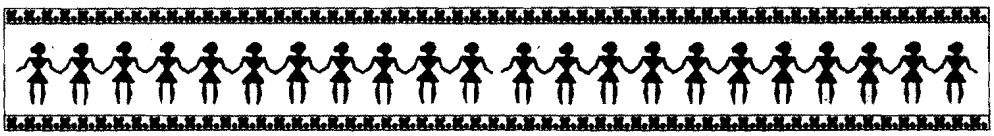
इकाई 23

कामगारों की भर्ती और मानव संसाधन विकास



सामान्य उद्देश्य

इस इकाई का अध्ययन करने के बाद उद्यमी को लघु उद्यमों के लिए मानव संसाधन विकास की प्रासंगिकता और संकल्पना को समझने में सहायता करने और उसे रोजगार के लिए सही व्यक्ति के चयन और उसकी नियुक्ति के महत्व की पहचान को समझने में सहायता करने के लिए आप अपने प्रशिक्षण सत्र के सहभागियों की सहायता करने के योग्य होंगे।

विशिष्ट उद्देश्य

यह प्रशिक्षण इकाई प्रशिक्षणार्थियों को निम्नलिखित के योग्य बनाने में, आपकी सहायता करेगी:

- उद्यम में कामगारों की भर्ती और प्रबंधन संबंधी चरणों की चर्चा करना;
- मानव संसाधनों के महत्व और प्रासंगिकता की चर्चा करना; और
- मानव संसाधन विकास में प्रयुक्त निष्पादन मूल्यांकन, प्रशिक्षण और विकास और भूमिका विश्लेषण जैसे सामान्य साधनों और तकनीकों की संक्षेप में जानकारी प्रदान करना।

योजना बनाना

समय	:	दो घंटे
प्रशिक्षण कार्यप्रणाली	:	परामर्शी व्याख्यान, चर्चाएं और समूह अभ्यास, कार्यक्रम का महत्वपूर्ण भाग सहभागियों के आपसी अनुभवों से बना है।
प्रशिक्षण सामग्री	:	चार्ट और मार्कर
प्रशिक्षक की तैयारी	:	प्रशिक्षक द्वारा समूह अभ्यासों को पढ़ना, अलग चार्ट पेपर पर चर्चा के भावी मुद्दों को सूचीबद्ध करना।

पृष्ठभूमि विवरण

परिचय

''संसाधन जुटाने'' पर आधारित इकाई में हम पहले ही मानव संसाधनों के महत्व पर बातचीत कर चुके हैं। जहाँ हमने बताया था कि उद्यम के चार महत्वपूर्ण ''एम (M)'' में मानव संसाधन भी एक है। सुविधावंचितों की आवश्यकताओं पर ध्यान केंद्रित करने में सरकार के समक्ष संभावित विकल्पों के रूप में लाभ-निरपेक्ष, गैर-सरकारी संगठनों की अग्रणी भूमिका है। पिछले तीन दशकों से गैर-सरकारी संगठनों की बढ़ती तादाद और इस संरचना की कार्यप्रणाली

ने व्यवहारपरक वैज्ञानिकों के लिए मानव संसाधनों के महत्व को मान्यता देना अनिवार्य कर दिया है। इस ओर ध्यान आकृष्ट करने की वजह निम्नलिखित भी हैं:

- बड़े पैमाने पर सेवा वितरण के लिए इन पर पहले से अधिक दबाव और लंबे समय तक इस दबाव का कायम रहना;
- संगठन (अंतर्निरीक्षण) की बढ़ती ज़रूरत का होना;
- किसी भी कार्यक्रम की सफलता में मानव संसाधन विकास के व्यवहार और प्रबंधन की भूमिका का सर्वाधिक महत्वपूर्ण होना।

उपर्युक्त ऐसे कुछ कारक हैं जिनसे कामगारों के विकास पर पर्याप्त ध्यान देने की आवश्यकता को पहले से अधिक महत्वपूर्ण माना गया है। उद्यमों के लिए, मानव संसाधन में आशय उनके कामगारों से ही है जो संगठन के लक्ष्य को कार्यक्रमों और परियोजनओं में परिवर्तित करते हैं। संगठन के उद्देश्य को समझने के लिए उद्यमों में सक्षम कामगारों का होना जरूरी है। इसलिए किसी भी उद्यम के लिए मानव संसाधन विकास और अपने कामगारों में सक्षमता विकसित करने की क्रिया को शुरू करने और उसे सुगम बनाने से पहले इसके विविध तंत्रों को समझना अत्यावश्यक है। हमारा यह सत्र मानव संसाधन विकास (एचआरडी) और इसके ऐसे विविध साधनों और तकनीकों के बारे में सहभागियों को अनिवार्य बातों से अवगत कराने पर लक्षित है जिनका प्रयोग सहभागी संबद्ध उद्यमों में कर भी सकते हैं।

इसलिए जरूरी है कि गतिविधि के लिए कामगारों के समूह के चयन और गठन से पहले उद्यमी कुछ बातों पर पर्याप्त रूप से विचार करें। सूक्ष्म और लघु उद्यमों के मामले में "सही" व्यक्ति के चयन का महत्व अपेक्षाकृत अधिक है क्योंकि ऐसे उद्यमों में दो-तीन कार्मिकों को रोजगार दिया जाता है। इसलिए उद्यमी के गलत निर्णय लेने के परिणाम हानिप्रद हो सकते हैं। प्रशिक्षक का कार्य महिला उद्यमियों को सही व्यक्ति को काम देने के महत्व को समझने के योग्य बनाना है। इसके अलावा उन्हें कार्मिकों को प्रशिक्षित करने में विशेष प्रयास करने पड़ते हैं और समय और धन भी खर्च करना पड़ता है। इसलिए कामगार को नौकरी में बनाए रखने की प्रासंगिकता को उद्यमियों को समझना अनिवार्य है।

अत: मानव संसाधन विकास (एचआरडी) पद्धति में प्रयुक्त कार्यबल के व्यावसायिक विकास की योजना बनाने, इसकी देखरेख करने और इसे सहयोग देने में शामिल विविध कार्यों से संबंधित है। एचआरडी का उद्देश्य सही समय पर सही स्थान में सही कौशल वाले सही व्यक्ति और सही समय पर सही जगह में अभिप्रेरणा देने पर लक्षित है।

कामगारों की देखरेख के मुद्दे में शामिल है:

- भर्ती और चयन;
- पुरस्कार प्रबंधन;
- अभिप्रेरण;
- निष्पादन मूल्यांकन; और
- प्रशिक्षण नीतियाँ और व्यवहार।

सही व्यक्ति की खोज कहाँ और कैसे करें ?

कामगारों की भर्ती में आमतौर पर निम्नलिखित चरणों पर विचार करना बेहद जरूरी है:

- रोजगारी संबंधी विज्ञापन देना;
- सही आवेदकों की लघु सूची बनाना;
- लघु सूची का मूल्यांकन करना;

- अंतिम सूची के आवेदकों से साक्षात्कार करना; और
- सही व्यक्ति का चयन करना या निर्णायक या निर्णायक समूह को अपेक्षित व्यक्ति की नियुक्ति की आखिरकार सिफारिश करना।

भर्ती में शामिल महत्वपूर्ण मुद्दा यह सुनिश्चित करना है कि अंतिम चयन करने वाले व्यक्तियों का समूह सही व्यक्ति के चयन की विशेषज्ञता रखता है या नहीं। ऐसे व्यक्तियों की प्राप्ति विशिष्ट रोजगारों के लिए "आवश्यकता है" जैसे शीर्षक के अंतगर्त जानकारों का विज्ञापन देकर की जा सकती है। संदर्भ तैयार करने में प्राप्त सूचना की समीक्षा का आधार रोजगार आवेदकों की खोज करने के श्रेष्ठ तरीके का पता लगाना होना चाहिए।

रोज़गार विज्ञापन

रोज़गार की रूपरेखा को बनाने और कार्य क्षेत्र की पहचान करने के बाद ही ऐसे लाभप्रद क्षेत्रों में उचित व्यक्तियों की खोज पर ध्यान देना संभव है। आमतौर पर ग्रामों में मित्रों और सहयोगियों का आपसी तालमेल होता है। कुछ मामलों में लोग ग्राम के कुछ बड़े बुजुर्गों, बड़ी दुकानों या प्रभावशाली व्यक्तियों के साथ काम करने के इच्छुक होते हैं या ऐसी जगह पर ही काम करने की मंशा रखते हैं। जब उचित व्यक्ति की तलाश हो तो ऐसी प्रक्रिया में निम्नलिखित चरणों को अपनाना उपयोगी होगा:

- अपेक्षित कार्मिकों की तलाश के लिए मित्रों और संरक्षकों से सलाह/मशवरा किया जा सकता है और सभी ब्यौरों को बिना खर्च के वितरित किया जा सकता है।
- उचित कार्मिकों की तलाश के विज्ञापन किराने की स्थानीय दुकान, बाजार या बस स्टाप जैसे प्रेक्षण स्थलों पर लगाए जा सकते हैं।
- आमतौर पर ब्यौरा सहित उपलब्ध रिक्तियों की सूचना का प्रसार आस-पड़ोस में मौखिक रूप से किया जा सकता है।

भर्ती और चयन

उद्यमी को सही काम के लिए सही व्यक्ति की जरूरत होती है। इसके लिए इसे निम्नलिखित कार्यों को करने की जरूरत है:

1. *रोजगार विवरण और प्रोफाइलिंग या कार्य विश्लेषण* अर्थात काम पूरा करने में अपेक्षित कौशलों और योग्यताओं का ब्यौरा तैयार करना। उत्पादन की योजना बनाने पर आधारित इकाई में फ्लो चार्ट (प्रवाह-सचित्र) से ऐसे चरणों का पता चलता है जिनसे कोई उत्पाद विनिर्माण प्रक्रिया के माध्यम से गुजरता है। यह व्यक्ति में पाए जाने वाले अपेक्षित कौशलों का सूचक भी है। उदाहरणार्थ, यदि कोई आम का अचार बनाने का उद्यम शुरू करना चाहता है तो संभावित कार्य विश्लेषण ऐसा होगा:
   - कच्चे आम की प्राप्ति;
   - आम की धुलाई और इन्हें सुखाना;
   - आम की कटाई;
   - मसालों को आपस में मिलाना, अर्थात इन्हें इकट्ठा करना और इनकी पिसाई, भुनाई और उचित मात्रा में इन्हें मिलाना;
   - तेल की प्राप्ति और तेल को गर्म करना;
   - सामग्री को अच्छी तरह से मिलाना;
   - अचार के लिए सुरक्षित डिब्बों की प्राप्ति;
   - अचार की डिब्बाबंदी;
   - गुणवत्ता की जांच;

- लागत और कीमत निर्धारण;
- तैयार उत्पाद का निरीक्षण;
- लेबलिंग;
- अचार के डिब्बों को धूप में रखना और डिब्बों की पैकिंग;
- बाजार में बिक्री; और
- रिकॉर्डों का रखरखाव।

आम का अचार बनाने की प्रक्रिया में शामिल सभी कार्यों को ध्यान में रखकर, उद्यमी नौकरी के लिए अपेक्षित व्यक्ति से ऐसे कौशलों की उम्मीद कर सकता है। इससे उद्यम के लिए अपेक्षित व्यक्तियों की संख्या का निर्धारण भी आसानी से किया जा सकता है।

2. **कामगार बनने के योग्य व्यक्तियों के कौशल/योग्यता के स्तरों और उपलब्ध ज्ञान का सर्वेक्षण:** उद्यमी को ऐसे क्षेत्र में उपलब्ध कौशलों के स्तर का पता अवश्य होना चाहिए जहां वह गतिविधि शुरू करना चाहता है।

3. **बाजार में वेतन के मौजूदा स्तर और प्रदत्त अन्य फायदों का सर्वेक्षण:** उद्यमी आसानी से आस-पड़ोस की बस्तियों/दुकानों से वेतन के मौजूदा स्तरों का पता लगा सकता है।

4. **साक्षात्कार:** इसका अर्थ आवेदक और उद्यमी के बीच की बातचीत है। उद्यमी रोजगार की प्रकृति को स्पष्ट करता है और आवेदकों की प्रतिक्रियाओं से अनुमान लगाता है कि क्या वे वांछित कार्यों को करने के योग्य हैं या नहीं। आमतौर पर ऐसी बातचीत सभी की मौजूदगी में नहीं की जाती।

5. **भर्ती करना:** संगठन के मौजूदा विनियम या प्रक्रियाओं से कार्यक्रम में स्टाफ की भर्ती को शासित करना संभव है। आवेदक की प्रतिक्रियाओं को उचित पाने के बाद उसे ऐसे काम के लिए रख सकते हैं। इसे उद्यम गतिविधि में कामगार के प्रवेश की प्रक्रिया भी कह सकते हैं।

6. **प्रशिक्षण:** बहुत बार व्यक्ति को योग्य पाए जाने के बावजूद भी काम से पूरी तरह लय बनाने के लिए उसे अभिविन्यास और प्रशिक्षण की जरूरत होती है। यदि उत्पादन में शामिल प्रौद्योगिकी और प्रक्रिया तकनीकी है तो कार्मिक को विशिष्ट प्रशिक्षण देने की जरूरत भी पड़ सकती है।

7. **अभिप्रेरण स्तरों का रखरखाव:** अभिप्रेरण, संप्रेषण, मान्यता, सृजनात्मकता और समूह भावना जैसे कारक समूह सफलता के पथप्रदर्शक हैं। यदि उद्यमी अपने कामगार की अपेक्षाओं को संतुष्ट करने के योग्य है तो स्वत: संतुष्टि का स्तर बढ़ जाता है और बेहतर प्रदर्शन और उद्यम को अधिक लाभ पहुंचाने के लिए कामगार प्रेरित भी होता है। हालांकि आज के समय में इस मानक पर खरा उतरना पहले की तुलना में उद्यमी के लिए अधिकाधिक चुनौतीपूर्ण है। जहाँ उद्यम छोटा हो और कामगारों की संख्या गिनी-चुनी हो, वहाँ उद्यमी के लिए कामगारों की समस्याओं को ध्यान से सुनना और समाधान तक पहुँचने के लिए चर्चा में उन्हें शामिल करना बेहद ज़रूरी होता है। कामगारों के मनोबल को ऊँचा रखना जरूरी होता है क्योंकि इससे समग्र उद्यम का वातावरण सौहार्दपूर्ण बना रहता है।

पुरस्कार प्रबंधन

कर्मचारियों की संख्या जहाँ सीमित हो वहाँ कार्यक्रम के सभी पहलुओं में कर्मचारियों को शामिल करने की प्रेरणा देना उद्यमी के लिए जरूरी होता है। यह मुश्किल कार्य है क्योंकि संबंध बनाना और एक-दूसरे के सहयोग से काम करने में अधिक समय लगता है। लेकिन यह लाभप्रद होता है क्योंकि अक्सर कार्य के अत्यधिक रोचक भाग को ऐसे प्रतिच्छेद बिंदु

पर पूरा किया जाता है जहाँ मुख्य क्षेत्र की बजाय दो उप क्षेत्र ऐसे काम के लिए मिलजुल कर सामने आते हैं। प्रोत्साहन देकर उद्यमी आपसी सहयोग को बढ़ावा दे सकता है। कामगारों के लिए प्रोत्साहन के रूप में अलग से कुछ राशि के निर्धारण से जरूरत पड़ने पर वे इसकी प्राप्ति कर सकते हैं और समय का काम पूरा करने में यह प्रेरणादायक भी होती है और इससे समूह बनाने में शामिल मेहनत और मायूसी से भी राहत मिलती है।

वेतन या श्रम के अलावा अधिकांश उद्यमों में अन्य फायदों के प्रावधान से कामगारों का प्रदर्शन बेहतर बनता है। क्या ऐसे फायदे किन्हीं विशिष्ट स्थितियों पर निर्भर करते हैं लेकिन आमतौर पर, यदि इनसे कोई जरूरत पूरी होती है जैसे कामगारों के आने-जाने के लिए परिवहन की व्यवस्था तो ऐसी सुविधा से वे निश्चित रूप से प्रेरित होंगे।

प्रशिक्षण नीतियाँ और व्यवहार

प्रत्येक कामगार किन्हीं विशिष्ट कौशलों से संपन्न होता है। हालांकि, समय-समय पर उद्यमी को कामगार के कौशलों को विकसित करने या ऐसे कौशलों को उद्यम की जरूरतों के मुताबिक परिवर्तित करने पर विचार करना पड़ता है। कामगार के ऐसे कौशल उन्नयन से उसका मनोबल बढ़ता है। इसकी प्राप्ति में प्रयुक्त तकनीकों और अध्ययन का यह अत्यंत विशिष्ट क्षेत्र है इसे ही मानव संसाधन विकास कहते हैं।

समूह अभ्यास

1. आभासी साक्षात्कार

आप सहभागियों को "लज्जावती" उद्यमी के बारे में बता सकते हैं जो पापड़ बनाने का उद्यम चलाती हैं और जिसे रोजाना 100 किलो पापड़ बनाने का ऑर्डर मिला है। पापड़ बनाने के लिए, इसके यहाँ अपने परिवार के सदस्यों के अलावा पाँच अन्य महिला कामगार भी हैं। हालांकि अपने मौजूदा कामगारों की संख्या से ऑर्डर पूरा करने के योग्य वह नहीं होगी। इसलिए स्थानीय बाजार में उसने एक विज्ञापन दिया और पंचायत सभा में मौखिक रूप से भी बताया कि वह दो और महिलाओं को काम पर रखना चाहती है। उसने बताया कि एक महिला ऐसी हो जो पापड़ का आटा गूँधना और पापड़ बेलना जानती हो और दूसरी अपेक्षित सामग्री को अच्छे से तोलना और तैयार माल को पैक करना जानती हो। अपने आवेदन पत्रों के साथ पांच महिलाओं ने उससे संपर्क किया। लज्जावती को इनसे साक्षात्कार करके निर्णय लेने की जरूरत है कि अंत में उसे तय करना है कि उसने किन दो महिलाओं का चयन किया।

तत्पश्चात सहभागियों को छोटे समूहों में विभाजित कीजिए। प्रत्येक समूह में एक महिला भावी कामगार की भूमिका निभाती है जबकि अन्य 3-4, इंटरव्यू बोर्ड को गठित करती हैं। सहभागी साक्षात्कार करने के नकली अभ्यास पर गौर करती हैं। भावी कर्मचारी के अपेक्षित कौशलों से संबंधित प्रश्नों पर विचार किया जाता है।

आप महिलाओं की प्रतिक्रियाओं के विश्लेषण और समेकन में सहायता कर सकते हैं। ऐसी चर्चा के संभावित मुद्दे होंगे: पापड़ बेलने और इनकी पैकिंग) के संदर्भ में कामगार के कौशल और ज्ञान का स्तर, वेतन संरचना, कार्य करने में कामगार का आत्मविश्वास और सहूलियत का स्तर और उद्यम से जुड़ी विस्तृत सूचना।

2. केस अध्ययन पर आधारित समूह अभ्यास

कस्तूरीबाई, मड़िया गाँव में सौंदर्य प्रसाधन और कपड़ा बेचने की एक दुकान में मालिक की कामकाज में सहायता करती है। वह लगभग पिछले एक साल से 1000 रु. के मासिक वेतन पर हफ्ते के सातों दिनों के लिए इस दुकान पर काम कर रही है। वह एक अच्छी

सेल्स महिला है। उसके मित्र और नातेदार भी अपनी जरूरतों के लिए इसी दुकान पर आते हैं। कस्तूरीबाई अब अपने वेतन में बढ़ोतरी या अपने द्वारा बेचे गए उत्पादों पर कमीशन चाहती है। इसी किस्म की एक अन्य दुकान भी पड़ोस में खुल गई है और उसका मालिक कस्तूरीबाई को समान वेतन लेकिन हफ्ते में छह दिन के काम पर नौकरी का आमंत्रण देता है। हालांकि मौजूदा मालिक इन मांगों को पूरा करने के पक्ष में नहीं है। उसकी राय में कस्तूरीबाई दुकान में आने वाले अपने मित्रों/नातेदारों से बातचीत करने में काफी समय गंवा देती है। लेकिन साथ ही साथ वह कस्तूरीबाई को छोड़ना भी नहीं चाहता क्योंकि वह एक भरोसेमंद कर्मी है और मड़िया में उसे इस तरह का कोई अन्य कर्मी नहीं मिल पाएगा। प्रशिक्षक मामले को पढ़ कर सुनाता है और सहभागियों को कुछ विशेष मुद्दों पर चर्चा के लिए आमंत्रित करता है। ये मुद्दे हैं कि कस्तूरीबाई को क्या काम छोड़ना चाहिए, क्या मालिक को उसका वेतन बढ़ाना चाहिए और कस्तूरीबाई को बिक्री पर कमीशन देनी चाहिए या नहीं, क्या मालिक को कोई और मिल सकता है और नौकरी में बने रहने/छोड़ने के कारण। उपर्युक्त चर्चा से सहभागी रोजगार, रोजगार में बने रहना और अभिप्रेरण जैसे मुद्दों को समझने के योग्य बनेंगे।

