

Two factor Theory of Herzberg

- ① Hygiene factor
- ② Motivating factor

हर्जबर्ग ने वी. गोल्डन तथा जी. फ्रेडरिक मिलर 'Work and the motive of man' नामक पुस्तक की रचना की। इसमें उन्होंने विद्यार्थक विचार का प्रतीपादन किया है।
वस्तुतः वह मैल्सो, मैकग्रेगर के नियमों से प्रेरित होकर कार्य के अर्थपूर्ण अनुभव तथा मानसिक आरोग्य, स्वास्थ्य के सम्बन्ध में अर्थपूर्ण अनुभव तथा सम्बन्धों के विश्लेषण के लिये दिवलायी है। उनका विश्वास है कि इसी व्योमियों के आवश्यकताओं के दो लक्ष्य-चय होत हैं -
(क) पीडा से बचाप (ख) मनोवैज्ञानिक दृष्टि-य विकास

वस्तुतः - उसका अध्ययन मुख्यतः दो मुद्दों पर आधारित है -

- (क) उन घटनाओं का निर्धारण जो व्योमियों के कार्य-संगण-की दृष्टि को उत्प्रेरित कर ले पदाता है।
- (ख) ऐसी-घटनाएँ जो कार्य-संगण-की उत्प्रेरित-रूप से घटाती हैं।

अपने शोध के क्रम में उनमें 200 अभियन्ताओं के साक्षात्कार से प्राप्त निष्कर्षों में उन्होंने यह सके आधार पर विद्यार्थक विचारधारा का विकास किया। उनमें उनका-बुद्धा कि अपने वर्तमान कार्य या विगत कार्य के दौरान उन्होंने कब-अत्यधिक उत्साह तथा अत्यधिक दुःख-महसूस किया।

वस्तुतः - हर्जबर्ग कार्य के अर्थपूर्ण अनुभव तथा मानसिक आरोग्य के महय सम्बन्धों का विश्लेषण करना चाहा है। उनके अनुसार इसी व्योमियों की दो तरह की श्रेण्ड होती हैं -

(क) बीड़ा लें बचना - तो अवबल स्थिति

(ख) मनोवैज्ञानिक दृष्टि से विकसित होगा -

जि नुम्हें Psychology

उत्तम अभिप्रेरण आरोग्य-विज्ञान-विशेषण
सम्बन्ध - समझाऊँ पर आधारित है -

(i) उन घटनाओं की खोज जिन्हें कारण-
कार्य के तंत्र-संबन्ध के अन्वेषण
की है होती है तथा

(ii) व जिन्हें घटनाओं के कारण कार्य-संबन्ध
में हाल होता है।

पारम्परिक दृष्टि से आरोग्यकारी
साधनों के द्वारा प्रबन्ध समझाऊँ के नियम
प्रकार का प्रयास करना था आरोग्यकारी साधन
कार्य-के वातावरण से सम्बन्धित होता है
जैसे - वेतन बढ़ें, अतिरिक्त लाभ, काम-घमाऊँ
के सुचारु आदि। परन्तु वर्तमान की मान्यता है
कि आरोग्यकारी साधनों का प्रयोग केवल
लाभप्रद नहीं होता है। इसलिए वर्तमान
आरोग्यकारी अभिप्रेरण के अतिरिक्त प्रबन्ध-की
आरोग्य-अभिप्रेरण पर भी ध्यान देना के परामर्श
की।

वर्तमान अपने विज्ञान-का प्रबन्धन-के अन्तर्गत
कार्य-संबन्धित के पाँच-उत्तम-सम्बन्धित
कार्य-संबन्धित के पाँच-अतिरिक्त-निर्देशों
की खोज करता है, जिन्हें पर इन-दृष्टि से
प्रस्तुत करता है -

वर्तमान-का द्विघटकिय विज्ञान

आरोग्यकारी घटक

अभिप्रेरण घटक

आरोग्यकारी घटक (असंबन्धित-कारण-तत्त्व)
(i) सम्पत्ति की-नीति और प्रशासन

(ii) पर्यवेक्षण

(iii) वेतन

- (iv) आवाच्यिक-सम्बन्ध
- (v) कार्य-रूप की दशाएँ

→ अभिप्रेरक षटक (सन्तुष्टि-प्रदायक तत्व)

- (i) उपलब्धि
- (ii) मान्यता
- (iii) स्वयं-क्रिया
- (iv) उत्प्रेरकत्व
- (v) प्रगति

