

अध्याय—5

मानव सम्बन्ध विचारधारा (Human Relation Ideology)

लोक प्रशासन को एक व्यावहारिक विज्ञान का स्वरूप प्रदान करने में मानवीय संबंध विचारधारा का योगदान अत्यन्त महत्वपूर्ण रहा है। मानवीय संबंध आन्दोलन से पूर्व शास्त्रीय विचारधारा, वैज्ञानिक प्रबन्ध विचारधारा, नौकरशाही विचारधारा आदि ने संगठन में मानवीय व्यवहार को महत्व नहीं दिया। इन विचारधाराओं में मानव के साथ एक वस्तु की तरह व्यवहार किया जाता है। संगठन में मानव के स्थान पर संगठनात्मक इकाईयों की संरचना, औपचारिक सिद्धान्तों और कार्य के नियमों पर अधिक बल दिया जाता था। इन विचारधाराओं को उत्पादकता प्रधान विचारधारा भी कहा जाता है, जो केवल अधिकतम उत्पादन के लक्ष्य को ही ध्यान में रखती हैं तथा कर्मचारियों के जीवन को यान्त्रिकता में बदल देती हैं। इसमें श्रमिकों की भावनाओं व आकांक्षाओं का कोई स्थान नहीं होता है। मनुष्य को प्रेरणा देने वाले उपाय खोजने का इन्होंने कोई प्रयास नहीं किया। संगठन में मनुष्यों के आपसी व्यवहार और संबंधों को इन्होंने अवरोध माना। अतः इन्हीं विचारधाराओं की प्रतिक्रिया के रूप में मानव संबंध विचारधारा का उदय हुआ।

मानव संबंध विचारधारा निर्जीव यन्त्रों, कार्यों व संसाधनों के स्थान पर कर्मचारियों अर्थात् मानव को अपने अध्ययन का केन्द्र बिन्दु मानती हैं। इसमें अन्तर-वैयक्तिक व्यवहार का अध्ययन करने के लिए मनोवैज्ञान, मानव शास्त्र एवं समाज शास्त्र जैसे व्यावहारिक विज्ञानों के ज्ञान का उपयोग किया जाता है। इन विचारधारा का विकास मनोवैज्ञानिकों एवं मानव शास्त्रियों द्वारा किया गया है। इस विचारधारा ने प्रबन्ध के श्रमिकों के प्रति अपने व्यवहार में सुधार व परिवर्तन लाने का प्रयास किया। इसके परिणामस्वरूप संगठन में कार्यरत कर्मचारियों व श्रमिकों के जीवन स्तर में सुधार आया है। यह विचारधारा कर्मचारियों को मानवीय गरिमा प्रदान करती है तथा उसकी आवश्यकताओं, भावनाओं अन्तः व्यवहारों आदि को समझने में बल देती है।

मानव संबंध विचारधारा : अर्थ एवं परिभाषाएँ (Human Relation Ideology : Meaning and Definition)

मानव संबंधों से तात्पर्य नियोक्ताओं और कर्मिकों के उन संबंधों से है जो कानूनी नियमों द्वारा नियन्त्रित नहीं होते। संबंध नैतिक और मनोवैज्ञानिक तत्वों से संबंधित हैं। जो प्रबन्धक एवं कर्मचारियों के साथ-साथ काम करने पर अपने आप सहज ही बन जाते हैं। कर्मचारियों के लिए प्रबन्धक के आदेशों की पालना बाध्यकारी न होकर, सहभागी, सहयोग व प्रेरणा पर आधारित होती है। अतः वर्तमान समय में प्रत्येक

संगठन में मानवीय संबंधों का निर्माण करना, उन्हें बनाये रखना और उनका सुधार करना प्रबन्ध का एक महत्वपूर्ण कार्य है। मानव संबंधों का सामान्य अर्थ संगठन के उद्देश्यों और कर्मचारियों के हितों में एकीकरण करना है। सामान्यतः संगठन में कर्मचारियों के साथ मानवता का व्यवहार करना, उनकी योग्यता का विकास करना, कार्य के प्रति इच्छा जाग्रत करना, प्रबन्ध और कर्मचारियों के मध्य समन्वय स्थापित करके उत्पादकता में वृद्धि करना एवं लक्ष्यों की प्राप्ति करना मानवीय संबंध है। अर्थात् कर्मचारियों के साथ मानवीय व्यवहार करते हुये प्रबन्धकीय प्रक्रिया का निष्पादन करना संगठन में मानवीय संबंध कहलाता है।

मानवीय संबंध विचारधारा एक व्यापक विचारधारा है जिसे विद्वानों ने कई तरह से परिभाषित किया है। मानव संबंध के बारे में कुछ प्रमुख परिभाषाएँ इस प्रकार है :—

कीथ डेविस के अनुसार —“मानव संबंध से आशय कार्य पर व्यक्तियों के एकीकरण से है जिससे वे आर्थिक, मनोवैज्ञानिक एवं सामाजिक संतुष्टि प्राप्त करते हुये सहयोगपूर्वक उत्पादन कार्य करने के लिए अभिप्रेरित होते हैं।”

मैकफारलैण्ड के अनुसार :— “मानव संबंध कार्यरत व्यक्तियों की क्रियाओं, अभिवृद्धियों, भावनाओं तथा अन्तर्संबंधों की समझ एवं जानकारी द्वारा मानवीय साधनों के सदुपयोग की पद्धति एवं अध्ययन है।”

फेड लुथांस के अनुसार : “कर्मचारी सहयोग तथा मनोबल पर बल देने वाला प्रबन्धकीय व्यवहार ही मानव संबंध के रूप में वर्गीकृत किया जा सकता है।”

उपर्युक्त परिभाषाओं का अध्ययन करने से स्पष्ट होता है कि यह विचारधारा मानव की सामाजिक एवं मानसिक आवश्यकताओं का अध्ययन करके उनको सन्तुष्ट करने पर बल देती है। अर्थात् मानव संबंध वह प्रक्रिया है जिसके द्वारा कार्यरत व्यक्तियों की विभिन्न आवश्यकताओं को संतुष्ट कर उन्हें कार्य हेतु अभिप्रेरित किया जाता है और संगठन के उद्देश्य की प्राप्ति के लिए उनका स्वैच्छिक सहयोग प्राप्त किया जाता है।

मानव संबंध विचारधारा की प्रमुख विशेषताएँ : (Main Characteristics of Human Relation & Ideology)

इस विचारधारा की प्रमुख विशेषताएँ निम्नलिखित हैं :

1. मानव संबंध विचारधारा का प्रमुख केन्द्र बिन्दु ‘मानव’ है।
2. इस विचारधारा की मान्यता है कि, कर्मचारी एक सामाजिक प्राणी है। वह मशीन का एक पुर्जा अथवा उत्पादन का साधन

