व्यक्तित्व के कुछ पहलू ऐसे होते हैं जो व्यक्ति में जन्म से ही मौजूद होते हैं। इनमें शारीरिक विशेषताएं,कुछ अंतर्निहित प्रतिभाएँ और कौशल आदि शामिल हैं। व्यक्तित्व के अन्य पहलू भी हैं जो उस वातावरण से आकार लेते हैं जिससे व्यक्ति का संपर्क होता है। पर्यावरण में परिवार,स्कूल,पड़ोसी आदि शामिल हैं। साथ ही,एक ही वातावरण में रहने के बावजूद,व्यक्तित्व अलग–अलग हो सकते हैं। उदाहरण के लिए,एक ही परिवार में भाई–बहन, एक ही वातावरण के संपर्क में होने के बावजूद,पूरी तरह से अलग–अलग व्यक्तित्व हो सकते हैं। हम कह सकते हैं कि यहाँ एक और कारक कार्य करता है, जो है परिस्थिति। आइए अब सभी कारकों पर विस्तार से चर्चा करते हैं।

- vkuqoa'kdrk% जीन के माध्यम से एक पीढ़ी से दूसरी पीढ़ी में हस्तांतरित होने वाली विशेषताएँ

आनुवंशिकता का निर्माण करती हैं। आनुवंशिकता शारीरिक विशेषताओं जैसे कि ऊँचाई,त्वचा का रंग,आँखों का रंग,चेहरे की विशेषताएँ आदि को प्रभावित करने के लिए जानी जाती है। यहाँ तक कि बुद्धिमत्ता भी आनुवंशिक कारकों द्वारा निर्धारित की जाती है।

- **i;koj.k dkjd%** जिस वातावरण में व्यक्ति का लालन–पालन होता है और वह रहता है, उसका व्यक्तित्व पर बहुत प्रभाव पड़ता है। परिवार,मित्र,शिक्षक,स्कूल,कॉलेज,पड़ोसी,बड़ा सामाजिक दायरा,सभी पर्यावरण का निर्माण करते हैं। परिवार से ही व्यक्ति को सबसे पहले मूल्य मिलते हैं। माता–पिता अपने बच्चों को सिखाते हैं कि क्या सही है और क्या गलत है । परिवार के सदस्यों के बीच किस तरह का संबंध है,इसका बच्चे पर गहरा प्रभाव पड़ता है। जीवन के बाद के वर्षों में,कॉलेज में कई व्यवहार सीखे और हासिल किए जाते हैं। हमारे शिक्षक,कॉलेज के नियम और कानून,दोस्त –ये सभी हमारे व्यक्तित्व को आकार देते हैं, सामाजिक शिक्षा यहाँ महत्वपूर्ण भूमिका निभाती है।
- **ifjLFkfrtU; dkjd%** हाल के वर्षों में,व्यक्तित्व पर परिस्थितिजन्य कारकों के प्रभाव को तेजी से पहचाना जा रहा है। परिस्थितिजन्य कारक वे अनोखी परिस्थितियाँ हैं जिनका अनुभव व्यक्ति अपने दैनिक जीवन में करता है। ये अनुभव व्यक्ति के लिए अनोखे होते हैं, भले ही वे एक ही वातावरण में पैदा हुए हों और पले–बढ़े हों। उदाहरण के लिए,एक ही स्कूल में पढ़ने वाले दो भाई–बहन, एक ही परिवार में रहते हुए,अलग–अलग परिस्थितियों का अनुभव कर सकते हैं। एक का शिक्षक बहुत सख्त हो सकता है,जो नियमों का सख्ती से पालन करने की मांग करता है,जबकि दूसरे का शिक्षक बहुत ही उदार दृष्टिकोण रखता है। इस प्रकार,दोनों को हर दिन अलग–अलग परिस्थितियों का सामना करना पड़ता है।

उपरोक्त चर्चा से संकेत मिलता है कि व्यक्तित्व कई कारकों के एक साथ कार्य करने का परिणाम है और व्यक्तित्व को एक समग्र अवधारणा के रूप में समझने की आवश्यकता है।

xfrfof/k 2

अपने व्यक्तित्व के 15 गुणों की सूची बनाइए। उनके स्रोतों की पहचान करें:) आनुवंशिकता इ) वातावरण ब) परिस्थितियाँ।

o'kkxfr	i;koj.k	gkykr

5-2 O;fäRo d çdkj

व्यक्तित्व के महत्वपूर्ण पहलू जो यह निर्धारित करते हैं कि किस प्रकार का प्रदर्शन प्राप्त किया जाएगा या कार्यस्थल पर किस प्रकार का व्यवहार दर्शाया जाएगा, वे हैं:

1. मैकियावेलिज्म
2. आत्मसम्मान

3. नियंत्रण का स्थान
4. अंतर्मुखता–बहिर्मुखता
5. टाइप ए और बी व्यक्तित्व
6. उपलब्धि अभिविन्यास
7. जोखिम उठाना
8. स्व–निगरानी

efd ;kofyTe

निकोलो मैकियावेली (1469–1527) एक दार्शनिक थे जिन्होंने द प्रिंस में राजनीतिक नियंत्रण का अपना सिद्धांत लिखा था। वे 'अंत साधन को सही ठहराते हैं' के दर्शन में विश्वास करते थे। मैकियावेलियन शब्द की उत्पत्ति इस दार्शनिक के नाम से हुई है और यह उनके विश्वास को दर्शाता है। मैकियावेलिज्म (मैक) उस मात्रा को संदर्भित करता है जिस मात्रा तक एक व्यक्ति अपने दृष्टिकोण में व्यावहारिक होता है, दूसरों से भावनात्मक दूरी बनाए रखता है, और मानता है कि अंत साधन सही है। शोध से पता चला है कि जिन व्यक्तियों का मैक स्कोर अधिक होता है, वे दूसरों को प्रभावित करने में कुशल होते हैं तथा किसी भी तरह से जीतने की कोशिश करते हैं। उन्हें काम करने के लिए राजी करने की जरूरत नहीं होती,बल्कि वे दूसरों को सफलतापूर्वक मनाने में सक्षम होते हैं। उच्च मैक वाले लोग उन स्थितियों में अच्छा प्रदर्शन करते हैं जिनमें आमने–सामने की बैठकें शामिल होती हैं। वे उन कार्य में विशेष रूप से उत्पादक होते हैं जिनमें सौदेबाजी (अनुनय) कौशल का उपयोग करने की आवश्यकता होती है और उन कार्यों में जो लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए पर्याप्त पुरस्कार प्रदान करती हैं। किसी व्यक्ति में ये विशेषताएँ किस हद तक मौजूद हैं, इसके आधार पर लोगों को उच्च मैक या निम्न मैक के रूप में वर्गीकृत किया जा सकता है। निम्न मैक को मनाना आसान होता है,वे अधिक सहानुभूतिपूर्ण होते हैं,और पारस्परिक रूप से उन्मुख होते हैं। उच्च मैक अनुनय के प्रति अधिक प्रतिरोधी होते हैं, वे अधिक व्यावहारिक और तार्किक होते हैं। संस्कृति का भी एक व्यक्ति में मौजूद मैकियावेलियनवाद की सीमा पर प्रभाव पाया गया है। मैकियावेलियन उन कार्यों में अच्छा प्रदर्शन करते हैं जिनमें सौदेबाजी(अनुनय) कौशल (श्रम वार्ता) की आवश्यकता होती है,जहाँ जीतने पर बड़े पुरस्कार (कमीशन बिक्री) मिलते हैं ।

2- vkRe lEeku

आत्म–सम्मान से तात्पर्य आत्म–सम्मान की भावना से है। यह किसी व्यक्ति में अपनी क्षमताओं के प्रति आत्मविश्वास और विश्वास की सीमा को दर्शाता है। यह व्यक्ति दर व्यक्ति अलग–अलग होता है। उच्च आत्म–सम्मान वाले लोग मानते हैं कि उनके पास चुनौतीपूर्ण कार्य करने की क्षमता है। वे अपने बारे में दूसरों की मान्यताओं की परवाह नहीं करते। वे दृढ़ विश्वास के साथ आगे बढ़ते हैं और ऐसे कार्यों को चुनना पसंद करते हैं जो प्रकृति में अपरंपरागत हों। दूसरी ओर, न्यून आत्म–सम्मान वाले लोग उच्च आत्म–सम्मान वाले लोगों की तुलना में बाहरी प्रभावों के प्रति अधिक संवेदनशील होते हैं। संगठनों में व्यवहार के लिए आत्म–सम्मान का भी निहितार्थ है। उच्च आत्म–सम्मान वाले लोग बेहतर प्रदर्शन करते हैं और उन्हें कार्य से अधिक संतुष्टि मिलती है (थारेनो और हार्कर, 1984)।

3- fu;=.k dk LFkku

नियंत्रण का स्थान एक व्यक्ति का विश्वास है, चाहे घटनाएँ उसके नियंत्रण में हों (आंतरिक नियंत्रण का स्थान) या बाहरी कारकों द्वारा निर्धारित की जाती हैं जो उसके नियंत्रण से परे हैं (बाहरी नियंत्रण का स्थान)। अनुसंधान ने यह साबित कर दिया है कि आंतरिक नियंत्रण का स्थान रखने वाले लोग (जो मानते हैं कि घटनाएँ बाहरी कारकों द्वारा निर्धारित होती हैं) अपने कार्यों से अधिक संतुष्ट होते हैं, वे प्रबंधकीय पदों को संभालने की अधिक संभावना एवं प्रबंधन की एक सहभागी शैली रखते हैं (जज और बोनो, 2001)। बाहरी नियंत्रण के स्थान वाले लोग अधिक संरचित कार्य पसंद करते हैं और निर्णय लेने में अनिच्छा रखते हैं।

vkidk fu;=.k {k= D;k g\

निम्नलिखित पैमाना आपको आपके नियंत्रण क्षेत्र का विचार दे सकता है। चारों मदों में से प्रत्येक के लिए, विकल्प a या विकल्प b पर गोला लगाएँ।

en&1

(a) सफल होना कड़ी मेहनत का विषय है,भाग्य का इससे बहुत कम या कोई लेना–देना नहीं है।

(b) अच्छी नौकरी पाना मुख्य रूप से सही समय पर सही जगह पर होने पर निर्भर करता है।

en&2

(a) औसत नागरिक सरकारी निर्णयों में प्रभाव डाल सकता है।

(b) यह दुनिया सत्ता में बैठे कुछ लोगों द्वारा चलाई जाती है, और इस बारे में छोटा आदमी कुछ खास नहीं कर सकता।

en&3

(a) जहाँ तक विश्व मामलों का सवाल है, हममें से अधिकांश लोग उन ताकतों के शिकार हैं जिन्हें हम न तो समझ सकते हैं और न ही नियंत्रित कर सकते हैं।

(b) राजनीतिक और सामाजिक मामलों में सक्रिय भाग लेकर,लोग विश्व की घटनाओं को नियंत्रित कर सकते हैं।

en&3

(a) पर्याप्त प्रयास से हम राजनीतिक भ्रष्टाचार को मिटा सकते हैं।

(b) लोगों के लिए कार्यालय में राजनेताओं द्वारा की जाने वाली चीजों पर अधिक नियंत्रण रखना मुश्किल है।

vidu dqth%

आंतरिक नियंत्रण स्थान के उत्तर हैं: 1a, 2b, 3b, 4a

बाहरी नियंत्रण स्थान के उत्तर हैं: 1b, 2a, 3a, 4b

Sources: Adeyemi-Bello, T (2001). Validating Rotter's Locus of Control Scale with a Sample of Not-for –profit Laeders. *Management Research News*. 24, 25-35; Rotter, JB (1966). Generalized Expectancies for Internal vs. External Locus of Control of Reinforcement. Psychological Monographs,80, whole No. 609

4- vrel[krk vkj cfgel[krk

अंतर्मुखता और बहिर्मुखता व्यक्ति की सामाजिकता और पारस्परिक अभिविन्यास के प्रति झुकाव को दर्शाती है।अंतर्मुखी लोगों के अंदर एक दुनिया होती है और वे दूसरों के सामने बड़ी मुश्किल से खुलते हैं।वे कम बोलना पसंद करते हैं।अंतर्मुखी और बहिर्मुखी दोनों के ही करियर की दिशा अलग–अलग होती है और उन्हें अपने प्रदर्शन को अधिकतम करने के लिए अलग–अलग संगठनात्मक वातावरण की आवश्यकता होती है।बहिर्मुखी लोगों के उन कार्यों में बेहतर प्रदर्शन करने की संभावना अधिक होती है जिनमें दूसरों के साथ बहुत अधिक बातचीत की आवश्यकता होती है। इसके विपरीत, अंतर्मुखी लोगों के उन कार्यों में बेहतर प्रदर्शन करने की संभावना अधिक होती है जिनमें विश्लेषणात्मक कौशल की आवश्यकता होती है।

5- Vkbi , vkj Vkbi ch 0;fäRo

टाइप ए और टाइप बी व्यक्तित्व वाले व्यक्ति काम करने के प्रति अपने दृष्टिकोण में भिन्न होते हैं। टाइप ए व्यक्ति हमेशा जल्दी में रहता है, अत्यधिक प्रतिस्पर्धी और अक्सर चिड़चिड़ा होता है। उन्हें लगता है कि समय कम है और उन्हें बहुत कुछ करना है। वे अत्यधिक लक्ष्य उन्मुख होते हैं और भौतिक लाभ से अपनी सफलता की गणना करते हैं। टाइप बी व्यक्तित्व वाला व्यक्ति शांत रहता है और सहज गति से काम करता है। वे अपने लक्ष्य को प्राप्त भी करते हैं लेकिन अनावश्यक रूप से चिंतित हुए बिना। वे जीवन का आनंद लेने के लिए समय निकालते हैं।

6- miyfC/k vfHkfoU;kl

अलग–अलग लोगों में उपलब्धि की जरूरत के अलग–अलग स्तर होते हैं।किसी व्यक्ति में यह विशेषता किस हद तक मौजूद है, इसका इस्तेमाल लोगों के व्यवहार का अनुमान लगाने के लिए किया जा सकता है।उच्च उपलब्धि अभिविन्यास वाले लोग लगातार अपने प्रदर्शन को बेहतर बनाने का प्रयास करते हैं। वे कठिनाइयों पर काबू पाने में लगातार लगे रहते हैं, और अपनी सफलता का पूरा श्रेय लेना चाहते हैं। इस वजह से वे ऐसा काम करना पसंद करते हैं जो न तो बहुत कठिन हो और न ही बहुत आसान।कठिन कार्य को हासिल करना मुश्किल होगा, और विफलता की दर अधिक होने की संभावना है, जिससे उनकी उपलब्धि की जरूरत पूरी नहीं होगी, साथ ही आसान स्तर का कार्य उन्हें उपलब्धि की संतुष्टि देने के लिए पर्याप्त चुनौतीपूर्ण नहीं होगा। वे यह मानना चाहते हैं कि परिणामी सफलता उनके कार्यों के कारण है। इसलिए, वे ऐसे कार्य करना पसंद करते हैं जो मध्यम रूप से कठिन हों।

संगठनों में इस व्यक्तित्व विशेषता और व्यवहार का प्रभाव पड़ता है। उच्च उपलब्धि वाले लोग मध्यम कठिनाई, तत्काल प्रदर्शन प्रतिक्रिया और प्रयास और पुरस्कार के बीच सीधे संबंध की उपस्थिति में बेहतर प्रदर्शन करते हैं। इसका मतलब है कि उच्च उपलब्धि वाले लोग बिक्री, खेल या प्रबंधन के क्षेत्र में करियर में सफल होते हैं।

7- tkf[ke mBkuk

अनिश्चितताओं को सहन करने की क्षमता में लोग अलग–अलग होते हैं। जो व्यक्ति अस्पष्टता और अनिश्चितता की परिस्थितियों में काम कर सकते हैं,उनमें जोखिम लेने की क्षमता अधिक होती है। ऐसे लोग ऐसे कार्य कर सकते हैं जिनके परिणाम निश्चित नहीं होते। दूसरी ओर, कम जोखिम लेने वाले व्यक्ति निश्चित परिस्थितियों मं काम करना पसंद करते हैं। जब उनके पास संरचित कार्य होता है तो वे अच्छा प्रदर्शन करते हैं।

8- Lo&fuxjkuh

स्व–निगरानी से तात्पर्य परिस्थिति के अनुसार अपने व्यवहार को ढालने की क्षमता से है। उच्च स्व–निगरानी करने वाले लोग दूसरों के व्यवहार का बहुत बारीकी से अध्ययन करते हैं और परिस्थिति की मांग के अनुसार अपने व्यवहार को बदलने के लिए वहां से संकेत लेते हैं। कम स्व–निगरानी करने वाले वे लोग होते हैं जिनकी प्रतिक्रियाएँ और व्यवहार अलग–अलग परिस्थितियों में एक जैसे ही रहते हैं। वे पर्यावरण में संकेतों के प्रति उतने सतर्क नहीं होते।

5-3 0;fäRo y{k.k

व्यक्तित्व की पहचान लक्षणों की पहचान से होती है। लक्षण विचारों, विश्वासों, व्यवहारों और कार्यों के सुसंगत स्वरूप हैं जो लोगों को एक दूसरे से अलग बनाते हैं। लक्षण वे प्रवृत्तियाँ हैं जो लंबे समय तक बनी रहती हैं, कभी–कभी हमेशा के लिए और जीवन भर अपरिवर्तित रहती हैं, हालाँकि यह अलग–अलग परिस्थितियों के साथ समय के साथ अनुकूलित हो सकती हैं।

व्यक्तित्व प्रकारों का बिग फाइव प्रतिमान(जिस पर बाद में चर्चा की जाएगी) व्यक्तिगत अंतर पर आधारित है। किसी व्यक्ति के व्यवहार को बनाने वाली विभिन्न क्रियाएँ और प्रतिक्रियाएँ मिलकर लक्षण बनाती हैं। यह एक व्यक्ति को दूसरे से अलग करता है। हम लक्षणों के दो सिद्धांतों पर चर्चा करेंगे:

¼1½ **ऑलपोर्ट का गुण सिद्धांत**

¼2½ dVy dk x.k fl)kr A

¼1½ **ऑलपोर्ट का गुण सिद्धांत%** ऑलपोर्ट ने विभिन्न गुणों की पहचान की जिनका उपयोग मानव व्यक्तित्व को समझाने के लिए किया जा सकता है। उन्होंने गुणों को दो श्रेणियों में वर्गीकृत कियाः सामान्य गुण और व्यक्तिगत स्वभाव या व्यक्तिगत गुण।

a. lkekU; y{k.k% ये वे लक्षण हैं जो सभी व्यक्तियों में कुछ हद तक पाए जाते हैं तथा इन लक्षणों की उपस्थिति के आधार पर विभिन्न व्यक्तियों की एक दूसरे से तुलना की जा सकती है।

b. 0;fäxr LoHkko ;k 0;fäxr y{k.k% व्यक्ति के लिए अद्वितीय लक्षण होते हैं क्योंकि इनमें से प्रत्येक लक्षण केवल कुछ ही लोगों में मौजूद होता है। उदाहरण के लिए, मानसिक विक्षेप, जो केवल कुछ ही लोगों में मौजूद होता है और जहाँ यह मौजूद होता है, वह लक्षण ''उनके व्यक्तित्व का मूल'' हो सकता है (ऑलपोर्ट, 1937, पृष्ठ 302)।

किसी व्यक्ति के जीवन में गुणों के महत्व के स्तर के आधार पर,उन्होंने इन गुणों को तीन स्तरों में वर्गीकृत कियाः

- प्रमुख लक्षण (कार्डिनल लक्षणः(ऐसे लक्षण जो व्यक्ति में पूरे जीवन भर मौजूद रहते हैं और इतने प्रभावशाली होते हैं कि व्यक्ति की पहचान उन्हीं लक्षणों से होती है। उनका नाम इन लक्षणों का पर्याय बन जाता है। उदाहरण के लिए,फ्रायडियन,मैकियावेलियन, नार्सिसिस्टिक।
- केंद्रीय लक्षणः ये लक्षण व्यक्तित्व पर हावी नहीं होते हैं, लेकिन किसी व्यक्ति के वर्णन के लिए केंद्रीय होते हैं। इस प्रकार, किसी व्यक्ति को ईमानदार या बुद्धिमान के रूप में वर्णित किया जा सकता है।
- द्वितीयक लक्षणः ये वे लक्षण हैं जो कभी–कभी दृष्टिकोण या प्राथमिकताओं से संबंधित होते हैं और अक्सर केवल कुछ स्थितियों या विशिष्ट परिस्थितियों में ही दिखाई देते हैं। कुछ उदाहरण होंगे समूह से बात करते समय चिंतित होना या लाइन में प्रतीक्षा करते समय अधीर होना।

¼2½ dVy dk y{k.k fl)kr% कैटल का सिद्धांत लक्षणों को दो श्रेणियों में विभाजित करता हैः सतही लक्षण और स्रोत लक्षण। सतही लक्षण वे होते हैं जिन्हें व्यक्तित्व के बाहर या सतह पर देखा जा सकता है। ये लक्षण अंतर्निहित स्रोत लक्षणों से उत्पन्न होते हैं। इस प्रकार स्रोत लक्षण वे होते हैं जो दिखाई नहीं देते लेकिन व्यक्तित्व के आतंरिक हिस्से में मौजूद होते हैं और सतही लक्षणों को जन्म देते हैं। इस प्रकार, यह कहा जा सकता है कि स्रोत लक्षण एक स्रोत है, सतही लक्षण एक प्रभाव है।

5-4 fcx Qkbo vk;ke

बिग फाइव लक्षणों के वर्गीकरण की एक प्रणाली का प्रतिनिधित्व करता है जो व्यक्तित्व में व्यक्तिगत अंतरों को समझाने की क्षमता रखता है।कई शोधकर्ताओं का मानना है कि हमारा व्यवहार वास्तव में पाँच लक्षणों से निर्धारित होता है, और व्यक्ति इन लक्षणों के कारण विभिन्न स्थितियों में कार्य और प्रतिक्रिया करते हैं। इस प्रकार,इस प्रतिमान के अनुसार, ये गुण ही हैं जो व्यवहार को निर्धारित करते हैं,न कि परिस्थितियाँ। व्यवहार को निर्धारित करने में अन्य प्रभावों की एक छोटी भूमिका होती है। दूसरे शब्दों में, ये गुण किसी व्यक्ति को किसी निश्चित परिस्थिति में एक निश्चित तरीके से कार्य करने के लिए प्रेरित करते हैं।

ऑलपोर्ट,नॉर्मन और कैटेल ने बिग फाइव के विकास में योगदान दिया जिसे बाद में परिष्कृत किया गया। ऑलपोर्ट ने 4500 लक्षणों की एक सूची तैयार की।कैटेल ने इस सूची को घटाकर 35 लक्षण कर दिया और अंततः यह बिग फाइव कारक बन गया। ये व्यक्तित्व के पाँच आयाम हैं और किसी व्यक्ति में अलग–अलग डिग्री में मौजूद हो सकते हैं।

ikp cM+s dkjd g%

1. बहिर्मुखता बनाम अंतर्मुखता
2. सहमति बनाम विरोध
3. कर्तव्यनिष्ठा बनाम अनिदेशितता
4. विक्षिप्तता बनाम भावनात्मक स्थिरता
5. अनुभव के प्रति खुलापन बनाम अनुभव के प्रति खुलापन नहीं

इन कारकों का अर्थ निम्नलिखित रूप में समझा जा सकता है:

- cfge[krk–इसका अर्थ है कि व्यक्ति बातूनी, सामाजिक और मुखर है।
- lgerrk–इसका मतलब है कि व्यक्ति अच्छा स्वभाव वाला, सहयोगी और भरोसेमंद है।
- dr0;fu"Bk–इसका अर्थ है कि व्यक्ति जिम्मेदार, व्यवस्थित और भरोसेमंद है।
- U;jkfVflTe–इसका मतलब है कि व्यक्ति चिंतित है, अवसाद से ग्रस्त है और बहुत चिंता करता है।
- [kykiu–इसका मतलब है कि व्यक्ति कल्पनाशील, स्वतंत्र विचारों वाला और विविधतापूर्ण सोच है।

बहिर्मुखता	व्यक्ति मिलनसार, दृढ़ निश्चयी और मिलनसार होता है (संयमित, डरपोक और शांत के विपरीत)
सहमतता	व्यक्ति सहयोगी, स्नेही और सहमत है (ठंडा, अप्रिय और विरोधी होने के बजाय)
कर्तव्यनिष्ठा	व्यक्ति परिश्रमी, संगठित और विश्वसनीय होता है (आलसी, अव्यवस्थित और अविश्वसनीय के विपरीत)
भावनात्मक स्थिरता	व्यक्ति शांत, आत्मविश्वासी और शांत है (असुरक्षित, चिंतित और उदास के विपरीत)
अनुभव के लिए खुलापन	वह व्यक्ति जिज्ञासु और सुसंस्कृत हो (संकीर्ण हितों वाले व्यावहारिक व्यक्ति के बजाय)

rkfydk 1% ikp cM 0;fäRo y{k.k

(Sources: Costa, P.T. and McCrae (1992). *The Neo PI Personality Inventory.* Odessa, Fla: Psychological Assessment Resources; Salgado, J.F. (1997). The Five Factor Model of Personality and Job Performance in European Community. *Journal of Applied Psychology.*82, 30-43)

किसी व्यक्ति का व्यक्तित्व इन पांच आयामों के विभिन्न संयोजनों से बना हो सकता है, उदाहरण के लिए एक व्यक्ति जिम्मेदार (उच्च कर्तव्यनिष्ठा),कम सामाजिक (कम बहिर्मुखता), अत्यधिक कल्पनाशील (उच्च खुलापन) और कम भरोसेमंद (कम सहमतता) हो सकता है।

5-5 ek;lfcXl Vkbi bfMdVj

ek;l&fcXl Vkbi bfMdVj (MBTI) एक व्यक्तित्व परीक्षण है जिसे किसी व्यक्ति की कुछ महत्वपूर्ण व्यक्तिगत प्राथमिकताओं की पहचान करने में सहायता करने के लिए डिजाइन किया गया है। MBTI को 1940 के दशक में blkcy fcXl ek;l द्वारा विकसित किया गया था। dFkjhu dd fcXl और उनकी बेटी इसाबेल ब्रिग्स मायर्स ने कार्ल जंग के अपने कार्य साइकोलॉजिकल टाइप्स में सिद्धांतों के आधार पर द्वितीय विश्व युद्ध के दौरान संकेतक विकसित किया। सिद्धांत कहता है कि हालांकि लोगों के व्यवहार में बहुत बड़ी यादृच्छिक भिन्नता प्रतीत होती है, लेकिन वास्तव में उन्हें लोगों के व्यवहार के तरीके में अंतर के आधार पर

व्यवस्थित तरीके से व्यवस्थित किया जा सकता है, जो उनकी धारणाओं और निर्णयों के कारण होता है। संकेतक का व्यापक रूप से विभिन्न व्यावसायिक उद्देश्यों के लिए उपयोग किया जाता है, जिसमें व्यक्तित्व प्रकार की पहचान की आवश्यकता होती है।

ek; l&fcXl çdkj lpd को निम्नलिखित लक्ष्यों को पूरा करने के उद्देश्य से विकसित किया गया था।

1. tx के सिद्धांत में व्यक्तित्व की चार श्रेणियों में से प्रत्येक की बुनियादी प्राथमिकताओं की पहचान।
2. वरीयताओं के बीच अंतःक्रियाओं के परिणामस्वरूप उत्पन्न होने वाले 16 fof'k"V 0;fäRo çdkjk की पहचान और वर्णन।

चार श्रेणियों की पहचान के आधार निम्नलिखित हैं:

- cfgeq[krk ¿¼**Extraversion-(E**½ ;k vUrehq[krk ¼**Introversion** ¼**I**½À‰ क्या व्यक्ति बाहरी दुनिया पर या अपनी आंतरिक दुनिया पर ध्यान केंद्रित करना पसंद करता है?
- lsUnu ¿¼**Sensing**¼**S**½;k vUrZ:Ïku ¼**Intuition** ¼**I**½À‰ क्या व्यक्ति अपने द्वारा ग्रहण की गई मूल जानकारी पर ध्यान केंद्रित करना पसंद करता है या वह व्याख्या करना और अर्थ जोड़ना पसंद करता है?
- lkspuk ¿¼**Thinking**¼**T**½ ;k eglwl djuk ¼**Feeling**¼**F**½À‰ निर्णय लेते समय, क्या व्यक्ति पहले तर्क और संगति को देखना पसंद करता है या पहले लोगों और विशेष परिस्थितियों को देखना पसंद करता है?
- fu.kZ; ysuk ¿¼**Judging** ¼**J**½;k vuqHko djuk ¼**Perceiving** ¼**P**½À‰ बाहरी दुनिया से निपटने में,क्या व्यक्ति चीजों का निर्णय लेना पसंद करता है या वह नई जानकारी और विकल्पों के लिए खुला रहना पसंद करता है?

ek; l&fcXl VLV dk voykdu

यह संकेतक व्यक्ति के व्यक्तित्व के प्रकारों की पहचान करने के उद्देश्य से कार्य करता है, न कि व्यक्तित्व विशेषताओं जैसे बुद्धिमत्ता को मापने के लिए। मायर्स–ब्रिग्स सिद्धांत के अनुसार,हालांकि व्यक्तित्व के प्रकार और लक्षण दोनों ही व्यक्ति में जन्म से ही तय होते हैं, लेकिन गुणों को कौशल की तरह ही बेहतर बनाया जा सकता है। इसी तरह व्यक्तित्व के प्रकार,यदि स्वस्थ वातावरण द्वारा समर्थित हों, तो समय के साथ खुद ही अलग हो सकते हैं।

सूची में दिए गए प्रश्नों के उत्तरों के आधार पर,लोगों की पहचान 16 व्यक्तित्व प्रकारों में से एक के रूप में की जाती है। MBTI का लक्ष्य लोगों को उनकी पसंद,नापसंद,ताकत,कमजोरी,संभावित कैरियर वरीयताओं और अन्य लोगों के साथ अनुकूलता सहित अपने स्वयं के व्यक्तित्व को और अधिक जानने और समझने में मदद करना है। कोई भी व्यक्तित्व प्रकार अन्य प्रकारों से सर्वश्रेष्ठ या बेहतर नहीं है। यह केवल प्रकार की पहचान करता है और इसका उद्देश्य असामान्यता की तलाश करना या किसी भी दो प्रकारों की तुलना करना नहीं है। इसका मुख्य उद्देश्य परीक्षण लेने वाले उत्तरदाताओं को अपने बारे में अधिक जानने में मदद करना ळें

ijh{k.k esa pkj iSekus 'kkfey gSa‰

1. cfgeq[krk&vUrehq[krk % बहिर्मुखता–अंतर्मुखता प्रकारों पर सबसे पहले जंग ने व्यक्तित्व प्रकारों के अपने सिद्धांत में चर्चा की थी। उन्होंने इस पहलू का वर्णन यह बताने के लिए किया कि लोग अपने आस–पास की दुनिया के साथ कैसे प्रतिक्रिया करते हैं और बातचीत करते हैं। बहिर्मुखी लोग क्रिया–उन्मुख और सार्वजनिक रूप से अभिव्यक्त करने वाले होते हैं। ऐसा व्यक्ति अधिक बार सामाजिक संपर्क का आनंद लेता है और स्वभाव से मिलनसार होता है। अंतर्मुखी लोग विचार–उन्मुख होते हैं। वे शांत और आरक्षित होते हैं। उन्हें अकेले समय बिताना अच्छा लगता है। इस प्रकार का रवैया अधिक चिंतनशील होता है। अधिकांश लोग कुछ हद तक दोनों अभिविन्यासों को प्रदर्शित करते हैं, लेकिन एक या दूसरे के लिए समग्र रूप से प्राथमिकता रखते हैं।

2. lonu&vrt¥ku%इस मापनी में यह देखना शामिल है कि लोग अपने आस–पास की दुनिया से जानकारी कैसे इकट्ठा करते हैं। बहिर्मुखता और अंतर्मुखता की तरह ही, सभी लोग स्थिति के आधार पर संवेदन और अंतर्ज्ञान में कुछ समय बिताते हैं। एमबीटीआई के अनुसार, लोग एक या दूसरे क्षेत्र में हावी होते हैं। 'संवेदन प्रकार' वाले लोग विवरणों पर बहुत अधिक ध्यान देते हैं, विशेष रूप से वे अपनी इंद्रियों से क्या सीख सकते हैं। वे अधिक व्यावहारिक होते हैं और ठोसता और विशिष्टता पर ध्यान केंद्रित करते हैं। जो लोग अंतर्ज्ञान को प्राथमिकता देते हैं वे चीजों के अमूर्त और सामान्य पहलुओं पर अधिक ध्यान देते हैं। वे अधिक संभावनाओं का पता लगाते हैं और अधिक सैद्धांतिक होते हैं।

3. lkpuk&eglwl djuk% इस मापनी इस बात पर केंद्रित है कि लोग अपनी संवेदना या अंतर्ज्ञान कार्यों से एकत्रित जानकारी के आधार पर कैसे निर्णय लेते हैं। जो लोग अधिक सोचते हैं वे तथ्यों और वस्तुनिष्ठ डेटा पर जोर देते हैं। वे विश्लेषणात्मक होते हैं और नियमों का पालन करते हैं। वे न्याय में विश्वास करते हैं। निर्णय लेते समय वे तार्किक और अवैयक्तिक होते हैं। जो लोग महसूस कर रहे हैं वे निष्कर्ष पर पहुँचने पर स्थितियों और भावनाओं पर विचार करने की अधिक संभावना रखते हैं। वे दृष्टिकोण में अधिक व्यक्तिपरक होते हैं और उनका उद्देश्य दया के माध्यम से सद्भाव प्राप्त करना होता है।

4. U;k; djuk&vuHko djuk % इस मापनी में यह शामिल है कि लोग बाहरी दुनिया से कैसे निपटते हैं। जो लोग निर्णय लेने की ओर झुकाव रखते हैं, वे संरचना और दृढ़ निर्णय लेना पसंद करते हैं। वे समय–उन्मुख, अधिक संगठित होते हैं और सूचियाँ बनाना पसंद करते हैं। जो लोग 'अनुभव करने वाले प्रकार' के होते हैं, वे अधिक खुले, लचीले और अनुकूलनीय होते हैं। वे अधिक सहज और खोजी होते हैं। वे सूचियाँ बनाते हैं, लेकिन उनका उपयोग करने की तुलना में उन्हें खोने की अधिक संभावना होती है। ये दो प्रवृत्तियाँ अन्य पैमानों के साथ परस्पर क्रिया करती हैं। सभी लोग कम से कम कुछ समय बहिर्मुखी होने में बिताते हैं। निर्णय–अनुभव पैमाना यह वर्णन करने में मदद करता है कि क्या कोई व्यक्ति नई जानकारी लेते समय (संवेदन और अंतर्ज्ञान) बहिर्मुखी होता है या जब कोई निर्णय ले रहा होता है (सोचना और महसूस करना)।

çR;sd çdkj dks mlds pkj v{kj dksM }kjk lwphc) fd;k x;k gS%

- ISTJ
- ISTP
- ISFJ
- ISFP
- INFJ
- INFP
- INTJ
- INTP
- ESTP
- ESTJ
- ESFP
- ESFJ
- ENFP
- ENFJ
- ENTP

- ENTJ

एमबीटीआई (MBTI)व्यक्तित्व के आयामों को पहचानने में मदद करता है और इसलिए दूसरों की व्यक्तित्व की ताकत और कमजोरी को भी पहचानता है। यह कार्यस्थल पर प्रबंधकों के लिए महत्वपूर्ण है। किसी व्यक्ति को कार्य सौंपते समय,यह मूल्यांकन किया जा सकता है कि क्या उसकी व्यक्तित्व विशेषताएँ कार्य को पूरा करने में सहायक होंगी। कौशल विविधता के साथ प्रभावी टीमों के गठन के लिए व्यक्तिगत अंतर की पहचान की जा सकती है।

xfrfof/k&3

किसी मध्यम आकारबड़ी कंपनी के एचआर मैनेजर या भर्ती करने वाली एचआर कंसल्टेंसी के मैनेजर से बात करें। उनसे भर्ती के उद्देश्यों के लिए बिग फाइव प्रतिमान और मायर्स–ब्रिग्स टाइप इंडिकेटर के उपयोग के बारे में पूछें। जवाब को नोट कर लें।

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

5-6 lkjk'k

- आज शोधकर्ताओं द्वारा वर्णित व्यक्तित्व शब्द में व्यक्ति के आंतरिक और बाह्य दोनों पहलू शामिल होते हैं।
- गुण सिद्धांत के अनुसार, किसी व्यक्ति के व्यक्तित्व को अनेक अवलोकनीय लक्षणों में विभाजित किया जा सकता है, जो मिलकर व्यक्तित्व का निर्माण करते हैं।

- मनोगतिक दृष्टिकोण के अनुसार, व्यक्तित्व व्यवहार को निर्धारित करता है। मानव मानसिक गतिविधि की व्यक्तित्व प्रणालियाँ हैं: bM] bxk] lij bxk।
- मानवतावादी या आत्म सिद्धांत इस विश्वास पर आधारित है कि व्यक्ति अपने सभी कार्यों को आत्म–साक्षात्कार प्राप्त करने के लिए निर्देशित करता है
- एकीकृत दृष्टिकोण व्यक्तित्व की अवधारणा को समझाने में व्यक्तिगत और परिस्थितिजन्य दोनों चरों को एकीकृत करता है।
- व्यक्तित्व तीन कारकों से निर्धारित होता है: आनुवंशिकता, पर्यावरण और परिस्थिति
- मैकियावेलिज्म (मैक) से तात्पर्य उस सीमा से है जिस तक एक व्यक्ति अपने दृष्टिकोण में व्यावहारिक होता है, दूसरों से भावनात्मक दूरी बनाए रखता है, तथा यह विश्वास करता है कि साध्य साधनों को उचित ठहराता है।
- आत्म–सम्मान से तात्पर्य किसी व्यक्ति के आत्मविश्वास और अपनी क्षमताओं पर विश्वास की डिग्री से है।
- अंतर्मुखता और बहिर्मुखता व्यक्ति की सामाजिकता और पारस्परिक अभिविन्यास की प्रवृत्ति को दर्शाते हैं।
- कार्यों को प्रभावित करने वाले कुछ अन्य महत्वपूर्ण व्यक्तित्व प्रकार हैं नियंत्रण का स्थान, जोखिम लेने की क्षमता, टाइप ए और टाइप बी व्यक्तित्व
- लक्षण विचारों, विश्वासों, व्यवहारों और कार्यों के सुसंगत स्वरूप हैं जो लोगों को एक दूसरे से अलग बनाते हैं। ऑलपोर्ट ने लक्षणों को दो श्रेणियों में वर्गीकृत किया: सामान्य लक्षण और व्यक्तिगत स्वभाव या व्यक्तिगत लक्षण। कैटल का सिद्धांत लक्षणों को दो श्रेणियों में विभाजित करता है: सतही लक्षण और स्रोत लक्षण।
- बिग फाइव गुणों के वर्गीकरण की एक प्रणाली का प्रतिनिधित्व करता है जो व्यक्तित्व में व्यक्तिगत अंतरों को समझाने की क्षमता रखता है।
- बिग फाइव लक्षणों के वर्गीकरण की एक प्रणाली का प्रतिनिधित्व करता है जो व्यक्तित्व में व्यक्तिगत अंतर को समझाने की क्षमता रखता है।

5-7 eq[; 'kCn

- 0;fäRo% व्यक्तित्व को व्यवहारिक पहलू के रूप में परिभाषित किया जा सकता है, जिसमें विभिन्न पर्यावरणीय उत्तेजनाओं पर एक विशेष तरीके से प्रतिक्रिया करने की प्रवृत्ति शामिल है।
- 0;fäRo y{k.k% स्थायी विशेषताएँ जो किसी व्यक्ति को परिभाषित करती है।
- मैकियावेलियनिज्म: वह सीमा जिस तक व्यक्ति का दृष्टिकोण व्यावहारिक होता है तथा वह किसी भी साधन के प्रयोग से लक्ष्य प्राप्ति में विश्वास करता है।
- Lo&fuxjkuh% वह सीमा जिस तक कोई व्यक्ति परिस्थिति की आवश्यकता के अनुसार अपने व्यवहार की निगरानी और नियंत्रण करता है।
- fu;=.k dk LFkku% यह विश्वास कि क्या बाह्य कारक या स्वयं के भीतर के कारक किसी व्यक्ति के आसपास की घटनाओं को नियंत्रित करते हैं।
- fcx Qkbo vk;ke% बिग फाइव लक्षणों के वर्गीकरण की एक प्रणाली का प्रतिनिधित्व करता है जो व्यक्तित्व में व्यक्तिगत अंतरों को समझाने की क्षमता रखता है। कई शोधकर्ताओं का मानना है कि हमारा व्यवहार वास्तव में पाँच लक्षणों से निर्धारित होता है, और व्यक्ति इन लक्षणों के कारण विभिन्न स्थितियों में कार्य और प्रतिक्रिया करते हैं।

- ek;j&fcXl Vkbi bfMdsVj% मायर्स–ब्रिग्स टाइप इंडिकेटर (MBTI) एक व्यक्तित्व परीक्षण है जिसे किसी व्यक्ति को कुछ महत्वपूर्ण व्यक्तिगत प्राथमिकताओं की पहचान करने में सहायता करने के लिए डिजाइन किया गया है। यह 16 व्यक्तित्व प्रकारों की पहचान करता है।

5-8 Lo&eY;kdu ç'u

1. व्यक्तित्व क्या है? व्यक्तित्व पर आनुवंशिकता और पर्यावरण के प्रभाव पर चर्चा करें।
2. निम्नलिखित व्यक्तित्व लक्षणों पर संक्षिप्त टिप्पणियाँ लिखें
   a. मैकियावेलियनिज्म
   b. आत्म सम्मान
   c. नियंत्रण का स्थान
3. मायेर–ब्रिग्स प्रकार सूचक की आठ प्राथमिकताओं का वर्णन करें।
4. बिग फाइव आयाम प्रतिमान का विश्लेषण करें।
5. व्यक्तित्व के मनोगतिक सिद्धांत और मानवतावादी सिद्धांत की व्याख्या करें। ये व्यक्तित्व की हमारी समझ में किस प्रकार योगदान करते हैं?
6. संगठनों में प्रबंधकों द्वारा व्यक्तित्व को समझने की क्या आवश्यकता है?
7. ऑलपोर्ट के लक्षण सिद्धांत पर चर्चा करें।

5-9 lUnHkZ vkSj vU; iqLrdsa

REFERENCES

- Allport, G. (1961). Pattern and Growth in Personality. New York: Holt
- Allport, G. W. (1937). Personality –A psychological interpretation. New York: Henry Holt and Company.
- Allport, G.W. & Odbert, H.S. (1936). Trait-names: A psycho-lexical study. *Psychological Monographs, 47*(211).
- Cattell, R.B. (1965). *The scientific analysis of personality*. Baltimore: Penguin Books.
- Clarke, D.D. & Hoyle, R (1988). A theoretical solution to the problem of personality-situational interaction. *Personality and Individual Differences,* 9, 133-138
- Digman, J.M. (1990). Personality Structure: Emergence of a Five Factor Model. *Annual Review of Psychology,* 41, 417-440
- http://psychology.about.com/od/psychologicaltesting/a/myers-briggs-type-indicator.htm
- http://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/
- Judge, T.A. and Bono, J.E. (2001). Relationships of core self-evaluations traits-self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control and emotional stability with job satisfaction and job performance: a meta analysis. *Journal of applied psychology,* 86, 80-92.
- Judge, T.A., Martocchio, J.J., and Thoresen, C.J. (1997). Five –factor model of personality and employee absence. *Journal of Applied Psychology.*82, 745:755
- Rogers, C (1970). *On Becoming a Person: Therapist's View of Psychotherapy,* 2nd ed. Boston: Houghton Miffin

- Tharenou, P. and Harker, P. (1984). Moderating influences of self-esteem on relationships between job complexity, performance and satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 69, 632-640

FURTHER READINGS

- Ewen RB. An Introduction to Theories of Personality. New Jersey, USA: Lawrence Erlbaum Associates; 1993.
- Fallan, L. (2006). Quality reform: Personality type, preferred learning style and majors in a business school. Quality in Higher Education, 12(2), 193-206.
- Floyd L. *Ruch*, in *Personality* and Life, (Chicago: Scott Foreman, 1963, p. 353
- Luthans Fred, "Organizational Behaviour", International Edition 1995, McGraw Hills

bdkbl&6 % /kkj.kk vkj 0;0kgkj

bdkbl lajpuk

6.1 परिचय

6.1 अवधारणात्मक प्रक्रिया

6.2 धारणा में द्रष्टा, लक्ष्य और स्थिति की भूमिका

6.3 धारणा संबंधी त्रुटियाँ

6.4 धारणा और व्यवहार

6.5 सारांश

6.6 मुख्य शब्द

6.7 आत्म मूल्यांकन प्रश्न

6.8 सन्दर्भ और अन्य पुस्तकें

mís';

इस इकाई को पढ़ने के बाद आप सक्षम हो जायेंगे

- अवधारणात्मक प्रक्रिया की गतिशीलता को समझने में।
- धारणा की प्रक्रिया में द्रष्टा,लक्ष्य और स्थिति की भूमिका के बारे में जानकारी प्राप्त करने में।
- धारणा संबंधी त्रुटियों के कारणों को समझने और कारणों को दूर करने में।
- स्वयं और दूसरों के व्यवहार को समझने में धारणा के प्रभाव की सराहना करने में।

6-1 ifjp;

हम पाँच इंद्रियों, अर्थात् स्पर्श, दृष्टि, श्रवण, स्वाद और गंध के माध्यम से दुनिया के बारे में जानकारी एकत्र करते हैं। हालाँकि,पाँच इंद्रियों के माध्यम से एकत्र की गई जानकारी को अलग–अलग व्यक्तियों द्वारा अलग–अलग तरीके से व्याख्या किया जा सकता है। एक ही स्थिति के प्रति अलग–अलग व्यक्तियों की प्रतिक्रियाएँ भी अलग–अलग होती हैं। इस प्रकार,लोग एक ही वस्तु को अलग–अलग तरीके से समझते हैं। एक फिल्म का उदाहरण लें जिसे सैकड़ों लोग देखते हैं। कई लोगों को फिल्म पसंद आ सकती है,लेकिन सभी को एक ही कारण से नहीं। कुछ लोगों को अभिनय पसंद आ सकता है,जबकि अन्य को फिल्म का निर्देशन पसंद आ सकता है,फिर भी अन्य को इसके गानों के लिए यह पसंद आ सकता है,जो उनकी रुचियों और समग्र मनःस्थिति पर निर्भर करता है। व्याख्याओं में ये अंतर विभिन्न कारकों के कारण उत्पन्न हो सकते हैं। इस प्रकार धारणा को उन सभी प्रक्रियाओं को शामिल करने के रूप में समझा जा सकता है जिसके द्वारा कोई व्यक्ति पर्यावरण से देखने,सुनने,महसूस करने,स्वाद लेने और सूंघने के माध्यम से उत्तेजना प्राप्त करता है,जिसकी फिर व्याख्या की जाती है और उनसे अर्थ निकाला जाता है। अध्ययनों से संकेत मिलता है कि ये प्रक्रियाएँ (1) उत्तेजना के प्राप्तकर्ता (2) देखी जा रही वस्तु, व्यक्ति या घटना और (3) जिस स्थिति में प्रक्रिया हो रही है,उससे संबंधित चरों से प्रभावित होती हैं। दूसरे शब्दों में,''धारणा वह प्रक्रिया है जिसके द्वारा व्यक्ति अपने वातावरण को अर्थ देने के लिए अपने संवेदी छापों को व्यवस्थित और व्याख्या करते हैं'' (रॉबिन्स,1998)। संगठनात्मक व्यवस्था में धारणा एक महत्वपूर्ण भूमिका निभाती है। कार्य संबंधी नीतियों में परिवर्तन,उदाहरण के लिए,किसी विनिर्माण संयंत्र में काम के घंटों में परिवर्तन,कर्मचारियों के विभिन्न स्तरों द्वारा अलग–अलग तरीके से देखा जा सकता

है। श्रमिकों को यह प्रबंधन द्वारा उनका शोषण करने का प्रयास लग सकता है, जबकि मध्यम और शीर्ष स्तर के प्रबंधन द्वारा उन्हीं नीतियों को संगठन और कर्मचारियों के लिए लाभकारी माना जा सकता है। इस प्रकार धारणा एक जटिल प्रक्रिया है जो केवल संवेदी छाप प्राप्त करने से कहीं अधिक है।चूँकि धारणा दूसरों के व्यवहार की व्याख्या करने और उसका मूल्यांकन करने में महत्वपूर्ण भूमिका निभाती है,इसलिए प्रबंधकों के लिए कार्यस्थल पर गलतफहमी से बचने के लिए धारणा की प्रक्रिया को समझना बहुत आवश्यक है।

6-2 vo/kkj.kkRed çfØ;k

धारणा में शारीरिक और मनोवैज्ञानिक दोनों प्रक्रियाएँ शामिल होती हैं। इस प्रक्रिया के तीन मुख्य घटक हैं: æ"Vk]y{; (वस्तु,व्यक्ति या घटना) और fLFkfr। अवधारणात्मक प्रक्रिया चरणों की एक श्रृंखला है जिसका उपयोग व्यक्ति जानकारी प्राप्त करने, उसे व्यवस्थित करने और उसकी व्याख्या करने के लिए करता है। बाहरी वातावरण। पूरी प्रक्रिया में निम्नलिखित पाँच चरण शामिल हैं:

pj.k 1% voykdu pj.k&इस चरण के दौरान व्यक्ति अपने पांच इंद्रियों का उपयोग करके पर्यावरण में मौजूद उत्तेजनाओं को महसूस करता है।

pj.k 2% vo/kkj.kkRed p;u pj.k&द्रष्टा अपने अन्दर निहित कारकों (जैसे उद्देश्य,रुचियां,व्यक्तित्व चर आदि),लक्ष्य (आकार,माप,रंग आदि) और स्थिति (दिन का समय,परिवेश आदि) के आधार पर पर्यावरण से कुछ उत्तेजनाओं का चयन करता है।

pj.k 3% lxBu pj.k&इस चरण के दौरान,चयनित उत्तेजनाओं को एक क्रम में व्यवस्थित किया जाता है ताकि उनसे कुछ अर्थ निकाला जा सके।

pj.k 4% 0;k[;k pj.k&यह वह चरण है जब द्रष्टा चयनित एवं संगठित उत्तेजनाओं से अर्थ निकालता है।

pj.k 5% 0;ogkfjd çfrfØ;k pj.k&इस चरण की विशेषता प्राप्त उत्तेजनाओं के प्रति अनुभवकर्ता की प्रतिक्रिया है। यह प्रतिक्रिया दृष्टिकोण और भावनाओं या कार्यों के निर्माण के रूप में परिलक्षित हो सकती है।

voèkkj.kkRed çfØ;k d pj.k
अवलोकन चरण ↓
अवधारणात्मक चयन चरण ↓
संगठन चरण ↓
व्याख्या चरण ↓
व्यवहारिक प्रतिक्रिया चरण ↓

fp= 2-1% vo/kkj.kkRed çfØ;k d pj.k

6-3 /kkj.kk e: æ"Vk] y{; vkj fLFkfr dh Hkfedk

जैसा कि पहले चर्चा की गई है,धारणा की प्रक्रिया के तीन महत्वपूर्ण घटक हैं। ये हैं:

1 द्रष्टा

2 लक्ष्य

3 स्थिति

इन घटकों की विशेषताएं मिलकर धारणा को निर्धारित करती हैं।

द्रष्टा की विशेषताएंबनने वाली धारणा काफी हद तक खुद द्रष्टा की विशेषताओं से निर्धारित होती है। द्रष्टा का व्यक्तित्व, उसकी मनःस्थिति आदि द्रष्टा को प्रभावित करेंगे। द्रष्टा के संबंध में निम्नलिखित चर हैं जो द्रष्टा की प्रक्रिया को प्रभावित करेंगे:

- mís'; ¼**Motives**½

  किसी विशेष परिस्थिति को किस तरह से देखा जाता है,यह देखने वाले के उद्देश्यों पर निर्भर करता है। देखने वाला केवल उन्हीं उत्तेजनाओं का चयन करेगा जो उस समय उसकी जरूरत को पूरा करेंगी। एक अध्ययन से पता चला है कि जब कई घंटों से भूखे लोगों को धुंधली तस्वीरें दिखाई गईं, तो लोगों ने उन तस्वीरों को भोजन की तस्वीरें माना (मैकक्लेलैंड और एटकिंसन, 1948)।

- :fp;k¡ ¼**Interests**½

  हमारे आस–पास बहुत सी चीजें हैं लेकिन हम सिर्फ उन्हीं चीजों पर ध्यान देते हैं जो हमारी रुचि की हैं। उदाहरण के लिए,अगर आपको कारों में रुचि है, तो आप सड़क पर दौड़ती कारों के मॉडल को ध्यान से देखेंगे, बजाय इसके कि आप रास्ते में बेकरी की दुकानों की संख्या गिनें। अगर आपको कोई पत्रिका खरीदनी है और आपको खेलों में रुचि है, तो आप शायद सिर्फ खेलों से जुड़ी पत्रिकाओं पर ही ध्यान देंगे। एक कॉस्मेटिक डेंटिस्ट किसी पार्टी में लोगों के दांतों के आकार को एक इंजीनियर से ज्यादा ध्यान से देखता है। ये उदाहरण दिखाते हैं कि हमारी रुचियाँ तय करती हैं कि हम क्या देखने की संभावना रखते हैं। अलग–अलग लोगों की रुचियाँ अलग–अलग होती हैं और इसलिए उनकी धारणाएँ अलग–अलग होती हैं।

- दृf"Vdks.k ¼**Attitudes**½

  हमारे दृष्टिकोण अलग–अलग लोगों या चीजों के लिए हमारी पसंद और नापसंद को निर्धारित करते हैं। वे धारणा के एक महत्वपूर्ण निर्धारक हैं। यदि आप नाटकीयता और रंगमंच का आनंद लेते हैं और आपका मित्र किसी प्रतिष्ठित थिएटर शो के लिए टिकट की व्यवस्था करता है, तो आप आसानी से टिकट खरीद लेंगे और खुशी से शो देखेंगे। लेकिन अगर आपको नाटक में कोई दिलचस्पी नहीं है, तो संभावना है कि आप नाटक देखने के लिए मुफ्त पास भी नहीं लेंगे क्योंकि यह समय की बर्बादी लग सकती है। इस प्रकार दृष्टिकोण धारणा को प्रभावित करते हैं।

- 0;fäRo ¼**Personality**½

  अलग–अलग लोगों के व्यक्तित्व की अलग–अलग विशेषताएँ होती हैं। ये व्यक्तित्व चर वस्तुओं,व्यक्तियों और घटनाओं को देखने के तरीके को भी प्रभावित करते हैं। उदाहरण के लिए, उच्च जोखिम लेने की प्रवृत्ति वाले लोग आसानी से उन स्थितियों में पड़ जाते हैं जिनमें उच्च जोखिम शामिल होता है। ये लोग साहसिक खेलों का आनंद लेते हैं। कम जोखिम लेने वाले लोग सुरक्षित खेलना पसंद करते हैं और उन लोगों का उपहास भी कर सकते हैं जो अपनी मर्जी से जोखिम उठाते हैं। साहसिक खेलों को ऐसे लोग 'बेकार' गतिविधि के रूप में देख सकते हैं। इस प्रकार,व्यक्तित्व विशेषताएँ धारणा को प्रभावित करती हैं।

- fiNyh lh[k ¼**Past learning**½

  अतीत की सीख यह निर्धारित करती है कि हम किसी परिस्थिति से क्या अर्थ निकालते हैं। हम अपने अनुभवों से सीखते हैं और हम अपने पिछले अनुभवों को भविष्य की स्थितियों में भी प्रोजेक्ट करते हैं।

यदि आप नीचे दिए गए शब्दों को पढ़ते हैं, तो संभावना है कि आपने वाक्य में अतिरिक्त 'द' को छोड़ दिया होगा।

चित्र 2.2 : पिछली सीख धारणा को प्रभावित करती है

अब यदि आप निम्नलिखित शब्दों को प्रवाह में पढ़ेंगे–

M-A-C-I-N-T-O-S-H

M-A-C-M-I-L-A-N

M-A-C-T-A-V-I-S-H

M-A-C-H-I-N-E-R-Y

चित्र 2.3: पिछली सीख हमारी धारणा को प्रभावित करती है

आपने 'मशीनरी' का उच्चारण संभवतः उसी प्रकार किया होगा जैसे आपने 'मैकमिलन' का उच्चारण किया था।

- vkRe vo/kkj.kk

आत्म अवधारणा से तात्पर्य किसी व्यक्ति की खुद के बारे में धारणा से है जो बदले में उसके आस–पास के वातावरण के बारे में उसकी धारणा को प्रभावित करती है। यदि किसी व्यक्ति में उच्च आत्मविश्वास है, तो उसे दुनिया दोस्ताना लगती है,जबकि कम आत्मविश्वास वाला व्यक्ति दुनिया को एक खतरनाक जगह के रूप में देखता है।

- lKkukRed lajpuk

संज्ञानात्मक संरचना किसी व्यक्ति के विचार पद्धति को संदर्भित करती है।कुछ लोग अन्य लक्षणों से पहले शारीरिक विशेषताओं को समझते हैं,जबकि अन्य लोग आंतरिक लक्षणों पर पहले ध्यान केंद्रित करते हैं।संज्ञानात्मक संरचना अलग–अलग व्यक्तियों में भिन्न होती है,जिससे एक व्यक्ति दूसरे व्यक्ति की विशेषताओं के विभिन्न स्वरूपों को समझ पाता है।

y{; dh fo'ks"krk,¡

लक्ष्य की विशेषताएं,जैसे उसका आकार,रंग,रूप,पृष्ठभूमि इत्यादि उसके अनुभव के तरीके को प्रभावित करती हैं। अब हम लक्ष्य की कुछ ऐसी विशेषताओं का अध्ययन करेंगे जो धारणा को प्रभावित करती हैं।इस संदर्भ में,मनोविज्ञान का गेस्टाल्ट स्कूल धारणा का अध्ययन करने का एक दृष्टिकोण है जो बताता है कि संपूर्ण भागों के योग से अलग है। इसका तात्पर्य है कि लोग किसी एक 'व्यक्तिगत उत्तेजना' के बजाय 'उत्तेजनाओं के के कुल समूह ' से अर्थ निकालते हैं। अवधारणात्मक संगठन के गेस्टाल्ट सिद्धांत (नियम) उस प्रक्रिया से संबंधित हैं जिसके द्वारा लोग उत्तेजनाओं को समझने के लिए उत्तेजना संबंधी जानकारी को सार्थक इकाइयों में वर्गीकृत और व्यवस्थित करते हैं। इनमें (1) समूहीकरण के सिद्धांत शामिल हैं – लोग व्यक्तिगत उत्तेजनाओं को समूहों या सूचना के खंडों में कैसे व्यवस्थित करते हैं (2) संदर्भ के सिद्धांत – कैसे आसपास का वातावरण (संदर्भ) उस वातावरण में उत्तेजनाओं के बारे में व्यक्तियों की धारणाओं को निर्धारित करने में मदद करता है।

(1) leghdj.k dk fl)kar

समूहीकरण एक ऐसी प्रक्रिया है जिसके तहत व्यक्ति उत्तेजनाओं को अलग–अलग वस्तुओं या सूचना के टुकड़ों के बजाय एक साथ संबंधित या समूह बनाने के रूप में देखते हैं। समूहीकरण जिन पाँच आधारों पर किया जाता है, वे सिद्धांत हैं समानता ,निकटता ,निरंतरता ,बंद होना और सरलता ।

- lekurk

शारीरिक रूप से समान चीजों को एक समूह या संपूर्ण आकृति (गेस्टाल्ट) के रूप में माना

जाता है। इसलिए, निम्नलिखित आकृति में 'XX' और 'OO' को दो समूहों के रूप में देखा जाता है, और समग्र रूप से आकृति को दस स्तंभों के बजाय चार पंक्तियों में माना जाता है। एक संगठन में, विभिन्न आयु समूहों से संबंधित कर्मचारियों को सबसे अधिक समान सोच रखने वाले के रूप में देखा जाएगा। इस प्रकार, 20 वर्ष की आयु के सभी लोगों को समान विचार रखने वाले के रूप में माना जाएगा जो 50 वर्ष की आयु के लोगों से अलग होगा। यहाँ, लोगों को उनके आयु समूह के आधार पर एक साथ समूहीकृत किया गया है।

```
OOOOOOOOOOO
X X XX  X X
      X XX X
 OOOOOOOOOOO
```

fp= 2-4% y{; çHkko /kkj.kk e: lekurk

- fudVrk

निकटता सिद्धांत यह सुझाव देता है कि जो चीजें एक दूसरे के करीब होती हैं,उन्हें एक साथ संबंधित माना जाता है या गेस्टाल्ट का निर्माण होता है। इस प्रकार, जो कर्मचारी प्रतिदिन कार्यालय कैंटीन में एक साथ अपना लंच करते हैं, उन्हें एक समूह के रूप में देखा जाता है। निम्नलिखित चित्र में संभवतः पाँच समूह दिखाई देंगे। हालाँकि इन समूहों में अलग–अलग आकृतियों की आकृतियाँ शामिल हैं,फिर भी इनकी निकटता के कारण इन्हें एक समूह के रूप में देखा जाएगा।

```
OOO OOO     OO
X XX          X
XX     XX


OOOO   OOO
```

चित्र 2.5: निकटता धारणा को प्रभावित करती है

- fujrjrk

निरंतरता सिद्धांत (अच्छी निरंतरता का नियम) यह मानता है कि लोग उत्तेजनाओं को जटिल पैटर्न के रूप में देखने के बजाय, उन्हें निर्बाध, निरंतर रूपों में व्यवस्थित करते हैं। उदाहरण के लिए, नीचे दिए गए चित्र में किसी को रेखाओं को 'प्लस' चिह्न या एक–दूसरे को पार करती हुई दो रेखाओं के रूप में पहचानने की अधिक संभावना है, बजाय उन्हें एक बिंदु पर मिलने वाली चार रेखाओं के रूप में पहचानने के।

चित्र 2.6: निरंतरता सिद्धांत धारणा को प्रभावित करता है

- lekiu

समापन (मानसिक पूर्णता) सिद्धांत कहता है कि लोग अधूरे पैटर्न को भी पूर्ण मानते हैं। हम अपनी पिछली सीखों के आधार पर अंतराल को भरने की कोशिश करते हैं। नीचे दिया गया उदाहरण दिखाता है कि भले ही शब्दों में अक्षर गायब हों, हम पूरे वाक्यों को पढ़ने और उन्हें अर्थ देने में सक्षम हैं।

,d ckj dh ckr g] ,d phuh lekV FkkA
mldk ikl ,d fo'kky lkekT; vkj vkB
gtkj cgknqj lSfudksa dh lsuk FkhA og
ck) èkeZ ds fl)kUrksa dk ikyu djrk FkkA

चित्र 2.7: समापन का सिद्धांत पूर्ण अर्थ निकालने में मदद करता है

हमारे दैनिक जीवन में कई परिस्थितियों में हमें टुकड़ों में जानकारी मिलती है,जो सभी मामलों में पूरी तरह से पूर्ण नहीं होती है। हालाँकि,हम अपनी रुचियों,अनुभवों और उद्देश्यों के आधार पर अंतराल को भरने की कोशिश करते हैं और इसे एक सार्थक संपूर्ण बनाते हैं। अभाव तत्व को भरने की ऐसी मानसिक प्रक्रिया को समापन कहा जाता है।उदाहरण के लिए,हम निम्नलिखित आकृति को त्रिभुज और गोले के रूप में देखते हैं, हालाँकि इसमें कुछ भाग गायब हैं,लेकिन हम अपनी कल्पना से अंतराल को भरते हैं और चित्र को एक अर्थ देते हैं।

चित्र 2.8: समापन हमें अर्थ देने में मदद करता है

¼2½ lanHkZ dk fl)kUr

संदर्भ के सिद्धांत धारणा पर परिवेश या संदर्भ के प्रभाव को ध्यान में रखते हैं। संदर्भ के दो सिद्धांत हैं आकृति पृष्ठभूमि,कंट्रास्ट ।

- vkकृfr vkj i"BHkfe

जिस पृष्ठभूमि में लक्ष्य को देखा जाता है,वह उसकी व्याख्या को प्रभावित करती है।उदाहरण के लिए,एक स्कूल में एक बच्चा जो रंगीन कैजुअल ड्रेस में आता है,उसे दूसरे लोग तुरंत देख लेंगे, क्योंकि उसे दूसरे बच्चों की पृष्ठभूमि में देखा जाएगा,जो सभी स्कूल यूनिफॉर्म में हैं और उन्हें तुरंत पहचानना मुश्किल है।लेकिन बाजार में वही बच्चा अलग नहीं दिखेगा क्योंकि बाकी सभी रंग–बिरंगे कपड़े पहने हुए हैं। निम्नलिखित चित्र की व्याख्या अलग–अलग तरीके से की जा सकती है, यह इस बात पर निर्भर करता है कि व्यक्ति किस पृष्ठभूमि में चित्र को देखना चाहता है।

चित्र 2.9: चित्र की पृष्ठभूमि धारणा को प्रभावित करती है

- **vrj ¼contrast½**

  कंट्रास्ट सिद्धांत कहता है कि जो उत्तेजना अपने आस–पास की चीजों से अलग होती है,उसे नोटिस किए जाने की संभावना ज्यादा होती है।

- **dVkLV fuEu lnHkkZ esa gks ldrk gS%**

  छोटी चीजों के बीच बड़ी वस्तु,फीके रंगों के बीच चमकीला रंग या स्थिर चीजों के बीच चलती हुई वस्तु को आसानी से देखा जा सकता है।उदाहरण के लिए,आप सड़क पर अलग–अलग रंग के वाहनों को नोटिस करते हैं।

- **vkdkj %**

  किसी वस्तु का आकार बड़ा होने से उसके ध्यान में आने की संभावना अधिक होती है।इसका उदाहरण हम प्रिंट मीडिया में विज्ञापनों और सड़क किनारे लगे होर्डिंग्स में देख सकते हैं।विज्ञापन का आकार जितना बड़ा होगा, उसके ध्यान में आने की संभावना उतनी ही अधिक होगी।

- **dVkLV%**

  जब लक्ष्य किसी विपरीत पृष्ठभूमि के सामने स्पष्ट रूप से दिखाई देता है,तो उसके चुने जाने की संभावना अधिक होती है। कक्षा में, जब पूरी कक्षा शांत होती है,तो किसी के द्वारा की गई कोई भी छोटी सी आवाज ध्यान आकर्षित करेगी।

- **xfr %**

  स्थिर चीजों के बीच चलती हुई चीज का चयन होने की अधिक संभावना होती है।

- **iqujkofÙk %**

  पुनरावृत्ति से अवधारणात्मक चयन की संभावना बढ़ जाती है।

- **uohurk vkSj ifjfprrk %**

ऐसी कोई वस्तु जो आपने पहले कभी नहीं देखी हो, वह आपका ध्यान आकर्षित करने की अधिक संभावना रखती है। उदाहरण के लिए,एक कर्मचारी जो समय का बहुत पाबंद है,जब किसी विशेष दिन देर से पहुंचता है, तो उस दिन उस पर ध्यान दिए जाने की अधिक संभावना होती है। परिचितता से चयन की संभावना भी बढ़ जाती है।

fLFkfr dh fo'ks"krk,¡

परिस्थिति की कुछ विशेषताएं होती हैं जो धारणा को प्रभावित करती हैं। धारणाकर्ता की प्रतिक्रिया सामाजिक परिवेश और उत्तेजना प्राप्त होने के समय पर निर्भर करती है।

- **lkekftd 0;oLFkk**

  सामाजिक परिवेश जिसमें घटना घटित हो रही है,लक्ष्य को देखा जाना धारणा को प्रभावित करता है। उदाहरण के लिए,अपने वरिष्ठ की जन्मदिन की पार्टी में देर से पहुंचने वाले अधीनस्थ को गलत कार्य नहीं माना जा सकता है,लेकिन उसी अधीनस्थ को अगले दिन कार्यालय में उसी वरिष्ठ के साथ बैठक के लिए देर से पहुंचने के लिए दंडित किया जा सकता है।हालांकि व्यक्ति और कार्य समान हैं,लेकिन सामाजिक परिवेश अलग हैं।

- **le;**

  दिन का वह समय जब घटना को देखा जाता है,उसकी व्याख्या को प्रभावित करता है।यदि कोई

कर्मचारी काम के घंटों के दौरान हर रोज अपने बॉस के कमरे में देखा जाता है,तो इसे एक नियमित गतिविधि के रूप में देखा जाएगा,बिना किसी को इस घटना पर कोई विशेष ध्यान दिए।लेकिन अगर वही कर्मचारी हर रोज ऑफिस के घंटों के बाद बॉस के कमरे में देखा जाता है,खासकर अगर मूल्यांकन का समय आ रहा हो,तो दूसरों को यह महसूस हो सकता है कि वह बॉस को अनुचित रूप से प्रभावित करने का प्रयास कर रहा है।

चित्र 2.10: धारणा को प्रभावित करने वाले कारक

xfrfof/k&1

ऐसी स्थिति के बारे में सोचें जब आपको किसी सहकर्मी के साथ गलतफहमी हुई हो। समझने वाले (आप),लक्ष्य (आपका सहकर्मी) और स्थिति में उन कारकों की पहचान करें जिनके कारण संभवतःगलतफहमी पैदा हुई।

d½ /kkj.kdrk e dkjd%

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

[k½ y{; e dkjd

x½ fLFkfr d dkjd

6-4 ck/k e =fV;k

बहुत से लोग गलत धारणाएँ बनाते हैं।आम तौर पर लोगों में दूसरों को आंकने की प्रवृत्ति होती है और अक्सर वे इन निर्णयों को बनाने में शॉर्टकट (संक्षिप्तरूप) में अपनाते हैं।इसका मतलब है कि वे पूरी तस्वीर को देखे बिना ही जल्दी से जल्दी निर्णय ले लेते हैं।इसका कारण यह है कि उत्तेजनाओं का चयन करते समय या उनकी व्याख्या करते समय वे गलतियाँ करते हैं।ये गलतियाँ, विचारक,लक्ष्य या स्थिति से संबंधित किसी भी कारक के कारण होती हैं।इन त्रुटियों का अच्छे निर्णय लेने और प्रभावी प्रबंधन पर बुरा असर पड़ता है।प्रबंधकों के लिए इन त्रुटियों को समझना बहुत जरूरी है ताकि उनसे बचा जा सके।यहाँ धारणा की इन त्रुटियों पर चर्चा की गई है।

- p;ukRed /kkj.kk

लोग वही देखते हैं जो वे देखना चाहते हैं।लोगों की यह प्रवृत्ति होती है कि वे अपनी मंशा, रुचि और

पिछले अनुभव के आधार पर उत्तेजनाओं को चुनिंदा रूप से ग्रहण करते हैं और उसी के अनुसार अर्थ की व्याख्या करते हैं। उदाहरण के लिए,यदि किसी प्रोजेक्ट पर अलग–अलग पेशेवर काम कर रहे हैं, जैसे कि होटल का निर्माण, तो एक आर्किटेक्ट के लिए वास्तुकला से संबंधित पहलू सबसे महत्वपूर्ण होंगे,एक सिविल इंजीनियर के लिए,वास्तविक निर्माण से संबंधित मुद्दे महत्वपूर्ण होंगे,इसी तरह एक वित्त प्रबंधक केवल वित्तीय पहलुओं पर ध्यान केंद्रित करेगा और इसी तरह।ऐसा इसलिए है क्योंकि उनकी रुचियां और पिछले अनुभव उन्हें केवल विशेष मुद्दों पर ध्यान केंद्रित करने और अन्य को अनदेखा करने के लिए मजबूर करेंगे। समाचार पत्र या पत्रिकाएँ पढ़ते समय, हम लगभग हमेशा अपने रुचि के क्षेत्र के लेखों पर ध्यान देते हैं।

- ç{kiz.k

प्रक्षेपण या 'मेरे जैसा' प्रभाव धारणा की एक आम त्रुटि है।यदि कोई समय का पाबंद है, तो वह समय की पाबंदी को महत्व देगा और यह मानेगा कि दूसरे भी समय के पाबंद हैं।इस प्रकार,व्यक्ति के अपने गुण दूसरों पर प्रक्षेपित होते हैं।इसी तरह यदि कोई ईमानदार है,तो वह अपने आस–पास के सभी लोगों को ईमानदार मानेगा।वह व्यक्तिगत अंतरों की सराहना करने में असमर्थ है और सभी को समान गुणों को महत्व देने वाला नहीं मानता।एक प्रबंधक जो काम में चुनौतियों और जोखिमों को लेना पसंद करता है, वह यह अनुमान लगा सकता है कि अन्य कर्मचारी भी चुनौतीपूर्ण काम पसंद करते हैं और वे सभी के लिए नौकरियों को चुनौतीपूर्ण बनाने की कोशिश करेंगे। अधिकांश बार यह सच नहीं होता है,और ऐसे प्रयास,कर्मचारियों को प्रेरित करने के बजाय,उलटे पड़ सकते हैं और वास्तव में दूसरों को हतोत्साहित कर सकते हैं। जब प्रबंधक प्रक्षेपण में संलग्न होते हैं,तो वे लोगों को वास्तविकता से अधिक समरूप मानते हैं। इस प्रकार,प्रक्षेपण त्रुटि धारणा की प्रक्रिया में व्यक्तिगत अंतर को कमजोर करती है।

जो लोग अलग होते हैं उन्हें विचलित माना जाता है (नेल्सन और क्विक,2008)। जब लोग अपने आस–पास अपने ही जैसे लोगों से घिरे होते हैं,तो वे व्यक्तिगत अंतरों को नहीं देख पाते।जब यह मान लिया जाता है कि हम सभी एक जैसे हैं और एकमत हैं,तो दूसरों के बारे में महत्वपूर्ण जानकारी को अनदेखा कर दिया जाता है (ग्रॉस और ब्रोड्ट, 2001)।

- :f<c)rk

रूढ़िबद्धता (स्टीरियोटाइपिंग) एक ऐसी प्रवृत्ति है जिसमें किसी विशेष श्रेणी के लोगों के समूह को सामान्य विशेषताएं दी जाती हैं।हम लोगों को उनकी राष्ट्रीयता,लिंग,भौगोलिक क्षेत्र,धर्म,पेशे आदि के आधार पर स्टीरियोटाइप करते हैं।इस प्रकार हम उस समूह के बारे में व्यापक रूप से प्रचलित सामान्यीकरण के आधार पर व्यक्तियों को अनुकूल या प्रतिकूल विशेषताएं देते हैं जिससे वे संबंधित हैं।उदाहरण के लिए,जापानियों को मेहनती माना जाता है, जो सभी जापानी लोगों के लिए सही नहीं हो सकता है। महिलाओं को कोमल, देखभाल करने वाली और नाजुक माना जाता है और यहां तक कि कुछ व्यवसायों को महिलाओं के लिए 'उपयुक्त' माना जाता है। इस प्रकार शिक्षण और नर्सिंग व्यवसायों को महिलाओं का 'संबंधित' माना जाता है।जब कोई दूसरों के साथ साझा करता है तो स्टीरियोटाइप और भी मजबूत हो जाते हैं और वे भी विश्वास को मजबूत करते हैं(सेक्रिस्ट और स्टैंगर, 2001)।

कार्यस्थल पर रूढ़िबद्धता कर्मचारियों के अपने सहकर्मियों के प्रति व्यवहार को प्रभावित करती है।विभिन्न राष्ट्रीयताओं के सदस्यों वाली एक विविध टीम रूढ़िबद्धता की समस्या से ग्रस्त हो सकती है।उदाहरण के लिए,यह पाया गया है कि कम विकसित देशों को कम ज्ञान वाला माना जाता है क्योंकि वे आर्थिक और तकनीकी रूप से कम विकसित देशों से आते हैं (फेरारी, 1972)

- çHkkeMy d çHkko ¼**HALO EFFECT**½

कभी–कभी लोगों को उनके व्यक्तित्व की एक सकारात्मक विशेषता के आधार पर आंका जाता है और इस विशेषता के आधार पर एक सामान्य समग्र धारणा बनाई जाती है। उदाहरण के लिए,एक प्रबंधक अपने अधीनस्थ की समय सीमा को पूरा करने की गुणवत्ता से इतना प्रभावित हो सकता है कि वह हमेशा उसकी प्रशंसा कर सकता है और कार्यालय में देर से आने की उसकी आदत को अनदेखा कर सकता है।इसी तरह,एक प्रोफेसर अपने छात्र की समय पर असाइनमेंट पूरा करने की आदत से बहुत

प्रभावित हो सकता है और उसे अच्छे ग्रेड दे सकता है,जबकि वह साथी छात्रों के साथ लड़ने की उसकी आदत को अनदेखा करता है।हम दोनों उदाहरणों में देखते हैं कि व्यक्तित्व की एक सकारात्मक विशेषता के कारण,व्यक्ति के बारे में समग्र सकारात्मक धारणा बनती है,व्यक्ति के नकारात्मक पहलुओं को अनदेखा करती है।

हेलो प्रभाव के विपरीत हॉर्न प्रभाव होता है, जिसमें एक नकारात्मक व्यक्तित्व विशेषता व्यक्ति के अन्य सकारात्मक गुणों के बावजूद उसके बारे में समग्र धारणा को प्रभावित करती है।

èkkj.kk e gku okyh gkfu;k l cpu d mik;

i सहानुभूति रखें

ii परिदृश्य का सम्पूर्ण अवलोकन करें

iii समझें कि हर कोई अलग है

iv आत्म निरीक्षण

v नये विचारों के प्रति खुले रहें

vi समझें कि नई चीजें जानने की हमेशा गुंजाइशर हती है

vii खुलकर संवाद करें

viii निर्णय लेने के लिए यथा संभव अधिक से अधिक स्रोतों से जानकारी प्राप्त करें

ix आलोचनात्मक होने से बचें

x वास्तविक प्रतिक्रिया मांगें और दें

xi दूसरों की जरूरतों के प्रति संवेदनशील बनें

xii सकारात्मक दृष्टिकोण रखें

xiii धारणा में सामान्य पूर्वाग्रहों से बचें

- **dVkLV çHkko**

यह लोगों की प्रवृत्ति है कि वे किसी व्यक्ति की विशेषताओं का मूल्यांकन उन अन्य लोगों की विशेषताओं से तुलना करके करते हैं,जिन्हें वे उस व्यक्ति से पहले या बाद में देखतेध्बातचीत करते हैं।यह विपरीत प्रभाव हमारी धारणा को विकृत कर सकता है। उदाहरण के लिए,मूल्यांकन साक्षात्कार के दौरान, किसी कर्मचारी के प्रदर्शन का मूल्यांकन साक्षात्कार में उससे पहले या बाद में उम्मीदवार के प्रदर्शन की तुलना में वरिष्ठ द्वारा किया जा सकता है।सामान्य तौर पर, किसी व्यक्ति का मूल्यांकन अलग से किया जाना चाहिए, लेकिन एक व्यक्ति के प्रति हमारी प्रतिक्रियाएँ अक्सर अन्य लोगों या घटनाओं से प्रभावित होती हैं जिनका हमने हाल ही में सामना किया है,जिससे बचना चाहिए।

xfrfof/k&2

अपने सहकर्मियों के साथ अपने व्यवहार पर विचार करें। क्या आपको लगता है कि आपके व्यवहार में ऊपर बताई गई धारणा संबंधी कोई त्रुटि हुई है? अपने अवलोकनों को रिकॉर्ड करें (लिखें) ।

.....

.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

6-5 /kkj.kk vkSj 0;Okgkj

jkSi.k dk fl)kar ¼ATTRIBUTION THEORY½

सामान्य तौर पर,किसी व्यक्ति,घटना या वस्तु के प्रति हमारा व्यवहार हमारी धारणाओं का परिणाम होता है। हम सिर्फ परिस्थितियों पर प्रतिक्रिया ही नहीं करते बल्कि अपने और दूसरों के व्यवहार के कारणों का पता लगाने की भी कोशिश करते हैं।एट्रिब्यूशन सिद्धांत हमें यह समझने में मदद करता है कि हम अपने और दूसरों के व्यवहार के लिए कैसे कारण बताते हैं (हेइडर,1958)। ''एट्रिब्यूशन सिद्धांत इस बात से संबंधित है कि सामाजिक बोधकर्ता घटनाओं के लिए कारणात्मक स्पष्टीकरण तक पहुँचने के लिए जानकारी का उपयोग कैसे करता है। यह जाँचता है कि कौन सी जानकारी एकत्र की जाती है और इसे कारणात्मक निर्णय बनाने के लिए कैसे संयोजित किया जाता है'' (फिस्के और टेलर, 1991)

आंतरिक या बाह्य रूप से होने वाले कारण के रूप में देखते हैं। आंतरिक रूप से होने वाले व्यवहार वे होते हैं जो किसी व्यक्ति के नियंत्रण में होते हैं और व्यक्ति उस व्यवहार के लिए जिम्मेदार होता है।बाहरी रूप से होने वाले व्यवहार व्यक्ति के नियंत्रण से बाहर होते हैं और व्यक्ति के व्यवहार के लिए कारक जिम्मेदार होते हैं। उदाहरण के लिए,लोगों के व्यवहार जैसे कि सबसे प्रतिष्ठित कंपनी में नौकरी पाना या पदोन्नति पाना आदि को देखते हुए,हम यह निर्धारित करने की कोशिश करते हैं कि यह आंतरिक रूप से हुआ या बाहरी रूप से।अगर हम व्यवहार के होने के लिए कौशल,प्रयास और कड़ी मेहनत जैसे कारकों को जिम्मेदार ठहराते हैं,तो इसे आंतरिक रूप से होने वाला कारण कहा जाता है।अगर हम इसे भाग्य या कार्य की कठिनाई के आसान स्तर को जिम्मेदार ठहराते हैं,तो यह बाहरी रूप से होने वाला कारण है।

तीन कारक हैं जिनका उपयोग यह निर्धारित करने के लिए किया जाता है कि व्यवहार आंतरिक कारकों या बाहरी कारकों के कारण है। वे हैं: विशिष्टता,सहमति और संगति। इन कारकों को एक कर्मचारी का उदाहरण लेकर समझाया जा सकता है जो काम पर देर से आता है,कोई व्यक्ति आलस्य या काम में रुचि की कमी या अधिक सोने के कारण उसके देर से आने को जिम्मेदार ठहरा सकता है। यह आंतरिक व्याख्या होगी। यदि कोई कर्मचारी ट्रैफिक जाम या सड़क दुर्घटना या उसकी पत्नी की बीमारी के कारण देर से आता है, तो वह बाहरी आरोप लगा रहा है।

fof'k"Vrk%

यह उस सीमा को संदर्भित करता है जिस तक व्यक्ति अलग–अलग स्थितियों में एक जैसा व्यवहार

दिखाता है।यदि कोई व्यक्ति न केवल कार्यालय में बल्कि पार्टियों या बैठकों जैसे अन्य अवसरों पर भी देर से आता है, तो कार्यालय में देर से आना कम विशिष्टता दर्शाता है और इसे आंतरिक कारण माना जाएगा।लेकिन अगर व्यक्ति अन्यथा हर जगह हमेशा समय पर आता है, तो इस व्यवहार को बाहरी कारण (उच्च विशिष्टता) माना जाएगा।

vke lgefr%

यह यह वह सीमा है जिस तक दूसरे लोग भी वही व्यवहार दिखा रहे हैं। इस प्रकार,यदि किसी विशेष दिन,सभी कर्मचारी कार्यालय में देरी से आ रहे हैं (उच्च सहमति),तो व्यवहार को बाहरी कारण माना जाएगा।लेकिन यदि केवल यह कर्मचारी देर से आता है और बाकी सभी समय पर आते हैं, तो कम सहमति है और व्यवहार को आंतरिक रूप से कारण माना जाएगा।

lxfr%

यह उस सीमा को संदर्भित करता है जिस तक कोई व्यक्ति हर समय एक जैसा व्यवहार दिखाता है। यदि यह कर्मचारी अधिकांश समय देरी से आता है, तो उसके देर से आने को आंतरिक कारणों (उच्च संगति) के रूप में लिया जाता है। यदि वह पहली या दूसरी बार देरी से आया है, तो उसके देर से आने को बाहरी कारकों (कम संगति) के लिए जिम्मेदार ठहराया जाएगा।लक्ष्य का व्यवहार जितना अधिक सुसंगत होगा, उतना ही अधिक विचारक इसे आंतरिक कारकों के लिए जिम्मेदार ठहराने के लिए आश्वस्त होगा।

,fV~C;w'ku ¼vkjksi.k½ dh =qfV;k

व्यक्तियों के व्यवहार के लिए कारणों को जिम्मेदार ठहराते समय,लोग दो प्रकार की गलतियाँ करते हैं। दूसरों के व्यवहार के बारे में निर्णय लेते समय, उनकी सफलता या असफलता के संदर्भ में, बाहरी कारकों के प्रभाव को कम आंकने और आंतरिक कारकों के प्रभाव को अधिक आंकने की प्रवृत्ति होती है।इसे मौलिक आरोपण त्रुटियाँ कहा जाता है।

एट्रिब्यूशन थ्योरी की एक महत्वपूर्ण मान्यता यह है कि लोग अपने पर्यावरण की व्याख्या इस तरह से करेंगे कि वे सकारात्मक आत्म–छवि बनाए रखें।अगर वे सफल होते हैं,तो वे इसका श्रेय आंतरिक कारकों को देंगे,उदाहरण के लिए,अगर किसी को विश्वविद्यालय की परीक्षा में अच्छा परिणाम मिलता है, तो इस बात की अधिक संभावना है कि सफलता का श्रेय आंतरिक कारकों जैसे कड़ी मेहनत, बुद्धिमत्ता आदि को दिया जाएगा। लेकिन अगर कोई असफल होता है, तो बाहरी कारक, जैसे कठिन परीक्षा पत्र, शिक्षक की कम प्रभावशीलता, को जिम्मेदार ठहराए जाने की अधिक संभावना है। यही है,वे अपनी सफलताओं या असफलताओं का श्रेय उन कारकों को देंगे जो उन्हें अपने बारे में सकारात्मक महसूस करने में सक्षम बनाएंगे,यह स्वार्थी पूर्वाग्रह है।

/kkj.kk ds dN 0;kogkfjd vuqç;ksx

jksts xkj lk{kRdkj %

साक्षात्कार की स्थिति में,यदि साक्षात्कारकर्ता सावधानी नहीं बरतता है,तो वह धारणा की गलतियाँ कर सकता है।पहला प्रभाव अंतिम प्रभाव होता है जो हेलो प्रभाव या हॉर्न प्रभाव दिखाता है। साक्षात्कारकर्ता को इस त्रुटि से सावधान रहना चाहिए।इसी तरह विपरीत प्रभाव तब भी सामने आ सकता है जब उम्मीदवार को औसत दर्जे के आवेदकों से पहले अधिक अनुकूल मूल्यांकन मिलने की संभावना होती है और मजबूत आवेदकों से पहले कम अनुकूल मूल्यांकन मिलने की संभावना होती है।

कुछ मामलों में,भर्ती साक्षात्कारों में भेदभाव नस्लीय, लिंग या आयु संबंधी रूढ़िवादिता के आधार पर साक्षात्कारों की राय बनाने के कारण होता है।इन त्रुटियों को दूर करने पर उचित विचार करने से प्रभावी निर्णय लेने में काफी मदद मिलेगी।

çn'kZu vi{kk%

प्रबंधक की अपेक्षा का कर्मचारी के प्रदर्शन पर महत्वपूर्ण प्रभाव पड़ेगा।यदि कोई प्रबंधक अपने अधीनस्थ से बहुत अच्छे प्रदर्शन की अपेक्षा करता है और उसे हर संभव तरीके से ऐसी अपेक्षाएँ बताता है,तो वह कर्मचारी अपने काम में अधिक प्रयास करके व्यवहार को इस तरह से समायोजित करेगा और अपने प्रबंधक की अपेक्षा

को पूरा करेगा।इसी तरह, यदि कोई प्रबंधक बहुत खराब या घटिया प्रदर्शन की अपेक्षा करता है, तो संबंधित कर्मचारी उन कम अपेक्षाओं को पूरा करने के लिए इस तरह से व्यवहार करेगा।इस प्रकार, अपेक्षाएँ वास्तविकता बन जाती हैं। स्व–पूर्ति भविष्यवाणी शब्द इस तथ्य को दर्शाने के लिए विकसित हुआ है कि लोगों की अपेक्षाएँ उनके व्यवहार को निर्धारित करती हैं। इसे पिग्मेलियन प्रभाव भी कहा जाता है। प्रबंधकों को यह सुनिश्चित करना चाहिए कि उनके कर्मचारियों को केवल सकारात्मक अपेक्षाएँ बताई जाएँ ताकि वे उत्कृष्ट कर्मचारी बनने के लिए अधिक प्रयास करें।

çn'ku eY;kdu%

प्रदर्शन मूल्यांकन के दौरान,प्रबंधकों को विभिन्न अवधारणात्मक त्रुटियों से प्रभावित होना पड़ता है, विशेष रूप से, प्रभामंडल प्रभाव, स्टीरियोटाइपिंग, विपरीत प्रभाव आदि।सामान्य तौर पर,प्रबंधक कर्मचारियों के प्रदर्शन को उनके समग्र धारणा के आधार पर अच्छा या बुरा मानने में व्यक्तिपरक उपायों का उपयोग करते हैं।इसके कारण, उनका मूल्यांकन दोषपूर्ण पाया जाता है जिससे नौकरी के परिणामों पर गंभीर प्रभाव पड़ता है।ऐसी त्रुटियों से बचने के लिए, प्रबंधकों को मूल्यांकन तकनीकों में प्रशिक्षित होने की आवश्यकता है।

6-6 lkjka'k

- प्रत्यक्षीकरण को उन सभी प्रक्रियाओं के रूप में समझा जा सकता है जिनके द्वारा एक व्यक्ति देखने,सुनने, महसूस करने,स्वाद लेने और सूंघने के माध्यम से पर्यावरण से उत्तेजनाएं प्राप्त करता है, जिनकी फिर व्याख्या की जाती है और उनसे अर्थ निकाला जाता है।
- अवधारणात्मक प्रक्रिया में शामिल पांच चरण हैंःअवलोकन,अवधारणात्मक चयन,संगठन,व्याख्या, व्यवहारिक प्रतिक्रिया।
- इस प्रक्रिया के तीन मुख्य घटक हैंः द्रष्टा,लक्ष्य(वस्तु, व्यक्ति या घटना) और स्थिति।
- द्रष्टा की विशेषताएं जो धारणा को प्रभावित करती हैं वे हैं उद्देश्य,रुचियां,दृष्टिकोण,व्यक्तित्व, पिछली शिक्षा, आत्म–अवधारणा,संज्ञानात्मक संरचना।
- लक्ष्य की विशेषताएं जो धारणा को प्रभावित करती हैं वे हैं समानता,निकटता,निरंतरता, बंद होना,आकृति पृष्ठभूमि, विपरीतता।
- स्थिति की विशेषताएं जो धारणा को प्रभावित करती हैं वे हैं सामाजिक परिवेश और समय
- प्रत्यक्षीकरण की कुछ सामान्य त्रुटियाँ हैं चयनात्मक प्रत्यक्षीकरण,प्रक्षेपण,प्रभामंडल प्रभाव, रूढ़िबद्धता,तथा विपरीत प्रभाव।
- एट्रिब्यूशन सिद्धांत बताता है कि किस तरह से द्रष्टा उपलब्ध जानकारी का उपयोग घटनाओं के कारणों के लिए जिम्मेदार ठहराने के लिए करता है। इस प्रकार एक व्यवहार आंतरिक रूप से या बाहरी रूप से कारण हो सकता है। संगति, आम सहमति और विशिष्टता तीन कारक हैं जो व्यवहार के एट्रिब्यूशन को प्रभावित करते हैं।
- एट्रिब्यूशन त्रुटि के दो प्रकार हैंःमौलिक एट्रिब्यूशन त्रुटि और स्व–सेवा पूर्वाग्रह।

6-7 e[; 'kCn

- xg.kdrk% वह व्यक्ति जो पर्यावरणीय उत्तेजनाओं पर प्रतिक्रिया करता है।
- y{;% पर्यावरण में वह उत्तेजना जिसे प्रेक्षक द्वारा देखा और ग्रहण किया जाता है।
- p;ukRed çR;{k.k% प्रत्यक्षण की एक त्रुटि जिसमें प्रत्यक्षकर्ता अपने परिवेश से आने वाली उत्तेजनाओं के केवल कुछ भागों को ही प्रत्यक्ष करता है, जो प्रत्यक्षकर्ता की विशेषताओं पर निर्भर करता है।
- vo/kkj.kkRed lxBu dk xLVkYV fl)kar ¼fu;e½% एक प्रक्रिया जिसके द्वारा लोग उत्तेजनाओं

को समझने के लिए उन्हें सार्थक इकाइयों में वर्गीकृत और व्यवस्थित करते हैं।

- ekfyd vkjksi.k =fV% धारणा की एक त्रुटि जिसमें व्यक्ति दूसरों की असफलताओं का श्रेय आंतरिक कारकों को और सफलता का श्रेय बाह्य कारकों को देता है।
- LokFkh iokxg% धारणा की एक त्रुटि जिसमें व्यक्ति अपनी असफलता का श्रेय बाह्य कारकों को तथा सफलता का श्रेय आंतरिक कारकों को देता है।
- gyk çHkko% धारणा की एक त्रुटि जिसमें किसी व्यक्ति की केवल कुछ सकारात्मक विशेषताओं को ही देखा जाता है तथा नकारात्मक विशेषताओं को नजरअंदाज कर दिया जाता है।
- :f<c)rk% रूढ़िबद्धता एक ऐसी प्रवृत्ति है जिसमें किसी विशेष वर्ग के लोगों के समूह को समान विशेषताएं प्रदान की जाती हैं।
- cká dkj.k% पर्यावरण में मौजूद कारक जो किसी घटना का कारण बनते हैं।
- vkrfjd dkj.k % किसी व्यक्ति के भीतर मौजूद कारक जो किसी घटना का कारण बनते हैं।

6-8 Lo&eY;kdu ç'u

1. धारणा की अवधारणा को समझाइए। प्रबंधकीय प्रभावशीलता में धारणा एक महत्वपूर्ण कारक क्यों है?
2. अवधारणात्मक प्रक्रिया के घटकों पर चर्चा करें।
3. गुण सिद्धांत सिद्धांत क्या है? आपके अनुसार कौन से कारक मौलिक गुण सिद्धांत त्रुटि को जन्म देते हैं?
4. जब किसी कर्मचारी को खराब प्रदर्शन मूल्यांकन प्राप्त होता है तो अवधारणात्मक कारक कैसे शामिल हो सकते हैं?
5. (1) लक्ष्य (2) प्रत्यक्षकर्ता की विशेषताओं पर चर्चा करें जो प्रत्यक्षीकरण प्रक्रिया को प्रभावित करती हैं।
6. संक्षिप्त टिप्पणियाँ लिखें:
   (i) हेलो प्रभाव
   (ii) प्रक्षेपण
   (iii) अवधारणात्मक संगठन के गेस्टाल्ट सिद्धांत
7. रूढ़िबद्धता क्या है? स्टीरियोटाइपिंग कैसे अवधारणात्मक विकृति पैदा कर सकती है, इसका एक उदाहरण दीजिए।
8. कार्य–जीवन में अवधारणात्मक त्रुटियों के विभिन्न अनुप्रयोगों की व्याख्या करें।

6-9 lUnHkZ vkSj vU; iqLrdsa

- Ferrari, S., (1972). Human behavior in international groups. *Management International Review*. 7, 31-35.
- Fiske, S.T., & Taylor, S.E. (1991). *Social cognition (2nd ed.)*. New York: McGraw-Hill
- Gross, R.L. & Brodt, S.E. (2001). How assumptions of consensus undermine decision making. *MIT Sloan Review*, 42, Winter, 86-94
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations.* New York: Wiley
- Nelson, D.L. and Quick, J.C. (2008). *Organisational Behaviour: Foundations, Realities and Challenges.* New Delhi: Cengage Learning India Pvt Ltd

- Robbins, S.P. (1999). *Organisational Behaviour*. New Delhi: Prentice Hall
- Sechrist , G.B., and Stangor, C. (2001). Perceived consensus influences intergroup behavior and stereotype accessibility. *Journal of personality and Psychology*, 80,645-654

FURTHER READINGS

- Aronson, E., Wilson, T.D. & Akert, R.M. (2003). *Social Psychology*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Daly, Dennis. (1996). *Attribution Theory and the Glass Ceiling: Career Development Among Federal Employees.* Public Administration & Management: An interactive Journal[http://www.hbg.psu.edu/faculty/jxr11/glass1sp.html]
- Harvey, J.H. & Weary, G. (1985). *Attribution: Basic Issues and Applications*, Academic Press, San Diego.
- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations.* New York: Wiley.
- Jones, E. E. and Davis, K. E. (1965) From acts to dispositions: the attribution proces in social psychology, in L. Berkowitz (ed.), *Advances in experimental social psychology* (Volume 2, pp. 219-266), New York: Academic Press

bdkbZ&7 % vf/kxe vkSj O;ogkj

bdkbZ lajpuk

7.1 परिचय

7.2 शास्त्रीय अधिगम सिद्धांत

7.3 क्रियाप्रसूत अनुकूलन सिद्धांत

7.4 सामाजिक अधिगम सिद्धांत

7.5 व्यवहार संशोधन

7.6 सारांश

7.7 मुख्य शब्द

7.8 स्व–मूल्यांकन प्रश्न

7.9 सन्दर्भ और अन्य पुस्तकें

mís';

- इस इकाई का अध्ययन करने के बाद आप सक्षम हो जायेंगेः
- अधिगम की अवधारणा को समझने में।
- अधिगम के सिद्धांतों से स्वयं को परिचित करने में।
- शास्त्रीय अनुबंधन और वास्तविक जीवन में इसके अनुप्रयोगों को समझने में।
- क्रियाप्रसूत अनुकूलन और सुदृढीकरण के विभिन्न कार्यक्रमों के बारे में जानने में।
- सामाजिक अधिगम सिद्धांत को समझने में।
- व्यवहार संशोधन और संगठनों में इसकी आवश्यकता को समझने में।

7-1 ifjp;

अधिगम बुनियादी मानवीय मनोवैज्ञानिक प्रक्रियाओं में से एक है जो संगठनों में व्यवहारों की व्याख्या करता है। अधिगम व्यक्ति के बचपन से ही प्रारम्भ हो जाता है और जीवन पर्यन्त चलता रहता है। प्रतिवर्त को छोड़कर,हम सीखे हुए व्यवहारों की एक श्रृंखला दिखाते हैं जो चाकू और कांटे का उपयोग करने जितना सरल हो सकता है और जटिल मशीन को चलाने के लिए कौशल विकसित करने जितना जटिल भी हो सकता है। जितना अधिक कोई कंपनी ऐसे वातावरण को बढ़ावा देती है जिसमें कर्मचारी अधिगम में सक्षम होते हैं,उतना ही अधिक उत्पादक और लाभदायक संगठन होने की संभावना होती है (विक और लियोन,1993)। अधिगम की प्रक्रिया का संगठन के व्यवहार पर प्रभाव पड़ता है क्योंकि व्यवहार स्वयं एक सीखी हुई घटना है।यदि अधिगम की प्रक्रिया को समझा जा सकता है, तो इसका उपयोग कर्मचारियों में वांछनीय व्यवहार विकसित करने के लिए किया जा सकता है।

आइए सबसे पहले अधिगम को परिभाषित करने का प्रयास करें। अधिगम को व्यवहार में अपेक्षाकृत स्थायी परिवर्तन के रूप में परिभाषित किया जा सकता है जो अनुभव के परिणामस्वरूप होता है (एटकिंसन एट अल,1988)। इसका आशय है कि अधिगम द्वारा व्यवहार में किसी तरह का परिवर्तन शामिल है। यह परिवर्तन काफी समय तक जारी रहना चाहिए। एक या दो हफ्ते तक होने वाले परिवर्तन को अधिगम नहीं कहा जा

सकता। इसके अतिरिक्त,परिवर्तन किसी व्यक्तिगत अनुभव के परिणामस्वरूप होना चाहिए।इस प्रकार बीमारी के परिणामस्वरूप होने वाले परिवर्तन अधिगम नहीं है। छींकने जैसी प्रतिवर्त क्रियाएँ अधिगम नहीं हैं।

सम्पूर्ण व्यवहारों का एक बड़ा हिस्सा दर्शाता है कि अधिगम में विभिन्न उत्तेजनाओं के लिए सीखी गई प्रतिक्रियाएँ शामिल हैं।शोधकर्ता अधिगम की प्रक्रिया को समझने के लिए अलग–अलग व्याख्याएँ देते हैं। कुछ मनोवैज्ञानिकों का मानना है कि किसी व्यक्ति के व्यवहार को कई सरल उत्तेजना–प्रतिक्रिया कनेक्शनों के योग के रूप में देखा जा सकता है,जबकि अन्य इसे बहुत सरल प्रतिमान मानते हैं,क्योंकि सरल प्रतिक्रियाओं में भी जटिल सूचना प्रसंस्करण शामिल होता है।अधिगम की अवधारणा को समझाने के लिए कई सिद्धांत प्रस्तावित किए गए हैं। अधिगम के सिद्धांत वैचारिक ढाँचे हैं जो बताते हैं कि अधिगम के दौरान जानकारी कैसे प्राप्त की जाती है,संसाधित की जाती है और उसे कैसे बनाए रखा जाता है। यहां, हम तीन सिद्धांतों पर चर्चा करेंगे– शास्त्रीय अनुबंधन स्फूर्त अनुकूलन और सामाजिक अधिगम सिद्धांत।

व्यक्तित्व के प्रकारों का अधिगम पर प्रभाव पाया गया है।उदाहरण के लिए,अंतर्मुखी लोगों को अधिगम के लिए अकेले रहने की जरूरत होती है, जबकि बहिर्मुखी लोगों को अधिगम के लिए दूसरों के साथ बातचीत करने की जरूरत होती है। सहज और संवेदनशील व्यक्तित्वों को अधिगम के लिए जानकारी इकट्ठा करने की जरूरत होती है, जबकि संवेदनशील और सोचने वाले व्यक्तित्वों के पास अधिगम की प्रक्रिया में निर्णय लेने के अलग–अलग प्रकार होते हैं। निम्न तालिका अधिगम की प्रक्रिया में व्यक्तित्व प्रकारों के निहितार्थ प्रस्तुत करती है।

0;fäRo ojh;rk	0;fä;ksa }kjk vfèkxe ds fufgrkFk
tkudkjh ,dêk djuk	
अंतर्ज्ञानी	➢ सैद्धांतिक ढांचे को प्राथमिकता दें । ➢ सामग्री में अर्थ खोजें । भव्य योजना को समझने का प्रयास करें। ➢ संभावनाओं और अंतर्संबंधों की तलाश करें ।
अनुसूचक	➢ विशिष्ट, अनुभवजन्य आंकड़ा को प्राथमिकता दें ➢ व्यावहारिक अनुप्रयोगों की तलाश करें । ➢ विषय के विवरण में निपुणता प्राप्त करने का प्रयास करें। ➢ यथार्थवादी चीज़ों की तलाश करें ।
fu.kZ; ysuk	
विचारकों	➢ आंकड़ा और सूचना के विश्लेषण को प्राथमिकता दें । ➢ निष्पक्ष और न्यायपूर्ण प्रकार से काम करें । ➢ तार्किक एवं न्यायसंगत निष्कर्ष खोजें । ➢ व्यक्तिगत रूप से शामिल होना पसंद नहीं है ।

भावनात्मक लोग	➢ पारस्परिक सहभागिता को प्राथमिकता दें । ➢ सामंजस्यपूर्ण प्रकार से काम करें । ➢ व्यक्तिपरक, दयालु परिणाम की तलाश करें । ➢ वस्तुनिष्ठ, तथ्यात्मक विश्लेषण पसंद नहीं ।

Source: Kroegner, O and Thuesen, JM (1989). Type Talk: The 16 Personality Types that Determine how We Live, Love and Work. New York: Dell Publishing Co.

7-2 'kkL=h; vf/kxe fl)kr ¼'kkL=h; vuqcU/ku½

शास्त्रीय अनुबंधन सिद्धांत सम्बंधिता द्वारा अधिगम की व्याख्या करता है।शास्त्रीय अनुबंधन में एक तटस्थ उत्तेजना को वातानुकूलित उत्तेजना के साथ जोड़ना शामिल है जो एक वातानुकूलित प्रतिक्रिया को उजागर करता है।यह रूसी वैज्ञानिक पावलोव के जानवरों के साथ किए गए प्रयोगों का परिणाम है।

शास्त्रीय अनुबंधन कैसे काम करती है,इसके बारे में अधिक समझने के लिए,इस प्रक्रिया के मूल सिद्धांतों से परिचित होना महत्वपूर्ण है।

- **fcuk 'krZ çkRlkgu**

  बिना शर्त उत्तेजना (प्रेरक /उद्दीपक) वह होती है जो बिना शर्त और स्वाभाविक रूप से प्रतिक्रिया को उत्तेजित करती है।उदाहरण के लिए,जब आप अपना पसंदीदा संगीत सुनते हैं तो आप अपने पैर को थपथपाना प्रारम्भ कर देतें हैं। इस उदाहरण में,संगीत सुनना बिना शर्त उत्तेजना है।

- **fcuk 'krZ çfrfØ;k**

  बिना शर्त प्रतिक्रिया वह प्रतिक्रिया है जो बिना शर्त उत्तेजना के जवाब में स्वाभाविक रूप से होती है।पिछले उदाहरण में,भोजन की गंध के जवाब में पैर का थपथपाना बिना शर्त प्रतिक्रिया है।

- **l'krZ mÙkstuk**

  वातानुकूलित उत्तेजना वह उत्तेजना है जो पहले तटस्थ थी,लेकिन बिना शर्त उत्तेजना के साथ जुड़ने के बाद, एक वातानुकूलित प्रतिक्रिया में परिणत होती है।पहले के उदाहरण में,मान लीजिए कि जब आप अपना पसंदीदा संगीत सुनते हैं, तो आप अपने दोस्त के साथ गोता लगा रहे होते हैं। हालाँकि दोस्त के साथ गाड़ी चलाना संगीत सुनने से संबंधित नहीं है,लेकिन अगर दोनों घटनाओं को जोड़ा जाता है,तो संगीत का यह अंतरा,वातानुकूलित उत्तेजना एक प्रतिक्रिया को उत्तेजित करेगा,अपने दोस्त के साथ ड्राइव को याद करते हुए जो अन्यथा दिखाई नहीं देता अगर कोई जोड़ी नहीं होती।

- **l'krZ çfrfØ;k**

  वातानुकूलित प्रतिक्रिया वह प्रतिक्रिया है जो वातानुकूलित उत्तेजना द्वारा उत्तेजित होती है।वर्तमान उदाहरण में,वातानुकूलित प्रतिक्रिया संगीत के अंतरे (वातानुकूलित उत्तेजना) को सुनने पर अपने दोस्त के साथ ड्राइव को याद करना है।

- **ikoyko dk ç;ksx**

  बीसवीं सदी की शुरुआत में रूसी मनोवैज्ञानिक इवान पावलोव ने पाचन पर अध्ययन किया,जिसके लिए उन्हें नोबेल पुरस्कार मिला। कुत्तों की पाचन प्रक्रिया में लार की भूमिका पर अपने अध्ययन में,उन्होंने अनजाने में एक दिलचस्प घटना की खोज की।जब उनके प्रयोग में कुत्तों को मांस दिया गया तो उनके मुंह से लार टपकने लगी।यह लार उनकी लार ग्रंथियों में शल्य चिकित्सा द्वारा प्रत्यारोपित की गई नली के माध्यम से एकत्र की गई थी।समय के साथ,उन्होंने देखा कि कुत्ते मांस प्रस्तुत किए जाने से पहले ही लार टपकाना प्रारम्भ कर देते हैं,जो, उन्होंने माना संभवत,मांस देने वाले व्यक्ति की उपस्थिति या

मांस देते समय उत्पन्न होने वाली क्लिकिंग ध्वनियों के कारण हो सकता है।अपनी धारणाओं की पुष्टि करने के लिए उन्होंने मांस प्रस्तुत करने को घंटी बजाने के साथ जोड़ा,ताकि जब भी कुत्तों को मांस दिया जाए,तो घंटी बजाई जाए। बाद मे, कुत्ते घंटी की आवाज सुनकर ही लार टपकाने लगे। ऐसा इसलिए हुआ क्योंकि उन्होंने घंटी की आवाज को मांस से जोड़ना सीख लिया था।यहाँ बिना शर्त उत्तेजना कुत्तों को मांस प्रस्तुत करना था और बिना शर्त प्रतिक्रिया, मांस को देखकर लार टपकाना थी।अनुकूलित उत्तेजना मांस की प्रस्तुति के बिना घंटी बजाना थी और अनुकूलित प्रतिक्रिया घंटी की आवाज सुनकर लार का आना थी,क्योंकि कुत्ते घंटी की आवाज सुनकर मांस को याद करते हैं।

इस प्रकार,शास्त्रीय अनुबंधन में एसोसिएशन द्वारा अधिगम शामिल है,अर्थात एक ही समय में होने वाली दो घटनाओं को जोड़ना।मनुष्यों के लिए भी शास्त्रीय अनुबंधन के कई वास्तविक जीवन अनुप्रयोग हैं(स्किनर, 1938)।कभी–कभी,जब आप किसी विशेष स्थान पर जाते हैं,तो यह कुछ दोस्तों की यादें ताजा हो जाती हैं। ऐसा इसलिए हो सकता है क्योंकि आपने उस स्थान पर उन दोस्तों के साथ कुछ यादगार समय बिताया हो या आनंद लिया हो,इसलिए अब आपने उस स्थान को उन व्यक्तियों के साथ जोड़ना सीख लिया है।चिंता की समस्याओं के उपचार में शास्त्रीय अनुबंधन उपयोगी हो सकती है।शिक्षक छात्रों की समस्याओं को हल करने में मदद करने के लिए शास्त्रीय अनुबंधन तकनीकों को लागू कर सकते हैं।सकारात्मक कक्षा वातावरण बनाकर कक्षा में एक कठिन विषय को पढ़ाने से छात्रों को विषय के प्रति डर पर काबू पाने में मदद मिल सकती है।वे एक कठिन विषय के साथ सकारात्मक भावनाओं को जोड़ना सीख सकते हैं और अपनी चिंताओं को दूर कर सकते हैं।

xfrfof/k&1

शास्त्रीय अनुबंधन के परिणामस्वरूप आपने जो चार कार्य संबंधी व्यवहार सीखे हैं, उनकी पहचान करें।

1.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

4.....
.....
.....

