

## नव-शास्त्रीय सिद्धांत

नव-शास्त्रीय सिद्धांत शास्त्रीय सिद्धांत के आधार पर बनाया गया है। इसने शास्त्रीय सिद्धांत को संशोधित, सुधार और विस्तारित किया। शास्त्रीय सिद्धांत ने नौकरी की सामग्री और भौतिक संसाधनों के प्रबंधन पर ध्यान केंद्रित किया, जबकि नवशास्त्रीय सिद्धांत ने कार्यस्थल में व्यक्तिगत और समूह संबंधों पर अधिक जोर दिया। नव-शास्त्रीय सिद्धांत ने एक संगठन में व्यक्ति और समूह व्यवहार की समझ में मनोविज्ञान और समाजशास्त्र की भूमिका को इंगित किया।

### **I. मानवीय संबंध दृष्टिकोण**

### **II. व्यवहार दृष्टिकोण**

### **I. मानवीय संबंध दृष्टिकोण**

#### **जॉर्ज एल्टन मेयो (ऑस्ट्रेलिया, 1880 - 1949):**

एल्टन मेयो का जन्म ऑस्ट्रेलिया में हुआ था। उन्होंने सेंट पीटर कॉलेज, एडिलेड में तर्क और दर्शनशास्त्र में शिक्षा प्राप्त की। उन्होंने हार्वर्ड विश्वविद्यालय के शोधकर्ताओं की एक टीम का नेतृत्व किया, जिसने शिकागो में वेस्टर्न इलेक्ट्रिकल कंपनी के हॉथोर्न प्लांट में मानवीय समस्याओं की जांच की। उन्होंने कुछ प्रयोग किए (हॉथोर्न प्रयोग के रूप में जाना जाता है) और अनौपचारिक समूहों, अनौपचारिक संबंधों, संचार के पैटर्न, अनौपचारिक नेतृत्व के पैटर्न आदि की जांच की। एल्टन मेयो को आम तौर पर मानव संबंध स्कूल के पिता के रूप में मान्यता प्राप्त है। इस स्कूल के अन्य प्रमुख योगदानकर्ताओं में रोथ्लिसबर्गर, डिक्सन, डेवी, लेविन आदि शामिल हैं।

#### **हॉथोर्न प्रयोग:**

1927 में, हार्वर्ड बिजनेस स्कूल के एल्टन मेयो और फ्रिट्ज रोथ्लिसबर्गर के नेतृत्व में शोधकर्ताओं के एक समूह को शिकागो के वेस्टर्न इलेक्ट्रिक कंपनी के हॉथोर्न वर्क्स में अध्ययन में शामिल होने के लिए आमंत्रित किया गया था। यह प्रयोग 1932 तक चला। हॉथोर्न एक्सपेरिमेंट्स ने बताया कि कर्मचारियों की उत्पादकता केवल काम की भौतिक स्थितियों और उन्हें भुगतान की जाने वाली धन मजदूरी का कार्य नहीं है। कर्मचारियों की उत्पादकता उनकी कार्य स्थिति में कर्मचारियों की संतुष्टि पर बहुत अधिक निर्भर करती

है। मेयो का विचार था कि उत्पादकता दक्षता निर्धारित करने में भावनात्मक कारकों की तुलना में तार्किक कारक बहुत कम महत्वपूर्ण थे। इसके अलावा, कर्मचारी व्यवहार को प्रभावित करने वाले सभी मानवीय कारकों में, सबसे शक्तिशाली वे थे जो सामाजिक समूहों में कार्यकर्ता की भागीदारी से उत्पन्न हुए थे। इस प्रकार, मेयो ने निष्कर्ष निकाला कि उत्पादन की उद्देश्य आवश्यकताओं को पूरा करने के अलावा कार्य व्यवस्था को एक ही समय में कर्मचारी की सामाजिक संतुष्टि की व्यक्तिपरक आवश्यकता को उसके कार्यस्थल पर पूरा करना चाहिए।

हॉथोर्न प्रयोग में चार भाग होते हैं। इन भागों का संक्षेप में वर्णन नीचे किया गया है:-

1. रोशनी प्रयोग।
2. रिले असेंबली टेस्ट रूम प्रयोग।
3. साक्षात्कार कार्यक्रम।
4. बैंक वायरिंग टेस्ट रूम प्रयोग।