मात्र नहीं हैं।

3. यह विचारधारा व्यक्तिगत भिन्नताओं की जगह एकता टीम भावना पर बल देती हैं।
4. मानव संबंध विचारधारा अनौपचारिक संगठन को महत्वपूर्ण मानती हैं।
5. इस विचारधारा के अनुसार प्रत्येक व्यक्ति की अपनी सामाजिक एवं मानसिक आवश्यकताएँ होती हैं जिनको पूरा करके उसे अभिप्रेरित किया जा सकता है।
6. यह विचारधारा सहभागी प्रबन्धन पर बल देती है।
7. यह विचारधारा मनोविज्ञान पर आधारित हैं।
8. मानव संबंध विचारधारा व्यक्ति को एक साथ मिलकर दलीय भावना के साथ कार्य करने के लिए प्रेरित करती हैं।
9. यह कुशल नेतृत्व द्वारा कार्य का मानवीय वातावरण तैयार करने में विश्वास रखती हैं।
10. यह विचारधारा अन्तर्व्यैक्तिक संबंधों पर पर्याप्त बल देती हैं।

मानव संबंध विचारधारा और शास्त्रीय विचारधारा :

(Human Relation Ideology and Classical Ideology)

मानव संबंध विचारधारा में अनेक प्रयोगों द्वारा यह सिद्ध किया गया है कि, प्रशासन में व्यक्ति की भूमिका अधिक महत्वपूर्ण होती हैं। व्यक्ति की स्थिति मशीन के एक पुर्जे के समान नहीं हो सकती हैं। व्यक्ति एक संवेदनशील प्राणी होता हैं। उसकी अपनी इच्छाएँ और अनिच्छाएँ होती हैं। मनुष्य सामाजिक प्रभावों से घिरा रहता हैं और काम करते समय इसका व्यवहार बहुत हद तक उससे प्रभावित रहता हैं। इसके विपरीत शास्त्रीय विचारधारा संगठन को एक मशीन और व्यक्ति को उसके अंग के रूप में पूर्ण के रूप में स्वीकार करता हैं। यह विचारधारा संगठन के आन्तरिक तत्वों, संरचनाओं और औपचारिक सिद्धान्तों के अध्ययन तक बल देती हैं। दोनों विचारधाराओं में अन्तर इस प्रकार हैं :—

मानव सम्बन्ध विचारधारा एवं शास्त्रीय विचारधारा में अन्तर (Difference between Human Relation & Classical Approach)

मानव सम्बन्ध विचारधारा	शास्त्रीय विचारधारा
1. यह विचारधारा लोगों और उनकी प्रेरणाओं पर बल देती है। 2. यह अनौपचारिक संगठन के महत्व पर बल देती है। 3. यह संगठन को भावनाओं से परिपूर्ण सामाजिक व्यवस्था 4. यह कर्मचारियों को “सामाजिक मनुष्य” के रूप में 5. यह कार्य के सामाजिक वातावरण पर बल देती है। 6. यह लोकतान्त्रिक पर्यवेक्षण शैली का समर्थन करती हैं। 7. यह मूल्यों पर बल देती है। 8. यह गैर विवेकशीलता पर बल देती हैं। 9. यह संगठन के सामाजिक तथा मनोवैज्ञानिक पक्ष पर 10. यह कार्मिकों की संतुष्टि तथा मानवीय संबंधों को संगठनात्मक कार्य क्षमता का आधार मानता है।	1. यह संगठन की संरचना और सिद्धान्तों के अध्ययन पर बल देती है 2. यह औपचारिक संगठन पर बल देती है। 3. यह संगठन को तार्किक और अवैयक्तिक व्यवस्था के रूप में देखती है। 4. यह कर्मचारियों को “आर्थिक मनुष्य” के रूप में देखती है। 5. यह कार्य के भौतिक वातावरण पर बल देती है। 6. यह निरंकुश पर्यवेक्षण शैली का समर्थक करती है। 7. यह तथ्यों पर बल देती है। 8. यह विवेकशीलता पर बल देती है। 9. यह संगठन के मशीनी तथा क्रिया प्रणाली पक्ष पर अधिक जोर देता है। 10. यह सिद्धान्तों पर आधारित संगठन की संरचना को कार्य दक्षता का आधार मानता है।

मानव सम्बन्ध विचारधारा का विकास के कारण

(Reasons behind the Development of Human Relation Ideology)

संगठन में मानवीय सम्बन्ध विचारधारा का शुभारम्भ मुख्यतया सन् 1940 के आसपास माना जाता है। इसके विकास के लिए निम्न कारण मुख्य रूप से उत्तरदायी हैं जो इस प्रकार हैं

1. 1930 की आर्थिक मंदी : औद्योगिकरण व मशीनीकरण के कारण वृहद् स्तर पर उत्पादन किए जाने के कारण पूँजीवादी देशों में भीषण आर्थिक संकट के रूप में 1930 की विश्व व्यापी आर्थिक मंदी उत्पन्न हुई। मशीनीकरण ने श्रमिकों की शारीरिक परिश्रमों को तो कम कर दिया, परन्तु इसने श्रमिकों के मानसिक तनाव को बढ़ा दिया। अतः नियोक्ताओं को इस मानसिक तनाव को कम करने के उपाय खोजने पड़े। इसके लिए नियोक्ताओं को अपना ध्यान उद्योग के मनोवैज्ञानिक व मानवीय तत्वों पर केन्द्रित करना पड़ा।

2. पूँजी आधारित उद्योग : इस काल में उद्योगों पर पूँजी का आधिपत्य बढ़ गया। मशीनों के खराब होने, हड़तालों और श्रमिकों के अस्थायित्व से उद्यमियों को अत्यधिक नुकसान होने लगा। अतः उद्योगपतियों ने श्रमिकों के प्रति रुचि तथा उद्योग के प्रति निष्ठा उत्पन्न करने के उपाय खोजने के प्रयास किए। इसके लिए वैज्ञानिक प्रबन्ध के स्थान पर मानव सम्बन्ध पर आधारित प्रशासन व्यवस्था की स्थापना पर जोर दिया।

3. तकनीकी प्रगति : तकनीकी और विज्ञान की प्रगति के परिणामस्वरूप श्रमिकों की स्थिति में काफी परिवर्तन हुआ। इससे उनकी शिक्षा और व्यावसायिक कौशल के स्तर में अत्यधिक वृद्धि हुई। इसके कारण श्रमिकों में अपनी व्यक्तिगत प्रतिष्ठा का भाव जागृत हुआ। अतः श्रमिक जोर देकर नियोक्ताओं से मांग करने लगे कि उनके प्रति सम्मानजनक व्यवहार किया जाए। इन परिस्थितियों के कारण मानवीय अधिकारों के रूप में एक नवीन चिन्तन का विकास हुआ।