.....
.....

.....
.....

.....
.....

7-3 fØ;kçlr vuqc/ku

'क्रियाप्रसूत' शब्द बी.एफ. स्किनर द्वारा दिया गया था,जिन्हें क्रियाप्रसूत के पिता के रूप में जाना जाता है। 'क्रियाप्रसूत' शब्द उस तरीके को संदर्भित करता है जिसमें व्यवहार पर्यावरण पर 'संचालन' करता है।यह अवधारणा इस विश्वास पर आधारित है कि व्यवहार इसके परिणामों का कार्य है (स्किनर,1953)। परिणाम सकारात्मक या नकारात्मक हो सकते हैं। क्रियाप्रसूत अनुबंधन का अर्थ है सुदृढीकरण के उपयोग से व्यवहार को बदलना जो वांछित प्रतिक्रिया के बाद दिया जाता है।स्किनर ने एक शब्द प्रस्तुत किया–सुदृढीकरण।जिस व्यवहार को सुदृढ़ किया जाता है वह दोहराया जाता है (मजबूत किया जाता है), लेकिन जो सुदृढ़ नहीं होता है वह कमजोर हो जाता है और धीरे–धीरे समाप्त हो जाता है।इसे एक उदाहरण की मदद से समझाया जा सकता है।एक वरिष्ठ कर्मचारी को एक महत्वपूर्ण परियोजना के लिए अतिरिक्त प्रयास करने के लिए कहता है और परियोजना के सफल समापन पर,कर्मचारी को पदोन्नति से पुरस्कृत किया जाएगा।इसलिए कर्मचारी परियोजना के लिए कड़ी मेहनत करता है लेकिन परियोजना के पूरा होने के बाद, उसे कोई पदोन्नति नहीं मिलती है।अगली बार,जब वरिष्ठ उसे उसी पुरस्कार के लिए वही काम करने के लिए कहता है, तो वह पिछले समान अनुभव के परिणामों के कारण काम पर अतिरिक्त प्रयास करने में हिचकिचा सकता है। अगरइस बार भी उसे पदोन्नति नहीं मिलती है,तो अगली बार यह संभावना नहीं है कि वह किसी भी परियोजना के लिए कोई अतिरिक्त प्रयास करेगा।ऐसा इसलिए है क्योंकि उसे अपने प्रयासों के लिए वांछित परिणाम नहीं मिले और व्यवहार (अतिरिक्त प्रयास करना) को सुदृढ़ीकरण (इस मामले मे पदोन्नति) नहीं मिला।

स्किनर ने निम्नलिखित तीन प्रकार के परिणामों या ऑपरेटिव की पहचान की जो व्यवहार का अनुसरण कर सकते हैं।

- तटस्थ संचालक : पर्यावरण से प्राप्त परिणाम जिनका किसी व्यवहार के दोहराए जाने की संभावना पर कोई प्रभाव नहीं पड़ता।
- प्रबलक : पर्यावरण से सकारात्मक या नकारात्मक परिणाम जो किसी व्यवहार के दोहराए जाने की संभावना को बढ़ाते हैं।
- दंडक : पर्यावरण से प्राप्त परिणाम जो किसी व्यवहार के दोहराए जाने की संभावना को कम करते हैं।

हम अपने व्यवहार को आकार देने में प्रबलन और दंड के प्रभाव के विभिन्न उदाहरणों के बारे में सोच

सकते हैं।एक बच्चे के रूप में आपने संभवतःकई व्यवहारों को आजमाया होगा और उनके परिणामों से सीखा होगा। उदाहरण के लिए,जब आपने अतिरिक्त कक्षाओं में भाग लेने के बहाने स्कूल से देर से घर आने के लिए अपने माता–पिता से झूठ बोला और इसका परिणाम यह हुआ कि उन्होंने आपसे आगे कोई सवाल नहीं किया,तो आपको सकारात्मक रूप से प्रबलन (पुरस्कृत) किया गया होगा और आपके व्यवहार (झूठ) को दोहराने की संभावना होगी।हालाँकि, यदि मुख्य परिणाम यह था कि आपको पकड़ा गया और माता–पिता और शिक्षकों दोनों ने आपको डांटा,तो आपको निश्चित रूप से दंडित किया गया होगा,और परिणामस्वरूप आपके माता–पिता से झूठ बोलने की संभावना बहुत कम होगी।

l|दृ<hdj.k

सुदृढीकरण का अर्थ है व्यवहार को मजबूत करना।सकारात्मक सुदृढीकरण का अर्थ है व्यवहार के परिणामस्वरूप सकारात्मक परिणाम प्राप्त करना,जबकि नकारात्मक सुदृढीकरण का अर्थ है व्यवहार के परिणामस्वरूप नकारात्मक परिणाम से बचना। नकारात्मक सुदृढीकरण दंड से अलग है,जहाँ व्यवहार के बाद नकारात्मक परिणाम मिलता है।

सकारात्मक सुदृढीकरण एक व्यवहार को मजबूत करता है,जिससे व्यक्ति को एक परिणाम मिलता है जिसे वह पुरस्कृत होता है। उदाहरण के लिए,यदि आपका शिक्षक आपको हर बार अपना अधिन्यास पूरा करने पर सराहना(पुरस्कृत) देता है,तो भविष्य में आपके द्वारा इस व्यवहार को दोहराने की अधिक संभावना है,इस प्रकार अपना होमवर्क पूरा करने के व्यवहार को मजबूत करता है।

अप्रिय प्रबलक को हटाने से भी व्यवहार मजबूत हो सकता है।इसे नकारात्मक सुदृढीकरण के रूप में जाना जाता है क्योंकि यह एक प्रतिकूल उत्तेजना को हटाने से होता है जो'पुरस्कृत' होता है। नकारात्मक सुदृ ढीकरण व्यवहार को मजबूत करता है क्योंकि यह एक अप्रिय अनुभव को रोकता है या हटाता है।उदाहरण के लिए,शिक्षक ने नियम बनाया है कि यदि आप समय पर दिया गया अधिन्यास पूरा नहीं करते हैं,तो आपको अपने शिक्षक को पचास रुपये का दंड देना होगा। आप दंड भरने से बचने के लिए अपना अधिन्यास पूरा करेंगे,इस प्रकार समय पर अपना अधिन्यास पूरा करने की आदत को मजबूत करेंगे।

n|M

दंड को प्रबलन के विपरीत समझा जा सकता है क्योंकि इसे किसी व्यवहार को बढ़ाने के बजाय उसे कमजोर या समाप्त करने के लिए डिजाइन किया गया है।प्रबलन की तरह,दंड या तो सीधे अप्रिय परिणाम प्रदान करके या संभावित रूप से पुरस्कृत उत्तेजना को हटाकर काम कर सकता है,उदाहरण के लिए,छात्रों द्वारा दिखाए गए अनुशासनहीनता के कारण कक्षा पिकनिक को रद्द करना,अवांछनीय व्यवहार को दंडित करने के लिए। नतीजतन,छात्रों से ऐसे परिणामों से बचने के लिए अधिक अनुशासित होने की उम्मीद की जाएगी।

foy|Ir gku

यदि किसी विशेष व्यवहार को दिखाने से वांछित परिणाम प्राप्त नहीं होता है,तो आप धीरे–धीरे उस व्यवहार को नहीं दोहराना सीखेंगे,और धीरे–धीरे वह व्यवहार विलुप्त हो जाएगा। उदाहरण के लिए,कुत्ते के साथ पावलोव के प्रयोग में,यदि घंटी बजाने के बाद कुत्ते के सामने मांस नहीं रखा जाता है,तो धीरे–धीरे कुत्ता इसे भोजन के साथ जोड़ना भूल जाएगा और अंततः घंटी की आवाज सुनकर लार टपकाना बंद कर देगा।इसे विलुप्ति के रूप में जाना जाता है। हमारे दैनिक जीवन में व्यवहार के विलुप्त होने के कई उदाहरण हैं। मान लीजिए आप कोई वस्तु खरीदने के लिए किसी दुकान पर जाते हैं और आपको वह वस्तु वहाँ नहीं मिलती है। आप उसी वस्तु के लिए फिर से उसी दुकान पर जाते हैं और वह वस्तु दूसरी बार भी वहाँ उपलब्ध नहीं होती है। यदि यह उस दुकान पर आपकी अगली कई यात्राओं के लिए जारी रहता है, तो संभावना है कि अंततः आप उस दुकान पर जाना बंद कर देंगे।

çcyu dh vu|lfp;k

सुदृढीकरण की अनुसूचियाँ सुदृढीकरण के पैटर्न हैं जो यह निर्धारित करते हैं कि किसी व्यक्ति को किसी विशेष व्यवहार को अधिगम के लिए कितनी बार सुदृढ़ किया जाता है। सुदृढीकरण की एक अनुसूची या तो निरंतर या रुक–रुक कर होती है।सुदृढीकरण की चार बुनियादी रुक–रुक कर होने वाली अनुसूचियाँ हैं।ये

अलग–अलग अनुसूचियाँ दो प्रवर्तनों के बीच बीतने वाले समय की मात्रा या व्यवहार को अंतिम बार सुदृढ़ किए जाने के बाद से वांछित व्यवहार को दिखाए जाने की संख्या पर आधारित हैं। बुनियादी चार रुक–रुक कर होने वाली अनुसूचियाँ हैंःनिश्चित अनुपात, परिवर्तनशील अनुपात, निश्चित अंतराल और परिवर्तनशील अंतराल। इनकी चर्चा इस प्रकार की गई है।

fujrj vuqlwph

सुदृढीकरण की निरंतर अनुसूची में हर बार वांछित व्यवहार को सुदृढ़ करना शामिल है।सुदृढीकरण की निरंतर अनुसूची के साथ व्यवहार जल्दी से सीखे जाते हैं। इसका उपयोग व्यक्ति को हर बार व्यवहार प्रदर्शित करने पर सुदृढ़ करने में मदद करने के लिए किया जा सकता है। बाद में,जब व्यवहार अच्छी तरह से स्थापित हो जाता है, तो आंतरायिक अनुसूची को अपनाया जा सकता है।

vkrjkf;d vuqlwph

आंतरायिक अनुसूची में वांछित व्यवहार को हर बार प्रदर्शित होने पर सुदृढ़ नहीं किया जाता है,बल्कि केवल तभी सुदृढ़ किया जाता है जब कुछ उदाहरण।निरंतर प्रबलन की तुलना में,प्रबलन की आंतरायिक अनुसूची के साथ व्यवहार को आकार दिया जाता है और अधिक धीरे–धीरे सीखा जाता है। यह लंबे समय तक रहने की उम्मीद है और विलुप्त होने के लिए अधिक प्रतिरोधी है।

आंतरायिक अनुसूचियाँ दो प्रकार की होती हैंः

(1) अंतराल अनुसूची,जो अगले सुदृढीकरण से पहले गुजरने वाले समय अंतराल पर आधारित होती है।

(2) अनुपात अनुसूची,जो अगले सुदृढीकरण से पहले वांछित व्यवहार होने की संख्या पर आधारित होती है।

अंतराल अनुसूची और अनुपात अनुसूची प्रत्येक दो प्रकार की हो सकती हैः

(1) निश्चित–अनुपात या परिवर्तनीय–अनुपात अनुसूचियाँ।

(2) निश्चित–अंतराल या परिवर्तनीय–अंतराल अनुसूचियाँ।

¼1½ fuf'pr vuqikr vuqlwph

निश्चित अनुपात अनुसूची में किसी व्यवहार को प्रबलन तब दिया जाता है जब निश्चित संख्या में प्रतिक्रियाएँ उत्सर्जित हो जाती हैं निश्चित अनुपात अनुसूची में प्रतिक्रियाओं की एक स्थिर संख्या का उपयोग करना शामिल है। उदाहरण के लिए, एक खिलौना उत्पादक इकाई में, जहाँ श्रमिकों को उत्पादित खिलौने की प्रत्येक इकाई के लिए भुगतान किया जाता है, वह निश्चित अनुपात प्रकार का प्रबलन है।

ifjorZuh; vuqikr vuqlwph

परिवर्तनीय अनुपात अनुसूचियों में प्रतिक्रियाओं की औसत संख्या होने के बाद सुदृढीकरण शामिल होता है। परिवर्तनीय अनुपात अनुसूचियाँ वांछित व्यवहार की उच्च और स्थिर दर बनाए रखती हैं, और व्यवहार विलुप्त होने के लिए बहुत प्रतिरोधी होता है। घर–घर जाकर सामान बेचने वाले सेल्समैन के काम में परिवर्तनीय अनुपात अनुसूची शामिल होगी। सुदृढीकरण (उसके सामान की बिक्री) निश्चित नहीं बल्कि परिवर्तनीय संख्या में बार–बार जाने के बाद हो सकता है।

¼2½ fuf'pr varjky vuqlwph

निश्चित अंतराल अनुसूची में कुछ निश्चित समय बीत जाने के बाद किसी व्यवहार को सुदृढ़ करना शामिल है। निश्चित अंतराल अनुसूची में, समय का अंतराल हमेशा एक जैसा होता है। उदाहरण के लिए, कर्मचारियों को निश्चित अंतराल अनुसूची द्वारा वेतन दिया जाता है, जहाँ कर्मचारियों को 30 दिन या 15 दिन बाद वेतन मिलता है।

ifjorZuh; varjky vuqlwph

परिवर्तनीय अंतराल अनुसूची में समय का एक परिवर्तनीय अंतराल बीत जाने के बाद किसी व्यवहार को

सुदृढ़ करना शामिल है।परिवर्तनीय अंतराल अनुसूची में, समय का अंतराल हमेशा एक जैसा नहीं होता है, बल्कि समय की कुछ औसत लंबाई के आसपास केंद्रित होता है। उदाहरण के लिए, एक शिक्षक छात्रों के अंतिम ग्रेड की गणना उन आश्चर्यजनक परिणाम के आधार पर कर सकता है जो छात्रों को परिवर्तनीय अंतराल पर दिए जाते हैं।

xfrfof/k&2

1- पिछली बार जब आपके बॉस ने आपके अच्छे प्रदर्शन के लिए आपकी प्रशंसा की थी,तो आपकी क्या प्रतिक्रिया थी? क्या परिणाम सकारात्मक था या नकारात्मक? इसका आपके व्यवहार (कार्य प्रदर्शन) पर क्या प्रभाव पड़ा?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2- पिछली बार कब आपने अपने अधीनस्थ की तारीफ की थी? उस समय क्या प्रतिक्रिया हुई थी? क्या इसका प्रदर्शन पर कोई असर पड़ा था?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

7-4 lkekftd vf/kxe fl)kr

अल्बर्ट बंडुरा द्वारा प्रतिपादित सामाजिक अधिगम सिद्धांत यह समझने का एक और तरीका प्रस्तुत करता है कि अधिगम कैसे होता है। यह दूसरों के व्यवहार और उन व्यवहारों के परिणामों को देखकर अधिगम पर जोर देता है।यह सिद्धांत अधिगम व्यवहार पर सामाजिक पहलू के प्रभाव के महत्व को रेखांकित करता है। इस प्रकार के अधिगम को अवलोकन अधिगम भी कहा जाता है,और इसका उपयोग विभिन्न प्रकार के व्यवहारों को समझाने के लिए किया जा सकता है।

cfu;knh lkekftd vf/kxe vo/kkj.kk,¡

सामाजिक अधिगम सिद्धांत का आधार तीन अवधारणाएँ हैं। पहली अवधारणा,यह विश्वास है कि लोग अवलोकन के माध्यम से सीख सकते हैं।दूसरी अवधारणा,यह विचार है कि आंतरिक मानसिक स्थितियाँ और विचार प्रक्रियाएँ इस प्रक्रिया का अभिन्न अंग हैं। तीसरी अवधारणा,यह सिद्धांत प्रस्तावित करता है कि केवल अवलोकन और कुछ अधिगम का आशय यह नहीं है कि इससे व्यवहार में परिवर्तन आएगा। इन अवधारणाओं पर विस्तार से चर्चा इस प्रकार की गई हैः

1- voykdu

बंडुरा ने गुड़िया के साथ एक प्रयोग किया जिसे बोबो गुड़िया प्रयोग कहा जाता है। इस प्रयोग में उन्होंने दिखाया कि बच्चे दूसरों में देखे गए व्यवहार को सीखते और उसकी नकल करते हैं। बंडुरा के अध्ययन में बच्चों ने एक वयस्क को बोबो गुड़िया के प्रति हिंसक व्यवहार करते देखा। जब बच्चों को बाद में बोबो गुड़िया के साथ एक कमरे में खेलने दिया गया,तो उन्होंने वही हिंसक हरकतें दिखानी प्रारम्भ कर दीं जो उन्होंने देखी थीं।

बंडुरा के अनुसार,अवलोकनात्मक अधिगम के तीन बुनियादी प्रतिमान हो सकते हैंः

1. एक जीवंत प्रतिमान,जहां एक व्यक्ति वास्तविक कार्यों द्वारा व्यवहार प्रदर्शित करता है।
2. एक मौखिक अनुदेशात्मक प्रतिमान,जहाँ व्यवहार को वर्णन के माध्यम से समझाया जाता है।
3. एक प्रतीकात्मक प्रतिमान,जिसमें वास्तविक या काल्पनिक पात्र किसी मीडिया जैसे फिल्म,टेलीविजन कार्यक्रम या इंटरनेट में व्यवहार प्रदर्शित करते हैं।

2- vkrfjd çcyu

किसी व्यवहार की नकल करने के लिए उसमें गर्व,सम्मान,उपलब्धि आदि जैसे आंतरिक पुरस्कार की आवश्यकता पैदा होनी चाहिए। यह आंतरिक विचारों और संज्ञान पर जोर देता है।

3- vf/kxe ls 0;0kgkj esa ifjorlu vkuk t:jh ugha gS

जबकि व्यवहार वैज्ञानिकों का मानना है कि अधिगम से व्यवहार में अपेक्षाकृत स्थायी परिवर्तन होता है, सामाजिक अधिगम दर्शाता है कि लोग अपने व्यवहार में कोई परिवर्तन किए बिना भी नई जानकारी सीख सकते हैं।

प्रतिरूपण (मॉडलिंग) प्रक्रिया

देखा गया व्यवहार अधिगम की प्रक्रिया का अनुसरण करता है। प्रतिमान और शिक्षार्थी में ऐसे कारक होते हैं जो सफल सामाजिक अधिगम में महत्वपूर्ण भूमिका निभाते हैं। सामाजिक अधिगम और प्रतिरूपण प्रक्रिया में निम्नलिखित चरण शामिल हैंः

- /;ku

अवलोकन के माध्यम से सीखने के लिए,पहली आवश्यकता यह है कि यह सीखने वाले का ध्यान आकर्षित करे। पर्यवेक्षक का ध्यान आकर्षित करने के लिए मॉडल में ऐसी विशेषताएं होनी चाहिए जो ध्यान आकर्षित कर सकें। विभिन्न कारक ध्यान दिए जाने की मात्रा को बढ़ाते या घटाते हैं। मॉडल में कारकों में इसकी विशिष्टता,नवीनता, आकार, व्यापकता, जटिलता आदि शामिल हैं। पर्यवेक्षक की विशेषताएं भी ध्यान प्रक्रिया को प्रभावित करती हैं। इनमें संवेदी क्षमताएं,देखे गए व्यवहार का पिछला

प्रदर्शन, पिछला अनुभव, मूल्य प्रणाली, दृष्टिकोण, रुचि आदि शामिल हैं।

- Lefr%

  एक बार प्रतिमान पर ध्यान आ जाने के बाद,इसे पर्यवेक्षक की स्मृति में बनाए रखा जाना चाहिए। इस प्रकार, जानकारी संग्रहीत करने की पर्यवेक्षक की क्षमता भी अधिगम की प्रक्रिया का एक महत्वपूर्ण हिस्सा है। पर्यवेक्षक को आवश्यकता पड़ने पर स्मृति से जानकारी प्राप्त करने में सक्षम होना चाहिए, जो अवलोकन संबंधी अधिगम के लिए महत्वपूर्ण है।

- ekVj iqu#Riknu %

  एक बार जब प्रतिमान के व्यवहार पर ध्यान दिया जाता है और प्रतिमान के बारे में जानकारी रख ली जाती है,तो अब इसे पुनः प्रस्तुत किया जाना चाहिए। पर्यवेक्षक को इस व्यवहार को करके दोहराना चाहिए। जितना अधिक अभ्यास किया जाता है, उतना ही बेहतर यह सीखा जाता है।

- iqujkofÙk%

  सामाजिक अधिगम तभी सफल हो सकता है जब देखे गए व्यवहार को बार–बार दोहराया जाए। सामाजिक अधिगम की प्रक्रिया को सफल बनाने के लिए पर्यवेक्षक के पास देखे गए व्यवहार को दोहराने की प्रेरणा होनी चाहिए। दोहराव के बाद व्यवहार दृढ़ता से स्थापित हो जाता है।

xfrfof/k 3

सामाजिक शिक्षा के माध्यम से आपने जो चार कार्य–संबंधी व्यवहार सीखे हैं,उन्हें पहचानें। इनमें से प्रत्येक व्यवहार को अपनाने के पीछे क्या प्रेरणा थी?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

7-5 O;Okgkj l'kk/ku

उत्तेजनाएं दो तरह की होती हैंः वे जो हम चाहते हैं (वांछित) और वे जो हम नहीं चाहते (अवांछित)। हमारे व्यवहार के परिणामस्वरूप ये उत्तेजनाएं हमें प्राप्त हो सकती हैं या हमसे वापस ली जा सकती हैं। हमारे व्यवहार से एक और परिणाम हो सकता है जो कि हो सकता है यह न तो वांछित है और न ही अवांछित,लेकिन इसका अधिगम या व्यवहार को संशोधित करने पर प्रभाव पड़ता है। इसे अप्रतिफल कहा जा सकता है।

	इच्छित	अवांछित
प्राप्त करें	सकारात्मकसुदृढीकरण	दंड
निकाला गया	दंड	नकारात्मकसुदृढीकरण

अप्रतिफल

fp= 3-1% vf/kxe d çdkj

सकारात्मक सुदृढीकरण वह है जिसमें किसी व्यक्ति के व्यवहार का परिणाम कुछ वांछनीय होता है, जिससे भविष्य में समान परिस्थितियों में व्यवहार के दोहराए जाने की संभावना बढ़ जाती है।

नकारात्मक सुदृढीकरण निम्नलिखित दो परिस्थितियों में होता हैः

- iyk;u% पलायन तब होता है जब वर्तमान में कुछ अप्रिय चल रहा हो,और जीव उसे समाप्त करने या कम करने के लिए कुछ करता है,उदाहरण के लिए आपका शिक्षक उन लोगों को दंडित कर रहा है जिन्होंने अधिन्यास जमा नहीं किया है। आप झूठ बोलते हैं और प्रतिकूल परिणामों से बच जाते हैं। इस स्थिति में आपका झूठ बोलने का व्यवहार नकारात्मक रूप से प्रबल हो जाता है।
- ifjgkj % परिहार तब होता है जब व्यवहार किसी अप्रिय घटना को होने से रोकता है। पिछले उदाहरण में यदि आप उस विशेष दिन विद्यालय से अनुपस्थित रहते हैं तो आप समय पर अधिन्यास जमा न करने के दुष्परिणामों से बचने में सक्षम हैं। यहाँ विद्यालय से अनुपस्थित रहने का आपका व्यवहार नकारात्मक रूप से प्रबल हो रहा है।

किसी को दो परिस्थितियों में दंड का अनुभव करना कहा जाता है –जब कोई वांछनीय चीज छीन ली जाती है या कोई अवांछनीय चीज प्राप्त होती है। उदाहरण के लिए,कुछ दोपहिया वाहन चालक जब बिना हेलमेट के गाड़ी चलाते पाए जाते हैं,तो उन पर आर्थिक दंड लगाया जाता है। यह किसी वांछनीय चीज के छीन लिए जाने का उदाहरण है। यदि कोई चालक गति सीमा से अधिक वाहन चलाते हुए पाया जाता है और दुर्घटना का कारण बनता है तो उसे जेल हो सकती है। यह किसी अवांछनीय चीज के मिलने का उदाहरण है। यदि आप गीले हाथों से किसी विद्युत उपकरण को छूते हैं और बिजली का झटका लगता है,तो आपको कोई अवांछनीय चीज मिलती है।

0;0kgkj cuk, j[kuk–व्यवहार के परिणाम इतने अंतराल के बाद प्राप्त होने चाहिए कि प्रयास (व्यवहार) को दोहराने के लिए पर्याप्त हो। इससे सीखा हुआ व्यवहार बना रहेगा और उसे खत्म नहीं होने दिया जाएगा। इस संदर्भ में प्रबलन की अनुसूची महत्वपूर्ण है। परिवर्तनशील अनुपात अनुसूची जहां प्रयासों की परिवर्तनशील संख्या के बाद भुगतान होता है,व्यवहार को बनाए रखने में उपयोगी पाया गया है। इस प्रकार के प्रबलन के कारण लोग सट्टेबाजी और जुआ खेलने की आदत में पड़ जाते हैं।

0;0kgkj dk nckuk– किसी व्यवहार को या तो दंड द्वारा या गैर–पुरस्कार द्वारा दबाया जा सकता है। लेकिन यह पाया गया है कि दंड व्यवहार को समाप्त नहीं करता है, बल्कि यह ज्यादातर समय इसे दबा देता है। गैर–पुरस्कार व्यवहार के विलुप्त होने का कारण पाया गया है क्योंकि जब वांछित परिणाम हटा दिया जाता है तो कोई प्रयास करने की कोई प्रेरणा नहीं होती है।

संगठनों में व्यवहार संशोधन को लागू करना

उपरोक्त खंड व्यवहार संशोधन के सैद्धांतिक पहलू से संबंधित है। अब हम व्यवहार संशोधन के कार्यान्वयन भाग पर चर्चा करेंगे। संगठनों में व्यवहार संशोधन के लिए निम्नलिखित चरणों का पालन किया जा सकता है।

(1) 0;0kgkj dk voykdu

व्यवहार बदलने के लिए सबसे पहले व्यवहार को ध्यान से देखना जरूरी है। प्रबंधकों को कर्मचारियों के हर ऐसे व्यवहार पर नजर रखनी चाहिए जो उनके प्रदर्शन को प्रभावित करते हैं,वे जो संगठन की अपेक्षा के अनुसार चल रहे हैं और वे जो नहीं चल रहे हैं। संगठनात्मक स्तर पर लाभ और हानि के लिए व्यवहार का पता लगाने की कोशिश करें।यह भी देखना होगा कि जो व्यवहार पहले से ही अच्छे प्रदर्शन में योगदान दे रहे हैं,उन्हें पुरस्कृत किया जा रहा है या नहीं,क्योंकि जैसा कि हमने पिछले अनुभागों में पढ़ा है,अगर व्यवहार के बाद वांछित परिणाम नहीं मिलते हैं, तो यह धीरे–धीरे विलुप्त हो सकता है।

(2) 0;0kgkj dh igpku

इस चरण में उन व्यवहारों की पहचान की जानी चाहिए जिन्हें संशोधित करने की आवश्यकता है। इस

चरण में संगठन के प्रदर्शन और व्यवहार के लिए प्रदर्शन मानकों से संबंधित ठोस आंकड़ा का उपयोग यह पहचानने के लिए किया जा सकता है कि किन व्यवहारों को संशोधित करने की आवश्यकता है और उन्हें किस हद तक संशोधित किया जाना चाहिए।

(3) vfHkys[ku ;k çfrifr"V

एक बार जब यह पहचान लिया जाता है कि किन व्यवहारों को संशोधित करने की आवश्यकता है,तो उन्हें मापा जाना चाहिए और रिकॉर्ड किया जाना चाहिए।ये उपाय संगठनों द्वारा स्थापित मात्रात्मक प्रदर्शन उपायों पर आधारित हैं।इस संबंध में,प्रदर्शन प्रबंधन प्रणाली एक महत्वपूर्ण भूमिका निभा सकती है और व्यवहारों को मापने के लिए एक उपकरण के रूप में इस्तेमाल की जा सकती है।प्रबंधकों द्वारा यह देखा और रिकॉर्ड किया जाना चाहिए कि किसी विशेष व्यवहार को क्या उत्तेजित करता है और किन परिणामों के परिणामस्वरूप संशोधन हो सकता है। कर्मचारियों को अपने स्वयं के व्यवहार पर आंकड़ा एकत्र करने के लिए प्रेरित किया जाना चाहिए।खुलेपन का वातावरण बनाया जाना चाहिए ताकि कर्मचारी ईमानदारी से अपने बारे में आंकड़ा एकत्र कर सकें और वरिष्ठों के साथ चर्चा कर सकें।

यहाँ,यह समझना जरूरी है कि कर्मचारी के व्यवहार को बदलने के लिए प्रतिपुष्टि बहुत जरूरी है। प्रतिपुष्टि समय पर दिया जाना चाहिए और इस तरह से दिया जाना चाहिए कि यह वांछित परिवर्तन को प्रेरित करे।

(4) ifj.kkeks dk l'kkf/kr djuk

प्रासंगिक प्रदर्शन क्षेत्रों में कर्मचारी व्यवहार पर आंकड़ा एकत्र करने और चर्चा करने के बाद, प्रबंधकों को उन व्यवहारों के परिणामों का विश्लेषण करना चाहिए जिन्हें बदलने की आवश्यकता है, क्योंकि, आखिरकार व्यवहार को प्रबलन,दंड या विलोपन विधियों के साथ संशोधित किया जा सकता है। व्यवहार के बाद उचित सकारात्मक या नकारात्मक प्रबलन, या यहां तक कि दंड या नकारात्मक परिणाम को वापस लेना चाहिए ताकि वांछित व्यवहार को मजबूत किया जा सके। प्रबलन जरूरी नहीं कि मौद्रिक हो। यह 'पीठ थपथपाने' जितना सरल भी हो सकता है।

वर्तमान प्रदर्शन आकस्मिकताओं के विश्लेषण के लिए प्रश्नः

1. प्रदर्शन का मानक क्या है?
2. क्या कर्मचारी को मानक का पता है?
3. कर्मचारी को लगता है कि वह कितना अच्छा काम कर रहा है?
4. यह पर्यवेक्षक अपने काम को कितना अच्छा समझता है?
5. वांछित व्यवहार को दबाने के क्या प्रतिकूल परिणाम हो सकते हैं?
6. अवांछित व्यवहार को कौन बढ़ावा दे रहा है?
7. वांछित व्यवहार को सुदृढ़ करने के लिए तात्कालिक कार्य वातावरण में कौन से प्राकृतिक या कृत्रिम प्रबलन मौजूद हैं?
8. छोटे आकार के व्यवहार के क्या प्रतिकूल परिणाम सामने आ सकते हैं?
9. वांछित व्यवहार के प्रगतिशील सन्निकटन के कार्यक्रम को प्रारम्भ करने में शिक्षार्थियों के पास पहले से क्या प्रतिक्रियाएं उपलब्ध हैं?
10. वांछित व्यवहार को विकसित करने और बनाए रखने के लिए सुदृढीकरण की कौन सी अनुसूची सबसे अधिक कुशल है?
11. कार्यकर्ता के नए व्यवहार को सुदृढ़ करने के लिए उसके पर्यवेक्षक को पुरस्कृत करने के लिए कौन से प्रबलन उपलब्ध हैं?

(स्रोतः मर्फी, 1972)

xfrfof/k&4

दो अलग–अलग संगठनों के दो प्रबंधकों से बात करें।उनसे पूछें कि वे अपने अधीनस्थों के व्यवहार में वांछित परिवर्तन कैसे लाते हैं।उनके जवाबों का विश्लेषण करें और पहचानें कि वे आमतौर पर किस विधि का उपयोग करते हैंः सकारात्मक सुदृढीकरण/नकारात्मक सुदृढीकरण/दंडध्या विलोपन। क्या संगठन में कर्मचारियों के विभिन्न स्तरों के लिए एक ही विधि का उपयोग किया जाता है?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

7-6 lkjka'k

- अधिगम अनुभव के माध्यम से प्राप्त व्यवहार में परिवर्तन है।
- अधिगम के सिद्धांत वैचारिक ढांचे हैं जो बताते हैं कि अधिगम के दौरान जानकारी कैसे प्राप्त की जाती है,संसाधित की जाती है और उसे कैसे बनाए रखा जाता है
- पावलोव ने शास्त्रीय अनुबंधन सिद्धांत का प्रस्ताव दिया जो अनुकूलन का एक प्रकार है जिसमें एक व्यक्ति किसी ऐसे उत्तेजना के प्रति प्रतिक्रिया करता है जो सामान्यतःऐसी प्रतिक्रिया उत्पन्न नहीं करती।
- शास्त्रीय अनुबंधन बिना शर्त उत्तेजना,बिना शर्त प्रतिक्रिया,शर्त उत्तेजना और शर्त प्रतिक्रिया के सिद्धांतों पर काम करती है।
- क्रियाप्रसूत अनुकूलन की खोज स्किनर द्वारा की गई थी, जो अधिगम का एक दृष्टिकोण है और कहता है कि व्यवहार उसके परिणाम का एक कार्य है।
- सुदृढीकरण का उपयोग वांछित व्यवहार को विकसित करने के लिए किया जाता है, दंड और विलोपन का उपयोग अवांछनीय व्यवहार को कम करने के लिए किया जाता है

- सुदृढीकरण सकारात्मक सुदृढीकरण या नकारात्मक सुदृढीकरण हो सकता है
- सुदृढीकरण की अनुसूचियां सुदृढीकरण के वे पैटर्न हैं जो यह निर्धारित करते हैं कि किसी व्यक्ति को एक विशेष व्यवहार अधिगम के लिए कितनी बार सुदृढीकरण दिया जाता है।
- सुदृढीकरण की अनुसूचियां अनुपात प्रकार या अंतराल प्रकार की हो सकती हैं।
- बंडुरा का सामाजिक अधिगम सिद्धांत प्रस्तावित करता है कि लोग अवलोकन और प्रत्यक्ष अनुभव के माध्यम से सीख सकते हैं
- सकारात्मक सुदृढीकरण व्यवहार को संशोधित करने के लिए एक शक्तिशाली उपकरण है।
- व्यवहार संशोधन में अधिगम और प्रबलन की अवधारणाओं का उपयोग करके कर्मचारियों के व्यवहार को वांछित दिशाओं में संशोधित करना शामिल है।

7-7 e[; 'kCn

- vf/kxe% किसी जीव के व्यवहार में अपेक्षाकृत स्थायी परिवर्तन जो अनुभव के परिणामस्वरूप प्राप्त होता है।
- 'kkL=h; vuqc/ku %व्यवहार की अनुकूलन का एक प्रकार जिसमें एक ही समय में घटित होने वाली दो घटनाओं को जोड़कर अधिगम शामिल होता है।
- fØ;kçlr vuqdyu % अनुकूलन का एक प्रकार जिसमें शामिल है वांछित प्रतिक्रिया के घटित होने के बाद दिए गए सुदृढीकरण के उपयोग द्वारा व्यवहार में परिवर्तन।
- सामाजिक अधिगमः एक प्रकार का अधिगम जो दूसरों के व्यवहार के अवलोकन से होता है और देखे गए व्यवहार की पुनरावृत्ति द्वारा स्वयं को स्थापित करता है।
- lqn<hdj.k% वांछित व्यवहार को मजबूत करने की प्रक्रिया, जो वांछित व्यवहार के घटित होने के बाद वांछित परिणाम प्रदान करके या वापस लेकर लाई जा सकती है।
- nM% किसी व्यवहार के बाद होने वाला अवांछनीय परिणाम।
- foyfIr% वांछित परिणाम न मिलने के परिणामस्वरूप किसी व्यवहार का धीरे–धीरे समाप्त हो जाना।
- udkjkRed iqu:yu%व्यवहार के परिणामस्वरूप अवांछित परिणाम से बचना,ताकि बाद के अवसरों पर भी उन्हीं परिस्थितियों में वही व्यवहार दोहराया जाए, ताकि वही परिणाम प्राप्त हो।
- lkdkjkRed iqu:yu% वांछित व्यवहार के घटित होने के बाद वांछित परिणाम प्रदान करना, तथा बाद के अवसरों पर भी समान परिस्थितियों में उसी व्यवहार की पुनरावृत्ति की अपेक्षा करना।
- O;Okgkj l'kks/ku% वांछित या अवांछित परिणाम प्रदान करके या रोककर व्यवहार में अपेक्षाकृत स्थायी परिवर्तन लाना।

7-8 Lo&eY;kdu ç'u

1. अधिगम क्या है?
2. पावलोव के प्रयोग की सहायता से शास्त्रीय अनुबंधन की व्याख्या करें।
3. निम्नलिखित पर संक्षिप्त टिप्पणियाँ लिखें:

   a. प्रबलन

b. दंड

c. परिमृति

4. सुदृढीकरण की अनुसूचियाँ क्या हैं? उदाहरण देकर समझाइए।

5. क्रियाप्रसूत अनुकूलन की व्याख्या करें।संगठनात्मक सेटिंग्स में इस सिद्धांत के व्यावहारिक अनुप्रयोग क्या हैं?

6. प्रअधिगम कार्यक्रमों में प्रबंधकों द्वारा अधिगम की किन अवधारणाओं का उपयोग किया जा सकता है?क्यों?

7. व्यवहार संशोधन से आप क्या समझते हैं,स्पष्ट कीजिए।

8. एक प्रबंधक के लिए व्यवहार संशोधन का ज्ञान होना क्यों महत्वपूर्ण है?एक उदाहरण की मदद से अपने उत्तर को स्पष्ट करें।

7-9 lUnHkZ vkSj vU; iqLrdsa

- Atkinson, RC, Hernstein RJ, Lindzey G, and Luce RD (Eds.) (1988). Steven's handbook of experimental psychology (2 ed) (Vol I, pp 218-266) , New York: Wiley
- Bandura A(1977). *Social Learning Theory.* Englewwod Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Luthans, F and Kreitner, R (1985). Organisational Behaviour Modification and Beyond. Glenview III: Scott Foresman, 1985
- Murphy, J.R. (1972). Is it Skinner or Nothing? *Training and Development Journal,* 26(2), 2-8.
- Pavlov, IP (1902). The work of digestive glands, trans. WH Thompson. London: Charles Griffin
- Skinner, BF (1938). The Behaviour of organisms: An experimental analysis. New York: Appleton-Century Crofts.
- Skinner, BF (1971). *Contingencies of Reinforcement. East Norwalk, CT:* Appleton-Century Crofts
- Wick, CW and Leon, LS (1993). *The Learning Edge: How smart managers and smart companies stay ahead.* New York: McGraw Hill

FURTHER READINGS

- Bandura, A. (2006). Self-efficacy in health functioning. In S. Ayers, et al. (Eds.). *Cambridge handbook of psychology, health & medicine* (2nd ed.). New York: Cambridge University Press.
- Bandura, A. (2006). Social cognitive theory. In S. Rogelberg (Ed.). *Encyclopedia of Industrial/Organizational Psychology*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Bandura, A. (2006). Towards a psychology of human agency. *Perspectives on Psychological Science*, 1.
- Pavlov, I. P. (1927). *Conditioned Reflexes: An Investigation of the Physiological Activity of*

the Cerebral Cortex. Translated and Edited by G. V. Anrep. London: Oxford University Press.

- Skinner, B. F. (1938). *The Behavior of Organisms: An Experimental Analysis*. New York: Appleton-Century.
- Skinner, B. F. (1948). 'Superstition' in the pigeon. *Journal of Experimental Psychology*, 38, 168-172.
- Thorndike, E. L. (1905). *The elements of psychology*. New York: A. G. Seiler.
- Watson, J.B. (1924). Psychology from the Standpoint of a Behaviorist (2nd ed.) Philadelphia: Lippincott.
- Yuki, G. & Latham, G. (1974). Consequences of Reinforcement Schedules and Incentive Magnitudes for Employee Performance: Problems Encountered in an Industrial Setting. *Journal of Applied Psychology*, 60, 294-298

bdkbZ&8 % दृf"Vdks.k ¼eukofÙk½ vkSj 0;Okgkj

bdkbZ lajpuk

8.1 परिचय

8.2 दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) की अवधारणा

8.3 दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) के घटक

8.4 दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) निर्माण

8.5 व्यवहार प्रबंधन में दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) का महत्व

8.6 सारांश

8.7 मुख्य शब्द

8.8 स्व–मूल्यांकन प्रश्न

8.9 संदर्भ सन्दर्भ और अन्य पुस्तकें

mís';

इस इकाई को पढ़ने के बाद आप सक्षम हो जायेंगेः

- दृष्टिकोण(मनोवृत्ति)की अवधारणा को समझनें में।
- दृष्टिकोण(मनोवृत्ति)के घटकों के बारे में जानकारी प्राप्त कनें में।
- दृष्टिकोण(मनोवृत्ति)कैसे बनते हैं? समझनें में।
- कार्य से संबंधित दृष्टिकोण(मनोवृत्ति)–कार्य से संतुष्टि,कार्य में भागीदारी और संगठनात्मक प्रतिबद्धता को समझनें में।
- स्वयं और दूसरों के व्यवहार को प्रबंधित करने में दृष्टिकोण(मनोवृत्ति)के महत्व को समझ को समझनें में।

8-1 ifjp;

लोगों में जीवन की हर चीज के बारे में भावनाएँ होती हैं, खास तौर पर उनके काम से जुड़े पहलुओं के बारे में– वरिष्ठ, अधीनस्थ, सहकर्मी, खुद काम,कार्यस्थल इत्यादि। लोगों की अपनी पसंद और नापसंद होती है, दूसरे लोगों, वस्तुओं, घटनाओं या गतिविधियों के प्रति अनुकूल या प्रतिकूल, सकारात्मक या नकारात्मक सोच। ये मूल्यांकनात्मक कथन हैं– या तो वस्तु या लोगों या घटनाओं के प्रति अनुकूल या प्रतिकूल। ऐसी भावनाओं को दृष्टिकोण (मनोवृत्ति) कहा जाता है। 'मुझे क्रिकेट पसंद है', 'मुझे कॉफी पसंद नहीं है',या 'मुझे अपनी कार्य पसंद है'जैसे भाव दृष्टिकोण (मनोवृत्ति) को दर्शाते हैं। इसे किसी व्यक्ति की किसी वस्तु,व्यक्ति या चीज के प्रति भावनाओं के रूप में परिभाषित किया जाता है, जिससे वे विभिन्न पहलुओं पर उसका मूल्यांकन करते हैं। संगठनों में,दृष्टिकोण (मनोवृत्ति) महत्वपूर्ण होते हैं क्योंकि वे कार्य के व्यवहार को प्रभावित करते हैं। अंततः कार्यस्थल पर कर्मचारियों के दृष्टिकोण (मनोवृत्ति) उनके काम की गुणवत्ता और कार्यस्थल पर संबंधों को निर्धारित करेंगे। जनसांख्यिकी के संदर्भ में कार्यबल में विविधता के कारण,कार्यस्थल पर अल्पसंख्यकों के प्रति

कर्मचारियों के दृष्टिकोण (मनोवृत्ति) और धारणाओं का अधिक सटीक ज्ञान होना बहुत महत्वपूर्ण हो गया है (कुंडिफ और कोमारराजू,1999)। प्रबंधकों के लिए दृष्टिकोण (मनोवृत्ति) निर्माण के पूर्ववृत्त, उसके परिणाम, दृष्टिकोण (मनोवृत्ति) के घटकों और विभिन्न कार्य–संबंधी दृष्टिकोणों को जानना आवश्यक है।

8-2 दृf"Vdk.k¼eukofÙk½ dh vo/kkj.kk

ifjHkk"kk,¡

दृष्टिकोण (मनोवृत्ति) ''सामाजिक रूप से महत्वपूर्ण वस्तुओं, समूहों, घटनाओं या प्रतीकों के प्रति विश्वासों, भावनाओं और व्यवहारिक प्रवृत्तियों का एक अपेक्षाकृत स्थायी संगठन है''(हॉग और वॉन 2005,पृष्ठ 150)

''एक मनोवैज्ञानिक प्रवृत्ति जो किसी विशेष इकाई को कुछ हद तक अनुकूल या प्रतिकूलता के साथ मूल्यांकन करके व्यक्त की जाती है''(ईग्ली और चाइकेन,1993,पृष्ठ 1)।

जैसा कि हमने पहले चर्चा की,दृष्टिकोण (मनोवृत्ति) में पसंद और नापसंद जैसी भावनाएं और लोगों, वस्तुओं और घटनाओं के प्रति संतुष्टि और असंतोष शामिल हैं, उदाहरण के लिए,'कल मैंने जो फिल्म देखी वह बहुत मनोरंजक थी'। हमारे मूल्य, पिछली सीख, आत्म–अवधारणा, पृष्ठभूमि और व्यक्तित्व हमारे वातावरण के बारे में महसूस करने के तरीके को प्रभावित करते हैं। इस प्रकार, हम देखते हैं कि दृष्टिकोण (मनोवृत्ति) और धारणा एक दूसरे से निकटता से संबंधित हैं। हमने पिछली इकाइयों में से एक में देखा कि मनोवृत्ति उन कारकों में से एक है जो हमारी धारणा को आकार देते हैं। एक बार जो मनोवृत्ति बन जाता है वह कुछ समय के लिए हमारे साथ रहता है और हमारे व्यवहार को प्रभावित करता है। यह समझना चाहिए कि दृष्टिकोण (मनोवृत्ति) स्थायी नहीं हैं और कुछ सीखने या अनुभव के परिणामस्वरूप बदल सकते हैं।

दृष्टिकोण (मनोवृत्ति) को दो श्रेणियों में विभाजित किया जा सकता हैः

i) संज्ञानात्मक (ii) मूल्यांकनात्मक

संज्ञानात्मक दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) वे हैं जो घटनाओं के बीच कारण–प्रभाव संबंधों के बारे में विश्वास या अपेक्षाएं हैं और ii) मूल्यांकनात्मक दृष्टिकोण (मनोवृत्ति) निर्णयात्मक दृष्टिकोण (मनोवृत्ति) हैं (उदाहरण के लिए,घटना के लिए पसंद या नापसंद)।संज्ञानात्मक दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) का एक उदाहरण एक कर्मचारी का यह विश्वास होगा कि बेहतर कार्य प्रदर्शन को वरिष्ठ से प्रशंसा द्वारा पुरस्कृत किया जाएगा। मूल्यांकनात्मक दृष्टिकोण (मनोवृत्ति) का एक उदाहरण वह डिग्री होगी जिस तक वह ऐसी प्रशंसा को पसंद करेगा या महत्व देगा।

xfrfof/k 1

i) किसी ऐसे कार्य के बारे में सोचें जो आपको सबसे ज्यादा पसंद आई हो। उन कारकों को नोट करें जिनके कारण आपको वह कार्य पसंद आई।

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

ii) किसी ऐसे कार्य के बारे में सोचिए जो आपको सबसे ज्यादा नापसंद था।आपकी नापसंदगी के क्या कारण थे?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

8-3 दृf"Vdk.k¼eukofÙk½ d ?kVd

दृष्टिकोण (मनोवृत्ति) के तीन घटक हैंः भावात्मक (भावनात्मक)घटक, व्यवहारिक घटक और संज्ञानात्मक घटक। ये घटक दृष्टिकोण (मनोवृत्ति) के ABC प्रतिमान का निर्माण करते हैं (रोसेनबर्ग और होवलैंड,1960)।

i½ HkkokRed ?kVd%

भावात्मक घटक लक्षित वस्तुओं के प्रति व्यक्ति की भावनाओं या भावनाओं से संबंधित है। उदाहरण के लिए, 'मुझे अपना सहकर्मी हरि पसंद नहीं है'या 'मैं फील्ड वर्क के बजाय डेस्क जॉब को प्राथमिकता देता हूँ 'जैसे कथन। ये कथन किसी व्यक्ति या किसी चीज के लिए उसकी पसंद, नापसंद या पसंद को दर्शाते हैं। गैल्वेनिक स्किन रिस्पॉन्स और ब्लड प्रेशर जैसी विधियों द्वारा प्रभाव को मापा जाता है।ये संकेतक शारीरिक उत्तेजना को मापकर भावनाओं में बदलाव दिखाते हैं।

ii½ lKkukRed ?kVd%

यह घटक दृष्टिकोण (मनोवृत्ति) निर्माण के 'सोच' पहलू से संबंधित है। लोग वातावरण के उस पहलू के बारे में कुछ निश्चित विश्वास रखते हैं जिसके बारे में वे दृष्टिकोण (मनोवृत्ति) बनाते हैं। संज्ञानात्मक घटक किसी चीज के बारे में किसी विशेष विश्वास को रखने का कारण बताता है। ये विश्वास, वास्तव में, सत्य या असत्य हो सकते हैं। उदाहरण के लिए 'मुझे अपना सहकर्मी हरि पसंद नहीं है क्योंकि वह चीजों को पाने के लिए अनुचित साधनों का उपयोग करता है, या 'मैं फील्ड वर्क की तुलना में डेस्क जॉब को प्राथमिकता देता हूँ क्योंकि फील्ड वर्क थकाऊ होता है'।संज्ञानात्मक घटक बाहरी वातावरण की वस्तुओं के प्रति दृढ़ विश्वास के निर्माण में सहायता करता है।

iii½ O;Okgkj ?kVd

व्यवहार घटक किसी व्यक्ति या चीज के प्रति एक निश्चित तरीके से व्यवहार करने के इरादे को संदर्भित करता है।इसमें दृष्टिकोण (मनोवृत्ति) का' कार्रवाई' हिस्सा शामिल है। उदाहरण के लिए,'मुझे अपना सहकर्मी हरि पसंद नहीं है क्योंकि वह चीजों को पाने के लिए अनुचित तरीकों का इस्तेमाल करता है, इसलिए,मैं उससे बचने की कोशिश करता हूँ। यहाँ हरि से बचना व्यवहारिक प्रतिक्रिया है। इसी तरह,'मैं फील्ड वर्क के बजाय डेस्क जॉब को प्राथमिकता देता हूँ क्योंकि फील्ड वर्क बहुत मेहनत वाला होता है, इसलिए मुझे ऐसी जॉब की तलाश करने में कोई दिलचस्पी नहीं है। ऐसी जॉब की तलाश न करने की क्रिया फील्ड वर्क के प्रति नापसंदगी के कारण है।

एबीसी प्रतिमान के ये तीनों घटक सामूहिक रूप से दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) के निर्माण में एक साथ काम करते हैं।

अवयव(तत्व)	द्वारा माप	
➢ संज्ञानात्मक	➢ शारीरिक संकेतक ➢ भावनाओं के बारे में मौखिक कथन	➢ मुझे अपना बॉस पसंद नहीं है

➢ व्यवहारिक इरादे	➢ अवलोकित व्यवहार ➢ इरादों के बारे में मौखिक कथन	➢ मैं दूसरे विभाग में स्थानांतरित होना चाहता हूँ
➢ अनुभूति	➢ मनोवृत्ति पैमाने ➢ विश्वासों के बारे में मौखिक कथन	➢ मेरा मानना है कि मेरा बॉस काम पर पक्षपात करता है

चित्र 4.1:एक दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) का ए.बी.सी.प्रतिमान

(Source: Rosenberg, M. J., & Hovland, C.I. (1960). Co gnitive, affective and behavioural components of attitude. In M. J. Rosenberg, C. I., Hovland, W. J. McGuire, R. P., Abelson, & J. H. Brehm (Eds.), Attitude, Organization and Change. Hew Haven, CT: Yale University Press)

xfrfof/k&2

क्रियाकलाप 1 पर विचार करें(i)वह कार्य जो आपको पसंद है और(ii)वह कार्य जो आपको पसंद नहीं है,के संबंध में अपने दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) को ABCप्रतिमान के तीन घटकों में विभाजित करने का प्रयास करें।

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

8-4 दृf"Vdk.k¼eukofÙk½ fuek.k

दृf"Vdk.k¼eukofÙk½ dk lkr

एक व्यक्ति द्वारा समय के साथ–साथ दृष्टिकोण(मनोवृत्ति)अर्जित किए जाते हैं। ऐसे कई स्रोत हैं जहाँ से हम दृष्टिकोण (मनोवृत्ति) सीखते हैं। हम माता–पिता, शिक्षकों, मित्रों और सहकर्मियों, हमारे संदर्भ समूह, धार्मिक और अन्य संस्थाओं आदि से दृष्टिकोण (मनोवृत्ति) प्राप्त करते हैं या सीखते हैं। ये स्रोत अप्रत्यक्ष तरीके से दृष्टिकोण (मनोवृत्ति) निर्माण को प्रभावित करते हैं (कैटल,1973)।प्रत्यक्ष अनुभव भी दृष्टिकोण (मनोवृत्ति) निर्माण का एक स्रोत है। यहाँ इन पर विस्तार से चर्चा की गई है।

(i½ ifjokj vkj f'k{kk

ऐसा कहा जाता है कि परिवार बच्चे की प्रथम पाठशाला है। बच्चा प्रत्यक्ष या अप्रत्यक्ष रूप से माता–पिता या भाई–बहनों से बहुत सारे व्यवहार सीखता है। विभिन्न वस्तुओं के प्रति अनुकूल या प्रतिकूल दृष्टिकोण (मनोवृत्ति) के निर्माण में उनका बहुत प्रभाव होता है।जिस तरह से बच्चे का पालन–पोषण किया जाता है और माता–पिता और भाई–बहनों से जिस तरह के व्यवहार को बल मिलता है,उससे बच्चे में अपने बाहरी वातावरण में वस्तुओं और लोगों के प्रति दृष्टिकोण (मनोवृत्ति) विकसित होता है। उदाहरण के लिए, व्यवसायों, खाने की आदतों, जीवन शैली आदि के प्रति प्राथमिकताएँ। इसी तरह शिक्षा प्रणाली का प्रकार और शैक्षणिक संस्थानों के नियम और कानून भी

दृष्टिकोण (मनोवृत्ति) के निर्माण पर बहुत प्रभाव डालते हैं।चूँकि ये दृष्टिकोण (मनोवृत्ति) बचपन में ही विकसित हो जाते हैं, इसलिए वे अपेक्षाकृत स्थिर और लंबे समय तक चलने वाले हो सकते हैं।

(ii½ lgdehZ leg dk çHkko%

स्कूल और कॉलेज में दोस्त या कार्यस्थल पर सहकर्मी आमतौर पर दृष्टिकोण (मनोवृत्ति) निर्माण पर गहरा प्रभाव डालते हैं। जैसे–जैसे हम नए अनुभवों के संपर्क में आते हैं,हम अपने साथियों के समूह केदृष्टिकोण (मनोवृत्ति) के आधार पर उन्हें पसंद या नापसंद कर सकते हैं क्योंकि उनके मानदंडों, मानकों, मूल्यों आदि के अनुरूप होने का दबाव होता है। ऐसा इसलिए है क्योंकि समूह में स्वीकार किए जाने की आवश्यकता है। समूह के सदस्यों की स्वीकृति दृष्टिकोण (मनोवृत्ति) विकसित करने में सकारात्मक सुदृढ़ीकरण प्रदान करती है।

¼iii½ funZ'; 'kfä%

लोग कुछ खास व्यक्तित्वों की प्रशंसा करते हैं और उन्हें अपना आदर्श मानते हैं और उनके जैसा बनना चाहते हैं। ये लोग सिनेमा, राजनीति, खेल या धार्मिक नेताओं के क्षेत्र से हो सकते हैं।

इन व्यक्तित्वों का लोगों के व्यवहार और जीवन पर बहुत प्रभाव पड़ता है। वे उनकी सोच प्रक्रिया, उनके द्वारा पहने जाने वाले कपड़ों से लेकर उनके पेशे की पसंद तक के विभिन्न विकल्पों को प्रभावित कर सकते हैं। संदर्भ समूह मौजूदा दृष्टिकोण (मनोवृत्ति) को मजबूत कर सकता है या नए दृष्टिकोण (मनोवृत्ति) बना सकता है। उदाहरण के लिए मशहूर हस्तियों को विज्ञापन अभियानों में कुछ सामाजिक कारणों का समर्थन करने के लिए कहा जाता है ताकि जनता पर अधिक प्रभाव डाला जा सके। उदाहरण के लिए, मेगा फिल्म स्टार अमिताभ बच्चन द्वारा प्रसिद्ध पल्स पोलियो अभियान चलाया गया था। इसका उद्देश्य था कि अधिक से अधिक लोग इसे सुनें और इसका पालन करें। इसी तरह प्रसिद्ध प्रतिमान और फिल्म अभिनेत्री ऐश्वर्या राय द्वारा नेत्रदान अभियान का समर्थन किया गया था।

¼iv½ çR;{k vuqHko

लक्ष्य के साथ प्रत्यक्ष अनुभव के परिणामस्वरूप कुछ दृष्टिकोण (मनोवृत्ति) विकसित होते हैं। उदाहरण के लिए, आप कुछ लोगों से मिलना पसंद करते हैं जबकि अन्य लोगों से अपने पिछले अनुभवों के कारण नापसंद करते हैं। आप किसी विशेष लेखक की किताबें पढ़ना पसंद करते हैं क्योंकि ऐसी किताबें पढ़ने का आपका पिछला अनुभव है।शोध बताते हैं कि प्रत्यक्ष अनुभव के माध्यम से विकसित दृष्टिकोण (मनोवृत्ति) अप्रत्यक्ष अनुभव के माध्यम से विकसित दृष्टिकोणों की तुलना में अधिक मजबूत और परिवर्तन के प्रति प्रतिरोधी होते हैं (फैजियो और जाना,1978)। प्रत्यक्ष अनुभवों के इतने मजबूत होने का एक कारण यह है कि इस तरह से विकसित दृष्टिकोणों तक आसानी से पहुँचा जा सकता है और जब भी हम चाहें उन्हें याद किया जा सकता है क्योंकि वे हमारी संज्ञानात्मक प्रक्रियाओं में सक्रिय होते हैं(ट्वेर्स्की और काह्नमैन,1982)।

fp= 4-2% दृf"Vdks.k¼eukofÙk½ dk lkjr

xfrfof/k 3

अपने किसी भी तीन दृढ दृष्टिकोण (मनोवृत्ति) को पहचानें। इन दृष्टिकोणों के स्रोतों का पता लगाएँ। क्या समय के साथ इन दृष्टिकोणों की तीव्रता में कोई बदलाव आया है?

(i)

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

(ii)

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

(iii)

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

¯दृf"Vdk.k¼eukofÙk½ dk çdkj

संगठनों में कर्मचारी अपने काम और कार्यस्थल के हर पहलू के बारे में दृष्टिकोण (मनोवृत्ति)रखते हैं।उनके पास अपनी कार्य की जिम्मेदारियों, वेतन, प्रोत्साहन, सहकर्मियों, कार्यस्थल के भौतिक पहलुओं जैसे बैठने की जगह, माहौल, फर्नीचर आदि के बारे में दृष्टिकोण (मनोवृत्ति) होते हैं। इस प्रकार, ये दृष्टिकोण (मनोवृत्ति) कार्य–संबंधी दृष्टिकोण (मनोवृत्ति) हैं जिन्हें ''कार्य के विभिन्न पहलुओं, जिस सेटिंग में काम किया जाता है और/या इसमें शामिल लोगों के प्रति स्थायी भावनाओं, विश्वासों और व्यवहारिक प्रवृत्तियों'' के रूप में परिभाषित किया जा सकता है (ग्रीनबर्ग और बैरन, पृष्ठ 207)। इनमें से कुछ दृष्टिकोण (मनोवृत्ति) दूसरों की तुलना में अधिक महत्वपूर्ण हैं। तीन महत्वपूर्ण कार्य–संबंधी दृष्टिकोण (मनोवृत्ति) कार्य की संतुष्टि, कार्य में शामिल होना और संगठनात्मक प्रतिबद्धता हैं। हम यहाँ इन पर विस्तार से चर्चा करेंगे।

(i½ dk;Z lUrqf"V

कार्य की संतुष्टि शब्द का अर्थ किसी व्यक्ति के अपने काम के प्रति सामान्य दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) से है।यह काम के प्रति पसंद या नापसंद की सीमा है जो कार्य के संबंध में व्यक्ति से व्यक्ति में भिन्न हो

सकती है।इसे उनकी नौकरियों के प्रति संज्ञानात्मक,प्रभावी और मूल्यांकनात्मक प्रतिक्रियाओं के रूप में समझा जा सकता है।

कार्य में प्रासंगिक कारक (जो कार्य के प्रति संगठनात्मक नीतियों से संबंधित हैं) और कार्य की सामग्री खुद कार्य) कारक शामिल होते हैं। वेतन, सुरक्षा, पर्यवेक्षण, सहयोगी सहकर्मी, कंपनी की नीति, काम करने की स्थिति, भत्ते,पदोन्नति नीति, काम में समानता आदि जैसे पहलू कार्य के संदर्भ कारकों में शामिल होते हैं। उन्नति, चुनौतीपूर्ण कार्य, कैरियर की प्रगति, प्रशंसा और मान्यता, कार्य जैसे कारक कार्य की सामग्री बनाते हैं।

उच्च कार्य संतुष्टि वाले कर्मचारी उत्पादकता में सुधार, उत्पाद/सेवा की गुणवत्ता बढ़ाने, अनुपस्थिति दर में कमी और कर्मचारी टर्नओवर की दिशा में सकारात्मक योगदान देने की संभावना रखते हैं। कम कार्य संतुष्टि कई सक्रिय और निष्क्रिय तरीकों से प्रकट होती है। सक्रिय आक्रोश कर्मचारी टर्नओवर, हड़ताल, अनुपस्थिति आदि के रूप में हो सकता है, जबकि निष्क्रिय अभिव्यक्ति कम मनोबल, कार्यालय में देर से आना, असहयोग, काम में अरुचि और काम से कुल मिलाकर मोहभंग के रूप में हो सकती है।

व्यक्तित्व चर और दृष्टिकोण (मनोवृत्ति) कार्य की संतुष्टि को प्रभावित करते हैं और सकारात्मक दृष्टिकोण वाले व्यक्ति को कार्य से अधिक संतुष्टि होने की संभावना होती है, कार्य की संतुष्टि किसी कर्मचारी के संगठनात्मक नागरिकता व्यवहार के प्रमुख निर्धारकों में से एक है। संतुष्ट कर्मचारी संगठन के बारे में सकारात्मक रूप से सोचने, दूसरों की मदद करने और अपनी कार्य में सामान्य अपेक्षा से परे जाने की अधिक संभावना रखते हैं। इसके अलावा, संतुष्ट कर्मचारी आमतौर पर कर्तव्य की पुकार से परे जाने के लिए अधिक प्रवृत्त होते हैं क्योंकि उन्हें अपने सकारात्मक अनुभवों का प्रतिदान करना होता है।

कार्य की संतुष्टि के कुछ प्रमुख निर्धारक निम्नलिखित हैंः

मानसिक रूप से चुनौतीपूर्ण कार्य, समान पुरस्कार, सहायक कार्य स्थितियां, सहायक साथी कर्मचारी, व्यक्तित्व–कार्य की अनुकूलता, कंपनी की नीतियां और कार्यक्रम।

जब कर्मचारी अपनी कार्य से असंतुष्ट होते हैं,तो चार प्रतिक्रियाएँ हो सकती हैं। इन्हें दो आयामों पर वर्गीकृत किया जा सकता हैः रचनात्मक/विनाशकारी या सक्रिय/निष्क्रिय।

fp= 4-3% dk;Z vlarqf"V dk çfr 0;ogkfjd çfrfØ;k,¡

(Source: Rusbult, CE, Farrell, D., Rogers**,** G.Mainous III, A.G. (September, 1988). Impact of Exchange Variables on exit, voice, loyalty and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal, 599-627)*

रचनात्मक और विनाशकारी को कर्मचारी–संगठन संबंधों के संदर्भ में परिभाषित किया गया है

(रुसबल्ट,फैरेल,रोजर्स और मेनस,1988)।आवाज उठाना और वफादारी रचनात्मक व्यवहार हैं जबकि बाहर निकलना और उपेक्षा विनाशकारी प्रतिक्रियाएँ हैं।

fudkl% निकास व्यवहार में संगठन छोड़ना और नए कार्य विकल्पों की तलाश करना शामिल है।यह सक्रिय और विनाशकारी कार्रवाई है।

vkokt% इस प्रतिक्रिया में कर्मचारी द्वारा मौजूदा परिस्थितियों के खिलाफ आवाज उठाना शामिल है और यह निर्णय लेने,सुझाव देने,यूनियन गतिविधियों आदि में भागीदारी के रूप में हो सकता है। यह सक्रिय और रचनात्मक प्रतिक्रिया है।

fu"Bk%यह एक रचनात्मक और निष्क्रिय प्रतिक्रिया है जहाँ कर्मचारी संगठन का पक्ष लेता है और मौजूदा नकारात्मक स्थितियों के बावजूद संगठन के लिए बोलता है।वह धैर्यपूर्वक स्थितियों के सुधरने का इंतजार करता है।

mi{kk%इस प्रतिक्रिया में कर्मचारी अपने काम और संगठन के प्रति उदासीनता दिखाता है। यह अनुपस्थिति,देर से आना,खराब प्रदर्शन आदि में प्रकट होता है।

(ii½ dk;Z esa 'kkfey gksuk%

कार्य में शामिल होने से तात्पर्य उस सीमा से है जिस तक कोई व्यक्ति अपनी कार्य के साथ मनोवैज्ञानिक रूप से जुड़ा हुआ है। यह दर्शाता है कि व्यक्ति खुद को कार्य से किस हद तक जोड़ता है,और क्या काम का नतीजा आत्म–मूल्य से जुड़ा हुआ है। व्यक्ति को लगता है कि कार्य अधिक सार्थक है और यह उसकी प्रतिभा और कौशल का पूरी तरह से उपयोग करती है। किसी व्यक्ति के पास मौजूद कौशल के प्रकार और काम की सामग्री के बीच एक पूर्ण सामंजस्य है। व्यक्ति को ऐसा लगता है जैसे पूरा काम उसके द्वारा किया जा रहा है और काम से जुड़ी हर चीज पर उसका पूरा नियंत्रण है। इस धारणा के कारण,प्रदर्शन का स्तर काफी बढ़ जाएगा और समग्र आत्म–मूल्य में वृद्धि होगी। कार्य में शामिल होने के उच्च स्तर वाले कर्मचारी अपनी कार्य में किए जाने वाले काम के प्रकार से दृढ़ता से जुड़े होते हैं और वास्तव में उसकी परवाह करते हैं।

कार्य में शामिल होने से यह पता चलता है कि कोई व्यक्ति मनोवैज्ञानिक रूप से अपनी कार्य से किस हद तक जुड़ा हुआ है और अपने प्रदर्शन के स्तर को अपने आत्म–मूल्य के लिए महत्वपूर्ण मानता है। कार्य में शामिल होने के उच्च स्तर वाले कर्मचारी अपनी कार्य में किए जाने वाले काम से दृढ़ता से जुड़े होते हैं और वास्तव में उसकी परवाह करते हैं। कार्य में शामिल होने और किसी व्यक्ति की कम अनुपस्थिति और कम त्यागपत्र दरों के बीच उच्च स्तर का संबंध होता है।

(iii½ lxBukRed çfrc)rk%

संगठनात्मक प्रतिबद्धता से तात्पर्य उस सीमा से है जिस तक कोई कर्मचारी अपने संगठन और उसके लक्ष्यों से जुड़ा हुआ है,उससे जुड़ा हुआ है और संगठन में काम करना जारी रखना चाहता है। यह एक ऐसा दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) है जो बताता है कि लोग अपने संगठनों के प्रति कैसा महसूस करते हैं।

कार्यस्थल पर बदलते आयामों के कारण हाल के वर्षों में संगठनात्मक प्रतिबद्धता ने शोधकर्ताओं का ध्यान आकर्षित किया है। जिन कर्मचारियों के विश्वास और मूल्य संगठनात्मक प्रणालियों के अनुरूप हैं, उनमें उन लोगों की तुलना में अधिक प्रतिबद्धता होने की संभावना है जिनके विश्वास और मूल्य संगठनात्मक प्रणालियों के साथ मेल नहीं खाते हैं। उच्च संगठनात्मक प्रतिबद्धता वाले कर्मचारियों के संगठन के साथ बने रहने की अधिक संभावना होती है। इसलिए,संगठनों के लिए उपयुक्त परीक्षणों जैसे कि योग्यता परीक्षण,व्यक्तित्व परीक्षण आदि के माध्यम से ऐसे कर्मचारियों को खोजना वांछनीय है।

संगठनात्मक संचार,प्रबंधन शैली,खुलापन आदि जैसी विभिन्न प्रणालियों में सुधार करके संगठनात्मक प्रतिबद्धता को बढ़ाया जा सकता है। एक सहायक नेतृत्व, अच्छी नीतियाँ और प्रदर्शन मूल्यांकन जैसी प्रणालियों में पारदर्शिता,संगठनात्मक प्रतिबद्धता को बढ़ाने में मदद कर सकती है। कैरियर में उन्नति के

अवसर, मान्यता,सूचना का मुक्त प्रवाह, अस्पष्टता को दूर करना,पर्यवेक्षक का समर्थन आदि भी संगठनात्मक प्रतिबद्धता को बेहतर बनाने की संभावना रखते हैं।

दृf"Vdk.k¼eukofÙk½ vkj fLFkjrk%

lKkukRed vlxfr fl)kr

लोग हमेशा अपने जीवन में सामंजस्य चाहते हैं। वे अपने दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) और व्यवहार के बीच या अपने विभिन्न दृष्टिकोणों के बीच सामंजस्य बनाए रखकर इसे प्राप्त करते हैं। यदि किसी व्यक्ति के मूल्यों और कार्यस्थल की संस्कृति में कोई असंगति है,जहाँ काम की माँगें व्यक्ति के दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) और मूल्य प्रणाली के अनुरूप नहीं हैं,या यह किसी व्यक्ति के दो मूल्यों के बीच टकराव पैदा कर रही है,तो संभावना है कि व्यक्ति या तो काम की प्रकृति या संगठन को बदलने की कोशिश करेगा या अपने बुनियादी मूल्यों को इस तरह से बदलेगा कि जीवन में सामंजस्य बना रहे। ऐसी स्थिति में व्यक्ति अपने व्यवहार को तर्कसंगत बनाकर तीसरा रास्ता खोज सकता है जो उसके मूल्यों के साथ असंगत है।

संज्ञानात्मक असंगति का तात्पर्य किसी व्यक्ति के व्यवहार और दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) या विभिन्नदृष्टिकोणों के बीच किसी भी असंगति से है। जैसा कि पहले चर्चा की गई है,लोग हमेशा अपने जीवन में सामंजस्य या संतुलन पसंद करते हैं। फेस्टिंगर ने तर्क दिया कि चूँकि किसी भी प्रकार की असंगति लोगों के मन में बेचौनी की स्थिति पैदा करेगी,इसलिए वे एक स्थिर स्थिति की तलाश करने का प्रयास करेंगे जहाँ असंगति का न्यूनतम स्तर हो। मूल्यों और दृष्टिकोणों के अनुरूप उचित विकल्प चुनकर या दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) को उचित रूप से बदलकर ऐसी असंगति की घटनाओं को कम करने का प्रयास किया जाता है। इसे निम्नलिखित उदाहरण से समझा जा सकता है। श्री कपूर,जो प्रकृति और मानवीय मूल्यों के साथ सामंजस्य को सबसे महत्वपूर्ण गुण मानते हैं,एक चमड़ा निर्माण कारखाना शुरू करते हैं जहाँ वे कुछ निश्चित लोगों को रोजगार देते हैं। उनका कारखाना हानिकारक अपशिष्ट उत्सर्जित करता है जो उनके कारखाने के पीछे की नदी को प्रदूषित करता है और पानी को पीने के लिए हानिकारक बनाता है। शहर को पानी की आपूर्ति इसी नदी से होती है। अपशिष्ट उपचार संयंत्र से कंपनी को उच्च लागत आएगी और कर्मचारियों को मिलने वाले लाभ में कमी आएगी। उन्हें संज्ञानात्मक असंगति का अनुभव होगा क्योंकि ट्रीटमेंट प्लांट न लगाने से जल प्रदूषण होगा जो प्रकृति के साथ सामंजस्य के उनके मूल्यों के विरुद्ध है और ट्रीटमेंट प्लांट लगाने से कर्मचारियों को मिलने वाले लाभ में कमी आएगी। वह क्या करेंगे?स्पष्ट रूप से,श्री कपूर उच्च स्तर की संज्ञानात्मक असंगति का अनुभव कर रहे हैं। इस उदाहरण में तत्वों के महत्व के कारण,कोई यह उम्मीद नहीं कर सकता कि श्री कपूर असंगति को अनदेखा करेंगे। अपनी दुविधा से निपटने के लिए उनके पास कई रास्ते हैं।

¼1½ वह अपना व्यवहार बदल सकता है(वह स्वयं को इस स्थिति से मुक्त करने के लिए कोई ऐसा कदम उठा सकता है जो व्यापक हित में हो,जैसे उपचार संयंत्र लगाना और जल प्रदूषण को रोकना, जिससे बड़ी संख्या में लोग प्रभावित होंगे।

¼2½ वह यह निष्कर्ष निकालकर असंगति को कम कर सकता है कि असंगति व्यवहार इतना महत्वपूर्ण नहीं है(मुझे जीविका चलानी है,और एक नियोक्ता के रूप में मेरी भूमिका में, मुझे अपने कर्मचारियों को आजीविका प्रदान करने के लिए उत्पादन जारी रखना है और अपने संगठन को लाभ कमाना है)।

¼3½ वह अपना नजरिया बदल सकते हैं(अपशिष्टों को नदी में फेंकने में कुछ भी गलत नहीं है, क्योंकि कई कारखाने ऐसा कर रहे हैं)।

उपरोक्त तीन व्यवहार असंगति से जुड़े परिणामों और पुरस्कारों के प्रकार पर भी निर्भर करेंगे। यदि पुरस्कार अधिक हैं,तो असंगति अधिक तनाव उत्पन्न नहीं करेगी।

दृf"Vdk.k¼eukofÙk½ lo{k.k%

मनोवृत्ति सर्वेक्षण कर्मचारियों के अपने काम,टीम,नेतृत्व और संगठनात्मक नीतियों और पूरे संगठन के बारे में उनके दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) का पता लगाने की प्रक्रिया है। इस उद्देश्य के लिए प्रश्नावली का उपयोग किया जाता है। प्रश्नावली में संबंधित मुद्दे के बारे में प्रश्नों का एक सेट प्रस्तुत किया जाता है और उत्तर प्राप्त

किए जाते हैं। फिर इन प्रतिक्रियाओं का विश्लेषण इकाइयों,विभागों, प्रभागों या पूरे संगठन के लिए किया जाता है ताकि कार्य की संतुष्टि, संगठनात्मक प्रतिबद्धता, टीमवर्क आदि जैसे कर्मचारी दृष्टिकोणों के बारे में निष्कर्ष निकाला जा सके। ये सर्वेक्षण जब समय–समय पर आयोजित किए जाते हैं तो कार्यस्थल के बारे में कर्मचारियों की धारणा के बारे में महत्वपूर्ण जानकारी देते हैं और कर्मचारी संतुष्टि में सुधार के लिए नीतियों और कार्यक्रमों को बदलने में मदद करते हैं।

दृf"Vdk.k¼eukofÙk½ dk dk;Z

व्यक्ति के लिए दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) के कई कार्य होते हैं। कैट्ज(1960)ने दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) के चार कार्यों की पहचान कीःज्ञान,आत्म–अभिव्यक्ति के साधन,वातावरण के प्रति अनुकूलन,अहं–रक्षा का तंत्र।

- Kku %&दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) जीवन के लिए अर्थ(ज्ञान)प्रदान करते हैं। व्यक्ति अपने आस–पास एक ऐसी दुनिया चाहते हैं जो सुसंगत और अपेक्षाकृत स्थिर हो। यह स्थिरता कुछ हद तक वातावरण में होने वाली घटनाओं की भविष्यवाणी करने का लाभ प्रस्तुत करती है और इस प्रकार नियंत्रण की भावना प्रदान करती है। ज्ञान कार्य एक ऐसी दुनिया की हमारी आवश्यकता को संदर्भित करता है जो सुसंगत और अपेक्षाकृत स्थिर हो। यह भविष्यवाणी करने की अनुमति देता है कि क्या होने की संभावना है,और इसलिए नियंत्रण की भावना देता है। दूसरों के दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) की समझ भी किसी व्यक्ति को अनुभवों की भविष्यवाणी करने में मदद कर सकती है क्योंकि किसी व्यक्ति के दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) को जानने से हमें उसके व्यवहार की भविष्यवाणी करने में मदद मिलती है।

- vkRe@vgadkj %&अभिव्यक्तिःहम जो दृष्टिकोण(मनोवृत्ति)व्यक्त करते हैं,वे संचार का एक साधन हैं और हमारी पहचान स्थापित करने में हमारी मदद करते हैं। दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) मौखिक या गैर–मौखिक माध्यमों से व्यक्त किए जा सकते हैं। इस प्रकार,हमारी पसंद, नापसंद सिर्फ शब्दों के जरिए ही नहीं बल्कि चेहरे के हाव–भाव,हमारे द्वारा इस्तेमाल की जाने वाली कलाकृतियाँ, पोस्टर आदि के जरिए भी व्यक्त की जाती हैं। दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) हमारे व्यक्तित्व की विशेषताओं और हमारी पहचान को व्यक्त करने में महत्वपूर्ण भूमिका निभाते हैं।

- vuqdwyh%–दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) अनुकूलन का सूचक है। कहा जाता है कि'जब रोम में हो तो रोमनों जैसा करो।एक व्यक्ति बेहतर स्थिति में होता है यदि वह सामाजिक रूप से स्वीकार्य दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) प्रदर्शित करता है और उसे दूसरों से स्वीकृति मिलती है। दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) की ऐसी अभिव्यक्ति मौखिक या गैर–मौखिक हो सकती है।उदाहरण के लिए, एक छात्र जो गांव से शहर के कॉलेज में आता है,उसे कॉलेज में अन्य छात्रों द्वारा इस्तेमाल की जाने वाली भाषा और बातचीत की शैली का उपयोग करना होगा। वह दूसरों से स्वीकृति पाने और समूह में फिट होने के लिए अपने कपड़े पहनने का तरीका बदल सकता है और दूसरों की तरह कपड़े पहन सकता है। इस प्रकार,दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) एक अनुकूली कार्य करते हैं और सामाजिक स्वीकृति प्राप्त करने में मदद करते हैं।

- vg&j{kkRed%– यह कार्य व्यक्ति को अपने आत्मसम्मान की रक्षा करने में मदद करता है। इस तरह के दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) का उपयोग कुछ कार्यों को उचित ठहराने और अपराध की भावना को खत्म करने के लिए किया जाता है। उदाहरण के लिए,यदि किसी व्यक्ति को मंच पर प्रदर्शन करते समय कोई अपमान सहना पड़ा है,तो वह मंच प्रदर्शन के प्रति नकारात्मक दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) अपनाकर आत्मरक्षा कर सकता है। इस प्रकार वे'मुझे कोई दिलचस्पी नहीं है'या'अगर मैं मंच पर प्रदर्शन करने के बारे में सोचता हूं तो मुझे तनाव हो जाता है'जैसे दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) विकसित कर सकते हैं। एक व्यक्ति जो सीखते समय कई बार साइकिल से गिर जाता है और दोस्तों द्वारा उसका मजाक उड़ाया जाता है,वह भी इसी तरह रक्षात्मक मनोवृत्ति अपना सकता है–'मुझे साइकिल चलाना पसंद नहीं है' बजाय इसके कि'मैं कभी साइकिल चलाना नहीं सीख सकता'।यह भी दर्शाता है कि स्वयं के बारे में सकारात्मक दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) में एक अहंकार–रक्षात्मक कार्य होता है और स्वयं के बारे में एक सकारात्मक छवि बनाए रखता है।

8-5 0;0kgkj çc/ku e: दृf"Vdk.k¼eukofÙk½ dk egRo

दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) पर प्रारंभिक शोधों ने दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) और व्यवहार के बीच एक कमजोर संबंध का सुझाव दिया,लेकिन हाल के शोधों से व्यवहार पर दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) का महत्वपूर्ण प्रभाव पता चलता है। निम्नलिखित कारक व्यवहार पर दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) के प्रभाव की सीमा निर्धारित करते हैं

दृf"Vdk.k¼eukofÙk½ fof'k"Vrk%किसी विशेष वस्तु,व्यक्ति या स्थिति के लिए विशिष्ट दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) सामान्य दृष्टिकोणों की तुलना में दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) के बेहतर भविष्यवक्ता होते हैं।

दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) की मजबूतीःमजबूत दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) कमजोर दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) की तुलना में व्यवहार का बेहतर पूर्वानुमान लगाते हैं।

दृf"Vdk.k¼eukofÙk½ çklfxdrk%यह इस बात को संदर्भित करता है कि दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) का व्यक्ति के जीवन पर किस हद तक प्रभाव पड़ता है।ऐसे प्रभाव जितने मजबूत होंगे,दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) और व्यवहार के बीच संबंध उतना ही मजबूत होगा।

दृf"Vdk.k¼eukofÙk½ lxE;rk%जिस आसानी से किसी विशेष दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) को स्मृति से पुनः प्राप्त किया जा सकता है उसे दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) सुगम्यता कहते हैं।दृष्टिकोणों की सुगम्यता जितनी अधिक होगी,व्यवहार पर विभिन्न दृष्टिकोणों का प्रभाव उतना ही अधिक होगा।

सामाजिक दबाव का अस्तित्वःजब किसी विशेष व्यवहार पैटर्न को प्रदर्शित करने के लिए सामाजिक दबाव मजबूत होता है,तो व्यवहार पर दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) का प्रभाव कम होता है, क्योंकि सामाजिक मानदंडों के अनुरूप होने का दबाव, असंगति को कम करने की आवश्यकता को दबा देता है।

çR;{k vuHko%व्यक्तिगत अनुभव के परिणामस्वरूप विकसित दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) व्यवहार पर अधिक प्रभाव डालते हैं।दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) और व्यवहार के बीच संबंध पर चर्चा से जो दूसरा मुद्दा उभर कर आता है, वह यह है कि क्या दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) व्यवहार को प्रभावित करते हैं या व्यवहार दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) को प्रभावित करते हैं। शोध से पता चला है कि व्यवहार का दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) पर अधिक प्रभाव पड़ता है। इस विश्वास ने आत्म–धारणा सिद्धांत के विकास को जन्म दिया है। यह सिद्धांत प्रस्तावित करता है कि कार्रवाई होने के बाद,व्यवहार को समझने के लिए दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) का उपयोग किया जा सकता है। इस प्रकार,दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) व्यवहार के पूर्ववर्ती होने के बजाय कार्रवाई का अनुसरण करते हैं। यह विश्वास संज्ञानात्मक असंगति सिद्धांत के ठीक विपरीत है जो प्रस्तावित करता है कि व्यवहार दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) पर निर्भर होते हैं। आत्म–धारणा सिद्धांत का एक उदाहरण यह हो सकता है कि यदि कोई छात्र अंतरिक्ष विज्ञान के व्याख्यान में भाग लेता है और विषय और संपूर्ण प्रस्तुति और प्रस्तुति का आनंद लेता है, तो वह विषय के प्रति सकारात्मक दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) विकसित कर सकता है और भविष्य में इसे आगे बढ़ाने में रुचि ले सकता है। यह कहा जा सकता है कि आत्म–धारणा का सिद्धांत हमारे प्रारंभिक वर्षों के दौरान महत्वपूर्ण है जब हर अनुभव नया होता है और अनुभव के परिणामस्वरूप दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) विकसित होते हैं। उदाहरण के लिए,यदि किसी बच्चे को शिक्षकों या सहपाठियों के साथ कोई अप्रिय अनुभव होता है,तो उसे स्कूल से अरुचि हो सकती है। जीवन के बाद के चरण में भी,जब हम किसी चीज का पहली बार अनुभव करते हैं तो यह सिद्धांत काम करता है।

दृf"Vdk.k¼eukofÙk½ ifjorZu ykus ds rjhds%

पोर्टर और स्टेयर्स(1982)ने दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) परिवर्तन लाने के निम्नलिखित तरीकों का वर्णन किया:

- **ubZ tkudkjh çnku djuk%** प्रामाणिक स्रोत से आने वाली जानकारी मौजूदा मान्यताओं और अंततः दृष्टिकोण को बदल सकती है।
- **Hk; dk mRiUu gksuk vkSj mlesa deh%**भय का उत्पन्न होना और उसमें कमी आना,दोनों ही दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) को बदल सकते हैं। हालाँकि,दोनों की अधिकता से वांछित परिणाम नहीं मिल सकते हैं।भय को उत्पन्न करने की तुलना में भय में कमी दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) बदलने के लिए अधिक प्रभावी पाई गई है।
- **vlxfr mÙkstuk%**कोई भी असंगति इससे व्यक्ति में तनाव और बेचौनी पैदा होती है क्योंकि इससे व्यक्ति के व्यवहार और दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) में असंगति पैदा होती है। अप्रिय भावना को कम करने के

लिए व्यक्ति उस दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) को बदलता है जो इसे पैदा करता है।

- fLFkfr fo|xfr%जब किसी व्यक्ति और अन्य लोगों की स्थिति में अंतर होता है,तो व्यक्ति दूसरों द्वारा समर्थित स्थिति की ओर अग्रसर होता है और इसके परिणामस्वरूप दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) में परिवर्तन होता है।
- fu.k; ys[u esa Hkkxhnkjh%निर्णय लेने की प्रक्रिया में किसी व्यक्ति की भागीदारी के परिणामस्वरूप उसके दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) में परिवर्तन हो सकता है,क्योंकि स्थिति को देखने का उसका नजरिया बदल जाता है।

केलमैन(1958)ने तीन प्रक्रियाओं की पहचान की है जो दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) में परिवर्तन लाती हैं। ये हैं अनुपालन,पहचान और आंतरिककरण ।

¼i½ vuqikyu%अनुपालन का अर्थ है मानदंडों और नियमों का पालन करना।अनुपालन तब होता है जब मानदंडों का पालन करने के लिए थोड़ा दबाव होता है क्योंकि परिणाम या तो पुरस्कार या दंड होता है।इस प्रकार,यह दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) और व्यवहार में परिवर्तन का परिणाम है। यहां तक कि छोटे–छोटे कार्य जिनके लिए बहुत अधिक प्रयास की आवश्यकता नहीं होती है,उन्हें अनुपालन कहा जा सकता है,उदाहरण के लिए,कार्यस्थल पर ड्रेस कोड द्वारा निर्धारित उचित वर्दी पहनना। ऐसे कार्यों में कोई भावनात्मक जुड़ाव नहीं होता है। कभी–कभी,अनुपालन करना आवश्यक होता है क्योंकि गैर–अनुपालन के परिणामस्वरूप असंगति और असुविधा हो सकती है। इस प्रकार,सहकर्मियों के साथ लड़ाई में शामिल होने से अनुशासनात्मक कार्रवाई हो सकती है। अनुपालन के परिणामस्वरूप वरिष्ठ द्वारा अनुमोदन या समूह द्वारा स्वीकृति जैसे अमूर्त पुरस्कारों की प्रत्याशा हो सकती है।

¼ii½ igpku%बदलाव लाने वाले और बदलाव लाने वाले एजेंट के रूप में काम करने वाले व्यक्ति के साथ पहचान में मनोवृत्ति परिवर्तन शामिल है। पहचान कई कारणों से हो सकती है। जब बदलाव लाने वाला एजेंट कोई नेता होता है,तो व्यक्ति उसके साथ जुड़ना चाहता है और इसलिए नेता की सोच के अनुसार अपना मनोवृत्ति बदल सकता है। सामाजिक जरूरतों या सम्मान की जरूरतों को पूरा करने के लिए किसी समूह के साथ पहचान की आवश्यकता हो सकती है। इस प्रकार,समूह की सदस्यता बनाए रखने के लिए व्यक्ति अपने रवैये को बदलने के लिए तैयार हो सकता है। यह तब भी सच है जब कोई व्यक्ति किसी खास व्यक्ति के साथ पहचान करता है जो धार्मिक नेता, फिल्म स्टार या शिक्षक हो सकता है। ऐसी स्थिति में व्यक्ति अपने रवैये में बदलाव के माध्यम से व्यक्तियों की शिक्षाओं और मान्यताओं को स्वीकार करता है।

¼iii½ vkrfjddj.k%जब कोई व्यक्ति नए दृष्टिकोणों को अपनाता है,अन्य दृष्टिकोणों के साथ एकीकृत होता है,तो वे व्यक्ति के संपूर्ण व्यक्तित्व का हिस्सा बन जाते हैं।इस प्रक्रिया को आंतरिककरण कहा जाता है। यह अपेक्षाकृत स्थायी प्रक्रिया है।नए दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) आंतरिक प्रेरणा के कारण अपनाए जाते हैं और यह परिवर्तन भीतर से होता है। यह परिवर्तन तब होता है जब नए दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) मौजूदा मान्यताओं और मूल्यों में फिट होते हैं।

xfrfof/k&4

अपने संगठन के 2–3 वरिष्ठ प्रबंधकों के साथ साक्षात्कार करें। उनसे पूछें कि वे कर्मचारियों के व्यवहार में बदलाव लाने के लिए कौन–से तरीके अपनाते हैं।

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

.....
.....

8-6 lkjk'k

संगठनों में दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) महत्वपूर्ण होते हैं क्योंकि वे कार्य व्यवहार को प्रभावित करते हैं।

दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) ''सामाजिक रूप से महत्वपूर्ण वस्तुओं,समूहों,घटनाओं या प्रतीकों के प्रति विश्वासों, भावनाओं और व्यवहारिक प्रवृत्तियों का एक अपेक्षाकृत स्थायी संगठन है।''

दृष्टिकोणों को दो श्रेणियों में विभाजित किया जा सकता हैः i)संज्ञानात्मकय और (ii) मूल्यांकनात्मक। संज्ञानात्मक दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) वे हैं जो घटनाओं के बीच कारण–प्रभाव संबंधों के बारे में विश्वास या अपेक्षाएं हैं और वे जो मूल्यांकनात्मक हैं।

दृष्टिकोण (मनोवृत्ति) के तीन घटक हैंः भावात्मक (भावनात्मक)घटक,व्यवहारिक घटक और संज्ञानात्मक (सोच) घटक।ये घटक दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) के ABC प्रतिमान का निर्माण करते हैं।

भावात्मक घटक लक्षित वस्तुओं के प्रति व्यक्ति की भावनाओं या संवेदनाओं से संबंधित है। यह घटक दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) निर्माण के'सोच'पहलू से संबंधित है।

व्यवहारिक घटक से तात्पर्य किसी व्यक्ति या वस्तु के प्रति एक निश्चित तरीके से व्यवहार करने के इरादे से है।

ऐसे कई स्रोत हैं जहाँ से हम दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) सीखते हैं। ये स्रोत हैं माता–पिता, शिक्षक, मित्र और सहकर्मी, हमारा संदर्भ समूह और प्रत्यक्ष अनुभव।

संगठनों में कर्मचारी अपने काम और कार्यस्थल के हर पहलू के बारे में दृष्टिकोण (मनोवृत्ति) रखते हैं। काम से संबंधित तीन महत्वपूर्ण दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) कार्य से संतुष्टि,कार्य में भागीदारी और संगठनात्मक प्रतिबद्धता हैं।

संज्ञानात्मक असंगति से तात्पर्य उनके व्यवहार और दृष्टिकोण (मनोवृत्ति) के बीच किसी भी असंगति या विभिन्न दृष्टिकोणों के बीच असंगति से है।

आत्म–बोध सिद्धांत का तर्क है कि दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) का उपयोग, घटना के बाद,पहले से घटित कार्य को समझने के लिए किया जाता है,न कि कार्य से पहले की योजना बनाने और उसे निर्देशित करने के लिए। व्यवहार पर दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) का प्रभाव महत्वपूर्ण है,बशर्ते कि हम अधिक सामान्य दृष्टिकोणों के बजाय विशिष्ट,अपेक्षाकृत संकीर्ण दृष्टिकोणों(अच्छी तरह से परिभाषित) पर ध्यान केंद्रित करना चुनें।

दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) के चार कार्य हैं ज्ञान,आत्म–अभिव्यक्ति के साधन, वातावरण के प्रति अनुकूलन, अहं–रक्षा की प्रणाली।

तीन प्रक्रियाएँ जो दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) में बदलाव लाती हैं वे हैंःअनुपालन,पहचान और आंतरिककरण। अनुपालन का अर्थ है मानदंडों और नियमों पर टिके रहना। जब कोई व्यक्ति नए दृष्टिकोणों को अपनाता है,अन्य दृष्टिकोणों के साथ एकीकृत होता है,तो वे व्यक्ति के संपूर्ण व्यक्तित्व का हिस्सा बन जाते हैं। इस प्रक्रिया को आंतरिककरण कहा जाता है।

8-7 eq[; 'kCn

दृष्टिकोण (मनोवृत्ति):बाह्य वातावरण में उत्तेजनाओं के प्रति विश्वासों,भावनाओं,प्रतिक्रियाओं और व्यवहारों का एक अपेक्षाकृत स्थायी पैटर्न जिसमें वस्तुएं,समूह,घटनाएं या प्रतीक शामिल हैं।

- ,chlh çfreku% दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) का एक प्रतिमान जिसमें तीन घटक शामिल हैं–भावात्मक (भावनात्मक)घटक,व्यवहारिक घटक और संज्ञानात्मक (सोच) घटक जो एक साथ दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) की व्याख्या करते हैं।
- lKkukRed vlxfr% संज्ञानात्मक असंगति से तात्पर्य किसी व्यक्ति के व्यवहार और

दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) या विभिन्न दृष्टिकोणों के बीच किसी भी असंगति से है।

- dk;Z l sa lrqf"V% कार्य के प्रति किसी व्यक्ति का सामान्य दृष्टिकोण (मनोवृत्ति),जो काम के प्रति उसकी पसंद या नापसंद की सीमा को स्पष्ट करता है तथा कार्य के संबंध में यह व्यक्ति दर व्यक्ति भिन्न हो सकता है।
- संगठनात्मक प्रतिबद्धताः संगठनात्मक प्रतिबद्धता से तात्पर्य उस सीमा से है जिस तक एक कर्मचारी अपने संगठन और उसके लक्ष्यों से जुड़ा हुआ है,उसमें शामिल है और संगठन में काम करना जारी रखना चाहता है।
- dk;Z esa lafyIrrk %कार्य में संलिप्तता से तात्पर्य उस सीमा से है जिस तक एक व्यक्ति अपनी कार्य के साथ मनोवैज्ञानिक रूप से तादात्म्य स्थापित करता है।
- दृf"Vdks.k¼eukofÙk½ lo{k.k % दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) सर्वेक्षण कर्मचारियों की अपनी कार्य,टीम,नेतृत्व और संगठनात्मक नीतियों और समग्र रूप से संगठन के बारे में दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) का पता लगाने की प्रक्रिया है
- vkRe&ck/k fl)kar % कार्य हो जाने के बाद, व्यवहार को अर्थपूर्ण बनाने के लिए अभिवृत्तियों का उपयोग किया जा सकता है अथवा अभिवृत्तियां कार्य का अनुसरण करती हैं।

8-8 vkRe eY;kdu ç'u

1. 'मनोवृत्ति'शब्द से आप क्या समझते हैं? दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) के विभिन्न घटक क्या हैं?
2. दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) निर्माण के स्रोतों की व्याख्या करें। आपके अनुसार इनमें से कौन सबसे महत्वपूर्ण है?अपने उत्तर को उपयुक्त उदाहरण से पुष्ट करें।
3. निम्नलिखित पर संक्षिप्त टिप्पणियाँ लिखें:
   (i) कार्य की भागीदारी
   (ii) दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) परिवर्तन के तरीके
   (iii) संज्ञानात्मक असंगति
4. अभिवृत्ति के एबीसी प्रतिमान की व्याख्या करें।
5. कार्य–संबंधी दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) क्या हैं?समझाइए कि कार्य से संतुष्टि क्या है और यह काम को कैसे प्रभावित करती है।
6. दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) के कार्यों पर चर्चा करें?दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) में परिवर्तन लाने के लिए कौन–कौन से तरीके अपनाए जा सकते हैं?
7. प्रबंधक कर्मचारियों के व्यवहार के प्रबंधन में दृष्टिकोण(मनोवृत्ति) के ज्ञान का उपयोग कैसे कर सकते हैं?

8-9 lUnHkZ vkSj vU; iqLrdsa

- Cattell, RB. *Personality anad mood by questionnaire* . San Francisco: Jossey Bass
- Cundiff, N. L., & Komarraju, M. (2008). Gender differences in Ethnocultural Empathy and Attitudes towards men and women in authority. Journal of Leadership & Organizational Studies, 15, 5-15
- Eagly and Chaiken, (1993). *The Psychology of Attitudes*, Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich.

- Fazio, RH and Zanna, MP (1978). On the predictive validity of attitudes:the roles of direct experience and confidence. *J ournal of personality,* 46, *228-243*
- Hogg, M., & Vaughan, G. (2005). *Social Psychology (4th edition)*. London: Prentice-Hall
- http://eddymathenge.kbo.co.ke/_item?item_id=032001
- Katz, D. (1960). *Public opinion quarterly*, 24, 163 - 204.
- Kelman, H. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 1, 51-60
- LaPiere, R. T. (1934). Attitudes vs. Actions. *Social Forces*, 13, 230-237.
- Porter, L.W. and Steers, R.M. (1982). "Employee-Organization Linkage", academic press, New York, 1982.
- Rusbult, CE, Farrell, D., Rogers**,** G.Mainous III, A.G. (September, 1988). Impact of Exchange Variables on exit, voice, loyalty and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal, 599-627*
- Tversky, A. and Kahneman, D. (1982).Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. In Kahneman, D, Slovic P and Tversky A (EDS) *Judgment under ncertainty. 3-20.* New York: Cambrige University Press.

FURTHER READINGS

- Goodmonson, C., & Glaudin, V. (1971). The relationship of commitment-free behavior and commitment behavior: A study of attitude toward organ transplantation. *Journal of Social Issues*, 27, 171–183.
- Heberlein, T. A., & Black, J. S. (1976). Attitudinal specificity and the prediction of behavior in a field setting. *Journal of Personality and Social Psychology*, 33, 474–479.
- Iaffaldano, M. T. and Muchonsky, P.M. (March 1985). Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-analysis. *Psychological bulletin*.
- Jamieson, D. W., & Zanna, M. P. (1989). Need for structure in attitude formation and expression. In A. R. Pratkanis, S. J. Breckler, & A. G. Greenwald (Eds.), *Attitude structure and function* (pp. 383–406). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Lord, C. G., Lepper, M. R., & Mackie, D. (1984). Attitude prototypes as determinants of attitude–behavior consistency. *Journal of Personality and Social Psychology*,46, 1245–1266.
- Porter, L.W. and Steers, R.M. (1982). Employee-Organization Linkage, academic press, New York.