संलग्नक संबंधी ज़रूरी बातें

हमारे द्वारा प्रदत्त संलग्नक आपको छोटे/बड़े पैमाने के संगठन में कार्मिकों को नियंत्रित करने के लिए और अधिक उपयोगी जानकारी प्रदान करने का अवसर देते हैं। यहाँ तक कि छोटे पैमाने के उद्यमों में भी कार्मिकों के व्यवहार को समझने में यह उपयोगी सिद्ध हो सकते हैं। सामग्री, इग्नू की निम्नलिखित पाठ्यक्रम सामग्री से रूपांतरित/अंगीकृत है।

एम एस-21: सोशल प्रोसेस एंड बिहेवियरल इश्यूस

पाठ्यक्रम निर्माण दल: प्रो सुशांत बैनर्जी, प्रो. जे.के. मित्रा, प्रो. राम नारायण, प्रो. उदय पारिख, श्री एम.एम. केशाटे, प्रो. सी.एस. वेंकटरतनम, प्रो. राकेश खुराना, डा. (सुश्री) श्रीलता

पाठ्यक्रम संयोजक: डा. (सुश्री) श्रीलता

मानव व्यवहार को समझना

विषयवस्तु

1. प्रस्तावना
2. व्यक्ति-विशेष भिन्नताएं
3. मानव व्यवहार को समझने के उपागम
4. संगठन के संदर्भ में मानव व्यवहार शब्द का अर्थ
5. व्यक्तित्व
6. व्यक्तित्व के निर्धारक बिन्दु
7. व्यक्तित्व की किस्म और विशेषता उपागम
8. व्यक्तित्व के सिद्धांत
9. व्यक्तित्व का महत्व
10. व्यवहार
11. व्यवहार और संगठन
12. मूल्य
13. व्यक्तित्व, मूल्य और मनोवृत्तियों पर सामाजिक प्रभाव
14. शाइन समाजीकरण (Schein Socialization) मॉडल
15. सारांश
16. चर्चा हेतु प्रश्न

1. प्रस्तावना

सभी संगठनों में तरह-तरह के व्यक्तित्व, मनोवृत्ति, मूल्य, नजरिए, प्रेरक बिन्दु, आकांक्षा और योग्यताओं वाले व्यक्तित्व का समावेश होता है। व्यवहार को समझने का मुख्य कारण है कि व्यक्ति विशेष एक दूसरे से भिन्न होते हैं। कोई दो व्यक्ति एक जैसे नहीं होते। पिछले अध्ययनों में संगठन और प्रबंध के सिद्धांतों ने लोगों को इस तरह समझा जैसे वे सभी एक समान हैं। वैज्ञानिक प्रबंधन, भिन्नताओं की बजाय कामगारों की समानताओं पर आधारित था। इनकी तुलना में मानव सिद्धांत के आधुनिक सिद्धांत, लोगों में व्याप्त भिन्नताओं और ये भिन्नताएं किस प्रकार संगठन को प्रभावित करती हैं अर्थात् ऐसी बातों पर आधारित था। व्यक्ति विशेष भिन्नताएं बहुत किस्मों की हैं। जैसे कुछ कर्मचारियों को काम करने के प्रति प्रेरित किया जाता है और कुछ को नहीं। इसके बहुत से कारण हैं और जैसा कि अपनी चर्चा में हम इनकी खोजबीन करेंगे।

इससे पहले कि हम मानव व्यवहार को समझें, आइए पहले समझें कि 'व्यवहार' शब्द हमारे लिए क्या मायने रखता है। व्यवहार को प्रत्यक्ष या परोक्ष रूप से किसी वस्तु पर गौर करके उत्पन्न प्रतिक्रिया के रूप में परिभाषित किया जा सकता है। प्रत्यक्ष, प्रेक्षण, या कार्य पर्यावरण (परिवेश) के प्रति जन की प्रतिक्रियाओं के अध्ययन से समझना संभव है। परोक्ष प्रेक्षण, परिणामों की दृष्टि से निर्णयन प्रक्रियाएं और मनोवृत्तियाँ हैं या कुछ ऐसी हैं जिन्हें लोग मौखिक रूप से व्यक्त करते हैं। यहाँ हम 'व्यक्तित्व' शब्द का प्रयोग कर रहे हैं जिसका अर्थ अधिगम,

दृष्टिकोण, मनोवृत्ति और मूल्यों को समाकलित करने का वाहन है। मनोवृत्तियों और मूल्यों का अध्ययन व्यवहार के मार्गदर्शकों के रूप में किया जाएगा।

2. व्यक्ति-विशेष भिन्नताएं

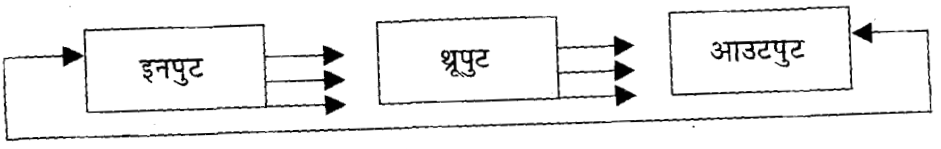
व्यवहार, व्यक्ति विशेष विशेषताओं और पर्यावरण की विशेषताओं के बीच की ऐसी अंत:क्रिया का परिणाम है जिसमें व्यवहार उत्पन्न होता है। प्रत्येक व्यक्ति में विशेषताओं का अनूठा तालमेल होता है। ऐसी कुछ विशेषताएं जन्मजात होती हैं जबकि कुछ समय के साथ विकसित होती हैं। ये स्वाभाविक और सीखी हुई विशेषताएं हो सकती हैं। यद्यपि कुछ स्वभाविक विशेषताएं हैं लेकिन ये गिनी-चुनी होती हैं और इनकी ज्यादा महत्ता नहीं होती। सीखी हुई विशेषताएं अत्यंत महत्वपूर्ण होती हैं। व्यक्ति-विशेष भिन्नताओं का कारण पर्यावरणीय, वैयक्तिक या मनोवैज्ञानिक कारक हो सकते हैं। शारीरिक (भौतिक) और सामाजिक कारकों के कारण भी ऐसी भिन्नताएं उत्पन्न होती हैं। सीखी हुई विशेषताओं की प्राप्ति, लोगों के वृद्धि और विकास और अपने परिवेश से उनकी अंत:क्रिया से होती है।

'पर्यावरणीय कारक' व्यक्ति विशेष के व्यवहार को प्रभावित करने वाली आर्थिक दशाओं, सामाजिक और सांस्कृतिक मानकों और राजनीतिक कारकों जैसे विस्तृत पर्यावरण की विशेषताएं हैं। वैयक्तिक कारकों में आयु, लिंग, मूल वंश, शिक्षा और योग्यताओं जैसी शारीरिक और वैयक्तिक विशेषताओं का समावेश होता है जबकि मनोवैज्ञानिक कारकों पर कम गौर किया जाता है। मूल्य, मनोवृत्ति, व्यक्तित्व (attitude) जैसी कुछ मानसिक विशेषताएं और गुण होते हैं जो जटील मनोवैज्ञानिक प्रक्रियाओं के माध्यम से व्यवहार को प्रभावित करते हैं।

भौतिक जगत के सभी पहलू जिन्हें देखा, सुना, सूँघा या छुआ जा सकता है, वे व्यवहारों के भौतिक पर्यावरण के भाग हैं व्यक्ति-विशेष के सामाजिक पर्यावरण मे परिवार, मित्र, सहकार्यकर्ता, पर्यवेक्षक और अधीनस्थों और स्व-सहायता समूह जैसे समूहों के सदस्यों के आपसी संबंधों का समावेश होता है। दूसरे का व्यवहार (जो कि निजी संबंधों से अलग किस्म का है) भी व्यक्ति विशेष के सामाजिक पर्यावरण का भाग है। ऐसे कोई भी मानदंड, नियम, कानून या पुरस्कार व्यवस्थाएं जो अन्य व्यक्ति विशेषों या समूहों के साथ अंत:क्रिया से असल में उत्पन्न होते हैं, व्यक्ति विशेष का या समूह का सामाजिक परिवेश गठित करने में सहायक होते हैं।

लघु व्यवस्था के रूप में व्यक्ति विशेष

व्यक्ति विशेष व्यवहार जाँचने का एक तरीका सिस्टम कंसैप्ट है। ऐसे जाँच, व्यक्ति विशेष भिन्नताओं को बेहतर तरीके से समझने की लाभप्रद तकनीक दे सकती है। ऐसे सिस्टम के भागों में इनपुट, थ्रूपुट, आउटपुट और फीडबैक लूप का समावेश है। इनपुट से आशय सिस्टम में प्रवेश करने वाली कच्ची सामग्री (माल) या कोई भी सूचना से है। थ्रूपुट का अर्थ इनपुट का रूपांतरण है। फीडबैक लूप से आशय अगले अनुक्रम में या सिस्टम प्रचालन की समयाधि में बदलाव लाने के लिए एक मौका देना है और साथ में इसके लिए एक सिस्टम भी प्रदान करना है।



सिस्टम का रेखाचित्र

व्यक्ति विशेष को मिनी सिस्टम के रूप में समझा जा सकता है। इनपुट, व्यक्ति के पर्यावरण से आते हैं, इन घटनाओं पर ऐसे व्यक्ति का मूल्यांक थ्रूपुट स्टेज (चरण) में होता है और उसकी नजर आने वाली प्रतिक्रिया आउटपुट है। पूर्व वर्णित व्यक्ति विशेष विशेषताएं, पर्यावरणीय

विशेषताए और व्यवहार, व्यवहार को समझने के काम को अधिक जटिल बनाते हैं। हालांकि, परिवर्तन लाने के यह मार्गों को भी खोलता है।

व्यवहार संशोधन तकनीकें और मनोचिकित्सा विधियाँ, व्यक्ति विशेष में वांछत व्यवहार परिवर्तन लाने का प्रयास करते हैं। दोनों उपागम मानते हैं कि यदि एक छोटे कारक को भी बदल दिया जाए तो इससे व्यवहार में भारी परिवर्तन लाए जा सकते है।

मानव व्यवहार के कारणों की जटिलता की मौजूदगी के बावजूद भी यह एक महत्वपूर्ण बात है संगठन जिस तरह समुचित ढंग से काम करते हैं, वे ऐसी ही समुचित ढंग से काम करते रहते हैं। यह भी कोई हैरत की बात नहीं है कि समस्याएं हैं या कुछ निश्चित परिणामों की प्राप्ति के लिए संगठनात्मक बदलावों के पूर्वानुमानित परिणामों का कैसे होंगे, इसका पता नहीं होता। ऐसी सभी जटिलताएं व्यवहार के अध्ययन की हकीकत हैं।

3. मानव व्यवहार को समझने के उपागम

प्रारंभिक क्लासिकी उपागमों ने यह धारणा कायम की है कि लोग स्वाभिक रूप से आलसी, तटस्थ या सकारात्मक और आत्म-प्रेरित होते हैं। साधारण भाषा में उन्हें लक्ष्य की ओर धकेलना पड़ता है और उन्हें नियंत्रित करना पड़ता है और ऐसी निगरानी में रखना पड़ता है जहाँ पर्यवेक्षक तानाशाह के रूप में व्यवहार करता है। उन पर कभी ऐसा विश्वास नहीं किया जा सकता कि वे सारा काम स्वयं अपनी जिम्मेवारी समझते हुए खुद कर लेंगे। आर्थिक पुरस्कार पर इसके लिए और विचार किया गया है और घनिष्ठ स्वेच्छाचारी सर्वेक्षण का सुझाव दिया गया। सिस्टम और आकस्मिकता सिद्धांतवादियों ने लोगों को अनुकूलनशील के रूप में समझा और महसूस किया कि व्यवहार का अधिकांश भाग सीखा गया था और इसे पहले से नकारात्मक या सकारात्मक के रूप में नहीं देखा जा सकता। लिकर्ट, मैकग्रेगर और बेनिस का मानव प्रकृति के प्रति सकारात्मक दृष्टिकोण था। कर्मचारियों को निजी और सामाजिक खुशहाली के लिए प्रयासरत समूह के रूप में देखा गया। उनका मानना था कि यदि लोगों को अकेले छोड़ दिया जाए तो वे अपनी नौकरी में खरे उतरने के लिए ज्यादा मेहनत करेंगे। इस संदर्भ में लोकतांत्रिक निर्णयन और नेतृत्व पर जोर दिया गया। उनका मानना था कि रोजगार चुनौती भरा होना चाहिए और उसमें व्यक्ति विशेष कर्मचारी को सृजनशील होने की छूट होनी चाहिए।

व्यवहार के अंदरूपी बनाम बाहरी निर्धारक बिन्दु

व्यवहार को सही बनाने में परिवेश की जितनी बड़ी भूमिका है, उतनी ही आनुवंशिक प्रतिभा की भी है। परिवेश व्यवहार के बाहरी निर्धारक बिन्दुओं के लिए सहायक होता है और आनुवांशिक प्रतिभा, व्यवहार के अंदरूनी निर्धारक बिन्दुओं को अपना योगदान देती है।

व्यक्तित्व बनाम परिवेश

व्यक्ति विशेष के व्यवहार को व्यक्त करने के लिए व्यक्तित्व और स्थितिगत चरों अर्थात् इन दोनों को ध्यान में रखना बेहद जरूरी है। लेकिन परिवेश पर भी उतना ही ध्यान देना जरूरी है या शायद व्यक्तित्व विशेषताओं की तुलना में इन पर थोड़ा अधिक ध्यान देने की जरूरत है।

संज्ञानात्मक बनाम परिवेश

किसी के व्यवहार को समझने के लिए हमें उसी समान स्थिति में व्यक्ति विशेष की पिछली प्रतिक्रियाओं और उस प्रतिक्रिया के बाद उसे प्राप्त पुरस्कार या दंड को समझना होगा। ऐसे दो मॉडल हैं जो इन उपागमों से उभरते हैं :

1. व्यवहागरत मॉडल को इस तरह दर्शाया जाता है :

एस-आर (उद्दीपन-प्रतिक्रिया)

2. संज्ञानात्मक मॉडल को इस तरह दर्शाया जाता है :

एस-ओ-आर (उद्दीप्त-जीव-प्रतिक्रिया मॉडल)

दोनों उपागम अधिगम और परिवेश को व्यवहार पर मुख्य रूप से प्रभाव डालने वाले कारकों के रूप में देखते हैं। ऐसे विभिन्न उपागमों से हम कह सकते हैं कि:

i) व्यक्तिगत मॉडल के अनुसार, व्यवहार स्वाभाविक विशेषता, आनुवंशिक पृष्ठभूमि और छोटी आयु में गठित व्यक्तित्व विशेषताओं द्वारा उत्पन्न होता है। व्यक्ति के लिए परिवर्तन लाना बेहद मुश्किल है और बदलाव के लिए किसी भी व्यक्ति की क्षमता काफी हद तक सीमित होती है।

ii) संज्ञानात्मक मॉडल के अनुसार, ज्यादातर व्यवहार को हम परिवेश में अपनी अंत:क्रिया के माध्यम से सीखते हैं। पिछली की तुलना में मौजूदा घटनाओं का ज्यादा महत्व है। यद्यपि किसी की भी क्षमता कुछ बातों के बाद सीमित हो जाती है, लेकिन फिर भी कोई भी व्यक्त स्वयं को काफी हद तक बदलने के योग्य होता है।

4. संगठन के संदर्भ में मानव व्यवहार शब्द का अर्थ

व्यक्तियों के व्यवहार के पीछे कोई न काई कारण होता है और यह पैटर्न का अनुकरण करता है। इसके परिणामस्वरूप व्यवहार पूर्वानुमति नहीं होती। हालांकि, व्यवहार का अध्ययन लाभप्रद है और प्रबंधन के लिए अनिवार्य है। फिरी भी, इस बात की शंका रहती है कि क्या प्रबंधक अपने आसपास के जन समूह को भलीभांति समझे बिना अपने कार्यों को सफलतापूर्वक कर सकती है। इस बात को जानने का प्रयास करना कि क्यों लोग, जिस तरह संगठनों में व्यहवार करते हैं इसके लिए व्यक्ति विशेष भिन्नताओं की कुछ समझ होना जरूरी है। प्रबंधक, व्यक्ति विशेषों की प्रकृति ओर रोजगार कार्यों को समझने के लिए पर्याप्त समय लगाते हैं और इन उपागमों में निष्कर्ष निकाला जा सकता है कि इस बात पर भारी सर्वसम्पति है कि परिवेश का आम नजरिए की तुलना में काफी ज्यादा प्रभाव है। संगठनों के लिए व्यवहार शब्द का विशेष महत्व है। इसका अर्थ है कि मानव व्यवहार के बड़े क्षेत्रों को बदला जा सकता है। संगठन के सदस्यों के व्यवहार पर संगठनात्मक अभिकल्प, प्रशिक्षण और विकास का भारी प्रभाव हो सकता है।

5. व्यक्तित्व

अधिक गूढ़ भाषा में व्यक्तित्व को इस तरह व्यक्त किया जा सकता है : व्यक्ति दूसरों को कैसे प्रभावित करता है, उसका अपने प्रति क्या दृष्टिकोण है और मापने योग्य अंदरूनी और बाहरी विशेषताओं का उसका पैटर्न क्या है। इस परिभाषा से स्पष्ट है कि किसी भी व्यक्ति की शारीरिक छवि और व्यवहार का दूसरों पर असर होता है। स्वयं को समझने का अर्थ है कि वह अनूठा है और अपनी मनोवृत्ति और मूल्य और आत्म संकल्पना है। अंतत: मापने योग्य विशेषताओं के पैटर्न से आशय ऐसे व्यक्ति में नज़र आने वाली विशेषताओं के समूह से है।

कुछ अन्य परिभाषाएं हैं :

- व्यक्तित्व, दृष्टिकोण, अधिगम, मूल्यों और प्रवृत्तियों को समाकलित करने वाला वाहन है अर्थात व्यक्ति की समग्र छवि को इससे समझा जा सकता है।
- व्यक्तित्व व्यक्ति विशेष का आइना है। यह व्यक्ति के नजर आने वाले गुणों और व्यवहार एक सूत्र में पिरोने की उसकी अंदरूनी शक्ति है।
- व्यक्तित्व, अनुभवों और आनुवंशिक प्रभावों का मिला-जुला रूप है।
- व्यक्तित्व पर निजी जीवन और व्यक्ति के कार्यस्थल का प्रभाव होता है।

व्यक्तित्व के निर्धारक बिंदु

व्यक्तित्व आनुवंशक और पर्यावरण और ऐसी स्थिति का भी परिणाम है जिसमें व्यक्ति को क्रमबद्ध किया जाता है।

आनुवंशिकता

आनुवंशिकता से आशय ऐसे कारकों से है जिनका निर्धारण संकल्पना बनाते समय किया गया था। शारीरिक छवि, मिजाज, ऊर्जा का स्तर और जैविक ताल ऐसी विशेषताएं हैं जो आमतौर पर व्यक्तयों के अभिभावक अर्थात जैविक, शरीर क्रियात्मक और स्वाभाविक मनोवैज्ञानिक नजरिए से प्रभावित होती है। आनुवंशिकता उपागम का मानना है कि व्यक्ति विशेष का व्यक्तित्व क्रोमोसोम में स्थित जीनों की आण्विक संरचना के कारण बनता है।

परिवेश

व्यक्तित्व के गठन में अर्थात प्रारंभिक स्थितियों और परिवार, मित्रों और सामाजिक समूहों में व्याप्त मानदंडों में संस्कृति की अत्यंत महत्वपूर्ण भूमिका है। समूह में समाजीकरण प्रक्रिया से व्यक्तियों में समय के साथ बदलाव आते रहते हैं।

स्थिति

यद्यपि व्यक्ति विशेष का व्यक्तित्व ठोस होता है और यह स्थिति के आधार पर बदलता नहीं है। विविध स्थितियों में उत्पन्न विविध माँगें, किसी भी व्यक्ति के व्यक्तित्व के विविध पहलुओं को उजागर करती है।

इन तीनों कारकों के संबंध, व्यक्तित्व के गठन और विकास को प्रभावित करते हैं। शरीर क्रियात्मक विरासत पूर्णतया अंदरूनी देन है। समूह और संस्कृति प्रारंभिक पर्यावरणीय कारक हैं जिनसे बाद में व्यवहार को एक दिशा मिलती है। शिक्षा के प्रारंभिक चरणों के दौरान परिवार और सामाजिक दायरा ऐसे महत्वपूर्ण कारक हैं जो व्यक्तित्व के प्रारंभिक गठन को प्रभावित करते हैं। इस चरण पर बच्चा जो कुछ भी सीखता है उसे आजीवन याद रहता है। आगे के जीवन में समसमूह या कार्य स्थल पर पनपने वाले रिश्ते और सामाजिक गतिविधियाँ हैं जो व्यक्तित्व को एक दिशा देती हैं।

7. व्यक्तित्व की किस्म और विशेषता उपागम

परंपरावादी व्यक्ति विशेष को शर्मीला, आलसी, महत्वाकांक्षी, उग्र और चिंताग्रस्त रूप में देखते हैं। इन विशेषताओं के समूहों को तब व्यक्तित्व की किस्मों को गठित करने के लिए एक-दूसरे से जोड़ा गया।