4. टेलरवाद की प्रतिक्रिया : मानव संबंध विचारधारा का विकास टेलर के वैज्ञानिक प्रबन्ध के सिद्धान्तों की प्रतिक्रिया के रूप में माना जाता है। टेलर ने श्रमिकों को निष्क्रिय प्राणी माना, जिनको आर्थिक प्रोत्साहन देकर अभिप्रेरित किया जा सकता है। टेलर के सिद्धान्तों में नियोक्ता व श्रमिकों के सम्बन्धों पर ध्यान न देकर कार्यक्षमता व उत्पादकता वृद्धि के प्रयासों पर जोर दिया गया है। तथा प्रबन्धक श्रमिकों की मनोवैज्ञानिक आवश्यकताओं व कार्य के सामाजिक पहलुओं की उपेक्षा करते हैं। इसके विपरीत और प्रतिक्रिया स्वरूप मानव सम्बन्ध विचारधारा का विकास हुआ।

5. वर्ग विरोध : पूँजीवादी देशों में श्रमिक वर्ग और नियोक्ता के रूप में पूँजीवादी वर्ग के आपसी वर्ग संघर्ष ने मानव सम्बन्ध विचारधारा के विकास में महत्वपूर्ण योगदान दिया। श्रमिक वर्ग संगठित हुआ और अपने हितों की रक्षा के लिए प्रबन्धकों की शोषण प्रवृत्ति को समाप्त करने के लिए तथा अपने अधिकारों की प्राप्ति के लिए नियोक्ताओं एवं सरकार को सामूहिक सौदेबाजी के आधार पर अनुबन्ध करने के लिए मजबूर कर दिया। इस बढ़ती हुई श्रम संगठनों की एकता ने नियोक्ताओं और सरकार को श्रमिकों के हितों की ओर ध्यान देने के लिए बाध्य कर दिया।

नियोक्ताओं ने औद्योगिक विवादों को जन्म देने वाले कारणों को समाप्त करने की ओर ध्यान दिया और सरकार ने अनेक कानून बनाकर श्रमिकों को संरक्षण प्रदान किया।

6. एल्टन मेयो के प्रयोग: एल्टन मेयो और उनके सहयोगियों के अतिरिक्त अन्य वैज्ञानिकों जैसे मेरी पार्कर फोलेट आदि ने संगठन में मानवीय पहलू को पर्याप्त आदर, मान्यता और सुविधा दिलाने का प्रयास किया। एल्टन मेयो को मानव संबंध विचारधारा का जन्मदाता माना जाता है। एल्टन मेयो ने अपने हॉथोर्न प्रयोगों से प्रबन्ध की परम्परागत अवधारणाओं को तोड़ दिया। उन्होंने पहली बार मानव दृष्टिकोण से औद्योगिक श्रमिकों की समस्याओं को समझने का प्रयास किया। इन्हीं प्रयोगों के पश्चात् औद्योगिक संगठनों में मानव तत्व को महत्व दिया जाने लगा।

मानव सम्बन्ध विचारधारा में एल्टन मेयो का योगदान : (Contribution of Elton Mayo's in Human Relations Ideology)

सन् 1930 के प्रारम्भ में लोक प्रशासन के अध्ययन में एक नवीन विचारधारा का प्रादुर्भाव हुआ जिसे मानव सम्बन्ध विचारधारा की संज्ञा दी गई है। इसी समय अमेरिका की वेस्टर्न इलैक्ट्रिक कम्पनी में एक नया प्रयोग शुरू हुआ जो हॉथोर्न (Howthorne) प्रयोग के नाम से प्रसिद्ध हुआ।

जॉर्ज एल्टन मेयो उन प्रमुख प्रशासनिक चिन्तकों में से एक हैं, जिनके शोध कार्य ने लगभग तीन दशकों तक अपना प्रभाव बनाए रखा और औद्योगिक समाजशास्त्र एवं मनोविज्ञान के विकास में महत्वपूर्ण योगदान दिया। मेयो को मानव संबंध विचारधारा में महत्वपूर्ण योगदान दिया क्योंकि मेयो व उनके साथियों द्वारा किये गए हॉथोर्न प्रयोगों को मानव संबंध विचारधारा की आधारशिला माना जाता है।

एल्टन मेयो द्वारा लिखित पुस्तकें इस प्रकार हैं :

1. Democracy and Freedom (1919)
2. The Human Problems of an Industrial Civilization(1933)
3. The Social Problems of an Industrial Civilization(1945)
4. The Political Problems of an Industrial Civilization(1947)

हॉथोर्न प्रयोगों में मेयो को सहयोग देने वाले अनुसन्धानकर्त्ताओं में एफ.जे.रोथलिसबर्जर, टी.एन.व्हाइटहेड एवं डब्ल्यू. जे.डिक्सन प्रमुख थे। मेयो के प्रयोगों और उनके परिणामों को उनके सहयोगियों ने निम्न पुस्तकों में लिखा है:—

1. एफ.जे.रोथलिसबर्जर और डब्ल्यू.जे. डिक्सन की पुस्तक : Management and Worker (1939)
2. एफ.जे. रोथलिसबर्जर की पुस्तक : Management and Moral (1942)
3. टी.एन.व्हाइटहेड की पुस्तक
(1) The Industrial Worker (1938)
(2) Leadership in Free Society (1936)

एल्टन मेयो के प्रयोग (Elton Mayo's Experiments) :

एल्टन मेयो के हॉथोर्न प्रयोगों का संक्षिप्त विवरण निम्नानुसार है ।

हॉथोर्न प्रयोग (Hawthorne Experiments, 1924-1932):

मानव सम्बन्ध विचारधारा को समझने के लिए हॉथोर्न प्रयोगों को जानना आवश्यक हैं। इन प्रयोगों के पश्चात् मानव सम्बन्ध के बारे में कई नवीन अवधारणाएँ प्रस्थापित हुई। एल्टन मेयो द्वारा किए गए अध्ययन एवं प्रयोग 'हॉथोर्न प्रयोग' के नाम से जाने जाते हैं। प्रशासनीय विचारधारा के इतिहास में हॉथोर्न प्रयोग एक महत्वपूर्ण घटना हैं। जोसेफ एल.मेसी के शब्दों में "हॉथोर्न अध्ययन मानव संबंध आन्दोलन की आधार शिला है।" यह प्रयोग संयुक्त राज्य अमेरिका की "वेस्टर्न इलैक्ट्रिक कम्पनी" के शिकागो शहर के नजदीक स्थित हॉथोर्न संयंत्र में सन् 1924 से 1932 के बीच किए गए। इन प्रयोगों का उद्देश्य इस बात को जानना था कि यदि संगठन के कर्मचारियों को अच्छी कार्य दशाएँ उपलब्ध करा दी जाये तो उनके व्यवहार और अभिवृत्तियों पर इनका क्या प्रभाव पड़ता है ? श्रमिकों की कार्य-दक्षता और उत्पादकता को प्रभावित करने वाले कारक कौन से हैं ? इसका पता लगाना भी प्रमुख उद्देश्य था। इन प्रयोगों में प्रमुख सहयोग देने वाले अनुसन्धानकर्ताओं में एफ.जे. रोथलिसबर्जर, टी.एन.व्हाइटहेड एवं डब्ल्यू.जे. डिकसन प्रमुख थे। एल्टन मेयो इस अध्ययन दल के नेता थे।