[kM 3% vfHkçj.kk vkj urRo

[kM 3 में चार इकाइयाँ हैं। यूनिट नौ प्रेरणा और उसके सिद्धांत से संबंधित है। यूनिट दस प्रेरणा और उसके व्यावहारिक अनुप्रयोग से संबंधित है। यूनिट ग्यारह नेतृत्व सिद्धांतों से संबंधित है जबकि यूनिट बारह नेतृत्व के आकस्मिक दृष्टिकोण से संबंधित है।

bdkbZ&9 % vfHkçsj.kk

bdkbZ lajpuk

9.1 अभिप्रेरणा की अवधारणा

9.2 अभिप्रेरणा के आवश्यकता–आधारित सिद्धांत

9.3 प्रत्याशा सिद्धांत

9.4 लक्ष्य निर्धारण सिद्धांत

9.5 सारांश

9.6 आत्म मूल्यांकन परीक्षण

9.7 केस स्टडी

9.8 सन्दर्भ और अन्य पुस्तकें

mís';

इस इकाई को पढ़ने के बाद आप निम्नलिखित कार्य करने में सक्षम होंगेः

- अभिप्रेरणा की अवधारणा को समझने मे।
- अभिप्रेरणा के आवश्यकता–आधारित सिद्धांतों को समझने मे।
- अभिप्रेरणा के व्यवहारिक सिद्धांतों को समझने मे।
- अभिप्रेरणा के विभिन्न मॉडलों को समझने मे।

9-1 vfHkçsj.kk dh vo/kkj.kk

कर्मचारी किसी भी संगठन के सबसे महत्वपूर्ण संसाधन होते हैं, मानव संसाधन, और संगठनात्मक उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए अभिप्रेरणा की आवश्यकता होती है।अभिप्रेरणा संगठनात्मक प्रभावशीलता की कुंजी है,अभिप्रेरणा किसी को कार्य करने के लिए मजबूर करती है, क्योंकि मानव व्यवहार एक लक्ष्य या दूसरे की ओर निर्देशित होता है।

अभिप्रेरणा शब्द ''प्रेरणा'' से लिया गया है, जिसका अर्थ है किसी इच्छा, इच्छा या आवश्यकता का सक्रिय रूप जिसे संतुष्ट किया जाना। अभिप्रेरणा एक आंतरिक स्थिति या स्थिति है (कभी –कभी इसे आवश्यकता, इच्छा या चाहत के रूप में वर्णित किया जाता है) जो किसी विशेष व्यवहार को सक्रिय या सक्रिय करने और उसे दिशा देने का कार्य करती है। यह सामान्य तौर पर आंतरिक होता है, यह व्यक्तिगत हितों, इच्छाओं और पूर्ति की आवश्यकता के आधार पर भीतर से आता है। यद्यपि, पुरस्कार, प्रशंसा और पदोन्नति जैसे बाह्य कारक भी अभिप्रेरणा को प्रभावित करते हैं। इस प्रकार अभिप्रेरणा को किसी व्यक्ति के भीतर या बाहर की शक्तियों के रूप में संदर्भित किया जा सकता है जो किसी निश्चित कार्य को करने के लिए उत्साह और दृढ़ता उत्पन्न करती हैं।

व्यापक तौर पर कहें तो,प्रेरणा उन व्यक्तिगत शक्तियों को संदर्भित करती है जो कार्य पर किसी व्यक्ति के प्रयासों की दिशा, स्तर और दृढ़ता के लिए जिम्मेदार होती हैं। यहाँ दिशा का आशय किसी व्यक्ति की पसंद से है जब उसे कई संभावित विकल्प दिए जाते हैं (जैसे, किसी उत्पाद की गुणवत्ता के लिए प्रयास करना या उसकी मात्रा के लिए या लाभ अधिकतम करना या लागत कम करना है)। स्तर का आशय है कि एक व्यक्ति कितना प्रयास करता है (जैसे, बहुत या थोड़ा)। दृढ़ता का आशय है कि एक व्यक्ति किसी दिए गए कार्य के

लिए कितना समय देता है (जैसे, वांछित उत्पाद की गुणवत्ता प्राप्त करने की कोशिश करना और जब इसे प्राप्त करना मुश्किल लगता है तो इसे छोड़ देना)।

vfHkçj.kk dh ifjHkk"kk

अभिप्रेरणा एक ऐसी अवधारणा है जो प्रबंधन और मनोविज्ञान जैसे कई विषयों के लिए रुचिकर है, और इसे विभिन्न लेखकों द्वारा विभिन्न तरीकों से परिभाषित किया गया है। अभिप्रेरणा का मनोवैज्ञानिक अर्थ यह है कि यह किसी व्यक्ति की मानसिक स्थिति है जो किसी व्यवहार की शुरुआत, दिशा, दृढ़ता, तीव्रता और समाप्ति से संबंधित है। प्रबंधकीय व्याख्या यह है कि, अभिप्रेरणा प्रबंधकों की वह गतिविधि है जो दूसरों को संगठन या प्रबंधक द्वारा वांछित परिणाम प्राप्त करने के लिए प्रेरित करती है।

xsjsFk tkUl, **जेनिफर जॉर्ज और चार्ल्स हिल** अभिप्रेरणा को ''मनोवैज्ञानिक शक्तियों के रूप में परिभाषित करते हैं जो किसी व्यक्ति के व्यवहार की दिशा, किसी व्यक्ति के प्रयास के स्तर और बाधाओं का सामना करने में किसी व्यक्ति की दृढ़ता के स्तर को निर्धारित करती हैं''।

जॉर्ज आर- Vsjh के अनुसार, ''अभिप्रेरणा किसी व्यक्ति के भीतर की इच्छा है जो उसे कार्रवाई करने के लिए प्रेरित करती है।''

MsfoM ek; l अभिप्रेरणा को ''एक आवश्यकता या इच्छा के रूप में परिभाषित करते हैं जो व्यवहार को सक्रिय करती है और इसे एक लक्ष्य की ओर निर्देशित करती है।''

फ्रैंक हॉकिन्स के अनुसार, अभिप्रेरणा ''वह है जो किसी व्यक्ति को एक विशेष तरीके से व्यवहार करने के लिए प्रेरित या प्रेरित करती है, वह आंतरिक शक्ति जो सभी महत्वपूर्ण गतिविधियों को आरंभ करती है, निर्देशित करती है, बनाए रखती है और समाप्त करती है। यह प्रदर्शन के स्तर, प्राप्त दक्षता और किसी गतिविधि पर खर्च किए गए समय को प्रभावित करती है।''

रॉबर्ट डबिन के शब्दों में, अभिप्रेरणा ''किसी व्यक्ति को किसी संगठन में कार्य पर शुरू करने और बनाए रखने वाली शक्तियों का समूह है''।

foVYl अभिप्रेरणा को इस प्रकार परिभाषित करते हैं, "एक असंतुष्ट आवश्यकता जो तनाव या असंतुलन की स्थिति पैदा करती है, जिससे व्यक्ति आवश्यकता को संतुष्ट करके संतुलन की स्थिति को प्राप्त करने की दिशा में एक लक्ष्य निर्देशित आकर में आगे बढ़ता है।''

प्रबंधन का विश्वकोश अभिप्रेरणा की अवधारणा को स्पष्ट रूप से कुछ निर्दिष्ट लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए एक जीव की तत्परता का स्तर के रूप में बताता है, और यह तत्परता का स्तर को प्रेरित करने वाले बल की प्रकृति और स्थान के निर्धारण को दर्शाता है।

उपरोक्त परिभाषाओं के आधार पर अभिप्रेरणा के संबंध में निम्नलिखित अवलोकन किए जा सकते हैं:

- अभिप्रेरणा एक आंतरिक मनोवैज्ञानिक शक्ति है जो किसी व्यक्ति को एक विशेष तरीके से व्यवहार करने के लिए सक्रिय और बाध्य करती है। यह व्यक्ति की आवश्यकताओं और इच्छाओं से उत्पन्न होती है।
- अभिप्रेरणा भी लक्ष्य प्राप्ति के लिए व्यक्ति की ऊर्जा को उत्तेजित करने और दिशा देने की एक प्रक्रिया है।
- अभिप्रेरणा प्रक्रिया व्यक्ति के व्यक्तित्व लक्षणों, सीखने की क्षमताओं, धारणा और क्षमता से प्रभावित होती है। व्यक्तित्व, आवश्यकताओं, क्षमता और अन्य कारकों के आधार पर प्रेरक शक्ति और उसकी स्तर हर व्यक्ति में अलग–अलग हो सकती है।
- किसी संगठनात्मक ढांचे में अभिप्रेरणा प्रक्रिया कर्मचारियों के मनोबल को बढ़ाने में योगदान देती है। उच्च स्तर की अभिप्रेरणा से उच्च मनोबल प्राप्त हो सकता है। अत्यधिक प्रेरित कर्मचारी अधिक कुशलता से कार्य करता है और उसका उत्पादन स्तर दूसरों की तुलना में अधिक होता है।
- अभिप्रेरणा भी प्रदर्शन के स्तर को निर्धारित करने में महत्वपूर्ण भूमिका निभाती है। अत्यधिक प्रेरित

कर्मचारियों को उच्च संतुष्टि मिलती है, जिससे उनकी कार्यकुशलता बढ़ सकती है।

- अभिप्रेरणा सकारात्मक भी हो सकती है और नकारात्मक भी। सकारात्मक अभिप्रेरणा में प्रोत्साहन, पुरस्कार और अन्य लाभ शामिल हैं, जबकि नकारात्मक अभिप्रेरणा में किसी प्रकार की सजा, डर, बल प्रयोग आदि शामिल हैं।
- अभिप्रेरणा की प्रक्रिया प्रबंधकों को मानव व्यवहार का विश्लेषण करने और उसे समझने में मदद करती है तथा यह पता लगाने में मदद करती है कि किसी व्यक्ति को वांछनीय कार्य व्यवहार उत्पन्न करने के लिए कैसे प्रेरित किया जा सकता है।

जो लोग संगठनात्मक उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए प्रतिबद्ध हैं, वे सामान्य तौरपर उन लोगों से बेहतर प्रदर्शन करते हैं जो प्रतिबद्ध नहीं हैं। अत्यधिक प्रतिस्पर्धी बाजार में, जिसमें मार्जिन सफलता का मुख्य शब्द है, मानव संसाधन को प्रेरित करने के लिए प्रोत्साहन और पुरस्कार का उपयोग व्यवसायिक अभ्यास के रूप में नया नहीं है। पुरस्कार व्यवहार के बाहरी रूप से नियंत्रित चर हैं और समय के साथ किसी व्यवहार के होने की संभावना को बढ़ा सकते हैं, यदि विशिष्ट व्यवहार पर आकस्मिक रूप से वितरित किया जाता है। व्यापक तौर पर, किसी भी संगठनात्मक प्रारूप अप में पुरस्कारों को बाह्य और आंतरिक के रूप में वर्गीकृत किया जा सकता है। बाह्य पुरस्कार मूर्त और अधिकतर वित्तीय प्रकृति के होते हैं (जैसे, वेतन वृद्धि, बोनस और लाभ) उन्हें बाह्य नाम दिया गया है क्योंकि वे कार्य से बाहर हैं। दूसरी ओर, आंतरिक पुरस्कार मनोवैज्ञानिक पुरस्कार हैं जो कर्मचारियों को सार्थक कार्य करने और अच्छा प्रदर्शन करने पर मिलते हैं। जो लोग कार्यस्थल पर उपलब्धियों से आंतरिक रूप से पुरस्कृत होते हैं, वे अपनी कार्य से संतुष्ट होते हैं और उच्च आत्म–सम्मान वाले व्यक्ति होते हैं। इसलिए प्रबंधन का एक महत्वपूर्ण कार्य यह पहचानना है कि किस प्रकार का पुरस्कार किस कर्मचारी को प्रेरित करता हैय किसी कर्मचारी के लिए कार्य को अधिक संतोषजनक और पुरस्कृत बनाने में मदद करना और कर्मचारी प्रेरणा को संगठनात्मक उद्देश्यों के अनुरूप बनाए रखना।

कार्य की दुनिया बहुत तेजी से बदल रही है। बढ़ती वैश्विक प्रतिस्पर्धा,संसाधनों का कम और महंगा होना,आउटसोर्सिंग का अधिक से अधिक महत्व होना और कार्यबल की विविधता में वृद्धि जैसे कारकों के उभरने के साथ, संगठनों को क्षरण और पुनर्गठन जैसी बिल्कुल विपरीत समस्याओं का सामना करना पड़ रहा है। ये सभी कारक,विभिन्न संस्कृतियों के प्रभावों सहित, लोगों को क्या महत्व देते हैं और उनके लिए क्या लाभप्रद है, इस पर प्रभाव डाल रहे हैं। इस प्रकार कर्मचारियों को प्रेरित करना आधुनिक संगठनों के लिए नई चुनौतियाँ लाता रहता है।

9-2 vfHkçj.kk dk vko';drk&vk/kkfjr fl)kr

आवश्यकता–आधारित सिद्धांत मानवीय संबंधों के क्षेत्र में कुछ प्रारंभिक शोधों पर आधारित हैं। ये सिद्धांत इस सरल प्रश्न का उत्तर देने का प्रयास करते हैं, ''कौन से कारक लोगों को कुछ विशेष व्यवहार चुनने के लिए प्रेरित करते हैं?'' इन सिद्धांतों के पीछे आधार यह है कि यदि प्रबंधक उन आवश्यकताओं को समझ सकते हैं जो कर्मचारियों को प्रेरित करती हैं, तो उन आवश्यकताओं को पूरा करने वाली पारितोषक प्रणाली को उचित व्यवहार को सुदृढ़ करने के लिए लागू किया जा सकता है।

आइये यहां कुछ व्यापक रूप से ज्ञात आवश्यकता–आधारित सिद्धांतों पर चर्चा करें।

eLyks dk vko';drkvksa inkuØe& fl)kr

1940 के दशक में, ब्रैंडिस यूनिवर्सिटी के प्रोफेसर और एक अभ्यासशील मनोवैज्ञानिक अब्राहम मास्लो ने एक सिद्धांत विकसित किया,जिसे दुनिया भर में सराहा जाता है और जिसे लोकप्रिय रूप से आवश्यकताओं के पदानुक्रम सिद्धांत के रूप में जाना जाता है। उन्होंने आवश्यकताओं के एक समूह की पहचान की जिसे उन्होंने चित्र 1 में दिए गए पदानुक्रम में प्राथमिकता दी। यह सिद्धांत मानता है कि लोगों को पाँच स्तरों की आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए प्रेरित किया जाता हैः शारीरिक, सुरक्षा, सामाजिक, सम्मान और आत्म–साक्षात्कार की आवस्यकताएँ जिन्हें नीचे समझाया गया है।

चित्र 1: मास्लो की आवश्यकताओं का पदानुक्रम

i- 'kkjhfjd vkoश्;drk,¡

सूर्य की रोशनी,भोजन,पानी, सेक्स और अन्य की आवस्यकताएँ ,जो मानव अस्तित्व के लिए बुनियादी हैं,शारीरिक आवश्यकताओं के अंतर्गत आती हैं। ये बुनियादी या प्राथमिक आवस्यकताएँ हैं जिन्हें किसी व्यक्ति के अस्तित्व के लिए पूरा किया जाना चाहिए। कार्य स्तर पर,कर्मचारियों की ऐसी आवश्यकताओं को अच्छी कार्य परिस्थितियाँ,आकर्षक वेतन या वेतन,रियायती आवास,कैंटीन सुविधाएँ आदि प्रदान करके पूरा किया जा सकता है।

ii- lqj{kk **आवश्यकताए¡**

आवश्यकताओं के अगले उच्च स्तर, यानी सुरक्षा आवश्यकताओं में वातावरण, जानवरों और लोगों द्वारा उत्पन्न खतरों से मुक्ति की आवश्यकता शामिल है। इसमें आश्रय, सुरक्षा और शांति की आवश्यकता भी शामिल है। संगठन निजी स्वास्थ्य बीमा कवर, आकर्षक पेंशन योजनाएँ, सुरक्षित कार्य परिस्थितियाँ आदि प्रदान करके कर्मचारियों की इस आवश्यकता को पूरा कर सकते हैं।

iii- lkekftd **आवश्यकताए¡**

प्यार और अपनेपन की आवश्यकता के रूप में भी जानी जाने वाली सामाजिक आवश्यकताओं में रिश्तों, स्नेह, प्यार देने और पाने और अपनेपन की आवश्यकता शामिल है। एक प्रबंधक इन आवश्यकताओं का ख्याल रखने के लिए निम्नलिखित सुविधाएँ प्रदान कर सकता है: कंपनी के खेल और सामाजिक क्लब, कार्यालय पार्टियाँ, सैर–सपाटा और अनौपचारिक गतिविधियाँ। खुले संचार को प्रोत्साहित करने से कर्मचारियों के साथ बातचीत भी बढ़ सकती है और इस तरह ऐसी आवस्यकताएँ पूरी हो सकती हैं।

iv- lEeku dh **आवश्यकताए¡**

अगला उच्च स्तर सम्मान की आवश्यकताओं का है,जिसे अहंकार की आवस्यकताएँ या आत्म–सम्मान की आवस्यकताएँ भी कहा जाता है,जिसमें ताकत, उपलब्धि,मान्यता,प्रशंसा,सम्मान और प्रतिष्ठा की आवस्यकताएँ शामिल हैं। कर्मचारियों की ऐसी आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए,एक प्रबंधक नियमित और सकारात्मक प्रतिक्रिया, प्रतिष्ठित कार्य के शीर्षक, मान्यता योजनाएँ, पदोन्नति आदि प्रदान कर सकता है।

v- vkRe&lk{kkRdkj dh आवश्यकताएं

मास्लो द्वारा प्रस्तावित पदानुक्रम में आत्म–साक्षात्कार की आवस्यकताएँ,आवश्यकताओं के उच्चतम स्तर का प्रतिनिधित्व करती हैं, और एक व्यक्ति की आत्म–पूर्ति की इच्छा को संदर्भित करती हैं, अर्थात, वह जो संभावित रूप से है,उसमें वास्तविक बनने की प्रवृत्ति। चुनौतीपूर्ण कार्य अधिन्यास,कार्य गतिविधियों पर विवेक, पदोन्नति के अवसर और कार्य पर रचनात्मकता लाने के लिए प्रोत्साहन इन आवश्यकताओं को पूरा कर सकते हैं।

मास्लो ने इन पाँचों आवश्यकताओं को दो व्यापक श्रेणियों में वर्गीकृत कियाः उच्च क्रम की आवस्यकताएँ और निम्न क्रम की आवस्यकताएँ।बुनियादी आवस्यकताएँ, यानी शारीरिक आवस्यकताएँ , सुरक्षा आवस्यकताएँ और सामाजिक आवस्यकताएँ निम्न क्रम की आवश्यकताओं के रूप में वर्गीकृत की गईं, जबकि सम्मान और आत्म–साक्षात्कार की आवश्यकताओं को उच्च क्रम की आवश्यकताओं के रूप में वर्णित किया गया। इन दो श्रेणियों के बीच का अंतर एक ही आधार पर किया गया थाः क्या कोई व्यक्ति आंतरिक कारकों को ज्यादा महत्व देता है या बाहरी कारकों को। अगर कोई व्यक्ति वेतन, सुरक्षा, कंपनी की नीतियों, फायदेमंद लाभों आदि जैसे बाहरी कारकों को ज्यादा महत्व देता है, तो उसमें निम्न क्रम की आवस्यकताएँ बहुत ज्यादा प्रभावी होती हैं। इसके विपरीत, अगर कोई व्यक्ति चुनौतीपूर्ण अधिन्यास, आत्म–सम्मान और मान्यता को ज्यादा महत्व देता है, तो इसका आशय है कि उसमें उच्च क्रम की आवस्यकताएँ बहुत ज्यादा प्रभावी हैं। मास्लो का ढाँचा तीन मूलभूत मान्यताओं पर आधारित हैः

i. व्यक्ति लक्ष्य–उन्मुख होते हैं, और उनकी आवश्यकताएंउनके व्यवहार को प्रभावित कर सकती हैं। इसके अलावा, केवल असंतुष्ट आवश्यकताएंही व्यवहार को प्रभावित कर सकती हैंय संतुष्ट आवश्यकताएं प्रेरक के रूप में कार्य नहीं करती हैं।

ii. किसी व्यक्ति की आवश्यकताएंमहत्व या पदानुक्रम के क्रम में व्यवस्थित होती हैं, बुनियादी (जैसे, भोजन और आश्रय) से लेकर जटिल (जैसे, अहंकार और उपलब्धि) तक।

iii. कोई व्यक्ति आवश्यकता पदानुक्रम के अगले स्तर पर आगे बढ़ता है, यानी बुनियादी से जटिल जरूरतों तक, केवल तभी जब अगले स्तर को सक्रिय करने से पहले निचले क्रम की आवश्यकता को पर्याप्त रूप से संतुष्ट किया जाता है। दूसरे शब्दों में,पदानुक्रम में अगला स्तर अपने निचले स्तर पर आवश्यकता की पूर्ति के बाद ही प्रमुख होगा। उदाहरण के लिए,एक कार्यकर्ता पहले सुरक्षित कार्य स्थितियों की आवश्यकता को पूरा करने पर ध्यान केंद्रित करेगा, इससे पहले कि उसका प्रेरित व्यवहार किसी कार्य की सफल पूर्ति प्राप्त करने की आवश्यकता को पूरा करने की ओर निर्देशित हो।

आवश्यकताओं के पदानुक्रम का सिद्धांत इस ढांचे पर बनाया गया है कि असंतुष्ट आवश्यकताएं ऐसे कारकों के रूप में कार्य करती हैं जो लोगों को एक विशिष्ट व्यवहार के लिए निर्देशित करती हैं। मास्लो ने जरूरतों की संतुष्टि के लिए अभाव–संतुष्टि दृष्टिकोण अपनाया। यानी, उन्होंने तर्क दिया कि एक अधूरी या वंचित आवश्यकता व्यक्ति को ऐसे व्यवहार में संलग्न होने के लिए सक्रिय करेगी जो उस आवश्यकता को संतुष्ट या संतुष्ट करेगी। एक बार आवश्यकता का एक स्तर संतुष्ट हो जाने के बाद, यह व्यवहार का प्रेरक बनना बंद कर देता है और जरूरतों का अगला स्तर संतुष्ट होने की चाह रखने वाली वंचित जरूरतों के रूप में उभरेगा। उदाहरण के लिए, असेंबली लाइन वर्कर की इच्छा या आवश्यकता सुपरवाइजर बनने की हो सकती है। उसे समय के साथ प्रशिक्षण कार्यक्रमों या अंशकालिक पाठ्यक्रमों के माध्यम से फैक्टरी में पर्यवेक्षक की भूमिका में पदोन्नत किया जा सकता है। जब सुपरवाइजर बनने की आवश्यकता नहीं रह जाती है, तो व्यक्ति का व्यवहार अब एक नई स्थिति में बदल जाएगा।

ekLyks dh vko';drk inkuqØe fl)kar dh fufgrkFk

इस प्रतिमान को संगठन में सभी स्तरों पर लोगों को प्रेरित करने के लिए लागू किया जा सकता है और यह प्रबंधकों को कार्यस्थल पर कर्मचारी अभिप्रेरणा के मुद्दों को समझने और उनसे निपटने में मदद करता है। मास्लो के पदानुक्रम को स्वीकार करने वाले प्रबंधकों ने अपने संगठनों और प्रबंधन प्रथाओं को बदलने का प्रयास किया है ताकि कर्मचारियों की आवश्यकताओं को पूरा किया जा सके। सौभाग्य से, आधुनिक संगठनों में विभिन्न प्रकार की आवश्यकताओं की संतुष्टि प्रदान करने की क्षमता है, और प्रबंधक उचित संगठनात्मक

सहायता देकर कर्मचारियों को प्रेरित कर सकते हैं जो व्यक्तिगत आवश्यकताओं को पूरा करेगा। कर्मचारियों की आवश्यकताओं के आकर को समझने से प्रबंधकों को कर्मचारियों को कार्य की गतिविधियों में शामिल करने और कार्य के माहौल के प्रकार प्रदान करने में मदद मिल सकती है जो कार्य पर उनकी आवश्यकताओं को पूरा करेगा। उदाहरण के लिए, कर्मचारियों की सामाजिक आवश्यकताओं को परिवारों के साथ साथियों की सप्ताहांत पार्टियों का आयोजन करके, मनोरंजन क्लब बनाकर आदि से पूरा किया जा सकता है।

प्रबंधकों के लिए विचार करने के लिए एक महत्वपूर्ण बिंदु यह है कि अत्यधिक अपर्याप्त आवस्यकताएँ , या लंबे समय तक असंतुष्ट रहने वाली आवस्यकताएँ निराशा, संघर्ष और तनाव जैसी व्यवहारिक प्रतिक्रियाओं का कारण बनती हैं। ऐसी प्रतिक्रियाओं पर प्रतिक्रिया व्यक्ति से व्यक्ति में भिन्न होती है, जो पर्यावरणीय, संगठनात्मक और व्यक्तिगत कारकों पर निर्भर करती है। आवश्यकता की कमी के प्रति ये प्रतिक्रियाएँ कम से कम चार अलग–अलग रक्षात्मक व्यवहारों का रूप लेती हैं, अर्थात् आक्रामकता, तर्कसंगतता, क्षतिपूर्ति और प्रतिगमन।

मास्लो के आवश्यकताओं के पदानुक्रम सिद्धांत को व्यापक मान्यता मिली है, विशेष रूप से अभ्यासरत प्रबंधकों के बीच लेकिन इसमें पर्याप्त अनुभवजन्य समर्थन का अभाव है। शोध आवश्यकताओं के इस पाँच–चरणीय पदानुक्रम के अस्तित्व का समर्थन करने में विफल रहता है इसके बजाय ये आवस्यकताएँ एक लचीले पदानुक्रम में कार्य करती प्रतीत होती हैं। कुछ शोध बताते हैं कि जैसे–जैसे व्यक्ति संगठनात्मक पदानुक्रम में ऊपर जाते हैं, उच्च क्रम की आवस्यकताएँ निम्न क्रम की आवश्यकताओं से ज्यादा महत्वपूर्ण हो जाती हैं। अन्य अध्ययनों की रिपोर्ट है कि ये आवस्यकताएँ कैरियर के चरण, संगठन के आकार और यहाँ तक कि भौगोलिक स्थिति जैसे कारकों के अनुसार अलग–अलग होती हैं। इसके अलावा, इस बात का कोई सुसंगत प्रमाण नहीं है कि एक स्तर पर किसी आवश्यकता की संतुष्टि उसके महत्व को कम करती है और अगली उच्चतर आवश्यकता के महत्व को बढ़ाती है। अंत में, जब संस्कृतियों में जाँच की जाती है, तो आवश्यकताओं के पदानुक्रम में व्यापक रूप से भिन्नता पाई जाती है। उदाहरण के लिए, भारत जैसे अधिक सामूहिक समाजों में सामाजिक आवस्यकताएँ हावी होती हैं। यद्यपि , मास्लो का दृष्टिकोण यूएसए में काफी लोकप्रिय है, क्योंकि इसे अमेरिकी संगठनों में आसानी से लागू किया जा सकता है। के बावजूद ,मास्लो का सिद्धांत अभिप्रेरणा के सबसे बुनियादी सिद्धांतों में से एक है। यह प्रबंधकों को संगठनात्मक सदस्यों के उद्देश्यों या आवश्यकताओं को समझने की एक अच्छी तकनीक प्रदान करता है।

vfHkçj.kk dk bZ-vkj-th-¼E-R-G-½ fl)kar

क्लेटन एल्डरफर ने मास्लो की आवश्यकता पदानुक्रम का एक संशोधित संस्करण प्रस्तावित किया और इसे ईआरजी सिद्धांत के रूप में नामित किया। ईआरजी तीन मुख्य आवश्यकताओं के समूहों को संदर्भित करता है:

vfLrRo] lEc)rk vkSj fodkl dh vko';drk,&

i- vfLrRo dh vko';drk,

ये आवस्यकताएँ शारीरिक और भौतिक इच्छाओं के विभिन्न रूपों का प्रतिनिधित्व करती हैं, जैसे कि भूख, प्यास और आश्रय। संगठनात्मक सेटिंग्स में वेतन, लाभ और शारीरिक कार्य स्थितियों की आवस्यकताएँ भी इस श्रेणी में शामिल हैं। अस्तित्व की आवस्यकताएँ मास्लो की शारीरिक और कुछ सुरक्षा आवश्यकताओं के बराबर हैं।

ii- lEc)rk dh vko';drk,

इनमें वे सभी आवस्यकताएँ शामिल हैं जिनमें कार्यस्थल पर दूसरों के साथ पारस्परिक संबंध शामिल हैं। व्यक्तियों में इस प्रकार की आवस्यकताएँ संतुष्टि प्राप्त करने के लिए भावनाओं को साझा करने और पारस्परिकता की प्रक्रिया पर निर्भर करती हैं, और यह मास्लो की सामाजिक आवश्यकता और उनके सम्मान की आवश्यकता के बाहरी घटक के समान है।

iii- fodkl dh vko';drk,¡

विकास की आवस्यकताएँ व्यक्तिगत विकास की आंतरिक इच्छा को संदर्भित करती हैं,ऐसी आवस्यकताएँ कार्य पर रचनात्मक या व्यक्तिगत विकास की दिशा में व्यक्ति के प्रयासों को शामिल करती हैं। इन आवश्यकताओं की संतुष्टि व्यक्ति द्वारा ऐसे कार्यों में संलग्न होने से होती है जिनमें न केवल उसकी क्षमताओं का पूर्ण उपयोग करने की आवश्यकता होती है, बल्कि नई क्षमताओं के विकास की भी आवश्यकता हो सकती है। मास्लो के आत्म–साक्षात्कार और सम्मान की आवश्यकताओं के आंतरिक घटक विकास की आवश्यकताओं के बराबर हैं।

मास्लो के सिद्धांत के अनुसार, एक बार आवश्यकता का एक स्तर संतुष्ट हो जाने के बाद, आवश्यकताओं का अगला स्तर उभरेगा, जो संतुष्ट होने की कोशिश करेगा। इसके विपरीत, एल्डरफर का ईआरजी सिद्धांत एक कठोर पदानुक्रम नहीं मानता है जहाँ किसी निचली आवश्यकता को अगले उच्च स्तर पर जाने से पहले पर्याप्त रूप से संतुष्ट किया जाना चाहिए। इसके बजाय,यह दर्शाता है कि एक से अधिक आवस्यकताएँ एक ही समय में सक्रिय हो सकती हैं।

bZvkjth fl)kar fuEufyf[kr çLrkoksa ij vk/kkfjr gS%

- प्रत्येक स्तर की आवश्यकता जितनी कम पूरी की गई है, उतनी ही अधिक उसकी इच्छा होगी उदाहरण के लिए, कार्य पर अस्तित्व की आवश्यकताएं जैसे, वेतन जितनी कम पूरी की गई हैं, उतनी ही अधिक उनकी इच्छा होगी ।
- जितनी अधिक निचले स्तर की आवश्यकताएं पूरी की गई हैं, उतनी ही उच्च स्तर की जरूरतों की इच्छा होगी। उदाहरण के लिए, व्यक्तिगत कार्यकर्ता के लिए जितनी अधिक अस्तित्व की आवश्यकताएं पूरी की गई हैं जैसे, वेतन, उतनी ही अधिक उसकी संबंधित जरूरतों की इच्छा होगी जैसे,पारस्परिक संबंधों को संतुष्ट करना।
- जितनी कम उच्च स्तर की आवश्यकताएं पूरी की गई हैं, उतनी ही अधिक निचले स्तर की आवश्यकताएं वांछित होंगी। उदाहरण के लिए, विकास की आवश्यकताएं जितनी कम पूरी की गई हैं जैसे, चुनौतीपूर्ण कार्य, उतनी ही अधिक संबंधित आवश्यकताएं वांछित होंगी जैसे, पारस्परिक संबंधों को संतुष्ट करना।

इस प्रकार ERGसिद्धांत निम्नलिखित पहलुओं में मास्लो की आवश्यकता पदानुक्रम से भिन्न है:

,YMjQj का मानना था कि आवश्यकताएं एक साथ और किसी विशिष्ट क्रम में पूरी नहीं होती हैं, जबकि मास्लो का सिद्धांत कहता है कि आवश्यकताएं एक–एक करके और एक विशिष्ट क्रम में पूरी होती हैं। ईआरजी सिद्धांत का एक उदाहरण एक भूखा कलाकार है जो भोजन या आश्रय जैसी अस्तित्व की जरूरतों की तुलना में कला (विकास) बनाने पर अधिक जोर दे सकता है।

- एल्डरफर ने इस बात पर प्रकाश डाला कि एक बार जब किसी व्यक्ति की उच्च स्तर की आवश्यकता पूरी तरह से संतुष्ट नहीं होती है या उसे ऐसी आवश्यकता को पूरा करने में कठिनाई होती है, तो इसका परिणाम निराशा और हताशा होगी। इसके अलावा, व्यक्ति निचले स्तर की आवश्यकता पर वापस लौटने की तीव्र इच्छा प्रदर्शित करेगा जिसमें उसे अधिक आराम और संतुष्टि मिलती है।
- एल्डरफर ने आगे कहा कि एक व्यक्ति का एक ही समय में एक से अधिक जरूरतों को पूरा करने का इरादा हो सकता है। दूसरे शब्दों में, एक व्यक्ति अपनी संबंधितता की जरूरतों और विकास की जरूरतों या अस्तित्व और संबंधित जरूरतों दोनों को एक साथ पूरा करने की दिशा में कार्य कर सकता है। एक कर्मचारी जो पदोन्नति या बढ़ी हुई जिम्मेदारियों की तलाश करता है, वह वेतन (अस्तित्व) बढ़ाकर, एक बड़ा सामाजिक नेटवर्क विकसित करके (संबंधितता), और आत्म–सम्मान (विकास) बढ़ाकर सभी जरूरतों को पूरा करने का प्रयास कर सकता है।

संक्षेप में, ईआरजी सिद्धांत, मास्लो की तरह तर्क देता है कि संतुष्ट निम्न–क्रम की आवश्यकताएं उच्च–क्रम

की जरूरतों को पूरा करने की इच्छा को जन्म देती हैंय लेकिन एक ही समय में कई आवश्यकताएं प्रेरक के रूप में कार्य कर सकती हैं, और उच्च स्तर की जरूरत को पूरा करने के प्रयास में निराशा के परिणामस्वरूप निम्न स्तर की जरूरत में वापसी हो सकती है। एल्डरफर के ईआरजी सिद्धांत में स्पष्ट रूप से कहा गया है कि जरूरतों की सभी श्रेणियाँ संतुष्ट होने पर अधिक महत्वपूर्ण हो सकती हैं। इसके अतिरिक्त, व्यक्ति एक जरूरत से दूसरी जरूरत पर जाने के कठोर पदानुक्रम के विपरीत किसी एक श्रेणी पर अधिक जोर दे सकते हैं।

bZvkj th fl)kar dh fufgrkFk

,YMjQj ने व्यक्ति की आकांक्षाओं और आवश्यकताओं की पूर्ति पर दो तरह के दृष्टिकोण प्रस्तावित किए हैं। एक है संतुष्टि–प्रगति और दूसरा है हताशा–प्रतिगमन । संतुष्टि–प्रगति मास्लो के प्रतिमान के समान है, जिसमें एक बार व्यक्ति की बुनियादी जरूरतें पूरी हो जाने के बाद, वह उन्हें संतुष्ट करने के लिए अगले उच्च स्तर पर प्रगति करेगा। प्रस्तावित दूसरा दृष्टिकोण व्यक्ति की आकांक्षाओं और पूर्ति का था। यदि लोग अंततः एक स्तर पर अपनी जरूरतों को पूरा करने की कोशिश में निराश हो जाते हैं, तो उनकी अगली निम्न स्तर की जरूरतें फिर से उभर आएंगी और वे अधिक बुनियादी जरूरतों को पूरा करने के लिए निचले स्तर पर वापस आ जाएंगे। इसे हताशा–प्रतिगमन के रूप में जाना जाता है। यदि हम मास्लो के सिद्धांत को देखें, तो एक व्यक्ति एक निश्चित आवश्यकता के स्तर पर तब तक रहेगा जब तक कि वह आवश्यकता पूरी न हो जाए। ईआरजी सिद्धांत यह नोट करके इसका प्रतिवाद करता है कि जब उच्च–क्रम की आवश्यकता का स्तर निराश होता है इसलिए निराशा के कारण आवश्यकताएँ कम हो सकती हैं।

संक्षेप में, ERG सिद्धांत का तर्क है कि संतुष्ट निम्न–क्रम की आवस्यकताएँ उच्च–क्रम की आवश्यकताओं को संतुष्ट करने की इच्छा को जन्म देती हैंय यद्यपि , एक ही समय में कई आवस्यकताएँ प्रेरक के रूप में कार्य कर सकती हैं और उच्च–स्तर की आवश्यकता को संतुष्ट करने के प्रयास में निराशा के परिणामस्वरूप निम्न–स्तर की आवश्यकता में प्रतिगमन हो सकता है। प्रबंधकों के लिए, मूल सिद्धांत निराशा–प्रतिगमन दृष्टिकोण घटक के कारण संगठनों में अभिप्रेरणा के लिए एक अधिक व्यावहारिक दृष्टिकोण प्रदान करता है, जो कर्मचारी व्यवहार को रचनात्मक तरीके से निर्देशित करने का अवसर देता है, भले ही उच्च क्रम की आवस्यकताएँ अस्थायी रूप से निराश हों। चित्र 2 संतुष्टि–प्रगति और निराशा–प्रतिगमन के संदर्भ में ERG सिद्धांत को दर्शाता है ।

चित्र 2: ईआरजी सिद्धांत

,-ch-lh- leg

ABC समूह मध्यम–बाजार कंपनियों को व्यवसाय और प्रौद्योगिकी परामर्श सेवाएँ प्रदान करता है और अपने ग्राहकों के लिए विकास में तेजी लाने, लाभप्रदता में सुधार करने और प्रदर्शन को आगे बढ़ाने के लिए समर्पित है। समूह के संचालन और कार्यालय संयुक्त राज्य अमेरिका (फ्लोरिडा, इलिनोइस, मैसाचुसेट्स, पेंसिल्वेनिया और विस्कॉन्सिन) और भारत (बैंगलोर और मुंबई) में हैं। सीईओ, श्री एबी और अध्यक्ष, श्री सीडी, दो पुराने मित्र, ने 1992 में कंपनी की स्थापना की, एक ऐसी कंपनी बनाने के दृष्टिकोण के साथ जिस पर ग्राहक अपने एकीकृत दृष्टिकोण, अपने परामर्श कर्मचारियों की ताकत और अपने व्यवसाय और प्रौद्योगिकी विशेषज्ञता के माध्यम से अपने विश्वसनीय सलाहकार के रूप में भरोसा कर सकें। समय के साथ,ABCसमूह 400 से अधिक कर्मचारियों तक बढ़ गया है, और इसकी दीर्घायु का श्रेय इसके मूल मूल्यों को देता है, जिनमें से एक

टीमवर्क है। श्री सीडी अपनी मानव पूंजी में निवेश करने में विश्वास करते हैं, और अपने कर्मचारियों की क्षमताओं का लाभ उठाने के लिए, उन्होंने व्यवसाय शुरू करने के बाद से ही ''dfj;j&ikfFkx^^ कार्यक्रम लागू किया है। इस कार्यक्रम के तहत, प्रत्येक कर्मचारी वर्ष की शुरुआत में एक व्यक्तिगत वार्षिक विकास योजना विकसित करने के लिए कंपनी द्वारा नियुक्त सलाहकार के साथ बैठता है। इस तरह की योजना में आम तौर पर यह विवरण होता है कि कर्मचारी अपने अनिवार्य तीन सप्ताह के प्रशिक्षण को कैसे व्यतीत करेगा, साथ ही पदोन्नति प्राप्त करने के लिए उसे क्या प्रगति करनी होगी। कर्मचारियों को उनकी प्रगति के बारे में तिमाही अपडेट मिलते हैं और वे अपने सलाहकारों के साथ समय–समय पर चर्चा करते हैं। श्री सी.डी. सलाहकारों का चयन पद या कार्यकाल के आधार पर नहीं, बल्कि उनके लोगों के कौशल और कंपनी और उद्योग दोनों के बारे में उनके ज्ञान के आधार पर करते हैं। उन्हें लगता है कि यह कार्यक्रम कर्मचारियों को बनाए रखने के लिए प्रभावी है।

1. आवश्यकता पदानुक्रम और ERG सिद्धांत का संदर्भ लें। फिर बताएं कि ABC समूह किन प्रेरकों पर ध्यान केंद्रित करता है?
2. उत्पादक कर्मचारियों को नियुक्त करने और बनाए रखने में समूह की सफलता को प्रत्याशा सिद्धांत कैसे समझा सकता है?
3. ^^dfj;j&ikfFkx^^ कार्यक्रम समूह के कर्मचारियों को कैसे प्रेरित करता है?

gtcx dk çj.kk dk nk&dkjd fl)kr

हर्जबर्ग ने पिट्सबर्ग,पेनसिल्वेनिया और उसके आस–पास की फर्मों में कार्य करने वाले लगभग 200 एकाउंटेंट और इंजीनियरों पर एक व्यापक रूप से प्रेरक अध्ययन किया। उन्होंने विश्लेषण के लिए डेटा प्राप्त करने के लिए महत्वपूर्ण घटना विधि का उपयोग किया, जिसमें एक सरल प्रश्न पूछा गया जैसे कि ''क्या आप विस्तार से बता सकते हैं कि आपको अपनी कार्य के बारे में कब असाधारण रूप से अच्छा महसूस होता है? इसी तरह, क्या आप विस्तार से बता सकते हैं कि आपको अपनी कार्य के बारे में कब असाधारण रूप से बुरा महसूस होता है?'' कार्य के बारे में अच्छी भावनाएँ कार्य की सामग्री और अनुभवों से संबंधित टिप्पणियों में परिलक्षित होती हैं (उदाहरण के लिए, अच्छा कार्य करना या उपलब्धि और चुनौती की भावना); कार्य के बारे में बुरी भावनाएँ संदर्भ कारकों से जुड़ी होती हैं, यानी, वे जो आस–पास के होते हैं लेकिन सीधे कार्य से जुड़े नहीं होते हैं (उदाहरण के लिए, वेतन और कार्य करने की स्थिति)। तदनुसार हर्जबर्ग ने सुझाव दिया कि कारकों के दो प्रारूप हैं जो या तो कार्य की संतुष्टि या असंतोष का कारण बनते हैं। उन्हें क्रमशः प्रेरक कारक (या संतुष्ट करने वाले) और स्वच्छता कारक (या असंतुष्ट करने वाले) कहा जाता है, जिनका वर्णन इस प्रकार किया गया है:

- **vlr"V**

  कार्य की कुछ बाहरी स्थितियाँ होती हैं, जो मौजूद न होने पर कर्मचारियों में असंतोष पैदा करती हैं। हैरानी की बात है कि अगर ये स्थितियाँ मौजूद हैं, तो वे जरूरी नहीं कि कर्मचारियों को प्रेरित करें। ये कारक कार्य के संदर्भ से संबंधित हैं और हर्जबर्ग ने उन्हें असंतुष्ट या स्वच्छता कारक नाम दिया है, क्योंकि कम से कम असंतोष के स्तर को बनाए रखने के लिए इनकी जरूरत होती है। मोटे तौर पर, इनमें शामिल हैं: कार्य की सुरक्षा, वेतन, कार्य करने की स्थितियाँ, स्थिति, कंपनी की नीतियाँ, पर्यवेक्षण और फ्रिंज लाभ। हर्जबर्ग ने तर्क दिया कि स्वच्छता कारकों में सुधार से केवल असंतोष कम होगा, लेकिन संतुष्टि और प्रेरणा नहीं बढ़ेगी।

- **lr"V djus okys**

  कार्य की कुछ आंतरिक स्थितियाँ भी होती हैं जो प्रेरणा के स्तर को बनाने में मदद करती हैं, जिसके परिणामस्वरूप अच्छा कार्य प्रदर्शन हो सकता है। प्रेरक कारकों की उपस्थिति हमेशा कर्मचारियों के बीच कार्य की संतुष्टि और खुशी सुनिश्चित करती है। यदि ये कारक (या स्थितियाँ) मौजूद नहीं हैं, तो वे असंतोष का कारण नहीं बनते हैं। वे कार्य की सामग्री से संबंधित हैं और उन्हें संतुष्ट करने वाले कहा जाता है। इनमें शामिल हैं: उपलब्धि, मान्यता, कार्य, जिम्मेदारी, उन्नति और व्यक्तिगत विकास। चित्र 3

हर्जबर्ग के सिंद्धान्त में प्रेरक कारक और स्वच्छता कारक दिखाता है।

fp= 3% gt:cx: dk vfHkçj.kk dk nk&dkjd fl)kr

gt:cx: d: nk&dkjd fl)kr d: fufgrkFk

कर्मचारियों को प्रेरित करने के लिए, प्रबंधकों को पहले स्वच्छता कारक और फिर प्रेरक कारक प्रदान करना सुनिश्चित करना चाहिए। हर्जबर्ग के दो–कारक सिद्धांत (जिसे अभिप्रेरणा–स्वच्छता सिद्धांत भी कहा जाता है) का प्रस्ताव है कि आंतरिक कारक कार्य की संतुष्टि और अभिप्रेरणा से संबंधित हैं, जबकि बाहरी कारक कार्य की असंतुष्टि से जुड़े हैं।

हर्जबर्ग के अनुसार, कार्य से संतुष्टि की ओर ले जाने वाले कारक कार्य से असंतुष्टि की ओर ले जाने वाले कारकों से अलग और विशिष्ट हैं। इसलिए, जो प्रबंधक कार्य पर उन कारकों को खत्म करने की कोशिश करते हैं जो कार्य से असंतुष्टि पैदा करते हैं, वे कार्यस्थल पर सामंजस्य ला सकते हैं, लेकिन जरूरी नहीं कि अभिप्रेरणा भी दें। क्योंकि वे कर्मचारियों को प्रेरित नहीं करते हैं, इसलिए कार्य से असंतुष्टि पैदा करने वाले बाहरी कारकों को '' स्वच्छता कारक '' कहा जाता है। जब ये कारक पर्याप्त होते हैं, तो लोग असंतुष्ट नहीं होंगेय लेकिन साथ ही वे पूरी तरह से संतुष्ट नहीं हो सकते हैंय बल्कि वे तटस्थ स्थिति में होंगे। केवल अच्छी कंपनी नीतियों के माध्यम से कर्मचारियों के साथ अच्छा व्यवहार करना उन्हें प्रेरित करने के लिए पर्याप्त नहीं है। इसलिए व्यक्तिगत विकास, मान्यता, जिम्मेदारी और उपलब्धि के अवसरों जैसे कार्य की सामग्री के कारकों को अधिक महत्व देने का सुझाव दिया जाता है। ये वे विशेषताएँ हैं जिन्हें लोग आंतरिक रूप से पुरस्कृत पाते हैं। प्रबंधकों को प्रभावी कार्य डिजाइनिंग के माध्यम से कार्य पर कर्मचारियों के कौशल, क्षमताओं और प्रतिभाओं का उपयोग करना चाहिए। दूसरे शब्दों में, कर्मचारियों को दिया गया कार्य चुनौतीपूर्ण और रोमांचक होना चाहिए और उन्हें उपलब्धि, मान्यता और विकास की भावना प्रदान करनी चाहिए। जब तक कार्य में ये विशेषताएँ मौजूद नहीं होंगी, कर्मचारी प्रेरित नहीं होंगे।

xfrfof/k

आपके अपने प्रेरक और स्वच्छता

नीचे 12 कार्य कारक दिए गए हैं जो कार्य की संतुष्टि में योगदान करते हैं। प्रत्येक को इस आधार पर रेट करें कि यह आपके लिए कितना महत्वपूर्ण है। प्रत्येक कारक के आगे की पंक्ति में 1 से 5 तक कोई भी संख्या (5=बहुत महत्वपूर्ण, 4=कुछ हद तक महत्वपूर्ण, 3=तटस्थ, 2=कुछ हद तक महत्वहीन, 1=बहुत महत्वहीन) असाइन करें।

1. एक रुचिकर कार्य।
2. अच्छी कार्यकाजी परिस्थितियाँ (अच्छा कार्यालय)।
3. एक प्रतिष्ठित कार्य।
4. उन्नति का अवसर।
5. एक संतोषजनक व्यक्तिगत जीवन।
6. मेरे द्वारा किए जाने वाले कार्य के लिए मान्यता और प्रशंसा।
7. एक कार्य जो मैं अच्छी तरह से कर सकता हूँ और जिसमें सफल हो सकता हूँ।
8. एक अच्छा अधिकारी।
9. कंपनी के नियम, विनियम, प्रक्रियाएँ और नीतियाँ।
10. नई चीजें सीखने के माध्यम से आगे बढ़ने का अवसर।
11. कार्य की जिम्मेदारी।
12. कार्य की सुरक्षा

यह निर्धारित करने के लिए कि स्वच्छता या प्रेरक आपके लिए महत्वपूर्ण हैं, नीचे दी गई पंक्तियों में संख्याएँ (1 से 5) लिखें जो कथनों के लिए आपके उत्तरों का प्रतिनिधित्व करती हैं। प्रत्येक कॉलम को जोड़ें। क्या आपने स्वच्छता या प्रेरक को अपने लिए अधिक महत्वपूर्ण चुना है? अब हम उनका महत्व पता लगाएँगे।

LoPNrk Ldkj	çjd Ldkj
2. _____	1._____
5. _____	3._____
6._____	4._____
8. _____	7._____
9. _____	10._____
12._____	11._____
Total	Total

e`dxsxj dk fl)kar X vkSj fl)kar Y

सामान्य तौर पर, लोगों में मानव स्वभाव के बारे में सकारात्मक या नकारात्मक धारणाएँ होती हैं। इन धारणाओं के आधार पर, मैकग्रेगर का सिद्धांत इस बात पर आधारित है कि एक प्रबंधक मानव स्वभाव के बारे में कैसा महसूस करता है। मैकग्रेगर ने सिद्धांत X (नकारात्मक धारणाएँ) और सिद्धांत Y (सकारात्मक धारणाएँ) के रूप में सिद्धांतों के दो प्रारूप प्रस्तावित किए, जिनकी चर्चा यहाँ की गई है:

fl)kar X

सिद्धांत X मानव को प्रबंधित करने और उसकी विशेषताओं को दर्शाने वाले पारंपरिक दृष्टिकोण का प्रतिनिधित्व करता है: निम्नलिखित बुनियादी धारणाओं द्वारा इसकी विशेषता प्रस्तुत करता है:

- औसत मनुष्य को कार्य से एक अंतर्निहित नापसंदगी होती है और अगर वह कर सकता है तो इससे बचना चाहेगा।
- कार्य को नापसंद करने की इस अंतर्निहित विशेषता के कारण, अधिकांश लोगों को यह सुनिश्चित करने के लिए मजबूर, नियंत्रित, निर्देशित और दंड की धमकी दी जानी चाहिए कि वे संगठनात्मक उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए पर्याप्त प्रयास करें।
- औसत मनुष्य निर्देशित होना पसंद करता है, जिम्मेदारी से बचना चाहता है, अपेक्षाकृत कम महत्वाकांक्षी होता है, और सबसे ऊपर सुरक्षा चाहता है।

fl)kar X ds fufgrkFk

एक बार जब प्रबंधकों के पास कर्मचारियों के बारे में उपर्युक्त नकारात्मक धारणाएँ होने लगती हैं, तो परिणामस्वरूप वे उनसे परिणाम प्राप्त करने के लिए नियंत्रण उपाय या सख्त पर्यवेक्षण अपनाते हैं। इस तरह के नियंत्रण को पुरस्कार और दंड के उचित उपयोग से प्राप्त किया जा सकता है। सिद्धांत X सामान्य तौर पर पारंपरिक, अत्यधिक केंद्रीकृत संगठनों में संचालित होता है, जहाँ निर्णय मुख्य रूप से प्रबंधक द्वारा किए जाते हैं और औपचारिक स्थिति में लिखित या मौखिक रूप से संप्रेषित किए जाते हैं। समूह के सदस्य शायद ही कभी अपने कार्यों को निर्धारित करने में शामिल होंगे।

fl)kar Y

सिद्धांत Y अधिक लोगों पर केंद्रित है। यह मास्लो की जरूरतों के पदानुक्रम को संदर्भित करता है, विशेष रूप से उच्च–क्रम की जरूरतों और कार्य पर इन जरूरतों को पूरा करने की प्रेरणा। सिद्धांत Y की कुछ धारणाएँ निम्नलिखित हैं:

- कार्य पर शारीरिक और मानसिक प्रयासों का व्यय उतना ही स्वाभाविक है जितना कि खेलना या आराम करना।
- औसत मनुष्य उचित परिस्थितियों में न केवल स्वीकार करना सीखता है, बल्कि जिम्मेदारियाँ लेना भी सीखता है।
- आधुनिक औद्योगिक जीवन की परिस्थितियों में, औसत मनुष्य की बौद्धिक क्षमताएँ केवल आंशिक रूप से उपयोग की जाती हैं। संगठनात्मक समस्याओं के समाधान में अपेक्षाकृत उच्च स्तर की कल्पना, सरलता और रचनात्मकता का प्रयोग करने की क्षमता जनसंख्या में व्यापक रूप से वितरित है।
- बाहरी नियंत्रण और दंड का खतरा संगठनात्मक उद्देश्यों को पूरा करने की दिशा में प्रयास करने का एकमात्र साधन नहीं है। लोग उन उद्देश्यों की सेवा में आत्म–निर्देशन और आत्म–नियंत्रण का प्रयोग करने के लिए बाध्य हैं जिनके लिए वे प्रतिबद्ध हैं (यानी, वे आलसी नहीं हैं)।

- उद्देश्यों के प्रति प्रतिबद्धता उनकी उपलब्धि से जुड़े पुरस्कारों का एक कार्य है।

fl)kr Y d fufgrkFk

सिद्धांत Y की मान्यताओं के तहत कार्य करने वाले नेता अपने समूहों के सदस्यों से परामर्श करने, सदस्यों को निर्णय लेने में योगदान देने के लिए प्रोत्साहित करने और सख्त पर्यवेक्षण के बिना कार्य करने की अधिक संभावना रखते हैं। इस प्रकार सिद्धांत Y कार्यकर्ता मनोबल के लिए भागीदारी और चिंता का प्रचार करता है। इस सिद्धांत की स्वीकृति ने प्रबंधकों को निर्णय लेने के लिए अधिकार सौंपने, नौकरियों को कम दोहरावदार बनाकर उनका विस्तार और संवर्धन करने, गतिविधियों और जिम्मेदारियों की विविधता बढ़ाने और संगठन के भीतर संचार के मुक्त प्रवाह में सुधार करने जैसी प्रथाओं को लागू करने के लिए प्रोत्साहित किया।

यद्यपि,सिद्धांत Y की इस आधार पर आलोचना की जाती है कि यह अनौपचारिक समूह प्रक्रियाओं पर बहुत अधिक जोर देता है। इसके अलावा, सिद्धांत Y के आधार पर विकसित रणनीतियाँ एक संगठन में सफल हो सकती हैं, लेकिन वे दूसरे में सफल नहीं हो सकती हैं।

eDyyM dk f=&vko';drk fl)kr

मैक्लेलैंड ने कार्य जीवन में सामान्यतः पाई जाने वाली तीन प्रकार की आवश्यकताओं का प्रस्ताव दियाः उपलब्धि की आवश्यकता, शक्ति की आवश्यकता और संबद्धता की आवश्यकता ।

i- miyfC/k dh vko';drk

उपलब्धि की आवश्यकता उत्कृष्टता प्राप्त करने, मानकों के एक प्रारूप के संबंध में और सफल होने का प्रयास करने की इच्छा को संदर्भित करता है। उपलब्धि की उच्च आवश्यकता वाले लोग पुरस्कारों के बजाय व्यक्तिगत उपलब्धियों के लिए प्रयास करते हैं। वे पहले से बेहतर या अधिक कुशलता से कुछ करने की इच्छा रखते हैं। ऐसे लोगों को ऐसे कार्य की इच्छा होती है जो समस्याओं का समाधान खोजने के लिए व्यक्तिगत जिम्मेदारी, प्रदर्शन पर त्वरित और स्पष्ट प्रतिक्रिया, जो स्पष्ट रूप से इंगित करती है कि कोई व्यक्ति सुधार कर रहा है या नहीं, और मध्यम रूप से चुनौतीपूर्ण लक्ष्य प्रदान करती हैं:। यह कहना गलत होगा कि उच्च उपलब्धि वाले लोग जुआरी की तरह होते हैं, वे वास्तव में संयोग से सफल होना पसंद नहीं करते हैं। ये व्यक्ति प्रेरित होते हैं और समस्याओं पर कार्य करने और सफलता या विफलता के लिए व्यक्तिगत जिम्मेदारी स्वीकार करने की चुनौती पसंद करते हैं।

ii- 'kfä dh vko';drk

शक्ति की आवश्यकता का अर्थ है दूसरों से ऐसा व्यवहार करवाने की आवश्यकता जो वे अन्यथा नहीं करते। इस आवश्यकता में उच्च व्यक्ति 'प्रभारी' होने का आनंद लेते हैं, वे दूसरों पर प्रभाव डालने का प्रयास करते हैं, और प्रतिस्पर्धी और स्थिति–उन्मुख स्थितियों में रहना पसंद करते हैं।

मैक्लेलैंड ने सत्ता को दो प्रकारों में वर्गीकृत कियाः व्यक्तिगत शक्ति और संस्थागत शक्ति। व्यक्तिगत शक्ति में उच्च प्रबंधक अधीनस्थों को प्रेरित करना पसंद करते हैं और उम्मीद करते हैं कि अधीनस्थ उनका सम्मान करेंगे और उनका पालन करेंगे। इस तरह के व्यवहार व्यक्तिगत अर्थ में सत्ता की अपनी आवश्यकता को पूरा करते हैं। संस्थागत शक्ति में उच्च प्रबंधक व्यक्तिगत अहंकार को संतुष्ट करने के बजाय संगठन के लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए दूसरों पर अधिकार और प्रभाव डालने की प्रवृत्ति रखते हैं। मैक्लेलैंड ऐसे प्रबंधकों को ''संगठन–दिमाग'' के रूप में वर्णित करते हैं, क्योंकि वे सत्ता का प्रयोग करते हैं और संगठन के हितों और कल्याण में कार्य करवाते हैं। मैक्लेलैंड को लगता है कि संस्थागत या सामाजिक शक्ति किसी संगठन के लिए अच्छी होती है और व्यक्तिगत शक्ति संगठन के समग्र हितों के लिए हानिकारक होती है।

iii- lc)rk dh vko';drk

संबद्धता की आवश्यकता का तात्पर्य मैत्रीपूर्ण और घनिष्ठ पारस्परिक संबंधों की इच्छा से है। संबद्धता

की आवश्यकता वाले व्यक्ति संगठन में सहकर्मियों के साथ बातचीत करना पसंद करते हैं,उन्हें दूसरों से अनुमोदन और आश्वासन की तीव्र इच्छा होती है और वे जिस समूह से संबंधित होते हैं, उसके मानदंडों के अनुरूप होने के लिए तैयार रहते हैं। वे सामान्य तौर पर स्वभाव से मिलनसार होते हैं और दूसरों के साथ मैत्रीपूर्ण माहौल में कार्य करना पसंद करते हैं। टीम वर्क, सहकारी प्रयास और संयुक्त समस्या–समाधान सत्र सभी इस आवश्यकता वाले लोगों के लिए उपयुक्त हैं।

eDyyM d f=&vko';drk fl)kr d fufgrkFk

उपलब्धि की आवश्यकता वाले व्यक्तियों के लिए, कार्य पर बहुत कम चुनौती नीरसता लाएगी, क्योंकि उनके पास हासिल करने की इच्छा को संतुष्ट करने का कोई अवसर नहीं है। यद्यपि, बहुत अधिक चुनौती का आशय होगा कि कार्य मुश्किल है और इसलिए उनमें असफलता का डर पैदा होगा। चूंकि उपलब्धि और सिद्धि के लिए उनकी आवस्यकताएँ अधिक हैं, इसलिए उच्च एनएच व्यक्ति ऐसे कार्य करने से बचेंगे जो इतने चुनौतीपूर्ण हों कि सफल कार्य पूरा करना संदिग्ध हो जाए। साथ ही, उच्च उपलब्धि वाले लोग बहुत आसान या बहुत कठिन कार्यों से बचते हैंय इसके बजाय वे मध्यम स्तर की कठिनाई वाले किसी भी कार्य को करने की इच्छा दिखाते हैं।

संगठन में अधिकार और प्रभाव के पद उच्च शक्ति की आवश्यकता वाले व्यक्तियों में सर्वश्रेष्ठ को सामने लाते हैं । ये लोग प्रभार लेना और स्थितियों पर नियंत्रण रखना पसंद करते हैं। ऐसे व्यक्तियों को उच्च स्तरीय पदों पर रखने से उन्हें अपनी आवश्यकताओं को पूरा करने के साथ–साथ संगठन की कई नीतियों और आदेशों का पालन करवाने और अपने अधीनस्थों द्वारा उन्हें लागू करवाने में मदद मिलेगी।

जिन लोगों को संबद्धता की आवश्यकता अधिक होती है, वे तब बेहतर प्रदर्शन करते हैं जब उन्हें सहायक प्रतिक्रिया दी जाती है। इस प्रकार, मैत्रीपूर्ण प्रबंधक और पर्यवेक्षक ऐसे व्यक्तियों को प्रभावित कर सकते हैं और उन्हें कड़ी मेहनत करने के लिए प्रेरित कर सकते हैं।

9-3 çR;k'kk fl)kr

विक्टर वूम द्वारा प्रत्याशा सिद्धांत विकल्प व्यवहार से संबंधित है। यह बताता है कि व्यक्ति व्यवहार की विभिन्न रणनीतियों का मूल्यांकन करेंगे (जैसे, सप्ताह के प्रत्येक दिन कड़ी मेहनत करना बनाम पाँच में से चार दिन कड़ी मेहनत करना) और फिर उस विशेष रणनीति को चुनेंगे जिसके बारे में उन्हें लगता है कि इससे उन्हें कार्य से संबंधित वे पुरस्कार मिलेंगे जिनकी वे इच्छा करते हैं जैसे, वेतन वृद्धि। यदि कोई व्यक्तिगत कर्मचारी मानता है कि सप्ताह के प्रत्येक दिन कड़ी मेहनत करने से वेतन में वृद्धि होगी, तो प्रत्याशा सिद्धांत भविष्यवाणी करेगा कि यह वह व्यवहार होगा जिसे वह चुनेगा। इस प्रतिमान को सामान्य तौर पर प्रत्याशा सिद्धांत के रूप में जाना जाता है, लेकिन कभी–कभी इसे VIE सिद्धांत के रूप में संदर्भित किया जाता है, जहाँ अक्षर क्रमशः वैलेंस, इंस्ट्रूमेंटैलिटी और प्रत्याशा के लिए होते हैं। प्रत्याशा सिद्धांत को अभिप्रेरणा के प्रक्रिया सिद्धांत के रूप में वर्गीकृत किया जाता है,क्योंकि यह वातावरण के बारे में व्यक्ति की धारणा और व्यक्तिगत अपेक्षाओं के परिणामस्वरूप उत्पन्न होने वाली बाद की बातचीत पर जोर देता है। यह बताता है कि व्यक्तियों के पास लक्ष्यों के अलग–अलग प्रारूप होते हैं और अगर उन्हें लगता है कि वे प्रेरित हो सकते हैं:

- प्रयास और प्रदर्शन के बीच सकारात्मक संबंध है।
- अनुकूल प्रदर्शन के परिणामस्वरूप वांछनीय पुरस्कार मिलेगा।
- यह पुरस्कार एक महत्वपूर्ण आवश्यकता को पूरा करेगा।

इस सिद्धांत की मुख्य बातें व्यक्ति की विश्वास प्रणाली पर केंद्रित हैं। प्रत्याशा सिद्धांत का तर्क है कि किसी निश्चित तरीके से कार्य करने की प्रवृत्ति की ताकत इस अपेक्षा की ताकत पर निर्भर करती है कि कार्य के बाद एक निश्चित परिणाम आएगा और व्यक्ति के लिए उस परिणाम का आकर्षण भी। व्यवहारिक विकल्पों में से निर्णय लेते समय, व्यक्ति उस विकल्प का चयन करता है जिसमें सबसे अधिक अभिप्रेरणा शक्ति होती है, जो किसी व्यवहार, क्रिया या कार्य के लिए तीन अलग–अलग धारणाओं का एक कार्य हैः प्रत्याशा, साधन और वैलेंस। इस कार्यात्मक संबंध को इन तीन धारणाओं के उत्पाद के रूप में व्यक्त किया जा सकता हैः

,e-,Q- ¾çR;k'kk × lk/ku × oSyw

आइये हम यहां इन प्रमुख अवधारणाओं को समझाते हैं:

1. **vi{kk %** ç;kl&çn'kZu lEcU/k

प्रत्याशा एक ऐसी धारणा है जो इस संभावना से संबंधित है कि किसी विशेष व्यवहारिक कार्य के बाद एक विशेष परिणाम प्राप्त होगा। यह दर्शाता है कि किसी व्यक्ति की विश्वास प्रणाली किस हद तक प्रयास–प्रदर्शन संबंध को जोड़ती है, यानी, एक निश्चित मात्रा में प्रयास करने से प्रदर्शन का एक समान स्तर प्राप्त होगा। इस तरह के विश्वास की डिग्री 0 कार्य और दिए गए परिणाम के बीच किसी संबंध की पूर्ण कमी का प्रतिनिधित्व करती है) और 1 पूर्ण निश्चितता का प्रतिनिधित्व करती है कि किसी कार्य के परिणामस्वरूप एक निश्चित परिणाम प्राप्त होगा के बीच भिन्न हो सकती है।

आइए इसे एक उदाहरण से समझाते हैं। मान लीजिए कि एक छात्र का दृढ़ विश्वास है कि अगर वह प्रतिदिन 10 घंटे पढ़ता है, तो परीक्षा में प्रथम श्रेणी प्राप्त करने की उसकी संभावना बहुत अधिक है, और साथ ही अगर वह मानता है कि प्रतिदिन केवल 2 घंटे पढ़ने से उसे पास होने का मौका बहुत कम है। यहाँ मुख्य जोर इस बात पर है कि कार्य में अलग–अलग स्तर के प्रयासों से अलग–अलग स्तर के परिणाम प्राप्त होंगे यानी, प्रथम श्रेणी प्राप्त करना और पास होने के अंक प्राप्त करना । छात्र के पास यहाँ दो विकल्प हैं: वह अपना सर्वश्रेष्ठ प्रयास करने और एक बेहतरीन कार्य करने का फैसला कर सकता है, या वह मध्यम स्तर का प्रयास करने और एक स्वीकार्य कार्य करने का फैसला कर सकता है। बाद के मामले में, अंतिम प्रदर्शन या तो स्वीकार्य हो सकता है या कम स्वीकार्य हो सकता है। इसलिए, प्रत्येक प्रयास–प्रदर्शन आकस्मिकताओं के लिए, व्यक्ति किसी प्रकार की संभावना जोड़ेगा जो 0 से 1 तक होगी। उदाहरण के लिए, व्यक्ति 0.8 की संभावना जोड़ सकता है कि यदि वह बेहतर प्रयास करता है तो वह उत्कृष्ट कार्य करेगा और 0.2 की संभावना जोड़ सकता है कि बेहतर प्रदर्शन करने पर भी यह केवल एक स्वीकार्य कार्य ही होगा।

2. **çR;k'kk ¼lk/kukRedrk½%** çn'kZu&iqjLdkj lEcU/k

साधनात्मकता वह विश्वास है कि यदि कोई व्यक्ति प्रदर्शन अपेक्षाओं को पूरा करता है, तो उसे अधिक पुरस्कार मिलेगा। यह पहले और दूसरे स्तर के परिणामों के बीच के संबंध को दर्शाता है। वूम के अनुसार, साधनात्मकता 1.0 और –1.0 के बीच भिन्न हो सकती है। यदि पहले स्तर के परिणाम (जैसे, उच्च प्रदर्शन) से हमेशा वेतन वृद्धि होती है, तो साधनात्मकता को 1.0 के मान के रूप में माना जाएगा। यदि पहले और दूसरे स्तर के परिणामों के बीच कोई कथित संबंध नहीं है, तो साधनात्मकता शून्य के करीब पहुंच जाती है। इसका अनुमान इस बात से लगाया जा सकता है कि किसी व्यक्ति की विश्वास प्रणाली किस हद तक प्रदर्शन –पुरस्कार संबंध को जोड़ती है, अर्थात, प्रदर्शन का वांछित स्तर प्राप्त करने से वांछित परिणाम की प्राप्ति होगी। उदाहरण के लिए, यदि कोई उत्पादन प्रबंधक संयंत्र में किसी और की तुलना में अधिक उत्पादन करता है, तो क्या इससे बड़ी बढ़ोतरी होगी या तेजी से पदोन्नति होगी

3. **oSyw** iqjLdkjksa dk vkd"kZ.k

वैलेंस से तात्पर्य उस डिग्री से है जिस तक संगठनात्मक पुरस्कार किसी व्यक्ति के व्यक्तिगत लक्ष्यों या जरूरतों को पूरा करते हैं और व्यक्ति के लिए इन संभावित पुरस्कारों का आकर्षण। यह उसकी जरूरतों, लक्ष्यों और मूल्यों का एक कार्य है। उदाहरण के लिए: क्या मुझे बड़ी वेतन वृद्धि चाहिए? क्या मुझे पदोन्नति चाहिए?इन सभी घटकों की परस्पर क्रिया नीचे चित्र 4 में दर्शाई गई है।

fp= 4% çR;k'kk fl)kr

अपेक्षा सिद्धांत यह विश्लेषण करने में मदद करता है कि किसी व्यक्ति की विश्वास प्रणाली किस हद तक कार्य में उसके द्वारा लगाए जाने वाले प्रयासों की मात्रा को अधिकतम करने में सहायता करती है। उदाहरण के लिए, यदि कोई व्यक्ति मानता है कि उसके कौशल स्तर में कमी है, तो चाहे वह अपने कार्य में कितनी भी मेहनत क्यों न करे, वह उच्च प्रदर्शन करने वाला नहीं हो सकता। यदि कोई व्यक्ति मानता है कि उसका अधिकारी पक्षपाती है, तो वह अपने सर्वोत्तम प्रयासों के बावजूद खराब मूल्यांकन की उम्मीद करेगा, और यह कर्मचारी के लिए कम अभिप्रेरणा का स्रोत होगा। यदि किसी व्यक्ति को लगता है कि उसकी कार्य में प्रदर्शन–पुरस्कार संबंध कमजोर है, तो उसके उत्कृष्ट प्रदर्शन करने की संभावना कम होगी। इसका कारण यह है कि संगठनों में पुरस्कार प्रणाली केवल प्रदर्शन मानदंडों पर आधारित नहीं होती है, बल्कि अन्य गैर–प्रदर्शन कारकों पर भी आधारित होती है। उदाहरण के लिए, जब वरिष्ठता जैसे गैर–प्रदर्शन कारकों के आधार पर कर्मचारियों को वेतन वृद्धि दी जाती है, तो कर्मचारियों को कमजोर प्रदर्शन–पुरस्कार संबंध देखने की संभावना होती है, और इस प्रकार वे हतोत्साहित महसूस कर सकते हैं।

oe d çR;k'kk çfreku d fufgrkFk

वूम के प्रत्याशा प्रतिमान के मूल सिद्धांतों का पालन करते हुए, यदि किसी कर्मचारी को लगता है कि उसके संगठन में पुरस्कार उसके लक्ष्यों को पूरा करने के लिए इतने आकर्षक नहीं हैं, तो वह कार्य में ज्यादा प्रयास नहीं कर सकता है। उदाहरण के लिए, कर्मचारी पदोन्नति पाने की उम्मीद में कड़ी मेहनत करता है, लेकिन अगर उसे वेतन वृद्धि मिलती है, जिसमें उसकी कोई दिलचस्पी नहीं है, तो यह उसे हतोत्साहित करेगा। इसलिए यह आकलन करना वांछनीय है कि कार्य पर कर्मचारियों को क्या आकर्षित करता है। यद्यपि , कुछ प्रबंधक गलत तरीके से मानते हैं कि सभी कर्मचारी एक ही चीज चाहते हैं और एक ही आकार के नियम का पालन करते हैं, इस प्रकार पुरस्कारों को अलग–अलग करने के प्रेरक प्रभावों को अनदेखा करते हैं। आइए अब प्रत्याशा प्रतिमान के संगठनात्मक अनुप्रयोगों पर चर्चा करें।

प्रयास–प्रदर्शन संबंध से संबंधित अपेक्षाओं को समझने की प्रबंधक की क्षमता अत्यंत उपयोगी हो सकती है। इस आधार पर कि एक चुनौतीपूर्ण कार्य बोरियत, हताशा और सीमांत प्रदर्शन की ओर ले जाता है, एक प्रबंधक को कर्मचारी को एक उचित रूप से चुनौतीपूर्ण कार्य देने की आवश्यकता होती है, जो आत्मविश्वास, क्षमता विकास की अनुमति देगा। कर्मचारी अनुभव, ज्ञान, प्रशिक्षण, कौशल, शैक्षिक स्तर और अन्य विशेषताओं में भिन्न होते हैंय इसलिए कार्यों को व्यक्ति की योग्यता के स्तर के आधार पर सौंपा जाना चाहिए। इसके अलावा, प्रबंधकों को यह पहचानना चाहिए कि किसी कार्य को पूरा करने के संबंध में कर्मचारियों के आत्म–सम्मान के स्तर में भी बहुत भिन्नता होती है। आत्मविश्वास एक कर्मचारी की अपने प्रयास को वांछित प्रदर्शन आउटपुट तक पहुँचने में

सक्षम मानने की क्षमता में महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है। साथ ही परिणामों को स्पष्ट रूप से उन सटीक लक्ष्यों के साथ संप्रेषित करने की आवश्यकता है जिन्हें पूरा करने की आवश्यकता है।

साधनात्मकता इस विश्वास में निहित है कि दिए गए प्रदर्शन से वादा किए गए परिणाम प्राप्त होंगे। यदि किसी कर्मचारी को किसी विशिष्ट प्रदर्शन से प्राप्त उपचार के परिणाम को लगातार लागू किया जाता है, तो प्रदर्शन–पुरस्कार (साधनात्मकता) संबंध मजबूत होगा। एक कर्मचारी को यह समझना चाहिए कि एक विशेष कार्य एक विशेष प्रकार के उपचार से जुड़ा हुआ है। वैलेंस के संबंध में, परिणामों का आकर्षण या मूल्य व्यक्तियों के बीच भिन्न होता है। एक प्रबंधक को कर्मचारी के दृष्टिकोण से प्रत्येक परिणाम के मूल्य की पहचान करने में सक्षम होना चाहिए। इसके अलावा, कर्मचारियों के व्यक्तिगत लक्ष्यों को संगठन के लक्ष्यों के साथ संरेखित किया जाना चाहिए, ताकि उच्च वैलेंस के परिणाम प्राप्त करने से जुड़े कर्मचारी के प्रेरक बल संगठनात्मक हितों को आगे बढ़ाने के साथ संरेखित हों।

संक्षेप में, प्रत्याशा सिद्धांत की कुंजी व्यक्ति के लक्ष्यों की समझ तथा प्रयास और प्रदर्शन के बीच, प्रदर्शन और पुरस्कार के बीच, तथा अंततः पुरस्कार और व्यक्तिगत लक्ष्य संतुष्टि के बीच संबंध है।

पोर्टर और लॉलर प्रतिमान

अपनी शुरुआत से ही, वूम के प्रत्याशा सिद्धांत पर प्रारंभिक प्रतिमान में कई विकास हुए हैं। वूम के सिद्धांत के समान, पोर्टर और लॉलर ने निष्कर्ष निकाला कि किसी कार्य को पूरा करने के लिए किसी व्यक्ति की अभिप्रेरणा उस पुरस्कार से प्रभावित होती है जो उसे कार्य पूरा करने के लिए मिलने की उम्मीद है। यद्यपि पोर्टर और लॉलर ने वूम के मूल सिद्धांत में अतिरिक्त पहलुओं को पेश किया और वूम के सिद्धांत के लिए एक रुचिकर विस्तार का प्रस्ताव दिया है। वास्तव में, पोर्टर और लॉलर का प्रतिमान वूम के प्रयास–प्रदर्शन और परिणामों के संबंध से आगे निकल गया, और देखा कि वास्तविक प्रदर्शन के लिए प्रयास व्यक्ति की अपनी विशेषताओं और क्षमताओं और भूमिका की धारणा से नियंत्रित और प्रभावित होता है। उन्होंने प्रदर्शन और इसलिए अंतिम संतुष्टि के साथ आंतरिक पुरस्कारों और बाहरी पुरस्कारों के विभिन्न संबंधों को भी पाया। प्रतिमान की व्याख्या करने से पहले, आइए इस प्रतिमान में चर्चा किए गए पुरस्कारों के प्रकारों को देखें।

प्रदर्शन के परिणामस्वरूप विभिन्न पुरस्कार प्राप्त होंगे, जिन्हें आंतरिक और बाह्य के रूप में वर्गीकृत किया जा सकता है। आंतरिक पुरस्कार वे हैं जो कार्य की संतुष्टि, आत्म–सम्मान, योग्यता की भावना और किसी की अपनी क्षमताओं को साकार करने की भावनाओं को प्राप्त करके स्वयं के भीतर प्राप्त होते हैं। बाह्य पुरस्कार वे बाहरी पुरस्कार हैं जो कार्य वातावरण में दूसरों द्वारा दिए जाते हैं। इनमें पैसा, पदोन्नति, सुरक्षा, प्रोत्साहन आदि शामिल हैं। इन दोनों प्रकार के पुरस्कारों के परिणामस्वरूप संतुष्टि होगी। इसके अलावा, पुरस्कार –संतुष्टि संबंध कथित न्यायसंगत पुरस्कारों द्वारा नियंत्रित होता है, अर्थात, संतुष्टि का अनुभव तभी होगा जब कोई व्यक्ति अपने प्रयासों के लिए उचित रूप से पुरस्कृत महसूस करेगा।

मानवीय संबंध स्कूल ने माना कि कर्मचारी संतुष्टि अच्छे प्रदर्शन का कारण बनती है लेकिन शोध ने इस तरह के संबंध का समर्थन नहीं किया है। पोर्टर और लॉलर सुझाव देते हैं कि संतुष्टि और प्रदर्शन के बीच वास्तव में एक संबंध हो सकता है, यानी बेहतर प्रदर्शन से संतुष्टि हो सकती है। सबसे पहले, किसी व्यक्ति का प्रारंभिक प्रयास पुरस्कार के मूल्य और इस संभावना के बारे में उसकी धारणा से प्रभावित होता है कि विशेष प्रयास से पुरस्कार मिलेगा। इस बात की संभावना कि बढ़े हुए प्रयास से बेहतर प्रदर्शन होगा, किसी व्यक्ति के गुणों, क्षमताओं और संगठन में उसकी भूमिका की धारणा से प्रभावित होती है। अंत में, पोर्टर–लॉलर प्रतिमान एडम के इक्विटी सिद्धांत से उधार लेता है कि कर्मचारी संतुष्टि किए गए प्रयास और प्राप्त किए गए प्रदर्शन के स्तर के सापेक्ष पुरस्कारों की कथित इक्विटी पर निर्भर करती है। संक्षेप में, यह प्रतिमान अभिप्रेरणा की एक व्यापक धारणा प्रस्तुत करता है जिसमें व्यक्तिगत क्षमताओं और लक्षणों, भूमिका धारणा, कथित न्यायसंगत पुरस्कारों की त्वरित भूमिकाओं और कथित प्रयास पुरस्कार संभावना के मध्यम प्रभाव शामिल हैं। चित्र 5 देखें

चित्र 5: पोर्टर और लॉलर प्रतिमान

प्रतिमान दो महत्वपूर्ण कारकों पर प्रकाश डालता है जो किसी व्यक्तिगत कर्मचारी को कार्य में अधिक प्रयास करने में मदद करते हैं या प्रभावित करते हैं, अर्थात: वैलेंस और कथित प्रयास–पुरस्कार संभावना। आइए अब हम इन शब्दों को संक्षेप में समझाते हैं।

iv- oSysal% पहला कारक इस बात से संबंधित है कि कार्य से मिलने वाले पारितोषक (वैलेंस) का मूल्य किस हद तक प्रयास की मात्रा को प्रभावित करता है। उदाहरण के लिए, यदि कोई व्यक्ति पारितोषक या अपेक्षित परिणाम के प्रति अधिक रुचि दिखा रहा है, तो उसके कार्य में अधिक प्रयास करने की संभावना बहुत अधिक होगी। यदि अपेक्षित पारितोषक पर्याप्त आकर्षक नहीं है, तो व्यक्ति द्वारा अपने प्रयास कम करने की संभावना है।

v- dfFkr ç;kl&ijLdkj lHkkouk% दूसरा कारक कथित प्रयास–पुरस्कार संभावना के प्रभाव को बताता है। यदि किसी व्यक्ति को लगता है कि किसी दिए गए स्तर के प्रयास के लिए पुरस्कार मिलने की संभावना बहुत अधिक है, तो वह कार्य में उच्च स्तर का प्रयास करने की अधिक संभावना रखेगा।

अन्य दो महत्वपूर्ण कारक हैं जो प्रदर्शन की मात्रा को अधिकतम करने में सहायता करते हैं, जिनकी चर्चा इस प्रकार की गई है:

- ;ksX;rk,¡ vkSj xq.k%

  यदि किसी व्यक्ति के पास सौंपे गए कार्य को करने के लिए अपेक्षित योग्यताएँ, कौशल और गुण हैं, तो वह उन लोगों की तुलना में अधिक परिणाम देगा जिनके पास ऐसे कार्य करने के लिए ऐसे कौशल नहीं हैं। गुणों में धीरज, दृढ़ता और लक्ष्य– निर्देशन शामिल हैं जो किसी भी कार्य को करने के लिए प्रासंगिक हैं। ये योग्यताएँ और गुण प्रयास–प्रदर्शन संबंध को नियंत्रित करेंगे ।

- Hkfedk ck/k%

  यदि किसी व्यक्ति की भूमिका बोध बहुत स्पष्ट है, अर्थात, बिना किसी अस्पष्टता या भ्रम के उसे अपने कार्य में क्या करना है, इसका स्पष्ट विवरण है, तो वह व्यक्ति अधिक आउटपुट देगा। भूमिका बोध की सटीकता एक और चर है जो प्रयास–प्रदर्शन संबंध को नियंत्रित करता है। अर्थात, केवल वे लोग ही प्रदर्शन करने में सक्षम होंगे जिन्होंने संगठन द्वारा परिभाषित अपनी भूमिका को समझा है, जब वे अपने कार्य में आवश्यक प्रयास करेंगे।

पोर्टर और लॉलर प्रतिमान के निहितार्थ

पोर्टर और लॉलर का प्रतिमान प्रबंधकों के लिए बहुत महत्वपूर्ण है क्योंकि यह उन्हें अपने कर्मचारियों को प्रेरित रखने के तरीकों पर अपना ध्यान केंद्रित करने के लिए संवेदनशील बनाता है। सही प्रकार के लोगों को सही प्रकार का कार्य सौंपना, इस प्रकार व्यक्ति और कार्य के बीच सही मेल सुनिश्चित करना, कर्मचारियों को प्रेरित करने का एक तरीका है। कार्य का स्पष्ट विवरण और इस बात पर प्रकाश डालना कि किसी व्यक्ति से उसके कार्य में क्या अपेक्षा की जाती है (भूमिका बोध) और उचित प्रदर्शन स्तरों का अधिन्यास जैसे उत्पादित इकाइयों की संख्या, उपस्थित ग्राहकों की संख्या, आदि भी उच्च अभिप्रेरणा को प्रेरित करते हैं। यदि उच्च स्तर की अभिप्रेरणा को प्रेरित करना है, तो प्रबंधकों को यह सुनिश्चित करना चाहिए कि कर्मचारी प्रदर्शन और वांछित पुरस्कारों के बीच एक सीधा संबंध महसूस करें। यदि प्रदर्शन स्तरों में महत्वपूर्ण परिवर्तन वांछित हैं, तो दिए जाने वाले पुरस्कार भी महत्वपूर्ण होने चाहिए और कर्मचारियों द्वारा उनके प्रयास स्तरों को बदलने के लिए पर्याप्त मूल्यवान होने चाहिए।

नैडलर और लॉलर ने सिद्धांत के मूल विचारों को लागू करने के लिए प्रबंधकों के लिए चरणों की एक श्रृंखला का सुझाव दिया हैः

- उन्हें उन प्राथमिक परिणामों का निर्धारण करना चाहिए जो प्रत्येक कर्मचारी संभवतः चाहता है।
- उन्हें यह निर्णय लेना चाहिए कि संगठनात्मक लक्ष्यों को पूरा करने के लिए किस प्रकार और किस स्तर का प्रदर्शन आवश्यक है।
- उन्हें यह सुनिश्चित करना चाहिए कि प्रदर्शन का वांछित स्तर प्राप्त किया जा सके।
- उन्हें यह सुनिश्चित करना चाहिए कि वांछित परिणाम और प्रदर्शन आपस में जुड़े हुए हों।
- उन्हें परस्पर विरोधी अपेक्षाओं के लिए सम्पूर्ण कार्य स्थिति का भी विश्लेषण करना चाहिए।
- उन्हें यह सुनिश्चित करना चाहिए कि पुरस्कार पर्याप्त बड़े हों।
- उन्हें यह सुनिश्चित करना चाहिए कि समग्र प्रणाली सभी के लिए समान हो।

9-4 y{; fu/kkZj.k fl)kar

अभिप्रेरणा के इस दृष्टिकोण की शुरुआत 1960 के दशक में एडविन लॉक और उनके सहयोगियों द्वारा यूएसए में की गई थी और 1980 के दशक में इसे परिष्कृत किया गया था। लॉक ने प्रस्तावित किया कि किसी लक्ष्य की दिशा में कार्य करने के इरादे कार्य अभिप्रेरणा का प्रमुख स्रोत हैं। लक्ष्य कर्मचारियों को यह समझने में मदद करते हैं कि उन्हें क्या करना है और उनके कार्यों में कितना प्रयास करना होगा। लक्ष्य–निर्धारण सिद्धांत बताता है कि प्रबंधकों और अधीनस्थों को नियमित आधार पर किसी व्यक्ति के लिए लक्ष्य निर्धारित करने चाहिए। ये लक्ष्य मध्यम रूप से कठिन, बहुत विशिष्ट और ऐसे होने चाहिए जिन्हें कोई कर्मचारी स्वीकार करे और उन्हें पूरा करने के लिए प्रतिबद्ध हो। पुरस्कार सीधे प्राप्त लक्ष्यों से जुड़े होने चाहिए। कार्य मूल्य और लक्ष्य किसी व्यक्ति के प्रदर्शन को दृढ़ता से निर्धारित करते पाए जाते हैं। लक्ष्य–निर्धारण में शामिल होने पर , कर्मचारी देखते हैं कि उनके प्रयास से प्रदर्शन, पुरस्कार और व्यक्तिगत संतुष्टि कैसे प्राप्त होगी। वास्तविक कार्य व्यवहार तब व्यक्ति द्वारा निर्धारित मूल्यों और लक्ष्यों का एक कार्य बन जाता है। उद्देश्यों द्वारा प्रबंधन (एमबीओ) लक्ष्य–निर्धारण सिद्धांतों का उपयोग करके अभिप्रेरणा और प्रदर्शन में सुधार के लिए एक प्रबंधकीय तकनीक है।

वांछित प्रदर्शन प्राप्त करने के लिए लक्ष्य निर्धारित करने हेतु चार महत्वपूर्ण आवश्यकताएं निम्नलिखित हैं:

i- y{; fof'k"Vrk

यदि लक्ष्यों को प्रभावी प्रदर्शन के लिए प्रेरित करना है तो उन्हें विशिष्ट शब्दों में बताया जाना चाहिए। मात्रात्मक और गुणात्मक दोनों तरह से स्पष्ट अपेक्षाओं के साथ विशिष्ट लक्ष्य निर्धारित करने से कर्मचारियों के बीच अस्पष्टता या भ्रम की स्थिति कम होगी। लक्ष्यों को कार्य प्रदर्शन के मापनीय मानदंडों के संदर्भ में निर्धारित किया जाना चाहिए, जैसे कि उत्पादित इकाइयों की संख्या के संदर्भ में, और एक समय अवधि निर्दिष्ट करनी चाहिए जिसके भीतर लक्ष्य प्राप्त किया जाना है। कर्मचारी तब अधिक प्रयास कर सकते हैं और एक अच्छी तरह से परिभाषित आउटपुट की उपलब्धि पर ध्यान केंद्रित कर सकते हैं। विशिष्ट लक्ष्य संसाधनों और प्रयासों की जरूरतों को तय करता है। इसके अलावा, विशिष्ट प्रदर्शन लक्ष्य निर्धारित करने से कर्मचारी को व्यक्तिगत संतुष्टि और उपलब्धि की भावना मिलती है यदि वह विशिष्ट लक्ष्य को पूरा करने में सक्षम है, और यह कर्मचारियों को सामान्य रूप से अपना सर्वश्रेष्ठ प्रदर्शन करने के लिए कहने की तुलना में बेहतर प्रेरक के रूप में कार्य करता है।

ii. y{; dfBukbZ

लक्ष्य की कठिनाई और कार्य अभिप्रेरणा के बीच एक संबंध होता है। लक्ष्य जितना कठिन और चुनौतीपूर्ण होगा, अभिप्रेरणा और प्रदर्शन का स्तर उतना ही अधिक होगा। यद्यपि , यह आवश्यक है कि लक्ष्य यथार्थवादी स्तरों पर निर्धारित किए जाएँ। यदि लक्ष्य को पूरा करना बहुत आसान है, तो कर्मचारी पर्याप्त रूप से प्रेरित नहीं होगा और समय के साथ ऊब जाएगा। इसके विपरीत, यदि लक्ष्य को पूरा करना बहुत कठिन है, तो कर्मचारी को निराशा का अनुभव होगा क्योंकि यह उसकी क्षमता से परे है और वह समय पर कार्य पूरा नहीं कर पाएगा। इसलिए मध्यम कठिनाई स्तर के साथ लक्ष्य निर्धारित करना वांछनीय है जो चुनौती प्रदान करेगा और लोगों को आसान लक्ष्यों की तुलना में बेहतर कार्य करने के लिए प्रेरित करेगा

iii. y{; fu/kkZj.k çfØ;k esa Hkkxhnkjh

अभिप्रेरणा और प्रदर्शन को प्रभावित करने के लिए, किसी व्यक्ति द्वारा लक्ष्य को आंतरिक रूप से ग्रहण किया जाना चाहिए, अर्थात, व्यक्ति को लक्ष्य के प्रति कुछ व्यक्तिगत स्वामित्व महसूस करना चाहिए और उसे प्राप्त करने के लिए प्रतिबद्धता होनी चाहिए। यदि कर्मचारियों को स्पष्ट निर्देशों के साथ अपने कार्य लक्ष्यों को निर्धारित करने में भाग लेने की अनुमति दी जाती है, तो उनके कार्य में उनकी पूर्ण स्वीकृति और भागीदारी मिलने की संभावना बहुत अधिक होगी। इसके अलावा, लक्ष्यों को किसी कर्मचारी के दृष्टिकोण और मूल्यों के अनुरूप होना चाहिए, ताकि व्यक्तिगत मूल्य प्रणाली और उसके कार्य की प्रकृति के बीच सही सामंजस्य हो। एक बार लक्ष्य के प्रति स्वीकृति और प्रतिबद्धता होने के बाद, कर्मचारी अधिक प्रयास करने और बेहतर प्रदर्शन करने के लिए प्रेरित होंगे। प्रबंधक अधीनस्थों के प्रति एक सहायक रवैया और दृष्टिकोण प्रदर्शित करके और लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए विभिन्न पुरस्कार प्रदान करके लक्ष्यों की स्वीकृति सुनिश्चित कर सकते हैं।

iv. y{; ç;kl ij çfrfØ;k

एक बार जब कर्मचारियों को उनके कार्य के परिणामों (यानी प्रतिपुष्टि) का ज्ञान समय–समय पर हो जाता है, तो वे अपनी कमियों और त्रुटियों को महसूस करने में सक्षम हो जाते हैं, और अपेक्षित आउटपुट को पूरा करने के लिए अपने कार्य व्यवहार को तदनुसार समायोजित कर लेते हैं। प्रतिपुष्टि उतना ही मददगार होता है जितना कि यह किसी कर्मचारी के लक्ष्य–निर्देशित व्यवहार को लक्ष्य पर रखता है और उसे अधिक प्रयास करने के लिए प्रेरित करता है।

कुल मिलाकर, लक्ष्य विशिष्टता, कठिनाई, स्वीकृति और प्रतिबद्धता मिलकर किसी व्यक्ति के लक्ष्य–निर्देशित प्रयास को निर्धारित करते हैं। ऐसा प्रयास, जब संगठनात्मक समर्थन और व्यक्तिगत क्षमताओं और विशेषताओं के साथ पूरक होता है, तो प्रदर्शन में परिणाम होता है। प्रदर्शन, जब आंतरिक और बाहरी पुरस्कारों से जुड़ा होता है, तो कर्मचारी संतुष्टि में परिणाम होता है। इस पूरी प्रक्रिया को चित्र 6 में दर्शाया गया है।

fp= 6% vfHkçsj.kk dk foLrkfjr y{; fu/kkZj.k fl)kar

(Source: Latham and Locke, 1979)

y{; fu/kkZj.k fl)kar ds fufgrkFk

एक प्रेरक तकनीक के रूप में लक्ष्य निर्धारण की सफलता मुख्य रूप से ऊपर चर्चा की गई सभी चार विशेषताओं के साथ लक्ष्य डिजाइन करने का कार्य है। लक्ष्य निर्धारण एक शक्तिशाली प्रेरक है और इसका उपयोग सेवा संगठनों में भी किया जा सकता है जहाँ आउटपुट को आसानी से मापा नहीं जा सकता है। ऐसे संगठनों में सेवा समय, ग्राहक शिकायतों, ग्राहक संतुष्टि के स्तर और अन्य कारकों के संदर्भ में लक्ष्य निर्धारित किए जा सकते हैं जो हाथ में प्रबंधकीय जिम्मेदारियों के लिए उपयुक्त होंगे।

9-5 lkjka'k

प्रेरणा एक आंतरिक स्थिति है जो किसी विशेष व्यवहार को सक्रिय या ऊर्जावान बनाने और उसे दिशा देने का काम करती है। यह आंतरिक या बाह्य हो सकता है। हमने प्रेरणा के कई सिद्धांत पेश किए हैं, अर्थात् आवश्यकता–आधारित सिद्धांत (मास्लो के आवश्यकता पदानुक्रम सिद्धांत, हर्जबर्ग के दो–कारक सिद्धांत, एल्डरफर के ईआरजी सिद्धांत और मैकलेलैंड के सिद्धांत एक्स और सिद्धांत वाई सहित), प्रत्याशा सिद्धांत और लक्ष्य निर्धारण सिद्धांत। आवश्यकता पदानुक्रम सिद्धांत मानता है कि लोगों को पाँच स्तरों की जरूरतों को पूरा करने के लिए प्रेरित किया जाता है: शारीरिक, सुरक्षा, सामाजिक, सम्मान और आत्म–साक्षात्कार की जरूरतें। ईआरजी तीन मूल जरूरतों के समूहों को संदर्भित करता है: अस्तित्व, संबद्धता और विकास (ईआरजी)। हर्जबर्ग का सिद्धांत बताता है कि कारकों के दो समूह हैं जो या तो नौकरी की संतुष्टि या असंतोष का कारण बनते हैं मैकग्रेगर ने अपना सिद्धांत इस पर आधारित किया है कि एक प्रबंधक मानव स्वभाव के बारे में कैसा महसूस करता है, और उसने सिद्धांत एक्स (नकारात्मक धारणाएं) और सिद्धांत वाई (सकारात्मक धारणाएं) प्रस्तावित किए हैं। मैकलेलैंड ने पाया है कि काम पर तीन प्रकार की जरूरतें सबसे आम हैं: उपलब्धि की आवश्यकता, शक्ति की आवश्यकता और संबद्धता की आवश्यकता। वूम द्वारा प्रत्याशा सिद्धांत बताता है कि व्यक्ति व्यवहार की विभिन्न रणनीतियों का मूल्यांकन करेंगे और फिर उस विशेष रणनीति का चयन करेंगे जो उनके अनुसार उन कार्य–संबंधी पुरस्कारों की ओर ले जाएगी जिनकी वे कद्र करते हैं। वूम के सिद्धांत के समान, पोर्टर और लॉलर ने निष्कर्ष निकाला है कि किसी कार्य को पूरा करने के लिए व्यक्ति की प्रेरणा उस पुरस्कार से प्रभावित होती है जिसकी उसे कार्य पूरा करने के लिए प्राप्ति की उम्मीद है। लक्ष्य निर्धारण सिद्धांत बताता है कि प्रबंधकों और अधीनस्थों को नियमित आधार पर किसी व्यक्ति के लिए लक्ष्य निर्धारित करने चाहिए।

9-6 Lo&eY;kdu ijh{k.k

1. अभिप्रेरणा क्या है? आवश्यकता–आधारित अभिप्रेरणा सिद्धांतों पर आलोचनात्मक चर्चा करें।
2. एल्डरफर के अभिप्रेरणा के ईआरजी सिद्धांत और मास्लो के आवश्यकता पदानुक्रम के बीच क्या समानताएं और अंतर हैं?
3. सिद्धांत X और सिद्धांत Y के मूल सिद्धांत क्या हैं? आपको कौन सा सिद्धांत अधिक व्यावहारिक लगता है?
4. एक प्रबंधक कर्मचारियों की साधन–सम्बन्धी धारणा को बढ़ाने के लिए क्या कर सकता है?
5. बताएं कि किस प्रकार आपके व्यक्तिगत और आपकी अभिप्रेरणा, व्यवहार और प्रदर्शन को प्रभावित करते हैं।
6. जहाँ तक व्यावहारिक निहितार्थ का सवाल है, कौन सा अभिप्रेरणा सिद्धांत सबसे अच्छा है? समझाइए क्यों?

9-7 dsl LVMh

vfHkçsj.kk fl)karksa dk ykxw djuk

आप अपने संगठन में एक छोटे से विभाग के प्रबंधक हैं, और आपके तीन अधीनस्थ हैंः श्री ए, श्री बी और श्री सी। आपके विभाग की सफलता की कुंजी इन कर्मचारियों को यथासंभव प्रेरित रखने पर निर्भर करती है। यहाँ उनमें से प्रत्येक का संक्षिप्त सारांश प्रोफाइल दिया गया है।

श्री ए का अनुपस्थिति रिकॉर्ड औसत से कहीं ज्यादा है। वह अपने परिवार का भरपूर आनंद लेते हैं और उसे अपने जीवन का केंद्र मानते हैं। उन्हें लगता है कि उनकी कार्य सिर्फ उनके परिवार की बुनियादी आवश्यकताओं को पूरा करने का एक जरिया है और इससे ज्यादा कुछ नहीं। श्री ए कार्य पर प्रदर्शन के न्यूनतम मानकों को पूरा करते हैं।

श्री बी श्री ए से कई मामलों में अलग हैं। बाद वाले के विपरीत, श्री बी कंपनी के नियमों का अच्छी तरह से पालन करते हैं, और कंपनी के प्रति उच्च स्तर की व्यक्तिगत निष्ठा प्रदर्शित करते हैं। यद्यपि, श्री बी अपना कार्य स्वतंत्र रूप से नहीं करते हैं उन्हें जो भी कार्य सौंपा जाता है, वे उसे अच्छे से करते हैं, लेकिन उनमें रचनात्मकता और पहल की कमी है। उनका शर्मीला स्वभाव उनके प्रदर्शन को प्रभावित करता है।

श्री सी बहुत ही दृढ़ व्यक्ति हैं। वह पैसे के लिए कार्य करेंगे और अधिक पैसे के लिए अपनी कार्य बदलने को तैयार हैं। वह वास्तव में कंपनी के लिए कड़ी मेहनत करते हैं लेकिन उम्मीद करते हैं कि कंपनी भी उनके लिए कार्य करेगी। अपनी वर्तमान कार्य में, उन्हें लंबे समय तक कार्य करने में कोई हिचकिचाहट नहीं है, जब तक कि उन्हें इसके लिए भुगतान मिल रहा है।

çu

1. एक या एक से अधिक अभिप्रेरणा सिद्धांतों का उपयोग करके इनमें से प्रत्येक कर्मचारी की अभिप्रेरणाओं की व्याख्या करें।
2. इन तीनों में से कौन धन को प्रत्यक्ष पुरस्कार और प्रदर्शन के लिए अभिप्रेरणा के रूप में देखता है?

9-8 lUnHkZ vkSj vU; iqLrdsa

- Stephen Robbins, Timothy Judge, Organizational Behavior Global Edition, 15th edition, Pearson Education
- Margie Parikh, Rajen Gupta, Organisational Behaviour, Tata McGraw Hill
- Fred Luthans, Organizational Behavior, McGraw Hill

bdkbl&10 % vfHkçsj.kk % 0;kogkfjd vuqç;ksx

bdkbl lajpuk

10.1 आवश्यकता–आधारित सिद्धांतों के अनुप्रयोग

10.2 प्रत्याशा सिद्धांत के अनुप्रयोगः लक्ष्य संरेखण

10.3 लक्ष्य निर्धारण सिद्धांत के अनुप्रयोगः उद्देश्यों द्वारा प्रबंधन (एमबीओ)

10.4 सारांश

10.5 आत्म मूल्यांकन परीक्षण

10.6 केस स्टडी

10.7 सन्दर्भ और अन्य पुस्तकें

mís';

इस इकाई को पढ़ने के बाद आप निम्नलिखित कार्य करने में सक्षम होंगेः

- अभिप्रेरणा के आवश्यकता–आधारित सिद्धांतों के अनुप्रयोगों को समझने मे।
- अभिप्रेरणा के प्रत्याशा सिद्धांत के अनुप्रयोगों को समझने मे।
- अभिप्रेरणा के लक्ष्य निर्धारण सिद्धांत के अनुप्रयोगों को समझने मे।

10-1 vko';drk&vk/kkfjr fl)karksa ds vuqç;ksx

मानव संसाधन संगठनात्मक संसाधनों का केंद्र है। यह व्यापक रूप से स्वीकार किया जाता है कि अभिप्रेरित कर्मचारी उच्च मूल्य और उपलब्धि के अधिकतम पर्याप्त स्तर उत्पन्न करते हैं। इसलिए अभिप्रेरणा का प्रबंधन किसी भी व्यवसाय में सफलता का निर्णायक तत्व है, जिससे संभावित आउटपुट को पूरा करने के संबंध में मानव संसाधनों के इनपुट को अधिकतम किया जा सके। कर्मचारियों को अभिप्रेरित करना किसी भी संगठन के लिए सबसे महत्वपूर्ण और सबसे अधिक मांग वाली गतिविधियों में से एक बन गया है, इसलिए संगठन बाजार में प्रतिस्पर्धा लाने में सक्षम होने के लिए कार्यबल को पर्याप्त रूप से अभिप्रेरित करने के लिए प्रभावी रणनीतियों में निवेश करते हैं।

गैरी डेसलर ने बताया है कि ''अभिप्रेरणा प्रबंधन के सबसे सरल और सबसे जटिल कार्यों में से एक है''। यह सरल है क्योंकि लोग पुरस्कारों से अभिप्रेरित होते हैं। इसलिए,किसी को अभिप्रेरित करने के लिए, प्रबंधकों को पहले यह पता लगाना चाहिए कि वह क्या चाहता है, और फिर उसे पुरस्कार के रूप में प्रस्तुत करना चाहिए,परिणामस्वरूप वह व्यक्ति वांछित प्रकार से व्यवहार करेगा। यद्यपि, यह पता लगाना कि कर्मचारी क्या चाहते हैं और फिर व्यक्तिगत और संगठनात्मक आवश्यकताओं को संरेखित करना कुछ चरणों में जटिल हो सकता है। ऐसा इसलिए है क्योंकि अकेले वेतन किसी संगठन में सभी के लिए एक महत्वपूर्ण प्रेरक साबित नहीं होता है। कई अन्य कारक लोगों को अलग–अलग प्रकार से अभिप्रेरित करते हैं। अधिकतर ये कारक प्रकृति में अमूर्त रूप में होते हैं (उदाहरण के लिए, सशक्तिकरण, मान्यता एवं प्रतिपुष्टि), और श्रमिकों द्वारा प्रभावी ढंग से प्रदर्शन करने के लिए प्राथमिक प्रेरक भी हो सकते हैं।

प्रबंधक और पर्यवेक्षक हमेशा अपने कर्मचारियों से सर्वश्रेष्ठ प्रदर्शन की अपेक्षा रखते हैं। उत्पादक और कुशल कर्मचारी कंपनी के लाभ और संवृद्धि को बढ़ाने में योगदान देते हैं। अब्राहम मास्लो, फ्रेडरिक हर्जबर्ग, डेविड मैक्लेलैंड और क्लेटन एल्डरफर द्वारा आवश्यकता–आधारित सिद्धांत बताते हैं कि कर्मचारी संतुष्टि और प्रदर्शन इस बात पर आधारित हैं कि कंपनियाँ अपने कर्मचारियों की आवश्यकताओं को कितनी अच्छी तरह पूरा करती हैं। ये सिद्धांत अभिप्रेरणा का मूल आधार प्रदान करते हैं जो कर्मचारियों की अभिप्रेरणा को व्यवस्थित प्रकार से वर्णित करने और उन्हें कार्यस्थल पर लागू करने में मदद करता है। आइए हम उनके अनुप्रयोग करने से पहले यहाँ इन सिद्धांतों पर संक्षेप में चर्चा करें।

मास्लो के आवश्यकता पदानुक्रम सिद्धांत को किसी भी संगठन के कर्मचारियों की आवश्यकताओं को समझकर उन पर लागू किया जा सकता है। शारीरिक आवश्यकताओं में वेतन, लाभ, स्वास्थ्य और चिकित्सा सुविधाएँ, आवास और परिवहन, और एक आरामदायक कार्य वातावरण शामिल हो सकते हैं। किसी कर्मचारी की सुरक्षा आवश्यकताओं को कार्य की सुरक्षा, उचित व्यवहार, धमकियों से सुरक्षा और कई अन्य तरीकों से पूरा किया जा सकता है। किसी भी कर्मचारी की संबद्धता की आवश्यकताओं को विभागीय निर्णयों में भागीदारी को बढ़ावा देकर, सहकर्मियों और सहकर्मियों से स्वीकृति आदि से पूरा किया जा सकता है, जबकि सम्मान की आवश्यकताओं को पर्यवेक्षक, सहकर्मियों, अधीनस्थों और यहाँ तक कि ग्राहकों से मान्यता की विभिन्न योजनाओं को शुरू करके पूरा किया जा सकता है। मास्लो ने धन के अर्थ में अस्पष्टता के कारण अपनी योजना में धन को शामिल नहीं किया। कुछ लोगों के लिए,धन भोजन और आश्रय की बुनियादी आवश्यकताओं को पूरा करने का एक तरीका है, जबकि कुछ अन्य लोग धन को आत्म–पूर्ति की अपनी आवश्यकता को पूरा करने के उपाय के रूप में देखते हैं।

एल्डरफर द्वारा ईआरजी सिद्धांत, मास्लो के सिद्धांत के विपरीत, बतलाता है कि प्रबंधकों को यह पहचानना चाहिए कि एक कर्मचारी की एक साथ संतुष्ट करने के लिए कई आवश्यकताएं होती हैं। इसके अतिरिक्त, अगर कर्मचारियों को विकास के अवसर प्रदान नहीं किए जाते हैं, तो वे संबंधित आवश्यकताओं की ओर वापस लौट सकते हैं। यदि प्रबंधक इस स्थिति को पहचानने में सक्षम है, तो संबंधित आवश्यकताओं पर ध्यान केंद्रित करने के लिए कदम उठाए जा सकते हैं जब तक कि अधीनस्थ फिर से विकास की आवश्यकताओं को पूरा करने में सक्षम न हो जाए।

हर्जबर्ग ने कार्य की संतुष्टि के संदर्भ में प्रेरक कारकों को विभाजित किया है। उन्होंने बताया कि कार्य की संतुष्टि देने वाले कारक (जिन्हें प्रेरक के रूप में जाना जाता है) कार्य से असंतुष्टि देने वाले कारकों (जिन्हें स्वच्छता कारक के रूप में जाना जाता है) से अलग हैं। उन्होंने आगे बल देते हुए कहा कि स्वच्छता कारक जरूरी नहीं कि कार्य की संतुष्टि बढ़ाएँ, लेकिन प्रेरकों की तुलना में कम अभिप्रेरणा दे सकते हैं। यदि हम इस सिद्धांत के अनुसार कर्मचारी अभिप्रेरणा को देखते हैं, तो कर्मचारी के लिए स्वच्छता कारक वेतन, समर्थन, पर्यवेक्षकों के साथ पारस्परिक संबंध और कार्य की स्थितियाँ हो सकती हैं। यदि ये कारक अत्यधिक सुविधाजनक कार्य वातावरण, बढ़े हुए सहकर्मी समर्थन और संतोषजनक मुआवजा योजनाओं के संदर्भ में अनुकूल हैं, तो वे उच्च कार्य प्रदर्शन की ओर ले जा सकते हैं। यद्यपि, यदि प्रतिकूल हैं, तो वे सीधे कर्मचारी की अपने सर्वश्रेष्ठ प्रदर्शन करने की अभिप्रेरणा को प्रभावित कर सकते हैं। दूसरी ओर, प्रेरक आंतरिक प्रेरक कारक हैं जो हमेशा कर्मचारी को अपना सर्वश्रेष्ठ प्रयास करने के लिए अभिप्रेरित करते हैं। कर्मचारियों के लिए इन प्रेरकों में पर्यवेक्षकों से मान्यता, सशक्तिकरण और कैरियर में उन्नति शामिल हैं।

अपने अर्जित–आवश्यकताओं के सिद्धांत में, डेविड मैक्लेलैंड ने प्रस्तावित किया कि किसी व्यक्ति की विशिष्ट आवश्यकताएं समय के साथ अर्जित होती हैं और उसके जीवन के अनुभवों से आकार लेती हैं। इनमें से अधिकतर आवश्यकताओं को उपलब्धि, संबद्धता या शक्ति के रूप में वर्गीकृत किया जा सकता है। अलग–अलग आवश्यकताओं वाले लोग अलग–अलग तरह से अभिप्रेरित होते हैं। उच्च उपलब्धि प्राप्त करने वालों को प्राप्त करने योग्य लक्ष्यों के साथ चुनौतीपूर्ण प्रोजेक्ट दिए जाने चाहिएय उन्हें लगातार प्रतिपुष्टि भी दिया जाना चाहिए। जबकि धन एक महत्वपूर्ण प्रेरक नहीं है, यह प्रतिपुष्टि का एक प्रभावी रूप है। उच्च संबद्धता की आवश्यकता वाले कर्मचारी सहकारी वातावरण में अपना सर्वश्रेष्ठ प्रदर्शन करते हैं। अंत में, जिन लोगों को सत्ता की उच्च आवश्यकता है, उनके संगठन को उन्हें दूसरों को प्रबंधित करने का अवसर प्रदान करना चाहिए।

¶yDlh ¼yphyk½ ykHk

जब कार्य पर अभिप्रेरणा सिद्धांतों को लागू करने की बात आती है, तो प्रबंधक इन सिद्धांतों को अनदेखा करते हैं, और अपने अधीनस्थों को अभिप्रेरित करने वाली वस्तुओं के बारे में अपनी स्वयं की पूर्वकल्पित धारणाओं पर विश्वास करना पसंद करते हैं। इसके अतिरिक्त, कई समस्यायों में प्रबंधक यह मान लेते हैं कि जो उन्हें अभिप्रेरित करता है, वही उनके अधीनस्थों को भी अभिप्रेरित करेगा। रॉबिंस के अनुसार, परिवर्तनीय वेतन संभवतः अपेक्षा सिद्धांत के साथ सबसे अधिक संगत है, क्योंकि व्यक्ति अपने प्रदर्शन और अभिप्रेरणा को अधिकतम करने पर प्राप्त होने वाले पुरस्कारों के बीच एक मजबूत संबंध को समझते हैं। उन्होंने यह भी तर्क दिया कि संगठनात्मक पुरस्कारों को प्रत्येक कर्मचारी के व्यक्तिगत लक्ष्यों से जोड़ा जाना चाहिए।

सभी कर्मचारियों को समान लाभ देने का आशय है कि उनकी आवश्यकताएं एक जैसी हैं, जो कि निश्चित रूप से गलत है। लचीले या फ्लेक्सी लाभ, प्रत्येक कर्मचारी को वह प्रतिपूर्ति पैकेज चुनने की अनुमति देकर पुरस्कारों को व्यक्तिगत बनाते हैं जो उसकी वर्तमान आवश्यकताओं को सबसे अच्छी तरह से पूरा करता है, और वे लाभ विकल्पों मे से चुनकर व्यक्तिगत रूप से अपनी आवश्यकताओं और परिस्थितियों के अनुसार पैकेज को तैयार कर सकते हैं। इन योजनाओं में स्वास्थ्य बीमा और लचीले व्यय खाते शामिल हो सकते हैं जिनका उपयोग कर्मचारी चिकित्सा और अन्य लागतों का भुगतान करने के लिए कर सकते हैं। आइए लचीले लाभों के तहत कुछ लोकप्रिय योजनाओं पर चर्चा करें।

i- dQVfj;k ;kstuk,¡

कैफेटेरिया लाभ योजनाएँ कर्मचारियों को गैर–कर योग्य लाभ, नकद या कुछ अन्य कर योग्य लाभ प्राप्त करने का विकल्प देती हैं। नियोक्ता इन योजनाओं के माध्यम से केवल कुछ लाभ प्रदान कर सकते हैं, जैसे कि स्वास्थ्य और जीवन बीमा, विकलांगता और दंत चिकित्सा कवरेज, आदि। वित्तपोषण नियोक्ता या कर्मचारी या दोनों द्वारा किया जा सकता है।

ii- yphyk 0;; [kkrk

लचीले व्यय खाते, जिन्हें अक्सर प्रतिपूर्ति खाते कहा जाता है, अवधारणात्मक रूप से बैंक बचत खाते के समान होते हैं। ऐसी योजना के तहत, कर्मचारी पूरे वर्ष धन जमा करते हैं और उनका उपयोग स्वास्थ्य देखभाल, आश्रित देखभाल और अन्य योग्य खर्चों के लिए करते हैं। नियोक्ता भी इन खातों में योगदान कर सकता है, यद्यपि ऐसा करने के लिए वह बाध्य नहीं है।

iii- ifjogu ;kstuk,¡

परिवहन लाभ योजनाएँ कर्मचारियों को आवागमन व्यय, पार्किंग व्यय या दोनों के भुगतान के लिए धनराशि जमा करने की अनुमति देती हैं। पात्र आवागमन व्यय में बसों, ट्रेनों और अन्य प्रकार के सार्वजनिक परिवहन पर यात्रा के लिए खरीदे गए पास, टोकन और वाउचर शामिल हैं।

लचीले लाभों का सबसे लोकप्रिय प्रकार मॉड्यूलर योजनाएँ हैंय ये पूर्व–अभिकल्प किए गए मॉड्यूल हैं जो कर्मचारियों के एक विशिष्ट समूह की आवश्यकताओं को पूरा करते हैं। इसके बाद, कोर प्लस योजनाओं में आवश्यक लाभों के साथ–साथ अन्य लाभ शामिल होते हैं जिन्हें कर्मचारी कोर में जोड़ सकते हैं, और लचीली व्यय योजनाएँ कर्मचारियों को विशेष सेवाओं के भुगतान के लिए धन के रूप में योजना में दी गई राशि तक अलग रखने की अनुमति देती हैं।

लचीले लाभ प्रभावी होते हैं क्योंकि वे व्यक्तिगत कर्मचारियों की वर्तमान आवश्यकताओं के अनुरूप पुरस्कारों को व्यक्तिगत बनाते हैं। ये योजनाएँ छोटे और बड़े नियोक्ताओं दोनों की मदद करती हैं, क्योंकि वे अपने कर्मचारियों के साथ कवरेज की लागत साझा कर सकते हैं, जबकि उन्हें प्रतिस्पर्धी लाभ योजनाएँ प्रदान कर सकते हैं।

yphyk le;

समाज तेजी से बदल रहा है, दुनिया भर के संगठनों में कार्यबल में अब बच्चों के साथ दोहरी कार्य करने वाले परिवार, अंशकालिक छात्र, वृद्ध कर्मचारी (सेवानिवृत्त या सेवानिवृत्ति की आयु के करीब) और एकल माता–पिता शामिल हैं। कार्यबल के इन नए खंडों ने कार्य–जीवन संतुलन के लिए नई मांगें लाई हैं और ऐसी मांगें नियोक्ताओं के लिए अधिक ''परिवार के अनुकूल'' होने की चुनौती हैं। ऐसी मांगों को पूरा करने की रणनीतियों में से एक के रूप में, कार्यस्थल पर समय निर्धारण के वैकल्पिक प्रकार तेजी से सामान्य होते जा रहे हैं। ये व्यवस्थाएँ अनिवार्य रूप से पारंपरिक 40–घंटे के सप्ताह और मानक 9 से 5 अनुसूची को नया रूप दे रही हैं, जहाँ कंपनी परिसर में कार्य किया जाता है। विशिष्ट उदाहरण संकुचित कार्य सप्ताह, लचीले कार्य घंटे, कार्य साझा करना, घर पर कार्य करना और अंशकालिक कार्य हैं। वस्तुतः ऐसी सभी योजनाएँ कर्मचारी संतुष्टि को प्रभावित करने और कर्मचारियों को उनके कार्य और गैर–कार्य जीवन की मांगों को संतुलित करने में मदद करने के लिए बनाया गया हैं

i- lidfpr dk;l lIrkg

संकुचित कार्य सप्ताह किसी भी कार्य की ऐसी समय–सारणी है जो किसी पूर्णकालिक कार्य को सप्ताह में मानक पाँच दिनों से कम समय में पूर्ण करने की अनुमति देती है। संकुचित कार्य सप्ताह का सबसे सामान्य रूप ''4/40'' या 40 घंटे का कार्य है जिसे चार 10–घंटे के दिनों में पूर्ण किया जाता है।

इस दृष्टिकोण के कई संभावित लाभ हैं। कर्मचारी के लिए, अतिरिक्त अवकाश इस अनुसूची की एक प्रमुख विशेषता है। एक व्यक्तिगत कर्मचारी अक्सर बढ़े हुए अवकाश समय, तीन–दिवसीय सप्ताहांत, व्यक्तिगत व्यवसाय को आगे बढ़ाने के लिए मुफ्त कार्य दिवस और कम आवागमन लागत की सराहना करता है। संगठन को भी कम कर्मचारी अनुपस्थिति और नए कर्मचारियों की बेहतर भर्ती के मामले में लाभ हो सकता है। संकुचित कार्य सप्ताह सामान्य तौर पर उन कर्मचारियों के लिए बेहतर होते हैं जिन्हें नए कार्य सप्ताह को अपनाने के निर्णय में भाग लेने की अनुमति दी जाती है, जिनकी कार्य नए अनुसूची के परिणामस्वरूप समृद्ध होती है, और जिनकी मास्लो के पदानुक्रम में उच्च–क्रम की आवश्यकताएं होती हैं।

यद्यपि, संकुचित कार्य सप्ताह की अवधारणा से जुड़े संभावित नुकसान भी हैं। व्यक्ति विस्तारित कार्यदिवसों से अधिक थकान का अनुभव कर सकते हैं और परिवार के समायोजन की समस्याओं का भी सामना कर सकते हैं। संगठन को कार्य प्रतिपूर्ति में रूकावट के कारण कार्य सूचि निर्माण, सूचि निर्माण समस्याओं और ग्राहकों की शिकायतों का सामना करना पड़ सकता है। व्यापारिक संगठन भी एक दिन में सामान्य घंटों से अधिक कार्य के लिए अतिरिक्त समय के भुगतान पर परिप्रेक्ष्य कानूनों को ध्यान में रखते हुए इस अवधारणा का विरोध कर सकती हैं।

ii- lfo/kktud dk;l d ?kV

एक और अभिनव कार्य अनुसूची, लचीले कार्य घंटे या लचीला समय व्यक्तियों को उनके कार्य प्रतिबद्धताओं के समय में दैनिक विकल्प देता है। एक विशिष्ट उदाहरण एक अनुसूची है जिसमें कर्मचारियों को ''कोर'' समय के चार घंटे कार्य करने की आवश्यकता होती है, लेकिन उन्हें लचीले समय ब्लॉकों में से अपने शेष चार घंटे कार्य करने की स्वतंत्रता होती है। आइए हम इसे उदाहरणों के साथ समझाते हैं। एक व्यक्ति जल्दी शुरू कर सकता है और जल्दी छोड़ सकता है, जबकि दूसरा बाद में शुरू कर सकता है और बाद में छोड़ सकता है।