विशेष उपागम

कैटले ने 16 स्रोत विशेषताओं/प्राथमिक विशेषताओं की पहचान की। इन विशेषताओं को सामान्यतौर पर व्यवहार के समुचित और स्थिर स्रोतों के रूप में पाया गया। लेकिन पाया गया कि इनकी वैज्ञानिक प्रारसंगिकता नहीं थी।

सोलह स्रोत विशेषताएँ

1) संकोची - असंकोची
2) कम होशियार - ज्यादा होशियार
3) भावनों से प्रभावित - संवेदनात्मक रूप से स्थिर
4) अप्रबल - प्रबल
5) गंभीर - लापरवाह

6) व्यावहारिक - अव्यावहारिक

7) शर्मीला - निर्भीक

8) मजबूत - संवेदनशील

9) विश्वसनीय - अविश्वसनीय

10) व्यावहारिक - कल्पनाशील

11) स्पष्टवादी - अस्पष्टवादी

12) आत्मविश्वासी - डरपोक

13) रूढ़िवादी - परिवर्तनशील

14) समूह निर्भरता - आत्म-निर्भरता

15) अनियंत्रित - नियंत्रित

16) शांतमय - तनावग्रस्त

किस्म उपागम में बहुत से व्यवहारों को उच्च स्थिरता वाले व्यक्ति विशेषों के समूह के रूप में देखा जाता है।

नियंत्रण बिंदु : माना जाता है कि लोग दो तरह के होते हैं : किस्मत के भरोसे रहने वाले और दूसरे जो सामना करना जानते हैं। पहली किस्म के लोगों का मानना है कि उनके साथ जो भी होता है वह सब नियति द्वारा नियंत्रित है। जबकि दूसरी किस्म के लोगों का मानना है कि उनके साथ जो कुछ होता है वह बाहरी बलों से नियंत्रित है।

माखियावैलिनिज्म (Machiavellianism) : उच्च वाले लोग विशेष रूप से स्वच्छंद स्थितियों को नियंत्रित करने की ओर प्रवृत्त रहते हैं जबकि निम्न वाले लोग संरचित स्थितियों में सही प्रतिक्रिया देते हैं।

उच्च अधिक तार्किक, तर्कसंगत और व्यवहारिक बनने की ओर प्रवृत्त रहते हैं। ये दूसरों पर प्रभाव जमाने और सहयोग कायम करने में अधिक कुशल होते हैं 'क' किस्म या 'ख' किस्म के लोग जो अधीर, बेचैन, उग्र और जरूरत से ज्यादा प्रतिस्पर्धात्मक होते हैं उन्हें 'क' किस्म के व्यक्तित्व में रखा जाता है। जबकि दूसरी ओर सहमति से काम करने वाले, मिलजुलकर रहने वाले और अप्रतिस्पर्धात्मक लोगों को 'ख' किस्म वाले व्यक्तित्व के अंतर्गत रखा जाता है।

'क' किस्म के लोग उत्पादनशील और मेहनतकाश हैं। उन पर काम का नशा हमेशा चढ़ा रहता है। इनका नकारात्मक पहलू है कि ये बेचैन और अधिक चिड़चिड़े, क्रोधी किस्म के होते हैं और इनकी परख अच्छी नहीं होती और ये टीम के अच्छे खिलाड़ी नहीं माने जाते। 'ख़' किस्म के लोग तेजी से मिलजुलकर काम करने की बजाय परख करने और उत्कृष्टता वाले जटिल कार्यों को बेहतर ढंग से करते हैं।

8. व्यक्तित्व के सिद्धांत

कार्ल जंग ने अपने सिद्धांत में तीन बुनियादी अवधारणों की पहचान की। ये हैं : (1) व्यक्तित्व और विकास इस तरह का हो जो कि भावी आशाओं और पिछले परिणामों से प्रभावित रहता है, (2) सभी लोगों में वृद्धि और परिवर्तन की गुंजाइश होती है, (3) व्यक्तित्व का अर्थ व्यक्त का उप-पद्धतियों से अंत:क्रिया करना है।

भावनात्मक अभिविन्यास (Emotional Orientation)

जंग का मानना है कि लोगों का ध्यान बुनियादी तौर पर दो तरह से किसी विशेष दिशा की ओर मोड़ा जाता है। ये हैं : बहिर्मुखता (extroversion) और (introversion)। अंतर्मुखी मूल रूप से अपनी दुनिया में ही मग्न रहते हैं। वे अपने तक सीमित होते हैं और सामाजिक संबंधों और दूसरों से अंतक्रिया को अनदेखा करते हैं। ये ज्यादातर शांत रहते हैं और एकांत जीवन व्यतीत करते हैं। बहिर्मुखी दोस्ताना किस्म के होते हैं और दूसरों से बातचीत करने में इन्हें आनंद आता है और आमतौर पर ये उग्र होते हैं और अपने विचारों और अनुभूतियों को खुलकर अभिव्यक्त करते हैं। प्रबंधकों को पहले स्वयं को समझना चाहिए और सीखना चाहिए कि किस प्रकार दूसरों को समझकर वे बेहतर प्रबंधक बन सकते हैं। वैधता परिणामों ने दर्शाया है कि बहुत ही गिनी-चुनी उग्र स्थितियों में ही अंतर्मुखी/बहिर्मुखी जैसी बातों को लागू किया जाता है। ज्यादातर व्यक्ति अंतर्मुखता और बहिर्मुखता जैसे गुणों के बीच की किस्म के होते हैं।

बहिर्मुखी बनाम अंतर्मुखी : विशेषताएँ

बहिर्मुखी	अंतर्मुखी
इन्हें विविधता पसंद है और ये 'करने में' विश्वास रखते हैं	ध्यान केंद्रण के लिए शांत रहना पसंद करते हैं
जटिल प्रक्रियाएं इन्हें पसंद नहीं आती है और ये तेजी से काम करने में विश्वास रखते हैं।	ब्यौरा देते समय सावधानी बरतते हैं। खुलकर प्रत्येक बात को प्रकट करना पसंद नहीं करते।
दूसरों का स्वागत करना इन्हें अक्सर अच्छे से आता है।	लोगों का नाम और चेहरों को याद रखना इनके लिए मुश्किल होता है।
दीर्घ, धीमे किस्म के कार्यों के दौरान अक्सर इन्हें बेचैनी हो जाती है।	लगातार एक ही कार्य को करते रहने में इन्हें नीरसता महसूस नहीं होती।
काम करने के दौरान टेलिफोन की घंटी बजने और इस दौरान फोन पर उत्तर देना इन्हें खराब नहीं लगता।	टेलीफोन की घंटी के बार-बार बजने में इन्हें परेशानी महसूस होती है।
अक्सर तुरंत प्रतिक्रिया व्यक्त करते हैं। कभी कभार तो करने से पहले सोचते भी नहीं।	करने से पहले बारंबार सोचते हैं
अपने आसपास लोगों का जमघट लगाना पसंद करते हैं।	चुपचाप अपना काम करते जाते हैं
आमतौर पर खुलकर बातचीत करते हैं।	दूसरों से बातचीत करने में परेशानी महसूस करते हैं।

समस्या समाधान शैलियाँ

जंग ने समस्या समाधान की दिशा में दो बुनियादी चरणों की पहचान की। ये हैं : सूचना एकत्र करना और निर्णय लेना। समस्या को भांपकर और स्वाभाविक ढंग से इसे समझना अर्थात् निरंतर ऐसी बातों के आधार पर आंकड़ों को एकत्र किया जाता है। निर्णयन की दृष्टि से यह सोचने और महसूस करने जैसी बातों की श्रेणियाँ हैं।

संवेद शक्ति किस्म: व्यक्ति समस्या की पहचान क्रमबद्ध या व्यस्थित ढंग से करता है। व्यक्ति विवरण पर समुचित ढंग और सहनशीलता से काम करता है।

अंतर्ज्ञानी किस्म: ऐसे व्यक्ति हैं जो भावनाओं में नहीं बहते और सभी बातों का तार्किक रूप से रखते हैं और जो अडिग और निष्पक्ष होते हैं।

भावनात्मक किस्म: ये दूसरों के प्रति काफी जागरूक रहते हैं। दूसरों को गलत बातें कहना, इन्हें अच्छा नहीं लगता और लोगों में सौहार्दपूर्ण वातावरण कायम रखना इन्हे अच्छा लगता है।

समस्या समाधान के इन दो पहलुओ की अंत:क्रिया आगे समस्या समाधान के चार किस्मों में नजर आती है।

1. समस्याओं को भांपने या महसूस करने वाला व्यक्ति क्रमबद्ध ढंग से आंकड़ों को एकत्र करना और इसी आधार पर निर्णय लेना पसंद करता है और इस प्रक्रिया के दौरान लोगों की आवश्यकताओं पर भी ध्यान देता है। ऐसा व्यक्ति उच्च क्वालिटी के निर्णय लेता है जिन्हें लोग स्वीकारते हैं और लागू भी करते हैं।
2. अंतर्ज्ञानी-भावनात्मक किस्म के व्यक्ति जनता के समर्थन वाले निर्णय लेने के पक्ष में होते हैं। लेकिन इनका मुख्य ध्यान ऐसे नये विचारों पर होता है जिनका क्षेत्र विस्तार काफी विस्तृत होता है और जिसमें विवरण का अभाव होता है।
3. संवेदी-विचारक, निर्णय की गुणवत्ता और बारीकियों पर जोर देते हैं। वे लोगों के मत की बजाय, तकनीकी रूप से ठोस निर्णयो के प्रति ज्यादा जागरूक होते हैं।
4. अंतर्ज्ञानी-विचारक किस्म के लोग नयी और नवीन समस्याओं को दूर करना पसंद करते हैं लेकिन मुख्यतया तकनीकी पहलुओं के आधार पर ही निर्णय लेते हैं। वे अच्छे योजनागार होते हैं लेकिन निर्णयों को अच्छे से लागू नहीं कर पाते।

लोगों में हमेशा उपर्युक्त किस्मों का मिला-जुला रूप देखने को मिलता है।

सामान्य मनोवृत्ति : जंग द्वारा पहचान किया गया व्यक्तत्व संबंधी अंतिम उप-सिस्टम था: कार्य के प्रति सामान्य मनोवृत्ति जिसे निर्णयन और अनुबोधन कहते हैं। निर्णयन किस्म के लोग योजना का अनुसरण करना चाहते हैं और निर्णय लेना पसंद करते हैं और अपने कार्य के लिए सिर्फ अनिवार्य बिंदुओं की प्राप्ति करना ही उन्हें अच्छा लगता है। दूसरी तरफ जिन लोगों में ज़्यादा समझ है वे लोग परिवर्तन के अनुकूल स्वयं में बदलाव लाते हैं और अपने कार्य को हर कोण से समझना चाहते हैं और इस तरह अति वचनबद्ध होते हैं।

संवेदी बनाम अंतर्ज्ञानी : विशेषताएँ

संवेदी	अंतर्ज्ञानी
जब तक नई समस्याओं का समाधान करने का कोई मानक तरीका न हो तब तक उन्हें ऐसी समस्याएं पसंद नहीं आती।	नई समस्याओं को हल करना इन्हें अच्छा लगता है।
काम करने के लिए सुस्थापित तरीका का अनुसरण करना पसंद करते हैं।	एक ही बात को बारंबार दोहराने से ऊब जाते हैं।

नये कौशलों को सीखने की बजाय पूर्व निर्मित कौशलो का प्रयोग करना ही पसंद करते हैं।	नये कौशल के प्रयोग की बजाय इसे सीखना ज्यादा पसंद करते हैं।
कार्य जितना भी लंबा हो, इसे समुचित ढंग से करते जाते हैं।	उत्साही और जोशीले होते हैं।
आमतौर पर चरणबद्ध ढंग से निर्णय पर पहुँचते हैं	तुरंत निर्णय बिन्दु पर पहुँच जाते हैं।
नियमित विवरणों पर धैर्य बनाए रखते हैं। जब विवरण जटिल हो जाए तो बेचैनी महसूस करते हैं।	जटिल स्थितियों में धैर्य खो देते हैं। जटिल स्थितियों में धैर्य बनाए रखते हैं।
इन्हे कोई प्रेरित नहीं करता। कभी-कभार ही ऐसी प्रेरणा इन्हें फायदा देती है।	अंदरुनी प्रेरणा (अच्छी या बुरी) को अपनाते हैं। सही गलती बारंबार करते हैं।
गलती कभी-कभार ही करते हैं। सही कार्य को पूरा करने में अच्छे होते हैं।	निर्णय लेने में ज्यादा समय लगाना इन्हें पसंद नहीं आता।

चिंतनशील बनाम भावनात्मक : विशेषताएँ

चिंतनशील	**भावनात्मक**
तुरंत अपने सवेदनाएं प्रकट नहीं करते और लोगों की भावनाओं से निपटते समय इन्हें अच्छा नहीं लगता।	दूसरो लोगो और उनकी भावनाओं के प्रति की जागरूक होते हैं।
बिना जाने लोगों की भावनाओं को ठेस पहुँचा सकते हैं।	यहाँ तक कि सामान्य बातों में भी लोगों को खुश करने में इन्हें मजा आता है।
विश्लेषण करना इन्हें अच्छा लगता है और हर बात को तार्किक क्रम में रखते हैं।	सौहार्दपूर्ण वातावरण पसंद करते हैं। कार्यालय झगड़ों से इनकी क्षमता पर असर पड़ता है।
बिना आपसी मेल-मिलाप के आगे बढ़ सकते हैं।	अक्सर चाहते हैं कि निर्णय उन्हीं का हो या दूसरों की पसंद और खुशी भी उन्हीं से प्रभावित हो।
निर्णय लेने में दूसरों की भावनाओं को ध्यान में नहीं रखते।	कभी-कभार इन्हें प्रशंसा पसंद आती है।
कभी-कभार दूसरों की खुशी पर पर्याप्त ध्यान नहीं देते।	लोगों पर ज्यादा ध्यान देते हैं। लोगों की खुशी जिस बात में हो उस पर तुरंत हामी भरते हैं।
इनसे बिना किन्हीं पूर्वाग्रहों के संबंध स्थापित करने की जरूरत है। दृढ़निश्चयी होते हैं।	सहानुभूतिपूर्ण रवैया रखते हैं।

निर्णायक बनाम परिप्रेक्ष्य-आधारित : विशेषताएँ

निर्णायक	परिप्रेक्ष्य-आधारित
जब खुद ही योजना बनाकर उस पर अमल करते हैं तो उत्कृष्ट परिणाम देते हैं।	बदलती स्थितियों के अनुकूल बन जाते हैं।
अपेक्षित कार्य को व्यवस्थित और अंतिम रूप देना पसंद करते हैं।	बदलाव लाने के लिए बातों को सभी के सामने रखना, इन्हें बुरा नहीं लगता।
निर्णय तुरंत लेते हैं। अपनी कार्य योजना या किसी अत्यावश्यक कार्य में विघ्न पसंद नहीं करते।	निर्णय लेने में मुश्किल महसूस करते हैं।
ऐसे नये कार्यों पर ध्यान देते जिन्हें पूरा किया जाना है।	बहुत से कामों को शुरू कर सकते हैं लेकिन इन्हें पूरा करने में दिक्कत महसूस करते हैं।
कार्य की शुरुआत के लिए जरूरी बिन्दुओं को जानना ही पसंद करते हैं।	नये कार्य के बारे में सब कुछ जानना चाहते हैं।
किसी वस्तु के सही निर्णय पर पहुँचने पर ही इन्हें संतुष्टि मिलती है।	हमेशा उत्सुक रहते हैं और किसी भी वस्तु, स्थिति या व्यक्ति पर नयी जानकारी लेना इन्हें अच्छा लगता है।

व्यक्ति का विकास : एरिक्सन के आठ जीवन चरण

एरिक्सन ने जीवन के ऐसे आठ चरणों की पहचान की जो व्यक्ति के आश्वत विकास को प्रकट करते हैं। उसने प्रत्येक चरण को ऐसे विशिष्ट द्वंद्व से दर्शाया है जिसे इससे पहले अगले चरण पर पहुँचे अर्थात् उससे पहले ही सफलतापूर्वक इसे निपटाने की जरूरत है। हालांकि, ये आठ चरण पूर्णतया एक-दूसरे से अलग नहीं हैं और संकट का पूर्ण निपटान नहीं हो पाता। इन चरणों के बीच आगे बढ़ जाती है। यहां तक कि घटनाओं के उभरने पर पिछले चरणों में मिलन हो सकता है।

चरण एक, शैश्वास्था: जीवन के पहले वर्ष के दौरान व्यक्ति विश्वास बनाम अविश्वास जैसी बातों के भेद को समझता है। शिशु जिसे प्यार दुलार मिलता है, इस तरह वह दूसरों पर विश्वास करना सीखता है। लेकिन ऐसे प्यार-दुलार का अभाव अविश्वास को जन्म देता है। इस चरण का बच्चे पर भारी प्रभाव पड़ता है और जिसका असर बाकी के जीवन पर पड़ता है।

चरण दो, प्रारंभिक बाल्यावस्था: जीवन के दूसरे तीसरे वर्ष के दौरान बच्चा स्वतंत्रता की माग करता है। यदि इस चरण पर बच्चे को ऐसे पहलुओं को नियंत्रित करने की अनुमति मिल जाए तो उसमें आत्मनिर्भता की भावना निर्भर होगी और वह दूसरों को अपने काबू में करने के योग्य होगा। यदि बच्चे को लगातार नकारा जाए तो उसमें शर्मिंदगी की भावना विकसित हो सकती है और वह अपने सभी कार्यों को शंका की नजर से देखेगा।

चरण तीन, खेलने की उम्र: चार और पांच वर्ष की उम्र का बच्चा इस बात को समझने का प्रयास करेगा कि वह कितना काम कर सकता है। यदि बच्चे को नये-नये काम करने के लिए प्रेरित किया जाए और अपेक्षित लक्ष्यों की प्राप्ति के प्रति प्रेरित किया जाए तो उसमें पहल करने की भावना विकसित होगी। लेकिन यदि बच्चे को बीच में रोक दिया जाए और

उसे नकारा जाए तो उसमें अवरोध की भावना विकसित होगी और उसमें आत्मविश्वास का अभाव होगा।

चरण चार, स्कूल जाने की उम्र: 6 से 12 वर्ष की आयु में बच्चे नये कौशल सीखते हैं और सामाजिक योग्यताओं को विकसित करते हैं। यदि बच्चा अपनी योग्यताओं के अनुरूप वांछित लक्ष्यों को पूरे होते देखता है तो उसमें मेहनत करने की भावना विकसित होती है। इससे विपरीत किस्म की स्थिति में बच्चे में तुच्छता की भावना पैदा हो जाती है।

चरण पाँच, स्कूल जाने की उम्र: यह किशोरावस्था की उम्र है, इसमें हम आखिर क्या हैं? ऐसी उलझन वाली स्थिति की बजाय पहचान की भावना विकसित होती है। स्वायत्तता, पहल करना और परिश्रम करना अर्थात् पिछले चरणों में विकसित ऐसे गुण, किशोर/किशोरी के लिए इस संकट से उबरने में विशेष महत्व रखते हैं और उसे युवास्था की ओर बढ़ने में सहायता करते हैं।

चरण छह, प्रारंभिक युवावस्था: (20 और वर्ष 30 वर्ष) के नवयुवक घनिष्ठता बनाम एकाकीपन जैसे संकटों का सामना करते हैं। किशोरावस्था के दौरान विकसित पहचान की भावना, नवयुवकों को घनिष्ठ और स्थायी संबंधी विकसित करने की अनुमति देती है।

चरण सात : युवावस्था : 40 वर्ष और 50 वर्ष की उम्र के दौरान वयस्क बनाम स्व-जैसे संकटों का सामना करते हैं। स्व-व्यक्ति कभी भी पीछे मुड़कर नहीं देखते। रोजगार प्रोन्नति और इसे कायम रखने में वे मझे होते हैं और इस उम्र में वे भावी पीढ़ियो के लिए शायद न सोचे या ऐसे संगठनों के कल्याण के बारे में सोचें जिससे वे संबद्ध हैं या वे समाज के समग्र कल्याण की ओर ध्यान न दें। लोग, इस दुनिया को अपनी खुद की दुनिया से काफी बड़ा मानते हैं। उनके लिए कार्य को लाभप्रद बनाना या बाल विकास या सामाजिक तरक्की विशेष मायने रखती है। नवीनता और सृजनशीलता के माध्यम से, वे अपना एक प्रभुत्व कायम कर लेते हैं जो उनके संगठन के लिए फायदेमंद होता है।

चरण आठ, बाद का (परवर्ती) जीवन: इस चरण पर व्यक्ति ऐसा परिप्रेक्ष्य और बुद्धिमता विकसित कर लेता है जो सही मायने में भावी पीढ़ियों के लिए मार्गदर्शक का कार्य करती है।

शैल्डन तीन ऐसे बाडी बिल्ड को चिन्हित करता है उनकी व्यक्तित्व संबंधी विशेषताओं को भी इंगित करता है। ये हैं

1) एंडोमाफ (Endomorph) (Fleshy) और मोटापे की ओर प्रवृत्त

2) मोसोमार्फ (Monomorph) (Athletic) और बनने की ओर प्रवृत्त

3) एक्टोमार्फ - दुबले और क्षणभंगुर बनने की ओर प्रवृत्त

इनसे उत्पन्न व्यक्तित्व विशेषताएं हैं :