शोध के आधार पर हजेबग ने क्रियाओं के अभिप्रेरण के अभिप्रेरण में मनोवैज्ञानिकों को सुझाव पाया है कि कार्य-अनुभव जिनके सम्बन्ध में अनुभव प्रतिक्रियाएँ प्राप्त हुईं, जो कार्य-की दशाओं से सम्बन्धित थीं प्रतिक्रिया प्रतिक्रियाएँ उन स्थितियों में प्राप्त हुईं जहाँ क्रमगत तकनीक-या अनुविधा से बचना चाये है। हजेबग ने अनुभव प्रतिक्रिया उत्पन्न करने वाले षटकों को 'सन्तुष्टि-प्रदायक' तथा कार्य-के सम्बन्ध में प्रतिक्रिया उत्पन्न करने वाले षटकों को 'असन्तुष्टि-कारक' कहा। सन्तुष्टि-प्रदायक तत्व कार्य में अभिप्रेरण की शक्ति निर्माते हैं → उपलब्धि, मान्यता, स्वयं-क्रिया, उत्प्रेरकत्व तथा प्रगति - ऐसे ही षटकों

असन्तुष्टि-कारक तत्व → इसमें आरंभ-षटक/आवाच्य-षटक एवं पर्यावर्णीय-कारक-षटक हैं जो विशिष्ट-कार्य-से सम्बन्धित व्यवहार की अभिप्रेरण से जुड़ा है सम्बन्धित है - जैसे - कंपनी की नीति, तथा प्रशासन, निरीक्षण, वेतन, आवाच्यिक-सम्बन्ध तथा काम की दशाएँ। अभिप्रेरक षटक यह निर्धारित करता है कि कर्मचारी अपने-कार्य-के लिए क्या अनुभव करते हैं जबकि आरंभ-षटक यह

निर्धारित करता है कि सामान्य उपनी कारणी अवस्था
संगठन के लिए है सामान्य रूप से क्या महसूस
करता है।

हर्जिग की यह मान्यता है कि प्रत्येक
कर्मचारी या तो उच्च अभिप्रेक्षा रखने से या
आरोग्यकारी धारकों से संतुष्ट अवस्था
असंतुष्ट होता है। हर्जिग के अनुसार ये दोनों
ही एक नहीं (क सुख के पूरक है ना ही ही
विरोधी)। इसलिए उक्त दो ही *Two Polar factors* कि एक
रूप में लक्ष्यित किया है। अपनी इस मान्यता को
प्रमाणित करने हेतु उक्त कथा कि एक कर्म
कर्मचारी अपने काम से घृणा करने शुरू की-
क्या अपने संगठन से बना हुआ था है।
इसी तरह अपने कार्य से संतुष्ट होकर शुरू की-
कोई कर्मचारी क्या अपने संगठन से
असंतुष्ट करता है। संगठन में आरोग्यकारी धारकों
को पर्याप्त कर्मचारियों को संगठन की तरफ
आकर्षित करता है। जहां कि उच्चप्रेक्षा धारक
कर्मचारियों को संगठन में जहां तक की-
निश्चित प्रदान करता है।

आरोग्यकारी धारकों की प्रवृत्ति - *maintainer*
factors के समान होती है, जब जब कि उच्चप्रेक्षा
धारक विकासक धारक माने जाते हैं।

हर्जिग ने अपने द्विधरणीय सिद्धांत में
निम्नलिखित तीन मान्यताओं का मुख्य रूप से
निर्धारण करता है-

- (i) कार्य-संतुष्टि का प्रदान करने वाले कार्य-
असंतुष्टि उत्पन्न करने वाले कारकों से
निम्न होते हैं।
- (ii) कार्य-से संतुष्टि का उच्च असंतुष्टि-
नहीं है। उच्च लक्ष्य या उच्च लक्ष्य प्रत्येक
भावनाएँ है।
- (iii) उच्चप्रेक्षा कारकों के निर्धारण-निरीक्षणक
होना की आवश्यकता नहीं होती है क्योंकि
वे स्वयं ही होते हैं।

स्विकार

~~संगठन के कार्य करने वाले~~

संगठन के कार्यरत व्यक्तियों का दो वर्ग-
प्रकार तथा आरोग्य लक्षणों के
विभक्त करने के पर्याप्त दर्जा के संगठन
के कार्य करने वाले लोगों का दो वर्गों में
बांटा है -

(क) आरोग्य रोगी (ख) प्रेरणा रोगी

1) आरोग्य रोगी के निम्न लक्षण प्रकृत हैं -

- (i) वे संगठन के परामर्श से प्रेरित होकर
आगे बढ़ते हैं
- (ii) उनकी लक्षित-अपेक्षाएँ होती हैं
- (iii) वे आरोग्यकारी शक्तों के द्वारा
लक्षणों के अत्यधिक संवेदनशील होते हैं
- (iv) सुधार ना होने पर वे अति संवेदनशील
हो जाते हैं -

(v) उन्हें अल्प उपलब्धियाँ / प्राप्ति के लिए
संतोष प्राप्त होता है

(vi) कार्य की-सकारात्मक सुविधा तथा जीवन
के प्रति उनका दृष्टिकोण होता है।

(vii) वे अनुभव के व्यापक-समावेशी लोगों के
सांस्कृतिक व्यवस्था के प्रति उनका दृष्टिकोण
अति उदार अथवा अति लक्षणी हो सकता है।