लचीला कार्य अनुसूची तेजी से लोकप्रिय हो रहा है और व्यक्तिगत हितों और जरूरतों को ध्यान में रखते हुए कार्य को संरचित करने के लिए एक मूल्यवान विकल्प है। लचीला समय,कार्य सूचि निर्माण में व्यक्तिगत स्वायत्तता को बढ़ाता है और कई अवसर और लाभ प्रदान करता है। इसे दोहरे करियर वाले जोड़ों के लिए अपने स्वयं के अनुसूची के साथ–साथ अपने बच्चों को संभालने के विकल्प के रूप में पसंद किया जाता हैय यह बुजुर्ग माता–पिता या बीमार परिवार के सदस्यों की देखभाल की मांगों को पूरा करने का भी तरीका है। फ्लेक्सटाइम व्यक्तिगत समस्यायों जैसे चिकित्सा नियुक्तियों, घरेलू आपात स्थितियों, बैंकिंग जरूरतों और अन्य को बेहतर ढंग से पूरा करने के लिए एक उपयोगी तरीका है, बिना कार्य को प्रभावित किए।

इस शेड्यूलिंग रणनीति के समर्थकों का तर्क है कि फ्लेक्सीटाइम कर्मचारियों को अपने कार्य के घंटे खुद तय करने का विवेक देता है। यह उन्हें सकारात्मक दृष्टिकोण विकसित करने और अपने संगठन के प्रति प्रतिबद्धता बढ़ाने के लिए प्रोत्साहित करता है। फ्लेक्सीटाइम कार्यक्रम कॉर्पोरेट अमेरिका में बहुत लोकप्रिय हो गए हैं।

iii- dk;l ckVuk

जॉब हस्तांतरण में , एक पूर्णकालिक कार्य दो या दो से अधिक व्यक्तियों को दी जाती है, जो फिर आपसी सहमति से तय घंटों के अनुसार कार्य को बांट लेते हैं। ऐसी व्यवस्था में सामान्य तौर पर प्रत्येक व्यक्ति आधा दिन कार्य करता है, लेकिन यह साप्ताहिक या मासिक आधार पर भी किया जा सकता है। यद्यपि कम प्रचलित, मानव संसाधन विशेषज्ञों का मानना है कि जॉब हस्तांतरण एक

मूल्यवान वैकल्पिक कार्य व्यवस्था है। संगठनों को जॉब हस्तांतरण से लाभ होता है जब वे प्रतिभाशाली लोगों को आकर्षित कर सकते हैं जो अन्यथा कार्य करने में असमर्थ होते। एक उदाहरण एक योग्य शिक्षक है जो परिवार और बच्चे की देखभाल की जिम्मेदारियों के कारण केवल आधे दिन ही कार्य करने में सक्षम हो सकता है। जॉब हस्तांतरण के माध्यम से, ऐसे दो व्यक्तियों को एक कक्षा को पढ़ाने के लिए नियोजित किया जा सकता है। व्यक्तिगत कार्य हस्तांतरण करने वाले भी कार्य हस्तांतरण का लाभ उठाते हैं न केवल वे अपने कार्य–जीवन संतुलन का प्रबंधन कर सकते हैं, बल्कि उनमें कम बर्नआउट (चिड़चिड़ापन) की रिपोर्ट भी पाई जाती है

कार्य हस्तांतरण से भ्रमित नहीं किया जाना चाहिए,जो तब होता है जब कर्मचारी छंटनी से बचने के लिए कार्य के घंटों की संख्या में कटौती करने के लिए सहमत होते हैं। उदाहरण के लिए,कर्मचारी कठिन आर्थिक समय के दौरान नियोक्ता द्वारा कार्यबल में 10 प्रतिशत की कटौती करने के बजाय, कार्य किए गए कुल घंटों और इस प्रकार प्राप्त वेतन में से 10 प्रतिशत स्वेच्छा से कम करने के लिए सहमत हो सकते हैं।

iv- कार्य करें और आभासी कार्यालय (वर्चुअल ऑफिस) में कार्य करें

प्रौद्योगिकी एक और वैकल्पिक कार्य व्यवस्था को प्रभावित कर रही है जिसे संगठनों में व्यापक रूप से अपनाया जा रहा हैःदूरसंचार,जो केंद्रीय कार्यालय या अन्य रोजगार स्थानों के साथ कंप्यूटर और उन्नत दूरसंचार संपर्कों का उपयोग करके घर या दूरदराज के स्थानों पर कार्य करने का वर्णन करता है। इस व्यवस्था को कभी–कभी फ्लेक्सी प्लेस कहा जाता है। दूरसंचार की धारणा आभासी कार्यालय से अधिक से अधिक जुड़ी हुई है, जहां व्यक्ति सचमुच ''सड़क से'' और कार या हवाई जहाज से जगह–जगह या ग्राहक–से–ग्राहक यात्रा करते समय कार्य करता है। सभी समस्यायों में, व्यक्ति इलेक्ट्रॉनिक रूप से घर के कार्यालय से जुड़ा रहता है।

दूरसंचार से कार्य करने वाले कर्मचारियों की संख्या प्रतिदिन बढ़ रही हैय ।ज–ज की रिपोर्ट के अनुसार उसके लगभग 55 प्रतिशत प्रबंधक दूरसंचार से कार्य करते हैं, और सिस्को सिस्टम्स का कहना है कि उसके कुल कार्यबल का 66 प्रतिशत दूरसंचार से कार्य करता है। प्ठड, कनाडा में, फ्लेक्सीप्लेस का अर्थ है अधिकांश समय घर के कार्यालय से कार्य करना और केवल विशेष बैठकों के लिए कॉर्पोरेट कार्यालय में आना।

दूरसंचार से व्यक्ति को लचीलेपन, घर के आराम और अपनी जीवनशैली के अनुरूप स्थानों के चयन के संभावित लाभ मिलते हैं। संगठन के लिए लाभों के संदर्भ में, यह विकल्प अक्सर लागत बचत और दक्षता के साथ–साथ कर्मचारी संतुष्टि की ओर ले जाता है। नकारात्मक पक्ष पर, दूरसंचार से जुड़े लोग कभी–कभी सहकर्मियों से अलगाव, कार्य दल के साथ पहचान में कमी और अपने कार्य व्यवस्था के लिए आवश्यक कंप्यूटर लिंकेज के साथ तकनीकी कठिनाइयों की शिकायत करते हैं। फिर भी, कुल मिलाकर, यह अभ्यास बढ़ रहा है, और अब अधिक संगठन वर्चुअल प्रबंधन में विशेष प्रशिक्षण प्रदान कर रहे हैं।

v- v'kdkfyd dk;l

अंशकालिक कार्य एक तेजी से प्रमुख लेकिन विवादास्पद कार्य व्यवस्था बन गया है। सामान्य तौर पर, अस्थायी अंशकालिक कर्मचारियों को आसानी से छुट्टी दे दी जाती है और जरूरत के अनुसार कार्य पर रखा जाता है। तदनुसार, कई संगठन विशेष रूप से व्यापार चक्रों के मंदी के चरणों के दौरान श्रम लागत में कटौती करने के लिए अंशकालिक श्रमिकों का उपयोग करते हैं। ये कर्मचारी अपने करियर के लिए प्रतिबद्ध अत्यधिक कुशल व्यक्ति हैंय वे पेशेवर रूप से विकसित होना जारी रखना चाहते हैं, लेकिन अंशकालिक कार्य करने के लिए विवश हैं।

अंशकालिक कार्य कार्यक्रम उन लोगों के लिए फायदेमंद हो सकता है जो अन्य नौकरियों को पूरक बनाना चाहते हैं, या जो विभिन्न व्यक्तिगत कारणों से पूरे कार्य सप्ताह से कम कार्य करना चाहते हैं। यद्यपि, एक कर्मचारी के लिए जो कम से कम एक अंशकालिक सहित दो नौकरियाँ कर रहा है,

अतिरिक्त बोझ तनावपूर्ण हो सकता है और एक या दोनों कार्य सेटिंग्स में प्रदर्शन को प्रभावित कर सकता है। इसके अतिरिक्त, अंशकालिक कर्मचारियों को अक्सर स्वास्थ्य देखभाल, जीवन बीमा और पेंशन जैसे अतिरिक्त लाभों से वंचित किया जाता है, और उन्हें अपने पूर्णकालिक समकक्षों की तुलना में कम भुगतान किया जा सकता है। फिर भी, अंशकालिक कार्य कार्यक्रम संगठनात्मक लाभों की वजह से व्यावहारिक महत्व प्राप्त कर रहे हैं।

i|jkMkbt @gke

अधिक से अधिक कंपनियाँ अपने कर्मचारियों को घर से कार्य करने या घर से कार्य करने की अनुमति दे रही हैं,पैराडाइज चेन ऑफ होटल्स का पैराडाइज/होम कार्यक्रम घर से कार्य करने के कार्यक्रम का एक उदाहरण है। लगभग एक साल पहले शुरू किए गए इस कार्यक्रम ने कंपनी की ऑफिस स्पेस की आवश्यकता को कम करने में मदद की है। इसने अपने 1000 से ज्यादा कर्मचारियों के कार्य–जीवन संतुलन को भी बेहतर बनाया है, क्योंकि इससे उनके आने–जाने का समय कम हो गया है या खत्म हो गया है और अनुसूची में कार्य करने की उनकी लचीलापन बढ़ गई है। बाकी सब वस्तुओं के अतिरिक्त, चेन ने कर्मचारी उत्पादकता में रिकॉर्ड वृद्धि का अनुभव किया है।

1. आपके विचार से पैराडाइज में उत्पादकता क्यों बढ़ रही है, जब इन कर्मचारियों को घर बैठे कार्य करने की अनुमति दी गई है?
2. दूरसंचार के माध्यम से कार्य करने वाले अपने कर्मचारियों को अभिप्रेरित करने में चेन के सामने क्या चुनौतियाँ हैं?
3. आपके अनुसार होटल अपने कर्मचारियों को कंपनी के बाकी कर्मचारियों से किस प्रकार जोड़े रखता है?

dk;l i|fuekl.k vfHkdYi

कार्य पुर्निर्माण अभिकल्प शब्द उन गतिविधियों को संदर्भित करता है जिसमें कर्मचारियों की उत्पादकता और कार्य अनुभव की गुणवत्ता दोनों को बेहतर बनाने के उद्देश्य से विशिष्ट नौकरियों (या नौकरियों की प्रणालियों) में बदलाव शामिल है। सामान्य तौर पर, कार्य के विनिर्देशों को कर्मचारियों को अपने कार्य की योजना बनाने, उसे स्थापित करने और जाँचने के लिए अतिरिक्त जिम्मेदारियाँ प्रदान करने के लिए बदला जाता हैय कार्य विधियों और प्रक्रियाओं के बारे में निर्णय लेने के लिएय अपने स्वयं के कार्य की गति स्थापित करने के लिएय और कार्य के परिणाम प्राप्त करने वाले ग्राहकों से सीधे निपटने के लिए। कई समस्यायों में, उत्पादन दक्षता के हित में पहले से सरलीकृत और कई छोटे भागों में विभाजित की गई नौकरियों को फिर से जोड़ा जाता है और बड़े और अधिक सार्थक पूरे में बनाया जाता है।

कार्य पुर्निर्माण अभिकल्प का सबसे सरल रूप से कार्य चक्रीकरण के रूप में जाना जाता है ,में कर्मचारियों को कम समय के अंतराल के बाद एक अपेक्षाकृत सरल कार्य से दूसरी में ले जाना शामिल होता है। कभी–कभी कार्य को फिर से अभिकल्प किया जाता है ताकि व्यक्तिगत कर्मचारियों के लिए प्रेरक और संतोषजनक नौकरियां बनाई जा सकें जो कमोबेश अपने दम पर कार्य करते हैं। ऐसी गतिविधियों को सामान्य तौर पर जॉब संवर्धन के रूप में जाना जाता है। वैकल्पिक रूप से कार्य को एक समूह कार्य के रूप में अभिकल्प किया जा सकता है, जिस स्थिति में श्रमिकों की एक स्मूह को कार्य के एक बड़े और सार्थक मॉड्यूल के लिए स्वायत्त जिम्मेदारी दी जाती है। ऐसी टीमों के पास सामान्य तौर पर अपनी सामाजिक और प्रदर्शन प्रक्रियाओं को प्रबंधित करने का अधिकार होता है जैसा वे ठीक समझते हैं। उन्हें एक समूह के रूप में प्रतिक्रिया और अक्सर पुरस्कार प्राप्त होती है,और उन्हें अपने सदस्यों के चयन, प्रशिक्षण और समाप्ति की जिम्मेदारी भी दी जा सकती है। इन टीमों को विभिन्न रूप से स्वायत्त कार्य समूह, स्व–विनियमन कार्य समूह, या स्व–प्रबंधित कार्य समूह के रूप में जाना जाता

i- dk;|orZu

कार्यवर्तन एक जॉब रीअभिकल्प रणनीति है जो कर्मचारियों को अस्थायी आधार पर एक वैकल्पिक कार्य सौंपती है। उदाहरण के लिए, कैफे कॉफी डे में एक कर्मचारी एक दिन कॉफी बना सकता है, अगले दिन व्यंजन परोस सकता है और अगली शिफ्ट के दौरान काउंटर पर नकद लेनदेन संभाल सकता है।

कार्यवर्तन कई मायनों में उपयोगी और प्रेरक है। सबसे पहले यह कर्मचारियों को उनके सामान्य कार्य से परे सीखने और करने के नए अवसर प्रदान करता है। अतिरिक्त कौशल हासिल करने का मौका संगठन के लिए उनके मूल्य को बढ़ाता है। कर्मचारी नए कार्य सीखते हैं जो उन्हें अधिक लचीला होने और अनुपस्थित रहने वाले या कार्य छोड़ने वाले किसी व्यक्ति की जगह लेने में सक्षम बनाता है। दूसरा यह उनके दृष्टिकोण को व्यापक बनाता है और कर्मचारियों को इस बारे में व्यापक दृष्टिकोण प्रदान करता है कि संगठन समग्र रूप से कैसे कार्य करता है। इससे कर्मचारियों को अपनी कार्य तक सीमित रहने के बजाय बड़ी तस्वीर को समझने में मदद मिलती है। तीसरा यह कर्मचारियों की इस बात की समझ को बढ़ाता है कि उनके सहकर्मी क्या करते हैं जिससे दूसरों के कार्य के प्रति उनके सम्मान में वृद्धि होती है। चोट लगने का जोखिम कम हो जाता है क्योंकि प्रत्येक कर्मचारी को हर बार एक नए कार्य पर ध्यान केंद्रित करना होता है। अनिवार्य रूप से कार्यवर्तन कार्य में विविधता लाने के साथ–साथ संगठन में नई रुचि पैदा करने में प्रभावी है।

कार्यवर्तन का प्राथमिक नुकसान यह है कि प्रत्येक व्यक्तिगत कार्य अंततः बाकी सरल कार्यों की तरह नीरस हो जाता है। दूसरे शब्दों में लंबे समय में कॉफी बनाने और व्यंजन परोसने के बीच कोई खास अंतर नहीं रह जाता। नतीजतन कार्य की संतुष्टि और प्रदर्शन में गिरावट आ सकती है। बार–बार कार्य बदलने से किसी एक कार्य में महारत हासिल करने में बाधा आती है और कर्मचारियों को कई कामों के बारे में सतही जानकारी हो जाती है।

ii- dk;l dk foLrkj

इस प्रक्रिया में प्रत्येक कर्मचारी द्वारा किए जाने वाले कार्यों की संख्या में वृद्धि शामिल है। आइए एक उदाहरण से समझाते हैं। एक विस्तृत कार्य के साथ पैंटालून्स में एक बिक्री प्रतिनिधि जो ग्राहकों की प्रतीक्षा करता है बिक्री को अंतिम रूप देता है क्रेडिट आवेदनों में मदद करता है माल की व्यवस्था करता है और नए ऑर्डर देता है पैंटालून्स में एक फ्लोर स्टाफ की तुलना में।

विस्तारित नौकरियों में कार्य करने वाले कर्मचारी अपने कार्य को करने में ज्यादा कौशल का इस्तेमाल कर पाते हैं। यद्यपि कई बार विस्तार से कार्य पूरा करने की दक्षता कम हो जाती है जिससे कार्य धीमा हो जाता है। इसके अतिरिक्त विस्तार से जरूरी नहीं कि कर्मचारी संतुष्टि और प्रतिबद्धता में सुधार हो।

iii- dk;l lo/kZu

कार्य संवर्धन यहाँ चर्चित कार्य डिजाइन की अधिक सरलीकृत कार्यवर्तन और कार्य विस्तार तकनीकों का विस्तार दर्शाता है। यह अभिप्रेरणा के हर्जबर्ग के दो कारक सिद्धांत का प्रत्यक्ष परिणाम है। कार्य संवर्धन की अंतर्निहित धारणा यह है कि कर्मचारियों को अभिप्रेरित करने के लिए, कार्य को उपलब्धि, मान्यता, जिम्मेदारी, उन्नति और विकास के अवसर प्रदान करने के लिए अभिकल्प किया जाना चाहिए। तकनीक में कार्य को ''समृद्ध'' करना शामिल है ताकि ये कारक शामिल हों। विशेष रूप से, कार्य संवर्धन उन नौकरियों को अभिकल्पित करने से संबंधित है जिनमें कार्य सामग्री की अधिक विविधता शामिल हैय ज्ञान और कौशल के उच्च स्तर की आवश्यकता होती हैय श्रमिकों को अपने स्वयं के प्रदर्शन की योजना बनाने, निर्देशन और नियंत्रण के संदर्भ में अधिक स्वायत्तता और जिम्मेदारी देते हैंय और व्यक्तिगत विकास और एक सार्थक कार्य अनुभव के लिए अवसर प्रदान करते हैं। कार्यवर्तन और कार्य विस्तार के विपरीत, जो क्षैतिज रूप से कार्य को लोड करते हैं, कार्य संवर्धन कार्य को लंबवत रूप से लोड करता हैय जरूरी नहीं कि प्रदर्शन करने के लिए अधिक कार्य हों, लेकिन अधिक जिम्मेदारी और जवाबदेही हो। उदाहरण के लिए, किसी कार्यकर्ता से एक सामान्य, विशिष्ट कार्य करवाने, फिर उस कार्य के सूक्ष्म भाग को किसी अन्य कार्यकर्ता को सौंप देने, तथा अंत में सभी कार्यों का निरीक्षण करने के लिए पर्यवेक्षक रखने के स्थान पर, कार्य संवर्धन के अंतर्गत , एक ही कार्यकर्ता को कार्य का एक पूर्ण मॉड्यूल दिया जाएगा (कार्य विस्तार) तथा, महत्वपूर्ण रूप से, वह अपने स्वयं के कार्य का निरीक्षण करेगा (जिम्मेदारी) तथा उस पर एक व्यक्तिगत पहचान (जवाबदेही) अंकित करेगा।

सबसे बड़ी समस्या यह है कि इसे लागू करना मुश्किल है। कई कर्मचारी अक्सर समृद्ध कार्य के बजाय पुरानी परिचित कार्य को प्राथमिकता देते हैं, और बदलाव के प्रति प्रतिरोधी होते हैं। वास्तव में, कुछ

स्थितियों में कार्य संवर्धन कार्यस्थल पर किसी व्यक्ति के सामाजिक जीवन को बाधित कर सकता है।

अपनी संभावित सीमाओं के बावजूद, कार्य संवर्धन अभी भी एक व्यवहार्य दृष्टिकोण है, और अनुसंधान निरंतर साक्ष्य प्रदान करता है कि इसने अधिकतर लाभकारी परिणाम दिए हैं (उदाहरण के लिए, अधिक कर्मचारी संतुष्टि और ग्राहक सेवा, कम कर्मचारी अधिभार, और कम कर्मचारी त्रुटियाँ)। यद्यपि, प्रबंधन को अभी भी कार्य संवर्धन का चयनात्मक रूप से उपयोग करना चाहिए और जटिल मानवीय और परिस्थितिजन्य चर को उचित मान्यता देनी चाहिए। कार्य संवर्धन का कार्य विशेषता प्रतिमान इस दिशा में एक कदम है और इसे अगले प्रकार के कार्य पुनर्रचना में समझाया गया है।

iv- dk;l vfHkdYi

ऊपर चर्चित कार्य संवर्धन विधि हर्जबर्ग द्वारा एक अपेक्षाकृत सरल दृष्टिकोण है, जिसे उन्होंने रूढ़िवादी कार्य संवर्धन के रूप में संदर्भित किया है। इस पद्धति में कई सीमाएँ थीं, और इसका समाधान खोजने के लिए, शोधकर्ताओं के एक समूह ने कुछ कार्य विशेषताओं, या कार्य के दायरे और कर्मचारी अभिप्रेरणा के बीच संबंधों पर ध्यान केंद्रित करना शुरू किया। रिचर्ड हैकमैन और ग्रेग ओल्डहम ने कार्य विशेषताओं का सबसे व्यापक रूप से मान्यता प्राप्त प्रतिमान विकसित किया, जिसे कार्य विशेषता प्रतिमान के रूप में जाना जाता है, जिसे चित्र 1 में दिखाया गया है।

चित्र 1: कार्य विशेषता प्रतिमान

यह प्रतिमान यह मानता है कि कुछ कार्य की विशेषताएँ कुछ मनोवैज्ञानिक स्थितियों में योगदान करती हैं और कर्मचारियों की विकास की आवश्यकता की ताकत का एक महत्वपूर्ण संयमित प्रभाव होता है। मुख्य कार्य विशेषताओं को संक्षेप में इस प्रकार संक्षेपित किया जा सकता है:

- **dk'ky fofo/krk dk rkRi;l** उस सीमा से है जिस सीमा तक कार्य के लिए किसी कर्मचारी को कई अलग–अलग कौशल और योग्यताओं के साथ–साथ ज्ञान की एक सीमा का उपयोग करने की आवश्यकता होती है। इसका तात्पर्य यह भी है कि कार्य के लिए किसी कर्मचारी को किस सीमा तक कई उच्च–स्तरीय कौशल का उपयोग करने की आवश्यकता होती है। उदाहरण के लिए, एक कर्मचारी जिसका कार्य डोमिनोज के काउंटर पर पिज्जा के ऑर्डर लेना है, वह कौशल विविधता के निम्न स्तर का प्रदर्शन करता है। इसके विपरीत, एक कर्मचारी जो पिज्जा ऑर्डर लेता है, कैशियर के रूप में कार्य

करता है और वस्तुओं की सूची का प्रबंधन करता है, वह उच्च कौशल विविधता प्रदर्शित करता है।

- dk;l igpku l rkRi;l है कि क्या कार्य की कोई पहचान योग्य शुरुआत और अंत है। यह इस बात से भी संबंधित है कि कोई कर्मचारी किसी पहचान योग्य कार्य को शुरू से अंत तक पूरा करने के लिए किस हद तक जिम्मेदार है। उदाहरण के लिएएक वेब अभिकल्पर जो किसी वेबसाइट के कुछ हिस्सों को अभिकल्प करता हैउसकी कार्य पहचान कम होगी क्योंकि उसका आउटपुट अन्य वेब अभिकल्परों के आउटपुट के साथ मिल जाएगा एक बार वेबसाइट तैयार हो जाने के बादकिसी एक व्यक्ति के लिए अंतिम आउटपुट की जिम्मेदारी लेना मुश्किल होगा। इसके विपरीत एक वेब अभिकल्पर जो पूरी वेबसाइट अभिकल्प करता है उसकी कार्य पहचान अधिक होगी।

- dk;l egRo में कार्य का महत्व शामिल है यह दर्शाता है कि क्या किसी व्यक्ति का कार्य अन्य लोगों के कार्य स्वास्थ्य या कल्याण को काफी हद तक प्रभावित करता है। कार्य महत्व में आंतरिक महत्व यानी संगठन के लिए कार्य कितना महत्वपूर्ण है और बाहरी महत्व यानी कर्मचारी अपने रिश्तेदारों दोस्तों और पड़ोसियों को यह बताने में कितने गर्व महसूस करते हैं कि वे क्या करते हैं और कहाँ कार्य करते हैं? जब उन्हें लगता है कि उनके कार्य महत्वपूर्ण हैं तो कर्मचारियों को लगता है कि वे अपने पर्यावरण पर प्रभाव डाल रहे हैं और उनकी आत्म–सम्मान की भावना बढ़ जाती है। एक कर्मचारी जो किसी कार्यालय भवन में फर्श साफ करता है उसे अपना कार्य कम महत्व का लग सकता है यह सोचकर कि यह कार्य के रूप में बहुत महत्वपूर्ण नहीं है। यद्यपि एक अस्पताल में फर्श साफ करने वाले कर्मचारी स्वच्छता बनाए रखने और इस तरह रोगियों को ठीक होने में मदद करने में अपनी भूमिका को आवश्यक मान सकते हैं।

- Lok;Ùkrk dk vk'k; कार्य की स्वतंत्रता से है। इसका आशय है कि कर्मचारियों को कार्य पर कितनी स्वतंत्रता और नियंत्रण है जैसे कि अपने कार्य को अनुसूची करना निर्णय लेना या उद्देश्यों को पूरा करने के प्रकार निर्धारित करना। उदाहरण के लिए विश्वविद्यालय से संबद्ध संस्थान के प्रशिक्षक जिन्हें विषयों की एक दी गई सूची को कवर करने वाली पूर्व निर्धारित पाठ्यपुस्तक का पालन करना आवश्यक है की स्वायत्तता कम है। दूसरी ओर विश्वविद्यालय के प्रशिक्षक जो पाठ्यपुस्तक चुनने और पाठ्यक्रम सामग्री को डिजाइन करने के लिए स्वतंत्र हैं उनके पास स्वायत्तता का उच्च स्तर है।

- çfrif"V çxfr vkj çn'ku के बारे में वस्तुनिष्ठ जानकारी को संदर्भित करता है। प्रतिपुष्टि कार्य से ही या पर्यवेक्षकों, साथियों, अधीनस्थों और ग्राहकों जैसे अन्य स्रोतों से आ सकता है। एक विक्रेता जो संभावित ग्राहकों को प्रस्तुतियाँ देता है, लेकिन उसे ग्राहकों के निर्णयों के बारे में जानकारी नहीं होती है, उसे कार्य पर कम प्रतिपुष्टि मिलता है। यदि इस व्यक्ति को विधिवत सूचित किया जाता है कि प्रस्तुति के आधार पर बिक्री की गई थी, तो उसकी प्रतिक्रिया अधिक होगी।

- **अगर हम पारंपरिक ब्लू–कॉलर नौकरियk** को देखें, तो ये सभी पाँच मुख्य कार्य विशेषताएँ ऐसे कई कार्य करने वालों की धारणाओं में अपेक्षाकृत न्यूनतम या यहाँ तक कि गैर–मौजूद होंगी, और यह इन निम्न–स्तरीय नौकरियों के साथ अभिप्रेरणा की समस्या को समझा सकता है। दूसरे शब्दों में, कार्य का अभिकल्प, न कि केवल कार्य करने वाला व्यक्ति, इस दृष्टिकोण के तहत प्रदर्शन करने की अभिप्रेरणा को समझाने में मदद करता है।

- dk;l fo'k"krk çfreku में महत्वपूर्ण मनोवैज्ञानिक अवस्थाओं को निम्नानुसार संक्षेपित किया जा सकता है:

- vuHkotU; lkFkdrk% इस संज्ञानात्मक स्थिति में वह सीमा शामिल होती है, जिस तक कर्मचारी अपने कार्य को मूल्यवान योगदान के रूप में, तथा महत्वपूर्ण और सार्थक के रूप में देखते हैं।

- vuHkoh mÙkjnkf;Ro% यह अवस्था इस बात से संबंधित है कि कर्मचारी किस सीमा तक किए जा रहे कार्य के लिए व्यक्तिगत रूप से जिम्मेदार या जवाबदेह महसूस करते हैं। उत्तरदायित्व स्वायत्तता से उत्पन्न होता हैय यदि कार्य पर्याप्त स्वतंत्रता प्रदान करती है, तो यह व्यक्तिगत कर्मचारी को कार्य का

समय निर्धारण करने और इसे पूरा करने में उपयोग की जाने वाली प्रक्रियाओं को निर्धारित करने में स्वतंत्रता और विवेक प्रदान करेगी।

- ifj.kkeks dk Kku % प्रतिपुष्टि से सीधे आने वाली इस मनोवैज्ञानिक स्थिति में कर्मचारियों की यह समझ शामिल होती है कि वे कार्य में कैसा प्रदर्शन कर रहे हैं। यह उत्पादन के आंकड़ों से लेकर ग्राहक संतुष्टि स्कोर तक कुछ भी हो सकता है। मुद्दा यह है कि प्रतिपुष्टि ऐसी जानकारी प्रदान करता है जिसे एक बार जान लेने के बाद, आप चाहें तो चीजों को अलग प्रकार से कर सकते हैं।

- dk;Z dh fo'ks"krk çfreku कहता है कि कुछ कार्य की विशेषता महत्वपूर्ण मनोवैज्ञानिक अवस्थाओं को जन्म देते हैं। दूसरे शब्दों में, कौशल विविधता, कार्य पहचान और कार्य महत्व अनुभव की गई सार्थकता की ओर ले जाते हैंय स्वायत्तता जिम्मेदारी की भावना की ओर ले जाती हैय और प्रतिपुष्टि परिणामों के ज्ञान की ओर ले जाता है (चित्र 1 देखें)। ये तीन मनोवैज्ञानिक अवस्थाएँ जितनी अधिक मौजूद होंगी, उतना ही अधिक कर्मचारी अच्छा प्रदर्शन करने पर अपने बारे में अच्छा महसूस करेंगे। प्रतिमान यह मानता है कि आंतरिक पुरस्कार किसी व्यक्ति को तब प्राप्त होते हैं जब वह सीखता है (यानी, परिणामों का ज्ञान) कि उसने व्यक्तिगत रूप से (यानी, जिम्मेदारी का अनुभव किया) उस कार्य पर अच्छा प्रदर्शन किया है जिसकी उसे परवाह है (यानी, सार्थकता का अनुभव किया)। ये आंतरिक पुरस्कार कर्मचारियों को मजबूत करते हैं, जिससे वे अच्छा प्रदर्शन करते हैं। यदि कर्मचारी अच्छा प्रदर्शन नहीं करते हैं, तो वे अच्छे प्रदर्शन से मिलने वाले आंतरिक पुरस्कारों को पाने के लिए अधिक प्रयास करेंगे। इस प्रकार, शुद्ध परिणाम ''स्व–निर्मित पुरस्कारों द्वारा संचालित सकारात्मक कार्य अभिप्रेरणा का एक स्व–स्थायी चक्र'' है। यह चक्र तब तक जारी रहेगा जब तक कि तीन मनोवैज्ञानिक अवस्थाओं में से एक या अधिक मौजूद न हों, या जब तक कि व्यक्ति अच्छे प्रदर्शन से प्राप्त आंतरिक पुरस्कारों को महत्व न दे।

v- Lok;Ùk dk;Z leg

इक्कीसवीं सदी के संगठन मध्यम प्रबंधन में परतों को हटाकर और कमजोर होकर ''सही आकार'' ले रहे हैं। इस प्रकार कार्य समूहों को विशेष कार्यों की पूरी जिम्मेदारी दी गई है और निर्णय लेने की स्वतंत्रता दी गई है। इस प्रकार स्वायत्त कार्य समूहों का चलन विकसित हुआ है। कार्य पर स्वायत्तता वाले व्यक्ति की अवधारणा के समान, एक स्वायत्त कार्य समूह कर्मचारियों की एक स्मूह है , जिन्हें संगठन के भीतर उनके द्वारा किए जाने वाले कार्य पर स्वायत्तता या स्वतंत्रता दी गई है। अंतर्निहित दर्शन यह है कि स्वायत्तता सामान्य तौर पर गतिविधि में पूर्ण स्वतंत्रता के साथ आती है, न कि पर्यवेक्षक या स्मूह नायक द्वारा समय–समय पर निगरानी और मूल्यांकन के माध्यम से। इस तरह की स्वायत्तता में किसी विशिष्ट कार्य फंक्शन, प्रोजेक्ट या कार्य से संबंधित स्वतंत्र निर्णय लेना और समूह के भीतर व्यक्तिगत सदस्यों को विशिष्ट कार्य सौंपने की स्वतंत्र स्वतंत्रता शामिल है।

ऐसे कार्य समूहों का उपयोग करने का सामान्य उद्देश्य यह है कि एक सामान्य कार्य या किसी परियोजना लक्ष्य की ओर एक साथ कार्य करने वाले कई व्यक्ति तार्किक रूप से अकेले कार्य करने वाले व्यक्ति की तुलना में बेहतर विचार सामने लाएँ। स्वायत्त कार्य समूहों के अन्य लाभों में जिम्मेदारियों को साझा करना, समूह में कार्य करना सीखना और अपनेपन की भावना को बढ़ाना शामिल हो सकता है, जो सभी कार्य पर अभिप्रेरणा के महत्वपूर्ण तत्व हैं।

अपनी व्यापकता के बावजूद, स्वायत्त कार्य समूहों में कुछ गंभीर कमियाँ हैं। उन्हें पूर्ण स्वतंत्रता दिए जाने के कारण, कार्य समूह के सदस्य मध्यम गति से कार्य कर सकते हैं। समूहों में सामंजस्य की कमी हो सकती है, जिसके कारण सदस्य नियंत्रण और मान्यता के लिए संघर्ष करते हैं। परिवर्तन का प्रतिरोध एक और महत्वपूर्ण नुकसान है।

10-2 çR;k'kk fl)kar dk vuqç;ksx% y{; lqj{k.k

वूम ने सुझाव दिया कि लोग आनंद को बढ़ाने और दर्द से बचने की अपनी इच्छाओं के परिणामस्वरूप,धारणाओं,दृष्टिकोणों और विश्वासों के आधार पर, सचेत रूप से कार्रवाई के विशेष प्रकार चुनते

हैं। सिद्धांत में प्रत्याशा घटक यह विश्वास है कि किसी का प्रयास (म) अपेक्षित प्रदर्शन (च) या लक्ष्य देगा। ऐसे कई चर हैं जो किसी व्यक्ति की प्रत्याशा धारणा को प्रभावित करते हैं,इनमें आत्म–प्रभावकारिता (किसी व्यक्ति का सफलतापूर्वक प्रदर्शन करने की अपनी क्षमता में विश्वास),लक्ष्य कठिनाई (यह लक्ष्य कितना प्राप्य है), और नियंत्रण (क्या व्यक्ति वास्तव में अपेक्षित परिणाम पर नियंत्रण रखता है) शामिल हैं। प्रत्याशा सिद्धांत समीकरण में दूसरा घटक साधन है , जो यह धारणा है कि एक दिया गया प्रदर्शन स्तर किसी दिए गए परिणाम से संबंधित है। एक व्यक्ति केवल तभी एक निश्चित स्तर पर प्रदर्शन करेगा जब उसे विश्वास हो कि प्रदर्शन एक दिए गए व्यक्त परिणाम की ओर ले जाएगा। वैलेंस इस सिद्धांत का अंतिम घटक है, और यह इस बात से निर्धारित होता है कि कोई व्यक्ति किसी दिए गए परिणाम या पुरस्कार को किस हद तक महत्व देता है। यह ''मूल्य'' व्यक्तिगत मतभेदों पर आधारित है, और सीधे व्यक्तिगत जरूरतों, लक्ष्यों और मूल्यों या प्राथमिकताओं से संबंधित है।

अपेक्षा सिद्धांत मुख्य रूप से कार्यस्थल में प्रदर्शित व्यवहारों के कारणों की व्याख्या करने के लिए बाह्य प्रेरकों पर निर्भर करता है। इस सिद्धांत का अभिप्रेरणा में सुधार करने का एक व्यावहारिक और सकारात्मक लाभ है क्योंकि यह नेताओं को कार्यस्थल में प्रेरक कार्यक्रम बनाने में मदद कर सकता है और करता भी है। संगठनों में इस सिद्धांत के सबसे सामान्य अनुप्रयोगों में से एक लक्ष्य संरेखण है।

लक्ष्य निर्देशित व्यवहार किसी कर्मचारी की प्रेरक आकांक्षाओं के भीतर मौजूद होता है। कार्य पर लगभग सभी व्यवहार को किसी लक्ष्य या उद्देश्य के रूप में देखा जाता है जिसे पूरा करने का प्रयास किया जाता है। लॉक के अनुसार, केंद्रित लक्ष्य–निर्देशित व्यवहार केवल पर्यावरणीय कंडीशनिंग या सहज ज्ञान से अभिप्रेरित नहीं होता हैय इस तरह के व्यवहार को विकल्पों के स्वतंत्र चुनाव के माध्यम से बनाया जाना चाहिए और विचारों से कार्यों में बदलना चाहिए। इसका एक विशिष्ट लक्ष्य परिणाम होता है जिसे कर्मचारी एक रणनीति में ऊर्जा लगाकर प्राप्त करने की उम्मीद करता है जो अंततः अपने वांछित परिणाम तक पहुँचती है।

कर्मचारी किसी संगठन में अपने प्रभाव के पूरे स्पेक्ट्रम में सभी प्रकार के लक्ष्य निर्धारित करेंगे। प्रबंधन का कार्य कर्मचारियों को यह सुनिश्चित करने में मदद करना है कि कार्यस्थल से संबंधित वे लक्ष्य नियोक्ता और कर्मचारी दोनों के लिए उपयुक्त हैं। ऐसे निर्देशित लक्ष्यों के माध्यम से संगठन कर्मचारी कार्यों और संगठनात्मक आवश्यकताओं के बीच उच्च स्तर के संरेखण की तलाश कर सकते हैं। संरेखण एक ऐसा शब्द है जो संगठनात्मक उद्देश्यों को निष्पादित करने के लिए उद्यम संसाधनों को जुटाने की निरंतर प्रक्रिया का वर्णन करता है। लक्ष्य संरेखण संगठन के ऊपर, नीचे और पूरे संगठन में व्यावसायिक लक्ष्यों की दृश्यता को बढ़ावा देने की प्रक्रिया है, ताकि पूरा कार्यबल समग्र लक्ष्यों को स्पष्ट रूप से समझ सके। यह प्रबंधकों को प्रगति को ट्रैक करने और बदलती जरूरतों के लिए अपने विभागीय लक्ष्यों को अनुकूलित करने की अनुमति देता है। कर्मचारी यह जानकर भी आश्वस्त महसूस कर सकते हैं कि उनकी गतिविधियाँ और भूमिकाएँ संगठनात्मक रणनीति के साथ तालमेल में हैं।

लक्ष्य संरेखण उत्पादकता को बढ़ावा देता है और एकजुट उद्देश्य की भावना को बढ़ावा देता है। सच्चा संरेखण तब होता है जब कर्मचारी लक्ष्यों की समग्रता संगठन के रणनीतिक उद्देश्यों को और बढ़ावा देती है। इसलिए प्रबंधकों को कर्मचारियों के व्यक्तिगत लक्ष्यों और संगठन के लक्ष्यों के संरेखण में बहुत प्रयास करना चाहिए। ऐसा संरेखण दोनों दिशाओं में कार्य कर सकता है, यानी, प्रबंधक अपने प्रत्यक्ष रिपोर्टरों को लक्ष्य सौंप सकते हैं, और प्रत्यक्ष रिपोर्टर प्रबंधकों को लक्ष्यों को जोड़ सकते हैं। कोई भी तरीका दृश्यता और परिणामों में सुधार करेगा। जब लक्ष्यों को नीचे या ऊपर की ओर संरेखित किया जाता है, तो इसे कैस्केडिंग कहा जाता है। जब दो समान लक्ष्य एक दूसरे से जुड़े होते हैं, तो इसे लिंकिंग कहा जाता है।

संगठनों में लक्ष्य संरेखण और प्रदर्शन के उच्च स्तर को प्रोत्साहित करने के लिए प्रत्याशा सिद्धांत का उपयोग किया जा सकता है। कार्यस्थल अभिप्रेरणा के लिए व्यक्तिगत और संगठनात्मक लक्ष्यों की जोड़ी महत्वपूर्ण है। यदि कर्मचारियों को लगता है कि उनके लक्ष्य संगठन के लक्ष्यों के अनुरूप हैं, तो उच्च वैलेंस के परिणाम प्राप्त करने से जुड़े कर्मचारियों की प्रेरक शक्ति संगठनात्मक हितों को आगे बढ़ाने के साथ संरेखित होती है। प्रबंधकों की ऐसा करने की क्षमता वैलेंस की उनकी समझ को बहुत बढ़ाएगी, क्योंकि यह व्यक्तिगत कर्मचारियों से संबंधित है, साथ ही उन्हें कार्य पर कर्मचारियों को अभिप्रेरित करने के लिए इस समझ का उपयोग करने की क्षमता भी प्रदान करेगी।

लक्ष्य संरेखण में हाल के अध्ययनों ने एक प्रभावी लक्ष्य निर्धारण प्रक्रिया और कंपनी के वित्तीय प्रदर्शन

के बीच एक मजबूत संबंध का खुलासा किया है। यदि कर्मचारी कंपनी के समग्र उद्देश्यों और उनके व्यक्तिगत प्रयासों के बीच संबंध को नहीं समझते हैं, तो ये कर्मचारी कंपनी में अपनी भूमिका को समझने में सक्षम नहीं होंगे। इसका परिणाम असंकेंद्रित कार्य गतिविधियों में होगा, जो अंततः कम उत्पादकता की ओर ले जाएगा।

कंपनी के लक्ष्यों और कर्मचारियों के प्रयासों को संरेखित करके, कंपनियां निम्नलिखित लाभ प्राप्त करने की उम्मीद कर सकती हैं:

- j.kuhfr fu"iknu% लक्ष्य संरेखण प्रबंधकों को विभिन्न भूमिका जिम्मेदारियों की स्पष्ट समझ रखने की अनुमति देता है और तेजी से रणनीतिक निष्पादन के साथ प्रदर्शन में सुधार करने के लिए प्रबंधकों के दृष्टि को आकार देने में मदद करता है।
- ekftu e of)%कर्मचारी तब अधिक संलग्न हो जाते हैं जब उन्हें स्पष्ट रूप से समझ आ जाता है कि उनके व्यक्तिगत लक्ष्य संगठन के उद्देश्यों से कैसे संबंधित हैं। इससे स्वचालित रूप से लाभप्रदता बढ़ जाती है।

व्यक्तिगत और कंपनी के लक्ष्यों के संरेखण मेंS-M-A-R-T-पद्धति काफी लोकप्रिय है। वास्तव में, S-M-A-R-T- लक्ष्य निर्धारण कर्मचारी जुड़ाव को अभिप्रेरित और बढ़ाकर शीर्ष स्तर का प्रदर्शन करने का एक बहुत ही प्रभावी तरीका हैS-M-A-R-T- लक्ष्यों को इस प्रकार वर्णित किया गया है:

fof'k"V¼**Specific**½%विशिष्ट लक्ष्यों में 5w (dku] D;k] dgk] D;ks vkj dc) का उत्तर होना चाहिए।

ekiuh;¼**Measurable**½%लक्ष्य निष्पादन की प्रगति को परिभाषित करने में प्रौद्योगिकियां महत्वपूर्ण भूमिका निभाती हैं।

çkIr dju ;kX; ¼**Attainable**½%यथार्थवादी लक्ष्य कर्मचारियों को अभिप्रेरित करते हैं और कर्मचारी सहभागिता बढ़ाते हैं। दूसरी ओर, महत्वाकांक्षी लक्ष्य इसके विपरीत करते हैं।

çklfxd¼**Relevant**½%लक्ष्य संबंधित कर्मचारी के लिए प्रासंगिक होना चाहिए। इसकी परिभाषा स्पष्ट होनी चाहिए ताकि वह इसे स्वीकार कर सके और समझ सके।

le;&vk/kkfjr%लक्ष्यों के लिए एक स्पष्ट और उद्देश्यपूर्ण समय–सीमा होनी चाहिए। कर्मचारी ऐसे लक्ष्यों को प्राप्त करने की दिशा में आगे बढ़ते हैं जिनकी अंतिम परिभाषाएँ स्पष्ट होती हैं।

10-3 y{; fu/kkj.k fl)kr ds vuqç;ksx mís';ksa }kjk çcU/ku ¼,echvk½

उद्देश्यों द्वारा प्रबंधन (एमबीओ) शब्द पीटर ड्रकर द्वारा वर्ष 1954 में गढ़ा गया था। इस विचार को अंततः उनके छात्र जॉर्ज ओडिओर्न ने विकसित किया और 1960 और 1970 के दशक में इसे बहुत लोकप्रियता मिली।इसे परिणामों द्वारा प्रबंधन (MBR) के रूप में भी जाना जाता है,MBO एक व्यवस्थित और संगठित दृष्टिकोण है जो प्रबंधन को लक्ष्य प्रगति पर प्रतिक्रिया के साथ एक निश्चित समय अवधि के लिए कर्मचारियों के सहयोग से विशिष्ट लक्ष्य निर्धारित करने की अनुमति देता है।वरिष्ठ और अधीनस्थ सामान्य उद्देश्यों की पहचान करने और अधीनस्थों द्वारा प्राप्त किए जाने वाले लक्ष्यों को निर्धारित करने के लिए एक साथ बैठते हैंय प्रत्येक व्यक्तिगत अधीनस्थ के योगदान का मूल्यांकन किया जाता है, और अंत में व्यक्तिगत उद्देश्यों को संगठन के उद्देश्यों के साथ एकीकृत किया जाता है, ताकि उपलब्ध संगठनात्मक संसाधनों का सर्वोत्तम उपयोग किया जा सके।इस प्रकारएमबीओ के प्रमुख तत्व हैं:सहभागी निर्णय लेना, ठोस लक्ष्य स्पष्ट समय अवधि, प्रदर्शन प्रतिक्रिया और सुधारात्मक उपाय।चित्र 2में एमबीओ चरणों को दर्शाता है।

चित्र 2: M.B.O चरण

M.B.O.प्रबंधन की एक व्यापक प्रणाली है जो कई प्रमुख प्रबंधकीय गतिविधियों को व्यवस्थित रूप से एकीकृत करती है, और सचेत रूप से संगठनात्मक और व्यक्तिगत उद्देश्यों की प्रभावी और कुशल उपलब्धि की ओर निर्देशित होती है। यह ऐसे लक्ष्यों की सहभागी स्थापना पर बल देता है जो मूर्त, परिवर्तनशील, मापने योग्य, यथार्थवादी और समय पर हों। एमबीओ का मुख्य ध्यान समग्र संगठनात्मक उद्देश्यों को संगठनात्मक इकाइयों और व्यक्तिगत सदस्यों के लिए विशिष्ट उद्देश्यों में परिवर्तित करना है। ये उद्देश्य संगठनात्मक पदानुक्रम में ऊपर से नीचे तक कॉर्पोरेट लक्ष्यों, प्रभागीय लक्ष्यों, विभागीय लक्ष्यों और व्यक्तिगत लक्ष्यों के रूप में प्रवाहित होते हैं। इस प्रकार परिणाम उद्देश्यों का एक पदानुक्रम है जिसमें स्तरों के बीच अंतर–संबंध होता है, जिसमें प्रत्येक व्यक्तिगत कर्मचारी के लिए विशिष्ट व्यक्तिगत प्रदर्शन उद्देश्य निर्धारित होते हैं। एमबीओ का व्यापक रूप से एक प्रदर्शन मूल्यांकन पद्धति के रूप में उपयोग किया जाता है जो प्रदर्शन लक्ष्यों को निर्दिष्ट करता है जिसे एक व्यक्ति और प्रबंधक परस्पर पहचानते हैं। इस संदर्भ में, इसे परिणामों द्वारा मूल्यांकन, लक्ष्य कोचिंग,कार्य योजना और समीक्षा, प्रदर्शन उद्देश्य निर्धारण और पारस्परिक लक्ष्य निर्धारण भी कहा जाता है।

M.B.O.dk;Øe e: pkj lkekU; rRo g: %लक्ष्य विशिष्टता, सहभागितापूर्ण निर्णय लेना, समय सीमा और प्रतिपुष्टि प्रक्रिया।

i- y{; fof'k"Vrk%

कर्मचारियों से उनके कार्य जीवन में क्या अपेक्षा की जाती है, इसके लक्ष्य कथन सामान्य तौर पर एक सूची में तैयार किए जाते हैं। ''सेवा में सुधार'' या ''गुणवत्ता में वृद्धि'' जैसे अस्पष्ट और सामान्य कथनों को हाइलाइट करने के बजाय, लक्ष्यों को विशिष्ट और मापने योग्य कथनों में परिवर्तित किया जाता है जैसे ''एक घंटे के भीतर 10 ग्राहकों को शामिल करें'', ''गुणवत्ता में अस्वीकृति दर उत्पादित 10,000 टुकड़ों में 1 से कम होनी चाहिए''। लक्ष्यों को विशिष्ट बनाने से उन्हें प्राप्त करने में मदद मिलेगी।

ii- lgHkkxh fu.k; ys:uk%

M.B.O.कार्यक्रम के उद्देश्य किसी भी संगठन के शीर्ष प्रबंधन द्वारा एकतरफा रूप से निर्धारित किए जाते हैं। कर्मचारियों को अपने विचार साझा करने के लिए आमंत्रित किया जाता है और वांछित उद्देश्यों को सूचीबद्ध करने के लिए समय–समय पर उनसे परामर्श किया जाता है। एमबीओ लगाए गए लक्ष्यों को भागीदारीपूर्ण प्रकार से निर्धारित लक्ष्यों से बदल देता है।

iii- le; lhek%

प्रत्येक उद्देश्य को पूरा करने के लिए एक विशिष्ट समय सीमा होनी चाहिए, जिसमें समय और तारीख का उल्लेख करते हुए एक सख्त समय सीमा होनी चाहिए, जिससे कार्य को समय पर पूरा करना आसान हो सके।

iv- çn'ku ij çfrfØ;k%

M-B-O प्रणाली संबंधित कर्मचारियों को उनके पर्यवेक्षकों द्वारा तुरंत परिणामों (प्रतिक्रिया, चाहे सकारात्मक हो या नकारात्मक) की जानकारी प्रदान करने की सुविधा प्रदान करती है। यदि प्रदर्शन निम्न या निर्धारित उद्देश्य के स्तर से नीचे है, तो कर्मचारियों को तुरंत इसकी जानकारी दी जाएगी और तदनुसार सुधारात्मक कार्रवाई की जाएगी। इसे समय–समय पर प्रबंधकीय मूल्यांकन द्वारा पूरक किया जा सकता है, जब प्रगति की समीक्षा की जाती है।

उद्देश्यों द्वारा प्रबंधन लागू करके, संगठनात्मक संसाधनों और गतिविधियों को बेहतर ढंग से प्रबंधित किया जा सकता है, जिससे बेहतर परिणाम प्राप्त होते हैं। एमबीओ के अन्य लाभों में अधिक कुशल संरचना, व्यक्तिगत प्रतिबद्धता, प्रेरक शक्ति और प्रभावी नियंत्रण शामिल हैं। लक्ष्य निर्धारण और तर्कसंगत प्रदर्शन मूल्यांकन में व्यक्तियों की भागीदारी कर्मचारी संतुष्टि के अवसर प्रदान करती है। इसके अतिरिक्त, एमबीओ द्वारा संगठन में परिवर्तन की कोई भी प्रक्रिया आसान हो जाती है क्योंकि वरिष्ठों और अधीनस्थों के बीच निरंतर बातचीत होती है, जिससे बाद वाले का प्रतिरोध कम हो जाता है।

y{; fu/kkZj.k vkSj ,echvks dh rqyuk

जब हम लक्ष्य निर्धारण और कार्य पर व्यक्तिगत प्रदर्शन को प्रभावित करने की इसकी क्षमता के बारे में बात करते हैं, तो उद्देश्यों द्वारा प्रबंधन ,या एमबीओ की अवधारणा तुरंत हमारे दिमाग में आती है। एमबीओ का सार एक पर्यवेक्षक और अधीनस्थ के बीच संयुक्त लक्ष्य निर्धारण की एक प्रक्रिया है। इसमें प्रबंधक अपने अधीनस्थों के साथ मिलकर ऐसे प्रदर्शन लक्ष्य और योजनाएँ स्थापित करते हैं जो उच्च स्तरीय कार्य इकाई और समग्र संगठनात्मक उद्देश्यों के अनुरूप हों। जब पूरे संगठन में इस प्रक्रिया का पालन किया जाता है, तो एमबीओ अच्छी तरह से परिभाषित साधन–अंत श्रृंखलाओं की एक श्रृंखला के रूप में उद्देश्यों के पदानुक्रम को स्पष्ट करने में मदद करता है।

एमबीओ सीधे विशिष्ट लक्ष्यों और प्रतिपुष्टि की वकालत करता है, और इसका तात्पर्य है कि लक्ष्यों को व्यवहार्य माना जाना चाहिए। लक्ष्य निर्धारण के अनुरूप, एमबीओ सबसे प्रभावी होगा जब लक्ष्य इतने कठिन हों कि कर्मचारियों के अतिरिक्त प्रयासों की आवश्यकता हो। एमबीओ और लक्ष्य निर्धारण के बीच एकमात्र अंतर भागीदारी के मुद्दे पर है: एमबीओ दृढ़ता से वकालत करता है कि भागीदारी उद्देश्यों को निर्धारित करने का एक हिस्सा है, जबकि लक्ष्य निर्धारण सिद्धांत दर्शाता है कि प्रबंधकों द्वारा लक्ष्य निर्धारित करना सामान्य तौर पर उतना ही प्रभावी होता है। वास्तव में, लक्ष्य निर्धारण सिद्धांत में, यह पर्यवेक्षक होते हैं जो सामान्य तौर पर अधीनस्थों को अक्सर लक्ष्य निर्धारित करते हैं और उन्हें सौंपते हैं। चूंकि कर्मचारियों से समय–समय पर भागीदारी प्राप्त की जाती है, इसलिए उन्हें अपने लिए और भी कठिन लक्ष्य निर्धारित करने के लिए अभिप्रेरित किया जा सकता है।

चित्र 3: एमबीओ का व्यापक दृश्य

चित्र3–एमबीओ का एक व्यापक दृश्य दिखाता है। यह अवधारणा लक्ष्य निर्धारण की धारणा और इसके संबंधित सिद्धांतों के अनुरूप है जिनकी चर्चा ऊपर की गई है। चित्र से यह स्पष्ट है कि पर्यवेक्षक और अधीनस्थ के बीच संयुक्त चर्चाएँ प्रारंभिक लक्ष्यों को स्थापित करने के बिंदु से लेकर लक्ष्य प्राप्ति के संदर्भ में परिणामों के मूल्यांकन के बिंदु तक भागीदारी बढ़ाने के लिए अभिकल्प की गई हैं। इन लक्ष्य–निर्धारण चरणों के अतिरिक्त एक सफल एमबीओ प्रणाली को सावधानीपूर्वक कार्यान्वयन की आवश्यकता होती है। न केवल श्रमिकों को आवश्यक कार्य करने की स्वतंत्रता होनी चाहिए, बल्कि प्रबंधकों को भी सहमत लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए उनके प्रयासों का सक्रिय रूप से समर्थन करने के लिए तैयार रहना चाहिए।

,echvk dh lhek,

सामान्य रूप से, और विशेष रूप से लक्ष्य–निर्धारण सिद्धांत के अनुप्रयोग के रूप में, एमबीओ के संगठनों में कई अनुप्रयोग हैं। यद्यपि, इस प्रक्रिया में कई सीमाएँ हैं। वास्तव में, कई फर्मों ने कठिनाइयों के कारण इस दृष्टिकोण को शुरू किया और छोड़ दिया। विशिष्ट समस्याओं में से, एमबीओ को अक्सर लक्ष्यों और उपलब्धियों को दस्तावेज करने में बहुत अधिक कागजी कार्रवाई की आवश्यकता होती हैय यह लक्ष्य–उन्मुख पुरस्कार और दंड, शीर्ष–नीचे के लक्ष्य, ऐसे लक्ष्य जिन्हें आसानी से वस्तुनिष्ठ शब्दों में कहा जा सकता है, और समूह के बजाय व्यक्तिगत लक्ष्यों पर बहुत अधिक बल देता है। एमबीओ से जुड़ी प्रमुख कमजोरियों में से एक इसके कार्यान्वयन से पहले कार्यक्रम की खराब योजना हैय यदि लक्ष्य निर्धारित करने की अपेक्षा रखने वालों को परिचालन संबंधी दिशा–निर्देश नहीं दिए जाते हैं, तो एमबीओ परिणाम नहीं दे सकता है। इसके अतिरिक्त, एमबीओ के दोषों में ठोस लक्ष्य निर्धारित करने में कठिनाई, अनम्यता का खतरा और गैर– मात्रात्मक प्रकृति के लक्ष्यों पर विचार करने में कठिनाई शामिल है। कई उदाहरणों में यह भी देखा गया है कि यदि सीमित अवधि में एमबीओ को लागू किया गया है, तो यह अपेक्षित परिणाम नहीं दे सकता है। इस प्रकार, यदि इसे अच्छी तरह से कार्य करना है, तो एमबीओ को पूरे संगठन में लागू करने की आवश्यकता हो सकती है।

10-4 lkjka'k

कर्मचारियों को अभिप्रेरित करना किसी भी संगठन के लिए सबसे महत्वपूर्ण और सबसे अधिक मांग वाली गतिविधियों में से एक बन गया है, और इसलिए संगठन अपने कर्मचारियों को अभिप्रेरित करने के लिए प्रभावी रणनीतियों में निवेश करते हैं। लचीला समय (फ्लेक्सीटाइम) नए युग के कर्मचारियों को अभिप्रेरित करने के लिए आवश्यकता–आधारित सिद्धांतों के अनुप्रयोगों में से एक है। इसमें संकुचित कार्य सप्ताह, लचीले कार्य घंटे, कार्य साझा करना, घर पर कार्य करना और अंशकालिक कार्य शामिल हैं। ऐसी योजनाएँ कर्मचारी संतुष्टि को प्रभावित करने और कर्मचारियों को उनके कार्य और गैर–कार्यकाजी जीवन की माँगों को संतुलित करने में मदद करने के लिए अभिकल्प की गई हैं। आवश्यकता–आधारित सिद्धांतों के एक अन्य अनुप्रयोग के रूप में लचीले लाभ प्रत्येक कर्मचारी को उस मुआवजे पैकेज को चुनने की अनुमति देकर पुरस्कारों को व्यक्तिगत बनाते हैं जो उसकी वर्तमान आवश्यकताओं को सबसे अच्छी तरह से संतुष्ट करता है। कार्य पुनर्रचना में कर्मचारियों की उत्पादकता और कार्य अनुभव दोनों को बेहतर बनाने के उद्देश्य से विशिष्ट नौकरियों में बदलाव शामिल है। कार्य पुनर्रचना के मुख्य प्रकार कार्यवर्तन, कार्य विस्तार, कार्य संवर्धन और कार्य डिजाइन हैं। प्रत्याशा सिद्धांत का उपयोग व्यक्तिगत और संगठनात्मक लक्ष्यों की जोड़ी में किया जा सकता है, जो प्रबंधक की वैलेंस की समझ को बढ़ाता है, क्योंकि यह व्यक्तिगत कर्मचारियों से संबंधित है, और उसे कार्य पर कर्मचारियों को अभिप्रेरित करने के लिए इस समझ का उपयोग करने में सक्षम बनाता है। एमबीओ एक व्यवस्थित और संगठित दृष्टिकोण है जो प्रबंधन को लक्ष्य प्रगति पर प्रतिक्रिया के साथ एक स्पष्ट समय अवधि के लिए कर्मचारियों के सहयोग से विशिष्ट लक्ष्य निर्धारित करने की अनुमति देता है।

10-5 Lo&eY;kdu ijh{k.k

1. बताइए कि आप अपनी वर्तमान या पिछली कार्य को कैसे समृद्ध बना सकते हैं। आप अपनी कार्य को कैसे बढ़ा सकते हैं?
2. कार्य को पुनः अभिकल्पित करने के प्रमुख प्रकार क्या हैं?
3. लचीला समय (फ्लेक्सीटाइम), कार्य हस्तांतरण और टेलीकम्यूटिंग की वैकल्पिक कार्य व्यवस्थाओं का

वर्णन करें। प्रत्येक के क्या फायदे और नुकसान हैं? भारतीय संगठनों में उनकी प्रयोज्यता पर चर्चा करें।

4. लचीले लाभ कर्मचारियों को कैसे अभिप्रेरित कर सकते हैं?

5. कार्य विशेषता प्रतिमान की व्याख्या करें। यह कर्मचारियों को कैसे अभिप्रेरित करता है?

10-6 dsl LVMh

अपने बिक्री कर्मचारियों को अभिप्रेरित करना (लक्ष्य संरेखण)

अपने आप को चार से पांच विद्यार्थियों के समूहों में विभाजित करें और फिर नीचे दिए गए परिदृश्य को पढ़ें।

कल्पना करें कि आप सभी इलेक्ट्रॉनिक गैजेट्स में एक नए विशेष खुदरा स्टोर की प्रबंधन स्मूह में शामिल हैं। आपकी कंपनी की व्यावसायिक रणनीति उच्च गुणवत्ता वाले उत्पाद और ग्राहक–केंद्रित सेवाएँ प्रदान करना है। यद्यपि आप शहर में सबसे सस्ते स्टोर नहीं हैं, फिर भी आप उम्मीद करते हैं कि आपका सेवा–उन्मुख वातावरण ग्राहकों को आकर्षित करेगा, जो आपके द्वारा प्रस्तुत किए जा रहे उत्पादों के लिए थोड़ा अतिरिक्त भुगतान करने को तैयार होंगे। इसके लिए, आपके बिक्री कर्मचारी आपके स्टोर की सफलता के लिए आवश्यक होंगे, और आप एक ऐसी प्रणाली बनाना चाहते हैं जो उन्हें आपके व्यवसाय के लिए प्रतिस्पर्धात्मक लाभ बनाने के लिए अभिप्रेरित करे। आप पहले से ही बाजार–प्रतिस्पर्धी शुरुआती वेतन दे रहे हैं। इसके अतिरिक्त, आपने अपने बिक्री कर्मचारियों को उपयुक्त प्रकार से अभिप्रेरित करने के लिए स्टोर के मुनाफे का 5 प्रतिशत आवंटित करने का फैसला किया है ।

ç'u

प्रश्न 1. आप अपने बिक्री कर्मचारियों से किस तरह के व्यवहार की अपेक्षा करेंगे? प्रश्न 1 के अपने उत्तर के अनुरूप आप उनके लिए क्या लक्ष्य निर्धारित करेंगे?

प्रश्न 2. अपने कर्मचारियों से ये व्यवहार निकलवाने के लिए आप किस प्रकार की पुरस्कार प्रणाली स्थापित करेंगे?

प्रश्न 3. नई पुरस्कार प्रणाली को लागू करने में कौन सी चुनौतियाँ सामने आएंगी? आप इन संभावित चुनौतियों का सक्रियता से समाधान कैसे करेंगे

10-7 lUnHkZ vkSj vU; iqLrdsa

- Stephen Robbins, Timothy Judge, Organizational Behavior Global Edition, 15th edition, Pearson
- Education
- Margie Parikh, Rajen Gupta, Organisational Behaviour, Tata McGraw Hill
- L. M Prasad, Organisational Behaviour, Sultan Chand & Sons

bdkbZ&11 % uSrRo

bdkbZ lajpuk

11.1 नेतृत्व की अवधारणा और परिभाषा

11.2 नेतृत्व की शैलियाँ

11.3 नेतृत्व का लक्षण सिद्धांत

11.4 नेतृत्व के व्यवहार सिद्धांत

11.5 आत्म मूल्यांकन परीक्षण

11.6 केस स्टडी

11.7 असन्दर्भ और अन्य पुस्तकें

mís';

इस इकाई को पढ़ने के बाद आप निम्नलिखित कार्य करने में सक्षम होंगेः

- नेतृत्व की अवधारणा को समझने में।
- नेतृत्व की विभिन्न शैलियाँ सीखने में।
- नेतृत्व के गुण सिद्धांत को जानेंने में।
- नेतृत्व के व्यवहारिक सिद्धांतों को जानेने में।

11-1 uSrRo dh vo/kkj.kk vkSj ifjHkk"kk

हममें से कई लोगों ने कहावत सुनी होगी कि "नेता पैदा होता है, बनाया नहीं जाता"। बचपन से ही हम कई नेताओं की कहानियाँ सुनते आए हैं, चाहे वह इतिहास में राजा अशोक और राजा अलेक्जेंडर की हो, या राजनीति में महात्मा गांधी और जवाहरलाल नेहरू की हो, या व्यापार में रतन टाटा और जेडी बिड़ला की हो। "नेता" शब्द अपने आप में चुनौती, करिश्मा और गौरव का आह्वान करता है। शब्दकोश में नेता के कई अर्थ हैं। शायद इन परिभाषाओं में सबसे सरल परिभाषा यह है कि नेता वह व्यक्ति होता है जो नेतृत्व या मार्गदर्शन करता है, वह जो दूसरों का प्रभारी या आदेश देने वाला होता है । ऑक्सफोर्ड डिक्शनरी ने नेता की एक विस्तृत परिभाषा दी है,"वह व्यक्ति जो किसी समूह, संगठन या देश का नेतृत्व या आदेश करता है"। यद्यपि, इस इकाई में, हम खुद को एक व्यावसायिक संगठन के संदर्भ में नेताओं और नेतृत्व तक सीमित रखेंगे।

नेतृत्व व्यक्तियों के व्यवहार को प्रभावित करता है, यह प्रभुत्व प्राप्त करता है और अनुयायी नेता के निर्देशों और नियंत्रण को स्वीकार करते हैं। इस प्रकार, नेतृत्व में दूसरों को आकर्षित करने और उन्हें निर्देशों का पालन कराने की क्षमता होती है। नेता अपने नेतृत्व गुणों, जैसे विश्वास, मूल्य, नैतिकता, चरित्र, ज्ञान और कौशल को लागू करके इस प्रक्रिया को अंजाम देते हैं। नेतृत्व किसी भी संगठन के प्रबंधन का एक अभिन्न अंग है, और सभी प्रबंधकीय कार्यों में एक महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है। व्यावसायिक और औद्योगिक संगठनों में प्रबंधक नेता की भूमिका निभाते हैं और अधीनस्थों का नेतृत्व प्राप्त करते हैं। नेतृत्व कर्मचारियों को दिशा, मार्गदर्शन और आत्मविश्वास प्रदान करता है, और बहुत आसान तरीके से लक्ष्यों की प्राप्ति में मदद करता है। नेतृत्व के माध्यम से, प्रबंधक संगठन के कर्मचारियों को अपने प्रयासों को दिशा देने और संगठनात्मक लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए अपना अधिकतम योगदान देने के लिए प्रेरित करते हैं। प्रभावी नेतृत्व संगठन को भविष्य के लिए दिशा और दृ ष्टि भी प्रदान करता है।

नेतृत्व की अवधारणा समय के साथ विकसित हुई है, और परिणामस्वरूप इसकी परिभाषा समृद्ध हुई है। कई लोग नेतृत्व को अधीनस्थों को समूह के उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए स्वेच्छा से, सक्षमता से और उत्साहपूर्वक अपने कर्तव्यों का पालन करने के लिए प्रभावित करने और प्रेरित करने की कला के रूप में परिभाषित करते हैं।

इसे सामाजिक प्रभाव की प्रक्रिया के रूप में भी वर्णित किया गया है जिसमें एक व्यक्ति किसी सामान्य कार्य की पूर्ति में दूसरों की सहायता और समर्थन प्राप्त कर सकता है।

uRro ifjHkk"kk%

oMy Ýip के अनुसार, "नेतृत्व एक लक्ष्य या लक्ष्यों के समूह की दिशा में या अधिक विस्तृत रूप से, भविष्य की दृष्टि की दिशा में दूसरों के व्यवहार को प्रभावित करने की प्रक्रिया है''।

dhFk Mfol d vuqlkj] "नेतृत्व दूसरों को उद्देश्यों की दिशा में उत्साहपूर्वक काम करने के लिए प्रोत्साहित करने और उनकी मदद करने की प्रक्रिया है''।

कोन्ट्ज और ओ'डॉनेलने," नेतृत्व को लोगों को प्रभावित करने की कला या प्रक्रिया के रूप में परिभाषित किया है ताकि वे समूह लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए स्वेच्छा से प्रयास करें''।

ihVj Mªdj d vuqlkj]"नेतृत्व का अर्थ है मनुष्य के दृष्टिकोण को उच्चतर दृष्टि तक उठाना, मनुष्य के प्रदर्शन को उच्चतर मानक तक ले जाना, मनुष्य के व्यक्तित्व को उसकी सामान्य सीमाओं से परे बनाना''।

xs vkj LVkd d vuqlkj,"नेतृत्व को एक प्रक्रिया और एक गुण दोनों के रूप में परिभाषित करते हैं। एक प्रक्रिया के रूप में, इसका उपयोग किसी समूह या संगठन के लक्ष्यों को आकार देने, उन लक्ष्यों की प्राप्ति की दिशा में व्यवहार को प्रेरित करने और समूह या संगठनात्मक संस्कृति को परिभाषित करने में मदद करने के लिए गैर–दबावपूर्ण प्रभाव के लिए किया जाता है। एक गुण के रूप में, नेतृत्व उन लोगों को दी जाने वाली कई विशेषताओं का समूह है जिन्हें नेता माना जाता है''।

नेतृत्व एक ऐसी प्रक्रिया है जिसके द्वारा एक प्रबंधक किसी उद्देश्य को पूरा करने के लिए दूसरों को प्रभावित करता है और संगठन को इस तरह से निर्देशित करता है कि यह और अधिक सामंजस्यपूर्ण और सुसंगत बनाता है । नेता प्रणाली में दूसरों के कार्य व्यवहार को प्रभावित करने में महत्वपूर्ण भूमिका निभाते हैं। उदाहरण के लिए, मार्केटिंग मैनेजर लक्षित बिक्री मात्रा को पूरा करने के लिए अपने बिक्री बल कर्मियों को प्रभावित करते हैं। एक प्रभावशाली नेता की शैली का अधीनस्थों के व्यवहार पर प्रभाव पड़ेगा। आइए हम उन तीन प्रक्रियाओं पर चर्चा करें जिनके द्वारा लोग एक नेता से प्रभावित हो सकते हैं, अर्थात् अनुपालन, पहचान और आंतरिककरण, या इनमें से कुछ संयोजन।

i- vuqikyu %

अनुपालन तब होता है जब लोगों को उनकी इच्छा के विरुद्ध कुछ करने के लिए प्रभावित किया जाता है, मुख्यतः इसलिए क्योंकि उन्हें ऐसा करने के लिए मजबूर किया गया है,अन्यथा उन्हें गंभीर परिणामों का सामना करना पड़ सकता है जिसकी उन्हें भारी कीमत चुकानी पड़ सकती है। अधिकांश सत्तावादी संगठनों में, प्रबंधक अधीनस्थों को दबाव की ऐसी प्रक्रिया के माध्यम से प्रभावित करते पाए जाते हैं, जो स्पष्ट रूप से, अक्सर अनिच्छुक और आधे–अधूरे अनुपालन को जन्म देती है।

ii- igpku%

पहचान तब होती है जब लोग वही काम करते हैं जो उनका नेता उनसे करवाना चाहता है, क्योंकि वे उसे पसंद करते हैं, और वे उन चीजों को पूरा करने के लिए प्रयास करते हैं जो उनका नेता उनसे करवाना चाहता है। अधीनस्थ केवल इस कारण से अपने प्रबंधकों का अनुसरण करते हैं कि वह आकर्षक या पसंद करने योग्य है या एक रोल प्रतिमान के रूप में कार्य करता है। ऐसे नेताओं में अधिक करिश्मा होता है और उनके पास कुछ ऐसे गुण होते हैं जिन्हें संगठन में अन्य लोगों द्वारा अधिक महत्व दिया जाता है और उनकी प्रशंसा की जाती है।

iii- vkrfjddj.k%

आंतरिककरण तब होता है जब अनुयायी आश्वस्त हो जाते हैं कि नेता द्वारा निर्देशित किसी विशेष तरीके से कार्य करना उनके अपने हित में है। यह उच्चतम स्तर का प्रतिनिधित्व करता है, जिसमें प्रबंधकों द्वारा डाले जाने वाले प्रभाव की मात्रा बहुत सीमित होती है। नेता के निर्णय और विशेषज्ञता पर अपने भरोसे के कारण, कर्मचारी यह मानने लगते हैं कि उन्हें जिस तरह की कार्रवाई करने के लिए

कहा गया है, वह भविष्य में अधिक लाभ प्रदान करेगी। नेता के मूल्यों या विचारों को ''आंतरिक'' करने के बाद, कर्मचारी स्वेच्छा से वह सब कुछ करते हैं जो करने की आवश्यकता होती है।

urRo dh fo'k"krk,¡

नेता वे लोग होते हैं जो दूसरों के व्यवहार को बिना किसी धमकी या दबाव या किसी अन्य प्रकार के बल प्रयोग के प्रभावित करने में सक्षम होते हैं। उन्हें अन्य व्यक्तियों द्वारा उनसे बेहतर व्यक्ति के रूप में स्वीकार किया जाता है। नेतृत्व एक ऐसी प्रक्रिया है जिसमें दूसरों को प्रभावित करके किसी कार्य को लंबे समय तक अधिक प्रभावी ढंग से पूरा किया जाता है। नेतृत्व की विशेषताएं निम्नलिखित हैं:

- नेतृत्व किसी संगठन के व्यक्तियों के व्यवहार को प्रभावित करने की एक सतत प्रक्रिया है।
- नेतृत्व किसी संगठन के व्यक्तियों की गतिविधियों को निर्देशित और समन्वित करने के लिए गैर–दबावपूर्ण तरीकों का उपयोग करता है।
- नेतृत्व व्यक्तियों को उनके नेताओं के निर्देशों का पालन करके उन्हें सौंपे गए कार्यों को पूरा करने के लिए निर्देशित करता है।
- एक नेता में दूसरों को प्रभावित करने के गुण होते हैं।
- नेतृत्व अनुयायियों को भविष्य के लिए एक दृष्टि देता है।
- नेतृत्व एक सामूहिक गतिविधि है। एक नेता अपने अनुयायियों को प्रभावित करता है और अनुयायी भी अपने नेता पर प्रभाव डालते हैं।
- नेतृत्व का तात्पर्य किसी निश्चित परिस्थिति और किसी निश्चित समूह के लिए पूर्व–निर्धारित समयावधि के लिए होता है।

urRo dh egRo

नेतृत्व प्रबंधन का एक महत्वपूर्ण कार्य है जो किसी संगठन के दक्षता को अधिकतम करने और पूर्व–निर्धारित लक्ष्यों को प्राप्त करने में मदद करता है। प्रतिस्पर्धी व्यावसायिक वातावरण में, सफलता और स्थिरता प्राप्त करने के लिए प्रभावी नेतृत्व एक आवश्यक आवश्यकता है। व्यवसाय का प्रकार या आकार चाहे जो भी हो, नेताओं को अपनी टीम (स्मूह) को प्रेरणा, प्रोत्साहन और स्पष्ट दिशा प्रदान करने में सक्षम होना चाहिए। प्रभावी नेतृत्व की अनुपस्थिति में, संगठन अक्सर धीमी गति से बढ़ते पाए जाते हैं और बाजार में अपनी दिशा और प्रतिस्पर्धी बढ़त खोने का जोखिम उठा सकते हैं। निम्नलिखित बिंदु किसी संगठन में नेतृत्व के महत्व को उचित ठहराते हैं:

- एक नेता को उन लोगों के मित्र के रूप में कार्य करना चाहिए जिनका नेतृत्व किया जा रहा है। एक नेता और उसके टीम (स्मूह) के सदस्यों के बीच एक खुला और आकर्षक रिश्ता इस तथ्य का प्रदर्शन करता है कि उन्हें संगठन के अभिन्न अंग के रूप में महत्व दिया जाता है। इससे टीम (स्मूह) के सदस्यों के बीच स्वामित्व की भावना पैदा होती है और व्यक्तिगत और संगठनात्मक उद्देश्यों के बीच एक करीबी संरेखण (Alignment) विकसित होता है।
- एक नेता में व्यक्तियों की क्षमताओं को पहचानने और ऐसी क्षमताओं को वास्तविकता में बदलने की क्षमता होनी चाहिए। एक नेता को अपने अनुयायियों को उनके लक्ष्य हासिल करने के लिए प्रेरित करने में भी सक्षम होना चाहिए।
- एक नेता को अपने अनुयायियों का विश्वास प्राप्त होना चाहिए। अच्छा व्यावसायिक नेतृत्व एक टीम (स्मूह) को व्यावसायिक संकट के समय में केंद्रित रहने में मदद कर सकता हैय एक नेता ऐसे समय में महत्वपूर्ण भूमिका निभा सकता है, टीम (स्मूह) के सदस्यों को उनकी उपलब्धियों की याद दिला सकता है और उन्हें अल्पकालिक, प्राप्त करने योग्य लक्ष्य निर्धारित करने के लिए प्रोत्साहित कर सकता है।

- एक नेता को लोगों को एक टीम (स्मूह) के रूप में एकजुट करने और टीम (स्मूह) भावना का निर्माण करने में सक्षम होना चाहिए। उसे टीम (स्मूह) के सदस्यों को खुले तौर पर योगदान देने और सकारात्मक माहौल में नए विचारों पर चर्चा करने के लिए प्रोत्साहित करना चाहिए। यह कार्यबल के विविध अनुभव और विचारों का उपयोग सुनिश्चित करेगा और व्यवसाय को बेहतर बनाने में महत्वपूर्ण भूमिका निभा सकता है। साथ ही, एक नेता को समूह के सदस्यों के बीच अनुशासन बनाए रखने और उनमें जिम्मेदारी की भावना विकसित करने में सक्षम होना चाहिए।

- एक नेता को संगठन के व्यक्तियों के बीच उच्च मनोबल का निर्माण करने और उनके बीच नैतिक मानकों को बनाए रखने में सक्षम होना चाहिए। एक व्यावसायिक नेता की प्रतिबद्धता का स्तर और उत्साह की डिग्री संगठन के सामान्य लक्ष्यों को आकार देती है और लोगों को उच्च स्तर पर प्रदर्शन करने के लिए प्रेरणा और प्रोत्साहन प्रदान करती है।

- एक नेता को विभिन्न कार्य समूहों और संगठन के बाहरी बलों के बीच एक कड़ी के रूप में कार्य करना चाहिए।

urRo vkj çc/ku d chp vrj

नेतृत्व और प्रबंधन एक साथ चलते हैं, वास्तव में कई लोग इन शब्दों का परस्पर उपयोग करते हैं, फिर भी ये एक दूसरे से अलग हैं और दोनों के बीच कुछ अंतर हैं। नेतृत्व और प्रबंधन के बीच का अंतर किसी संगठन में इन दो अलग–अलग कार्यों की बेहतर समझ रखने में काफी उपयोगी है। मुख्य तौर पर, नेतृत्व संगठनात्मक सफलता प्राप्त करने के लिए एक टीम (समूह) को दिशा, प्रोत्साहन, प्रेरणा और प्रेरणा प्रदान करता है। दूसरी ओर, प्रबंधन मुख्य रूप से एक संगठनात्मक भूमिका है, जो पहचाने गए लक्ष्यों को प्राप्त करने में दक्षता को अधिकतम करने के लिए भौतिक और मानव संसाधनों के आवंटन का समन्वय करता है। नेतृत्व और प्रबंधन के बीच निम्नलिखित अंतर हैं:

- प्रबंधन तर्कसंगत एवं तार्किक निर्णय लेता है और इस प्रकार सामरिक और संगठनात्मक ध्यान रखता है, जबकि नेतृत्व ऐसे निर्णय लेता है जो अधिकतर अनुयायियों की अपेक्षाओं से संचालित होते हैं, और इस प्रकार एक रणनीतिक और व्यक्ति–उन्मुख ध्यान रखता है। नेतृत्व में भावनात्मक अपील होती है जबकि प्रबंधन तर्कसंगतता पर कार्य करता है।

- प्रबंधन वैधानिक अधिकार के माध्यम से संबंध स्थापित करता है, जबकि नेतृत्व शक्ति के माध्यम से संबंध स्थापित करता है। इसके अलावा, नेताओं के विपरीत, प्रबंधकों के पास औपचारिक अधिकार होते हैं।

- प्रबंधन संगठनात्मक उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए दूसरों की गतिविधियों की योजना बनाने, व्यवस्थित करने, निर्देशन और नियंत्रण करने की एक प्रक्रिया है। प्रबंधन का प्राथमिक कार्य प्रणालियों का प्रशासन और रखरखाव करना है। दूसरी ओर, नेतृत्व लोगों के व्यवहार को प्रभावित करने की एक प्रक्रिया है ताकि उन्हें सौंपे गए कार्यों को प्राप्त किया जा सके। इस प्रकार नेतृत्व का मुख्य उद्देश्य लोगों को प्रेरित और प्रोत्साहित करना है।

- जहाँ प्रबंधन का मतलब लोगों को निर्देश देना और उनका मार्गदर्शन करना है, वहीं नेतृत्व का मतलब लोगों को सशक्त बनाना और उनका मार्गदर्शन करना है। प्रबंधन का दृष्टिकोण अल्पकालिक और विस्तृत होता है, जबकि नेतृत्व का दृष्टिकोण दीर्घकालिक और विस्तृत होता है।फिर भी, नेतृत्व और प्रबंधन एक साथ काम करते हैं। एक अच्छा प्रबंधक बनने के लिए नेतृत्व कौशल की आवश्यकता होती है, और एक प्रभावी नेता को अपने लक्ष्य को प्राप्त करने के लिए अपने और दूसरों के प्रबंधन कौशल पर निर्भर होना चाहिए। एक सफल प्रबंधक में प्रबंधकीय और नेतृत्व दोनों गुण होने चाहिए।

11-2 urRo dh 'kfy;k

नेतृत्व शैली दिशा प्रदान करने, योजनाओं को लागू करने और लोगों को प्रेरित करने का तरीका और दृष्टिकोण है। कर्ट लेविन के नेतृत्व में शोधकर्ताओं के एक समूह ने अपनी तरह के पहले अध्ययन में तीन प्रमुख

नेतृत्व शैलियों की पहचान की थीः निरंकुश या सत्तावादी, सहभागी या लोकतांत्रिक, और अहस्तक्षेप या स्वतंत्र नियंत्रण। आइए इस खंड में नेतृत्व की इन शैलियों पर चर्चा करें।

I- fujdq'k ;k vf/kuk;dokn

इस प्रकार के नेतृत्व में, नेता में अधिकार का पूर्ण केंद्रीकरण होता है, अर्थात, अधिकार नेता में ही केंद्रित होता है। उसके पास निर्णय लेने की सभी शक्तियाँ होती हैं। वह दबावपूर्ण उपायों का उपयोग करता है और प्रेरणा का नकारात्मक तरीका अपनाता है। एक निरंकुश नेता अपने आदेशों और निर्देशों का तत्काल पालन चाहता है, और अधीनस्थों की ओर से किसी भी लापरवाही के परिणामस्वरूप दंड मिलता है। निर्णय लेने में अधीनस्थों की कोई भागीदारी नहीं होती है। एक निरंकुश नेता खुद को संगठन में एकमात्र सक्षम व्यक्ति मानता है। एडविन बी फिलिपो के अनुसार, निरंकुश नेताओं के तीन प्रकार निम्नलिखित हैंः

i- dBksj ;k l[r rkuk'kkg&इस प्रकार का नेता नकारात्मक प्रभाव डालता है और उम्मीद करता है कि कर्मचारी उसके आदेशों का तुरंत पालन करें। उसके आदेशों का पालन न करने पर सजा मिलती है। वह सभी निर्णय लेता है और किसी को कुछ नहीं बताता। ऐसा नेता प्रदर्शन के मामले में काफी कठोर होता है।

ii- ijksidkjh rkuk'kkg&एक दयालु निरंकुश नेता सकारात्मक प्रभावों का उपयोग करता है और प्रभावी मानवीय संबंध विकसित करता है। उसे पितृसत्तात्मक नेता के रूप में जाना जाता है। यदि उसके कर्मचारी उसके आदेशों का पालन करते हैं तो वह उसकी प्रशंसा करता है और उन्हें समस्याओं का समाधान खोजने के लिए आमंत्रित करता है। ऐसा नेता अपने अधीनस्थों के सभी कार्यों को नियंत्रित करने में प्रसन्नता महसूस करता है।

iii- pkykd rkuk'kkg&एक चालाक निरंकुश नेता अपने अधीनस्थों और कार्यकर्ताओं के मन में यह भावना पैदा करता है कि वे निर्णय लेने की प्रक्रिया में भाग ले रहे हैं। लेकिन वास्तव में नेता ही सारे निर्णय खुद लेता है। उसके आदेशों का पालन न करने पर सजा भी मिलती है।

II- ykdrkf=d ;k lgHkkxh

लोकतांत्रिक या सहभागी नेतृत्व को समूह–केंद्रित या परामर्शी नेतृत्व के रूप में भी जाना जाता है। जैसा कि नाम से ही स्पष्ट है, इस प्रकार के नेतृत्व में नेता अपने समूहों से परामर्श करते हैं और निर्णय लेने की प्रक्रिया में उनकी राय पर विचार करते हैं। लोकतांत्रिक नेता समूह के सदस्यों के बीच समस्या पर चर्चा और विचार–विमर्श को प्रोत्साहित करते हैं और नेता के साथ विचारों का आदान–प्रदान करते हैं। समूह के सदस्यों की सहमति से ही कोई निर्णय लिया जाता है। कई मामलों में निर्णय लेने की प्रक्रिया में कर्मचारियों की भागीदारी या भागीदारी को पुरस्कृत भी किया जाता है। चूँकि लोकतांत्रिक नेता अपने समूह के सदस्यों को अधिक स्वतंत्रता देते हैं, इसलिए बाद वाले को लगता है कि उनकी राय का सम्मान किया जाता है और उन्हें महत्व दिया जाता है। इससे अधीनस्थों में आत्मविश्वास की भावना विकसित होती है और उन्हें कार्य से संतुष्टि मिलती है। सहभागी निर्णय लेने से निर्णय की गुणवत्ता में सुधार होता है क्योंकि यह प्रतिभाशाली समूह के सदस्यों की मूल्यवान राय पर उचित विचार करने के बाद लिया जाता है।

इस प्रकार के नेतृत्व का सबसे बड़ा दोष यह है कि इसमें निर्णय पर पहुंचने में अधिक समय लगता है, क्योंकि कर्मचारियों की राय एकत्र करने में बहुत समय बर्बाद होता है।

III- ylt&Qs;j ;k eqä 'kklu

इस प्रकार के नेतृत्व में प्रत्यक्ष नेतृत्व की वस्तुतः अनुपस्थिति होती है, और इसलिए इसे अक्सर ''बिल्कुल भी नेतृत्व नहीं'' माना जाता है। अधीनस्थों को अधिकार का पूरा हस्तांतरण होता है, जो स्वयं निर्णय ले सकते हैं। नेतृत्व की अनुपस्थिति के सकारात्मक और नकारात्मक दोनों प्रभाव हो सकते हैं। यह तभी प्रभावी हो सकता है जब समूह के सदस्य अपने काम के प्रति अत्यधिक प्रतिबद्ध हों।

नकारात्मक पहलू यह है कि नेता अपने समूह का प्रभावी ढंग से नेतृत्व करने में सक्षम नहीं होता है। इसके अलावा, सदस्य असुरक्षित महसूस कर सकते हैं और निर्णय लेने के अधिकार की कमी के कारण निराशा विकसित कर सकते हैं।

IV- ukdj'kkgh

इस प्रकार का नेतृत्व संगठन के नियमों और विनियमों पर जोर देता है। नेता का व्यवहार काफी हद तक उसके नेतृत्व में पालन किए जाने वाले नियमों, विनियमों और प्रक्रियाओं से निर्धारित होता है, और नेता और उसके अधीनस्थ दोनों ही इन नियमों और विनियमों का पालन करते हैं। इसलिए, इस प्रकार के नेतृत्व में प्रबंधन और प्रशासन के बीच कोई अंतर नहीं है। कर्मचारियों को खुद कुछ करने की जरूरत नहीं होती है, यह नियम ही हैं जो उनके प्रदर्शन को निर्धारित करते हैं।

V- tkM&rkM

इस प्रकार का नेतृत्व कर्मचारियों को उनके सौंपे गए कार्यों को प्राप्त करने के लिए हेरफेर करता है। एक चालाक नेता काफी स्वार्थी होता है और अपने लाभ के लिए कर्मचारियों की आकांक्षाओं का शोषण करता है। वह कर्मचारियों की जरूरतों और इच्छाओं को अच्छी तरह से जानता है लेकिन वह उन्हें पूरा करने के लिए बहुत कम करता है। इस तरह के रवैये के कारण, उसे कई बार कर्मचारियों की नफरत का सामना करना पड़ता है।

VI- fir'lÙkkRed

एक पितृसत्तात्मक नेता इस दर्शन में विश्वास करता है कि खुश कर्मचारी बेहतर और कड़ी मेहनत करते हैं। इस तरह के नेतृत्व का मानना है कि प्रबंधक और कर्मचारियों के बीच बेहतर संबंध के लिए पिता जैसा व्यवहार सही है। संगठन के भीतर सभी को एक परिवार की तरह मिलकर काम करना चाहिए।

VII- fo'k"kK uir'Ro

आधुनिक संगठनों की जटिल संरचना के परिणामस्वरूप विशेषज्ञ नेतृत्व का उदय हुआ। इस प्रकार का नेतृत्व नेताओं की योग्यता, ज्ञान और योग्यता पर आधारित होता है। एक विशेषज्ञ नेता अपनी प्रतिभा से स्थिति को कुशलता से संभालता है। दूसरी ओर, कर्मचारी राहत महसूस करते हैं क्योंकि वे एक ऐसे व्यक्ति के अधीन काम कर रहे हैं जो एक विशेषज्ञ है और बिना किसी समस्या के किसी भी स्थिति को संभाल सकता है।

xfrfof/k

1— किसी ऐसे नेता या प्रबंधक का वर्णन करें जो आपके अनुसार उत्साहहीन है। उत्साह की ऐसी कमी का समूह के सदस्यों पर क्या प्रभाव पड़ सकता है?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

.....

.....

2– आप अपने पसंदीदा बिजनेस लीडर की नेतृत्व शैली को किस प्रकार चित्रित करेंगे?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

अगला सवाल जो काफी स्पष्ट रूप से सामने आएगा वह यह है कि एक नेता को उपरोक्त में से कौन सी शैली अपनानी चाहिए? आधुनिक संगठनों में, मानव संसाधन कौशल, ज्ञान, योग्यता और संगठन के प्रति उनके दृष्टिकोण के मामले में भिन्न होते हैं। वे अलग–अलग व्यवहार प्रदर्शित करते हैं क्योंकि उनका दृष्टिकोण अलग–अलग होता है। एक प्रबंधक को अपने कर्मचारियों के विभिन्न प्रकार के व्यवहार को समझना चाहिए और तदनुसार विभिन्न शैलियों का उपयोग करना चाहिए। उसे स्थिति का आकलन भी करना चाहिए और नेतृत्व की उस शैली को अपनाना चाहिए, जो उस स्थिति के लिए सबसे उपयुक्त हो। दूसरे शब्दों में, नेतृत्व परिस्थितिजन्य होता है। यदि स्थिति बदलती है, तो नेतृत्व की शैली भी बदल जाती है। इस प्रकार एक सफल नेता वह होता है जो स्थिति का उचित आकलन करता है, अधीनस्थों के व्यवहार का अध्ययन करता है, और संगठनात्मक लक्ष्यों को पूरा करने की दिशा में काम पर लोगों का नेतृत्व करने के लिए नेतृत्व की सबसे उपयोगी शैली को अपनाता है।

11-3 urRo dk xq.k fl)kr

विशेषता(गुण) सिद्धांत को समझने से पहले, आइए पहले नेतृत्व के लिए विशेषता(गुण) दृष्टिकोण की पृष्ठभूमि को समझें। यह दृष्टिकोण सफल नेताओं की प्रमुख विशेषताओं की पहचान करने के तरीके के रूप में ''महान व्यक्ति'' सिद्धांत से उत्पन्न हुआ। विशेषता(गुण) सिद्धांतों ने व्यक्तिगत गुणों और विशेषताओं पर ध्यान केंद्रित करके नेताओं को गैर–नेताओं से अलग किया। नेतृत्व पर अध्ययन के शुरुआती रूपों में से एक के रूप में, विशेषता सिद्धांतों ने किसी भी व्यक्तित्व, सामाजिक, शारीरिक या बौद्धिक कारकों की खोज की जो नेताओं का वर्णन कर सकते हैं और उन्हें गैर–नेताओं से अलग कर सकते हैं। उदाहरण के लिए, नेतृत्व के लक्षणों में बुद्धिमत्ता, मुखरता, औसत से अधिक ऊंचाई, आत्मविश्वास, पहल और पारस्परिक संबंधों की समझ शामिल हो सकती है। यह माना जाता था कि इन लक्षणों की उपस्थिति व्यक्तियों को नेतृत्व हासिल करने में मदद करती हैय चूंकि सभी व्यक्तियों में ये गुण नहीं होते हैं, इसलिए केवल वे ही संभावित नेता माने जाएंगे जिनमें ये गुण हैं। यह माना जाता था कि इस दृष्टिकोण के माध्यम से, महत्वपूर्ण नेतृत्व लक्षणों की पहचान और उन्हें अलग किया जा सकता है, और फिर ऐसे लक्षणों वाले लोगों को भर्ती किया जा सकता है, चुना जा सकता है और नेतृत्व के पदों पर रखा जा सकता है। मजबूत नेताओं के व्यक्तिगत, मनोवैज्ञानिक और शारीरिक लक्षणों का विश्लेषण करने के लिए इस दृष्टिकोण को ध्यान में रखा जाता है। यह सेना में आम बात थी, और अभी भी सशस्त्र बलों के लिए उम्मीदवारों के चयन हेतु मानदंड के रूप में इसका प्रयोग किया जाता है।

यद्यपि, इस प्रारंभिक शोध को ज्यादा सफलता नहीं मिली और यह अपेक्षाकृत अनुत्पादक रहा। इस

सिद्धांत की कुछ कमियाँ इस प्रकार हैं:

- जितने अध्ययन किए गए, लगभग उतने ही लक्षण पहचाने गए हैं। कई वर्षों के शोध के बाद यह स्पष्ट हो गया कि कोई भी सुसंगत लक्षण पहचाना नहीं जा सका। यद्यपि कुछ लक्षण काफी संख्या में अध्ययनों में आम तौर पर पाए गए (जैसे तकनीकी और पारस्परिक कौशल, कार्य प्रेरणा, सहायकता, भावनात्मक नियंत्रण, प्रशासनिक कौशल, सामान्य करिश्मा और बुद्धिमत्ता), परिणाम आम तौर पर अनिर्णायक थे। कुछ नेताओं में कुछ खास लक्षण हो सकते हैं, लेकिन इन लक्षणों की अनुपस्थिति का मतलब यह नहीं है कि कोई व्यक्ति नेता नहीं है। इसके अलावा, नेता की आवश्यक विशेषताओं के संबंध में सभी लक्षण समान नहीं हैं।
- कुछ गुण वंशानुगत नहीं होते, बल्कि उन्हें केवल समय के साथ प्रशिक्षण द्वारा ही प्राप्त किया जा सकता है।
- यह दृष्टिकोण उन गुणों की पहचान नहीं करता जो एक सफल नेता के लिए सबसे अधिक या सबसे कम महत्वपूर्ण हैं।
- एक नेता में आवश्यक गुण होने के बावजूद वह असफल हो सकता है। यह दृष्टिकोण ऐसी नेतृत्व विफलताओं की व्याख्या नहीं कर सकता।
- यह पाया गया है कि नेताओं द्वारा प्रदर्शित कई गुण अनुयायियों में भी पाए जाते हैं। गुण दृष्टिकोण यह स्पष्ट करने में विफल रहता है कि अनुयायी नेता क्यों नहीं बन सकते।
- गुणों को निरपेक्ष रूप से परिभाषित करना प्रायः कठिन हो सकता है।

कुल मिलाकर यह कहा जा सकता है कि गुण नेताओं को गैर–नेताओं से अलग करते हैं, लेकिन वे प्रभावी और अप्रभावी नेताओं के बीच अंतर नहीं करते हैं। सिर्फ सही गुण रखने से कोई नेता अपने आप सफल नहीं हो जाता। इसलिए गुण सिद्धांत की आलोचना इस लिए की जाती है कि इसमें निष्कर्ष और पूर्वानुमान की कमी है।

xfrfof/k

क्या आपको लगता है कि नेतृत्व के बारे में "महान व्यक्ति" का दृष्टिकोण अभी भी मान्य है? कुछ लोकप्रिय अंग्रेजी और हिंदी फिल्मों के बारे में सोचें। क्या ये फिल्में किसी एक व्यक्ति को कहानी में नायक या उद्धारकर्ता के रूप में दर्शाती हैं? चर्चा करें।

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

xfrfof/k

आप एक रिटेल प्रमुख के उपाध्यक्ष हैं। आपको अपनी कंपनी के लिए क्षेत्रीय प्रमुखों को नियुक्त करने की जिम्मेदारी दी गई है। क्या आप नेतृत्व के पद के लिए किसी व्यक्ति को नियुक्त करते समय नेतृत्व के लिए विशेषता दृष्टिकोण का पालन करेंगे? क्या समस्याओं का सामना करना पड़ सकता है?

.....
.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....

11-4 uqrRo dk 0;Okgkj lacU/kh fl)kar

नेतृत्व के व्यवहार संबंधी सिद्धांत लोगों के प्रति चिंता और सहयोग पर जोर देते हुए नेतृत्व शैलियों की अवधारणा को बल प्रदान करतें हैं। इन सिद्धांतों को इस प्रकार वर्गीकृत किया जाता है क्योंकि वे किसी नेता के विशिष्ट व्यवहार के अध्ययन पर ध्यान केंद्रित करते हैं। व्यवहार के विभिन्न पैटर्न को ''नेतृत्व की शैलियों'' के रूप में देखा और वर्गीकृत किया जाता है, और इसलिए इन सिद्धांतों को ''नेतृत्व के लिए शैली दृष्टिकोण'' के रूप में भी जाना जाता है।

नेतृत्व के व्यवहार संबंधी सिद्धांत किसी दिए गए परिस्थिति में नेताओं और अनुयायियों की देखी जा सकने वाली क्रियाओं और प्रतिक्रियाओं पर विचार करते हैं। ये सिद्धांत इस बात पर ध्यान केंद्रित करते हैं कि नेता वास्तव में क्या करते हैं, न कि उनके गुणों पर। इस प्रकार व्यवहार संबंधी सिद्धांत गुण सिद्धांतों से एक स्पष्ट अंतर रखते हैं, यह मानकर कि नेता पैदा होने के बजाय बनाए जा सकते हैं, और सफल नेतृत्व परिभाषित, सीखने योग्य व्यवहार पर आधारित होता है। इन सिद्धांतों के प्रवर्तक प्रस्ताव करते हैं कि एक नेता का व्यवहार उसके नेतृत्व प्रभावों का सबसे अच्छा भविष्यवक्ता है और परिणामस्वरूप, उसके नेतृत्व की सफलता का सबसे अच्छा निर्धारक है। व्यवहार संबंधी सिद्धांत व्यक्तिगत आवश्यकताओं का समर्थन करके और व्यक्तिगत और समूह उद्देश्यों को संरेखित करके सहभागी निर्णय लेने और टीम (समूह) विकास का समर्थन करते हैं। इन सिद्धांतों ने अभ्यास करने वाले प्रबंधकों का सबसे अधिक ध्यान आकर्षित किया है।

edxxj dk fl)kar xvkj Y

यदि हम पृष्ठभूमि पर नजर डालें तो व्यवहार सिद्धांतों में हम देख सकते हैं कि 1940 से 1960 के दशक तक शोधकर्ताओं ने नेताओं द्वारा गैर–नेताओं से अलग करने के साधन के रूप में नेताओं द्वारा प्रदर्शित व्यवहारों का अध्ययन करना प्रारम्भ किया, मुख्य रूप से प्रारंभिक लक्षण अध्ययनों की अनुमानित विफलताओं के परिणामस्वरूप। 1960 में स्वर्गीय डगलस मैकग्रेगर की क्लासिक पुस्तक, ''द ह्यूमन साइड ऑफ एंटरप्राइज'' के प्रकाशन के बाद, ध्यान व्यवहार सिद्धांतों की ओर चला गया। मैकग्रेगर एक शिक्षक, एक शोधकर्ता और एक सलाहकार थेय उनके काम को लोगों के प्रबंधन के ''अत्याधुनिक'' माना जाता था। मैकग्रेगर ने सभी व्यवहार सिद्धांतों को प्रभावित किया, जो आउटपुट और प्रदर्शन के साथ–साथ मानवीय संबंधों पर ध्यान केंद्रित करते हैं। यद्यपि, सख्ती से कहा जाए तो, मैकग्रेगर का सिद्धांत नेतृत्व का सिद्धांत नहीं थाय फिर भी, उनकी पुस्तक में प्रस्तावित प्रभावी रूप से उपयोग किए जाने वाले सहभागी प्रबंधन की नेतृत्व रणनीति का प्रबंधकों पर जबरदस्त प्रभाव पड़ा है। वास्तव में, इस पुस्तक में सबसे अधिक प्रचारित अवधारणा यह है कि, नेतृत्व की रणनीतियाँ मानव स्वभाव के बारे में एक नेता की धारणाओं से प्रभावित होती हैं। मुख्यतः एक परामर्शदाता के रूप में अपने समृद्ध अनुभव के परिणामस्वरूप, मैकग्रेगर ने संगठनों में प्रबंधकों द्वारा की गई दो विपरीत धारणाओं का सारांश प्रस्तुत किया।

fl)kar ,DI çc/kdk dk ekuuk gS fd %

- औसत मनुष्य में काम के प्रति स्वाभाविक नापसंदगी होती है और यदि संभव हो तो वह इससे बचना चाहता है।
- इस मानवीय विशेषता के कारण, अधिकांश लोगों को मजबूर किया जाना चाहिए, नियंत्रित किया जाना चाहिए, निर्देशित किया जाना चाहिए या दंड की धमकी दी जानी चाहिए ताकि यह सुनिश्चित किया जा सके कि वे संगठनात्मक उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए पर्याप्त प्रयास करें।
- औसत मनुष्य निर्देशित होना पसंद करता है, जिम्मेदारी से बचना चाहता है, अपेक्षाकृत कम महत्वाकांक्षा

रखता है, तथा सबसे अधिक सुरक्षा चाहता है।

- इसके विपरीत, सिद्धांत Y प्रबंधकों का मानना है कि:
- काम में शारीरिक और मानसिक प्रयास का व्यय उतना ही स्वाभाविक है जितना कि खेलना या आराम करना, और औसत मनुष्य, उचित परिस्थितियों में, न केवल स्वीकार करना सीखता है, बल्कि जिम्मेदारी लेना भी सीखता है।
- लोग अपने उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए आत्म–निर्देशन और आत्म–नियंत्रण का प्रयोग करेंगे, जिसके लिए वे प्रतिबद्ध हैं।
- संगठनात्मक समस्याओं के समाधान में अपेक्षाकृत उच्च स्तर की कल्पना, सरलता और रचनात्मकता का प्रयोग करने की क्षमता जनसंख्या में विस्तृत रूप से वितरित है, न कि संकीर्ण रूप से, और आधुनिक औद्योगिक जीवन की परिस्थितियों में औसत मानव की बौद्धिक क्षमताओं का केवल आंशिक रूप से उपयोग किया जाता है।

इसलिए यह देखा जा सकता है कि थ्योरी एक्स की धारणा रखने वाला नेता एक निरंकुश शैली को पसंद करेगा, जबकि थ्योरी वाई की धारणा रखने वाला नेता अधिक सहभागी शैली को पसंद करेगा।

vkfg;k LVV v/;;u

1940 के दशक के अंत में प्रारम्भ किए गए ओहियो स्टेट अध्ययनों ने यह पता लगाने का प्रयास किया कि कर्मचारियों द्वारा वर्णित नेतृत्व व्यवहारों में से अधिकांश के लिए कौन से व्यवहार काफी हद तक जिम्मेदार हैं। एक हजार से ज्यादा आयामों से प्रारम्भ करके, शोधकर्ताओं ने आखिरकार सूची को दो व्यवहारों तक सीमित कर दिया, अर्थात

vkjfHkd lajpuk %

यह आयाम इस बात को संदर्भित करता है कि एक नेता किस हद तक लक्ष्य प्राप्ति की खोज में अपनी और कर्मचारियों की भूमिका को परिभाषित और संरचित करने की संभावना रखता है। आरंभिक संरचना व्यवहार में, एक नेता नेता–अधीनस्थ भूमिकाओं को स्पष्ट रूप से परिभाषित करता है, ताकि हर कोई जान सके कि उससे क्या अपेक्षित है। नेता संचार की औपचारिक रेखाएँ भी स्थापित करता है और यह निर्धारित करता है कि कार्य कैसे किए जाएँगे। इसमें वह व्यवहार शामिल है जो कार्य, कार्य संबंधों और लक्ष्यों को व्यवस्थित करने का प्रयास करता है।

fopkj'khyrk %

यह आयाम वह सीमा है जिस तक किसी व्यक्ति के कार्य सम्बन्ध आपसी विश्वास, कर्मचारियों के विचारों के प्रति सम्मान और उनकी भावनाओं के प्रति सम्मान की विशेषता वाले होते हैं। विचारशील व्यवहार में, एक नेता अधीनस्थों की भावनाओं और विचारों के प्रति चिंता दिखाता है, और एक गर्मजोशी भरा, मैत्रीपूर्ण और सहायक व्यवहार स्थापित करने का प्रयास करता है। विचारशीलता में उच्च लोग अनुयायियों के आराम, कल्याण, स्थिति और संतुष्टि के लिए चिंता दिखाते हैं।

आरंभिक संरचना और विचार दोनों ही प्रभावी नेतृत्व से जुड़े पाए गए। आरंभिक संरचना में उच्च स्तर पर मौजूद नेताओं में आमतौर पर समूह और संगठन की उत्पादकता का उच्च स्तर होता है, साथ ही अधिक सकारात्मक प्रदर्शन मूल्यांकन भी होता है। विचार में उच्च स्तर पर मौजूद नेताओं के अनुयायी अपनी कार्य से अधिक संतुष्ट थे, अधिक प्रेरित थे, और अपने नेता के प्रति अधिक सम्मान रखते थे।

xfrfof/k

इस गतिविधि के लिए दो लोगों की आवश्यकता होगी, एक पर्यवेक्षक और दूसरा अधीनस्थ। अधीनस्थ के घर पर बीमार माता–पिता हैं, और वह अक्सर काम पर देर से आता है। यद्यपि, वह एक अच्छा कलाकार है। एक उच्च–विचारशील व्यवहार के बारे में सोचें जो पर्यवेक्षक दिखा सकता है। उसके व्यवहार पर अधीनस्थ की क्या प्रतिक्रिया हो सकती है?

fef'kxu fo'ofo|ky; v/;;u

रेंसिस लिकर्ट के नेतृत्व में मिशिगन विश्वविद्यालय के शोधकर्ताओं ने 1940 के दशक के उत्तरार्ध में नेतृत्व का अध्ययन करना प्रारम्भ किया, जो ओहियो स्टेट अध्ययनों के लगभग समकालीन था। मिशिगन अध्ययनों के शोध उद्देश्य समान थे, नेताओं की व्यवहार संबंधी विशेषताओं का पता लगाना जो प्रदर्शन प्रभावशीलता के उपायों से संबंधित प्रतीत होते थे। प्रबंधकों और अधीनस्थों के साथ विस्तृत चर्चाओं के आधार पर, अध्ययनों के इस सेट ने नेतृत्व व्यवहार के दो आयामों की पहचान की जो महत्वपूर्ण थेः

कर्मचारी–उन्मुखः कर्मचारी–उन्मुख नेतृत्व व्यवहार पारस्परिक संबंधों पर जोर देता है, वह कार्य प्रक्रियाओं को समझाने और उनके काम की देखरेख करने के लिए समूह के सदस्यों के साथ बातचीत करता है। ऐसा नेता कर्मचारियों की जरूरतों में व्यक्तिगत रुचि लेता है और समूह के सदस्यों के बीच व्यक्तिगत मतभेदों को भी स्वीकार करता है।

उत्पादन–उन्मुख : दूसरे व्यवहार की पहचान उत्पादन–उन्मुख नेतृत्व व्यवहार के रूप में की गई, जो कार्य के तकनीकी या कार्य पहलुओं और उच्च प्रदर्शन मानकों को पूरा करने पर जोर देता है। उनकी मुख्य चिंता अपने समूह के कार्यों को पूरा करने में थी और समूह के सदस्यों को उस लक्ष्य को प्राप्त करने के साधन के रूप में देखा गया।

मिशिगन के शोधकर्ताओं का मानना था कि एक नेता एक तरह के व्यवहार के संकेत दिखा सकता है, लेकिन दोनों नहीं। वे उन नेताओं के पुरजोर समर्थन करते थे जो अपने व्यवहार में कर्मचारी–उन्मुख थे क्योंकि ऐसे नेता उच्च समूह उत्पादकता और उच्च कार्य संतुष्टि से जुड़े थे। मिशिगन अध्ययन के परिणाम ओहियो स्टेट के परिणामों से बहुत मिलते जुलते थे। कर्मचारी–उन्मुख नेतृत्व विचार– विमर्श के समान है और उत्पादन–उन्मुख नेतृत्व पहल–संरचना के समान है । हालांकि, मिशिगन और ओहियो स्टेट के अध्ययनों के बीच सबसे स्पष्ट अंतर यह है कि ओहियो स्टेट के शोधकर्ताओं ने नेतृत्व व्यवहार के दो रूपों को एक ही सातत्य के विपरीत छोर पर नहीं रखाय बल्कि, उन्होंने व्यवहारों को स्वतंत्र चर मान लिया था। इसका तात्पर्य यह है कि एक नेता एक ही समय में अलग–अलग डिग्री की पहल–संरचना और विचार–विमर्श प्रदर्शित कर सकता है।

अब अधिकांश विशेषज्ञ इस बात पर सहमत हैं कि सभी अच्छे नेताओं में कोई एक ही तरह के गुण या व्यवहार नहीं होते। नेतृत्व के सार्वभौमिक दृष्टिकोण प्रबंधकों को अपनी स्वयं की नेतृत्व विशेषताओं की जांच करने और उन्हें अच्छे नेताओं में सबसे अधिक पहचाने जाने वाले गुणों से मिलान करने में मदद कर सकते हैं। नेतृत्व की पूरी जटिलता को समझने के लिए, आकस्मिकता सिद्धांत का अध्ययन किया जाना चाहिए।?