एंडोमार्फ : मैत्रीपूर्ण, जनोन्मुख, मुश्किल के समय दूसरों का सहारा लेते हैं और प्रतिक्रिया व्यक्त करने में धीमे और इन्हें खाना पसंद है।

मेसोमार्फ : शारीरिक श्रम वाले कार्य करने का प्रयास करते हैं और इन्हें व्यायाम की जरूरत होती है और इसे करने में इन्हें मजा आता है। बेचैन और उग्र और जोखिम उठाना पसंद करते हैं और प्रतिस्पर्धात्मक होते हैं।

एक्टोमाफ : अपने तक ही सीमित रहना पसंद करते हैं। ज्यादा दूसरों से मेल-जोल नहीं बढ़ाते, शीघ्र प्रतिक्रिया देते हैं और जल्दी ही दूसरों की बातों का इन पर असर नजर आना शुरू हो जाता है।

पैसेज थ्योरी (Passage Theory)

शीही, अपने विस्तृत शोध के साथ इस परिणाम तक पहुंची है कि वयस्क पाँच संकटों के माध्यम से प्रगति करते हैं :

- *जड़ों को हिलाना:* यह समय अठारह और बाइस वर्ष के बीच का है जब व्यक्ति विशेष घर छोड़ सकते हैं और शारीरिक, वित्तीय और भावनात्मक नजरिए से अपने माता-पिता से अलग-थलग हो जाते हैं। वे अपने नकली दिखावे से अपने डर और अनिश्चितता को छुपा लेते हैं।
- *अवसरों को तलाशना* (20 वर्ष की उम्र): यह समय अवसरों का फायदा उठाने का है लेकिन इसके साथ-साथ कहीं मन में डर भी होता है कि उनकी पसंद गलत भी हो सकती है। यहाँ दो बातें हम पर हावी रहती हैं (1) मजबूत इरादों से भविष्य के लिए ठोस और सुरक्षित कवच बनाना है (2) अवसरों की खोजबीन करना और नवीन कार्य करना और लक्ष्य की पूर्ति के लिए अपने में बदलाव लाने के लिए तत्पर रहना।
- *उतार-चढ़ाव* (तीस वर्ष की उम्र) : 30 वर्ष की उम्र में जहाँ बहुत से वायदे किए जाते हैं, तोड़े जाते हैं या दुबारा कायम किए जाते हैं। इसका शायद अर्थ है : नये चरण की ओर बढ़ना या कल्पना की दुनिया को हकीकत में बदलना या कल्पना की बजाय व्यावहारिकता को महत्व देना। इस चरण पर वचनबद्धता बदल जाती है और अधिक गूढ़ रूप धारण कर लेती है। यह व्यक्ति रोजना कामगारों के बदले, बदलाव की ओर बढ़ता है।
- *अंतिम निर्धारित लक्ष्य :* पैंतीस वर्ष से पैंतालीस वर्ष की आयु के बीच का समय क्रासरोड को व्यक्त करता है। इस अवधि में व्यक्ति निर्धारित उद्देश्यों पर दुबारा ध्यान केन्द्रित करता है और विचार करता है कि किस प्रकार अब आगे संसाधनों को खर्च किया जाएगा।

नवीकरण या त्याग: पैंतालिस वर्ष की आयु स्थिरता की अवधि है। इस चरण पर मनुष्य अपना उद्देश्य ढूँढ़ सकता है और एक ऐसी दिशा की प्राप्ति कर सकता है जिस पर उसका आगे का जीवन निर्भर करेगा। यह चरण शायद श्रेष्ठ वर्ष सिद्ध हो।

इन चरणों को कार्यस्थल से जोड़ा गया है। माना जाता है कि प्रत्येक कर्मचारी अपनी तरक्की के दौरान संकट का सामना करता है। जैसे कि नवयुवक, किशोरावस्था के दौरान पहचान बनाने के दौर से गुजरते हैं। इसी तरह वयस्क भी असुरक्षा, अवसरों के आने/खो जाने और नई चुनौतियों की स्वीकृति या त्यागने जैसे संकटों से होकर गुजरते हैं। ये संकट कर्मचारी के लिए अपने लक्ष्यों, वचनबद्धता और संगठन के प्रति उनकी सत्यनिष्ठा को बदलने के अवसर देते हैं। जब कर्मचारी 40 वर्ष की उम्र में पहुँचते हैं तो अपने लक्ष्यों की जाँच करते हैं और अपने जीवन में महत्वपूर्ण तालमेल बिठाते हैं। उनका व्यक्तित्व ऐसे महत्वपूर्ण बदलावों से होकर गुजरता है जिससे कुछ ऐसे व्यवहारगत पैटर्न बनते हैं जो उनके पर्यावरण से भिन्न होते हैं।

परिपक्वता सिद्धांत : क्रिस ऐग्रिस ने व्यक्तित्व विकास के परिपक्व सिद्धांत का इस प्रकार प्रस्तावित किया है कि सभी स्वस्थ व्यक्ति ऐसे स्थिति की प्राप्ति का प्रयास करते हैं जो स्वायत्तता प्रदान करती है, जो उनके लिए लाभप्रद हो और जहाँ उन्हें समानता महसूस हो और उन्हें स्थितियों से निपटने की योग्यता दिखाने का अवसर मिले। स्वस्थ व्यक्ति अपरिपक्वता से परिपक्वता की ओर बढ़ते हैं:

- निष्क्रियता से धीरे-धीरे अपेक्षित लक्ष्य की पूर्ति की ओर बढ़ना
- दूसरों पर निर्भता से हटकर स्वतंत्रता की ओर बढ़ना
- कुछ गिनी-चुनी विधियों से बहुत से विकल्पों को खोजना
- कम महत्व वाले हितों को हुए हितों में विकसित करना
- अंशकालिक परिप्रेक्ष्य को दीर्घकालिक परिप्रेक्ष्य की ओर लेकर जाना
- अधीनस्थ स्थिति से समान या बड़ी स्थिति की ओर अग्रसर होना, और
- खुद की पहचान के अभाव में अपनी पहचान को ढूंढ़ता और इसके प्रति जागरूक होना।

ऐर्गिस के अनुसार, स्वस्थ व्यक्ति में परिपक्वता नजर आती है जबकि अवस्थ व्यक्ति, अपरिवक्व व्यवहारों अर्थात् बच्चों जैसी हरकतें करता है। इसके अलावा ऐर्गिस का तर्क है कि अधिकांश संगठन अपने कर्मचारियों को अपने बच्चों की तरह मानते हैं और उन्हें अपने ऊपर निर्भर बनाते हैं।

प्रबंधक जो व्यक्तित्व विकास को समझता है वह इन संकटों का पूर्वानुमान बेहतर ढंग से कर सकता है और ऐसे स्वाभाविक बदलावों के रूप में इनकी पहचान कर सकते हैं, जिनका व्यबस्क सामना करते हैं। व्यक्ति विशेष के व्यवहार का पूर्वानुमान लगाने में प्रस्तुत कोई भी विशेषता उपागम या किस्म उपागम कारगर नहीं है। कारण है कि ये सभी उपागम स्थितिगत संदर्भों को अनदेखा करते हैं।

9. व्यक्तित्व का महत्व

व्यक्तित्व को समझने का विशेष महत्व है क्योंकि यह तय करके कि कौन सी विशेषताएँ कर्मचारी के प्रदर्शन को प्रभावी बनाएंगी, व्यक्तित्व वैयक्तिक चयन में सहायक हो सकता है जैसे इस बात को गहराई से समझ कर कि किस प्रकार व्यक्तित्व और रोजगार विशेषताए आपस में तालमेल बिठाती है जिससे हस्तांतरण, संवर्धन और बेहतर कर्मचारियों को रखने जैसे निर्णयों को लिया जा सकता है।

ऐसी कुछ निश्चित प्रक्रियाएं हैं जिनसे व्यक्तित्व के बारे में राय कायम की जा सकती है:

1) सम-समूहों या मित्रों से प्राप्त रेटिंग स्केल व्यवहार का अनुमान लगाने में सहायक हैं
2) अनुभवपरक प्रक्रियाएं जो व्यक्ति की कुछ विशेषताओं का पता लगाने में सहायक हैं
3) प्रश्नावली की सहातया से व्यक्ति दूसरों के व्यवहार का पता लगा सकता है, बशर्ते उत्तर बिल्कुल सही हो।
4) थिमैटिक ऐपरिसिशन टेस्ट, शर शक इंकब्लाट टेस्ट जैसे प्रोजेक्टिव टेस्ट, व्यक्ति-विशेष के व्यक्तित्व का पूर्वानुमान लगाने में सहायक होते हैं।

ऐसे पैमाने, संगठन की प्रभाविता में सहायक होते हैं।

10. व्यवहार

मनोवृत्ति किसी विषयवस्तु, व्यक्ति, संकल्पनाओं आदि पर सकारात्मक या नकारात्मक रूप से प्रतिक्रिया व्यक्त करने का तरीका है। ये मूल्यांकनपरक कथन हैं। इनसे पता चलता है कि किस प्रकार कोई कैसे किसी विषयवस्तु के बारे में महसूस करता है। मनोवृत्ति का संबंध व्यवहार से है। यह एक अर्थात् सकारात्मक या नकारात्मक चर है। ये कल्पना पर आधारित है। यह कोई ऐसी बात है जो व्यक्ति के भीतर होती है इसके प्रभावों पर गौर किया जा सकता है लेकिन मनोवृत्ति कैसी है, यह जानना मुश्किल है।

व्यक्ति के व्यवहार पर गौर करने के तीन तरीके हैं : 1) व्यक्ति या स्थिति से सीधा अनुभव प्राप्त करना, 2) अपने जैसे समान व्यक्तियों या स्थितियों से संबध स्थापित करना, 3) दूसरों से ऐसे व्यक्ति स्थिति से संपर्क स्थापित करने पर प्राप्त अनुभावों से सीखना। प्रत्यक्ष अनुभव अधिगम अवस्था का ठोस अनुभव है। किसी से संपर्क स्थापित करना संकल्पनाओं और सामान्यीकरण का सार प्राप्त करने के समान है। दूसरों से सीखने का अर्थ अनुचिंतन और प्रेक्षण जैसा है। मनुष्य का व्यवहार और सोच और अधिगम प्रक्रियाओं से उत्पन्न होती है। कोई भी मनोवृत्ति के साथ पैदा नहीं होता लेकिन अपने जीवन अनुभवों से प्राप्त करता है। लेकिन कुछ मुलभूत मनोवृत्तियाँ जीवन के प्रारंभिक वर्षों के दौरान पैदा होती हैं। इरिक्सन के अनुसार, विश्वास अथवा अविश्वास के प्रति बुनियादी मनोवृत्ति का विकास बाल्यावस्था में होता है।

यदि बच्चे की बुनियादी आवश्यकताओं की पूर्ति लाड-प्यार के साथ पूरी की जाती है तो बच्चे में विश्वास की भावना पैदा होगी अन्यथा उसमें अविश्वास की भावना पैदा होगी। इसके साथ ही बच्चे में स्वच्छंदता अथवा शर्मिंदगी और शंका की भावना भी पैदा होती है। ये सभी व्यक्ति के व्यवहार को प्रभावित करते हैं और व्यवहार के साथ इस संबंध के प्रति प्रबंधक चिंतित रहते हैं और व्यवहार किस प्रकार मनोवृत्ति को प्रभावित करता है, उन्हें इसके बारे में समझने की आवश्यकता होती है।

11. व्यवहार और संगठन

संगठनों में मनोवृत्ति का विशेष महत्व होता है क्योंकि वह काम के व्यवहार को प्रभावित करता है। कार्य से संबंधित कर्मचारियों की इन सकारात्मक और नकारात्मक मनोवृत्तियाँ कार्य के वातावरण को प्रभावित करती हैं। तीन प्रकार की प्रारंभिक मनोवृत्तियाँ होती हैं : कार्य संतुष्टि, कार्य में संलग्नता और संगठन के प्रति समर्पण।

कार्य संतुष्टि का संबंध व्यक्ति के अपने कार्य के प्रति सामान्य व्यवहार से होता है, जो या तो सकारात्मक होता है या नकारात्मक अर्थात् संतुष्ट या असंतुष्ट होता है।

कार्य में संलग्नता, व्यक्ति की कार्य के प्रति सक्रिय रूप से भागीदारी की माप करता है और उसकी कार्यकुशलता के महत्व की क्षमता को मापता है।

संगठन के प्रति प्रतिबद्धता, निष्ठा, पहचान और संगठन के प्रति समर्पण के रूप में संगठन के प्रति उसके रुझान का सूचक है। इन मनोवृत्तियों का माप इसलिए किया जाता है जिससे उत्पादकता, अन्यमनस्कता और सकल उत्पाद जैसे व्यवहारों का पूर्वानुमान लगाया जा सके।

12. मूल्य

मूल्य एक संकल्पना है। मूल्य, व्यक्तित्व का आधार होते हैं और वे व्यवहार को प्रभावित करने वाले शक्तिशाली लेकिन शांत ताकतें होती हैं। मूल्य इस प्रकार अंतर्निहित होते हैं कि उन्हें लोगों के व्यहार और उनकी शक्ति मनोवृत्ति माना जा सकता है। लेकिन मूल्य लोगों में एक सुदृढ़ शक्ति के रूप में होते हैं। किसी कार्मिक में जो एक अजीब व्यवहार दिखाई देता है, उसका महत्व तभी होता है जब प्रबंध उस व्यवहार में अंतर्निहित मूल्य को पहचानता है।

मूल्य उस बुनियादी मान्यता को प्रस्तुत करता है कि व्यवहार को कोई एक विशेष प्रकार अथवा विद्यमानता की अंतिम अवस्था व्यक्तिगत रूप से अथवा सामाजिक रूप से व्यवहार अथवा विद्यमानता की अंतिम अवस्था से विरोधी अथवा कंवर्स रूप में श्रेष्ठ है।

मूल्य को दो व्यापाक श्रेणियों में वर्गीकृत किया जा सकता है : 'अंतिम मूल्य' प्राप्य लक्ष्यों

से संबंधित होता है अर्थात् आरामदायक जीवन, पारिवारिक सुरक्षा, आत्मसम्मान और सहयोग की भावना। इंस्ट्रुमेंटल मूल्य इच्छागत लक्ष्यों अर्थात् महत्वाकांक्षा, उत्साह, ईमानदारी और कल्पना की प्राप्ति से संबंधित होती है।

मूल्य इस प्रकार अंतर्निहित होते हैं कि उन्हें लोगों के व्यवहार और उनकी व्यक्ति मनोवृत्ति, व्यक्ति और प्रेरणा माना जा सकता है। वे आमतौर पर व्यवहार को प्रभावित करते हैं। वे अपेक्षाकृत स्थायी और दीर्घकालिक होते हैं। इसका कारण वह माध्यम है जिसमें इन्हें मूल रूप में सीखा जाता है।

अल्लपर्ट ने छह प्रकार के मूल्यों की पहचान की है।

1) सैद्धांतिक – यह समालेचना और तार्किक उपागम के माध्यम से सच्चाई की खोज को बहुत महत्व देता है।
2) आर्थिक – यह उपयोगिता और व्यवहार पर जोर देता है।
3) सौन्दर्यपरक – यह स्वरूप और सौहार्द को अधिक मूल्यवान मानता है।
4) सामाजिक – इसमें लोगों के प्यार-दुलार को अत्याधिक मूल्यवान मानता है।
5) राजनीतिक – इसमें शक्ति और प्रभाव की प्राप्ति पर बल दिया जाता है।
6) धार्मिक – यह अनुभवों की एकता और समग्र रूप से रीति-रिवाजों की समझ से संबंधित है।

विभिन्न व्यवसायों में कार्यरत लोग इन छह प्रकार के मूल्यों को भिन्न-भिन्न महत्व देते हैं।

विभिन्न प्रकार के मूल्यों के बारे में लोगों के ज्ञान ने कुछ अत्याधिक व्यवस्थित ढंग से प्रबंधित संगठनों को कर्मचारियों के निष्पादन और संतुष्टि में वृद्धि करने के लिए इन मूल्यों का संवर्धन करने के लिए प्रयास किया है।

उदाहरण के लिए, कुछ व्यक्तियों को 'ट्रिब्लास्टिक' के रूप में वर्गीकृत किया गया है– ऐसे लोग जो अपने अधिकारियों से सुदृढ़ और निर्देशात्मक नेतृत्व की माँग करते हैं। कुछ 'इगोसेंट्रिक' होते हैं जो व्यक्ति की जिम्मेवारी की अपेक्षा करते हैं और उद्यमी शैली में प्रेमपूर्वक काम करना पसंद करते हैं। कुछ 'समाजकेंद्रित' होते हैं जो मुख्यत: सामाजिक संबंधों पर बल देते हैं और कुछ 'बाह्यगमनकारी' होते हैं जो वृद्धि की पूर्ण अभिव्यक्ति चाहते हैं और अपने कार्य से स्व-आपूर्ति करना चाहते हैं जैसा कि एक कलाकार करता है। यह विश्वास किया जाता है कि किसी संगठन में किए जाने वाले विभिन्न प्रकार के कार्य में इन विभिन्न प्रकार के कामगरों को इस प्रकार से समायोजित किया जाता है कि व्यक्ति और संगठन दोनों के लक्ष्यों को मिलाया जा सके।

13. व्यक्तित्व, मूल्य और मनोवृत्तियों पर समाजिक प्रभाव

संगठन लोगों के जीवन में महत्वपूर्ण भूमिका अदा करता है और इसका लोगों के व्यक्तित्व, मूल्यों और मनोवृत्तियों पर बहुत अधिक प्रभाव होता है। समाजीकरण एक ऐसी प्रक्रिया है जिसके द्वारा व्यक्ति को कामकाज के परिवेश के अनुरूप ढालता है, संगठन के प्रति निष्ठा और प्रतिबद्धता प्राप्त करता है। इस प्रक्रिया से व्यक्ति संगठन के लक्ष्यों, इन लक्ष्यों को प्राप्त करने वाले साधनों, कर्मचारी के उत्तरदायित्वों के बारे में सीखता है और संगठन में व्यवहार की अभिवृत्तियों को स्वीकार करता है। इसके अलावा व्यक्ति संगठन के व्यवहार और मूल्यों के बारे में भी सीखता है। जैसे-जैसे व्यक्ति संगठन में सामाजिक बनता जाता है, वह संगठन की अभिवृत्तियों और मूल्यों को अपनाने की ओर प्रवृत्त होता जाता है। इस प्रकार संगठन व्यक्ति के व्यक्तित्व के मूल्यों और मनोवृत्तियों को प्रभावित करता है। समाजीकरण की अवस्थाएँ

1. *पूर्व आगमन अवस्था:* व्यक्ति पूर्व शिक्षा, कार्यानुभव और संगठन के सदस्यों के साथ संपर्क के आधार पर संगठन के बारे में पूर्वानिर्धारित अवधारणों का आत्मसात करता है।
2. *संगठन के साथ संपर्क:* व्यक्ति की प्रारंभिक उन्मुखता, प्रशिक्षण और अन्य कर्मचारियों के साथ अनुभव जो संगठन के प्रति स्वीकार्य अभिवृत्ति प्रदर्शित करते हैं, ये सभी व्यक्ति को प्रभावित करते हैं और उसे बदलते हैं।
3. *व्यक्ति में बदलाव और नई अभिवृत्ति और मूल्यों का ग्रहण:* जब कोई व्यक्ति किसी कंपनी में काम करता है तो वह धीरे-धीरे आशानुसार सीखता जाता है और ऐसे नये व्यक्तित्व का विकास करता है, जो संगठन के अनुरूप होता है बशर्ते कि वह व्यक्ति कुछ समय तक उस संगठन में काम करता है।

समाजीकरण का प्रक्रिया किसी संगठन में प्रवेश बिन्दु तक ही सीमित नहीं है बल्कि यह व्यक्ति के जीवन की एक सतत् प्रक्रिया है।

समाजीकरण की प्रक्रिया हर उस वक्त घटती है जब कर्मचारी संगठन में प्रवेश करता है। चूँकि व्यक्ति संगठन की शृंखला में ऊपर की ओर बढ़ता है, इसलिए उन्हें विभिन्न मानकों, मूल्यों और अभिवृत्तियों का सामना करना पड़ता है। प्रवेश की अवस्था में कर्मचारियों को इन नये कारकों को आत्मसात करना चाहिए यदि वे सफल होना चाहते हैं और उनके व्यक्तित्व में बदलाव की संभावना होती है।

आर्थिक परिस्थितियाँ, प्रतियोंगिताएँ और प्रौद्योगिकी प्रगति की बुनियादी संकल्पना को बदल सकती हैं। इसके परिणामस्वरूप अनुकरण से प्रत्येक संगठन के कार्य बल में नई शक्तियों का समावेश होगा जो व्यक्तित्व में बदलाव कर सकती हैं।

14. शाइन समाजीकरण (Schein Socialization) मॉडल

शाइन ने तीन माध्यमों की पहचान की जिनमें व्यक्ति संगठन की समाजीकरण की ताकतों के साथ आगे बढ़ता है और इस प्रकार अपने व्यक्तित्व को प्रभावित करता है।

