

यू.पी.एस.सी

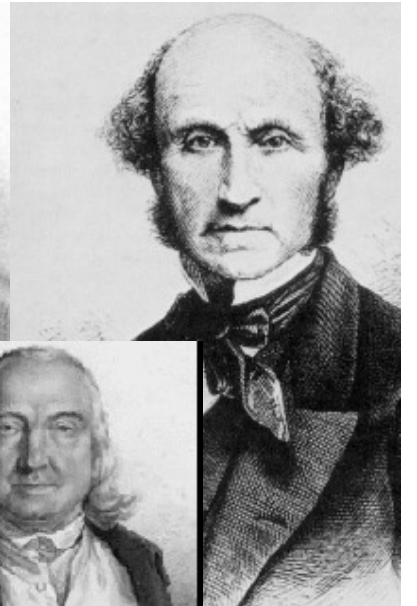
मुख्य परीक्षा अध्ययन सामग्री

सामान्य अध्ययन

प्रश्नपत्र - 5

(नीतिशास्त्र, समग्रता और अभिरुचि)

“लोकसेवकों के लिए नीतिशास्त्र वैसे ही है, जैसे कि शरीर के लिए रक्त”
 (“Ethics are as important for the public servant as blood for the body”)



Published By

Develop India Group

<http://www.developindiagroup.co.in/>

Published by

Develop India Media Group

Allahabad

Mobile : 08756987953

email : subscriptiondevelopindia@gmail.com

Edition : 2018

Develop India Group Aims

We conduct *Study Material Programme, All India Correspondence Courses, Test Series Programmes* for various competitive exams with our expert faculties. Our aim to provide quality of materials to you in your remote areas.

You can find here

Develop India weekly Newspaper, MINERVA Hindi Monthly Magazine, Books for all competitive Exams, Notes & Study Materials for all competitive exams.

If you want to buy any kind of entrance exam forms/vacancy/previous year question papers, you can contact us.

Copywrite

All matter compile in this notes from various sources believed to be reliable. We published very carefully to this matter, its authors can not take guarantee the occuracy or completeness of any information published herein and neither **Develop India Media Group** nor its authors shall be responsible for any errors, omissions or damage arising out of use of this information.

No part of this notes may be reproduce or transemitted without the written permission of the publisher.

All right reserved.

Note : All disputes with respect to this publication shall be subject to jurisdiction of the courts, tribunals and forums of Allahabad, India.