çc/kdh; fxM

ओहियो स्टेट और मिशिगन दोनों अध्ययनों के परिणामों से निर्माण करते हुए, रॉबर्ट ब्लेक और जेन मॉटन ने एक नेतृत्व मूल्यांकन उपकरण बनाया जो ''लोगों के लिए चिंता'' और ''उत्पादन के लिए चिंता'' की शैलियों पर आधारित था। आम तौर पर ''प्रबंधकीय ग्रिड'' के रूप में माना जाने वाला यह उपकरण अभी भी बहुत लोकप्रिय है और नेतृत्व चयन और प्रशिक्षण कार्यक्रमों दोनों में व्यापक अनुप्रयोग पाता है। प्रबंधकीय ग्रिड प्रबंधकों के कर्मचारी (लोग) और कार्य (उत्पादन) अभिविन्यासों पर ध्यान केंद्रित करता है, साथ ही दो चरम सीमाओं के बीच चिंताओं के संयोजन पर भी ध्यान केंद्रित करता है। एक ग्रिड को क्षैतिज अक्ष पर उत्पादन के लिए चिंता और ऊर्ध्वाधर अक्ष पर लोगों के लिए चिंता के साथ डिजाइन किया गया है, और यह पाँच बुनियादी नेतृत्व शैलियों को दर्शाता है।

i- dVh Dyc yhMjf'ki& अधिक लोगध्कम उत्पादन (कार्य पर 1, लोगों पर 9): इस प्रकार के नेता अपनी टीम के सदस्यों की जरूरतों और भावनाओं के बारे में सबसे अधिक चिंतित होते हैं। ऐसे नेता मानते हैं कि जब तक टीम के सदस्य खुश और सुरक्षित हैं, वे कड़ी मेहनत करेंगे। वे अनुशासन बनाए रखने और अपनी टीमों को उनके लक्ष्यों को पूरा करने के लिए प्रोत्साहित करने के लिए मुख्य रूप से पुरस्कार शक्ति का उपयोग करते हैं। इस तरह का नेतृत्व एक ऐसे कार्य वातावरण में योगदान देता है जो बहुत ही आरामदायक होता हैय हालाँकि दिशा और नियंत्रण की कमी के कारण ऐसे वातावरण में उत्पादन प्रभावित हो सकता है। इसके अलावा, कंट्री क्लब के नेता इस डर के कारण दंडात्मक, बलपूर्वक और वैध शक्तियों को लागू करने में लगभग असमर्थ होते हैं कि ऐसी शक्तियों का उपयोग करने से अंततः अन्य टीम के सदस्यों के साथ उनके रिश्ते खराब हो सकते हैं।

ii- mRiknu ;k uk'k urRo& अधिक उत्पादनध्कम लोग (कार्य पर 9, लोगों पर 1): सत्तावादी या अनुपालन नेताओं के रूप में भी जाने जाने वाले, इस श्रेणी के लोग बहुत अधिक कार्य–उन्मुख होते हैं। वे अपने कर्मचारियों पर कठोर होते हैं और मानते हैं कि कर्मचारी केवल एक साधन हैं। कुशल और उत्पादक कार्यस्थलों की आवश्यकता के लिए कर्मचारी की जरूरतें हमेशा गौण होती हैं। सहयोग या सहभागिता के लिए बहुत कम या कोई छूट नहीं है। अत्यधिक कार्य–उन्मुख नेता ये विशेषताएँ प्रदर्शित करते हैं: वे शेड्यूल के मामले में बहुत सख्त होते हैंय वे लोगों से अपेक्षा करते हैं कि वे बिना किसी सवाल या बहस के वही करें जो उन्हें बताया गया है। ऐसे नेता बहुत निरंकुश होते हैं और कर्मचारियों को प्रेरित करने के लिए सजा को सबसे प्रभावी साधन मानते हैं। जब कुछ गलत होता है, तो वे इस बात पर ध्यान केंद्रित करते हैं कि किसे दोषी ठहराया जाए, बजाय इसके कि वे इस बात पर ध्यान केंद्रित करें कि वास्तव में क्या गलत है और सुधारात्मक कार्रवाई करें।

iii- detkj urRo&कम उत्पादनध्कम लोग (1 कार्य पर, 1 लोगों पर): यह नेता ''प्रतिनिधित्व करें और गायब हो जाएँ'' प्रबंधन शैली का उपयोग करता है। कार्य की पूर्ति या रखरखाव के प्रति किसी भी प्रतिबद्धता के बिना, ऐसा नेता ज्यादातर अप्रभावी होता है। उसे न तो काम पूरा करने के लिए सिस्टम बनाने का ज्यादा सम्मान है, न ही ऐसा कार्य वातावरण बनाने का जो संतोषजनक और प्रेरक हो। एक कमजोर नेता अपनी टीम को जो चाहे करने देता है और टीम प्रक्रिया से अलग रहना पसंद करता है। इस तरह के नेतृत्व का परिणाम अव्यवस्था, असंतोष और असंगति का स्थान होता है क्योंकि टीम को सत्ता संघर्ष की एक श्रृंखला से पीड़ित पाया जाता है।

iv- e/;e ekxZ urRo&मध्यम उत्पादनध्मध्यम लोग (कार्य पर 5, लोगों पर 5): यह शैली उत्पादन और लोगों की दो प्रतिस्पर्धी चिंताओं का संतुलन प्रतीत होती है। यह पहली बार में एक आदर्श समझौता प्रतीत हो सकता है। हालाँकि, जब कोई नेता समझौता करता है, तो वह प्रत्येक चिंता का थोड़ा सा हिस्सा छोड़ देता है ताकि न तो उत्पादन और न ही लोगों की जरूरतें पूरी हों। इस शैली का उपयोग करने वाले

नेता औसत प्रदर्शन के लिए समझौता करते हैं, और अक्सर मानते हैं कि यह सबसे अधिक है जिसकी कोई भी उम्मीद कर सकता है।

v- Vhe urRo&उच्च उत्पादनध्उच्च लोग (कार्य पर 9, लोगों पर 9): यह प्रबंधकीय शैली का शिखर है। ये नेता उत्पादन की जरूरतों और लोगों की जरूरतों पर समान रूप से जोर देते हैं। अंतर्निहित आधार यह है कि कर्मचारी संगठनात्मक उद्देश्य को समझने और उत्पादन की जरूरतों को निर्धारित करने में शामिल होते हैं। जब कर्मचारी प्रतिबद्ध होते हैं, और संगठन की सफलता में उनकी हिस्सेदारी होती है, तो उनकी आवश्यकताएं और उत्पादन की आवश्यकताएं एक साथ होती हैं। यह विश्वास और सम्मान पर आधारित एक टीम का माहौल बनाता है, जो उच्च संतुष्टि और प्रेरणा की ओर ले जाता है और परिणामस्वरूप, उच्च उत्पादन होता है। इस प्रकार का व्यक्ति सकारात्मक उदाहरण के द्वारा नेतृत्व करता है और एक टीम के माहौल को बढ़ावा देने का प्रयास करता है जिसमें सभी टीम के सदस्य टीम के सदस्य और व्यक्ति दोनों के रूप में अपनी उच्चतम क्षमता तक पहुँच सकते हैं। वे टीम को यथासंभव प्रभावी ढंग से टीम के लक्ष्यों तक पहुँचने के लिए प्रोत्साहित करते हैं, और विभिन्न सदस्यों के बीच संबंधों को मजबूत करने के लिए अथक प्रयास भी करते हैं।

इस प्रकार यह स्पष्ट है कि प्रबंधकीय ग्रिड के चरम पर जाने से, हम ऐसे लोगों को पा सकते हैं जो तराजू के सबसे दूर के छोर पर स्कोर करते हैं और इस प्रकार हम चार प्रकार के नेताओं के साथ आते हैं: सत्तावादी, टीम लीडर, कंट्री क्लब और गरीब। इनमें से, जैसा कि ब्लेक और माउटन प्रस्तावित करते हैं, टीम नेतृत्व नेतृत्व व्यवहार का सबसे प्रभावी प्रकार है। कार्य पर 9 और लोगों पर 9 के साथ, यह दो अक्षों पर एक नेता के लिए सबसे वांछनीय स्थान का प्रतिनिधित्व करता है। हालाँकि, कुछ स्थितियों में कभी–कभी किसी अन्य शैली का उपयोग करने की आवश्यकता हो सकती है। उदाहरण के लिए, एक सत्तावादी नेता होने के नाते, एक प्रबंधक किसी भी अप्रेरित टीम के सदस्य में अनुशासन की भावना पैदा कर सकता है एक निर्धन नेता की भूमिका निभाकर, एक नेता अपनी टीम को आत्मनिर्भरता हासिल करने की अनुमति दे सकता है। इस प्रकार किसी स्थिति के सावधानीपूर्वक विश्लेषण से, एक नेता को पता चल जाएगा कि वांछित परिणाम प्राप्त करने के लिए उसे अक्षों पर किन बिंदुओं पर होना चाहिए। चित्र 1 ऊपर चर्चा की गई पाँच बुनियादी नेतृत्व शैलियों के साथ प्रबंधकीय ग्रिड का प्रतिनिधित्व करता है।

fp= 1% çc/kdh; fxM

urRo d 0;ogkfjd fl)krk dk vkykpukRed eY;kdu

व्यवहार सिद्धांत लोगों की चिंता और सहयोग पर ध्यान केंद्रित करने वाली नेतृत्व शैलियों की धारणा को बढ़ावा देते हैं। ये सिद्धांत प्रबंधकों को यह मूल्यांकन करने और समझने में मदद करते हैं कि एक प्रबंधक के रूप में उनकी व्यवहार शैली उनकी टीमों के साथ उनके संबंधों को कैसे प्रभावित करती है और संगठनात्मक लक्ष्यों के प्रति प्रतिबद्धता और योगदान को बढ़ाती है। इसलिए प्रबंधक लोगों की चिंताओं और उत्पादकता पर जोर देते हुए नेतृत्व की विभिन्न शैलियों के बीच सही संतुलन पा सकते हैं। व्यवहार सिद्धांतों का व्यावहारिक अनुप्रयोग यह है कि नेताओं के व्यवहार उनके प्रदर्शन को प्रभावित करते हैं और अलग–अलग समय पर अलग–अलग नेतृत्व व्यवहार उपयुक्त हो सकते हैं। सबसे अच्छे नेता वे होते हैं जिनमें अपनी व्यवहार शैली को बदलने की अनुकूलन क्षमता होती है, और वे हर स्थिति के लिए उपयुक्त सही शैली चुनते हैं। इसके अलावा, व्यवहार सिद्धांतों के अनुसार, लोग शिक्षण और अवलोकन के माध्यम से नेता बनना सीख सकते हैं, और कुछ व्यवहार पैटर्न को नेतृत्व शैलियों के रूप में पहचाना जा सकता है।

विशेषता दृष्टिकोण की तरह, नेतृत्व के व्यवहार संबंधी सिद्धांतों की भी अपनी सीमाएँ हैं। ये सिद्धांत नेतृत्व शैलियों का प्रस्ताव करते हैं, लेकिन वास्तव में, एक विशिष्ट नेतृत्व शैली सभी परिस्थितियों में सर्वश्रेष्ठ नहीं हो सकती है। अधिकांश विशेषज्ञ अब इस निष्कर्ष पर पहुँचे हैं कि सभी परिस्थितियों में हर प्रबंधक के लिए कोई एक नेतृत्व शैली सही नहीं है। इस प्रकार व्यवहार संबंधी सिद्धांत इस बारे में बहुत कम मार्गदर्शन प्रदान करते हैं कि विभिन्न स्थितियों में प्रभावी नेतृत्व क्या होता है।

0;Okgkj fl)kr vkj fo'k"krk ¯f"Vdk.k d chp vrj

नेतृत्व के व्यवहार संबंधी सिद्धांत, गुण दृष्टिकोण से एक बड़ी छलांग हैं, क्योंकि यह मानता है कि नेतृत्व क्षमता को सीखा जा सकता है, न कि यह जन्मजात होती है। इसलिए नेतृत्व व्यवहार और गुणों के अध्ययन के बीच प्राथमिक अंतर यह है कि गुणों को सिखाया नहीं जा सकता। गुण दृष्टिकोण ने ''महान व्यक्ति'' को खोजने का प्रयास किया, जिसके पास एक अच्छा नेता होने के लिए आवश्यक प्राकृतिक विशेषताएँ थींय ध्यान स्पष्ट रूप से चयन पर था। दूसरी ओर, व्यवहार सीखा जा सकता है। व्यवहार सिद्धांत इस सिद्धांत पर आधारित हैं कि व्यवहार को इस तरह से अनुकूलित किया जा सकता है कि व्यक्ति विशिष्ट उत्तेजनाओं के लिए एक विशिष्ट प्रतिक्रिया दे सके। इसलिए व्यवहार संबंधी अध्ययन नेताओं द्वारा की जाने वाली सही कार्रवाइयों को खोजने का प्रयास करते हैं। इन व्यवहारों को सिखाकर, किसी को भी एक बेहतर नेता बनने के लिए प्रशिक्षित किया जा सकता हैय ध्यान चयन पर नहीं, बल्कि इस बात पर है कि क्या प्रशिक्षित किया जाना चाहिए।

11-5 Lo&eY;kdu ijh{k.k

1. क्या आप इस विचार से सहमत हैं कि कुछ लोग जन्मजात गुणों के साथ होते हैं जो उन्हें स्वाभाविक नेता बनाते हैं?
2. नेतृत्व के गुण सिद्धांत और व्यवहार सिद्धांत के बीच क्या अंतर हैं?
3. क्या आप सोचते हैं कि एक लोकतांत्रिक नेता के अधीन काम करने वाले कर्मचारी एक निरंकुश नेता के अधीन काम करने वालों से बेहतर प्रदर्शन करेंगे?
4. कार्य–उन्मुख नेतृत्व व्यवहार क्या है? इस तरह के व्यवहार का उपयोग कब किया जाना चाहिए?
5. प्रबंधकीय ग्रिड सिद्धांत की संभावित कमियां क्या हैं?

11-6 d l LVMh

urRo x.k vkj 0;Okgkj

कंज्यूमर्स हेवन लिमिटेड कंज्यूमर उत्पादों का एक मध्यम आकार का निर्माता है। श्री एबीसी कंपनी में एक प्लांट मैनेजर थे, जिन्हें कर्मचारी पसंद करते थे। श्री एबीसी का मानना था कि कर्मचारियों के साथ उचित व्यवहार करना महत्वपूर्ण है, ताकि उनमें वफादारी की भावना हो। इसलिए वे नियमित रूप से प्लांट के

कर्मचारियों के लिए पिकनिक, हॉलिडे पार्टी और अन्य मनोरंजक कार्यक्रम आयोजित करते थे। यद्यपि, उनके अधीन, प्लांट ने 2011 में सबसे कम टर्नओवर दर्ज किया, और कंज्यूमर्स हेवन के सभी प्लांटों में लागत और उत्पादन स्तरों के लिए सबसे खराब रिकॉर्ड दर्ज किया। श्री एबीसी को उपाध्यक्ष ने जल्दी सेवानिवृत्ति लेने के लिए कहा और श्री एक्सवाईजेड ने उनकी जगह ली। श्री एक्सवाईजेड की एक प्रबंधक के रूप में ''प्रतिष्ठा'' थी जो काम करवा सकता था। उनका मानना था कि अगर कर्मचारी काम नहीं करना चाहते हैं, तो कंपनी को उन्हें तुरंत निकाल देना चाहिए। उनके शामिल होने के तुरंत बाद, श्री एक्सवाईजेड ने पर्यवेक्षकों के साथ एक बैठक की, और उन्हें उच्च–प्रदर्शन मानक स्थापित करने का निर्देश दिया। पिकनिक और पार्टियों पर होने वाले खर्चों में कटौती करके लागत में कटौती की गई।

ç'u%

प्रश्न 1. श्रीमान एबीसी और श्रीमान एक्सवाईजेड के नेतृत्व गुणों और व्यवहार की तुलना करें।

प्रश्न 2. आपको कौन सा नेता ज्यादा प्रभावी लगता है? क्यों? इस कंपनी के कर्मचारी के तौर पर आप किस मैनेजर के अधीन काम करना पसंद करेंगे?

11-7 lUnHkZ vkSj vU; iqLrdsa

- Stephen Robbins, Timothy Judge, Organizational Behavior Global Edition, 15th edition, Pearson Education
- Margie Parikh, Rajen Gupta, Organisational Behaviour, Tata McGraw Hill
- Fred Luthans, Organizational Behavior, McGraw Hill

bdkbZ&12 % uSrRo% vkdfLedrk ifjç{;

bdkbZ lajpuk

12.1 पाथ–लक्ष्य सिद्धांत

12.2 नेतृत्व का हर्सी–ब्लांचर्ड प्रतिमान

12.3 फिडलर का आकस्मिकता प्रतिमान

12.4 संक्रमणकालीन और परिवर्तनकारी नेतृत्व

12.5 सारांश

12.6 आत्म मूल्यांकन परीक्षण

12.7 केस स्टडी

12.8 सन्दर्भ और अन्य पुस्तकें

mís';

इस इकाई को पढ़ने के बाद आप निम्नलिखित कार्य करने में सक्षम होंगेः

- पाथ–लक्ष्य सिद्धांत सीखेंगे
- नेतृत्व के विभिन्न मॉडलों को समझेंगें
- संक्रमणकालीन और परिवर्तनकारी नेतृत्व की अवधारणा को समझेंगे।

12-1 ikFk&y{; fl)kar

संगठनात्मक व्यवहार के क्षेत्र में पाथ–लक्ष्य सिद्धांत, कार्यकर्ताओं की कार्य की संतुष्टि, प्रेरणा और प्रभावशीलता पर नेता के व्यवहार के प्रभाव का विचार करता है। इसे मूल रूप से 1971 में रॉबर्ट जे. हाउस द्वारा तैयार किया गया था, और 1990 के दशक में बाद में संशोधन किया गया । पाथ–लक्ष्य सिद्धांत नेता प्रभावशीलता के रूप में भी जाना जाता है, यह सिद्धांत ओहियो स्टेट नेतृत्व अनुसंधान और प्रेरणा के प्रत्याशा सिद्धांत से आंशिक रूप से प्रभावित है। हम यूनिट 1 में प्रत्याशा सिद्धांत और यूनिट 3 में नेतृत्व के व्यवहार सिद्धांतों के बीच ओहियो स्टेट अध्ययनों पर पहले ही चर्चा कर चुके हैं ।

पाथ–लक्ष्य सिद्धांत नेतृत्व के आकस्मिक दृष्टिकोण के अंतर्गत आता है, जो यह मानता है कि सभी स्थितियों में नेतृत्व करने का कोई एक सबसे अच्छा तरीका नहीं है, और प्रभावी नेतृत्व शैली विभिन्न स्थितियों में अलग–अलग होगी, जो नेता के व्यक्तित्व, अनुयायियों की विशेषताओं, किए जा रहे कार्य की प्रकृति और अन्य परिस्थितिजन्य कारकों जैसे कई कारकों पर निर्भर करती है। यह सिद्धांत इस धारणा पर आधारित है कि नेता किसी विशेष स्थिति की माँगों को पूरा करने के लिए अपनी शैली व्यवहार को बदल सकते हैं, और अधीनस्थों की अपेक्षाओं को प्रभावित करके उन्हें प्रेरित कर सकते हैं, यानी, यह स्पष्ट करके कि उन्हें अपने इच्छित पुरस्कार प्राप्त करने के लिए क्या करना है। पाथ–लक्ष्य सिद्धांत एक आकस्मिक सिद्धांत है, क्योंकि यह भविष्यवाणी करता है कि एक नेता की शैली अनुयायी की जरूरतों और कार्य की प्रकृति के साथ कैसे बातचीत करेगी।

पाथ–लक्ष्य सिद्धांत में, नेता का काम अनुयायियों को उनके लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए आवश्यक जानकारी, सहायता या अन्य संसाधन प्रदान करना है। इस प्रकार अनुयायी एक लक्ष्य की ओर अग्रसर होते हैं, और नेता अपने अनुयायियों को मार्गदर्शन, कोचिंग और निर्देश के माध्यम से उस लक्ष्य तक पहुँचने में मदद करने के लिए मौजूद होते हैं। प्रभावी नेता लक्ष्य प्राप्ति के मार्ग को स्पष्ट करते हैं और अनुयायियों को मार्ग में आने वाली किसी भी बाधा को दूर करते हैं। इस प्रकार नेता का मुख्य कार्य अधीनस्थों की वैलेंस धारणा को बढ़ाने और उनकी अपेक्षा संभावनाओं को स्पष्ट और बढ़ाने में मदद करना है। यह बदले में, उन्हें अधिक प्रयास

करने और अपने काम से संतुष्टि के उच्च स्तर प्राप्त करने के लिए प्रेरित करेगा।

पाथ–लक्ष्य सिद्धांत दो बुनियादी प्रस्तावों से बना है, अर्थात, नेता की भूमिका और स्थिति की गतिशीलता। यह चार नेतृत्व व्यवहारों की पहचान करता है, जिनमें से प्रत्येक का उद्देश्य कार्य के प्रदर्शन में पर्यावरणीय कारकों और कार्यकर्ता विशेषताओं दोनों के प्रभाव को पहचानकर कार्यकर्ता परिणामों को अधिकतम करना है। इसके अलावा, नेतृत्व शैली उस स्थिति से निर्धारित होती है जिसमें नेता कार्य करता है। यह सिद्धांत यह भी प्रस्तावित करता है कि स्थिति की गतिशीलता एक नेता के व्यवहार की स्थितिजन्य प्रभावशीलता को नियंत्रित करती है, और इसमें शामिल हैं: अधीनस्थों की विशेषताएं, और कार्य वातावरण की विशेषताएं। आइए हम इनमें से प्रत्येक प्रस्ताव को विस्तार से समझाएँ।

uqrRo 0;0kgkj

पाथ–लक्ष्य सिद्धांत चार प्रकार के नेतृत्व व्यवहारों की पहचान करता है: निर्देशात्मक, सहायक, सहभागी और उपलब्धि–उन्मुख । नेताओं को लचीला माना जाता है और एक ही नेता किसी भी स्थिति में प्रभावशीलता के लिए आवश्यक व्यवहारों में से किसी एक या सभी को प्रदर्शित कर सकता है। निर्देशात्मक नेतृत्व व्यवहार में अधीनस्थों को यह बताना शामिल है कि उनसे क्या अपेक्षित है, कार्यों का शेड्यूल बनाना और कार्यों को पूरा करने के लिए विशिष्ट मार्गदर्शन देना। उदाहरण के लिए, अधीनस्थों के एक नए समूह का नेतृत्व करते समय, एक नेता उन्हें मार्गदर्शन और निर्देश देने में निर्देशात्मक हो सकता है। नेता मित्रवत व्यवहार करके और अनुयायियों की जरूरतों के लिए चिंता दिखाकर सहायक व्यवहार भी अपना सकता है। सहभागी व्यवहार प्रदर्शित करते समय, एक नेता अनुयायियों से परामर्श करता है और निर्णय लेने से पहले उनके सुझाव मांगता है। उसी उदाहरण को जारी रखते हुए, जैसे–जैसे समूह उसे सौंपे गए कार्य से अधिक परिचित होता जाता है, नेता सहभागी व्यवहार का उपयोग कर सकता है जिसके द्वारा वह निर्णय लेने में सदस्यों से परामर्श कर सकता है। अंत में, उपलब्धि–उन्मुख व्यवहार में चुनौतीपूर्ण लक्ष्य निर्धारित करना और अनुयायियों से उनके उच्चतम स्तर पर प्रदर्शन करने की अपेक्षा करना शामिल है। नेता अधीनस्थों के निरंतर उच्च प्रदर्शन को प्रोत्साहित करने के लिए इस तरह के व्यवहार का उपयोग कर सकता है। इन उदाहरणों से यह स्पष्ट है कि एक प्रबंधक इनमें से किसी भी प्रकार के नेतृत्व व्यवहार को शामिल करने के लिए अपने व्यवहार को समायोजित कर सकता है। अस्पष्ट कार्यों के लिए निर्देशात्मक नेतृत्व, दोहराव वाले कार्यों के लिए सहायक नेतृत्व, स्वायत्त कार्यों के लिए सहभागी नेतृत्व और चुनौतीपूर्ण कार्यों के लिए उपलब्धि–उन्मुख नेतृत्व अपनाया जा सकता है ।

ifjfLFkfr dh xfr'khyrk

स्थिति की गतिशीलता में आकस्मिक चर के दो वर्ग होते हैं: अधीनस्थों की विशेषताएँ, और कार्य वातावरण की विशेषताएँ (कार्य, कार्य समूह और अन्य संगठनात्मक कारकों सहित)। पथ–लक्ष्य सिद्धांत का प्रस्ताव है कि एक नेता का व्यवहार अधीनस्थों को इस हद तक स्वीकार्य माना जाएगा कि अधीनस्थ ऐसे व्यवहार को या तो संतुष्टि के तत्काल स्रोत के रूप में देखते हैं, या भविष्य की संतुष्टि के लिए आवश्यक मानते हैं।

v/khuLFkk dh fo'ks"krk,¡

कर्मचारी विशेषताओं में नियंत्रण का स्थान, अनुभव और कथित क्षमता जैसे चर शामिल हैं, जो कर्मचारी की पारस्परिक विशेषताएँ हैं। ये चर यह निर्धारित करते हैं कि वातावरण और नेता के व्यवहार की व्याख्या कैसे की जाती है। कर्मचारी विशेषताएँ निम्नलिखित हैं:

- ;kX;rk% इसका तात्पर्य अधीनस्थ की अपनी योग्यता के प्रति धारणा से है।
- fu;a=.k dk LFkku% यह इस बात से संबंधित है कि एक कर्मचारी किस हद तक यह मानता है कि उसके साथ जो कुछ भी होता है, उस पर उसका नियंत्रण है। जो लोग मानते हैं कि उन्होंने अपने वातावरण को नियंत्रित किया है और मानते हैं कि उनके साथ जो कुछ भी होता है, वह उनके व्यवहार के कारण होता है, उनके पास नियंत्रण का आंतरिक स्थान होता है। इसके विपरीत, जो लोग मानते हैं कि उनके साथ जो कुछ भी होता है, वह उनके नियंत्रण में नहीं है और भाग्य या नियति के कारण होता है, उनके पास नियंत्रण का बाहरी स्थान होता है।

- vko';drk,¡ vkSj mís';% अधीनस्थ की प्रमुख आवश्यकताएं नेता के व्यवहार के प्रभाव को प्रभावित कर सकती हैं। उदाहरण के लिए, उच्च संबद्धता और सम्मान की जरूरत वाले कर्मचारी एक सहायक नेता के व्यवहार के प्रति अधिक सकारात्मक प्रतिक्रिया दे सकते हैं।

dk;Z okrkoj.k dh fo'ks"krk,¡

कार्य वातावरण की विशेषताएँ ऐसे कारक हैं जो अधीनस्थों के नियंत्रण से परे हैं। ये चर परिणामों को अधिकतम करने के लिए आवश्यक नेता व्यवहार के प्रकार को निर्धारित करते हैं। कार्य वातावरण के तीन विस्तृत पहलू हैं, अर्थात् कार्य संरचना, प्राथमिक कार्य समूह और औपचारिक प्राधिकरण प्रणाली। जब कार्य संरचना उच्च होती है, तो निर्देशात्मक नेतृत्व कम प्रभावी होता है, जबकि संरचना कम होती है। अधीनस्थों को आमतौर पर अपने अधिकारी से बार–बार यह बताने की आवश्यकता नहीं होती है कि उन्हें नियमित काम कैसे करना है।

पाथ–लक्ष्य सिद्धांत के अनुसार, ये पर्यावरणीय कारक कर्मचारियों के लिए अनिश्चितता पैदा कर सकते हैं। एक नेता जो कर्मचारियों को ऐसी अनिश्चितता को कम करने में मदद करता है, उन्हें प्रेरित कर सकता है। नेताओं के पास हमेशा पर्यावरणीय कारकों पर नियंत्रण नहीं होता है, लेकिन पाथ–लक्ष्य सिद्धांत इस बात पर जोर देता है कि नेता वातावरण को समायोजित करने और अधीनस्थों को प्रेरित करने के लिए अपनी इच्छानुसार नियंत्रण का उपयोग कर सकते हैं। चित्र 1 नेतृत्व के पाथ–लक्ष्य प्रतिमान को दर्शाता

fp= 1% uSrRo dk ikFk&y{; çfreku

ikFk&y{; fl)kar &Hkfo";okf.k;k

पाथ–लक्ष्य सिद्धांत का प्रस्ताव है कि नेता का व्यवहार दो परिस्थितियों में अप्रभावी होगा ,जब यह वातावरण संरचना के स्रोतों के साथ अनावश्यक हो, या जब यह कर्मचारी विशेषताओं के साथ असंगत हो। निम्नलिखित विशिष्ट भविष्यवाणियाँ (यानी, नेतृत्व व्यवहार और आकस्मिक चर के बीच प्रभावी मिलान) हैं:

- जब कार्य अस्पष्ट या तनावपूर्ण होते हैं तो निर्देशात्मक नेतृत्व व्यवहार अधिक उपयुक्त होते हैं। यद्यपि, जब कर्मचारियों के पास उच्च कथित क्षमता या विस्तृत अनुभव होता है तो ऐसा व्यवहार अनुचित होता है।
- सहायक नेतृत्व तब अधिक प्रभावी होता है जब कर्मचारी संरचित कार्य निष्पादित करते हैं।
- आंतरिक नियंत्रण वाले कर्मचारियों के लिए सहभागी नेतृत्व व्यवहार अधिक उपयुक्त है।

- जब कार्य अस्पष्ट रूप से संरचित हों तो उपलब्धि–उन्मुख व्यवहार उपयुक्त होते हैं।

हम पाथ–लक्ष्य सिद्धांत के मुख्य सिद्धांतों को इस प्रकार संक्षेप में प्रस्तुत कर सकते हैं कि, चार शैलियों में से किसी का भी नेता द्वारा प्रभावी ढंग से उपयोग किया जा सकता है, जो अधीनस्थों की विशेषताओं(क्षमता, नियंत्रण का स्थान, और जरूरतें और उद्देश्य) और कार्य वातावरण में विशेषताओं (कार्य संरचना, प्राथमिक कार्य समूह और औपचारिक प्राधिकरण प्रणाली) जैसे परिस्थितिजन्य कारकों पर निर्भर करता है। नेतृत्व शैली और इन परिस्थितिजन्य कारकों के बीच एक अच्छा तालमेल यह सुनिश्चित करेगा कि अधीनस्थों को कार्य से संतुष्टि का अनुभव होगा। अधीनस्थ भी नेता को स्वीकार करेंगे और उसे महत्व देंगे और प्रेरित व्यवहार में संलग्न होंगे क्योंकि उन्हें पता होगा कि उनके प्रयासों से प्रदर्शन होगा, जो बदले में, मूल्यवान पुरस्कारों की ओर ले जाएगा।

सिद्धांत के पीछे तर्क यह है कि नेता अपने अधीनस्थों को स्थिति में वह महत्वपूर्ण लापता कड़ी प्रदान करके और वांछित पुरस्कारों का मार्ग दिखाकर उनके लक्ष्यों को प्राप्त करने में मदद कर सकते हैं। इस प्रकार नेताओं को अपने अधीनस्थों को लक्ष्य निर्धारण में यथासंभव शामिल करना चाहिए। यह, एक तरफ, संगठन के लक्ष्यों पर नियंत्रण की एक व्यक्ति की भावना को बढ़ाएगा, और संगठन के लिए कार्य की संतुष्टि, आत्म–सम्मान और आत्म–प्रभावकारिता के साथ–साथ उत्पादकता में सुधार भी सुनिश्चित करेगा। यद्यपि, जैसा कि पिछली इकाई में चर्चा की गई है, लक्ष्यों को चुनौतीपूर्ण होने के लिए पर्याप्त कठिन होना चाहिए और फिर भी यथार्थवादी और प्राप्त करने योग्य होना चाहिए।

पाथ–लक्ष्य सिद्धांत को मिश्रित प्रतिक्रिया मिली है, जिसका मुख्य कारण इसकी अंतर्निहित जटिलता है, हालांकि यह दृष्टिकोण आकर्षक है।

12-2 urRo dk glh&Cy pM çfreku

हर्सी–ब्लैंचर्ड नेतृत्व प्रतिमान भी नेतृत्व के परिस्थितिजन्य परिप्रेक्ष्य को अपनाता है, जिसमें हर्सी और ब्लैंचर्ड ने अनुयायियों की विशेषताओं पर ध्यान केंद्रित करते हुए एक परिस्थितिजन्य प्रतिमान विकसित किया। इसलिए इसे अक्सर परिस्थितिजन्य शैली नेतृत्व प्रतिमान के रूप में संदर्भित किया जाता है। इस प्रतिमान का अंतर्निहित विषय यह है कि सफल नेतृत्व सही नेतृत्व शैली का चयन करके प्राप्त किया जाता है, जो अनुयायियों की परिपक्वता या तत्परता या विकासात्मक स्तर पर निर्भर करता है। यह अनुयायी ही होते हैं जो किसी नेता को स्वीकार या अस्वीकार करते हैं, इसलिए वे नेता की सफलता में महत्वपूर्ण कारक होते हैं। दूसरे शब्दों में, यह नेता के अधीनस्थों का विकासात्मक स्तर होता है जो यह निर्धारित करने में सबसे बड़ी भूमिका निभाता है कि कौन सी नेतृत्व शैली या नेता व्यवहार सबसे उपयुक्त हैं।

ब्लैंचर्ड ने परिपक्वता या विकासात्मक स्तरको लोगों के अपने व्यवहार को निर्देशित करने की जिम्मेदारी लेने के कौशल और इच्छा के रूप में परिभाषित किया है। लोगों में परिपक्वता की अलग–अलग डिग्री होती है, जो उस विशिष्ट कार्य, कार्य या उद्देश्य पर निर्भर करती है जिसे नेता अपने प्रयासों के माध्यम से पूरा करने का प्रयास कर रहा है। इसमें दो घटक होते हैं: कार्य की परिपक्वता कार्य की क्षमता–कौशल और क्षमताएं) और मनोवैज्ञानिक परिपक्वता जिम्मेदारी लेने की प्रेरणा और इच्छा है। हर्सी–ब्लैंचर्ड प्रतिमान कार्य व्यवहार और संबंध व्यवहार पर आधारित है जिसे एक नेता को स्थिति और अनुयायियों की परिपक्वता के स्तर को देखते हुए प्रदान करना चाहिए। आइए हम इन व्यवहारों को यहाँ समझाएँ:

- **dk;l 0;0kgkj%** कार्य व्यवहार से तात्पर्य नेता द्वारा दिए जाने वाले निर्देशों की मात्रा से है। यह वह सीमा है जिस तक नेता किसी अधीनस्थ या अधीनस्थों के समूह को कर्तव्यों और जिम्मेदारियों को स्पष्ट करने में संलग्न होता है। इस व्यवहार में लोगों को यह बताना शामिल है कि क्या, कैसे, कब, कहाँ और कौन किसी विशेष कार्य को करेगा ताकि अनुयायियों की भूमिकाएँ स्पष्ट रूप से संप्रेषित हो सकें। एक नेता कार्य व्यवहार में एकतरफा संचार में संलग्न होता है और अधीनस्थों के प्रदर्शन की बारीकी से निगरानी करता है ।

- **lcU/k 0;0kgkj%** संबंध व्यवहार यह इस बात को संदर्भित करता है कि नेता किस हद तक दो–तरफा या बहु–तरफा संचार में संलग्न है। इसमें सुनना, सुविधा प्रदान करना, प्रोत्साहित करना और सहायता प्रदान करना शामिल है। संबंध व्यवहार में नेता अनुयायियों को सामाजिक–भावनात्मक सहायता प्रदान

करके दो–तरफा संचार में संलग्न होता है। ऐसा व्यवहार निर्णय लेने की प्रक्रिया में अनुयायियों को शामिल करके बातचीत को सुविधाजनक बनाता है।

- glh&Cy pM नेतृत्व प्रतिमान में उपयुक्त नेतृत्व शैली निर्धारित करते समय मुख्य परिस्थितिजन्य चर अधीनस्थों का विकासात्मक स्तर है। परिणामस्वरूप, यह प्रतिमान चार नेतृत्व शैलियों का प्रस्ताव करता है:

- fun'ku% नेता स्पष्ट निर्देश और विशिष्ट दिशा प्रदान करता है। यह शैली कम अनुयायी तत्परता स्तर के लिए सबसे उपयुक्त है। यह उच्च निर्देशात्मक–कम सहायक है ।

- dkfpx% नेता दो–तरफा संचार को प्रोत्साहित करता है और कर्मचारी की ओर से आत्मविश्वास और प्रेरणा का निर्माण करने में मदद करता है, यद्यपि नेता के पास अभी भी जिम्मेदारी है और वह निर्णय लेने को नियंत्रित करता है। ऐसा व्यवहार उच्च निर्देशात्मक–उच्च सहायक होता है य जिसका अर्थ है कि नेता निर्देशात्मक और सहायक व्यवहार दोनों प्रदान करता है। बिक्री शैली का सबसे अच्छा मिलान मध्यम अनुयायी तत्परता स्तर के साथ होता है।

- lgk;d% इस शैली में, नेता और अनुयायी निर्णय लेने में भागीदार होते हैं और अब उन्हें निर्देशात्मक संबंध की आवश्यकता या अपेक्षा नहीं होती। यह कम निर्देशात्मक–उच्च सहायक है , जिसमें नेता की मुख्य भूमिका सुविधा प्रदान करना और संवाद करना है। सहभागिता शैली का सबसे अच्छा मिलान मध्यम अनुयायी तत्परता स्तर के साथ होता है।

- çfrfuf/k fu;ä djuk% यह शैली उन नेताओं के लिए उपयुक्त है जिनके अनुयायी किसी विशेष कार्य को पूरा करने के लिए तैयार हैं और पूरी जिम्मेदारी लेने के लिए सक्षम और प्रेरित दोनों हैं। यह कम निर्देशात्मक–कम सहायक है , और नेता बहुत कम निर्देश या समर्थन प्रदान करता है। प्रतिनिधि नियुक्त करने की शैली उच्च अनुयायी तत्परता स्तर के लिए सबसे उपयुक्त है।

xfrfof/k

आपके विचार से एक प्रभावी नेता को टीम के सदस्यों को सामाजिक–भावनात्मक समर्थन क्यों प्रदान करना चाहिए, भले ही सदस्य परिपक्व वयस्क ही क्यों न हों?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

किसी दिए गए परिस्थिति में उपयोग करने के लिए सबसे उपयुक्त नेतृत्व शैली निर्धारित करने के लिए, नेता को सबसे पहले अनुयायियों के परिपक्वता स्तर को उस विशिष्ट कार्य के संबंध में निर्धारित करना चाहिए जिसे नेता अनुयायियों के प्रयास से पूरा करने का प्रयास कर रहा है। जैसे–जैसे अनुयायियों की परिपक्वता का

स्तर बढ़ता है, नेता को अपने कार्य व्यवहार को कम करना प्रारम्भ करना चाहिए और संबंध व्यवहार को बढ़ाना चाहिए जब तक कि अनुयायी परिपक्वता के मध्यम स्तर तक नहीं पहुंच जाते। जैसे–जैसे अनुयायी परिपक्वता के उस स्तर पर पहुंचने लगते हैं जो औसत से ऊपर है, नेता को न केवल कार्य व्यवहार बल्कि संबंध व्यवहार को भी कम करना चाहिए।

vu;kf;;k dh fo'k"krk,

नेतृत्व व्यवहार की पहचान करने के अलावा, परिस्थितिजन्य शैली नेतृत्व प्रतिमान D1 से D12तक के सातत्य पर किसी कार्य या विकासात्मक स्तर के लिए अनुयायी की तत्परता की भी पहचान करता है। प्रतिमान किसी कार्य को पूरा करने के लिए तत्परता के स्तर की पहचान करने के लिए दो विशेषताओं को प्रस्तुत करता है, अर्थात, क्षमता और इच्छा । अलग–अलग अनुयायियों में इन दो विशेषताओं के अलग–अलग संयोजन होते हैं और कार्यों को पूरा करने के लिए विकास या तत्परता और क्षमता के अलग–अलग स्तर होते हैं। तदनुसार अनुयायियों के चार विकासात्मक चरण हैं:

- डी1: अनिच्छुक, असुरक्षित, तथा कार्य करने में सक्षम नहीं।
- डी2: इच्छुक, आत्मविश्वासी, तथा कार्य करने की क्षमता नहीं रखने वाला।
- डी3: अनिच्छुक, असुरक्षित, तथा कार्य करने में सक्षम
- डी4: इच्छुक, आत्मविश्वासी, तथा कार्य करने की क्षमता रखने वाला।

D4याD3व्यवहार प्रदर्शित करने वाले अनुयायी अपने व्यवहार को निर्देशित करने में सक्षम होते हैं, जबकि D2 या D1 अनुयायियों को नेता द्वारा निर्देशित करने की आवश्यकता होती है। इसलिए नेताओं को न केवल स्थिति के अनुसार, बल्कि समूह में अनुयायियों के लिए भी अपनी नेतृत्व शैली को अनुकूलित करने में सक्षम होना चाहिए। नतीजतन, नेतृत्व की कोई एक विशेष शैली सबसे अच्छी नहीं है, और नेता–निर्देशित से कार्य–निर्देशित शैली को बदलने का निर्णय अनुयायियों के विकासात्मक स्तर पर निर्भर करता है। जैसे–जैसे अनुयायी विकास के उच्च स्तर पर पहुँचते हैं, नेता धीरे–धीरे गतिविधियों और सहायक व्यवहार पर नियंत्रण कम कर देता है। चरण D1 में, अनुयायियों को स्पष्ट और विशिष्ट निर्देश की आवश्यकता होती है, निर्देशात्मक शैली अत्यधिक उपयुक्त होती है। चरण D2 में, उच्च निर्देशात्मक और उच्च सहायक व्यवहार दोनों की आवश्यकता होती हैय ऐसे में नेता कोचिंग शैली अपना सकता है। चरण D3 में, अनुयायियों को प्रेरक समस्याओं का सामना करना पड़ता है, जिन्हें एक सहायक, गैर–निर्देशात्मक भागीदारी शैली द्वारा सबसे अच्छे तरीके से हल किया जाता है। अंत में चरण D4 में, नेता को बहुत कुछ नहीं करना पड़ता है क्योंकि अनुयायी जिम्मेदारियाँ लेने के लिए इच्छुक और सक्षम दोनों होते हैं। तालिका 1 विशिष्ट अनुयायी व्यवहार के जवाब में नेतृत्व व्यवहार के सभी प्रकारों का सारांश प्रस्तुत करती है।

	नेता का व्यवहार	द्वारा लिया गया निर्णय	अनुयायी व्यवहार
डी1	रास्ते पर लाने वाला	नेता	अनिच्छुक, असुरक्षित, असमर्थ
डी2	सिखाना	नेता अपने अनुयायियों से परामर्श करता है	इच्छुक, आश्वस्त, असमर्थ
डी3	इसमें भाग लेने वाले	नेता और अनुयायी	अनिच्छुक, असुरक्षित, सक्षम
डी4	सौंपना	पालन करने वाला	इच्छुक, आश्वस्त, सक्षम

तालिका 1: नेतृत्व व्यवहार के प्रकार

निष्कर्ष में हम कह सकते हैं कि हर्सी–ब्लैंचर्ड प्रतिमान यह मानता है कि सफल परिस्थितिजन्य नेतृत्व निम्नलिखित के प्रभावी संयोजन को पहचानता है और बनाता हैः नेतृत्व शैली, अनुयायी का विकासात्मक स्तर और स्थिति। नेताओं को अनुयायियों के साथ काम करना चाहिए और अपनी नेतृत्व शैली से, अनुयायियों की प्रदर्शन करने की क्षमता और इच्छा को प्रभावित करना चाहिए। नेताओं को दूसरों को कार्य के लिए अपनी योग्यता विकसित करने, अपनी अधिकतम क्षमता से प्रदर्शन करने और अपनी इच्छा के स्तर से मेल खाने के लिए आत्मविश्वास विकसित करने के लिए एक समर्थन तंत्र स्थापित करने की भी आवश्यकता है।

12-3 fQMyj dk vkdfLedrk çfreku

फिडलर का आकस्मिकता प्रतिमान 1960 के दशक के मध्य में फ्रेड फिडलर द्वारा बनाया गया था, जो एक वैज्ञानिक थे जिन्होंने नेताओं के व्यक्तित्व और विशेषताओं के अध्ययन में महत्वपूर्ण योगदान दिया। आकस्मिकता प्रतिमान यह मानता है कि प्रबंधकों के लिए नेतृत्व करने का कोई एक सबसे अच्छा तरीका नहीं हैय परिस्थितियाँ प्रबंधक के लिए अलग–अलग नेतृत्व शैली की आवश्यकताएँ पैदा करेंगी। दूसरे शब्दों में, एक नेता की प्रभावशीलता स्थिति पर आधारित होती है। फिडलर ने दो कारकों के बीच सबसे अच्छे तालमेल को ध्यान में रखते हुए कार्य समूह की प्रभावशीलता की भविष्यवाणी करने के लिए एक प्रतिमान विकसित किया : नेतृत्व शैली और स्थितिजन्य अनुकूलता (जिसे बाद में ''स्थितिजन्य नियंत्रण'' नाम दिया गया), या स्थिति की अनुकूलता की डिग्री।

urRo 'kyh dh igpku

नेतृत्व शैली की पहचान करना आकस्मिकता प्रतिमान का उपयोग करने में पहला कदम है। फिडलर का मानना था कि नेतृत्व शैली निश्चित होती है, और इसे उनके द्वारा विकसित किए गए पैमाने का उपयोग करके मापा जा सकता है, जिसे सबसे कम पसंद किए जाने वाले सहकर्मी स्च्ब ,पैमाने के रूप में जाना जाता है चित्र 1 देखें, यदि स्थिति और शैली इष्टतम नहीं है, तो या तो स्थिति को संशोधित करने की आवश्यकता है, या नेता को बदलने की आवश्यकता है। स्च्ब प्रश्नावली मूल रूप से यह मापने का दावा करती है कि कोई प्रबंधक कार्य–उन्मुख है या संबंध–उन्मुख। यह बीस–आइटम प्रश्नावली पर पर्यवेक्षक द्वारा सबसे कम पसंद किए जाने वाले सहकर्मियों के प्रति रखे जाने वाले संबंध के प्रकार को रेट करने के लिए एक पैमाने के रूप में है। पर्यवेक्षक से उस व्यक्ति का वर्णन करने के लिए कहा जाता है जिसके साथ उसने अतीत में किसी कार्य को पूरा करने में सबसे कम काम किया है। प्रतिमान यह मानता है कि कम स्च्ब स्कोर ,प्रतिकूल परिहार्य मूल्यांकन) यह दर्शाता है कि एक नेता किस हद तक उन लोगों को अस्वीकार करने के लिए तैयार है जिनके साथ वह काम नहीं कर सकता। इसलिए, स्च्ब स्कोर जितना कम होगा, नेता के कार्य–उन्मुख होने की प्रवृत्ति उतनी ही अधिक होगी। दूसरी ओर, उच्च एलपीसी, अनुकूल मूल्यांकन सबसे खराब सहकर्मी को भी कुछ सकारात्मक विशेषताओं के रूप में देखने की इच्छा को दर्शाता है। इसलिए, एलपीसी स्कोर जितना अधिक होगा, नेता के रिश्ते–उन्मुख होने की प्रवृत्ति उतनी ही अधिक होगी।

ifjfLFkfr tU; vuqdwyrk

परिस्थितिजन्य अनुकूलता निर्धारित करने की आवश्यकता है । फिडलर ने तीन कारकों पर ध्यान दिया जो प्रबंधकीय कार्य की स्थिति को परिभाषित कर सकते हैं, यह जाँच कर कि स्थिति अनुकूल होगी या प्रतिकूल और नेता के परिस्थितिजन्य नियंत्रण को निर्देशित करते हैं। ये कारक हैं : नेता–सदस्य संबंध, समूह की कार्य संरचना और प्रबंधक की कथित शक्ति ।

- urk&lnL; lcU/k % ये इस बात को दर्शाते हैं कि प्रबंधक और कर्मचारी किस तरह से एक–दूसरे के साथ मिलकर काम करते हैं, और इसमें प्रबंधक को कर्मचारियों से मिलने वाली वफादारी, निर्भरता और समर्थन की मात्रा शामिल होती है। नेता–सदस्य संबंध इस बात का माप दर्शाते हैं कि प्रबंधक किस तरह से समझता है कि वह और कर्मचारियों का समूह एक–दूसरे के साथ मिलकर काम कर रहे हैं, और इसे अच्छे या खराब के रूप में मापा जाता है।

- dk;l lajpuk % कार्य संरचना कार्य का वर्णन इस आधार पर किया जाता है कि यह अत्यधिक संरचित है या अत्यधिक असंरचित है या कहीं बीच में है, और इसे उच्च या निम्न के रूप में मापा जाता है।

अनुकूल संबंध में प्रबंधक के पास उच्च कार्य संरचना होती है और वह बिना किसी समस्या के कर्मचारियों को पुरस्कृत या दंडित करने में सक्षम होता है। हालांकि, प्रतिकूल संबंध में, कार्य आमतौर पर असंरचित होता है और नेता के पास सीमित अधिकार होते हैं। अधीनस्थों से क्या अपेक्षित है, इसका विस्तार से वर्ण (अनुकूल) कार्य संरचना को प्रभावित करता है।

- fLFkfr 'kfä% पद शक्ति से तात्पर्य उस शक्ति की मात्रा या अधिकार के स्तर से है जिसे प्रबंधक मानता है कि संगठन ने उसे अधीनस्थों को निर्देश देने, पुरस्कृत करने और दंडित करने के उद्देश्य से दिया है। इसे मजबूत या कमजोर के रूप में मापा जाता है, और यह कर्मचारियों की निर्णय लेने की शक्ति को छीनने (अनुकूल) या बढ़ाने (प्रतिकूल) पर निर्भर करता है।

इन पर्यावरणीय कारकों को एक भारित राशि में संयोजित किया जाता है जिसे एक छोर पर ''अनुकूल'' और दूसरे छोर पर ''प्रतिकूल'' कहा जाता है। यदि किसी स्थिति में नेताओं और सदस्यों के बीच सकारात्मक पारस्परिक संबंधों का उच्च स्तर और एक अच्छी तरह से परिभाषित कार्य संरचना होती है, तो उसे अत्यधिक अनुकूल माना जाता है। नेताओं को लगता है कि उन्हें ऐसी स्थिति में मजबूत कथित स्थितिगत शक्ति प्रदान की गई है, नेता के पास स्थितियों पर बहुत अधिक नियंत्रण होगा और उसे बस यह सुनिश्चित करना होगा कि वह कार्य पूरा करने के लिए आवश्यक निर्देश दे। यदि किसी स्थिति में नेताओं और सदस्यों के बीच पारस्परिक संबंधों का निम्न स्तर, खराब परिभाषित कार्य और अपेक्षाकृत कम कथित शक्ति होती है, तो उसे अत्यधिक प्रतिकूल माना जाता है। ऐसी स्थिति में, नेता अत्यधिक असुरक्षित स्थिति में होता है और स्थिति को सामान्य बनाने के लिए सख्त अनुशासन और व्यवस्था लागू करने का कोई अन्य तरीका नहीं है, सिवाय संबंध उन्मुख शैली का पालन करने के। मध्यम रूप से अनुकूल स्थिति में नेता मिश्रित स्थिति में हो सकता है और यदि वह कार्य उन्मुख कार्य शैली की तुलना में संबंध उन्मुख शैली का अधिक पालन करता है, तो वह बहुत सफल होगा और वांछित परिणाम प्राप्त करेगा।

fQMyj d vkdfLedrk çfreku के प्रमुख निष्कर्ष यह हैं कि कार्य उन्मुख शैली अनुकूल और प्रतिकूल वातावरण के स्पष्ट रूप से परिभाषित चरम सीमाओं पर बेहतर है, लेकिन संबंध उन्मुखता उन स्थितियों में बेहतर है जो अनुकूलता में मध्यवर्ती हैं। कार्य उन्मुख प्रबंधक उन स्थितियों में बेहतर प्रदर्शन करते हैं जिनमें अच्छे नेता–सदस्य संबंध, संरचित कार्य और या तो कमजोर या मजबूत स्थिति शक्ति होती है। वे संगठन के लिए कार्य पूरा करने में गर्व और संतुष्टि का अनुभव करते हैं। संबंध उन्मुख प्रबंधक सभी में बेहतर प्रदर्शन करते हैं अन्य स्थितियों में। वे पारस्परिक संबंध बनाते हैं और टीम (स्मूह) के विकास के लिए अतिरिक्त सहायता प्रदान करते हैं। इस प्रकार किसी दिए गए परिस्थिति में एक अलग शैली वाले प्रबंधक या एक प्रबंधक की आवश्यकता हो सकती है जो अलग–अलग परिस्थितियों के लिए अलग–अलग शैली अपना सकते हैं और प्रत्येक नेतृत्व शैली कुछ विशिष्ट परिस्थितियों में प्रभावी हो सकती है। नेतृत्व की कोई अच्छी या बुरी शैली नहीं होतीय प्रत्येक व्यक्ति की नेतृत्व के लिए अपनी प्राथमिकताएँ होती हैं। कार्य–प्रेरित नेता तब सबसे अच्छे होते हैं जब समूह सफलतापूर्वक प्रदर्शन करता है, जबकि संबंध–उन्मुख नेता तब सबसे अच्छे होते हैं जब अधिक ग्राहक संतुष्टि प्राप्त होती है और कंपनी की सकारात्मक छवि स्थापित होती है। ये निष्कर्ष सुझाते हैं। फिडलर यह भी सुझाव देते हैं कि संगठन परिस्थितियों की अनुकूलता को बदलकर या शिक्षा और प्रशिक्षण के माध्यम से नेता की पसंदीदा शैली को बदलकर समूह के प्रदर्शन की प्रभावशीलता को बदल सकता है।

फीडलर ने आगे प्रस्ताव दिया कि नेता–सदस्य संबंधों, समूह की कार्य संरचना और प्रबंधक की कथित शक्ति के तीन आयामों के मापों का संयोजन आठ संभावित परिस्थितियाँ जिन्हें ''ऑक्टेट्स'' भी कहा जाता है बनाता है जिनका सामना एक नेता कर सकता है। तदनुसार, यदि हम नेताओं और स्थितियों का मिलान करते हैं, तो हम यह अनुमान लगा सकते हैं कि कार्य–उन्मुख नेता उन स्थितियों में बेहतर प्रदर्शन करते हैं जो या तो उनके लिए बहुत अनुकूल होती हैं या जो बहुत प्रतिकूल होती हैं ,श्रेणी प, प्प, प्प्, टप्, या टप्प्और संबंध–उन्मुख नेता मध्यम रूप से अनुकूल स्थितियों श्रेणी प्ट से टप्में बेहतर प्रदर्शन करते हैं। हाल ही में फिडलर ने नियंत्रण की डिग्री के आधार पर इन ऑक्टेट्स को तीन तक सीमित कर दिया है, अर्थात कार्य–उन्मुख नेता उच्च और निम्न नियंत्रण की स्थितियों में सबसे अच्छा प्रदर्शन करते हैं, जबकि संबंध–उन्मुख नेता मध्यम नियंत्रण स्थितियों में सबसे अच्छा प्रदर्शन करते हैं।

फिडलर के आकस्मिकता प्रतिमान ने LPCजैसी अवधारणाओं और नेता द्वारा सामना की जा सकने वाली

आठ संभावित स्थितियों के साथ संगठनों में नेतृत्व के सिद्धांतों में महत्वपूर्ण योगदान दिया है। यह प्रतिमान नेतृत्व के पहले दृष्टिकोणों में से एक है जिसने अपने सैद्धांतिक ढांचे के भीतर परिस्थितिजन्य कारकों को शामिल किया है। यह यह भी प्रस्तावित करता है कि एक प्रबंधक की नेतृत्व शैली एक स्थिति में प्रभावी हो सकती है लेकिन दूसरी में नहीं, और नेतृत्व प्रभावशीलता नेता की शैली और परिस्थितिजन्य कारकों की परस्पर क्रिया का एक कार्य है। यद्यपि, स्च्ब प्रश्नावली समस्याग्रस्त है और इसकी विश्वसनीयता के आधार पर आलोचना की गई है । इसके अलावा, एक प्रबंधक जो L.P.C.पैमाने के मध्य के करीब एक पद प्राप्त करता है, उसकी नेतृत्व शैली अस्पष्ट होगी। आकस्मिकता चर जटिल और चिकित्सकों के लिए आकलन करने में कठिन हैं, जिससे यह व्यावहारिक आधार पर उपयोग करने के लिए एक कठिन प्रतिमान बन जाता है। इसके अलावा, प्रतिमान लचीलेपन की कमी से ग्रस्त है। फिडलर का मानना था कि क्योंकि प्राकृतिक नेतृत्व शैली को बदला नहीं जा सकता है, अगर स्थिति और शैली इष्टतम नहीं हैं, तो या तो स्थिति को संशोधित करने की आवश्यकता है, या नेता को बदलने की आवश्यकता है। इस प्रकार यह प्रतिमान नेताओं में लचीलेपन की अनुमति नहीं देता है।

12-4 lØe.kdkyhu vkj ifjorZudkjh usrRo

परिवर्तनकारी नेतृत्व की अवधारणा को प्रारम्भ में नेतृत्व विशेषज्ञ जेम्स मैकग्रेगर, बर्न्स ने पेश किया था। इसके बाद बर्न्स के मूल विचारों को शोधकर्ता cukM ,e- ckl ने आगे बढ़ाया और इस सिद्धांत को बास के परिवर्तनकारी नेतृत्व सिद्धांत के रूप में संदर्भित किया जाता है। नेतृत्व के लिए परिवर्तनकारी दृष्टिकोण परिवर्तन और संगठनात्मक प्रदर्शन के परिवर्तन की कल्पना और कार्यान्वयन में नेतृत्व की भूमिका पर आधारित है। अपनी दृष्टि और व्यक्तित्व की ताकत से सहायता प्राप्त, परिवर्तनकारी नेता अनुयायियों को सामान्य लक्ष्यों की दिशा में काम करने के लिए अपेक्षाओं, धारणाओं और प्रेरणाओं को बदलने के लिए प्रेरित करने में सक्षम होते हैं।

एक परिवर्तनकारी नेता सभी प्रयासों में जोश और ऊर्जा लगाता है। परिवर्तनकारी नेतृत्व एक दृष्टि के विकास से प्रारम्भ होता है, भविष्य का एक दृष्टिकोण जो संभावित अनुयायियों को उत्साहित करेगा। अगला चरण, जो वास्तव में, एक कभी न खत्म होने वाली प्रक्रिया के रूप में जारी रहता है, लगातार दृष्टि को बेचना है। परिवर्तनकारी नेता हर अवसर का लाभ उठाता है और सुनिश्चित करता है कि हर तरह से दृष्टि पूरे संगठन में विश्वसनीय हो। इसके बाद दृष्टि को वास्तविकता में बदलने के लिए आगे का रास्ता तलाशना होता है। यह एक निरंतर प्रक्रिया भी हो सकती है जिसमें सुधार भी शामिल हो सकते हैं, लेकिन परिवर्तनकारी नेता यह स्वीकार करेगा कि रास्ते में विफलताएँ होंगी, और फिर भी आगे बढ़ेगा। अंतिम चरण कार्रवाई के दौरान एक केंद्रीय भूमिका निभाना है।

ckl ने परिवर्तनकारी नेतृत्व के चार अलग–अलग घटकों का सुझाव दिया, जिन्हें चार प के रूप में भी जाना जाता है। चित्र 2 इन चार घटकों को दर्शाता है।

fp= 2% ifjorZudkjh usrRo dk ?kVd

I ckf)d mÙkstuk%

बौद्धिक उत्तेजना उन प्रबंधकों का वर्णन करती है जो किसी समूह की सामान्य मान्यताओं या विचारों को चुनौती देकर नवाचार और रचनात्मकता को प्रोत्साहित करते हैं। परिवर्तनकारी नेता न केवल यथास्थिति को चुनौती देते हैं, बल्कि वे अनुयायियों के बीच रचनात्मकता को भी प्रोत्साहित करते हैं। वे अनुयायियों को काम करने के नए तरीके और सीखने के नए अवसर तलाशने के लिए प्रोत्साहित करते हैं और इस तरह संगठन को बेहतर बनाने में योगदान देते हैं।

II 0;fäxr fopkj%

व्यक्तिगत विचार उन प्रबंधकों का वर्णन करता है जो अपने सहयोगियों के लिए कोच और सलाहकार के रूप में कार्य करते हैं और उन्हें ऐसे लक्ष्यों तक पहुँचने के लिए समर्थन और प्रोत्साहन प्रदान करते हैं जो सहयोगियों और संगठन दोनों की मदद करते हैं। समर्थन के माहौल को बढ़ावा देने की दिशा में, परिवर्तनकारी नेता यह सुनिश्चित करते हैं कि संचार की लाइनें खुली रहें ताकि अनुयायी विचारों को साझा करने के लिए स्वतंत्र महसूस करें।

III çj.kknk;d çj.kk%

परिवर्तनकारी नेताओं के पास एक स्पष्ट दृष्टिकोण होता है जिसे वे अनुयायियों को संप्रेषित करने में सक्षम होते हैं। प्रेरणादायक प्रेरणा उन प्रबंधकों का वर्णन करती है जो सहयोगियों को संगठन के दृष्टिकोण के लिए खुद को प्रतिबद्ध करने के लिए प्रेरित करते हैं। ये नेता ऐसे लक्ष्यों को पूरा करने के लिए अनुयायियों को समान जुनून और प्रेरणा का अनुभव करने में भी सक्षम होते हैं।

IV vkn'kZ çHkko%

आदर्श प्रभाव उन प्रबंधकों का वर्णन करता है जो अपने अनुयायियों के लिए आदर्श रोल प्रतिमान होते हैं। ऐसे नेताओं पर अत्यधिक भरोसा और सम्मान के कारण, अनुयायी इन नेताओं के आदर्शों को आत्मसात कर लेते हैं। आदर्श प्रभाव वाले प्रबंधकों पर संगठन के लाभ के लिए निर्णय लेने के लिए अनुयायियों द्वारा भरोसा और सम्मान किया जा सकता है।

अंत में, संक्रमणकालीन नेतृत्व नेतृत्व सिद्धांतों और शैलियों के सभी पहलुओं को शामिल करता है। यह नया नेतृत्व सिद्धांत प्रस्तावित करता है कि एक नेता स्थिति की मांग के अनुसार एक सिद्धांत या एक विशेष नेतृत्व शैली से दूसरे में संक्रमण कर सकता है। इसलिए संक्रमणकालीन नेतृत्व में सभी नेतृत्व सिद्धांत (विस्तृत रूप से आलोचना किए गए महान व्यक्ति सिद्धांत के अपवाद के साथ) और सभी नेतृत्व शैलियाँ शामिल होनी चाहिए। इस प्रकार के नेतृत्व का अंतर्निहित विषय यह है कि नेता पैदा नहीं होते बल्कि बनाए जाते हैं, इसलिए नेताओं को सामूहिक रूप से सर्वश्रेष्ठ बनाने के लिए हर संभव प्रयास किया जाना चाहिए। इसलिए इस बात पर कोई बहस नहीं होनी चाहिए कि कौन सा सिद्धांत या नेतृत्व शैली सबसे अच्छी है। नेताओं को इसके बजाय नेतृत्व के सभी पहलुओं का उपयोग करना चाहिए।

12-5 lkjka'k

पाथ–लक्ष्य सिद्धांत, जिसे मूल रूप से रॉबर्ट जे. हाउस ने 1971 में तैयार किया था, नेतृत्व के आकस्मिक दृष्टिकोण के अंतर्गत आता है, जो यह मानता है कि सभी स्थितियों में नेतृत्व करने का कोई एक सबसे अच्छा तरीका नहीं है। नेता का काम अनुयायियों को उनके लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए आवश्यक जानकारी, समर्थन या अन्य संसाधन प्रदान करना है। पाथ–लक्ष्य सिद्धांत दो बुनियादी प्रस्तावों से बना है, अर्थात, नेता की भूमिका और स्थिति की गतिशीलता। हर्सी–ब्लैंचर्ड नेतृत्व प्रतिमान भी नेतृत्व के एक स्थितिजन्य दृष्टिकोण को अपनाता है, जिसमें यह प्रस्तावित किया जाता है कि सफल नेतृत्व सही नेतृत्व

शैली का चयन करके प्राप्त किया जाता है, जो अनुयायियों की परिपक्वता (या तत्परता या विकासात्मक स्तर) पर निर्भर करता है। यह अनुयायी ही होते हैं जो किसी नेता को स्वीकार या अस्वीकार करते हैं, इसलिए वे किसी नेता की सफलता में महत्वपूर्ण कारक होते हैं। फिडलर का आकस्मिक प्रतिमान यह मानता है कि प्रबंधकों के लिए नेतृत्व करने का कोई एक सबसे अच्छा तरीका नहीं है परिस्थितियाँ किसी प्रबंधक के लिए

अलग–अलग नेतृत्व शैली की आवश्यकताएँ पैदा करेंगी। प्रतिमान दो कारकों के बीच सबसे अच्छे तालमेल को ध्यान में रखते हुए कार्य समूह की प्रभावशीलता की भविष्यवाणी करता हैः नेतृत्व शैली और परिस्थितिजन्य अनुकूलता, या स्थिति की अनुकूलता की डिग्री। नेतृत्व के लिए परिवर्तनकारी दृष्टिकोण परिवर्तन और संगठनात्मक प्रदर्शन के परिवर्तन की कल्पना और कार्यान्वयन में नेतृत्व की भूमिका पर निर्भर करता है। संक्रमणकालीन नेतृत्व में नेतृत्व सिद्धांतों और शैलियों के सभी पहलू शामिल होते हैं और यह प्रस्तावित करता है कि एक नेता स्थिति की मांग के अनुसार एक सिद्धांत या एक विशेष नेतृत्व शैली से दूसरे में संक्रमण कर सकता है।

12-6 Lo&eY;kdu ijh{k.k

1. एक व्यक्तित्व विशेषता की पहचान करें जो आपके अनुसार एक प्रबंधक को आकस्मिक नेता के रूप में कार्य करने में सहायता करेगी। अपने उत्तर का औचित्य सिद्ध करें।
2. हर्सी–ब्लैंचर्ड नेतृत्व प्रतिमान की आलोचनात्मक चर्चा करें।
3. आपको क्या लगता है कि भारतीय क्रिकेट टीम (समूह) के प्रबंधन के लिए चार पाथ–लक्ष्य व्यवहारों में से कौन सा सबसे अच्छा होगा? अपने तर्क का बचाव करें।
4. नेतृत्व के आकस्मिक परिप्रेक्ष्य के अनुसार, एक दृढ़ता से प्रेरित बिक्री टीम (समूह) का नेतृत्व करने के लिए कौन सा सिद्धांत लागू किया जा सकता है?
5. व्यवसायिक संकट की स्थिति में एक परिवर्तनकारी नेता किस प्रकार सहायक हो सकता है?

12-7 dsl LVMh

vkijk foUÝ% thou esa cnyko

वर्ष 1986 में, ओपरा विन्फ्रे ने हार्पो प्रोडक्शंस, इंक. की शुरुआत की। अक्टूबर 1988 में, उन्होंने टेलीविजन में इतिहास रच दिया जब हार्पो प्रोडक्शंस ने घोषणा की कि वह कैपिटल सिटीजध्एबीसी से ओपरा विन्फ्रे शो के लिए सभी उत्पादन जिम्मेदारियों को अपने हाथ में ले रहा है, जिससे ओपरा इतिहास की पहली महिला बन गईं जो अपना खुद का टॉक शो बनाने जा रही हैं। ओपरा विन्फ्रे शो लगातार 22 सीजन से नंबर वन टॉक शो बना हुआ है। इसे संयुक्त राज्य अमेरिका में साप्ताहिक रूप से 48 मिलियन से अधिक दर्शक देखते हैं और 120 से अधिक देशों में प्रसारित किया जाता है। बाकी दिन के टॉक शो से उनके शो का विभेदक कारक आशा और उत्थान का आत्म–सशक्त दृष्टिकोण है जो ओपरा प्रस्तुत करती हैं। उनकी लोकप्रिय पत्रिका, ओ, ने 2007 में प्रति माह औसतन 2.4 मिलियन प्रतियाँ बेची हैं। ओपरा का ग्ड सैटेलाइट रेडियो पर एक सैटेलाइट शो, ''ओपरा एंड फ्रेंड्स'' है। ओपरा लोकप्रिय हस्तियों की सूची में सबसे ऊपर हैं और माना जाता है कि आज की दुनिया में उनका प्रभाव है।

ग्रामीण मिसिसिपी में अपनी साधारण शुरुआत से, ओपरा न केवल अमेरिका की सबसे अमीर हस्ती हैं, बल्कि वह अमेरिका की अब तक की सबसे दानशील हस्तियों में से एक हैं। 1987 में, उन्होंने महिलाओं, बच्चों और परिवारों की सहायता के लिए ओपरा विनफ्रे फाउंडेशन की स्थापना की। 1998 में गठित ओपरा का एंजेल नेटवर्क भी धर्मार्थ कार्यों के लिए धन जुटाता है। जनवरी 2007 में, उन्होंने दक्षिण अफ्रीका के जोहान्सबर्ग में ओपरा विनफ्रे लीडरशिप अकादमी खोली, जिसका उद्देश्य कठिन आर्थिक पृष्ठभूमि से आने वाली प्रतिभाशाली लड़कियों को खोजना और उन्हें शिक्षा और नेतृत्व प्रशिक्षण देना है। एक सेलिब्रिटी प्रवक्ता के रूप में उनका कोई मुकाबला नहीं है। अपने टेलीविजन, प्रकाशन और फिल्म प्रयासों के माध्यम से, ओपरा विभिन्न देशों के लाखों दर्शकों का मनोरंजन करती हैं, उन्हें ज्ञान देती हैं और उन्हें सशक्त बनाती हैं और लोकप्रिय संस्कृति में सबसे महत्वपूर्ण हस्तियों में से एक बन गई हैं।

ç'u%

1. आपके अनुसार ओपरा टीवी पर एक लोकप्रिय और प्रशंसित व्यक्तित्व के रूप में क्यों उभरी

हैं?

2. ओपरा में परिवर्तनकारी नेतृत्व के कौन से गुण हैं?

3. ओपरा विन्फ्रे की नेतृत्व शैली पर टिप्पणी करें जैसा कि मामले से स्पष्ट है।

स्रोत–अनुकूलितः करिश्माई और परिवर्तनकारी नेतृत्व http%//ebooks-narotama-ac-i ijउपलब्ध

12-8 lUnHkZ vkSj vU; iqLrdsa

- Burns, J.M. (1978). Leadership, Harper and Raw, New York.
- Bass, B. M,(1985). Leadership and Performance, Free Press, New York.
- Fiedler, F. E. (1964). A Contingency Model of Leadership Effectiveness. In L. Berkowitz (Ed.), Advances in Experimental Social Psychology, Academic Press, New York.
- Fiedler, F. E. (1967). A Theory of Leadership Effectiveness, McGraw-Hill, New York.
- Stephen Robbins and Timothy Judge, Organizational Behavior Global Edition, 15th edition, Pearson Education

[kM&4 leg xfr'khyrk vkj lLकृfr

प्रस्तुत खंड में समूह गतिशीलता और संस्कृति के बारे में कुल चार इकाइयों में विस्तृत वर्णन किया गया है। इकाई–13 संगठनों में समूह जिसके अंतर्गत समूह की अवधारणा, समूह सदस्यता, समूह संरचना और मानदंड, समूह का सामंजस्य, सारांश, स्व मूल्यांकन परीक्षण एवं केस–स्टडी पर सविस्तार वर्णन किया गया है। इकाई–14–समूह प्रदर्शन जिसके अंतर्गत अनुरूपता और विचलन,समूह प्रक्रियाएँ,समूह निर्णय लेना, सारांश,स्व मूल्यांकन परीक्षण एवं केस–स्टडी पर सविस्तार वर्णन किया गया है। इकाई–15–व्यवहार संबंधी विश्लेषण जिसके अंतर्गतसामाजिक संपर्क की इकाई के रूप में व्यवहार,तीन अहं अवस्थाएँ,लेनदेन का विश्लेषण,जीवन की स्थितियाँ, सारांश,स्व–मूल्यांकन परीक्षण एवं केस–स्टडी पर सविस्तार वर्णन किया गया है। इकाई 16–संगठनात्मक संस्कृति जिसके अंतर्गतअवधारणा और परिभाषा,संगठनात्मक संस्कृति के आयाम,संगठनात्मक संस्कृति का विकास,संगठनात्मक संस्कृति का प्रबंधन, सारांश,स्व मूल्यांकन परीक्षण एवं केस–स्टडी पर सविस्तार वर्णन किया गया है।

bdkbZ&13 % lxBuksa esa leg

bdkbZ lajpuk

13.1 समूह की अवधारणा

13.2 समूह सदस्यता

13.3 समूह संरचना और मानदंड

13.4 समूह का सामंजस्य

13.5 सारांश

13.6 स्व मूल्यांकन परीक्षण

13.7 केस–स्टडी

13.8 सन्दर्भ और अन्य पुस्तक

mís';

इस इकाई को पढ़ने के बाद आप निम्नलिखित कार्य करने में सक्षम होंगेः

- संगठनों में समूहों की अवधारणा को समझने में।
- समूह सदस्यता के बारे में ज्ञान प्राप्त करने मे।
- समूह संरचनाओं और मानदंडों के बारे में ज्ञान प्राप्त करने मे।
- समूह एकजुटता को समझने में।

13-1 leg dh vo/kkj.kk

मनुष्य एक सामाजिक प्राणी है, जिसे दूसरों के साथ जुड़ने की आवश्यक होती है। अगर आपको मास्लो की आवश्यकताओं के पदानुक्रम की याद है, तो आपको सामाजिक आवश्यकताएं भी याद होंगी। समूह और समूहों में रहना ऐसी ही संबद्धता और अपनेपन की आवश्यकताओं से उत्पन्न होता है। आप बचपन से ही समूह की अवधारणा से परिचित होंगेय आपके पास मित्रों का एक समूह होगा, आपने देखा होगा कि कैसे टीम इंडिया एक समूह के रूप में क्रिकेट मैच जीतती है, और कैसे छात्रों की कक्षा में एक समूह को अधिन्यास और गतिविधियाँ दी जाती हैं। वास्तव में, हम अपने जीवन का अधिकांश हिस्सा समूहों में बिताते हैं, उदाहरण के लिए, परिवार, स्कूल, कॉलेज और नौकरी। समूह शब्द का सार सामूहिकता, संयोजन और सामंजस्य है। व्यक्ति कई कारणों से समूहों में सम्मलित होते हैं जैसे संबद्धता, पहचान, भावनात्मक समर्थन, हितों और लक्ष्यों की समानता, आदि। किसी संगठन के कर्मचारी अनौपचारिक या औपचारिक रूप से संगठन के अंदर विभिन्न पेशेवर, सामाजिक या मनोरंजक समूह बनाने के लिए एक साथ आ सकते हैं ताकि सामाजिक जुड़ाव की अपनी आवश्यकताओं को पूरा किया जा सके। तो समूह क्या है? शब्द समूह का शब्दकोश अर्थ ''एकत्रित होना "या "जन समुदाय" है। एक सामान्य परिभाषा के अनुसार,"एक साथ एकत्रित या स्थित व्यक्तियों या वस्तुओं का समूह"। ऑक्सफोर्ड डिक्शनरी समूह को "एक साथ स्थित, एकत्रित या वर्गीकृत कई व्यक्तियों या वस्तुओं" के रूप में परिभाषित करती है। समूह महत्वपूर्ण हैं क्योंकि कार्य सामान्य तौर पर जटिल होते हैं और व्यक्ति उन्हें व्यक्तिगत रूप से पूरा नहीं कर सकते हैं।

सामाजिक विज्ञान में समूह को दो या दो से अधिक व्यक्तियों के रूप में परिभाषित किया जा सकता है जो एक दूसरे के साथ बातचीत करते हैं, एक समान पहचान साझा करते हैं, और समूह के सदस्यों के रूप में अपेक्षाओं और दायित्वों को स्वीकार करते हैं। इस परिभाषा के अनुसार, समाज को अपने आप में एक बड़े समूह के रूप में देखा जा सकता है। इसी प्रकार, एक संगठन एक सामान्य उद्देश्य वाले व्यक्तियों का समूह है। एक संगठनात्मक संदर्भ में, एक समूह दो या दो से अधिक व्यक्तियों का एक संग्रह है जो सामान्य लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए एक दूसरे पर परस्पर निर्भर होते हैं, और ऐसे लक्ष्यों या उद्देश्यों को प्राप्त करने के उद्देश्य से एक

दूसरे के साथ बातचीत करते हैं। ऐसा समूह स्वभाव से औपचारिक या अनौपचारिक हो सकता है। समूहों का अस्तित्व संगठनों और उनके सदस्यों दोनों के लिए जीत की स्थिति है, क्योंकि समूह महत्वपूर्ण कार्यों को पूरा करने में मदद करते हैं और प्रदर्शन भी सुनिश्चित करते हैं। संगठन व्यवहार के अध्ययन के लिए एक समूह को जो महत्वपूर्ण बनाता है वह यह तथ्य है कि समूह के सभी सदस्यों का अस्तित्व प्रत्येक की कुछ व्यक्तिगत आवश्यकताओं की संतुष्टि के लिए आवश्यक है।

किसी भी समूह में निम्नलिखित विशेषताएं होती हैं:

- lajpuk% एक समरूप समूह में सामान्य गुण होते हैं, जबकि एक विषम समूह में कुछ गुण सामान्य होते हैं।
- vkdkj% छोटे समूह में सदस्यों के बीच अच्छा संचार और संतुष्टि होती है। इसके विपरीत, बड़े समूहों में सदस्यों के बीच समन्वय और संचार की समस्या हो सकती है।
- vfHkçsj.kk vkSj leFkZu% समूह के सदस्यों को समूह द्वारा महत्वपूर्ण माने जाने वाले मूल्यों का पालन करने के लिए अत्यधिक अभिप्रेरित होना चाहिए। उनके बीच स्वविश्वास और विश्वास की भावनाएँ उच्च होनी चाहिए। समूह की सभी बातचीत, समस्या समाधान और निर्णय लेने की गतिविधियाँ एक सहायक वातावरण में होती हैं। समूह को समग्र रूप से प्रत्येक सदस्य को पूरी क्षमता से निर्मित होने में मदद करने के लिए तैयार रहना चाहिए और नेता और सदस्य किसी भी कठिन कार्य को पूरा करने के लिए अतिरिक्त प्रयास करने के लिए तैयार होने चाहिए।
- lkekU; mís';% समूह के सदस्य समान हितों या लक्ष्यों को साझा करते हैं, हालांकि वे विभिन्न नेतृत्व और सदस्यता भूमिका और कार्यों में कुशल हो सकते हैं। वास्तव में रुचि, लक्ष्य और गतिविधियों आदि के क्षेत्रों में ऐसी समानता समूह के सदस्यों के बीच संबंधों का आधार बनती है। इस प्रकार समूह की एक प्राथमिक विशेषता आपसी समंजस्यता है,जिसके द्वारा व्यक्तिगत सदस्य व्यक्तियों के योग से अधिक हो जाते हैं। ऐसा तालमेल मुख्य कारणों में से एक है कि समूह उत्पादक और कुशल क्यों होते हैं।
- lnL;ksa ds chp ckrphr% समूह के प्रकार और प्रकृति के आधार पर समूह के सदस्यों को नियमित आधार पर एक दूसरे के साथ बातचीत करनी चाहिए। प्रत्येक सदस्य दूसरे के व्यवहार को प्रभावित करता है और बदले में दूसरों से प्रभावित होता है।
- tkx:drk% समूह के सदस्यों को किसी न किसी प्रकार से एक–दूसरे के प्रति जागरूक रहना चाहिए, अन्यथा सदस्यों के बीच सार्थक बातचीत की संभावना कम हो जाती है।
- /kkj.kk% समूह के सदस्यों को स्वयं को एक सामूहिक इकाई के रूप में देखना चाहिए। एक बार समूह बन जाने के बाद, उसे एक विशिष्ट पहचान, अपनी संरचना, प्रक्रियाएँ और उद्देश्य मिल जाते हैं। समूह की पहचान उसके सदस्यों की पहचान से भिन्न होती है।

प्रसिद्ध संगठनात्मक मनोवैज्ञानिक एडगर शीन समूह, भीड़ और संगठन के बीच अंतर करते हैं: समूह का आकार आपसी बातचीत और आपसी जागरूकता की संभावनाओं से सीमित होता है। व्यक्तियों का समूह मात्र समूह की परिभाषा में फिट नहीं बैठता, क्योंकि वे आपस में बातचीत नहीं करते और स्वयं को समूह नहीं मानते, भले ही वे एक–दूसरे के बारे में जानते हों, जैसे कि सड़क पर भीड़। समूह के लिए बातचीत एक महत्वपूर्ण विभेदक कारक बन जाती है। एक विभाग या उस मामले के लिए, एक पूरा संगठन एकता की भावना होने के बावजूद एक समूह नहीं होगा, अगर वे सभी आपस में बातचीत नहीं करते और एक–दूसरे के बारे में नहीं जानते। यद्‌िप, संगठनात्मक सदस्यों द्वारा गठित कार्य दल, समितियाँ और विभिन्न अन्य अनौपचारिक संघ समूह की इस परिभाषा में फिट बैठेंगे।

आइए अब दो समान प्रतीत होने वाले शब्दों के बीच अंतर को समझें: समूह और टीम(स्मूह)। एक टीम(समूह)को अपने सदस्यों की ओर से सामान्य संसाधनों और सामूहिक और समन्वित प्रयासों की आवश्यकता होती है, जो इसे एक समूह से भिन्न बनाता है। एक टीम(समूह)अधिक औपचारिक रूप से संरचित होती है और इसका एक स्पष्ट उद्देश्य और सौंपे गए कर्तव्य होते हैं। एक टीम(समूह)में सामान्य तौर पर पूरक कौशल वाले

सदस्यों की एक छोटी संख्या होती है, जो एक सामान्य लक्ष्य के लिए प्रतिबद्ध होते हैं। एक समूह के विपरीत, एक टीम(समूह)में व्यक्तिगत और पारस्परिक उत्तरदेही एक परम आवश्यकता है। वास्तव में, समूह अक्सर समान क्षमताओं वाले व्यक्तियों से बने होते हैं और टीमों की तुलना में अधिक आकस्मिक रूप से बनते हैं। संक्षेप में हम कह सकते हैं कि सभी टीमें समूह हैं, लेकिन समूहों का एक विशेष उपसमूह हैं। किसी भी संगठन को प्रभावी ढंग से कार्य करने के लिए समूहों और टीमों दोनों की आवश्यकता होगी और उन स्थितियों का सावधानीपूर्वक पता लगाना चाहिए जिनमें प्रत्येक प्रभावी है।

legk d çdkj

एक संगठन में तीन प्रकार के समूह हो सकते हैं, जिनकी चर्चा इस प्रकार है:

- **NkVs vkj cM+s leg%**

  जैसा कि नाम से ही स्पष्ट है, एक छोटा समूह कुछ व्यक्तियों का एक कॉम्पैक्ट समूह होता है। अपने छोटे आकार के कारण, ऐसे समूह के सदस्य सामान्यने–सामने बातचीत करते हैं, पारस्परिक संबंध निर्मित करते हैं और एक–दूसरे पर निर्भर भी होते हैं। इसके विपरीत, एक बड़ा समूह कुछ छोटे समूहों का संग्रह होता है। जैसा कि स्पष्ट है, ऐसे समूह में छोटे समूहों की तुलना में अधिक सदस्य होते हैं और सदस्यों के बीच कम बातचीत और अन्योन्याश्रितता होती है। एक बड़ा समूह छोटे समूहों की तुलना में कम एकजुट होता है। एक संगठन एक बड़े समूह का उदाहरण है, जबकि एक संगठन का मानव संसाधन विभाग एक छोटा समूह हो सकता है।

- **çkFkfed vkj f}rh;d leg%**

  प्राथमिक समूह एक छोटा समूह होता है, जिसके सदस्यों के बीच अपेक्षाकृत घनिष्ठ संबंध होते हैं। इस प्रकार के समूह की विशेषता सदस्यों के बीच एक–दूसरे के प्रति चिंता, साझा गतिविधियाँ और संस्कृति, और दीर्घ काल तक जुड़ाव और बातचीत होती है। प्राथमिक समूह की सदस्यता मनोवैज्ञानिक रूप से आश्वस्त करने वाली होती है और इस प्रकार के जुड़ाव की निकटता व्यक्तिगत पहचान और व्यक्तिगत सदस्यों के व्यवहार को निर्मित करने में प्रभावशाली होती है। यद्‌िप सभी प्राथमिक समूह आकार में छोटे होते हैं, फिर भी छोटे समूहों को हमेशा प्राथमिक समूह नहीं होना चाहिए। सदस्यों के बीच पहचान, मूल्यों, हितों और लक्ष्यों की साझा भावना के अस्तित्व के कारण एक प्राथमिक समूह एक छोटे समूह से भिन्न होता है। एक प्राथमिक समूह के सदस्यों के बीच समूह के प्रति गहरी वफादारी भी होती है। प्राथमिक समूहों में परिवार, करीबी दोस्त आदि सम्मलित हैं।

- दूसरी ओर, द्वितीयक समूह आकार में अपेक्षाकृत बड़े होते हैं, और सामान्य तौरपर सदस्यों के बीच औपचारिक संबंधों के आधार पर बनते हैं। ऐसे समूहों में भूमिकाएँ, पद और संबंध पहले से तय होते हैं, और सदस्यों से निर्धारित सीमाओं के अंदर कार्य करने की अपेक्षा की जाती है। इन समूहों में समूह निष्ठा कमजोर हो सकती है, प्राथमिक समूह की तुलना में समूह की एकजुटता कम होती है।

- **dk;kRed ;k vkipkfjd leg%**

  कार्यात्मक समूह या औपचारिक समूह विभिन्न संगठनात्मक उद्देश्यों को पूरा करने के लिए बनाए गए समूह हैं। वास्तव में, यदि किसी संगठन में प्रबंधक द्वारा संगठन को उसके लक्ष्यों को पूरा करने में मदद करने के लिए एक समूह बनाया जाता है, तो वह एक औपचारिक समूह के रूप में योग्य होता है। ऐसे समूहों से अनिर्दिष्ट समय सीमा के अंदर विशिष्ट लक्ष्यों को पूरा करने की अपेक्षा की जाती है। औपचारिक समूहों के सदस्यों की गतिविधियों की योजना दूसरों द्वारा एक सामान्य उद्देश्य को प्राप्त करने के लिए बनाई जाती है। ये समूह प्रकृति में स्थायी होते हैं और वे वर्तमान लक्ष्यों और उद्देश्यों की प्राप्ति के बाद भी अस्तित्व में रहते हैं। उन्हें संगठन के नियमों, विनियमों और नीतियों का पालन करना होता है। औपचारिक समूहों को सामान्य तौरपर कार्य समूह, टीम(स्मूह), समिति या टास्क फोर्स जैसे लेबल दिए जाते हैं। औपचारिक समूह दो बुनियादी कार्यों को पूरा करते हैं: संगठनात्मक और व्यक्तिगत। एक औपचारिक संगठनात्मक समूह के उदाप्रत्येकणों में मानव संसाधन विभाग, विपणन विभाग और उत्पादन विभाग जैसे विभाग सम्मलित हैं। एक संगठन में औपचारिक समूहों के प्रकार निम्नलिखित हैं:

- **dk;l leg%** कार्य समूह किसी संगठन द्वारा एक निश्चित समय के अंदर उद्देश्यों की एक संकीर्ण सीमा को पूरा करने के लिए बनाए गए समूह होते हैं या मूल संगठन के लक्ष्यों में एक विशिष्ट योगदान देने की दायित्व रखते हैं। कार्य समूह की शब्दकोश परिभाषा एक विशिष्ट उद्देश्य की पूर्ति के लिए व्यक्तियों और संसाधनों का एक अस्थायी समूह है। ये समूह सामान्य तौर पर प्रकृति में अस्थायी होते हैं। वे किसी समस्या का समाधान भी निर्मित करते हैं या उसका उद्देश्य पूरा करते हैं। कार्य समूहों को सामान्य तौर पर टास्क फोर्स के रूप में भी जाना जाता है। यद्‌िप वे सामान्य तौरपर किसी नवीन उत्पाद को प्रस्तुत करने की तैयारी जैसे अल्पकालिक कार्यों के लिए उन्मुख होते हैं, कुछ कार्य समूह चल रही जिम्मेदारियों या निरंतर कार्यों, जैसे कि शिकायत निवारण प्रक्रिया का भी पालन कर सकते हैं। अनौपचारिक समितियाँ, कार्य बल और कार्य दल कार्य समूहों के अंतर्गत आते हैं।

- एक टी आस्क समूह में ऐसे व्यक्ति सम्मलित होते हैं जो एक सामान्य कार्य को प्राप्त करने के लिए एक साथ कार्य करते हैं। संगठन सदस्यों को नियुक्त करता है और लक्ष्यों और कार्यों का एक संकीर्ण समूह सौंपता है जैसे कि नवीन उत्पाद का विकास, गुणवत्ता नियंत्रण में सुधार, प्रस्तावित शिकायत निवारण प्रक्रिया का मूल्यांकन आदि।
- **vkn'k leg %** आदेश समूह में एक पर्यवेक्षक और अधीनस्थ सम्मलित होते हैं जो सीधे उस पर्यवेक्षक को रिपोर्ट करते हैं। इन समूहों को संगठनात्मक चार्ट द्वारा निर्दिष्ट किया जाता है और आदेश समूहों के प्रबंधक वैध रूप से दूसरों को आदेश दे सकते हैं। आदेश समूह का एक उदाहरण एक शैक्षणिक संस्थान में विभाग का प्रमुख और उस विभाग के संकाय सदस्य हैं।

- **vukipkfjd leg %** औपचारिक समूहों के विपरीत, अनौपचारिक समूह संगठनात्मक लक्ष्यों के अलावा अन्य उद्देश्यों के लिए स्वाभाविक रूप से बनते हैं , बिना किसी निर्दिष्ट समय सीमा के और व्यक्तियों के सामान्य हितों और साझा मूल्यों के उत्तर में। ऐसे समूहों के बीज तब पड़ते हैं जब किसी संगठन में व्यक्ति मित्रता, समान हितों, समान पृष्ठभूमि आदि से एक साथ आते हैं। अनौपचारिक समूह संगठन द्वारा नियुक्त नहीं किए जाते हैंय वे स्वतःस्फूर्त होते हैं और सदस्य समय–समय पर दूसरों को सम्मलित होने के लिए आमंत्रित कर सकते हैं।

  अनौपचारिक समूहों का संगठनों पर सकारात्मक और नकारात्मक दोनों प्रकार के प्रभाव हो सकते हैं। ये समूह अनौपचारिक संचार नेटकार्य के रूप में कार्य करते हैं और इस प्रकार संगठनों में "अफवाहों" का हिस्सा बन जाते हैं। वे एक शक्तिशाली और प्रभावशाली शक्ति की प्रकार भी हैं, जिसे कोई भी संगठन टाल नहीं सकता। प्रबंधकों की अक्सर अनौपचारिक समूहों के बारे में भिन्न–भिन्न राय होती है। जबकि कुछ प्रबंधक इन समूहों को संगठन के हित के लिए हानिकारक मानते हैं, वहीं अन्य महत्वपूर्ण कार्यों को पूरा करने के लिए ऐसे समूहों की मदद भी ले सकते हैं। अनौपचारिक समूह रुचि समूहों, मैत्री समूहों या संदर्भ समूहों का रूप ले सकते हैं, जिनकी चर्चा नीचे की गई है।

- **vkilh dk okyk leg %** हित समूह एक सामान्य उद्देश्य को प्राप्त करने के लिए बनाए गए समूह हैं और इसमें एक सामान्य हित के समर्थन में या एक सामान्य चिंता को व्यक्त करने के लिए एक साथ कार्य करने वाले व्यक्ति सम्मलित होते हैं। हित समूह सामान्य तौर पर गैर–लाभकारी और स्वैच्छिक संगठन होते हैं जिनके सदस्यों का एक सामान्य उद्देश्य होता है जिसके लिए वे किसी भी प्रकार के राजनीतिक नियंत्रण की मांग किए बिना सार्वजनिक नीति को प्रभावित करना चाहते हैं। यद्‌िप, एक संगठनात्मक व्यवस्था में, वेतन में वृद्धि, भत्ते और अन्य सुविधाओं के भुगतान जैसे सामान्य कारणों के लिए एक साथ आने वाले कर्मचारी हित समूहों के उदाहरण हैं।

  हित समूह अस्थायी संरचना नहीं हैंय वे सामान्य तौरपर समय के साथ जारी रहते हैं। इन समूहों को जो वस्तु अधिक रुचिकर बनाती है, वह है उनकी संरचनाः हित समूहों के सदस्य एक ही संगठनात्मक विभाग का हिस्सा नहीं हो सकते हैं, लेकिन वे किसी सामान्य हित से एक साथ जुड़े हुए हैं। जैसा कि स्पष्ट है, लक्ष्य और उद्देश्य प्रत्येक समूह के लिए विशिष्ट हैं और समग्र संगठनात्मक लक्ष्यों और उद्देश्यों से दूर–दूर तक संबंधित नहीं हो सकते हैं।
- **lnL;rk leg %** सदस्यता समूह ऐसे व्यक्तियों का समूह है जो एक ही पेशे से जुड़े हैं और एक दूसरे

को जानते हैं। उदाहरण के लिए, किसी विश्वविद्यालय में प्रबंधन संकाय के शिक्षक।

- e=h leg% मैत्री समूह एक ही आयु वर्ग के व्यक्तियों के समूह होते हैं, जिनकी राजनीतिक मान्यताएँ, धार्मिक मूल्य या समान विचार और राय होती है। मैत्री समूह एक ही संगठन के सदस्यों के बीच तब निर्मित होते हैं जब वे खेल या राजनीति जैसे कुछ सामान्य हित साझा करते हैं । ये समूह संगठन के बाहर भी बनाए जा सकते हैं, और क्लब और संघों के रूप में हो सकते हैं।
- lnHk leg% संदर्भ समूह ऐसे समूह होते हैं जिनमें व्यक्ति अपने विचारों, विश्वासों, मूल्यों आदि को आकार देते हैं और व्यक्तियों द्वारा स्वयं का मूल्यांकन करने के लिए उनका उपयोग किया जाता है। संदर्भ समूहों को अन्य अनौपचारिक समूहों से भिन्न बनाता है कि ये समूह वास्तव में मिलते नहीं हैं या स्वैच्छिक रूप से नहीं बनाए जाते हैं। आश्चर्यजनक रूप से, व्यक्तियों का मानना है कि वे किसी विशेष संदर्भ समूह से संबंधित हैं, चाहे वे वास्तव में हों या नहीं, और व्यक्ति सामान्य तौर पर समूह से समर्थन मांगते हैं । परिवार और दोस्त अधिकांश व्यक्तियों के लिए संदर्भ समूहों के उदाहरण हैं।

व्यक्तियों का उनके संदर्भ समूह से संबंध उनके व्यवहार को प्रभावित कर सकता है। व्यक्ति समूह के अन्य सदस्यों के साथ अपनी तुलना करते हैं, और यह आकलन करने में सक्षम होते हैं कि उनका व्यवहार स्वीकार्य है या नहीं। उदाहरण के लिए, यदि कोई व्यक्ति सामान्य से अधिक महंगा मोबाइल हैंडसमूह(सेट) खरीदता है क्योंकि उसके दोस्त उस विशेष हैंडसमूह(सेट) का उपयोग करते हैं तो उसका खरीद व्यवहार उसके संदर्भ समूह (यानी, मित्रों) से प्रभावित होता है।

संदर्भ समूहों का मुख्य उद्देश्य सामाजिक मान्यता और सामाजिक तुलना है। सामाजिक मान्यता व्यक्तियों को अपने दृष्टिकोण और मूल्यों को उचित ठहराने में सक्षम बनाती है जबकि सामाजिक तुलना व्यक्तियों को दूसरों से स्वयं की तुलना करके अपने कार्यों का मूल्यांकन करने में मदद करती है।

xfrfof/k&1

1. क्या आपने सुपरवाइजरों को अपनी टीम(समूह)के सदस्यों के साथ दोस्ताना व्यवहार करते देखा है?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. क्या आपको लगता है कि औपचारिक और अनौपचारिक समूह आपस में मिल सकते हैं?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

.....

.....

13-2 leg lnL;rk

व्यक्तिगत व्यवहार और कार्य निष्पादन पर समूह सदस्यता की शक्ति को प्रसिद्ध हॉथोर्न प्रयोगों में प्रदर्शित किया गया था, जिसका उल्लेख खंड 3 में पहले ही किया जा चुका है। सामंजस्यपूर्ण और प्रभावी कार्य समूह की सदस्यता इसके सदस्यों के लिए अभिप्रेरणा और कार्य की संतुष्टि का स्रोत हो सकती है। समाजीकरण समूह के प्रति प्रतिबद्धता की भावना उत्पन्न करने और औपचारिक प्रबंधन नियंत्रण की आवश्यकता को कम करने में मदद कर सकता है।

leg dk vkdkj

समूह के आकार में वृद्धि के साथ, सदस्यों के बीच संचार और समन्वय खतरे में पड़ जाता है। बड़े समूहों को संभालना स्पष्ट रूप से अधिक कठिन होता है और इसलिए उन्हें उच्च और अक्सर सख्त स्तर के पर्यवेक्षण की आवश्यकता होती है। जब कोई समूह बहुत बड़ा हो जाता है, तो उसे छोटे उप–समूहों में विभाजित किया जा सकता है, और इससे उप–समूहों के बीच घर्षण और टकराव के रास्ते खुल जाते हैं। यदि्प, कार्य समूह का कोई आदर्श आकार नहीं है और आकार वास्तव में कई चर पर निर्भर करता है। एक समूह का सामान्य तौरपर स्वीकृत आकार 10 से 15 सदस्यों का होता है, जिसके बाद, समूह को उप–समूहों में विभाजित किया जा सकता है।

leg fofo/krk

एक अवधारणा के रूप में विविधता का तात्पर्य मतभेदों के अस्तित्व से है। कार्यस्थल पर विविधता के अध्ययन ने नया महत्व ग्रहण कर लिया है क्योंकि बदलती आर्थिक परिस्थितियाँ कई संगठनों को स्वयं को समतल, अधिक विकेन्द्रित संस्थाओं में पुनर्गठित करने के लिए विवशकर रही हैं। इस प्रकार के पुनर्गठन का परिणाम टीमों का गठन है जिसमें विभिन्न पृष्ठभूमि से आने वाले व्यक्तियों के विभिन्न समूह सम्मलित हैं, जिनके विचारों की एक विविध श्रेणी है, और जिनके व्यक्तित्व बहुत भिन्न हैं। अपने सरलतम स्तर पर समूह विविधता में जनसांख्यिकी, जातीयता, लिंग या आयु में अंतर सम्मलित हैं। आधार चाहे जो भी हो, समूह विविधता आधुनिक संगठनों के लिए एक चुनौती है, और अगर इसे ठीक से प्रबंधित किया जाए, तो यह बेहतर प्रदर्शन कर सकता है, और कर्मचारियों के बीच रचनात्मकता और नवीन विचारों को बढ़ावा दे सकता है।

सजातीय समूहों में जहाँ बहुत कम या कोई विविधता नहीं होती, सदस्य एक दूसरे से बहुत मिलते–जुलते होते हैं और इसलिए उन्हें एक साथ कार्य करना बहुत आसान लगता है। यदि्प, ऐसे समूह कौशल, अनुभव और दृष्टिकोण की सीमाओं से विवश होंगे, खासकर जब जटिल कार्यों को पूरा करने की बात आती है। विषम समूहों में सदस्य आयु, लिंग, जातीयता, अनुभव आदि में भिन्न होते हैं। यदि्प, ऐसे समूहों का लाभ समस्या–समाधान के लिए उपयोगी प्रतिभाओं और दृष्टिकोणों के एक विस्तृत समूह की उपलब्धता है।

अपने समूह में किसी सदस्य की स्थिति समूहों में विविधता का एक और स्रोत है। स्थिति से तात्पर्य समूह में किसी सदस्य के पद या स्थिति से है, जो आयु, अनुभव प्रोफाइल, शिक्षा के स्तर आदि जैसे मापदंडों के आधार पर बनता है। स्थिति अनुरूपता तब होती है जब समूह के अंदर किसी सदस्य की स्थिति समूह के बाहर उसके द्वारा धारण की गई स्थिति के बराबर होती है। जैसा कि स्पष्ट है, स्थिति असंगति तब होती है जब समूह में किसी सदस्य की स्थिति उसकी बाह्य स्थिति को नहीं दर्शाती है। उदाहरण के लिए, यदि समूह प्रमुख (एचआर) को एचआर विभाग में संभावित पद के लिए आवेदकों की स्क्रीनिंग करने वाली समिति का नेतृत्व करने के लिए नियुक्त नहीं किया जाता है, तो इससे समूह के प्रदर्शन में कठिनाइयाँ हो सकती हैं।

lnL;ksa dh vuqdwyrk

समूह के सदस्यों की रुचियों, दृष्टिकोणों और मूल्य प्रणालियों के संदर्भ में एकरूपता समूह की एकजुटता को बढ़ाती है। समूह के सुचारू संचालन को सुनिश्चित करने के लिए सदस्यों को व्यक्तिगत मतभेदों के बावजूद एक–दूसरे के साथ संगत होना चाहिए। सदस्यों के बीच प्रतिस्पर्धा संघर्ष का एक स्रोत हो सकती है, और इसलिए सदस्य अनुकूलता सुनिश्चित करने के लिए इसे कम किया जाना चाहिए।

13-3 leg lajpuk vkj ekunM

leg lajpuk

सभी संगठनों में समूह किसी न किसी रूप में मौजूद होते हैं, और किसी भी संगठन के कार्यकाज और प्रदर्शन के लिए उन्हें आवश्यक माना जाता है। एक समूह के सदस्य कई विधियों से एक–दूसरे को प्रभावित करते हैं, और समूह अपनी स्वयं की पदानुक्रमित संरचना और नेतृत्व निर्मित कर सकते हैं। समूह संरचना की समझ संगठनात्मक व्यवहार में समूहों की जटिल भूमिका को समझने में मदद करती है। समूह संरचना समूह के सदस्यों के बीच मौजूद अंतर–संबंधों के शैली (पैटर्न) को संदर्भित करती है, और समूह को व्यवस्थित और पूर्वानुमानित तरीके से कार्य करने में सक्षम बनाती है। समूह संरचना के निम्नलिखित घटक महत्वपूर्ण हैं: भूमिकाएँ, मानदंड, स्थिति और समूह सामंजस्य। इन सभी पहलुओं पर यहाँ चर्चा की गई है:

- Hkfedk% भूमिका की अवधारणा समूहों के कार्यकाज और समूह प्रक्रियाओं और व्यवहारों को समझने के लिए महत्वपूर्ण है। यह एक व्यक्तिगत समूह सदस्य द्वारा अन्य सदस्यों की अपेक्षाओं के अनुसार निभाई जाने वाली विशिष्ट भूमिका है। यह संगठन की संरचना के अंदर संबंधित पदों पर आसीन सदस्यों से जुड़े व्यवहार के अपेक्षित शैली (पैटर्न) को दर्शाता है। यह यह भी बताता है कि कोई व्यक्ति किसी स्थिति को कैसे समझता है और उसके अनुसार कार्य करता है।

जैसे–जैसे एक समूह निर्मित होता है, यह अपने प्रत्येक सदस्य के लिए भिन्न–भिन्न भूमिकाओं की पहचान करता है। लाइन, कार्यात्मक और स्टाफ जैसे औपचारिक संगठनात्मक संबंध भूमिका संबंधों के रूप हैं । भूमिका निभाने वाले व्यक्ति को भूमिका धारक के रूप में जाना जाता है । भूमिका अपेक्षाएं उस व्यवहार को संदर्भित करती हैं जो भूमिका निभाने वाले व्यक्ति से अपेक्षित होती हैं। कई बार भूमिका अपेक्षाएं औपचारिक रूप से निर्धारित की जाती हैं और वे स्पष्ट रूप से इंगित करती हैं कि संबंधित व्यक्ति से क्या करने की उम्मीद है, उसके कर्तव्य और दायित्व आदि। भूमिका अस्पष्टता तब होती है जब भूमिका धारक भ्रमित महसूस करता है और यह नहीं जानता कि उससे क्या अपेक्षा की जा रही है। भूमिका संघर्ष अपर्याप्त या अनुपयुक्त भूमिका परिभाषा से उत्पन्न होता है। एक भूमिका धारक को भूमिका पहचान की समस्या से ग्रस्त कहा जाता है जब उसे सौंपी गई भूमिका को स्वीकार करने में कठिनाई होती है। भूमिका असंगति एक ऐसी समस्या है।

- ekunM% मानदंड से तात्पर्य है समूह के अंदर निर्मित होने वाले नियम और पारस्परिक अपेक्षाएँ। ये सामान्य तौरपर सहमत नियम होते हैं जो समूह के सदस्यों के व्यवहार का मार्गदर्शन करते हैं और उनके बीच अनुरूपता सुनिश्चित करते हैं।

- fLFkfr% स्थिति समूह या व्यक्तियों को दूसरों द्वारा दी जाने वाली सापेक्ष प्रतिष्ठा या सामाजिक स्थिति को संदर्भित करता है। व्यक्ति अक्सर इन समूहों से जुड़ी प्रतिष्ठा के कारण कोर ग्रुप या किसी प्रसिद्ध क्लब में सम्मलित होते हैं।

- leg ,dtqVrk% समूह एकजुटता समूह के सदस्यों की समूह का हिस्सा बने रहने की इच्छा की प्रबलता का अर्थ है। यह समूह के सदस्यों के एक–दूसरे के प्रति आकर्षण की डिग्री और सदस्यों के बीच 'हम–भावना' को भी संदर्भित करता है। सामंजस्य की डिग्री बाह्य खतरों, समूह में सम्मलित होने में कठिनाई, समूह के सदस्यों द्वारा एक–दूसरे के साथ बिताए गए समय और समूह की सफलता पर निर्भर पाई गई है। हमने इस अध्याय के अगले भाग में समूह सामंजस्य पर चर्चा की है।

leg ekunM

मानदंड समूह व्यवहार मानक, विश्वास, दृष्टिकोण, परंपराएँ और समूह के सदस्यों द्वारा साझा की जाने वाली अपेक्षाएँ हैं। समूहों के पास सामान्य तौर पर समूह के प्रत्येक सदस्य की प्रत्येक क्रिया को विनियमित करने के लिए समय या ऊर्जा नहीं होती है। केवल उन व्यवहारों को ही नियंत्रण में लाया जाना चाहिए जो महत्वपूर्ण हैं। इसलिए समूह मानदंड स्वीकृत व्यवहार के नियम या दिशानिर्देश प्रदान करते हैं जो एक समूह द्वारा स्थापित किए जाते हैं और इसके सदस्यों के व्यवहार की निगरानी के लिए उपयोग किए जाते हैं। समूह के उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए मानदंड बनाए जाते हैं। वे स्वीकार्य और अस्वीकार्य व्यवहार के बीच की

सीमाओं को परिभाषित करते हैं और समूह के साथ सदस्यों की पहचान की प्रक्रिया में मदद करते हैं। मानदंड अनौपचारिक तरीके से निर्मित हो सकते हैं, मुख्य रूप से पर्यवेक्षकों द्वारा स्पष्ट बयानों या पिछली स्थितियों से व्यवहार के माध्यम से। एक बार परिभाषित होने के बाद, मानदंडों में समूह के सदस्यों से एक निश्चित सीमा तक अनुरूपता लागू करने की शक्ति होती है। कुछ समूह मुख्य रूप से समूह के सदस्यों के व्यक्तित्व के कारण दूसरों की तुलना में ऐसी अनुरूपता के लिए अधिक दबाव डाल सकते हैं। एक समूह के मानदंड अक्सर उस समूह के लिए अद्वितीय होते हैं और उन्हें दूसरे समूह के मानदंडों के साथ आसानी से नहीं मिलाया जा सकता है। समूहों में मानदंडों में अंतर कई कारणों से होता है जैसे समूहों की संरचना में अंतर। यद्यपि मानदंड सामान्य तौर पर अलिखित होते हैं और उन पर स्पष्ट रूप से चर्चा नहीं की जाती है, फिर भी वे समूह के सदस्यों को अनुशासित करने और उन्हें समय–सारिणी का पालन कराने में महत्वपूर्ण भूमिका निभाते हैं।

समूह मानदंड दो प्रकार के होते हैं, जिन्हें इस प्रकार समझाया गया हैः

- 0;0kgkj ekunM%व्यवहार मानदंड वे नियम हैं जो यह मानकीकृत करते हैं कि व्यक्ति दिन–प्रतिदिन कार्य करते समय किस प्रकार से कार्य करता है। उदाहरण के लिए, ''प्रत्येक ग्राहक का मुस्कुराहट के साथ स्वागत करें''। ये मानदंड संगठन के प्रति अभिप्रेरणा, प्रतिबद्धता को दर्शाते हैं और इसलिए उच्च स्तर के प्रदर्शन में परिणत होते हैं।

- çn'ku ekunM% प्रदर्शन मानदंड वे नियम हैं जो कर्मचारी के प्रदा(आउटपुट) और कार्य किए गए घंटों की संख्या को मानकीकृत करते हैं।

आइए अब मानदंडों और भूमिकाओं के बीच अंतर पर चर्चा करें। जबकि भूमिकाओं में विशिष्ट पदों के लिए व्यवहार संबंधी अपेक्षाएँ सम्मलित होती हैं, मानदंड संगठनात्मक सदस्यों को सही और गलत तथा अच्छे और बुरे के बीच अंतर करने में मदद करते हैं।

xfrfof/k& 2

कनाडा और अमेरिका के शोधकर्ताओं द्वारा 20 भिन्न–भिन्न संगठनों के 187 कार्य समूह सदस्यों के एक अध्ययन में असामाजिक व्यवहार के सापेक्ष ''बंदर देखता है, बंदर करता है'' प्रभाव का पता चला। अध्ययन का प्राथमिक निष्कर्ष यह था कि जिन कर्मचारियों ने अपने सहकर्मियों को कार्य पर असामाजिक व्यवहार करते देखा, वे भी वैसा ही व्यवहार प्रदर्शित करते थे। इस अध्ययन में मापे गए असामाजिक व्यवहार में कंपनी की संपत्ति को नुकसान पहुँचाना, सहकर्मियों को बुरे शब्द कहना, धीरे–धीरे कार्य करना, सहकर्मियों के बारे में शिकायत करना और उनकी आलोचना करना, नियमों को तोड़ना या तोड़ना, बॉस या नियोक्ता के लिए कुछ हानिकारक करना, सहकर्मी के साथ बहस शुरू करना और बॉस या संगठन की आलोचना करना सम्मलित है। शोधकर्ताओं के अनुसार, ''प्रबंधकों के लिए संदेश स्पष्ट लगता है–असामाजिक समूह असामाजिक व्यक्तिगत व्यवहार को प्रोत्साहित करते हैं। सामाजिक प्रभाव प्रभाव से बचने के लिए हानिकारक माने जाने वाले व्यवहारों को जड़ से खत्म करना महत्वपूर्ण है। जो प्रबंधक यह उम्मीद करते हैं कि असामाजिक समूहों को भिन्न–थलग करने या अनदेखा करने से वे परिवर्तन के लिए प्रोत्साहित होंगे, वे शायद गलत हैं।''

कल्पना कीजिए कि आप एक ऐसे प्रबंधक हैं जिसे अपने कार्य समूह में इस प्रकार के व्यवहार का सामना करना पड़ता है। आप इन व्यवहारों से कैसे निपटेंगे?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....