### **1. रोशनी प्रयोग:**

यह प्रयोग आउटपुट और रोशनी के बीच संबंध स्थापित करने के लिए आयोजित किया गया था। जब प्रकाश की तीव्रता में वृद्धि हुई, तो उत्पादन में भी वृद्धि हुई। जब रोशनी को धीरे-धीरे सामान्य स्तर पर लाया गया तब भी उत्पादन में ऊपर की ओर रुझान दिखा। इसलिए, यह निष्कर्ष निकाला गया कि कारखाने में श्रमिकों के उत्पादन और रोशनी के बीच कोई सुसंगत संबंध नहीं है। उत्पादकता को प्रभावित करने वाले कुछ अन्य कारक होने चाहिए।

### **2. रिले असेंबली टेस्ट रूम प्रयोग:**

इस चरण का उद्देश्य न केवल उत्पादन पर रोशनी के प्रभाव बल्कि कार्य दिवस की लंबाई, आराम के घंटे और अन्य भौतिक स्थितियों जैसे अन्य कारकों को जानना था। इस प्रयोग में छह लड़कियों का एक छोटा सजातीय कार्य-समूह गठित किया गया था। ये लड़कियां एक-दूसरे के अनुकूल थीं और उन्हें एक शोधकर्ता की देखरेख में बहुत ही अनौपचारिक माहौल में काम करने के लिए कहा गया था। प्रयोग की अवधि के दौरान उत्पादकता और मनोबल में काफी वृद्धि हुई। उत्पादकता बढ़ती चली गई और उच्च स्तर पर स्थिर

हो गई, भले ही सभी सुधारों को हटा दिया गया और पूर्व-परीक्षण स्थितियों को फिर से शुरू किया गया। शोधकर्ताओं ने निष्कर्ष निकाला कि सामाजिक-मनोवैज्ञानिक कारक जैसे महत्वपूर्ण होने की भावना, मान्यता, ध्यान, भागीदारी, एकजुट कार्य-समूह और गैर-निर्देशक पर्यवेक्षण उच्च उत्पादकता की कुंजी रखते हैं।

### **3. सामूहिक साक्षात्कार कार्यक्रम:**

इस कार्यक्रम का उद्देश्य कर्मचारियों के व्यवहार का एक व्यवस्थित अध्ययन करना था जिससे यह पता चले कि उनकी "काम करने की स्थिति" का उनके लिए क्या अर्थ है। शोधकर्ताओं ने काम, काम करने की स्थिति और पर्यवेक्षण पर उनकी राय के संबंध में बड़ी संख्या में श्रमिकों का साक्षात्कार लिया। प्रारंभ में, एक प्रत्यक्ष दृष्टिकोण का उपयोग किया गया था जिससे साक्षात्कार में प्रबंधकों और शोधकर्ताओं द्वारा महत्वपूर्ण माने जाने वाले प्रश्न पूछे जाते थे। शोधकर्ताओं ने पाया कि काम करने वालों के जवाब सुरक्षित थे। इसलिए, इस दृष्टिकोण को एक अप्रत्यक्ष तकनीक से बदल दिया गया था, जहां साक्षात्कारकर्ता केवल वही सुनता था जो काम करने वालों को कहना था। निष्कर्षों ने कुल कार्य वातावरण में काम पर सामाजिक कारकों के महत्व की पुष्टि की।

### **4. बैंक वायरिंग टेस्ट रूम प्रयोग:**

यह प्रयोग रोएथलिसबर्गर और डिक्सन द्वारा एक कंपनी के भीतर सामाजिक समूहों के बारे में अवलोकन की एक नई विधि विकसित करने और अधिक सटीक जानकारी प्राप्त करने और उत्पादन को प्रतिबंधित करने वाले कारणों का पता लगाने के लिए किया गया था।

प्रयोग श्रमिकों के एक समूह का अध्ययन करने के लिए उन परिस्थितियों में किया गया था जो यथासंभव सामान्य के करीब थे। इस दल में 14 कार्यकर्ता शामिल थे। प्रयोग के बाद, इस समूह के उत्पादन रिकॉर्ड की तुलना उनके पहले के उत्पादन रिकॉर्ड से की गई। यह देखा गया कि समूह ने प्रत्येक व्यक्तिगत कार्यकर्ता के लिए अपने स्वयं के उत्पादन मानदंड विकसित किए, जो प्रबंधन द्वारा निर्धारित किए गए से कम थे। इस वजह से, श्रमिक केवल उतना ही उत्पादन करेंगे, जिससे प्रोत्साहन प्रणाली को हरा दिया

