

---

## इकाई 3 कर्मचारी अभिवृत्ति और कार्य संतुष्टि\*

---

### इकाई की रूपरेखा

- 3.0 उद्देश्य
- 3.1 प्रस्तावना
- 3.2 कार्य संतुष्टि
  - 3.2.1 कार्य संतुष्टि के सिद्धान्त
- 3.3 प्रतिबद्धता
- 3.4 कर्मचारी अभिवृत्ति के प्रभाव
- 3.5 बदलती अभिवृत्ति
- 3.6 निष्कर्ष
- 3.7 शब्दावली
- 3.8 संदर्भ लेख
- 3.9 बोध प्रश्नों के उत्तर

---

### 3.0 उद्देश्य

---

इस इकाई को पढ़ने के बाद आप:

- अभिवृत्ति की संकल्पनात्मकता को समझ सकेंगे;
- अभिवृत्तियाँ और कार्य संतुष्टि के बीच सम्बन्ध को समझ सकेंगे;
- एक प्रतिबद्ध व्यक्ति की विशेषताओं की सूची बना सकेंगे;
- कर्मचारी अभिवृत्ति के विभिन्न प्रकारों को समझ सकेंगे;
- कर्मचारी अभिवृत्ति को प्रभावित करने वाले कारकों की छान-बीन कर सकेंगे; और
- बदलती अभिवृत्तियों की बाधाओं और उन पर काबू पाने के लिए अपनाए गए विभिन्न तरीकों को समझ सकेंगे।

---

\* योगदान: प्रो. जी भुवेश्वरा लक्ष्मी, अध्यक्ष, शिक्षा व शिक्षा प्रौद्योगिकी विभाग, सामाजिक विज्ञान विद्यापीठ, हैदराबाद विश्वविद्यालय, हैदराबाद

### 3.1 प्रस्तावना

अभिवृत्तियों का अर्थ व्यक्तिगत या व्यक्तियों के समूहों की भावनाएँ, अनुभवों और उनके विश्वास हैं। अनुभव और विश्वास अन्य लोगों के प्रति निर्देशित होते हैं, वे प्रयोजन या उद्देश्य अथवा विचार हो सकते हैं। जब एक व्यक्ति यह कहता है कि "मैं अपने काम या कार्य को पसंद करता हूँ, इससे यह प्रकट होता है कि वह अपने कार्य के प्रति सकारात्मक अभिवृत्ति रखता है। प्रवृत्तियाँ प्रायः व्यवहार को प्रभावित करने के परिणाम में दिखाई देती हैं या लोगों के कार्यों में प्रकट होती हैं। अभिवृत्तियाँ अभिष्ट लक्षित व्यवहार का नेतृत्व कर सकती हैं यदि उनके लिए बाहरी अन्तःक्षेप न हो या उसमें बाधा न डालें। प्रवृत्तियाँ मनोवैज्ञानिकता की परिघटनाओं को निर्मित करती हैं जिनको प्रत्यक्ष रूप में नहीं देखा जा सकता है, परन्तु जिनको इसके परिणामों के आंकलन के द्वारा देखा जा सकता है। उदाहरण के लिए यदि एक व्यक्ति अपने कार्य पर बहुत ही नियमित रूप से कार्य करता है, हम यह कह सकते हैं कि वह व्यक्ति अपने कार्य के प्रति बहुत ही प्रतिबद्धता से कार्य करता है या उसको हम अनुशासित व्यक्ति के रूप में भी संदर्भित कर सकते हैं। अभिवृत्तियाँ क्रमांक रूप से एक दीर्घ समय के पश्चात् प्राप्त की जा सकती हैं।

सामाजिक मनोवैज्ञानिक अभिवृत्तियों के दोनों सैद्धान्तिक और व्यावहारिक पक्षों को बहुत महत्व देते हैं क्योंकि यह व्यवहार पर बहुत शक्तिशाली प्रभाव छोड़ते हैं। अभिवृत्तियों के प्रकारों का आंकलन करना बहुत कठिन है क्योंकि विभिन्न स्थितियों में व्यवहार के विशिष्ट प्रकार के कारण बन जाते हैं। यह एक अभिवृत्ति की शक्ति पर निर्भर करता है, व्यवहार का विस्तार के साथ पूर्वानुमान किया जा सकता है। अभिवृत्तियाँ एक व्यक्ति के जीवन में बहुत महत्वपूर्ण होती हैं ये व्यक्ति को उसकी अपनी आंतरिक आवश्यकताओं (अभिव्यक्ति, बचाव पक्ष) और बाहरी दुनिया में (अनुकूल बनाने और ज्ञान के क्षेत्र में) मध्यस्थता करने में बहुत ही सहायक होता है।

अभिवृत्ति एक व्यक्ति का मानसिक स्तर होता है जोकि वह अनुक्रिया करता है अथवा उद्देश्यों, स्थितियों, इत्यादि के विरोध में अपनी प्रतिक्रिया या अनुक्रिया देने के लिए तैयार रहता है। इस प्रक्रिया में उस पुरुष/स्त्री के अनुभव, हित लाभ, पसंदगी इच्छाएँ और इसी प्रकार की अन्य प्रत्यक्ष या अप्रत्यक्ष विषय संबद्ध होते हैं या साथ में जुड़े होते हैं। एक पुरुष/स्त्री अपने विकास के दौरान एक व्यक्ति अपने प्रयोजनों को प्राप्त करने मनोइच्छा के लिए अनुक्रिया करने का मन बना लेता है। यह विद्वतापूर्ण सीखी गई परिज्ञानपूर्ण रचनातन्त्र को अभिवृत्तियों के नाम से जाना जाता है।

#### अभिवृत्ति का अर्थ और परिभाषा

"अभिवृत्ति" (Attitude) शब्द लेटिन भाषा के *आप्टस* (Aptus) से लिया गया है जिसका अर्थ व्यक्तिनिष्ठ या कार्य पूरा करने के लिए तैयारी करने की मानसिक स्थिति या स्तर होता है। अन्यथा, एक अभिवृत्ति अपने पूर्व अनुभवों की एक प्रभावी सह उत्पादकता होती है और इसका आधार जिसमें एक व्यक्ति चारों ओर से घिरे हुए रहने के द्वारा प्राप्त उसके आंतरिक प्रयासों के साथ पर्यावरण के प्रभावों के आधार पर निर्मित होता है। इसको इस तरह से भी कहा जा सकता है कि एक अभिवृत्ति

एक व्यक्ति की प्रत्याशाओं और उसके समूह की उत्तेजना व प्रेरणाओं का परिणाम होता है। यह मानव के व्यक्तित्व का एक अटूट हिस्सा होता है।

हर्बर्ट स्पेंसर प्रारंभिक मनोवैज्ञानिकों में एक विद्वान थे जिन्होंने अभिवृत्ति (Attitude) शब्द को स्थापित करके प्रयोग किया था। इसके पश्चात्, इसको विभिन्न विद्वानों ने विभिन्न प्रकारों से परिभाषित किया गया था। यह विश्वास की एक संकल्पना है। एक व्यक्तिगत हो सकता है या नहीं भी हो सकता है कि वह विशिष्ट प्रयोजन/उद्देश्य/वस्तु/मुद्दा इत्यादि को वरीयता दे या न दे, यह उस व्यक्ति पर निर्भर करता है। एक व्यक्ति इस पथ को स्वीकार कर सकता है, जबकि दूसरा व्यक्ति इसको रद्द कर सकता है। यह सभी विश्वास और वरीयताएँ हैं अभिवृत्ति की अभिव्यक्ति है उसका प्रदर्शन है। आपकी समझ और जानकारी के लिए अभिवृत्ति की कुछ परिभाषाएँ नीचे दी गई हैं (लक्ष्मी, जी.डी. (Lakshmi, G.D.) में उद्धृत, 2000):