13-4 leg ,dtVrk

किसी संगठन के कर्मचारी विविध पृष्ठभूमि से आते हैं। उनकी अपनी आवश्यकताएं और आकांक्षाएँ होती हैं, और वे भिन्न–भिन्न अनौपचारिक समूहों से भी जुड़े हो सकते हैं। ऐसे सभी विविध हितों और दृष्टिकोणों को एक साथ बांधना, इस प्रकार कार्य पर सामंजस्यपूर्ण संबंध सुनिश्चित करना और संगठन में प्रभावी टीम(स्मूह)कार्य सुनिश्चित करना आसान कार्य नहीं है। अपेक्षित परिणाम प्राप्त करने के लिए, कार्य समूह के सदस्यों को एक समग्र और एकजुट समूह के रूप में सहयोग और कार्य करना चाहिए। एक समूह को एकजुट तब कहा जाता है जब उसके सदस्यों के पास ऐसे बंधन होते हैं जो उन्हें एक–दूसरे से और पूरे समूह से जोड़ते हैं।

आइये अब समूह सामंजस्य की अवधारणा को समझते हैं। रेनिस लिकर्ट सामंजस्य को समूह के प्रति सदस्यों के आकर्षण या समूह को छोड़ने के सदस्यों के प्रतिरोध के रूप में परिभाषित करते हैं। यह परिभाषा स्पष्ट रूप से समूह के साथ सदस्यों के लगाव का संकेत देती है। सामंजस्य वह सीमा है जिस तक समूह के सदस्य समूह के प्रति और एक–दूसरे के प्रति वफादार और प्रतिबद्ध हैं। यह समूह के सदस्यों को जोड़ने वाली शक्ति है। सामंजस्य को इस रूप में भी समझा जाता है कि समूह में प्रत्येक सदस्य को दूसरों से कितना लगाव है और प्रत्येक कोई समूह के सदस्य के रूप में किस सीमा तक रहना चाहता है। इस प्रकार आकर्षण सामंजस्य की कुंजी है। एक अत्यधिक सामंजस्यपूर्ण समूह में, सदस्य सद्भाव में एक साथ कार्य करते हैं और एक–दूसरे का समर्थन और विश्वास करते हैं। इसके विपरीत, एक समूह जिसमें सामंजस्य की कमी होती है, उसमें समन्वय की कमी होगी। इसके सदस्य एक–दूसरे का समर्थन नहीं करेंगे और उन्हें अपने लक्ष्यों तक पहुँचने में कठिनाई का सामना करना पड़ सकता है।

सामाजिक वैज्ञानिकों ने समूह की एकजुटता की घटना को विभिन्न विधियों से समझाया है। कुछ का सुझाव है कि समूह के सदस्यों के बीच एकजुटता बढ़ती हुई संबद्धता, टीम(स्मूह)कार्य और अंतर–निर्भरता की भावना से निर्मित होती हैय ये श्रम विभाजन जैसे कारकों के माध्यम से निर्मित हो सकते हैं। प्रबंधकों को उन कारकों की समझ निर्मित करनी चाहिए जो समूह की एकजुटता को बढ़ाते और घटाते हैं।

leg ,dtVrk d ykHk vkj gkfu;k

एक एकजुट समूह अपने साथ कई लाभ लेकर आता है जैसे सदस्यों के बीच अधिक बातचीत, आपसी मदद और सहयोग, कम टर्नओवर और अनुपस्थिति, और अक्सर अधिक उत्पादन। एकजुट समूहों के सदस्य गैर–एकजुट समूहों की तुलना में एक–दूसरे के साथ अधिक सकारात्मक तरीके से संवाद और बातचीत करते हैंये वे विचारधाराओं को साझा करते हैं और अन्य सदस्यों की राय का सम्मान करते हैं। एकजुट समूहों के सदस्य अपने कार्य में नियमित होते हैं। वे अक्सर गैर–एकजुट समूहों के सदस्यों की तुलना में संतुष्टि और मनोबल के उच्च स्तर और चिंता और तनाव के कम स्तर की रिपोर्ट करते पाए जाते हैं। समूह सामंजस्य विचारों में संघर्ष को कम करता है, जो बदले में सदस्यों के बीच टकराव की संभावनाओं को कम करता है।

इसके अलावा, समूह सामंजस्य को बेहतर समूह प्रदर्शन से जोड़ा गया है, खासकर जब समूह के सदस्य समूह के कार्यों के लिए प्रतिबद्ध होते हैं। व्यक्तिगत सदस्य भी मनोबल और सामाजिक संतुष्टि में वृद्धि के माध्यम से एक सामंजस्यपूर्ण समूह से लाभ उठाते हैं। समूह के सदस्यों के बीच लगातार बातचीत, अन्य समूहों के साथ प्रतिस्पर्धा, सदस्यों के बीच पारस्परिक आकर्षण आदि के माध्यम से समूह सामंजस्य को बढ़ाया जा सकता है। स्टीफन रॉबिंस सामंजस्य बढ़ाने के लिए अन्य उपायों का प्रस्ताव करते हैं जैसे समूह के आकार में कमी, समूह के लक्ष्यों के साथ सदस्यों की बढ़ती सहमति, समूह की स्थिति में वृद्धि और समूह में प्रवेश में कठिनाई, व्यक्तियों के बजाय समूह को पुरस्कृत करना और समूह का शारीरिक अलगाव।

एक सुसंगत समूह में सदस्यता के नकारात्मक परिणाम भी हो सकते हैं। एक सुसंगत समूह अपने सदस्यों पर अनुरूपता का दबाव बढ़ा सकता है, जो इन सदस्यों के प्रदर्शन और उत्पादकता को प्रभावित कर सकता है। समूह सामंजस्य सामाजिककरण पर भी अनुचित बल दे सकता है, जो सदस्यों को कार्य के समस्यायों और उत्पादकता से दूर कर सकता है। समूह के सदस्यों की प्रतिबद्धता के उच्च स्तर के कारण

कार्रवाई का विधि बदलना अक्सर मुश्किल हो सकता है। कई बार एक एकजुट समूह के लक्ष्य संगठन के लक्ष्यों को पीछे छोड़ सकते हैं। बड़े समूह का आकार, समूह के अंदर सदस्यों के बीच प्रतिस्पर्धा और लक्ष्यों पर असहमति जैसे कारक समूह की एकजुटता को कम कर सकते हैं।

13-5 lkjka'k

संगठनात्मक संदर्भ में, एक समूह दो या दो से अधिक व्यक्तियों का एक संग्रह होता है जो सामान्य लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए एक दूसरे पर परस्पर निर्भर होते हैं, और ऐसे लक्ष्यों या उद्देश्यों को प्राप्त करने के उद्देश्य से एक दूसरे के साथ बातचीत करते हैं। ऐसा समूह स्वभाव से औपचारिक या अनौपचारिक हो सकता है। औपचारिक समूह दो प्रकार के हो सकते हैं : कार्य समूह और कमांड समूह, और अनौपचारिक समूह रुचि समूह, मैत्री समूह या संदर्भ समूह का रूप ले सकते हैं। समूह संरचना समूह के सदस्यों के बीच मौजूद अंतर–संबंधों के शैली (पैटर्न) को संदर्भित करती है, और समूह को व्यवस्थित और पूर्वानुमानित तरीके से कार्य करने में सक्षम बनाती है। समूह संरचना के महत्वपूर्ण घटक समूह संरचना, मानदंड, स्थिति, उभरते नेता, भूमिका परिभाषा और समूह सामंजस्य हैं। भूमिका एक व्यक्तिगत समूह सदस्य द्वारा अन्य सदस्यों की अपेक्षाओं के अनुसार निभाई जाने वाली विशिष्ट भूमिका है। मानदंड समूह के अंदर निर्मित होने वाले नियमों और पारस्परिक अपेक्षाओं को संदर्भित करते हैं। स्थिति समूह या व्यक्तियों को दूसरों द्वारा दी जाने वाली सापेक्ष प्रतिष्ठा या सामाजिक स्थिति है। समूह सामंजस्य समूह के सदस्यों की समूह का हिस्सा बने रहने की इच्छा की ताकत को संदर्भित करता है। समूह में एकजुटता से कई लाभ होते हैं, जैसे सदस्यों के बीच बेहतर संपर्क, आपसी मदद और सहयोग, कम टर्नओवर और अनुपस्थिति, तथा अधिक उत्पादन।

13-6 Lo&eY;kdu ijh{k.k

1. समूहों के अंदर मानदंडों की भूमिका पर चर्चा करें। समझाएँ कि वे समूह के सदस्यों को कैसे प्रभावित करते हैं।
2. समूह क्यों बनाए जाते हैं? समूहों की कुछ महत्वपूर्ण विशेषताओं पर चर्चा करें।
3. समूह में सामंजस्य से आपका क्या अभिप्राय है? एक सामंजस्यपूर्ण समूह के संभावित गुण और दोष क्या हो सकते हैं?
4. समूह संरचना क्या है? समूह संरचना के महत्वपूर्ण पहलुओं के रूप में भूमिका समूह स्थिति के महत्व पर चर्चा करें।
5. विभिन्न प्रकार के समूहों को प्रत्येक प्रकार के उपयुक्त उदाप्रत्येकणों के साथ समझाइए।
6. आप समूह और टीम(समूह)के बीच कैसे अंतर करेंगे? क्या आपको लगता है कि प्रबंधकों के लिए इस अंतर का कोई व्यावहारिक महत्व है?

13-7 dsl LVMh

dk;LFky ij vukipkfjd leg

श्रीमती रॉय MNC XYZ कॉर्पोरेशन के साथ फ्रंट ऑफिस एग्जीक्यूटिव के रूप में कार्य कर रही हैं। उन्हें अक्सर अपने बड़े कार्यालय में एक मात्र पेरोल नंबर की प्रकार महसूस हो सकता है, लेकिन उनका अनौपचारिक समूह उन्हें व्यक्तिगत लगाव और पहचान देता है। कंपनी के साथ अपने प्रारंभिक दिनों में, कैफेटेरिया में एक शांत भोजन करते समय वह इस समूह का हिस्सा बन गईं। अपने समूह के सदस्यों के लिए, श्रीमती रॉय एक महत्वपूर्ण व्यक्ति हैं और उनकी राय मायने रखती है, भले ही वह XYZ की औपचारिक संरचना में लगभग पाँच सौ विषम कर्मचारियों में से एक हैं। यह अनौपचारिक समूह कॉल को संभालने और आगंतुकों को प्रबंधित करने के कुछ नीरस शेड्यूल के साथ उनके सामान्य दिन को अधिक सार्थक बनाता है। अपने मित्रों से मिलना, समाचार साझा करना और उनके साथ दोपप्रत्येक का भोजन करना उनकी सारी थकान दूर कर देता है।

यदि्प, कुछ विदेशी परियोजनाओं के साथ, XYZ कॉर्पोरेशन विस्तार मोड पर है। और यह अनौपचारिक

समूह समय के साथ विस्तार कर रहा है। नवीन सदस्यों के नियमित रूप से जुड़ने के साथ, श्रीमती रॉय को स्थान से बाहर महसूस होने लगा। वह समूह के कुछ शक्तिशाली सदस्यों के साथ कुछ अंतर–व्यक्तिगत और अंतर–समूह संघर्षों में भी सम्मलित हो गई। समूह इस प्रकार के संघर्षों को स्वीकार नहीं कर सका। धीरे–धीरे श्रीमती रॉय ने कार्य पर खराब प्रदर्शन करना शुरू कर दिया और इससे उनकी अनुपस्थिति बढ़ गई। अंत में उन्होंने अपनी कार्य से इस्तीफा दे दिया।

ç'u%

प्रश्न 13. अनौपचारिक समूहों से लाभ और हानि दोनों हो सकते हैं। मामले से इन दोनों प्रभावों का पता लगाएँ।

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

प्रश्न 2. श्रीमती रॉय अपने अनौपचारिक समूह के साथ अपने संबंधों को बेहतर बनाने के लिए कुछ उपाय सुझाएँ।

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

13-8 lUnHkZ vkSj vU; iqLrdsa

- Kreitner, Robert, Kinicki, Angelo, Organizational Behavior, 9th Edition, McGraw-Hill
- Margie Parikh, Rajen Gupta, Organisational Behaviour, Tata McGraw Hill
- Fred Luthans, Organizational Behavior, McGraw Hill

bdkbZ&14 % leg çn'kZu

bdkbZ lajpuk

14.1 अनुरूपता और विचलन

14.2 समूह प्रक्रियाएँ

14.3 समूह निर्णय लेना

14.4 सारांश

14.5 स्व मूल्यांकन परीक्षण

14.6 केस स्टडी

14.7 सन्दर्भ और अन्य पुस्तकें

mís';

इस इकाई को पढ़ने के बाद आप निम्नलिखित कार्य करने में सक्षम होंगेः

- समूह प्रदर्शन के संदर्भ में अनुरूपता और विचलन की अवधारणा को समझने में।
- समूह प्रक्रियाओं के बारे में ज्ञान प्राप्त करने में ।
- समूह निर्णय लेने के बारे में ज्ञान प्राप्त करने में ।

14-1 vuq:irk vkSj fopyu

आप पिछली इकाई में पहले ही सीख चुके हैं कि समूह के मानदंड सामान्य तौर पर मान्य नियमों को संदर्भित करते हैं जो समूह के सदस्यों के व्यवहार का मार्गदर्शन करते हैं और उनके बीच अनुरूपता सुनिश्चित करते हैं। आपको यह भी पता चल गया है कि एक सुसंगत समूह अपने सदस्यों पर अनुरूपता का दबाव डाल सकता है, जो उनके प्रदर्शन और उत्पादकता को प्रभावित कर सकता है। यदि्प अनुरूपता अक्सर एक समूह को संगठित रखने में मदद करती है, लेकिन यह सदस्यों को कभी–कभी किसी निर्णय के बारे में अपनी राय दबाने के लिए भी विवश कर सकती है। स्थिति इतनी भी बदल सकती है कि व्यक्तिगत सदस्यों को ऐसे दबावों के आगे झुकना पड़ता है और टीम(समूह)के फैसले के अनुरूप होना पड़ता है।

अनुरूपता क्या है? अनुरूपता का शब्दकोश अर्थ मानकों, नियमों या कानूनों का अनुपालन है। इसका अर्थ सामाजिक रूप से स्वीकृत परंपराओं या मानकों के अनुसार व्यवहार करना भी है। सरल शब्दों में कहा जाए तो अनुरूपता का अर्थ है अपने व्यवहार को उस समूह के मानकों के अनुरूप ढालना जिससे वह संबंधित है।

किसी संगठन के कर्मचारी विविध पृष्ठभूमि से आते हैं और कार्यस्थल पर भिन्न–भिन्न व्यवहार प्रदर्शित करते हैं। इनमें से प्रत्येक व्यवहार का संगठन में कार्य करने वाले व्यक्तियों और पूरे संगठन पर भिन्न–भिन्न परिणाम होते हैं। आदर्श रूप से ये व्यवहार एक बड़े समूह के रूप में संगठन के मानदंडों के साथ मेल खाना चाहिए। यद्यपि, वास्तव में, कार्य व्यवहार अक्सर इन मानदंडों से बाहर पाया जाता है और कर्मचारी उनके अनुरूप होने में विफल रहते हैं। इस प्रकार के व्यवहार को कर्मचारियों की ओर से विचलित व्यवहार के रूप में संदर्भित किया जाता है,जिसमें संगठनात्मक दुर्व्यवहार, असामाजिक व्यवहार, कार्यस्थल पर आक्रामकता और कई अन्य प्रतिशोध व्यवहार सम्मलित हैं।

आइए सबसे पहले यह समझें कि व्यक्ति समूह के मानदंडों का पालन क्यों करते हैं। संभवतः सबसे महत्वपूर्ण कारण समूह द्वारा निर्णय लेना है। आपको बहुमत के नियम की लोकप्रिय अवधारणा के बारे में अवश्य पता होगा। अनुपालन तब होता है जब सदस्य उस कार्यवाही का रास्ता चुनते हैं जिसका बहुमत समर्थन करेगा। यदि्प, सर्वसम्मति का अर्थ यह नहीं है कि समूह का प्रत्येक सदस्य प्रस्ताव को स्वीकार करता है लेकिन

फिर भी इसे स्वीकार्य पाता है। यह स्पष्ट है कि सर्वसम्मति के बिना निर्णय में देरी होगी और समूह गतिरोध पर पहुँच जाएगा। कल्पना करें कि चार छात्रों के एक समूह को संगठनात्मक व्यवहार पर किसी भी विषय पर प्रस्तुति के लिए एक विषय दिया गया है। अब वे एक समूह हैं लेकिन इस बात पर सहमत होने के लिए तैयार नहीं हैं कि समूह को प्रस्तुति कैसे करनी चाहिए। सदस्य इस बात पर बहस करते हैं कि समूह को प्रस्तुत किए जाने वाले विषयों पर मतदान करना चाहिए या उन्हें अपने बीच से एक नेता चुनना चाहिए और उस छात्र को बहुमत की शक्ति देनी चाहिए। अंत में, समूह किसी भी परिणाम पर पहुँचने में असमर्थ है क्योंकि सदस्य किसी भी प्रकार से अनुपालन नहीं करेंगे।

अब हम चर्चा करते हैं कि व्यक्ति क्यों विचलित होते हैं। समूह में निर्णय लेने के लिए व्यक्ति क्यों अनुरूप होते हैं, उसी कारण का अनुसरण करते हुए, समूहों में विचलन का सबसे प्रमुख कारण उसी कारण से संबंधित है। दूसरे शब्दों में, व्यक्ति इसलिए विचलित होते हैं ताकि समूह अच्छे निर्णय ले सके। यदि किसी समूह के पास निर्णय के लिए एक प्रस्ताव तैयार है और समूह के सभी सदस्य इसके अनुरूप हैं, तो पूरी संभावना है कि प्रारूप अंतिम निर्णय होगा। इसका आशय यह है कि प्रारूप प्रस्ताव में सुधार की कोई गुंजाइश नहीं होगी। यद्‌िप, समूह हमेशा बेहतर प्रस्ताव बनाने का प्रयास कर सकता है यदि उसके कुछ सदस्य प्रस्तावों पर अपनी चिंता व्यक्त करते हैं और सुधार के लिए प्रस्ताव देते हैं । इससे प्रारंभिक प्रस्ताव में सुधार के उद्देश्य से विचार–मंथन सत्र हो सकते हैं। इस प्रकार विचलन करने वालों की आलोचना प्रस्ताव में सुधार ला सकती है।

संगठनात्मक व्यवहार में अनुरूपता बनाम विचलन का मुद्दा बहुत महत्वपूर्ण है। यह तब प्रासंगिक हो जाता है जब किसी कर्मचारी को किसी समूह के साथ जाने या न जाने के बीच चयन करना होता है। जैसा कि स्पष्ट है, ऐसी स्थिति में समूह के सदस्य को चुनने के लिए दो या अधिक व्यवहार्य कार्य–पद्धतियों का सामना करना पड़ता है। यह दुविधा दो प्रकार से आ सकती है। सबसे पहले, यह हो सकता है कि विकल्पों में से किसी एक के लिए सामान्य सामाजिक स्वीकृति हो। दूसरा, व्यक्ति को मतदान बहुमत का सामना करना पड़ सकता है और उसे दो कार्यों के बीच निर्णय लेना होगाः एक जिसका मतदाता समर्थन करते हैं और दूसरा कार्य। एक व्यक्ति अनुरूप होता है यदि वह उस कार्य–पद्धति को चुनता है जो सामाजिक रूप से स्वीकार्य है या जिसका बहुमत समर्थन करता है। इसके विपरीत, एक व्यक्ति विचलित होता है यदि वह ऐसी कार्रवाई चुनता है जो या तो सामाजिक रूप से स्वीकार्य नहीं है या जिसका बहुमत समर्थन नहीं करता है। उदाहरण के लिए, आपके संगठन में प्रतिदिन दिन में 1 से 2 बजे तक लंच ब्रेक होता है। यदि आप इस निर्धारित अंतराल में अपना लंच करते हैं, तो आप अपने बड़े संगठनात्मक समूह के मानदंड का पालन कर रहे हैं। यद्‌िप, जब भी आप अपना कार्य छोड़कर दिन में 1 बजे से पहले लंच के लिए चले जाते हैं या 2 बजे के बाद अपना लंच खत्म करते हैं, तो आप नियम से भटक रहे होते हैं। इसलिए यह स्पष्ट है कि ऐसी परिस्थितियों में कोई भी व्यक्ति जो भी कदम उठाता है, वह अनिवार्य रूप से या तो अनुरूपता या विचलन होता है।

आपको लग सकता है कि अनुरूपता अच्छी है और विचलन बुरा। यद्‌पि, न तो अनुरूपता और न ही विचलन स्वाभाविक रूप से अच्छा या बुरा है। आइए हम बताते हैं कि कैसे। कोई व्यक्ति ईमानदारी और धार्मिकता के समूह मानदंड के अनुरूप हो सकता हैय यह अच्छी अनुरूपता का मामला है। कोई व्यक्ति ड्यूटी पर देर से रिपोर्ट करने के समूह मानदंड के अनुरूप हो सकता है, जो खराब अनुरूपता का एक उदाहरण है। वह ऐसे समूह से भी विचलित हो सकता है जो अनैतिक गतिविधियों में लिप्त है यह अच्छा विचलन होगा। ईमानदारी के समूह मानदंड से विचलन एक बुरा विचलन है। इस प्रकार आप देख सकते हैं कि लोकप्रिय मान्यताओं के विपरीत, न तो अनुरूपता और न ही विचलन स्वाभाविक रूप से अच्छा या बुरा है। यद्‌िप, अगर हम कार्रवाई के पीछे के कारण पर विचार करते हैं और न कि स्वयं कार्रवाई पर (मान लें, ईमानदारी और धार्मिकता के समूह मानदंड के अनुरूप होना), तो हम यह पता लगाने में सक्षम हो सकते हैं कि कारण अच्छा है या बुरा। इस प्रकार वैज्ञानिक व्यक्तियों के अनुरूप होने या विचलन के विधियों को अच्छा या बुरा मानते हैं, न कि उनके अनुरूप होने या विचलन के कार्यों को।

dyeu ने तीन भिन्न–भिन्न प्रकार की अनुरूपता के बीच अंतर कियाः अनुपालन, आंतरिककरण और पहचान। आइए अब हम इनमें से प्रत्येक शब्द को इस संदर्भ में समझाते हैं। उदाहरण के लिए, यदि कोई व्यक्ति ईमानदारी और धार्मिकता के समूह मानदंड का पालन अपने विश्वास से नहीं, बल्कि केवल समूह के साथ चलने के लिए करता है, तो इस प्रकार की अनुरूपता अवांछनीय मानी जाती है और यह केवल अनुपालन के बराबर

होगी। यह तब होता है जब अनुपालन करने वाला सदस्य बस वही करता है जो उसे लगता है कि समूह उससे चाहता है और सार्वजनिक रूप से समूह से सहमत होता है। यद्‌प, आंतरिक रूप से व्यक्ति अपने मूल विचारों को बनाए रखता है। अनुपालन विशिष्ट पुरस्कार या अनुमोदन प्राप्त करने या समूह से दंड या अस्वीकृति से बचने के लिए होता है, और सामान्य तौर पर समूह के लिए बुरा होता है। आंतरिककरण तब होता है जब कोई व्यक्ति अपने समूह के विचारों को सार्वजनिक और निजी तौर पर मुख्य रूप से इसलिए अपनाता है क्योंकि ऐसे विचार उसके अपने मूल्य प्रणाली से मेल खाते हैं। अंत में, पहचान तब होती है जब कोई व्यक्ति उस भूमिका के अनुरूप होता है जिसकी समाज उससे अपेक्षा करता है।

दूसरी ओर, विचलन समूह के अंदर संघर्ष का कारण बन सकता है। समूह संघर्ष दो प्रकार के होते हैंः रचनात्मक संघर्ष और विनाशकारी संघर्ष। रचनात्मक संघर्ष तब होता है जब समूह के सदस्य प्रस्तावों की ताकत और कमजोरियों को ध्यान से तौलते हैं।

संक्षेप में हम कह सकते हैं कि अनुरूपता और विचलन को नकारात्मक व्यवहार के रूप में मूल्यांकन करना शायद गलत होगा। दोनों में काले और सफेद रंग के शेड हैं, जिसमें अनुरूपता और विचलन दोनों के अच्छे और बुरे प्रकार हैं। जैसा कि हमने पहले बताया है, अनुरूपता सामान्य तौर पर एक समूह के लिए अच्छी होती है जब सभी सदस्य निजी तौर पर बहुमत की पसंद को स्वीकार करते हैं। विचलन समूहों के लिए भी स्वस्थ हो सकता है, खासकर जब विचलित व्यक्ति किसी स्थिति के लिए अभिनव दृष्टिकोण देते हैं।

xfrfof/k&1

कल्पना करें कि आप कर्मचारियों के एक समूह का हिस्सा हैं। निम्नलिखित के उदाहरण दीजिएः

जब आप निजी तौर पर अपने समूह की मान्यताओं को स्वीकार करते हैं तो कितनी ''अच्छी'' अनुरूपता हो सकती है?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

जब आप वही कहते हैं जो आपका समूह आपसे चाहता है, तो किस प्रकार "बुरी" अनुरूपता उत्पन्न हो सकती है?

.....
.....
.....

जब आप समूह को नवीन विचार देते हैं तो कितना "अच्छा" विचलन हो सकता है?

जब आप समूह में भाग लेने से इनकार करते हैं तो कैसे "बुरा" विचलन उत्पन्न होता है?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

14-2 leg çfØ;k,¡

leg fopkj

सामाजिक मनोवैज्ञानिक इरविंग जेनिस द्वारा पहचानी गई समूह निर्णय लेने में एक गंभीर समस्या यह है कि अत्यधिक एकजुट समूहों के सदस्यों की अपनी आलोचनात्मक मूल्यांकन क्षमताओं को खोने की प्रवृत्ति होती है, जिससे व्यक्तिगत सोच समूह की सोच के अनुरूप हो जाती है। इस समस्या को सामान्य तौर पर समूह–विचार या समतल प्रभाव के रूप में जाना जाता है। जेनिस के अनुसार, चूंकि अत्यधिक एकजुट समूह अनुरूपता की मांग करते हैं, इसलिए उनके सदस्य एक–दूसरे के विचारों और सुझावों की आलोचना करने के लिए अधिक से अधिक अनिच्छुक होते हैंय एकजुटता को इतना महत्व दिया जाता है कि समूह अपने स्वयं के निर्णयों का आलोचनात्मक मूल्यांकन करने में विफल हो जाता है। इस प्रकार समूह– विचार में किसी निर्णय में सामान्य सहमति के मानदंड कार्रवाई के वैकल्पिक विधियों के यथार्थवादी और आलोचनात्मक मूल्यांकन पर हावी होते हैं। जैसा कि इसका तात्पर्य है, ऐसी परिस्थितियों में, समूह के दबाव के कारण किसी व्यक्तिगत सदस्य की मानसिक क्षमता और निर्णय लेने की शक्ति क्षीण हो जाती है। किसी भी समस्याएं पर अपनी असहमति व्यक्त करने और अप्रिय असहमति से बचने के लिए विचलित व्यक्तियों के लिए बहुत कम स्थान होने के कारण, समूह–विचार सहमति पर अनावश्यक बल देता है और आलोचनात्मक चर्चा पर कम बल देता है। इसलिए अंतिम परिणाम एक खराब निर्णय होता है।

जेनिस के अनुसार, जो समूह समूह–विचार की परिघटना से ग्रस्त हैं, उनमें निम्नलिखित लक्षण प्रदर्शित हो सकते हैं:

- vHkstrk dk Hkze % सदस्य प्रत्यक्ष खतरे को नजरअंदाज करते हैं, अत्यधिक जोखिम उठाते हैं, तथा अत्यधिक आशावादी होते हैं।
- lkefgd ;fädj.k % समूह के सदस्य सामूहिक रूप से अपनी बनाई गई धारणाओं के प्रति किसी भी प्रतिरोध को तर्कसंगत बनाते हैं। चाहे सबूत कितने भी मजबूत क्यों न हों, वे अपनी मूल धारणाओं के विपरीत हैं, सदस्य इस प्रकार से व्यवहार करते हैं कि वे उन धारणाओं को लगातार मजबूत करते हैं। वे समूह की सोच के विपरीत चेतावनी का अपमान भी करते हैं और उसे दूर भी करते हैं।
- uSfrdrk dk Hkze % सदस्यों को निर्विवाद विश्वास होता है कि उनके निर्णय नैतिक रूप से सही हैं, और इसलिए वे अपने निर्णयों के नैतिक परिणामों को नजरअंदाज कर देते हैं।
- vR;f/kd :f<c)rk % समूह, समूह के बाहर प्रतिद्वंद्वियों के बारे में नकारात्मक रूढ़िबद्धता का निर्माण करता है।
- vuq:irk dk fy, ncko % सदस्य समूह में किसी भी व्यक्ति पर प्रत्यक्ष दबाव डालते हैं जो समूह के

साझा विचारों, रूढ़िवादिता, भ्रम या प्रतिबद्धताओं के खिलाफ संदेह या तर्क व्यक्त करता है, मुख्यतः इसलिए क्योंकि वे ऐसे विरोध को विश्वासघात मानते हैं।

- Lo&lljf'ki% सदस्य अपने असहमतिपूर्ण विचारों और प्रति–तर्कों को रोक लेते हैं।
- loZlEefr dk Hke% सदस्य इस गलत धारणा से ग्रस्त हैं कि चुप्पी असहमति का संकेत देती है। दूसरे शब्दों में, यदि समूह में कोई व्यक्ति नहीं बोलता है, तो यह मान लिया जाता है कि वह निर्णय से पूरी प्रकार सहमत है। सदस्यों को लगता है कि समूह में प्रत्येक कोई समूह के निर्णय से सहमत है। इसलिए सदस्यों के बीच सर्वसम्मति का साझा भ्रम है।
- ekbMxkM% कुछ सदस्य स्वयं को ''माइंडगार्ड'' की भूमिका में नियुक्त करते हैं, जो समूह को प्रतिकूल जानकारी से बचाते हैं, जो समूह द्वारा लिए गए किसी भी निर्णय की प्रभावशीलता और नैतिकता के बारे में समूह की स्वसंतुष्टि को खतरा पहुंचा सकती है।

leg&fopkj ls dls cpk

यह देखते हुए कि टीमें आधुनिक संगठनों का एक अभिन्न अंग बन गई हैं, समूह–विचार संगठनों के लिए एक बड़ा खतरा है क्योंकि यह किसी भी टीम(समूह)के कार्यकाज को विफल कर सकता है। समूह–विचार से बचने के कई तरीके हैं। समूह को समूह–विचार के कारणों और संभावित परिणामों के बारे में जागरूक किया जाना चाहिए। समूह के नेताओं और जिम्मेदार सदस्यों को समूह–विचार के लक्षणों की पहचान करने और इसे होने से रोकने के लिए कोई भी आवश्यक कार्रवाई करने के लिए निरंतर सतर्क रहना चाहिए। समूह के आकार की भी निगरानी की जानी चाहिए। यह एक सामान्य प्रवृत्ति है कि जैसे–जैसे समूह का आकार बढ़ता है, सदस्यों के बीच दूरी भी बढ़ने लगती है और सदस्य भयभीत और झिझकने लगते हैं। यदि्प, जिस प्रकार समूह के आकार की कोई आदर्श ऊपरी सीमा नहीं होती है, उसी प्रकार समूह में सदस्यों की कोई जादुई संख्या नहीं होती है जो समूह–विचार को खत्म कर दे। मुख्य समूह को एक ही समस्या पर कार्य करने के लिए उपसमूहों में विभाजित किया जा सकता है। प्रबंधकों को समूह के नेताओं को निष्पक्ष भूमिका निभाने के लिए भी प्रोत्साहित करना चाहिए। नेताओं को सक्रिय रूप से सभी सदस्यों से अदा(इनपुट) मांगना चाहिए और अपनी राय व्यक्त करने से बचना चाहिए, खासकर विचार–विमर्श के प्रारंभिक चरणों में।

दूसरी बात यह है कि समूह के कुछ मजबूत सदस्यों को शैतान के वकील की भूमिका सौंपी जाती है, ताकि वे बहुमत की स्थिति को स्पष्ट रूप से चुनौती दे सकें और लिए जा रहे निर्णय पर भिन्न–भिन्न दृष्टिकोण प्रस्तुत कर सकें। इसके अलावा, समूह के नेता को सदस्यों को अपनी आपत्तियों और शंकाओं को व्यक्त करने के लिए उच्च प्राथमिकता देनी चाहिए और प्रोत्साहित करना चाहिएय नेताओं को स्वस्थ भावना से आलोचना को भी स्वीकार करना चाहिए। विभिन्न विकल्पों पर सक्रिय चर्चा को भी इस बात का ध्यान रखते हुए प्रोत्साहित किया जाना चाहिए कि सदस्यों को कोई खतरा न महसूस हो। एक बार जब सदस्य किसी निर्णय पर प्रारंभिक सहमति पर पहुँच जाते हैं, तो सभी शेष शंकाओं को स्वतंत्र रूप से व्यक्त करने के लिए सत्र आयोजित किए जाने चाहिए और यदि आवश्यक हो तो मामले पर पुनर्विचार किया जा सकता है। अक्सर बाह्य विशेषज्ञों को सम्मलित करने से निर्णय लेने में मूल्य जुड़ जाता है और समूह–विचार को कम करने में मदद मिलती है।

leg ifjorZu

ध्रुवीकरण के रूप में भी जाना जाता है, समूह परिवर्तन एक ऐसी प्रक्रिया है जिसमें एक समूह किसी समस्या के लिए जोखिम भरा या अधिक अतिरंजित दृष्टिकोण अपनाने का फैसला कर सकता है। ऐसा होता है कि चर्चा सदस्यों की स्थिति में एक महत्वपूर्ण परिवर्तन की ओर ले जाती है, जो चर्चा शुरू होने से पहले ही जिस दिशा में बढ़ रहा था, उससे अधिक चरम स्थिति की ओर ले जाती है। इसलिए रूढ़िवादी सदस्य अधिक सतर्क हो जाते हैं और अधिक आक्रामक सदस्य अधिक जोखिम उठाते हैं। चर्चा समूह की प्रारंभिक स्थिति को बढ़ा–चढ़ाकर पेश करती है।

अधिक सतर्क और जोखिम भरे दृष्टिकोणों के बीच, उत्तरार्द्ध की अधिक घटना प्रतीत होती है। ऐसा कई कारणों से होता है। सामान्य तौरपर सदस्यों के बीच चर्चा उनके बीच परिचय उत्पन्न करती है, और यह परिचय सदस्यों के बीच एक–दूसरे के साथ साझा किए जाने वाले सहजता के स्तर को बढ़ाता है। इस प्रक्रिया

में, वे अधिक साहसी भी बनते हैं। आइए साझा जोखिम की अवधारणा को समझाएँ जो ऐसी स्थिति के लिए जिम्मेदार है। एक समूह सामान्य तौरपर जिम्मेदारियों को भिन्न करता है और समूह के फैसले किसी भी एक सदस्य को समूह द्वारा लिए गए निर्णय के लिए उत्तरदेही से मुक्त करते हैं। इस प्रकार एक जोखिम भरा दृष्टिकोण अपनाया जा सकता है क्योंकि यदि यह असफल होता है, तो दंड का बोझ किसी एक सदस्य को उठाने के बजाय समूह द्वारा संयुक्त रूप से साझा किया जाता है। यह समूह के सदस्यों को अपने निर्णयों में अधिक साहसी होने के लिए प्रोत्साहित करता है। विशेषज्ञों द्वारा दिया गया एक और तर्क यह है कि हम उन व्यक्तियों की प्रशंसा करते हैं जो जोखिम लेने के लिए तैयार हैं, और समूह चर्चा सदस्यों को यह प्रदर्शित करने के लिए अभिप्रेरित करती है कि वे कम से कम अपने अन्य सदस्यों की प्रकार जोखिम लेने के लिए तैयार हैं। यदि्प, दूसरा चरम भी संभव है, जब लिए गए निर्णय अत्यधिक सतर्क और न्यूनतम जोखिम वाले होते हैं, क्योंकि सदस्य जोखिम से बचते हैं।

कई विशेषज्ञ समूह परिवर्तन को समूह–विचार के एक विशेष मामले के रूप में प्रस्तावित करते हैं। यह देखते हुए कि समूह का निर्णय सदस्यों के बीच चर्चा के दौरान निर्मित होने वाले प्रमुख निर्णय–निर्माण मानदंड को दर्शाता है, चाहे परिवर्तन अधिक सावधानी की ओर हो या अधिक जोखिम की ओर, यह प्रचलित पूर्व–चर्चा मानदंड पर निर्भर करेगा।

14-3 leg fu.k; yuk

आपको अपने दैनिक जीवन के अनुभवों से भिन्न–भिन्न योग्यता (डिग्री) में निर्णय लेने की प्रक्रिया से परिचित होना चाहिए। निर्णय लेने से तात्पर्य कार्रवाई के वैकल्पिक विधियों में से चुनने की प्रक्रिया से है, और यह व्यक्तिगत या समूह स्तर पर हो सकता है। व्यक्तिगत स्तर पर निर्णय लेना कुछ विकल्पों वाली सरल समस्याओं के लिए सबसे उपयुक्त है। यह भी मानता है कि निर्णय लेने वाले व्यक्ति के पास समस्या को हल करने के लिए आवश्यक ज्ञान और विशेषज्ञता है। रॉबिन्स के अनुसार, समूह–स्तरीय निर्णय लेना सबसे अच्छा है जब समस्या प्रकृति में जटिल होती है, जब चुनने के लिए कई विकल्प होते हैं, और निर्णय की गुणवत्ता सबसे महत्वपूर्ण होती है। तो समूह निर्णय लेना क्या है? यह एक प्रकार की सहभागी प्रक्रिया है जिसमें कई व्यक्ति समस्या का विश्लेषण करने, कार्रवाई के वैकल्पिक विधियों पर विचार करने और उनका मूल्यांकन करने और उन विकल्पों में से सबसे व्यवहार्य समाधान चुनने के लिए सामूहिक स्तर पर कार्य करते हैं। समूह निर्णय लेना सभी प्रकार के संगठनों में तेजी से अपनाया जा रहा है, मुख्य रूप से इस तथ्य के कारण कि समूह संगठनात्मक सदस्यों की विविध प्रतिभाओं, कौशल और ज्ञान का बेहतर उपयोग करते हैं, और इसलिए अधिक सूचित और बेहतर गुणवत्ता वाले निर्णय ले सकते हैं, खासकर जटिल समस्याओं को हल करते समय।

समूह निर्णय लेने की प्रक्रिया में सम्मलित व्यक्तियों की संख्या भिन्न–भिन्न पाई जाती है, लेकिन अक्सर यह न्यूनतम दो से लेकर सात तक होती है। प्रक्रिया में सम्मलित समूह या तो औपचारिक रूप से डिजाइन किए जा सकते हैं और किसी विशिष्ट लक्ष्य के साथ कार्य कर सकते हैं या प्रकृति में अनौपचारिक हो सकते हैं। अंतिम निर्णय पर पहुँचने के लिए प्रयोग की जाने वाली प्रक्रिया असंरचित या संरचित हो सकती है। कुल मिलाकर, सम्मलित सदस्यों की संख्या और अपनाई गई प्रक्रियाएँ चाहे जो भी हों, लिए गए निर्णयों की गुणवत्ता और समयबद्धता और जिन प्रक्रियाओं के माध्यम से वे पहुँचे हैं, वे समूह प्रभावशीलता के महत्वपूर्ण संकेतक हैं।

leg dk fu.k; ys ds

एडगर शीन, (एक प्रसिद्ध शिक्षाविद और सलाहकार), ने समूहों के साथ उनकी निर्णय लेने की प्रक्रियाओं का विश्लेषण और सुधार करने के लिए दीर्घ काल तक कार्य किया है, जिसके आधार पर उन्होंने टीम(स्मूह)–निर्णय लेने का एक प्रतिमान प्रस्तावित किया है जिसे व्यापक रूप से लागू किया जाता है। शीन का मानना है कि समूह निम्नलिखित छह विधियों में से किसी के माध्यम से निर्णय ले सकते हैंः प्रतिक्रिया की कमी, अधिकार का शासन, अल्पसंख्यक शासन, बहुमत शासन, सामान्य सहमति और सर्वसम्मति। आइए हम इनमें से प्रत्येक तरीके का वर्णन उनकी संबंधित खूबियों और कमियों के साथ करें।

- çfrfØ;k dh deh%

प्रतिक्रिया की कमी से लिया गया निर्णय उन्मूलन की प्रक्रिया पर निर्भर करता है, जिसमें बिना किसी

चर्चा के एक के बाद एक विचार सुझाए जाते हैं। समूह इन विचारों को बिना मतदान के सुनता है, जब तक कि वह अंततः उस विचार पर नहीं पहुंच जाता जिसे वह स्वीकार करता है। इस प्रकार से अन्य सभी विचारों को उनके आलोचनात्मक मूल्यांकन के बजाय प्रतिक्रिया की कमी के कारण खारिज कर दिया जाता है। इस प्रकार की निर्णय लेने की प्रक्रिया में सामान्य तौर पर समय लगता है।

- çkf/kdj.k fu;e%

प्राधिकरण नियम द्वारा निर्णय में, एक व्यक्ति, सामान्य तौर पर अध्यक्ष या प्रबंधक या समूह का नेता समूह के लिए निर्णय लेता है। निर्णय चर्चा के साथ या बिना चर्चा के लिया जा सकता है और यह प्रक्रिया बहुत समय कुशल है, हालांकि यह कई व्यक्तियों को निरंकुश लगती है। टीम(समूह)को निर्णय लेने वाले प्राधिकरण व्यक्ति को विचार और जानकारी प्रदान करनी चाहिए, और यह निर्णय की अच्छाई पर निर्भर करता है।

- vYiI[;d fu;e%

अल्पसंख्यक शासन द्वारा निर्णय में, दो या तीन सदस्य अधिक सशक्त हो सकते हैं या अधिक मुखर हो सकते हैं, और बहुमत को प्रभावित करने या पटरी पर लाने में सक्षम होते हैं, जिससे वे सभी सहमत होते हैं। यह अक्सर एक सुझाव देकर और फिर समूह को इस प्रकार के बयानों के साथ चुनौती देकर त्वरित समझौते पर पहुंचकर किया जाता हैः ''क्या किसी को इस निर्णय पर आपत्ति है? नहीं? ठीक है, चलो फिर इसे आगे बढ़ाते हैं।'' सेना में इस प्रकार का निर्णय लेना बहुत सामान्य है। इस दृष्टिकोण का नुकसान यह है कि निर्णय केवल उतना ही मजबूत होता है जितना कि निर्णय लेने वाला प्राधिकारी।

- cgqer dk fu;e%

यह समूहों द्वारा निर्णय लेने के सबसे सामान्य विधियों में से एक है। बहुमत के नियम में निर्णय को मतदान के लिए रखा जाता है, या बहुमत के दृष्टिकोण को जानने के लिए सदस्यों का सर्वेक्षण किया जा सकता है। अंतिम निर्णय साधारण बहुमत (50 प्रतिशत से अधिक) या सुपर मैजोरिटी (तीन–पांचवें या दो–तिहाई) के आधार पर होता है। यह विधि लोकतांत्रिक राजनीतिक प्रणाली के समान है। इस पद्धति का सबसे बड़ा नुकसान यह है कि यद्यपि यह बहुमत से मजबूत प्रतिबद्धता को बढ़ावा देता है, लेकिन यह अल्पमत से कमबल प्रतिबद्धता को जन्म दे सकता है और जारी रहने वाली नाराजगी दीर्घ काल में समूह की प्रभावशीलता को कमबल कर सकती है।

- lkekU; lgefr%

सामान्य सहमति से तात्पर्य ऐसी स्थिति से है जिसमें चर्चा के बाद अधिकांश सदस्यों द्वारा एक विकल्प को प्राथमिकता दी जाती है और अन्य सदस्य उसका समर्थन करने के लिए सहमत होते हैं। जब सामान्य सहमति बन जाती है, तो अल्पमत में रहने वाले वे व्यक्ति भी जो चुने गए कार्य–पद्धति का विरोध कर रहे होते हैं, उन्हें पता होता है कि उनकी बात सुनी गई है और उन्हें परिणाम को प्रभावित करने का उचित मौका दिया गया हैय वे अंततः अंतिम निर्णय का समर्थन करते हैं। शेइन के अनुसार, सामान्य सहमति सूचना के आदान–प्रदान को बढ़ावा देती है और इसलिए यह सुनिश्चित करती है कि निर्णय अच्छी प्रकार से विचार–विमर्श किया गया हो।

- lolEefr%

सर्वसम्मति आदर्श स्थिति को दर्शाती है, जिसमें सभी समूह सदस्य किसी निर्णय पर पूरी प्रकार से सहमत होते हैं। यह एक ''तार्किक रूप से परिपूर्ण'' समूह निर्णय लेने की विधि है, लेकिन वास्तविकता में इसे प्राप्त करना बेसीमा कठिन है और यह बड़ी टीमों के साथ कार्य नहीं करती है।

lg;kx d udkjkRed igyw

क्या सहयोग के नकारात्मक विचारइतने गंभीर हैं कि हमें निर्णय लेने और समूहों में कार्य करने से बचना चाहिए? समूहों और टीमों को कई प्रकार की सूचनाओं को संसाधित करने और जो वे जानते हैं उसे समन्वित करने के लिए अधिक समय की आवश्यकता होती है। डैनियल काहेमैन और उनके सहकर्मी यह भी चेतावनी देते हैं कि जब समितियां और समूह सिफारिशें करते हैं, तो वे अक्सर किसी विशेष विचार से ''प्यार में पड़ जाते हैं'' और अब तर्कसंगत रूप से नहीं सोचते हैं। जब व्यक्तियों का एक समूह सामूहिक रूप से निर्णय ले रहा होता है, तो ये समस्याएँ बढ़ सकती हैं। तो प्रबंधक इन पूर्वाग्रहों को कम करने के लिए क्या कर सकते हैं? समन्वय और सहयोग की समस्याएं बताती हैं कि हमें समूह निर्णय लेने का सहारा तभी लेना चाहिए जब ऐसा प्रतीत हो जानकारी एकत्र करने से बेहतर निर्णय लिए जा सकेंगे व्यक्तिगत निर्णय लेने से ज्यादा महत्वपूर्ण है। विशेषज्ञ सलाह देते हैं कि निर्णय टीमों से सलाह प्राप्त करने वाले निर्माताओं को हमेशा पूछें कि क्या टीम(टोली) की सिफारिशों में कोई स्वार्थपूर्ण भावना सम्मलित है यह देखना भी महत्वपूर्ण है कि क्या टीम(टोली) ने एक के साथ भावनात्मक लगाव निर्मित कर लिया है कार्यवाही के दौरान या समूह–विचार के आगे झुक गया है।

क्या आप किसी ऐसी रणनीति के बारे में सोच सकते हैं जो समूह निर्णय प्रक्रिया को अधिक कुशल और सटीक बनाने में मदद कर सकती थी?

क्या आप किसी ऐसे निर्णय के बारे में सोच सकते हैं जो समूह की तुलना में किसी व्यक्ति द्वारा बेहतर तरीके से लिया जा सकता है? समूहों द्वारा किस प्रकार के निर्णय लिए जाने चाहिए?

- *Adopted from:* M. T. Hansen, "When Internal Collaboration Is Bad for Your Company," *Harvard Business Review* (April 2009), pp. 82–88; D. Kahneman, D. Lovallo, and O. Sibony, "Before You Make that Big Decision," *Harvard Business Review* (June 2011), pp. 50–60; and E. Klein, "Washington's Suicide Pact" *Newsweek* (March 21, 2011), www.newsweek.com .

leg fu.k; ysus d rjhd

निर्णय लेने वाले संसाधन के रूप में समूह बार–बार प्रभावी साबित हुआ है। यद्‌िप, व्यक्तिगत योगदान और समूह संचालन के बीच संतुलन सुनिश्चित करने के लिए समूह की गतिशीलता को प्रबंधित किया जाना चाहिए। समूह निर्णय लेने के कई तरीके अपनाते हैं, जिनमें से कुछ पर नीचे चर्चा की गई है:

- **'krku dh odkyr rduhd%** यह एक समूह निर्णय लेने की रणनीति है जिसे समूह को किसी निर्णय पर सामान्य सहमति प्राप्त करने के लिए चरण–दर–चरण प्रक्रिया प्रदान करने के लिए डिजाइन किया गया है। यह निम्नलिखित तरीके से कार्य करता है (Schweiger, Sandberg and Ragan, 1986):
  (1) पूरे समूह (मान लीजिए, 6 व्यक्ति) के सामने हल करने के लिए एक समस्या प्रस्तुत की जाती है।
  (2) इसके बाद समूह को दो बराबर उपसमूहों में विभाजित किया जाता है (मान लीजिए, प्रत्येक उपसमूह 2 में 3 व्यक्ति)।
  (3) उपसमूह 1 (उपसमूह 2 से स्वतंत्र) समस्या को हल करने के लिए एक योजना निर्मित करता है।
  (4) जब उपसमूह 1 समस्या का समाधान पूरा कर लेता है, तो वह उपसमूह 14 के समक्ष योजना

प्रस्तुत करता है। उपसमूह 2, उपसमूह 1 की योजना को सुनता है (ध्यान दें: उपसमूह 2 को समस्या का समाधान करने के लिए अपनी स्वयं की योजना निर्मित नहीं करनी है)।

(5) उपसमूह 1 द्वारा अपनी योजना प्रस्तुत करने के बाद, उपसमूह 2 उस योजना की औपचारिक आलोचना प्रस्तुत करता है।

(6) एक बार जब उपसमूह 2 अपनी आलोचना प्रस्तुत कर देता है, तो उपसमूह 1 (उपसमूह 2 से स्वतंत्र) पुनः एकत्रित होता है और उपसमूह 14 से प्राप्त अदा(इनपुट) के परिणामस्वरूप मूल योजना में सदस्यों द्वारा किए जाने वाले किसी भी परिवर्तन पर चर्चा करता है तथा उसे रिकॉर्ड करता है।

(7) उपसमूह 1 फिर उपसमूह 2 के साथ मिलकर अपनी योजना को प्रस्तुत करता है, जिसमें यदि कोई परिवर्तन होता है तो वह भी सम्मलित होता है। इस बिंदु पर, पूरा समूह (यानी, 6 व्यक्ति) अंतिम योजना पर सामान्य सहमति प्राप्त करने में सक्षम हो सकता है या उपसमूह 2 एक और आलोचना प्रस्तुत कर सकता है, इस प्रकार उपसमूह 1 को अपनी योजना में किसी भी अन्य परिवर्तन पर चर्चा करने और उसे रिकॉर्ड करने के लिए फिर से उपसमूह के रूप में एक साथ आने की आवश्यकता होती है। उपसमूह 1 फिर उपसमूह 14 के लिए कोई भी अतिरिक्त परिवर्तन प्रस्तुत करेगा। प्रक्रिया का यह हिस्सा कई आलोचनाओं और संशोधनों के माध्यम से तब तक जारी रह सकता है जब तक कि अंतिम सामान्य सहमति नहीं बन जाती।

- fopkj&eFku % विचार–मंथन एक ऐसी गतिविधि है जिसमें समूह के सदस्य मौखिक रूप से विचार या कार्रवाई के वैकल्पिक तरीके सुझाते हैं। सामान्य तौर पर असंरचित, इस पद्धति में हाथ में मौजूद स्थिति का विस्तृत विवरण सम्मलित होता है ताकि समूह के सदस्यों को समस्या की पूरी समझ हो। सदस्य बिना किसी अवरोध के, सक्रिय रूप से और तेजी से यथासंभव अधिक से अधिक विचार और विकल्प उत्पन्न करते हैं। समूह का नेता या सुविधाकर्ता फिर उन सभी से विचार मांगता है। विचार–मंथन प्रक्रिया के प्रभावी होने के लिए, सभी आलोचनाओं की संभावना को समाप्त कर दिया जाता है क्योंकि विचार–निर्माण प्रक्रिया पूरी होने तक किसी को भी किसी विचार का न्याय या मूल्यांकन करने की अनुमति नहीं होती है। इस प्रक्रिया की प्रभावशीलता को ''फ्रीव्हीलिंग'' द्वारा भी बढ़ाया जा सकता है, जिसमें रचनात्मकता और कल्पना पर बल दिया जाता है। एक अन्य विचारधारा यह है कि विचारों की संख्या जितनी अधिक होगी, उतनी ही बेहतर विचार सामने आने की संभावना होगी। अंत में, ''पिग्गी–बैकिंग'' में समूह में सभी को यह सुझाव देने के लिए प्रोत्साहित किया जाता है कि दूसरों के विचारों को नवीन विचारों में कैसे बदला जा सकता है या दो या अधिक विचारों को कैसे मिलाकर एक और नया विचार प्राप्त किया जा सकता है।
- }|}kRed tkp % द्वंद्वात्मक जांच, डेविल्स एडवोकेसी की प्रकार, एक समूह निर्णय लेने की तकनीक है जिसे संज्ञानात्मक संघर्ष की अभिव्यक्ति को बढ़ाने के लिए सदस्यों को एक व्यवस्थित निर्णय लेने की प्रक्रिया प्रदान करने के लिए डिजाइन किया गया है। इस प्रकार के संघर्ष से अंततः मजबूत समूह सहमति और बेहतर गुणवत्ता वाले निर्णय होते हैं। यह विधि समूह को विरोधी पक्षों में विभाजित करके उपलब्ध विकल्पों पर पूर्ण विचार सुनिश्चित करने पर केंद्रित है, जो प्रस्तावित समाधानों या निर्णयों के लाभ और हानि पर बहस करते हैं। इसके अलावा, इस तकनीक को निर्णय लेने की प्रक्रिया में समूह के सदस्यों को स्पष्ट भूमिकाएँ प्रदान करके, डेविल्स एडवोकेसी के समान, भागीदारी को व्यवस्थित रूप से बढ़ाने के लिए डिजाइन किया गया है। कई व्यक्ति इस दृष्टिकोण को डेविल्स एडवोकेसी की तुलना में निर्णय लेने की अधिक व्यापक विधि मानते हैं, मुख्यतः इसलिए क्योंकि यह विरोधी पक्षों से दो भिन्न–भिन्न योजनाएँ निर्मित करता है जिन पर बहस की जाती है और अंततः अंतिम योजना में संश्लेषित किया जाता है।
- ukeek= leg rduhd % नाममात्र समूह तकनीक एक संरचित निर्णय लेने की प्रक्रिया है जिसमें समूह के सदस्यों को लिखित रूप में अपने विचारों या प्रस्तावित विकल्पों की एक व्यापक सूची निजी तौर पर तैयार करने की आवश्यकता होती है। एक बार ऐसी सूचियाँ तैयार हो जाने के बाद, प्रत्येक समूह के सदस्य से बारी–बारी से अपनी सूची में से एक आइटम प्रदान करने के लिए कहा जाता है जब तक

कि सभी विचार या विकल्प सार्वजनिक रूप से दर्ज न हो जाएँ। किसी भी आलोचना की अनुमति नहीं है और यह सुनिश्चित किया जाता है कि उपस्थित सभी व्यक्ति प्रत्येक उत्तर को पूरी प्रकार से समझें। नाममात्र प्रश्न के लिए उभरे उत्तरों को प्राथमिकता देने के लिए एक संरचित मतदान प्रक्रिया लागू की जाती है। नाममात्र समूह प्रक्रिया उपयोगी है क्योंकि यह विचारों को बिना किसी अवरोध और संघर्ष के मूल्यांकन करने की अनुमति देती है जो एक खुली बैठक में सामान्य है।

- MYQh rduhd % रैंड कॉर्पोरेशन द्वारा निर्मित डेल्फी तकनीक एक समूह निर्णय लेने की प्रक्रिया है जिसे निर्णय लेने वाले समूहों द्वारा तब लागू किया जा सकता है जब व्यक्तिगत सदस्य भिन्न–भिन्न भौतिक स्थानों पर हों और सामान्यने–सामने मिलने में असमर्थ हों। समूह में सम्मलित व्यक्ति विशेषज्ञ होते हैं या उनके पास समस्या के बारे में विशिष्ट ज्ञान या विशेषज्ञता होती है। इस तकनीक में, ऐसे विशेषज्ञों के पैनल को प्रश्नावली की एक श्रृंखला वितरित की जाती है और प्रत्येक को क्रमिक चरणों में निर्णय समस्या के लिए स्वतंत्र रूप से विचार, अदा(इनपुट) औरध्या वैकल्पिक समाधान प्रदान करने के लिए कहा जाता है। निर्णय समन्वयक समाधानों का सारांश तैयार करता है और सारांश को विशेषज्ञों को वापस भेजता है, साथ ही अनुवर्ती प्रश्नावली भी भेजता है। विशेषज्ञ फिर से अपने उत्तर भेजते हैं, और प्रक्रिया तब तक दोहराई जाती है जब तक कि सामान्य सहमति नहीं बन जाती और एक स्पष्ट निर्णय सामने नहीं आ जाता।
- dI;Vj&e/;LFk fu.k; yuk % सूचना और कंप्यूटर प्रौद्योगिकी समूह निर्णय समर्थन प्रणालियों की सहायता से भौतिक दूरियों को अनदेखा करते हुए समूह निर्णय लेने में सक्षम बनाती है। इलेक्ट्रॉनिक ब्रेनस्टॉर्मिंग एक विशिष्ट उदाहरण है जिसमें विशेष सॉफ्टवेयर प्रतिभागियों को इच्छानुसार विचार दर्ज करने में सक्षम बनाता है, या तो एक साथ बातचीत के माध्यम से या समय की अवधि में। सॉफ्टवेयर अंततः सभी विचारों को एकत्रित करता है और परिणाम देता है। नाममात्र समूह और डेल्फी तकनीक दोनों को कंप्यूटर और नेटवर्किंग के माध्यम से भी प्रबंधित किया जा सकता है। समूह निर्णय लेने के लिए इलेक्ट्रॉनिक दृष्टिकोण का सबसे बड़ा लाभ समय की बचत हैय अन्य लाभों में अधिक संख्या में विचारों का सृजन, भविष्य में प्राप्त किए जा सकने वाले आकंड़े को रिकॉर्ड करने और संग्रहीत करने की दक्षता और भौगोलिक रूप से बिखरे हुए सदस्यों के साथ बड़े समूहों को प्रबंधित करने की क्षमता सम्मलित है।

14-4 lkjka'k

अनुरूपता का अर्थ है मानकों, नियमों या कानूनों का अनुपालन। इसका अर्थ यह भी है कि अपने व्यवहार को उस समूह के मानकों के अनुरूप ढालना जिससे वह संबंधित है। विचलित व्यवहार कर्मचारियों का कार्य व्यवहार है जो संगठनात्मक दुर्व्यवहार, असामाजिक व्यवहार, कार्यस्थल पर आक्रामकता और कई अन्य प्रतिशोधी व्यवहार जैसे समूह मानदंडों से बाहर पाया जाता है। समूह चिंतन या समतल प्रभाव व्यक्तिगत सोच को समूह सोच के अनुरूप लाना है। ऐसी परिस्थितियों में, समूह के दबाव के कारण किसी व्यक्ति की मानसिक क्षमता और निर्णय लेने की शक्ति कम हो जाती है। समूह परिवर्तन या ध्रुवीकरण में, कोई समूह किसी समस्या के लिए जोखिम भरा या अधिक अतिरंजित दृष्टिकोण अपनाने का निर्णय ले सकता है। चर्चा सदस्यों की स्थिति में एक महत्वपूर्ण परिवर्तन लाती है और चर्चा शुरू होने से पहले जिस दिशा में वे पहले से ही जा रहे थे, उस दिशा में अधिक चरम स्थिति की ओर ले जाती है। समूह निर्णय लेना एक प्रकार की सहभागितापूर्ण प्रक्रिया है जिसमें कई व्यक्ति समस्या का विश्लेषण करने, कार्रवाई के वैकल्पिक विधियों पर विचार करने और उनका मूल्यांकन करने और उन विकल्पों में से सबसे व्यवहार्य समाधान चुनने के लिए सामूहिक स्तर पर कार्य करते हैं। इसे सभी प्रकार के संगठनों में तेजी से अपनाया जा रहा है, मुख्यतः इस तथ्य के कारण कि समूह संगठनात्मक सदस्यों की विविध प्रतिभाओं, कौशल और ज्ञान का बेहतर उपयोग करते हैं, और इस प्रकार विशेष रूप से जटिल समस्याओं को हल करते समय अधिक सूचित और बेहतर गुणवत्ता वाले निर्णय लिए जा सकते हैं।

14-5 Lo&eY;kdu ijh{k.k

1. समूह निर्णय लेना क्या है? समूह निर्णय लेने के विभिन्न तरीके क्या हैं?

2. समूह–विचार और समूह–परिवर्तन की आलोचनात्मक व्याख्या करें। निर्णय लेने की गुणवत्ता पर उनके व्यक्तिगत प्रभाव क्या हैं?

3. समूह कब व्यक्तियों की तुलना में बेहतर निर्णय लेते हैं? समूह निर्णय लेने के क्या नुकसान हो सकते हैं?

4. डेल्फी तकनीक के संभावित नुकसान क्या हो सकते हैं? क्या आप इसे डेविल्स एडवोकेसी से बेहतर मानते हैं? क्यों?

5. समूह में अनुरूपता और विचलित व्यवहार से आप क्या समझते हैं? कार्य समूह में इस प्रकार के व्यवहार के क्या परिणाम होते हैं?

6. समूह अपने सदस्यों पर किस प्रकार अनुरूपता या विचलन के लिए दबाव डाल सकते हैं?

14-6 dsl LVMh

Vkbe okuj e leg fu.k; dk fo'y"k.k

सन, 2000 के बसंत ऋतू में, टाइम वार्नर अमेरिका ऑनलाइन के साथ अपने विलय को अंतिम रूप दे रहा था, जिसके बारे में आलोचकों ने पहले ही भविष्यवाणी कर दी थी कि इससे एक अनियंत्रित एकाधिकार उत्पन्न होगा। टाइम वार्नर वॉल्ट डिज्नी के साथ अपने अनुबंध पर फिर से बातचीत करने की प्रक्रिया में था, ताकि यह निर्धारित किया जा सके कि डिज्नी के तीन केबल माध्यमों के उपयोग के लिए टाइम वार्नर कितना भुगतान करेगा और क्या डिज्नी एबीसी नेटकार्य (एबीसी डिज्नी के स्वामित्व में है) को ले जाने के लिए टाइम वार्नर के अधिकार को नवीनीकृत करेगा। बातचीत पाँच महीने से भी पहले शुरू हुई थी, लेकिन कोई नतीजा नहीं निकल रहा था। समय सीमा सात बार बढ़ाई गई थी। टाइम वार्नर और डिज्नी के वार्ताकारों के बीच दुश्मनी बढ़ती जा रही थी। अप्रैल के अंत तक, सामान्यने–सामने की बातचीत बंद हो गई थी। संचार घटिया फैक्स के आदान–प्रदान तक सीमित हो गया था।

26 अप्रैल को, नवीनतम बातचीत की समय सीमा से पांच दिन पहले, जब एबीसी नेटकार्य को ले जाने के टाइम वार्नर के अधिकार समाप्त होने वाले थे, एबीसी ने टाइम वार्नर को एक संक्षिप्त पत्र फैक्स किया जिसमें उसे सूचित किया गया कि डिज्नी को उम्मीद है कि टाइम वार्नर स्वीप अवधि के अंत के बाद 24 मई तक एबीसी सिग्नल जारी रखेगा, जब स्टेशन दर्शकों को मापते हैं कि विज्ञापनदाताओं से क्या चार्ज करना है। टाइम वार्नर आठ महीने के विस्तार पर बल दे रहा था। फैक्स के लहजे ने कुछ टाइम वार्नर के अधिकारियों को गुस्सा दिला दिया। उन्हें लगा कि एबीसी फिएट द्वारा बातचीत कर रहा है। टाइम वार्नर के अंदर, अधिकारियों ने 3.5 मिलियन घरों में एबीसी के सिग्नल को अवरुद्ध करने पर विचार करना शुरू कर दिया, जो टाइम वार्नर की केबल से सेवा प्राप्त करते थे दूसरों ने तर्क दिया कि डिज्नी, जो स्वयं एक बहुत बड़ा समूह है, अगर टाइम वार्नर ने अपना संदेश प्रभावी ढंग से पेश किया तो उसे भी उतना ही दोष लगेगा, या उससे भी अधिक, और उन्हें संदेह है कि एबीसी विज्ञापन राजस्व में प्रतिदिन 3 मिलियन डॉलर तक खोने का जोखिम उठाएगा। उन्होंने अनुमान लगाया कि एबीसी के सिग्नल को ब्लॉक करने की धमकी से डिज्नी आखिरकार टाइम वार्नर की शर्तों पर सहमत हो सकता है।

रविवार, 30 अप्रैल तक, अभी भी कोई समझौता नहीं हुआ था। और भी अधिक संक्षिप्त फैक्स आगे–पीछे होते रहे। कोई भी पक्ष अपनी मांगों से पीछे हटने को तैयार नहीं था। रात 8:30 बजे तक, डिज्नी के अधिकारियों को लगने लगा कि एबीसी सिग्नल बंद करने की टाइम वार्नर की धमकी वास्तविक थी, हालांकि उन्हें अभी भी इस पर विश्वास करना मुश्किल लग रहा था। इस बीच, टाइम वार्नर के अधिकारियों को यकीन हो गया कि उन्होंने डिज्नी को किनारे कर दिया है। टाइम वार्नर के वरिष्ठ उपाध्यक्ष और इसकी वार्ता टीम(समूह)के प्रमुख फ्रेड डेसलर ने कहा, ''यह स्पष्ट है कि उन्हें नहीं लगा कि हम गिरेंगे, और हमें नहीं लगा कि वे हमें गिरने देंगे।''

अंत में, डिज्नी की ओर से कोई समझौता प्रस्ताव न मिलने पर, टाइम वार्नर के अधिकारियों को लगा कि अब पीछे मुड़ने का कोई रास्ता नहीं है। टाइम वार्नर केबल के अध्यक्ष ने कंपनी के सीईओ गेराल्ड लेविन को फोन किया और उन्हें बताया कि वे अपने इंजीनियरों को एबीसी सिग्नल ब्लॉक करने का आदेश देने वाले

हैं। लेविन ने निर्णय का समर्थन किया। सोमवार 1 मई को 12:01 बजे, एबीसी स्क्रीन कुछ समय के लिए स्थिर हो गई, फिर एक नीली स्क्रीन पर चमकीले पीले अक्षरों में ''डिज्नी ने एबीसी को आपसे दूर कर दिया है'' वाक्यांश दिखाई दिया। 24 घंटे के अंदर, न्यूयॉर्क के मेयर ने टाइम वार्नर पर एक शिकारी एकाधिकार के रूप में हमला किया। डिज्नी ने अपने वकीलों को यूएस फेभयल कम्युनिकेशंस कमीशन के वाशिंगटन कार्यालयों में भेजा, जहाँ उन्होंने अनुरोध किया कि आयोग टाइम वार्नर को अपने सिग्नल प्रसारित करने के लिए विवशकरे। टाइम वार्नर के अधिकारी एफसीसी के समक्ष अपना मामला रखने के लिए वाशिंगटन गए। यह जल्दी ही स्पष्ट हो गया कि आयोग इस विवाद में डिज्नी का पक्ष ले रहा था। अगले दिन, मंगलवार को, द न्यूयॉर्क टाइम्स ने एक संपादकीय प्रकाशित किया जिसमें कहा गया कि संयुक्त एओएल और टाइम वार्नर द्वारा डिज्नी के लिए खतरा वास्तविक था। अब टाइम वार्नर के अधिकारियों को यह स्पष्ट होता जा रहा था कि वे जनसंपर्क युद्ध हार रहे थे। मंगलवार दोपप्रत्येक, एबीसी के सिग्नल को ब्लॉक करने के सिर्फ 39 घंटे बाद, टाइम वार्नर ने एक न्यूज कॉन्फ्रेंस बुलाई और घोषणा की कि उसने डिज्नी को बातचीत के लिए छह महीने का विस्तार देने की पेशकश की है। अगले दिन एफसीसी ने फैसला सुनाया कि टाइम वार्नर ने स्वीप महीने के दौरान अपने सिस्टम से एबीसी को ब्लॉक करके कानून का उल्लंघन किया है।

टाइम वार्नर के अधिकारियों ने बाद में स्वीकार किया कि उन्होंने गलती की थी। उनका कहना है कि उन्होंने कानूनी तौर पर गलत अनुमान लगाया और यह भी गलत अनुमान लगाया कि डिज्नी पीछे हट जाएगा। डेसलर ने पूछा, ''हमने अभी स्टैंड लेने का फैसला क्यों किया?'' ''हमें लगा कि यह सही समय है। वे बस हमें धकेल रहे थे और धकेल रहे थे।''

ç'u%

प्रश्न 1. निर्णय लेने में भावनाओं की भूमिका के बारे में यह मामला क्या कहता है?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

प्रश्न 14. "समूह बलों" ने इस निर्णय को किस प्रकार आकार दिया?

.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

प्रश्न 3. इस प्रक्रिया में अधिक प्रभावी परिणाम प्राप्त करने के लिए वरिष्ठ टाइम–वार्नर अधिकारी क्या कर सकते थे?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Source: Robbins (1997), based on J. Rutenberg, "Reconstructing the Genesis of a Blunder," *New York Times*, May 8, 2000, p. C20

14-7 lUnHk vkj vU; iLrd

- Kelman, Herbert C. (1958). Compliance, Identification, and Internalization: Three Processes of Attitude Change. Journal of Conflict Resolution, Vol. 2 No. 1, pp. 51-60.
- Robbins, S.P. (1997). Essentials of Organizational Behavior, Prentice Hall.

bdkbZ&15 % 0;0kgkj lEc/kh fo'ys"k.k

bdkbZ lajpuk

15.1 सामाजिक संपर्क की इकाई के रूप में व्यवहार

15.2 तीन अहं अवस्थाएँ

15.3 लेनदेन का विश्लेषण

15.4 जीवन की स्थितियाँ

15.5 सारांश

15.6 स्व मूल्यांकन परीक्षण

15.7 केस स्टडी

15.8 सन्दर्भ और अन्य पुस्तकें

mís';

इस इकाई को पढ़ने के बाद आप निम्नलिखित कार्य करने में सक्षम होंगेः

- व्यवहार की अवधारणा और सामाजिक संपर्क में इसकी भूमिका को समझने में।
- विभिन्न अहं अवस्थाओं को ज्ञान प्राप्त करने मे।
- व्यवहार के विश्लेषण को समझने में।
- विभिन्न जीवन स्थितियों को ज्ञान प्राप्त करने मे।

15-1 lkekftd lEidZ dh ,d bdkbZ ds :i esa 0;0kgkj

मानव व्यवहार अपने आप में बहुत जटिल है, और यह बुनियादी मनोवैज्ञानिक कारकों जैसे कि धारणा, सीखना, अभिप्रेरणा और एक दूसरे के साथ बातचीत करने वाले व्यक्तियों के व्यक्तित्व से प्रभावित होता है। कर्मचारी सामाजिक प्राणी हैं और उन्हें संगठनात्मक ढांचे के अंदर एक दूसरे के साथ बातचीत करने की आवश्यकता होती है। जब व्यक्ति मुखर या गैर–मुखर तरीके से बातचीत करते हैं, तो एक सामाजिक सम्प्रेषण होता है जिसमें एक व्यक्ति दूसरे को उत्तर देता है। पारस्परिक व्यवहार परस्पर सहयोगी हो सकता है, जब पूरक सम्प्रेषण होते हैं, ऐसा व्यवहार संभव है यदि आपसी विश्वास, एक दूसरे की राय और विचारों के लिए सम्मान और एक दूसरे की आवश्यकताओं के लिए चिंता हो। इसके विपरीत, व्यक्तित्व और मूल्य प्रणालियों में अंतर, व्यक्तियों के बीच हितों का टकराव और उनके बीच भूमिका अस्पष्टता जैसे कारणों से पारस्परिक व्यवहार विरोधाभासी हो सकते हैं। व्यक्तियों के बीच इन सभी विभिन्न प्रकार के सामाजिक व्यवहार के अध्ययन को व्यवहार संबंधी विश्लेषण कहा जाता है, और यह संगठनात्मक व्यवहार के अध्ययन का एक महत्वपूर्ण घटक है।

1950 के दशक में एरिक बर्न द्वारा व्यवहार संबंधी विश्लेषण निर्मित किया गया था, मुख्य रूप से रोगियों के उपचार में मनोविश्लेषण की धीमी गति और जटिलता से असंतुष्ट होने के कारण। मनोविश्लेषण के लिए बर्न की मुख्य आपत्तियाँ यह थीं कि यह समय लेने वाला, जटिल और ग्राहकों को ठीक से संप्रेषित नहीं किया जाने वाला था। बर्न ने पाया कि व्यवहार संबंधी विश्लेषण का उपयोग करके उनके ग्राहक अपने जीवन में महत्वपूर्ण परिवर्तन कर रहे थे। और साधारण बातचीत में इसके अनुप्रयोग को बर्न की पुस्तक ''गेम्स पीपल प्ले'' द्वारा लोकप्रिय बनाया गया। यह एक ऐसी तकनीक है जिसका उपयोग व्यक्तियों को अपने और दूसरों के व्यवहार को बेहतर ढंग से समझने में मदद करने के लिए किया जाता है, खासकर पारस्परिक संबंधों में। बर्न ने देखा कि एक व्यक्ति के अंदर कई व्यक्ति होते हैं और इसलिए एक व्यक्ति भिन्न–भिन्न परिस्थितियों में भिन्न–भिन्न व्यक्तियों के साथ भिन्न–भिन्न विधियों से व्यवहार करता है। व्यवहार संबंधी विश्लेषण व्यक्तित्व और स्वयं की गतिशीलता और दूसरों के साथ उसके संबंधों को व्यक्त करने का एक साधन प्रदान करता है। यह

विभिन्न स्थितियों में पारस्परिक व्यवहार का विश्लेषण और समझने की एक विधि है। अधिक विशेष रूप से, टीए संगठन में एक व्यक्ति का अध्ययन है जब वह सामाजिक मोर्चे पर या पेशेवर स्तर पर अन्य व्यक्तियों के साथ बातचीत कर रहा होता है। टीए का उद्देश्य व्यक्तियों को एक–दूसरे से कैसे संबंधित हैं, इस बारे में बेहतर समझ प्रदान करना है, ताकि वे अपने संचार और मानवीय संबंधों को बेहतर बना सकें। यह विश्लेषण इस आधार पर आधारित है कि हम पिछले आधारों के आधार पर वर्तमान निर्णय लेते हैं।

व्यवहार विश्लेषण के अनुसार, व्यवहार एक उत्तेजना और एक प्रतिक्रिया है। उदाहरण के लिए, अगर आपका शिक्षक आपसे कहता है, ''आपने वाकई अधिन्यास पर अच्छा कार्य किया है'', तो यह उत्तेजना है। जब आप ''धन्यवाद'' कहकर उत्तर देते हैं, तो यह एक प्रतिक्रिया है। इस प्रकार, व्यक्तियों के बीच व्यवहार होता है। इस प्रकार के व्यवहार हमारे दिमाग में भी हो सकते हैं। आपने कभी न कभी यह अनुभव किया होगा कि आपको अचानक किसी से कुछ कहने का आवेग होता है, फिर आप मन ही मन एक आवाज सुनते हैं जो आपको यह न कहने के लिए कहती है और फिर आप दूसरी आवाज सुनते हैं जो इससे सहमत होती है। हमारे दिमाग में ये व्यक्ति हमारे अहं की अवस्थाएँ कहलाते हैं।

व्यवहार विश्लेषण में निम्नलिखित कारकों का विश्लेषण सम्मलित हैः जागरूकता का अध्ययन, अहं की स्थिति, व्यवहार का विश्लेषण, जीवन की पटकथा, मनोवैज्ञानिक खेल और जीवन स्थितियों का अध्ययन। व्यवहार विश्लेषण का लक्ष्य स्वायत्तता है, जिसे जागरूकता, सहजता और अंतरंगता की क्षमता के रूप में परिभाषित किया गया है। व्यवहार विश्लेषण चिकित्सा की प्रक्रिया के एक भाग के रूप में, ग्राहक सीखते हैं कि वे अपनी तीन अहं स्थितियों को कैसे पहचानें, अर्थात्, माता–पिता, वयस्क और बच्चे, जिसमें वे कार्य करते हैं। ग्राहक यह भी सीखते हैं कि उनके वर्तमान व्यवहार को उन नियमों से कैसे प्रभावित किया जा रहा है जो उन्हें बचपन में प्राप्त हुए और सम्मलित किए गए थे और वे कैसे ''जीवन की पटकथा'' की पहचान कर सकते हैं जो उनके कार्यों को निर्धारित कर रही है। यह दृष्टिकोण प्रत्येक व्यक्ति द्वारा लिए गए प्रारंभिक निर्णयों पर बल देता है, और यह व्यक्तियों की नवीन निर्णय लेने की क्षमता पर भी बल देता है जो उनके जीवन के उन पहलुओं को बदल देंगे जो अब कार्य नहीं कर रहे हैं।

15-2 rhu vg voLFkk,¡

एरिक बर्न ने कहा कि दो व्यक्ति तीन मनोवैज्ञानिक स्थितियों में से एक से एक दूसरे के साथ बातचीत करते हैं, जिन्हें अहं अवस्था के रूप में जाना जाता है। अहं अवस्थाओं का अध्ययन व्यवहारसंबंधी विश्लेषण का एक महत्वपूर्ण हिस्सा है क्योंकि यह किसी व्यक्ति के सोचने के तरीके, उसकी भावनाओं और उसके बाद के व्यवहार से संबंधित है। अहं अवस्थाएँ किसी व्यक्ति के मनोवैज्ञानिक व्यवहार शैली (पैटर्न) की व्याख्या करती हैं। अहं अवस्था संबंधित विचारों, भावनाओं और व्यवहारों का एक समूह है जिसमें किसी व्यक्ति के व्यक्तित्व का एक हिस्सा किसी निश्चित समय पर प्रकट होता है। सिगमंड फ्रायड ने सबसे पहले यह प्रस्ताव रखा था कि प्रत्येक व्यक्ति के अंदर तीन अहं अवस्थाएँ होती हैं, यानी, माता–पिता का अहं, वयस्क अहं और बच्चे का अहं जो उसके व्यवहार को उत्तेजित, निगरानी और नियंत्रित करते हैं। व्यक्ति इन तीनों में से किसी एक से कार्य कर सकते हैं और वे लगातार इनमें से एक अवस्था से दूसरी अवस्था में जाते रहते हैं, ऐसा व्यवहार प्रकट करते हैं जो उस विशेष क्षण की अहं अवस्था के अनुरूप होता है। यदि्प, किसी व्यक्ति की अहं अवस्था उसकी उम्र से संबंधित नहीं होती है। बर्न आगे कहते हैं, ''यदि्प हम इन अहं अवस्थाओं को सीधे नहीं देख सकते हैं, हम किसी व्यक्ति के व्यवहार को देख सकते हैं और यह अनुमान लगा सकते हैं कि कोई व्यक्ति किसी विशेष क्षण में तीन अहं अवस्थाओं में से किसमें कार्य कर रहा है''। आइए इन अहं अवस्थाओं का अध्ययन करें।

ekrk&firk dk vg

माता–पिता के अहं की स्थिति में महत्वपूर्ण अधिकारियों, मुख्य रूप से माता–पिता से प्राप्त मूल्य, नैतिकता, मूल विश्वास और व्यवहार सम्मलित होते हैं। कई व्यक्ति इस अहं की स्थिति को यादों के संग्रह के रूप में संदर्भित करते हैं जो किसी व्यक्ति के जीवन के प्रारंभिक वर्षों में दर्ज की गई हैं। यह स्थिति माता–पिता जैसे व्यक्तियों के व्यक्तित्व गुणों जैसे मूल्य, दृष्टिकोण और व्यवहार को संदर्भित करती है, जो किसी व्यक्ति को बचपन में विरासत में मिलती है। जब हम माता–पिता के अहं की स्थिति में होते हैं, तो हम परिस्थितियों पर उसी प्रकार प्रतिक्रिया करते हैं जैसे हम कल्पना करते हैं कि हमारे माता–पिता या हमारे प्रारंभिक जीवन में

अन्य महत्वपूर्ण व्यक्तियों ने प्रतिक्रिया की होगी, या हम दूसरों के साथ वैसा ही व्यवहार कर सकते हैं जैसा हमारे माता–पिता या अन्य महत्वपूर्ण व्यक्तियों ने हमारे साथ किया है। इस स्थिति में जीवन जीने के लिए सभी मानक ''चाहिए'' और ''चाहिए'' और अन्य नियम सम्मलित हैं। इस प्रकार एक व्यक्ति पिता, माता, शिक्षक, भाई या किसी अन्य बुजुर्ग व्यक्ति जैसे माता–पिता की नकल करता है, और एक सलाहकार व्यवहार प्रदर्शित करता है, जिसे व्यक्ति ने एक बच्चे के रूप में कॉपी किया है और बाद में ऐसी परिस्थितियाँ आने पर जीवन भर प्रदर्शित करता है। इस प्रक्रिया में व्यक्ति अपने कुछ वाक्यांशों का उपयोग भी कर सकता है और उसकी मुद्रा, आवाज के उतार–चढ़ाव और तौर–तरीके उन बातों की नकल कर सकते हैं जो हमने अपने माता–पिता में अनुभव की हैं। आंतरिक रूप से, इस अहं की स्थिति को पुराने माता–पिता के संदेशों के रूप में अनुभव किया जाता है जो किसी व्यक्ति के आंतरिक बच्चे को प्रभावित करना जारी रखते हैं। बाह्य रूप से, यह अहं की स्थिति दूसरों के प्रति आलोचनात्मक या पोषण करने वाले व्यवहार के रूप में व्यक्त की जाती है, और इस प्रकार हममें से प्रत्येक के पास एक ''पोषण करने वाला माता–पिता'' और एक ''आलोचक माता–पिता'' होता है। आइए अब माता–पिता के अहं के इन दो प्रकारों पर चर्चा करें।

- ikyu&ik"k.k dju oky ekrk&firk%

  पालन–पोषण करने वाले माता–पिता के अहं की विशेषता अत्यधिक सुरक्षात्मकता, सहायकता और दूर, कठोर, अपरिहार्य और ईमानदार माता–पिता का व्यवहार है। यह माता–पिता और समाज द्वारा किसी व्यक्ति के लिए किए जाने वाले अधिक पुष्टिकारी और अधिक सुखद गुणों का प्रतिनिधित्व करता है। जब ऐसा व्यवहार किसी बच्चे के सामने प्रदर्शित होता है, तो उसे व्यवहार का वही शैली (पैटर्न) विरासत में मिलता है।

- vkykpukRed ekrk&firk%

  आलोचनात्मक माता–पिता की अहं स्थिति की विशेषता यह है कि उनका व्यवहार चोट पहुंचाने वाला, दूसरों के बारे में आलोचनात्मक और नाराजगी व्यक्त करने वाला होता है। आलोचनात्मक माता–पिता का व्यवहार सामान्य तौरपर वास्तविक माता–पिता के सुधारात्मक व्यवहार के अनुरूप होता है, सख्त होता है और सामान्य तौर पर नियमों और कानूनों का हवाला देता है।

cky vg

बाल अहं अवस्था हमारा मूल हिस्सा है और सबसे स्वाभाविक रूप से यह दर्शाती है कि हम वास्तव में कौन हैं। जॉन न्यूस्ट्रॉम और कीथ डेविस बताते हैं कि यह अहं अवस्थाबचपन के अनुभवों के उत्तर में निर्मित भावनाओं को दर्शाता है। यह सहज, आश्रित, रचनात्मक या विद्रोही हो सकता है। एक वास्तविक बच्चे की प्रकार, बाल अहं अवस्था दूसरों से अनुमोदन चाहती है और तत्काल पुरस्कार पसंद करती है। इसे इसके भावनात्मक स्वर से पहचाना जा सकता है, जैसे कि जब कोई कर्मचारी पर्यवेक्षक से टिप्पणी करता है, ''आप हमेशा मुझे परेशान करते रहते हैं!'' इसमें आंतरिक भावनाएँ, आवेग और सहज क्रियाएँ सम्मलित हैं और इसमें प्रारंभिक अनुभवों की ''रिकॉर्डिंग'' सम्मलित है। इस अहं अवस्था को ''मैं'' कथनों, ''मुझे चाहिए'', ''मुझे आवश्यक है'', आदि द्वारा दर्शाया जाता है। बाल अहं वाला व्यक्ति सामान्य तौरपर अपने कार्यों में रचनात्मकता प्रदर्शित करता है और सामान्य तौरपर स्थिति और उसके साथ बातचीत करने वाले व्यक्तियों के अनुरूप होता है। इस प्रकार का व्यवहार बचपन के दिनों में विभिन्न व्यक्तियों के व्यवहार के अदा(इनपुट) को स्वीकार करके 5 साल की उम्र तक बनता है। इस प्रकार की अहं अवस्था में व्यक्ति चिंता, अवसाद, निर्भरता, भय और घृणा प्रदर्शित करता हैय वह गुस्सा और शर्मीलापन भी दिखा सकता है और कभी–कभी हँसी–मजाक भी कर सकता है। व्यक्ति बिना तर्क के सोचता है और विभिन्न समस्यायों पर तुरंत कार्रवाई चाहता है। बाल अहं को किसी व्यक्ति के अवलोकन से समझा जा सकता है जो मौन अनुपालन और कुछ स्थितियों में ध्यान आकर्षित करने जैसे शारीरिक संकेत प्रदर्शित करता है।

बाल अहं अवस्था को प्राकृतिक बाल और अनुकूलित बाल में विभाजित किया गया है, जिसे इस प्रकार समझाया गया हैः

- çkकृfrd ckyd%

  प्राकृतिक बालक सामान्य तौरपर निम्नलिखित व्यवहार शैली (पैटर्न) प्रदर्शित करता है प्राकृतिक बालक अहं अवस्था बचपन से लेकर बुढ़ापे तक मानव व्यवहार के चंचल और सहज भाग का प्रतिनिधित्व करती है। जीवन भर वह खेलता है या चंचल हो सकता है या चंचल और आनंदपूर्वक सोचता है।

- vuqdwfyr cPpk%

  एक अनुकूलनशील बच्चे को मनोवैज्ञानिक रूप से माता–पिता के निर्देशों का पालन करने के लिए प्रशिक्षित किया जाता है, भले ही वह ऐसा करना पसंद न करे, और वह जो भी करे क्योंकि उसके माता–पिता ऐसा करने के लिए बल देते हैं। यह अहं अवस्था नकारात्मकता, प्रतिरोध और शत्रुता के तत्वों के साथ मानवीय प्रतिक्रियाओं का प्रतिनिधित्व करती है। विशिष्ट उदाप्रत्येकणों में एक अवज्ञाकारी बच्चा और एक विद्रोही किशोर सम्मलित है जो मानदंडों को धता बताता है। विद्रोह और हताशा ऐसे व्यक्ति के व्यक्तित्व का हिस्सा बन जाती है।

  कई व्यक्ति अक्सर बाल अहं अवस्था की तीसरी श्रेणी को सम्मलित करते हैं, जिसे ''छोटा प्रोफेसर'' कहा जाता है, जो कि बच्चे का 'सोचने वाला' हिस्सा है। यह रचनात्मक, सहज और चालाकी से कार्य करने वाला होता है। छोटा प्रोफेसर नवीन विचारों का सपना देख सकता है और सहज रूप से समझ सकता है कि किसी समस्या को कैसे हल किया जाए। यह बच्चे का वह हिस्सा है जो जानता है कि कब रोना है, और कब दयनीय या आकर्षक दिखना है ताकि वह जो चाहता है उसे पा सके।

  प्राकृतिक बच्चे और अनुकूलित बच्चे दोनों की अहं अवस्थाओं के सकारात्मक और नकारात्मक विचारहैं। प्राकृतिक बच्चे के सकारात्मक विचारहम सभी के सहज, प्रेमपूर्ण और आकर्षक हिस्से हैं। इसका नकारात्मक विचारआवेगपूर्ण होना है। अनुकूलित बच्चे का सकारात्मक विचारयह है कि हम सामाजिक परिस्थितियों में उचित तरीके से प्रतिक्रिया करते हैं और इसका नकारात्मक विचारउन परिस्थितियों में अत्यधिक अनुकूलन करना है जिनमें हम अपने मूल्यों और गरिमा को त्याग देते हैं ।

o;Ld vg

वयस्क अहं अवस्था आकंड़े का प्रोसेसर है, जो अक्सर कंप्यूटर की प्रकार होता है। यह व्यक्ति का वस्तुनिष्ठ हिस्सा है जो आस–पास के वातावरण में क्या चल रहा है, इसके बारे में जानकारी इकट्ठा करता है। जॉन न्यूस्ट्रॉम और कीथ डेविस के शब्दों में, वयस्क अहं अवस्थायह तर्कसंगत, गणनात्मक, तथ्यात्मक और भावनात्मक व्यवहार के रूप में दिखाई देगा। यह तथ्यों की तलाश, आकंड़े को संसाधित करने, संभावनाओं का अनुमान लगाने और तथ्यात्मक चर्चा करके निर्णयों को बेहतर बनाने की कोशिश करता है। चूंकि यह तर्क पर आधारित है और तथ्यों और बाह्य वास्तविकता के साथ कार्य करता है, इसलिए यह अहं अवस्था न तो भावनात्मक है और न ही निर्णयात्मकय यह भावुक विश्वासों से रहित है। वयस्क अहं अवस्था में व्यक्ति तर्कसंगत व्यवहार करता है और तार्किक रूप से सोचता हैय ऐसे व्यक्ति के लिए अन्य व्यक्ति समान, जिम्मेदार और कोई भी कार्य करने में सक्षम होते हैं। नियंत्रण और अधिकार प्रदर्शित करने के शारीरिक लक्षण उनके व्यवहार की पहचान कर सकते हैं। तुलनात्मक रूप से वयस्क अहं को वैध अहं अवस्था माना जाता है।

जॉन न्यूस्ट्रॉम और कीथ डेविस के अनुसार, हम इन तीन अहं अवस्थाओं को संक्षेप में बता सकते हैं कि बातचीत अक्सर माता–पिता, वयस्क और बच्चे की प्रतिक्रियाओं का मिश्रण होती है। इसके अलावा, प्रत्येक अहं अवस्था में सकारात्मक और नकारात्मक दोनों विशेषताएं होती हैंय यह किसी व्यक्ति की संतुष्टि की भावना को बढ़ा या घटा सकती है। अंत में, हम न केवल प्रयोग किए गए शब्दों, बल्कि किसी व्यक्ति के स्वर, हाव–भाव और चेहरे के भावों को ध्यान से देखकर नियंत्रण में मौजूद अहं अवस्था का पता लगा सकते हैं।

15-3 0;0kgkj fo'y"k.k

व्यवहार विश्लेषण दो व्यक्तियों के बीच पारस्परिक संचार की प्रकृति की जांच करने और इसकी प्रभावशीलता का विश्लेषण करने की एक विधि है। प्रत्येक बातचीत को एक व्यवहार के रूप में माना जाता है। उदाहरण के लिए जब A,B से बात करता है, तो यह एक व्यवहार होता है और जब B,A को उत्तर देता है, तो

यह दूसरा व्यवहार होता है।किसी व्यक्ति का प्रत्येक व्यवहार माता–पिता के अहं, वयस्क अहं या बच्चे के अहं की स्थिति से निकलता है। जैसा कि पहले बताया गया है, माता–पिता के अहं की स्थिति (P)सत्तावादी होती है, वयस्क अहं की स्थिति (A) दृष्टिकोण में तर्कसंगत और तार्किक होती है और अंत में बच्चे के अहं की स्थिति (C) आवेगपूर्ण होती है। प्रत्येक व्यक्ति तीनों अहं अवस्थाओं से व्यवहार करता है, लेकिन हम में से प्रत्येक के पास एक अहं अवस्था प्रमुख होती है। किसी भी मानक टीए थेरेपी में ग्राहकों को सबसे पहले यह सिखाया जाता है कि वे किसी भी समय किस अहं अवस्था में कार्य कर रहे हैंः पालन–पोषण करने वाले माता–पिता, आलोचनात्मक माता–पिता, पालन–पोषण करने वाले बच्चे, अनुकूलित बच्चे या वयस्क। मूल उद्देश्य उन्हें सचेत रूप से यह निर्णय लेने में सक्षम बनाना है कि वह अवस्था या कोई अन्य अवस्था उनके लिए सबसे उपयुक्त है या नहीं।

व्यवहार प्रकृति में पूरक या गैर–पूरक हो सकते हैं। वे पूरक तब होते हैं जब प्रारंभिक व्यवहार में प्रेषक और प्राप्तकर्ता की अहं स्थिति प्रतिक्रिया में बस उलट जाती है। दूसरी ओर, गैर–पूरक व्यवहार, या क्रॉस्ड व्यवहार, तब होते हैं जब उत्तेजना और प्रतिक्रिया रेखाएँ समानांतर नहीं होती हैं। एक व्यवहार को तब प्रभावी कहा जाता है जब उत्तेजना और प्रतिक्रिया एक ही अहं स्थिति से होती हैं और व्यवहार प्रकृति में पूरक होता है। क्रॉस्ड व्यवहार सामान्य तौर पर पारस्परिक व्यवहार के लिए संघर्ष और समस्याएँ उत्पन्न करते हैं। आइए पूरक व्यवहार के शैली (पैटर्न) का अध्ययन करें।

ijd yunu

पूरक व्यवहार वे संचार होते हैं जहाँ उत्तेजना और प्रतिक्रिया ैत) समान अहं अवस्था से होते हैं। एक व्यक्ति से संदेश को कम या ज्यादा पूर्वानुमानित प्रतिक्रिया मिलती है और व्यवहार समानांतर होता है। ऐसे नौ पूरक व्यवहार हैंः

i- o;Ld दृ o;Ld 0;0kgkj

दोनों व्यक्ति वयस्क अहं अवस्था से व्यवहार कर रहे हैं और उत्तेजना और प्रतिक्रिया तार्किक सोच और तर्क पर आधारित हैं। इस प्रकार का व्यवहार समस्या समाधान को प्रोत्साहित करता है, व्यक्तियों को समान मानता है और व्यक्तियों के बीच भावनात्मक संघर्ष की संभावना को कम करता है। इस प्रकार के संचार को कार्यस्थल पर सबसे आदर्श और सबसे प्रभावी माना जाता है । चित्र 1 वयस्क–वयस्क व्यवहार को समझाता है।

fp= 1% o;Ld&o;Ld 0;0kgkj

ii- o;Ld&ekrk&firk 0;0kgkj

वयस्क–माता–पिता अहं अवस्था में, प्रबंधक वयस्क अहं अवस्था से बोलता है, जो तर्कसंगत है और नियमों और विनियमों द्वारा समर्थित है जबकि कर्मचारी माता–पिता अहं अवस्था से बोलता है, जो एक सलाहकार व्यवहार प्रदर्शित करता है। माता–पिता अहं अवस्था (कर्मचारी की) प्रबंधक को नियंत्रित करने और हावी होने की कोशिश करेगी और उनके रिश्ते दीर्घ काल तक सौहार्दपूर्ण रहने की संभावना नहीं है। कर्मचारी प्रबंधक के प्रति शत्रुतापूर्ण रवैया भी निर्मित कर सकता है। चित्र 2 वयस्क–माता–पिता व्यवहार को समझाता है।

चित्र 2: वयस्क–माता–पिता व्यवहार

iii- o;Ld&cPp 0;0kgkj

इस प्रकार का व्यवहार तब प्रभावी होता है जब बाल अहं थोड़ा प्रोफेसर श्रेणी का हो, जिसमें कर्मचारी कार्य पर रचनात्मकता ला सकते हैं। प्रबंधक को कर्मचारियों के बच्चों जैसे व्यवहार का मार्गदर्शन और सहन करना पड़ता है, जिसमें कम नियंत्रण और बहुत अधिक मौज–मस्ती होती है, जो संगठन के लिए उत्पादक नहीं हो सकता है। वयस्क–बाल अहं व्यवहार चित्र 15 में दिखाया गया है।

चित्र 3: वयस्क–बच्चे का व्यवहार

iv- i\jiV & i\jiV yunu

अभिभावक अहं अवस्था की विशेषता सतर्क रवैया, पुरस्कार, प्रशंसा और दंड, तथा नियमों का पालन है। यदि प्रबंधक और कर्मचारी दोनों में अभिभावक अहं अवस्था की उपरोक्त विशेषताएँ हैं, तो उत्तेजना और प्रतिक्रिया दोनों तरफ से हावी होगी (चित्र 4 देखें)। जब प्रबंधक अपने विचार रखेगा, तो कर्मचारी उसे अस्वीकार कर देगा और एक नया विचार रखेगा और वह प्रबंधक द्वारा स्वीकार किया जाना चाहेगा। ऐसी परिस्थितियों में, प्रबंधक को लेनदेन को उत्पादक बनाने और संचार को प्रभावी बनाने के लिए एक पोषण अभिभावक अहं अवस्था को अपनाना होगा।

चित्र 4: पैरेंट–पैरेंट लेनदेन

v- vfHkHkkod&o;Ld 0;0kgkj

इस मामले में प्रबंधक अभिभावक अहं से व्यवहार कर रहा है, जबकि कर्मचारी वयस्क अहं अवस्था से

प्रतिक्रिया करता है। कर्मचारी की ओर से तर्कसंगत और तार्किक सोच प्रबंधक की अभिभावक अहं अवस्था से कम हो जाएगी। ऐसे व्यवहार में दोनों पक्षों के बीच अच्छे कार्यकाजी संबंध दीर्घ काल तक नहीं चल सकते हैं, और आदर्श रूप से दोनों में से किसी एक को संबंध जारी रखने के लिए संबंधित अहं अवस्था में जाना होगा। चित्र 5 इस व्यवहार को समझाता है।

चित्र 5: अभिभावक–वयस्क व्यवहार

vi- vfHkHkkod&cPp 0;0kgkj

इस प्रकार के व्यवहार में, प्रबंधक एक कर्मचारी से माता–पिता से बच्चे के रूप में बात करता है और कर्मचारी बच्चे से माता–पिता के रूप में उत्तर देता है (चित्र 6 देखें)। सामान्य तौरपर यदि पर्यवेक्षक माता–पिता से बच्चे के शैली (पैटर्न) में लेनदेन शुरू करता है, तो कर्मचारी बच्चे की स्थिति से प्रतिक्रिया देने की कोशिश करता है और दिए गए किसी भी कार्य के प्रत्येक चरण में प्रबंधक से सलाह, मार्गदर्शन और सहायता की प्रतीक्षा करता है। यह लेनदेन उन स्थितियों में परिणाम देता है, जिसमें प्रबंधक अधीनस्थों को सलाह और मार्गदर्शन देकर और अच्छे प्रदर्शन के लिए उन्हें पुरस्कृत और गैर–प्रदर्शन के लिए दंडित करके उनसे कार्य करवाएगा। यदि पर्यवेक्षक के व्यवहार में इस शैली (पैटर्न) का प्रभुत्व है, तो यह पारस्परिक और समूह प्रभावशीलता को जन्म दे सकता है। दुर्भाग्य से, वरिष्ठ–अधीनस्थ संबंध में माता–पिता–बच्चे का व्यवहार प्रबंधक को निराश करता है

चित्र 6: अभिभावक–बालक लेनदेन

vii- cPp&ekrk&firk 0;0kgkj

ऐसा व्यवहार जिसमें प्रबंधक के पास बाल अहं की स्थिति हो और कर्मचारी के पास अभिभावक अहं की स्थिति हो, संचार की बहुत प्रभावी शैली नहीं है। ऐसे व्यवहार में प्रबंधक बच्चों जैसी प्रतिक्रिया प्राप्त करता है और कर्मचारी प्रबंधक को नियंत्रित करता है। प्रबंधक हमेशा कर्मचारियों को खतरे के रूप में पहचानेगा और समय–समय पर उनकी सलाह की प्रतीक्षा करेगा। संगठनात्मक वातावरण अहस्तक्षेप वाला होगा और यहां तक कि प्रबंधकों का उपहास किए जाने और अधीनस्थों द्वारा उन्हें नीचा दिखाए जाने के उदाहरण भी हो सकते हैं। चित्र 7 इस व्यवहार की व्याख्या करता है।

चित्र 7: बच्चे–माता–पिता व्यवहार

viii- cky&o;Ld 0;0kgkj

जब प्रबंधक बाल अहं से कार्य करता है, तो वयस्क अहं अवस्था से तर्कसंगत तरीके से कार्य करने वाले कर्मचारी खतरे में पड़ जाएंगे क्योंकि लिए गए निर्णय सनक और कल्पनाओं और यहां तक कि भावनाओं पर आधारित होंगे (चित्र 8 देखें)। जब तक प्रबंधक की अहं अवस्था नहीं बदली जाती, तब तक संगठन में कोई विकास की उम्मीद नहीं की जा सकती।

चित्र 8: बाल–वयस्क व्यवहार

ix- cky&cky 0;0kgkj

प्रबंधक और कर्मचारी दोनों ही चाइल्ड ईगो अवस्था से कार्य करते हैं (चित्र 9 देखें), ऐसे व्यवहार संगठन के लिए अच्छे परिणाम नहीं लाते हैं। चाइल्ड ईगो प्रधान प्रबंधक संगठन के लिए अधिक दायित्वपूर्ण होता है, जो वस्तुतः नेतृत्वहीन हो सकता है। खराब प्रदर्शन, कम वृद्धि और नवीन विचारों की कमी के कारण, चारों ओर सुस्ती का वातावरण होगा।

चित्र 9: बाल–बाल व्यवहार

xj&ijd yunu

गैर–पूरक व्यवहार, या क्रॉस्ड व्यवहार, वे व्यवहार हैं जिनमें एक प्रेषक अपनी अहं स्थिति के आधार पर संदेश भेजता है, लेकिन प्रतिक्रिया प्राप्तकर्ता की असंगत अहं स्थिति से होती है। ऐसे व्यवहार तब होते हैं जब उत्तेजना और प्रतिक्रिया रेखाएँ समानांतर नहीं होती हैं, जैसा कि चित्र 10 में दिखाया गया है। इस उदाहरण में पर्यवेक्षक कर्मचारी से माता–पिता से बच्चे के आधार पर निपटने की कोशिश करता है, लेकिन कर्मचारी वयस्क से वयस्क के आधार पर प्रतिक्रिया करता है। जब क्रॉस्ड व्यवहार होते हैं, तो जॉन न्यूस्ट्रॉम और कीथ डेविस बताते हैं, संचार अवरुद्ध हो जाता है और संतोषजनक व्यवहार पूरा नहीं होता है। इसके तुरंत बाद अक्सर संघर्ष होता है।

चित्र 10: गैर–पूरक लेनदेन

xqIr 0;Okgkj

गुप्त व्यवहार सबसे जटिल व्यवहार होते हैं क्योंकि उनमें उत्तेजना में दोहरे अर्थ के साथ एक साथ कार्य करने वाले दो से अधिक अहं राज्य सम्मलित होते हैं। कूटनीतिक हलकों में इस प्रकार का व्यवहार बहुत सामान्य है जब आप कुछ कहते हैं लेकिन उसका आशय कुछ और होता है। कहने की आवश्यक नहीं है कि इस प्रकार का व्यवहार जहाँ गुप्त अर्थ भिन्न होता है, खतरनाक होता है और इसे प्रत्येक प्रकार से टाला जाना चाहिए क्योंकि यह कार्यस्थल पर गलतफहमी उत्पन्न करता है।

xfrfof/k&1

अतीत में आपके साथ हुए किसी गुप्त व्यवहार की घटना को याद करें और उसका वर्णन करें।

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

संक्षेप में हम जॉन न्यूस्ट्रॉम और कीथ डेविस का अनुसरण कर सकते हैं कि सामान्य तौर पर, कार्यस्थल पर सबसे प्रभावी होने वाला लेनदेन वयस्क से वयस्क का लेनदेन होता है। इस प्रकार का लेनदेन समस्या समाधान को प्रोत्साहित करता है, व्यक्तियों के साथ उचित समानता का व्यवहार करता है और व्यक्तियों के बीच भावनात्मक संघर्ष को कम करता है। हालांकि , अन्य पूरक लेनदेन स्वीकार्य सफलता के साथ कार्य कर सकते हैं। उदाहरण के लिए, यदि पर्यवेक्षक माता–पिता की भूमिका निभाना चाहता है और कर्मचारी बच्चे की भूमिका निभाना चाहता है। वे एक ऐसा कार्य संबंध निर्मित कर सकते हैं जो यथोचित रूप से प्रभावी हो। यद्‌प, इस स्थिति में , कर्मचारी निर्मित होने , परिपक्व होने और विचारों का योगदान करने का विधि सीखने में विफल रहता है। निष्कर्ष यह है कि, हालांकि अन्य पूरक लेनदेन कार्य करते हैं, लेकिन सबसे अच्छे परिणाम वाला और कार्यस्थल पर समस्याओं की सबसे कम संभावना वाला लेनदेन वयस्क से वयस्क लेनदेन है।

15-4 thou dh fLFkfr;k

एक बच्चा अनुभव के द्वारा जीवन दर्शन निर्मित करता है। बचपन में ही व्यक्ति व्यक्तियों से संबंध बनाने का एक प्रभावशाली विधि निर्मित कर लेता है। यह दर्शन व्यक्ति के साथ जीवन भर बना रहता है जब तक कि उसे बदलने वाले बड़े अनुभव न घटें: इसलिए इसे जीवन स्थिति कहा जाता है। व्यवहार संबंधी विश्लेषण चार

बुनियादी जीवन स्थितियों की पहचान करता है, जो सभी बचपन के अनुभवों के परिणामस्वरूप लिए गए निर्णयों पर आधारित हैं, और ये सभी यह निर्धारित करते हैं कि व्यक्ति अपने बारे में कैसा महसूस करते हैं और वे दूसरों से कैसे संबंध रखते हैं। जॉन न्यूस्ट्रॉम और कीथ डेविस के अनुसार , प्रत्येक व्यक्ति चार जीवन स्थितियों में से एक का प्रदर्शन करता है। हालांकि एक विशेष जीवन स्थिति व्यक्ति के व्यवहार पर हावी होती है, लेकिन विशिष्ट व्यवहार में समय–समय पर अन्य स्थितियां भी प्रदर्शित हो सकती हैं । कहने का तात्पर्य यह है कि, एक जीवन स्थिति हावी होती हैजैसे–जैसे बच्चा बड़ा होता है, वह स्व–पहचान, मूल्य की भावना और व्यक्तियों को सही अर्थों में पहचानने की क्षमता के आधार पर अपने लिए दर्शन निर्मित करने की कोशिश करता है। निम्नलिखित चार जीवन स्थितियाँ हैं (चित्र 11 देखें):

i- मैं ठीक हूं तुम ठीक हो.

ii- मैं ठीक हूं तुम ठीक नहीं हो.

iii- मैं ठीक नहीं हूँ तुम ठीक हो

iv- मैं ठीक नहीं हूँ तुम ठीक नहीं हो

मैं ठीक नहीं हूंमैं ठीक हूँ

आप ठीक नहीं हैं	ए	बी
आप ठीक हैं	डी	सी

fp= 11% pkj thou fLFkfr;k

आइये अब हम उपरोक्त चार जीवन स्थितियों पर चर्चा करें।

i- e Bhd g vki Bhd g ¼lh½

यह एक आदर्श जीवन स्थिति है क्योंकि यह तर्कसंगत रूप से चुनी गई स्थिति है, जिसमें व्यक्ति तर्कसंगत तरीके से व्यवहार करता है और दूसरों के महत्व को स्वीकार करता है। इस स्थिति वाला व्यक्ति खुश महसूस करता है और मानता है कि जीवन जीने लायक है। वह अधीनस्थों में विश्वास और भरोसा प्रदर्शित करता है, अधिकार सौंपने के उच्च स्तर के साथ कार्य करता है, दूसरों को वैसे ही स्वीकार करता है जैसे वे हैं और देने और लेने के दर्शन में विश्वास करता है। ऐसी जीवन स्थिति वाले प्रबंधक उत्साह और स्वविश्वास के साथ कार्य करते हैं और कार्य के प्रति सकारात्मक दृष्टिकोण के साथ उत्साही होते हैं। ऐसे कर्मचारी वयस्क अहं की स्थिति के साथ कार्य करते हैं। कार्य पर कोई संघर्ष नहीं होता है और अधीनस्थों के बीच कोई गलतफहमी नहीं होती है। कोई हारने वाला नहीं होता, केवल जीतने वाले होते हैं और कार्य से संतुष्टि का उच्च स्तर होता है।

ii- e Bhd g] r|e Bhd ugh gk ¼ch½

यह उन व्यक्तियों द्वारा अपनाई गई एक अविश्वासपूर्ण मनोवैज्ञानिक जीवन स्थिति है जो महसूस करते हैं कि दूसरे गलत हैं। वे अपनी असफलता के लिए दूसरों को जिम्मेदार ठहराते हैं। सामान्य तौरपर वे व्यक्ति जो बचपन में अपने माता–पिता द्वारा उपेक्षित रहे हैं, वे इस स्थिति को अपनाते हैं। वे सामान्य तौरपर विद्रोही बाल अहं की स्थिति से कार्य करते हैं। इस स्थिति वाले प्रबंधकों को अपने अधीनस्थों के

कौशल और प्रतिभा पर भरोसा और विश्वास की कमी होती है। वे प्रतिनिधिमंडल को अपने व्यक्तिगत अस्तित्व के लिए खतरा मानते हैं और इसलिए शायद ही कभी प्रतिनिधि नियुक्त करते हैं। मैकग्रेगर के सिद्धांत एक्स के अनुसार, ऐसी जीवन स्थिति वाले प्रबंधक अपने कर्मचारियों को स्वभाव से आलसी और गैर–जिम्मेदार मानते हैं। वे आलोचनात्मक अभिभावक अहं की स्थिति से कार्य करते हैं, और इसलिए ज्यादातर आलोचनात्मक होते हैं और अपने अधीनस्थों के कार्यकाज में खामियां बताते हैं।

iii- e Bhd ugh g] r e Bhd gk ¼Mh½

सामान्य तौर पर अवसादग्रस्त स्थिति के रूप में जाना जाता है, यह जीवन स्थिति उन व्यक्तियों के लिए सामान्य है जो महसूस करते हैं कि वे दूसरों की तुलना में शक्तिहीन हैं। इस जीवन स्थिति में व्यक्ति बाल अहं की स्थिति से कार्य करते हैं, हमेशा बड़बड़ाते रहते हैं, और पीछे हटने की प्रवृत्ति रखते हैं। सामान्य तौर पर ऐसे व्यक्ति अपनी आवश्यकताओं के बजाय दूसरों की आवश्यकताओं को पूरा करते पाए जाते हैं, और वे सामान्य तौरपर पीड़ित महसूस करते हैं। अवसाद का कभी–कभार अनुभव भी सामान्य है। इस जीवन स्थिति वाले प्रबंधक अप्रत्याशित और असुरक्षित होते हैं। यह एक अच्छी जीवन स्थिति नहीं है।

iv- e Bhd ugh g] r e Bhd ugh gk ¼,½

यह जीवन की सबसे खराब स्थिति है जिसमें व्यक्ति पराजित महसूस करता है और पूरी दुनिया को रहने के लिए एक दयनीय स्थान के रूप में देखता है। यह एक निराशाजनक जीवन स्थिति है जो उन परिस्थितियों से उत्पन्न होती है जिसमें बच्चों को नौकरों द्वारा पाला जाता है, माता–पिता द्वारा बहुत कम या बिल्कुल भी ध्यान नहीं दिया जाता है। इस जीवन स्थिति में प्रबंधक समय पर निर्णय नहीं ले पाते हैं और अक्सर गलतियाँ करते हैं। वे किसी भी अंतिम निर्णय के लिए दूसरों की ओर देखते हैं और अक्सर अनुचित तरीके से कर्तव्यों का वितरण करते हैं।

इस चतुर्थांश को व्यर्थता और हताशा की स्थिति के रूप में जाना जाता है। इस स्थान से संचालित होने पर, व्यक्तियों ने जीवन में रुचि खो दी है और जीवन को पूरी प्रकार से बिना किसी वादे के देख सकते हैं। यह स्व–विनाशकारी रुख उन व्यक्तियों की विशेषता है जो वास्तविक दुनिया में सामना करने में असमर्थ हैं, और यह अत्यधिक अलगाव, बचकाना व्यवहार की वापसी, या हिंसक व्यवहार के परिणामस्वरूप स्वयं को या दूसरों को चोट या मृत्यु का कारण बन सकता है।

जॉन न्यूस्ट्रॉम और कीथ डेविस के अनुसार , '' वांछनीय स्थिति और वह स्थिति जिसमें वयस्क–से–वयस्क व्यवहार की सबसे बड़ी संभावना सम्मलित है, वह है ''मैं ठीक हूँ– आप ठीक हैं '' । यह स्वयं और दूसरों की स्वस्थ स्वीकृति को दर्शाता है।अन्य तीन जीवन स्थितियाँ मनोवैज्ञानिक रूप से कम परिपक्व और कम प्रभावी हैं। महत्वपूर्ण बात यह है कि, किसी की वर्तमान जीवन स्थितियों की परवाह किए बिना, ''मैं ठीक हूँ–आप ठीक हैं'' स्थिति सीखी जा सकती है। इसमें समाज की बेहतर पारस्परिक व्यवहार की आशा निहित है । '' सभी व्यक्तियों को विभिन्न स्थितियों में अपनी जीवन स्थितियों को संशोधित करने का प्रयास करना चाहिए। वयस्क–वयस्कउपरोक्त जीवन स्थितियों से व्यवहार एक बना देगाउत्कृष्ट प्रबंधक.