वेस्टर्न इलैक्ट्रिक कम्पनी में जब यह प्रयोग प्रारम्भ किये थे उस समय कम्पनी में लगभग 25,000 कर्मचारी कार्य करते थे। यह कम्पनी एक विश्व विख्यात कम्पनी थी। इस कम्पनी की सेवीवर्गीय नीति कर्मचारियों की हितैषी थी। इस नीति के अनुसार कर्मचारीयों को उचित कार्यकाल, वेतन, जलपानगृह, औषधालय एवं मनोरंजन के साधन आदि सभी सुविधाएँ उपलब्ध थी। किन्तु इसके पश्चात् भी कर्मचारियों में असन्तोष व मतभेद था। कम्पनी में असुरक्षा और तनाव का वातावरण व्याप्त था। उनका सामाजिक जीवन बिल्कुल अस्त-व्यस्त था। वे सदैव मानसिक परेशानियों में घिरे हुए रहते थे। कम्पनी के प्रबन्धकों ने कर्मचारियों के विभिन्न प्रकार की सुविधाएँ प्रदान की, लेकिन तनाव के वातावरण में कोई कमी नहीं आयी। अतः सन् 1924 में इस कम्पनी ने विभिन्न प्रकार के अध्ययनों के लिए "नेशनल एकेडमी ऑफ साइन्सेज"(National Academy of Sciences) से सहयोग मांगा। इस प्रकार इस संस्था में एल्टन मेयो की अध्यक्षता में प्रयोग शुरू हुए।

हॉथोर्न प्रयोग की शृंखला में मानव सम्बन्धों से सम्बन्धित अनेक प्रयोग किये गये थे, जिन्हे प्रमुखतः तीन भागों में विभाजित किया जा सकता है—

1. जाँच कक्ष अध्ययन

2. साक्षात्कार अध्ययन 3. अवलोकन अध्ययन

1. जाँच कक्ष अध्ययन (The Test Room

Studies): हॉथोर्न प्रयोगों की शृंखला का प्रथम भाग

जाँच कक्ष अध्ययन था। इसका प्रमुख उद्देश्य कार्यदशाओं

तथा भौतिक कारकों का मनुष्य की कार्यदक्षता पर पड़ने वाले प्रभावों का अध्ययन करना था। जाँच कक्ष अध्ययन के अन्तर्गत विभिन्न प्रकार के प्रयोग किये गये। इनका विस्तृत विवरण इस प्रकार है :—

(1) प्रकाश प्रयोग (Illumination Experiments):

हॉथोर्न प्रयोगों की पहली शृंखला में प्रकाश प्रयोग किए गए। ये प्रयोग 1924 में प्रारम्भ किए गए। इस प्रयोग का मुख्य उद्देश्य इस बात का परीक्षण करना था कि प्रकाश व्यवस्था में परिवर्तन का कर्मचारी की दक्षता और उत्पादकता पर क्या प्रभाव पड़ता है ? इस प्रयोग के लिए छः—छः महिला श्रमिकों के दो दल बनाए गए। इन दोनों दलों में से एक दल को ऐसे कमरे में कार्य करने के लिए रखा गया जहाँ कार्यकाल के दौरान एक जैसा प्रकाश बनाए रखा अर्थात् प्रकाश में न तो कमी की गई और न वृद्धि और दूसरे दल को ऐसे कमरे में कार्य हेतु रखा गया जहाँ प्रकाश में कमी एवं वृद्धि की गई। इस प्रकार दोनों दलों के सदस्यों की उत्पादकता पर प्रकाश के प्रभावों का अध्ययन किया गया। अध्ययन से यह निष्कर्ष निकाला गया कि न केवल दूसरे दल जिसके लिए प्रकाश में कमी एवं वृद्धि की गई, के उत्पादन में भी वृद्धि हुई अपितु प्रथम दल जिसके लिए सदैव एकसा प्रकाश रहा, के उत्पादन में भी वृद्धि हुई। इससे यह स्पष्ट हुआ कि कर्मचारियों की उत्पादकता में वृद्धि का कारण केवल प्रकाश या कार्य दशाओं में सुधार ही नहीं है अपितु अन्य कारण भी हैं जो कर्मचारियों की उत्पादकता को प्रभावित करते हैं। अतः इन कारणों की खोज हेतु मेयो और उनके सहयोगियों ने अनेक प्रयोग किये।

(2) रिले एसेम्बली टैस्ट रूम (Relay Assembly Test Room Experiments):

इस प्रयोग का उद्देश्य प्रकाश प्रयोग से उत्पन्न संदेहों को दूर करना तथा मनोवैज्ञानिक तत्वों का उत्पादन की मात्रा पर क्या प्रभाव पड़ता है ? इस तथ्य की जाँच करना था। ये प्रयोग काफी (मार्च, 1927 से जून, 1929 तक) समय तक चलते रहे और इनसे अनेक महत्वपूर्ण निष्कर्ष निकाले गये। इन प्रयोगों के लिए छः लड़कियों का एक छोटा—सा समूह बनाया गया और उन्हें एक अलग कमरे में टेलिफोन के छोटे—छोटे उपकरणों को जोड़ने का कार्य दिया गया। ये सभी लड़कियाँ औसत दर्जे की थी। समूह को कार्य करते समय बातचीत करने की पूर्ण स्वतन्त्रता थी। इनके कार्य की देखरेख के लिए एक पर्यवेक्षक की नियुक्ति की गई। इस पर्यवेक्षक का कार्य समूह के व्यवहार का अवलोकन करना तथा उत्पादकता का मापन करना था। इस प्रयोग के दौरान कार्यदशाओं में कई परिवर्तन किये गये। जैसे — कार्य के घण्टों में कमी, आराम की सुविधा, चाय—कॉफी की व्यवस्था, कार्यानुसार मजदूरी आदि। इन परिवर्तनों के लागू करने के पश्चात् समूह की उत्पादकता में वृद्धि हुई। प्रयोग के आखिरी सप्ताह में कार्यानुसार मजदूरी के अलावा समस्त सुविधाएँ समाप्त कर दी गई। आश्चर्यजनक तथ्य यह था कि सब सुविधाओं के समाप्त करने के बाद भी समूह की उत्पादकता पूर्व के सप्ताहों से अधिक रही।