Contact us

CORPORATE OFFICE

Develop India Media Group

Allahabad

Mobile : 08756987953

emails : subscriptiondevelopindia@gmail.com,

developindiamediagroup@gmail.com

अनुक्रमिका

● नीतिशास्त्र तथा मानवीय सहसंबंध : मानवीय क्रियाकलापों में नीतिशास्त्र का सारतत्व, इसके निर्धारक और परिणाम, नीतिशास्त्र के आयाम, निजी और सार्वजनिक संबंधों में नीतिशास्त्र	5	● स्पेंसर (1820–1903)	35
● प्रशासन और मानवीय सहसंबंध	6	● बेंथम (1778–1842) एवं मिल (1806–1873)	36
● प्राधिकार, उत्तरदायित्व और नियंत्रण	9	● कांट (1798–1857)	36
● मानवीय मूल्य – महान नेताओं सुधारकों और प्रशासकों के जीवन तथा उनके उपदेशों से शिक्षा	15	● जेम्स (1842–1910)	36
● चाणक्य	15	● ड्यूई (1859–1950)	36
● भर्तृहरि	16	● शोपेनहावर (1788–1860)	36
● महात्मा गांधी	16	● हार्टमान (1842–1906)	36
● लोकमान्य तिलक	16	● नीत्सो (1888–1900)	36
● सुदर्शन	16	● मार्क्स (1818–1883)	36
● काका कालेलकर	16	● 20वीं शताब्दी के दार्शनिक	36
● विनोबा भावे	16	● लोक प्रशासनों में लोक/सिविल सेवा मूल्य तथा नीतिशास्त्र, स्थिति तथा समस्याएं सरकारी तथा निजी संस्थाओं में नैतिक चिंताएं तथा दुविधाएं	37
● रवींद्रनाथ	16	● नैतिक मार्गदर्शन के स्रोतों के रूप में विधि, नियम, विनियम, तथा अंतरात्मा	37
● प्रेमचंद	16	● शासन व्यवस्था में नीतिपरक तथा नैतिक मूल्यों का सुदृढ़ीकरण	39
● स्वामी विवेकानंद	16	● सुशासन के तत्व	39
● राजेंद्र प्रसाद	17	● सहभागिता	39
● प्रेमचंद	17	● विधि का शासन	39
● अमृतलाल नागर	17	● पारदर्शिता	39
● मूल्य विकसित करने में परिवार समाज और शैक्षणिक संस्थाओं की भूमिका	17	● प्रति उत्तरदायित्व	39
● अभिवृत्ति – सारांश (कंटेन्ट), संरचना, वृत्ति, विचारधारा तथा आचरण के परिप्रेक्ष्य में इसका प्रभाव एवं संबंध	18	● समझौतावादी	39
● नैतिक और राजनीतिक अभिरुचि, सामाजिक प्रभाव तथा धारणा	18	● साम्यता	39
● सिविल सेवा के लिए अभिरुचि तथा बुनियादी मूल्य	19	● प्रभावशीलता और दक्षता	39
● सत्यनिष्ठा, भेदभाव रहित तथा गैर-तरफदारी, निष्पक्षता, सार्वजनिक सेवा के प्रति समर्पण भाव, कमजोर वर्गों के प्रति सहानुभूति, सहिष्णुता और संवेदना	19	● जवाबदेही	39
● भारत तथा विश्व के नैतिक विचारकों तथा दार्शनिकों के योगदान	31	● भारतीय संदर्भ में सुशासन	40
● भारत के नैतिक विचारकों तथा दार्शनिकों के योगदान	31	● अंतर्राष्ट्रीय संबंधों तथा निधि व्यवस्था (फंडिंग) में नैतिक मुद्दे	40
● विश्व के नैतिक विचारकों तथा दार्शनिकों के योगदान	32	● अंतर्राष्ट्रीय व्यापार नैतिकता और आर्थिक प्रणाली की नैतिकता	40
● चीन के दार्शनिक	32	● अंतर्राष्ट्रीय व्यापारिक व्यवहार के आधार के लिए वैश्विक मूल्यों की खोज।	40
● ईरान के दार्शनिक	33	● विभिन्न देशों में व्यापारिक नैतिक परम्परा की तुलना।	40
● यूनान के दार्शनिक	33	● विभिन्न धार्मिक दृष्टिकोण से व्यापार की नैतिक परम्परा की तुलना।	40
● आधुनिक युग के दार्शनिक	34	● वैश्विक मानकों में अन्तर-उदा. बाल श्रम का उपयोग	41
● हाब्ज (1588 से 1679)	35	● प्रतिबंधित राज्यों के साथ अंतर्राष्ट्रीय वाणिज्य स्वीकार्यता	41
● क्लार्क (1675 से 1729)	35	● आर्थिक प्रणाली का नीतिशास्त्र	41
● कडवर्थ (1617 से 1688)	35	● कारपोरेट शासन व्यवस्था	41
● शैफ्ट्सबरी (1671 से 1713)	35	● कारपोरेट शासन का दर्शन	41
● बटलर (1692 से 1752)	35	● कारपोरेट प्रशासन का इतिहास	42
● ह्यूम (1711 से 1776)	35	● कारपोरेट प्रशासन का प्रभाव	42
● कांट (1724 से 1804)	35	● संस्थागत निवेशकों की भूमिका	42
● फिश्टे (1762 से 1814)	35	● कारपोरेट प्रशासन के पक्ष	43
● हीगेल (1770 से 1831)	35	● आंतरिक कारपोरेट प्रशासन नियंत्रण	45
● डार्विन (1801–1882)	35	● कारपोरेट प्रशासन नियंत्रण	45
		● कारपोरेट प्रशासन की व्यवस्थित समस्याएं	45
		● नियम बनाम सिद्धांत	45
		● प्रवर्तन	46