1) *विद्रोह :* नये कर्मचारी संगठन से संघर्ष कर सकते हैं। इसका परिणाम बर्खास्तगी अथवा संगठन में बदलाव अथवा व्यक्ति में बदलाव (चाहे व्यक्ति की जीत हो या हार) हो सकता है।
2) *रचनात्मक व्यक्तित्वाद :* जहाँ पर कर्मचारी संगठन के मूल्यों और अभिवृत्तियों को स्वीकार करता है जो महत्वपूर्ण होते हैं और अन्य को अस्वीकार करता है। यहाँ पर कर्मचारी संगठन के संबंध मं व्यक्तिगत और संगठनात्मक मूल्यों के मिश्रण को अपनाता है।
3) *समरूपता :* इसमें व्यक्ति सामान्यत: संगठन की शक्तियों को स्वीकार कर सकता है और संगठन पर नगण्य प्रभाव डालता है।

इस प्रकार समाजीकरण एक ऐसी प्रक्रिया है जो व्यकितत्व को प्रभावित करता है। लेकिन पूर्ववर्ती समाजीकरण, अधिगम और अभिवृत्ति निर्माण ऐसी ताकतों को जन्म देता है जो सतत् प्रकार के व्यक्तित्व को बनाए रखने के लिए काम करता है। संकल्पनात्मक प्रक्रियाएं विद्यमान परिवेश और उनकी स्वयं की संकल्पना के बीच सततता को बनाए रखने के लिए समाजीकरण की ताकतों पर नियंत्रण रखती हैं और यह इन ताकतों की शक्ति पर निर्भर करता है। व्यक्तित्व, अभिवृद्धि और मूल्यों में समय के साथ-साथ विकास होता रहता है। समाजीकण की प्रक्रिया को समझने के लिए प्रबंधक के लिए यह जरूरी है क्योंकि वह प्रत्यक्ष रूप से कार्य संगठन से जुड़ा होता है।

15. सारांश

हमने सीखा कि एक अच्छे प्रबंधक के लिए मानव व्यवहार को समझना बहुत जरूरी है क्योंकि यह संगठन के लक्ष्यों को प्राप्त करने में सहायता करता है। मानव व्यवहार को समझने के लिए व्यक्ति और उनके उपागमों में अंतर की व्याख्या की गई है।

अभिवृत्ति, वस्तुओं के बारे में मत या राय होती है। मूल्य उन सुदृढ़ मानकों को प्रदर्शित करते हैं जिनके द्वारा लोग विश्व का मूल्यांकन करते हैं। अभिवृत्ति और मूल्य के विकास में विगत् का अनुभव महत्वपूर्ण भूमिका अदा करता है। व्यक्तित्व किसी व्यक्ति के अनुभवों और आनुवंशिक प्रभावों का परिणाम होता है। व्यक्तित्व के उपागम, सिद्धांत और निर्धारक तत्वों की व्याख्या की गई है। अंत में ऐसे संगठन में समाजीकरण की प्रक्रिया की चर्चा की गई है जो अपने व्यक्तित्व, मूल्यों और अभिवृत्तियों में परिवर्तन लाता है।

16. चर्चा हेतु प्रश्न

1) व्यक्तिगत अंतर क्या है? व्यक्तिगत अंतर को प्रभावित करने वाले कारक कौन-से हैं?
2) संगठन मानव व्यवहार को समझने को महत्व क्यों देता है?
3) मूल्य की परिभाषा दीजिए। अभिवृत्ति को परिभाषित कीजिए। वे किस प्रकार समान या भिन्न हैं?
4) मूल्यों और अभिवृत्तियों के स्रोत क्या हैं?
5) मूल्यों को मानव व्यवहार के आधार के रूप में परिभाषित किया गया है। आपके अनुसार किस आधार पर इस प्रकार का कथन दिया गया है?
6) बताइए कि व्यक्तित्व स्वभाव से विकासात्मक क्यों है? वे कौन से प्राथमिक कारक हैं जो व्यक्तित्व के विकास को प्रभावित करते हैं?
7) इरिक्सन के व्यक्तित्व मॉडल की प्रथम तीन अवस्थाएँ दीर्घकालिक व्यक्तित्व के विकास के लिए इतनी महत्वपूर्ण क्यों हैं? इन तीन अवस्थाओं का संकट अन्य अवस्थाओं के संकट से किस प्रकार संबंधित है?
8) नियंत्रण के स्थान मैकेविलिनिज्म और टाइप क और टाइप ख का वर्णन कीजिए।
9) टाइप और ट्रेट उपागमों के बीच अंतर बताइए।
10) जंग के व्यक्तित्व विकास सिद्धांत की उप-प्रणालियों का वर्णन कीजिए। साथ ही इस सिद्धांत के चार आयामों का वर्णन भी कीजिए।
11) समाजीकरण की प्रक्रिया का वर्णन कीजिए और बताइए कि यह व्यक्तित्व, अभिवृत्ति और मूल्यों को किस प्रकार प्रभावित करती है?

टीम विकास और टीम कार्यप्रणाली

विषयवस्तु

1. प्रस्तावना
2. टीम निर्माण
3. टीम विकास
4. टीम प्रभाविता
5. टीम कार्यप्रणाली
6. सार
7. चर्चा हेतु प्रश्न

1. प्रस्तावना

टीम निर्माण की उत्पत्ति 1960 के मध्य में कार्यस्थल प्रबंधन की लोकप्रिय तकनीक के रूप में हुई। यह संकल्पना निम्नलिखित विचारों की जागरूकता के कारण विकसित हुई:

- वचनबद्धता की पूर्वशर्त है कि उस कार्य में पूरी तरह लीन/शामिल होना, लोग अपने विचारों को अपने कार्य और कार्य पर्यावरण का हिस्सा बनते देख उस कार्य में शामिल हो जाते हैं।
- प्रबंध की भूमिका टीम लीडर और कोच जैसी होनी चाहिए। निर्देशन की भूमिका की बजाय प्रबंध की भूमिका कार्य को सुविधाजनक बनाने या विकसित करने की होनी चाहिए।
- कार्य समूहों में अपनी निजी समस्याओं से जूझने का अनिवार्य सामर्थ्य होता है बशर्ते वे अपने सामर्थ्य और समस्याओं के प्रति जागरूक हों।
- कार्मिक स्वाभाविक रूप से मददगार और आत्मसिद्धि से जुड़े होते हैं और विशेष रूप से ऐसा बदलाव चाहते हैं जिससे वे अपने कार्य परिवेश में निश्चित सीमा तक नियंत्रण कायम कर सकें।
- विशिष्ट सोपानिक संगठन और अधिक औपचारिक नियमों और नौकरशाही व्यवहार की ओर उनकी स्वाभाविक प्रवृत्ति, बड़े-छोटे के भेदभाव को दूर करते हुए और आपसी भरोसे, खुलेपन और निजी गुण-दोषों पर जोर देते हुए अधिक प्रभावी और कार्यात्मक बन सकती है।

2. टीम निर्माण

संस्थाओं का गठन आमतौर पर वस्तु उत्पादन, धन संचय और विपणन, निवेश, ज्ञान और कौशलों का प्रसार और पीड़ित की देखभाल जैसे कुछ विशेष उद्देश्यों पर आधारित होता है। अधिकांश संस्थाओं के मुनाफे और विस्तार जैसे लक्ष्य भी होते हैं, यद्यपि महत्व से जुड़े मानक संगठन के उद्देश्यों और किस्म के आधार पर ये एक दूसरे से भिन्न होते हैं। इस प्रक्रिया से टीमों का उद्‌भव होता है, जैसे एकल स्वामी उद्यम के रूप में यदि कोई महिला फुटकर की छोटी सी दुकान चलाती है तो मुनाफा कमाने के लिए वह इसका विस्तार भी करना चाहती है। वह चाहती है कि लोग अपने कामकाजों को अधिक कुशलता से करें अर्थात ऐसे काम करें जिससे व्यवसाय के उद्देश्यों की पूर्ति हो। जिस घड़ी ऐसे उद्यम में एक और साथी शामिल हो जाता है तो टीम बन जाती है।

टीम इसलिए ज़रूरत के कारण बनती है। इसका अर्थ है– संस्था के कामकाजों को करने की जरूरत। यदि पूरी टीम उत्कृष्ट तरीके से अपना काम करती है तो लक्ष्यों की प्राप्ति करना आसान होता है। व्यक्ति विशेष सदस्यों और टीम उत्कृष्टता के बीच विरोधाभास का विचार अक्सर आता है जब कोई, कार्य या कार्य चक्र को पूरा करने की आवश्यक गतिविधियों में अपना योगदान देने में विफल हो जाता है। टीम मिलजुल कर व्यक्ति विशेष सदस्य द्वारा प्राप्त सफलता की तुलना में ज़्यादा सफलता की प्राप्ति कर सकती है। टीम कार्य बलवर्धक होता है। इससे सदस्यों को अधिक प्रयास करने की प्रेरणा मिलती है और श्रेष्ठ प्रदर्शन दिखाने में उन्हें इससे सहायता भी मिलती है।

आमतौर पर लोग टीम या समूह शब्द का गलत अर्थ लगाते हैं। टीम का प्रयोग अक्सर समूह के पर्यायवाची के रूप में होता है। लेकिन समूह और टीम में फर्क होता है। टीम को सामान्य लक्ष्य वाले सदस्यों के समूह के रूप में परिभाषित किया जा सकता है और जिसमें प्रत्येक सदस्य का काम और कौशल दूसरे अन्य सदस्यों के तालमेल में हों। आइए अब अत्यंत यांत्रिक और तार्किक चित्र खंड प्रहेलिका (Jigsaw puzzle) पर ध्यान दें। बिना गलती किए टुकड़ों को सही ढंग से आपस में जोड़ने से सही छवि विकसित होती है। इसी तरह संगठन में शामिल टीमों की भूमिका भी निम्नलिखित विशेषताओं पर आधारित है:

- जहाँ तक टीम कार्य का संबंध है, औद्योगिक संगठन की तटस्थ भूमिका की मौजूदगी।
- जरूरी नहीं है कि समूह आगे टीम बनें।
- आम लोगों के उद्देश्यों में समानता और समरूपता, टीम के रूप में पहचान बनाने की पर्याप्त शर्तें नहीं हैं।
- समूह के सदस्यों की पहचान और अनूठेपन में निहित सर्वव्यापी विशिष्टता और समूह भावना ही है जिससे टीम का गठन होता है।
- इस भावना और लोकाधार को बाहरी कारकों की बजाय अंदरूनी तौर पर विकसित करना चाहिए क्योंकि ये तो सदस्यों के स्वाभाविक गुण हैं।
- सर्वप्रथम टीम बनाना जरूरी क्यों होता है? ऐसे कौन से कार्य हैं जिनके लिए टीम के रूप में काम करना जरूरी है।

टीम बनाने का स्रोत किसी एकल कामकाजी व्यक्ति में निहित होता है जिसे उपलब्ध समय में ढेर सारे काम को अकेले पूरा करना मुश्किल लगता है।

कार्य की प्रकृति	निहितार्थ
किसी अकेले व्यक्ति द्वारा पूरा किया जा सकता है, लेकिन समय कितना लगेगा, इसका पता नहीं होता।	'समान कार्य' को करने वाले बहुत से व्यक्ति निर्धारित समय में काम को पूरा कर सकते हैं। जैसे 500 लिफाफों पर पते लिखने हैं, इनमें पत्रों को डालना है और डाक टिकट लगा कर दोपहर की डाक से प्रेषित करना है। प्रत्येक व्यक्ति को अपने काम का पता है और वह इसे अकेले करता है।
एक ही व्यक्ति द्वारा अपेक्षित प्रयास या बल नहीं लगाया जा सकता, जैसे किसी ऐसी लारी को पीछे करना जिससे किसी व्यक्ति को टक्कर लगी हो।	बहुत से लोगों का मिलजुल कर काम करना जरूरी है। हर काम के बीच आपसी तालमेल होना जरूरी है।

एक ही समय में या अन्य व्यक्तियों से सामंजस्य स्थापित करके बहुत से विशिष्ट कार्यों को करने की जरूरत (आर्केस्ट्रा)।	यहाँ कार्यक्रम के आयोजन और समन्वय के लिए ऐसे कार्यकलाप से अलग किसी व्यक्ति की सेवाएँ लेना आवश्यक होगा जैसे संचालक।

अत: हम कह सकते हैं कि 'टीम' ऐसे व्यक्तियों के समूह हैं जो साझे काम को पूरा करने में सहयोग देते हैं। उन्हें एक दूसरे से अलग काम सौंपे जा सकते हैं या उन्हें खुद की रुचि के मुताबिक काम का चयन करने या इसे बदलने की अनुमति दी जा सकती है।

उच्च आकांशा वाली टीम में सामान्य टीम के सभी गुण होते हैं लेकिन ऐसी टीम में सहयोग और सामंजस्य की झलक अधिक दिखाई देती है। टीम के प्रत्येक सदस्य में अपेक्षित लक्ष्य के लिए आवश्यक कार्य करने का कौशल और निपुणता दोनों का समावेश होता है।

3. टीम विकास

टीम अक्सर एक व्यक्ति अर्थात अपने नेता के मार्गदर्शन में आगे बढ़ती है जिसे अपने से ध्यान हटाकर समूह के सहयोगपूर्ण प्रयासों की ओर मोड़ने की जरूरत है। टीम के रूप में काम करना और साथ ही साथ गतिविधियों के अनुक्रम में योगदान देने से टीम के अच्छे होने या न होने की परख की जाती है।

समूह निर्माण के संदर्भ में मुखिया/सरपंच को अपने निजी सामर्थ्य और दोषों का पता होता है लेकिन उसे यह सुनिश्चित करना भी जरूरी है कि जिन गुणों का उसमें अभाव है, उसकी क्षतिपूर्ति कैसे की जाए। टीम में शामिल सदस्यों में ऐसा सामर्थ्य, समझबूझ और अनुभव होना चाहिए जो मुखिया में नहीं है। टीम में प्रत्येक व्यक्ति विशेष को भलीभांति पता है और उसका ऐसा मानना भी हे कि अपने निजी कौशलों से समूह के समग्र कार्यों में उसका विशेष योगदान है।

हम कह सकते हैं कि टीम कार्य संयोगवश नहीं होता। यह **अच्छे नेतृत्व** की उपज है।

संगठन की प्रकृति अपनी संरचना, पद्धतियों और कार्मिकों के कारण जटिल होती है और उतने ही जटिल परिवेश में संगठनों को अपने लक्ष्यों की प्राप्ति करती है। जो संगठन स्वयं को इस परिवेश में ढाल लेते हैं, उनकी उत्कृष्टता इस बात पर निर्भर है। संगठनात्मक उत्कृष्टता ऐसे सही माहौल में निहित है। लक्ष्यों की प्राप्ति लगातार ऐसे नेतृत्व की मौजूदगी से होती है जो सक्रिय हो और उद्देश्य उन्मुख हो और ऐसे नेतृत्व के प्रतिफल विस्तृत बाज़ार, उच्च परिसंपत्ति, उद्यम वृद्धि, ग्राहकों की संतुष्टि, अभिप्रेरित स्टाफ, लाभप्रद कार्य, पर्यावरण और जीवन की उच्च गुणवत्ता जैसे श्रेणी में विभाजित हैं। नेतृत्व उत्कृष्टता की प्राप्ति सिर्फ संगठन के माध्यम से नहीं बल्कि व्यक्ति विशेष सदस्य के रूप में और टीम के रूप में की जाती है। परिवार में खुशी और खुशहाली का श्रेय परिवार के मुखिया को जाता है। इसी तरह, टीम के बेहतर प्रदर्शन का श्रेय इसके मुखिया को जाता है। टीम निर्माण, स्थायी परिणामों के साथ (परामर्शदाताओं की सहायता) पर आधारित अत्यंत असरदार प्रभाव है जबकि टीम विकास मुख्यतया आंतरिक प्रक्रिया है जहाँ परिणामों का असर लंबे समय तक रहता है और जिनकी प्राप्ति करने में नेता सहायक होता है।

ऐसी तीन समस्याएँ हैं, जब समग्र टीम अपने नेता पर आश्रित होती है:

1) जब उनकी नजर में नेता सर्वशक्तिमान हो। इसी वजह से बहुत से अनुसरणकर्ता अपना पूरा सामर्थ्य विकसित करने या इसका सदुपयोग करने में विफल हो जाते हैं।

2) ऐसे नेतृत्व के अभाव में टीम बिखर जाती है।

3) यदि ऐसा करामाती मुखिया एक या दो कोई बड़ी गलतियाँ करता है तो उस पर आश्रित होने की भावना खत्म हो जाती है जिससे, हताश अनुसरणकर्ताओं की मुखिया के विरुद्ध होने और ऐसे नेता के आदर्श को विध्वंस करने की संभावना बढ़ जाती है।

संभावित सदस्यों के समूह से टीम सदस्यों के रूप में सही व्यक्ति के चयन का महत्व टीम की सफलता का पहला सिद्धांत है। ऐसी कुछ निश्चित शर्तें हैं जिन्हें टीम कार्य के रूप में सफल प्रदर्शन से पहले पूरा करना जरूरी है। ये हैं:

- परिणामदायक परामर्श के रूप में लक्ष्य निर्धारण;
- सूचना का आदान-प्रदान और आपसी भरोसा;
- एक-दूसरे की भूमिकाओं की स्पष्ट समझ;
- सहायता की अपेक्षा होने या न होने पर भी सहायता देने की इच्छा शक्ति;
- प्रत्येक सदस्य के लिए पर्याप्त संसाधनों की उपलब्धता;
- सदस्यों की क्षमता; और
- निजी कल्याण की बजाय समूह कल्याण पर जोर।

गतिविधि 1

जाँचसूची

क्या आपने सही टीम सदस्य का चयन कर लिया है?

	हाँ	ना
कार्य क्या वह सतर्क और होशियार है? जहाँ, लागू हो, क्या उसके व्यावसायिक कौशलों का स्तर उच्च है? क्या उसके ज्ञान/कौशल से टीम के अन्य सदस्यों की कमियों की पूर्ति होती है या उसके कौशल (समझबूझ) भी उन्हीं के जैसी हैं। क्या उसका प्रदर्शन सही मायने में उपर्युक्त बातों के अनुरूप है?		
टीम क्या निर्णय लेने और समस्या के निवारण में वह दूसरों के साथ घनिष्ठता से कार्य करता/करती है? क्या वह दूसरों की बात सुनता/सुनती है? क्या वह स्वयं को समूह के विभिन्न कार्यों के अनुरूप बदल सकता/सकती है? क्या वह प्रभावशाली है – आक्रामक की बजाय दृढ़निश्चयी है? क्या वह समूह के मनोबल को नष्ट या कम करने की बजाय ऊँचा करने में सहायक है?		

क्या वह निजी तौर पर मज़ाकिया और सहनशील है?		
क्या वह महत्वाकांक्षी हैं या अकेले सफल न होने का भय उसे रहता है?		
क्या सिर्फ अपनी भूमिका की बजाय वह टीम की सफलता की जिम्मेवारी सभी में विकसित करेगी?		
क्या वह सत्यनिष्ठ है?		
क्या सही मायने में अपने गुण/दोषों का उसे पता है?		

(**स्रोत:** 'एफक्टिव टीम बिल्डिंग, जॉन अदेर, गोवर, 986 पृ. 133)

गतिविधि 2

जाँचसूची

क्या मैंने कार्य संचालन सही ढंग से किया है?

कार्य

प्रयोजन	:	क्या मुझे पता है कि काम क्या है?
जिम्मेवारियाँ	:	क्या मुझे इनकी पूरी समझ है?
उद्देश्य	:	क्या इस संदर्भ में मैं, समूह के किसी जिम्मेवार (वरिष्ठ) व्यक्ति से सहमत हूँ?
कार्य दशाएं	:	क्या स्थल काम के अनुरूप है?
लक्ष्य	:	क्या प्रत्येक सदस्य ने इन्हें सही ढंग से समझा है और इन पर अपनी सहमति व्यक्त की है?
प्राधिकार	:	क्या प्राधिकार (सोपान क्रम) से आप भलीभांति अवगत हैं?
प्रशिक्षण	:	क्या अपेक्षित (जवाबदेही चार्ट) कार्य के लिए समूह के सदस्यों के विशिष्ट कौशलों या योग्यताओं में कोई कमी है?
प्राथमिकताएं	:	क्या मैंने ऐसे कार्यों की समयसूची बना ली है?
प्रगति	:	क्या मैं इसकी नियमित जाँच और मूल्यांकन करता हूँ?
पर्यवेक्षण	:	मेरी गैर-मौजूदगी में मेरा काम कौन देखेगा?
उदाहरण	:	क्या मेरे व्यवहार से मेरे काम की गुणवत्ता का पता चलात है?

(**स्रोत:** इफैक्टिव टीम बिल्डिंग, जॉन अदर, गोअर, 1986, पृ. 196)

गतिविधि 3

जाँचसूची

टीम का प्रदर्शन कैसा है?

टीम सदस्य

उद्देश्य	:	क्या टीम, उद्देश्यों को अच्छे से समझती और स्वीकारती है?