इन प्रयोगों से यह निष्कर्ष निकाला गया कि कार्य पर तथा व्यक्तियों की उत्पादन क्षमता पर भौतिक तत्व तथा दशाओं का अधिक प्रभाव नहीं पड़ता। इस प्रयोग में लड़कियों को

स्वतन्त्रतापूर्वक कार्य करने का अवसर प्रदान किया था फलस्वरूप उनके बीच अनौपचारिक सम्बन्ध तथा टीम भावना विकसित हो गई, अतः भौतिक सुविधाओं की अनुपलब्धता की स्थिति में भी उनकी उत्पादकता में वृद्धि हुई। वास्तव में भौतिक तत्वों की अपेक्षा कार्य पर स्वतन्त्रता, सामाजिक सम्बन्ध, अनौपचारिक संगठन तथा उच्च मनोबल कर्मचारियों की उत्पादकता को निर्धारित करने में महत्वपूर्ण भूमिका का निर्वाह करते हैं।

(3) द्वितीय रिले एसेम्बली समूह (Second Relay Assembly Group):

ये प्रयोग नवम्बर 1928 में शुरू किये गये तथा नौ सप्ताह तक चलते रहे। इस प्रयोग का उद्देश्य प्रेरणाओं के प्रभाव की जाँच करना था। प्रयोग के लिए पाँच अनुभवी रिले कर्मचारियों का चयन किया गया। इन कर्मचारियों की कार्यदशाओं में कोई परिवर्तन नहीं किया गया। इन्हें प्रेरणा के रूप में समूह बोनस दिया गया। इस प्रयोग के पश्चात् यह स्पष्ट हुआ कि प्रति कर्मचारी उत्पादन दर में वृद्धि हुई तथा कुल उत्पादन में भी 13 प्रतिशत की बढ़ोतरी दर्ज की गई अर्थात् समूह बोनस दिए जाने से कर्मचारियों की उत्पादन क्षमता बढ़ती है।

(4) माइका स्प्लिटिंग ग्रुप (Mica Splitting Group):

इस प्रयोग में भी पाँच लड़कियों के एक समूह को एक-दूसरे जाँच कक्ष में रखा गया। दो वर्षों की अवधि में कार्य की दशाओं में पाँच बार परिवर्तन किया गया। उनसे अधिक समय भी कार्य करवाया गया। भुगतान की पद्धति में कोई परिवर्तन नहीं किया गया। इस समूह में जो लड़कियाँ थी वे किसी भी प्रकार से मानसिक व सामाजिक रूप से एक दूसरे से परिचित नहीं थी। प्रयोग के पश्चात् यह पाया गया कि कार्य करते-करते ये लड़कियाँ एक सामाजिक समूह में बदल गयी। कार्य वातावरण के दौरान स्वतन्त्रता के कारण उनकी सन्तुष्टि में वृद्धि हुई तथा उत्पादन बढ़ा। उनमें अनौपचारिक व्यवहार के कारण आपसी सहयोग, अन्तः क्रियाओं एवं सामाजिक सम्बन्धों में वृद्धि हुई। इस प्रयोग से यह निष्कर्ष निकला कि “एक बड़ी सीमा तक कार्य सन्तुष्टि समूह के औपचारिक सामाजिक प्रारूप पर निर्भर करती है। जहाँ एक ओर सहयोग एवं उत्पादन अपने को महत्वपूर्ण मानने की भवना के कारण बढ़ता है, वहीं दूसरी ओर भौतिक कार्य दशाओं का प्रभाव अत्यन्त सीमित होता है।” इस प्रयोग ने अनौपचारिक समूह की अवधारणा को महत्ता प्रदान की।

2. साक्षात्कार अध्ययन (Interview Studies):

हॉथोर्न प्रयोगों का एक अन्य मुख्य भाग साक्षात्कार कार्यक्रम था। सितम्बर, 1928 से 1932 के बीच मेयो व उसकी टीम ने मानव व्यवहार और भावनाओं पर एक गहन अध्ययन प्रारम्भ किया। इसे “साक्षात्कार अध्ययन” भी कहा जाता है। यह साक्षात्कार अध्ययन हॉथोर्न श्रृंखला का सबसे बड़ा अध्ययन था, इसमें 2100 व्यक्तियों का साक्षात्कार करने की योजना बनायी गयी। ताकि उद्योग में मानव दृष्टिकोण एवं भावनाओं के बारे में अधिक से अधिक जानकारी प्राप्त की जा सके। इस कार्यक्रम की शुरुआत एक जाँच शाखा से की गई जिसमें कुशल एवं अकुशल लगभग 1600 कर्मचारियों का साक्षात्कार लिया गया। इस अध्ययन में साक्षात्कार के माध्यम से श्रमिकों से

प्रबन्धन की नीतियों और कार्यक्रमों, काम की कार्यदशाओं, प्रबन्धकों के बर्ताव आदि पर विचार जानने के प्रयास किए गए। इस कार्यक्रम के अर्न्तगत आरम्भ में प्रत्येक कर्मचारी को एक प्रश्नावली दी गई और उन्हें स्वतन्त्रतापूर्वक अपने विचार प्रकट करने के लिए कहा गया। लेकिन बाद में साक्षात्कार कार्यक्रम की इस प्रत्यक्ष विधि के स्थान पर अप्रत्यक्ष विधि जिसे गहराई साक्षात्कार के नाम से जाना जाता है, को अपनाया गया। आरम्भ में कुछ कठिनाईयों के पश्चात् शोध के परिणाम स्पष्ट होने लगे कोई सुधार किए बिना ही श्रमिक के व्यवहार में परिवर्तन आने लगा। श्रमिकों को अपनी शिकायतें व्यक्त करने के बाद लगा कि काम का माहौल बदल गया है ऐसा अनुभव हुआ कि दिल का गुबार निकालने का अवसर मिलने से श्रमिक बेहतर महसूस करने लगे हैं। इस अध्ययन के प्रमुख परिणाम इस प्रकार हैं:—