● दुनिया भर में कॉर्पोरेट प्रशासन मॉडल	46
● एंग्लो-अमेरिकन मॉडल	46
● संहिता और दिशा-निर्देश	46
● कॉर्पोरेट प्रशासन और फर्म निष्पादन	47
● मंडल संघटन	47
● व्यावसायिक नैतिकता	48
● व्यवसायिक नैतिकता में सैद्धांतिक मुद्दे	48
● नैतिक मुद्दे और दृष्टिकोण	48
● आचार अधिकारी	50
● शासन व्यवस्था में ईमानदारी – लोक सेवा की अवधारणा, शासन व्यवस्था और ईमानदारी का दार्शनिक आधार	50
● मैक्स वेबर का लोकशाही मॉडल	51
● वेबरोत्तर लोकशाही	52
● सरकार में सूचना का आदान-प्रदान और पारदर्शिता	53
● राष्ट्रीय डाटा आदान-प्रदान एवं एक्सेस नीति	53
● सूचना तकनीक अधिनियम 2000	54
● 66-एफ : साइबर आतंकवाद के लिए दंड का प्रावधान	54
● सूचना तकनीक कानून, 2000 के अंतर्गत साइबरस्पेस में क्षेत्राधिकार संबंधी प्रावधान	55
● भारतीय दण्ड संहिता (आईपीसी) में साइबर अपराधों से संबंधित प्रावधान	55
● सूचना का अधिकार	55
● सामाजिक लेखा-परीक्षण अथवा अंकेक्षण	57
● नीतिपरक आचार संहिता, आचरण संहिता	59
● केन्द्रीय सिविल सेवाएं (आचरण) नियमावली, 1964	60
● नागरिक घोषणा पत्र, कार्य संस्कृति, सेवा प्रदान करने की गुणवत्ता	127
● कार्य संस्कृति	127
● सेवा प्रदान करने की गुणवत्ता	127
● लोक निधि का उपयोग	127
● राष्ट्रपति के वेतन, भत्ते, कार्यालय से जुड़ा व्यय है।	128
● राज्यसभा लोकसभा के सभापतियों, उपसभापतियों के वेतन भत्ते	128
● ऋण भार जिनके लिये भारत सरकार उत्तरदायी है, आज सहित,	128
● सर्वोच्च न्यायालय के न्यायधीशों के वेतन भत्ते पेंशन तथा उच्च न्यायालय की पेंशन इस पर भारित है।	128
● महालेखानियंत्रक तथा परीक्षक के वेतन भत्ते	128
● किसी न्यायिक अवार्ड/डिग्री/निर्णय के लिये आवश्यक धन जो न्यायालय/ट्रिब्यूनल द्वारा पारित हो	128
● संसद द्वारा विधि बना कर किसी भी व्यय को भ्रष्ट व्यय कहा जा सकता है।	128
● भ्रष्टाचार की चुनौतियां	128

● ● ●

नीतिशास्त्र, समग्रता और अभिरुचि (Ethics, Integrity, and Aptitude)

नीतिशास्त्र तथा मानवीय सहसंबंध

मानवीय क्रियाकलापों में नीति शास्त्र का सारतत्त्व, इसके निधरिक्त और परिणाम, नीति शास्त्र के आयाम, निजी और सार्वजनिक संबंधों में नीति शास्त्र