“अभिवृत्तियाँ पसंदगी तथा एक संवेगात्मक संदर्भ के साथ सहयोगी और जुड़ी हुई हैं” (नोरमैन मेरीस, - Norman Marries - 1964)।

अभिवृत्ति का अर्थ “कुछ मामलों के सम्बन्ध में सम्पर्क करने का व्यवहार करना” (फाउलर और फाउलर, Fowler and Fowler, 1968)।

अभिवृत्ति को सन् 1950 में हैरीमन (Hariman) ने परिभाषित किया है कि “एक निश्चित मानसिकता के साथ उपयुक्त प्रतिक्रिया या अनुक्रिया के साथ एक स्थिति पर अनुक्रिया करना है जबकि यह सेट्स अस्थायी मामले हों और अभिवृत्ति कम या अधिक स्थायी हो, इसे अभिवृत्ति कहते हैं।”

सन् 1994 में वुडवर्थ (Woodworth) ने अभिवृत्ति को परिभाषित करते हुए कहा है कि “यह एक व्यवस्था स्थापित (तैयारी, अभिरूचि तथा प्रयोजनमूलक) करना और उद्देश्य की दिशा में उसकी विशिष्टताओं के अनुसार कार्य करना जो अभी तक हम उनका परिचय प्राप्त कर चुके हैं।”

स्कीनर (Skinner, 1966) ने अभिवृत्ति की परिभाषा देते हुए कहा है कि लोगों के समूहों की दिशा में सामान्य रूप में स्थापित करना तथा इसको उन्नत करने की प्रवृत्ति निश्चित हो।”

## अभिवृत्ति के प्रकार और घटक

इसके अतिरिक्त अभिवृत्ति को पुनः परिभाषित किया गया है “भावनाओं, विश्वासों, पूर्वाग्रह, भय और अन्य प्रवृत्तियाँ हैं जो कि एक व्यक्ति को स्थापित करने या विभिन्न अनुभवों के कारण व्यक्ति के कार्य करने के लिए तैयार करना, उसको स्थापित करना है” (चावे, Chave, 1928)। इन अभिवृत्तियों को निम्नलिखित चार प्रकारों में वर्गीकृत किया गया है:

- सकारात्मक अभिवृत्ति
- नकारात्मक अभिवृत्ति

- निष्पक्ष अभिवृत्ति और
- सिक्किन अभिवृत्ति

आइए, अब हम इन अभिवृत्तियों पर चर्चा करते हैं।

### 1. सकारात्मक अभिवृत्ति (Positive Attitude)

एक व्यक्ति जो सकारात्मक अभिवृत्ति रखता है, वह अपना मस्तिष्क भी सकारात्मक ही स्थापित करता है और अधिक अच्छा करने के सम्बन्ध में सोचता है, चाहे उसका अनुभव या परिस्थितियाँ कैसी भी क्यों न हों, इसका इस पर कोई प्रभाव नहीं पड़ता है। एक व्यक्ति को यह समझ लेना चाहिए कि कार्य को प्रगतिशील बनाए रखने के लिए अभिवृत्ति के सकारात्मकता की कितनी आवश्यकता है।

जो व्यक्ति सकारात्मक अभिवृत्ति रखता है, वह सामान्यतः उन बाधाओं की चिन्ता नहीं करता है जिनका उसको व्यक्तिगत और व्यावसायिक जीवन में सामना करना होगा। इस प्रकार के लोग प्रत्येक दिन अपनी योग्यता, प्रतिभा और कौशलों को विकसित करने में लगे रहते हैं और वे उन सभी कठिनाइयों को अपने काबू में कर लेते हैं जो उनके लक्ष्य को प्राप्त करने में बाधाओं के रूप में उनके सामने आती हैं। यह लोग, जिनसे पहले गलतियाँ हो चुकी हैं, उनकी पहचान करते हैं, उसका समाधान निकालते हैं तथा वे किसी अन्य व्यक्तियों को अपनी गलतियों के लिए दोषी न बता सकें। इसके पश्चात् पहले की गई गलतियों को आगे की प्रक्रिया में फिर से नहीं दोहराते हैं अथवा ऐसी गलती फिर से नहीं करते हैं।

विभिन्न प्रकार के विशेषक व्यक्तित्व होते हैं जो कि इस श्रेणी में आते हैं। उनमें से कुछ इस प्रकार हैं: आत्मविश्वास, आनन्दपूर्ण, कठोर परिश्रमी, ईमानदारी और समय का पाबन्द व्यक्ति, निर्णय-निर्माण दृढ़ निर्धारण, संतुष्टि, सहयोग, भागीदारी, असफल होने इत्यादि की स्थिति में अपनी जिम्मेदारी को सहर्ष स्वीकार करना, सम्मिलित हैं। इनमें से कुछ को विस्तार से नीचे बताया गया है:

**आनन्दपूर्ण (Joyfulness) :** कुछ लोग हमेशा आनन्दपूर्ण स्थिति या प्रसन्न रहते हैं। आत्मविश्वास आनन्द और खुशियों में वृद्धि करता है। प्रसन्नता, हर्ष व तृप्ति को पैदा करती है और सकारात्मक सोच में वृद्धि करती है। प्रसन्नतापूर्ण मानसिकता एक व्यक्ति के जीवन या संगठन में सभी के लिए खुशियाँ प्रस्तुत रखती है।

**समय का पाबन्द और ईमानदार (Punctuality and Sincerity) :** इस प्रकार के व्यक्तित्व विशेषक सकारात्मक मानसिकता में साथ महत्वपूर्ण कार्य करते हैं। समय की पाबन्दी समय प्रबंधन में अनुशासन माना गया है जबकि ईमानदारी किसी भी कार्य या मिशन में समर्पण होता है।

### 2. नकारात्मक अभिवृत्ति (Negative Attitude)

एक व्यक्ति की कुछ अभिवृत्तियाँ सम्पूर्ण व्यक्तित्व के लिए हानिकारक होती हैं। इनमें से कुछ अभिवृत्तियाँ जैसे कि क्रोध, कुण्ठा, असंतुष्टि, ईर्ष्या, पूर्वाग्रह इत्यादि होते हैं।

सामान्यतः इस प्रकार के लोग जिनकी अभिवृत्ति असफलताओं पर केन्द्रित होती है तथा वे लोग जीवन के सकारात्मक आयामों को सीमित कर देते हैं और उनकी उपेक्षा भी कर देते हैं। नकारात्मक लोग कठिन स्थितियों को छोड़कर भाग जाते हैं। नकारात्मक अभिवृत्ति हमेशा सफलताओं को अपने आप में छिपाने में सहयोग करती है जबकि क्षमताओं के अधिकतम प्रयोग किया जा सकता है और सफलता प्राप्त की जा सकती है। आइए, हम लोग कुछ व्यक्तित्व विशेषक जो नकारात्मक अभिवृत्तियों से सम्बन्धित है, उनकी चर्चा करते हैं।