स्ट्रोकिंग(स्पर्श,स्नेह,प्रेम, आदरण,प्रसंशा आदि को संदर्भित शब्द)

व्यक्ति दूसरों के साथ बातचीत में स्ट्रोकिंग की तलाश करते हैं । जॉन न्यूस्ट्रॉम और कीथ डेविस द्वारा स्ट्रोकिंग को किसी दूसरे के लिए पहचान की किसी भी क्रिया के रूप में परिभाषित किया गया है ।यह सभी प्रकार की पहचान पर लागू होता है, जैसे कि व्यक्तियों के बीच शारीरिक, मौखिक और आँख से संपर्क। अधिकांश नौकरियों में स्ट्रोकिंग की प्राथमिक विधि मौखिक होती है, जैसे कि प्रशंसा के शब्द। शारीरिक स्ट्रोक के उदाहरण पीठ पर थपथपाना और दृढ़ हाथ मिलाना हैं।स्ट्रोक सकारात्मक, नकारात्मक या मिश्रित हो सकते हैं।सकारात्मक स्ट्रोक मिलने पर अच्छा महसूस होता है और व्यक्ति को ठीक होने का एहसास होता है । इसके विपरीत, नकारात्मक स्ट्रोक शारीरिक और भावनात्मक रूप से चोट पहुँचाते हैं और हमें अपने बारे में कम अच्छा महसूस कराते हैं। सशर्त और बिना शर्त स्ट्रोक भी हो सकते हैं ।जॉन न्यूस्ट्रॉम और कीथ डेविस के अनुसार ,

'' कर्मचारियों को सशर्त स्ट्रोक की पेशकश की जाती है यदि वे सही ढंग से प्रदर्शन करते हैं या समस्याओं से बचते हैं। एक बिक्री प्रबंधक वादा कर सकता है'' यदि आप तीन और बीमा पॉलिसियाँ बेचेंगे तो मैं आपको वेतन वृद्धि दूँगा '' ।बिना शर्त स्ट्रोक व्यवहार से किसी भी संबंध के बिना प्रस्तुत किए जाते हैं। यदि्प वे किसी व्यक्ति को अच्छा महसूस करा सकते हैं (उदाहरण के लिए ,'' आप एक अच्छे कर्मचारी हैं'') वे कर्मचारियों को भ्रमित कर सकते हैं क्योंकि वे यह संकेत नहीं देते हैं कि अधिक स्ट्रोक कैसे अर्जित किए जा सकते हैं। पर्यवेक्षकों को बेहतर परिणाम मिलेंगे यदि वे व्यवहार संशोधन ढांचे में अधिक स्ट्रोक देते हैं, जहां पुरस्कार वांछित गतिविधि पर निर्भर है ।

बर्न का मानना है कि माता–पिता और अन्य व्यक्तियों के साथ हमारी प्रारंभिक बातचीत के माध्यम से हमें ऐसे स्ट्रोक मिलते हैं जो या तो सहायक या अपमानजनक हो सकते हैं। इस स्ट्रोकिंग शैली (पैटर्न) के आधार पर, हम पिछले खंड में वर्णित चार जीवन स्थितियों में से एक को ग्रहण करते हैं, जिसे फिर संदेशों (मौखिक और अशाब्दिक दोनों) द्वारा मजबूत किया जाता है जो हमें अपने जीवनकाल के दौरान प्राप्त होते रहते हैं।

thou&iVdFkk

अपने बारे में, अपनी दुनिया के बारे में और दूसरों के साथ अपने संबंधों के बारे में निर्णय सामान्य तौर पर व्यक्ति के जीवन के पहले पाँच वर्षों के दौरान क्रिस्टलीकृत होते हैं। ऐसे निर्णय जीवन की स्थिति के निर्माण के लिए बुनियादी होते हैं, जो जीवन की पटकथा की भूमिकाओं में निर्मित होते हैं। अपने बचपन के वर्षों के दौरान हम यह भी निर्णय लेते हैं कि व्यक्ति भरोसेमंद हैं या नहीं। इस प्रकार हमारी मौलिक विश्वास प्रणाली स्वयं और दूसरों के बारे में निर्णय लेने की इस प्रक्रिया के माध्यम से बनती है, और यह हमारी सोच, भावना और व्यवहार के शैली (पैटर्न) को निर्धारित करती है।

जीवन–पटकथा विश्लेषण के रूप में जानी जाने वाली प्रक्रिया के माध्यम से, ग्राहक जान सकते हंन कि उन्होंने अपनी जीवन की जीवन–पटकथा कैसे प्राप्त की है और इस प्रकार वे अपनी जीवन भूमिकाओं को अधिक स्पष्ट रूप से देख पाते हैं। जीवन–पटकथा विश्लेषण ग्राहकों के लिए उन विधियों को देखने में उपयोगी है, जिनसे उन्हें अपनी जीवन की जीवन–पटकथा को निभाने के लिए विवशहोना पड़ता है और यह उन्हें वैकल्पिक जीवन विकल्प प्रदान करता है। अभ्यास के एक भाग के रूप में, ग्राहकों को बचपन में अपनी पसंदीदा कहानियों को याद करने, यह पता लगाने के लिए कहा जाता है कि वे इन कहानियों या दंतकथाओं में कैसे फिट होते हैं, और यह देखने के लिए कि ये कहानियाँ या दंतकथाएँ उनके वर्तमान जीवन के अनुभवों में कैसे फिट होती हैं।

xfrfof/k&2

आप जीवन–पटकथा के अपने ज्ञान को किस प्रकार लागू कर सकते हैं, ताकि यह सुनिश्चित हो सके कि बच्चे एक विजेता व्यक्तित्व का निर्माण करें?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

जैसा कि गेराल्ड कोरी कहते हैं, ''किसी व्यक्ति की जीवन पटकथा का विश्लेषण उसके मूल परिवार के नाटक पर आधारित होता है। अपनी जीवन पटकथा के आधार पर वे जो सीख रहे हैं, उसे जानने के

परिणामस्वरूप, क्लाइंट उन निषेधाज्ञाओं के बारे में सीखते हैं जिन्हें उन्होंने बचपन में बिना किसी आलोचना के स्वीकार किया था, इन संदेशों के उत्तर में उन्होंने जो निर्णय लिए थे, और वे खेल और रैकेट जो वे अब इन प्रारंभिक निर्णयों को जीवित रखने के लिए अपनाते हैं। स्व–खोज की प्रक्रिया का हिस्सा बनकर, क्लाइंट अपने अधूरे मनोवैज्ञानिक व्यवसाय की गहरी समझ में आने के अवसरों को बढ़ाते हैं, और इसके अलावा, वे स्व–पराजित शैली (पैटर्न) से बाहर निकलने के लिए कुछ प्रारंभिक कदम उठाने की क्षमता प्राप्त करते हैं।'' कोरी ने जीवन पटकथा की अवधारणा को एक नाटकीय मंच निर्माण से तुलना करके बड़े करीने से सारांशित किया है, जिसमें पात्रों की एक कास्ट, एक कथानक, दृश्य, संवाद और अंतहीन रिहर्सल हैं। संक्षेप में, जीवन पटकथा एक खाका है जो व्यक्तियों को बताता है कि वे जीवन में कहाँ जा रहे हैं और वहाँ पहुँचने पर वे क्या करेंगे।

15-5 lkjka'k

1950 के दशक में एरिक बर्न द्वारा निर्मित, व्यवहार संबंधी विश्लेषण विभिन्न स्थितियों में पारस्परिक व्यवहारों का विश्लेषण और समझने की एक विधि है। बर्न ने कहा कि दो व्यक्ति तीन मनोवैज्ञानिक स्थितियों में से एक से एक दूसरे के साथ बातचीत करते हैं, जिन्हें अहं अवस्था के रूप में जाना जाता है। माता–पिता की अहं अवस्था में महत्वपूर्ण प्राधिकरण के आंकड़ों, मुख्य रूप से माता–पिता से सम्मलित मूल्य, नैतिकता, मूल विश्वास और व्यवहार सम्मलित हैं। यह दो प्रकार का होता हैः पोषण करने वाले माता–पिता और आलोचनात्मक माता–पिता। बच्चे की अहं अवस्था बचपन के अनुभवों की प्रतिक्रिया में निर्मित भावनाओं को दर्शाती है। इसे प्राकृतिक बच्चे और अनुकूलित बच्चे में विभाजित किया गया है। वयस्क अहं अवस्था तर्कसंगत, गणनात्मक, तथ्यात्मक और भावनात्मक व्यवहार के रूप में दिखाई देगी। पूरक व्यवहार तब होते हैं जब प्रारंभिक लेनदेन में प्रेषक और रिसीवर की अहं अवस्था चार जीवन स्थितियाँ हैंः (i) मैं ठीक हूँ तुम ठीक हो, (ii) मैं ठीक हूँ तुम ठीक नहीं हो, (iii) मैं ठीक नहीं हूँ तुम ठीक हो (iv) मैं ठीक नहीं हूँ तुम ठीक नहीं हो। स्ट्रोकिंग किसी दूसरे के लिए पहचान का कोई भी कार्य है। यह सकारात्मक, नकारात्मक या मिश्रित हो सकता है। हमारी मौलिक विश्वास प्रणाली स्वयं और दूसरों के बारे में निर्णय लेने की`प्रक्रिया के माध्यम से बनती है, और यह हमारे सोचने, महसूस करने और व्यवहार करने के शैली (पैटर्न) को निर्धारित करती है और जीवन की पटकथा की भूमिकाओं में निर्मित होती है। जीवन–पटकथा विश्लेषण के रूप में जानी जाने वाली प्रक्रिया के माध्यम से, कोई व्यक्ति यह जान सकता है कि उसने अपनी जीवन की पटकथा कैसे प्राप्त की है और वह अपनी जीवन भूमिकाओं को अधिक स्पष्ट रूप से देख पाएगा।

15-6 Lo&eY;kdu ijh{k.k

1. "व्यवहार विश्लेषण व्यक्तित्व और स्वयं की गतिशीलता तथा दूसरों के साथ उसके संबंधों की अभिव्यक्ति का एक विधि प्रस्तुत करता है।" कथन की व्याख्या करें।
2. .पारस्परिक व्यवहार को बेहतर बनाने के विभिन्न तरीके क्या हैं?
3. विभिन्न अहं अवस्थाएँ क्या हैं? उपयुक्त आरेखों और उदाप्रत्येकणों की सहायता से पूरक और गैर–पूरक व्यवहार की व्याख्या करें।
4. जीवन–पटकथा से आप क्या समझते हैं? इसे संगठनात्मक व्यवहार पर कैसे लागू किया जा सकता है?
5. जीवन की विभिन्न स्थितियों के बारे में बताएं। "मैं ठीक हूँ, आप ठीक हैं" के प्रतिमान की व्याख्या करें।
6. निम्नलिखित पर संक्षिप्त टिप्पणियाँ लिखेंः

   i- पथपाकर

   ii- व्यवहार विश्लेषण के लाभ

   iii- गुप्त लेनदेन

   iv- छोटे प्रोफेसर

15-7 d:l LVMh

माता–पिता अपने बच्चों को कीचड़ में खेलते देखकर प्रतिक्रिया करते हैं।

अभिभावक १: आगे बढ़ो, खेलो और आनंद लो!

माता–पिता 2: कीचड़ में सने हुए घर में प्रवेश करने की हिम्मत मत करना!

बच्चा १: वाह! यहाँ खेलना बहुत मजेदार है!!!!!

बच्चा २: बेहतर होगा कि मैं अपने कपड़े गंदे न करूँ!

बच्चा 3: मुझे परवाह नहीं कि मैं गंदा हो जाऊँ! मैं खेलना चाहता हूँ, बस!

ç'u%

ç'u 1- ध्यान दें कि भिन्न–भिन्न अहं अवस्थाओं में भिन्न–भिन्न विषय–वस्तु कैसे निर्मित होती है। कथनों को पढ़कर जनक 1 और 2 तथा संतान 1, 2, 3 में प्रत्येक अहं अवस्था की पहचान करें।

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

15-8 lUnHkZ vkSj vU; iqLrdsa

- Gerald Corey, TRANSACTIONAL ANALYSIS, Web Tutor for THEORY AND PRACTICE OF COUNSELING AND PSYCHOTHERAPY,8th Edition (2009)
- Kreitner, Robert, Kinicki, Angelo, Organizational Behavior, 9th Edition, McGraw-Hill
- Margie Parikh, Rajen Gupta, Organisational Behaviour, Tata McGraw Hill
- Fred Luthans,Organizational Behavior, McGraw Hill
- John Newstrom and Keith Davis, Organizational Behavior: Human Behavior at Work, Tata McGraw Hill

bdkbZ&16% lxBukRed lLकृfr

bdkbZ lajpuk

16.1 अवधारणा और परिभाषा

16.2 संगठनात्मक संस्कृति के आयाम

16.3 संगठनात्मक संस्कृति का विकास

16.4 संगठनात्मक संस्कृति का प्रबंधन

16.5 सारांश

16.6 स्व मूल्यांकन परीक्षण

16.7 केस स्टडी

16.8 सन्दर्भ और अन्य पुस्तकें

mís';

इस इकाई को पढ़ने के बाद आप निम्नलिखित कार्य करने में सक्षम होंगेः

- संगठनात्मक संस्कृति की अवधारणा को समझ सकेंगें।
- संगठनात्मक संस्कृति के विभिन्न आयामों को जान सकेंगें।
- संगठनात्मक संस्कृति के विकास की प्रक्रिया को जान सकेंगें।
- संगठनात्मक संस्कृति के प्रबंधन के बारे में को जान सकेंगें।

16-1 vo/kkj.kk vkSj ifjHkk"kk

संगठनात्मक संस्कृति का क्या अर्थ है,आइए जल्दी से ''संस्कृति'' का अर्थ समझ लें। संस्कृति की अवधारणा नृविज्ञान(मानव विज्ञान) से आई है। यद्दिप व्यक्ति सचेत रूप से संस्कृति से अवगत नहीं हो सकते हैं, फिर भी इसका उनके व्यवहार और कार्यों पर व्यापक प्रभाव पड़ता है। संस्कृति मानव समाज में एक महत्वपूर्ण स्थान रखती हैय यह उन धारणाओं में से एक है जो सामाजिक वैज्ञानिकों के कार्य में बड़े पैमाने पर मौजूद हैं, लेकिन इसे विभिन्न विधियों से परिभाषित किया गया है, बहुत व्यापक से लेकर बहुत विशिष्ट तक, बिना किसी पूर्ण सहमति के। उनमें से सबसे सरल हर्कोविट्स (1995) द्वारा मानव पर्यावरण के मानव निर्मित भाग के रूप में दिया गया है । हॉफस्टेड (1980) ने संस्कृति को ''मन की सामूहिक प्रोग्रामिंग'' के रूप में परिभाषित किया । टेरपस्ट्रांड डेविड (1985) ने देखा है कि संस्कृति प्रतीकों का एक सीखा हुआ, साझा, सम्मोहक और परस्पर संबंधित समूह है। स्मिथ और पीटरसन (1994) ने संस्कृति को घटनाओं पर रखे गए साझा अर्थों की प्रणाली के रूप में माना। संस्कृति ''साझा मान्यताओं, मूल्यों और मानदंडों की अनूठी शैली (पैटर्न) भी कही जा सकती है,जो व्यक्तियों के समूह के समाजीकरण, प्रतीकों, भाषा, आख्यानों और प्रथाओं को आकार देती हैं'' (जैक्सन और शूलर, 2003)।

संस्कृति की अवधारणा की प्रकार ही, संस्कृति के अर्थ या संगठनों के विश्लेषण में इसके अनुप्रयोगों पर बहुत कम या कोई सामान्य सहमति नहीं है और इसे अक्सर एक सामान्य अवधारणा माना जाता है जिसे परिभाषित करना या सटीक रूप से समझाना मुश्किल है। आइए इस संदर्भ में संगठनात्मक संस्कृति की कुछ लोकप्रिय परिभाषाओं पर नजर डालेंः

,M;l iVhx ¼1979½%''संस्कृति किसी निश्चित समय पर किसी निश्चित समूह के लिए संचालित सार्वजनिक और सामूहिक रूप से स्वीकृत अर्थों की एक प्रणाली है। शब्दों, रूपों, श्रेणियों और छवियों की यह प्रणाली व्यक्तियों की अपनी स्थिति की व्याख्या स्वयं करती है।''

efjy jhl ybl ¼1983½% ''संगठन संस्कृति–धारक परिवेश हैं , अर्थात , वे विशिष्ट सामाजिक इकाइयाँ हैं जिनके पास कार्रवाई को व्यवस्थित करने के लिए सामान्य समझ का एक समूह(सेट) होता है (उदाहरण के लिए, हम इस विशेष समूह में एक साथ क्या कर रहे हैं, समूह के सदस्यों के बीच और उनके बीच करने के उपयुक्त तरीके) और सामान्य समझ को व्यक्त करने के लिए भाषाएँ और अन्य प्रतीकात्मक वाहन होते हैं।''

dsjsu lhgy vkj tkvku ekfVu ¼1984½% ''.संगठनात्मक संस्कृति को गोंद के रूप में देखा जा सकता है जो अर्थ के शैली (पैटर्न) को साझा करके संगठन को एक साथ रखती है। संस्कृति उन मूल्यों, विश्वासों और अपेक्षाओं पर केंद्रित होती है जिन्हें सदस्य साझा करते हैं।''

,Mxj 'khu ¼1985½% ''मूलभूत मान्यताओं का वह शैली (पैटर्न) जिसे किसी दिए गए समूह ने बाह्य अनुकूलन और आंतरिक एकीकरण की अपनी समस्याओं से निपटने के लिए सीखने में आविष्कार, खोज या निर्मित किया है, और जो मान्य माने जाने के लिए पर्याप्त रूप से कारगर साबित हुए हैं, और इसलिए, इन समस्याओं के संबंध में समझने, सोचने और महसूस करने के सही तरीके के रूप में नवीन सदस्यों को सिखाया जाना चाहिए।'' यह विवरण इस बात पर प्रकाश डालता है कि संगठनात्मक संस्कृति निर्मित मान्यताओं का एक समूह है, जिसे कार्य करने के एक तरीके के रूप में स्वीकार किया जाता है और संगठन के नवीन सदस्यों को दिया जाता है , जिनके लिए इसका अर्थ संगठन के अंदर अनुकूली व्यवहार होगा जो नई विश्वास प्रणालियों की ओर ले जाता है।

जॉन वैन मkuu ¼1988½% ''संस्कृति से तात्पर्य उस ज्ञान से है जिसे किसी दिए गए समूह के सदस्यों के बीच कम या ज्यादा साझा करने के बारे में सोचा जाता हैय उस प्रकार का ज्ञान जो संस्कृति के सदस्यों की नियमित और गैर–नियमित गतिविधियों को सूचित, अंतर्निहित, आकार देने और उनके लिए जिम्मेदार माना जाता है। ... एक संस्कृति केवल अपने सदस्यों के कार्यों और शब्दों के माध्यम से व्यक्त (या गठित) होती है और इसे किसी क्षेत्रकर्मी द्वारा व्याख्यायित किया जाना चाहिए, न कि किसी को दिया जाना चाहिए.... संस्कृति स्वयं दृश्यमान नहीं होती है, लेकिन केवल इसके प्रतिनिधित्व के माध्यम से दृश्यमान होती है।''

gfjlu Vkbl vkj tfuf c;j ¼1993½% ''संस्कृतियाँ सामूहिक घटनाएँ हैं जो मानव अनुभव में अपरिहार्य अनिश्चितताओं और अराजकता के प्रति व्यक्तियों की प्रतिक्रियाओं को मूर्त रूप देती हैं। ये प्रतिक्रियाएँ दो प्रमुख श्रेणियों में आती हैं। पहली है संस्कृति का सार– साझा, भावनात्मक रूप से आवेशित विश्वास प्रणालियाँ जिन्हें हम विचारधाराएँ कहते हैं। दूसरा है सांस्कृतिक रूप– अवलोकनीय इकाइयाँ, जिनमें क्रियाएँ सम्मलित हैं, जिनके माध्यम से एक संस्कृति के सदस्य अपनी संस्कृति के सार को एक–दूसरे को व्यक्त, पुष्टि और संचारित करते हैं।''

gfjlu ¼1993½ % संस्कृति ''विश्वासों, मूल्यों, कार्यशैली और रिश्तों का विशिष्ट समूह है जो एक संगठन को दूसरे से भिन्न करता है''। इस प्रकार संगठनात्मक संस्कृति में संगठन के वे गुण सम्मलित होते हैं जो इसे एक विशेष वातावरण या अनुभव देते हैं। परिणामस्वरूप किसी संगठन के विशिष्ट गुण चार आयामों के माध्यम से प्रकट हो सकते हैं, अर्थात् शक्ति, भूमिका, उपलब्धि और समर्थन (हैरिसन, 1993)।

ckmu ¼1998½ % संगठनात्मक संस्कृति ''विश्वासों, मूल्यों और अनुभव से निपटने के सीखे हुए विधियों का शैली (पैटर्न) है जो किसी संगठन के इतिहास के दौरान निर्मित हुआ है, और जो इसकी भौतिक व्यवस्था और इसके सदस्यों के व्यवहार में प्रकट होता है''। इससे पता चलता है कि संगठनात्मक संस्कृति संगठन में व्यक्त की जाती है, ताकि उसके सदस्यों के व्यवहार के तरीके को आकार दिया जा सके।

मार्टिंस और मार्टिंस (2003) संगठनात्मक संस्कृति की एक सामान्य परिभाषा देते हैं, ''सदस्यों द्वारा धारण किए जाने वाले साझा अर्थ की एक प्रणाली, जो संगठन को अन्य संगठनों से भिन्न करती है''। अर्नोल्ड (2005) बताते हैं कि ''संगठनात्मक संस्कृति विशिष्ट मानदंड, विश्वास, सिद्धांत और व्यवहार के तरीके हैं जो प्रत्येक संगठन को अपना विशिष्ट चरित्र देने के लिए संयोजित होते हैं''। हम इन दो परिभाषाओं से समझ सकते हैं कि संगठनात्मक संस्कृति एक संगठन को दूसरे से भिन्न करती है। इस प्रकार संगठनात्मक संस्कृति एक संगठन के लिए वही है जो व्यक्तित्व एक व्यक्ति के लिए है (जॉनसन, 1990)।

Mhy vkj dlumh ¼1982½ राष्ट्रीय संस्कृति के दृष्टिकोण से संगठनात्मक संस्कृति की उत्पत्ति को देखते हैं और संगठनात्मक संस्कृति को संरचना, रणनीति या राजनीति जैसे कारकों के बजाय संगठनात्मक सफलता के लिए केंद्रीय मानते हैं। कार्टराइट संस्कृति को प्रबंधन प्राधिकरण की एक प्रणाली के रूप में देखते हैं। जब कर्मचारियों द्वारा स्वीकार किया जाता है, तो सांस्कृतिक मूल्य तीन विधियों से प्रबंधन की शक्ति और अधिकार को बढ़ाते हैं। कर्मचारी स्वयं को अपने संगठन के साथ पहचानते हैं और इसके नियमों को स्वीकार करते हैं जब 'यह सही कार्य है'य वे संगठन के मूल्यों को आंतरिक रूप से अपनाते हैं जब उन्हें लगता है कि वे सही हैंय और संगठन के उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए अभिप्रेरित होते हैं।

संस्कृति को परिभाषित करने का एक लोकप्रिय और सरल विधि हैः 'यहाँ कार्य कैसे किया जाता है।' उदाहरण के लिए, एटकिंसन संगठनात्मक संस्कृति को इस प्रकार से समझाते हैं कि यह कार्य करने के तरीके के बारे में अंतर्निहित मान्यताओं को दर्शाता हैय क्या 'स्वीकार्य है और क्या स्वीकार्य नहीं है'य और किस व्यवहार और कार्यों को प्रोत्साहित और हतोत्साहित किया जाता है।

संगठनात्मक संस्कृति साझा कार्यों, मूल्यों और विश्वासों की प्रणाली है जो किसी संगठन के अंदर निर्मित होती है और उसके सदस्यों के व्यवहार को निर्देशित करती है। व्यवसायिक समूह(सेट)अप में, इस प्रणाली को अक्सर कॉर्पोरेट संस्कृति के रूप में संदर्भित किया जाता है। जिस प्रकार कोई भी दो व्यक्तिगत व्यक्तित्व समान नहीं होते, उसी प्रकार कोई भी दो संगठनात्मक संस्कृतियाँ समान नहीं होतीं।

उपरोक्त सभी अवधारणाएँ अपने सदस्यों के स्वीकार्य और अस्वीकार्य व्यवहार पर बल देती हैं। उदाहरण के लिए, एक संगठन किसी अन्य मूल्य से अधिक संगठन के प्रति एकजुटता और वफादारी को महत्व दे सकता है जबकि दूसरा संगठन ग्राहकों के साथ अच्छे संबंधों पर बल दे सकता है। संगठनात्मक संस्कृति मूल्यों का वह समूह है जो बताता है कि एक संगठन किस लिए खड़ा है, यह कैसे कार्य करता है और यह किस वस्तु को महत्वपूर्ण मानता है। इस प्रकार के मूल्य संगठन के नियमों और विनियमों की प्रकार औपचारिक रूप से लिखित नहीं होने के बावजूद संगठनात्मक संस्कृति का हिस्सा हैं। वे सामान्य तौर पर संगठनात्मक प्रशिक्षण कार्यक्रम में नहीं दिखाई देते हैं और वास्तव में, कई संगठनों को अपने सांस्कृतिक मूल्यों को व्यक्त करने में कठिनाई होती है। यद्दिप, एक संगठन के मूल्य समय के साथ प्रत्येक कर्मचारी के व्यक्तिगत मूल्यों और कार्यों में स्वतः ही सम्मलित हो जाते हैं। संगठनात्मक संस्कृति का व्यक्तिगत कर्मचारियों पर गहरा प्रभाव पड़ता है क्योंकि यह सामान्य तौरपर नियमों के लिखित समूह(सेट) के बजाय मूल्यों का एक स्वीकृत समूह(सेट) होता है जिसके साथ कर्मचारी बहस नहीं कर सकते हैं। सबसे महत्वपूर्ण बात यह है कि प्रबंधन विद्वान और सलाहकार तेजी से मानते हैं कि सांस्कृतिक अंतर संगठनों के प्रदर्शन और उनके सदस्यों द्वारा अनुभव किए जाने वाले कार्य जीवन की गुणवत्ता पर एक बड़ा प्रभाव डाल सकते हैं।

xfrfof/k&1

अपनी कक्षा को चार–चार के समूहों में विभाजित करें। अब उन विशेषताओं के समूह की पहचान करने का प्रयास करें जो आपके कॉलेजधविश्वविद्यालय की संस्कृति का वर्णन करती हैं। सभी समूहों के मूल्यांकन की तुलना करें। वे कितने करीब से मेल खाते हैं?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

lxBukRed lLकृfr d çdkj

समय की एक विस्तृत अवधि में विस्तृ अनेक अध्ययनों ने संगठन संस्कृति के स्थानिक संरचना (टाइपोलॉजी) या वर्गीकरण पर ध्यान केंद्रित किया है और इस अवधारणा के चित्रण में सिद्धांतकारों के बीच मौजूद विविधताओं का एक व्यापक अवलोकन प्रदान करते हैं। आइए अब इनमें से कुछ प्रकारों पर चर्चा करें। डील और कैनेडी (1982) ने संगठनात्मक संस्कृति का वर्णन करने के लिए चार सामान्य प्रकार की संस्कृतियों की पहचान की है, अर्थात् सख्त–आदमीध्माचो संस्कृति, कार्य–कड़ी मेहनतध्खेल–कड़ी संस्कृति, दांव–अपनी कंपनी संस्कृति, और प्रक्रिया संस्कृति। हैंडी (1985) ने चार प्रकार के वर्गीकरण का उपयोग करके संगठनात्मक संस्कृति का वर्णन किया, अर्थात् शक्ति, भूमिका, कार्य और व्यक्ति संस्कृतियाँ। स्कोल्ट्ज (1987) ने पाँच प्राथमिक संस्कृति स्थानिक संरचना (टाइपोलॉजी) की पहचान की है, अर्थात् स्थिर, प्रतिक्रियाशील, पूर्वानुमानित, अन्वेषण और रचनात्मक। हैम्पडेन–टर्नर (1990) ओ'रेली, चौटमैन और कैलडवेल (1991) ने संगठनात्मक संस्कृति का वर्णन करने के लिए सात प्राथमिक विशेषताएँ प्रस्तुत की हैं, अर्थात् नवाचार और जोखिम उठाना, विवरण पर ध्यान, परिणाम अभिविन्यास, व्यक्तियों का अभिविन्यास, टीम(समूह)अभिविन्यास आक्रामकता और स्थिरता। शायद इनमें से सबसे प्रसिद्ध स्थानिक संरचना (टाइपोलॉजी) हॉफस्टेड (1991) द्वारा प्रस्तावित है, जिन्होंने इस बात पर प्रकाश डाला है कि संस्कृतियाँ पाँच आयामों के आधार पर भिन्न होती हैं, अर्थात् शक्ति दूरी, व्यक्तिवाद सामूहिकता, अनिश्चितता से बचाव, पुरुषत्वस्त्रीत्व और कन्फ्यूशियस गतिशीलता। शेइन संस्कृति के तीन स्तरों को भिन्न करने के आधार पर संगठनात्मक संस्कृति का एक दृष्टिकोण सुझाते हैंः कलाकृतियाँ और रचनाएँय मूल्यय और बुनियादी धारणाएँ। इन स्तरों को इस प्रकार समझाया गया हैः

dykकृfr;k ¼Lrj 1½% संस्कृति का सबसे दृश्यमान स्तर कलाकृतियाँ और रचनाएँ हैं – निर्मित भौतिक और सामाजिक वातावरण। इसमें भौतिक स्थान और लेआउट, तकनीकी प्रदा(आउटपुट), लिखित और बोली जाने वाली भाषा और समूह के सदस्यों का प्रत्यक्ष व्यवहार सम्मलित है।

eY; ¼Lrj 2½% सांस्कृतिक शिक्षा किसी व्यक्ति के मूल मूल्यों को दर्शाती है। किसी नवीन कार्य, समस्याएं या समस्या से निपटने के तरीके के बारे में समाधान वास्तविकता के विश्वासों पर आधारित होते हैं। यदि समाधान कार्य करता है तो मूल्य एक विश्वास में बदल सकता है। मूल्य और विश्वास वैचारिक प्रक्रिया का हिस्सा बन जाते हैं जिसके द्वारा समूह के सदस्य कार्यों और व्यवहार को उचित ठहराते हैं।

cfu;knh vrfufgr /kkj.kk,¡ ¼Lrj 3½ % जब किसी समस्या का समाधान बार–बार कार्य करता है, तो उसे हल्के में लिया जाता है। बुनियादी धारणाएँ अनजाने में सीखी गई प्रतिक्रियाएँ होती हैं। वे अंतर्निहित धारणाएँ हैं जो वास्तव में व्यवहार को निर्देशित करती हैं और यह निर्धारित करती हैं कि समूह के सदस्य चीजों को कैसे देखते हैं, सोचते हैं और महसूस करते हैं। शाइन का सुझाव है कि बुनियादी धारणाओं को सार के रूप में माना जाता है – संस्कृति वास्तव में क्या हैय और मूल्यों और व्यवहारों को संस्कृति सार की देखी गई अभिव्यक्तियों के रूप में माना जाता है।

xfrfof/k&2

यह देखते हुए कि संगठनों में कार्यबल में तेजी से संविदा श्रमिकों की संख्या बढ़ रही है, ऐसे श्रमिकों के लिए संगठनात्मक संस्कृति कितनी प्रासंगिक है?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

16-2 lxBukRed lLkfr d vk;ke

lÙkk lLkfr vk;ke

सत्ता–उन्मुख संस्कृति संगठनात्मक संस्कृति प्रतिमान का एक आयाम है। किसी भी संगठन में कर्मचारियों के व्यवहार को नियंत्रित करने और प्रभावित करने के लिए शक्ति का उपयोग करने की आवश्यकता होती है। हैरिसन और स्टोक्स (1992) सत्ता–उन्मुख संस्कृति को ''संसाधनों तक पहुँच की असमानता पर आधारित संगठनात्मक संस्कृति'' के रूप में परिभाषित करते हैं। ब्राउन (1998) कहते हैं कि ''एक सत्ता संस्कृति में शक्ति का एक ही स्रोत होता है जिससे प्रभाव की किरणें पूरे संगठन में फैलती हैं''। इसका आशय है कि शक्ति केंद्रीकृत होती है और संगठनात्मक सदस्य कार्यात्मक और विशेषज्ञ तारों द्वारा केंद्र से जुड़े होते हैं (हैरिसन, 1993)। औपचारिक अधिकार केंद्र में एक प्रमुख प्रमुख में निहित होता है, जो संगठन के अंदर गतिविधियों को नियंत्रित करने और प्रभावित करने की शक्ति रखता है। वह अपने करीबी और अधीनस्थों से घिरा होता है जो आश्रित होते हैं (हैरिसन, 1993)। इस प्रकार की संगठनात्मक संस्कृति को नियम–उन्मुख भी माना जा सकता है, जिसमें अधिकार के सम्मान, प्रक्रियाओं में तर्कसंगतता, कार्य विभाजन और सामान्यीकरण पर बल दिया जाता है (हैम्पडेन–टर्नर, 1990)।

fp= 1% gfjlu }kjk lxBukRed lLkfr çfreku ¼1993½

चित्र 1 सत्ता–उन्मुख संगठनात्मक संस्कृति प्रतिमान को दर्शाता है जिसमें संचालन के विधियों में उच्च केंद्रीकरण और कम औपचारिकता है। सामान्य तौरपर ऐसी संस्कृति में संगठनात्मक संरचना एक वेब की प्रकार होती है जो प्रकृति में पदानुक्रमित होती है (ब्राउन, 1998), जिसका अर्थ है कि संपूर्ण संरचनात्मक प्रणाली केंद्रीय

शक्ति से जुड़ती है। इस प्रकार सत्ता ऊपर से नीचे तक साझा की जाती हैय ऐसे संगठन में अक्सर ऊपर से नीचे तक संचार का दृष्टिकोण होता है (हैरिसन, 1993)। प्रबंधन आंतरिक और बाह्य वातावरण द्वारा लगाए गए नवीन परिवर्तनों से खतरा उत्पन्न कर सकता है (हैम्पडेन–टर्नर, 1990)। सत्ता–उन्मुख संस्कृति छोटे और बड़े दोनों संगठनों में पाई जाती है। छोटे संगठन सत्ता–उन्मुख नेताओं द्वारा चलाए जाते हैं, और सत्ता का प्रयोग करने वाले अधीनस्थों पर पूर्ण नियंत्रण बनाए रखते हैं। इसके विपरीत, हैरिसन और स्टोक्स (1992) बताते हैं इसका तात्पर्य है कि बड़े संगठन में कर्मचारियों में भय उत्पन्न करने की प्रवृत्ति और सत्ता का दुरुपयोग होने की संभावना, जो अंततः भाई–भतीजावाद और पक्षपात को जन्म दे सकती है।

Hkfedk lLकृfr vk;ke

हैरिसन और स्टोक्स (1992) भूमिका–उन्मुख संस्कृति को ''नेता की नग्न शक्ति के लिए संरचनाओं और प्रक्रियाओं की एक प्रणाली को प्रतिस्थापित करना'' के रूप में परिभाषित करते हैं। इस प्रकार की संस्कृति मुख्य रूप से कार्य के विवरण और विशेषज्ञता पर केंद्रित होती है। कार्य को प्रक्रियाओं और नियमों द्वारा नियंत्रित किया जाता है, जो वरिष्ठ प्रबंधन का प्रतिनिधित्व करने वाले एक छोटे समूह द्वारा शीर्ष पर समन्वित होते हैंय ये प्रक्रियाएँ और नियम कार्य के विवरण को स्पष्ट करते हैं, जो उस व्यक्ति से अधिक महत्वपूर्ण है जो पद को भरता है (हैरिसन, 1993)। ब्राउन (1998) कहते हैं कि भूमिका संस्कृति की ताकत इसके कार्यों या विशेषताओं (यानी, वित्त, खरीद, उत्पादन, आदि) में निहित है, जो वरिष्ठ अधिकारियों के एक छोटे समूह द्वारा समन्वित और नियंत्रित होते हैं। इस प्रकार के संगठन का आधार औपचारिक और केंद्रीकृत कार्य हैं, जिन्हें भूमिका और संचार प्रक्रियाओं द्वारा नियंत्रित किया जाता है (हैम्पडेन–टर्नर, 1990)। यद्‌िप, इस प्रकार के संगठन को अक्सर इसकी यंत्रवत प्रक्रियाओं के कारण नौकरशाही के रूप में स्टीरियोटाइप किया जाता है। शक्ति–उन्मुख और भूमिका–उन्मुख संगठनात्मक संस्कृतियों के बीच समानता यह है कि दोनों ही संगठनात्मक सदस्यों को अभिप्रेरित करने के लिए बाह्य पुरस्कार और दंड के उपयोग पर निर्भर करते हैं (हैरिसन और स्टोक्स, 1992)।

miyfC/k lLकृfr vk;ke

हैरिसन और स्टोक्स (1992) उपलब्धि–उन्मुख संस्कृति को ''एक ऐसी संरेखित संस्कृति के रूप में परिभाषित करते हैं जो व्यक्तियों को एक सामान्य दृष्टि या उद्देश्य के पीछे ले जाती है''। अक्सर कार्य संस्कृति के रूप में संदर्भित, उपलब्धि संस्कृति वह है जो प्रस्तावित करती है कि संगठनात्मक सदस्य संगठन के निर्धारित उद्देश्य और लक्ष्यों को साकार करने पर ध्यान केंद्रित करते हैं। ऐसा संगठन औपचारिकता में उच्च और केंद्रीकरण में कम होता है, जो संगठन के अंदर साझा की गई शक्ति की औपचारिकता और केंद्रीयता के बीच एक प्राकृतिक संतुलन का संकेत है। संगठनात्मक संरचना एक जाल की प्रकार होती है, जिसमें जाल के कुछ धागे दूसरों की तुलना में मोटे और मजबूत होते हैं (हैरिसन, 1993)।

शक्ति का आवंटन अल्पकालिक क्षितिज के आधार पर किया जाता है, जैसे कि परियोजना वर्गीकरण। प्रतिभाशाली व्यक्तियों और संसाधनों की टीमों को केवल विशिष्ट परियोजनाओं या कार्यों पर ध्यान केंद्रित करने के लिए एक साथ लाया जाता है। समन्वित प्रयासों के माध्यम से टीमें सकारात्मक तालमेल उत्पन्न करती हैं। भूमिका–उन्मुख संस्कृति के विपरीत, जहाँ पदीय या व्यक्तिगत शक्ति एक महत्वपूर्ण भूमिका निभाती है, उपलब्धि–उन्मुख संस्कृति में अधिकार उचित ज्ञान और योग्यता पर आधारित होता है। यद्‌िप, टीमों का उपयोग करना एक लाभ है, लेकिन उपलब्धि संस्कृति की सबसे बड़ी कमजोरी यह है कि यह व्यक्तिगत प्रदर्शन को प्रभावित करती है (हैरिसन, 1993)।

lLकृfr vk;ke dk leFkZu dj

हैरिसन और स्टोक्स (1992) समर्थन–उन्मुख संस्कृति को ''एक संगठनात्मक वातावरण के रूप में परिभाषित करते हैं जो व्यक्ति और संगठन के बीच आपसी विश्वास पर आधारित है''। इस प्रकार, समर्थन–उन्मुख संगठनात्मक संस्कृति को अक्सर व्यक्ति–उन्मुख संस्कृति के रूप में संदर्भित किया जाता है। ब्राउन (1998) के अनुसार, एक समर्थन–उन्मुख संगठन ''केवल उन व्यक्तियों के लिए मौजूद होता है जो इसे समझौता करते हैं, और इसे एक ऐसे समूह के रूप में आरेखीय रूप से दर्शाया जा सकता है जिसमें कोई भी व्यक्ति हावी नहीं होता है''। न्यूनतम औपचारिक और केंद्रीय शक्ति होती है जो प्रबंधन नियंत्रण को सर्वसम्मति से निर्णय लेने से बदल देती है (हैरिसन और स्टोक्स, 1992)। संगठनात्मक

संरचना न्यूनतम पदानुक्रम के साथ एक परोपकारी क्लस्टर संरचना है, जिसका अर्थ है कर्मचारियों का कम शक्ति नियंत्रण (हैरिसन, 1993)। कार्य क्षमता के आधार पर अधिकार सौंपा जाता हैय यह भूमिका–उन्मुख संस्कृति संगठन के समान है। शक्ति साझाकरण और शक्ति के प्रभाव का प्रयोग केवल वहीं किया जा सकता है जहाँ विशेषज्ञ या कार्य क्षमता की आवश्यकता होती है (ब्राउन, 1998)। ये संगठन सामान्य तौरपर आकार में छोटे होते हैं और इनमें ऐसे व्यक्ति सम्मलित होते हैं जो दीर्घ काल से एक साथ कार्य करते हैं और व्यक्तिगत संबंध बनाने में कार्ययाब रहे हैं (हैरिसन, 1993) जो पारस्परिकता और विश्वास की विशेषता रखते हैं जो उन्हें एक दूसरे से बांधते हैं। संचार अक्सर मौखिक या अनौपचारिक होता है, और सामान्य तौर पर सभी दिशाओं में प्रवाहित होता है। इसके बाद, अनौपचारिक संचार नेटकार्य के माध्यम से निर्णय लेना होता है।

16-3 lxBukRed lLकृfr dk fodkl

किसी संगठन की संस्कृति के संगठनात्मक नींव को इस प्रकार से स्थापित करने में संरचना और रणनीतियों के समान ही महत्वपूर्ण माना जाता है कि उच्च प्रदर्शन के स्तर तक पहुँचा जा सके। रॉबिन्स, जज और वोहरा के अनुसार,हम कह सकते हैं कि किसी संगठन की संस्कृति इस बात से आती है कि उसने पहले क्या किया है और उसे कितनी सफलता मिली है। किसी संगठन की संस्कृति का अंतिम स्रोत उसके संस्थापक होते हैं, जिनका पारंपरिक रूप से उस संगठन की प्रारंभिक संस्कृति पर बड़ा प्रभाव होता है। उनके पास दूरदृष्टि थी और वे पिछले रीति–रिवाजों या विचारधाराओं से असंबद्ध थे। नवीन संगठनों का छोटा आकार संस्थापकों को सभी संगठनात्मक सदस्यों पर दूरदृष्टि थोपने में सुविधा प्रदान करता है। ये लेखक प्रस्तावित करते हैं कि संस्कृति निर्माण तीन विधियों से होता हैः पहला, संस्थापक केवल उन्हीं कर्मचारियों को नियुक्त करते हैं और रखते हैं जो उनके जैसा सोचते और महसूस करते हैंय दूसरा, वे इन कर्मचारियों को अपने सोचने और महसूस करने के तरीके से परिचित कराते हैं और उनका समाजीकरण करते हैंय संस्थापकों का अपना व्यवहार एक रोल प्रतिमान के रूप में कार्य करता है जो कर्मचारियों को उनके साथ पहचान करने और इस प्रकार उनके विश्वासों, मूल्यों और मान्यताओं को स्वसात करने के लिए प्रोत्साहित करता है। अंत में, जब संगठन सफल होता है, तो संस्थापकों का संपूर्ण व्यक्तित्व संगठन की संस्कृति में समाहित हो जाता है।

आइये रॉबिन्स, जज और वोहरा का अनुसरण करते हुए समझें कि संस्कृति का विकास कैसे होता है ।

lLकृfr dk thfor j[kuk

एक बार जब संस्कृति स्थापित हो जाती है, तो संगठन के अंदर की प्रथाएँ कर्मचारियों को समान अनुभवों का एक समूह(सेट) देकर इसे बनाए रखती हैं। चयन प्रक्रिया, प्रदर्शन मूल्यांकन मानदंड, प्रशिक्षण और विकास गतिविधियाँ, और पदोन्नति प्रक्रियाएँ यह सुनिश्चित करती हैं कि नियुक्त किए गए व्यक्ति संस्कृति के अनुकूल हों, इसका समर्थन करने वालों को पुरस्कृत करें और इसे चुनौती देने वालों को दंडित करें (और यहाँ तक कि निष्कासित भी करें)। संस्कृति को बनाए रखने में तीन शक्तियाँ विशेष रूप से महत्वपूर्ण भूमिका निभाती हैंः चयन प्रथाएँ, शीर्ष प्रबंधन की गतिविधियाँ और समाजीकरण के तरीके।

p;u%

चयन प्रक्रिया का स्पष्ट लक्ष्य सफलतापूर्वक प्रदर्शन करने के लिए ज्ञान, कौशल और योग्यता वाले व्यक्तियों की पहचान करना और उन्हें नियुक्त करना है। अंतिम निर्णय, क्योंकि यह निर्णयकर्ता के इस निर्णय से काफी प्रभावित होता है कि उम्मीदवार संगठन में कितने अच्छे से फिट होंगे, ऐसे व्यक्तियों की पहचान करता है जिनके मूल्य संगठन के कम से कम एक अच्छे हिस्से के साथ अनिवार्य रूप से सुसंगत हैं। चयन आवेदकों को जानकारी भी प्रदान करता है। जो व्यक्ति अपने मूल्यों और संगठन के मूल्यों के बीच संघर्ष को समझते हैं, वे स्वयं को आवेदक पूल से हटा सकते हैं। इस प्रकार चयन एक दो–तरफा रास्ता बन जाता है, जिससे नियोक्ता या आवेदक को बेमेल से बचने और संगठन की संस्कृति को बनाए रखने की अनुमति मिलती है, उन व्यक्तियों को चुनकर जो इसके मूल मूल्यों पर हमला कर सकते हैं या उन्हें कमबल कर सकते हैं।

शीर्ष प्रबंधनः

शीर्ष प्रबंधन के कार्यों का भी संगठन की संस्कृति पर बड़ा प्रभाव पड़ता है। शब्दों और व्यवहार के माध्यम से, वरिष्ठ अधिकारी संगठन के माध्यम से मानदंड स्थापित करते हैं, उदाहरण के लिए, क्या जोखिम लेना वांछनीय है, प्रबंधक कर्मचारियों को कितनी स्वतंत्रता देते हैं, उपयुक्त पोशाक क्या है, और कौन से कार्य वेतन वृद्धि, पदोन्नति, अन्य पुरस्कार अर्जित करते हैं ।

समाजीकरणः

चित्र २ः समाजीकरण प्रक्रिया

संगठन चाहे भर्ती और चयन में कितना भी अच्छा कार्य क्यों न करता हो, नवीन कर्मचारियों को संगठन की संस्कृति में पूरी प्रकार से प्रशिक्षित नहीं किया जाता है और इस बात की पूरी संभावना होती है कि वे संगठन में विद्यमान मान्यताओं और रीति-रिवाजों को बाधित कर सकते हैं।

वह प्रक्रिया जो नवीन कर्मचारियों को प्रचलित संस्कृति के अनुकूल ढलने में मदद करती है, वह है समाजीकरण (चित्र २ देखें)। हम समाजीकरण को तीन चरणों वाली प्रक्रिया के रूप में सोच सकते हैं: फायरमन से पहले, मुलाकात और कायापलट। इस प्रक्रिया का नवीन कर्मचारी की कार्य उत्पादकता, संगठन के उद्देश्यों के प्रति प्रतिबद्धता और संगठन के साथ बने रहने के अंतिम निर्णय पर प्रभाव पड़ता है।

- **फायरमन-पूर्व चरणः**

  फायरमन-पूर्व चरण में यह माना जाता है कि प्रत्येक व्यक्ति कार्य और संगठन दोनों के बारे में मूल्यों, दृष्टिकोणों और अपेक्षाओं के एक समूह(सेट) के साथ आता है। उदाहरण के लिए, एक बिजनेस स्कूल का एक प्रमुख उद्देश्य बिजनेस छात्रों को उन दृष्टिकोणों और व्यवहारों से परिचित कराना है जो बिजनेस फर्म चाहते हैं। कोई फर्क नहीं पड़ता कि प्रबंधक कितने अच्छे से सोचते हैं कि वे नवीन व्यक्तियों का सामाजिकरण कर सकते हैं, हालांकि, भविष्य के व्यवहार का सबसे महत्वपूर्ण भविष्यवक्ता पिछला व्यवहार है। संगठन में सम्मलित होने से पहले व्यक्ति क्या जानते हैं, और उनका व्यक्तित्व कितना सक्रिय है, यह इस बात का महत्वपूर्ण भविष्यवक्ता है कि वे एक नई संस्कृति में कितनी अच्छी प्रकार समायोजित होते हैं। समाजीकरण में पूर्व-नियुक्ति विशेषताओं का लाभ उठाने का एक विधि चयन प्रक्रिया का उपयोग करके भावी कर्मचारियों को पूरे संगठन के बारे में सूचित करना है।

- eBHkM pj.k

संगठन में प्रवेश करने पर, नया सदस्य मुठभेड़ चरण में प्रवेश करता है और इस संभावना का सामना करता है कि कार्य, सहकर्मियों, बॉस और सामान्य रूप से संगठन के बारे में अपेक्षाएँ वास्तविकता से भिन्न हो सकती हैं। यदि अपेक्षाएँ काफी सटीक थीं, तो मुठभेड़ चरण केवल पहले की धारणाओं को पुख्ता करता है। यदि्प, अक्सर ऐसा नहीं होता है। चरम पर, एक नया सदस्य इतना निराश हो सकता है कि वह इस्तीफा दे दे। उचित भर्ती और चयन से उस परिणाम को काफी सीमा तक कम किया जाना चाहिए, साथ ही संगठन में मैत्री संबंधों को प्रोत्साहित करना चाहिए – जब दोस्त और सहकर्मी उन्हें ''रस्सी सीखने'' में मदद करते हैं तो नवीन व्यक्ति अधिक प्रतिबद्ध होते हैं।

- dk;k iyV pj.k

अंत में, मुठभेड़ चरण के दौरान खोजी गई किसी भी समस्या को हल करने के लिए, नया सदस्य बदल जाता है या कायापलट चरण से गुजरता है। अधिकांश शोध बताते हैं कि समाजीकरण प्रथाओं के दो प्रमुख ''बंडल'' हैं। जितना अधिक प्रबंधन औपचारिक, सामूहिक, अनुक्रमिक, निश्चित और धारावाहिक समाजीकरण कार्यक्रमों पर निर्भर करता है और विनिवेश पर बल देता है, उतनी ही अधिक संभावना है कि नवीन व्यक्तियों के मतभेद दूर हो जाएंगे और उनकी स्थान मानकीकृत पूर्वानुमानित व्यवहार आ जाएंगे। रचनात्मक क्षेत्र, जैसे अनुसंधान और विकास, विज्ञापन और फिल्म निर्माण, इन व्यक्तिगत प्रथाओं पर निर्भर करते हैं। अधिकांश शोध बताते हैं कि संस्थागत प्रथाओं के उच्च स्तर व्यक्ति–संगठन के तालमेल और प्रतिबद्धता के उच्च स्तर को प्रोत्साहित करते हैं, जबकि व्यक्तिगत प्रथाएँ अधिक भूमिका नवाचार उत्पन्न करती हैं।

तीन–भाग की प्रवेश समाजीकरण प्रक्रिया तब पूरी होती है जब नवीन सदस्य संगठन और अपने कार्यसमूह के मानदंडों को स्वसात कर लेते हैं और स्वीकार कर लेते हैं, अपनी योग्यता में विश्वास रखते हैं, और अपने साथियों द्वारा विश्वसनीय और मूल्यवान महसूस करते हैं। वे सिस्टम को समझते हैं – न केवल अपने स्वयं के कार्यों को बल्कि नियमों, प्रक्रियाओं और अनौपचारिक रूप से स्वीकृत प्रथाओं को भी। अंत में, वे जानते हैं कि उनसे क्या अपेक्षा की जाती है और उनके कार्य को मापने और मूल्यांकन करने के लिए किन मानदंडों का उपयोग किया जाएगा। सफल कायापलट का नवीन कर्मचारियों की उत्पादकता और संगठन के प्रति उनकी प्रतिबद्धता पर सकारात्मक प्रभाव पड़ना चाहिए और संगठन छोड़ने की उनकी प्रवृत्ति को कम करना चाहिए।

xfrfof/k&3

आप एक प्रौद्योगिकी–आधारित कंपनी के साथ कार्य करते हैं। यदि प्रबंधन एक अभिनव संस्कृति चाहता है, तो आप अपनी कंपनी के समाजीकरण कार्यक्रम को कैसे डिजाइन करेंगे?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

16-4 lxBukRed lLकृfr dk çc/ku

अच्छे प्रबंधक विद्यमान दृढ़ संस्कृति को सुदृढ़ करने और उसका समर्थन करने में सक्षम होते हैंय अच्छे प्रबंधक उन स्थितियों में लचीली संस्कृतियों का निर्माण करने में भी मदद कर सकते हैं जहाँ वे अनुपस्थित हैं। व्यापारिक जगत की संस्कृति के प्रबंधन के लिए दो व्यापक रणनीतियों ने संगठनात्मक व्यवहार साहित्य में काफी ध्यान आकर्षित किया है। एक रणनीति में प्रबंधकों को प्रत्यक्ष रूप से अवलोकनीय संस्कृति, साझा मूल्यों और सामान्य मान्यताओं को संशोधित करने में मदद करने के लिए कहा गया है। दूसरी रणनीति में संस्कृति के विशिष्ट तत्वों को संशोधित करने के लिए संगठनात्मक विकास तकनीकों का उपयोग सम्मलित है।

संगठन की संस्कृति को ताजा और प्रतिस्पर्धी बनाए रखने के लिए, किसी भी संगठन के लिए चुनौती निरंतर स्व–मूल्यांकन और योजनाबद्ध परिवर्तन की प्रक्रिया में सम्मलित होना है ताकि जटिल और मांग वाले वातावरण में समस्याओं और अवसरों से अवगत रहा जा सके। संगठन विकास योजनाबद्ध परिवर्तन के लिए एक व्यापक दृष्टिकोण है जिसे संगठनों की समग्र प्रभावशीलता में सुधार करने के लिए डिजाइन किया गया है। औपचारिक रूप से परिभाषित एक संगठन की बाह्य वातावरण में परिवर्तन से निपटने और इसकी आंतरिक समस्या–समाधान क्षमताओं को बढ़ाने की क्षमता में सुधार करने के लिए दीर्घकालिक प्रयास में व्यवहार विज्ञान ज्ञान का अनुप्रयोग है। इसमें उपकरणों का एक समूह सम्मलित है जिसके साथ कोई भी प्रबंधक जो उत्पादकता के उच्च स्तर को प्राप्त करने और बनाए रखने के बारे में चिंतित है, वह परिचित होना चाहेगा।

मजबूत बनाम कमबल संस्कृति

संगठनात्मक संस्कृति या तो कमजोर हो सकती है या मजबूत। संगठनात्मक संस्कृति के प्रारंभिक समर्थकों ने माना कि एक मजबूत, व्यापक संस्कृति सभी संगठनों के लिए फायदेमंद होती है क्योंकि यह अभिप्रेरणा, प्रतिबद्धता, पहचान, एकजुटता और समानता को बढ़ावा देती है। बदले में, इसने आंतरिक एकीकरण और समन्वय को सुविधाजनक बनाया। मार्टिंस और मार्टिंस (2003) के अनुसार ''एक मजबूत संस्कृति में, संगठन के मुख्य मूल्यों को मजबूती से रखा जाता है और व्यापक रूप से साझा किया जाता है''। इससे पता चलता है कि जब किसी संगठन के सदस्य साझा मूल्यों को स्वीकार करते हैं, तो वे उनके प्रति अधिक प्रतिबद्ध हो जाते हैं । इसलिए एक मजबूत संगठनात्मक संस्कृति ऐसी संस्कृति को संदर्भित करती है जिसमें विश्वास और मूल्य पूरे संगठन में अपेक्षाकृत लगातार साझा किए जाते हैं (डील और कैनेडी, 1982)। जितने ज्यादा सदस्य मुख्य मूल्यों को स्वीकार करते हैं और उनकी प्रतिबद्धता जितनी ज्यादा होती है, संस्कृति उतनी ही मजबूत होती है य नतीजतन, सदस्य व्यवहार पर इसका प्रभाव उतना ही मजबूत होता है (मार्टिंस और मार्टिंस, 2003)। ब्राउन (1998) का मानना है कि मजबूत संगठनात्मक संस्कृति किसी संगठन को निम्न कारणों से उच्च प्रदर्शन प्राप्त करने में सक्षम बना सकती हैः एक मजबूत संगठनात्मक संस्कृति लक्ष्य संरेखण की सुविधा प्रदान करती हैय यह कर्मचारियों की अभिप्रेरणा के उच्च स्तरों की ओर ले जाती है। एक मजबूत संगठनात्मक संस्कृति अपने अतीत से बेहतर तरीके से सीखने में सक्षम होती है। मार्टिंस और मार्टिंस (2003) के अनुसार, ''एक मजबूत संस्कृति का एक विशिष्ट परिणाम कम कर्मचारी टर्नओवर होना चाहिए'', इस तथ्य के कारण कि जब संगठनात्मक सदस्य इस बात पर सहमत होते हैं कि संगठन किस वस्तु के लिए खड़ा है, तो अंतिम परिणाम एकजुटता, वफादारी और संगठनात्मक प्रतिबद्धता हैं।

हालांकि, एक मजबूत संस्कृति हेरफेर और सह–चुनाव का एक साधन भी हो सकती है (पेरो , 1979)। यह लक्ष्यों के विस्थापन या उप–लक्ष्यों के गठन को आगे बढ़ा सकता है, जिसका अर्थ है कि व्यवहार मानदंड और कार्य करने के तरीके इतने महत्वपूर्ण हो जाते हैं कि वे संगठन के मूल उद्देश्य को प्रभावित करना शुरू कर देते हैं (मेर्टन, 1957य मार्च और साइमन, 1958)।

दूसरी ओर, एक कमजोर संस्कृति का आशय एक मजबूत संस्कृति के विपरीत होता है। इस प्रकार एक कमजोर संस्कृति में संगठनात्मक सदस्य साझा मान्यताओं, मूल्यों और मानदंडों को स्वीकार नहीं करते हैं (ओ'रेली एट अल, 1991)। एक कमजोर संस्कृति में संगठनात्मक सदस्यों को संगठन के मूल मूल्यों और लक्ष्यों के साथ पहचान करना मुश्किल लगता है (विल्सन, 1992)। ऐसे संगठन के अंदर भिन्न–भिन्न विभाग भिन्न–भिन्न मान्यताओं को बनाए रख सकते हैं जो आवश्यक नहीं कि संगठन के मूल लक्ष्यों को संबोधित करें। कमजोर संस्कृतियों का कर्मचारियों पर नकारात्मक प्रभाव पड़ता है क्योंकि वे सीधे तौर पर बढ़े हुए टर्नओवर से

जुड़े होते हैं (हैरिसन, 1993)।

मूलतः, किसी संगठन की संस्कृति की मूलभूत ताकत इस बात से निर्धारित होती है कि वह कितनी कमबल या मजबूत है।

foy; l ge'kk lkLkfrd Vdjko ugh gkrk

बहुत से विलय सांस्कृतिक टकराव और अंततः विफलता की ओर ले जाते हैं। इसलिए 2005 में जब बैंकिंग दिग्गज बैंक ऑफ अमेरिका (BOA) ने क्रेडिट कार्ड दिग्गज MBNA के 35 बिलियन डॉलर के अधिग्रहण की घोषणा की, तो कई व्यक्तियों ने सोचा कि कुछ सालों में यह विलय सांस्कृतिक मतभेदों के कारण होने वाले विलयों में सम्मलित हो जाएगा। डठछ। की संस्कृति एक उन्मुक्त, उद्यमी भावना से जुड़ी थी जो काफी गुप्त भी थी। MBNA के कर्मचारी भी उच्च जीवन के आदी थे। विलमिंगटन, डेलावेयर में उनके कॉर्पोरेट मुख्यालय को भव्य कहा जा सकता है, और पूरी कंपनी के कर्मचारी उच्च वेतन और उदार भत्तों का आनंद लेते थे – इसके मुख्यालय में निजी गोल्फ कोर्स से लेकर कॉर्पोरेट जेट और निजी नौकाओं के बेड़े तक।

इसके विपरीत, बैंक ऑफ अमेरिका ने बचत करके विकास किया। यह कम लागत वाला, बिना किसी झंझट वाला ऑपरेशन था। MBNA के विपरीत, इसका मानना था कि आकार और समझदारी गति से ज्यादा महत्वपूर्ण हैं। दोनों कंपनियों की संस्कृतियाँ बहुत भिन्न थीं। यदि्प ये सांस्कृतिक अंतर आपदा का नुस्खा लग रहे थे, लेकिन BOA और MBNA कर्मचारियों की प्रतिक्रियाओं को देखते हुए ऐसा लगता है कि विलय सफल रहा है। यह कैसे हो सकता है? BOA के पास यह जानने की दूरदर्शिता थी कि MBNA की किन प्रथाओं को बदलने का प्रयास करना है और किन प्रथाओं को बनाए रखना है। विशेष रूप से महत्वपूर्ण था MBNA की संस्कृति के लिए BOA की प्रशंसा और सम्मान। ''पहले दिन, मुझे निर्देश दिया गया था कि यह उन प्रथाओं की प्रकार नहीं है, जिनके आप आदी हैं,'' क्लिफोर्ड स्केल्टन ने कहा, जिन्होंने MBNA में जाने से पहले BOA के फ्लीटबोस्टन फाइनेंशियल के अधिग्रहण का प्रबंधन करने में मदद की थी। सांस्कृतिक परिवर्तन को प्रबंधित करने का प्रयास करने के लिए, दोनों कंपनियों के अधिकारियों ने भर्ती से लेकर कॉल–सेंटर संचालन तक सब कुछ को सम्मलित करने वाली हजारों प्रथाओं की तुलना करना शुरू किया। कई मामलों में, BOA ने MBNA की सांस्कृतिक प्रथाओं को बनाए रखने का विकल्प चुना। अन्य मामलों में, BOA ने MBNA पर अपनी इच्छा थोपी। उदाहरण के लिए, क्योंकि डठछ। की वेतन दरें बाजार से बहुत अधिक थीं, इसलिए कई MBNA प्रबंधकों को वेतन में भारी कटौती झेलनी पड़ी। कुछ MBNA कर्मचारी चले गए, लेकिन अधिकांश बने रहे। अन्य मामलों में, संस्कृतियों ने सह–अनुकूलन किया। उदाहरण के लिए, MBNA का ड्रेस कोड BOA के बिजनेस–कैजुअल दृष्टिकोण की तुलना में बहुत अधिक औपचारिक था। अंत में, एक हाइब्रिड कोड अपनाया गया, जहाँ क्रेडिट कार्ड डिवीजन के कॉर्पोरेट कार्यालयों और ग्राहकों के सामने बिजनेस सूट की अपेक्षा की जाती थी, लेकिन अन्यथा बिजनेस कैजुअल आदर्श था। जबकि अधिकांश का मानना है कि विलय सफल रहा है, तनाव भी हैं। कुछ BOA प्रबंधक MBNA प्रबंधकों को अभिमानी और निरंकुश मानते हैं। कुछ MBNA प्रबंधक अपने BOA समकक्षों को नौकरशाही मानते हैं।

Sources: Based on E. Dash, "A Clash of Cultures, Averted," The New York Times (February 20, 2007), pp. B1, B3; L. Moyer, "Bank of America Lewis Must Wait on His Fate," Forbes (April 29, 2009), www.forbes.com ; and K. Mac Fadyen, "From the People Who Brought You BofA," Mergers and Acquisitions (October, 2009), pp. 38–40.

ç'u

1.किस प्रकार बैंक ऑफ अमेरिका और एमबीएनवीन की संस्कृतियां असंगत थीं?

.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....

2.आपके विचार से उनकी संस्कृतियाँ आपस में टकराने के बजाय एक दूसरे से जुड़ी हुई क्यों प्रतीत हुईं?

.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....

3.क्या आपको लगता है कि विलय अधिग्रहण की सफलता के लिए संस्कृति महत्वपूर्ण है? क्यों या क्यों नहीं?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....

16-5 lkjk'k

संस्कृति को परिभाषित करने का एक सरल विधि हैः 'यहाँ चीजें कैसे की जाती हैं'। संगठनात्मक संस्कृति साझा कार्यों, मूल्यों और विश्वासों की प्रणाली है जो एक संगठन के अंदर निर्मित होती है और इसके सदस्यों के व्यवहार को निर्देशित करती है। एक व्यावसायिक समूह(सेट)अप में, इस प्रणाली को अक्सर कॉर्पोरेट संस्कृति के रूप में संदर्भित किया जाता है। जिस प्रकार से दो भिन्न–भिन्न व्यक्तित्व समान नहीं होते हैं, उसी प्रकार कोई भी दो संगठनात्मक संस्कृतियाँ समान नहीं होती हैं। संगठन संस्कृति के आयाम हैंः शक्ति संस्कृति आयाम, भूमिका संस्कृति आयाम, उपलब्धि संस्कृति आयाम और समर्थन संस्कृति आयाम। संस्कृति निर्माण तीन विधियों से होता हैः पहला, संस्थापक केवल उन कर्मचारियों को कार्य पर रखते हैं और रखते हैं जो उनके जैसा सोचते और महसूस करते हैंय दूसरा, वे इन कर्मचारियों को अपने सोचने और महसूस करने के तरीके से अभिप्रेरित और समाजीकृत करते हैंय अंत में, संस्थापकों का अपना व्यवहार एक रोल प्रतिमान के रूप में कार्य करता है जो कर्मचारियों को उनके साथ पहचान करने और इस प्रकार उनके विश्वासों, मूल्यों और मान्यताओं को आंतरिक बनाने के लिए प्रोत्साहित करता है। कॉर्पोरेट संस्कृति को प्रबंधित करने के लिए दो व्यापक रणनीतियों ने संगठनात्मक व्यवहार साहित्य में काफी ध्यान आकर्षित किया है। एक रणनीति प्रबंधकों को अवलोकन योग्य संस्कृति, साझा मूल्यों और सामान्य मान्यताओं को सीधे संशोधित करने में मदद करने के लिए कहती है। दूसरी रणनीति में संस्कृति के विशिष्ट तत्वों को संशोधित करने के लिए संगठनात्मक विकास तकनीकों का उपयोग सम्मलित है। एक मजबूत संगठनात्मक संस्कृति ऐसी संस्कृति को संदर्भित करती है

जिसमें विश्वास और मूल्य पूरे संगठन में अपेक्षाकृत लगातार साझा किए जाते हैं। जितने अधिक सदस्य मूल मूल्यों को स्वीकार करते हैं और उनकी प्रतिबद्धता जितनी अधिक होती है, संस्कृति उतनी ही मजबूत होती हैय नतीजतन, सदस्य व्यवहार पर इसका प्रभाव उतना ही मजबूत होता है। दूसरी ओर, एक कमबल संस्कृति में संगठनात्मक सदस्य साझा विश्वासों, मूल्यों और मानदंडों की सदस्यता नहीं लेते हैं। सार रूप में, किसी संगठन की संस्कृति की मौलिक ताकत इस बात से निर्धारित होती है कि यह कितनी कमबल या मजबूत है।

16-6 Lo&eY;kdu ijh{k.k

1. संगठनात्मक संस्कृति क्या है और इसकी सामान्य विशेषताएँ क्या हैं?
2. संगठनात्मक संस्कृति के कार्यात्मक और अक्रियात्मक प्रभाव क्या हैं?
3. कौन से कारक किसी संगठन की संस्कृति का निर्माण और उसे कायम रखते हैं?
4. एक मजबूत संगठनात्मक संस्कृति क्या है? यह कमजोर संस्कृति से कैसे भिन्न है?
5. संगठनात्मक संस्कृति के विभिन्न आयाम क्या हैं?
6. किसी नये कर्मचारी के समाजीकरण से संगठन को क्या लाभ हो सकता है ?

16-7 dsl LVMh

D;k Vk;kVk dh lLkfr gh mldh leL;kvk dk dkj.k g\

2010 में टोयोटा ने कई प्रतिमानों के लिए कई रिकॉल जारी किए। सबसे गंभीर दोष ''अनपेक्षित त्वरण'' नामक दोष के लिए था, जो तब होता है जब कोई कार चालक के स्पष्ट अदा(इनपुट) के बिना गति पकड़ लेती है। जांच से पता चला कि टोयोटा कारों में अनपेक्षित त्वरण 2000 से 37 मौतों का कारण रहा है। यदि्प, जब समस्याएँ पहली बार सामने आईं, तो टोयोटा ने इनकार किया कि यह इसका कारण था। आखिरकार, इसने माफी मांगी और 9 मिलियन से ज्यादा कारों को वापस बुलाया। कई व्यक्तियों के लिए, टोयोटा की समस्याओं का मूल कारण इसकी संकीर्ण, अहंकारी संस्कृति थी। फॉर्च्यून ने तर्क दियाः ''इससे पहले ळड की प्रकार, टोयोटा भी स्व संतुष्ट हो गई है। इसका मानना है कि टोयोटा का विधि ही एकमात्र विधि है।'' टाइम ने रिपोर्ट किया ''टोयोटा प्रबंधन टीम(समूह)जो स्वयं से प्यार करने लगी थी और मौजूदा संकट जैसी किसी वस्तु को ठीक से संभालने के लिए बहुत संकीर्ण हो गई थी।'' परिवहन सचिव रे लाहूड ने टोयोटा की संस्कृति को ''सुरक्षा–बहरा'' बताया। लेकिन क्या यह वास्तविकता है? बढ़ते हुए, सबूत बताते हैं कि टोयोटा की संस्कृति – या यहाँ तक कि इसके द्वारा उत्पादित कारें – समस्या का स्रोत नहीं हैं। यू. एस. नेशनल हाईवे ट्रैफिक सेफ्टी एडमिनिस्ट्रेशन (छभ्ब्ै।) द्वारा जारी 2011 की रिपोर्ट ने निष्कर्ष निकाला कि इलेक्ट्रॉनिक सर्किटरी में समस्याओं के कारण अनपेक्षित त्वरण नहीं हुआ था। वॉल स्ट्रीट जर्नल ने लिखा कि ''सुरक्षा नियामक, मानवीय–त्रुटि विशेषज्ञ और ऑटो निर्माता कहते हैं कि ड्राइवर की गलती अचानक त्वरण का प्राथमिक कारण है।'' फोर्ब्स और द अटलांटिक ने टिप्पणी की कि टोयोटा कारों में अचानक त्वरण की अधिकांश घटनाएँ बुजुर्ग ड्राइवरों के साथ हुईं, जिन्हें पैडल को भ्रमित करने के लिए अधिक प्रवण माना जाता है। पॉपुलर मैकेनिक्स और कार एंड ड्राइवर में ऑटोमोबाइल विशेषज्ञों द्वारा की गई कई अन्य स्वतंत्र जाँचें भी इसी निष्कर्ष पर पहुँचीं: अनपेक्षित त्वरण का मुख्य कारण ड्राइवरों द्वारा ब्रेक पेडल के लिए गैस पेडल को गलत समझना था।

क्या टोयोटा की कॉर्पोरेट संस्कृति एक सीमित और जन्मजात संस्कृति है? शायद। लेकिन यह दीर्घ काल से ऐसा ही रहा है, और यह स्पष्ट नहीं है कि संस्कृति, या यहां तक कि कंपनी की कारें, अचानक त्वरण की समस्याओं के लिए जिम्मेदार हैं।

Sources: A. Taylor, "How Toyota Lost Its Way," Fortune (July 26, 2010), pp. 108–117; P. Allen, "Anatomy of Toyota's Problem Pedal: Mechanic's Diary," Popular Mechanics (March 3, 2010),

downloaded July 11, 2011 from www.popularmechanics.com/ ; B. Saporito, "Behind the Troubles at Toyota," Time (February 11, 2010), downloaded July 11, 2011, from www.time.com and B. Simon, "LaHood Voices Concerns Over Toyota Culture," Financial Times (February 24, 2010), downloaded July 11, 2011, from www.ft.com.

ç'u

प्रश्न 1. यदि टोयोटा अप्रत्याशित त्वरण का कारण नहीं है, तो उसे इसके लिए क्यों दोषी ठहराया गया?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

प्रश्न 2. क्या एक मजबूत, यहां तक कि अभिमानी संस्कृति के बावजूद सुरक्षित और उच्च गुणवत्ता वाले वाहनों का उत्पादन संभव है?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....

16-8 lUnHk vkj vU; iLrd

- Brown, Andrew (1998). *Organizational Culture*, London: Pitman.
- Herskovits, M. J. (1955). *Cultural Anthropology*, Knopf, New York.
- Hosted, G. (1980). *Culture's Consequences*, Sage Publications, London.
- Jackson, S. E. and Schuler, R. S. (2003).*Managing Human Resources through Strategic Partnerships*, South-Western, Cincinnati, Ohio.
- Louis, Meryl Reis (1983).Organizations as Culture-Bearing Milieux. In L. Pondy, P. Frost, G. Morgan, and T. Dandridge (eds.), *Organizational culture*, Greenwich, Conn.: JAI Press,

39-516.

- Martin, Joanne, and Siehl, Caren (1983). Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis,*Organizational Dynamics*, Autumn: 52-616.
- Pettigrew, Andrew (1979). On Studying Organizational Culture, *Administrative Science Quarterly*, 24: 570-81.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. and Vohra, N. (2011).*Organizational Behavior*, 14th edition, Pearson Education.
- Schein, Edgar H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Smith, P. B. and Peterson, M. F. (1994). Leadership as Event Management: A Cross-Cultural Survey Based on Managers from 25 Nations. Paper presented at the International Congress of Psychology, Madrid, Spain.
- Terpstra, V. and David, K. (1985).*The Cultural Environment of International Business*, South -Western, Cincinnati.
- Trice, Harrison, and Beyer, Janice (1993).*The Cultures of Work Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Van Maanen, John (1988).*Tales of the Field: On Writing Ethnography*, Chicago: University of Chicago Press.

[kM&5 l?k"k vkj ifjorlu

प्रस्तुत खंड–5 कुल चार इकाइयों में विस्तारित किया गया है। जिसमे क्रमशः इकाई–17 संघर्ष प्रबंधनः जिसके अंतर्गत, परिचय, संघर्ष की विशेषताएं, संघर्ष के प्रकार, संघर्ष के चरण, संघर्ष के बारे में विभिन्न दृष्टिकोण, संघर्ष के कारण, संघर्ष समाधान के तरीके,सारांश,स्व मूल्यांकन परीक्षण सविस्तार वर्णन किया गया है। इकाई–18–रचनात्मकता जिसके अंतर्गत परिचय, रचनात्मकता की परिभाषा और तत्व, रचनात्मकता के लिए वातावरण बनाना, रचनात्मक संगठन की विशेषताएँ, रचनात्मक समस्या समाधान प्रक्रिया, सारांश, स्व मूल्यांकन परीक्षण पर सविस्तार वर्णन किया गया है। इकाई–19 सत्ता और राजनीति जिसके अंतर्गत परिचय, शक्ति की परिभाषा और विशेषताएं, प्राधिकरण का अर्थ और विशेषताएँ, अधिकार और शक्ति के बीच अंतर,शक्ति के स्रोत औपचारिक, और व्यक्तिगत प्रभाव और प्रभाव रणनीति संगठनात्मक राजनीति का अर्थ और विशेषताएं संगठनात्मक राजनीति के कारण संगठनात्मक राजनीति का प्रबंधन, सारांश, स्व मूल्यांकन परीक्षण एवं पर सविस्तार वर्णन किया गया है। इकाई 20 संगठनात्मक परिवर्तन का प्रबंधन जिसके अंतर्गत परिचय, संगठनात्मक परिवर्तन का अर्थ और विशेषताएं, संगठनात्मक परिवर्तन के लिए जिम्मेदार कारक, संगठनात्मक परिवर्तन के प्रबंधन के दृष्टिकोण, नियोजित परिवर्तन रणनीति, संगठनात्मक परिवर्तन के प्रकार, परिवर्तन का प्रतिरोध क्या है? परिवर्तन के प्रति प्रतिरोध के कारण, परिवर्तन के प्रति प्रतिरोध का प्रबंधन, सविस्तार वर्णन किया गया है।

bdkbl&17 % l?k"k çc/ku

bdkbl lajpuk

17.1 परिचय

17.2 संघर्ष की विशेषताएं

17.3 संघर्ष के प्रकार

17.4 संघर्ष के चरण

17.5 संघर्ष के बारे में विभिन्न दृष्टिकोण

17.6 संघर्ष के कारण

17.7 संघर्ष समाधान के तरीके

17.8 सारांश

17.9 स्व मूल्यांकन परीक्षण

17.10 सन्दर्भ और अन्य पुस्तकें

mís';%

इस इकाई का अध्ययन करने के बाद आप योग्य हो जायेंगेः

- संघर्ष की अवधारणा को समझने में।
- विभिन्न प्रकार के संघर्षों को पहचानें में।
- संघर्ष के चरणोंध्प्रक्रिया का वर्णन करने में।
- संघर्ष की भूमिकाएँ बताने में
  - (a) पारंपरिक दृश्य
  - (b) आधुनिक दृश्य
- संघर्ष के पहलू को समझने में।
  - (a) कार्यात्मक संघर्ष
  - (b) अक्रियात्मक संघर्ष
- संघर्ष के कारणों की पहचान करने में।
- संघर्ष का समाधानप्रबंधन कैसे किया जाये को समझने में।

17-1 ifjp;

संगठन में व्यक्तियों का दैनिक कार्य मुख्यतः संचार और पारस्परिक संबंधों पर आधारित होता है, लेकिन पारस्परिक संबंधों में संचार अक्सर मतभेदों और असहमतियों के द्वार खोल देता है, जो कठिनाइयां उत्पन्न कर सकता है। आज के उच्च निष्पादन संगठनों में सफलता के लिए संघर्ष के मूल सिद्धांतों और उसके समाधान की अच्छी समझ की आवश्यकता होती है।

Vdjko

संघर्ष तब होता है जब किसी सामाजिक परिस्थिति में किसी समस्याएं पर मतभेद होता है या जब भी

भावनात्मक विरोध व्यक्तियों या समूहों के बीच घर्षण उत्पन्न करता है। यह किसी न किसी रूप में या सीमा तक मानव जीवन का अभिन्न अंग है,इसलिए संगठन भी इससे मुक्त नहीं हैं।

संघर्ष शब्द का प्रयोग भिन्न–भिन्न व्यक्तियों ने भिन्न–भिन्न अर्थ व्यक्त करने के लिए किया है। यह संगठन के आंतरिक या बाह्य मन की एक मनोवैज्ञानिक स्थिति है जब व्यक्ति दुविधा की स्थिति में होते हैं, कि कुछ करना है या नहीं करना है और संभावित व्यवहार के पक्ष और विपक्ष को मापने में सक्रियता से लगे रहते हैं परन्तु फिर भी स्वयं को किसी भी प्रकार से निर्णय लेने में असमर्थ पाते हैं हैं। इस प्रकार यह मन की अस्थिरता की स्थिति है। यह द्वन्द या युद्ध जैसा नहीं है। संघर्ष केवल राय, लक्ष्य, विचारों और कार्यों की रेखा में अंतर पर बल देता है।

न्यूस्ट्रॉम और डेविस ने संघर्ष को बहुत सरलता से इस प्रकार परिभाषित किया हैः

''संघर्ष वह स्थिति है जिसमें दो या दो से अधिक पक्ष खुद को विरोध में महसूस करते हैं। यह एक पारस्परिक प्रक्रिया है। यह लक्ष्यों या उन लक्ष्यों को प्राप्त करने के तरीकों पर असहमति से उत्पन्न होती है।''

17-2 l?k"k dh fo'k"krk,

संगठनात्मक दृष्टिकोण से संघर्ष की विशेषताएं निम्नलिखित हैंः

- संघर्ष तब होता है जब व्यक्ति उपलब्ध वैकल्पिक कार्यवाही के बीच चयन करने में सक्षम नहीं होता।
- दो व्यक्तियों के बीच संघर्ष का तात्पर्य है कि उनकी धारणाएं, मूल्य और लक्ष्य परस्पर विरोधी हैं।
- संघर्ष एक गतिशील प्रक्रिया है क्योंकि यह घटनाओं की एक श्रृंखला को इंगित करता है। प्रत्येक संघर्ष एक दूसरे से जुड़े संघर्ष प्रकरणों की एक श्रृंखला से बना होता है।
- इसमें सम्मलित पक्षों को संघर्ष का एहसास होना चाहिए। अगर किसी को संघर्ष के बारे में पता ही नहीं है, तो सामान्य तौरपर यह माना जाता है कि कोई संघर्ष मौजूद ही नहीं है।

17-3 l?k"k d çdkj

किसी संगठन में संघर्षों को मोटे तौर पर निम्नानुसार वर्गीकृत किया जा सकता हैः

1. व्यक्तिगत स्तर पर संघर्ष
2. समूह स्तर पर संघर्ष
3. संगठनात्मक स्तर पर संघर्ष

0;fäxr Lrj ij l?k"k %

संघर्ष का विश्लेषण व्यक्तिगत स्तर पर ही शुरू हो सकता है। चूँकि एक संगठन विभिन्न व्यक्तियों से मिलकर बना होता है, इसलिए व्यक्तिगत स्तर पर कई संघर्ष निर्मित होते हैं। व्यक्तिगत स्तर के संघर्ष को दो भागों में वर्गीकृत किया जा सकता है

श्रेणियाँ।

(अ) स्व–व्यक्तिगत संघर्ष (ब) अंतर–व्यक्तिगत संघर्ष

¼v½ Lo&0;fäxr l?k"k

स्व–व्यक्तिगत स्तर पर संघर्ष इसलिए होता है क्योंकि, आवश्यकता–अभिप्रेरणा–लक्ष्य चक्रों की सुचारू प्रगति वास्तविकता में नहीं होती है। इस प्रकार एक व्यक्ति अपने अंदर दो प्रकार के संघर्षों का अनुभव करता हैः–

(i) लक्ष्य संघर्ष और (ii) भूमिका संघर्ष

¼i½ y{; l?k"k

किसी संगठन में किसी व्यक्ति के लिए संघर्ष का एक सामान्य स्रोत जिसमें सकारात्मक और नकारात्मक दोनों विशेषताएं हैं, दो या अधिक प्रतिस्पर्धी लक्ष्यों का अस्तित्व है। लक्ष्य संघर्ष तब होता है, जब दो या अधिक उद्देश्य एक दूसरे को रोकते हैं। लक्ष्य संघर्ष के तीन विकल्प हो सकते हैं, दृष्टिकोण–दृष्टिकोण संघर्ष, दृष्टिकोण परिहार संघर्ष और परिहार–परिहार संघर्ष।

दृf"Vdk.k&दृf"Vdk.k l?k"k

इस प्रकार के संघर्ष का संगठनात्मक व्यवहार पर सबसे कम प्रभाव पड़ता है, क्योंकि इस स्थिति में व्यक्ति दो आकर्षक लक्ष्यों में से एक या दूसरे पर निर्णय लेने के प्रयास में फंस जाता है, जो परस्पर अनन्य होते हैं।

दृf"Vdk.k&ifjgkj l?k"k

इस स्थिति में व्यक्ति के मन में किसी लक्ष्य को पाने के बारे में सकारात्मक और नकारात्मक दोनों प्रकार की भावनाएँ होती हैं क्योंकि लक्ष्य में आकर्षक और प्रतिकारक दोनों प्रकार की विशेषताएँ होती हैं। यह व्यक्ति में बहुत ज्यादा संघर्ष उत्पन्न कर सकता है और व्यक्ति को इस सीमा तक बेचौन कर सकता है कि वह उस लक्ष्य को पाने के लिए समान रूप से टालमटोल करने लगे। ऐसा इसलिए होता है क्योंकि किसी दिए गए लक्ष्य के सकारात्मक विचारनकारात्मक पहलुओं से ज्यादा मजबूत होते हैं। इस प्रकार का लक्ष्य संघर्ष संगठनात्मक व्यवहार के लिए बहुत प्रासंगिक है।

ifjgkj&ifjgkj l?k"k

ऐसी स्थिति में व्यक्ति को दो परस्पर अनन्य लक्ष्यों के बीच चयन करना होता है, जिनमें से प्रत्येक में अनाकर्षक गुण होते हैं। जब तक अन्य विकल्प उपलब्ध न हों, ऐसे संघर्ष में अनसुलझे रहने की प्रवृत्ति होती है। ऐसा इसलिए होता है क्योंकि व्यक्ति निर्णय के जितना करीब होता है। चुनाव के जितने अधिक नकारात्मक विचारहोते हैं, चुनाव से बचने की प्रवृत्ति उतनी ही अधिक होती है। ऐसी स्थिति तनावपूर्ण और चिंताजनक होती है क्योंकि दो दर्दनाक विकल्पों में से किसी एक से बचने में असमर्थता होती है।

¼ii½ Hkfedk l?k"k

संगठनात्मक लक्ष्यों को प्राप्त करने के कई तरीके उपलब्ध होने के कारण भूमिका संघर्ष उत्पन्न होता है। संगठन में प्रत्येक व्यक्ति से एक विशिष्ट भूमिका निभाते समय एक विशेष तरीके से व्यवहार करने की अपेक्षा की जाती है। जब भूमिका की अपेक्षाएँ उस भूमिका में व्यक्ति द्वारा प्रत्याशित व्यवहार से भौतिक रूप से भिन्न या विपरीत होती हैं, तो वह भूमिका संघर्ष में पड़ जाता है क्योंकि एक अपेक्षा को दूसरे को अस्वीकार किए बिना पूरा करने का कोई विधि नहीं होता है। ये भूमिका संघर्ष चार प्रकार के होते हैं।

¼i½ vrj&çs"kd Hkfedk l?k"k

जहां किसी भूमिका समूह के किसी एक सदस्य से अपेक्षाएं असंगत हो सकती हैं।

¼ii½ vrj çs"kd Hkfedk l?k"k

जहां एक प्रेषक द्वारा भेजी गई अपेक्षाएं विरोधाभासी हों एक या एक से अधिक अन्य प्रेषकों से प्राप्त संदेश।

¼iii½ vrj Hkfedk l?k"k

जब कोई व्यक्ति एक साथ दो या अधिक भूमिकाएं निभाता है और उन विभिन्न भूमिकाओं से जुड़ी अपेक्षाएं असंगत होती हैं।

¼iv½Hkfedk Lo l?k"k

यह तब होता है जब भूमिका संबंधी आवश्यकताएं व्यक्ति की आवश्यकताओं, मूल्यों या क्षमताओं का उल्लंघन करती हैं।

Hkfedk l?k"k d dkj.k g

i. भूमिका अस्पष्टता

ii. संगठनात्मक स्थिति

iii. संसाधनों की कमी

iv. प्रतिकूल परिणाम

v. भिन्न भूमिका अपेक्षाएँ

¼c½ vrj 0;fäxr

अंतर–वैयक्तिक संघर्ष में दो या दो से अधिक व्यक्तियों के बीच संघर्ष सम्मलित होता है। इस प्रकार का संघर्ष सबसे सामान्य और सबसे अधिक पहचाना जाने वाला संघर्ष है। संगठनात्मक ढांचे में। संघर्ष के कई रूप हो सकते हैं लेकिन इन सभी संघर्षों का विश्लेषण दो रूपों में किया जा सकता है:

(क) ऊर्ध्वाधर संघर्ष और (ख) क्षैतिज संघर्ष

¼d½ Å/kok/kj l?k"k वरिष्ठ अधीनस्थ संबंध के रूप में ऊर्ध्वाधर संबंध ऊर्ध्वाधर संघर्षों में परिणत होते हैं जो सामान्य तौर पर इसलिए उत्पन्न होते हैं क्योंकि वरिष्ठ हमेशा अपने अधीनस्थों के व्यवहार को नियंत्रित करने का प्रयास करता है, और अधीनस्थ ऐसे नियंत्रण का विरोध करते हैं। एक अधीनस्थ ऐसे नियंत्रण का विरोध कर सकता है क्योंकि उसे लगता है कि उसका वरिष्ठ उसके नियंत्रण के क्षेत्र से बाहर की गतिविधियों को नियंत्रित करने का प्रयास करता है और वह अपने वरिष्ठ के साथ संघर्ष महसूस करता है और बाद में ऐसा महसूस हो सकता है कि जब

उसके नियंत्रण का प्रयास विफल हो जाता है।

¼[k½ {kfrt l?k"k

पारस्परिक स्तर पर क्षैतिज संघर्ष एक ही कार्य में या विभिन्न कार्यों में एक ही पदानुक्रमिक स्तर पर व्यक्तियों के बीच होता है।

ikjLifjd l?k"k d dkj.k &पारस्परिक संघर्ष के प्रमुख कारण हैं:

i. व्यक्तियों की प्रकृति जैसे अहं अवस्था, मूल्य प्रणालियाँ और सामाजिक सांस्कृतिक कारक

ii. परिस्थितिजन्य चर जैसे – हित संघर्ष और भूमिका अस्पष्टता।

iii. व्यक्तिगत मतभेद

iv. धारणा में अंतर

v. शक्ति अंतर

vi. स्थिति अंतर

vii. संसाधनों की कमी

viii. ब्याज अंतर आदि का मूल्य.

2- leg Lrj ij l?k"k

यह सामान्य बात है कि प्रत्येक संगठन में कई समूह एक साथ कार्य कर रहे होते हैं। कभी–कभी वे अपने सदस्यों के व्यवहार को प्रभावित करते हैं और कभी–कभी वे न केवल अपने सदस्यों के

व्यवहारको प्रभावित करते हैं, बल्कि वे अपने समूह के सदस्यों या दूसरे समूह के सदस्यों के साथ बातचीत करके दूसरे समूहों और पूरे संगठन पर प्रभाव डालते हैं। इस बातचीत की प्रक्रिया में दो प्रकार के संघर्ष हो सकते हैं:

i. स्व– समूह (समूह के अंदर)

ii. अंतर समूह (समूहों के बीच)

¼i½ Lo& leg ¼leg d vnj½%

चूंकि समूह में दो या दो से अधिक व्यक्ति होते हैं जो एक दूसरे के साथ बातचीत करते हैं, उनके पास भूमिका और स्थिति संबंधों की एक अच्छी प्रकार से परिभाषित संरचना होती है और समूह के सुचारू संचालन के लिए मूल्यों और व्यवहार के मानदंडों की एक प्रणाली होती है। व्यक्ति सामाजिक आवश्यकताओं के लिए समूह में रहना चाह सकता है लेकिन समूह पद्धति से असहमत हो सकता है।

अंतर–समूह संघर्ष तीन स्थितियों में उत्पन्न हो सकता है:

i. जब समूह को कार्य की एक नई समस्या का सामना करना पड़ता है।

ii. जहाँ सामाजिक परिवेश से नये मूल्यों को समूह में आयातित किया जाता है

iii. जहां किसी व्यक्ति की समूह से बाहर की भूमिका उसकी समूह के अंदर की भूमिका के साथ टकराव में आ जाती है।

अंतर–समूह संघर्ष एक पारस्परिक संघर्ष की प्रकार है, अंतर यह है कि संघर्ष प्रकरण में सम्मलित व्यक्ति एक ही समूह के होते हैं।

¼ii½ vrj& leg l?k"k% %

संगठन में विभिन्न समूहों के बीच संघर्ष को अंतर–समूह संघर्ष के रूप में जाना जाता है, क्योंकि संगठन में कई कारक हैं जो अंतर–समूह संबंधों को निर्धारित करते हैं। ये कारक दो या अधिक समूहों के बीच संबंधों को प्रभावित कर सकते हैं। यदि ये कारक सकारात्मक नहीं हैं तो वे समूहों के बीच संघर्ष उत्पन्न करते हैं। ये कारक हैं:

(i) लक्ष्य असंगति

(ii) संसाधन साझाकरण

(iii) कार्य संबंध

(iv) अनिश्चितता का अवशोषण

(v) दृष्टिकोण समूह।

¼3½ lxBukRed Lrj ij l?k"k% %

हम पहले ही व्यक्तिगत स्तर पर संघर्ष पर चर्चा कर चुके हैं–अंतरव्यक्तिगत और अंतर–व्यक्तिगत, समूह स्तर संघर्ष –अंतर–समूह और अंतर–समूह, ये सभी प्रकार के संघर्ष संगठनात्मक सेटिंग के अंदर होते हैं। संगठन स्तर पर संघर्ष भी हो सकता है।

¼i½ Lo&lxBukRed l?k"k

¼ii½ vrj&lxBukRed l?k"k

¼i½ Lo&lxBukRed l?k"k

इसमें सभी अंतर–व्यक्तिगत, अंतर–व्यक्तिगत, अंतर–समूह और अंतर–समूह संघर्षों को सम्मलित किया

जाएगा क्योंकि वे सभी एक ही संगठन का हिस्सा हैं।

¼ii½ vrj&lxBukRed l?k"k

इस प्रकार के संघर्ष उन संगठनों के बीच होते हैं जो किसी न किसी प्रकार से एक दूसरे पर निर्भर होते हैं। यह संघर्ष खरीदार और विक्रेता संगठनों के बीच, यूनियन और संगठनों के बीच, सरकारी अभिकरणों(एजेंसियों) के बीच, जो कुछ संगठनों को नियंत्रित करते हैं और उनसे प्रभावित होने वाले संगठनों के बीच हो सकता है।

17-4 l?k"k d pj.k@çfØ;k

संगठन में संघर्ष एक प्रक्रिया है। यह प्रक्रिया विभिन्न चरणों से होकर आगे बढ़ती है। पोंडी ने संघर्ष के पाँच चरण बताए हैं। जैसा कि दिखाया गया है –

यदि हम संघर्ष को एक गतिशील प्रक्रिया के रूप में देखते हैं, तो दो पक्षों के बीच संघर्ष जो पाँच चरणों से होकर आगे बढ़ता है, पिछले संघर्ष के परिणाम को भी ध्यान में रखता है, यदि कोई हो, जो उनके बीच हुआ हो। यह विचारमहत्वपूर्ण है क्योंकि एक दृष्टिकोण संघर्ष के विभिन्न चरणों को पिछले संघर्ष प्रकरण द्वारा नियंत्रित किए जाने की संभावना है। संघर्ष प्रकरण के विभिन्न चरण निम्नलिखित तरीके से होते हैं :

v0;ä l?k"k

यह वह अवस्था है जिसमें संघर्ष ने कोई आकार नहीं लिया है इसलिए यह स्पष्ट नहीं है। यह अवचेतन

मन में हो सकता है। कुछ स्थितियाँ जिनसे संघर्ष हो सकता है वे हैं :

(i) दुर्लभ संसाधनों के लिए प्रतिस्पर्धा

(ii) अपर्याप्त और विकृत जानकारी उत्पन्न करने वाली संचार बाधाएँ

(iii) उप–इकाई लक्ष्यों और विधियों और कार्य के बीच विचलन

(iv) भूमिका अस्पष्टता।

dfFkr l?k"k

संघर्ष में सम्मलित पक्ष संघर्ष के पूर्ववृत्त की असंगति के बारे में अनुभव कर सकते हैं। कथित संघर्ष पक्षों की गलतफहमी के कारण होता है, जो विशेष रूप से संचार की कमी के कारण होता है।

l?k"k egl:l fd;k

इस स्तर पर संघर्ष में सम्मलित पक्षों को लगता है कि उनके बीच कुछ संघर्ष है। मतभेदों का व्यक्तिगतकरण आंतरिककरण ही संघर्ष का कारण बनता है। आंतरिककरण के लिए संगठनात्मक या अतिरिक्त संगठनात्मक कारक जिम्मेदार हो सकते हैं।

çdV l?k"k

यह वह चरण है जब संघर्षरत दो पक्ष विभिन्न प्रकार के संघर्ष दिखाते हैं।

संघर्षात्मक व्यवहार जैसे खुला आक्रमण, तोड़फोड़, उदासीनता, शासन से पीछे हटना आदि, संघर्ष में सम्मलित समस्याएं पर निर्भर करता है।

l?k"k d ckn

इस स्तर पर संघर्ष समाधान तंत्र के माध्यम से संघर्ष को हल करने का प्रयास किया जाता है। संघर्ष समाधान तंत्र की प्रकृति के आधार पर, या तो संघर्ष को दबाया जा सकता है या सौहार्दपूर्ण ढंग से हल किया जा सकता है। यदि संघर्ष को केवल दबा दिया जाता है, तो संघर्ष की अव्यक्त स्थितियाँ और भी गंभीर हो सकती हैं और अधिक गंभीर रूप में विस्फोटित हो सकती हैं। यदि संघर्ष को सौहार्दपूर्ण ढंग से हल किया जाता है, तो पक्षों के बीच सहयोगात्मक व्यवहार का आधार स्थापित होता है।

17-5 l?k"k dh Hkfedk,¡@l?k"k d ckj e fopkj

सामान्य तौर पर, अधिकांश व्यक्तियों के लिए, ''संगठनात्मक संघर्ष'' शब्द का अर्थ नकारात्मक होता है। एक प्रभावी संगठन को सामान्य तौरपर एक सामान्य लक्ष्य की दिशा में कार्य करने वाले व्यक्तियों के समन्वित समूह के रूप में माना जाता है। इस दृष्टिकोण से संघर्ष केवल संगठन के लक्ष्य को प्राप्त करने के लिए आवश्यक समन्वय और टीम(स्मूह)कार्य को प्रतिकूल रूप से प्रभावित कर सकता है।

लेकिन संघर्ष के बारे में एक दूसरा दृष्टिकोण भी है, जिसके अनुसार संघर्ष, परिवर्तन को अभिप्रेरित करके तथा निर्णय लेने की प्रक्रिया में सुधार लाकर संगठन की प्रभावशीलता में सुधार लाता है।

ikjifjd d';

संघर्ष के बारे में पारंपरिक दृष्टिकोण यह मानता है कि सभी संघर्ष बुरे हैं क्योंकि यह हमेशा से ही एक समस्या रही है।

संगठन की प्रभावशीलता पर नकारात्मक प्रभाव पड़ता है। शास्त्रीय सिद्धांतकार संघर्ष को हिंसा, विनाश और तर्कहीनता जैसे शब्दों के साथ एक साथ देखते हैं। इन सिद्धांतकारों ने संगठनात्मक संरचना पर विचार किया जो संघर्ष की उपस्थिति की अनुमति नहीं देगा।

vk/kqfud दृ';

आधुनिकतावादियों के अनुसार संघर्ष तब कार्यात्मक होता है जब यह दृष्टिकोण और कार्य करने के बेहतर विधियों की खोज शुरू करता है तथा संगठन के अंदर स्वसंतुष्टि को कम करता है।

l?k"k → ifjorZu → vuqdwyu → उत्तरजीविता

इस आंकड़े के अनुसार, परिवर्तन के लिए प्रोत्साहन की आवश्यकता होती है और वह प्रोत्साहन संघर्ष है। संघर्ष के कुछ सकारात्मक परिणाम इस प्रकार हैं:

i. संघर्ष व्यक्तियों और समूहों को पुनः सोचने और स्थिति के बारे में अधिक ठोस दृष्टिकोण अपनाने का अवसर प्रदान करता है

ii. संघर्ष कभी–कभी नवाचार की ओर ले जाता है।

iii. संघर्ष समूह में एकजुटता लाता है। अंतर–समूह संघर्षों के मामले में ऐसा अधिक होता है।

iv. संघर्ष चुनौतीपूर्ण कार्य वातावरण प्रदान करते हैं क्योंकि इससे उच्च स्तर की प्रतिस्पर्धा निर्मित होती है।

v. चूंकि विभिन्न व्यक्तियों और समूहों के बीच संघर्ष निर्मित होते हैं, ये संगठनात्मक कार्यप्रणाली की मौजूदा प्रणाली में कमियों की ओर संकेत करते हैं और ऐसी कमी को दूर करने के लिए प्रबंधन का ध्यान आकर्षित किया जा सकता है।

vi. संघर्षों का उपयोग कई हताशाओं और तनावों पर काबू पाने के लिए एक उपकरण के रूप में किया जा सकता है।

यह व्यक्तियों को तनाव मुक्त होने और स्वयं को हल्का करने में मदद करता है।

l?k"k dk fopkj%

संघर्ष के दो विचारहैं –

¼v½ dk;kZRed l?k"k

वे संघर्ष जो समूह के लक्ष्यों का समर्थन करते हैं और उसके प्रदर्शन को बेहतर बनाते हैं, कार्यात्मक संघर्ष कहलाते हैं। यदि हम संघर्षों को कार्यात्मक दृष्टिकोण से देखें, तो संघर्षों से निम्नलिखित उद्देश्य पूरे होने की अपेक्षा की जाती है दृ

- ruko efä संघर्ष को व्यक्त करने से वातावरण साफ हो सकता है और तनाव कम हो सकता है।
- fo'ys"k.kkRed lkp & जब एक समूह को संघर्ष का सामना करना पड़ता है, तो समूह के सदस्य विभिन्न विकल्पों की पहचान करने में विश्लेषणात्मक सोच प्रदर्शित करते हैं।
- leg ,dtqVrk c<k,a & अंतर समूह संघर्ष समूह के सदस्यों के बीच निकटता और एकजुटता लाता है।
- çfrLi/kkZ dk c<kok nsrk gS – संघर्ष प्रतिस्पर्धा को बढ़ावा देता है और परिणामस्वरूप प्रयासों में वृद्धि होती है।
- खतरे की चुनौती का सामना करने में सहायता–संघर्ष, खतरों की चुनौती का सामना करने के लिए व्यक्तियों और समूहों की योग्यताओं और क्षमताओं का परीक्षण करता है।
- ifjorZu ds fy, vfHkçsj.kk & कभी–कभी संघर्ष व्यक्तियों में परिवर्तन को अभिप्रेरित करता है।

- detkfj;ks dh igpku & जब कोई संघर्ष आता है, तो यह प्रणाली की कमजोरियों को पहचानने में मदद कर सकता है।
- mPp xq.koÙkk oky fu.k;% & जब परस्पर विरोधी व्यक्ति अपने विरोधी दृष्टिकोण और धारणाएं व्यक्त करते हैं, तो उच्च गुणवत्ता वाले निर्णय सामने आते हैं, क्योंकि परस्पर विरोधी व्यक्तियों में से प्रत्येक बेहतर दृष्टिकोण देने का प्रयास करेगा

¼ch½ vfØ;kRed l?k"k

यह व्यक्ति, समूह या संगठन के लिए नुकसानदेह होता है। यह ऊर्जा को भटकाता है, समूह या संगठन के नुकसान को नुकसान पहुंचाता है। यह ऊर्जा को भटकाता है, समूहों की एकजुटता को नुकसान पहुंचाता है, पारस्परिक शत्रुता को बढ़ावा देता है और कुल मिलाकर श्रमिकों के लिए नकारात्मक वातावरण बनाता है। यह तब होता है, उदाहरण के लिए, जब दो नियोक्ता पारस्परिक मतभेदों के कारण एक साथ कार्य करने में असमर्थ होते हैं या जब समिति के सदस्य समूह के लक्ष्यों पर सहमत नहीं हो पाते हैं, तो वे कार्य करने में विफल हो जाते हैं। इस प्रकार के विनाशकारी संघर्ष कार्य उत्पादकता और कार्य की संतुष्टि और योगदान अनुपस्थिति और उच्च श्रम कारोबार को कम कर सकते हैं।

संघर्ष के दो पहलू

17-6 l?k"k ds dkj.k@l?k"k ds lzksr

संघर्षों के स्रोतों या मार्गों का अध्ययन तीन श्रेणियों में किया जा सकता है।

¼i½ lapkj lac/kh fopkj&

संगठन में उचित संचार की कमी इसका कारण हो सकती है संघर्ष। संचार प्रक्रिया की समस्या निम्न कारणों से हो सकती है:–

- बहुत अधिक या बहुत कम संचार.
- संचार को फिल्टर करना जिसका अर्थ है कि सूचना को कई स्तरों या कई सदस्यों के माध्यम से पारित किया जाता है। सूचना की मात्रा एक सीमा तक ही कार्यात्मक होती है, उसके बाद यह संघर्ष का स्रोत बन जाती है।
- पृष्ठभूमि में अंतर, प्रशिक्षण धारणा और दूसरों के बारे में अपर्याप्त जानकारी के कारण अर्थगत समस्याएं उत्पन्न होती हैं।
- शोर की समस्या.