यद्यपि नीतिशास्त्र की परिभाषा तथा क्षेत्र प्रत्येक युग में मतभेद के विषय रहे हैं, फिर भी व्यापक रूप से यह कहा जा सकता है कि नीतिशास्त्र में उन सामान्य सिद्धांतों का विवेचन होता है जिनके आधार पर मानवीय क्रियाओं और उद्देश्यों का मूल्यांकन संभव हो सके। अधिकतर लेखक और विचारक इस बात से भी सहमत हैं कि नीतिशास्त्र का संबंध मुख्यतः मानदंडों और मूल्यों से है, न कि वस्तुस्थितियों के अध्ययन या खोज से, और इन मानदंडों का प्रयोग न केवल व्यक्तिगत जीवन के विश्लेषण में किया जाना चाहिए वरन् सामाजिक जीवन के विश्लेषण में भी करना चाहिए।

नैतिक मतवादों का विकास दो विभिन्न दिशाओं में हुआ है। एक ओर तो नीतिशास्त्रज्ञों ने नैतिक निर्णय का विश्लेषण करते हुए उचित-अनुचित संबंधी मानवीय विचारों के मूलभूत आधार का प्रश्न उठाया है। दूसरी ओर उन्होंने नैतिक आदर्शों तथा उन आदर्शों की सिद्धि के लिए अपनाए गए मार्गों का विवेचन किया है। नीतिशास्त्र का पहला पक्ष चिंतनशील है, दूसरा निर्देशनशील है। इन दोनों को हमें एक साथ देखना होगा, क्योंकि प्रत्यक्ष रूप में दोनों संलग्न और अविभाज्य हैं।

मनुष्य के व्यवहार का अध्ययन अनेक शास्त्रों में अनेक दृष्टियों से किया जाता है। मानव व्यवहार, प्रकृति के व्यावहारों की भांति, कार्य-कारण-श्रृंखला के रूप में होता है और उसका कारणमूलक अध्ययन एवं व्याख्या की जा सकती है। मनोविज्ञान यही करता है। किंतु प्राकृतिक व्यावहारों को हम अच्छा या बुरा कहकर विशेषित नहीं करते। रास्ते में अचानक वर्षा आ जाने से भीगने पर हम बादलों को कुवाच्य नहीं कहने लगते। इसके विपरीत साथी मनुष्यों के कर्मों पर हम बराबर भले-बुरे का निर्णय देते हैं। इस प्रकार निर्णय देने की सार्वभौम मानवीय प्रवृत्ति ही आचारदर्शन की जननी है। नीतिशास्त्र में हम व्यवस्थित रूप से चिंतन करते हुए यह जानने का प्रयत्न करते हैं कि हमारे अच्छाई-बुराई के निर्णयों का बुद्धिग्राह्य आधार क्या है। कहा जाता है, नीतिशास्त्र नियामक अथवा आदर्शान्वेषी विज्ञान है, जबकि मनोविज्ञान याथार्थान्वेषी शास्त्र है। निश्चय ही शास्त्रों के इस वर्गीकरण में कुछ तथ्य हैं, पर वह भ्रामक भी हो सकता है। उक्त वर्गीकरण यह धारणा उत्पन्न कर सकता है कि आचारदर्शन का काम नैतिक व्यवहार के नियमों का अन्वेषण तथा उद्घाटन नहीं है, अपितु कृत्रिम ढंग से जैसे नियमों को मानव समाज

पर लाद देना है। किंतु यह धारणा गलत है। नीतिशास्त्र जिन नैतिक नियमों की खोज करता है वे स्वयं मनुष्य की मूल चेतना में निहित हैं। अवश्य ही यह चेतना विभिन्न समाजों तथा युगों में विभिन्न रूप धारण करती दिखाई देती है। इस अनेकरूपता का प्रधान कारण मानव प्रकृति की जटिलता तथा मानवीय श्रेय की विविधरूपता है। विभिन्न देशकालों के विचारक अपने समाजों के प्रचलित विधि निषेधों में निहित नैतिक पैमानों का ही अन्वेषण करते हैं। हमारे अपने युग में ही, अनेक नई पुरानी संस्कृतियों के सम्मिलन के कारण, विचारकों के लिए यह संभव हो सकता है कि वे अचिंतित रूढ़ियों तथा सापेक्ष मान्यताओं से ऊपर उठकर वस्तुतः सार्वभौम नैतिक सिद्धांतों के उद्घाटन की ओर अग्रसर हों।