**क्रोध (Anger Joyfulness) :** क्रोध भावात्मक स्थिति होती है जो कि विचारों और तर्क या विवेचनाओं को प्रभावित करती है। जो व्यक्ति नकारात्मक अभिवृत्ति का होता है वह हमेशा ही गलतियाँ ढूँढने में लगा रहेगा। कई बार कोई ऐसा कारण नहीं होता है जिस पर क्रोध किया जाए, किन्तु क्रोध होने की आदत के कारण वह व्यक्ति पर अपना काबू कर लेती है। इस प्रकार का मस्तिष्क स्थापित होने पर रचनात्मक कार्य को अस्त व्यस्त या निरर्थक बना देती है।

**संदेह या शंका करना (Doubt) :** जिस व्यक्ति में आत्मविश्वास नहीं होता है वह हमेशा शंकालु रहता है और उसका मस्तिष्क नकारात्मक बन जाता है। इस प्रकार की अभिवृत्ति उसे अपने कार्यों में प्रगति नहीं करने देगी। स्वयं पर विश्वास और दूसरों पर भरोसा न करना कार्य के लिए सकारात्मक वातावरण बनाने में अत्यंत ही आवश्यक है।

**कुण्ठा (Frustration) :** क्रोध और आत्मविश्वास की कमी के परिणामस्वरूप कुण्ठा का निर्माण होता है जो नकारात्मक व्यक्ति होते हैं, वे कुण्ठित व्यक्ति होते हैं। जैसे कि पहले बताया जा चुका है कि अभिवृत्ति व्यक्ति को परिभाषित करती है और कुण्ठा की जो मनःदशा होती है वह उसके विपरीत परिणाम देती है। एक मरती हुई अभिवृत्ति जीवित कार्यों को पैदा नहीं कर सकती है।

### 3. अहस्तक्षेप अभिवृत्ति (Neutral Attitude)

यह एक अन्य प्रकार की अभिवृत्ति है जोकि सामान्य होती है। लोग इस अभिवृत्ति के कारण अपने जीवन में आने वाली समस्याओं की सामान्यतः उपेक्षा करते रहते हैं और वे प्रतिज्ञा करते हैं कि उनकी समस्याओं को दूसरे लोग हल कर देंगे। ये लोग आत्मसंतुष्टि से सामान्यतः पीड़ित होते हैं और प्रायः अभावुक होते हैं। वे कभी भी अपने आपको बदलना नहीं चाहते हैं और वे जिस प्रकार से साधारणतया रह रहे उसी में रहकर संतोष प्राप्त करते हैं। एक व्यक्ति जो अहस्तक्षेप अभिवृत्ति का होता है वह लोगों से प्रायः असंबद्ध रहता है, उनसे लोग कटे-कटे यानी कि दूरी बना कर रखते हैं, और उनको महसूस होता है कि वे अहस्तक्षेप अभिवृत्ति से क्यों रहते हैं, यह अच्छा नहीं होता है। और उनको चाहिए कि वे जितना जल्दी हो सके किसी न किसी से संबद्ध हो जाए। एक व्यक्ति जो अहस्तक्षेप अभिवृत्ति का है वह केवल तब ही सफल हो सकता है जब वह पुरुष/स्त्री यदि अपनी अभिवृत्ति को सकारात्मक बना लें। बहुत सारे मामलों में, यह देखा गया है कि मनोवृत्ति समायोजन मानसिक उपचारों ने लोगों को सकारात्मकता से भरे मार्ग के लिए सक्षम बनाया है।

#### 4. सिक्केन अभिवृत्ति (Sikken Attitude)

जो व्यक्ति सिक्केन अभिवृत्ति का होता है उसके साथ व्यवहार करना बहुत कठिन होता है क्योंकि वे प्रत्येक वस्तु में बुराई देखते हैं और वे एक सकारात्मक विचार को भी नकारात्मक में परिवर्तित कर देते हैं। कभी-कभी उनकी नकारात्मक विचारधारा दूसरे के विचारों को भी नकारात्मक बना देती है। सामान्यतः एक व्यक्ति, सकारात्मक अभिवृत्ति के साथ टीम के सदस्यों में अनेकों के लिए प्रोत्साहन का माध्यम बन जाएँगे। इसलिए, कम्पनियाँ सकारात्मक सोच के लोगों की खोज करती हैं। कुछ लोग देखे जा सकते हैं कि अपने आसपास की सकारात्मक कंपनी या प्रवाह को चाहते हैं, उनका उद्देश्य जीवन में अधिक प्रगतिशील बनने की प्रबल इच्छा होती है। बुरी या अच्छी अभिवृत्ति में लोगों के विचारों को बदलने की शक्ति होती है तथा इसलिए उनके व्यवहार भी बदल जाते हैं।

#### अभिवृत्ति के घटक

तीन पक्षों के संयोजक से अभिवृत्ति के आधारों का स्वरूप या आकार तैयार होता है। इन तीन पक्षों के परिनिर्णमणी नाम हैं ए.बी.सी. : ए – प्रभावी (संवेगात्मक) (Affective - Emotional), बी – व्यवहारात्मक (Behavioural - conative), सी – संज्ञानात्मक (सूचना) (Cognition - information), सूचना/जानकारी जोकि विश्वासों, मूल्यों और व्यक्ति के विचारों से निर्मित होती है और उसके उद्देश्य उसकी अभिवृत्ति का निर्माण होता है। इसकी संज्ञानात्मक/सूचना घटकों के रूप में जाना जाता है। यह सूचना वास्तव में ठीक हो सकती है और ठीक नहीं भी हो सकती है। परन्तु इसका प्रयोग एक व्यक्ति की अभिवृत्ति को जानने के लिए मुख्य रूप से प्रयोग की जाती है।

भावुकता के (प्रभाव) घटक हमारी व्यक्तिगत भावनाओं और पसंदों से सम्बन्धित है। व्यवहारात्मक घटक विशिष्ट प्रकार से एक उद्देश्य की दिशा में व्यक्ति के व्यवहार में सम्मिलित होते हैं। प्रथम और दूसरा घटक अन्य व्यक्तियों के द्वारा नहीं देखा जा सकता है परन्तु यह निश्चित रूप से बहुत होता है, इसको अनुमानित किया जा सकता है। तीसरे घटक को समझने के लिए पहले दो घटकों का होना अत्यंत आवश्यक है।

एक व्यक्ति का प्रत्यक्ष अनुभव: पूर्व के साहचर्य में की गई अभिवृत्ति जोकि उद्देश्यों, परिवार, समान समूह, आर्थिक स्थिति या स्तर, जन माध्यम इत्यादि की दिशा में या उनके साथ किए गए व्यवहार के भिन्न स्रोत हैं जिसमें एक व्यक्ति अपनी अभिवृत्ति को निर्मित करने में महत्वपूर्ण भूमिका होती है। एक व्यक्ति की भी अभिवृत्तियाँ उसकी जानकारी के बिना भी स्थापित हो सकती हैं। कुछ मामलों में व्यक्ति को उसकी अपनी सकारात्मक/नकारात्मक अभिवृत्तियों की हो सकता है उसे जानकारी ही न हों। और वे अभिवृत्तियों के स्रोतों की भी जानकारी न हो जो उनके पास मौजूद हैं। प्रत्यक्ष अनुभवों के द्वारा निर्मित अभिवृत्तियों को बदलने में प्रतिरोध हो सकता है, जबकि समाज में सीखी गई अभिवृत्तियों को आसानी से बदला जा सकता है। यदि व्यक्ति का अनुभव सकारात्मक है तो सकारात्मक अभिवृत्ति को निर्मित करने और उसको बनाए रखने की पुष्टि करते हैं।