1. किसी भी कर्मचारी को स्वतन्त्रतापूर्वक अपने विचार प्रकट करने एवं परिवेदनाएँ प्रस्तुत करने का अवसर प्रदान करने से उसके मनोबल में वृद्धि होती है।
2. कर्मचारियों की मांगों पर कारखाने के भीतर और बाहरी वातावरण का पर्याप्त प्रभाव पड़ता है।
3. कर्मचारियों द्वारा प्रस्तुत शिकायतें सदैव वास्तविक स्थिति का चित्रण नहीं करती हैं। वे तो केवल कार्मिकों के मन की गहराई में व्याप्त असन्तोष का लक्षण होती हैं।
4. जब तक कर्मचारियों की भावनाओं एवं संवेगों को न समझा जाएगा तब उनकी वास्तविक समस्याओं को समझना कठिन है।
5. कर्मचारियों को अभिव्यक्ति का अवसर प्राप्त होने से वे यह महसूस करते हैं कि प्रबन्ध ने उनको व्यक्तिगत और सामूहिक रूप से महत्वपूर्ण माना है। भविष्य में कम्पनी के परिचालन एवं अन्य क्रियाकलाप में उनकी सहभागिता बढ़ेगी।

3. अवलोकन अध्ययन (Observation Studies):

अवलोकन अध्ययन हॉथोर्न प्रयोगों का अन्तिम चरण माना जाता है। यह प्रयोग 1931—32 में सामूहिक व्यवहार का अध्ययन करने के लिए किया गया। यह अध्ययन सामाजिक प्रकृति का था इस अध्ययन का उद्देश्य कार्य पर सामाजिक अनौपचारिक सम्बन्धों के प्रभावों को देखना था। इससे अवलोकन विधि का उपयोग किया गया। अध्ययन के लिए कर्मचारियों का एक समूह चुना गया जिसमें 9 वायरमैन 3 सोल्डरमैन तथा 2 इंस्पेक्टर थे, जो रिले एसेम्बली बैंक में टेलिफोन एक्सचेंज विभाग में कार्यरत थे। इस शोध कार्यक्रम को बैंक वायरिंग प्रयोग के नाम से जाना जाता है। समूह के सदस्यों को एक पृथक कमरे में कार्य करने के लिए कहा गया इन श्रमिकों को वेतन समूह प्रोत्साहन योजना के अनुसार दिया जाता था। इस प्रकार प्रत्येक सदस्य को समूह के कुल उत्पादन के आधार पर उसका अंश मिलता था। श्रमिकों के सम्मुख उत्पादन का औपचारिक लक्ष्य निश्चित कर दिया गया था इस प्रयोग के दौरान कार्यदशाओं के आपसी सम्बन्धों तथा व्यवहार का अवलोकन किया गया। शोध में यह पाया गया कि कर्मचारियों ने उत्पादन के मानक तय कर लिए थे, जो प्रबन्धन द्वारा निर्धारित लक्ष्य से कम थे। इस निर्धारित मानक से

कम या ज्यादा उत्पादन की अनुमति समूह नहीं दे सकता था। यद्यपि वे उत्पादन बढ़ा सकते थे पर उन्होंने उत्पादन में एकरूपता रखी। ये कर्मचारी अपने सामाजिक समूह से एकताबद्ध थे तथा अनौपचारिक दबाव का प्रयोग किया जाता था। इस समूह ने एक आचार संहिता का भी निर्माण कर रखा था। जो इस प्रकार थी :-

1. समूह द्वारा निर्धारित किये गये अनौपचारिक लक्ष्यानुसार प्रत्येक श्रमिक उत्पादन करेगा। समूह में जो भी व्यक्ति समूह द्वारा निर्धारित किये गये लक्ष्य से कम काम करेगा वह कामचोर या धोखेबाज (Chesler) कहलायेगा।
2. जो व्यक्ति समूह द्वारा निर्धारित किये गये उत्पादन के लक्ष्य से आगे बढ़ेगा वह शेखीखोर या रेट बस्टर (Rate Buster) कहलाएगा।
3. समूह के किसी भी सदस्य को अपने साथियों की चुगली निरीक्षक या प्रबन्ध के प्रतिनिधि से नहीं करनी चाहिए जिससे किसी साथी सदस्य को हानि पहुँचे। इस नियम को तोड़ने वाला चुगलखोर/भेदिया या स्कवीलर (Squealer) कहलाएगा।
4. किसी भी व्यक्ति को समूह से दूरी नहीं बनानी चाहिए और न ही कार्यालयी व्यवहार करना चाहिए।

इस प्रकार बैंक वायरिंग अवलोकन प्रयोग के निष्कर्षों ने संगठन को एक सामाजिक पद्धति के रूप में विकसित किया। प्रत्येक व्यक्ति को भौतिक लाभ की अपेक्षा समूह की मान्यताओं, विचारों, नियमों व सामाजिक बहिष्कार की अधिक चिन्ता रहती है। प्रत्येक समूह के कुछ सिद्धान्त व कार्य करने के तरीके होते हैं, जो समूह के प्रत्येक सदस्य के व्यवहार को नियन्त्रित व नियमित करते रहते हैं। कार्य के दौरान कर्मचारियों के लिए अनौपचारिक सामाजिक सम्बन्धों का अत्यधिक महत्व होता है। इस प्रकार बैंक वायरिंग अवलोकन समूह प्रयोग हॉथोर्न प्रयोगों की अन्तिम कड़ी था।

एल्टन मेयो के प्रयोगों के निष्कर्ष (Conclusions of Elton Mayo's Experiments):

एल्टन मेयो व उनके साथियों द्वारा किए गये विभिन्न प्रयोगों के पश्चात् मानव सम्बन्ध विचारधारा में कई बातें स्पष्ट हुईं। इनका संक्षिप्त विवरण इस प्रकार है :

1. मेयों की सर्वाधिक महत्वपूर्ण देन उद्योगों में मानव तत्व की स्थापना करना है।
2. मेयो ने रैबल परिकल्पना का खण्डन किया जो यह मानती है कि समाज असंगठित लोगों का समूह है। मूलतः अपने स्वार्थों से परिचालित होता है।
3. कर्मचारियों की उत्पादकता पर भौतिक कारकों जैसे प्रकाश आदि का बहुत ही कम प्रभाव पड़ता है।
4. भौतिक एवं वातावरण सम्बन्धी घटक कर्मचारियों की कार्य के प्रति रुचि और कुशलता पर भी कोई विशेष प्रभाव नहीं डालते हैं।
5. मनुष्य केवल आर्थिक व्यक्ति नहीं होता बल्कि वह एक सामाजिक प्राणी है।

6. इन प्रयोगों के द्वारा यह स्पष्ट हो गया कि संगठन के अन्तर्गत अनौपचारिक समूह की उत्पत्ति स्वतः होती है।
7. मनुष्य एक सामाजिक एवं मनोवैज्ञानिक प्राणी है अतः उसकी कुछ सामाजिक एवं मानसिक आवश्यकताएँ होती हैं।
8. कर्मिकों के मनोबल के स्तर में वृद्धि होने से उत्पादकता में भी वृद्धि होती है। कर्मिकों को मान्यता एवं स्वतन्त्रता प्रदान करने से उनके मनोबल के स्तर में वृद्धि होती है।
9. जब भी कर्मिक शिकायत करते हैं तो उसमें उनका मानसिक असन्तोष छुपा हुआ होता है अतः कर्मिकों को अपनी शिकायतें प्रस्तुत करने का अवसर प्रदान करके उनके असन्तोष को कम किया जा सकता है।
10. प्रबन्धकों का मानवीय व्यवहार, कुल उत्पादन में भी वृद्धि के साथ-साथ कर्मचारियों को सामाजिक सन्तुष्टि भी प्रदान करता है।