नीतिशास्त्र का मूल प्रश्न क्या है, इस संबंध में दो महत्वपूर्ण मत पाए जाते हैं। एक मंतव्य के अनुसार नीतिशास्त्र की प्रधान समस्या यह बतलाना है कि मानव जीवन का परम श्रेय (सम्म बोनम) क्या है। परम श्रेय का बोध हो जाने पर हम शुभ कर्म उन्हें कहेंगे जो उस श्रेय की ओर ले जाने वाले हैं। विपरीत कर्मों को अशुभ कहा जाएगा। दूसरे मंतव्य के अनुसार नीतिशास्त्र का प्रधान कार्य शुभ या धर्मसंमत (राइट) की धारणा को स्पष्ट करना है। दूसरे शब्दों में, नीतिशास्त्र का कार्य उस नियम या नियम समूह का स्वरूप स्पष्ट करना है जिस या जिनके अनुसार अनुष्ठित कर्म शुभ अथवा धार्मिक होते हैं। ये दो मंतव्य दो भिन्न कोटियों की विचार पद्धतियों को जन्म देते हैं।

परम श्रेय की कल्पना अनेक प्रकार से की गई है। नैतिकता के नियम—यदि जैसे कोई नियम होते हैं तो—किस कोटि के हो सकते हैं। नियम या कानून की धारणा या तो राज्य के दंडविधान से आती है या भौतिक विज्ञानों से, जहाँ प्रकृति के नियमों का उल्लेख किया जाता है। राज्य के कानून एक प्रकार के शासकों की न्यूनाधिक नियंत्रित इच्छा द्वारा निर्मित होते हैं। वे कभी-कभी कुछ वर्गों के हित के लिए बनाए जाते हैं, उन्हें तोड़ा भी जा सकता है और उनके पालन से भी कुछ लोगों को हानि हो सकती है। इसके विपरीत प्रकृति के नियम अखंडनीय होते हैं। राज्य के नियम बदले जा सकते हैं, किंतु प्रकृति के नियम अपरिवर्तनीय हैं। नीति या सदाचार के नियम अपरिवर्तनीय, पालनकर्ता के लिए कल्याणकर एवं अखंडनीय समझे जाते हैं। इन दृष्टियों से नीतिशास्त्र के नियम स्वास्थ्य विज्ञान के नियमों के पूर्णतया समान होते हैं। ऐसा जान पड़ता है कि मनुष्य अथवा मानव प्रकृति दो भिन्न कोटियों के नियमों के नियंत्रण में व्यापृत होती है। एक ओर तो मनुष्य उन कानूनों का वशवर्ती है जिनका उद्घाटन या निरूपण भौतिक विज्ञान, रसायनशास्त्र, प्राणिशास्त्र, मनोविज्ञान आदि तथ्यान्वेषी (पाजिटिव)

शास्त्रों में होता है और दूसरी ओर स्वास्थ्य विज्ञान, तर्कशास्त्र आदि आदर्शान्वेषी विज्ञानों के नियमों का, जिनसे वह बाध्य तो नहीं होता, पर जिनका पालन उसके सुख तथा उन्नति के लिए आवश्यक है। नीतिशास्त्र के नियम इस दूसरी कोटि के होते हैं।