## 3.2 कार्य संतुष्टि

कार्य संतुष्टि एक व्यक्ति के कार्य की दिशा में सकारात्मक या नकारात्मक अनुभवों का संग्रह होता है। यह कार्य के प्रति संतुष्टि की मात्रा को प्रकट करती है। यह कर्मचारी की प्रत्याशाओं और प्रतिफल जोकि नियोक्ता से प्राप्त होता है, उसके बीच परस्पर सम्बन्धों का परिणाम होता है। कार्य संतुष्टि जीवन का एक हिस्सा होता है तथा यह कारकों के पोषण के द्वारा प्रभावित होता है – काम की प्रकृति, एक व्यक्ति की अभिरूचि तथा कार्य का वातावरण, यह सब इस में सम्मिलित होते हैं।

### कार्य संतुष्टि की संकल्पना

लोक (Locke, 1976) ने कार्य संतुष्टि को कार्य के अनुभवों के उपोत्पाद के रूप में विकसित एक भावनात्मक भावना के रूप में परिभाषित किया। यह एक परिघटनाओं का जटिल संग्रह जिसमें प्रतिबिम्बित तथा संज्ञान का प्रभाव होता है और एक कर्मचारी के व्यवहार की उत्प्रेरणा होती है। अनुभव, विचार, कार्य करना तथा कार्य संतुष्टि में सम्मिलित होता है। ब्लूम (Blum - 1968) कार्य संतुष्टि को स्पष्ट करते हुए कहते हैं कि "कार्य के प्रति पसंदगी और नापसंदगी का एक संकलन होता है।

कार्य संतुष्टि एक सामान्य अभिवृत्ति है जो कि अनेक विशिष्ट अभिवृत्तियों का परिणाम है, ये तीन क्षेत्रों में विभाजित हैं जिनके नाम (i) विशिष्ट कार्य कारक, (ii) व्यक्तिगत विशिष्टता; और (iii) कार्य के बाहर समूह सम्बन्ध।

कार्य संतुष्टि के स्रोतों से सम्बन्धित अनेक सिद्धान्त हैं जिनको अवधारणात्मक साहित्य में प्रस्तावित किया गया है। इन सिद्धान्तों को तीन श्रेणियों में वर्गीकृत किया गया है:

- 1) स्थितिगत सिद्धान्त जोकि परिकल्पना है कि कार्य संतुष्टि एक कार्य की प्रकृति या पर्यावरण के पक्षों का परिणाम है।
- 2) व्यवस्थात्मक दृष्टिकोण के सम्बन्ध में माना जाता है कि कार्य संतुष्टि एक व्यक्ति की अपनी मनःस्थिति से सम्बन्धित होती है।
- 3) परस्पर सिद्धान्त का यह प्रस्ताव है कि इसका विकास, कार्य की प्रकृति और कार्य के सम्बन्ध में एक व्यक्ति के अपने विचारों को परिणाम के रूप में होता है।

इन सभी कारकों का मूल्यांकन करने के लिए एक-दूसरे से अलग नहीं किया जा सकता है। कार्य संतुष्टि पर सबसे अधिक ध्यान देने वाला स्थितिगत प्रभाव होता है जो अपने आपमें कार्य की प्रकृति पर निर्भर करता है – इसे प्रायः "आंतरिक कार्य विशिष्टता" के नाम से जाना जाता है। अनुसंधान बताते हैं कि कार्य की प्रकृति कार्य संतुष्टि के लिए सबसे अधिक महत्वपूर्ण होता है।

### 3.2.1 कार्य संतुष्टि के सिद्धान्त

#### आवश्यकताओं के पदानुक्रम

मॉस्लो (Maslow) की आवश्यकता पदानुक्रम सिद्धान्त, उनका प्रथम सिद्धान्त था जो कार्य संतुष्टि के महत्व की समीक्षा करता है। यह सिद्धान्त सुझाव देता है कि मानव की आवश्यकताएँ पाँच-स्तरीय पदानुक्रम को निर्मित करती हैं: जिसमें शारीरिक, सुरक्षा, सम्बन्ध/प्रेम, स्वयं-वास्तविकीकरण आवश्यकताएँ सम्मिलित हैं। मॉस्लो की आवश्यकता की अभिधारणा के पदानुक्रम जोकि आवश्यक या आवश्यकताएँ हैं जो कि सबसे पहले (जैसे कि शारीरिक आवश्यकता और सुरक्षा की पूर्ति करती हैं, अधिक जटिल बनने से पहले (जैसे कि सम्पत्ति या सम्बन्ध और सम्मान) ये आवश्यकताओं की पूर्ति की जा सकती है।

#### प्रेरणादाता-स्वास्थ्य सिद्धान्त

हेर्जबर्ग (Herzberg) का प्रेरणादाता-स्वास्थ्य सिद्धान्त सुझाव देता है कि कार्य संतुष्टि और असंतुष्टि दोनों का विपरीत अन्त नहीं है, ये दोनों साथ हैं, परन्तु इसके स्थान पर दोनों अलग भी हैं और एक समय में यहाँ तक असंबद्ध संकल्पनाएँ हैं। "प्रेरणा करना" के कारक जैसे कि वेतन और अन्य लाभ, पहचान व मान्यता, उपलब्धियों की आवश्यकताओं की सकारात्मकता की प्राप्ति करना जिसका उद्देश्य एक कर्मचारी का कार्य के साथ संतुष्टि करने की दिशा में अत्यंत आवश्यक कारक है। दूसरी ओर "स्वास्थ्य" कारक (जैसे कि कार्य शर्तें, कम्पनी की नीतियाँ और संरचना, कार्य की सुरक्षा, साधियों के साथ आपसी क्रियाकलाप और प्रबन्धन की गुणवत्ता) कार्य संतुष्टि के साथ जुड़े हुए हैं। इस सिद्धान्त की अभिधारणा यह है कि जब स्वास्थ्य सम्बन्धी कारक निम्न होंगे, एक कर्मचारी असंतुष्ट हो जाएगा, परन्तु जब यह कारक बहुत ऊँची स्थिति में होंगे, इसका अर्थ यह होगा कि कर्मचारी असंतुष्ट नहीं है (या अहस्तक्षेप), परन्तु यह आवश्यक नहीं है कि वह संतुष्ट होगा। प्रेरणादाता एक कर्मचारी के संतुष्टि स्तर को प्रभावित करता है।

#### व्यवस्थात्मक दृष्टिकोण

यह दृष्टिकोण सुझाव देता है कि कार्य की संतुष्टि व्यक्तित्व के साथ निकटता से जुड़ी हुई है। यह अधिधारणा है कि एक व्यक्ति की संतुष्टि के कुछ स्तरों की दिशा में पहले से सशक्त रूप से व्यवस्थित होता है या वह स्वीकार करता है और वह निष्पक्ष रूप से जुड़ा रहता है तथा पूरे समय में स्थिर बना रहता है।

#### कार्य संतुष्टि और संगठनात्मक व्यवहार

संगठनात्मक व्यवहार व्यक्ति के कार्य व्यवहार से सम्बन्धित होता है। संगठनात्मक व्यवहार में किए गए अधिकतर अध्ययन में कार्य संतुष्टि कार्य में संलग्न होना और संगठनात्मक प्रतिबद्धता को संदर्भित करते हुए अपने अध्ययनों में सम्मिलित किया गया है। जब एक व्यक्ति अपने कार्यस्थल पर अपने कार्य के साथ पूरी तरह से संतुष्ट रहेंगे तो वह अपने कार्य के प्रति पूरी तरह से प्रतिबद्ध बना रहेगा। एक ऊँचे स्तर का कार्य संतुष्टि वह कार्य के प्रति सकारात्मक अभिवृत्ति बनाए रखेगा। कार्य