एल्टन मेयो के प्रयोगों की आलोचना (Criticism of Elton Mayo's Experiments):

एल्टन मेयो के प्रयोगों के पश्चात् औद्योगिक जगत में मानव सम्बन्ध की दृष्टि से नये युग का प्रारम्भ हुआ। परम्परागत विचारधारा की जगह नवीन अवधारणा मानव सम्बन्धवाद का विकास हुआ। परन्तु कुछ आलोचकों ने इन प्रयोगों की आलोचनाएँ भी हैं। जो इस प्रकार हैं :-

1. डब्ल्यू.एच.व्हाइट ने मेयो की यह कहकर आलोचना कि हैं कि उन्होंने कर्मचारियों के व्यक्तिगत जीवन में नियोक्ताओं के हस्तक्षेप को प्रोत्साहित किया है।
2. मेयो एवं उनके सहयोगी प्रबन्धकों द्वारा आमन्त्रित किये गये थे अतः वे सदैव प्रबन्धकों के प्रति पक्षपात पूर्ण रहे हैं। सभी प्रयोग श्रमिकों पर आधारित थे कोई भी प्रयोग प्रबन्धकों पर नहीं किया गया। प्रबन्ध सदैव विवेकपूर्ण तथा श्रमिक भावनापूर्ण होते हैं, यह मान्यता भी दोषपूर्ण थी।
3. मेयो द्वारा प्रयोगों के लिए अपनायी गयी शोध विधि दोषपूर्ण थी। इसमें वैज्ञानिक शोध पद्धति का प्रयोग नहीं किया गया।
4. हेरोल्ड शेपर्ड तथा लारेन बारिज के अनुसार मेयो ने स्वतन्त्र समाज में श्रम संघों की भूमिका को नजरअंदाज किया। कुछ लोग मेयो को श्रमिक संघों के विरोधी तथा प्रबन्धकों का पक्षधर बताते हैं।
5. 1949 में यूनाइटेड ऑटो वर्क्स के कर्मचारियों ने मेयो और उसके शोध दल को गाय जैसे भीरु समाजशास्त्री (Cow Sociologist) कहा है।
6. पीटर एफ. ड्रकर में मानव संबंध विचारधारा में आर्थिक दृष्टिकोण का अभाव बताया। ड्रकर के अनुसार मेयो के शोध दल ने कार्य की प्रकृति की उपेक्षा कर अपना समस्त ध्यान वैयक्तिक संबंधों पर केन्द्रित किया।
7. डेविड ईस्टन के अनुसार उनके प्रयोगों में विस्तृत सामाजिक संदर्भ का अभाव है क्योंकि मेयों ने संगठन की समग्र सामाजिक स्थिति पर ध्यान नहीं दिया। इससे प्रयोगों के निष्कर्षों की उपयोगिता एवं विश्वसनीयता कम हो गई है।

8. कैरी जैसे आलोचकों का कहना था कि हॉथोर्न समूह के अपने पहले प्रयोग के लिए कुछ लड़कियों को चुना जो उनके शोध कार्यक्रम में भाग लेने के लिए तैयार थी और इस प्रकार का शोध निष्कर्ष बेकार था क्योंकि पाँच या छः के उदाहरण को सामान्यीकरण के लिए विश्वसनीय नहीं माना जा सकता।
9. सामाजिक मनोवैज्ञानिकों के अनुसार मेयो के निष्कर्ष सत्य हैं, परन्तु यह स्वाभाविक है इनमें कोई नवीनता नहीं है। मनुष्य एक सामाजिक प्राणी है तथा समूह में रहना पसन्द करता है, यह पूर्व स्थापित तथ्य है इसमें कोई नवीन बात स्पष्ट नहीं होती है।
10. कुछ आलोचकों का यह भी कहना है कि प्रबन्ध एक सामाजिक विज्ञान है। अतः शुद्ध विज्ञानों की तरह इसके प्रयोग प्रयोगशाला विधि से नहीं किये जा सकते हैं।

मूल्यांकन (Evaluation):

वर्तमान लोक प्रशासन के क्षेत्र में मानव सम्बन्ध विचारधारा का महत्वपूर्ण स्थान है। इसके आधार पर पूँजी और श्रम, प्रशासन और अधीनस्थ, मालिक और नौकर, व्यक्ति और समाज आदि के मध्य उत्पन्न संघर्ष समाप्त किये जा सकते हैं। इसके माध्यम से मानव शक्ति का श्रेष्ठतम उपयोग राष्ट्र, समाज, परिवार और व्यक्ति के कल्याण के लिए किया जा सकता है। यह विचारधारा संगठन व प्रशासन को अपने सामाजिक उत्तरदायित्व का निर्वाह करने के लिए प्रेरणा देती है।

आज प्रशासन व औद्योगिक संस्थानों में आये दिन अनेक प्रकार कि मानवीय समस्याएँ उत्पन्न होती रहती है और प्रशासकों का अधिकांश समय इनके समाधान में जाता है। इन समस्याओं की और पर्याप्त ध्यान नहीं दिये जाने के कारण प्रशासन व औद्योगिक संस्थानों में हड़ताले, घेराव, प्रदर्शन और यहाँ तक की हिंसात्मक कार्यवाहियाँ होने लगती हैं और प्रशासन व औद्योगिक संस्थानों में अशान्ति का साम्राज्य व्याप्त हो जाता है। अतः इन मानवीय समस्याओं के समाधान के लिए मानव सम्बन्ध विचारधारा को अविलम्ब स्वीकार करना होगा, इससे न केवल संगठन में मानवीय सम्बन्धों में सुधार होगा, अपितु औद्योगिक शान्ति की स्थापना के कारण समस्त राष्ट्र आर्थिक उन्नति के पथ पर तीव्र गति से अग्रसर होगा।

महत्वपूर्ण बिन्दु :

1. मानवीय सम्बन्धों से तात्पर्य नियोक्ताओं और कर्मिकों के उन संबंधों से है जो कानूनी मानको द्वारा नियंत्रित नहीं होते। ये संबंध नैतिक और मनोवैज्ञानिक तत्वों से संबंधित हैं। यह विचारधारा व्यक्तियों और उनकी प्रेरणाओं पर बल देती है।
2. हॉथोर्न प्रयोगों में मेयो को सहयोग देने वाले अनुसन्धान कर्त्ताओं में रोथलिसबर्जर,, टी.एन. व्हाइटहेड एवं विलियम जे. डिकसन प्रमुख थे।
3. मानव सम्बन्ध विचारधारा का पूरा ध्यान “मानव” पर केन्द्रित है।