प्रशासन और मानवीय सहसंबंध

मानवीय सम्बंधों से हमारा तात्पर्य मुख्यतः नियोक्ताओं और कार्मिकों के मध्य उन सम्बंधों से है जो कानूनी मान्यताओं द्वारा नियंत्रित नहीं होते। ये सम्बंध कानूनी तत्वों की अपेक्षा नैतिक और मनोवैज्ञानिक तत्वों से संबंधित हैं। बंद प्रतिमान से जिस दक्षता की अपेक्षा थी वह आवश्यक स्तर तक प्राप्त नहीं हो पाई और संगठन के कार्यकर्ताओं द्वारा संगठन छोड़ने की प्रवृत्ति और अपेक्षानुरूप कार्य सम्पादन में कमी आदि प्रवृत्ति देखी गई। टेलरवाद से उत्पादकता में वृद्धि तो हुई, लेकिन शीघ्र ही यह अप्रासंगिक भी हो गया, क्योंकि श्रमिकों में व्याप्त उदासीनता, कुंठा तथा अवसाद ने कार्य के प्रति उनमें अरुचि उत्पन्न कर दी। इन सिद्धांतों ने संगठन की नीति, नियम व संरचना और संगठन के विकास पर ही ध्यान दिया लेकिन मानवीय पक्ष की अनदेखी की।

इसके विपरीत मानव-सम्बंध सिद्धांत व्यक्तियों और उनकी प्रेरणाओं पर बल देता है। मानव-सम्बंध सिद्धांत की उत्पत्ति का श्रेय एल्टन मेयो व उनके सहयोगियों को जाता है जो 1924 से 1932 के मध्य संपन्न 'हॉथोर्न प्रयोग' के निष्कर्षों का परिणाम है। मानव सम्बंध सिद्धांत ने व्यक्ति के तौर पर श्रमिक और उसके कार्यसमूह के मनोवैज्ञानिक और सामाजिक पक्षों पर बल दिया। इसलिए इस सिद्धांत को सामाजिक-मनोवैज्ञानिक सिद्धांत भी कहा जाता है।

मेयो ने अपना अध्ययन शारीरिक, भौतिक, आर्थिक और मनोवैज्ञानिक पहलुओं को ध्यान में रखते हुए मजदूरों के व्यवहार और उनकी उत्पादन क्षमता पर केन्द्रित किया और अपने अध्ययन को उन्होंने क्लिनिकल माना। इसलिए इस सिद्धांत को 'क्लिनिकल सिद्धांत' भी कहते हैं।

मेयो के शोधकार्य के समय अमेरिका औद्योगिक संकट से गुजर रहा था। मेयो ने अपना ध्यान औद्योगिक श्रमिकों की थकान, दुर्घटना, उत्पादन स्तर, विश्राम अर्थात् कार्य स्थितियों इत्यादि पर केंद्रित किया।

हॉथोर्न प्रयोग : मानव सम्बंध सिद्धांत हॉथोर्न प्रयोगों का परिणाम है। अमेरिका के शिकगो शहर में वेस्टर्न इलेक्ट्रिक कम्पनी के हॉथोर्न प्लांट में 1924 में यह प्रयोग हॉथोर्न प्लांट के निरीक्षक जॉर्ज पीनॉक के नेतृत्व में तथा आगे चलकर मेयो के नेतृत्व में सम्पन्न हुए। ये प्रयोग इस प्रकार हैं :

● **महान प्रकाश व्यवस्था प्रयोग (1924-27) :** महिला मजदूरों के दो पृथक दलों का चयन किया गया। प्रत्येक दल में छह महिलाएं सम्मिलित थीं और उन्हें समान कार्य सौंपे गए। कमरों को समान रूप से प्रकाश दिया गया, जिससे प्रकाश के विभिन्न स्तरों पर उत्पादकता का अध्ययन किया जा सके। प्रारम्भ में कार्यस्थितियां स्थिर थीं फिर धीरे-धीरे इन स्थितियों में परिवर्तन किया गया, जिससे इन स्थितियों का उत्पादन पर प्रभाव आका जा सके। इस

शोध से पता चला कि प्रकाश की विभिन्न स्थितियों में दोनों दलों के उत्पादन में वृद्धि हुई। मेयो ने बताया कि शोध के अंतर्गत प्रयोग के कमरे पर अधिक ध्यान दिए जाने से वे सामाजिक इकाई बन गए और यहां भागीदारी की भावना विकसित हो गई और उत्पादन में विभिन्न नकारात्मक स्थितियों के बावजूद वृद्धि हुई।