मानक	:	क्या टीम को प्रदर्शन के प्रत्याशित मानकों का पता है?
सुरक्षा मानक	:	क्या टीम को इसके उल्लंघन के परिणामों का पता है?
टीम का आकार	:	क्या आकार सही है?
टीम सदस्य	:	क्या मिलजुल कर काम करने वाले लोग सही हैं? क्या उप-समूहों को गठित करना जरूरी है?
टीम भावना	:	क्या नौकरी में टीम के रूप में काम करने का अवसर मुझे मिलता है? क्या वेतन और बोनस की विधियाँ टीम बनाने में सहायक हैं?
अनुशासन	:	क्या प्रयुक्त नियम सही हैं? क्या इन्हें लागू करने में मेरी भूमिका निष्पक्ष और तटस्थ व्यक्ति की है?
शिकायत	:	क्या शिकायतों का निवारण तत्काल किया जाता है? क्या समूह को विघटित करने जैसे मुद्दों पर मैं कोई कार्रवाई करता हूँ?
संक्षिप्त ब्यौरा देना	:	क्या यह नियमित है? क्या इसमें मौजूदा योजना, प्रगति और भावी योजनाओं का समावेश है?
प्रस्तुति	:	यदि आवश्यक हो, तो क्या मैं समूह की भावनाओं की आगे प्रस्तुति के लिए तैयार हूँ?
सहयोग	:	जब टीम अलग होती है तो क्या मैं सदस्यों को उनके काम की जगह पर मिलने जाता/जाती हूँ? तब क्या मैं ऐसे सदस्य के समक्ष अपने तरीके से टीम की प्रस्तुति करता हूँ और उसे प्रोत्साहन देता हूँ?

(**स्रोत:** एफैक्टिव टीम बिल्डिंग, जॉन अेदर, गोअर, 1986, पृ. 197)

गतिविधि 4

जाँच सूची

क्या प्रत्येक सदस्य का प्रदर्शन उम्मीद के मुताबिक है?

लक्ष्य	:	क्या इन पर और इनकी संख्या पर सभी की सहमति है?
प्रवेशन	:	क्या सही मायने में वह टीम के अन्य सदस्यों और संगठन को जानती/ता है?
उपलब्धि	:	क्या वह जानती है कि किस प्रकार उसका कार्य समूचे परिणाम में सहायक है?
जिम्मेवारी	:	क्या उसे नौकरी की बारीकियों की पूर्ण और सही समझ है? क्या उसे और अधिक अधिकार सौंपे जा सकते हैं?
प्राधिकार	:	क्या अपने काम के पर्याप्त अधिकार उसके पास हैं?
प्रशिक्षण	:	क्या तकनीकी रूप से प्रशिक्षण या पुन: प्रशिक्षण अर्थात दोनों का पर्याप्त बंदोबस्त किया गया और क्या टीम सदस्य के लिए भी ऐसा कोई इंतजाम है?
मान्यता	:	क्या मैं लोगों की कामयाबी पर विशेष बल देता/देती हूँ। असफलता की घोर आलोचना की जाती है?
वृद्धि	:	क्या विकास की संभावना को वह देखती है? क्या किसी विशिष्ट कार्य या कैरियर पर उसका ध्यान केंद्रित है?

प्रदर्शन	:	क्या सदस्यों के प्रदर्शन की समीक्षा नियमित की जाती है?
पुरस्कार	:	क्या काम, क्षमता और वेतन अर्थात तीनों में पर्याप्त संतुलन है?
विशेष कार्य	:	क्या उसका काम उसकी योग्यता के अनुरूप है? क्या उसके पास अनिवार्य संसाधन हैं?
विशिष्ट कार्य	:	क्या इस व्यक्ति को मैं भलीभांति जानता हूँ? ऐसी कौन सी बात है जो इसे दूसरों से अलग बनाती है?
समय/ध्यान	:	क्या सदस्यों की बातों को सुनने, उनमें कौशलों को विकसित करने और उनके परामर्श के लिए पर्याप्त समय/ध्यान दिया जाता है?
शिकायत	:	क्या शिकायतों का निवारण तत्काल किया जाता है?
सुरक्षा	:	क्या उसे पेंशन जैसी जरूरी और अन्य बातों का पता है?
मूल्यांकन	:	क्या प्रत्यक्ष चर्चा में प्रत्येक व्यक्ति के समग्र प्रदर्शन की नियमित समीक्षा की जाती है?

(**स्रोत:** एफैक्टिव टीम बिल्डिंग, जॉन अेयर, गोअर, 1986, पृ. 198-199)

4. टीम प्रभाविता

प्रभावी टीम वह है जो, सर्वाधिक कुशल तरीके से और संसाधनों के इच्छानुसार इस्तेमाल से कम से कम समय में विशिष्ट लक्ष्यों की प्राप्ति कर सकती है। ऐसी टीम सदैव अधिक चुनौतीपूर्ण कार्यों को करने की स्थिति में होती है।

टीम प्रभाविता की सही परख निम्नलिखित विशेषताओं पर निर्भर है:

- टीम का प्रदर्शन, शामिल सदस्यों की निजी मेहनत का कुल योग न होकर सामूहिक प्रदर्शन का परिणाम होता है।
- प्रभावी टीमों की स्थिति को ध्यान में रखकर आक्रामक या रक्षात्मक रवैया अपनाना।
- प्रभावी टीमों में सदस्यों के निजी सामर्थ्य का श्रेष्ठ प्रयोग शामिल है लेकिन इससे उनकी निजी छवि की बजाय सामूहिक छवि बनती है।

टीम के रूप में काम करने वाले संगठनों ने निम्नलिखित कारकों पर विशेष ध्यान दिया है:

- साझा अभिविन्यास;
- संगठनात्मक स्पष्टता;
- टीम संरचना;
- संप्रेषण और वचनबद्धता;
- नियंत्रण सूचना (प्रतिपुष्टि); और
- पुनर्बलन।

उपर्युक्त कारकों की संक्षिप्त विवेचना इस प्रकार है:

साझा अभिविन्यास

अधिकांश संगठनों में व्यापारिक योजनाएँ गोपनीय रखी जाती हैं। इसलिए यह हैरत की बात नहीं है कि ऐसे संगठनों में रैंक (श्रेणी) और फाइलों में (लक्ष्य, मूल्य और प्राथमिकताओं)

का आपसी तालमेल नहीं होता। माना जाता है कि शीर्ष व्यक्ति ही परिणामों को देते हैं और कार्यों को व्यावहारिक रूप दे सकते हैं।

संगठनों में जहाँ टीम कार्य को महत्व दिया जाता है, वहाँ नियोजन प्रक्रिया का उतना ही महत्व होता है जितना कि योजना को प्रमाणित करना। इस संदर्भ में मान्यताओं, प्रवृत्तियों, होड़ संबंधी योग्यताएँ, ग्राहकों की उम्मीदों और वैकल्पिक रास्तों जैसे मुद्दों पर चर्चा और बातचीत करना जरूरी होता है। इसके अलावा, संगठन में कर्मचारियों को विभागीय कार्रवाई के दोनों तरह के सकारात्मक और नकारात्मक परिणामों और अन्य विभागों पर और संपूर्ण रूप से निगम पर इनके प्रभावों के प्रति जागरूक होना चाहिए।

टीम प्रभाविता का पता चलता है जब संगठन की दिशा निर्धारण में, संगठन के सभी स्तरों पर कर्मचारियों को भी शामिल किया जाता है। विपदा के समय, ऐसे रवैये से संगठन कर्मचारियों का सहयोग आसानी से प्राप्त कर सकते हैं।

संगठनात्मक स्पष्टता

जब किसी कर्मचारी को संगठन में अपनी भूमिका का सही ढंग से पता नहीं होता तो इससे प्रदर्शन खराब होता है। इसके लिए उन्हें सहायता देने और सहायता लेने जैसे कौशल को विकसित करना बेहद जरूरी है। इसी वजह से टीम प्रभाविता की यह अनिवार्य विशेषता बन जाती है।

टीम संरचना

टीम संरचना वही होता है जहाँ विचारक, पथ प्रदर्शक, विश्लेषण विश्लेषक और आदर्श-महिला जैसे गुणों वाले लोग हों। इसलिए सदस्यों की निजी 'भूमिका' पर ज़ोर देने की ज़रूरत नहीं है।

संप्रेषण और वचनबद्धता

टीम की प्रभाविता के लिए विचारों का आदान-प्रदान करना बेहद जरूरी है। सदस्यों की निरंतर आपसी बातचीत से सदस्यों में वचनबद्धता विकसित होती है।

नियंत्रण सूचना

किसी भी समूह के प्रभावी बनने के लिए नियंत्रण सूचना का तीव्र और प्रत्यक्ष होना जरूरी है। समूह प्रदर्शन पर सूचना या प्रतिपुष्टि बेहद जरूरी है जिससे आत्म-नियंत्रण और निदेशन की प्राप्ति होती है।

पुनर्बलन

पुनर्बलन अच्छे प्रदर्शन के लिए अनिवार्य है। न केवल वित्तीय फायदों बल्कि प्रशंसा और मान्यता जैसे प्रेरणादायक शब्दों से भी प्रदर्शन बेहतर बनता है।

किसी भी काम के लिए चाहे जरूरी नहीं भी हो तब भी टीम के रूप में मिलजुल कर काम करना जरूरी है। टीम के रूप में काम करने से प्रदर्शन में तबदीली आती है और रोजगार संतुष्टि बढ़ती है। अच्छी टीमों का निर्माण संयोगवश नहीं होता। नेता की प्रभावी जिम्मेदारियों से प्रभावी टीम का गठन करना है।

नई टीम बनाने में, ऐसे सदस्यों के चयन पर ध्यान देने की जरूरत है जिनके पास टीम परिवेश और टीम भावना बनाने के प्रशंसात्मक कौशल, तकनीक और ज्ञान है। ऐसी उपर्युक्त अतिरिक्त विशेषताओं और विशेष गुणों की खोज कीजिए। अपने मिशन को पूरा करने में टीम की

शक्ति और सीधे तौर पर लीडर द्वारा सदस्यों के चयन और उन्हें विकसित करने में यह लीडर की योग्यता पर निर्भर करती है।

टीम निर्माण ही वह प्रक्रिया है जो सदस्यों को भलीभांति बातचीत करने के योग्य बनाती है। यदि वे भलीभांति विचारों का आदान-प्रदान करते हैं तो योजना भी वे सही ढंग से बनाएंगे और ऐसा करने में वे पहली बारी में ही सही कार्य करेंगे। इससे उत्साह बढ़ेगा और उत्पादकता में बढ़ोतरी होगी। परियोजना प्रबंधन के संदर्भ में निम्नलिखित बातों पर गौर करना जरूरी है:

- संगठन की वचनबद्धता काम के प्रति कर्मचारियों को जागरूक करके और निर्णय लेने में उनकी सहायता करके, प्राप्त की जा सकती है। लेकिन सर्वप्रथम आपको 'स्वास्थ्य विज्ञान' संबंधी कारकों को सही करना होगा। परियोजनाओं की वचनबद्धता, संबंद्ध परियोजना या अन्य शब्दों में टीम के लिए सृजित संगठनात्मक ढाँचे से पूरी की जाती है। ये परियोजना की सफलता और उपलब्धियाँ हैं जिससे संगठन की वचनबद्धता विकसित होती है।
- टेंडर भरने की अवसथा श्रेष्ठ होती है जब हम टीम बनाने का काम शुरू करते हैं और टीम द्वारा प्रस्ताव तैयार करना और ग्राहक को उसे प्रस्तुत करने, सबसे प्रभावी तरीका है।
- निर्धारित स्थान पर सामान्य लक्ष्यों का निर्माण शायद विविध स्तरों की जरूरतों को पूरा करने और इनकी ओर ध्यान केंद्रित करने का सबसे मुश्किल क्षेत्र है। श्रमिक बेहतर ढंग से काम करते हैं, यदि अच्छे मार्गदर्शन की मौजूदगी में दुबारा करने के बजाय एक ही बार में सही ढंग से कार्य पूरा हो जाए। पर्यवेक्षक का प्रदर्शन और अधिक बेहतर बन सकता है यदि शीर्ष अधिकारियों ने लक्ष्यों की पहचान के लिए निर्णय संबंधी कुछ प्रक्रियाओं में उन्हें शामिल करने की तकलीफ उठाई हो।
- टीम और प्रबंध का कार्य अधिक प्रभावी होगा यदि सही मायने में एक-दूसरे को समझने में उन्होंने पर्याप्त समय खर्च किया है।
- प्रबंध के नियंत्रण की इच्छा और टीम की स्वायत्तता की आवश्यकता, संविदा की किस्म पर निर्भर करते हैं जो टीम को संशोधन के लिए पर्याप्त कक्ष या कार्य पर पूर्ण नियंत्रण का रास्ता दिखाती हैं।

  "एक से भले दो, दो से भले तीन"

  टीम के सर्वाधिक रोचक पहलुओं का गठन

  टीम की कार्यात्मक शैली और इसकी भूमिकाओं अर्थात दोनों जरूरतों को एक-साथ पूरा करने में यह टीम की रूपरेखा और इसकी संरचना बनाने पर निर्भर करता है।

  टीम निर्माता, प्रबंधन समूहों की सहायता के लिए उत्प्रेरकों का काम करते हैं ताकि विविध कारणों के लिए स्वतंत्र टीमों के रूप में वे बेहतर ढंग से काम कर सकें।

  टीम निर्माण में पहला उद्देश्य टीम के उद्देश्य को ध्यान में रखकर सही व्यक्तियों का चयन करना है।

5. टीम कार्यप्रणाली

कोई भी टीम की मौजूदा सक्षमता और प्रभाविता को किस तरह कायम रख सकते हैं? लंबे समय के लिए मूल उद्देश्य और टीम के वेग को कायम रखना मुश्किल होता है। सहायताकर्ता के रूप में आपको टीम लीडर और इसके सदस्यों को निम्नलिखित प्रश्नों के उत्तर देने के लिए प्रेरित करने की जरूरत है:

- हमारी मौजूदगी का कारण क्या है? यहाँ पर हमारा काम क्या है?
- हमारी गैर-मौजूदगी का असर क्या और किस पर होगा?

- क्या मौजूदा टीम की बजाय अपने लक्ष्य और उद्देश्य की प्राप्ति के कोई लागत प्रभावी तरीके भी हैं?
- क्या टीम के रूप में हमारे मिशन में कोई महत्वपूर्ण परिवर्तन होते रहे हैं? क्या हमें कोई नई जिम्मेवारियाँ सौंपी गई हैं या हमने उन पर ध्यान केंद्रित किया है।
- क्या ऐसे काम को निपटाने में अभी भी हम ही सही व्यक्ति साबित हुए हैं? क्या इसके लिए टीम को और अधिक मेहनत करने की ज़रूरत है?

इसलिए, टीम या समूह लीडर का काम टीम के मानकों का रखरखाव करना और उन्हें विकसित करना और उनके आपसी सहयोग के स्तर को बढ़ाना है जिससे आगे प्रभाविता में भी बढ़ोतरी होगी। टीम निर्माण शक्ति के साझे प्रयोग कर्मचारियों को अभिप्रेरित करने, निर्णयों के स्तर को बढ़ाने और विविधता के प्रभावी रखरखाव में सहायक हैं। इस तकनीक को ढेर सारी समस्याओं और चिंता के मुद्दों के निपटान में संभावित विकल्प के रूप में देखा गया है। समूह सदस्यों के व्यवहारों और संगठनात्मक संरचना संबंधी समस्याओं पर टीम निर्माण जितना अधिक ध्यान देती है, ऐसे प्रयासों से उतनी ही संगठन को अधिक सफलता भी मिलेगी।

टीम निर्माण गतिविधि एक महत्वपूर्ण प्रबंधकीय तकनीक है क्योंकि उद्देश्यों को पूरा करने और सामाजिक सहयोग को विकसित करने से संबंद्ध निर्णयों में भाग लेने में कर्मचारियों के लिए इससे एक माध्यम भी मिलता है। कार्यस्थल पर बातचीत करने में अधिकांश लोगों को मजा आता है। अधिकांश अध्ययन दर्शाते हैं कि टीम आधारित कामों को बेहतर माना जाता है क्योंकि सूचना के आदान/प्रदान को इससे बढ़ावा मिलता है। निरंतर बदलते और विविध समाजों में प्रत्येक संगठन के लिए समय-समय पर अपने उद्देश्यों, लक्ष्यों और विधियों का मूल्यांकन करना जरूरी है। टीम निर्माण ऐसा मूल्यांकन करने में अच्छा सहयोग प्रदान करते हैं।

गतिविधि 5

जाँचसूची: क्या आपकी टीम को रखरखाव/अनुरक्षण की जरूरत है? यह तय करने में निम्नलिखित प्रश्न आपके लिए सहायक होंगे:

- क्या निम्न मनोबल के कोई लक्षण नजर आ रहे हैं जैसे टीम के आत्मविश्वास में गिरावट, संकल्प के प्रति धीरे-धीरे कमज़ोर पड़ना और उद्देश्य की भावना का खो जाना?
- क्या समूह या संगठन में दिशा-निर्देशों की कमी है?
- क्या प्रत्येक सदस्य को अभी भी टीम के मूल उद्देश्य और इसके प्रधान लक्ष्यों का सही मायने में पता है? क्या वैयक्तिक लक्ष्य या उद्देश्य भी इससे संबद्ध हैं?
- क्या समूह का वातावरण नकारात्मक और उत्साहरहित है?
- क्या सदस्यों में गर्मजोशी का अभाव है?
- क्या सदस्यों के संप्रेषण में धीरे-धीरे कमी आ रही है?
- सभी समूहों में संभावित दोष होते हैं। क्या ऐसे दोष व्यक्तियों या उप-समूहों के बीच बढ़ते जाते हैं?
- क्या पिछले छह माह में व्यावसायिक और वैयक्तिक मानकों में गिरावट आई है?
- क्या आप ऐसे एक या अधिक व्यक्तियों की पहचान कर सकते हैं जिनकी यदि मौजूदा समूह मानकों से तुलना की जाए तो वे अभी भी काफी पीछे हैं?
- क्या आपके नेतृत्व पर कोई शिकायत मिली है?

(**स्रोत:** एफैक्टिव टीम बिल्डिंग, जॉन अदेर, गोअर, 1986, पृ. 180)

6. सार

टीम का अपना एक सामान्य उद्देश्य होता है और टीम के सदस्यों में तकनीकी कौशल और वैयक्तिक योग्यता का होना बेहतर होता है। उच्च महत्वाकांक्षी टीम में सामान्य टीम की तुलना में अधिक विशेषताएं तो होती हैं लेकिन इनका स्तर भी उच्च होता है। प्रत्येक सदस्य, टीम के अपेक्षित कार्य को पूरा करने और टीम विकास में जानकार और टीम का निपुण सदस्य होता है। टीम की वृद्धि अक्सर एक व्यक्ति अर्थात टीम के लीडर पर निर्भर करती है। लीडर टीम की प्रभाविता को कायम रखने के साथ-साथ टीम में सहयोगपूर्ण भावना भी विकसित करता है।

7. चर्चा हेतु प्रश्न

1) टीम से क्या अभिप्राय है? टीम निर्माण की प्रक्रिया का वर्णन कीजिए।

2) अपने संगठन को ध्यान में रखकर टीम विकास की प्रक्रिया का वर्णन कीजिए।

3) टीम प्रभाविता में सहायक विशेषताओं का वर्णन कीजिए।

4) टीम के रखरखाव के अनिवार्य चरण कौन-से हैं?

अधिगम

विषयवस्तु

1. प्रस्तावना
2. अधिगम (Learning) क्या है?
3. अधिगम प्रक्रिया
4. पुनर्बलन (Reinforcement)
5. दंड की भूमिका
6. व्यवहार में प्रभावी तरीके से बदलाव लाना
7. सारांश
8. चर्चा हेतु प्रश्न

1. प्रस्तावना

दूसरों के साथ काम करते समय आपको अक्सर बदलाव लाने की समस्या का सामना करना होगा। यह बदलाव शायद इतना आसान हो जितना कि टीम के किसी नये सदस्य को काम ठीक तरीके से करने का प्रशिक्षण देना। लेकिन खराब उत्पादिता या अक्सर अनुपस्थित रहने जैसी अपेक्षाकृत अधिक जटिल स्थितियों में भी शायद इससे निपटना पड़े। ऐसे शायद दो तरीके हैं, जिनसे आप ऐसी स्थितियों तक पहुँच सकते हैं। या तो लोगों को ऐसे कामों पर विचार करने को कहा जा सकता है और उन्हें स्पष्टीकरण भी दिया जा सकता है और धीरे-धीरे उनकी मनोवृत्ति में बदलाव लाया जा सकता है। यह तरीका सही साबित हो सकता है लेकिन शोध दर्शाते हैं कि सीधे तौर पर व्यवहार को बदलना भी कारगर होगा और शायद बेहतर ढंग से अब हम पुरस्कार देना और ढंड देना जैसे व्यवहारों पर ध्यान केंद्रित करेंगे।

2. अधिगम (Learning) क्या है?