  इन सभी समस्याओं से सदस्यों के बीच गलतफहमी उत्पन्न हो सकती है, जिसका समाधान न होने पर संघर्ष हो सकता है।

¼ii½ 0;ogkfjd igy%

संघर्ष का व्यवहारिक विचारमानवीय विचारों और भावनाओं, भावनाओं और दृष्टिकोणों , मूल्यों, धारणा और व्यक्तित्व लक्षणों से उत्पन्न होता है। संघर्ष के इस विचारके कुछ महत्वपूर्ण कारण हैं:

- व्यक्तियों के मूल्य और धारणाएं परिस्थिति के अनुसार भिन्न होती हैं, जिससे दूसरों के साथ संघर्ष हो सकता है।
- संघर्ष धर्म, जाति या लिंग से संबंधित व्यक्तिगत आधार पर हो सकता है।
- विभिन्न समस्यायों पर भिन्न–भिन्न दृष्टिकोण के कारण भी संघर्ष उत्पन्न हो सकता है।
- 'संपत्तिवान' और 'वंचित' के बीच बढ़ता अंतर भी संघर्ष का कारण बनता है।
- संगठनात्मक दृष्टिकोण से, संगठन में संघर्ष होता है

व्यक्तियों के लक्ष्य और मनोवैज्ञानिक आवश्यकताओं के बीच कोई संबंध नहीं है, क्योंकि ये दोनों एक दूसरे से असंगत हैं।

¼iii½ lajpukRed igy

ये संघर्ष संगठन के संरचनात्मक अभिकल्प के कारण उत्पन्न होते हैं।

- संगठन का आकार जितना बड़ा होगा, संघर्ष की संभावना उतनी ही अधिक होगी।
- किसी संगठन के अंदर लाइन और स्टाफ इकाइयों के बीच विनाश संघर्ष का एक बड़ा स्रोत है।
- भूमिका अस्पष्टता – जहां किसी व्यक्ति की भूमिका स्पष्ट रूप से परिभाषित नहीं है, वहां संघर्ष उत्पन्न होगा।
- खराब तरीके से तैयार कार्य प्रवाह संरचना और खराब योजनाबद्ध समन्वय भी अंतर–समूह संघर्ष का कारण है।
- संसाधनों की कमी से उन समूहों के बीच संघर्ष उत्पन्न हो सकता है जो प्रचुरता के समय शांतिपूर्ण रहते हैं।

17-7 l?k"k çcU/ku dh rjhds

संगठन में संघर्षों को दो विधियों से प्रबंधित किया जा सकता है:

(ए) निवारक दृष्टिकोण

(बी) उपचारात्मक दृष्टिकोण

¼,½ fuokjd दृf"Vdk.k %

यह सार्वभौमिक रूप से स्वीकृत सत्य है कि रोकथाम इलाज से बेहतर है। प्रबंधन संघर्ष को पूरी प्रकार से रोक नहीं सकता, क्योंकि यह अपरिहार्य है और कुछ सीमा तक वांछनीय भी है, लेकिन यह इसके अकुशल तरीके से होने वाली घटनाओं को रोकने के लिए प्रभावी कदम उठा सकता है। संघर्ष की रोकथाम के लिए प्रयोग की जा सकने वाली तकनीकें हैं :

- lkekU; y{; ij /;ku dsfæ r dj & प्रबंधन को हमेशा समग्र संगठनात्मक लक्ष्यों और उनकी पूर्ति के संदर्भ में बात करनी चाहिए।
- lajpukRed fofun'k & नौकरियों, कार्यों की भूमिकाओं को स्पष्ट रूप से परिभाषित किया जाना चाहिए, उचित रूप से निर्धारित किया जाना चाहिए और विस्तृत रूप से बताया जाना चाहिए, ताकि संघर्षों को न्यूनतम किया जा सके।
- lpuk dk vknku&çnku & सूचना की कमी या उपलब्ध सूचना के विरूपण के कारण कई संघर्ष निर्मित होते हैं। इसलिए संगठन संचार प्रवाह को प्रोत्साहित किया जाना चाहिए।
- जीत–जीत की स्थिति बनाना किसी संगठन के अंदर संघर्ष को कभी भी एक पक्ष के लिए लाभ और दूसरे के लिए हानि के रूप में नहीं देखा जाना चाहिए, सभी संघर्ष अंततः संगठन के लिए फायदेमंद साबित होने चाहिए।

¼ch½ mipkjkRed दृf"Vdk.k %

एक बार जब यह ज्ञात हो जाता है कि कोई संघर्ष निर्मित हो गया है, चाहे व्यक्तिगत स्तर पर या समूह स्तर पर, इसे सावधानीपूर्वक संभालने की आवश्यकता है ताकि सभी संघर्ष अंततः निम्नलिखित कदम उठाकर संगठन के लिए फायदेमंद साबित हों:

- समस्या का निदानः पहला कदम संघर्ष की प्रकृति का पता लगाना है, अर्थात संघर्ष किस बारे में है, यह क्यों निर्मित हुआ है, यह कितना आगे बढ़ चुका है या निर्मित हुआ है। एक बार समस्या की सही पहचान हो जाने पर संघर्ष का समाधान किया जा सकता है।
- संघर्ष को कम करने की रणनीतियाँः एक बार जब संघर्ष निर्मित हो जाता है, और अक्रियाशील होने के संकेत दिखाने लगता है, तो इसे हल करने या कम से कम कम करने की आवश्यकता होती है। संघर्ष को कम करने के लिए दो दृष्टिकोण उपलब्ध हैं – या तो व्यक्तियों के व्यवहार को बदलें या उनके दृष्टिकोण को बदलें।

परिवर्तन का लक्ष्य	रणनीति
व्यवहार	: परिहार
	: चौरसाई
	: प्रभुत्व
रुख	: समझौता
	: टकराव

l?k"k lek/kku j.kuhfr

- ifjgkj & ध्यान न देना या लड़ाकों के बीच पूर्ण अलगाव या आंशिक अलगाव उत्पन्न करना जिससे सीमित बातचीत हो सके।
- pkj lkbl & वह तकनीक जो विवादकर्ताओं के बीच सामंजस्य स्थापित करने पर बल देती है।
- çHkkRo & संघर्ष के स्तर के अलावा उच्च प्रबंधन द्वारा समाधान को लागू करना।
- le>kSrk& वह रणनीति जो ऐसे समाधान की तलाश करती है जो प्रत्येक पक्ष की स्थिति के कम से कम कुछ भाग को संतुष्ट कर सके।
- Vdjko & संघर्ष के स्रोतों और प्रकारों पर एक विस्तृत और स्पष्ट चर्चा और एक समाधान प्राप्त करने की रणनीति जो समूह के सर्वोत्तम हित में है लेकिन यह एक या सभी संघर्षरत पक्षों की कीमत पर हो सकता है।

17-8 lkjka'k

इस इकाई में हमने विभिन्न प्रकार के संघर्षों पर विचार किया है, चाहे वे व्यक्तिगत हों या समूह संघर्ष, वे किसी भी संगठन की प्रभावशीलता के दृष्टिकोण से सबसे महत्वपूर्ण हैं। संघर्षों पर हमारे बल को ध्यान में रखते हुए हमने संघर्ष को संगठन के अंदर कार्य करने वाले व्यक्तियों या समूहों द्वारा असहमति के रूप में परिभाषित किया है जो संसाधन आवंटन और दायित्व के विभाजन से लेकर संगठन की समग्र दिशा तक के कारकों पर केंद्रित हो सकते हैं। अंतर–समूह संघर्षों के अलावा अन्य प्रकार के संघर्ष भी हैं – अंतर–व्यक्तिगत, अंतर–व्यक्तिगत, अंतर–समूह, अंतर–समूह और अंतर–संगठन। जहां तक संघर्ष प्रक्रिया का संबंध है, इसमें पाँच चरण होते हैं जैसे अव्यक्त संघर्ष, माना हुआ संघर्ष, महसूस किया गया संघर्ष, प्रकट संघर्ष और संघर्ष के बाद हमने संक्षेप में कार्यात्मक और अक्रियाशील संघर्ष पर चर्चा की है क्योंकि संघर्ष के दो विचारहैं सकारात्मक और नकारात्मक। हमारे विचार में संघर्ष यह है कि यह न केवल अपरिहार्य है बल्कि प्रकृति, तीव्रता, अवधि और इसे संभालने के तरीके के आधार पर यह वांछनीय भी हो सकता है।

संघर्षों को प्रबंधित करने के दो तरीके हैं । निवारक और उपचारात्मक। संघर्ष प्रबंधन के विधियों को अपनाने के अलावा प्रबंधक को समाधान के लिए रणनीति भी अपनानी चाहिए। संघर्ष, कौन सी रणनीति अधिक प्रभावी होगी, यह इस बात पर निर्भर करता है कि कार्य की पूर्ति के लिए संघर्ष कितना महत्वपूर्ण है और संघर्ष को कितनी जल्दी हल किया जाना चाहिए।

1. संगठनात्मक संघर्ष से आप क्या समझते हैं? क्या संगठनात्मक संघर्ष हमेशा अक्रियाशील होते हैं?
2. संगठन में कितने प्रकार के संघर्ष हो सकते हैं? संक्षेप में चर्चा करें।
3. संगठनात्मक संघर्ष के विभिन्न चरणों का वर्णन करें।
4. क्या संघर्ष अपरिहार्य है? यदि हाँ, तो इससे कैसे निपटना चाहिए?

17-10 lUnHkZ vkSj vU; iqLrdsa

- Bernard M. Bass and Edward C. Ryterband, Organisatinal Psychology, Boston Allyn and Bacou, 1979.
- Edgar H. Schern, Organizational Psychology, New Delhi Prentice Hall of India, 1970.
- Feldmau. D.C., A Taxonomy of Intergroup Conflict – resolution strategy In 1985 Annual : Developing Human resources, Universities : San Diego.
- Henry Fayol. General and Industrial, Management, 1944.

- James A. Wall and Rouda

bdkbZ&18 % jpukRedrk

bdkbZ lajpuk

18.1 परिचय

18.2 रचनात्मकता की परिभाषा और तत्व

18.3 रचनात्मकता घटक

18.4 संगठनों में रचनात्मकता प्रक्रिया

18.4.1 तैयार – निशाना लगाओ – फायर करो और

18.4.2 तैयार – फायर – निशाना

18.5 रचनात्मकता के लिए वातावरण बनाना

18.6 रचनात्मक संगठन की विशेषताएँ

18.7 रचनात्मक समस्या समाधान प्रक्रिया

18.8 सारांश

18.9 स्व मूल्यांकन परीक्षण

18.10 आगे पढें सन्दर्भ और अन्य पुस्तकें

mís';

इस इकाई का अध्ययन करने के बाद आप निम्नलिखित में योग्य हो जायेंगेः

- रचनात्मकता की अवधारणा को समझने में।
- रचनात्मक संगठन बनाने के दो तरीके के बारे में पूर्ण ज्ञान प्राप्त करने में।
- संगठन में रचनात्मकता के लिए कैसा वातावरण आवश्यक है का ज्ञान अर्जित करने में।
- रचनात्मक संगठनों की विशेषताएँ बतलाने में।

18-1 ifjp;

सामाजिक वैज्ञानिकों ने दीर्घ काल से रचनात्मकता के महत्व को पहचाना है क्योंकि यह किसी व्यक्ति की किसी भी प्रकार की रचना, उत्पाद या विचार उत्पन्न करने की क्षमता है जो मूल रूप से नवीन या अनोखे हैं और निर्माता के लिए पहले से अज्ञात हैं। यह कल्पनाशील गतिविधि या विचार संश्लेषण हो सकता है, जहां उत्पाद केवल योग नहीं है। इसमें पिछले अनुभव से प्राप्त जानकारी के नवीन शैली (पैटर्न) और संयोजनों का निर्माण और पुराने संबंधों को नई स्थितियों में प्रत्यारोपित करना और नवीन सहसंबंधों की पीढ़ी सम्मलित हो सकती है। रचनात्मकता को हाल ही में वेबस्टोर के नवीन शब्दकोश में सम्मलित किया गया है और इसकी जड़ इंडो–यूरोपीय शब्द आधार 'केरे' में है जिसका अर्थ है बढ़ना या बढ़ने का कारण बनना और अंग्रेजी क्रिया 'बनाना या अस्तित्व में लाना' अस्तित्व में लाना 'बनाना' या 'उत्पन्न करना, जिसमें विशेषण रचनात्मक ध्यान केंद्रित करता है' क्षमता 'शक्ति' आवेग 'एजेंट' और कल्पना।

18-2 jpukRedrk dh ifjHkk"kk vkSj çकृfr

रचनात्मकता को विचारों, विकल्पों या संभावनाओं को उत्पन्न करने या पहचानने की प्रवृत्ति के रूप में

परिभाषित किया जाता है, जो समस्याओं को सुलझाने, दूसरों के साथ संवाद करने और स्वयं तथा दूसरों का मनोरंजन करने में उपयोगी हो सकती हैं।

,bl lud ¼1972½ ds vuqlkj,

"रचनात्मकता असामान्य विचारों को कम करने और सोच के पारंपरिक शैली (पैटर्न) से विचलित होने के लिए नवीन संबंध देखने की क्षमता है।" कुछ मनोवैज्ञानिकों का मानना है कि, रचनात्मकता की उपस्थिति में व्यक्ति पर्यावरण में एक नई श्रृंखला या व्यवस्था प्रस्तुत कर सकता है।

परिभाषा के आधार पर हम कह सकते हैं कि रचनात्मकता एक संज्ञानात्मक अनुभवजन्य प्रक्रिया है जिससे एक मौलिक उत्पाद उभरता है या यह एक क्षमता या बहुआयामी मानवीय गुण है जो व्यक्तियों के बीच भिन्न–भिन्न वितरित होता है। यह स्वतःस्फूर्त और आंतरिक रूप से निर्देशित होता है। इसमें असामान्य विचारों का उत्पादन करने, समस्याओं को सुलझाने, प्रवाह, लचीलापन, मौलिकता, अधिग्रहण और दृढ़ता जैसे कारक सम्मलित हैं।

jpukRedrk ds rRo

कुछ महत्वपूर्ण विशेषताध्तत्व निम्नानुसार हो सकते हैं :

- रचनात्मकता एक प्रक्रिया है।
- सृजनात्मक प्रक्रिया लक्ष्य निर्देशित होती है।
- रचनात्मकता सोचने का एक विधि है और यह बुद्धिमत्ता का पर्याय नहीं है
- रचनात्मकता भिन्न सोच से आती है।
- सृजनात्मकता नियंत्रित कल्पना का एक रूप है।
- रचनात्मकता की प्रक्रिया स्वीकृत ज्ञान के अर्जन पर निर्भर करती है।
- रचनात्मकता किसी नई वस्तु के उत्पादन की ओर ले जाती है।

18-3 jpukRedrk ?kVd

महत्वपूर्ण रचनात्मकता घटक हैंः

çokg%

यह विचारों के तीव्र प्रवाह और उत्पाद इकाइयों की दिशा बदलने की प्रवृत्ति को संदर्भित करता है।

yphykiu%

यह बदलती परिस्थितियों के अनुरूप व्यवहार बदलने की तत्परता है। यह वस्तुओं की कई श्रेणियों को दर्शाता है। यह दर्शाता है कि किस प्रकार एक व्यक्ति किसी उत्तेजना पर कई भिन्न–भिन्न विधियों से प्रतिक्रिया दे सकता है।

- मौलिकताः यह असामान्य विचारों और असामान्य सुझावों को संदर्भित करता है किसी विशेष वस्तु के अनुप्रयोग। यह उत्पाद में असामान्यता या नवीनता को इंगित करता है।
- रचनात्मक उत्पादनः इसका तात्पर्य साहित्यिक और रचनात्मक दोनों प्रकार की रचनात्मकताओं से है। भिन्न सोच के माध्यम से अर्थगत सामग्री इकाइयाँ और आकृतिगत सामग्री देती है जिसके परिणामस्वरूप परिवर्तन होते हैं।

18-4 lxBu esa jpukRed çfØ;k

कोई भी संगठन जिसके पास विचारों को परखने और उन्हें अपने ग्राहकों के लिए व्यावहारिक लाभ में

बदलने के लिए किसी प्रकार की आलोचनात्मक विश्लेषण प्रक्रिया नहीं है, वह जल्द ही विफल हो जाएगा। संगठन के लिए वास्तविक पंथ रचनात्मक नवाचार है – संगठन को बेहतर बनाने के लिए रचनात्मक विचारों को व्यावहारिक तरीके से लागू करने की प्रक्रिया।

जियोफ कॉक्स (1995) ने रचनात्मक संगठन बनाने के लिए दो तरीके बताए हैं –

(i) तैयार –लक्ष्य –फायर (ii) तैयार –फायर –लक्ष्य।

¼i½ r;kj & fu'kkuk & Qk;j %& ;g ,d lU; lkd'; g% हमें पहले लक्ष्य को जानना होगा और उचित जानकारी और संसाधन होने चाहिए, फिर हमें कार्रवाई करने से पहले निशाना साधना होगा। यदि इनमें से कोई भी कदम गलत हो, या पूरी प्रकार से चूक जाए, तो अक्सर विनाशकारी परिणाम होते हैं। इसलिए संगठनों को सैन्य तर्ज पर नहीं चलाया जाना चाहिए, क्योंकि कई समानताएं और सबक हैं जिन्हें लागू किया जा सकता है।

हम अपनी स्वयं की स्वाभाविक प्रवृत्तियों को समझने और उन्हें कुछ ऐसा करने के लिए सुधारने के लिए तैयार–लक्ष्य–फायर दृष्टिकोण का उपयोग कर सकते हैं जिसमें रचनात्मकता और नवीनता अंतर्निहित होय सबसे पहले हमें विचारों की आवश्यकता होती हैः तैयार चरण। पहचानें कि क्या करने की आवश्यकता है और सभी उपलब्ध जानकारी और विचारों को इकट्ठा करें। फिर लक्ष्य करें – सबसे अच्छा समाधान या रणनीति चुनें। विचारों को छानकर उनका विश्लेषण करें ताकि कुछ ऐसा सामने आए जो व्यावहारिक हो और संगठन के उद्देश्यों को पूरा करे। यह विचारों को छानने और उन्हें कुछ ऐसा बनाने की प्रक्रिया है जो कार्य करने योग्य हो, फिर कार्रवाई में लग जाएँ – फायर लगा दें।

2- r;kj & Qk;j & y{; ;fn r;kj %& लक्ष्य फायर संगठनों के लिए एक संतुलित संस्कृति है, तो वास्तव में अभिनव संगठन एक भिन्न शैली (पैटर्न) का पालन करते हैं – तैयार – फायर – लक्ष्य एक विचार के साथ आओ (तैयार) इसे कम जोखिम या पायलट प्रोजेक्ट (फायर) में तुरंत आजमाएं – और इस प्रयोग से सीखें (लक्ष्य)। फिर विचार को फिर से डिजाइन और परिष्कृत करने के लिए सीखने का उपयोग करें।

ihVj b- M**कर, हेनरी मिंट्जबर्ग और टॉम पीटर्स** जैसे प्रबंधन विशेषज्ञ हमसे आग्रह करते हैं कि हम संगठनों में व्यक्तियों को अपने विचारों को पायलट करने, कुछ आजमाने और फिर जब वे प्रारंभिक गलतियों से सीख लें तो डिजाइन या योजना को सही करने दें। व्यक्तियों को प्रतिशोध के भय के बिना गलतियाँ करने की अनुमति देना यथास्थिति पर प्रश्न उठाने और संगठन को नई आर्थिक वास्तविकता में ढालने का विधि माना जाता है। रेडी–फायर–लक्ष्य प्रक्रिया का आशय है नियंत्रित स्थिति में छोटे तरीके से नवीन विचारों को आजमाना और अनुभव से जल्दी सीखना ताकि समायोजन किया जा सके और फिर से चक्र को फिर से शुरू किया जा सके। इस प्रकार पायलट संचालन को छोटे स्तर पर रखकर नुकसान को कम किया जाता है और संगठन एक ऐसी संस्कृति बनाता है जहाँ अपने विचारों का परीक्षण करना और गलतियाँ करना ठीक है।

इस प्रकार रेडी–लक्ष्य–फायर की शैली अधिकांश संगठनों द्वारा अच्छी प्रकार से प्रदान की जाती है

संतुलित दृष्टिकोण के साथ अधिकांश समस्याओं से निपटने में सक्षम होना। एक संगठन जो रेडी–फायर–लक्ष्य की अधिक रचनात्मक और अभिनव शैली को प्रोत्साहित करता है जो प्रयोग और नियंत्रित जोखिम लेने को बढ़ावा देता है, वह अपने प्रतिस्पर्धियों से आगे रहने में सफल होगा।

संगठनात्मक रचनात्मकता की एक विशिष्ट प्रक्रिया में बुनियादी चरण निम्नानुसार हो सकते हैं –

1. fopkj l`tu &स्वतःस्फूर्त रचनात्मकता, सरलता और सूचना प्रक्रिया के माध्यम से एक विचार का सृजन करना।
2. çkjfHkd ç;kx & विचार के संभावित मूल्य और अनुप्रयोग को स्थापित करने के लिए।
3. 0;ogk;rk fu/kkj.k & प्रत्याशित लागत और लाभ की पहचान करना।
4. vfre vuç;kx & किसी नवीन उत्पाद या सेवा का उत्पादन और विपणन करना या परिचालन के

लिए एक नया दृष्टिकोण लागू करना।

lxBukRed jpukRedrk esa cfu;knh dne

18-5 jpukRedrk ds fy, okrkoj.k cukuk

रचनात्मकता बौद्धिक शून्यता में नहीं होती है और न ही भावनात्मक हिमखंडों में होती है जिसे कई संगठन अपने लिए बनाते हैं। रचनात्मक संस्कृति और सामान्य वातावरण के इर्द–गिर्द शोध ने उन प्रमुख क्षेत्रों की पहचान की है जिन पर संगठन प्रभावी वातावरण निर्मित करने के लिए ध्यान केंद्रित कर सकते हैं जिसमें व्यक्ति न केवल रचनात्मक हों, बल्कि वे इन विचारों को पूरे संगठन की सफलता में मूल्य–वर्धित योगदान में निर्मित करने के लिए अभिप्रेरित हों।

xkjku ,doky ने निम्नलिखित आयामों की पहचान की जो संगठनात्मक रचनात्मकता को प्रभावित करते हैं:

- pukSrh% संगठन में कार्य करने वाले व्यक्ति, जो भावनात्मक रूप से चुनौती महसूस करते हैं, अपने कार्य में लग जाते हैं। यह उनका एक हिस्सा बन जाता है, न कि सिर्फ कुछ ऐसा जो वे करते हैं। उन्हें बाहर निकलकर कार्य करने की आवश्यक महसूस होती है, न कि सिर्फ बैठकर सपने देखने की। संगठन व्यक्तिगत प्रतिभा, क्षमता और अभिप्रेरणा की गहरी समझ को रणनीतिक इरादे से जोड़कर व्यक्तियों को चुनौती दे सकते हैं।

- Lor=rk% व्यक्तियों को ऐसे तरीके से कार्य करने का अधिकार दिया जाता है जो संकीर्ण कार्य विवरण और प्रबंधन निरीक्षण द्वारा सख्ती से बाध्य नहीं होते हैं। उनके पास पसंद और संसाधन की व्यक्तिगत स्वतंत्रता है जो उन्हें दी गई चुनौती को प्राप्त करने के लिए सच्चा अधिकार देती है।

- le;% जब व्यक्तियों के पास समय सारिणी में एक निश्चित मात्रा में खाली समय होता है, तो यदि वे चुनौती महसूस करते हैं और कार्य करने की स्वतंत्रता महसूस करते हैं, तो वे उस समय का उपयोग नवीन विचारों को निर्मित करने, खोज करने और नवीन विचारों को निर्मित करने के लिए उत्पादक रूप से करेंगे।विचारों को निर्मित करने में समय लगता है.

- xfr'khyrk% संगठन में जीवन की घटनापूर्णता की आवश्यकता होती है जो सफलता की ओर आगे बढ़ती है।

- leFkZu% वास्तव में विचार जितने अधिक मूल्यवान होंगे, उतने ही अधिक समर्थन की आवश्यकता होगी, क्योंकि इससे पूरे संगठन की दिशा में संपूर्ण परिवर्तन हो सकता है क्योंकि ऐसी स्थितियाँ जिनमें अधिक वरिष्ठ प्रबंधकों की गंभीरता, अधिकार, व्यापक क्षमता सम्मलित होती है।

- fo'okl% विचारों के विकास में, घर के दोनों तरफ से विश्वास की आवश्यक होती है। विचार रखने वाले व्यक्ति को यह महसूस होना चाहिए कि वह बिना किसी भय, आलोचना या सजा के अपनी बात कह सकता है। दूसरी तरफ के व्यक्ति को भी यह भरोसा होना चाहिए कि विचार रखने वाले व्यक्ति के दिल में संगठन का सर्वोत्तम हित है और वह किसी बहुत ही अस्थिर विचार के लिए अपने दूसरे कार्य को नहीं छोड़ेगा।

- l?k"kZ%स्वस्थ संघर्ष बनाने के लिए चुनौतियों के प्रति खुलापन और फिर व्यक्तियों पर नहीं बल्कि समस्या पर ध्यान केंद्रित करना आवश्यक है। व्यक्ति के प्रति सम्मान रचनात्मक संस्कृति का एक मूलभूत तत्व है। जिन संगठनों में संघर्ष की अनुमति है, वहां यह महसूस की गई चुनौतियों को आवाज देने और व्यक्तियों को अपने मामलों पर बहस करने में सक्षम बनाता है। रचनात्मक रूप से सहायक वातावरण में, संघर्ष ज्यादातर संगठन की समस्याओं और विचारों की व्यवहार्यता के बारे में होता है, और निश्चित रूप से व्यक्तित्व और भिन्न–भिन्न चरित्र के मूल्य के बारे में नहीं होता है।

- ç;kx% किसी विचार को सोचना एक बात है, उसे व्यवहार में लाना दूसरी बात है। जिन विचारों पर शोध और प्रयोग नहीं किया जाता, वे या तो कभी प्रकाश में नहीं आते या पहली बार में ही विफल हो जाते हैं। प्रयोग करने वाली संस्कृति में वस्तुओं को आएकत्रितने के लिए कार्रवाई करने का एक मजबूत झुकाव होता है। यह उम्मीद नहीं करता कि चीजें पहली बार में कार्य करेंगी, लेकिन यह सावधानीपूर्वक परीक्षण और उसके बाद के विश्लेषण के माध्यम से सीखने की उम्मीद करता है।

- tksf[ke% विचार प्रस्तुत करने और प्रयोग करने के लिए जोखिम उठाने की क्षमता और अभिप्रेरणा की आवश्यकता होती है। व्यक्तियों और पूरे संगठन को जोखिम उठाने की आवश्यकता होती है।

- वे अपनी गर्दन आगे बढ़ाकर 'प्रयास करने' में सक्षम होंगे।

इस प्रकार रचनात्मकता कोई ऐसी वस्तु नहीं है जिसे इच्छानुसार 'प्रवर्तित' किया जा सके, बल्कि यह तो उत्साहवर्धक वातावरण में दीर्घकालिक संपर्क के परिणामस्वरूप निर्मित होती है।

18-6 jpukRed lxBu

रचनात्मक संगठन दो शब्दों रचनात्मकता संगठन से मिलकर बना है जबकि रचनात्मकता विचारों, विकल्पों या संभावनाओं को उत्पन्न करने या पहचानने की प्रवृत्ति है जो समस्याओं को सुलझाने, दूसरों के साथ संवाद करने और स्वयं का और दूसरों का मनोरंजन करने में उपयोगी हो सकती है। और संगठन वह प्रक्रिया है जो गतिविधियों के समूहीकरण और संगठन के अंदर कार्य करने वाले विभिन्न व्यक्तियों के बीच अधिकार संबंध स्थापित करने से संबंधित है।

इस प्रकार रचनात्मक संगठन को ऐसे संगठनों के रूप में परिभाषित किया जा सकता है, जो पहले से मौजूद वस्तुओं को प्रशासित करने, बनाए रखने और संरक्षित करने के लिए डिजाइन किए गए हैं, रचनात्मक सोच के साथ जो पहले कभी अस्तित्व में नहीं था उसे अस्तित्व में लाने के लिए डिजाइन किया गया है।

jpukRed lxBu dh fo'k"krk,%

- योजना बनाने और सुधार करने में संतुलन बनाए रखें।
- अज्ञात को संसाधन के रूप में उपयोग करें।
- रचनात्मकता एक मूल मूल्य है।
- रचनात्मकता एक संगठनात्मक अनुशासन हैः एक सतत प्रक्रियाः एक मानसिकता।
- रचनात्मक प्रक्रिया का अभ्यास करने में समय और ध्यान तब तक समर्पित किया जाता है जब तक कि यह प्रणाली में अंतर्निहित न हो जाए।
- लचीली, सीमित संगठनात्मक प्रणाली गहन अंतःक्रिया के साथ संयुक्त।
- बिना किसी निर्णय के अन्वेषण और खोज के लिए स्थान।
- अंतर्ज्ञान और प्रतिक्रिया के साथ–साथ तर्क पर भी कार्य करें।
- वास्तविक समय प्रतिपुष्टि लूप का उपयोग करें और तदनुसार अपनाएं।
- गलतियों और असफलताओं को सुधार, विकास या सृजन के निमंत्रण के रूप में देखा जाता है।
- संगठनात्मक तनाव, संज्ञानात्मक असंगति और प्राकृतिक प्रतिरोध को रोकें।
- विरोधाभास से निपटना – इसमें विरोधी या भिन्न 'सत्यों' और दृष्टिकोणों से निपटना होता है, बिना उन्हें न्यूनतम सामान्य स्तर तक उबाले।
- विविधता का उत्पादक उपयोग करना – कुछ नया बनाने में योगदान देने के लिए भिन्नताओं का उपयोग करना।
- रचनात्मकता प्रणाली में कहीं से भी, किसी भी दिशा से आ सकती है।
- रेखीय और गैर–रेखीय दोनों प्रकार की सोच का उपयोग करना।
- अपने व्यक्तियों पर विश्वास रखेंः इससे सकारात्मकता सामने आती है।
- सभी मान्यताओं पर प्रश्न उठाने को प्रोत्साहित करें।
- अतीत में जो सफल रहा, उससे अवगत होना, परंतु केवल उसी तक सीमित नहीं रहना।
- व्यावसायिक चर्चा पर निर्भर न होकर अधिक प्रामाणिक भाषा का उपयोग करता है।
- उत्साह को दबाया नहीं जाता – इसका उपयोग रचनात्मकता को बढ़ावा देने के लिए किया जाता है।
- अस्पष्टता और अनिश्चितता को सहन करें.
- अपसारी और अभिसारी दोनों प्रकार की सोच का उपयोग करनाः संपूर्ण मस्तिष्क दृष्टिकोण।
- प्रवाह और उद्भव के साथ संरचना और 'संगठित होने' को संतुलित करें।
- रचनात्मक प्रक्रिया के एक भाग के रूप में मनोरंजन को महत्व दें।

रचनात्मक संगठन की विभिन्न विशेषताओं पर विचार करने के बाद, हम निष्कर्ष निकालते हैं कि

रचनात्मक संगठन को सफल होने के लिए दो आयामों की आवश्यकता होती है।

सबसे पहले, इसे रचनात्मक व्यक्तियों को आकर्षित करने और उनसे सर्वश्रेष्ठ परिणाम प्राप्त करने में सक्षम होना चाहिए।

दूसराः उसे उस रचनात्मकता का दोहन करने और उसे ग्राहकों की पसंद के उत्पादों और सेवाओं में बदलने के लिए एक प्रक्रिया की आवश्यकता है। पहले आयाम के लिए संगठन को न केवल रचनात्मक व्यक्तियों की भर्ती और प्रबंधन करने की आवश्यकता होती है, बल्कि अपने मौजूदा कर्मचारियों की रचनात्मकता को भी मुक्त करना होता है। दूसरे आयाम में, संगठन रचनात्मकता के वातावरण को बढ़ावा देने और व्यवसाय के अस्तित्व की वास्तविकता के बीच नाजुक रास्ते पर चल रहा है।

18-7 jpukRed leL;k lek/kku çfØ;k

18-8 lkjka'k

इस इकाई में हमने रचनात्मकता की अवधारणा और प्रकृति पर चर्चा की है क्योंकि मनुष्य के पास जितने भी गुण हैं, उनमें से जो उसकी रचनात्मक सोच में योगदान करते हैं, वे उसके कल्याण और उन्नति के लिए सबसे महत्वपूर्ण हैं। क्योंकि रचनात्मक सोच समस्याओं को हल करने के लिए आवश्यक है, और समस्याओं को हल करना व्यक्ति और संगठन के अस्तित्व, विकास और जीवन को बेहतर बनाने के लिए आवश्यक है। रचनात्मकता की विशेषताओं के अलावा प्रवाह, लचीलापन, मौलिकता और रचनात्मक उत्पादों जैसे इसके घटकों पर भी चर्चा की गई है।

रचनात्मक संगठन बनाने के दो तरीके हैं –रेडी –एआईएम–फायर यानी सबसे पहले हमें विचारों की आवश्यकता होती हैः रेडी चरण, पहचानें कि क्या करने की आवश्यकता है और सभी उपलब्ध जानकारी और विचारों को इकट्ठा करें, फिर लक्ष्य – सबसे अच्छा समाधान या रणनीति चुनें। रेडी–एआईएम–फायर की यह शैली अधिकांश संगठनों को अधिकांश संगठनों की समस्याओं से निपटने में सक्षम होने के लिए एक संतुलित दृ ष्टिकोण प्रदान करेगी। दूसरी ओर एक संगठन जो रेडी–फायर–एआईएम की अधिक नवीन शैली को प्रोत्साहित करता है जो प्रयोग और नियंत्रित जोखिम लेने को बढ़ावा देता है, अपने प्रतिद्वंद्वियों से आगे रहने में अधिक सफल होगा। यानी एक विचार (रेडी) के साथ आएं – इसे तुरंत कम जोखिम (फायर) में आजमाएं और इस प्रयोग (एआईएम) से सीखें।

जलवायु संगठन के व्यवहार, दृष्टिकोण और भावनाओं का प्रतिनिधित्व करती है जो बदले में संचार, समस्या समाधान, निर्णय लेने और सीखने के तरीके के संदर्भ में इसकी परिचालन प्रक्रिया को प्रभावित करती है। संगठनात्मक रचनात्मकता को प्रभावित करने वाले संगठनात्मक जलवायु आयाम की भी पहचान की गई है। इसलिए यह बहुत स्पष्ट होना चाहिए कि रचनात्मकता ऐसी वस्तु नहीं है जिसे इच्छानुसार 'चालू' किया जा सके, बल्कि यह एक उत्साहजनक जलवायु के दीर्घकालिक संपर्क के परिणामस्वरूप होती है।

किसी संगठन के लिए आवश्यक नवीन विचार, आवश्यक नहीं कि संगठन के अंदर से ही उत्पन्न हों। दूसरे संगठनों के साथ गठबंधन, कार्य, सोच, निर्णय लेने आदि में स्वतंत्रता, संगठन के पदानुक्रम और पारंपरिक नियंत्रण संरचनाओं में कठोरता न होना कुछ ऐसे प्रेरक कारक हैं जो संगठन में नवीन विचारों को उत्पन्न करते हैं।

18-9 Lo&eY;kdu ijh{k.k

1. रचनात्मकता को परिभाषित करें और उसके तत्व बताएं।
2. इमारत के आयाम क्या हैं?
3. एक रचनात्मक संगठन कैसे बनाया जा सकता है?
4. संगठन में रचनात्मकता के वातावरण को प्रभावित करने वाले कारक क्या हैं?
5. एक रचनात्मक संगठन की विशेषताएँ क्या हैं?

18-10 lUnHkZ vkSj vU; iqLrdsa

- Cox, Geof, Ready – Aim – Fire Problem Solving, Oak Tree Press, Dublin 2000
- Drucker, Peter E. "The Discipline of Innovation", Harvard Business Review, May – June 1955, 67-72
- http:/www. typepad.com/services/lrackback.
- Ekvall G. (1999) Creative Climate, In Encyclopedia of creativity, Vol. 403-412, SanDiego:

Academic Press Place of Publication.

- Isaksen, S.G. Dorval, K.B. & Traffinger, D.J. (2000) creative Approaches to Problem Solving, New York.

bdkbl&19 % lÙkk vkj jktuhfr

bdkbl lajpuk

19.1 परिचय

19.2 शक्ति की परिभाषा और विशेषताएं

19.3 प्राधिकरण का अर्थ और विशेषताएँ

19.4 अधिकार और शक्ति के बीच अंतर

19.5 शक्ति के स्रोत

(ए) औपचारिक

(बी) व्यक्तिगत

19.6 प्रभाव और प्रभाव रणनीति

19.7 संगठनात्मक राजनीति का अर्थ और विशेषताएं

19.8 संगठनात्मक राजनीति के कारण

19.9 संगठनात्मक राजनीति का प्रबंधन

19.10 सारांश

19.11 स्व मूल्यांकन परीक्षण

19.12 सन्दर्भ और अन्य पुस्तकें

mís';

इस इकाई का अध्ययन करने के बाद आप निम्नलिखित में योग्य हो जायेंगे:

- शक्ति और अधिकार की अवधारणा को समझने में।
- शक्ति के विभिन्न स्रोतों को समझने में।
- प्रभाव और प्रभाव रणनीति की अवधारणा को समझने में।
- संगठनात्मक राजनीति की परिभाषा करने में।

19-1 ifjp;

संगठन कुछ सामान्य लक्ष्यों के लिए व्यक्तियों के एकत्रीकरण द्वारा बनाए जाते हैं,और इन लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए, व्यक्तियों को संगठनात्मक नियमों, विनियमों, नीतियों और अन्य विधियों द्वारा निर्दिष्ट तरीके से व्यवहार करना चाहिए, संगठन अपने सदस्यों के व्यवहार को प्रभावित करने की प्रक्रिया के माध्यम से इसे प्राप्त करने का प्रयास करते हैं। वांछित परिणाम प्राप्त करने के लिए संगठन में कार्य करने वाले व्यक्तियों के व्यवहार को प्रभावित करने की प्रक्रिया को शक्ति कहा जा सकता है क्योंकि प्रभाव शक्ति के प्रयोग के लिए एक व्यवहारिक प्रतिक्रिया है।

19-2 'kfä dh ifjHkk"kk

इस प्रकार शक्ति का तात्पर्य श्री ए के पास श्री बी के व्यवहार को प्रभावित करने की क्षमता से है ताकि बी ए की इच्छाओं के अनुसार कार्य करे। परिभाषा में निहित है (1) एक क्षमता जिसे प्रभावी होने के लिए वास्तविक होने की आवश्यकता नहीं है (2) एक निर्भरता संबंध और (3) यह कि बी के पास अपने व्यवहार पर कुछ विवेक है।

अतः यह कल्पना की जा सकती है कि कोई व्यक्ति आप पर तभी अधिकार कर सकता है जब वह आपकी इच्छित वस्तु पर नियंत्रण रखता हो।

'kfä dh fo'k"krk,¡

- शक्ति, परिणाम प्राप्त करने के लिए दूसरों को प्रभावित करने के साधनों में से एक है, जैसे अधिकार का प्रयोग, नेतृत्व और संचार।
- प्रभाव प्रक्रिया एक विशेष तरीके से तब घटित होती है जब इसे शक्ति के प्रयोग द्वारा करने का प्रयास किया जाता है।
- शक्ति का प्रयोग न केवल कुछ निश्चित परिणाम प्राप्त करने में किया जाता है, बल्कि इसमें नकारात्मक निर्णय या गैर–निर्णय की कार्रवाई भी सम्मलित होती है।
- शक्ति प्रकृति में अतिरिक्त संगठनात्मक होती है और संगठन में कोई भी व्यक्ति शक्ति के प्रयोग के माध्यम से इस प्रकार का प्रभाव डाल सकता है, बशर्ते वह ऐसा करने में सक्षम हो।

19-3 çkf/kdj.k

संगठन में व्यक्तियों के व्यवहार को प्रभावित करने का एक और साधन अधिकार है। वास्तव में अधिकार किसी व्यक्ति को आदेश देने और आज्ञाकारिता की शक्ति देने का अधिकार है। संगठनात्मक लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए उचित प्रतिक्रिया प्राप्त करने की आशा के साथ दूसरों के कार्यों का मार्गदर्शन और निर्देशन करने का अधिकार है। यह संगठनात्मक संसाधनों का उपयोग करने और निर्णय लेने और उन्हें लागू करवाने का अधिकार है। अधिकार एक धागे की प्रकार है जिसके द्वारा संगठन की विभिन्न इकाइयाँ एकीकृत होती हैं। यह सभी प्रबंधकीय नौकरियों की कुंजी है, इसका आशय है कि वह विचारजिसके द्वारा प्रबंधक के पास कुछ अधिकार होते हैं जिसके द्वारा वह कार्य करवा सकता है, उस अधिकार को तकनीकी रूप से अधिकार के रूप में जाना जाता है। यह आदेश देने या कार्य करने की एक कानूनी या उचित शक्ति है। अधिकार संगठन में एक बाध्यकारी शक्ति है जो दायित्व का आधार बनती है, और अधिकार और दायित्व के संबंध के कारण संगठन में वरिष्ठ, अधीनस्थ संबंध मौजूद होते हैं।

çkf/kdj.k dh fo'k"krk,¡

उपरोक्त चर्चा से हम प्राधिकरण की विशेषताओं की पहचान कर सकते हैं, जो इस प्रकार हैंः

- अधीनस्थों को आदेश देना, निर्देशित करना, मार्गदर्शन करना और नियंत्रित करना वैध अधिकार है।
- यह संगठन में किसी व्यक्ति की स्थिति के अनुसार प्रदान किया जाता है ताकि वह पूर्व योग्यता प्राप्त कर सके।
- संगठनात्मक लक्ष्य निर्धारित किए.
- प्रबंधकीय नौकरियों में अधिकार ही कुंजी है।
- अधिकार का अर्थ है किसी कार्य को पूरा करने के लिए दूसरों को निर्देश देने और उनका उपयोग करने का अधिकार।
- प्राधिकार एक प्रभावशाली शक्ति है जो विभिन्न व्यक्तियों के बीच संबंध स्थापित करती है तथा उन्हें बांधती है।

19-4 vf/kdkj vkj 'kfä d chp vrj

कभी–कभी दो शब्दों अधिकार और शक्ति का परस्पर उपयोग किया जाता है क्योंकि इनका उपयोग व्यक्तियों के व्यवहार को प्रभावित करने के उनके सामान्य उद्देश्य के कारण किया जाता है। यद्‌िप इन दोनों के बीच एक अंतर है जहाँ अधिकार आदेश देने का अधिकार है वहीं शक्ति आदेश देने की क्षमता है। पदानुक्रम की पारंपरिक अवधारणा का आवश्यक तर्क यह है कि किसी को किसी और को आदेश देने का अधिकार है और अधीनस्थ व्यक्ति का कर्तव्य है कि वह आदेश का पालन करे। यह आधिकारिक वैधता की धारणा में निहित है, जो सामाजिक और अनौपचारिक के बजाय प्रकृति में कानूनी है। यद्‌िप, आदेश देने का अधिकार जरूरी नहीं कि आदेश देने की क्षमता को दर्शाता हो। उदाहरण के लिए, समाज में एक व्यक्ति के पास अपने धन बल से दूसरों के व्यवहार को प्रभावित करने की क्षमता हो सकती है लेकिन उसके पास ऐसा करने का अधिकार नहीं हो सकता है। इस प्रकार दोनों के बीच प्रमुख अंतर को इस प्रकार पहचाना जा सकता हैः

- सत्ता कुछ नियमों, विनियमों, कानूनों और प्रथाओं द्वारा वैध होती है। सत्ता के मामले में ऐसी कोई वैधता नहीं है।
- अधिकार संस्थागत है और संरचनात्मक संबंधों के कारण उत्पन्न होता है। सत्ता व्यक्तिगत कारकों के कारण परिलक्षित होती है और बदलती रहती है
- व्यक्तियों.
- अधिकार संगठनात्मक संबंधों के संदर्भ में मौजूद होता है, ज्‌यादातर वरिष्ठ–अधीनस्थ संबंधों में, चाहे प्रत्यक्ष हो या अन्यथा। सत्ता संबंध किसी भी दो व्यक्तियों के बीच मौजूद हो सकता है और संगठनात्मक संबंध आवश्यक नहीं हो सकता है।

19-5 'kfä d lkr

शक्ति के स्रोतों या आधारों को समझना महत्वपूर्ण है क्योंकि एक विशेष प्रकार की शक्ति किसी विशेष स्थिति में प्रभावी होती है। शक्ति के स्रोत शब्द से तात्पर्य है कि शक्ति धारक अपनी शक्ति कहाँ से प्राप्त करता है, अर्थात, कोई व्यक्ति अपनी शक्ति के मामले को कैसे नियंत्रित करता है जैसे व्यक्तिगत, स्थितिगत आदि। शक्ति के आधार शक्ति का प्रयोग करने में साधनों के उपयोग को संदर्भित करते हैं जैसे कि बल प्रयोग, पुरस्कार आदि। इसके आधार पर एसबी बकारच और ईएल लॉलर ने शक्ति के चार स्रोत सुझाए हैं, स्थितिगत व्यक्तिगत विशेषज्ञ और अवसर। इस प्रकार शक्ति के दो मुख्य स्रोत हो सकते हैंः

(A) औपचारिक (संगठनात्मक / पद)

(B) निजी

¼A½ vkipkfjd% प्रबंधक के पास शक्ति के तीन स्रोत उपलब्ध हैं – संगठन में उसकी स्थिति के परिणामस्वरूप अनुपालन के लिए बाध्य करने की शक्ति – बलपूर्वक, पुरस्कारपूर्वक और वैध शक्तिः

- cyiwoZd 'kfä% मनोवैज्ञानिक, भावनात्मक या शारीरिक धमकियों के माध्यम से अनुपालन हेतु बाध्य करने की शक्ति। वह शक्ति जो शारीरिक प्रतिबंधों के प्रयोग की शांति या धमकी पर आधारित होती है। बलपूर्वक शक्ति के प्रयोग से शारीरिक प्रतिबंध, स्थिति के आधार पर किसी भी रूप में हो सकते हैं जैसे कि दर्द पहुँचाना, गति पर प्रतिबंध लगाकर हताशा उत्पन्न करना, या बुनियादी शारीरिक या सुरक्षा आवश्यकताओं को बलपूर्वक नियंत्रित करना।
- iqjLdkj 'kfä% पुरस्कार शक्ति बलपूर्वक प्रभाव के विपरीत है। यह शक्ति भौतिक संसाधनों और पुरस्कारों के नियंत्रण और आवंटन पर आधारित है। संगठनात्मक स्थिति में, यह शक्ति वेतन, वेतन पदोन्नति, प्रशंसा या समृद्ध नौकरियों के नियंत्रण पर आधारित है। व्यक्ति इस शक्ति का अनुपालन करते हैं क्योंकि उन्हें अनुपालन से लाभ मिलता है। इसलिए जो व्यक्ति दूसरों को मूल्यवान लगने वाले पुरस्कार वितरित कर सकता है, उसके पास उन अन्य व्यक्तियों पर शक्ति

होगी।

- o/k 'kfä% संगठनात्मक संरचना के माध्यम से दी गई शक्ति। यह वह शक्ति है जो संगठन द्वारा परिभाषित विशेष पदों पर बैठे व्यक्तियों को दी जाती है। यह उस शक्ति का प्रतिनिधित्व करता है जो किसी व्यक्ति को औपचारिक पदानुक्रम में उसकी स्थिति के परिणामस्वरूप प्राप्त होती है। इसमें बलपूर्वक शक्ति और पुरस्कार शक्ति दोनों सम्मलित हैं। उदाहरण के लिए संगठन में एक वरिष्ठ के पास अधीनस्थ पर कार्य हस्तांतरण उपकरण खरीद, व्यक्तिगत अवकाश या ओवरटाइम कार्य जैसे अनुरोधों को स्वीकृत या अस्वीकार करने का औपचारिक अधिकार हो सकता है। वैध अवकाश या ओवरटाइम कार्य। वैध शक्ति एक विशेष प्रकार की शक्ति का प्रतिनिधित्व करती है जो एक प्रबंधक के पास होती है क्योंकि अधीनस्थों का मानना है कि प्रबंधकीय पद पर बैठे व्यक्ति के पास आदेश देने का अधिकार होना वैध है। यदि यह वैधता खो जाती है, तो अधीनस्थ द्वारा अधिकार स्वीकार नहीं किया जाएगा।

lpuk 'kfä%

वैधता का सबसे महत्वपूर्ण विचार सूचना तक पहुँच और उस पर नियंत्रण है। अधिकांश संगठनों में 'जानने का अधिकार' और सूचना का उपयोग करने का अधिकार नियमों और विनियमों की एक श्रृंखला द्वारा प्रतिबंधित और सीमित है। सूचना को नियंत्रित करने का नाममात्र कारण संगठन की सुरक्षा करना है।

बी. व्यक्तिगत शक्ति

व्यक्तिगत शक्ति व्यक्ति में निहित होती है और उस व्यक्ति की स्थिति से स्वतंत्र होती है। यह कई अच्छी प्रकार से प्रबंधित संगठनों में महत्वपूर्ण है। व्यक्तिगत शक्ति के तीन आधार हैंय विशेषज्ञता, तर्कसंगत अनुनय और संदर्भ।

- fo'k"kK 'kfä% यह ज्ञान, अनुभव या निर्णय के माध्यम से किसी अन्य व्यक्ति के व्यवहार को नियंत्रित करने की क्षमता है जो दूसरे व्यक्ति के पास नहीं है लेकिन उसे इसकी आवश्यकता है। नई विशेषज्ञता प्रभाव का एक शक्तिशाली स्रोत बन गई है क्योंकि दुनिया अधिक तकनीकी हो गई है।

- rdlxr vuu;% यह दूसरे के व्यवहार को नियंत्रित करने की क्षमता है क्योंकि व्यक्ति के प्रयासों के माध्यम से, व्यक्ति किसी प्रस्तावित लक्ष्य की वांछनीयता और उसे प्राप्त करने का एक उचित विधि स्वीकार करता है। तर्कसंगत अनुनय में अपेक्षित परिणामों की वांछनीयता की व्याख्या करना और यह दिखाना सम्मलित है कि विशिष्ट क्रियाएँ इन परिणामों को कैसे प्राप्त करेंगी।

- lnHk 'kfä% यह दूसरे के व्यवहार को नियंत्रित करने की क्षमता है क्योंकि व्यक्ति शक्ति स्रोतों के साथ पहचान करना चाहता है। संदर्भ शक्ति उस व्यक्ति के साथ पहचान पर आधारित है जिसके पास किसी प्रकार की शक्ति हो सकती है। प्रभाव का लक्ष्य व्यक्ति के व्यक्तित्व विशेषताओं के कारण शक्ति वाले व्यक्ति की ओर आकर्षित होता है और उसके अनुसार व्यवहार करने की कोशिश करता है। फिर यह शक्ति प्रयोग का आधार बन जाता है। ऐसी पहचान प्रक्रिया संगठनात्मक संदर्भ के बिना हो सकती है क्योंकि अधिकांश व्यक्ति किसी को आदर्श मानते हैं और एक निश्चित चरण तक उसके अनुसार व्यवहार करते हैं।

- विभिन्न प्रकार की शक्ति के स्रोतों के बीच संबंध

- वैध शक्ति में वृद्धि के साथ पुरस्कार शक्ति और बलपूर्वक शक्ति की मात्रा भी बढ़ जाती है, क्योंकि वैधता अन्य कारकों के नियंत्रण को प्रभावित करती है।

- बलपूर्वक शक्ति के लगातार उपयोग से संदर्भ शक्ति कम हो जाती है क्योंकि लक्ष्य ऐसे एजेंट को नापसंद करने लगते हैं जो बलपूर्वक विशेषज्ञ शक्ति पर अधिक निर्भर करता है, जिससे वैध शक्ति उत्पन्न हो सकती है। ऐसा इसलिए होता है क्योंकि संगठन किसी विशेषज्ञ को उच्च पद देकर विशेषज्ञता को स्वीकार करता है, उच्च पद के साथ वैध शक्ति बढ़ जाती है।

- lnHk 'kfä lHkor% अन्य सभी शक्तियों को बढ़ा सकती है, क्योंकि संदर्भ शक्ति से जुड़ा आकर्षण 'हेलो' प्रभाव उत्पन्न करता है, जो एजेंट के अन्य शक्तियों का उपयोग करने के आदेश को बढ़ाता है।

19-6 çHkko dh vo/kkj.kk vkj çHkko j.kuhfr

किसी दूसरे व्यक्ति के व्यवहार, व्यवहार, राय आदि पर प्रभाव उत्पन्न करने की क्रिया या प्रक्रिया को प्रभाव कहा जा सकता है। यह किसी व्यक्ति के व्यवहार, राय आदि को बदलने की प्रक्रिया भी है।

इसे प्रभाव कहा जा सकता है। यह किसी के व्यवहार को बदलने की प्रक्रिया भी है, बिना किसी दबाव, दबाव या दूसरों को बताए कि क्या करना है।

संगठनात्मक व्यवहार के शोधकर्ताओं ने उन युक्तियों की पहचान करने का प्रयास किया है जिनका उपयोग प्रभाव डालने या अधिक शक्ति प्राप्त करने के लिए किया जाता है, जबकि कई अन्य ने केवल व्यावहारिक दृष्टिकोण से युक्तियां सुझाई हैं जिनमें कारण–प्रभाव संबंध आसानी से स्थापित नहीं किया जा सकता है। हमने विश्लेषणात्मक दृष्टिकोण से युक्तियों का विश्लेषण किया है, ये युक्तियां हैं:

- rdlxr vuqu;% दूसरों के व्यवहार को बदलने के लिए तार्किक तर्क का समर्थन करने के लिए तथ्यों और आकंड़े का उपयोग करना – विशेषज्ञ पावर।
- vfHkçj.kkRed vihy% मूल्यों, विचारों और आकांक्षाओं से अपील करके अधीनस्थों में उत्साह उत्पन्न करना – संदर्भ शक्ति।
- ijke'k% आपके समर्थन की आवश्यकता है इसलिए आपकी सहायता मांगेंगे या आपके प्रस्ताव को संशोधित करेंगे – बलपूर्वक वैध शक्ति को पुरस्कृत करें।
- कृrKrk% आपसे कुछ मांगने से पहले आपको अच्छे मूड में लाना – पुरस्कृत करने की शक्ति।
- O;fäxr vihy% आपकी वफादारी और दोस्ती की भावनाओं को अपील करता है। – संदर्भ या पुरस्कार शक्ति।
- xBc/ku% किसी अन्य व्यक्ति को आपको अनुपालन के लिए राजी करने के लिए कहें, किसी अन्य व्यक्ति के समर्थन को अनुपालन के लिए कारण के रूप में उपयोग करें – शक्ति को एकजुट करें।
- o/khdj.k% आपसे कुछ करवाने का अधिकार होने का दावा करना।
- ncko% मांग, धमकी या लगातार अनुस्मारक का उपयोग करना।

19-7 lxBukRed jktuhfr

संगठित समाज में राजनीति एक सार्वभौमिक घटना है ।

व्यवहार केवल उन व्यक्तियों तक सीमित नहीं है जो सार्वजनिक पदों पर हैं। हम प्रत्येक संगठन में राजनीतिक व्यवहार की उम्मीद कर सकते हैं। बहुत ही सरल तरीके से राजनीति को व्यक्तिगत लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए व्यक्तियों और समूहों द्वारा सत्ता को जब्त करने, धारण करने, निकालने और निष्पादित करने की क्रियाओं के रूप में संदर्भित किया जा सकता है।

संगठनात्मक राजनीति के संबंध में दो दृष्टिकोण हैं। एक दृष्टिकोण के अनुसार संगठनात्मक राजनीति को परिभाषित करने में स्वार्थ की अवधारणा कही जा सकती है।

''यह वह प्रक्रिया है जिसके तहत व्यक्ति या समूह अपनी शक्ति का उपयोग अपने हित में संगठनात्मक निर्णयों को प्रभावित करने के लिए करते हैं।''

दूसरी ओर, दूसरा दृष्टिकोण राजनीति को एक आवश्यक कार्य मानता है जो व्यक्तियों के स्वार्थ में अंतर

के परिणामस्वरूप उत्पन्न होता है। संगठनात्मक राजनीति को इस प्रकार परिभाषित किया जाता है –

"यह पूर्ण रुचि के बीच रचनात्मक समझौता करने की कला है।

इस प्रकार संगठनात्मक राजनीति को संगठन द्वारा स्वीकृत न किए गए लक्ष्यों को प्राप्त करने या गैर–स्वीकृत साधनों के माध्यम से स्वीकृत लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए प्रभाव के प्रबंधन और प्रतिस्पर्धी हितों के बीच रचनात्मक समझौता करने की कला के रूप में देखा जा सकता है।

lxBukRed jktuhfr dh eq[; fo'ks"krk,a

- यह एक अपरिहार्य और अंतर्निहित वास्तविकता है। चूंकि यह प्रबंधन प्रणाली के साथ इतनी जटिलता से जुड़ा हुआ है कि संबंध मानदंड, प्रक्रियाएं, प्रदर्शन और परिणाम बहुत अधिक प्रभावित होते हैं।
- इसमें व्यक्ति के समूह का व्यवहार सम्मलित होता है जो स्वार्थी होता है और
- के लिए चालाकी करते हैं और कभी–कभी संगठनात्मक लक्ष्यों को भी नुकसान पहुंचाते हैं।
- यह तब होता है जब व्यक्ति यह मानता है कि उसके लक्ष्यों की प्राप्ति दूसरों के व्यवहार से प्रभावित होती है।
- यह एक ऐसी कंपनी है जो संसाधनों के लिए संघर्ष, व्यक्तिगत संघर्ष और सत्ता और नेतृत्व के लिए प्रतिस्पर्धा के माध्यम से स्वयं को अभिव्यक्त करती है।

19-8 lxBukRed jktuhfr ds dkj.k

- **lalk/kuksa dh miyC/krk%** यदि कर्मचारी मानते हैं कि उनके पास कार्य के उद्देश्यों, कार्य के अवसरों और कार्य निष्पादन के परिणाम के बारे में जानकारी का अभाव है, संगठनात्मक सदस्यों के बीच कम विश्वास का स्तर है, सूचना पर नियंत्रण संगठन के अंदर वैध शक्ति की स्थिति का परिणाम है, तो निश्चित रूप से कर्मचारी अपने कार्य वातावरण को राजनीति से अभिप्रेरित मानेंगे।
- **b"';k%** यह एक ही विभाग या एक ही संगठन के विभिन्न विभागों में सहकर्मियों और सहकर्मियों के बीच काफी सीमा तक सामान्य है। कई बार, व्यक्तिगत चिंताएँ निर्णय लेने की प्रक्रिया में मूल सामग्री को विस्थापित कर सकती हैं, यहाँ व्यक्ति प्रभाव, निकटता और अन्य ऐसे कारकों के बारे में अधिक सचेत हो जाते हैं जो उनकी राय में समान प्रदा(आउटपुट) के मूल्यांकन को प्रभावित कर सकते हैं।
- **foosdk/khu çkf/kdkj%** संगठन पद प्रदान करता है
- संगठन में आपातकाल जैसी विशेष आवश्यकताओं के मामले में ऐसी शक्तियों का उपयोग करने के लिए विवेकाधीन अधिकार। यदि समान स्तर के सदस्यों के बीच विवेकाधीन शक्ति समान नहीं है, तो ऐसा अधिकार संगठनात्मक राजनीति का आधार बन जाता है।
- **lÙkk ds fy, la?k"k%** संगठन में राजनीतिक व्यवहार इसलिए उभरता है क्योंकि व्यक्ति सत्ता प्राप्त करना चाहते हैं, जो उन्हें औपचारिक रूप से दिए गए अधिकार से परे है। वे सत्ता प्राप्त करना चाहते हैं क्योंकि यह उनके लिए संतुष्टिदायक है क्योंकि अन्य संसाधनों की प्रकार सत्ता की मात्रा भी सीमित है, अक्सर सत्ता प्राप्त करने के लिए संघर्ष होता है।
- **lhfer lalk/ku%** वेतन वृद्धि और पदोन्नति के अवसर आसानी से उपलब्ध न होने के कारण संगठन के साथी सदस्यों के बीच दबाव और प्रतिस्पर्धा की भावना उत्पन्न होती है। जिनके पास शक्ति है और जिनके पास नहीं है, उनके बीच एक स्पष्ट अंतर होता है जो बदले में दिन–प्रतिदिन के मामलों और व्यवहारों में अंतर्धाराओं को बढ़ावा देता है।
- **lxBu esa vLi"Vrk%** विशेष रूप से भूमिकाएँ और अधिकार, राजनीति उत्पन्न करते हैं। संगठन के सदस्यों की औपचारिक भूमिकाएँ और अधिकार जितने अधिक अस्पष्ट होंगे, राजनीतिक प्रतिस्पर्धा की

आंतरिक प्रणाली उतनी ही अधिक निर्मित होगी। अस्पष्टता व्यक्तियों को आपसी बातचीत के माध्यम से अपनी भूमिकाएँ तय करने के लिए बाध्य करती है। इन बातचीत में व्यक्ति अपनी भूमिकाएँ निभाने की कोशिश कर सकते हैं जो उनके लिए सबसे उपयुक्त हों ताकि वे बेहतर प्रदर्शन कर सकें।

- **eY;kdu dh fo"k;ijdrk%** सत्ता संघर्ष और उसके परिणामस्वरूप राजनीति को बढ़ावा देने वाला एक और कारण मूल्यांकन संरचना में मौजूद व्यक्तिपरकता है। प्रदर्शन मूल्यांकन का एक बड़ा हिस्सा जो बदले में मुआवजा निर्धारित करता है, वह व्यक्तिपरकता है जो किसी के वरिष्ठ की नजर में प्रभाव प्रबंधन के उसी चक्र की ओर ले जाती है।

- **inkUufr e: lrflr%** व्यक्तियों को लगता है कि वे पदोन्नति के संतृप्ति स्तर पर पहुँच गए हैं। जब वे अपनी प्रतिभा और कौशल के अनुसार अधिकतम स्तर पर पहुँच जाते हैं, तो वे राजनीतिक व्यवहार का सहारा लेते हैं। यही पीटर है। एफ. ड्रकर बताते हैं, यानी पदानुक्रम में, प्रत्येक कर्मचारी अक्षमता के स्तर तक पहुँच जाता है और उसके पास राजनीति में सम्मलित होने के अलावा कोई और कार्य नहीं होता।

- **l;ä fu.k; yuk%** बड़े संगठन विभिन्न इकाइयों के सामने आने वाली सामान्य समस्याओं को हल करने के लिए संयुक्त निर्णय लेने पर बल देते हैं, संयुक्त निर्णय लेने से संघर्ष और राजनीति उत्पन्न होती है।

19-9 jktuhfr dk çc/ku

यह देखा गया है कि राजनीति प्रत्येक संगठन की एक विशेषता है क्योंकि यह व्यक्तिगत आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए उत्पन्न होती है। इसलिए संगठन की राजनीति के प्रबंधन पर कोई भी चर्चा निम्नलिखित बातों के प्रकाश में होनी चाहिए:

(a) स्वस्थ संगठनात्मक राजनीति

(b) अस्वस्थ संगठनात्मक राजनीति

(a) LoLFk lxBukRed dk;kRed jktuhfr

चूंकि राजनीति शक्ति और प्रभाव के प्रयोग के बारे में है, इसलिए जब यह खुलेसामान्य, ईमानदारी और विश्वास के आधार पर होता है, तो यह व्यक्तियों को मनाने और प्रभावित करने का स्वस्थ अभ्यास है, जिससे व्यक्ति अपना मन बदल लेते हैं, या टीम(समूह)या संगठन के लिए सबसे अच्छा क्या है, इस बारे में अपने आकलन के आधार पर किसी एक या दूसरे तरीके से वोट देते हैं। टीमों और नेताओं को इस प्रकार से प्रभाव डालने में सक्षम होना चाहिए। समग्र सफलता के लिए संगठन में इस प्रकार की राजनीति को प्रोत्साहित किया जाना चाहिए।

(b) vLoLFk lxBukRed jktuhfr

राजनीति का अस्वस्थ पक्ष तब सामने आता है जब व्यक्ति एक–दूसरे पर भरोसा नहीं करते। कभी–कभी व्यक्ति आपके सामने एक बात कहते हैं लेकिन मीटिंग से बाहर निकलकर कुछ और ही करते हैं। उनके पास छिपे हुए एजेंडे होते हैं। राजनीतिक व्यवहार के अत्यधिक निष्क्रिय रूप केवल तभी पनप सकते हैं जब शीर्ष प्रबंधन द्वारा प्रत्यक्ष या अप्रत्यक्ष रूप से समर्थन किया जाता है और यह पूरे संगठन में फैल जाता है क्योंकि निचले स्तर पर व्यक्ति स्वीकार्य व्यवहार के मानकों के लिए अपने वरिष्ठ की ओर देखते हैं। जब शीर्ष पदों पर कार्य करने वाले व्यक्ति सिस्टम का दुरुपयोग करते हैं, अपने लाभ के लिए अवसरों का दोहन करते हैं, या गैर–प्रदर्शन मानदंडों को पुरस्कृत करते हैं, तो संगठन के अन्य सदस्य जल्द ही इसका अनुसरण करेंगे।

इसलिए, शीर्ष प्रबंधन को न केवल बेकार की राजनीति में सम्मलित होना चाहिए, बल्कि यह स्पष्ट रूप से बताकर इसे हतोत्साहित भी करना चाहिए कि इस प्रकार के व्यवहार को दंडित किया जाना चाहिए। जब राजनीति संगठन को उसके उद्देश्यों को पूरा करने से रोकती है, तो प्रबंधन को राजनीतिक व्यवहार को रोकने

के लिए सीधी कार्रवाई करनी चाहिए।

जहाँ तक संभव हो, व्यक्तियों और विभागों के लिए उद्देश्य निर्धारित करने के लिए वस्तुनिष्ठ मानदंड होने चाहिए, और व्यक्तियों को पुरस्कृत करना केवल उन उद्देश्यों की प्राप्ति पर ही होना चाहिए। यह देखा गया है कि राजनीतिक व्यवहार का अधिकांश हिस्सा कार्य की परिभाषा, भूमिका, नियम, प्रक्रिया और अधिकार में स्पष्टता की कमी के कारण होता है। इसलिए, इन वस्तुओं को स्पष्ट रूप से निर्धारित करके कुछ असंतुलित व्यवहारों की जाँच की जा सकती है।

कई बार व्यक्ति अपने द्वारा लिए गए निर्णय के प्रति उदासीन रहने की राजनीति करते हैं, उन्हें व्यक्तिगत रूप से निर्णयों के लिए जिम्मेदार ठहराया जाना चाहिए। यहां तक कि समिति के निर्णय को समिति के प्रत्येक सदस्य के खिलाफ बदला जा सकता है और बदला जाना चाहिए। नतीजतन, निर्णयकर्ता खराब निर्णयों की दायित्व से बच नहीं सकते और दोष किसी और पर नहीं डाल सकते।

अब यह आपके लिए स्पष्ट हो जाना चाहिए कि स्वस्थ संगठनात्मक वातावरण स्थापित करने की दायित्व शीर्ष प्रबंधन पर है, इसलिए यह शीर्ष प्रबंधन ही है जो संगठन की राजनीति के दुष्क्रियात्मक पहलुओं पर अंकुश लगाने में अग्रणी भूमिका निभा सकता है।

19-10 lkjka'k

इस इकाई में हमने संगठन में कार्य करने वाले व्यक्तियों के व्यवहार को प्रभावित करने के लिए जिम्मेदार कारकों के रूप में शक्ति और अधिकार पर विचार किया है , जबकि शक्ति किसी व्यक्ति की आदेश देने की क्षमता है, अधिकार किसी व्यक्ति का आदेश देने का अधिकार है, जबकि अधिकार वैध संस्थागत है और संरचनात्मक संबंध के कारण उत्पन्न होता है, व्यक्ति संगठन में अपने पदों के कारण अधिकार का उपयोग करता है। व्यक्तिगत कारकों के कारण शक्ति परिलक्षित होती है। यह प्रकृति में अतिरिक्त संगठन है और संगठन में कोई भी व्यक्ति शक्ति के उपयोग के माध्यम से इस प्रकार का प्रभाव डाल सकता है बशर्ते कोई ऐसा करने में सक्षम हो। शक्ति के दो स्रोत हैं जैसे (1) औपचारिक स्रोत और (2) व्यक्तिगत स्रोत। औपचारिक स्रोत में, संगठन में उसकी स्थिति के परिणामस्वरूप व्यक्ति को तीन प्रकार की शक्ति (जबरदस्ती, पुरस्कार, वैध शक्ति) उपलब्ध होती है

प्रभाव किसी व्यक्ति के व्यवहार को बदलने की प्रक्रिया है जिसमें किसी को दबाव में लाना, विवशकरना या दूसरों को यह बताना सम्मलित है कि उसे अपनी इच्छा के अनुसार क्या करना चाहिए। इस इकाई में कई प्रकार की युक्तियों पर चर्चा की गई है जो सामान्य तौरपर संगठन में अधिक शक्ति प्राप्त करने के लिए उपयोग की जाती हैं ताकि व्यक्तियों के व्यवहार को उनकी इच्छा के अनुसार बदला जा सके।

संगठनात्मक राजनीति को व्यक्तिगत लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए व्यक्तियों और समूहों द्वारा सत्ता को जब्त करने, बनाए रखने, निकालने और क्रियान्वित करने की कार्रवाइयों के रूप में देखा जा सकता है। हमने इकाई में संगठनात्मक राजनीति के विभिन्न कारणों और उन विधियों पर चर्चा की है जिनके द्वारा संगठनात्मक राजनीति को बढ़ावा दिया जाता है।

अक्रियाशील संगठनात्मक राजनीति को प्रबंधित किया जा सकता है।

19-11 LoeY;kdu ijh{k.k

- शक्ति को परिभाषित करें? सत्ता और अधिकार में अंतर बताएं?
- शक्ति के विभिन्न स्रोत क्या हैं?
- संगठन में व्यक्तियों द्वारा किस प्रकार की प्रभावकारी रणनीतियां अपनाई जाती हैं?
- संगठनात्मक राजनीति से आपका क्या अभिप्राय है? संगठनात्मक राजनीति क्यों परिलक्षित होती है?
- संगठनात्मक राजनीति के प्रबंधन के लिए सुझाव दीजिए।

19-12 lUnHk vkj vU; iLrd

- John M. Pfiffoner and Frank P. Sherood ‘Administrative organization, New-Delhi Prentice Hall of India, 1968, P. 331.
- M.L. Tushman ‘A political approach to organization : A Review and Rationale, ‘Academy of Management Review No. 2, 1977, p. 217.
- S.B. Bacharach and E.L. Lawler, ‘Power and Politics in organization, San Francisco Jossey – Bass, 1980.
- Stephen P. Robins; organizational Behaviour, Englewopod, Chiffs, N.J. Prentice Hall, 1991, p. 365.
- Walther R. Nord, “Dreams of humanisation And The Realities of Power”. Academy of Management Review July 1978, p. 675.

bdkbZ&20 % lxBukRed ifjorZu dk çca/ku

bdkbZ lajpuk

20.1 परिचय

20.2 संगठनात्मक परिवर्तन का अर्थ और विशेषताएं

20.3 संगठनात्मक परिवर्तन के लिए जिम्मेदार कारक

20.4 संगठनात्मक परिवर्तन के प्रबंधन के दृष्टिकोण

20.5 नियोजित परिवर्तन रणनीति

20.6 संगठनात्मक परिवर्तन के प्रकार

20.7 परिवर्तन का प्रतिरोध क्या है?

20.8 परिवर्तन के प्रति प्रतिरोध के कारण

20.9 परिवर्तन के प्रति प्रतिरोध का प्रबंधन

20.10 सारांश

20.11 स्व मूल्यांकन परीक्षण

20.12 सन्दर्भ और अन्य पुस्तकें

mís';

इस इकाई का अध्ययन करने के बाद आप योग्य हो जायेंगेः

- संगठनात्मक परिवर्तन के अर्थ और इसके लिए जिम्मेदार कारकों को समझने में।
- संगठनात्मक परिवर्तन के प्रबंधन में विभिन्न दृष्टिकोणों की पहचान करने में।
- परिवर्तन के प्रति प्रतिरोध के कारणों और उस पर काबू पाने के विधियों को समझने में।

20-1 ifjp;

परिवर्तन संसार का नियम है, जन्म, बचपन, जवानी, बुढ़ापा, सुख–दुख, ऋतुओं का परिवर्तन ये सभी जीवन की कठोर सच्चाईयाँ हैं। दूसरे शब्दों में कहें तो इस संसार में सब कुछ परिवर्तन के अधीन है। यह जानना कि संसार परिवर्तन के अधीन है, उतना महत्वपूर्ण नहीं है जितना कि अपने अस्तित्व को बनाए रखने के लिए इन परिवर्तनों के साथ समझौता करना। इसी प्रकार, यदि अधिकांश संगठन नहीं तो बहुत से संगठनों के लिए परिवर्तन दिन का नारा है। जो संगठन परिवर्तन को नहीं अपनाते हैं, उनके लिए जीवित रहना मुश्किल या असंभव हो जाता है।

20-2 ifjorZu dk vFk

सामान्य तौरपर जब हमारी पिछली स्थिति में कोई अंतर होता है तो उसे परिवर्तन कहते हैं। परिवर्तन शब्द का तात्पर्य किसी प्रणाली में होने वाले परिवर्तन से है, चाहे वह शारीरिक हो, जैविक हो या सामाजिक। इस प्रकार संगठनात्मक परिवर्तन संगठन में कार्य वातावरण का परिवर्तन है। इसका तात्पर्य संगठन के विभिन्न घटकों, प्रौद्योगिकी, संरचनात्मक व्यवस्था, कार्य अभिकल्प और व्यक्तियों के बीच एक नवीन संतुलन से है।

lxBukRed ifjorlu dh fo'k"krk,l

- संगठन में किसी भी प्रकार के परिवर्तन से सम्पूर्ण संगठन प्रभावित होता है।
- सामान्य तौरपर संगठन के सभी हिस्सों में परिवर्तन होते हैं, लेकिन उनकी गति और महत्व भिन्न–भिन्न होते हैं। यह देखा गया है कि परिवर्तन व्यक्तियों की तकनीक, दृष्टिकोण, नीतियों, प्रक्रियाओं को अपने आप प्रभावित करता है, जिससे उनकी संगठनात्मक प्रभावशीलता बढ़ती है।
- सामान्यतः यह देखा गया है कि परिवर्तन संगठन के अंदर और बाहर दोनों ओर से आने वाली शक्तियों के दबाव के परिणामस्वरूप होता है।

20-3 lxBukRed ifjorlu dl fy, ftEenkj dkjd

संगठनात्मक लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए विभिन्न आंतरिक और बाह्य शक्तियों के बीच संतुलन बनाए रखने के लिए संगठनात्मक परिवर्तन आवश्यक हैं ।

¼,½ **vkrfjd dkjd%** कुछ आंतरिक शक्तियाँ हैं जो संगठनों में परिवर्तन लाती हैं। वे मशीनरी, उपकरण, पद्धति और प्रक्रियाओं, कार्य मानकों में परिवर्तन से संबंधित हैं। संरचना में परिवर्तन, प्राधिकरण की स्थिति और दायित्व आदि में परिवर्तन। अन्य बल इस प्रकार हो सकते हैंय

- निर्णय लेने में कर्मचारी की भागीदारी की इच्छा।
- प्रभावी संगठनात्मक तंत्र के लिए कर्मचारियों की मांगें।
- कर्मचारी की कार्य और कार्य–वातावरण से संतुष्टि की उच्च अपेक्षा।
- विलय या अधिग्रहण के परिणामस्वरूप मिशन या उद्देश्यों में परिवर्तन।
- कर्मचारियों की सेवानिवृत्ति, स्थानांतरण या पदोन्नति।
- मौजूदा प्रणाली में कुछ कमियाँ।

¼ch½ **cká dkjd%** वर्तमान समय का वातावरण गतिशील है और गतिशील बना रहेगा। सामाजिक, राजनीतिक, आर्थिक तकनीकी और कानूनी वातावरण में परिवर्तन संगठनों को स्वयं को बदलने के लिए विवश करता है, ऐसे परिवर्तनों के परिणामस्वरूप संगठनात्मक परिवर्तन हो सकते हैं।

- तकनीकी परिवर्तनः परिवर्तन के लिए प्रौद्योगिकी प्रमुख बाह्य दबाव है। तकनीकी परिवर्तन संगठन में सभी स्तरों पर किए जाने वाले कार्यों की प्रकृति को बदलने के लिए जिम्मेदार हैं। ज्ञान विस्फोट, विशेष रूप से कंप्यूटर इंटरनेट प्रौद्योगिकी और स्वचालन ने हाल के दिनों में संगठन के कार्य पर उल्लेखनीय प्रभाव डाला है। प्रौद्योगिकी परिवर्तन को हमेशा समाज में प्रगति के साथ जोड़ा जाता रहा है। प्रत्येक तकनीकी विकल्प के परिणामस्वरूप परिवर्तनों की एक श्रृंखला शुरू होती है।
- विपणन की स्थिति में परिवर्तनः चूंकि प्रत्येक संगठन अपने उत्पादों को पर्यावरण में निर्यात करता है, इसलिए संगठन को बाजार में प्रतिस्पर्धा का सामना करना पड़ता है क्योंकि बाजार अब स्थिर नहीं रह गया है। वे तेजी से परिवर्तन की प्रक्रिया में हैं क्योंकि ग्राहकों की आवश्यकताएं, इच्छाएँ और अपेक्षाएँ अक्सर बदलती रहती हैं। ग्राहकों को प्रभावित करने के लिए विज्ञापन और प्रचार के नवीन माध्यमों का प्रयोग किया जा रहा है। वास्तव में, ये सभी कारक संगठन पर अपनी तकनीक और विपणन रणनीतियों को बदलने के लिए अधिक दबाव डाल रहे हैं।
- सामाजिक परिवर्तनः यह पाया गया है कि शिक्षा के तेजी से प्रसार, ज्ञान विस्फोट और सरकार के प्रयासों के कारण सामाजिक परिवर्तन सबसे तेज गति से हो रहे हैं, महिलाओं को समान अवसर, समान कार्य के लिए समान वेतन जैसी सामाजिक समानता ने नई चुनौतियां पेश की हैं। ये

सामाजिक परिवर्तन संगठन में व्यक्तियों के व्यवहार को प्रभावित करते हैं।

- राजनीतिक और कानूनी परिवर्तनः राजनीतिक और कानूनी कारक मोटे तौर पर उन गतिविधियों को परिभाषित करते हैं जिन्हें एक संगठन कर सकता है और उन गतिविधियों को पूरा करने में इसके द्वारा अपनाए जाने वाले विधियों को परिभाषित करते हैं। वास्तव में संगठनात्मक इकाइयों का राजनीतिक और कानूनी शक्तियों पर कोई नियंत्रण नहीं होता है, लेकिन उन्हें इन शक्तियों के दबाव का सामना करने के लिए तरीके अपनाने पड़ते हैं।

20-4 ifjorZu çcU/ku dk ढ़ॉचा

सभी प्रकार और आकार के संगठनों को आगे बढ़ाने वाली परिवर्तनकारी शक्तियाँ आज के गतिशील कार्य परिवेश में और उसके आसपास हमेशा मौजूद रहती हैं। वे पाए जाते हैं

चुनौतीपूर्ण सामाजिक और राजनीतिक वातावरण के साथ अपने संबंधों को पुनः परिभाषित करने के संगठनात्मक प्रयासों के उदाप्रत्येकणों में विलय, रणनीतिक गठबंधन और विनिवेश सम्मलित हैं।

अतः यह स्पष्ट है कि संगठन में कई ऐसे कारक हैं जो किसी न किसी प्रकार से संगठन को प्रभावित करते रहते हैं। इन कारकों के कारण ही संगठन में परिवर्तन करना पड़ता है। संगठनात्मक व्यवहार के शोधकर्ताओं ने संगठनात्मक परिवर्तन को प्रबंधित करने के लिए तीन दृष्टिकोण सुझाए हैं। वे हैं –

¼,½ fu;kftr ढ़ॉचा

¼ch½ vkdfLed ढ़ॉचा

¼lh½ vkdfLed ढ़ॉचा

¼,½ fu;kftr ढ़ॉचा% संगठनात्मक परिवर्तन के लिए मूल रूप से नियोजित दृष्टिकोण लेविन के कार्य से लिया गया है, जिन्होंने अत्यधिक प्रभावशाली कार्रवाई अनुसंधान और नियोजित परिवर्तन के तीन चरण प्रतिमान निर्मित किए थे।

एक्शन रिसर्च प्रतिमान (सहभागी दृष्टिकोण) मनोवैज्ञानिक कर्ट लेविन ने सामाजिक और संगठनात्मक समस्याओं को हल करने के लिए योजनाबद्ध और सामूहिक दृष्टिकोण के रूप में एक्शन रिसर्च प्रतिमान को पहली बार निर्मित किया। एक्शन रिसर्च के सैद्धांतिक आधार गेस्टल फील्ड और ग्रुप डायनेमिक थ्योरी में निहित हैं।

लेविन की सिफारिश है कि किसी भी परिवर्तन के प्रयास को तीन चरणों वाली प्रक्रिया के रूप में देखा जाना चाहिए – अनफ्रीजिंग, चेंजिंग और रीफ्रीजिंग। परिवर्तन की सफलता के लिए इन सभी को अच्छी प्रकार से संभाला जाना चाहिए।

- vuÝhftZx& लेविन के प्रतिमान में अनफ्रीजिंग प्रबंधकीय दायित्व है,परिवर्तन के लिए परिस्थिति तैयार करना। इसमें मौजूदा दृष्टिकोण और व्यवहार को भिन्न करना सम्मलित है, ताकि किसी नई वस्तु की आवश्यक महसूस हो। पर्यावरण के दबाव, प्रदर्शन में गिरावट, किसी समस्या की पहचान या इस बात की जागरूकता कि किसी और ने बेहतर विधि खोज लिया है, आदि से अनफ्रीजिंग को बढ़ावा मिलता है। यह देखा गया है कि कई बदलावों की कभी कोशिश नहीं की जाती या वे सिर्फ इसलिए भड़क जाते हैं क्योंकि परिस्थितियाँ शुरू से ही ठीक से अनफ्रीज नहीं होती हैं। इसलिए संगठन में व्यक्तियों को सतर्क रहना चाहिए ताकि वे परिवर्तन की प्रक्रिया में अनफ्रीजिंग के महत्व को समझ सकें।

¼ch½ ifjorZu& परिवर्तन चरण में संगठन के व्यक्तियों, कार्यों, संरचना या प्रौद्योगिकी जैसी वस्तुओं को बदलकर स्थिति को संशोधित करने के लिए कार्रवाई करना सम्मलित है। लेविन का मानना है कि कई परिवर्तन एजेंट गतिविधि के जाल में फंस जाते हैं। वे अनफ्रीजिंग चरण को दरकिनार कर देते हैं और समय से पहले या बहुत जल्दी वस्तुओं को बदलना शुरू कर देते हैं। यदि्प उनके इरादे सही हो सकते हैं, लेकिन स्थिति को परिवर्तन के लिए ठीक से तैयार नहीं किया गया है। यह

अक्सर असफलता की ओर ले जाता है.

¼lh½ i|u% tekuk& रीफ्रीजिंग वह चरण है जिसमें परिवर्तनों को सुदृढ़ और स्थिर किया जाता है। यह नियोजित परिवर्तन प्रक्रिया का अंतिम चरण है, जिसे परिवर्तन की गति को बनाए रखने और अंततः इसे सामान्य दिनचर्या के हिस्से के रूप में संस्थागत बनाने के लिए डिजाइन किया गया है। रीफ्रीजिंग में वांछित परिणामों को सकारात्मक रूप से सुदृढ़ करना और कठिनाइयों का सामना करने पर अतिरिक्त सहायता प्रदान करना सम्मलित है। इसमें प्रगति और परिणामों का मूल्यांकन करना और परिवर्तन की लागत और लाभों का आकलन करना सम्मलित है। और यह परिवर्तन में संशोधन करने की अनुमति देता है ताकि समय के साथ इसकी सफलता बढ़ सके। जब यह सब नहीं किया जाता है और रीफ्रीजिंग की उपेक्षा की जाती है, तो परिवर्तन अक्सर थोड़े समय के बाद छोड़ दिए जाते हैं।

- mHkjrk gvk dqf"Vdk.k

  सामाजिक विज्ञान के अंदर, बर्न्स (1996) द्वारा परिलक्षित होती हुई दृष्टिकोण के रूप में वर्णित एक दृष्टिकोण, परिवर्तन के प्रबंधन के लिए योजनाबद्ध दृष्टिकोण का एक लोकप्रिय समकालीन विकल्प है। परिलक्षित होती हुई दृष्टिकोण में वह सम्मलित है जिसे अन्य सिद्धांतकारों ने प्रक्रियात्मक या संदर्भवादी दृष्टिकोण के रूप में वर्णित किया है। हालांकि ये अवधारणात्मक एक सामान्य तर्क साझा करते हैं कि परिवर्तन को 'स्थिर' नहीं किया जा सकता है और न ही इसे एक निश्चित अवधि के अंदर घटनाओं के रैखिक अनुक्रम के रूप में देखा जाना चाहिए जैसा कि एक योजनाबद्ध दृष्टिकोण के साथ होता है। एक परिलक्षित होती हुई दृष्टिकोण के विपरीत परिवर्तन को एक सतत प्रक्रिया के रूप में देखा जाता है। आधुनिक कारोबारी वातावरण को व्यापक रूप से गतिशील और अनिश्चित माना जाता है। परिणामस्वरूप आधुनिक सामाजिक विज्ञान सिद्धांतकारों ने संगठनात्मक परिवर्तन के प्रबंधन के लिए एक योजनाबद्ध दृष्टिकोण की उपयुक्तता को चुनौती दी है।

- vkdfLedrk dqf"Vdk.k

  बर्न्स और स्टाकर ने संगठन और उसके पर्यावरण के बीच एक आकस्मिक संबंध स्थापित किया और उस पर्यावरण को अपनाने की आवश्यकता पर बल दिया। आकस्मिकता दृष्टिकोण का मूल सिद्धांत यह है कि परिवर्तन करने का कोई एक सबसे अच्छा विधि नहीं है। यह परिवर्तन की आवश्यकता को दबाने वाले अन्य पर्यावरणीय कारकों पर निर्भर करता है। ब्रिटिश सिद्धांतकार स्वीकार करते हैं कि आकस्मिकता सिद्धांत ने संगठनात्मक अभिकल्प सिद्धांत में महत्वपूर्ण योगदान दिया है, वे यह स्वीकार नहीं करते हैं कि इसका परिवर्तन प्रबंधन सिद्धांत पर समान प्रभाव पड़ा है।

20-5 fu;kftr ifjorlu j.kuhfr;k

प्रबंधक और अन्य परिवर्तन एजेंट शक्ति जुटाने, दूसरों पर प्रभाव डालने और व्यक्तियों को नियोजित परिवर्तन प्रयासों का समर्थन करने के लिए बल–प्रयोग, तर्कसंगत अनुनय और साझा शक्ति–प्रयोग जैसे विभिन्न साधनों

का उपयोग करते हैं।

- **cy&tcjnLrh%** यह परिवर्तन के लिए प्राथमिक अभिप्रेरणा के रूप में वैधता पुरस्कार या दंड का उपयोग करता है। यानी परिवर्तन एजेंट अपनी स्थिति के औपचारिक अधिकार के माध्यम से परिवर्तन को 'आदेश' देने के लिए एकतरफा कार्य करता है, विशेष पुरस्कारों की पेशकश के माध्यम से परिवर्तन को अभिप्रेरित करता है, या दंड की धमकियों के माध्यम से परिवर्तन लाता है। व्यक्ति इस रणनीति का मुख्य रूप से दंड के भय से उत्तर देते हैं यदि वे परिवर्तन निर्देश का पालन नहीं करते हैं या यदि वे ऐसा करते हैं तो पुरस्कार प्राप्त करने की इच्छा से।

- **rdlxr vuu;%** यह रणनीति विशेष ज्ञान, अनुभवजन्य समर्थन या तर्कसंगत तर्कों के उपयोग के माध्यम से परिवर्तन लाने का प्रयास करती है। यह रणनीति मानती है कि तर्कसंगत व्यक्ति किसी परिवर्तन का समर्थन करने या न करने का निर्णय लेने में तर्क और स्वार्थ से निर्देशित होंगे। दूसरों को यह समझाने के लिए विशेषज्ञ शक्ति जुटाई जाती है कि परिवर्तन उन्हें पहले से बेहतर बना देगा।

- **lk>k 'kfä%** इसमें सक्रिय रूप से और ईमानदारी से उन व्यक्तियों को सम्मलित किया जाता है जो इस परिवर्तन से संबंधित योजना बनाने और महत्वपूर्ण निर्णय लेने में परिवर्तन से प्रभावित होंगे। यह रणनीति परिवर्तन के लिए दिशाएँ और समर्थन निर्मित करने का प्रयास करती है। भागीदारी और सशक्तिकरण के माध्यम से , यह आवश्यक आधार बनाता है, जैसे व्यक्तिगत मूल्य, समूह मानदंड और साझा लक्ष्य, ताकि प्रस्तावित परिवर्तन के लिए समर्थन पारस्परिक रूप से उभरे।

'kfä vk/kkj] ifjorlu j.kuhfr;k vkj iokuekfur ifjorlu ifj.kke

vkèkkj 'kfä	j.kuhfr cnyo	0;0kgkj	ij.kke
पुरस्कार दण्ड → वैधता	बलपूर्वक दबाव →	एकपक्षीय कार्रवाई → आदेश	अस्थायी अनुपालन
विशेषज्ञता →	तर्कसंगत अनुनय →	तर्कसंगत अनुनय विशेषज्ञ गवाही → प्रदर्शन परियोजनाएं	दीर्घकालिक अंतर्राष्ट्रीय
संदर्भ →	साझा सत्ता →	अधिकारिता →	दीर्घकालिक अंतर्राष्ट्रीयकरण

20-6 lxBukRed ifjorlu d fofHkUu çdkj

- **çfrfØ;kRed ifjorlu%** प्रतिक्रियात्मक परिवर्तन प्रबंधन द्वारा दबाव में लाया जाता है क्योंकि संगठन का अस्तित्व खतरे में होता है।

- **lfØ; ifjorlu%** यह वह परिवर्तन है जो पूरी प्रकार से किसी संगठन की पहल पर होता है, नियोजित परिवर्तन एक सक्रिय परिवर्तन है।

- **fu;kftr ifjorlu%** जब हमारा संगठन कुछ अप्राप्य उद्देश्यों या कठिनाई से प्राप्त होने वाले उद्देश्यों को प्राप्त करने का लक्ष्य रखता है, तो वह नियोजित परिवर्तन की तलाश करता है। यह मौजूदा संगठनात्मक प्रणाली में एक नियोजित परिवर्तन का प्रतिनिधित्व करता है।

- **0;fäxr Lrj ij ifjorlu%** यह परिवर्तन कर्मचारी के स्तर पर होता है, जो कार्य में विस्तार, कार्य में

समृद्धि आदि के कारण उत्पन्न हो सकता है। यह परिवर्तन पहला कदम होने के कारण समूह पर प्रभाव डालेगा, जो अंततः पूरे संगठन को प्रभावित करेगा।

- leg Lrj ij ifjorZu% समूह औपचारिक या अनौपचारिक हो सकता है। संगठनात्मक परिवर्तन इन दोनों प्रकार के परिवर्तनों को प्रभावित कर सकता है।
- lxBukRed Lrj ij ifjorZu% संगठनात्मक स्तर पर परिवर्तन वरिष्ठ प्रबंधन स्तर पर किए जा रहे हैं जैसे

  (a) lajpukRed ifjorZu% यह विभिन्न प्रकार की संगठनात्मक संरचना को संदर्भित करता है। पदों के बीच तथा विभिन्न पदधारियों के बीच संबंधों का शैली (पैटर्न)।

  (b) çfØ;k mUe[k ifjorZu% यह आईएसओ मानकों को प्राप्त करने के लिए नवीनतम अंतर्राष्ट्रीय तकनीकी विकास, सूचना प्रसंस्करण और स्वचालन से संबंधित परिवर्तनों को इंगित करता है।

  (c) tukUe[k ifjorZu% इसका उद्देश्य समूह–गतिशीलता, समूह सामंजस्य, स्व–सुधार, स्व–सिद्धि, कार्यकर्ताओं में नैतिकता और अभिप्रेरणा का उच्च स्तर है।

  (d) j.kuhfrd ifjorZu% यह संगठन के मिशन, लक्ष्य और उद्देश्यों में बहुत बुनियादी परिवर्तन को इंगित करता है।

20-7 lxBukRed ifjorZu dk çfrjks/k

संगठनों में परिवर्तन के प्रति प्रतिरोध कोई भी दृष्टिकोण या व्यवहार है जो वांछित परिवर्तन करने या उसका समर्थन करने की अनिच्छा को दर्शाता है, परिवर्तन एजेंट अक्सर ऐसे किसी भी प्रतिरोध को ऐसी वस्तु के रूप में देखते हैं जिसे परिवर्तन को सफल बनाने के लिए 'दूर' किया जाना चाहिए। संगठन के प्रबंधकों को परिवर्तन के प्रति प्रतिरोध की समस्या का सामना करना पड़ता है। इसलिए किसी को परिवर्तन कारक की पहचान करने में बहुत सावधानी बरतनी चाहिए क्योंकि। प्रतिरोध के दो पहलू हैं:

(i) लागत के रूप में (ii) लाभ के रूप में

¼i½ çfrjks/k ,d ykxr dk :i e% चूंकि सभी परिवर्तनों की कुछ लागत होती है, इसलिए परिवर्तन का प्रतिरोध भी होता है। यदि व्यक्ति परिवर्तन का विरोध करते हैं, तो संगठन पर्यावरणीय आवश्यकता को अपनाने के लिए नई परियोजना शुरू करने में सक्षम नहीं हो सकता है और इसका मूल अस्तित्व खतरे में पड़ सकता है। अक्सर कई संगठनों को ऐसे कार्यक्रमों के प्रति प्रतिरोध के कारण परिवर्तन कार्यक्रमों को छोड़ने के लिए विवशहोना पड़ता है या उन्हें नवीन वैकल्पिक रणनीतियों को अपनाने के लिए विवशहोना पड़ता है जैसे कि विनिर्माण संयंत्रों को नवीन स्थान पर स्थानांतरित करना। ये सभी संगठन पर भारी वित्तीय बोझ डाल रहे हैं।

¼ii½ ykHk dk :i e% प्रतिरोध एक ओर, परिवर्तन का प्रतिरोध एक महंगा मामला है, दूसरी ओर यह संगठन को अधिकतम लाभ प्रदान करता है क्योंकि परिवर्तन के उद्देश्य पूरे होते हैं प्रतिरोध के लिए इस रचनात्मक दृष्टिकोण का सार यह पहचानना है कि जब व्यक्ति परिवर्तन का विरोध करते हैं तो वे किसी महत्वपूर्ण वस्तु का बचाव कर रहे होते हैं और जो परिवर्तन के प्रयास से खतरे में दिखाई देती है।

इस प्रकार परिवर्तन के प्रति प्रतिरोध दो विधियों से परिवर्तन को प्रबंधित करने में सहायता प्रदान करता है:

1. यह परिवर्तन के उद्देश्य के बारे में अधिक प्रभावी संचार की आवश्यकता का संकेत हो सकता है या यह पुनर्विचार करने की आवश्यकता हो सकती है कि प्रस्तावित परिवर्तन समग्र रूप से संगठन को कैसे प्रभावित करेगा
2. यह प्रस्तावित परिवर्तन में वास्तविक अपर्याप्तताओं को भी उजागर करता है तथा परिवर्तन निर्मित करने और लागू करने के बेहतर तरीके सुझाता है।

20-8 0;fä ifjorlu dk fojk/k D;k djr g\

व्यक्ति परिवर्तन के प्रभाव का मूल्यांकन व्यक्तिगत रूप से करते हैं लेकिन वेइसे समूह के माध्यम से सामूहिक रूप में व्यक्त करें। इसलिए, परिवर्तन के प्रतिरोध के कारणों को दो रूपों में पहचाना जा सकता है:

(A) व्यक्तिगत प्रतिरोध (B) संगठनात्मक प्रतिरोध.

¼,½ 0;fäxr çfrjk/k% व्यक्तिगत स्तर पर कई कारक सक्रिय होते हैं जो प्रतिरोध के लिए जिम्मेदार होते हैं, इन्हें तीन प्रकारों के संदर्भ में देखा जा सकता है – आर्थिक, मनोवैज्ञानिक और विशेष।

vkfFkd dkjd%

वास्तव में ये कारक श्रमिकों की बुनियादी आर्थिक आवश्यकताओं जैसे जीवन की आवश्यकताएं, कार्य की सुरक्षा और सुरक्षा से संबंधित हैं।

- श्रमिकों को तकनीकी बेरोजगारी का भय हो सकता है।
- श्रमिकों को भय है कि नई प्रौद्योगिकी की बढ़ी हुई दक्षता के कारण वे अधिकतर समय बेकार बैठे रहेंगे।
- श्रमिकों को यह भय हो सकता है कि यदि वे नई कार्य के लिए आवश्यक कौशल प्राप्त नहीं करेंगे तो उन्हें पदावनत कर दिया जाएगा।
- श्रमिक इस परिवर्तन का विरोध कर सकते हैं, जिसके परिणामस्वरूप उच्च कार्य मानक निर्धारित हो सकते हैं, जिससे बोनस या प्रोत्साहन वेतन के अवसर कम हो सकते हैं।

eukolKkfud dkjd%

- परिवर्तनों के प्रति इन प्रतिरोधों के कारण हैं :
- नई प्रौद्योगिकी द्वारा लाए गए विशेषज्ञता के परिणामस्वरूप श्रमिकों को नई नौकरियों में ऊब और एकरसता की आशंका हो सकती है।
- कर्मचारी परिवर्तन का विरोध कर सकते हैं क्योंकि वे परेशानी नहीं उठाना चाहते हैं।
- नई चीजें सीखना.
- श्रमिकों को सम्पूर्ण परिवर्तन की जानकारी नहीं हो सकती।
- श्रमिक नये विचारों और विधियों के निहितार्थ को समझने में सक्षम नहीं हो सकते।
- श्रमिकों को यह भय हो सकता है कि शारीरिक श्रम की आवश्यकता कम हो जाएगी, जिससे उनके व्यक्तिगत गौरव में कमी आएगी।

lkekftd dkjd% व्यक्ति आपसी अनुकूल बातचीत के माध्यम से अपनी आवश्यकताओं की संतुष्टि प्राप्त करते हैं, खास तौर पर सामाजिक आवश्यकताओं की। वे अपनी सामाजिक आवश्यकताओं की संतुष्टि के लिए कार्यस्थल पर अपने स्वयं के सामाजिक समूह बनाते हैं। परिवर्तन के प्रति प्रतिरोध के सामाजिक कारण हैं:

- श्रमिकों को यह अहसास और भय हो सकता है कि परिवर्तन से उत्पन्न होने वाली नई सामाजिक व्यवस्था वर्तमान व्यवस्था की तुलना में कम संतोषजनक होगी।
- श्रमिक इस बात पर भी आपत्ति कर सकते हैं कि उनसे परामर्श किए बिना अचानक परिवर्तन लाए गए हैं।
- श्रमिकों को ऐसा लग सकता है कि लागू किये जा रहे परिवर्तनों से उन्हें नहीं बल्कि संगठन या नियोक्ता को लाभ होगा।
- यदि परिवर्तन को प्रायोजित करने वाले और लागू करने वाले व्यक्ति श्रमिकों के लिए अजनबी हैं

तो वे उनका विरोध करते हैं।

¼ch½ lxBukRed çfrjk/k% संगठन के अंदर न केवल व्यक्ति और समूह परिवर्तन का विरोध करते हैं, बल्कि संगठन स्वयं भी कुछ कारणों से कई परिवर्तनों का विरोध करता है। ये हैं:

- lÙkk vkj çHkko dk [krjk% यदि शीर्ष स्तर के प्रबंधकों को लगता है कि परिवर्तन से उनकी शक्ति और प्रभाव को ठेस पहुंचेगी तो वे निश्चित रूप से इसका विरोध करेंगे।
- lalk/ku dh deh% सामान्यतः किसी संगठन द्वारा परिवर्तन का विरोध तब किया जाता है जब उसके पास कुछ संसाधनों की कमी होती है जो परिवर्तन को लागू करने के लिए महत्वपूर्ण होते हैं, जैसे वित्तीय संसाधन, कार्मिक संसाधन आदि।

  Hkkjh ykxr%डूबी लागतः कभी–कभी कुछ परिवर्तन होते हैं जिनमें पुरानी परिसंपत्तियों और पुराने कर्मचारियों को बदलना सम्मलित हो सकता है, ऐसे परिवर्तन में भारी लागत सम्मलित होती है, कुछ संगठन इसे वहन करने में असमर्थ होते हैं।

20-9 ifjorlu dk çfr çfrjk/k dk çcU/ku

परिवर्तन को सफलतापूर्वक लागू करने के लिए अपेक्षित विरोध को न्यूनतम किया जाना चाहिए। विरोध को न्यूनतम करने के प्रयास व्यक्तिगत और सामूहिक दोनों स्तरों पर होने चाहिए।

¼A½ 0;fäxr Lrj ij% परिवर्तन से कुछ व्यक्तियों पर किसी न किसी प्रकार से प्रभाव पड़ने की संभावना होती है, यदि प्रतिरोध व्यक्तिगत स्तर पर व्यक्तियों की ओर से हो तो समस्याओं का समाधान उसी स्तर पर किया जा सकता है। इस उद्देश्य के लिए निम्नलिखित प्रयास किए जा सकते हैं –

- Hkkxhnkjh% व्यक्तिगत स्तर पर, कर्मचारी शिकायत करते हैं कि परिवर्तन के बारे में निर्णय लेने के समय उनसे सलाह नहीं ली गई, इसलिए वे परिवर्तन का विरोध करते हैं। इस समस्या को हल करने के लिए, परिवर्तन एजेंट को उन सभी कर्मचारियों से परामर्श करना चाहिए जो परिवर्तन से प्रभावित होने की संभावना रखते हैं।

- f'k{kk vkj çf'k{k.k% कर्मचारी परिवर्तन का विरोध इसलिए करते हैं क्योंकि उन्हें इसके लाभों के बारे में जानकारी नहीं होती। इसलिए उन्हें समय–समय पर परिवर्तन की अवधारणा के बारे में जानकारी दी जानी चाहिए। ऐसा करने से वे मनोवैज्ञानिक रूप से तैयार हो जाते हैं।

- lapkj% कभी–कभी परिवर्तन का विरोध इसलिए किया जाता है क्योंकि संबंधित व्यक्ति को परिवर्तन के बारे में कोई जानकारी नहीं दी जाती। उन्हें परिवर्तन की आवश्यकता और उसके प्रभावों के बारे में बताया जाना चाहिए। इस समस्या से निपटने के लिए संचार की प्रभावी प्रणाली अपनाई जानी चाहिए।

- usrRo% परिवर्तन के लिए स्वीकृति प्राप्त करने में नेतृत्व की भूमिका बहुत महत्वपूर्ण है क्योंकि एक सक्षम नेता परिवर्तन के लिए मनोवैज्ञानिक समर्थन का वातावरण सुदृढ़ करता है।

- ncko% परिवर्तन के विरोध को मानवीय तरीके से संभाला जाना चाहिए। यदि परिवर्तन की तत्काल आवश्यकता है और कोई विशेष कर्मचारी इसका अनुचित विरोध करता है, तो ऐसे मामले में दबाव का प्रयोग किया जा सकता है।

- vkfFkZd lqj{kk% कर्मचारियों को यह भरोसा दिलाया जाना चाहिए कि इस परिवर्तन से उन्हें किसी भी प्रकार से आर्थिक नुकसान नहीं होगा। किसी भी आर्थिक नुकसान की स्थिति में उन्हें पूरा मुआवजा मिलने का आश्वासन दिया जाना चाहिए।

¼B½ leg Lrj ij% यद्यपि परिवर्तन के लिए सहमति व्यक्तिगत रूप से प्राप्त की जा सकती है, लेकिन यदि यह समूह के माध्यम से किया जाए तो यह अधिक सार्थक होता है–

- ckrphr@Hkkxhnkjh% भागीदारी संगठनात्मक परिवर्तन में सम्मलित व्यक्तियों को महत्व का एहसास दिलाने में मदद करती है। इससे व्यक्तियों को लगता है कि संगठन को उनकी राय और विचारों की आवश्यक है और वे उन्हें ध्यान में रखे बिना आगे बढ़ने को तैयार नहीं हैं।

- leg laid% परिवर्तन के विरोध की संभावना को समाप्त करने के लिए, समूह के साथ परामर्श किया जा सकता है। चर्चा के दौरान उन्हें उन कारणों को समझाया जा सकता है जिनके कारण परिवर्तन अनिवार्य हो गया और विभिन्न पक्ष कैसे प्रभावित होंगे।

- vU; mik;% परिवर्तन के प्रति प्रतिरोध को कम करने के लिए कुछ अन्य उपाय भी हैं जैसेः

- lalk/kuksa dh 0;oLFkk% संसाधनों की कमी शीर्ष स्तर के प्रबंधकों को परिवर्तन का विरोध करने के लिए विवशकरती है, प्रबंधकों को पर्याप्त संसाधनों की व्यवस्था करने के बाद ही परिवर्तन के बारे में सोचना चाहिए।

- ifjorZu dh ykxr dk ççc/ku% शीर्ष स्तर के प्रबंधन को यह सुनिश्चित करना चाहिए कि स्थायी परिसंपत्तियों में परिवर्तन के कारण होने वाली संभावित हानि की भरपाई परिवर्तन कार्यक्रम के क्रियान्वयन द्वारा की जाए अन्यथा परिवर्तन शुरू करने का विचार त्याग दिया जाना चाहिए।

- ifjorZu dk mfpr le;% परिवर्तन को लागू करने का समय परिवर्तन के प्रतिरोध को गहराई से प्रभावित करता है। यदि संगठन लाभ कमा रहा है और कर्मचारियों को कोई बोनस नहीं दिया जा रहा है तो वे निश्चित रूप से परिवर्तन का विरोध करेंगे। इसके विपरीत, यदि संगठन अच्छा लाभ कमा रहा है और कर्मचारियों को अन्य सुविधाओं के साथ अच्छा बोनस मिल रहा है, तो वे परिवर्तन में सहयोग करेंगे।

- /kheh xfr ls vfHkçsj.kk% परिवर्तन को विभिन्न चरणों में धीरे–धीरे क्रियान्वित किया जाना चाहिए, ऐसा करने से कर्मचारी परिवर्तन के लिए मानसिक रूप से तैयार हो जाता है और परिवर्तन के प्रति प्रतिरोध कम से कम हो जाता है।

20-10 lkjka'k

अशांति एक ऐसा शब्द है जिसका प्रयोग अक्सर व्यापार और प्रबंधन के मौजूदा वातावरण का वर्णन करने के लिए किया जाता है। वर्तमान में वैश्विक अर्थव्यवस्था समस्याओं और अवसरों से भरी हुई है, और लगातार सबसे कुशल संगठनों पर भी नवीन आश्चर्य प्रकट कर रही है। जैसे–जैसे वातावरण बदलता है, उन्हें न केवल अत्यधिक प्रतिस्पर्धी बाजार में ग्राहकों की तलाश में, बल्कि कर्मचारी प्रतिभा में सर्वश्रेष्ठ की तलाश में भी स्वयं को बदलने के लिए विवशहोना पड़ता है।

दूसरों की सफलता से सीखने की इच्छा, कुल गुणवत्ता और निरंतर सुधार के आह्वान के बीच , प्रत्येक किसी से परिवर्तन का अनुसरण करते हुए सफलता प्राप्त करने का आह्वान किया जा रहा है।

इस इकाई में हमने परिवर्तन की अवधारणा के बारे में चर्चा की है, एक ऐसा चरण जिसमें परिवर्तन लाने के लिए विशिष्ट कार्य किए जाते हैं। साथ ही परिवर्तन की प्रकृति और प्रकृति के बारे में भी चर्चा की है। व्यक्तिगत और संगठनात्मक स्तर पर और कई शक्तियाँ संगठन के आंतरिक और बाह्य वातावरण में परिवर्तन को प्रभावित करती हैं। ये परिवर्तन संगठनों की प्रभावशीलता को प्रभावित करते हैं और परिवर्तन की आवश्यकता होती है। संगठनात्मक परिवर्तन की प्रक्रिया में तीन चरण सम्मलित हैं – अनफ्रीजिंग, मूविंग और रीफ्रीजिंग।

संगठन में परिवर्तन के प्रति प्रतिरोध एक स्वाभाविक घटना है। ऐसे कई कारक हैं जो प्रतिरोध के लिए जिम्मेदार हैं जैसे कि आर्थिक कारक, व्यक्तिगत स्तर पर मनोवैज्ञानिक और सामाजिक कारक, और संगठनात्मक स्तर पर संसाधन की कमी, डूबी हुई लागत और सत्ता और प्रभाव के लिए खतरा जैसे कारक। उन कारकों को समझते हुए परिवर्तन के प्रति प्रतिरोध को दूर करने के लिए कुछ उपायों पर भी चर्चा की गई है ताकि संगठन को वैश्विक प्रतिस्पर्धी बाजार में प्रभावी बनाया जा सके।

20-11 Lo&eY;kdu ijh{k.k

1. संगठनात्मक परिवर्तन क्या है?
2. संगठनात्मक परिवर्तन के कारणोंध्कारकों की प्रतिक्रिया पर चर्चा करें।
3. परिवर्तन के प्रबंधन से आपका क्या अभिप्राय है? परिवर्तन के प्रबंधन के लिए दृष्टिकोण बताइए?
4. बीच अंतर करना :
   a. व्यक्तिगत परिवर्तन बनाम संगठन
   b. सक्रिय बनाम प्रतिक्रियात्मक परिवर्तन.
5. व्यक्ति परिवर्तन का विरोध क्यों करते हैं? आप इन प्रतिरोधों पर कैसे काबू पाएँगे?

20-12 lUnHkZ vkSj vU; iqLrdsa

- Douglas K. Smith, Taking Charge of Change, Reading Mass, Addison Nesley, 1996.
- Edgar H. Shien :Management Development as a process Influence, 1968.
- Kurt Lewin “Frontiers in Group-Dynamics: Concept, method and Realty in Social Science, Social Equilibria and Social Change, Human Relations June, 1947.
- John M Thomas and Warrent G. Bennes The Management of Change and Conflict Balte more, Penguin, 1972.
- John W. Newstraom and Keith Davis Organisational Behaviour, Human Behaviour at Work : New York: M.C. Graw Hill, 1997.
- Sumantra Ghoshal “Preventing the Failure of Success “Economci Times Januray 21, 2000.