दूसरे प्रयोग में श्रमिकों को एक बड़े समूह से चुना गया तथा इन पर पर्यवेक्षण द्वारा कुछ अंकुश रखा गया और श्रमिकों को सुझाव देने के लिए प्राधिकृत किया गया। कार्य-स्थितियों में भी परिवर्तन किया गया, जिसमें विश्रामकाल और दिन की कार्य-अवधि में परिवर्तन किया गया। इस प्रयोग के आधार पर मेयो ने निष्कर्ष दिया कि श्रमिकों को महत्त्व दिए जाने से उनके द्वारा कार्य करने की चेष्टा में वृद्धि हुई। साथ ही पाया गया कि श्रमिक ज्यादा पर्यवेक्षण को पसंद नहीं करते हैं। मेयो ने महसूस किया कि कार्य-संतुष्टि काफी हद तक कार्यकारी समूह के अनौपचारिक सामाजिक अभिरचना पर निर्भर है तथा श्रमिकों को ऐसे रखना चाहिए, जिससे वह अपनी आवश्यकताएं खुलकर बताएं और पर्यवेक्षकों से स्वतंत्रतापूर्वक विचार विनिमय करें।

इन दोनों प्रयोगों में पाया गया कि यांत्रिक कारकों का श्रमिकों की उत्पादकता एवं संतुष्टि के बीच कोई प्रत्यक्ष सकारात्मक सम्बंध नहीं है।

साक्षात्कार परीक्षण (मानवीय भावनाएं एवं अभिवृत्तियां प्रयोग)

(1928-31) : 1928 में मेयो और सहयोगियों ने मानवीय मनोवृत्तियों और भावनाओं पर एक गहन साक्षात्कार आयोजित किया। श्रमिकों से कहा गया कि वे प्रबंधकों के व्यवहार आदि पर अपनी पसंद और नापसंद स्वतंत्र और स्पष्ट रूप से बताएं। कुछ प्रारम्भिक कठिनाईयों के बाद यह महसूस किया गया कि यद्यपि कोई सुधार लागू नहीं किया गया फिर भी श्रमिकों की मानसिक प्रवृत्ति में परिवर्तन हुआ। कंपनी की समस्याओं पर श्रमिकों ने जानकारी प्राप्त करने की विधि की सराहना की तथा जब उन्हें स्वतंत्र अभिव्यक्ति की अनुमति मिली तो उन्हें प्रसन्नता हुई और उनका मनोबल बढ़ा। पर्यवेक्षकों में भी परिवर्तन आया क्योंकि शोध टीम ने उनके काम को बहुत नजदीक से देखा और अधीनस्थ लोगों को स्वतंत्रतापूर्वक बात करने की अनुमति प्रदान की। शोध टीम ने यह महसूस किया कि स्वयं उन लोगों को अपने साथियों के साथ व्यवहार करने और उन्हें समझने की नई तकनीकें सीखने को मिली।

मेयो और सहयोगियों ने महसूस किया कि पारिवारिक त्रासदियों, बीमारियों आदि व्यक्तिगत समस्याओं में श्रमिकों का उलझा होना ही उद्योग में उसकी क्षमता कम करता है। इन समस्याओं में श्रमिकों के उलझने को मेयो ने 'निराशाजनक स्वप्न' कहा है।

● **बैंक वायरिंग प्रयोग (1931-32) :** इसमें समूह के व्यवहार का विश्लेषण किया गया। श्रमिकों के तीन ऐसे समूह चुने गए जिनके काम एक-दूसरे से जुड़े थे। मजदूरी का भुगतान सामूहिक प्रोत्साहन योजना के आधार पर किया गया। प्रत्येक सदस्य को अपना हिस्सा समूह द्वारा किए गए कुल कार्य के आधार पर मिलता था। यहां यह