संतुष्टि का प्रभाव कर्मचारी के कार्य निष्पादन में प्रतिबिम्बित होता है: उत्पादकता में वृद्धि, अनुपस्थिति रहने में कमी होना, और ग्राहक सेवा में वृद्धि होती है।

कार्य में संलग्न होना यह संकेत देता है कि कार्य और उसके स्तर में व्यक्ति की कितनी संलग्नता है जहाँ पर कार्य के साथ अपने आपकी भी पहचान बनाता है। एक व्यक्ति कार्य संलग्नता के सशक्त स्तर के साथ जो उसको कार्य मिला है, उसकी सावधानी से देखभाल के साथ कार्य निष्पादन करता है। यदि वह व्यक्ति अपने कार्य के साथ बहुत अच्छी तरह से संलग्न है, इसके परिणामस्वरूप उत्पादकता दर में वृद्धि, प्रशासनिक प्राधिकारी उसके कार्य की मान्यता के साथ उनकी योग्यता की प्रशंसा करने के साथ ही उसको लाभ प्रदान करके उत्साहित करेंगे।

संगठनात्मक प्रतिबद्धता एक कर्मचारी की मानसिक स्थिति और स्तर होता है जो अपने आपको संगठन और उसके लक्ष्यों के साथ अपनी स्वयं ही पहचान को निर्मित करता है। वह चाहता है कि संगठन के साथ उसकी सदस्यता बनी रहे। यह स्पष्ट है कि कार्य संलग्नता एक व्यक्ति की विशिष्ट कार्य के प्रति अपनी अभिवृत्ति की पहचान बनाता है, जबकि संगठन प्रतिबद्धता की पहचान संगठन में नियुक्ति की दिशा में उसकी अभिवृत्ति को महत्व प्रदान करती है। अतः सभी तीनों अभिवृत्तियाँ एक-दूसरे से असंबद्ध हो गई हैं। कार्य संतुष्टि कार्य में संलग्नता की शर्त को स्वीकार करती है जिसमें एक व्यक्ति की विशिष्ट कार्य के प्रति प्रतिबद्धता को प्रकट करती है।

### बोध प्रश्न 1

नोट: (क) अपने उत्तर के लिए नीचे दिए गए स्थान का प्रयोग कीजिए।

(ख) इकाई के अंत में दिए गए उत्तर से अपना उत्तर मिलाइए।

1) अभिवृत्ति के प्रकारों और घटकों की व्याख्या कीजिए।

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

2) कार्य संतुष्टि से सम्बन्धित विभिन्न सिद्धान्तों की चर्चा कीजिए।

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

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

### 3.3 प्रतिबद्धता

प्रतिबद्धता एक बाध्यकारी कार्य (बौद्धिक या संवेगात्मक रूप से) है जो कार्य को सम्पन्न करने के सम्बन्ध में है। जब एक व्यक्ति अपने कार्य को पूरा करने के लिए अपने हाथ में लेता है, उससे यह आशा की जाती है कि वह अपने कार्य के प्रति अपनी प्रतिबद्धता को अच्छी तरह से प्रकट करेगा और उसके नियोक्ता की भी यह प्रतिबद्धता होगी कि वह अपने कर्मचारी को उसके कार्य के प्रति लाभ प्रदान करें उसको इसकी क्षतिपूर्ति करें। ये प्रतिबद्धताएँ कार्य की गुणवत्ता या कोटि, निष्ठा और ईमानदारी होती हैं।

#### प्रतिबद्धित लोगों की विशिष्टताएँ

प्रतिबद्धित लोग कुछ विशेषकों में हिस्सेदारी करते हैं जो उनकी संवेगताओं के प्रति प्रतिबद्धित करती हैं फिर चाहे वह फुटबाल हो, शिक्षा, आजीविका या परिवार हो। प्रतिबद्धित लोगों में निम्नलिखित विशिष्टताएँ होती हैं:

1. **अभिधारणा का साहस (Courage of Conviction):** प्रतिबद्धित लोग अपने आवेगों का शक्ति से मूल्यांकन करते हैं और पूरी ताकत से अपने लक्ष्य को पूरा करने में लग जाते हैं क्योंकि वे अपने आवेगों या मनोभावों के प्रति बहुत ही प्रतिबद्ध होते हैं। वे इस बात की चिन्ता नहीं करते हैं कि उनको लोग मान्यता नहीं देंगे। वे लोग अपने लक्ष्य की दिशा में बिना भय के भी उनके बारे में लोग क्या कह सकते हैं, अपने लक्ष्य को प्राप्त करते हैं।

2. **निष्ठावान (Loyal) :** प्रतिबद्धित लोगों की प्राथमिकताएँ होती हैं और वे उन पर दृढ़ता से डटे रहते हैं। वे अपनी दिनचर्या या नित्यक्रम को इस प्रकार से विकसित कर लेते हैं कि वे धीरे-धीरे और दृढ़ता से अपने लक्ष्यों को प्राप्त करने में कार्य करते रहते हैं। वे लोग अपने परिवारों, मित्रों, टीमों को और अपने आपको सहयोग और सहायता देने में कार्यरत रहते हैं क्योंकि वे जीवन के विभिन्न आयामों में सफलता प्राप्त करने में दृढ़ निश्चित बने रहते हैं।

3. **स्वप्नद्रष्टा (Dreamers) :** स्वप्नद्रष्टा लोग प्रतिबद्धित होते हैं और वे विशिष्ट लक्ष्य के लिए बहुत ही निष्ठावान होते हैं फिर चाहे वह हिजमैन ट्रॉफी हो, अपना खुद का रिकार्ड तोड़ना हो या फिर डॉक्टर ही क्यों न बनना हो। प्रतिबद्धित लोग लगातार नए लक्ष्य बनाने में लगे रहते हैं और वे हमेशा यह प्रयास करते रहते हैं कि उनकी सीमाओं को पार किया जाए और हमेशा ही और अधिक – और अधिक प्राप्त करने की धुन में लगे रहते हैं।

4. **दुष्कर – कठोर (Tough)** : लोग जो प्रतिबद्धित होते हैं वे अद्भूत धैर्यवान होते हैं और वे अपने शारीरिक रूप से स्वस्थ रखने का प्रयास करते हैं क्योंकि वे मानसिक रूप से अपने स्वप्नों की पूर्ति करने की दिशा में अन्तहीन कार्य करते हैं। इसे दूसरे शब्दों में इस प्रकार कह सकते हैं कि उनके ऊपर जो कार्य भार होता है, उसको वे किसी प्रकार का भार नहीं मानते हैं। इसलिए वे अपने पूरे हृदय से अपने कार्यों का निष्पादन करने में लगे रहते हैं।

5. **प्रसन्न (Happy)** : उपर्युक्त सभी प्रतिबद्धित लोग वास्तव में प्रसन्न रहते हैं क्योंकि उनका जीवन व जीने के लिए बहुत ही ऊँचा उद्देश्य रहता है। वे प्रतिदिन व प्रत्येक कदम अपने लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए उठाते हैं, अपने स्वप्नों को पूरा करने के लिए भरसक प्रयास करते हैं तथा वे जानकार पूर्ण महसूस करते हैं कि वे हमेशा आगे बढ़ रहे हैं।