दरअसल, सरल भाषा में अधिगम का अर्थ हमारे व्यवहार में होने वाला कोई ऐसा परिवर्तन है जो अनुभव के बाद आता है। इस परिभाषा से इंगित है कि अनुभव से उत्पन्न हर तरह का सकारात्मक या नकारात्मक परिवर्तन, अधिगम के उदाहरण हैं। कुछ शरीरक्रिया विज्ञानियों के अनुसार, लगभग हमारी सभी क्षमताएं, हमारी आदतें और पसंद और नापसंद और यहां तक कि हमारा समग्र व्यक्तित्व भी मूल रूप से किसी न किसी शिक्षा पर आधारित होता है अर्थात उपर्युक्त सभी बातों को सीखा जाता है। निस्संदेह प्रक्रियाओं की ऐसी विस्तृत श्रेणी को एक संकल्पना के प्रयोग से व्यक्त करना मुश्किल काम है। आगामी कुछ अनुभागों में हम स्टीक तौर पर बताने का प्रयास करेंगे कि अधिगम (सीखने) के नजरिए से मानव व्यवहार को किस प्रकार उत्तरदायी माना जा सकता है। लेकिन यह याद रखना लाभप्रद होगा कि:

- अनुभवों से उत्पन्न परिवर्तनों को ही अधिगम के मामलों के रूप में माना जाता है।
- सीखने के प्रयास करना अनिवार्य है (हालांकि किसी बात को सीखने में यह पर्याप्त नहीं है)।

3. अधिगम प्रक्रिया

सीखने की दृष्टि से क्यों बहुत सी विविध घटनाओं को समझाया जा सकता है। इसका एक कारण है कि कम से कम ऐसी दो विभिन्न प्रक्रियाएं हैं जिनसे हम सीख सकते हैं। इन प्रक्रियाओं को क्लासिकी अनुबंधन (Classical Conditioning) और क्रियाप्रसूत अनुकूलन या नैमित्तिक

6. सार

टीम का अपना एक सामान्य उद्देश्य होता है और टीम के सदस्यों में तकनीकी कौशल और वैयक्तिक योग्यता का होना बेहतर होता है। उच्च महत्वाकांक्षी टीम में सामान्य टीम की तुलना में अधिक विशेषताएं तो होती हैं लेकिन इनका स्तर भी उच्च होता है। प्रत्येक सदस्य, टीम के अपेक्षित कार्य को पूरा करने और टीम विकास में जानकार और टीम का निपुण सदस्य होता है। टीम की वृद्धि अक्सर एक व्यक्ति अर्थात टीम के लीडर पर निर्भर करती है। लीडर टीम की प्रभाविता को कायम रखने के साथ-साथ टीम में सहयोगपूर्ण भावना भी विकसित करता है।

7. चर्चा हेतु प्रश्न

1) टीम से क्या अभिप्राय है? टीम निर्माण की प्रक्रिया का वर्णन कीजिए।

2) अपने संगठन को ध्यान में रखकर टीम विकास की प्रक्रिया का वर्णन कीजिए।

3) टीम प्रभाविता में सहायक विशेषताओं का वर्णन कीजिए।

4) टीम के रखरखाव के अनिवार्य चरण कौन-से हैं?

अधिगम

विषयवस्तु

1. प्रस्तावना
2. अधिगम (Learning) क्या है?
3. अधिगम प्रक्रिया
4. पुनर्बलन (Reinforcement)
5. दंड की भूमिका
6. व्यवहार में प्रभावी तरीके से बदलाव लाना
7. सारांश
8. चर्चा हेतु प्रश्न

1. प्रस्तावना

दूसरों के साथ काम करते समय आपको अक्सर बदलाव लाने की समस्या का सामना करना होगा। यह बदलाव शायद इतना आसान हो जितना कि टीम के किसी नये सदस्य को काम ठीक तरीके से करने का प्रशिक्षण देना। लेकिन खराब उत्पादिता या अक्सर अनुपस्थित रहने जैसी अपेक्षाकृत अधिक जटिल स्थितियों में भी शायद इससे निपटना पड़े। ऐसे शायद दो तरीके हैं, जिनसे आप ऐसी स्थितियों तक पहुँच सकते हैं। या तो लोगों को ऐसे कामों पर विचार करने को कहा जा सकता है और उन्हें स्पष्टीकरण भी दिया जा सकता है और धीरे-धीरे उनकी मनोवृत्ति में बदलाव लाया जा सकता है। यह तरीका सही साबित हो सकता है लेकिन शोध दर्शाते हैं कि सीधे तौर पर व्यवहार को बदलना भी कारगर होगा और शायद बेहतर ढंग से अब हम पुरस्कार देना और ढंड देना जैसे व्यवहारों पर ध्यान केंद्रित करेंगे।

2. अधिगम (Learning) क्या है?

दरअसल, सरल भाषा में अधिगम का अर्थ हमारे व्यवहार में होने वाला कोई ऐसा परिवर्तन है जो अनुभव के बाद आता है। इस परिभाषा से इंगित है कि अनुभव से उत्पन्न हर तरह का सकारात्मक या नकारात्मक परिवर्तन, अधिगम के उदाहरण हैं। कुछ शरीरक्रिया विज्ञानियों के अनुसार, लगभग हमारी सभी क्षमताएं, हमारी आदतें और पसंद और नापसंद और यहां तक कि हमारा समग्र व्यक्तित्व भी मूल रूप से किसी न किसी शिक्षा पर आधारित होता है अर्थात उपर्युक्त सभी बातों को सीखा जाता है। निस्संदेह प्रक्रियाओं की ऐसी विस्तृत श्रेणी को एक संकल्पना के प्रयोग से व्यक्त करना मुश्किल काम है। आगामी कुछ अनुभागों में हम स्टीक तौर पर बताने का प्रयास करेंगे कि अधिगम (सीखने) के नजरिए से मानव व्यवहार को किस प्रकार उत्तरदायी माना जा सकता है। लेकिन यह याद रखना लाभप्रद होगा कि:

- अनुभवों से उत्पन्न परिवर्तनों को ही अधिगम के मामलों के रूप में माना जाता है।
- सीखने के प्रयास करना अनिवार्य है (हालांकि किसी बात को सीखने में यह पर्याप्त नहीं है)।

3. अधिगम प्रक्रिया

सीखने की दृष्टि से क्यों बहुत सी विविध घटनाओं को समझाया जा सकता है। इसका एक कारण है कि कम से कम ऐसी दो विभिन्न प्रक्रियाएं हैं जिनसे हम सीख सकते हैं। इन प्रक्रियाओं को क्लासिकी अनुबंधन (Classical Conditioning) और क्रियाप्रसूत अनुकूलन या नैमित्तिक

अनुकूलन (Operant or instrumental learning) कहते हैं। एक अन्य महत्वपूर्ण अंतर सरल और जटिल अधिगम में है। हालांकि नैमित्तिक और क्लासिकी सरल अधिगम के उदाहरण हैं, वहीं जटिल अधिगम में संज्ञानात्मक अधिगम और प्रतिरूपण का समावेश है। संगठनों में व्यवहार किस तरह बदला जा सकता है, इसकी चर्चा से पहले यह समझना जरूरी है कि ये प्रक्रियाएं किस तरह काम करती हैं और किन तरीकों से ये एक दूसरे से भिन्न हैं।

क) **क्लासिकी अनुबंधन:** 1902 में रूस में अपने काम के दौरान ईवान पैवलोव नामक शरीरक्रिया विज्ञानी ने कुत्ते पर अपने प्रयोग के दौरान पाया कि वह न सिर्फ भोजन मिलने पर ही लार टपकाता था बल्कि उसे भोजन देने में प्रयुक्त घंटी की ध्वनि सुनते ही यहां तक कि भोजन मिलने से पहले भी वह लार टपकाना शुरू कर देता था। भोजन की मौजूदगी में लार टपकाना स्वाभाविक है। लेकिन घंटी की आवाज सुनते ही ऐसा क्यों हुआ? पैवलेव के अनुसार, तटस्थ उद्दीपन (neutral stimulus) अर्थात (घंटी) और अशर्त उद्दीपन (भोजन) के एक साथ जुड़ने पर लार टपकाने की अधिगम (अनुकूलित) प्रतिक्रिया हुई।

चर्चित उदाहरण के साथ समस्या यह है कि अधिगम की समग्र प्रक्रिया को बाहर से शुरू करना होगा। क्योंकि इस उदाहरण में भोजन के आने से पहले घंटी का बजना था और इस तरह इन दोनों बातों में संबंध बन गया। कुत्ते की इस संदर्भ में कोई भूमिका नहीं है। इसलिए यह मॉडल हमारे व्यवहार के गिने-चुने पहलुओं को ही स्पष्ट करता है।

ख) **क्रियाप्रसूत अधिगम (Operant Learning):** हारवर्ड मनोविज्ञानी स्किनर द्वारा एक अन्य प्रक्रिया को स्पष्ट किया गया। इस संदर्भ में प्रत्येक प्रतिक्रिया किसी परिणाम से उत्पन्न होती है और परिणाम से ही इस बात का निर्धारण होता है कि क्या प्रतिक्रिया को दोहराया जाना चाहिए या नहीं। स्किनर के कबूतर आधारित विशिष्ट प्रयोग में कबूतर को लीवर दबाने का प्रशिक्षण देने के लिए हर बार लीवर दबाने पर कबूतरों को दाना दिया। निस्संदेह पहली बार लीवर को आमतौर पर कबूतर ऐसे ही दबाते हैं। धीरे-धीरे ऐसा करने पर दाने की प्राप्ति होने से लीवर दबाने की प्रवृत्ति बढ़ जाती है।

क्लासिकी अनुबंधन और क्रियाप्रसूत अधिगम दोनों में सामान्य उद्दीपन - प्रतिक्रिया अनुक्रमों को सीखना शामिल है। संचलन (movement), गतिप्रेरक (motor) प्रतिक्रिया जैसी प्रारंभिक प्रतिक्रिया को सीखना संभव है क्योंकि इसका सकारात्मक परिणाम होगा। क्रियाप्रसूत अधिगम से यह भी स्पष्ट होता है कि किस तरह अधिक जटिल अनुक्रमों को सीखा जा सकता है। एक अधिगम प्रतिक्रिया नयी प्रतिक्रिया को उत्पन्न करके अगली प्रतिक्रिया के लिए उद्दीपन बन सकती है।

ग) **संज्ञानात्मक अधिगम और प्रतिरूपण:** कुछ मनोविज्ञानियों का मानना है कि पूर्व उल्लिखित प्रक्रियाओं में से कोई भी चहुँमुखी शिक्षा नहीं दे सकती। क्रियाप्रसूत अधिगम में समय काफी लगता है। सर्वप्रथम सही व्यवहार को बनाना पड़ता है। तत्पश्चात इसे प्रतिफल देने की जरूरत होती है। जब समान प्रतिक्रिया को ही बार-बार पुरस्कार/प्रतिफल मिलता है, तो इससे बदलाव प्रभावी तो बनता ही है। इसके अलावा, प्रतीत होता है कि हर तरह के अधिगम को इसी तरीके से स्पष्ट नहीं किया जा सकता। असल में अधिकांश समस्या निवारण स्थितियों को इस ढंग से स्पष्ट नहीं किया जा सकता। 1994 में कोलहर ने दर्शाया कि यदि बंदर को दो इतनी छोटी डंडियाँ दी जाएं जिनसे उसके पिंजरे के बाहर पड़े केले तक उसके लिए पहुंचना मुश्किल हो तो बंदर को 'अंदरूनी ज्ञान' का अनुभव होगा। बिना किसी बाहरी मार्गदर्शन के, बंदर यकायक दोनों डंडियों को जोड़कर केले को पिंजरे के अंदर खींच लेगा। इस तरह का ज्ञान हमारे मस्तिष्क में पनपता है। यह ऐसे है कि मानों पहले के दो अलग-अलग टुकड़ों को सही ढंग से जोड़ लेना। 1. पुनर्बलन, आमतौर पर प्रतिक्रिया को सुदृढ़ करने का कार्य

करता है, असल में इससे अधिगम की उत्पत्ति नहीं होती। इस संदर्भ में शामिल सिद्धांत है, बोधात्मक पुनर्गठन अर्थात पहले से ही प्राप्त छोटी-छोटी जानकारी को नये तरीके से संजोना। इस तरह का अधिगम लोगों के प्रति मनोवृत्ति बदलने में अत्यंत महत्वपूर्ण है।

प्रतिरूपण (modelling) में अभिज्ञान (identification) की प्रक्रिया के माध्यम से अधिगम की प्राप्ति होती है। इसमें किसी अन्य के व्यवहार को देखकर मनुष्य भी वैसा ही व्यवहार करना शुरू कर देता है। संगठनों में अपने वरिष्ठ व्यक्तियों के संप्रेषण की शैली को अपनाकर ऐसे व्यवहार को बारीकी से देखा जा सकता है। नयी भूमिकाओं को निभाने में भी प्रतिरूपण सहायक होता है। प्रोन्नती प्राप्त कर नई स्थिति की प्राप्ति करने वाला व्यक्ति स्वाभाविक रूप से उस पद पर नियुक्त अपने से पहले के अधिकारी की भांति व्यवहार करना शुरू कर देता है। हालांकि आदर्श के रूप में केवल ऐसे ही व्यक्तियों का चयन होना चाहिए जो सामर्थ्यवान हों और संसाधनों को नियंत्रित करने की योग्यता रखते हों और जिनके व्यवहार के मद्देनजर प्रत्यक्ष या परोक्ष पुरस्कार के लिए जिन्हें आगे किया जाता हो। संगठनात्मक लक्ष्यों के लिए ऐसे अत्यधिक अपेक्षित आदर्श व्यक्तियों की मौजूदगी संगठन के दूसरे सदस्यों के व्यवहार को सही दिशा देने में लंबे समय तक वांछित रहती है। बाकी की प्रक्रियाओं की भांति, प्रतिरूपण के भी नकारात्मक परिणाम हो सकते हैं। जैसे कार्यालय के अधीनस्थ सदस्य भी दफ्तर में देरी से आने की आदत सीख सकते हैं या अगर उनका कोई वरिष्ठ अधिकारी उन पर गुस्सा दिखाता है तो वे भी इसी तरीके से गुस्सा दिखाना शुरू कर सकते हैं। इस मॉडल से विशेष तौर पर संवेदनात्मक प्रतिक्रियाओं का अनुसरण आसानी से कर लिया जाता है।

4. पुनर्बलन (Reinforcement)

अभी तक हमने सीधे तौर पर जिस पहलू का उल्लेख नहीं किया, वह है– पुनर्बलन। हालांकि अभी तक उल्लिखित सभी कारक जैसे मुस्कान, भोजन या परिणाम बलवर्धक (reinforcing) है। पुनर्बलन ऐसी घटना के रूप में परिभाषित है जो किसी प्रतिक्रिया के होने की संभावना को बदल देती है। यदि किसी विशिष्ट घटना के अनुसरण के परिणाम नकारात्मक हैं तो इन्हें दोहराने की संभावना कम होगी।

यदि हम पुन: संगठन में सामना करने योग्य किसी संभावित स्थिति पर विचार करें तो पाएंगे कि कोई नया सदस्य संगठन में शामिल हो कर बड़ी गर्मजोशी से अपना कार्य कर रहा है। कोई भी प्रेरणादायक टिप्पणी उसके लिए पुरस्कार होगी और इसी वजह से संगठन में उसकी सहभागिता भी उत्साहवर्धक रहेगी। दूसरी तरफ देरी से आने जैसे अवांछनीय व्यवहार के लिए आप कोई जुर्माना भी लगा सकते हैं। उपर्युक्त दोनों उदाहरण पुनर्बलन के सर्वाधिक प्रत्यक्ष प्रयोग पर आधारित हैं। परोक्ष रूप से ऐसे नकारात्मक परिणाम को हटाकर व्यवहार को सुदृढ़ किया जा सकता है जो आमतौर पर ऐसे व्यवहार का परिणाम होता है। किसी व्यक्ति को अपने सहकर्मी के साथ अच्छे संबंध न बनने की वजह से अपना कार्यस्थल अच्छा नहीं लगता। उसके बैठने की व्यवस्था में बदलाव लाकर उसके उत्साह को दुबारा कायम किया जा सकता है। अंतत: सकारात्मक परिणामों को हटाना, नकारात्मक पुनर्बलन का स्रोत बन सकता है। वेतन में कटौती, लंच के समय को कम करना अर्थात प्रतिफल के दोनों स्रोत नकारात्मक रूप से ठोस पुनर्बलन साबित होंगे। अन्य रोचक प्रभाव के रूप में देखा जाता है, कि जब दंड से बचने के लिए "अच्छा व्यवहार" निरंतर कायम रखा जाता है, विशेष रूप से डाँट से बचने के लिए जैसे काम पर समय से आना।

जब पहला पुनर्बलित व्यवहार लंबे समय तक पुनर्बलन साबित नहीं होता तो लोग ऐसे काम को करना बंद कर देते हैं। इस परिघटना को विलोप (extinction) कहते हैं। यह ऐसे व्यक्ति की स्पष्ट छवि है जिसने उस ढंग से व्यवहार करना बंद कर दिया है या जो ऐसे व्यवहार के बारे में भूल चुका है। तत्काल प्रतिक्रिया से शक्ति मिलती है और थोड़े समय के भीतर

इससे सदस्य अपनी असल क्षमता को दुबारा प्राप्त कर लेता है। निस्संदेह, पुनर्बलन की कमी की वजह से प्रतिक्रिया में अवरोध पैदा होता है लेकिन पूरी तरह प्रतिक्रिया नष्ट नहीं होती है, व पूरी तरह खोया नहीं गया। व्यवहार में ऐसे अंतर का विशेष महत्व है। लंबे समय तक जिन कौशलों का प्रयोग नहीं होता अक्सर उन्हें भूली बिसरी बातों के रूप में माना जाता है। हालांकि किसी नई स्थिति में जहाँ दुबारा पुनर्बलन दिया जा रहा है, वहां इनका काफी शानदार प्रतिफल मिलता है।

गौण पुनर्बलन: वयस्कों के लिए इसका एक महत्वपूर्ण उदाहरण धन है। भोजन जो कि शारीरिक जरूरत से जुड़ा होता है, कि तुलना में धन अधिक फलदायक होता है क्योंकि इससे बहुत सी अन्य वांछनीय वस्तुओं की प्राप्ति की जा सकती है। इसी तरह प्रस्थिति, अनुमोदन, शक्ति आदि भी परोक्ष रूप से बलवर्धक हैं।

पुनर्बलन की अनुसूची: नियमित अंत:क्रियाओं के किसी भी विश्लेषण से पता चलता है कि पुनर्बलन आमतौर पर ठोस तरीके से नहीं दिया जाता। इसके लिए सतर्कता का ऐसा वातावरण बनाने की जरूरत है जिससे हर बार देरी से आने पर सदस्य को दंडित किया जा सके। इस समस्या के लिए स्किनर का विश्लेषण कारगर है।

पुनर्बलन की अनुसूचियों को सतत और सविराम (intermittent) जैसे दो प्रकारों में वर्गीकृत किया जा सकता है। सतत पुनर्बलन अनुसूची में व्यवहार पर ही बारंबार जोर दिया जाता है। आवर्तक अनुसूची में, दूसरी तरफ, प्रत्येक प्रतिक्रिया को पुनर्बलित नहीं किया जाता। आवर्तक अनुसूची के गंभीर मामलों में प्रतिक्रिया के होने और पुनर्बलन के बीच बहुत थोड़ा संबंध होता है। लेकिन व्यवहार को सार्थक बनाने के लिए पर्याप्त रूप से पुनर्बलन की प्राप्ति की जाती है। सतत पुनर्बलन के उदाहरण को व्यक्तियों के संदर्भ में देखना इतना आसान नहीं है। पालतू पशुओं के प्रशिक्षण में कभी-कभार इसका प्रयोग किया जाता है जहाँ कुत्ते के द्वारा हर बार अखबार लाने पर उसे बिस्कुट देना। उजरत दर पर एक के द्वारा एक फ्लैट की अदायगी करना, इसका अन्य उदाहरण है। आवर्तक पुनर्बलन के गंभीर मामले के रूप में अक्सर जुए का उदाहरण दर्शाया जाता है क्योंकि इस संदर्भ में प्रतिक्रिया के होने और पुनर्बलन के बीच कोई संबंध नहीं होता और इस तरह की अनुसूची से अक्सर ऐसी प्रतिक्रियाएं मिलती हैं जिन्हें समाप्त करना बेहद मुश्किल है।

अंतराल या अनुपात अनुसूचियाँ स्थायी या परिवर्तनशील किस्म की हो सकती हैं। अनुपात अनुसूचियाँ, विषयवस्तु, द्वारा निर्मित प्रतिक्रियाओं की संख्या पर निर्भर करती है। अंतराल अनुसूचियाँ दूसरी तरफ, अंतिम पुनर्बलन तक लगने वाले समय पर निर्भर करती हैं। व्यक्ति को निश्चित समय अंतराल के बीत जाने के बाद पहली बार उपयुक्त प्रतिक्रिया दिखाने पर पुनर्बलित किया जाता है।