(viii) कार्य-संपादन में अपनी नियुक्ति के कारण
थकती-कमी-दृष्टिकोण हो सकता है।

— प्रेरणा रोगी कामकाज के लक्षणों का
अत्यंत स्तरीय इन प्रकार रहता है -

- (i) वह कार्य के प्रति ही-आगे बढ़ते हैं
- (ii) उन्हें निम्न आरोग्यकारी शक्तों को
की अत्यंत प्रेरणा होती है
- (iii) आरोग्यकारी शक्तों के लिए जाने वाले
सुधार के प्रति उनकी प्रतिक्रिया न्यून होती

(ii) - उनके कार्य सम्पादन के अधिक लम्बे दि-
मिली हैं

(v) यह पेशेवरों के लिये अनुभव का लाभ होता है ,

(vi) ^{वह} अत्यधिक महत्वाकांक्षी भी हो सकते हैं

(vii) उनकी आत्माएं लक्ष्मी और सुविचारित होती हैं।

हजिबों के अनुभव एक लम्बे आरोग्य खोजी-
लंगण को निर्माणात्मक बना के प्रभावित करता है-

(क) वे लंगण में जाते हैं, वेना ही-
आधार पर नेटवर्क प्रदान करते हैं

यह आनुवंशिक लाभ के स्थान पर सामूहिक
लाभ के लिए अधिक प्रयत्न करता है। हजिबों-

हैं आरोग्य खोजी क्रियाओं को वेक-लैंगन
के माध्यम से समर्थित करते हैं।

(ख) वे अपने उत्पीड़नों को अपनी उत्प्रेरक
प्रवृत्तियों को मजबूत करते हैं तथा लंगण के विकास
के माध्यम से पारिवारिकों को वातावरण-स्थापित
कर देते हैं।

(ग) आरोग्य खोजी-आवृत्तियों को भी मजबूत करके वे
उत्प्रेरित नहीं करते हैं।
उपरोक्त आधार पर हजिबों यह मान्यता
स्थापित करता है कि -

(i) अपर्याप्त वेतन असंतुष्टि उत्पन्न करता है परन्तु
अधिक वेतन अधिक उत्पादकता को सुनिश्चित नहीं
कर सकता।

(ii) पुनः आरोग्यकारी-घटकों पर अत्यधिक बल
रचनात्मकता को उत्पन्न कर सकता है, उत्पादकता
उत्पन्न कर सकता है, बार-बार विफलता का
संभव है।

कार्य संबंधित तथा परिवर्तन वेतन सिद्धांत
(Theory of Job Enrichment and Overloading)
हजिबों के अनुभव कार्य समर्थित करने
संतुष्टि को सुनिश्चित करते हैं। यह अपर्याप्त
उत्पादन और प्रवृत्तियों को उत्प्रेरित नहीं कर
तथा कामगारों के लिए कार्य-संबंधित

अपूर्ण जमाने का लक्षण है। व अ
 उनके अनुसार कामगार कार्य की दशाओं तथा
 कार्य के वातावरण से प्रेरित नहीं होते हैं।
 अधीन व केवल अपने कार्य की विषय-वस्तु
 तथा स्वयं-काय सम्बन्ध अपने अनुभवों से
 स्थायी प्रेरणा को विकसित करते हैं।
 उदाहरण के लिए कर्मचारी को उल्लेखित
 उत्पादन की मात्रा का वृद्धांक चुनौती देगा। अगर
 वह 10 हजार वोल्ट एक दिन में उत्पादन
 कर सकता है तो यह तथा किया जाए
 कि 20 हजार वोल्ट करे। अगर कार्य पहले
 ही प्रेरणा में मुख्य है तो इसे मुख्य को मुख्य
 से गुणा करने पर मुख्य ही मिलेगा।

इसलिए हजिबर्ग हस्तक्षेप मात्र लायने
 में केवल सम्भव मात्र लायने का पक्षधर है।
 अधिक क्रियक एवं अधिक दायित्वपूर्ण कार्य
 कामगार को अपेक्षाकृत अधिक संतुष्टि प्रदान
 करता है।

परन्तु आलोचकों ने कहा है कि
 यह लिडान्ट एक विधि के रूप में औपचारिक है
 संतुष्टि तथा असंतुष्टि को मापना कठिन है।
 मुगः एक ही घटक किसी एक व्यक्ति के
 लिए संतुष्टिकारक तथा दुःख के लिए असंतुष्टिकारक
 हो सकता है।

उपरोक्त आलोचना के बावजूद हजिबर्ग
 द्वारा प्रतिपाद्य द्विघटकिय लिडान्ट-अभिप्रेरणा
 को अवधारणा के क्षेत्र में महत्वपूर्ण योगदान
 के रूप में स्वीकारा जाता है। उन्होंने अभिप्रेरणा
 के क्षेत्र में कार्य तथा कार्य के विषय-वस्तु के
 महत्व पर ध्यान केंद्रित किया है जो पहले
 के अध्ययनों में उपेक्षित रहा है।