### संगठनात्मक प्रतिबद्धता

संगठनात्मक प्रतिबद्धता एक मुद्दा है जो कुछ वर्षों से बहुत ही महत्वपूर्ण स्थान प्राप्त कर चुका है। यह एक स्तर के रूप में लागू होता है जिसमें कर्मचारी स्त्री/पुरुष अपने संगठन के प्रति निष्ठावान होते हैं। प्रबन्धन वर्ग अपने कर्मचारियों के संगठनात्मक प्रतिबद्धता के बारे में बहुत चिन्तित होते हुए उनका ध्यान रखते हैं। संगठनात्मक प्रतिबद्धता के परिणामस्वरूप कुल बिक्री या आवर्त, उत्पादकता और संतुष्टि के साथ महत्वपूर्ण सम्बन्ध होते हैं। यदि व्यक्ति संगठन के प्रति प्रतिबद्ध है, वे निश्चित रूप से कठोर परिश्रम करेंगे और अच्छे परिणाम प्राप्त करेंगे और यहाँ तक कि उनके साथ काम करने वाले भी परिश्रमी हैं तो संगठन को लाभ प्राप्त करने में सहायता मिलेगी तथा संगठन प्रतिस्पर्धा की स्थिति में स्थापित हो जाएगा, और वह अधिक से अधिक लाभ प्राप्त करने में असफल हो जाएँगे।

## 3.4 कर्मचारी अभिवृत्ति के प्रकार

### कर्मचारी अभिवृत्ति

लोग विभिन्न विचारों, प्रत्याशाओं, लक्ष्यों तथा अपने कार्य के प्रति अभिवृत्तियों के साथ कार्य में प्रवेश करते हैं या कार्य करना आरम्भ करते हैं। वे यह भी आशा करते हैं कि संगठन की ओर से उनको कुछ पहचान मिले। सबसे महत्वपूर्ण एक कर्मचारी की अभिवृत्ति होती है जोकि कार्य संतुष्टि के माध्यम से संगठन को प्रभावित करती है। सामान्यतया जो कामगार सकारात्मक अभिवृत्ति का होता है वह नकारात्मक अभिवृत्ति के व्यक्ति से अधिक और अच्छा कार्य निष्पादन का प्रदर्शन करता है। इसलिए एक प्रबन्धक की यह जिम्मेदारी है कि वह कर्मचारी की अभिवृत्ति की निगरानी करें और आलसी तथा कर्मचारी की नकारात्मक अभिवृत्ति पर नियंत्रण करने का प्रयास किया जाना चाहिए।

कर्मचारी की अभिवृत्ति और कार्य संतुष्टि दोनों का गहरा सम्बन्ध है। एक कर्मचारी अपने काम के प्रति सकारात्मक अभिवृत्ति दिखाएगा जब वह स्त्री/पुरुष अपने कार्य के साथ पूरी तरह से संतुष्ट होंगे। कार्य की संतुष्टि वेतन, पदोन्नति, कार्य, पर्यवेक्षण,

इत्यादि पर निर्भर करती है और ये सब कारक संगठनात्मक प्रतिबद्धता का नेतृत्व करते हैं।

### कर्मचारी की अभिवृत्ति के प्रकार

विभिन्न अध्ययनों के निष्कर्षों के आधार पर कर्मचारी की अभिवृत्ति नीचे दी गई श्रेणियों में से एक के अन्दर स्थित होगी:

1. **परिपूर्ण खोजकर्ता (अन्वेषक) (Fulfillment Seekers)** : जो लोग इस प्रवृत्ति में विश्वास करते हैं वे कार्य को एक अवसर मानते हैं जिसमें उनको अपनी प्रतिभा का प्रदर्शन करना है। ये लोग वेतन/भुगतान और अन्य लाभों की चिन्ता नहीं करते हैं।

2. **उच्च लक्ष्य प्रापक (उपलब्धिकार) (High Achievers)**: उच्च लक्ष्य प्रापक की कुछ महत्वाकांक्षा होती है जो अपने जीवन में अपनी आजीविका के माध्यम से उनको प्राप्त करना चाहते हैं। वे अपने कार्यों में बेहद उत्साहित होते हैं और वे बहुत ऊँचा स्थान प्राप्त करने का प्रयास करते हैं जैसे कि इंजीनियर, चिकित्सक और अधिवक्ता।

3. **क्लोक पंचर्स (Clock Punchers)**: ये लोग ऐसा महसूस करते हैं कि कार्य और आजीविका दोनों अलग-अलग हैं। उन लोगों का यह दृष्टिकोण है कि वे कार्य को द्वैधवृत्ति मानते हैं।

4. **जोखिम उठाने वाले (Risk Takers)**: ये लोग वित्तीय सफलता प्राप्त करने के लिए जोखिम उठाने के लिए तैयार रहते हैं।

5. **सीढ़ी चढ़ने वाले (Ladder Climbers)**: ये कार्य में सुरक्षा चाहते हैं या सुरक्षित कार्य चाहते हैं और स्थायी आय की माँग करते हैं। इसलिए जब ये एक बार कार्य प्राप्त कर लेते हैं तो ये फिर और अधिक अच्छा कार्य प्राप्त करने का प्रयास नहीं करते हैं। ये लोग लम्बे समय तक एक कार्य पर लगे रहते हैं और इनका एक ही नियोक्ता बना रहता है या उसी के साथ रहना चाहते हैं। यह अभिवृत्ति जोखिम उठाने वाली अभिवृत्ति से बिल्कुल विपरीत होती है।

6. **पेचेक कैशर्स (Pay Cheque Cashers)**: ये उस कार्य को प्राथमिकता देते हैं जिसमें कार्य से अधिक वेतन मिले जोकि उनको अपनी प्रतिभा दिखाने का अवसर मिले। उनके विचार में वित्तीय स्तर का प्रभाव है यानि उन पर धन हावी है।

कर्मचारी की अभिवृत्तियों को नापने के लिए अनेक प्रणालियाँ मौजूद हैं जैसे कि समूहों के कार्य संचालन पर प्रकाश डालना, कर्मचारियों का साक्षात्कार लेना और कर्मचारियों के कार्यों का सर्वेक्षण करना आदि सम्मिलित हैं।

### अभिवृत्ति को प्रभावित करने वाले कारक

वे कारक जोकि कर्मचारियों की अभिवृत्ति को प्रभावित करते हैं, उन पर नीचे चर्चा की गई है:

**मनोवैज्ञानिक (Psychological):** व्यक्ति की अभिवृत्ति को अनेकों कारकों के द्वारा निर्धारित किया जा सकता है जैसे कि विचारों, मूल्यों, विश्वासों, अवबोधन इत्यादि। इन सबकी भूमिका एक व्यक्ति की अभिवृत्ति को निर्धारण करने में सम्मिलित होती है। मूल्य एक व्यक्ति के जीवन में आदर्श या मार्गदर्शक सिद्धान्त होते हैं।

**परिवार (Family):** बच्चे को अच्छा-बुरा सीखने और अभिवृत्तियों को समुचित रूप से विकसित करने के लिए घर सबसे प्रथम विद्यालय होता है जहाँ उसे यह सब सीखने का अवसर मिलता है। अभिवृत्ति को निर्मित करने में परिवार महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है।

**समाज (Society):** प्रत्येक व्यक्ति समाज और संस्कृति द्वारा निश्चित रूप से प्रभावित होगा जिससे वह सम्बन्धित है। उसके विचारों, मूल्यों और अभिवृत्तियों के ऊपर समाज की स्थितियों का प्रभाव अवश्य पड़ेगा।