4. संगठन में श्रमिकों के मध्य, साथ कार्य करते-करते आपसी अन्तक्रियाओं एवं मेलजोल के कारण कार्यस्थल पर इनके अनेक छोटे-छोटे समूह बन जाते हैं जो अनौपचारिक संगठन कहलाता है।
5. मानव सम्बन्ध विचारधारा का विकास 1930 की आर्थिक मंदी, पूँजी आधारित उद्योगों की स्थापना, तकनीकी प्रगति, टेलरवाद की उत्पत्ति की प्रतिक्रिया, वर्ग विरोध और मेयों के हॉथोर्न प्रयोगों के कारण हुई थी।
6. एल्टन मेयो को मानव सम्बन्ध विचारधारा का जन्मदाता माना जाता है।
7. एल्टन मेयो और उनके साथियों द्वारा 1924 से 1932 के बीच किए गये अध्ययन एवं प्रयोगों को हॉथोर्न प्रयोग के नाम से जाना जाता है।
8. हॉथोर्न प्रयोगों को मानव सम्बन्ध विचारधारा की आधारशिला माना जाता है।
9. मेयो के जाँच कक्ष अध्ययनों का निष्कर्ष – कर्मचारियों की कार्यक्षमता पर भौतिक वातावरण की अपेक्षा प्रबन्धकों के व्यवहार और कर्मचारियों के मनोबल का अधिक प्रभाव पड़ता है। कार्य का स्वतन्त्र वातावरण एवं सौहार्दपूर्ण सम्बन्ध उत्पादन वृद्धि में सहायक होते हैं। अनौपचारिक संगठन व सामाजिक सम्बन्ध औपचारिक संगठन के समान ही महत्वपूर्ण हैं।
10. साक्षात्कार अध्ययन का निष्कर्ष – कर्मचारियों को स्वतन्त्रतापूर्वक विचार एवं शिकायतें प्रस्तुत करने के अवसर प्रदान करके उनके मनोबल में वृद्धि की जा सकती है। कर्मचारियों की माँगों पर कारखाने के भीतर व बाहरी वातावरण का पर्याप्त प्रभाव पड़ता है।
11. अवलोकन अध्ययन का निष्कर्ष—प्रत्येक व्यक्ति भौतिक लाभ की अपेक्षा समूह की मान्यताओं, विचारों, नियमों व सामाजिक बहिष्कार की अधिक चिन्ता करता है।
12. रैबल परिकल्पना (भीड़ परिकल्पना) सम्पूर्ण समाज को असंगठित व्यक्तियों का एक झुण्ड मानती है जो स्वार्थ से परिचालित होते हैं। मेयो इसका खण्डन करता है।
13. मानव सम्बन्ध विचारधारा, प्रबन्ध और श्रमिकों के बीच संघर्ष को समाप्त कर सकती है। इससे अव्यवस्था हड़ताल, अनुशासन हीनता, असन्तोष जैसी समस्याओं का उचित समाधान खोजा जा सकता है।

अभ्यासार्थ प्रश्न

बहुवचनात्मक प्रश्न :

1. मानव सम्बन्ध विचारधारा प्रमुखता देती है :
(अ) संगठन के सिद्धान्तों को
(ब) संगठन की संरचना को
(स) संगठन में मानव को
(द) संगठन में कार्य के नियमों को
2. ‘मैनेजमेन्ट एण्ड वर्कर्स’ पुस्तक के लेखक हैं :
(अ) रोथलिस बर्जर और डिकसन
(ब) एल्टन मेयो
(स) रोथलिस बर्जर और मेयो

(द) मेयो और व्हाइटहेड

3 मानव सम्बन्ध विचारधारा निम्न में से किस पर ध्यान केन्द्रित करती है :

- (अ) औपचारिक संगठन (ब) लालफीताशाही
(स) विशेषीकरण (द) अनौपचारिक समूह

4. "मानव सम्बन्ध विचारधारा" की आधारशिला हैं :

- (अ) हॉथोर्न (ब) मिशीगन प्रयोग
(स) ओहियो प्रयोग (द) कोई नहीं

5 मानव सम्बन्ध विचारधारा के लाभ हैं :

1. श्रमिक और प्रबन्ध में अच्छे सम्बन्ध
 2. श्रमिकों की अनुशासनहीनता में कमी
 3. हड़तालों श्रमिक असन्तोष जैसी समस्याओं से छुटकारा
 4. अच्छे श्रम सम्बन्धों से अधिक उत्पादन सम्भव
- (अ) केवल 1 (ब) केवल 1 और 2
(स) केवल 1, 2 और 3 (द) सभी

अतिलघूत्तरात्मक प्रश्न:

1. मानव सम्बन्ध विचारधारा का सामान्य अर्थ बताइए ?
2. टेलरवाद की प्रतिक्रिया स्वरूप किस विचारधारा का जन्म हुआ ?
3. एल्टन मेयो की दो पुस्तकों के नाम लिखिए।
4. हॉथोर्न प्रयोगों में मेयो के सहयोगियों के नाम बताइए।
5. मेयो के दो आलोचकों के नाम बताइए।

लघूत्तरात्मक प्रश्न:

1. मानव सम्बन्ध विचारधारा की चार प्रमुख विशेषताएँ बताइए।
2. अनौपचारिक संगठन किसे कहते हैं।
3. मानव सम्बन्ध विचारधारा में व्यक्ति का क्या महत्व है?
4. मानव सम्बन्ध विचारधारा और शास्त्रीय विचारधारा की तुलना कीजिए ?
5. मानव सम्बन्ध विचारधारा के विकास के कोई तीन कारण बताइए ?

निबन्धात्मक प्रश्न :

1. मानव सम्बन्ध विचारधारा के उदय के कारणों को संक्षेप में स्पष्ट कीजिए।
2. मानव सम्बन्ध विचारधारा की प्रमुख विशेषताओं को स्पष्ट कीजिए।
3. मानव सम्बन्ध विचारधारा के क्षेत्र में एल्टन मेयो के "हॉथोर्न प्रयोगों" के प्रमुख योगदान की विवेचना कीजिए।
4. मानव सम्बन्ध विचारधारा की प्रमुख आलोचनाएँ क्या हैं ? क्या आप इनसे सहमत हैं ?

उत्तरमाला :

- | | |
|--------|--------|
| 1. (स) | 2. (अ) |
| 3. (द) | 4. (अ) |
| 5. (द) | |