जाएगा। जिन श्रमिकों ने समूह के मानदंडों से अधिक उत्पादन करने की कोशिश की, उन्हें समूह द्वारा अलग-थलग, परेशान या दंडित किया गया। अध्ययन के निष्कर्ष इस प्रकार हैं:-

- i. प्रत्येक व्यक्ति उत्पादन को प्रतिबंधित कर रहा था।
- ii. समूह के प्रदर्शन के अपने "अनौपचारिक" मानक थे।
- iii. व्यक्तिगत उत्पादन समय के साथ काफी स्थिर रहा।
- iv. अनौपचारिक समूह एक संगठन के कामकाज में महत्वपूर्ण भूमिका निभाते हैं।

### **हॉथोर्न प्रयोग का योगदान:**

एल्टन मेयो और उनके सहयोगियों ने 1927 और 1932 के बीच, वेस्टर्न इलेक्ट्रिकल कंपनी, यू.एस.ए. के हॉथोर्न प्लांट में अपना अध्ययन किया। उनके अनुसार, व्यवहार विज्ञान विधियों के प्रबंधन में आवेदन के कई क्षेत्र हैं। नागफनी प्रयोग की महत्वपूर्ण विशेषताएं इस प्रकार हैं:-

1. एक व्यावसायिक संगठन मूल रूप से एक सामाजिक व्यवस्था है। यह सिर्फ एक तकनीकी-आर्थिक प्रणाली नहीं है।
2. नियोक्ता मनोवैज्ञानिक और सामाजिक इच्छाओं से प्रेरित हो सकता है क्योंकि उसका व्यवहार भावनाओं, भावनाओं और दृष्टिकोण से भी प्रभावित होता है। इस प्रकार आर्थिक प्रोत्साहन लोगों को प्रेरित करने का एकमात्र तरीका नहीं है।
3. प्रबंधन को सहकारी दृष्टिकोण विकसित करना सीखना चाहिए और केवल आदेश पर भरोसा नहीं करना चाहिए।
4. मानवीय संबंधों के आंदोलन में भागीदारी एक महत्वपूर्ण साधन बन जाती है। भागीदारी हासिल करने के लिए प्रभावी दोतरफा संचार नेटवर्क जरूरी है।
5. उत्पादकता किसी भी व्यावसायिक संगठन में कर्मचारियों की संतुष्टि से जुड़ी होती है। इसलिए प्रबंधन को कर्मचारियों की संतुष्टि में अधिक रुचि लेनी चाहिए।
6. समूह मनोविज्ञान किसी भी व्यावसायिक संगठन में एक महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है। इसलिए हमें अनौपचारिक सामूहिक प्रयास पर अधिक भरोसा करना चाहिए।

7. नव-शास्त्रीय सिद्धांत इस बात पर जोर देता है कि मनुष्य एक जीवित मशीन है और वह निर्जीव मशीन से कहीं अधिक महत्वपूर्ण है। इसलिए, उच्च उत्पादकता की कुंजी कर्मचारी मनोबल में निहित है। उच्च मनोबल से उच्च उत्पादन प्राप्त होता है।

**मानवीय संबंध दृष्टिकोण की सीमाएं:-**

1. मानव संबंधवादियों ने नागफनी के अध्ययन से निष्कर्ष निकाला। ये निष्कर्ष वैज्ञानिक साक्ष्य के बजाय नैदानिक अंतर्दृष्टि पर आधारित हैं।
2. अध्ययन संरचनात्मक और तकनीकी पहलुओं की कीमत पर मनोवैज्ञानिक पहलुओं पर अधिक जोर देता है।
3. यह माना जाता है कि सभी संगठनात्मक समस्याएं मानवीय संबंधों के माध्यम से समाधान के लिए उत्तरदायी हैं। यह धारणा व्यवहार में अच्छी नहीं है।
4. मानवीय संबंधवादियों ने केवल मानवीय चरों को आलोचनात्मक माना और अन्य चरों की उपेक्षा की।
5. मानवीय संबंधवादी समूह और समूह के निर्णय लेने पर अत्यधिक बल देते हैं। लेकिन व्यवहार में, समूह समस्याएं पैदा कर सकते हैं और सामूहिक निर्णय लेना संभव नहीं हो सकता है।