**आर्थिक (Economic):** कार्यस्थल इत्यादि की स्थिति, क्षतिपूर्ति, वित्तीय स्थिति में परिवर्तन के द्वारा अभिवृत्तियों को भी प्रभावित करती हैं।

---

### 3.5 बदलती अभिवृत्ति

---

अभिवृत्तियाँ समय, पर्यावरण तथा उनके प्रति समुचित ध्यान देने के साथ बदल सकती हैं। इसलिए यह संगठनों के प्रबंधकों की जिम्मेदारी है कि वे कर्मचारियों की अभिवृत्तियों की ओर ध्यान दें। कर्मचारियों की सकारात्मक अभिवृत्तियाँ उनके कार्यों के अच्छे निष्पादन में महत्वपूर्ण परिणाम दर्शाते हैं। एक कर्मचारी जो यह महसूस करता है कि उसके संगठन के द्वारा उसकी देखभाल व उस पर ध्यान नहीं दिया जा रहा है, उसकी कार्य निष्पादन घटिया होगी क्योंकि उसकी अभिवृत्ति नकारात्मक बन गई है। पारितोषिक या प्रतिफल उपलब्ध कराकर, उनके प्रयासों से उत्साहित करके, उनकी समस्याओं का हल करके, प्रशासनिक प्राधिकारीगण कर्मचारियों की नकारात्मक अभिवृत्ति को पूरी तरह से या कुछ हिस्से को परिवर्तित कर सकते हैं। इसमें कोई शंका नहीं होगी कि अभिवृत्ति परिवर्तन के पथ पर अनेक बाधाएँ सामने आएँगी। परन्तु इनको प्रासंगिक रूप से हल किया जा सकता है, इनका समाधान निकाला जा सकता है। इसलिए प्रबन्धन का यह कर्तव्य है कि वे इन बाधाओं की पहचान करें और उनके समाधान के लिए उपायों की खोज करते हुए अभिवृत्तियों को प्रभावी रूप से बदलने का प्रयास करें।

#### बदलती अभिवृत्तियों के प्रकार

अभिवृत्ति परिवर्तन को निम्नलिखित दो प्रकारों में वर्गीकृत किया जा सकता है:

1. **संगत से परिवर्तन (Congruent Change):** संगत से परिवर्तन का अर्थ है यद्यपि उसकी मूल अभिवृत्ति में पूरी तरह से परिवर्तन नहीं आता है। परन्तु अभिवृत्ति की भावना की मात्रा को समायोजित किया जा सकता है। उदाहरण के लिए, एक व्यक्ति जो जुआ खेलने में अपने धन के बर्बाद करता है, परन्तु परामर्श के प्रभाव के

माध्यम से वह जुआ खेलना कम कर सकता है। उसकी नकारात्मक अभिवृत्ति तो बनी रहती है किन्तु उसकी गहनता या मात्रा में कमी आ सकती है।

2. **असंगत से परिवर्तन (Incongruent Change)** : नकारात्मक निर्देशन से अभिवृत्ति में परिवर्तन को सकारात्मक अभिवृत्ति में बदलने को असंगत परिवर्तन के नाम से जाना जाता है। उदाहरण के लिए, एक व्यक्ति अपने बॉस को पसंद नहीं करता है किन्तु कुछ परामर्श व संगत के प्रभाव से उसे पसंद करने लगता है।

### **बदलती अभिवृत्तियों की बाधाएँ**

अनेक बाधाएँ हैं जोकि लोगों को अपनी अभिवृत्तियों को बदलने में बाधा रोक लगाती हैं। ये बाधाएँ निम्न प्रकार हैं:

**पूर्व प्रतिबद्धता (Prior Commitment)** : कभी-कभी लक्ष्य प्राप्त करने वाला व्यक्ति जोकि इस बात के लिए प्रतिबद्ध होता है कि वह अपनी कार्य प्रक्रिया को नहीं बदलेगा वह इसके प्रति सहमति प्रकट नहीं करता है।

**सशक्त प्रतिबद्धता (Strong Commitment)** : कभी-कभी कर्मचारी को अपनी अभिवृत्ति बदलने के लिए कार्य के प्रति प्रतिबद्धता में परिवर्तन की अनुमति नहीं होती है।

**सार्वजनिक रूप से प्रकट अभिवृत्तियाँ (Publicly Expressed Attitudes)** : एक व्यक्ति अपनी अभिवृत्तियाँ नहीं बदल सकता है जब एक बार उसकी अभिवृत्तियों को सार्वजनिक रूप से मान्यता दे दी गई और इसको स्वीकार कर लिया गया हो।

**निम्न विश्वसनीयता (Low Credibility)** : कर्मचारी की एक प्रवृत्ति होती है कि वह अपने वरिष्ठ द्वारा दिए गए परिवर्तन के सुझावों की सकारात्मक नहीं करता है, क्योंकि उनको उस पर विश्वास नहीं है।

**भय की मात्रा या स्तर (Degree of Fear)** : यदि नियोक्ता ने अपने कर्मचारियों को उच्च स्तर की चेतावनी नहीं दी है, ऐसी स्थिति में भय का स्तर निम्न रहेगा। दूसरी ओर यदि उच्च स्तर की चेतावनी दी गई है तो वह कर्मचारी यह शिकायत करेंगे कि उनका नियोक्ता उनको धमकियाँ दे रहा है। इसलिए कभी-कभी भय दिखाकर कर्मचारियों की प्रवृत्तियों को बदलना बहुत कठिन हो जाता है।

**अपर्याप्त सूचना (Insufficient Information)** : किसी समय में लोग अपनी अभिवृत्तियों को बदलने में रुचि नहीं दिखाते हैं जब तक वे समझ नहीं जाते हैं कि उनका बॉस अपनी अभिवृत्तियों से संतुष्ट नहीं है और यह उनकी प्रगति में प्रभाव डाल सकती है।

**संसाधनों की कमी (Lack of Resources)** : जब कार्यक्रम के फलन और संसाधनों की उपलब्धता के बीच अन्तर हो, यह संगठन के लिए कर्मचारियों की अभिवृत्तियों को बदलने में कठिनाइयाँ पैदा करता है।

**अनुपयुक्त पारितोष प्रणाली (Improper Reward System)** : संगठन में एक अपर्याप्त पारितोष प्रणाली भी कर्मचारियों की अभिवृत्ति को बदल सकती है। उदाहरण के लिए पारितोष प्रणाली में पारदर्शिता की कमी होने के कारण कर्मचारियों की अभिवृत्ति बदल जाती है और इस कारक के कारण उनकी संगठन के प्रति अभिवृत्तियों में कठोरता झलक न लगता है।

### अभिवृत्ति बदलने के तरीके

विभिन्न तरीकों से अभिवृत्तियाँ बदल सकती है जिनको नीचे बताया गया है:

- अपर्याप्त सूचना नकारात्मक अभिवृत्ति विकसित करती है और हम नई सूचना उपलब्ध कराने की माँग करते हैं, इससे कर्मचारी की अभिवृत्ति को परिवर्तित करने में सहायता करेगी।
- अभिवृत्ति प्रत्यक्ष या सीधे ही अनुभव के माध्यम से बदल सकती है।
- अभिवृत्तियों और व्यवहार के बीच असंगतियों को सुधारने से अभिवृत्तियाँ बदल जाती हैं।
- मित्रों और समान सहयोगियों के समझाने-बुझाने के द्वारा अभिवृत्ति बदल सकती है।
- एक व्यक्ति की अभिवृत्ति उसके साथियों या सहमति समूहों से प्रभावित होती है, एक तरीके से उसकी अभिवृत्ति में परिवर्तन किया जा सकता है अथवा एक या अन्य से उसमें संशोधन किया जा सकता है।
- भय भी अभिवृत्ति को बदल सकता है।
- स्थितिगत परिवर्तन अभिवृत्ति का रूपांतरण कर सकता है।
- अच्छी तरह से स्थापित अभिवृत्ति को बदलने में विरोध होगा किन्तु लचीली अभिवृत्ति अधिक नम्रता से बदली जा सकती है।