स्किनर के पुनर्बलन की उपर्युक्त अनुसूचियों के विवरण का व्यवहार परिवर्तन में भारी महत्व रखता है। पुनर्बलन की प्रत्येक अनुसूची से व्यवहार के किसी विशिष्ट प्रतिरूप को विकसित करने की उम्मीद की जाती है। उजरत-दर (प्रोत्साहन) योजना, स्थायी अनुपात अनुसूची है। यहाँ, प्रतिफल की प्राप्ति, निर्मित प्रतिक्रियाओं की निरंतर संख्या के बाद होती है। इसी तरह के विशिष्ट मॉडल का अनुसरण वस्त्र निर्यात उद्योगों में किया जाता है। प्रत्येक बार, निश्चित मात्रा में पूर्ण रूप से निर्मित वस्त्रों की सुपुर्दगी करके, धन की वसूली की जाती है। परिवर्तनशील अनुपात अनुसूची में, प्रतिक्रियाओं की निश्चित संख्या के बाद दुबारा पुनर्बलन दिया जाता है लेकिन प्रतिक्रियाओं की संख्या औसतन के इर्द-गिर्द ही घूमती है। जैसे, सोलह प्रतिक्रियाओं के बाद, औसतन चार प्रतिक्रियाओं के लिए एक प्रतिफल का निर्धारण किया जाता है। जबकि इन पुनर्बलनों में से दो की गिनती पहली दस प्रतिक्रियाओं में और बाकी के दो की गिनती

ग्यारहवीं और बारहवीं प्रतिक्रियाओं के बीच में की जा सकती है। इस तरह की अनुसूची जीवन बीमा और कमीशन आधार पर काम करने वाले अन्य एजेंटों पर लागू होती है।

यदि प्रतिफलों का निर्धारण समान समय अंतरालों पर किया जाता है तो पुनर्बलन अनुसूची स्थायी अंतराल किस्म की होगी। साप्ताहिक या मासिक आधार पर अदा वेतन, इस अनुसूची के उदाहरण हैं। दूसरी तरफ, (दिवाली या नव वर्ष) पर बोनस या ऐसा प्रोत्साहन देने की बजाय वर्ष भर में दो या तीन भागों में उसका वितरण या दृच्छिक रूप में किया जा सकता है।

पुनर्बलन अनुसूचियाँ और व्यवहार: निम्नलिखित तालिका पुनर्बलन की विविध अनुसूचियों और व्यवहार पर इनके प्रभावों का सार प्रस्तुत करती है। जैसा कि आप देख सकते हैं, नयी प्रतिक्रियाओं को सीखने में सतत पुनर्बलन का विशेष महत्व है। इससे प्रतिक्रिया और बल देने वाले बिंदुओं के बीच कड़ी बनती है लेकिन इसका प्रयोग लंबे समय के लिए नहीं किया जाना चाहिए क्योंकि इससे परितृप्ति (satiation) की समस्या उत्पन्न होती है और इसलिए भी उद्दीपन के किसी भी समापन (cessation) का परिणाम विलोपन होता है। अंतराल अनुसूचियों की तुलना में स्थायी अनुपात पुनर्बलन अनुसूची से उच्च दर वाली प्रतिक्रिया उत्पन्न होती है। ऐसी अनुसूची की प्रभाविता का भाग इस तथ्य में निहित है कि जितनी अधिक माँग उतना अधिक प्रतिफल। दोनों परिवर्तनशील अनुसूचियों से ऐसी प्रतिक्रियाओं का भी निर्माण होता है जिन्हें समाप्त करना बेहद कठिन हैं। परिवर्तनशील अनुपात अनुसूची में जैसे बिक्रीकर्ता जानता है कि चाहे निर्मित प्रतिक्रियाओं की संख्या पर्याप्त है, पुनर्बलन अवश्य मिलेगा। यहाँ प्रतिक्रियाओं की बारंबारता उच्च है और इनकी समाप्ति बेहद मुश्किल है। लेकिन इस विधि से नई प्रतिक्रियाओं की शिक्षा नहीं दी जा सकती।

पुनर्बलन और इनके प्रभावों की अनुसूची

अनुसूची	विवरण	प्रतिक्रिया आधारित प्रभाव (Effect responding)
सतत	पुनर्बलन को लागू करना	1. प्रत्येक प्रतिक्रिया का अनुसरण करने में पुनर्बलन की निरंतरता के आधार पर निष्पादन की समुचित उच्च दर। 2. पुनर्बलन की उच्च बारम्बारता से जल्दी ही परितृप्ति की प्राप्ति। 3. पुनर्बलन के अवरुद्ध होने पर व्यवहार का तेजी से क्षीण होना (या धीरे-धीरे व्यवहार की समाप्ति)। 4. नवीन अस्थिर या निम्न बारंबारता वाली प्रतिक्रियाओं के लिए उपयुक्त।
आवर्तक	पुनर्बलक किसी भी प्रतिक्रिया का अनुसरण नहीं करता	1. उच्च बारंबारता वाली प्रतिक्रियाओं को बनाने में सक्षम। 2. पुनर्बलन की निम्न बारम्बारता से परितृप्ति का निवारण। 3. स्थिर या उच्च बारम्बारता वाली प्रतिक्रियाओं के लिए उपयुक्त।
स्थायी अनुपात	पुनर्बलन को लागू करने से पहले निश्चित संख्या में प्रतिक्रियाओं का प्रसार	1. ऐसी उच्च प्रतिक्रिया देने में सक्षम जो प्रबल और समुचित हो और जिसकी समाप्ति बेहद कठिन हो।

परिवर्तनशील अनुपात (वी आर)	पुनर्बलन से पहले विविध या यादृच्छिक संख्या में प्रतिक्रियाओं का निश्चित प्रसार	1. उच्च बारंबारता वाली प्रतिक्रिया बनाने में सहायक और जिसकी समाप्ति करना बेहद मुश्किल हो।
स्थायी अंतराल (एफ आई)	निश्चित समायवधि के बाद गुजर जाने वाली प्रतिक्रिया को पुनर्बलित किया जाता है	1. असमुचित प्रतिक्रिया के निर्माण अत्यंत धीमी ऊर्जारहित प्रतिक्रिया के तुरंत बाद अत्यंत तीव्र, प्रबल प्रतिक्रिया के रूप में
परिवर्तनशील अंतराल (वी आर)		1. उच्च दर की प्रबल समुचित प्रतिक्रिया बनाने की ओर प्रवृत्त और जिसकी समाप्ति करना बेहद कठिन

स्थायी अंतराल अनुसूचियों को निर्मित प्रतिक्रियाओं की संख्या पर ध्यान दिए बिना लागू किया जाता है। चाहे आपने काम पूरा न भी किया हो, तब भी मासिक वेतन तो आपको मिलेगा ही। ऐसी विधि को मेहनतकश कार्य के लिए अभिप्रेरण को कम करने के रूप में देखा जाता है। परिवर्तनशील अंतराल अनुसूचियों से उच्च प्रतिक्रियाओं का जन्म होता है और इनकी समाप्ति बेहद मुश्किल है। हालांकि यह विधि वेतन के अलावा पदोन्नति, प्रोत्साहन ऐसे प्रेरक बिंदुओं (reinforcers) के साथ अधिक प्रभावी होती है। असल अभ्यास में, हम कह सकते हैं कि:

क) सतत पुनर्बलन, अधिगम प्रक्रिया की आरंभिक अवस्था में संभवतया प्रभावी होता है।

ख) अंतराल अनुसूचियों की तुलना में अनुपात अनुसूचियों की अधिक प्रभाविता है क्योंकि प्रतिक्रिया पर पुनर्बलन आकस्मिक या संयोगवश होता है।

ग) परिवर्तनशील अनुसूचियों से ऐसी प्रतिक्रियाओं की उत्पत्ति जिनकी समाप्ति करना बेहद कठिन है। लेकिन:

   क) तनाव को कम करने में (मासिक वेतन) जैसे कुछ सतत पुनर्बलन का होना अनिवार्य।

   ख) प्रशासनिक दृष्टि से परिवर्तनशील अनुसूची की तुलना में स्थायी अनुपात अनुसूची का रखरखाव करना अपेक्षाकृत आसान।

   ग) दंड के लिए विविध सिद्धांतों को लागू करना।

अधिकतम प्रभाविता सुनिश्चित करने के लिए संगठन और इसके साथ कामगारों की विशिष्ट आवश्यकताओं को ध्यान में रखकर ही पुनर्बलन अनुसूचियों को बनाना चाहिए। अनुसूचियों का मिला-जुला रूप बनाना अधिक प्रभावी होगा। जब मूल वेतन की अदायगी मासिक हो तो प्रोत्साहन (incentives) परिवर्तनशील अनुपात अनुसूची के आधार पर दिए जाने चाहिए।

5. दंड की भूमिका

यद्यपि हम सभी जानते हैं कि व्यवहार बदलने का प्रभावी तरीका दंड देना है। पुरस्कार की तुलना में इस पर चर्चा कम की जाती है। ऐसा करने के पीछे दो महत्वपूर्ण कारण हैं। पहला, दंड के प्रयोग के नैतिक निहितार्थ हैं। इससे किसी को नुकसान या क्षति पहुंचाने की मंशा का पता चलता है और इसलिए यह कुछ-कुछ अकथनीय बन गया है। दूसरा, यद्यपि यह पुरस्कार का प्रतिलोम है, इसलिए दंड का कार्य अधिक जटिल होता है, दंड के प्रभावी प्रयोग के लिए, इसे–

- किसी अवांछनीय व्यवहार को भलीभांति सीख जाने से पहले ही लागू किया जाना चाहिए।
- उचित रूप से प्रचंड होना चाहिए।

- अवांछनीय व्यवहार के तुरंत बाद ही इसका प्रयोग किया जाना चाहिए।
- यह विशेष कार्य के अनुरूप ही होना चाहिए। इसकी भूमिका व्यर्थ या सामान्य की नहीं होनी चाहिए।
- सभी व्यक्तियों के लिए अनुरूप होना चाहिए।
- हर बार गलत काम पर इसे लागू करना चाहिए।
- वांछित व्यवहार के लिए साथ में पुरस्कार का प्रावधान भी होना चाहिए।

पिछली सूची पर नजर डालें तो पता चलता है कि अक्सर दंड कारगर क्यों नहीं साबित होता। सर्वप्रथम हमें धैर्य रखने की और अत्यावश्यक स्थितियों में ही सिर्फ दंड देने की शिक्षा दी जाती है। अब तक व्यवहार पर पूरा नियंत्रण कायम हो जाता है। इस बात की संभावना भी होती है कि अधिक प्रचंड ढंग से पहले लंबे समय तक हल्के दंड ही दिये जाए। शोध दर्शाते हैं कि हल्का दंड उत्प्रेरक होता है। यहाँ तक कि यह सकारात्मक पुनर्बलन भी बन सकता है, यदि कामगार अक्सर छुट्टी लेता है तो हल्की सी डाँट इस व्यवहार को सुदृढ़ कर सकती है कि बॉस का ध्यान उस पर केंद्रित है लेकिन इससे उसको कोई फर्क नहीं पड़ता। यह देखना भी आसान होता है कि अन्य शर्तें भी पूरी नहीं की गई। कार्य के तुरंत बाद ही सजा नहीं मिलती, आमतौर पर इसे सहज ढंग से लागू किया जाता है।

दंड के दो महत्वपूर्ण प्रभाव हैं और इनका यहाँ उल्लेख करना जरूरी है। यह व्यक्ति विशेष नहीं जिसे सजा दी जाए। मैं आपके व्यवहार से संतुष्ट नहीं हूँ ऐसी बातें ही कामगारों को उनके गलत व्यवहार के लिए कही जानी चाहिए। इस पर सामान्य रूप से गौर करना चाहिए और व्यक्ति को यह नहीं बताना चाहिए कि कौन से व्यवहार को बदलना उनके लिए जरूरी है। बजाय इसके, किसी विशिष्ट व्यवहार की मनाही (जैसे ज्वलनशील पदार्थों वाले स्थान पर धूम्रपान और काम के घंटों के दौरान चाय पीने की मनाही। जैसे विवरण जारी करना अधिक प्रभावी सिद्ध होंगे। असल में, शोध से पता चलता है कि आमतौर पर प्रचंड सजा देने से व्यक्ति तनावग्रस्त हो जाता है और अच्छा कामगार बनने का उसका सामर्थ्य कम हो जाता है। इसके अलावा, दंड के बाद व्यवहार परिवर्तन पर पुरसकार भी दिया जाना चाहिए। देरी से आने वाले कार्मिक के वेतन से पैसा काटना या आकस्मिक छुट्टी लेने के लिए उसे बाधित करने के बाद, पूरे महीने समय पर आने के लिए उसके वेतन में थोड़ी सी बढ़ोत्तरी (इनाम) आदि का प्रावधान भी होना चाहिए। ऐसे ही कारण के लिए आमतौर पर विशेष क्रियाओं के लिए दंड देने के साथ-साथ उत्साहवर्धक दृष्टिकोण (सकारात्मक पुनर्बलन) को अपनाना भी प्रभावी सिद्ध होगा।

दंड देने से उत्पन्न अन्य समस्या है कि दंड देने वाला खुद को अपराधी महसूस करता है। इसकी भरपाई के लिए वह अक्सर दंड के साथ कोई सकारात्मक प्रोत्साहन भी दे सकता है। जैसे गुस्सा करने के बाद, दंड के प्रभाव को पूरी तरह समाप्त करने के लिए व्यक्ति को चाय के लिए आमंत्रित कर उसके मन में उलझन पैदा करना और अक्सर कुछ आकस्मिक प्रतिक्रिया इसमें सहायक हो सकती है।

निस्संदेह, इसके बाद दंड तभी प्रभावी होगा, जब इसके सभी प्रभावों का पता हो। चूंकि इसके परिणाम हानिप्रद हो सकते हैं, शायद इसके लिए सही दिशा में व्यवहार को विकसित करने के लिए सकारात्मक पुनर्बलन का प्रयोग बेहतर होगा। चूंकि इससे अविश्वास और तनाव उत्पन्न हो सकता है, इसलिए विशेष सावधानी के साथ ही संगठनात्मक संदर्भ में इसे लागू किया जाना चाहिए अन्यथा यह संगठन के लिए नुकसानदायक भी हो सकता है।

ऊपर हमने जिन प्रक्रियाओं की चर्चा की है, वे सभी बनावट की प्रक्रिया का भाग हैं। व्यवहार

को सही दिशा देने के लिए प्रत्येक अगले कदम को क्रमबद्ध ढंग से प्रेरित करने की जरूरत होती है जो व्यक्ति विशेष को अपेक्षित लक्ष्य के निकट पहुंचाता है। संकल्पना से यह बात स्पष्ट होती है कि व्यवहार के ईद-गिर्द की प्रतिक्रियाओं को प्रोत्साहन देकर व्यवहार को धीरे-धीरे बदला जा सकता है। व्यवहार को सही दिशा देने के लिए:

- लक्ष्य भलीभांति स्पष्ट होना चाहिए। बदले जाने वाले विशिष्ट व्यवहार को पूरी तरह स्पष्ट करें। जैसे प्रबंधक सहयोगपूर्ण व्यवहार की आवश्यकता पर जोर दे सकते हैं लेकिन दूसरी तरफ अपने सामर्थ्य को एक-दूसरे से बेहतर सिद्ध करने के लिए पुरस्कार भी देते हैं।
- निष्पादन लक्ष्यों का निर्धारण आवश्यक है।
- प्रतिक्रिया और आकस्मिक (पुनर्बलन) के बीच कड़ी स्थापित करना जरूरी है।

6. व्यवहार में प्रभावी तरीके से बदलाव लाना

अभी तक की चर्चा से उत्पन्न सर्वाधिक अपेक्षित प्रश्न व्यवहार संशोधन की विधियों की असल प्रभाविता के बारे में है। पुनर्बलन और दंड की अनुसूचियों पर आधारित अनुभाग से शायद कुछ उत्तर मिले होंगे। लेकिन फिर भी प्रश्न अभी तक कायम है। अधिगम संबंधी सिद्धांतों की मनुष्यों के लिए नकारात्मक दृष्टिकोण कायम करने के लिए आलोचना की गई है क्योंकि इन सिद्धांतों में मनुष्यों के लिए पसंद और जिम्मेवारी की जगह नहीं है। इसके अलावा, इस बात की शंका भी है कि व्यक्ति जो सच्चे मन से व्यवहार को बदलना नहीं चाहता उसे दरअसल, पुनर्बलन प्रतिरूपों को मात्र बदलने से उसकी मर्जी के खिलाफ ऐसे व्यवहार को बदलने के लिए उसे विवश किया जाता है। इसका उत्तर है कि व्यवहार संशोधन की तकनीकों के प्रयोग से कुछ परिवर्तन तो अवश्य ही नजर आएंगे। जबकि कुछ विशिष्ट समस्याएँ बनी रहती हैं। जैसा कि अभी तक आप समझ चुके होंगे कि लोगों के भीतर पुनर्बलन का अपना एक इतिहास होता है। कौन सा पुनर्बलन किस व्यक्ति विशेष पर कारगर होगा, इसके लिए ऐसे इतिहास को समझना जरूरी है। अधिगम और अभिप्रेरण के प्रश्न से जुड़ने का अर्थ उसके लक्ष्यों को समझना है। बदलाव उत्पन्न करने की प्रक्रिया केवल तभी प्रभावी होती है जब संबद्ध व्यक्तियों में से अधिकांश के लक्ष्यों और संगठन में आपसी तालमेल होगा। यह ऐसा बिंदु है जहाँ अधिगम की अधिक जटिल किस्मों की भूमिका महत्वपूर्ण होती है। क्या संगठन मौजूदा संस्कृति में अपने सदस्यों के समाजीकरण में सफल रहा है? क्या उनके अपने नेता से घनिष्ठ संबंध हैं? सतत पुन: संगठन के सिद्धांतों का प्रयोग बुनियादी मनोवृत्ति को बदलने के लिए किया जा सकता है। प्रबंधक को उपयुक्त व्यवहार को दर्शा कर एक महत्वपूर्ण भूमिका निभानी है। जैसे यदि वह समय पर आता/आती है और कार्यों में पूरी तरह लीन हो जाती है और इस ढंग से प्रतिफल और दंड प्रक्रिया का अनुसरण करती है जैसे कि दूसरों के साथ वह होड़ कर रही हो।

7. सारांश

अधिगम, अनुभव से सीखकर व्यवहार में होने वाला स्थायी परिवर्तन है। अधिगम में बहुत सी विविध प्रक्रियाएँ शामिल हैं। इनमें क्लासिकी अनुकूलन और क्रियाप्रसूत अधिगम शामिल हैं। इसमें प्रतिरूपण जैसी अपेक्षाकृत अधिक जटिल प्रक्रियाओं का भी समावेश है। क्लासिकी अनुबंधन में तटस्थ उद्दीपन और अशर्त उद्दीपन के युग्म का समावेश होता है जिससे अनुकूलित प्रतिक्रिया बनती है। क्रियाप्रसूत अधिगम में, प्रतिक्रिया के होने की प्रायिकता, भावी परिणाम के अनुरूप बदल जाती है। प्रतिरूपण जैसी अधिक जटिल प्रक्रियाओं में आमतौर पर प्रभुत्वशाली व्यक्ति की समग्र प्रतिक्रियाओं की नकल शामिल होती है।

पुनर्बलन की अधिगम में महत्वपूर्ण भूमिका है। पुनर्बलन में पुरस्कार और दंड दोनों का समावेश है। व्यवहार को धीरे-धीरे बदलने में पुरस्कार और दंड को शेपिंग (shaping) कहते हैं। विभिन्न अनुसूचियों के आधार पर पुनर्बलन को लागू किया जा सकता है। इसका उस गति

पर विशेष प्रभाव होता है जिसके आधार पर व्यवहार को सीखा जाता है और इसके साथ-साथ विलोपन को रोका जाता है। आमतौर पर सतत की तुलना में परिवर्तनशील अनुसूचियाँ अधिक प्रभावी होती हैं। दंड भी व्यवहार संशोधन का महत्वपूर्ण साधन है। प्रभाविता के नजरिए से यह प्रचंड तो होना ही चाहिए लेकिन इसके साथ-साथ अपेक्षित प्रतिक्रियाओं के लिए इसके साथ पुरस्कार का प्रावधान भी होना चाहिए। अधिगम प्रक्रिया तब अधिक प्रभावी होती है जब इसे किसी ऐसे आदर्श व्यक्ति द्वारा लागू किया जाए जिसका व्यवहार वांछनीय हो। पुनर्बलन देते समय संगठनात्मक लक्ष्यों और व्यक्ति विशेष लक्ष्यों और इनके साथ-साथ व्यक्तियों की जरूरतों के लिए अपेक्षित पुनर्बलन के आपसी तालमेल को ध्यान में रखना जरूरी है।

8. चर्चा हेतु प्रश्न

1) ऐसी बुनियादी प्रक्रियाओं का वर्णन कीजिए जिनसे अधिगम की प्राप्ति होती है?
2) व्यवहार में परिवर्तन लाने में पुनर्बलन का प्रयोग कैसे किया जा सकता है?
3) व्यवहार संशोधन के प्रमुख दंड के संदर्भ में किन कारकों पर विचार किया जाना चाहिए?
4) क्या व्यवहार को भलीभांति बदलने में पुनर्बलन का प्रयोग पर्याप्त होता है?