उपर्युक्त तकनीकों के अतिरिक्त, नियोक्ता और कर्मचारियों के बीच संचार व संवाद, फन कार्यकलापों जोकि इनके बीच परस्पर इसमें सहायता करते हैं और योजना तथा विकास कार्यक्रमों की प्रक्रिया में कर्मचारियों का सम्मिलित होना भी कर्मचारियों की अभिवृत्तियों को प्रभावित करता है।

#### बोध प्रश्न 2

**नोट:** (क) अपने उत्तर के लिए नीचे दिए गए स्थान का प्रयोग कीजिए।

(ख) इकाई के अंत में दिए गए उत्तरों से अपने उत्तर मिलाइए।

1) प्रतिबद्धित लोगों की विशिष्ट विशेषताएँ क्या हैं?

.....

.....

.....

2) कर्मचारियों की अभिवृत्तियों के विभिन्न प्रकारों की व्याख्या कीजिए।

### 3.6 निष्कर्ष

अभिवृत्तियाँ बहुत महत्वपूर्ण होती हैं क्योंकि ये विचारों, व्यवहारों और अनुभवों का मार्गदर्शन करती हैं। अतः अभिवृत्तियाँ परिवर्तित तब होती हैं जब व्यक्ति सकारात्मक होते हुए नकारात्मक बन जाता है, आंशिक सकारात्मकता से अत्यधिक सकारात्मक बन जाता है अथवा अभिवृत्ति न होने पर अभिवृत्ति हो जाती है। सकारात्मक परिवर्तन कार्य निष्पादन के सुधार में सहायता करता है। अतः एक संगठन के समक्ष सबसे बड़ी चुनौती नकारात्मक अभिवृत्ति को व्यावसायिक और कार्य निष्पादन के प्रति सकारात्मक नवीनीकरण में कार्य और योजना में परिवर्तन करना होता है। यह एक कठिन और जटिल कार्य प्रक्रिया है।

### 3.7 शब्दावली

**अभिवृत्तियाँ  
(Attitudes)**

: अभिवृत्तियाँ तार्किक काल्पनिक रूप से निर्मित (अर्थात् ये अनुमानित होती हैं किन्तु वस्तुनिष्ठ आंकलनीय नहीं होती हैं), ये सचेतन अनुभव में घोषित होती हैं, मौखिक रिपोर्टें, प्रकट व्यवहार तथा शारीरिक संकेतकों में समाहित होती हैं।

**कार्य संतुष्टि (Job  
Satisfaction)**

: यह एक विषयवस्तु का अनुभव है जोकि एक कर्मचारी अपने स्त्री/पुरुष कार्य से प्राप्त करता है। कार्य संतुष्टि एक व्यक्ति के उन सभी अनुभवों के सम्बन्ध में होते हैं जैसे कि कार्य, कार्य का वातावरण या पर्यावरण, वेतन, संगठन की संस्कृति, कार्य की सुरक्षा तथा इसी प्रकार के अन्य कार्य इसमें सम्मिलित होते हैं।

- प्रतिबद्धता  
(Commitment)** : यह हमारे अपने कार्यों का निष्पादन करने का अनिवार्य कर्तव्य और कार्य होता है। एक कर्मचारी के लिए यह अत्यंत ही आवश्यक है कि वह अपनी भूमिका और संगठन के प्रति प्रतिबद्ध बना रहे।
- कर्मचारी की  
अभिवृत्ति  
(Employee's  
Attitude)** : एक कर्मचारी की कार्य में कार्य निष्पादन में अनेकों कारकों के माध्यम से प्रभावित और निर्धारित होते हैं परन्तु इससे अधिक उसकी अभिवृत्ति में विशिष्ट होती है। जो व्यक्ति सकारात्मक अभिवृत्ति के साथ अच्छे तरीकों से कार्य निष्पादन करेंगे जो लोग नकारात्मक प्रवृत्ति से कार्य करेंगे अर्थात् नकारात्मक प्रवृत्ति से बेहतर सकारात्मक अभिवृत्ति होती है। यह जिम्मेदारी प्रबंधकों की होती है कि वे अपने कर्मचारियों की प्रवृत्तियों पर निगरानी करें और उनके रूपांतरण करने का कार्य करने की आवश्यकता है।

---

### 3.8 संदर्भ लेख

---

Anderson, N., Sinangil, H.K. & Viswesvaran, C. (2001). *Handbook of Industrial Work and Organisational Psychology, Vol. 2, Organisational Psychology*. London: Sage Publications.

“Attitudes and Barriers - End the Cycle.” Retrieved from <https://www.endthecycle.info/attitudes-and-barriers>.

Byrne, D. & Baron. R.A. (1997). *Social Psychology (8<sup>th</sup> ed.)*. Boston: Allyn & Bacon, Inc.

“Changing the Attitude of Employees.” Retrieved from [www.yourarticlelibrary.com/organisation/attitude/changing-the-attitude-of.../63838](http://www.yourarticlelibrary.com/organisation/attitude/changing-the-attitude-of.../63838)

Chave, E.J (1928). A new type scale for measuring attitudes. *Religious Education*. 23: 364-369.

Eagly, A.& Chaiken, S. (eds). (1993). *The Psychology of Attitudes*. Orlando, FL : Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.

Kelly, G. (1995). *The Psychology of Personal Constructs*. New York: Norton.

Lakshmi, G.D. (2000). *Attitude Towards Science*. New Delhi: Discovery Publishing House.

Locke, E.A. & Bryan, J.F. (1967). Goals and intentions as determinants of performance level, Task choice and Attitudes. Maryland, USA: American Institutes for research.

Marries, N. (1964). *Psychology in Industry*. New York, USA: Hoghton Miffilin Co.

McLeod, S. (2018). “Attitudes and Behaviour, *Simply Psychology*.” Retrieved from <https://www.simplypsychology.org/attitudes.html>

### 3.9 बोध प्रश्नों के उत्तर

#### बोध प्रश्न 1

1) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:

- सकारात्मक अभिवृत्ति
- नकारात्मक अभिवृत्ति
- अहस्तक्षेप अभिवृत्ति
- सिक्केन अभिवृत्ति
- प्रभावी (संवेगात्मक अथवा भावुकता), व्यवहारात्मक (क्रियात्मक) और संज्ञानात्मक (सूचना)

#### बोध प्रश्न 2

1) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:

- विवादात्मक
- निष्ठावान
- स्वप्नकर्ता
- कठोर (टफ)
- प्रसन्न

2) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:

- परिपूर्ण खोजकर्ता (अन्वेषक)
- उच्च लक्ष्य प्रापक (उपलब्धिकार)
- क्लोक पंचर्स
- जोखिम उठाने वाले
- सीढ़ी चढ़ने वाले
- पेचेक कैशर्स
- लोक शिकायत निदेशालय, मन्त्रीमण्डल सचिवालय की भूमिका
- शिकायत निवारण प्रक्रिया का कम्प्यूटरीकरण